



國泰人壽
Cathay Life Insurance

January 2020

Cathay Life

Cathay Walker Health Incentive Project
Social Return on Investment Report

CATHAY
WALKER



資誠

感謝

國泰人壽保險股份有限公司感謝資誠聯合會計師事務所團隊協助「Cathay Walker 健康獎勵計畫」之 SROI 方法學實施、結果評估以及報告書編撰。我們也感謝所有利害關係人在忙碌之餘提供寶貴的意見及經驗，作為本報告最重要的分析資訊來源。

SOCIAL VALUE

INTERNATIONAL

Statement of Report Assurance

Social Value International certifies that the report “Cathay Walker Health Incentive Project Social Return on Investment Report”, published on 14 January 2020, satisfies the requirements of the assurance process.

The assurance process seeks to assess whether or not a report demonstrates a satisfactory understanding of, and is consistent with, the Principles of Social Value. Reports are independently reviewed by qualified assessors and must demonstrate compliance with the Social Value report assurance standard in order to be certified. The Social Value report assurance standard can be downloaded from the website socialvalueint.org.

Assurance here is against the Principles of Social Value only and does not include verification of stakeholder engagement, report data and calculations.

Awarded 14 January 2020



Ben Carpenter
Chief Executive Officer
Social Value International



Social Value UK carries out the assurance service on behalf of Social Value International. Social Value International is the global network focused on social impact and social value. We are the global network for those with a professional interest in social impact and social value. We work with our members to increase the accounting, measuring and managing of social value from the perspective of those affected by an organisation’s activities, through the standardised application of the Principles of Social Value. We believe in a world where a broader definition of value will change decision making and ultimately decrease inequality and environmental degradation.

Disclaimer: Social Value International will not be responsible for any actions that an organisation takes based upon a report that has been submitted for assurance. An assured report does not grant Accredited Practitioner status to the author/authors of the report unless it is part of a full application for Accredited Practitioner status.

報告摘要

隨著高齡化社會的趨勢，健康老化逐漸成為大眾關心的議題，不過面對工作繁忙的日常，要養成規律運動的習慣卻不易，故國泰人壽於 2018 年 8 月推出 Cathay Walker 計畫，將活動機制結合外溢保單鍾心 Walker 重大傷病終身保險，期望促使大眾養成運動習慣，以延長國人健康餘命。

而為持續檢視活動執行策略是否有效達成計畫目標，故導入 SROI 方法學，藉由專業分析及蒐集利害關係人回饋的過程，檢視活動是否達預期之社會影響力。本報告評估期間為 2018 年 8 月 9 日至 2019 年 2 月 28 日，為評估型 (Evaluation) SROI 報告。透過與利害關係人議合後發現，本專案的前三大成果價值在於促進用戶的身體健康、排解生活壓力，以及提高保戶的風險管理意識，顯示計畫目前的執行策略及內容能確實與三大目標相呼應。

綜合本研究之調查與分析，於 Cathay Walker 計畫每投入 1 元新台幣，創造出約等於 6.30 元新台幣之社會價值，敏感性分析結果介於 3.90~9.22 之間。我們也將此結果及研究過程中利害關係人的回饋與國泰人壽管理階層進行討論，以研擬專案優化方向，讓計畫可以藉此極大化影響力和社會效益。

目次

感謝	I
報告摘要	III
目次	1
表次	2
圖次	2
第一章 關於本報告書	3
第一節 專案緣起	3
第二節 專案說明	3
第三節 報告範疇	4
第四節 研究方法	5
第二章 利害關係人參與	7
第一節 利害關係人判別	7
第二節 利害關係人議合	10
第三章 專案成果	13
第一節 專案投入	13
第二節 專案產出	14
第三節 瞭解改變	16
第四節 成果評價	25
第四章 SROI 模型建立	33
第一節 成果價值計算	33
第二節 敏感性分析	35
第五章 結論	37
第一節 專案結果分析	37
參考文獻	39

表次

表 2：利害關係人納入、排除及分類之結果.....	8
表 3：利害關係人議合之人數統計.....	10
表 4：CATHAY WALKER 計畫總投入資源.....	13
表 5：CATHAY WALKER 計畫產出彙整表.....	14
表 5：國泰人壽成果歸納說明.....	16
表 6：內勤員工成果歸納說明.....	17
表 7：外勤員工成果歸納說明.....	19
表 8：保戶成果歸納說明.....	21
表 9：一般民眾成果歸納說明.....	23
表 10：廠商成果事件鏈.....	24
表 11：成果重大性彙整表.....	26
表 12：影響力因子彙整表.....	32
表 13：利害關係人成果價值計算彙總表.....	34
表 14：敏感性分析彙總表.....	36

圖次

圖 1：CATHAY WALKER 執行策略及內容.....	4
圖 2：SROI 六大步驟.....	5
圖 3：SROI 七大原則.....	6
圖 4：利害關係人影響層級分類.....	7
圖 5：活動參與者產出比較.....	15
圖 6：成果重大性判斷過程.....	26
圖 7：專案整體成果價值圓餅圖.....	37

第一章 關於本報告書

第一節 專案緣起

國泰人壽保險股份有限公司 (簡稱國泰人壽) 身為壽險業界的領航者，面臨高齡化和健保資源匱乏的未來，開始思考保險商品除了在保戶生病後提供保障，是否更積極達到促進健康的作用，期望將壽險從事後的理賠服務，延伸到更前端的「事前預防」。走路是所有運動中簡單又生活化的方式，國泰人壽在 2018 年推出「Cathay Walker 健康獎勵計畫」(簡稱 Cathay Walker)，邀請 20 歲以上的臺灣民眾一起參加每日 7,500 走路活動，並設定每週、每月的步數目標，透過達到目標即給予獎勵的方式，讓參與者體驗運動的趣味性，訴求全民共同將運動觀念融入生活之中。與此同時，國泰人壽首創保險結合健康管理，搭配此活動設計「鍾心 Walker 重大傷病終身保險」(簡稱鍾心 Walker)，透過外溢商品的減費誘因，引導投保人願意自發性改變生活習慣，漸漸養成走路習慣以降低健康風險。此計畫主要目標如下：

- 養成參與者之運動習慣並維持健康體況，延長國人健康餘命
- 瞭解國人健康習慣，開發創新保險商品及服務
- 串聯異業提供服務，引領整體產業升級

第二節 專案說明

國泰人壽藉由三大具體策略，希望 Cathay Walker 計畫能自然而然地讓走路運動成為社會大眾日常生活中的一部分，內容詳述如下：

1. 開發國泰人壽 app 計步功能，推廣運動風氣

Cathay Walker 的目標為將運動融入生活，故國泰人壽結合科技，利用國泰人壽 app 搭載 Cathay Walker 計步功能。國泰人壽 app 經用戶授權後讀取手機資料，蒐集參與者的每日步數並自主上傳紀錄，國泰人壽 app 不但可以搭配穿戴式裝置來監測健康數據，還具備保單管理的功能。

2. 給予獎勵，鼓勵持續運動

活動設定每日 7,500 步為目標，用戶第一次透過 app 上傳步數能領取開跑禮 20 元 7-ELEVEN 現金抵用券，第一次週達標(至少有 5 天完成 7,500 步)

可領取達標禮 30 元 7-ELEVEN 現金抵用券，第一次月達標（有 21 天以上單日步數達 7500 步）再領取 50 元 7-ELEVEN 現金抵用券，而之後每週、月達標可以獲得抽獎券，有機會享專屬好禮。

3. 注重預防，翻轉傳統保險邏輯

保戶投保鍾心 Walker 可選擇「週方案」或「月方案」做為兩個保單年度的健走達標獎勵方式，不但享有 Apple Watch 獨家購機優惠，保戶若在前兩個保單年度內累積滿 12 個月或 20 個月單月達標，在第三個保單年度起即享壽險額外給付保額 5% 或 10% 之保險金，讓保戶兼顧健康又擁有增額保障，逐步將保險功能由「事後損害填補」延伸到「事前風險預防」。

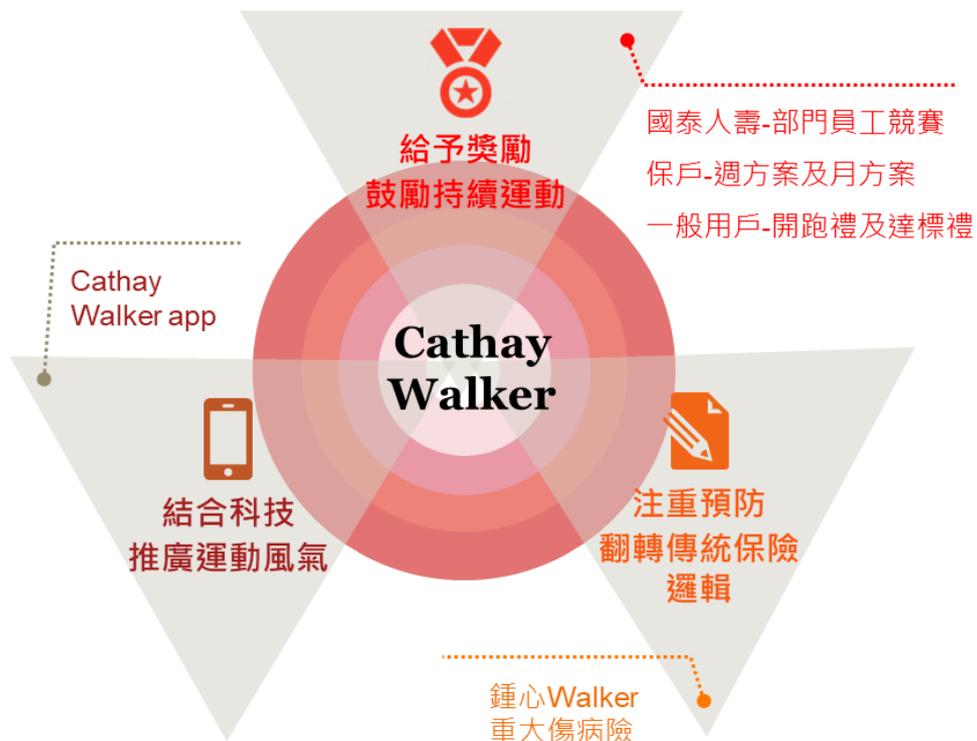


圖 1：Cathay Walker 執行策略及內容

第三節 報告範疇

1. 評估範圍：依據上述專案策略，本次 Cathay Walker 計畫的評估包含國泰人壽 app、活動獎勵機制、專屬保單商品此三大面向。
2. 評估目的：國泰人壽期望 Cathay Walker 計畫可以持續至少五年。對內部而言，可以瞭解活動機制是否有助於養成參與者的運動習慣、專屬保單優惠能不能有效帶給保戶風險預防的觀念，以進一步優化系統及發想後續方向；而

經由研究結果，對外揭露時可提高數據的可信度，有助宣傳與溝通，達成吸引一百萬人參與的目標。

3. 評估期間：Cathay Walker 專案小組欲了解活動推出後七個月的影響，期間為 2018 年 8 月 9 日至 2019 年 2 月 28 日。

本報告之計算採用專案期間的實際現存資料，利害關係人之改變與影響亦是根據此期間真實情況作為分析，因此本報告書根據 SROI 指引¹，分類為評估型 (Evaluation) 報告。

第四節 研究方法

本報告採用的分析架構即是依循英國官方 2009 年所發表的『A Guide to Social Return on Investment 』(2012 年修訂版本，後續簡稱為『SROI』指引)，透過完整的六大步驟方法，具體描繪及衡量公益活動投入、產出與成果之間所造成的改變關係 (Theory of change)，其目的是賦予社會效益和經濟效益的貨幣化價值，以統一的度量單位加以表達，創造更寬廣的價值。

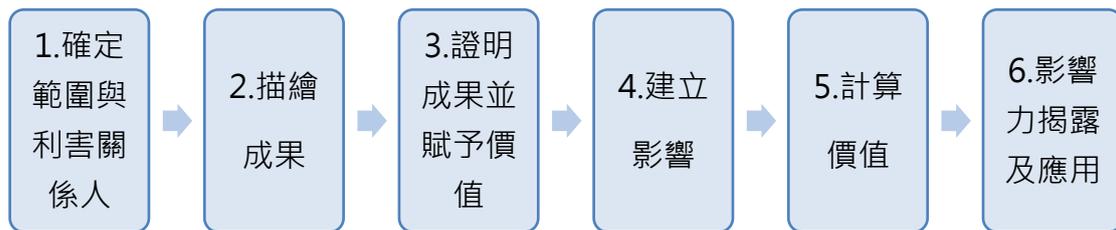


圖 2：SROI 六大步驟

我們依循 SROI 準則，衡量所有對於利害關係人重要的影響，而非僅僅只考慮到經濟報酬，將傳統上認為無法定價的事物，像是自信、獨立性、知足等無法買賣的抽象觀感，定義出相對之金錢價值加以評估。對此，為讓分析結果能更為完整與客觀，避免 SROI 淪為數字比賽，在過程中應恪守其指引中的七大原則：

¹ A Guide to Social Return on Investment., Cabinet Office, U.K., 2009, P8。



圖 3：SROI 七大原則

第二章 利害關係人參與

在 SROI 導入與執行過程中，最關鍵也最為重要的部分即是利害關係人的參與。為了有效的判別，我們透過盤點、辨識及議合三個步驟，逐一瞭解及確認最終納入本次評估的利害關係人。

第一節 利害關係人判別

在第一步驟，我們以活動執行者與可能被活動影響的人作為第一階段的利害關係人盤點。在這個階段的盤點，我們從活動出發，並且依據活動對於利害關係人的影響，分成直接與間接影響的兩個族群。

一、第一步驟：利害關係人盤點

在專案評估初期，我們透將其分為執行單位、直接對象及間接對象三個影響層級：

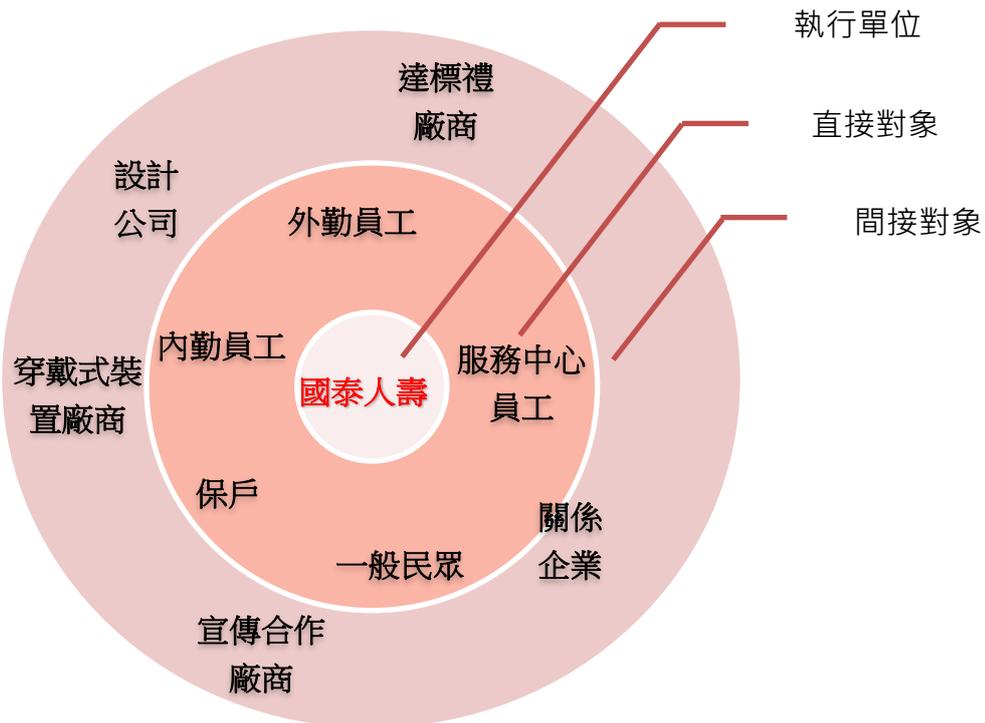


圖 4：利害關係人影響層級分類

二、第二步驟及第三步驟：辨識及議合確認

在不同階段議合中，我們皆與各群體的受訪者說明本次評估所盤點出的相關對象，請其確認是否遺漏或受影響程度與事實是否有出入，持續修正我們對活動

及利害關係人的理解。而各階段議合方式及訪談人數、抽樣方法詳見本章後續第二節說明，以期完整地判斷計畫整體對社會所帶來的影響性。最終將利害關係人納入與排除之結果歸納如下表。

表 1：利害關係人納入、排除及分類之結果

利害關係人		納入與否	原因
類別	子族群		
國泰人壽		納入	為計畫產出及推動者，也是主要的資源投入者。經訪談 Cathay Walker 小組成員、高階主管後，判斷活動產生的效應對公司整體影響重大，且其直接影響內部員工主動或被動開始走路，故予以納入。
員工	內勤	合併納入	公司部分主管響應公司政策，舉辦部門競賽，讓大量員工成為活動參與者。但經訪談及問卷調查後發現，對內勤及服務中心員工產生之影響大同小異，故將服務中心同仁納入內勤員工類別，並予以納入評估。
	服務中心		
員工	外勤	納入	透過訪談瞭解，外勤員工雖無部門競賽，但經常在外進行業務拜訪，因此本身走路機會多，故成為主要活動參與者及專屬保單推廣者。經問卷調查發現，對其業績表現有意外之影響，故判斷影響重大而納入評估，並和內勤員工區分為不同子族群。
保戶	鍾心 Walker	合併納入	Cathay Walker 計畫因搭配鍾心保單的推出，使保戶成為目標受益者，且影響人數逾 10 萬之多而予以納入分析。但經訪談及問卷調查發現，無論是否有購買鍾心保單，對於保戶的影響並無太大差異，故無須區分為兩群體。
	非鍾心 Walker		

利害關係人		納入與否	原因
類別	子族群		
一般民眾		納入	Cathay Walker 計畫以健康促進為出發點，期望達成全國 100 萬人參與為目標，一般民眾無疑為主要的目標群體，且在評估期間，參與人數高達近 1.4 萬人，因影響重大又具管理目的而納入評估。
關係企業	國泰金控	納入投入	經訪談國泰人壽，瞭解 Cathay Walker 計畫對於此兩者未有直接關聯性。但因其皆贊助廣告版位媒體費，對於一般民眾的參與度有一定的影響效果，故僅將其所投入之資源納入評估。
	國泰世華銀行	納入投入	
宣傳合作廠商	健身工廠	排除	經國泰人壽訪談回饋，這些廠商在計畫中，僅止於某一階段的一次性短暫合作，主要是安裝 app 會送體驗卷，但對於健身工廠及 CatchPlay 的客源影響非常微小。而宜睿公司也僅是提供電子票券的設計服務，判斷不具重大性故不納入評估。
	CatchPlay	排除	
設計公司	宜睿公司	排除	
達標禮廠商	7-ELEVEN	納入	便利商店現金抵用券為最大宗的走路回饋獎勵，完成首次開跑、週達標及月達標都會獲得不同面額的禮券，成為主要吸引活動參與者的誘因，考量國泰人壽購買禮券對於 7-ELEVEN 為一筆實際收益，故將其納入評估。
	獎品廠商	排除	Cathay Walker 計畫會在每月舉辦一次吉星禮抽獎，但經訪談國泰人壽後瞭解，因每次購買的獎項不同，對各別廠商的營收影響相對微小，故以不具重大性予以排除。

利害關係人		納入 與否	原因
類別	子族群		
穿戴式裝置廠商	小米集團	納入	經訪談，有一定數量的參與者表示會因為此活動而特地購買穿戴式裝置使用，問卷結果也顯示對各類利害關係人皆有影響。雖然販售穿戴式裝置的收入僅占廠商年度營收非常微小的一部分，但對此專案卻是意外且長期的影響，故納入評估。
	Apple 公司		
	Garmin 公司		
	Fitbit 公司		
	三星集團		

第二節 利害關係人議合

本報告藉由不同議合階段，完整地瞭解 Cathay Walker 計畫的執行狀況及各利害關係人投入(Input)、產出(Output)、成果(Outcome)之間發生的改變(Theory of change)，以掌握專案最真實的回饋與成果。每個階段與利害關係人議合之人數統計如下：

表 2：利害關係人議合之人數統計

利害關係人			第一階段 訪談	第二階段 問卷調查		第三階段 驗證結果	各階段 總計	
類別	母體數/ 單位	訪談人數	預期 樣本	有效 問卷	議合人數			
國泰 人壽	專案團隊	1 ²	4	NA	NA	6	10	
	員工	內勤	3,752	9	257	319	18	348
		服務中心	1,172	2				
		外勤	23,168	2	378	749	2	
保戶	鍾心 Walker	2,263	3	1,057	1,569	2	1,577	
	非鍾心 Walker	103,129	3					
一般民眾		14,028	4	374	434	2	440	

² 此為單位數，表示整體 Cathay Walker 專案團隊

本次評估的利害關係人議合過程分為訪談、問卷調查以及驗證結果三個主要階段，並於下方詳述各階段議合方式、目的及抽樣方法，期與利害關係人進行完整的溝通。

一、第一階段：訪談

首先，我們邀請國壽人壽 Cathay Walker 專案小組成員，透過小型工作坊的方式，瞭解計畫範圍與執行過程，藉此發現各類可能之利害關係人群體，並掌握公司所投入的資源與活動實際產出狀況。

在初步辨識及界定利害關係人群體後，我們透過隨機抽樣了解利害關係人的屬性及樣態，發現不同性別、年齡的參與者，具有很多相似的感受及改變可以做歸納，整體成果同質性非常高，並不會推導出不同的事件鏈。

第一階段訪談的主要問題如下：

1. 在 Cathay Walker 計畫中負責的工作項目或扮演什麼角色？
2. 參與 Cathay Walker 的動機及具體方式？
3. 本身使用 Cathay Walker app 的頻率及相關經驗？
4. 參加 Cathay Walker 後，對自身或周遭人事物產生的改變及影響？
5. 這些改變持續了多久？
6. 若沒有參與 Cathay Walker，還會有相同的改變嗎？
7. 除了 Cathay Walker 以外，是否有其他方式也有助於獲得同樣的資源或成果？
8. Cathay Walker 對參與者個人或周遭人事物是否造成負面或意外的影響？

二、第二階段：問卷調查

在第一階段與利害關係人達成共識後，我們針對各利害關係人設計不同的問卷，為使各類利害關係人的分析結果更精確，我們根據不同類型的對象決定抽樣方法，在發放問卷時考量母體大小設定不同的信心水準及抽樣誤差，說明如下：

1. 5 萬人以上的大群體：保戶人數逾十萬，我們確保有效問卷在 95% 的信心水準，且抽樣誤差值範圍為正負 3% 之內。
2. 介於 5 千至 5 萬人的中群體：外勤員工約 2.3 萬人、一般民眾約 1.4 萬人，我們確保有效問卷皆在 95% 的信心水準，且抽樣誤差值範圍為正負 5% 之內。

3. 5 千人以下的小群體：內勤員工不足 5000 人，在專案中，我們先藉由工作坊的形式讓大家腦力激盪，發現其對成果有高度的一致性，我們確保有效問卷在 90% 的信心水準，且抽樣誤差值範圍為正負 5% 之內。

三、第三階段：驗證成果

問卷回收後，我們再次向利害關係人驗證訪談及問卷統計出來的結果是否符合他們的真實經驗。在國泰人壽公司及員工的部分，我們透過工作坊，召集不同部門的員工大家一起做討論；保戶及一般民眾則由國泰人壽邀請各利害關係人群體具代表性之對象，讓我們用電話訪談的方式，確認前兩階段議合所彙整之資料結果。

在議合過程中，我們驗證了前兩個階段的資訊及結果，包含成果事件鏈及影響力因子的合理性、持續期及財務代理變數的適當性等，對於資料及數據有疑慮或矛盾之處皆在此階段做釐清。

第三章 專案成果

第一節 專案投入

Cathay Walker 計畫於本評估期間投入的資源類型包含資金、物資及時間，總投入價值為新台幣 110,180,727 元，依據利害關係人區分可歸納如下：

表 3：Cathay Walker 計畫總投入資源

利害關係人	投入項目	投入價值(NTD)	資料來源
國泰人壽	達標禮券、吉星禮、回饋金等獎勵費用	7,101,360	國泰人壽統計
	廣告版位、記者茶會、製作影片等行銷宣傳費	12,605,866	
	專案小組成員時間成本	3,338,700	各部門同仁實際投入時數按 2018 年時薪計算
	員工業務津貼	22,558,716	國泰人壽統計
	App 及網頁開發、系統導入與資料處理費	2,656,437	
	基金會於金融科技展實際捐贈費用	150,000	
國泰金控	宣傳版位媒體費	7,205,000	國泰人壽統計
國泰世華銀行	捷運 ATM 版位	21,300,000	國泰人壽預估
內勤員工	穿戴式裝置及手機	1,676,863	問卷調查、訪談及研究報告
外勤員工	穿戴式裝置及手機	6,303,229	
保戶	穿戴式裝置及手機	22,344,100	
一般民眾	穿戴式裝置及手機	2,940,456	
總計		110,180,727 元	

上述關於手機及穿戴式裝置的投入費用計算，詳細說明如下：

1.手機：參考手機市場洞察報告³，以平均換機頻率 22 個月分攤手機費用。此外，根據訪談回饋，利害關係人多數表示要達到 7,500 步的目標大約需要花半小時的時間，故本研究假設每位參與者在評估期間每天都走路半小時，以佔每天 2%(0.5 小時/24 小時)的比例計算投入金額。

2.穿戴式裝置：在第二階段的問卷中廣泛列舉了不同品牌及型號的穿戴式裝置，並依據各家廠商在官方網站上的公開售價，計算出每位參與者使用穿戴式裝置的成本。此外，根據研究報告結果⁴，鋰離子電池的電容量會隨著出廠後的時間逐漸減少，約 2~3 年後無論是否使用過，電池的最大蓄電力都會大幅降低，且綠色和平⁵指出在現行商業模式下，智慧型手機的平均生命週期，僅略多於兩年，因此我們再將手錶的採購成本以 2.5 年做分攤。

第二節 專案產出

國壽 Cathay Walker 計畫於評估期間的可量化成果，依利害關係人分類說明如下：

表 4：Cathay Walker 計畫產出彙整表

利害關係人		項目	產出數量
國泰人壽		開發程式	105 支
		累積 app 下載次數	116,671 次
		舉辦吉星禮抽獎次數	7 次
		發放獎勵次數	186,918 次
		鍾心 Walker 保單銷售量	2,263 件
員工	內勤	活動參與人數	4,924 人
		總累積步數	4,033,477,043 步
		每人平均達標月數	0.81 月
	外勤	活動參與人數	23,168 人
		總累積步數	14,864,549,047 步

³ Counterpoint Research (2017) 國人 22 個月就要換部手機，半數人願花 400 美元以上換新。取自 <https://kknews.cc/digital/lxy3e9g.html>

⁴ 根據何冠廷、陳弘源、陳燦耀、方冠榮、張家欽 (2019) 研究指出，鋰離子電池的電容量會隨著出廠後的時間逐漸減少，2-3 年後無論是否使用過，電容量都會降低。

⁵ 綠色和平於 2017 年公佈的綠色電子品牌評比中提到，在現行商業模式下，電子設備的平均生命週期僅略多於兩年。

利害關係人		項目	產出數量
		每人平均達標月數	0.38 月
保戶		活動參與人數	105,392 人
		總累積步數	55,490,740,862 步
		每人平均達標月數	0.42 月
一般民眾		活動參與人數	14,028 人
		總累積步數	6,269,207,905 步
		每人平均達標月數	0.39 月

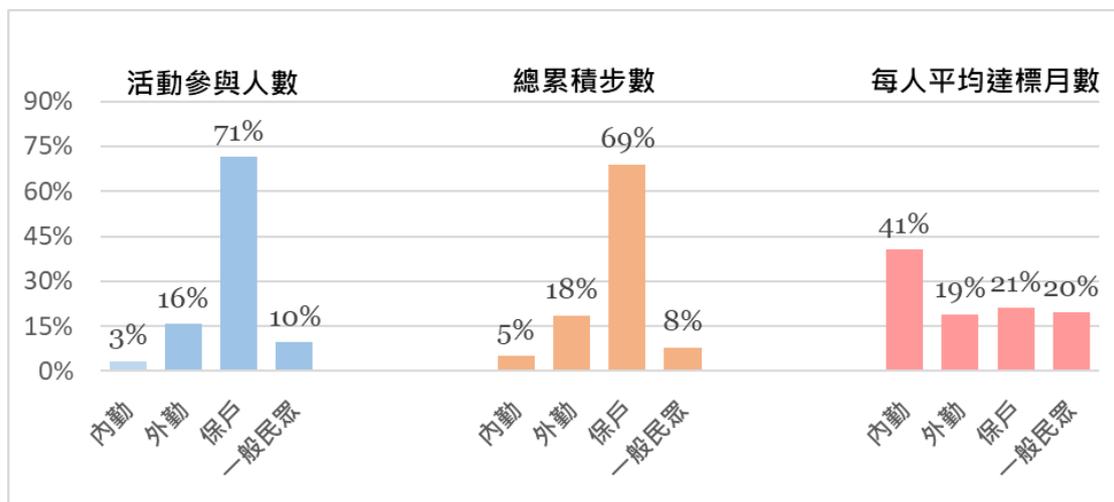


圖 5：活動參與者產出比較

第三節 瞭解改變

一、描述成果

我們藉由事件鏈 (Chain of Events) 呈現改變過程中的前後因果關係，進一步推導出最終的預期成果，簡述如表 5 至表 10。

1. 國泰人壽

表 5：國泰人壽成果歸納說明

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
優化組織管理模式	活動內容必須跨部門合作才能完成→各部門派出代表進入專案團隊→有助各部門溝通協調→研發出相關產品與系統→有效聯結部門目標與組織目標	Cathay Walker 專案小組成員：「組織文化多少也被影響，以前跨部門合作專案沒那麼緊密，大家幾乎都不同部門，打破大公司本位主義。」
提升公司形象	1. 用戶認為國壽有在關心大眾的健康→翻轉對保險公司的既定印象→提升對國壽的好感度 2. 員工主動關心用戶的參加成效→收到保戶正向回饋→覺得公司的活動對社會大眾有意義→提升對國壽的好感度	外勤員工：「主要是健康議題貼近大眾一點，對公司覺得很正面，不只推保險，還替保戶想到健康問題，存錢的意義又更大。」 保戶：「原本沒太大感受，因為這個活動對國壽的印象數會加到 7 分。」
增加業績	參與者下載 app 開始參加活動→在參加過程中養成運	Cathay Walker 專案小組成員：「因為這個活動成為我們

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
	動習慣或透過 app 瞭解保單資訊→覺得鍾心 Walker 符合需求而購買→更多人成為客源	的新保戶有 7%，過去不是我們保戶的有 1,000 多人，裡面又有 70 幾個成為要保人新保戶。」
對國壽產生負面印象	參與者下載 app 開始參加活動→輸入資料及上傳健康資訊→產生公司蒐集個資的疑慮	一般民眾：「介面很不直觀，抽獎不知道怎麼用，換禮券還要另外下載 app，吸引力很小，不知道為什麼要推這個活動，會覺得是不是蒐集個資。」

2. 內勤員工

表 6：內勤員工成果歸納說明

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
提升人際關係	<p>1.參加活動且開始督促自己運動→邀請家人一起走路→過程中互相分享生活大小事→家庭成員更常互動交流</p> <p>2.主管響應活動辦理部門競賽→同仁為獲下午茶，互相鼓勵及關心走路進度→增加同事間的話題與互動機會</p>	<p>內勤員工：「我有跟家人推薦，像我哥哥退休後有積極在走路，多下載這個 app 可以抽獎。」</p> <p>內勤員工：「我老婆他們部門沒競賽，她本身也沒運動習慣，但為了抽獎，開始願意跟我一起去運動，也能增加彼此感情。」</p> <p>內勤員工：「參與率比起其他人資活動真的很高，大概有 80、90%，辦部門比賽會互相督促其實蠻好玩，雖然有摩擦但是跟其他部門也有交流，會凝聚同事。」</p>

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
		<p>內勤員工：「平常中午出去用餐會刻意去比較遠的餐館。我也會跟同事分享怎麼走比較 OK，大家會聊一下昨天走幾步等等，群組比較活絡有話題。」</p> <p>內勤員工：「之前假日會約同事喝喝茶，參加活動以後就變成會出來走路。同事有在運動的還會一起邀走路去瑜珈教室。」</p>
增加心理壓力	部門舉辦走路競賽→同仁開始督促自己運動→走路步數未達標→覺得自己拖累部門成績	<p>內勤員工：「部門需要競賽，大家會每天 po 自己步數到 line 群組，也會有一點壓力在。」</p> <p>內勤員工：「會覺得為什麼運動要被 push，比賽那一個月會強迫自己走，不走會變眾矢之的。」</p>
提升身體健康	參加活動且開始督促自己運動→與前一天的步數相比較→期待自己每天都有進步→養成走路運動的習慣→體力變好或體重減少	<p>內勤員工：「我會捨棄搭捷運或提早下車，還沒參加前是 107 公斤，減了 14.5 公斤，這是一個配套措施，去檢視自己的生活、去做調整。」</p> <p>內勤員工：「最大是習慣的養成，像假日帶小朋友出去，小孩可能騎腳踏車，但他們在我視線範圍內，我就改成走路，不然以前我可能也是會選擇租腳踏車。」</p>
排解生活壓力	參加活動且開始督促自己運動→與前一天的步數相比	內勤員工：「走路可以紓壓，像有時候捷運會刻意往前

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
	較→期待自己每天都有進步→養成走路運動的習慣→感覺心情變好，能抒發壓力	走一站，到下一站再搭捷運，會改變上下班路徑。」
提升生活便利性	參加活動且開始督促自己運動→為了達標要隨時攜帶手機→增加購買穿戴式裝置的意願→發現穿戴式裝置的附加功能→應用於處理日常事務上	Cathay Walker 專案小組成員：「我還特別買穿戴式裝置，開始注意自己的步數跟健康數據，穿戴式裝置也會提醒我是不是該運動。」

3. 外勤員工

表 7：外勤員工成果歸納說明

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
提升工作成就感	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自主或公司鼓勵參加活動→走路達標→與保戶分享步數→彼此關心運動狀況→軟性話題容易賣出保單→覺得自己的服務對客戶更有價值 2. 公司推出 Cathay Walker 活動→跟保戶聊天的話題更多元→保戶接受度高→意外促成更多新契約→增加業績→年度業績比以往傑出，甚至達到公司競賽目標 	<p>外勤員工：「現在業績連續八個月是月月雙達，沒壓力不知不覺下，Cathay Walker 是墊腳石，同時也促使其他商品。」</p> <p>外勤員工：「最大影響是拜訪了幾個保戶、走了幾步路，有時候會想說快到標準了，再多拜訪一兩個就達標了，高峰會就擠進了 3,000 人。」</p>
提升人際關係	1. 自主或公司鼓勵參加活動→走路達標→與保戶分享步數→彼此關心運動狀況→增進與保戶業務以外的關係	外勤員工：「多了一個跟保戶聊天的話題，聊的話題變得比較多元，聊起來比較沒壓力，跟以往比較不

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
	2.自主或公司鼓勵參加活動→為了達標調整上班習慣→通勤時刻意走路以增加步數→回家發現步數未達標→邀請家人一起走路→過程中互相分享生活大小事→家庭成員更常互動交流	同，保戶比較開心、輕鬆。」 外勤員工：「我有把我老公加進來，如果去家裡鄰近的家樂福等等，以前都騎車，現在會想說用走路，一起走路時間變多。」
提升身體健康	自主或公司鼓勵參加活動→會自行與前一天數據相比較→期望自己每天都有進步→養成走路運動的習慣→體力變好或體重減少	外勤員工：「我覺得體力有比較好，以前會頭痛、腰酸背痛，因為運動走出去比較有改善，新陳代謝上也有改變，體重也少了一些，大概從開始到現在有少五公斤，沒刻意改變飲食。」
排解生活壓力	自主或公司鼓勵參加活動→會自行與前一天數據相比較→期望自己每天都有進步→養成走路運動的習慣→感覺心情變好，能抒發壓力	外勤員工：「業務有一些壓力，這個活動就可以紓壓。」
提升生活便利性	自主或公司鼓勵參加活動→發現零碎的步數無法被記錄→為確實計步，購買穿戴式裝置→發現穿戴式裝置的附加功能→應用於處理日常事務上	外勤員工：「我買了小米，為了記錄 7,500 步，出去運動手機拿在手上會掉下去，同事有團購就跟著一起買，可以看時間又可以計步數。」
提升工作效率	自主或公司鼓勵參加活動→為了上傳步數而要打開 app→用 app 的頻率變高→比較快注意到在平台上的保單資訊	外勤員工：「我們平均年齡大概 40、50，對數位產品落差大，但現在因為這個活動會多關注 app 相關的訊息。」

4. 保戶

表 8：保戶成果歸納說明

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
提升人際關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 下載 app 開始參加活動→為了達標，邀請家人一起走路→家庭成員聊天、互動的時間增加 2. 下載 app 開始參加活動→介紹給朋友並邀請一起走路→與朋友碰面、聊天的次數增加 3. 下載 app 開始參加活動→增加走路步數→傳達標紀錄給業務員看→彼此互相關心近況 	<p>保戶：「有邀女兒跟先生，先生中午上班有時吃飽會出去走走，放假日會陪我一起走。」</p> <p>保戶：「我會傳達標的紀錄給業務看，互動有比較密切，會定期關心近況，他還跟我說他中獎。」</p> <p>保戶：「有推薦朋友，大家會互相問說有沒有達到目標。」</p>
提升身體健康	<p>下載 app 開始參加活動→設法增加步數→期望自己每天都有進步→養成走路運動的習慣→體力變好或體重減少</p>	<p>保戶：「沒走的時候可能 1,000 步都不到，為了達成目標，會故意走去公園或買菜，參加後大概增加 4,000、5,000 步。」</p> <p>保戶：「有活動會更積極去達標，以前步數差不多 5,000-6,000，現在沒走到就再去達成，因為這個變得更愛運動。」</p>
排解生活壓力	<p>下載 app 開始參加活動→設法增加步數→期望自己每天都有進步→養成走路運動的習慣→感覺心情變好，能抒</p>	<p>保戶：「參加後會強迫自己去運動，心情和健康上有變化，會找時間去走路放鬆。」</p>

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
	發壓力	
提升數位應用能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 被教學下載 app 開始參加活動→提升 app 的使用率 →更常使用手機而注意到其他功能→提升對手機 app 操作的熟悉度 2. 原本就有國壽 app→因參加活動而提升 app 使用率 →學到部分商品從線上就能投保 	<p>Cathay Walker 專案小組成員：「之前 app 使用機率沒那麼高，走路後連帶保戶比較有意願下載有一些保單也可以線上投保。」</p> <p>外勤員工：「有協助教學幫保戶操作，成功以後他就每天都有走到一萬。」</p> <p>保戶：「原本就有但開啟頻率不高，參加了活動以後我幾乎天天開，後來會看裡面內容，有一些保單也可以線上投保。」</p>
提升風險管理意識	<p>下載 app 開始參加活動→查看步數而提升 app 使用率→更加注意 app 中的資訊→檢視保單內容及缺口→主動透過相關管道投保</p>	<p>Cathay Walker 專案小組成員：「app 是國壽的，保戶本身可以看到保單缺口，比如保單可以借款多少。」</p> <p>保戶：「參加後會上去 app 看保險資訊，也有積極詢問不足的部分，以前是都沒有下載也不會用。」</p> <p>保戶：「我參加後有買鍾心，因為感覺有督促自己的效果，主動聯繫服務人員要投保。」</p>
提升生活便利性	<p>下載 app 開始參加活動→發現零碎的步數無法被記錄→為確實計步，購買穿戴式裝置→發現穿戴式裝置的附加</p>	<p>保戶：「我因為走路特別買手環，不然手機永遠要跟著我，不帶就白走了，當然一定要買。也有用其他功</p>

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
	功能→應用於處理日常事務上	能，像是心跳到 130、踩飛輪到 140。」 保戶：「手機不方便，要帶小孩，所以買了小米手環，還會測心律，注意健康相關資訊。」

5. 一般民眾

表 9：一般民眾成果歸納說明

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
提升身體健康	有興趣參加活動而下載 app→為了達標，調整生活習慣→走路步數慢慢增加→養成走路運動的習慣→體力變好或體重減少	一般民眾：「以前步數大概 8,000-9,000，用了會下班前固定去看有沒有到 12,000，看看自己還需要走多少，非常容易達標，精神變好。」
排解生活壓力	有興趣參加活動而下載 app→為了達標，調整生活習慣→走路步數慢慢增加→養成走路運動的習慣→心情變好，能抒發壓力	一般民眾：「會一直注意今天幾步，覺得有目標心情也會比較好，你們可以趕快再辦一下，不然活動結束覺得好落寞。」
提升人際關係	1.有興趣參加活動而下載 app→想辦法達成步數→邀請家人一起走路→家庭成員聊天、互動的時間增加 2.有興趣參加活動而下載 app→想辦法達成步數→介紹給朋友並邀請一起走路→與朋友碰面、聊天的次數增加	一般民眾：「覺得爸媽需要就有推薦他們，回家幫他們把穿戴式裝置連到手機上，還會一起去走路。」 一般民眾：「有推薦一個比較不會運動，但想減肥的朋友。」

預期成果	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
		一般民眾：「大概有跟 2-3 位朋友介紹，保單跟活動資訊會一起分享。」
提升數位應用能力	有興趣參加活動而下載 app→為了達標，調整生活習慣→走路步數達標→獲得達標禮券→要下載其他 app 兌換禮券→更熟悉手機 app 的操作	一般民眾：「換禮券還要另外下載 app，吸引力變小，但因此注意到其他相似的 app，優惠更好就固定用那個紀錄數據。」
提升生活便利性	有興趣參加活動而下載 app→開始走路→覺得帶著手機運動不方便→購買穿戴式裝置→運用附加功能處理日常事物	一般民眾：「參加後有購買，為了更精準紀錄步數，還會再注意到其他健康資訊。」

6. 廠商

表 10：廠商成果事件鏈

預期成果描述	成果事件鏈	利害關係人回饋摘錄
增加廠商收入	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用者參加 Cathay Walker 活動→想辦法每日走 7,500 步→達成活動目標→國壽公司發放禮券或送出吉星禮→合作對象售出更多商品 2. 使用者參加 Cathay Walker 活動→需要紀錄走路步數→覺得拿著手機不方便運動或發現零碎步數無法確實被記錄→購買穿戴式裝置→廠商銷售量增加 	<p>保戶：「因為走路特別買穿戴式裝置，不然手機永遠要跟著，也有用其他功能，像是心跳。」</p> <p>內勤員工：「因為這個活動有考慮買穿戴式裝置，不然零碎步數無法統計，加起來也蠻可觀的。」</p>

二、證明成果

根據 SROI 準則，我們需為每一個成果訂定一個或多個指標，證明成果是否發生以及計算發生數量的多寡。為避免指標的設計具誘導性導致結果偏頗，我們在選擇指標時，除了參考各族群利害關係人本身的主觀感受，也考量具體事實及其他關係人客觀的觀察或文獻資料，透過多方佐證，確保後續納入評估的成果皆確實發生，且符合不過度誇大的原則。

1. 證明成果發生

調查問卷首先以 app 的下載期間做篩選，確定填答者的改變皆在本專案評估期間。利害關係人至少選擇有一項具體事實，且未發生改變的占比並非最多數，即視為驗證該成果確實發生。

2. 計算成果數量（改變的數量）

若填答者符合任一項指標，接續詢問利害關係人是否同意上述指標足以發生該項成果，若同意則再回答對其而言的改變程度為何。我們以四分位距區分程度，依重大性原則，於第三階段議合與國泰人壽討論後，採改變程度 50% 以上才算顯著發生，更客觀的計算發生該成果的人數。

第四節 成果評價

一、財務代理變數（FINANCIAL PROXY）

在第二階段問卷調查中，我們採用前述訪談時獲得的資訊，選定「方法 A」⁶、「方法 B」⁷及「方法 C」⁸為成果評價。針對每個成果列舉 3~7 種頻率或程度上各異的項目，並保留開放式選項，讓利害關係人依自身的情況回答最能代表各項成果的價值。最後於第三階段議合，我們考量成果重要程度大小，將調查結果以加權平均的方式統計，再將計算結果、定價方法、選擇的價格與利害關係人做確認。各成果最終定價列示如利害關係人成果價值計算彙總表。

二、成果持續期

由於本專案活動單純，不同利害關係人在走路運動後會產生幾項共通的成果，

⁶ Method A：可以導致相同成果的其他類似活動（問卷中提供不同的活動選項）

⁷ Method B：願意付多少錢達成相同的成果（問卷選項設計不同的價值區間）

⁸ Method C：成果直接產生或節省的金錢價值成本

考量受參與者本身的個人特徵或工作性質等因素影響，其主觀預測的成果時間長度也有所不同。在問卷中，僅有確實發生該項成果的受訪者，可以進一步評價成果持續期，且為尊重每一位利害關係人的意見，我們將第二階段問卷回覆的結果，用加權平均的方式統計。最後，在影響力地圖的計算中，我們照比例計算各項成果的持續期，不滿一年的成果，僅計算到小數點後一位，也就是每個月的價值，避免結果因為四捨五入而誇大。

三、成果重大性判斷

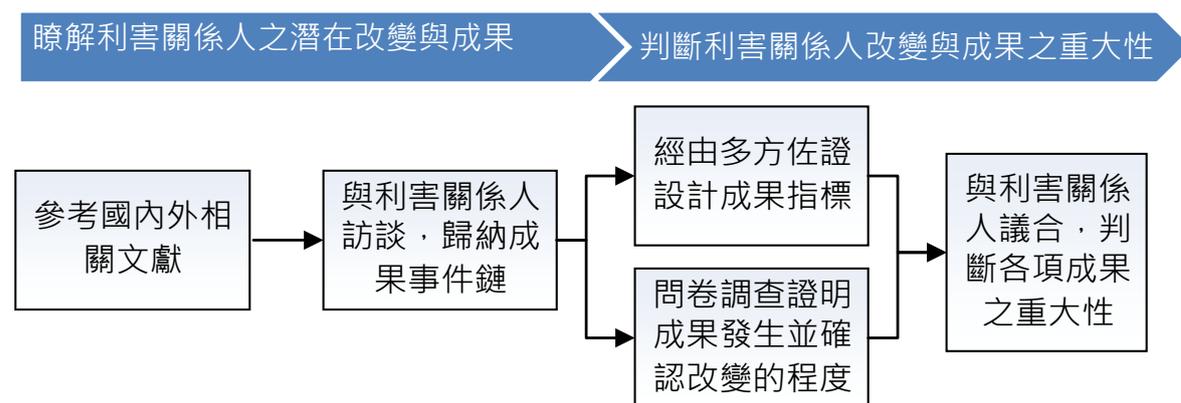


圖 6：成果重大性判斷過程

在第三階段，我們將問卷達到門檻之結果與利害關係人再次討論，以成果發生比例、國壽既有之活動統計資料及管理目的、第三方研究為依據，最後經由專業判斷將具重大性之成果納入最終計算。說明如下：

表 11：成果重大性彙整表

利害關係人	成果	說明	納入與否
國泰人壽	提升公司形象	Cathay Walker 是唯一能同時對這個多內、外部利害關係人產生影響的公益活動，與核心業務非常相關，是做為推動企業社會責任的主要專案之一，期成為同業典範。不但加深員工對公司的好感度，也廣泛的提升大眾對國泰人壽的好印象。加上相關文獻的佐證，判斷此成果具重大性，故納入。	納入
	增加業績	Cathay Walker 與鍾心 Walker 保單結合，共同為參與者及公司創造價值。從國泰人壽的角度而言，提升	納入

利害關係人	成果	說明	納入與否
		鍾心 Walker 保單的銷售是本專案的其中一個目的，而業績增加無疑是重要價值之一。在此，我們僅計算因銷售該商品而增加的利潤，為具體事實。	
	對國壽產生負面印象	依據第一階段的訪談，一般民眾明確回饋對活動有蒐集個資的疑慮或有不滿意之處，雖然屬於少數，但考量 SROI 不誇大原則，故將負面成果納入。	納入
內勤員工	提升人際關係	1.根據訪談回饋，大部分參與者表示會將活動介紹給家人，尤其是本身沒有運動習慣者更常邀請家人陪同，判斷此成果為具體事實，故納入。 2.只有 Cathay Walker 計畫有舉辦部門競賽，多數員工提及確實有增加同事交流互動的機會，屬於具體事實，加上相關文獻的佐證，判斷此成果具重大性，故納入。	納入
	增加心理壓力	依據第一階段的訪談，員工明確表達比賽成績的公告，會讓其感到不安、壓力大等情況。而問卷結果顯示此成果不會被走路當下的正向情緒抵消，考量 SROI 不誇大原則，故將負面成果納入。	納入
	提升身體健康	相關文獻佐證走路確實有益身體健康，且此成果為多數利害關係人參加活動後感受到的最大影響，故納入。	納入
	排解生活壓力	相關文獻佐證走路確實能放鬆身心，且此成果於訪談中多次被利害關係人提及，具重要性而納入。	納入
	提升生活便利性	相關文獻顯示個人創新性與穿戴式裝置的採用意願呈高度正相關，可見使用者會願意學習新事物、瞭解新科技。但根據問卷調查結果，此成果不具顯著性，經與利害關係人討論，可能因大部分用戶購買的穿戴式裝置類型以計步功能為主，不具更進階的功能，故此成果的發生率非常低，予以排除。	排除
外勤	提升工作	因工作屬性的關係，Cathay Walker 活動成為外勤員	納入

利害關係人	成果	說明	納入與否
員工	成就感	工達成業績的助力，考量其具有獨特性，故納入。	
	提升人際關係	1. 多數外勤同仁表示 Cathay Walker 活動是與保戶拉近距離的好媒介，考量其具有獨特性，故納入。 2. 根據訪談回饋，大部分參與者表示會將活動介紹給家人，尤其是本身沒有運動習慣者更常邀請家人陪同，判斷此成果為具體事實，故納入。	納入
	提升身體健康	相關文獻佐證走路確實有益身體健康，且此成果為多數利害關係人參加活動後感受到的最大影響，故納入。	納入
	排解生活壓力	相關文獻佐證走路確實能放鬆身心，且此成果於訪談中多次被利害關係人提及，故納入。	納入
	提升生活便利性	相關文獻顯示個人創新性與穿戴式裝置的採用意願呈高度正相關，可見使用者會願意學習新事物、瞭解新科技。但根據問卷調查結果，此成果不具顯著性，經與利害關係人討論，可能因大部分用戶購買的穿戴式裝置類型以計步功能為主，不具更進階的功能，故此成果的發生率非常低，予以排除。	排除
保戶	提升人際關係	1. 根據訪談回饋，大部分參與者表示會將活動介紹給家人，尤其是本身沒有運動習慣者更常邀請家人陪同，判斷此成果為具體事實，故納入。 2. 根據問卷調查結果，會邀請朋友一起走路的保戶有 46%，有助於擴散目標族群，達成全國 100 萬人參與的目標，依據國泰人壽管理目的，判斷此成果具重要性故納入。	納入
	提升身體健康	相關文獻佐證走路確實有益身體健康，且此成果為多數利害關係人參加活動後感受到的最大影響，故納入。	納入
	排解生活壓力	相關文獻佐證走路確實能放鬆身心，且此成果於訪談中多次被利害關係人提及，具重要性而納入。	納入

利害關係人	成果	說明	納入與否
	提升數位應用能力	依據問卷調查，保戶比以往更會利用國壽 app 查看保單資訊的比例有 44%，但利害關係人對此成果評價低，且對國泰人壽不具管理目的，故不納入計算。	排除
	提升風險管理意識	依據問卷調查，保戶參加活動後，會更自發瞭解保單資訊，加以補足保單缺口者平均有 37%，依據國泰人壽管理目的，判斷此成果具重要性故納入。	納入
	提升生活便利性	相關文獻顯示個人創新性與穿戴式裝置的採用意願呈高度正相關，可見使用者會願意學習新事物、瞭解新科技。但根據問卷調查結果，此成果不具顯著性，經與利害關係人討論，可能因大部分用戶購買的穿戴式裝置類型以計步功能為主，不具更進階的功能，故此成果的發生率非常低，予以排除。	排除
一般民眾	提升身體健康	相關文獻佐證走路確實有益身體健康，且此成果為多數利害關係人參加活動後感受到的最大影響，故納入。	納入
	排解生活壓力	相關文獻佐證走路確實能放鬆身心，且此成果於訪談中多次被利害關係人提及，具重要性而納入。	納入
	提升人際關係	1.根據訪談回饋，大部分參與者表示會將活動介紹給家人，尤其是本身沒有運動習慣者更常邀請家人陪同，判斷此成果為具體事實，故納入。 2.根據問卷調查結果，會邀請朋友一起走路的民眾有 46%，有助於擴散目標族群，達成全國 100 萬人參與的目標，依據國泰人壽管理目的，判斷此成果具重要性故納入。	納入
	提升數位應用能力	依據問卷調查，一般民眾下載國壽 app 參加活動後，其中有 23%的人發現其他不曾使用過的手機功能，而會進一步使用於觀看保單資訊及線上投保的比例為 8%，但利害關係人對此成果評價低，且對國泰人壽不具管理目的，故不納入計算。	排除

利害關係人	成果	說明	納入與否
	提升生活 便利性	相關文獻顯示個人創新性與穿戴式裝置的採用意願呈高度正相關，可見使用者會願意學習新事物、瞭解新科技。但根據問卷調查結果，此成果不具顯著性，經與利害關係人討論，可能因大部分用戶購買的穿戴式裝置類型以計步功能為主，不具更進階的功能，故此成果的發生率非常低，予以排除。	排除
達標禮 廠商 -7- ELEVEN	增加廠商 收入	Cathay Walker 計畫的執行策略之一即是透過達標好禮鼓勵參與者持續運動，7-ELEVEN 販售禮券予國泰人壽為具體事實。然而，在本次的評估中，我們無法觸及 7-ELEVEN 的管理階層，較難確認活動對提升其銷售量的影響程度。因此，基於利害關係人參與及不誇大原則，我們決定將此成果排除，不納入後續計算。	排除
穿戴式 裝置廠 商	增加廠商 收入	問卷結果顯示約 5 成的用戶會因為走路計步的需要而購買穿戴式裝置，且以 1-5 分來說，計步功能對各利害關係人的重要性平均高達 4 分。然而，考量販售穿戴式裝置的收入僅占廠商年度營收非常微小的一部分，且在本次的評估中，我們無法直接接觸到五家廠商的管理階層，僅能單就消費端進行議合，因資訊來源及成果發生的證據較為間接，不足以證明成果具有重大性，可能產生誇大的疑慮。因此，基於利害關係人參與及不誇大原則，我們決定將此成果排除，不納入後續計算。	排除

四、影響力因子

依據 SROI 準則，我們經不同階段的議合過程考量四個影響力因子，主要透過四個等距比例於問卷中調查，以加權平均作為計算，再進一步與利害關係人確認具有顯著差異的結果。

1. 無謂因子：係指不論是否有此專案，某項成果亦會發生之比例。本次評估，大部分成果的無謂因子落在 60-70%，經由問卷及訪談確認，我們發現大部分的利害關係人參加 Cathay Walker 是基於本身喜歡走路或屬於步行頻率高者，故即使沒有 Cathay Walker 計畫，利害關係人原本從事的相關運動行為也可以達到類似成果。
2. 歸因因子：係指利害關係人在本專案產生的改變，可能同時歸功於其他因素，也就是指要考量其他因素對此成果的貢獻度。本次評估，大部分成果的歸因因子落在 50-60%，經由問卷及訪談確認，保戶及一般民眾回饋是因為有購買鍾心 Walker 或本身較關注健康議題，加上受到獎勵吸引才會參加活動，而員工則是因為公司內部的推廣及部門競賽的舉辦才進而參加活動，故若 Cathay Walker 計畫沒有搭配獎勵制度，或公司沒有相關政策的推波助瀾，利害關係人在參與過程中可能無法獲得相同的改變程度。
3. 移轉因子：係代表本專案的效果會影響其他專案內或專案外利害關係人的因子，也就是指專案雖然對目標群體達到既有成果，卻可能將問題轉嫁到其他地方。Cathay Walker 計畫以鼓勵大眾運動為出發點，不論是相關文獻或利害關係人的回饋，在社會面、環境面及經濟面上皆不具有明顯的移轉現象。
4. 衰退因子：係指成果隨時間遞減之效果。本次評估，大部分成果的衰退因子落在 10-20%，其中可以明顯看出，一般民眾的成果衰退因子較其他利害關係人高一點點，經訪談發現，因一般民眾是唯一不具特定身分別的利害關係人，參加過程並不受公司政策、保單優惠等因素影響，多數人回饋僅在有獎勵回饋的期間努力達標，一旦失去誘因就沒有走路的動力，故成果衰退的幅度也較快。

綜上所述，隨著現今運動風氣的興盛，造成成果發生的最主要原因可能並非來自於 Cathay Walker 計畫，且主打走路集點、換獎品的相似 app 愈來愈多，本活動的可取代性也較高。各成果的影響力因子比例列示如下：

表 12：影響力因子彙整表

利害關係人	成果	無謂因子	歸因因子	移轉因子	衰退因子
國泰人壽	提升公司形象	54%	48%	0%	18%
	增加業績	75%	10%	25%	0%
	對國壽產生負面印象	51%	56%	0%	22%
內勤員工	提升人際關係	66%	56%	0%	16%
	增加心理壓力	66%	56%	0%	31%
	提升身體健康	66%	54%	0%	17%
	排解生活壓力	67%	55%	0%	16%
外勤員工	提升工作成就感	59%	54%	0%	15%
	提升人際關係	63%	56%	0%	14%
	提升身體健康	61%	52%	0%	17%
	排解生活壓力	63%	54%	0%	17%
保戶	提升人際關係	61%	50%	0%	17%
	提升身體健康	61%	48%	0%	19%
	排解生活壓力	61%	50%	0%	19%
	提升風險管理意識	54%	47%	0%	19%
一般民眾	提升身體健康	64%	49%	0%	23%
	排解生活壓力	64%	50%	0%	22%
	提升人際關係	62%	51%	0%	21%

第四章 SROI 模型建立

第一節 成果價值計算

在前文中，我們確認了利害關係人的改變過程及成果，並尋找作為衡量成果的指標 (Indicator)、財務代理變數 (Financial Proxy) 及影響力因子後，接下來我們將計算各利害關係人之成果價值。

本報告以 2019 年 3 月郵政儲金三年期郵政定期固定利率 1.04% ，作為本報告之折現率。計算方式為成果總現值除以總投入價值後，得出本專案的社會投資報酬率 (SROI) 為： $693,730,965/110,180,727=6.30$ 。

表 13：利害關係人成果價值計算彙總表

利害關係人		成果	樣本成 果比例 ⁹	成果 數量 ¹⁰	持續 期間 ¹¹	成果定價 (NT\$) ¹²	成果現值	
名 稱	母體數/ 單位						折現率%	1.04%
							1~2 年成果總額	
國 泰 人 壽	1	提升公司形象	100%	1	1.7	1,689,848	630,976	
		增加業績	100%	1	0.6	14,333,316	2,418,727	
		對國壽產生負 面印象	100%	1	1.2	(16,690)	(4,134)	
內 勤 員 工	4,924	提升人際關係	10%	510	0.6	3,912	2,298,689	
			8%	411		3,981		
			30%	1,480		7,893		
		增加心理壓力	36%	1,792	0.6	(3,912)	(1,058,478)	
		提升身體健康	48%	2,362	1.5	18,304	9,488,501	
		排解生活壓力	39%	1,914	1.1	7,088	2,269,443	
外 勤 員 工	23,168	提升工作成就 感	46%	10,672	2.0	16,901	61,442,337	
		增進人際關係	11%	2,444	0.6	1,328	6,724,402	
			12%	2,753		2,590		
			34%	7,826		3,918		
提升身體健康	52%	12,156	2.0	16,191	69,445,447			

⁹ 詳細資訊請參考「證明成果」章節

¹⁰ 成果數量=樣本成果比例*母體數/單位

¹¹ 持續期間僅於七個月的評估期間內發生之成果，以 7 個月/12 個月=0.5833333，約等於 0.6 年做計算

¹² 詳細資訊請參考「財務代理變數」章節

利害關係人		成果	樣本成 果比例 ⁹	成果 數量 ¹⁰	持續 期間 ¹¹	成果定價 (NT\$) ¹²	成果現值	
名 稱	母體數/ 單位						折現率%	1.04%
							1~2 年成果總額	
		排解生活壓力	44%	10,146	1.8	6,539	18,684,433	
保戶	105,392	提升人際關係	12%	12,763	0.6	2,055	31,194,030	
			5%	5,105		2,233		
			27%	28,481		4,287		
		提升身體健康	48%	50,446	1.9	16,131	290,755,255	
		排解生活壓力	47%	49,304	1.8	5,075	78,612,569	
		提升風險管理 意識	36%	38,153	1.7	6,641	97,661,746	
一般民眾	14,082	提升身體健康	42%	5,850	1.5	15,462	23,308,029	
		排解生活壓力	39%	5,527	1.5	4,925	6,587,611	
		提升人際關係	10%	1,455	0.6	1,873	2,524,466	
			5%	743		2,119		
			24%	3,426		3,992	3,324,884	
總現值							693,730,965	
總投入							110,180,727	
社會投資報酬率(SROI)							6.30	

第二節 敏感性分析

為求結果之客觀與可驗證，SROI 指引要求必須在每次的分析報告中加入敏感性分析及揭露相關資訊。而本次評估的 Cathay Walker 計畫活動單純，且目標群體及其改變明確，整體而言，不可控制因素及研究限制較少，但為求嚴謹、客觀，我們依據不誇大原則，調整 SROI 區間、成果持續期及影響力因子，得出本

專案的 SROI 敏感性分析範圍界於 3.90~9.22 之間。各項調整分別說明如下：

表 14：敏感性分析彙總表

調整項目	調整內容說明	SROI 值
由問卷調查而來的財務代理變數	大部分成果的財務代理變數是透過問卷調查，以方法 A 及方法 B 詢問利害關係人的意見，這樣的方式可能導致成果價值被高估。因此，我們將財務代理變數統計結果分別以 10%和 30%做打折。	5.67
		4.42
SROI	經由三個議合階段的反覆確認，我們降低抽樣誤差至可接受的範圍，認為樣本數足以代表母體。而為求結果更嚴謹、客觀，最後將原計算出的 SROI 結果加減 10%，作為合理的區間估計。	6.93
		5.67
「提升身體健康」成果持續期間	根據部分利害關係人於訪談的回饋，少部分認為運動的好處能維持很久，故將「提升身體健康」此成果持續期皆設為 5 年。	9.22
全部成果持續期間	根據部分利害關係人訪談回饋，本次評估期間僅有七個月，若不參加活動後，各項成果頂多維持一年，故將全部成果的持續期設為 1 年。	3.90
歸因因子	等於或小於 10%的調整為 30%	6.29
	等於或小於 10%的調整為問卷平均結果 52%	6.29
衰減因子	等於或小於 10%的調整為 30%	6.30
	等於或小於 10%的調整為問卷平均結果 19%	6.30
移轉因子	0%調整為 10%	5.67
	0%調整為 30%	4.42
「提升人際關係」成果持續期	根據相關文獻及部分利害關係人於訪談的回饋，「提升人際關係」的效果可以達到 2 年，故將各利害線人「提升身體健康」此成果的持續期設為 2 年。	6.62

上述敏感性分析結果，請注意「歸因因子」及「衰減因子」的兩個調整後數值相同，原因為其對整體總價值僅占非常微小的影響。

第五章 結論

第一節 專案結果分析

Cathay Walker 計畫在本次評估共歸納出 9 項成果，其中價值最顯著的前兩項成果為各類利害關係人共同擁有的，分別為「提升身體健康」及「排解生活壓力」，尤其前者的占比高達 56%。可見對於各用戶而言，參加 Cathay Walker 帶來最有感的影響即為健康狀況的改變，對已經有運動習慣的用戶，因健康數據得以被即時紀錄與定期追蹤，容易使其產生挑戰自己的正面心態，進而達成一次又一次更高的目標，使身體漸漸適應更多的步行時間與強度；而對本身沒有運動習慣的用戶，受獎勵機制或被動因素的影響，在過程中提升了自我健康意識，進而激發生活習慣的改變以循序漸進地養成運動習慣。因此對於不同運動頻率的利害關係人而言，Cathay Walker 的執行策略確實能對其產生改變，並有助於達成本計畫的核心主軸。

接著排序第三為「提升風險管理意識」，係專屬於保戶的成果，占整體影響力 14%，最主要原因為保戶為最大宗的活動參與者，其大部分原先就較注重保險規劃，而在參加本活動後更常使用國泰人壽 app，加強了其檢視及評估自身保單的積極度，對國泰人壽而言具有重要管理意義。其餘成果請參考下圖。

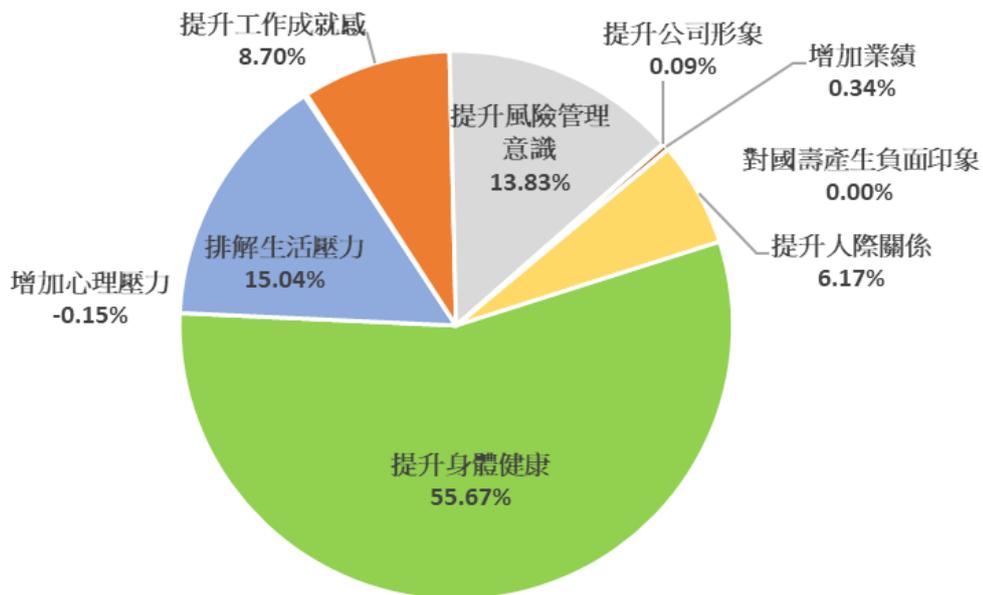


圖 7：專案整體成果價值圓餅圖

綜上分析論述，Cathay Walker 計畫目前的執行策略及內容確實與三大目標相呼應，雖然評估顯示部分成果的可取代性較高，但其影響人數廣泛，且負面效益十分微小，在整體成果價值占比中皆未達 1%。更重要的是，Cathay Walker 為持續進行中的計畫，在本評估期間後仍陸續推出新活動，有助於各項成果效益繼續發酵，針對各面向加以優化及調整後，勢必能再進一步擴大及深化影響力。

參考文獻

1. Gage, D. (2017). Exercise Has a Cascade of Positive Effects, Study Finds. Retrieved August 19, 2019, from <https://www.wsj.com/articles/exercise-has-a-cascade-of-positive-effects-study-finds-1498442941>
2. Karen Carrick and Jessica Lindhof. (2016). The Value of Walking. Retrieved August 18, 2019, from <http://www.socialvalueuk.org/report/the-value-of-walking-a-sroi-study-of-a-walking-project/>
3. Nicholls, J., E. Lawlor, E. Neitzert, and T. Goodspeed., A Guide to Social Return on Investment., Cabinet Office,U.K., 2009
4. Standard on Applying Principle 2: Understand what changes, Cabinet Office, U.K., 2019, P5
5. 何冠廷、陳弘源、陳燦耀、方冠榮、張家欽 (2019)。儲能發展的勁旅—鋰離子電池。科學發展，557，60-65。
6. 徐福德(2016)。從創新傳佈觀點結合科技採用態度探討智慧型手錶採用意願之影響因素。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。