



# Social Impact & Sustainable Innovation News

社會創新趨勢分享

September 2026 | Social Impact and Sustainable Innovation

## 社會影響力及永續創新電子報

### 目錄

#### 視野眺望臺

- [從職場內耗到跨世代共創：提出理想職場的 10 項行動解方](#)

#### 國際趨勢

- [從購買服務到購買成果：英國政府的公共服務改革經驗](#)
- [從旁觀者到共創者：芬蘭如何用 AI 打開都市規劃參與](#)
- [讓保障缺口成為創新起點：UNDP 攜手 Generali 打造普惠保險新市場](#)
- [讓孩子開口、讓大人傾聽：英國 ITV 以媒體影響力開啟家庭對話](#)
- [從永續理念到資本力量：Generation IM 的影響力投資實踐](#)
- [Telefónica 打造數位共融生態系，讓更多人參與數位社會](#)

### 視野眺望臺 — KPMG 社會創新洞見

## 從職場內耗到跨世代共創：提出理想職場的 10 項行動解方

黃正忠董事總經理、李若寧經理、張凱柔經理、邱瑾凡高級顧問師、郭怡伶高級顧問師 | 安侯永續發展顧問股份有限公司

當 AI 加速進入工作現場，企業面對的挑戰已不只是導入新工具，更在於如何讓不同世代在工作價值、協作方式與溝通習慣上建立共識。KPMG 安侯永續透過調查、有聲書、真實案例蒐集與實體共創，梳理跨世代職場衝突背後的管理課題，並將討論轉化為企業可採取的行動方向。

KPMG 安侯永續計畫前期調查顯示，逾五成填答者表示拒絕職場內耗，最希望被討論的議題依序為工作價值觀（39.3%）、團隊協作制度（31.6%）與組織文化（21.3%）。這些結果反映許多被視為「世代差異」的摩擦，實際上往往源自工作標準不明、責任邊界模糊，或缺乏有效的回饋與協作機制。因此，打造理想職場的關鍵，不在消除差異，而是建立能讓差異被理解、被協調的制度。

從世代差異出發，讓職場對話走向管理行動

KPMG 安侯永續自 2025 年發布首份《GenZ 職場態度洞察報告》後，進一步發現，理想職場不能只從單一世代的需求出發，而需要讓不同年齡、職級與工作角色共同參與。2026 年推出的《跨世代茶水間》有聲書，便以工作交付、主管溝通、跨部門協作及 AI 工具應用等第一線情境為素材，呈現不同世代如何理解同一件事，也讓抽象的世代議題回到具體的工作現場。

為進一步把觀察轉化為可行方案，KPMG 安侯永續舉辦《跨世代來發聲！理想職場提案會》，串聯超過 10 家跨界夥伴並邀集產官學界代表及近 50 位企業人資、中小企業主管、新創團隊、非營利組織與關注職場議題的參與者共同交流，從企業治理、人才發展及永續管理角度，重新檢視跨世代合作的制度條件。

從理解差異到建立共識，跨世代合作的關鍵課題

當工具快速迭代，企業若只關注技術導入，而未同步釐清權責、培養判斷能力並建立使用原則，新的效率工具也可能衍生新的協作落差。KPMG 安侯永續董事總經理黃正忠指出，AI 改變的不只是工具，更重新定義企業的人才管理方式，需要持續理解不同世代的工作需求並將這些差異納入制度與文化設計，才能建立兼具韌性與合作能力的組織。

另一方面，世代標籤或許能協助企業理解不同世代的價值觀、工作習慣或溝通上的差異，但是若將職場衝突簡化為世代衝突，反而忽略需制度管理的問題。KPMG 安侯永續分析 50 件職場溝通案例，真正造成職場的內耗往往不是年齡差距，而是彼此對工作標準、責任分工及溝通方式缺乏共識。企業若能建立透明的合作流程、清楚的任務定義與可雙向運作的回饋機制，許多衝突便有機會在制度中被預防與改善。

從對話走向行動，打造更具協作力的職場

KPMG 安侯永續彙整提出《跨世代理想職場提案解方》報告，歸納 10 項跨世代溝通與協作建議，包括建立任務交付標準、明確回饋機制、AI 工具使用原則及跨部門合作流程等。這些解方並非一套適用所有企業的標準答案，而是提供管理者與人資夥伴一個重新檢視組織制度的起點，從最常發生摩擦的情境著手，釐清期待、權責與溝通節點，逐步建立更具理解、信任與協作力的職場。

《跨世代理想職場提案完解方》報告下載：<https://forms.cloud.microsoft/e/N5fa6KEMH0>

《跨世代茶水間》節目收聽：[歡迎點擊連結收聽節目內容](#)

國際趨勢

從購買服務到購買成果：英國政府的公共服務改革經驗

面對青年失業、居住困境、心理健康、藥酒癮、兒少安置及高齡照顧等複雜社會議題，政府真正關心的是服務對象的生活能否產生實質改變。然而，傳統公共服務採購多半以工作項目、活動場次與服務人次等作為契約管理基礎。這類指標雖然明確、容易查核，也便於行政管理，卻可能出現服務已完成，實際成效仍不易判斷的落差。以

青年就業為例，同樣處於失業狀態的年輕人，可能分別面臨技能不足、心理支持、雇主媒合或就業後持續陪伴等需求。若制度只要求完成一定時數的職業訓練，便難以單從服務量判斷其就業狀況是否真正改善。

為回應這項挑戰，英國政府於 2016 年設立規模 7,000 萬英鎊的 Life Chances Fund（生活機會基金），嘗試改變部分公共服務的資源配置方式。相較於以活動次數、服務項目或服務人次作為補助與管理依據，基金更關注民眾是否找到工作、維持住所、改善健康、穩定家庭生活或避免進入安置體系等實際改變。截至目前，基金已支持英格蘭地區 29 個地方型社會服務專案，涵蓋兒童與家庭、青年、藥酒癮、身心健康、就業、高齡服務及無家者等議題。

Life Chances Fund 採取中央與地方共同推動的基金模式，透過成果導向機制，引導公共服務更聚焦於實際改變。制度運作可分為四個環節：地方政府提出需要解決的問題、影響力投資人提供前期資金、服務提供者執行方案，再由中央與地方政府依成果付款。截至 2024 年 9 月，有 29 個專案累計獲得 130,345 人次轉介，其中 54,213 人實際參與，有 48,904 人至少達成一項專案成果，占比約九成。各專案依服務對象與議題設定不同成果，例如穩定就業、維持住所或改善健康，反映成果導向並非使用單一指標，而是先釐清不同社會議題所期待的具體改變。

從公共治理角度來看，這個案例的重點在於結合中央資源、地方需求、民間服務能力、影響力投資與長期評估，形成跨部門協作模式。不過，此類制度也伴隨挑戰，包括成果指標是否可衡量、資料品質能否支持長期追蹤、服務對象是否因指標設計而被選擇性納入，以及複雜的社會成果能否合理歸因於單一服務介入，均需要在推動過程中持續檢視與調整。

資料來源：Life Chances Fund

## 從旁觀者到共創者：芬蘭如何用 AI 打開都市規劃參與

在都市規劃與設計過程中，若一條街道要減少汽車、增加綠意與公共活動空間，如何將居民心中的想像轉化為可討論、可評估的設計方案，一直是重要挑戰。都市改造通常由專業團隊主導，政府雖會透過說明會、公聽會或意見徵詢邀請居民參與，但許多民眾不熟悉設計圖面或行政程序，往往難以具體表達想法，也不容易理解不同方案可能帶來的改變。芬蘭首都赫爾辛基因此嘗試將生成式 AI 導入都市規劃，讓居民只要以文字描述想像，就能快速看見街道改造後的模擬圖像。

2023 年，赫爾辛基推動市中心 Summer Streets（夏日街道）計畫時，與都市規劃團隊、軟體公司 UrbanistAI 及設計夥伴舉辦工作坊，邀請不同背景的市民與街區商家針對指定路段提出構想，例如增加遮蔭休憩座椅、戶外表演空間或綠化設施。UrbanistAI 是一套參與式規劃平台，可在真實街景的基礎上，將居民與商家的文字描述快速轉換為模擬圖像。參與者不需要自行繪圖，也不必熟悉都市規劃術語，就能立即看見想法呈現後的樣貌，再依現場討論持續調整。相較於只透過文字、問卷或公聽會蒐集意見，視覺化成果讓不同參與者更容易辨識彼此對空間的想像差異，也使討論聚焦於座椅位置、店家動線、綠化配置及公共空間使用等具體問題。

在這個案例中，AI 是協助溝通與表達的工具而不是替代專業決策，生成的圖像仍須由市府與設計團隊從交通規範、法規、設計原則及執行可行性等面向進一步檢視。讓 AI 更接近「轉譯者」的角色，將居民模糊的想像轉化為大家都能看見的畫面，再交由專業團隊判斷。工作坊成果後續被納入 Summer Streets 的設計參考，相關街道也已完成改造，並獲得 2024 年歐盟 Public Sector Tech Watch Best Cases Awards 肯定。

AI 讓更多人有機會參與原本門檻較高的規劃討論，但共創過程仍需要多元利害關係人的交流、主持人的引導，以及專業與法規的把關。當科技能讓居民更容易說出需求，也讓不同角色更快理解彼此，其價值便不只在於提高效率，更在於讓原本不容易被看見的生活經驗進入城市設計過程。

資料來源：Reimagining Helsinki : Participatory urban planning with Generative AI

# 讓保障缺口成為創新起點：UNDP 攜手 Generali 打造普惠保險新市場

2023 年全球因自然災害、疾病等風險造成的經濟損失，與實際獲得保險保障的金額之間，存在約 1.8 兆美元的保障缺口。對收入不穩定的工作者、小農及小型企業而言，既有保險的價格、投保方式與風險評估未必符合實際需求，使最容易受到氣候、健康與經濟衝擊的族群反而缺乏保障。為縮小這項缺口，聯合國開發計畫署（UNDP）與義大利保險集團 Generali Group、德國聯邦經濟合作暨發展部（BMZ），以及國際合作與互助保險聯盟基金會（ICMIF Foundation）共同推動全球普惠保險創新計畫（Insurance Innovation Programme）。計畫橫跨 30 個國家，希望運用保險業的核心專業與跨域合作，讓低收入家庭、小農及中小微型企業等過去較難取得保險的族群，也能獲得符合需求且可負擔的保障。

全球普惠保險創新計畫並非補助弱勢族群購買既有保險，而是從各地尚未被滿足的保障需求出發，重新設計保險產品與服務模式。UNDP 負責辨識各國需求並串聯政府與在地夥伴、Generali 提供商品設計、風險管理及市場經營經驗、BMZ 提供國際發展資源、ICMIF Foundation 則連結合作及互助型保險組織。四個核心夥伴共同投入約 290 萬美元前期資金，再透過公開徵案與創新競賽，支持各地保險公司、保險科技業者及合作夥伴進行需求研究、產品開發、市場測試與後續推廣，降低新型保險產品進入市場的前期風險。

目前，計畫已串聯超過 100 個公私部門夥伴，支持超過 40 項保險產品與服務，其中 11 項已進入市場、25 項仍在開發，並已為超過 28 萬人提供保障或理賠。這些方案涵蓋農業、健康、氣候風險及中小微型企業等不同需求，也顯示普惠保險不只是降低保費，而是重新思考「誰尚未獲得保障」以及「什麼樣的產品與服務更符合其需求」。

這項合作的創新之處，不只在於推出新型保險商品，也在於建立一套讓企業願意投入尚未成熟市場的合作模式。國際組織與公共資源協助辨識社會需求並分擔前期試錯成本，使企業更願意投入保險、科技與市場經營等核心能力，再與在地組織共同將產品帶給真正有需要的族群。對企業而言，如何運用核心能力回應社會需求，已成為新的策略思考。透過跨域合作與本業創新，社會議題不一定只是需要額外投入成本的責任，也可能成為產品創新與新市場發展的契機。

資料來源：UNDP, Generali

# 讓孩子開口、讓大人傾聽：英國 ITV 以媒體影響力開啟家庭對話

英國國民保健署（NHS Digital）於 2017 至 2023 年間追蹤 2,370 名兒童與青少年的心理健康狀況變化，結果顯示，6 至 16 歲學童中有 39.2% 的心理健康狀況較過去惡化，17 至 23 歲青年則為 52.5%。進一步觀察 11 至 16 歲族群，女孩心理健康狀況惡化的比例為 43.4%，高於同齡男孩的 34.4%。研究也指出，實體社交連結是影響青少年心理健康的重要因素之一。現代家庭常出現「同處一室卻各自孤獨（alone-together）」的情況，家庭成員雖共享同一空間，情感交流卻逐漸減少。兒少心理健康不只是醫療問題，也可能伴隨人際孤立、霸凌、家庭變化及經濟弱勢等處境。

英國獨立電視台 ITV 思考，如何運用媒體影響力促進家庭對話，因此自 2019 年起推動五年期的「Britain Get Talking ( 英國開口聊天 ) 」計畫，鼓勵民眾透過日常交談增進心理健康。為引發社會關注，該媒體曾在旗艦節目《英國達人秀》播出期間安排一分鐘靜默，邀請數百萬名觀眾暫時放下手機，與身邊的家人展開對話。

2023 年，ITV 將焦點延伸至校園與家庭，推出 The Hardest Subject ( 最難的課題 ) 專案。在 10 月 10 日世界心理健康日，參與學校給孩子一份特別的家庭作業，回家後與家長或一位信任的大人，談談自己目前最擔心或在意的的事情，創造一次有品質的對話。為了讓對話更容易開始，ITV 串聯英國三個心理健康組織，並邀請兒童臨床心理學家與教育專家共同設計內容。活動官網也提供免費資源包，包括教師使用的影片與簡報、孩子使用的圖卡與學習單，以及提供家長和教師參考的對話指引與議題清單。

超過 120 萬名家長與青少年下載這份家庭作業，720 萬人與家人或朋友展開深入對話，98% 的參與學校表示願意隔年再次參加。相較於只強調醫療照顧或提升認知，將兒少心理健康帶進家庭與教學現場，讓大眾看見，主動談話與傾聽也是日常生活中可以採取的支持行動。

這個案例的價值，不只在於提升社會對兒少心理健康的認知，更在於將預防工作前移至家庭日常。運用媒體影響力串聯學校與專業組織，透過一份具體的家庭作業，鼓勵孩子說出困擾，也協助家長與可信任的大人學習傾聽。相較於心理困擾發生後才尋求醫療或專業協助，這項行動從日常對話建立更早期的支持機制，讓家庭成為及早發現兒少需求、承接情緒並連結後續資源的重要起點。

資料來源：NHS, ITV, SAMH, Oneclub

## 從永續理念到資本力量：Generation IM 的影響力投資實踐

在氣候變遷加劇、社會不平等擴大及天然資源日益緊縮的背景下，愈來愈多投資人開始關注企業所面對的環境與社會議題，以及投資可能創造的影響。「影響力投資」強調在追求合理財務回報的同時，主動創造可衡量的正向社會與環境效益，讓資本不只用於財富增值，也能支持永續發展。

成立於 2004 年的 Generation Investment Management ( Generation IM )，則從長期投資角度切入，將永續議題視為判斷企業競爭力、風險與價值創造能力的一部分。該公司由美國前副總統 Al Gore 與前 Goldman Sachs Asset Management 執行長 David Blood 等共同創立，核心理念是將永續研究與傳統財務分析整合，不是把 ESG 當作額外的篩選項目。在投資評估過程中，公司除分析市場規模、商業模式、成長潛力與財務表現，也將氣候變遷、資源效率、人力資本、治理品質、供應鏈及產業轉型等因素納入研究。其背後的邏輯是，環境與社會變化會影響企業的成本結構、市場需求、法規、人才與競爭態勢，因此永續因素本身就是長期財務分析的一部分。

Generation IM 的影響力不僅來自投資活動，也延伸至制度研究與市場倡議。公司透過 Generation Foundation 關注長期投資、企業資訊揭露、高階主管獎酬、氣候風險與資本配置等議題，並討論市場規則能否反映長期風險與價值。其做法可分為兩個層次：一方面在投資決策中納入永續因素，另一方面透過研究、合作與倡議，改善影響企業與投資人決策的市場環境。這也反映永續金融除金融商品外，仍需要資訊品質、衡量方法及市場誘因等基礎。

這個案例並非要證明「永續一定能帶來更高報酬」，而是呈現不同的投資分析方式。當氣候、資源、人力與社會議題可能影響企業未來的營運條件，投資人便需要將這些因素轉化為對商業模式、競爭優勢與長期風險的判斷。當永續議題真正進入資本配置邏輯，才可能從附加的責任要求，成為投資人理解企業未來價值的依據。

資料來源：Generation Investment Management, Goldmansachs, The Future of Sustainable Investing

# Telefónica 打造數位共融生態系，讓更多人參與數位社會

隨著數位科技快速發展，網路已成為教育、就業、醫療及社會參與的重要基礎設施，但仍有許多人因地理環境、年齡、經濟條件或數位能力不足，無法充分參與數位社會。對電信產業而言，縮短數位落差不只是企業社會責任，也與永續發展及市場成長密切相關。因此，西班牙電信集團 Telefónica 將「數位共融」( Digital Inclusion ) 納入企業永續策略，希望讓更多人平等享有數位科技帶來的機會。作為業務遍及歐洲與拉丁美洲的主要電信集團，Telefónica 將縮小數位落差視為推動社會包容與創造長期價值的重要途徑。

Telefónica 並未將數位落差視為單一的網路覆蓋問題，而是同時關注數位技能不足、設備取得困難、高齡者使用科技的障礙及資訊安全信任等議題。公司從數位基礎建設、能力培育、教育支持及數位信任等面向推動數位共融。除了持續擴大 5G 與光纖網路覆蓋，也透過 42 項計畫培育數位人才，並推動高齡者數位學習、女性科技人才培育及偏鄉教育數位化，協助更多族群融入數位生活。另一方面，數位服務的普及也伴隨資安、個資保護與使用信任等治理課題，透過資安管理、個資保護及負責任數位化原則，建立使用者對數位服務的信任。

截至 2025 年，Telefónica 的光纖網路覆蓋超過 7,000 萬戶，並累積超過 90 萬人接受中高階數位技能培訓。這些成果呈現企業從網路建設延伸至數位能力與治理的整合做法，但覆蓋率或培訓人數本身，仍不足以判斷數位落差是否已被解決。

這個案例將數位共融拆解為基礎建設、使用能力與信任機制等不同層次。若只關注技術部署，仍可能無法排除部分族群參與數位社會的障礙。真正的數位共融，不只要讓網路可及，也要讓不同族群具備使用數位服務的能力與信心。未來若能結合政府、企業及教育體系，共同推動偏鄉連網、高齡數位學習及數位能力培育，將有助於縮小數位落差。

資料來源：Telefónica Digital Inclusion Report, Telefónica Sustainability

## Key links

- [ESG 服務](#)
- [社會影響力及永續創新服務團隊](#)

## Contact us



**黃正忠 Niven Huang**  
安侯永續發展顧問(股)公司  
董事總經理  
T: (02) 8101 6666 ext.14200  
E: [nivenhuang@kpmg.com.tw](mailto:nivenhuang@kpmg.com.tw)



李若寧 Ning Lee

安侯永續發展顧問(股)公司  
社會影響力及永續創新服務 經理  
T: (02) 8101 6666 ext.18236  
E: [ninglee@kpmg.com.tw](mailto:ninglee@kpmg.com.tw)



張凱柔 Carol Chang

安侯永續發展顧問(股)公司  
社會影響力及永續創新服務 經理  
T: (02) 8101 6666 ext.19170  
E: [carolchang5@kpmg.com.tw](mailto:carolchang5@kpmg.com.tw)

[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)



KPMG Campaigns



[Privacy](#) | [Legal](#)

本電子報發送自 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所。服務據點：台北市 110615 信義區信義路 5 段 7 號 68 樓(台北 101 金融大樓)。

If you have any questions, please send an email to [Cindy Chang](#).

© 2026 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

[退訂此電子報 Unsubscribe](#)

[管理訂閱清單 Manage Preferences](#)