

106 年度家庭福利服務中心 輔導團隊計畫之看見—— 兼述對社會安全網輔導團隊之建議

彭淑華 · 趙善如 · 張淑慧

壹、前言

家庭為社會的基本單位，然而隨著社會快速變遷，臺灣家庭型態亦日趨多元，各種家庭樣貌如隔代、單親、新住民、近貧等家庭類型增加，家庭的脆弱性與易受傷害性亦相對增加，需要更多福利支持系統協助，以維持家庭功能的正常運作。現代家庭往往無法自外於其所處社會情境，無論是家庭中之成員為婦女、兒童、少年、年長者、或身心障礙者，除受到個別成員、個別家庭之影響外，鄰里、社區與文化脈絡對其問題成因與處遇也扮演重要角色，因此，及早預防家庭問題，提升家庭面對危機、維繫家庭功能之家庭支持系統更顯得重要。

民國 98 年起，衛生福利部社會及家庭署（原內政部兒童局）開始推動「以家庭為核心、以社區為基礎」之「建構家庭福利服務系統實驗計畫」（民國 98 年至 100 年），提供近便性、連續性、多元化及整

合性的福利服務。而隨著 98 年第一階段實驗計畫之開展，輔導團隊即隨之成立，協助地方政府推動建置家庭福利服務中心工作。其後歷經民國 101 年至 103 年，推動「兒童及少年家庭支持服務中心」三年實驗計畫；民國 104 年至 106 年，「補助建置家庭福利服務中心（含單親中心轉型）競爭型計畫」等，輔導團隊一直與各縣市家庭福利服務中心協同合作、同步成長。

107 年 2 月 26 日行政院核定「強化社會安全網計畫」，建立以社區為基礎的防護體系，提供以家庭為中心的整合服務。對於社區中的家庭支持進入一個新的整合體系，而輔導團隊亦是協助各縣市推動社會安全網之重要推力。值此時刻，由 98 年起開始運作之輔導團隊機制，特別是 106 年之輔導經驗或許有一些可供參照。故，本文主要針對衛生福利部社會及家庭署 106 年度委託社團法人中華社會安全協進會辦理「106 年家庭福利服務中心團隊輔導計畫」專案，其中有關參與團隊輔導

之縣市對於團隊輔導之輔導滿意度問卷加以分析，最後提出對於社會安全網輔導團隊之整體建議。

貳、由建構家庭福利服務中心到強化社會安全網

臺灣在以家庭為核心、社區為基礎的社會福利體系已存在多年。民國 70 年起臺北市首先設立中山、城中、木柵三個社會福利服務中心，是為我國區域性社會福利服務中心的開端。其後歷經了幾個發展演變，包括設置特殊人口群的服務中心、中心朝向專精化、以個案為主的服務模式、公設民營中心的擴展、成立特殊議題或功能的社會服務體系等（林萬億，2010），然而區域性社會福利服務中心並未普及，近便性有待商榷；服務對象主要為社會弱勢群體，易被標籤化；個人，而非家庭為服務的單位，往往特殊需求家庭有多元社工介入服務，造成資源重複與個案管理的混亂；各個家庭服務單位缺乏整合與網絡間協同合作，成效較難彰顯；尤其，長期重處遇輕預防，資源重兵集中二級高風險家庭、三級保護工作下，卻仍抑制不住節節攀升的個案量與家庭問題的產生，因此，向下紮根，建立一個真正的預防性支持體系，並以家庭為核心、社區為基礎，提供去標籤、近便性、整合性的家庭支持服務成為必須認真思考的課題（彭淑華，2017）。

民國 91 年 5 月，行政院召開第三屆全國社會福利會議議程中納入「如何健全

家庭功能，提升生活品質」乙項，會中並做成「本著尊重多元家庭價值，評估不同家庭需求，建立整合家庭政策群組機制，研擬以需求為導向的家庭政策」之決議。行政院遂責成內政部邀集各相關部會，擬定我國現階段家庭政策。

民國 93 年 10 月 18 日，行政院社會福利推動委員會第 8 次會議通過「家庭政策」，主要政策目標在支持家庭、穩定家庭、協助家庭解決問題及滿足家庭需求。政策目標包括「保障家庭經濟安全」、「增進性別平等」、「支持家庭照顧能力，分擔家庭照顧責任」、「預防並協助家庭解決家庭成員的問題」、及「促進社會包容」。其中於「預防並協助家庭解決家庭成員的問題」此項目標中，「建立以社區（或區域）為範圍的家庭支持（服務）中心，預防與協助處理家庭危機」為具體政策內容之一。

民國 96 年起，衛生福利部社會及家庭署（原內政部兒童局）開始研議推動國內家庭支持系統之建構與發展，提出「以家庭為核心、以社區為基礎」之「建構家庭福利服務系統實驗計畫」（民國 98 年至 100 年），運用公益彩券回饋金補助 14 個縣市政府設置 19 個區域性家庭福利服務中心，提供近便性、連續性、多元化及整合性的福利服務。民國 101 年至 103 年進入第二階段，該計畫名稱調整，採「以兒少為重、家庭為核心、社區為基礎」之服務模式，賡續推動「兒童及少年家庭支持服務中心」三年實驗計畫，經費之主要

來源仍是公益彩券回饋金，當時共擇定 9 個縣市政府，設置 14 處兒童及少年家庭支持服務中心。

民國 104 年 5 月 26 日，行政院社會福利推動委員會復於第 23 次委員會議通過新版家庭政策，在政策目標一「發展全人照顧與支持體系，促進家庭功能發揮」中，明白揭示「發展以家庭為核心、社區為基礎之整合性家庭支持服務體系，透過公私部門、跨網絡合作，設置社區化支援機制，提供積極性、近便性服務，預防與協助處理雙老、隔代教養、單親等各種類型家庭之危機，維繫家庭固有養育照護功能，協助家庭自立。」因此，建立以「預防為先」的家庭支持體系，並朝向「以家庭為核心、社區為基礎」之整合性家庭支持服務體系成為近十年的政策目標與努力方向。

而區域型家庭福利服務中心之發展則於民國 104 年起進入第三階段。民國 104 年至 106 年，計畫名稱變更為「補助建置家庭福利服務中心（含單親中心轉型）競爭型計畫」，將單親家庭服務中心的業務整合入區域型家庭福利服務中心，提供去標籤、更近便的服務，經費之主要來源仍是公益彩券回饋金，但申請指標型計畫，於 104-106 年度均獲得更多的經費挹注，總計 104 年補助 14 個縣市，25 個中心，在 105 年更擴大補助到 14 個縣市、31 個中心（彭淑華等編著，2015）。106 年，共計補助 17 個縣市，42 個中心（彭淑華，2016、2017；彭淑華、趙善如、張淑慧，2017）。

107 年 2 月 26 日行政院核定「強化社會安全網計畫」，建立以社區為基礎的防護體系，提供以家庭為中心的整合服務。具體之實施策略包括布建社會福利服務中心，整合社會救助與福利服務；整合保護性服務與高風險家庭服務；整合加害人合併精神疾病與自殺防治服務；及整合跨部會服務體系等，希望能建構一張綿密的安全防護網，支撐社會中的每一個個體。由此，新的社會安全網更需堅強的輔導團隊為後盾，協助跨網絡單位共同打造築起完整的社會安全網。

參、參與團隊輔導縣市之看見——問卷填答者基本資料分析

如前述，本文主要針對 106 年度參與團隊輔導之縣市為主要施測單位，並以參與縣市之行政主管及社工督導為主要施測對象。行政主管界定為社會局處首長或副首長、主秘、秘書、專委或業務科科長、社工督導則以實際獲得社工督導人事補助且在家庭福利服務中心工作半年以上。回收的問卷共 62 份，有效問卷樣本共 62 份。

從表 1 中可以得知，受訪者於該縣市服務年資之情形，在整體受訪者的服務年資部分，年資具有「1 年以上至 5 年以下」者占最多，計有 26 位（占 41.9%）；其次為「10 年以上」者，計有 18 位（占 29.0%）。

進一步區分，在行政主管職的部分，年資具有「10 年以上」者占最多，計有

12 位（占 44.4%）；其次為「5 年以上至 10 年以下」者，計有 8 位（占 29.6%）。在社工督導的部分，年資具有「1 年以上至 5 年以下」者占最多，計有 20 位（占 57.1%）；其次為「5 年以上至 10 年以下」者，計有 8 位（占 22.9%）。

由上述可見，行政主管職年資較為資

深的受訪者占大多數，反之，在第一線直接服務的社工督導職受訪者，年資多為 1 年以上至 5 年以下，仍需要有更多的專業督導訓練及支持系統，使其繼續留任，以利經驗的累積與傳承（彭淑華、趙善如、張淑慧，2017）。

表 1 問卷填答者之服務年資

職等 次數 (%) 服務年資	行政主管 (N=27)		社工督導 (N=35)		總和 (N=62)	
	次數	%	次數	%	次數	%
半年以上至未滿 1 年	1	3.7	1	2.9	2	3.2
1 年以上至 5 年以下	6	22.2	20	57.1	26	41.9
5 年以上至 10 年以下	8	29.6	8	22.9	16	25.8
10 年以上	12	44.4	6	17.1	18	29.0
小計	27	100	35	100	62	100

肆、參與團隊輔導縣市之看見—問卷滿意度分析

從資料中（詳見表 2），可以得知受訪者對於整年度輔導計畫運作之看法，整體來說，大部分的受訪者（行政主管、社工督導）對於問卷的題項表示同意及很同意。

進一步發現，其中有四個題項，受訪者表示不同意或很不同意。在題項 3「透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於定期檢視『106 年家庭福利服務中心年度工作計畫』之執行進度」及題項 5「透過輔導委員（中央委員、地方委員）

輔導，有助於調整貴中心工作同仁之工作方法」，皆有一名社工督導職的受訪者表示不同意。

在題項 7「透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於貴中心 106 年家庭福利服務中心關鍵績效指標（KPI）的達成」，各有一名督導表示不同意及很不同意。

在題項 9「對於自己所屬縣市內部工作團隊過去一年的工作效能，我感到滿意」，在行政主管職和社工督導職中，各有一位表示不滿意。

針對上述結果，輔導團隊在輔導過程上，對於家庭福利服務中心的執行進度、工作方法、關鍵績效指標（KPI）的達成，

仍需再進一步深入瞭解及協助（彭淑華、趙善如、張淑慧，2017）。

表 2 106 年度團隊輔導計畫滿意度分析 (N=62)

次數 (%) 問卷項目	很不同意 (%)		不同意		同意		很同意	
	行政 主管 (N=27)	社工 督導 (N=35)	行政 主管 (N=27)	社工 督導 (N=35)	行政 主管 (N=27)	社工 督導 (N=35)	行政 主管 (N=27)	社工 督導 (N=35)
1. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於您了解社家署在推動的「建置家庭福利服務中心計畫」之內涵（即是家庭福利服務中心的服務理念、服務目標、核心業務、工作方法等）。					8 (29.6)	12 (34.3)	19 (70.4)	23 (65.7)
2. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於釐清貴中心「106 年家庭福利服務中心年度工作計畫」整體計畫中的各項服務之重點。					10 (37.0)	13 (37.1)	17 (63.0)	22 (62.9)
3. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於貴中心定期檢視「106 年家庭福利服務中心年度工作計畫」之執行進度。				1 (2.9)	12 (44.4)	13 (37.1)	15 (55.6)	21 (60.0)

4. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於調整貴中心在整體服務輸送之規劃。					15 (55.6)	16 (45.7)	12 (44.4)	19 (54.3)
5. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於調整貴中心工作同仁之工作方法。				1 (2.9)	13 (48.1)	17 (48.6)	14 (51.9)	17 (48.6)
6. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於解決貴中心「106 年家庭福利服務中心年度工作計畫」整體計畫之執行困難。					15 (55.6)	19 (54.3)	12 (44.4)	16 (45.7)
7. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於貴中心 106 年家庭福利服務中心關鍵績效指標（KPI）的達成。		1 (2.9)		1 (2.9)	16 (59.3)	21 (60.0)	11 (40.7)	12 (34.3)
8. 透過輔導委員（中央委員、地方委員）輔導，有助於貴縣市過去一年內部工作團隊的工作投入。					13 (48.1)	18 (51.4)	14 (51.9)	17 (48.6)
9. 對於自己所屬縣市內部工作團隊過去一年的工作效能，我感到滿意。			1 (3.7)	1 (2.9)	12 (44.4)	20 (57.1)	14 (51.9)	14 (40.0)
10. 對於過去一年整體輔導委員輔導（中央委員、地方委員）之運作模式，我感到滿意。					13 (48.1)	16 (45.7)	14 (51.9)	19 (54.3)

伍、參與團隊輔導縣市之看見— 問卷開放性題目分析

另外，針對問卷的開放性題目內容整理如下（彭淑華、趙善如、張淑慧，2017）：

一、在執行「106年家庭福利服務中心年度工作計畫」遇到主要的困難

受訪者對於目前在執行「106年家庭福利服務中心年度工作計畫」過程中，主要遇到的困難包括「人力方面」、「專業精進方面」、「服務效能方面」、「政策制定方面」、「館舍空間方面」及「經費補助方面」等項目。相關之意見整理臚列如下：

（一）人力方面

1. 行政主管認為遇到的主要困難包括：

（1）人員招聘部分：

- 人員缺位：相關意見包括人力未到位（06A）；中心督導無法補足，影響中心整體工作概況，職代督導身兼二職亦感身心疲憊（04B）；督導人力出缺，不易招募。社工年資淺，經驗不足，方案推動較為辛苦（09A）；督導懸缺1年才補齊，中心社工分攤督導之工作業務繁重，也缺乏督導的支持及帶領（09B）等。

- 人員招募不易：相關意見包括人員異動，聘用人員較不易（13B）；地處偏鄉，家庭支持服務中心長期社工專業人力招聘不足（05A）；在地社工人力不足，招募遭遇困難（07A）；偏遠家庭中心招

募在地社工員並不容易，即便招募新進社工員，亦須向外學習服務新模式（07B）。

- 聘用資格條件不同，造成人力運用上困擾：相關意見包括中心社工人力目前分為約聘及約用任用標準，約用社工面臨一例一休的規範，主管較難管理假日或下班後加班出勤的狀況，且約用社工亦因身份別的因素，對自身的專業較無自信。建議中心的同仁能不受縣市政府5%約聘僱人力限制（11B）等。

- 專職久任不易：相關意見包括期待家庭中心扮演「行動社會處」角色，就近迅速服務弱勢及一般家庭，所遇困境包括專業人力覓聘不易，工作內容複雜多元、負擔沉重，在穩定專業人力達到專職久任，實屬不易（14B）等。

- 相關訓練不足因應工作所需：以家庭為核心價值，個案工作類型多元，雙非個案、單身家庭、類遊民、災害救助等均為服務範疇，單就兒童少年親職教養等訓練已不足因應工作所需（14B）等。

（2）人員穩定部分

- 人員流動率、社工員工作經驗傳承問題。（02A）

- 中心人力流動或留職停薪影響工作推動。（03A）

- 人力更迭，不夠穩定。（03B）

- 中心人事不穩定，影響中心業務推動。（08B）

（3）工作資歷部分

- 新中心社工資歷偏低，須花時間累積工作及人生經驗。（04B）

- 督導人力出缺，不易招募。社工年

資淺，經驗不足，方案推動較為辛苦。

(09A)

- 中心社工雖已近 2 年年資，不過多為剛畢業之學生，實務經驗較為不足。

(09B)

- 民間單位難尋，單位待培力，縣府自辦也未必有合宜人才。(07A)

2. 社工督導認為遇到的主要困難包括：

(1) 人員招聘部分

- 因財政拮据及人力控管制度，本縣第二中心自 4 月 1 日起督導職缺無法補足，除影響該中心業務進度方向之督促，也影響第一中心服務之品質。(04C)

- 縣市政府財政預算困難，招聘人力不易，建議可直接運用中央預算招聘社工人力。(06C)

- 服務區域範圍大，規劃之人力一直未到位，增加人力工作之壓力。(12D)

- 府內財政困難，人力增聘受限制，工作計畫推動困難，現有人力工作比例吃重。建議中央可讓中心直接運用人力經費增聘社工員。(06D)

(2) 人員穩定部分

- 社工流動率大。(10C)

- 人力異動，不穩定。(10E)

- 中心人力過去流動頻繁，故不斷在重新帶人及對業務的重新認識。因此，業務推動上較無法延續，及服務上容易有斷層。(12E)

- 人事不穩定，社區工作無法傳承，導致需重新建立關係。(13E)

- 中心人力流動高，致中心業務、方案難以持續推廣。(14D)

(3) 工作資歷部分

- 由於中心社工皆為新手社工，且對家庭社會工作的服務對象為全家，其訪談技巧及面對多元問題家庭較無法給予全面性的服務。(11E)

- 經驗不足與未來方向不明朗。

(13D)

(二) 專業精進方面

1. 行政主管認為遇到的主要困難包括：

(1) 服務對象部分

- 個案工作類型多元，雙非個案、單身家庭、類遊民、災害救助等均為服務範疇，單就兒童少年親職教養等訓練已不足因應工作所需。(14B)

(2) 專業培力部分

- 偏遠家庭中心招募在地社工員並不容易，即便招募新進社工員，亦須向外學習服務新模式。(07B)

2. 社工督導認為遇到的主要困難包括：

(1) 服務對象部分

- 個案家庭需求多重性、複雜性、觀點不同，影響專業人員服務品質及熱忱。(07C)

(2) 專業培力 / 支持部分

- 家庭福利服務中心專業技能多元，社工員尚須多參與課程充實專業技能。(05C)

- 督導的培力。(11D)

- 中心轉型前的因應與準備。(11D)

- 如何在短時間內，讓新進社工員熟悉業務內容，個案評估及處遇，維持中心

運作步調。(13C)

- 家庭中心角色及被賦予的工作越趨多元(因應社會變遷、人口特色、主管期待等),以及相關背後支持系統建置不足,以致社工員在提供服務時專業支持顯不足。(10F)

(三) 服務效能方面

1. 行政主管認為遇到的主要困難包括：

(1) 指標設定部分

- 本縣為 104 至 105 年新設中心,如何將社家署制訂之 KPI 指標融入現有服務方案及網絡,著實考驗中心督導及社工員之經驗值。(12A)

-KPI 指標較為繁瑣,加上家庭中心初設立,人員經驗尚不足,為追求 KPI 值而忽略實際工作目標及服務精神。(12B)

(2) 個案服務部分

- 個案管理目標值訂太高,個案數未能達成預定目標值。(16B)

- 面臨中心轉型,業務調整規劃。目前 KPI 重活動輕個案,希望未來中心以個案工作為基礎,提供有感之服務,避免一次性定案活動,對個案及家庭助益較少。(03A)

- 個案量未能達到預期,因本縣腹地狹小,鄰里關係緊密,遇有急難或援助需求,即時啟動通報機制,協助資源媒合或轉介。本府脫貧方案奏效:本府積極推動脫貧方案,如輔導以工代賑、臨時工、課輔費補助等,預防措施周全,經濟待補助,個案未見增加。(17A)

- 案量不足,個案結案率低及主動求

助、通報來源少。因地域特性,符合本中心服務之對象未如大縣市數量之多,案量未達中央所訂 KPI 值,亦影響結案率。本縣幅員狹小,公部門資源相對密集,亦積極主動開發個案,致主動求助與通報比例相對顯得低。(17B)

(3) 團體方案部分

- 團體工作參加者出席率較低。(16A)

(4) 社區及網絡經營部分

- 面臨困難包括如何與社區現有民政、教育、衛政單位之連結合作,以提供中心服務效能,擴大案主群服務權益。(12A)

- 家庭支持服務中心需深入社區、鄉鎮市服務弱勢家庭,與社區建立緊密合作關係,惟中心業務屬於初級預防性服務,並無法律約束力,推動成效與各鄉鎮市首長、社區發展協會等社區重要領袖的態度是否支持有關,其態度實際影響基層村里幹事、鄰里長配合意願;尤其是社區發展協會常牽涉選舉、派系、人事更迭,先前建立的關係瞬間歸零。(05A)

- 與社區共同辦理活動時,未能建立合作模式,致雙頭馬車各自為政,有待重新建立合作機制。(16A)

- 公私部門夥伴關係共同合作推動家庭支持服務業務,在認知與執行方式有所區別,但共同推動幸福家園的目標一致。(05A)

2. 社工督導認為遇到的主要困難包括：

(1) 指標設定部分

-KPI 之標準實在讓同仁很辛苦!(03C)

- 每年為了符合 KPI 指標，感到困擾，例如宣導人次過多、方案數量多、空間使用的標準等等，令人感到吃不消。(03D)

- 城鄉差異：績效指標對於人口數較少且以務農為主要經濟型態的中心，部分人次數值難以達標。(09C)

- 人力有限下，如何減輕同仁工作壓力為困擾。(11C)

- 目前家庭中心工作涵括個案、團體、社區三大工作方向，囿於要完成 KPI 指標，工作者現有能量有限，目前多著墨個案工作與團體工作，對於社區工作期待在地長期經營（蹲點）及貼近社區民眾生活脈絡部分，工作者考量其能力、能量、時間（需完成現有指標），目前進展較為緩慢。(12C)

- 部分 KPI 指標實際執行較難達成，例如宣導及行銷部分。(14C)

- 中央 KPI 標準過於理想化，與中心實務操作上有明顯落差，在人力資源有限下，實難達成。(14D)

- 社工員工作量較大，無法依照工作計畫期程完成工作。(16D)

(2) 個案服務部分

- 個案類型多元：相關意見包括中心面對非老非殘等各種類型個案，社工同仁在處遇花費許多心力(06E)；服務的主要對象群原為「家庭」，但「獨老」人口數及問題有漸增的趨勢（計畫跟不上變化）(10C)；個案類型多元化：在服務個案方面，多數都有非老人非身障個案類型居多，但在期待服務對象以兒少為主，在服務個案類型廣泛，也讓同仁在服務個案面向有些壓力(10D)等。

- 案量不足：相關意見包括個案來源不足，較難完成績效目標(07C)；案量不足，因中心嶄新設立，尚在起步階段，網絡合作與關係建立之初期。民眾與網絡對中心越是瞭解與知悉，越能增加服務量與通報量，尚需時間累積與經營(17C)等。

- 工作多元，影響個案工作投入：相關意見包括因辦理活動多場（有許多社區方案需巡迴 4 鄉辦理），而擠壓到個案服務的時間與品質(10G)等。

- 新手社工上路，服務未能到位：相關意見包括中心社工皆為新手社工，且對家庭社會工作的服務對象為全家，其訪談技巧及面對多元問題家庭較無法給予全面性的服務(11E)等。

- 民眾對中心的熟悉度有待建立：相關意見包括民眾習慣直接到縣府洽公，需建立新的諮商習慣，轉而接受在地化，近便性的服務中心之服務據點(11F)等。

(3) 團體方案部分

- 在執行方案部分，會因應每場活動的規定人數頗有壓力，如大型活動、團體方案。(10D)

- 團體方案的個案參與率：個案參與度不高或出席不穩定。(10D)

- 因辦理活動多場（有許多社區方案需巡迴 4 鄉辦理），而擠壓到個案服務的時間與品質。(10G)

(4) 社區及網絡經營部分

- 家庭型態：本中心服務區域內，家庭主要照顧者平日及週六多要上班及輪班，較難參與親子活動，故活動參與人次

目標值與都市地區相較為少。(09C)

- 因社區產業屬性不同，暑假期間正值本區農忙期，轄內不論年齡層皆有工作（幫助家中工作、打工、家庭代工機會多等），故於暑假期間辦理大型活動有實質上之困難。(02C)

- 在地社區太弱，難以培力，合作困難。(11C)

- 與地方社區發展協會或人民團體的合作模式甫建立，尚須視該團體的能量，使能有方案合作的行動。培力社區困難。(11D)

- 中心名稱與「家扶」相近，常讓服務使用者無法清楚分別。(11E)

- 辦理相關方案活動，參與活動之動力不足，需加強宣導，並促請民眾參與。(11F)

- 社區執行能力及動員性強，惟需時時協助計畫撰寫，在方案執行時，需耗較長時間溝通。(11F)

(四) 政策制定方面

1. 行政主管認為遇到的主要困難包括：

- 縣內家庭支持服務中心都是由國內資深穩健的社會福利機構承接，偶會受限於其母會的服務宗旨，認知與執行面上會與縣府意見相左。(05A)

2. 社工督導認為遇到的主要困難包括：

- 中央政策大變動，地方政府因應難以及時。(02D)

- 經驗不足與未來方向不明朗。(13D)

- 中央在規劃新方案或業務賦予家庭中心執行時，前端作業與說明不清，造成

中心在規劃來年業務的困擾，亦無充足時間進行新業務之熟悉與準備。(14D)

- 中央政策多涉及家庭兒少業務，惟方向及做法不明（如社會安全網），造成在規劃方案上的不確定性。(15C)

- 在配合中央進行業務轉型過程，因涉及個管流程，館舍規劃等整體考量，而轉型方向的定調時間過於匆促，造成業務規劃的困難。(16C)

(五) 館舍空間方面

1. 行政主管認為遇到的主要困難包括：

- 公有空間尋覓不易。(06A)

- 場地尋覓，興建場館費時，缺經費。經費核定後，須幾個月時間整備，無法全年提供服務。(07A)

- 無公有場地，不利於長久設施之設置，租賃空間受侷限，不利於場館式服務。(07B)

2. 社工督導認為遇到的主要困難包括：

- 館舍興建與業務推動並行，業務較為繁重。(11E)

(六) 經費補助方面

1. 行政主管認為遇到的主要困難包括：

- 場地尋覓，興建場館費時，缺經費。

(07A)

- 經費不穩定，財主仍會質疑其服務效能，有待不斷提升彰顯價值。(07B)

2. 社工督導認為遇到的主要困難包括：

- 面對縣內兩中心不同之步伐及定位，也考量社工的資歷及中心特色的不同，無法用同一個模式督導 2 個中心。(04C)

- 縣市政府財政預算困難，招聘人力

不易，建議可直接運用中央預算，招聘社工人力。(06C)

- 府內財政困難，人力增聘受限制，工作計畫推動困難，現有人力工作比例吃重。建議中央可讓中心直接運用人力經費增聘社員工。(06D)

- 約聘與約用同工不同酬問題。(11C)

- 業務費每年都於年中才進行撥款，致上半年中心業務進展受到阻礙。(14D)

二、此計畫工作圈之組合輔導模式，對於中心在「經營家庭福利服務中心」的幫助

受訪者在經營家庭福利服務中心時，透過輔導團隊之輔導模式得到的幫助包括「行政輔導方面」及「服務效能方面」等項目。相關之意見整理臚列如下：

(一) 行政輔導方面

1. 行政主管認為輔導模式對中心的幫助包括：

(1) 協助垂直整合

- 了解政策走向：相關意見包括了解中央政策走向，即時配合中央政策調整工作方向(04B)；傳達中央政策方向，以利提早因應(07B)；藉由中央和地方的團隊合作模式，能瞭解中央政策走向(09B)；透過地方輔導委員密集指導，併中央輔導委員傳遞社家署相關政策規劃之思考脈絡及服務串連，有益於引導本縣中心工作計畫之執行(12A)；協助釐清中央政策，協助討論中心年度工作計畫(13B)；透過社家署及中央分區委員定

期輔導，可清楚瞭解中央推展「家庭福利服務中心」的目的與方向，並協同隨時檢視服務內容、效能，俾準確回應目標管理績效(14B)等。

- 反映地方現狀：相關意見包括透過中央及在地輔導委員之協助，適時向中央反映地方困境(04B)；經由在地輔導委員的深入指導，可即時討論實際執行與經營家庭福利服務中心之現況與困難，提供承辦人員、中心督導工作方向所遇的困境，亦可透過委員反應至中央做為決策參考(14B)等。

- 協助中央與地方之整合：相關意見包括地方政府、民間團隊、中央政府之間垂直整合(07A)；KPI 達成率及扮演中央地方橋樑(12B)；避免承接單位辦理中心業務有所疑慮，使今年中心業務推動得以穩定發展(05A)等。

- 觀摩學習：相關意見包括配合地方因地制宜地政策制定，並學習他縣市做法(09B)等。

(2) 橫向跨域的連結

- 提供他縣市解決問題模式。(03B)

- 提供各縣市之營運模式，間接訓練中心同仁。(07B)

- 藉由中央和地方的團隊合作模式，能瞭解中央政策走向，配合地方因地制宜地政策制定，並學習他縣市做法。(09B)

- 中央委員除了有效表達地方政府意見外，更提供各縣市不同經驗供參考，有效解決家庭中心面臨問題。(16A)

2. 社工督導認為輔導模式對中心的幫助包括：

(1) 協助垂直整合

- 了解政策取向：相關的意見包括了解中央推動此專案的相關方向及期待（10D）；提供家庭中心政策性的指引並提供相關事業建議、指正（11D）；輔導委員能提供、傳達正確且即時之中央政策（02C）；中央委員提供中央相關政策說明（04C）；更加瞭解中央服務走向，適時修改成在地化服務計畫（05C）；輔導委員組合模式，可以協助家庭福利服務中心，瞭解中央政策規劃方向，讓家庭福利服務中心可以提早因應（12C）等。

- 協助地方檢視修正營運計畫：組合輔導模式釐清區域型家庭福利服務中心工作方向，縣市首長、局處長加入討論瞭解，能讓家庭中心再營運，工作上加以檢視及修正調整（06C）；中央政府透過地方政府傳達最新資訊，改善因資源不夠遭遇的困境得獲緩降，提高工作團隊服務品質（07C）；透過工作圈的概念，讓實務工作能更瞭解工作執行方向（12D）等。

- 協助中央與地方之整合：相關的意見包括明確中心走向符合中央期待（15C）；瞭解中央政策的執行及整體家庭福利服務中心之發展，同時推展工作能提供建議與營運策略（09C）；瞭解中央政策方向及調整中心運作方向（13C）；能依區域特性發展，又能不偏離中央政策（14C）；協助確認中央政策，整合資源，並在中心定位及角色上協助釐清。另在團體方案及個案處遇上，協助找到可突破與可改善之處，以提升工作績效（14D）等。

- 觀摩學習：相關的意見包括提供其他縣市中心之經驗分享（04C）等。

(2) 橫向跨域的連結

- 能夠間接瞭解其他成功方案，吸取其他中心經驗。（05C）

- 透過各層級的分工，讓基層人員執行業務有所方向，並有輔導委員的輔導及指導，減少同仁們對業務上的疑惑。（10D）

- 增進了解不同中心營運與狀況。（11C）

- 一季一次團輔，間接讓中心能依時程達成 KPI，並在與其他中心有不同作法時，能找到符合彼此需求的平衡點。（13D）

- 協調家庭福利服務中心運作方向的定調，以及不同區域中心的經驗交流。（16C）

(二) 服務效能方面

1. 行政主管認為輔導模式對中心的幫助包括：

(1) 中心營運部分

- 協助各中心設立年度工作計畫目標。（02A）

- 對中心營運工作的各項績效做進度的瞭解及提供建議，對工作上很有助益。（06A）

- 與中心的同仁共同討論在工作尚未達標或應做而未做的事項交換意見，提供可行的策略。委員幫忙很多，無任感荷。（06A）

- 協助民間單位依計畫指標推展計畫。（07A）

- 穩定朝營運方向發展、執行。（13A）

- 釐清中心目標及業務規劃方向（尤

其是新成立的中心)。(13A)

- 確立中心的服務項目，提供適當的服務。(16B)

- 了解中心服務理念、目標、核心業務，並增強工作方法，避免涉入份外業務，模糊中心核心價值。(17A)

- 檢視服務達成率及調整適宜之服務態樣。(17B)

(2) 服務在地化

- 有助於連結人口統計、個案服務統計及服務輸送過程及方法，讓中心的團體活動規劃更貼近社區民眾之需求。(02B)

- 鼓勵同仁思考團隊創新。(07B)

- 地方委員最瞭解在地需求，可即時提供諮詢與建議。(16A)

(3) 服務精進化

- 對中心營運工作的各項績效做進度的瞭解及提供建議，對工作上很有助益。(06A)

- 同仁對方案推動有疑慮或困難時，可藉由委員意見諮詢得到解答並提供支持。(09A)

- 中心同仁共聚及業務共識，經由委員建議及改正，提升業務推動能量。(11B)

2. 社工督導認為輔導模式對中心的幫助包括：

(1) 中心營運部分

- 有此輔導模式很有助益，讓中心服務方向更為清楚，期待能繼續協助家庭中心推動業務。(06D)

- 對於遭遇的困境可及時就教並研議解決策略，以達成 KPI 或中心營運目標。(06E)

- 同仁對於方案之目標運作較有清楚之概念。(09A)

- 釐清工作方向、重點，並提供支持、鼓勵。(10C)

- 定期檢視中心服務營運狀況。(10E)

- 能將遇到的問題、困境、KPI 執行度經由會議輔導委員的解釋、釐清、建議，可得到實質的幫助。(10G)

- 可確認工作方向，進度期程符合中心設置目的標準。(11D)

- 提供家庭中心政策性的指引並提供相關事業建議、指正。(11D)

- 給予未來中心執行的方向。(11E)

- 加強同仁認識中心工作目標，確立服務模式並提升服務品質。(11F)

- 在家庭福利服務中心對於 KPI 指標與年度計畫期程有問題時，輔導委員能討論，給予具體建議。(12C)

- 瞭解家庭服務中心的角色及內涵，對於在地社區化的服務模式，以家庭為中心、社區為基礎、兒少為優先，更加明確及了解，以利中心服務核心及工作的進行。(12E)

- 建構中心服務模式，得以回應地方需求。(13E)

- 對於檢視家庭中心服務是否與服務主軸相符有其成效。(16D)

- 能適時提供適切的建議導向中心適宜的發展，並修正及規劃最符合在地化區域發展的中心。(17C)

(2) 服務在地化

- 在地有很多空間可以操作，讓福利服務的提供更貼近在地需求。(13D)

- 地方委員提供地方資源之連接及執行面之建議。(04C)

(3)服務精進化

- 在地輔導委員可就服務方向提供意見。(02D)

- 可以給予更具體、有效的意見，作為改善的依據。(03D)

- 透過此工作模式，更能協助第一線工作人員了解整個工作計畫，並且能定期檢視工作人員輸送之方向，提供更有品質服務。(08C)

- 透過工作圈的概念，讓實務工作能更瞭解工作執行方向。(12D)

- 協助確認中央政策，整合資源，並在中心定位及角色上協助釐清。另在團體方案及個案處遇上，協助找到可突破與可改善之處，以提升工作績效。(14D)

三、未來在執行「107 年家庭福利服務中心年度工作計畫」時，最需要輔導委員（中央委員、地方委員）提供的協助

受訪者在未來經營家庭福利服務中心時，盼能透過輔導團隊之輔導模式得到的協助包括「行政輔導方面」、「指導原則方面」及「服務效能方面」等項目。相關之意見整理臚列如下：

(一) 行政輔導方面

1. 行政主管認為需要的協助包括：

(1) 協助業務轉型，服務整合

- 協助高風險中低危機家庭的處遇：配合中央政策，高風險中低危機家庭服務

工作移由中心主責，因中心同仁過往對高風險家庭服務工作較不熟悉，希委員多予協助。(04B)

- 反映地方現況：可以將地方遭遇的困難，反應至中央適時修訂政策。(07A)

- 提供深度廣度之建議與指導：107 年主要工作方向為整合社會安全網，將高風險執行併入家庭中心，實為對於一級服務工作人員最大之挑戰；此外，如何整併一、二級服務於家庭中心而不降低原有服務效能，需專業輔導委員於 107 年度提供深度廣度之建議與指導。(12A)

- 協助業務整合與轉型：相關意見包括輔導團隊於 107 年能持續至本市輔導，以利未來高風險業務順利整合(16A)；107 年度整合高風險家庭服務，請輔導委員協助輔導社工服務知能及技巧(16B)；明年度各中心面臨業務轉型，高風險的處遇模式及流程管控，會是大家擔心的一環，建議 107 年政府部門與民間機構（委辦單位）採攜手合作，委辦單位仍承接高風險業務，政府部門 107 年初先行人才招募及教育訓練，下半年與委辦單位實際出訪，預計 108 年正式上軌道(11B)；就目前衛生福利部社會及家庭署規劃之「強化社會安全網計畫」，政府部門將進行通盤檢討並研擬整合機制，有關策略二：布建家庭 / 社會福利服務中心整合經濟扶助與福利服務，規劃將現行的家庭支持服務中心負責兒少及家庭的一級預防工作，將轉型為家庭支持中心負責一級預防與中低危機高風險工作（中央期待由縣府公辦公營辦理家庭支持服務中心），惟本縣 3 區家庭支持服務中心都是長期在本縣耕耘有

成的全國社會福利機構承接，承接辦理中心業務業 3 年多，十分穩定與縣府共同合作推展家庭福利業務，營運績效斐然，時值中央「強化社會安全網計畫」轉型期間，然基於雙方誠信互賴的基礎下，本縣 107 年將維持既有營運模式推動家庭福利服務工作。綜上論之，本縣囿於社會福利資源短缺、財政困窘，福利服務業務推動以「福利多元主義模式」推展有其不得不的選擇，中央期待未來中心轉型公辦公營或增設家庭支持服務中心之路，充滿變數困難重重，以目前中心穩定營運現況如何轉型與中央規劃之「強化社會安全網計畫」結合，是本縣亟需輔導委員協助規劃與指導（05A）等。

(2) 橫向跨域的連結及實務分享

- 提供他縣市解決問題模式。（03B）
- 提供其他縣市不錯的解決方法，解決在地遇到的問題。（07A）

2. 社工督導認為需要的協助包括：

(1) 協助業務轉型，服務整合

- 提供指導：目前針對社會安全網的改革，至今仍沒有具體配套措施，造成同仁的焦慮，期待 107 年的輔導委員能針對家庭中心的任務調整提供指導，避免同仁消耗過多的精力去排除錯誤嘗試（06E）；面臨中央政策的進行，如何讓中心可以順利銜接高風險服務及組織調整。還有中心人力分工狀況（12E）；提供中央政策的進度和方向，協調地方主管對業務的運作（13C）等。

- 明確策略方向：中央政策的走向與推展策略（09C）；瞭解中央期待與工作

方向（11C）；有明確的工作方向與期待（13D）；明年家庭中心面臨轉型，承接高風險家庭服務，但中央目前對於人力確定及工作內容未有很明確的規定（10G）；建議明確的業務角色定位與任務，適時提供中心未來發展最新資訊（決策、辦法、發展、計畫）（17C）等。

- 協助對話溝通：給予中心對於業務面的建議想法有發言的機會，並轉達到中央（10D）；中央委員協助地方更精確瞭解中央政策內容，並能及時傳達地方意見給中央（14D）；地方委員如何有效運用及整合地方在地資源，協助中心看到困境並共同研擬解決方針，以符合地方及中央之期待（14D）；向中央表達家庭兒少人力與經營上的需求和困境（15C）等。

(2) 橫向跨域的連結及實務分享

- 提供不同縣市家庭中心好的工作方法和內容。（02C）

- 107 年本縣 2 個中心之工作走向仍不同，第一中心仍以福利組之業務提供服務，第二中心除福利組外，需開始提供高風險訪視服務，希望委員可提供較多實務面之方向以利推動。（04C）

- 未來中心將接服務高風險中低危機個案，而高危機個案由保護科服務，其中分案機制及個案分工服務，需輔導委員協助於其中協調，讓服務更為順暢。（06D）

(二) 指導原則方面

1. 行政主管認為需要的協助包括：

(1) 中心營運部分

- 督導家庭福利服務中心營運。

(02A)

- 提供中心營運重點，訂定指標。

(07B)

- 工作指引及爭取中心人員福利。

(08B)

- 因本縣 107 年度將陸續成立三個中心，對於各中心定位及發展特色，亟需委員協助指導。(09B)

- 協助確認 107 年工作目標及方向。

(12B) (13A)

- 中央政策的釐清，中心的角色定位，高風險進入家庭福利中心的運作。(13B)

- 本市家庭福利服務中心設置四處分館，負責初級處遇及社區工作，107 年因應社會安全網(草案)，將承接高風險方案中的中低危機個案，在專業人力尚未覓補及到位期間的因應策略、中心轉型過渡策略，未來方向與定位、績效指標的調整、工作人員專業訓練等，希望能透過輔導委員協助逐步釐清與調整。(14B)

- 指導工作要領；指引中心的角色，任務與定位。(17A)

2. 社工督導認為需要的協助包括：

(1) 中心營運部分

- 轉型制度建立：相關意見包括轉型後的制度建立(02D)；中心營運策略與建議事項(09C)；隨時檢視工作執行的重點、方向，提供修正建議，並協助釋疑(10C)；提供相關業務指導及協助中心運作(10D)；協助確立家庭中心角色功能及服務項目(10F)；原先家庭中心著重的一級預防工作，未來是否仍強調？預防宣導服務的比重是否減少？有很多的疑

問，希有明確說明(10G)；定位中心營運方向(11C)；更明確了解 107 年家庭福利服務中心的定位及方向，以穩定同仁工作方針(11E)；讓中心可以順利銜接高風險服務及組織調整(12E)

- 合宜的 KPI：相關意見包括修訂符合地方現狀之 KPI(13E)；以現有的人力達成所能達到的指標(14C)等。

- 實務指導：相關意見包括還是希望能有實務上的指導與示範(03C)；因應未來家庭中心轉型，對於家庭中心的工作定位及執行的方向，需輔導委員給予指導，如何在一級預防工作的角色裡，進入二級工作的思維(12D)等。

- 工作整合：相關意見包括中央目前規劃 107 年將高風險納入家庭福利服務中心，對於中低危機個案、高危機個案如何整合，妥善分配個案及家庭中心目前業務之調整，需請委員予以指導(06C)；在家庭福利服務中心計畫轉型時，希望能盡快釐清確認風險組與福利組之工作內容及指標，另外風險個案的後送與內部轉介機制，能夠適時的給予建議及協助工作模式建立(12C)等。

(三) 服務效能方面

1. 行政主管認為需要的協助包括：

(1) 服務在地化

- 本縣在中心的規劃上，將視地方「人文地產景」的不同，做因地制宜的特色發展，這方面請委員提供建議。(06A)

- 依在地化提供具體之服務建議。

(17B)

(2) 服務精進化

- 賡續協助推展活動之辦理。(02B)
- 提供活動成效之分析。(02B)
- 轉型後 KPI 的調整及整備中心人力、空間、專業能力的提升。(03A)
- 提供工作人員對於計畫認知及專業。(07A)
- 提供專業思維，幫助同仁。(07B)
- 討論運作困難，整合行政及專業。(07B)
- 107 年度整合高風險家庭服務，請輔導委員協助輔導社工服務知能及技巧。(16B)
- 社工專業知能提升。(17A)

2. 社工督導認為需要的協助包括：

(1) 服務在地化

- 因地制宜提供在地性服務計畫之建議。(05C)
- 針對不同風情之中心，給予因地制宜具彈性的發展建議，使中心能深耕服務，更符合服務對象之需求。(07C)
- 依據各中心在地需求，提出可解決之經營問題或辦理方案之相關建議。(11D)
- 地方委員如何有效運用及整合地方在地資源，協助中心看到困境並共同研擬解決方針，以符合地方及中央之期待。(14D)

(2) 服務精進化

- 針對個案工作（案件類型、工作技巧等）有更多的瞭解和建議，提升專業度。(02C)
- 可以給予更具體、有效的意見，作為改善的依據。(03D)
- 希望委員可提供較多實務面之方向

以利推動。(04C)

- 專業上指導（個案、團體、社區經營）。(05C)
- 中央目前規劃 107 年將高風險納入家庭福利服務中心，對於中低危機個案、高危機個案如何整合，妥善分配個案及家庭中心目前業務之調整，需請委員予以指導。(06C)
- 提供高風險個案訪視專業知識、技巧及如何評估給予適切資源。(07C)
- 協助提供相關教育訓練。(11D)
- 提供及建議創新服務模式；協助建構專業服務品質；加強基礎及進階教育訓練。(11F)
- 在整合高風險及脫貧業務後的家庭中心，其個案服務流程、團體工作方向及實務運作方式。(16C)

四、對「家庭福利服務中心團隊輔導計畫」(或「社會安全網輔導計畫」)之政策建議

受訪者對於未來社會及家庭署持續推動「家庭福利服務中心團隊輔導計畫」之政策，主要提供的建議包括「行政輔導方面」、「專業精進方面」、「經費補助方面」及「人力運用方面」等項目。相關之意見整理臚列如下：

(一) 行政輔導方面

1. 行政主管針對政策的建議包括：

- 明確計畫推動：相關意見包括改為社會安全網輔導計畫(03A)；明確定義中心角色及工作內涵(04B)；中央對政策要儘速定調（社會安全網將由家庭福

利服務中心執行乙事），俾利工作上規劃（06A）；整理成功之經驗，在中央形成政策及補助規範（07B）等。

-KPI 訂定宜因地制宜：相關意見包括依在地化特性設定 KPI 值（17B）；KPI 值依地區特性設定，以符實際需求（17A）等。

-繼續輔導團隊運作：相關意見包括建議續予執行（12B）；建議持續推動（13B）；繼續本計畫，給予指導（03B）；跨科輔導模式建議持續辦理（06A）；協助在地團隊建立運作模式（07A）；專家學者之邀聘在離島實屬不易，且為長期定期之輔導，由中央統籌且提供適當之委員名單，有助於離島在業務專業化之成長（13A）；希望社家署能維持推動此輔導計畫（16B）等。

-輔導團隊運作宜考慮在地需求：相關意見包括本縣從 104 年開始迄今之輔導經驗確實有漸入佳境之感，雖然社家署囿於部分考量，至於中央、地方委員陸續更換，委員更迭異動，在熟悉度與服務人員經驗值較無法有連貫性縱貫性的對照。另外，106 年團隊計畫推動時期有所延宕，以致團隊輔導會議有如趕鴨子上架，而無法有效發揮應有輔導功能實為缺憾。希望 107 年續推動此一輔導計畫時，更關注於縣市政府需求而非以會議時限壓縮各中心的輔導計畫（12A）等。

2. 社工督導針對政策的建議包括：

-評核指標修正：相關意見包括轉型後指標修正（02D）；建議依城鄉區域差異訂定不同的評核指標（03C）等。

-KPI 訂定可再檢視：相關意見包括建議執行方案數量是否可降低數量，因中心

同仁除了個案業務，方案執行之外，尚有館舍經營的重任（含行政、規劃、維護等），讓中心業務有所多元性（10D）；個案類型的範定是否可再調整，如個案認定標準（10D）；季報表定義能明確並訂定手冊，俾利精準計算服務成效（10E）等。

-輔導團隊運作：相關意見包括建議團隊輔導一年辦理 2 次即可（17C）；

辦理時間應以一季為主，必要時加開辦理（04C）；中央、地方團隊輔導計畫，對於本縣這二年多在建置及工作調整有很大的助益，希望輔導能持續下去（06C）；未來家庭中心將加入許多服務類型及個案，期待團隊輔導能持續協助整合服務及內容（06D）；可分區辦理團隊輔導會議，不僅減少中央委員及在地輔導委員的行政負擔，交通往來及中心籌備會議行政程序，亦能透過會議瞭解同區中心推展現況，互相交流與討論，促進家庭福利服務中心社群發展（09C）；本縣家庭中心是一級、三級合署辦公，明年後 2 級高風險服務也會納入，屆時中心進駐人力增加，3 組人力的行政分工，個案服務的架構協調，都考驗團隊的智慧與默契，需請輔導團隊老師們給予建議與指導（10G）；建議持續輔導家庭中心轉型工作（12D）；協助明年度業務轉型（13C）；建議中央加強與中央委員的溝通，俾利中央委員將蒐集到的資訊，即時傳遞（14D）；未來家庭中心轉型承接高風險方案，對於社工人員及工作團隊皆需要重新調整，期待團隊輔導能持續（16D）等。

-輔導團隊運作宜穩定、考慮在地需求：相關意見包括希望輔導團隊之中央與

地方委員人員可以固定維持，讓輔導有延續性（12E）；給予更正向的支持與指導（11E）；委員能針對在地問題與需求提出具體建議，避免用都市思維思考偏鄉服務（11C）；委員能長期陪伴或妥善交接，以利對中心脈絡瞭解（11C）；期待輔導團隊的委員能穩定，才能長期的協助與輔導，對於家庭福利服務中心的服務項目，能更深的瞭解，不需要每年重新建立互動關係（12C）；期待團隊輔導能針對轉型後家庭中心提供各項業務運作的實務指導（16C）等。

（二）專業精進方面

1. 行政主管針對政策的建議包括：

- 對新進同仁教育訓練做有系統的規劃，以提升社工員對個案的敏感度及輔導能力。（06A）

- 具體、明確論述家庭服務內涵、重要性，提高專業及民眾認同，另因應轉型，針對專業人力的培養與訓練及相關系統操作與銜接，建議可持續分級訓練模式，提供全面性專業訓練養成。（14B）

- 蒐集各縣市成功之方案，提升本縣中心之運作。（07B）

2. 社工督導針對政策的建議包括：

- 希望可以更貼近各單位個別需求，才不會顯得空泛。（03D）

- 提供專業訓練課程，如案例分享、成功個案服務研討、講授、傳承。（07C）

- 社工在服務中所遭遇之困境、心理挫折，如何加強心理建設。（07C）

- 協助中心提升個案服務品質；增加教育訓練場次。（11F）

- 關於專業訓練部分，建議後續以主題工作坊（家庭處遇、團體、社區）形式辦理，工作者較有機會反思、累積、統整現有工作經驗，並實踐於工作場域。另外專業訓練可否在東區辦理，減少東區工作者舟車往返。（12C）

- 希望可以安排到外縣市參訪，見習更多的縣市服務經驗與交流（不單只有家支中心成果發表會而已）（03D）

（三）經費補助方面

1. 行政主管針對政策的建議包括：

- 盼能持續補助人事費、服務費等營運家庭福利服務中心基本需求項目。

（02A）

- 人力之補充宜長期協助，避免人力之中斷，影響服務之品質。（02B）

- 經費補助上能夠延長補助年限及額度，協助地方政府發展。（07A）

2. 社工督導針對政策的建議：無。

（四）人力運用方面

1. 行政主管針對政策的建議包括：

- 重視工作人員的權益。（08B）

- 建議未來強化社會安全網人力可免受各縣市政府 5% 約聘僱人力限制，提升人力穩定性及自信心。（11B）

2. 社工督導針對政策的建議：無。

陸、對強化社會安全網輔導團隊之整體建議

本案依原計畫書內容，進行 17 個縣市，42 個家庭福利服務中心的團隊輔導，

並已全數執行完畢。在過程中，中央委員、地方委員、縣市社政主管、中心督導等對於各縣市中心運作之情形、所面臨的困境，以及對於輔導團隊執行之情形與未來的期待等，有諸多建言。由於相關意見非常豐富且多元，縣市社政主管、中心督導對於輔導之相關意見具體反映執行之困難及對於中央輔導團隊之建議已呈現如上。以下即綜整提出幾點建議，以作為未來中央推動建置社會安全網之參考，相關建議如下：

一、協助縣市政府及早確定社會福利服務中心的定位與角色功能

有關社會（家庭）福利服務中心之定位與角色功能，在社會安全網政策初期，縣市政府尚未能完全明確理解如何落實政策及實務上的操作，造成輔導團隊的委員及縣市、中心產生集體焦慮，很多前瞻規劃也必須瞻前顧後，難以大力推展。目前強化社會安全網已於民國 107 年 2 月核定實施，未來中央對於社會（家庭）福利服務中心的規劃藍圖，宜協助縣市政府及早明確，才能讓委員、縣市及各中心繼續往前走。

二、規畫建立社會安全網輔導團隊的運作

輔導團隊的建置對於協助各中心推展業務、執行中央的既定目標與中心理念有甚大助益。問卷調查中顯示，各中心期待在社會安全網的計畫下，仍能有輔導團隊帶領協助，且希望在地委員能穩定，才能對地方政府有更多瞭解並提供實質協助。

然而，當更多業務加入社會（家庭）福利服務中心時，原有之中央與地方委員之角色、功能與任務勢必須重組。當社會安全網計畫確定執行之際，輔導團隊的運作與模式即應同步規劃建立，並能在最短時間與各縣市一起就緒，面對制度帶來之衝擊、挑戰，並克服之。

三、輔導團隊對於各中心之輔導頻率與輔導方式宜有彈性的做法

由於各中心成立的時間與服務效能、縣市政府對中心的支持度不一，輔導團隊對於各中心之輔導頻率與輔導方式宜有彈性的作法。除以縣市為單位，召開整體縣市之輔導會議外，亦可針對個別中心之發展特性與運作情形，有專案之輔導會議，讓個別中心可依其個別需求，獲得更適切之外部資源挹注。

四、協助縣市政府在脆弱家庭服務上有更明確方向

因應社會安全網計畫將高風險的中低危機個案（目前已更名為「脆弱家庭」）納入社會（家庭）福利服務中心的服務對象中，縣市及中心均期待政策早日明朗化，且更重要的是，協助縣市及各中心在整個分案流程、督導訓練、人力聘任、科室整合、與原高風險承接單位之協力分工等有更多明確方向。

五、脆弱家庭個案工作之執行需再檢視

當脆弱家庭個案進入中心後，有關個案工作之分類與工作期程、危機分級等作法都需重新再檢討。各中心對於個案工

作、個案管理、諮詢服務等定義各自解讀，在表單的設計與紀錄撰寫上也是各有千秋，未來當個案服務成為其中一項重點工作時，個案工作之評估處遇及相關標準化作業流程宜更明確並強化。

六、督導專業知能的培訓與專業帶領有助穩定第一線社會工作者

督導會是未來新業務加入重要的核心領導人員，然而，很多督導未曾有接觸脆弱家庭個案之經驗，如何在專業、行政及情緒上扮演支持角色是一大考驗。社會安全網政策推動時，宜先加強督導之培訓，穩住督導，才能穩住第一線社會工作者。

七、宜建立社工員的久任制度，穩定社工人力

社會工作人力的不穩定、進用條件不佳、工作環境支持度不夠、不友善等一直是社會(家庭)福利服務中心面對的問題。搭配新階段、新制度的推展，更應積極建立社會工作者之久任制度，在聘用條件、薪資、支持、及相關培力工作上多著墨，讓社會工作者能真正做好預防性及初級風險服務的尖兵。

八、宜考量各縣市財務負荷，合理化各縣市自籌款的比例

經費補助雖對各縣市是一大挹注，但逐年調高各縣市的自籌款，也讓部分縣市感受難以承受之負荷。中央對於各縣市社會(家庭)福利服務中心的經費補助，除了考量各縣市的服務效能外，也應考量傳統農漁業縣在相關資源與先天條件弱勢的

情況下，給予持續的補助。對於財源有限的縣市，自籌款的比例不宜過高，讓縣市有更多資源發展區域型社會(家庭)福利服務中心。

九、服務績效指標的設計及管考宜參酌各中心之實施經驗、服務區域的特色與需求

民國 104 年開始，家庭福利服務中心開始建置有關個案、團體、社區及館舍經營之服務績效指標(KPI)，民國 105 年並對各中心之執行績效進行評核，然評核結果，的確看到各中心因其區域特性，在 KPI 目標達成有別之情形，齊一的標準或許有再檢視之必要。搭配未來社會安全網制度之推展，在 KPI 的設計及管考勢必需調整，建議在調整時，可參酌這三年各中心之實施經驗，並保留部分空間讓中心有更多自主性，以滿足服務區域的特色與需求。

十、增加各縣市執行社會安全網之觀摩學習與互動交流機會

將近 10 年的推動，各縣市家庭福利服務中心已有逐步成長，然而，如何在以家庭為核心、以社區為基礎之理念下，又能達成近便性、在地性、多元化、去標籤之服務，殊屬不易。各中心除了建立自己的服務模式與輸送體系外，也需要與外部單位有更多觀摩學習與互動交流機會。每年一次的成果發表可達到一些交流機會，而外縣市中心之觀摩訪視或是海外的參訪都是未來可實務學習的方向。

(本文作者：彭淑華為實踐大學社會工作學

系教授兼民生學院院長；趙善如為國立屏東大學社會工作學系教授；張淑慧為台灣照顧管理協會理事長）

關鍵詞：社會安全網、家庭福利服務中心、輔導團隊

註 釋

註 1：本文摘錄自社會及家庭署 106 年委託「106 年家庭福利服務中心團隊輔導計畫」專案，計畫主持人為彭淑華教授，協同主持人為趙善如教授、張淑慧博士。

參考文獻

- 林萬億（2010）。建構以家庭為中心、社區為基礎的社會福利服務體系。社區發展季刊，129 期，20-51。
- 彭淑華等編著（2015）。家庭福利服務中心工作指引手冊。衛生福利部社會及家庭署出版。
- 彭淑華（2016）。家庭福利服務中心年度績效評核計畫。衛生福利部社會及家庭署委託。
- 彭淑華（2017）。家庭福利服務中心年度績效評核之分析。社區發展季刊，159 期，45-64 頁。
- 彭淑華、趙善如、張淑慧（2017）。106 年家庭福利服務中心團隊輔導計畫。衛生福利部社會及家庭署委託。