

家庭福利服務中心 年度績效評核之分析 (註 1)

彭淑華

壹、前言

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，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。

為落實各家庭中心服務績效及目標管理，促進資源有效運用，社會及家庭署自 104 年起持續透過制定績效季報表、年度工作計畫及關鍵績效指標（Key Performance Indicators，簡稱 KPI）等機制，督促各家庭中心自主管理以達成績效目標。並於 105 年 3 月 16 日函頒「105 年家庭福利服務中心績效評核指標及評分基準」，規劃透過委託專家學者組成評核團隊辦理年度績效評核，以實地檢視各家庭中心自 104 年執行計畫以來之成效。

本文主要針對衛生福利部社會及家庭署 105 年度委託社團法人中華社會安全協進會辦理「家庭福利服務中心年度績效評核計畫」之執行結果，首先簡述新加坡及

香港發展經驗，其次，就臺灣三階段之發展經驗加以說明，最後，績效評核部分分自家庭福利服務中心特質及評核項目之達成度加以分析，並提出整體評核之建議（彭淑華，2016）。

貳、家庭支持體系之新加坡與香港發展經驗

檢視國外預防性家庭支持系統之建構與發展，以同位處於亞洲地區的新加坡為例，和臺灣類似，亦面臨家庭崩解危機，如少子化、不婚、婚姻關係脆弱、人口老化等問題，基於此，新加坡政府發展出完整「家庭政策」，從預防到補救，構築全面性支援體系，把家庭當成國家優先處理議題。自 1995 年起，新加坡政府在「社區發展、青年及體育部」（Ministry of Community Development, Youth and Sports, MCYS）下，成立了家庭發展處，專責研擬、執行所有能強化並支持家庭的政策、福利與服務。2012 年 11 月起，「社區發展、青年及體育部」重組為「社會及家庭發展部」（Ministry of Social and Family Development, MSF），強調預防勝於治療（Prevention is always better than cure），主要任務在增權個人、強化家庭及確保社會照顧，下設全國家庭委員會，提供有關新加坡與家庭有關之政策研擬、諮詢、福利提供與資源配置等，以增強個人及家庭之能量（Ministry of Social and Family Development, 2012/12/30）。截至 2016 年 3 月 29 日資料顯示，在面臨人口老化、少

子化、單身、家庭組合複雜等議題，新加坡共設置 47 個家庭服務中心（Family Service Centres），由志願服務組織提供協助，是一個以鄰里為基礎的家庭資源網絡服務據點（Ministry of Social and Family Development, 2016/3/29）。

家庭服務中心為新加坡政府的施政重點之一，為讓家庭服務中心之服務到位，強調「Making Family Service Centres Future Ready」，規劃設立採 4C 原則，強調服務能量（Capacity）、專業能力（Capabilities）、服務聚合（Cluster）及服務承諾（Commitment）。服務主要目標為協助維護健全與穩定的家庭（Families are able to be strong and stable），工作策略為外展服務、增強家庭自我能量及展現家庭的韌力。家庭服務中心位於社區中，隨時提供社區家庭服務，從諮詢、家庭介入協助到家庭教育等各方面的服務或諮詢、轉介，由政府提供經費資助，專業的非營利組織機構營運（National Council of Social Service, 2012/5/27）。

再從同屬華人社會的香港來看，隨著社會變遷影響，香港也必須因應諸如兒童疏忽、兒童虐待、家庭破碎、婚姻暴力、物質濫用、非行少年及逃學等新興問題，直到 1990 年代這些問題仍是主要面臨的社會問題，遂此對於設立家庭服務中心的意識油然而生。在 1995 至 1996 年間，香港社會福利署設立了 39 間以社區為基礎的家庭服務中心，聘僱了大約 530 位的社會工作人員，另在非政府部門亦有 13 間的家庭服務中心，聘僱約 160 位的社會工

作人員（香港大學社會工作及社會行政學系顧問團，2010）。

香港地區綜合家庭服務中心成立初始，服務對象及名稱多元且分立，而產生多個服務提供者介入的情形，不但容易產生服務重疊的現象，也因單一對象的服務方式治標不治本而降低服務效能。所以，2002 年 4 月始試辦 2 年期之「綜合家庭福利服務中心試驗計畫」，並經正式實施，強調「由分裂轉為綜合服務」以及「由獨立分割轉為跨界合作」的新服務模式，並從「兒童為重、家庭為本、社區為基礎」的服務方向，以發展及提供相關的預防、支援和補救性的服務，顯見香港對於整合服務、夥伴關係以及使用近便性等的服務基礎的重視。截至 2017 年 7 月 16 日止，香港共有 65 所綜合家庭福利服務中心（另有 2 所綜合服務中心，由非政府機構營辦），其中 41 所由香港社會福利署主辦，24 所由 9 個非政府機構營辦（社會福利署，2017/7/16），每一中心約服務 10 萬到 15 萬人，依區域大小的不同，每個中心配置的社會福利工作人員由 13 到 30 人不等（包括中心主任）。

參、家庭政策下之臺灣家庭服務--「以家庭為核心、社區為基礎之整合性家庭支持服務體系」之發展

在臺灣，類似新加坡、香港的整合式家庭支持體系的推展究為何？事實上，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。

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，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「建構家庭福利服務系統實驗計畫」，運用公益彩券回饋金補助。民國 98 年起，正式實施為期三年（98 年至 100 年）家庭福利服務系統建構之實驗計畫。民國 101 年至 103 年，賡續推動「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，繼續推動補助建置家庭福利服務中心（含單親中心轉型）競爭型計畫。「以家庭為核心、社區為基礎」之整合性家庭支持服務體系開始在臺灣紮根、擴展。

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。

如上述，臺灣地區此種「以家庭為核心、以社區為基礎」之家庭福利服務中心近期之發展共分三階段，以下分述之：

一、民國 98 年至 100 年：建構家庭福利服務系統計畫

衛生福利部社會及家庭署（原內政部兒童局）自民國 98 年起，開始進行建構家庭福利服務系統計畫，規劃輔導全國 15 個縣市政府設置 21 個區域性家庭福利服務中心，並充實社工專業人員與督導，協助服務區域內有需求之家庭，經由個案、團體輔導，與社區工作等方式，提供相關支持及各項福利服務；民國 99 年起，持續進行此項計畫，並輔導全國 14 個縣市政府設置 19 個區域性家庭福利服務中心，另協助已設置區域性家庭福利服務中心之持續運作。期待『依各地區特色與需求之不同，建立以「家庭」為中心、適合在地環境的服務模式，提供近便性、連續性、多元化及整合性的福利服務』；建置家庭福利服務的單一窗口、統籌並充實地方社工專業人力提供服務、建構區域網絡並整合資源以提供整合性的服務。

上述區域性家庭福利服務中心設立之目的主要著眼於現行家庭服務偏重個別人口群，並因應近年各種新興議題產生，如弱勢家庭型態日趨增加，福利需求多樣

化、偏遠地區福利據點不足、資源輸送太過分散與片段等，依據家庭政策以及相關社會福利會議之決議，利用社政部門既有服務據點及可供運用的空間，以家庭為主軸且單一窗口之多元服務理念，結合社政、勞政、民政、教育、原住民、衛生等資源推廣辦理，以「家庭整體性」、「服務整合性」、「連貫性」、「持續性」、「近便性」為提供服務設計之理念，協助多元家庭成員順利的適應與發展。

在此階段，由於草創時期，很多中心歷經人事更迭、中心場館的找尋與建設、對如何與家庭、社區工作、帶領團體等技巧與方法是缺乏的，雖有關家庭福利服務中心工作人員之教育訓練主要委託臺灣社會工作教育學會分年辦理，但仍都只是初階的課程。搭配此專案另有各中心之巡迴輔導，亦分年逐步展開（呂朝賢，2010；彭淑華，2011；趙善如，2011）。

為更掌握「以家庭為核心、以社區為基礎」之預防性家庭福利服務模式，內政部兒童局於民國 100 年由當年局長帶領，共 20 位成員，參訪香港綜合家庭服務中心（內政部兒童局，2011）。香港以「兒童為重、家庭為本、社區為基礎」的方向及「方便使用、及早識別、整合服務、伙伴關係」等原則為第二階段臺灣地區推動家庭支持體系打下進階發展基礎（彭淑華、黃詩喬，2013）。

二、民國 101 年至 103 年：社區型兒少及其家庭支持服務中心（系統）計畫

在原有建構家庭福利服務系統計畫三年實驗計畫（民國 98 至 100 年）結束後，衛生福利部社會及家庭署賡續原有家庭福利服務中心設立之精神與原則，於民國 101 年擇定 9 個地方政府，設置共 14 處兒童及少年家庭支持服務中心，規劃輔導地方政府設置社區型兒少及其家庭支持服務中心（系統），期就近提供家庭相關支持性、補充性及預防性之服務措施。民國 101 年至 103 年推動之「兒童及少年家庭支持服務中心」三年實驗計畫強調以「兒童為重、家庭為本、社區為基礎」，在上述服務原則下，共擇定 9 個縣市政府，包括宜蘭縣、桃園縣、臺南市、屏東縣、澎湖縣、金門縣、基隆市、雲林縣、嘉義市，設置共 14 處兒童及少年家庭支持服務中心。其中 12 個中心為公設公營，2 個中心為公設民營（彭淑華、黃詩喬，2013）。

於此階段，家庭支持系統巡迴輔導與教育訓練計畫持續進行（彭淑華，2013），行動研究開始導入家庭福利服務中心，嘗試建立臺灣本土家庭支持服務模式（彭淑華、黃詩喬，2013）。於該研究中，彭淑華等（2013）具體建議，「讓區域性家庭支持（服務）中心之設置有所本」、「為區域性家庭支持（服務）中心正名」、「讓區域性家庭支持（服務）中心名符其實」、「讓區域性家庭支持（服務）中心成效具體展現」等，為下一個階段在服務原則、服務區域、人力配置、服務案量等運作引領方向，並朝向以成效為導向之服務。此階段並嘗試開發建立家庭福利服

務中心之工作指引（彭淑華、趙善如，2014），並正式完成工作指引手冊（彭淑華等編著，2015）。

三、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

民國 104 年起，衛生福利部社會及家庭署持續規劃補助各縣市推展家庭福利服務中心業務，並積極結合輔導團隊，協助各縣市單親家庭服務中心轉型成為區域性家庭福利服務中心。民國 104 至 106 年的家庭福利服務中心競爭型計畫之運作有更明確之方向指引，年度工作加入關鍵性指標及評核指標引領家庭福利服務中心之改變，另外整合單親家庭福利中心，加強工作圈與團隊輔導功能等，逐步落實「以家庭為核心、以社區為基礎」之家庭支持體系（趙善如、彭淑華、張淑慧，2015）。除此之外，更進一步針對家庭福利服務中心社工人員之訓練，完成更結構性、分科分級之課程規劃（蔡貞慧、張淑慧，2015）。

如上述，衛生福利部社會及家庭署自 104 年起推動「推動家庭福利服務中心建置計畫」，規劃 104 年至 106 年 3 年計畫，透過鼓勵單親家庭服務中心轉型，補助建置區域型家庭福利服務中心，發揮普及區域支持服務網絡功效。前揭計畫係透過競爭型計畫評選機制，104 年至 105 年擇優補助桃園市、臺南市、宜蘭縣、新竹縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、屏東縣、臺東縣、花蓮縣、澎湖縣、基隆市、新竹

市及嘉義市等 14 個縣（市）政府，共設置 31 處家庭福利服務中心（以下簡稱家庭中心）；106 年更進一步補助 17 個縣（市）政府設置 42 處家庭中心（新增苗栗縣、南投縣及金門縣）。

肆、家庭福利服務中心績效評核結果分析

家庭福利服務中心績效評核之執行期間為民國 105 年 9 月至 10 月，每個中心共有 4 位委員參與評核，針對共計 25 處家庭中心採實地評核方式進行。以下即就中心之特質與評核項目之達成度加以分析，說明如下（彭淑華，2016）。

一、家庭福利服務中心特質分析

依據「家庭福利服務中心績效評核基本資料表」之填答資料，整理歸納家庭福利服務中心之特質分析，並以「（一）各縣市業務主管機關」、「（二）法律地位」、「（三）區域位置」以及「（四）經費配置－中央補助」依序呈現。

（一）各縣市業務主管機關

由表 1 可以得知，各縣市家庭福利服務中心之業務主管機關分別隸屬在不同科室之下，隸屬於「兒少婦女及福利科」及「婦幼及少年福利科」者為最多，分別各有 4 縣市，其中隸屬於「兒少婦女福利科」為宜蘭縣、臺東縣、花蓮縣及嘉義市等；隸屬於「婦幼及少年福利科」為新竹縣、雲林縣、嘉義縣及新竹市等。其次為

「社會工作及救助科」及「社會工作科」，分別各有 2 縣市，其中隸屬於「社會工作及救助科」為彰化縣及基隆市等；「社會工作科」為桃園市、屏東縣等。另

外，隸屬於「社會工作及家庭福利科」僅臺南市，隸屬於「社工婦幼科」僅澎湖縣。

表 1 各縣市主管機關科別

主管機關 縣市	社會工作 及救助科	兒少及婦 女福利科	婦幼及少 年福利科	社會工作及 家庭福利科	社工婦幼 科	社會工作 科
桃園市	-	-	-	-	-	V
臺南市	-	-	-	V	-	-
宜蘭縣	-	V	-	-	-	-
新竹縣	-	-	V	-	-	-
彰化縣	V	-	-	-	-	-
雲林縣	-	-	V	-	-	-
嘉義縣	-	-	V	-	-	-
屏東縣	-	-	-	-	-	V
臺東縣	-	V	-	-	-	-
花蓮縣	-	V	-	-	-	-
澎湖縣	-	-	-	-	V	-
基隆市	V	-	-	-	-	-
新竹市	-	-	V	-	-	-
嘉義市	-	V	-	-	-	-
合計	2	4	4	1	1	2

(二) 法律地位

家庭福利服務中心在法律地位方面（詳見表 2），整體而言以公設公營居多，共 23 家（占 92.0%）；公設民營次之，計 2 家（占 8.0%）。

若純粹以原設中心來看，以公設公營

為多，計 9 家（占 90.0%）；公設民營次之，有 1 家，占 10.0%；以轉型中心來看，全部為公設公營中心，計有 7 家（占 100.0%）；以新設中心來看，公設公營為多，有 7 家（占 87.5%），公設民營次之，有 1 家，占 12.5%。

表 2 法律地位 (N=25)

中心類型	法律地位 次數(%)		公設公營		公設民營		小計	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
原設中心	9	90.0	1	10.0	10	40.0		
轉型中心	7	100.0	-	-	7	28.0		
新設中心	7	87.5	1	12.5	8	32.0		
總 和	23	92.0	2	8.0	25	100.0		

(三) 區域位置

在區域位置方面（詳見表 3），整體而言，以位於北部地區及南部地區的中心數最多，各有 8 家（各占 32.0%）；東部地區次之，計 4 家（占 16.0%）；中部地區再其次，計 3 家（占 12.0%）；離島地區共計 2 家（占 8.0%）。

若以原設中心來看，以北部地區及南部地區居多，各有 4 家（各占 40.0%）；

東部地區及離島地區次之，各有 1 家（各占 10.0%）；以轉型中心來看，北部地區及南部地區居多，各有 3 家（各占 42.9%），其次為離島地區，有 1 家，占 14.3%；以新設中心來看，中部地區及東部地區為多，各有 3 家（占 37.5%），北部地區及南部地區次之，各有 1 家（各占 12.5%）。

表 3 區域位置 (N=25)

機構類型	北部地區		中部地區		南部地區		東部地區		離島地區		小計	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
原設中心	4	40.0	-	-	4	40.0	1	10.0	1	10.0	10	40.0
轉型中心	3	42.9	-	-	3	42.9	-	-	1	14.3	7	28.0
新設中心	1	12.5	3	37.5	1	12.5	3	37.5	-	-	8	32.0
總 和	8	32.0	3	12.0	8	32.0	4	16.0	2	8.0	25	100.0

註：1.北部地區包含：基隆市、新北市、宜蘭縣、桃園市、新竹縣市；

2.中部地區包含：苗栗縣、臺中市、南投縣、彰化縣、雲林縣；

3.南部地區包含：嘉義縣市、臺南市、高雄市、屏東縣；

4.東部地區包含：臺東縣、花蓮縣；

5.離島地區為金門縣、澎湖縣。

(四) 經費配置－中央補助

於 105 年度整體而言（詳見表 4），中央補助經費以「30%以上未滿 50%」者為多，計有 11 家（占 44.0%），「50%以上未滿 70%」者次之，有 10 家，占 40.0%；再其次為「未滿 30%」，計有 4 家（占 16.0%）。

若以原設中心來看，中央補助經費以「30%以上未滿 50%」為多，有 5 家，占 50.0%，分別為桃園市政府社會局大園家庭服務中心、宜蘭縣築親庭家庭福利服務中心－礁溪站、宜蘭縣築親庭家庭福利服務中心－蘇澳站、屏東縣政府社會處東港區家庭福利服務中心及屏東縣政府社會處恆春區家庭福利服務中心等；其次為「50%以上未滿 70%」，有 4 家，占 40.0%，分別為澎湖縣望安七美家庭福利

服務中心、基隆市家庭福利服務中心－正義館、臺南市政府社會局北門區家庭福利服務中心及臺南市政府社會局玉井區家庭福利服務中心等。再其次為「未滿 30%」，計有 1 家（占 10.0%），為臺東縣政府海岸線區家庭福利服務中心。

以轉型中心來看，中央補助經費以「30%以上未滿 50%」者居多，計有 5 家（占 71.4%），分別為新竹縣家庭福利服務中心（竹北中心）、澎湖縣馬公湖西家庭福利服務中心、基隆市家庭福利服務中心－安樂館、嘉義市東區家庭福利服務中心及嘉義市西區家庭福利服務中心等；其次為「未滿 30%」及「70%以上」，各有 1 家，各占 14.3%，其中「未滿 30%」者為屏東縣政府社會處屏東區家庭福利服務中心；「70%以上」者為新竹市家庭福利服務中心。

表 4 105 年度經費配置－中央補助（N=25）

中心類型	中央補助 次 數 (%)		未滿 30%		30%以上 未滿 50%		50%以上 未滿 70%		70%以上		小計	
	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
原設中心	1	10.0	5	50.0	4	40.0	-	-	10	40.0		
轉型中心	1	14.3	5	71.4	-	-	1	14.3	7	28.0		
新設中心	1	12.5	1	12.5	6	75.0	-	-	8	32.0		
總 和	4	16.0	11	44.0	10	40.0	1	4.0	25	100.0		

以新設中心來看，中央補助經費以「50%以上未滿 70%」居多，有 6 家，占 75.0%，分別有彰化縣政府溪湖區家庭福利服務中心、彰化縣政府二林區家庭福利

服務中心、雲林縣虎尾區家庭服務中心、嘉義縣社會局日安民雄家庭服務中心、花蓮縣中區家庭服務中心及花蓮縣新秀家庭服務中心等；其次為「未滿 30%」及

「30%以上未滿 50%」，各有 1 家，各占 12.5%，其中，「未滿 30%」者為臺東縣政府南迴線區家庭福利服務中心；「30%以上未滿 50%」者為桃園市社會局新屋家庭服務中心。

二、評核項目達成度分析（不含加分題）

（一）平均數＝配分（達成率為 100%）

整體而言，家庭福利服務中心評核項目達成率為 100%，亦即平均數為滿分之項目，經整理歸納後包括下列各項（詳見表 5）：

1.在行政與管理方面，包括「中心設置納入施政重點或方針等重大計畫推動情形」、「服務設計」、「督導系統建立」、「工作績效評核」及「團隊輔導計畫會議辦理情形」等項目。

2.在中心及社區經營方面，包括「成立中心志工隊隊數及人數」以及「館舍友善服務措施」等項目。

3.在服務效能方面，包括「協助進入社會福利體系或連結相關服務資源情形」、「宣導及服務方案具多元性」及「中心宣導及活動媒體露出（報導）次數」等項目。

表 5 評核項目－「達成率為 100%」

評核面向	評核指標	評核項目
一、行政與管理	（一）首長支持程度	1.中心設置納入施政重點或方針等重大計畫推動情形 (1 分)
	（三）指導原則	2.服務設計 (1 分)
	（四）人力運用	3.督導系統及工作績效評核 (1)督導系統建立 (1 分) (2)工作績效評核 (0.5 分)
	（五）行政輔導	1.輔導團隊計畫應配合事項辦理情形 (1)團隊輔導計畫會議辦理情形 (1 分)
二、中心及社區經營	（二）志工運用	1.成立中心志工隊隊數及人數 (1.5 分)
	（三）空間運用	2.館舍友善服務措施 (1 分)
三、服務效能	（一）個案工作	7.協助進入社會福利體系或連結相關服務資源情形 (1 分)
	（三）服務方案	1.服務方案規劃情形 (2)宣導及服務方案具多元性 (1 分)
		2.辦理社區及福利服務方案情形 (4)中心宣導及活動媒體露出（報導）次數 (1 分)

(二)達成率為 90%以上未滿 100%項目

整體而言，家庭福利服務中心評核項目達成率為 90%以上未滿 100%之項目，經整理歸納後包括下列各項（詳見表 6）：

1.在行政與管理方面，「縣市首長（含正副縣市長、秘書長）出席中心活動情形」、「局處首長主持中心會議情形」、「營運計畫建置規劃目標達成率」、「服務架構、工作內容、服務對象及項目符合衛生福利部社會及家庭署競爭型計畫（評選須知）所範定理念、指導原則及內涵情形」、「人員流動率」及「輔導委員建議辦理情形」等項目。

2.在中心及社區經營方面，包括「辦理區域性聯繫會議情形」、「據點空間與設施之清潔和維護」以及「使用者對於空間設施及服務之滿意度」等項目。

3.在服務效能方面，包括「個案來源分析情形」、「團體工作辦理情形」、「團體出席率情形」、「主辦社區/福利服務方案情形」、「中心宣導情形或涵蓋率」及「社區/福利服務方案辦理方式（含時間、地

點）對社區居民而言，具便利性」等項目。

(三)達成率在 80%以上未滿 90%項目

整體而言，家庭福利服務中心評核項目達成率為 80%以上未滿 90%之項目，經整理歸納後包括下列各項（詳見表 7）：

1.在中心及社區經營方面，「社區資源盤點與掌握情形」、「志工管理與運用規範」、「志工提供服務情形」、「空間服務使用人次統計分析」以及「提供設施場地使用（含館舍友善服務）人次」等項目。

2.在服務效能方面，包括「服務流程、分工及控管機制（含派案及定期控管機制等）建立情形」、「開結案指標、個案分級處理機制建立情形」、「個案工作需求評估與處遇計畫之完整性與適切性」、「中心專業人員擔任團體帶領人情形」、「辦理社區/宣導/福利服務方案情形」、「年度主題活動場次」、「年度主題活動參與人次」、「社區/福利服務方案與社區居民生活有密切關聯性」及「社區/福利服務方案滿意度」等項目。

表 6 評核項目－「達成率為 90%以上未滿 100%」

評核面向	評核指標	評核項目
一、行政與管理	(一)首長支持程度	2.縣市首長（含正副縣市長、秘書長）出席中心活動情形（1.5 分）
		3.局處首長主持中心會議情形（3 分）
	(二)中心設置情形	1.營運計畫建置規劃目標達成率（3 分）
	(三)指導原則	1.服務架構、工作內容、服務對象及項目符合衛生福利部社會及家庭署競爭型計畫（評選須

評核面向	評核指標	評核項目
		知)所範定理念、指導原則及內涵情形(2分)
	(四)人力運用	1.專業人員進用情形 (2)人員流動率(2分)
	(五)行政輔導	1.輔導團隊計畫應配合事項辦理情形 (2)輔導委員建議辦理情形(3分)
二、中心及社區經營	(一)社區及網絡經營	1.辦理區域性聯繫會議情形(2分)
	(三)空間運用	1.空間運用情形 (1)據點空間與設施之清潔和維護(1分)
		3.使用者對於空間設施及服務之滿意度(1分)
三、服務效能	(一)個案工作	4.個案管理服務情形 (2)個案來源分析情形(2分)
	(二)團體工作	2.團體工作辦理情形(2分)
		4.團體工作品質 (3)團體出席率情形(1分)
	(三)服務方案	2.辦理社區及福利服務方案情形 (1)主辦社區/福利服務方案情形(3分) (3)中心宣導情形或涵蓋率(2分)
		4.服務方案滿足社區及案主群需求情形 (2)社區/福利服務方案辦理方式(含時間、地點)對社區居民而言,具便利性(1分)

表 7 評核項目－「達成率為 80%以上未滿 90%」

評核面向	評核指標	評核項目
二、中心及社區經營	(一)社區及網絡經營	2.社區資源經營及合作情形 (1)社區資源盤點與掌握情形(1分)
	(二)志工運用	2.志工管理與運用規範(1分)
		3.志工提供服務情形(1.5分)
	(三)空間運用	1.空間運用情形 (2)空間服務使用人次統計分析(1分) (3)提供設施場地使用(含館舍友善服務)人次

評核面向	評核指標	評核項目
		(2分)
三、服務效能	(一)個案工作	1.個案工作服務規劃情形 (1)服務流程、分工及控管機制(含派案及定期控管機制等)建立情形(2分) (2)開結案指標、個案分級處理機制建立情形(2分)
		2.個案紀錄(完整性、適切性等) (2)個案工作需求評估與處遇計畫之完整性與適切性(2分)
	(二)團體工作	4.團體工作品質 (4)中心專業人員擔任團體帶領人情形(1分)
	(三)服務方案	2.辦理社區及福利服務方案情形 (2)辦理社區/宣導/福利服務方案情形(3分)
		3.配合本署辦理年度主題活動情形 (1)年度主題活動場次(2分) (2)年度主題活動參與人次(2分)
		4.服務方案滿足社區及案主群需求情形 (1)社區/福利服務方案與社區居民生活有密切關聯性(1分)
		5.社區/福利服務方案執行成效或滿意度 (1)社區/福利服務方案滿意度(1分)

(四)達成率在 70%以上未滿 80%項目

整體而言，家庭福利服務中心評核項目達成率為 70%以上未滿 80%之項目，經整理歸納後包括下列各項（詳見表 8）：

- 1.在中心及社區經營方面，「人才留任（待遇及工作福利）制度」項目。
- 2.在中心及社區經營方面，包括「社區資源運用與社區內組織工作或合作情

形」項目。

3.在服務效能方面，包括「個案紀錄資料建立完整性」、「諮詢服務情形」、「一般弱勢家庭個案服務情形」、「個案結案率」、「依據個案分級，個案管理服務頻率具積極度情形」、「個案工作成效及滿意度」、「團體工作個案參與情形」、「團體工作滿意度調查」及「宣導及服務方案具預防性」等項目。

表 8 評核項目－「達成率為 70%以上未滿 80%」

評核面向	評核指標	評核項目
一、行政與管理	(四)人力運用	2.人才留任（待遇及工作福利）制度（3分）
二、中心及社區經營	(一)社區及網絡經營	2.社區資源經營及合作情形 (2)社區資源運用與社區內組織工作或合作情形（2分）
三、服務效能	(一)個案工作	2.個案紀錄（完整性、適切性等） (1)個案紀錄資料建立完整性（2分）
		3.諮詢服務情形（3分）
		5.一般弱勢家庭個案服務情形（3分）
		6.落實個案積極處遇與目標達成情形 (1)個案結案率（1分） (2)依據個案分級，個案管理服務頻率具積極度情形（2分）
		8.個案工作成效及滿意度（1分）
	(二)團體工作	3.團體工作個案參與情形（2分）
		4.團體工作品質 (1)團體工作滿意度調查（1分）
	(三)服務方案	1.服務方案規劃情形
		(3)宣導及服務方案具預防性（1分）

(五)達成率在 60%以上未滿 70%項目

整體而言，家庭福利服務中心評核項目達成率為 60%以上未滿 70%之項目，經整理歸納後包括下列各項（詳見表 9）：

- 1.在中心及社區經營方面，「人員進用狀況」項目。
- 2.在服務效能方面，包括「個案管理

服務」、「團體工作服務規劃與執行情形」、「團體工作記錄與執行過程品質」、「團體目標達成情形（含效益評估）」、「依據服務對象、轄區需求設計與執行服務方案」、「發展中心創意（特色）服務方案或活動設計情形」及「社區/福利服務方案形式，貼近社區居民之生活脈絡」等項目。

表 9 評核項目－「達成率為 60%以上未滿 70%」

評核面向	評核指標	評核項目
一、行政與管理	(四)人力運用	1.專業人員進用情形 (1)人員進用狀況(2分)
三、服務效能	(一)個案工作	4.個案管理服務情形 (1)個案管理服務(3分)
		1.團體工作服務規劃與執行情形(2分)
	(二)團體工作	4.團體工作品質 (2)團體工作記錄與執行過程品質(2分)
		5.團體目標達成情形(含效益評估)(2分)
		1.服務方案規劃情形 (1)依據服務對象、轄區需求設計與執行服務方案(2分)
	(三)服務方案	2.辦理社區及福利服務方案情形 (5)發展中心創意(特色)服務方案或活動設計情形(2分)
		4.服務方案滿足社區及案主群需求情形 (3)社區/福利服務方案形式,貼近社區居民之生活脈絡(1分)

(六)達成率為未滿 60%項目

整體而言,家庭福利服務中心評核項目達成率為未滿 60%之項目,經整理歸納

後僅一項達成率為未滿 60%(詳見表 10)。未滿 60%項目為服務效能方面指標,具體項目為「社區/福利服務方案參與者在知識、行為、生活造成改變」。

表 10 評核項目－「達成率為未滿 60%」

評核面向	評核指標	評核項目
三、服務效能	(三)服務方案	5.社區/福利服務方案執行成效或滿意度 (2)社區/福利服務方案參與者在知識、行為、生活造成改變(1分)

伍、整體評核建議

依據評核結果，提出整體建議如下（彭淑華，2016）：

一、行政與管理層面

由此次評核過程得知，各縣市家庭福利服務中心在「行政與管理層面」項目達成率低於八成的主要為「人才留任（待遇及工作福利）制度」及「人員進用狀況」此二項目，而「人」又是提供社會工作服務最重要的資產，如何進用並補齊人力，並建立人才留任制度甚為重要。因此，在人力制度上提出下列一些建議：

- 1.讓工作人員享有與縣市約聘社工同等薪資待遇與福利。
- 2.建立縣市社工升遷考核、轉任與培訓機制，讓社工人力可以久任。
- 3.排除進用、執行業務或就業障礙，如偏遠地區提供宿舍、提供外展交通工具等。

二、中心及社區經營層面

由此次評核過程得知，各縣市家庭福利服務中心在「中心及社區經營」項目達成率低於八成的主要為「社區資源運用與社區內組織工作或合作情形」此項目。各中心普遍在社區資源盤點及合作、志工及空間運用已能達一定程度，但如何運用資源並與社區協同合作仍有待努力。因此，在協同合作上提出下列一些建議：

- 1.資源盤點後，宜對社區資源的優劣勢有充分的瞭解與分析，並能與各中心之

發展共同評估檢視。

- 2.資源盤點之運用與連結是重要的，宜避免資源盤點與連結流於書面資源網絡的建立或網絡間的年度大拜拜，工作人員宜對區域內的組織有實質的接觸，並有充分的認識。

- 3.工作人員應與區域內的網絡資源就合作議題有機會討論，並能具體規劃促成合作的可能。

三、服務效能層面－個案工作

由此次評核過程得知，各縣市家庭福利服務中心在「服務效能層面－個案工作」項目達成率低於八成的主要為「個案紀錄資料建立完整性」、「諮詢服務情形」、「一般弱勢家庭個案服務情形」、「個案結案率」、「依據個案分級，個案管理服務頻率具積極度情形」、「個案管理服務」及「個案工作成效及滿意度」等項目。

上述這些項目反映的是個案工作不僅在「量」的層面有待加強，如諮詢、一般弱勢家庭個案服務與個案管理等不同層次案量未能符合既定目標外，也反映在「質」的層面，如不同層次服務的認定標準與處遇策略不一、個案紀錄之完整性不足、服務頻率與成效有待加強等，未來需持續努力。因此，在個案工作制度上提出下列一些建議：

- 1.釐清各個個案服務層次（如諮詢、一般弱勢家庭個案服務與個案管理）的內涵，避免服務認定、處遇策略、與資料的錯置。
- 2.社工人員個案工作的基本能力培育

需要持續加強，包括紀錄的撰寫、個案分級處遇、個案服務的問題評估與處遇及後續服務的連結性、結案指標等。

3.中心督導需具備專業的知能，且要發揮專業督導的功能，以協助社工人員在個案處遇能力的提升，並控管個案分級及訪視頻率。

四、服務效能層面－團體工作

由此次評核過程得知，各縣市家庭福利服務中心在「服務效能層面－團體工作」項目達成率低於八成的主要為「團體工作個案參與情形」、「團體工作服務規劃與執行情形」、「團體工作記錄與執行過程品質」、「團體工作滿意度調查」及「團體目標達成情形（含效益評估）」等項目。

上述這些項目反映的是整個團體工作在團體對象的篩選、團體目標的設定、執行、紀錄撰寫、服務滿意度及成效的展現仍有待努力。另從實際評核的佐證資料中得知，為辦團體而辦團體，達成了 KPI，卻忽略團體工作的本質及團體目標與任務，讓團體工作之執行美意打了折扣。又，團體工作淪為課程、方案或活動亦屢見不鮮，未來在團體工作有許多層面需再加強。因此，在團體工作制度上提出下列一些建議：

- 1.釐清團體工作之屬性與服務對象及目標。
- 2.團體工作規劃、需求之掌握、執行與結果、成效之展現需回到團體工作之核心精神與實務運作。
- 3.社工人員應具有團體工作之知能，

並有帶領團體之經驗與能力。

4.中心督導需具備有關團體工作之專業知能，且要發揮專業督導的功能，以協助社工人員增強團體規劃與處遇能力，並協助需求、過程、結果及成效各個評估層面之分析與回饋。

五、服務效能層面－服務方案

由此次評核過程得知，各縣市家庭福利服務中心在「服務效能層面－服務方案」項目達成率低於八成的主要為「宣導及服務方案具預防性」、「發展中心創意（特色）服務方案或活動設計情形」、「依據服務對象、轄區需求設計與執行服務方案」、「社區/福利服務方案形式，貼近社區居民之生活脈絡」、及「社區/福利服務方案參與者在知識、行為、生活造成改變」等項目。

上述這些項目反映的是整個服務方案從服務方案的設計，如符合在地的需求評估及問題評定；方案目標及內容具預防性、創意或特色；至方案之執行過程與形式、成效評量等，是在訪評分數中顯現需加強的部分。另從實際評核的佐證資料中得知，方案活動多元，達成了 KPI，但卻忽略與社區居民生活脈絡之貼近、對於是否能增進參與者在知識、行為、生活之改變或成長的企圖心不足，也亦讓方案淪為為辦而辦，未來在服務方案有許多層面需再加強。因此，在服務方案制度上提出下列一些建議：

- 1.掌握區域人文屬性之特質、問題及區域在地居民之需求。

2.依據方案設計與評估之理念與作法，在方案之規劃、目標之設計、過程之執行與需求、過程、結果及成效各個評估層面需完整，並能落實執行。

3.社工人員應具有方案設計與評估之知能，並有實際完整執行方案之經驗與能力。

4.中心督導需具備有關方案設計與評估之專業知能，且要發揮專業督導的功能，以協助社工人員增強方案規劃與執行能力，並協助需求、過程、結果及成效各個評估層面之分析與回饋。

六、關鍵績效指標（KPI）訂定之檢視調整

自民國 104 年起，家庭福利服務中心之運作有更明確之方向指引，而年度工作加入關鍵績效指標及評核指標引領家庭福利服務中心之改變，此部分已展現具體成果，讓所有家庭福利服務中心之運作與執行量能有更具體之方向及目標。

此次搭配評核指標以及關鍵績效指標，雖看到各單位為衝績效之努力，但也看到一些為符合好的成績而「做」或「湊」出來的績效，另外，也的確看到指標有無法一體適用之情形，而各中心對於指標的定義也有不同解讀，這些也是未來可再調整檢視的。因此，在指標訂定制度上提出下列一些建議：

1.各中心可根據近年服務量，在個案、團體或服務方案上允許一定額度的彈性調整，如個案服務量少的地區，可減少一定額度案量，但增加服務方案的場次。

2.釐清各個關鍵績效指標之意涵，尤其是對於服務對象或社區居民之「質」的提升，並能就實質成效檢討改善，而非僅止於衝「量」的業績。

3.關鍵績效指標並非一成不變，宜容許每年根據內外社會情境、服務深度與廣度、中心之發展與定位等，而略做些微的調整。

七、無法暫歇的工作--專業知能的培育

由此次評核過程得知，人才留任及進用是一大問題，而從服務層次中也看到個案工作、團體工作、服務方案及社區的協同合作也是需面對的。社工界常需面對是人力的流失以及一直在訓練新兵的窘境，家庭福利服務中心亦然。因此，專業知能的培育是一項無法暫歇的工作，尤其是兼負中心運作重責大任之督導或主任是責無旁貸。因此，在專業知能培育制度上提出下列一些建議：

1.中心督導是優先需要被培育對象，訓練課程應是全方位的，包括館舍經營、行銷、社會工作專業知能等，也包含提供社工人員專業督導之能力。

2.社工人員宜依其能力參與分科分級課程之培育，尤其是個案、團體、社區、方案等基本能力之培育與技巧之養成，應是持續進行。

（本文作者為實踐大學社工系教授兼民生學院院長）

關鍵詞：績效評核（performance appraisal）、關鍵績效指標（key

performance indicators, KPI)、家庭福利服務中心 (family welfare

service center)、家庭支持 (family support)

註 釋

註 1：本文摘錄自社會及家庭署 106 年委託「家庭福利服務中心年度績效評核計畫」專案

參考文獻

- 內政部兒童局 (2011)。2011 參訪香港綜合家庭服務中心出國報告。內政部兒童局公務出國報告。
- 呂朝賢 (2010)。建構家庭福利服務系統實驗計畫巡迴督導。內政部兒童局委託報告。
- 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。
- 香港大學社會工作及社會行政學系顧問團 (2010)。建構有效家庭服務：綜合家庭服務中心服務模式實施情況檢討。香港：社會福利署。
- 社會福利署 (2017)。綜合家庭服務中心。網址：
http://www.swd.gov.hk/tc/index/site_pubsvc/page_family/sub_listofserv/id_ifscbycenter/。
瀏覽日期：2017 年 7 月 16 日。
- 彭淑華 (2011)。「建構家庭福利服務系統實驗計畫北區中心巡迴輔導」實施計畫。內政部兒童局委託報告。
- 彭淑華 (2013)。建構家庭支持系統巡迴輔導與教育訓練計畫。內政部兒童局委託。
- 彭淑華、黃詩喬 (2013)。家庭支持系統服務模式建構與行動研究。內政部兒童局委託研究。
- 彭淑華、趙善如 (2014)。家庭支持服務中心工作指引手冊開發。衛生福利部社會及家庭署委託。
- 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。
- 趙善如 (2011)。「建構家庭福利服務系統實驗計畫南區中心巡迴輔導」結案成果評估。內政部兒童局委託。

趙善如、彭淑華、張淑慧（2015）。結合單親家庭服務中心推展家庭支持服務系統建置—團隊輔導計畫。衛生福利部社會及家庭署委託。

蔡貞慧、張淑慧（2015）。家庭福利服務中心社工人員分科分級訓練課程規劃。衛生福利部社會及家庭署委託。

Ministry of Social and Family Development (2012). *About MSF*. 網址：

[http://app.msf.gov.sg/About MSF. Aspx](http://app.msf.gov.sg/About%20MSF.aspx). 瀏覽日期：2012 年 12 月 30 日。

Ministry of Social and Family Development (2016). *Family Service Centres*. 網址：

[http://app.msf.gov.sg/Policies/Strong-and-Stable-Families/ Supporting-Families/Family-Service-Centres](http://app.msf.gov.sg/Policies/Strong-and-Stable-Families/Supporting-Families/Family-Service-Centres). 瀏覽日期：2016 年 3 月 29 日。

National Council of Social Service (2012). *Family services*. 網址：<http://www.ncss.org.sg>.

瀏覽日期：2012 年 5 月 27 日。