

探討社會資源之開發與管理原則

李宗派

前言

社會資源之開發與運用係為社會工作之一種重要功能。社會工作要連接社會資源與案主系統之需要在一起，才能解決案主之身心危機與心理社會問題。人類要經營社會生活就需要社會資源，如果缺乏社會資源，人民之生活將會面臨極為艱苦之處境。但是有了豐富之社會資源而不懂得適當地運用，對於人民生活之改善，也是徒然無益。從社會生態體系加以分析，人類之生活經常遭遇個人危機，行為越軌之偏差現象，家庭糾紛與婚姻問題，社團衝突與組織鬆懈，地方社區冷漠不睦，青少年吸毒犯罪與社會暴亂、族群仇恨，國家爭端，與國際戰亂。加上自然災害，使得民不聊生，社會生活功能失調，社會適應不良。個人與家庭之社會心理需要無法獲得充分滿足。

在現代社會中，社會資源之運用係為一種社會服務技術，為從事於社會福利事業與人群服務之專業人士；例如社工師、醫師、護

士、心理師、協談師、牧師、神父、修女、以及社會機構中之志願工作人員所運用，來協助他們所要幫助之案主，以滿足他們服務對象之各種社會生活需要。因此，「工欲善其事，必先利其器」，凡從事於社會福利服務，或人群服務有關之專業人士或志工，對於如何適當地運用社會資源來協助他們之專業對象，應有最基本之認識。本文就社會資源之概念、性質、種類、開發運用與管理，作一番簡明之解釋於後，以供讀者參考。

一、社會資源之概念

何謂資源？凡是可滿足人類生活需要之人、事、物，不論是具體可觸及，可視察的物質、設備、工具等等或是不具體、不可觸及、不可視覺的，抽象的人類知識、方法、觀念、信仰、態度、哲學、價值觀，以及社會制度均稱為資源。這個定義包括了自然之有機物資源，自然之無機物資源，以及人為的、文化的、超機體資源 (Human-Made, Cultural, Super Organic Resources)。

何謂社會資源？廣義之社會資源係指一切自然物質資源以及人爲之社會文化制度，包括了社會經濟、社會政治、社會法律、社會教育、社會宗教、社會醫療以及社會福利資源，能夠運用來滿足人類生活需要者均稱之。狹義之社會資源係指社會福利資源，能夠提供金錢、財物、職業訓練、協談感化、心理治療、醫護療養、婚姻諮商、兒童福利、殘障扶助、老人安養以及安寧照顧等等之社會支持網絡，能夠滿足社會福利體系中之案主需要而言。要瞭解社會資源之基本概念，必須認識到社會資源之開發與運用係爲一種社會服務之技術，一種社區組織之方法，一種社會行政之任務，一種社會工作之功能，也是一種社會適應之藝術。

討論社會資源就要涉及如何發掘、運用與管理資源、辨證社會資源需要、資源範圍、生活需求、社會支持網絡、資源之可用性與方便性、資源之協調運用、資源之分配與轉介、資源之輸送體系、社會資源之整合與應用、使用資源之效率評估、資源浪費之預防、與資源濫用之管理等等課題。

最基本的，研究社會資源需要從六個層次去探討社會資源之運用，也就是英文字母之六個 W's：什麼是社會資源，你所要的社會資源是什麼？有關係個人身心適應？或家庭婚姻問題？或老人安養？或是社會福利金之申請？誰需用這些社會資源？兒童、婦女、老人？那一位？那些人需要你協助？誰在管理或分配這些資源？要找誰才能獲得這些資源？社會資源在那裡？在公立機構？在私立機構？在宗教機構？在政府機關？那一個單位？要到那裡去

找？才能找到社會資源？社會科嗎？衛生局嗎？爲什麼人們需要社會資源？是老人失依？或孤苦無助嗎？無家可歸嗎？在什麼時候需用社會資源？要如何才能獲得社會資源？低收入戶？天災人禍之受難者？申請協助之手續條件爲何？這些問題要事先思考清楚才能適當地運用與管理社會資源 (What, Who, Where, Why, When and How?)。

二、社會資源之種類

社會資源可分爲有形的與無形的兩大類；但可更詳細地分爲數項如下：

(一) 人力資源：人力係爲人類社會最珍貴之社會資源，人力之定義包括了勞工、勞心以及個人之人緣關係，也就是個人之體力、腦力、技藝、心志、情感、助人意願，以及人際關係等等。人力資源所重視者有社區領袖、各行業之專家、學者、領導人、社工師、志願服務志工等等。

人力資源所延伸出來的，有社團組織：包括了宗教團體、社會團體、學生團體、政治團體、國際團體等等之服務社團，還有機構組織：例如中央各部會之組織功能，省府或縣市政府之資源，文教機構之社會服務功能，各種社會及文教基金會之資源，各級社會福利機構，工商企業機構之社會服務單位，以及大眾傳播媒體之社會服務組織等等。

另外社區居民之組織動員也是一種重要之人力資源，在社會服

務地點周圍之環境與社區居民，是最容易被忽略的人力資源。也是比較難以運用之社會資源，在設計社會服務方案與運用社會資源過程中，如果能得到社區居民之參與、支持、與合作，將可充分發揮社會服務之功能。

(二) 物力資源：包括天然資源、生物資源，例如可資利用於社會服務活動之土地、水源、各種礦物質、溫泉、以及天然風景區域，甚至於生物之基因DNA資源，例如臺灣大屯山獨有之「金毛杜鵑」(美國通過配種方法已生產出十項專利而大發其財，中國時報一九九九年四月二十三日)，又如臺灣學者董大成教授發明之治療癌症白鳳豆，已被中國大陸搶先一步，在國際上進行登記變為大陸之治療資產。又如公園綠地、機關學校、教堂寺廟之公共建築、設備、場所、現代之教學及媒體器材等等均可運用於社會服務工作之推廣。

(三) 財力資源：包括了社會服務之經費籌措，可採用自籌方式之義賣、勸募、捐贈、贊助、獎勵、巡迴表演、音樂藝術、地方文化之活動，藉以鼓勵社會大眾參與有意義之社會公益捐款運動，也可藉用慈善彩券之辦法募捐之。另外，可向政府之有關機關申請特定社會服務活動項目之預算補助，政府之社會服務補助係由人民之稅金所負擔，可先瞭解政府機關所列之施政預算，再加以申請適當之補助款項來執行社會服務活動，也可以向私人之文教或慈善、醫療、復健等基金會申請經費贊助，所有之基金會係依其創會目的均為公益財團，如果符合其目的、功能，均可獲得贊助。社會

服務活動之財源也可接受宗教團體、社會團體與民間工商企業之捐助與合作，也可透過新聞媒體之支持，設置服務基金專戶，得以定期勸募社會捐款。另外也可計畫與國際機構或聯合國之有關單位合作，推動國際社會服務等等。不論要向政府機構或私人之各種基金會申請社會服務援款，必須先學習如何草擬社會服務方案計畫及評估之初步工作，才可獲得補助機構之認同與批准。

(四) 人文資源：包括了人民愛護自己鄉土、同胞，及回饋故里之心理，激發具有愛心之尋根運動，推動各種社會服務工作，例如九二一之地震災害引起全世界之注意，許多僑胞自動自發發起募捐活動，救助家鄉之同胞就是愛護鄉土之表現。在推動社會服務計畫之前，必須針對各地區之鄉情，深入探勘、瞭解人民之生活需要，建立高度效能之溝通管道，才能引起社區大眾之共鳴，才可事半功倍，達成人文資源之支持與社會服務之目的。

(五) 人緣資源：要如何把上述之人力資源、物力資源、財力資源、人文資源，很巧妙地融合在一起，使他們產生助人之最大作用，則要依賴人緣資源之運用，人緣資源係為人類生活互動最重要之媒介因素，也就是一般所稱之人際關係，如果缺乏良好之人際關係，有再好之社會資源也無法運用，對於要幫助的人們，也無濟於事。因此要推動社會服務，要運用社會資源，必須認識與學習良好之人緣關係。一個人要具有社會服務之精神、服務之理想、服務之目標、服務之對象、服務之方法、服務之態度與服務之效率，要能夠有效地運用現有之社會資源或開發新的社會資源，但必須認識

到運用人緣資源之重要性與實際性。

人緣資源強調一個人之親切感與人情味。社會服務之成功條件不僅要有學識、才能，更要有入緣，必須要有廣結人緣之影響力，和顏悅色、笑口常開、堅持信心、樂觀奮鬥、與人為善、談吐幽默，能夠減輕他人之生活壓力、消除緊張、潤滑人際關係、尊重他人存在之價值，才能建立人緣資源之基礎。

三、社會資源之開發與運用原則

社會資源之開發與運用有許多模式與方法，但下列數項原則可供社會服務實務者參考：

(一) 對於社會資源之開發，必須先識別你的社區特性：

第一、要識別你社區要服務之標的人口；是兒童、婦女、老年或殘障人士或外勞人口或大陸妹之社會適應等等。

第二、要確定你社區的特徵；例如社區之界限、地理特點、社會問題之特性、及社區之主流價值觀念等等。

第三、要認識你社區內人民之異質性；例如公然的與隱藏的種族歧視、社會歧視、社會權力壓迫之形態、白道與黑道之區別等等。

第四、要識別你社區內部之結構；例如瞭解社區權力所在？決定社會資源之可用性如何？誰在你社區中可以控制社會資源與決定社會服務輸送之形態？

(二) 對於社會資源之運用原則

第一、要地方化，由地方社區開始去發掘資源，要因地制宜，運用資源來滿足當地居民之生活需要，要瞭解地方社區之特殊性格與資源之分布。

第二、要個別化，要根據個人之潛在能力、體力與健康、心理意願或社區之發展條件，予以適當之協助，促進個人自立自助之精神與自我發展之實踐。

第三、要具體化，要量化社會資源，給予地方社區適當之社會資源，要能夠評估其社會服務之成果與績效，要有具體之成績，才可取信於民。

第四、要合法化與制度化，對於社會資源之運用、補助申請，要依據有關法令，一切合法，一切要制度化，才可保持公平與公正之運用。

第五、要理性化與感性化，社會資源之運用要依理性之原則處理，但在發動社區居民參與時，應注意感性原則之應用，溫馨之關懷，可獲得大眾支持。

第六、要普遍化與國際化，運用社會資源要能普及，要能滿足一般居民之生活需求，才能獲得社會之普遍支持，也要注意國際之社會服務潮流才能夠趕上時代之思想方向，要注重人道之實踐與人權之保護，要支持國際之社會正義活動，才會被國際社會所重視。

第七、要資訊化與持續化，提供社會服務，運用社會資源，要能夠配合現代資訊，使被助者與資源提供者均能夠獲得正確而清楚之訊息，而且保持繼續服務之功能與獲得資源之支援。

四、提供社會資源之動機分析

要瞭解社會資源提供者之意願與動機，對於開發社會資源，勸募基金以及運用社會資源，會有很大之益處與很重要之關係，依據社會資源提供者之動機分析可分為下列數類：

第一、同情互助論：傳統之倫理道德觀念教導我們要保持「人溺己溺，人飢己飢」之同情心。因此，人們心甘情願地捐獻金錢財物來幫助別人，或以血緣、地緣、或職緣、組織社團來表達互助關懷，提供社會資源。

第二、行善積德論：依據各種宗教之教義傳授愛人愛世之精神，既然神愛世人，人也應該愛護他的鄰居，幫助那些困苦的人民，才能夠得到神的賜福，中國之傳統美德，要富者施捨，濟弱扶貧，可以積存陰德，在陰間超渡受難之祖先，也可積存公德，因行善而獲得心中安寧。

第三、社會成就論：社會上之財富者可因熱心公益事業，或參與慈善事業，獲得社會公眾之認同，信任與愛戴。同時備受他人讚美，獲得社會成就感。人生快樂可由捐獻財物與犧牲服務而得。

第四、社會歸屬論：一個人之人生哲學，認為助人為快樂之本。以推動社會公益為光榮為己任，要積極支持，參與所信賴之社會福利事業，默默犧牲奉獻，認同社會服務為自己人生之任務，有所歸屬鞠躬盡瘁。

第五、社會正義論：認為社會存在著許多不公平之制度與事

物，必須努力參與社會改革，提倡社會正義、自願捐獻、自動參與社會服務之行列，期望社會正義之早日實現。

五、社會資源之開發與運用實務

如何開發社會資源？如何應用社會資源是從事社會工作實務與社會服務專業者必備之知識與技能。當社會工作者在協調個人或家庭、規劃團體方案或社區工作計畫時，經常發現社會機關之資源有限或根本缺乏資源來執行所要推動之助人方案。所需要之社會資源，有可能尚未開發識別，或者根本不存在，那麼如何來解決這種困境？負責籌劃社會資源之社工師可使用方案規劃來開發新資源以及動員社區可資運用之現有資源。有兩種經濟實惠之社區資源，社工師可以運用以支援社會機關之社會服務方案；就是志願工作服務與自助團體服務。要開發社會資源必須得到專業社工師與社會機關之行政支援，也要爭取社區大眾之認同與支持，如果一種新的社區方案祇是針對社區一小部分之人口服務，就要規劃小規模之資源支援，由小方案之設計較易成功。社工師要開發新社會資源可依下述三種指引努力邁進：第一、要發展與依賴良好之社會關係、社區共識與社區網路把握充分之人脈、訊息與資源之分佈，第二、要澄清社會服務方案之目的、計畫、功效與所需要之預算及相關之資源，第三、要考慮實際可使用之社會資源來支援社會服務之方案與計畫。

(一) 社會服務方案計畫之設計可由社會機關提出，也可由社

區民眾發動提出，如果要在社會機關內運作就要發動機關內之行政體系由全部職員支持，如果由社區民眾發動，就要由社區人士擔任負責職務，分配工作，尋找有志人士參與計畫，更要爭取有影響力之地方領袖參加，這些重要人物可支持尋找所需要之社會資源。社工師要從旁輔助、指導與支援，尋找適當之領導人物，工作幹部，由社區領導人主持會議，討論社會服務方案，分配工作，開發社會資源，社工師要提供專家意見與安排事務性與技術性之工作，幫助他們組織社區發展理事會，社區服務計畫委員會，或是社區服務基金會等等，更要協助社區之領導團隊評估社區之實際需要，如何獲得外界或政府機關之財政援助，或民眾之捐助，社工師要協助他們物色專門人才、招募志願工作人員，訓練志願工作人員，使用團體工作方法，促成社區民眾之自立與自治，達成開發社會資源與社區服務之目的。

(一) 志願工作之開發在社會服務輸送系統中佔有極其重要之地位，在社工專業尚未成形之前，絕大部分之社會服務係由社區之志願工作人員所提供，事實上，早期之社工就是志工。近年來，這些志工之貢獻被疏忽了。社工專業者認為他們自己最符合社會所期待之條件來提供社會服務。尤其是專業技巧，保守隱私機密，工作可靠性等等課題，更是爭論不休。同時志願工作人員之背景也隨時代改變了，傳統的中產階級婦女不再從事於志願服務，而是接受專業訓練加進賺錢的行列。目前大多數之志願服務只靠那些已退休之人士來支援，貧窮的民眾要賺錢養家，沒有精力與時間來參與志願

服務。因此要有效地使用志工服務，就必須規劃志工服務之訓練方案，要選擇一些適當之人才來負責訓練課程，由招募、選拔、講習、分配任務、工作說明、實地輔導、評估服務等等以及使用志工之機關政策細則等等，都要有週詳的設計。志工之管理者或輔導者必須瞭解志工之動機，志工之工作性質，志工之時間與精力，志工本身之個人問題等等還要辨別社會機關內部之工作業務，那些可交代給志工負責，那些需要技巧上之輔導。志願服務不能替代專業服務，要把界限分清楚，才不會產生糾紛與不良之服務效果。志工方案要有一套客觀標準與方法來從事招募、選擇、分配職務、講習、訓練、實地操作與督導，更要有定期之評估與獎勵，志願工作服務團或服務隊，要有一位領導人物來擔任團長或隊長或主任，要由社會機關之代表，社區之代表、重要人士、志工之代表，甚至於有可能成為服務案主之代表共同組成一個委員會來選拔所要之志工服務領導人，賦予責任，規劃志工服務，這個委員會可演變為社區發展或社區服務理事會來監督輔導與支援志工服務團之工作。自然地這種志願服務就形成為一種重要之社會資源，為社區之案主服務。

(二) 自助團體 (Self-help Groups) 係為另一種社會資源，社工師可以開發與運用這種自助團體來幫助社會服務之案主或家庭。這種自助團體之性質是小型團體由五人至十多人不等，具有互助之因素，係自願性之社團。在現代社會，人們經常感受到陌生、隔離，彼此之心理距離很遠，很難找到一個社團，可以傾訴自己之感受或

痛苦經驗，而得到支持的，社工師可以協助社會服務之案主依其問題性質與生活情況協助他們組成自助團體，彼此互助，因為這些案主面對困難問題，覺得無助，心裡的無助感，很難消除，加入自助團體，由一些有經驗的、遇到同樣問題之過來人，願意幫助別人，讓這些人同病相憐、交換心得，面對生活，例如寡婦之自助團體，新寡婦由舊寡婦來協助輔導，可鼓勵參與社團活動，交換克服心理問題之經驗及必要之生活消息。又如被虐待之婦女自助團體，由有經驗或有事業之婦女組成，討論彼此之痛苦經驗，求助方式，尋找安全之避難所等等，或是設立求助電話熱線與轉介臨時避難所等等自助方案都可形成一種新的社會服務資源以供社工師運用。要發展社區服務，草根性之社團很重要，也很實用，社工師要尊重他們之運作，爭取他們之信任，支援他們之熱心服務，鼓勵他們之勤奮努力，不要喧賓奪主，爭奪他們的榮譽，要開發資源，支援他們之服務方案。

歐斯蘭拉等人(Brian A. Auslander and Gail K. Auslander)建議一種諮商模型之工作方式可協助自助團體之運作，他們辨別三種角色給予諮商者：第一、討論案主有關之問題及可能的解決方法，第二、討論自助團體之政策及程序，要達成什麼樣的變遷效果。第三、要連接社會資源給予個人或團體，社工師之角色包括了提供資訊之顧問，如何得到社會之資源，如何組成自助團體？如何操作自助團體，促進彼此之互動？自助團體並非對案主所有的問題之答案，有些自助團體採用一種不適當之依賴關係，或是視複雜問題過

於簡單或是具有反對專業之畸形態度與偏見，如果要避免這些負面之特性，要在自助團體形成過程中，社工師就要提供諮詢與協助，為他們找一個聚會的地方，替他們尋找必要之財政資源、社會支持網絡、給予訓練與轉介服務等等。要建立他們自助團體之聲望，要與專業者合作，方能變成有用之社會服務資源。

六、社會資源之管理原則

(一) 社會資源之開發與輸送，必須結合現代之管理觀念，強調案主之服務優先。任何接受社會資源支援者應可維持個人尊嚴，並爭取自給自足，注意服務之落實，服務項目多元化，鼓勵社會志士參與具有愛心之社會資源開發，社會服務輸送，建立志願工作服務協會，進行招募登記、組訓實習、保險獎勵，支持開發新資源。

(二) 社會資源之開發與管理，必須根據經濟原則之成本受益分析觀念、預防開發方案之重複與經費之浪費，要能夠選擇開發社會資源之優先程序、配合地方之社會經濟需求、政治氣候與財政取向，要將有限之人力、財力、人緣關係，充分運用來減少個人之經濟依賴與社會貧窮。

(三) 社會資源之開發必須強調市場行銷之觀念，要探討誰是社會資源之可能消費者，認識誰是社會資源之可能提供者，不論公立、私立、政府或民間之志願服務機關，均可提供有效之社會服務之市場訊息，社會資源之可用性、可接受性以及社區內高危險群人口或社會服務之輸送與分配，均與市場之供需原則息息相關。民

問之社會資源必須要充分利利用，使人盡其才，物盡其用。

(四) 社會資源之開發、運用與管理，必須瞭解社會競爭之觀念。社會資源有限，但是社會需求卻很多。如何爭取社會資源之時效性應用，強調未雨綢繆，開發更有效率之社會資源來滿足高危險群之生活需求，確是社會工作者之主要任務，要時時鼓勵社會團體自動自發，自立自救，自助互助，使每一個接受社會資源者均能夠獨立生活，貢獻社會，才能符合時代潮流。

(五) 社會資源之開發與管理，可由一個社會機關之社會服務計畫行動開始或是社區發展計畫開創，將有關之人力與物力，機關之預算計畫，社區之募捐活動與志願服務之支援，組成一個社會結構，並來完成其既定之目的。並要帶領社區人們採用有效之行動，誘發他人參與開發社會資源之使命，掌握一切服務工作進度，與原定之社會計畫方案互相配合。

七、社會機關之資源運用與協調

對於如何運用現有之公立與私立社會機關之資源，可透過瞭解中央各部會及省府或縣市政府之行政組織體制，對於交通警察、醫療保護、社會保險、公共救助、學校場所、開會設備、器材用具等等項目是否可提供給公益活動，可採公文函請各機關參與，或合作、贊助之名義方式辦理。對於私人企業及民間團體也可視其活動性質與支援能力，妥善運用其資源，對於中小學或大專學校可視其校園之場地設備，以及學生人力或教授之專才特長，加以邀請參與

公益及志工活動，對於各地區之社會服務社團；如紅十字會、獅子會、扶輪社、青商會、同濟會、金蘭會、長青會、以及青年服務中心，均擁有人力、物力、財力以及各種人文資源，可以透過他們之合作，舉辦綜合性之社會公益活動。對於各宗教機關，例如教會、寺廟等等之社會資源，可視其個別性質加以運用，或聯合舉辦救災活動、身心重建或心靈改造運動，並非促進迷信活動。

結論

社會資源之開發、運用與管理，必須符合社會大眾之期望、信任與支持，才能順利推動。在這瞬息萬變之社會潮流中，人類之社會需要隨時在改變，因此要爭取可運用之社會資源，必須開創新型態之社會服務方案，才足以應付這追求新求變之多元社會需求。在新設計之社會服務方案，必須要提昇服務品質，不能以古代之社會救濟觀念，提供慈善施捨。要有現代之人權觀念，跟有生活需要之同胞分享社會資源，在運用社會資源時，可由點到面而發展，要有系統之社會支持網絡，在各地區組織志工、運用人力、發掘當地資源，要加強文宣工作，喚起社會大眾之認同與參加，也要爭取政府機關之合作、或專案委託、或公辦民營。不論兒童福利、青少年活動、就業輔導與訓練、婦女運動、殘障福利服務，或老人福利等工作，均可由公立與私立機構合作舉辦。要鼓勵大專學生利用課餘或暑假參加各種志工服務培養服務人群之志趣，要鼓勵企業界各自領養一種有意義之社會服務計畫，要開拓老年之人力資源，參與廣

大之社會服務活動，蓋因臺灣之老年人力將近兩百萬人之譜(已超過總人口之八·四%以上)。應該鼓勵健康之老年社團參與鄰里之社會服務活動，透過老人大學之終身學習，使這些退休之高齡者可以再次貢獻他們之才能智慧與經驗。社會資源之開發、運用與管理，必須利用現代之電腦技術予以登錄、整理、分類、連線、以及提供及時之報告與通訊，才能有效地推動社會服務，利益人類之生活。最後要有效能之社會資源開發與運用，必須借重各類人群服務之專家與志工之彼此合作，才可達成社會服務之重大任務。

(本文作者為長堤加州大學社工系終身榮譽教授)

◎參考文獻：

1. 社會資源運用與社會工作 中華兒童福利基金會印行 一九八九
2. Social Work and Social Welfare, by Charles Zastrow, Brooks/Cole Publishing Co. Pacific Grove, 1996.
3. Social Welfare Administration, by Rino J. Patti, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983.
4. Social Work Practice, A Generalist Approach, 5th edition, by Louise Johnson, Allyn and Bacon, Boston, 1995.
5. Initiating Change in Organizations and Communities, by Peter Kettner, John M. Daley, Ann Weaver Nichols, Brooks/Cole, Monterey, CA. 1985.
6. Social Welfare Administration, Managing Social Programs in A

Development Context, by Rino J. Patti, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Jersey, 1983.

7. Tactics and Techniques of Community Intervention, edited by John E. Tropman, John L. Erlich, and Jack Rothman, F.E. Peacock Publishers, Itasca, Illinois, 1995.

8. Working with People, The Helping Process, by Naomi I. Brill, Longman, New York, 1990.