

方案組合管理技術之運用對國際社會工作跨「域」能力之啟示：以家扶基金會國際發展為例

林秉賢、王君翊、區慧嫻

壹、前言

台灣兒童暨家庭扶助基金會（下稱家扶）於1950年開始在臺灣的兒童福利工作，1985年家扶不再接受國外扶助後，於1987年開辦認養國外兒童業務。不僅從受助者轉變成資助者，家扶於2004年更在蒙古設立第一間海外分事務所，開展其國外直接服務據點的國際兒福工作。至今，家扶國際發展已立足在7個海外國家，在蒙古、吉爾吉斯、史瓦帝尼、越南、柬埔寨、約旦和菲律賓設立據點並派駐臺籍員工擔任管理職，培訓當地社工員在當地提供社會服務。家扶國際發展以聯合國在2016年發表之「全球永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）」作為服務的核心，並嘗試導入方案組合管理之管理概念，輔以資訊管理軟體與服務現場回傳之資料作實證資料分

析，使家扶國際發展建立起一套獨特的跨「域」服務與管理模式。

本文嘗試論述國際發展與方案組合管理之概念，並以家扶國際發展為例子，描述如何在其國際發展中運用科技導入方案組合管理的流程，分析方案組合管理在國際發展影響力評估之效果與優勢、目前所面對之困難以及未來發展的趨勢。本篇案例分析的架構首先探討國際社會工作模式之改變、方案組合管理在資訊科技發展的趨勢背景下對非營利組織的意涵。接著，於第三節說明家扶國際發展採用方案組合管理的流程設計案例，於第四、第五節演示本研究案例中資訊技術在國際發展上的實務應用，與科技在國際發展中扮演的角色。期許在本研究案例中，反應臺灣欲從事國際社會工作之非營利組織從業者，得從中獲得社會工作取向轉向中長期發展性取向之實務模式，在跨越地理區位的服務

處置歷程中，採取方案組合管理概念與對應操作性技術層次之參照。

貳、國際社會工作與方案組合管理

一、國際社會工作模式之改變： 從救災模式到發展性模式

80年代後，臺灣國內政治、經濟及社會高度發展，民間力量也愈見茁壯，國內的穩健發展使得臺灣人民更有資源去援助遠在海外的弱勢者（林秉賢，2017；官有垣、邱瑜瑾，2003），援外的非政府組織（Non-Governmental Organizations, NGOs）數量亦隨之漸增。從外交部NGO雙語網（2020）資料顯示，目前臺灣非政府組織服務已遍及五大洲，在公共政策、醫療衛生、農業環保、人道慈善以及社會福利五大範疇發展。在國際人道

援助的模式中，不少學者討論到兩個基本的模型：救濟模式（The relief model）與發展性模式（The developmental model; e.g. Buchanan-Smith & Maxwell, 1994; Kniss & Campbell, 1997; Mimica & Stubbs, 1996）。

救濟模式的人道援助服務著重在某一危機（crisis）事件，當危機發生時，例如飢荒、兒童失學、天災等，社會工作機構會先針對需要受助之群體，以受助者在暫時的危機中生存為目標，快速、清晰地評估受助者的需求，在最短時間內以最有效的方式滿足受助者之緊急需求，機構與社工以經濟與物資上的扶助為主，如提供食物、衣物、基本醫療援助、臨時住房等（Mimica & Stubbs, 1996; 見圖1）。但由於在救濟模式中，給予者傾向主導的角色，受助者往往只能是「被動地」接受援助，反而會導致依賴救援者。

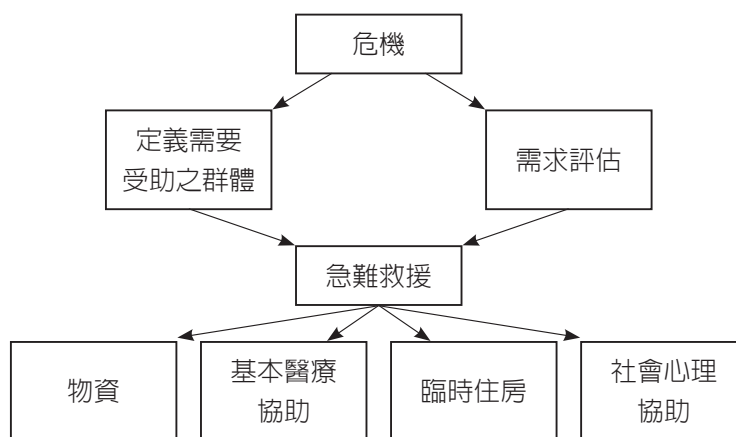


圖1 救濟人道援助模式（Mimica & Stubbs, 1996）

與救濟模式相反，發展性模式主張給人們選擇權，而不是單方面的給予援助引起受助者的被動和無助感。發展模式建立在夥伴關係的基礎上，包括受助者能明確表示自己的需求。發展性模式在援助的形態上也與救濟模式不同。在發展性模式下，給予的援助主要以社區發展、教育、支持團體等形式，以長期的發展為導向之援助模式（Mimica & Stubbs, 1996; 見圖2）。

在臺灣，早期的國際援助服務模式主要以救濟模式，即經濟扶助或物資贈與為主，以家扶基金會為例，早在1987年便開始了國外兒童認養服務，主要以經濟扶助作為其國際援助服務之主要策略，直到2004年始於蒙古建立據點，從救濟模式慢慢轉型至發展性援助。另從全球的服務型態趨勢來看，聯合國從2000年簽署的千

禧年發展宣言（Millennium Development Goals, MDGs），到2016啟動的17個永續發展目標（SDGs），亦可見全球均採取可持續發展之理念。然發展性模式的服務所追求的非單一解決短期危機，更加希望可透過不同的社會服務從而促進受助者的參與、賦能與自我組織（Mimica & Stubbs, 1996），讓受援助者建立面對未來挑戰的能力。在此前提下，社會工作機構的投入（input）旨在實現各項發展目標，例如教育、技能提升等，而這些目標均具有長期且可持續的影響。由於國際社會服務已不限於單純以物資、經濟輸送為主的救濟模式，發展性的國際社會工作著重於長期、可持續的發展規劃，更需要有全面性的方案組合系統，才得以讓規模漸大的發展性國際社會服務能以更有效率的方式進行。

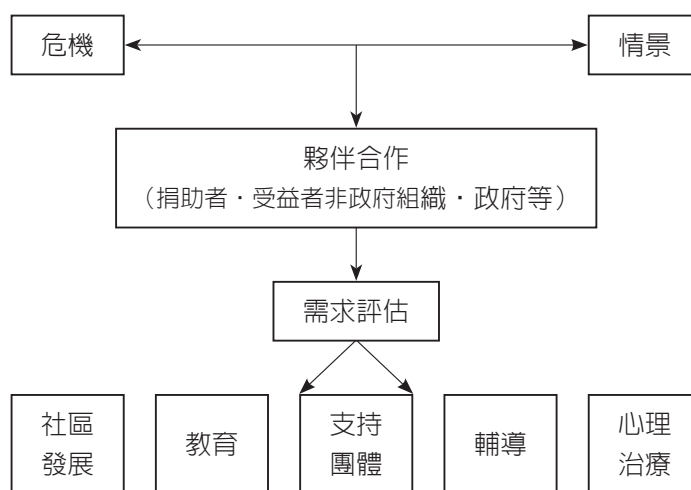


圖2 發展性人道援助模式（Mimica & Stubbs, 1996）

二、非營利組織與方案組合管理

方案組合（project portfolio）是組織或企業將多個方案（projects）放進一個「方案集」（portfolio）裡共同管理，透過全面性地控管多個方案，可以靈活的協調並分配方案之間的資源使用優先順序，從而減少不確定性（Turner & Müller, 2003, p. 7），亦可以讓組織更靈活與敏捷（Stettina & Hörz, 2015）。方案組合管理是一個動態的決策過程，在此過程中，執行中的方案會不斷根據方案組合更新與修訂（Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997）。Cooper等人（1997, 2001）認為方案組合管理可協助管理者實現以下四個主要目標：（1）最大化方案的盈利能力；（2）在方案間取得平衡；（3）支持組織策略並與其保持一致；（4）限制方案組合中的方案數量，以讓有限的資源分配難度降低。在使用方案組

合管理時，因其管理範圍涵蓋不同的決策階段，因此在有限的資源下，管理者可依據方案效益與組織價值選擇並排序方案，投入大部份的資源在較有效益的方案中（Lacerda, Martens, & Freitas, 2016）。

非營利組織的管理是一個有關有效率的運作以及有效果的表現去達成目標策略的議題（Huatuco, Moxham, Burt, & Al-Tabbaa, 2014）。近年，非營利組織在努力提高服務專業性的同時，也開始關注方案組合，而非營利組織亦已經開始接受以效率為導向並著重即時性分析結果的新型動態管理，然而在方案組合管理文獻中顯示，方案組合管理並未在非營利組織的體制中被使用（Lacerda et al., 2016）。因此家扶國際發展參考Lacerda等人（2016）所提出的非營利組織方案組合管理模式（見圖3），發展出屬於自己的一套方案組合管理模式，並會在第三部份作詳細說明。

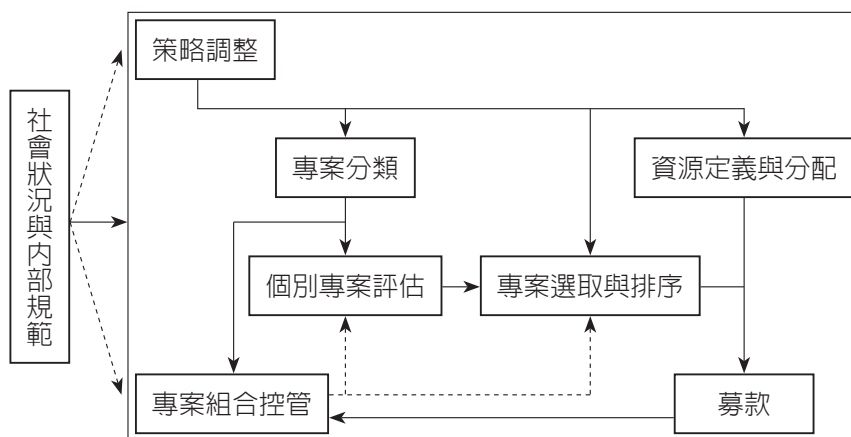


圖 3 Lacerda 等人（2016）提出之非營利組織方案組合管理模式

三、方案組合管理與資訊系統

方案組合管理的特徵，在於及時性地兼蓄多面向方案指標，進行方案的修正與調整，因此其概念涵納資訊系統的建立與運作。方案組合管理的管理者必須設計、開發、實施和維護方案組合管理的資訊系統（Rad & Levin, 2006）。Kendall和Rollins（2003）提出，方案組合管理的資訊系統包含戰術性（tactical）與策略性（strategical）的數據。戰術性針對進行中的方案，而策略性則是根據組織目標，增加或終止方案。作者提到，資料的輸入應使用一致的模板，並且要簡單明瞭，系統應具有排序和過濾數據的能力，以便為各方案組合管理的利害關係人準備方案報告。

但根據Bullock以及Colvin（2015），近年來蓬勃發展的通訊技術被廣泛應用在社會工作專業中，帶給社會工作者新工作方式的可能性，協助社會工作者可以更快速的聯絡同事與服務使用者，卻同時也帶給社會工作者帶來更多的挑戰，例如倫理議題及隱私，甚至不一定會提高社會工作者使用科技的意願。作者指出原因有三。第一，社會工作者認為應用科技後，會減少人與人之間見面的機會，進而弱化與服務使用者的關係。第二，社工因為不熟悉科技、無接受過相關訓練以及過往使用經驗不佳，而抗拒應用科技。第三，社會工作者認為科技並無法提升服務使用者

的生活品質，或產出更有效果及有效率的服務。此外，即便社會工作者於工作中利用科技管理資料，例如：線上填寫案主資料，但因缺乏資料分析相關知識與動機，較少從事資料分析，做為方案內容決策的依據。

當組織採用方案組合管理策略時，管理者會需要即時決策方案的優先順序、協調與規劃不同方案以及提升對跨項目資源調配的視野，因此必須保持方案組合的可控性（Ajjan, Kuma, & Subramaniam, 2013）。組織需要準備方案組合管理軟體，並在方案和組合管理者之間建立全面的方案組合管理文化（Daradkeh, 2019）。而在方案組合管理過程中使用資訊軟體為工具的主要目的是確保在資源緊絀而且時間有限情況下，能管理支持其組織策略並實現最大價值的最佳方案組合（Kock & Georg Gemünden, 2016）。在資訊軟體的輔助下，組織可以評估、選擇並確立方案的優先順序，分配資源，以便最大化方案對組織的貢獻（Sharda, Delen, & Turban, 2017）。

參、家扶國際發展服務方案組合管理流程

一、家扶國際發展方案管理架構

在傳統「方案管理」架構裡，每個方案會獨立地被監管（PMI, 2013），家扶

國際在過往採用傳統的方案管理流程，主要分為五個步驟（見圖4），以年度為單位，每個海外分事務所獨立處理，並於每年結案：

- （一）策略形成：家扶國際發展致力於聯合國在2016所發表之「全球永續發展目標（SDGs）」，其中在七個直扶國家所執行的方案服務尤其著重在其中十項全球永續發展目標；
- （二）年度計畫撰寫：在訂定以聯合國發表的SDGs為策略後，家扶國際各海外分事務所在每年底會撰寫明年度之年度計畫及年度預算，並以SDGs為基礎框架，擬定來年中

心之整體服務計畫、人力及經費分配等項目；

- （三）方案執行：家扶海外分事務所在每年均會根據前一年底所擬定之年度計畫、年度預算而執行方案。而在這種模式之下，方案間或國家間甚少有互相協調的空間；
- （四）方案控管：在每年的方案執行時程之間，會內專員依賴海外分事務所回傳之週報告、季報告、非現金控管表等表單，就單一方案或單一國家所蒐集的資料來跟進海外分事務所之方案執行進度與狀況；
- （五）方案評估：海外分事務所在每年年

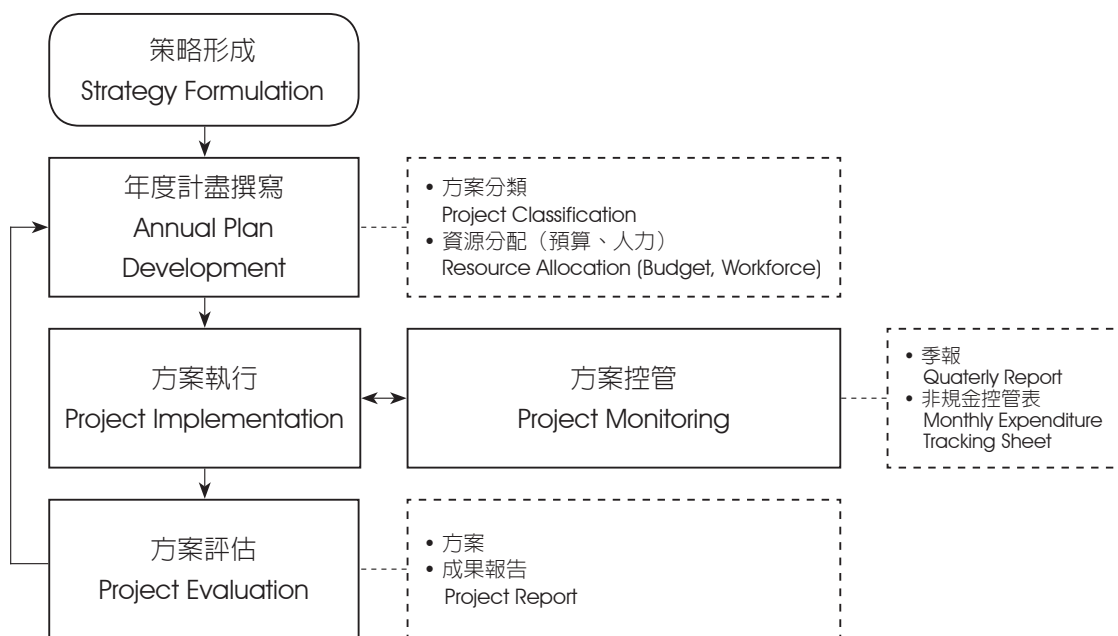


圖 4 家扶國際發展方案管理流程（TFCF International Development Project Management Cycle）

底回傳該年度個別方案之成果報告，讓會內進行年度評估，結算該年度個別方案與個別分事務所之年度執行概況。

縱觀上述沿用已久的方案管理模式，在國內的服務情景之下的確足夠，然家扶國際發展足跡已遍佈七個國家，甚至遠達一萬多公里外的史瓦帝尼，因此各種資源的運用比在國內的服務更需要有全面性的規劃，讓家扶的方案組合任務變得更有挑戰性，資源分配的靈活性與數據分析的即時性都是有效管理非常重要的條件。家扶國際近年開始引入方案組合管理（project portfolio management）的概念，透過實證分析（evidence-based analysis）與方案組合（project portfolio）的建立，針對各分事務所、各獨立方案，進行全面（comprehensive）而有系統之分析。

二、方案組合管理架構之實施

為能更有效地運用資源以及達成家扶國際發展目標，故家扶參考方案組合管理理論後，設計出屬於家扶的方案組合管理流程如下（見圖5）。

如前文所述，因一個單位的資源（財力、人力及時間）有限，如何在資源有限的情況下，達到該組織最大的影響力為各組織的困境。根據美國的Project Management for Development組織（PM4DEV, 2018），方案組合管理為加

以「分類」、「解構資料」，並重組成有分析意義的資訊，以便決策者能了解組織全貌，做出最能符合組織方向的決策。從組織的角度，則是根據「影響力」的考量，決定配置「資源」到哪些方案上。

相較於國際發展方案組合管理流程，家扶方案組合管理強調「資源分配（預算、人力）」、「方案組合管理架構」、「方案組合管理監控」及「影響力評估」以及「方案學習」，其中家扶特別著重前四點。如前文說明，「排序」在方案組合管理中極為重要，組織需選出更符合願景、策略與目標的方案，加以排序出方案組合，架構出屬於家扶的方案組合管理。第二，組織需監控組合的執行狀況，包含控管與評估方案，以達到組織的願景。第三，家扶的方案組合管理重點為「資源分配（預算、人力）」及「影響力評估」，原因如下：首先，以預算分配為例，家扶海外分事務所國際發展每年例行方案的預算金額多數依據前一年度預算分配編列，並不會依據組織可以達到的「最大影響力」決定投入經費的多寡；再者，家扶超過77%以上的經費來自大眾捐款，若貿然增減大眾有意願捐款的方案，可能會影響家扶的經費收入；第三，非營利組織需處理的一個重要議題為「多方的利害關係人（Multi-stakeholders）」，因組織需同時面對「捐款人、服務使用者及員工」，並在眾多利害關係人的要

求中獲得微妙的平衡，讓組織能對「所有人『有所交代』」，以達到「責信（Accountability）」，組織才能永續地經營。最後，「方案學習」在方案組合管理流程中，為依據方案評估的結果，了解方

案內容可產生的影響力及哪些服務策略可被應用在其他的方案。此外，亦可得知哪些方案較可達到組織願景，進而規劃新方案的發展策略或是拓展募款的機會，與利害關係人分享學習到的內容，達到責信。

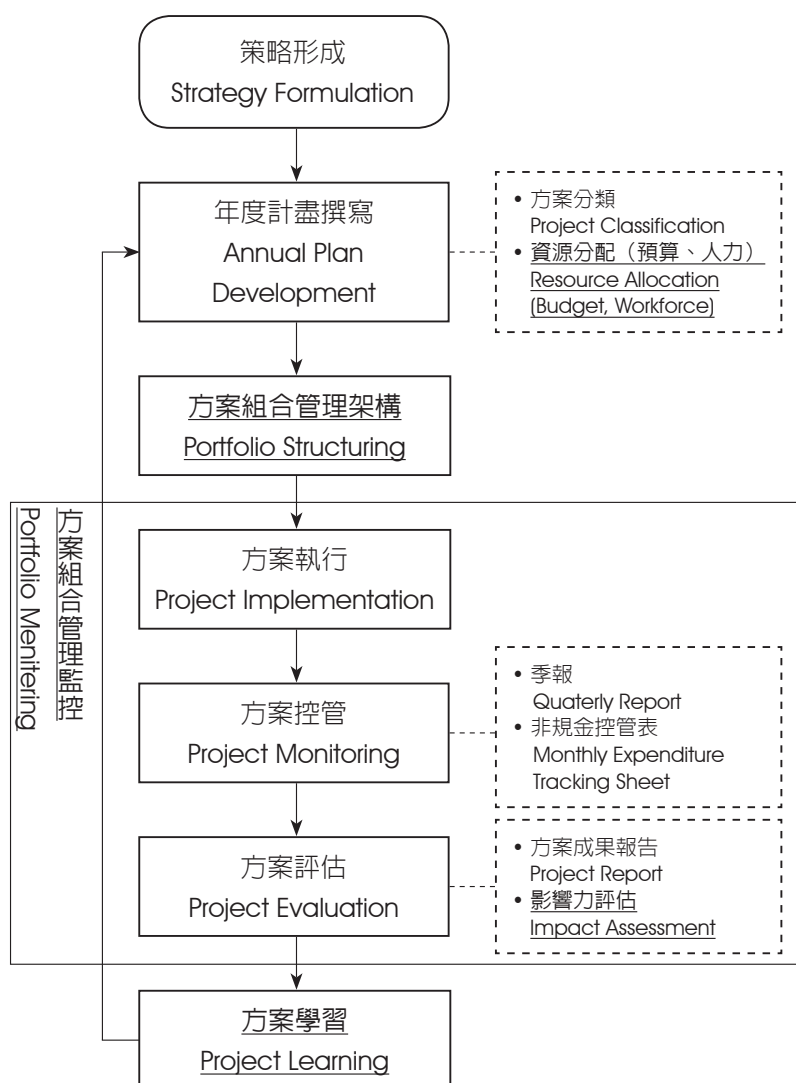


圖 5 家扶國際發展方案組合管理流程（TFCF International Development Project Portfolio Management Cycle）

為了責信及達到最大影響力，組織必須證明其重新分配預算後的影響力相較重新分配前的影響力大，故家扶於2017年開始請國外分事務所的員工蒐集服務數據，搭配科技做影響力評估分析。最後，從影響力評估分析的結果學習，於隔年度撰寫年度計畫時，依據方案組合能達成的最大影響力，調整方案的預算金額與資源。這五大部分彼此關聯，架構出專屬家扶的方案組合。而其中數據結合資訊科技的應用，將於下一部份說明。

肆、資訊科技在國際發展上之應用

為達到家扶國際發展目標，家扶的策略包含實證分析與實證計畫。第一個策略為「實證分析」，家扶於2017年設計國際發展服務紀錄表單，請海外分事務所的員工每年蒐集服務家庭資料。自2019年起，家扶每半年分析數據，提供結果給第一線的社工員，分析結果作為海外分事務所規劃隔年度實證計畫的依據。以下簡介家扶基金會國際發展服務數據分析與評估流程，包含「設計」、「蒐集」及「分析」三個步驟。

一、「設計」服務紀錄表單

家扶於2017年設計出服務紀錄表，包含8份表單，各表單目的請參見表1說明。

二、蒐集數據

台灣家扶請7個海外分事務所的員工，每一年至少更新一次案家及認養童的資料，員工須於當年度的1月底繳回上一年度7-12月的資料和當年度的7月底繳回當年度1-6月所蒐集到的數據。

三、分析數據

待員工蒐集完家庭及認養童資料後，家扶目前運用Power BI商業智慧軟體（註1），分析回收之數據。目前以分析認養童基本資料與影響認養童就學及健康狀態的方案成效。

（一）認養童基本資料分析

因家扶國際發展內容以聯合國永續發展目標的「SDG 2 消除飢餓」以及「SDG 4 高品質教育」為主，故挑選「就學狀態」及「營養健康」作為分析的主要項目，製作包含認養童的「就學狀態 School Enrollment」、「認養童主觀幸福指標 Subjective Well-being」、「0-5歲認養童生長遲緩狀況 Stunting（0-5 years）」、「5-19歲認養童身體質量指數分布 BMI Level（5-19 years）」及「19歲以上認養童身體質量指數分布 BMI Level（Above 19 years）」的頁面。頁面中亦會說明此份檔案包含的「兒童資料數量 Children」、「性別比例分布 Gender」與「資料分布的國家 Distribution」。

表 1 服務紀錄表表單目的說明

工作表名稱	表單目的
1-1_Family/Agency Service Record 家戶／機構服務紀錄表	了解該家庭或機構服務的家庭與認養童參加的方案資料。
1-2-0_Intake Assessment Report 接案表 1-2_Family Information 家庭資料表	1. 了解並釐清求助家庭遇到的問題。 2. 紀錄家庭的居住環境及財務狀況，判斷提供適合此家庭的服務。
1-2 (1) _Agency Information 機構資料表	紀錄機構的居住環境及人員狀況，與機構一同討論如何提供適合服務使用者的服務。
1-2-1_Visit Report (Family/Agency) 訪視追蹤紀錄表（家庭／機構）	紀錄訪視家庭時的目標、內容及進度。
1-4_Child Information (1) - (10) 兒童資料表（1）-（10）	紀錄認養童的健康狀況及教育程度，提供適合的服務方案。
1-5_Termination Report 結案表	紀錄停止扶助認養童的原因。
2-1_Program Application Assessment Report （1）-（4） 方案申請評估報告（1）-（4）	記錄家庭面臨的新問題或需求，再由社工評估是否提供家庭新的服務。

頁面配置請參考圖6，以下舉例：在吉爾吉斯分事務所服務的認養童中，近70.5%的就學率，而28.89%的認養童並未上學；在柬埔寨分事務所5-19歲認養童中，80.57%的認養童身體質量指數分布為正常，而12.57%的認養童身體質量指數分布為過輕。

（二）關鍵影響因數

除上述的分析項目之外，Power BI的「關鍵影響因素」視覺效果可讓使用者瞭解其感興趣的計量因素，分析資料並排名重要的因素。藉由運用此功能，可分析認

養童參加哪些方案，更可以達到家扶的服務目標。就以就學率為例，可瞭解參加哪些方案的認養童的就學中比例，會比沒有參加哪些方案的認養童的就學中比例高。

從下圖7可得知，「『參加』才藝培訓（語言）」方案的認養童，其就學狀態為就學中的認養童數量，比「『沒有參加』才藝培訓（語言）」方案的認養童高出1.24倍。

伍、資訊科技在家扶國際發展扮演的角色

如前文所示，妥善運用資訊科技能改

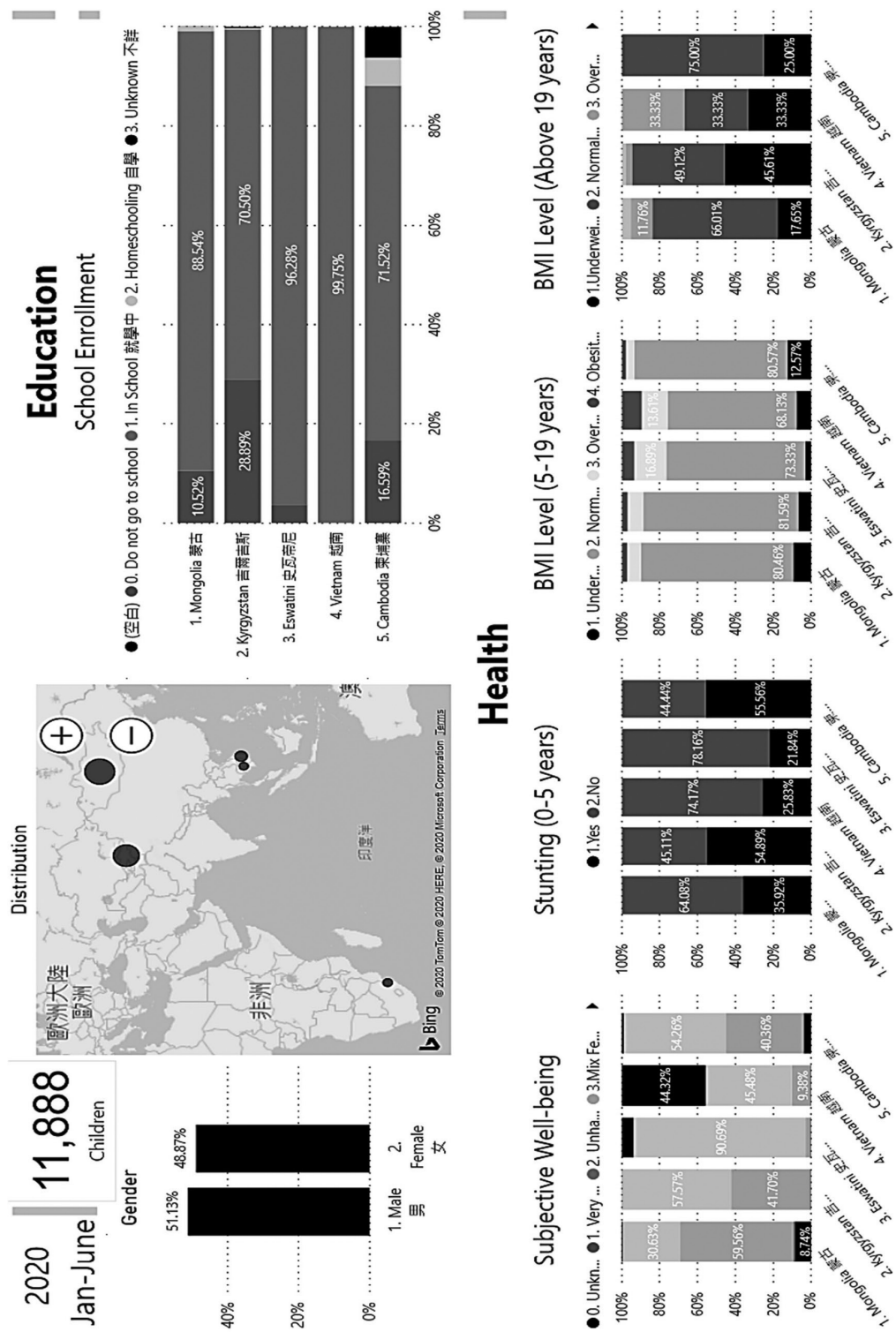


圖 6 認識基本資料分析（原始介面為彩色）

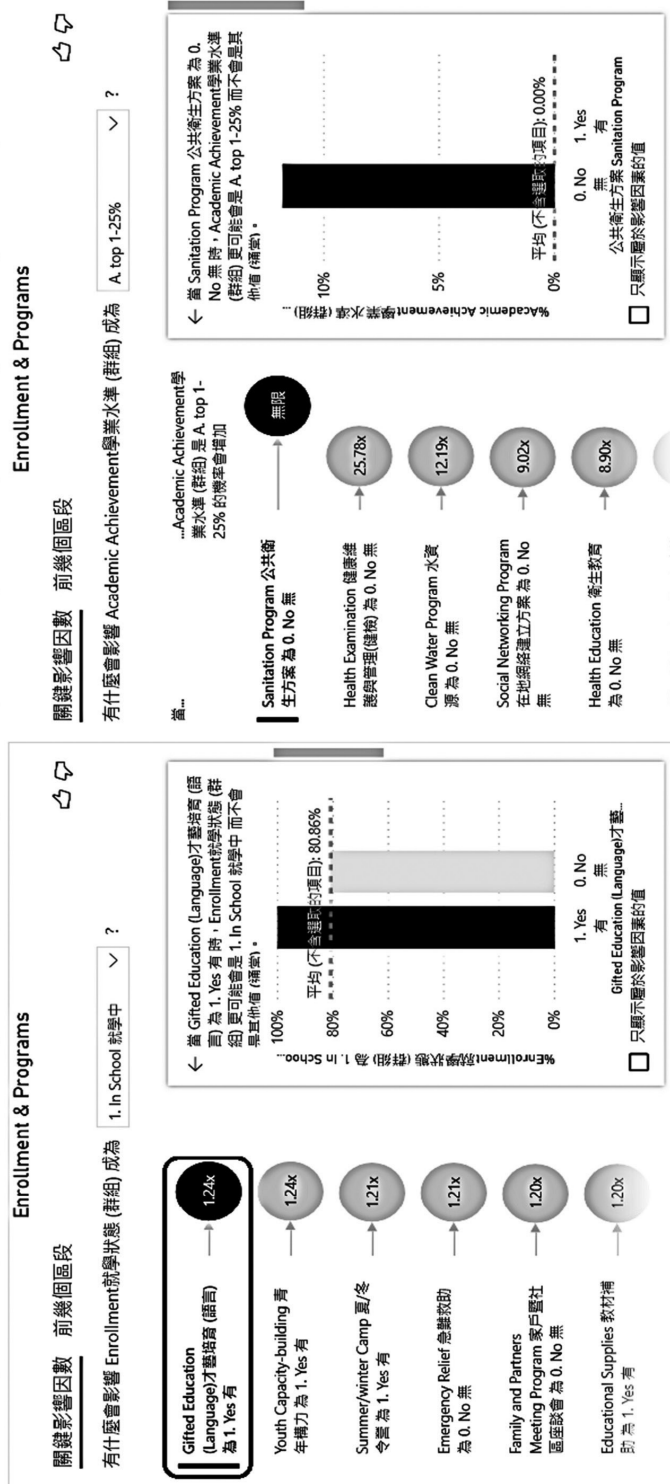
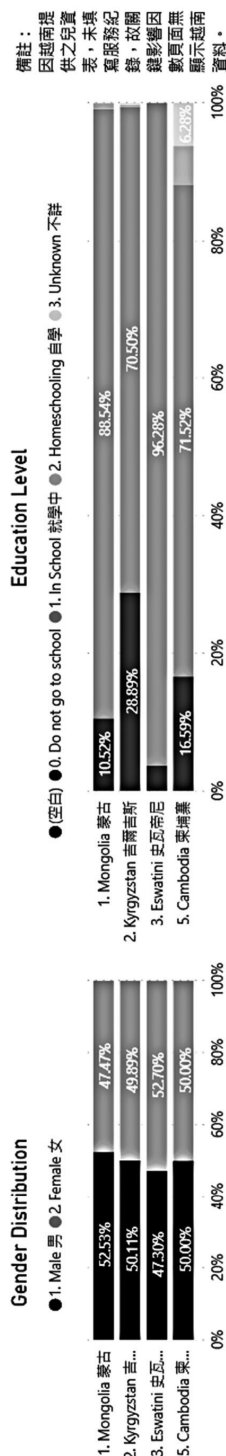


圖 7 關鍵影響因素分析 (原始介面為彩色)

革社會工作者的工作方式，提高工作效率並增加與服務使用者面對面的時間。但資訊科技亦帶給社工挑戰，提高社工排斥資訊科技的可能性。為瞭解運用資訊科技是否能正面影響社會工作方法以及實踐，業經本案例執行歷程中，執行團隊的建議與經驗回饋，歸納出三點研究歷程紀實。

一、介面的友善程度，影響使用者的接納性

人類的閱讀習慣為先看圖片再看文字。過往用數字及表格呈現數據分析結果的資料表數據較為生硬，因對使用者（社工）而言，數字過於冷硬，僅呈現收集數據的結果。而視覺化資料後，透過圖表的顏色與外觀設計，比對以及互動式的分析數據，提供更容易理解數據的方式，進而提升瀏覽圖表的意願。

二、使用者可更了解服務對象的狀況

視覺化資料可針對兒童資料的不同變項（如：性別、就學程度、營養狀況等）進行比對與交叉分析，使用者更能輕易地掌握認養童的樣貌。詳析平時田野的互動經驗與記錄，將多項變項形成群體特徵樣貌的勾勒，有助於社工將個別服務對象特徵，轉化為以服務對象需求為焦點的敏感度。

三、作為實證計畫的依據

過往社工規劃常年執行的方案計畫，

著重計畫的直接產出（output），例如參與人數以及預算執行率。較少著重在計畫直接產出的結果（outcome）以及帶來的影響力（impact），例如：服務使用者的就學率提升、營養狀況改善等。藉由視覺化數據評估影響力，再搭配關鍵影響因數頁面，可提供社工規劃方案時研擬方案結果以及影響力的依據。

此外，視覺化資料可鼓舞社工員的工作士氣，讓社工了解辛苦服務的成果，從中獲得工作的成就感。社工長時間提供第一線的服務，微觀的工作型態讓社工專注與服務對象互動，仔細地觀察服務對象的情形。影響力評估可讓社工在觀察服務使用者微小的進步之外，更「客觀地」與「宏觀地」瞭解服務對象的進步狀況，提升其工作的成就感。

陸、結語

一、發展性社會工作的實施，應輔以即時性的服務管理系統支持

家扶國際發展以聯合國永續發展目標做為國際發展基礎，該目標之長期永續發展模式強調與不同的利害關係者合作，討論出適合當地的多元服務方式，例如培力、教育、社區發展等。亦即相對於單案／短期式的服務方案，更著重跨領域資訊與服務使用者福祉狀態的訊息，來進行持續性的回應設計。服務目的旨在服務使用

者的能力與資源發展，即便未來非營利組織撤離，服務使用者可獨立面對未來的挑戰，因此，可持續追蹤並具備即時性的服務系統更能達到發展性社會工作之概念。

家扶國際致力以發展性社會工作為目標，在資源有限的情況下，嘗試突破既有的方案管理框架，選出更符合願景、策略與目標的方案，同時著重「資源分配（預算、人力）」、「方案組合管理架構」、「方案組合管理監控」及「影響力評估」四大部分，加以排序出方案組合，架構出屬於家扶的方案組合管理，以期達到服務投入的最大影響力。

二、國際社會工作實踐應納入

「跨『域』」技術應用

組織提供即時性救濟模式服務的產出（output）顯而易見，可即時統計出接受物資的人數以及家庭數量，激勵社工。但長期發展模式的服務結果（outcome）與影響力（impact）卻無法立即見效，亦會影響第一線社工的工作士氣。資訊科技提供家扶更簡單的方式評估國際發展影響力，社工可清楚地察覺其工作的重要性，激勵員工對於服務工作的成就感。

家扶國際目前已在方案組合管理系統中加入地理資訊系統（Geographic Information System, GIS），以地圖視覺化各國家服務區域的資料。於地圖上呈現影響案主或服務輸送的環境因子，讓社

工可以辨識和理解關鍵訊息（許凱翔，2018）。家扶亦可比較海外分事務所的數據與當地官方的數據，評估服務對象問題的嚴重性；找出服務缺口及服務對象缺少資源；瞭解當地實際狀況後，提供在地化的服務，規劃不同區域的特色服務方案，而非用採行「一體適用（One-size-fits-all）」的方案提供服務」（許凱翔，2018）。

除此以外，資訊科技的即時性更能使家扶國際的方案組合管理不受限於地域。即使海外分事務所與總會有地理上的距離，但透過資訊科技的應用，總部可隨時更新海外的狀況，給予即時的反應與協助。導入資訊科技分析與方案組合管理，社會工作者不但「跨『領域』」連結科技與管理專業，也讓國際社會工作「跨『地域』」地運作。

三、社會工作實務應加強臨床資訊的同步性，與理論並行

傳統的方案管理架構獨立控管每個方案，於年底評估各方案的成果，社工員蒐集的服務數據並未妥善被運用成為方案實證分析的依據，徒增社工員的工作量，無法看見服務的成果。此外，方案管理並無法即時管理及協調各方案之間的資源，一線社工員所面對的臨床狀況，無法讓管理者即時看見，管理者的決策流於理論並難以給予前線人員即時且合乎當地情境的回應，讓管理與臨床無法並軌而行。

藉由運用方案組合管理與資訊科技提供的影響力評估數據，可提供實證分析讓海外分事務所員工定期討論各中心的服務方案成效，應用評估結果，即時修正與改善計畫，產出實證規劃的方案，實踐家扶國際發展方案組合管理流程。

（本文作者：林秉賢為財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會國際發展室主任；王君翊為財團法人明怡基金會專案經理；區慧嫻為財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會國際發展室專員）

關鍵詞：國際社會工作、國際發展、方案組合管理、資訊管理

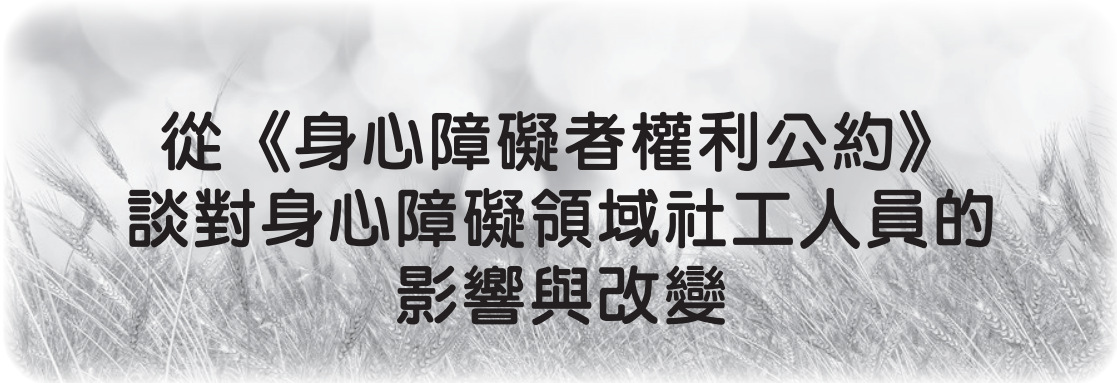
註 釋

註1：Power BI為微軟提供之商務分析軟體，可視覺化資料，協助使用者取得更深入的資料見解。<https://powerbi.microsoft.com/zh-tw/>

參考文獻

- 〈臺灣NGOs海外援助現況及展望〉，<https://www.taiwanngo.tw/p/412-1000-499.php?Lang=zh-tw>。
- 《外交部NGO雙語網》。2020/11/10作者讀取。
- 官有垣、邱瑜瑾（2003）。〈台灣民間組織與政府在國際援助事務的角色探析：現況調查及其政策意涵〉。《中國行政評論》12（2）。頁55-90。
- 許凱翔（2018）。〈運用GIS 推展社會工作〉，《社區發展季刊》161。頁71-87。
- 林秉賢（2017）。〈國際社會福利服務方案的開拓與服務模式——台灣家扶基金會的案例分析〉，《社區發展季刊》157。頁328-347。
- Ajjan, H., Kumar, R. L., & Subramaniam, C. (2013). Understanding differences between adopters and nonadopters of information technology project portfolio management. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 12(06), 1151-1174.
- Buchanan-Smith, M., & Maxwell, S. (1994). Linking relief and development: an introduction and overview. *IDS bulletin*, 25(4), 2-16.
- Bullock, A. N., & Colvin, A. D. (2015). Communication technology integration into social work practice. *Advances in Social Work*, 16(1), 1-14.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders - I. *Research-Technology Management*, 40(5), 16-28.

- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products (2nd ed.)*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Daradkeh, M. (2019). Understanding the Factors Affecting the Adoption of Project Portfolio Management Software Through Topic Modeling of Online Software Reviews. *International Journal of Information Technology Project Management*, 10(3), 91-114.
- Huatuco, L. D. H., Moxham, C., Burt, E., & Al-Tabbaa, O. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704-726.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. J. Ross Publishing.
- Kock, A., & Georg Gemünden, H. (2016). Antecedents to decision-making quality and agility in innovation portfolio management. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 670-686.
- Kniss, F., & Campbell, D. T. (1997). The effect of religious orientation on international relief and development organizations. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 93-103.
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P. & Freitas, H. M. R. (2016). A Project Portfolio Management model adapted to non-profit organizations. *Project Management Research and Practice*, 3, 5120.
- Mimica, J., & Stubbs, P. (1996). Between relief and development: Theories, practice and evaluation of psycho-social projects in Croatia. *Community Development Journal*, 31(4), 281-290.
- PMI, A. (2013). Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). In Project Management Institute (Vol. 5).
- Project Management for Development Organizations. (2018). Organizational Project Management.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2006). *Project portfolio management tools and techniques*. www.iil.com/publishing.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2017). *Business intelligence, analytics, and data science: a managerial perspective*. Pearson.
- Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), 140-152.
- Turner, J.R. & Müller, R. (2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1-8.



從《身心障礙者權利公約》 談對身心障礙領域社工人員的 影響與改變

連穎

壹、前言

近幾年來，臺灣陸續簽署多個國際人權公約，並將之國內法化。社會工作者面對國家政策快速改變的情形，以及人權公約國內法化後，不同對象間權利的轉變，使得社會工作者在這些變動之下所扮演的角色、任務，面臨很大的挑戰，包括社會工作者自身的人權教育是否足夠？學校教育是否完善？權利是屬於個人，而個人與群體之間的關係如何維持平衡？以及不同世代產生社會價值觀的轉變等等。

社會工作者以關懷和尊重的方式對待每個人，且需關注到個體差異以及文化與族群多樣性。社會工作者促進服務使用者對社會負責的自決；尋求提高服務使用者的能力和機會以做出改變，並滿足服務使用者自身的需求（林萬億，2013）。社會工作者意識到他們對服務使用者和社會

負有雙重責任，尋求以一種符合專業價值觀、倫理原則、道德標準、對社會負責的方式，解決案主與廣泛社會利益之間的衝突。

對照《身心障礙者權利公約》（The Convention on the Rights of Persons with Disabilities，以下簡稱CRPD）第四條，政府應盡的一般義務為：「促進培訓協助身心障礙者之專業人員與工作人員，使其了解該公約確認之權利，以便更好地提供該等權利所保障之協助及服務」。就此強調當該項公約頒布之後，對於專業人員的教育訓練應該要被正視與注重，確保公約的精神能夠被實踐與落實。

在實務中，社會工作者往往被賦予或期待扮演多重角色任務，包括諮商者、團體催化者、調解者、協調者、教育者、充權者、倡導者等等（林萬億，2013），CRPD是一個模式典範轉移的過程，當這

些角色任務對應到公約所提倡的人權模型概念，不論損傷的樣態與程度，都不應構成身心障礙者是權利主體的理由與限制。大家耳熟能詳的「Nothing about us, without us」，是身心障礙者或團體在推動CRPD過程中自我倡議的口號，「所有與我們有關的事，都應要有我們的參與」，重點強調身心障礙者本人的「參與」。社會工作教育的學習歷程與工作方法的教學上，應思考轉化以往問題診斷、任務導向、設定處遇目標以及執行服務成效評估，大多以專業人員的意見為決策者，應需要在這些過程中，納入服務使用者的意見與參與。

CRPD所強調「平等」、「不歧視」，其形式包括實際的歧視、間接的歧視、直接的歧視等等，有時在服務的過程，可能會因為社會工作者對於身心障礙者的不熟悉與認識，帶著主觀的想像來提供服務。本文將透過實務現場的觀測與思考，臺灣未來社會工作者教育的過程，特別是身心障礙領域的社會工作者及其相關的專業人員，可如何強化國際社會工作聯盟（International Federation of Social Workers，簡稱IFSW）所強調社會工作中以人權與社會正義為基礎的精神及價值，與產生「以人權為基礎的工作方法」（林萬億，2013）。

期待未來社會工作教育應轉向以人權為基礎的工作方法，並在提供服務的過

程，藉由自省、反思的方式來檢視自身對於所提供服務的價值。這將是臺灣近幾年來，簽署了許多國際的人權公約，對於社會工作者所帶來的可能影響及改變，亦是本文期待透過實務工作現場，淺談從事身心障礙服務為主體的社會工作者，導入CRPD之相關權利概念以及意識提升後，其價值觀與工作方法的歷程如何逐步被改變與建構。

貳、以人權為基礎的工作方法

人權是一個範疇很廣，且可以不斷延展的意識形態與價值觀（胡藹若，2007）。人權的概念到目前為止歷經三個世代的演進，第一世代（1789-1918年），以自然權（或自由權）為主，重視消極人權，例如公民權、政治權，且對於人權所對應的圖像，人都是完整的，說明人都是平等的，但沒有特別說明人與人之間的差異性；第二個世代（1919-1976年），著重生存權，討論的是進入社會模式的人權圖像，如健康、住宅社會安全與教育等；第三個世代（1976年之後），以人權模式的取向為主，特別在身心障礙者權利公約裡頭所談到的，看重人們之間的差異性以及個人的損傷經驗，想要達到平等參與及不歧視是公約最終的目的。且在國家的角色，把障礙者的人權實踐跟保護的權利交給國家，CRPD公約中國家要擔起較重的

責任與角色（金亨植，2019；林萬億，2013；王國羽，2008）。

如何推動人權概念的運作與人權的工作方法亦被不同的領域或學派提及，而以人權為本的工作方法（Human Rights-Based Approaches，簡稱HRBAs）過去十年，已成大多數開發組織中的新準則和主導發展的準則，許多學者都以不同組織或國家推動的經驗彙整之後提出可能的作法，也提出對於以人權為本的工作方法，運用在普遍的人權議題與特定主題上的差異，學者們建議在談論該工作方法時，必須明確的定義，使其概念化並能夠充分地給予意義上的詮釋。對於特定的主題，例如運用在身心障礙者、兒童、婦女、貧窮、環境、教育等等時，必須更具體的說明如何運用該方法，是要建置指導手冊或是評估量表亦或是教育訓練的教材等，不建議只停留在概念性的論述，期待這樣的工作方法要成為一項實用的工具，而不是理論上的工具（Katsui, 2008; Hans, 2012; McPherson, 2014）。

透過與身心障礙者較為相關的文獻檢索過程中，台灣海外援助發展聯盟（2015）及德國聯邦經濟合作及發展部（2014）皆有提出，以人權為本的工作方法之論述，從不同的國家發展脈絡談論，希望用人權的準則，來探討或詮釋相關的社會問題，試圖克服因貧窮或外在環境、社會因素等所導致的歧視、排擠及弱

勢族群剝削等現象。其中所牽涉的權力和法律議題，乃與「權利擁有者（right-holders）」、「責任承擔者（duty-bearers）」有高度相關，其可讓各方權利與義務在發展方案中被看見，以明確提供個人、政府及發展機構等的行為準則。這些準則包含不被歧視的平等與自由、公平審判、健康、教育、居住自由、免於迫害等等。透過實踐的過程，發現共同的「要素」並產生共同的「行動」。這當中共同要素分別為：（1）責信與透明化，責任承擔者對權利擁有者必需責信，意旨自稱為人權實踐的單位，執行過程必須保持公開透明的運作與歷程；（2）賦能與權力發展；（3）夥伴關係；（4）參與：所指稱的精神是，不論什麼年齡身分者，都可以自在的參與，不會有隔閡。

以下提出幾個運用該方法在不同議題上的例子，McPherson（2013）等三位研究者從巴西的社會工作者所運用的三種工人權模式當作範例，並探討美國社工領域可以如何借鑑。挑選了兒童、年輕父母與婦女的機構，並藉由跨團隊專業人員的協助與支持來形成所謂的，以人權為本的方案。內容包括（1）有目的性的提供人權的服務，並提供服務使用者人權相關的培訓（2）進行評估時，將服務使用者置於其社會和文化背景中，處遇的目的在於改善他們獲得權利的途徑（3）服務使用者與服務提供者之間的關係為夥伴關係／平

等關係（4）計畫性的介入以改變個人狀況，以及社區、政治和社會規範（5）宣傳倡議是所提供服務的關鍵部分。

Hans（2012）則是透過以社群（community）為基礎，強化社群與政府之間的連結，進一步提出影響政府的政策倡議。

Ilse（2012）由德國聯邦經濟合作及發展部出版的資料裡頭，做法為採用一般人權公約的概念，對照身心障礙者公約產生概念式架構，進而建置核心指標，作為檢視所執行的身心障礙相關的方案計畫，確認具備人權思考的脈絡。在Sebastian、Valerie及Barbara（2016）探討該工作方法運用於精神障礙領域，藉由回顧許多不同的方案來檢視，透過不同的研究方法、方案設計以及介入及成效評估的方式，來建構具體可行的以人權為本的工作方法。

從我國社會工作專業的發展史，觀察以人權為基礎的發展脈絡，從非專業發展到專業，從歐美的發展經驗到臺灣本土化的建置。除了專業人才的教、考、用、訓、組織運作、社會認可、專業文化、國際交流等的過程外，社會工作者在這樣的環境脈絡中，所建立的價值觀或是價值取向（value orientation），也呈現了很多元不同的樣貌，面對不同世代社會工作者，形塑了不同對於社會工作者自我認同以及提供服務當下所運用的方式。隨著人權價值的引入，從專業倫理守則，對應

到倫理價值（ethical values）、專業價值（professional values）與社會價值（social values）之間產生的扞格，將是社會工作者要面對的複雜現象，特別對應到不同的主體對象，所談論的人權範疇也略有不同（林萬億，2013；彭淑華，2016；秦燕，2012）。這裡所提及的對於不同價值或實務中設定處遇的扞格是，如吳淑芬、林灯偉（2017）所論述的，對於身心障礙者而言自立生活與融合社區以及適足生活水準都是身心障礙者應該具備的權利，然而對應到部分的服務輸出有其福利服務設計上的限制時，專業工作者應該採用哪一個觀點來解釋，讓自己與服務使用者找到雙方都能接受的觀點。又或是當身心障礙者因家庭需求或限制而無法居住在自己家中，必須到機構接受安置服務，機構管理者常常必須面對一個抉擇是，在機構的營運管理上或基於安全的因素，機構須制定生活公約或規範，例如機構門禁的管制等。可能採用的專業倫理守則裏頭的「保護生命原則」作為判斷的依據，但當納入CRPD的精神或思考後，是否可能提出不是對或錯的答案，而是能夠對於現況提出具體可行的支持措施，使其結果是具有多種選擇的。

「社會正義」（social justice）是另一個對於社會工作者要看重的價值，社會正義在意的是，不論個人、團體或社區，均有權利賦予被平等對待、接近、包容，

所追求的是反對不均、壓迫與排除。社會工作者運用權利為基礎的工作方法則是要讓身心障礙者擁有平等權益、促進其尊嚴，聚焦機會均等非歧視、用各種方法來降低歧視，透過法律執行消除各層面的歧視。

唐宜楨、陳心怡（2008）從CRPD探討身心障礙概念新轉向中，帶出一個從身障服務場域中看到的現象，過去對於身心障礙的服務較以慈善與醫療模式的觀點提供服務，並且在社會福利層面強調個案的協助，但當以人權為本的工作方法開始被討論時，逐漸發現障礙是社會環境所造成的結果，應該從消極的尊重轉變為積極的倡議；強調權利的覺知；並以個體權利的強化與強調社會包容，來促進社會對於身心障礙者的態度與看法的轉變。

綜上所言，當我們思考身心障礙者服務應如何推展以人權為基礎的工作方法時，必須了解服務的模式中，從過去的慈善模式、醫療模式到社會模式，以及近幾年進入人權模式，這四種模式並非互斥而是同時並存，其將依照當下所處的環境或關注的問題有不同的對應模式（王國羽、林昭吟、張恆豪，2019）。但對於如何推動以人權為本的服務，目前尚未有一個理論或典範成為一個已被公認的作法，需透過不斷的反思、檢視所執行的方法，確認符合人權的基本概念，執行計畫者的觀念很重要（Hans, 2012）。或許，這也可以

視為臺灣社會工作專業或是非營利組織的一個新的發展契機，隨著臺灣簽署了這麼多的人權公約，政府部門對於人權議題的重視，未來，不論在學校的教育或是不同的非營利組織，都可根據自己組織特色和脈絡，發展出多元不同的「以人權為本」的架構和工作方法，進而再針對這些不同的架構，進行方法多元的討論與對話，並藉由系統性的評估，應有機會發展出屬於臺灣推動人權的工作方法。

參、以臺灣本土身心障礙組織——伊甸基金會推動「以人權為本的工作方法」為例

臺灣在推動身心障礙者權利實踐的脈絡，乃係由「政府」與「民間」兩個力量齊力推展。伊甸創辦人劉俠女士，自1982年因著自身的疾病以及回應個人基督信仰的緣故，接受呼召成立伊甸社會福利基金會。使伊甸在與其他相關的民間團體共同推動實踐身心障礙者權利的歷程中，占有重要角色（吳淑芬、林灯偉，2017），伊甸自2006年出席參與第八屆聯合國身心障礙公約特別委員會（Ad hoc Committee）後，持續推動CRPD在臺灣國內法化。目前伊甸大約有3000名左右編制內的工作人員，其中從事直接服務的社會工作者占14%左右，身為以身心障礙服務為主體的伊甸，組織不斷地思索該如何將CRPD傳

達的精神，轉化成「以人權為本的工作方法」，特別針對伊甸內部執行服務方案的社會工作者而言，對於如何改變其工作的行為模式與處遇判斷的價值，企圖建立符合人權模式的工作準則實為重要，伊甸重視的是將「社會工作實務運作的技術」在服務中落實。

雖然，CRPD是約束及監督政府落實身心障礙者權益為主的工具，但民間團體仍舊可將其精神與概念當作服務品質提升的依據，作為服務品質檢測指標，運用實務研究的方法，從工作日常以及服務調整來落實。

為使其推動更具影響力，伊甸於2017年成立全球第一間的CRPD實務研究中心，不斷思考與實踐應如何建立出以人權為基礎的工作方法。前聯合國身心障礙者權益委員會之金亨植教授於2017年訪臺教育訓練中提到實務中實踐CRPD的層次可分為：價值（value）、知識（knowledge）、技術（skill）等三個層次。據此，該中心便以「教育訓練」、「建立實務準則」、「實務研究」、「社會倡議」等四大策略目標作為建構以人權為本的工作方法，故以下將從該四面向來歸納以實務研究的方式，爬梳建置以人權為本的工作方法的可能。

一、教育訓練

我們第一步所建立的工作方法乃係從

教育訓練著手，主要核心為「觀念釐清」與「知識傳達」。如同CRPD第八條提到「意識提升」的重要性，「締約國應採取立即有效的適當措施，提高整個社會，包括家庭，對身心障礙者之認識，促進對身心障礙者權利與尊嚴之尊重，在生活的各個層面對抗有成見、偏見與有害的作法，提高對於身心障礙者能力與貢獻的認識。」例如：社會工作者對於人權的理解是什麼？什麼是權利？倘若都不清楚，便很難去推動與改變工作行為，也無法與現有或過去在社工教育基礎的培訓做比較，明白其具體思考與服務提供的差異。

伊甸透過歷年的教育訓練課程，設計出三種訓練類型：初階、進階、專題；多種訓練模組包括：公約基礎概念性的介紹、公約條文拆解說明、種子講師培力、組織的法規、條文檢視、平行報告撰寫等等，從中放入許多實務上落實的例子，在2020年我們期待教育訓練的模式能擴及更多群體，因此錄製公約的初階、進階主題式的課程，採取E-learning線上學習，讓新進、原有的伊甸員工在一定的期間內觀看完畢，並以學習測驗問卷確保員工的理解程度達一定標準。在實體教育訓練部分，CRPD實務研究中心員工受內外部服務單位邀請，以服務屬性與內涵來設計培訓課程或是帶領讀書會的方式導讀，使其理解公約內涵跟服務對象與內容相關之處。同時，我們也將CRPD的精神導

入組織文化，讓員工了解CRPD的核心精神，並且思考、設計具備符合CRPD的行為識別。

在推動社會工作的核心教育上，我們建議除了可將以人權為本的工作方法，以及基本概念與價值納入在職的教育訓練外，對於社會工作專業在學校所學的部分，包括社會工作基礎課程，也必須帶入公約的精神，例如：社會工作概論、社會學、心理學、人類行為與社會環境、社會個案工作、社會團體工作、社區工作、社會福利行政（含社會工作管理）、社會工作研究法、社會政策與社會立法等，以及社會工作實地實習400小時等等。讓欲進入身心障礙領域的學生可更能理解人權價值，並降低其在實務運作上的恐懼或排斥（莫藜藜，2007）。

外部意識提升部分，透過社會行銷提升大眾對身心障礙者權利的認識及認同；以政策倡議的方式提升政府對身心障礙者權利的意識並改善損及身心障礙者權利的政策制度。

二、建立實務準則

「督導」可為一動詞，也可為一名詞。社會工作督導代表一種知識與實務經驗傳遞的作法，也是社會工作專業建構的過程中很重要的一環。社會工作專業的概念傳遞，單就課堂上的講授，不容易讓社會工作者實務的真實面貌，必須透過

在工作的現場「做中學」，或是透過個案研討、案例分享、操作手冊的引導等方法，以及從實際執行的過程，透過紀錄的撰寫、督導的反饋與自身的覺察，才能夠具象的學習以及累積經驗（戴世玫，2019）。

我們於實務中發現，社會工作者在執行服務時，仍須依照政策法規所制定的範疇來展開服務，故此，透過CRPD「法規檢視」的精神，從內部所制訂或設立的條文法規來執行組織的「法規檢視」，從服務辦法、服務契約到服務流程，期待藉由社會工作者在工作時所依循的規則修正，藉此改變其服務行為，使之符合權利為本的工作方法。

在法規檢視的過程中，我們發現到許多服務行為設計的背後，源自於契約規定的不對等，或是政策制定時非以身心障礙者為主體的思維來設計思考服務流程。同時，我們也觀察到社會工作者於實務場域中面對服務主體轉換時，所面臨的價值衝突、決策以及與人權公約之間的兩難。社會工作者該如何思考從社會模式進一步到人權模式的過渡期，如何從認為會形成障礙是社會建構的結果，到肯認損傷經驗的重要以及損傷經驗的差異與多元性。如社會模式面對一位輪椅使用者，可能會思考到居住的社區，應該要有無障礙坡道，讓他可以參與社會，而運用人權模式來思考服務提供時，會提出的想法為，當他有工

作時，他的雇主應該就是要提供無障礙的工作環境或是合理調整與支持，這是他應有的權利。我們期待透過不同的案例與實務操作的討論，納入身心障礙者自身的意見表達，來整理不同服務型態的準則或指引，讓對初期接觸人權模式的社會工作者在工作執行上有所依循，並透過概念性的引導，降低服務行為與條文之間的距離與恐懼，並透過討論的過程，社會工作者藉此釐清自己的價值觀。

三、實務研究

研究可以幫助我們以有系統的方式、程序，解決實務工作中所遭遇的問題，並發展社會工作的學識，研究的目的是引導臨床、方案、行政的決策（劉瓊瑛，2017）。實務研究不是一個特定的研究方法，而是實務和研究之間的交會點，並且每次試圖建立這樣的交會點時都需要雙方進行協商。伊甸是以服務為主體的組織，所推動的實務研究是強調「實務」本身，累積的知識來自實務智慧，透過包容性方法探索專業知能，包括專業實務相關的知識產生，以實務工作，理解其複雜性，搭配促進權利的承諾，以實現社會正義。2016年開始CRPD實務研究中心，透過研究調查所累積的數據或是訪談身心障礙者自身經驗文本的累積，作為推動與落實身心障礙者權利的論述依據。執行的實務研究包括：CRPD意識研究，以組織內部

同仁為調查對象，了解其對於CRPD的認識程度；在CRPD第二十九條參與政治與公共生活的實踐，我們以服務心智障礙者的政治參與為實務研究，並以社會工作者為訪談對象，了解一線工作人員如何透過服務的日常當中，導入CRPD的精神；針對身心障礙者辦理CRPD意識提升培力之研究，我們透過研究過程發展出一套符合身心障礙者自身成為倡議者的訓練課綱；在CRPD第三十條的實踐策略，從身心障礙兒童的遊戲權落實切入討論，透過召集伊甸內部的早療單位，共同思考如何推動在地的共融遊戲場的政策，以及將療育課程的設計與規劃和所在社區的環境產生關聯；至2020年，再次針對組織內部同仁來檢視對於CRPD認識，意識提升的程度；在此過程中，也接受衛生福利部委託研究，中心的同仁配搭身心障礙界領域的專家學者，在二至三年間，建置屬於臺灣的「CRPD人權指標」，該指標讓臺灣成為全球第四個擁有CRPD人權指標的國家。

社會工作者藉由參與實務研究的过程，對於人權價值的展現有更深入的了解與認識，讓我們意識到專業的提升與轉變是一種內隱能力的展現，需透過長時間的累積與觀測才能覺察。

四、監督政府

各項人權公約原意是為協助政府提升人權政策推動的執法施政的工作，可做

為民間團體監督政府施政的一個評核指標（施逸翔，2018）。其中倡導者是社會工作者一個在執行服務過程中很重要的一環，包括個案倡導（case advocate），為「案主」的利益爭取應該獲得的服務；政策倡導（policy advocate），為有利弱勢者的政策進行遊說，例如社會住宅政策、無障礙行動權等。立法倡導（legislation advocate）更是對於服務的推展產生重大影響的關鍵。

在《身心障礙者權益保障法》的施行下，許多相關的福利服務也因著開展與推動，但臺灣在身心障礙者相關的權益與福利的思考仍多以福利服務的模式概念在制定。然而，當CRPD國內法化後，民間團體能更有依據的監督政府積極改變施政作為。特別是在2017年完成臺灣第一次CRPD的審查，促成許多身心障礙倡議團體提出平行報告，並接續國家報告結論性意見來追蹤臺灣政府持續的作為。

在這當中，伊甸透過服務單位於服務現場蒐集的調查報告數據、服務經驗的彙整等等，針對身心障礙者的服務策略與執行方向提出調整建議。伊甸所推展以人權為本的工作方法即是透過認識權利概念，進而紀錄行為改變的過程與建議作法，並透過實務研究的數據累積，形成政策倡議的內涵與有利的證據。同時，企圖影響進入身心障礙領域的社會工作者，讓其思考與行為逐漸轉以人權模式來提供服務。而

從2016年迄今，陸續也看到組織內部的轉變，在各單位工作的推動上，可以很明顯地察覺單位在思考或開展服務時，多少會將CRPD的精神和概念企圖帶入，即使不同的單位對於CRPD的認識與理解仍有其程度上的差異，仍可以感受到整個組織有因著該公約所產生的影響力而被改變，越來越多內部的同仁嘗試將其工作方法融入原有的工作方法之中。

肆、結語

社會工作者呈顯的是專業助人者的形象，透過與服務使用者一起工作、尋求解決、給予建議以及減少面對問題可能產生的情緒困擾。為落實平等權利關係，社工專業的行為準則上應參考CRPD第三條所提到的八個一般性原則，將其作為社會工作者或是社工教育針對身心障礙領域的核心精神。建議透過更多的討論與集思廣益的思考，在實務中落實並將該作法融合至社會福利的委託計畫或社會福利執行的過程中，讓社會工作者在滿足服務使用者的需求同時，亦可回應行政程序的要求，從而落實以人權為本的服務。

另一方面，CRPD國際審查委員會建議，國家應以系統性的方式收集所有部門的數據資料，包括健康、教育、就業、政治參與、司法近用、社會保障、暴力和偏鄉人口，並制定人權指標，作為提供有關

CRPD實施情況的準確資訊。故此，對於服務數據的蒐集與累積將是未來社會工作者發展的關鍵，透過數據的累積，社會工作者在進行倡議時，將會更有力量。

價值翻轉仍持續行動，金亨植（2018）的一場培訓工作坊簡報談到實踐身心障礙者人權的基本步驟包括：（1）對於人權議題要具備敏感度：社會工作者需要努力和思考將身心障礙者的狀態與人權議題產生關連，並思考採取的方法（2）針對議題做人權評估：從自身所能理解的人權概念，特別是從CRPD的精神來思考，對待身心障礙者的行為和態度何為正確？何為錯誤？（3）具備人權推動力：面對其他不同的價值觀觀點，嘗試優先考慮身心障礙者的權利。（4）實踐倡議的意願：使自己成為一位願意一路推進身心障礙者權利的社會工作者，將之形成

一種有紀律的做法。

「以人權為基礎」的服務不是替身心障礙者提供一項融合服務，而是和他們一同開發和設計服務，「一同」的概念將成為社會工作未來服務趨勢，社會工作者與服務使用者形成的關係不是專業關係，而是同儕關係。特別是在身心障礙服務的領域，期待社會工作未來在人才專業的培力上能正視符合人權的服務模式與價值，政府、民間團體、學校一起落實人權的教育，並在當中找到社會工作核心符合人權概念的作法，讓更多社會工作獲得充權，進而對當代的身心障礙社會工作產生影響力。

（本文作者為財團法人伊甸社會福利基金會專業發展研究室主任）

關鍵詞：身心障礙者權利公約、社會工作專業、人權為本的工作方法

參考文獻

- 王國羽（2008）。〈聯合國身心障礙者權利公約對我國的啟示〉。《社區發展季刊》123。頁106-116。
- 王國羽、林昭吟、張恆豪主編（2019）。《障礙研究與社會政策》。高雄：巨流。
- 台灣社會工作督導服務協會主編，戴世玫（2019）。《社會工作督導的知識與經驗》。臺北：洪葉。
- 台灣海外援助發展聯盟（2015）。「以人權為基礎的發展工作方法」工作坊。<http://www.taiwanaid.org/en/node/240>。2015/07/01。
- 吳淑芬、林灯偉（2017）。〈推動以人權為本的社會工作實務——以伊甸基金會落實《身心障礙者權利公約》為例〉，《社區發展季刊》157。頁255-265。
- 林萬億（2013）。《當代社會工作：理論與方法》。臺北：五南。

- 金亨植（김형식）（2018）。「人權和身心障礙者權利公約：對社會工作者的影響」專題演講。2018財團法人伊甸社會福利基金會講座，2018/11/27。
- 金亨植（김형식）（2019）。《유엔 장애인 권리협약 해설》。어가。
- 胡藹若（2007）。〈人權理念之研究〉，《復興崗學報》90。頁297-322。
- 唐宜楨、陳心怡（2008）。〈從《身心障礙者權利公約》來探討身心障礙概念的新轉向〉，《身心障礙研究季刊》6（4）。頁238-P251。
- 秦燕（2012）。〈臺灣社會工作專業制度：本土模型的構思〉，《社會政策與社會工作學刊》16（1）。頁233-P262。
- 莫藜藜（2007）。〈台灣社會工作學科教育的發展與變革的需求〉，《社區發展季刊》120。頁30-47。
- 台灣社會工作督導服務協會主編、戴世枚（2019）。《社會工作督導的知識與經驗》。臺北：洪葉。
- Hans Peter Schmitz (2012). A Human Rights-Based Approach (HRBA) in Practice: Evaluating NGO Development Efforts. *Polity*, 44(4), 523-541.
- Ilse Worm (2012). *A Human Rights-Based Approach to disability in development*. Published by Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Katsui, H. (2008). Downside of the human rights-based approach to disability in development. (Working papers/Institute of Development Studies, University of Helsinki; No. 2008, 2). University of Helsinki.
- McPherson, J. (2014). Human rights practice in social work A U.S. social worker looks to Brazil for leadership. *European Journal of Social Work*, 18(4), 599-612.
- Sebastian P. M., Valerie J. B., Barbara J. S. (2016). Human Rights-Based Approaches to Mental Health: A Review of Programs. *Health and Human Rights Journal*, 18(1), 263-275.