



壹、前言

九十五年度兒童及少年安置教養機構聯合評鑑評鑑總報告(彭淑華, 2007)指出, 四十四所兒童類安置機構其經費收入來源項目中含「捐款收入」者有四十二所(佔 95.5%)、含「社政單位補助」者有三十六所(佔 81.8%)、含「非社政單位補助」者有十所(佔 22.7%); 三十六所少年類安置機構經費來源項目中含「捐款收入」者有二十八所(佔 77.8%)、含「社政單位」者三十一所(佔 86.1%)、含「非社政單位補助者」有十七所(佔 47.2%), 統計資料中雖未指出有多少安置機構其經營管理完全可以自給自足, 但卻可以知道多數的安置及教養機構經營必須賴社會資源的支持是一個事實。機構式的照顧服務模式在兒童福利領域中被視為最後選擇、最後一道防線或是最後支持手段(彭淑華, 2007)。這意味著機構式的服務捍護著兒童福利網的

安全, 並且這個網是不能破的。另一方面, 在長期寄養照顧體系中機構照顧又是最後的選擇, 兒童及少年福利法規定主管機構安置兒童及少年的順序依序為親屬寄養、一般寄養家庭最後才是安置機構, 之所以會訂如此的順序原則仍依據依附觀點以及發展觀點, 這也意謂者機構的照顧品質存著相當大的挑戰, 這也顯出了責信的重要。

究此, 機構式的照顧如何獲取社會資源以支持機構服務的持續以及如何讓服務內容能夠滿足安置兒少發展的需求並達責信要求, 便構成了機構經營的課題。這一項課題係由「社會資源開發」以及「兒童及少年發展需求及權益」交織而成, 而權益的維護一部分賴工作者的倡導行為。

此外, 南投仁愛之家育幼所於九十五年評鑑評鑑委員對於「專業服務及權益保障」項目提出的改進建議有: 平日休閒活動的安排及才藝專長的培養宜加強辦理, 可針對孩子有興趣的才藝增聘師資, 設立

一些常態性社團；可主動辦理與學校間的聯繫工作；建議編列部分經費以經營社區資源與志工人力的凝聚與運用。這些的建議事項關係著社會資源的開發與孩子權益，本文擬以南投仁愛之家育幼所近三年的工作過程進行檢討。

貳、相關理論概念之文獻探討

一、社會資源概念的探討

社會資源(social resources)或稱為民間資源或稱為社區資源，它係指社會或民間所擁有的潛在的資產與力量，不論是屬於物質的或非物質的（徐錦鋒 2003）。因此社會資源是社會福利機構從外在環境所獲得的「原料」，做為生產福利服務以滿足服務使用者的需求，這些資源包括金錢、人力、設備設施、專業知識、技術、與社區支持等（張英陣 2004）。

李宗派（2000，引自徐錦鋒 2003）認為社會資源可分為有形與無形的二大類，細部分類：(一)人力資源；(二)物力資源；(三)財力資源；(四)人文資源；(五)人緣資源。

綜合而論，社會資源是「社會服務過程中能夠完成助人策略目標任務，所動員的一切力量。（黃維憲等，1995）」，「任何能有助於需求滿足的服務或必需品，均稱之資源」（Barker, 1987）。

二、社會資源建構

「資源建構」即如何尋找、開發，並穩定足夠的資源供給，以便使組織的服務

能夠順利運作，這是非營利組織經營管理重要的議題（胡慧嫻，2009）

潘淑滿認為社會資源常被運用於個案服務過程的有兩種分類；(一)以案主為主體；(二)以機構為主體。以機構為主體可將社會資源分為有形與無形的社會資源。有形資源包括人力、物力、財力；無形資源則包括社會價值、意識形態、信念、專業技術、知識概念、社會關係或社團號召等。若是以機構為主體，其資源的擷取需配合機構的目標，一般而言機構所訂的目標有三種：(一)以調查或開發為主體的運作的社會資源。(二)以長期規劃配合機構發展計畫。(三)執行機構各項活動調配運作的資源。然而機構之存在以服務案主為使命，即資源開發也應以案主為主體，綜合而論，社會資源的開發有三個基本原則：(一)明確的組織使命及案主的服務成效。(二)與潛在的贊助者經常保持聯繫。(三)需要有純熟的方案規劃技術。（張英陣，2004）。

若以系統理論討論資源建構，一般採開放系統模式探討、解釋組織體系的運作。在開放系統模式的觀點中，非營利組織就是一個開放性的系統，必須就由與環境的接觸和交換，來維持自身的運作以求生存(Katz & Kahn, 1966)。開放系統模式援用一般系統理論的主要架構，例如界限、熵(entropy)、均衡、輸入－轉化－輸出－回饋、開放和封閉程度、整體的一部份等概念（Bertalanffy, 1978；廖榮利，1987，轉引自胡慧嫻，2009）。

王育敏(2006)借用 Norton（1978，引

自 Netting, Kettner & McMurtry, 1993) 雙元觀點 (dual perspective) 的培養系統 (nurturing system) 和支持系統 (sustaining system) 概念，強調非營利組織並非從事產品銷售以獲取營收，而是以提供社會服務為目標，所以必須依靠外在支持系統，接受社會各方捐贈的資源，以維持組織生存。這樣的主張特別是在關於非營利組織勸募的報告中，均一再點出組織對環境的迫切依賴性。（引自胡慧嫻，2009）

高迪理(1994)認為開放系統模式觀點，突顯了社福機構會因為受到機構所存在的大環境，無法自主操控其組織界線，而被迫開放的現象。這自然也會對單一社會福利機構的各個面向，包含規章、定位、運作程序、內部分工和權屬關係分明等特質產生衝擊。雖然，機構可以過濾 (filtering)，來選擇資源的輸出和輸入，但對環境的開放促使得機構不斷地從環境中瞭解、學習、調整以切合環境的要求。甚至經由回饋的過程，使得機構有機會對所執行的工作進行瞭解，並做修正。此點正描繪出社福機構所提供的整體服務受到大環境（包含案主群）左右的事實。（轉引自胡慧嫻，2009）

綜上所述，安置機構屬社福機構，開放是必然的，社會資源建構亦有其必要性，惟在擷取社會資源的同時，達成機構目標以及滿足服務安置人員需求是重要的原則。

三、行銷概念

營利組織重視行銷，但非營利組織為

提升營運績效也需要講究行銷，因為只要有「交換」關係存在，就可用得著「行銷」，非營利組織與其「顧客」之間亦有交換關係存在（林義屏、黃俊英，2002），美國行銷協會 (American Marketing Association) 將行銷定義為：「行銷是規劃和執行理念、貨品和服務之構想、定價、推廣和分配的過程，用以創造交換 (exchange)，滿足個人和組織的目標。」根據行銷學大師 Kotler 的說法：「行銷是一種社會過程，個人和群體可經由創造、提供、並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要和欲望。」

以上的定義指出行銷的三個重要觀點：

(一) 行銷的本質在交換。

(二) 行銷是一種強調顧客（個人或組織）滿足的哲學。

(三) 行銷是一種管理導向的哲學，它不只是一種哲學，也提供一套落實此一哲學的過程和活動。（林義屏、黃俊英，2002）。

行銷是以交換的方式獲得所需的產品和服務，交換界定了行銷的基本觀念。任何交換的發生都必須具備下列五個條件：

(一) 至少要有兩方當事人。

(二) 每一方都擁有對方可能認為有價值的東西。

(三) 每一方都具有與對方溝通及運送東西給對方的能力。

(四) 每一方都可以自由地接受或拒絕對方提供的東西。

(五) 每一方都相信與對方交易是適當

的或值得的。

若這些條件存在，則交換便可能發生。至於交換是否會真的發生，則要看交換的條件是否能使雙方的情況都較交換以前為佳（或者至少不會更差）而定。交換是一種創造價值的過程(value-creating process)，交換通常能創造雙贏，增進交換雙方的價值。（林義屏、黃俊英，2004）

探討非營利組織的「顧客」，或稱為「資源提供者」，他為何願意提供資源進行「交換」，在「交換」過程中他想得到什麼？依其意向、動機、理念可歸類為下列五項（郭江北，1989，引自徐錦鋒 2003）：

（一）互助論：以血緣、地緣、同業為中心，互相關懷。

（二）濟弱扶傾論：各種宗教以愛人、愛世的教義與精神，為社區內之中、低收入民眾提供服務。

（三）中國積德論：過去農業社會的大財主為了積德，常提供各種資源救助有困難的百姓，因行善為中心得到安寧為典型中國式公益服務，今日社會仍沿襲這種思想。

（四）成就感：在社會上擁有地位及龐大財力，熱衷公益事業，從參與過程中得到民眾的認同、信任、愛戴，並從中獲得讚美。

（五）歸屬感：以社會公益為己任，積極參與所信賴的福利機構與機構成員打成一片，始有機構之一員的感覺。

因此，一般而言，「營利組織行銷」與「非營利組織行銷」之間最基本的差異，在於組織的行銷目標；一者為利潤導向，

另一為非營利導向；（黃慶源，2004）。

但非營利組織的行銷與一般的市場行銷(commercial marketing)仍有所不同（王順民，2006；陸宛蘋，2000），為求有所區隔，非營利組織的行銷也稱為社會行銷(social marketing)。社會行銷指的是將市場行銷的原則與技巧用在社會單位，藉以提昇社會目標、理念和改變行為模式(Kotler & Andreasen, 1991)。

行銷有二個重要的動力，即願景(vision)和使命(mission)。願景是指組織的未來方向和努力追求的理想，使命是指組織的基本目標和長期承諾。要師出有名，必須要有願景和使命，營利組織的行銷如此，非營利組織的行銷亦然（黃俊英，2004）。

「安置教養機構」之設立係以兒童及少年福利法為母法，因此兒童及少年福利法設立的願景自然是機構的願景，讓安置的兒童及少年獲得最佳的利益為機構的使命，在如此的背景下，機構有了行銷的二項動力。

四、需求概念

資源的擷取的目的在於達成機構目標以及滿足服務安置人員需求，安置人員有何需求？如何界定需求？「兒童及少年福利機構設置標準」規定：安置機構提供的服務安置及教養機構，應以滿足安置對象發展需求及增強其家庭功能為原則，曾華源、郭靜晃(1999)指出少年身心發展的需求包括：（一）生活保障的需求。（二）健康維護的需求。（三）保護照顧的需求。（四）教育

輔導的需求。(五)休閒育樂的需求。

有關誰來定義需求，最典型的是採用 Bradshaw (1972)的觀點，認為界定需求可透過四種管道：(引自高迪理譯，1999)

(一)規範性需求(normative needs)：由學者、專業人員、行政人員依據某些標準而製定的需求。

(二)感覺性需求(felt needs)：目標群體對於需求的看法或感覺。

(三)表達性需求(expressed needs)：由感覺性需求延伸而來，將個人的感覺或認知轉化成實際行動要求需求被滿足，像是抗議、請願、遊行，例如 1123 農民大遊行部分表達對基層金融的需求。

(四)比較性需求(comparative needs)：根據個人或團體與其他個人或團體相比較而衍生出來的需求。

在需求的界定係針對服務使用者需求中，上述的四種界定管道除了依規範性的需求外，其餘三項需求與服務使用有密切關係，以故，在服務過程或是說在資源的募得上能夠讓安置人員表達或參與是必要的。

五、倡導概念

「倡導」實際上源自於法律上的定義，本指在法庭中為被告辯護的一種形式，通常由律師擔任，稱為辯護人。律師在辯護的過程中爭取有利於被告的判決，以被告為優先考慮，透過辯護的過程以實現司法的正義（葉琇嫻，1992 徐楓雁 2001）。根據年律字典的解釋，倡導係為他人主張(cause)或計畫(proposal)辯護，以尋

求支持(pleading in support)。而 Hopkins (1992)亦指出，倡導乃是就一事由提出辯護或反對意見，或是支持、推介某一立場態度的行動（轉引自姜誌貞，1998，徐楓雁、2001）。

社會學所指稱的「倡導」則以追求社會正義及社會改革為理想，透過對社會問題及政策的研究分析，企圖以影響社會政策的方式消除社會上的不公平，推動社會系統的變遷，並且促成資源重新分配，創造更合理的制度和社會結構，因此「倡導」可說是一種檢視社會及其問題的方式，是一個過程，也是最終的目的，倡導有其方向，並且負載了價值。（葉琇嫻，1992，徐楓雁，2001）

在社會工作領域中，「倡導」的定義為「透過直接介入或增強權能(empowerment)，以維護個人或社區權能的權利」。Mickelson (1995)認為倡導內涵有二個層次：一是期待在倡導的過程中增強人們的權能(empowerment)，使人們獲得一種具創造力的力量感，並且能夠達到更公平的資源分配，產生不剝削的人際關係，在倡導過中，倡導者能夠創造與案主一起工作的夥伴關係；另外一方面由於有些群體的權能無法被增強，需要倡導者以更積極的角色介入為其代言。在型式上，倡導可以分個案倡導（微視）與階級倡導（鉅視），前者指的是以案主和環境的互動為介入焦點；而後者指的是透過社會政策的介入以改變環境，專業人員的介入必須重視鉅視和微視間的相互關係（徐楓雁，2001）。

Panitch 認為倡導是「為辯護或促成某個主張及此問題伴隨而來的論題的一種行動和過程」，倡導者(advocate)則為「在社會衝突中提供服務，並且利用專業知能以符合案主利益」(Panitch, 1974: 326, 洪文潔, 1997: 21, 徐楓雁, 2001)。

綜合法律、社會學以及社會工作領域的觀點，倡導工作的項目包含了：權益維護、公平正義、增加案主權能、以及為案主代言等項。

安置教養機構主要為提供兒童及少年二十四小時全年無休之生活照顧及相關輔導服務之福利機構，其目的在提供兒童及少年暫時性的替代式照顧。安置機構是一個「替代的家」，「家」應該給孩子的權益以及成長所需的培育工作均為機構所應該予以滿足，同時因為孩子離開原生的家所可能讓孩子受到的傷害，譬如歧視等，機構必須為孩子代言，進行倡導的工作。

六、責信概念

「責信」(Accountability)其實是一種「關係」，在「責信關係」中，受委託者必需對委託者有所交代(鄭讚源, 2006)。「責信」即為對所要求責任之資訊的搜尋過程，包括未來、當下和過去的情況，所以責信需要靠「評估」來彰顯與達成。Cuttand Muray (2000)的想法，責信可以分為兩類，一類是「程序責信」(Procedural Accountability)，一類則是「成果責信」(Consequencial Accountability)。所謂「程序責信」，指的是必需滿足法定要件，通常是財務報告與倫理要求；所謂「成果責

信」，則是是否達到目標，以及是否善用資源(鄭讚源, 2002)。在這二種類型的責信中，由於「程序責信」是法定要件，非營利組織依法必須確實執行，因此，「成果責信」反倒是機構應該努力的工作項目，在重視「評估」的工作要求下，品質是一項指標，就機構而言，孩子的各項成長能夠順利發展便是品質確認的指標。

參、資源開發之服務方案及評估

兒童及少年安置及教養機構是安置人員「替代的家」，依兒童及少年福利機構設置標準，安置及教養機構應以滿足安置對象發展需求及增強其家庭功能為原則，並提供下列服務：一、生活照顧。二、心理及行為輔導。三、就學及課業輔導。四、衛生保健。五、衛教指導及兩性教育。六、休閒活動輔導。七、就業輔導。八、親職教育及返家準備。九、獨立生活技巧養成及分離準備。十、追蹤輔導。十一、其他必要之服務。這項服務項目有許多已是工作人員每日例行性的工作與服務，有些則是機構為形成服務特色而結合資源開發的服務方案，下列方案為南投仁愛之家育幼所為安置人員所研發的服務方案，這些方案的實施過程採行動研究，蓋行動研究係知其然的行動、立諾投入的行動、有意圖的行動，是一個循環性的研究歷程，其意義在於改善實務，而不只是產生知識(轉引自吳美枝、何禮恩, 2001)，對於安置人員的服務方案也是一個不斷改善的歷程，以追求受服務者的最佳利益。

一、親師座談

(一)計劃內容

由於國中小學採學區制，育幼所的國中小學校生均在同一所國中小學，自九十六年起每年九月間舉辦親師座談會，邀請國中小的學校校長、主任以及各班導師利用學校放學時間在所內舉行座談，除了讓各班導師瞭解孩子在所內的生活環境外，各主責保育員也向導師報告每名院童個別輔導計劃內容，同時學校行政單位，尤其是輔導室更能清楚瞭解學生的情況及需求。

(二)結果評估

1.校方能夠瞭解育幼所為福利機構，對於未能生活在原生家庭的孩子，其福利與教育責任應由學校與機構共同合作，謀孩子最大利益。

2.各班導師瞭解孩子的狀況，對於其行為動機更精準掌握，在校輔導與其它同學互動，功課依孩子程度擬定。

3.為孩子尋求更多資源，例如本所中低年級國小學生每週五留校，由校方安排英文課，增加孩子的學習。

4.國中部分，學務處考量所方團體生活，放學時單獨路隊，讓學生安全快速返所；輔導室為三年級國中生增加技藝學程，增加升學管道。

5.學校老師增加不定期育幼所訪視，特殊節日到所與孩子一起用餐，表達對孩子的關懷。

6.育幼所能夠獲學校教育專業諮詢，

轉為輔導院童的知能。

二、替代役課輔

(一)緣起

南投仁愛之家育幼所的大門正隔著馬路與原國防部陸軍明德營區相對，民國九十四年以前明德營區仍有駐軍時由部隊輔導長安排大專兵利用晚間為院童實施課輔，隨著國軍精減該部隊裁撤，育幼所乃向此間大專院校尋覓課輔志工，九十五年九月獲內政部役政署支援，安排替代役男有計畫為院童實施夜間課業輔導。

(二)計劃內容

九十五年七月間進行方案研議，由役政署遴派輔導、心理、社工、教育相關科系畢業之替代役男，每週一至週四晚間六時三十分起至八時三十分止為育幼所院童進行課業輔導，參加輔導之院童為國小高年級以及國中生，以一名役男輔導二名院童為限，參加方案之役男擇於學期中不退伍者，期讓輔導工作於一學期間不中斷，每學期課輔開始舉行座談會，由所方社工人員提供院童基本資料，役政署方面為院童準備輔導教材，學期中舉行一次意見交換，由參與輔導役男與育幼所保育員及社工員就輔導過程交換意見。每次上課，替代役男填寫院童上課情況，役政署也為替代役男敘獎，該方案至今年六月便屆滿三學年。

(三)結果評估

1. 替代役男透過輔導過程瞭解兒少安置教養服務內涵，對於院童的境遇能夠接納，在參與輔導者在退役之後仍有來所訪問或捐贈者。

2. 院童在參與輔導過程中習慣讀書習慣的培養，並維持一定的成績。

3. 院童在過程中學習人際關係以及學習疑問的提出。

4. 役政署參與社會公益活動具體成果。

三、專案勸募團體

(一)緣起

九十六年三月間保誠人壽李佳蓉副總經理領導所輔導的「磊山團隊」八百餘名保險業務從業員發起募書活動，近五千本的圖書於當年四月四日兒童節送至育幼所，更新育幼所藏書，在當日的活動過程中瞭解了育幼所是一處超過四十年的老機構，老舊的房舍是一大「特色」，磊山團隊乃發起了「三年一千五萬元建兒童館」的勸募宏願，其對象為團隊成員、客戶以及朋友，並由團隊的「慈愛社」負責活動設計，將運動、藝文、音樂的活動結合了公益，達到勸募以及育幼所「品牌推銷」的目標。

(二)勸募過程

1. 九十六年八月二十五日在南投市舉辦「夏日森林」慈善音樂會。

2. 九十六年十二月九日在南投市舉辦「銀色童話」YOU & ME 慈善音樂會。

3. 九十七年四月三十日在中興新村舉辦「起腳走向愛」慈善音樂會。

4. 九十七年八月九日在台北市舉辦「魔幻森林狂想曲」慈善音樂會。

5. 九十八年三月十四日在南投市舉辦「青春麻吉逗陣走」關懷之旅。

(三)成果評估

1. 各場次參加的人數包括保誠人壽公司的業務員、客戶、育幼所的孩子均超過五百人，其中九十七年四月三十日起腳走向愛音樂會係配合了「優人神鼓」成立二十週年雲腳台灣的活動，該場音樂會也免費對外開放，吸引了超過五千名南投地區的鄉親到場。

2. 在保誠人壽磊山團隊一系列的活動中也不斷的創造建設基金的累積，至九十八年三月三十一日基金超過了一千四百萬元，捐款人數超過一千六百人。

3. 磊山團隊成員長期與育幼所孩子互動，協助孩子人際關係能力的培養，活動過程中孩子也增加上台表演機會，助於自信心的培養。

4. 磊山團隊之「保誠有情、磊山有愛」之企業文化得到彰顯。

5. 在九十七年四月三十日的音樂會南投仁愛之家將獲得的世界級表演團體的資源與此間鄉親共享，展現「鼓聲與愛心激盪、藝術與公益結合」的目標。

四、「小米唱歌」合唱團成立

(一)緣起

九十六年八月二十五日育幼所與磊山團隊的第一次接觸中確定了孩子的需求，並得到信義鄉農會贊助師資以及服裝經費，是項經費由信義鄉農會的產品之「小米唱歌」的盈餘提撥，農會也授權「小米唱歌」商標為育幼所合唱團的團名，意義是取小米係生長於惡劣的環境，但長成後卻有很高的價值，合唱團於九十六年十月一日成立，成員為育幼所全體國小院童以及部分國中生，換言之，合唱團是孩子們學習音樂才藝的社團。成立後孩子們每週五晚間由二名專業老師帶領練唱。

(二)成果評估

- 1.信義鄉農會熱心公益形象之建立，「小米唱歌」產品有了扶弱的「使命」。
- 2.由識譜開始，孩子有才藝學習的機會，並從紮根開始。
- 3.形成育幼所的特色，並形塑孩子們共同的成長經驗。
- 4.透過表演活動試圖培養孩子的自信心。

五、直排輪學習

(一)計畫內容

獲南投縣溜冰委員會支持，由該會總幹事何銘全教練率四名直排輪教練自九十七年四月起每週四下午至所指導國小孩子直排輪，器材由善心人士捐贈以及委員會提供，均為二手直排輪，九十八年三月高年級組以及低年級分別於週六以及週四上課，學生程度已進行區分。

(二)成果評估

- 1.本次上完課，孩子滿身大汗，達到了休閒運動目標。
- 2.透過運動讓院童身心得到發展。
- 3.於九十七年八月及九十八年二月協助委員會在所內辦理「直排輪夏令營」以及「2009 年仁愛盃直排輪邀請賽」，除了協助委員會推廣是項運動外，在二百餘名的社區學生參加比賽，育幼所提供了社區服務。
- 4.九十八年三月院童就讀的南投國小110 年校慶慶祝活動中的踩街活動育幼所院童擔任直排輪項目的主力學生。

肆、討論

機構是安置人員替代的家，是安置人員於學校之外，另一個生活主要的場所，一般家庭的孩子在成長過程應該被希足的需求，也是被安置於機構兒童及應該獲得滿足的需求，另一方面，由於被安置的人員少了原生家人每天陪伴，如此的生活經驗與一般家庭的孩子不同，因此機構的生活方式有些討論的議題，如安置人員的權益、如何責信、社會資源鏈的結合等，就這些的議題本文試著進行下列的討論。

一、兒童及少年權益宣導

「你若不乖，我送你到育幼院」，這是許多父母在「教育」自己孩子的過程中會聽到的話，很明顯的，一般父母或是一般民眾仍不清楚孩子安置到育幼所是兒童及少年福利所規範的福利權益。孩子是否須

生活於安置機構是其客觀環境所衡量之最佳利益，因此於安置機構生活的孩子可能是「不幸」，但不應該是「可憐」，於安置機構生活的孩子仍與一般家庭的孩子一樣，成長過程中的各種需求應得到滿足。

「兒童是國家未來的主人翁、少年是國家未來棟樑」，兒童及少年福利法的目標在於培育未來優質的國民，這些「未來優質的國民」當然也包含了在安置機構成長的孩子。

安置機構在兒少福利法中所扮演的功能可能與一般民眾的印象有所不同，一般人對於生活在機構的孩子其同情心大於關懷心，究此，機構在與外界進行交流的過程中，將安置兒少福利權利概念作為「交換」的資源，行權益倡導之目標，以爭取資源提供者的認同，產生歸屬感，進而在互動過程產生成就。磊山團隊對於長期提供人力、物力、財力、時間，其終極意義在於肯定兒少的福利權利，進而支持安置機構所提供的服務以及存在的功能。

二、案主需求的探討

機構對於資源的擷取，其目的在於達成機構目標以及滿足服務安置人員需求，就安置兒少而言，在成長過程中有「生活保障」、「健康維護」、「保護照顧」、「教育輔導」以及「休閒育樂」等需求，上述的服務方案中便是以這五項需求進行規劃。除此之外，學校的「戶外教學」、「畢業旅行」、「道德教育」等活動，以及寒暑的營隊活動，機構均同意以及鼓勵孩子參加，綜觀這些需求的規劃似乎少了孩子們自己

「表達性需求」的提供。

兒少福利法第 14 條規範「滿七歲之兒童及少年被收養時，兒童及少年之意願應受尊重」，該法條的意義顯示了對兒童及少年自我權益的保障與重視，就民法的規範，七歲以上二十歲以下未婚之未成年人為限制行為能力之人，限制行為能力人其行為原則上應由其法定代理人代為之，究此，兒童及少年生活於安置機構，其「表達性需求」如何獲得滿足，委實是一項課題。

對此，我們的作法是與孩子討論，可以個別討論，也可以團體討論，例如，過年到了，有鞋店願意提供孩子們有新鞋可以過年，同時式樣也任孩子們自己選擇，工作人員的立場必須與孩子們討論對於新鞋子有什麼期待、新鞋子的功能何在、期待與捐助者的目標有無差異等等，透過討論讓孩子們表達心裡的期待，工作人員也可透過如此的「需求表達」瞭解孩子的發展情形。

討論的過程中對於孩子而言是一種學習，例如問孩子想吃漢堡或是白饅頭，多數的孩子都會選擇漢堡，這是孩子「表達性的需求」，然如果與孩子討論漢堡可能是偶而為之，而白饅頭卻可是主食的時候，孩子們可以知道二者的差異，同時表達性的需求也得到滿足。此外，在討論的過程中事實上就是一項「表達性的需求」。

三、品質責信

機構處於開放系統，內部系統與外部系統會產生交流，在責信關係，資源提供

者可以是評估者，同時是「成果責信」的最佳評估者。資源提供者屬外部系統，在資源提供的過程進入內部系統，與資源使用者直接接觸、互動，接觸剎那間的感受便是一項品質的檢驗。

目前育幼所有不少社團團體每年會固定與院童們互動，這些團體向育幼所工作人員表示，在所內與孩子們互動的感覺好似是團體成員之間家庭聚會一般，育幼所的孩子就像是其它團體的孩子，在孩子身上不會感覺到陌生、退縮的個性，也就是這樣的感覺讓團體成員願意選擇讓院童們也和自己的孩子互動。

在這樣的感覺背後其餘還有一項「福利權」因素的支持，資源提供者從機構回饋中瞭解兒童及少年的「福利權」，便能更客觀的看待孩子接納孩子，孩子在正面眼光的支持下，身心能夠正常發展，對於長期安置的孩子，這些資源提供者便能在一次次的接觸下發現孩子的正向發展，對於自己所提供的資源便能自行「評估」其成果，這樣的開放系統也能活絡，產生良性循環。

四、董事會積極資源整合，成就福利事業

行銷有二個重要的動力，即願景(vision)和使命(mission)，這二項動力決定於董事會。福利事業需由政府、非營利組

織、營利組織以及非正式部門共同推動，四個部門資源連結以成就福利事業。就非營利組織而言，爲了自身發展，在資源開發上得展現積極角色，而願景與使命爲資源開發的核心，以故董事會乃是項工作的靈魂。南投仁愛之家董事會推南投縣議長吳棋祥爲董事長，代表了董事會決定了機構的願景與使命，職務以及自身的條件，均是資源開發的主要動能。事實上，董事會本身便是機構的資源提供者，因爲在願景以及使命的趨力下，服務使用者因此而得到服務，另外，董事會亦是其它資源的吸引者，董事長以及董事們利用本身的人脈、社經地位、職務均易吸引其它資源加入願景實踐的行列，並達到行銷功能，例如南投縣議會有地方有線電視頻道，機構以及資源提供者對於社會福利努力的成果可以透過媒體的報導達到傳播效果，社會善良面的新聞得能傳送給閱聽人，資源提供者除了自己的事蹟能夠傳遞外，其它人也可因而起而效法，福利事業能夠更爲推展。

董事會代表著非營利組織，以本身爲資源鏈的中心，結合了政府、企業以及非正式部門，共同實現願景以及使命，共同成就了福利事業。

(本文作者張嘉鴻現為南投仁愛之家育幼所所長)

參考文獻

王育敏(2006)，非營利組織建構社會資源之探討。社區發展季刊，115，150-160。

- 王明鳳(2006)，行銷在非營利組織的運用之探討。社區發展季刊，115，131-140。
- 王順民(2006)，當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述。社區發展季刊，115，53-64
- 吳美枝、何禮恩譯(2001)，行動研究：生活實踐家的研究錦囊。嘉義市：濤石文化。
- 李宗派(2000)，探討社會資源之開發與管理原則，社區發展季刊，89:151-152。
- 林義屏、黃俊英(2002)，非營利組織的行銷理念，收錄 2002 非營利組織培力指南 台北：行政院青年輔導委員會。
- 姜誌貞(1998)，非營利組織政策倡導之研究：以婦女團體為例，東吳大學政治研究所碩士論文。
- 洪文潔(1997)，台灣社會工作教育倡導取向之分析—以社工相關科系社會工作概論主要教科書為例(1996)，暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。
- 胡慧嫻(2008)，引導學生學習與社區非營利組織合作經驗之省思，收錄 2008 社區工作教育發展與實踐研討會論文集，台中：靜宜大學。
- 徐楓雁(2001)，台灣地區專業社會工作者實踐倡導之研究，東海大學社工系研究所論文。
- 徐錦鋒(2003)，社會資源，收錄於社會個案工作—理論與實務，台北：五南圖書公司。
- 高迪理(1994)，台灣地區社會福利機構轉介系統建立之研究。行政院研究發展考核委員會委託，台北：行政院研究發展考核委員會。
- 張英陣(2004)，非營利組織專案的流程、架構與規劃，收錄於非營利組織培力指南第二輯，台北：行政院青年輔導委員會。
- 郭江北(1989)，社會資源運用的原則與技巧，收錄於社會資源運與社會工作，P11-17，台北：中華兒童福利基金會。
- 彭淑華(2007)，九十五年度兒童及少年安置教養機構聯合評鑑評鑑總報告，台中：內政部兒童局。
- 曾華源、郭靜晃(1999)，少年福利，台北：亞太。
- 黃俊英(2004)，非營利組織的策略性行銷規劃，收錄非營利組織培力指南第二輯，台北：行政院青年輔導委員會。
- 黃維憲、曾華源、王慧君(1995)，社會個案工作，台北：五南。
- 黃慶源(2004)，非營利組織行銷組合，收錄非營利組織培力指南第二輯，台北：行政院青年輔導委員會。
- 葉琇嫻(1992)，社會工作的倡導觀點—理念與實務之探討，台灣大學社會學研究所論文。
- 廖榮利(1987)，社會工作理論與模式。台北：五南。
- 潘淑滿(2000)，社會個案工作。台北：心理出版社。
- 鄭讚源(2002)，從績效觀點談方案設計，收錄 2002 非營利組織培力指南，台北：行政院

青年輔導委員會。

鄭讚源(2006)，非營利組織績效評估與責信—理性、政治、與脈絡，第七屆非營利事業管理研討會。

Cutt, James and Vic Murray (2001). Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations. London: Routledge.

Mickeison, J. S. (1995). Advocacy. Encyclopedia of Social Work (19th ed). Washington, DC: NASW Press.

Panitch, A. (1974). Advocacy in practice. Social Work, 19(3), 326-333.