



台北郵局許可證
台北字第759號

UNITED
WAY
OF
TAIWAN

2020 聯合勸募年刊

中華社會福利聯合勸募協會
www.unitedway.org.tw



協會資訊

中華社會福利聯合勸募協會

立案字號 | 台內社字第8189471號

電話 | 02-2378-2256

傳真 | 02-2378-1292

郵政劃撥 | 16583882

地址 | 106412 台北市大安區復興南路二段363號4樓

網址 | www.unitedway.org.tw

粉絲團 | www.facebook.com/UWTaiwan

編輯團隊

發行人 | 彭淑華

總編輯 | 朱紫碧

主編 | 林聖岳、詹溶賢

編輯委員 | 余文婷、陳群芳、楊道正、劉珮琪

設計 | 陳愉方

印刷 | 漢曜彩色印刷廣場有限公司

發行日期 | 2020年9月



關於聯合勸募

● 使命

偕同企業、公益組織、政府與社會大眾，就台灣社會重要的社福議題提出有效的解決方案，實踐公益社會的共好 (Common Good) 價值。

● 願景

透過捐贈 (Give)、倡導 (Advocate) 與志願服務 (Volunteer) 等多元方式，成為公益參與者的最佳選擇，推動「教育及學習機會、身心健康維護、經濟生活穩定」等方案，改善弱勢者的處境，實踐社會公平正義。



● 緣起

1988年，發生一起「溫暖雜誌詐騙事件」，造成社會大眾因害怕受騙而減少捐款的效應。當時的台北市社會局局長白秀雄先生便出面召集了社工學界的一些教授，號召引入歐美等國行之有年的「聯合勸募」(united way)機制，為台灣的社會福利資源做一個有效並透明化的統合募集、合理分配工作。

「中華社會福利聯合勸募協會」在三十位各界專業人士籌備下於1992年10月17日成立，並確立兩個最主要的理念：一方面有效監督善款運作；一方面作為專業籌資機構，讓全國中小型社福團體能夠安心進行社會服務。

而維護公益價值，是聯合勸募永遠的堅持！



理事長的話

深化服務，與時俱進

接任理事長首要的挑戰是如何讓審查制度更加公平開放，以及如何讓聯合勸募在社會責信與募款成效都能更上層樓。

因為堅持社福資源的妥善分配，審查制度在多年來不斷深化累積之下，已發展出嚴謹的程序，但是聯合勸募精進的腳步沒有停下，我們持續傾聽來自社福夥伴的回饋以及專家的反思，努力使審查制度更有效率，符合公平、公開、公正的原則。



聯合勸募補助的社福夥伴以中小型社福團體為主，將專業服務帶入資源困難的角落，也因此本會必須肩負與社福夥伴們一同成長的任務。

「社福力加值」正是在此背景之下，由聯合勸募主動推行的計畫。我們積極推動「成效導向與邏輯模式」的方案設計與成效評量，透過服務品質提升計畫、深度社工力工作坊培力社福夥伴，以厚植專業能力來回應受助對象的需求，同時期待能設計更具說服力的成效指標以檢核工作成果，並且提升對社會的責信。

募款方面，聯合勸募近三年來平均有86%的善款來自個人小額捐款，我們重視每一次與社會大眾溝通的機會，為能

讓更多人認識，本會也不斷嘗試與創新，例如活用新媒體同步互動的特性、邀約時下廣獲年輕人關注的網紅或藝人合作等等，以提升品牌知名度。

除此之外，聯合勸募透過各類型異業合作，與企業攜手執行公益活動，不僅發揮企業的核心價值，也為聯合勸募帶來更多寶貴的資源。未來也會努力開拓更多企業合作與爭取更多曝光的機會，持續將聯合勸募的理念向大眾推廣。

社會問題日形困難冷峻，捐款人的溫暖付出，是聯合勸募與社福夥伴最堅實的後盾。感謝有您的一路相伴，讓善的改變能持續發生，共好價值能實現成真。

理事長

鄧淑華

08

委員會的展望

勸募暨公關委員會召集人 | 陳永清

信任是勸募的根基，倡導理性捐款的價值

募款要成功，仰賴捐款人對於聯合勸募的信任，信任來自於公開透明的責信，責信要能公開透明，最關鍵的前提就是審查制度經得起考驗，能做到「合理分配、有效運用」。聯合勸募有嚴謹且細膩的審查系統，從書面審查、期初督導、期末督導到年度成果及經費覆核，縝密的過程是為了保證善款善用。我們可以說，審查的品質直接關聯到服務的品質，究竟我們的受助對象是否獲得了正面的改變？這才是捐款人最關心的。

為使善款能更有效運用，近年來聯合勸募有更多主動出擊的作為，經由許多活動和教學還有制度上的鼓勵，提升社福夥伴的工作成效。我有信心，只要能做好這些基礎工作，募款就不會有問題。

聯合勸募的募款分別來自個人的定期定額和企業捐款。我們期待能倡導更多「理性捐款」的價值，使捐款人認識聯合勸募的宗旨與機制，也讓企業可以認同，與聯合勸募共同推動更多正向的公益合作。



稽核委員會召集人 | 金世朋

嚴謹把關，善款善用

「責信」是聯合勸募的核心價值之一，為確保每筆捐款都能被妥善運用，由9位實務經驗豐富的會計師和金融專業人士組成的稽核委員會，執掌的業務就是每年覆核逾200家社福團體方案上萬張的核銷憑證。

俗話說「數字會說話」，其實憑證也會說話。很多人誤以為只要有提供單據就足以顯示誠信，但在專業人士眼中，每一張憑證背後隱藏許多訊息。稽核委員會查核憑證時非常重視細節，例如支出項目、數量與金額是否符合支出用途；憑證開立地點、商號真偽...等。專業素養使我們對疑點特別警覺，能針對憑證裡的任一項目進行深度問責，若發現有問題，聯合勸募會進行追款作業，以確保每筆支出用途都在助人計畫內。

稽核委員會所肩負的重責大任，保證社福團體不偏離其組織宗旨和方案目標使用經費，真正落實服務。這不僅是保障弱勢朋友的權益，也是對捐款人的誠信，達到善款善用的美意。



風險管理委員會召集人 | 鄭信真

透明與治理，最高標準的自律

聯合勸募的風險管理委員會很特殊，多數社福組織都沒有這個委員會，本會為對捐款人負責，特別成立風險管理委員會來加強組織自律，確保聯合勸募執行的種種業務都能符合組織章程，同時遵循國家法律規定，並切合捐款人與社福夥伴對於聯合勸募誠信的期待。

風險管理委員會是監督組織的角色，隨時檢討理事會決議和組織管理細則、各委員會細則、企業評估辦法等。比方說，儘管善款通常是多多益善，但為符合自律和正當性，須依循企業合作評估辦法審慎評估每一個企業合作與捐款。「治理」和「透明」是社會信任的基礎，也是本委員會最一以貫之的核心精神。

對於未來，我有兩個目標。對內，持續檢討組織治理，確保聯合勸募不會偏離設立宗旨；對外，透過風險管理來維護聯合勸募的品牌，落實本會透明與自律的形象，建立正面的影響力。





審查委員會召集人 | 趙善如

攜手在地的力量， 共創集合影響力

28年來，聯合勸募審查委員會的任務就是確保每一件助人計畫執行的品質，現今為使品質更有效地呈現，任務焦點不再只是單一計畫成功與否，我們還關切：(一)充分掌握社會脈絡、議題、需求和需要的服務；(二)看見社福團體真正需要的人力資源和工作模式；(三)串連合作夥伴，如捐款人、民間團體乃至地方政府，創造集合影響力。

聯合勸募近來每年補助約400件助人計畫，這些計畫在過去就像分散各地的火苗，今後目標是發展出更多連結，使各地的民間團體能形成一股力量，以解決複雜的社會問題。審查委員會也正規劃如何從審查的角度主動出擊，比如擴大公益金質獎的後續影響、建立成效評量指標資料庫、主動開發議題等。目前推動中的集合影響力專案，就是很好的基礎。

上述的工作方向，都是期望能集合眾人之力，使得問題獲得解決，能量會被留下，組織、人力、服務的永續經營，啟動共好的「善的循環」。



研發委員會召集人 | 張淑慧

從數據與策略出發， 為社福夥伴增加能量

為能推動台灣社會福利，幫助更多弱勢朋友，研發委員會關切的目標可分為以下三點：

一.提升募款，嘉惠社福：聯合勸募的募款成效將影響數百間社福團體的運作。希望能透過捐款人樣貌分析，關注捐款行為的變化，進一步擬定更精準的募款策略，以提升募款成效。

二.深耕服務，發展專業：審查機制與補助標準的指標更加深化和透明化，貼近社福夥伴的需求。並期待能針對台灣整體的社福服務及政策進行盤點，檢視在服務輸送過程中最需要的缺口，鼓勵社福夥伴一起幫助受限於制度及資源的邊緣戶。

三.立足台灣、放眼國際：將國際推行有年的集合影響力本土化，因應台灣的風土民情，創新發展出有台灣在地特色的集合影響力，並向國際分享經驗。

期許聯合勸募能為黑暗的角落點上一盞燭光，也為社福夥伴的能量加柴添火，達到互助共好的服務目標。

集合影響力在台灣：探索性的創新實踐

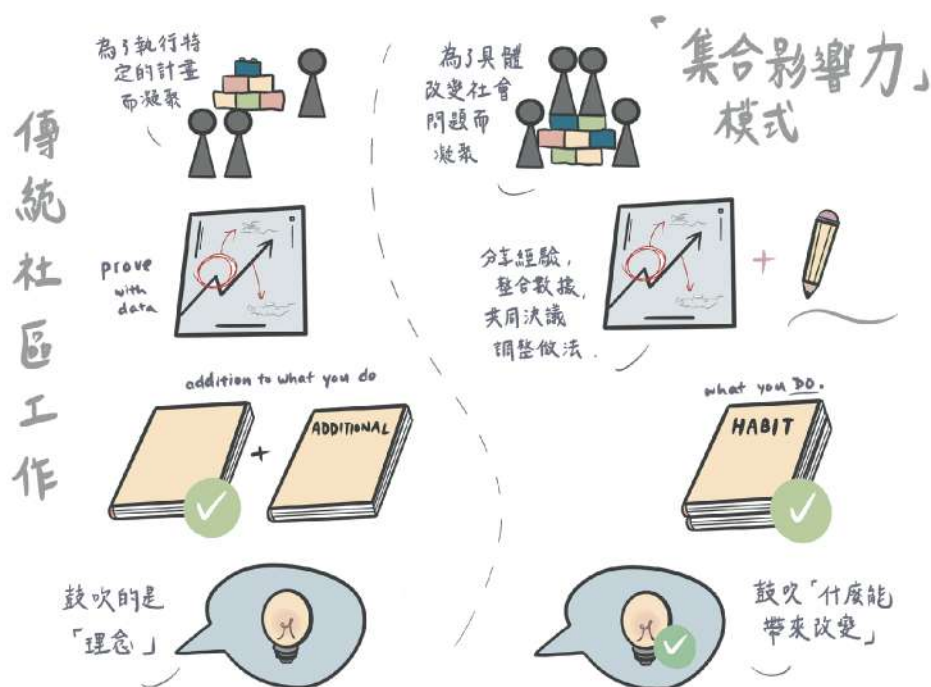
一方面是令人欣羨的山水田園，一方面卻是貧瘠艱困的社會困境，這兩項尖銳對立的特質，是許多人對於台東的印象。常年以來，許多有服務熱忱的社福夥伴在台東深耕奉獻，期待能將這樣的落差縮小，力圖扭轉城鄉差距的困境。聯合勸募看見課輔班和書屋等等陪伴偏鄉孩童成長的組織陸續成立，十數年過去了，儘管眾人盡心盡力服務，可是在政府資料或是勸募文宣當中，我們卻沒有看見問題獲得明顯的改善。

類似的狀況在不同領域總是一再出現，我們不禁思考，在某些重大議題上，過往的社會福利工作是否已經走到亟須突破的瓶頸？

他山之石，可以攻錯： 集合影響力的回聲與反響

在2018年全國審查暨稽核委員年會上，澳洲聯合勸募的Danielle Roderrick應邀與會並分享其主持的「The HIVE」計畫，成功讓審查委員們留下深刻的印象；隔年的集合影響力國際論壇，我們又邀請了國際聯合勸募鹽湖城區的總裁兼執行長Bill Crim、加拿大聯合勸募渥太華區的副總裁Denise Taylor-Gilhen來台進行專題演講，與社福夥伴分享推動集合影響力的實務經驗，更激發了我們嘗試將集合影響力方法論在地化的動力，特別是面對更複雜、深刻、大規模的社會問題，集合影響力不同於傳統的社區工作或跨部門協作，展現出更有整合性、靈活性、自主性的顯著優勢。





集合影響力方法論是一種跨部門協作的工作方法，透過凝聚共識、一致的評估指標和測量工具、持續溝通的策略與機制、彼此補強的活動、發展骨幹組織五項核心概念，達成改善社區課題的目標。

集合影響力自2011年於《史丹佛社會創新評論》季刊暨網站發表同名文章迄今，已被美、加、澳等國之公、私及第三部門用來做為解決大規模社會問題的有力途徑。

尋找有效的社會問題解決途徑， 我們是否仍然走在正確的道路上？

28年來的服務路上，聯合勸募不斷的反思如何能使服務成效更好，精益求精摸索更好的工作方式。在台灣的社福領域行之有年的「徵案與補助模式」雖然已是相對成熟的機制，但是我們也在服務過程中逐漸察覺到這套制度的隱患，例如它使得社福夥伴會將心力投注於各自的專業領域，彼此沒有動機加強橫向聯繫，過度專精化加上補助資源分配的影響，造成個別的服務方案出現「見樹不見林」的碎片化傾

向，導致整體性的社會問題，卻沒有能夠獲得整體性的應對。

舉例來說，一個脆弱的、處於高風險情境中的家庭可能同時有數名不同專長領域的社工們，分別服務家中的身心障礙者、行為偏差少年、長期失業婦女、健康退化的長者... 因為缺乏良好的匯報及分工機制，使社工們難以形成共同的視野，為一個「完整的家」提供服務。

資源導向 vs. 社區自主

過度專精化的小型方案，對於大型社會問題影響程度有限，實務面的另外一個困難是小型方案由於需要因地制宜，是故即便是大獲成功的方案也會因為在地性的限制，難以直接複製到其他地方放大服務成效。集合影響力方法論不是只有呼籲各單位要團結合作，而是要確實發展出所有相關單位對於目標與執行方向的共識，並且運用同一套的評估測量工具，透過議程的共識以及方法的標準化，以形成解決社會問題的堅實力量。

徵案與補助模式的影響之下，亦產生了服務過於「資源導向」的隱憂。仰賴補助

一場實力懸殊的拔河賽

資源存續的單位，基於現實考量，提供的服務會優先考慮其專業本位和政策風向，反而忽略了當地人真正的需求與聲音。聯合勸募秘書長朱紫碧分享了一個軼事，有一次拜訪彰化一處社區時，想要知道當地人真正的需求為何？得到的回應是：「從來沒有人問過我們需要什麼，都是政策說什麼就做什麼。」

儘管有上述談到的遺憾，徵案與補助模式仍是台灣社福領域的重要機制。因此聯合勸募再進一步深入反思在地情境、並向國際經驗取經後，我們即將要展開的前瞻性事業，就是集合影響力。



集結各方利害關係人， 為解決大規模的社會問題而努力

集合影響力專案的試點首先於台東、新北、彰化展開，三個地點有不同的情境、需求和工作階段。在短短的一年間，聯合勸募扮演的角色也在實踐的過程中，不斷進行反思並進行切換，所以我們既是骨幹組織、也是資源提供者和教育訓練者。我們因應每一個社區的不同樣貌與需求，保持推展計畫時必要的靈活性。

在地化是讓參與者能夠理解與接受的重要手段，國際間發展的集合影響力工作方法也需要與台灣社會接軌，聯合勸募與委員一起研讀相關的國際文獻，對於實際執行共同反思，從各自的角度提出看法，彼此交流；在探詢合作組織的過程中，我們擔任了教育分享的角色，從理論精神出發，結合組織在地所見所聞，共同討論出遠程的目標。

以台東推行的「台東地區弱勢兒少學業成就提升跨組織協力計畫」為例，主要係與在地的社福團體合作，陸續拉進其他在地組織，一同致力於提升東部地區兒少學業表現及滿足照顧需求。



擔任主持人的黃瑋瑩委員和陳宜珍委員在推動計畫的過程中，透過當地社福夥伴的眼光來看見社區的族群生態以及傳統的社區工作形式的不足。也因為集合影響力專案團隊較沒有涉入在地的利害關係，更有助於扮演穿針引線的角色，突破在地組織之間因制度面的設計而形成的隱性或顯性的競合關係，催化公、私、第三部門各單位間有機的連結，引進更多專業資源，促成更多的交流與合作。

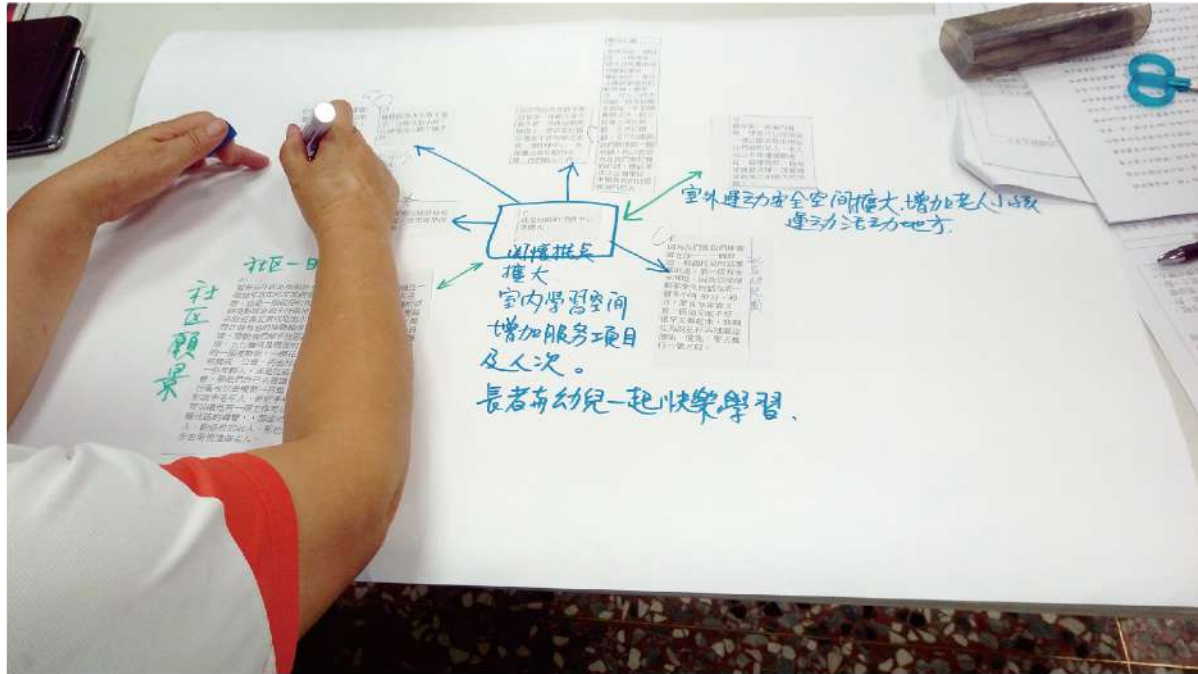
過往政府機關、宗教團體、學校、社福單位之間，各自都懷有充沛的服務熱情，但是偏向各線獨立發展。因為既定合作模式的限制，在社福資源明顯不足的現實狀況下，要跳脫爭奪個案及追逐量化KPI的慣性思維，轉為共享服務的經驗與數據，對任何一個社福組織都是不容易的挑戰。聯合勸募在計畫起始時，便體認到這個困難，逐一與在地組織對話的過程中，也觀察到有不少的隔閡或堅持，要如何突破彼此的心防是進入合作的第一步。

黃瑋瑩委員表示，設計這項專案之前沒有料到組織之間絕少交流。究其原因，平時的服務工作極為忙碌、加上台東地區交通較為不便，若無特別的驅動力，單位之間不太會有聚會交流的動機。所以台語所謂「盤攔」(puânn-nuá)是最不可省略的功夫，計畫開展至今的前六個月，專案團隊跑遍了花東縱谷、海岸線與南迴。

現階段，工作重點不只是從頭開始發展組織之間的網絡，社福夥伴們的教育訓練也是重要的一環。黃瑋瑩委員也希望在三年的計畫期滿、聯合勸募退出以後，在地組織仍然可以持續分享資源與智慧，真正發揮集合影響力「由在地人服務在地人」的精神。

參考澳洲推展「The HIVE」計畫的經驗，與社區居民溝通共同面臨的問題就需要長達2年的努力，台東專案在進入到發展共同議程與在地的骨幹組織以前，加強社福夥伴們關於需求調查、方案設計與成效評估等專業知能，是打造穩固基礎的必經歷程。黃瑋瑩委員期待透過教育訓練讓合作組織的專業能力獲得提升，還能進一步成為當地的種子，連結出更廣泛也優質的服務網絡。





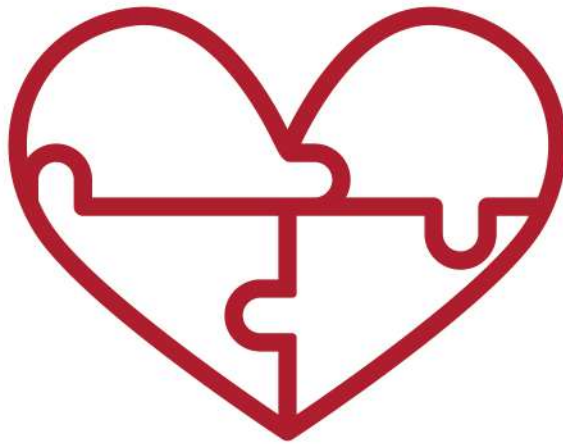
展望未來：國際經驗本土化，社會影響力極大化

就如同新冠肺炎疫情造成各個層面的社會衝擊，任何國家都難以應對，何況是單一機構。隨著社會問題的易變性、不確定性、複雜性和模糊性與日俱增，對於集合影響力工作模式的需求也日益迫切。

「台灣傳統社會雞犬相聞、守望相助的景象，其實就是互助共好的景象。」本會研發委員會召集人張淑慧委員對於集合影響力在台灣開花結果懷抱殷切的期待。制度方面，期待聯勸和社福夥伴能跳脫特定單一方案補助的格局，使捐款和服務更能夠回應社會問題；思維方面，期待交織共構的多元觀點能刺激

更多創新；情感方面，期待社福夥伴的努力能透過集合影響力放大，更加被看見、被尊重。

集合影響力在台灣的探索性創新實踐，我們預計在一系列專案結束之後，編製經驗總結與研究文獻彙整的中文版集合影響力工作手冊，作為實務與學術界向上進步的踏階。從理論、案例學習到邁向實作，聯合勸募投入的集合影響力專案，邁出了意義重大的第一步。儘管目前還在起步階段，但是相信一步一腳印的努力，都能引領我們發展出解決台灣社會議題的集合影響力。



社福力+值

發揮影響力，加值社福力

唯有支持專業助人者，才能支持更多弱勢者

守護黑夜中的微光

台灣的社福領域呈現大者恆大、小者恆小的現象，資源分配的過度傾斜，致使許多地處偏鄉或是特殊議題（如受刑人、新住民、HIV感染者）的小型團體捉襟見肘，僅能勉強支應一名專業人力。

沒有專業背景的主管指導、沒有社工同僚一同努力，在小型組織孤軍奮戰的一人社工，在實務領域被稱為「孤星社工」。孤星社工普遍遭遇的問題，一方面是身兼數職無法專注在社會工作專業，一方面是單位內部缺乏健全的督導系統，這兩個因素都會導致服務專業難以發展。

特別是方案設計與成效評估能力若是不足，會導致組織更難獲得資源的惡性循環。提升孤星社工的專業能力，不只是為了組織要持續營運，更是直接攸關於受助對象的福祉。

聯合勸募補助的對象以在地型的中小型社福團體為主，我們看見了孤星社工的困難。為了增加台灣助人服務的能量、深化社工夥伴的專業，讓弱勢者的困境獲得改善，聯合勸募提出「社福力加值」計畫，以提升社福夥伴的服務能力與成效展現，期待黑夜裡的一盞盞微光，能夠更有能量的茁壯發亮。



聯合勸募 「社福力加值」計畫

「社福力加值」計畫共有四大項目，(一) 深度社工力：透過小團體研習，以實作的方式協助單位增進服務品質，工作坊研習過程均以聯合勸募的方案為教材，讓成員能透過討論，釐清概念，找到適合的服務方法；(二) 服務品質提升：邀請有意願參與專案且符合條件的小型單位，提供量身訂做的個別化督導。督導內容以「方案設計與評估」為基礎，提升方案邏輯能力，以回應服務對象的需求，扶植合作夥伴在助人專業的成長；(三) 成效指標資料庫：開發注重方案成效邏輯、優化指標效度的成效指標資料庫，期待能協助社福夥伴有效能地展現服務成效。資料庫預計於2022年第三季完成最終驗收；(四) 行銷力計畫：

2017年起每年透過舉辦行銷課程，讓社福團體能增進諸如簡報、網路行銷、數據分析等行銷能力。

聯合勸募期待透過提升助人工作者的知能、方案設計與執行的品質、服務成果評量與展示的優化以及更好的社會溝通能力，關照社福資源與服務輸送過程中前端到後端的方方面面，使愛心善款的效益可以倍化加值，促成更多服務對象處境的改變。以下將介紹提升社工與同儕橫向連結的「深度社工力工作坊」以及著重督導與社工縱向連結的「服務品質提升計畫」。



激盪想法，重拾熱情 深度社工力工作坊



追求「對症下藥、藥到病除」的理想

深度社工力工作坊的背景，是隨著社會工作的專業與時俱進，社會福利服務愈來愈重視服務方案計畫的需求性、執行策略適切性與服務成果之績效。然而迄今，仍有許多福利輸送的申請計畫書與執行成果報告，常見「服務計畫需求未能貼近服務對象的需求」、「執行結果未能與預期效益連結」、「延續型方案缺乏年度檢討與調整」等問題。

深究原由，這些現象可能來自於偏鄉或弱小團體缺少經驗傳承及引導、執行者在方案設計與成效評估的社會工作專業知能不足、個人與職場生態的價值拉扯等等因素。

打比方說，專業判斷服務需求性與策略適切性是指能夠「對症下藥」，更精確的成效評估與檢討就是追求能夠「藥到病除」的理想境界。





在資源分配的結構性困境的現狀底下，針對前述問題與目標，聯合勸募「深度社工力」工作坊是要協助方案執行者在實務工作經驗和社工專業之間找到結合點，要能夠「接地氣」符合需求，同時也要能夠透過知識理論的眼光來洞悉深層的系統性問題。如此一來，方案的服務品質能夠獲得提升，社工的專業成長和自我價值感也能累積向前。

「深度社工力」工作坊主持人翁慧圓委員不只是實務工作的先鋒，也是社工專業教育的旗手，四十年來投身社福領域的經驗，讓翁委員深覺社工專業終身學習的重要性。她所帶領的深度社工力研習強調的實務重點有：確認服務對象的需求，盤點服務策略與資源限制，將問題變成處遇目標，強化計畫的可行性，依循有效度的成效指標進行期中與期末評估，質量並重地呈現服務方案成效。



激發困境的解方， 創建溝通分享的機會

深度社工力強調「實作與討論」，著重培力聯合勸募今年度方案補助的社福夥伴。工作坊的執行包含課程、還有依照服務對象分組的小團體研習，教材則直接使用執行中的方案，讓參與成員有充分機會與講師及其他成員從討論過程中釐清概念、尋求適合的服務策略、以及成效評估及展示的方法。

透過參與式學習的形式，鼓勵所有學員在研習主動發表意見以外，每次研習課後亦有紮實的作業，使學員避免依賴「複製貼上」過去方案的因襲做法，有能力兼顧需求評估、資源盤點、策略擬定和成效評估，靠自己的獨自發想撰寫方案。每次作業都會在下次課堂提出來討論，經由分組成員豐富的意見回饋，琢磨出方案最理想的可能性。許多平時缺乏同儕腦力激盪和支持鼓勵的學員們，也在研習當中結識相同領域的夥伴，從此連結成資訊共享、意見交流、情感支持的人際網絡。



面對許多小型社福單位，專業人力與資源不足的困境，翁慧圓委員認為，連結外部督導和同儕團體的支持性人際網絡以及培養專業自信，兩者都是中小型團體助人工作者用以抵抗專業耗竭的一帖良藥。委員舉東部地區工作坊的例子，每次都是連續五小時的馬拉松團體，但看到大家討論熱度不減，許多新的想法在過程中激盪而出，講師們也深感振奮，舟車勞頓都不以為苦了。

深度社工力工作坊的教學當中，講師群透過心智圖簡易的概念，利用「周延互斥」的原則和視覺化思考，有效提升了設計方案的邏輯性、發展問題解決策略時也能充分探索可能性。後續學員也分享，工作場域中運用心智圖作為家庭工作的溝通媒介，催化家人之間透過心智圖分享各自的想法，最後找出共識。

研習期間，聯合勸募也將申案的年度工作時程考量在工作坊的課程規劃裡，讓學員有時間將所學運用於申請方案的思考與設計，提出更加完善的版本。在方案設計的同時，也能為單位建置更妥善的工作模式。工作坊期待學員們「不只是能知道，更要能做到」，學員自身獲得的知能，亦能在實踐過程中轉移到所服務的單位。



誠然深度社工力工作坊著重於培力個別社工，對於工作環境的影響是間接的。對於累積專業不可或缺的工作環境，盼望各社福團體主管能給予社工們更多的支持和肯定，使職務更有安定性、更能協助專業發展。





實務經驗與 學術理論的結合

工作坊講師們注重在每個人身上看見發展潛能的正向觀點，身體力行的在參與式學習中與學員們互動，相信學員經由正面的經驗，也能將學習到的工作信念與方法應用於個案服務。隨著工作坊持續進行，學員們的分享和討論都越來越具體深入，無論深度和廣度都呈現更顯著的進步。實務經驗與學術理論的結合，讓學員直呼「現在總算明白，大學時代所讀的理論真正的意涵。」講師也因為看到學員們專業能力的成長而欣喜不已。

儘管主要招募對象是第一線服務的社工而非主管，工作坊裡仍有一位身障服務團體理事長，因為過往並非社會工作專業背景，但是為了使組織的服務更有效能，以身作則投入深度社工力的學習。不只課程和作業從不缺席，在工作坊當中也很認真參與，積極態度對於其他年輕的夥伴來說是鼓舞和激勵的榜樣。



經由本次的工作坊，許多原本孤掌難鳴的小單位「孤星社工」結交到了良師益友，橫向連結的專業人脈資源能為個別社工賦權，這張溫暖堅固的人際網絡，也會是學員們將來面臨疑難雜症時最好的後盾。

面對快速變遷與多元複雜的社會問題，助人工作者的知識與技能必須與時俱進，基本功的磨練也需要勤奮不懈。深度社工力工作坊來到第三年，聯合勸募相信若要提升受助對象的福祉，必然需要優化資源分配的精準度和社工服務的專業度，使每一分善款的效益最大化，方是實踐「共好」價值的負責態度。

從策略出發，讓責信展現 服務品質提升計畫



服務管理，以彰責信

聯合勸募作為資源募集和分配的專業組織，對於責信(accountability)的堅持，亦是本會的核心理念。因此除了資源募集與使用的公開透明，關切受補助單位所執行的方案之成效，也是本會始終不變的聚焦重點。聯合勸募從2002年起，思索將成效評量運用在補助方案的過程，隨後亦引入「成效導向邏輯模式」作為實施方案的主要架構。

從多年來與社福團體緊密合作的經驗，觀察到許多新進社工，初來乍到就要立刻接手既有的服務，導致對於問題、需

求、在地特性缺少脈絡性的理解和思考，組織能給予社工的專業支持及內部督導都相當有限。長久下來，就可能使服務偏離了需求，或是服務淪為看不出成效的例行活動。好的服務得因著不同階段的需求、成效及時調整，這需要社工們提升「以成效為導向的邏輯模式」方案設計能力，也需要組織在專業上的領導與支持，這就是由陳宜珍委員和黃瑋瑩委員主持的「服務品質提升計畫」的工作目標。



推動服務的助力， 面對問題的良師

中小型團體普遍有「方案設計」能力不足的困境，陳宜珍委員認為，因為方案設計考驗著縝密周延的邏輯思考能力，然而社會工作既是一門科學也是一門藝術，在人群服務的領域當中，因果關係與邏輯格外複雜難解，只是因襲著過去的服務策略，則無法即時回應不斷改變的需求。

方案執行後，究竟該怎麼說做的好或不好呢？許多成效報告僅羅列服務量的產出，例如：活動人次、場次...等。但原本要解決的問題和服務對象究竟獲得了什麼改變呢？陳宜珍委員說，成效評估是感受與表達能力的質性研究和邏輯推理的量化研究。這有賴於組織是否有發展出具體可測量的評估工具及指標，社工日常服務的過程紀錄是否被分析、整理，這些都是服務對象改變最強而有力的證明，也是組織實踐方案承諾的作為。





在方案規劃或執行遇到困難時，內部可能缺少足夠的督導制度，若沒有適當的外部督導資源挹注，就可能導致無效率或無效果的助人結果。督導在社會工作領域當中的重要性，除了行政業務，尚有專業指導和情感支持的重要功能。但若經費不足、地處偏遠、所在地區的督導專業不適配，將使中小型團體面臨無法聘任之困境。

執行此計畫的第一步，將來自台灣各地區及不同領域的專家督導團隊聚集起來重新校準方案設計所不可或缺的元素，從問題的分析、服務對象的需求評估、到服務策略的發展，以及服務提供後，能夠為服務對象帶來什麼改變釐清，再歸納到現行社福單位在有效執行與具體展現成效所遇到的各項困難，專家督導團隊作充分的深度溝通，再確認後續督導的重點與方向。



依組織能量， 規劃合宜督導計畫

專家督導要先和參與團體建立彼此的信任與夥伴關係，打破外部專家總是來「打分數」的既定印象，讓團體願意揭露困難與不足，就像是一對一的家教，面對面的溝通，落實客製化的輔導。以服務規劃的初衷為出發點，帶領著執行團隊仔細的從頭檢視方案的設計，將影響因素盡可能地納入考量，思索出各項問題的解決方式。

透過每月至少一次的頻率，以「成效導向邏輯模式」的方案設計能力為基礎，與受督導單位共同擬定年度督導計畫、回家作業，並從回家作業的完成度及過程紀錄中的反思與回饋內容，逐步評估團體在接受督導之後的改變程度，即時修正督導策略。

不同於以特定主題集中授課的方式，專家督導會針對每個參與團體的問題與需求、在地特色與資源、可能的工作方法與目標及成效進行指導，並適時邀請各團體的主管、方案補助人力及其他執

行團隊成員一同參與，從上到下的垂直討論，激起火花甚至衝突，嘗試突破原有的框架及盲點，建立團隊的共識，共創有助於社工專業發揮的工作場域。

參與本計畫的臺中市線上家教促進協會理事長陳春木反映說，過往由於協會成員均非社工專業背景，對於「督導」可以帶來什麼效益並不清楚，因此較專注於服務的提供和解決方案執行過程中所遭遇的事務。

陳理事長表示，自從參與本計畫每個月的個別督導，確實為協會開啟了新的視野。在專家督導悉心說明之下，從成效導向邏輯模式的觀點，看見了原來過去疲於處理的大小事務，其實就是隱藏在方案當中的問題。協會因此重新釐清方案的整體目的、操作目標與成效之間的邏輯關聯，在強化了服務品質，改善成效評估的方式以後，也連帶提高了對外溝通的說服力。





建構可複製的督導模式

服務品質提升計畫對於中小型團體提供了與專業督導的縱向連結，本計畫的精神正是「不只要給魚吃，還要教會釣魚」，也期許孤星社工在未來有需要的時候，有能力為自己覓得專業督導的資源。

同時，專家督導團隊定期的共識會議，彼此充分溝通，發展一致的目標和工作方法，並針對過程中組織的特殊狀況進行討論，評估各項有利或不利督導進行的因素，組織在實務工作上對督導之需求...等。計畫主持人陳宜珍委員和黃瑋瑩委員規劃在三年計畫結束後，匯集督導團隊的工作紀錄和反思經驗以編製「督導手冊」，從實務作業的面向切入，協助中小型單位尋求督導資源時有所依循。也期待本次來自不同縣市及不同領域的專家督導們，將來也能成為各地區的種子教師，持續推動「成效導向邏輯模式」的方案設計與成效評估的工作方法。

聯合勸募每年的期初、期末督導與稽核，不僅是為了確保善款流向有需求的社會角落，也從夥伴的角度，與社福團體一同不斷凝鍊方案與服務的專業成熟度。服務品質提升計畫建構了一個嶄新的督導模式，透過原則一致性、同時兼容個案多元性的共識會機制，培力夥伴們不只是有「更好的方案」、還要有「更好的方案設計能力」、再進一步有「更好的連結督導資源之能力」，從逐步擴充的實務層次追求服務品質的提升。

社會工作需要積沙成塔、積水穿石的累積，也需要更優化的工作方式。感謝有捐款人的陪伴，聯合勸募和社福夥伴才能一起在專業服務品質持續成長。

聯合勸募 值得信任

公開·透明·責信

當公益善款的經理人，
讓愛心與捐款充分發揮效益
推動利他主義的社會，
教育大眾成為明智的捐款人
支持專業的服務組織，
充實福利服務輸送體系能量

—— 聯合勸募工作目標

查核 / 監察報告



聯合勸募堅守公益善款經理人的角色，為確保每一份得來不易的愛心都能被妥善運用，不僅有嚴謹的審查與稽核團隊，把關善款流向，同時，本會一年接受二次誠品聯合會計師事務所的財務及內部控制制度查核，並出具年度查核報告。

讓捐款人及大眾清楚明白了解善款的使用是聯合勸募堅持的準則，因此，完整的財務報表與服務成果的微信等資訊都公布在本會官網中，透過簡單易懂的數字與文字呈現，把無形的助人服務具像化，落實公開透明、自律責信。

邀請您即刻上網瀏覽聯合勸募服務成果與財務報表，您會更清楚我們是如何謹慎並妥善使用每一分捐款。

我願意盡一分心力，幫助所有需要的弱勢朋友！

捐款項目 (欄位前有「*」為必填欄位)

捐款用途：一般愛心 身障自立 老人服務 兒少服務 家庭經濟支持 LOVE LINK讓愛串門子-老少兼顧 組織經費運作

定期捐款金額： 元 單次捐款金額： 元
(每月20日扣款，卡片有效期限到期，本會將自動為您展延，欲停止捐款請來電通知)

2020年刊

捐款人資料 (欄位前有「*」為必填欄位)

*捐款人(收據)抬頭：先生 小姐 公司 捐款人生日： 年 月 日

捐款人身分證字號：
(公司抬頭請填統一編號) 捐款收據：上傳國稅局(免寄紙本收據)
年度收據(隔年3月起寄發，以利報稅)
每次寄發 不需收據

*收據寄送地址：

*日間聯絡電話： *行動電話：
簡訊回覆確認捐款單：可以 不可以

E-Mail：

信用卡捐款資料 (欄位前有「*」為必填欄位)

*持卡人姓名：同捐款人 *持卡人簽名：
(請與信用卡相同)
持卡人身分證字號：同捐款人

*信用卡卡號：

*信用卡有效期限： 月/ 年 *發卡銀行： 銀行
(填入西元年，並依卡片順序填寫)

因個人資料保護法之規定，需向您告知下列事項並獲得同意：本會為進行各項捐款事務辦理與管理、會務推廣及內部統計調查分析，以及協會章程所訂各項業務事宜，須於本會營運期間，在臺灣及海外地區以自動化機器、或其他非自動化之方式蒐集、處理及利用捐款人前項個人資料，僅供會內之用，必有保密之責任義務。捐款人得隨時請求查詢、閱覽、提供複本、補充、更正、停止或刪除之。捐款人得自由選擇是否提供相關個人資料，若拒絕提供，此捐款仍可成立，並尊重捐款人意願。

我已閱讀並同意上述告知之所有事項 同意人親簽：_____

為了讓我們提供更好的服務，請您勾選以下調查 (非必填)

學歷：國小 國中 高中職 大專 研究所以上

職業：軍公教 製造業 金融/保險 科技/資訊 學生 服務業 農林漁牧 家管 其他

從何知道聯勤：網路 電視 廣播 戶外廣告 報章雜誌 聯勤刊物 DM 電子報 活動 親友介紹

請填妥本表資料後傳真至聯合勸募24小時傳真專線：(02)2378-1290、2378-1291或郵寄至：106412台北市大安區復興南路2段363號4樓 聯合勸募協會收 | 捐款專線：(02)2378-2256轉9 線上捐款網址：<http://www.unitedway.org.tw>
隨口說出捐贈碼「7505」勸募你我，電子發票請捐我 郵政劃撥帳號：16583882 戶名：「中華社會福利聯合勸募協會」

注意事項

1. 我們收到您的捐款資料後將發送簡訊通知或主動去電確認；亦歡迎您來電至本會查詢。
2. 本會取得您的資料後，將完整安全儲存於聯合勸募內部資料庫中，並以嚴謹的保護措施防止未經授權人員之接觸。未經過您的同意，本會不會將您非公開之資料透露給本會之外的第三者。
3. 本會組織運作及財務皆完全透明、並受社會大眾監督。因此您的每一筆捐款皆依據公益勸募條例第六條規定辦理公開徵信；若您不願意公開徵信，請於空白處註明，謝謝。
4. 正式捐款收據將於捐款後2~4周寄發，收據可供所得稅列舉申報，若您有填寫捐款人身分證字號，可於隔年5月起使用憑證下載捐款資料(免附收據申報)。
5. 若您信用卡掛失、停用、換卡或升級，請待新卡收到後來電告知，以利處理後續捐款事宜。



You must be the
change you want to
see in the world.

- Mahatma Gandhi



UNITED
WAY
OF
TAIWAN

成為 你想看見的改變

每一個正向的行動，都是改變社會的漣漪
聯合勸募集結眾人之力，將資源合理分配至
全台各地，改善弱勢者生活。

邀請您透過捐款支持，成就更多改變的契機。



捐款專線：(02)2378-2256 分機9
劃撥帳號：16583882 中華社會福利聯合勸募協會

UNITED
WAY
OF
TAIWAN

中華社會福利
聯合勸募協會

立案字號

台內社字第8189471號

電話：(02)2378-2256

傳真：(02)2378-1292

行政院新聞局出版事業

登記證局版北市誌字第2383號

中華郵政台北雜字第1566號

執照登記雜誌交寄

