

社會福利服務中心角色定位

－以花蓮縣經驗分享

陳冠臻

花蓮縣政府社會處社會工作督導員

壹、緒論

前內政部兒童局時期考量已建構三級兒少保護體系及二級兒少高風險體系，爰將家庭福利服務中心定位為一級兒少預防體系，以完備兒少家庭的支持性、補充性及替代性服務網絡。而社會福利服務中心（以下簡稱：社福中心），長期以來被視為轄區的小社會局，社區內所有福利需求皆屬於服務範疇，來自民眾、鄰里人士、地方議員及縣（市）政府的求助、通報及交辦事項，不勝枚舉。另一方面，近年在各地方發生的重大災難，如八仙塵暴、新屋大火、臺南震災及臺東風災等重大公安或天然災害，亦動員家庭（社會）福利服務中心社工的及時投入，提供個案關懷訪視、慰助及協助個案災後重建計畫等¹。

而在衛生福利部強化社會安全網第 1 期計畫中，將一般家庭及脆弱家庭納入「策略一：布建社會福利服務中心整合社會救助與福利服務」之服務範疇（即執行第一、二級預防工作），現行社福中心實際運作是否能真正執行此角色並發揮功能，僅以管理學上對角色定位之定義及個人實務經驗共同分享與探討之。

貳、角色定位的定義與包含內容（華人百科，2020）

一、**定義**：角色定位（Role Definition）：人力資源管理的最高境界，在一定的系統環境下（包括時間），在一個組合中擁有相對的不可代替性的定位，就是角色定位。「角色」不一定是一個人，可以是一個群體。

二、**包含內容**：一定的系統環境：即組織系統環境、體制系統環境、時間環境。

（一）**組織系統環境**：社福中心內之組織系統環境通常由中心督導/主任及社工員

¹衛生福利部，強化社會安全網計畫，2018，頁 50-51。

所構成，因著不同縣市組織分工，中心組織上有科長、股長、高級社工師等編制，及由此產生的各種角色分工。

- (二) 體制系統環境：很多組織領導人認為組織有了角色分工，就認為組織已經實行角色定位，但「角色分工」只是「角色定位」的前提，只有體制環境才是產生角色定位的決定性因素。組織除了處在一個由物質所組成的物理或有形環境以外，還有一個更重要的無形環境，就是由認知、觀念、文化、習俗、制度、社會價值觀等因素所構成的體制環境（institutional environments）。如果將一個組織看成是一個小社會，為了讓所有成員都有共同依循的行為模式或標準，機構中一定會有人事相關的規定，而這整套的人事規定以及其運作方式，便是一種體制。
- (三) 時間環境：角色是指在一定時間條件下的角色，組織對角色能力的要求是不斷變化的，如果因為今天是不可代替的角色而不思進取，最終可能會被淘汰。

參、社福中心角色定位與專業定位的區別

- 一、專業定位：是角色定位的初級階段，但專業定位不等同於角色定位，如以剛畢業的社工系學生為例，其可能具有某一專業素質，但不等於其一進職場就可以擔當好社工員的角色；且角色是與時俱進的，十年前的社工員所需要的服務技能，與現今社工所需的專業技能可能不盡相同。
- 二、社福中心的角色定位—以預防為優先，及早辨識脆弱兒童及家庭：社福中心之角色事務和角色原則即執行一、二級預防工作，避免個案落入三級保護系統；依強化社會安全網計畫規劃內容，針對社福中心的服務模式，包含社區預防性工作及貧窮、風險個案服務，惟中心布點或人力較少的縣市，初期應先以個案服務為優先，再由個案需求出發，發展社區預防性方案²。

肆、不同位置對社福中心的期待

民眾、中央政府、地方政府及公私網絡夥伴等各個不同位置，對社福中心的期待有所不同，而這些期待倘若包含著錯誤期待而未經客觀釐清，常容易使誤解發生，

²衛生福利部，強化社會安全網計畫，2018，P.52。

而耗費在釐清誤解的時間和力氣往往也影響到服務效益的達成，各不同位置的期待分述如下：

- 一、**民眾**：對民眾而言，若服務能具近便性、單一窗口之特性，將能滿足民眾對中心之初步期待。
- 二、**中央政府**：中央期待透過社福中心布點與社工人力到位，不僅能針對風險或脆弱性、貧困與急難、特殊境遇等弱勢家庭，及一般福利需求家庭，由社會工作人員進行家庭功能與需求評估，同時提供現金（實物）給付與福利服務，並依需要結合衛政、教育、勞政、民政與社政等相關機關或在地民間資源，針對貧窮家庭進行輔導、資源轉介等預防措施，讓家庭服務趨向完整，達到充權家庭功能的目標³。
- 三、**地方政府**：與中央政府不同之處在於除充權家庭功能、守護社區家庭外，社福中心往往也成為相關政策下的「推手」，倘各區域社福中心能在地發揮功能，則顯現政府運作的高度效能。
- 四、**公私網絡夥伴**：於所有對民眾、家庭之相關福利服務上，不同位置之網絡夥伴往往對彼此有過高或錯誤的期待，也因此，社福中心常常被期待著能「全方位」、「有效能」的解決各類需求家庭的所有問題。

依上述不同位置的期待，對於社福中心工作年資 1-2 年之同仁是具複雜及困難度的，因單就服務民眾上，中心同仁除了基本之同理技巧，尚需知悉相關法令及專業服務技巧和評估家庭中各類對象之問題需求知能，另要知悉中心服務區域之特性與資源，認識在地特定對象人士，瞭解現行組織任務目標及相關潛規則、熟悉組織體制與相關行政作業，加上對應公私網絡夥伴之各類連結或解惑，面對複雜度高之人和事，欲達成一、二級預防工作之目標及展現其服務成果效益，甚有難度。

伍、社福中心角色定位實現的判定方式

華人百科定義角色定位實現的判定方式如下：

- 一、你的組織是否形成了一套完善的角色分工的系統和推動這個系統健康

³衛生福利部，強化社會安全網計畫，2018，P.56。

運轉的機制。

二、每一個角色的能力是否足夠勝任，假設不能勝任，再好的分工、組織系統和機制都是一句空話。為了實現角色定位，組織首先要關注人力資本的角色能力，並確立尊重這種角色能力、激勵和強化角色能力的流程和制度，以鼓勵每個人強化角色能力並朝著某一角色方向定位。

三、組織是否提供了這樣一個環境？角色不對某一權力負責，不對某一人負責，只對角色事務和角色原則負責，它擁有角色責任內的最高事務處理權力，就是「角色終決權」。

四、是否實現了角色責任原則？一個角色有角色權力的同時，也就必須承擔角色責任。

依上述定義套入檢視社福中心的角色定位是否實現：

一、社福中心是否形成了一套完善的角色分工的系統和推動這個系統健康運作的機制。社福中心運作除原中心會議之辦理，亦依社工制度之規範訂定個別督導、團體督導、外聘督導外，花蓮社福中心去（108）年始，進行每月 1 次之中心督導會議，會議中除討論中心各項業務，亦提供輕鬆時刻讓督導們紓壓並彼此支持；今（109）年亦訂定年度督導外督、中心讀書會，前者更進一步提供中心督導管理專業上的技能並增強自我認識，瞭解自身管理風格之優劣勢，與其他督導相互學習；後者藉由統一學習理論，提升同仁專業能力，增強直接服務技巧，進而使服務效益更加顯著；未來期待服務效益提升的同時亦能促成同仁的服務成就感，形成健康運作的循環機制。

二、社福中心督導、社工人員的能力是否足夠勝任？組織是否關注督導、社工人員的角色能力，建置尊重、激勵和強化督導、社工人員的流程和制度？於公部門組織，長官之支持度相當重要，以花蓮為例，社福中心隸屬於社會處婦幼科，自處長至科長皆相當重視社福中心組織人力，舉凡執行業務疑慮的即時回應、專業服務上之指導、督導同仁之身心健康、家庭生活與生涯規劃皆相當重視，另亦特重督導之支持，設置總督導一職，支持強化中心督導之角色能力。

三、社福中心督導、社工人員是否能於個案服務依專業進行評估、對角色專業負責，而非在專業服務上發生「誰說了算」的情形。長官與督導間相互尊重彼此意見，撇除個人主義與淡化科層主義，建立良好的溝通模式，依循專業與各個面向進

行整體評估。

四、當社福中心督導、社工人員擁有專業服務權力的同時，也就必須承擔服務提供後之成效責任。

陸、社福中心角色定位推行的五大法門（華人百科，2020）

- 一、**界定角色**：角色定位的核心是角色能力的不可代替性，為此，組織需要建立起角色生涯規劃機制；人力資本實現角色定位，才能建立組織長期的核心優勢，才能有長遠的效益。
- 二、**建立角色職業生涯規劃機制**：依社福中心現行運作機制，除社工制度教育訓練外，中心同仁亦可從個別督導當中討論角色生涯規劃，每個人都按照該機制的運作來強化自己的角色定位。而因每位社工人員所長與特性不同，除大多數以輪派方式進行的個案工作外，新進社工從進到職場開始，督導就要努力協助其尋找合適的角色位置，並不斷強化其角色能力。
- 三、**激勵機制**：依強化社會安全網計畫敘薪制度，原依「充實地方政府社工人力配置及聘用計畫」聘用之社工（督導）人員自 107 年起應依本計畫支薪標準敘薪；惟前已聘用之社工（督導）人員，如敘薪已高於本計畫支薪標準者，依其支薪標準辦理⁴。此敘薪制度實具激勵效果，惟仍建議建置其他機制，如職務提升（助理督導）、專業服務評級；或把握各項中央或縣市政府、民間企業針對社工夥伴的獎勵機會，藉此獎勵機會更加激勵社工同仁之工作量能。
- 四、**考核機制**：一個新社工很難從一開始就獨當一面，組織必須建立角色能力培養機制，我們也必須不斷探測員工的優勢能力，進而培養、引導其角色定位；同時，從角色能力和服務績效建立考核機制並進行考評。
- 五、**角色組合**：組織高層的角色定位對一個組織是至關重要的，無論是從職責還是能力角度來看，這都需要一系列的角色才能勝任，而組織中層和普通員工也必須實現完美的角色組合；理想境界是須從管理層開始就打造角色組合，逐步最佳化角色能力，努力幫助每個成員實現角色定位，實現理想的角色組合。

⁴衛生福利部，強化社會安全網計畫，2018，P.127。

柒、角色定位錯誤與修正

一、角色定位錯誤樣態：

- (一) 角色定位過高：此即對自己的角色定位過高，高於自己實際可以承擔的角色定位。社福中心倘對自己的角色定位過高，其中一種可能即接下過多角色範圍外的業務，而容易發生社工員、社工督導負荷過重以致流動率高的現象。
- (二) 角色定位過低：指低於自己可以實際承擔的角色；倘社福中心對自身角色定位過低，則難以發揮其應有的角色功能，亦更無法達成組織目標與任務。
- (三) 角色錯位：角色錯位，是自己對自己的定位與自己實際應當承擔的角色不符。以社福中心督導職為例，倘未經訓練而升任督導一職，即有可能會發生任職初期還是做社工員的工作，而疏漏了督導應執行的角色任務；又或倘社工員因自身做事風格而有逾越角色之現象，亦容易造成角色錯位之現象。

二、角色定位錯誤修正方法：

- (一) 認清「理想」和「現實」：認清中心目標和現行社福中心督導、社工員實際的工作執行能力之間的差距；認識自己的實際工作能力，客觀評估自我能力是否符合組織目標對此角色的期待，並適時的進行業務調整分配，即可避免角色定位過高的狀況發生。
- (二) 用他人的工作績效來自我檢核：對自己的工作角色定位模糊不清的時候，或者是對自己的角色定位過低、信心不足的時候，找一個「榜樣目標」讓自己學習和檢驗是一個非常有效的方法（華人百科，2020）。或每個社工夥伴皆有自己的長項業務，以其長項業務工作方法作為該項工作之學習目標，亦能帶來成長並進而提升信心。
- (三) 認清自己的權利和義務：在團隊中的每一個人都有屬於自己的權利和義務，用自己擁有的權利去有效的完成工作，在團隊運作中，盡到自己的工作義務而不踰矩，是避免角色錯位的好辦法。當發現自己的權利和義務與實際付出的努力不相符合的時候，則需要對自己進行自我反思，才是擺正角色錯位行之有效的方法（華人百科，2020）。

捌、結語與建議

預防性工作雖難以展現其成效，但不論家庭中心或社福中心，確實在區域內提供一個更便民、更快速的服務窗口，其存在之必要性已不容質疑，唯若期待中心發揮家庭預防工作，依目前各縣市僅依縣市警分局數規劃設置中心數來看（桃園市除外），恐力有未逮。由文中「不同位置對社福中心的期待」可知，期待社福中心落實初級及二級預防工作實有難度，兩者同時執行之狀態將使初級預防工作難以落實，倘非如香港「綜合家庭服務中心」將三級預防工作（家庭輔導組、家庭支援組、家庭資源組）皆同歸一中心，則建議將社福中心角色定位於二級預防工作，初級預防工作回歸於具多元豐富特性之民間團體推動執行，如此初級預防工作方有遍地開花之效。

另落實家庭預防工作建議鼓勵多元方式進行，其中尤以媒體宣導為最（如泰國戒酒廣告），或邀請專家明星廣告宣傳家庭教育方法與家庭經營技巧，藉由偶像標的學習之法，讓人民於日常生活媒體接觸中習得問題解決之道，此法無須藉由有限的社工人力且被侷限於某一區域、某一時段執行預防性方案，即可收預防工作之效，也唯有初級、二級預防工作的落實，才能減輕三級保護工作之沉重壓力，努力打造每一個家成為幸福家庭，讓臺灣每一個角落都能成為真正的樂活宜居城市。

參考文獻

華人百科，無日期。角色定位。<https://www.easyatm.com.tw/wiki/角色定位>
心靈智庫，2018。如何認清自己在團隊工作中的角色定位。

<https://kknews.cc/news/6bgkjrj.html>

衛生福利部，2018。強化社會安全網計畫。

作者簡介

陳冠臻

現職：花蓮縣政府社會處社會工作督導員

學歷：靜宜大學青少年兒童福利學系學士

經歷：社團法人中華好家庭關懷協會社工員

內政部少年之家生活輔導員、社工員

宜蘭縣政府社會處社工員、社工督導員

附錄

社會福利服務中心服務內涵

中心角色	工作項目	服務對象	服務內涵
服務提供者/ 中介者	1. 個案服務 2. 團體工作 等多元服務方案	1. 高風險或脆弱性家庭 2. 貧困與急難家庭 3. 弱勢及特殊境遇家庭 4. 其他福利需求人口	1. 針對失功能、關係緊張、衝突、低收入戶、中低收入戶、急難陷困等經濟弱勢家戶或結構脆弱等易衍生風險之家庭，進行家庭功能與需求評估，提供家庭服務，充權家庭功能發揮，降低家庭脆弱或照顧風險。 2. 針對結構性或突發性因素衍生需求的家庭，提供整合性評估與服務，視資源需求中介跨網絡資源，協助家庭需求滿足與發展。
資訊者/ 倡導者	1. 福利諮詢 2. 資源轉介 3. 預防宣導 4. 親職教育 5. 權益倡導	社會大眾、社區組織、團體與網絡單位。	1. 針對社會大眾及社區組織與網絡單位，提供福利諮詢、資源轉介服務、預防宣導及親職教育。 2. 透過多元管道，進行服務對象福利權益之維護與倡議，爭取社會（社區）的重視與支持。
系統連結者/ 增能者	資源整合平臺	社區組織、團體與網絡單位	1. 開發連結轄內公私部門資源，建立定期區域聯繫與合作機制，就近結合社區組織力量，建構資源共享的福利服務合作網絡平臺，並縮短服務提供者和需求對象的距離。 2. 增進社區團體之權能，發展社區關懷與支持機制，營造互助、信任與友善的在地生活環境。

資料來源：社會福利服務中心服務內涵(衛生福利部，強化社會安全網計畫，2018，P. 62)