

社會服務方案的規劃與撰寫

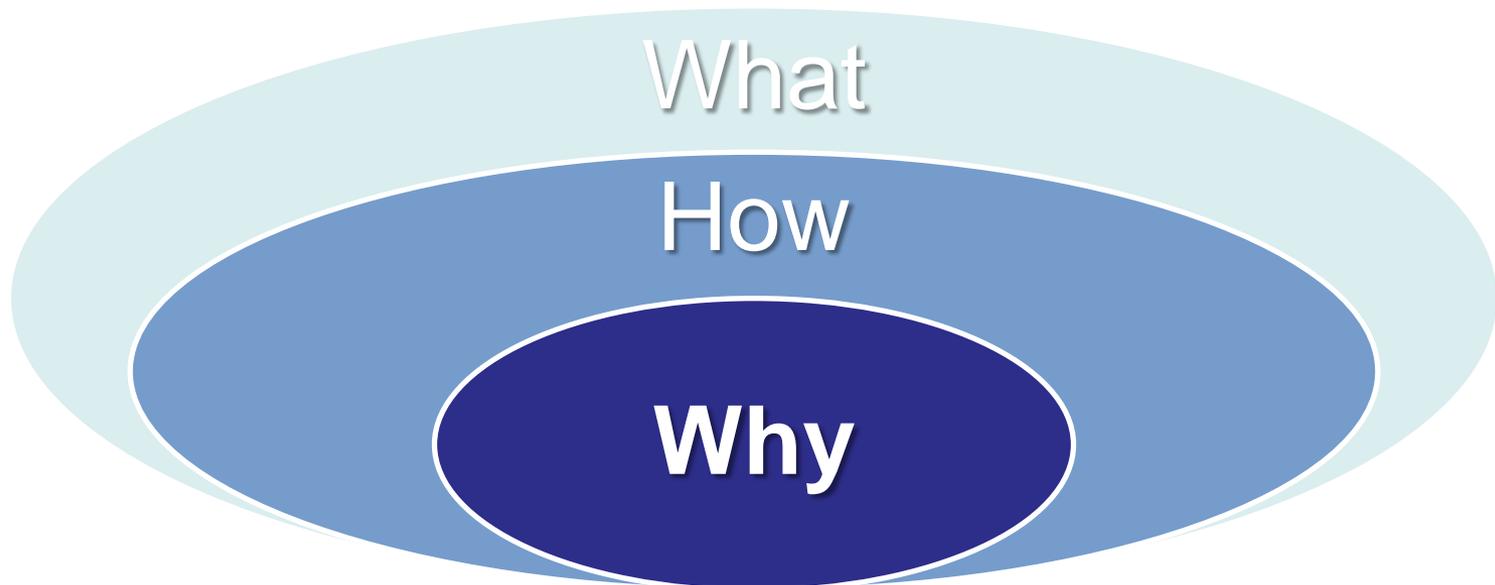
1. 方案邏輯的一致性(需求、目標、內容、成效)
2. 符合補助機構期待
3. 創新與成長

大綱

- 方案設計
- 方案評估
- 方案撰寫
- 成果報告
- 效益呈現方式

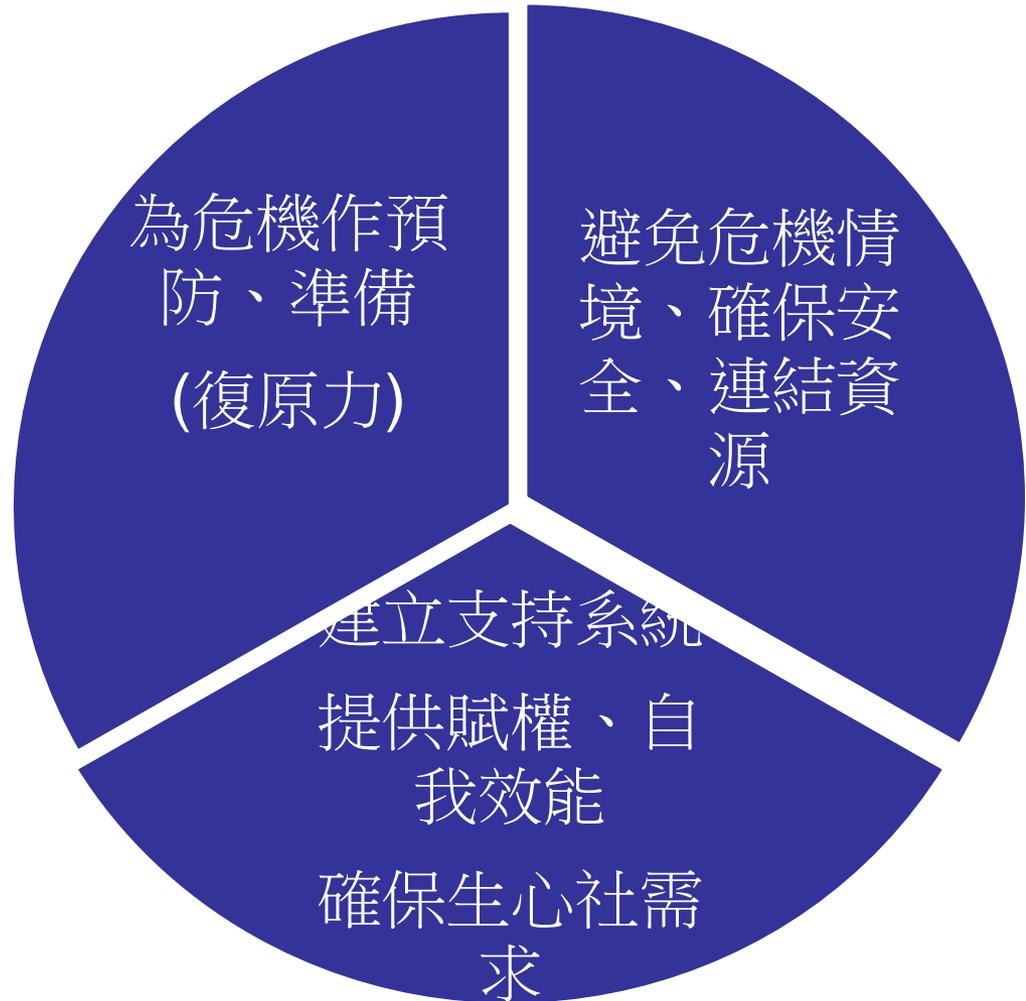
方案設計：方案意義

- 方案設計首先要符合機構宗旨與補助機構期待
- 方案設計之要素及其關連性：界定「優勢」、「情境」、「需求」及方案目標、內容、結果

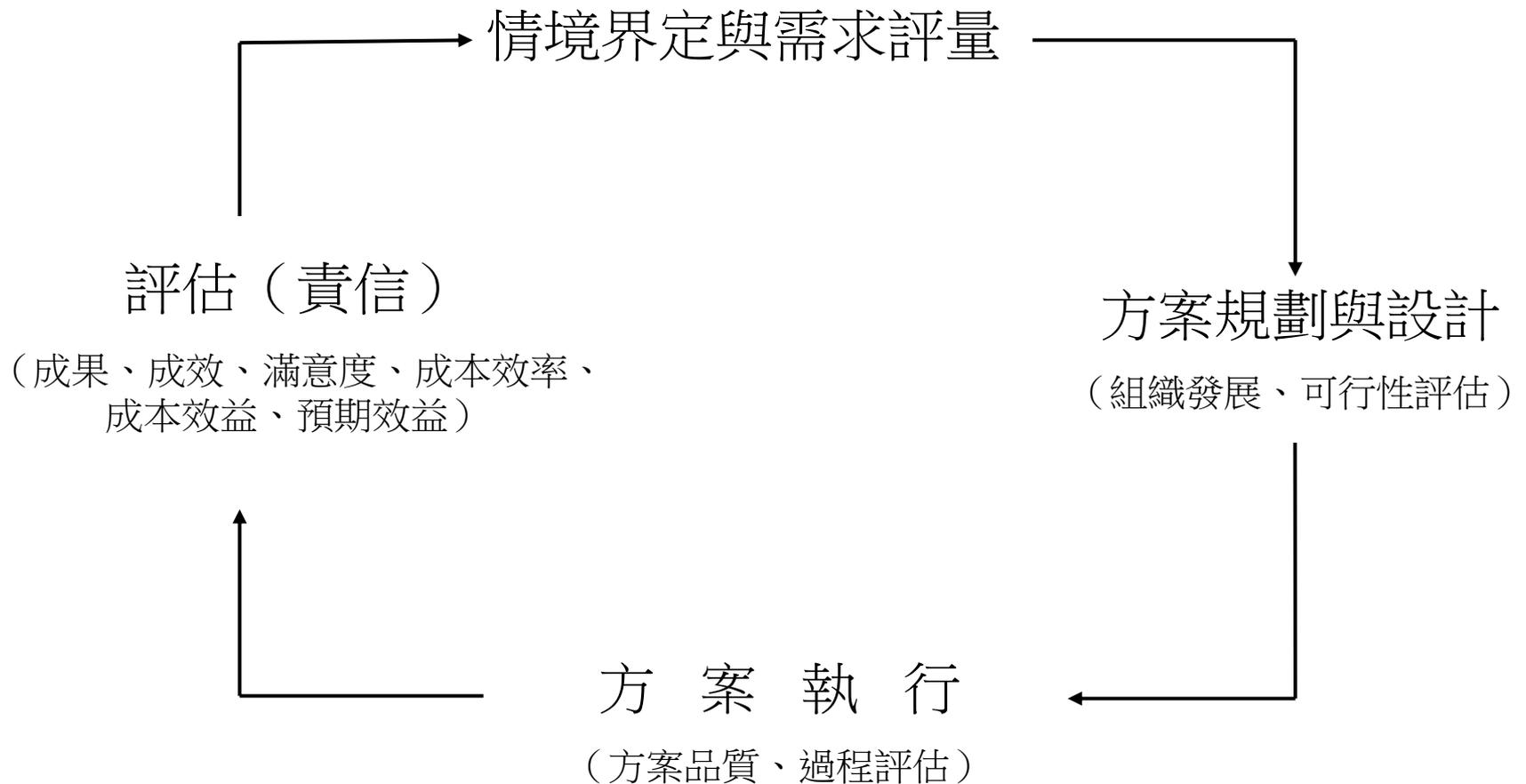


補助機構期待

- 預防犯罪
- 更生保護
- 犯罪被害人保護



方案設計的工作流程



方案計畫書基本內容

- 計畫書摘要
- 前言
- 服務對象情境分析
- 需求評量
- 方案目標(goal)、標的(objectives)/目標、目的/目的、目標
- 方案活動內容
- 評估計畫
- 預算
- 工作計劃表
- 附件

機構核心能力與方案申請

- 機構要自己做自己最擅長的事，機構核心價值可以具體掌握選擇的優先性：工作者、工作能力、相關資源(包括機構間的合作)
- 對方案規劃者而言，就可以明確的確認與判斷標準為何，可以清楚掌握機構定位、服務對象、須連結的資源
- 永遠要記得機構無法回應所有人的需求與公部門的期待，機構必須有所選擇

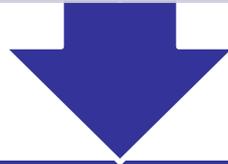
方案設計以**證據與結果**為原則

- 資源發揮最大效益的基本原則：**證據與結果**作為方案設計的基礎
- 可以讓服務對象可以從方案中滿足需求與解決問題，同時方案執行者可以清楚掌握方案執行的過程
- 收集資料與分析資料是方案規劃者必要的工作
- 方案成效的掌握與測量(必須思考方案社區影響性)

方案設計流程

情境界定

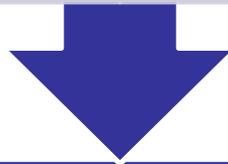
需求評量



方案邏輯：因果假定、若(if) - 則(then)

方案目標(goal)

方案標的(objectives)



方案評估與設計

方案活動

方案評估/評量

方案設計：建立邏輯一致性的能力

需求

- 規範、相對需求
- 感受、表達需求

目標(goal)

- 標的(objectives)
- 具體操作方法

成效

- 形成性評估
- 總結性評估

方案管理的系統建立的基本架構表

層次	投入 (input)	過程 (process)	產出 (output)	結果 (outcome)	影響性 (impact)
一、服務對象	經費 專職人力與時間 志工人數與時數 設備設施 器材及工具	宣導與初篩 會談訪視 經濟補助 就業訓練 支持團體 志工訓練	提供教材份數 提供服務時數 服務人數	知識 態度 行為 狀態	正向影響性 負向影響性 潛在影響性
二、機構					
三、方案 1. 工作流程系統 2. 預算流程系統 3. 評量流程系統					
四、社區					

從問題分析轉向正向與發展觀點

- 建議改變過去問題分析的模式為
 - 目前從問題分析轉向了解問題情境與優勢觀點，而不是解決方法，而是增進復原力與正向生命經驗(非常重要)，提升服務對象自我效能
 - 以全新的眼光、角度來面對議題
 - **執行過程
 - **個督與團督
 - **服務對象(資料收集)
 - **國際發展(Google 學術搜尋)

需求評量

評量模式	評量焦點	預期結果
負向評量	解決目前所處的危機、問題	危機、問題解決
正向評量	生存、生理健康、心理狀態 社會關係與靈性的自身目標	提升服務對象的生活品質、自我決策、自我行動
發展性評量	公平、正義 提升能力、增加地區經濟活動	提升服務對象生命機會、社會適應

方案設計的要素

界定需求與方案目標

- 資料來源

- 由社會事件、服務歷程所凸顯或反映的現況
- 機構的服務對象常發生的情境，或經由提供服務而觀察、發覺到的服務必要性
- 人口資料確認服務的人口群

- 需求的確認及呈現

- 需求應經過確認的程序，若有客觀的數據或統計分析資料引用最重要的發展趨勢

服務對象情境的結構化分析

服務對象情境	需求分析	優勢
生理層面		
年齡(生命週期)		
性別		
疾病史		
心理層面		
個人人格特質		
心理健康		
社會層面		
教育程度		
經濟		
家庭功能		
家庭動力		
社會支持程度		
同儕、社群、學校、職場、社區		
福利資源		
社會文化		

範例：發展性需求

- 兒童遊戲的需求
- 遊戲是每位兒童成長中的需求、更是兒童發展與學習的管道與媒材，享受「玩玩具」的歡樂是每個兒童的夢想，但在**地區並非每個家庭皆有能力的購買玩具給兒童，讓兒童有機會從遊戲、玩具中獲得學習與潛能發展。
- **地區的資源盤點

方案設計的要素

方案目標(迫切性與優先性)

- 方案目標(goal)(企圖改變與完成事項)
 - 簡單的說即說明「為什麼要提供這項服務？」
 - 透過此方案想解決甚麼問題或滿足甚麼需求或帶來甚麼影響
- 方案目的(objectives)：具體化
 - 是一個想要達成的程度
 - 透過此方案，做到甚麼程度，或需求要滿足的什麼程度
 - 如果可能盡量具體化或數據化，方便未來衡量

以課輔班的方案設計為例：現況

類型(一)	需求評量	方案設計
1.安親型	強調安親(重視父母照顧與經濟負擔)	<ol style="list-style-type: none">1. 志工協助完成功課2. 團康活動設計3. 家長聯繫與支持4. 資源連結與轉介
2.補救型	強調課業進度與學習問題解決	<ol style="list-style-type: none">1. 課輔老師協助問題解決2. 協助完成功課學校3. 家長聯繫與支持4. 資源連結與轉介
3.宗教的社區工作型	強調功課完成 強調宣教與人格教育	<ol style="list-style-type: none">1. 志工協助完成功課2. 人格教育活動設計3. 才藝訓練4. 家庭的支持

以課輔班的方案設計為例：能力培力

類型(二)	情境需求評量	方案設計
立足點出發型	強調服務對象中心(學習進度由自己掌握、增加正向學習經驗)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以服務對象學習狀況為協助重點 2. 與學校老師溝通 3. 有標準化的學習教材 4. 有標準化的志工訓練 5. 強調閱讀的重要性 6. 家長聯繫與支持 7. 資源連結與轉介
先修準備型	強調服務對象中心的準備與因應能力(社會適應能力、競爭力為主)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以服務對象的階段學習提前半年與一年作準備 2. 家長聯繫與支持 3. 資源連結與轉介
3.自我充權型	強調服務對象自我效能的增強為主(增加正向經驗、自信心)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 長期才藝訓練與表演活動 2. 克服困難與生活體驗的活動設計 3. 家長聯繫與支持 4. 資源連結與轉介
4.特殊需求型	強調服務對象特定需求與安親需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 復健與治療的需求 2. 家長聯繫與支持 3. 資源連結與轉介

以經濟議題的方案設計：現況

類型(一)	需求評量	方案設計
1.短期與危機處理型	1.危機解除 2.短期問題	1.經濟扶助 2.安置服務 3.資源連結與轉介
2.庇護與非充分就業型	1.經濟、復健與社會支持 2.自我照顧能力 3.社會參與	1.個別化服務 2.非市場性/市場性 3.資源連結與轉介
2.生活短期型	強調問題解決	1.以工代賑方案 2.自立生活協助 3.職業訓練 4.資源連結與轉介

以經濟議題的方案設計：能力培力

類型(二)	情境需求評量	方案設計
1.培力型	<ol style="list-style-type: none">1.服務對象自決與充權2.能力感	<ol style="list-style-type: none">1.證照取得2.持續就業(以一年為標準)3.一定的薪資水準4.資源連結與轉介
2.發展型	<ol style="list-style-type: none">1.服務對象的競爭力2.未來發展趨勢	<ol style="list-style-type: none">1.創意與能力2.資源的連結

高風險家庭周全性方案設計

方案	生理面向	心理層面	社會層面
24小時服務	緊急醫療照護	危機諮商輔導	危機處理、電話支持 緊急庇護、法律支持 緊急日托、緊急經濟支持 緊急交通與社會支持
短期方案	醫療服務	心理創傷諮商	理財規劃、訓練與就業輔導 親職教育、兒童服務 過渡的中途之家
中長期方案	自我照顧與保護	一般諮商服務	長期兒童照顧服務、學校教育 預防措施之服務與社區教育 休閒娛樂、家庭關係

前瞻因應的方案設計(一)

- 期待方案規劃者可以在事件或壓力發生之前，**運用方案規劃替未來提早做準備**
- 如新移民的家庭週期歷程、身心障礙者自立生活準備歷程、安置至自立生活準備歷程、返家準備歷程、更生人社會適應歷程、中途致障者生活與社會適應歷程、單親的家庭週期準備、老年生活準備等

前瞻因應的方案設計(二)

- 期待方案規劃者可以有未來性的前瞻因應想像，以服務對象未來生活的競爭優勢與未來生活型態作前瞻因應的準備
- 如兒少課輔方案，從事後補救到事前能力準備；就業訓練與職業媒合方案，從有工作、持續就業到有區隔、有競爭力、有未來性及市場價值等。

前瞻因應的方案設計(三)

- 期待方案規劃者看見國家與社會政策發展的前瞻因應，以符合未來準備
- 如性別主流化方案、家庭工作方案、生理、心理健康營造與促進方案、文創產業方案、健康照顧產業方案等。

前瞻因應的方案設計(四)

- 期待方案規劃者能符應國際人權發展的前瞻因應，**規劃具國際發展的方案趨勢，高度尊重生命的尊嚴與價值之方案**
- 如兒童權方案、婦女權方案、勞工權方案、就業權方案等。

資源盤點分析

服務類別 (含方案)	存在且適當 反思： 1.是否要作修正？ 2.情境是否改變？ 3.社會環境條件？	存在但不適當 反思： 1.放棄或修正？ 2.確認與具焦議題(不適當因素)	不存在但適當 反思： 1.是否值得規劃 2.人力、物力與財源是否支援？ 3.必要性？ 4.創新方案？
問題取向			
優勢取向			
社會功能			
需求滿足			
預防性			
發展性			
倡議性			

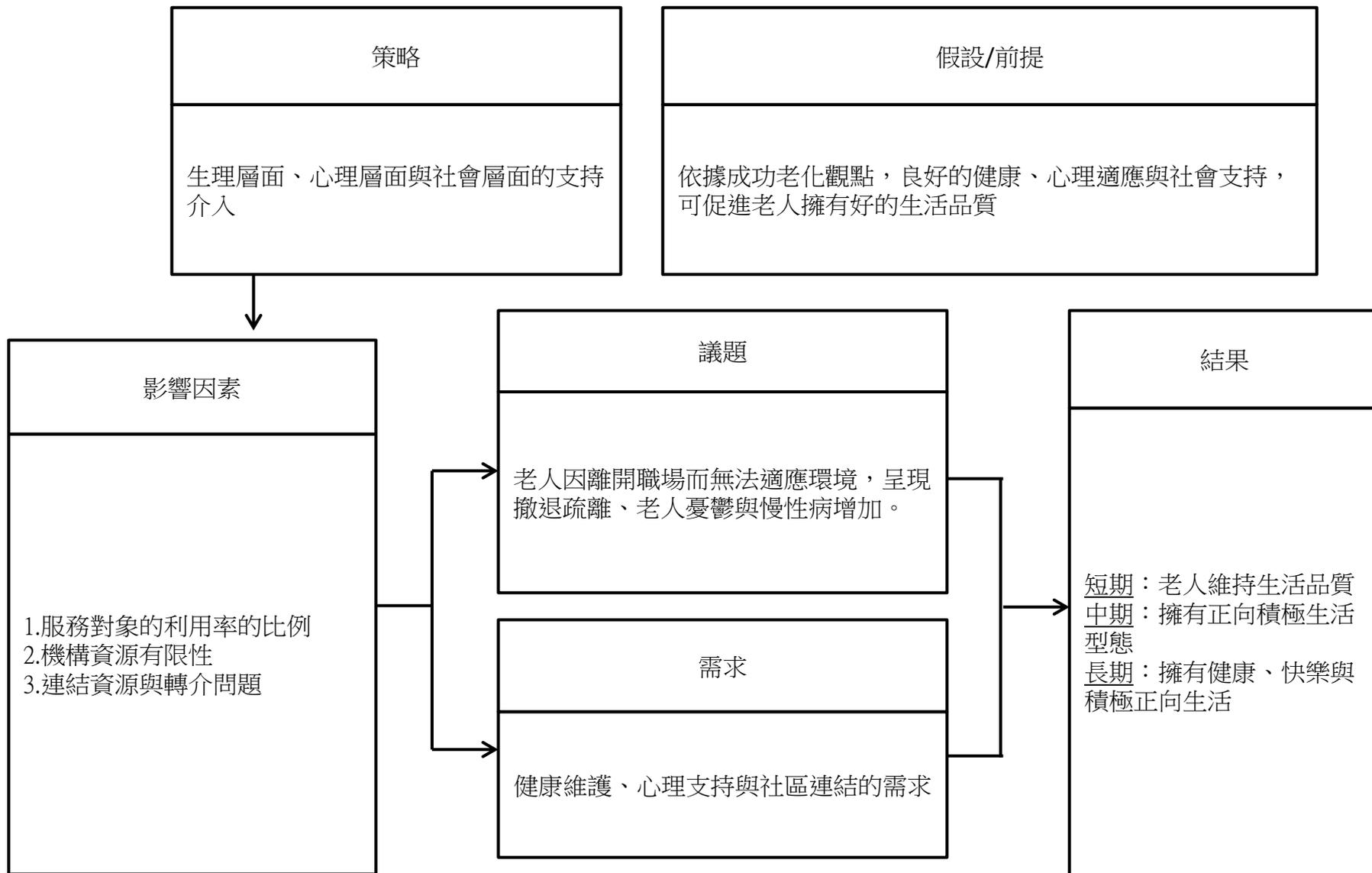
服務內容 - 準備取向(勝任能力)

- 服務內容

- 就是為了滿足需求或解決問題，達到您所設定的目的/目標，而所設計或推出的服務、活動
- 是為了達到目的的「方法」
- 因此設計服務內容時，要想到，透過這樣的服務內容，就可達到您的目的嗎？
- 不要為了辦活動而活動
- 不要為了可以申請而申請
- 要問自己準備好了嗎？

方案假設：選擇的意義

- 方案假設可以想成是一連串的「若一則」
(**if--then**) 陳述
- 方案設計可以視為一種形成假設的過程
- 「若一則」的陳述也可以成為日後評估方案的方式(目標)
- 了解大台中目前服務的現況與資源，掌握獨特性與機構的社會意義
- **採取證據原則



圖：聯合勸募澄清理論架構圖 - 以老人服務方案為例

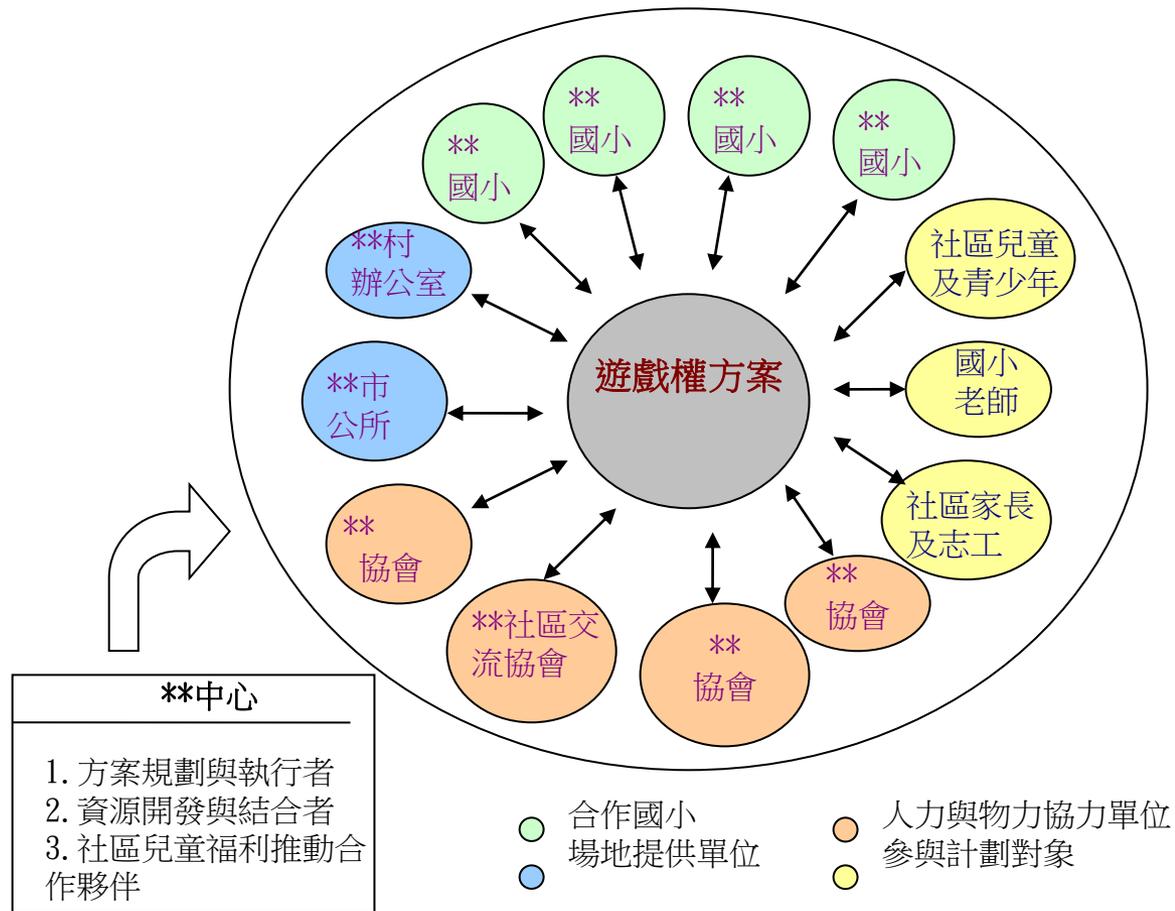
以機構核心價值的設計方案分析

層次/	機構	服務對象	區域福利資源
核心價值的一致性	價值的定位	價值的引導 服務對象的 價值	價值的再確認 區位福利資源的 意義
服務方案的適當且區隔	執行方案的指標	資源不重疊	區域的獨特性
服務方案可執行與有效益	產生方案價值與 效益	產生意義與 價值	分配意義
服務方案的行政特徵	合理的成本 必要的最低成本	選擇性的參 與	服務資源系統的 整合

從方案假設到行動計畫

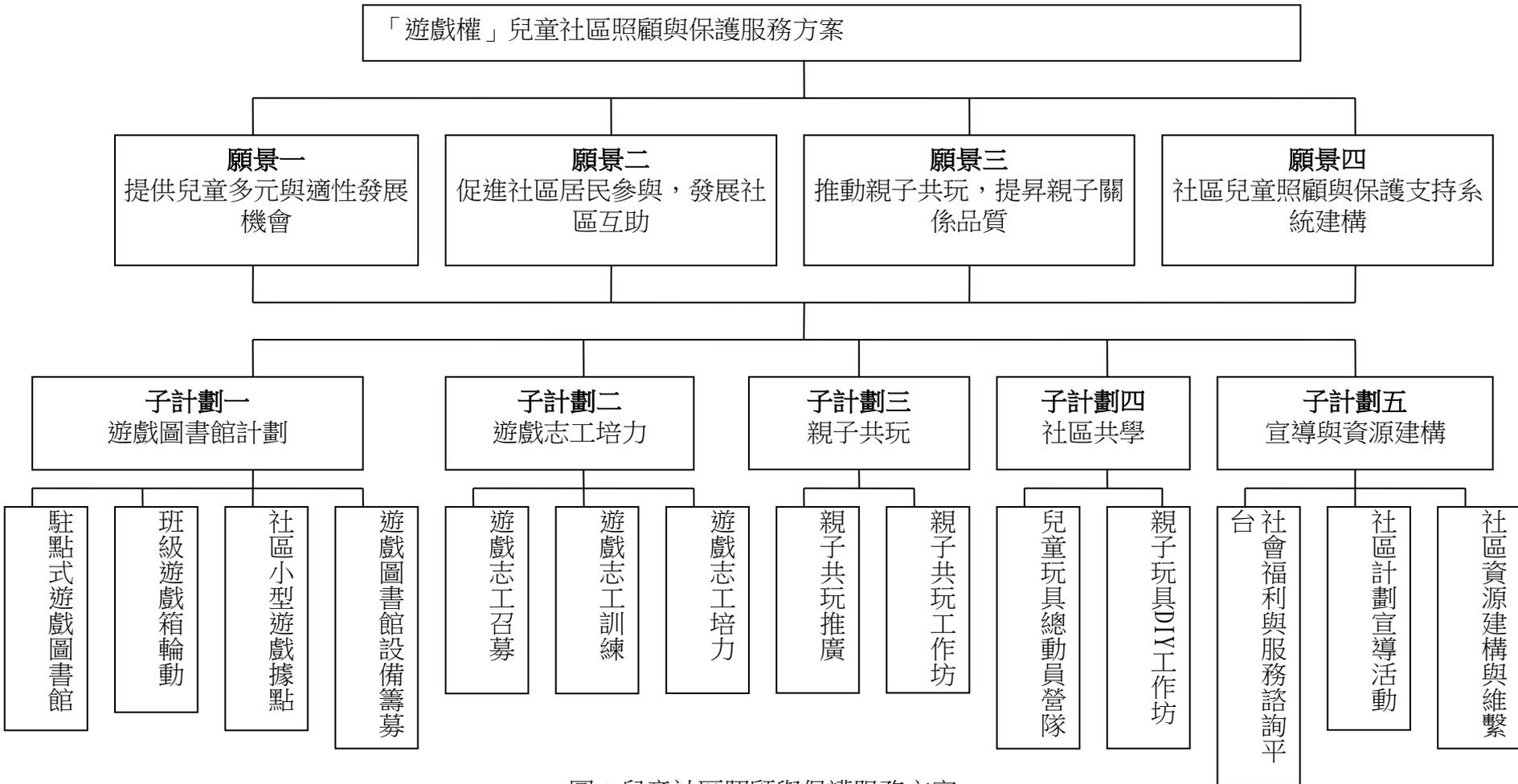
- 方案假設有助於方案聚焦於培力、賦權、正向生命經驗(自我效能)、問題解決(而非僅為活動)
- 方案假設可以將方案活動與成果連結在一起
- (是否依計畫進行？達成何項預期成果？)
- 採取結果為原則

範例：活動設計(一)-資源連結



圖：方案參與對象與協力單位

範例：活動設計(二)



圖：兒童社區照顧與保護服務方案
服務願景與子計劃

方案評估/評量

- 規劃面：重視「方案目標與方案結果」
- 執行面：重視「機構的資源投入與方案管理」、「方案執行」，及「方案資源與支援」。
- 執行面之過程評估：重視「方案進度」、「方案效率評量」。
- 執行結果評估：重視「方案效能」、「方案影響力」。

服務設計的構成要素

- 成果（或稱成效）
 - 所提供的服務是否可以促成服務對象的改變(必須符合需求滿足與目標達成)
 - 定義：在方案開始及結束之間，對服務對象某種預先設定的狀態（即目標）改變程度的測量(程度的差異多寡)：如知識、價值、行為、狀態等前後差異
 - 一切記滿意度絕不是唯一可作的評量

方案成果檢核表

方案目標檢核表	達成	未達成	達成率	建議與改善
確定所欲達成的成果				
決定要達成成果重要的活動				
界定關鍵活動的任務				
方案須完成活動的 時間 成本 人力				
檢視方案目標、行動與成果一致性				

方案設計評估表

方案設計評估	預期成果	實際產出	達成率	建議與改善
服務對象指標				
資源指標				
成本指標				
工作量指標				
關鍵績效指標				

蒐集方案成效

成效指標選擇	HOW (方法和工具)	WHO	WHEN	WHERE
		程序 (Procedures)		
方案預期達到成效，你所要觀察或測量的指標？	你如何得到資料？ 你所使用的方法和工具是什麼？	誰負責提供資料？ 誰負責收集資料？	什麼時候要收集資料—在方案中的那個時機點、頻率、次數？	在什麼地方收集資料—機構、活動場所、服務對象家中

課輔家教指標

成效類型	成效	指標(變化率)
知識	學生英文進步一個等級	**%的學生，可以進步一個等級 平均成長變化率**%
行為	學生上課專注 完成作業	**%的學生上課專注(個別變化率) **%的學生準時繳交(個別變化率)
狀態改變	學生有好的行為成就	**%的學生幫忙作家事 **%的學生熱心助人 **%的學生才藝學習

方案品質檢核表

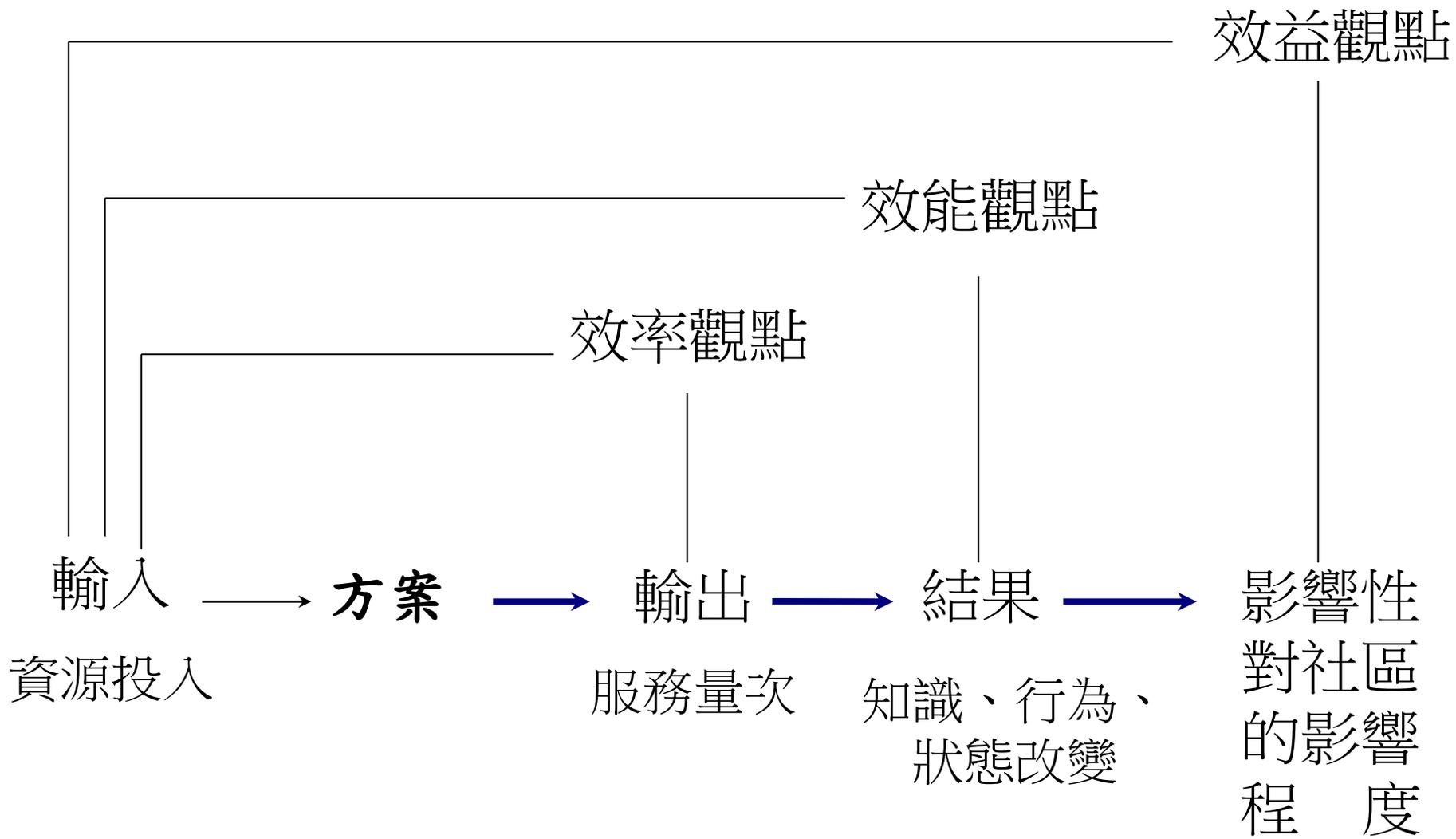
方案品質檢核表	達成	未達成	達成率	建議與改善
找出服務的關鍵因素				
資源的投入				
確認服務的標準流程				
服務對象的滿意度				
服務對象的回饋與追蹤機制				
成效評量				

反思問題(審查時注意的問題)

- 是否符合地檢署補助的相關規定？
- 目標是否明確陳述預期改變的是哪些人口群？
- 目標是否明確陳述預期改變與發展這些人口群的哪些具體事項？
- 目的陳述中是否有表明欲達成目的的特定日期或是什麼期限內完成？(甘特圖)
- 目的是否明確表達測量方式？以及測量的標準為何？(質與量)
- 我們所設定的目的是否有回應到方案所呈現的意義以及需求評估？
- 我們所設定的目標是否有回應到機構所關心的社會議題？(機構的核心價值)

評估用途

- 因應直接主管的要求
- 符合提供服務經費補助單位或法規機關所訂的要求
- 因應環境要求，例如：媒體、社會大眾
 - 評估是提供給方案設計者一個回饋機制



方案撰寫

- 方案（計畫書）撰寫之架構
- 從審查委員的角度看計畫書
- **機構的資源與準備
- **方案的動機
- **預期成效-產生的社區影響性

從審查委員的角度看計畫書

- 為何要申請此方案
 - 動機、問題或需求是否夠明確
 - 該問題或需求值得投入資源嗎
- 機構有沒有能力執行或所設目標能達成嗎
 - 機構執行力如何：機構組織、員工能力、過去承接過的專案
 - 目標設定是否合理？是否明確？
- 如何證明成效
 - 所設計的服務內容與目的有關嗎
 - 所設計的評量指標或方法能呈現出成效嗎
 - 成效與目的有關嗎
- 費用編列是否合理
 - 連續性方案的成效：面對過去服務經驗採用「逆推」的方法，探究出服務對象在參與服務活動滿意或特別不滿意的項目，協助方案規劃者進行下年度方案的修正與改變

成果報告

- 成果報告書參考架構
- 呈現計畫與實際執行之差異
- 呈現效益的方法
- 整體執行結果自評

- **避免虎頭蛇尾、草草了事(目前最大的問題)

成果報告

成果報告書參考架構

- 方案目標(goal)/標的(objectives)
- 資源投入
- 運作過程（服務內容）
- 產出
- 實際效益（成效）
- 整體執行結果之自評

成果報告—方案目標/標的

- 依原計畫書中之計畫目標(goal)、標的(objectives)，分點列述
 - **Specific**（明確的）：確定服務對象、活動設計、時間與地點。
 - **Measurable**（可測量的）：包括改變的標的與欲達到的結果。
 - **Achievement**（具體可行的）：確實可操作的。
 - **Realizable**（貼近於社會情境與機構使命）：符合服務對象日常生活現況與機構期待
 - **Time-limited**（有時間限制的與時間）：方案執行是具有時間架構。
- ****這是檢核方案結果的關鍵**

成果報告—運作過程

- 說明實際運作之服務內容，包括：
 - 各項服務活動名稱
 - 辦理時間、地點
- 呈現實際執行與原計畫之差異（檢討）
 - 若原有規劃進行之服務/活動未辦理，應說明原因或困難，或取代的運作方式

成果報告—產出(output)

- 實際服務量(一年的服務量)，包括：
 - 服務服務對象人數/次
 - 團體/講座辦理次數
 - 活動參與人數/次
- 呈現實際執行與原計畫之差異（檢討）
 - 實際的服務量低於或高於預估服務量時，應提出檢討說明、困難及未來改善計畫
 - **效率

成果報告—實際結果

- 本服務方案實際帶給服務對象的改變、或解決了甚麼問題
- 對應計畫標的，分點列出達成的程度/成效
- 依據原規劃之評估方法，提供評估結果
- 呈現實際效能與原預估效能間之差異，並提出說明及未來改善計畫
- **效能

呈現結案報告的方法

- 使用問卷調查者，應進行分析以及發現說明
 - 最好能以統計數字加圖表表示，並以文字說明分析結果及發現
 - 如果資料適合進行交叉分析，則更有深度
 - 需附上原始問卷
- 評估指標可能涉及服務對象在知識、態度、技能、行為、狀態或情況等層面的改變
 - 適合以前後測之方式，呈現服務對象在方案實施前及方案實施後的改變程度，常以分數表示改變程度，再搭配百分率統計，以呈現整體改變程度

整體執行結果自評

- 方案效能是針對服務內容所做的成果評估分析
- 而整體執行結果自評
 - 則是包括整體執行成效、執行過程中之困難及未來改善計畫。
 - 是一份簡易摘要報告，主要呈現，此方案執行下來，執行者自己的想法，這是否是一項值得推廣的方案，或其實可以做得更好，只要有哪些條件配合，或透過此次嘗試發現其實不可行，或需要做部分調整，或由參與者的反應發現其實未掌握到服務對象真正的需求。
 - 總歸一句話，若有機會，還要再做嗎？

創新方案

- 建議機構可建構一個**80:20**的方案設計模式，也就是**80%**的方案採取傳統的方案設計，**20%的方案採取創新的方案設計**。
- 協力規劃或協力理性（**collaborative rationality**）激發多元觀點(督導的重要性)
- 致力於多元視角的服務途徑，導入新的人力、物力資源或理論援用(知識管理)
- 因應科技與環境發展