



陳永泰公益信託

第五屆傳善獎 經驗分享會

社團法人中華民國更生少年關懷協會 秘書長 江元凱



遮罪惟愛·勝惡惟善

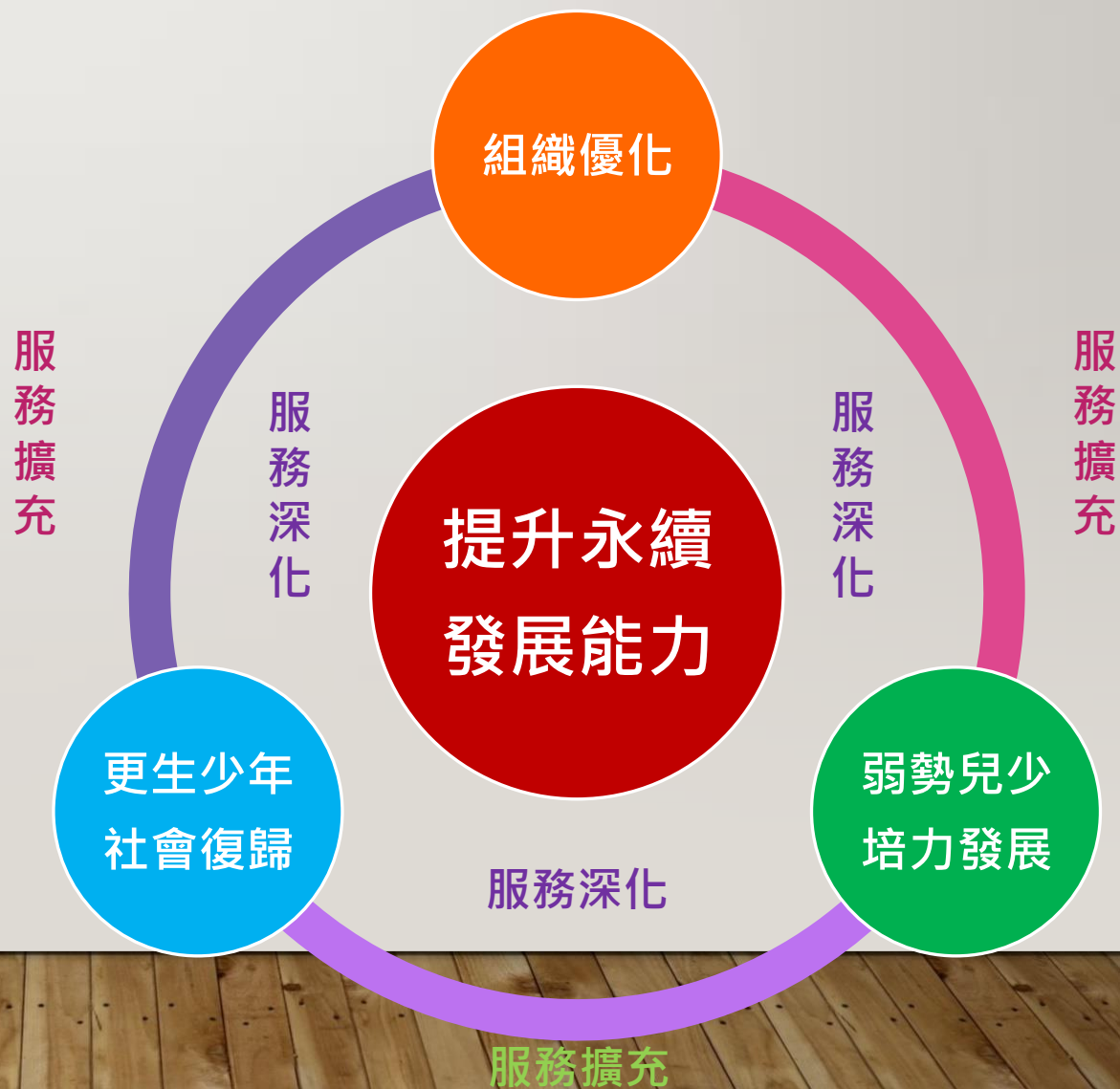


The only thing necessary for the triumph of evil is for good men to do nothing. ~Edmund Burke

獲獎時的三年願景

提案計畫：更生少年社會復歸與弱勢兒少展能計畫-願景工程

服務深化 × 組織優化
服務擴充 × 組織發展

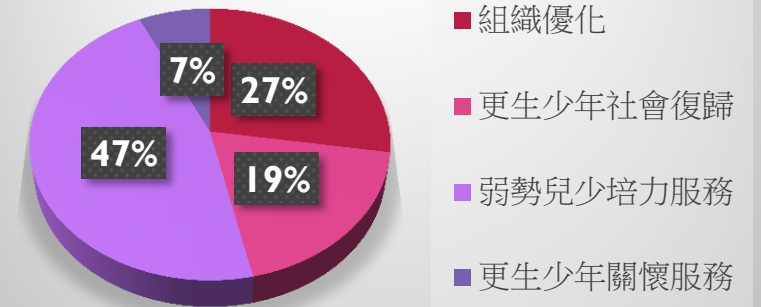


三年資源使用情形



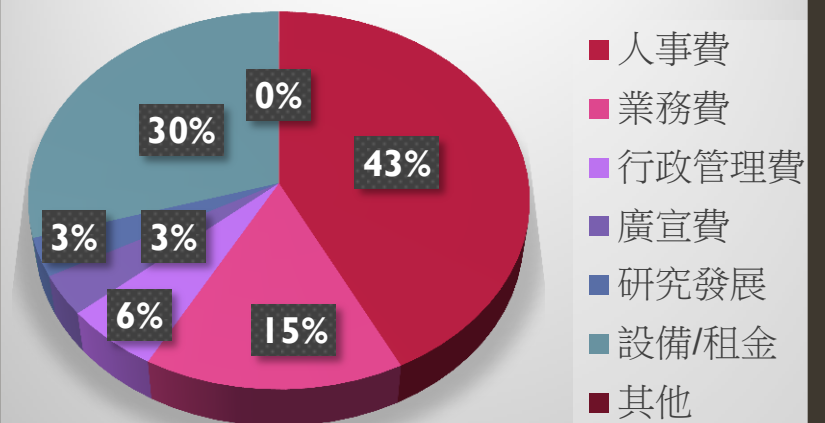
資料期間(累加)		2020.1-12	2020.1-2021.12	2020.1-2022.12
方案別	組織優化	921,463	2,026,856	3,291,600
	更生少年社會復歸	651,943	1,343,970	2,288,400
	弱勢兒少培力服務	1,721,310	3,126,270	5,580,000
	更生少年關懷服務	250,201	517,008	840,000
小計		3,544,917	7,014,104	12,000,000

傳善獎三年計畫實際支出表



科目		2020.1-12	2020.1-2021.12	2020.1-2022.12
會計別	人事費	1,374,806	2,738,217	5,111,779
	業務費	246,077	578,088	1,849,740
	行政管理費	260,047	471,794	680,003
	廣宣費	11,383	152,722	413,393
	研究發展	28,384	213,648	393,186
	設備/租金	1,617,820	2,853,235	3,545,499
	其他	6,400	6,400	6,400
小計		3,544,917	7,014,104	12,000,000

傳善獎三年計畫實際支出表



成功與超乎預期之處

● 服務

● 深化

- 1. 深化更生少年服務，依需求從1組4人增至4組16人(司法、就輔、外展、毒防)
- 2. 家庭支持服務從社區幸福廚房案發展為家庭支持服務中心
- 3. 中繼職場未來咖啡轉虧為盈

關鍵因素：1. 長期耕耘服務，政府因應政策主動邀請服務合作
2. 共識經營團隊



服務 發展

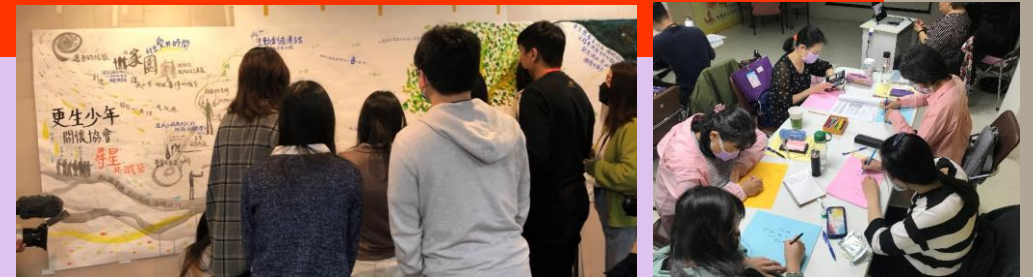
- 1. 新增三個部門：類家庭（永和、新店站）、汐止少年服務中心、家庭支持中心
- 2. 新增三個專案或子單位：就業輔導組、社資組、自立宿舍
- 3. 新增四個培力微型創業案：貓胖卡1(雞蛋糕)、貓胖卡2(布朗尼)、培力咖啡吧、公益連鎖朝食店

關鍵因素：回應兒少需求與政策，有專業團隊、具備技術與協力夥伴，有傳善資金做為期初資本

組織 優化

- 1. 跨部門訓練或方案合作
- 2. 成立會務管理暨發展中心
- 3. 組織結構調整，啟動新段的發展

關鍵因素：組織資源共享、管理日趨複雜，需化繁為簡，現階段管理議題需建立管理單位，CEO從管理庶務，轉投入組織發展的推動



不如預期或失敗之處

更生少年社會復歸

●防疫規範下：

1. 少年監院所停止會談、課程、營隊、懇親。
2. 法院停止實體開庭與報到。
3. 社會局停止實體訪視與服務。

●影響：

1. 舊案追蹤與服務困難。
2. 新案開發困難。
3. 服務招生困難。
4. 志工流失。
5. 服務少量多次。
6. 線上服務效果欠佳。



- 司法/曝險/毒防/逆境分流服務；
●社工/就輔分工服務，人事擴張快速，服務場地空間不足。

弱勢兒少培力發展

●疫情影響下：

1. 實體服務暫停，學員流失。
2. 網路服務效果有限。
3. 培力服務著重行動然行動受限。

●管理議題：

1. 人事缺口與分工管理失當。
2. 行動保守或多為短跑計畫。
3. 多元人力融入需較多磨合。

●項目經營：

1. 培力發展方案多屬試驗性，缺乏經驗難過損平門檻。
2. 加上少年變動的難測性多數微型專案走走停停(胖卡、咖啡吧、禮盒、布朗尼…)。



組織優化

●戰略落地行動失敗，原因：

1. 配合服務擴充人事調動打散分組。
2. 北極星不清晰，引導效用不足。
3. 成立管理中心暫緩實施。

●管理制度建構瓶頸

新編管理手冊多項內容待議，未完成校修。

●考核制度瓶頸

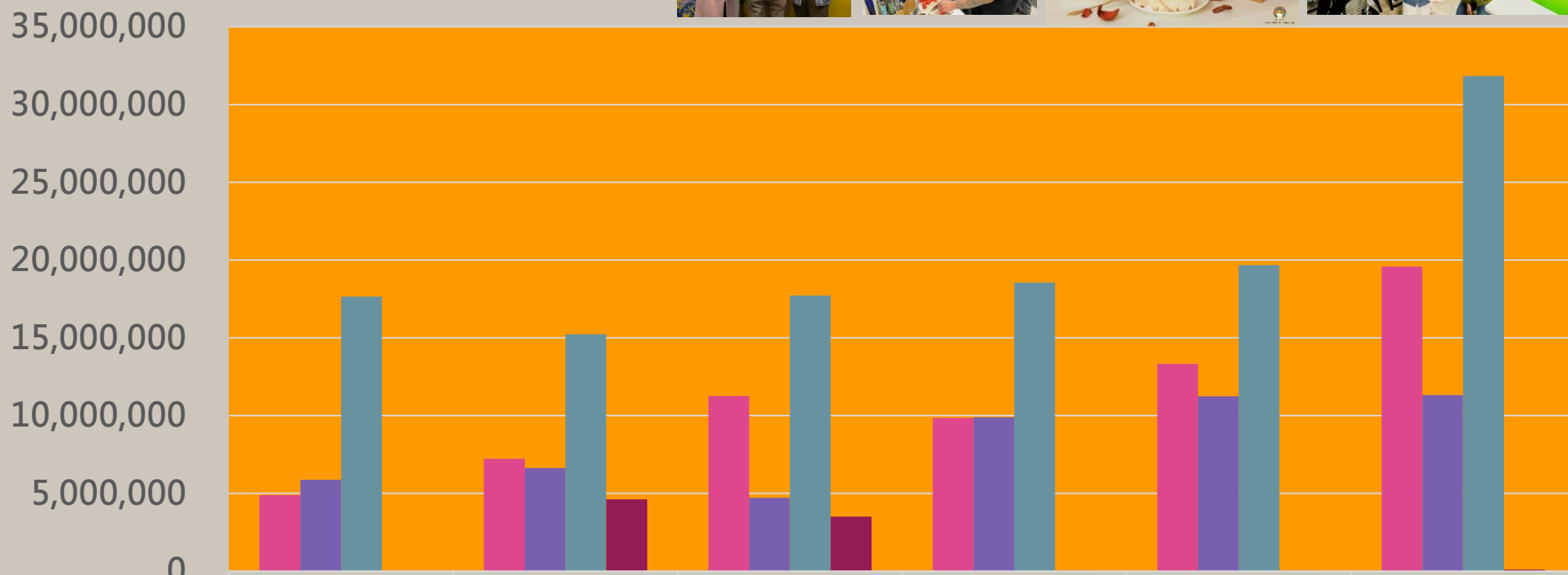
有初步方案，待進一步研議建構



經費之外的協助與收穫

項目	內容	獲益
傳善學苑	<ol style="list-style-type: none"> 1.管理知識學習 2.建立群組 3.參訪 4.同學會 	<ol style="list-style-type: none"> 1.經營管理知識學習 2.管理實務分享交流 3.社創社企參訪體驗 4.學員互助 
報導	獲獎報導/其他活動報導	增加媒體露出與肯定
其他方案補助	買一捐一、愛心待用餐、改善設施等方案補助	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加學員實作機會 2.學員參與善循環行動 3.提高中繼職場營業額與降低成本 
期中督導	陸宛蘋老師	提供專業督導，陪伴組織成長
私董會/沙發論壇	陳淑蘭老師	針對組織發展瓶頸，引導團體共思解決建議
其他	<ol style="list-style-type: none"> 1.109得獎單位分享 2.109學術研討 3.110同儕資源共識營隊 4.111參加評選 5.各年頒獎及分享會後討論 	<ol style="list-style-type: none"> 1.分享申辦過程與呈現重點，教學相長 2.訪自律聯盟探究NPO永續趨勢 3.提供營隊場地 4.認識更多組織的營運模式 5.思考新的發展策略 

近六年捐款收入佔比情形



	2017年		2018年		2019年		2020年獲獎		2021年		2022年	
■ 民間單位及個人捐款	490.3	17%	722.0	21%	1,125.9	30%	984.3	26%	1,333.6	31%	1,958.6	31%
■ 政府補助	586.9	21%	663.8	20%	471.4	13%	988.8	26%	1,125.1	25%	1,133.3	18%
■ 政府委辦服務	1,766.1	62%	1,523.1	45%	1,772.4	48%	1,856.4	48%	1,968.1	44%	3,186.7	51%
■ 其他收入	0.1	0%	461.5	14%	350.9	9%	1.9	0%	2.2	0%	9.7	0%

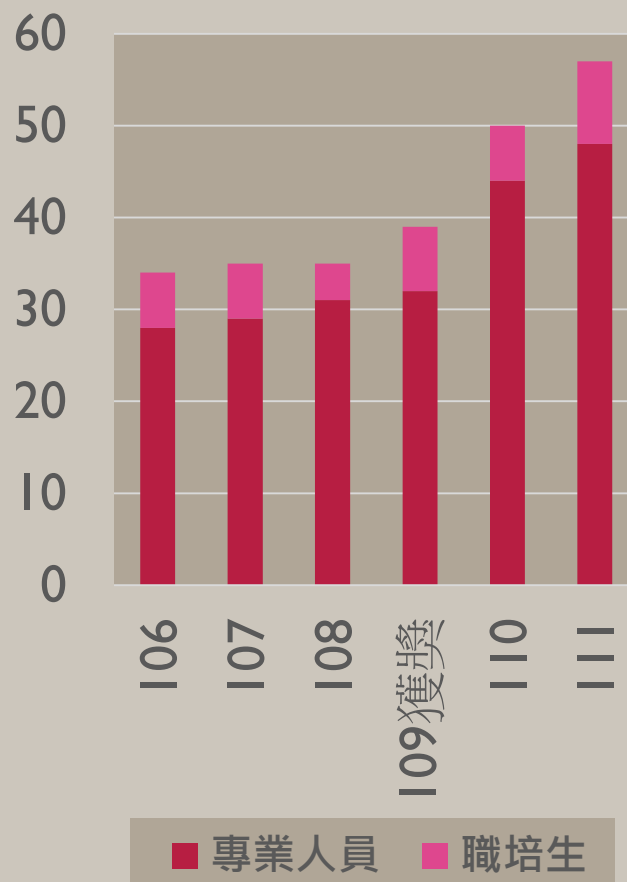
單位：萬/元

組織的穩定發展

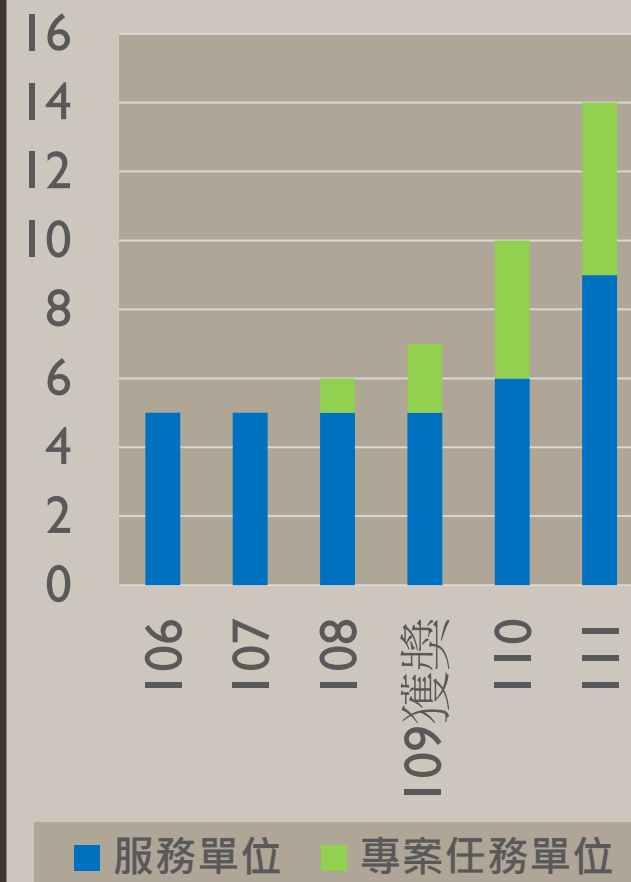


年度	12月底員額			組織單位成長情形		
	專業人員	職培少年	總計	服務單位	專案單位	總計
106	28	6	34	5	0	5
107	29	6	35	5	0	5
108	31	4	35	5	1	6
109 獲獎	32	7	39	5	2	7
110	44	6	50	6	4	10
111	48	9	57	9	5	14

近六年員額增長情形



近六年單位成長情形



從財務與組織結構的變化來看

組織的穩定與後續發展策略



年度	來自政府財源		業務單位數	主要議題	策略	發展
2017	83%	2,353萬	5部門	1.募款收入趕不上發展需求 2.財源來自政府比例高 3.組織處於操作最困難的營運規模階段 4.社會與政策對服務發展的挑戰 5.組織管理缺乏資源與制度	1.傳善資金提供期初資本 2.增加服務項目至適當規模分散風險 3.持續發展與深化創新服務 4.設管發中心以發展制度與策略並提高效率	1.增加組織內跨部門與專案之合作以整全服務效能帶動組織發展 2.設立管理及發展中心以支持服務發展 3.具體發展項目與需求帶動合作機會與募資效果
2019	61%	2,244萬	5部門+1專案			
2020 傳善首年	74%	2,845萬	5部門+2專案			
2022	69%	4,320萬	9部門+5專案			





對於



在
社會
影響
力的
改變



利害關係人		關注議題	做了什麼	改變與影響	
內部	工作人員	<ul style="list-style-type: none"> 1. 待遇條件/環境/制度/人 2. 制度、工作內容與支持 3. 專業成長與發展 4. 意義與成就感 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 福利待遇及多元專業人力的增加 2. 活化管理與共同參與發展策略 3. 跨部門協力與改善硬體環境 4. 設立管理發展中心支持服務推展 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 員額/專業/合作/關係的成長 2. 組織彈性與效率的提升 3. 人員穩定度與投入度佳 4. 管理品質的提升並持續發展進化 	
	服務對象	<ul style="list-style-type: none"> 1. 服務友善性:近便/選擇/適用 2. 服務品質:專業/人員/歷程 3. 服務效果:困境改善/續發展 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 建構多元服務，滿足多元需求 2. 重視意願與正向經驗使正向發展 3. 展能與服務、回饋社會 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 服務質量的提升，回應多元需求 2. 培力受助者展能助人，創造善循環 3. 促成為專業人員，回饋社會或成為同工 	
	理監事及會員	<ul style="list-style-type: none"> 1. 會務發展與責信 2. 組織價值 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 按時召開會議與關係維繫 2. 成立社群，資訊主動公開 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 信任、持續支持、出席會議與捐款 2. 主動貢獻可用資源、邀請友人加入會員。 	
外部	合作夥伴	政府	<ul style="list-style-type: none"> 1. 政策制定與推動 2. 施政績效 3. 機構品質:服務/溝通/成效/責信 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 接受委辦服務 2. 試辦創新或先驅服務 3. 參與政策相關會議 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 政府委辦與補助項目增加，服務量能持續提升 2. 服務項目更多元，滿足服務對象多元議題需求 3. 參與政策落地過程落實兒權亦有助組織服務發展
		教育單位	<ul style="list-style-type: none"> 1. 教學成果 2. 學術研究 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 提供實習教育與服務學習 2. 專業督導運用及研究之合作 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 年逾百位實習，培育人才 2. 透過社心參訪與研究合作，推展組織專業理念
		企業	回饋社會或社會責任	<ul style="list-style-type: none"> 1. 創新計畫提案勸募與實施 2. 企業一日志工 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 企業及基金會捐款、贊助增加 2. 協助組織改善服務空間與環境
		民間團體	<ul style="list-style-type: none"> 1. 贊助型法人 2. 服務之合作/互補/學習 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 提案申請贊助或補助 2. 交流參訪、專案合作、資源共享 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 透過補助或合作擴大服務效果 2. 促專業成長，改善服務與場域
	委外資源	媒體	<ul style="list-style-type: none"> 1. 新聞素材 2. 閱覽率、關注度 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 單一窗口主動提供給素材 2. 設社資辦粉專/ig/line@高更新 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 報導及專訪大幅增加，與記者關係穩定良好 2. 社會關注與回應行動提升，有利社會認同
		專業師資	<ul style="list-style-type: none"> 1. 執業提供專業服務 2. 資歷與成長 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 聘用專業師資、長期合作 2. 提供具差異性之教學情境 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 降低專業支持成本、提高支持延續效果 2. 增加社心以外專業資源以優化組織管理與服務
	社會大眾	供應商	<ul style="list-style-type: none"> 1. 銷售獲益 2. 好顧客與附加價值 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 良好交易經驗發展長期合作廠商 3. 增加交易機會與轉介客戶 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 獲得特惠高規格的服務並大幅降低成本 2. 售服積極/提供專業諮詢/降低獲利回饋組織
		志工	<ul style="list-style-type: none"> 1. 行善或參與公益以實現心流 2. 貢獻職能與成就感 3. 學習/成長/擴大社會關係 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 撰志工手冊優志工參與制度 2. 便捷招募網路介面 3. 辦理志工分享與感恩餐會 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 招募效果佳，短時間內額滿，年招百位志工參與 2. 志工穩定度與投入度的提升 3. 社會參與及關注度增加
捐款人		<ul style="list-style-type: none"> 1. 行善或回饋社會 2. 責信與反饋 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 經營多元、便利捐款管道 2. 辦理捐款人茶會 3. 責信資訊與捐款人回饋 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 捐款增加，含定期定額增加。 2. 捐款人茶會、策展效果佳，關注者5K/場 3. 有自籌資金得以增員與優化管理、空間及服務 	

補助前後差異 組織結構的改變

2017年



2023年



職培+多元
就業少年

創培
少年

照支伴
顧援協
者者者

對其他機構的建議



願景
明確

創造
社會影
響力

CEO
帶動

善能
分享與
循環

永續
與
傳承

全員
參與

尋求
合作與
互助

考量
利害關
係人

錯誤中
學經驗

勇於
創新

 更生十年 關懷協會

Borneo Youth Caring Association

讓愛永續 · 使善循環



感謝您！

thank you for your attention

www.616.org.tw