

傳善獎三年經驗分享報告書

單位名稱：財團法人台中市私立張秀菊社會福利慈善事業基金會
方案名稱：『萌芽計畫』—翻轉弱勢少年生命的輔導模式(方案編號：10510003)
方案內容：安置兒少輔導歷程專案、社區高關懷青少年輔導專案、個管系統建置案

第一章 補助前

萌芽的開始：

張秀菊基金會(以下簡稱本會)成立於民國 93 年 3 月 3 日,至今將邁入第十五個年頭,和很多中小型 NPO 組織一樣,自成立後陸續和政府許多標案委託合作、企業專案贊助和一般民眾捐款來發展我們對弱勢兒少的輔導服務模式。在 104 年度開始準備參加第一屆『傳善獎』時本會的會務營運及服務輸送概況如下：

| 會務行政管理部分 | |
|------------|--|
| 分類項目 | 概況敘述 |
| 人事 | 1. 組織專職人力 43 人 2. 104 年人員離職率 28.8% 3. 104 年人員平均薪資 38,262 |
| 公關勸募 | 1. 專職人員 1 名 2. 104 年勸募金額 2027 萬 |
| 服務輸送狀態 | |
| 兒少保護安置輔導業務 | 1. 一間公辦民營政府標案委託安置中心(營運 11 年),提供 28 床 24 小時兒少保安置及緊急安置照顧及輔導;政府補助安置費用,但每年營運提供完善輔導服務需自籌勸募 15-20% 經費。 2. 一間自辦自營安置中心(營運 6 年),提供 27 床 24 小時兒少保安置及法院轉向安置照顧及輔導;政府提供簽約安置費用,每年自營運提供完善輔導服務需自籌勸募 25-35% 經費。 3. 兩間自立宿舍,提供男女生各一間(營運 5 年),共 12 個床位及專案社工提供自立生活輔導及就業輔導;經費由企業贊助及自籌勸募,沒有政府相關補助款。 |
| 司法少年後追輔導業務 | 1. 一個專案部門承接政府標案委託(營運 3 年),提供全台中市司法感化教育後離院之少年後續追蹤輔導及轉銜服務;政府補助專案費用,需自籌 5-10%。 |

| | |
|-----------------------|--|
| <p>體驗教育輔導業務</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 一個專案人員（營運10年），負責設計規劃及執行本會安置院生體驗教育輔導模組； 經費來源自籌勸募或撰寫許多小方案以獲得相關方案經費支應。 2. 同時兼任設計規劃及執行其他NPO組織或教育、社政、警政、司法、勞政等單位兒少輔導訓練活動；經費來源為課程活動收入及本會部分自籌支應。 |
| <p>就業輔導業務</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 一個專案部門（營運8年），負責設計規劃及執行本會安置院生就業輔導模組；經費來源為自籌勸募或寫許多小方案以獲得相關方案經費支應。 2. 同時針對社區高關懷及弱勢青少年提供就業輔導服務；經費來源為自籌勸募或寫許多小方案以獲得相關方案經費支應。 |
| <p>社會企業部門</p> | |
| <p>沙連墩社會企業</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 一個營利事業公司（營運10年），負責提供體驗教育專業人員、場地、設施、裝備執行本會安置院生體驗教育輔導模組以及外單位輔導訓練活動。 2. 提供商業教育訓練及一般商業休閒活動營利，社企盈餘回捐到本會需自籌勸募之經費。 |
| <p>青少年公益商店(咖啡簡餐店)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 一個營利事業公司（營運5年），負責提供體驗教育專業人員、場地、設施設備執行本會安置院生職場見習及就業輔導業務，另對外單位開放輔導訓練活動。 2. 提供商業餐飲及一般商業休閒體驗活動營利，營運無法維持平衡。 |
| <p>提案原因</p> | |
| <p>一、兒少保護安置輔導業務</p> | <p>本會自95年起於美國引進SageWalk-the Wilderness school課程模式，經過工作人員修編課程內容並融合各式體驗教育訓練安置院生；加上99年設立逗點青少年公益商店(咖啡簡餐店)提供弱勢兒少職場體驗及就業力培訓等。以上本會經過多年執行及持續調整發展出特有的輔導模組，多年來大多是以勸募或專案社工撰寫方案申請補助經費的方式來執行，在經費來源不固定狀況下，無法發展更具系統的輔導模組來提供穩定服務，每年申請不同方案經費挹注僅能逐年執行方案，較無法落實連續性的輔導及成效評估；並且在人事經費不容易申請到補助的狀況下，專案人員流動率相對高。</p> |
| <p>二、社區高關懷青少年輔導業務</p> | <p>本會於民國97年起與台中市政勞工局及台中地方法院觀護人室合作，辦理少年職涯探索計畫，運用冒險體驗教育元素，並結合職涯探索課程以及勞政單位青少年就業服務，開始協助社區中行為偏差及高關懷青少年重新找到人生方向。多年輔導經驗發現，多數已到司法矯制階段的孩子其實在國中階段，特別是二~三年級開始出現行為偏差、中輟等狀況，於是開始與台中市政</p> |

| | |
|------------|--|
| | 府教育局學生輔導諮商中心及各國中輔導室合作，配合高關懷班計畫，開始協助國中端二～三級輔導個案進行預防性輔導計畫，期能達到一級預防之功效，陪伴學習低成就及行為偏差的孩子找到自己未來正向的方向。但同樣在這個部分多是以勸募或專案社工撰寫方案申請補助經費的方式來執行，在經費來源不固定狀況下，無法發展更具系統的輔導模組來提供穩定服務。 |
| 三、提昇行政效率專案 | 本會專業輔導團隊目前輔導計畫、個案輔導記錄、活動記錄、會議記錄等重要文件仍以紙本形式傳遞及簽核，期能建置方案計畫暨個案管理系統，以提升專業輔導團隊行政效率，減少一線工作人員文件往返及保存整理時間，亦朝無紙化友善環境之目標發展。目前本會相關重要記錄仍未E化，各記錄及計畫電子檔零散在各專案工作人員電腦或是各部門雲端硬碟中，整理費時難以保存且有資料遺失損毀的風險。 |

| | |
|-----------|---|
| 三年前的願景目標： | |
| 分類面向 | 內容敘述 |
| 影響力 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 提升組織知名度：每年在平面媒體、電視媒體、廣播電台露出次數增加；社群網站及官網瀏覽人次增加；發行書籍銷售增加；捐款每年成長10%。 2. 增加社會影響力：安置機構照顧人數及品質增加；國中高關懷輔導人數達增加；並透過3~4種多樣性預防宣導活動，擴大服務效益。 3. 政策影響力：執行長擔任台中市政府兒少福利委員及少年委員會委員為兒少權益及福利服務倡議及發聲。 |
| 行政管理 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 人力資源管理：每年專職人員離職率下降至低於20%。 2. 財務管理：社會企業收入佔基金會總收入達15% 3. 資訊系統管理：個案管理系統、行政管理系統建置完成。 |
| 專業成長 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 服務成效：85%安置少年生活適應能力提升、95%中長期安置少年持續就讀國中或高中、75%輔導高關懷國中生能順利畢業或就業且70%自我效能感有正向變化，並確實協助達成穩定就業。 2. 滿意度：安置整體服務滿意度80%、辦理國中高關懷學生課程滿意度80%。 3. 專業能力提升：每年度平均受訓時數24小時、相關專業證照每年增加2張、碩士學歷人員佔10%。 |

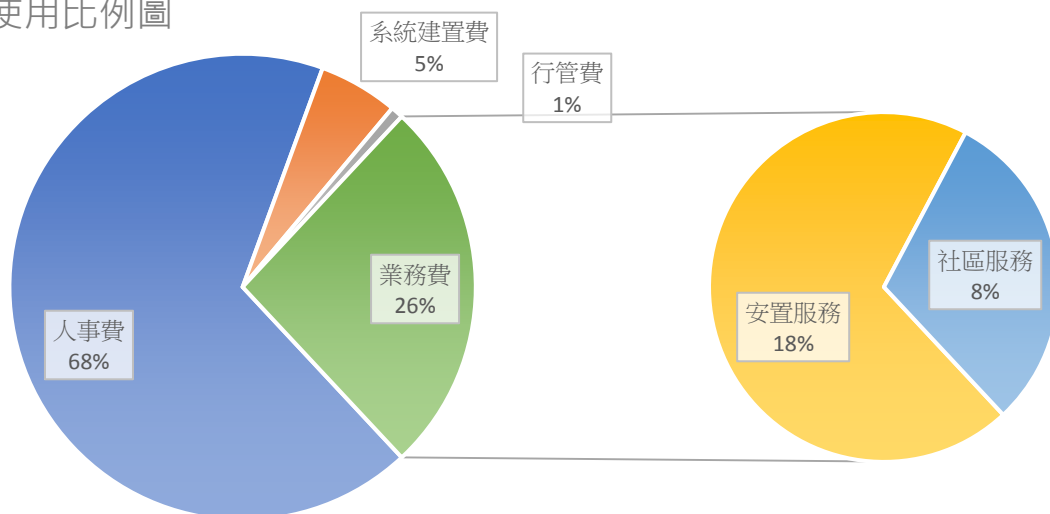
第二章 補助中

傳善獎的挹注：

一、資源投入與執行成果：

1. 資源投入如下圖：傳善經費運用在人事費用的比例較高，佔了近七成，因為社會服務是以社工專業為工具媒介，而人事費用卻是在一般方案贊助中較難申請到經費支應的部分。這三年來傳善經費持續挹注下，本案之專案執行社工有 60%在三年執行過程中穩定在職；亦因為經費來源穩定，專案工作人員減少了很多申請大小方案的行政作業時間，將心力更多投入在直接服務中。

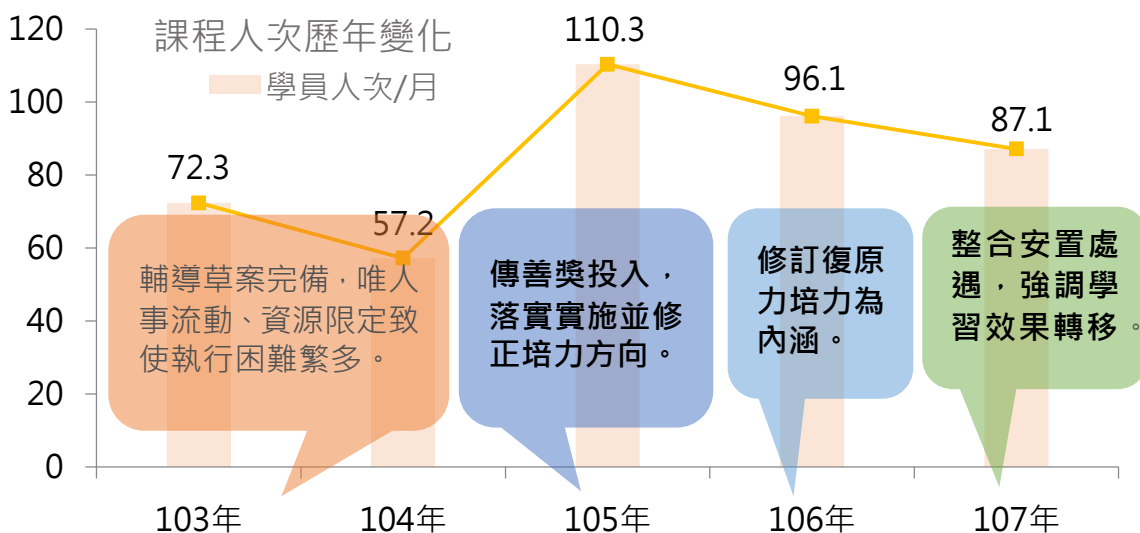
經費使用比例圖



2. 執行內容：

- (1)安置兒少輔導歷程專案-於兒少課餘時間，以「體驗教育」為媒介，進行培力訓練：

本會在安置兒少輔導業務上，對於促進兒少「手心向下」的自立能力相當重視。三年來透過各部門工作共識、調整服務流程結構、嘗試實驗到能從不同角度檢視效益上的關鍵問題，與過往因每年度申請不同方案經費挹注僅能逐年執行方案上有很大的差異。



以品質而言，經費來源穩定更能針對每名安置兒少落實執行原輔導模組設計，並在成效觀察及測量上做到更深化且細緻。如下圖，近年完成輔導訓練的兒少都須公開報告學習心得。從下面這名完成輔導訓練兒少的分享可以看到培力內涵的多元與影響。

各位學弟學妹們，希望你們可以努力的在沙連墩好好的學習生活態度，並且要好好的團隊合作，千萬不要發生不必要的衝突，也不要特別針對個人人身攻擊，因為這些不必要的衝突會影響整個團隊的運作還有和諧，還有就是比較有能力的高階學員，並不是所有事情都是你們自己去做，要把對的方法傳承給下一屆的學弟妹，這樣我們優質的團隊才可以一直的傳承下去，更重要的是絕對不要推卸責任，該做的就要做，不要推給別人做，這樣也會拖到團隊的時間，希望可以看到你們日後的成長，謝謝你們，也謝謝3年半來一直陪伴在我身邊的體教社工姐姐們，還有特別謝謝老爸這三年的教導還有嘴砲。

謝
謝



(2) 社區高關懷青少年輔導專案：

本會由安置兒少輔導模組所延伸發展之社區青少年服務非常多元，在傳善獎三年來經費來源穩定挹注下實施並逐年有所調整，讓本會開始針對原本政府及其他福利資源投入不足或缺乏的弱勢少年人口群，有許多創新方案執行的機會和可能，對本會在這個部分服務發展是非常重要的里程碑。

下圖為近幾年本會社區高關懷青少年輔導模組的整理，可以看到自 105 年投入傳善獎經費起，因為經費運用自由度高，我們開始嚐試拓展未曾合作過的區域及單位，並進一步開放自營職場逗點咖啡相關的職場實習做核心職能培訓；106 年，為了社區青少年『隨時能服務』的需求，嚐試開辦創新方案大幅縮小成班團體輔導模組，由社工一對一個案輔導增加即時性，並加入線上影音教學課程模式，讓就業培力相關知能課程可以配合社區青少年時間進行；107 年更進一步創新服務模式，把在前兩年服務過程中的觀察及學員回饋中，找出時下青少年有興趣的影像行銷融入生涯團體中，並結合國中輔導室針對國一國二高關懷學生做預防性輔導。

關於社區青少年服務，有過以下嘗試

- 97-100年少年on light 計畫
- 97-100年勞工局青少年職涯探索活動
- 101年弱勢青少年深度就業服務計畫 (前職訓局中彰投就業中心)
- 102-104年職涯探索團體 (中彰投特定對象就業促進方案)
- 102年、104年預防中輟關懷輔導課程
- 102年逆風少年大步走計畫
- 103-104勞工局青少年職涯探索活動
- 其他預防性輔導活動，含103承辦台中市青少年福利服務中心

透過這些經驗，我們發現『早期介入』的重要，因此在本案中選擇執行預防中輟輔導的模組。

自我效能團體

- 以未曾合作的區域單位為主。
- 職涯講師陪同少年戶外上課，強化靜態學習效果。
- 再創額外服務：提供自營職場實習，培訓核心必要職能。



職能探索團體

- 改以前年度的額外服務為實施內容。
- 發現『隨時能服務』是預防性服務的需求。
- 新辦『逆風微給力』：延伸隨時服務的精神到一對一個案服務。



未就學未就業青少年就業服務

- 配合社會趨勢，改以新辦服務為主要實施內容。
- 縮小職能探索團體。
- 新辦『影像行銷生涯團體』：以實用性為學習主軸。



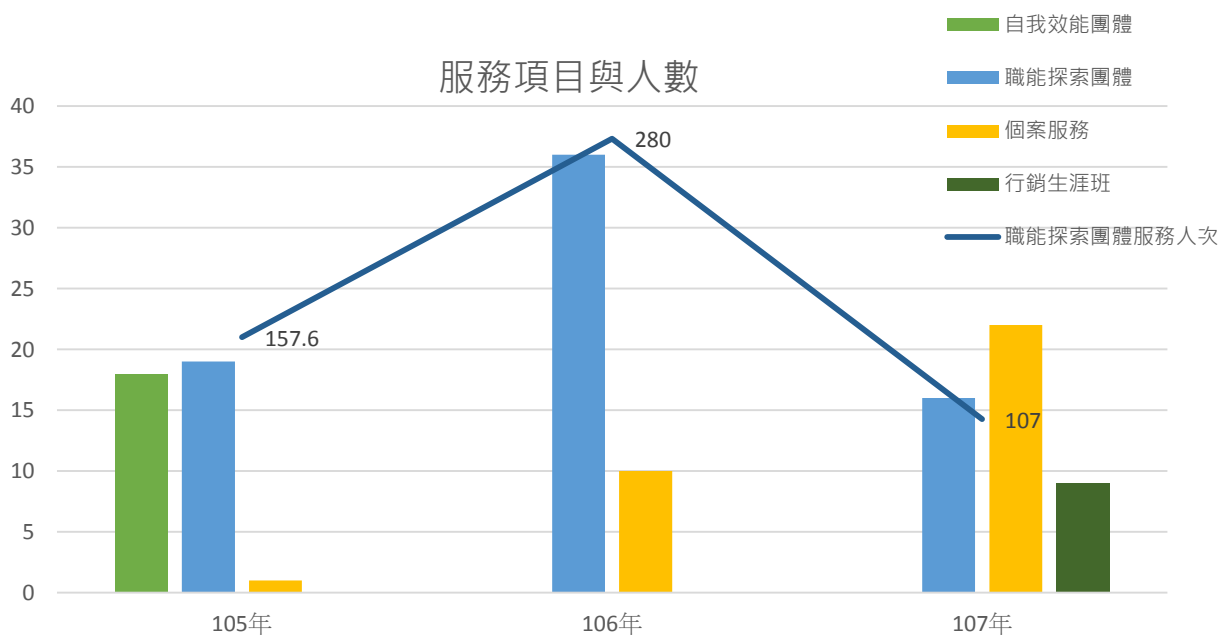
傳善之前

105年

106年

107年

由上圖可見，雖然方案在 104 年提出，但每年本會皆透過方案的執行經驗修正服務重心，但服務的項目與量能並未消弱，可參考下圖。



(3) 個管系統建置案

本會自 102 年起在感恩基金會的贊助下與網軟股份有限公司合作開發行政管理系統；103 年在財團法人台灣網路資訊中心的贊助下再次與網軟股份有限公司合作開發捐款管理系統，大幅提升行政工作效率。因此希望藉著傳善經費挹注導入個案管理系統，降低繁雜行政流程的冗長作業時間，將個案服務標準化，整合所有單位個案輔導相關的電子文件資料，由使用者權限管理，方便查詢、管理、簽核，有效達到知識資源共享，提高

文件資料的運用及傳遞效能，優化個案服務效能。

個案管理系統的整合遠遠超過我們原本評估的複雜，原本預計 106 年就可以上線使用的個案管理系統，到了 107 年中才有了上線試用系統雛型。光內部兩個安置中心個案服務流程相關表單匯整統一、更新改進就經過多次的內外溝通協調；再加上輔導歷程在體驗教育及就業培訓的各式表件的更新及轉介銜接流程更是耗時；最後還需考量現有政府部門已存在的資訊系統各種上傳資料表件格式等問題，歷經三年在這部分的進度相對社會服務的實施確實較難以掌握，說明了 IT 專責人員的投入是必要的；也呼應了傳善獎，讓專業的人去做專業的事，才能真正事半功倍。

二、經驗學習

| 失敗及不如預期的經驗及我們的調整 | |
|---------------------------|---|
| 專業成長面向- 兒少保護安置 輔導業務 | <p>大量的人事資源投注進本會安置輔導歷程，確實有了充足的人力財力來進行整頓，有助於團隊對於體驗教育輔導模組的認知與認同，但是三年來產生的有成效顯著的輔導案例並不多分析原因如下：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 改變生命是漫長的，有些改變會在孩子離開安置體系後幾年才看到結果。因此我們開始建構更完整的離院生追蹤系統，包含離院生自立追輔、自立宿舍及就業輔導轉銜等、並藉由逢年過節辦理「小熊回娘家」等活動持續支持離院生適時給予協助。2. 三年來安置機構裡的「難置兒」的比例大增，這是對本會在服務規劃上的再挑戰，需要針對「難置兒」重新設計課程，符合他們的成長需求。3. 公辦民營政府標案委託安置中心因著政府政策改變而改變收案對象，對在院學員穩定度造成很大影響，同時因為床位限制產生排擠效應，讓許多孩子在完整輔導模組完成前提早結案離院。同樣的讓我們認知到離院後持續陪伴的重要。4. 在歷程中每一個位置上工作人員的共識和價值觀差異其實是很大的，對學員的教養及輔導方式有時會完全不同，造成組織在安置輔導的宗旨願景很難在第一線上完整落實執行。因此很重要的學習是如果期待藉由傳善獎這個穩定的資源提升服務輸送的效益，讓和整個服務歷程有關的關係人皆能認同組織的宗旨願景是非常重要的，因為社會工作的工具就是第一線員，機構絕對要正視組織認同的議題並設法改善。 |
| 行政管理面向- 提昇行政效率 專案 | <p>個案管理系統建置對一線工作有非常大的幫助，但在本會推動建置時卻發現遭遇重重困難，分析原因如下：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 本會內兩個安置中心個案服務流程相關表單因為公辦民營及自辦自營的關係發展出各自系統，匯整統一服務流程相關表單耗費了許多時間，但這個動作對我們輔導歷程發展幫助很大。2. 因為傳善獎挹注我們認真重新檢視並修正了許多輔導歷程中相關表件，並重新和安置部門把轉銜、匯整、簽核流程建立一次，這個部分對輔導歷程 |

| | |
|--|--|
| | <p>落實執行幫助很大。</p> <p>3. 把我們需求和網軟工程師溝通過程是一項非常浩大的工程，因為會內沒有專職 I T 人員協助這中間的「翻譯工作」，造成我們和工程師溝通完做出來的模組好像不是我們要的樣子，往返修正次數非常多。最後邀請協助本會多年的資訊志工及安置中心相關專長的替代役男加入，才讓事情順利許多。若要發展這類專案，IT 專責人員的投入是必要，且要能對本會業務熟悉。</p> |
|--|--|

| 成功的項目以及關鍵原因 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|------|------|------|------|--------------|----------------|--------------|----------------|---------|----|----|---|---|---|-------|---|---------|-----|----|----|----|---|-------|----|
| 影響力面向 | <p>1. 提升組織知名度部分：</p> <table border="1" data-bbox="448 734 1422 931"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>網路媒體</th> <th>平面媒體</th> <th>電視台</th> <th>電台</th> <th>報章雜誌</th> <th>You tube 點閱率</th> <th>傳善影片播放次數(勸募活動)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>102-104</td> <td>30</td> <td>20</td> <td>9</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>11612</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>105-107</td> <td>126</td> <td>54</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>8</td> <td>22883</td> <td>76</td> </tr> </tbody> </table> <p>其中傳善獎影片大大提升本會知名度傳播速度。</p> <p>2. 社會資源整合：傳善獎挹注後，本會公關勸募部門專業人員從 104 年 1 人成長到 107 年 4 人，並發展成立榮譽董事會及相關機制，在勸募收入部分從傳善獎挹注前三年(102-104 年)本會捐款收入總額 4,740 萬，傳善獎挹注後三年(105-107 年)本會捐款總額 10,235 萬，成長 115.9%，並完成了本會購地興建安置家園的計畫，足見傳善獎挹注後對本會幫助重大。</p> | 年度 | 網路媒體 | 平面媒體 | 電視台 | 電台 | 報章雜誌 | You tube 點閱率 | 傳善影片播放次數(勸募活動) | 102-104 | 30 | 20 | 9 | 3 | 2 | 11612 | - | 105-107 | 126 | 54 | 14 | 15 | 8 | 22883 | 76 |
| 年度 | 網路媒體 | 平面媒體 | 電視台 | 電台 | 報章雜誌 | You tube 點閱率 | 傳善影片播放次數(勸募活動) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 102-104 | 30 | 20 | 9 | 3 | 2 | 11612 | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 105-107 | 126 | 54 | 14 | 15 | 8 | 22883 | 76 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 行政管理面向 | <p>1. 人力資源管理部分：會內專業人員從 104 年 43 人成長至 107 年 56 人(成長 30%);人事穩定度方面專業人員離職率，從 104 年 28%下降至 107 年 16%除了人力提昇外，專業人員平均薪資從 104 年 38,262 元/月成長至 107 年 40,060 元/月(成長 4.7%)。</p> <p>2. 財務管理：社會企業收入總額傳善獎挹注前三年(102-104 年)社企收入總額 1,379 萬，傳善獎挹注後三年(105-107 年)社企收入總額 2,646.5 萬，成長 92%，自有財源有明顯成長；另一方面，社企營收回捐贊助基金會部分從善獎挹注前三年(102-104 年)捐贈輔導經費 195 萬，傳善獎挹注後三年(105-107 年)捐贈輔導經費 234 萬，增加 19.9%。足見本會漸漸朝成立社會企業目標，自有財源自給自足邁進。而這三年間傳善獎經費挹注提供穩定的人事費用支持，對本會有充足經費及人力發展社會企業，有很重要的影響。</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 專業成長面向- 社區高關懷青少年輔導業務 | <p>傳善獎挹注後三年各種創新方案執行經整合，可以更為清楚分流哪些社區青少年服務是目前缺乏資源在做而本會有能量能做的，或許還不足以成為成功輔導模組，但已經解決部分本會過往在實施上的困難並開創出幾個有效輔導模式的方向，將資源分配在不同的地方。這部分成功關鍵因素是提升社</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

工的專業職能，讓依賴外聘講師的層面可以減少，使社工能獨立提供更專業的服務；另一方面，充足經費讓社工可以更專注在輔導工作上，減少在行政作業上的時間。

而本會這三年來在社會企業營收成長以及勸募收入增加，都是讓本會在接下來青少年輔導專業上能持續創新及提供穩定服務的經費來源。

第三章 補助後

在萌芽之後：

| 三年前的願景目標及三年後目標達成狀態： | | |
|---------------------|--|---|
| 分類面向 | 三年前的願景目標 | 三年後目標達成狀態 |
| 影響力 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 提升組織知名度：每年在平面媒體、電視媒體、廣播電台露出次數增加；社群網站及官網瀏覽人次增加；發行書籍銷售增加；捐款每年成長 10%。 2. 增加社會影響力：安置機構照顧人數及品質增加；國中高關懷輔導人數達增加；並透過 3~4 種多樣性預防宣導活動，擴大服務效益。 3. 政策影響力：執行長擔任台中市政府兒少福利委員及少年委員會委員為兒少權益及福利服務倡議及發聲。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 提升組織知名度：在各項預設指標上都達到數倍成長；另在捐款部分在傳善獎挹注前三年及挹注後三年相較成長 115.9%。(詳見第 8 頁) 2. 增加社會影響力：各項輔導服務效益都有所成長。(詳見第 4-6 頁說明) 3. 政策影響力：執行長擔任台中市政府兒少福利委員及少年委員會委員外，這三年中亦受教育局邀請成為教育委員會委員，持續為兒少權益及福利服務倡議及發聲。 |
| 行政管理 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 人力資源管理：每年專職人員離職率下降至低於 20%。 2. 財務管理：社會企業收入佔基金會總收入達 15% 3. 資訊系統管理：個案管理系統、行政管理系統建置完成。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 人力資源管理：專職人員離職率 104 年 28% 下降至 107 年 16%。(詳見第 8 頁) 2. 財務管理：社會企業收入總額傳善獎挹注前三年及挹注後三年相較成長 92%，收入佔總收入達 21.64%。(詳見第 8 頁) 3. 資訊系統管理：完成個案管理系統建置；行政管理系統目前仍先使用舊系統。 |
| 專業成長 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 服務成效：85%安置少年生活適應能力提升、95%中長期安置少年持續就讀國中或高中、75%輔導高關懷國中生能順利畢業或就業且 70%自我效能感有正向變化，並確實協助達成穩定就業。 2. 滿意度：安置整體服務滿意度 80%、辦理國中高關懷學生課程滿意度 80%。 3. 專業能力提升：每年度平均受訓時數 24 小時、相關專業證照每年增加 2 張、碩士學歷人員佔 10%。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 服務成效：各項輔導服務效益都有所成長。(詳見第 4-6 頁說明) 2. 滿意度：各項輔導服務效益都有所成長。(詳見第 4-6 頁說明) 3. 專業能力提升：專業人員每年度平均受訓時數都超過 37 小時；相關專業證照 104 年 3 張上升至 7 張；碩士學歷人員佔 7.1%，目前有幾位同仁正在攻讀碩班中(4 位)。 |

張秀菊基金會未來三年策略地圖



上圖目標說明如下：

| | |
|----------|---|
| 管理系統建構 | 目標：建構符合未來發展的組織架構，讓部門溝通線與創辦人命令線能夠發揮功能，彼此協調達成機構主要目標，導入管理工具並能落實執行。 |
| 社企變革 | 目標：提高營業績效，兩個社會企業每年捐贈 150 萬元以上至基金會。 |
| 就業資源擴展 | 發展執行計畫： 1. 由公關專員帶領就輔員拜訪榮董，建立就業資源庫。 2. 提升就輔員專業職能與網絡合作能力。 |
| 榮董關係經營 | 目標：與榮董保持良好關係，讓榮董多參與基金會活動，能持續支持贊助本會執行各項輔導計畫。 |
| 社區輔導平台 | 目標：發展有效的高關懷青少年社區預防輔導工作模組，協助社區高關懷青少年正向發展。 |
| 自有訓練場地購置 | 目標：募得 2400 萬善款購置自有體驗教育訓練場地。 |
| 主要主管訓練 | 目標：建構核心團隊，培養主要主管的管理能力，單位主管可以順利合作達成機構目標，讓部門之間溝通線能暢通，快速達成共識。 |
| 內部講師訓練 | 目標：培訓機構內部講師，將經驗傳承，讓員工成為有能力且合格的助人工作者。 |
| 改變行政管理系統 | 目標：讓行政管理系統正確產生工作人員出缺勤狀況及減少人事管理時間。 |
| 專業分階分級訓練 | 目標：讓各部門能獲得專業的職能訓練，提升專業能力。 |