

第五屆傳善獎分享會報告書

機構名稱：財團法人屏東縣私立基督教沐恩之家

計畫名稱：戒治者培訓中心建造計畫

執行期間：2020 年 1 月-2022 年 12 月

一、 補助前

(一)機構當時概況

財團法人屏東縣私立基督教沐恩之家(以下簡稱本家)，由芬蘭差會於 1991 年差派宣教士來台，籌備福音戒毒的工作—治療性社區服務模式，以信仰為基礎，發展為期一年半的全人康健四階段服務，透過工作治療、生命教育、諮商服務，協助戒治者身體、心理、靈性與社會功能的恢復，且由物質成癮過來人 24 小時陪伴，並納入多元專業輔導。

在服務過程中，我們與大學端合作，進行量化的分析，根據結果發現時間是影響戒治者能否穩定的重要因素。完成一年半服務之戒治者，追蹤輔導 60% 未復發；完成二年服務之戒治者，追蹤輔導 90% 未復發。

因此本家希望將原先半年期培訓課程拉長至二年，並更新其硬體設備及場域，希冀給予穩定的環境，以此培力戒治者「從被助者成為助人者」，如回到家園成為生輔員及透過送餐服務來回饋社區，學習從付出的過程中得到正面回饋，肯定自我生命意義，藉此改善社會對成癮者普遍的負面觀感。

(二)機構許下的三年願景

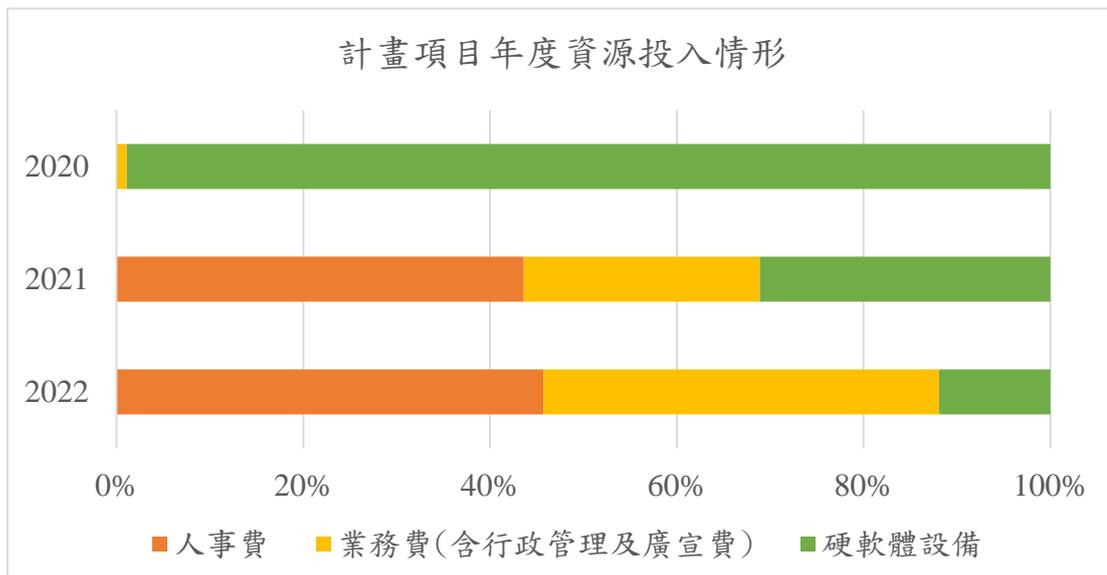
發展願景面向	發展能力	發展目標		
		第一年	第二年	第三年
影響力	社會影響力	針對大眾對戒治者既定印象，進行調查分析。	以調查結果，進行社會倡議行動計畫，配合影片製作及網路行銷。	評估前兩年執行成效對社會價值影響力，形成後續連結各類媒體之計畫。
	政策影響力	整理歷年服務及研討會辦理經驗，並參考國內外文獻。	形成合理戒治服務政策建議。	政府補助具法源依據且有穩定及持續性。 過來人輔導員資格獲得政府認證。

影響力	對外募款能力	整理服務 26 年成效與成功案例，透過影片、照片及商品化過程，於網站上進行故事行銷。	將大眾捐款依年齡、捐款能力及獲取資訊習慣分群，設計不同的募款計畫。	增強與企業對話能力，願意在軟硬體、物力、捐款及戒治者工作機會提供上支持組織。
行政管理	人力資源管理	建立過來人輔導員教育訓練內容、流程與制度，並納入組織規範。	因應培訓中心將有新結業之過來人輔導員，建立完善新進人員教育訓練內容、流程與制度，並將納入組織規範。	依員工特性、學經歷及職務需求，規劃個別化教育計畫(IEP)，計畫性協助員工完成高級教育或取得專業培訓證書。
	財務管理	了解 NGO 財務管理相關規範，盤點組織現況如何精進，並加入自律聯盟，使財務更加透明	提升財務及行政人員資訊使用能力，學習更適切，研擬更符合現代個資法規及大眾捐款習慣之徵信方式。	評估前兩年執行成果，外聘顧問評估建議。
	資源整合及盤點	盤點組織所在社區現有的資源，匯集清冊並依合作項目、強度及地區做歸類，對照組織現有需求，指派人員開發不足之資源，並維繫現有合作關係。	對照組織現有需求，指派人員開發不足之資源，並維繫現有合作關係。	為確保戒治者回歸後有可近性資源可提供持續服務，亦調查戒治者原居住社區資源，於該地區加強開發。

專業成長	服務成效提升	2018-2020 於安置處所滿一年半的戒治者，至少 6 名願意接受培訓中心訓練。	培訓中心滿一年的個案，至少 60% 願意持續接受訓練，並至少有 4 名新進人員接受訓練。	接受完整服務的戒治者，80% 穩定工作滿半年以上
	服務可近性提升	盤點現有資源，並依功能、地區及合作程度分類，找到戒治者於居住社區中需求所在。	建構戒治者居住社區中願提供戒治者生活服務之友善單位增加。	參與服務的戒治者正向社會支持網絡人數增加。
	專業人員能力提升	統計戒治者學習程度，對照助人者(生輔員和送餐服務)職務需求基本知識，設計培訓課程。	依參與培訓中心之戒治者特性規劃個別化教育計畫(IEP)。	至少培訓 5 名過來人成為助人工作者。

二、 補助中

(一) 機構三年將資源用到哪？按項目、年度、比例，執行了什麼？



1. 更新硬軟體設備，增加軟實力課程

- (1) 建構、修繕戒治者培訓中心場域，其中包含恩典廚房、教室、宿舍，同時結合相關課程，並邀請各領域老師，培育共 22 名學員專業知識與技能，考取中餐丙級證照 9 成，期望成為其恢復與社會關係之助力。
- (2) 後疫情時代，因線上會議及課程使用頻繁，故增添視訊和雲端設備，令學員不受場地限制，學習不間斷。我們後續利用此設

備，以視訊的方式與其他機構發展師資共享的模式，將資源互相連結、分享。

2. 擴展專業人力，觸及年輕族群

因應物質成癮者年輕化，聘用行銷企劃人員，經營社群媒體及建置官方網站，拍攝宣傳影片、進行組織募款活動，令社會大眾有更多管道認識本家，觸及年輕族群及潛在捐款者。

資料期間(累加)		2020.01-2020.12		2020.01-2021.12		2020.01-2022.12	
會計別	科目	總額	百分比	總額	百分比	總額	百分比
	人事費	1,875,110	20.0%	5,130,701	32.2%	8,419,728	39.0%
	業務費	796,162	8.5%	2,925,855	18.5%	4,873,063	22.6%
	行政管理費	18,494	0.2%	49,134	0.3%	82,246	0.4%
	廣宣費	51,910	0.6%	86,180	0.5%	121,005	0.5%
	設備/租金	6,631,488	70.7%	7,722,851	48.5%	8,101,037	37.5%
	小計	9,373,164	100.0%	15,914,721	100.0%	21,597,079	100.0%
傳善補助當年比例	42.80%		61.40%		50.70%		

(二)其中有哪些失敗/不如預期的項目？從中學到什麼、改善了什麼。

好隊友帶你突破自己，超越極限。

送餐計畫之初，將目標設定為學員學習、回饋社區，由廚藝老師帶領研發料理真空包，送餐至獨居老人家中，以此當作媒介，修復與社會之關係，達到社區共榮之效果。但初期於組建團隊上較缺乏經驗，因此溝通上產生落差，缺乏整合之能力，導致團隊凝聚力降低，容易產生衝突。

基於上述原因，本家為重新調整，邀請陳偉仁長老擔任我們的顧問，希望能從根本解決問題，在第一次的團督中，顧問從凝聚共識開始，整合大家的意見與期待，將團隊目標定調為「一群成癮者生命改變，共創有品質和生命意義的餐點，並且服務弱勢族群，建造社群共榮的價值。」在大家目標一致後，針對我們過去的衝突，顧問重新定位每個人的角色，劃分權責，減少在工作分配上不必要的摩擦，此外，顧問一個月安排兩天的時間，住在家園中，不只是透過課堂上的教導，而是深入我們，實地的帶領我們覺察問題，並加以解決。最重要的是，從顧問身上我們看到，何謂「用生命陪伴生命。」

最終我們發現，除了團隊內部流程上的調整，第三方的視角也相當重要，所謂「當局者迷，旁觀者清」，因此我們借助陳偉仁顧問的視角，為我們重整團隊凝聚力，也成為我們成功走出挫折的關鍵。

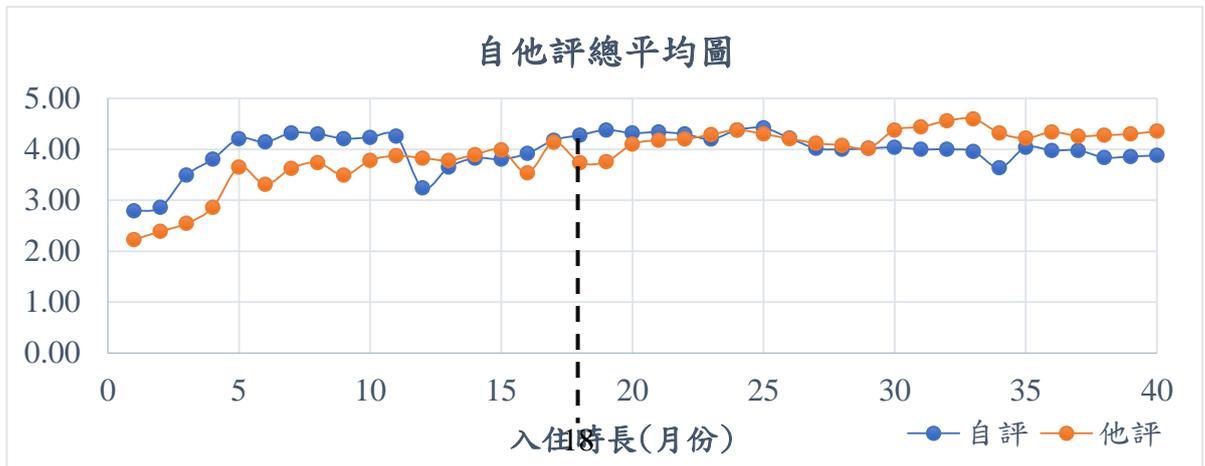
(三)其中有哪些成功/超乎預期的項目，並說明關鍵原因。

1. 提高捐款者認購便當意願，連結社區的力量。

疫情嚴峻時期，藉著傳善發起挺醫護的待用餐活動，學員自發性希望可以傳愛此活動-「沐恩挺醫護」，並提供想法，拍攝一支宣傳影片，放置於本家社群平台，意外引起廣大的迴響，有許多友好的公司行號及社區教會民眾參與，特別的是來自課輔班孩童的小額捐款，一袋的零錢卻帶給學員莫大的鼓勵，更加堅固團隊的使命與價值。最終，共募得 1,815 個便當，送出 9 個醫護單位，促進學員與社會良好連結。

2. 進行量化研究，呈現客觀福音戒毒果效。

從成癮者進入本家戒治，分成身、心、靈、社進行自評及他評問卷調查，統整後發現學員一開始的自評高於他評分數，顯現出學員初期自我意識較為強烈，進入培訓中心，約圖表上 18 個月後，漸漸產生自評與他評分數接近，同時從輔導紀錄描述中顯現出，學員內在的生命改變，並影響外在行為，且願意回頭協助與他有共同經歷



的人。

三、 補助後

(一) 相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長、茁壯？

1. 創新福音戒毒系列影片，擴展接觸族群

有計畫性地經營臉書、Instagram，使觸及人數提升 85%，並在 Youtube 及 Podcast 平台推出福音戒毒系列影片，使訂閱人數提升 33%，同時發現社群平台成為潛在個案的尋求管道。

2. 深植組織異象願景，走訪各地戒治機構學習人才培訓

針對新進同工以及門徒培訓中心學員(栽培回到家園之生輔員及服務社區弱勢族群之學員)設計 40 小時教育課程，包含福音戒治相關、情緒管理、輔導技巧等課程，藉此培育同工和學員了解物質成癮者的心理文化，同時提升敏銳度及專業素養，加強對本家願景的認同，協助使命感及師徒制有良好的傳承，以達團隊目標合一。

另帶領培訓中心學員至全台戒治機構參訪，如：亞杜蘭廚房、利伯他茲、晨曦會等，藉著此交流學習、改善本家組織管理。

(1) 透過明確職務分工，凝聚團隊意識

訪視亞杜蘭廚房時，發現他們透過明確的分工，訂定成員個人目標及透過週期性會議，確保個人與團隊目標一致，以此降低溝通與時間成本，達到效益最大化。

(2) 與學術界結合，使學員裝備更具專業性

從利伯他茲和晨曦會培育人才模式中，啟發我們思考生輔員的專業性，需要更多資源養成，因此考慮未來是否與學術界結合的可能性，協助學員賦歸社會。

(二) 傳善獎對機構的影響。(如：補助方式、媒體、輔導等，對機構影響)

1. 傳善獎補助方式彈性，可運用於各式工作項目

因著傳善的彈性補助方式，使我們升級軟硬體設備，建置新版官網，新增多元捐款方式(信用卡、定期定額等)，並因應疫情，開辦線上會議平台會員，幫助本家疫情期間不停歇的進行遠距教學及會議，並與各機構共享資源。

2. 傳善獎促進媒體宣傳，研發桌遊得回饋

過往本家較無管道於媒體曝光，因著傳善接受東森新聞採訪，使曝光度增加，後陸續接受 TVBS、Studio A 及基督教今日報採訪及教育廣播電台邀請，並協助高雄毒防局拍攝毒防微電影，使物質成癮者有尋求戒治之道，藉由報導令社會大眾翻轉刻板印象，了解成癮者不再只是社會上的麻煩製造者，同時透過生命翻轉，成為服務周遭社區的助人者。

後續運用傳善結合玩轉學校與利伯他茲、晨曦會共同研發《美滿社區里民大會》桌遊，融入於家屬、校園、社區活動中，改善社會大眾對過來人的負面印象，更有學生致信本家表示，非常高興透過桌遊了解社會上有一群特別的族群在為社會付出。

3. 傳善獎提供專業輔導

(1) 傳善學苑，深化組織再造更新

提升決策者從更高的願景思維來引導組織發展，包含組織創新、行銷、品牌、社會影響力以及財務分析等，讓組織發展更全面和健康，不受過去經驗限制，透過工具檢視優化良好的服務流程，建造機構健康文化，另可從相似組織分享產生影響力，帶來良性正向的改變。

(2) 傳善顧問，提供專業輔導

經由顧問-陳偉仁長老，協助訂定系統性教學、標準工作流程及工作備忘錄，使本家建立完善的組織架構，凝聚組織成員對共同目標的了解與使命感。

4. 傳善獎待用餐傳善、傳愛

藉由傳善待用餐活動，使恩典廚房從服務周邊社區的獨居老人擴展到兒童課輔班、遊民等弱勢族群，發放 15,000 個待用餐便當，後續透過此宣傳活動，連帶使社區、教會了解恩典廚房之送餐服務，因此額外又賣出共 25,000 個便當，接觸百來個夥伴單位訂餐。

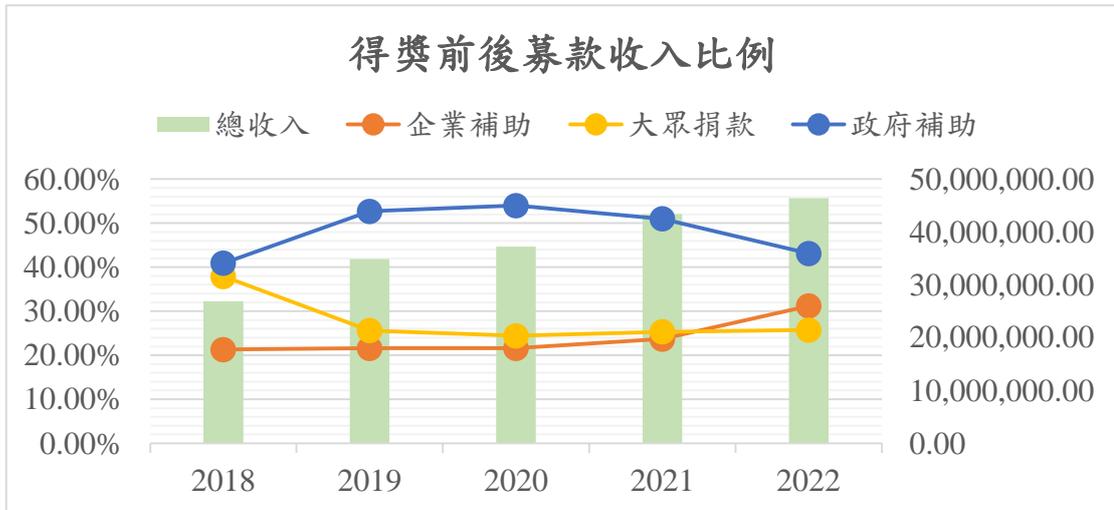
5. 傳善獎逆轉園遊會，客源逆轉勝

為要訓練學員的忍耐力、持續力及創造力，規劃學員參與工作治療-製作皮雕，每月於高屏地區教會活動擺攤。獲得傳善獎後，有幸參與於台北舉辦《逆轉園遊會》，接觸新客群，獲得熱烈回饋，因此我們預計未來將皮雕商品上架至官網，進行義賣，讓學員手作皮雕受到更多人青睞，同時增加社會大眾對我們的認同。

(三) 募款及穩定(得獎 6 年捐款收入及比例變化、人員流動率比較)

1. 服務提升能見度，增加多元捐款方式，成功推廣，改變補助比例

隨著傳善獎獲獎提升知名度，增強組織對外溝通能力，提升募款效益，官網奉獻人數數月內增加 97 筆，三年內提升企業及社會大眾補助比例，降低政府補助比例，且募款金額較獲傳善獎補助前提升 14%，期望達成組織永續發展。2019 年獲政府認可，成為全國僅六家的實驗案之一，因此有連續三年政府資金補助。



2. 組織擴編，聘用培訓中心結訓學員

因培訓中心建立，服務量增加，並聘用培訓中心結訓之過來人回流組織，擴編組織增員至 36 位，人員成長 3.4%，得獎後三年比起前三年的平均人員流動率則至 25.5% 下降至 23.2%。

(四) 計畫持續

	傳善獎得獎前三年				傳善獎得獎後三年			
年度	2017	2018	2019	平均	2020	2021	2022	平均
流動率(%)	28.1	36	12.5	25.5	9.5	31.2	28.9	23.2

續性(結束補助後計畫如何延續下去)

1. 建立組織傳承，培育未來領袖

本家未來規劃四大循環教育系統課程，包含核心同工、一般同工、小組長訓練、戒治學員訓練，同時結合專家學者，使學員及同工可以不斷進修，使機構穩定朝著目標前進，培育未來接棒領袖群。

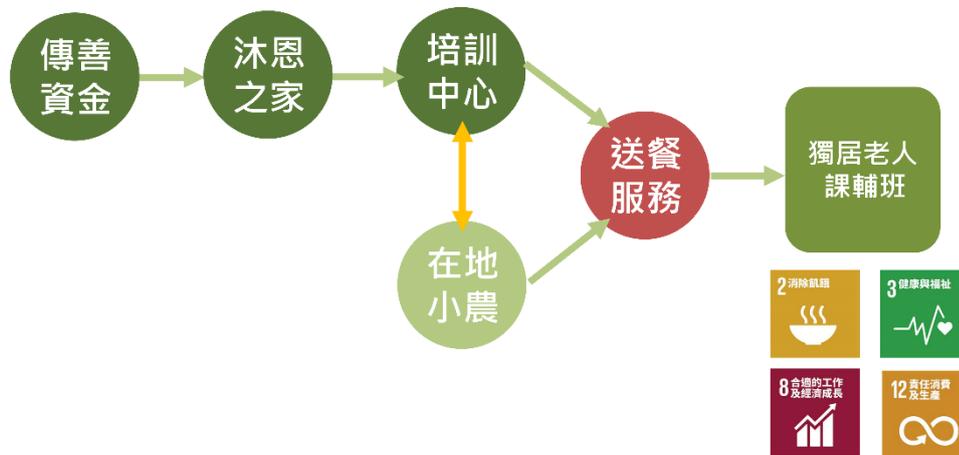
2. 養成西點新技能，融入社群銷售

原先中餐服務較有地域與時間的限制，配合組織規劃，期望未來能觸及更多新的客群，讓服務更廣為人知，因此發展烘焙專業，例如餅乾、鳳梨酥等西點，於網路上販售，藉此突破原先送餐服務的限制，同時將廚房設備效益發揮至最大化，學員也可持續在新的領域中探索興趣。

3. 與當地小農合作，運用自然資源，達成善循環

收購由在地小農栽種的有機農作物，用於送餐服務，運送至鄰近社區的獨居老人家中，回饋社會的同時也確保農民收益、促進地方農產供應鏈的穩定。

近期額外與小農合作，發展出新產品-辣椒醬，解決送餐服務受地域、時間侷限的問題，可於社群平台上銷售，也成為我們與大眾互動的媒介，希望藉由這樣的方式，推廣培訓中心暨恩典廚房的服務模式，達成善的循環。



4. 增加更多元募款平台，穩定組織發展

藉由傳善獎，已擴充官網、ibon 平台募款，觸及新客群，截至目前為止，已為恩典廚房增加 295 筆捐款，未來組織規劃開發更多元的募款平台，如：Line pay、全家、行動支付等，並善用官網的會員申請，建立沐恩之友，擬定行銷策略，經營與捐款人之關係，如：贈送小禮物、電子報、媒體採訪等，穩定組織發展。

5. 建立家屬喘息空間，將服務傳出去

本家目前二週一次家屬線上聚會，提供支持、關懷服務，進而成立家屬的喘息空間，使家屬有一安穩環境、停留，以便減輕照顧成癮者及經濟上的壓力，同時以此發掘潛在個案，並訓練相同經歷的

家屬成為志工，家屬間彼此扶持、關懷，使其家屬不再孤獨面對成癮者。

(五) 機構對社會的影響。(如：對社會貢獻，知名度與社會大眾關聯等)

1. 使政府認可過來人生輔員，服務更為人性且全面

因物質成癮者多半不符合政府補助所要求之學歷，故政府原不認可過來人之生輔員，但藉由近年來各戒治機構的努力及服務成效的量化，證明過來人生輔員更貼近物質成癮者心理及需求，讓政府認可過來人生輔員，因此我們得以栽培過來人進修社工專業，除了實際陪伴成癮者的經驗外，幫助其累積生輔員相關專業知識，使同工更加成熟，以利在服務成癮者時，有足夠裝備幫助他們。

2. 透過實際行動，扭轉形象，成為社會助力

藉著培育戒治者成為助人者，包含回到家園成為生輔員，一年幫助 15 人，廚房送餐服務，一年幫助 6,000 人次，希望這些曾經被視為社會成本、負擔的成癮族群，能扭轉形象、生命，不只是改善行為，減少再犯所衍生的社會治安問題及未來龐大的社會成本支出，而著重於實際行動的付出，以期能被社會重新接納，成為正向的力量。

(六) 給後續機構的建議

戒癮很痛苦，陪伴成癮者比戒癮更痛苦，還好是我

雖各個組織的服務族群不同，不過我們所走的路是相同的，對於組織而言，可能我們常走在服務族群的前面，迫切想驅使他們轉變艱難的處境，但我們發現其實在陪伴、服務的過程中，組織更應該放慢腳步來察覺個案真正的需求，否則容易偏離原先願景。

期盼各個單位一同為著我們服務的族群繼續打拼，正因為我們所服務的族群不容易，才顯得更有價值。