

# 104 年度自行研究成果報告

題目：強化與退伍軍人社團聯繫作法之研究

年度：104 年度

編號：3

單位：臺南市榮民服務處

研究人員：曾中一

## 臺南市榮民服務處 104 年度自行研究成果報告摘要表

研 究 題 目	強化與退伍軍人社團聯繫作法之研究
研 究 單 位 及 人 員	臺南市榮民服務處 曾中一專員
研 究 期 程	104 年 1 月 至 104 年 12 月
內 容	摘 要
<p>壹、研究緣起與目的：</p> <p>一、扶助全國性退伍軍人社團成立，以補服務照顧榮民（眷）人力之不足」。</p> <p>榮民服務各項服務照顧工作的推動與社會資源網絡的建構息息相關，主要原因是受到榮服處(以簡稱榮服處)機構人員、服務對象及資源分配的限制所影響，就意涵著資源的有限性，因此必須廣結其他社會資源網絡，才能有足夠的能量提供全方位的服務；此外，榮民（眷）對榮服處的服務，通常對服務需求提供視為理所當然的。因此，榮服處就必須從社會資源的掌握進而結合社會資源網絡，才能滿足服務區榮民的需求。</p> <p>所以瞭解社會資源、結合社會資源與運用社會資源，是當前各榮服處的首要工作。然而，以目前榮服處機構人員編制，是無法提供及滿足榮民眷的需求，除瞭解社會資源、結合社會資源與運用社會資源外，如何尋求非公部門之無形資源藉由與榮民眷有共同屬性之全國性退伍軍人社團，以補服務照顧榮民（眷）人力之不足」。</p> <p>二、積極參與退伍軍人社團，以服務凝聚向心。</p> <p>以臺南市地區七個退伍軍人組織為核心凝聚社團對國家向心，以臺南市榮服處為服務平台，「密切聯繫建立情感、輔導溝通凝聚共識、主動服務強化關懷」之指導作為，積極參與活動、平時拜會聯繫、重大活動互相支援等方式，透過主動聯繫社團，協助瞭解退伍軍人需求，提昇服務照顧工作功能。</p> <p>三、凝聚退伍軍人社團（以下簡稱社團）對國家向心，協助政策宣導，輔導退伍軍人投入社會公益活動，提升退伍軍人尊崇及榮耀。</p>	

四、建立服務照顧網絡以輔導社團辦理活動，促進退伍軍人社會參與、有效運用人力資源投入公益、減少社會問題產生，俾達建立退伍軍人正面形象、提升渠等社會地位之目標。

## 貳、研究方法與過程：

以臺南市地區登記有案之退伍軍人社團為研究對象，將視搜集之研究資料的性質，採取內容分析法或次級資料分析法進行研究。研究對象方面，包括我國有關退伍軍人社團成立之背景、目的及如何運用當地退伍軍人社團投入服務照顧榮民眷之工作等等。以資料搜集、訪談、方式研究出最有利方式以研究者認為最能輔佐研究目的、解釋研究問題的資料搜集為主，範圍、期刊、論文、報紙及網路資源等等。

### 一、臺南市地區榮民眷結構及服務照顧計畫作為說明：

(一) 臺南市榮民服務處為轄區內 64,000 餘位榮民眷服務，由於轄區範圍廣闊，服務對象眾多，加上政府精簡，人力不足，儘管服務人員竭盡心力，亦可能有疏漏之處。為克服結構性的困境，更周全地照顧榮民（眷），結合社會資源包括無形之社會資源應是可行之道。政府能力有限，而社會或社區資源無窮。長久以來，我國各級政府機關、學校，乃至於一般民眾，以開發與利用社會資源的方式，成就許多善行。榮民服務處若要妥善利用社會資源，達成周全照顧榮民（眷）的任務，必須朝制度化的方向設計。

(二) 國軍退除役官兵輔導委員會（以下簡稱「輔導會」）100 年 1 月 27 日訂定「100 年『照顧年長榮民與服務資源整合』計畫」，其實施構想為：以榮服處為服務平台，與轄區內各相關社福單位與會屬機構建立聯繫機制，藉平日之相互協調、聯繫、逐次建立支援協議（定），掌握地區社福資源，服務照顧年長榮民。其具體作法包括聯繫輔導會、轄區內公部門單位、社區支持網絡。至於社福資源之整合運用，包括掌握運用轄區內的社政單位、醫療機構、安養機構以及其他社區支持網絡如非營利社福組織、營利組織或機構、社區資源、鄰居朋友等。103 年 8 月 7 日「輔導會未來

5年施政工作重點」案，辦理「積極參與退伍軍人社團，以服務凝聚向心」工作要項，目的凝聚退伍軍人社團（以下簡稱社團）對國家向心，協助政策宣導，輔導退伍軍人投入社會公益活動，提升退伍軍人尊崇及榮耀。榮服處為服務平台，「密切聯繫建立情感、輔導溝通凝聚共識、主動服務強化關懷」之指導，對全國性及地方性各社團，以積極參與活動、平時拜會聯繫、重大活動互相支援等方式，透過主動聯繫社團，協助瞭解退伍軍人需求，提昇服務照顧工作功能。藉由與榮民眷有共同屬性之全國性退伍軍人社團組織成員之力服務照顧榮民眷，以補服務照顧榮民(眷)人力之不足」。

(三) 蒐集、建立社團基礎資料庫：臺南市地區登記有案退伍軍人社團為對象。

(四) 與社團進行接觸與聯繫、全面性拜訪社團，加強與各社團進行聯繫、參與各社團辦理活動、並邀請各社團參加本處辦理與退伍軍人相關活動，藉由拜會活動建立溝通管道，確認其運作情形。

(五) 主動聯繫瞭解現況參與渠等社團活動，聯繫情誼：各社團辦理慶典、紀念日、會員大會、研習、聯誼等活動時，以本會或榮服處之名義主動派員出席參加。

(六) 針對社團成員提出問題及需求，及時反映處理，並適時連結各項社福資源，積極協處邀請社團參與本會各項會議，凝聚向心：辦理懇（座）談會，主動邀請轄區社團參與，以傾聽民意，交換意見。

(七) 協助辦理或參與活動，俾達活化社團能量、促進榮民社會參與、凝聚榮民向心、提升退伍軍人尊嚴及社會地位之目標另鼓勵國內退伍軍人社團，配合公私立社會服務團體或社區志工，共同合作辦理社會公益活動，並於發生天災、公共意外事件，整合運用軍中專業技能，協助參與救災防變與復原工作，以提昇退伍軍人形象為主軸。

三、資料收集（臺南市退伍軍人社團成立經過與組織概況）：

(一) 臺南市退伍軍人協會：

我中華民國國軍退伍軍人，當年為國光復台灣流血流汗，為確保台海犧牲奉獻；一生以最寶貴的時光，貢獻給國家人民，現雖退伍、除役，但對捍衛中華民國、

關懷國事之熱忱，一如往昔！世界各民主國家，皆有退伍軍人團體，我國退伍軍人福利事務，雖有行政院退輔會主管，但在本會成立前，並無退伍軍人自己的社團組織。自政府解嚴後，若干政治團體從事街頭抗爭，我少數退伍軍人之權益訴求，被利用為抗爭工具，影響我退伍袍澤為國家、為民眾犧牲奉獻，得之不易的榮譽與形象。 退伍將校袁子濬、蕭而光、董雲奎、甯鴻賓等六十餘人有鑒於斯，仍發起籌組中華民國退伍軍人協會；此一動機，當即受到有關目的事業主管機關長官之鼓勵及廣大退伍袍澤兄弟之認同與支持。本會依法定程序於民國七十八年(公元1988年)七月十九日成立，經中央主管機關內政部許可立案，頒發立案證書，並經台北地方法院依法登記為社團法人。

#### 1. 入會程序：

凡中華民國退伍軍人，贊同本會宗旨，均可申請入會為會員，其程序如下：

(1) 團體會員：凡有關退伍軍人組成之各種合法團體，由本會理事二人以上之介紹，經總會個人會員：由會員一人之介紹，經總會或分級組織理事會通過，得為本會會員。

#### (2) 權利：

建議權及提案權。

選舉權、罷免權及被選舉權。

參加本會舉辦之各種活動。

享有本會舉辦之各項服務權利。

#### (3) 義務：

遵守本會章程及決議案。

繳納會費。

會員代表出席本會會員代表大會。

與本會指定之相關活動。

申請入會熱線：(02)25314754 分機 17 歡迎退伍、除役之義務役及志願役老中青退除袍澤，踴躍入會！

#### (4) 組織與職權

本會以會員代表大會為最高權力機構；理事會為執行機構，並於會員代表大會閉會期間代行其職權；監事會為監察機構；諮詢設計委員會為會務諮詢、研究及推展機構。理事長對內綜理會務，對外代表本會。

#### (5) 功能

- 【1】國家社會潛在的資源力量。
- 【2】有助於國家目標的達成。
- 【3】對社會安定具有貢獻。
- 【4】對退伍軍人權益訴求與意見整合，貢獻力量。
- 【5】對政府施政與國會立法，具有正面的影響與價值。
- 【6】與合法人民團體連絡，發表正義之聲。
- 【7】以 W.V.F 會員國身分，對國際友誼貢獻心力。

#### (6) 未來展望：

- 【1】以百萬會員為本會初期目標。
- 【2】籌募基金成立基金會，以基金孳息，經費自給自足。
- 【3】廣續為全體退伍袍澤謀求共同福祉。
- 【4】敦促政府盡速完成退伍軍人權益法之立法程序。
- 【5】拓展旅居國外我國軍退伍軍人組織。
- 【6】發展國際退伍軍人聯誼，貢獻會員國對（W.V.F）之精神支持。
- 【7】透過民主政治常規，參與中央與地方公職選舉。
- 【8】支持政黨消弭台獨意識，以三民主義完成國家統一目標。

#### (二) 中央軍事校友會：

##### 1. 宗旨：

在砥礪會員擁護中華民國國家政策、溝通國是觀念，貫徹國民革命歷史使命，發揚黃埔「親愛精誠」校訓及忠貞愛國志節，以聯繫交誼，服務照顧，增進校友情感交流並濟助校友遺族，凝聚校友團結向心，本會尊奉先總統 蔣公為本會永久

精神會長。

## 2. 任務：

1. 加強各校期離退校友聯繫交誼，服務照顧，增進情感交流。
2. 濟助校友遺族，關切離退校友生活與福利，共期共勉，砥礪忠貞愛國志節。
3. 表彰荐舉具有成就與貢獻傑出之校友，激勵會員奮勵進取。
4. 矢志協力維護民主法治，鞏固領導中心，促進國家安全與社會進步。
5. 擁護政府決策，溝通國是共識，加強團結合作，共襄統一大業。

## 3. 組織：

1. 總會民國八十五年修訂組織章程，更名為中華民國中央軍事院校校友總會，而各縣、市校友聯繫會報，同時更名為XX市（縣）中央軍事院校校友會，並向縣、市政府立案，至於原來十四個軍事院校校友會的名稱則維持不變。
2. 十四個軍事院校校友會會得在各直轄市、北部、中部、南部及東部成立校友連絡中心，其他各縣市和外島地區，成立校友連絡站，負責推動校友聯繫、服務活動等工作。並得在國外各地成立聯絡中心（分）站。唯各聯絡中心、連絡（分）站之設立，均應經本會會員（代表）大會通過。

## 4. 未來展望：

民國七十七年九月三日，有感於自黃埔建軍以來，各軍事院校校友，歷經北伐、抗日、剿匪，古寧頭、八二三等戰役，為國干城，功績彪炳。即使榮退以後，對於國家的生存發展，民族的繁衍榮辱，仍念茲在茲，因此許多熱心人士倡議成立中華民國中央軍事院校校友會，並依照國軍當時既設的軍事院校，分別成立陸軍官校、海軍官校、空軍官校、政戰學校……等十四個軍事院校校友會。現任理事長備役上將李楨林先生回憶道：「成立大會於鳳山召開，許多備役高級將領都曾經參與盛會，大家非常高興中央軍事院校校友們終於有一個屬於自己的『家』。」而在校友們的大力鼓吹下，不到五年，發展地區性校友聯誼組織，又於兩個院轄市及省屬二十一個縣市成立校友聯繫會報；民國八十五年修訂組織章程，更名為中華民國中央軍事院校校友總會，而各縣、市校友聯繫會報，同時更名為XX市

(縣)中央軍事院校校友會，並向縣、市政府立案，至於原來十四個軍事院校校友會的名稱則維持不變。自校友總會成立迄今，一眨眼已經十三個年頭了，除在台灣本島的台北市、高雄市……等二十三個地區都有校友會之外，旅居海外的校友們也於僑居地設有十六個分會，使校友總會的力量更為壯大。李楨林指出：「雖然在軍中服役時，我們有軍種、兵種、階級、職務的不同，然而大家都是黃埔軍校同根同源、一脈相傳的先後期同學，自然而然具有深厚的革命情感。」目前校友總會在精神上發揚黃埔「親愛精誠」的校訓，在體制上立基於「人民團體法」的規定，在工作上則以服務校友、團結校友、凝聚校友向心，作到對校友多重服務與照顧為己任。換言之，校友總會不啻是校友的大家庭，各地校友聯誼小組，則是校友的小家庭。李楨林對於校友們的表現非常欣慰，他說：「目前參加校友總會的人數為五萬五千餘人，而且這個數字每天都在增加當中，由於眾多校友的熱情參與，使得校友總會無論在組織發展、重大活動、校友聯誼上，都呈現豐碩的成果。」面對國內詭譎的政治氣氛，許多人對於中央軍事院校校友總會將何去何從，充滿了好奇，掌門人李楨林先生堅持：「校友總會仍將以『砥礪會員擁護中華民國政府，溝通國是觀念，貫徹國軍歷史使命，發揚黃埔親愛精誠校訓及忠貞愛國志節，以聯繫友誼，服務互助，增進校友情感交流，濟助校友遺族，凝聚校友團結向心軍事院校校友總會為宗旨。』」他也擬訂了未來校友總會的工作方向為：

- (1) 凝聚校友意志與力量，擁護中華民國憲法。
- (2) 健全校友會組織，藉輔導會榮光周刊或其他媒體之助，積極宣導，聯繫離退校友入會，全力推展會務。
- (3) 加強校友服務互助工作，賡續推動「修身行善運動」，促進社會祥和。面對國家當前的處境，請大家繼續保持「親愛精誠」的共同校訓，發揚「犧牲、團結、負責」的黃埔精神，為國家、社會繼續貢獻心力。
- (4) 曾經擔任陸軍總司令、三軍大學校長、行政院國軍退除役官兵輔導委員會主任委員的李楨林，忠黨愛國，服務軍旅幾乎四十年，致力中央軍事校友會

永續發展傳承而努力。」

(三) 八二三台海戰役戰友協會：

1. 823 戰役中，義務役官兵一樣付出青春生命，理應比照榮民，給予尊榮和照顧。八十一年九月九日成立「中華民國八二三台海戰役戰友總會」，呂芳煙擔任理事長至今，幾經努力，在立法院、輔導會和國防部協助之下，於八十七年十月二十二日通過輔導條例第二條修正案，自九十年頒發八二三義務役參戰官兵榮民證與榮譽徽，享榮民權益；那天下午一時四十五分，接著又在台灣北、中、南三地興建八二三戰役勝利紀念碑，彰顯歷史定位和戰友功業。八十九年起，各縣市也成立八二三戰友協會，進行聯誼和服務。呂芳煙一如往年，訂九十二年八月二十號，先到中和四號公園「八二三戰役勝利紀念碑」前致祭；二十一日再偕同七十位戰友代表，前往金門太武山及小金門烈嶼，追思紀念殉難戰友。

2. 成立目的與宗旨：

發揚國軍光榮傳統紀念八二三金門台海戰役勝利聯繫當年同生死共患難戰友，精誠團結擁護政府，維護國家安全，促進社會安定。

(四) 台南市海軍陸戰隊退伍軍人協會：(略)

(五) 臺南市經理兵協會 (略)

(六) 台南市榮欣退伍軍人協會 (略)

四、臺南市退伍軍人社團運作概況：

臺南市立案退伍軍人社團運作狀況

社團名稱	理事長	成立日期	社團人數	地址	電話	運作情形
臺南市中央軍	鄭仲豪	84.08.05	320	臺南市南區國民路	06-2154912	1. 無辦公處所 理事長提供

事院校 校友會				606 號		所作為連繫 辦公處所。 2. 每年召開會 員大會。 3. 政治活動參與。 4. 平時無特別活動。
臺南市 退伍軍 人協會	鄭仲豪	84. 08. 05	2, 400	臺南市南 區國民路 606 號	06-2154911	1. 無辦公處所，理事 長提供私人住所作 為連繫辦公處所。 2. 每年召開會員大會。 3. 政治活動參與。 4. 平時無特別活動配 合退伍軍人協會 總會運作。
臺南市 榮欣退 伍軍人 協會	黃金鏞	92. 07. 01	250	臺南市歸 仁區中山 路3段276 號	0919802837	1. 無辦公處所以議長 李全教議會辦公 室為連繫服務處 所。 2. 平時無特別活動 配合退伍軍人協會 總會運作。 3. 政治活動參與。
臺南市 海軍陸 戰隊退	謝龍介	100. 8. 15	156	臺南市海 安路 3 段 20 號	06-2268268 0930979599	1. 辦公處所為議員 謝龍介選民服務 處。

伍軍人協會						2. 政治色彩濃厚。 3. 平時以政治活動參與為主軸。
臺南市八二三戰役戰友協會	桑鋒吉	81.09.09	200	臺南市永華6街22巷5號-1	06-2933823	1. 無辦公處所，理事長提供私人住所作為連繫辦公處所。 2. 爭取 823 戰役官兵權益為主。 3. 每年召開理監事會議。 4. 每年配合總會參加各項 823 戰役紀念活動。
臺南市南瀛八二三戰役戰友協會	黃向榮	81.09.09	500	臺南市新營區大宏里民族路9-13號	06-5836569	1. 無辦公處所，理事長提供私人住所作為連繫辦公處所。 2. 爭取 823 戰役官兵權益為主。 3. 每年年召開理監事會議。 4. 每年配合總會參加各項 823 戰役紀念活動。
臺南市經理兵	鍾志成	104.03.20	50	臺南市北區大興街	06-2503607 0973547516	1. 以個人成立保全公司為連絡處。

協會				132 巷 76-3 號 【龍雲保 全公司】		2. 新成立經理兵協會。 3. 初期運作組織成員約 50 餘人。
----	--	--	--	---------------------------------	--	--

#### 伍、社會資源運用之探討：

所謂工欲善其事，必先利其器，要能有效服務照顧榮民眷，必先從學術理論上奠基，始能指導工作經驗之結合，故而需從學術上學習探討。何謂「社會資源」？凡為了因應社會需要，滿足社會需求，所有可以提供而足以轉化為具體服務內涵的資源，皆可稱為社會資源。美國 Delaware 大學 Susan Hall 認為資源可界定如下：引自王麗容

一、可以用來支持或幫助者，例如：地方圖書館是一種極有價值的資源。

二、是指需要時可以擷取的物品，例如食物的供應。

三、是指有效處理困難或問題的能力，例如：人力資源。

四、是指可以用來因應困難情境的方法，例如考試的資訊資源。

社會資源的分類方式繁多，大抵上有兩種類群，一種是分為有形資源與無形資源；另外一種則分為正式資源與非正式資源，以下將逐一加以說明：

##### (一) 有形資源：

1、人力資源：包括非營利組織的董(理)監事、專職工作人員、兼職工作人員、志工、顧問、契約人員等。而就專業化的程度，可分為專業人員、半專業人員與非專業人員。

2、物力資源：包括捐贈給受服務者的米、棉被、家具、電器或活動需要的教材教具、電腦設備、文具用品等等。

3、財力資源：包括(1)私人捐獻：個人捐贈、企業捐贈、基金會贊助。(2)政

府贊助：補助或獎助、購買式服務契約。(3)商業活動：會費、營利活動等。

4、活動空間：例如場地、音響等，可讓我們提供服務或舉辦活動的適合空間。

## (二) 無形資源

1、專業技術：例如義診時醫師的醫術，法律諮詢時律師所擁有的法律知識，社會服務時社工師擁有的社會工作技術均是。

2、社團組織：公益團體也常是資源面向很重要的一環，例如獅子會、青商會、扶輪社、慈善協會、志願服務協會等，這些團體都被定位為公益團體，也以服務社會為宗旨，適當的結合，有助於工作的推動。

3、社會關係：這是人際關係網絡，平時多與一些具有專業或財力雄厚者建立交情，一旦要募集資源，就比較容易開口。另外一種對社會資源的分類方式，是以社區照顧為出發，發掘誰是「照顧者」(carer)，其內容包括：

(一) 正式資源：正式資源係指機構及專業人員所提供的服務，提供者與受服務者均依照某些規定的程序辦理，一般而言，分為兩種：

1、公部門資源：係指依法行政並由賦稅制度提供經費，受服務者不需直接付費。例如在推動志願活動時，來自社政單位、衛政單位、民政單位及公立學校所提供的服務均是。

2、私部門資源：主要由非營利組織所提供的服務，其提供的服務可能是免費，也可能是由使用者付費，或由第三者(The third party)付費，當然亦可能是營利組織提供公益贊助。在志願服務時許多地方性的非營利社團、機構或企業捐贈，均為私部門資源。

(二) 非正式資源：包括親朋好友鄰居與志工所提供的服務，這些資源比較沒有資格限定的要求，也不要求服務付費，服務提供者的報酬通常是藉著受服務者表達感謝的過程獲得一種情感上的滿足。

## 伍、資源網絡建構

### 一、瞭解了社會的資源，其次就要探討「資源網絡的建構」：

資源網絡的建構是在社會工作中非常強調的概念與策略，不論是個案的資源網絡或機構間的合作關係，都是生存與發展的基本條件，然而，資源與網絡是兩個不同的概念。資源包括了資本與資訊，資本包括社會資本、人力資本和經濟資本，對機構而言，三者中最重要的是社會資本，也就是社會關係網絡，有了社會關係網絡，經濟資本就可以建立；而資訊包括了各個層面各種形式的訊息。不論是資本或資訊，若要達到網絡功能發揮整體力量，必須建立在信賴關係之上，這種信賴關係小至人與人之間、人與機構之間的信賴大到機構與機構之間的信賴。信賴和誠信是網絡建構的基本條件，也是社會行銷的前提。有了信賴和誠信，各種資源才得以整合。所謂「整合」，Hvinden 認為應包括「合作」(cooperation)與「協調」(coordination)；而合作與協調的機制則是透過「網絡」(Network)，也就是所謂的社會資本。根據近來對機構間互動模式 (interorganizational behavior) 之研究發現，一個機構與其他相關組織間的關係愈密切，互動的頻率愈高，那麼其獲得必須之資源以維持機構的活動與功能的能力愈高。充分的資源以及資源來源的穩定常常是構成機構服務項目多樣性和高水準品質的必要條件，這種合作與互動關係會逐漸形成一種網絡。

### 二、從個案的角度來看資源的可欲性、互惠性和倫理性：

社會工作面對到的案主可以分為過度使用資源 (over-utilization) 與低度使用資源 (under-utilization) 兩大類，前者指的是許多社會福利資源都集中在一個案家，後者是沒有申請意願或未能來使用福利服務但有需要的人。遺憾的是，愈是不願意來申請的人，社工愈不易觸及。也因此，資源不一定都給了有需要的人。問題是為什麼不來申請？不外乎 4 種原因阻礙了資源與需求之間的流通：心理因素、物理因素、制度因素與態度因素。心理因素是指對資源提供者的不信賴甚至反感，或過去有不佳的接觸經驗而不願接觸；物理因素是指申請上的手續、交通、時間……等所引起的不便，這些對有需要的人而言都是申請成本，阻礙其使用的意願；制度因素是指制度設計上的不良，例如使用上的設限或經費預算的有限導致服務的不

足；提供者的態度問題，例如責難受害者、敷衍、應付、歧視和先入為主的觀念等對案主負面的對待方式。上述 4 點都會影響資源的使用，也間接的影響網絡的建構。

社會工作的角色之一是要資源連結，但是忽略了資源本身的可欲性 (desirability)、互惠性和倫理性，如果這三者不被考慮，網絡也只是空泛。資源是中性的，但持有資源的人或機構就不是中性的了。有時候，需要資源的人如何看待資源或擁有資源的人和機構，就直接影響到這個資源是不是當事人所希望的，這就是所謂的可欲性。資源若要能生生不息，很重要的是互惠性，但互惠又不能違背倫理，否則就成了共犯結構或狼狽為奸，例如，老人養護中心與某某商業副食品公司（糖尿病……等慢性疾病特殊配方的高營養食品）合辦中秋節晚會，即發揮了資源的互惠性，但若所有院內老人都購買該公司的管灌副食品，那就成了促銷活動，有違倫理。類似的狀況也可能出現在青少年育樂中心與某直排輪代理商。無論如何，資源連結時的最高指導原則仍該以案主的最佳利益為考量，而非機構的利益。

### **三、以機構間的合作、協調整合現有的資源，建構資源網絡：**

理想上，資源網絡是一個立體的概念，即包括水平和垂直的整合及分工。不僅是機構間平行的協調和分工合作，同時也有一個垂直的層級節制體系 (hierarchy)，藉著此種服務網絡建構而成一個專業整合的綜合體，達成其實際的網狀運作效果。

因此，在論及資源整合與運用之際，機構間的互動是個必須討論的議題。按照 Boalland and Wilson 的觀點，機構之間的協調聯繫變得更加重要的原因有二，其一是服務對象的多重需求（譬如：酒癮、長期照顧者、居家照顧者）；其二是成功的謬論：社區在改善有關公共健康問題方面經費花得愈多，照理說回收的品質將會更好，但是往往到了某一頂點後，投入愈多的金錢，所收的成果會愈少。針對成功的謬論做個簡單的解釋：更多社區機構紛紛出現的時候，它們之間是以競爭的方式來爭取更多的案主以及其他的資源，然而它們彼此之間卻很少以合作的方式來達成多元的目標。換句話說，嘗試去達成共同目標的不同機構數愈多，它們往往就愈少會以協調聯繫的方式來達成目標。因此，當提供不同服務的機構數增加，社區變得更有可能是以綜合性的方式來滿足社會的普遍需要，同時更讓機構從一個協調聯繫的體系中來提供服務。特別是在心理健康、物質濫用、老人、兒童虐待，以及遊民的領域方面，顯示出所提供的服務缺乏協調聯繫。

合作的意涵在於：放棄機構本位主義，以個案或社區整體需求為考量，並在下  
列三點上共同合作：資訊流通、物理資源的共用、專業間的團隊參與。進一步而言，  
現今的研究視「協調聯繫」為動態的概念。舉例而言，視機構之間的協調聯繫為介  
於兩個或更多獨立機構間「志願性質的交換」，相互補充必要的資源，以達共同的  
目標。綜上，資源本身是靜態的，要透過機構之內與之間的妥當運用和合作，才可  
能發揮到最大的效用；同時，資源也是有限的，不論是人力、物力或權力資源都有  
耗盡的一天，如何在動態的合作關係中，醞釀與創造新的資源是相當重要的議題。  
先前提及的資源點存和網絡連合的策略，就是為了能達到最有效的資源配置和管理  
運用。透過這樣的互助和互惠，結合政府、專業機構、社區、公益組織，排除持續  
性阻礙協調聯繫方式的原因，並對資源的分配有所無私與正義，方能達成資源整合  
與運用的極大化。

#### **四、以資源管理的概念經營資源，永續不息：**

在開發與運用資源的同時，資源管理的概念相當重要。資源管理牽涉到 3 個步  
驟：開發（development）、連結（Linking）與維持（maintaining），4 種對象：  
專業、準專業、半專業和非專業，5 項策略：率先啟動（initiate）、說服（convince）、  
議題設計（set agenda）、活動設計（activity design）、訊息管理（information  
management）以及成果分享和散佈（dissemination），不論是步驟、對象或策略，  
在考慮資源提供前，除先對現有資源有所分析，使用者的需求為何亦是相當重要的  
因素，供需之間契合方能對受服務群體有最大的幫助。因此，在推展榮民社區照顧  
之際，除資源現況瞭解有其必要之外，對於未開發但對榮民而言有需要的資源，應  
多建構，補資源之不足。

#### **陸、資源管理的策略**

##### **一、建構以案主為中心的個人網絡（Personal Network）：**

這種策略在集中與案主有聯繫且有支持作用的人，例如家人、朋友、鄰居等。  
使用的方法是社會工作者與上述案主有關的人士接觸、商議，動員這些相關人士提  
供資源以解決問題。另外，社會工作者也提供相關人士諮詢與協助，以維持及擴大  
案主的社交關係與對外聯繫。

## 二、發展志工聯繫網絡 (Volunteer Linking Network):

這個策略主要用在擁有極少個人聯繫的案主身上，是要為案主尋找並分配可提供協助的志願工作者。讓志工與案主發展個人對個人的支持（支援）關係，例如定期採訪、情緒及心理支持、護送或購物等。社會工作者可為志工提供訓練並給予所需的督導及支持。

## 三、連結互助團體網絡 (Mutual Aid Network):

此一策略的重點是將具有共同問題，或有共同背景的案主群，串連在一起，為他建立同儕支持小組。這個策略可加強案主群彼此之間的支持系統，增加夥伴關係、資訊及經驗交流，結合集體力量，加強共同解決問題的能力。

動員鄰居緊急協助網絡 (Neighborhood Helping Network) 要是協助案主與鄰居建立支持關係，推動鄰人為案主提供幫助，尤其是一些即時性、危機性或非長期性的協助。

## 四、社區增強力量網絡 (Community Empowerment Network):

以社區為主體建立一個行動網絡或小組，為社區中的成員反應需要，爭取資源去解決本身的問題，並倡導案主的權益。另外，要去協助該網絡（小組）與地區領袖、議員或重要人物建立聯繫。

輔導會政策走向就是要把榮服處建構成地區榮民服務照顧平台，並再三重申「榮民到那裡，服務到那裡」，因而，瞭解【社會資源】、【網絡建構】後，就要能將社會資源詳加管理整合。一般而言，資源管理主要包括四個重要的要素：資源盤點、開發、連結與維繫，以下將對這些要素加以說明。

## 五、社會資源的盤點：

為了瞭解在服務過程或機構所欠缺的資源，就必須用資源盤點的方式加以分析。有效的資源盤點要對以下五個問題進行瞭解：

### (一) 誰需要幫助：

要瞭解這個社區中有那些人比較需要幫助，是老人或、身心障礙者、兒童還是婦女？一般來講，事先都有一個社區需求調查，以瞭解社區急需提供的服務。不過，地方仕紳、熱心人士、社區工作者或村里幹事對社區需求相當瞭解，向其請益也是節省時間而能瞭解需求狀況的良好方式。

#### **(二) 需要什麼幫助：**

這些需要幫忙的人，福利需求在那裡，針對他們需求，設計一些方案加以滿足。譬如，獨居老人餐飲服務，有送餐到家也有集中用餐，針對老人的身心狀況，設計符合其狀況的服務。

#### **(三) 有那些資源可以提供：**

社區的資源有限，因此，要提供服務時就要考慮有什麼資源可以結合。譬如送餐服務可以結合社區裡的餐廳，也可以請社區裡的志工服務來協助，經費可以向社區裡的公司募集、向政府機關申請或使用者負擔一部份經費。

#### **(四) 在什麼時間提供服務：**

提供服務的時間要配合受服務者的生活作息，送餐服務就不可以超過一般人的用時間。提供服務的人要能準時送達，以免引起抱怨致未能感受其用心。

#### **(五) 服務內容是什麼：**

服務的內涵要滿足受服務的需要，不使受服務者有被輕視的感覺，對獨居老人必須態度親切，送餐服務如能結合問安，更可提高服務的品質。

六、雙向交流模式，或稱為合作模式：即機構與其所處社區之間必須建立一個長期可以互相接納和彼此善待合作的調適關係，如此機構事實上乃成為社區的一部分，社區亦樂於長期認同和支持機構的服務和做法。

### **柒、社會資源的連結**

## 一、社會資源網絡的建構：

單一組織不可能擁有各類型的資源，必須互通有無，乃發展資源結合的模式。資源的結合通常以網絡的方式呈現，網絡是指由個人、團體或機構所組成的社會系統，系統內的各單位進行交互作用或交換行為以達成目標，或完成一個共同的目的。換言之，社會網絡主要在探討在一定範圍內的不同行動者間的社會互動關係或連結模式（沈慶盈，2010）。從社會網絡的取向分析，組織間的資源聯結，會因彼此間的聯繫強度、組織在網絡中的權力結構與相對位置（處在核心或邊陲）、資源交換的互動原則、交換關係內容等這些互動的面向，而影響到各種資源的流向與累積。學者曾分析一個社區藥物濫用的預防網絡，從福利團體之間的連結關係，可分為訊息分享、個案轉介、聯合方案、合作、聯合政策、契約外包、專業團隊等八種形式，其中以分享訊息與個案轉介最多（引自邱瑜瑾，2010：340-342）。

社會資源網絡建構的目的，在提供所有足以轉化服務內涵的客體，彼此相互協調合作，以便共同有效的滿足受服務者的需求。有關資源結合方面，旨在瞭解不同資源結合的方式，各有何優缺點，並據此提出資源結合之策略。社會資源網絡的面向，基本上是立體的概念，包括垂直與水平兩個面向，垂直的面向就必須考慮服務提供者本身與其他上下游的供給者之間連結與伙伴關係，例如一位獨居老人從醫院回到社區之後，由哪一個單位接續對他的服務即是；水平的面向包括服務提供者本身與同行或同業之間的競合或替代關係，例如身心障礙者水平的資源面向包括教育、衛生、就業與福利等。由於服務網絡之間相互交錯，頗為複雜，確實需要有專業與志工人力不斷投入，引領和協助案主取得必要的福利（賴兩陽，2012）。

要建構一個完整的資源網絡，就必須包括兩個重要的部分，第一個部分是由「點」而「線」而「面」的資源網絡，第二個部分就是垂直與水平的資源結合。大部分的社會資源都以「點」的方式存在，例如社會福利機構、民間慈善團體、社區發展協會等等，如果未給予服務整合，就會呈現分散片段的點狀分佈，雖可以發揮服務的

功能，不過常造成資源重疊、浪費或不足的現象。如果將藉由服務連續性的概念與作法，就可直接將各種服務與照顧項目的「點」串連成「線」，並間接的亦將此等服務與照顧項目的各種福利機構團體連結成服務分工和轉介的輸送線。如果各種服務的輸送線夠多，就會交織而成服務「面」，「面」就具有「網絡」的機能，也是志願服務體系較理想的狀況。

社會資源來自於不同的機關、機構或團體，要讓這些資源彼此可以互用，而不會有資源誤置、重疊、浪費的情形，就必須建構整合的機制，這個整合機制通常被稱為服務整合。與服務整合同義的名稱有「合作」、「協調」、「人群服務整合」及「單一窗口」等，服務整合可以是單一組織中提供多元服務，也可以是不同的組織協同提供相關的服務。其目的主要有二（引自張英陣，2010：13）：

- (一) 填補服務需求的落差，建立「無縫隙的服務」，為填補服務的落差有時需花費更多的成本，例如個案管理、交通、托兒服務、職業訓練或提高醫療給付等。
- (二) 行政人員想藉由服務整合使既有的服務發揮最大的效率，特別是在預算緊縮時想藉此避免資源重疊及浪費。

一般服務整合或只強調其一、二，嚴格的說真正的服務或服務整合應三者兼具。服務整合由於牽涉較多的服務單位，因此必須著重團隊合作，讓參與團隊的各單位建立真正的伙伴關係，同時訓練工作人員使其有能力去「充權」(empowering)所服務的家庭或社區。在資源有限及支離破碎的情況之下，服務整合確屬不易，不過，如不堅持採取服務整合策略，其服務品質與效率將更令人質疑。因此，有效的網絡運作應注意以下的事項（吳來信、黃源協、廖榮利，2004）：

- (一) 網絡成員是參與者（主角）而非搭配者（配角）：網絡的建構是基於自願的結合，參與網絡的部門是基於伙伴關係的互動，它的維繫是建立在個案服務上，參與的成員需定期聚會討論，若某一團體過於強勢，使其他團隊覺得僅是搭配，就會有疏遠的現象，進而危及網絡的穩定性。

(二) 網絡成員間非正式關係的重要性不亞於正式關係：非正式關係是基於私人情誼，這種網絡關係可去除正式互動之過度僵化所衍生的缺失。雖然，網絡建構往往是基於正式關係的結合，但若有非正式關係在其中，將可產生潤滑作用。

(三) 增進網絡合作實質績效的可見度：需要藉由網絡服務的個案，其所遭遇的問題或需求皆可能是較複雜的，網絡成員的參與服務提供，也往往是有其必要性的。為滿足案主的需求，就網絡的績效指標加以檢視，增進網絡成員合作的可見性，將可強化成員的士氣。

(四) 不斷檢視網絡目標的達成度：資源網絡的建構有其願景與目的，在網絡運作上，主責單位需要不斷的藉由網絡成員共同參與擬定的目標，定期或不定期加以檢視，以確定目標達成度。

## 二、社會資源的連結方式：

為了發掘資源、運用資源，並對資源做有效的利用，建立一個通暢且清楚的連結方式，至為重要，主要方式包括個案管理、通報體系、轉介服務與連線服務四項，對有心從事更專業服務的志工團隊，尤值得參採。

### (一) 個案管理

越來越多的資源結合方式，是以「個案管理」進行。在理念上，個案管理是介於案主、服務提供者、機構行政人員間的協調關係，是那「將一切黏在一起的膠水」。在體系上，個案管理是一種資源網絡的服務模式，是整合資源網絡所需要的行政支持、組織安排與社區資源資源等工作項目或組成要素。在過程上，個案管理是包括一連串有系統的相關任務的問題解決過程，以統整、有效能與有效率的方式提供案主所需要之服務。其服務的對象通常有二（王玠、李開敏、陳雪珍，2010）：

1、他們所遭遇的問題複雜，需要多個助人者的服務才有可能解決。

2、他們在有效地獲得與使用潛在的助人資源方面有特殊困難。

而要達成個案管理的目的，通常有兩個工作重點：

- 1、找出案主所需的各項服務提供者，並增進案主使用資源的動機、知識與技巧，以促進服務的可及性，使案主能有效的取得及運用資源。
- 2、發展及協調案主可用的資源網絡，促進服務提供者之間的合作關係，以增進服務輸送之效率及確保服務之連續性，進而協助案主解決問題。志願服務工作雖然不是專業服務的工作，不過，如果遇到的案主是有多重問題者，「個案管理」技術可以提供資源網絡結合的面向，有助於案主問題的解決。

## **(二) 通報體系**

現行社會福利制度中有一些通報體系，這些通報體系可以讓志工瞭解案主的來源，我們比較熟悉的包括家庭暴力、兒童虐待、中輟生、獨居老人等等，當這些需要協助的案主經由社工員處理之後，一旦評估需要持續加以輔導，除了社工員之外，志工也常提供服務，例如獨居榮民的關懷訪視。

## **(三) 轉介服務**

當志工對受服務者能夠提供的服務有限，而無法滿足其需求時，轉介其至其他機構，提供服務，也是資源結合重要的方式。

## **(四) 連線服務**

案主分散社區各處，其日常生活狀況不易瞭解，透過志工親自拜訪固然是好的方式，但是，志工不可能隨侍在側，此時如果案主需要緊急服務，可能無法知悉。因此，利用科技產品，如緊急電話、具有傳訊功能的手錶或網際視訊，就成為方便的工具。這些設備通常也形成聯絡網，可以立即收到訊號，查到訊息來源，提供適切的服務。

## **捌、社會資源的維繫**

一、社會資源來之不易，必須要做有效的使用，且對於貢獻資源者要給予充分尊重，才能維持細水長流的捐贈，因此，為使資源能夠長久的維繫，可依循下列的原則來進行（吳來信、黃源協、廖榮利，2014）：

（一）切合案主/社區的需要：社會資源的運用乃是為了要協助案主/社區解決問題，因而，必須要以案主/社區的需要為前提，以期使每項資源皆能充分發揮作用，不至於出現浪費或閒置的現象。

（二）要顧及資源的負荷：志工對於社會資源的運用，除特殊需要外，應多方尋求資源，擴大資源範圍，變化運用方式，切忌集中於某些提供資源的個人或團體，造成某些資源負荷過重，因而降低資源運用的效果。

（三）要重視社會的責信：志工要對資源的使用負責，不管是內部或外部資源，資源的使用要透明化外，也要發揮其效率與效能，尤其當資源是由外部捐贈或補助時，要能向使用者和外界說明，以協助捐贈者或補助者建立其社會形象。

（四）要與資源提供者建立良好且恆久的關係：為提供案主/社區穩定與持續性的服務，志工要能與資源提供者維持穩定的交流關係，這一方面可以增進服務的品質，另一方面也可向資源提供者報告其所付出的結果。

（五）要統整和協調資源的使用：為因應多元和複雜的需求和問題，也為了減少資源使用的重複現象，社會資源的運用必須藉由資源的統整和協調，以發揮其整合性的效果。

二、以上這些原則，具體言之，就是以下五個原則（大日上師，2003）：

（一）尊重意願：尊重提供著的意願，共同研訂運用方案，並實施之。

（二）榮譽共享：使提供者接受榮譽表揚，願長期繼續參與。

（三）建立友誼：要關心提供者的生活與事業狀態，建立真誠的友誼關係，而不是只

在利用別人。

(四) 取得公信：「社會資源」必須給予收據，並公佈財務徵信，以昭公信。

(五) 注重時效：機構團體對「社會資源」在明確既定時間內有效地運作。

#### 參、研究結論與建議：

一、退伍軍人社團為社會資源運用的一環：屬無形資源

二、退伍軍人社團成立背景與目的具有共通性。

三、退伍軍人社團經費不足以支應社團組織發展與運作。

四、退伍軍人社團組織具特定組織成員。

五、社團組織運作具有政治性。

六、組織運作以會員為主軸。

#### 肆、建議：

一、藉由參與退伍軍人社團組織活動建立良好關係。

二、擴大宣導加入退伍軍人社團成為組織成員，直接參與組織運作。

三、邀請退伍軍人社團組織成員加入志工行列，提供服務。

四、經費扶助退伍軍人社團，永續提供服務。

五、定期辦理活動邀請退伍軍人社團組織成員參與，爭取認同。

六、促進退伍軍人團結情誼、協助爭取退伍軍人合法權益與共同福祉。

