

組織推動優點個案管理模式之經驗分享-以高雄市家防中心為例

高雄市政府社會局家防中心主任葉玉如

壹、前言

台灣的家庭暴力防治工作已長達30餘年，家庭暴力防治法也已立法13年，然在家庭暴力防治的社會工作實務卻仍未發展出完整的工作模式，高雄市家庭暴力及性侵害防治中心（簡稱家防中心）在因緣際會的時空裡，選擇以優勢觀點推動個案管理模式，開始與優勢觀點結下不解之緣。宋麗玉（2005）曾說目前國內外文獻顯示在受暴婦女並未發展出特定個案管理模式，而國內評鑑的結果也顯示大部分縣市也只能做到危機處理，在後續生活重建方面著力不多，或未具備這方面的處遇知能。在過去的處遇中，個管師關注的焦點著重於解決案主危機和困扼，較忽略對於案主生活層面的關照，然在優點個管中則運用優勢觀點讓案主重新看待問題與障礙，因此，實踐過程中激發希望的策略運用成為案主創傷後復元的重要關鍵。若以受暴婦女為例，婦女因暴力而受到創傷與壓迫，久而久之更產生習得無助感，基於此，優點個管模式因相信人們有成長與改變的能力，可透過增強權能方式來除去阻礙婦女復元的障礙，以降低其無力感、絕望與壓迫（宋麗玉，2009）。

而站在組織的立場，發展完整的處遇模式應是機構提升專業化的基礎，而協助工作者理解和執行處遇模式下的專業服務，才是真正落實服務輸送系統完整性的做法（沈慶鴻，2008）。本文即以高雄市家防中心推動優點個案管理模式的經驗來說明組織在推動優點個案管理模式上所做的努力與支持。

貳、高雄市家防中心組織簡介

一、組織成立沿革

高雄市政府為落實家庭暴力防治及保障家庭暴力被害人之權益，於1997年12月3日依據性侵害防治法規定於市立婦幼醫院成立高雄市政府性侵害防治中心，後於1999年6月22日依家庭暴力防治法規定與原性侵害防治中心合併成立高雄市政府家庭暴力及性侵害防治中心。當時的組織型態是網絡單位專責任務編組。然而，為能因應家庭暴力日益增加的業務，以及增進與警政、衛生單位之間的合作，於2003年1月1日轉型為一個社政專職獨立機關—高雄市政府社會局家庭暴力及性侵害防治中心。

二、組織願景、目標與服務項目

高雄市家防中心的以專業服務（Service）、積極行動（Action）、家庭優先（Family）、充權復元（Empowerment）所串聯的SAFE為願景，服務策略在於單一窗口零拒絕，專業團隊無漏接；24小時專線服務，全天候緊急救援安置；以家庭為中心、尊重個別差異；全程陪伴貼心服務，賦予能量促進充權。服務宗旨為家庭暴力、性侵害及性騷擾防治、兒童少年遭受虐待、疏忽、遺棄等不法侵害之防治及保障被害人之權益，而其服務項目係依據家庭暴力防治法第8條規定，包含整合警政、教育、衛生、社政、民政、戶政、勞工、新聞

等機關，並協調司法相關機關：提供 24 小時電話專線服務，提供被害人 24 小時緊急救援、協助診療、驗傷、採證及緊急安置，提供或轉介被害人心理輔導、經濟扶助、法律服務、就學服務、住宅輔導，並以階段性、支持性及多元性提供職業訓練與就業服務，提供被害人及其未成年子女短、中、長期庇護安置，轉介被害人身心治療及諮商，轉介加害人處遇及追蹤輔導，追蹤及管理轉介服務案件，推廣各種教育、訓練及宣導，其他家庭暴力防治有關之事項。

三、人力配置

因應高雄縣市合併，高雄市家防中心於 2010 年 12 月 25 日將組織編制分成專線救援、兒童及少年保護、成人保護、性侵害防治、暴力防治、醫療服務、教育輔導、綜合規劃及行政等八組，其人力配置預算員額有 46 名，含主任、秘書、組長、社工師、社工員、助理員、職工、會計員、人事管理員等，另內政部補助約聘社工員（師）41 名，社會局支援 12 名，另警察局、衛生局派兼職人力 6 名，總計家防中心在 2011 年 10 月底現有員額 105 名。

四、服務案量與成果

依據統計資料顯示合併後高雄市之家庭暴力事件通報件數亦逐年增加，從 2009 年 13,935 件、2010 年 17,156 件，2011 年 8 月底止計 10,503 件，表 1 也呈現出家庭暴力案件類型仍以婚姻/離婚/同居關係的暴力佔多數，以高雄市 2011 年 8 月底的統計資料顯示，婚姻暴力佔 50.14% 最多，次為兒童少年保護類型，再次為老人保護案件，惟其他類型之案件數不在少數值得注意。

表 1 高雄市家庭暴力事件通報案件類型統計

家庭暴力類型 / 件次	2009 年	2010 年	2011 年 8 月底
婚姻/離婚/同居關係暴力	7,821 (56.12%)	9,237 (53.84%)	5,266 (50.14%)
兒童少年保護	2,280 (16.36%)	3,204 (18.68%)	2,182 (20.78%)
老人保護	399 (2.86%)	530 (3.09%)	294 (2.8%)
其他	3,435 (24.65%)	4,185 (24.39%)	2,761 (26.29%)
合計	13,935 (100%)	17,156 (100%)	10,503 (100%)

資料來源：內政部家暴性侵害及兒少保護資訊系統

另外家防中心依據個案需求提供經濟補助，包含有緊急生活扶助、租金補助、訴訟補助及醫療補助等，中心每年亦辦理被害人多元服務方案，以 2010 年為例即包含有家庭暴力個案追蹤輔導及家庭支持服務（垂直整合服務方案）、婦女團體服務（敘事、書寫及半自助團體）、成長講座、家庭溝通協談、外籍及大陸配偶服務、目睹暴力兒童少年團體輔導、親子同遊活動、少年獨立生活方案、心理諮商服務、增加婦女庇護所、相對人處遇方案、設置「家庭關懷諮詢專線」、「男性關懷諮詢專線」、實施「高雄市婚姻暴力案件危險分級管理方案」、高危機個案網絡會議、「家庭守護大使」、防治網絡宣導、優點個管模式經驗分享等。

參、優點個案管理模式推動歷程與成果

優點個案管理模式以正向觀點對待案主，強調案主優點的發掘、激發與運用，並著重案主非正式支持體系之運用，符合社會工作的原則與人在情境觀點，著力案主自我導向與非正式支持體系運用與建構，應有助於未來生活重建之永續發展。為建構與推展符合台灣特定組織結構下的優點個案管理模式，內政部家暴委員會於2003年9至12月間委託社會政策與社會工作學會在台北市與苗栗縣開始試辦此項模式，並持續於2004年3至12月間進行第二階段實施計畫（宋麗玉、施教裕、張錦麗，2004）。2005年參與優點個案方案之縣市為台北市、苗栗縣、新竹市與彰化縣等四縣市的家暴中心和受委託的民間單位（包括庇護機構）共計8個機構（宋麗玉，2005）。然，高雄市並非指定的試辦縣市，但其仍於2005年起開始推動至今未曾間斷，以下說明推動歷程與成果。

一、家防中心推動優勢觀點之緣起

高雄市家防中心推動優點個案管理模式是從2005年開始，起初是基於主管要求及部分同仁因觀摩活動受感動而燃起試辦意願，進而自行邀請學者南下高雄指導，直至今日已達5年餘未曾間斷。

二、推動時面臨的困難與處理方法

新措施新方案推行時都會使原有運作的軌跡受到影響，尤其是涉及對工作人員工作方式的改變，推動過程需要時間調適，也需要重新訓練與學習，但如在運用過程中未能讓人感受到使用的便利性或有效性、未能讓人願意主動學習與運用，那麼通常是不受歡迎的，在高雄推行優點個案模式也面臨過一些困境，需要組織協助工作人員一起去面對與處理。

（一）面臨的困難

1. 工作人員的心理抗拒

首先面臨的是工作人員心理的抗拒，在高個案量及高壓力的工作環境裡，已使社工人員倍感負荷，再加上要求學習新的工作模式，而且所要使用的表格很多，又在初階訓練時因為無法理解老師對理論的解釋，也造成移轉至實務工作上的運用困難，因此心理產生抗拒，認為是為優點而優點，不知為何而做，在初期感受不到優勢觀點所帶來的喜悅，反而是增加工作量、增加心理的負擔，形成一股被逼迫的無形壓力與無力感。

2. 執行上的問題

在執行上也遇到個案的問題、社工員的問題及訓練課程難懂與耗時間等問題，個案部分在於選案上的困難，初次練習總希望能得到成功經驗，因此如果個案選得好，成功機率相對高，成就感也會增加，反之則會增加挫折感，但個案流失的問題卻是社工員所無法預期的，因此實務練習有失敗經驗者大有人在，但從正向來看，這何嘗不是邁向成功的基礎。而所面臨的社工員問題，從實務操作生疏需要不斷指導之外、等待個案進步的準備及社工異動頻繁的生態，在在都會影響著操作面。最後，初階訓練課程難懂，無法立即學以致用，且所有的練習都需要使用優點的工具，這些都會增加社工人員花在運用優點個案管理模式

的時間。

（二）面對問題的處理方法

推動優點個案管理模式所遇到的困境需要組織的支持與協助來面對並處理問題，才能引導社工人員繼續推動下去，而最直接有效的支持，就是遴聘督導協助指導社工員將優勢觀點的原則與方法運用於實務上，但同時社工員本身的努力也是重要關鍵。

1. 建立外督機制

高雄市雖然並未參與中央試驗的方案，但基於自身推動意願，運用自己的預算聘請國內熱烈鼓吹與宣導優勢觀點的宋麗玉老師和施教裕老師，一起擔任高雄市推動優點個案管理模式的外聘督導，定期協助督導社工人員運用於實務，這項人力資源被認定為是對社工人員最大的支持。

2. 社工員自身的努力

再來的改變是，社工人員願意接受新的工作模式，同時也注意選案上的問題，讓自己能獲得成功的試驗機會，也增長對優點個案管理模式的信心，這些都是社工員本身的努力。

三、推動優勢觀點進行的步驟

在高雄市推動優點個案管理模式，首重組織的要求與安排，雖然社工人員心裡有些抗拒，但也有人參與觀摩後認同優點，也認為家防中心可以推動，因此雖然辛苦，但仍然願意接受組織的安排，進行學習並練習運用。

（一）組織的要求與經費支持

組織要明白宣示推動優點個案管理模式的決定，也要求所有社工人員都必須參與課程訓練及選擇個案作實務上的練習；另外在經費預算也要給予支持，除編列訓練費、督導費外，為落實案主自決與運用社區資源，以外展模式進行評量和處遇，讓工作人員對案主有更真實的觀察，並可發現案主週邊的資源，所以每位優點個案也可支應外展所需費用。

（二）社工員開始行動

進行初階訓練後，緊接著要求社工員選擇合適的個案進行練習，從做中學，透過定期督導來指導社工人員，也教導運用上的技巧，如將優勢觀點視為操作工具、與個案訂契約、以案主為主。

（三）定期外督與實務分享

陪伴社工的個案實務運作需安排定期式督導、個案討論等較能針對所遭遇困難及瓶頸提供及時解決途徑；另外對於有成功經驗的實務案例分享或文章發表也再次增強社工人員運用優點模式的信心及更有能力和能量願意持續運用與推動。

四、推動後的收穫

高雄市自推動優點個案管理模式之後，最直接的收穫來自社工人員的感受，包含讓個案服務有完整歷程、運用於同儕、改變對優勢觀點的認識與看法。

（一）讓個案服務有完整歷程

優勢觀點處遇目標之擬定是以優點為基礎、以激勵為手段、以復元為依歸（曾仁杰，2009）。以案主為中心協助個案處理所面臨的問題之外，也協助個案看見自己的能量，學習如何面對困境、處理問題並積極復元，社工員透過個案服務的歷程充分而完整地幫助案主。

（二）運用於同儕

當優勢觀點變成社工人員的信念，在個案管理模式上不僅運用優點正向對待個案，對於社工人員自己週遭的同儕、網絡及親友等，在潛移默化之中也自然地會以優點來看待。

（三）改變對優勢觀點的認識與看法

實際運用優點模式後會漸漸突破社工人員做個案的觀念，比如說以前會認為社工是指導者，現在則改變為以個案為指導者。再來是改變社工員的觀念，進而認同並建立與內化優勢觀點。

肆、結語

從高雄市家防中心推動優點個案管理模式的經驗，確實發現了組織的影響力，宋麗玉（2005）認為，社會工作機構的組織脈絡也會影響個管師和案主之間的互動，在組織脈絡下，組織的目標與理念、團隊合作情形、資源等均是影響社會工作處遇的因素之一，具體的項目包括工作團隊的共識、督導制度的建立、成員彼此互相激勵或討論的組織氣氛、人力與經費、個案的負荷量，以及對彼此角色的期待等均是考量的因素。所以透過組織的支持，不僅較能建立制度性的規範，讓新的工作模式易於全面落實執行，也易讓組織內成員願意接納並重新學習，進而發展出存乎一心的優勢觀點文化，這樣的發展對社工員、對個案、對同儕、對組織、對社工專業而言都有很大的助益，王躍生（1997）說如果每個個體都能遵守某種合作規則，在此規則的約束之下，追求個體利益，結果就能帶來每個人的利益最大化。

自2010年12月25日高雄縣市合併後，大高雄市總人口約277萬人，面積約2,946平方公里，相較於原高雄市，幅員增加約18倍，此對於家庭暴力及性侵害防治業務，不僅面臨整合的衝擊，也面臨服務輸送近便、時效及效能等考驗，而在地資源的開發與結合也更顯重要，是以，持續推動優勢觀點模式的方法需要重新有所調整，因為優勢觀點模式之推動是需要時間的，需要不斷地從做中學學中做揣摩精神與原理原則，需要不斷透過督導來改進工具的使用與方法，需要增加新知能來慢慢地建立新的工作經驗，需要多多分享觀摹與學習，需要發展到內化於心裡面去才能體會存乎一心的境界，從David Kolb的學習圈理論觀，個人的學習必須經過四個階段：具體的經驗(concrete experience)、反思性的觀察(reflective observation)、抽象概念化(abstract conceptualization)、積極地具體運用(active experimentation)(Thompson, 2000)，也印證推動優勢觀點工作模式所需的歷

程，而其中具關鍵的推動動力來自於組織的支持及所營造的環境與氛圍。

另外在專業上建構出有效的處遇模式也是組織所應努力的目標，尤其在保護性業務，尚未能提供友善的環境，包含社工人力嚴重不足、個案量大及問題複雜性的挑戰，在考驗著社工的能力與能量，而此種種現象在制度面短期內尚無法解決，因此必須朝思考如何提升服務效率與效能，發展因應不同家庭型態及問題之處遇模式，以快速回應需求，是以現階段高雄家防中心仍會持續推動優勢觀點模式，期許在其理論基礎下歷練更多實務的驗證後能累積及建構出在地的保護性工作模式。

參考文獻

王躍生(1997)。新制度主義。台北：揚智文化。

宋麗玉(2005)。九十四年推動受暴婦女優點個案管理模式方案。內政部委託方案。

宋麗玉(2009.07)。優點個案管理之理念：復元與優勢觀點。優勢觀點初階訓練，高雄市。

宋麗玉、施教裕、張錦麗(2004)。九十三年推動受暴婦女優點個案管理模式之教育訓練、督導與評估研究。內政部委託方案。

沈慶鴻(2008.10)家暴社工實務困境與受督導需求之研究。優勢與創新：家庭與社區發展國際學術研討會，南投埔里。

曾仁杰(2009.07)。優勢觀點處遇目標的訂定：夢想與抱負的實踐優勢觀點初階訓練，高雄市。