

台灣社區工作與社區研究學刊 第十三卷第一期

2023 年 4 月 頁 169-204

DOI: 10.53106/222372402023041301005

實務議題論壇

從陌生人到工作夥伴： 新北市培力中心社區紮根歷程

黃珮玲*

實踐大學社會工作學系助理教授

新北市社區培力育成中心主任及計畫主持人

呂佳蓓

新北市社區培力育成中心督導

收稿日期：2023 年 2 月 28 日，接受刊登日期：2023 年 3 月 22 日。

* 通訊作者：evalining@gmail.com

中文摘要

社區紮根於本文意指深入底層，打下基礎，同時也關注利害關係人的網絡串連，並提升社區意識、社會參與及社會資本。自 2017 年迄今，新北市社區培力中心秉持雙軌目標進行社區紮根工作，包含：1.政策目標及 2.願景目標，且發展出四階段歷程：1.建立品牌與社區盤點、2.社區能力培力及福利社區化推廣、3.社福議題發展及深化、及 4.多元議題發展；就社區紮根成效而言，共分成四項說明：1.社區參與及自主延續性提升、2.共識凝聚為社區紮根之本，3.任務編組朝結構化發展，及 4.願景目標成為紮根軸心。文末針對新北中心之未來省思及展望提出兩點說明：1.深化社區培力者及轉譯者角色、2.強化面對變動的韌性及耐力。

關鍵字：社區紮根、利害關係人、社區培力中心、新北市、願景目標

From Strangers to Work Partners - The Community Rooting Process of New Taipei City Community Empowerment and Development Center

Pei-Ling Huang

Assistant Professor, Department of Social Work, Shih Chien University
Director, New Taipei City Community Empowerment and Development
Center

Jia-Bei Lu

Supervisor, New Taipei City Community Empowerment and Development
Center

Abstract

Community rooting refers to deepening the foundation at the grassroots level, while also focusing on network connections among stakeholders and enhancing community awareness, social participation, and social capital. Since 2017, the Community Empowerment and Development Center of New Taipei City has upheld a dual-track approach, which includes: (1) policy objectives and (2) vision objectives, and four stages: (1) establishment of brand and community inventory, (2) community capacity building and welfare community promotion, (3) development and deepening of social welfare issues, and (4) development of diverse issues. The effectiveness includes: (1) enhancement of community participation and sustainability, (2) consensus as the foundation of community rootedness, (3) task grouping towards structured

development, and (4) realization of vision objectives as the core of rootedness. Finally, two points are proposed for future concerns: (1) deepening the roles of community empowerment practitioners and translators, and (2) strengthening resilience and endurance in the face of changes.

Keywords: Community Rooting, Stakeholders, Community Empowerment Center, New Taipei City, Vision Objectives

壹、前言

在台灣社區發展政策蓬勃發展浪潮下，如何擴展社區發展協會能力成為重要議題，然協會成員多半由非專業志工所組成，在福利服務的執行知能上，與官方實際需求常有落差。自 2015 年始，衛生福利部鼓勵各縣市政府設置「社區培力中心」，對社區發展協會進行輔導，藉著《104 年度公益彩券回饋金運用計畫》，將「設立社區培力育成中心」列為社會救助類的用途主軸之一，社區培力中心聘用社會工作專業者來推動社區發展，肩負著將社區社會工作價值本土化，產出專業服務系統的任務（衛生福利部，2015；李易駿，2016、2020）。

早期社區培力中心工作目標簡明扼要，包含：建立區域整合平台、培力社區組織能力、及發展社區在地服務（衛生福利部，2015）；2018 年，衛生福利部推動《社會安全網第一期計畫》，建立以社區為基礎的防護體系，織起社區裡的初級防護網成為政府社區發展的重要論述，社區發展協會成為各種福利服務預期提供者，社區培力中心任務與社會安全網目標亦相呼應，各縣市社區培力中心核定任務更多樣也更具體，現今兩大官方工作目標為：1.培力社區組織及 2.推動以社區為基礎福利服務模式，亦發展出對應的工作方法及績效指標（衛生福利部，2023）。

新北市社區培力育成中心（以下簡稱新北中心或團隊）於 2017 年 5 月由新北市政府補助實踐大學辦理，初期工作目標訂定與 2015 年衛生福利部工作目標相符。團隊在計畫初期面臨各種挑戰，特別是角色定位不清及對新北社區缺乏通盤瞭解及培力策略，導致無法有效發揮功能，因此「社區紮根」（community rooting）工作是新北中心一路走來的重中之重；本文以 2017~2022 年服務契約

內容、工作記錄、成果報告、各種共識會議紀錄等為本，分析近 6 年來社區紮根工作歷程及反思，期望可作為有興趣者之參考。

貳、新北社區現況及培力挑戰

新北市共有 29 個行政區，至 112 年 1 月有 400 萬人口，社會增加率 1.9‰，移入人口持續增長，各區人口結構差異及城鄉差距大，有人口密度高且生活機能方便的都市密集區（如：板橋區、新莊區、中和區、三重區，人口數介於 55 萬到 38 萬間），亦有人口稀少且資源不便的偏鄉（平溪區、烏來區、坪林區、石碇區、雙溪區，人口數皆未滿 1 萬）（內政部統計處，2023；新北市政府民政局，2023）。

新北市各里僅能設立一個社區發展協會，近年協會數量增長到 463 個，依據區域服務特性及地理位置，團隊將新北市劃分成五個業務子分區（表 1）。

表 1：新北市社區培力育成中心業務子分區表

業務分區	行政區（社區發展協會數量）
都會區	板橋（36）、新莊（27）、中和（17）、永和（17）、三重（24）、樹林（18）、土城（35）
次都會區	泰山（14）、五股（12）、林口（10）、蘆洲（12）、鶯歌（14）、三峽*（18）
大文山區	新店（22）、深坑*（5）、石碇**（7）、坪林**（4）、烏來**（8）
東北角區	汐止（23）、瑞芳*（34）、雙溪**（12）、平溪**（8）、貢寮**（12）
北海岸區	淡水（32）、八里（6）、萬里*（10）、金山*（11）、石門*（8）、三芝*（7）

備註：都會區及次都會區以人口總數區分

**為內政部訂定之「原住民族地區、離島地區及長照偏遠地區」（衛生福利部，2021）

* 為實務認定亦具備有偏遠地區特質者

具偏遠地區特質者共 13 區，這些區域雖常有外顯福利服務需求，但因為各種先天限制，其社區服務形成與維繫不易，特別是服務對象招募、志工穩定性及幹部傳承上相對困難。在都會區及次都會區中，雖然社區發展條件相對較好，可串連資源多，但實際發現，現有社區服務常無法滿足都市居民的特殊需求，也常因政治競爭角力，導致協會服務發展受限，難有機會獨立發展社區服務。

回顧新北中心成立之初期，當時社區培力氛圍尚未萌芽，三大利害關係人及中心本身都面臨特定困境，說明如下。

一、社區發展協會困境

- (一) 接受培力意願尚低：對社區培力的必要性尚未認同，對專業工作者抱持不信任態度。
- (二) 福利社區化觀念不清：以容易取得補助的計畫為優先，猶如追逐肥沃水草的羊群，缺乏正確的福利社區化觀念。
- (三) 社區能力缺乏成長管道：在會財務、志工管理、方案撰寫能力上，缺乏學習管道及方法，導致發展受限。
- (四) 缺乏傳承機制：若遇到政治衝突及人員流失，服務常無以為繼；部份卸任幹部之經驗也無法延續。

二、區公所角色困境

新北市區公所社區業務承辦通常身兼多職，流動率高，在 29 區中，公所承辦常是新到任者（此現象直至今日仍是如此），與協會關係多半停留在行政業務處理層次，對社區培力方法瞭解亦有限；特別是偏鄉區因社區能量低落，導致在業務上常過度依賴公所承辦，形成惡性循環。在社區培力上，初期針對複

雜的社福／多元議題輔導，如：聯合社區旗艦計畫，公所承辦常因分身乏術出現消極參與困境。

三、市政府施政期待

社區工作目的有其雙面性，除了滿足在地民眾福祉，亦具有實質上的政治意涵（徐永德，1993 引自吳明儒，2016：7）。新北市府對培力中心的工作目標雖以滿足社區發展協會需求為主體，但衛生福利部每年對各縣市政府進行社區發展考核時，其績效指標與特定社福議題辦理成效環環相扣，這些計畫的績效因此成為市府施政期待。這些社福議題服務推展雖有其正向效益，但其服務孕育條件相對嚴苛，需要較好的社區能力及持續資源投入，再加上早期社發協會普遍缺乏參與動能，甚至抗拒提案，實際辦理成效與市府期待形成顯著落差。

四、社區培力中心困境

實踐大學在承接新北中心之初，猶如空降部隊一般，內部在社區紮根上也面臨嚴峻挑戰。包含：1.無法與利害關係人有效連結：社區發展協會及區公所對新北中心倍感陌生，亦常誤認本中心為市府督導考核單位之延伸，難以建立信任關係，及 2.無法掌握服務對象需求及特性：團隊雖具有社區工作專業技能及熱誠，但缺乏對新北市社發協會之通盤瞭解，難以發展在地培力策略。

參、培力中心雙軌目標

在工作任務上，新北中心持有雙軌目標：1.政策目標：依據社區發展政策需求所衍生之工作任務，及 2.願景目標：為落實本土社區工作專業發展，落實學

用合一所設立的目標。政策目標係指衛生福利部所頒訂之工作項目，共有兩大項（表 2）：1.培力社區組織：運用特定工作手法（六項）來推動社區發展，及 2.推動以社區為基礎福利服務模式：鼓勵協會以公私協力方式，發展多樣性服務；據此，新北市府對新北中心所設的契約工作目標包含：1.提升社區發展協會組織能力與能量：提升協會的方案辦理能力，瞭解在地服務需求，及 2.發展可滿足在地需求之福利社區化服務：提高協會辦理福利服務意願，發展不同族群的福利方案，此外，積極鼓勵協會發展呼應社福績效考核項目的相關服務，也是其政策期待。

在願景目標部份，吳明儒（2016）指出，大學團隊投入社區培力時，通常懷抱將教育知識及融合於社區實務工作的理想；本中心團隊亦是如此，從團隊所關注的焦點出發，訂定兩個願景目標：

一、發展特色培力模式

新北市係具有多元性的區域，難以單一培力模式來滿足在地培力需求，在地特性也無法以城鄉差距來簡化之，在工作過程中，「What works? How to work?」是團隊最常有的自我問答，因此，在紮根社區的歷程中，摸索及持續優化具有新北在地特色的培力模式，是願景目標之一。

二、建立社區共好網絡

在競爭型計畫盛行年代，互惠協力關係養成不易；但社區網絡的社會資本累積，需要良性互動及持續協力，方能產生信任及認同感（傅仰止，2005）；在新北市社區培力過程中，嘗試突破層級及組織之間的疏離，建立社區利害關係人間的共好氛圍，期使培力成果得以永續傳承，是願景目標之二。

在持續推展雙軌目標的過程中，工作契約因為業務擴展與經費擴充，共調整四次，每一次的契約調整中，為了擴充計畫規模，市府團隊也願意將工作績效定義重新調整，中心針對願景目標所設計的工作內容，也逐漸被納入新契約內容中，這顯示雙方在合作過程中，對於培力中心的角色任務圖像（政策目標與願景目標）逐漸對齊，並逐步轉換成夥伴關係。

表 2：衛生福利部「推動社區培力育成中心」工作任務及成效指標

工作項目	工作內容	成效指標
一、 培力 社區 組織	<p>1.服務對象評估：依社區能力分級，優先扶植有意願自立之潛力型社區組織</p> <p>2.資源盤點：結合在地公所，盤點公、私部門跨局處資源，輔導社區組織依其需求、特性，開發與連結所需資源</p> <p>3.陪伴成長：運用社工技術，提供專業諮詢，透過陪伴、工作團體帶領，促成社區組織幹部、志工形成工作團隊</p> <p>4.社區人才培訓：辦理社區幹部訓練、社區發展工作、社區組織培力相關課程，至少 30 小時以上</p> <p>5.社區實地輔導：連結專家學者、社區實務工作者或建立專家輔導團隊，根據社區特性與需求，事先與社區溝通取得培力作法共識後，進入社區訪視培力</p> <p>6.建立社區組織平台：促進不同社區組織、在地服務性團體間資源與工作經驗分享及合作</p>	<p>A.輔導培力績效：會務運作正常且開辦社會福利服務之社區發展協會數量增長數</p> <p>B.輔導培力績效：會務未正常運作之社區發展協會數量減少數</p> <p>C.訪視輔導社區發展協會次數</p> <p>D.課程辦理時數或場次</p> <p>E.輔導社區發展協會推動福利社區化旗艦型計畫數</p> <p>F.輔導社區發展協會成立社區關懷照顧據點數</p> <p>G.輔導社區發展協會推動脆弱家庭社區支持服務方案數、服務人數</p> <p>H.輔導社區發展協會推動性別暴力社區初級預防推廣計畫數、服務人數</p> <p>I.輔導社區發展協會推動其他福利服務方案數</p>
二、 推動 以社 區為 基礎 福利 服務 模式	<p>鼓勵並輔導社區組織執行多元福利服務方案、公私協力模式（如：補助福利社區化旗艦型計畫、社區災害防備之演練與宣導、社區照顧關懷據點、性別暴力社區初級預防推廣計畫、脆弱家庭社區支持服務方案等）</p>	

資料來源：衛生福利部（2023）；筆者製表。

肆、社區紮根本質及新北工作歷程

一、社區紮根本質

教育部國語辭典將「紮根」（又稱「扎根」）定義為「深入底層，打下基礎」，紮根可以是動態過程，將某種理念或價值深植於場域中，紮根也可以是靜態現象，代表已打下穩固基礎的狀態；延續這個定義，「社區紮根」為藉著持續社區擾動，將社區發展理念傳達給社區利害關係人，進而累積社區共識，引發其社區參與之動力，來促成社區正向改變。

社區紮根一詞常出現在以社區為主場域的方案中，如：衛生福利部「家庭暴力防治社區紮根計畫－街坊出招創意競賽」、彰化縣政府「家庭暴力防治－大專生洄游社區紮根計畫」、中國信託基金會「臺灣夢兒少社區陪伴扎根計畫」、農委會水保局「鸞腰掃社區、紮根種希望」等。以家庭暴力防治計畫為例，社區紮根隱含著將家暴預防理念播種於基層社區的期待，藉著喚起社區防暴意識，進而產出家庭暴力預防的在地行動（王翊涵，2017）。

社區紮根有助於提升社區能力及擴大社區網絡，對社區發展有正向助益，特別在 1.彙集社區意識（sense of community）：對所處社區及議題的熟悉感及認同感提高，形成社區參與基礎，2.提升社會參與（social participation）：對社區活動及議題參與度提高，形成由下而上自主行動氛圍，及 3.活化社會資本（social capital）：藉由社區互動、情感及信任感提升，建立社區互動能量及網絡串連（Boyd and Nowell, 2020；傅仰止，2005；賴兩陽，2015、2016；李易駿，2017、2020；程航、吳明儒，2019）。

社區紮根工作中，利害關係人（stakeholder）的重要性不容忽視；利害關係人為「對組織目標達成與否，握有影響力／或將受到影響者，內外個體／團

體都是潛在利害關係人」，包含服務使用者、受到服務影響者、服務競爭者...等 (Freeman, 2010: 11)；串連利害關係人及排除其潛在衝突是社區網絡能否深化連結的關鍵。非洲研究發現，專業工作者若能針對利害關係人進行有效社區動員 (social mobilization) 及避免紛爭衝突 (conflict management)，可避免社區參與低落、方案延遲、成本超支及方案成效受限等困境，且得以發展共享願景目標 (Gyan and Ampomah, 2016)。

由此可見，與利害關係人發展正向合作關係，是社區培力中心的重點工作。以新北中心為例，就契約關係而言，契約甲方 (縣市政府) 及乙方 (實踐大學) 互為利害關係人；就在地服務的行政層級，市府、區公所及社區發展協會互為利害關係人；在社區網絡中，福利菱形所提及的四大部門 (公部門、商業部門、非營利組織及非正式組織) 及社會企業等都應納入。綜上，新北中心社區紮根致力於在社區打下穩定根基，以實現社區培力的核心目標，持續深化與利害關係人的連結及互動，期能逐漸形成深度鏈結的在地網絡。

二、新北工作歷程




為因應上述社區培力挑戰，新北中心社區紮根工作共四階段 (表 3)，始於「建立品牌與社區盤點」，繼而聚焦於「社區能力培力及福利社區化推廣」；隨後，為有效提高社區發展協會的社福議題參與能力，並回應市府施政目標，第三階段為「社福議題發展及深化」，自 2020 年後，團隊重新審思如何從其在地優勢及多元特性出發，擴大所關注的社區發展議題，此為「多元議題發展期」。

每一階段都有其「核心工作期」、「預備工作期」或「成果維繫期」，以 2023 年為例，除建立品牌與社區盤點工作進入成果維繫期之外，其餘三項工作

目前都是中心的核心工作內容，以下將分段敘述各階段子任務、工作策略及案例。

表 3：新北中心社區紮根階段時程圖

階段	目標	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
一	建立品牌與社區盤點							
二	社區能力培力及福利社區化推廣							
三	社福議題發展及深化							
四	多元議題發展期							

備註：預備工作期；核心工作期；成果維繫期

紮根階段一：建立品牌與社區盤點

品牌不是由自己定義，而是由他人來認定

A brand is not what you say it is. It's what THEY say it is.

(Neumeier, 2005: 2-3)

1-1 建立社區培力品牌

「品牌定位」是新北中心初期首要之務；品牌定位需先確認服務主要受眾及機會，接著定義自我品牌內涵，實踐及推廣品牌，然後再監測結果（Clifton, 2009; Ellwood, 2009）。為了讓利害關係人明瞭「我們是誰？我們能做什麼？」，首先，團隊發展「中心服務簡介」，將社區培力理念轉譯成社區慣用語彙，隨後藉著參與各種交流機會，進行品牌宣傳，在交流中增進認識及互信，提高對中心服務的接受度，且建立正確合作期待。第二，在各種聯繫會報中扮演積極性角色，運用各種團體討論技巧，幫助利害關係人更深入瞭解社區培力理念，

2020 年後，品牌建立進入成果維繫期，利害關係人成功轉化成品牌維繫的重要推手，積極協力來擾動社區，協同投入議題培力。本階段工作策略如下：

1. 與市府團隊協力：運用市府對於社區發展協會及區公所的影響力，約定協同輔導訪視或諮詢，有效提高參與度；特別在區公所的聯繫工作上，初期則由市政府為主，運用發文或正式通知來提高公所的投入程度。
2. 與區公所積極建立關係：搭配市府辦理的區公所聯繫會報，將中心業務、年度工作計畫或成果進行說明，並且依照區域分組，選定主題（如：如何針對起步型社區進行社區擾動），由主責社工帶領團體討論，了解各區輔導困境及對本中心輔導期待，同時培力公所承辦人員。
3. 與社區發展協會擴大接觸：積極參與公所自辦的聯繫會議及組織紮根研習，針對與會之社發協會，進行中心業務簡介，並進行初步社區特性盤點，以有效觸及更多社區發展協會，並建立合作關係。

1-2 社區需求調查與評估

設計社區需求調查工具，以深入盤點新北市社區發展協會現況、需求及能力，並運用調查成果發展培力策略。工作策略如下：

1. 辦理社區需求調查課程：由市府發佈公文告知公所及社區，辦理分區說明會、社區需求調查課程及問卷發放，初步盤點社區能力及能量。
2. 進行社區需求調查：運用滾雪球方式，親至社區進行社區需求調查，同時向社區幹部團隊說明社區需求調查重要性與方法，提升其參與動力。
3. 調查成果運用及共享：將調查結果分區彙整後，藉由網路群組及聯繫會議發布，提供給利害關係人參考，且討論後續培力方式。
4. 專家評估及見學：根據社區需求，邀請專家學者進行社區實地輔導，再次確認各社區之問題及予以指導，團隊也從旁收見學之效。

紮根階段二：社區能力培力及福利社區化推廣

為改善社發協會對福利社區化理念不清、社區能力不足及傳承中斷等困境，本階段以社區能力培力及福利社區化理念推廣為核心，共有三個子任務。

2-1 分級分流輔導

初期社區分級分流係採取共識決策（由市府、公所及中心共同判斷），但隨著輔導經驗累積，團隊逐步發展出兩種社區評估工具，如下：

1. 社區發展意願分級指標

（1）發展過程：團隊早期（2017-2018 年）認定「社區是否具有發展意願」為建立輔導關係的優先條件，包含三評估指標：A.輔導意願、B.未來目標明確性及 C.與中心合作意願，據此衍生出「社區培力深度」分級。

（2）社區培力深度分級及輔導策略

- A. 輕度培力：社區發展意願相對低，輔導策略為適度進行社區意識擾動，協助社區確認發展定位及方向，輔導社區學習妥善分配人力與運用資源。
- B. 中度培力：社區發展意願居中，輔導策略為依社區發展特性提供個別化諮詢輔導服務，提供福利需求與分析、服務方向建議，以培植社區自主發展能力。
- C. 重點培力：社區發展意願最高，輔導策略為評估社區需求與可發展的多元議題，結合各種資源及社工實地輔導，以擴展其社會福利業務能量，或激發其社區創新與特色發展。

2. 社區發展能力分級指標

（1）發展過程：輔導過程（2018-2019 年）發現，「社區所具備的各種能力」對輔導策略規劃有決定性影響，故發展「社區能力評估量表」（表 4），包含六種社區能力，據此衍生出「社區能力分級」分級。

表 4：社區能力評估量表

評估指標	分數對應內容	
方案撰寫能力	5分 能自己申請大計畫（10萬元以上）並通過 4分 能自己申請小/大方案，僅內容須討論 3分 能自己申請基本架構，須協助	2分 申請過，公所（單位）全權協助 1分 未曾申請，或現在已無執行
財務核銷能力	5分 能自己做，通常正確無誤 4分 能自己做，偶有錯誤 3分 能自己做，但須協助	2分 公所（單位）全權協助 1分 未曾做過，或現在已無執行
活動參與情形	5分 常態性，20人以上，反應熱絡 4分 常態性，10-20人，反應普通 3分 單次性有活動20人以上	2分 單次性，有活動20人以內 1分 無活動，或現在已無辦理
人力資源管理	5分 有志工隊，動能強、分工明確 4分 有志工隊，能協助大型活動 3分 有志工隊，能協助常態活動	2分 有志工，但人力不足 1分 無志工
文書行政能力	5分 有能力者5人以上 4分 有能力者2-5人 3分 有能力者僅1人	2分 有能力者1人，但協助時間少 1分 無能力
資源連結能力	5分 能自己找資源，並自行運用 4分 資源上門，能主動合作 3分 協助找資源，能自己連結	2分 公所（單位）全權協助 1分 未連結資源
社區分級說明	1.停滯型：9分以下；2.起步型：9-14分；3.成長型：15-20分； 4.成熟型：21-26分；5.標竿型：27-30分	

資料來源：新北市社區培力育成中心

(2) 社區能力分級及輔導策略

- A. 停滯型社區：此類型社區多為會務運作不正常，因此中心僅不定期聯繫，提供課程及方案資訊。
- B. 起步型社區：以輔導社區資源盤點、團隊建置及單次型活動辦理為主，協助社區確認發展定位及方向，穩健其各項組織能力。
- C. 成長型社區：協助社區更深入評估其特色及需求，共同討論可發展之社區福利服務、說明補助資源、並教導方案計畫撰寫，以培植社區服務發展能力。
- D. 成熟、標竿型社區：依照社區資源、特性及需求，協助發展地方特色方案或常態性服務，並進行議題培力。

2-2 福利社區化培力方式建置

為了更快速建立福利社區化概念，並提高辦理福利服務意願，團隊設計多元培力方式，以提升培力效益，培力方式及內容說明如下（表 5）。

1. 培力課程：課程辦理以培養社區工作知能為主，邀請專家學者或實務專家進行授課。
2. 工作坊：融合發想、討論、實作及即時回饋等手法，幫助社區將學習內容轉換為實際服務行動。
3. 經驗分享：邀請社區幹部或實務工作者進行經驗分享，促進經驗傳承及喚起服務動機。
4. 社區觀摩：擇定辦理績效卓著社區，進行實地觀摩活動，並設計學習單，幫助社區更聚焦學習，將見學轉化為社區服務。

表 5：社區培力基礎及進階課程表

課程類別	課程名稱	課程形式
基礎課程	福利社區化概念	單堂授課
	社區資源盤點及應用	單堂授課
	社區志工培訓及管理	單堂授課
	社區團體動力概念	單堂授課
	展現社區優勢	單堂授課
	組織 SWOT 分析	單堂授課
	會財務管理	單堂授課
	方案撰寫	工作坊
進階課程	影像紀錄及攝影技巧	工作坊
	社區電腦文書（簡報、雲端）	工作坊
	社區各項議題發展（性平、高齡等）	工作坊
	社區產業及行銷	單堂授課

2-3 社區種子講師輔導培植

自 2017 年開始，團隊邀請區公所及市府推薦資深社區工作者（理事長、總幹事或已卸任之社區幹部）參與種子講師輔導團，利用 2~3 年進行培訓，以累積團隊共識、建立福利社區化概念、培植輔導技巧及發展個人輔導項目，並培養成與新北中心目標一致，且具有輔導專才的社區輔導者；目前約有 20 多位正式授證為種子講師，提供個別、團體及方案輔導（黃珮玲，2021）。培植歷程如下：

1. 團體規範訂立：運用共識決定，訂定輔導規範、團體規範及運用辦法，以作為服務準則，且每年檢視及修訂。
2. 培訓及督導：針對輔導能力或是社區發展議題安排訓練，並輔以個案研討及見／實習，持續增加社區發展知能及輔導技能。

3. 實地輔導運用：依照社區種子講師資歷、輔導長才及獲獎紀錄，授證為社區守望員或輔導員，按照社區輔導需求，進行媒合及配對，進行實地輔導。

紮根階段三：社福議題發展及深化

針對具有高複雜性的社福議題，上階段培力方式仍顯效力不足，社區仍舊難以將所學轉換成具體方案，故此階段設計整合式培力方式。

3-1 強化社福議題共識凝聚

為聚焦服務發展共識，藉著定期與利害關係人進行共識凝聚，發想服務發展規劃，並一起擇定來年優先培力的社福議題，工作策略如下：

1. 諮詢社區發展協會：在實地輔導或課程參與過程中，直接接收社區反饋。
2. 區公所共識討論：每年皆與區公所召開聯繫會議，及透過不定期拜會公所，來瞭解其社區發展計畫及培力需求。
3. 市政府月會：透過每月定期工作會議討論政策主軸，討論未來的社區培力重點。

3-2 社福議題套裝培力

針對特定社福議題，規劃系列套裝培力模組，逐步引導社區從概念建立到實作，達成學用合一目標。套裝培力多以觀念建置為始，要求社區理事長／總幹事帶隊參與，藉著課程或工作坊建立正確概念，由淺入深拆解階段性任務，再配搭輔導資源，逐步完成工作任務，也培植社區各自形成工作團隊，並組成同學會進行交流。

案例分享「聯合社區旗艦型計畫」，以一年為期，規劃如下：

1. 核心觀念建置：以課程形式辦理，進行基礎觀念建置，讓參與者了解聯合社區服務概念及提案要點。
2. 社區實地觀摩：挑選辦理聯合社區計畫績優社區，辦理社區觀摩，並搭配學習單討論，以提升學習效益。
3. 提案撰寫輔導：針對進入提案撰寫階段社區，社工提供一對一定點輔導，產出服務計畫書。
4. 提案計畫問診：邀請專家學者針對提案計畫書進行指導。
5. 提案簡報準備：開設聯合社區提案簡報培力工作坊，提供簡報技術指導。
6. 社工後追輔導：於計畫執行期間，社工提供追蹤輔導。
7. 組成同學會：邀請曾經／正在執行聯合社區計畫之社區團隊，一年數次進行小型共學及經驗交流，有助於相互學習和資源共享。

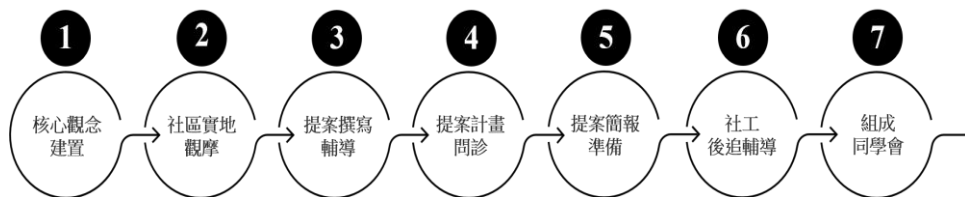


圖 1：聯合社區旗艦型計畫套裝培力示意圖

3-3 製作社福議題共用教材

團隊觀察到現有之倡議說帖相對較制式，具有「社區倡議」性質社福議題教案（如：性別友善社區、社區家庭暴力暴力預防...等），通常無法喚起社區居民共鳴，意識翻轉成效有限，也使提案動機低落。團隊從社區居民生活經驗中，邀請社區志工一起擔任概念轉譯者，發想倡議教材，提供給欲提案社區使用。

案例分享「性別平等倡議教材」(2020-2021)

1. 意識培力：邀請專家授課，及實際執行性平方案社區進行經驗分享，以建立核心概念及喚起參與動機。
2. 敘事練習：運用焦點團體、劇場敘事培力及肢體語言訓練等手法，邀請參與者分享相關生命經驗。
3. 產出劇本大綱：以共同生命經驗為腳本，邀請劇場敘事專家指導劇本撰寫，形成具有可演出性的劇本大綱。
4. 形成教材：依據劇本大綱，由成員分組進行劇本撰寫，配搭現場試演、相互評析及劇本優化，最後順利產出三個教材。
5. 流通運用：舉辦社區行動劇公演，並將劇本公告流通，鼓勵有興趣提案之社區廣加利用，亦鼓勵各社區中再自行改寫劇本（圖 2）。

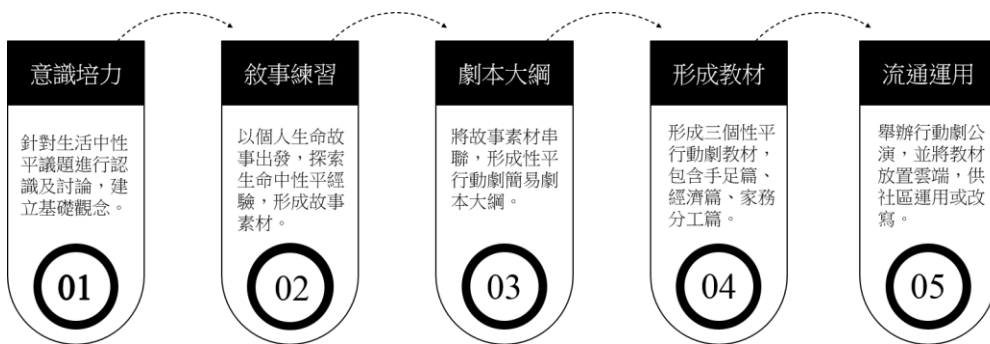


圖 2：性別平等倡議教材研發階段示意圖

紮根階段四：多元議題發展

新北市人口需求多元，在地特色差異甚大，需要更聚焦於在地特性的培力策略，因在社福需求之外，社區中仍有許多在地需求亟待探勘；以偏鄉地區為例，因其人口稀少交通不便，社福服務發展不易，連帶使社區能力匯聚緩慢，

團隊發現若能從其在地優勢出發（如：地、產、景），待社區發展起步後，再鼓勵其發展福利服務，較符合在地特質。於此階段，團隊也積極與其他利害關係人串連協力，成為資源媒合及轉介者，期望社區培力成果能自主紮根於在地。

本階段共發展出多種特殊議題，包含：區域共同需求（山海線共好實驗室、社區產業發展）、特殊族群需要（兒少行動餐車、兒少社區服務培力、青菜底家啦－社區青年與新進幹部培力）、及社區初級發展需要（潛力型社區培力）。依據其服務經驗及需求，將培力對象分流，多元議題式培力分成兩模式（圖 3）。

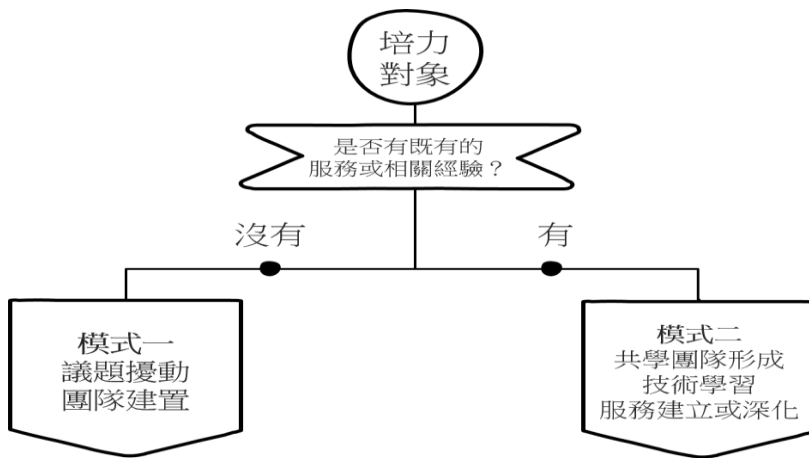


圖 3：多元議題培力模組分流圖

4-1 議題式培力模式一：議題擾動

此模組培力對象為「對特定議題有興趣且有發展意願，但缺乏相關經驗的社區團隊」。培力策略如下：

1. 意識喚起：進行概念建立，安排課程訓練、社區觀摩，提供成功案例分享，讓參與社區對議題有初步的認識，引發參與動機。

2. 團隊建立：由中心工作者進行實地輔導，針對社區服務發展進行共識凝聚，形成社區服務團隊，因此在課程參與人數上，要求社區組團報名。

案例分享「兒少社區服務議題培力」（2021 疫情期間）

2020 年末，社區組織對投入兒少社區服務興趣顯著升溫，但因缺乏基礎概念及實作經驗，多半處於觀望狀態，選定此議題進行培力，內容如下：

1. 培力工作坊：邀請專家分享台灣兒少服務概況，透過案例讓社區了解兒少服務方法，並討論發想在地特色兒少方案。
2. 補助資源說明：分享經費補助資訊，讓社區在申請補助能有更多管道。
3. 線上觀摩：克服空間限制及疫情影響，採用線上直播方式，進行兒少據點觀摩，學習他人之成功經驗。
4. 兒少社區同學會：以線上會議辦理，邀請有執行經驗或對兒少服務有興趣之社區參與，分享交流兒少服務經驗及未來規劃。
5. 提案計畫輔導與後追：社工提供計畫書撰寫輔導，並於提案或執行期提供追蹤輔導。

4-2 議題式培力模組二：議題發展與深化

此模組培力對象為「對特定議題具有相關工作經驗，但技術跟服務方式需再深化之社區團隊」。培力內容如下：

1. 共學團體建立：辦理同學會或是聯繫會報，邀集具有相關服務經驗的社區團隊，共同分享執行經驗及培力需求，形成支持性團體。
2. 技術學習：針對服務建置知能或方案技能，安排課程、實地觀摩、專家學者輔導等方式，給予社區實質技術指導。

3. 服務再深化：透過社工實地輔導，鼓勵社區將方案發想落實於社區服務中，並由社工持續追蹤輔導陪伴。

案例分享「社區青年／資淺幹部培力－青菜底家啦」（2021-2022）

新北市社區青年及新任幹部在社區都面臨著世代交接的挑戰，也常呈現孤軍奮戰困境，團隊試著串連散落各區的社區青年及新任幹部，希冀能形成互助網絡，協助其業務推展，減低流失率，培力內容包含：

1. 經驗分享：邀請具有相同背景的社區種子講師，進行經驗分享，讓參與者彼此交流分享，形成支持團體。
2. 實地觀摩：移地至在地青年發展績效卓著的社區學習，並由青年幹部介紹返鄉紮根歷程，以過來人角色提供諮詢輔導。
3. 團體討論：運用焦點團體法蒐集參與者困境及培力需求，針對共同關心的議題進行深度討論，除了能交流經驗思考對策，也緩步摸索未來的培力策略。

伍、成效與討論

新北中心秉持雙軌目標，早期從因應社區培力挑戰開始，現以回應在地需求之議題來進行培力，社區紮根成效請見以下討論。

一、社區參與及自主延續性提升

從歷年實地輔導服務成效來看（表 6），各項輔導量都持續增加，顯示社發協會受輔導意願與頻率都提升，從停滯型轉為起步型社區也持續增加，特別在 2020-2021 年因 COVID-19 疫情期間，社區服務被迫中斷，服務數量縮減，但不

少社區反而因此有時間思考下一步發展，要求團隊提供訓練或諮詢輔導，使得此期間仍維持一定分區輔導量能。

表 6：分區實地輔導執行成效表

年度	社區數	訪視次數	受益人次
2017	71	164	—
2018	88	349	2,147
2019	72	352	1,617
2020	75	336	1,631
2021	81	373	1,604
2022	94	419	2,584
合計		1,993	9,583

就方案執行成效而言（表 7），辦理場次逐年增加，參與人數也穩定提升，滿意度也幾乎都有一定水準，這顯示利害關係人對方案接受度提高，在套裝培力模組執行上，社發協會及區公所參與度日漸踴躍，提案率也增高（雖不見得提案一次就成功）。難能可貴的是，在地資源自主串連越見頻繁，社區組織間協力不再總是需要社工主導，其延續性也超乎預期，以「厝邊厝咪社區倡議行動劇」為例，在三個劇本教材之外，目前新北市社區發展協會各自產出的性平行動劇已遍地開花，每個社區幾乎都發展出在地劇本，不定期舉辦公演，並受邀成為社區活動演出單位，近年劇本內容還結合社區家庭暴力初級預防概念延伸發展。

表 1：社區培力核心目標及方案執行成效表

願景目標	工作策略	方案項目	成效*
一、 發展 特色 培力 模式	套裝 培力	計畫：社區選拔培力 內容：選拔準備心法、社區觀摩、定點分區輔導	執行年度：2018-2022 場次：34 人次：935 平均滿意度：97%
		計畫：聯合社區輔導培力 內容：聯合社區精神內涵、實務經驗分享、社區觀摩、計畫發想及撰寫、分區實地輔導	執行年度：2018-2022 場次：13 人次：450 平均滿意度：99%
	多元 議題 培力	厝邊厝味社區倡議行動劇 內容：性平意識培力、劇本大綱、劇本試演、防暴社區同學會、聯繫會報、社區觀摩	執行年度：2020-2021 場次：10 人次：273 平均滿意度：100%
		KM 行動餐車 內容：資源內容說明會、資源單位工作會議、計畫輔導、活動執行協力	執行年度：2020 場次：3 人次：1,976
		青菜底家啦 內容：同學會、實務工作者經驗分享、社區觀摩、世界咖啡館	執行年度：2021-2022 場次：3 人次：39 平均滿意度：88%
	二、 建立 社區 共好 網絡	聯繫 會報	公所社區發展工作聯繫會報 內容：業務報告、分組討論、經驗分享、知能培力
區域 聯盟		種子講師輔導 內容：個別輔導、團體輔導、方案輔導	執行年度：2020-2022 場次：13 人次：307 平均滿意度：95%

資料期間：2017-2022 年，僅摘錄列出本文相關之方案

*僅計算最終成果活動場次，各種大小共識及討論會議不列入計算

二、共識凝聚為社區紮根之本

「共識凝聚」係貫穿社區紮根歷程之靈魂，它的重要性遠勝於上述任一種輔導策略；綜觀社區紮根四階段，為了凝聚共識，新北中心頻繁參與及召開正

式／非正式行前會議、聯繫會報、世界咖啡館、焦點團體討論、議題同學會等，實際數量多到無法細數，而這些有助於共識凝聚的會議，對中心品牌維繫、社福議題及多元議題推廣、各區社區網絡串連等，帶來實質效益。

以某一場 KM 行動餐車為例，在籌備過程中，團隊與參與單位進行高達十幾次共識會議（會議參與對象由內而外擴散，以核心幹部為優先，凝聚共識後再邀請志工，隨後再邀請外部單位），該活動內容豐富議題多元，協力單位達到數十個，不過因為缺乏有效宣傳，執行當天參與社區民眾數量不如預期，但這些協力單位不但不氣餒，反而延續協力關係至今，繼續發展在地活動；由此可見，缺乏共識的合作，不僅缺乏自主延續性，也容易產生社區衝突，為社區網絡帶來疏離感；相反的，在一定的共識下所運作的社區活動，即使活動效益不如預期，參與其中的利害關係人仍能保有正向態度，願意再次嘗試合作。

三、任務編組朝結構化發展

相較於 2017 年，業務分工模糊且人力吃緊，目前中心共有六位專職工作者（圖 4），發展出不同工作執掌，除分區實地輔導外，每位夥伴皆有其專精的培力議題；實務運作上，各項社福／多元議題既獨立又能相互支援，不僅提高社區培力效益，也開創利害關係人社區自主串連機會。

新北中心組織任務編組朝結構化發展後，社區工作專業領域越能細緻發展，整體運作更能穩定，首先，督導角色得以發揮：發展出細部行政分工後，除可減輕其行政工作壓力，也讓督導有餘裕提供成員專業指導及個別支持。第二，社工專業職涯發展：社工得以按照個人興趣及能力，選定最有興趣的議題及領域，持續鑽研，發展出個人的指標性能力；新北團隊的資深工作者目前多能獨當一面，成為議題講師或教材發想者，不時跨縣市提供工作經驗分享。

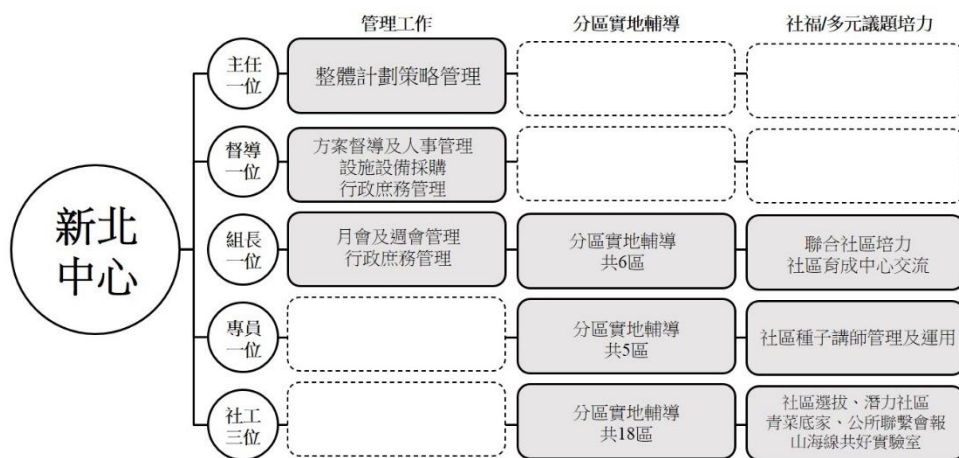


圖 4：新北中心 2023 年組織架構及任務職掌示意圖

四、願景目標成為紮根軸心

在實現市府的施政期待上，團隊最常運用的是第三階段手法—套裝培力、深化社福議題共識及製作教材；但環顧現今方案服務架構（圖 5），政策目標的達成已自然融入各種議題方案中，目前團隊的整體方案規劃，係以兩大願景目標為主軸，項下發展出各種服務方案及套裝培力模組。

雖然官方政策目標與績效仍有其重要性，就新北經驗而言，願景目標達成才是社區紮根核心目的，否則培力成果難發展在地永續性，試想當各種利害關係人在社區網絡中，不僅能安身立命，也能發展出共享目標，社區能力正向累積及施政目標達成就會是一種水到渠成的必然。

換言之，無論是政府自行辦理或是契約委外，各縣市社區培力中心角色極其重要，培力中心不單只是政策實現工具，更是發展社區專業及推動在地願景的關鍵組織，如此方能將培力成果永續紮根於社區。

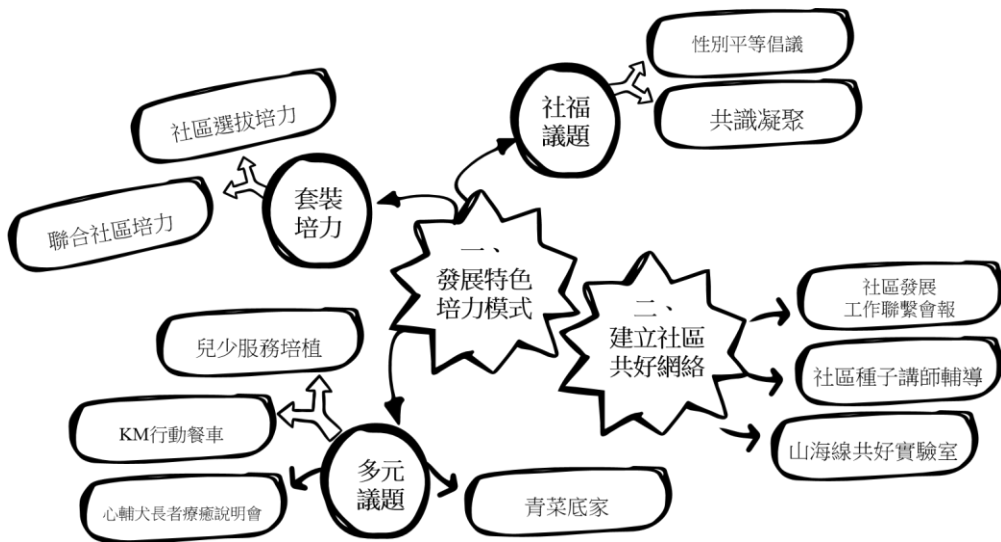


圖 1：願景目標暨服務架構示意圖（2017-2022）

陸、新北中心省思與展望

論及自我省思及未來展望，需基於如何回應新北市社區培力現實挑戰來談，如下：

一、深化社區培力者及轉譯者角色

社發協會現不僅被視為是社會福利服務載體，各局處亦爭相與其合作，在多方資源投注下，社區發展得以更全面性發展，實屬佳話，然而，各資源單位在價值觀、關注焦點、使用語言、及期待成果上都不盡相同，少數計畫因執行期程較短，社區能力能量培植工作無法兼顧，使得計畫成果及延續性不如人意，社區團隊難免受挫或產生內部衝突，甚至因理念不同分道揚鑣。

因此，為提升社發協會的多元發展能力，新北中心未來應：1.強化社區培力角色：更致力於紮穩社發協會基本能力，特別是針對成長型或起步型社區，發展有效的培力策略，協助其形成團隊，方有能力成為資源載體，也應善用同學會分享技巧，促成共學團體；2.積極擔任轉譯者角色：社工需適度的熟悉各種資源補助辦法、核心價值及成效要求，再轉換成社發協會慣用語言，方能協助社區自我評估其先備條件、計畫可行性及延續性。

二、強化面對變動的韌性及耐力

社區工作場域是彈性、動態且高度與政策連結的，社區變動是常態現象，但某些變動本身會是中心社工的壓力來源，特別是社區組織改選、地方選舉、社區網絡關係變動、官方社區政策調整、補助方法改變等，面對這些超乎專業工作範疇的結構性挑戰，或多或少會導致工作者流失或倦勤，也成為社區培力中心管理者心中的痛處。

所以，提高工作團隊面對非預期變動的能力，是不容忽視的重點工作，有鑑於此，中心未來需 1.強化對工作者的支持：藉著定期內外部督導、員工訓練及經驗分享來提升工作者的韌性及耐力，發展內部支持團體，共同調適變動所帶來的效應，2.再聚焦培力中心之核心角色：社區培力本身應強調陪伴過程中的積累，而非單單重視社區組織是否成功提案，在工作場域中，社區培力者應自我審視角色扮演是否合宜，以將自我價值連結於培力工作本質及目標，如此社區組織的變動就難以撼動社區工作者的信念；及 3.善用分級分流指標：發展更能回應社區變動性的分級指標，以成為快速調整輔導策略的參考框架，讓專業工作指標有效引導中心工作者繼續前進。

柒、結語

本文僅限於新北經驗，書寫上以團隊工作歷程為本，或有疏漏及流於主觀之處，日後應發展成效檢驗工具，以使成果更具實證性；另外，限於篇幅，僅能簡略描述社區紮根整體發展歷程及成果，文中未能細數的是，這一路上遭遇非常多失敗經驗，社區紮根歷程並非總是線性往上，進一步退三步是家常便飯，但一路走來，唯一不變的仍是團隊願景目標，這也是支撐整體服務能量之所在；雖有以上限制，仍期望藉著耙梳實務工作歷程，成為對社區培力議題有興趣者之參考。

對利害關係人而言，新北中心是否已經逐漸從「陌生人」轉變為「工作夥伴」呢？團隊雖無法過度自信的回答「是的！」，但如人飲水冷暖自知，在社區培力歷程中，我們觀察到新北市社區組織與中心發展出亦師亦友的關係，社區間開始頻繁跨區交流，社區組織特色提案也越來越多元，外部單位更願意與在地社區連結，雖不見得合作都能有美好成果，但仍樂觀其成，因此團隊可以肯定的是，雖然良性競爭是常態現象，但新北市的社區發展正朝著正向發展路上前進，而新北中心社區紮根歷程未完待續。

參考文獻

- 內政部統計處（2023）。《內政統計查詢網》，資料檢索日期：2023年2月10日。網址：<https://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>。（Ministry of the Statistics (2023). The Website for Statistics Inquiry of Ministry of the Interior. Retrieved 10-02-2023, from <https://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>。）
- 王翊涵（2017）。〈培力社區參與家暴防治預防性工作之經驗初探：以彰化縣政府「社區紮根」模式為例〉。《社會發展研究學刊》，專刊，1-32。（Wang, Yi-Han (2017). Exploratory Research on the Experiences of Empowering Community to Participate in Domestic Violence Prevention Work: The Case of “Community-Based Building Model” of Changhua County Government. *Journal of Social Development Study*, 1-32.）
- 李易駿（2016）。〈社區培力中心的發展與未來展望〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（2），133-151。（Lee, Yih-Jiunn (2016). The Prospect and Progress of Community Empowerment Centers in Taiwan. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(2), 133-151.）
- 李易駿（2017）。〈社區培力與社區參與的理念與現實，「公民手牽手，桃園福利向前走」桃園市政府社會局107年度參與式預算實施計畫－聯合社區旗艦方案〉。論文發表於中華救助總會（主辦），《社區發展新視野：全球觀點與在地推展國際研討會》（8月29日）。舉辦地點：臺北科技大學。（Lee, Yih-Jiunn (2017). The Concept and Reality of Community Empowerment and Participation: “Citizens Hold Hands, and Taoyuan Welfare Moves Forward” Participatory Budgeting Implementation Plan for the Taoyuan

City Government's Social Affairs Bureau in 2018: United Community Flagship Program. *Paper Presented at the Conference of "International Conference on Community Development: New Perspectives and Local Implementation from a Global Perspective" Seminar Organized by Chinese Association for Relief and Ensuing Services (August, 29)*. Taipei: National Taipei University of Technology.)

李易駿（2020）。《當代社區工作：計畫與發展實務》（6版）。臺北市：雙葉書廊有限公司。（Lee, Yih-Jiunn (2020). *Contemporary Community Work: Planning and Development Practices* (6th ed.). Taipei: Yeh Yeh Book Gallery.）

吳明儒（2016）。〈社區育成中心的概念，歷程與展望－以大學社區睦鄰組織為本〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（2），1-26。（Wu, Ming-Ju (2016). *The Concept, Process and Prospect of Community Cultivation Centers: Based on the University Settlement Organization*. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(2), 1-26.）

新北市政府民政局（2023）。《人口統計》，資料檢索日期：2023年2月10日。網址：<https://www.ca.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=88f142fb0f4a0762>。（Department of Civil Affairs, New Taipei City Government (2023). *Demographics*. Retrieved 10-02-2023, from <https://www.ca.ntpc.gov.tw/home.jsp?id=88f142fb0f4a0762>。）

程航、吳明儒（2019）。〈文化資本透過社會資本中介影響地方發展的研究－以新港鄉為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，9（2），161-211。（Cheng, Hang and Ming-Ju Wu (2019). *Research on the Influence of Cultural Capital on Local Development with Social Capital as an Intermediary: Taking*

Singang Township as an Example. *Journal of Community Work and Community Studies*, 9(2), 161-211.)

黃珮玲 (2021)。〈培力組織在疫情中的幹部培力平台－社區種子講師在疫情期間的角色及運用〉。論文發表於花蓮東華大學民族社會工作學士學位學程 (主辦)，《變遷環境中的社區發展與部落工作研討會》(10月28日)。舉辦地點：花蓮東華大學。(Huang, Pei-Ling (2021). The Leadership Platform of Community Empowerment Organizations in the Pandemic: The Role and Use of Community Seeded Mentors in the Pandemic. Paper Presented at the Conference of "Community Development and Tribal Work in a Changing Environment" Seminar Organized by the Undergraduate Program of Indigenous Social Work, National Dong Hwa University (October, 28). Hualien: National Dong Hwa University.)

傅仰止 (2005)。〈社會資本的概念化與運作：論家人重疊網絡中的時間投資機制〉。《台灣社會學》，9(9)，165-203。(Fu, Yang-Chih (2005). The Conceptualization and Operation of Social Capital: Time Investment in Overlapping Networks. *Taiwan Sociology*, 9(9), 165-203.)

賴兩陽 (2015)。〈陪伴與培力：與花蓮市聯合社區共學的過程〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，5(1)，85-127。(Lai, Leang-Yang (2015). Accompany and Empowerment: The Process of Co-Learning with Collaborative Communities in Hualien City. *Journal of Community Work and Community Studies*, 5(1), 85-127.)

賴兩陽 (2016)。《聯合社區的理念、實踐與反思：以「福利化社區旗艦型計畫」為例》。臺北市：洪葉文化事業有限公司。(Li, Leang-Yang (2020). The

- Concept, Practice and Reflection of the Collaborative Community: Taking the “Flagship Project of Welfare Community” as an Example. Taipei: Hung-Yeh.)
- 衛生福利部 (2015)。《104 年度公益彩券回饋金運用計畫》，資料檢索日期：2023 年 2 月 1 日。網址：<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=1354&pid=11300>。(Ministry of Health and Welfare (2015). 2015 Public Welfare Lottery Fund Utilization Plan. Retrieved 01-02-2023, from <https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=1354&pid=11300>.)
- 衛生福利部 (2021)。《原住民族地區、離島地區及長照偏遠地區》，資料檢索日期：2023 年 2 月 1 日。網址：<https://www.mohw.gov.tw/dl-68635-31184f93-7f3f-481e-ad8d-ed609c8aff85.html>。(Ministry of Health and Welfare (2021). Indigenous Areas, Outlying Islands, and Remote Areas for Long-term Care. Retrieved 01-02-2023, from <https://www.mohw.gov.tw/dl-68635-31184f93-7f3f-481e-ad8d-ed609c8aff85.html>.)
- 衛生福利部 (2023)。《112 年度公益彩券回饋金申請主軸項目及基準》，資料檢索日期：2023 年 2 月 21 日。網址：<https://dep.mohw.gov.tw/dosaasw/cp-4974-67553-103.html>。(Ministry of Health and Welfare (2023). Main Theme and Criteria for 2023 Public Welfare Lottery Fund Applications. Retrieved 21-02-2023, from <https://dep.mohw.gov.tw/dosaasw/cp-4974-67553-103.html>.)
- Boyd, N. M. and B. Nowell, (2020). Sense of Community, Sense of Community Responsibility, Organizational Commitment and Identification, and Public Service Motivation: A Simultaneous Test of Affective States on Employee Well-being and Engagement in a Public Service Work Context. *Public Management Review*, 22(7), 1024-1050.
- Clifton, R. (2009). *Brands and Branding*. New York: Bloomberg Press.

Ellwood, I. (2009). Brand Strategy In Clifton, R. e. (eds.), *Brands and Branding* (73-95). New York: Bloomberg Press.

Freeman R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gyan C. and A. O. Ampomah (2016). Effects of Stakeholder Conflicts on Community Development Projects in Kenyase. *Sage Open*, 6(1), 2158-2440.

Neumeier, M. X. (2005). *The Brand Gap: Revised Edition*. Berkeley: New Riders Publishing.