



## 社會福利資源網絡與行銷

資源網絡的建構是在社會工作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 (1994) 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。

### 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。資源是可欲的，但持有資源的人或機構就不是可欲的了。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某排輪代理商。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。

## 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，有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，達成其實際的網絡運作效果。

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 (1994) 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作機構數愈多，它們往往就愈少會以協調聯繫的方式來達成目標。因此，當提供不作服務的機構數增加，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，作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，並在下列三點上共作合作：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，Reid (1985) 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，以達共作的目標。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結的策略，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。

## 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。

資源管理的策略包括：

### 1. 建構以案主為核心的個人網絡 (Personal Network)

這種策略在集結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。

### 2. 發展志工聯繫網絡 (Volunteer Linking Network)

這個策略主要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，例如定期探訪、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。

### 3. 連結互助團體網絡 (Mutual Aid Network)

此一策略的重點是將具有共作問題，或有共作背景的案主群，串連在一起，為他們建立互濟支持小組。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，加強共作解決問題的能力。

### 4. 動員鄰居緊急協助網絡 (Neighborhood Helping Network)

主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。

### 5. 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，為社區內的成員反應需要，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。

## 社會行銷是網絡建構的催化劑

社會行銷與一般的市場行銷最大的差別在於，它不是一個商品，而是一個觀念，或是福利方案或是安養護機構的宣導，例如「法入家門」的家暴宣導、「喝酒不開車、開車不喝酒」的觀念、政府各種類型的法令宣導或是醫療院所的衛教宣導，都是行銷，行銷成功，網絡得以順利建立，否則零星式、片斷式的資源，無法結點成線，更無法成網。社會性行銷最大的困難在於其方式(電視、單張夾報、宣傳車、電子跑馬燈等)、地點(活動地點、宣傳品放置地點)與內容(簡潔易懂、清楚正確、易於實踐)是否得宜。此外，還有外部和內部環境的考量。以SWOT市場機會的分析法(strength: 優勢; weakness: 劣勢; opportunities: 機會; threats: 威脅)來探討機構的機會和威脅及優勢和劣勢，找出機構最重妥的內部優勢和外部機會。

### (一)外部環境分析 EPST——機會 (opportunities) 與威脅 (threats) 分析

#### 1. E (economic) ——經濟/人口:

(1)經濟: 城鄉差距、經濟所得均會影響當地居民對社會福利產業的價位以及新觀念的接受度。

(2)人口: 當地目前之需求人口數、供給面是否足夠及未來的潛在市場有多少?

#### 2. P (policy) ——政治/法規:

(1)政治: 要能滄燭先機爭取經費補助機會以降低成本。

(2)法規：以老人養護機構或兒少安置機構為例，機構設立時要整體的考量包含建築及消防法規規定之符合。

### 3. S (social) ——社會／文化：

社會有都會區與非都會區差異，以老人養護中心為例，都會區家庭的型態多為核心家庭（小家庭），故一般需求性與接受度較高，年長者較可能接送至護理機構照護服務的模式。若是文化價值觀不接受這個安置方式，再便宜的價格也無法激起潛在顧客的購買慾望。

### 4. T (Technical) ——科技／物質：

(1)科技：機構在投資的硬體環境與服務品質之間的考慮，不一定需要昂貴的醫療儀器與其他高科技的成本。

(2)物質：機構所使用的耗材、用品均反應出機構經營管理者的理念。

## (二)內在環境 IPST——長處 (strengths) 與劣勢 (weakness)

### 1. I (input) ——資源／人力：

(1)資源：硬體為新建或改建？坪數大小？硬體建築空間是要新建或利用現有的空間加以改建？合作夥伴是否有公信力？

(2)人力：人力取得容易否？成本高低？專業程度？

### 2. P (product) ——產品或觀念／服務：

(1)產品或觀念的屬性：產品屬性及民眾接受度？例如生前契約或器官捐贈。

(2)服務的內涵：比較自己機構與其他機構之異同。

### 3. S (system) ——信譽／品質：

(1)信譽：機構之在地形象、風評良劣，影響民眾使用意願。

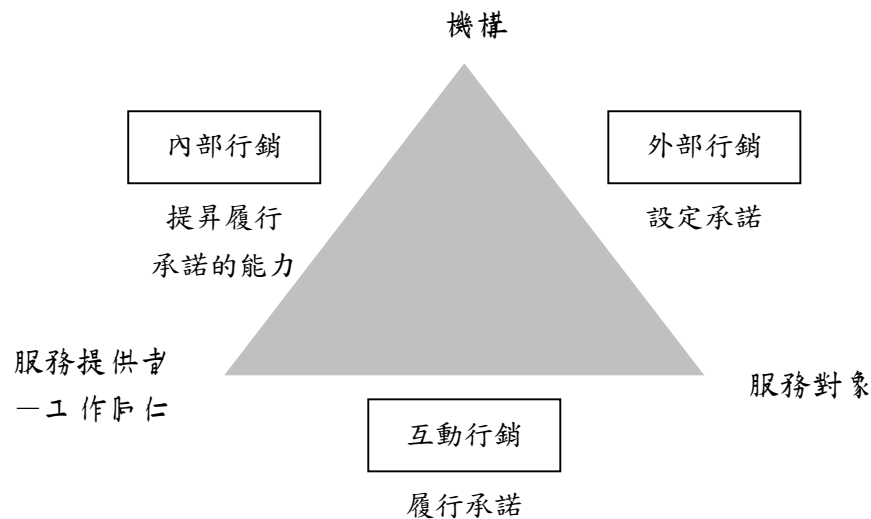
(2)品質：自己經營或是外包經營？重要的是，愈能掌控內部品質，服務品質才可能愈高，信譽愈好，個案來源愈多。

### 4. T (transport) ——交通／接送：

交通是否便利？停車是否容易？

## 行銷計畫的發展及擬定

由於委外購買的趨勢，社會福利機構之間的競爭愈來愈明顯，只要有競爭就須去定位，因此，機構經營必須講求定位策略（positioning strategy），知道自已的主要消費者和次要消費者才能爭取競爭定位優勢（competitive positioning advantages）與掌握市場利基（market niche），無論是優勢或利基，都需要機構內部的團隊合作才可能掌握契機，然而團隊默契的建立有賴內部行銷的執行。行銷無法單槍匹馬作戰，須所有工作者同仁都能共襄盛舉才能發揮功效（見下圖）。



### 服務行銷三角形

#### (一)內部行銷 (internal marketing)

內部行銷應在外部行銷之前，要讓所有同仁都體認到自已對顧客滿足的影響，行銷才能奏效。即機構應成功僱用、訓練及激勵同仁以提昇員工能力，同時機構也要能滿足同仁、使員工熱愛工作，並以本業工作為容，才能激發員工發揮團隊的力量，使其能真誠地以顧客至上的共識，願意提供良好的服務給顧客。員工是提昇機構經營者為顧客履行服務的承諾者，因而提昇他們具有傳遞服務的能力、技巧、動機，故應(1)加強同仁態度管理及溝通技巧；(2)選擇合適的專業人員對同仁加強在職教育；(3)強化團隊合作精神。

#### (二)外部行銷 (external marketing)

機構對外的行銷活動，如以公關行銷活動來建立塑造細心、專業的形象，發展機構

的特色，進而成為推廣的重點和賣點。

### (三) 互動行銷 (interactive marketing)

第一線工作人員要站在消費者的立場提供服務，顧客評斷機構的服務品質時，除了考量技術性品質之外，也注重互動性品質。因而工作人員除了技術能力外，還必須學習如何以尊重平等的對待方式與案主保持良好的互動。

徒有外部行銷而不提昇同仁的內部認同和專業能力是純粹的宣導面，無法持久；若只重視內部凝聚而忽略了對消費者的尊重和態度，也會讓人卻步。無論哪一類型的行銷策略都不外乎是在信賴與誠信的前提下進行，否則所有的關係網絡都是脆弱的。

資源是靜態的，是靠人的運作將它發揮到極至，可能解決了原本的問題，但也可能帶來新的危機；網絡是無形的，是靠合作關係和信賴關係結點成網，但可能是個破網，也可能是個令人放心的安全網；行銷是短暫的，是靠後續的執行能力和承諾履行才能建立起對政府和民間社會福利機構的信心，否則只是更多的懷疑和不信任。

再貧困的地區都有原本當地資源，有它自己的生活方式和步調。資源的網絡建構時，必須在原有的基礎上逐漸展開，而不是行銷外來的，或是以正式的取代原有的能力，行銷的出發點不應是以機構或政府為主體，而是以服務的對方為主體，否則資源網絡只是壯大了機構聯盟，而行銷只是另一個不第廣告而已。