

衛生福利部澎湖老人之家（100年-103年）中長程計畫

一、機構簡介：（環境情勢分析）

- （一）本家創立於清光緒六年，原名澎湖養老育嬰堂，以養老育嬰為濫觴，光復後，於民國三十七年改隸於台灣省政府社會處，同年十月更名為台灣省立澎湖救濟院，肩負澎湖地區老人安養、兒少教養等業務，於民國六十五年更名為台灣省立澎湖仁愛之家，復於八十八年七月改制隸屬內政部並更名為內政部澎湖老人之家。專責貧困縣民安養、養護、教養之公費收容業務，為老人安養、養護、兒童教養之最佳場所。
- （二）偏遠離島唯一之公立社會福利機構：
本家地處離島，是澎湖地區唯一公立之兒少收容教養機構，在澎湖地區除肩負照顧弱勢族群之責任外，以協助離島貧困學童完成正規教育、提供食衣住行育樂各方面之生活照顧、課業輔導及身心靈之支持為主要服務目標，使院童因受完善之照顧，得以端正行為品行，全心全力進德修業，將來具備立足社會、協助原生家庭脫離貧困，進而回饋社會之能力。
- （三）為應當代社會、政治、經濟變化迅速、人口老化、家庭功能萎縮、傳統價值式微等現象，本家目前為就養人提供維護身體整潔、保健看護照顧及營養衛生的膳食、規劃各種調適與成長身心的休閒活動，充實設備，維持衛生，加強安全防護，強化顧客導向之走動式優質服務，及以保障院民權益之各項服務。
- （四）為因應社會變遷，家庭結構及功能多元化轉變的照顧需求，本家力求轉型，一方面拓展服務項目，朝多功能綜合服務中心邁進，另一方面配合「社會福利社區化」，未來更積極規劃推動外展服務，走入社區，為社區老人及教養院童提供多元化的服務，以與社區保持緊密的接觸和互動，建立良好的雙向關

係，使本家發揮最大的功能，給予老人及教養院童溫暖與關懷，提供老人及教養院童完善的照顧，為本家未來發展及創新服務方向。

二、計畫目標：(目的)

- (一) 為建構本家院民童照顧服務專業督導制度，增進工作人員之專業知能，提昇整體服務品質及工作效能，並結合運用社會專業資源，聘請社會工作及護理工作領域之專家學者或實務工作者擔任本家專業服務外部督導，進行專業講座，傳授專業知識及技巧，提供支持與教育功能，以落實機構照顧服務政策。
- (二) 養護課護理站設置：
擬藉由更新工程，提供完善護理站空間及良好設施設備，為院民(童)提升優質護理照服服務，以照顧院民身心健康，提昇服務品質，落實本家老有所終幼有所養服務宗旨。
- (三) 養護區設立：
提供閒置安養空間改建為養護區，解決本縣因人口老化急遽攀升，申請入住安置對象已由安養轉型為養護型需求居多；為能符合民眾實際需求，使院民於本家收容養護期間受到完善的照顧，提升照顧服務品質。
- (四) 內控機置制定及執行：
為落實優質公共治理原則，提升業務效能與管理績效，建立及維持有效的內部控制才能管控風險，使治理機制發揮功能，達成組織目標。
- (五) 提供完善直接服務，促進院童身心健全發展。
- (六) 豐富院童生活內涵，促進人際互動與發展，凝聚團體向心力。
- (七) 培育院童基本生活技能，學習生涯規劃，作為步入社會之準備。
- (八) 院舍修護與改善：營建舒適安穩的生活環境。
社福機構以安教養院民童為首要，提供舒適安穩的居住環境是起碼的要件，各大樓建物早已過保固期限，逢雨必漏，嚴重影響院民童生活品質，且破壞整體觀

瞻，徒增清潔瑣碎事務，又間接影響塑膠地板暨天花板等相關設備之使用年限，增加修繕負擔與生活困擾，是以當務之急採逐年修繕各大樓屋頂，全面施作PU暨更換琉璃面文化瓦工程為優先課題。

- (九) 提升公文品質：公文是政府機關推動公務、溝通意見的重要工具，公文本身能否發揮功能，與行政效能有極密切關係，為達到提升整體性公文處理效能與品質的目的，加強本家文書管理及輔導改進。
- (十) 加強員工電話禮貌：為符合現代化民眾的需求，加強為民服務工作品質，強化督促本家員工平時應注意電話禮貌。
- (十一) 配合本家組織發展，積極推動所屬職員終身學習。
- (十二) 發揮創新思維，形塑學習型內政團隊，並提升員工職能與專業核心能力。
- (十三) 訓練：
 - 1. 一般人員核心能力訓練：
 - (1) 共同核心能力訓練：培訓同仁應具備溝通與協調、風險及危機管理、績效管理、創新思考、團隊合作等管理核心能力之訓練。
 - (2) 專業核心能力訓練：培訓同仁應具備專業核心能力之訓練。
 - 2. 薦任主管人員核心能力訓練：培訓薦任主管具備目標與績效管理、創新服務與流程管理、問題追蹤與解決能力、知識管理與經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養等管理核心能力之訓練。
 - 3. 加強公務人員溝通及宣導能力、執行力、應變力訓練：強化同仁於面對溝通對象之語言表達能力及政策專業論述能力、瞭解政策意涵與目標並落實執行政策之能力、對於危機事件之預判能力及面臨危機事件時之應變與處理能力之訓練。
 - 4. 性別主流化訓練：增加同仁性別意識及了解性別主流化概念，使其辦理業務能夠考量到不同性別觀點與需求之訓練。

5. 環境教育訓練：依環境教育法規定辦理相關訓練課程，以培育同仁瞭解個人及社會與環境的相互依存關係，增進保護環境之知識、技能、態度及價值觀，進而維護環境生態平衡、尊重生命，培養環境公民與環境學習社群，以達到永續發展。
6. 人權、法治教育：強化同仁法治及人權知能，將法治、人權觀念融入各公務領域。
7. 人文素養學習：提升同仁文化藝術等美學涵養，以強化公務美學，提高為民服務品質。
8. 其他訓練：非屬前七項之知能充實訓練，如：配合政策宣導或新訂頒法令辦理講習、專題演講等。

(十四) 進修：係指國內之全時進修、部分辦公時間進修及公餘進修或國外進修研習等。

三、SWOT 分析：

(一) 現況分析 (優勢)：

1. 本家歷史悠久，為澎湖地區唯一之公立社會福利機構，在環境、經費、人力等資源較具優勢，機構服務與效能受本地民眾信賴。
2. 在環境面：本家相關軟硬體皆符合社會福利機構設立標準規定；經費面：各年度經費皆以嚴謹的制度流程編列年度概算，並依期程執行、審核、決算等；人力面：因人員之異動較低，對於服務品質之管控相較穩定，相對在實務操作上較為熟練。

(二) 現況分析(劣勢)：

1. 本縣人口老化急遽加速，老人人口眾多，申請入住安置院民已由安養轉型為養護需求居多；養護床位已不敷民眾需求。目前安養院民收容安置安置 15 人，二樓房間閒置；為應人口老化之社會現況實際需求及配合政府整體施政
2. 因社會變遷、家庭結構及照顧需求等多元化的轉變，相關專業人力之需求量、專業度也相對增加；但在離島地區因護理、社工、照服等人力較缺乏之因素下，相關人才的選才、訓才、用才、留才等面向亦有其困難度存在；尤以「專業度」需以長期規劃相關訓練研

習課程，以利提升人力之專業度並提昇服務品等。

(三) 未來發展(機會)：

1. 我國自 82 年起邁入高齡化社會，65 歲以上老人比率持續攀升，本縣之老化指數高達 113.61%，為全國縣市排名第二，顯示未來本縣老人照顧需求日益重要。
2. 在面對人口老化的社會變遷趨勢下，長期照護是未來國家發展重要的一環，而長期照護之需求亦趨向多元化服務型態發展，可分為居家服務、日間照顧、喘息服務、失智、安養、養護等等，未來本家可發展為多功能綜合服務中心及外展服務等，因此在服務人力之專業能力需妥善規劃，以提昇未來專業服務品質，使本家發揮最大的功能，提供老人及教養院童完善的照顧服務。

(四) 未來發展(威脅)：

1. 有鑑於老年人口之急遽增加，及家庭結構與功能的轉變，使得老年的家庭照顧支持系統受到衝擊，促使家庭及社會需要重新思索高齡人口照顧的問題，因需求提高，未來勢必也會增加安養護機構或床位，本家面臨私立安養護機構之競爭及老人照顧問題之多元化，故更應提升照顧人員專業素質。
2. 在澎湖地區相同環境下，縣府等之管理能力、開發能力、人力供給較具彈性的優勢條件，且各專業人力薪資亦比本家高，對本家培育之人才具有威脅性及留才的困難度。另未來新增業務之管理人才具挑戰性，但相對較能有發展空間。

四、重點工作項目：

項次	工作項目	主責人	執行年度				經費(元)	備考
			100	101	102	103		
1	內部督導	課室主管	✓	✓	✓	✓	於相關預算項下支應	

		秘書 家主任						
2	外部督 導	社工課 養護課 少教課	✓	✓	✓	✓	278,400	
3	個案研 討	社工課 養護課 少教課	✓	✓	✓	✓	59,200	
4	專業訓 練	社工課	✓	✓	✓	✓	400,320	
5	養護課 護理站 設置	養護 課		✓	✓		1,600,000	
6	養護區 設立	養護 課			✓	✓	7,723,420	
7	內控機 置制定 及執行	養護 課		✓	✓	✓	於相關預算項 下支應	
8	增進輔 導 知能	少教課	✓	✓	✓	✓	於相關預算項 下支應	
9	加強院 童 生活輔 導	少教課	✓	✓	✓	✓	於相關預算項 下支應	
10	重視弱 勢及特 殊院童 之個別 輔導	少教課	✓	✓	✓	✓	於相關預算項 下支應	
11	院童教 育訓練	少教課	✓	✓	✓	✓	於相關預算項 下支應	
12	辦理社 團、休	少教課	✓	✓	✓	✓	於相關預算項	

	閒活動						下支應	
13	院舍修護與改善	行政課	✓	✓		✓	14,100,000	
14	.提升公文品質	行政課	✓	✓	✓	✓	8,300	
15	加強員工電話禮貌	行政課	✓	✓	✓	✓	於相關預算項下支應	
16	共同核心能力訓練	人事	✓	✓	✓	✓	於相關預算項下支應	
17	專業核心能力訓練	社工、養護、少教	✓	✓	✓	✓	於相關預算項下支應	
18	其他核心能力訓練	各課室	✓	✓	✓	✓	於相關預算項下支應	
19	國內進修(全時、部分辦公時間進修及公餘進修)	人事	✓	✓	✓	✓	於相關預算項下支應	

五、實施策略：

(一) 內部督導：

- 1、個別督導：由家主任及秘書不定期對屬員進行業務個別督導；課室主管除對主管業務隨時督導外，每三個月對屬員進行個別方式之督導。
- 2、團體督導：由家主任及秘書不定期對屬員進行業務團體督導；課室主管每月定期召開團體督導。

- (二) 外部督導：養護課（1月、3月、5月、7月、9月、11月）、少教所（2月、4月、6月、8月、10月、12月）規劃研擬督導課程主題，邀請業務相關專業人員進行督導。
- (三) 個案研討：每半年1次，養護及少教課就特殊行為個案輔導成效及輔導過程遭遇之困難提案討論，由社工課邀請專業人員指導。
- (四) 專業訓練：聘請社會工作及護理工作領域之專家學者或實務工作者以專題講座方式，傳授專業知識技巧及實務經驗。每年度社工及照顧服務專業訓練至少20小時。
- (五) 養護課護理站設置
 - 1. 養護課護理站設置：

申請公益彩券回饋金補助為目標，以達到護理站設施設備符合老人福利機構設置標準，由封閉格局修建為開放式護理站，為院民提供良好照護服務。
 - 2. 申請公益彩券回饋金補助為目標，提供閒置安養空間改建為養護區，以符實際需求，促使院民於本家收容養護期間受到完善的照顧，提升照顧服務品質，落實本家照顧服務宗旨。
 - 3. 內控機置制定及執行：
 - (1) 進行風險評估：參考以經驗或現行作業缺失分析風險因素之影響及機率，決定風險等級。
 - (2) 選定業務項目：就不可容忍之風險，審視各該業務之重要性及風險性，決定納入內部控制制度之業務項目，決定採取設計控制作業方式。
 - (3) 設計有效內部控制作業：針對選定之業務項目，對其承辦作業流程，視業務性質需要，設計控制重點，並對已發生內部控制設計缺失之業務項目，立即修正應有之控制重點。
 - (4) 檢查評估制度執行情形：檢討現有內部控制作業發現之重大缺失及督導改善情形，健全內部控制實施方案執行進度，逐級落實執行方案。
- (六) 增進輔導知能：

1. 辦理並鼓勵輔導人員參加相關主題課程、研習。
2. 召開課務會議、內督會議、辦理外督會議、個案研討會增進專業輔導知能。

(七) 加強院童生活輔導:

1. 輔以生動活潑方式，逐年規劃系列服務方案，如：院童獨立生活服務方案、院童權益保障服務方案、及品格教育服務方案等。
2. 每月訂定主題，配合家庭會議辦理小團體活動。
3. 辦理性別教育、生涯規劃、性侵害防治等課程，培養院童積極探索、自我肯定、及危機處理等能力。

(八) 重視弱勢及特殊院童之個別輔導:

1. 辦理懇親活動，與家屬互動，瞭解案主個別需求提供適切服務。
2. 主動發現需要關懷院童，積極與院童原生家庭、就讀學校聯繫，加強會談、處遇、及提供專業諮商輔導，以落實輔導工作。

(九) 辦理院童教育訓練:

1. 辦理院童美容美髮課程、民俗技藝訓練、生活成長營、體驗營活動，協助院童透過自我學習，體驗團隊合作、增強人際互動。
2. 辦理敬老服務、外展服務、實施就讀大專以上院童寒暑假返家服務方案等，激發服務熱忱及創意，養成獨立自主、適應社會能力。

(十) 辦理院童社團、休閒活動:

1. 成立籃球社、桌球社、撞球社、卡拉 OK 社、英語會話社、書法社等社團，啟發院童潛在能力與專長。
2. 每月辦理慶生會、配合節慶辦理活動，提供正當休閒娛樂活動、抒發情緒管道。
3. 舉辦各項球藝、棋藝等競賽，培養院童自治與領導能力，養成互助合作之團隊精神。

(十一) 院舍修護與改善:

1. 爭取將本家各大樓屋頂翻修列入申請公益彩券回饋金補助，以院民童居住環境為優先。

(1) 100 年度翻修：少年教養大樓屋頂。

(2) 101 年度翻修：宗教醫務大樓、行政大樓屋頂。

(3) 103 年度翻修：廚房、警衛室及祠堂屋頂。

(十二) 提升公文品質：

1. 每月皆分析及統計本家各公文承辦人員發文、存查、函送、人民申請案件情況，以了解公文時效有無逾期辦理。
2. 100 年度辦理公文講習，以增進本家同仁公文書撰寫職能力。
3. 102 年辦理公文品質查考標準宣導。

(十三) 加強員工電話禮貌：

1. 加強電話禮貌抽測，並將抽測結果陳核，並送各單位參考改進。
2. 以總機人員及業務單位人員之接聽速度、電話禮貌、答話內容為主要評分項目。
3. 調整本家電話禮貌辦理業務常見問答一覽表，發送本家員工使每人皆熟悉本家業務並據以測試回答內容。

(十四) 本家各單位應依其業務需要辦理各項專業訓練，並視業務經費預算預估年度訓練進修需求班次及人數，就各班別訓練進修目標、對象、時間、參加名額、訓練進修方式等，填列規劃辦理訓練進修一覽表或擬具訓練進修計畫，簽陳機關首長核定後實施。

(十五) 對行政院人事行政總處及其他機關規劃辦理之各項訓練、進修及終身學習活動等，均針對業務需要與同仁核心能力確實提出年度需求，並配合辦理調訓作業或公告同仁報名參加。

(十六) 核心能力訓練：

1. 依據內政部中程施政計畫關鍵績效指標「建構專業核心能力導向之學習機制」，每人當年需達成核心能力（含共同核心能力及專業核心能力 2 項）所規定之學習時數。
2. 依核心能力評鑑結果建置核心能力資料庫，將核心能力評量表中，共同核心能力及專業核心能力排列優勢倒數第 1 及第 2 之核心能力項目（相對劣勢），作為

強化核心能力之目標，其中共同核心能力、專業核心能力項目之排列優勢倒數第 1 之部分，各應取得 4 個小時相關課程學習時數，排列倒數第 2 之部分，各應取得 2 個小時相關課程學習時數，2 項合計至少應取得 12 個小時相關課程學習時數，予以優先薦送學習；另簡任人員及薦任主管人員，應再取得有關管理核心能力之領導統御、績效管理等相關課程 8 小時學習時數。

六、效益評估：

- (一) 增進服務人員專業知能，凝聚團隊意識，促進工作效能。
- (二) 增強照顧及處遇能力，協助工作人員解決問題，提升服務品質。
- (三) 促進機構同仁與澎湖地區的相關專業人員交流，建立業務溝通平台與轉介機制，共同建立完善安全社會網絡。
- (四) 養護課護理站設置：
提供護理人員及照服員優質專業工作場域，增進工作動線流暢，促使院民於本家收容安養護期間受到完善的照顧，提升照顧服務品質，落實本家照顧服務宗旨。
- (五) 養護區設立：
充份應用閒置安養床位改建為養護區，為資源充份應用，以安置縣民養護需求照護。
- (六) 內控機置制定及執行：
提升員工瞭解與落實執行工作之專業知識、經驗及服務觀念提升施政效能、遵循法令規定、保障資產安全、提供可靠資訊。
- (七) 增進輔導知能：
提昇輔導人員專業知能，加強個案照顧能力與處遇功能，提升專業服務品質。
- (八) 加強院童生活輔導：
 1. 培養院童具備禮貌、團隊、服務、負責、誠信等核心價值。
 2. 發展統整性課程，辦理主題活動，開發院童多元智慧能力。

3. 建立院童正確的價值觀及積極進取的人生觀，培養院童性別平等觀念，能尊重自己、他人生命，積極進取，奠定終身學習的良好習慣。

(九) 重視弱勢及特殊院童之個別輔導：

1. 輔導人員對個案之察覺、評估、及處遇能力提升，針對院童面臨之問題，提供適切輔導與協助之能力。
2. 提供完善之院童照顧服務功能，協助每位院童均能快樂學習、健全成長，發展正向人格特質。

(十) 辦理院童教育訓練：

1. 經由講座，提升院童性別意識，學習正向情感互動能力、性教育、及正確身體保護知能及觀念。
2. 透過營隊活動，可以訓練院童觀察力及溝通協調能力，並培養團隊默契與互動基礎。
3. 院童可由參與社會服務行列，培養「取之於社會，用之於社會」之理念胸襟，發揮熱情及正義感，肯定自我價值。

(十一) 辦理院童社團、休閒活動：

1. 院童藉由參與休閒娛樂活動過程，與同儕建立關係，並能認同機構安心接受本家照顧，身心得以健全發展。
2. 院童離開原生家庭亦能參與年節活動，感受家庭溫馨氛圍。
3. 透過參與正向休閒娛樂活動，豐富生活內涵。

(十二) 院舍修護與改善：

杜絕逢雨必漏，大漏小漏不斷的窘境，而局部抓漏所費不貲且非長久之計，宜整體規劃修繕，採全面性分階段逐年施作，塑造優質居位及洽公環境，提高照顧服務品質，使院民童居有所安，期善用經費，務求一勞永逸，達零漏水無滲透之目標管理。。

(十三) 提升公文品質：

1. 分析及統計本家公文辦理情形，以了解公文時效有無逾期辦理，影響為民服務品質。

2. 辦理提昇公文書撰寫品質講習，建立同仁公文撰擬過程之高度責任心，嚴正態度，細心研擬，文字簡、淺、明、確，綜覈名實，以提昇本家公文寫作及文檔業務品質。
3. 宣導內政部公文品質查考標準使本家所有公文承辦人了解公文品質查考的內涵，以改進缺失，提高公文品質。

(十四) 加強員工電話禮貌：

1. 期以本家電話禮貌辦理業務常見問答一覽表使本家員工更熟悉本家整體業務，能第一時間回答民眾提問，提高電話禮貌及洽公服務滿意度。
2. 電話禮貌評分表內容宣導，使本家員工明白評分內涵並加以改進，以達提升電話禮貌品質的目的。
3. 電話禮貌測試結果及改進建議，函送各課室使本家員工明白缺失再據以改善進步。

(十五) 提昇廉正、忠誠、專業、效能、關懷之公務人員核心價值。

(十六) 藉由各項訓練、進修、研習等，培養「終生學習」理念，提昇同仁各項核心能力，強化業務執行與服務品質等效能。

(十七) 強化同仁間之溝通協調，營造團結、和諧之工作環境。

(十八) 以「顧客導向」理念提昇同仁專業與實務技能，創造高質化服務。

(十九) 建構同仁專案管理能力，以應未來新增業務之需求。

七、績效考核：

- (一) 考核內部督導、外部督導、個案研討及專業訓練每年辦理次數及參與人次之達成程度。
- (二) 辦理照顧服務技術考核，以檢覈實務操作技術之能力。
- (三) 進行服務滿意度調查，了解受服務者對於專業服務之滿意程度及建議。
- (四) 依年度計劃執行，定期評估檢討，逐案分析並記錄執行。
- (五) 客觀檢視內部控制制度設計及執行是否有效，並就發

現之缺失與相關建議，及時改善與追蹤，並檢討修正內部控制制度。

- (六) 中長程計畫，均列入年度工作計畫執行，且定期召開檢討會，適時反應或修正缺失。
- (七) 於年度計畫執行完竣後進行效益評估，以為下年度執行之改善參考。
- (八) 院舍修護與改善：
 1. 績極修繕各大樓屋頂申請益彩券回饋金補助案通過。
 2. 執行設計監造發包施工及驗收是否與預定進度相符。
 3. 院舍屋頂翻修驗收，結果達不漏水的最終目的。
- (九) 提升公文品質：

以內政部公文品質抽測成績為分數，如抽測成績為 90 分，則評核成績為 90 分，抽測成績為 70 分，則評核成績為 70 分。並依抽測缺失作為檢討改進方向，以求行政品質及效率，落實精進為民服務品質之目標
- (十) 加強員工電話禮貌：
 1. 以電話禮貌抽測成績為分數，如抽測成績為 90 分，則評核成績為 90 分，抽測成績為 70 分，則評核成績為 70 分。
 2. 90 分以上列為優等、80 至 89 分列為甲等、71 分至 79 分列為乙等、70 分以下列為丙等。並依抽測缺失作為檢討改進方向，以提升本家電話禮貌。
- (十一) 本家應於每年 12 月上旬將本計畫實施情形，依據「內政部及所屬機關學校辦理年度訓練進修業務評分標準表」填具「內政部及所屬機關學校辦理年度訓練進修業務評分表」送內政部人事處評估實施成效，以作為賡續推動之參考依據。
- (十二) 對訓練成果應用於業務及服務品質之提升確具績效益益者，由機關予以適當獎勵。