

**財團法人夢想之家教育基金會**

**第八屆傳善獎經驗分享會報告書**

# 目錄

## 壹、補助前

- 一、機構當時概況 3
- 二、機構三年願景 3

## 貳、補助中

- 一、三年執行情況 4
- 二、關鍵指標已達成 5
- 三、關鍵指標未達成 7

## 參、補助後

- 一、計畫可持續性 8
- 二、機構可持續性 9
- 三、傳善對機構的影響 10

四、機構對社會影響	11
五、對後續機構的建議	11

## 壹、補助前

### 一、機構當時概況

夢想之家將「青年就業」視為翻轉貧窮循環的關鍵節點，亦是教育陪伴的最後一哩路。然而，面臨就業市場變動、支持網絡匱乏及弱勢青年結構性困境等現況，機構期望回應以下課題：

#### (一) 迷惘與低留任率：弱勢青年初入職場的脆弱性

隨著早期服務的青少年逐步完成學業並邁入職場，夢想之家進一步發現，即便成功升學，弱勢青年在就業階段仍面臨高度不確定性。缺乏職涯定向、實務經驗與職場適應能力，加上經濟壓力與家庭責任，使其入職場時更容易遭遇挫折，甚至陷入反覆待業與低度就業的風險。

此為臺灣青年就業困境的縮影，青年失業率與高流動率長期居高不下，高等教育與勞動市場之間的落差，使青年難以順利銜接職場，也增加企業用人風險與社會成本。對弱勢青年而言，就業不穩更直接影響其家庭經濟、心理健康與長期社會參與。

(二) 疫情與 AI 新科技衝擊：產業與就業市場的變動性

根據世界經濟論壇報告，至 2030 年全球將約有 9,200 萬個既有工作消失，同時新增約 1 億 7,000 萬個新職缺，多與 AI、數據、科技有關 ( The Future of Jobs 2025 )。職場新鮮人面對變動的職場環境，需具備「未來工作」的通識能力及與市場需求連結性高的硬實力。

(三) 資源與支持網絡匱乏：適才培育的專業性與個別化需求

青年由職涯探索、求職至步入職場，需長期而個別的輔導資源。然國內高等教育擴張，專注於學術而非就業人力培育，且職涯輔導體系人力不足、流動率高。教育部委託研究指出，逾半數大專校院職涯輔導單位僅 1-3 人編制，生員比高達約 2,000-2,800 : 1，且人員年資短、離職率高。顯示校內職涯輔導難以累積專業能量，推動具規模與持續性的就業支持策略相當不易。

## 二、機構三年願景

(一) 使命與三年願景

- 使命：陪伴青年度過困境，鼓舞和啟發他們，塑造在品格、能力、創意、服務上卓越的明日領袖。
- 三年願景：夢想之家擁有獨立、專業與永續的青年就業培訓系統，並切合市場趨勢，持續培訓具市場競爭力青年。

(二) 秉持著夢想之家願景與使命，本計畫的三年願景可藉由兩大方案推動。

兩大方案	2023	2024	2025
建立青年就業培訓	方案目標：建構一個台灣目前缺少針對職場青年與新鮮人、兼顧人才適性與個別化發展、軟硬實力培訓兼具、符合市場需求、對焦 future work 趨勢的人才培訓系統。		

<p>模組</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入 CliftonStrengths 工具，於 3 月舉行第一階段測試 25 人實驗班(共兩階段)，9 月驗收並優化調整方案。</li> <li>● 與程式語言培訓機構及企業合作，補助學員接受培訓。</li> </ul>	<p>執行第二階段測試，於 9 月成效產出完整測試報告。</p>	<p>優化調整最終方案後，正式上線。</p>
<p>組織志工培力研發團隊</p>	<p>方案目標：打造夢想之家專門認證與培力課程，適用任何對職涯輔導有興趣的志工，使夢想之家具備職涯輔導專業，降低對外部資源的依賴與成本。</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受 CliftonStrengths 官方訓練，整合既有培訓架構與設計志工評鑑指標。</li> <li>● 舉行 50 人志工培力，通過認證之者將於下一屆服務。</li> </ul>	<p>第一期計畫結束後，有整體志工培力成效驗收，驗收並優化調整方案。</p>	<p>優化調整最終方案後，正式上線。</p>

## 貳、補助中

### 一、三年執行情況

資料期間(累加)		2022.01-2023.06		2023.01-2023.12		2023.01-2024.06		2023.01-2024.12		2023.01-2025.06		2023.01-2025.12	
會計別	科目	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%
	人事費	1,818,391	18%	1,379,064	19%	2,211,064	20%	3,030,908	20%	3,625,659	19%	4,252,000	18%
	業務費	3,353,219	34%	2,676,260	37%	3,609,265	33%	4,852,857	31%	6,274,264	32%	7,328,780	31%
	行政管理費	1,226,332	12%	827,056	11%	1,211,792	11%	1,710,238	11%	2,214,412	11%	2,581,168	11%
	廣宣費	1,213,015	12%	779,453	11%	1,033,877	10%	1,647,001	11%	2,322,045	12%	2,938,359	13%
	研究發展	804,026	8%	633,703	8%	816,861	8%	1,501,251	10%	1,979,128	10%	2,501,109	11%
	設備/租金	1,548,215	15%	951,842	13%	1,887,084	17%	2,580,432	16%	2,993,562	15%	3,455,526	15%

其他	25,000	1%	15,000	1%	26,292	1%	39,292	1%	48,243	1%	54,000	1%
小計	9,988,198	100%	7,262,378	100%	10,796,235	100%	15,361,979	100%	19,457,313	100%	23,110,942	100%

## 二、關鍵指標已達成

(一) 建構橫跨實習、職前至職後之「青年就業培訓系統」，提升弱勢學子就業穩定度與競爭力

夢想之家回應弱勢青年在升學至就業轉換階段所面臨的迷惘與脆弱性，建構一套橫跨職前準備、實習銜接與職後發展的青年就業培訓系統，透過階段式、系統化的培力與陪伴，協助學員自校園順利銜接職場，並於同一職場穩定發展。

本系統以明確的服務對象與甄選機制為基礎，針對 20-26 歲、具中華民國國籍之弱勢或相對弱勢大專院校青年，透過多元招募管道進行推廣，每年平均收到約 400 份申請，實際培訓近 300 位學員，並以書面審查與面試審查確保服務對象符合計畫定位與實際需求。

在職前階段，透過 UCAN、Holland、MBTI 等職涯探索工具，協助學員盤點興趣、能力與價值觀，並結合個人發展計畫、履歷健檢、模擬面談與情境式演練，提升求職完成度與面試表現，強化初入職場的準備度與掌握度。

針對非應屆畢業生與在學青年，計畫另規劃產學接軌之實習生培訓流程，涵蓋實習前準備、實習中輔導與實習後追蹤，透過業師提攜與成果評估機制，協助學員累積實務經驗、縮短學用落差，並培養溝通表達、自我管理與學習探索等共通職能。

進入職後階段，學員依產業別分組，由專業經理人擔任導師，透過定期提攜小組與追蹤機制，陪伴學員因應試用期與適應期的角色轉換、職場溝通與壓力調適。並於 2023 年在傳善獎支持下，導入 CliftonStrengths 蓋洛普優勢探索與一對一專業教練諮詢，確保輔導品質的一致性與可複製性，協助學員以優勢視角建立職場自信，促進長期職涯發展。

此外，為回應產業快速變動，計畫同步導入 Future Work 未來人才培力，透過趨勢講座與科技硬實力課程，協助學員提升跨域與科技競爭力，為進入科技與未來導向產業奠定基礎。

整體成效顯示，計畫三年間已陪伴 352 位學員順利就業並穩定發展，平均就業時間顯著縮短，留任率與起薪水準皆優於市場平均，顯示本就業培訓系統能有效降低弱勢青年進入職場的門檻，並提升就業穩定度與發展性。

## (二) 建立志工培力與支持系統，擴大服務量能並強化計畫永續性

人才發展乃高專業性要求的培訓領域，過往為求服務品質及多元性，引入所費不貲的外部資源，變相限制計畫可服務的學員數。為擴大培訓量能與確保計畫永續，2020 年開始，團隊著手研發專為輔導青年職涯探索之業師志工培訓系統「COMPASS 提攜計畫」，培養計畫校友及職場人士成為專業業師志工。

獨立運作的「COMPASS 提攜計畫」，不僅提升服務量能，更擴大機構在青年就業議題的社會影響力。透過志工招募與實務服務，更多人貼近弱勢青年就業議題。參與計畫的服務志工逐漸增加，彼此形成跨領域的互助網絡。而在服務現場，志工也因培訓系統，在職能與輔導溝通上自我提升，將所學帶入職場與家庭應用。

COMPASS ( Cultivating Outstanding Mentors to Professional Achievement and Synergistic Success ) 以成人教育理論為基礎，設計四階段流程：「招募甄選」、

「導師培訓」、「導師實戰與優化」及「成就評估」，並透過前測、歷程反思與後測，確保培訓品質與輔導效益。

- 階段一「招募甄選」：確保價值對齊與投入穩定

夢想之家依學員多元背景，招募來自不同產業的業師志工，重視其產業經驗、溝通特質與陪伴動機。透過線上說明會、書面審核與面談，協助候選人理解角色定位與投入期待，並以意向書制度確認其培訓參與度與輔導承諾，確保後續陪伴關係的穩定性。

- 階段二「導師培訓」：建立一致的專業輔導語言

導師培訓聚焦「就業力」核心能力，結合職能冰山理論與 CliftonStrengths 蓋洛普優勢架構，作為共同的輔導語言與分析工具。補足過往人資導師專業，蓋洛普優勢能提供結構化、可複製的觀察與回饋基準，降低輔導品質落差。透過 20 小時理論與實體演練課程，協助業師釐清 Mentor 與 Facilitator 角色差異，並運用優勢視角進行教練式提問、目標設定與行動方案設計，提升輔導品質的一致性與專業度。

- 階段三「導師實戰與優化」：以支持系統確保服務品質

業師正式上線後，夢想之家提供完整支援機制，包含輔導前資料準備、歷程紀錄、即時溝通管道與必要時的介入協助。透過定期回饋蒐集與經驗交流，持續優化輔導流程，協助業師在實務中精進引導技巧，同時降低志工流失風險，維持服務穩定度。

- 階段四「成就評估」：以回饋機制支持長期投入

夢想之家透過多元回饋形式，回顧業師陪伴成果，並依據 Kirkpatrick 四層次評估模型，檢視培訓反應、學習、行為與成果成效，作為業師適任度與制度優化

依據。此一尊榮與評估並行的設計，讓業師在志工角色中獲得成就感與專業成長，形成可持續發展的志工培力循環。

三年間，COMPASS 系統已培育超過 51 位專業業師志工，支援超過 115 位學員，建立跨世代的知識與經驗傳承機制。課程設計結合實體演練與線上課程：實體課程可真實觀察志工狀況並進行實作演練，線上課程則不受時間與空間限制，提高學習彈性與完成率。此模式不僅擴大計畫觸及，也提升導師投入意願與計畫永續性，使夢想之家得以持續以志工力量服務更多弱勢大學生。

### 三、關鍵指標未達成

#### (一) 學員面：「計畫配合度低」之弱勢青年的觸及與就業力提升困境

所謂弱勢學生的計畫配合度低落，並非源自態度消極，而是長期處於資源匱乏環境下，導致以下情況：

1. 不容易觸及與加入計畫：因長期承擔經濟壓力、學業落後或家庭照顧責任，缺乏額外心力參與職涯培訓；對未來缺乏具體想像的青年，亦容易因現實考量而選擇短期打工，降低對長期職涯投資的意願。
2. 計畫課程投入率低：即便成功招募進入計畫，學員仍因需兼顧打工而影響課程投入程度，甚至可能退出計畫。
3. 溝通效率低：對權威角色（如教師、業師）缺乏自信溝通能力，導致計畫中與業師溝通不良，遇到溝通挫折後甚至可能導致退出計畫。

計畫配合度低之弱勢青年在計畫的觸及、目標溝通與投入狀況上，存在與一般學生顯著且難以彌平的落差，因此在計畫初期，基於服務成效與有限資源考量，團隊多優先錄取面試中計畫配合度高之學員，透過培訓其就業成功率約可達八成，待計畫穩

定後，近年開始按比例提高納入投入度較低、弱勢程度高之學員人數，第一年就業成功率僅為五成，因此團隊調整服務設計。

- 計畫前：放長招募期程，降低進入門檻

為提升高度弱勢青年之觸及率與信任感，團隊與多個社福型 NPO 合作，拉長招募期程，並透過單次職涯體驗課程，提前說明職涯培訓的意義與可能性。藉由面對面互動建立安全感，並在正式甄選前提供初步回饋，協助青年逐步看見自身潛力與計畫可帶來的支持。

- 計畫中：分級陪伴與支持系統調整

進入計畫後，團隊透過面試與初期觀察，依學員背景、心理狀態與投入程度進行分類，於分配業師志工與提攜小組時，納入個別差異考量，提供較高支持密度之陪伴安排。透過相見歡活動、成長反思工具與優勢引導，逐步累積學員自我效能感；並藉由業師志工的開放式引導與提攜小組的同儕社群，使學員在心理支持與專業引導層面獲得即時且持續的陪伴。

同時，計畫鼓勵學員申請各項獎助學金與助學資源，以緩解經濟壓力，間接提升其對培訓的專注度與行動力。針對易放低目標、屈就低發展性職缺之學員，除提供履歷撰寫與求職技能訓練外，亦安排結業校友分享自身突破限制的經驗，透過可參照的實際案例，協助學員重塑對自身職涯可能性的想像，產生長期且深遠的影響。

## (二) 組織面：內部人才培訓與專業接續的挑戰

青年就業培訓屬高度專業之工作，夢想之家長期投入內部人才培育，並持續關注人員流動狀況，目前整體招聘率及流失率仍落於合理區間，然而專案管理與青年培力相關職務，往往需歷有 3-4 年的年資相關專業歷練，方能累積足以獨立承擔專案的專業能力，夢想之家招聘新進員工多為工作年資 1-2 年新鮮人，即使團隊已逐步建立專

案流程與工作手冊，執行情況仍有落差，且未有明確內部培訓與接班機制，導致當關鍵人力更迭時無法即時滿足人力需求。

面對此一現況，夢想之家已開始系統性檢視人力資源招募與培訓機制，未來將更有意識地強化專案管理人員（PM）招聘與培訓，避免關鍵人力更迭對服務品質造成影響。

## 參、補助後

### 一、計畫可持續性

夢想之家會持續輔導弱勢學生就業，為此我們將關注以下項目以確保計畫持續。

(一) 計畫優化：應科技及產業變動加速，夢想之家須延續 Future Work 未來人才培力系列課程的推辦經驗，建立課程更新模組。依據企業實務需求動態調整培訓內容。

(二) 輔導量能提升：本計畫持續投入志工招募與培訓，透過系統化課程與實務陪伴，強化志工在青年陪伴與職涯引導上的專業能力，穩定支撐計畫推動。藉由建立具延續性的志工團隊與優化支持機制，提升志工留任率，確保服務在擴展規模下仍能維持品質。

(三) 服務需求共享：本計畫與 NPO 及各級學校建立長期合作，作為弱勢青年就業與職涯培力之主要轉介管道，透過分享專案經驗、課程模組與陪伴方法，協助合作單位精準辨識並轉介服務對象。同時透過跨組織資源整合，發展可複製、可調整的合作模式，擴大服務量能並深化整體影響力。

(四) 內部人才培訓：青年就業輔導高度依賴專業經驗。夢想之家透過系統化培訓與接班安排，提升新進專案管理人員能力，制度化核心知識與輔導技巧，確保關鍵人力更迭時服務品質不受影響，保障計畫永續運作。

## 二、機構可持續性

### (一) 人員組成

全職夥伴與志工人數維持穩定，並透過明確分工與培訓制度，確保核心業務能持續運作。全職夥伴負責專案規劃、執行與品質控管，志工與業師志工則補足專業服務與陪伴人力，形成相互支持的協作模式，不僅提升服務量能，也降低人力流動對組織運作的影響，確保計畫得以長期且穩定推動。

項目/年度	年底 正職人數	正職人數 增加比例	新招募 人數	新增 佔比	離職 人數	人員 流動率	全職滿 3 年人數	志工 人數
補助前	14	11%	0	10%	1	15%	12	27
2023	16	13%	2	13%	2	13%	10	71
2024	14	15%	2	15%	4	20%	8	142
2025	12	13%	2	13%	1	10%	8	146

### (二) 募款能力

夢想之家在傳善獎支持的三年間，面對募款環境保守與資源緊縮的挑戰，持續調整財務結構與募資策略，展現韌性與穩定度。根據 2023 至 2025 年數據，整體收入由 3700 萬元降至 2200 萬元，但資金來源多元穩定，未依賴單一資源。企業捐款與 NPO 合作約占七成以上，社會大眾捐款比例自 2024 年的 15% 提升至 2025 年的

18%，逐步擴大基礎募款，提升財務穩定性。政府補助與其他收入比例低，保持資源彈性。整體而言，夢想之家在傳善陪伴下穩健運作，持續優化財務，為服務深化與組織永續奠定基礎。

年份/項目	前三年			補助中		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
收入	37,651,291	37,393,403	36,795,006	32,628,035	26,208,673	21,957,476
政府	1%	1%	1%	1%	1%	1%
NPO	35%	38%	37%	41%	39%	38%
企業捐款	44%	41%	42%	36%	38%	36%
社會大眾	15%	15%	15%	15%	15%	18%
服務收費	3%	3%	3%	3%	4%	4%
社會企業	1%	1%	1%	3%	2%	2%
其他	1%	1%	1%	1%	1%	1%
比例總和	100%	100%	100%	100%	100%	100%
支出	30,800,095	34,020,356	29,187,710	27,050,075	26,360,667	24,195,414
當年度結餘	6,851,196	3,373,036	7,607,296	5,577,960	151,994	2,237,938
累積結餘	28,516,560	31,889,596	39,496,892	45,074,852	44,922,858	42,684,920

### (三) 與 NPO、學校合作狀況

與各合作單位之合作關係穩定，並能依學員需求彈性擴展合作網絡，增加合作培訓機構數量，並以公益價提供培訓機會，確保學員在資源可近性與培訓品質上皆能獲得長期且穩定的支持。

年份/合作單位數	補助前	2023	2024	2025
企業	27	35	47	55
學校+NPO	11	14	16	16
培訓機構	2	5	6	7

### 三、傳善對機構的影響

(一) 品牌肯定：獲得傳善獎的肯定，使夢想之家成為具高度公信力與社會影響力的公益組織，此一肯定亦促進企業、NPO 與學校單位合作意願，強化資源連結與跨界合作基礎。

(二) 執案支持：計畫執行期間，透過具實務經驗之專業顧問團隊，提供機構在策略規劃、專案管理、組織治理及資源整合等面向之諮詢與陪伴，並安排定期訪視與討論機制，協助機構即時檢視執行進度、辨識困難與調整策略，確保計畫品質與目標一致性，提升整體執案效能與穩定度。

(三) 專業培力：透過「傳善學苑」所規劃之執行長培訓課程，強化機構領導者在組織經營、策略思考、財務管理與影響力擴展等核心能力，協助其在專案執行之外，同步提升組織長期發展基礎，促進個人領導力與組織整體量能的成長。

(四) 社群支持：藉定期舉辦機構交流活動與社群聚會，建立跨機構的支持網絡，促進彼此在專案執行、資源運用與服務模式上的經驗分享與相互學習。藉由同儕交流與共學，減少單一機構獨立摸索的成本，並激盪創新作法，提升整體非營利組織服務品質與影響力。

(五) 媒體曝光：透過媒體專訪、成果分享會及相關媒體活動，協助機構提升社會能見度，讓更多大眾與潛在支持者理解其服務價值與社會影響。同時，藉由故事化與具體

成果的呈現，擴大計畫理念的傳播效益，為機構後續資源連結與影響力擴展創造更多可能性。

#### 四、機構對社會影響

夢想之家職涯孵化器七年深耕青年就業議題，除有效提升弱勢青年之就業率與職場穩定度外，也逐步建構一套可複製、可擴散的青年職涯支持模式，對青年、家庭、學校、企業及非營利組織產生多層次的正向影響。

(一) 弱勢青年與家庭：透過系統化職涯培訓與業師志工陪伴，協助青年建立正確職場 Mindset 與長期職涯思維，使其不僅順利進入職場，更能規劃未來 3-5 年的職涯方向。受訓青年多能取得具發展性的工作與相對較高的起薪，減輕個人與家庭經濟壓力，並提升穩定就業意願，降低因初入職場挫折而快速離職的風險。同時，計畫培養「被支持者成為回饋者」的正向循環，82% 校友於結業後持續以業師志工、講師、Mentor 或捐款等形式回饋，成為支持下一代的重要社會資本。

(二) 學校體系：計畫補足大專院校因職涯輔導人力與資源有限，難以長期推動系統性職涯培力的缺口，協助學校在學期間強化學生就業準備，並透過職後輔導設計，回應學校無法在畢業後持續提供支持的斷點問題，降低新鮮人職場不適應風險。

(三) 企業端：經過培訓的青年具備清楚職涯目標與較高穩定度，有效降低企業招募與培訓成本，提升企業僱用新鮮人的意願。具備專業證照或科技力等關鍵能力的學員，更能貼近企業需求，促使企業以較佳薪資條件聘用青年，形成雙贏循環。

(四) 業師志工與社會：透過完善的業師志工培訓與支持系統，協助專業人士有效投入青年陪伴，提升其社會參與感與自我價值肯定；同時，跨校、跨企業與 NPO 的合作模式，逐步形成支持弱勢青年就業的協作網絡，提升資源使用效率，推動青年就業支持由個別方案走向結構性改善，創造可持續的社會影響。

## 五、對後續機構的建議

受惠於傳善獎財務及專業的支持，青年就業計畫達成原定目標之時，也發現青年就業更深層的結構性問題與應對解方。取夢想之家經歷為以下建議，期望作其他機構的參考與啟發。

(一) 設計符合市場趨勢的職能課程，並深化課堂與社群的連結，以在職能、文化、心理等層面多管齊下，提升個案受輔成效。

(二) 重點發展志工培力系統，建立校友回游服務的志工網絡。形成貼近弱勢青年的支持系統，提升學員內在動機與計畫永續性。

(三) 重點運用傳善獎資源，在專案執行階段持續同理青年需求，把握以人為本的迭代思維。