

91 年  
專技高考

## 社會工作師

社會工作管理  
考前重點【題】示

高上高普特考

台北市開封街一段 2 號 8 樓 (02)2331-8268 www.get.com.tw

一、全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 是一九九 年代管理的新趨勢。請問何謂全面品質管理？社會工作機構如何實踐全面品質管理？

**答：**管理理論起於以泰勒為主的科學管理理論階段 (1900~1930)；三 年代後，歷經以人群關係學派為主的人性管理理論階段 (1930~1960)；六 年代起出現系統理論階段 (1960~1980)；到八 年代後第四階段新管理主義階段 (1980~) 崛起；一九九 年更出現以顧客為導向的所謂全面品質管理 (TQM)，蔚為一股新的管理風潮。

(一)全面品質管理 (TQM) 係(1)以品質作為引導組織的力量(2)合作非競爭(3)持續與漸進發生改變(4)團隊工作非個人主義。強調三 E's 概念，即效能、效率、經濟。而更重視品質的因素。最終目標「零缺點」服務與產品。重點著重組織、團體、員工三者關係的人群關係學派，以及精明分析工作的科學管理觀點加以融合。

(二)社會福利機構欲實踐 TQM，允應從品質、合作、持續、團隊四項著手。

1.品質方面：品質是機構的主要目標，消費者決定品質意義；社會福利機構消費者指的是使用暨接受其服務的特定族群院民，由受服務者包含家屬對服務品質的滿意度的提升，可刺激機構致力滿足需求的動力。

2.合作方面：機構內部各部門須以強調合作非競爭的態度，共同達成機構所交付的使命與目標；包括理念溝通、思想一致、以及行動上的協調一致，共同完成服務的輸送。

3.持續方面：機構必須明瞭因應服務顧客需求所產生的各種措施努力，將是配合需求與市場變化而持續的投入，並且不斷的漸進發生改變。

4.團隊方面：TQM 不是個人主義，而是團隊作業工作 (team work)，亦即從顧客提出需求開始，管理者必須就服務釐清過程所需介入處理項目，協同機構內外單位相關部門權責、專長，共同服務滿足顧客。

二、社會工作機構為講求責信 (accountability) 應重視組織績效，而服務品質則是組織績效的重要面向。請問社會工作管理者可運用哪些標準來衡量組織的服務品質？請說明這些標準的意義。

**答：**「責信」是社會工作機構重要的議題；非營利組織面臨競爭的市場，社會服務機構必須向外界證明機構的重要性，這是個責信的時代，社會工作者必須向大眾、政府、捐款者證明機構的效能和成果。

服務品質反映出組織績效，衡量組織績效如從服務品質角度而言，以下茲依照全面品質管理 TQM 強調概念指標三 E's 為標準及意義如下：

(一)效能 (effectiveness)

係提供正確的服務，使機構的政策目標得以實現；一項服務過程如以輸入 輸出 影響三階段過程表示，那麼「效能」關係指的當是介於輸出和影響之間。同樣的輸出發揮最大影響效果。指的是服務能符合預期目標。

(二)效率 (efficiency)

指能符合既定條件的最少資源，提供特定服務質和量而言，「效率」關係指的是介於輸入和輸出之間。呈現最起碼的輸出 (服務) 水準卻使用最少的資源。

(三)經濟 (economy)

符合特定質與量前提下，確保組織購買與提供的服務，能以最低成本生產或維持。

三、何謂管理 (Management)？社會工作管理與企業或政府部門管理有何不同？

**答：**「管理」指的是採取一種具有特定性質和意義的活動，以完成某些共同任務或達成機構的服務目標。社會工作管理是社會工作的手段也是過程，目的在將管理的有關知識與技術運用於各類社會福利機構團體、社會行政部門、透過規劃、組織、任用、領導、控制等職能，以有效整合組織各項資源，達成組織服務人群最終目標。

如將社會工作管理定義在狹義的社會機構管理，則社會工作管理與企業、政府部門管理有許多共同特質，然而亦有不同的特性差異，區分如下：

(一)社會機構的管理是建立在協助社區內所確認的需求。

(二)社會機構所提供的服務可被區分為包括：

- 1.重建受創的社會功能
- 2.提供資源發揮社會功能
- 3.預防社會失功能。

(三)社會機構具有代表其社區的管理委員會。

- (四)機構組織方案的大小、範圍、結構和型態有很大的不同。
- (五)機構管理者有責任將機構內部的運作與社區發生連結。
- (六)對資源使用的選擇有其持續的必要性。
- (七)避免為生存而不均衡使用資源，管理者負發展、維持機構適當功能之責任。
- (八)社會機構所提供的服務，含有專業社會工作的成分。
- (九)員工參與管理的過程，且影響機構的方案。
- (十)機構所需經費多係依賴外來協助，並且需要不斷協商維持。

#### 四、請說明社會工作管理的特質？

- 答：**(一)社會工作的管理不是為管理，而是為了人：社會工作的存在是基於肯定人的重要性，因此社會工作管理不是為了管理，而是為了案主以及工作者。
- (二)管理應做為社會工作的後勤工作，不在約束對專業的推動：讓社會工作者有效發揮專業，服務案主對象，以管理協助工作者「條理」工作，而非「管窰」工作者。
- (三)如同社會工作，既是科學，也是藝術的運作過程：人類行為可藉助以科學理解，然而對於行為動態過程亦有待以藝術的運作，增進考量。

#### 五、試就社會工作所面臨的內、外在環境因素，說明何以現代的社會工作必須要強調管理。

**答：**就社會工作管理的必要性而言，主要面對多項議題，包括機構組織效率的議題、組織複雜的議題、內部壓力的議題、責信的議題、外在環境壓力的議題；

##### (一)內在環境因素方面議題

- 1.社會服務非營利機構，經常必須面對員工流失率、士氣低落、欠缺成就感、工作意義認知等問題，此與管理有關。
- 2.組織必須以講求效率、具有效能方式運用有限人力，提供有效的服務，進而處理案主需要和解決問題。

##### (二)外在環境因素議題

- 1.八十年代以來社會福利民營化，競爭、市場價值以及商業準則滲入人群服務，為善用有限資源，往往必須任命、運用可掌握市場機能、吸引更多捐款來源的管理者，以生存於競爭過程中。
- 2.社會問題漸趨多元化、複雜化，社會工作的理念與價值受到肯定成為顯學，投入社會工作的資源不斷增加，亟待專業管理的作為，以面對並有效解決社會問題。
- 3.社會服務機構必須向外界證明機構的重要性，這是個責信的時代，必須向大眾、政府、捐款者證明機構的效能和成果。

#### 六、社會工作機構面臨著社工員的高流失率、士氣低落、欠缺成就感和覺得工作欠缺意義；請問管理者可採取哪些激勵的方法，以改善這些負面現象，進而確保被服務對象的權益，並達成組織的目標？

**答：**(一)高流失率、士氣低落、欠缺成就感和覺得工作欠缺意義，應重視「人」存在於組織中的影響；即所謂人群關係學派（Y理論）強調注重人群關係與互動；著重人性的考量。

##### (二)採用激勵原則方法包括：

- 1.尊重人格：尊重所有人員，培養團體感情。
- 2.相互利益：上下以及成員與組織利益融合為一體。例如舉辦「以廠為家」教育聯歡活動。
- 3.積極激勵：採良好保障激勵工作潛能。例如建立良好職廠環境，優渥的職工福利制度，積極性的升遷制度。
- 4.意見溝通：建立完整溝通管道，成員感情交流。例如經常召開勞資代表會議，尊重會議程序，確實執行會議結論。
- 5.人人參與：人人可發表意見，合作無間。例如擴大舉辦全廠勞資會議，人人可充分表達意見。
- 6.相互領導：上下交互影響，達成目標與任務。以具體共榮意識，促成思想上的溝通以及行動上的協調一致，共同合作達成組織任務目標。
- 7.強調個人目標和組織目標的一致性，創造良好的環境，經由組織目標達成以達成個人目標。亦即管理者運用授權、工作豐富化、參與管理等方式，可激發員工潛能，終而達成組織目標。

#### 七、社會工作基本上以人性化管理為基礎。請從Douglas McGregor(美國麻省理工學院管理心理學教授)的X理論(X theory)與Y理論(Y theory)說明社會工作管理對人性的影響。

**答：**(一)X理論

- 1.基本假設：負面的、假定人少有雄心大志，人們的工作意願是被動的，需要緊密的督促其工作；對人類行為的假定是傳統以來的看法（性惡可塑論）。

- (1)人天生不喜歡工作，而且儘可能地逃避工作。
- (2)一般人會儘可能的逃避責任，且喜歡正式的指導。
- (3)大部分人必須在被強迫、督導甚至處罰的威脅下，始能達成組織所託付的目標。
- (4)大多數員工追求的是經濟上的安全感，少有其他企圖。

2.實施方式：社會工作管理者必須嚴格界定工作行為，包括訂定各項工作標準規則，採取嚴厲措施等。

## (二)Y 理論

1.基本假設：假定人會自我指導與約束，接受責任；強調具有民主參與的施行，工作者權利和建議被鼓勵和支持。

- (1)人視工作為自然的事情，並非天生不喜歡工作，端賴工作或引起滿足，或引起痛苦而定。
- (2)員工對目標有所承諾，會自我指導和自我約束，以達成組織的目標，外在處罰、控制並不能帶來對組織目標的努力。
- (3)適當情形下，人不僅接受責任，也會追求責任。
- (4)好的決策能力並非管理者獨有的，員工具有的創造力有待管理予以激勵啟發而產生。

2.實施方式：強調個人目標和組織目標的一致性，創造良好的環境，經由組織目標達成以達成個人目標。亦即管理者運用授權、工作豐富化、參與管理等方式，可激發員工潛能，終而達成組織目標。

## 八、請從管理實務簡述五個社會工作管理項目及其涵意。

**答：**一套綜合性的社會工作管理項目包括人事管理、財務管理、資訊系統管理、目標管理、時間管理等六項：

### (一)人事管理

係指社會工作組織中專業人員、半專業人員、志願服務工作人員的人力管理與運用。此一領域包括人事的政策、人力的招募、篩選、安置，組織成員的發展，工作表現評估、訴怨的處理等管理議題。

### (二)財務管理

指社會福利機構對於處理錢財、資源管控規劃，以達成組織的目標；社會工作財務管理包括：

- 1.規劃和預測財務需求及財力來源
- 2.發展資源
- 3.安排資源
- 4.記錄財務和方案執行情況
- 5.控制開銷和管理資源
- 6.報告和解釋財物運用情形

### (三)資訊系統管理

資訊系統是一種系統，由資訊的彙集、輸入、處理到輸出，如轉介、追蹤，可以使各種案主群的需要更有效而緊密的連結。資訊系統包括機構和案主，在直接服務方面，管理用來追蹤工作人員的活動以及對案主的服務情形。在間接服務方面，借重資訊系統的管理彙集資料，形成較佳社會政策、社會計畫，做為機構於社區倡導或者辯護時主要參考依據。

### (四)目標管理

一種新的管理哲學，由組織上下成員共同設定目標，包括組織該達到何種結果、該運用資源為何，甚至達到期限等均有共識。亦有認為目標管理導向在某種意義上等同於參與管理、Z 理論。目標管理涉及組織的預算、績效標準、人力等因素，對於目標決定學者專家最常建議採取的步驟是「SMART」原則：

- 1.S：specific 特定的
- 2.M：measurable 可測量的
- 3.A：attainable 可達到的
- 4.R：realistic 實際的
- 5.T：time bounded 時間限制的

### (五)時間管理

係指運用時間分配運用概念增進組織及成員的效率（社會工作者面對案主需求、組織的要求，經常是具有強大壓力）；以有效的時間管理，發揮個人時間的運用，達成組織目標。

## 九、何謂參與管理？請從社會工作觀點說明參與管理的意義與功用。

**答：**參與是實施民主式領導的先決條件，亦是激勵的一種方法；所謂「參與管理」(Management by Participation)是指機構內員工有權參與其工作有關之事務而言；它是當今公司部門組織管理的重要議題。其假設一旦個人有權參與決策制定，勢必關注的不只是整個組織，投注的是個體身心，而非僅是工作本身而已。

(一)戴維斯 (K. Davis) 認為「參與」的意義包括：

- 1.參與不只是個人身體活動，還涵括精神、感情等層次
  - 2.可鼓勵員工在群體行動中更富有責任感
  - 3.容許員工有機會表現個別創造力
- (二)有效的參與管理具有如下功用：
- 1.提高工作效率及生產力，改善整體工作士氣，減低流動率。
  - 2.增進員工之間的和諧氣氛，減低員工對環境的不適應。
  - 3.增進員工的工作效能，增加其責任感。
  - 4.協助管理者傾聽各方意見，集思廣益，俾益正確做決策。
  - 5.提供員工自我訓練、發展才能之機會。
- (三)參與管理也因基於被誤用或過度使用觀察，而招致一些批評：
- 1.低估員工的「冷漠地域」：未能具備相關專業知識經驗者，難能有所貢獻；再者對決策議題興趣程度，亦將影響實際參與程度。
  - 2.可能混淆管理者的角色：強調員工參與以認同組織目標，過度使用卻面臨真正管理者似乎已非管理的窘境。
  - 3.可能創造出不穩定的情境：因為過度重視參與管理，員工難以預期管理者的行為，不穩定性帶來員工不確定性的焦慮。

十、社會工作管理的決策主要包括直覺的(intuitive)、判斷的(judgmental)與問題解決的(problem-solving)等三種類型，請解釋並指出其優點與缺點。

**答：**理想上機構主管作決策時，會依據現實狀況作審慎思考，然後理性選擇，事實上是有其限制的；Clarisle 提出三種決策類型：

- (一)直覺的決策：情感勝於理性的，所做決策依其所認為是對的或最佳的，且與預感或內心感覺有關。  
優點：回應現實的情理需求、當下處遇問題的適當性足夠。  
缺點：不夠客觀、非理性的往往不是真理、容易陷入個人主觀意見、無法解決複雜問題。
- (二)判斷的決策：依據知識和經驗而來，一個人熟悉組織的環境與運作之後，曾經是新的決策也會成為例行性的。  
優點：因為工作的熟稔得以正確預測可能發生的事、快速反應現實面需求。  
缺點：百密仍有一疏，依據經驗判斷仍可能產生錯誤決策、容易陷入決策者個人主觀與刻板印象中。
- (三)問題解決的決策：一種基於理性的研究及分析後所做的，這種方式的使用在於單靠快速的判斷方式是不充足的，它需要更多的資訊，且需要時間研究、分析和回應。  
優點：理性的方法，通常是較為客觀和科學的，特別是用於解決有多種選擇的複雜性問題。  
缺點：理性的問題解決趨向，往往因採取資訊以諮決策而缺乏時效、延宕時機、難以回應現實的情理面需求。

十一、志工(volunteers)是非營利社會福利機構的主要人力資源之一，但志工流失率高也造成機構的困擾。請問社會工作管理者如何維繫志工，以減少志工的流失並提升志工的服務效能？

**答：**志工的維繫是志工管理重要議題，也是一個過程的問題，在任何階段，均可能造成流失，因此把握各階段提昇服務效能是必要的：

- (一)在需求評定與方案設計階段：(目的明確原則)  
把握目的明確原則，確定運用志工的目的，可有清楚的工作期待。
- (二)工作設計階段：(工作執掌清楚原則)  
把握工作執掌清楚原則，俾有效安排適當工作。
- (三)招募的階段：(簡便報名原則)  
針對適合的志工設計海報、招募活動，以簡易方式找到合適且足夠的人。
- (四)職前說明階段：(舒適自然原則)  
迎新說明會時，提供感覺自然、輕鬆自在的環境，使志工願意對組織有所承諾。
- (五)服務過程階段：(需求滿足原則)  
足夠訓練讓志工學習，提供服務過程中滿足自己的需求。
- (六)與專職人員互動：(工作夥伴原則)  
專職與志工是非營利組織的兩大勞動組合，二者應維持真正夥伴關係，有助於達成組織的使命。
- (七)與管理階層互動：(實質支持原則)  
管理者重視志工價值，提供經費支持志工方案。
- (八)持續階段：(社區認同原則)  
服務方案中獲得社區的認可，是維繫志工投入的重要因素之一。

十二、團隊作業 (Teamship) 在社會工作實務已漸有被廣為運用及強調之趨，其過程為何？

**答：**全面品質目標的達成，往往要藉助「團隊」的方式進行；相較於團體，團隊不僅重視組織整體目標的達成，更包括了其成員間的相互倚賴與彼此承諾。Skidmore 指出團隊工作過程包括五項主要子過程：

- (一)溝通 (communication)：團隊工作始於全體成員彼此間的溝通，注意傾聽、誠實溝通，對想法的互動及反應，思想上的獲致共同一致。
- (二)妥協 (compromise)：有意見分歧，以折衷辦法解決爭端，彼此樂於發現不同意見，並以妥協態度解決困境。
- (三)合作 (cooperation)：係指兩個或更多人一起工作或彼此幫忙的過程，機構內缺乏合作意願，導致行政效率減低或鬆懈。
- (四)協調 (coordination)：指機構內組成分子是組織與實務之相交結集，為使機構力量發揮到極致，乃須協調所有各級員工的參與，獲致行為上的共同行動，清楚界定員工角色職責，以及機構的動機。
- (五)完成 (consummation)：團隊工作不僅需要與別人共同著手計畫，且必須能予以完成。完成服務或行動是團隊過程中之主要部分。

以上團隊的建立可說是參與管理的具體表徵，TQM 全面品質管理視團隊為一種對學習的承諾以及品質改善之變革的重心；以團隊為基礎的學習活動必須要能包括：團隊需求、團隊內個人的需求、組織的需求。

十三、試定義社會行政程序功能 POSDCRBE 並解釋說明之。

**答：**社會行政的功能或程序最常用分類包括八種，即 POSDCRBE。

(一)計畫 (Planning)

計畫的意義指社會行政人員對社會工作機構的組織與業務深思熟慮的歷程，其在範圍和內容上應考慮事先決定行動的主題、蒐集事實、社會情況及為滿足人類需要所提供的服務之分析、獲致此一目標最佳途徑的決定、根據目標與政策訂立方案與服務設施、按設計分配資源、分層計畫、計畫期限分程、其他對行政計畫執行之特殊考慮事項。

(二)組織 (Organization)

組織規定社會工作機構行政上應有的結構，這種組織結構目的，乃在於分工與合作，分層負責，以有效發揮專業服務的實際功效。機構型態包括有形和無形的組織力量在內。

(三)人員部署或任用 (Staffing)

人員部署指機構中有關招聘人才、任用、任期、薪給、假期、訓練、進修、考績、升遷、保險、退休、撫恤及工作條件等人事政策之實現。工作人員任用與訓練等課題包括人事制度與專業倫理、工作說明與職業分類、人員任用、遴選與訓練、專業督導與行政督導、人員考績與升遷、薪津給付辦法。

(四)領導 (Directing)

領導是機構首長的職責，包括最後的決定，以及機構行政之權，社會行政人員應採民主方式的領導。溝通是領導程序中最主要的技術，溝通應採雙邊溝通方式。

(五)協調 (Co-ordination)

社會工作機構內的協調，首須對每一位工作人員的執掌有清楚明白的決定，以及應樹立責任與權力的限度。社會工作機構之間的協調，積極地聯合設計、共同行動，力求配合與集中力量以發揮最高之行政效率，促進整體的福利；消極地避免社會工作機構之間的分立與衝突，以及職權及工作上的分歧與割裂。

(六)報告 (Reporting)

報告是闡釋機構工作及做好公共關係的最有效辦法，因為它能使人充分了解機構的價值所在。報告可分為工作人員個別定期報告、各部門的單位工作報告、各種方案的進展報告或總報告、各種評價與研究報告、會計報告及專業服務報告。

(七)預算 (Budgeting)

預算的功能為對機構財源加以運用支付並稽核。預算乃是對機構的各個分支部門在經費上作合理的分配，使各單位能夠有效地推展業務。

(八)評鑑 (Evaluating)

針對機構評鑑 Winnifred Bell 揭示八個標準，包括目標、立法授權、經費來源、行政結構、資格要件、服務對象、充足、平等。方案評估則有 Gilbert & Specht 提出方案評估三層次；亦即方案、方案管理、服務供應，及方案測量的五種類，包括努力、影響、效果、效率、素質。

十四、對社會工作人員提供進修機會，俾提昇工作能力與表現包括：訓練 (Training)、教育 (Education)、及員工發展 (Staff development) 等三種方式。請比較並分析其對提昇專業能力之影響功效。(87 專技)

**答：**(一)訓練：

員工訓練是一種期望讓員工能有持續性的改變，以增進其執行工作之能力的一種學習經驗；是一種學習的過程，

訓練重點偏向現實取向，重點是目前的工作，增進個人技術能力，以便立即應用於目前工作的執行。種類不同，常見的分為職前訓練與在職訓練；職前指的是新進員工訓練；在職指的是已從事工作過程，為提昇新的知能而從事的學習。

員工訓練具有簡單、成本低廉、迅速學習等優點；而可能會有因尚在學習發展技術，以致生產力降低、可能時有犯錯等缺點。

(二)教育：

如以正規教育視之，則對員工教育可以分為留職進修與在職進修，留職教育進修，指的是職場工作職位保留，得以專心研讀進修；在職進修指的是兼職於工作崗位，一面工作一面進修。教育即投入正規學習方式的進修，以獲得全新的知識技術，徹底習得理論原理。

教育具有充分且正式學習效果較佳、提昇組織效能明顯等優點；惟卻有成本過高、資質提昇容易導致跳槽等缺點。

(三)員工發展：

1.偏重於組織未來的工作取向，較著重教育而非訓練，藉由教育，員工發展的活動意欲灌輸員工正確的推理程序，增進理解和詮釋知識的能力，非僅事實的傳授或特定技術學習；發展在強調員工個別成長。可分為工作中的方法與工作外的方法。工作中的方法包括工作輪調、派遣副手廣泛學習、參與組織內不同分支委員會學習等。工作外的方法則包括傳統課程講授研討、模擬法、戶外自信心訓練等。

2.員工發展有培育具未來觀思維、發展出具有邏輯思考的觀念、提昇員工成長層次、培養主管人才等優點；惟對於此刻工作知識技術的提昇較無立竿見影之效果。

3.社會工作專業人員應具有助人專業，除了員工訓練，增進技術能力的必要外，人群服務 (human service) 的工作本即需要經常針對助人的工具 - 社工人員，要求其本身不斷的提昇素質、自我成長，以保障案主權益；因此員工發展更是必要，尤其在高流動率的社工專業領域，組織允應不斷培訓未來主管人才。最後在教育方面，機構組織於經費許可下，鼓勵員工進修，取得更高專業資格，對於組織發展的層次絕對是有正面意義。

十五、社會機構或組織之使命和目標有何種功能？如何影響實務工作所提供之服務？

**答：**使命與目標俱屬社會工作機構規劃主要的九種不同類型之一，包括：使命、整體目標、特定目標、策略、政策、規則、程序、方案、預算等；可分別歸併成高低不同層次。

(一)使命 (mission)：每個機構有其存在的使命，係指對「機構存在的理由何在」之回答；經常是非常概括、廣泛、普遍式的規劃，且經常是理想主義、利他主義之陳述；主要是在於不必因環境變遷而須經常修改，或令成員規劃新方案時，產生不利於組織的爭執。然對於實務者的影響：廣泛性導致模糊性，產稱限制；多數成員並非組織使命形成時的參與者，係獲得工作後承續的，因而，在社會工作機構裡，一項新的服務領域或對新案主服務的開辦，可能會受到使命的支持，也有可能受到限制。

(二)目標 (特定目標 objectives)：只對組織目的 (goals) 或宗旨，轉換成可觀察與可測量的實體(objects)，必須依據使命與總目標而定，且要能夠包括提供和有益於服務之組織的各個部分，並要明確且亦於被監督和評估。目標的操作化程度，可知悉目的宗旨被完成的程度；目標通常有完成時間期限，有四個基本特性且影響實務者：

- 1.可用書面方式表達；增進實務者了解，提昇實務者對目標的承諾。
- 2.可被測量的；始可讓實務者對其成效的評定。
- 3.有明確時間限制；了解是否達成的指標之一。
- 4.可挑戰與可達成的；具有挑戰性，則可激發實務者潛能，非遙不可及的，使實務者士氣受挫。

十六、新管理主義(New Managerialism)與傳統「科層 - 專業」的管理有何不同？並請闡明對現代福利的服務輸送以及社會工作的實務有何重要影響？

**答：**一九八〇年代以前，公共部門管理新模式出現多種不同名詞，包括：管理主義、新公共管理、市場基礎的公共管理、後科層典範、企業政府等；名稱不同，本質卻是一致。Hood 認為新管理主義有重要的信條為：

- 1.著重管理、績效評鑑以及效率，而非政策。
- 2.公共科層分散處理一種基於使用者付費的機構。
- 3.運用準市場和外部契約以扶植競爭。
- 4.預算刪減以及強調輸出目標、限定項目契約、財務誘因、經營自由。

(一)觀察「科層 - 專業」管理的特質：

科層組織體制內，訂定多種規則，具封閉系統性格，重視層級間的依從倫理，因此關係冷漠。存有的專業主義，事實上是威權式作風與決策，「決策」與「遵從」最能反應出領導者與被管理者的意志；為便於龐大科層體制運作，必須強調標準化作業規定，以及各部門自行管制。科層官僚決策領導者往往是具政治色彩，產生政治力的介入；經常會有武斷式的偏見，且會干預下屬專業者作為；另涉及政治利益、執政者合法性危機等，愈顯出其

不穩定性。

(二)「新管理主義」特質：

管理主義重視理性決策、彈性作為，因此施行強調創造、新意的啟發；組織在動態的過程中不斷產生與創造績效。管理主義以顧客滿意導向，組織較屬開放系統性格，施行過程強調透明取向，以結果論及市場主義為取向。管理主義領導階層傾向以理性方式領導，因此是較務實的；再者以使能者（enable）角色，鼓勵被管理者發揮潛能，對於組織的施為強調整體與逐步策略運用。

新管理主義主要目標有「三 Es」，即經濟、效率、效能；經濟意味在符合一特定質與量前提下，以最低成本提供服務。效率意味以能符合規定的最低層次資源，提供一定服務品質與數量。效能則意味提供正確服務，以實現機構政策即目標。此對於福利服務是一項轉變；對於社會工作實務者的施為又是必須有的新思維。

「市場」或「準市場」儼然成為當代福利服務輸送的一項重要議題；引進準市場（產生競爭機制）強調分散化（機構小型化與社區化）持續重視品質改善必要性（效率與效能）以及是否符合使用者的期望（使用者參與及顧客滿意）。而市場原理也並不全然民營化，某種意義上看來其實是公共部門內部的改革。就如同TQM全面品質管理，重視品質的因素，提倡管理的新價值，應用在社會工作，慣常以「消費者」取代「案主」；以「照顧管理」取代「評量」（assessment）。以上新管理主義對於福利輸送看出服務輸送（service delivery）主體的多元、社工實務上則專業人員與服務對象之間，趨向更為平行互惠，也將有更全(full)人式的服務以及照顧，此均為其重大影響。

十七、社會工作個別督導、團體督導以及同儕督導三種方式，其意涵及其優缺點為何？

**答：**個別督導、團體督導以及同儕督導其意涵及優缺點如後：

(一)個別教導模式的督導

1.個別督導意涵特性

個別督導是傳統以來的督導方式，由一位督導者對一位受督導者以面對面方式，定期舉行討論會議；往往是每週（或每兩週）一次，每次半個小時至一個小時，另外視情況需要，作不定期的督導會議。其特性如下：

(1)就督導的對象言

此種督導通常是對新進人員或資淺者，或是工作、人格特質情緒方面的問題作溝通與討論，以幫助受督導者成長，並提高服務品質。

(2)就個別督導的程序言

受督導者以書面或口頭提出一週來的紀錄或問題要項，督導者據此以間接方式引導，啟發受督導者的思考，討論可能解決問題的途徑，並促使受督導者選擇或決定較適切的辦法。

(3)就督導與被督導者互動而言

個別督導之督導者與受督導者之間的討論，必須是雙邊的教與學之活動，才能達到社會工作專業者成長的目標。

(4)會談時督導者應做到的事項：

- A.聆聽：從頭到尾仔細聆聽社工說的話。
- B.補充：以資料、知識或重點補充社工所說。
- C.提出疑問：向社工提出問題以開闊其思想與視野，激發其走向新境界。
- D.評價：檢視社工者如何工作，並與其分享經驗與想法。
- E.提出建議：對處理案主問題的具體行動提出建議，使社工能擬定有效的工作計畫。

2.個別督導的技術

- (1)督導者誠懇的傾聽社工者的訴說。
- (2)督導者應細心研判工作者的紀錄或報告內容，並發現其教育重點所在。
- (3)督導者應接納工作者的感受。
- (4)督導者必須經常鼓勵工作者對問題的自我評判和創造能力。
- (5)督導者應以婉轉的口氣作評語和建議。
- (6)督導者要隨時提供示範性的方法和技術。
- (7)督導者要促使工作者以自我學習和自我訓練為最終目標。

3.個別督導的優缺點

優點：

- (1)督導與被督導者在不受任何干擾下，決定及解決某一議題。
- (2)督導有充分時間，可以充分的討論被督導者的個案。
- (3)有機會仔細檢視被督導者的工作進度，並著重彼此間關係。
- (4)個別督導重複了個別諮商的本質，提供了有用的效法方式。

- (5)合理確定被督導者個案負荷總量。
- (6)有較高的隱密性。

缺點：

- (1)被督導者僅接受另一個人輸入，有時會有無助益的偏差。
- (2)彼此緊密分享彼此相同觀點，不知不覺中發展一套共謀關係。
- (3)被督導者沒機會與其他諮商員比較，尤其在相同發展階段。

## (二)團體指導模式的督導

### 1.團體督導的意涵特性

團體督導是由一個督導者和數位受督導者，以小組討論方式，定期舉行討論。通常是每週、每二週或每個月舉行一次，每次一至二小時，小組人員由二、三人至七、八人不等，原則上人數不宜過多，才方便討論。會議主要內容特性，包括各社工人員專業服務過程上的難題，每次由小組中一或二人提供書面或口頭紀錄或討論要項。

### 2.團體督導的技術

- (1)督導者在團體面前要感到舒適，有興趣和有信心。
- (2)督導者需熟悉團體成員的姓名、性格，並與之建立良好關係。
- (3)督導者必須能引導團體成員集中注意力和向心力。
- (4)督導者需儘量促使團體成員，自動自發、自由自在提出問題、觀點和建議。
- (5)督導者要能把各種不同觀點連結起來，並作分析比較和綜合，而得到可共同理解的結論。
- (6)督導者必須用心傾聽成員所說意思，並把握其重點所在。
- (7)督導者需事先早有準備，但討論時宜彈性加以修正。
- (8)督導者必須使討論過程有進度的發展，不宜停滯在同一主題太長的時間。
- (9)督導者應以溫和、輕鬆、婉轉以及幽默方式，向團體成員說明和修正其共同所犯的錯誤。
- (10)督導者應敏銳地察覺團體成員的潛在感受，並加以妥切的處理和引導。
- (11)督導者對「社會感情型」和「問題解決型」的成員，其表現和觀點善加引導與應對。
- (12)督導者應對攻擊型和偏激型的成員，妥加處理和限制。
- (13)督導者應在討論的每段落作「段落結論」，並在結束時，提出清晰和具體的歸納和結論，以便受督導者領悟和方便實行。

### 3.團體督導的優缺點

優點：

- (1)節省時間、經費或專家人力。
- (2)團體督導同儕支持的氣氛，受督導者可分享焦慮，體認共同面相似的議題或處境。
- (3)以團體方式，使參與者可以彼此反應、回饋，而非督導者控制主導；參與者合作共度實務工作中所遭遇的困境。
- (4)團體可提供廣闊生活經驗，不同工作者提供多元化的視野。
- (5)團體的形式本身就易於以角色扮演方式演練技巧。

缺點：

- (1)無法像個別督導，視需要而發揮對受督導者的治療。
- (2)團體中的動力現象，有時對個人有益，有時對個人有傷害性，例如：團體中的競爭、挑釁，處理不當可能產生傷害。
- (3)在團體中，督導者顯然給予每一位受督導者個人關注，其效果不如個別督導佳。

## (三)同儕互動模式的督導

### 1.同儕督導的意涵

同儕督導係指與具有相同需求、觀點或技術層次的個人或一群工作者，以個別互惠或團體討論的方式進行。參與互動的成員不必然是同一團隊或同一機構者。其特性如下：

- (1)沒有指定的督導，團體成員均以同等地位參與；因此團體成員必須是成熟的、有工作經驗者，督導始較易成功。
- (2)同儕督導是定期持續進行，團體決策，主持會議者只負責議事進行。
- (3)學習為每一成員責任，以學習視為同儕互動的成果之一。

### 2.同儕督導的優缺點

優點

- (1)過程中沒有權威的參與，專家權威亦減至最低。
- (2)會議的組成由參與者按其方便原則籌組，免費參加。

(3)參與者對於團體的發展具高度了解與支持。

缺點

(1)參與者易以避免爭執態度參與，減少深層互動機會。

(2)參與者無權利義務，有時會缺乏必要經驗和技術。

十八、請說明社會福利機（構）關中，有效能的管理級主管人員必須具有那些能力與技術？

**答：**(一)機構管理者要想實現其管理機能或程序，允應具備下列三種技巧能力：

1.技術性的技巧

應用於專業工作上的知識與技術，或許此不等同於管理能力，管理者不必然以該項知識專家自居，然而一無所知是相當危險的，不僅可能影響專業實施效果，亦無法與專業技術人員溝通俾提供協助。

2.人際關係的技巧

管理者藉著他人完成任務，雙方自是包括信任合作關係，隨著人際關係理論的重視，管理者應特別重視這方面技巧。

3.概念化的技巧

依管理者角度而言，常常必須面對各種多元且複雜的問題，而且必須快速決策與處理，例如判斷方案優劣得失，前述技巧之外其仍必須具備轉換性能力思考，從具體轉變至邏輯理性思辯後，轉換至現實面作成決策。

(二)Skidmore 則歸納出社會工作者應具備的技術能力包括：

1.領導：包括權力的獲得和運用，且管理外部的關係與網絡。

2.規劃：包括社會政策的規劃，管理者應事先對所有可能的方案事先做慎密的思考與規劃。

3.方案的擬定：思考可行的替代方案，評估可能的影響、依設定優先順序進行評估。

4.財務管理：包含預算、募款與會計。

5.管理的操作：包含對管理資訊系統的使用與管理。

6.人力資源管理：包括員工的任用、協調和支持。

7.方案評估：含需求評估、品質、效率與效益。

8.聯繫：機構內員工的互動，有效地與他人溝通。

9.行銷：讓機構的服務能獲得顧客、捐款者的青睞。

10.督導：包括第一線督導以及直接服務之工作者的各項督導，維持個人的均衡。

11.授權：善用他人能力，有結構地使用授權。

十九、機構評鑑程序為何？請說明理想的機構評鑑應如何做？

**答：**依照實務工作而言，進行社福機構外部評鑑，形式上行政程序應包括：(1)評鑑計劃簽核(2)召集專家學者就評鑑標的與項目討論共識(3)完成正式評鑑書面文件表格製作(4)適用接受評鑑單位確認以及通知寄達(5)排定評鑑日期前往(包括現場勘評及座談)(6)討論整體評鑑結果(7)成績公佈與通知。

以下試修改 Winnifred Bell 若干判準說明並闡釋機構評鑑：

(一)目標達成度：機構設定宗旨、方案，預定目標如服務人口數達成程度，以及非機構原始宗旨使命的另外非預定目標都可在評估之列，了解達成情形。

(二)政府立法與授權：機構與政府連結並獲得支持情形；特定計劃方案執行政序上，是否充分配合政府政策目標執行。

(三)財務與經費來源：機構經營經費來源；包括董事會捐助、對外募款、服務收費、政府補助比例等，以及基金、捐款、各項財務會計支用是否符合規定。服務成本與效益（效率）成本與效果（效能）等分析。

(四)行政結構：行政結構部門設計分工是否可滿足業務所需；特別研究方案的推動與部門支援聯繫狀況；各項方案服務紀錄文件的管理。

(五)專業素質：法定資格工作人員配置、雇用情形。

(六)服務對象：使用服務對象滿意情形與指標。

(七)設施設備：服務空間配置合宜性、環境的舒適性，能否滿足服務人口的需求。

(八)服務周延；測量同一服務計劃於不同類屬人口的施行適用程度。

二十、請以「社會工作督導」為例，擬具工作職位設計。

**答：**工作職位說明屬於工作設計，最主要取向在於認知「工作」與「工作安排」的不同，工作安排一方面要顧慮到技術上的需求，另一方面還需要考慮工作者的「主觀感受」，兩方配合以提高組織的效率和生產力。

「社會工作督導」屬於間接服務工作，在機構中從事延伸性專業訓練，以完成機構行政職責的達成、增進專業訓練與成長、促成對人力發展的投資，因此具有行政性、教育性、支持性三種功能，亦有主張增加調解性功能。按工作

設計內容應掌握包括「工作輪調」(job rotation)、「工作擴大化」(job enlargement)、「工作豐富化」(job enrichment)、「工作分擔」(job sharing)等原則內涵。試述如下：

(一)工作項目

- 1.行政性方面：關注於機構政策執程序是否正確、適當。(定期檢視臨床社會工作者個案、團體工作等各項紀錄撰寫、上級單位規定季年報表填具檢送、機構提供服務項目內容等。)
- 2.教育性方面：改善工作者技巧與能力，增進其專業的成長與發展。(每週定期進行一小時臨床工作者知識與技術個別教育督導；擇定案例俾使工作者對案主有更進一步的了解、了解自己對案主的回應、了解互動的動態與探討他們如何進行干預及其干預的結果等。每月一次進行團體督導約二小時)
- 3.支持性方面：改善工作者的工作士氣和滿意度，提供心理人際支持。
- 4.調解性方面：調解如面對礙於有效服務的員工間嚴重衝突、具有防禦性心理工作者面對同樣具防禦性的案主。

(二)工作輪調：以社會工作督導言，上述工作項目係常態通盤性，惟實質上每位督導關注重點項目仍有差異；因此每一年以輪調方式調整，裨益督導者學習。

(三)工作擴大化：年度機構募款活動每位督導尚須擔任各個募款方案的總執行長角色。

(四)工作豐富化：年度機構董事例會中，每位督導須接受分派列席參加一次董事會議，了解機構組織高層的政策使命。

(五)工作分擔：機構年終期末董事會議，所有督導均應參與工作檢討，參與新年度政策規劃。

二十一、從督導與管理的角度而言，設計一套員工訓練方案(時間以兩天一夜為限，地點可以自訂)，方案之內容應包括(1)訓練需求簡述(2)訓練方案之目的與目標(3)實施方法與流程(4)訓練成效之評估方法。

**答：**因為家庭暴力防治工作的日益繁重，以下試以某政府地方家庭暴力防治中心內部成員，包括暴力防治組、保護扶助組、衛生醫療組、教育輔導組、綜合規劃組等，進行員工組員訓練，以提昇家暴中心人員素質。

(一)方案緣由：

某政府家庭暴力防治中心因內部各組「整體協調」不佳，服務對象時有怨言；另成員對受暴者「關懷程度」似乎不足。辦理本次短期訓練，期望改善以上狀況，滿足服務對象需求，兼以符合機構設置宗旨。

(二)活動方案目的與各層次目標

目的：在提昇家庭暴力防治中心功能

- 1.旗幟層次目標(總目標)：改善中心內部專業服務流程品質。
- 2.主題層次目標(次目標)：包括(1)增強內部各服務分組間協調(2)加強工作人員同理心
- 3.運作層次目標(子目標)：包括(1)減少服務對象對機構訴怨次數(2)增加內部各組溝通機會(3)增進對家庭暴力本質深度瞭解(4)增進專業同理心

(三)活動方案目標樹(略)

(四)活動內容與流程

時間	08:10-10:00	10:10-12:00	13:30-15:20	15:40-17:30
第一天行程	報到	深入家庭暴力	工作流程說明書報告	單位溝通議題座談
第二天行程	同理心訓練	同理心訓練	同理心訓練	綜合座談

(五)活動成效評估

- 1.每堂課程進行時施以方案評估第一層次反應測量，由評估人員目測了解學員對該課程進行中回應情形。
- 2.工作流程說明書報告活動課程以第二層次學習測量，於當節課程結束立即施以問答測驗，評鑑對此知識學習收穫情形。
- 3.同理心訓練活動訓練，將於日後由督導專業人員評量工作人員日常生活運用情形。
- 4.相關單位將以第四層次組織績效測量，即「單案設計」方式統計研習結束後一段期間與研習前發生服務對象訴怨次數比較。

二十二、解釋名詞：

- (一)光暈效應(halo effect)
- (二)寬大仁慈的偏誤(leniency bias)
- (三)趨中誤解(central errors)
- (四)最近事件所導致的偏誤(recency errors)

**答：**(一)「光暈效應」

只根據被評核的員工某一重要特質或工作績效實況而作出評核，而不是對所有的績效實況逐一給予評分，則光

量效果便會出現。

舉例：假如主管個人特質喜歡屬下逢迎拍馬屁，則缺乏此類「政治細胞」或敏感度的員工，縱然戰戰兢兢、堅守崗位且努力不懈，「昏庸類」主管往往不見得感受得到。

(二)「寬大仁慈的偏誤」

評核者個性太仁慈，故在評核員工之績效時，通常給予很高的分數。

舉例：有時機構主管是新上任，自覺狀況未掌握，或者即將離職他調，乾脆做個順水人情；對於評核一律給予高分。

(三)「趨中誤解」

評核者不能有效地辨認員工中誰優誰劣或不喜歡區分員工為有效的或無效的，而只給予每一員工大致相同平均的等級。

舉例：過客心態主管，不能也不願深入了解工作業務，自然在員工業務執行優劣上無法判定，或者對於某項專業比重不了解，卻又害怕別人質疑其專業能力，乃只能不懂裝懂、一視同仁平均給分。

(四)「最近事件所導致的偏誤」

當評核者採用主觀的績效測量方法時，給予員工等級是受到最近行為或績效影響。

舉例：主管自己過度投注某項事務，或者在本機構屬兼差性質，平常外務太多，心不在焉；對於組織的進步發展、員工努力過程無暇以顧；一旦必須評核，很可能採用有限記憶裡頭，感覺到的最近活動事務中，記憶較深的事項與人物的印象評分。

二十三、請說明溝通 (Communication) 的意義及其對社會工作的重要性。

**答：**溝通是組織在業務通行過程中，相關人員為解決問題或處理事務，相互交換資料、疏通觀點，謀求思想一致、共同理解，以為協同行動之基礎。包含組織主管與職員（垂直）職員與職員（水平）問題與任務共同瞭解，使思想一致的方法程序。其目的把組織中各個不同單位和人員從思想上聯繫起來，成為團結一致的合作團體，建立對共同問題之共識瞭解，以及相互信賴的認識。

溝通的重要性包括：

- (一)透過意見溝通，形成團體共識、提高工作效率。
- (二)增進員工對組織的瞭解，建立其間接媒介關係，達成組織預期目標。
- (三)主管對下屬獲取有效合作，調適員工情緒的重要方法。
- (四)促成思想上的一致，始有後續行動上協同合作的可能。

二十四、何謂方案評估 (Program Evaluation)？方案評估有那些類型？請分別說明之。

**答：**方案評估介於實務和研究之間，係應用不同研究方法，以評鑑及改善社會干預及人群服務方案的概念形成、設計、管理、實施、效果、效率等的技術過程。是一種著重於服務方案之績效評估的過程與工具，而績效評估正是當代對責信 (accountability) 議題討論的重心所在。方案評估最大目的包括(1)為節省不必要的資源浪費(2)為達到最大效益(3)為能滿足最大需求(4)為能迅速達到預期的目標，為完成方案評估任務與目的，一般可被區分如下類型：

(一)需求評估

目的在確認和測量一個組織或社區內尚未滿足需求的程度，或是一個特定社會服務的可行性。

(二)可評估性評估

需求評估的後繼類型，是一種解決社會問題之特定方案模式的發展，其所針對的社會問題是經過需求評估證實存在的；說明方案的目的？方案達到的目標為何？為達目標應採取的實際行動為何？可評估性評估的另一項任務，即是決定一個方案目標是否可以一種有意義的評估方式加以概念化及操作化。

(三)過程評估

服務方案介入後，到目標達成之整個過程的監督和測量；一旦方案被發展出且開始付諸施行，評估者的工作會轉向檢視方案已被執行的程度、接受服務者的特性，以及方案的運作是否如預期般。評估可能包括檢視方案規劃時的假設，組織或社區的需求是否如規劃期間所認為的？執行措施是否符合方案所規劃？

(四)結果評估

指判定方案達到其整體方案目標的程度，例如一項治療性方案，結果評估即是治療處遇有效的程度。有四類範疇攸關結果評估的問題；知道方案達到目標的程度？知悉參與此方案者比其他參與類似方案者有較佳的工作技能？評估比較接受服務者是否因方案而變得更好？若變得更好，這種改善可持續多久？

(五)效率評估

關係成本問題，若要求比較兩個以上具類似成果的方案，效率可以一種直接了當的作法予以評估，此可稱之為成本效益分析，亦即其關注的是：方案是否以合理價格達到目標？或者達到同樣結果的類似方案比，是否該方案支出成本較低？

二十五、專業自主性與機構行政管理之間有何衝突或相互批評？從品質管理的角度是否可以調和？

**答：**(一)科層制度著重目標是否有效地達成，而專業組織則著重在專業的價值中配合人的需求。現代政府科層官僚體制中，實質上包含著科層制度行政管理與專業組織的共治共存；惟其中專業的科層化產生若干所謂專業自主與機構行政管理衝突，以及衍生若干批評：

1.機構行政管理需求對應於專業自治自主的需求

科層行政體制在結構上，每一位置有明確專門權威和職責，此形成參與組織成員之間的差異，有些人較他人更具權力，這種結構類型很難有專業所採的平等態度。成員溝通過程中，專業可能被迫在一優勢與劣勢關係中，使得思考自律化者失卻動機。

2.機構行政管理需求對應於專業彈性需求

科層體制行政重視規則，甚過案主的需求，因此科層規則和專業價值的衝突是若干社會福利系統中的重要議題，如：

(1)服務的缺陷：機構僅提供部分服務，無法滿足其他需求。

(2)分割案主：機構將案主的問題分割為專門的幾部份，分派不同人員提供服務。

(3)競取資源：每一組織為防護自己和其他組織競爭資源。

(二)從品質管理的角度看，全面品質管理的實務策略是可調和專業自主與行政管理之衝突，包括：

1.高層主管的領導與支持：建立願景，專業者減低所謂科層中的優勢與劣勢問題。

2.策略性的規劃：著重組織長遠發展策略，不會有僵化的組織運用問題。

3.以客為尊的導向：可減少將案主問題分為專門幾部分，分割案主的情境發生。

4.考評與分析：提高對服務對象的服務品質，滿足需求。

5.訓練與獎賞：提昇工作人員士氣，促進組織變革為品質導向的組織。

6.員工授權與團隊工作：經由團隊工作，避免各部門為防護自己和其他部門惡性競爭的情狀。

7.品質保證：重視事前預防事後檢查，確保服務品質符合民眾期望。

二十六、試舉例說明社會服務方案規劃中，對服務對象問題或需求之認定如何影響服務內容和評估指標（88 檢覈二）

**答：**服務對象需求之定義很多，Bradshaw 指出四種不同的社會需求的定義：

(一)規範性需求 (Normative Need)：專家或專業人員對「需求」所給予的定義。

(二)感覺性需求 (Felt Need)：服務對象本身感受到的，與欲求 (want) 相同，被訪者被問及是否有此需求。當然欲求並不必然是真正的需要。

(三)表達性需求 (Expressed Need)：個人將感覺的需要轉化成為社會服務需求的一種實際行動。

(四)比較性需求 (Comparative Need)：比較與別的社區人口之間服務差距後，產生的主客觀需求。

評估指標應依評估使用的方法而定，亦即按需求定義決定蒐集需求方式，因而可能出現許多種類的評估方法，主要包括(1)社會指標方法：利用現存有關社會發生問題個案的數字(2)調查方法：運用量度方法進行調查(3)社區印象方法：運用社區論壇、名義小組獲得。以及其他評估方法如得爾法技術。

針對以上社會需求定義，在決定服務對象需求時，後續將產生不同的服務內容，因為「需求」要依靠「資源」滿足之；試以家庭暴力受暴婦女為例：規範性需求，由專家制定構成要素包括為危機處遇、緊急庇護、諮商輔導、經濟協助、緊急醫療、保護令申請、法律協助、就業訓練輔導、親職教育、學校教育等；感受性需求，可能有許多受虐者延遲或不尋求服務，因為文化期待、價值觀、羞恥感、無力感害怕；表達性需求，案主對於所需服務實際需求狀況，如期待緊急保護令申請的迅速及落實、需要足夠讓受虐者子女共同安置庇護的場所；比較性需求，研究者調查分析發現，大多受虐者來自特殊族群，需要雙語工作人員。

二十七、個案管理(Case management)被認為可以解決那些服務輸送上問題？就您的實務上而言，有哪些供給(Supply)上的障礙存在？

**答：**(一)NASW 界定個案管理的定義：

由社會工作專業人員為一群或某一案主統整協助活動之過程。在此過程中藉著各個不同福利及相關機構工作人員相互溝通與協調，以團隊合作方式為案主提供所需要之服務，並以擴大服務之成效為主要目的。

個案管理至少涉及五種不同體系，分別為案主體系（案主能力、面臨問題與需求）、資源體系（存在於案主週遭各種相關機構及服務，所謂資源網絡）改變司體系（協助過程的專業人員及相關人員）、運作體系（付諸實行時採用之工作步驟和程序）以及目標體系（協助案主解決困難、改善問題以達致境界）。亦有將資源體系併入改變司者，成為四大體系。

因此，個案管理被認為可面對服務輸送上問題，並解決之包括：

1.資源遭有心者濫用，無法有效使用，形成浪費或誤用。

2.對於被服務之案主無法獲致統整性的服務，服務切割分裂。

- 3.服務過程中，案主過於被動，無法邀其參與暨達到增權（empowerment）之目的，以及無法鼓勵自決。
  - 4.機構間各自為政、非良性競爭、欠缺協調合作機會，影響服務輸送品質。
- (二)以上服務輸送問題雖可運用個案管理獲得改善，惟台灣社會環境背景狀況，亦將產生若干限制包括：
- 1.機構林立，為數眾多，卻大多體質不良，競爭乃多於合作，猜忌多於互信；個案管理原則之一在於強調機構間協調，對此合作的促進，仍將多所阻礙有待克服。
  - 2.個案管理強調案主主動參與且適於問題多重，惟似乎國情關係，案主較為被動，且不覺有多重問題。有待專業人員予以啟發倡導。
  - 3.個案管理的強調服務完整，致使花費必然增加，對於體質不良的國內社福機構，恐將不易允許。
  - 4.對於強調效率的大部分機構主事者而言，完整解決一個案主問題似乎未如解決許多案主部分問題的數據來得重要，因此機構主管支持，乃成為個案管理推動的重要關鍵。

二十八、請說明規劃（planning）對社會工作的重要性。試任舉救災案例說明如何規劃以達成任務？

**答：**(一)規劃乃是管理的一項最基本功能，其代表一種繼續不斷的程序，經由此程序，組織得以事前選擇其未來的方向及目標。「規劃」代表一種分析與選擇的過程，其對象為某種未來行動，而所選擇行動方案概稱為「計畫」；因此規劃不同於計畫，計畫是其所選擇做為實際行動依循的方案。一般而言良好計畫得自良好規劃程序。又規劃具有(1)基要性(2)理性(3)時間性(4)繼續性等特性，因此對機構有其重要性，包括：

- 1.規劃提供指導，以增進成功的機會  
 規劃給予組織及管理方向，同時對於非管理者亦同，組織之間權責清楚、工作指引明確，可望以團隊方式工作，以達成組織追求的目標。
  - 2.規劃可增進管理者適應環境的變遷  
 使管理者眼光注意到未來，預測與察覺環境可能的變遷，及其可能衝擊，進而發展適當的因應對策，以減少不穩定性。
  - 3.規劃可使組織成員重視整體組織的目標  
 減少組織重複或浪費的活動，讓組織各部門或成員皆可以組織目標為前提，了解自己在組織的價值與意義，產生協調合作的團隊精神，激勵員工士氣，達成組織活動重心。
- (二)以九二一地震協助救災為例；社會工作者受命協助安置災區無家可歸的老人。應先有理性規劃的步驟，試以 Skidmore 指出的七個基本步驟為主要架構：
- 1.目標的選擇  
 無家屬老人的定義：缺乏房舍空間或者無直系親屬或完全無支持系統
  - 2.機構資源的考量：包括經濟、物質與人力資源。  
 機構可否直接贊助經費安置，或僅提供物資救濟並轉介公部門介入共同後續處理。另機構對本方案預定投入工作人員數亦應考量。
  - 3.可能方案的列舉與說明：考慮各種可行方案，創意的討論選取。  
 列舉方式如暫時安排其他福利機構緊急收容、尋求民間寺廟提供暫住空間、民間社團提供臨時帳棚及臨時設施、搭建組合屋、轉介災區外的親友安置。
  - 4.評量各種可供選擇的方案：依指標從不同角度與結果加以評估。  
 評量各種方案主要問題：(1)各福利機構皆已因災民進駐而爆滿(2)民間寺廟廂房縱有未倒者可暫住，然而主事者皆已忙於處理家中災區供食困難，建築物安全堪慮(3)臨時帳篷設施尚待購置或外援，(4)組合屋所費不貲，機構單獨能力不夠，有待社區資源進一步整合(5)災區外親友遠近及關係程度不一，接受差異性大。
  - 5.選擇最佳的方案：優先次序的排列。  
 依照老人習於居住熟悉社區習慣與意願需求，評量以臨時性帳棚為第一優先緊急處置方式；整合政府與民間搭設組合屋計畫列入第二順序；住進寺廟廂房為第三選擇；外送親友安置計畫列入第四選擇；進住福利機構則暫難實施。
  - 6.規劃具體行動：擬定行動方案、甘特圖（Gantt）方案評核技術。  
 擬定「921 災區失依老人搶救計畫方案」，內容包括方案源起、宗旨、目標、服務內容（對象、實施期程、步驟、實施要領）方案實施期限管制圖、方案總經費、預期績效。另外可擬定子項計畫如安置區域配置實施計畫、受創老人心理輔導計畫、服務輸送志工培訓計畫等。
  - 7.方案的修正：因應突發現象，過程把握彈性執行。  
 或許福利機構住宿床位爆滿問題，已因災民陸續返家加入重建而紓解，則可考慮若干老人得以安排進住。

二十九、何謂非營利性組織 (non-profit organization)？非營利組織有那些特性？有那幾種類型？其與社會工作之關係為何？

**答：**傳統上的組織通常包括政府和企業兩部門，前者稱為「公共部門」，後者稱為「私人部門」，而在此兩大部門間存在者一個龐大而重要的第三部門，既非政府亦非企業公司，通常稱之為「非營利組織」(non-profit organization)。非營利組織為具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理團體，組織的目的是為公共利益服務，而非為自身的成員牟利。

一般而言非營利組織具有的特性包括：

- (一)正式的組織：某種程度的制度化，同時得到國家法律合法承認，具有法人資格。
- (二)民間的角色：與政府組織分開，不是政府組織的部分，法律結構上必須是民間組織。
- (三)非利益分配：非營利組織不是專為產生利潤，縱然組織在特定時間聚集利潤，但要將之用在機構的基本任務，而非組織內的自主分配，此係非營利組織與私人企業的最大不同
- (四)自治的：具有內部治理程序，監控自己活動，不受外在團體控制。
- (五)志願性的：包括某種程度志願性的參與活動或事務管理，尤其是董事會。
- (六)公共利益屬性：為公共目的，即非特定個人服務，並提供公共財。

以發展最為蓬勃的美國為例，非營利組織一般類型可分為七類，包括：(1)衛生醫療（包括醫院、診所、醫護及個人照顧措施）(2)教育（各中小學、高等教育、職業教育、非商業研究機構）(3)社會和法律服務（經濟上助人、社會適應、福利服務協助等）(4)公民和社會團體（抗議組織、人權組織、利壓團體）(5)藝術和文化團體（樂隊、交響樂團、博物館、展覽館、動植物園）(6)宗教(7)基金會（以財務支援其他非營利組織、基金孳息資助）

福利多元主義的興起與混合經濟的倡導，再加上「契約文化」引進社區照顧的服務輸送，使得非營利組織，所謂「志願部門」或「第三部門」在福利服務所扮演的角色，受到更多關注。社會工作源於早期宗教慈善義舉，因而非營利組織（志願服務部門）角色對於社會工作的推動，較諸任何專業都較密切。晚近社會福利服務大環境的變異，例如購買供給分離、購買式契約、市場的競爭、管理技術的運用、社會世俗化、社會問題嚴重；使得非營利組織與政府社會福利工作關係更被形容為「夥伴關係」，強調二者之和諧以及密切。

三十、何謂組織的工作環境 (Task environment)，並試述行政管理者可運用何種策略增進與工作環境之間的良好關係。

**答：**組織的工作環境，影響運作的效率；工作環境包括外部環境、內部環境。

(一)外部環境方面：社會福利機構面臨福利供給多元化後，自由市場化機制的各種機構競爭，包括志願服務、私有市場等，機構組織的外在工作環境乃變得格外重要；唯有謹慎經營面對外在工作環境因素議題，機構始可能在福利機構自由市場中生存。此些外在工作環境包括：機構對外的責信、機構的公共關係、機構的市場定位、面對社會問題多元化。

(二)內部環境方面：包括組織的人事制度如招募、訓練、實際運用、升遷、福利、撫恤、退休等；以及物理空間環境如舒適、明亮、寬廣等；還有廣義的內部環境如效率管理、內部士氣、員工流動率、成就感等。

(三)組織外部及內部工作環境如後敘述：

- 1.八十年代以來社會福利民營化，競爭、市場價值以及商業準則滲入人群服務，為善用有限資源，往往必須任命、運用可掌握市場機能、吸引更多捐款來源的管理者，以生存於競爭過程中。
- 2.社會問題的多元化、複雜化，社會工作的理念與價值受到肯定成為顯學，投入社會工作的資源不斷增加，亟待專業管理的作為，以面對並有效解決社會問題。
- 3.社會服務機構必須向外界證明機構的重要性，這是個責信的時代，必須向大眾、政府、捐款者證明機構的效能和成果。
- 4.公共關係是一種獨特的對外工作模式，其可協助建立及維持一個機構與其大眾間的傳播合作管道；是一種美化、協調與效能化的工作，以得到外界在物質及精神上的支持；與其他機構間的公共關係，則可獲得推動社區服務方案、募款方案策略的共識與協調，避免衝突重疊與浪費。與政府單位的良好關係，則可以在民營化潮流中，獲得更多委託經營、爭取購買提供服務的機會。
- 5.組織效率的問題，社會工作的推動須透過組織進行，組織能否以效率方式運用有限人力，提供有效的服務，端賴內部組織的有效管理。
- 6.內部壓力的議題，組織經常必須面對員工流失率、士氣低落、欠缺成就感、工作意義認知等問題，此亦與內部環境管理有關。

整體而言，以上欲增進與工作環境維持良好的策略，應該(1)掌握市場機能及捐款人動向(2)以管理作為，積極面對社會問題多元化、複雜化議題(3)以真實完善的捐款徵信，建立責信制度(4)善於與政府部門、民間機構、服務對象等建立良好公共關係(5)積極激勵工作士氣，提升工作成就。

三十一、就行政管理而言，經常面臨協調（Coordination）的活動，試說明協調的目的。

**答：**協調就是使機關的各單位間、各職員間能分工合作、協同一致地，以整齊步調達成共同使命；協調的目的：

- 1.組織內各部門密切配合、分工合作，以期達成工作目標。
- 2.各部門步調一致，避免工作重複，增進組織效率。
- 3.各部門化個別努力為集體合作的行動。
- 4.減少人力物力財力和時間的浪費，提高工作品質。
- 5.確保任務圓滿達成。

三十二、試述契約式的福利服務，對志願服務的經營和管理有何衝擊？志願部門應如何因應？

**答：**(一)福利多元主義的興起與混合經濟的倡導，再加上「契約文化」引進社區照顧的服務輸送，使得非營利的「志願部門」或「第三部門」在福利服務所扮演的角色，受到更多關注。志願服務部門所處大環境的變異，例如購買供給分離、購買式契約、市場的競爭、管理技術的運用、社會世俗化、社會問題嚴重；志願部門與政府之間關係已被形容為「夥伴關係」，強調二者之和諧關係。維繫於契約下的關係，同時必須以「市場化」運作，使得志願組織產生若干兩難（dilemma），包括：

1.財源之不確定性

民營化提供志願部門更多財源機會，但也由於契約化的競爭市場運作方式，形成法定財源充滿著不確定性。當組織有愈多政府經費，甚或影響非法定財源的取得，捐款人可能轉移，此又增加財源的限制。

2.契約與慈善使命

契約關係通常由政府扮演主導角色，限制志願部門對案主與服務內涵的選擇；喪失提供國家社會安全網所遺落的人口群服務角色與性格，志願部門應該以爭取補助確保組織生存，或者以道德立場，確保少數被忽略案主權益？當志願部門成為服務的主要供給者，服務過程供給之不當失敗，其責任的歸屬？

3.契約與自主性之間

政府的監管方式取得契約關係的主控地位，對志願部門產生對組織本身獨立性、自主性地位威脅；同時契約可能有過度與不適當要求，上對下的服務控制，組織汲汲於與政府之間的經營、接受委託，必須放棄自主權力，面臨契約與自主性並存的兩難。

4.市場化趨勢

在強制性競標環境裡，組織不清楚自身限制和能力，走入市場化的競爭、缺乏足夠因應市場規則的條件等，以致產生角色衝突，發展受阻。

(二)遭遇前述困境，志願組織如何尋求因應與平衡，一般而言可採取途徑包括：

- 1.廣闢各種財源管道：減少對政府財源依賴，另闢財源，開發募款方法；取信捐款人建立徵信制度。
- 2.與政府及其他機構建立真正伙伴關係：建立以互信為基礎的伙伴關係，透過正式與非正式關係分享工作執行經驗，建立共同目標，朝資源整合、互助合作發展。
- 3.尋求組織管理之道  
消費者主義與強調使用者參與之意識高漲，市場規則要求責信與品質保證的建立，組織應逐漸確認市場趨勢及影響，以及開創願景意向與維持創新。

