

92 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、試述有學者提到二十一世紀是知識經濟的時代，何謂知識經濟？面對此時代，如何進行知識管理及其與社會工作的關聯性如何？

## 【思考點】

- 1.知識的性質與資訊相似，強調知識的無遠弗屆。
- 2.知識管理與社工管理的內涵相近，與資訊管理要意相似。

## 【擬答】

## (一)知識經濟的意涵

## 1.定義

所謂知識經濟是指知識成為創造財富、生產活動、功名成就的主要要素。有人稱之為第三次工業革命，它夾雜著以資訊科技、生物科技為主的新科技產業特性，是由區域經濟（Region Economy）轉型為全球經濟（Global Economy）的市場特性而成的新經濟型態。

## 2.特色

- (1)具備健全的社會組織（有組織的社會、能維持公共秩序、良好的基礎建設、基礎教育，以及醫療服務）。
- (2)富有創業家的精神（冒險）。
- (3)多元化的知識來源。
- (4)先進的專業技術。
- (5)減少生產工具（廠房、設備、住宅、基礎工程建設等投資）。
- (6)重視環境資源（含環保）。

然而，就社會角度觀之，知識經濟時代的新課題是貧富差距加大、薪資中位數下降、所得分配更不均，將形成極端現象，亦即少數人擁有多數財富。

## (二)知識管理的意涵

## 1.知識管理的意義

- (1)知識管理是一門學問，是一種透過軟體系統，解決方案問題及實現方案的管理方法。
- (2)知識管理是一種行為，可以幫助企業共用知識和實現知識再利用，從而能夠充分利用智慧資產實現利潤。
- (3)知識管理是一個過程，指透過使用檔案、系統或其他形式的資訊，以及個人的專業技能，能夠在個人和群組中系統地進行合作，有效利用知識來產生競爭力和商業上的優勢。

## 2.知識管理的目的

除了整合知識資產、創造知識價值外，尚有以下目的：

- (1)增加組織整體知識的存量與價值。
- (2)應用知識以提昇技術、產品、與服務創新的績效以及組織整體對外的競爭力。
- (3)促進組織內部的知識流通，提昇成員獲取知識的效率。
- (4)指導組織知識創新的方向。
- (5)協助組織發展核心技術能力。
- (6)有效發揮組織內個體成員的知識能力與開發潛能。
- (7)提昇組織個體與整體的知識學習能力。
- (8)知識管理的另一個目的是要提高機構智慧或企業智商（Corporate IQ）。

### (三)知識管理與社會工作的關聯性

#### 1.關聯性

在知識經濟時代，某些新的社會政策被陸續提出，例如：勞動市場彈性化、調降薪資所得稅（含社會保險稅）、工作福利、社會福利民營化等，將影響未來社會福利政策的走向，也反映在社會工作者的角色扮演上。以美國為例：1996年的「個人責任與工作機會調和法」(Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act)將社會福利決策權下放到州政府，並強調個人責任、工作取向、最少的社會福利、最大的工作期待，揭櫫「向上提昇靠你自力更生」，結果，使社會工作者的角色朝向「就業諮商員」(Job Counselors)一途。若社會工作者無法迅速回應知識經濟帶來的衝擊，將會對社會工作本質與價值產生解構的危機。

#### 2.對社會工作的意義

對社會工作專業與機構而言，知識管理的意義在於在社會工作專業人員間或機構內人員間，去建立有系統、有意義、有目的之知識活動，具體的措施如「新進人員訓練」、「個案研討」、「經驗傳承」、「在職訓練」、「研討會」等活動，但是更重要的是例常性的知識活動，以及培養工作人員養成知識活動的習慣，並樂於從事這種知識活動。

#### 3.社會工作機構推動知識管理可獲致的效果

- (1)提高機構之組織知識的共識程度，以增進個體知識的團體化。
- (2)發展機構之組織知識的創新能力，以增進內隱知識的外顯化。
- (3)發展機構之組織知識的學習能力，以增進外部知識的內部化。
- (4)發展機構之組織知識的整合能力，以增進組織知識的效能化。

#### 4.社會工作機構組織知識管理的原則

- (1)善用正式人員知識。
- (2)結合結構知識。
- (3)發展顧客知識。

## 二、試述非營利組織的經營管理之道。

### 【思考點】

非營利組織的意涵、要項為何及其操作步驟（CORPS 模式）

### 【擬答】

#### (一)非營利組織的意涵

##### 1.意義

- (1)存在於政府部門（或稱公部門 public sector）及企業部門（或稱私部門 private sector）之間，既非屬於政府、亦非屬企業的第三部門稱之為非營利組織。
- (2)非營利組織係指指一個機構的形成，主要財源來自私人的捐贈、基金孳息等，其營運不以追求利潤為目的，且其淨利收入也不得分配給組成分子、董監事、工作人員或其他任何人，其目的在追求目標群眾的利益，即謀求整體社會公益為目標。希望能影響目標群眾的行為來造福社會。
- (3)因其非以營利為目的之特性，若其未能獲得政府、社會大眾的支持或固定的財源收入，在人力、財力資源困乏的情況下，便容易產生機構經營管理的危機。

##### 2.特色

- (1)正式的（formal）結構：指合法成立的正式組織，具某種程度的制度化。
- (2)私人的（private）組織：非政府組織，但可接受政府的支援及管理。
- (3)非利益分配（non-profit-distributing）：利潤的產生乃運用於機構的工作、任務，而不是分配給組織成員，即不以賺取個人利益為目的，乃在追求公共利益、社會公益。
- (4)自主性的管理（self-governing）：有一套內部治理程序、不受外力干涉，即可自行管理業務不受外界影響。
- (5)志願性的組成（volunteer）：志願性參與，大量運用志工，董監事們在某種程度上也算是志工。

### 3.要項

#### (1)人員管理

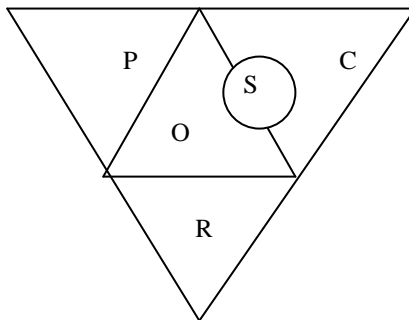
係指協調及管理非營利組織中的人力資源，包括董事會、職員和志工使其充分發揮能力以共同合作的方式，達成組織目標。

#### (2)財務管理

非營利機構不是沒有錢做事，其實是沒有做好財務管理。非營利機構也是要有盈餘的。以上二個概念乃是要點出非營利組織進行財務管理的理由。財務管理可包含三部份：成本分析、投資管理、財務分析。

#### (二)經營管理之道

司徒達賢(1999)提出「CORPS」模式來分析非營利組織的運作，所謂「CORPS」意指「結合人力資源(P) 財力資源與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某些人(C)」。



C: clients, 服務之對象

O: operations, 創造價值之業務運作, 含規劃與組織

R: resources, 財力與物力資源, 含資源提供者

P: participants, 參與者, 含專職人員與志工

S: services, 所創造或提供之服務

所以，非營利組織經營管理之概念架構，便是依循「CORPS」來運作，透過上述因素間的管理，來處理經營的問題。

### 三、何謂顧客導向的方案管理 (customer-driven project management, CDPM), 試說明之。

#### 【思考點】

- 1.對服務對象觀點的改變，強調參與重要性及關係的維繫。
- 2.運用在社會工作的方式。

#### 【擬答】

##### (一)意涵

- 1.顧客導向的方案管理 (customer-driven project management, CDPM) 是一種管理的哲學理念、指導原則及服務技巧，目的是藉由在持續地改善服務品質的過程中，滿足顧客的需求，同時獲得顧客滿意 (customer satisfaction, CS)。
- 2.而且現階段的人群服務組織不再將服務使用者視為單純的「案主」，而是「顧客」，以滿足「顧客」的需求來證明組織存在的價值。而 CDPM 的哲學基礎在於組織內所有的努力必須以「顧客」為焦點，其中非營利組織的顧客可分為內部顧客與外部顧客，分述如下
  - (1)內部顧客 (internal customers): 決策者、工作人員及志工。
  - (2)外部顧客 (external customers): 贊助顧客 (funding source customers) 案主顧客 (client customers)

媒體 ( media or mass communication ) 及一般社會大眾等等。

(二)在社會工作的適用性

與社會工作案主充權 ( empowerment ) 和力量觀點 ( strengths perspective ) 的價值是吻合的，使服務對象擁有做決定與獲得掌控環境的能力，以減少其無力感與疏離感。

(三)未來的發展

- 1.為了傾聽顧客的聲音，設計多元的管道，包括顧客滿意度調查、電腦科技和網路回應系統等。
- 2.從「被動因應」走向「主動發掘」顧客的意見，在服務過程中去發掘、紀錄，以便適時回應。

四、試述在面對 SARS 事件時，有人說這是一個管理的問題，請問此事件涉及那些管理議題，試舉例說明之。

【思考點】

- 1.時事應用題，強調與管理的關聯性。
- 2.危機管理的運作。

【擬答】

(一)SARS 疫情突顯了政府管理制度的問題

- 1.缺乏跨部會及包含地方政府代表的總指揮中心。
- 2.未建立管理情報系統 ( management information system )
- 3.沒有鉅細靡遺的標準作業程序 ( standard operational process , SOP )

(二)管理議題

1.建立單一窗口指揮中心

此中央指揮中心應有一最高總指揮，統整其所屬成員，包括相關部會代表、地方政府代表，此中心的功能在於使中央和地方成為一體，讓地方上的問題 都能被中央知曉。如此，方能掌握管理中規劃與組織的基本原則。

2.建立資訊管理系統

(1)意涵

- A.係指能適時獲得提供決策參考的相關資訊，以促進組織效率的提昇及目標的達成。常使用資訊系統除了可區分機構的和案主的，尚可細分為社區、案主、服務、員工、資源配置訊息。
- B.為讓資訊發揮對決策的影響，產生最大的效用，資訊應包含以下特色
  - (A)適時的、最新的。
  - (B)準確的、正確的。
  - (C)簡潔的、精要的。
  - (D)相關的、管理者需要知道的。
  - (E)完整的、包含所需要的每件東西。

(2)作法

任何指揮，都須有足夠的資訊，方能掌握全局，特別是居家隔離者的資料。此外，此資訊亦可協助決策的執行，例如如何進行轉診、如何協助病逝者火葬等相關資訊的聯結及更新，讓防疫單位可藉此資訊資料隨時掌握最新疫情狀況，且做出最適決策，亦可避免病人隱瞞病情或「趴趴走」的疑慮。

3.建立標準作業程序

此標準作業程序主要是要將每個處遇作法予以標準化，即劃分每一個工作步驟，讓相關使用人員可依法操作，減少錯誤或資源浪費的問題。以居家隔離者為例，這個程序中一定要包含誰有權可以發布隔離命令？地方或中央？命令如何送達給此人？何時生效？如何去就醫等問題，以確保中央至地方的防疫工作人員，都有一套清楚且共同依循的作法，不致出現多頭馬車的亂象。

4.危機管理

(1)意義

是一種對處於生活危機狀中的人施予短期性處遇的辦法，心理學家艾力克遜認為，個人本身生長成熟之程度若不足以配合社會期望或者是環境壓力，往往會出現危機狀況，通常危機狀況對個人有二種結果：一是增進個人之成長與適應力，另一則相反的產生更嚴重解組失調的現象。對於在防疫期間危機管理的對象除了產生解組現象的個人以外，亦包括相關的部會組織。

(2)作法

A.個人

(A)緩和不當壓力對案主的影響，協助案主採取適當的方法改善環境。

(B)促進案主處理問題能力，危機調適之個案工作方式是為急需協助者所設計的短期治療，講求高度的工作效果。

B.組織

(A)確定危機情境中的目標問題 (target problem)

(B)分析與診斷問題。

(C)確定任務。

(D)訂出期限，並在期限內完成任務。

五、試述在面對國內社會資源有限但人民需求無限的情況下，非營利組織如何進行行銷管理，來募得更多資源以協助其服務人口群。

【思考點】

1.時事應用題，強調行銷管理對非營利組織的重要和適用性。

2.行銷管理的操作方式。

【擬答】

(一)行銷管理的意涵

1.意義

將行銷的原理和技巧運用於社會服務單位，藉以提昇社會的理想、理念與改變行為模式，故又可稱為社會行銷或理念行銷。

2.重要性

(1)以消費者的需要為導向，增加顧客的滿意度。

(2)提供顧客參與，增進其生活素質。

(3)增加利潤或吸引資源。

(4)增進服務效率。

(二)行銷管理的運作方式

1.行銷環境分析

目的在將行銷活動所在的環境中的變數做一系統性評估。SWOT 分析法把環境中的機會 (opportunity) 威脅 (threats) 及組織的優勢 (strengths) 劣勢 (weakness) 組合起來，目的在分析組織具有的優缺點，及環境中存在的機會與威脅，共同集合後去構思組織的策略，以增加行銷方案的成功機會，另一方面也降低對機構的負面影響。

	內部因素	優勢(S)	劣勢(W)
外部因素			
機會(O)		SO 策略	WO 策略
威脅(T)		ST 策略	WT 策略

2.行銷組合

Fine 提出 7p 的行銷組合以更完整詮釋行銷的要素，茲分述如下

(1)生產者 (producer)

確立目標後，首先要做的是行銷者的定位 (identity the marketer)，去選擇合適的行銷單位或是執

行行銷單位，通常這個角色要自然且具有公信力，所以民眾對非營利組織的認同度就非常重要了，同時非營利組織亦須根據其使命創造出自己的服務定位和方向。

(2)調查 (probing)

為了評估計劃好壞與收集目標對象反應，通常會仰賴消費者研究調查，從調查資料中去瞭解目標對象的特性、基本資料、好惡等，進而去發掘潛在消費群體。

總之，行銷運用的方式，最常見的方式不外是以 SWOT 做為分析工具，進行環境資源的分析，其次配合行銷組合的規劃，去傳遞組織的使命和滿足消費者的需要，將二者結合後，再來架構非營利組織的行銷策略，如此，機構與其他競爭者的產品或服務有所區別，組織本身的願景與精神，也才會成為一種品牌或企業識別標誌，且為大眾認知且信賴。

(3)消費者 (purchaser)

在非營利組織中的消費者代表的便是機構所設定的目標對象群。行銷人員必須做研究對象分析或是市場區隔，即深入瞭解行銷對象的特質包括需求、文化、行為特徵等，亦即對實際服務對象和潛在支持者的特質分析，以便開發更多的人力資源或真正滿足受服務者的需求。

(4)產品 (product)

意指市場上任何可供注意、購買、使用或消費而能滿足需求的東西，產品種類繁多，其中提供顧客真正想購買的基本利益或服務即為核心產品，在行銷計劃中非營利組織所要生產或倡導的訴求便是核心產品，當其是一種理念 (idea) 時，行銷者要將其轉換成大眾可接受的產品，不論是有形實體或無形的服務，如設計產品的 logo、標語等，試圖讓消費者對產品印象深刻。社會大眾是多變的群體，所以在進行產品定位時，更須徹底了解所訴求對象的需求為何 (what they want)。

(5)價格 (price)

價格是顯示價值交換的具體指標，然而價格未必是代表貨幣價值，有可能是一種機會成本，如義工在時間、精力上付出的服務成本等。生產者要制定價格亦不容易，不只要考量到理性成本，亦受社會責任等影響，所以非營利組織要處理價格問題時，會有需求導向、競爭導向或成本導向的考量，不論何種導向首重於對機構成本縮減所帶來的效益。

(6)通路 (place)

指的是將產品轉移到消費者手中的過程，即服務提供至目標對象的程序、方式和途徑為何。尤其是非營利組織的產品無法直接利用市場上一般商路的經銷或物流方式，通路的順暢與否是影響到大眾接收程度的關鍵要素。所以，行銷人員必善用通路以讓目標消費可以接近或利用，包括行銷訊息能被消費者接收，把握與目標對象充分接觸的機會。行銷計劃的失敗多是其訊息或產品未能透過適當的管道被消費者接收到，即目標對象無從獲得相關訊息或產品。

(7)促銷 (promotion)

將產品(觀念或服務)塑造或襯托出種形象或意義，如代言人、吉祥物等，以爭取服務或大眾認可。行銷計劃的成功與否，傳播是重要的要素，常用的方式不外是廣告、個人推銷、大眾傳媒、公關等。訊息的設計、傳遞能否被成功地表達出來，與目標對象群的溝通是否暢通，能否被完整正確的呈現，進而去說服消費者都是促銷的重要條件。

六、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？

【思考點】

- 1.考 TQM 的定義和步驟。
- 2.TQM 的聯想：3E 概念。

【擬答】

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。

七、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。

**【思考點】**

- 1.考 TQM 的衡量方式,可從 3E 概念著手說明。
- 2.亦可從 TQM 的步驟來破題。

**【擬答】**

「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。

八、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?

**【思考點】**

- 1.社工管理的基礎題,了解管理的要項為何?
- 2.比較社工管理和企業或政府部門管理的異同。

**【擬答】**

「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致機構的服務目標。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。

九、請從管理實務簡述五個社會工作管理項目及其涵意。

**【思考點】**

- 1.社工管理的基礎題，考社工管理的要項內容。
- 2.開放性選擇，可加入新近社工管理要項如 NPO 管理。

**【擬答】**

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。

十、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。

**【思考點】**

- 1.演化題,將「參與」概念與「管理」結合。
- 2.可著重「參與」的意義及功用。

**【擬答】**

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?

**【思考點】**

- 1.時事題,考志工管理的相關議題。
- 2.從志工維繫階段分述減少志工流失和提昇效能的作法。

**【擬答】**

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,確定運用志工的目標,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?

**【思考點】**

- 1.演化題,將組織概念分化為團隊概化。
- 2.用組織工作的特點來闡述團隊作業的過程。

**【擬答】**

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解。
- (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。

**【思考點】**

- 1.社工管理的基礎題,考規劃的步驟。
- 2.社會行政程序可視作社會行政計劃程序闡述之。

**【擬答】**

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、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？

【思考點】

1. 演化題，考規劃的層次。
2. 從使命和目標的特點和功能去闡述服務內容。

【擬答】

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。

十五、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？

**【思考點】**

- 1.時事題，由社區發展季刊出題。
- 2.比較新管理主義和傳統管理主義的特質後，再論其產生的影響。

**【擬答】**

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，且會干預下層專業者作為；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。

十六、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？

**【思考點】**

- 1.基礎題，考督導的類型和優缺點。
- 2.著墨於各類型中的督導技術。

**【擬答】**

個別督導、團團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。

**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，並與之建立良好的關係。
- (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。

#### 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。

## 十七、機構評鑑程序為何？請說明理想的機構評鑑應如何做？

### 【思考點】

- 1.實務操作題，將方案評估概念演化為機構評鑑。
- 2.依機構評鑑的程序（步驟），談執行方式。

### 【擬答】

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；特定計劃方案執行程序上，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。

十八、請以「社會工作督導」為例，擬具工作職位設計。

**【思考點】**

- 1.演化題了解督導所須的技術為何，那可進行工作內容說明。
- 2.配合管理中的工作設計方式，匯整闡述。

**【擬答】**

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。

十九、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。

**【思考點】**

- 1.實務操作題，撰寫方案計劃書。
- 2.依方案設計的步驟，進行員工訓練方案的設計。

**【擬答】**

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（子項目標）：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獲情形。
- 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、何謂方案評估（Program Evaluation）？方案評估有那些類型？請分別說明之。

【思考點】

- 1.基礎題考方案評估的要意和類型。
- 2.詳述各類型特色可配合實例說明。

【擬答】

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？

二十一、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？

#### 【思考點】

- 1.演化題，考衝突管理的概念。
- 2.將品質管理和衝突管理觀點結合，分別闡述。

#### 【擬答】

(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。

二十二、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？

#### 【思考點】

- 1.基礎題+操作題，考個案管理的執行方式和執行障礙。
- 2.可舉實例補充說明之。

#### 【擬答】

(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。

二十三、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？

【思考點】

1. 時事題+基礎題，考規劃的重要性。
2. 配合規劃的步驟，說明每一項目的任務內容。

【擬答】

(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者方向，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。

#### 二十四、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？

##### 【思考點】

- 1.基礎題，考 NPO 概念。
- 2.闡述 NPO 私有化的缺點（衝擊）及因應方法。

##### 【擬答】

(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。

