

# 《社會工作管理》

試題評析	今年社會工作的題目仍是著重在基本概念的理解，所以考題的出題方式，主要分布在社會工作行銷、激勵與管理者的工作內容，輔以相關之名詞解釋。第一題主要考行銷管理中的 SWOT 分析；第二題則探討激勵的相關理論背景，第三題則屬於人力資源管理及非營利組織中管理者的工作內容。第四題名詞解釋分布在高上上課講義第一章(責信)、第二章(霍桑效應)、第三章(甘特圖)及第四章(控制幅度)。考題的來源仍以黃源協老師所著之《社會工作管理》一書為主軸，考生只要能把握基本的要意再加以演伸陳述即可，難度不高。綜合而言，今年題目普通，且未有時事題，考生應可拿 60 分以上。程度好者 70 分以上亦應不難。
------	--

一、就管理者而言，對於組織的環境因素必須有所掌握，試任擇一社會服務機構以 SWOT 的觀點進行分析。(25 分)

參考資料	高上社會工作管理總複習講義 《高上社工師考前題示》第 2、8、9、16、18 題
------	---

## 【擬答】

為有效掌握組織環境，試以社福機構—喜憨兒基金會為例，以 SWOT 分析說明如下：

一、SWOT 分析意涵：係指將組織活動所在的環境中的變數做一系統性評估。

1. 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。
2. 外在環境因素可分為四個面向討論：案主群與資源提供者、其他組織、競爭者、其他因素。內在環境因素則著重二部份：一為了解組織內在的優勢與劣勢，檢視組織是否滿足顧客群需求與動員參與能力，二為針對組織所提供的社會行銷活動做評估。
3. SWOT 矩陣圖示：SO 策略指的是結合優勢與發展的機會，是最佳的發展情形；WO 策略則是指克服本身的劣勢並想辦法利用機會；ST 策略是利用優勢克服威脅；WT 是最差的狀況，不但要克服劣勢並且要降低威脅。

	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

4. 可透過 SWOT 矩陣分析圖來進行探討，如機構所處的外在環境提供了何種機會？有那些潛在的限制威脅？機構本身行動策略的優勢為何？可利用的資源或條件為何？有那些缺點影響機構去達成目標？經由此分析過程，進而決定因應的對策和調整方案，因為明確的組織使命與目標制定，是影響非營利組織生存及社會行銷活動正確發展的關鍵。

二、實例說明

1. 組織的優勢 (strengths)：喜憨兒餐廳的餐飲已頗具知名度，結合公益目標(協助智能障礙者自立)與企業經營手法(專業廚師教授烹調)，讓餐廳的特色獨樹一幟
2. 組織的劣勢 (weakness)：餐廳畢竟不是機構成立的服務宗旨和使命，餐廳的管理經營理念，及如何避免機構過度走向營利一途，影響機構原始使命和走向，是機構必須謹慎考量的
3. 環境中的機會 (opportunity)：餐廳本身亦屬於庇護性工廠的性質，相較於其他身心障礙機構走向餐飲型態的庇護性工廠，已把握了領先法則
4. 環境中的威脅 (threats)：面對競爭激烈的餐飲業，特別是連鎖性餐廳，上菜的速度和客戶服務態度以及成本考量，如何建立標準化的作業流程、掌握服務效率及人事成本、進貨成本的壓低，都是組織必須去思考的

總之，社會服務機構在面對資源有限，但需求無限的情況下，如何做好組織的環境分析，是一項非常重要的課題。

二、就管理與領導而言，如何激勵工作人員以提昇士氣相當重要，試分別說明需求層次理論 (Hierarchy of Human Needs)、公正理論 (Equity Theory) 與期望理論 (Expectancy Theory) 的論點。(25 分)

參考資料	《高上社工師考前題示》第 2、8、9、16、18 題
------	----------------------------

## 【擬答】

關於激勵的學說，三種理論觀點說明如下：

一、需求層次理論

- (一)意義：由 David McClelland 提出三需求理論(three-needs theory)，認為在工作環境中有三種主要的動機和需求：



- 1.成就需求 (need for achievement)：追求超越的驅力、在某種標準下去追求成就感、力求成功。
- 2.權力需求 (need for power)：迫使或促使他人順從自己意志之慾望。
- 3.親合需求 (need for affiliation)：與他人建立友誼，並有親密的人際關係之慾望。

(二)作法：用來解釋不同需求者在工作場域中的工作表現，以便領導者可以此來做為激勵士氣和工作要求的考量。

- 1.高成就取向者，偏好具個人責任、回饋以及中等程度風險的工作環境。
- 2.高成就取向者，不必然會是一個好主管，特別是在大型組織中。
- 3.權力及親和的需求與成功有密切的關係，最佳的管理者在權力需求方面高，但對親合需求低。
- 4.員工可以成功地被訓練，以激勵其成就的需求。

## 二、公正理論

(一)意義：由 Stacey Adams 提出，認為員工會比較他們在工作情境中的付出 (input) 與其所報酬 (outcome) 之間的關係，而形成付出與結果比率 (inputs-outcomes ratio)，比較後所得的「淨值」，若員工覺得該淨值與其他員工所獲得的是相等的，便會有公平的感覺，反之覺得報酬過多 (overrewarded) 或報酬不足 (underrewarded)，即有不公平的感覺。

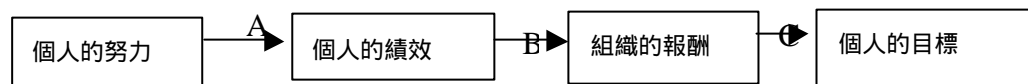
(二)作法：不公平的出現會出現「認知失調」的感覺，員工便會試圖去調整，以減輕或消除緊張和認知不公平的情緒。

作法如下：

- 1.曲解自己本身或他人的投入或產出
- 2.採取誘使他人改變其付出或報酬的行動
- 3.採取讓改變自己的付出或報酬之行動
- 4.選擇不同的比較人選
- 5.離職

## 三、期望理論

(一)意義：由 Victor Vroom 提出，認為一個人傾向於某種方式行動，是基於期望獲得某種特定的報酬，以及該項結果對個人的誘力，包括三個變項，如下圖所示：



A：期望或努力與績效的連結：即努力與努力結果(工作績效)的關係，意即員工認為自己的努力工作可導致的努力結果—工作績效。

B：方法或績效與報酬的連結：即一個人認為做到某特定的程度，即是導致獲得一所欲果的方法，例如，員工認為自己的工作效率會導致晉升。

C：取價或報酬的誘力：即表示工作上所欲獲得的潛在性結果或報酬對個人的價值或重要性。反應出一個人對報酬結果的欲望強度與吸引力，即為報酬結果。例如晉升、賞識和薪資等，視這些報酬對每個人的價值或重要性。

(二)作法：激勵程序包括三個步驟：

- 1.人們認為諸如晉升等報酬結果對自己的重要性如何?
- 2.人們是否認為努力結果如高工作績效，能導致某種報酬結果如晉升
- 3.人們是否認為努力工作就能達成努力結果，如工作績效等

總之，期望模式在強調某人預期能得到某項報酬時，且此報酬深具重要性和擁有合理的機會，如此才會引導或激勵他去從事某些行為。

三、就一個組織而言，可以分為行政(高層)管理層級(executive management level)、方案(中層)管理層級(program management level)與督導(基層)管理層級(supervisory management level)，試說明在這些不同層級管理者的工作內容(或任務)。(25分)

參考資料	高上社會工作管理總複習講義 《高上社工師考前題示》第 2、8、9、16、18 題
------	---

### 【擬答】

組織中擁有不同的管理層級，茲將其工作內容說明如下：

#### 一、行政(高層)管理層級

- 1.職務多為機構內董事會或理事會人員，具有集體性的權威，以控制和輔助組織的運作。
- 2.工作內容則是試圖與大環境接觸，包括社區、政府、基金組織以及規範性的單位，對外為組織的代表，扮演公關角色，對內是決定組織的任務和目的，確定有效的組織規劃。
- 3.主管花在機構內部的時間應儘量減少，而將時間留給大環境的管理和運作。

#### 二、方案(中層)管理層級

- 1.職務多為機構內的主任級主管，位於高階領導階層與執行階層間。
- 2.須有方案規劃、資源運用的智識，工作內容著重於調和組織各部份的責任，如協調各項分工，以及儘可能以平和及有效的方式操作方案。



3.工作責任包括建立組織效率、提昇員工士氣等。此外，也關注到需要決議和提出改變之議題。

三、督導(基層)管理層級

- 1.職務多為機構內的低階管理者或中間幹部如督導。
- 2.須發揮的功能包括教育、行政、支持、調解等，針對第一線工作人員施以指導、訓練與考核。
- 3.工作內容屬於操作面、手邊的任務，且是執行組織工作的主要幹部，處理的議題如：人事實務、工作計畫等

四、試解釋下列名詞，並說明其在管理上的意義：

- (一) 控制幅度 (Span of Control)(7分)
- (二) 責信 (Accountability)(6分)
- (三) 霍桑效應 (Hawthorne Effect)(6分)
- (四) 甘特圖 (Gantt Chart)(6分)

參考資料	高上社會工作管理總複習講義 《高上社工師考前題示》第 2、8、9、16、18 題
------	---

【擬答】

(一)控制幅度

- 1.係指一位主管能有效力及效率的督導部屬的人數。是主管在設計組織結構時須考慮的垂直面向。
- 2.重要性在於可決定一個組織主管和層級的數目。
- 3.會受下列因素影響其幅度大小：如屬下工作的類似性、工作的複雜性、標準化程序的程度、組織管理資訊系統的複雜性、組織文化的力量，以及主管的偏類型等。

(二)責信

- 1.社福機構能妥善運用有限資源、避免資源浪費且去緩和福利需求與滿足間的落差，更快速回應案主需要和問題。
- 2.在快速變遷環境下，配合機構內部之管理需要，除了激勵員工士氣外，亦可徵信社會大眾。
- 3.在強調經濟、效率與效能的要求下，儘可能達成方案及機構的目標，以為有需要者提供服務。
- 4.總之，機構管理者負有提供符合高品質之專業服務的責任，持續對工作過程和方案進行績效評估，除達成機構目標外，亦能小心的使用社會資源如金錢、人力等，以維持社會對機構的信賴。

(三)霍桑效應

- 1.由美國國科會在洛克斐勒基金會贊助下，與西方電器公司合作在其霍桑工廠所從事一項有關照明度對產量影響之研究。
- 2.此實驗研究對管理思潮產生重大影響：
  - (1)行為和情感是緊密關聯的，團體對個人的行為深具影響性，團體的標準建立了個人的工作產出
  - (2)金錢對產出的影響並不如團體的標準，團體的感情以及安全。
  - (3)強調人群因素對團體任務和目標達成的重要性。

(四)甘特圖

- 1.1910年由 H.L.Gantt 所提出，該圖分為二個面向，上方列出時間表、左下方則標明活動的項目。
- 2.勾勒出按部就班的行動藍圖，達成目標的流程圖與優先次序的排列。
- 3.完成目標的具體時間表，以對進度進行定期的研究和報告的時間，對於規劃藍圖的實現與有效方案的進行，是相當有幫助的。
- 4.社會工作在進行方案設計及研究設計時，常使用之達成目標之時間行動表。

