

《社會工作管理》

試題評析	本年度管理考題整體而言，難易適中，第一題考 X、Y、Z 激勵理論與其適用對象，第三題考在職訓練對機構的重要性，第四題考行銷管理在社會工作與企業領域的異同。此三題（佔 75 分）均算是基本型考題，考生只要熟讀黃老師經典教科書及本班授課講義，再加上一點分析能力，得分應可在 60 分左右。第二題考社區發展評鑑納入協會總幹事為評鑑委員的優缺點，此題可算是活用題，雖然大多數考生可能都不了解此一評鑑的內容，但就以「評鑑委員」本身所需的條件：專業、客觀、公正等循環思考，再適度發揮，亦不至於太困難。
------	--

一、針對管理的效率和效益，麥克里格 (D. McGregor) 提出 X 理論與 Y 理論，威廉大內 (W. Duchi) 提出 Z 理論。試分別說明對於 (一) 秉賦高的員工、(二) 依賴性高的員工、(三) 自以為懷才不遇而孤傲寡合的員工，比較合運用何種理論以提高理的效率和效益？(25 分)

【擬答】

X、Y 與 Z 理論均是組織激勵與領導的相關理論，其重點在探討如何依據個別員工不同的人格特質與需求以激發員工潛能並提升管理效率。X 理論與 Y 理論為 D. McGregor 創立，為人性管理理論時期的代表；而 Z 理論則為 W. Duchi 創立，三者的主要內容如下：

X 理論：(1) 人天生不喜歡工作且會儘可能的逃避工作；(2) 大多數員工只追求經濟上的安全感，無其他企圖；(3) 一般人不喜歡承擔責任，並喜歡正式的指導；(4) 管理者必須嚴密的監控部屬，並以強迫、威脅、處罰等方式使其達成組織目標。

Y 理論：(1) 人視工作為如同休息或遊戲般自然的事；(2) 員工具有創造力與使命感，並希望能在組織中發揮所長，激勵員工的最佳方法就是滿足他們的成就感；(3) 一般人不僅願意接受責任，同時更會追求責任；(4) 若員工隊達成目標有所承諾，他們將會自我指導與自我約束，無須施以強迫、威脅及處罰。

Z 理論：(1) 人類懷著許多不同的需要和動機加入工作組織，但主要的需要是實現勝任感；(2) 不同的人可以透過不同的方法來滿足其勝任感，端視個人的權力、地位、自立與成就的需求強度而定；(3) 當工作性質與組織型態能適當配合時，勝任感最容易獲得滿足；(4) 每當一個目標達成時，勝任感便得到滿足並引起連鎖作用，促使個人朝下一個目標前進。

因此，上述理論對於個別員工的適用方式分別為：

(一) 秉賦高的員工：此類員工往往充滿創造力與使命感，並希望能在組織中發揮所長，其投入工作的目的不單在獲得金錢的回報，更在於達成自我實現與對組織目標的承諾，他們不喜歡墨守制式的規定，也不需要巨細靡遺的工作指導，他們可以自我監督與負責，以自律代替他律，因此適合 Y 理論的管理方式。

(二) 依賴性高的員工：此類員工往往缺乏積極主動的任事精神，也無法以富創造性的方法自動自發的完成組織交負的任務，他們追求的多半是經濟性的滿足，喜歡正式並結構化的指導，且需要藉由外在的監督與管控以達成工作目標，因此適合 X 理論的管理方式。

(三) 懷才不遇而孤傲寡合的員工：此類員工自視甚高，無法與他人有效的合作，僅能藉由個別化的目標滿足以及工作性質與組織型態的適當配合以實現其勝任感，促使他們不斷的往個人的目標前進，因此相對而言 Z 理論可能是較適合的管理方式。

二、內政部辦理台閩地區社區發展工作績效評鑑，向來只邀請大學教授擔任評鑑委員，自 2004 年起則增聘社區發展協會總幹事共同參與評鑑工作。請依此案例分析由方案執行單位相關成員參與方案評估工作的優點與缺點。(25 分)

【擬答】

社區發展工作績效評鑑的目的在於透過評鑑過程，協助地方政府與社區發展協會定期檢視社區發展工作的執行情況，並藉由專家學者與受評單位相關人員的意見交流，形成具體建議，作為政府制定或修改相關政策、法規，以及社區發展改進方向的參考。此項評鑑對象有兩個層次：針對「地方政府輔導作業」的評鑑與針對「社區發展協會運作情況」的評鑑，前者的重點在於考核年度計畫與經費的編列情形、輔導社區發展協會的具體作為與績效、福利社區化經費執行成果、社區人才培育、社區發展資源暨業務整合等；後者的重點則為會務及行政管理、財務管理健全度、業務發展相關項目等。

事實上，從評鑑委員的組成而言，大學教授擔任評鑑委員，在性質上是一種「外部評鑑」(external evaluation)，而由社區發展協會總幹事參與評鑑，性質上則是一種「內部評鑑」(internal evaluation)。外部評鑑的最大優點在於客觀公正，然其缺點則為對組織事務與運作實況無法深入了解，因此內部評鑑正可彌補此一缺陷，茲將其優點與缺點分析如下：



優點：

- (一)熟悉社區與社區活動的相關背景：社區發展協會總幹事可說是最嫻熟社區組織與方案活動的人，相較於學者，其「深入根基」的特性使其在評鑑時更能掌握實務運作重點與概況，並能有效的區辨出績效卓著的團隊。
- (二)促進社區組織間經驗交流：由於社區發展協會總幹事本身亦參與會務的運作，在擔任委員時對於績效不彰的協會可提供具體可行的實務意見，以及經驗的交流與分享。
- (三)促進學術與實務交流：大學教授多半從政策、計畫與法規的角度著眼，但對實務上的可行性與困境缺乏了解，社區發展協會總幹事可藉由共同評鑑的機會提供學者實務的分析與建議，以作為未來政策制定與修正的方向。
- (四)兼顧不同績效面向：不同背景的評鑑委員在評鑑時可有效分工，各司其職，並針對評鑑指標提出不同的修正建議，以使評鑑的面向更臻具體完善。

缺點：

- (一)「利益迴避」的危機：社區發展協會總幹事多半為地方有力人士，其人脈廣泛，較難排除人情上的包袱與利害關係的考量，不若學者的獨立客觀。
- (二)個人主觀的盲點：社區發展協會總幹事本身即為社區發展工作的執行人員，容易因對於社區活動過分熟悉而產生較多的預設立場或盲點，或流於過度著重執行細節而忽略整體發展。

三、為因應工作環境變遷，機構員工必須接受在職訓練。試略述社會工作專業人員參與在職訓練對機構的重要性？（25 分）

【擬答】

所謂「訓練」(Training)乃是提高員工在執行各項職務所必須具備之知識、能力及態度，並培養其解決問題能力之一切活動，以形式來分，可以分為職前訓練與在職訓練兩大類。「在職訓練」(in-service training)是指員工在從事工作的過程中，為提升或增進新知能而從事的學習，又可分為工作中的訓練(on-job-training)、工作外的訓練(off-job-training)以及自我發展(self-development)。

社會工作專業人員參與在職訓練對機構的重要性包括了下列四點：

- (一)提升機構服務的品質與鞏固機構聲譽
專業人員參與在職訓練，以提升其工作相關知識、能力、價值以及態度，並將之運用於工作上，將可提升機構服務的品質，促使機構在「市場化」時代中保持競爭優勢。此外，員工因自我充實而提升內在的滿足感與專業自信，進而增進工作的效能與效率，此對機構整體形象及聲譽亦有助益。
- (二)提升服務的競爭力以因應組織的變遷
服務品質的提升與專業形象的建立，不僅有助於組織吸引更多的服務「使用者」，更有助於組織對外的形象經營與公關募款，使組織獲得更多的資源與支持，在此競爭的時代中，充足的資源與良好的顧客滿意將能提升機構競爭力，協助機構因應內、外環境變遷，並促進機構永續發展。
- (三)協助組織發掘、吸納與儲備人才
員工參與在職訓練不僅可提升自身的人力資本，亦可增加機構整體的知識庫存。機構有系統的進行員工培訓，除能發掘及鑑別內部有潛力的員工，更能吸納外界優秀的人才投入，並提高員工的向心力與滿意度，降低員工流失率，此一良性循環可使機構的人力資本源源不絕，增加機構無形資產。
- (四)增加機構內人力資源運用的彈性
機構可將人力資源發展計畫與在職訓練相結合，以培育機構在短、中、長期內發展所需的各式人才，同時透過工作中、工作外及自我發展三種模式的交替運用，增加機構內人力資源運用的彈性。

四、試述社會工作與企業的行銷管理，在行銷組合方面有何相同之處？又在行銷重點方面有何相異之處？（25 分）

【擬答】

行銷(Marketing)是一種理念、服務和財貨之競爭、定價、促銷和分配的計畫和執行過程，其目的在於產生交換，以滿足個人和組織的目標。其本質是「需求管理」，亦即藉由訂定行銷決策來滿足不同的需求狀態。社會工作與企業的行銷組合，包括下列四種模式：

- (一)媒體攻佔模式：指充分爭取媒體曝光及造勢的機會，以提高機構在社會大眾眼中的能見度。
- (二)資訊宣導模式：指反覆灌輸社會大眾有關機構的訊息，藉以說服社會大眾對機構本身或服務措施的支持及肯定。
- (三)舉證辯護模式：指舉證具體事實或成果，藉以辯證機構的專業形象與服務績效，贏得社會大眾的認同與信心。
- (四)雙向交流模式：指機構與其所處社區間建立起一種長期可以相互接納和彼此合作的協調關係，以爭取共同利益或目標。

在社會工作與企業的行銷重點上，其相異之處包括了目標、關注焦點、交換方式、利益—支付關係以及顧客等五個部分，茲分述如下：

- (一)目標：社會工作行銷的目標往往是多重的，且超越財務的考量；企業行銷的目標則是財務的，且以營利、銷售或投資回報為要務。



- (二)關注焦點：社會工作行銷關注的是人群、場所、組織、理念、財貨和服務；企業行銷大部分關注的是財貨和服務。
- (三)交換方式：社會工作行銷的交換可能是以無形的方式（如支持、努力、時間等）回報服務的改善以及費用的增加；企業行銷則是以金錢交換財貨和服務。
- (四)利益－支付關係：社會工作行銷的利益往往與案主或捐贈者的支付無關；企業行銷的利益則多半與顧客的支付直接相關。
- (五)顧客：社會工作行銷有兩種典型而主要的顧客：案主與捐贈者；企業行銷則僅有一種顧客，即消費者。

