

《社會工作管理》

試題評析

今年的題型結合實務與理論，若能有相關經驗，相信答題上會占有較多優勢，而較無實務經驗的同學們則需要發揮些想像力，模擬各種情況來作答。第一題問的是策略規劃，可就策略規劃的各個過程畫圖說明。第二題應是對上半年機構評鑑結果的反思，有參與過評鑑的同學會比較容易作答，對於沒有實務經驗的同學，建議可從 Winnifred Bell 的評鑑八大項目來解答。第三題亦為實務類型的題目，無經驗者建議可從合作提供服務的分配面、輸送面及供給面來作答。最後一題的募款計畫，可利用方案規劃的方式來進行撰寫。

一、非營利組織為何必須進行策略規劃？策略規劃各階段應完成之主要職務為何？(25 分)

【擬答】

(一)非營利組織進行策略規劃的原因

非營利組織係為一種盈餘不得分配與特定人，但可利用於公益服務的組織，其在試圖達成目標，提供符合宗旨的服務前，必須進行策略規劃，原因茲試分析如下：

1.增進成功率

規劃可獲得事先選擇具有前瞻性的未來發展方向與目標，所以可以促使達到機構、機關單位的目標、目的之成功機會。

2.有效適應環境

規劃可使管理者或主管更能瞭解各種環境而有效地適應社會變遷之各種環境。

3.促進成員的共識

規劃可使組織成員重視整個組織團體的共同目標而形成凝聚力，提高工作士氣與工作效率。

4.發揮管理功能

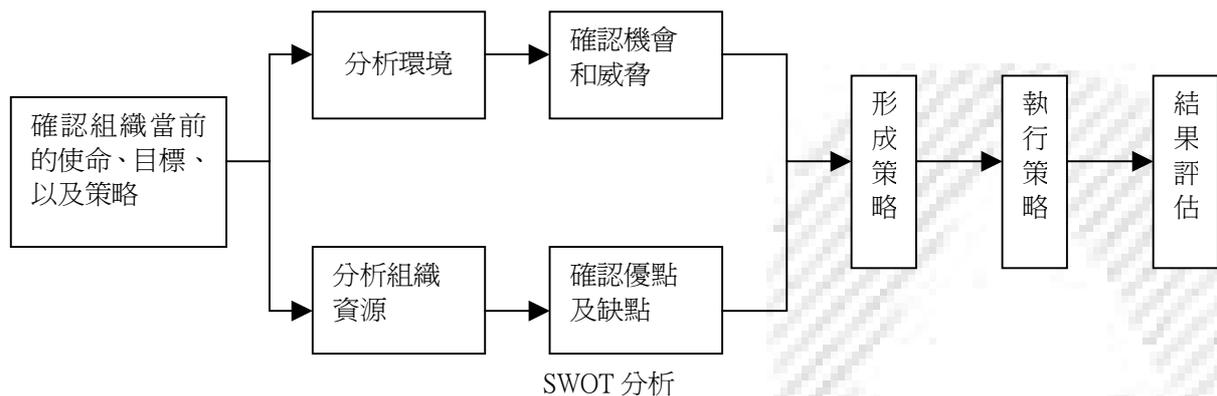
規劃包括著組織、人事、領導及資源運用與分配以及控制等活動，因此良好的規劃有助管理功能的發揮。

5.達到資源充分運用

規劃必須考慮資源的來源與運用，尤其是特殊資源的運用與效力，所以規劃可以達到資源的充分運用。

(二)策略規劃各階段的主要職務

策略性規劃 (strategic planning) 係指對組織整體長遠之未來方向的思考，它係以系統分析的方法，審視組織與其環境的關係，以釐清組織未來的方向，並可增進組織為將面臨的挑戰預作準備與控制環境的能力。其各階段的主要職務試可繪圖如下：



策略性規劃首先必須確認組織當前的使命、目標、以及策略，之後進行 SWOT 分析：

1. S：Strengths 組織的長處
指組織所具有的獨特能力或專門知識，是組織所具有的專業獨佔性或競爭優勢。
2. W：Weaknesses 組織的缺點
指和其他組織比較起來，本身所缺乏的能力或相對較差的能力。
3. O：Opportunities 組織的機會
指有利於組織成長或使命實現的有利因素。
4. T：Threats 組織的威脅
指有不利於組織使命實現的社會趨勢與挑戰。
繼 SWOT 分析之後，方形成和執行策略，最後進行結果評估。

二、每年針對機構之績效評鑑工作，常引發受評機構有關未能反映真實情境之爭議，請問應如何改進？
(25 分)

【擬答】

對於針對機構之績效評鑑工作，未能反映真實情境之爭議，可試利用 Winnifred Bell 所提出的八項機構評鑑指標，逐一進行探討改進，列舉如下：

(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，瞭解達成情形。而機構的宗旨，多半廣泛抽象，目標的部分也不易量化表現，宜於評鑑時多瞭解其組織章程內的相關內容，及在達成目標過程中所進行的各種行為，不僅只於結果評鑑方面。

(二)政府立法與授權

機構與政府連結並獲得支持情形；特定計畫方案執行程序上，是否充分配合政府政策目標執行。然在實際執行時，機構通常會碰到許多不同的狀況，有時會影響其配合政府立法與授權的部分，此時宜調閱當時的相關紀錄文件，詢問承辦人當時的狀況及處理方式為佳。

(三)財務與經費來源

機構經費來源包括：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。財務評鑑的部分，常是許多機構無法表現健全的方面，宜在平時就派員指導各機構製作評鑑要求之報表，並於評鑑後予機構限期補正之機會。

(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。私人機構中，通常都面臨人力不足的狀況，一人處理多項事務稀鬆平常，於評鑑時，宜就各個專責人員的能力及現況來進行評鑑，而非端視一些行政結構規劃表單予以定案。

(五)專業素質

法定資格工作人員的配置、雇用情形。在機構的實際執行上，聘用法定資格的專業人員後，如何的運用宜予其彈性，如社工人員具駕照者可兼任就醫專車司機，行政人員通過照顧服務員檢定者，也宜准其在不影響份內工作的情形下，服務案主。

(六)服務對象

使用服務對象滿意情形與指標。有些評鑑委員，會透過案主的表達來進行認定，然而，通常會表達的多半是對機構的抱怨，因此，在這一方面，宜進行系統性的抽樣調查，而非用質化研究的立意抽樣方式，做量化研究的推論結果。

(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。此亦宜進行系統性的抽樣調查為佳。

(八)服務周延

可利用相關嚴謹的研究方式來測量同一服務計畫於不同類別人口的施行適用程度。
若在進行機構評鑑時，能就上述八點方式進行改善，相信更能符合並反映真實的情境。

三、社會福利機構與政府之合作常會面臨那些困擾？如何克服？(25 分)

【擬答】

現今的社會福利機構，由於經濟的不景氣，民眾捐款減少，常會傾向於向政府申請經費、接受政府委託等方式來進行經營；政府也由於人力的精實，某些方案會委託民間機構進行辦理，然在這種合作的過程中，有時會產生某些困擾，其內容及克服的方式，可試列舉如下：

(一)福利的分配面

福利的招標、方案的委外，每個標案的預算及可提報的資源都有限，民間社會福利機構彼此之間又會相互競爭，使得得標後能分配到的資源根本無法完成政府的要求，不足的部分只好再利用其他的案子來補足，形成「以案養案」的狀況。此種情形下，若某一次或某些案子無法得標時，將會導致機構連鎖性財務不足的情況。因此，在招標前就直向政府說明民間機構若進行這樣的服務方案時，會應用到的資源有多少，而非相互競爭，將標案的金額壓的很低，亦使得政府相關人員產生「這樣就夠了」的誤解。

(二)福利的供給面

在福利的供給上，實際運作時，可能會衍生出於方案之外的需求，無法利用方案內所提供的項目來予以滿足，此時，若機構依合約行事，可能會導致案主不滿，向主管機關陳情，主管機關若不詳加調查，可能會引發合作的困擾。

因此，社會福利機構在提供福利服務時，宜多作紀錄和報表，定期呈報委託的主管機關，讓主管機關知道目前進行的狀況與困難，減少因誤會所引發的困擾。

(三)福利的輸送面

在福利的輸送面上，政府通常會要求社會福利機構有「舉證」之責，也就是說，社會福利機構必須準備相關的證明文件，證明福利確實輸送給了案主，這也就是政府機關的「監督」之責。然而，政府機關多半做的是文件審查的項目，實際審核通常不會派員進行(如送餐服務，不會派員跟車)，當文件不符合合約的要求時(如拍照的角度沒有照到送餐服務的便當)，容易引發困擾。

因此，社會福利機構在接受政府監督福利輸送的面向上，宜主動的邀請委託機關派員實際查驗，並於有關本方案進行的會議中，派員列席參與，如此，方能降低因文件審查不符合要求時所引發的困擾。

四、請以一社會福利機構為例，擬訂一個符合機構宗旨之募款計畫。(25 分)

【擬答】

募款對於每一個社會福利機構的營運，都具有舉足輕重的地位，以下試以台北縣汐止市翠柏新村老人安養中心為例，擬訂募款計畫：

96 年度翠柏新村老人安養中心對外募款計畫

(一)計畫實施依據

本計畫之訂定，依據如下：

- 1.公益勸募條例。
- 2.本中心組織章程。

(二)計畫目的

本中心成立迄今，以逾二十個年頭，近年來，各銀行利率的調降，使得本中心存於金融機構的保證金孳息銳減，又為符合本中心「公益」的成立宗旨，不宜調整長者入住之費用，因此，為提升服務品質，修繕陳舊設施設備，特擬訂此募款計畫，盼能藉由社會大眾之力量，利用其所提供之社會資源，提高本中心安養長輩之生活品質。

(三)勸募對象

一般社會大眾。

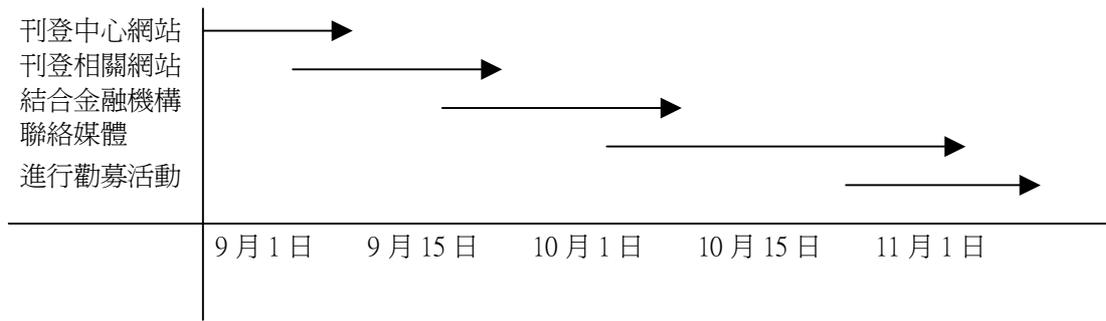
(四)募款方式

- 1.利用本中心架設之網站，以跑馬燈的方式進行勸募，並建立相關連結，接受線上刷卡。
- 2.結合台北縣政府及相關安養機構網站，刊登本中心對外募款之訊息。
- 3.結合台北縣政府所舉辦之公益團體的相關活動，進行宣導，並塑造本中心之形象。
- 4.透過社區里長、里幹事，向汐止市公所商借場地，並請本中心工作人員辦理相關公益勸募活動。

5.與金融機構結合，勸說捐款，並提供紀念品予捐款之民眾。

6.聯絡新聞媒體，在有公益相關節目時，能請本中心派員參加。

(五)工作流程



(六)評鑑（預期效益）

- 1.本中心於新聞媒體的曝光率是否有增加？
- 2.利用問卷調查，瞭解社會大眾對本中心的公益形象是否有所提升？
- 3.透過本次的線上勸募及活動舉辦，本中心共募得了多少金額的捐款？

