

《社會工作管理》

試題評析	<p>第一題：可先對「新管理主義」及「最佳價值」進行名詞解釋後，再利用社會工作管理的重要性結合新管理主義的 3E's 概念來答題。</p> <p>第二題：可先解釋何謂社會服務品質的「民主觀點」，再就題目要求進行探討。</p> <p>第三題：可利用「個案管理」的專業團隊服務的概念來推演「專業服務團隊」的優點。舉例部分，考生可就自己的專業領域進行闡述。</p> <p>第四題：宜先解釋績效考核的內容，而後就其對員工、機構的影響來思考其功能，在應具備要件中，可思考組織在進行績效考核的過程中，會有那些步驟及應注意的事項來答題。</p>
------	---

一、隨著「新管理主義」(New Managerialism) 及「最佳價值」(Best Value) 的相繼出現，社會工作專業已面臨嚴峻的挑戰，有效的管理已成為社會工作實務必須重視的議題。請就社會工作所處的內外環境脈絡，說明何以社會工作在強調專業之餘，也必須要能重視管理。(25 分)

【擬答】：

隨著新管理主義 (new managerialism) 與最佳價值 (best value) 概念的相繼出現，有效的管理在社會工作實務上越來越受到重視，以下就社會工作所處的內外環境網絡，說明社會工作對於專業和管理均需同等重視之原因。

(一)新管理主義

1.強調 3E's 概念，即效能 (effectiveness)、效率 (efficiency)、經濟 (economy)。而更重視品質的因素，最終目標「零缺點」服務與產品。

(1)效能 (effectiveness)

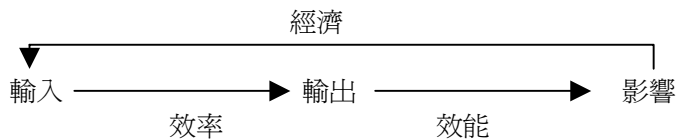
係提供正確的服務，使機構的政策目標得以實現；一項服務過程假使以輸入、輸出、影響三階段過程表示，那麼「效能」關係指的是介於輸出和影響之間，同樣的輸出發揮最大影響效果。

(2)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；上述輸入等三階段，「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。

(3)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。



2.以品質作為引導組織的力量、合作非競爭、持續與漸進發生改變、團隊工作而非個人主義。

(二)最佳價值

係指極大化實現最大正面結果及最小負面結果，而達到最佳的決策，雖不是完全滿意，但可以接受。

(三)社會工作重視管理之因

1.社會工作的管理不是為了管理，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。

2.管理應做為社會工作的後勤工作，而不是在約束社會工作者對專業的推動。讓社會工作者有效推動專業，服務案主對象，以管理協助工作者「條理」工作，而非「管窶」工作者。

3.社會工作管理如同社會工作，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藝術的運作，增進考量。

因此，透過有效的管理，社會工作可完成下述的六項基本任務：

(1)規劃和發展適合案主與機構宗旨的方案。

(2)使機構獲得財務資源和社區支持。

(3)設計組織結構和運作過程，提升效率及效能。

(4)發展及維持工作人員的能力，提升人力資本。

(5)評估機構方案是否符合新管理主義的 3E's 原則要求及最佳利益。

(6)修正機構方案以符合新管理主義的 3E's 原則要求及最佳利益。

二、品質為績效的一環，社會服務品質的觀點已從「傳統觀點」(the traditional approach) 逐步邁向「民主觀點」(democratic approach)，請列舉「民主觀點」下之社會服務品質的「構成要素」有那些？又「標準」(standard) 是促進品質提昇的重要工具，有關品質之標準的設計應該遵循那些原則？(25 分)

【擬答】：

社會服務品質的民主觀點，即是讓社會大眾均能參與社會服務的整體過程，也就是說，將受服務之民眾視為顧客，以其需求與回饋為社會服務的品質，茲就其「構成要素」及「品質標準」分述如下：

(一)民主觀點下社會服務品質的構成要素

民主觀點主張受服務對象能參與服務提供的整體過程，包括提供、輸送及評估，英國衛生部(department of health)在「社會照顧品質策略」中即指出，民主觀點下社會服務品質的構成要素如下：

- 1.各機關及機構中的每個人，均具有高水準的專業素養與服務熱忱。
- 2.社會服務輸送過程，是為便民、迅速，且能快速地回應民眾的需求。
- 3.能提供個別化的服務項目，以符合多元文化或在地的民眾需求。
- 4.能真正的讓受服務民眾參與社會服務的整體過程。
- 5.能充分提供社會服務使用者所有相關訊息，而讓其能依個人需求進行選擇。
- 6.對於高危險民眾，能提供更有效的服務，以維持其生活品質。
- 7.以團隊合作、夥伴關係，共同提供具有整合性、完全性的社會服務。

(二)社會服務品質標準

社會服務品質之提升，有賴標準之訂定與要求，一般而言，社會服務品質標準如下：

1.可量化、可測量的

社會服務的提供，不論是輸入的資源、輸出的服務或造成的影響，最好都能以量化的方式呈現，以便計算其效能(effectiveness)、效率(eficiency)及經濟(economy)的程度，進一步瞭解該社會服務之品質。

2.資源係可被取得或現有的

若僅要求社會服務品質的提升，卻沒有充分的可用資源，會使高標準的服務品質成為空談。因此，在社會服務品質的標準裡，賴以使用的資源應是現有的或可取得的，方能成為設定社會服務品質的標準。

3.設定重要的品質指標

對於無法量化的社會服務品質項目，可藉由質化研究或開放性問卷進行瞭解，而在擬定前兩項探討方式時，即開始設計重要的品質指標，以為社會服務品質之標準。

4.能明確、清楚的說明指標的內容

社會服務品質的標準應能被明確、清楚地說明，而讓服務人員與受服務對象均能詳細地瞭解。

5.與服務目標或宗旨一致

社會服務品質的標準，應能與機關或機構所提供服務之目標或宗旨一致，以免多頭馬車，使服務人員或受服務民眾無所適從。

6.設定團隊工作品質標準

與專業團隊成員共同討論，參考彼此意見，設定團隊工作的社會服務品質標準。

三、在社會工作實務領域，經常有為處理同一案主群的問題或需求而組成的專業團隊，請問這種以「專業團隊」提供服務的方式有何優點？並請自舉一項實務案例，如早期療育專業團隊、家庭暴力防治專業團隊，兒童保護專業團隊、長期照顧專業團隊……，說明該項專業團隊運作過程可能遭遇到那些難題，及其可能的解決之道為何？(25 分)

【擬答】：

在社會工作實務中，有時會為了處理同一案主群的問題而組合專業團隊，共同服務案主群，此種專業團隊的服務方式，其優點及所可能遭遇的問題和解決之道，茲可敘述如下：

(一)專業團隊服務的優點

- 1.在服務處於危機的人群時，易利用社會工作的雙重焦點來瞭解環境中的個人。
- 2.確保複雜、多重問題和身心障礙的案主，能得到持續的照顧。
- 3.可以臨床的方法介入，改善因疾病或喪失功能所造成的情緒問題。
- 4.可利用社會工作技巧的轉介以及倡導，作為擴張界限來遞送服務。
- 5.可服務需要以社區為基礎或長期照顧方式的目標案主，包含經濟、健康、醫療、社會和個人的照顧。
- 6.在最少限制的環境裡提供服務。
- 7.在決定照顧水準時，利於需要診斷案主的機能狀態及其支持網路。
- 8.個案的基本資料及問題狀況無需多次詢問，可減少對案主的二次傷害。

(二)專業團隊服務的問題

若以家庭暴力防治專業團隊為例，可能遭受到的問題有：

1.工作壓力沉重

家庭暴力防治中心所處理的問題均為突發性狀況，工作人員需 24 小時待命，隨時準備處理，難有真正「下班」的時間，而結合專業團隊共同處理，會需要更多的時間，有時便會影響處理時效，形成龐大的時間壓力。另所處理的個案，尤其是加害人部分，可能會威脅到專業團隊人員在工作之外的生活，心理負擔沉重。

2.人員異動頻繁，經驗難以傳承

因工作壓力沉重的結果，造成家庭暴力防治中心的工作人員流動量大，如此一來，處理個案的經驗難以傳承，專業團隊成員彼此不熟悉，也易造成提供專業服務的困境。

3.本位主義導致橫向聯繫不易

家庭暴力防治中心需請多個單位配合，才能順利處理業務，然各個單位都會有其本位思考，且不相隸屬，導致橫向聯繫不易，在獲取資源時徒生困難。

(三)專業團隊服務的問題的解決之道

若以家庭暴力防治專業團隊的問題為例，其解決之道有：

- 1.擴編預算及人力，增加工作人員，並建立保護制度，使工作人員免於 24 小時待命或遭加害人恐嚇，降低心理壓力。
- 2.積極辦理在職訓練，提升工作人員的專業素質，以獲得經驗傳承。
- 3.提升家庭暴力防治中心的組織權力和位階，建立隸屬關係，利用垂直聯繫取代橫向聯繫，以提升資源使用的效率及效益。

四、績效考核對一個組織的人力資源之有效管理是非常重要的，請說明績效考核具備哪些功能？又一個機構若要有效實施員工績效考核，應該具備那些基本要件？（25 分）

【擬答】：

績效考核係指主管或相關人員對員工的工作，作有系統的評價而言。其對一個組織的人力資源有效管理是非常重要的，以下茲就其功能，及有效運用需具備的基本要件進行探討。

(一)績效考核的功能

- 1.作為改進工作的基礎。
- 2.作為升遷調遣的依據。
- 3.作為薪資調整的標準。
- 4.作為教育訓練的參考。
- 5.作為研究發展的指標。
- 6.作為獎懲回饋的基礎。
- 7.作為人事研究的佐證。

(二)組織有效運用績效考核需具備的基本要件

- 1.考核表的內容必須具備相當的信度與效度，亦即考核結果要真正地代表員工實際工作成效。
- 2.考核項目雖然無法避免文字的敘述，但是考核的結果要能做量化的比較，最好能用統計的方式加以處理。
- 3.選擇考核的項目不宜過多或過少，各項目間的關係亦能加以統計處理。
- 4.對考核者施以專門訓練，儘量利用評分差距，以客觀的行為作為考核的依據，避免受到光暈效應等知覺傾向的影響。

5. 考核的程序應以會議或監督的方式進行，以避免草率行事、敷衍塞責的弊病。
 6. 考核完成後，應特別注意不同單位、不同職位的比較，做誤差的校正，避免過高或過低的評分。
 7. 解釋任何評分結果，應按實際職務上的要求，不宜考核結果作為處罰的依據。
 8. 多與被考核的員工檢討考核結果，且以積極的態度誘導或嘉勉之。
 9. 考核評分前，應儘量搜集許多客觀資料，作為評分的參考。
- 總而言之，組織在進行考核前，宜對考核者與被考核者多加關心，並儘量避免考核偏誤，方能達到有效的績效考核結果。

