

《社會工作管理》

試題評析	<p>今年的社會工作管理申論試題較為基本，沒有深澀的題目，且在課堂及講義中均已提過，同學們只需再加以潤飾，或結合自己的實務經驗，配合講義中的內容來答題即可。</p> <p>第一題有關管理者對組織的承諾及專案服務兩難的部分，同學們可從管理者對社會、機構、社工員及案主四大面向來進行思考，尤其是機構的永續經營與維護案主最佳利益間的衝突，在解決的部分，可從管理者個人、對專業、對機構、對案主及對社會等五大面向來闡述，探討可能的方式。</p> <p>第二題有關社工人員流動率高如何激勵的內容，在 94 年社會工作師第一次檢覈及 93 年社會工作師專技高考均出現過類似的題目，此種應用題同學們宜先套用一個相關理論，再由該理論為根基，思考可能的激勵方式為佳。</p>
------	---

甲、申論題：(50 分)

一、社會工作管理者必然存在某種程度對組織的承諾，同時也常面對專業服務兩難的處境。請舉例說明這些兩難是甚麼及如何處理？(25 分)

【擬答】

(一)社會工作管理者必然存在著某種程度對組織的承諾，同時也常面對專業服務兩難的處境，有關這種兩難的處境，茲試說明如下：

1. 管理者對第一線員工提供個案服務與監督上的兩難：

此種兩難狀況較容易發生於直接提供案主服務的單位，如兒童福利機構、婦女服務中心、老人服務中心等，此種兩難的狀況可能包括：

- (1) 保密原則所導致的兩難爭議：如因法令相關規定而為某些服務時，可能會在未經案主同意下，透露案主某些個人資料。
- (2) 社工員與案主的專業關係：社工員在服務案主的過程中與其建立之關係係為專業關係，但若案主邀請社工員參加某些家中的婚喪喜慶，或贈送禮品時，容易衝擊專業關係的界線而產生兩難。
- (3) 案主自決的兩難爭議：某些案主或沒有充分的資訊、或自我決定有違社會規範時，社工人員必須面對是否介入案主自決過程，左右案主決定的兩難情境。

2. 管理者在方案設計與規劃、組織決策、人員安排及管理方式上的兩難：

有關組織的方案、決策及人事安排等方面，可能會面臨到下列幾種兩難狀況：

- (1) 有時依相關法令或契約提供服務時，會排擠案主權益或忽視專業判斷。
- (2) 方案的要求係以達成方案總體目標，提供高品質的服務，亦或講求收支平衡，維持機構財務穩定為要。
- (3) 有效分配資源的考量，係以案主最佳利益之維護為前提，亦或機構的永續經營為優先。
- (4) 是否要對外誇大績效、機構功能而獲得更多的資源，或投入較多的行銷費用以爭取更多的捐款。
- (5) 對於機構內的人事調整、績效考核及員工的聘用、解雇等，有時也會引起不公平的爭議。

3. 管理者與組織員工間人際關係的兩難：

管理者有時因職務內容，會得知組織內部較為負面的狀況，或員工從事違反機構規定或倫理道德的行為，此時是否要向主管單位反應，或如何導正員工行為，易形成兩難情境。

4. 管理者與外在組織或團體之間的兩難：

在福利多元化的意識形態下，契約外包、公辦民營成為部分提供服務的主要方式，而準市場競爭也成了第三部門無法避免的現象，在與其他福利機構爭取政府或其他資源預算的過程中，如何兼顧合作與夥伴機制，常會形成兩難狀況，考驗著社會工作管理者的智慧。

(二)面對上述兩難的處境，社會工作管理者可採取下列方式因應：

1. 秉持自身信念，發展個人潛能：

社會工作管理者應積極的追求自身的成長，包括知識、專業素養及行為舉止等方面，在適當的情境中，以合理的方式維護自己的權益。

2. 維護專業領域發展及素質：

社會工作管理者宜先澄清自己的專業角色與期待，並對所屬的機構及案主提供最佳的建議與服務，並對行為的結果負責，如此方能提升機構責任並維護案主最佳利益。

3. 提供案主高品質的服務：

以維護案主最佳利益為前提，建立彼此的專業關係，並訂定契約提供服務，真誠、負責的對待案主。

4. 整合社工及其他專業領域：

可與其他專業分享社會工作專業領域的相關知能，並促進與其他專業領域的合作關係，一方面澄清社會工作服務的目的與角色，另一方面也能整合各種專業領域的資源共同服務案主。

5. 對社會講求責任：

社會工作管理者應對自己的行為與決策對外在社會講求責任，真實的展現機構績效與服務，以獲得社會大眾的認同。

綜合上述，社會工作管理者在服務的過程中，會遭遇許多兩難情境，此時要藉由對自己本身、對機構員工、對社工專業及對社會大眾等負責，設法研擬解決之道。

二、臺灣社會工作機構常面臨員工的高流失率，管理者可以運用甚麼方式激勵員工，以挽留人才？(25分)

【擬答】

臺灣的社會工作人員多半面臨著龐大的工作壓力，容易因專業倦怠 (burn out) 或其他因素而離職，導致各社會工作機構面臨著員工的高流動率，若參考 Maslow 的需求層面理論，管理者可激勵員工的方式，茲試列舉如下：

(一) Maslow 的需求層面理論

Maslow 認為人與生俱來即有需求亟需滿足，這些需求按對個體重要性程度順序排列，亦即不同層次有不同需求，較低層次需求滿足後才有可能往上一層次需求追求滿足。Maslow 所歸納人類的需求最常為人引用的是需求五層次論，包括：

1. 生理的需求

最低層次包括饑餓、渴、性等生理層次。

2. 安全的需求

免於遭到傷害與危險，包括居住、衣著、行動自由等。

3. 愛與隸屬的需求

得到友誼關愛，屬於特定團體的歸屬感。

4. 尊重的需求

得到自尊與獲得他人的尊重。

5. 自我實現的需求

個人潛能得到發揮，理想得到實踐。此時個體會有愉悅的巔峰經驗 (peak experience)

(二) 管理者可激勵員工的方式

若參考 Maslow 的需求層面理論，管理者可激勵員工的方式如下：

1. 生理的需求方面

如維持員工的薪資在某一水準，而讓員工能交換日常生活所需之基本物品。臺灣社會工作人員流動性高，多半因薪資無法維持家庭所需而導致。

2. 安全的需求方面

社會工作人員的工作內容，有時會對個人人身安全產生影響，如家庭暴力防治中心的社工員，可能會遭到家暴加害人的恐嚇、騷擾或下班後跟蹤，對社工人員自身安全方面產生偌大的心理壓力，從而提高離職的可能性，因此，管理者必須要能與警察單位密切合作，要求警務人員全時段協助維護社工人員人身安全，方能滿足安全的需求。

3. 愛與隸屬的需求方面

管理者在要求社工人員積極工作、服務案主之外，宜辦理員工聯誼或團體出遊等活動，如此不但能調解

員工的工作壓力，亦能提升社工員對機構的認同和歸屬感，降低人員的流動率。

4. 尊重的需求方面

社工人員在服務案主或其他工作的過程中，有時會因案主的不當言語或管理者較為強烈的要求，而有不尊重的感覺，此時管理者在要求員工努力工作的同時，也宜多利用智慧與員工洽談，以接納、真誠的方式給予員工獲得尊重的感覺。

5. 自我實現的需求方面

社會工作的服務成果，有時難以立竿見影，亦或社工員投入了許多的心力和時間，卻因某些因素而前功盡棄，低落的成就感常會影響員工繼續投入社會工作領域的意願，此時管理者宜提供某些較可能獲得高度成就感的事務，如執行方案、協助符合標準的案主申請補助等，予社工人員執行，以使其能在當中獲得高成就經驗。亦或對某些較小的工作成果，利用口頭讚美或物質獎勵方式，加強該成就感的程度，以滿足員工的自我實現需求。

總而言之，為降低社工人員的流動率以留住人才，管理者宜在基本的薪資水準、人身安全維護，或再進一步的提升機構凝聚力、尊重員工及創造社工員的巔峰經驗中，多運用智慧思考可能的方式。

【參考資料】

1. 高點社會工作管理講義第 10 頁，有關社會工作管理的倫理兩難部分內容。
2. 高點社會工作管理講義第 24-26 頁，有關激勵理論的部分內容。

乙、測驗題：(50 分)

- D 1 主張什麼樣的領導型態較為有效，須視被領導者的成熟度而定的領導理論稱為：
(A) 行為論 (B) 特質論 (C) 管理格局理論 (D) 情境理論
- A 2 針對組織的各項職位，選擇適當的員工，指派其擔任組織中的待補位置的管理功能是：
(A) 任用 (B) 規劃 (C) 組織 (D) 控制
- B 3 「至少使 50% 受到家庭暴力的受害婦女，可以在接下來的三年之間達到一個獨立和安全的狀態」的陳述，根據 Montana 與 Charnov (1993) 的說法，它是屬於下列那一種層次的規劃所訂定的目標？
(A) 策略性規劃 (B) 長期性規劃 (C) 操作性規劃 (D) 方案規劃
- C 4 指一位主管能有效率與有效地督導部屬的人數稱為：
(A) 指揮鏈 (B) 職權 (C) 控制幅度 (D) 分權化
- D 5 組織在做策略性規劃時所採用的 SWOT 分析方法中的 W 是指：
(A) 組織的威脅 (B) 組織的優勢 (C) 組織的機會 (D) 組織的弱勢
- D 6 社會福利機構的主管或督導者因擁有良好的特殊能力、專業技術與知識，而受到機構員工或社會工作者的信任而願意接受其領導或督導的權力來源稱為：
(A) 強制權力 (B) 法定權力 (C) 獎賞權力 (D) 專家權力
- C 7 下列那一項管理技能是對所有管理階層（高階、中階及督導）皆同等重要？
(A) 概念性技巧 (B) 技術性技能 (C) 人際關係技能 (D) 政治性技能
- B 8 管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 有一句名言說到下列那一種東西為世界上最有限的資源，除非善加管理，否則一定一事無成？
(A) 金錢 (B) 鑽石 (C) 友情 (D) 時間
- C 9 下列那一項特性是屬於理想的科層管理運作方式？
(A) 具有彈性 (B) 高創造力 (C) 明確的職權準則 (D) 人性化
- C 10 假設人類都是不喜歡工作，若有可能他們就會儘量逃避，除非緊盯著，嚴格控制，並採用懲罰來控制他們，否則他們不會自動努力工作的管理理論稱為：
(A) Z 理論 (B) J 理論 (C) X 理論 (D) Y 理論
- B 11 在下列何種管理思潮的發展趨勢下，3Es (經濟、效率與效能) 成為組織管理所追求之目標：
(A) 權變理論 (B) 新管理主義 (C) 人際關係學派 (D) 系統理論
- C 12 以社區中正在等候早期療育的兒童人數來評估有早期療育的兒童需要的人數之需求評估觀點是：
(A) 規範性需求 (B) 感受性需求 (C) 表達性需求 (D) 相對性需求
- B 13 下列那一種做法是運用感受性需求的概念來做方案的需求評估？
(A) 根據專家學者已做的推估資料 (B) 舉辦公聽會 (C) 運用服務現況的統計資料 (D) 運用政府的普查資料
- C 14 「若提供親職教育課程，則可以預防兒童受虐」的陳述所表達的是服務方案設計與管理過程中的那一項概念？
(A) 需求評估 (B) 資源盤查 (C) 方案假設 (D) 方案執行
- B 15 「30 位曾為身體或情緒暴力受害者的婦女」的陳述表達了我們在設計方案撰寫目標時五個構成目標要素中的那一個？
(A) 時間架構 (B) 改變的標的 (C) 欲達成的結果 (D) 用以記錄、監督、測量成品之判準
- A 16 對於服務方案是否依原先之設計執行，並服務其所設定的標的人口群之澈底程度所進行的評量，它可以提供有關方案執行現況之各種回饋，此一工作稱為：
(A) 監督 (B) 資源盤查 (C) 需求評估 (D) 目標設定
- B 17 將預算制定過程及決策視為過去之預算制定過程及決策的延伸，決策受歷史及過去預算決策的影響之預算制定模式稱為：
(A) 理性規劃模式 (B) 漸進增值模式 (C) 政治模式 (D) 經濟模式



- C 18 下列那一項有關預算的敘述是正確的？
 (A)預算等於會計 (B)預算系統在機構裡是一項獨立的活動
 (C)預算具有控制的功能 (D)預算是一份不需管理即會自動生效的文件
- C 19 方案結束後，評估其所產生之成效的延續性或造成的影響，這種評估我們稱爲：
 (A)投入評估 (B)需求評量 (C)效果評估 (D)效率評估
- A 20 有系統地蒐集、分析與工作相關的資訊，並就「工作內容」、「工作脈絡」及「工作條件」予以清楚描述的途徑和過程稱爲：
 (A)工作分析 (B)工作規範 (C)工作說明書 (D)工作評價
- C 21 對於一個方案運作的情況進行分析，其實際執行情況爲何？其運作是否符合原來的規劃與期待？那些人投入參與了方案？這項工作稱爲：
 (A)成果評估 (B)適當性評估 (C)過程評估 (D)成本效益評估
- B 22 一個機構在其所屬社工員在外犯了罪影響其機構及社工專業聲譽後，才發現該社工員在未進入該機構前即有犯罪前科，但該機構在進用該員時並不知情且未對該員之背景資料做詳細查證，這是下列那一個人力資源管理工作的疏忽所造成：
 (A)招募 (B)甄選 (C)員工培訓 (D)員工發展
- C 23 依我國志願服務法第 22 條規定，志工依志願服務運用單位之指示，因故意或過失不法侵害他人權利者，其損害賠償責任由下列何者負責？
 (A)縣市政府 (B)中央政府 (C)志願服務運用單位 (D)社會局
- B 24 機構主管在對員工做績效考核時，考核者可能會根據某人的單一特性或能力，來推論其整體表現之主觀偏失，這種「以偏概全」的現象稱爲：
 (A)初始效應 (B)月暈效應 (C)盲點效應 (D)對比效果
- D 25 依我國志願服務法第 15 條規定，下列那項行爲是志工必須遵守之義務？
 (A)不能參加宗教活動 (B)不能接受機構安排的訓練
 (C)不能接受服務運用單位之車馬費 (D)拒絕向受服務者收取報酬
- C 26 依我國志願服務法第 16 條規定，下列那個項目是志願服務運用單位應該要辦理的工作？
 (A)補助志工交通費 (B)補助志工誤餐費 (C)意外事故保險 (D)免費健康檢查
- B 27 下列那一種人力資源管理工作側重於組織未來的工作取向，較著重於教育而非訓練，它灌輸員工正確的推理程序，增進其理解和詮釋知識的能力而非只是特定的技術學習：
 (A)招募 (B)甄選 (C)員工培訓 (D)員工發展
- B 28 讓員工能夠協調工作時間表與個人生活需求，而員工仍然被要求做滿一定的工作時數，但他們能夠在雇主所限定的工作時段內選擇上班與下班的時點的選擇性工作調配制度稱爲：
 (A)輪班制度 (B)彈性工時制度 (C)工作分擔制度 (D)電傳工作制度
- C 29 根據 Herzberg (1966) 的雙因子理論，下列那一項因素能夠激勵員工努力工作，改善工作績效：
 (A)工作條件 (B)薪水 (C)成就感 (D)管理監督方式
- D 30 機構雇主提供諮詢服務給員工，幫助他們解決一些問題如家庭問題、藥物或酒精濫用的員工福利服務稱爲員工協助計畫，其英文簡稱爲：
 (A) EGG (B) NPO (C) NGO (D) EAP
- D 31 機構必須由一無所有開始，且機構必須爲其每年所做的財務要求做辯護的預算類型稱爲：
 (A)逐項預算 (B)功能式預算 (C)方案預算 (D)零基預算
- C 32 依我國公益勸募條例第 12 條規定，勸募團體辦理勸募活動期間，最長爲：
 (A)三個月 (B)半年 (C)一年 (D)兩年
- D 33 下列有關社會福利機構的財務管理的敘述，何者是正確的？
 (A)現在流行使用者付費的概念，因此募款對機構是不重要的
 (B)只要好好依賴政府，機構就能活得好好的不用憂愁
 (C)社會福利機構並非營利機構，因此並不需做財務管理
 (D)機構對某一財源依賴度越高，越受其左右，因此機構應努力開拓其他財源
- C 34 Ries 與 Trout (1993) 認爲有 22 個永恆不變的行銷法則值得注意，其中一個法則認爲：「與其成爲第一個進入市場的品牌不如成爲第一個消費者腦海中的品牌」，這個適用於非營利機構的行銷法則稱爲：
 (A)領先法則 (B)類別法則 (C)心智法則 (D)焦點法則
- B 35 Doherty 與 Horne (2002) 在傳統的「4P」基礎上，建構出公共服務行銷組合的「5P」模式，這新增的第 5 個 P 是指：
 (A)產品 (Product) (B)人們 (People) (C)通路 (Place) (D)促銷 (Promotion)
- D 36 下列那一項敘述是屬於社會行銷的概念？
 (A)其行銷的產品是實質物品 (B)其行銷產品的地點是商業的公司或店面
 (C)其行銷的目的都是營利的 (D)其行銷的產品是觀念、態度與生活方式
- A 37 將一個市場區分爲幾個相似的消費族群，並且爲組織選擇最適合的消費群以提供產品及服務的過程，我們稱爲：
 (A)市場區隔化 (B)市場開發 (C)市場調查 (D)市場美化
- B 38 由彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 所倡導，主張由管理者及其部屬共同設定明確的目標，並將此目標視爲獎勵、評估與控制努力的主要基礎，以「目標」而非以「手段」或「程序」來管理部屬的管理方法稱爲：
 (A)參與管理 (B)目標管理 (C)走動管理 (D)時間管理
- A 39 「家庭暴力施暴者再犯率」的陳述是以下那一種方案成果測量方法的呈現：
 (A)數量的統計 (B)標準化工具之測量 (C)功能層次量表 (D)服務對象之滿意度
- C 40 我國「公益勸募條例」規定，勸募團體應於勸募活動期滿之翌日起多少日內，將捐贈人捐贈資料、勸募活動所得與收支報告公告及公開徵信，並報主管機關備查？
 (A) 10 天 (B) 20 天 (C) 30 天 (D) 40 天