

《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>第一題有關科層體制的優、缺點，及社會服務機構管理者如何避免科層體制的缺點部分，不論是社會工作管理或社會學都是常出現的重點考題，同學們可以解釋科層體制為始，帶出該體制的優、缺點，最後再就所提出之缺點思考社會服務機構管理者的可能作為。</p> <p>第二題有關策略性規劃與作業性規劃的部分，同學們可就這兩種規劃在時間性及具體性的主張為答題重點，另本題屬比較題型，儘可能以列表方式撰寫。</p>
------	--

甲、申論題部分 (50 分)

一、何謂科層體制(bureaucracy)? 科層體制的優點及缺點為何? 就一個社會服務機構的管理者而言，有何作法可以避免科層體制的缺點?(25 分)

【擬答】

(一)科層體制最早由德國社會學家韋伯(M.Weber)所提出，係說明一種根據功能與權威來劃分的金字塔型組織結構，可以透過理性設計與計算，控制不確定性，發揮最高效率，以獲得最大的效果。其優點及缺點，茲可試說明如下：

1.科層體制的優點：

(1)專門化：

科層體制強調細緻的分工，每一個人在組織內負責某一或某些業務，如此，每個人都能充分瞭解該項業務的內容，也能塑造其對該業務的專業，俾利有效執行，提升效率。

(2)層級化：

科層體制中，管理者與所屬員工有相當明確的劃分，且每一層級亦有其工作執掌及權責，分層負責，以完成工作。

(3)規則化：

科層體制係在提供組織一種有效運作模式的規則，以使組織能呈現穩定的狀況，即使有些規則會因時空的不同而有所修正，但這些規則多能促進組織穩定的發展，並符合組織的需求。

(4)去個人化：

科層體制係以規則為組織運作的最高宗旨，故不會因人的不同而有所改變，故不易受個人傾向或職務調整而影響組織的穩定。

(5)用人唯才：

科層體制對職位的賦予，係以成員的能力為考量，摒除其他私人因素，是以較能適才適所，進而發揮組織的最大功能。

2.科層體制的缺點：

(1)儀式主義：

因科層體制講究規則化，因此各項工作均有一定的運作模式，而當這種運作模式過於繁複，流程過於冗長時，亦易影響組織的運作效率，無法及時的因應外在環境的變遷或完成工作的要求。

(2)彼得原理 (the Peter principle)：

在科層體制中用人唯才，只要工作表現優異即有升遷的可能，然此種運作模式卻有可能讓體制中的成員最後所在的工作崗位是不適任的。

(3)帕金森定律 (Parkinson's law)：

係指在科層體制中，組織容易利用工作之餘的時間，製造新的工作，以彰顯組織存在的價值，即使該項新的工作對組織原有的業務是沒有助益的。

(4)寡頭政治鐵律 (R. Michels 提出)：

由於科層體制強調分層負責，在規則下所保留的工作彈性空間，多由組織的最高管理者決定如何完成，因此容易陷入個人決策的迷思中。

(5)協商秩序：

科層體制主張精細分工、分層負責，因此容易導致垂直溝通易、水平協商難的狀況，當一項工作涉及兩個以上不相隸屬的平行單位時，不易建立其彼此的協商機制，甚至相互推諉。

(6)組織擴張：

在科層體制中，組織易不斷擴張下級隸屬單位，以推展工作確保組織的存續，但如此易增加組織運作所需的資源，也亦導致組織的解體。

(二)一位社會服務機構管理者避免科層體制缺點的方式：

1.儀式主義方面：

利用簡化作業程序，減少非必要的行政流程，製作出有效率的標準作業方式，以提升組織效率，及時因應外在環境變遷、工作方式及案主需求。

2.彼得原理方面：

平時即與社工成員和其他組織成員多進行非正式的溝通，瞭解各成員的個人特質及工作能力，俾利於調整職務時能適才適所，亦儘可能配合成員的需求，以發揮每一個人的工作潛力，提升組織的工作效能。

3.帕金森定律方面：

以組織存在的宗旨與價值，定期或不定期的重新檢視現行工作，俾利察覺那些工作對組織的發展、工作的推行或滿足案主的需求沒有助益，僅為組織為彰顯存在的價值所製造。

4.寡頭政治鐵律方面：

尊重成員的社工專業，多利用參與決策的方式決定組織未來的發展方向，如此不但能避免個人決策的偏誤，也能提升組織成員的向心力與工作士氣。

5.協商秩序方面：

平時即與相關單位建立資源連結機制，不待有業務時方進行水平協商，以降低溝通的困難。

6.組織擴張方面：

明確的認知組織的工作要求及執掌，對新工作之推展或上級機關之交辦事項先行思考是否能由原有組織執行，以減少組織的擴張，降低組織內部所需資源。

綜合上述，科層體制係為維持組織運作及穩定成長的模式之一，在此種體制下，亦存在著部分限制，宜利用管理者及成員的智慧，共同思索解決的方式。

二、策略性規劃(strategic planning)與作業性規劃(operational planning)有何不同？這兩種規劃對管理者分別所提供的功能為何？(25分)

【擬答】

(一)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。換言之，策略性規劃是一個人和團體集體運作，以及指引一個組織從現在到所欲的未來的過程。而作業性規劃 (operational planning) 係為實務性的規劃層面，對於具體的進行方式或步驟均一一載明，以讓所有人都能瞭解規劃的實際內容，其不同之處，茲可試列表比較如下：

	策略性規劃	作業性規劃
目標規劃方面	擬定組織的宗旨或大方向的目標	規劃各工作的具體目標及實施方式
規劃期程方面	多為中、長程的規劃	多為短期的規劃
執行時間方面	通常為組織的未來發展方向	通常為現行的工作目標或內容

(二)策略性規劃 (strategic planning) 及作業性規劃 (operational planning) 對管理者所提供的功能，可試述如下：

1.策略性規劃 (strategic planning)

(1)擬訂組織的成立宗旨：

每個機構有其存在的宗旨，係指對「機構存在的理由何在」之回答；經常是非常概括、廣泛、普遍式的規劃，且經常是理想主義、利他主義的陳述。策略性規劃能提供管理者一種擬定組織宗旨的模式。

(2)規劃組織未來的發展方向：

每個管理者都希望組織能永續經營、穩定成長，對未來先行規劃可能的工作及目標，策略性規劃能提供管理者對於組織未來發展一個大方向及政策性的思維模式。

(3) 評估組織的內、外部助力及風險：

策略性規劃強調以 SWOT 的分析方式，評估組織的內、外部助力及風險，即是對下列四項進行分析：

- A. 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。
- B. Opportunities 組織的機會：指有利於組織成長或使命實現的有利因素。
- C. 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。
- D. Threats 組織的威脅：指有不利於組織使命實現的社會趨與挑戰。

策略性規劃的 SWOT 的分析方式，能提供管理者對組織內、外部阻、助力更進一步的瞭解，以能訂定更符合組織未來發展所需的總體目標。

(4) 凝聚組織內成員的向心力：

管理者可利用參與決策的方式，召集組織成員共同進行策略性規劃，對組織的未來發展方向集思廣益，研擬共同的目標，如此可提升員工對組織的向心力。

2. 作業性規劃 (operational planning)

(1) 協助管理者建立組織作業的標準程序：

作業性規劃強調實際作法及程序，透過作業性規劃利於協助管理者訂定組織現行工作的標準作業方式及程序，以為其他成員所引用，亦能讓新進成員迅速瞭解組織的工作內容。

(2) 訂定組織現行的具體工作目標：

作業性規劃可協助管理者訂定組織現行的工作目標，且是明確、具體可行的目標，讓組織中的每一個成員均能瞭解組織的工作要求及所欲完成的內容，俾能有效統整組織成員的努力方向，發揮組織的功能。

(3) 評估組織工作目標的達成率：

作業性規劃主張有效、具體的訂定工作目標，因此，在組織進行工作的同時，亦能隨時評估對工作目標現行的達成程度，以有效、即時的完成工作。

(4) 激勵員工的工作士氣：

作業性規劃多半是短期的工作目標，對管理者而言，若組織成員能在期程內完成這些工作，則可對成員進行獎勵，另一方面，成員本身對於工作目標的達成，亦能促成自我實現的滿足，而提升工作士氣。

總而言之，策略性規劃及作業性規劃兩者對組織的管理者均為重要的目標規劃方式，兩者相輔相成，若能運用得當，則對於組織的工作推行及未來發展有相當的助益。

參考文獻

1. 高點「社會工作管理」講義第 73 頁，有關科層組織部分內容。
2. 高點「社會工作管理」講義第 44 頁，有關規劃的類型部分內容。

乙、測驗題部分 (50 分)

- (C) 1. 社會工作個案管理實務的主要特徵中，下列那一項是最正確的？
- (A) 不論資源限制性如何，對案主服務應不斷追求滿足
 - (B) 讓單純問題之案主得到持續性的照顧
 - (C) 決定 (照顧) 處遇時，需診斷案主的身心狀況和支持網絡
 - (D) 利用社會工作技巧進行倡導，以固守服務輸送
- (D) 2. 下列那一項非機構進行員工績效考核之直接性功能 (請選最適合本題的答案)？
- (A) 協助機構人力資源的規劃
 - (B) 促使主管與部屬間的瞭解
 - (C) 發掘機構潛在的優秀人才
 - (D) 應付機構評鑑之要求
- (A) 3. 最能夠顯示某一個非營利組織財務狀況的是：
- (A) 資產負債表
 - (B) 現金流量
 - (C) 收支預算表
 - (D) 資本門支出
- (B) 4. 在社會工作管理中有一核心概念：「我們當中沒有一個人比『我們』更聰明。」這句話表示什麼？
- (A) 使命很重要
 - (B) 團隊是關鍵
 - (C) 法令需遵循
 - (D) 願景得堅持
- (A) 5. 各專案執行作業規劃，透過時間表控制計畫中的各項活動，其中有一種方法是「以樹枝狀的方式表達活動中的優先順序、彼此的關係，並找出花費時間最長的一系列加以控制。」這種方法稱之為：
- (A) 計畫評核技術
 - (B) 甘特圖
 - (C) 設施規劃
 - (D) 關鍵分析



- (D)6.將管理的焦點引導至著重期望和結果，以及在計劃過程中強調精確與測量，這種管理方法稱爲：
 (A)控制管理 (B)方案管理 (C)激勵理論 (D)目標管理
- (C)7.品質管理隨著時代的演進越來越重要，近二十年的品質管理主流是：
 (A)品管圈 (B)品質價值 (C)全面品質管理 (D)品質控制
- (C)8.「服務只要有利基，有特定人群需要，就可以持續生存。冷門、規模小等並不嚴重，雖然只有少數人需要，但如果是長期需要，也可以有利基」。這樣的經營策略稱之爲：
 (A)定位策略 (B)藍海策略 (C)長尾巴理論 (D)創新策略
- (C)9.非營利組織需要有財務計畫，下列那一種計畫所涵蓋的期長可能是最長的（請選最適答案）？
 (A)現金預算計畫 (B)營運資金計畫 (C)資本預算計畫 (D)收支餘絀分析
- (B)10.依照內政部所頒「社會團體財務處理辦法」之規定，社會團體年度業務費與辦公費支出不得少於總支出百分之多少？
 (A)30 (B)40 (C)50 (D)60
- (A)11.下列對方案評估的敘述那一項是錯誤的？
 (A)方案評估已發展多種模式，其運用上是互斥的 (B)40總結評估是針對已完成的社會服務方案進行評估
 (C)50結果評估是判定方案達到整體方案目標的程度 (D)60效率評估希望找到投入較少資源，獲得相同成果的方案
- (C)12.社會工作進行照顧管理評估過程，下列那一項非其評估的重點？
 (A)案主社會支持網絡的大小 (B)覺察出案主的支持資源 (C)其他行政人員的抱怨 (D)案主與社會接觸的頻率
- (D)13.下列那一項對志願服務的敘述爲正確的？
 (A)我國於2000年公布實施「志願服務法」 (B)1997年聯合國大會將2000年訂爲「國際志工年」
 (C)在國際志工年中，鼓勵「家族主義」的發展 (D)志願服務人力無法取代專責社工人力
- (D)14.下列那一項非社會服務品質之特性（請選最適答案）？
 (A)具有不可分割性 (B)具有累積性 (C)沒有歧視性 (D)具有市場性
- (C)15.一個組織爲提供優質服務，所採取的服務進展及改變狀況的過程稱之爲（請選最適答案）：
 (A)事後考核 (B)服務輸送 (C)績效監測 (D)績效指標
- (C)16.在管理上，包含物品管制、導入零庫存、表單設計與管制等的總務管理被稱之爲：
 (A)事務管理 (B)文書管理 (C)物品管理 (D)安全管理
- (C)17.甄選員工時，面談者透過事先擬好問題清單來逐項面談求職者的方法是：
 (A)生涯規劃法 (B)績效發展法 (C)引導式面談法 (D)非引導式面談法
- (C)18.依據「兒童及少年機構設置標準」，托育機構之「日間托育」方式，其收托時間爲：
 (A)每日收托時間爲十二小時以上未滿二十四小時 (B)每日收托時間爲十二小時以上未滿十六小時
 (C)每日收托時間在六小時以上未滿十二小時 (D)每日收托時間未滿六小時
- (D)19.社會福利機構若提供餐食服務，其食物檢體均冷藏存放達幾小時後，始得丟棄？
 (A)12小時 (B)24小時 (C)36小時 (D)48小時
- (C)20. Bradshaw（1972）將福利需求的評估分爲四類，其中由專家學者來界定服務，這是屬於那一項福利需求？
 (A)相對性需求（relative need） (B)感覺性需求（perceived need）
 (C)規範性需求（normative need） (D)表達性需求（expressed need）
- (D)21.組織經營爲求更高的競爭力，組織必須改變傳統的經營與管理的方式，下列那一項是正確的？
 (A)必須強調嚴格的指揮系統來制定決策
 (B)使用傳統金字塔型的組織結構，才能掌握組織發展
 (C)新型的組織中，管理者必須依賴地位、頭銜及職權才能達成任務
 (D)發展無疆界組織（boundaryless organization），增加員工與相關人員互動
- (D)22.下列那一項非員工薪資制定的考量因素？
 (A)政府對勞工權益的規範 (B)工會的協商結果 (C)工作的評價 (D)員工的家庭組成
- (D)23.社會工作督導的方式中，下列那一項是屬於團體督導的優點？
 (A)督導者與被督導者有較高隱密性 (B)對每位被督導者之督導時間較充足
 (C)對每位被督導者可以充分的面對面討論 (D)被督導者可學習用不同觀點處理案主或方案的經驗
- (A)24.非營利組織大都會擁有可以用貨幣衡量的經濟資源，這些資源也都有未來之經濟效益，我們稱它們爲：



- (A)資產 (B)負債 (C)基金 (D)餘絀
- (B)25. 某一個非營利組織針對著特定的案主群，提供比相近類型組織更高水準的服務，這樣的管理策略依照策略學者波特 (Michael Porter) 的觀念，屬於：
- (A)集中化策略 (B)差異化策略 (C)成本導向策略 (D)品牌忠誠策略
- (B)26. 從管理學的角度來看，企業的底線 (bottom line) 是「利潤」，非營利組織的底線則是：
- (A)人道 (B)使命 (C)人力 (D)目標
- (B)27. 戴明 (Edward Deming) 曾經提出全面管理的PDCA模式，所謂的C是指：
- (A)溝通 (communication) (B)檢視 (check) (C)合作 (cooperation) (D)協調 (coordination)
- (A)28. 建立「預算系統」的主要目的與下列何者最沒相關？
- (A)核銷 (B)控制 (C)管理 (D)規劃
- (B)29. 科層結構強調決策的責任歸屬，重視能力與工作準備，這代表的是什麼樣的管理觀點 (請選最適者)？
- (A)品質 (quality) (B)責信 (accountability) (C)訓練 (training) (D)權變 (contingency)
- (C)30. 下列那一項不是一個居家服務組織，其「督導員」資格條件之規定？
- (A)具有醫護相關學歷
(B)具有服務五年以上專職照顧服務員之經驗，並取得居家服務員結業證書
(C)具有志願服務工作背景十年以上之經驗，並取得志工教育訓練課程
(D)具有社會工作相關科系學歷
- (A)31. 一個組織內，引導管理的道德規範，稱之為 (請寫最正確的)：
- (A)倫理 (B)價值 (C)政策 (D)方案
- (D)32. 某一個社區有提供送餐服務，另一個社區也認為需要比照提供送餐服務，這是屬於福利服務的那一項需求？
- (A)表達性需求 (B)相對性需求 (C)規範性需求 (D)感覺性需求
- (B)33. 依內政部志願服務法之規定，社會福利類的志工需完成基礎訓練和特殊訓練共計幾小時的課程？
- (A)16小時 (B)24小時 (C)36小時 (D)48小時
- (C)34. 社會服務方案「需求評估」之目的是為了：
- (A)判定方案達到目標結果之程度 (B)達到目標之監督和測量
(C)確認案主群的社會問題 (D)進行機構的績效評估
- (B)35. 將資訊服務系統引入社會服務的過程，那一項要求是錯誤的？
- (A)避免重複紀錄相關資料 (B)提供案主和社會工作者之間更多的面對面互動
(C)提升了案主資料的保密性和保存性 (D)提供工作及機構管理效率性
- (B)36. 下列那一項為一個成功社會工作管理者應具備的工作態度 (請選擇最適選項)？
- (A)管理者需以自己利益為管理原則 (B)管理者必須以機構的利益為前提
(C)管理者以員工的個人發展為前提 (D)管理者不必視員工為獨立個體
- (A)37. 進行組織內員工的水平調動，增進與其他部門的互動和瞭解，此種員工管理與發展方法稱為：
- (A)工作輪調 (B)實習指派 (C)工作分析 (D)個案研究
- (C)38. 經營非營利組織應該結合「方向、管理與督導」三個要素。對從事直接服務組織的中級主管來說，那一個要素最關鍵？
- (A)方向 (B)管理 (C)督導 (D)診斷
- (A)39. 員工招募時，有內部和外部招募，採用員工「內部招募」方式之缺點為：
- (A)來自員工的新工作刺激較少，缺乏多樣性 (B)員工就任時，適應工作的時間較短
(C)能激勵內部員工的工作士氣 (D)可節省組織招募的成本
- (A)40. 社會工作的個案分析是屬於員工在職訓練的那一種方法 (請選出最適合的)？
- (A)模擬練習 (B)理論知識建構 (C)鼓勵團體參與 (D)鼓勵案主自我表達