

# 《社會工作管理》

試題評析	本次考試的申論題難度不高，屬於基本概念，第一題可先闡述何謂志工，並利用方案架構及志工聯繫方式加以說明。第二題結合團隊與督導兩個概念，可由跨專業團隊的定義進行破題，再依題旨撰述，而團隊督導的注意事項可圍繞「團隊領導」來加以發揮，平均得分應可在 35 分左右，程度較佳之同學得分約在 35~45 之間。
考點命中	1.《高點·高上社會工作管理講義》全一回，榮華老師編撰，頁 158~160。 2.《高點·高上社會工作管理講義》全一回，榮華老師編撰，頁 186~187，219。

## 甲：申論題

一、志工是社會工作機構輔助性人力的主要來源，有效的志工管理有助於機構的運作。請說明志工人力運用計畫應包含那些內容？並請說明機構在志工管理上應注意的事項為何？（25 分）

### 【擬答】

志工依志願服務法第 3 條第 1 項第 1 款，係指民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。而有效的志工管理將能提供輔助性人力，有助於機構的運作，有關志工人力運用計畫應包含內容及管理應注意事項，茲試列舉如下：

(一)志工人力運用計畫應包含之內容：

志工人力運用計畫係機構中志工運用方式之基礎，其應包含之計畫內容有：

- 1.計畫實施依據  
計畫應依據機構服務對象相關法令及內部組織章程訂定。
- 2.計畫目的  
志工係提供機構輔助性人力，在計畫目的應規劃可供志工協助之輔助性工作項目。
- 3.招募及運用對象  
依據計畫目的所規劃之輔助性工作項目，招募具備相關專長或特質之志工。
- 4.招募及運用方式  
對不同之招募對象，設計適合之招募方法，並指派專責之工作人員，進行教育訓練、維繫協調等事宜，以讓志工們能充分發揮。
- 5.計畫流程  
以甘特圖（Gantt Chart）或其他方式排定本計畫各工作階段之流程及期間。
- 6.計畫預期效益  
先行預估計畫執行對機構可能產生之效益，亦可做為計畫執行評估之參考。

(二)志工管理應注意之事項：

因志工為機構中不支薪的人力，其管理應注意之事項有：

- 1.在需求評定與方案設計階段（目的明確原則）  
把握目的明確原則，確定運用志工的目的，可有清楚的工作期待。
- 2.工作設計階段（工作執掌清楚原則）  
把握關懷訪視、電話問安與送餐服務工作執掌清楚原則，俾有效安排適當工作。
- 3.招募的階段（簡便報名原則）  
針對適合的志工設計海報、招募活動，以簡易方式找到合適且足夠的人。
- 4.職前說明階段（感覺自在原則）  
迎新說明會時，提供感覺自然、輕鬆自在的環境，使志工願意對組織有所承諾。
- 5.服務過程階段（需求滿足原則）  
足夠訓練讓志工學習，讓志工人能瞭解如何有效執行機構相關輔助性工作。
- 6.與專職人員互動（工作夥伴原則）  
專職與志工是非營利組織的兩大勞動組合，二者應維持真正夥伴關係，有助於達成組織的使命。

## 7. 與管理階層互動（實質支持原則）

促進管理者重視志工價值，提供經費支持志工方案。

## 8. 持續階段（社區認同原則）

服務方案中獲得社區的認可，並有效維繫志工投入。

綜合上述，志工運用與管理係為各社會工作機構的主要工作項目之一，除能提供輔助性人力外，志工的服務熱忱、個人特質，也常對機構之服務品質及社會形象有所助益。

## 二、隨著強化社會安全網的推動，跨專業團隊的運用日益受到重視，團隊督導的重要性亦隨之提昇。

請舉例說明跨專業團隊的重要性，以及進行跨專業團隊督導時應注意的事項為何？（25分）

## 【擬答】

強化社會安全網係透過強化社會網絡連結成跨體系合作機制，補綴社會安全體系的缺漏，期從根本控管消弭各項社會安全風險因子，如此需要多方資源的相互配合，故跨專業團隊的運用日益受到重視，團隊督導亦日顯重要，以下茲試說明其重要性及督導時應注意之事項。

## (一) 跨專業團隊的定義

跨專業的成員所組成的專業團隊近年來隨著強化社會安全網的推動越來越受到重視，所謂跨專業的成員所組成的專業團隊，係由同一層級但不同工作領域的員工所組成，他們集合在一起以完成某一特定任務。這些團隊允許來自不同領域的員工交換資訊、發展新想法、解決問題及協調任務的有效方式。因跨專業工作團隊的組成相對多樣且複雜，故其發展須耗費較多的時間討論、建立信任和團隊。然而，多樣性的組成可提供更完整的訊息，有助於找出具有創造力或極佳的解決方案。

## (二) 跨專業團隊的重要性

1. 增進成功率：跨專業團隊可獲得事先選擇具有前瞻性的未來發展方向與目標，所以可以促使達到團隊的目標、目的之成功機會。

## 2. 有效適應環境

跨專業團隊可使團隊領導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

跨專業團隊可使團隊成員重視整個團隊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

跨專業團隊包括著組織、人事、領導及資源運用與分配以及控制等活動，因此運作良好的跨專業團隊有助服務功能的發揮。

## 5. 達到資源充分運用

跨專業團隊的運作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，所以跨專業團隊的良好運作可以達到資源的充分運用。

例如：社會安全網中對脆弱家庭中兒少中輟生的服務，其中一環為架構學生輔導三級機制，即為初級預防的輔導人員為學校教師、二級為學校輔導教師、三級為心理師及社工師，以提供整體性與持續性服務。

## (三) 跨專業團隊督導應注意事項

督導是一個基本工具，以個別或是集體的方式協助團隊成員具有能力，並以確保實務品質的標準。督導的目標是以協助受督導者能夠勝任而有效的執行他們的工作職務。而跨專業團隊的成員來自不同的領域，如何帶領團隊並適時給予成員們協助，考驗著督導的智慧，其應注意事項茲試列舉如下：

1. 眼前的目標是執行的重點，同時也能顧及長期的目標，並樂見以團隊合作的方式達成更大的目標。

2. 主動激發多數成員的行動，展現個人的領導風格，並儘量刺激成員的熱烈反應與行動，帶動團隊合作與相互支援。

3. 能讓成員們參與解決問題，並願意為此效力，任何成員都可以輕易看見團隊合作所產生的種種機會，並讓每位成員都有表現的機會。

4. 尋找那些希望自己表現優秀，並願意與人合作的成員，認為自己扮演的角色是在鼓勵別人。

5. 認為解決問題是團隊所有成員共同的責任。

6. 充分並公開的溝通，歡迎成員提出問題，允許團隊成員自行過濾資訊。

7. 會在問題變成毀滅性衝突之前作協調，並解決問題。

8. 在正確時間，以適當的態度瞭解個人與團隊所獲得的成就。

例如：社會安全網的跨專業團隊，在架構學生輔導三級機制中，團隊督導對學校教師、學校輔導教師、心理師及社工師等專業人員，就需要注意凝聚團隊成員，認同彼此專業想法，共同進行輔導。

綜合上述，跨專業團隊不僅需要與別人共同著手計畫，且必須要能予以完成。凝聚共識以完成服務或行動，是團隊督導需要多注意之主要部分。

## 乙、測驗題部分：(50 分)

- (A) 1 一般而言，管理一個部門或組織要能具備特定技能方能勝任，在下列各項管理技能中，那項管理技能往往會隨著組織內層級之降低而遞減？  
(A)概念性技能 (B)技術性技能 (C)人羣關係技能 (D)政治性技能
- (A) 2 規劃是社會工作管理必要功能之一，請問當組織需要全面性、長期性的計畫，期待藉由規劃達到實現組織願景，此係屬於何種規劃類型？  
(A)策略性規劃 (strategic planning) (B)戰術性規劃 (tactical planning)  
(C)作業性規劃 (operational planning) (D)權變性規劃 (contingency planning)
- (B) 3 組織在各個層級皆要能夠設定策略，若組織排除任何重大的改變，並持續服務相同的對象，則這個組織是採取以下何種策略？  
(A)成長策略 (growth strategies) (B)穩定策略 (stability strategies)  
(C)縮減策略 (retrenchment strategies) (D)組合策略 (combination strategies)
- (A) 4 Fred Fiedler 發展出的「最不喜歡的工作夥伴量表」，是屬於領導之權變模式中的何種功能？  
(A)辨識領導者的基本風格 (B)衡量影響領導者的情境因素  
(C)了解領導者與成員的關係 (D)評定任務結構
- (B) 5 決策者以最初的資訊為基準，給予它過高或過低的權重，即使接受到新的資訊，仍堅持原先的基準點而只做出微幅的調整。上述係屬何種決策偏誤？  
(A)承諾遞升偏誤 (escalation of commitment bias) (B)定錨偏誤 (anchoring bias)  
(C)現成偏誤 (availability bias) (D)應證偏誤 (confirmation bias)
- (B) 6 下列有關韋伯 (Max Weber) 科層體制設計的敘述，何者錯誤？  
(A)固定與正式的職權範圍原則 (B)職務管理強調創新，因此依循彈性與專精化原則  
(C)職權隨著層級降低而遞減 (D)組織中每個人的行為皆受到他人的監督
- (D) 7 有關「管理者有效領導部屬的人數」係屬下列那項組織設計的原則？  
(A)指揮鏈 (B)職權 (C)部門化 (D)控制幅度
- (B) 8 員工個人的見解、直覺、預感是屬於知識管理中的何種知識類型？  
(A)外顯知識 (B)內隱知識 (C)權變知識 (D)系統知識
- (B) 9 基於大型組織管理上的需要，將焦點置於整個組織的管理，及所有管理者的行動，是下列何種管理學派的主張？  
(A)韋伯 (Weber) 科層管理 (B)費堯 (Fayol) 行政管理  
(C)泰勒 (Taylor) 科學管理 (D)梅約 (Mayo) 人羣關係管理
- (D) 10 新管理主義的策略引發社會工作專業在勞動市場面臨重大挑戰，新管理主義對社會工作的影響，下列敘述何者錯誤？  
(A)效率成為測量組織績效的判準，引用準市場 (quasi-market) 與購買式服務的作法來扶植競爭  
(B)以往著重於守門者角色的傳統服務輸送，轉而著重使用者的需求導向發展  
(C)管理知識是知識的支配模式，管理技術已成為行動的原則  
(D)以階層控制取代契約控制，來維持服務品質
- (B) 11 有關日本式管理中 Z 理論特色之敘述，下列何者錯誤？  
(A)強調長期僱用 (B)重視員工個人績效  
(C)暢通的管理體制 (D)全面評量員工各方面的表現作為晉級的依據
- (B) 12 依據管理學者麥里格 (Douglas McGregor) 的主張，下列何者不是 Y 理論所強調的重點？  
(A)學習承擔責任 (B)重視組織 (組織 > 員工) (C)自我管理 (D)追求成就感
- (C) 13 下列何種方案評估類型的關注重點為「在方案執行前評估方案可能產生的效應，重點在於指出方案實施後可能產生的結果與成本」？

- (A)形成性評估 (B)影響性評估 (C)可行性評估 (D)總結性評估
- (B) 14 有關公共服務之「最佳價值」的主張，下列敘述何者錯誤？  
 (A)給予居民更多的決定權 (B)在最低價格下有最佳服務品質  
 (C)其體制在某些方面源於社區與地方治理 (D)有競爭機制卻不受強制性契約外包束縛
- (A) 15 社會工作機構的決策在強調參與原則的前提下，往往會透過團體發展決策。下列何者不是團體決策的優點？  
 (A)責任明確 (B)增加方案的接受度 (C)增加方案的正當性 (D)提升組織士氣
- (A) 16 「他山之石，可以攻錯」，是屬於一種組織自我改善的方法。此為何種管理類型？  
 (A)標竿管理 (B)組織變革 (C)知識管理 (D)目標管理
- (C) 17 「甲機構針對所服務的低收入戶單親媽媽提供求職履歷表撰寫教學、面試技巧提升以及求職管道蒐尋等處遇策略。」下列何者是該方案最適當之假設？  
 (A)若低收入戶單親媽媽能夠獲得勞動市場所需的工作技能，則有助於提升其工作待遇  
 (B)若低收入戶單親媽媽能夠獲得托兒服務以分擔照顧孩童的責任，則有助於提升其工作的穩定性  
 (C)若能協助與支持低收入戶單親媽媽在勞動市場找到工作，則她們的經濟與家庭生活得以改善  
 (D)若低收入戶單親媽媽能夠獲得第二專長培訓，則她們的就業機會將提高
- (D) 18 測量服務單位 (units of service) 的方式有三種：事件或接觸單位、物資單位、時間單位，下列對於三種單位的敘述何者正確？  
 (A)當服務次數比服務時間長短更重要且是所需資訊時，應採用物資單位  
 (B)「甲機構計算其自開始服務以來已提供乙社區中低收入戶家庭兒少衣服件數為250件」，此為採用事件單位  
 (C)乙機構採用時間單位來測量所提供的心理諮商服務，因此其服務輸出呈現為「每週提供服務對象10人次的個別諮商服務」  
 (D)「丙組織統計其自2016年成立社區關懷據點至今，已做出35人次的轉介服務」，是採用接觸單位
- (C) 19 下列對於「過程評估」的敘述，何者錯誤？  
 (A)是服務方案介入後到目標達成期間的監測 (B)方案執行是否符合方案規劃的進度  
 (C)評估的重點是想了解服務對象對整體服務的感受 (D)有助於工作模式與工作方法的修正
- (D) 20 「行為定錨量表法」(BARS)是一種行為為基礎的績效考核辦法，有關BARS的優點，下列敘述何者錯誤？  
 (A)集中考核受評員工有效的工作行為 (B)可做為「目標管理式」考核方法的補強方法  
 (C)為員工提供實際及期望的行為描述 (D)過程較省時省力
- (C) 21 督導者扮演行政和直接服務之間的溝通橋樑，以有助於達成組織目標，是指下列何種督導功能？  
 (A)行政性功能 (B)教育性功能 (C)調解性功能 (D)支持性功能
- (A) 22 社會服務機構組織中有一些與工作有關的壓力，例如兒童保護，需快速地或在缺乏完整訊息下做決策，這是屬於下列何種組織因素的壓力？  
 (A)任務需求 (B)角色需求 (C)管理需求 (D)人際需求
- (A) 23 時間管理中若能妥善地運用優先次序排列表，便可能產生「80/20原則」，下列敘述何者正確？  
 (A)若所有的事情被依其價值排列，則將有80%的價值來自20%的事情  
 (B)有效時間管理的重點在於強調重要的80%，以取代其他價值非常低的工作  
 (C)若所有的事情被依其價值排列，則將有80%的事情來自20%的價值  
 (D)所要追求的是大多數80%的價值，其餘20%的工作不用考慮
- (C) 24 危機可能對組織造成威脅，但若做出妥適的處理決策，能化危機為轉機。這是指危機的那一種特性？  
 (A)不確定性 (B)複雜性 (C)雙面效果性 (D)衝突性
- (B) 25 服務人員領會服務對象的特定需求，並提供個別化而非定型的關懷與服務，係屬下列那一種社會服務品質的要素？  
 (A)保證性 (assurance) (B)同理心 (empathy) (C)公平性 (equity) (D)可近性 (accessibility)
- (C) 26 目標管理 (management by objective, MBO) 所具備的特性，下列敘述何者錯誤？  
 (A)參與導向 (B)成果導向 (C)外部控制導向 (D)授權導向
- (C) 27 社區化老人福利服務方案計畫當中，強調所提供的服務能夠彈性並適時回應個別使用者的需求與偏好，

係屬服務品質的何種要素？

- (A)可近性 (accessibility) (B)可獲得的 (available)  
(C)可接受的 (acceptable) (D)可負擔的 (affordable)

- (B) 28 以成效 (effectiveness) 為導向的方案評估強調評估前應有充分準備，且進行評估時應包括數個主要步驟，其順序應為：
- (A)指認評估之變項→指認方案目標→蒐集與評估資料→方案評估的結果  
(B)指認方案目標→指認評估之變項→蒐集與評估資料→方案評估的結果  
(C)指認評估之變項→蒐集與評估資料→指認方案目標→方案評估的結果  
(D)指認方案目標→蒐集與評估資料→指認評估之變項→方案評估的結果
- (C) 29 有關社會服務專業團隊維繫的敘述，何者錯誤？
- (A)專業團隊管理包括人和事兩方面  
(B)由團隊領導者協助發展規則和運用一套標準  
(C)藉監管回饋 (monitoring feedback) 判斷團隊服務對人口群的需要和需求衝擊  
(D)團隊領導者促進團隊合作外，也要關注案主，甚至家屬
- (A) 30 有關工作團體 (work group) 與工作團隊 (work team) 的比較，下列敘述何者正確？
- (A)從綜合績效來看，工作團體是中立的 (B)從技能來看，工作團隊是隨機與變化的  
(C)從責信來看，工作團體是相互的 (D)從目標來看，工作團隊著重分享資訊
- (B) 31 非營利組織在經營上沒有短期利潤目標的壓力，財務管理的重點在於規劃長期財務來源，以支持其所提供的服務來完成使命。關於財務管理用詞的說明，下列何者最正確？
- (A)無形資產指的是永久性或具有長期性的投資 (B)短期內可變成現金的為流動資產  
(C)基金指的是流入組織的財源 (D)淨資產指的是組織擁有的所有現金、有價值的物件
- (D) 32 預算是因應財務方面的問題最常用的管理系統，下列有關預算的敘述何者錯誤？
- (A)金額是預算常用來比較的核算單位 (B)預算是以金錢術語來表達行動計畫  
(C)預算是一套用來管理資金、收入、支出的系統 (D)預算的執行充滿變數，無法監督與控制的
- (C) 33 關於非營利組織編製財務報表的敘述，下列何者正確？
- (A)資產負債表又稱收支餘絀表，是將組織某特定時期的運作表現計算出利潤  
(B)損益表又稱平衡表，可以反應組織某一特定時間的財務狀況，可初步評估財務的穩定性和流動性  
(C)現金流量表可用於分析一個組織在短期內有沒有足夠的現金去應付開銷  
(D)權益變動表可了解組織的經營力，配合未來可能的趨勢，以便規劃下一階段的運作方式
- (D) 34 Doherty 與Horne 在傳統的「4Ps」基礎上，建構出公共服務行銷的「5Ps」模式，下列何者為第五個P？
- (A)產品 (Product) (B)促銷 (Promotion) (C)價格 (Price) (D)人們 (People)
- (B) 35 相較於商業部門的行銷，下列何者是非營利部門行銷的特性？
- (A)品質能從服務中看出，易於被衡量 (B)典型顧客為案主、志工和捐贈者  
(C)目標往往是以追求「利潤極大化」為考量 (D)關心的是財貨和服務
- (A) 36 資訊系統對基層員工的效益，下列敘述何者錯誤？
- (A)可以增進服務的彈性 (B)資料保存與查詢  
(C)工作提醒，避免遺漏工作事項 (D)避免重複填寫同樣的資料
- (A) 37 創新對社會服務組織而言，可以更適當的回應服務對象的需求，並可強化組織的責信與競爭力，若依速度和範圍、性質和成果，創新可分為幾種不同類型。下列對於創新類型的敘述，何者錯誤？
- (A)製程創新 (process innovation) 是指改變現有產品或服務的實體特性或服務效能  
(B)漸進式創新 (incremental innovation) 是指在既有的技術上循既定的方向來做逐步改進  
(C)技術性創新 (technical innovation) 是指改變一項產品或服務的實體外觀或功效，或改變一項產品或服務的實體製造過程  
(D)管理創新 (managerial innovation) 是指針對管理過程加以改革，包括產品與服務的設計、建造及交付到服務對象手上的整個過程
- (D) 38 為了讓資訊管理系統所蒐集的資料，能夠對服務的決策發生影響，產生最大效用，所蒐集的資料要具有「讓使用者可以非常容易使用，且能夠以自己所希望的格式來讀取」，這是資訊特性的那一種特性？
- (A)最新的 (B)正確的 (C)簡要的 (D)可近的
- (A) 39 創新乃從創意孕育而出，並被轉換成有形的商品或服務，此為下列那一個創新程序的工作重點？

- (A)應用階段 (B)上市階段 (C)成長階段 (D)成熟階段
- (A) 40 社會組織的創新是具有正向價值的活動，下列對於激發創新之方式何者錯誤？
- (A)組織可以營造助益創新的文化氛圍，包括接受模糊、重視過程或手段而非結果、高度外控等
  - (B)組織可以在組織結構方面激發創新，如提供充沛的研發資源鼓勵創新
  - (C)組織可以在人力資源管理上激發創新，例如招募創意人、實質獎勵創新等
  - (D)組織可以採取較富彈性的有機型結構

高  
點  
·  
高  
上

【版權所有，重製必究！】