

《社會工作管理》

| | |
|------|---|
| 試題評析 | 本次考試的申論題難度中等，第一題可利用講義中規劃的重要性內容，做為闡述資源網絡重要性之基礎，後再以資源類型、盤點、特性及運用技巧，論述建構策略及維繫策略；第二題依其題旨先行闡述個別督導與團體督導之意涵，再以表列方式比較其優點及限制，平均得分應可以在 32 分左右，程度較佳之同學得分約在 35~45 之間。 |
| 考點命中 | 第一題：《高點·高上社會工作管理講義》第一回，榮華老師編撰，頁 153~157。 第二題：《高點·高上社會工作管理講義》第一回，榮華老師編撰，頁 235、241~242。 |

甲、申論題部分：(50 分)

一、資源網絡為有效社會工作實務的基礎，請回答下列問題：

- (一)請任舉一項社會工作實務領域為例(例如：長期照顧、家庭暴力防治、早期療育、兒童及少年保護、身心障礙者就業服務…等)，說明資源網絡對該項實務工作的重要性。(9分)
- (二)若一個地方/組織要建構資源網絡，網絡管理者可採取那些策略？(8分)
- (三)若一個地方/組織要維繫網絡的運作，網絡管理者可採取那些策略？(8分)

【擬答】

社會福利資源是指對社會環境不能適應的那些人，提供人力、物力、財力、社會制度或福利設施及個案工作人員等，提供使其過著正常的社會生活的事與物而言。而資源網絡係列出所有該項目可以運用之資源，為有效運作社會工作實務的基礎，以下茲試就長期照顧領域，探討其重要性、建構策略及維繫策略：

(一)資源網絡之重要性

- 1.增進成功率
建構長期照顧的資源網絡，可事先瞭解相關資源所在，如機構式、社區式或居家式等服務單位，以及可提供之服務內容，俾縮短尋找資源之時間，亦可提升資源連結之成功機會。如平時即瞭解 ABC 各級據點所在地及聯絡窗口，案主有長照需求時，除 1966 專線外，亦可通報所屬據點進行評估，提供服務。
- 2.有效適應環境
建構長期照顧的資源網絡，更能瞭解各種長照在地資源，而有效地就近連結，滿足案主在地需求，促進適應環境。如建構所在地臨托服務據點，當案主有臨托需求時，可協助就近尋找資源。
- 3.促進成員的共識
建構長期照顧的資源網絡，可使組織成員共同瞭解服務範圍內機構式、社區式或居家式等服務單位的情形，可凝聚共識，進而提高工作士氣與工作效率。
- 4.發揮管理功能
建構長期照顧的資源網絡，包括組織、溝通、領導及資源運用與分配以及控制等活動，因此建構良好的資源網絡有助管理功能的發揮。
- 5.達到資源充分運用
完整建構長期照顧的資源網絡，除可充分有效連結所需資源外，亦可避免重複申請、轉介，導致資源重疊浪費之情事。

(二)資源網絡之建構策略

【版權所有，重製必究！】

- 1.瞭解社會資源的類型
以案主為主體，可將社會資源區分為內、外在社會資源。內在社會資源是指個人潛力、人格特質與家庭中某些有助於解決問題或滿足需求的特性，包括：知識、能力或態度等；相反的，外在資源是指具體的物質或服務，這些外在資源可進一步使個人、家庭維持合理的生活品質。一般將外在資源區分為正式和非正式資源。
- 2.進行「資源盤點」(resources inventory)
在連結資源前，可以利用「資源盤點」(resources inventory)來瞭解現有或潛在之資源，可藉由探討以下

的四個面向得知可用資源：

- (1)服務的目標人口群為何？
- (2)服務的提供者在那裡？
- (3)服務供給的項目有那些？
- (4)服務的數量能有多少？

(三)注意資源特性

在建構資源網絡時，應注意以下幾點：

- (1)需確定資源網絡建構的主要單位為何？
- (2)組織內部需先整合後，再向外進行外部資源整合。
- (3)確認資源網絡中可用資源的穩定性及立即性。
- (4)澄清建構資源網絡的目的為何？
- (5)營造資源網絡中各單位的伙伴關係。

(三)資源網絡之維繫策略

社會工作者維繫資源網絡是否適當或成功，在於仰賴靈活的智慧、良好的人際關係，並需組合專業知識、累積經驗、技巧熟練、正確溝通，才能在最短的時間之內，獲取最大的成效，也就是所謂的政治性技巧。因此，對於資源網絡之維繫策略，包括：

- 1.機構有關人員應廣結善緣，透過參加其他社團或慈善團體舉辦之各項慶典或特殊活動，充分把握機會宣傳機構服務之功能，同時認識社團的靈魂人物，建立友誼，做為資源連結之基礎。
- 2.主動提供媒體工作者有關機構各項服務成果，透過報導過程，不僅可以提高機構的知名度，也可以進一步讓社會大眾對機構功能的瞭解，讓社會大眾樂於加入服務的行列。
- 3.主動接觸社區內學校、醫院或其他相關機構，瞭解社區內可用之設備資源及熟悉醫院之特質及規定，方便個案工作人員轉介個案或申請免費服務等項目。
- 4.個人方面應培養氣質及服務精神，其原則是熱心坦誠、講求信用、待人公平、犧牲奉獻、富時間觀念、注意本身操守。

綜合上述，建構資源網絡可提升機構服務的效率及效益，而其建構與維繫的策略，則有賴社會工作者政治性技巧的發揮。

二、個別督導與團體督導是社會福利機構常用的督導類型。請分別說明個別督導與團體督導之意涵，並且進一步比較兩者之優點和限制。(25分)

【擬答】

督導是一個基本工具。由機構指定的督導，以個別或是集體的方式協助員工具有能力，並以確保實務品質的標準。督導的目標是以工作手冊為基礎，協助受督導者能夠勝任而有效的執行他們的工作職務。督導的過程是由定期安排的督導會議執行督導的任務。在這個互動過程中，受督導者是一個主動的參與者。以下茲試分別說明個別督導與團體督導之意涵，及兩者之優點和限制：

(一)個別督導之意涵

個別督導是傳統以來的督導方式，由一位督導者對一位受督導者以面對面的方式，定期舉行討論會議；往往是每週（或每兩週）一次，每次半個小時至一個小時，另外視情況需要，作不定期的督導會議。

(二)團體督導之意涵

團體督導是由一個督導者和數位受督導者，以小組討論方式，定期舉行討論。通常是每週、每兩週或每個月舉行一次，每次一至二小時，小組人員由二、三人至七、八人不等，原則上人數不宜多，才方便討論。會議主要內容特性，包括各社工人員專業服務過程上的難題，每次由小組中一或二人提供書面或口頭紀錄或討論要項。

(三)個別督導與團體督導之優點和限制

有關個別督導與團體督導之優點和限制，茲可試列表如下：

| 項目 | 個別督導 | 團體督導 |
|----|------------------------------|---|
| 優點 | 1.督導與被督導者在不受任何干擾下，決定及解決某一議題。 | 1.節省時間、經費或專家人力。 2.團體督導同儕支持的氣氛，受督導者可分享焦 |

| | | |
|----|--|--|
| | <p>2.督導有充分時間，可以充分的討論被督導者的個案。</p> <p>3.有機會仔細檢視被督導者的工作進度，並著重彼此間的關係。</p> <p>4.個別督導重複了個別諮商的本質，提供了有用的效法方式。</p> <p>5.合理確定被督導者個案負荷總量。</p> <p>6.有較高的隱密性。</p> | <p>慮，體認共同面相似的議題或處境。</p> <p>3.以團體方式，使參與者可以彼此反應、回饋，而非督導者控制主導；參與者合作共度實務工作中所遭遇的困境。</p> <p>4.團體可提供廣闊生活經驗，不同工作者提供多元化的視野。</p> <p>5.團體的形式本身就易於以角色扮演方式演練技巧。</p> |
| 限制 | <p>1.被督導者僅接受另一個人的輸入，有時會有無助益的偏差。</p> <p>2.彼此緊密分享彼此相同觀點，不知不覺中發展一套共謀關係。</p> <p>3.被督導者沒機會與其他諮商員比較，尤其在相同發展階段。</p> | <p>1.無法像個別督導，視需要而發揮對受督導者的治療。</p> <p>2.團體中的動力現象，有時對人有益，有時對個人有傷害性，例如：團體中的競爭、挑釁，處理不當可能產生傷害。</p> <p>3.在團體中，督導者顯然給予每一位受督導者個人關注，其效果不如個別督導佳。</p> |

綜合上述，個別督導與團體督導各有其優點和限制，機構宜視其資源及社工人員需求，選擇合適的督導方式，以提升專業素養，維持服務品質，保障案主最佳權益。

乙、測驗題部分：(50分)

- (C) 1 社會福利脈絡已從「管理」邁向「治理」，有關「管理」與「治理」的敘述，下列何者錯誤？
- (A)在理論觀點上，新右派偏管理，第三條路偏治理
- (B)在政策導向上，福利多元主義偏管理，最佳價值偏治理
- (C)在政府角色上，管理是協力夥伴的角色，治理是導航者的角色
- (D)在使用者角色上，管理認為使用者為顧客，治理認為使用者是公民
- (B) 2 下列何者不是有效的策略性規劃應具備的要件？
- (A)前瞻性 (B)結構性 (C)相符性 (D)綜效性
- (A) 3 管理有很多功能及程序，下列何項功能有助於組織其他功能的發揮，且與控制的關聯尤為緊密，若無它提供標準，控制將失去依據？
- (A)規劃 (B)組織 (C)領導 (D)決策
- (A) 4 「依正式指揮系統以一條線形式的溝通」是屬於那種類型的溝通網絡？
- (A)鏈狀 (B)輪狀 (C)環狀 (D)網狀
- (B) 5 標竿學習在實務上具有多元的型態，「學習焦點在於實務運作與運作的能力」係屬於下列何種型態？
- (A)績效標竿 (B)流程標竿 (C)策略標竿 (D)結果標竿
- (A) 6 依照控制執行的時間點可以將控制分成幾種型態，下列何者是控制執行中最理想的型態？
- (A)事前控制 (B)事中控制 (C)同步控制 (D)事後控制
- (D) 7 有關控制程序的說明，下列敘述何者錯誤？
- (A)控制可以協助組織去建立一套回饋系統，是一種積極的作為
- (B)在「衡量實際績效」的步驟中，須依據目標採取可量化的操作性指標，也就是說需考量衡量什麼以及如何衡量
- (C)在「將實際績效與標準作比較」的步驟中，則是透過比較可以得知實際績效與標準之間的差距
- (D)在「修正行動」的步驟中，只要透過比較得知實際績效與標準之間的差距即需採取行動
- (C) 8 自我領導強調部屬自己負起責任來訂定配合組織目標的工作優先次序，其中，因為管理者應扮演的主要角色又被稱為什麼領導？
- (A)魅力領導 (charisma leadership)
- (B)願景領導 (vision leadership)
- (C)促成領導 (facilitative leadership)
- (D)策略領導 (strategic leadership)
- (B) 9 有關科層管理的敘述，下列何者錯誤？
- (A)科層管理是韋伯 (Max Weber) 基於理性決策的分析觀點

- (B)韋伯認為科層組織是一種理想的組織形式，職權結構是倒立金字塔，每個人的行為需自我管理
 (C)組織的運作建立在專家規則與正式規則上，可創造出更高效率
 (D)員工可被終生僱用，若非犯錯，不得任意結束契約關係
- (D) 10 有關古典管理學派的限制或缺失，下列敘述何者錯誤？
 (A)強調機械的效率，輕忽人性的尊嚴
 (B)偏重靜態的制度，輕忽動態的人類行為
 (C)侷限於封閉系統的穩定，輕忽開放系統的動態
 (D)假設人性是積極進取，輕忽人性是好逸惡勞
- (B) 11 有關 Z 理論的敘述，下列何者錯誤？
 (A)內容含有 Y 理論的人群性質
 (B)重視員工自我管理與個別責任
 (C)重視員工的長期考核與逐步升遷
 (D)傾向對員工終身僱用，使員工有安全感並效命於組織
- (D) 12 有關系統理論的敘述，下列何者錯誤？
 (A)管理者應視組織為一個整體，任何一部分的活動皆會影響到其他部分
 (B)系統可區分為封閉系統與開放系統
 (C)組織內部有若干次系統，次系統各有其功能
 (D)組織的次系統間相互依賴性高、自主性低
- (C) 13 有關權變理論的敘述，下列何者錯誤？
 (A)組織的生存與發展是一種內部整合與外部調適的過程
 (B)管理並沒有普遍的法則或原理，正確的管理技巧視所處的環境而定
 (C)權變管理對於問題的處理方式，主要先逐一列明各種相關情境，其次分析問題，再研擬行動方案
 (D)適合應用於處理問題複雜且多變的社會服務機構
- (D) 14 最佳價值是從新公共管理走向新公共服務的治理模式，下列敘述何者錯誤？
 (A)最佳價值強調關係契約，立約者雙方建立在互信互賴、特定夥伴的承諾
 (B)讓地方政府對納稅人和服務使用者更負責任
 (C)鼓勵績效取向的文化，對支出與成本嚴格監督
 (D)以最低的價格獲得最佳的服務品質
- (D) 15 「基於兩個相似社區間現有服務的落差來測量需求。」此為下列那種需求？
 (A)感受性需求 (B)規範性需求 (C)表達性需求 (D)比較性需求
- (B) 16 「使用服務現況之統計資料」是社會工作方案用以評量需求的方式之一，有關此評量方法的敘述，下列何者錯誤？
 (A)可用以評量服務對象的表達性需求
 (B)有助於掌握問題的普及率以及尚未滿足之需求的相關訊息
 (C)若能解決保密性的議題，具有資料取得較為容易的優點
 (D)能在儘量不干擾服務對象的情況下測得服務需求
- (A) 17 「能以可依賴且一致的方式提供產品或服務，使不同服務對象之間的差異達到最小，以及長時間之內不會發生變化。」此為下列那一個品質向度的定義？
 (A)可靠性 (B)近便性 (C)耐久性 (D)回應性
- (D) 18 「評估服務對象因接受方案服務而產生那些層面的改變；以及評估方案實施後，對目標人口群、社區、社會產生什麼影響。」此敘述為下列何種方案評估類型？
 (A)總結性 (summative) 評估
 (B)過程 (process) 評估
 (C)形成性 (formative) 評估
 (D)效能 (effectiveness) 評估
- (C) 19 評估對方案目標的達成及其成效有重要的影響，為達評估的目的，在正式執行評估前，需有充分的準備並依循適當的步驟，這些步驟的順序應為：
 (A)熟悉所需的訊息→確認方案及其利害關係人→規劃評估
 (B)熟悉所需的訊息→規劃評估→確認方案及其利害關係人

- (C)確認方案及其利害關係人→熟悉所需的訊息→規劃評估
(D)規劃評估→熟悉所需的訊息→確認方案及其利害關係人
- (A) 20 有關人力資源規劃 (human resource planning) 的步驟, 下列敘述何者正確?
(A)評估目前的人力資源→預測未來人力的供需→發展符合未來人力需求的方案
(B)發展符合未來人力需求的方案→評估目前的人力資源→預測未來人力的供需
(C)評估目前的人力資源→發展符合未來人力需求的方案→預測未來人力的供需
(D)預測未來人力的供需→評估目前的人力資源→發展符合未來人力需求的方案
- (D) 21 有關「員工訓練」與「員工發展」之區別, 下列敘述何者正確?
(A)員工訓練指的是增進個別化與專業成長的學習經驗, 以增進教與學雙方的技術和能力, 進而讓員工更有自信
(B)員工發展指的是一種知識性或可建立技能的活動、為改善員工工作表現而設計
(C)員工發展屬於現實取向, 重點在於目前的工作, 增進員工特定的技術和能力
(D)員工訓練是職業社會化的形式, 幫助員工符合角色的基本能力, 用適當的方式工作
- (B) 22 激勵是人力資源管理的重要要素之一, 而良好的員工績效考核制度是員工激勵的重要基礎, 然而卻可能因為考核者個人知覺與偏見問題, 產生偏失的結果。對於績效考核潛在問題, 下列敘述何者錯誤?
(A)考核者因為某種特殊事件或工作上表現不理想, 而對受評人能力產生低估之偏失, 此為「尖角效應」
(B)考核者因為將受評人與別人相比, 而對受評人產生過高或過低的評價, 此為「盲點效應」
(C)考核者對於和自己的心態或特質相似者給予較高的評價, 此為「自我相似效應」
(D)考核者容易因為受評者最近的工作表現來作為績效判斷的標準, 此為「近期效應」
- (D) 23 同儕督導 (peer-group supervision) 是指與具有相同需求、觀點或技術層次的個人或一群工作者, 以個別互惠或團體討論的方式進行督導。下列何者不是同儕督導的優點?
(A)督導過程中, 專家的權威減至最低
(B)不需要付費
(C)參與者對彼此的發展階段和需求, 會有高度的了解和支持
(D)沒有人有最終的權利和義務
- (B) 24 就社會工作督導所發揮的功能而言, 若強調應提供規律且定期的督導, 使受督導者對其工作內容與過程有反省的機會, 此為督導的那種功能?
(A)行政性功能 (B)教育性功能 (C)支持性功能 (D)調解性功能
- (C) 25 某一家育幼院長年缺乏經費擴建院舍, 以致宿舍環境不佳, 接連發生二起機構院內同性院生性侵害事件, 經過院內員工爆料轉述給媒體引起關注與報導, 質疑機構的經營與政府監督之能力; 社會局 (處) 須立即採取之作為, 下列何者錯誤?
(A)依法定程序進行通報
(B)依個案需求介入輔導
(C)研議法規避免爆料情況再次發生
(D)成立危機評估處遇小組
- (A) 26 某低收入戶獨居老人住家屋頂漏水, 申請住屋修繕補助, 政府採簡化申請核銷撥付款行政程序, 並提供修繕服務, 只要符合福利身分, 透過單一窗口式服務 (One-Stop Service) 完成申請, 這種強調申請使用程序上的方便, 係屬於下列那種服務品質要素?
(A)可獲性 (availability)
(B)可近性 (accessibility)
(C)可接受性 (acceptability)
(D)可負擔性 (affordability)
- (B) 27 某個基金會承接地方政府委託之身心障礙者個案管理方案, 雙方契約規定, 承接單位的社會工作者每個月服務案量須達 25 件、辦理社會團體工作 1 場、專題講座 1 場, 該承接單位也都如實完成委託事項, 依照方案執行邏輯, 這樣結果可稱之為?
(A)效率 (efficiency) (B)輸出 (output) (C)過程 (throughput) (D)成果 (outcome)
- (A) 28 有關社會服務全面品質管理策略的敘述, 下列何者錯誤?
(A)是一種對滿足的承諾, 要達到「非常好」始可停止
(B)顧客除了組織外部購買者, 也包括服務的內部顧客

- (C)要求組織員工肩負品質提升之責，即便服務對象也都會有參與機會
(D)應用是以證據為基礎的實務
- (B) 29 目標管理 SMART 原則中，要能對目標達成做判斷，係屬下列那項原則？
(A)簡單明確 (simple)
(B)可測量的 (measurable)
(C)可達成的 (attainable)
(D)時限性的 (time-limited)
- (D) 30 隨著福利意識形態、社會、經濟和政治環境的變化，社會福利的供給模式逐漸轉變到網絡治理模式，有關網絡治理模式的特性，下列何者錯誤？
(A)組織之間的水平連結
(B)網絡成員持續性的互動
(C)公共目的的產出
(D)絕對的自主性
- (A) 31 夥伴關係是網絡治理的基本形式，有關夥伴關係的定義，下列何者錯誤？
(A)服務是以組織的需求而設計
(B)服務認知到它們是相互依賴，且系統一部分的行動可能會在他處引發漣漪效應
(C)機構發展共同的願景、目標、行動、資源和風險
(D)使用者感受到的服務是無縫隙的
- (B) 32 資源網絡的建構是指有效媒合需求與提供服務的過程，所以，網絡運作時須注意一些事項，下列敘述何者錯誤？
(A)網絡成員是參與者而非搭配者
(B)網絡成員的正式關係比非正式關係重要
(C)需增進網絡合作實質績效的可見度
(D)不斷檢視網絡目標的達成度
- (B) 33 有關零基預算 (zero-based budgeting) 的敘述，下列何者錯誤？
(A)零基預算的基本問題：你的機構要達成那些目標、要達到這些目標需要多少成本？
(B)零基預算運作的前提是以前一次 (年) 的計畫為基礎，不管服務方案以往或現在是否存在
(C)預算中各項目會被全面考量，預算分配可能被刪減，方案可能被迫放棄
(D)零基預算能精確的預測活動、收入和支出
- (A) 34 有關契約委外文化下之志願服務部門的出路，下列敘述何者錯誤？
(A)積極爭取政府契約委外的經費，並與商業團體結盟
(B)與政府和其他機構建立真正的夥伴關係
(C)組織要尋求創新、變革的管理之道
(D)組織的目標應在於改善世界與創造社會價值的程度
- (B) 35 在社會服務契約中避免代理人的道德危險與投機行為，下列何者不是委託人在契約委外過程可運用的管理機制？
(A)激勵機制 (B)談判機制 (C)訊息機制 (D)控制機制
- (C) 36 有關社會服務策略性行銷，下列敘述何者錯誤？
(A)社會服務行銷必須確認組織的使命，才不致令組織的行銷陷入營利的偽裝
(B)好的內在環境分析應該要了解外界對組織的印象或期待
(C)社會服務行銷考量的重點是組織的目標而非成本
(D)社工專業須調整對行銷的認知並排除社會服務行銷的障礙
- (B) 37 募款 (fundraising) 被視為是影響社會服務組織發展的首要因素，下列敘述何者錯誤？
(A)募款經費所得能夠讓組織僱用員工，以實現機構服務人群的目標
(B)相較於企業贊助，個人贊助的動機往往是基於社會責任與形象的考量
(C)募款的首要原則為建立深且廣的贊助人群眾基礎
(D)捐款人若有多樣且方便的選擇機會可刺激其捐款意願
- (A) 38 有關非營利組織募款的操作過程，下列敘述何者錯誤？
(A)募款目標需充分反映組織的營運目標，預定募款的金額多多益善

- (B)非營利組織必須先分析贊助資源的市場狀況，進行市場區隔再針對不同捐助來源提出不同訴求
(C)非營利組織常用的募款方法有：直接信函、街頭勸募、電視勸募、電話行銷、義賣或園遊會等
(D)募款需要成本，成本比與募款計畫的嚴謹度、執行時的控制落實及捐款人的認同與否有關
- (B) 39 有關組織員工抗拒變革的敘述，下列何者錯誤？
(A)擔心變革威脅到自身利益者較易抗拒變革
(B)具有成功經驗或有才能的員工較不會抗拒變革
(C)專業人員擔心變革可能侵犯案主權益或專業倫理
(D)愈堅守組織傳統價值者，愈可能擔心變革對組織不利，因而對變革抱持抗拒心態
- (A) 40 Kurt Lewin 提出組織變革三個階段模式 (three-step model) 之步驟，下列何者正確？
(A)解凍 (unfreezing) → 改變 (changing) → 再結凍 (refreezing)
(B)改變 (changing) → 解凍 (unfreezing) → 再結凍 (refreezing)
(C)冷卻 (cooling) → 再結凍 (refreezing) → 改變 (changing)
(D)冷卻 (cooling) → 改變 (changing) → 再結凍 (refreezing)

點
高
上

【版權所有，重製必究！】