

《社會工作管理》

試題評析	本次考試的申論題題目均為管理的基本理論概念，難度並不高，第一題可依題目要求先解釋新管理主義的意義，再從準市場及新管理主義對社會工作實務的影響，思考克服的可能方式；第二題依題旨先行論述全面品質管理的意義，再舉例說明社會福利機構在品質、合作、持續、團隊的作法，平均得分應可以在 35 分左右，程度較佳的同學得分約在 35~45 之間。
考點命中	1. 《高點·高上社會工作管理講義》，榮華老師編撰，頁 12~13。 2. 《高點·高上社會工作管理講義》，榮華老師編撰，頁 22。 3. 《高點·高上社會工作管理講義》，榮華老師編撰，頁 28~29。

甲、申論題部分：(50 分)

一、新管理主義 (new managerialism) 將管理的焦點轉移至組織效益、方案評估、責信及顧客滿意度，公共部門引進新管理主義是對專業權力的挑戰，請說明新管理主義的特色？何謂社會服務的「準市場」及新管理主義對社會工作的影響？請分析社會工作實務該如何回應新管理主義的挑戰？(25 分)

【擬答】

(一)新管理主義的特色

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、團隊工作非個人主義。

(二)社會服務的「準市場」及新管理主義對社會工作的影響

福利的準市場化，是為八〇年代以降福利輸送上的一大轉變，是為了克服政府科層主義制度之下的缺失，藉由福利服務預算移轉及管理方式的引進，改善公部門提供福利服務的效率。換言之，即是將市場的自由競爭機制，融入福利服務的輸送上，運作時雖是有跳脫開傳統由政府供給方式，但也無法與真正的市場完全競爭相同，於是稱之為「準市場」。

社會服務的「準市場」及新管理主義對社會工作的影響，茲試列舉如下：

1. 經濟、效率與效能是其所追求的目標，強調契約化、消費主義、競爭等。
2. 契約的使用令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。
3. 管理知識是知識的支配模式，管理技術已成為行動的原則。
4. 效率成為測量組織績效的判準，引用準市場與購買式服務的作法來扶植競爭。
5. 重視社會工作之資源配置的紀律和節約。
6. 社會服務提供者之間的競爭，會帶來更節省、更有效率及更有效果的服務。
7. 政府組織及社會服務機構的管理者必須更注意服務使用者的意見回饋，並儘可能讓使用者了解他們所使用

的服務。

(三)面對新管理主義的挑戰社會工作實務的因應方式

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，在準市場及新管理主義的挑戰下，社會工作實務需提升服務的效率、效能，講究成本，確保品質，方能更有競爭力。

二、試說明「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)之意涵，並舉例說明社會服務機構為達成 TQM 之目的，在實務運用上可採取的策略為何？(25 分)

【擬答】

(一)「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)之意涵

1. 品質是組織的最基本目標
在全面品質管理中經費不是第一個考量因素，品質改進才是組織中最優先的考量。假如品質的問題解決，那麼效率與經費的問題應可順利解決。
2. 顧客決定品質的標準
「顧客」可分為「內在顧客」(internal customers)與「外在顧客」(external customers)。「內在顧客」是指組織內接受他人產品或服務的部門或單位。「外在顧客」指的是直接接受服務的消費者與提供資源外在單位，在全面品質管理的理念中，品質是由內、外部顧客所認同、決定的。
3. 控制並減少誤差
全面品質管理主張應將現有的資源做更有效益的運用，可透過講求控制並減少誤差的方式，避免資源的耗損。
4. 運用團隊促使組織不斷改變
品質不斷的改進是全面品質管理的核心精神，強調是由團隊合作造成改變，促使整個機構成為一個學習型的組織。
5. 高階管理階層的投入
全面品質管理是一種「高階革命」，高階管理人員必須創造一個重視品質的組織文化、具有長期性的觀點不只求眼前的利益、強化員工的能力 (empowerment)、建立團隊合作的精神。

(二)社會服務機構為達成 TQM 之目的，在實務運用上可採取的策略

社會福利機構欲實踐 TQM，應從品質、合作、持續、團隊四項著手：

1. 品質方面：
品質是機構的主要目標，消費者決定品質意義；社會福利機構消費者指的是使用及接受其服務的特定族群或院民，由受服務者包含家屬對服務品質的滿意度的提升，可刺激機構致力滿足需求的動力。如對居住於安養院中之長輩及家屬進行問卷調查，以瞭解對機構服務品質的滿足度。
2. 合作方面：
機構內各部門須以強調合作非競爭的態度，共同達成機構所交付的使命與目標；包括理念溝通、思想一致、以及行動上的協調一致，共同完成服務的輸送。如照顧服務員、社工員、醫護人員及修繕人員等，共同合作

協助居住於安養機構的長輩，協助解決長輩們生活上所遇到的各種問題。

3.持續方面：

機構必須明瞭因應服務顧客需求所產生的各種努力措施，將是配合需求與市場變化而持續的投入，並且不斷的漸進發生改變。如老人安養機構在過年春節連假期間，依然需要排定各類工作人員，持續的提供服務。

4.團隊方面：

TQM 不是個人主義，而是團隊工作（team work），亦即從顧客提出需求開始，管理者必須就服務釐清過程所需介入處理項目，協同機構內外單位相關部門權責、專長，共同服務滿足顧客。如老人安養機構結合外在的醫療院所，進入機構辦理醫療巡迴服務及健康講座，並請機構內部工作人員一同鼓勵長輩參與，一方面可促進長輩們的健康，另一方面也可延緩因長輩生理功能衰退，所產生的照顧人力需求。

綜合上述，全面品質管理主張品質是組織最主要的目標，講求員工與部門相互合作，只要品質的目標達成，其他的目標也就會一起達成，因此，社會福利機構宜透過品質、合作、持續、團隊四項方式，以實踐全面品質管理。

乙、測驗題部分：(50 分)

- D 1 管理是組織資源以完成工作的過程，若是強調「做對的事情」係屬於管理概念中那項重要的要素？
(A)資源 (B)活動或過程 (C)效率 (D)效能
- B 2 組織透過管道取得更多方案或提供更多元性的服務，以爭取更多的服務對象來降低服務的單位成本，但卻未提供合理的服務品質而招致批評，係屬於下列那種效率與效能的組合樣態？
(A)高效率、高效能 (B)高效率、低效能 (C)低效率、高效能 (D)低效率、低效能
- B 3 強調「只有那些最有可能發生或其影響會對組織產生最大衝擊事件，才被運用於權變性規劃的過程」是屬於下列何項行動切入點的任務？
(A)行動切入點 1：擬訂計畫，並考慮情境事件
(B)行動切入點 2：執行計畫，並正式確認情境事件
(C)行動切入點 3：確立情境事件指標，並就每個可能的情境事件擬訂權變計畫
(D)行動切入點 4：順利完成原始計畫或權變計畫
- B 4 重視組織結構對組織績效的影響，沒有適用所有情境的最佳設計，需視工作的性質及其所處環境特性而定，此論述為何種管理觀點？
(A)古典管理觀點（classical approach to management）
(B)權變觀點（contingency approach）
(C)系統觀點（system approach）
(D)人群關係觀點（human relationship approach）
- B 5 某非營利組織的管理階層以優渥薪資與福利吸引社工系畢業生加入，並以績效獎金獎勵工作表現優異者，此管理理念是受到何種管理理論的影響？
(A)Z 理論 (B)X 理論 (C)Y 理論 (D)S 理論

【版權所有，重製必究！】

- C 6 Z 理論常見於日本的組織管理風格，下列何者為其特性？①員工不輕易跳槽 ②升遷快速 ③集體決策 ④個人責任 ⑤重視員工訓練 ⑥管理者關心員工的福利 ⑦重視個人績效與生產力
(A)①②⑥⑦ (B)①②③⑦ (C)①③⑤⑥ (D)②③④⑦
- C 7 強調員工若是快樂，工作就會有效率，係屬於下列何種理論？
(A)行政管理理論 (B)科學管理理論 (C)人群關係理論 (D)科層管理理論
- A 8 1910 年代 Frederick W. Taylor 認為提供工作誘因而提升生產力，因為員工往往是懶惰的、無動力的，分析工作內容，論件計酬是較好的付薪方式。上述觀點為何種管理學派？
(A)科學管理理論 (B)人群關係理論 (C)科層管理理論 (D)行政管理理論
- D 9 管理大師 Peter F. Drucker 對管理的論述非常豐富，有關他的核心理念，下列敘述何者錯誤？
(A)管理應將一切事物化繁為簡
(B)企業和政府都有人類自然的傾向，無視明顯不適用的事實，對昨日的成功念念不忘
(C)組織應重視員工，並以顧客為導向
(D)獲利是組織的重要目標
- C 10 下列有關學習型組織的敘述，何者錯誤？
(A)能引導具體的人力訓練和人力發展措施 (B)強調組織員工間的學習
(C)重視組織的效率與個人績效 (D)挑戰傳統的科層組織
- B 11 管理理論中忽略組織中非正式權力結構的影響，過度強調職責與生產力，主要是針對下列那種管理理論的評述？
(A)新管理主義 (B)古典管理理論
(C)人群關係學派管理理論 (D)權變管理理論
- B 12 Elton Mayo 在霍桑 (Hawthorne) 工廠進行團體態度與反應研究的實驗說明人群關係影響生產力，下列有關「霍桑實驗」的敘述，何者錯誤？
(A)生產的高低是由社會規範所設定而不是生理的能力
(B)經濟性獎勵會顯著影響人的生產行為
(C)社會和人際影響是生產力較強的預測因素，甚於與物理環境有關的因素
(D)工作場域存在多種文化或次文化，若生產力要求最大化，必須同時注意工作場域中個人歸屬感的需求
- A 13 公部門的局處主管參考了當地的納稅人、局處的員工、服務使用者及地方社會福利組織的意見來訂定績效目標，請問這位局處主管運用「最佳價值」觀點的那項原則？
(A)徵詢 (consultation) (B)競爭 (competition)
(C)挑戰績效 (challenging performance) (D)比較績效 (comparing performance)
- D 14 實務上常以 J. Bradshaw 所提出的四個不同但相輔相成的需求觀點為評量 (assessment) 依據，下列對於需求觀點與評量方法的配對，何者錯誤？
(A)以現有研究資料進行差補外推法可以評量規範性需求
(B)在社區舉辦公聽會可以評量感受性需求
(C)針對某區內的所有機構進行服務現況統計分析可以評量表達性需求
(D)依政策規定之內涵作為方案設計之依據可以視為相對性需求
- D 15 服務機構與方案所分配的資源係基於近年曾獲得資源與配額做酌量的增減，是指下列那一種預算規劃模式？
(A)理性規劃模式 (B)策略式規劃模式 (C)政治模式 (D)漸進增值模式
- B 16 以某機構所辦理之「18 歲以下未婚懷孕少女之支持服務方案」為例，下列敘述何者不屬於邏輯模式方案設計之運作過程 (throughputs) 的範疇？
(A)至小學、國中與高中職學校辦理安全性行為的講座活動
(B)制定問卷來調查未婚懷孕少女需要那些協助與服務
(C)設置未婚懷孕少女的諮詢服務專線
(D)提供未婚懷孕少女陪同就醫服務

【版權所有，重製必究！】

- A 17 就績效測量、監督與方案評估三者而言，下列有關方案績效測量主要目的之敘述，何者錯誤？
 (A)績效測量的主要目的是要確認方案是否依原先之設定執行
 (B)績效測量是指持續回報方案的完成進度，特別是方案的輸出、品質及結果
 (C)方案績效報告可作為對利害關係人之責信
 (D)績效測量能夠回答「方案提供了多少產出和服務？」「產品或方案提供的服務品質如何？」「方案的效率及成本功效為何？」等問題
- C 18 人力資源管理包括晉用、培訓與發展、激勵及維持等措施，下列何者不屬於維持的範疇？
 (A)確保適當溝通管道的順暢 (B)提供有效的福利方案
 (C)落實績效評估 (D)建立安全暨健康的工作環境
- A 19 績效考核時出現考評者很容易因自己的某些缺點，而對受評者有相似的缺點卻不予理會，造成考核失真的偏失，是指下列何者潛在效應？
 (A)盲點效應 (blindness effect) (B)自我相似效應 (similar-to-me effect)
 (C)對比效應 (contrast effect) (D)尖角效應 (horn effect)
- C 20 曉明是機構新進人員，因職前訓練時表現優異在主管心中留下良好的第一印象，年度考核時發現他獲得的績效評估比他應得的來得好，這是指下列何種效應？
 (A)月暈效應 (halo effect) (B)尖角效應 (horn effect)
 (C)初始效應 (primacy effect) (D)盲點效應 (blindness effect)
- C 21 督導與諮詢為社會工作間接服務的方式，有關兩者之間的比較，下列敘述何者錯誤？
 (A)諮詢的對象比督導來得廣 (B)諮詢者涉入組織的時間較督導者為少
 (C)督導所涉及的問題範圍較諮詢為廣 (D)督導是上下從屬關係，諮詢是自願和同等地位
- D 22 志願服務法中有關志願服務運用單位之職責，下列敘述何者錯誤？
 (A)志願服務運用單位不論自行或聯合方式招募志工，應將志願服務計畫公告
 (B)志願服務運用單位應提供志工必要之資訊並指定專人負責志願服務之督導
 (C)志願服務運用單位應對志工辦理教育訓練，包括如基礎訓練和特殊訓練
 (D)志願服務運用單位的工作不論是否須具專業執照，只要是志工都可以擔任
- D 23 組織在執行風險管理中常用的風險控制對策，不包括下列何者？
 (A)風險規避 (B)風險降低 (C)風險轉移 (D)風險紀錄
- B 24 危機本質具有複雜性與不確定性，處理危機所用的策略須針對危機的狀態與條件交互運用，危機處理的上策是下列何者？
 (A)辨識危機、等待轉機 (B)順應時勢、主動求變
 (C)一意孤行、抗拒變局 (D)逐步改造、整體應變
- A 25 在危機管理的實施策略上，有關組織危機管理的三個過程，下列敘述何者正確？
 (A)「意識危機、防範未然」→「控制處理、轉危為安」→「避免後遺、全面顧及」
 (B)「控制處理、轉危為安」→「避免後遺、全面顧及」→「意識危機、防範未然」
 (C)「辨識危機、迅速應變」→「控制處理、轉危為安」→「順應時勢、主動求變」
 (D)「意識危機、防範未然」→「辨識危機、迅速應變」→「控制處理、轉危為安」
- C 26 有關災難管理對社會工作的意涵，下列敘述何者錯誤？
 (A)災難事件是一種社會福利的議題
 (B)災難事件牽涉到社會工作者專業的使命和承諾
 (C)災難社會工作者的角色僅為物質救援者
 (D)災難事件中影響最長久的往往多是貧窮的人與弱勢群體
- A 27 有關組織的目的 (goals)、使命 (mission) 以及目標 (objectives) 三者之間的敘述何者正確？
 (A)目標比目的明確
 (B)使命比目的明確
 (C)轉化成可觀察可測量的層次，指的是使命
 (D)某日間照顧中心在年底之前將提升達到 25% 照顧人數，是指目的

- B 28 下列敘述何者最接近老人安養機構的使命 (mission) 層次？
 (A)確保老人每天獲得三餐營養的正餐 (B)促進老人身心健康
 (C)鼓勵老人志工人數從 20 位增加到 30 位 (D)辦理老人志工課程訓練
- D 29 有關目標管理 (management by objective, MBO) 實際運作中可能出現的限制，下列何者錯誤？
 (A)資源的不穩定致使目標不易實現
 (B)有時易陷入本位主義或形式主義
 (C)獎懲不公易削弱目標管理效果
 (D)源於社會服務機構對福祉承諾，僅能從質化目標展現服務績效
- B 30 某家庭暴力防治中心，為針對反覆受暴婦女提升社會服務績效，決定將當地社區婦女反覆被通報受暴比例降低，以及通報介入後處遇改變婦女成為更具有自我保護能力等的比例，這樣的服務績效是指下列何者？
 (A)效率 (efficiency) (B)效能/效益 (effectiveness)
 (C)品質 (quality) (D)產出 (output)
- D 31 一位身心障礙住宿機構主任，面臨政府組織經營績效評鑑在即，以及處理員工高離職率問題。評鑑資料的事前準備非常辛苦，卻有助於印證領導者經營管理績效；員工離職率處理，可以減緩照顧人力不足，且避免評鑑時開天窗，但留住劣質員工又造成影響優質同仁感受，打擊士氣，不曉得該如何面對與抉擇，這是何種衝突？
 (A)雙趨衝突 (B)雙避衝突 (C)趨避衝突 (D)多重趨避衝突
- B 32 社會服務機構常出現團體或組織間的衝突，衝突通常有三種類型，下列何者錯誤？
 (A)任務衝突 (task conflict) (B)趨避衝突 (approach-avoidance conflict)
 (C)關係衝突 (relation conflict) (D)程序衝突 (process conflict)
- A 33 衝突處理者使用兩全其美的雙贏策略，考慮雙方最有利的解決問題方式，是屬於下列何種衝突因應策略？
 (A)合作 (B)逃避 (C)順應 (D)忍讓
- A 34 團隊是夥伴關係行動的一環，其中「團隊成員建立在個人的專門技能和經驗」，是屬於下列何種團隊？
 (A)專案團隊 (B)自我管理團隊 (C)虛擬團隊 (D)跨功能工作團隊
- C 35 在「員工相關支出」(employee-related expenses, ERE) 的支出類別中，下列何者不屬於人群服務組織之範疇？
 (A)職災保險 (B)勞工退休金提撥 (C)薪資 (D)醫療保險
- A 36 有關「零基預算」的敘述，下列何者錯誤？
 (A)重點在於估算提供每項服務所需的成本
 (B)每一個組織的預算編列時要將過去抹掉
 (C)藉由成本效益的比較，選出合乎成本又有助於目標達成的方案
 (D)可以依當年度的目標，衡量每一塊錢的使用價值
- A 37 設計一套管理過程，來控管營運與財務，促使績效成長並防弊興利，這一套涵蓋組織各層面的管理過程稱為：
 (A)內部控制 (B)適當的財務系統 (C)標準化作業流程 (D)風險管理機制
- A 38 「採用不同給付方式」是屬於社會服務契約委外的何種管理機制？
 (A)激勵機制 (B)訊息機制 (C)控制機制 (D)風險機制
- A 39 相較於商業品質，關於社會服務品質的特性，下列何者錯誤？
 (A)服務過程中使用者很少參與 (B)品質不易事先測量及獲得保證
 (C)品質創造滿足需求後可能造成資源排擠 (D)涉入的利害關係人及其動機較複雜
- D 40 在財務管理上要瞭解環境、服務對象、專業價值及服務操作方式，是下列何者的主要職責？
 (A)會計人員 (B)法務人員 (C)董(理)事 (D)主管人員

【版權所有，重製必究！】