

《社會工作管理》

試題評析	本次考試屬時事的概念題型，均傾向外在環境變化對社會福利機構的影響，基本內容以記憶方面為主，第一題策略管理的意涵與主要步驟，同學們可以講義中的「策略性規劃」相關內容來論述本題的答案。第二題嚴重特殊性肺炎(COVID-19)的災難管理，可先敘述災難管理的基本概念後，從社工人員的角色切入，闡述災難管理的目的、對象、操作過程及社會工作人員的任務等，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 分之間。
考點命中	《高點·高上社會工作管理講義》全一回，龍昇編撰，頁 91~98、223~225。

甲、申論題部分：(50 分)

一、試說明「策略管理(strategic management)」的意涵與主要步驟，並舉例說明社會福利組織如何運用策略管理因應內外環境變化帶來的衝擊？(25 分)

【擬答】

(一)策略管理(strategic management)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未來的過程，其步驟如下：

1. 確認組織目標：任何組織必須先確定其組織的目標和使命，作為未來努力方向，此為策略管理的第一步。
2. 進行 SWOTs 分析：就組織的外在環境，分析其機會(Opportunities)和威脅(Threats)，其次就組織的內在環境，分析其優勢(Strengths)和劣勢(Weaknesses)，作為擬定計畫和執行策略的依據，此為策略管理重要內涵。
3. 形成策略：根據 SWOTs 分析結果，建構各種執行策略，此為策略管理重要骨幹。
4. 執行策略：根據所形成的策略，交給相關單位和人員執行，此為策略管理的實際運作。
5. 成效評估：就計畫目標與執行情形進行通盤性的檢討，以了解其得失，作為未來修正目標或改進計畫的參考。

(二)社會福利組織運用策略管理因應內外環境變化帶來衝擊的方式

為因應不斷變動的環境，社會福利組織有時須提供跨域服務或取得收支平衡，若在老人身障機構擴展到早療領域時，可運用策略管理進行分析內外環境變化如下：

1.S：Strengths 組織的長處

指組織所具有的獨特能力或專門知識，是組織所具有的专业獨佔性或競爭優勢。若在老人身障機構擴展到早療領域時，機構已有的健全財務狀況，既有的建築物、服務的人員及設備(施)可供運用，無需另行新設，均為組織的長處。

2.W：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。若在老人身障機構擴展到早療領域時，對於兒童方面專業人員的缺乏及現有人員的教育成本、部分設備(施)需再擴充、新財源的籌措方式等，多會為組織的缺點或限制。

3.O：Opportunities 組織的機會

指有利於組織成長或使命實現的有利因素。如高齡化的趨勢，有助於組織原有服務市場的擴張，從而成為擴展服務領域的財務基礎。

4.T：Threats 組織的威脅

指不利於組織使命實現的社會趨勢與挑戰。若在老人身障機構擴展到早療領域時，對於少子化的趨勢導致市場的萎縮，其他既有服務機構的競爭，新資源網絡的拓展困境，及現有早療服務市場之利益佔有與分配，皆易成為組織擴展服務領域的威脅。

綜合上述，策略管理可促進社會福利組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標。若以此分析在老人身障機構擴展到早療領域時，宜先就原有老人身障服務項目，迎合高齡化市場發展取向，提高組織收益，以為跨領域服務拓展之基礎。另一方面，

積極建構新服務領域資源網絡，行銷機構理念，塑造新的組織形象，爭取社區民眾認同，以拓寬並穩定新服務領域之市場佔有率。

【參考書目】

《高點·高上社會工作管理講義》全一回，龍昇老師編撰，頁 91~98。

二、近來臺灣受到嚴重特殊性肺炎(COVID-19)的肆虐，社會大眾受到極大的影響。請就災害管理的意義、目的、對象、操作過程、社會工作人員的任務等，說明社會福利組織該如何因應此嚴重特殊性肺炎(COVID-19)事件帶來的衝擊。(25 分)

【擬答】

(一)災害管理係為面對颱風、水災、水資源運用等氣象變化趨向劇烈、難測，從災害初期的緊急救援，到評估災後居民的需求與問題、落實重建服務計畫，整合社區資源提供服務，對於災變的預防與補救過程。

一般而言，災難管理週期有：

1.準備計畫期 (preparedness plans)

其目的為將因災變而死亡的情形減至最低，該階段的工作包括訓練、演習、警報系統的處理……等。

2.回應計畫期 (response plans)

此為緊急救援階段，工作含括緊急救援、疏散、道路清除、食物與避難所的供應、醫療協助、危機諮詢與處遇、協助災區農產品在市面的供應……等。

3.重建計畫期 (recovery plans)

此階段屬中長期災後處理，包括恢復必要的基礎建設，如恢復公共事業、醫院和社區的功能，以及其他生活所需的服務、生活回復正常……等。

4.緩和期 (mitigation)

是指從上一次災變後的重建，到準備下一次災變之間，必須推展各項預防長期性危機的活動及方案。

(二)社會福利組織因應嚴重特殊性肺炎(COVID-19)事件之方式：

嚴重特殊性肺炎(COVID-19)影響臺灣許多人的經濟生活，甚或導致親人離世，若將之視為災難的一環，災後的復原與重建重點在於經濟生活的保障與心靈的復原，此時社會工作人員執行任務時，所扮演的是一種多重的角色，包含政策執行者、直接服務者、團隊工作者或諮商者。其在災難管理中的實際作為與功能，茲試列舉如下：

1.支持受災個人及其家屬(對象)

受嚴重特殊性肺炎(COVID-19)影響之個人與家屬在災難中受到重大的創傷，社會工作人員可提供心理輔導、諮商支持來協助案主走出悲傷。

2.協助個人與資源的連結，增加資源的可近性(目的)

在嚴重特殊性肺炎(COVID-19)剛發生階段，各界投入的資源很多，但如何送到所需要的案主手上，滿足案主的需求，考驗著社會工作人員整合與協調的能力，社會工作人員應瞭解各種資源的投入及案主的需求，以為協助個人與資源的連結，增加資源的可近性。

3.防止案主出現更嚴重的身心健康問題

嚴重特殊性肺炎(COVID-19)所造成的創傷及案主們心理的悲痛，固然需要支持與輔導，另一方面，也要防止案主們因後續的個人因素或家庭解組等，出現更嚴重的身心健康問題。

4.進行個案管理(操作過程)

個案管理是社會工作新發展出的助人模式，使用於有多重問題的案主。解決案主的問題往往是多元且複雜的，因此常需要來自不同領域的協助。社會工作人員一方面扮演初級的情緒支持者，另一方面是要去結合各種資源，透過社會工作人員的轉介及協調，以及在必要時予以轉介，使接受服務的案主得到滿足。

5.促進案主的福祉(社工人員的任務)

在災難管理的過程中，社會工作人員一方面提供直接的服務，一方面也慢慢的收集問題，當個別社會工作人員或是機構無法解決時，就需要透過倡導的手段來改變制度，以尋求更多的人受益，如為因應嚴重特殊性肺炎(COVID-19)，政府訂定了「嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例」以提供基本所需。

綜合上述，在協助民眾解決嚴重特殊性肺炎(COVID-19)所造成的問題時，社會福利組織及社會工作人員均扮演著重要的角色，除協助案主保障經濟生活安全，進行悲傷輔導外，亦可推動相關政策立法，以增加資

源挹注，促進案主福祉，方能持續滿足案主的需求。

【參考書目】

《高點·高上社會工作管理講義》全一回，龍昇老師編撰，頁 223-225。

乙、測驗題部分：(50 分)

- (B)1 對於「行政 (administration)」、「管理 (management)」與「治理 (governance)」三者意涵的差異，下列敘述何者錯誤？
- (A)行政的行為主體是公部門，治理是公私部門的協力
(B)行政的意識形態偏重新右派的主張，管理則強調左派的社會民主觀點
(C)治理的使用者角色是公民而非案主
(D)管理的供給取向重視效率／產出，治理則重視效能／影響
- (B)2 就規劃 (planning) 的意涵與目的而言，下列敘述何者錯誤？
- (A)規劃可以因應組織環境的變遷，降低不確定性風險
(B)規劃使組織員工重視整體目標，減少資源重疊與浪費
(C)規劃階段所設定的目標，是控制階段檢視績效的基礎
(D)針對組織全面性、長期性的計畫，是屬於作業性規劃的成果
- (B)3 策略性規劃 (strategic planning) 的過程中，除進行 SWOT 分析以擬定適當策略外，亦經常運用「PEST」的架構來評估組織外部環境，此分析架構的內涵不包含下列何者？
- (A)經濟的 (B)文化的 (C)社會的 (D)政治的
- (B)4 領導 (leadership) 係指領導者帶領組織成員或團隊邁向目標的過程。下列有關領導者權力來源的敘述，何者錯誤？
- (A)強制權 (coercive power) 係指強迫別人服從的權力
(B)參照權 (referent power) 係指擁有的資訊愈多、愈重要且擁有者少，則權力愈大
(C)法定權 (legitimate power) 係指領導者擔任組織的某項職位而擁有的權力
(D)專家權 (expert power) 係指伴隨專業、特殊技術或知識而擁有的影響力
- (A)5 有關古典學派管理理論，下列敘述何者錯誤？
- (A)科學管理學派創始者韋伯 (Max Weber) 被尊稱為「科學管理之父」
(B)科學管理假設，將人視為「經濟人」
(C)員工想要的是簡易工作和財務報酬
(D)手藝工作者僅從事簡單工作
- (B)6 在當代領導觀點中，轉換型領導 (transformational leadership) 強調以「4Is」之作為來領導部屬，下列何者不屬於上述之「4Is」？
- (A)理想的 (願景和價值) 影響力 (idealized influence)
(B)形象管理 (image management)
(C)激勵 (學習和創新) 動機 (inspirational motivation)
(D)知識啟發 (intellectual stimulation)
- (B)7 有關 Frederick Herzberg 的激勵－保健理論 (motivation-hygiene theory)，下列敘述何者錯誤？
- (A)若要激勵員工有高水準的成就，需要有激勵因子
(B)薪資、工作條件與同事關係等皆屬激勵因子
(C)保健因子旨在滿足員工的低層次需求
(D)保健因子僅能消除員工的不滿足，未能有激勵員工高水準成就的激勵效果
- (D)8 人群管理學派的出現，相較於原本的管理思想帶來全然不同的思考，有關其敘述，下列何者正確？
- (A)著重於將計量技術應用於管理
(B)焦點置於理性和邏輯行為的假設
(C)依組織目的和正式結構來思考組織
(D)更加重視個人的態度、行為以及群體過程之重要性
- (B)9 組織中的個人決策與團體決策，各有其適用情境與優缺點，針對此二種決策方式，下列敘述何者錯誤？

- (A)問題明確且有時限壓力時，適合採行個人決策
 (B)團體決策的責任歸屬較個人決策明確
 (C)問題及解決方法對個人和組織皆會有重大影響時，宜採行團體決策
 (D)個人決策較易有專權、獨裁情形發生
- (C)10 一種理想的組織型式，其運作若是建立在專門技術與正式規則上，將可創造出更高的效率，屬於下列那位學者的主張？
 (A)泰勒（Frederick Taylor） (B)麥克瑞格（Douglas McGregor）
 (C)韋伯（Max Weber） (D)費堯（Henri Fayol）
- (A)11 有關科層組織運作特性，下列敘述何者錯誤？
 (A)個人化 (B)規則化 (C)層級化 (D)規格化
- (A)12 管理學大師杜拉克（Peter Drucker）曾說：「做正確的事情，比做對的事情重要」（Doing the right thing is more important than doing things right.），下列敘述何者能呼應此一說法？
 (A)面對組織許多年度計畫事務中，應該列出輕重緩急、優先順序
 (B)外部環境競爭，組織內部推動應該以最有效率、最省經費方案先行
 (C)應該關注眼前內部作業投入（input）與產出（output）的成本考量
 (D)管理者不該放棄舊有事務，必須重視組織既有的傳統邏輯
- (C)13 有關最佳價值的特性，下列敘述何者錯誤？
 (A)以品質為參考標準 (B)尋求能提供最佳品質或價值之廠商
 (C)僅運用於特定範圍的服務項目 (D)強調責信與效益
- (C)14 評估服務對象的需求有很多作法，「統計過去三年年度成果報告裡，使用人數最多的服務項目」是在衡量下列那一種需求？
 (A)感覺性需求 (B)規範性需求 (C)表達性需求 (D)比較性需求
- (B)15 成效導向的方案規劃與評估，是理性的分析某一社會需求，預先設定目標及合理的服務方式，同時管控服務的成效，上述情形係那一種方案規劃模式？
 (A)參與模式 (B)邏輯模式 (C)路徑模式 (D)行動模式
- (C)16 非營利組織常運用方案以整合回應多種利害關係人的期待，所謂利害關係人不包括下列何者？
 (A)服務使用者，如案主 (B)服務提供者，如社工員
 (C)資金提供者，如股東 (D)業務主管機關，如縣、市社會局（處）
- (A)17 根據社會工作對於社會正義的信念，在設定方案目標時，應該遵循的原則，下列組合何者正確？①聚焦在大多數人的問題與需求 ②刪除無法以數量呈現成果的工作項目 ③優先回應弱勢者的需求 ④考量有資源且具可行性的服務項目 ⑤捨棄單位成本最高的服務類型
 (A)①③④ (B)①②⑤ (C)②③④ (D)②③⑤
- (B)18 撰寫方案計畫書時，計畫名稱應符合下列何種原則？
 (A)避免創意，儘量與其他單位提案名稱類似 (B)簡潔有力，引人入勝
 (C)為增加曝光度，可使用聳動的字眼 (D)抽象艱澀，不易望文生義
- (C)19 某非營利組織採用邏輯模式，規劃一個高齡者就業方案，下列那一個會是方案的產出（output）？
 (A)職業興趣評估量表 60 份 (B)租借活動場地 10 小時
 (C)40 名高齡者參加完講習 (D)3 位社工員共 10 個工作日
- (A)20 相較於人事管理，有關人力資源管理的特性，下列敘述何者錯誤？
 (A)在理論基礎上以 X 理論為基礎 (B)在組織結構上偏向有機型組織
 (C)在管理焦點上以員工為主 (D)在領導者上傾向轉換型領導模式
- (D)21 個人與機構都同意聘僱關係應該在符合雙方的利益下結束，係屬下列何種離職的類型？
 (A)志願性離職 (B)非志願性離職 (C)管理或財務需要 (D)共同協議
- (C)22 社會工作是一門高壓力的助人行業，近年來社福組織常為社工辦理抒壓團體以適度地提供抒壓管道，此作為係屬何種社會工作督導的功能？
 (A)行政的功能 (B)教育的功能 (C)支持的功能 (D)調解的功能
- (D)23 從人力資源管理的觀點，維繫獎賞志工係屬下列何種階段的主要工作？
 (A)「選」 (B)「訓」 (C)「用」 (D)「留」

- (C)24 衛生福利部於 2018 年頒布的「社會工作人員執業安全方案」屬於風險管理的一種，有關其目標策略，下列敘述何者錯誤？
 (A)所推動的安全就業、安心服務、安定管理，即是一種對處於風險中的員工、組織的保障措施
 (B)安心服務研修人身安全分級訓練課程，提升社工人員服務專業品質
 (C)安定管理支給社工人員執行風險工作補助費，並未納入執業安全方案的執行策略
 (D)落實推動進用單位未提供適足執業安全防護措施所需之救濟或申訴機制
- (A)25 使用有系統的程序，進行廣泛蒐集，以發掘可能發生風險之事件，其發生之原因及方式，係屬下列何種風險管理之執行要項？
 (A)風險辨識 (risk identification) (B)風險分析 (risk analysis)
 (C)風險處理 (risk disposal) (D)風險評量 (risk evaluation)
- (C)26 有關危機管理的過程，下列敘述何者錯誤？
 (A)危機預防階段，主要在於意識危機、建立危機預防機制，並監測危機情境
 (B)危機處理階段，主要在於快速處置，以避免危機蔓延，並迅速化解危機
 (C)危機處理階段，側重於該以何種手段挽救損失，制定與施行回覆的措施
 (D)危機復原階段，從處理過程中學習處理危機的經驗，防止危機的再發生
- (B)27 災難 (disaster) 是一種自然、人為環境與社會過程間的複雜互動下，會產生對人類與永續環境的顯著傷害。下列何者不屬於災難的特性？
 (A)造成嚴重傷害 (B)可預料 (C)突然發生 (D)高度地區性
- (A)28 有關績效管理之目標管理型態系統 (MBO-type system) 及績效監測型態系統 (PM-type system)，下列敘述何者正確？
 (A)目標管理型態系統將焦點置於個別管理者和員工的績效，是一種較著重個人化的過程
 (B)績效監測型態系統較紮根於人事系統
 (C)目標管理型態系統的標的往往是基於以往績效由高層單方所設定的
 (D)績效監測型態系統著重於輸出、立即成果，較不強調品質與顧客服務
- (C)29 有關目標管理之意涵，下列敘述何者錯誤？
 (A)管理者以工作「目標」來管理部屬，而不是以「手段」或「程序」來管理部屬
 (B)藉由管理者和部屬共同設定與組織目標相關的個別目標，讓部屬有充分的自由來選擇達成目標的最佳手段
 (C)偏向 X 理論，認為應嚴格管控，員工才能達到目標，強調目標達成的重要性
 (D)管理者將以原定目標與部屬之實際執行成果核對，並決定糾正、調整和獎懲，以確保目標的達成
- (D)30 以組織管理的目標而言，①經費 ②投入 ③活動 ④產出 ⑤結果；效能 (effectiveness) 介於下列何者之間？
 (A)①②之間 (B)②③之間 (C)③④之間 (D)④⑤之間
- (C)31 「治理」(governance) 一詞最早出現於世界銀行提出的「治理危機」，之後便受到各領域的廣泛討論，有關治理之特點，下列敘述何者錯誤？
 (A)網絡成員之間互動的持續 (B)以信任為基礎的互動關係
 (C)須對國家負責，自主性低 (D)組織之間的相互依賴，界線較容易更動與模糊
- (A)32 下列敘述何者為工作團隊 (work team) 之特徵？①目標為集體績效 ②目標為分享資訊 ③責信為個人的 ④責信為個人及相互的 ⑤技能為隨機與變化的 ⑥技能為互補的
 (A)①④⑥ (B)①⑤⑥ (C)①②⑤ (D)②③⑥
- (C)33 有關衝突 (conflict) 之意涵與觀點，下列敘述何者錯誤？
 (A)若衝突能夠被妥善處理，衝突可促進組織目標的達成
 (B)衝突的共同特點包含：對立性、稀有性及阻撓性
 (C)衝突的人際觀點認為，管理者的責任是消除團體中可能造成的衝突，並即時予以化解
 (D)衝突的互動觀點認為，衝突對於團體有正面的效益，且是絕對必要的
- (A)34 當個體同時為兩種或兩種以上的目標所吸引，而造成個體只能選擇其中一種目標時所產生的內心衝突，係指下列何種衝突？
 (A)雙趨衝突 (approach-approach conflict) (B)雙避衝突 (avoidance-avoidance conflict)
 (C)趨避衝突 (approach-avoidance conflict) (D)多重趨避衝突 (multiple-avoidance conflict)

- (C)35 一種管理過程，由管理階層設計並由董事會核准，藉以合理確保可靠財務報導、有效率及效果之營運、法令之遵循，屬於下列何種財務管控方式？
(A)外部控制 (B)法定控管 (C)內部控制 (D)定期控管
- (B)36 相較於行銷，有關公共關係的特性，下列敘述何者錯誤？
(A)公共關係主要是一種溝通工具 (B)公共關係企圖影響特定的行為
(C)公共關係是手段而非目的 (D)公共關係的功能，是要讓大眾知道組織的成就
- (B)37 行銷（marketing）有助於社會福利組織使命、願景目標的達成。有關卓越行銷的核心關鍵，下列敘述何者錯誤？
(A)詢問服務使用者的需要，重視他們的回答並予以回應
(B)只以社會工作專業為中心，低估服務使用者意見的價值
(C)發展衡量成果的基準及指標作為評估之用
(D)訓練工作人員提高對服務使用者意見的敏感度
- (A)38 資訊管理的目的是適時獲得提供決策參考所需資訊，以促進組織效率的提升及目標的達成。下列敘述何者錯誤？
(A)個案服務的內容和進度應該只有主責社工一個人知道
(B)完整的資訊內容包括社區、機構、服務和個案等層次
(C)資訊系統的功能是蒐集、組織和提供資料給員工
(D)適當的資訊管理可以促進社工處遇的精緻度和效率
- (B)39 若採用和原有技術完全不同的新技術，對既有的技術或產業造成破壞性的影響，此敘述不屬於下列何種創新的意涵？
(A)不連續性創新（discontinuous innovation） (B)漸進式創新（incremental innovation）
(C)激進式創新（radical innovation） (D)突破性創新（breakthrough innovation）
- (A)40 常見的「組織精簡與再造」係屬於下列何種變革？
(A)組織結構變革 (B)組織文化變革 (C)組織科技變革 (D)組織目標變革

【版權所有，重製必究！】