

《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，第一題可由 Whiteley 所提出之衝突形成的原因及解決方式為基礎，闡述題目所論述之衝突觀點，另一方面，亦可用衝突的傳統觀點、人際觀點、互動觀點等理論為本，進行論述；第二題可先解釋何謂策略性規劃及其程序，再就策略性規劃中的 SWOT 分析為依據，提出自己對跨領域服務有關市場分析的內容架構。
考點命中	1.《高點社會工作管理講義》，龍昇老師編撰，頁 154。 2.《高點社會工作管理講義》，龍昇老師編撰，頁 66。

甲：申論題

一、從衝突管理的觀點來說，請問如下的案例中有那些衝突點或面向？以及要把握那些原則來處理這些衝突面向的問題？（25 分）

【案例】

某基金會主管發現，社區中十分欠缺輕度失智症老人的日間照護服務，許多社區裡的家庭也反映，需要日間照護服務，不是全日式的機構養護。然而，在擬議期間發現，若要提供具備基本品質的輕度失智症老人日間照護服務（如：接送、活動、空間安排、餐食、專業人力…等），政府的補助費用不足，必須依靠募款。此時，工作團隊的另一名主管和部分董事就提出「為什麼要做日間照護」的質疑。他們認為，做全日式的機構安養既能夠賺錢、也照樣可以提供服務，同時又可以使組織財務平衡，不必費力募款。但提議日間照護服務的這名主管和其他的董事會成員則認為，積極募款來提供政府沒做且社區有需要的服務是機構的責任。

【擬答】

(一)從衝突管理的觀點來說，Whiteley 提出四種組織內發生衝突的原因：

1. 價值與原則的差異

例如，若強加企業的思考模式和自由市場過程運用於公共服務機構，便可能成為衝突的主要來源。

2. 認知或理解上的差異

不同的人對某套行動的認知或理解上的差異，是導致衝突的一個非常普遍的現象。因而，在訊息的傳遞上，最好要能具體且明確的傳給接受訊息者。

3. 對結果期待的不同

例如，我們皆同意為解決某些問題必須採取某些行動，但不同的人對何謂最佳的行動，卻可能因意見不一而發生衝突。

4. 不願意協商或妥協

有時候，管理者必須要處理某些人因某些理由而不願意協商或改變立場而產生的衝突。通常這是管理者最難處理的情境，特別是當衝突者幾乎毫無理由地不願意傾聽任何解釋時。

在本題中，其中一方的主管及董事認為，做全日式的機構安養既能夠賺錢、也照樣可以提供服務，同時又可以使組織財務平衡，不必費力募款，此係基於促使機構的永續經營及生存為本。另一方的主管及董事則認為，雖然政府的補助費用不足，部分財源必須依靠募款，但從事政府未提供之補充性服務，滿足社區居民的表達性需求，即為基金會成立的宗旨及責任，此係以滿足案主需求，保障最佳權益為出發點。

綜合上述，根據 Whiteley 的觀點，該基金會兩方立論之衝突點，係為：

1. 價值與原則的差異：一方以促使機構永續經營為本，另一方則以保障案主權益為要。

2. 認知或理解上的差異：一方認為基金會既有之服務已可滿足社區民眾部分需求，另一方則期待擴展新的服務以滿足社區民眾的表達性需求。

(二)從衝突管理的觀點來說，Whiteley 提出四種解決衝突的方法：

1. 價值和原則的差異是最難以解決的衝突，例如，專業人員與行政管理人員對服務案主資源運用價值和原則的歧見，可能成為衝突的導因。其解決的方式除了能尊重彼此間的差異立場外，最重要的就是要能有明

確的溝通。

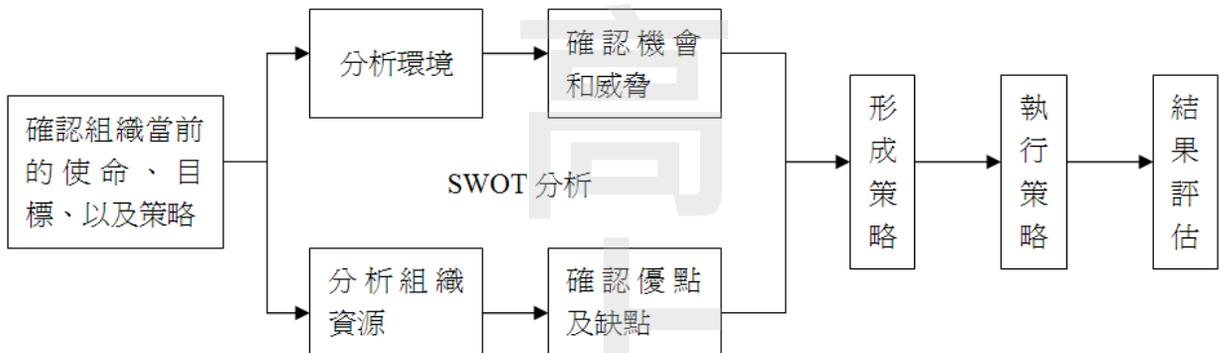
2. 在認知或理解上的差異，首先必須就衝突雙方對情境的實際認知進行溝通，可能透過坦率以及公開的交換彼此的立場，即可令雙方以更寬廣的方式看待原先的立場。其次，也可嘗試使用進一步地呈現證據或運用行銷技術，以影響對方對情境的認知。當然，對方也可能會想要以同樣方式取得你對原先立場的改變。
3. 在對結果期待的不同，一個較為有用的策略，即是雙方花時間運用腦力激盪，以尋找替代方式，以便將衝突轉變為對各種可能結果之替代方式選擇的探討。
4. 在不願意協商或妥協方面，若主管發現，某位員工拒絕溝通，且不可理喻，其解決的最後手段，即是運用主管的權力。然而，必須注意的是，這種以強硬的方式拒絕協商或妥協，也可能是以這種方式想要取得某方面利益的交換；這時要考慮的即是他到底需要什麼，以及可應其要求的有多少？

根據上述的解決方式，在基金會中產生衝突的雙方，宜尊重彼此間的差異立場，進行明確的溝通，設身處地的交換意見，以確實明瞭對方所持之意見為前提。以本題所論述之情形而言，我會建議先行推動實驗性的日間照護服務一段時間，再對社區居民的反映、機構的財務影響提出評估報告，續行商討未來正式推動該服務之可行性，以為解決雙方衝突之策略。

二、某民間社會福利機構擬擴展服務領域，跨入相近但有一點相關或不相關的社會福利領域提供服務（如：原為老人身障機構，但要擴展到寄養、早療、兒少安置、高風險家庭或任何福利服務領域均可）。該機構主管要求你提供市場分析和建議，若從策略性規劃的取向來看，你會提出那些分析架構？分析的內容為何？（25分）

【擬答】

策略性規劃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。其規劃的程序如下：



根據上述的策略性規劃程序，我會提出的分析架構及內容如下：

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，若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。

高
點
·
高
上

【版權所有，重製必究！】