

# 110 年第一次高等考試社會工作師考試試題

等別：高等考試

類科：社會工作師

科目：社會工作管理

考試時間：2 小時

## 甲、申論題部分

一、社會工作專業在臺灣雖已獲得社會的肯定，但如何面對社會各界對服務績效與品質的訴求，是社會工作專業後續發展必須面對的議題，請分別回答下列問題：(一)績效管理之「績效監測」(performancemonitoring)的意涵及其實施步驟為何？(二)社會服務組織該如何回應社會各界對社會服務品質的訴求？(25 分)

### 【擬答】

績效管理的效用目的在解析員工績效問題找出徵結，對症下藥，主要在討論工作表現問題分析法，針對績效不彰的能力、意願、情境及個人四種因素，提出激發、維持、移轉、矯正與預防等五項策略，及從法、理、情三方面明確地指出問題，就等於解決了問題的一半。據題考生分析如下：

#### (一)績效監測的步驟

##### 1. 建立目標、指標與標準

(1)組織目標：通常可區分為總目標(goals)和具體目標(objectives)。

(2)績效指標：係回應「到底要衡量什麼」的具體且重要的工具。

(3)績效標準：是指所提供的服務之可被接受的最低層次，該層次需符合機構任務的執行，且要能夠由績效指標予以測量。

##### 2. 衡量實際績效

(1)衡量實際績效須考量兩個重要事項：

①衡量什麼？

②如何衡量？

(2)常用於衡量實際績效的資訊主要來源有四：

①個人觀察。

②統計報告。

③口頭報告。

④書面報告。

##### 3. 將實際績效與標準做比較

透過「比較」可以得知實際績效和標準之間的差距，可以預期的是，絕大多數的活動績效，都會與標準間呈現某種程度的差異，因此，訂出可容忍的範圍是必要的。

(1)例外管理(managementbyexception)原則：係指只針對例外事件加強控制，只有當超出容忍的差異範圍之外的是件發生時，不論是高於上限或低於下限，管理者才會採取矯正的行動。

(2)走動式管理(managementbywalkingaround)：管理者藉由走出辦公室，直接和員工接觸，觀察員工的工作情形，並且交換工作相關資訊，以從員工的行為、表情及語調中補捉某些其它資訊來源所遺漏的事實。

##### 4. 採取修正行動

經比較後，若實際績效與績效標準的誤差超出可容忍範圍時，管理者便須採取必要的矯正行動，以確保規劃的目標可以達成。組織活動績效產生顯著偏差的原因，主要可能是：

- (1)內部員工的懈怠或能力不足。
- (2)外部環境產生變化。
- (3)標準訂得不合理。

(二)社會服務組織該如何回應社會各界對社會服務品質的訴求

1.組織要能以營造「品質文化」為典範

傳統的非營利或公部門社會服務組織，對於品質的重視不若營利組織，這只要是因為尚未能建立起將服務使用者視為「公民」和「顧客」的觀念，再加上社會服務供給的利害關係人的涉入不足，致使服務品質未能與服務量同步成長。

2.組織要能投入追求服務品質之必要資源

組織資源如果未能及時到位，管理者應該與員工，甚至是服務使用者商議，透過「優先次序原則」或「期望的培養」策略予以配置，以讓服務品質能漸進的獲得改善或提升。

3.組織要能設計出服務供給的品質標準

社會服務的品質很難有具體明確的依循標準，然而，這並不表示我們就要輕忽對品質的關注，而是應該找尋出可獲得最多認同的品質標準。前述的各項品質要素，提供我們一套制定社會服務品質標準的參考。

4.充實社工專業追求服務品質的相關知能

台灣早期的社會工作教育著重的是社會工作知識、價值與技巧的訓練，對於管理相關知能的訓練是相當欠缺或不足夠的，這也使得許多已晉升至管理位階的社工專業者，其所從事的管理是一種以經驗或以因應委託者之期待的方式進行，難以在既定的模式中尋求突破。

5.組織要能設計出激勵員工追求品質的相關措施

儘管台灣社會工作的專業地位已逐步建立，且獲得社會的認同，但對社工專業的實質報酬並隨之提昇，工作負荷沈重、薪資偏低、職位欠缺保障、生涯發展受限等，皆嚴重衝擊到社工專業的士氣，進而造成相對較高的流動率，凡此皆不力於服務品質的提昇。

6.組織要能儲備邁向品質治理的能量

社會服務往往需要將相關的組織納入服務體系，以方便提供整合性的服務，一個高品質的公共服務，不應該只著重增進顧客的滿足感，也應藉由可靠的治理過程，建立不同組織或專業彼此間的信任關係，以讓社會工作專業服務不再是依靠單一組織或單一專業，亦可透過網絡連結更多資源，以提供具體整合性之高品質服務，強調網絡與夥伴關係之「品質治理」模式儲備充分的能量。

綜合上述，有關品質的重要性、品質的觀點、品質的要素、品質的標準、以及品質管理策略的探討，多少已彰顯出當前台灣社工專業的發展，必須要有另一層次的升級，始能讓這項助人的專業更符合社會的期待，進而提昇社工專業的形象。

二、晚近社會工作發展強調公民參與、網絡信任、利益共享等價值，這些理念逐漸促成「最佳價值」(bestvalue)制度及強調公私夥伴關係共同治理模式。請說明：「最佳價值」的內涵與特色為何？其對社會工作實務的影響為何？(25分)

【擬答】

最佳價值體制在公共服務並不是全新的領域，基本上，它係跨足於新公共管理與社區和地方治理的產物，該體制除重視社區的參與外，其運作強調無縫隙服務及合作的政府，並將主要焦點置於以伙伴關係作為規劃、委託、甚至輸送公共服務的自然方式，以及以信任為基礎的關係契約而非對抗式契約。據題考生分析如下：

#### (一)最佳價值的內涵與特色

##### 1.最佳價值的內涵

- (1)不僅持續追求服務的經濟、效率與效能，也要能夠不斷提升服務品質。
- (2)善用競爭機制，不受強制性契約外包的束縛。
- (3)不僅關注社區居民的感受，更要社區居民積極參與。
- (4)是統整與合作(利害關係人)，是不斷學習與創新。
- (5)不僅是內部學習，要求與外部組織的比較與學習。
- (6)不只是消極接受績效結果，對績效不佳者更要積極追蹤或直接介入。

##### 2.最佳價值的特色

- (1)改良新公共管理(NPM)內的契約文化，取市場和內部供給之間的平衡，唯必須要能展現出競爭。
- (2)以夥伴的關係契約取代強制性競標(CCT)之競爭和對抗式的契約。
- (3)將公民視為服務使用者和納稅人，讓他們能以多面貌接觸各層次的公共服務。
- (4)找尋授予使用者能力和社區共同參與服務產出的方式。
- (5)嚴格要求績效改善，其所根據的是中央的規定及地方社區共同設定的目標。
- (6)以利害關係人之間的夥伴關係，取代新公共管理嚴格的個案和服務提供者分離的現象。

#### (二)社會工作實務的影響

- 1.挑戰績效(challenging performance)：挑戰為何某一特定服務應被提供及何以如此提供，也要能挑戰既有的服務方式，以期藉由檢視而創新服務。
- 2.比較績效(comparing performance)：透過各種相關的指標與其他相似的組織進行比較，這將有助於機構彼此相互學習，進而促進績效的改善。
- 3.徵詢(consultation)：新績效標的之設定須視議題和服務性質，來徵詢利害關係人的意見，這是一種參與和充權的表現。
- 4.競爭(competition)：競爭將持續作為獲得改善之必要管理工具之一，以便能夠讓所提供的服務符合最佳價值之成本和標準的要求。
- 5.合作(cooperation)：合作是最佳價值的核心理念，亦即要能透過團隊、夥伴及整合的方式提供服務，這將有助於服務績效的提昇。

#### 乙、測驗題部分

- (B) 1. Frederick Herzberg 所提出的雙因子理論 (motivation-hygiene theory) 是激勵的重要理論，下列有關雙因子理論之敘述，何者錯誤？
- (A)管理者在激勵員工時，要先區隔保健因子跟激勵因子的不同
  - (B)工作滿足的反面是工作不滿足
  - (C)保健因子主要是跟工作環境有關，激勵因子主要是跟工作成就感有關
  - (D)提供保健因子主要是滿足員工的基本需求，提供激勵因子才可以滿足員工的高層次需求

求

- (A) 2. 新管理主義 (new managerialism) 是一種對專業權力的挑戰，著重管理、績效評鑑及效能，下列對於新管理主義的敘述何者錯誤？
- (A) 強調公共服務的集體化與去分散化，以提升公共服務供給者間的競爭
  - (B) 強調服務使用者對服務供給者的選擇權與發言權
  - (C) 強調買方與賣方分離之契約化服務供給模式
  - (D) 降低政治決策對公共服務管理的直接干預
- (C) 3. 3J. Bradshaw 的需求理論提供方案規劃者多種需求評量的方法，下列敘述何者正確？
- (A) 運用資源盤點資料法所收集的資料可以有助於全面了解方案目標人口群的需求
  - (B) 全國性調查可以在時間成本耗用最少的情況下確認民眾對需求的感受
  - (C) 舉辦公聽會可以測得感受性需求，但卻存在著代表性是否足夠的爭議
  - (D) 以現有研究資料進行差補外推法來進行需求評量，不需考量相關名詞操作性定義的不一致
- (C) 4. 下列何者最能說明人群服務方案之「成效 (effectiveness)」的意涵？
- (A) 方案輸入與輸出之間的比例
  - (B) 相對於方案的各項成本所能提供之服務的多寡
  - (C) 服務對象在接受方案的服務過程或服務後所產生的改變
  - (D) 為達成預定之目標或目的所事先安排好的一套活動
- (A) 5. 在社會服務組織中薪酬是激勵與維繫員工的重要因素，對於在薪酬制度上的設計，下列敘述何者錯誤？
- (A) 薪酬內容應儘量單一性，比較明確可衡量
  - (B) 薪酬制度要強化組織的社會形象
  - (C) 薪酬制度應具公平性和適法性
  - (D) 薪酬制度應可提高員工的組織承諾
- (D) 6. 危機管理對機構而言是重要的，對於危機特性的敘述，下列何者錯誤？
- (A) 不確定性
  - (B) 緊迫性
  - (C) 複雜性
  - (D) 單一負面性
- (A) 7. 組織若決定要引進績效管理以提升效能時，需具備的認知和態度，何者錯誤？
- (A) 認知績效管理就是一種選擇，量力而為選取項目的行動
  - (B) 應該承認和接受任何績效是需要改善的
  - (C) 沒有終點的旅程，持續的改善
  - (D) 一定必須完成的行動
- (C) 8. 社會服務方案的績效管理，有關於成果目標的具體 (specific) 是重要的，撰寫目標時應採用能使情境產生可觀察變化的敘述，以下用詞何者較不適當？
- (A) 改善
  - (B) 減輕
  - (C) 感受
  - (D) 促進
- (D) 9. 有關社會服務「品質要素」的敘述，下列何者錯誤？
- (A) 工作人員對服務對象有禮貌，抱著尊重體貼態度是保證性 (assurance)
  - (B) 服務易於被取得，距離近便是可近性 (accessibility)
  - (C) 工作人員領會服務對象需求，提供個別化關懷服務是同理心 (empathy)
  - (D) 以簡單語言告知服務使用者有關服務的訊息是可靠性 (reliability)
- (B) 10. 為某一特定任務而組成的團隊，其成員係建立在個人的專門技能和經驗，係屬於下列那一類的工作團隊？
- (A) 問題解決團隊
  - (B) 專案團隊
  - (C) 跨功能團隊
  - (D) 自我管理團隊

- (C) 11. 契約委外之經費的取得已成為社福機構重要的財源之一，相較於非社會服務，有關社會服務契約的特性，下列敘述何者錯誤？
- (A)服務對象經常為弱勢的民眾 (B)服務內容相對不具體且較複雜  
(C)任務通常較為標準化 (D)績效監督難以進行
- (C) 12. 有關社會服務行銷的特徵，下列敘述何者錯誤？
- (A)關心的是人、理念、價值和服務  
(B)目標是追求公益使命的實現，超越財務的考量  
(C)社會服務的利益往往與服務對象或捐贈者的支付有直接關聯  
(D)成效很難標準化，品質難保證且不易衡量
- (D) 13. 社會工作組織在從事各種助人服務時，須有效率及效能，因此「領導」與「管理」是十分重要的。Warren Bennis 針對領導者與管理者之差異，下列敘述何者錯誤？
- (A)管理者即為執行者，關注系統與結構、控制流程  
(B)管理者總是問怎麼做及何時做  
(C)領導者即為改革者，展望未來、創造並挑戰現實  
(D)領導者重視把事做對，管理者強調做對的事
- (B) 14. 在管理能力方面，成功的管理者必須具備一些基本技巧，「以領導、激勵與溝通來達成組織或部門的目標」屬於下列何種管理技巧？
- (A)概念能力 (B)人際關係能力 (C)技術能力 (D)政治能力
- (B) 15. 「目標-路徑」理論著重於領導者如何影響部屬對於工作目標與如何達成此目標之路徑的知覺，將領導行為區分為四類，下列何者是「指導型領導」的特徵？
- (A)管理者積極尋求部屬意見，並將其意見納入決策  
(B)管理者是任務取向領導  
(C)管理者引領部屬發揮最大潛能，獎勵達標之部屬  
(D)領導者關心部屬福祉並公平對待每位員工
- (D) 16. 組織結構界定了組織成員間的分工架構與合作關係，可由複雜性、正式化以及集中化三構面描述，下列敘述何者錯誤？
- (A)複雜性指組織分化的情形，可分為水平分化與垂直分化  
(B)正式化指組織仰賴規則、正式訓練的標準化程度  
(C)集中化係指決策權之所在  
(D)正式化程度越高，給員工的自由裁量權就愈多
- (A) 17. 轉換型領導者除展現領導者對追隨者的關心外，更以發展體恤面的方式來影響追隨者，具有「4Is」的作為，下列關於「4Is」的敘述何者錯誤？
- (A)個人的魅力 (Individualcharisma)  
(B)知識的啟發 (Intellectualstimulation)  
(C)鼓舞的動機 (Inspirationalmotivation)  
(D)理想化的影響 (Idealizedinfluence)
- (C) 18. 「卡內基決策模式」是一種滿意模式，也是一種有限理性的決策模式，下列何者為卡內基決策模式之假設？
- (A)資訊是完全的  
(B)決策不受決策者的偏好和價值觀影響  
(C)由組織中結盟間的相互妥協及協商所選出有限範圍的方案  
(D)管理者具備充分的知識、才智及充裕的時間

- (D) 19. 關於理性系統模式之敘述，下列何者錯誤？  
 (A)1900 年代理性系統模式興起，又可稱為科學管理學派  
 (B)理性系統模式之核心主張是：確立目標、正式化、階層化、法制化  
 (C)行政管理與科層管理屬於理性系統模式  
 (D)權變理論屬於理性系統模式
- (B) 20. 下列何種管理學派將組織視為有機體，把各項管理業務看成是相互聯繫的網絡，並重視組織結構和模式的分析？  
 (A)經驗主義學派 (B)系統學派 (C)管理過程學派 (D)計量理論學派
- (D) 21. 知識管理係指在組織中建構一個知識系統，而知識可以分為外顯知識與內隱知識，下列敘述何者正確？  
 (A)公司內部的操作手冊、訓練手冊等書面資料屬於內隱知識  
 (B)「融合」係指將內隱知識轉換為外顯知識，亦即把內隱知識表達出來的過程  
 (C)員工個人的見解、直覺、預感屬於外顯知識  
 (D)「社會化」係指將內隱知識轉換為內隱知識，藉由共同經驗來產生新的內隱知識
- (C) 22. 有關 1990 年代以前，公共部門管理新模式已出現於多數先進國家，且以多種不同的名詞出現，下列名詞何者是不一致的？  
 (A)管理主義 (B)新公共管理 (C)影子政府 (D)企業型政府
- (A) 23. 假使某地方政府社會福利行政業務的執行，被視為「科層-專業」主義的取向，下列關於該取向的敘述何者錯誤？  
 (A)外部取向 (B)規則限制 (C)標準取向 (D)自我管制
- (A) 24. 一個方案往往涉及到許多利害關係人，為達到評估的目的，需要確認利害關係人，「確認利害關係人」係屬於方案管理過程中那個階段重要的評估工作？  
 (A)開始階段 (B)準備階段 (C)執行階段 (D)結束階段
- (C) 25. 王先生得知很多老人安養中心都有很長的等待名單，他認為這代表社會上需要更多的安養中心，而想要開辦一間老人安養中心。這種進行需求評量的作為是基於何種需求概念？  
 (A)規範性需求 (B)感覺性需求 (C)表達性需求 (D)比較性需求
- (D) 26. 在社會服務的方案評估中，包括對服務對象及服務的評估，下列何種方式主要是針對「服務對象」所進行的評估？  
 (A)投入評估 (B)形成評估 (C)產出評估 (D)效果評估
- (C) 27. 依據美國標準共同委員會所出版的《方案評估標準》，「確保該評估可提供預定使用者的訊息」是屬於方案評估時的那個標準？  
 (A)適當性標準 (B)精確性標準 (C)實用性標準 (D)可行性標準
- (C) 28. 員工訓練是人力資源管理的重要活動，一般而言，在職訓練可以區分為職場內訓練與職場外訓練，下列何者非屬於職場內訓練？  
 (A)工作輪調 (B)師徒制 (C)體驗式學習 (D)行為示範
- (B) 29. 社會工作者需要具備自我管理的概念來因應忙碌且複雜的社會工作實務，若是「為了避免層出不窮之收爛攤子現象的發生」，社會工作者應具備下列那項自我管理的技巧？  
 (A)管理期待 (B)管理界線 (C)管理壓力與時間 (D)管理工作量
- (A) 30. Vroom 提出的期望理論，認為人在追求報酬的過程中會考慮變項間的關係，下列何者正確？  
 (A)個人努力→工作績效→組織報酬→個人需求

- (B)個人需求→個人努力→工作績效→組織報酬  
 (C)個人努力→組織報酬→工作績效→個人需求  
 (D)個人努力→工作績效→個人需求→組織報酬
- (C) 31. 管理者若善用績效管理機制，可讓有限資源充分發揮其效能，有關績效管理的敘述，下列何者錯誤？  
 (A)績效管理過程主要有：員工、品質、標的、監測等四項要素  
 (B)績效管理是一種「控制」的過程，必須承認績效是需要改善的  
 (C)績效管理即是績效評估，要讓員工績效獲得改善，使組織朝正確方向發展  
 (D)績效管理的推動必須是沒有終點，持續且漸進的變革
- (C) 32. 對社會工作而言，透過網絡建構以提供整合性的服務，是網絡治理的重要工作。下列有關網絡功能之敘述，何者錯誤？  
 (A)促進組織、社區或社會的凝聚力 (B)提供分享訊息、學習和創新的機會  
 (C)可增進參與者的自主性 (D)提供對話與溝通的管道，增進了解與信任
- (C) 33. 工作團隊 (work team) 是一個協力的團體，強調個別或共同責任，讓團隊成員能夠朝特定目標邁進。下列何者不屬於工作團隊的特色？  
 (A)工作由全體共同決定，再由團隊合力完成  
 (B)團隊有特定的目標，透過成員互補的技能來完成  
 (C)績效的評估取決於個人的工作表現  
 (D)無效的工作團隊會讓組織各面向陷入負向迴圈
- (B) 34. 目標管理可實現組織的願景，但可能因組織內外因素的變異，使目標管理過程中出現阻力而難以達到預期效益。下列何者不是目標管理的限制？  
 (A)目標管理有時易於陷入本位主義或形式主義  
 (B)鼓勵參與會增加員工的工作壓力、倦怠感與流失率  
 (C)獎懲不公易削弱目標管理的效果  
 (D)資源的不穩定致使目標不易實現
- (C) 35. 財務管理是社會服務機構實踐組織願景和目標的工具與過程，下列有關財務管理內涵的敘述，何者錯誤？  
 (A)財務管理係指發展預算、監督支出及資金的調度和移轉  
 (B)財務管理必須考慮組織內外部環境的變化  
 (C)財務管理只是少數主管與特定人員的責任  
 (D)社工人員也必須負起爭取經費的責任
- (C) 36. 有關社會服務的策略性行銷，下列敘述何者錯誤？  
 (A)社會機構為避免陷入「營利的偽裝」，最先確立的是使命  
 (B)社會服務的典型顧客包括案主、志工和捐贈者  
 (C)行銷組合的 5P 中，「價格」(price) 是主要要素  
 (D)「市場定位」是指在競爭市場中尋找一個獨特的位置
- (D) 37. 組織面對抗拒創新的應對策略，下列敘述何者較不適當？  
 (A)召開員工說明會議 (B)邀請員工參與規劃  
 (C)鼓勵資深員工表接受學習之意願 (D)讓抗拒者成為組織中的活躍份子
- (C) 38. 有關社會服務機構決策時的資訊蒐集特性，下列敘述何者錯誤？  
 (A)好的決策必須建立在即時的資訊上 (B)過於瑣細資訊會成為決策上的障礙  
 (C)片面訊息比沒有訊息好 (D)保密是一項難以完全避免的潛在威脅

- (C) 39. 具有相當悠久歷史的心智障礙教養院，該機構的員工教育程度、年資差異大，早晚班的交接不確實，甚至夜班的值班員工還經常喝點小酒；工作上很少被要求，工作紀錄凌亂不全，組織並沒有訂定工作規則、員工福利制度混亂，內部小團體彼此不太互動，老員工自恃有經驗會輕視年輕員工，新進員工常常待不久就離職。新到任的教養院主任，想要有所作為，準備六個月內建立制度與組織文化，其運用方式下列敘述何者錯誤？
- (A) 邀機構內最資深與孚眾望的員工，表達對於組織制度缺失的批判
  - (B) 分別召開座談會，與各種班別、科室的員工開會聽取意見
  - (C) 對於違反制度值班時間喝酒員工，只能以溝通勸說方式，不宜以懲罰方式
  - (D) 已循規定作業的新進菜鳥員工，給予支持，提供與示範分享經驗
- (D) 40. 組織內的變革需要有觸媒，負有觸媒功能與控制變革過程者，下列何者比較不會是變革媒介角色？
- (A) 組織管理者
  - (B) 內部專業人員
  - (C) 外聘顧問督導
  - (D) 服務對象