

# 台中學儒助您金榜題名 專技高考社會工作師：社會工作管理

## 甲、申論題部分：(50分)

一、對於從事社會工作的專業者而言，為了滿足組織的目標及服務對象的需求，規劃(planning)皆是必要的關鍵因素。請問規劃的意涵為何？類型為何？在進行理性規劃時其步驟為何？(25分)

【擬答】

規劃(planning)是針對未來的行動，擬定目標，加以分析，選擇的過程。規劃是社會福利組織非常重要的工作項目，它是一種預設目標的過程，最終將設計出一個可以達到目標的計畫。據題考生分析如下：

- (一) 規劃的意涵
1. 規劃提供組織努力的方向與目標，增進成功的機會；透過規劃能指出組織的方向及任務。規劃所決定的目標，可以幫助組織成員瞭解組織未來發展方向，及其本身在組織達成目標的過程中所擔任的角色，因而有利於促進組織的協調、合作及團隊努力。
  2. 規劃可增進組織適應環境的變遷，降低不確定的風險；透過規劃可促使管理者參與決策制定。規劃可以讓管理者採取前瞻性看法，預期未來的變動。
  3. 規劃可使組織員工重視整體目標，減少資源重疊與浪費；規劃提供各種目標與方向，使得部門或個人為完成目標所採取的行動，有所依據。透過規劃能幫助管理者協調整合組織不同的功能及專業部門，而朝相同方向前進。
  4. 規劃有助於組織其他功能的發揮，並建立作為控制之用的目標；規劃可作為控制的機制。規劃決定了組織的目標或標準，組織成員可以據以比較，衡量實際績效，取回饋，並採取改進措施。
  5. 規劃增加成功的機會；有規劃不一定會成功，沒規劃則一定失敗。規劃通常對未來的環境變動有一個掌握，因此面對變化，成功的機會比較大。
  6. 規劃有效的適應環境的改變；規劃不是一成不變的，不是抱殘守缺的。規劃是用來檢討、修正的，改來改去是很正常的。因此，規劃可以讓組織有較好的適應。專注組織目標，使命的達成，不致於被日常事務所淹沒。
  7. 規劃有助於其他管理功能的發揮；規劃具有基要性，先於其他管理功能。因此有良好的規劃，可以有助於其他管理的執行，包括決策的制定、組織人員、激勵與領導員工等。

- (二) 類型
1. 策略性規劃/策略行動計畫(strategic planning)(約3-5年)  
策略性規劃係組織全面性的、長期性的計畫，其主要目的是在實現組織願景，達成主要目標。根據Weinbach(2003)的分類，策略性規劃屬於根據組織與環境的關係，強調根本性、大方向、長期性規劃、未來導向的規劃類型。策略行動計畫要件包括：  
(1) 前瞻性：指對於未來採取長期觀點的程度，以及將組織引領到正確方向的程度。  
(2) 相符性：指符合組織特性、外部環境的程度。  
(3) 綜效性：指整合組織各個單位的行動，使其更能達成整個組織的目標。
  2. 功能(戰術性)規劃/功能(戰術)行動計畫(tactical planning)(約為1-2年)  
戰術性規劃係針對策略行動計畫的某些特定部分，明訂必須執行什麼活動，何時必須完成什麼活動，以及各單位或部門所需要的資源。戰術行動的重要項目包括：  
(1) 分工。  
(2) 預算。
  3. 作業性規劃/作業行動計畫(operational planning)(≤1年)  
作業性規劃係針對某一特定作業，明訂其資源、方法、時間表、品質管理等議題的計畫。基本類型包括：  
(1) 單一用途計畫：最常見的形式為方案與專案。  
(2) 準則計畫：常見的類型包括政策、標準作業程序與規則/規定三類型。
  4. 權變性規劃/權變行動計畫(contingency planning)  
權變性規劃係指若某項欲進行的行動計畫遭到意外干擾或執行不順利時，其所擬訂的權變行動計畫之不同行動方案可逕行取代之。權變性規劃有四個行動切入點：  
(1) 擬訂組織的基本計畫。  
(2) 執行計畫。  
(3) 確立情境事件的指標。  
(4) 順利完成計畫或權變計畫。

- (三) 理性規劃步驟
1. 選擇與設定目標  
選擇目標關係到機構的目的與政策，型式有：  
(1) 整體或長期的目標。  
(2) 特定或短期的目標。
  2. 考量機構可用的資源  
考慮機構可用的資源，包括經濟、物質與人力資源。
  3. 列出各種可供選擇的方案  
當目標已設定，衡量過機構的設備與人事後，接著需要考慮可以達成目標的各種可能方案。
  4. 評量各種可供選擇的方案  
規劃是一種針對未來行動的過程，對於為達成目標的各種可行方案，應該一切確的指標，並從各種角度對可能方案的可能結果加以評估。
  5. 選擇最佳的方案  
經過各種可能性進行評估後，接著是要選擇一個最佳方案，以期能以最有效率的方式達成期待的結果。
  6. 規劃具體的行動方案  
方案決定後，擬定達成目標的具體明確的行動。
  7. 方案的修正  
因應突發的狀況，規劃過程中，彈性是絕對必要的。

綜合上述，有效的規劃讓員工有方向感，以增進成功的機會，並能增進管理者適應環境的變遷，且可使組織成員重視整體組織的目標，有助於組織其他功能的發揮。

## 二、受到新管理主義風潮的影響，在《政府採購法》的規範下，許多社會服務的供給係透過「契約委外」(contracting-out)的途徑委託非營利組織提供服務，請回答下列問題：(25分)

(一)「社會服務契約委外」的意涵為何？  
(二)當前臺灣社會服務契約委外的途徑面臨那些困境或挑戰？政府及非營利組織該如何予以回應？

【擬答】

(一)根據政府採購法(108.5.22)的18條招標方式，應分為公開招標、選擇性招標及限制性招標。

1. 公開招標：指以公告方式邀請不特定廠商投標。
2. 選擇性招標：指以公告方式預先依一定資格條件辦理廠商資格審查後，再行邀請符合資格之廠商投標。
3. 限制性招標：指不經公告程序，邀請二家以上廠商比價或僅邀請一家廠商議價。據題考生分析如下：  
(1) 契約委外  
① 意涵  
係一種較少涉及公權力行使之單純行政業務的委託，透過與民間簽訂契約，政府提供全部或部分經費或硬體設施，由民間履行契約規定的項目(提供服務)，契約載明雙方權利義務關係及監督考核機制。  
② 目的  
乃在於藉由委託外包，善用民間資源與活力，以提昇公共服務效率與品質，活化公務人力運用，並降低政府財務負擔。

(二) 1. 社會服務契約意涵  
為改善契約失靈的現象，並降低契約管理上的負擔，政策上已逐漸從 CCT 之競爭市場的模式，轉向與供給者建立夥伴關係模式，期能藉由建立及強化社會資本的途徑，以降低交易成本、增加產出和改善結果。

2. 主要特色  
社會服務是整體公共服務的一環，受導 1980 年代以來有關新公共管理及公共選擇理論論述之主導，對於公務人在執行管理服務上失去信心，亦產生對政府服務品質的質疑，契約委外因而成為削減國家供給角色的方法之一。主要特色包括：  
(1) 善用競爭和另類供給者(私部門、志願部門)作為創新的驅動者。  
(2) 一種更全面性而非只是簡單外包的委託服務方式。  
(3) 平衡品質和成本效益之理想的解決方法。  
(4) 提供高品質服務和增進選擇之重要的採購任務。  
(5) 鼓勵更多提供者加入市場，增進服務使用者的選擇權。
3. 社會服務契約委外挑戰  
(1) 契約委外真的可藉由競爭達成節省成本或提昇效率的目的嗎？  
(2) 有足夠的 NPO 參與並承接社會服務契約委外的服務嗎？  
(3) NPO 是真心抱持著追求契約所期待的目標嗎？  
(4) 契約委外可以達到扶植地型或社區型 NPO 嗎？  
(5) 公部門行政人員對契約委外業務有足夠的規劃或管理能力嗎？  
(6) 契約委外的方案能夠招募並留住足夠的社工專業人力嗎？  
(7) 契約委外的外聘督導及評鑑考核機制能夠提昇服務方案的績效嗎？
4. 社會服務契約委外何去何從與因應  
(1) 全面審視社會服務契約委外的可行性。  
(2) 營造公私部門真誠、互信與互惠的協力夥伴關係。  
(3) 以社會(影響)績效指標取代過於量化的經濟指標。  
(4) 積極培育兼具契約管理與社工專業之跨領域及跨專業的人才。
5. 契約委外對志願部門的衝擊  
(1) 志願部門的挑戰性  
① 財源之不確定性。  
② 契約與慈善使命之間。  
③ 契約與自主性之間。  
④ 走向市場化趨勢或營利的偽裝。  
⑤ 另類的無效率。  
(2) 志願部門的出路因應  
① 廣開各種財源管道。  
② 與政府和其他機構重建真正的夥伴關係。  
③ 尋求組織經營管理之道。  
④ 以社會企業家為典範。

綜合上述，契約委外是政府部門重要的服務方式之一，面對社會環境結構改變，以及多元複雜問題需求，政府部門應以持續改變的權變態度提供符合效率、效能的服務模式，滿足受服務對象的期待。

## 乙、測驗題部分：(50分)

1. Fiedler 是領導理論中權變模式的先驅，下列何者不是 Fiedler 所認為的情境因素？  
(A) 領導者的領導行為 (B) 領導者與成員間的關係 (C) 任務工作結構 (D) 職位的權力
2. 彼得·聖吉 (Peter M. Senge) 提出的學習型組織的五項要素，不包括下列何者？  
(A) 建立知識分享 (B) 改進心智模式 (C) 建立共同願景 (D) 系統思考

3. 隨著新管理主義的興起，社會服務已逐漸「準市場 (quasi-market) 模式」取代傳統的供給模式，下列對於「準市場模式」的敘述，何者錯誤？  
(A) 準市場模式之所以為「市場」，乃是因為較具競爭、獨立的服務，取代政府部門的直接供給  
(B) 準市場模式之所以為「準」，乃是因為在許多面向並不同於傳統市場  
(C) 準市場模式在供給面與傳統市場一樣，服務供給者之間存在著競爭，且為了獲取最大的利益  
(D) 準市場模式在需求面向上往往不是直接表達，而是由第三者代理之
4. 共享利益、公民參與促使最佳價值體制的興起，有關最佳價值的敘述，下列何者正確？  
① 在合理的價格下有更佳服務 ② 給予地方政府更多的決定權 ③ 地方政府官員和員工有責任與義務傾聽地方的聲音 ④ 徵詢服務提供者的意見 ⑤ 重視績效指標的使用 ⑥ 新公共管理與地方和社區治理的折衷模式  
(A) ①③⑤⑥ (B) ②③④⑤ (C) ①②③⑥ (D) ③④⑤⑥
5. 「70%的中經生透過甲機構所提供的一系列體驗教育課程的學習，其自我效能感能提升 40%，此將由一般性自我效能量表測量得知。」若以成效 (effectiveness) 導向撰寫構成要素來檢視，該方案目標 (objective) 缺乏下列那個要素？  
(A) 欲達成的成果 (B) 時間架構 (C) 改變的標的 (D) 用以測量結果之判準
6. 在邏輯模式的方案規劃架構中，「服務對象的生活是否因提供服務而獲得改善？」此為下列那一個階段必須回答的問題？  
(A) 輸入 (B) 過程 (C) 輸出 (D) 成果
7. 由於方案評估所處理的議題可能影響到各種利害關係人，因此倫理議題的考量即顯得重要。下列對於方案評估倫理的敘述，何者錯誤？  
(A) 方案評估應保障基本人權，因此一項完整的評估進行應更加重視同意、隱私及保密，以及與利害相關的風險等倫理議題  
(B) 方案評估者常遇到的倫理困境之一是如何把評估的發現表達得清楚、完整與公正，因此需要了解不同方案關係人的需求，以避免做出過度窄化的評估結論  
(C) 論及評估的效度倫理議題，只要方案評估者能選擇有效的標準化工具，即能避免倫理違悖議題  
(D) 對於方案評估的倫理考量，除了需注意方案規劃的過程，亦需重視方案的執行過程是否可能發生負面作用
8. 透過有經驗的同仁或直屬主管進行工作的教導與指示，員工一邊聆聽，一邊從實務的操作中觀察與模仿，使受訓者逐漸能夠獨立執行工作，是屬於在職訓練中何種方法？  
(A) 工作輪訓 (B) 師徒制 (C) 教練法 (D) 行為示範
9. 志工人力資源的管理應把握相關的實施原則，其中「使每位志工都有發表意見及提出建議的機會和權利」，符合下列何種管理原則？  
(A) 建立人事制度 (B) 建立回饋制度 (C) 鼓勵情感交流 (D) 重視訓練發展
10. 社會工作者的工作充滿壓力，督導者必須協助工作者保持工作動力，這是屬於下列何種督導角色？  
(A) 行政性督導 (B) 支持性督導 (C) 教育性督導 (D) 調整性督導
11. 管理是組織資源以完成工作的過程，若是強調「把事情做對 (do the thing right)」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
12. 衝突管理思想有不同的觀點，若認為衝突是無法避免，對團體是有助益且是必要的，最有效的方式是將衝突納入制度規範，建立完整的管理制度。係屬於下列何種觀點？  
(A) 衝突的行為觀點 (B) 衝突的功能觀點 (C) 衝突的失能性觀點 (D) 衝突的人際觀點
13. 定期檢討預算，在過程中進行修正與調整，以確保組織能達成年度目標。下列何者不是定期檢討預算之目的？  
(A) 審慎預估未來可能的經費收入 (B) 檢討各項活動達成的進度  
(C) 掌握支出的重點項目，並加強管理 (D) 比較實際數與預算數，評估績效表現
14. 在社會職場中管理者時常面臨倫理兩難問題，下列何者不是常見恪守倫理的原則？  
(A) 對專業負責：對實務工作者及專業發展有所貢獻  
(B) 對個案和重要他人負責：為案主系統與其利害關係人之長期福祉服務  
(C) 對自己負責：包括真誠的舉止、追求知識與個人的成長  
(D) 對社會人員之家庭負責：為社會人員家庭系統之關係負責
15. 關於組織員工層級之工作內容及分類，下列敘述何者錯誤？  
(A) 社員與組員為基層員工，直接負責某項工作或任務  
(B) 督導與組長為基層管理者，工作任務包含確保績效能達所定目標  
(C) 主任與處長為中階管理者，領導與監督基層員工為工作內容之一  
(D) 秘書長與執行長為高階管理者，工作任務含規劃組織長期方向
16. 增強理論認為人們的行為會因管理者使用的獎懲，使員工改變或調整自己的行為，下列關於增強理論的敘述何者錯誤？  
(A) 當員工出現組織期望的行為時，管理者則給予加薪獎勵，為正向增強  
(B) 當員工出現組織期望的行為時，管理者消除員工不渴望的報償，為負向增強  
(C) 當員工出現組織不期望的行為，管理者給予員工渴望的報償，為消除  
(D) 當員工出現組織不期望的行為，管理者給予員工不渴望的報償，為懲罰
17. 對機構而言，決策不僅會影響目標之達成，所採取之方案或策略，也會影響到組織員工之士氣，關於理性決策之限制，下列敘述何者錯誤？  
(A) 此種決策方式不適用於較複雜問題的解決  
(B) 管理者能力與時間有限  
(C) 組織所面對之環境往往是多變的且不确定性高，組織難以掌握環境，因此不利最佳決策的產出  
(D) 參與決策之管理者的偏好與價值觀不一，影響其決策之共識
18. 關於策略性規劃與長期規劃之比較，下列敘述何者正確？  
(A) 策略性規劃視未來為不可預期的  
(B) 策略性規劃視規劃為週期性過程  
(C) 策略性規劃對假設目前的趨勢會持續下去  
(D) 長期規劃對於未來，係考慮一連串的可能性，並強調評估現階段組織環境之後所制定的策略
19. 雙因子(激勵-保健)理論認為，若缺乏保健因子，員工會感到「有」不滿足，下列何者為保健因子？  
(A) 工作條件 (B) 成就感 (C) 賞識 (D) 個人成長
20. 以成效 (effectiveness) 為導向的方案規劃與評估應包含一系列經過設計的步驟如下：① 清楚了解所欲處理的問題 ② 檢視選定的指標進行追蹤研究 ③ 評量服務對象接受服務時的問題類型與嚴重程度 ④ 評量服務對象離開服務時的問題類型與嚴重程度 ⑤ 提供相關的服務處置。其正確步驟順序為何？  
(A) ①②③④⑤ (B) ③①②④⑤ (C) ①③⑤④② (D) ②⑤④③①
21. 下列關於行政管理學派的敘述何者錯誤？  
(A) 創始者為費堯 (B) 權權集中原則是該學派的管理原則之一  
(C) 對於人性的假設為 Y 理論 (D) 組織需具備由最高到最低階層的鏈鎖關係
22. 有關新管理主義的崛起與發展，下列敘述何者正確？  
(A) 傳統科學管理理論依舊盛行不衰 (B) 管理的議題著重於組織系統與個人目標的一致  
(C) 人際關係模式仍處於盛行階段 (D) 管理的焦點在於責任與顧客滿意
23. 方案執行前所進行的評估方式，下列何者錯誤？  
(A) 需求評量 (B) 投入評估 (C) 形成評估 (D) 可行性評估
24. 方案係指不同於平日所執行工作的活動，但其又與日常工作有相似之處，下列有關方案管理與作業管理的敘述，何者正確？  
(A) 兩者皆須規劃、執行與控制 (B) 兩者皆是達到目標即須停止  
(C) 兩者皆是持續性的服務 (D) 兩者皆是由符合組織結構的功能性團體執行
25. 影響評估是指方案結束後其所產生成效的延續性，若以失業者職業訓練方案為例，下列何者敘述較符合「影響評估」的概念？  
(A) 預計招收 50 位學員 (B) 90% 的學員可以透過訓練學到該職業所需的知識與技能  
(C) 80% 的學員完成訓練 (D) 70% 找到工作的學員可以在 6 個月內仍被僱用
26. 變化工作形式是常見的員工激勵方法之一，下列何者並非變化工作形式的方式？  
(A) 工作擴大化 (B) 工作豐富化 (C) 參與決策 (D) 彈性工作時制度
27. 社會工作是一項高工作負荷與高壓力的行業，但是有些職業基本上就比其他職業更容易產生壓力，也就是說，這種壓力源與工作本身有關，這是屬於下列何種壓力源？  
(A) 任務需求 (B) 角色需求 (C) 人際需求 (D) 物理環境需求
28. 有關危機管理的敘述，下列何者錯誤？  
(A) 危機管理是對危機情境維持一種持續性、動態性之監控與管理過程  
(B) 危機管理的目的在於第一時間點發揮緊急救難的功能  
(C) 危機的預防階段首重於控制處理、轉危為安，立即啟動已建立的應變機制  
(D) 危機具有複雜性、威脅性、緊迫性、衝突性與變態效果性
29. 總結評估常常採取外部評估進行，下列何者為外部評估的優點？  
(A) 與執行者接觸密切，易於掌握方案實施的內容 (B) 對方案易有全面性的掌握與了解  
(C) 可減少方案執行者的心理防衛 (D) 有助於提升評估的可信度
30. 全面品質管理動員組織內的員工，將服務朝向零缺點目標的理念，下列何者不是全面品質管理的實務策略？  
(A) 為鼓勵變革、創新、以工作為榮，組織的高層主管需率先積極投入  
(B) 建立開放性管道，讓民眾獲取所需資訊  
(C) 品質保證即是注重錯誤發生後進行的控制與檢查  
(D) 將每位員工的智慧、創意與活力，導引並投入組織目標和品質追求
31. 平衡計分卡是一種包括顧客、內部作業流程、財務表現、學習與成長等四個構面組成的績效衡量系統，下列有關平衡計分卡的敘述何者錯誤？  
(A) 將組織的使命轉換成一致的績效量度，平衡地去整合、建構與管理組織的績效指標工具  
(B) 平衡計分卡強調策略性的思維與策略性的因果關係連結  
(C) 平衡「原始指標」與「領先指標」  
(D) 平衡「主觀衡量」與「客觀衡量」
32. 相較於一般組織，有關社會服務組織的品質文化，下列敘述何者錯誤？  
(A) 重視服務使用者的選擇權與決定權 (B) 公民導向，重視發現問題  
(C) 品質組織會重視員工投資與教育訓練支出 (D) 重視品質和效率是集體努力的結果
33. 社會服務夥伴關係 (partnership) 不是一種單純的主從或附屬關係，或是一種純粹市場型態的契約。下列有關夥伴關係的敘述何者錯誤？  
(A) 服務主要由服務提供者所規劃與組織而成 (B) 服務認知彼此相互依賴  
(C) 機構發展共同的願景、目標和行動 (D) 使用者感受到的服務是無縫隙的
34. 有關社會工作使用網路的敘述，下列何者錯誤？  
(A) 決策者可能受到網路上未經證實的訊息所影響 (B) 網路對於社會工作的保密原則，具有潛在威脅  
(C) 服務的案主為社會上的弱勢者，限制到資訊開始推廣 (D) 網路對每位社會服務的使用者而言，皆可方便使用
35. 有關社會服務機構預算編列步驟，下列何者較為適當？  
① 設定與機構需要相關的特定目標 ② 確定有關機構運作的事實 ③ 探討機構運作可能的替代方案 ④ 決定機構的優先次序 ⑤ 確定有關預算的決策 ⑥ 提供充分的解釋和公共關係  
(A) ①②③④⑥⑤ (B) ①②③④⑤⑥ (C) ①③④⑥⑤② (D) ①②③④⑤⑥
36. 當一項服務方案進入衰退期，此時對於「產品」的行銷策略，下列何者較為恰當？  
(A) 去除相對弱勢的服務 (B) 提供單一或少量的服務 (C) 多品牌策略 (D) 提供垂直模式的服務
37. 有效的勸募策略必須考慮的要件，下列何者較不適當？  
(A) 以簡短易理解的故事為議題 (B) 讓捐物者看到所捐贈的實際用途  
(C) 極大化的人際網絡 (D) 強調同業結盟，避免異業合作被邊緣化
38. 資訊系統對社會服務機構帶來的效益，下列敘述何者錯誤？  
(A) 員工可以隨時調閱組織內的任何資訊 (B) 可增進填寫文件的正確性  
(C) 工作的提醒 (D) 資料查詢速度提升
39. Kurt Lewin 提出的組織變革之解決、改變、再結凍三階段模式，其中有關改變 (changing) 的敘述，下列何者正確？  
(A) 將新的管理習慣變成例行性活動的一部分 (B) 以新資訊為基礎發展新回應  
(C) 排除員工對變革的抗拒 (D) 需要穩健和統整變革
40. 社區發展協會現任理事會預期社區將面對內、外部環境重大變化，未雨綢繆著手準備相關資料並擬定因應對策，屬於何種類型的變革？  
(A) 計畫性變革 (B) 動態變革 (C) 漸進式變革 (D) 革命式變革

# 台中學儒

## 111高普社會行政、公職社工師、專技社工師

### 8/23(-)社政立法新班開課



# 掃我諮詢