

106 年第一次專門職業及技術人員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

甲、申論題部分：(50 分)

一、現在的年輕世代被形容為「重視自我價值與實踐」、「不信任權威」、「多元思考」、「科技使用者」、「追求自由快樂」、「自己定義成功」、「追求生活與工作平衡」等。面對具有這些特質的年輕工作者，有些管理者會以 Douglas McGregor 的 X 理論來解釋其行為，也有些管理者會以 Y 理論來看待他們的行為。請試述 X 理論及 Y 理論的內容，並對這種特質的員工，分別設計符合兩個理論內容的管理原則。(25 分)

【擬答】

(一)X 及 Y 理論的內容

據管理學者道格拉斯麥格雷特 (Douglas McGregor) 於 1960 年出版《企業的人性面》(The human side of enterprise) 對人性提出兩種不同觀點，可區分為正面與負面兩種：

1. X 理論 (負面觀點)

- (1)認為人性是負面的；即員工都是厭惡工作、懶惰並且會推卸責任。
- (2)主張員工由低層次需求所主宰。

2. Y 理論 (正面觀點)

- (1)認為人性是正面的；即員工都是熱愛工作、主動並且能自我監督。
- (2)主張員工由高層需求所主宰。

3. X 與 Y 理論的比較如下表：

	X 理論	Y 理論
人性假設	人性本惡	人性本善
工作態度	不喜歡工作	樂於工作
工作動機	經濟報酬	追求成就感
責任心	盡可能逃避責任	學習承擔責任
解決問題	被動	積極主動
管理方式	嚴密監控	自我管理
理論取向	重視組織 (組織>員工)	重視員工 (組織<員工)

(二)X 與 Y 理論的管理設計

1. 管理設計原則：

員工的管理設計需要有很好的激勵策略，激勵策略包括：

- (1)承認個人差異
- (2)適才適所
- (3)利用目標
- (4)確定員工認為目標是可以達成的
- (5)個人化的報酬
- (6)聯結報酬與績效
- (7)檢視系統的公平性
- (8)不要忽視金錢

根據上述的激勵原則，再針對 X 理論與 Y 理論特質，管理設計說明如下：

2. X 理論管理設計原則

- (1)因員工天生就不喜歡工作，只要有可能，就會盡量避免工作，因為員工天生就不喜歡工作，所以必須嚴密的監督，機構式結構，狹窄的控制幅度。
- (2)員工會逃避責任，儘可能地聽從指揮行事，管理者應盡量鼓勵員工發揮自己的創意與想法，讓員工有發揮的空間，即時回饋員工做法，讓員工獲得成就感。

(3)大部份的員工視安全為工作中最重要的因素，少有野心，因此，應該細密的分工、詳細的規章制度。

3.Y 理論的管理設計原則

(1)員工把工作看成和休息或玩樂一般的自然，參與管理、自我控制

(2)員工一旦認同目標，就會自我要求和自我控制。

(3)一般員工都會學習接受責任，甚至主動去肩負責任，管理員則應給予工作豐富化、有機式組織。

(4)大部份的人都具備良好的決策能力，而非侷限於管理階層，應授權、給予大的控制幅度。

綜合上述，X 理論著重制度，而 Y 理論著重人性，各有優缺點，激勵與懲罰，應視不同的對象而異，管理者針對不同特質的員工應該在制度面和人性面同時兼顧，方能有較佳的服務品質或產量。

二、社會服務組織為了滿足接受服務者的需求，除了提供足夠的服務數量外，追求服務品質的提升，也是管理上重視的課題。社會服務品質管理可以分別從組織結構層面、服務過程層面以及服務成效責任層面，去設定達成品質的要素或是標準。請試述這三個層面品質管理的意義，並分別舉出每個層面可以設定的品質標準例子。(25 分)

【擬答】

隨著公民權的倡導，民眾已被告知做為顧客應有的權利，因此，社會服務的品質並不只是一種技術上或倫理上的追求而已，也脫離不了與福利和政治之間的連結，若服務因品質不佳而未能滿足或符合購買目的，可能引起服務使用者(民眾)的不滿，甚至影響政府威信與組織的存續。

(一)社會服務的品質觀點

1.傳統觀點(The traditional approach)：即將品質用於彰顯聲望和地位的優勢。

2.科學或專家觀點(The scientific or expert approach)：即品質是符合專家所設定的標準。

3.管理或卓越觀點(The managerial or excellence approach)：品質是在追求市場的利益時，測量顧客的滿意度。

4.消費者主義觀點(The consumerist approach)：品質即是充權顧客，讓顧客覺得更有權力。

(二)三種層面品質管理意義

1.組織結構層面品質管理

亦即服務提供者之穩定的特性，例如，有關工作人員、財務資源、管理和結構等組織架構。

2.服務過程層面品質管理

亦即，實務工作者和服務使用者之間的互動，包括服務輸送過程之價值和倫理原則。

3.服務成效責任層面品質管理

亦即，由所提供的服務所衍生出的改變或現象，包括社會、心理和生理的表現或績效。

(三)品質標準

1.組織結構層面品質標準

組織結構係指任務及職權關係的正式系統，用於控制、協調及激勵員工，使員工透過合作、共事的方式來達成組織的目標。包括：工作的專精化、指揮鏈、控制幅度、職權和職責、集權 vs. 分權、部門化，針對組織結構層面品質標準舉例說明：

(1)人力資源管理：包括甄選、任用、訓練、生涯規劃與發展的明確標準制度。

(2)財務資源管理標準：財務信息的特點是規範性、真實性、安全性。它的作用是科學、合理地利用財務信息資源，充分發揮財務信息資源的巨大潛能，服務於社會和經濟建設。

(3)管理者的職位與職責明確的標準，以及各必須具備的才能等。

2.服務過程層面品質標準：包括服務輸送過程的具體體系、服務的倫理原則指標的建構等。

3. 服務成效責信層面品質標準

- (1) 塑造組織的未來願景與使命。
- (2) 追求改善與持續進步的長期承諾。
- (3) 人員的參與。
- (4) 使用正確、規律的方法以追求持續的改善。
- (5) 建立正確、合適的支援體系。
- (6) 提供不同層級員工不同的訓練。

綜合上述，組織的品質管理需要全面性思考，除了利用統計品質控制技術外，強化各階層的員工，使其發揮才能，亦能整合新科技於現有之組織體系，推動組織間各單位的合作，使提供高績效的產品及服務來滿足顧客的需要。

乙、測驗題部分：(50 分)

- (D) 1. 請問以下 5 項：①明確分工 ②職位階層化 ③用人唯才 ④依法行政 ⑤公私劃分。那些是 Max Weber 所提「官僚體制」的特性？
(A) 僅①③⑤ (B) 僅①②④ (C) 僅②③④⑤ (D) ①②③④⑤
- (A) 2. 試問非營利組織使命宣言 (mission statement) 應該包括下列那些內容？①宗旨 ②任務 ③價值觀 ④成功後的具體圖像
(A) ①②③ (B) ①②④ (C) ①②③④ (D) ②③④
- (C) 3. 以下有關 Fred Fiedler 權變領導理論 (contingency leadership theory) 說明，何項有誤？
(A) 個人的基本領導風格是影響領導成敗的主因
(B) 該模式假設個人的領導風格是固定的
(C) 關係導向的領導者在低控制情境下績效表現最好
(D) 領導者與部屬關係愈好，職位權力愈強，則領導者的控制力與影響力愈大
- (B) 4. 有關策略管理 (strategic management) 與策略規劃 (strategic planning) 的敘述，下列何者錯誤？
(A) 策略管理必須重視組織全體的策略規劃
(B) 策略管理關注短期趨勢
(C) 策略規劃強調「做出最適度的策略決定」，而策略管理則強調「產生策略上的結果」
(D) 「策略管理」比起「策略規劃」較為廣泛
- (C) 5. 在方案需求評估中，個案問題 (client problems)、個案需求 (client needs)、問題成因 (causes of problem)，三者的邏輯順序為何？
(A) 個案問題→問題成因→個案需求 (B) 個案需求→個案問題→問題成因
(C) 個案問題→個案需求→問題成因 (D) 問題成因→個案問題→個案需求
- (C) 6. 組織識別系統應包含理念識別 (Mind Identity)、行為識別 (Behavior Identity) 及視覺識別 (Visual Identity) 三者整合而成，下列何者屬於行為識別？
(A) 組織定位 (B) 組織標準用色 (C) 品質管制 (D) 創新觀念
- (B) 7. 以下那一項不是邏輯模式的缺點？
(A) 因時間與資源的限制，無法按規劃來執行方案
(B) 規劃內容太抽象，常採用難以理解的專業語言
(C) 因果認定及方案規劃太線性化
(D) 僵硬的規劃，無法反映方案與環境的變化或新訊息
- (B) 8. 下列人力資源管理的工作分析、工作設計之敘述，何者錯誤？
(A) 工作擴大化是將某項工作的範圍加大，使所從事的工作任務變多，以消除員工工作的單調感

公職王歷屆試題 (106 第一次社工師)

- (B)工作豐富化是改變員工工作內容，主要在擴展工作的廣度，目的在讓員工對自己的工作有較大的控制權
- (C)工作輪調是讓工作人員有機會從事不同的工作，輪流至不同單位工作
- (D)工作分擔指的是建立「工作小組」，使員工有參與感、歸屬感
- (B) 9. 以下對招募 (recruitment) 的描述，何者有誤？
- (A)招募必須緊扣組織的使命，並契合組織未來的人力需要
- (B)非營利組織一般較常採用內部招募 (internal recruiting) 來填補職缺
- (C)宜對職缺做工作分析，確認所需人才的 KSAOs (知識/技能/能力/其他特質)，以利找到適任人選
- (D)求職公告宜詳列工作職務內容、所需人才條件、經歷與教育程度等等
- (B) 10. 「先調查現有志工的動機和背景，找出之間共同點，進而從相似群體之中招募新的志工。」這是屬於何種志工招募方法？
- (A)暖身招募 (B)目標招募 (C)同心圓招募 (D)團體招募
- (A) 11. 就臺灣的非營利組織而言，下列針對非營利組織募款的描述，何者錯誤？
- (A)在超過募款目標額度之後應給予募款人員一定百分比當績效獎金，將可以增加勸募的動機
- (B)人們會因為對資金貧乏組織的刻板印象而決定不捐款
- (C)有人會因為傳統文化和習慣的因素而決定捐款
- (D)網路募款的重點在發展出安全的網站，包括安全的付款系統與更快的連結時間
- (D) 12. 針對「財務」與「會計」的敘述，下列何者正確？
- (A)「財務」著重於歷史活動，忠實地記載已發生的活動
- (B)「會計」重視未來與實際操作
- (C)「會計」以現金流量之評價為核心，以協助做決策
- (D)「財務」著重於「向前看」的觀念，可做為主管決策的重要參考依據之一
- (D) 13. 下列對零基預算 (zero-based budgeting) 的描述，何者有誤？
- (A)不囿於上年度或以前年度預算數字的高低，重新審視其業務活動，決定其優先順序
- (B)是將每年的預算從「零」的基準開始
- (C)每一個組織的預算編列得將過去抹掉，每一年根據所需的財務狀況重新做調整
- (D)在於「累積」，藉由成本效益分析，選出合乎成本又有助於目標達成的方案
- (B) 14. 以下對工作分析 (job analysis) 的描述，何者有誤？
- (A)指有系統蒐集組織中各項工作職責與員工所應具備的基本條件內容
- (B)是分辨各工作職務對於組織價值相對的貢獻度與重要性
- (C)工作分析所蒐集的資料包括：工作資料、行為資料與技能資料
- (D)工作分析結果可做為工作說明書、招募甄選、人力規劃時的參考資料或依據之一
- (D) 15. 持「管理系統 (managed system)」理論觀點的學者認為，非營利機構董事會不會具有下列那項功能？
- (A)監督行政管理成效
- (B)確保必要資源 (包括財源與人力資源) 的輸入
- (C)提名適當的候選人加入董事會，建構有效的治理體系
- (D)甄選與解聘基層員工
- (B) 16. 以下對社會行銷 (social marketing) 內涵的陳述，何者有誤？
- (A)是一種為了解決募款不足的策略之一

公職王歷屆試題 (106 第一次社工師)

- (B)社會行銷僅適合由營利組織來推行或運用
(C)社會行銷的目標在於促進個人、團體或社會整體之福祉
(D)銷售行為改變的過程
- (D) 17. 為了確保人力需求的適當性，執行人力資源規劃 (human resources planning) 是必要的工作。下列何者與人力資源規劃無關？
(A)工作分析 (B)工作說明書
(C)組織人力服務手冊 (D)制定事業策略及分析
- (C) 18. 以下有關非營利組織資訊揭露 (information disclosure) 的說明，何者有誤？
(A)資訊揭露的目的是要解決因資訊不對稱 (asymmetric information) 所引致的代理問題 (agency problem)
(B)資訊揭露是非營利組織形成責任 (accountability) 的主要途徑之一
(C)在資訊不對稱的關係中，代理人無法直接觀察委託人的行動
(D)對資訊揭露的激勵與監督措施，可降低資訊不對稱所引致的道德風險
- (A) 19. 在規劃組織員工訓練過程 (training process) 或訓練計畫時，不會考慮下列那個步驟？
(A)組織使命與價值分析 (B)訓練目標訂定
(C)訓練課程設計與執行 (D)評估訓練方案是否達成既定目標
- (C) 20. 社會服務領域常用的品質要素，「能夠以一致和穩定的方式提供服務，即使不同服務對象與時間，仍極少變動。」指的是下列那一種要素？
(A)保證性 (B)才能、技術和知識
(C)可靠性 (D)公平性
- (C) 21. 方案評估之類型中，「檢驗提供服務與使用資源之間的比值 (ratio)」是那一種方案評估之類型？
(A)效力評估 (B)整體表現之適切性
(C)成本效率評估 (D)成本功效評估
- (D) 22. 「某機構正在等候進住的人數」之陳述，是屬於下列何種需求評量的類型？
(A)規範性需求 (normative need) (B)相對性需求 (relative need)
(C)感受性需求 (perceived need) (D)表達性需求 (expressed need)
- (D) 23. 服務數量可透過服務單位 (units of service) 的界定來測量。下列對於測量服務的單位之敘述，何者錯誤？
(A)「26 人穩定就業」是事件單位 (B)「125 趟交通接送」是物資單位
(C)「28 次轉介服務」是接觸單位 (D)「378 個便當」是時間單位
- (C) 24. 在精神醫療團隊中，社會工作師對於精神病患家庭結構的分析受到團隊其他成員的肯定與認同，因此願意採納社工師的建議進行處置，該社工師是以何種權力影響團隊其他成員？
(A)法定權 (legitimate power) (B)參照權 (referent power)
(C)專家權 (expert power) (D)獎賞權 (reward power)
- (D) 25. 若某社會福利機構的主管，以高薪吸引優秀的社會工作人員加入，並使用高額的年終獎金獎勵工作表現優異的工作者，他的這種經營理念是受何種管理論述之影響？
(A)科層制度學說 (B)人群關係學派 (C)Y 理論 (D)X 理論
- (A) 26. Ouchi (1981) 所提出的 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含蓄的控制機制
(A)①③⑤ (B)①②④ (C)②③⑤ (D)①②③
- (A) 27. 社會工作介入 (intervention) 方案常見的目的 (goals) 限制，不包括下列那一項？

公職王歷屆試題 (106 第一次社工師)

- (A)與其他目的相互關聯 (B)不容易衡量成果
(C)太理論性或太廣泛 (D)成果無法觀察
- (B) 28. 當實務工作者被機構要求必須撰寫個案紀錄、服務活動紀錄，並繳交服務量的統計月報表時，對實務工作者與機構而言，此種行為和行動與下列何種管理功能之發揮有關？①規劃 ②組織 ③領導 ④控制 ⑤人員任用
(A)①②⑤ (B)①③④ (C)②③④ (D)②④⑤
- (C) 29. 若機構對於實務工作者實施上下班必須打卡或簽到（退）之規定，從社會工作管理之角度而言，此種規定最主要是屬於下列何種基本功能？
(A)組織（organizing） (B)領導（directing）
(C)控制（controlling） (D)協調（coordinating）
- (C) 30. 在設計服務方案時，規劃者常將「總人口群中，較易受到某一問題困擾及影響的那群人」稱之為：
(A)標的人口群（target population） (B)服務人口群（client population）
(C)危機人口群（population at risk） (D)一般人口群（general population）
- (D) 31. 若某方案之服務目標（objective）陳述為：「家長能夠透過機構所提供為期三個月之親職教育課程的學習，了解自己在教養學齡期子女時所處的困境，並學會各種適當的教養方法來和子女相處」，上述陳述句未包含下列那個概念？
(A)時間架構 (B)改變之標的 (C)欲達成的結果 (D)測量結果之判準
- (A) 32. 一般而言，服務方案設計與規劃的邏輯模式中包含了：輸入、過程、輸出、成果、效應等五種構成要項。執行方案所必須實施的各種處置方法和工作項目屬於何種要項？
(A)過程 (B)輸出 (C)成果 (D)輸入
- (B) 33. 若某社會福利機構在編列與設計預算時，所採用的是將過去的預算過程及決策進行適度的延伸，則下列何者為此一機構所使用的預算設計過程模式？
(A)理性規劃模式 (B)漸進增值模式 (C)政治模式 (D)菁英決策模式
- (A) 34. 「申請者為有效完成工作需具備之知識、技術與能力」此為下列何者之定義？
(A)工作規範（job specification） (B)工作分析（job analysis）
(C)工作聲明（job announcement） (D)工作條件（working conditions）
- (C) 35. 在甄選與決定錄用某位應徵者時，若僅考量應徵者畢業於頂尖大學社會工作系，此種評量上的偏差屬於下列何者？
(A)魔角效應（horn effect） (B)對比效應（contrast effect）
(C)光環效應（halo effect） (D)近期效應（recency effect）
- (D) 36. 社會福利服務機構人力資源管理中，若欲強化社會工作人員之工作能力，則與下列何者最為相關？
(A)招募與遴選 (B)領導統御 (C)員工之獎勵與激勵 (D)培訓與養成
- (D) 37. 「方案預算法」是社會福利機構廣泛使用的預算類型之一，下列何者不是此種預算方法的長處？
(A)可認知組織的目的和目標 (B)可排除部門之間的界線
(C)可檢視成本和效益之間的關係 (D)可處理短期的計畫
- (D) 38. 不少社會福利機構與社會工作師已大量使用電腦協助處理與服務相關之各種資訊，當從電腦中所存取的資料均為有用的資訊時，此種現象符合下列何種資訊管理的特性？
(A)適時性 (B)精要性 (C)完整性 (D)相關性
- (B) 39. 某社會工作督導在評估社會工作人員之工作績效時，若使用的是持有一份隨時記載的工作

公職王歷屆試題 (106 第一次社工師)

紀錄，藉此提供高度具體的回饋意見給需要改進的工作人員。此種績效評估工具為：

- (A)行為特質檢核表
- (B)重要事件技巧
- (C)工作職責檢查表
- (D)目標管理法

(B) 40. 以下有關控制 (controlling) 的敘述，何項有誤？

- (A)為管理的功能之一，指監督 (monitoring)、比較 (comparing) 與修正 (correcting) 工作績效的過程
- (B)控制過程 (control process) 是由下列 3 個步驟組成：設定績效標準、比較真實績效與其標準之差異、以管理行動矯正落差或處理不適當的標準
- (C)監看活動是否如預期般完成，有顯著差異時則採行矯正措施
- (D)控制之所以重要，是因為它是管理者知曉「組織目的是否被落實及未被落實的理由為何。」的唯一方法

公
職
王