

等 別：高等考試

類 科：社會工作師

科 目：社會工作管理

方晴解題

甲、申論題部分：

一、隨著社會環境的變遷，社會服務組織也必須不斷地變革與創新，以符合社會的期待，請說明「創新」對當代社會服務的重要性為何？組織內可能出現抗拒創新的原因有那些？該如何予以克服？請說明之。

【破題解析】

「創新」是社工管較不常考的部份，在申論題更少考出，不過我們在課堂上已有為同學做過完整的講解，屬於較基本的題型。

【擬答】：

(一) 創新的重要性

創新 (innovation) 是取得創意，並使創意成為一種有用的產品、服務或作業方法的過程。故組織創新係指組織運用其資源與能力，以發展新的或是改良商品與服務，或是發展新的製程或作業系統的過程。營利企業的創新方式可包括：

1. 創造一個新的或好的產品、服務或計畫。
2. 引介一種新的、較好的運作策略或方法。

儘管創新並不必然會造成威脅，但創新也可能如變革般遭遇到抗拒。

(二) 抗拒創新的可能原因：

1. 威脅與不確定性：

創新一定會帶來變化，有些變化可能會受人們歡迎，特別是當相關人士對現狀達到不滿的臨界點時。但創新也可能會使人們感受到威脅，儘管這威脅不見得是事實，但總是會為他們帶來風險與不確定感

2. 慣性：

慣性是組織難以避免的，這種起因於結構和系統交互作用下的結構惰性 (structural inertia)，使得有些人可能擔心隨創新而來的責任或變化，可能會導致他們必須學習新事物，或做些不一樣的事。這種慣性存在於員工、顧客或其他利害關係人之中，若其心理障礙未能被有效地處理或排除，也可能成為創新的阻力。

3. 轉換成本：

即使人們意識到新選擇的存在，也可能躊躇不前，因為他們對新方法是不熟悉的，不熟悉除可能暗示著風險外，也意味著若要改變既定的方法行事，除了需負擔財務上的成本，也可能需要付出諸如時間或社會關係之非財務上的成本 (經濟學家稱之為轉換成本)。

4. 利益考量：

許多秉持著社會目標的組織，對於產品、服務或計畫的創新，創造出的不只是個人利益，尚包括為社會創造出更大的利益，例如鼓勵生育的服務措施。任何創新若對社會的貢獻大於個人的利益，則往往會被持保留的態度；當然，若對社會和個人皆有利，便較易於落實。

問題是，利己利人的創新也不見得能順利推展，因為個人的利益通常是無形的，或必須等上一段時間才能夠印證，因此還是會受到阻礙。

(三) 克服抗拒創新的應對策略

Dees 等 (2001) 提出，要降低因慣性所產生的阻力，需遵守的步驟為：

1. 找出最可能的創新者及在反對團體中找出早期採用者：

如對現象最不滿、最想求變的人，或曾有創新經驗的人。

2. 聽取那些可能採用者的建言，並調整創新使他們更容易接受：

亦即在創新的過程中，讓他們成為組織中的活躍份子，以爭取並提昇他們的認同感。

## 公職王歷屆試題 (101 專技高考)

3. 利用創新者及早期採用者來展示創新與現狀的對照成果：

藉由比較可突顯創新的具體成效或成果，以改變抗拒者對創新的認知。

4. 儘可能瞭解那些潛在使用者（特別是那些可能的早期多數者）的需求和考量：瞭解潛在使用者何以抗拒創新，及他們真正的需求和考量為何，以便能針對其考量或所關心的議題做準備。

5. 讓人們容易取得他們所需的資訊，並確定這些資訊是可靠的：

提供可方便取得及正確的資訊給潛在抗拒者，將有助於他們對創新的瞭解與信任，以期能夠化阻力為助力。

二、根據行銷管理在社會服務的意涵，試從社會福利機構：如兒童福利機構、少年福利機構、婦女福利機構、身心障礙福利機構、老人福利機構等，任擇一類機構為例，說明策略性行銷的步驟，並設計提出一份行銷計畫。

### 【破題解析】

社會工作行銷最近在社工師的考試當中常常出題，這次考出申論題並不意外，並且出題方式以應用為主，很符合國內社工界的要求。

### 【擬答】：

不同於商業性的行銷，在發展和進入行銷的核心策略和循環之前，社會服務的行銷必須先確立組織的使命和整體目標，並以其做為後續步驟的大前提，始不致令組織的行銷陷入「營利的偽裝」之困局中。我們茲以婦女福利機構為例，其社會服務行銷的內涵主要包含七個步驟，與其行銷計劃說明：

#### (一) 確立組織的使命、整體目標和具體目標

使命係指對「機構存在的理由為何？」之回答，使命不僅可提供組織正確地決定所要提供的服務類型，也可導引組織行銷計畫的焦點和員工努力的方向。整體目標係指一個組織對其成員的活動所要達成結果之說明，它要比使命更明確些。具體目標係指將整體目標轉換成可觀察與可測量的實體，他將有助於監督和評估整體目標的達成程度。

當整體目標與具體目標確立後，即可為行銷奠定更加明確和具體的基礎。

#### (二) 分析組織內外部環境的優劣勢

社會服務機構不僅要能判別自己所處的優勢與劣勢，也要能夠掌握(潛在)競爭機構的優、劣勢，否則將可能讓自己暴露於相對較為不利的環境中。在外在環境的分析上，應該考慮到可能影響動機、產品或服務的正負面因素，這種方式將有助於對不同對象有不同的訴求。在內在環境的分析上，一個好的內在環境分析，也應了解外界對自己的印象或期待，如此，才能避免過度主觀而影響判斷的正確性。這種優劣勢的分析，將有助於行銷策略的擬定。

#### (三) 分析市場機會，設定行銷目標

分析市場即是進行市場研究，以便做為市場區隔和市場目標的依據。一位行銷者要有明確的標的群。行銷者要能有效地依其所肩負的任務進行市場區隔，聚焦在顧客群的不同利益和需求，並將他們所定為自己的市場目標，進而依據特性和需求，做出適當的設計。

#### (四) 市場定位與行銷組合

市場定位係指在市場中尋求一個獨特的位置，以及在競爭市場中所扮演的角色，以便能夠確定機會和發展行動。行銷組合則是透過可控制行銷變數的組合體，將它運用在所設定的目標市場，以達成行銷任務。Doherty&Horne(2002)在傳統的「4P」基礎上，建構出公共服務行銷組合的「5P」模式：包括 1. 整套產品(Package or Product)、2. 促銷或推廣(Promotion)、3. 通路或地點(Place)、4. 價格(Price)、5. 人們(People)：

#### (五) 發展行銷計畫與訂定執行技術

在市場目標、市場定位及行銷組合確立後，針對不同需求的對象，須發展獨特的方案以滿足顧客；另外，尚須考慮以何種組織及管理制度來提供服務成本。行動計畫的擬定，包括服務產品的供應、通路及地點的選擇、費用與成本、促銷所需的媒體廣告、公關、人員行銷等技術。

(六)執行行銷計畫

執行行銷計畫即將行銷策略與計畫化為實際的行動，在社會服務領域即是服務輸送。過程中，除參照所發展的計畫推動外，也必須考量到各種相關因素對服務可能造成的影響，並隨時檢市行銷的階段性目標是否逐步達成，這即關係到行銷循環中的最後一個步驟：評估。

(七)行銷的評估

任何行銷活動都須評估，主要是評估過程中階段性的目標是否達成，以作為改善修正之用。結果的評估，一方面確定是否達成目標，另一方面可作為下一次行銷計畫的策劃參考。亦即，行銷循環並沒有終止的時候，它會一直持續，以協助組織匯集更多資源，以達成使命和目標。

乙、測驗題部分：

- (B) 1. 就科層—專業主義與新管理主義比較，下列何者是新管理主義的特徵之一？  
(A)規則限制的 (B)外部取向的 (C)強調依從 (D)冷酷的
- (D) 2. 對於「社會工作管理」之敘述，下列何者是正確？  
(A)其與「社會工作行政」之性質相同  
(B)講求方法及技巧，不注重服務品質  
(C)注重服務成效，漠視案主需求  
(D)協助社工人員發揮知能，達成工作目標
- (A) 3. 下列對於「全面品質管理哲學原理」之敘述，何者是不正確的：  
(A)組織有多重的競爭目標  
(B)消費者決定何謂品質  
(C)決策是以資料和分析為基礎，不做比做錯好  
(D)改變是持續的，是由團隊工作完成
- (A) 4. 「評鑑」(Evaluating)服務方案所涉及之專業倫理問題，不包括下列何者：  
(A)凡事得配合機構決策 (B)延聘對議題學有專精之人士參與  
(C)制定合適之評鑑指標 (D)注意隱私與保密
- (C) 5. 就商品品質與社會服務品質特性做比較，下列何者是社會服務品質的特性之一：  
(A)產出和消費不同時間發生(可分離性)  
(B)生產過程中服務使用者參與較少  
(C)品質創造滿足和需求後可能造成資源排擠  
(D)涉入的利害關係人及其動機較為單純
- (A) 6. 下列對於公關(public relations)與行銷(marketing)的敘述，何者是正確的？  
(A)公關不界定組織的目標，行銷則直接涉及到界定事務使命、顧客和服務  
(B)相較於公關，行銷偏重於組織形象的經營，對組織之獲得外界的支持有非常重要的影響  
(C)公關試圖影響特定的行為，行銷則企圖影響態度  
(D)公關是一種溝通工具，也包括產品的發展
- (D) 7. 社會服務品質的那種觀點主張：「回應個別的需求，以及讓民眾具有做為公民和顧客的權力」？  
(A)科學觀點(scientific approach)  
(B)卓越觀點(excellence approach)  
(C)消費主義觀點(consumerist approach)  
(D)民主觀點(democratic approach)
- (C) 8. 「社會工作管理」之有別於「社會工作行政」主要是在其：  
(A)注重體制面及系統程序面  
(B)講求溝通、協調、合作  
(C)注重執行面，具有命令、操作、統制之綜合機能  
(D)僅依循法令、法律之規範與要求行事

公職王歷屆試題 (101 專技高考)

- (B) 9. 對於「績效管理」的敘述，下列何者是正確的？
- (A) 控制 (Controlling) 是「績效管理」之最佳方法
  - (B) 「績效管理」係指對機構員工施以管理，以提高其服務效能之過程
  - (C) 「績效管理」對服務目標之達成與否沒有影響性作用
  - (D) 「績效評估」即是「績效管理」
- (B) 10. 對於「協調」(Coordination) 功能之敘述，下列何者為正確？
- (A) 協調只是暫時性任務
  - (B) 係為：彼此分工，密切配合
  - (C) 只需確認自份應負責之工作
  - (D) 若部屬能事事依照指示確切行事，就不需要協調
- (C) 11. 對於有機型結構 (organic structure) 的組織之敘述，下列何者是正確的？
- (A) 明確的任務、角色與分工
  - (B) 強調標準化作業
  - (C) 強調個人適任、專業及創新能力
  - (D) 重視組織的可預測性和穩定性
- (D) 12. 對於激勵的雙因子理論 (激勵—保健理論) 的主張，下列敘述何者是正確的？
- (A) 該理論假定：「工作滿足」的反面是「工作不滿足」
  - (B) 當人們感覺工作滿足時，通常是與「外在因素」有關 (如：工作條件、督導、人際關係)
  - (C) 當人們感覺工作不滿足時，通常是與「內在因素」有關 (如：成就、責任、成長)
  - (D) 對於能防止不滿的因素，但卻不必然能產生激勵，稱之為「保健因素」
- (B) 13. Kurt Lewin 提出的組織變革三階段模式中，其步驟依序為：
- (A) 變革→解凍→再結凍
  - (B) 解凍→變革→再結凍
  - (C) 再結凍→變革→解凍
  - (D) 變革→再結凍→解凍
- (B) 14. 若與非社會服務的契約做比較，下列何者是社會服務契約的特性之一？
- (A) 工作要求較容易訂定
  - (B) 長期性的方案結果較難確定及監督
  - (C) 績效的監督著重在有形的任務或輸出
  - (D) 任務通常較為標準化與定量
- (D) 15. 預算的類型中，要求將方案與服務資料與預算資料相結合，亦即同時考量到方案的直接支出與間接支出，稱之為：
- (A) 逐項預算法
  - (B) 方案預算法
  - (C) 零基預算法
  - (D) 功能式預算法
- (A) 16. 下列何者不是社會工作運用「管理理論」之理由？
- (A) 只要運用管理理論，就可不必在意責信 (Accountability)
  - (B) 管理理論在協助案主時能發揮正面效能
  - (C) 管理理論之運用是建立在社會工作存在基礎上
  - (D) 可促使社會資源發揮協助案主之功能
- (C) 17. 在民營化趨勢下，對於「契約」(Contracting) 之敘述下列何者為正確？
- (A) 政府有絕對優勢挑選可承接委託業務之民間單位
  - (B) 「契約管理」尚不是當代公眾服務之議題
  - (C) 已然成為執行民營化政策之重要機制
  - (D) 與政府成為「契約伙伴」是非營利組織之重要財源管道
- (D) 18. 機構在「員工晉用」(staffing) 時，最先要做的事是？
- (A) 組成徵選面試小組
  - (B) 完成培訓與人員發展計畫
  - (C) 對外發布徵人訊息
  - (D) 分析職務內容及職權
- (B) 19. 對於「新管理主義」(New managerialism) 之敘述，下列何者為正確？
- (A) 此概念創始 1990 年代之英國
  - (B) 著重經濟、效率、效能
  - (C) 著重管理、績效評鑑、效率
  - (D) 只重結果，不重專業

公職王歷屆試題 (101 專技高考)

- (D) 20. 若與個別督導做比較，下列何者是團體督導的優點之一？  
(A)督導者有較充分的時間可以討論受督導者的個案  
(B)督導者有較充分的時間仔細的檢視受督導者的工作進度，以了解其工作負荷是否適當  
(C)督導者有較多的情境可提供受督導者較多情緒支持的機會  
(D)團體督導是較為經濟的督導方式
- (C) 21. 對於「溝通」(Communication)功能之敘述，下列何者為正確？  
(A)相關行政人員間之經常溝通並非必要  
(B)告知(Informing)是完整之溝通方式  
(C)非正式訊息(Informal information)常是干擾訊息正確性之肇因  
(D)溝通時對訊息收受者之感受不必太在意
- (D) 22. Victor Vroom 提出之期望理論(expectancy theory)認為，人們之所以會努力工作，乃是基於他認為努力工作可獲得某種具有吸引力的報酬。該理論之變項關係圖何者是正確的？  
(A)個人的努力-a→個人的需求-b→組織的報酬-c→個人的目標  
(B)個人的目標-a→個人的努力-b→組織的報酬-c→個人的績效  
(C)個人的目標-a→個人的努力-b→個人的績效-c→組織的報酬  
(D)個人的努力-a→個人的績效-b→組織的報酬-c→個人的目標
- (C) 23. 管理者不但要接受衝突，甚至要鼓勵適度的衝突，以保持團體的自省能力和改進動力，這是何種衝突觀點的主張？  
(A)衝突的傳統觀點  
(B)衝突的人際關係觀點  
(C)衝突的互動觀點  
(D)衝突的交換觀點
- (A) 24. 管理理論的主要觀點中，就其發展脈絡的時間順序而言，下列何者是正確的？  
(A)古典觀點→人群關係觀點→系統觀點→權變觀點  
(B)古典觀點→系統觀點→人群關係觀點→權變觀點  
(C)古典觀點→權變觀點→人群關係觀點→系統觀點  
(D)古典觀點→人群關係觀點→權變觀點→系統觀點
- (B) 25. 人力資源管理的工作分析上，說明擔任某一職位有效執行工作所須具備的工作知識、技能、教育與經驗等，此稱之為：  
(A)工作說明書(job description)  
(B)工作規範(job specification)  
(C)工作評價(job evaluation)  
(D)工作規劃(job planning)
- (C) 26. 施用管理理論之原則是：「參考過去、適應現勢、體察未來」，下列何者非為其定律？  
(A)經驗律：指累積經驗，以因應時、空、人、物、事之異動或變化  
(B)環境律：指觀察自然、文化、社會等環境影響因素，以視時、空、人、物、事之不同而靈活運用  
(C)法治律：指凡事需以法令為主，不可違背  
(D)趨勢律：指注意情勢而權變，不拘泥於一成不變
- (B) 27. 管理工作中著重於管理功能的發揮，以讓體系的運作持續受到關注，主要是那一層級的職責？  
(A)高階管理者 (B)中階管理者 (C)低階管理者 (D)督導管理者
- (D) 28. 「服務方案」(Service project)之內容，不包括下列何者？  
(A)需求評估 (B)服務目的與目標  
(C)預算 (D)目的與目標分析
- (C) 29. 「行銷管理」(Marketing management)對社會工作而言，主要是：  
(A)準備要放棄正在接受服務之案主 (B)為機構有限之財務狀況尋找經濟解套  
(C)強化機構之社會信譽 (D)尋找與服務性質相近之機構合作
- (D) 30. 對於「預算」(Budgeting)功能之敘述，下列何者為正確？  
(A)編列預算不一定要參照「年度工作計畫」

公職王歷屆試題 (101 專技高考)

- (B)對非營利機構而言，零基預算 (Zero-based budgeting) 是最有效率之預算編列方式  
(C)編列預算時，宜每次採用相同方式  
(D)「財務控制」是「預算功能」之一
- (C) 31. 下列何者不是執行「服務方案管理」之理由？  
(A)效率 (B)效果 (C)機構聲譽 (D)責信
- (D) 32. 最佳價值實務表現於 5Cs，請問下列何者是屬於最佳價值的核心理？  
(A)挑戰績效 (challenging performance)  
(B)徵詢 (consultation)  
(C)競爭 (competition)  
(D)統合 (co-operation)
- (A) 33. 對於「方案預算」(Program budgeting)，下列敘述何者為正確？  
(A)服務目的、目標、內容及項目等都是主要參考項目  
(B)預算編列後不宜再修正  
(C)預算通過後只需注意開銷之控制即可  
(D)對機構而言，不同計畫之預算可以合併成總預算，不必分列
- (C) 34. 員工培訓方案評估中，主要在評量學員是否將學到的知識與技能應用到工作上，是屬於那一種評估模式？  
(A)反應層次 (reaction level) (B)學習層次 (learning level)  
(C)行為層次 (behavior level) (D)結果層次 (result level)
- (A) 35. 決策有多種不同的類型，若依理性成分多寡區分，從低理性到高理性的排序，下列何者是正確的？  
(A)直覺的→判斷的→問題解決的 (B)直覺的→問題解決的→判斷的  
(C)問題解決的→直覺的→判斷的 (D)判斷的→直覺的→問題解決的
- (C) 36. 相較於一般的長期規劃，下列對於策略性規劃的敘述何者是正確的？  
(A)策略性規劃視未來是可預期的  
(B)策略性規劃假設目前的趨勢會持續下去  
(C)策略性規劃視規劃為一種持續性的過程  
(D)策略性規劃問的是：「我們是什麼行業？」
- (C) 37. 組織決策依參與者人數的多寡，可分為個人的決策與團體的決策，下列何者是團體決策的缺點之一？  
(A)缺乏足夠的替代方案 (B)正當性低  
(C)少數壟斷 (D)可接受性低
- (B) 38. 行政管理學派代表人物亨利·費堯 (Henri Fayol) 提出「管理的十四項原則」中，期待員工能表現出適當的行為，每位員工應僅聽命於一位上級主管，係指那一種原則？  
(A)紀律 (discipline)  
(B)指揮權統一 (unity of command)  
(C)指導權統一 (unity of direction)  
(D)秩序 (order)
- (A) 39. 下列對於社會工作管理的特質，何者敘述是正確的？  
(A)社會工作管理以「人的價值」為基礎  
(B)社會工作管理易於突顯所創造的「剩餘」  
(C)社會服務的績效是易於測量的  
(D)社會工作之「預防」和「治療」的成效是易於區辨的
- (D) 40. 管理者促進自身地位、建立權力基礎及建立正確連結的能力，係指那一種管理技能的範疇？  
(A)概念性技能 (B)技術性技能 (C)人群關係技能 (D)政治性技能