

99 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

方晴老師 解題

甲、申論題部：

一、何謂科層體制 (bureaucracy)？科層體制的優點及缺點為何？就一個社會服務機構的管理者而言，有何作法可以避免科層體制的缺點？

【破題解析】	科層體制的特色與優缺點為社工管理的基本題，同學掌握相關的內容，應該不難發揮。
【命中特區】	本班教材命中/社工管理正規班講義書(A)/編號：B9K13/頁 12~16/方晴編著。 【命中率】98%

【擬答】：

科層體制其首要倡導者為德國社會學家韋伯，韋伯基於理性決策的分析觀點，認為科層管理是一種理想的組織型式，他強調組織的運作若建立在專門技術(專家規則)與規則(正式規則)之行政的重要性，將可讓組織創造出更高的效率，科層體制有如下的特徵：

- (一)垂直組織層級：科層體制的職權結構是一個倒立之金字塔，最頂端為職權最大的老闆，職權隨著較低的層級而遞減，組織中每個人的行為皆受到他人的監督。
- (二)明確的職權準則：明確制定法規制度，規定每個人的職權範圍和行動準則。若尚未有其他正式的準則存在時，一個科層組織將會使用如程序手冊、工作描述及決策的規則，以支配和控制成員的行為。
- (三)依技術能力決定升遷和報酬：個人在組織階層的提昇或報酬的增加，是依個人對組織的貢獻而定。
- (四)正式、固定的溝通管道：在溝通或其它的活動上，組織成員須嚴格地遵守指揮鏈。
- (五)全時工作者的保障：做好自己本份的工作，工作將可獲得保障。
- (六)分工：組織內的每位成員皆有其特定且明確的工作，他們皆詳知其工作細節。
- (七)檔案的建立：組織的活動皆有明確的文字記載，這些紀錄將被保存且建檔，以供日後決策的參考。

Stewart 進一步將科層組織的運作方式歸納為四個主要特性，亦即有四項的優點：

- (一)規格化：強調工作重於擔任該項工作的個人，這將使得工作具有延續性，不會因目前的工作者離職而受到影響。
- (二)層級化：管理者和員工(被管理者)有很明確的區分，各管理階層有明確的職權層級。
- (三)規則化：規則體系旨在提供組織有效率且非私人性的運作，儘管有些規則可能會隨著時間而改變或修正，但這個體系一般是很穩定的。
- (四)非個人化：權力的配置和職權的運作不應該是專權的，必須要能符合所訂的規則體系。理想上，科層體制的應可創造出組織的高效率，然而，在實務的運作上，科層管理仍有其限制，主要包括：
 - (一)缺乏彈性：在工作描述上，若對每一工作均詳細規定，便可能缺乏彈性，特別是在人群服務的組織，案主的問題或需求可能甚為複雜，亦可能因個人的處境而有很大的差異。如必須依非個人關係的僵硬準則行事，恐難符合個別性事件或問題，甚或造成資源的浪費。
 - (二)降低效率：建立檔案的目的是要提昇效率，但卻可能為保存紀錄，而使得許多人力花在一些不必要的文字工作上，反而降低效率。
 - (三)浪費人才：儘管依才能升遷是一種激勵的措施，然而不同的工作可能需要不同的知識技巧、動機和能力。一個好的直接服務社工員，並不必然會是一位好的督導或行政者；一個好的規劃者也並不必然是社區組織的管理者。因此這項原則有時可能會將一位在某項職位上表現出色的工作者，調升到一個不適合他的位置，反而造成人才的浪費。
 - (四)缺乏創造力：在穩定性方面，科層管理相對上較適合於一個穩固和安定的環境，然而，這可

公職王歷屆試題 (99 專技高考)

能導致組織因缺乏創造力而陷於僵化。在一個從事因應變遷社會所產生問題之人群服務組織裡，科層管理的這種特性，似乎與強調彈性工作的特性不符。

(五)製造冷漠：工作安定可以提昇員工的工作績效，但也可能造成一些對工作缺乏動機或奉獻精神者的冷漠與驕矜自滿，特別是工作情境或報酬的限制，可能會令一些較具市場性格和創造力的員工不願久留。

(六)增加負荷：在組織的成長上，組織會為了因應某些額外工作而成立臨時專案小組，但卻可能因成員提出一些額外的工作或議題討論，而不斷地以會議來證明其長久存在的必要性，而導致成立易、解散難的局面，進而加以制度化。這將使得組織、人事甚或方案趨於擴大且缺乏效率，甚至最終造成組織不堪負荷而瓦解。

(七)本末倒置：科層組織對文書、檔案及員工績效的目標考核之強調，可能會使得原先設計可快速且更有效率地達到目標的手段，反而成為目標本身，這種目標—手段倒置的特殊型態即所謂的「本末倒置」(means-end displacement)，這在組織中是經常發生的。

這類的組織除了對一般組織可能有上述的限制外，對當今的社會工作實務運作也有其特定限制，包括：

(一)科層組織難以因應多變的社會和個人環境：社會工作所面臨或必須因應的是多變的政治、經濟和社會之巨視環境，以及個案特殊需求的微視環境。然而，科層組織之適用於例行性、穩定和不變的任務之特性，將難以彈性地回應外部環境的變化和個案的特殊需求。

(二)科層組織易使社會工作陷入科層/專業主義的窠臼：自主性和裁量權為專業的要件之一，然而，科層體制之下的詳盡規則，使得社工員依專業所做的判斷，並不必然見容於組織所設定的既定規則，這種「科層」與「專業」的兩難，將可能使社工員陷入「街頭官僚」(street-level bureaucrats)的處境，難以展現其專業的自主性和裁量權。

(三)僵化的觀點難以回應潛在競逐的利害關係人：社會工作的脈絡裡，涉及到各種不同的利害關係人，如各級政府、社會服務組織、捐款人、個案(服務使用者)、個案團體、社會大眾及學校專業教育者。這些利害關係人對社會工作的期待和訴求是多元的，甚至是相互衝突的，僵化的科層組織不易做彈性的回應。

(四)科層組織有礙專業團隊或網路的運作：科層僵化的正式規則，若未能因應環境所需而做調整，將不利於專業團隊或網路的運作，進而無法達成社會的期待而衝擊到組織的責信。

就一個社會服務的管理者而言，有以下的做法可以避免他的缺點1. 組織的環境提供相當程度的個人責任與自我控制、對組織目標的承諾、以及個人充分發揮其能力的機會。換言之，組織必須關心成員的心理感受，並提供讓成員有自我實現與追求成長的表現機會。

二、策略性規劃 (strategic planning) 與作業性規劃 (operational planning) 有何不同？這兩種規劃對管理者分別所提供的功能為何？

【破題解析】	策略性規劃是社工管理最主要的核心內容之一，作業性規劃又稱操作性規劃，兩者之間的比較方晴老師亦有在課堂上為同學們作詳盡的解說，兩者之間的比較圖老師的講義也有摘錄給大家，完全命中。
【命中特區】	(一)本班教材命中/社工管理正規班講義書(A)/編號：B9K13/頁 49、52、55。【命中率】100% (二)本班教材命中/社工管總複習講義/編號 W/頁 29、30/方晴編著。【命中率】100%

【擬答】：

策略性規劃與作業性規劃兩者的不同之處如下圖：

策略性規劃	作業性規劃
根本性的、大方向的	實踐導向
長期規劃層次	短期規劃層次
未來導向	功能性及現況導向

綜合來說，策略性規劃是根本性的、大方向的，以未來為導向且須長期投入；作業性規劃則是

公職王歷屆試題 (99 專技高考)

指那些影響策略付諸實行的日常業務，它是實踐導向的，且作業上的決策傾向較短期的付出。作業性規劃的功能說明如下：

(一) 規劃提供指導，以增進成功的機會

若一個組織缺乏規劃，各部門之間的權責不清，且缺乏明確的工作指引，彼此的工作便可能會出現重疊或衝突的現象，這將使得組織在達成目標的過程中缺乏效率，進而降低成功的機會。

社會服務機構的人力和物力資源往往是較有限的，若機構的運作或服務方案皆能夠經過審慎的規劃，將會讓執行更具效率，進而增進機構的服務績效或方案成功的機會。

(二) 規劃可增進管理者適應環境的變遷

規劃可使管理者的眼光注意到未來，預測並察覺環境可能的變遷，及可能帶來的衝擊，進而預先發展出適當的因應對策，以減少不穩定性；規劃也可能進一步釐清管理者所採取反應之結果。一個組織若不從事規劃，所注意到的很可能僅是例行性的事務，而忽略環境改變可能帶來的衝擊，進而嚴重剝削組織及管理者因應變遷的能力。

在社會工作的領域裡，其所處的環境是充滿不確定和多變的，特別是機構經費的來源，做為一位社會工作管理者，必須要有規劃的能力以因應環境變遷，降低因環境不穩，或不確定所可能帶來的衝擊。因而規劃不僅可藉由挑戰現狀以激勵服務的發展，也具有風險管理的功能。

(三) 規劃可使組織成員重視組織整體的目標

規劃可以減少組織重複或浪費的活動，讓組織的各部門或成員皆可以組織的目標為前提，深切了解自己在組織中的價值和意義，員工能夠信任組織，對組織有信心，進而產生協調合作的團隊精神，達到激勵員工士氣的效果。並藉此將各項活動的重心置於組織目標。反之，若缺乏規劃，或規劃不當，可能會摧毀組織成員彼此之間的信任、信心及團隊士氣，進而因缺乏統整或各行其是，而造成浪費或工作重複之無效率現象，甚至因相互矛盾或衝突，而阻礙了組織目標的達成。

(四) 規劃有助於組織其他功能的發揮

規劃常先於其它功能而存在，若無良好的規劃做為基礎，其他功能將很難發揮功效。尤其規劃與控制常有緊密的關聯。若無規劃提供績效評估的標準，則控制將失去其憑藉。規劃可做為績效管理的基礎，也可協助其它管理的過程，例如預算管理和員工發展，有效的規劃也可做為方案評估和責信的依據。

至於策略性規劃，隨著外部環境的變化，社會服務組織的存續與發展須有因應的策略，策略 (strategy) 係指為達成組織目標，所設計出的一套協調性、統整性和整合性的計畫。策略性規劃 (strategic planning) 係指對組織整體長遠之未來方向思考，它係以系統分析的方法審視組織與環境的關係，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。

策略性規劃對管理者具有以下四項功能：

- (一) 對組織整體之長期使命做詳細研討與明確認定。
- (二) 界定組織之直接與間接利害關係人，與其對組織之目的與運作的態度。
- (三) 基於組織之使命與組織利害關係人的分析，以決定組織之策略目標。
- (四) 發展與訂定組織之策略，以達成組織之策略目標。

乙、測驗部份：

- (C) 1. 社會工作個案管理實務的主要特徵中，下列那一項是最正確的？
- (A) 不論資源限制性如何，對案主服務應不斷追求滿足
 - (B) 讓單純問題之案主得到持續性的照顧
 - (C) 決定 (照顧) 處遇時，需診斷案主的身心狀況和支持網絡
 - (D) 利用社會工作技巧進行倡導，以固守服務輸送
- (D) 2. 下列那一項非機構進行員工績效考核之直接性功能 (請選出最適合本題的答案)？
- (A) 協助機構人力資源的規劃
 - (B) 促使主管與部屬間的瞭解

公職王歷屆試題 (99 專技高考)

- (C)發掘機構潛在的優秀人才 (D)應付機構評鑑之要求
- (A) 3. 最能夠顯示某一個非營利組織財務狀況的是：
(A)資產負債表 (B)現金流量 (C)收支預算表 (D)資本門支出
- (B) 4. 在社會工管理中有一核心概念：「我們當中沒有一個人比（我們）更聰明。」這句話表示什麼？
(A)使命很重要 (B)團隊是關鍵 (C)法令需遵循 (D)願景得堅持
- (A) 5. 各專案執行作業規劃，透過時間表控制計畫中的各項活動，其中有一種方法是「以樹枝狀的方式表達活動中的優先順序、彼此的關係，並找出花費時間最長的一系列加以控制。」這種方法稱之為：
(A)計畫評核技術 (B)甘特圖 (C)設施規劃 (D)關鍵分析
- (D) 6. 將管理的焦點引導至著重期望和結果，以及在計畫過中強調精確與測量，這種管理方法稱之為：
(A)控制管理 (B)方案管理 (C)激勵理論 (D)目標管理
- (C) 7. 品質管理隨著時代的演進越來越重要，近二十年的品質管理主流是：
(A)品管圈 (B)品質價值 (C)全面品質管理 (D)品質控制
- (C) 8. 「服務只要有利基，有特定人群需要，就可以持續生存。冷門、規模小等並不嚴重，雖然只有少數人需要，但如果是長期需要，也可以有利基」。這樣的經營策略稱之為：
(A)定位策略 (B)藍海策略 (C)長尾巴理論 (D)創新策略
- (C) 9. 非營利組織需要有財務計畫，下列那一種計畫所涵蓋的期長可能是最長的（請選最適答案）？
(A)現金預算計畫 (B)營運資金計畫 (C)資本預算計畫 (D)收支餘絀分析
- (B) 10. 依照內政部所頒「社會團體財務處理辦法」之規定，社會團體年度業務費與辦公費支出不得少於總支出百分之多少？
(A) 30 (B) 40 (C) 50 (D) 60
- (A) 11. 下列對方案評估的敘述那一項是錯誤的？
(A)方案評估已發展多種模式，其運用上是互斥的
(B)總結評估是針對已完成的社會服務方案進行評估
(C)結果評估是判定方案達到整體方案目標的程度
(D)效率評估希望找到投入較少資源，獲得相同成果的方案
- (C) 12. 社會工作進行照顧管理評估過程，下列那一項非其評估的重點？
(A)案主社會支持網絡的大小 (B)覺察出案主的支持資源
(C)其他行政人員的抱怨 (D)案主與社會接觸的頻率
- (D) 13. 下列那一項對志願服務的敘述為正確的？
(A)我國於 2000 年公布實施「志願服務法」
(B)1997 年聯合國大會將 2000 年訂為「國際志工年」
(C)在國際志工年中，鼓勵「家族主義」的發展
(D)志願服務人力無法取代專責社工人力
- (D) 14. 下列那一項非社會服品質之特性（請選最適答案）？
(A)具有不可分割性 (B)具有累積性
(C)沒有歧視性 (D)具有市場性
- (C) 15. 一個組織為提供優質服務，所採取的服務進展及改變狀況的過程稱之為（請選最適答案）：
(A)事後考核 (B)服務輸送 (C)績效監測 (D)績效指標
- (C) 16. 在管理上，包含物品管制、導入零庫存、表單設計與管制等的總務管理被稱之為：
(A)事務管理 (B)文書管理 (C)物品管理 (D)安全管理
- (C) 17. 甄選員工時，面談者透過事先擬好問題清單來逐項面談求職者的方法是：
(A)生涯規劃法 (B)績效發展法
(C)引導式面談法 (D)非引導式面談者

公職王歷屆試題 (99 專技高考)

- (C) 18. 依據「兒童及少年機構設置標準」，托育機構之「日間托育」方式，其收托時間為：
(A)每日收托時間為十二小時以上未滿二十四小時
(B)每日收托時間為十二小時以上未滿十六小時為
(C)每日收托時間在六小時以上未滿十二小時
(D)每日收托時間為未滿六小時
- (D) 19. 社會福利機構若提供餐食服務，其倉物檢體均冷藏存放達幾小時後，始得丟棄？
(A) 12 小時 (B) 24 小時 (C) 36 小時 (D) 48 小時
- (C) 20. Bradshaw(1972)將福利需求的評估分為四類，其中由專家學者來界定服務，這是屬於那一項福利需求？
(A)相對性需求(relative need) (B)感覺性需求(perceived need)
(C)規範性需求(normative need) (D)表達性需求(expressed need)
- (D) 21. 組織經營為求更高的競爭力，組織必須改變傳統的經營與管理的方式，下列那一項是正確的？
(A)必須強調嚴格的指揮系統來制定決策
(B)使用傳統金字塔型的組織結構，才能掌握組織發展
(C)新型的組織中，管理者必須依賴地位、頭銜及職權才能達成任務
(D)發展無疆界組織(boundaryless organization)，增加員工與相關人員互動
- (D) 22. 下列那一項非員工薪資制定的考量因素？
(A)政府對勞工權益的規範 (B)工會的協商結果
(C)工作的評價 (D)員工的家庭組成
- (D) 23. 社會工作督導的方式中，下列那一項是屬於團體督導的優點？
(A)督導者與被督導者有較高隱密性
(B)對每位被督導者之督導時間較充足
(C)對每位被督導者可以充分的面對面討論
(D)被督導者可學習用不同觀點處理案主或方案的經驗
- (A) 24. 非營利組織大都會擁有可以用貨幣衡量的經濟資源，這些資源也大都有未來之經濟效益，我們稱它們為：
(A)資產 (B)負債 (C)基金 (D)餘絀
- (B) 25. 某一個非營利組織針對著特定的案主群，提供比相近類型組織更高水準的服務，這樣的管理策略依照策略學者波特(Michael Porter)的觀念，屬於：
(A)集中化策略 (B)差異化策略
(C)成本導向策略 (D)品牌忠誠策略
- (B) 26. 從管理學的角度來看，企業的底線(button line)是「利潤」，非營利組織的底線則是：
(A)人道 (B)使命 (C)人力 (D)目標
- (B) 27. 戴明(Edwaed Deming)曾經提出全面管理的 PDCA 模式，所謂的 C 是指：
(A)溝通(communication) (B)檢視(check)
(C)合作(cooperation) (D)協調(coordination)
- (A) 28. 建立「預算系統」的主要目的與下列何者最沒相關？
(A)核銷 (B)控制 (C)管理 (D)規劃
- (B) 29. 科層結構強調決策的責任歸屬，重視能力與工作準備，這代表的是什麼樣的管理觀點(請選最適者)？
(A)品質(quality) (B)責信(accountability)
(C)訓練(training) (D)權變(contingency)
- (C) 30. 下列那一項不是居家服務組織，其「督導員」資格條件之規定？
(A)具有醫護相關學歷
(B)具有服務五年以上專職照顧服務員之經驗，並取得居家服務員結業證書
(C)具有志願服務工作背景十年以上之經驗，並取得志工教育訓練課程
(D)具有社會工作相關科系學歷

公職王歷屆試題 (99 專技高考)

- (A) 31. 一個組織內，引導管理的道理規範，稱之為(請寫最正確的)：
(A)倫理 (B)價值 (C)政策 (D)方案
- (D) 32. 某一個社區有提供送餐服務，另一個社區也認為需要比照提供送餐服務，這是屬於福利服務的那一項需求？
(A)表達性需求 (B)相對性需求 (C)規範性需求 (D)感覺性需求
- (B) 33. 依內政部志願服務法之規定，社會福利類的志工需完成基礎訓練和特殊訓練共計幾小時的課程？
(A) 16 小時 (B) 24 小時 (C) 36 小時 (D) 48 小時
- (C) 34. 社會服務方案「需求評估」之目的是為了：
(A)判定方案達到目標結果之程度 (B)達到目標之間監督和測量
(C)確認案主群的社會問題 (D)進行機構的績效評估
- (B) 35. 將資訊服務系統引入社會服務的程，那一項要求是錯誤的？
(A)避免重複紀錄相關資料
(B)供案主和社會工者之間多的面對面互動
(C)提升了案主料的保密和保存性
(D)提供工作及機構管理效率性
- (B) 36. 下列那一項為一個成功社會工作管理者應具備的工作態度(請擇最適選項)？
(A)管理者需以自己利益為管理原則 (B)管理者必須以機構的利益為前提
(C)管理者以員工的個人發展為前提 (D)管理者不必視員工為獨立個體
- (A) 37. 進行組織內員工的水平調動，增進與其他部門的互動和瞭解，此種員工管理與發展方法稱為：
(A)工作較調 (B)實習指派 (C)工作分析 (D)個案研究
- (C) 38. 經營非營利組織應該結合「方向、管理與督導」三個要素。對從事直接服務組織的中級主管來說，那一個要素最關鍵？
(A)方向 (B)管理 (C)督導 (D)診斷
- (A) 39. 員工招募時，有內部和外部招募，採用員工「內部招募」方式之缺點為：
(A)來自員工的新工作刺激較少，缺乏多樣性
(B)員工就任時，適應工作的時間較短
(C)能激勵內部員工的工作士氣
(D)可節省組織招募的成本
- (A) 40. 社會工作的個案分析是屬於員工在職訓練的那一種方法(請選最適合的)？
(A)模擬練習 (B)理論知識建構
(C)鼓勵團體參與 (D)鼓勵案主自我表達