



社會服務機構管理叢書

曾華源·郭靜晃教授／主編

提昇組織績效

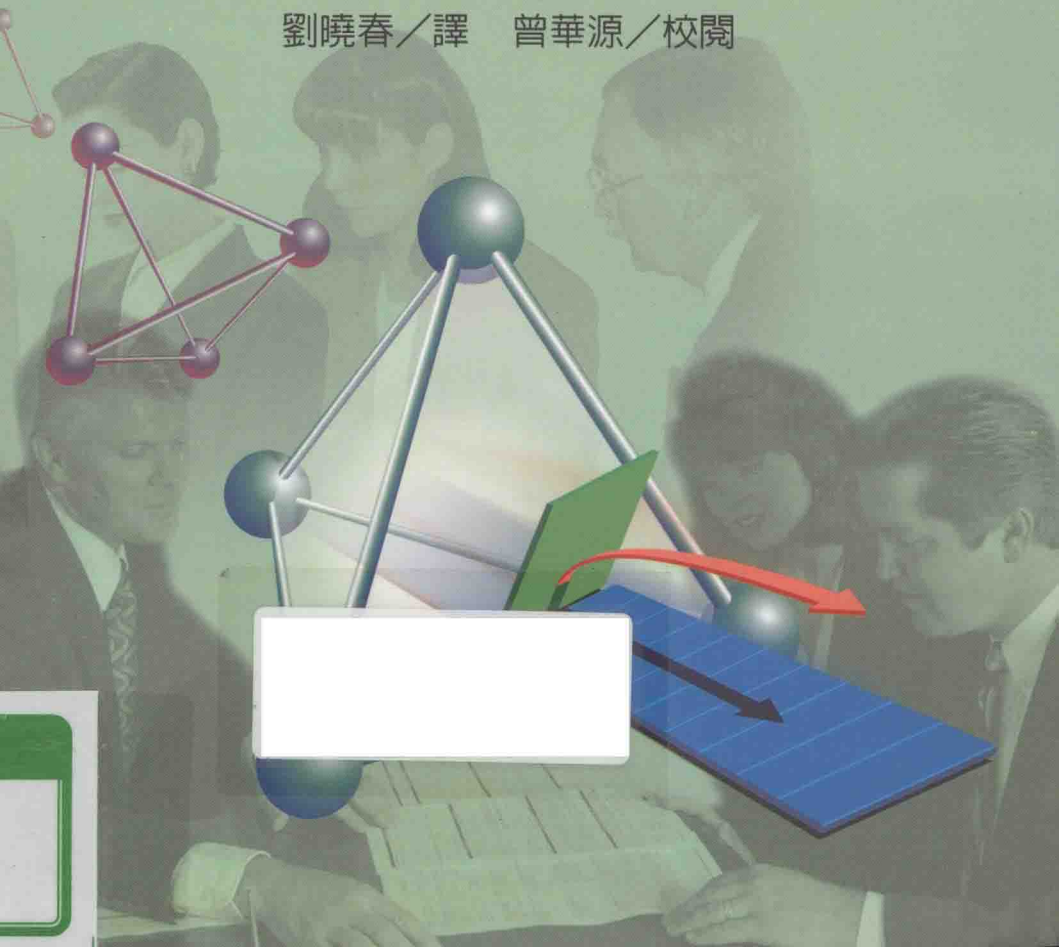
社會服務領域實務工作指南

Improving Organizational Performance

A Practical Guidebook for the Human Services Field

Gary V. Sluyter／著

劉曉春／譯 曾華源／校閱



社會服務機構管理叢書

曾華源・郭靜晃教授主編

提昇組織績效

社會服務領域實務工作指南

Improving Organizational Performance
A Practice Guidebook for the Human Services Field

Gary V. Sluyter 著
劉曉春譯

亞太圖書出版社

2000年9月初版二刷

1999年5月初版發行

本書由 Sage Publications, Inc. 授權發行全球中文版

提昇組織績效

社會服務領域實務工作指南

定價◇180元

著者／Gary V. Sluyter

譯者／劉曉春

叢書主編／曾華源·郭靜晃教授

校閱者／曾華源教授

負責人／謝麗卿

執行編輯／黃翹

出版者／亞太圖書出版社

台北市羅斯福路三段 283 巷 14 弄 9 號 1 樓

Tel : (02)2362-7897 • 2362-2956 • 2362-9497

Fax : (02)2369-1817

E-mail : ufxa7897@ms13.hinet.net

<http://www.appress.com.tw>

登記證／行政院新聞局局版台業字第 1842 號

劃撥帳號／0123785-1 亞太圖書出版社

印刷／優文印刷股份有限公司

版權所有·翻印必究【若有破損、缺頁或裝訂錯誤，請寄回更換】

ISBN 957-8264-20-8

感激那些我曾服務過的所有機構給我的教導，令我獲益良多。

目 錄

關於作者／ 3

導論／ 4

前言／ 7

為何要提昇績效？／ 11

機構績效的本質，以及它與品質管理哲學的關鍵；機構績效的定義；機構評鑑；參考的理論架構

誰是我們的案主？／ 27

「案主」是社會服務機構的受惠者；如何定義案主群；特殊案主的特色；案主需要何時遭遇衝突

確定案主的需要／ 37

討論「案主需要」，以及如何定義案主需要；品質的技術面與認知面；品質在社會服務機構中的特性；品質與案主評估表的重要性

為機構擬訂方向：管理者的重要職責／ 55

管理者的重要職責

管理者在機構績效中的重要職責；發展機構管理概念的過程；策略性計畫模式的利用

改變機構文化／ 71

機構文化的本質；最近的研究發現；評鑑機構文化；機構文化與績

10 提昇組織績效：社會服務領域實務工作指南

效之間的關係；改變文化以支持績效提昇行動

機構績效測量／ 89

機構成果的發展；績效測量；管理概念與策略方向的關聯；機構整體發展

建構提昇績效的內部結構／ 99

內部結構對績效提昇之重要性；績效會議；績效提昇團隊；重要支援結構，包括訓練與監測

個案研究—— 績效提昇工具及技術的整合／ 117

對一特定精神醫療機構的績效做完整的個案研究；包括各種績效改善過程與工具的說明和應用

參考資料與資源／ 139

績效提昇與品質管理方面的書籍和相關資源，包括有關社會服務領域的參考書籍、錄影帶、和績效提昇工具

社會服務機構管理叢書

曾華源・郭靜晃教授主編

提昇組織績效

社會服務領域實務工作指南

Improving Organizational Performance
A Practice Guidebook for the Human Services Field

Gary V. Sluyter 著

劉曉春譯

亞太圖書出版社

Gary V. Sluyter

Improving Organizational Performance

A Practice Guidebook for
the Human Services Field

Copyright © 1998

By Sage Publications, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.



Chinese edition copyright © 1999

By Asia-Pacific Press.

For sales in Worldwide.

ISBN 957-8264-20-8

Printed in Taiwan, Republic of China

關於作者

Gary V. Sluyter，公共衛生學博士，是位於美國密蘇里州聖路易市，一家專門提供社會服務機構有關訓練和發展服務顧問公司的總裁。Sluyter 博士過去這三十年來，在各個社會服務機構擔任過臨床工作者、管理人員、研究者，以及教育者，主要是在心理衛生與心智障礙的領域。他是密蘇里州聖路易市心理衛生領導訓練計畫的前負責人，也是密蘇里州心理衛生部門的前分部負責人。他也擔任過許多學術職務，包括 Virginia Tech University 特殊教育管理系的副教授，以及密蘇里州立大學 Missouri-Columbia 分校的精神病學臨床副教授。二十五年來，Sluyter 博士所出版的專業論文超過了五十篇。主要著述是有關領導、管理，以及機構系統。他與 A. K. Mukherjee 在 1993 年合著的《Total Quality Management for Mental Health and Mental Retardation Services: A Paradigm for the '90s》，是第一個把全面品質管理的理論與原則，系統化地應用到心理衛生領域的著作。Sluyter 博士的主要專業，在於幫助社會服務機構提昇績效。他的領導與績效提昇研討會，廣受社會服務領域專業人士的歡迎。

導 論

現今的社會與六〇年代我剛開始專業生涯的時候大不相同了。那時，人們一度對助人專業極感興趣，而且社會資源豐富，人們願意嘗試，對社會服務介入的效果抱著樂觀的態度。

現在，我們似乎對助人專業的工作價值，失去了昔日的熱忱。預算緊縮，專業工作者出現專業疲乏，離職率又居高不下；納稅者對專業工作的價值極為悲觀。這些現象都令人沮喪，不僅消滅了機構的士氣，並且會導致錯誤且不符合標準的服務。

黑森·費德和英葛利 (Hasenfeld & English) 把這種社會風氣描述為「消費者的怒吼」，並且在不斷擴大的消費者抗議聲中，找出了四大主題：1. 社會服務機構無法滿足案主需要；2. 缺乏機構效能；3. 不瞭解個人的需要和特性；4. 無效率的服務管理。(Hasenfeld & English, 1978)

馬丁與凱納 (Martin & Kettner) 在十五年後，提出了類似的主張。他們表示，目前福利經費的提供者對社會服務機構的批評，似乎普遍較不滿意其績效，而不是否定專業的社會意義或道德價值 (Martin & Kettner, 1996)。就某方面來說，這對機構而言是個好消息，至少當一個機構相信社會服務的績效時，這些機構便有可能提昇。

本書是關於社會服務機構的績效，尤其指在現有的環境下，如何提昇機構績效的想法。書中的單元，是憑藉著我個人在這領域服務三十年的經驗，我深信人可以日益提昇他所做的事。

過去三十年來，我當過殘障人士夏令營的輔導員、情緒障礙兒童的休閒治療師、少年犯的保釋官、社會工作人員、孤兒院院長、公共衛生顧問、政府補助管理人、州立慈善機構負責人、州立社會服務方案的設計者，以及老師、訓練者和機構顧問。我寫本書的目的，是想整合我在這些經歷中所學到的事，為有志於提昇機構效能的社會服務者，提供指引的方針。我們現在面對的外在環境，對提昇工作效率和機構效能而言，施加愈來愈多的壓力。我希望這本書對於想成為成功的機構領導人的人，能提供具實用價值的原則。

黑森費德與英葛利 (Hasenfeld & English) 認為，社會服務機構在社會中扮演了三大角色：1. 社會成員的社會化，如學校和協助少年的機構；2. 社會控制的媒介，如矯正機構和執法單位；3. 社會整合的媒介，如心理衛生機構。這些機構為社會提供多元化的「人類處理」和「人類改變」服務。(Hasenfeld & English, 1978)

雖然，我過去的經驗都和心理衛生或行為矯治機構有關，屬於社會整合與改變人類的範疇；然而，討論的議題一樣可應用到其他公立或私立的社會服務機構，或是心理衛生和教育機構。因此，我會使用各種機構的術語、個案和觀念，希望這種方式可增

進我們彼此的溝通，並且使讀者在應用上更為方便。

在第一章中，我將闡述「績效提昇」的定義。大體而言，乃指機構提昇對案主服務的品質，以及員工工作環境品質的系統化成果。人們相信，專業機構能提供他們最好的服務，如果我們要繼續扮演改善世界的重要角色，提昇社會服務機構的工作績效就迫不及待了。

GVS

St. Louis, Missouri

February 7, 1997

前 言

「組織」一詞的觀念暗示了一組實體或有共同目標的要素聚合在一起。我們經常在各種情況中使用這個名詞，以此類推、強調、解釋、或描述一種聚合。爲了提昇這個我們稱之爲組織的聚合，我們必須瞭解它，知道它的現狀，以及我們所期望的模式。接下來，我們即開始一連串經過確認的過程，也就是將機構從現況，改變爲我們期望的模式。有個普遍的默契：這個結果就是主客滿意，因爲滿意是生存的必要條件，我們都很清楚如何才能生存。

由於接受愛德華·戴明 (W. Edwards Deming)、約瑟·朱朗 (Joseph Juran)、菲力普·寇斯比 (Philip Crosby)、彼德·聖吉 (Peter Senge)、瑪格麗特·惠特利 (Margaret Wheatley)、羅素·艾柯 (Russell Ackoff) 等人的教導，我們瞭解，直線性思考方式的時代所強調的簡單因果關係，讓我們陷入一種有趣的困境中，它幫我們解決了今天的問題，卻製造了明天的問題。當我們爲除掉身上的細菌而大肆慶祝時，細菌卻不斷產生新細菌，以適應我們所創造的新環境。減輕、抑制、或治療的解毒過程，即不斷產生新環境的過程，也就是不斷產生新的挑戰。

我的一位聰明且極受推崇的同事，葛瑞·史萊特 (Gary

Sluyter)，也是我的知心好友，提出了連續提昇的觀念，也就是一套綜合且完整的概念。透過對不同機構文化與機構習慣的例子，他幫助我們一步步探究機構。將機構視為一個整體，而非個別分離部分的組成，以瞭解機構中的人如何學習。他用實際操作的方式，說明提昇機構績效的方法，強調我們一定要超越在機構宗旨上舞文弄墨，且明確瞭解機構要提昇的是什麼。

看過這本書後，你可能以全新的角度，看待機構中的焦點、部門、單位、生產力、文化、利潤、整合、案主、權力、改變、策略性計畫，以及領導。這些年來，我和葛瑞並肩走過不少路，相信你們會喜歡跟他一起體驗這本書的過程，並得到很大的收穫。

Myrna J. Casebolt
Madison, Wisconsin

目 錄

關於作者／ 3

導論／ 4

前言／ 7

為何要提昇績效？／ 11

機構績效的本質，以及它與品質管理哲學的關鍵；機構績效的定義；機構評鑑；參考的理論架構

誰是我們的案主？／ 27

「案主」是社會服務機構的受惠者；如何定義案主群；特殊案主的特色；案主需要何時遭遇衝突

確定案主的需要／ 37

討論「案主需要」，以及如何定義案主需要；品質的技術面與認知面；品質在社會服務機構中的特性；品質與案主評估表的重要性

為機構擬訂方向：管理者的重要職責／ 55

管理者的重要職責

管理者在機構績效中的重要職責；發展機構管理概念的過程；策略性計畫模式的利用

改變機構文化／ 71

機構文化的本質；最近的研究發現；評鑑機構文化；機構文化與績

10 提昇組織績效：社會服務領域實務工作指南

效之間的關係；改變文化以支持績效提昇行動

機構績效測量／ 89

機構成果的發展；績效測量；管理概念與策略方向的關聯；機構整體發展

建構提昇績效的內部結構／ 99

內部結構對績效提昇之重要性；績效會議；績效提昇團隊；重要支援結構，包括訓練與監測

個案研究—— 績效提昇工具及技術的整合／ 117

對一特定精神醫療機構的績效做完整的個案研究；包括各種績效改善過程與工具的說明和應用

參考資料與資源／ 139

績效提昇與品質管理方面的書籍和相關資源，包括有關社會服務領域的參考書籍、錄影帶、和績效提昇工具

爲何要提昇績效？

今天是安·費威勒在申特維心理衛生中心當主任的第一天，也是一個令人難忘的日子。到達辦公室後，她翻閱衛生署聯合審查委員會的評估報告時，接到一個緊急消息，一位案主在餐廳扶持一名工作人員。她都還沒走到餐廳門口，秘書就告訴她，線上有個新聞記者在詢問有關中途之家藥劑遺失的事。

安躲掉電話，走向餐廳，跑到兩個爭執激烈的部門主管中間，他們在吵著誰該做某件事。當她到餐廳時，看到一位工作人員在護送一名病人往外走。她問這名工作人員究竟發生什麼事，卻只得到簡單的一句回答：「只是誤會而已。」他們走出來時，安注意到病人一隻眼睛發腫，並難過的抓著她的手臂。

安走回自己辦公室時，一名婦人走向安，表示她是住院病患的家長，她大肆抱怨機構把她女兒的新外套給弄丟了。安答應她會想辦法，並回辦公室去，卻遇到了電視新聞記者，他們想訪問她有關中心因財務管理而遭到「不當管理」申誡的問題。

學習目標

- 「機構績效」的定義