

學術著作 ◆ 大專用書

社會照護管理技巧 — 社會照護管理手冊

John Harris
Des Kelly 著

周月清
尤素芬 編譯



五南圖書出版公司 印行

社會照護管理技巧

社會照護管理手冊

周月清·尤素芬 編譯

五南圖書出版公司 印行

1J35

社會照護管理技巧——社會照護管理手冊
Management Skills in Social Care: A handbook for
social care managers

原作者 / John Harris & Des Kelly

編譯者 / 周月清·尤素芬

責任編輯 / 陳秋華

校對者 / 王靜宜·王岳洲

出版者 / 五南圖書出版有限公司

登記號：局版台業字第0598號

地址：台北市大安區106

和平東路二段339號4樓

電話：(02) 27055066 (代表號)

傳真：(02) 27066100

劃撥：0106895-3

網址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

發行人 / 楊榮川

中部門市 / 五南文化廣場

地址：台中市市區400中山路2號

電話：(04) 2260330

排版 / 龍虎電腦排版股份有限公司

製版 / 和鑫照相製版有限公司

印刷 / 容大印刷事業有限公司

裝訂 / 乙順裝訂行

中華民國 88 年 7 月初版一刷

ISBN 957-11-1838-9

基本定價 5 元

(如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

Management Skills in Social Care

A handbook for social care managers

John Harris

Des Kelly

COPYRIGHT(©) 1991, 1992 by Fishgate Publishing Limited.

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

原作者背景簡介 ※

本書原作者 John Harris (約翰哈里斯) 博士和 Des Kelly (迪士卡里) 先生都具備有多年的實務經驗，並出版多本書籍及文章，而且也參與社會工作與社會照護的多種訓練與教育活動，兩人在英國的社會工作實務界或學術界可以說都十分活躍。茲分別根據兩位原作者提供之履歷簡述其基本背景如下。

John Harris 博士現職英國 Warwick 大學社會政策與社會工作系的教授 (reader)，講授課程包括社區照顧、社會工作歷史、社會工作理論與方法，以及指導學生臨床實習；也曾於 1993 年至 1996 年擔任該系系主任。在其從事教職之前，自 1973 至 1986 年近十五年當中，任職於 Coventry 市的社會服務部，從早期的第一線社工員、到社會服務部門的工作人員，以及區域管理者 (district manager) 之管理階層等工作。其近期 (1990 年以後) 個人或與人合作出版的書籍多達數十本，而每年都會在相關學術期刊發表一至兩篇文章；而其近期的相關研究，除來自縣市政府外，也曾得到美國大學研究中心的獎助，其研究範圍，大部分與社區照顧或照顧管理有關，也包括協助縣市政府訓練從事社區照顧之相關工作人員。他本人除了參與英國國內之各項相關專業與學術組織和活動外，對參與國際會議也十分積極，在英國國內與國際學術會議發表的文章，自 1990 年以

來，近達三十篇；另他也受邀擔任跨國社會福利與社會工作的諮詢專家，如匈牙利和德國皆邀請他定期與不定期親臨該國提供各種諮詢或訓練工作。因此他個人在對社會政策與服務跨國的移植相當敏感，也曾發表匈牙利、澳洲與英國社會照護、社會工作和社會服務跨國比較之多篇文章；目前與本人合作撰寫社區照顧台灣與英國的比較，預期於今年（1999年）發表在相關學術期刊。同時他也曾於1996年赴香港參與國際社會工作會議（SSAW），並至大陸旅遊，故對華人社會與文化並非完全陌生。

Des Kelly 先生現職英國 BUPA 照護之家（Care Homes）的主管，其與本書社會照護相關之實務經驗包括有1990年至1995年擔任社會照護協會的副秘書長，1990至1994年全國社會工作委員會的委員長；曾於成人居住之家從事與社會照護有關之行動研究、諮詢及訓練等工作。實務貢獻與社會照護有關的工作包括參與1996年居住標準指導方針的擬定，1993至1995年兒童居住照護全國性評鑑，1989至1992年照護之家方案管理的設計，1991年社區生活品質提昇的建議，以及也參與1988年華格納夫人（Lady Wagner）居住照護檢討委員會委員等多項榮譽職。在著作與出版方面，其個人及與他人合作出版的書籍有五本，其中兩本乃與 John Harris 博士合作，其也經常性在《社區照顧》（*Community Care*）及《今日社會工作》（*Social Work Today*）等專業期刊發表文章。

周月清 根據兩人之履歷撰寫
于英國 Warwick 大學
1999 年 1 月

原作者背景簡介

作者為台灣及其他中文讀者序 卷

這本書中所談及的一些想法大約是在十五年前我們就已經開始觸及，終於在幾年前把這些想法寫成此書。當時我們兩人都是相關社會服務單位的管理者，在書中所討論到的內容，基本上都是根據我們自身臨床管理的經驗，也因此讓我們相信，在英國當實務工作者在角色上變成社會服務管理者時是否可以勝任這個新角色呢？則在原來所訓練的知識和技巧上和管理者新職之職責所要求的，存在一個相當大的落差；然而却找不到相關的材料來彌補這個落差，而與管理相關的書籍，則都是根據工商業的管理而撰寫的，針對社會照護相關單位的管理工作，即所謂針對以提升服務使用者生活品質為基本服務成果的書籍卻相當少。

我們一直確信這本書還是可以符合當今社會服務管理者的需求，就像在十五年前我們剛開始思考這方面的問題時情況一樣的；有一些人可能也已經發現，身為一位有經驗、有使命感和備有熱誠的實務工作者，並不一定表示就是可以理所當然轉換成爲一位勝任的管理者。

當這本書以「社會照護」為題而撰寫時，「社會照護」的名詞在當時的英國還不是很爲人所熟悉，然而它卻是社會服務單位在介入階段時，每天使用的主要部分；我們也瞭解「社會照護」這個名詞目前在台灣或是其他東亞國家還是一個很陌生的名詞，

因此相關的名詞解釋可能在此是需要的。「社會照護」是一個含括性的名詞，可以是指所有的社會服務，如家事照護（domiciliary care）、日間照護（day care）、短期停留（short-stay）、喘息（respite）及長期的居住照護（long-term residential care）。

我們深深覺得很榮幸有這個機會與非本國的社會管理者分享我們的想法；我們也希望這書中的內容將有助於刺激我們的讀者產生一些新的想法和行動，同時讀者們也藉此帶來更多的信心將其想法在實務工作中付諸考驗。這本書主要的精神是希望及期待您可以從自身的經驗去解釋及發展以下書中所討論的各個部分。我們也都十分瞭解社會照護管理並不是可以輕易從一個國家移植到另一個國家，因此在發展的過程中必須十分小心和敏感到您自己國家的文化和各種背景。

在此我們誠心感謝及推崇周月清和尤素芬她們倆在編譯這本書上的耐心和用心，也因著她們的努力和深入瞭解，才使這本書出乎意料地在英國以外的國家被使用。

約翰哈里斯與迪士卡里

1999年1月

(John Harris & Des Kelly)

編譯者序 I 88

自 1990 年代以後，我國開始「社區照顧」的名詞，也曾於 1995 年在台北舉辦社區照顧的研討會，自 1950s 年來，社區照顧成爲去機構教養化（Deinstitutionalization）的替代性服務，主張有關老人、障礙者、精神病患者在社區中被照顧（care in the community），也過著和你我一樣的正常化的社區生活，而這種照顧模式已經是國際福利服務的必然趨勢。就英國而言，其於 1988 年發表社區照顧綠皮書（Griffiths Report），並也於該年發表有關社區照顧中居住照護（residential care）的綠皮書（即由本書代序 I 的作者居里安華格納夫人主持），1989 年官方發表社區照顧白皮書，1990 年通過全民健康服務與社區照顧法案（the NHS & the Community Care Act）；三年後，即 1993 年中央政府開始補助社區照顧專款並要求各縣市政府根據其所發表之社區照顧計畫（Community Care Plan）執行。

然而有關社區照顧中強調的照護管理（care management；在美國稱個案管理，但這兩個用詞也不盡相同），乃成爲社區照顧中的重要工作，因此管理者角色及技巧如何，就更值得加以探討。

在本書的第一章，兩位作者先針對英國社會照護（social care）的歷史與發展作了簡要的敘述，然而社區照顧與社會照護

的不同在本書之相關名詞解釋部分備有簡略說明。之後作者乃針對管理者之各種技巧逐章介紹。本書的另一項特色，即在每一章的敘述中作者都提供了相關性的作業練習，供讀者參考使用，並可以加以演練。本書可以說完全是基於實務工作的需求而撰寫，是一本相當實務的工作手冊。然而本書雖然是針對社會照顧的管理者如何增進其管理技巧而寫的，但書中提及有關的各種管理，包括員工督導、員工會議、資源管理，以及如何和上司的互動等等技巧，事實上也可以廣為所用，都可以運用在各行各業之管理工作上。

翻譯這本書，其實不是很容易，尤其是在開始的階段。因為對英國社區照顧的歷史背景及臨床工作實在不熟悉，因此一些相關用語對譯者而言成為棘手工作。所幸在閱讀其相關書籍，並在1998年的7月至10月之間走訪了大不列顛的四個國家各相關社會照顧機構，與政府部門三、四十個單位，加上和原作者 Dr. John Harris 的討論，此書能在素芬（1998年10月中旬）返台收集其博士論文資料之前，及我個人自1998年2月來英國研究的八個月之後，終於翻譯完畢。

首先要謝謝素芬的協助和我共同合作完成這份工作，我們兩人彼此之間雖然背景不盡相同，但也因此互補長短。我們翻譯的分工方式是以每一章為單位再分成兩半，在翻譯之前，我們先閱讀並討論不清楚的地方，然後再請教 Dr. John Harris 回答我們兩人皆不清楚之處。當全部翻譯結束後，我們兩人再從頭到尾彼此閱讀自己及對方的部分，同時也包括協助對方釐清含糊的概念和句子。因此這本書由兩人來分工事實上比較屬於是兩倍人力努

力共同完成，而且加上原作者地緣就近可以解開疑惑。整個翻譯工作對我個人而言，收穫很大，一來除了馬上驗證實務機構的參觀心得，二來與素芬的合作也分享她做學問與做事的方法——實事求是，三來在與 Dr. John Harris 的互動過程中，學到許多額外的知識，其中也包括對英國式英文的學習。然而更大的期許則是希望這本書對從事相關管理工作有參考價值。

周月清，1998 年 10 月 25 日

于英國 Department of Social Policy &
Social Work, University of Warwick

編譯者序 II 88

翻譯本書的機緣起因於周月清老師在 1998 年 2 月中旬來到我的系上進行訪問研究，來自同一塊土地的親近，加上在生活態度上的熱情、好奇頗為相似，我們很快就熟稔起來。所以當周老師在後來詢問我一起翻譯本書的意願時，我沒思慮太多就「大膽」地承擔下來。說是大膽，真是事實。我是在 1997 年 7 月來到英國，開始我的博士課程的，一開始企圖心很大，想做的範圍包括健康照護與社會照護（health care and social care），系上因此幫我安排了 Dr. Mick Carpenter 與 Dr. John Harris（本書的作者之一）兩位老師共同指導我的研究。然而一段時間以後，我自忖本身的時間及能力有限，乃決定現階段先不處理「社會照護」的研究，因此專長於此的 Harris 先生也就退出我的研究指導工作，不過我們仍經常碰到面，Harris 先生也總是溫暖慈愛地垂詢我的研究以及生活情況，而據悉這也不是對我獨有的，在其他同學、老師的口中，他實際上就是一位研究與實踐相當一致的社會工作者！

周月清老師則是一位不藏私、很會提携後進的社會工作者。在著手翻譯之前，我們先一章一章地研讀並討論全書的內容及架構，由於我根本就是社工領域的門外漢，所以整個過程等於就是周老師為我個人開了一門社工專業的課程。除此之外，周老師

在她自己的訪問研究計畫中安排了若干的社會照護機構訪問，其中有兩次她也慷慨地邀我共同前往，（一次是 Coventry 市政府社會照護局，另一次是 Warwick 郡政府所屬公立老人安養機構。）另外，有一次一起出遊到英格蘭的古都 Winchester 時，在她強烈的動機驅使之下，同行的我及先生裕峯也一同參觀了由 12 世紀英國最古老的慈善機構改制的貧戶安養院 Hospital of St Cross，且途中還意外地造訪了一家外表樸實、內在華貴的私立老人安養院。在我進行本書的翻譯工作時，作者們所描繪的社會照護機構的特殊情境（context）及專門術語，透過那些實際的參訪經驗，大多就能生動地、有意義地解決我在理解上遭遇的困難。

除了周老師之外，我也感謝五南圖書公司的陳念祖先生及楊秀麗小姐，他們不在意我的資歷淺薄，仍然以非常尊重的態度給予各方面的配合，對於有志從事研究工作的人來說，這實在是莫大的鼓舞。在過去的學習過程中，我的翻譯經驗僅止於學校的作業練習或論文的摘述引用，至於正正式式、完完整整地翻譯一本書並加以出版，這是頭一遭。辭不達意、翻譯錯誤恐是難免，而這些都歸屬我個人的責任。

尤素芬謹誌

25/01/99

於英國 Warwick 大學

社會政策與社會工作系

代序 I

在《居住照護報告：一個正確的選擇》(*The Report Residential Care: A Positive Choice*) 中曾經建議所有在居住照護 (residential care) 的資深工作者，在1993年以前應該由那些有社會工作資格者擔任，其中最大的問題就是缺乏足夠的訓練場所，意即這個建議事實上在最近是不可能達成的，這是一個相當大的挑戰，即使它可以被執行出來，到底有多少的資深員工具備如在本書中所提供之所謂的有實務經驗之 (hand on) 管理訓練呢？

這本針對社會照護管理者的手冊，取名為《社會照護管理技巧》(*Management Skills in Social Care*) ，它同時也應該被視為教材使用，一位好的社會照護管理者其重要的角色就是要被瞭解及肯定，他們是在社會照護單位裡負責調置氣氛者，他們足以影響服務使用者的生活品質，然而他們什麼時候以及在那裡可以學習到他們需要的技巧呢？

這本社會照護管理技巧使用清楚直接的方式撰寫，因此很容易閱讀，無論是針對新進管理者或是那些現在擔任管理角色者，為增進其管理的技術，這本書提供了很實用的建議，它是屬於DIY (do it yourself) 自助方式，它可以讓讀者直接運用以及提供她 (他) 一個簡單現成的自我工作表現的評量。

管理師在針對加強其身為實務工作者的能力方面，經常很少或幾乎沒有任何指導資料來協助他們勝任新的責任，我個人很高興這本書剛好可以填補這個落差。我確信這本社會照顧管理技巧同時也可以提供給更多管理相關專業工作者使用，除了居住照護（residential care）外，也可以運用到其他更多的社會照顧領域。

居里安華格納夫人 (Lady Gillian Wagner)

居住照護獨立審查主席

(Chair of the Independent Review of
Residential Care)

(譯者註：Lady Wagner 也是 The Residential Care Report 的作者 HMSO, 1988)

代序 II 88

周月清老師於年初從英國E-Mail給我，希望我幫她新譯作寫序，我總認為寫書、寫序好像是學者的工作，是離我很遠的事情，加上我有新的工作任務，實在沒時間，因此我未予理會。沒想到她鏗而不捨且非常堅持地表示因我從直接服務者的角色轉作管理者的工作經驗與本書作者的背景不僅非常相似，且她對我一路上來的工作表現甚為認可，要我無論如何一定得抽空閱讀並表示我的看法，可說不留人拒謝餘地，並告知出版社會與我直接連絡。這充分顯現周老師對所努力的理想秉持的擇善與堅持的個性。周老師在出國進修之前曾在省政府社會處工作一段時間，那時我也在社會處服務，她對社會工作熱烈投入，用心去想，並且常會為一些原則提出辯論，那時已讓我感覺到她對社會工作使命與貢獻的氣魄。

當我閱讀此管理手冊時，不時會心莞爾，它所陳述的現象與提供的技巧就發生在我們工作情境中，是那麼的接近，好像也超越了異國時空與文化的距離。「社會照護」對我們來說，誠如作者所言是蠻陌生的名詞，但就它的含意「是指所有的社會服務，如家事照護、日間照護、短期停留、喘息及長期居住照護」等等，它其實就是我們社政系統與醫護系統正在推動的「社區照顧」中的一環。近年政府福利政策主張以「福利社區化」與「福