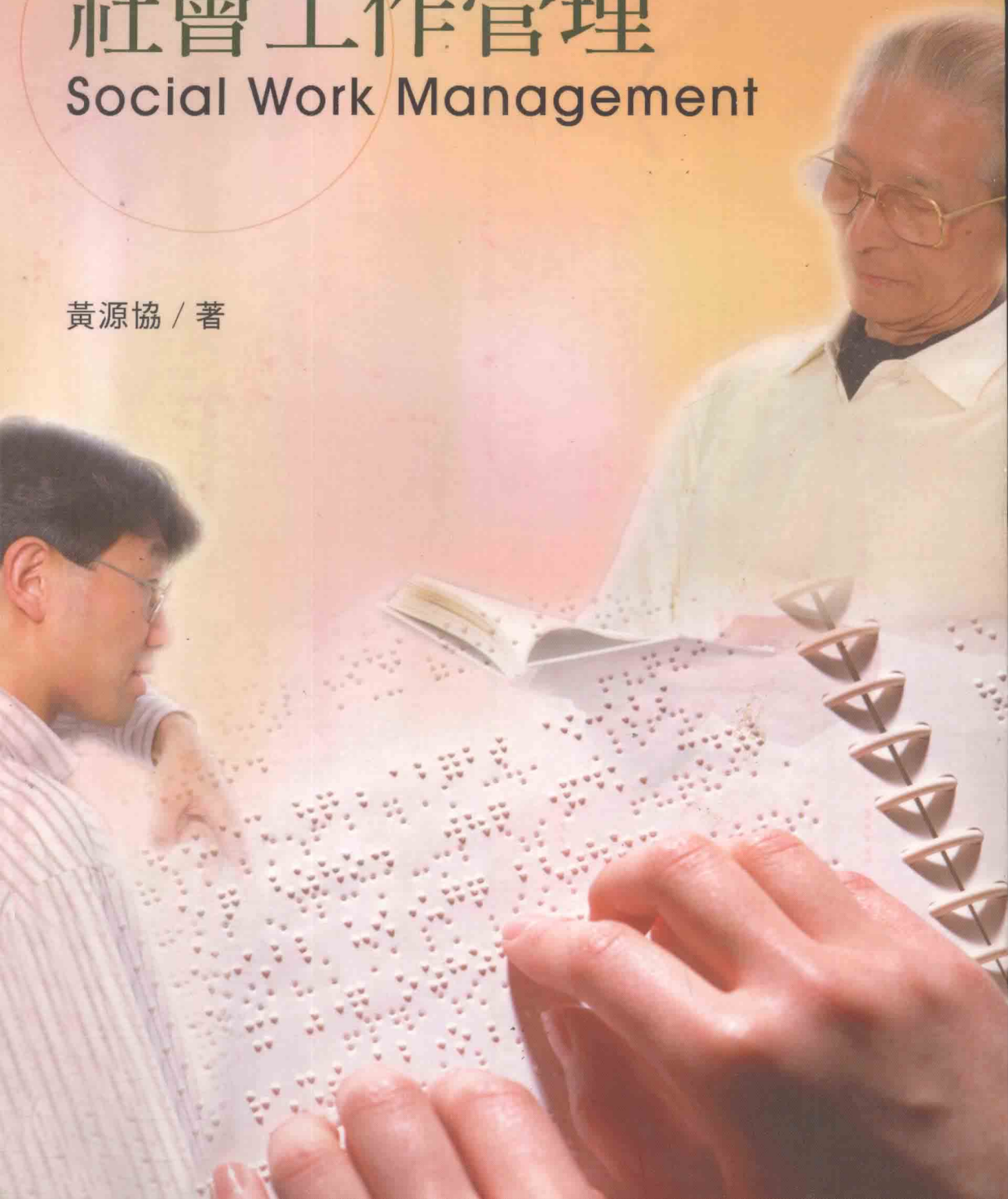


社會工作管理

Social Work Management

黃源協 / 著



社會工作管理

黃源協◎著

社會工作管理

社工叢書

作 者 黃源協
出 版 者 揚智文化事業股份有限公司
發 行 人 葉忠賢
總 編 輯 林新倫
登 記 證 局版北市業字第 1117 號
地 址 台北市新生南路三段 88 號 5 樓之 6
電 話 (02)23660309
傳 真 (02)23660310
法律顧問 北辰著作權事務所 蕭雄淋律師
郵政號碼 19735365 戶名：葉忠賢
印 刷 偉勵彩色印刷股份有限公司
初版八刷 2003 年 9 月
I S B N 957-818-053-5
定 價 新台幣 NT450 元
網 址 <http://www.ycrc.com.tw>
E-mail book3@ycrc.com.tw

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

⊕ 版權所有 翻印必究 ⊕

曾序

長久以來，國內社會工作受美國影響深遠，認為專業人員所應具備之專業知能是不包括行政管理之能力，甚至倡導工作的能力亦是如此。雖然社會工作教科書中提到社會工作的方法有包括行政工作（最近才提到倡導工作，過去有些教科書是提到社會行動），但是，專業人員認為直接運用個案工作方法、團體工作方法提供服務，才是專業人員的工作。因此，考上專業執照或直接服務之工作者是不屑做瑣碎的行政工作，或抗拒行政工作，把行政視之為是官僚體制人員箝制專業工作品質的工具。目前國內社會工作師法通過以後，社會工作專業必須正視這種現象對社會工作發展是有深遠之影響。

行政工作與直接服務的提供有密切相關，因為行政負責人擁有資源分配權力，也常常是機構各方面工作的決策者。如果行政工作由未曾受過社會工作專業教育者擔任，在缺乏社會工作專業價值和理念下，如何能做出切合專業服務輸送需求的決策。至於所謂專業人員和行政管理人員兩方在機構服務輸送中的對抗，將影響服務輸送品質和案主權益。

近幾年來，社會工作面對責信服務的期待與壓力，行政工作者所負擔的責任不只是協調和規劃提供服務而已，更重要的是如何呈現服務績效，以獲得社會贊助者的肯定和持續支持。尤其是社會服務組織的增加，彼此競爭社會資源愈趨激烈，因此當前福

利機構、基金會或社團等非營利組織和政府的施政工作中，均引進管理的觀念和制度；諸如如何做好組織設計、工作規劃、提昇人力素質水準等等，以追求服務效率與效能。美國最近一版的《社會工作百科全書》已經不使用「行政」(administration)，而以「管理」(management)一詞替代，以為強調和重視。

近五年來，國內在公辦民營的福利政策趨向下，我承蒙各級政府厚愛聘請擔任委辦評審委員或評鑑委員，以及有機會擔任福利社團之理監事。雖然眼見民間資源豐沛，籌措資金比過去容易，但是機構快速膨脹的結果，發現有許多隱憂存在。例如，有些組織領導人只重視募款，缺乏社會服務理念，致使人員流動率快，無法依照計畫確實使用資金；或組織規劃缺乏願景和發展可行性，以致於組織規模無法發展，工作不易得到社會支持。凡此種種，顯示許多社會工作專業人員需要去擔任行政管理工作，或需要管理知能，以便整合專業服務到服務輸送體系中。

近幾年來，在亞太出版社和揚智出版社規劃幾本有關提昇管理和績效之翻譯著作，時常覺得應該以國人著作為出版方向，因此力邀暨南大學黃源協老師出版社會工作管理叢書。承蒙揚智出版社總經理葉忠賢先生鼎力支持，得以順利出版。近日有機會事先拜讀他依照工作經驗和教學整理成專書，發現書中對有關社會工作管理方面之概念的陳述深入淺出，各章節內容也能針對當前實務工作界之需要，頗令人感佩其認真和用心。故不揣淺陋，特地為文推薦。

東海大學社會工作系

曾華源 敬上

七〇年代後期的石油危機，使得福利先進國家社會福利的發展面臨著重要的轉折與考驗，無論是公部門或私部門的福利機構，皆曾面臨著經費短絀的挑戰。然而，社會大眾對福利服務的需求，卻仍持續的擴張，在面臨著福利服務供給與需求間的縫隙持續擴大的現實，如何使有限的資源發揮其最大的效用，遂成為福利服務方面所重視的議題。此外，隨著八〇年代「新管理主義」（new managerialism）思潮的崛起，也喚醒著福利服務的供給，不再僅是強調量的供給，服務品質及需求導向（need-led）之以客為尊的全面品質管理，也悄悄地進入到社會福利與社會工作的領域，這種發展趨勢除提醒我們必須要更加正視有限資源的經營與管理外，也告訴我們服務必須要能以滿足顧客（案主）的需求為前提。

國內社會福利與社會工作領域，無論是學術界或實務界，以往對管理並沒有投入應有的關注。近些年來，隨著非營利機構的興起，以及契約文化之引進福利服務的領域，民間較具規模的福利機構，開始嘗試著將現代化的管理知識運用於機構的經營，這股風氣也逐漸對公部門的機構產生影響。這種趨勢必然逐漸激起社會福利與社會工作界對管理的重視，且成為社會福利機構的主管、督導或第一線實務工作者，為實現其機構使命所不可或缺的工具，就誠如作者於書中曾提及：「管理不是一種選擇，而是必

要的事」、「在現代化的組織裡，即便我們可以選擇不擔任管理工作，但我們卻不能同時選擇避免管理」。

本書作者黃源協博士為我在國立中正大學社會福利研究所任職時的傑出學生，畢業後隨即考取教育部公費赴英國深造，於新堡大學（University of Newcastle upon Tyne）追隨也是我留學英國時期的著名學者Professor Michael Hill從事研究。民國八十五年學成回國後，即進入國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系任教。這幾年來，他除了從事教學研究工作外，也積極投入社區工作的推動行列，同時也對社會工作管理的鑽研表現出濃厚的興趣。其所著《社會工作管理》一書，將社會工作的相關知識與管理理念相結合，除詳述一般管理知識在社會工作的運用外，也闡述許多現代社會福利機構管理上應有的新理念，例如，全面品質管理、團隊建立、資訊管理、行銷管理…等，這些知識不僅是現代社會福利與社會工作界所必備的基本技術與知識，對社會工作機構實務的推展與使命的實現也有其實用價值。個人樂見此書的出版，也很高興能為此書作序，相信這本既豐富又實用的著作，對我國社會工作管理的實務將有莫大的助益，且對我國社會工作管理相關知識的研究與發展，也將具有拋磚引玉的作用。

行政院勞工委員會主任委員

詹火生 謹誌

自序

在台灣，社會工作管理可說是一門新興的學科，無論是學術界或實務界，過去並未對此學科持應有的重視，直到近兩年來始受到廣泛的關注，這一方面可能是因隨著競爭與契約文化的引進，現代社會工作機構，需要以有效的管理來彰顯其服務績效，以爭取社會的責信；另一方面，則是隨著社會工作專業化在台灣漸獲肯定，社工管理被列為社會工作師資格考試科目之一。然而，儘管社工界已呈現出對社工管理知識的需求，但可供參考閱讀的中文資料卻非常有限，這是促使筆者撰寫此書的重要動機。

過去，絕大多數社會工作相關科系的教學，並未將社會工作管理納入課程，再加上相關論著的缺乏，使得社工界對管理的相關知識相對上較為陌生。然而，近些年來，在台灣，隨著社會福利與社會工作的擴展與受到重視，投入的資源也隨著大幅成長，許多政府部門或民間機構也相對的擴張，其機構主管或重要職位，也逐漸由具有社會工作背景的人士擔任，且預期這種趨勢將會更加的明顯，這對社會工作專業在台灣的發展是一種成長，也是一種挑戰。

當筆者在寫作期間，經常不斷地思索著如何適切地掌握管理各方面的知識，以及社會福利與社會工作的脈動，嘗試儘量以較為淺顯易懂的用語，將兩者扣緊並融合成名符其實的社會工作管理，希望能藉此而有助於社工界人士以及有興趣的讀者易於閱

讀。本書共分十四章，主要內容包括社會工作與管理的關係、管理技巧在社會工作上的運用、方案評估、社會工作管理的要項、非營利機構管理、照顧管理（個案管理），以及社會工作督導與諮詢。這些內容可說是當代社會工作管理者、督導以及第一線工作者，皆應有的基本認知。

然而，因這門學科在國內尚屬新興學科，相關文獻的累積甚為有限，書中大部份的參考資料皆以英美文獻為主；為彌補這項可能對本土社工可能產生的疏忽，筆者於寫作時，曾不斷地提醒自己，要儘量以台灣本土的狀況為著眼點。

歷經一年半的煎熬，除博士論文外的個人第一本著作—《社會工作管理》—終告完成。這本書的順利完成，首當感謝東海大學社工系曾華源教授的督促與鼓勵；勞委會主委詹火生教授與暨大社工系主任楊瑩教授，自學生時代以來的教導與期勉，是個人不斷成長一股重要助力；好友允文與宜璋在寫作過程中的鼓勵，以及研究生兼助理文高協助資料的收集，在此一併致謝。國立暨南大學提供絕佳的教學與研究環境，以及揚智文化事業的提供出版機會，對本書的完成與出版，功不可沒。美淑對韋潔與韋迪無微不至的照顧，以及細心的料理家務，讓我可全心投入教學、研究與寫作，可說是這本著作完成的幕後重大功臣。最後，願將出版的喜悅，分享給這段時間常被疏忽的老爸。筆者才疏學淺，書中內容難免有疏漏或不足之處，衷心期待師長及社工界的先進們能不吝惠予賜正。

黃源協

于南投埔里

目錄

曾序

詹序

序

第一章 管理的基本概念 1

◇管理的意涵與原則

◇管理的職能

◇管理者的才能

◇本章習題

第二章 管理理論的發展與組織行為 17

◇古典管理理論

◇人群關係學派的管理理論

◇近代管理理論

◇新管理主義的興起

◇管理理論在社會工作上的運用

◇本章習題

第三章 社會工作與管理 47

- ◇社會工作管理的緣起與發展
- ◇社會工作管理的意涵與原則
- ◇社會工作管理的必要性
- ◇社會工作管理應有的認識
- ◇社會工作管理者
- ◇本章習題

第四章 規劃 89

- ◇規劃的意義與重要性
- ◇規劃的類型
- ◇規劃的程序
- ◇策略性規劃
- ◇規劃的阻力與障礙
- ◇本章習題

第五章 組織 117

- ◇組織的意涵與性質
- ◇組織的結構
- ◇社會工作機構組織的基本方式
- ◇社會工作機構的部門劃分
- ◇組織運用
- ◇本章習題

第六章 領導 161

- ◇領導的基本概念
- ◇領導理論
- ◇激勵
- ◇社會工作的激勵方法
- ◇本章習題

第七章 決策 199

- ◇決策的意涵與重要性
- ◇理性決策的程序與步驟
- ◇決策的類型
- ◇決策的評估
- ◇本章習題

第八章 人力資源管理 221

- ◇人力資源管理的意涵與重要性
- ◇員工晉用
- ◇員工培訓
- ◇員工的績效考核
- ◇員工的報酬
- ◇本章習題

第九章 方案評估 249

- ◇方案評估的意涵與重要性

- ◇方案評估的類型
- ◇方案評估的方式
- ◇方案評估的步驟
- ◇規劃方案評估應注意的事項
- ◇本章習題

第十章 社會工作管理要項 I 271

- ◇全面品質管理
- ◇目標管理
- ◇參與管理
- ◇團隊建立
- ◇衝突管理
- ◇本章習題

第十一章 社會工作管理要項II 303

- ◇財務管理
- ◇資訊管理
- ◇時間管理
- ◇壓力管理
- ◇行銷管理
- ◇本章習題

第十二章 非營利組織的管理 333

- ◇非營利組織的意涵與種類
- ◇志願部門的發展趨勢

- ◇非營利機構的策略性管理
- ◇志願工作者管理的專業化
- ◇志願工作者的徵募、訓練與維繫
- ◇本章習題

第十三章 照顧管理 357

- ◇照顧管理的緣起與發展
- ◇照顧管理的內涵
- ◇照顧管理的任務、功能與目的
- ◇照顧管理的運作與實施
- ◇照顧管理的模式
- ◇照顧管理者在社區照顧中的角色
- ◇機構在照顧管理運作中的職責
- ◇本章習題

第十四章 社會工作督導與諮詢 383

- ◇社會工作督導的性質
- ◇督導的價值基礎
- ◇督導的種類與功能
- ◇社會工作督導的方式
- ◇社會工作諮詢
- ◇本章習題

參考文獻 411

第一章

管理的基本概念

管理的意涵與原則

「行政」與「管理」的意涵

「管理」(management)與「行政」(administration)兩個名詞的英文意涵並不完全一致，有些學者將兩名詞交互的使用(Coulshed, 1990, p.6)，有些學者則持不一樣的觀點，例如，Warham (1975)即指出，「行政」為指導(direction)、管理(management)和督導(supervision)三要素的概括性過程，依其意，若「行政」係指組織資源以解決問題的過程，則其要素可區分為三種不同層級：最頂端的指導功能包括長期的規劃和目標；中間層次的管理功能係讓體系持續的受到關注；第三層次的督導功能，則在於確立對管理所提出的內涵與指示之運用，以確保工作績效能達到標準(引自 Coulshed, 1990, p.6)。但這並不表示這三項要素在組織內必然是由不同的部門分開執行，例如，在一些小型組織裡，指導、管理和督導可能會集於一人之身上。

然而，Hughes (1998, pp.4-5)卻指出，「行政」要比「管理」較為狹窄，且其功能較有限；因而，由「公共行政」到「公共管理」意味著一種理論和功能上的主要改變。「管理」和「行政」兩名詞是否有不同，對當前的爭論是一個明顯且卻重要的部份。這兩個名詞在意義上是相近的，但若能對其語意扼要區分，將有助於了解「行政」與「管理」的不同，且一位經理(manager)所扮演的角色不同於一位行政官(administrator)。Hughes (1998, p.5)參酌牛津辭典、韋氏辭典以及一些專業的辭典對「行政」和「管理」的定義後認為，「行政」本質上是包括依循指示