

# 社會工作管理 三版

## Social **W**ork **M**anagement

黃源協 著



# 社會工作管理 三版

## Social Work Management

黃源協 著



# 社會工作管理 三版

## Social Work Management 3E

黃源協 著

雙葉書廊  
YEH YEH BOOK GALLERY

國家圖書館出版品預行編目資料

社會工作管理 / 黃源協著. -- 三版. -- 臺北市 : 雙葉書廊, 2013.09

576 面 ; 17×23 公分

ISBN 978-986-6018-63-3 (平裝)

1.社會工作      2.組織管理

547

102017808

## 社會工作管理 三版

---

作 者 黃源協

發行人 張福隆

責任編輯 魏安邑

封面設計 陳慧欣

出版社 雙葉書廊有限公司

地 址 台北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓

電 話 (02)2368-4198

傳 真 (02)2365-7990

網 頁 <http://www.yehyeh.com.tw>

讀者服務 [pub@yehyeh.com.tw](mailto:pub@yehyeh.com.tw)

登記證 局版北市業字第 239 號

出版日期 西元 2014 年元月 三版一刷

再刷日期 西元 2016 年 2 月

排版公司 佳軒電腦打字社

---

I S B N : 978-986-6018-63-3

---

著作權所有◎侵害必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

版權聲明：書中引用之商標及圖文版權分屬各公司所有，本書純屬介紹之用，並無任何侵害之意。



# 序

## PREFACE

隨著新管理主義的出現，「專業」vs「管理」之間的對話，一直是許多公共服務共同關注的議題。在社會服務領域裡，社工專業與社工管理之間的競逐關係已日漸明顯，在其維護個案權益與公平正義價值的前提下，社工專業深怕管理主義侵蝕其專業的本質，管理主義則在強調追求經濟、效率與效能的前提下，不斷挑戰社工專業的底線。可喜的是，在社工學術界與實務界的同心協力下，台灣社工專業仍能不斷地往上提升，且日漸獲得社會大眾的肯定。然而，管理主義那股去專業化的壓力，依然瀰漫在我們的周遭。社工專業該何去何從？

將管理知能納為社工專業體系的一環，或許是因應這股趨勢的不二法門。無論是學術界或實務界，皆必須抱持著彈性的態度來因應管理主義帶來的挑戰，我們所倡導的專業，不應是頑固地抗拒管理的傳統專業主義，反而應致力於建構一套將管理知能融入社工專業體系的「專業重構」，以培養出兼具專業與管理知能的社工專業者。這種強調專業與管理融合的社工專業重構，也將是我們確保，甚至是更進一步提升社工專業地位必須要走的路。為此，社工管理的學習，並非是要我們摒棄傳統的專業價值，而是欲借用管理的知能協助專業的發展。專業與管理應是相輔相成，而非相互抗衡的。

隨著新管理主義與最佳價值理念之強調經濟、效率、效能、績效、品質與責信等訴求，1999 年出版的「社會工作管理」已於 2008 年進行一次的大幅修訂。然而，社會服務管理知能的發展日新月異，治理觀點的獲得重視，讓夥伴關係、網絡與團隊的經營更獲重視。世界各地層出不窮之重

大災難的緊急救援與災後重建，社會工作往往被賦予沈重的角色與責任，對於災難、風險與危機的管理，更挑戰著社工專業的才能。為此，本書再度的進行相當幅度的修訂。主要內容除延續過去新管理主義與最佳價值下的管理內涵外，更加強化或新增對治理觀點下的夥伴、網絡與團隊關係，以及因應高風險社會與災難的災難、風險與危機管理。

本書共計 15 章，第 1-2 章撰述社會工作與管理的相關內涵，除整理管理的基本概念與相關理論外，也分析新管理主義與最佳價值的內涵，及其對社會工作的影響；此外，本次修訂也特別增加知識管理與學習型組織的內容。第 3-7 章，主要整理社會工作的規劃、組織、領導、決策及人力資質管理等幾項重要議題，各章內容皆以社會工作脈絡為前提進行分析。第 8-12 章，分別分析當前社會工作管理的要項，包括績效管理、品質管理、網絡與團隊管理、行銷與財務管理、以及資訊、變革與風險管理，這些管理要項與新管理主義和最佳價值的發展趨勢息息相關。第 13-14 章分析社會工作方案評估，及社會工作督導與壓力管理。第 15 章檢視專業主義與管理主義的兩難，進而說明專業與管理融合之社會工作專業重構的必要性，以及臺灣社工界該如何予以回應。

從「個案管理與照顧管理」、「社會政策與社會立法」及「社會工作管理」三本書的陸續出版，感謝雙葉書廊鄧兆淇經理一路不斷地提醒與催促，否則這些書可能都還停留在構思的階段。本書的出版也要感謝幕後辛勤且細心的曼瑄與安邑之聯繫與編輯，他們的做事態度，讓人覺得雙葉真是個認真負責的團隊，也是個令人放心且愉快的合作伙伴。暨大優質的工作環境，及系裡和院裡同仁們相互砥礪的氣候，讓個人在繁忙的研究、教學與行政工作之餘，仍能完成此書的修訂，真的很感謝暨大同仁以及研究室伙伴們，尤其是俐昕的多方協助。

本書二版修訂完稿時正值母親節（2008年5月11日），當時序中提及兩個孩子的媽——美淑，她一直是寵我及讓我無後顧之憂的最佳後盾。三版修訂時，她已不在人世，思念之情與感恩之心深深銘刻——美淑，永遠懷念您！謝謝您！社會工作管理涉及廣泛的理論與實務，筆者才疏學淺，書中必有疏漏或不足之處，衷心期待學術界與實務界的師長、朋友與伙伴們，能不吝惠予指正。

黃源協 于 埔里的家

2013年8月30日



# 目錄 CONTENTS

## Chapter 1

### 管理的基本概念與思潮 1

---

- 1.1 管理的意涵與性質 2
- 1.2 管理的基本功能 8
- 1.3 管理者層級與管理技能 10
- 1.4 管理思潮的發展 14
- 1.5 古典管理學派 17
- 1.6 人群關係學派 25
- 1.7 組織環境理論 28
- 1.8 晚近管理新思維 31
- 1.9 管理理論在社會工作上的運用 36

## Chapter 2

### 新管理主義、最佳價值與社會工作管理 41

---

- 2.1 社會工作管理的發展 42
- 2.2 新管理主義與社會工作 47
- 2.3 最佳價值與社會工作 55
- 2.4 社會工作管理的必要性 61
- 2.5 社會工作管理的內涵 65
- 2.6 社會工作管理者應有的認知 71
- 2.7 社會工作管理才能 73
- 2.8 社會工作管理倫理 76





**Chapter 3**

**社會工作規劃 81**

- 3.1 規劃的意涵與類型 82
- 3.2 理性規劃的步驟與評估準則 88
- 3.3 規劃的障礙與因應方式 92
- 3.4 策略性規劃 96

**Chapter 4**

**社會工作組織 105**

- 4.1 組織與組織環境 106
- 4.2 組織結構 109
- 4.3 組織的部門化 113
- 4.4 組織授權與協調 121
- 4.5 組織溝通 125

**Chapter 5**

**社會工作領導與激勵 135**

- 5.1 領導與領導者 136
- 5.2 早期領導理論 141
- 5.3 當代領導觀點 154
- 5.4 激勵的意涵與類型 160
- 5.5 激勵理論：內容觀點 163
- 5.6 激勵理論：過程觀點 169
- 5.7 激勵理論：學習觀點 172
- 5.8 社會工作的激勵方法 173

## Chapter 6

# 社會工作決策 179

- 6.1 決策的意涵與重要性 180
- 6.2 理性決策模式及其步驟 182
- 6.3 理性決策的限制 187
- 6.4 卡內基決策模式 189
- 6.5 漸進、非結構與垃圾桶決策模式 191
- 6.6 決策的類型 193
- 6.7 團體決策的技術 199
- 6.8 決策偏誤與克服方法 202

## Chapter 7

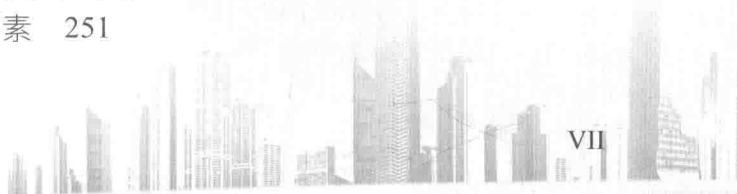
# 社會工作人力資源管理 207

- 7.1 人力資源管理的意涵與重要性 208
- 7.2 員工晉用 211
- 7.3 員工培訓與發展 217
- 7.4 員工培訓規劃與評估 226
- 7.5 員工績效考核 228
- 7.6 員工績效考核方法 231
- 7.7 績效考核的潛在問題 235
- 7.8 員工的報酬、維繫與離職 238

## Chapter 8

# 社會工作績效管理 245

- 8.1 績效管理的意涵與重要性 246
- 8.2 績效管理的要素 251



- 8.3 目標管理的意涵與步驟 255
- 8.4 目標導向績效管理的實務內涵 261
- 8.5 目標管理的功能與限制 268
- 8.6 績效監測的意涵與功能 271
- 8.7 績效監測系統的發展過程 273
- 8.8 平衡計分卡與社會服務績效管理 278

## Chapter 9

# 社會工作品質管理 285

- 9.1 何以社會服務要重視品質管理 286
- 9.2 社會服務品質觀點 288
- 9.3 社會服務品質的特性與要素 290
- 9.4 社會服務品質標準與設定原則 295
- 9.5 社會服務品質的管理策略 298
- 9.6 全面品質管理的意涵與策略 308
- 9.7 社會服務專業與品質管理 314

## Chapter 10

# 社會工作網絡、團隊與衝突管理 319

- 10.1 網絡治理的意涵與模式 320
- 10.2 夥伴關係的意涵與特性 323
- 10.3 資源網絡的建構與維繫 328
- 10.4 團隊的意涵、特徵與類型 334
- 10.5 專業團隊的建構與維繫 341
- 10.6 專業團隊的兩難與挑戰 346
- 10.7 衝突管理 348

## 社會工作行銷、財務與契約管理 355

- 11.1 社會服務行銷管理的意涵 356
- 11.2 社會服務策略性行銷的步驟 361
- 11.3 社會服務財務管理的意涵 367
- 11.4 預算的意涵、功能與編列步驟 372
- 11.5 募款的重要性與基本原則 378
- 11.6 募款的操作過程 381
- 11.7 社會服務契約管理機制 384
- 11.8 社會服務契約委外與志願部門 387

## 社會工作資訊、變革與風險管理 391

- 12.1 社會服務資訊管理的意涵 392
- 12.2 管理資訊系統的內涵與發展步驟 398
- 12.3 社會服務變革管理的意涵與動力 402
- 12.4 組織變革的模式與抗拒因素 405
- 12.5 創新的意涵、類型與程序 409
- 12.6 創新的激發、抗拒與對應策略 412
- 12.7 社會服務風險管理 415
- 12.8 社會服務危機管理 419
- 12.9 社會服務災難管理 423

### Chapter 13

## 社會工作方案評估 429

- 13.1 方案評估的意涵與目的 430
- 13.2 方案評估的類型 434
- 13.3 方案評估的方式 441
- 13.4 方案評估前的準備步驟 444
- 13.5 方案評估的進行步驟 447
- 13.6 規劃方案評估時應有的態度 449
- 13.7 方案評估的倫理議題 453
- 13.8 方案評估正式報告的撰寫 456
- 13.9 方案評估報告的運用 460

### Chapter 14

## 社會工作督導與壓力管理 463

- 14.1 社會工作督導的性質 464
- 14.2 督導的價值基礎 468
- 14.3 社會工作督導的功能 472
- 14.4 社會工作督導的觀點 476
- 14.5 社會工作督導的類型 478
- 14.6 社會工作諮詢 486
- 14.7 社會工作壓力管理 489

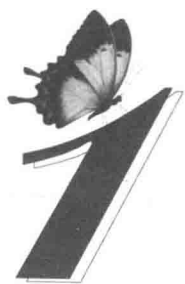
## 社會工作專業與管理的融合 499

---

- 15.1 社會工作專業的挑戰 500
- 15.2 專業、科層與管理主義 501
- 15.3 專業主義的挑戰 504
- 15.4 社會工作脈絡與本質的轉變 507
- 15.5 社會工作專業的重構：專業與管理的融合 508

參考文獻 511

索引 543



# 管理的基本概念 與思潮

## 學習目標

研讀本章內容後，您將可以達成下列學習目標：

1. 瞭解管理的內涵，包括：管理的意涵、管理與行政的區別、管理的構成要素及活動（功能）。
2. 瞭解不同層級之管理者應具備的技能，以及管理才能的意涵。
3. 瞭解管理思潮的演進及其內涵——古典管理學派、人群關係學派、計量管理學派、系統學派、權變學派、及晚近管理的新思維。
4. 各個管理學派在社會工作應用上的評述。



## 1.1 管理的意涵與性質

### 一、「管理」與「行政」的區辨

管理 (management) 與行政 (administration) 兩個名詞到底有無不同？學者們的看法分歧，儘管已故的英國社會工作管理學者 Veronica Coulshed 深知這兩個名詞有微妙的差異，為避免重複敘述，她還是將「管理者」(manager)、「行政者」(administrator) 和「領導者」(leader) 交互使用，她強調所有的社會工作員（本書以下皆簡稱社工員）皆為管理者，管理即是組織資源以完成工作的過程，人力的管理則是一項遠比處理書面作業還要複雜的事 (Coulshed, Mullender, Jones and Thompson, 2006)。基本上，Coulshed 僅指出社工員較偏向管理者的角色，但在社會工作脈絡裡，她並不願意將兩個名詞做明確的區隔。這種觀點就如 Weinbach (2003) 所指，「管理」與「行政」經常被任意或交互使用，若試圖要區別這兩個名詞，其所能夠建立的共識是非常有限的。

然而，有的學者則明白指出「管理」與「行政」是有區別的，但彼此的觀點卻互異。Warham (1975) 將「行政」視為是指導 (direction)、管理 (management) 和督導 (supervision) 三要素的一種概括性過程，在這脈絡裡，行政係由三種不同層級的要素所構成，包括高層的指導功能，在於長期的規劃和設定目標；中階的管理功能，在於讓體系持續受到關注；以及基層的督導功能，在於監督管理層次所提出的政策指示和資源的運用，以確保績效能達到所訂的標準 (引自 Coulshed et al., 2006:8)。在一般組織裡，這三項功能是分開的，但在某些小型的民間或非營利組織，三項功能可能會集於少數或一個人的身上。

Kettner (2002) 指出，儘管「管理」和「行政」兩個名詞可以互換使



用，但兩者之間仍有些微的差異。行政者的功能在於政策的制定，管理者的功能則在於政策的執行，其工作就是要使組織以具有生產力且和諧的方式運作，其職稱因層級而不同，可能是督導、方案經理、主任或其它頭銜。然而，Mullins（2005）卻認為，管理本質上是一種整合性的活動，行政則是管理過程的一環，它所關切的是協助實現組織目標之體系和程序的設計與執行，因而，管理所關注的是較為一般性的，也具有較大的裁量權，行政則是較為特定性的功能，受到較多規則或程序的限制。

Hughes（2003）亦指出，功能上，「行政」要比「管理」狹隘些，且受到較多限制；由公共行政（public administration）到公共管理（public management）的變革，意味著一種理論和功能上的主要改變。因而，「管理」和「行政」名詞上的區別是有其重要意涵，一位管理者所扮演的角色不同於一位行政者。Hughes（2003）在參酌《牛津辭典》、《韋氏辭典》及一些專業辭典對「行政」和「管理」的定義後，認為「行政」本質上是「遵從指示」（following instructions）和服務，「管理」則包括結果的達成，以及管理者須為結果負責。因此，行政和管理並非同義詞，且運用於公部門的意義也不同。

公共行政是一種服務民眾的活動，公務人員執行由他人制訂的政策，著重的焦點是將政策轉化為行動及公務管理的程序；「管理」則包括行政，同時也包括組織有效率地達成目標，以及為結果負起真正的責任。簡言之，公共行政著重於過程、程序和優先性；管理則更廣泛，它不僅是遵從指示，一位公部門的管理者也要重視結果的達成，以及為結果負起責任。這種從「公共行政」轉變為「公共管理」的趨勢，使得現在公部門內的用詞，逐漸改以「管理」及「管理者」取代以往的「行政」及「行政者」，且公務人員也逐漸視自己為「管理者」而非「行政者」（Hughes,