

服務方案之 設計與管理

4th Edition

Designing and Managing Programs

An Effectiveness – Based Approach

Peter M. Kettner
Robert M. Moroney
Lawrence L. Martin

著

高迪理 譯

服務方案 設計與管理

4

th Edition

Designing and Managing Programs

An Effectiveness – Based Approach

Peter M. Kettner
Robert M. Moroney
Lawrence L. Martin

著

高迪理 譯

社工叢書

服務方案之設計與管理

著 者 / Peter M. Kettner

Robert M. Moroney

Lawrence L. Martin

譯 者 / 高迪理

總 編 輯 / 馬琦涵

主 編 / 張明玲

出 版 者 / 揚智文化事業股份有限公司

發 行 人 / 葉忠賢

地 址 / 新北市深坑區北深路三段260號8樓

電 話 / (02)8662-6826 · 8662-6810

傳 真 / (02)2664-7633

E-mail / service@ycrc.com.tw

I S B N / 978-986-298-079-8

四版五刷 / 2016年3月

定 價 / 新臺幣450元

Copyright © 2013 by Sage Publications, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Sage Publications, Inc.

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

服務方案 設計與管理

4

th Edition

Designing and Managing Programs

An Effectiveness – Based Approach

Peter M. Kettner
Robert M. Moroney
Lawrence L. Martin

著

高迪理 譯

原序

從《服務方案之設計與管理》第一版出版迄今已超過二十個年頭，在這段時間裡發生了許多事。在當時，實務工作者主要是將焦點放在服務過程上，並學習如何測量和比較所提供的服務量。有些人已經在努力釐清成果與結果的概念，但是大多數的人尚未準備好要從事這項轉變。從那時起，我們已經看到政府績效與結果法案（Government Performance and Results Act, GPRA）的通過及徹底實施，州政府與郡政府要求績效測量，而且主要的基金會和經費來源，包括美國聯合勸募協會，亦要求他們所資助的服務達成承諾的結果後須做成檔案資料。

這些期望引領社會服務機構在其規劃工作、服務輸送以及資料蒐集系統方面做出重大的改變。這個轉變並非總是順利，而且也不容易。不過，這段時間科技的成長與發展使得人群服務機構在編製所需的資料與報告時更加得心應手。網際網路廣大的資源能夠使需求評量與方案設計更加完備，而且因為使用統計圖表和記分表這類的工具，也使得資料彙整變得更加精細。

由於這個領域在過去二十多年已經改變，我們亦試圖跟上新期的期待，而如今在第四版中，我們再次嘗試回應全美各地大學教授對於第三版優缺點的評論。

從評論者給我們的回饋中，我們也增長不少。在第一版中，有些評論者認為我們的模式與食譜模式相類似，也因此缺乏理論基礎。我們並不同意這樣的評價，並在第三版中加強了理論的部分。另外，有些評論者要求更進一步釐清如何將理論併入規劃方式的選



服務方案 之設計與管理

擇，以及所欲處理的問題與需求分析中。我們已在本書第二章擴大討論相關理論的運用來回應這些疑惑。

還有幾位評論者建議增加每章總結摘述、討論範例以及問題與討論，他們認為將很有幫助，因此書中會因為增加這些項目而使內容更加清晰的章節，我們就會加進去。有些評論者也要求我們多著重討論文化差異性。雖然族群和性別內容的本質就規劃和直接實務而言並不相同，但我們將適時地解釋，從一開始接觸理論到後來的需求評估以及所有的規劃時期等每個階段，所有相關的特殊人口群皆必須納入考量。一如既往，也有人建議刪除某些特定的章節，但是我們在這個議題上仍舊採取相同的立場——對一名授課的教授而言，要略過教材不教比缺漏了教材須另外補充要來得容易得多。我們在本版次裡也增加了一些圖表。

至於我們在全書中以家暴庇護所中的方案規劃為例的做法，則引致許多不同的評價。不過，整體來說，較多使用者喜歡這種方式甚於用多種不同範例，因此我們維持只用單一案例，不過在那幾章最後多加了討論範例。我們希望能夠讓學生更容易遵循方案規劃過程的邏輯，並從一個階段進展到接下來應用「以成效為導向之概念」的階段。我們不斷強調在方案規劃中內部一致性與完整性的重要——從問題分析到評估——並繼續期望這將使得學生與方案規劃者能夠將這些概念應用到他們自己的方案規劃中。

最後，有一些評論者認為，發展本書所提出的以成效為導向的規劃方法可能所費不貲，而且需要相當精熟的專業知識。雖然隨著時間的演進，對於大型的公私立機構或許可行，但是有成千上萬間小型機構可能不具有預算或是所需的專業知識來從事必要的改變。為了試圖處理這層擔憂，我們在本書最後多加了一個單元。這個單元並未處理規劃過程中某個特定的階段，就這層意義而言，它不算新增的一章，因此我們稱它為「後記」，並嘗試提供一些建議，說

明規劃過程中至少有一些階段如何在不超出預算的情況下也能夠完成工作。

我們想要感謝以下幾位評論者：Denise Sommers、Beulah Hirschein、Nancy Feyl Chavkin、Eileen Russo、Caroling Sparks和Larry Watson，他們針對第三版的使用經驗提供了詳細且富有想法的回饋意見。同樣地，我們也要感謝Sage出版公司人群服務書系的策劃編輯Kassie Graves，她總是不厭其煩地回答我們的問題和所關切的事項，使得撰寫這次新版的工作過程非常愉快，同時也要向資深編輯助理Courtney Munz致謝，由於他在草稿準備工作的一些技術層面提供協助和指導，才使得本書得以順利付梓。

在我們撰寫新版的整個過程中，我們努力將焦點放在實務工作者與學生的需求上。當他們嘗試分析令其服務對象與社區苦惱的社會問題、重新擬定目的與目標、重新設計方案與資料蒐集系統、準備預算，並編寫評估計畫時，我們注意到資料來源和法律規章對他們的諸多要求。我們希望第四版能夠協助學生與實務工作者能更深入瞭解並應用本書所提出的概念。

Peter M. Kettner

Robert M. Moroney

Lawrence L. Martin

譯序

本書為《服務方案之設計與管理》中文譯本第四版。這個版本與上一版之間的差異並不大，除了最後幾章之間的順序做了一些調動之外，大致上的內容並無太大的改變。新增加的部分則是在多數章節之後，原作者加入了可供討論之範例，以及討論之問題，此舉將有利於教學上之課堂或分組討論，或者是讀者能夠藉此增加在思考和演練方面的機會。另外一項調整則是順應美國社會工作專業教育近十年來所重視之文化差異性（diversity）的議題，此有助於我們思考所設計的方案服務能否具備敏銳的文化覺察特性，以應對現今台灣社會工作專業服務之對象群益趨多元化的現象。至於在翻譯方面所需做的交待，則請讀者自行參考中文譯本第三版的譯者序。

社會工作者除了與服務對象共同面對和處理問題；認定並尋求處理問題所需之各項資源；以及執行並落實服務處遇計畫中的各種行動之外，在講求責信的態度與作為之下，更需要能夠呈現服務過程中所付諸的各項努力和成果。然而，過去十多年來，我無論是在參與聯合勸募協會補助方案審查工作，或者是受邀審查政府部門所委託之服務方案的經驗中發現，多數的社會工作者共同具有一些待加強之處，包括：(1) 做的比說的多，說的又比寫的多，但是外界首先接觸或重視的往往是用文字所寫出來的東西；(2) 欠缺能力以書面的方式呈現自身所付出的努力；(3) 欠缺能力去分析，並以書面提出服務對象所做過的改變；(4) 缺乏對試圖改變之標的進行概念化與操作化過程的經驗和能力。而我認為這些狀況經常阻礙社會工作者去呈現服務過程中所付諸的各項努力和有效的成果。



服務方案 之設計與管理

社會工作的實踐在本質上具有「改變」的特性，而大致上所欲改變之標的不外乎包括以下七類：(1) 行為；(2) 內心層面的感受、感覺；(3) 能力、需求；(4) 態度、想法、看法、意見；(5) 價值觀、信念、觀念；(6) 認知、知識、理解；(7) 所擁有的期待。因此，一位稱職的社會工作者需要透過研究方法的學習和演練，嘗試將所欲改變之標的進行操作化，成為可加以測量或評量之問項，藉此在實務工作過程中蒐集必要之資料，最後才能展現社會工作處遇在改變服務對象之生活困擾方面所做的努力和成果。簡單來說，當我自己需要設計並執行服務方案時，我常會用以下的一些問題作為構思的起點，並將所想的寫下來成為方案的初稿，這些問題包括：如何知道一群類似的服務對象需要改變？若需要改變，要改變的是什麼？將會朝那個方向改變？要用什麼方法來產生改變？最後這些人有沒有改變？改變了多少？改變後對於這些人（以及相關的他人）之意義為何？

社會工作服務方案設計之七大核心能力包括：(1) 能分析、具體描述一群人所共同面臨之問題與需求；(2) 能將問題中欲改變之標的，進行測量或評量上之操作化過程；(3) 能瞭解潛在服務對象群之特性，並預估參與服務之人口數量；(4) 能運用邏輯推理提出產生改變可使用的各種替選策略，並設定欲達成之終結狀態；(5) 能描述典型之方案服務流程，以及組合在服務過程中所涉及的各項構成要素（人、事、時、地、物）；(6) 能擬出概略、合理之方案預算（包括預定之收入與支出）；(7) 能明瞭進行方案評估時所需之資訊及實際的作法。上述這些能力的共同點即在於需透過撰寫文案來加以呈現，因此書寫能力是設計並呈現有效之方案的必要條件，而這是需要透過不斷演練、撰寫經驗的累積而來，因此我強烈建議，無論是在校的學生或者是在業界的實務工作者，都必須正視此種能力的培養。

《服務方案之設計與管理》中文譯本出版之後，無論是學術界同仁、學生或者是實務工作者皆給了我許多的指教與回饋，我要在此深深的表達真誠的謝意。也感謝揚智文化事業股份有限公司願意持續再版此書，更謝謝張明玲小姐協助翻譯事宜，謝謝編輯群的工作同仁，您們對於我忙碌延宕交稿的耐心和容忍，讓我覺得應該把這本書的內容處理得更好。最後也要感謝我的家人，內人幸玲除了上班、授課、育子之外，仍然負起協助修辭和校稿的工作，同時也將她在實務工作上的經驗與我分享討論，使得我在教學上能夠融合理論與實務，可以說是我的最佳拍檔。

高迪理

2012年歲末於大肚山

作者簡介

Peter M. Kettner是亞歷桑那州立大學（Arizona State University）社工系的榮譽教授。曾經出版六本書，其中有四本已翻譯成多國語言，還撰寫過五十多篇討論購買服務契約、民營化、社會工作鉅視實務、人群服務規劃以及社會工作行政管理的文章、專題論文及書本章節。在他三十幾年的學術生涯中，曾在五所不同的州立人群服務機構以及數十所地方性的非營利機構擔任顧問，為他們處理有關購買服務契約的事務，並設計和執行以成效為導向的規劃系統。在退休生活中，他仍然繼續寫作，並擔任政府與非營利機構的諮詢工作。

Robert M. Moroney是亞歷桑那州立大學社工系的教授，他的專長是社會政策與規劃，曾出版十本著作，並撰寫了六十多篇專文討論關於政策、規劃以及方案評估的各個面向。他與許多政策中心都有合作關係，包括北卡羅萊納大學（University of North Carolina）的Bush研究中心以及公共政策學會的Vanderbilt研究中心。在英國Joseph Rountree紀念信託基金會以及衛生與人群服務部的邀請下，他花了一年的時間檢驗英國的社會政策對家庭的影響。近年，他榮獲傅爾布萊特資深學者的獎助，赴Dublin大學社會政策與社會工作系任教，之後則到Vilnius教育大學擔任傅爾布萊特資深學者。目前他在Rosalyn Carter人群發展研究中心擔任委員。他在眾多國立、州立以及地方性的人群服務機構也擔任顧問的工作。

Lawrence L. Martin是奧蘭多中佛羅里達大學（University of Central Florida in Orlando）的教授，專長是公共事務、社會工作與

公共行政。他之前在紐約市哥倫比亞大學（Columbia University）社工系任教，並主持一個社會工作行政管理的計畫。他的個人著作或合著的書籍共達三十本，並曾撰寫有關討論人群服務管理、服務取得與契約、績效測量、州政府與地方政府以及預算與財務管理等領域的重要專題論文與百篇以上的文章和書本章節。他的著作已經被翻譯成中文、法文、韓文、葡萄牙文、俄文以及蒙古文。他曾為全美許多州立與地方性的政府和非營利機構提供諮詢與訓練。他也和世界各地的政府和非政府機構（NGOs）合作，譬如加拿大、法國、德國、瑞典和蒙古。他目前亦擔任美國社會工作管理者全國網（National Network for Social Work Managers）的指導委員，以及《社會工作管理》（*Administration in Social Work*）期刊的編輯委員。

目 錄

Contents

原 序 3

譯 序 7

作者簡介 11

第一篇 評析當前的實務工作 19

第一章 當前社會服務方案在規劃和行政管理上的議題 21

講求責信的時代 23

監督、績效測量與方案評估之設計 24

邏輯模式 25

以社區為關注的焦點 27

成效性的議題 28

評析現有的方案 30

何謂以成效為導向的方案規劃 31

運用成效性之原則來瞭解現有方案 32

總結摘述 49

第二篇 問題分析 / 需求評量 53

第二章 理論對社會服務方案規劃之貢獻 55

方案規劃中理論之運用 57

實務工作範例 59

鉅視面之範例 66

總結摘述 69

第三章 瞭解社會問題 71

處理社會問題 73

以解答的方式陳述問題 74

需要以新的方式陳述問題 77

認定社會情境 78

問題之界定 80

問題分析之參考架構 82

總結摘述 87

第四章 需求評量：理論上的考量 91

需求之概念 93

從理論架構瞭解需求 94

需求評量與規劃之過程 96

影響界定需求之因素 98

有關需求之不同觀點 101

需求類別與規劃過程 109

決定誰具有需求 110