

華杏出版機構



美和科技大學社會工作系助理教授 王明鳳 編著
黃誌坤

社會工作 管理

Social Work
Management



華都文化事業有限公司

社會工作管理



華杏出版機構

華杏 · 匯華 · 華都 (偉華) · 華成

社會工作管理／王明鳳、黃誌坤作．--一版．--
臺北市：華都文化，2010.07
面；公分

ISBN 978-986-6860-82-9（平裝）

1. 社會工作 2. 組織管理

547

99010328

社會工作管理 Social Work Management

作者：王明鳳（Wang, Ming-Feng）・黃誌坤

發行所：華都文化事業有限公司 Far Du Publishing Co., Ltd.

華杏機構創辦人：蕭豐富

發行人兼董事長：蕭紹宏

總經理：熊芸

財務部經理：蔡麗萍

總編輯：周慧珣

企劃部經理：蕭聿雯

企劃編輯：蕭聿雯

文字編輯：李佩臻・吳瑞容主編

美術編輯：楊玫珍 BE

電腦排版：陳芊爵・林靜宜主編

封面設計：楊玫珍

印務：蔡佩欣主編

總管理處：台北市 10059 新生南路一段 50-2 號七樓

ADDRESS：7F., 50-2, Sec.1, Hsin-Sheng S. Rd., Taipei 10059, Taiwan

電郵 E-mail：fars@ms6.hinet.net

華杏網頁 URL：www.farseeing.com.tw

電話總機 TEL：(02)2392 1167（訂購 722 申訴 781 推廣 721）

電傳 FAX：2322 5455

郵政劃撥：戶名：華都文化事業有限公司

帳號：1210 3793 號

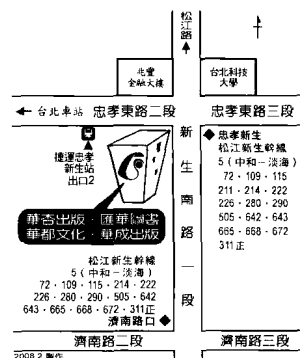
出版印刷：2010 年 7 月一版一刷

著作財產權人：王明鳳、黃誌坤

法律顧問：蕭雄淋律師、陳淑貞律師

台幣定價：550 元

港幣定價：220 元



推薦序

通常教科書只由作者寫個序言，交代自己是如何寫這本書以及這本書與課程之間的關連性，鮮少由他人寫序言。因為教科書的本質正如孔老夫子所說，屬於「述而不作」，述是整理舊的、前人的，偏向於創新的作，只占很小一部分。教科書的內容要對該學科的基本知識都加以說明，作者不該有太鮮明的立場。教科書作者的工作需注意「編、寫、譯」都很重要，編輯資料、翻譯國外著作都很重要，原創性的寫作所占篇幅不宜太多。

至於推薦序則是論述性書籍常有的，透過推薦者的序，讀者比較能了解該書與作者的獨特性。國外的書經過翻譯進入台灣社會，特別需要推薦序，寫序的人就像翻譯者，是一個平台，讓此地的讀者能夠很快認識作者和作者想表達的內容，以及最重要的：如何閱讀該書。

此次王老師與黃老師要我為這本《社會工作管理》寫篇推薦序，我答應了。原因是第一我可以先睹為快；第二是我也教這門課，書中的內容對我教學有幫助；第三是我一向喜歡閱讀管理方面的書，並且應用相關的知識；第四點也是最重要的一點：王老師是我已經指導的四位博士中首先出書的，以後我可以鼓勵其他博士多寫書，因為我會寫序，希望能幫忙加持。

「社會工作管理」的中文教科書有十幾種，王老師與黃老師所寫的有幾個優點。首先是兩位具備不同的專長與經驗，相輔相成；其次是兩位用不錯的文筆整理了清楚的內容；再者，各章的呈現讓讀者容易閱讀、編排大方，又常運用各種表格與圖示來說明。最後，每一章還有相關的社工師考題，幫助讀者復習。

提到社工師，最難能可貴的，是兩位老師都通過國家專門職業及技術人員高等考試社會工作師，都在考場中表現出色。所以，本書中社工師考試相關考題的整理特別實用。兩位都多才多藝，也都考上導遊、領隊的執照。又各自擔任許多機構的外聘督導、多項政府方案的訪視委員。

我對王老師很熟悉，她十分用功，即使要求她八分就可以過關，她還是會努力做到九分甚至是十分。她頗有主見，勇於探索，又積極表達想法。在撰寫博士論文時，她大膽提供許多想法，有些未必成熟，但我還是鼓勵她寫下來，並且為自己所寫的辯護。她在論文口試時表現出色，獲得很高的分數。她也在屏東積極實現自己所學，在社工界與學校裡都很活躍。對於黃老師，我只見過幾次，獲得高雄師範大學教育學博士的他是非營利組織管理、老人社會福利、社區工作、方案設計與評估等方面的專家。

這本書基本上屬於「述而不作」，在「述」方面，兩位老師都很認真、很努力；至於「作」的部分需要豐富的實務經驗與種種創見，就不是本書這一版的重點了。不過，我還是期待本書修訂時，兩位作者能夠以更豐富的經驗多寫些實務的分享與建議。此外，如果能再多一些社會工作方面的比重，多引用社工領域的學術期刊與博碩士論文，並且在每一章、每一節剛開始時，都能有些整體的介紹，就更好了。

東海大學社工系系主任

彭懷真 謹識

2010年7月

推薦 序

在今日高風險的時代，世界各處都埋伏了不同的危機，國際間，南亞海嘯使成千上萬的人失去了家園，金融海嘯使眾多國家的人口喪失了職涯，國內的九二一大地震使無以計數的家庭失去了親人，而八八水災使眾多的民眾失去了家園。做為一位社會工作者，我們不僅發現自己的救援力不足，更發現我們整合力缺乏，了解我們心有力，但卻如此的無助。我們都清楚知道，助人時必須在有限的資源下做最有效的分配與運用，此時管理理論之運用，便成為社會工作者極其重要的議題。然而，大多數的社會工作者卻以抱怨資源不足做結論，以大系統都不配合做理由，似乎社會工作者可以不理資源管理，不理人力組織，便可以完成社會工作一般。

記得十多年前，個人曾恭逢一次國內大型的救災決策與活動——賀伯颱風水災，當時全國十八個縣市都面臨災害，全民齊心通力合作，各界湧入善心捐款，這樣的景況是前所未有的。但其救災的結果不是財力資源缺乏，也不是人力投入不足，而是資源的管理與分配成為最棘手的困境。九二一地震救災重建、八八水災重建，再次印證了此一事實。

今日大家都認定社會工作擔負著家庭危機、社會救助與救災的重要角色，然而，大多數的社工員仍然只能做很多個案服務，做部分的團體服務，做很少的社區工作，管理是機構管理者的工作，分配是負責人要擔心的事，資源連結是偶而為之的事。

如果資源稀少以抱怨解決，如果人力不足以控訴處理，如果救援不及則事後補救，如果力不從心則以等待解決，我們不是說社工不可以抱怨、控訴、亡羊補牢或等待，因為社工人之間有許多的無

奈、無助甚至無望感，但如何管理好稀少的資源、如何正向看待抱怨、如何用倡導取代控訴、如何以預防取代補救、如何用規劃準備代替消極等候，這正是社會工作管理訓練的重要內容，也是社會工作者達成其工作目標最重要的基礎。

社會工作管理是一門科際整合的工作，面對當前複雜多變的社會，社會工作者不應該只局限在運用個案、團體或社區工作等三大方法，作者王明鳳博士與黃誌坤博士，投入心力分別撰寫了社會工作管理各章，內容展現社會工作的管理特色與完整性，深感敬佩，茲值付梓之際，爰為之序。

黃松林 謹識

2010 年 7 月

王序

大學畢業後，一直待在社工實務界，從未想過有可能來到學術殿堂，甚至於撰文寫書。過去的自己只想當個「一步一腳印、努力衝衝衝」的社工員，隨著工作職務轉換，才發現要當個好社工除了要十八般武藝外，更需要有「管理」專長，小至時間管理、壓力管理，大到財務管理、方案管理等知能皆要有所涉獵才行。

幾年的教書生涯中，發現要找到一本管理的入門書且能貼近社工人的心聲，實在有些困難，特別是要能兼顧「理論與實務」。恰巧華杏出版機構提到寫書的想法，才讓個人亦有機會整理數年來的教學心得與教材，期盼本書能夠讓學生方便閱讀，明瞭台灣目前非營利組織或第三部門現況和最新趨勢，也讓本書有助於同學在準備高考社工師考試時，可以輕鬆看、輕鬆學，配合本書的特色，諸如「短文分享」、「重點摘錄」、「問題與思考」等編排方式，平實的敘述，為學生及社工實務者提供實用的經營觀念與管理原則。

管理大師彼得·杜拉克提到：「經營者要能有效管理自己，否則再多的才幹、能力、經驗或知識，也是枉然」，此話明顯點出，管理並非難事，管理的基本功便是先從自身做起！另外，協助克萊斯勒汽車公司反敗為勝的前執行長艾科卡（Lee Iacocca）曾提出領導力的「九個 C」，第一個 C 是好奇心（curiosity）、第二個 C 是創意（creative）、第三個 C 是溝通（communicate）、第四個 C 是品德（character）、第五個 C 是勇氣（courage）、第六個 C 是信念（conviction）、第七個 C 是魅力（charisma）、第八個 C 是「能力」（competent）、第九個 C 是「常識」（common sense）、領導能力最大的 C 是「危機」（crisis）（取材自今日美國報）。以此勉勵個人及學術界或實務界的夥伴們，皆能培育出「九 C」的才能、價值

和態度信念。

長達三年多的撰書時間，首先要感謝我的良師益友——黃誌坤教授，共同完成這本書，他常常會關心詢問我的進度，雖然壓力很大，但若非如此，或許這本書仍然停留在「空中樓閣」階段；其次，感謝華杏出版機構的不離不棄，本來以為出版社會放棄這位「嚴重拖稿」的老師，但編輯佩璟的一路叮嚀，終於讓本書有機會上市出版。再者，也要感謝我的小助理群：合君、正芬、盈宜、湘瑋，她們常分擔我許多工作，讓我有更多的心力來撰寫此書。

最後，也要感謝系主任陳啟勳教授、東海大學彭懷真教授，以及朝陽科技大學黃松林教授，除了精神上的鼓勵支持，更熱情地為文撰序，讓這本書擁有各界的祝福，特此表達謝意。當然，成功的背後，是需要有人全力支持的，感謝我的先生常需要忍受個人以「寫書」為藉口的三不政策：「不做家事、不煮三餐、不生小孩」，如今書籍完成，也該回歸家庭、善盡妻子的義務囉！再次期勉，本書的出版，能提供讀者不同的思考方向和全新的視野。

王明鳳

從北部頭跑來南部尾的「雞籠囡仔」

2010年7月

黃序

這些年來，台灣的非營利組織或第三部門如雨後春筍般出現，看似一片欣欣向榮，但卻常面臨是否能永續經營的窘境。在僧多粥少的情形下，每年許多民間社福單位主管常因經費拮据而疲於奔命，一方面要向社會大眾募款，另一方面要撰寫方案向政府爭取標案以維持營運。這些現象再再顯示：非營利組織若要持續為弱勢團體服務，師法企業創新精神是必然的趨勢。目前國內外興起的社會企業（social enterprise）即是一種新的契機，社會企業的出現使傳統部門界定方式逐漸式微，企業部門與社會部門逐漸融合，產生一種新的混合（hybrids）組織，這波發展趨勢值得非營利組織加以關注及思考。

社會工作管理此科目在大學社工系及高考社工師中皆占有舉足輕重的地位。筆者於大學教授此課程已有五年時間，學生常提出的疑問，諸如「當一個小小的社工員何必要學管理」、「我只要把直接服務做好即可，不想當領導者」、「管理離我好遠、好抽象喔」……等等。有鑑於此，本書的特色即是從社工角度來檢視社會工作單位各項管理議題，針對社工員在機構中可能面臨的管理議題進行分析與討論，讓社工系的學生對於管理不再感到遙不可及。再者，本書亦介紹企業成功的管理工具在社會工作領域應用的情形，如目標管理（MBO）、全面品質管理（TQM）、平衡計分卡（BSC）等，讓機構的管理者能按圖索驥、學習操作與應用；此外，本書亦針對高考社工師社會工作管理的考題進行整理與分析，可作為有志想要邁向社工師的社工夥伴一本參考法寶。

蘋果電腦創辦人 Steve Jobs 的名言：Stay Hungry, Stay Foolish（求知若飢，虛心若愚），這是一位專業人員應具備的價值或態度。

隨著社會的多元發展，社工人員常需面對層出不窮的社會問題，社工的專業不應局限於傳統的直接服務而故步自封。當社會企業觀念的引進，社會工作者應是一位終身學習者，不斷學習企業創新的管理思維，並期許自己成為一位優秀的社會企業人才。

本書是由我和王明鳳教授二人分工合作，花了三年時間完成。首先，要感謝華杏出版機構的辛勞，尤其是編輯佩璟小姐，她的細心校稿，且一路不厭其煩地叮嚀再叮嚀，每當我接到她的來電催稿，總讓我心生愧疚，不得不奮筆疾書。我的老婆大人便常揶揄我：「出版社容忍你嚴重拖稿情形，真是宅心仁厚、仁至義盡」。再者，也要感謝我的國科會研究助理雅惠、意文、奕棻、婉茹，她們在平時協助資料的蒐集與整理，分擔不少我的工作負擔。最後，感謝東海大學彭懷真教授，以及朝陽科技大學黃松林教授二位熱情地幫忙撰寫推薦序文，讓這本書添增不少光彩，特此表達謝意。正值本書即將付梓，欣聞教育部公布本校通過改名「美和科技大學」的消息，我想藉由此書表達心喜雀躍之情。

黃誌坤

於充滿南洋風情、豔陽如火的屏東

2010年7月

作者 介紹

王明鳳

學歷

- 東海大學社會工作研究所博士

證照

- 國家專門職業及技術人員高等考試社會工作師證照
- 專技華語導遊人員考試及格
- 專技華語領隊人員考試及格

現職

- 美和科技大學社會工作系助理教授

黃誌坤

學歷

- 國立高雄師範大學教育學博士

證照

- 國家專門職業及技術人員高等考試社會工作師證照
- 專技華語導遊人員考試及格
- 專技華語領隊人員考試及格

現職

- 美和科技大學社會工作系助理教授
- 美和科技大學健康照護研究所合聘助理教授
- 社團法人屏東社會工作師公會常務理事

目錄

CHAPTER 1	社會工作與管理 ▶ 王明鳳	1
	第一節 管理的基本概念	3
	第二節 管理者的才能	6
	第三節 社會工作管理的基本概念	11
	第四節 社會工作管理者的社會責任和倫理責任	15
CHAPTER 2	社會工作管理的要素 ▶ 王明鳳	25
	第一節 規劃	27
	第二節 組織	32
	第三節 領導	42
	第四節 控制	43
	第五節 任用	48
	第六節 決策	49
CHAPTER 3	社會工作管理理論 ▶ 王明鳳	61
	第一節 古典管理學派	63
	第二節 人群關係學派	70
	第三節 近代管理理論	77
	第四節 新管理主義	82
	第五節 最佳價值	93
CHAPTER 4	非營利組織管理 ▶ 王明鳳	115
	第一節 非營利組織管理的基本概念	117
	第二節 非營利組織的籌設與運作	122
	第三節 非營利組織的發展趨勢	129

CHAPTER	5	社會工作與組織領導 ▶ 黃誌坤	139
		第一節 領導的基本概念	141
		第二節 早期的組織領導理論	146
		第三節 當代的組織領導理論	165
CHAPTER	6	社會工作與人力資源管理 ▶ 黃誌坤	177
		第一節 人力資源管理的內涵與重要性	179
		第二節 社會工作機構專業人力資源管理	181
		第三節 社會工作機構志願服務人力之運用與管理	211
		第四節 未來社會工作人力資源管理的展望	215
CHAPTER	7	社會工作與品質管理 ▶ 黃誌坤	227
		第一節 品質管理與社會服務	229
		第二節 社會服務品質的內涵	234
		第三節 社會服務的品質管理策略與應用——以全面品質管理及六個標準差為例	239
CHAPTER	8	社會工作與資訊管理 ▶ 黃誌坤	267
		第一節 資訊社會對社會工作的影響	269
		第二節 社會工作機構實行資訊管理的步驟與現況	275
		第三節 未來社會工作的資訊管理願景	285
CHAPTER	9	社會工作與照顧管理 ▶ 黃誌坤	297
		第一節 照顧管理的基本概念	299
		第二節 照顧管理的相關理論	302
		第三節 照顧管理在老人社會工作的應用	307

CHAPTER 10	社會工作與行銷募款策略 ▶ 王明鳳	327
	第一節 前言	329
	第二節 非營利組織的行銷意涵	333
	第三節 非營利組織的募款意涵	342
	第四節 行銷募款在社會工作的應用	348
CHAPTER 11	社會工作與方案管理 ▶ 黃誌坤	355
	第一節 社會服務方案的意義	357
	第二節 方案設計與規劃	359
	第三節 方案評估與管理	372
CHAPTER 12	社會工作與財務管理 ▶ 王明鳳	391
	第一節 財務管理的基本概念	393
	第二節 財務管理模式	398
	第三節 財務管理在社會工作的應用	402
CHAPTER 13	社會工作與績效管理 ▶ 黃誌坤	421
	第一節 績效管理的基本概念	423
	第二節 績效管理對社會工作的影響	426
	第三節 目標管理	427
	第四節 平衡計分卡設計理念	430
	第五節 平衡計分卡在社會服務績效管理的應用	434
CHAPTER 14	衝突管理與風險管理 ▶ 王明鳳	451
	第一節 衝突管理的基本概念	453
	第二節 風險管理的基本概念	455
	第三節 衝突管理和風險管理的實施模式	457
	第四節 衝突管理和風險管理在社會工作的應用	468

CHAPTER 15 社會工作督導與諮詢 ▶ 黃誌坤 479

第一節 社會工作督導的基本概念 481

第二節 社會工作督導的功能 485

第三節 社會工作督導的方式 490

第四節 社會工作諮詢的基本概念 497

附錄一 社會工作倫理守則 A-2

附錄二 公益勸募條例 A-6

附錄三 社會團體財務處理辦法 A-11

附錄四 會計帳目範例 A-17

中文索引 I-1

英文索引 I-8

CHAPTER

1

社會工作與管理

作者 王明鳳

學習目標

當你讀完本章，你應該能夠：

1. 對於管理的概念，諸如意涵、與其他學科的異同比較、管理者的才能等有一基本概念。
2. 對於管理如何應用在社會工作領域及社會工作管理的發展脈絡、重要性、任務有更明確的理解。
3. 藉由對於社會工作管理的理解，同步思考管理者的社會責任與倫理責任。

