

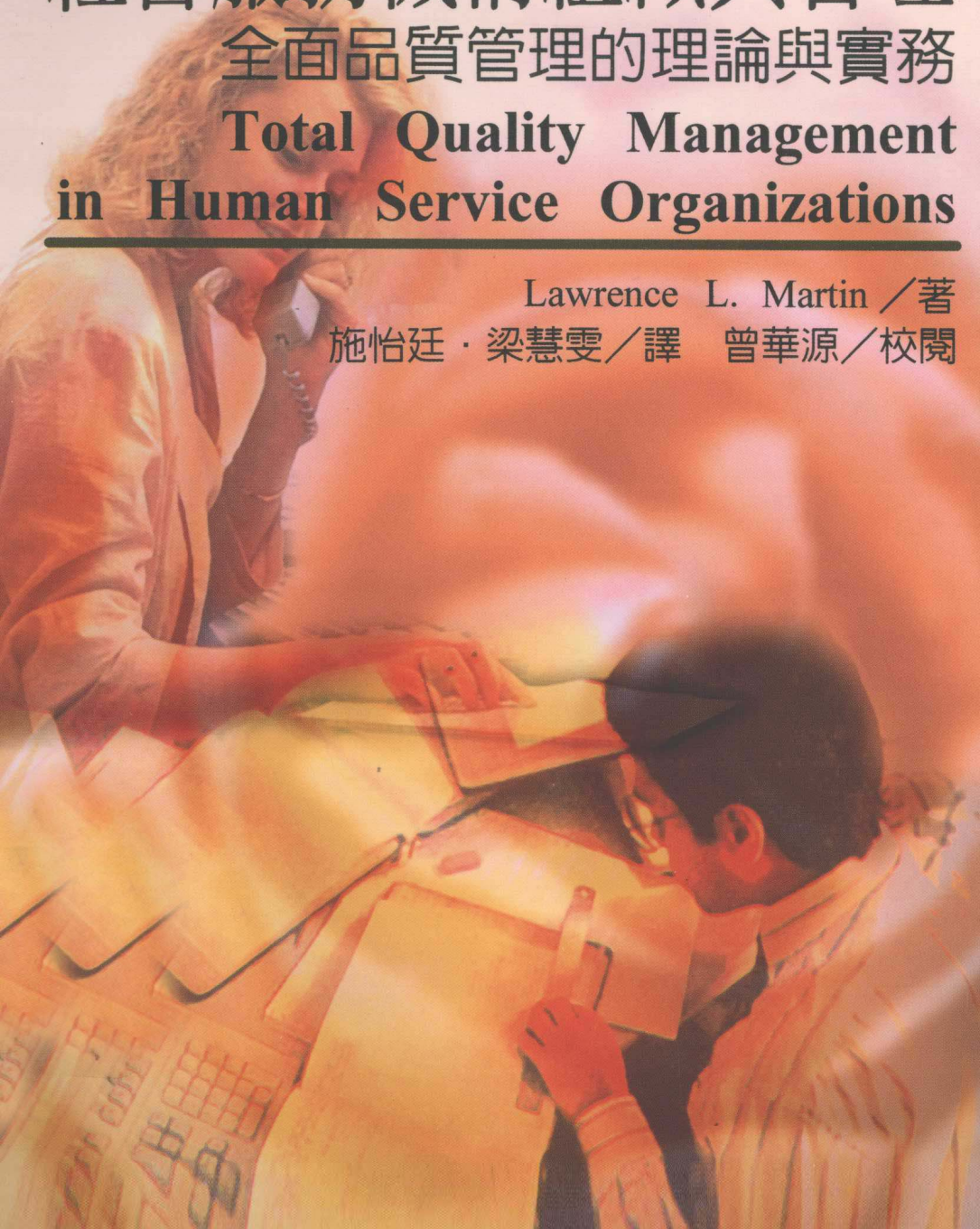
社會服務機構組織與管理

全面品質管理的理論與實務

**Total Quality Management
in Human Service Organizations**

Lawrence L. Martin / 著

施怡廷 · 梁慧雯 / 譯 曾華源 / 校閱



社會服務機構組織與管理
——全面品質管理的理論與實務

Lawrence L. Martin 著

曾華源 校閱

施怡廷、梁慧雯 譯

Total Quality Management in Human Service Organizations

Lawrence L. Martin

Copyright © 1993 by **SAGE PUBLICATIONS, INC.**
International Educational and Professional Publisher
Newbury Park London New Delhi



Chinese edition copyright © 1997
by Yang-Chih Book Co., Ltd
Printed in Taipei, Taiwan, R.O.C.

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.

Published by arrangement with Sage Publications, Inc.

ISBN:957-8446-43-8

社會服務機構組織與管理:全面品質管理的
理論與實務 / Lawrence L. Martin 著; 施怡廷,梁慧雯譯.
—初版. —臺北市:揚智文化, 1997 [民 86]
面; 公分. — (社會社工叢書)
參考書目:面
譯自:Total quality management in human
service organizations
ISBN 957-8446-43-8 (平裝)
1.社會工作-品質與管理

547

86011176

社工叢書 I

社會服務機構組織與管理

—全面品質管理的理論與實務

作 者 / Lawrence L. Martin

譯 者 / 施怡廷 梁慧雯

出 版 / 揚智文化事業股份有限公司

發 行 人 / 林智堅

副總編輯 / 葉忠賢

責任編輯 / 賴筱彌

登 記 證 / 局版臺業字第 6499 號

地 址 / 台北市新生南路 3 段 88 號 5 樓之 6

電 話 / (02)366-0309 366-0313

傳 真 / (02)366-0310

郵政劃撥 / 14534976

印 刷 / 偉勵彩色印刷股份有限公司

法律顧問 / 北辰著作權事務所 蕭雄淋律師

初版一刷 / 1997 年 11 月

定 價 / 新臺幣 200 元

南區總經銷 / 昱泓圖書有限公司

地 址 / 嘉義市通化四街 45 號

電 話 / (05)231-1949 231-1572

傳 真 / (05)231-1002

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN: 957-8446-43-8

◎版權所有 翻印必究◎

〈為組織再造尋新生機〉

陳序

福利國家 (welfare state) 在經歷1980年代經濟打擊之後，福利多元主義引領各國走向私有化及市場化的趨勢，這不但提昇第三部門的責任和地位，也意味著民間的參與在社會服務市場中已是不可或缺的一環。無論政府的角色、政府與第三部門之間的關係、及提供服務者與服務對象之間的關係，事實上都有了新的面貌。

台灣地區近十年來社會福利工作蓬勃發展，民間機構如雨後春筍般成立，顯示出政府與社會對社會福利的重視，面對社會急遽變遷，民衆自我意識的覺醒，選擇高品質的服務已是民意所趨，傳統以來社會服務機構（政府或第三部門）以完成機構目標為導向，往往忽略了服務對象的感受才是服務改善的關鍵，如何使服務更能滿足服務對象的需求、如何讓組織更有效能、如何改善服務輸送的瑕疵，是社會服務機構在市場驅力下不斷努力的目標，當然，也是許多機構面臨瓶頸的癥結。在各單位紛紛尋求適當的管理模式之時，正本清源之道應是重新審視機構整體對服務提供所持的觀點及價值，因此全面品質管理理念的引入，或可為公私部門打開一扇新窗，提供機構造新的參考

途徑。

全面品質管理圍繞幾個中心思想—品質至上、持續品質改善、運用資料分析、全組織的參與。本書共分十章，除了對全面品質管理的演變及價值觀點有詳細的探述之外，並且介紹如何運用服務對象的品質資料做品質分析、服務製程中變異（variation）的控制、運用團隊持續進行品質改善、組織領導者的參與和承諾、及強調購買服務契約（POSC）中立約雙方的投入，最後，提供一個實施全面品質管理的參考架構。

本書豐富之處，在於成功地将全面品質管理的精義與社會服務工作相融合，書中並且援用諸多美國實務界實施全面品質管理之案例，讀者必能很快掌握個中要義，一如作者所言，本書最主要的目的在於讓讀者瞭解什麼是全面品質管理、它的精神和理念為何，而其方法和工具並非一成不變，必須配合機構狀況而有所調整。

新理念的介紹，企盼能對國內社會服務工作有所助益，同時能帶給公私部門發展一個嶄新的前景。我國國內青年社會福利學者曾教授與郭教授共同努力的結晶，相信必能獲得熱烈的回響與肯定。

內政部社會司司長

陳武雄

謹識

主編序

在台灣社會工作專業已有卅多年歷史。然而，近幾年來台灣社會急劇變遷與社會問題不斷增多下，社會工作福利服務才受到重視與需要。目前可說是台灣社會工作專業發展真正的契機。

一個專業要能夠培養真正可以勝任工作的專業人才、專業地位與權威，才受社會所認可 (sanction)。因此，學校的教育人才、教學方法與教材，對社會工作在專業的發展上都具有關鍵性影響。我們在學校任教，深感教學教材與參考書不足，環顧國內社會工作界，社會工作各專業科目的專業書籍實在不多。因此，在一個偶然相聚的機會中，揚智出版社葉總經理願意出版社工叢書，以配合當前社會及專業的需要。

在出版社的協助下我們籌劃了近一年的時間，購置國外一系列評價較高的社會工作圖書，由社工領域中學有專長且具實務經驗的社工菁英來翻譯，並由我們邀請國內各大學中教授社會工作專業科目之教師撰寫書籍，未來也將陸續出版與實務工作者有密切相關的書籍。湊巧的，今年正逢社會工作師法的通過，希望我們規劃出版之各專書，

有助於實務工作者證照考試，以及學校課程的教授與學習。最重要的，也期望藉著這些書籍的撰寫與翻譯，不再受限於教材之不足，並能強化社會工作專業人員的能力，使我國本土的社會工作與社會福利服務實務能有最佳的發展。

曾華源
郭靜晃

譯序

我們倆人過去都曾在社會福利機構任職，在實務的工作經驗中，深刻感到社會大眾對於服務水準的要求愈來愈高，而且近幾年來，國外的社會福利行政界在管理的觀點上也一再強調，責信 (accountibility) 是社會服務機構是否獲得社會資源支持的重要基礎。於是在去年進入東海社會工作研究所就讀之後，我們也期待在校研讀期間，能夠對於此一課題有更系統性的學習，以為未來回到實務界之後，更能提升社會福利機構服務的品質。

去年九月在曾華源老師的研究室正好看到這本 Martin 所著的 Total Quality Management in Human Service Organization，在向曾老師借來翻閱之後，發現此書正符合我們的想法及學習的需要。於是我們提議將此書翻譯介紹出版，經揚智出版社的協助，在去年十月購得版權之後，旋即開始著手翻譯的工作。

作為一位初學者來說，翻譯一本書並沒有我們想像中的簡單，幸有賴過程中能和曾老師一起研討，讓我們更加相信，全面品質管理的理念對於國內社會福利機構在行政管理及服務品質上的提升將有所助益。本書初稿完成是在

今年二月，經曾老師逐字校閱修正，我們更有信心把此書呈現給讀者，尤其是爲了能獲一般讀者閱讀上的通順，我們還請初學的大學部學生指出未能了解之處，再做譯文的修訂，使其能儘量符合翻譯最高原則——信、達、雅的境界，因此幾乎花了一年的時間才將此書出版。

我們深感該書之內容紮實，不僅有理論上說明全面品質管理的概念，而且配合豐富的實例作爲理論概念的落實，使讀者能清礎了解並且自行研讀。因此，本書之翻譯恐怕是我們的收穫最多，希望讀者也能欣賞此書，並且給予我們指正。

施怡廷、梁慧雯 謹識
於東海社工所

目 錄

陳序	1
主編序	1
譯序	1
前言	1
1 品質管理—— 一波新的管理浪潮	3
■ 社會服務的品質危機	5
■ 品質創造忠誠的消費者	9
■ 品質的追求是不必花錢的	10
■ 品質管理和社會服務價值	13
■ 你的組織已經準備好接受品質管理了嗎	16
2 何謂全面品質管理	19
■ 全面品質管理的簡史	24
■ 全面品質管理與服務機構	31
■ 全面品質管理的潮流衝擊美國	33
3 全面品質管理是一個管理的哲學	35
■ 包立治獎的標準	37
■ 四個主要的全面品質管理專家的共同基礎	39
■ 哲學真的那麼重要嗎	41

4	組織的目標是品質	45
	■ 何謂品質	47
	■ 服務對象決定品質	53
5	服務對象品質資料的收集與使用	61
	■ 收集與使用內部服務對象的品質資料	64
	■ 收集與使用外部服務對象的品質資料	73
6	瞭解與控制變異	85
	■ 變異的本質	87
	■ 確定過程是否在控制中	90
	■ 主要過程穩定之後	104
7	藉由團隊工作持續品質改善	105
	■ 戴明循環	107
	■ 團隊和團隊工作	109
	■ 全面品質管理的工具	112
	■ 改善系統和主要過程	118
8	高層主管的承諾	123
	■ 創建品質文化	124
	■ 長程的觀點	129
	■ 強化員工能力	131
	■ 全面品質管理中組織目標的錯置	133

9	立約雙方的參與	137
	■ 規畫和執行說明書的品質意涵	139
	■ 政府採購系統的品質意涵	143
	■ 購買服務契約的夥伴模式	145
10	全面品質管理的實施計畫	149
	■ 訓練高層主管	150
	■ 引導高層主管承諾	153
	■ 成立品質委員會	154
	■ 選擇執行策略	154
	■ 訓練中級主管和員工	155
	■ 蒐集和分析服務對象品質資料	156
	■ 成立品質團隊	156
	■ 表揚優良的品質改善	157
	■ 持續品質改善	157
	後記	159
	參考書目	161

前言

撰寫這本書是因為在社會服務 (human service) 的領域中，很少提及全面的品質管理 (Total Quality Management)。當企業、政府和保健服務等領域都已經開始接納「全面品質管理」時，我們卻發現這一波新的管理浪潮，在社會服務文獻中並沒有受到重視和探討。所以我希望藉由本書，在社會服務的專業領域中推廣「全面品質管理」的觀念與想法。

本書的目的是希望讓讀者對於什麼是「全面品質管理」有一個概括性的理解。書中強調「全面品質管理」是一套新的管理哲學，而不只是社會服務管理者可以採用的一套新的工具或技巧。我也試著指出我自己的信念：全面品質管理背後的價值理念，可以和社會服務與社會工作的重要價值理念相容。

我特別要感謝協助完成本書的一些人：史蒂文·麥克勞復林 (Steve McLaughlin)、愛琳娜·莎爾雯 (Arlene Sarver)、琳達 (Linda Mushkatel)、派特·馬修 (Pat Matthews) 等，他們提供我許多資訊，並協助我了解馬郡社會服務部門之全面品質管理服務方案。我也要感謝賽吉

(Sage) 出版公司的馬肯特·福萊明 (Marquita Fleming) 和戴爾·葛連福 (Dale Grenfell) 。最後特別要致謝的是阿曼達·勞馥 (Armand Lauffer) ，她重視本書價值，並協助指導本書撰寫前的準備工作。

勞倫斯·李·馬丁
於佛羅里達

1

品質管理 —— 一波新的管理浪潮

全美國有數以千計的企業和政府機構正在學習，如何在提供更好品質之產品和服務時，也能兼顧提高產量和降低成本。如果他們的成功有祕訣的話，這個正逐漸被公開並分享的祕訣，就是我們所討論的「品質管理」(Quality Management)。當品質變成機構的目標時，工作表現和執行的問題，就必須重新用另外一個角度來審視，也因此提供了新的選擇。如果在企業及政府部門品質管理可以運作良好，就沒有理由不能運用於社會服務機構中。

也許有些社會服務專業人員的觀念會傾向於認為，品質管理；當然也包括全面品質管理，只是另一波今天席捲機構，但是明天又會消失的管理浪潮而已。這樣的質疑確實是存在的。從1960年以來，每十年至少會出現一波新的管理浪潮，並且被期待成為管理社會服務機構問題的妙方。在1960年有方案計畫預算法 (Program Planning and Budgeting: PPBS)。在1970年代初期的舞臺，目標管理 (Management by Objectives: MBO) 嶄露頭角。接著在1970年代晚期出現的是零基預算法 (Zero-Base Budgeting: ZBB) 和品管圈 (Quality Circles: QC)。而1980年代追求卓越與民營化，被視為社會服務機構的靈丹妙藥。這些舊的管理浪潮今天仍存在於許多社會服務機構，但是大部分的機構並沒有依據他們先前所宣告的標準而行動。

究竟「品質管理」有什麼新意？為什麼社會服務的管理者，要再對另一波管理浪潮感到振奮呢？這至少有四個