

社會工作管理筆記

為促進社工師證照專業化及提升高考社工師錄取率，作者決定無償將此筆記檔案公開分享，提供免費下載與轉載，嚴禁販賣、轉售等作營利用途。

2025/8/11 更新

作者：巫宗育 社工師/社工日常唯一小編

目錄

壹、社會工作管理概論	4
壹之一、管理的意涵、性質與技能	4
※社會工作管理概念	4
壹之二、管理的功能（職能）	5
壹之三、組織管理理論	5
※社會工作管理-規劃	5
※社會工作組織	7
※社會工作決策	9
壹之四、管理發展趨勢	11
※社會工作管理理論概論	11
※古典管理學派(科學管理、行政管理、科層管理)	12
※人群關係學派(霍桑實驗、XYZ 理論)	14
※組織環境理論(系統理論、權變理論)	15
※晚近管理新思維(知識管理、學習型組織、T 型管理)	17
※新管理主義	19
貳、方案管理	21
貳之一、設計（規劃）	21
※方案評估類型	21
※方案評估方式與進行步驟	23
※方案假設與目標設定	25
貳之二、執行與評估	25
※方案評估與管理	25
參、執行與評估	27
參之一、員工管理	27
※激勵理論	27
※社會工作領導與激勵	28
※早期領導理論	28
※當代領導理論	31
※人力資源管理	32
※員工績效考核方法	34
※社會工作壓力管理	36
參之二、社會工作督導	37
※社會工作督導	37
※社會工作督導類型	38
※督導與諮詢比較	39
參之三、志工管理	39
※志工管理	39
肆、主要管理要項	40

肆之一、風險、危機與災難管理	40
※風險、危機與災難管理	41
肆之二、績效與品質管理	42
※社會工作績效管理	42
※績效管理的兩個系統：目標管理系統 VS. 績效監測系統	43
※標竿管理	45
※社會服務品質管理	46
肆之三、網絡與團隊管理	48
※夥伴關係	48
※團隊的意涵、特徵與類型	49
※衝突管理	50
肆之四、財務管理與契約	51
※社會服務財務管理與契約	51
※預算.....	52
肆之五、行銷管理與募款	53
※社會服務行銷管理	53
※非營利組織	55
肆之六、資訊管理	56
※社會服務資訊管理	56
肆之七、創新與變革管理	57
※組織變革與創新	57

壹、社會工作管理概論

壹之一、管理的意涵、性質與技能

※社會工作管理概念

一、管理

(一)、定義：透過一系列的行動，善用機構組織的資源，以有效率的方式完成組織的目標

(二)、管理要素：

1. 資源：人力、物力、財力、技術、資訊、知識等等

2. 行動和過程

(1). 規劃：管理者設定合適的組織目標，並擬定合適的行動方案，進行組織資源分配，以達到目標

(2). 組織：整合組織內部的工作，依據原則來分配分工，並協調部門之間的合作

(3). 任用：根據職位的需求，來選擇合適的員工

(4). 領導：運用激勵、協調、領導力來帶領員工達成機構目標

(5). 控制：監控組織的績效，以確保機構目標能夠達成的程序，其中績效管理是控制程序的主軸

(6). 決策：找出並評估各項可行的方案，在其中做出選擇的過程

(三)、效率 VS. 效能

1. 效率：把事情做對，並且追求成本最小化，偏重資源使用的導向。翻譯：Do the thing right

2. 效能：做對的事情，做出正確決策並且完成組織目標，偏重任務目標的達成。翻譯：Do the right thing

二、管理者層級與管理技能

(一)、層級

1. 基層員工：為一線的組員，任務是完成上級交辦的工作，並反映一線問題。翻譯：社福中心家防中心一線的社工

2. 基層管理：課長、科長、督導，任務是訓練並領導基層員工，監督日常工作活動的進行。翻譯：社福中心家防中心的督導

3. 中階管理：經理、主任，任務是將高階主管的目標，轉換成具體的方案，並且協調組織內部的分工。翻譯：社福中心家防中心的主任。負責去和其他單位協調工作權責分立，俗稱吵架，吵贏工作變少吵輸工作變多

4. 高階管理：董事長、總監、執行長。規劃組織長期方向、為組織的代表人物。翻譯：社會局長，出席各種會議或活動，三不五時還要協調底下權責分立的問題

(二)、管理技能

1. 概念性：分析複雜情境的心智能力，能夠聚焦在大方向上。例如：規劃的能力

2. 技術性：使用特殊知識、特殊技巧完成工作的能力。雖然高階管理階層較少涉入技術性操作，但不代表不需要具備此能力。要不然可能會被下面的員工給唬爛了

(三)、人群關係：與他人相處的能力。例如：領導、溝通

(四)、政治性：提升自我地位、建立權力基礎的能力。像是管理者為了機構組織獲取更多的資源

的政治力

(五)、管理階層所需之技能重要性

	概念性技能	技術性技能	人群關係技能
高階管理	高	低	很重要
中階管理	中	中	很重要
基層管理	低	高	很重要

三、管理大師 Peter F. Drucker 管理觀點

- (一)、簡化：管理應該將一切事物化繁為簡
- (二)、政府病態：政府無法且無意願提供人民需要的創新服務
- (三)、計畫性遺棄的需求：組織和政府都會無視明顯不適用的事實，對於過往的成功念念不忘
- (四)、目標管理：管理者和員工設定與組織目標相關的個別目標，並以達成目標作為考核依據
- (五)、顧客導向：組織機構的主要任務是提供商品或服務給顧客，雖然獲利並非公司的目標，但卻是永續經營的必要條件

壹之二、管理的功能（職能）

※暫無

壹之三、組織管理理論

※社會工作管理-規劃

一、為什麼重要

- (一)、讓組織成員有方向感：使組織成員較能夠配合，以團隊合作的方式，來朝向組織目標邁進
- (二)、增加管理者適應環境變化的能力：讓管理者可以對於未來潛在的威脅，預先發展合適的對策來準備因應
- (三)、使組織成員重視組織的目標：讓組織成員在組織目標為前提下，了解自身價值並信任組織，同時激勵士氣
- (四)、有助於組織其他功能的發揮：有效的規劃，可以做為績效評估或者是組織責信的依據。翻譯：我有完成作業

二、規劃的類型

- (一)、策略性規劃：又稱為策略行動計畫，為組織全面性、長期性的計畫，主要目的是實現組織的宗旨與願景，屬於高階管理階層的範疇，有效的策略行動計畫所具備的三點要件
 1. 前瞻性：要有遠見，對未來採取長期觀點去看待，並且領導組織走上正確的方向
 2. 相符性：規劃必須符合組織的特點，適應外部環境
 3. 綜效性：整合組織內各個部門，以達成組織目標的程度
- (二)、戰術性規劃：又稱為戰術行動計畫，針對策略行動計畫的某些部份，明定所該執行的活動、活動籌備進程、各部門所需要的資源，屬於高階和中階管理階層共同參與，計畫的時程較策略性行動計畫短，通常是一兩年內的計畫。戰術行動計畫有兩個重要的項目

1. 分工：確定組織成員是否能夠完成計畫內的工作和任務
 2. 預算：控制分配資金與資源，提供組織策略方向的資訊，並且確認每個計劃對於策略目標的貢獻程度
- (三)、作業性規劃：又稱為作業行動計畫，是針對某一個特定的作業，明定方法、時間表、品質管理表、資源的計畫。作業性行動計畫著重於如何實踐戰術行動計畫，由中階或基層管理階層來規劃擬定的，較戰術性計畫短，通常是一年以內。作業性行動計畫有兩種類型
1. 準則計畫：未來一段時間內會定期發生的事情，像是標準作業程序 SOP、每年例行性的工作
 2. 單一用途計畫：只會出現一次，未來不太可能再發生的行動計劃，像是專案、方案等
- (四)、權變性規劃：又稱為權變行動計畫，主要是針對特殊狀況干擾到原先計畫的進行，所擬定的因應對策，權變行動計畫有四個切入點
1. 行動切入一：擬定計畫，包括了策略性、戰術性、作業性計畫，並且考慮到可能的情境和事件
 2. 行動切入二：執行計畫，確定最重要的情境和事件，唯有最可能影響到組織的衝擊事件才會運用到權變行動計畫
 3. 行動切入三：確立指標
 4. 行動切入四：順利導回正軌，執行原先的計畫

三、規劃類型表格

	策略性規劃	戰術性規劃	作業性規劃
主要目的	實現組織的宗旨與願景	實踐策略性規畫	實踐戰術性規劃
參與人員	高階管理階層	高階和中階管理階層	中階或基層管理階層
時間	長期(數年)	中長期(一兩年)	短期(一年內)

四、策略性規劃

- (一)、策略性規劃強調組織的整體大方向，而非預測某年度、具體的、特定的的目標。管理階層需分析組織的長期願景和利害關係人的影響之後擬定策略，增進組織因應環境變化的能力
- (二)、策略性規劃 VS. 長期規劃

策略性規劃	長期規劃
認為未來是不可以預測的	認為未來是可以預測的
認為規劃是一種持續不斷的過程	認為規劃是一種週期性的過程
期待改變、驚奇和新的趨勢	假設目前的趨勢是會持續延續不斷的

(三)、實施步驟

1. 確認組織現在的願景、使命、宗旨、目標：組織存在的意義、達成目標所需的方法、價值觀
2. 檢視外部環境：分析政治、經濟、社會、技術、利害關係人的態度等，可藉由檢視大量資

訊以發現趨勢、檢視競爭對手的情報

3. 確認機會與威脅：評估現在環境賦予組織可利用的機會，以及環境中的潛在威脅
4. 檢視內部環境：檢視組織本身的核心能力，相較於競爭對手，自身組織所具備的競爭力。包含了有形資源和能力、無形資源和能力
5. 確認優勢和劣勢：確認組織自身的優劣勢以及核心能力
6. 再次評估機構的願景、使命、目標：可用 SWOT 分析組織優勢、劣勢、機會、威脅，以確認組織可用的策略，重新評估使命目標
7. 形成策略
 - (1). 成長策略：組織增加營運服務的範圍，像是提供新的服務、增加服務對象的範圍
 - (2). 穩定策略：組織服務相同的服務對象，不做出任何的重大改變，通常出現在穩定的環境，且有著滿意的組織績效時會採用
 - (3). 縮減策略：組織在衰退的環境中，縮減營運的規模減少提供的服務
 - (4). 組合策略：組織同時採用上述兩種以上的策略，像是因應少子化和高齡化，縮減兒少服務增加銀髮服務
8. 執行策略並監督，以及評估結果

五、規劃的障礙與因應

- (一)、規劃能力不足：此問題與領導者過去訓練和經驗有關，儘量減少組織員工流動率，並透過在職訓練來加強
- (二)、規劃程序不當：針對過往的規劃進行檢討和改善，或讓下屬參與管理的方式，避免管理階層閉門造車的困境
- (三)、管理者對於規劃缺乏承諾和覺悟
- (四)、資訊使用不當：錯誤解讀和使用資訊，導致不當的規劃
- (五)、只重視可控制的變項：規劃的過程應通盤考量，對於各階段對未來可能造成的影響，以及未來情境會對組織目標的影響，都要考慮進去，規劃涵蓋的時間越長，則要越彈性可變化的，畢竟沒人能預測未來的情勢
- (六)、重視近程目標而忽略遠程目標。翻譯：短視近利
- (七)、重視局部規劃而忽略整體規劃：強調整體目標，牽涉跨部門的事項，需經過溝通協調來達到一致性

※社會工作組織

一、組織構面

- (一)、複雜化程度：指的是組織分化的情形，分為水平分化(基層單位的多寡)與垂直分化(垂直層級的多寡)
- (二)、正式化程度：指組織使用規章、程序來規範組織作業流程和員工行為的程度，像是制定作業程序、操作手冊、組織內規，規範越多成員的行為就趨於標準化，也就是越正式
- (三)、集權化程度：指組織決策權所在，若高階主管階層掌握越多決策權，集權化程度越高，下放決策權給中、基層主管，則集權化程度越低

二、組織分化

- (一)、定義：將組織內部資源、決策權進行分配，用以達成組織目標。可分為水平分化與垂直分

化

(二)、水平分化：指的是組織分工、部門化，水平單位越多代表分工越細，負責的專業領域也就越狹窄

(三)、垂直分化：

1. 指揮鏈：指的是組織中，從最高層級到最低層級的職權鏈，每位組織成員都該只向一位主管報告、負責、授權

2. 職權和職責

(1). 職權為合法化的權力，指的是管理者在組織內具備命令權、決策權

(2). 職責：管理者擁有職權，就必須負起責任，有義務採取行動

3. 控制幅度：又稱為管理幅度，指的是主管可以直接管理的部屬人數，攸關主管和部屬的互動程度

(四)、集權化和分權化：指的是決策權所在的差異，集權化指的是決策權集中在組織的高階管理層，較少讓中、基層主管參與決策，反之讓中、基層主管員工參與決策稱之為分權化

(五)、集權化優勢 VS. 分權化優勢

集權化優勢	分權化優勢
容易讓組織整體上下執行共同的決策(聽主管命令就對了)	決策更接近臨床工作的作業層級(接地氣)
避免下級單位太獨立自主(我行我素)	減輕高階管理者的壓力和負荷(自己決定不要煩我)
容易協調和管理(給主管面子)	較為扁平化與彈性結構發展
促使規模經濟、降低行政成本	提供有效的服務

三、組織部門化

(一)、基於組織內分工合作的需求，將各層級權責和職務劃分為水平的單位

(二)、部門化分類，主要依據方案、功能、服務對象、服務、地區來劃分

1. 依方案分部化：社福最常見的分類之一，針對特定的方案去做分類，使員工專精於特定處遇，能高度掌握該方案服務對象群的資源。像是組織內分為早療組、脆弱家庭組、未婚懷孕組等等

2. 依功能分部化：將相似的工作集結起來，較符合專業分工，且該部門主管會較為熟悉該領域，督導易於督導和內部協調，且各部門職務沒有重疊，不會造成人力資源的浪費，只是要考慮部門主義，擔憂部門之間缺乏溝通。像是組織分為社工部、公關行銷部、財務會計部、人力資源部

3. 依服務對象/顧客分部化：將具有共同需求或特定問題的服務對象作為劃分，優點是為服務對象提供專業化服務，但若遇到服務對象有多重的服務需求，則員工需要熟知各個領域的知識，像是組織分為老人科、身障科、社會救助科

4. 依照服務/產品分部化：因服務對象的多元需求，傾向使用更為專業的服務。優點是員工負責的工作範圍小而專精，缺點是工作單調沉悶、過於專精窄化，而不利於不同專業的分享，不易為多重需求的服務對象提供完整性的服務。像是醫院分為醫師、護理師、社工師、個

管師、復健師、營養師、藥師等等

5. 依地區分部化：每一個部門在該地區成立一個服務中心，將責任授權給各地區的主管。優點為對於地方需求的回應性高，可以提高服務可近性和服務效率，有助於組織經營地方關係。缺點是不易界定地理範圍、工作負荷可能失衡、不利提供專業服務(因為服務中心規模不大而使得專業人力有限)。像是組織分為台北分部、台中分部、高雄分部

四、組織結構類型

機械式組織	有機型結構
像傳統科層組織，組織層級繁多	少科層組織，為扁平式組織結構
決策高度集權化	決策分權化、水平溝通重要
結構高度的標準化與正式化	強調彈性和富有創造力，賦予組織成員較多的自由
注重對任務採取高度的職能分工	強調專業和個人適任與否
穩定、可預期，但僵化與缺乏創新	彈性與具備創新，但不夠穩定也不可預期

※社會工作決策

一、決策模式

- (一)、理性決策模式：又稱為古典模式，此理論來自於古典經濟理論，假設決策者是完全理性的，有明確目標，能具備充分的認知能力，理智的分析問題，並做出最佳的決策。強調最小成本最大利益

1. 直線式的決策，步驟為

- (1). 找出問題所在
- (2). 找出每一種解決方案
- (3). 比較每個解決方案的利弊得失，並且評估成本效益
- (4). 選擇最佳的決策

2. 缺點與限制

- (1). 人是不可能完全理性的，決策可能是不客觀、不公平
- (2). 決策者能力有限，不可能全知全能
- (3). 過於理想而不切實際，難以應用到現實生活中

- (二)、滿意決策模式：又稱為行政模式、卡內基模式，承認決策者的有限理性，主張滿意的決策就是最好的決策，而非找出最佳的完美決策

1. 滿意的決策是基於理性決策的觀點，於決策者能力所及的範圍內，去追求滿意且可行的決策

2. 缺點與限制：滿意的標準難以定義，每個人的標準不一

3. 關鍵字：有限理性、滿意決策

- (三)、漸進決策模式：決策者依照過去使用過的方案做修正，以減少和避免犯錯，較為保守。

1. 強調持續漸進且有限度的改革。去年計劃書不能只改年度數字，其他地方也要修一下，才

能變成今年的計畫書

2. 適用於環境穩定且趨勢較為可預測的情境
3. 利弊：穩定性高、風險較低，保守而缺乏前瞻性和創新
4. 現實的政治政策制定大部分都是這種模式

(四)、垃圾桶模式：組織如同四個元素混合而成的垃圾桶，視決策為非結構化的過程，決策由四個元素在垃圾桶裡面碰撞組合產出的結果

1. 四個元素：問題、解決問題的方法、參與者、機會
2. 組織處在「無政府」的狀態，特徵有：目標模糊、不清楚解決方法、參與者一直更換

(五)、政治模式：屬於最不理性的決策，以政治角力為主，決策是協調、妥協之下的結果

二、決策類型

(一)、依理性程度區分

1. 直覺的決策：顧名思義就是直覺，依照內心感覺去做出決策，感性大於理性，最快速但容易有偏見
2. 判斷的決策：依照知識、經驗做決策，通常運用在自己熟悉的領域
3. 問題解決的決策：依據理性客觀的研究分析後所做出的決策，決策過程需充分的時間和資訊，適用於解決複雜性問題

(二)、依問題性質區分：

1. 預設決策：又稱為程式性的決策，遇到的問題是簡單且常見的，可以用往常慣例的方式去解決即可
2. 非預設決策：又稱為非程式性的決策，遇到的問題較為罕見，需要決策者費神去擬定解決方案

(三)、依參與決策人數區分：分為個人決策和團體決策

決策類型	優點	缺點
個人決策	<ol style="list-style-type: none">1. 快速省時2. 責任明確3. 保密性佳	<ol style="list-style-type: none">1. 資訊較為不完整2. 較缺乏替代方案3. 決策的被接受度較低4. 正當性較低5. 容易有獨裁的疑慮
團體決策	<ol style="list-style-type: none">1. 資訊較豐富完整2. 有較多替代方案3. 決策的被接受度高4. 正當性較高5. 提振組織的士氣	<ol style="list-style-type: none">1. 費時費力缺乏效率2. 少數意見領袖壟斷3. 會有從眾的壓力4. 易落入團體迷思5. 責任模糊不清不易保密

三、決策偏誤與克服方法

(一)、定錨偏誤

1. 定義：決策者在進行決策時，會過度偏重最初的資訊為錨點，利用此錨點快速做出判斷與決策
2. 克服方法：決策時，避免以極端的事件去作為判斷，而是以較為不極端的事件來平衡

(二)、應證偏誤

1. 定義：決策者會傾向尋找支持決策的資訊，而忽略了反對的資訊
2. 克服方法：決策時，以不同的角度來找尋正反面的資訊，在進行比較的分析

(三)、現成偏誤

1. 定義：決策者使用現有的資訊作為決策的依據，而造成資訊不夠充分的誤判
2. 克服方法：決策時，應多找尋並參考其他客觀的資料，以避免現有資料的偏誤

(四)、代表偏誤

1. 定義：決策者傾向拿自己過往的案例來套用，忽略了類推適用的合理性
2. 克服方法：決策時，徵詢多方經驗者的意見，降低完全依靠自己的經驗去造成誤判的可能

(五)、承諾提升偏誤

1. 定義：決策者傾向對於過往的決策有著很高的承諾，即便遇到逆風或出錯，也不願意認錯修正錯誤
2. 克服方法：決策時，要設立停損點，勇於承諾錯誤，並加以改正

(六)、後見偏誤

1. 定義：決策者錯誤的相信自己曾精準的預測到事件的發生，產生「我早就說了(I told you)」的錯覺
2. 克服方法：發生錯誤時，深刻反省檢討並改進，而非彼此指責，避免事後諸葛

壹之四、管理發展趨勢

※社會工作管理理論概論

一、為什麼重要

- (一)、管理思潮的發展和管理學理論很重要也很常考，只要是出現在選擇題裡面，就是記得大概方向，能夠分辨出選項即可，所以讀過之後，要大概知道怎麼分類，每個分類的重點和關鍵字，即使不太熟悉，也很容易區分出來
- (二)、社工師常考的管理學理論大概分成以下幾大派別
 1. 古典管理學派：科學管理、行政管理、科層管理
 2. 人群關係學派：XYZ 理論、霍桑實驗
 3. 組織環境理論：系統理論、權變理論
 4. 晚近管理新思維：知識管理、學習型組織、T 型管理
- (三)、常常拿出來比較的還有科層專業主義和新管理主義以及最佳價值的比較

二、管理學理論派別

- (一)、古典管理學派：強調只有組織沒有員工，聚焦在組織的結構關係和機械的效率，把人當作機器而忽略人性尊嚴
 1. 科學管理：為科學管理之父泰勒所提出的，理論聚焦在於「個別員工的工作」，將工作流程標準化，每個員工在生產線上做一樣的工作。重點關鍵字：科學管理、科學化、標準化、經濟人
 2. 行政管理：為現代經營管理之父費堯所提出的，理論聚焦在「整個組織的管理」，以及所有管理者的行動，會考的是十四項原則。重點關鍵字：分工、權責對等、指揮鏈、組織利益

優先

3. 科層管理：韋伯所提出的，強調組織的運作要建立在「專門技術」與「正式規則」上，基本上大一點的組織機構都會長這樣，而政府就是最好的例子。重點關鍵字：階層、科層、無效率、缺乏彈性、缺乏創造力

(二)、人群關係學派：強調人性尊嚴，認為人若快樂，工作就有效率

1. 霍桑實驗：實驗時，當員工覺得被關注時，便會改變行為，朝向研究者想要的方向去行動，顯示社會人際關係影響甚多
2. XYZ 理論：X 理論認為人性本惡，Y 理論認為人性本善，Z 理論強調團隊合作

(三)、組織環境理論：強調組織和外部環境的關係

1. 系統理論：就是把系統理論拿來套管理學，聚焦在組織結構和外部環境，管理者應該把組織放到大環境脈絡下去檢視
2. 權變理論：簡單來說就是隨機應變

(四)、晚近管理新思維：現代在實務上組織很常應用到的理論

1. 知識管理：顧名思義，聚焦在知識資訊的管理，累積組織的資訊資本，在這個資訊爆炸的年代，這個理論在實務上有越來越重要的趨勢
2. 學習型組織：扁平化的組織，強調精簡、彈性、持續學習、不斷進步。常見於科技業和新創公司，像是 Google、輝達
3. T 型管理：組織如同 T 字母一樣，組織內部可以自由分享知識(T 的水平部分)，同時也要注重單位業務(T 的垂直部分)的提升

三、科層專業主義 VS. 新管理主義 VS. 最佳價值

(一)、科層專業主義：大福利國家，由政府統籌一切，由專業官僚來提供服務的輸送，但很沒效率。

1. 強調「行政」
2. 類似概念之關鍵字：行政、老左派、社會民主觀點、福利國家、福特主義、泰勒式生產

(二)、新管理主義：政府將服務外包給機構組織，政府花錢向機構組織買服務提供給服務對象，政府角色轉為監督者，追求效率、最小成本

1. 強調政府和機構為「契約關係」的「管理」
2. 類似概念之關鍵字：管理、新右派、新自由主義、福利多元主義、後福特主義、彈性化生產

(三)、最佳價值：因為新管理主義過於強調效率和最小成本，所以導致服務品質不佳，故最佳價值追求的在合理的成本下，提供較好的服務品質，讓服務接收者有更多的決定權

1. 強調政府和機構為「夥伴關係」的「治理」
2. 類似概念之關鍵字：治理、第三條路、最佳價值

※古典管理學派(科學管理、行政管理、科層管理)

一、定義：古典管理學派焦點在於工作的規劃、技術的要求、管理原則、理性決策，強調只有組織沒有員工，聚焦在組織的結構關係和機械的效率，把人當作機器而忽略人性尊嚴，也忽略了人的複雜性。

二、科學管理

- (一)、為科學管理之父泰勒所提出的，理論聚焦在於「個別員工的工作」，強調員工的選才、縝密的分工，員工從事簡單重複的工作，管理者則是專心思考並決策
- (二)、經濟人：將員工假定為一種經濟人，假定員工是理性的，工作動機是因為經濟的考量，故要提升工人產量需仰賴獎勵的方法。翻譯：領多少錢做多少事
- (三)、四個原則
 - 1. 動作科學化：將工作流程標準化，每個員工在生產線上做一樣的工作。但每日都做一樣的動作長期以來將會造成身心創傷和職業倦怠
 - 2. 科學選任員工：用科學的方法去選任員工，並且加以訓練，而非由員工自己選擇工作去做
 - 3. 誠心合作及和諧：員工之間和單位之間，需要彼此合作
 - 4. 工作與責任公平分配：員工需要分工並協調工作，以追求最大效率
- (四)、重點關鍵字：科學管理、科學化、標準化、經濟人

三、行政管理

- (一)、為現代經營管理之父費堯所提出的，理論聚焦在「整個組織的管理」，以及所有管理者的行動，社工師常考的是十四項原則
- (二)、五大功能：規劃、組織、指揮、協調、控制
- (三)、十四項原則：
 - 1. 專業分工：員工依據專長分工，選任人才以提高工作效率，增加產出
 - 2. 權責相等：職權和職責相關，員工依據職位而獲得對應的權力，同時必須負起對應的責任
 - 3. 團體紀律：組織需要有規章和紀律，員工遵守規定，尊重組織內各種協議，且賞罰分明
 - 4. 統一指揮：部屬只接受直屬上司的命令，避免不同命令造成矛盾
 - 5. 目標一致：組織運作只有一個方向，使員工瞭解目標，且行動和目標一致
 - 6. 組織至上：以組織利益為優先考量，不可因私人利益而做出危害組織的行為
 - 7. 報酬公平：員工應依照專長和職務內容，獲得相對應合理的報酬
 - 8. 事權集中：組織為了達到事權統一的目的，得集中權力
 - 9. 階梯層級/指揮鏈：組織內的職位如同階梯般層層分級，使員工可以從基層往上爬到管理者，而從最高到最低階層的鏈鎖關係，也代表著上下層級間明確的職權和溝通路徑
 - 10. 適當職位：依照員工專長安排合適的職位，且各種職位應由專人擔任，避免有事無人的困境
 - 11. 公平原則：公平對待員工，用人、升遷、經費處理，都應該遵守公平原則
 - 12. 人事穩定：儘量避免人事異動，以避免適應的問題
 - 13. 團隊精神：建立組織和諧的氣氛，使員工團結行動共創佳績
 - 14. 積極進取：組織內的員工主動創造，具備熱情提供服務，並持續創新
- (四)、被批評過於僵化，無法在實務現場達成，理想很豐滿，現實很骨感

四、科層管理

- (一)、韋伯所提出的，強調組織的運作要建立在「專門技術」與「正式規則」上，可讓創造更高的效率，基本上大一點的組織機構都會長這樣，而政府就是最好的例子。
- (二)、運作方式
 - 1. 垂直組織層級：職權結構是倒金字塔，權力依照階層降低而遞減
 - 2. 明確職權規則：明確規定組織每個員工的職權範圍和行為規則
 - 3. 依照才能決定升遷以及報酬

4. 正式且固定的溝通管道：員工必須遵守指揮鏈

5. 專業化的分工

6. 建立檔案：組織的活動會有明確的紀錄，會被保存並建檔。翻譯：開會紀錄、活動紀錄

(三)、Stewart 歸納科層組織運作方式

1. 規格化(specifications)：強調工作職位大於擔任該職位的員工，使工作延續下去

2. 層級化(hierarchy of authority)：管理階層有明確的職權層級

3. 規則化(system of rules)：依法行政，規則提供組織有效率，且非私人性的運作

4. 非私人化(impersonality)：權力配置和職權運作非個人把控的，而是符合規則的

(四)、缺點與限制

1. 缺乏彈性：科層組織難以因應多變的鉅視環境，如政治和經濟的改變，也難以因應個人環境，如服務對象的特殊需求

2. 缺乏創造力：科層組織比較適合例行性、穩定不變的任務

3. 科層組織使社會工作陷入科層主義

4. 過於僵化：僵化的觀點難以回應潛在利害關係人，且僵化的規則有礙專業團隊、網絡的運作

(五)、重點關鍵字：階層、科層、無效率、缺乏彈性、缺乏創造力

※人群關係學派(霍桑實驗、XYZ 理論)

一、為什麼重要

(一)、先前的管理理論都比較偏向是組織面向的，眼裡只有組織而缺乏對人的關心，而人群關係學派較為注重員工，重視社會因素對人類行為的影響以及員工的態度。強調若員工快樂，工作便有效率，且會負責任。只是被批評過度強調人性，而忽略了經濟、政治等外部因素對組織的影響

(二)、重點關鍵字：霍桑實驗、霍桑效應、XYZ 理論、Z 理論

二、霍桑實驗

(一)、霍桑實驗發現到社會、人際對於員工的生產力的影響巨大

(二)、以前的管理理論把人假設為「經濟人」，認為金錢利益是刺激員工努力的唯一動力。但霍桑實驗證明了人是「社會人」，是複雜社會關係的一員。因此要提升生產力，不只是金錢利益，還要從心理、社會方面去努力

(三)、霍桑效應(Hawthorne effect)：當被受試者知道自己成為被觀察的對象時，就會改變行為，以符合研究者期待的效應

三、X 理論、Y 理論與 Z 理論

(一)、麥格雷戈(McGregor)於 1960 年代提出的理論，X 理論認為人是消極的不想工作，而 Y 理論認為人是積極工作追求自我實現的

(二)、比較表格

類別	X 理論	Y 理論
基於假設	基於古典管理理論的「經濟人」假設所提出的	建立在「追尋自我實現人」的假設上

理論取向	重視組織(組織>員工)	重視員工(組織<員工)
人性假設	人性本惡，消極負向的	人性本善，積極正向的
工作態度	員工不喜歡工作	員工樂於工作
工作動機	為了賺錢	追尋成就感
責任心	員工會儘可能的逃避責任	員工會學習承擔責任
解決問題的動力	被動因應	積極主動處理
管理方式	嚴密監控對待員工	讓員工自我管理

(三)、Z理論：簡單來說就是日本大企業方式管理，強調重視「團隊合作」而非個人表現

1. 組織期待員工為「通才而非專才」，因此重視員工訓練和各部門之間的輪調。
2. 員工的升遷是緩慢而按部就班，簡單來說就是「年資」，而非能力
3. 組織注重和員工的長期關係，關懷員工
4. Z理論的特徵

- (1). 終身僱用，增加員工安全感和責任心，讓員工和組織共進退。翻譯：共同富裕、共體時艱
- (2). 逐步升遷和長期考核
- (3). 培養員工成為適應各種工作環境的通才，重視員工訓練和輪調
- (4). 參與決策
- (5). 集體負責任
- (6). 大局取向

四、A型組織

(一)、簡單來說，就是美式企業的文化和管理方式

(二)、主要特徵為

1. 短期僱用
2. 績效考核短而迅速
3. 專業化分工，員工專精並侷限於自身專業
4. 明確的控制
5. 重視個人決策、個人承擔責任

※組織環境理論(系統理論、權變理論)

一、為什麼重要

- (一)、比較偏向是針對組織外部環境的理論，因為組織外部環境會影響組織的運作，故強調管理者需重視組織和外部環境之間的關係，主要有兩個理論，分別為系統理論和權變理論
- (二)、重點關鍵字：系統理論、權變理論、內部環境、外部環境

二、系統理論

- (一)、最簡單來說，就是把系統理論的概念套用在組織身上。參考：一般系統理論
- (二)、聚焦在組織整體、結構、行為的互動關係，管理者應將組織當作大環境脈絡下的一個小螺絲釘，強調組織的活動都會影響到其他的部分。(類似蝴蝶效應的意思)
- (三)、界限：不論系統大小，任何系統都有界限，而組織也有其界限來區分內外
 - 1. 封閉系統：界限不開放為封閉系統，為不和外在環境互動的組織
 - 2. 開放系統：界限開放為開放系統，會和外在環境產生互動的組織
- (四)、系統運作過程
 - 1. 輸入(input)：資源投入機構，像是人力、物力、財力、技術等等
 - 2. 處理過程(throughput)：經過一連串的運作，從輸入轉換到輸出的過程，這個過程包含了組織內部的任何活動。
 - 3. 產出(output)：組織提供的產品或服務
 - 4. 回饋(feedback)：產出的服務或結果，回過頭來影響到了組織

三、權變理論

- (一)、組織的生存運作，是一個內部整合和外部適應的過程
- (二)、管理沒有唯一真理或普遍的法則，管理者需視所處環境而定，不同情境會有不同的因應方式
- (三)、權變觀點注重全面性、組織的獨特性、因應環境改變的彈性
- (四)、權變觀點適合處理問題複雜又多變的社福機構

四、領導權變理論

- (一)、Fiedler 的權變理論
 - 1. 最早的權變理論，研究領導者的性格特徵和行為習慣，總結出組織的績效取決於領導者個人心智導向、組織氣氛、任務結構、領導者權力地位
 - (1). 領導者與員工的關係：領導者受到部屬尊敬、信賴、喜歡的程度
 - (2). 任務結構：部屬被交付的任務是否有明確的定義
 - (3). 領導者權力地位：領導者是否具備職權以獎懲部屬
 - 2. 任何領導型態都是有效的，要視情況而異，有兩種主要的領導風格
 - (1). 任務導向領導：強調完成工作目標與績效，在「有利情境」和「不利情境」下，任務導向領導較為有效
 - (2). 關係取向領導：強調維持良好人際關係，在中等情境底下(不好不壞)，關係取向領導較為有效

分類	1	2	3	4	5	6	7	8
領導者與部屬間的關係	好	好	好	好	差	差	差	差
任務結構	高	高	低	低	高	高	低	低
領導者職權	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
情境狀況	有利	有利	有利	普通	普通	普通	不利	不利

Robbins & Coulter(2018)

3. 被批評過於簡化而不易運用在實務上

4. 被批評假設一個人領導型態是天生且固定，但實際上人是會改變的

(二)、Hersey-Blanchard 的情境理論

1. 有效的領導需視部屬的成熟度而定，成熟度有兩種

(1). 工作成熟度：部屬知識和技術

(2). 心智成熟度：部屬工作動機和意願

2. 成熟度區分四個等級，有其對應的領導方式

成熟度	領導方式	說明	翻譯
低度成熟 (M1)：無能力、無意願	告知式：高任務、低關係	由領導者界定部屬角色和職責並告知部屬，強調指導性行為	因為無能力無意願，故指導賦予任務，關係不用太好，叫部屬乖乖做事情就對了
中度成熟 (M2)：無能力、有意願	推銷式：高任務、高關係	領導者提供指導性行為和支持性行為	因為無能力有意願，故指導賦予任務，同時建立關係並提供支持，讓部屬可以完成工作
中度成熟 (M3)：有能力、無意願	參與式：低任務、高關係	領導者和部屬共同做決定，促進和溝通	因為有能力無意願，故領導者拉部屬下來共同做決定，促進溝通和部屬的關係
高度成熟 (M4)：有能力、有意願	授權式：低任務、低關係	領導者把工具丟給部屬，他自己完成	因為有能力有意願，故領導者不用管部屬，授權給他自己完成工作就好

Hersey-Blanchard 情境理論

※晚近管理新思維(知識管理、學習型組織、T 型管理)

一、知識管理

(一)、因應資訊爆炸的年代，資訊對於組織格外的重要，而知識管理的目的是，組織透過建構一個知識系統，以獲得、創造、分享並整合等方式，來建立組織的智慧財產。

(二)、知識可分為

1. 外顯知識：可以用文字、語言、圖畫表達，容易用書面公文的形式來交流意見想法

2. 內隱知識：無法用文字、語言、圖畫表達，是存在組織員工腦袋裡的主觀的想法、直覺

(三)、知識轉化的 SECI 模型：讓外顯知識和內隱知識可以在組織內部去做轉換

1. 社會化(S)：內隱知識轉為內隱知識。像是組織員工透過觀察的方式，去了解機構內部的文化，或者是組織的潛規則。剛來加入的菜鳥上幾周的班，就知道下班時間到了也不能準時離開辦公室。或者是某大基金會的員工默默去打卡後回辦公桌加班

2. 外化(E)：內隱知識轉為外顯知識。像是組織員工把工作經驗和技巧，整理成 SOP 文字或書面資料

3. 融合(C)：外隱知識轉為外隱知識。像是組織員工整理了各種書面知識，彙整並系統化

4. 內化(I)：外隱知識轉為內隱知識。像是組織員工閱讀了公司的文件資料，並轉換成自己的知識

(四)、關鍵字：外顯知識、內隱知識、社會化(潛移默化)、外化、融合(彙整、組合)、內化(昇華)

二、學習型組織

(一)、定義：為一個追尋創新、不斷進步、持續解決問題的組織，力求扁平化、精簡、富有彈性、持續學習組織再造，以維持組織的競爭力。相較於傳統追尋效率的組織，學習型組織的核心概念為「解決問題」，挑戰傳統的科層組織。(彼得聖吉)

(二)、學習型組織的五項修練

1. 自我超越：為學習型組織的精神基礎，承諾自我要有積極的心態，不斷的追求進步和成長，成為一個終生學習者

翻譯：承諾自己、超越自己、不斷超越、衝衝衝

2. 改善心智模式：心智模式決定了自我對世界的看法，形成一種根深蒂固的信念，改善心智模式需要從自我覺察自我反省開始，避免先入為主的偏見，接納不同的想法。

翻譯：不要先入為主造成偏見，要接納不同的想法

3. 建立共同願景：凝聚組織全體上下成員的共識，來共同建立目標，因此此共同目標就會是大家發自心去付出並追尋的

翻譯：大家一起討論出一個目標，才會打從心裡會去往目標邁進，而非由管理者訂出一個大家不想努力的目標。總體目標是要發大財

4. 團隊學習：強調團隊學習的重要性，需要從深度對話開始，成員一起思考交流腦力激盪，集合眾人智慧，搭配團體行動，邁向組織的目標

翻譯：1+1 大於 2

5. 系統思考：面對複雜的問題或事件時，應該屏除掉片段的思考，從整體的大方向來做考量，看到背後的結構性因素。系統思考為學習組織的軸心，可協助組織了解並因應外部的環境

翻譯：鉅視系統去看

(三)、建立學習型組織的要件

1. 團隊式的組織結構：組織需跨部門、跨層級的溝通和團隊合作，團隊成員都是由各種技能的成員所組成的，以創意、彈性的思維去因應新挑戰和機會

2. 充權員工：授權給員工，給予員工制定和執行決策的自由和資源，可以使員工一展長才

3. 開放的組織訊息：組織是扁平化的，組織中的資訊分享是流暢自由分享的

三、T型管理

(一)、定義：組織內部可以自由的分享知識(T的水平部分)，同時也注重個別部門(T的垂直部分)業績的提升

(二)、實踐的方法

1. 透過跨部門的溝通交流學習、共用資源，來創造橫向的價值。(T的水平部分)

2. 同時透過各部門的合作，使各個部門的業績提升

(三)、成功的T型組織要件

1. 能在組織內部透過橫向、縱向的自由溝通

2. 在組織內部各部門之間，充分的分享資訊

3. 透過組織成員的共同努力，使組織獲得良好發展

(四)、T型組織的特徵

1. 著重在將某個獲取成功經驗的部門經驗，推廣到其他部門，使各部門相互學習提高工作效率。
2. 著重在將某個獲取失敗經驗的部門經驗，透過各部門的分析檢討，提出可能的原因，集眾人之力協助改進
3. 創造同事為夥伴的文化，多方徵詢同事的意見，促使公司內部和睦相處，互相討論並提出改進的意見
4. 組織要求每位成員去幫助有需要的人，同時也鼓勵遇到困難時，勇於向同事求助
5. 鼓勵組織員工交流並創新
6. 強調組織的整體目標，引導各部門眼光放遠，規劃並著重於組織長遠的戰略目標

(五)、T型組織改變了

1. 組織內部人員的行為
2. 打破傳統組織內部的分級、階層、制度

※新管理主義

一、為什麼重要

- (一)、新管理主義這個單元超級重要，幾乎每次的考試都會考到，而且這也是一魚兩吃的概念，不只是社工管，社政法也很常考。簡單來說就是福利外包，政府出錢向非營利組織採購服務提供給民眾
- (二)、重點關鍵字：新管理主義、新公共管理、福利外包、監督者、非營利組織、準市場、顧客選擇、管理優於專業、契約控制

二、背景

- (一)、從大政府的大福利國家，因為政府的無效率，轉變成為新管理主義，由政府出錢向非營利組織購買服務來提供，也就是將福利外包
- (二)、政府的角色從服務的提供者，變成購買者，並且監督非營利組織提供服務的品質

三、新管理主義的 3Es

- (一)、經濟(Economy)：以最低的成本取得資源，像是人力或物力
- (二)、效率(Efficiency)：組織投入一定的資源，追求最大的產出
- (三)、效能/效果(Effectiveness)：讓組織的方案活動能符合人們的要求，達成所訂的目標

四、新管理主義的特性

- (一)、改變過往福利國家的科層體制，引進企業管理的思維，將福利外包出去
- (二)、準市場的服務供給模式：引進市場自由競爭的機制，讓機構來競標政府的標案
- (三)、強調服務的去集體化和分散化：不再是由政府統一提供，而是外包給各個機構，並且提升服務供給者(機構)之間的競爭，讓機構提供的服務具備競爭力
- (四)、強調服務使用者的選擇權利，重視服務接收者的聲音

五、新管理主義對社會工作的意涵

- (一)、「管理優於專業」，以「契約控制」來取代「科層控制」，使政府以往守門人角色的傳統服務輸送模式，轉為強調顧客選擇的「準市場」模式
- (二)、顧客選擇 VS. 守門人

顧客選擇(customer choice)	守門人(gatekeeping)
需求取向	預算取向
預算較為彈性	預算無彈性、嚴格控制成本
量身訂做的服務	追求經濟實惠有效率的增加服務供給量
基於個人的選擇，可自由選擇購買服務	限制服務的選擇和購買，確保稅金做最佳的運用
顧客可影響服務的型態和內容	標準化服務

六、新管理主義對社會工作的影響

- (一)、服務對象是顧客(customer)，而非服務的消費者(consumer)
- (二)、管理者是組織中最重要的人，而非臨床一線員工：重視管理者，管理者負責增進效率和效能，一線員工負責執行管理者的計畫
- (三)、管理優先：專業的一線員工不再被視為專家而是組織的雇員，專業自主不受重視。翻譯：乖乖聽管理者的話
- (四)、管理知識為主，專業知識為輔：管理知識用來支配專業知識，管理知識成為行動原則
- (五)、將社會視為競逐利益的市場，而非具有共同目標的社區。這聽起來很長照
- (六)、重視效率而非效能：效率成為衡量組織的標準，而非強調達成目標的效能。翻譯：有及格就好
- (七)、現金和契約的關係為基礎，而非照顧和關懷：一手交錢一手提供服務，完成契約內容就好，過於勢利化
- (八)、品質標準化：社會服務的成效難以被量化，因此新管理主義強調的品質和績效就很難適用於社福。翻譯：工作者一天到晚在交報告、算數字、達成 KPI、畫大餅

七、最佳價值

- (一)、政府將福利外包的競標導致「準市場失靈」，新管理主義一味追求效率，最大的提高產出而忽略更好的品質，最佳價值因此而生，是新管理主義和「地方治理」的折衷模式
- (二)、特色：在合理價格內追求更好的服務品質，並賦予地方居民決定權，希望提供的服務具備經濟、效率、效能。翻譯：不要選擇最低價格標，稍微提高價格換取更好的服務
- (三)、最佳價值關注社區居民感受、居民參與、地方治理，重視社區參與和規劃
- (四)、強調「關係契約」而非「契約關係」，重視「夥伴關係」，合作解決問題
- (五)、5C：
 1. 挑戰績效：挑戰既有的服務方式、供給方法、
 2. 比較績效：透過各項指標和其他相同定位的組織進行比較。人比人氣死人
 3. 徵詢：設定新績效指標時，需徵詢利害關係人的想法
 4. 競爭：非最低價格標，而是服務符合最佳價值的成本和標準
 5. 合作：為最佳價值的核​​心，透過團隊、夥伴及整合的方式提供服務
- (六)、關鍵字：準市場失靈、效能、最佳品質、治理、地方治理、夥伴、夥伴關係、合作、社區參與、關係契約

八、科層-專業主義 VS. 新管理主義

科層-專業主義	新管理主義
規則限制多	創新、彈性
內部取向	外部取向
強調服從	強調績效
冷酷無情	動態的
專業主義	管理主義
父權體制	顧客導向
支配、不透明的	透明的
標準取向(過程合乎標準)	結果取向(重視結果)
內部自我控制	交由市場考驗
政治人物	管理者
直接武斷的	務實取向
直接干預	使能取向
不穩定的	具備策略的

科層-專業主義 VS. 新管理主義

貳、方案管理

貳之一、設計(規劃)

※方案評估類型

一、為什麼重要

(一)、考試很愛出方案評估，但方案評估的種類很多，每個使用的時間點也不盡相同，用法也不太一樣，所以最好的方法是用邏輯去記憶，想像自己是管理者，什麼情況下需要做什麼事情，對應到的是什麼樣的評估，這樣會比較好記，只要分得出來方案評估名詞的差異，剩下的就是邏輯推理了

(二)、可以用時間點來區分，方案開始前、方案進行中、方案結束後

1. 執行前：需求評估、可行性評估(投入評估、規劃性評估)

2. 執行中：過程評估、形成性評估、認可性評估

3. 執行後：總結評估、產出評估、結果/成果評估、成本效率分析、成本效能分析、成本效益分析

4. 後續：影響力評估

(三)、重點關鍵字：需求評估、可行性評估、投入評估、規劃性評估、過程評估、形成性評估、認可性評估、總結評估、產出評估、結果/成果評估、成本效率分析、成本效能分析、成本效益分析、影響力評估

(四)、很多時候老師出題用的中文字都不太一致，所以要注意字義

二、執行前的評估

(一)、邏輯：辦活動前，要先動腦想過，辦這個活動的意義為何？是否能夠滿足服務對象的需求？以及這個活動會不會太難而辦不到？以及辦了活動後的「可能影響」為何？所以這個階段的評估著重於評估「需求」、「可行性」、「後續影響」

(二)、可行性評估(feasibility evaluation)/投入評估：又稱為規劃性評估(planning evaluation)

1. 主要是評估方案實施後可能產生的結果和成本

2. 確定組織能用在在此方案的資源，檢視方案是否過於天馬行空

(三)、需求評估：了解誰是服務使用者、需求為何、資源的缺口

1. 蒐集的方法

(1). 關鍵資訊提供者：訪談或者是問卷，以獲取專家想法。優點是快速取得樣本，並和社區建立關係；缺點是專家的意見，不見得符合標的人口的需求

(2). 社區公聽會：舉辦可讓社區居民表達交流意見的聚會。優點是可行、提供居民思考的機會；缺點是出席的利害關係人意見，不見得符合標的人口的需求

(3). 接受服務比率：根據已在使用服務的對象特質和數量，去預測服務的需求和潛在服務受眾的特質。蒐集資料的方法是以現有資料去做次級分析

(4). 社會指標：檢視能反映狀況的統計值

2. Bradshaw 提出四項需求

(1). 感覺性需求：個人想要的服務。像是：社會調查、公聽會

(2). 表達性需求：透過「實際行動」來表達對服務的需求。像是：機構入住候補名單、服務現況統計資料

(3). 規範性需求：由專家或政府官員界定的需求。像是：差補外推法、資源盤點、法律文件規範

(4). 比較性需求：「比較」服務的差異，來說明需求的存在。

(四)、可評估性評估(evaluability assessment)：簡單來說，就是用什麼「指標」，來確認這個指標是有效衡量方案的服務品質。舉例來說就是，要檢視學生的英文能力，可以用英文考卷的分數來衡量，而非數學考卷的分數來衡量。

1. 方案目標和績效指標要清楚的界定

2. 方案的內容，要和預期目的有因果關聯

3. 管理者可以用此指標作為評估資訊，以促進執行績效

三、執行過程的評估

(一)、邏輯：確保方案活動可以照著計畫進行而沒有偏離軌道，所以要「監測」所做的評估，確

保方案活動能夠達到目標

(二)、過程評估(process evaluation)：從方案開始到結束的各項監督測量工作，即時追蹤檢視方案執行的過程與產出

1. 目的：希望發現服務處遇流程的優缺點，擬定如何改進

(三)、形成性評估：評估的對象是正在進行的方案活動，關注焦點是方案的「形成」或「發展」

1. 形成：雕塑方案以達成方案目標。翻譯：控制車子的方向

2. 發展：協助方案的執行，藉由監測、回饋機制，來強化服務方案的輸送，以利提高方案成效。翻譯：控制車子更省油、更快、更遠

(四)、認可性評估：檢驗方案的執行是否有及格，有無達到最低標準

四、執行後的評估

(一)、總結性評估：針對已完成的方案做的評估

1. 目的：讓管理者決定是否繼續執行方案。翻譯：如果方案沒用就可以停掉了

2. 焦點：著重在方案的產出與成效

3. 包含了結果/成果評估、成本效率分析、成本效能分析、成本效益分析

(二)、結果/成果評估：判斷方案達到目標的程度高低，通常可採用實驗研究法來確認。翻譯：吃過這帖藥的實驗者比起沒吃藥的人，有沒有好轉

(三)、成效分析：成效的意思很多種，可能是「成效」這個詞，也有可能是縮寫，成本效率、成本效能、成本效益的縮寫，所以拜託老師出題不要縮寫，很容易搞混!!!

1. 成本效率分析：效率是 do the thing right，把事情快速做好。所以成本效益分析就是注重「成本」與「效率」之間的關係。

2. 成本效能分析：效能是 do the right thing，把事情做對。所以成本效能分析就是注重「成本」與「目標完成度」之間的關係

3. 成本效益分析：又稱為利潤分析，也就是斤斤計較錢的部分，用錢來衡量能不能 cost down，怎麼做 CP 值最高

(四)、影響/效果評估：方案結束後，所造成的後續改變

※方案評估方式與進行步驟

一、方案評估方式

(一)、評估方式主要有分為內部評估和外部評估

1. 內部評估：由方案的執行單位內部成員去做的評估

2. 外部評估：由組織外的專家對方案進行評估

(二)、比較表格：內部評估 VS. 外部評估

	內部評估	外部評估
優點	1. 容易掌握方案的最新資訊 2. 較了解方案的細節和資訊 3. 容易取得執行者的信任 4. 易於組織或機構的責信	1. 較為客觀 2. 可依照評估標準對組織結構進行監督 3. 評估的執行過程與經費獨立於方案，減少受到人情關係的干擾 4. 評估者通常為專家，較具備專業知識，有助於評估的可信

		度
缺點	1. 缺乏獨立的可靠性 2. 可能在服務上的經驗和知識不足 3. 容易陷入主觀認知，缺乏認知	1. 對方案內容和細節狀況，很難有全盤的了解 2. 可能會有方案以外的額外支出，如：評估費用

二、方案評估的進行步驟

(一)、確認方案的目標和變項(評估的指標)

(二)、確認評估的變項(變項須扣緊目標)

1. 分析主體：方案、服務對象、團體

2. 選擇的分析指標需具備可測量性，以利觀察與測量，也要具備意義性，指標能夠描述方案成效的情況，使不同人看到陳述，能得到相同的理解

3. 確認資料來源：現有資料、問卷、調查

(三)、蒐集資料並評估這些資料，也需檢視方案的「非預期」效益和結果

(四)、方案評估的結果：提出方案效果、方案優缺點、如何檢討改進

三、方案評估的內容

(一)、方案的執行過程：輸入、運作過程、輸出、成果、影響，以下為各階段的評估內容

1. 輸入(input)：投入的資源，評估的項目包含服務對象、員工、物質資源、設施、器材設備

2. 運作過程(throughput)：運用輸入的原料，執行活動或提供服務。評估的項目包含服務定義、工作項目、處遇方法。像是針對兒保進案的雙親進行親職教育

3. 輸出(output)：方案活動的直接產物，評估機構端提供的服務和完成服務的測量。像是提供親職教育訓練的時數、完成受訓的人數

4. 成果(outcome)：評估服務對象接受方案服務之後，所得到的益處，可以透過量化的統計、標準化工具的測量、滿意度調查的方式呈現。像是使用考卷測驗知能、滿意度調查、完成親職教育且改善親子關係的人數

5. 影響(impact)：測量方案提供之後，所造成的改變，比較偏向鉅視面、間接面。像是社區中兒虐比率、通報率、再發生率等等

(二)、中間輸出 VS. 最終輸出

	中間輸出	最終輸出
定義和輸出時間	服務單位量，關注重點在監督服務過程的產出	方案的最終產品或服務的結果
稽核重點	服務過程之中，服務單位的統計與分析。像是提供多少堂課，一單位就是一堂課	「整個」服務完成的量。一單位就是系列課程的六堂課

四、社會服務的統計單位

(一)、事件或接觸單位：工作者和服務對象接觸的次數，像是服務人次、訪視次數、聯絡次數等等

(二)、物資單位：提供給服務對象的物質資源和服務，像是一趟交通接送、一份物資、一包米

(三)、時間單位：時間計算單位，分鐘、小時、天數、周、月、年。像是一小時會談、一個月的

追蹤

註：若服務次數比起服務時間更為重要的評估項目，應該採用接觸單位

※方案假設與目標設定

一、方案假設

(一)、簡單來說就是：if... then...。假設某種情境，會以某種方式因應

(二)、優點

1. 提供一個參考的架構，以利監督和評估服務的過程
2. 有助於將方案聚焦在各項活動和方案的問題
3. 可作為長程規劃的基礎
4. 可作為分析成本效益的資料

二、方案目標設定

(一)、目的：預期成果的描述，提供方案整體方向，陳述可以較為廣泛，不見得要具備可測量性或可達成性。翻譯：可以較為理想化

(二)、成果目標：方案要達成的成果，可以當作對於方案的期待，或者是終結狀態的陳述，著重在有改變需求的人口群。

1. 目標要求：要清晰明確，不該使用模糊字詞
2. 時間架構：

- (1). 初始成果：參與者初次參與的好處和改變
- (2). 中間成果：參與者學習到的新知、技能、態度
- (3). 長期成果：預期參與者達成的「最終成果」

3. 改變標的：預期改變的族群
4. 測量基準：百分比、數量、量表

(三)、過程目標：為了達到「成果目標」所使用的方法或手段，意味著此方案執行過程的各項細節

(四)、活動目標：把「過程目標」再細分成數個特定任務

貳之二、執行與評估

※方案評估與管理

一、績效測量、監督和方案評估之比較

(一)、績效測量

1. 定義：評估方案的輸出(效率)、品質和成果(成效)
2. 外部報告：通常由外部做評估
3. 舉例：方案提供了多少產出和服務，較關注績效資料和資料的蒐集
4. 應用範圍：財務面、管理面
5. 資料使用：對外部利害關係人回饋方案績效

(二)、監督

1. 定義：檢視方案是否依照原先規劃去執行
2. 方案管理：通常由內部進行監督
3. 舉例：方案滿足了服務對象哪部分
4. 應用範圍：管理面
5. 資料使用：對組織管理者回饋方案運作過程

(三)、方案評估

1. 定義：研判方案的運作和成效
2. 政策規劃：決定方案的存廢
3. 舉例：方案是否如期發揮作用
4. 應用範圍：政策面、規劃面
5. 資料使用：回饋方案結果給政策制定者和規畫者

二、比較表格：績效測量 VS. 監督 VS. 方案評估

	績效測量	監督	方案評估
定義	評估方案的輸出(效率)、品質和成果(成效)	檢視方案是否依照原先規劃去執行	研判方案的運作和成效
執行	通常由外部做評估	方案管理：通常由內部進行監督	政策規劃：決定方案的存廢
舉例	方案提供了多少產出和服務，較關注績效資料和資料的蒐集	方案滿足了服務對象哪部分	方案是否如期發揮作用
應用範圍	財務面、管理面	管理面	政策面、規劃面
資料使用	對外部利害關係人回饋方案績效	對組織管理者回饋方案運作過程	回饋方案結果給政策制定者和規畫者

三、方案管理和作業管理之比較

(一)、相似點：規劃、執行、控制、由員工執行、資源有限性

(二)、相異點比較

	方案管理	作業管理
目的	完成目標便結束	支持組織的運作
時間	暫時性的，具備明確的開始和結束時間	持續不斷的
成果	特定的產品、服務、成果	非特定的產品、服務、成果
員工	為了完成方案的暫時性團隊	符合組織結構的功能性團隊
管理	隨著組織結構異動，職權依附方案而生，被授權的幅度	附屬於組織結構中，正式職位的職

者	不一	權
---	----	---

參、執行與評估

參之一、員工管理

※激勵理論

一、為什麼重要

(一)、考試很常考，說難不難，但就是很多陷阱題，尤其是保健因子和激勵因子，這兩個很容易搞混，只要搞懂差異性就很容易得分

二、內容觀點

(一)、雙因子理論：激勵保健理論

1. 激勵-保健理論的因子和工作環境有關，保健因子是低層次需求，激勵因子是高層次的需求
2. 保健因子：只能防止員工的不滿足，卻無法使員工感到滿足。翻譯：只能「防止不爽」
3. 激勵因子：受到賞識、成就感、賦予責任等，可以使員工感到「有滿足」。翻譯：可以讓人開心
4. 比較表格：用薪水的例子去記，沒有薪水(保健因子)就會不爽，但有薪水(保健因子)不代表會爽，所以保健因子只能「防止不爽」，發獎金(激勵因子)才會讓人爽

	保健因子	激勵因子
層次	低層次需求	高層次需求
因素	外在環境因素：有關「讓人不爽」的因素	滿意因素：有關「讓人滿意、奮發向上」的因素
有	沒有不滿意。像是有薪水，就「不會不爽」	滿意。像是有成就感，就會「讓人滿意、奮發向上」
沒有	不滿意。像是沒薪水，就「讓人不爽」	沒有滿意。像是沒有成就感，就不會「讓人滿意、奮發向上」

(二)、ERG 理論(Clayton Alderfer)

1. 三種需求：改良自馬斯洛理論，認為會有三種需求共存的可能

- (1). 生存需求(Existence)：維持生存所需要的物質需求，也就是生理與安全需求
- (2). 關係需求(Relatedness)：與他人建立人際關係，並獲得認同的需求，也就是歸屬自尊需求外在部分
- (3). 成長需求(Growth)：個人追求自我發展，讓自己成長的需求，也就是自尊需求內在部分與自我實現

(三)、APA 三需求：強調人們工作的主要動機係源自於三項後天的需求

1. 成就需求(need for achievement)：追求成就感，勇於挑戰並承擔責任的需求。具備此需求的員工，管理者只要設定目標，員工就會衝衝衝去達成目標
2. 權力需求(need for power)：想要影響或控制他人的需求，喜歡發號司令並讓他人服從。具備此需求的員工，管理者應讓他參與決策，以激勵員工
3. 歸屬需求(need for affiliation)：和他人建立親密關係的需求。具備此需求的員工，管理者應該讓他們和同事共同合作完成任務，以激勵員工

三、過程觀點

- (一)、公平理論(Adams)：強調激勵的做法要符合公平原則，若發生不公平的狀況，可能會有以下行為
1. 改變投入：員工改變投入組織的心力，可能增加也可能減少
 2. 改變報酬：要求加薪、分紅、績效獎金
 3. 曲解感覺：若無法改變投入也無法改變報酬，則會曲解公平的感覺
 4. 離職治百病
- (二)、期望理論(Vroom)：個人採取行為，是基於「期望」獲得報酬，或者是行為的結果對個人有吸引力
1. 努力-績效期望：基於努力，期待取得高績效
 2. 績效-報酬期望：基於績效，期待取得特定報酬
 3. 報酬的價值或吸引力，會影響努力、績效

※社會工作領導與激勵

一、領導與管理

管理者	領導者
在現存組織架構中，尋求穩定的運作	發展願景並引發改變
管理者同時也是領導者	領導者不見得是管理者
規劃、控制、績效、責信	充權、激勵、創造、改變
效率和效能並重	著重效能

二、領導者權力來源

- (一)、合法的權力：所謂的「職權」，於組織中該職位所擁有的權力
- (二)、獎酬的權力：所謂的獎罰的權力，可以對部屬的行為有獎懲的能力
- (三)、強制的權力：具備採取某些手段，讓部屬依令行事
- (四)、專家的權力：具備「專業知識」而受到部屬的信任，並接受指揮
- (五)、參照的權力：具備「魅力」而受到部屬的敬重，接受影響
- (六)、資訊的權力：掌握某些資訊，決定是否要告知部屬

※早期領導理論

一、特質論

(一)、特質論是最早的領導理論，又稱為偉人論，相信領導者具備某些天生的特質，但許多的研究結果並無法提出一致的領導特質變項

(二)、大致分為三種不同的觀點

1. 強調人格特質分析
2. 注重特質的「共同特性」
3. 著重於「屬性」分析

(三)、史托迪爾(Ralph M. Stogdill)將領導特質歸五類：能力、成就、責任、參與、地位

二、行為論

(一)、定義：每個人都可以透過學習成為一個領導者，主要從兩個向度去了解，任務導向或員工導向

(二)、俄亥俄學派的雙層面領導模式

1. 體制層面：任務導向，為達成任務而對部屬的工作，進行指揮的程度
2. 體恤層面：員工導向，領導者對部屬的關心，尊重部屬的意見想法和關懷部屬的程度

(三)、管理格局模式：分為員工導向與生產導向，員工導向較重視滿足員工的需求，生產導向較強調生產效能

1. 無為型：低度員工導向、低度生產導向
2. 任務型：低度員工導向、高生產導向
3. 中庸型：中度員工導向、中度生產導向
4. 鄉村俱樂部型：高度員工導向、低度生產導向
5. 團隊管理型：高度員工導向、高度生產導向

類型	生產效能	員工需求
不良管理型(無為型)	低	低
任務型	高	低
中庸型	中	中
鄉村俱樂部型	低	高
團隊管理型	高	高

三、領導權變理論(情境論)

(一)、Fiedler 的權變理論

1. 最早的權變理論，研究領導者的性格特徵和行為習慣，總結出組織的績效取決於領導者個人心智導向、組織氣氛、任務結構、領導者權力地位

- (1). 領導者與員工的關係：領導者受到部屬尊敬、信賴、喜歡的程度
- (2). 任務結構：部屬被交付的任務是否有明確的定義
- (3). 領導者權力地位：領導者是否具備職權以獎懲部屬

2. 任何領導型態都是有效的，要視情況而異，有兩種主要的領導風格

- (1). 任務導向領導：強調完成工作目標與績效，在「有利情境」和「不利情境」下，任

務導向領導較為有效

(2). 關係取向領導：強調維持良好人際關係，在中等情境底下(不好不壞)，關係取向領導較為有效

分類	1	2	3	4	5	6	7	8
領導者與部屬間的關係	好	好	好	好	差	差	差	差
任務結構	高	高	低	低	高	高	低	低
領導者職權	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
情境狀況	有利	有利	有利	普通	普通	普通	不利	不利

Robbins & Coulter(2018)

3. 被批評過於簡化而不易運用在實務上

4. 被批評假設一個人領導型態是天生且固定，但實際上人是會改變的

(二)、Hersey-Blanchard 的情境理論

1. 有效的領導需視部屬的成熟度而定，成熟度有兩種

(1). 工作成熟度：部屬知識和技術

(2). 心智成熟度：部屬工作動機和意願

2. 成熟度區分四個等級，有其對應的領導方式

成熟度	領導方式	說明	翻譯
低度成熟 (M1)：無能力、無意願	告知式：高任務、低關係	由領導者界定部屬角色和職責並告知部屬，強調指導性行為	因為無能力無意願，故指導賦予任務，關係不用太好，叫部屬乖乖做事情就對了
中度成熟 (M2)：無能力、有意願	推銷式：高任務、高關係	領導者提供指導性行為和支持性行為	因為無能力有意願，故指導賦予任務，同時建立關係並提供支持，讓部屬可以完成工作
中度成熟 (M3)：有能力、無意願	參與式：低任務、高關係	領導者和部屬共同做決定，促進和溝通	因為有能力無意願，故領導者拉部屬下來共同做決定，促進溝通和部屬的關係
高度成熟 (M4)：有能力、有意願	授權式：低任務、低關係	領導者把工具丟給部屬，他自己完成	因為有能力有意願，故領導者不用管部屬，授權給他自己完成工作就好

(三)、路徑—目標理論(Rober House)

1. 領導者的工作，是協助部屬成任務目標，並提供協助，使部屬的自身目標能配合組織目標

2. 假設領導具備彈性，領導者可視情況而改變行為和風格

3. 四種領導行為

- (1). 指導型：任務取向，設定績效目標、執行方式、標準，並監督進度
 - (2). 支持型：員工取向，領導者對部屬關心，友善易親近
 - (3). 參與型：鼓勵部屬參與決策，尋求並尊重部屬建議
 - (4). 成就型：設定具挑戰性的目標，引導部屬發揮潛能
4. 內控取向(掌握自身命運)的部屬偏好參與型，外控取向(命定論)的部屬偏好指導型

※當代領導理論

一、自我領導

- (一)、強調部屬負責任來制定組織目標的優先順序
- (二)、領導者扮演促成者的角色，設法提高部屬自我領導的能力，讓部屬發展自制力
- (三)、通常組織運用充權和角色楷模的方式來帶領部屬
 1. 充權：將部屬個人行為的控制權，從領導者歸還給部屬，充分授權職權和責任給部屬，讓部屬學習自我控制，領導者則是提供支援
 2. 角色楷模：領導者成為部屬模仿的對象

二、交易型-轉換型領導

- (一)、為社會交換理論的應用，強調領導者和部屬之間，建立關係的重要性
 1. 交易型領導者：以社會交換的方式來領導部屬
 2. 轉換型領導者：建立於交易型領導之上，轉換型領導可以激發部屬努力和績效，效果較交易型領導更好，且更具備效率和效能
- (二)、交易型領導 VS. 轉換型領導

交易型領導	轉換型領導
偏向傳統型領導、體制/任務領導	偏向自我領導、關係領導、魅力/願景領導
重視工作任務的達成以及正確的程序	憑個人魅力或願景去激發部屬努力
以獎賞報酬的方式	經過灌輸使命感、知識的啟發、鼓勵創新思考，領導者帶領部屬追求個人成長
可能會引發部屬的反彈，且忽略部屬創造力的酬賞	部屬具備較高的生產力、滿意度、忠誠度
以個人利益優先	以組織利益為優先

(三)、轉換型領導的 4Is 作法

1. 個別體恤：將部屬視為獨特且重要的貢獻者，支持個體發展與成長
2. 知識啟發：重視創新能力，將問題視為必然與常態
3. 鼓舞動機：增強部屬對組織的使命感
4. 理想化影響：開創願景、展現領導魅力

三、魅力-願景型領導

- (一)、魅力是指領導者具備熱忱和自信，堅定自己的想法理念，具備優良的形象，領導者的個性

和行動會深刻影響部屬的行為。

- (二)、魅力型領導三要素：遠眺未來、身體力行、支持部屬
- (三)、願景型：領導者能夠去開創並描述一個美好的未來藍圖，而這個未來是可見、務實可達成的未來，讓部屬理解並接受，願意跟隨往前邁進
- (四)、願景型領導三技能：解釋並傳達願景的能力、願意身體力行以達成願景、延伸願景至不同的環境
- (五)、基本上魅力-願景型領導是綁在一起的

四、公僕式領導

- (一)、視領導者是部屬的侍從，領導者將部屬的利益擺在領導者利益之前
- (二)、強調部屬充權和個人發展，協助部屬努力去達成組織共同願景
- (三)、強調個人和組織發展，領導者與部屬共享權力，領導者著重在關心部屬並說服其努力達成組織願景
- (四)、限制為過度著重維繫組織的穩定，而使組織不易回應外部環境變化

※人力資源管理

一、人力資源管理

- (一)、定義：組織一系列的管理活動，針對組織中涉及到與人力資源有關的事務進行的管理工作
- (二)、主要職能：招募與選拔、培訓與發展、激勵、維持

二、招募與選拔

- (一)、目標：確保組織擁有合適且可用的員工
- (二)、工作分析與設計
 1. 工作分析：蒐集並分析某特定職位相關資訊的過程
 2. 工作設計：分為兩部分，工作說明書和工作規範
 - (1). 工作說明書：對「事」，說明擔任某職位所需執行的工作內容、執行方法、工作地點、工作條件(知識、技術與能力)
 - (2). 工作規範：對「人」，根據工作說明書的需求，說明該職位的人，所需要具備的知識、技術與能力
 3. 人力資源規劃：組織為了取得必要的人力資源，從事系統性、持續性的分析過程
 4. 招募：組織設法吸引合格且有意願的求職者來應徵，以滿足組織人力需求

招募來源	優點	缺點
內部招募	成本低、提振員工士氣、候選者對組織較熟悉	供給有限、無法引進新的觀念
廣告	散布廣、可針對特定團體	會收到許多不符合資格的候選者
員工推薦	員工較為了解組織需求	無法增加員工的多樣性、在人情壓力下難以選出最合適的員工
公共就業服	成本低甚至是免費	較難確保候選者的技職水平

務機構		
私人就業服務機構	接觸面較廣、可以仔細篩選、通常較為有保障	成本較高
學校就業輔導	大量集中在一群候選人	只適合入門的職位

5. 甄選：組織根據職位，蒐集評估求職者的資訊，做出最終聘僱與否的決定

三、培訓與發展維持

(一)、定義：協助員工學新技能或改善表現，將員工個人的長期目標和組織的需求做結合

(二)、員工訓練：增進員工工作知識與技能，改變工作態度以提供工作績效

1. 職前訓練目標

- (1). 建立新人正確的工作態度和責任感
- (2). 賦予組織文化和價值觀
- (3). 學習組織基本規範
- (4). 學習職務所需的知識和技能
- (5). 降低剛入職場的焦慮感

2. 在職訓練

(1). 職場內訓練：工作崗位上，一邊工作一邊受訓

A. 工作輪調：目的在於了解各個部門的運作，分為部門內輪調和跨部門輪調

B. 師徒制：由經驗豐富的前輩教導新進員工，為全面性的學習

C. 教練法：為師徒制的一環，由前輩教導與指引某特定性的行為，重點在於引導，使新人發展出自己的方法

D. 行為示範：透過有經驗的前輩，說明並呈現工作流程，通常用在基層

(2). 職場外訓練：暫離工作崗位去外部受訓

A. 講授法：也就是講座授課，成本低可迅速獲得大量資訊，但缺少參與感且回饋不足

B. 個案研討：就是個案研討會

C. 角色扮演：設計情境，並透過扮演不同角色，學習不同問題的處理方式

D. 體驗式學習：主動學習，給予員工實際操作的經驗。像是戶外訓練、探索教育

(三)、員工發展：為長期性目標，幫助員工發揮潛能，使員工成長

(四)、員工培訓規劃與評估-評估培訓計畫效能

1. 反應層次：衡量員工對訓練課程的滿意程度，通常於課程結束後，使用問卷評估

2. 學習層次：衡量員工透過訓練課程，學習到新知識、新技能的程度

3. 行為層次：衡量員工將訓練課程所學的知識技巧，應用在工作上的程度。可於員工回到工作崗位後，藉由績效評估量表、觀察法來衡量

4. 結果/績效層次：衡量員工行為改變，對組織帶來的貢獻，受訓後對於組織經營績效有何正面的貢獻，非常不容易評估

四、激勵與維持

(一)、激勵：使員工充滿動力，努力追尋組織目標，可透過工作設計、提升滿足感、降低員工疏離感、落實績效評估來達成激勵的效果

(二)、維持：著重在提供合適的工作條件或環境，增進員工對組織的認同，可透過提供福利方案、建立安全的工作環境、確保良好的溝通來達到維持的效果

五、人事行政管理 VS. 人力資源管理

(一)、人事行政管理：於 18 世紀末的工業革命，到 1970 年代，可分為科學管理階段、工業心理學階段、人際關係管理階段。著重在例行公事的規章管理，依法行政解決眼前問題

(二)、人力資源管理：於 1970 年代以來，取代了人事管理，除了確保行政流程無誤以外，添加了人性的關懷，依據組織目標與員工需求去做彈性處理

(三)、比較表格：人事行政管理 VS. 人力資源管理

人事行政管理	人力資源管理
作業取向	策略取向
組織為主	員工為主
目的是使員工在組織中運作，以達成組織的目標	將員工當作資源加以管理，使員工發揮最大潛能
重視「控制」，依法行政	強調「彈性」，側重人性管理和變革管理
少數人負責員工的招募作業	由多數人組成招募小組，以利甄選人才進入
勞資關係保守，管理上有強烈的自保	重視員工的抱怨，提供溝通管道
反應式管理模式，著重在解決眼前問題	預警式管理模式，著重在防患於未然

※員工績效考核方法

一、傳統績效考核方法

(一)、行為定錨量表法(BARS, Behaviorally Anchored Rating Scales): 又稱為行為定位等級法，是依據職位工作該做的事情，去建立一個評分表，並且對員工行為進行評分。翻譯：一間餐廳需要廚師、櫃台、內外場，主管就必須根據每個不同職位該做的事情去建立一個評分表，像是廚師炒菜的行為評分表，櫃台就是要收錢點餐行為評分表等等

1. 結合了「關鍵事件法」與「評級量表法」
2. 建立方法
 - (1). 職位分析，確定關鍵行為
 - (2). 進行評價分級，給出好壞行為的定義和對應分數
3. 優點
 - (1). 為員工提供期望行為的實際描述
 - (2). 集中並精確考核員工有效的工作行為
 - (3). 可作為目標管理或結果管理考核法的補強方法之一
4. 缺點
 - (1). 為每個職位去設計行為評分表，過程費時費力

(2). 每個職位都有不同的表格，不便評估管理

二、現代績效考核方法

(一)、360 度回饋法：又稱為「多評量者回饋法」、「多來源回饋法」，透過全面多元績效回饋機制，來強化考核的客觀性與公平性。翻譯：自評、主管評分、同事評分、部屬評分、客戶評分

1. 自我考核：員工針對自己的表現來評估自我能力和潛力
2. 主管考核：組織最常用的方式
3. 多主管、矩陣式考核：團隊或跨部門合作小組最常見到的評分方式
4. 同儕考核：可促進同事之間的互動合作關係
5. 部屬考核：向上回饋機制、回饋的資訊可促進主管改善領導、溝通、與組織企劃能力。(理論上啦)
6. 顧客考核：作為員工升遷獎賞的依據

(二)、平衡計分卡(BSC, Balanced ScoreCard)：一項策略績效管理工具，根據組織的策略規劃，透過四個構面的績效檢視而設計的指標工具。翻譯：從組織的策略性規劃出發，去設計四個構面的評分指標，這些評分指標要符合組織的需求

1. 平衡計分卡打破原先以財務指標為依歸的管理方式，並加入了顧客角度、內部流程角度、學習成長角度
2. 組織的策略地圖：將組織願景、策略性目標、績效指標用圖形的方式呈現出來的一種工具
3. 重視關鍵績效指標，而關鍵績效指標源自於策略目標的選取結果。翻譯：從組織的策略性規劃出發，去設定關鍵績效指標，希望員工達成這些績效指標，而推動組織往策略性規劃前進

4. 四大構面

- (1). 財務構面：財務績效、獲利成長、風險控管
- (2). 顧客構面：組織依照目標顧客與市場，制定顧客滿意的核心績效指標
- (3). 內部流程構面：為了達成財務構面、顧客構面的目標，組織內部的流程目標
- (4). 學習成長構面：為了達成長期財務目標，組織得投資基礎設施，像是人力資源、系統、程序等等

5. 四大面向平衡

- (1). 平衡短期目標(操作性規劃)和長期目標(策略性規劃)
- (2). 平衡外部(財務、顧客)和內部(內部流程、學習成長)
- (3). 平衡落後指標(過去行動的成果衡量)和領先指標(驅動未來績效的衡量)
- (4). 平衡主觀評量(非財務面)和客觀評量(財務面)

三、績效考核潛在問題

(一)、初始效應：受評者在考評者心中留下良好第一印象會，導致後面績效評估比較好

(二)、月暈效應：考評者因受評者在某工作上有良好表現，而類推到其他工作，而產生高估，為正向的以偏概全

(三)、尖角效應：以偏概全，剛好和月暈效應相反

(四)、刻板印象：對受評者的看法，容易因為受評者所屬的團體印象而下判斷。像是資優班、XX 大學

(五)、自我相似效應：考評者會因為受評者和自己特質相似而給予高評價

(六)、盲點效應：考評者會因為受評者和自己的缺點一樣，而選擇忽略此缺點

- (七)、對比效應：容易因為受評者與另外個人相比，而產生過高或過低的評價。像是聯賽墊底的隊伍會被誤以為很爛，但其實還是可以虐爆業餘冠軍隊伍
- (八)、近期效應：考評者容易因為受評者近期的表現而做出偏誤的判斷。像是年底做了一件好事，年底考核時就會忽略了年初、年中幹的蠢事

※社會工作壓力管理

一、壓力成因

(一)、個人因素：家庭問題、個人經濟問題、員工人格特質

(二)、管理因素

1. 持續性：不穩定、不確定、非常態性的事物會引發沉重的壓力
2. 明確性：模糊、不明確的政策或指令，會引起不安和壓力
3. 了解員工的需求：若不了解員工需求，便無法舒緩員工壓力
4. 對於壓力的敏感度：若管理者沒有上述的認知，便難以發現員工壓力

(三)、組織因素

1. 任務需求：壓力源與工作本身的任務有關，通常急迫執行、決定後會有嚴重後果的工作會有較多的壓力。例如：保護性工作
2. 角色需求：壓力源與該職位所扮演的角色有關
3. 人際需求：壓力源與員工在組織中與他人互動關係有關。
4. 物理環境需求：壓力源與組織的工作環境有關

二、壓力因應之道

- (一)、增加工作的多樣性和選擇性：同樣的事情做久了就會產生厭倦，透過工作輪調來增加多樣性，減少厭倦感。(但怎麼好像換新職位壓力反而更大的)
- (二)、工作擴大化：避免過於專業化，透過增加工作的業務多樣性，來避免日復一日一樣的工作而產生的厭倦感。(這是主管想加業務在我頭上的計謀吧)
- (三)、工作豐富化：讓員工有更多機會可以參與工作設計和規劃，讓員工獲得更多自主權和參與工作的機會。翻譯：授權員工用自己的方法完成任務，不要給太多侷限和約束
- (四)、協助員工認清自己的限制：管理者應協助員工認清自己的限制，避免員工對於自己過度期待，而導致無法達成後所產生的落差感。翻譯：讓員工明白自己的極限，不要對自己期待過高而失落更高
- (五)、提供合適的督導：藉由督導來協助員工得到技能、知識，並給予回饋與支持，減少壓力的影響
- (六)、提供支持性團體或諮商：提供諮商、EAPs、同事之間組成支持性團體，來滿足員工情感性需求。翻譯：找人抱怨一起吐苦水

三、員工協助方案(EAPs)

- (一)、EAPs全名為Employee Assistance Programs，是一套運用在工作職場的方案，目的在於發現並協助處理員工本人及其家屬之困難，和協助組織處理可能影響生產力的問題
- (二)、服務內容：不只是消極處理問題，而是積極的協助組織建立溫馨的工作環境，提振士氣和效能。介入方法有：發現服務對象、管理諮詢、追蹤服務、個案管理、運用資源、轉介諮商

四、時間管理

- (一)、有效率、有效能的運用時間來完成主要目標
- (二)、80/20 法則：80%的價值來自於 20%的事情，這 20%的事情是相當重要的，要優先完成
- (三)、時間管理的好處
 - 1. 有效的掌握自己的時間，而非被他人拖著走
 - 2. 可以不用趕 dead line，減輕壓力
 - 3. 可以更專注於重要的事件上
 - 4. 可平衡工作和生活的時間，不用一直加班(台灣可能不適用)
- (四)、有效的時間管理之建議要點
 - 1. 做事目標要明確
 - 2. 時間規劃要仔細
 - 3. 要界定事情輕重緩急
 - 4. 要有充足的授權給部下，而非親力親為
 - 5. 重視整體時間

參之二、社會工作督導

※社會工作督導

一、督導原則(Munson)

- (一)、結構化：在督導前，需事先擬定督導的項目
- (二)、定期的：不能隨意發起，要長時間定期的舉行
- (三)、前後一致的原理原則：督導前後的目標要具備一致性，才能達到公平合理的要求
- (四)、以個案服務為主：個案工作是工作者和服務對象進行一對一的服務，若資料蒐集不全會造成錯誤
- (五)、可被評價的：督導的紀錄可提供專家學者以及其他督導評價或參考，而非憑督導個人主觀意識所定出的規定，應依據專業知識了解受督者的需要，並加以督導

二、社會工作督導功能

- (一)、教育性功能：改善受督者的工作技巧和能力，增進專業成長與發展
- (二)、行政性功能：確保受督者提供服務的品質，規劃工作者的工作內容，協助受督者工作績效考核，履行管理上要求的各項職責，並滿足利害關係人的期待。
- (三)、支持性功能：情緒、實質支持，協助受督者因工作產生的壓力和耗竭。
- (四)、調解性功能：督導扮演行政和臨床直接服務之間的溝通橋樑，有助於組織目標、管理者、受督者、同事、服務對象之間的衝突能夠被化解

三、社會工作督導觀點

- (一)、傳統督導：問題取向，強調實務工作的問題解決，督導提供解決問題的意見，易忽略受督者長遠學習的規劃。翻譯：解決問題，短視近利
- (二)、管理主義督導：績效監督並最大化組織的利益，採用專業責信和責任發展，較少提供發展和支持性角色。翻譯：員工只是組織的棋子
- (三)、發展性督導：強調受督者解決問題「能力的培養」，督導關係如同親子關係，督導是激勵

者和支持者，培養獨立的受督者。翻譯：培養具備能力的受督者

(四)、心理動力型督導：將督導關係建立在相互學習和成長上，需要督導和受督者雙方坦誠相見，勇於討論自己脆弱之處。

(五)、優勢型督導：強調受督者過去的成功經驗，督導是主動積極且預先規劃且規律的舉行

四、督導模式(Skidmore)

(一)、目標督導：針對個人發展或工作表現的目標而進行督導

(二)、巡迴式督導：又稱走動式督導，適合在沒有督導的領域中所採用的模式。翻譯：到處巡邏看誰偷懶

(三)、調整式督導：依據受督者程度而調整督導的重點，對於程度高的受督者採自省法，督導僅為共鳴板，對於程度低的受督者採改變法，強勢影響受督者的態度和行為

(四)、現場督導：顧名思義，就是現場立即性督導，在服務之後隨即進行檢討

※社會工作督導類型

一、社會工作督導類型

(一)、個別督導：一對一、面對面的方式，定期舉行討論，每次約半小時至一小時。討論內容為個案服務，以及能力訓練與發展議題

1. 優點：較高隱密性、不受到干擾下解決某一個議題、有充分時間可以討論受督者的服務對象、有機會仔細檢視受督者的工作進展

2. 缺點：可能單方面接受督導的輸入而有偏差的疑慮、督導者和受督者觀點相近缺乏變化

(二)、團體督導：一對多，以小組討論的方式定期舉行，每次一至兩小時。小組人員二到八人不等，不宜太多。討論內容主要為受督者在專業服務過程的困境

1. 優點：受督者有機會獲得其他同儕的處理方式、可獲得各種不同觀點以避免單一督導產生偏見的狀況、較為經濟

2. 缺點：每個受督者的時間較為不足、受督者有機會閃躲飄而不正視自己的問題

(三)、同儕督導：一群能力相似的工作者們，以個別互惠或團體討論的方式去進行，成員不侷限同團隊或組織的人

1. 將專家權威影響降到最低、不須付費、參與者彼此了解

2. 參與者可能缺乏某些知能技術和經驗、參與者會避免與他人對抗而不會提出相左意見

3. 同事取暖互助會

(四)、團隊督導/跨科際督導(interdisciplinary supervision)：強調服務整合，提供某個服務對象的團隊成員，成員可能來自多個專業領域，團隊彼此交換訊息、發展新想法並解決問題等。此種督導類型較常出現在醫療、心衛領域上。

1. 注意事項

(1). 要明確的界定團隊範圍

(2). 團隊需具備同質性和異質性的成員

(3). 將團體視為一個需要被督導的整體

二、督導風格(Munson, 2002)

(一)、主動型：較適合新進工作者

1. 督導直接和受督者互動，並詢問指定問題

2. 直接回答問題並解釋說明
 3. 以問題和服務對象為焦點
 4. 對結果的思辨
 5. 探討替代處遇方式並預測可能的結果
- (二)、被動型：較適合有經驗的工作者
1. 非直接性的反應，詢問一般性問題且不給答案。
 2. 焦點放在處遇的過程與互動的議題，重視受督者的動力過程
 3. 翻譯：自我思辨與覺察

※督導與諮詢比較

一、督導與諮詢比較

	督導	諮詢
對象	定義較狹窄，從事社工的人	定義較廣，除了社工以外，還有其他專業人員
問題範圍	較狹隘	較廣泛
涉入時間面向	涉入時間較長，不侷限問題解決	涉入時間有限，解決問題導向
地位	上下級之分，督導和受督者關係是義務性與強制性	諮詢者和受諮詢者關係是自願且同地位，僅是居於給予意見的位置
內容	著重社工理論和原則實施狀況，解決服務時所產生的個人情緒或工作問題，重心是受督者的問題和服務對象的議題	焦點偏重服務對象和機構問題，著重問題解決、政策發展、方案計畫

參之三、志工管理

※志工管理

一、志工人力運用計畫內容

- (一)、運用志工之目的：依據組織機構的章程規範和宗旨目標而制定目的
- (二)、運用志工之需求：說明本組織需要哪些組別志工的需求，缺額多少人
- (三)、志工計畫實施期程：記載志工計畫實施的日期時間
- (四)、志工招募及運用方式：說明志工人員的招募管道及方法、篩選志工的方式、服務進行的方

式等

- (五)、志工之訓練：說明志工的訓練課程、時數、時間、地點
- (六)、志工之管理：說明志工需遵守之規定、服務次數時數、應參與受訓、保密原則等等
- (七)、志工之督導：說明志工督導人員、督導方法、志工雙向溝通會議等等
- (八)、志工之考核：說明考核項目、考核方法、獎勵、違反規定之懲處、

二、志願服務法

(一)、志願服務運用單位職責

- 1. 招募時，應將志願服務計畫公告
- 2. 應依志願服務計畫運用志願服務人員
- 3. 應對志工辦理教育訓練
- 4. 應依照志工之工作內容與特點，確保志工在符合安全及衛生之適當環境下進行服務
- 5. 應提供志工必要之資訊，並指定專人負責志願服務之督導
- 6. 應發給志願服務證及服務紀錄冊。
- 7. 必須具專門執業證照之工作，應由具證照之志工為之

(二)、志工之權利及義務

1. 權利：

- (1). 接受足以擔任所從事工作之教育訓練
- (2). 一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰
- (3). 依據工作之性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作
- (4). 獲得從事服務之完整資訊
- (5). 參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估

2. 義務

- (1). 遵守倫理守則之規定
- (2). 參與教育訓練
- (3). 參與志願服務運用單位所提供之教育訓練
- (4). 妥善使用志願服務證
- (5). 服務時，應尊重受服務者之權利
- (6). 對因服務而取得或獲知之訊息，保守秘密
- (7). 拒絕向受服務者收取報酬
- (8). 妥善保管志願服務運用單位所提供之可利用資源

三、志願服務特質(Ellis & Noyes, 1990)

- (一)、選擇：強調志願服務是出於自由意志的自發行為
- (二)、社會責任：志願服務是有利於他人的行為
- (三)、不計較金錢：志願服務不是為了經濟報酬而從事的利他行為
- (四)、不是義務：志願服務不是依法必須承擔的義務和責任

肆、主要管理要項

肆之一、風險、危機與災難管理

※風險、危機與災難管理

一、風險管理

- (一)、風險辨識：「發掘」可能發生風險事件之原因與方式
- (二)、風險分析：「判斷」風險發生的可能性，以及影響的嚴重程度，並將風險分級
- (三)、風險評量：「排序」風險等級以及確定風險處理的優先順序
- (四)、風險處理：「處理」風險，將風險降低至可容忍的程度
 - 1. 風險規避：組織決定不涉入或退出風險困境
 - 2. 風險降低：使用方法降低風險發生的機率
 - 3. 風險轉移：透過保險、合約的方式，將損失責任及成本轉移給其他人承擔
 - 4. 風險保留：承擔風險所造成的損失

二、危機管理

- (一)、危機管理之目的：在第一時間發揮緊急應變的功能，穩定住局面避免危機影響擴大，儘速恢復原來的狀態。要訣為「緊急應變，穩定局面，避免擴大，盡速恢復」
- (二)、危機的特性
 - 1. 不確定性：危機出現的時間地點和狀況難以預測
 - 2. 威脅性：危機會威脅到組織的基本價值或目標，威脅程度由管理者判斷
 - 3. 時間緊迫性：在有限時間內，以有限資訊或資源去做出正確之決定與行動
 - 4. 衝突性：危機發生會衝擊到組織的價值與作業流程，造成公共組織之間意見不同、處理手段不同的衝突
 - 5. 複雜性：引發危機的因素眾多，彼此會相互的影響，尤其是資訊過多導致的雜訊，造成處理的困難
 - 6. 雙面效果性：危機隱含著危險與機會，可能造成組織的威脅，但處理妥當會變成轉機
- (三)、危機管理之意義：對危機情境維持動態性監控與管理，目的在於第一時間應變。
 - 1. 上策：順應時勢、主動求變
 - 2. 中策：逐步改造、緩慢應變
 - 3. 下策：一意孤行、抗拒變局
- (四)、危機管理之階段
 - 1. 危機預防階段：「意識危機、防範未然」，建立預防機制
 - 2. 危機處理階段：「控制處理、轉危為安」，在危機發生時臨危不亂，迅速化解危機
 - 3. 危機復原階段：「避免後遺、全面顧及」，拯救損失，制定並執行恢復的行動，從中學到經驗

三、災難管理

- (一)、為什麼重要：台灣是個天災頻繁的國家，災難事件牽涉到社福議題，牽涉到社工專業使命和承諾。早期社工在災難介入，多半集中在物資救援和緊急救援，如今社工介入的角色是多元的
- (二)、災難管理特性
 - 1. 突發性：災難預警期很短，很常會突然發生
 - 2. 不熟悉性：雖見識過不少災難，但終究不是日常事件
 - 3. 難以預料性：可推估某些可能災害，但無法精準命中結果

4. 高度地區性：災難多數是地區性的，影響範圍不小

5. 造成嚴重傷害：災難常會造成家破人亡

(三)、災難管理週期

1. 災難預防期：發生前準備階段，於災難發生前所做的防範措施。像是風險分析、建構預警系統、防災措施、防災教育推廣

2. 災難整備期：發展面對災難的應變能力，確保發生時能順利應對。像是颱風來臨前成立應變小組

3. 災難應變期：為緊急救援階段，搶救並減少二度傷害，像是動員救災資源、建立災難指揮系統

4. 災難重建期：災後修復與重建階段，為中長期的災後處理，甚至是長期對抗。重點在於恢復災民生活穩定，再追求重建發展

(四)、災難救援社會工作之七項任務

1. 界定並了解災害與創傷事件

2. 行動時，考量多元文化和弱勢族群之需求

3. 協助災難發生前，增強社區的應變能力

4. 以社工專業知識和技巧，來回應並降低災民的創傷

5. 採取行動促進社區從災難中復原

6. 運用災難相關知識，促進政策與實務工作的進步

7. 開發災難管理策略

肆之二、績效與品質管理

※社會工作績效管理

一、績效管理的要素

(一)、意涵：績效管理是一套提升組織績效的管理活動，藉此考核員工表現，監測組織部門、方案的進行，達到組織目標

(二)、得具備下列態度

1. 承認並接受績效需要改善

2. 認知並接受績效管理是必須完成的行動

3. 要有真正作為和承諾

4. 沒有終點且持續漸進的改革(就是這個搞得每年品管會議大家跟瘋了一樣上調閾值逼瘋一線人員)

二、績效管理目的

(一)、策略性目的：結合組織願景目標和員工需求，達到組織與個人的目標。翻譯：創造雙贏

(二)、行政性目的：透過績效管理來分辨「員工績效」，並分別給予獎勵，創造「公平」、「激勵性」的工作氛圍，吸引並留住人才。翻譯：獎賞認真的員工留住人才

(三)、發展性目的：根據員工能力差異，配合員工職涯發展，提供訓練。翻譯：因材施教

(四)、責任性目的：藉由對組織成果的追蹤，得以確認組織績效，進而提升組織形象，展現組織對利害關係人的責任。翻譯：拿成果證明不愧對捐款人

(五)、決策性目的：以績效訊息作為依據，在未來進行改進並做出更好的決策。翻譯：再接再厲
改進進步

三、社會工作的因應之道

(一)、社工經營不該只維持現狀，而是要求新求變

(二)、管理者應要營造團隊氣氛，善用績效管理的機制，讓有限資源發揮最大價值

(三)、善用績效管理，強化員工個人表現，讓組織得到社會大眾的認同

※績效管理的兩個系統：目標管理系統 VS. 績效監測系統

一、目標管理系統 VS. 績效監測系統

(一)、目標管理系統(MBO-type system)：對人，管理者以「工作目標」來管理部屬，管理者與部屬協商後，授權部屬去執行，定期檢視績效來作為獎懲的依據

(二)、績效監測系統(PM-type system)：對事，藉由資料蒐集、整理、分析並詮釋，測量過往活動的效率和效能，主要應用於財務及管理層面

(三)、差異：目標管理系統 VS. 績效監測系統

取向	目標管理系統	績效監測系統
管理架構	人事系統	策略管理、方案管理、作業管理
主要焦點	著重個人化，重視個別員工績效	整體績效，重視方案或組織績效
標的取向	特定時間的方案	進行中的服務、方案、作業流程
績效監測	輸出、成果、品質和生產力	強調成果、品質、顧客服務
測量變化	通常隨目標改變而變動	通常持續測量少有變動
執行方式	資料蒐集和監測由管理者執行並監督	資料蒐集和監測由員工執行，並定期報告公布

二、績效監測的意涵與功能

(一)、意涵：對事，藉由資料蒐集、整理、分析並詮釋，測量過往活動的效率和效能，主要應用於財務及管理層面

(二)、績效監測功能

1. 透明：績效監測帶來透明，協議的目標是透明公開的

2. 學習：組織可學習到什麼是好的，什麼是需要改善的

3. 評核：可以藉由組織的管理者或外部第三人所做的「績效為基礎的評核」給予評定

4. 賞罰：根據評核後的結果好壞給予賞罰

5. 預防：讓服務符合績效目標是一種創新的誘因，而此誘因可預防組織陷入科層的僵化

6. 責信：因透明公開，可以展現機構的外部責信

7. 品質：有助於決策者知道政策執行狀況，進而改進

(三)、三項目標

1. 檢視過去績效，從中檢討未來需要改善的地方

2. 連結績效結果和報酬獎賞，以鼓勵員工改善績效

3. 增加績效改善的動力，並引發變革

三、目標管理(MBO)的意涵與步驟

(一)、意涵：管理者以「工作目標」來管理部屬，管理者與部屬協商後，授權部屬去執行，定期檢視績效來作為獎懲的依據，而非使用工作手段或程序來管理部屬

(二)、特性

1. 目標導向：目標為目標管理的核心，目標需明確化，將目標轉為可衡量評估的有形指標

2. 參與導向：目標是管理者和員工共同討論的結果，方可取得員工認同，並激勵員工完成目標

3. 成果導向：目標管理的本質是績效成果導向，過程中得不斷檢視目標完成率，且設有回饋機制

4. 自我控制導向：強調員工的自主性，員工自我管理與自我控制

5. 策略導向：以組織願景設定組織的策略性目標，將策略性目標分割成短期年度目標，並結合員工個人目標

6. 授權導向：將達成目標的行動計劃決策授權員工

(三)、傳統管理 VS. 目標管理

項目	傳統管理	目標管理
理論取向	偏 X 理論，認為員工好逸惡勞需嚴格管控	偏 Y 理論，員工喜歡挑戰自我勇於負責
目標設定	主管設定目標	主管與部屬共同討論
過程焦點	強調目標達成的重要性，忽略過程中的參與和溝通	強調目標設定時的溝通和取得共識
組織文化	僵化的官僚文化、強調規則	彈性、開放、自主文化

四、目標導向績效管理內涵

(一)、具體目標的 SMART 原則

1. Specific 簡單明確：目標簡單明確容易了解

2. Measurable 可測量：目標是可以被測量的

3. Attainable 可達成：目標是可達成的，不是天馬行空的想像

4. Realistic 務實與結果取向：目標需和總目標相連結，根據問題和資源去做規劃

5. Time bound 時限性：目標有完成的時限性，且可以追蹤

(二)、要衡量員工績效，需將目標轉換成績效指標和績效標準

1. 績效指標：衡量服務是否達成 3E(經濟、效率、品質)的工具，常採用的績效指標有「目標達成指標」和「SEA 指標」

(1). 目標達成指標：以組織預先設定的目標作為績效衡量的基礎。例如：全年服務人次達成率

(2). SEA 指標：分為努力指標、成就指標、效率指標

A. 努力指標：投入面的指標，像是投入的人力時數、人數

B. 成就指標：產出面的指標，像是服務人次

C. 效率指標：投入產出比率的指標，像是每個員工每小時的服務人次

2. 績效標準：所提供服務的「可被接受的最低層次」，此層次符合機構任務執行，且能被績效指標加以測量

(三)、限制

1. 目標管理的基本假設不一定存在：目標管理基於 Y 理論假設人性本善，但人的本性複雜難以監督，所要求的員工自我管理難形成

2. 質化或量化目標不易具體化：社會服務目標難以具體化，尤其是質性目標

3. 易陷入本位主義或形式主義：過度專注是否達成目標，容易造成短視近利，不利達成整體目標

4. 資源不穩定而使目標難以實現：執行目標管理需高成本，社福機構常面臨組織預算不穩定的情形，導致目標經常修正

5. 獎懲不公平會削弱目標管理效果：目標管理讓每個部門或員工有特定目標，但組織內部資源分配不公，導致排擠某些單位

※標竿管理

一、定義

(一)、又稱為標竿學習、競爭基準，一種改善組織績效的管理方法，透過向表現較佳的組織學習，以邁向卓越的過程

(二)、翻譯：見賢思齊焉，aka 抄作業

二、類型(依據比較對象)

(一)、內部標竿：向同組織的個人、單位、部門，進行標竿學習，優點是快速、內部保密、資訊流通快，缺點是視野狹隘較難創新。例如：A 同事向 B 同事學習、A 單位向 B 單位學習

(二)、競爭標竿：向「競爭對手」進行標竿學習，知己知彼百戰百勝，是業界很常見的方法，向較強大的組織學習。例如：A 基金會向 B 基金會學習

(三)、功能標竿/通用標竿：向「非競爭對手」進行標竿學習，擴大視野多元學習。例如：A 基金會向上市櫃公司學習財務管理

三、型態

(一)、績效標竿：學習重點在於輸出產品、提供服務，是否能使顧客感到滿意，學習層次較低

(二)、流程標竿：學習重點在於實務流程運作的能力，通常以組織內部最佳流程為效仿對象，學習層次中

(三)、策略標竿：目的在於蒐集資料，藉此改善自身策略規劃，學習會聚焦在大環境上，學習層次最高

(四)、學習層次高至低排序：策略標竿>流程標竿>績效標竿。仔細看、去理解，就知道這三項的難度差異性了

四、具體技巧

(一)、最佳示範作法(best demonstrated practice)：先比較組織內各部門的表現優劣，並以較

優秀的部門做為標竿，來提升其他部門。翻譯：先看班上誰比較優秀，找出模範生，要大家去學習

(二)、最佳相關作法(best related practice)：比較不同組織間的表現優劣，並以較優秀的組織做為標竿，來效仿學習，只是這招需要和標竿組織建立合作關係才能取得相關資訊與經驗。翻譯：看隔壁班哪班級比較優秀，找出模範班級，去學習效仿

(三)、相對成本位置(relative cost position)：比較本組織與領先組織的差距，尤其是成本項目上，進而去學習效仿。不但可以學到對手組織的優點，也可以幫助組織控制成本花費。翻譯：從成本方便著手，去學習效仿其他組織

※社會服務品質管理

一、社會服務品質特性

(一)、特性

1. 無形異質且易變動。翻譯：社會服務為無形，會根據每個人需求而提供不完全相同的服務
2. 不可分離性：產出與消費會同時發生。翻譯：提供服務的當下就是有人接受服務
3. 服務使用者會較積極參與生產的過程。翻譯：相較工廠生產，服務對象較能夠參與社會服務生產提供的過程。我不要這個補助我要那個補助
4. 品質不容易預先測量且獲得保證。
5. 主要對象為社會上之弱勢族群
6. 以關懷公民與弱勢族群為目標
7. 品質創造滿足和需求後可能造成資源排擠。翻譯：補助被領完就沒了，別人會領不到
8. 牽涉的利害關係人動機較為複雜。

(二)、社會服務品質 VS. 商品品質

社會服務品質	商品的品質
無形異質且易變動	有形同值且可移動的
不可分離性：產出和消費同時發生	可分離性：產出和消費不同時發生
服務使用者會較積極參與生產的過程	生產過程中，消費者較少參與
品質不容易預先測量且獲得保證	品質可預先測量且獲得保證
主要對象為社會上之弱勢族群	主要對象為一般社會大眾
以關懷公民與弱勢族群為目標	以賺取利潤為目標
品質創造滿足和需求後可能造成資源排擠	品質創造滿足和需求後帶來利潤
牽涉的利害關係人動機較為複雜	牽涉的利害關係人動機較為單純

二、社會服務品質要素

(一)、實體資產：具備設備、器材等物理環境

- (二)、安全性：服務是在能適切管理風險與危險的環境中提供
- (三)、可近性：服務容易被取得，或提供服務的機構是可以親近的
- (四)、夥伴/協力關係：不同機構能合作提供整合性服務，且提供者與服務使用者之間能建立良好夥伴關係
- (五)、公開：提供充分的訊息給服務使用者，且決策是公開透明的
- (六)、保證性：工作者對服務對象抱持尊重和體貼的態度
- (七)、才能、技術與知識：工作者具備提供服務所需之技術與知識
- (八)、同理心：工作者了解服務對象的特殊需求，並提供個別化的服務，而非一成不變的服務
- (九)、溝通：服務提供者以淺顯易懂的方式，告知使用者相關服務的資訊
- (十)、參與：使服務使用者能參與決策、監測和評估
- (十一)、選擇：使服務使用者有權利選擇他所需的服務
- (十二)、可接受性/回應性：提供的服務具備彈性，且能適時回應個別使用者的需求
- (十三)、可靠性：能夠以一致、穩定的方式提供服務
- (十四)、持續性：不會因更換服務提供者，而影響到與服務使用者之間的信賴關係
- (十五)、公平性：不因服務使用者的種族、文化而有所差異
- (十六)、持久性：服務方案的效果不會很快就消失
- (十七)、效率：於有限資源內，盡可能提供有效率的服務，且具備成本效益
- (十八)、效能：服務要能有效果，達成目標

三、社會服務的品質觀點(品質的定義)

- (一)、傳統觀點：將品質作為彰顯聲望、地位的優勢
- (二)、專家觀點：品質是符合專家學者所訂下的規範與標準
- (三)、管理觀點：品質是在追求利潤時，檢視顧客滿意程度
- (四)、消費主義觀點：品質是讓消費者覺得更有權力
- (五)、公共政策觀點：符合政策規定的

四、服務輸送問題狀況(Gilbert & Terrell, 2014)

- (一)、片斷化：數個服務部分無法串連成一個完整的服務，以滿足需求
- (二)、不連續：不同服務之間銜接不連貫，或服務期間銜接的不連貫
- (三)、權責不符：服務未能達到宣稱或承諾的目標或效果
- (四)、不易接近：服務排除或阻擋特定族群的接近使用

五、全面品質管理

- (一)、意涵與特性：焦點從「過程」轉移到「組織整體」，機構全體上下均要求品質責任，以經濟的方式了解並滿足顧客需求，且持續發展與改善，以達到永續經營
 1. 全面：組織全體上下都追求服務品質
 2. 品質：滿足甚至是超越顧客的期待
 3. 管理：來自管理層之承諾的持續不斷過程
- (二)、核心價值
 1. 以顧客為中心：滿足外在顧客(服務使用者)和內在顧客(員工)之需求(就是這個養出一堆無理取鬧的刁民)
 2. 持續改進：員工須不斷進步和改善，達到零缺點。(就是這個逼死一線工作人員)
 3. 證據導向：精準測量，找出問題所在

4. 參與和充權：員工和服務使用者都有提升品質的責任，一同參與品質提升計畫

5. 學習文化：組織建立起有效的資訊分享溝通管道

(三)、實務策略

1. 高階管理層的領導和支持：高層的參與，才有動力改變品質文化，建立組織願景

2. 策略性規劃：對組織整體長遠規劃，目的在於促使組織持續性的精進品質，建立動態、參與的規畫過程

3. 以客為尊：滿足外在顧客和內在顧客的需求

4. 考評和分析：了解服務使用者的滿意程度，以組織內部流程改善作為考評重點，而考評需建立在實證資料的基礎之上

5. 訓練和獎勵：職前訓練、在職教育，使組織人員具備知能，以獎勵提升員工滿意度

6. 授權員工與團隊工作：透過品管圈的方式，使全體員工參與討論並取得共識

7. 品質保證：重點在設計工作過程，涵蓋預防事前錯誤、過程及事後錯誤的問題矯正

肆之三、網絡與團隊管理

※夥伴關係

一、夥伴關係的意涵

(一)、夥伴成員間的非正式關係高於正式關係

(二)、夥伴關係並非僅止於一般的資源交換，它需要部門或機構間的協力

(三)、鬆散到緊密的分類

1. 合作關係：具備非正式夥伴關係的特質，但各自獨立，彼此分享資訊

2. 協調的夥伴關係：有較正式的夥伴關係，但各自保有自主的空間，如同任務小組一起工作

3. 協力：聯合數個組織於共同目標的較持久夥伴關係，需要複雜的規劃來完成目標

二、夥伴關係的共同特性

(一)、綜效或增值：夥伴關係可獲得個別組織難以取得的好處，亦可因為權力或資源的結合而產生「綜效」

(二)、自願性的結合：夥伴關係出自於「自願」而非強迫的結合，非正式關係大於正式關係

(三)、互賴、互信、互惠：夥伴關係之間的互動，必須建立在信任且互蒙其利的基礎之上

(四)、共同的願景與目標：有共同的願景和目標才會促成夥伴關係，而願景目標也是維繫關係的動力

(五)、持久性的關係：夥伴關係並非短暫一次性的結合，而是一段時間持續的關係

(六)、無縫隙之整合性服務：提供服務使用者無縫隙之整合性服務是形成夥伴關係的動力之一

三、夥伴關係的問題與挑戰

(一)、流於空泛的口號：因為缺乏真誠的合作，或缺乏明確性，而使夥伴關係流於口號

(二)、組織承諾不足：組織加入夥伴關係的動機各有不同，缺乏共同歷史文化基礎下，可能導致承諾度不足

(三)、不信任或衝突：若資源分配不足或配置不當，可能導致夥伴組織間的不信任，甚至出現衝突

(四)、運作成本增加：夥伴成員間有可能因為組織文化的不同，而增加溝通、協調的時間成本，

或因為衝突而消耗彼此

(五)、自主、創新、選擇性降低：組織可能因接受政府的補助而受到政府的規範難以創新，或者是因為夥伴強調共同目標而犧牲多元性，使服務使用者選擇性降低

(六)、成效設定不易：因目標和指標設定不易，導致焦點錯置在夥伴關係的結合上，忽略了建立夥伴關係所追求的目標

※團隊的意涵、特徵與類型

一、團體和團隊的差異

(一)、團體和團隊的差異：團隊為團體的一種，團體可能只是具備相同特性的一群人，而團隊多了共同目的，團隊成員共同完成目標

(二)、工作團體 VS. 工作團隊

	工作團體(Group)	工作團隊(Team)
定義	由個體所組成，成員互相分享資訊，並共同制定決策，以利成員完成任務。 $1+1=2$	為團體的一種，成員合作一起完成共同目標。 $1+1>2$
目標	分享資訊	集體績效
會議特徵	分享並交換資訊，較少討論和匯集意見	開放式討論，結合團隊成員智慧來解決問題
綜效	中立的，績效是由個別成員的加總。 $1+1=2$	正面的，績效是團隊成員合作創造大於個別努力加總的績效
責信	個人的，成員對自己負責	個人和互相的，成員對自己也對團隊負責
技能	隨機變化的	互補的

二、團隊特性

(一)、成員有共同目標

(二)、成員會主動討論並解決問題

(三)、成員彼此合作以完成目標

(四)、成員彼此有互補的技術或知識，彼此互相 cover

(五)、成員有歸屬感，且經常溝通

三、工作團隊的類型

(一)、問題解決團隊：團隊成員是由同部門的人所組成，目的在於改善工作流程或解決問題。最常見的就是品管圈

(二)、專案團隊：又翻譯為方案團隊，團隊成員建立在成員的專業技能和經驗，目的在解決「某一個特定問題」而組成，問題解決就解散，有期限性，專案團隊的角色是提供建議而非執行

- (三)、跨功能工作團隊：團隊成員為同一層級但不同專業領域所組成，也就是「跨功能」字面上的意思，集合起來完成某個任務，讓不同領域的成員交換意見發想新點子，但因為團隊組成多樣性，磨合上較費力費時
- (四)、虛擬團隊：團隊成員間透過電子線上的方式來溝通互動，成員間因為少碰面會較難建立信賴感和凝聚力
- (五)、自我管理工作團隊：團隊成員自行領導並管理自己，決定執行方式，而所有成員都有責任要完成團隊任務目標

四、專業團隊的重要性

(一)、重要性

1. 增進資源使用效率及服務輸送品質，避免服務片斷或重疊
2. 有效利用各部門資源及專業技術，發揮資源網絡功能
3. 透過整體計畫及目標導向的服務輸送，減少服務的鴻溝
4. 互相分享服務目標，助於專業角色和任務的分工與協調整合
5. 實現整合性、全面性的服務輸送

(二)、區分為多專業團隊和跨專業團隊

1. 多專業團隊：對服務有「累加」的效果，每個專業各司其職提供自身的專業服務，較不會為了配合其他專業而調整提供的服務。(阿不就是上面專業團體的定義==)
2. 跨專業團隊：對服務有「乘數」的效果，每個專業配合其他專業，進而調整自身提供的專業服務

五、專業團隊的維繫

(一)、對人的管理

1. 確認團隊成員角色，並提供支持：管理者協助成員界定角色，並支持成員
2. 發展並運用規則：管理者協助團隊發展並運用一套標準，作為團隊討論的準則
3. 樂於接受他人影響：管理者若樂於接受他人的影響，則團隊成員會對其所做的決定更具承諾，強化管理者的影響力
4. 善用可用的知識：成員越能相互了解，會對管理者更加的信任
5. 公開處理不信任和順從：成員有時會對管理者不信任，處理這類事件，管理者需知道成員的回應，並對自己的作為開誠布公
6. 管理者善於溝通紀錄並轉介，促使解決問題的管道能夠順暢運作，避免團隊成員受挫，提升團隊效率
7. 確信已考慮到團隊的過程：團隊透過明確的運作過程，獲得共同決定和規劃，可促進成員間的關係，也有助於對解決問題能力的理解
8. 促使服務使用者的參與：藉由充權，讓服務對象扮演積極角色，而非被動接收服務

(二)、對事管理

1. 監管回饋：比較團隊成員實際作為和方案計畫的差異
2. 評估回饋：確認團隊的服務和規定，是否正確的解決優先性需求

※衝突管理

一、衝突

- (一)、雙趨衝突：兩個都想要，但只能選一個。翻譯：魚與熊掌不能兼得
- (二)、雙避衝突：兩種都不想要，但還是得選一個。翻譯：左右為難、進退維谷
- (三)、趨避衝突：又稱正負衝突，想要滿足某種需求，但該東西又有副作用。翻譯：工作可以賺錢但會身心俱疲
- (四)、多重趨避衝突：兩種以上的目標，每個目標具備吸引力，但又有副作用產生排斥力，而產生的衝突。翻譯：當教授助理，可以獲得教授的人脈、協助，但可能會被教授當廉價勞工使用，幫教授做研究，寫論文

二、衝突類型

- (一)、關係衝突：人與人之間的衝突。通常有礙組織的運作。
- (二)、任務衝突：「目標及工作內容」相關的衝突，各自對工作目標有不同意見的衝突。像是上層重量不重質，基層重質不重量
- (三)、程序衝突：與「如何完成工作」有關的衝突，對於工作流程、作業程序上產生的衝突

三、解決衝突策略

- (一)、迴避：也就是冷處理，從衝突中退出，順其自然發生變化。翻譯：撒手不管放飛
- (二)、強制：也就是支配，犧牲某一邊，滿足另一邊的需求。
- (三)、忍讓：也就是遷就，委屈自己成就他人
- (四)、妥協：也就是折衷，兩邊都退一步，各自讓步
- (五)、合作：也就是協同，創造雙贏的解決方法，雙方都滿足自己的需求

肆之四、財務管理與契約

※社會服務財務管理與契約

一、社會服務財務管理

- (一)、財務管理：指的是發展預算、監督支出、資金調度移轉，使組織在有限資金下確保生存
- (二)、意涵

1. 規劃並預測財務需求：評估需求、預估支出
2. 募資和開發財源：募款、寫方案
3. 分配財源：依照財務有關的資訊去做決定
4. 紀錄財務和方案執行狀況：添購設備
5. 控制開銷：監督成本、支出控制、稽核查帳
6. 報告解釋財務運用：歲末報告、年報、成果報告

(三)、重要性：

1. 確保組織的經濟效益：健全的財務管理制度，可確保資金運用得到有效率。翻譯：不會亂花錢
2. 保障員工信譽和安全：健全的財務管理制度，可避免讓員工陷入舞弊貪汙的風險，降低員工違法的機會，確保員工信譽和安全。翻譯：避免員工亂搞或不小心出大事
3. 提升組織形象與責信：健全的財務管理制度，可讓組織財務透明化，作為外界檢視績效的證據，有助於提升組織形象，回應外部責信。翻譯：清廉好形象
4. 專注於實現組織目標：健全的財務管理制度，可讓組織專注於實踐組織的目標，避免花太

多時間在處理財務。翻譯：錢很重要不能亂搞，如果制度良好就可以花少許時間處理好，專注其他更重要的事情

5. 充權管理者和員工：財務管理和規畫執行密切相關，若讓管理者和員工處理財務管理事宜，而非剝奪給會計專業人員，可被充權的感受。不用充權我沒關係直接丟給會計處理就好

(四)、主要參與者：

1. 管理者：了解環境、服務對象、專業價值、服務輸送方式、財務預算的影響
2. 會計人員：確保遵守相關法規，管理會計系統和提供財務資訊，提供員工諮詢
3. 行政人員：操作會計系統、整理文件和紀錄，協助管理者和會計人員

二、社會服務契約管理機制

(一)、社會服務契約特性

1. 任務通常較為複雜且不確定性，難以訂定工作要求
2. 長期性的方案較難以確定和監督
3. 難以進行績效監督和績效測量

(二)、採購過程七階段(Lonsdale, 2012)

1. 確認需求
2. 制定規格、說明書
3. 市場查詢(投標者)
4. 管理競爭過程
5. 選擇供給者
6. 訂定正式的契約
7. 監測供給者的績效並加以改進

(三)、契約委外的管理機制

1. 激勵機制：給付方式綁定成果，「不同給付」的方式將會改變代理人的行為
2. 訊息機制：增加政府獲取透明化資訊的機制設計，避免委託人(政府)和代理人(組織)的訊息不對稱
3. 控制機制：科層體制所訂定的規定

※預算

一、意涵與功能

- (一)、意涵：預算是以金錢術語來描述說明組織未來一段時間的行動計劃，預算具備監督、控制組織運營的功能

(二)、功能

1. 規劃：讓管理者思考未來情境可能的變化，進而採取應變措施
2. 協調：不同組織、部門間，可藉由預算形成共同計劃，使管理者檢視彼此運作和利益上的關係
3. 溝通：透過預算，組織成員了解自身在完成年度預算中的被期待扮演的角色
4. 激勵：預算是影響和激勵管理者的有效設計，若讓員工參與預算制定，可發揮參與管理的功能
5. 管控：預算可讓管理者管理控制活動，藉由定期比較預算項目和實際結果的差異，可了解

哪些活動偏離原先規劃

6. 績效評估：藉由測量結果，來評估是否符合預算標的

二、類型

- (一)、逐項/單項預算(line-item budgeting)：主要目的為「財務控制」，又稱為歷史預算法，通常以當年的預算來規劃明年的預算，列出組織明年預計支出預算的項目和金額數字，此做法有循序漸進地特性，故又稱漸進式預算法。翻譯：打開今年預算表另存新檔，把年度數字改成明年，關掉檔案
- (二)、功能式/績效式預算(functional budgeting)：主要目的在於「管理」，同時考量方案的直接支出和間接支出，關注方案欲提供多少產出、中間輸出與品質輸出的預期成本，此方法易於了解一個方案的實際支出
 1. 直接支出：組織為了單一方案所產生的支出。例如：送餐服務方案、居家服務方案、交通車方案
 2. 間接支出：為了兩項以上方案所產生的支出。例如：辦公室租金、水電費
- (三)、方案預算(program budgeting)：主要目的在於「規劃」，源於方案規劃早期，除了納入功能預算的考量外，也必須關注產生的結果，需確定方案輸入和目標的完成，並計算每項成果的預期成本，將規劃和評估緊密相連。優點是有助認知組織目標，去除部門隔閡、處理長期計畫
- (四)、零基預算(zero-based budgeting)：每年從零開始，要為編列的預算說明理由，不管過往方案是否存在，每年都要重新檢視和說明，可藉由比較成本效益，選出合適的方案。優點是能夠精準預測活動、收支，缺點是曠日廢時超麻煩的

三、預算編列步驟

- (一)、設定目標：目標必須和組織相關，最好符合 SMART 原則，以利後續評估
- (二)、確定組織狀態：蒐集組織過去和現在的營運作況，以此為基礎
- (三)、探討替代方案：找尋新的可能替代方案，為組織找尋創新的可能
- (四)、決定優先次序：管理者就所發掘的創新替代方案，依照組織的目標和狀況，列出優先次序
- (五)、確定決策：這是最為艱難的步驟，在社福組織中，服務對象的福祉和組織運作效率是最重要的事情
- (六)、提供充分解釋和公共關係：當完成預算藍圖後，管理者會向利害關係人解釋預算為何如此規劃，以取得支持。良好的公共關係及向審核者做詳細的解釋，才能使預算通關

四、預算規劃模式

- (一)、漸進增加模式：當前預算制定，會受到過往的預算項目的影響
- (二)、政治模式：制定預算是一種協商的過程，是利害關係競爭者之間，不斷衝突和妥協的結果。
(究竟是協商還是分贓呢?)
- (三)、理性規劃模式：又稱為古典模式，預算制定的過程是理性且合乎邏輯的，基於需求、優先順序、計畫、目標來制定決策

肆之五、行銷管理與募款

※社會服務行銷管理

一、行銷意涵

(一)、定義：組織了解服務對象需求，並提供滿足其需求之服務，而行銷管理即是一種需求管理

(二)、行銷的目的

1. 來吸引並爭取資源
2. 將資源轉換成服務，追求理念
3. 將服務提供給不同族群

二、公關和行銷的關係

(一)、公共關係：簡稱公關，為組織形象的經營與塑造，對於爭取外界支持有著重大的影響

(二)、公關 VS. 行銷

1. 公關是一種溝通工具，而行銷包含了需求評估，服務的發展定價與輸送
2. 公關影響態度，行銷影響特定行為。翻譯：公關影響他人對組織的看法，行銷是要你買單
3. 公關不界定組織目標，行銷涉及界定目標、服務對象、服務

(三)、翻譯：簡單理解公關為塑造形象，行銷就是賣東西的行為，好形象比較好賣東西，東西賣得好形象也可能變好。

三、社會服務部門與商業部門之行銷差異

	社會服務行銷	商業行銷
關心面向	人、理想、價值、服務	金錢、商品、服務
交換面向	通常是無形產品	通常以金錢交換貨物或服務
目標面向	實現公益使命，超越財務上的考量	追求利益最大化，以財務考量為主
關聯性	社會服務的利益通常和服務對象或捐贈者無直接關聯	商業利益和顧客支付有直接的關聯
市場面向	被要求服務經濟無法負荷的市場	僅服務有利可圖的市場
典型顧客	捐贈者、志工、服務對象	潛在消費的顧客
資源	來自多元顧客，受社會審查程度較高，需建立良好的責任	來自消費的顧客，受社會審查度較低，需建立商譽或品牌價值
成效	難以標準化，品質難保證，不易被衡量	容易標準化，可從產品看出品質，容易被衡量

四、社會服務行銷策略與步驟

(一)、確定組織使命、目的與目標

1. 使命為機構存在的理由

2. 目的為說明組織成員行動所要達成的結果

3. 目標是將目的轉換成可測量觀察的實體

(二)、SWOT 分析內外部的優劣勢

(三)、分析市場機會並設定行銷的目標：分析市場並找出目標市場，去設定行銷的目標

(四)、市場定位和行銷組合：組織在市場尋求一個獨特的地位，以便確定機會並發展行動，讓市場了解到組織的獨特性。而行銷組合可以運用在目標市場，完成行銷的任務，可分為無差異行銷、差異行銷、集中行銷。

1. Doherty&Horne(2002)的 5Ps 模式

(1). 套裝產品：主要服務和周邊服務的套裝產品

(2). 促銷推廣：通常促銷推廣的是組織的形象，告知受眾並說服受眾使用服務

(3). 通路地點：服務輸送的位置或能見度、可近性

(4). 價格：提供服務需要考量成本

(5). 人群：最重要的因素，主要參與者即為利害關係人

2. 7P 模式：生產者(行銷者的定位)、消費者(組織設定的目標)、產品、價格、促銷、通路、調查(了解計畫好壞並收集受眾的反應)

3. ABCDE 行銷法：任何地方、強調品牌、促進溝通、探索市場、強化體驗

4. 四 P 與四 C，4P 是生產者觀點，4C 是消費者觀點

生產者觀點	消費者觀點
Product 產品	Consumer 顧客
Price 價格	Cost 成本
Place 通路	Convenience 便利性
Promotion 促銷	Communication 溝通

※非營利組織

一、定義

(一)、宗旨為服務社會大眾

(二)、不以營利為目的，但不代表免費提供服務或產品，而是不以賺錢為目標，且不分配盈餘

(三)、具備合法免稅的地位，亦可以提供捐助者免稅的合法地位。翻譯：有錢人成立基金會來合法節稅

(四)、市場失靈常被用來解釋非營利組織存在的原因

二、分類

(一)、分成社團法人或財團法人

	社團法人	財團法人
成立基	以人為成立基礎，有社員	以財產為成立基礎，無社員

礎		
設立方式	兩個以上自然人或法人的共同發起	一個自然人或法人或依遺囑捐贈一筆財產方可成立
種類與性質	公益性質，由主管機關許可，法院登記	
內部組織	會員(社員)大會為最高決策機關，理事長為間接選舉後的最高領導人	董事會為最高決策單位
共同事由	1. 業務推動，若有違反設立許可條件者，法院得因利益關係人之請求而宣告解散法人 2. 在對外籌募組織營運經費時，需受公益勸募條例的規範	

肆之六、資訊管理

※社會服務資訊管理

一、定義與重要性

(一)、定義：及時獲得資訊以利參考，並據此做出決策，促進組織效率和達成目標

(二)、重要性：在資訊化時代，資訊對社會服務影響重大。

1. 組織層面上，組織依賴及時且充分的資訊來做出決策，且有助於組織配置資源和員工發展
2. 績效和責任很重要，需要足夠的資訊作為後盾，以利外界監督和檢視，甚至有時是風險管理。翻譯：保存資料證明組織有在做事，避免被炎上
3. 服務對象層次，強調資源整合、專業團隊的個案管理，依靠資訊系統來交換訊息，提供整合性的服務。翻譯：服務紀錄上系統，工作者們可以看內容交流資訊提供服務

二、社會資訊系統

(一)、內涵：資訊系統是指用來蒐集、組織和提供資料給組織員工使用的系統，資訊系統有五項要素，輸入、處理、儲存、控制、輸出。

(二)、社會資訊系統內容

1. 社區資訊：服務對象族群或社區的相關資訊
 - (1). 族群基本資料：年紀、身分、性別
 - (2). 社會經濟特色：家庭結構、社區歷史人文
 - (3). 社會問題與需求：社區居民參與、社區意識、環境問題
 - (4). 社區資源：人力、物力、財力、
2. 組織資訊
 - (1). 組織願景、使命、宗旨、任務
 - (2). 組織策略與方案
 - (3). 組織內各部門運作
 - (4). 人力資源：員工能力、員工狀態
 - (5). 財務資源：收入、支出、成本

(6). 技術資源：設備

3. 服務資訊：服務對象的人數、人次、組織內各部門提供的服務

4. 服務對象資訊：問題、需求、接受服務的內涵、個人及家庭資訊

(三)、社會資訊系統內容的特性

1. 適時性：最新的，好的決策須建立在即時資訊，老舊資訊可能導致錯誤決策

2. 準確性：正確的，好的決策須建立在正確的資訊，錯誤資訊可能導致錯誤決策

3. 簡潔性：精簡扼要的，雜訊會導致誤判，因此資訊儘量選擇重要且必須的

4. 可用性：可近的，需能夠篩選出最相關的資訊，讓管理者可以簡單運用

5. 完整性：安全的，有時沒有資訊比片段資訊來得安全，片段資訊可能導致管理者誤判，資訊也需安全保存，降低毀損風險

三、管理資訊系統的意涵與類型

(一)、意涵：管理資訊系統(management information system, MIS)是指提供管理者資訊，以利管理者做出決策的資訊系統。

(二)、三個次系統

1. 人力資源資訊系統(HRIS)：目的在蒐集、儲存、分析與人力資源有關的資料

2. 績效導向系統(PDS)：著重在組織運作的資料，包含方案及服務的資料

3. 行銷募款系統(MFRS)：著重在蒐集有利於行銷、募款的相關資料

肆之七、創新與變革管理

※組織變革與創新

一、組織變革

(一)、定義：組織從現在狀態，轉變成為所期待的未來狀態，增進效能的過程，稱之為組織變革

(二)、目的：改良或創新使用資源的方法與能力，增進組織創造價值的能力，改善績效

(三)、驅力

1. 外部驅力：社會環境、政策、經濟、利害關係人的轉變

2. 內部驅力：組織經營策略、員工的態度、專業技術

二、組織變革模式

(一)、解凍：引發變革的動機，排除員工對變革的抗拒心理。抗拒變革主因如下

1. 不確定性：不確定自己能力是否符合新工作的要求

2. 自身利益受到威脅：怕失去地位或者工作

3. 認知的差異：個體認為變革不符合組織的宗旨及最佳利益

4. 擔心違反專業倫理：變革可能會侵犯服務對象的權利或專業倫理

(二)、改變：以新的資訊來發展新回應，並逐步脫離現狀

(三)、再結凍：穩住戰果和統整變革

三、抗拒因素與因應技巧

(一)、抗拒因素

1. 不確定性：不確定自身能力是否符合新工作的要求

2. 自身利益遭受威脅：失去工作、地位、金錢、權力

3. 認知不同：自身認為變革和組織的目標與最佳利益不符

4. 擔心違反倫理：侵犯服務對象的權益或專業倫理

(二)、因應技巧

1. 教育與溝通：了解員工害怕的原因，並提供資訊來消除不安全感。翻譯：害怕來自未知，說明清楚就好
2. 員工參與：讓員工參與規劃與決策，發表意見並增進員工對變革的承諾。翻譯：我也是變革同路人
3. 協商支持：管理者需使用協商談判的方式，向抗拒者提供誘因而來換取合作，或支持來降低員工恐懼。翻譯：利益交換或支持克服恐懼
4. 同儕壓力或強制：用和抗拒者關係較好的同儕去說服抗拒者，甚至使用權力來逼迫就範。翻譯：朋友說服或主管施壓

四、創新類型

(一)、漸進式與激進式創新：差異在於速度與範圍

1. 漸進式創新：在既有技術、事物上，依循既定方向逐步改進
2. 激進式創新：又稱為不連續創新、突破性創新，採用和原有技術完全不相干的新技術，會對既有技術或事物造成破壞性的影響

(二)、技術性與管理性創新：差異在於性質上

1. 技術性創新：分為產品創新和製程創新。翻譯：改進製作產品的技術或流程
 - (1). 產品創新：改變一項產品或服務的外觀、功效、特性
 - (2). 製程創新：改變產品的製造、輸送過程。(你懂製程嗎?不是，我胡瓜)
2. 管理性創新：改變管理過程，從產品服務的設計、生產建造、輸送的過程。翻譯：改進研發並產品的整個過程

五、創新程序

- (一)、開發階段：創意發想的評估、修正、改善活動。此階段可將不具備潛能的產品服務，轉變成為高潛力的產品服務
- (二)、應用階段：選取所開發出來的創意發想並應用到產品服務上。此階段將創意轉換成產品服務
- (三)、上市階段：組織將新產品服務引進市場。此階段關鍵在於顧客、服務使用者是否買單
- (四)、成長階段：產品服務進入高速成長，需求大於供給，組織要妥善處理供需問題，維持成長軌跡
- (五)、成熟階段：產業中多數組織都學會並採納此創新，此階段創新產品服務無法提供競爭優勢
- (六)、衰退階段：需求下降，出現新的替代性產品服務，此階段組織無法從創新取得競爭優勢，需再次創新

六、創新的啟發

(一)、組織可透過下列方式來達到創新的啟發

1. 組織結構：採取具彈性的有機型結構
2. 組織文化：創新不守舊的文化氛圍
3. 人力資源管理：招募具創意的人才、提升員工素質、提供敢冒險創新的員工適度的保障(也就是不解決提出問題的人)