

等 別：高等考試
類 科：社會工作師
科 目：社會工作管理
考試時間：2 小時

座號：_____

※注意：禁止使用電子計算器。

甲、申論題部分：(50 分)

- (一)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在申論試卷上，於本試題上作答者，不予計分。
(二)請以黑色鋼筆或原子筆在申論試卷上作答。

一、從衝突管理的觀點來說，請問如下的案例中有那些衝突點或面向？以及要把握那些原則來處理這些衝突面向的問題？(25 分)

【案例】

某基金會主管發現，社區中十分欠缺輕度失智症老人的日間照護服務，許多社區裡的家庭也反映，需要日間照護服務，不是全日式的機構安養。然而，在擬議期間發現，若要提供具備基本品質的輕度失智症老人日間照護服務(如：接送、活動、空間安排、餐食、專業人力…等)，政府的補助費用不足，必須依靠募款。此時，工作團隊的另一名主管和部分董事就提出「為什麼要做日間照護」的質疑。他們認為，做全日式的機構安養既能夠賺錢、也照樣可以提供服務，同時又可以使組織財務平衡，不必費力募款。但提議日間照護服務的這名主管和其他的董事會成員則認為，積極募款來提供政府沒做且社區有需要的服務是機構的責任。

二、某民間社會福利機構擬擴展服務領域，跨入相近但有一點相關或不相關的社會福利領域提供服務(如：原為老人身障機構，但要擴展到寄養、早療、兒少安置、高風險家庭或任何福利服務領域均可)。該機構主管要求你提供市場分析和建議，若從策略性規劃的取向來看，你會提出那些分析架構？分析的內容為何？(25 分)

乙、測驗題部分：(50 分)

代號：3110

- (一)本測驗試題為單一選擇題，請選出一個正確或最適當的答案，複選作答者，該題不予計分。
(二)共 40 題，每題 1.25 分，須用 2B 鉛筆在試卡上依題號清楚劃記，於本試題或申論試卷上作答者，不予計分。

- 被推崇為「行政管理之父」，核心主張是控制幅度明確，指揮權統一，每個工作者只有一個老闆的學者是：
(A)韋伯 (Max Weber) (B)費堯 (Henri Fayol)
(C)泰勒 (Frederick Winslow Taylor) (D)麥格雷特 (Douglas McGregor)
- 目標管理 (MBO) 為管理學大師彼得杜拉克 (Peter F. Drucker) 所倡導的管理方法，係指管理者以工作「目標」來管理部屬，其對於促進員工生產力及導引個人的工作朝向組織目標有很多幫助。目標管理係奠基於完善的人力資源管理四項要素，下列敘述何者錯誤？
(A)目標的設定，係由高層管理者設定後再指派
(B)目標明確化，轉化成可以衡量評估的有形指標
(C)目標有一個明確的完成期間
(D)目標管理設有回饋機制，讓員工能隨時且持續的了解目標的達成程度
- 「最佳價值」主張藉由持續性的改善，使經濟 (economy)、效率 (efficiency) 與效能 (effectiveness) 等功能真正發揮。為了確保這樣的改善，必須透過不同項目來檢查他們的功能。這些檢查項目的字首均為 C，不包括下列那一項敘述？
(A)質疑 (challenge) 為什麼、如何及為誰而提供服務
(B)比較 (compare) 不同機構之間的績效
(C)就教 (consult) 於服務的使用者及地方社區
(D)儘可能溝通 (communication)

- 4 對方案規劃而言，有兩類型的評估：形成性評估（formative evaluation）與總結性評估（summative evaluation）。下列敘述那一項不符合形成性評估的特性？
(A)在方案實際運作期間進行
(B)焦點在於過程目標
(C)回答關於方案在績效方面的問題
(D)確認服務是否提供給方案設計中所設定的服務對象
- 5 司徒達賢撰寫《非營利組織的經營管理》，對於非營利組織的走向與發展提出概念性架構，稱之為「CORPS」，提供了一套簡易的管理邏輯思考。其中，社會工作管理者是組織決策的核心，其位置在 CORPS 中扮演那一項元素的角色？
(A)組合人力資源（Participants）
(B)找尋物力資源（Resources）
(C)執行有組織的活動（Operations）
(D)服務社會中的某些人（Clients）
- 6 在所有需求評量方法當中，社會或社區調查可說是最強而有力的需求評量方法，能直接對社區蒐集資料，也能取得消費者或潛在消費者心態方面的資訊。請問：這種社會調查是屬於下列那一種需求類型的評量？
(A)規範性需求
(B)感受性需求
(C)表達性需求
(D)相對性需求
- 7 「人群服務的專家們發現自己身處的時代，可以明顯辨別某一個案派給社會工作者的預期結果，可以追蹤每一個案投入資源與努力的軌跡，並可以判斷是否達到預期的目標。又可以藉由許多個案所蒐集的資料，發展出一套如何實際並有效率的幫助那些需要協助的人。」這說明了下列那一方面管理的重要性？
(A)總務管理
(B)資訊管理
(C)資源管理
(D)服務管理
- 8 根據 Martin（1993）相關著作，全面品質管理（total quality management, TQM）的哲學原理係有別於傳統美國式管理之哲學原理。下列那一項敘述屬於全面品質管理之哲學原理？
(A)組織有多重的競爭目標
(B)組織的財務主導組織
(C)消費者決定何謂品質
(D)鼓勵承約者以價格相互競爭
- 9 所謂的 PDCA 循環（計畫→行動→查核→處置，plan→do→check→action）的管理模式，其中「計畫」的重點是策略的陳述、「行動」是策略的執行、「查核」代表評估與管制、「處置」是整體策略的完成。此循環說明了下列那一項管理的重要性？
(A)績效管理
(B)事務管理
(C)供應鏈管理
(D)品質管理
- 10 社會服務方案的「運作過程」（throughputs），指的是執行方案所需的各樣程序，包括了處遇、復健、支持性的活動方法等，如諮商輔導、就業訓練、提供日托、收容安置照顧、食物分送等，為了達成某種程度的一致性，我們必須確認並界定「運作過程」的構成要素。所謂的「運作過程」要素不包括下列那一項敘述？
(A)服務之定義（service definition）
(B)服務的工作項目（service tasks）
(C)處置方法（method of intervention）
(D)處置效果（intervention effect）
- 11 在臺灣，社會工作者實施社會工作服務時，面臨各種不同的評估，下列有關評估的敘述何者正確？
(A)主觀的自我評估並不是社會工作執行各種服務方案後的必要工作
(B)量化的績效評估通常可以完整地評量社會工作者的服務績效
(C)行政評估對社會工作者而言，是一種非專業性的評估
(D)社會工作者的反省力高，主觀的自我評估就能完全改善現有困境，並不需要督導的評論與指正
- 12 激勵是一個複雜的心理過程，也是行動的誘因，可導致行為的激發、方向和持續。在當代的激勵理論中，Clayton Alderfer 根據實證研究結果，提出人類有三種核心的需求，稱為 ERG 理論，此三種核心的需求不包括下列那一項？
(A)生存需求
(B)公平需求
(C)成長需求
(D)關係需求
- 13 為有效管理勸募行為，妥善運用社會資源，以促進社會公益，保障捐款人權益，政府制定「公益勸募條例」，該法第 5 條規定，勸募團體不包括：
(A)公立學校
(B)行政法人
(C)電視台
(D)公益性社團法人
- 14 隨著臺灣社會環境愈趨複雜，社會工作者所服務的個案、家庭或社區所面臨的問題或需求，會受到所處環境的影響而有所改變，因此社會工作組織的經營必須隨著服務對象的問題或需求進行變革，下列有關組織變革（organizational change）的敘述，那一項是社會工作者反對組織變革的理由？
(A)組織變革通常從現在的狀態朝向社會工作者所期望的未來而轉變
(B)組織變革是一個過程，變革的速度通常太慢以致成功機會太低
(C)社會工作者抗拒組織變革的主要原因是「擔心變革會違反專業倫理」
(D)在組織變革的過程中，支持與抗拒是難免的，抗拒力量通常會贏過驅動力量
- 15 依公益勸募條例第 17 條規定，勸募團體辦理勸募活動之必要支出，得於下列範圍內，由勸募活動所得支應，下列敘述何者錯誤？
(A)所得在新臺幣一千萬元以下者，為百分之十五
(B)所得超過新臺幣一千萬元未逾新臺幣一億元者，為新臺幣一百五十萬元加超過新臺幣一千萬元部分之百分之八
(C)所得超過新臺幣一億元者，為新臺幣八百七十萬元加超過新臺幣一億元部分之百分之一
(D)所得超過新臺幣三億元者，為超過新臺幣一億元部分之百分之一

- 16 人力派遣又稱為派遣勞動，這是最近在歐美日本興起的人力運用方式，在臺灣似乎也已逐漸成為一種普及的勞動方式。下列有關人力派遣的敘述何者錯誤？
(A)人力派遣的關係比傳統的僱用要複雜
(B)在派遣機構、用人單位與派遣勞工的三角關係中，派遣機構與派遣勞工之間為一種「商務契約關係」，彼此約定勞務的提供與購買
(C)「三方關係」與「多元效忠」是人力派遣中的常見現象
(D)派遣機構僱用勞工的目的是要安排他們到用人單位提供勞務
- 17 下列何者不是「平衡計分卡（balance scorecard, BSC）」的構面？
(A)內部作業流程 (B)財務表現 (C)行動方案 (D)員工學習與成長
- 18 提供良好的服務方案以滿足服務對象的需求或解決他們所面對的問題，是社會工作者重要的任務與工作。下列有關服務方案的設計理念敘述何者正確？
(A)以成效為導向的方案規劃過程中，方案設計並不重視審慎分析和關注細節，也沒有一套必須遵守的正式流程
(B)以成效為導向的方案設計並不是一個了不起的工作，而是「聘用幾個個案工作人員，分派服務對象給他們，並指示這些個案工作人員提供個案服務」而已
(C)以成效為導向的方案規劃過程中，對各種結果的說明，我們可以視為「終結狀態」（ends）的陳述或對方案之期待，這種「終結狀態」（ends）的陳述，我們稱為「過程目標」
(D)以成效為導向的方案規劃過程中，服務方案設計應被視為一種形成假設的活動，我們可以把方案假設想成一連串的「若…則」（if-then）的命題陳述
- 19 依人民團體法第 17 條規定，設有常務理事的人民團體，理事長是如何產生的？
(A)會員選舉 (B)由理事就常務理事中選舉
(C)理事互選 (D)會員代表選舉
- 20 新管理主義興起後，管理主義取代專業主義成為社會工作領域與社會服務組織矚目的焦點。晚近有一些被視為遠離科學管理與人群關係模式革命的管理新思維出現，其中一種「指在組織中建構一個知識系統，讓組織中的資訊與知識可以透過獲取、創造、分享、整合、記錄、存取與更新等過程，來達到不斷創新與累積，以建構組織的智慧資本，這將有助於機構在面對外在環境的快速變遷時，能夠依據這些智慧資本做出正確決策。」這種管理新思維稱之為：
(A)時間管理 (B)資源管理 (C)品質管理 (D)知識管理
- 21 管理者蒐集、檢視及解析特定職務的主要工作活動（如：性質、職掌與權責等），以及從事這些活動的「人員」必備條件（如：知識、技巧、能力、資歷與態度等），並加以識別、記載、描述與分析的過程，又稱「職能分析」。職能分析不包括下列那一個部分？
(A)有關「資料」的部分 (B)有關「人」的部分
(C)有關「管理」的部分 (D)有關「事」的部分
- 22 依我國志願服務法第 3 條指出，民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。依據內政部社會司（2005）的解釋，下列那一類人的服務工作不屬於志願服務法的討論範疇？
(A)義勇交通警察 (B)衛生福利部老人之家志願服務隊的志工
(C)醫院志工隊之志工 (D)社會局志工團之志工
- 23 人力資源部門在提供服務時，主要發揮的功能中被稱為功能性的控制（functional control）的是那一種？
(A)直線功能（line function） (B)幕僚功能（staff function）
(C)協調功能（coordinative function） (D)服務功能（service function）
- 24 當一個組織有管理職位出缺時，組織通常透過內部晉升或外部聘用兩種管道來解決，下列敘述何者是內部晉升管道的優點？
(A)可以節省薪水 (B)可以提升士氣與激勵員工
(C)可塑性高 (D)可以引進新的知識與技巧
- 25 對新進員工提供基本的背景資訊，使他們能順利完成工作，是幫助員工社會化過程的一部分，讓員工能培養組織或其工作部門所期待的工作態度、標準、價值觀跟行為模式。這樣的人力管理活動稱為：
(A)訓練（training） (B)教育（education）
(C)員工發展（development） (D)員工引導（orientation）
- 26 科層管理是社會學家韋伯（Max Weber）所提倡的，基於理性決策的分析觀點，韋伯認為科層管理是一種理想的組織型式。有關科層管理的敘述，下列何者錯誤？
(A)科層管理具有彈性與創造力，容易因應多變的社會與個人環境
(B)科層管理有明確的職權準則
(C)科層管理易使社會工作陷入科層/專業主義的窠臼
(D)科層組織依才能決定升遷和報酬

- 27 非營利組織的財務管理計畫可分為下列四種子計畫，何者涵蓋的時間最長？
(A)外部融資需求計畫 (B)資本預算計畫 (C)營運資金管理 (D)現金預算計畫
- 28 八〇年代以來，隨著資訊化的潮流傳播全球，顧客的個別化，消費的多元化等趨勢顯得日益重要，一個組織必須適應不斷變化的消費者需要，在市場上爭取消費者的信任與認同，組織才有生存與發展的機會，社會服務機構亦復如是。彼得·聖吉（P.M. Senge）看到這種趨勢的來臨，因此在其所著的《第五項修鍊》一書中指出，組織唯一能夠維持長久的競爭優勢，是來自比競爭對手學得更快、更好的能力。在其書中，他提出了一種組織型態，人們可以從他的工作中獲得生命意義、實現共同願景和獲取競爭優勢的關鍵，請問下列何者正是他所說的組織型態？
(A)科層組織 (B)扁平化組織 (C)學習型組織 (D)網絡型組織
- 29 非營利組織的會計循環分成六個步驟，下列何者是最後一個步驟？
(A)分錄 (B)過帳 (C)結帳 (D)編製報表
- 30 晚近歐美國家政府的公共部門引進「新管理主義」，在政府的各層級部門力行經濟、效率與效能之 3Es。在新管理主義的發展趨勢下，3Es 也就成為組織管理所追求的目標。其中 3Es 中，係指讓組織能符合人們的要求，並讓一個方案或活動達成其所定的目的或所欲的目標，是指：
(A) economy（經濟） (B) efficiency（效率）
(C) effectiveness（效能） (D) enable（使能）
- 31 在方案規劃的排程中常使用到「甘特圖」，甘特圖最大的限制是：
(A)不適用於需有大量作業的複雜專案 (B)不適合高階主管進行協調
(C)不容易配合財務管理 (D)不容易改變排程
- 32 開源與節流是社會福利機構及基金會增加收入、永續發展的不二法門，開源主要靠多接方案和多募款，而節流則必須靠控制成本。有關成本的概念中，「選擇另一個方案所需放棄的利得。」稱為：
(A)沉沒成本 (B)平均成本 (C)機會成本 (D)邊際成本
- 33 員工的培訓方案活動需要花費許多時間與成本，因此受完訓之後對於此方案的訓練效能如何，主辦單位會加以評估。在訓練完之後，主辦單位會發給學員一份問卷詢問學員對此次訓練的課程內容、上課安排時間、教學方式及表達技巧、授課教材、教學設備及行政等方面的感覺與滿意程度，這種評估是做到下列那一種層次的評估準則？
(A)學習層次 (B)反應層次 (C)績效層次 (D)行為層次
- 34 方案管理者（專案經理）的主要責任不包括：
(A)對目前組織的責任 (B)對方案（專案）與客戶（案主）的責任
(C)對董事會（理事會）的責任 (D)對方案（專案）團隊成員的責任
- 35 管理者在各方的多重目標、多重限制條件下，運用各方資源與資訊，為需要合作的各方解決問題，必提出各方可接受的方案，使各方依此方案採取行動，並獲致多贏的結果。這段敘述的重點是說明那一項管理工作？
(A)溝通 (B)協調 (C)共識 (D)整合
- 36 這些年來，臺灣一些社會服務機構引進平衡計分卡（balance scorecard, BSC），作為組織績效管理的策略。下列有關各機構運用平衡計分卡的敘述何者錯誤？
(A)社會服務之績效關鍵指標（key performance indicators, KPI）的設立不易，核心指標很難確定
(B)運用平衡計分卡並不需要大量的數據支撐，很適合小型的非營利機構的操作
(C)社會服務的成本很難精確估算
(D)社會服務成本不像企業成本，不易對應到社會服務的效益分析
- 37 麥卡錫（Jerome McCarthy, 1960）曾在其所出版之《基礎市場行銷：管理方法》一書中，率先提出行銷組合的 4P 因素，下列那一個名詞是屬於麥卡錫所提之行銷組合的 4P 因素之一：
(A) promotion（推廣） (B) producing（生產）
(C) purchasing（消費） (D) probing（調查）
- 38 在工作團隊裡幫助他人，自願去做較多工作執行超過基本角色要求，這在組織研究中稱為：
(A)聯繫者 (B)組織公民行為 (C)組織管理行為 (D)組織正向行為
- 39 新公共管理的概念已經在全球累積一定的效應，對政府組織及社會服務機構都產生了一連串的影響，下列那一項敘述錯誤？
(A)政府將服務訂契約委外提供，自己成為服務的購買者，然服務的控制權仍在其手上
(B)社會服務提供者之間的競爭，會帶來更節省、更有效率及更有效果的服務
(C)政府組織及社會服務機構的管理者必須更注意服務使用者的意見回饋，並儘可能讓使用者了解他們所使用的服務
(D)新公共管理賦予專業人員更多權力，並且堅持專業人員應有一定的「管理權」，如此組織才能提供更更有品質的專業服務
- 40 一個組織做決策的方式依人數多寡可分為個人決策與團體決策。下列那一項敘述是個人決策的缺點？
(A)責任模糊 (B)少數壟斷 (C)正當性低 (D)費時又缺乏效率