

# 社會工作管理講義

## 第一回

413300-1



社團  
法人  
考

考  
友  
社

出版  
發行

# 社會工作管理講義 第一回 目錄

第一講 緒論·····	1
命題重點·····	1
重點整理·····	3
一、管理的基本概念·····	3
二、社會工作與管理·····	9
三、行為科學與管理·····	26
四、現代管理系統的十大要件·····	28
精選試題·····	30

# 第一講 緒論

## 命題重點

### 一、管理的基本概念

- (一)管理的意涵
- (二)管理的原則
- (三)管理的目標
- (四)管理的範疇
- (五)管理的職能
- (六)管理者的才能

### 二、社會工作與管理

- (一)社會工作管理的意涵
- (二)公部門（行政）與私部門（管理）的差異
- (三)社會工作管理的內涵
- (四)社會工作管理與企業或政府部門管理的異同
- (五)社會工作管理的特性
- (六)社會工作管理的基本原則
- (七)社會工作管理的必要性
- (八)社會工作管理應有的認識
- (九)社會工作管理者與工作者的角色與職責

### 三、行為科學與管理

- (一)行為科學的意義
- (二)行為科學在管理上的應用（或價值）
- (三)行為科學對管理方法的影響

### 四、現代管理系統的十大要件

- (一)人力資源
- (二)財力資源
- (三)機械資源

413300-1

- (四) 技藝資源
- (五) 物力資源
- (六) 市場資源
- (七) 風紀資源
- (八) 訊息資源
- (九) 環境資源
- (十) 管理哲學

## 重點整理

### 一、管理的基本概念

- (一)管理的意涵：管理（management）乃是為了達成某些共同任務或機構的服務目標所採行的決策、協調、資源運用等各種方法或活動。管理者運用五大營運機能—策劃、執行、財務、人事及研發（含工作績效評核），以及五大管理機能—計畫、組織、用人、指導及控制，以達成管理的目的。
- (二)管理的原則：費堯（Henry Fayol）歸納出十四項管理的原則：
1. 分工（division of labor）：基於效率的考量，勞動的分工或專門化是必要的；分工可以「專門化」，專門化可以因「熟能生巧」，而提高工作效率。
  2. 權責對等（authority and responsibility）：職權和職責是相關的，即有了職責目標之後，必須有對等之職權；反之，有了職權，必須負有達成某特定目標的職責。權責應對等，否則便難以達到目標。
  3. 紀律（discipline）：紀律為一種對組織內各種協議的尊重，它是一切事業的基礎，對不遵守紀律之員工應予懲戒。若一個組織缺乏紀律，對組織目標的達成將造成相當負面的影響。紀律有無作用，端視領導人對其運用而定。
  4. 指揮權統一（unity of command）：即為期待員工表現適當的行為，每位受雇者應僅受命於一位上級主管的命令。
  5. 指導權統一（unity of direction）：即每個具有相同目標的活動團體，皆應由一位主管人員負責，以協調有關作業，朝向同一方向而努力。
  6. 個人利益小於團體利益（subordination of individual interests to the common good）：即不可為私利而犧牲公益，身為管理者應以身作則，指導員工遵行。
  7. 員工薪酬（remuneration of personnel）：薪酬和給付的方法應公平，且能夠讓勞僱雙方皆儘可能獲得最大的滿足。
  8. 集權化（centralization）：即組織「決策權」之集中或分散的程度，

應視組織大小、組織層級數、員工的工作性質、而做適度的「調整」，以期組織能達到最佳整體產出的程度。

9. 階層鏈鎖 (scalar chain)：即任何一個組織體，皆須具備一種由最高到最低階層的鏈鎖關係，這種鏈鎖應是明確的，以利於命令的下達及意見的溝通，故亦稱為「骨幹」原則 (skeleton principle)。「階層鏈鎖」原則除了指明上下垂直之「骨幹」現象外，尚指出水平單位間之協調現象的「跳板」原則 (gangplank)，以利快速溝通，並提高工作效率。
  10. 秩序 (order)：即一個組織體內的任何事物及人員，皆有其應有之位置，不可混淆。換言之，即遵守「事 (人) 有所屬、各司其職」的格言。
  11. 公正 (equity)：所謂的「公正」即是「合情」加上「合理」。所謂「合情」 (friendliness) 是主觀情緒有利的認定；所謂「合理」 (justice) 是客觀理智的推理認定。凡是合情又合理的事件，就是管理者採取行動的場合。
  12. 人事的穩定 (stability of staff)：不必要的人員更換是拙劣管理的因果，Foyal即指出，人事變動的頻繁是危險且須負出代價的。
  13. 創新 (initiativeness)：創新被視為是一種方案的構思和執行，因為它是一個有才智的人最渴望經歷的滿足之一。Foyal訓勉經理們要「犧牲個人的虛榮」，以便讓部屬們有「創新」的機會。
  14. 團體精神 (esprit de corps)：這即是「團結就是力量」的原則，以及指揮權統一的原則的延伸，它強調團隊工作的需要和達成團隊精神之溝通的重要性。
- (二) 管理的目標：
1. 對工作獲得成果：社會福利機構的任務與目標，須透過行政管理來達成，不論是任務的完成或目標的達致，都須獲得成果。如任務未能遂行或目標未能達成，無論其原因是行政行為不當、行政程序不合或人事、財務、事務管理未能配合、組織不健全等因素，均屬行政管理上的缺失，亦即行政管理未能達到其目的。
  2. 對工作具有效率：各機構的任務與目標，不但要獲得成果，而且在執行任務或達成目標的過程中，更須具有高度的效率。如行政行為有效

## 精選試題

### 一、何謂管理？請說明管理的意義、目標及範疇為何？

答：有關管理的意義、目標及範疇，分述如下：

(一)管理 (management) 的意義：乃是為了達成某些共同任務或機構的服務目標所採行的決策、協調、資源運用等各種方法或活動。管理者運用五大營運機能—策劃、執行、財務、人事及研發（含工作績效評核），以及五大管理機能—計畫、組織、用人、指導及控制，以達成管理的目的。

(二)管理的目標：

- 1 對工作獲得成果：社會福利機構的任務與目標，須透過行政管理來達成，不論是任務的完成或目標的達致，都須獲得成果。如任務未能遂行或目標未能達成，無論其原因是行政行為不當、行政程序不合或人事、財務、事務管理未能配合、組織不健全等因素，均屬行政管理上的缺失，亦即行政管理未能達到其目的。
- 2 對工作具有效率：各機構的任務與目標，不但要獲得成果，而且在執行任務或達成目標的過程中，更須具有高度的效率。如行政行為有效、行政程序簡明、組織健全、人力獲得充分的運用、經費及財物做到最有效的分配，期以最少的人力、經費、時間、物料，產生最多的工作數量、最好的工作素質及最大的工作績效。
- 3 對員工能給予滿足：各機構員工固須為機構之任務及目標之達成奉獻心力，但員工亦有其個人的需求與願望，包括物質生活及精神生活等層面。員工在工作行為上的另一目的，則是希望能因此滿足自己的需求及實現自己的願望，也只有需求與願望能獲得適度滿足與實現的員工，始能對機構提供更多的奉獻。因此管理的另一目標即是對員工合理的需求給予較多的滿足，對員工合理的願望協助其實現。
- 4 對措施須保持彈性：行政管理必須適應機關內外的環境，而環境是多變的，環境的變更不但會對行政管理措施發生影響，而且各項行政管理措施亦須作適度的調整，期使行政管理措施與變更的環境能保持動態的平衡。

(二)管理的範疇主要應包括以下七個層面：

- 1 規劃：任何行政管理計畫，須先有周密的規劃以確保工作的完成。
- 2 組織：將應行處理的各種活動予以歸納，凡相同的歸納組合成一個職位，相近的職位歸納成一個單位，相近的單位再歸納成一個部門……，如此，即可構成一個完整的組織。
- 3 人事：包括人員的遴選、派用、訓練、考核、薪給等人事工作。
- 4 指揮：包括權責的分配、指揮系統的建立及一切命令與服從關係的確立。
- 5 協調：包括機構內上下層次及同層次各單位間之工作聯繫與溝通協調活動。
- 6 報告：包括工作成果的記錄、分析、研究、審查、評估與報告等活動。
- 7 預算：包括預算的編製、會計、審計等活動。

二、請比較公部門（行政）與私部門（管理）在管理意涵上的差異。

答：有關公部門（行政）與私部門（管理）在管理意涵上的差異，析言如下：

- (一)驅使動力：公部門為政府；私部門為市場。
- (二)環境因素：公部門為政治；私部門為市場一動態且不斷地改變。
- (三)成就的標準：公部門是基於政治家所設定的目標，且有時是難以達成的；私部門是基於經濟的成就。
- (四)成功的要件：公部門經常比較模糊且傾向調和各種利益；私部門則以顧客的滿意、盈餘、資本投資方案為目標。
- (五)管理的功能：公部門屬於技術的、政治的，且係執行政治層次所定的政策；私部門屬於理性的、技術的，且係經濟指令驅使的管理。
- (六)目標說明：公部門較複雜、界定較含糊，且經常有衝突；私部門的目標較易於界定。
- (七)策略：公部門的策略是由政治家所界定的，但由主管執行之，其技術通常必須是政治基於理性；私部門則較著重規劃和理性的策略。
- (八)組織結構：公部門較複雜、多職能，且與其他公部門組織互有關聯；私部門的結構較為一致、單純。
- (九)責信對象：公部門是以社會大眾（納稅人）為對象，由人民來檢視公部門的績效；私部門則是對合夥人的法定責任，並包括對員工、供給者及