

社會工作管理的要素

作者 王明鳳

學習目標

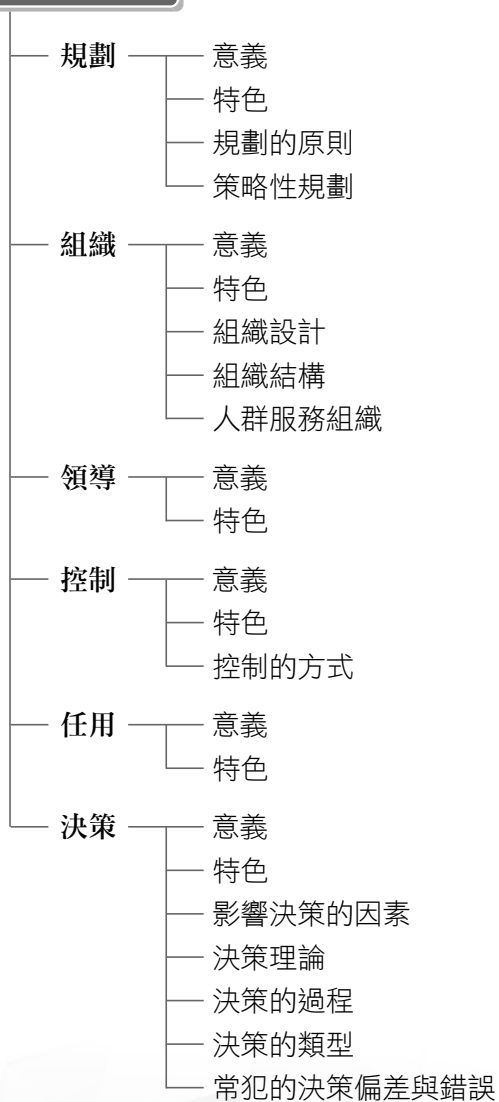
當你讀完本章，你應該能夠：

1. 對於管理學的核心要素：規劃、組織、領導、控制、任用和決策有一基本概念。
2. 藉由對管理核心要素的理解，去了解管理的特色、原則、類型等在人群服務組織中可發揮的功能。



章節架構

社會工作管理的要素



社會工作大小事

曉明最近喜笑顏開，因為大學社工系畢業後，先後從事長照機構社工四年和照顧管理專員三年的時間，目前被拔擢為照顧管理督導一職，今天主管告訴她下個月要去參加「長期照顧服務人員訓練認證繼續教育課程」。

曉明看了課程內容之後，覺得憑藉著她七年豐富的實務和之前的研習經驗，不需要再浪費時間上繼續教育課程，凡事只要「做中學」就懂了，應該是新手社工才有進修的必要性，更何況她只要照著以前的工作內容按表操課即可，不懂為何要上這一系列的課程，覺得只是浪費她的工作和休假時間。她決定明天要告訴主管，還是把這個上課機會讓給這個月剛來上班的新進照顧管理專員。

你覺得曉明督導的想法及做法是正確的嗎？

第一節 規劃

一 意義

規劃（planning）乃是一種持續程序的過程，可以讓組織事前選擇未來發展的方向和目標，以及達成目標的政策、計畫及步驟（黃源協、莊俐昕，2022）。所以規劃乃是要去設定目標，並找尋能達成目標的方法或手段之過程（張緯良，2009），去關心要完成什麼（what），以及如何（how）完成。簡言之，規劃是管理者針對未來所要採取的行動，予以盤算、分析、選取的程序，在採取行動前，一方面考量基本任務目標，一方面檢視所面對的環境資源條件，比較各項成本與效益後，最後選擇較佳的方案，幫助組織成員集中注意力於重要的事務上。

實際上，每一個人無時無刻都在做規劃的工作，如規劃每日的行程、規劃工作的內容等，只是我們很少去賦予正式的書面資料或記錄，大部分的規劃都是屬於非正式的規劃（informal planning），在組織中，我們會被期待從事正式的規劃（formal planning），好把個人內心思考與選擇的過程，用正式的文字記錄下來，以求達到組織的共識與承諾。故正式的規劃，是一動態的過程，在其中，人們會去思考欲達成的目標及達成目標的方法，並且規劃出所需資源、工作時程等，藉由詳盡的書面資料，來提供組織及相關人員做為執行目標的參考，協助組織的運作可以更順暢。

所以規劃的重要性，乃是希望提供一個明確的方向，以降低環境的不確定因素和環境改變造成的衝擊，在社會資源有限的情況下，經由事前對各項活動的詳細規劃和工作範圍與職責的確立，來減少資源重疊與浪費的情形，增加成功的機會。同時，經由規劃階段所設立的目標，做為組織檢視運作績效和工作控制的基礎，增進管理者適應環境的變遷以及使組織成員重視整體組織的目標（黃源協、莊俐昕，2022）。

► 規劃與計畫

規劃與計畫（plan）的意涵是不同的，規劃是一種事前分析與選擇程序，針對未來的行動計畫，發展出進一步的計畫；計畫只是就現況選擇一套實際行動依循的方案，較不具有前瞻性（張緯良，2009）。

二 特色

經由上述討論我們可以了解到，規劃的內涵是很廣泛的，且具有以下特色，形成了規劃的獨特性，包括：

1. **基要性**（primacy）：是管理功能中最基本的要素，且優於其他功能。

2. **理性**（rationality）：對於目標策略的選擇，乃基於客觀事實與完整的評估，在理性的基礎上去進行思考。
3. **繼續性**（continuity）：規劃是一種持續不斷的動態過程，每個步驟都是環環相扣的。

三 規劃的原則

由於組織的內外環境常是變動的狀態，因此在進行規劃時，必須盡可能去考量和預判未來可能會有的種種變化，特別是規劃的良窳與目標設定有密切的關聯，故在進行目標設定時，我們可以採取「SMART 原則」來進行目標管理，條列如下（黃源協、莊俐昕，2022；Whiteley & Broomfield, 1996）：

1. **簡單的**（Simple）：目標必須是以自己和員工所能理解的詞語來表達，除了主管必須清楚計畫所要傳遞的目標為何，對於專業術語也必須要說明清楚，方能建立起主管和員工間的溝通平臺，不致形成溝通障礙，妨礙到工作的進行。
2. **可測量的**（Measurable）：知道目標達成的時間點及測量方式，一般可用質性或量化研究方式來進行。
3. **可達成的**（Achievable）：目標必須是可行的、可達成的，一定要考量現實情境與可用的資源多寡，不好高騖遠、流於形式，以免影響員工士氣。必要時與相關人士、機構進行協商，最終目標是希望達成雙贏（win-win）的局面。
4. **有資源的**（Resourced）：要完成計畫的首要資源便是人力，特別是機構內部的員工，當然相關的物力資源也是不可欠缺的。
5. **可追蹤的**（Trackable）：目標要達成有時需要一段時間，也有可能在執行過程中會面臨到一些突發的事件，故管理者必須去監控、檢視和評估目標、追蹤目標，以掌握執行的實際績效與規劃之目標績效間的差距，必要時改變目標優先順序，以增加目標實現的機會。

另有學者將「SMART 原則」設定為特定的（**S**pecific）、可測量的（**M**easurable）、可達成的（**A**ttainable）、實際的（**R**ealistic）、時間限制的（**T**ime bounded），也有異曲同工之效。有關規劃的相關議題，請參考第 8 章、第 10 章。

四 策略性規劃

（一）意義

策略性規劃（strategic planning）是組織制定長遠目標以及發展達成這些目標的主要政策和行動計畫之過程。經由策略性規劃與策略的執行、評估，便建構出策略性管理的內涵。由表 2-1 和表 2-2 我們可以清楚明瞭策略性規劃與傳統規劃的差別，以及不同類型規劃的概念。

表 2-1 策略性規劃與傳統規劃之比較差異

策 略 性 規 劃	傳 統 規 劃（ 理 性 規 劃 ）
強調動態性與變遷取向（動態）、視未來是不可預期的	強調穩定取向（靜態）、視未來是可預期的
採取使命信念	採取傳統信念
以未來的願景作為現在的決策藍圖	以現在的基礎作為未來的決策藍圖
積極地因應（proactive）情境變化	被動地反應（reactive）情境變化
面對不確定的外在環境也可採取行動	面對不確定的外在環境便無法行動
聚焦於外在環境	聚焦於內在環境
強調創新性與創造性	依賴不斷的嘗試與檢測
是一種連續性、持續性的過程	是一種週期性、階段性（lock-step）的過程
對時間的要求是彈性及全程性的	對時間的要求是僵硬的
強調選擇性與品質	強調事實與數量
可進行資源配置	無法分配資源
效能（effectiveness）取向	效率（efficiency）取向

表 2-2 策略性規劃與其他類型規劃之比較差異表

規劃類型	策略性 (strategic) 規劃 (約為 3 ~ 5 年)	功能性 (specific) / 戰術性規劃 (約為 1 ~ 2 年)	作業性 (operational) 規劃 (≤ 1 年)
意義	- 策略性規劃係組織全面性的、長期性的計畫，主要目的在實現組織願景，達成主要目標 - 著重的是將組織各功能及單位的各種行動加以整合起來	- 功能性規劃係針對計畫的某些特定部分，明訂必須執行什麼活動，何時必須完成，以及各單位或部門所需要的資源 - 功能性行動計畫主要考量的是如何完成事情，而不是決定做什麼	- 作業性規劃係針對某一特定作業，明訂其資源、方法、時間表、品質管理等議題的計畫 - 著重於如何實踐功能性行動計畫，達成作業目標
目標	目標具變動性	假設目標已存在，提高達成目標的方法	假設目標已存在，提高達成目標的方法
規劃的範圍	- 涵蓋組織整體，行動計畫能夠支援整個組織的策略 - 三項要件： 1. 前瞻性：對未來採取長期觀點以及將組織引領到正確方向的程度 2. 相符性：符合組織特性、外部環境的程度 3. 綜效：組合組織各單位的行動，以期能達成目標	- 發揮執行部門的功能 - 二個項目： 1. 分工 2. 預算	- 針對要執行的目標去制定細節工作 - 二種類型： 1. 單一用途計畫（方案或專案） 2. 經常性計畫（政策、標準作業程序，及規則與規定）

表 2-2 策略性規劃與其他類型規劃之比較差異表（續）

規劃類型	策略性（strategic） 規劃（約為 3～5 年）	功能性（specific）／ 戰術性規劃 （約為 1～2 年）	作業性（operational） 規劃（≤1 年）
規劃的性質	強調策略、決策和目標	強調執行、監督	強調實施作業
規劃者 主要角色	高階主管	中階主管	基層主管
時間性	長	中	短
明確度	建立準則性的工作方向	採取行動支援策略性 規劃的實現	建立特定的工作方向 （強調資源、方法、 時間表）
特色	• 前瞻性（proactivity） • 相符性（congruency） • 綜效（synergy）	• 進行分工 • 預算控制	• 遵守政策 • 標準作業程序（SOP） • 規則

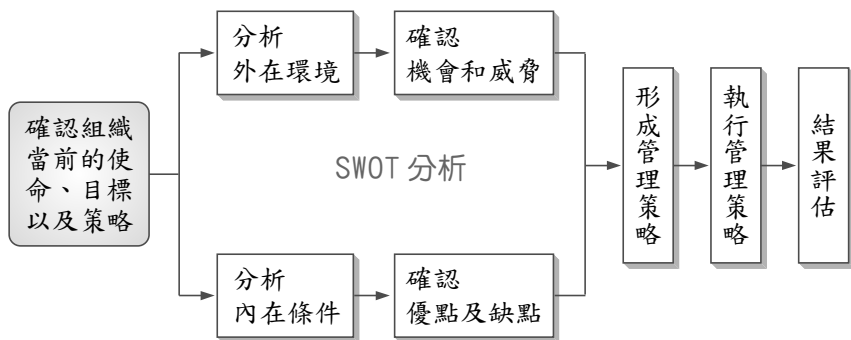
資料來源：黃俊隆（2012）．*管理學*（3 版）．普林斯頓國際。

黃源協、莊俐昕（2022）．*社會工作管理*（4 版）．雙葉。

（二）程序

在策略性規劃的過程中，組織必須要有整體性的長遠思考，並用系統分析的方法，審視組織與所處環境的關係，估計要解決的社區需求，然後制定組織的目標，分析組織的優劣勢，界定需要採用的策略，以及發展詳盡的計畫來達成既定策略。如此，組織方能有效的因應不確定的未來。有關策略性規劃或管理的過程與步驟如圖 2-1，說明如下（黃源協、莊俐昕，2022；Robbin & Coulter, 1996）：

1. **確認組織當前的使命、目標以及策略**：此乃組織建立和存在的價值。
2. **分析外在環境及內在條件（SWOT 分析）**：分析外在環境，從中發現和確認機會和威脅；分析內在條件，確認組織的優缺點，找出組織的核心競爭力。要對組織本身條件與外在環境進行完整分析，便可使用 SWOT 分析工具，對優勢（strength）、劣勢（weakness）、機會（opportunity）、威脅（threat）進行策略分析。
3. **形成管理策略**：重新評估組織的使命和目標，形成策略性規劃，檢視與調整符合組織成員集體認同的行動方案。
4. **執行管理策略**：掌握行動方案、分配資源、交付任務，採取必要行動，讓方案依計畫而行。
5. **結果評估**：依據績效指標來檢驗方案的執行進度、預期結果及目標達成的程度。



修改自：黃源協、莊俐昕（2022）。《社會工作管理》（4版，77頁）。雙葉。

圖 2-1 策略性規劃的程序