

# 111 年第二次專門職業及技術人員高等考試社會工作師 考試試題

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

王品曦老師 解題

甲、申論題部分：(50 分)

一、試說明「策略管理 (strategic management)」的意涵與主要步驟，並舉例說明社會福利組織如何運用策略管理因應內外環境變化帶來的衝擊。(25 分)

1. 《考題難易》：★★
2. 《解題關鍵》：管理策略、SWOT 分析。

## 【擬答】

所謂策略管理係指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標的過程。據題說明下：

### (一)意涵

就策略管理的本質而言，它是一種策略計畫，屬於未來導向的計畫性活動；就策略管理的運作而言，它是策略執行和評鑑，屬於一系列的分析、執行和評鑑策略的活動；就策略管理的功能而言，它是策略的運用績效，在於讓組織營造良好的經營環境和營運系統，使組織成員全心投入，善用組織各項資源，以因應變革，創造競爭優勢，實現策略目標。說明如下：

### (二)策略性規劃特徵

1. 對組織整體的長期使命做詳細研討與明確認定。
2. 界定組織之各直接與間接利害關係人，評估個別組織利害關係人對達成長期使命的影響力。
3. 基於組織使命與針對組織利害關係人的分析，決定組織策略目標。
4. 發展與訂定組織策略，達成組織策略目標。

### (三)策略性管理步驟

#### 1. 確認組織當前的使命與目標

- (1) 目的：組織為何要存在？要實現甚麼？
- (2) 任務：組織要達成目的所使用的主要方法是甚麼？
- (3) 價值：引導員工達成組織目的的原則或信念。

#### 2. 分析外在環境

PEST 為外部環境分析經常使用的技術，其包括：

- (1) P 為政治(Political)
- (2) E 為經濟(Economic)
- (3) S 為社會(Social)
- (4) T 為技術(Technological)

外在環境的分析內容包括：

- (1) 一般環境：政治、經濟、社會、法律、科技等要素。
- (2) 營運環境(特定環境)：顧客、競爭者、通路、供應商、壓力團體等要素。

(3)內部環境：組織內部的資源、組織文化。

3. 確認機會與威脅

4. 分析內部資源

組織內部的資源包括：

(1)人力資本(human capital)

(2)財務資本(financial capital)

(3)技術能力(technological capability)

(4)行銷能力(marketing capability)

(5)組織能力(organizational capability)

5. 比較優勢與劣勢

	優勢	劣勢
內部	1. 組織有什麼優勢？ 2. 我們有哪些地方做得不錯？ 3. 我們有什麼資源和技能？	1. 組織有什麼缺點？ 2. 我們有哪些地方需要改善？ 3. 我們缺乏什麼樣的資源和技能？
	機會	威脅
外部	1. 有什麼樣的機會與我們的價值、使命或願景是一致的？ 2. 我們可能會遇到什麼樣的機會？	1. 有什麼挑戰可能會妨礙我們的價值、使命或願景？ 2. 我們需要留意哪些潛在的變化和風險？

6. 再評估組織的使命與目標

7. 形成策略

8. 執行策略

9. 監督與評估結果

(四)如何因應

品質管理策略	品質要素
專業與管理文化的改變	夥伴/合作關係、公開性/訊息、溝通、參與、選擇、彈性/需求與偏好
新式服務體系的建構	
一套開放的次體系	溝通、公開和參與、充權
一套回應的次體系	夥伴/合作關係、選擇、彈性/可接受性/偏好和需求、公平
一套標準途徑的次體系	有形資產、安全性、可近性、可靠性/一致性
一套查核的次體系	有形資產、持續性與持久性、經濟、效率、效能、公平
利害關係人的參與和承諾	有形資產、夥伴/合作關係、保證性/員工態度、才能/技術和知識、參與、可靠性/一致性、持續性與持久性、充權
員工的投資	保證性/員工態度、才能/技術和知識、同理心、充權

綜合上述，策略面的關鍵成功因素包括組織明確的目標、規劃短、中、長期的經營策略，以及決策階層對策略的認識與決定，並且高階主管的支持與參與，以達成品質、創造力、彈性、創新的競爭優勢。

二、近來臺灣受到嚴重特殊性肺炎 (COVID-19) 的肆虐，社會大眾受到極大的影響。請就災難管理的意義、目的、對象、操作過程、社會工作人員的任務等，說明社會福利組織該如何因應此嚴重特殊性肺炎 (COVID-19) 事件帶來的衝擊。(25 分)

1. 《考題難易》：★★

2. 《解題關鍵》：災變社會工作 (考前預測必考題)

【擬答】

災難係指一種自然、人為環境與社會過程間複雜互動下，產生之顯著對人類與永續環境的傷害。

(一)意義

災難管理(disaster management)係指從預防災難發生到災後復原、重建的一系列過程，目的在於減少災難造成的傷害。災難難預料，其特性包括：

1. 突發性：有些災難發生前有二到三天的預警期，有些災難的預警期很短。
2. 不熟悉：災難不是生活中熟悉的事務，每一次災難發生，往往都帶來新的體驗。
3. 難預料：颱風會不會帶來豪雨？豪雨會不會帶來土石流？土石流會不會經過民宅？雖可預測，但難精準推測。
4. 高度地區性：災難通常是地區性的，例如，水災往往淹沒全村、全鄉鎮，甚至幾個鄉鎮市皆受害。
5. 造成嚴重傷害：災難往往會造成人員傷亡、財產損害、社區瓦解、環境破壞等多重後果。

(二)目的：災難管理係指從預防災難發生到災後復原、重建的一系列過程，目的在於減少災難造成的傷害

(三)對象：包括感染疫情者、醫療人員、各相關的工作人員與全體國民。

(四)過程

1. 災難預防期：亦即災難前準備階段，或災害發生前的防範措施。
2. 災難整備期：亦即發展面對危機(災害)時的應變能力，以確保當危機或災害發生時，能夠較順利地回應各項突發的事件。
3. 災難應變期：亦即緊急救援階段，主要工作包括救災資源的動員、災難現場指揮系統的建立、緊急救難行動的執行，包括財物、人員、設施的搶救，並減少二度傷害。
4. 災難重建期：亦即災後修復與重建階段，屬於中長期災後處理，可能需要「長期性的對抗」。

(五)任務

1. 界定災難與創傷事件，以及瞭解其性質。
2. 在災難與創傷事件發生前、救援中、復原後，將人們的文化多樣性與弱勢人口群的需求納入考量。
3. 經由協調計畫、訓練以及其它行動，在災難發生前增強社區回應災難的效能。
4. 以知識與技巧來回應災難與創傷事件，以降低居民的創傷。
5. 建立機構、服務輸送體系及社區行動計畫，促進社區從災難復原中提昇其生活品質。
6. 運用災難相關的知識與技巧促成政策與實務的進步。
7. 開發個人、地方、組織、區域、國家、以至跨國的災難管理策略。

綜合上述，不管是哪一種災難的發生都是很難預防，也都是種傷害的狀況，即便政府部門每年都有進行災難演習，但卻很難因應不同情況的災難，因此，如同風險概念，雖無法避免，也應在發生災難時將災害降到最低，並且個專業團隊盡速合作，協助復原工作。

乙、測驗題部分：(50 分)

- (B) 1. 對於「行政 (administration)」、「管理 (management)」與「治理 (governance)」三者意涵的差異，下列敘述何者錯誤？
- (A) 行政的行為主體是公部門，治理是公私部門的協力
  - (B) 行政的意識形態偏重新右派的主張，管理則強調左派的社會民主觀點
  - (C) 治理的使用者角色是公民而非案主
  - (D) 管理的供給取向重視效率／產出，治理則重視效能／影響
- (D) 2. 就規劃 (planning) 的意涵與目的而言，下列敘述何者錯誤？
- (A) 規劃可以因應組織環境的變遷，降低不確定性風險
  - (B) 規劃使組織員工重視整體目標，減少資源重疊與浪費
  - (C) 規劃階段所設定的目標，是控制階段檢視績效的基礎
  - (D) 針對組織全面性、長期性的計畫，是屬於作業性規劃的成果
- (B) 3. 策略性規劃 (strategic planning) 的過程中，除進行 SWOT 分析以擬定適當策略外，亦經常運用「PEST」的架構來評估組織外部環境，此分析架構的內涵不包含下列何者？
- (A) 經濟的
  - (B) 文化的
  - (C) 社會的
  - (D) 政治的
- (B) 4. 領導 (leadership) 係指領導者帶領組織成員或團隊邁向目標的過程。下列有關領導者權力來源的敘述，何者錯誤？
- (A) 強制權 (coercive power) 係指強迫別人服從的權力
  - (B) 參照權 (referent power) 係指擁有的資訊愈多、愈重要且擁有者少，則權力愈大
  - (C) 法定權 (legitimate power) 係指領導者擔任組織的某項職位而擁有的權力
  - (D) 專家權 (expert power) 係指伴隨專業、特殊技術或知識而擁有的影響力
- (A) 5. 有關古典學派管理理論，下列敘述何者錯誤？
- (A) 科學管理學派創始者韋伯 (Max Weber) 被尊稱為「科學管理之父」
  - (B) 科學管理假設，將人視為「經濟人」
  - (C) 員工想要的是簡易工作和財務報酬
  - (D) 手藝工作者僅從事簡單工作
- (B) 6. 在當代領導觀點中，轉換型領導 (transformational leadership) 強調以「4Is」之作為來領導部屬，下列何者不屬於上述之「4Is」？
- (A) 理想的 (願景和價值) 影響力 (idealized influence)
  - (B) 形象管理 (image management)
  - (C) 激勵 (學習和創新) 動機 (inspirational motivation)
  - (D) 知識啟發 (intellectual stimulation)
- (B) 7. 有關 Frederick Herzberg 的激勵－保健理論 (motivation-hygiene theory)，下列敘述何者錯誤？
- (A) 若要激勵員工有高水準的成就，需要有激勵因子
  - (B) 薪資、工作條件與同事關係等皆屬激勵因子
  - (C) 保健因子旨在滿足員工的低層次需求
  - (D) 保健因子僅能消除員工的不滿足，未能有激勵員工高水準成就的激勵效果
- (D) 8. 人群管理學派的出現，相較於原本的管理思想帶來全然不同的思考，有關其敘述，下列何者正確？
- (A) 著重於將計量技術應用於管理
  - (B) 焦點置於理性和邏輯行為的假設

公職王歷屆試題 (111 第二次社工師)

- (C)依組織目的和正式結構來思考組織  
(D)更加重視個人的態度、行為以及群體過程之重要性
- (B) 9. 組織中的個人決策與團體決策，各有其適用情境與優缺點，針對此二種決策方式，下列敘述何者錯誤？  
(A)問題明確且有時限壓力時，適合採行個人決策  
(B)團體決策的責任歸屬較個人決策明確  
(C)問題及解決方法對個人和組織皆會有重大影響時，宜採行團體決策  
(D)個人決策較易有專權、獨裁情形發生
- (C) 10. 一種理想的組織型式，其運作若是建立在專門技術與正式規則上，將可創造出更高的效率，屬於下列那位學者的主張？  
(A)泰勒 (Frederick Taylor) (B)麥克瑞格 (Douglas McGregor)  
(C)韋伯 (Max Weber) (D)費堯 (Henri Fayol)
- (A) 11. 有關科層組織運作特性，下列敘述何者錯誤？  
(A)個人化 (B)規則化 (C)層級化 (D)規格化
- (A) 12. 管理學大師杜拉克 (Peter Drucker) 曾說：「做正確的事情，比做對的事情重要」(Doing the right thing is more important than doing things right.)，下列敘述何者能呼應此一說法？  
(A)面對組織許多年度計畫事務中，應該列出輕重緩急、優先順序  
(B)外部環境競爭，組織內部推動應該以最有效率、最省經費方案先行  
(C)應該關注眼前內部作業投入 (input) 與產出 (output) 的成本考量  
(D)管理者不該放棄舊有事務，必須重視組織既有的傳統邏輯
- (C) 13. 有關最佳價值的特性，下列敘述何者錯誤？  
(A)以品質為參考標準 (B)尋求能提供最佳品質或價值之廠商  
(C)僅運用於特定範圍的服務項目 (D)強調責信與效益
- (C) 14. 評估服務對象的需求有很多作法，「統計過去三年年度成果報告裡，使用人數最多的服務項目」是在衡量下列那一種需求？  
(A)感覺性需求 (B)規範性需求 (C)表達性需求 (D)比較性需求
- (B) 15. 成效導向的方案規劃與評估，是理性的分析某一社會需求，預先設定目標及合理的服務方式，同時管控服務的成效，上述情形係那一種方案規劃模式？  
(A)參與模式 (B)邏輯模式 (C)路徑模式 (D)行動模式
- (C) 16. 非營利組織常運用方案以整合回應多種利害關係人的期待，所謂利害關係人不包括下列何者？  
(A)服務使用者，如案主 (B)服務提供者，如社工員  
(C)資金提供者，如股東 (D)業務主管機關，如縣、市社會局 (處)
- (A) 17. 根據社會工作對於社會正義的信念，在設定方案目標時，應該遵循的原則，下列組合何者正確？①聚焦在大多數人的問題與需求 ②刪除無法以數量呈現成果的工作項目 ③優先回應弱勢者的需求 ④考量有資源且具可行性的服務項目 ⑤捨棄單位成本最高的服務類型  
(A)①③④ (B)①②⑤ (C)②③④ (D)②③⑤
- (B) 18. 撰寫方案計畫書時，計畫名稱應符合下列何種原則？  
(A)避免創意，儘量與其他單位提案名稱類似  
(B)簡潔有力，引人入勝  
(C)為增加曝光度，可使用聳動的字眼  
(D)抽象艱澀，不易望文生義
- (C) 19. 某非營利組織採用邏輯模式，規劃一個高齡者就業方案，下列那一個會是方案的產出

(output) ?

- (A)職業興趣評估量表 60 份 (B)租借活動場地 10 小時  
(C) 40 名高齡者參加完講習 (D) 3 位社工員共 10 個工作日
- (A) 20. 相較於人事管理，有關人力資源管理的特性，下列敘述何者錯誤？  
(A)在理論基礎上以 X 理論為基礎 (B)在組織結構上偏向有機型組織  
(C)在管理焦點上以員工為主 (D)在領導者上傾向轉換型領導模式
- (D) 21. 個人與機構都同意聘僱關係應該在符合雙方的利益下結束，係屬下列何種離職的類型？  
(A)志願性離職 (B)非志願性離職 (C)管理或財務需要 (D)共同協議
- (C) 22. 社會工作是一門高壓力的助人行業，近年來社福組織常為社工辦理抒壓團體以適度地提供抒壓管道，此作為係屬何種社會工作督導的功能？  
(A)行政的功能 (B)教育的功能 (C)支持的功能 (D)調解的功能
- (D) 23. 從人力資源管理的觀點，維繫獎賞志工係屬下列何種階段的主要工作？  
(A)「選」 (B)「訓」 (C)「用」 (D)「留」
- (C) 24. 衛生福利部於 2018 年頒布的「社會工作人員執業安全方案」屬於風險管理的一種，有關其目標策略，下列敘述何者錯誤？  
(A)所推動的安全就業、安心服務、安定管理，即是一種對處於風險中的員工、組織的保障  
措施  
(B)安心服務研修人身安全分級訓練課程，提升社工人員服務專業品質  
(C)安定管理支給社工人員執行風險工作補助費，並未納入執業安全方案的執行策略  
(D)落實推動進用單位未提供適足執業安全防護措施所需之救濟或申訴機制
- (A) 25. 使用有系統的程序，進行廣泛蒐集，以發掘可能發生風險之事件，其發生之原因及方式，係屬下列何種風險管理之執行要項？  
(A)風險辨識 (risk identification) (B)風險分析 (risk analysis)  
(C)風險處理 (risk disposal) (D)風險評量 (risk evaluation)
- (C) 26. 有關危機管理的過程，下列敘述何者錯誤？  
(A)危機預防階段，主要在於意識危機、建立危機預防機制，並監測危機情境  
(B)危機處理階段，主要在於快速處置，以避免危機蔓延，並迅速化解危機  
(C)危機處理階段，側重於該以何種手段挽救損失，制定與施行回覆的措施  
(D)危機復原階段，從處理過程中學習處理危機的經驗，防止危機的再發生
- (B) 27. 災難 (disaster) 是一種自然、人為環境與社會過程間的複雜互動下，會產生對人類與永續環境的顯著傷害。下列何者不屬於災難的特性？  
(A)造成嚴重傷害 (B)可預料 (C)突然發生 (D)高度地區性
- (A) 28. 有關績效管理之目標管理型態系統 (MBO-type system) 及績效監測型態系統 (PM-type system)，下列敘述何者正確？  
(A)目標管理型態系統將焦點置於個別管理者和員工的績效，是一種較著重個人化的過程  
(B)績效監測型態系統較紮根於人事系統  
(C)目標管理型態系統的標的往往是基於以往績效由高層單方所設定的  
(D)績效監測型態系統著重於輸出、立即成果，較不強調品質與顧客服務
- (C) 29. 有關目標管理之意涵，下列敘述何者錯誤？  
(A)管理者以工作「目標」來管理部屬，而不是以「手段」或「程序」來管理部屬  
(B)藉由管理者和部屬共同設定與組織目標相關的個別目標，讓部屬有充分的自由來選擇達成目標的最佳手段

公職王歷屆試題 (111 第二次社工師)

- (C)偏向 X 理論，認為應嚴格管控，員工才能達到目標，強調目標達成的重要性  
(D)管理者將以原定目標與部屬之實際執行成果核對，並決定糾正、調整和獎懲，以確保目標的達成
- (D) 30. 以組織管理的目標而言，①經費②投入③活動④產出⑤結果；效能 (effectiveness) 介於下列何者之間？  
(A)①②之間 (B)②③之間 (C)③④之間 (D)④⑤之間
- (C) 31. 「治理」(governance) 一詞最早出現於世界銀行提出的「治理危機」，之後便受到各領域的廣泛討論，有關治理之特點，下列敘述何者錯誤？  
(A)網絡成員之間互動的持續 (B)以信任為基礎的互動關係  
(C)須對國家負責，自主性低 (D)組織之間的相互依賴，界線較容易更動與模糊
- (A) 32. 下列敘述何者為工作團隊 (work team) 之特徵？①目標為集體績效②目標為分享資訊③責信為個人的④責信為個人及相互的⑤技能為隨機與變化的⑥技能為互補的  
(A)①④⑥ (B)①⑤⑥ (C)①②⑤ (D)②③⑥
- (C) 33. 有關衝突 (conflict) 之意涵與觀點，下列敘述何者錯誤？  
(A)若衝突能夠被妥善處理，衝突可促進組織目標的達成  
(B)衝突的共同特點包含：對立性、稀有性及阻撓性  
(C)衝突的人際觀點認為，管理者的責任是消除團體中可能造成的衝突，並即時予以化解  
(D)衝突的互動觀點認為，衝突對於團體有正面的效益，且是絕對必要的
- (A) 34. 當個體同時為兩種或兩種以上的目標所吸引，而造成個體只能選擇其中一種目標時所產生的內心衝突，係指下列何種衝突？  
(A)雙趨衝突 (approach-approach conflict)  
(B)雙避衝突 (avoidance-avoidance conflict)  
(C)趨避衝突 (approach-avoidance conflict)  
(D)多重趨避衝突 (multiple-avoidance conflict)
- (C) 35. 一種管理過程，由管理階層設計並由董事會核准，藉以合理確保可靠財務報導、有效率及效果之營運、法令之遵循，屬於下列何種財務管控方式？  
(A)外部控制 (B)法定控管 (C)內部控制 (D)定期控管
- (B) 36. 相較於行銷，有關公共關係的特性，下列敘述何者錯誤？  
(A)公共關係主要是一種溝通工具 (B)公共關係企圖影響特定的行為  
(C)公共關係是手段而非目的 (D)公共關係的功能，是要讓大眾知道組織的成就
- (B) 37. 行銷 (marketing) 有助於社會福利組織使命、願景目標的達成。有關卓越行銷的核心關鍵，下列敘述何者錯誤？  
(A)詢問服務使用者的需要，重視他們的回答並予以回應  
(B)只以社會工作專業為中心，低估服務使用者意見的價值  
(C)發展衡量成果的基準及指標作為評估之用  
(D)訓練工作人員提高對服務使用者意見的敏感度
- (A) 38. 資訊管理的目的是適時獲得提供決策參考所需資訊，以促進組織效率的提升及目標的達成。下列敘述何者錯誤？  
(A)個案服務的內容和進度應該只有主責社工一個人知道  
(B)完整的資訊內容包括社區、機構、服務和個案等層次  
(C)資訊系統的功能是蒐集、組織和提供資料給員工  
(D)適當的資訊管理可以促進社工處遇的精緻度和效率

公職王歷屆試題 (111 第二次社工師)

- (B) 39. 若採用和原有技術完全不同的新技術，對既有的技術或產業造成破壞性的影響，此敘述不屬於下列何種創新的意涵？
- (A)不連續性創新 (discontinuous innovation)
  - (B)漸進式創新 (incremental innovation)
  - (C)激進式創新 (radical innovation)
  - (D)突破性創新 (breakthrough innovation)
- (A) 40. 常見的「組織精簡與再造」係屬於下列何種變革？
- (A)組織結構變革
  - (B)組織文化變革
  - (C)組織科技變革
  - (D)組織目標變革

公  
職  
王