



社會福利機構經營管理之探討： 以某教養院為例

陳 燕 禎

壹、前 言

社會福利機構近年來在政府部門的評鑑及非營利組織的責信（accountability）要求不斷增加下，機構的經營和績效表現已成為極受重視的焦點，而要確保服務品質和機構目標的有效達成，需依賴組織管理系統的不斷自我檢視，才能使機構服務的品質持續改善與成長（Paynes, 1997）。尤其在社會福利多元主義的潮流下，福利「民營化」（privatization）及「契約外包」（out-reach）已成為現階段福利服務供給的新互動模式，因此，社會福利機構的經營管理方式就成為社會服務機構能否永續生存的重要指標，已不能再像昔日般以「愛心」機構自居。加上國人對社會福利需求意識高漲，對服務品質要求也日嚴，不管公、私部門在福利服務的輸送過程中，都已必須面對評鑑制度而應自我嚴謹的管理與考核，所以社會福利機構已面臨一個強調「新管理主義」與「全面績效

品質管理」的時代（黃源協，1999）。就此社會福利機構在面對日益膨脹的服務成本輸出及政府社會福利經費減縮的雙重壓力下，如何發揮組織管理之效能，是現階段工作刻不容緩的發展與任務。

國內民間社福機構的資源向來得之不易，因此在組織管理上更需著重績效管理，並以服務「零缺點」以及「第1次就把事情做對」的成本效益概念，這也應當是社福機構渴望追求的目標，它已不是一個烏托邦的夢想（Crosby, 1980:13）。故本文乃以非營利機構：中部某私立教養院之組織管理進行探討，研究之目的：

- 一、瞭解該教養院機構經營管理運作情形。
- 二、瞭解該教養院機構發展之瓶頸。
- 三、提出排除對該機構管理可能發生的障礙。

貳、相關理論回顧

在組織管理中，無論員工個人績效或

整體組織績效之結果，都是組織在有限的資源之下，以獲得最佳效能之品質，尤其對非營利組織中的社會福利機構而言，在資源經常不足或短缺的情況下，加上服務對象（案主）或社會大眾的要求和期待又不斷高漲，故如何激發機構內部更多的團體動力來達成優質管理的目標，成為是當前的首要任務。因此在本研究中便以激發組織員工動力的理論：一、期待理論；二、目標設定理論；三、歸因理論等三個理論進行探討。

一、期待理論

期待理論嘗試從個人內在認知引發動機的角度，來解釋獎勵對人類行為的影響。上述的增強理論指增強作用會引導行為，而期待理論則解釋「何時」以及「為何」會有這樣的行為現象出現。所以理論的基礎為當人們認為行為會帶給他們想要的獎勵或結果時將會受到激勵。Vroom 提出的期待理論的方程式為：「驅＝期待×價值×工具性」。Hackman 和 Porter（1986）進行此種研究時，發現驅力分數可以預測無論是由客觀生產力數據或是主管評量所得到的績效表現。Fox, Scott 和 Donobue（1993）等人研究發現：比較在乎報酬的員工具有較高的績效表現，這和期待理論相符合，也就是當績效與報酬相關聯時，酬賞的價量與績效有關，對這樣的酬賞賦予較高價值感的人，也就會有較好的績效表現。此亦說明非營利的社會福利組織管理不能單純僅以無形的酬賞（讚美）作為員工之驅力，在現實社會情況

下，員工之驅力仍然期待某些具有高報酬的價值獎勵（如金錢），它是發揮高績效不可漠視的實質激勵物。

二、目標設定理論

對組織心理學家而言，最有用的激勵理論可能是目標設定理論（Locke & Latham, 1990）。目標設定理論的基本想法是人們的行為受到內在意圖（intention）、目標（objectives）或標的（goals）三者所驅動，而這三者是可以互相轉換的，當目標與特定行為緊密結合時，才是一個完美的架構。Locke 和 Henne（1986）指出，目標設定若有效改善工作績效，必須先具備經由目標設定而改進工作績效的四個因素：1.員工接納組織目標；2.目標進展須提供員工可回饋互動之訊息；3.困難而有挑戰的目標；4.目標必須是具體特定的。首先，員工必須對組織目標有所承諾，也就是員工接受組織的目標，組織的目標不一定是個別員工的目標，只有在個人目標與組織目標一致時，目標才能激勵員工的行為；再者回饋（feedback）訊息和互動是必須的，因為回饋能讓員工知道他們的行為是朝向目標或背離目標，除非人們得到回饋，否則目標難以引導行為；最後愈艱難且具挑戰性的目標，愈能產生較高的績效。目標設定理論曾經得到許多研究的支持，是目前增進組織工作績效的一個廣受歡迎的方式。

三、歸因理論

歸因論就是解釋自己或他人的行為的人格特質，但它很容易被各種影響力所扭

曲而產生歸因謬誤。歸因謬誤是高估了個人傾向，而低估情境對事件的影響力，尤其在歸因別人的行為時，這種錯誤行動者的行為對觀察者而言更特別明顯。瞭解歸因理論的偏誤可以紓解職場上人際關係的衝突，澈底瞭解組織中個人行為的原因，而較不會斷下結論，並能緩和解決衝突的頻率。近年來歸因論（Martinko, 1995）運用在組織的管理績效層面中，已獲得許多研究的支持和發展。

綜合上述三個理論乃從不同的角度來探討組織績效。期待理論指出渴望的獎勵物（獎金）是引發工作動機的行為表現；目標設定理論假設人們的行為是由有意識的目標和目的所引導，最後的歸因論乃為澈底瞭解人類行為的原因後，可以緩和解決職場上人際關係間的許多衝突。這些理論雖然是從不同的角度來探討，但當中有些論點是能相互融合的，因此並不互相矛盾。

因此從社會整體觀點來看，若要讓員工好好地工作，發揮最大的效益，只有在員工具有強烈的驅力、足夠的能力訓練和明確的組織目標時，才可能積極執行工作，所以組織的運作方式和工作條件，對個人是具有促進或限制的作用，進而影響組織團隊的績效。

參、機構的經營管理動力和評量

社會福利機構之管理問題可簡單分為組織層面、行政層面及服務方案層面三方面來進行檢視、評估。而依據組織績效的評估觀點，就是一個對服務使用者負有責

任的社會福利服務，是一種將成果輸出比例最大化的努力結果便是。但由於中國式的管理向來較強調「關係」，所以在組織管理方面難免遇到另一種潛在的裙帶關係及人情壓力，而非重視專業和能力主義（文崇一、蕭新煌，1988），故組織的目標和績效管理較不易澈底實施，也因此難以使用組織績效的觀點進行檢核和管理，而這些人情關係有時還成為機構發展的最大阻力，因此積極建立「工作團隊」的管理模式是當務之急。

一、工作團隊的管理模式

以團隊合作的模式和管理是 21 世紀社會福利機構的重要目標。Baker（1991）認為工作團隊應具有三個特性：（一）個體的行動必須相互依賴彼此協調；（二）每位成員有其特定而具體的角色扮演；（三）必須有共同的任務目標。團隊建立指的是用以提昇工作團隊不同層面功能的各種活動，其假設前提為成員間可以彼此溝通和有效互動時，團隊會有較佳的績效表現，因此團隊建立是一項有計畫的行動，且成員在工作團隊裡將能學習到提昇他們個人的團隊工作技巧（Buller, 1986）。Cannon-Bowers 和他的同事在海軍的水面作戰學院，設計一個團隊發展訓練計畫，以強化組織效能。這個計畫的目的是要指揮官瞭解小組的功能和掌握訓練的原則，包括：（一）給予回饋；（二）接受下屬的批評；（三）製造學習的氣氛；（四）發展一套「心智共享模式」；（五）避免團體的迷失。所以組織裡的有許多工作都必須藉由「工作團隊」的力

量才能有效完成。

今日社會福利機構發展過程中，建立團隊運作的機制是當務之急，因為機構若無團隊的概念，易陷入無效率的科層體制之中，而且當機構歷史愈久、組織愈大時，就會產生組織怠惰的現象，難以再創佳績。雖然有關團隊建立的研究結果並不完全一致，有些呈現出正面結果，有些則無（Buller, 1986; Eden, 1985），但 Neuman 等人（1989）在針對團隊建立的整合分析研究中，仍然相當肯定「團隊建立」對工作滿足的影響力。麥肯錫公司總監 Katzenback 就認為一個成功的經營團隊必須具備：1.清楚目標，相信其重要意義；2.瞭解本身背負的使命；3.確知完成使命的方法；4.具備在此團隊中的合適技能；5.責任感強烈，不負團隊所託（劉慧文譯，2000：65），因此當組織發生嚴重的績效問題，有時問題並非出在員工身上，也不是員工的能力不足，或他們不願全心投入成為專業人士，真正的問題是在於一個有效能的組織團隊建立了嗎？領導者選對團隊的成員了嗎？以及對團隊成員所安排的職務是否適當。

知識經濟時代已來臨，社會福利機構追求高績效是大勢所趨，已無法如昔日抱著駝鳥心態進行服務，加上「使用者為中心」、「顧客至上」這些觀點已不斷在社會福利組織中被強調，這些社會目標背後隱藏對整個服務機構的員工有更高的期許及責任感，尤其擔任主管職務者更要有負責的肩膀，讓員工可以依靠，因此如何選用適當的中階管理者，是組織團隊能否優質

發展的重要原因。

二、工作滿足與工作績效

有研究者曾用來探討工作滿足與工作績效的關聯，其結果都顯示整體性工作滿足和工作績效具有相關（Petty, McGee & Cavender, 1984；Laffaldano & Muchinsky, 1985），雖然工作滿足與績效的關係甚為明確，但仍有兩種相反的解釋。首先是工作滿足可能影響績效，人們若喜歡自己的工作則會更加努力，因此會有比較好的績效；其次，績效可能導致工作滿足，做得好的人，可從績效中得到益處，這些益處會提升滿足感。表現好的員工獲得較好的待遇，並且受到肯定，這些都會提升工作滿足感。

Jacobs 和 Solomon（1977）的一項研究就證實當工作績效會帶來獎賞時，滿足與績效就會有所關聯。其理論基礎為，高績效的員工因為受到獎勵，所以較為滿足；其假設得到驗證，績效與獎勵的關聯導致較強的工作滿足與工作績效之間的關係。也有許多研究顯示工作不滿足的員工比較可能離職（Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985；Crampton & Wagner, 1994）。另外組織承諾是與工作有關的另一個重要的態度變項，它與工作滿足有高度關聯，但卻截然不同（Tett & Meyer, 1993），最常被提到的研究是 Mowday, Steers 和 Porter（1979）的看法，他們認為組織承諾由三個要素構成：1.對組織目標的接納；2.願為組織目標努力工作的意願；3.想要繼續留在組織裡。最近有學者提出承

諾的三要素概念 (Meyer, Allen & Smith, 1993)：1.情感 (affective) 承諾；2.延續 (continuance) 承諾；3.規範 (normative) 承諾。Meyer 等人 (1993, 引自林財丁等, 1998) 討論到這 3 項組織承諾要素的本質和起源，而且不同的「承諾」對組織績效有不同的影響。情感性承諾源自工作條件以及員工的期待是否滿足，也就是工作提供員工所期待的獎賞；延續性承諾源自為組織工作所得到的好處以及無法找到其他工作而必須持續留在組織裡；規範性承諾源自員工的個人價值，以及對雇主的義務或責任，例如員工曾從組織中得到好處，因此覺得有義務繼續待下去。

現代的社會福利機構也已面臨新管理主義中「4Es」的挑戰：即成本 (economic)、效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 和公平 (equity) 的衝擊，故工作者必須脫離傳統經營型態，將昔日不計成本和對案主權益的不均等狀態，轉變為以使用者 (案主) 中心及對社會大眾的責信、交代 (accountability)，如此才能夠攤在陽光下被社會公評檢驗。雖然社會工作提供的服務本身是一種無形的服務，有時是看不見的，它是一種人群的服務，並非實質的產品或可以清楚量化的，有時使用者內心的滿意或品質狀態也難以用數據來表達，因此對社會福利機構而言，服務品質定義或範圍就顯得困難而複雜，畢竟提供的服務是要能滿足顧客 (案主) 有形的具體需求，且延伸到社會各界的認同，故社會福利機構績效或品質的評量、檢驗並不宜用單一面向來進行。

基此，Parasuraman, Zeithaml & Berry (PZB 模型) (1988) 也曾提出一套衡量服務品質的量表，稱為 SERVQUAL 量表，用此來測量服務品質的優劣和管控，亦即以顧客、使用者所獲得品質和感受、滿意程度為主軸，將服務品質的決定性構面分別為：(一)可靠度；(二)有形性；(三)反應力；(四)保證；(五)同理心，社會福利機構也大多參考此量表進行機構服務品質的檢視 (宋冀寧、宋麗玉，2001)。

肆、研究方法

本研究採以質性研究的深度訪談法和焦點團體法進行資料收集，因質性研究法的精神與原則將中心放在事實的本質，強調事實的整體性，細緻的探討人與人、人與事的種種無窮盡的互動、互相影響的關係 (簡春安、鄒平儀，1998)。本研究深度訪談的對象共計 10 位，於 2005 年暑假期間進行密集個別深度訪談和焦點座談，研究對象以機構經理人、中階幹部為主，其工作年資大部分在 8 年到 10 年之間最多，受訪樣本工作年資最淺者也已有 3 年，最長者的則自機構成立至今，已有 13 年。

研究的資料收集於個別深度訪談之後，再進行焦點團體的討論，以使問題核心的探討更為深入，資料的收集更為豐富。這些受訪者都是目前牽動該組織管理和品質績效的重要關鍵者。而本研究的訪談大綱以上述的期待理論、目標設定理論和歸因理論等三個理論，以及 SERVQUAL 量表構面因素加以修正調

整。本研究的研究概念架構極為簡單，即以主管的理念、角色、專業能力和機構本身的條件、環境和形象等對組織績效之影響，希望藉此資料收集來剖析該機構的組織品質與績效管理的問題所在。

伍、研究結果與分析

由於本研究的資料甚豐，但因限於篇幅，本研究乃以深度訪談的資料進行分析和結果分享。從研究所採用的深度訪談資料分析中，發現該機構在組織的經營管理情形分析如下：

(一)組織的整體績效表現

受訪者均表示該機構的的整體績效還算不錯，整體的表現分數自認 80 分以上，但也有人認為應以更細緻方式打績效分數，即依機構歷史發展階段給予不同的分數。至於受訪者表示所扣的 20 分要由專業知能、工作倫理、團體共識力、協調度來補強，尤其是在管理的「執行力」部分，是可再積極強化的。此外，中階幹部的專業素養雖有，但容易在不影響別人又要保護自己之下，而導致彼此部門之間互動關係逐漸淡化。雖然目前組織架構下每個幹部都還能認真且認份地做事，但發現在整體的組織溝通下，溝通的過程是被動及自我彈性不足的。

(二)因應社會需求的能力

受訪者大部分表示該機構提供社會市場的需求能力是「足夠」的，是「符合」的，且均能依案主及家屬的需要，不斷開辦新的服務及訓練項目，開辦的職業訓

練，如烘培坊的服務成果就備受認同，並表示目前該地區許多會議之餐點有多數是訂購自該機構的；另目前的洗車坊、咖啡屋職業訓練等也都是依市場需求而開發出來的職業訓練。受訪者也表示機構具有回應、反應市場的能力，因院長經常出去參加各種會議或專業訓練而帶回來許多豐富的資訊，讓大家能朝專業的方向發展，且家長若有需求都能配合。不過也有受訪者表示現有的職訓類別中有部分並不是很適合於社會市場需求。

(三)提供服務過程的安全性

機構的建築和內部的設施設備，乃是藉由國外的建築經驗而興建成的一所軟硬體兼備，且符合人性化、現代化的空間結構，因此受訪者均表示該機構在提供服務已是在一個設施沒有顧慮的環境下，提供安全的照顧，並具有環境的保證性，但也有受訪者表示仍然有改善的空間；另外，部分受訪者也表示，希望機構大門能再嚴加管制，以防院生可能走失，然而其同時亦表示大門若管制後又怕失去社區互動的意義；另外有人表示要多增加孩子運動的空間，如操場，可以讓孩子跑跑、活動筋骨。

(四)依機構設定目標完成任務的能力

大部分受訪者表示均可依機構預定目標完成任務，但也有人以極嚴格的方式來評定其目標完成度，認為只能完成 60% 至 80% 之間，故還有許多改善空間，有些無法達到目標如有些問題在每 2 週 1 次的行政會報中提出時，卻不見明顯且立即

的改善效果。不過受訪者針對有些目標未能達成部分，也表示自己身為主管應負起責任的，且願意去改善，甚至表示若要機構要調整整個組織架構，而自己職務有必要有所變動時，也願意接受職務調動。故整體而言，員工表示他們大部分均能夠達成機構之任務目標。

(五)服務供給專業能力與人性化

該機構在提供服務尊重案主服務的權利方面，受訪者表示目前第一線的老師確實都有接受許多的專業教育和在職訓練，每年員工的在職教育和訓練也都是機構的重點工作，以專業知能來提供照顧服務是其理念，但仍要繼續提升。至於行政部門管理人員的管理專業就顯得較不足，因此認為中階主管和新進員工的職前教育訓練是必須再加強的。

(六)機構內各部門之間的互動

機構部分之間橫向的互動情形，受訪者均表示部門之間的協調還要加強，而非有重要的事要協調時才會互動。研究發現只有主管交代的事項才會配合，否則機構是呈現較被動的運作狀態。所以整體而言，該機構當前最大的核心問題是部門之間雖有溝通，但溝通結果發現常覺得「差距」(gap)很大，即正式溝通方面還可以再加強，另外不管在專業、行政或同事情感都還要再提升。

(七)中階幹部對專業團隊的認知

組織管理中最重要就是能產生團隊的累加效果，甚至發揮乘數效果，因此要發揮團隊力量就必須有「強連結」的支持系

統。受訪者就表示此連結基礎應建立在同仁的溝通的共識、專業知能、信任和情感支持等基礎上。然而目前組織團隊的凝聚力和團結度仍不夠，因此在方案的推動上，有時會產生困難，多數受訪者強調中階幹部管理能力的重要性。總之受訪者均能認知到專業團隊的基礎是要以凝聚力和專業性為主軸，然而目前在現實情況中，此方面能力仍然不足，尤其是部門之間的溝通更是急需努力的。

(八)機構緊急危機動員的能力

受訪者對於機構的緊急危機動員能力均表示肯定，有受訪者表示即使是三更半夜發生緊急事件，都會前往處理，因此半夜打來家裏的電話都會爬起來接，因為擔心機構有緊急事件發生。不過對危機發生時能否有能力完善處理部分，有人抱持保留或質疑的態度，認為機構緊急動員能力雖然足夠，但在第一時間的處理上仍會慌亂，其應變或反應處理的能力都有持續加強訓練，包括消防演習的實際演練都必須定期於2至3個月舉行1次，才能保持其緊急應變能力。

(九)員工的工作效率、態度和士氣

機構組織績效的表現首在於組織士氣的有無，而士氣來自於員工的敬業態度和精神。受訪者表示整體同仁具有敬業精神，第一線的老師對院童的態度都很不錯，且可將份內工作做得很好；但也有受訪者表示整體工作態度士氣還有許多改善空間，至於可提高工作士氣的是員工穿著方面，目前員工的穿著有時顯得較隨性或

太沉悶，有些則是缺少笑容或倫理不足，覺得整體士氣還不夠高昂。但受訪者表示均同意有設計制服來提升組織士氣的必要，以呈現服務品質的「有形性」要求，而有受訪者建議，第一線老師因直接照顧服務院生，因此在制服（或工作服）的選擇可以更具彈性，如以輕鬆方便又顯得有精神為主。

(十)新興（同行）機構之市場競爭力

由於當前該機構在社會上的口碑、形象佳，然而一個組織中員工的危機意識卻是組織永續成長的力量，因此就外界同行機構不斷興起之時，該機構在市場方面之競爭力，受訪者表示具有其「優勢」，因為院長的理念非常清楚，給員工感覺具有可靠性和同理心，但受訪者也表示機構若不做改變亦將會缺乏競爭力。換言之，目前對外界而言機構的表現還可以，但內部自我競爭力卻還有再改善的空間，如調整組織架構、職務調整、人員裁併等；也有受訪者表示和外界的競爭力只有一半機會。也有人表示仍有許多專業能力要不斷成長，否則機構會老化。大致上認為若只在該地區，機構是具有潛力的、被肯定的，但若要跟更大範圍的地區（如全國）競爭，若不努力一定會被追過去。因此該教養院今後努力方向和問題改善仍鎖定在「制度」的建立，這對一個民間的社會福利機構而言是一個極高難度的挑戰，但也唯有內部環境有更強化的制度和管理，才能激發組織更多潛力來和市場競爭，提供更優的服務品質。

古允文（2000）曾指出 21 世紀是福

利的新管理時代，福利國家的發展以分散化、民營化和商品化三大趨勢在進行，所以社會福利事業也不再必然是傳統免費的服務或低成本或獨家生意，「使用者付費」、「企業經營」、「福利競爭」、「合理利潤」、「福利機構的責信」都將成為社會福利的新主流，所以社會福利事業是邁向「市場化」的競爭事業了，必須以服務績效和品質來自我要求。基此，社會福利機構唯有運用新管理主義的理念，以積極的績效管理和良好的服務品質，才能創造出「機構」、「個人」及「使用者」多贏的局面。

陸、積極排除對機構管理可能發生的障礙

從上述研究發現和結果可知，機構的整體成果表現是和組織環境內部的管理投入是息息相關。一般而言，機構往往在發展上是具有歷史性之時，管理方面就難免因觀念沉澱或結構的老化，而變得僵化不自知（陳燕禎，2004，2005）。因此社會福利機構若要能在現代社會中，能繼續不斷和新興的機構競爭而不被淘汰，就必須「面對」實質的內部管理與問題，並且社會工作的新管理主義進行的全面檢視與改造，才創造自己的口碑，以「績優」或「傑出」機構展現（陳燕禎，1996）。然而機構要進行績效的評估或改革時，總會遇到一些人的反彈，這些反彈常來自最重要或最有權威的人，如董事會、機構負責人（經理人）、中級主管、專業人員，甚至資深的基層工作人員也會顯現反抗性，

其原因乃在其組織成員對機構經營的期待、理念的認知、溝通協調方式和個人的人格特質有關，這從本研究中也發現這些因素深深影響機構的成果表現。該機構目前的成果管理是極需各個部門主管的領導力發揮和即積極行動的過程，尤其更需要這些中階幹部的責任感和擔當，以及學習意願的投入，當然這也強調著組織內部關係的建立。社會福利機構的績效或成果管理不同於一般企業組織，它可以是一種新的思考方法，而不只是將一個機構作形式化、表面化（硬體）的改變或擴充而已，它還是一種員工的認知和態度的改變，這種認知和態度所要達到的就是一個最終的服務成果。而這種成果往往沒有一個固定不變的準則來沿襲，唯有改變我們的思考、觀念才能使我們達成目標（陳瑞苓，1995）。管理就像一個毛球，剪不斷，理還亂，但它又是每一個行業必學的，連社會福利機構也不例外。因此機構管理的一個大前提就是：若機構不願意「去做」（Just do it）或是去「嘗試改變」的話，機構是永遠不可能有所改變的，而且機構的評價還會走下坡。

一般機構發展的障礙或限制，往往指的是干擾或阻止良好績效表現的各個工作環境層面，可能來自於物理環境、主管的督導、缺乏適當的訓練、工具、設備、時間或溝通等因素。因此大多數機構在尋求革新或突破的過程中都會遭遇下列的障礙，而在本研究中也同樣發現該機構有同樣的發展阻礙，這些障礙可分為 3 個層面：

（一）組織結構上的阻礙：如機構因業務的不斷拓展而出現組織層次太多、組織因歷史悠久而漸失去朝氣與活力、機構因日益龐大而難以協調溝通、因組織嚴謹分層集權負責的架構而形成另一種官僚制度、以及組織的工作職掌與設計無彈性等。

（二）員工先入為主的固執觀念：如機構員工拒絕接受嚴格的評估、拒絕改變、員工擔心新觀念或新服務方案的提出達不到效果時怕會受到組織的責備或懲罰等。

（三）管理者的能力不足：如主管（中階幹部）放在不適任的位置、主管者的處理事務情緒化、人格不夠成熟、角色扮演能力不足、專業知能薄弱，緊急危機事件發生時應變的能力不足等。

該機構在組織經營的過程中，已意識機構發展的「高原期」，領導者在追求更佳績效表現時，感到機構發展的阻力和障礙，特別是中階主管的溝通協調能力及專業知能的問題上最感到困擾而無力，即出現機構內原本各自分工的業務整合不易的情形。因此機構若要再次往上提升，就必須從「頭」開始，即機構的員工必須注入新活力和調整自己的工作態度，因為員工若是沒有「意願」或「動力」去改變自己的心態，即使授與主管更多的權力也是毫無意義的；同樣的，若沒有來自組織主管的充分授權和信任，員工想做改變也是相當困難。

整體而言，該機構的主管和員工對其機構未來的發展有極高的期待，對目前在社會上所建立的形象、口碑也感到欣慰，但當前該機構所要做是對機構進行嚴格的

檢討和自我要求，以「好，還要更好」進行目標管理，因為一個新時代社會工作管理，它並不是一個過程或是某一個機構被評鑑甲等、優等的終點站而已。總之機構的經營管理是必須勇於面對問題，才能對症下藥，當前大多數社福機構要做的改革或突破時，通常是將一些有名的機構管理模式或資訊照單全收地放在自己機構內使用，至於是否適合自己機構的生態或文化並不加以考慮，也從未仔細地去進行評估或研究，而今日該機構的工作團隊卻願意針對問題去進行探討、檢討，實為可貴，因為勇於面對問題者才有機會獲得精進，服務的品質也才能不斷提升。

柒、建議與結論

一、建議

(一)加強團隊合作力量，創造更優質的績效

團隊的力量是驚人的，現今的組織表現已非昔日一人明星的英雄時代，而是團隊合作的力量才能創造佳績，發揮最佳的乘數效果。團隊是由一群不同特質的人在一起工作，所以難免會有摩擦、緊張關係，而團隊之中最重要莫過於良好的溝通和協調，每個主管、員工若能以社會工作的「慈悲」和「責信」做為工作的基礎信念，那凝聚力、共識力自然而生，且變成團隊的動力核心，因此在團隊中不能帶有絲毫的私心或自掃門前雪的工作心態，必須要有「同理」的機制，彼此互動，才能發揮團隊效能，否則將形成無力的團隊。

在一個有績效管理的團隊必須發揮果斷力及明確目標管理的指引，因此一個優

質的團隊，領導者要有 1.充分授權、2.信任團隊、3.提供員工發展資源，如此才能將良好的管理動力不斷引出，發揮組織的整體績效潛能。在一個高效率、高效能的工作團隊中，領導者還必須讓團隊成員清楚且正確認知其工作成果對其他人（含其他組織成員或社會外界）重要性，換言之，團隊成員若能「自覺」自己在組織中的所應扮演的每個角色，就能積極發揮自己在團隊功能，因此在該機構團隊中的每個同仁，尤其是中階幹部對組織的專業承諾性、回應力和同理心，必須再多下功夫。

(二)積極挑選專業人才，並培養中階幹部的管理才能

該機構的中階幹部如果有更充足的專業才能、專業承諾和忠誠度，那組織的管理績效將由好（good），邁向更好、更優（great）的境界。然而中階幹部的專業才能或專業承諾的發揮與否，首在歸因於幹部人才的「挑選」，否則不僅幹部無勝任能力，還會造成「請神容易送神難」的困境。換言之，人才挑選若不夠慎重，還會帶來一連串必須陪著受傷的中階幹部，導致劣幣驅逐良幣的狀況發生。一個優質的中階幹部在於「抗壓強」，能「不怕吃苦」、「不怕失敗」地貫徹組織的目標，當然抗壓力強的幹部也是歸因於其「人格特質」，如積極度強、可塑性高、學習意願佳、工作態度正確，自然是事半功倍。

今日該機構的組織已呈現出中階幹部的積極度不足，雖然學習意願尚有，但主管的行動力卻不足；另在訪談中發現，主

管面臨工作與家庭之間的需求衝突時，主管會選擇家庭為優先。即本研究中發現受訪的中階幹部仍以能兼顧家庭為主，甚至家庭的重要性超出於工作之上。另在是否在外地舉辦中階幹部的研習訓練中，以脫離工作和家庭干擾時，大多數雖表示願意參加，但卻是有條件，如需選在假日或不要離家太遠等地方辦理，由此可見中階幹部並未能有積極的工作投入。這也是當前在非營利的社會福利機構常見的人力管理問題。亦即管理者和員工都還未能清楚、且明白，進入一個社會福利競爭市場時代所面臨的壓力和危機，其仍存有昔日保守的經營心態，或以默默行善或為善不欲人知方式經營，而忽略市場競爭的叢林法則——「適者生存，不適者被淘汰」。因此，這也造成當前社會福利機構其在面臨社會資源不足或短缺之下，才赫然發現機構資源豐富時期常未能建構危機意識的經營管理，造成失去掌握市場發展的先機。所以，機構的中階幹部或員工不能躲在安全的堡壘中，必須加強對組織的承諾和責任。

(三)重視組織非正式互動的效能

管理學中著名的「霍桑實驗」已清楚告訴世人，影響組織的績效並非來自設施設備，而是組織中非正式關係的互動力量。長期以來該機構的管理模式雖已漸邁向制度化，但卻也在不知不覺中掉入「制度論」的迷思和陷阱，就是某些時候「為制度化而淪為形式化」，失去原本應有工作「態度」和彈性，如定期行政會議或每週的員工定期大會，都已淪為形式大於實

質的狀況，研究中也發現多數主管表示，在會議中大家都不敢說真話，也不願說真話，表現出「多做多錯，少做少錯，不做不錯」的工作態度。因此，若要化解部門之間的冷漠，或組織的不善於溝通方式，非正式的互動或交流關係的建立，如聚餐、爬山、郊遊……等，將是可用且重要的潤滑劑。一般而言，這也是中國式管理的獨特文化，藉由員工非正式的互動可以化解管理上的緊張或衝突，甚至解決許多的問題；故領導者要增強主管之間主動積極的溝通協調力，對非正式關係的建立不可漠視，這也是增進團隊積極互動和信任的動能之一。

目前在該機構的中階幹部和領導者之間已出現了一個矛盾的衝突點，即彼此無法充分信任與被信任。由此觀之，該機構「信任機制」的架構仍尚未被建立，其因乃在於要建立信任機制的建構時，領導者必須在授權後耐心的觀察和評估，而被授權的中階幹部也必須肩負主管的應有擔當和作為，以被信任的能力和態度去達成目標。因此在組織的制度中，也應有一套清楚的員工管理守則，說明每個階層的人應負的責任、職務和權力等，無法盡職者，且確實執行，才能落實行動團隊的管理機制，否則管理的工作永遠是完全落在領導者身上，中階幹部將無法發揮「承上啓下」的功能，如此一來組織的「空轉」時間就會越來越長，需耗的人力資源也就越來越嚴重。因此，快速建立一套員工管理守則並確實的執行，將是該機構當前管理運作的重要關鍵之一，也是建立機構信任

機制可能性的存在。

二、結 論

該機構是一個非營利的社會福利機構，也是一個財團法人的機構，而成立財團法人的目的就是希望能夠「永續經營」，是真正的「利他」、「慈善」主義的經營者，因此員工對該機構理念的認知是急需建立和加強的，唯有永續經營的理念堅持的傳承，才能讓該機構的慈善使命不斷的延續下去，才會有第 2 個 10 年，第 3 個 10 年，進而締造百年機構經營的慈悲使命。

該機構在 10 週年慶時已清楚列出十大願景，並以一個目標：「以孩子最大利益為目標」；二個關鍵：「即使他很慢，但我們有信心」；家長及相關人員（教育、

社政、醫療衛生、媒體、企業人士、社區代表）參與；三個方向：及早發現，及早介入；家庭為中心並協助獨立自主生活；社區生態為基礎，提供社區化服務；四項改革：依據服務現況調整組織架構，朝向社會福利基金會邁進；透過資訊化與流程化提升行政效率，取得 ISO 認證；透過外聘諮詢服務，建立內部監督機制，提升專業品質，並鼓勵研究發展；加強人力、物力資源運用，擴大家長及相關人員的參與。目前該機構已邁入第 14 年的發展，由早期的摸索階段進入到今日的茁壯期，然而要轉入組織的穩定成熟期還要繼續自我要求，才能一步一步實現組織的目標和未來願景。

（本文作者現為元智大學社會學系副教授）

參考文獻

- 古允文（2000）台灣的經濟轉型與社會發展：經驗與挑戰，收錄於莫邦豪、古允文主編，「龍之躍：中港台社會發展比較」，77~108，香港：香港人文科學社。
- 宋冀寧、宋麗玉（2001）社會福利機構服務品質相關因素探討之研究——以老人自費安養護機構為例，社會政策與社會工作學刊，5（2），175~222。
- 林材丁、賴建榮譯（1998）工業與組織心理學：研究實務，台中：滄海書局。
- 陳瑞苓編譯（1995）心智障礙者成果管理，台北：心理出版社。
- 陳燕禎（1996）老人福利機構營運的大趨勢，社會建設季刊，95，89~95。
- 陳燕禎（2004）社會福利機構的績效管理：以老人福利機構為例，玄奘管理學報 1（2），87~123。
- 陳燕禎（2005）社會資源 vs 國家權力：台北仁濟院歷史研究，社會政策與社會工作學刊，9（2），95~138。
- 黃源協（1999）社會工作管理，台北：揚智文化。
- 蕭新煌、文崇一（1988）中國人：觀念與行為，台北：巨流出版社。
- 簡春安、鄒平儀（1998）社會工作研究法，台北：巨流出版社。

- Baker, C. V. (1991) The effects of inter-positional uncertainty and workload on team coordination skills and task performance. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida, Tampa.
- Buller, P. F. (1986) "The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements" , *Group and Organization Studies*, 11, 147-168.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A., III. (1994) "Percept-percept inflation in micro organizational research: An investigation of prevalence and effect," *Journal of Applied Psychology*, 79, 67-76.
- Crosby, P. (1980) *Quality is free*. New York: Mentor.
- Eden, D. (1985) "Team development: A true field experiment employing three levels of rigor" , *Journal of Applied Psychology*, 70, 94-100.
- Fox, J. B., Scott, K. D., & Donohue, J. M. (1993) "An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting" , *Journal of Organizational Behavior*, 14, 687-693.
- Hackman, J. R., & Wageman, L. W. (1986) "Expectancy theory predictions of work effectiveness" , *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 417-426.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985) "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration" , *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977) "Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction" , *Journal of Applied Psychology*, 71, 555-559.
- Laffalando, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985) "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis" , *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986) "Work motivation theories. In C. L. Cooper & I. T. Robertson" (eds.), *Psychology Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1-35. Chichester. UK: John Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martinko, M. J. (1995) *Attribution theory: An organizational perspective*. St. Lucie Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) "The measurement of organizational commitment" , *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-248.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E., & Raju, N. S. (1989) "Organizational development interventions: A meta analysis of their effects on satisfaction and other attitudes" , *Personnel Psychology*.

- chology, 42, 461-483.
- Parasuraman, A Zeithmal, V. A., & Berry, L. (1988) "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality" , Journal of Retailing, 64, 13-40.
- Paynes, E. J. (1997) Human resources management for public and nonpoofit organizations. Sam Francisco: Joseey-Bass Puboishers.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984) "A meta-anlaysis of the relationalships between individual job satisfaction and individual performance" , Academy of Management Review, 9, 712-721.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993) "Job satisfafaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings" , Personnel Psychology, 46, 259-293.