

# 社會工作模式之潛力展現

葉小清譯

人生都充滿了二分法，爲了適應複雜的社會，人往往硬將許多事物分爲好與壞，安全與危險、朋友與敵人、這種朝人生負面的動力，使人類行爲產生一種奇異形態和根深傾向病態學方向，因爲這種偏見存在得很微妙，故需重新考量其形態與結果，而企求另一種活力展望，能對已深入社會及人民那種負向態度有所改變，並更能呈現社會工作最有價值的一面。

## 一、尋找根源

社會工作不是只注重生病態學和歷史上，文化曾被利用來征服侵略者和打敗敵人的思想，如猶太基督徒以罪惡觀念來解釋人性弱點，並以此觀點來限制與懲罰那些違背道德規範的思想。

社會工作起源於道德不足的觀念中，在十八世紀歐洲思想上的啓蒙運動所產生的哲理是要幫助那些貧困者脫離厄境，及至十九世紀工業革命的經濟環境下成立的慈善組織協會所用的方法便是「道德轉向」之一種，根據美國學者 Axinn 和 Lertin 一九七五年說貧窮是歸究於醉酒、酗酒、無工作技能和缺乏精神支持，光給予短暫的支持是不能解決問題。

在廿世紀初期，社會工作已較專業化來助人，以累積經驗爲方法的自然科學帶動起社會科學的發展，當時的社會工作專家學者都稱社會科學是一門有系統、有組織的科學，Many Richmond 很早贊成用有邏輯概念，有經驗基礎的方法來助人，這種主張提倡出一套以理性代替救濟的助人方法，一九三〇年

代，社會工作開始運用心理分析理論的知識作爲理論架構來分析個人遭遇的問題，認爲人性弱點是一個重要的變故，這個變數被臨床心理學上界定爲一種病態，需透過心理暨社會性診斷個人行爲與問題才能進行治療，在診斷過程中任何相關的人性弱點與貧乏都需要考慮到，才能達到治療目的

## 二、現行方向

社會學專家在助人過程中，並沒有忘記個人本身的力量，一九八五年美國社會工作委員會提出社會工作者需要尋掘、確認、加強發展個人、團體及社區的潛力，一些現代美國學者認爲提供專業服務時，不能只限於解決個人問題，還需發揮其潛能，發展出一套以生態爲基礎的理論，注重在個人與環境互助的關係，在這複雜的互動中，「挫折」是一種平衡調適的作用，這些挫折是來自個人需求及本身力量與環境條件不協調而產生的衝突與壓力，總而言之，問題是源於個人人格與環境條件，故需要適切分析判斷問題本質，雖然這些學者也承認從事於人與環境的正向力量，目的在減少負向的影響，但事實上，人往往

注重負面的影響力。

專家都認為現代的社會工作內容都應該對問題作適當的評量與診斷，如一九八四年 Compton 和 Galloway 兩位社會學家以解決危機方法來解決人與環境互動所產生的問題，一九八六年 Hopworth 和 Javan 亦提出「危機解決」是社會工作重要的力量，適當考量人的問題及運用資源，「解決困難」與「介入」概念有很密切的關係，介入是由案主與社會工作員共同慎重訂出解決問題的計劃。

### 三、「解決困難」導向

目前助人取向重點放在「案主的不適應能力」，對困難解釋有多種說法，治療派的學者認為人需要幫助是因為他有困難，但有些學派則不以為然，認為問題是人本身與環境互動帶來的，從一個人的問題大致可看出他的背景，所以當案主有問題存在就需要有專家來協助。

若只顧找問題的導因，容易誤導社工員的專業技巧只放在解決問題的層面，如果一個人的困難被判斷為過去家庭動力有關，社工員則輔導案主明白他家庭的互動關係，如果問題原因是因為家庭成員缺乏溝通，則加強此家庭的溝通技巧，不管問題源自那方面，案主都被訓練認識問題種類與如何以一些特別技巧來改善困境。

一九七四年美國一些學者曾運用「解決困難」工作模式來幫助一些酗酒案主，酗酒被界定為一種病態，是喝過量的酒，治療派的工作模式的第一步驟是禁止他們喝酒，「酒」便是問題重心與治療目標，就算一些酗酒客能在一段時間內成功克服不喝酒，但酒對他們始終是很大的引誘。

當困難發生原因被界定，問題便以另一方式呈現改善方法便會循著問題的定名來走，反之案主的不安情緒、經驗、環境會被忽視，當「危機」被定名時，則已產生對一種控制與穩定作用，把一些認為困惑、恐懼、難解的事情都理解化，未知的度數亦歸類，在名定過程中已顯出專案的權威，克服困難的方

法已定草稿了。

這「定名」過程完全由工作人員專家來決定，診斷結果分類為達成治療計劃目標，治療師只注重大原則多個人特質，案主本身立場便要配合計劃與分類，而他在分類下卻無法適當的表現他自己的形勢，例如一個案主被界定是精神沮喪，這分類只是工作員作為普通評估，而隱藏在案主背景的一些能力都未被考慮到，雖然人受複雜的社會環境影響很大，但在個案評估時通常都忽略了許多社會變數，治療方案則偏重於改善案主的行為，若案主表現良好時，則這個個案被認為輔導成功，但是這成功常被其他不良行為影響而降低了，社工員對其他方面不良行為同樣有不同治療計劃，這種治療模式會不斷重複，輔導時間亦因此一延再延。

社工員若只在案主問題層面下功夫，易做成錯覺，以為什麼問題便適用那套改善的方法，所以「危機處理」認為只要準確辨認出問題種類，就可界定出適當的治療方案，雖然這方式有時很生效，但這種循案方法欠缺隨和性，許多專家發現工作員除非能不斷與案主有互動關係，不然很難探出治療線索，再者，這份診斷「問題」，往往會使真正需要的治療計劃趨向複雜化。

從「界定問題」模式可看出改善計劃的輪廓，它含有三個原則，第一問題是不變的，是因為案主能力不足而產生問題，第二問題是由專家界定的，第三治療方案是直接解決困難的表面問題，三個原則下，使這個工作模式遺下許多漏洞，致案主又重陷危機。

### 四、潛力表現

在面對各種針對以改善人的弱點與病態為主流的助人方法，也許較難提出一套不一樣的助人方式與理念，這主流的理論架構。根深蒂固沿用下來，受這主流訓練的社工員較專注在表面可觀察出的病態行為，而忽略了其他方法可考量出入的困難和直接解決問題導因的技巧，唯目前的社會工作架構都被套牢而難以動搖。

引起對這架構有異議的動機有兩層面，第一個是在哲理層面，工作人員若重點只放在案主的問題則不易顯示專業的基本價值，只顧解決負向困難則個人的價值、尊嚴、潛能與環境的羣體力量亦都無法全部實現，第二動機是實際工作層面上，當工作人員只著重在替案主解決危機時，會使他們站在權威而已，這種關係會導致案主不能靠自己的力量去改善生活，相反的，延長了社工員輔導案主的時間。

所以社會工作的專業價值是發展個人的潛力：「社會工作最終目的，是發揮個人力量以達到自我實現滿足，增進社會進步，同時改善社會結構、政策，增強社會力量來造就一個良好的社會環境，來幫助個人能自我實現與成就，使個人的價值與尊嚴被尊重，確使他們擁有機會去發揮潛力，成為有貢獻的人。」這代表以價值系統為基礎的社會工作的中心思想。

把這理論精神演譯到實務可達到兩個重要目標，其一是把哲學理念明白貫徹到實務上，則「價值」便是一個不實的指標去判斷工作的品質，其二是價值可作為修正工作人員只注重案主負向表現那種先入為主的平衡想法，「潛力表現」重點則放在欣賞人的正向努力，這些能力能支持個人與社會潛能得以發展。

在討論實際運作工作模式之前，我們先探討這模式的一些假設，這些工作假設能表達出特別的價值背景與基本指標去衡量社會價值的人生經歷的一致性。

人生都具有不同的智慧、才能、力量、資源與抱負，無論他在同一時間內能表現出多少，他們都有權利表達他們在精神性、體能性、情感性，社會性和靈性的能力，這些能力都會影響人的目前與將來的生活，他們這些工能力是否能完整表達與增強，是與他們是否受到尊重成正比的，當我們承認這些能力都可繼續發展時，我們還得承認人幾乎一生可能都無法完整發揮其力量，另有少數個人在藝術上，靈性上，智慧上能發揮淋漓盡至，事實證明大部份人只能表現中庸，「潛力表現」便是給予案主機會盡量去發揮其能力。

「潛力表現」工作模式認為重點在發揮個人的力量遠勝過糾正個人的失敗劣行，若個人的正向潛力被強調引導的話，則他較易順著方向繼續發展其能力與成長，所以發揮個人的正向能力被視為個人成長的一個重要刺激因素。

這刺激因素與目前以「危機處理」為重點的工作模式相比下，「潛力表現」工作是認為個人已顯露的能力不應忽略反而需加強，除了激發這能力外，還能啟發出個人其他方面的智慧與才能，相反的，若只顧解決案主當前問題而忽略他的潛力，案主則較難進步成長，事實上，可能會摧毀了案主的自信心和自我反省，既然案主的缺失已清楚呈現，最好方法便是接納，肯定案主的能力，使他增強自己的力量來改善自己的情況。

由於目前工作存有偏見——改善人的困難，重著點皆放在案主的問題與弱點，而忽略了案主的正向能力，所以在發展「潛力表現」這套工作模式，我們先要了解其他支持原則的說法，第一個原則則是自己具有能力來決定什麼事對他最好，能選擇達到目標的機會與方法，那些採用「潛力表現」工作模式的工作者是幫助案主引導出他們的潛力。

第二原則則是人都會盡全力來求好，所以工作者要給予他們信心去面對困難，架構出一套人生生活在社會規範理的方向，但每個人有不同的經歷，每個人、每件事、每個環境都有它獨特性質，在複雜情況發生下——很難說人要固定朝那個模式才是正確理想的生活，在「潛力表現」的守則是在多元化情況下，人都會盡其能力去選擇一條在自己覺得理想的途徑，就算他的方法在別人眼中看來是錯誤的，但他的選擇正是他考量自己的能力去尋找一條真正適合他的生活方式。

人是在複雜大環境下，社工員需體認人與環境的互動關係，個人的歷史、背景與性格特質都不斷受政治、經濟、社會與自然等各因素的影響，這些綜合的變數都常動搖到社會上已被接受的觀念，就算受過最好的訓練的專業工作也不可能去決定別人應怎樣去生活，「潛力表現」工作模式是尊重人的自主權，社工員不能代表案主去決定他們的生活，反之，應將權利交予案主自己來決定。

他們的走向。

## 五、案例

雖然社工作員直覺上都願意接納「潛力展現」觀念，不過在開始運作時會遭遇到許多困難，例如機關行政作業與專業水準等的限制，開始時他們不知從何著手，所以有一些學者便實際運用「潛力展現」觀念來幫助一些長期精神病患者，這計劃重點在發揮個人的力量與資源而不是個人的不良行為與病徵。

運用「潛力展現」的原則不在於案主過去的歷史，而在於他的能力與興趣，案主主渴望那一種生活方式，社工作員要有案主共同努力找出個人潛能與社會資源來幫助案主達成願望。

社工作員不需深入做臨床診斷去探討案主的病態象徵，但要誠心接受案主意願，並有計劃協助案主在能力範圍內達到目的，以下便是一個例子：

「亨利四十五歲，生長於美國一個農村，廿年前他因患長期癡呆症而被送進州立精神病院，最近他出院並透過社區支持計劃被安置進一所位於大城市裏的收容之家，該計劃的社工作員與亨利接觸後，認為亨利是很難溝通的，衛生習慣惡劣，經常有幻覺，而且亨利每一晚都收拾好他的行李好像準備要離開，社工作員認為亨利隨時有返回精神病院的可能。」

後來亨利被轉介到一位曾受過「潛力展現」訓練的社工作員，經診斷後，發現亨利對農事工作很有興趣，於是與亨利共同討論後，亨利白天被安排到城中一個很大農場當義工，很快亨利工作時表現佳且獨立，獲得農場主人信任並成為好朋友，幾個月後，亨利修理好收容家的小貨車並開著去農場工作，亨利開始與社區支援計劃的社工作員能溝通，衛生習慣也改善，到這個案結案時，亨利已是農場的正式雇員了。

亨利這個案例可說是一典型的社會工作模式，因為它包含了基本助人技術，例如關懷、運用社區資源，但最重要一環是運用「潛力展現」，若案主能獲得社工作員肯定與支持，他們才能成長和進步，以亨利這個案例來說，接

受過「潛力展現」訓練的社工作員並沒有直接去矯正亨利的衛生習慣，幻覺和沈默，反而透過主動關懷與案主建立關係，然後發掘與發展他的抱負與興趣，給予肯定與支持，亨利才能運用社區資源發揮自己的潛能為自己闢出新生。

當社工作員運用「潛力展現」作個案診斷時，需要改變一些技巧，例如傳統方式會問「這個個案問題是錯在那裏？」「這個人為什麼會是精神病患，或怎會有犯罪行為呢？」「潛力展現」技巧則會改問「這個案主有什麼潛力來幫助他們自己呢？」「案主需要什麼來幫助他們變成一個有生氣又和善的人呢？」同時還會聯想到其他相關問題，例如「案主與社區內到底存有什麼資源可利用使案主重獲新生？」由此可看，潛力展現的理念是建立在如何運用人的智慧、天份、理念與勇敢來幫助一個人成長。

## 六、結論

「潛力展現」是運用人正向特質與力量來引伸出一套新的社會工作模式，這模式是基於發揮人的價值系統，幫助個人確認與欣賞自己所具有的力量，正如 Many Richmond 提出「每個人有屬於自己的主張與目標，而不是被動的活在這世界上。」

「潛力展現」模式中，社工作員和案主的角色與傳統工作架構有很大的改變，案主能完全擺脫傳統診斷架構，能決定自己追求的目標、方式與運用何種資源，社工作員只是站在一個「演譯者」角色去幫助案主親自去觀察、學習、發掘與運用他們具有的條件與資源，確認他們的需求，以後選擇該走的途徑。

「潛力展現」是一門有效開墾個人的潛質與能力的助人技巧。有一羣患長期精神病患經過潛力展現協助後，都有顯著的改善，若是潛力展現能對某一種特定團體產生改變作用，能使這團體的人達到理想獲得尊重，則潛力展現可考慮被採納入一般實務工作上，潛力展現可能在社會工作員在助人在過程中成為一有效的工作守則。



# 個案管理實務中專業與教育的論題

陳素卿譯

這一章主要是談論有關個案管理實務中組織的、專業的和教育的問題。人類服務組織的特殊本質決定了工作技術，並且在發展有功能的個案管理系統時，擬出一些組織所關心的事。一個個案管理系統的計畫可以是有無懈可擊的，但當這方法被介紹出來時，是否能被工作人員和案主接受，才是最重要的。在討論影響個案管理計畫發展的問題時，提出了個案管理方法關心的範圍及快速成長的情況。專業和訓練間的團隊工作與合作本質是特別受重視的。有關個案管理員教育與訓練的問題及其他相關事宜，這一章都詳細地描述著。個案管理系統發展的一般原則與建議亦被呈現出。最後，個案管理的未來方向亦被提出，特別是在案主授權下的個案管理員，他們所能扮演的獨特角色。

個案管理，在這裡是指為服務所作的計畫、監督和負責的過程。案主的需求、組織及組織工作網，對責任要求的增加……等漸趨複雜，在提供服務給弱勢團體時，綜合地給了個案管理員一個核心的角色。個案管理系統已經從早期的服務計畫設計顯現出來，已經有正式的記錄和作決定的能力。無論如何，社會計畫原有的合理性必須經常和人類服務組織中生命的真實性相關調適。這不是指人類服務組織不合理的運作，而是希望能更了解一些有關他們的任務、技術和資源之情況。

## 組織的論題

從定義上來說，個案管理系統牽涉到的工作，不只是一個組織，而是一羣網狀組織，每一個網狀組織都有它自己的目標、組織的文化和運作的方法。個案管理計畫必須和它自己機構的其他因素相連結，而且擔負起非常困難的任務、協調和監督他們為每一個案主所設計特殊的機構、服務和計畫的活動。為了協調、監督和評估這提供給案主的直接服務，必須建立一種關係和服務過程

的模式，那樣才能培養機構間的合作，並減少彼此之競爭。

為建立合作的網狀組織，個案管理發展團體必須了解每一個組成機構的政治經濟背景，以及影響服務組織網成員間互動的環境因素。(D. Austin, 1981)。機構間的互動，關係到支配力的認知與競爭、影響的程度、經濟的取得、資源的運用……等，這些通常都無法同時滿足總目標人口的需求。影響個案管理發展的主要政治問題是，組織網的權威與機構自主性之間的緊張情勢，因為個案管理計畫需要去執行組織網的權威（確定對案主需要的服務達到一適當的水準），而每一個參與機構則希望能維持組織的自主性。個案管理計畫需要去監督和評估案主接收到的所有服務，這明白地挑戰著被評估機構的獨立性，以及他們運作和影響的範圍。個案管理計畫可能會依賴其他的計畫及組織來提供服務給案主，尤其是組成以及承認它的政府或私人團體。那些團體和提供補充服務的組織、競爭性組織和案主，形成了個案管理計畫的工作環境。(Hasenfeld, 1983)。

為了發揮功效，一個個案管理計畫必須能夠跨越機構之間的界線，介入其他組織的內部運作，但大前提是必須先獲得認可。為了實現其功能，個案管理計畫必須說服服務網絡中之機構，說明他們和他們的案主將會在活動中獲得利益。如果他們能共同分享服務的哲理，以及如果個案管理計畫能提供具體的利益，比如：讓服務系統的運作更為順暢，增強參與機構的專業技術與服務範圍、一起分擔處理特別困難的案主、和其他服務網中的機構增加合作、減少競爭、加入新資源或增加現有資源的機會……等，那麼，服務網絡中之機構將更能接受個案管理。(Hasenfeld, 1983)。

共同找出捷徑，需要監督及評估服務，這經常需要個案管理計畫和參與機構之間有正式的同意書或契約，所有組成機構之間，政治和經濟上的平衡將會

影響個案管理的運作。如果個案管理計畫對案主有法律上的責任，如兒童保護個案，機構內的關係就將被建立在那個責任當中。

在組織行為的觀點上，個案管理計畫的發展者正建立一套組織內的服務網。個案管理機構清楚地依靠這一服務網來提供案主所需之服務。如果一種正向相互依存的關係能夠建立，那麼這個服務網將會更有效率且更具生產力。特別是在社會服務資源短缺，而案主之需求及目標團體又增加的時候，去認定互相互利的資源交換是很重要的。相互依存是指機構需要彼此去完成他們自己的目標。當案主的數量被分攤了，且資源亦被分享到機構及案主的福利上時，這個個案管理計畫才較有可能成功。

個案管理計畫內還可能產生的另一種緊張情緒，當需要設定例行工作（時間線、報告的程序和資源管理程序）、指定任務和設立作決定的標準，並處理案主提出的情況和他們的實際要求，這些工作大不相同，而且經常是具有獨特性的。在作特別的決定時，設立時間線的過程是例行性的工作，但決定的內容、特別的混合服務、以及為每一個案主設計的工作方法將是獨特的，而且一定不是例行公事。案主需要的，差異性顯示出大部分人類服務所忽略的地方都牽涉到了冒險和不確定性這個事實。（Perrow, 1967; C. Austin, 1981）。許多處置的直接因果關係都是不清楚的，因為人是人類服務系統的原料和產品，也是改變的工具。工作人員和行政人員不可避免的必須處理許多價值的改變，也必須在面對案主的個別獨特性、情況的複雜性、以及有限的知識下作決定。

在個案管理計畫中，直接服務人員和行政人員間經常會感覺到一些緊張，這些緊張源自行政上的壓力和一成不變的、標準化的任務，以及工作人員希望有臨床上的自主權。行政人員通常希望處理更多的案主來增加其效率，但相反的，工作人員臨床的興趣則是順應每個案主的獨特需要，而且他們害怕採用標準化的取向對所有的案主做同樣的事，而不是以個別的計畫來符合其獨特的需求（Schuch, 1982）。因此，工作人員會特別注意標準化是基於關心案主的福利，以及一種專業判斷和自主權的防衛。專業的判斷和一成不變正好相反，

需要運用知識、價值和技巧去分析個案，以及去決定在「情況複雜不明，而且結果也難預測」時，案主將收到什麼樣的服務。這種千篇一律和專業判斷之間的緊張是大部分工作人員抗拒個案管理系統的主要原因。

為了戰勝這種抗拒心理，計畫者和個案系統的執行者必須學習欣賞個別個案的差異性，認清專業判斷的價值，並且建立了個案管理系統，特別是它的報告和作決定的內容，如此才能對工作人員有非常大的幫助。包舍羅普和高吉（Boesrup & Googe, 1980）論及發展個案管理系統的相互責任制之需要，如此一來，不只工作人員對完成個案管理任務有責任，行政人員對（經由政策、工作組織和支持所產生的情況），確保個案管理任務能合理地被實現亦有責任。

### 個案管理系統介紹

在一服務組織網中，當要完成一個個案管理系統時，除了所有可能的計畫外，其他一系列的問題亦應被預期到。羅伯·伯思（Robert Burns）當他觀察「老鼠和人羣聚集在傾斜的船尾之計畫」時，已經討論過個案管理系統。對於行政人員、任務促進人員和計畫者去預期任何可能產生的問題是相當重要的。這個準備並不會避免問題的發生，但提供了時間去計畫一些策略和治療的行動。預期中的問題大多比非預期的容易處理。（值得高興的是，和預期中的一樣，也有一些非預期的好處會提昇及推展計畫）。在介紹這個個案管理系統給工作人員、案主和督導，以及服務網中的成員時，問題就應被預期。雖然一個人可以從不去計畫所有可能的問題，但很重要的是他必須區分下問題的種類，並設定出解決這些困難的方法。

工作人員，如果對一個新的或電腦輔助的個案管理系統沒有完全去除掉其敵對感，可以預期的將會有相當多的工作人員會抗拒。職員的反應通常是：「我是一個專業人員，難道你不信任我做的和在為爭取案主的利益工作嗎？」，工作人員會經常地感覺到「老大」注視著他們，而且干擾了他們的工作，他們可能會提出專業自主權的爭論，希望行政人員不要做過多的干預。無論如何，資料

管理系統不會取代專家的判斷，資料管理系統應被當作一種工具，用來支持和形成專業的判斷（Schoech 1983）。如果行政人員對這種看法有所爭論，他們最好確定能設計一個真正有幫助的資料管理系統，並支持專業的判斷。使用者取向或「友善的使用者」的電腦軟體，已經在微電腦系統中快速的發展。總而言之，電腦專家將不會在他們自己的領域中鬆懈系統設計。當設計資料和報告系統，以及認定計畫和服務網決策系統……等要素時，行政人員、評估者和工作人員必須派代表參加。在聘用顧問時，發現一些「擁有人類服務機構知識和電腦軟體知識」的人是十分重要的。行政人員較了解他們資料的需要及報告的要求，愈能成功地與顧問們一起工作。除非是相當熱心的人，否則工作人員代表去參與系統設計，以及在發展系統時提供資料，他們較可能合作。

行政人員和計畫者經常忽略的是工作人員可以有很好的理由去抗拒。正當計畫者想到問題取向和決策系統是一種重要的改進時，工作人員可能不歡迎這些改變，如果他們已經被訓練得厭煩過份詳細的診斷過程記錄。雖然資訊管理系統（MIS）和其他個案管理程序可以支持工作人員決定，並減少時間的浪費和重複形式記錄之保存，但有兩件事是令人覺得不舒服的：（1）它以一种未知的過程來取代一個已知的過程；（2）它使得原本很具體的報告工作移向一個較抽象和概念化的取向層次。（Zuboff, 1982）。

工作人員在準備這些改變上需要一些協助，如前面所提，他們應參與系統的計畫與執行。除此之外，他們需要去參與監督系統的效果，以及極細微的問題和計畫相關之行動。經由這樣的過程，這系統才能真正的成為他們的工具，行政人員亦同。另外，工作人員嚴格地接受細密的、支持性的訓練在運作與了解此一系統，並欣賞它所帶給案主及他們本身的福利。福特（Ford 1983, p. 13）說明了工作人員參與的適當提示：

需要去了解自動化資訊管理系統（MIS）（和個案管理系統）如何影響工作人員之關係和他們工作的完成。一個最主要的原則是每一個人把資料放入系統中（直接工作人員必須維持正確最新資料的流動）必須從裡面拿出一些東西

來。必須有個可信服的理由給直接工作人員去完成一些額外的格式。另外，在一個特殊的情況下，使用他們的技術和專業的判斷去評價所提供的資料是很重要的。如果資料量增加並且容易使用，那麼就可以強化回應、學習和自我管理，而非缺乏人情味及枯燥的工作情況。督導員應被訓練去處理的，不只是他們自己，還包括其他工作人員的學習需求。另外必須讓督導員有所準備，他們應去制訂和因應的一些改變。

服務組織網成員當開始一新的個案管理計畫或徹底重組一個舊的，很重要的必須從所有服務工作網人員中派出代表，一起參與系統的計畫與設立。但光是這樣還不夠，機構的領導人也必須參與計畫任務的分配。而且在建立一新系統之前，提供給所有相關機構工作人員一些訓練是很重要的，以便了解系統的目的、工作方法、合作模式和倡導的管道，如此一來，如有改變他們將會知道。這樣的訓練可為個案管理員鋪路，當他或她運轉服務計畫時，可要求更有效的機構合作，也可成為案主服務的倡導者。

案主 從第一次接觸案主的問題及需要的評估，個案管理系統的總目標與分目標就應解釋給案主知道。設立一般性的目標可以幫助案主更有效率地參與發展他們本身的服務計畫。在一新系統內，沒有任何東西可以取代案主與個案管理員間之關係。個案管理員是一種資源，他能協助案主發現及連結所需之服務。當事情走偏了，個案管理員必須隨時在案主身旁協助他，並且和案主一起監督及評估案主所接收到的服務。這樣细心的工作，能增加案主的力量，使他們能夠學習，並更有效地運用這些服務。當達到這種情境時，任何個案管理系統的許多目標都可實現了。

### 計畫分析上的爭論

上一章及第二章討論了個案管理系統的模式，任何一種模式——領導者、主要治療師、工作小組、聯合服務中心、家庭、支持性的照養或義工——必須被調整以符合服務對象之需求、組織的能力、服務組織網之能力，以及環境。

被選出來的模式將決定組織關係的種類和品質，以及在個案管理系統中的任務和功能。總而言之，選擇一模式並非分析和適應過程的結束。有計畫地去評估服務的效率，服務的有效性和成本效益是計畫的主要特色，而且必須被詳細的檢查。這些結構的要素在服務整合的過程和任務上將有重要之影響。

除此之外，當計畫一個案管理系統，選擇個案管理模式的過程必須隨時和組織的與組織間的實際情況來比較。包含羅普和高吉 (Boserup & Gorge 1980, p. 35) 建議用「過程分析模組」，藉著這一分析模組，每一主要的個案功能可以和主要的決定因素相比較，特別是政策、資源、個案管理組織和組織間之系統。作者同時也含括了一組目錄來分析工作人員對每一個主要功能組的訓練需要。

個案管理的主要功能是：(1)案主的認定和了解；(2)個別的評估和診斷；(3)服務計畫和資源的認定；(4)連結案主到需要的服務上；(5)服務的執行與協調；(6)監督；(7)倡導；和(8)評估。運用這「過程分析模組」，每一項功能都應被行政人員和工作人員依現行的政策，可用的資源和組織內及組織中之爭論分析過。例如，新的系統監督過程可能會成為個案管理機構和參與的機構制定出較令人信服的監督政策。服務網的成員可能需要改變政策，如此個案管理機構的工作人員才能監督案主的進步。資源，比如人員、設備、資金，都無疑的將影響個案管理系統。接受過適當訓練的工作人員可能會不足，或是現有的工作人員可能想改變他們的工作方法去順應一種較正式的個案管理過程。個案管理計畫必須仔細的記載服務的監督過程，而且培養出與服務網其他成員的合作關係，以確定符合它各項嚴格的要求，如時效、作決定和文書作業。

過程分析模組對規畫者而言是一種非常有用的工具，但更重要的是，工作人員可以用之來認定機構和系統之效果，以及需要做之修訂。它也可被用在教導工作人員實務的方法上，這方法將被案主和個案管理系統支持。這個模組也可以用來刺激討論，並對個案管理系統發展出一致的支持。同樣的，這模組亦可幫助認定工作人員必須訓練的範疇，如此才能使他們適應及接納這個新系統。

統。

為了系統的成功，案主、工作人員、計畫和服務網所希望達到的結果必須先被確認下來。為達到較好的結果，如果每一項工作種類的全部目標能被設定，那麼發展策略以及去測量目標和成就之間的不同，就變得較為簡單。計畫目標是否能夠達成端視人（案主和工作人員）和技術成功配合的程度有多高。

### 工作人員與應用技術

協調工作人員與個案管理系統的技術要求，牽涉到一些不同的系統發展問題。關於下列幾方面必須先作決定：贊助單位；服務計畫、報告和契約；基本的服務；用人的形態；督導；個案負荷量之大小；以及個案管理員可以作決定的種類。這些決定將會因每一個計畫之需求不同而有所差異，但必須全部被考慮到。

贊助單位，決定一個個案管理計畫在哪个單位的贊助下可以發揮得很好通常是很複雜的。個案管理計畫經常是由州來贊助，然後交由地方執行 (White & Crislam, 1982)，它們也可以由州或郡贊助和執行，或者運用多種基金資源，由一地區性的志願機構來執行。贊助也可由基金資源來指定，但地方計畫必須確定它有足夠的計畫自主權，去建立一個對地方需求有責任的個案管理系統。通常，贊助單位是一個計畫設計，個案管理模式和服務優先順序的主要決定者。

服務計畫、報告和契約 案主的評價和服務的計畫建基於清楚地定義服務目標，這是個案管理系統領域中重要的一環。在為文盲工作時，目標取向的形式被稱做個別的教育計畫 (IEP)；在為一些發展障礙者工作時，它被稱為個別發展計畫 (IDP)；在為一些心理失調者工作時，稱之為個別安排計畫 (IAP)；在為生理障礙者工作時，稱做個別重建計畫 (IRP)。這些服務計畫的模式有一些到目前為止是個案管理系統最強和發展最好的部分。

人類服務計畫和心理衛生教育，主要的重點經常是在工作的過程，而不是



在清楚界定的目標和可測量的結果上。個案管理重視問題核心而非個案負荷量。就如包含羅普和高吉(Boserup & Gouge 1980)提到的「擔負一個案負荷」這句話，讓人聯想到工作人員負擔過重的工作量，不勝負荷的情景。就如傳說中的天達羅斯(Tandalos)總把個案負荷推向山坡上的影像一般。相反的，個案管理重視作決定，經由一服務系統來協助人，當情況許可時，把他們從該服務系統移走。與其把持著這些個案，不如透過一種行動來協助他們。當個案管理從重過程移向為達成案主特別的目標和目的而作之服務督導為取向時，這種改變挑戰著許多人類服務的領域中所使用的方法、觀念和工作方式。

案主與工作人員之間解決問題的過程是個案管理之核心，必須藉由目標的設定和監督來支持，而不是打擊。個案記錄系統特別需要結構化，如此才能支持由案主和工作員共同承諾的決定、計畫和評估過程，並且符合計畫監督和評估的資料要求。在每一個個案管理過程的主要功能完成時，至少都應作個案記錄。為了便於督導、資料管理或評估目的，必須建立更正式的工作報告。工作人員在完成記錄和報告的功能時，經常會遭遇到一些難題，因為需要從過程取向、描述型的記錄方式移向另一種重視每一個步驟的目的和目標之方法。過程記錄傾向於著重案主之問題。包含羅普和高吉(Boserup & Gouge 1980 p. 83)說明目標取向的方法，提供了問題重點「不受重視的一面」。因為每一個案主擁有的問題都應產生一個目標，這個目標就是案主、工作人員和其他工作人員將解決的問題。

服務計畫是一種工具，它使個案管理系統能重視目標和結果。個案管理員的工作在於建立一個服務計畫，著重組織、指導、協調和管理人的技巧。(全國社會工作員協會 National Association of Social Workers, 1982)。為發展一套服務計畫，個案管理員必須和案主面談，並評估案主之問題，然後使用標準化格式和逐漸地使用電腦的計畫系統，工作人員和案主一起發展出最初問題表，這張表列將成為服務計畫之基礎。(全國社會工作員協會，1982)。因為是以目標為取向，所以列出第一個問題所呈現的不只是問題本身，還包括每一個問題所列「服務的期待結果」，記載個案管理員或案主所接受之個案前活動，並呈現每個問題同意的

的先後順序(第8頁)。此時個案管理員才完成了初步的資源評估，並決定案主之資格，然後才能繼續進行發展正式的服務計畫。值得一提的是，在一個目標取向的個案管理系統，甚至於在案主與工作人員開始互動的最早階段，重點都是放在希望的結果上。(全國社會工作員協會，1982)。服務計畫遠甚於問題表列，因為它不只列出了問題、期待和希望的服務結果，並且詳細地描述處置之策略，採取之步驟、預訂達到目標里程碑之日期。(全國社會工作員協會，1982)。詳細的服務計畫將成為對案主非常有用的治療及計畫工具，在解決問題和作決定上深深地影響他或她。這種處置是在個案管理過程中強化案主能力的最先步驟。就如懷特(White 1983)所說，一個服務計畫的形式，使用表格或電腦輸入，即能幫助去組織所收集的資料，又能區分出問題的種類。

在預定時間到了之後，和案主一起設定目標能精確地評價案主的進步。計畫的格式化服務計畫使個案管理員能夠清楚的認定目標和案主每一個問題領域希望完成的時間。包含羅普和高吉(Boserup & Gouge 1980 pp. 171-172)提供了下列的方針來為案主建立適當的目標：

- 目標的陳述語句是否有適當的架構？(行動的動詞+單一關鍵結果+目標日期)
- 它的結果是否清楚地提及個案管理員和案主的責任？
- 它是否可能被那些完成過程中扮演重要角色的人了解？
- 這個目標是否實際及可達成？它是否代表著對案主及個案管理員的重要挑戰？
- 當完成時，結果是否可證明達成目標花多少時間及需要什麼資源？
- 目標是否和機構的基本政策與實務相一致？
- 最後結果之責任可否被漸漸地建立起來？

服務計畫建立之後，個案管理員可以使用一些不同的記錄工具和文件去記載案主的進步，以及需要修正的個案。另外，個案管理員也需要整理檔案和使用有關一個案法律方面的文件。比如在兒童保護個案中的法庭報告或老年人醫

療的或財政報告。大部分的個案管理系統也會記錄所有案主接觸和服務網機構接觸的訊息。個案記錄系統應該記錄案主的進步和問題，並提供必要的訊息給管理資料系統或單位設計的報告需求。(Tayler, 1981)。史丁伯格和卡特(Steinberg & Carter, 1983)指出三層次的資料應被報告出：(1)案主——工作人員；(2)機構或計畫；和(3)服務系統。每一個層次中，資源、執行及結果等資料都應被記錄下來。

除了個案記錄和管理資料或單位設計報告系統外，為一個機構所訂的特別個案管理模式亦應被完成。所選擇的模式，其信譽（從組織及專家兩者的觀點）、適切性和實用性都應被分析過。(Boseup & Gouge, 1980)。如果這系統看起來是不可信賴的，機構和工作人員將不會支持它。如果它是不適當的，它將被暗中傷害或被忽略，而且對個案合作的未來展望亦將有所損害。如果它不實用，就是說如果報告的要求太煩瑣，以致篡奪了其他主要的活動，它將被拋棄不用。信譽、適切性、實用性的分析是測試真實性的方法，並且回答「這系統和模式設計對該負責機構和服務網而言是否可行？」這個問題的答案。問題的認定可找出需要作的系統修訂、簡單化，或訓練，或使個案管理可行的組織改變。

為避免機構內信譽和適切性發生問題，並認定服務網中機構間的互助模式，一種最有效的方法就是在個案管理系統發展之初建立機構內契約。這些契約應詳細載明工作的本質，應包括或交換之服務、督導的程序，以及評估個案管理活動之計畫。這樣的契約必須經由制定政策和了解同意的系統行政人員來協議。契約的本質依它們是志願同意書或在正式的購買服務契約而有很大的不同，但無論是哪一個，這種記載的文件為互動形成了一種有用的基礎。

契約也可以用在特殊案主的服務同意書。下層東區家庭聯合會(The Lower East Side Family Union)和一些不同的機構使用了服務契約來確定多重問題的家庭接受到所需之服務(Weisman, 1978)。當這種契約被使用時，個案管理員的主要責任是去監督這份契約，並且觀察服務是否有依計畫被

傳遞。契約可以是一種有用的計畫及作決定的工具，它還可以做為證明服務問題及提出正確行動需要的一種方式。

基本的服務，個案管理計畫既提供服務，也深入掘介服務給案主的活動中。任何一個個案管理計畫都是很嚴謹地為目標團體認定為基本的服務。服務將隨著目標團體的需要及問題不同而有所差異。第十一章描述了需要評估的過程，這種方法可以認定一個團體的獨特需要，並評價存在和需要的服務。使用這個過程，計畫者可以認定未滿足之需求和目標團體對某一特殊的服務形態或機構產生的抗拒。(White & Grisham, 1983)。這個訊息在建立一有功能的、合作的服務網將是非常有價值的。在基本的服務欠缺時，計畫者和行政人員必須決定是否他們或個案管理員或督導員需要涉入資源之發展。這將使他們運用的形式不同於為所需之服務遊募基金，而是提供技術的服務，以協助地方機構去學習服務新的羣體。

安置工作人員，有一個問題具有相當大的爭論性：「誰應該來做個案管理？」(Grisham, White, and Miller, 1983, P.10)上。個案管理員應該接受什麼樣的訓練？對每一領域和模式而言，什麼樣的訓練是最有效的？個案管理應由工作小組來運作或個人來運作？個案管理人員是否應有較高層級的教育學位？(Grisham, White and Miller, 1983)。

在個案管理的發展領域中，誰將是實務工作者？到目前為止，還沒有一個助人專業聲稱個案管理是在他們的權限之下。事實上，個案管理有時候是屬於人類服務中職員或次要技術員之層級。當個案管理的基本重點放在使用社區資源來促使案主回復社會功能時，為了案主的優勢，人們被訓練使用社區的社會服務。在助人的專業中，社工員和公共衛生護士大都行使這種形態的個案管理。精神病醫師、心理學家和其他心理衛生專家通常是主要的治療者和重視案主內在資源的個案管理員。在老人的個案管理中，健康照料和社會化的需求是最重要的。「78%的計畫報告，他們主要認定的協調者是社會工作員，21%是護士。」(Steinberg, Carter and White, 1979, P.15)。誰在特殊的系統中能

擔任最好的個案管理員？這個問題是必須仔細的被考量。這些問題引起了強烈的爭論，但到目前為止，鮮少有研究可以做為這些決定的基礎。在慢性的心理疾病領域中，印特哥利亞塔和貝克（Inagliata & Baker）（印刷中）報告指出，沒有一個領域和個案管理的優勢表現有關連。他們強調較高教育的治療者傾向於花較少的時間在個案管理上。李文和佛萊明（Lovine & Fleming, 1984）報告指出有一個大學提供了心理發展障礙的碩士學位，它強調個案管理的能力本位教育。他們較喜歡專業的訓練個案管理員，因為了解倡導、促進、評價、計畫、協調和評估的角色。不論是否在實務的領域中，促進和協調團體及專業間合作的技巧都是必要的。因為所有人類服務組織運作是採「鬆散的連結系統，其工作單位皆保留了相當的自主權」（Hasenfeld, 1983, P.150），他們能夠在自己的機構中運用專業的自主權，而且能在服務組織網中基於專家角色而獲得尊敬，對個案管理員而言，這是特別重要的。所有的心理衛生和人類服務領域需要結合較多個案管理的方法學到他們的課程當中。如同個案管理員一般，無論是專業的或超越專業的，非常重要是他們都接受了紮實的訓練。

督導，和用人有關的問題是，在個案管理計畫中誰應該來督導？以及什麼樣的督導模式應被使用？督導員和個案管理員的角色必須清楚的描述和區分。督導的模式建基於個案管理員或督導員之間的關係。奧斯丁和卡羅根尼（Austin & Caragone, 1981）發現模糊不清的角色及界定不清的責任，導致較重視直接服務的功能，而不再強調個案管理的功能。接受過諮商或治療人將會特別強調直接服務的功能，除非這些人有機會學習個案管理工作的角色和任務。如果個案管理員不確定該做些什麼或如何做，他們「很可能做那些讓他們自己最舒服的工作」（Levine & Fleming, 1984, P.13）。

克都遜（Kadushin, 1976）曾經描述人類服務督導的基本角色是行政的，包括評估、提供支持和教育。在個案管理中，這些角色都被呈現出，但特別值得注意的是有關「解說服務的傳遞系統」的教育角色。（Caragone, 1983, P.72）葛利山姆、懷特和米勒（Grisham, White and Miller, 1983, P.11）指出

如果較多傳統和個別督導模式能被「適當小組領導」責任制之模式所取代，那麼，個案管理系統的運作就可以改善。特別是在多重訓練的小組的模式中，領導是一個主要的因素，而小組的領袖必須有促進團體和管理的技巧。

個案負荷量和複雜度，像許多其他的工作人員一樣，個案管理也感到工作過量。最主要的抱怨是有關為完成個案管理功能的個案負荷量和文件工作量。（White & Grisham, 1983）。大多數的機構服務弱勢團體時，個案負荷量都是一個問題。特別是服務資源日益減少的時期，個案管理計畫的工作人員可能會發現他們自己正試著以愈來愈少的社區資源來為愈來愈多的案主服務。在最好的情況，許多個案管理員會覺得較少的個案負荷，他們能提供較好的服務品質。對任何一個新的計畫，工作負擔需要被監督，以期在合理的個案負荷量中收集資料。有些諷刺的是計畫的成功將會增加非常大的工作量。如果滿意的案主和社區機構再廣為宣傳一個個案管理計畫的價值，可能會發現它的效率和品質將受制於快速成長的服務需求，而沒有伴隨著增加工作人員及其他資源。

在個案負荷管理上，一個更複雜的問題必須去做的，不是案主數量的多寡，而是問題的嚴重性。在他們多目標老年服務計畫的研究中，懷特和葛利山姆（White & Grisham, 1983）發現個案的複雜度和計畫工作人員會談的案主數量有很大的關聯。「有一個建議是個案負荷量應直接和該負荷量中案主情況的複雜度相連結，因為工作人員必須付出的努力與辛勞常因案主情況之不同而有所差異。因此，如有情況較嚴重的案主之個案負荷量應比「較健康」的案主要少些。（White & Grisham, P.255）。

決定的型態，就如服務計畫測試中顯露，個案管理是作決定的一個過程。設計一個個案管理系統，一個很重要的因素是仔細的考量是什麼型態和什麼範圍的決定，個案管理員需要責任。決定的型態受制於目標團體的需要和特別的問題。例如，兒童福利中，兒童的需要是成人的照顧和營養，以及永久性計畫立法的適時命令，修訂有關家庭重組、寄養照顧或收養計畫的決定過程。在服務脆弱老人的計畫中，懷特和葛利山姆（White & Grisham, 1983 P.37）發現工

作人員考慮他們的決定主要是有關八個主要的領域：「照顧的層次、緊急狀況、指導案主方面、時間管理、生活安排、個別工作者方面、提供者、和重要的其他方面。」澄清被期待的決定範圍和作決定方式，對任何個案管理系統是很重要的。無論服務對象的特別需要為何，一般的範圍將需要考慮。形成作決定範圍包括「案主的運作能力和可供他們利用的非正式支持數量。除此之外，在作決定過程中案主的希望也是很重要的。」（White & Grisham, 1982, P.14）。個案管理員在能作決定的範圍內，非常強調評估案主需要時，必須去收集正確而完整的資料，就如同懷特和葛利山姆（White & Grisham, P.14）指出，個案管理員通常在作決定前有時間去重新翻閱報告，並且與小組的其他成員見面。「總而言之，有一些例子……當碰到必須「馬上」作決定的時候，工作人員必須憑著他們對案主與社區的了解，以及他們自己的經驗與背景去作決定。因此，工作人員解決問題和獨立思考的能力是嚴格地被要求的。」

### 執行的問題

不同的問題影響了個案管理工作的執行。「精力耗竭」的問題已經被報導過，其原因不外乎是處理特殊團體的壓力，或不滿意一成不變的工作；缺乏職業升遷經常造成職員不想繼續待在大的個案管理系統；個案負荷量過重也影響工作人員的表現。雖然不同的領域，負荷量各不相同，但過重的個案負荷量將嚴重地影響工作的表現（Levine & Fleming, 1984）。

在一份研究報告中（White & Grisham, 1982）指出個案管理中的工作滿意態度是指：圓滿完成計畫中的任務、被指派為一些殘弱的老年人工作、減少依賴性、為服務老年人而發展出新的工作方法、快樂地與其他個案管理工作人員一起工作。「許多的工作人員都認為有機會和工作小組之成員一起工作是一種學習的經驗，可以共同分享彼此之知識與專業。」（White & Grisham, 1982, P.62）。

自主權和工作標的，如同前面所提，個案管理員必須經常主動地發揮其功

能，如同邊界橋樑一般，在不同的服務機構內代表案主來做處置。在其他機構他們自己的部門內能行使自治權的能力，端賴他們能提供案主服務的權力或控制之種類與程度。進修的訓練或專家的角色，或一個有經驗的工作員有助於發展工作標的，但有關服務的傳遞、作決定的契約或補償的真正權力是最基本的。史考特和柯西第（Scott & Cassidy, 1981）認為個案管理員需要行政的支持。無數的作者都列舉了工作標的的需要性。（Minnesota Department of Public Welfare, 1980; Platan and Others, 1982; Schwartz, Goldman, and Churgin 1982）。

機構內契約、個案討論會，或詳述個案管理員有權力去監督服務的政策……等都是提供個案管理員工作標的方法，並確保監督和評估服務的不同功能能夠實現。其他可以解決這問題的方法還包括：使個案管理系統成為唯一進入核心服務的方式（Intagliata, 1982），並給予個案管理員尋求服務的權力（Schwartz, Goldman, and Churgin, 1980）。有了尋求服務的權力，個案管理員能為案主安排各項服務，並為他們付費。外在協調和專業自主權間之衝突已經被討論過，在這個領域或是一個相當普遍的問題。史考瓦茲、古德曼和裘今（Schwartz, Goldman, and Churgin, 1982, p.32）定義了四種權力能協助個案管理員完成他們的責任：行政的、立法的、財政的和臨床的。第八章，容郝納德（Ron Honnard）對這幾種權力型態和它們個案管理員的重要性作了一番詳盡的討論。

時間管理，有效率的時間管理是影響所有個案管理員的一個因素。個案管理員的巧妙的處理不同案主之需求，為所有的案主監督服務，參與個案討論會和諮詢課程等能力相當重要，而且亦需具備作決定和訂定時間表的技巧，所有計畫中成功的個案管理員將是那些會計畫、有預定程序和有管理時間技巧的人。

成本效益，成本效益的問題在前面的章節已經討論過，但值得再提的是，記錄成本效益（例如：經由減少住院治療或限制一個小孩在寄養中心の時



間。)是一種測量個案管理系統成功與否的主要方法。威娜(Weiner, 1982)曾經說過,文字記載是很重要的,不只是記載成立一新系統的成本,還包括如果未完成時,它對案主的成本和冒險性有多大。

服務品質、服務可用性和資源的發展,對所有個案管理的計畫而言,服務品質和可用性是一直未間斷的爭論。服務的可用性是指目標團體所需服務之存在與可近性。如果這個服務被一般的社區使用者,個案管理員需要去確認案主是否接收到適當的、無差別待遇的服務。如果這服務是為特定的目標人口所設計,個案管理員則需要確定它們是否符合案主之需要,以及是否以適當的、支持的方式傳遞給案主。

服務品質通常是一個弱處,一個個案管理員可能有一系列的資源,卻不願意去利用,因為他或她認為品質不能接受或服務的傳達和案主、工作人員間的互動不適合。服務品質是特別被重視的,因為一個個案管理計畫的督導過程當中,可以發現無數服務品質的問題或服務網間的代溝,但通常沒有伴隨著財政的資源或有才幹的職員來解決這些問題。解決弱勢團體服務系統的不足,需靠社會行動、訓練和教育,這些才是長久的解決方法。個案管理計畫的工作人員在涉入資源的發展上又產生了一些問題。懷特和葛利山姆(White & Crislan, 1982)列舉了許多問題,如:個案管理員是否應直接介入資源發展?個案管理計畫是否應建立內在的或新的服務來與一些已經存在但品質很差的社區服務相競爭?個案管理計畫是否「應提供方法來擴展既有的服務或發展出新的服務」(P.237)。就如容郝納德(Ron Honard)在第八章所說,個案管理員應對服務中認明的代溝負責,但不應在他們沒有方法和資源來解決服務問題時去擔負責任。

### 專業間之關係、工作小組與合作

在個案管理實務中,專業和小組成員的參與是不可避免的。弱勢團體的需求,需要許許多多的專業提供技術與服務的才能滿足。一種個案管理實務的主

要技巧是有效的與其他專業成員、訓練和機構一起工作的能力。訓練間之溝通和參與方面經常有許多的困難,因為為了個人的、層級的、意識形態的興趣,不同專業的成員將有非常不同的(雖然有時會重覆)專業價值基礎、知識基礎和實務方法。因此,個案管理員的主要技巧包括對擴大不同的服務提供者清楚和說明案主之需求;不論是否有不同的贊助與方法,為案主發展出一共同的興趣與約定;從不同的機構和專業中,以一種有利於案主及支持個案管理系統目標的方式,來管理、繼續和編訂所提供的服務。

個案管理員可以參加許多不同的服務小組。廣義的說,聯合服務中心是機構內訓練工作小組的一部分(領導者)。在許多情況下,個案管理員必須組成一個新的「工作小組」來為每個新案主工作。這樣的工作小組是為提供案主所需的服務而組成。不同機構成員分歧的興趣很明顯地造成許多溝通上、服務計畫上和政策上、壓迫感上的問題。在為特別的案主而成立機構間之工作小組時,不同的目的也會產生許多不同的問題。唯有個案管理計畫能夠建立機構間之契約,詳細認清個案討論會、案主服務契約、溝通與督導服務之責任,個案協調才能實現,而且專業間的合作才能大大的強化提供給案主之服務。

### 個案管理所應具備之訓練與教育

個案管理員。個案管理八大主要功能的每一項皆需要特殊的知識與技巧。個案管理員的任用資格,除了對法規全然了解外,還要在接觸各機構、案主、消費者組織和社區團體時有良好的技巧,能夠解釋說明整個計畫的目的,以及參與個案管理計畫有那些潛在的好處。在評估和診斷的過程中,一些知識和技術是一般性、普遍性的,但有一些對目標團體而言是特殊的。一般而言,個案管理員需要了解社會的、心理的和生物的功能,而且要有技巧來評估案主在社區生活、家庭生活、或親密關係,在服務組織網中及社會互動上所能發揮之能力。在大部分的領域裏,個案管理是被用來改善功能,並增進生理的、心理的、情緒的和社會的滿意程度。一個案主能發揮功能的水準及主動參與個案管

理程序的能力也是功能評估的一部分。更進一步來說，專業的觀念學認為個案管理強調案主的參與和案主的獨立性。強化案主之力量，使其負起自己生活及個案管理的責任，這觀念也漸漸地被強調。個案管理員需要知識和技巧在這過程協助案主培養其獨立與自我支持，而不是被動。因此，一種混合著臨床的、評估和倡導的技巧是必須具備的。

服務計畫需要對社區內可運用的資源及被服務成員之特殊資源與服務需求有一完整的了解。同時，個案管理員必須知道如何設計一個服務計畫，並結合所有資源，以達到案主最有利之情況。除此之外，在建立一連續性的、幫助案主的服務與處置時，合理的和分析的想法是需要的。服務計畫如何在有限的資源內建立起一服務合作網最能符合案主之需求，幫助案主作計畫和建立一個一致性的計畫技巧也是相當重要的。

連結的功能源自於計畫，需要了解整個服務系統，並要求擁有和案主、服務組織網之機構和職員一起工作的能力。管理、持續和關係等技巧都是從事連結性工作不可或缺的。

服務的執行和協調需要工作人員(1)處置，以確保服務的提供；(2)協助案主使用這些服務；(3)藉服務的傳遞和協調，以及在案主可接受的情況下解決問題。監督需要了解服務傳遞的過程，以及分析服務傳遞的問題和專業間合作的技巧。個案管理員也必須知道什麼時候該從合作移向倡導(Mallick and Ashley, 1981, Weil, 1979)。為一評估，個案管理員必須了解評估案主進步和使用資料系統的過程。

另外，所有的個案管理員必須知道任務小組的工作過程，並具備促進團體及作決定的技巧。這些複雜的責任，說明了為有效執行個案管理員的不同角色，需要不同領域的技巧：提倡者、撮客、診斷專家、計畫者、團體組織者、服務組織者、服務監督者、記錄者、評估者、同僚、諮詢者、服務協調者、諮商員、治療者、供給者和問題解決者。知道如何有效運用這些角色，以及如何從一種角色轉換到另一種角色則是另一層次的技術問題。

在一個個案協調計畫之研究，波次克和荷瑞西(Betzack Horejsi, 1980, P.96)界定了下面的範圍作為訓練和督導個案管理特別需要強調的：

倡導原則：經紀人角色；調解的模範；危機處置；保持記錄的系統；州和聯邦的規定有關處理案主的資料和諮詢過程以及社區中非正式之資源系統，對不同案主團體一般的社會態度；正常化原則；公共關係；組織的行為和改變原則；組織管理的方式。特別重要的技巧包括：協助案主與專家們溝通，並說出自己的慾望與需求；寫出行動的目標；準備書面資料給專家們及有關人士，從不同的資源中摘錄和總結一些資料；訊息的口頭傳達；公共演說，以及處理傳播媒體；有效地使用督導和諮詢。另外一項技巧就是在自己的組織內維持某一程度的自主性。

督導員：在個案管理系統中的督導員必須完全了解個案管理員的角色、功能和應具備的知識與技巧。他們必須能夠教導個案管理職員如何去持續及運用這些功能。除此之外，督導員必須知道如何去使用一套管理的資訊系統；如何去評價工作人員和計畫對案主需求的滿足程度；以及如何去評估工作效率和有效性。督導員同時也需要有促進團體與作決定的技巧，可參與內在的計畫和評估，以及在機構內訂定契約和協議來安排可行的服務。最後，督導員必須精通領導的技巧和管理的知識，以及工作流程的控制。

行政人員：行政人員必須去探究有關個案管理系統如何發揮功能，以及它和網狀機構之關係，概念的和實務的知識。當他們辦理行政業務、訂定和評估計畫、管理資訊，以及達成專業間的合作和協議時需要一些技巧，以建立機構間之契約。同時，對行政人員也很重要的方法是管理、控制、指導和評估機構內的運作，了解建立有效機構工作網路的方法等基本功能。除此之外，行政人員還必須極力參與資料管理和報告系統的設計與建立。領導能力也是在維持個案管理計畫持續進行的必要條件。

個案管理應具備之教育：雖然個案管理員都是從不同的訓練領域進到這個計畫中來，但大部分人都有下列心理衛生或衛生專業的背景：社會工作，護

理、心理學、或精神病學。這每一項訓練在他們的課程中都應包含了更多個案管理的訊息。如果專業人員沒有受過這方面訓練去執行這些功能，他們不可能完全的整合個案管理功能進到他們的專業角色中。當這種情況發生時，個案管理的功能通常都被視為次要的。如果它是一個人專業教育中不可或缺的一部分，那麼，個案管理將較嚴肅的看待和使用。

最近大部分的專業人員進入個案管理計畫中並沒有做好適當之準備，結果機構必須在訓練方面做可觀的投資，以確保專業人員能夠有效地運用個案管理的原則、方法與技術。

### 個案管理計畫的一般原則與建議

在南加州大學安卓士 (Andrus) 老化現象研究中心的社會政策研究室中較早開始從事個案統合計畫的擴大研究。雷門·史丁伯格 (Raymond Steinberg) 和他的同僚們收集了有關個案管理的完整資料，分析了超過一千種早期的計畫，提供了發展個案計畫的方針 (Steinberg, White and Carter, 1980)。他們的結論大部分是一些「練習」，由史丁伯格的研究小組指導的許多現行計畫的擴大研究所證明 (Steinberg & Carter, 1983)。下面列出一些個案管理計畫的方針 (Steinberg, 1978, PP5-6)：

1. 沒有一個計畫模型可以適用於所有的團體。
2. 大多數使用這種革新、多功能的個案統合計畫並非那些處於危機的團體，危機團體已有特別為他們設計的方案。
3. 一個機構若協調其他的機構做一些工作，不應從事直接的服務。
4. 協調統合既昂貴又困難，千萬別一次去協調太多的機構。
5. 公共的／志願的機構以契約為基礎而能運作，但成功的協調需要適度的強制性。
6. 要顧客與團體的參與是困難費時的，而且有如兩面刀，吃力而不討好。為了不同的目的，不同程度的團體控制是必要的。

7. 安排並不等於協調。在一行政體系下，統一不同的服務並不能保證一定能協調。

8. 權力有助益，但不能保證協調。單純的合作模式鮮少會成功。

9. 責任架構是非常難建立和維持的，但能及時地被產生。

10. 一個協調系統應該是可評估、可計算的。

11. 一個統合計畫的潛在效率和有效性的，在實施的第一和第二年當中是不能被評估出來的。(這並不妨礙執行過程的監督以及經驗和進步程度的記錄)。

12. 協調計畫的領導者必須像一個超人，必須有樂觀的政治技巧、行政能力、強烈的使命感，以及熟悉整個專業處置與管理技術的範圍。除此之外，領導者在新計畫的早期階段基本上必須是過程取向，晚期階段必須是任務取向。

13. 在統合協調的所有層面中，機構代表們之間經常的、真誠的個人接觸是計畫成功的基本要素。

史丁伯格和他的研究小組在以前的作品中提出的一個假設 (Steinberg, White, and Carter, 1980)，在現在的研究計畫中並未提及。現在的計畫管理者提出報告說，值得去協調統合一些「無用的和無關連的服務」(Steinberg & Carter, 1983, P.68)。這些人覺得個案管理混合了一些案主從一個不合適的系統中接收到的利益。除此之外，個案管理還提供了一種遊說的方式來改善服務。

這些方針都是早期對同一團體，不同的許多計畫作研究所發展出來的。它們形成一個範疇，提供給個案管理往後更多的研究一些有價值的判斷，去測試面對不同的團體，它們的可用性。總而言之，有組織的文章雜誌都傾向於支持這些方針。因此在個案管理計畫的設計與發展上，它們是值得考慮和細查的。

懷特和葛利山姆 (White & Grisham, 1982, PP.261-262) 提出多目標老年服務計畫的實驗研究，下列的建議對其他服務羣體來說也是相當實用的：

- 計畫應對個案管理清楚的界定其方法。
- 一個個案管理計畫應該允許有至少一年的時間來做起步的階段。

- 施行前的階段應包括建立公共關係，通知服務羣體及目標團體有關計畫的目標和運作方式。
- 計畫政策和過程手冊應該在整個計畫施行前發展出來，後來的改變、指令和決定亦應以文字來說明及傳達。
- 計畫施行時，一套有功能的「資料管理系統（MIS）」應被裝置起來，能夠在超過時間，作一些改變和擴充。
- 中央行政機構與地方機構的溝通是非常重要的，必須是經常的、開放的，還應包括諮詢、技術協助、問題解決和回饋。
- 當個案管理實施於各個機構時，計畫設計應有充分的彈性來順應每個不同的地方團體。
- 機構之選擇必須小心的測試被選機構之資格，查驗該機構是否能夠有效率地發揮其功能。
- 在設計個案管理計畫「代理人模式」時，一些服務能力的要求是必須納入考慮的。
- 轉介的同意書與契約應該包括確保服務品質之標準，以及明確的處理問題之程序。
- 在接受個案前，應先建立服務契約和服務轉介同意書。
- 在接受個案前，應先確定使用最少組，但最有效的服務。
- 地方機構在發展資源方面應扮演什麼樣的角色是該被仔細地考慮的，以找出服務的代溝。

### 個案管理實務未來的方向

這本書已經從人類服務實務的六個主要領域審查了個案管理工作，並且呈現出個案管理系統的組織、評估和發展等一般性問題。這份資料呈現出個案管理實務的藝術層面。當電腦的資料管理系統和服務軌跡變得較「容易使用」時，個案管理在未來的幾年將變得更加複雜。因此要維持他們在臨床領域和一般

系統管理的技巧，個案管理員可能需要較多資料管理的技巧。無論如何，可利用的電腦技術雖然複雜，尚未影響到個案管理系統必須處理的許多服務品質的問題。有更多的工作需要做的是，去綜合自動化資料系統所能做的貢獻；去說明服務的質與量之問題和結果的評估。測試模式和更多的研究可以改善監督個案服務的方法。監督的方法和服務施行的領域需要更進一步概念和方法學的發展。

個案管理已經在兒童福利、發展性智能障礙的照顧及老人照顧、生理和心理的照顧方面發展的相當快速，在其他人類服務的領域中也是相當需要的。例如：在協助被丈夫毆打的婦女及他們的小孩，個案管理可能是非常有用的，藉著心理諮商與輔導技巧，讓他們渡過難關，過著較獨立的生活方式。這種計畫對特殊民族或有特別需要之羣體也是相當好的。例如：難民家庭通常接觸的是一種基本的重新安置與處理社會適應問題的機構。個案管理不僅可以協助特殊的家庭，還提出了服務組織的問題和缺陷，提供指導者朝更有責任的服務邁進，並建立一個更豐富、更廣泛的服務網。總而言之，任何弱勢團體或遭受危難的羣體可能更需要個案管理服务。

魏斯免、伊普斯田和沙維奇（Weisman, Epstein, and Savage, 1983, p.105）指出「在計畫、協調與監督方面，從一般臨床醫師中分辨出個案管理員之不同是一門深奧的技巧。麥克（Weick, 1977）同意個案管理員的基本技巧是以他或她的參與，去了解機構網中案主的最新情況，不同於固定化的機器人，個案管理員是站在提供服務的最前線，那對人類服務機構中的案主來說，是最重要的。他們可以看到案主是如何被看待的；他們可以創造個人的服務系統；他們可以介入案主個人的支持網，以及服務組織網，來看看案主是否接到他們所需的服務，是否從服務中獲得好處，以及他們的功能是否邁向更高，更有生產力和更滿意的層次。個案管理員在增進案主的能力上扮演著一種相當獨特的角色。擁有復原、發展、成長和強化的潛能是令人振奮的，個案管理必須強調這組複雜的服務功能非常特別的價值與技巧。」