

成爲現代社會工作主管的技巧和有關制度

莫藜藜譯

前言

現代化的管理已經在一些基礎項目上有了更進一步的瞭解，如：時間管理制度，內部的協調溝通，員工發展計畫，和爲組織之有效運作而設計的一套實用工具等等。筆者將在本文中探討今日的管理內容所重視的一些工具，當然它們是自然發展而成的。和早期社會工作管理方式不同的是，社會工作文獻中強調維持和有效運用社會資源，同時也試著逐漸減少外來資源，改由自己做（Hasengeld, 1984; Knighow & Heidehmen, 1984）。一位學者（Stoess, 1986）談到了社會福利事業和營利事業單位的不同，主要是在一者是提供服務，另一者是製造產品。文中諸理念來自諸多管理文獻與業者的實際經驗。

一、時間管理系統（Time Management Systems）

現代的管理學者注重時間組織的重要性。我們認爲沒有任何其他項目較有效的時間管理更有價值。因此，開發了一系列的時間管理系統去協助主管們有效地運用他們的工作時間。最簡單的是行事曆的使用，使主管以

適當的時間來準備和帶領他們的員工。他們以一週、一月、甚至一年的計畫，確信任務之完成與活動之有效進行。最進步的行事曆是詳細列出每一計畫的目標，時間順序和其策略，這樣的設計更可以協助主管充分運用時間。

有的時間管理系統是以組織型態和其目標，以及符合主管的人格特質與需要爲基準。重要的原則是避免花費太多時間去執行一個過於瑣碎的系統，而導致目標不能達成。據筆者所知，有位主管爲保持正確工作記錄用了三隻馬錶，一隻用於活動的管理，第二隻用於資訊的發展情形（The development of information），最後一隻用於他個人的活動。根本來說，他不須用任何馬錶，過於瑣碎反而不好。有些主管會記載簡便記錄（brief notes），有些則偏愛精心設計的系統。無論如何，任何系統的最主要目的，應是發揮時間的最大效用和達成目標，即運用最少資源，在最短時間內完成目標。專家認爲主管不止計畫有關工作職責的活動，也得另外做個人的活動行程表，且以最簡單的系統來規劃所有使用的時間，會使其管理更有效率。

社會工作機構有時會過於重視其主管時間運用的情形。因此，常致力於減少主管的某些事務的責任，而專注在另一些方面。事實上，這並不在表示主管要草率參加某些督導會議，或匆忙與董事會或其他團體溝通及洽商事務。這些活動，有些需花費較多時間，有些則不必。重要的是管理者

不需在不必要的事上花費太多時間。

「行政上的溝通」(Executive Communication)

因為主管需花費大部分的時間在所謂的溝通上，因此有效的管理是希望節省更多的時間。許多人覺得筆談對員工、案主和其他機構的連絡上很有效。透過筆談，雙方因此會有個溝通記錄，使後續的面談或會議有清楚的基礎。書面溝通常使所有當事人對所討論的事更具體、更簡短。

有效的書面溝通，其快慢與否亦取決於機器的使用，主管將意見及資訊口授或錄音給速記員，再登錄於電腦，很快地印出大綱供對方參考。

所有筆談較面談方式省時省力。筆談是將個人意見寄出，再加以討論。而面談則須花上許多許多時間，才達到問題的解決。在未獲結論前，意見觀念不一，有時會引至混亂與迷失中，而不得不延長時間。在某些主管的觀念中，認為書面溝通較不正式及不誠懇；而會議、面談是較正式與友善。當然，主管之溝通不需顧及友不友善，而是儘可能少花費員工的時間，使之精確而有效的溝通。

這些討論並非否定主管親自接見(visibility)的象徵意義。主管們以親自拜訪和觀察工作進度，來完成其某些工作職責——即漫遊各處的管理方式("management by wandering around") (Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1985)。因此，舉行一個員工會議，讓所有人可以提出疑問，了解機構最新發展狀況；與親自觀察工作區是具有同樣作用的。其實，無論那種方式都在表示主管對機構真實情況的掌握。

當然，機構中必須提供適當訓練、諮詢和設備，以發展溝通的系統。有些大型機構購買答錄機或留言機；小型機構有時則以較經濟的途徑去處理文字或資料，或租用答錄機的方式。

二、會議上的溝通 (communication through meetings)

會議在本質上，常為人類服務方案(human service programs)中有一

效管理的方式。然而，會議應在真正需要時才召開，即目標和議程明確時，並視需要而延長(Townsend, 1984)。例如：一個會議或是為集合所有參與者共同做決定，或是為確定一個案主的資料，一份年度工作計畫，或某一緊急事件。任何會議的有關書面資料，需事先交給與會者，使他們能預作準備，屆時提出問題或發表意見。有時會議亦可用來激勵士氣，轉變懶惰氣息，使之努力向前完成預定的工作。如是這些目的，則一個會議常需時頗鉅。

有關會議的另外二條規則也很重要，第一：避免會議的目的混淆不清。若會議目標是提高員工士氣，便不能使會議的目的看起來是勢必達成某一結論似的。同樣地，若目的是告知與會者某一決策，便不能暗示他們是在此一會議中決定該方案的人。第二：會議之所有成員需事先同意花費多少，包括所有交通往返，會議室租金，三餐和點心，提供服務和準備文件的費用。另外尚有薪資和時間的花費，應邀貴賓的列席費。許多主管可能會對少許人在一小時內的會議花費感到吃驚。因此，主管需核算會議的開銷與所得效益是否值得。通知開會前，明智地計算花費以決定何種會於何處舉行比較划算。倘若主管經考慮每一會議的真正價值，或可免除許多沒有必要的例行會議。

二、辦公室 (Offices)

因為社會工作機構多為政府稅收，或由民間捐贈支持，以照顧社會上一些不幸的人。因此，奢侈的辦公室被認為是不合宜的。導致某些社會工作主管不願意批准更多的資金去創造與營利事業單位相同的工作環境。一方面是因為機構以提供服務為主，當然不能在行政設備的改善上花費太多；另一方面，許多機構辦公室過於嚴肅不苟和不吸引人，以至不能提供有效的服務。一個辦公室到底應是什麼樣子呢？這個問題很重要，因為一

個人的工作環境會影響他的工作表現。

社會工作者和其他專業相同，也需要一個適宜的工作環境。所以，辦公室要夠大（夠用），有空調及良好的照明設備，使人覺得溫暖，使任何人都願意去拜訪。

辦公室也要有平時的維修，牆壁乾淨，油漆鮮明；窗戶適時換洗；桌椅和其他設備須有秩序；平面設計怡人。主管要確信他們辦公室的裝飾是適宜的。過多的裝飾，如圖畫、照片、柱子、擺飾，會使工作人員分心。因此，辦公室可以請設計公司來裝璜。倘若有專家指點，再自己動手佈置，則意義更重大。有時員工工作效率，董事會或案主的反應，和機構獲得資金捐助的機率常與辦公室給人的印象有些關係。

所以，規則是：辦公室不需要奢華，但是創造機構工作氣氛，生氣蓬勃，並提升工作效率以達成目標，更符合現代管理的期望和需要。

三、午餐會報 (Lunches and Coffee Breaks)

在某些機構，午餐和咖啡時間常被員工誤用為休息及社交時間，例如，每週超出規定時間的便當餐會，常會擾亂正常工作；每週例行的某些儀式，如生日、結婚、生子，則可保留在假日或特定情境下舉行。

有些機構擬用午餐或咖啡時間與員工溝通，舉行簡短會報，使員工了解新的發展計畫和方向。這些小型、非正式的會議有時也能發揮作用，使員工與決策者經常保持相同步調。但是許多重要政策或規定，仍需花些時間深入討論，所以這些非正式的午餐會報，員工可以自由參加。重要會議仍需經正式計畫及安排才召開。

因為不同階層的人，常常只有在午餐時間才共同有空，因此主管們發現午餐會報也頗具建設性，能獲得較強意願提供意見，或機構所需的合作

與協調；且它能方便不同單位的主管於此時建立關係，或將工作上遇到的困難提出討論。不過也有些能力較高的主管，很少選擇午餐時間召開簡報會議，因為他們認為如此形式的會議效率不高。

四、顧問 (Consultants)

學者們也常建議，聘用若干顧問以更有效地協助主管及員工達成工作目標 (Kelly, 1987)。發展新的計畫很耗時間，且易造成機構組織的疲憊。然而聘請顧問，如他知道主管需要的是什麼，將可節省一大筆錢。否則，主管不清楚顧問的功能，即便花了錢，可能亦無多大效用。以下是有效運用顧問的一些原則：

1. 主管須明確地將問題標明出來。也就是說，若是要去處理一件人事上的問題，它是要絕對具體的，如制定一個為助理人員與專業社工者的退休金制度。要是聘用一顧問，目的在激勵員工士氣，改進預算方案，太過籠統則無效。

2. 依機構的需求來聘請顧問。在面試前，可以要求應徵者設計一份新的人事制度，資料儲存系統，或一項募款活動的書面計畫書；也應考慮應徵者的專長及曾為別的機構做事的資歷，以便可以找一個較具經驗，更值得聘請的人。

3. 在簽約前，參考應徵者的推薦函，及其有關工作的發現。

4. 明確訂定合約內容。諮詢服務是頗為昂貴的，為避免花了錢卻漏了某些事的爭議發生，最好將必要的約定在合約內寫清楚。

5. 貨比三家不吃虧，尋找有相關的諮詢機構。他們提供相等的服務，索價卻可能較低廉。在美國，如：公共福利協會 (American Public Welfare Association)、兒童福利社聯盟 (Child Welfare League of America) 等，都有提供諮詢服務。

五、私人關係 (Personal Relationships)

包括社會福利機構在內，員工間私人關係的發展是一個共同的問題。特別是主管與員工間發生戀情較難處理。雖然這應是合情合理的，但也有可能對機構產生傷害。怎麼說呢？因為它們可能使組織的運作蒙上色彩。漸漸地，則可能變成組織運作的主導因素。當然，上述關係也可能促使個人更努力工作。當其私人關係變調時，或許整個組織將因此而受到波及而瓦解。雖然，許多愉快的永久私人關係如：婚姻，常是因一同工作時發展出來的；但這些情形最好還是避免。

辦公室戀情 (office romances) 和內舉不避親 (nepotism) 同樣為人所詬病。那是因為主管常在做決策時，會不夠客觀，不以機構利益為前提，而以親屬（或情人）需要為優先。如員工發生辦公室戀情，主管可對雙方提供諮商，再另行安排工作，或調至其他單位。當然嚴重者是以離職收場。

另一種辦公室戀情是屬單方面的，如性騷擾。在美國，性騷擾是受到聯邦法律制止的，也是需要主管加以處理的。性騷擾包括向對方陳述有關性的笑話、雙關語、身體碰觸，或強邀約會等。

當然，在主管和員工間的私人接觸會有一些好處，員工可以知道主管較人性面的部分，而非凡事為工作。主管也可以知道員工除了在工作績效表現之外，其他有關為工作而付出的努力。不過，主管和員工之間仍是保持一些距離較好（並非刻意蒙上一層神秘面紗）。尤其當主管有不可告人之問題，如酗酒時，適當的保持些距離，可免失去員工對他的尊敬。

主管有時在家裏或在外邀宴他的屬下，顯示他對屬下的關心和親善。員工對此也常有正向的反應。就如一個社工者在決定如何向他的案主表示親善，是為案主的需要，而非社工者的目的。

六、獎勵 (Awards)

許多機構以各種方式去激勵員工士氣和工作意願。現代管理對此有三點建議：

1. 必須確定實施何種獎勵，及考慮其施行所造成的影響。例如：單單獎勵一、二人，可能將觸怒其他人；或使此一、二人坐大，不必再努力工作。如是這類後果，則為不智。
2. 獎勵的條件需是多數人可以達成的。有些機構對任何容易達到，又具體的表現的情況，予以獎金鼓勵。例如：準時上下班，是很容易獲得獎勵的表現。
3. 獎勵須有經濟或實用價值，較具象徵性者（如：獎狀、獎牌。頒者當時覺得光榮，以後一輩子不見得用上）為佳。例如：若給去年前幾名績優員工的獎勵是一處靠近其辦公室的停車位，為期一年。一來機構花費不多，二來對他們也頗具實際效用，願意回饋機構更多。另外，少量加薪、紅利，更新辦公室設備，或換個較好的辦公室等，皆不失為好方法。

七、工作報告方式 (Presentations)

因不同的目的和不同的批閱者，主管的工作報告，成果展示，或新的服務計畫都需要先構想，運用一些新的視聽器材（如幻燈片、投影片），來準備相關資料，以便口頭工作報告。反之，沒事先準備充分資料，陳述時語意含混不清，則你的好構想，將使人無從接受。

有些明顯的，卻常被輕忽的呈現方式，例如：社工員有時需向董事會，預算編列委員會或某基金會提出工作計畫，方案構想，因不同的聽

衆，而應有不同的呈現方式，如：有些人年齡偏高，通常40歲以上，看到文件上的小字體就頭昏眼花，因此可以將你的書面資料字體放大一點，並預留較大的空白處，使其看了不致厭煩；否則，他們只好略過某些部分，而不加重視。

此外，董事會、法規委員會、預算委員會的成員，每個月列席各種不同類型的會議。如果你的報告與他們參加的前面會議一樣的呈現方式，他們早已厭煩。所以，有效的報告一定採取不同形式的書面資料，並佐以錄音帶、幻燈片、錄影帶等的口頭報告方式。更進一步也可考慮於必要時，邀請案主或相關人士列席作證說明。

報告者的儀容也是影響因素之一。因此，報告者值得花些時間注意這些小節。Molloy (1975a, 1976b) 的有關男性或女性主管衣著的一本書中，提出他的研究結論，他認為許多主管無法說服別人接受他的觀點，原因之一在他的不當衣著；另一些成功的主管則因為合適的衣著。雖然他的書中例子多半在企業單位，而非社會工作機構，但也值得我們做借鏡。

八、教育、訓練和員工發展計畫 (Education, Training & Staff Development)

員工的發展和訓練常是主管很關心的項目。雖然傳統以來，這些項目就如在其他工商企業單位一樣，都是社會工作部門的一部分重點。目前許多大公司如通用汽車、麥當勞、通用電子和IBM電腦公司，都紛紛設立自己的訓練單位，訓練中心和正式大學的課程，儼然成為管理階層的核心工作。因為今天許多中等或高等教育學府似乎無法精確培訓各企業單位所需的專才，只好在各實務機構中因不同任務需要，再予教育訓練。

教育家常將教育計畫和訓練計畫這二個名詞加以區分。「訓練」，在字典中和實務上的定義是：教導人或動物一些特殊的技能或活動，例如：

社會工作機構中訓練員工使用新的記錄表格、電腦輸入系統或自動設備。「教育方案」則注重人對問題和計畫的了解，及獲得解決問題的技巧，即協助社工者決定如何評估問題，和可以採取的行動。也就是說，在定義上，教育是著重較高層次的理論，不止認識、了解問題、提出計畫，並有解決的技術和能力。

教育方案是較一般性和廣泛性的設計，幫助人們有能力去應付未來可能面對的情況。接受過良好訓練的專業人員知道如何勝任目前的工作，並預知未來趨勢和需求，以便自己準備好，保持衝動和活力。因為無論是具有學士、碩士、博士學位的社工者，在工作數年後，可能會面臨一些他們過去在實務上和文獻資料上不曾預期的問題。但是接受過良好訓練的優秀社工者，將有能力適應新的情況和新的問題。

社會工作的學校教育會投注較多的心力在較大的或影響深遠的問題上，但是雇主有興趣的是員工是否能立即、有效的提供機構所需要的服務。這種關懷重點的不同，導致二者間的緊張關係。對雇主而言，我們應建議他們提供新進員工職前訓練，以更確切的補足該機構所特別需要的部分。甚至軍事機構亦如此，軍事學校的教育是從長遠的目標來看；到了各服役單位，仍需該單位給予職前訓練，以便新上任之軍官確知如何執行他們的專業職責。

在區別教育與訓練之際，我們不難發現一些培植員工的線索：首先，避免重覆學校教育的課程。在專業教育課程方面，學校應該做得較完整。機構更重要的是提供專門的訓練 (specific training)，以使機構順利達成目標。第二，集中訓練於機構中的重點工作，如教導員工如何填寫申請表格，如何記錄案主資料，如何運用機構電腦系統，如何了解並實行機構政策等等。

(一) 實務的或理論的訓練

(Practical Training V. S. Theoretical Training)

教學者亦訓練者皆曾發現，大多數學習者（無論其工作內容如何）較能接受實務的，而非理論的訓練。因此，第三條規則就是提供實務的訓練。例如：一個「家庭訪視」的訓練方案，便是讓他親自和一個具經驗的人去走一次，相信功效立見。另外，用一個小時實際上機輸入資料於電腦，可能比一天的電腦系統的演講，更有吸引力。雖然這個建議看起來簡單又明顯，實行起來可能仍很複雜。第四，這一點特別是對主管的，在一個訓練計畫開始實施前，需有一具體學習結果，即機構對學習者的期待。如果有具體的目標，訓練者和受訓者都知如何完成預期課程。進而機構並透過測試和評估的程序，決定目標如何達到。但是，假使目標不明確，如希望受訓者成為「較好的」（better）社工者，或更有效率的（more effective）員工，則很難評估。不止是上述名詞太過含糊，況且其人定義為「較好的」情況，可能另一人認為較差（worse）。所以，目標要明確，用詞具體，例如：使每一社工者每天處理經濟補足個案，由6個增至10個；或發展「出院計畫」工作，較原保險公司預期的個案數增加40%。

總而言之，主管需知道他們的訓練所為何在。當他們擬出計畫，就應該集中注意力在訓練，而非較廣泛的、哲理的、教育的計畫。他們須有一具體結果，以行為術語而言，即當訓練結束時，受訓者立刻能上線做事了。

（二）機構內或機構外的方案？（Internal or Contracted Programs?）

主管經常面臨選擇機構內或機構外的訓練計畫，如：聘用專任會計師，程式設計師，或與電腦公司、會計公司訂約，參加他們的訓練。一般大型機構，由於人數眾多，新進員工經常加入，因此必定有機構內部的在職訓練計畫和訓練人員才是上策。這樣比較省錢，對受訓者來說，也較易熟悉機構之工作環境。在小型機構，則以選員工至其他訓練機構為佳，也較省錢，因為所付的只是鐘點費而已。經常在做訓練工作的人，經驗豐富，比偶而派任的機構內訓練員為佳。所以，有時某些專業服務，將員工

送至專門訓練機構也頗划算。

在大型機構經常同時有機構內的專任訓練人員和與訓練機構訂約。通常專任訓練員為員工做基本的職前訓練，繼而視員工工作需要而定期的訓練。當機構在員工訓練方面需要新的方法，解決新的問題，或了解新的政策時，也會與其他專門訓練機構訂約。

因為其他訓練機構的專家可能會說服主管採用他們想要推銷的訓練計畫，以多賺些錢，而該機構也許不需要那些，所以主管應清楚自己的訓練計畫目標。例如：訓練機構的專家建議提供「敏感度訓練」（sensitivity training），但就目前階段，該機構尚不需要這類訓練。也就是說，機構應確切知道他們需要的是那方面的員工訓練。

九、研習會（Educational Travel）

許多機構的督察人員常會認為，參與機構外的一些專業研討會，會花費一大筆公款。如果要花錢，大可花在其他更重要的活動。

事實上，參與此類會議能在短時間內獲取很多東西，並不算貴。例如：機構選派幾位員工參加某一特殊議題的全國性或地區性會議，討論協助無家可歸或受虐者的新措施，或探究方案服務的新技術等，可以學到的東西可能比聘請顧問，實施在職訓練花費少些。當員工在某一大型會議中與專家們共同研討，使機構事實上分享了許多其他機構的訓練結果。

當這些與會員工回來後，可以在正式會議或非正式聚會中分享他們的所得，使其他員工亦蒙其利。有時可以要求他們寫出受訓心得，並在正式會議上發表；或他們負責與同組中特定幾位員工分享心得，以共同合作完成該組任務。

雖然開會時，吃住皆須花費，但最貴的應是員工在職訓練課程中所花的時間。訓練員的薪資也比員工去參加機構外研習會議的註冊費、旅費、

餐費、住宿費要多得多。一般來說，主管應該問的是某項訓練是否有助於機構功能的發揮。如果是肯定的，則要問如何以最少的花費去得到？選派員工去參加研習會議，可能是花費最少，收效最大的方式。有些主管可能會認得員工去參加機構外研習會收穫不大。當然出差一趟，並非在旅遊，而是去學些新技術，去與其他同行接觸。或有時派遣員工去參加此類研習會，為的是讓他在本行內與其他人多接觸，以增加認同感。因為他對現在的工作不滿意，或機構不滿意他現在的工作。

一般而言，所有這類研習會都應有特殊目的，且已經主管慎重評估過。所以，如果某研習會在合理的花費下，又符合他的目的，則是值得的。

十、主管責任 (Managerial Responsibility)

主管負責許多大大小小的行政事務。社會工作主管所具備的管理技術，應是有主見，有活力，加上基本的管理技術，去完成組織的目標 (Peters, 1987; Waterman, 1987)。

在一傳統組織中，有不同階層的主管人員。高階行政主任，中層主管，專業督導——不同技術，不同職責——各有不同的管理任務，運用不同的管理工具。

雖然一些不同的活動，都看成是與管理有關的，並不表示所有的活動都需要經由最高階層。事實上，大型機構中的行政主任，代表整個單位去與有關部門協商，如人事單位、董事會、政府單位、大眾傳播媒體 (Brawley, 1983)。

總而言之，主管需要負責該單位內所有責任，是無須質疑的。因此，縱使如大機構內各主管職責專門化、技術化，仍會保留部分行政權。在社會工作的小型機構中，主管則經常對一切活動負行政責任。

參考書目

- Brawley, E. A. (1983). *Mass Media and the human services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hansenfeld, Y. (1984). The changing context of human services administration. *Social Work*, 29, 522-529.
- Kelly, R. F. (1987, March). How to choose a consultant. *Inc.*, 25-39.
- Knighton, A., & Heidehman, N. (1984). Managing human services organizations with limited resources. *Social Work*, 29, 531-535.
- Molloy, J. T. (1975a). *Dress for success*. New York: Warner Books.
- Molloy, J. T. (1975b). *The woman's dress for success book*. New York: Warner Books.
- Molloy, J. T. (1988). *New dress for success*. New York: Warner Books.
- O'Toole, J. O. (1987). *Vanguard management*. New York: Berkley.
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, T. J., & Austin, N. (1985). *In praise of excellence*. New York: Random House.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.
- Stoez, D. (1986). Corporate welfare: The third stage of welfare in the United States. *Social Work*, 31, 245-256.
- Townsend, R. (1984). *Further up the organization*. New York: Alfred A. Knopf.
- Waterman, R. H. (1987). *The renewal factor: How the best get and keep the competitive edge*. New York: Banam Books.