

# 個案管理過程導論

賴兩陽譯

完成一種特定的過程，到底需要多少人手——或心力——從來沒有清楚過，否則任何一位身負達成任務責任的督導者將會不斷的主張，他所擁有的人員太少，不足以勝任工作。

——海克（Hacker）人事律則

什麼是個案管理？它是否真的不同於好的諮商或個案工作？為什麼它在最近幾年得到如此多的關注？它是否真的與增加服務的權責有關？這些和其他的問題隨著個案管理概念的成長而普及凸顯，這一章的目的是從督導者的觀點介定個案管理的要素，提供工作者如何指導個案管理過程的說明，並且顯示督導者如何在其部屬、被督導者和同輩中應用其諮詢角色，以促進個案管理的使用，為了達此目的，重點將集中在個案諮詢的角色、諮詢的過程和諮詢方案。

## 督導者觀點的個案管理 (Case Management from the Supervisor's Perspective)

人羣服務工作最普遍的特質是工作者和人羣服務消費者之間的直接接觸，這些表現在資格審定、社區服務和機構照護或治療方案上，個別障礙的家庭接受延期照護，老年人接受家事服務或個人志願地進入精神病院治療，都是服務消費者直接與機構中提供服務的受僱工作員接觸。不管方案的地區或位置何在，個案是很少相同的，工作者的能力、興趣和取向會有不同的考量。督導者有責任說明在人羣服務組織中他權責之內可完全掌握提供的服務

範圍、個案評量、分派、計算和檢查這些都成為督導者在個案管理過程上的主要關注點。

督導者在個案管理的責任上包括分派計畫、工作分派以符合個別工作者的能力，協助工作者聯結與工作有關的問題，檢查被督導者完成的工作、修正已存在或未來任務中較為特殊者（Rowbottom, Hey, and Bills, 1974）。

### 個案評量 (Case Assessment)

為了能分派個案給最適合的工作者，督導者經常使用個案評量以評估特殊的個案，在提供服務給消費者的任何階段中，個案評量的過程為：

1. 考慮到個案或工作情況中最初和其次的需要。
2. 考慮到服務單位內在和外在最有效的資源。
3. 決定或推薦是否繼續接受此個案，如果是的話要採取什麼特殊行動。

個案評量提供督導者他所想要的結果的訊息，然後可藉此任務幫助案主達到他的或她的目標，在評量個案時，督導者要決定他或她的單位權責是否逾越這個案，或個案是否交由其他單位來處理得更為有效。督導者評量個案時將允許建立初步的診斷，考慮個案與機構優先順序的關係，指引個案將採取的行動，提供足夠的資訊以作最好的個案分派給最適當的人，督導者在準備個案分派之後：

- (1) 決定如果個案將由他或她的單位處理時。
- (2) 考慮到要個案處理成功的有關工作。
- (3) 建立個案的優先順序。
- (4) 考慮到有效處理個案所需的人員和其他資源。

## 個案分派 (Case Assignment)

簡而言之，個案分派是過程的結果，藉此過程一位特定的工作者對機構提供服務給個人，此人具有接受服務的資格且負有責任感，並經相互認同或合法承諾，（例如：案主要求諮商，相對於法庭判決案主需接受諮商）當一位督導者分派個案給單位的工作者時，某些特定事實將在考慮之內，案主對問題的陳述經常是診斷的指標（如所需解決的問題），可導致分派給一位有合適專長和／或有興趣的工作者。（Watson, 1973）。如果所有工作者的能力和行為並不相符，一位好的督導者在評量個案能力情況之前，都會先評量工作分派與同事的優缺點、能力之間的關係（Fisch, 1974）。

工作者經常使用「專門化」(Specialized)的個案分派體系，專門化可以認為屬於層級或職務上的專門化，層級的專門化是考慮到案主所陳述問題全盤的複雜性和取向，舉個例子，有一個多重問題的個案是在一個中產階級的家庭裏，小孩子在學校表現不佳且有違法行為，顯現出嚴重情緒困擾的症狀，服務督導者必須分個案給一位在家庭或個人諮商上有特殊專長的工作者，這樣的複雜個案需花費時間和精力提供密集性和特殊性的治療。

專門化可以不涉及需高度技巧和行政裁量本質任務的個案，專門化的工作者連結其他機構的消費者，他們在比較不複雜的任務中以一種高度有效率的態度參與。例如：約會的安排、運送案主到衛生機構或醫師診所、食物券辦公室、日常用品店、廁所、法院和心理衛生診所，這些都是人羣服務供給上的日常事務。專門化的工作者在這種聯繫工作上尤其重要，就如親切的提供志願運輸服務，為機構與案主熟練安排約會以及能夠協調處理許多類似的日常事務，以上這些都是可確定提供的服務。

專門化工作需要高度有技巧的諮商且數量龐大的例行工作的組合，這是人羣服務督導者工作的一部份：

- (1)儘可能使案主與合適的工作者配對。

- (2)了解工作者所受的訓練和以往的經驗。

- (3)充份地使用工作者的經驗 (APWA, 1972)。

個案分派與保有某些獨立性社區機構的消費者服務，在背景上大異其趣，個案分派經常使用在團體工作者的機構方案中，團體中的工作者被許多案主信賴著。在「團隊」的概念中，個別工作者不需要為任何的個案負責，但每一個工作依其技巧和經驗被安排處理個案的特殊需求，例如：一位技術人員曾接受過密集式的心理衛生訓練，故可成為密集團體治療階段中與高度訓練有關人員一起工作的協同治療員，並提供複雜的治療形式，另一位技術人員所受的訓練較少，其特殊性的任務只是結合一般性的照護（如餵食、洗澡、運動、與機構內心理病患交談）。

如所分派的治療行動中個案能配合經驗豐富的工作者，將可得到更有效果與效率的服務提供，繁重的工作負荷在不同的治療行動中，就必須設定優先順序，不管如何，提供人羣服務團隊成員，在個案分派上，不是做整體個案的分派，就是治療行動的分派，分派為了達到預期效果要能夠分配合理的時間。

## 個案計畫 (Case Planning)

個案計畫是建立在可以實施與符合邏輯順序的步驟上，以達到所欲求的目標 (Olson, 1973)。安排個案為個案計畫所負的責任，個案計畫可在下述情況下發展：

- (1)工作者獨立作業。

- (2)與其他工作者協調工作。

- (3)同督導者共事。

- (4)在個案研討會中，對個案的重要觀點與督導者及其他知識豐富的人員討論。

在提供人羣服務的所有面向上，個案計畫應有目標導向和時間設定

(Weber and Polm, 1974)·在個案計畫當中，要有真實的服務或治療計畫，並且建立長程及短程的目標，長程目標是最終極的目標，是個人或個案想達到的狀況，是依賴減少，獨立自主性增加，直到終止；短程目標像是幫助案主安渡危機所需要達到的成果和里程碑，以完成目標，一個個案延至數年未有結果並非不尋常，因為工作者常覺得成功將來臨或剛好發生在「類似」一個獨特的個人或家庭之中而已。

考慮到時間的因素在作有效果的資源使用是有最用的，合理的時間限制將限定在長程、短程的目標之中，當工作者在處理個案，不能建立合理的時間順序時，督導者的責任就是重新評量這個個案，並且重新考慮個案計畫在合理時間架構脈絡中，以確信人力資源是否被有效率和有效果的使用。

### 個案檢核 (Case Review)

個案檢核發生在負有責任的工作者和個案評量時有權修正評量結果的督導者之間 (Rowbottom, Hey and Bills, 1974) 而個案諮詢則是工作者向其同事或督導者尋求意見或建議，但是不強制接受這些建議。個案檢查是組織中的權威——權責結構中的一環，個案檢查的目的是再度確信對服務接受者提供有效的服務輸送，這是督導者的基本機制以監測單位例行的工作產出。

個別會議 (Individual conference) 一直是服務督導的基本工作，使用此做為個案檢查的方法，被督導者和督導者是在一般有計畫的會議中碰面，不幸的是，這些會議傳統上都有一個重要的講授課程，會議中被督導者被視為新手，督導者則是經驗老到的專家，發生這種情形時，會議趨向是遠離個案檢查的客觀事物，而是反映督導者和被督導者的偏見。但不管如何，如使用適當，個別會議能夠是個案檢查中一種有效的方法，使用好的個別會議技巧，督導者可以做：

1. 時間間隔的規畫 (一個月一次或兩次，視個案負荷量而定)，會中可檢查所有個案或工作的安排。

2. 作個案評量 (與工作者一起討論)，然後比較個案計畫和檢查進度是符合於最初個案計畫時的時間架構。

3. 改變個案的優先順序或與工作者協調整個個案計畫。

例如個案檢查會議中督導者發現個人問題已影響工作者的表現或工作者的表現在最低標準之下，其他表現評定技術比個案檢查更能解決這些問題，個案檢查最初經常用在為了相互間個案評量和個案計畫的目的。

同儕團體督導 (Peer Group Supervision) 是另外一種檢查方法，個案是在平等參與而在無正式督導者的團體中陳述——如諮詢，工作者所陳述的個案，不負有行政上必須符合在團體討論中所提議構想履行的義務，不管如何，其假設是同儕者的影響激勵此位工作者，去考慮採行團體所作可資選擇的建議 (Watson, 1973)。同儕督導也可視為訓練設計中有效的交換，可裨益於沒有經驗的工作者或在此領域內沒有受過正式訓練的其他工作者。

同儕團體督導不允許單位內工作者對所有接觸的個案一一檢查，不管如何，經常為了督導者考核績效及診斷需求的依據，工作者提出所陳述典型的或隨機的個案，經由同儕團體督導後，督導者與其他工作者也分享考核的責任，並且得到工作團體中促進和維持服務標準的好處。

通常在機構和社區方案中使用，如個案計畫的策略，團隊人員或個案會議取向提供個案檢查的具體形式，不像只有個人的偏差會影響個案評量和計畫，在「團隊人員」中，團隊的任務是經由團體過程，達到關於個案或工作問題的決定，在每一個例子中，最初的個案評量和接下去的個案計畫都是公開檢查，並且團體中分享決策過程，儘管工作者的投入是為了執行責任 (Rowbottom, Hey, and Bills, 1974)，以團體督導而言，許多以這樣態度陳述的個案已受到限制了，但是督導者在團隊成員陳述之中，可以針對此決定績效考核和訓練需求。

閱讀個案記錄是個案檢查的另一個方法，督導者可以閱讀所有工作者的個案，或以隨機方式抽取樣本個案，或以一段時間為基準選擇一組個案筆記

錄來閱讀。如果個案記錄逐日記載，且在特定時間內長、短期個案目標以清晰的行為語彙描述，這樣閱讀個案是相當有效的，如果顯示出個案目標或時間間隔是不恰當的話，督導者可以於個別會議幫助工作者計劃個案，督導者經由個案的記錄閱讀可以介定問題，以作為個別工作者貫徹他的責任。

簡而言之，個案評量、個案分派、個案計畫和個案檢查督導者都介入到某種程度，所有討論的任務與實際個案有關，在許多機構中，一位工作者要肩負許多個案的負荷，不管如何機構方案和逐漸增加的社區方案之中，工作者為了方案的行動，他的責任是無限增加的，相對於數量龐大的案主，實際的治療行動其設計為了復健或者改變一位案主的行為或者案主由工作者的團隊獲得服務。工作者在團隊中參與經常發揮某種程度的專長，以致所有工作者不需要執行全部的治療活動，個案或任務的安排工作必須做到：(1)評量，(2)適切的安排，(3)在時間架構內的計畫，以及(4)定期檢查。

平衡督導者和工作者之間的個案管理觀點是很重要的，下一節的主題內容包括案主需求的評估、案主資格的審定、服務計畫、服務安排、服務輸送、服務評核和進行記錄。

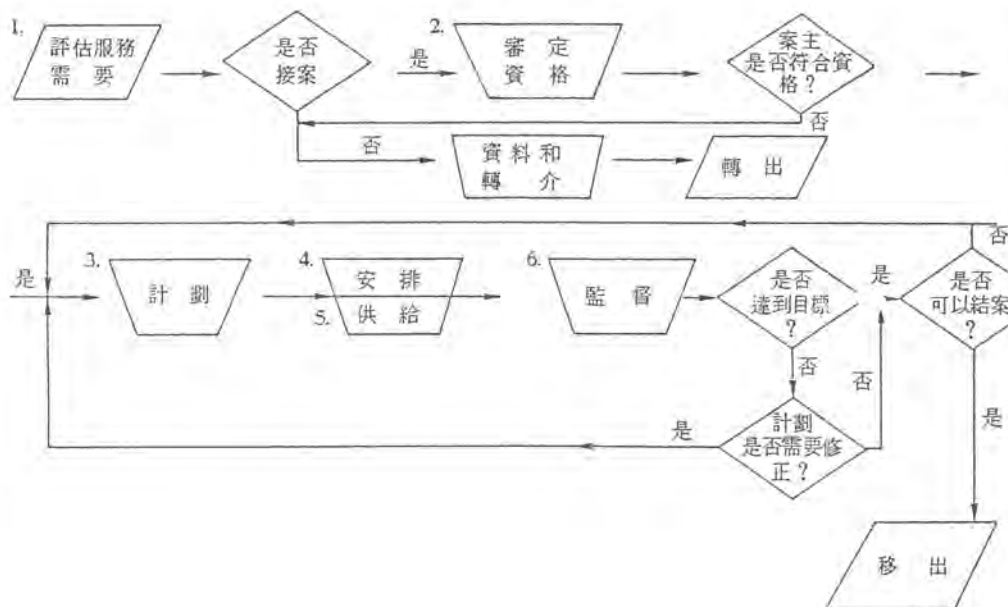
## 工作者觀點的個案管理 (Case Management from the Workers Perspective)

管理個案在某些方面是不同於管理一羣個案管理者，前節討論的重點在個案管理中督導者的角色，這一章將檢視工作者的角色，依此脈絡，個案管理是工作職責的陳述，和依據案主的能力評量案主的需求和需要，以提供有效的服務，並考慮機構的能力反應至適當的服務上（本節許多文章採自 Boserup, 1977）。

個案管理過程至少有七個主要的因素，它們包括：

1. 評估需求或需要 (Evaluating the need or request)
2. 審定案主資格 (Determining client eligibility)

圖一：個案管理流程圖 (Boserup, 1977)



3. 計畫服務的供給和／安排 (Planning for the provision and/or arrangement of services)

4. 安排服務的輸送 (Arranging for the delivery of services)

5. 提供服務 (Providing services)

6. 監督服務輸送 (Overseeing service delivery)

7. 進行記錄直到達成服務目標 (Recording progress toward service goals)

以上要素可畫成決策流程圖 (如圖一)

第一個要素是評估需求或需要，其依據是將來的案主 (prospective client) 所說或所寫的證據和工作者接受證據的判斷，這些證據具有的特徵是可觀察的、具體的，在機構的責任範圍之內，有意識的環境壓力，就是潛在性的符合最近所定的目的或目標，當將來的案主在登記時，機構的門並不完全是他洞開，除非確定合理或妥適的個案需求或需要之後。控制這個因素是進入機構的通路及範圍，將來的案主才能夠較輕易地連絡到代表性機構，經過評量之後可以確信將來的案主是「進入」或「輸出」(“in or out”)，工作者藉由評量以判定進入過程與達成重要結果。

簡而言之，第一要素含有篩選的過程，包括評量將來的案主的潛在資格 (例如，是否發現此人符合資格?) 介定所呈現的問題，或將來的案主所介定的問題 (例如，集中在發生「什麼」而不是「為什麼」)，評估過程包括資料蒐集 (蒐集真實和適切的資料)，資料評量 (工作者尋求認定，故需求要得到完全了解且包括釐清任何需要)，資料順序的排列是爲了準備做剔除資格時的決策，評估過程的結果爲：(1) 提供未來的案主有關的資料，(2) 額外或替代的資料，以利特定的轉介；且／或(3) 在所陳述的問題或存在的問題的基礎上，個案是爲了達到進一步審定資格的目的。

下述的問題引導出個案管理過程中下一個因素：

1. 案主在機構中是否符於提供服務的資格？

2. 要設定是什麼樣的特定問題？

3. 有效的服務或資源是否與設定的問題息息相關？

4. 機構投入預期的結果是什麼，特別是依據所欲達成的目的和／或目標？

資格審定是第三個因素，並與需求評估關係密切，目標在確信符於資格的案主得到所需的服務以達成他們所設定的目的。資料蒐集和評量的重點是限制在想要符合機構或立法當局所訂的標準，如果符合標準的話就需要決定有關資料，這個因素包括下述的行動 (Activities)：(1) 獲得適當的資料(2) 完成必要的形式(3) 告知案主他們的權利和義務，並決定案主是否符於資格。

計畫服務的供給或安排是第三個因素，包括設定評量案主的問題，建立可行的服務目標，和設定相關的服務方案，計畫過程包括短程和長程的目標，其優先順序有許多重要的原則：(1) 案主投入計畫過程。(2) 引導計畫過程視爲責任的延續，和儘可能投入其他服務的供給者。(3) 製造一個合併服務目標的計畫，爲每一個目標估量所需的時間，和相關行政的考慮如案主進行某階段的報告。

案主問題的設定是計畫過程中較具爭議的觀點，問題可能不符合需求形成阻礙或逐漸破壞一個人日常生活 (如住宅、經濟協助、健康、教育)，或與壓力有關，以抑制一個適應環境的能力 (如心理的、社會的、或生理的)，這些需求也會以聯合方式出現，因此目標在決定有關的事實，了解某些原因，決定案主先前與問題有關的努力，釐清任何可影響案主企圖掌握和解釋問題的障礙，發現有關「帶來什麼樣的問題」的事實是不容易的，因爲它包含了「什麼是客觀實體」(Objective Reality) (指稱工作者能代表說出什麼是真正問題的社會概念) 和「主觀實體」(Subjective Reality)，經由觀察、檔案記錄，和推論，工作者尋求了解案主的環境、感覺和行爲，這些都反應在環境當中，並且藉由方法達到服務目標，原因的尋求需要謹慎和考慮周密的會談。



事實發現也包括決定帶到機構中的問題解決所做的努力，探查問題可以包括：案主想到要做的是什麼？或實際上也試著在做，獨自一個或與其他人一起解決問題？他或她想到什麼可能的解決途徑？對這個問題有什麼行為反應？有什麼個人或其他資源有利於案主？了解前面有關的努力，是幫助案主釐清他們知覺的過程，以致於未來的努力可以更恰當的解決問題。

寬基於問題設定和事實發現，計畫過程的結束是藉由協助案主選擇服務有關的目標的發展，以所有曾承受的壓力而言，這些因素是最重要的，選擇的標準包括立即的因素（如，此時此地），遙遠的因素（如看來關係密切的問題但遭延緩後也不會有嚴重的反彈）和可管理性（案主可以掌握問題的情形），目標所描述的成果是工作者與（而不是「為」）案主一起達成，撰寫服務評估目標的指引由圖二表示（Boserup, 1977），目標需要與機構的目標和所設定不是在機構之內，就是在機構之外的潛在服務有關。

個案管理過程的第四個因素是安排服務輸送，承擔起所有的「腳力」工作（「legwork」）和前面的計畫活動以開始輸送服務，包括與服務提供者保持接觸，和安排追蹤資料以了解案主所接受的服務和後續接受的服務。

#### 圖二：撰寫和評估服務目標指引

1. 目標的陳述要以「達到」（to）當起首語，並緊接行動動詞，目標的達成必須如同某些行動的結果，因此行動的承諾是目標形成的基礎。
2. 目標的達成應該是獨一無二的重要結果，為了對目標能有有效的衡量，目標是否達到必須有一個清楚的影像。
3. 目標要有一個特定達成的日期，目標相當清楚的以可資衡量的方式呈現，必須包括完成日期，不是明講就是意含，如果屬於延續性質的目標，目標日期可以假設在合理時段的結束，這種性質的狀況在提供服務給案主時會發生，像這種情形改善的期望似乎機會渺茫。
4. 目標應先以「什麼」和「何時」設定，目標應避免冒險使用「為什麼」和「如何」，再說一次，目標的陳述是「達成的結果」，經過為

什麼這個橋樑之後，實際撰寫的目標能夠達成，達到目標的方式不包括在目標陳述中。

5. 目標應該是實際和可行，並且具有挑戰性，由於目標對個別工作者和案主而言，可被視為一種強而有力的動機工具，因此應該可以達到，資源則可以有有效的協助目標的達成。

6. 目標應寫成紀錄，我們每次不管有意或無意都會擇取方便的「記憶」，我們傾向於記憶所要的東西，常會忘記或修正我們所較不期待的東西。如果目標不寫下來，會把目標達成看得太簡單，就如同目標原先已計畫好一樣；反之，在工作者，案主和督導者尖銳衝突的領域中，以口敘述會被解釋為「我認為你在做一些其他的事情」或「我們可沒同意那樣做」；「你不需要告訴我，你所期待的是什麼」，寫下來的目標不能夠排除所有的問題，但將可提供較為真實的事情，進而言之，寫下來的目標可視為工作者、案主和督導者，在評量進度時，不斷提醒和有效的追蹤設計。

7. 目標的陳述，必須符合資源的有效性及參與性。

8. 理想上，當需要結合其他人努力時，所達成的目標應避免降低權重疊。

9. 目標必須符合基本的機構政策和實際情形。

10. 目標必須使案主樂於接受，不要有不當的壓力和壓迫。

11. 目標的設定要充份溝通，不只在撰寫時，而且也在與案主面對面的討論，和資源有關人員或機構容納他們的意見。

#### 圖二（續）——評估目標的重要問題

1. 敘述目標的組成結構是否適當？行動動詞+單一重要成果+目標日期。
2. 所達成的目標是否清楚地與個案管理者和案主責任有關？
3. 這些人員是否了解在工作執行時，他們所扮演的角色？

4. 目標是否具體和可行？對於案主和個案管理者而言是否足以代表一個有意義的挑戰？

5. 目標達成時，所花費的時間和資源是否公平合理？

6. 目標是否符合基本的機構方針和實際？

7. 最後的結果權責是否被清楚的建立？如果沒有？為什麼沒有？

安排活動很像早先所述人羣服務工作者，所扮演的捐客角色，這個因素的內涵是轉介的過程，包括為安排適當服務時，機構內的溝通，和聯結機構外案主與服務機構之間的關係。

第五個因素是服務供給，依據人羣服務機構的本質，服務可包括所謂的「軟性」(soft)服務，如個人諮商、家庭諮商、日間治療、團體諮商、兒童保健服務、娛樂治療、家庭生活教育和預防服務。服務也可包括「硬性」(hard)服務，如經濟協助、餐車服務、家事服務、撫育照顧、食物券和工作安置，以上所列可簡單擴充，對於「軟性」和「硬性」服務分類的爭辯勿需特別強調，因為這種分類並不在於區分孰優孰劣。

第六個因素是關於監督或考核服務的輸送，以便審定計畫是否造成改變，或沒有改變，或可以結案。考核包括設定案主進入機構時的情形，當解決問題時參與的情況，和案主現在的情形，考核過程可設計成下述問題：

1. 是否確實記錄案主進入機構的情形？

2. 接受什麼樣的服務？

3. 從計畫的階段開始帶來什麼改善？

4. 進度是否朝目標邁進？

5. 計畫是否要改變？

6. 個案是否要結案？

最後的因素是紀錄前述有關的問題——如所有前述的因素，紀錄的目的是：(1)保有活動有系統的紀錄，(2)保持職權責任的檔案文件，(3)協助個案處理的每一個階段，(4)協助具發展性的個案管理者做更多的自我評估，有效率

的紀錄是花費最少但卻在重要的時間中紀錄，並只紀錄有關和有用的資料。資料的紀錄是在需求或需要評估之後，審定資格之後，計畫服務提供之後，安排服務之後，服務輸送之後，以上均視為考核過程本身的一部份，應該例行性的定時銷毀過時的個案紀錄和累贅的資料，最後，紀錄不能主宰個案管理過程，必須有效地加以組織。

這一節從管理許多個案的工作者觀點來檢視個案管理過程做為結束，下一節，注意力將轉回至督導者，他如何為了評量諮詢角色需要，為其部屬、長官和同事促動個案管理過程。

## 督導者的諮詢角色 (The Supervisor's Consulting Role)

許多人視諮詢角色是為那些專家、外行人、或專門人員而設計的，諮詢角色的討論將顯示出督導者，如何幫助工作者管理個案和幫助同事計畫方案或使用由個案管理而來的經驗解決人事問題，並且從與外面和裏面機構的合作中得到專家知識。諮詢是被視為過程，藉由此過程督導者呼應協助的要求，對他人提供幫助，或基於發展一種要求諮詢協助的氣氛。

在檢視諮詢角色之前，去認定一些督導者如何對他們自己工作的狀況使用諮詢角色的例子是非常有用的，督導者尋求和發展自己本身正式和非正式的管道以達到諮詢和相互支持，讓我們來看看路司、艾倫和艾伯特的經驗。

### 路司的個案 (Russ's Case)

路司有多年的督導經驗，依賴正式和非正式兩者的資源思考遇到的問題，並使他們在行政上呈現出來，他經常與他所尊敬和信任的督導者聯絡，以便討論問題或分享想法，他經常將他的想法經由討論與其他人士分享，這種非正式的諮詢提供了他在解決問題時，釐清所需付諸計畫或推薦之前的問

題。路司也向機構之外的其他督導者尋求諮詢協助。

### 艾倫的個案 (Ellen's Case)

另外一個接受諮詢協助的觀點，發生在機構內沒有適當的人可給予支持和解決問題。艾倫是位生氣蓬勃的督導者，在他的機構中，他所處的是一個難以駕馭的指揮體系，他也發現某些督導者和行政者是製造問題的人，使用這些資源去做解決問題的諮詢將會是困難重重，誠如他的工作是不斷地為他的工作者和案主去和上級長官談判妥協，當他獲得所有層面和部門的訊息、理念和解決問題的方法，他可了解自己是一位藉由利用外在機構督導者的諮詢，以解決自己問題的人。

### 艾伯特的個案 (Albert's Case)

某些督導者所秉持得到諮詢協助的哲學，是不斷地向他人自我揭露專業上的關懷和問題，艾伯特是位沉靜、自信的督導者，他經常向他的部屬、督導者、機構主管分享他的想法，為了在其他人中得到勸告和諮詢，他感到人們經由機構對他提供很好的支持，尋求諮詢協助也使他免於孤立之感，他體認到在他單位的工作者，覺得現在的他與當在第一線工作的他大異其趣，而且他在得到其他人諮詢協助時，不會感到不舒服。

路司、艾倫、艾伯特的經驗產生了对其他人接受或提供諮詢協助的有趣問題，例如，督導者對外建立諮詢關係是否是真實的目標？給予和接受諮詢協助之間的相同和相異之處是什麼？從其他督導者尋求勸告為什麼是困難的？有些督導者從來不接受勸告，他所持的態度是什麼？這些問題提供發現不同諮詢角色的服務，藉此諮詢者可以表現在促進他們自己及機構中其他人的工作。

督導者經常會被他行政上的主管要求提供協助，督導者被要求提供決策過程的有關意見，例如擴大服務，修正行政政策或改善機構內工作者的士

氣。這時對諮詢協助的要求，包括督導者服務專業知識領域用的方案諮詢，這是督導者評量達到改變最好的程序或溝通。

督導者也會向機構內和機構外的督導者諮詢，機構內督導者也許會被要求協助其他督導者，解決工作者之間疏於溝通的問題，這些諮詢活動再度引出督導者在過程諮詢中的專業知識和技巧，當許多機構內的督導者在尋求協助時不能充份信任同事，恰是正式或非正式幫助他人的良機，非正式的場合也許更常用，由於這種方式可以更輕鬆的與同事接近，例如共進午餐一起討論問題，是督導者和其部屬都有的經驗。

督導者應也會與機構外督導者共同參加諮詢活動，機構外的問題牽涉到過程諮詢，這頗類似將談到的方案諮詢，另外機構督導者所請求的協助會涉及到尋求發展新方案的专业知識改善轉介的協調，發展追蹤服務的聯合計畫，或得到新機構所需的檔案文件協助。除此之外，方案諮詢環繞著以下這些主題，督導者也會在過程爭論點上要求協助，如轉移現存的資源以發展新的服務，組織案主以發展社區自助方案，或聯合倡導案主權利以提供更多機構的服務。督導者所參與的諮詢角色經常是強調諮詢觀點的論證。一個諮詢角色的重要觀點涉及前面個案管理的討論和督導者個案諮詢角色，這個角色將會被詳細的提出來討論。

### 個案諮詢 (Case Consulting)

除了協助機構內與機構外的主管和同事外，督導者最經常面對的是他的工作者要求在個案管理問題上提供協助，個案諮詢的取向包括督導者協助工作者解決他所負責的案主或個案的特殊問題，督導者所提供的諮詢涉及到幫工作者發展對案主問題更具綜融性的診斷，擴充工作者的選擇，作為介入的多種方法（例如個案工作、團體工作、或社區工作），或協助工作者認識到工作者個人的感覺和焦慮，其對案主問題之間的關係。

湯瑪士 (Thomas, 1965) 一直界定個案諮詢為一種方法，經由協助專業



人員或工作者掌握所環繞特殊案主的問題，給予間接服務。工作者要求給予特殊個案的協助，最初的目標在改善案主的整體功能，一如對工作者提供支持，這種方法在心理衛生方案中一直被密集的使用，以增加被諮詢的能力和保證更多的案主可得到較高層次的照護（Gebbie, 1970）。威尼克（Winnicott, 1972）也視個案諮詢的終極目標在增進被諮詢者的能力，在心理衛生諮詢角色中最普遍的實務為：(1)以行動澄清臨床診斷，(2)建立治療目標，(3)選擇適合治療目標的技巧。個案諮詢過程始於工作者有些認知；當他向督導者諮詢之後，他解決問題的能力可以增強，這種認知也牽涉到案主的情感反應，是否焦慮、憤怒或帶來自尊心低下，如有此種情形，工作者在開始有效的服務或治療之前，應該需要某些協助（Normans, 1968）。

督導者解決問題的方法，隨著他的人格和專業背景而不同，可視為有經驗的工作者、教師或團體催化者三種，這三種角色可被概化為一個連續狀況，從最具指導性到最少的指導性，最具權威感到最少權威感。有經驗的工作者對解決危險需要特別費神，因此具有權威性和指導性的專家，他所傳授的特殊知識或技巧，也許會被期待具有神奇療效，好的個案諮詢需要的是不用壓迫方式，在溝通之中，使用督導者和工作者解決問題的集體資源，經由用發問的技巧幫助設定及發現問題，督導者試圖從工作中產生可供選擇的途徑。

工作者的教學是最普遍的被當作個案諮詢過程的目標，教學角色却最缺乏定義。吉爾伯特（Gilbert, 1960）視教學和諮詢為同義字，以此督導者教導工作者的正式和非正式團體，就如同假使情形需要可立即教授一樣。個案諮詢的教學角色應包含督導者引用工作者曾面對的問題，參閱其中有關的特殊文章或書籍，督導者也應與工作者有角色扮演以示範獨特的技巧或方法（如在單面鏡後與案主會談，或陪伴工作者做一次家庭訪問，並藉由學習觀點和引用實例與工作者面談）。

卡布南（Caplan, 1970）描寫個案諮詢為，最初與心理衛生方案有關的

兩種類型——案主中心（client centered）和被諮詢者中心（consultee centered），案主中心的諮詢視督導者為一專才（specialist），在協助個案分析和指導工作者當他在發展更進一步的案主干預計畫，以幫助案主而遭遇困難時，以被諮詢者為中心的個案諮詢與協助工作者充實他的能力及專業知識的最初目標不盡相同。卡布南（Caplan, 1970）區分四種以被諮詢者為中心的個案諮詢有關連的四個一般的困難工作：(1)工作者缺乏基本知識，(2)缺乏工作技巧，(3)工作者缺乏自信，(4)工作者缺乏目標。

### 過程諮詢（Process Consulting）

督導者就如同蒂布騰（Tipton, 1955）指出的「人羣關係的教師——團隊工作技巧的建構者」，在過程諮詢中充份展現出來，又如謝恩（Schein, 1969）的定義，過程諮詢是督導者部份的一組活動，幫助同事去體認、了解及行動某些在機構或社區環境中的事物，這些事物在最初的各種人類行動中由學習及觀察而來的，這些行動發生在工作及溝通型態、角色和規範的正常流程，最初的目的在增加個人和組織的效果。

過程諮詢時，督導者經常被當作資源，以診斷和解決發生在機構組織人事配置的問題，督導者企求探究同事的內心深處的世界及周圍其他的人，過程諮詢角色幫助他們去診斷自己的問題及分享解決的問題。謝恩（Schein, 1969）視為過程諮詢的循環階段如下：(1)最初的接觸，(2)界定關係、外表及精神上的二者接觸，(3)選擇一組工作方法，(4)資料蒐集及診斷，(5)干預，(6)降低參與，(7)終結，督導者所作的非正式的過程諮詢會反應這些階段的不同銜接順次，並且這些階段有的也會發生在電話或個人的幾分鐘內。

在最初接觸中，督導者評估開放的熱心和探究同事所顯示出來其真誠發現問題的意願，最初的接觸是設定諮詢關係階段，並包括用心審定更細微的問題，督導者是否已進入提供協助的準備，也為開始行動階段的形成，非正式的契約可期待共同方式的形成，在許多場合及時間督導者與同事均取得一

致，這可包括如多次的午餐會報或定期的電話交談。

過程諮詢角色是高度多變的，並經常由督導者和其同事共同決定，督導者不需有適切的答案或專家式的解決，但要有經常適時的發問和溝通，督導者蒐集資料有時是藉由對個人或團體直接而來的觀察，以及經常將焦點擺在機構關係上及體認機構的過程。嘗試去決定什麼因素幫助工作人員更有效果，什麼是在破壞及腐蝕，督導者的方法是問一些可以了解相關、有意義和開放的問題。

督導者參與在許多發生過程諮詢的狀況下，儘管不是很明顯的，例如：前面艾倫的個案，他斷然地為工作者磋商，也可能為他從其他督導者那裏尋求過程諮詢協助，以便決定一種有效的方法與其他引起問題原因的行政人員交涉。相似地，艾倫可由機構主管提供過程諮詢的協助，以幫助主管掌握一羣其目標是在其附近設立一所中途之家的有心人士，這兩個個案，過程諮詢出現是在啟發同事，他的開放足以尋求諮詢協助，就如同了解督導者的角色一樣，這種過程諮詢就運作在維持一種具生產性機構的環境中。

評估過程諮詢的結果是不容易的，因為目標不能夠以可衡量的詞句陳述，過程諮詢在藉由增進機構人員的技巧，以改善機構的績效並藉由產生的論題以平衡對人與對生產力之間的關係，許多機構的價值傾向是生產力的影響在人類有關工作觀點之上。

### 方案諮詢 (Program Consulting)

方案諮詢的焦點是在改變機構的結構和／或方案，在這個個案中，方案諮詢角色包括督導者協助釐清為達目的，尋求改變和發展最好可能計畫的理由 (Spencer and Craley, 1963)。卡布南 (Caplan, 1970) 區分方案諮詢為兩種類型，方案中心的行政諮詢 (Program centered administrative consulting) 是督導者受邀在行政主管之下，暫時地為現存方案發展或組織困境的問題工作；被諮詢者中心的行政諮詢 (Consultee centered administrative

consulting) 是督導者受行政主管徵召，協助處理組織計畫和方案發展的問題，並期待他能持續相當個月或年的時間。

下述兩個珍和喬治的個案，是代表兩位督導者方案中心的行政諮詢的例子，這些個案反映出在與其他機構發展合作認同同時的問題之一，名義上，所有的機構，對具有經驗的服務需求不斷在增加中。

#### 珍的個案 (Jan's Case)

舉個例子，珍係心理衛生中心的督導員，她經常發現沒有足夠的心理衛生病床給需要的人，或無法提供足夠的心理衛生服務給由其他機構轉介而來的人。她的主管為她的方案尋求諮詢協助，珍的報告指出，所有的教育過程是為其他機構經常無法了解時機，和考慮接受新案主時，就要告訴他們的機構在接案過程中所遇到的困惑和抵制。她建議許多重要的機構工作結合在一起以發展新的程序，重要機構的主管同意。這些督導會商發展修正的程序，並說明給行政主管了解。這些主管的回饋是積極的，新的計畫於焉開始，珍在方案諮詢的努力，證實是機構運作上，開展重要改變的轉捩點。

#### 喬治的個案 (George's Case)

身為一個大型州立福利機構的督導者，喬治發現當機構的行政層級作了某些協議後，經常無法傳達到第一線的工作者。產生第一線工作者的困擾。他在下述的立法問題上向主管求援，並被徵詢意見。從七月一日開始，所有接受一般救助的案主，所領取的救助金要移到州政府的機構，不論如何，當許多案主到州政府機構時，卻因不符合在過去九十天內必須接受體檢的規定而喪失資格，結果是，這些案主無法得到支付。喬治發展一個修正規則的計畫，並帶回尋求機構上級主管的同意，經過數次磋商和某些修正，在他所堅持和方案諮詢技巧的基礎上獲得採納。

何南、李佛和衛慶斯 (Holland, Ritvo and Watkins, 1975) 介定方案諮

詢過程為下述幾個階段：(1)決定諮詢的需要和開始請求協助，(2)評量機構改變的準備，(3)問題形成，(4)與其他人訂定契約並設定目標，(5)發展和執行行動計畫，(6)評估和報告方案諮詢過程的結果。當第一個階段結束時，緊接著是所有諮詢實務相類似的階段，機構評量問題形成階段需要對所呈現的問題有一深入的了解，以決定是否為一個基本問題症狀，何南、李佛和衛慶斯的想法是所要解決的問題可以依據需求表達（例如，理想狀況和實際情形之間的不同），且這個過程包含了足以清楚了解的機構目標。目標可被分成「服務目標」（Service Objective），是關於機構所尋求提供的是什麼種類和數量的服務，和為那些人口服務。「影響目標」（Impact Objective）是機構所期待對提供服務的人口產生何種效果、目的（Goal）儘可能清楚地釐清和溝通，就如同所試圖達到的目標一樣。

所提的主題介定好後，所有目的亦形成。這些方案諮詢的目標需要依據所欲達成的結果加以設定。特定的行動步驟可依循參與者任務的分配，和每個階段所需的時間加以共同設定。方案諮詢過程的最後階段——評量結果和回饋——通常比其他階段更易受到忽視（Robbin, Spencer, and Frank, 1970; Gebbie, 1970），藉由目標設定、行動策略、和期待的結果，許多評估需求的架構已經完成了，這個服務是審定往後的改變是否產生，到何種程度，以何種形式，和產生何種參與的結果。

方案諮詢這些階段如同卡布南所言，通常包含方案中心和被諮詢者中心的行政諮詢二者，不論如何，下述潔麗和喬伊的個案顯示出，被諮詢者中心的諮詢如何需要一位活力十足的督導者，以超越其單位同事分析機構的困境。身為一位大型公立社會服務機構的督導員，潔麗有許多情形和另一位類似的人喬伊一樣，喬伊是一所小型私人社會服務機構的督導員，兩個人都身負其個別受雇機構目標的發展、執行和考核的行政責任，他們每個人都必須督導五位工作員，並提供服務給予具有不同紀律和親子關係的家庭及其子女。

### 潔麗的個案 (Gert's Case)

潔麗有多年的督導經驗，並且身居提供高階層擬訂機構目標時意見輸入的活躍地位，她認為出售新方案的點子，是基於不斷改變的案主需求，並當成她的職責之一，且經常尋求協助機構主管設定需求，以作為輸送服務的新方法。她常常使用實習的研究生當成核心人員，為發展符合案主需求的方案開發一個實驗性計畫，基於這樣的實驗經驗，她藉由與上級管理階層諮詢促成較大的努力以修正機構目標，俾使依循其方向重新分配資源。除此之外，潔麗使用機構中其他資源，以推銷她修正機構目標的觀點，她向人事人員請教人力問題，向研究人員請教方案評估技巧，向財務人員請教預算問題，向其他督導者請教問題設定，向她的資深同事請教如何以政治手腕推銷自己的新創意。在相同情形下，潔麗表現出從他的機構之外，藉由尋求方案發展的輸入掌握系統分析。她也從社區中其他機構的督導尋求諮詢，並經由參加公共集會和會議調查機構提供給案主服務的民衆情緒反應。

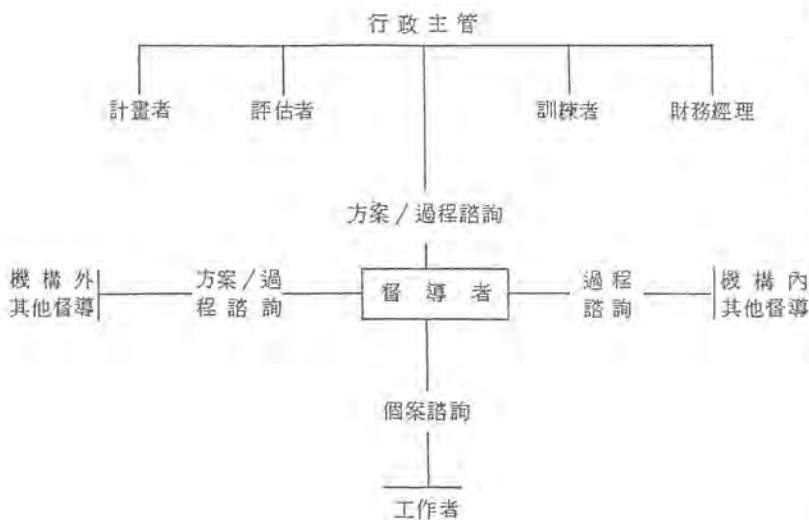
潔麗在她的機構中發展、執行和考評新方案的創意時有些許猶豫，她積極地推銷她的創意給上級主管，她有所得亦有所失，不論如何，她運作的主要方法是以督導者的角色在機構目標下，呈現一種強烈的權威感，視自己為工作者和案主需求的傳達者，並促成上級管理者採取行動，她的權威感幫助她在上上下的決策過程中求生存，並使她不必在其他督導者需求之後亦步亦趨。

### 喬伊的個案 (Joe's Case)

另一方面，喬伊經常為上級管理階層未能清楚的介定機構的目標而深感挫折，他曾感到這樣會混淆不清是對不斷改變需求的案主和工作員缺乏承諾。現在他被其主管徵召幫助擬訂規則以考核行政決策的影響，他常常發現以有限的經費和人力資源，及缺乏人員的辦公室，電話服務等，要做好工作是很困難的，上級主管期待他提供不同種類，不斷增加的資料報告時，他體

認到與主管進行方案諮詢對他的單位有一定的益處。

在過去幾年中，喬伊一直採納的觀點認為機構目標最初由上層管理者訂定，然後交到他轉給他的部屬執行，他的人员變得公開地抵制這種過程，並對此種目標的發展和執行抱持憤怒的態度。喬伊發現機構不斷的在面對民衆要求改變的壓力，這些要求的產生，部份是從主管部門的活躍份子而來，例



圖三：督導者的諮詢角色

如，這個部門要為不良青少年發展自己的團體家庭（group family），是在喬伊相信現在社區中有足夠的家庭成員時。他和他的工作者感覺到由機構所提供服務的案主人口羣有越來越多的壓力需求，並開始期望他們對待其主管是在規定的基礎上。他的方案諮詢的結果，是其人員開始體認到在影響行政決策時的新角色。

督導者在從事方案諮詢時，經常會經驗到管理上的兩難，因為，建議的責任和提供抉擇不能經常包括權威的檢視，這些才可以達成。史存格（Stenger, 1961）指出為達成有效改變所需的特殊技巧，是不要權威的助益，並為掌握主管抵制從督導者接受幫助是不管其志願性地要求協助，主管經常震驚地注視他或她態度的改變，和接近問題和人們的方法。

努力去摘錄機構督導者的諮詢角色，圖3顯示出督導者每天在實務上所使用的各種方法，與部屬諮詢的關係其最初的焦點是擺在案主和管理中的個案，就像先前路司、艾倫和艾伯特所顯示的個案內容一樣，過程諮詢關係涉及到最初的機構內外同事，及行政主管個人之間和問題解決程序。相同情形，方案諮詢涉及案主和行政主管之間，及機構內外同事之間為改善或改變服務所作的協商合作，如潔麗和喬伊的個案即是。

### 摘要 (Summary)

這一章介定了從督導者和工作者觀點來看個案管理，這裏也強調三種諮詢角色：(1)個案諮詢，(2)過程諮詢，(3)方案諮詢，督導者使用上述諮詢以幫助工作者及其個案，並為資深者及其他督導者經由方案和過程的諮詢，解釋個案管理的經驗。

（本文譯者現任職內政部社會司）

（本文譯自：Austin, Michael J. (1981) Supervisory Management for the Human Services Chapter 5 "Guiding the Case Management Process", Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J.）