

個案管理的根源與近期發展

陳慧媚

導論

過去的八十年來，北美及歐洲大部份的人際服務（human services）逐漸採用了個案管理（case management）方法快捷地去回應其服務對象或案主（clients）的需要，同時，在會計上也能恰當地平衡其服務程序的收支，而能準確的向其經費資源（funding resources）交代責任（accountability）。其實，個案管理作為一段過程（process），在美國已實行了差不多有一世紀的歷史了，而在英國之五十年代初期，也開始在社區工作（community work）的事工上推行了這段過程。

在社會服務發展的歷程中，專業人員最常關注的兩項環節是：如何提供有素質的服務協調，及能否在「實際與成本效能的方針（efficient and cost effective manner）」下，去推行人際服務，換而言之，在協調的過程中，如何維持各項服務的素質及水平？而另一方面，是否可以在不浪費資源（包括人手、經費及時間）的原則下，以有限的經費成本，去推行最實際而又有成效的服務程序（或活動）去滿足「極需要照顧」或「極脆弱」的一羣（vulnerable population）的需求？故長久以來，個案管理的發展重心便是以此兩環節為中心。

定義

基本上，個案管理是「……一連串的活動以確保案主能有機會享用應得的各項治療（treatment）、護理（care）……等的不同人際服務權利……，同時，也是一項會計方法去顯示服務推行時的各項財政支出情況……」（註1）。

2）。柯士甸（Austin）指出，「個案管理是一項有系統的問題解決過程（a systematic problem-solving process），包括一連串的相關任務（tasks），目的是提供多元化的服務給案主……」（註3）而最簡明的定義則是「案主從一互動的服務網內，受到支持而透過條理分明的不同步驟，保證取得實際而又有效的服務……」（註4）。

其他科系的專業人員則認為個案管理是「一公認的社會工作技巧（Well-established social work technique）」（註5），此乃由於在實務方面，當專業人員處理案主的個別問題時，通常是着重提供案主各項持續性援助服務及協助他們正確地去運用服務資源。雖然，工作人員負有不同的角色去工作，但最首要的便是作為解決問題者（problem-solver）的角色，幫助案主儘量走向更為獨立自主的路向。（註6）因此，廣義而言，個案管理的功能「便是聯繫不同界限及類別的服務需要……從而保證其責任（accountability），持續性的護理（Continuity of Care），可享程度（accessibility）及效率（efficiency）……等而設計……」（註7）

則其他的同義名詞計有服務協調（Service Coordination）、服務整合（Service Integration）、而敘述最貼切的則是案主層面的服務協調（client level service coordination）。（註8）

功能

由此，對個別案主而言，則服務協調便成為他們領取不同需要的服務途徑了，而專業工作人員，直接提供服務的個案管理員（case manager）必須給與案主提供實際而有效的服務，並必須向其服務機構及經費來源負責。在

協調的過程中，個案管理員與案主之間除了建立專業工作關係外，他們仍要與其他有關的資源建立關係，例如：在某種情況下，案主要與不同機構的行政人員有所接觸才能領取協助。看來，此過程是要在一個複雜而又相關的不同類別的服務網內進行了。由此，個案管理便是服務提供系統的基本功能了（essential function of a service delivery system），而其重點是提供一詳細事工活動次序（definable order of Program events）及工作人員職責說明書。（註6）而需要服務與援助的某一羣目標人仕（target population）或案主，連同提供正規服務或程序活動的人際服務網便成為個案管理程序（Case management Program）的兩項必須條件了。（註10）

實務工作

在實務方面而言，個案管理是一套方法，個別或一組的專業工作人員聯絡不同的服務系統，籌劃及提供服務給案主，透過持續性的專業工作關係，工作人員需要與案主及其有關的家庭成員共同去構思適當的服務計劃，而確保案主使用服務的權利，並且監察（monitor）服務的推行，同時也按著案主的需求，而提倡新服務及檢討（evaluate）服務的成效。最重要的是要使不同的服務供應者能有互相合作及溝通的機會及途徑。（註11）

由此，個案管理員最重要的角色，便是作為個案聯絡員（Case coordinator）、輔導員（counselor）及案主的倡導者（client advocate）。（註12）漸漸地，此三個主要角色，便成為保證案主的自決性及服務提供的一項途徑。倡導（advocacy）是為代表案主而說話的喉舌，透過倡導過程，案主便能實際地為其需要去爭取有利的行動。（註13）

總括而言，由於社會漸趨向於複雜性的路向，而人際服務也同樣走向較為綜合性的系統，很自然地便產生了一個案管理的概念（concept）。長久以來，在美國此概念包括在個案協調（case coordination）、服務整合、服務協調及社會服務交換（social service exchange）的名詞內。而在某一時期，個案管理是一套概念，同時也是一項過程。

作為一套概念，個案管理則是一個關係系統（system of relationship），是案主、工作人員與機構行政人員三方面的關係。而作為一項過程時，個案管理則是一套有計劃的服務供應次序，協助案主在其局限經濟情況下，能正常地在社區上生活。個案管理的核心問題是：能否有一套迅速而有效的成本效能方法去協助案主使用社區上現有的各項衛生及社會服務資源，回復其失去的社會功能。

歷史源流與發展

最早期的階段，可追溯遠至1863年，美國麻省（Massachusetts）的全國首屆慈善委員會（Board of Charities）的成立，此委員會負有為貧窮及病患者提供各項公共服務的聯繫工作，及保持其公共經費開支平衡的兩項任務。在此早期的工作關係中，各機構間內部已呈現出矛盾及緊張現象，因為委員一方面要設法援助貧窮者，但另一方面亦要保衛公共庫房或國庫（Public coffers）的財資。故在個案管理發展的歷程中，此種矛盾現象是不能避免的常常出現。另外，有兩項的價值觀念也是需要去衡量及平衡的，第一是本著基督教傳統性的價值觀念：儘能去協助貧窮及無依者。而第二項的概念是：接受慈善的救濟，是一種社會恥辱（Social stigma）。期望在局限而又稀少經費及人力的資源內，去滿足及供應大部份需要援助服務的一羣人仕的需要，而另一方面，也要向經費來源負責，故素質與責任，便往往成為政治家或服務原則倒向於「成果與效率的方程式」（effectiveness and efficiency equation）的兩項環節。

福羣會社（The Settlement House），1867年與1884年分別在英、美兩地成立的福羣會社，已開始採用了個案協調的系統了。例如何珍艾宿舍（Jane Adam's Hull House）、費城（Philadelphia）的大學會社（University Settlement）在其工作的手法上，皆着重記錄家庭、新移民、社會及鄰

舍的各項問題，此可算是最雛型而又有成果的個案管理了。此系統包括了檔案索引卡（Index Card File），詳列每一個別家庭的需要及其成員所參與的活動或事項：兒童及成人的各項社交（socialization）、休閒（recreation）及職業訓練（vocational training）的各項小組活動；鄰舍事件及環境問題（neighbourhood issue and environmental problems）。通常福羣會社的案主大部份來自較低收入的家庭或是新移民，故其工作人員為着要提供服務給他們，便常常與其他服務機構有所聯繫，及引導社區人士注視此等家庭的需要及困難。同時發展及設立各種不同的小團體活動，及社區發展計劃事工去改善此等家庭的生活素質。故在當時，福羣會社的重點工作是放在倡導及組織兩方面，同時也強調服務的價值及素質。（註14）

慈善組織協會（Charity Organization Society），此運動亦源於英國。1877年，倫敦開始設有協會，是早期的主要人際服務機構，其目的與運作雖與福羣會社有差異，但其服務對象，直至二十世紀初期，仍是以貧窮者為主。在當時，已強調用效率及成本效能的方式去提供服務，而主力則放置於各不同機構的合作及協調（interagency cooperation and coordination）的策略上。而可作為日後公益金（United Way或Community Chest）成立的先驅藍本了。

當年的慈善組織協會強調以「合理及科學化（scientific）的行政體系去運用慈善基金，故有註冊組（registration bureau）作為慈善記錄部門（charity cleaninghouse）存放所有個案家庭的檔案記錄，而這些檔案是用作查核及預防個別家庭，向不同的機構領取救濟金及其他物資。故其重點仍強調效率及減低濫用物資的機會。但很多時候，因太強調執行效率，在某一定程度上，當時協會的工作人員便負有偵探員身份的角色（detective role）去根除詐騙事件的產生。故其個案協調是着重配合服務機構的需要為主，而與福羣會社強調發展及協調服務供應案主的重心持相反的路向發展。（註15）

因此，個案管理雖然是一個較新穎的名詞，但這兩早期運動已開始應用檔

案保存方法（record-keeping method），詳細記錄資源如何應用向經費資源負責。故在早期的社會發展文獻中，便可找出有討論個案管理的資料了。

社會服務登記或交換（Social Service Registry or exchange）便是最早期的正式協調機構。姬達（Carter）簡單指出，登記的目的是預防貧窮者詐騙及領取雙重的援助。（註16）

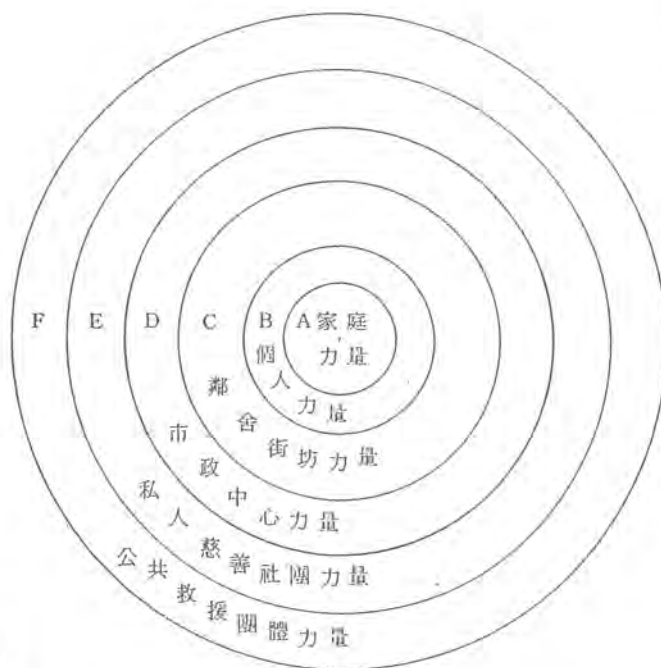
社會服務界的先驅者李策文（Mary Richmond）於1901年在美國波士頓（Boston）舉行的全國慈善及感化會議（Proceedings of National Conference on Charities and Corrections）指出當時不同的機構因缺乏溝通及聯繫，而造成過多的重複性服務出現。李氏同時指出，真實的合作不是單訴說觀點的異同，或只在形式上的接觸，而是各機構的工作人員要充誠地合作，共同為使案主能回復其獨立自主功能的目標而努力工作……（註17）在同一文章內，李氏以圖表一分析當時慈善協會工作人員所需要與不同的組織或團體合作去協助案主，而此模式便成為日後解決複雜問題家庭個案的個案管理模式了，也是最早期個案管理概念文獻。其分析是工作人員除了必須與案主本人直接有接觸外，仍需要與其他不同的人物接觸，去協助案主步向自立及自足的里程。而這些人物包括了案主的家庭成員、親屬、朋友、鄰里街坊、學校內的工作人員及其他有關社團或會社的人物等，故其重心是關注案主個人的價值。（註18）

李氏及其後繼者發展了資料搜集系統的專業標準及方法，強調工作人員與義務工作人員訓練的重要性；鼓勵與其他不同科系（discipline）的工作人員建立工作關係，同時也着重了解其他機構的宗旨、方法及服務性質，由於這些重點而推行了個案會議（Case Conference），成為個案管理的重要結構（mechanism），集合不同科目訓練的專業人員，共同去商討及計劃協助案主，作一綜合性的估計，界定案主的需要及工作人員的編制，而此問題解決策略便成為個案管理的必要步驟了。（註19）

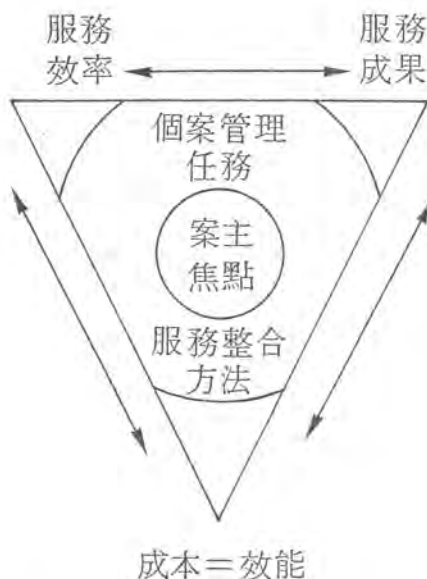
公益金：在二十年代，美國的社會策劃協會（Social Planning Council

and Agencies) 開始推行了公益金運動，此等機構運用了聯繫及協調的概念，使能更有效地去運用社會資源提供服務給與所需要的人羣。

- A. 家庭力量 (Family Force)
成員給予愛護，訓練，支持及社交成長的需要。
- B. 個人力量 (Personal Force)
宗親
朋友
- C. 鄰舍力量 (neighbourhood Force)
鄰居，房東
僱主，
神職人員
醫生
工會，社團，會社，圖書館
- D. 市政中心力量 (Civic Force)
學校教員
警察
懲教署人員
醫務衛生人員
勞工督察
郵務人員
公園
- E. 私人慈善社團力量 (Private Charities Force)
教會
慈善家
護士醫院
- F. 公共救援力量 (Public relief Force)
孤兒院
貧民部
公共醫院及門診部



圖表一：1901 年 Richmond 發表的個案協調模式



圖表二：個案管理的基本結構

圖表三、個案管理：綜合層面系統

人事名稱 (Perponal)	專業身份 (Professional Status)	功能 (Functions)	角色 (Role)	焦點/目標 (Focus/target)	技術 (Technology)
行政主任 (Adminis- trator)	自由的執行 全權責任 高度複雜	發展社區 網絡， 協調網絡 執行程序	程序主管 及資源 連絡員 階層倡導	機構—宏觀	政策發展 /執行 程序發展 程序執行
督導員 (Super- visor)	自由的執行 全權責任 高度複雜	連絡行政與 直接實務； 監察工作； 準備工作員	工作單位/ 個案管理及 導師； 階層及個案 倡導	社區—機構	工作分析/ 設計 工作流動 協調 工作執行 工作人員 訓練 個案管理
社會個案工 作員 (Social Case Worker)	自由的執行 全權責任 高度複雜	直接服務； 服務提供 及協調	個案管理員 及人際關係 助理員 個案倡導者	微觀—社區	個案管理 臨床技巧
社會服務 工作員(Social Ser- vice Worker)	在督導下 執行工作 全面負責 中度複雜	直接執行 工作； 提供及 協調服務	個案管理員 及人際關係 協助員 個案倡導者	微觀—社區	個案管理 臨床技巧
個案助理 /義工 (Case aides/ Volun- teers)	在督導下 執行工作 部份負責 低度複雜	直接執 行工作； 只提供服務	人際關係 協助員 個案倡導	微觀—社區	與工作員 本身的 技巧有關

二次世界大戰後，美國不同的城市推出各項為退伍軍人及其家屬而設的服務。1952年，明尼蘇達州（Minnesota）的聖保羅市（St. Paul）的一項「綜合問題家庭治療工作計劃」（The multiproblem family treatment Project）初步報告，指出該市百分之五十的公共服務是由百分之六的家庭運用，因而推出個案管理及治療策略，成功地協助服務的進展，減低成本，及改進家庭狀況。此計劃的工作人員同時指出透過以「家庭為中心」（family-centered）的精細工作及有衝動的個案管理方法，使所謂「綜合問題家庭」都有顯著的改善其社會功能。（註20）而在此時期，個案協調的重點，是放在如何更有效地去協助複雜問題家庭解決困難，而個案會議便成為慣常的協調策略了。（註21）

六十年代以後，美國的民權運動（civil right movement）及為貧窮而戰的計劃（War on Poverty Program）甚為囂張，因此兩運動使慣常甚為被動性的去領取福利服務的病人（patient）角色，漸漸變成較為積極及有參與性的案主（client）或消費者（consumer）的角色。七十年代中期，美國紐約東區低部家庭聯會（Lower East Side Family Union）推出了一項試驗計劃（demonstration Program）嚐試去整合及協調提供服務給與複雜問題家庭的各機構，此聯合透過跨越機構的服務契約（interagency service contracts）說明聯會的工作人員是個案管理員（case manager），專門負責機構與案主擬定會談日期，提供證明服務文件，而使受助的家庭個案更清楚明白他們的權利，就是能接受有支持而整合的服務。

此項試驗證實是一有力的個案管理模式，是以書面契約為基本，及隨後的服務證明文件能鼓勵各參與機構作高度頻密聯繫活動的作用。而在案主方面而言，他們可以感受到給與權利的經驗。（註22）在強調權利（empowerment）與消費者利益（consumerism）的原則下，對工作人員與案主之間的專業工作有重大的影響，因著重案主的權利，則工作人員必須增加與案主共同策劃服務使用的過程，使能增取及保證案主能取得所需的服務。

七十年代末期，全美國心理衛生學院（National Institute of Mental Health）在十九個省內資助跟上述類似的名為「社區支持系統計劃」（Community Support System）（簡稱CSS）的示範計劃去實施服務整合概念。

此計劃的概念包括了將權力分配設在地區上的CSS機構去負責協調各項不同的服務，同時也負責分析在此地區內的長期精神病患案主的需要，而從事與各機構進行聯絡及談判（negotiate）及推出所需的服務，當發現服務之間出現了漏洞時，此地區的CSS機構也負有責任策劃新的服務以彌補空隙。當時CSS策略的主要重點是放在個案管理員的聯絡責任上，此責任是以書面授權專門為了案主的需要而會同其他個別機構作出談判使案主取用服務。（註23）

總結六十與七十年代的事件，大規模的消費者權利運動，促使人際服務機構推出有素質的服務以滿足案主的消費需求，隨著這些的變動，行政人員及經費資源也開始關注服務的效能，也促使政府對社會服務的消費者加以保護，用新法令清楚規定了有效運用公共款項的責任及證明程序。由此，個案管理員或資源聯絡員（resources coordinator）的職位便由法例規定而設立，若與早期的慈善組織協會工作人員具有偵探任務作一比較，便有著顯著不同的出發點。因協調是受法例管制，而且要堅守著案主的權利及保密規條。

而此等法令計有在1975年在美國通過的傷殘兒童教育法案（The Education for all Handicapped Act）正式首次在全美的學校制度內引用個案管理方法處理校內學生問題。隨後，聯邦及省政府立法使個案管理方法分別應用於為老人、精神病患者及心智或體能發展不健全者（developmentally disabled）的工上。（註24）

至1984年間，美國有二十六個省政府規定其心理衛生服務必須以個案管理方法去執行，其後也在兒童及家庭服務的事工上引用個案管理程序推出更有效的服務。（註25）

個案管理的歷史，在美國是與其社會之工業化及都市化，並其醫療及社會服務系統漸趨多元化架構的型式有着密切的關係。而當人際服務系統趨於綜合而多元化時，個案管理便可以反映出工業化社會所帶來的人類各種不同需要及問題。如果人類的需要及問題是單一而不複雜的話，便無須有個案管理的存在了。

個案管理的理論架構

從上文的歷史發展中，可以看出個案管理多應用於處理「羣」極需要照顧或「脆弱」人仕，例如兒童及老年人，「在危機中的一羣」(at-risk population)，例如長期精神病患者(chronically mentally ill)、心智或體能發育不全者、少年犯罪者，也同時顧及任何一個「在逆境中的個人」(individual in need)，即任何人仕在其人生成長的過程中，若在某一階段遇上困難，但又不能從其本身或家庭或社區上的自然支持系統(natural support system)內取得協助時，便要轉向社會中各不同類別的人際服務機構尋求解決辦法了。而大部份的人際服務機構皆是倡導及提供基本需要的服務給與「需要」的人仕。而個案管理則是提供及協調不同類別服務的一項途徑。

社會政策的厘訂焦點常圍繞在二個問題上，其一是：提供服務給與「在最逆境中的一羣」？還是另一羣有希望或有潛能去改善他們本身的生活素質的人仕？故當時的社會價值的取向便成為政府釐訂社會政策的準則，同時，任何個案管理系統均能反映其時社會對某一羣案主的普遍觀點，例如：社會政策規定公立教育必須融合身體不健全的兒童在正常的課室與其他學生一同上課，而非將他們隔離在一特殊班內上課。

原則

成功的個案管理系統(system)除必須有一般協調服務的工作步驟及程序外，仍需要有一套基本的哲理或原則去說明案主、工作人員及機構之間的

關係。而機構的服務目標，原則及方法則是專業工作人員要遵守依從而協助案主解決問題。

社會工作傳統的價值概念是以案主的價值和尊嚴為依歸，而另一種重要價值概念是專業人員要確信人與人之間是有相互責任的。這兩項基本信念亦是構成個案管理實施時的價值支柱，就是在問題解決的過程中，作為一股力量去推動案主參與決定而有自決權(Self-determination)或工作人員有案主的授權(empowerment of client)而作出決定問題的解決方法。(註26)

這項問題解決的過程，工作人員與案主通常的一般目標是：案主不需要依靠任何資源去維持其在社區內的獨立生活功能。但很多時候，某些案主，例如精神病患者或心智不健全者，是不能走向完全獨立自主的目標，工作人員仍須與案主共同訂立可行的目標去協助案主有一成長機會的感受。而這些理想均是個案管理系統的哲學概念。

李環(Levine)及費明(Felming)(註27)發表下列四項概念作為發展個案管理程序的基本原則：

- (1)任何個別案主的需要均是獨特及多樣化的，亦是因時而異，故管理系統必須要有彈性；
- (2)若社區能給與案主不同程度的支持，他們便能在社區過着獨立的生活；
- (3)在個案管理推行的過程中，案主應被鼓勵有一積極性參與的角色，而非被動式的角色；及
- (4)個案管理不是一限時的服務(not a time-limit service)，而是持續性的，即在任何時間，當案主有需要時，便要提供服務。

目標(Goals)與目的(Objectives)

任何個案管理程序的最基本目標都是：在可能的範圍內，提供最佳質素而又有效率的成本效能的服務給與案主。在結構上，個案管理包括了三個部份，即服務成果(Service effectiveness)、服務效率(Service effi-

ciency) 及成本效能 (Cost-effectiveness)。而這三部份是互相緊扣着以服務案主及發展服務的整合作為工作的焦點。

則個案管理程序 (program) 必須有其目標及目的使圖表二描述的三個主要部份實施於個別案主直接服務協調層面上，同時也要照顧其他層面服務對象的需求。目標是指服務或程序計劃所擬訂的結果；而目的則是不同的手法或方式 (means) 去達到所擬定的目標。因此，目標與目的便成為評估計劃程序的成果及效能的重要指標了。而成本效能是必須可以視察及量度而得到。個案管理的其他目的是有關系統的維持與發展並推行服務回應案主的需要。(註28)

在微視層面 (microlevel) 或個別案主服務提供層面上而言，即每一個別案主都須擬訂一套明確或可量度的目標及目的。當然，一項最基本的目標如前文所提及的，在可能情況內，儘能協助案主過着獨立自主的生活；或至少能配合其他社會資源使其生活素質提高。若要達到此目標而又要顧及個別案主不同的需要，便必須要有一詳細而又可以量度的方法去進行，便增加服務的連續性及整合。由此，在微視層面的責任，便是保證當案主在逆境中，在很短的時間內，和在成本效能的原則下，便能接受到服務。

在宏觀 (macro-level) 或程序層面 (program level) 而言，個案管理的實施仍需要有關訂的服務質素及責任兩方面的詳細目標及目的；在服務質素方面，機構的目的及程序應包括有：

- (1) 鼓勵服務系統內各機構及程序建立一互相合作的關係；
- (2) 在甄別個別案主的需要及其問題解決方法方面，各機構應有一默契與認許；

- (3) 透過工作的歷程，工作人員與案主同樣得到幫助；及
 - (4) 建立及維持一個穩定的個案管理系統，作為支持及提供服務給與案主，並可推動案主的成長及發展機構的服務。
- 在量度責任方面的目標時，下列四項的要點必須要考慮：

- (1) 制定“成本效能”的定義及如何履行步驟；
- (2) 發展一項有效的資料及報告的程序步驟；
- (3) 設立一適當的科技去支持管理資料及成本會計系統；及
- (4) 設立一套可以量度的系統的“目的管理”(management by Objectives) 方法。

個案管理員的功能 (function) (註29)

個案管理程序亦需要有一詳細列明的目標與目的如何去處理提供服務，而此提供服務的過程，就是個案管理員的功能，包括有下列三項：

- (1) 案主的評估 (Client Assessment)：工作人員須常與案主接觸，以明瞭其全面的需要、潛能及局限，便能運用社區資源解決其困難；
- (2) 計劃及實施服務 (Service Planning and Implementation)：當協助任何個別案主時，工作人員必須有一工作計劃，連繫不同的社區資源去協助案主，同時應有責任訂明在某一期限內完成某一目標，而這些訂明應是以一明確的步驟詳細方式表示；及
- (3) 主持及檢討 (Monitoring and Evaluation)：透過專業的工作關係，工作人員與案主的經常接觸，便能對服務的提供有所反應 (feedback)，而能經常對服務的程序加以檢討，量度及修正，例如：案主是否得益？系統內的機構是否有互相交流？而檢討工作可由機構內部進行或另聘一獨立機構進行。

實務的模式 (Practice Model)

前文已提及在個案管理過程中，工作人員的工作目標、目的及功能，看來，似是甚為簡單而又直是直綫的實務。但實際上，却是一個甚為複雜的系統，由不同行業及科學的工作人員組合成一隊制，共同為一目標而工作，而他們各自的功能是互有關連及同時都負有個案管理的責任。柯杆樂 (O'Connor)

nor) 設計上一項名為「綜合層面系統」(A multilevel System) 的理想個案管理模式，作為推行資深社會個案工作實務的藍本。柯氏認為一隊制內不同層次的工作員，在下列五項實務的範疇內，都有相似或不同的責任重心：(註 30)

(1) 專業地位或身份 (Professional Status)：這裏是指不同層次的工作人員的身份是否專業性或非專業的職位。當推行程序事工時，專業職位的工作人員有自主權去執行任務 (Autonomous Practice)，要完全負責責任 (broad responsibilities) 及面對高度複雜的任務 (high task complexity)。

自主 (Autonomy)：是指工作員有自主權去組織及執行其所分配的任務。因專業工作人員擁有資深知識及技巧，故他們必須承擔行政及督導的責任。

責任 (Responsibility)：是指工作人員有能力去進行一連串的職責。個案管理是以「通才」(generalist) 模式而非以專科 (Specialist) 的模式推行實務。

複雜或繁複 (Complexity)：是指工作的困難程度，專業工作人員是要預期去處理案主或系統層面的一些複雜、不正常，及在危機中的問題。換而言之，一位專業工作人員必須能自主地去處理一些複雜案件及問題。

圖表三顯示出最先的三位工作人員，即行政主任 (Administrator)、督導員 (Supervisor) 及社會個案工作人員 (Social Case Worker) 通常都是人際或社會服務機構內的專業工作人員，而其他兩位的工作人員，即社會服務工作員 (Social Service Worker) 及個案助理 (Case aides) 或義工 (Volunteer) 則「非專業性的職位」。而社會服務員與前三層面的工作員具有同樣以通才的角色出現，唯其角色與個案工作員的分別在乎他們的自主與複雜兩範圍內而決定。因社會服務員缺乏了專業的社會工作知識，技巧及經驗，故必須在督導員計劃其工作執行的步法，他們多是處理一些較為簡單的

案件問題。個案助理或義工是指任何與社會服務提供網內有接觸協助案主的個別人士，有些機構將他們列入為正式隊制內的一成員，他們大部份都是被分配處理一些例行服務程序的任務。或者，是以義務工作人員的身份去推行一些倡導、調解及社會支持的服務。通常，大部份的機構行政政策或法規會將義工或個案助理歸納在最基層的工作人員名單內。因為專業工作人員漸漸承認他們是一支甚有潛能的力量去推動事工的進展。

功能 (Functions)：是指工作人員在個案管理系統內的主要貢獻。在此模式，是以三階梯型式 (three-tiered set) 的互相連接的形式出現，即連接系統網的發展 (network Development)，行政與實務兩者間的連繫 (linking between administration and Practice) 及服務的供應 (Service Provision)。

個案管理是需要有一系列的服務去回應案主不同的需要，而行政主任是負責協助社區鑑定所需的服務及設立機構各項程序的協調系統網以便利服務的提供。行政主任亦須關注其機構本身的結構及過程，以確定各工作單位在服務提供網內進行的各項工作步驟都能互相聯繫及能否完全整合。

在直接施行服務的層面上，社會個案工作人員及社會服務員皆提供一般性個案工作 (generic case work) 及團體工作服務 (group work Service)。個案助理及義工則提供指定的個人及社會服務。在此，是假設社會個案工作人員與社會服務員是有能力去處理個案協調工作，而個案助理及義工則沒有。個案協調是必要以「全面性的觀點」(holistic view) 去看案件，要明瞭個案計劃內所要包括的一連串活動及有便利及整合不同個體工作的容量。而在個案助理員及義工的基層上，協調工作一定由他們的督導員分配處理。因此，在此模式的設計中，督導層面的工作人員功能便是連繫行政政策及直接執行服務 (Direct Practice)。以系統的措辭而言，督導員是監察直接工作的過程及準備其工作單位的員工去執行他們所指派的任務。

角色 (roles)：任何工作人員的角色都由他所處的職位而決定。前文已

提及在個案管理的實務而言，工作人員是以一個通才者的角色去工作。但他們仍須以一組主要角色（dominant role set）去進行其任務，此等角色則包括有首要（lead）及輔助（supportive）之分。首要角色是指工作人員的職務所預期的主要行為，而輔助角色並非預期的行為，但却是在制定首要角色必須俱有的行為。

作為行政主任，首要角色是程序主理員（program manager）而其輔助角色則是資源網系發展者（resource network developer）。以程序主理員的角色而言，行政主任是要協調其主要程序的各工作單位，並其他服務資源的聯系關係，因社區資源是個案管理的一項重要環節，故作為行政主任，必須注視此部份的發展了。

督導員的首要角色是工作單位（work unit）或個案主理員（case manager），而導師（teacher）則是輔助角色。而工作單位／個案主理員的名稱則包括兩方面的工作範疇了。以一單位主理員的工作而言，督導員是履行機構政策的任務及保證其工作人員的表現是合乎標準。作為一位導師的話，督導員要設立先後次序使其工作人員執行工作任務。則督導員是可以說有與案主直接工作的關係了。

直接服務工作人員便是個案主理員的首要角色，而其輔助角色則是人際關係助手（interpersonal helper），保證案主能接受到他們應得的服務。

因此，除了個案助理及義工外，其他層面的工作人員或多或少都有扮演有個案管理活動形式的角色。

倡導是個案的基本部份，任何層面的工作人員都負有這任務。行政主任通常擔當了階層倡導（class advocacy），而督導員則效力於階層及個案的倡導，至於直接服務的工作人員則放其精力於個案倡導範圍內。

焦點與目標（Focus and Target）：前文已述及個案管理的目標是保證案主能接受其所需的服務及資源，這目標就是要工作人員將其工作的焦點放在個人及其環境中（person and environment）。即他們必須對案主所處之

獨特環境有所認識及了解，因其工作策略必要考慮這些因素是否影響案主的社會功能去決定。龍芬（Bronfenbrenner）（註31）提出下列四項的連鎖環境層面是個案主理員要認知的，而與圖表1 Richmond所提出的慈善組織協會的工作人員所要接觸層面環境甚為相似。

(1) 微觀（micro）層面：是指案主在其日常生活要常常介入的首要關係（Primary relationship），例如其親屬、朋友及同輩等；

(2) 社區（meso）層面：是指案主，其首要關係與其他社區的連絡；

(3) 機構（Exo）層面：是指機構內部一些結構可以影響程序、政策或經濟等部份，而直接改變案主的情況的，但案主本身却不參與這些過程，例如機構的董事及委員會會議、工作人員工作會議等。

(4) 宏觀（macro）層面：包括所有的環境，包括由影響案主本身的社會、經濟及文化的環境，而至社會的價值觀點、態度、經濟及其資源的安排，都是決定對服務案主公共政策厘訂的標準。

用上述四項的環境層面而套入不同層面的工作人員工作焦點時，可從圖表三看出：直接服務案主的工作人員（即社會個案員、社會服務員、個案助理／義工）皆與案主及其首要系統網（primary network）有所接觸，例如親屬、朋友等。而個案管理員將重心放在微觀及社區層面上，以聯絡案主及其家庭成員並其所屬社區的資源。

督導員的焦點則放在聯繫案主及其他服務程序與社區資源上，却不是直接與案主工作，故其功能是聯繫行政與直接服務層面，故督導員是在案主的機構層面接觸，是直接設計及決定程序的執行。行政主任則在宏觀層面上工作，他們管理及協調服務是提供，必須分析社區的需要、資源及態度，同時亦要注視政府政策的準則及資源。

技術（technology）：是指透過一連串的設計步驟，使原始的物質或概念（raw material）改變成另一預定形式（predetermined manner）出現。（註32）通常不同階層的工作人員都會採用不同的技術去進行其所指派的任

務，而當中其會有同一的技術出現。

行政主任的首要功能為設立及管理社區資源網，故其最基本的四項互為相關的技巧是：發展及執行政策，程序執行及評估：

- (1) 發展及執行機構的政策：行政主任必須設立程序目標，並按社區內的需要及其可用資源的情況，訂制次序不同的工作目的去達成此目標。一位成功的行政主任必須具有敏銳而又正確判斷力的行政手法，使其機構的政策能合法地執行。
 - (2) 在社區的資源網內發展程序：是要求行政主任具有推行社區組織（Community organization）的能力，尤其他必須進行需要的評估（needs assessments），拉動社區各階層的資源（包括經費及其他物質），計劃及設計程序，同時協調各合作機構的活動。
 - (3) 行政主任必須能管理其程序有存在價值的能力，而這些都是例行的任務，他們需要有勝任的技能及執行時要運用「目的管理」的知識，人事管理並要發展一資料管理的系統，及
 - (4) 行政主任必須向其經費來源負責，故他們必須有程序檢討（program evaluation）的知識、技巧及方法。
- 指導員如同行政主任一樣要執行程序的管理及檢討任務，但他們技術的運用重點是放在工作分析及設計（job analysis and design）上，協調、監察及工作人員的訓練，前三項屬於行政的技巧，而第四項則是教育的技能。
- (1) 工作分析及設計：一件工作（job）是包含有一系列的任務（tasks）。一般指導的任務是要清楚說明在程序政策施行時所必要執行的步驟，及決定工作人員的個案數目（case load）。
 - (2) 協調是指導員的持續任務，除了與機構內的工作人員接觸外，仍須要與其他程序的指導員有所接觸（或其他工作人員），以加速工作的流重性（Work flow），同時亦作為系統內糾纏不清的障礙或困難的解鈴人（troubled shooter）。

(3) 執行（monitoring）是指導員最基本的責任，保證工作的執行是合乎所擬定的標準，運用各項不同的程序檢討及審查系統來執行此項任務，同時也要注視個別案主的需要是否能與社區資源配合；及

(4) 傳統上，指導員是負有訓練工作人員的責任，而工作人員的進修課程及在職訓練都是社會服務界工作人員增進知識及技術的基本渠道。

社會個案工作人員（social case worker）是直接與案主服務的工作人員，他們必須運用個案管理及有臨床技巧（clinical skills）即要運用專業社會工作的理論、原則及技巧：

- (1) 社會個案工作人員是負責牢固及協調服務去解決個別案主的需要，他們必須有能力勝任不同的任務，包括評估（assessment）、個案計劃、安排、倡導及協調服務；及監察與檢討個案計劃。
- (2) 再者，社會個案工作人員必須有協助人際關係的技巧（interpersonal helping skills），這些技巧包括了與案主建立專業工作關係，及協助案主增強其處理面對困難的技巧，引導他們去解釋其困難情況，使其按部就班去運用資源解除其困境。

結論

個案管理的興起，乃由於複雜的服務供應系統而開始，在這九十年代高度科技（high-tech）的社會中，人類生活的環境會更趨複雜，而會引致更多適應問題的出現，則人際服務機構便要更有彈性去發展更為綜合性的服務，以滿足其消費者的需求了，而其工作的重點仍須放在服務協調及推動消費者更有效地運用社會資源了。那麼作為服務機構支柱的社會工作人員便需要個案管理知識去執行他們的任務。

在未來的社會工作訓練課程中，傳統的社會護理（social care）精神仍要維持，同時也須將個案管理列入其專門訓練課程內，作為資深的直接服務形式的訓練。（註33）

同樣的，仍須致力於用研究計劃（research project）去尋找更新及更有效的理論架構去發掘個案管理的實務工作。

註釋

- ①David N. Thomas (1976), *Organising for social change, A Study in the Theory and Practise of Community Work* (London: George Allen Unwin htd.)
- ②Marie Weil, James M. Karls (1985), "Historical Origins and Recent Development" in Weil, Karls & Associates (ed.) *Case mangement in Human Service Practice* (Washington: Jossey-Bass Publishers) P.2
- ③David Austin & Penelope Caragonne (1980), "A Comparative Anaylsis of Twenty-two settings using Case management components" in *The Case Mana-gement Research Project* (Austin, Tex: School of Social work, University of Texas)
- ④圖註2
- ⑤S. R. Schwartz, H.H. Goldman & S. Churgin (1982), "Case management for the chronic mentally lee: models and Dimensions", *Hospital and Community Psychiatry*, Vol. 33 (12), P.1006
- ⑥M. Grisham, M. white and h. s. Miller (1983), "An Overview of Case Management", *Mssp Evaluation Unit*, University Extension, University of California, Berkeley, April 29.
- ⑦I. S. Levine and M. Fleming (1984), *Human Resource Development: Issue in Case Management*, (Baltimore Center of Rehabilitation and Manpower Services, University of Maryland) P.1.
- ⑧M. Benjamin and T. Ben-Dashan (1982), "Case Management: Implica-

tion and Issues" in C. Sanborn (ed.), *Case Management in Medical Health Services*, (New York: Haworth),

H. Weissman, I. Epstein and A. Savage (1983), *Agency-Based Social Work: Neglected Aspects of Clinical Practice*, (Philadelphia: Temple University Press).

⑨D.G. Boserup and G.W. George (1980), *The Case Management Model: Concept, Implementation and Training*, (Athen, Ga.: Regional Institute of Social Research) P.1

⑩K. Ford (1983), "Process and Trends in Developing a management Information System in a Case management Agency" Unpublished Paper, School of social Work, University of southern California, may, 1983

⑪Louise c. Johnson (1983), *Social Work Practice: A Generalist Approach*, 2nd edition, (Toronto: Allyn & Bacon, Inc.) P.339.

⑫R. Downing (1979), *Three Working Papers: "An Exploration of Case Manager roles, Coordinator, advocate and Counselor", "Issues of Client Assessment in coordination Programs", and "Client Pathway"* (Los Angeles: Social Policy Laboratory, Andrus Gerontology Center, University of Southern California)

⑬B. B. Solomon (1976), *Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities*, (N. Y.: Columbia University Press).

⑭Allen F. Davis (1977), "Selflements: History" in John B. Turner (ed.), *Encyclopedia of social Work*, 17thed: Vol.2 (Washington: NASW) p.1266-1271

⑮Verls. Lewis (1977), "Charity Organization society", 卅四圖註 14, Vol one pp.96-100

- ②G. Carter (1978), "Service Coordination: Recycling of Tested Concepts" in Case Coordination and Service Integration Projects: Client Impact, Program, Survival and Research Priorities (Los Angeles: Social Policy Laboratory, Andrus Gerontology Center, University of Southern California), P.2.
- ③Mary E. Richmond (1901), "Charitable Cooperation" in I. C. Barrows (ed.) Proceedings of the National Conference on Charities and Correction, (Boston: George H. Ellis).
- ④H. White (1983), "Decision Determinants in MSSP Client Movement" Unpublished manuscript MSSP Evaluation Unit, University Extension, University of California, Berkely Jan.)
- ⑤A. Overton and K. Tinker and Associates (1957), The case work Notebook, (St. Paul, Minn: Community Chest and Councils)
- ⑥A.V. Bertches and C.R. Horejsi (1980), "Coordination of client services" Social Work, March, 1980, P.94
- ⑦H. Weissman and M. Weil (1978), "Successes and Failures in Integrating Services and Helping Families: in H.H. Weissman, Integrating Services for Troubled Families: Dilemmas of Program Design and Implementation (San Francisco: Jossey-Bass).
- ⑧Robin Allen (1987), "Case Management", in Anneminaham (ed.), Encyclopedia of Social Work, 18th edition, Vol one, (New York: NASW) P.213
- ⑨Jerome H. Zimmerman (1987), "Negotiating the System, Clients make a case for Case Management", Public Welfare, Vol. 45, pp.23-27.
- ⑩P. Dromi and M. Weil (1984), "Social Group Work Values: Their Roles in a Technological Age", paper presented at the 6th Annual Symposium of Social Work Groups, Chicago, Oct, 1984.
- ⑪Gerald 2, 15 ⑫Gerald 2, 15 ⑬Gerald 2, 15 ⑭Gerald 2, 15 ⑮Gerald 2, 15 ⑯Gerald 2, 15 ⑰Gerald 2, 15 ⑱Gerald 2, 15 ⑲Gerald 2, 15 ⑳Gerald 2, 15 ㉑Gerald 2, 15 ㉒Gerald 2, 15 ㉓Gerald 2, 15 ㉔Gerald 2, 15 ㉕Gerald 2, 15 ㉖Gerald 2, 15 ㉗Gerald 2, 15 ㉘Gerald 2, 15 ㉙Gerald 2, 15 ㉚Gerald 2, 15 ㉛Gerald 2, 15 ㉜Gerald 2, 15 ㉝Gerald 2, 15 ㉞Gerald 2, 15 ㉟Gerald 2, 15 ㊱Gerald 2, 15 ㊲Gerald 2, 15 ㊳Gerald 2, 15 ㊴Gerald 2, 15 ㊵Gerald 2, 15 ㊶Gerald 2, 15 ㊷Gerald 2, 15 ㊸Gerald 2, 15 ㊹Gerald 2, 15 ㊺Gerald 2, 15 ㊻Gerald 2, 15 ㊼Gerald 2, 15 ㊽Gerald 2, 15 ㊾Gerald 2, 15 ㊿Gerald 2, 15