

社會服務管理課程設計：
探討於常態及應急環境下之應對
技術與社工課程的整合--
社會工作督導

海棠文教基金會執行長

陸宛蘋

2014/7/18、19

大綱

1. 介紹「川盟社會工作培力中心暨開設社會工作督導在職專班」之方案
2. 以「方案設計與評估」
3. 「社會工作督導」
4. 川盟在職專班之評量與檢討(結業生分享)

1. 「川盟社會工作培力中心暨開設社會工作督導在職專班」之方案

運用邏輯模式說明

1.1背景

- 512川震三年
- 蹲點社會工作組織掛牌民非
- 社會工作者的實務

1.2需求評估

- 災後重建的服務需求
- 社會工作督導的需求
- 政府對社會工作組織的期待
- 四川高校社工師資

5.資源投放Input

- 財大的行政支援
- 台灣社工理論與實務兼具的老師五名
- 台灣紅十字組織的財務支援
- 成都公益服務員的支援

4.活動/服務outputs

Activities	服務對象 Participation
方案規劃與獲得支援各方的同意	各支援方
辦理招生與篩選餐訓對象	蹲點三年之社工民政幹部 高校老師共計50人
安排台灣老師前往成都授課共六門課	台灣五位理論與實務兼具的老師
安排期中與期末實習與督導	參訓學員
考核與成績	參訓學員
頒發結業證書, 學分證明	依成績給相關證明
辦理結業式	參訓學員+授課老師+支援單位

3.服務成效 Outcome-Impact

短期 Short Term	中期 Medium Term	長期 Long Term
1. 培養40位川震後的社會工督導種子 2. 建立高校社工系與社會組織之間的聯繫網路 3. 建立社工督導在職專班的進修制度	1. 實務社會工作督導成為社工實習基地的機構督導 2. 能與政府溝通, 獲得支持推展在地社工與督導 3. 增強社工實務與學校教育之間的關聯, 提升四川高校社工教師的專業水準	1. 提升社工及督導知能促進所在機構的督導文化和機制的發展。 2. 建立高校社工系與社會組織之間的聯繫網路為有需要的社會組織及社工學生提供有效連結與督導 3. 擴增專業社工職位, 建立專業督導制度。

2.假設/理論基礎

- 台灣921地震後社工在職專班的成效
- 社會工作專業制度中的督導

6.External Factors (外在環境因素)

- 政府的政策
- 學校社會工作科系的開設

背景1/3

- 有鑒於2008年汶川地震後的社會回應，讓四川省成為中國大陸現代公益發展史上邁向新頁的起點，在災後重建過程中，雖催生許多社會組織的誕生，並開展社會工作實務，但社會工作專業人才隊伍與社工督導仍是災後重建、社會工作起步至今，最為嚴峻與發展薄弱之環節，事實上有許多機構都出現督導機制不完善、督導專業化程度不高等問題。
- 台灣921地震後的社會工作在職專班

背景2/3

- 川盟主要宗旨為積極整合臺灣災後重建資源，共同協助512災區重建，整理協調臺灣重建經驗，支持培訓大陸相關專業人員，以達支援落地，服務永續之目標，並全面提升汶川重建區社會工作專業人才發展。

背景3/3

- 本案預計於西南財經大學設立「川盟社會工作師資、督導機制、育成專業課程等項，建立起適合當地發展的社會工作模式與社工督導機制，培養高階社會工作督導人才，整合資源，協力推動提升公益組織與社會工作知能，同時藉由政府的支持，運用充權的策略，聚集更多的人士，彙集更大的力量，建立好的支援系統，以達成本會汶川專案培育當地人才，支援落地，服務永續之階段性任務。



目的

- 以高校為基地開設在職專班的模式
- 有系統地培育在職社工的知能與督導能力
- 讓在職社工可因此取得學分，亦有進入研究所研習的機會，以培養社工高階人才。
- 亦期能結合資源，做到建立合理的專業社工待遇結構，以吸引並留住人才，可持續性的發展社工專業並推展社會公益事業。

目標—中長

- 培育四川公益組織的前線社會工作骨幹、專案負責人及機構負責人等，使其提升社工及督導知能，促進所在機構的督導文化和機制的發展。
- 增強社工實務與社工教育之間的關聯，提升四川高校社工教師的專業水準，使其能夠為有需要的社會組織及社工學生提供有效督導。
- 建立高校社工系與社會組織之間的聯繫網路，為學生提供專業養成教育、實習基地、與職業生涯順利發展的遠景。
- 擴增專業社工職位，建立專業督導制度。
- 預計一年內完成20學分，通過實習檢測取得證書。

目標--短期

1. 培力40名具社工督導潛力學員，其中至少24名可擔任成都公益組織服務園督導，6名可擔任督導課程講師。
2. 四川西南財經大學設立社工培力中心，永續經營。
3. 台灣紅十字組織汶川專案達成培育受災區當地社工專才，支援落地之目標。
4. 大陸四川省成都市開始建立社工督導制度。



活動

上課方式

1. 隔周或每週上課方式，每週上課二天(六、日)，每天上課6小時。
2. 每次分二門課，二班同時進行。
3. 每堂上課方式由教師設計，學員應事先閱讀資料，以利課堂討論。

實習部份，由實習講師與同學及視實習機構情況，進行線上督導、個別督導、團體督導及機構督導。

課程規劃與講師

課程	學分	講師
社會工作概論	2學分 (36小時)	賴月蜜 (慈濟大學社會工作學系助理教授、兒少福利委員及機構督導)
非營利組織管理	2學分 (36小時)	馮燕 (臺灣大學社會工作學系教授，兒童福利基金會董事長)
方案設計與評估	2學分 (36小時)	陸宛蘋 (海棠文教基金會執行長、實踐大學社會工作學系兼任講師)
個案管理	2學分 (36小時)	王玠 (臺北大學社會工作學系兼任講師、社會工作專業諮詢)
社會工作直接服務	3學分 (54小時)	陳韻 (臺灣大學社會工作學系兼任臨床教師、社會工作機關、構實務督導與訓練工作坊主持人)
社會工作督導	3學分 (54小時)	王玠 (臺北大學社會工作學系兼任講師、社會工作專業諮詢)
實習 (期中實習－臺灣) (期末實習－本地)	6學分 (108小時)	成都公益服務園結合川盟安排之督導 社會工作督導



投入資源

辦理單位

- 主辦單位：中華民國紅十字會總會
- 合作單位：四川省西南財經大學、成都公益組織服務園、512川震臺灣服務聯盟

對象：

初期以有經驗的公益組織前線社工骨幹、專案負責人、機構負責人，高校社工教師，民政系統工作幹部(不超過25%)等三個群體為主。預計40名

實施期程：籌備期2012年5至10月、實施期自2012年11月至2013年10月

課程規劃與師資

- 課程規劃由川盟邀請臺灣社會工作專業老師，組織課程規劃委員會，於2012年7月底前提供課程及推薦師資給西南財大對接參用，預計2012年11月開課。師資與人力編制、課程實施內容、期程等項，經西南財大內部討論後定之。

經費：由台灣紅字組織與成都公益服務園提供



執行過程

- 由西南財經大學設置「川盟社會工作培力中心」作為實施培力的基地，執行招生開辦教務相關行政事宜，處理教室和師生食宿，開設在職專班課程，處理能授予符合高校學制的學分。
- 由512川震臺灣服務聯盟提供社工督導在職專班之課程規劃，作為西南財大之參用；邀聘臺灣相關師資並籌資(第一年)提供期前往成都授課之必要經費，視需要規劃與聯繫臺灣實習基地。
- 成都公益組織服務園，負責協助財大招募在職社工學員，安排在地實習基地；視需要提供相關費用；並視狀況於培訓過程中，提供社會組織與專案人員孵化與創投之機會；以及認證結業學員受聘督導之資格，且提供合理待遇。

執行過程

- 上課部分均依課程規畫進行，共進行六門課計14學分252小時，期中實習200小時，期末實習200小時計6學分，合計20學分
- 課程中進行出席的紀錄、每門課老師的作業與考核
- 實習部分期中為在川實習；期末分為在川以及來台實習；均接受台灣老師的督導
- 因雅安地震，以致有一些延宕
- 於2014/5/11假四川西南財經大學舉辦結業式



結果-目標達成率

成績結果	預定人數A	實際人數B	達成率 $C=B/A$	備註
結業	30	33	110%	缺席未超過標準，完成20學分
學分證明	10	4	40%	缺席未超過標準，僅完成部分學科
學時證明		13		缺席超過標準(6天)以及旁聽生
合計	40	50	125%	

結果—目標達成狀況

目標1：培力40名具社工督導潛力學員，其中至少24名可擔任成都公益組織服務園督導，6名可擔任督導課程講師。

- 結果：共培力50名，結業(33名)及取得學分證明(4位)的同學均已擔任機構督導，以及擔任成都市及其他縣市社會工作協會及高校講師

目標2：四川西南財經大學設立社工培力中心，永續經營。

- 結果：

2.1. 西南財經大學已成立「川盟社會工作培力中心」

2.2. 西南財經大學邊校長答應找資源繼續辦社工督導專班

結果—目標達成

目標3：台灣紅十字組織汶川專案達成培育受災區當地社工專才，支援落地之目標。

- 結果：已由川盟派遣台灣理論與實務老師親赴成都授課並擔任實習督導，完成培育在地社工之目標

目標4：大陸四川省成都市開始建立社工督導制度

- 結果：

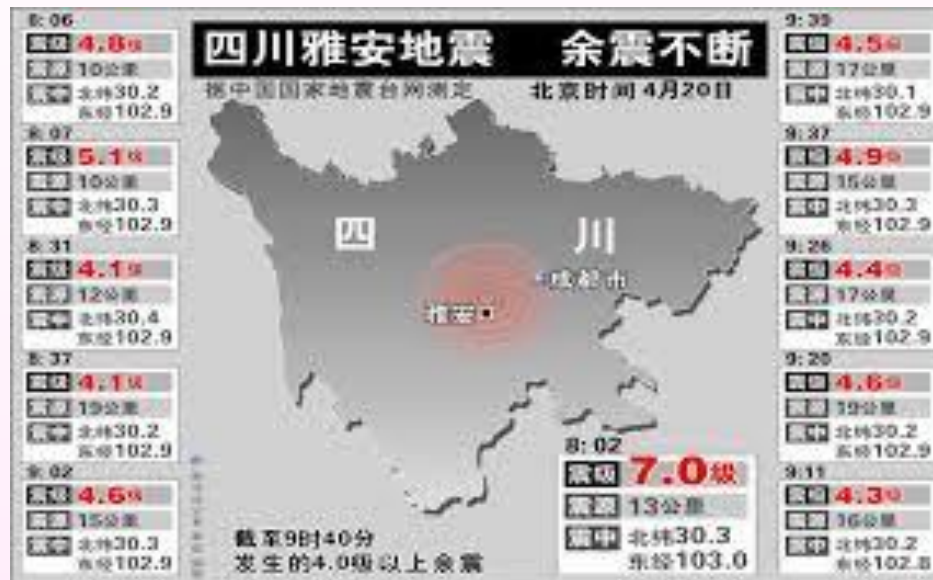
4.1. 結業及取得學分證明同學的機構都已經成為具有機構督導的實習基地。

4.2. 成都市社會工作協會也開始安排在職社會工作督導的培訓

訓練

結果—非預期成效

- 2013年4月20日（星期六）上午8時02分46秒的雅安地區強烈地震
- 本班學伴立即組成服務網絡與任職政府單位學伴對接，在雅安地震中有效率地提供服務



2. 「方案設計與評估」

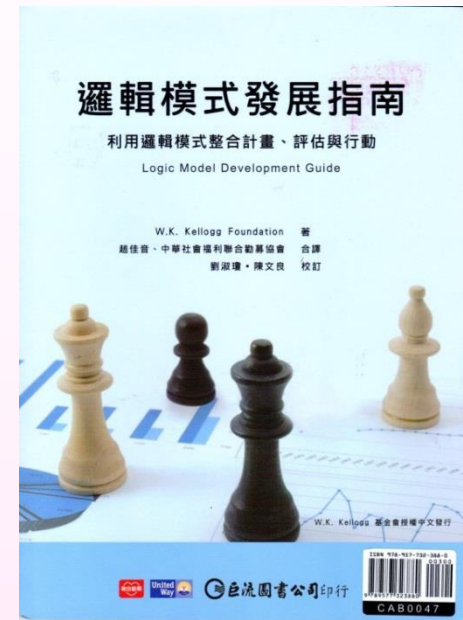
參考書目

- 成效導向的方案規劃與評估；中華社會福利聯合勸募協會、鄭怡世合著/陸宛蘋校閱/巨流出版
- 服務方案之設計與管理/Peter M. Kettner, Robert M. Moroney, Lawrence L. Martin著/高迪理譯/揚智出版



2014/7/18-19

社會工作督導



21

- 成效導向方案的邏輯模式---從成效邏輯開始
- 方案邏輯模式是 --從成效到方案設計的邏輯連結

「如果你不知道要去哪裡，
那你到的時候怎麼知道已經到了？」

**If you don't know where you're going,
how are you gonna' know when you get there?
- Yogi Berra**

這是個講求「責信」的時代

- 績效責信：當我們所提供的服務若能夠產生有效的成果，則可說是良好績效的表現，此舉應為社會服務機構及實務工作者之基本責任。
- 規劃者必須了解問題與人口的特性
- 方案始於對社會問題的瞭解，止於對服務成效資料的分析。

方案的定義

方案可以說是以一套有系統的方式，運用各項資源，執行各種相關、可行的活動，來達成事先決定之**目標**的計劃文件。

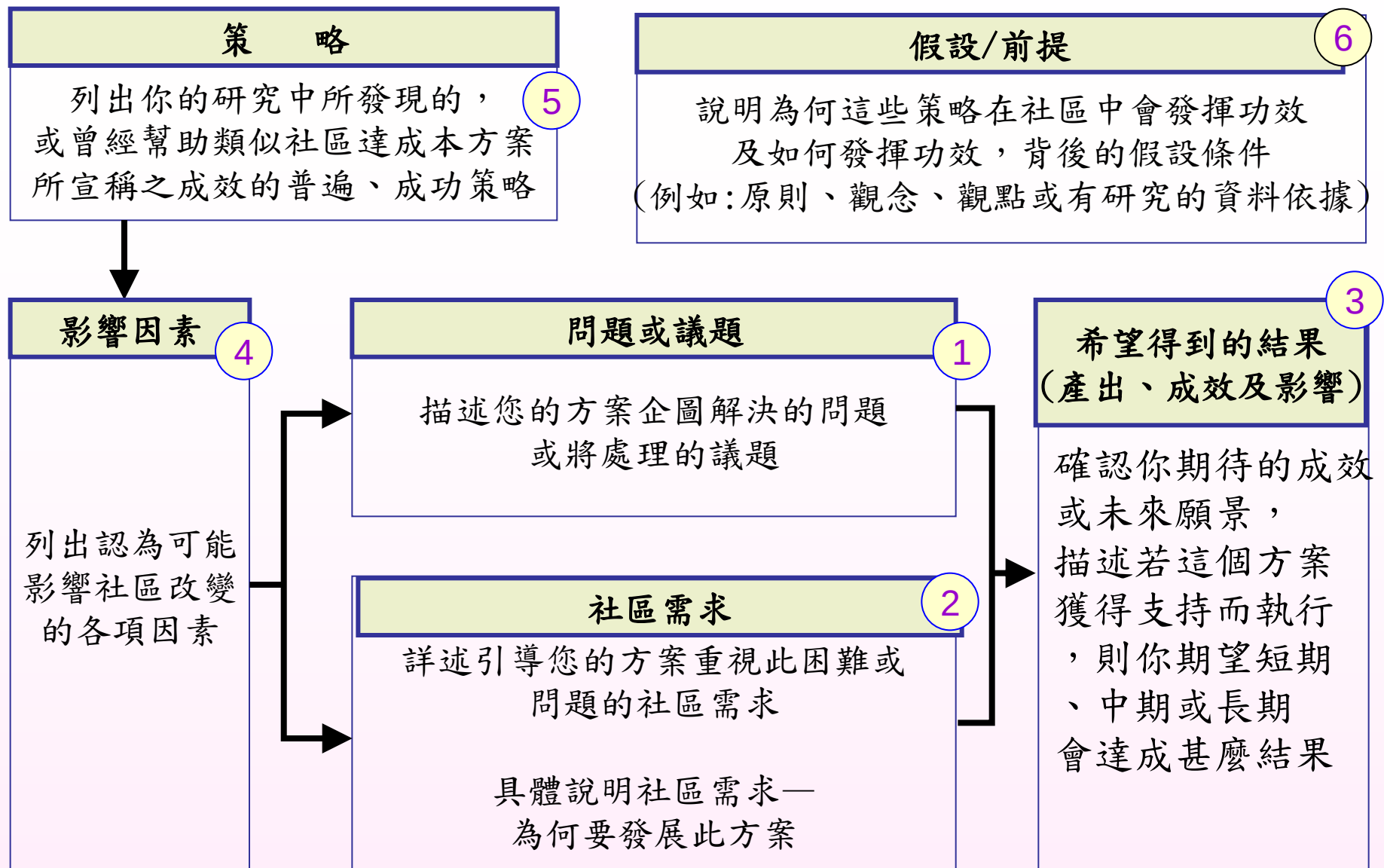
方案的功能

- ◆是呈現服務的書面資料(具像)
- ◆是組織策劃過程的一部份，方案的宗旨(Goals)與目標(Objectives)為了是要實踐組織的使命(Missions)。

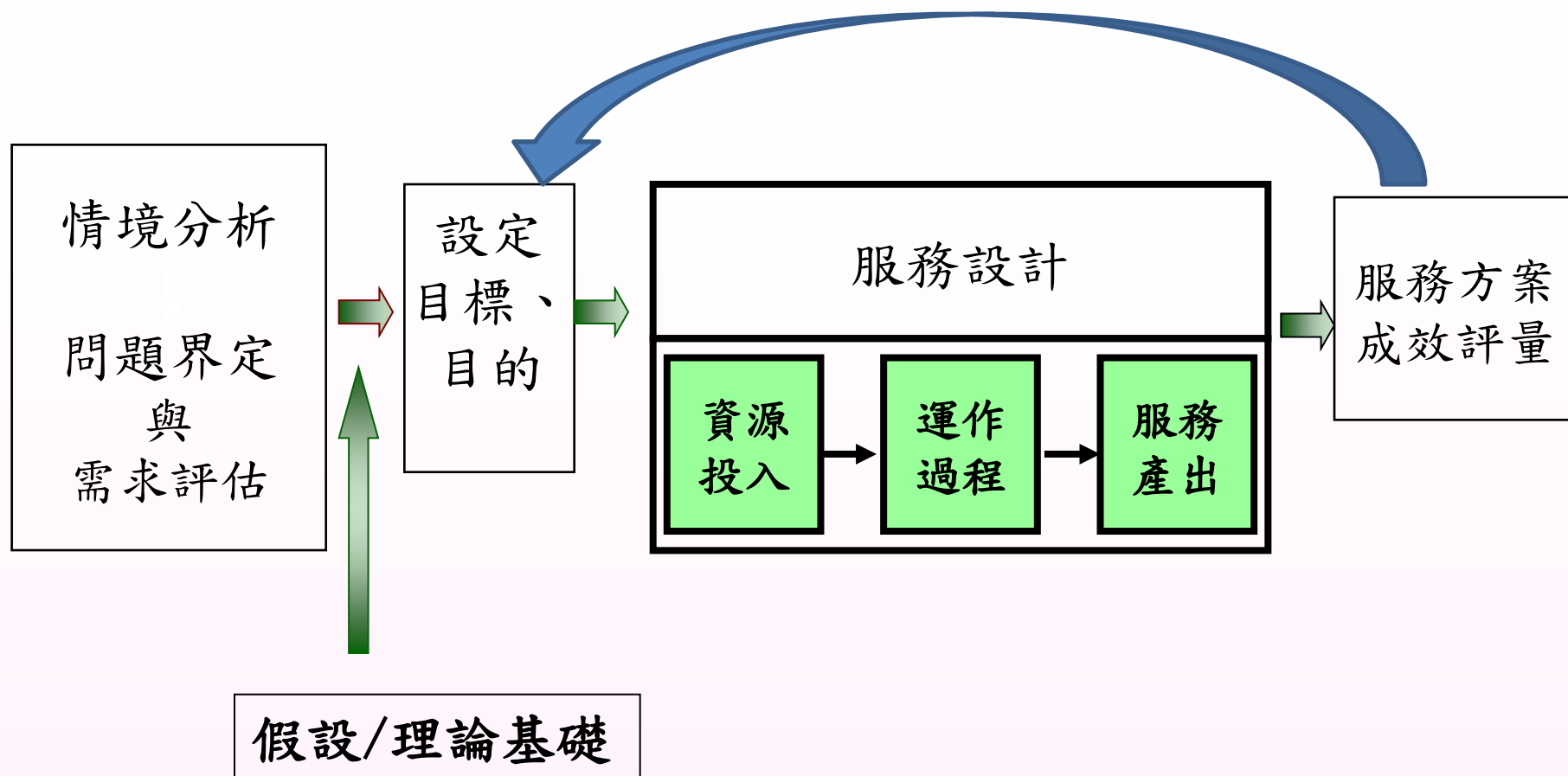
Mission → Goal → Objectives

- ◆一份正式書寫的文件用來尋求資源的支持和贊同
- ◆是行銷工具之一，而做為行銷工具的計畫書在於溝通計畫單位與相關資源單位間的期待。
- ◆達到目的的藍圖，施工的藍圖
- ◆做為評估的依據

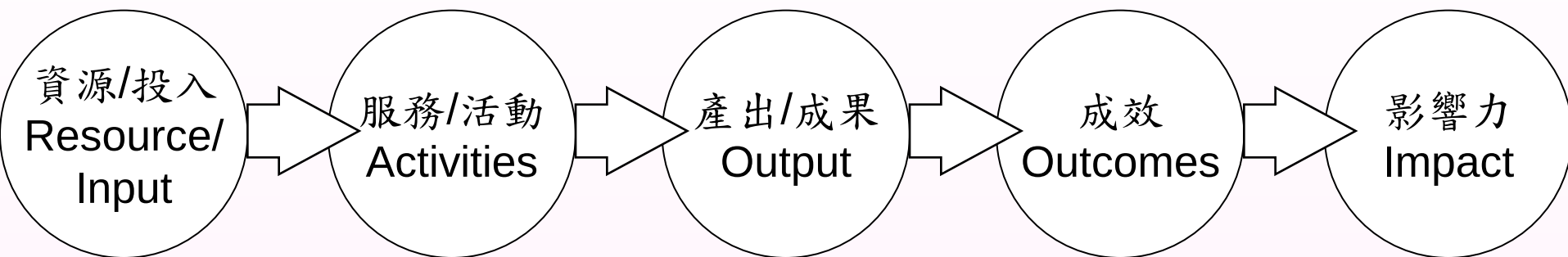
邏輯模式發展—方案規畫時思考與討論用



邏輯模式成效導向的方案設計與評估其步驟

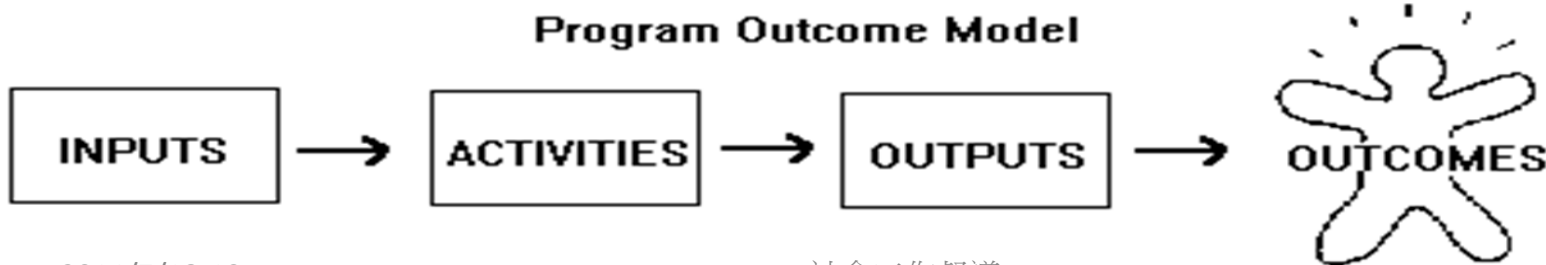


方案的理論基礎



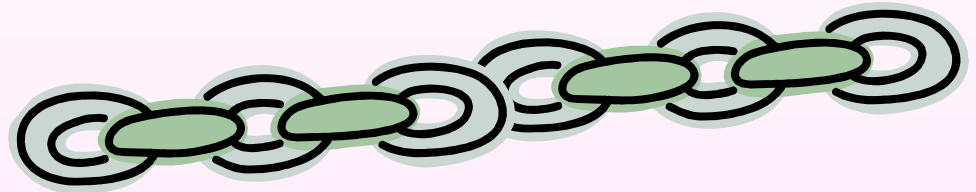
方案所規劃的工作

預期達成的效果



什麼是邏輯模式

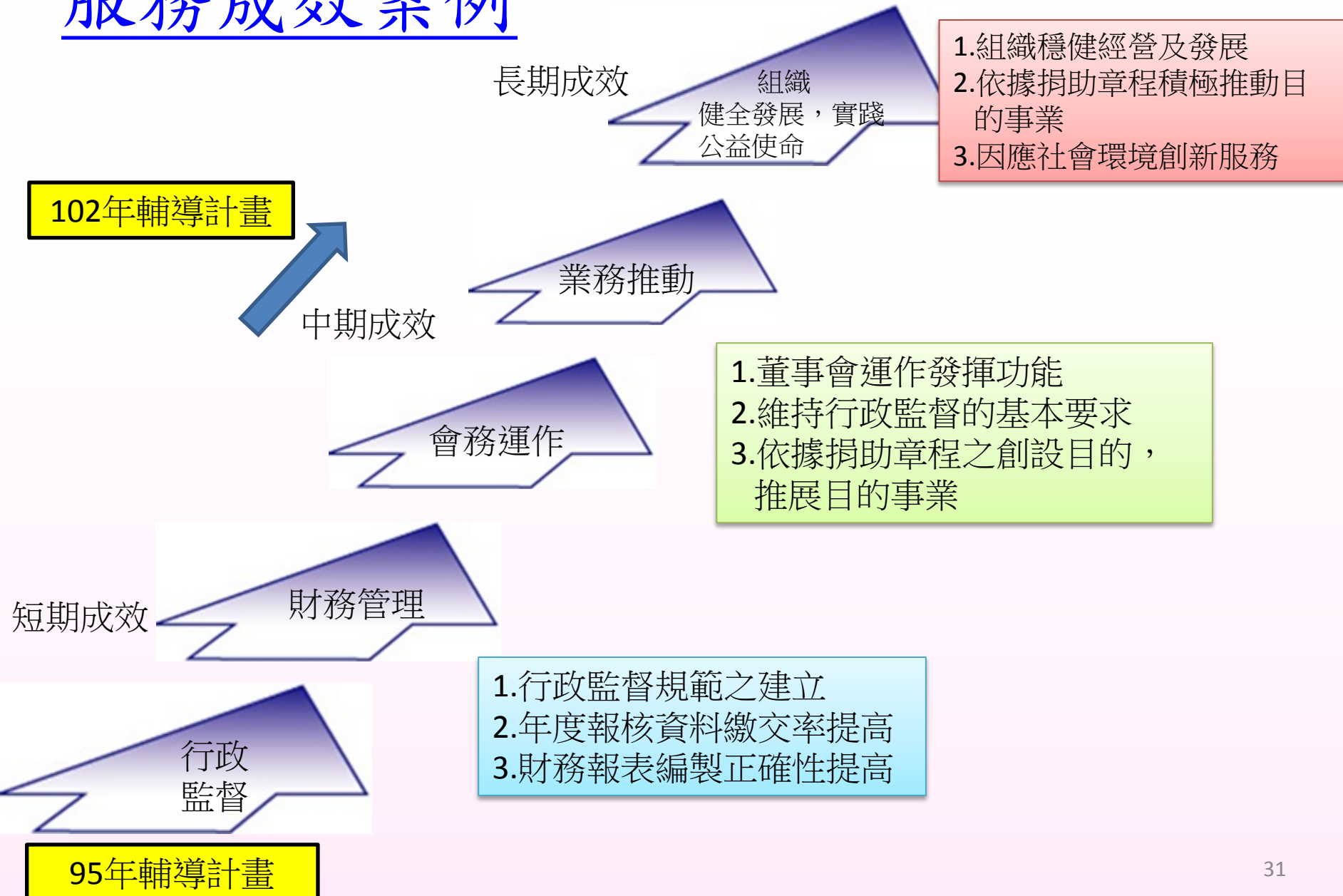
- 指的是「你的組織做事情的方法-方案服務的理論假設基礎。」
- 方案邏輯模式把短期到長期成效、方案的活動與服務流程以及理論假設和方案的原則環環相扣連在一起。」



邏輯模式鏈：連結成效



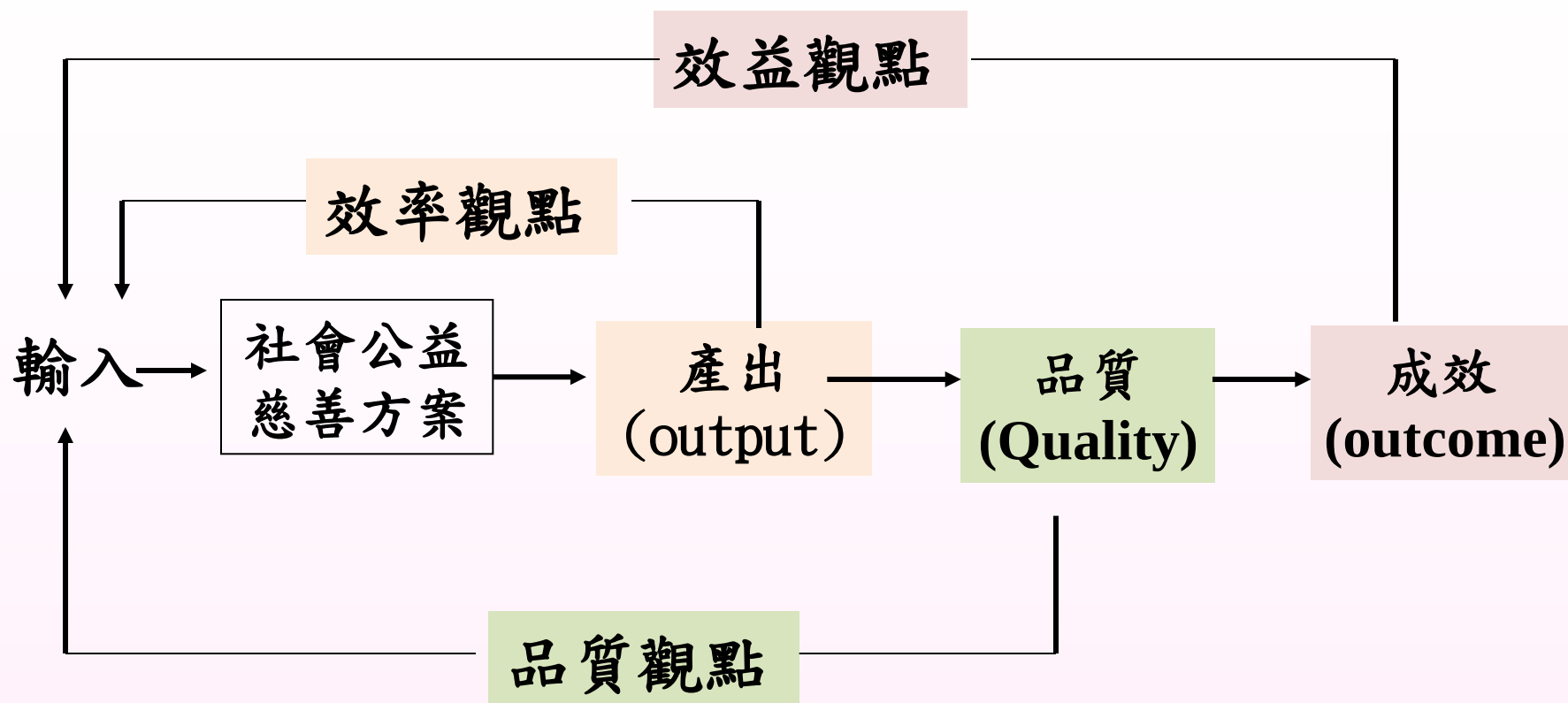
服務成效案例



成效評量(Outcome Measurement)

- 評量接受服務或參與方案活動的人，因為方案所提供的服務，而在知識上、技能上、態度上、行為上、價值觀、處境或地位等層面產生具體可觀察可觀察與可測量的改變。
- 如何知道「改變」，以及改變的程度

系統模式的方案評量



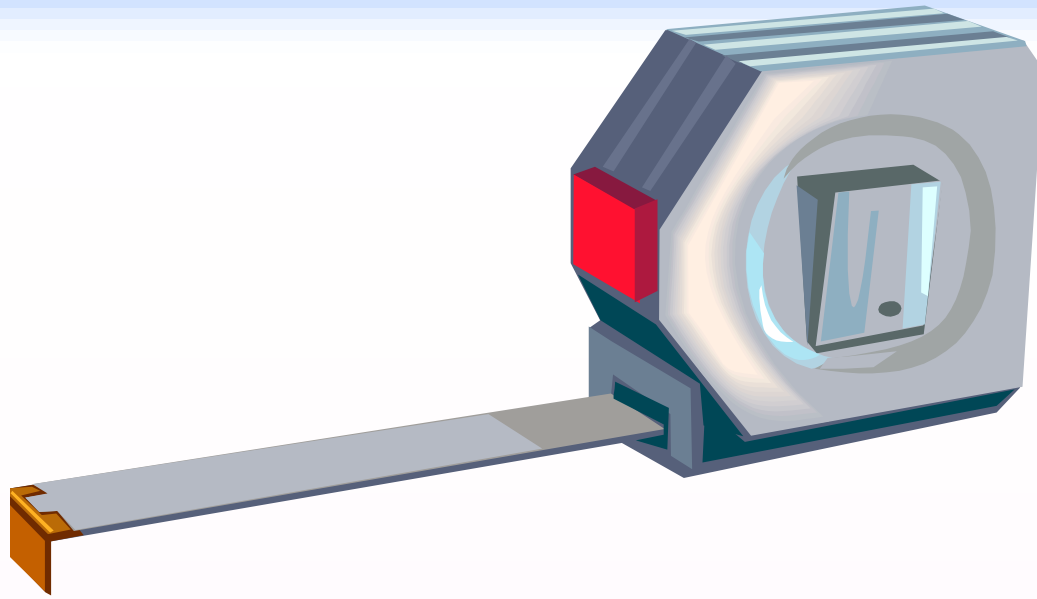
產出(output)

- 界定為方案活動的直接產物。(United Way of America, 1996)
- 目的：
 1. 確認服務對象實際接受的服務量？
 2. 服務對象是否完成了處置中的所有療程？
- 兩個向度
 1. 服務單位：中間輸出
 2. 完成服務：最終輸出

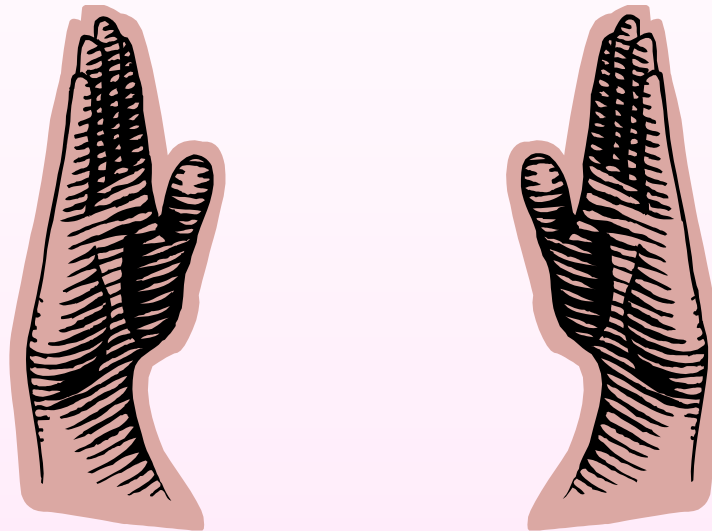
構成要素	範例	目的
中間輸出	一個單位等於出席一次家庭諮商輔導(事件單位)	測量提供給每位服務對象之服務量，對所有參與者都應採用一致的定義
最終輸出	一個單位等於完成12次家庭諮商輔導且未曾缺席	確保方案工作人員和服務對象隊全程參與定義的共識，並在評估成果時，要能區分出全勤者和中途退出者

品質觀點

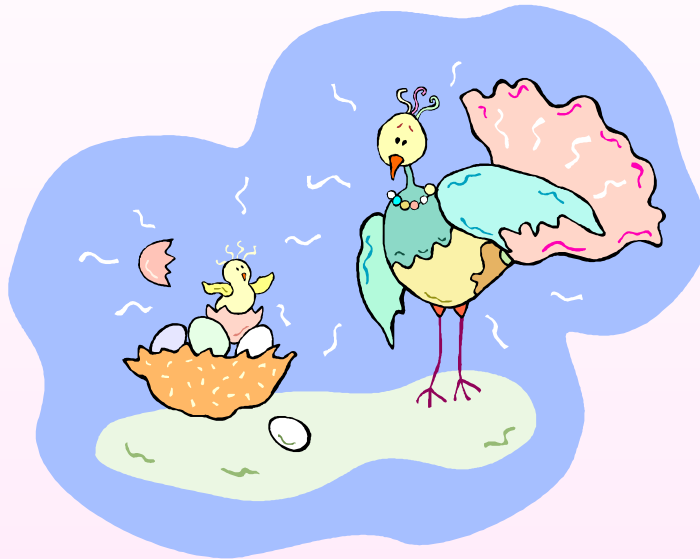
- 品質責信來自全面品質管理(TQC)運動的要素。它改寫了生產力的傳統定義，加入了品質考量。
- 高品質服務應能帶來較低的犯錯率、較少文書工作、較少的處理時間、較滿意的服務對象、較低成本以及較好的公眾形象。
- 生產力的定義：輸入**特定品質標準**的輸出比例。
- 例如：您的居家送餐服務，是否按時(於安排時間的10分鐘內)抵達？以及送達時仍是溫熱的比例。
- 服務使用者常被視為品質的最後仲裁者



成效評量 (Outcome Measurement)



不是要數母鳥餵了幾隻蟲給幾隻
幼鳥吃，而是要展現多少隻幼鳥
展翅高飛的情形



成效與指標：春神來了



春神來了怎知道？
梅花黃鶯報告。
梅花開頭先含笑，
黃鶯接著唱新調，
歡迎春神試身手，
快把世界改造



成效評量outcome Measurement

- 服務對象的生活是否能因提供的服務而獲得改善？
- 如何界定並測量改善？
- 四種測量方式
 1. 數量的統計
 2. 標準化工具的測量
 3. 功能層次量表之施測
 4. 測量服務對象對服務之滿意程度

與「目標」相呼應，方案的短、中、長期目標，即是短、中、長期成效的基礎。

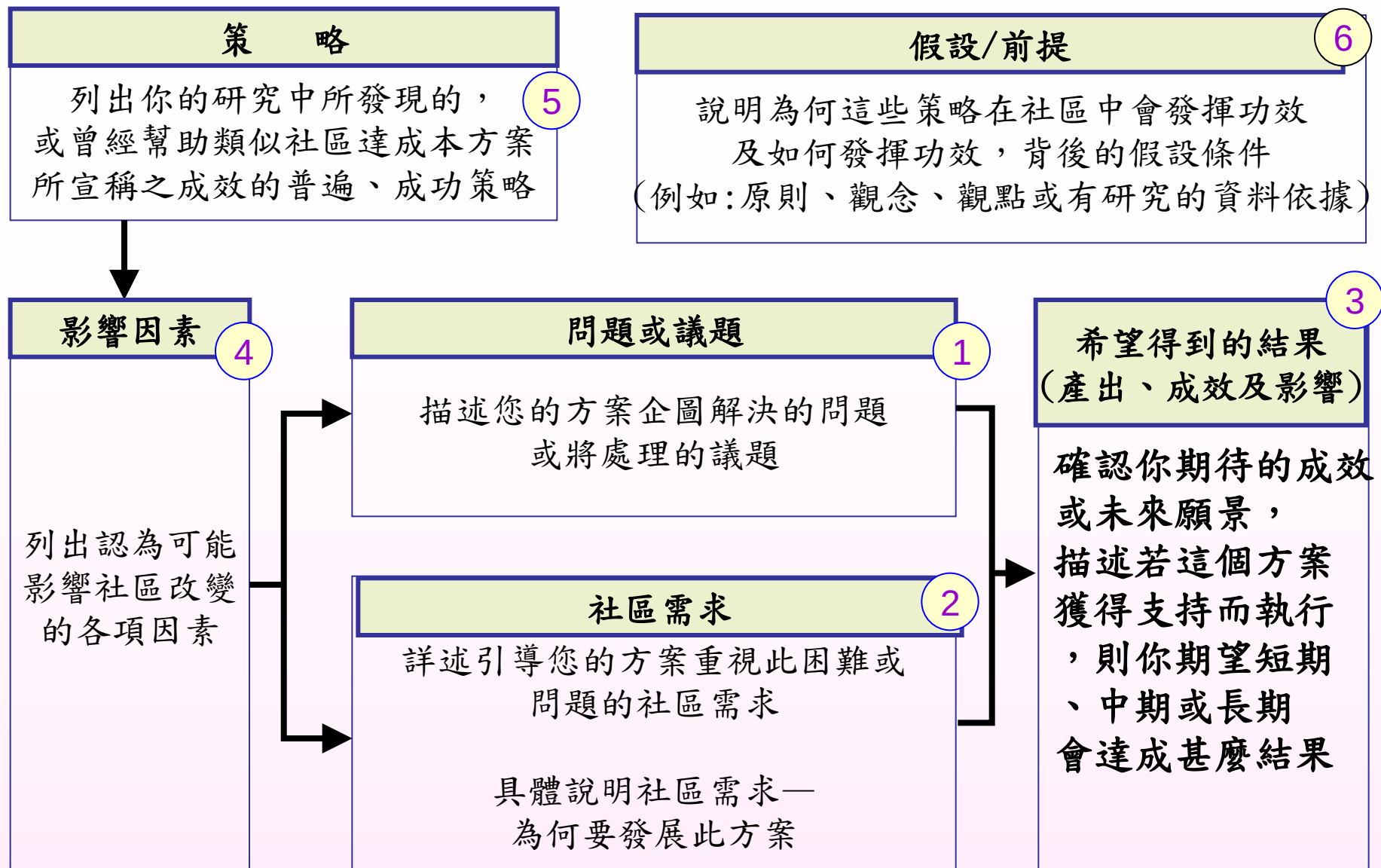
成效評量四種類型

- 數字計算：達到生活品質改變的服務對象人數計算
- 標準化評量：是標準化的前後測，用來評量服務對象生活品質的改變
- 功能層級量表：指機構或方案用來評量服務對象生活品質改變，所訂出的之前與之後測驗(通常不是標準化的)
- 服務對象滿意度是指服務對象對生活品質改變的自我報告

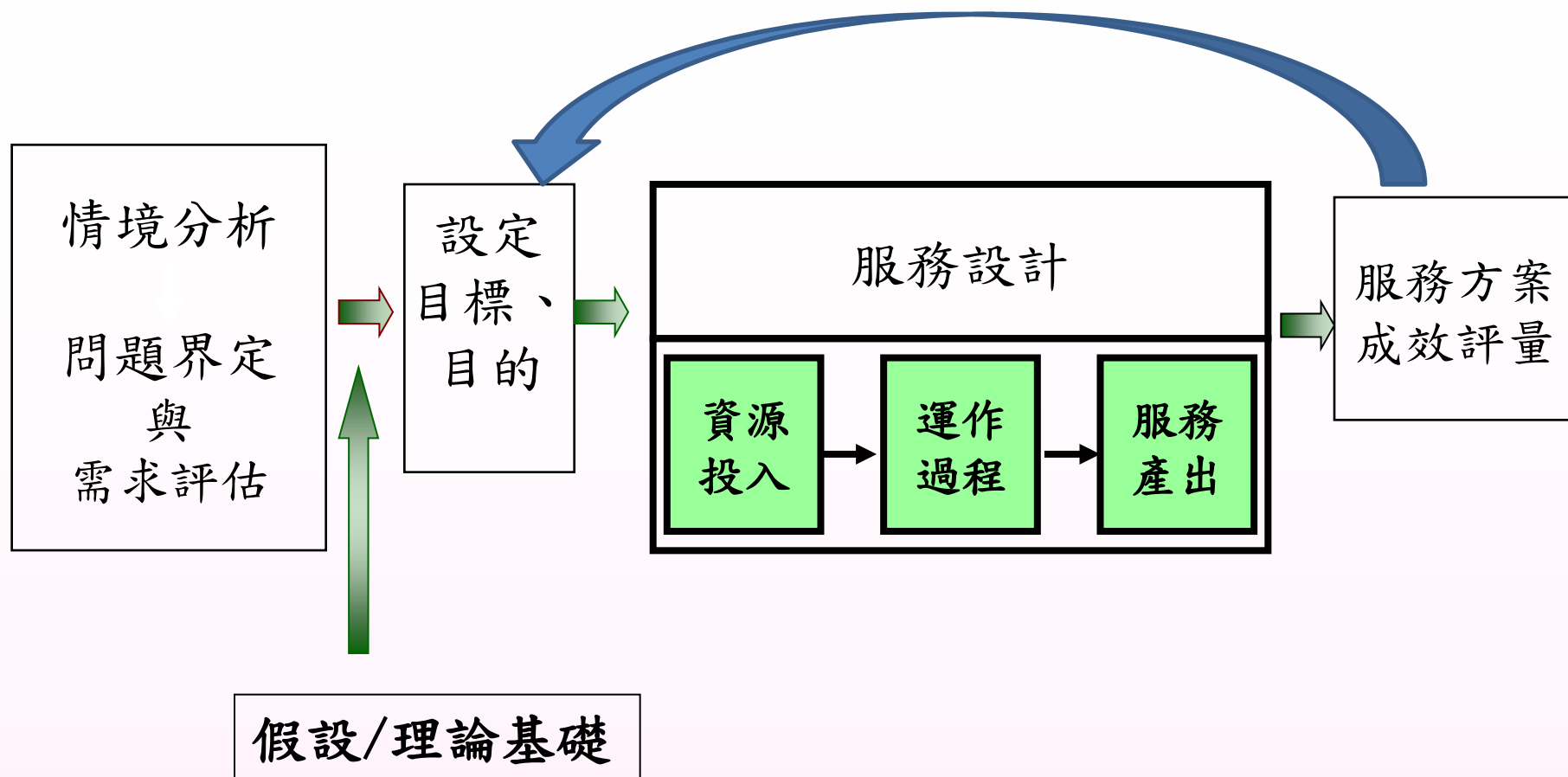
數字計算	一般用來評量服務對象的條件、地位和行為	期中成效評量、最終成效評量
標準化評量	一般用來評量服務對象的感受、態度與想法	期中成效評量、最終成效評量
功能層級量表	一般用來評量服務對象或服務對象的家庭功能	期中成效評量、最終成效評量
服務對象滿意度	一般用來評量服務對象的想法	期中成效評量

練習1.

邏輯模式發展—選一個方案於規畫時思考與討論方案邏輯發展



邏輯模式成效導向的方案設計與評估其步驟



撰寫計畫書內容架構

前
篇
部
份

- ❑ 1.封面 (Cover Sheet)
- ❑ 2.計畫摘要 (Summary)
- 目錄 (Table of Contents)

內
容
主
體

- ❑ 3.前言/計畫緣起 (緣由、組織背景) (Origin)
- ❑ 4.現況問題分析、需求評估 (Problem Analysis 、 needs Assessment)
- ❑ 5.計畫目標、目的 (Goal & Objectives)
- ❑ 6.假設/理論 (Assumption)
- ❑ 7,計畫項目:活動／服務規劃與設計 (Activity or Service)
- ❑ 8.財務計畫 (Finances)
- ❑ 9.進度與時程 (Schedule)
- ❑ 10.工作團隊
- ❑ 11.評估計畫 (Evaluation Plan)
- ❑ 12.附件 (Appendix)

後
篇

3. 社會工作督導

教材

社會工作督導：經驗學習導向

陳錦棠著／陸宛蘋校閱

巨流圖書出版公司

社會工作督導的定義

- 原文為拉丁文Super+videre
- 一個監督者，他負責監看另一位工作者的工作品質
- 督導是專業訓練的一種方法，它是由機構內資深的工作者，對機構內的新進工作者或學生，透過一種定期和持續的督導程序，傳授專業服務的知識和技術，以增進其專業技巧，並確保對案主服務的品質

學生實習督導與員工督導的差異

項目/對象	學生實習督導	員工督導
目的與任務	教育	案主的服務品質
主要活動	教學與研究	服務輸送的效果
取向	未來取向	眼前的目標
重點	對實務現況的分析	對現有服務計畫的維持、提升和服務的有效性
工作	批判性的分析、發展嘗試並報告新的想法，從事獨立的心智活動	追求稱職的工作表現、體制的維持和互相依賴的團體工作
內容	對社會工作的探討比較一般和抽象	特定且具體的工作方法
管理方式	尋求同儕共識的決策方式	權責中心化的科層制度，以確保對管理高層和經費支持團體的責信

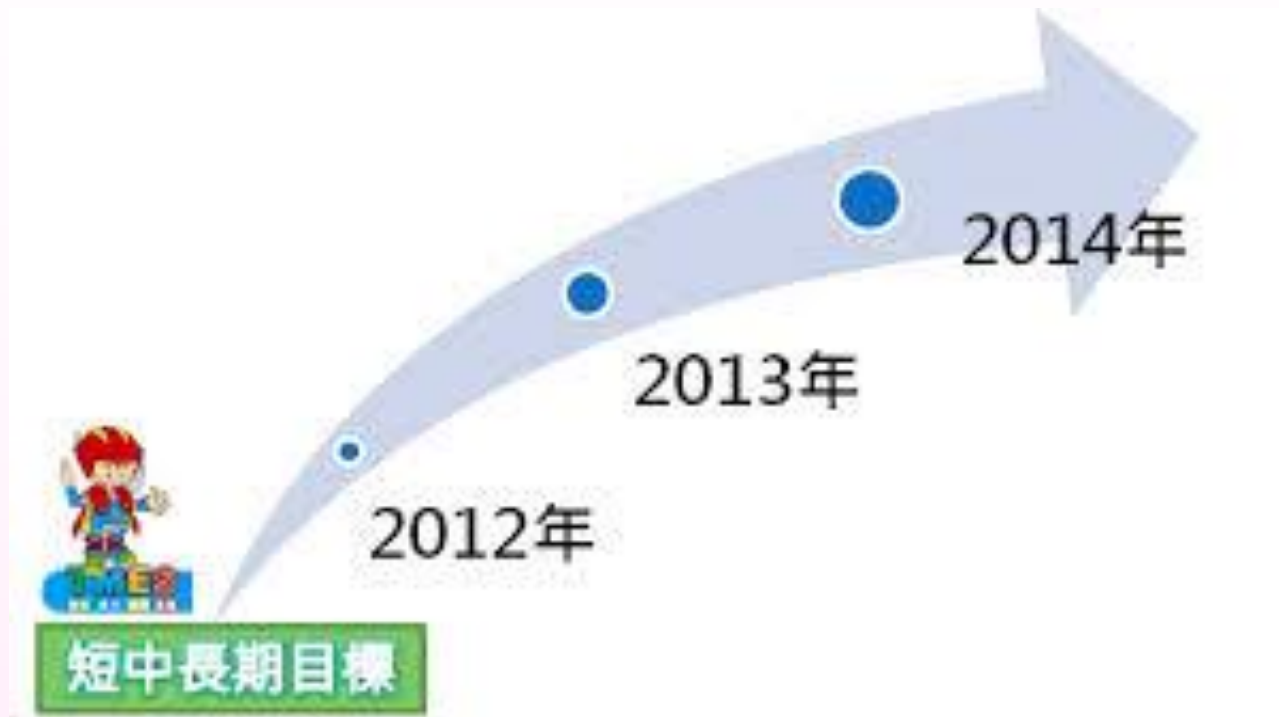
社會工作督導的功能與目標

- 三個主要功能

1. 行政功能(Administrative function)
2. 教育功能(Educative function)
3. 支持功能(Supportive function)

社會工作督導的功能與目標—長期

- 長期目標：有效而且高效能地為服務對象提供特定機構授權的特別服務



社會工作督導的功能與目標—短期-教育

教育督導的目標：

- 為了改善員工的能力，以更有效率的完成工作和幫助員工的到專業的成長和發展；並且使得他們的知識和技巧可以得到最大的發展，以至於可以達到自主的，獨立的完成工作。



社會工作督導的功能與目標—短期-行政

行政督導的目標：

- 提供第一線社會工作人員清楚的工作脈絡，好讓他們能有效行事
- 提供員工一個可以讓他高效地完成工作的環境



社會工作督導的功能與目標—短期—支持

支持性督導的目標：

- 希望能確保社會工作人員工作愉快



社會工作督導的功能與目標—

Middleman & Rhodes(1985)

互動功能	創設一個具有引導性、能讓社工努力的環境	
	人性化	用行動來創造一個人道的，相互關心的環境
	督導的張力	致力於減輕社工的壓力
	催化性	使督導和監督過程簡易化
服務輸送功能	努力讓社工有能力提供服務	
	教授	為社工提供教育和培訓
	職業社交	透過非正式的管道向社工施加影響
	評估	評定社工的表現
連結功能	致力於監督和協調管理過程中的各項任務	
	管理	組織各項任務已實現組織的目標
	改變	調整當前的情境以達到預期的目標
	倡議	提出改進措施以優化服務與工作環境

督導模型

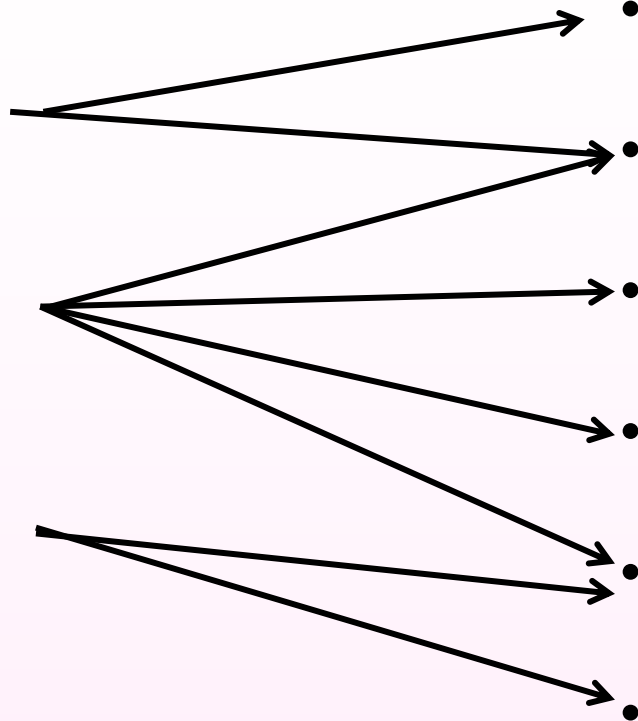
督導模型與督導功能之間的聯繫

督導功能

- 行政功能
- 教育功能
- 支持功能

督導模型

- 管理模型
- 保母在側模型
- 現場督導模型
- 對話模型
- 經典模型
- 關懷模型



1. 管理模型

- 督導主要扮演主管、經理的角色
- 目的：確保社工能依據機構的規程，正確地運作和承擔執行機構政策的責任。
- 責任：團隊成員的要求和期望，正確地提供服務以滿足機構的要求與期望
- 工作內容：督導工作量管理，對日常工作進行掌控

2. 「保母在側」模型

- 「實踐出真知」或「學徒」模型
- 透過持續工作和在工作中觀察有經驗的社工來進行學習。
- 要學習的技巧是偏向技術性的，可重複的，並且是透過觀察和複製便可掌握的技術。
- 督導看起來像個社工一樣陪著被督導者做每天的日常工作，被督導者則扮演類似學徒的角色。

3. 現場督導模型

- 社工在有督導(或其他同事)觀看的情況下，在房間裡/或者在服務地點對案主開展工作
- 現場督導模型中的督導者要對督導對象開展工作的案主的福祉負責，因此其表現須有管理功能和教育功能。
- 基本任務：使得督導對象更有效地為案主提供服務，並透過建議、評價或者有時甚至是直接指導來增進社工學習。
- 有時會用單面鏡或電話旁聽對受督導者進行即時督導

現場督導模型的方法

- 在單面鏡後觀察社工對案主的處遇過程
- 督導者給房間裡的社工打電話
- 社工與案主以電話進行處遇，督導同時用電話旁聽進行督導工作
- 召開工作指導會
- 直接陪在社工身邊直接參與會談

4. 對話模型

- 注重團隊成員的經驗與學習過程
- 目標在於幫助團隊成員成為一名獨立自主的學習者
- 經驗和觀念均是社會化所建構的，因此應運用過往的經驗與正在發生的現實事件，透過對話來達到獲取的目的。
- 督導者透過提問，鼓勵社工辨識到並自身工作實踐的問題，來發展他們的批判性思維能力。
- 此模型同時注重團隊成員與督導者的學習過程，而社工的學習更是影響督導方式的核心。

5. 經典模型

- 督導---受督導的關係，視為社工---案主的關係；傳統個案工作的一對一關係
- 督導者探究團隊成員的情感，意圖和其根本的問題(與表現出的問題進行類比)
- 在成為社會工作的過程中，期望被督導者提出存在的問題
- 他們之間的關係是等級化的，督導者扮演專家的角色，被督導者則被看作不按事故的學生
- 學習是每位「被督導者」的必經途徑，在實踐中學會能清楚區分「對」和「錯」
- 將學習過程中的困難視為情感問題，因為整個過程極為情感的过程
- 督導者是專家，是唯一可以對督導對象的進步做出評價的人

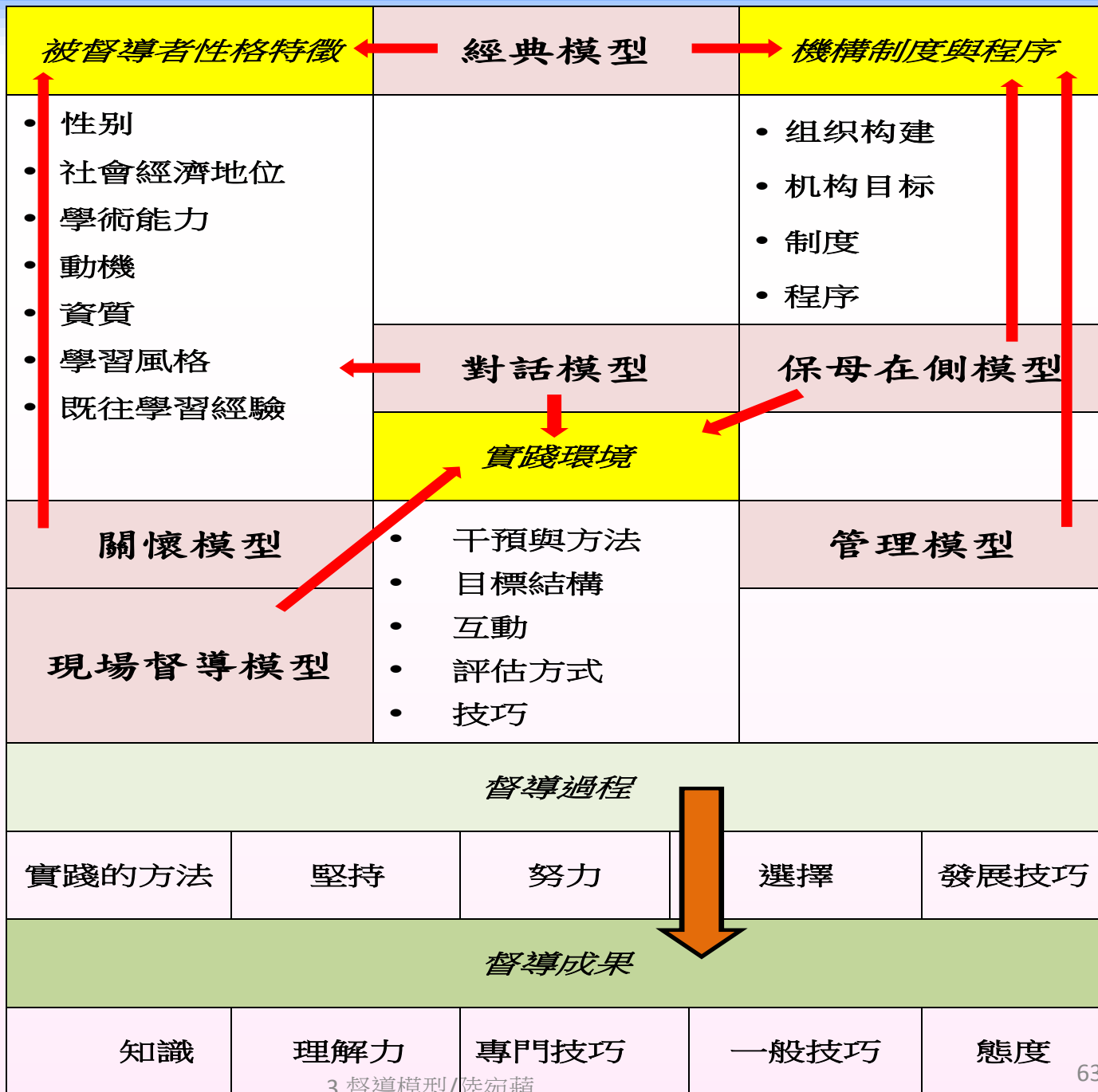
6. 關懷模型

- 重點放在社工對支持、培養及幫助的需求上
- 不僅為社工提供關懷，還要求社工對案主、同事以及督導付出自己的關心
- 視為一種文化
- 社工感到自己是「有所依靠」的，表示他們需要找出同時滿足案主與督導要求的解決途徑
- 「關懷」是工作服務理念中的核心內容，是督導者工作的指導方針
- 透過關懷的途徑，幫助社工克服自身的缺點
- 當社工在巨大壓力下工作，這個模型則會發揮作用

督導模型比較P.119

	管理模型	保母在側模型	現場督導模型	對話模型	經典模型	關懷模型
關注點	確保工作完成	透過完成工作來學習	現場督導	強調被督導者的經驗和學習過程	一對一的互動	承受壓力的員工
任務/目標	遵行機構的規程和制度	與有經驗的員工一起工作並進行觀察	督導者暗中觀察或給予建議	在學習中被督導者學會獨立自主	督導給予意見	督導者提供支持，培養與幫助
督導關係	工具性的、正式的	以任務為中心，主要為技能水準	建議，指導，等級畫，雙向溝通	等級化程度低，中心內容是學習	與社工一案主之間的關係相類似	幫助和支持關係
督導過程	常規	有限分享	督導人員介入工作，給予建議	雙向溝通，理解社會情境	觀察感受與情感	建議和幫助
督導者角色	確保員工符合機構要求	技能與技術的示範者	觀察者 指導者	幫助團隊成員發展批判性思維能力，對自身實踐進行反思	作為專家對社工的進步做評價	支持者 服務提供者
被督導者角色	遵循者，服從規定，被動型	被限定者	遵循指導者建議	與他人分享自己的經驗與觀點，承擔工作責任	有時作為「案主」	服務接受者
功能	純粹的行政功能	主要為行政功能，附帶教育功能	行政與教育功能	主要為教育功能	支持功能，附帶教育功能	純粹的支持功能

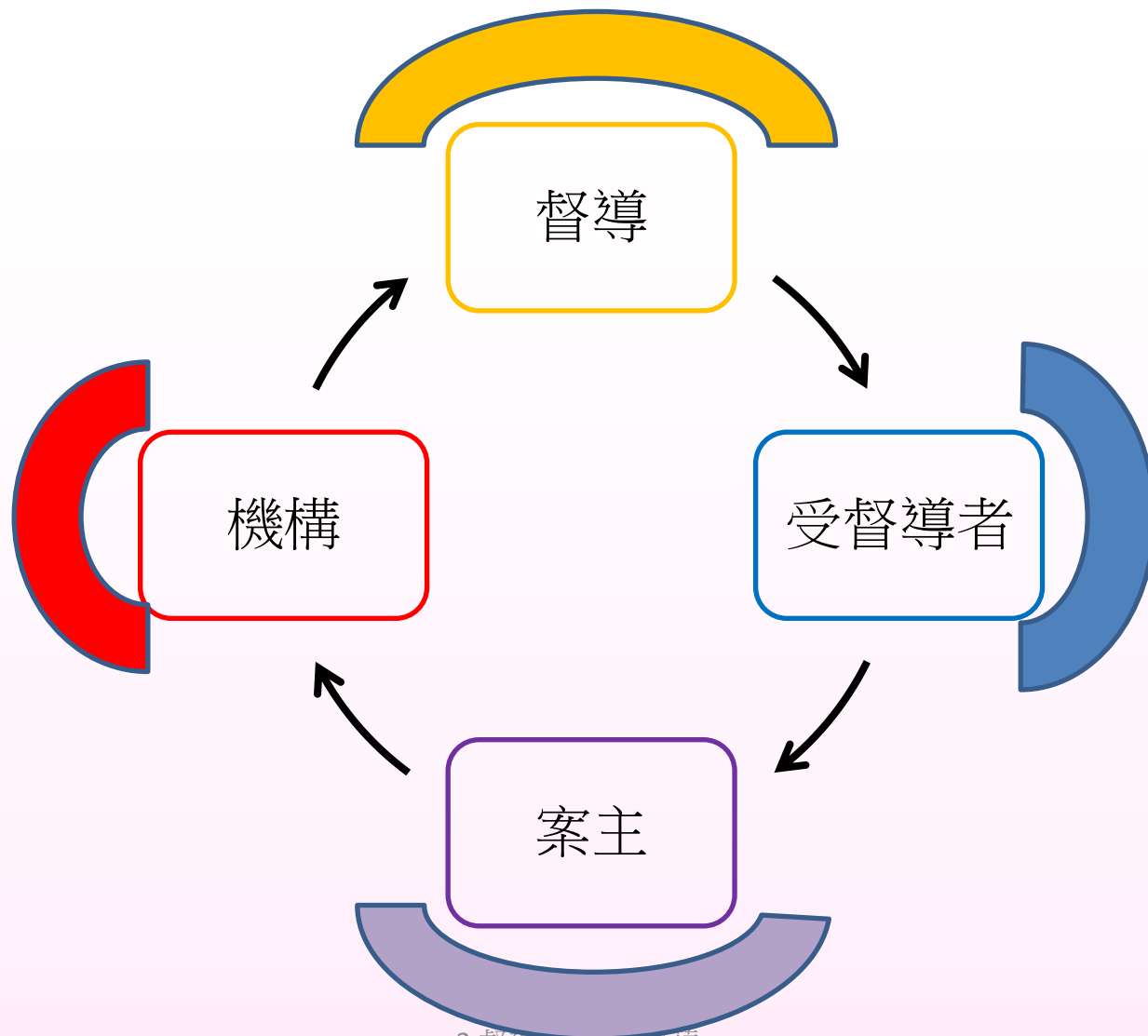
督導模型與督導過程



督導模型的選擇

- 這些模型只是概念性的架構，他培養了關注焦點的洞察力，提供了督導過程中的內容，其中案主與團隊成員的健康發展是他的核心。
- 這幾個模型並不是相互排斥的。在某些方面的內容是相互交叉的。在實際操作中，督導者應根據對具體情況的分析，對機構目標、社工需求與實踐環境之間保持平衡的考慮，來選用不同的模型。

以文化作為督導的脈絡



權威與權力遊戲

- 權威：有權合法地使用權力
- 社會工作督導的影響力有二：
- 現實影響力：專家權力、參考權力、資訊權力
- 正式賦予的權力：獎懲的權力、強制的權力、合法的權力

權力遊戲

- 只有我最大：絕對的權力
- 狐假虎威：倚仗高層以鞏固自己
- 想當年：用長者般的智慧與經驗的偽裝或掩蓋他的控制
- 敷衍失責：假藉幫助員工進行控制，但是從不期望或是尋求成功。
- 上述四種權力遊戲，請討論身邊有無此種情況或是有無這種人？狀況如何

角色衝突與壓力

- 因為督導者處於組織的中層是最受爭議的位置，因此也容易面臨著上司與下屬的雙重要求難以協調的棘手局面。
1. 矛盾的制度
 2. 內部角色矛盾
 3. 內部需求矛盾
 4. 角色超負荷
 5. 矛盾的評估標準
 6. 個人角色衝突

員工績效評估

工作績效評估的目的

1. 督導發展
2. 工作衡量
3. 工作改善
4. 薪資管理
6. 開發潛能
7. 人力資源管理
8. 回饋與溝通

工作績效評估的議題

一、工作績效評估的基本功能與目標為何？

1. 應該是發展式的還是挑剔式的？
2. 如何在評估體系中建立激勵制度？

二、需要那些評估？

1. 評估應該包括哪些面向？工作／態度／學識／技能／能力／才能、、、
2. 是否應該以及如何對不同職級的員工設定不同的評估標準？

三、如何評估？

1. 誰擔任評估者？
2. 資訊從何而來？
3. 應該採用甚麼評估工具？
4. 績效指標應該是那些？
5. 在選標時哪些是重要考慮因素？
6. 如何保護評估者的權益？
7. 評估頻率應該是怎樣？

請討論：案例

你是家庭服務中心的督導，你督導的對象是一位35歲的男性社工。你發現他很害羞、個性內向、看起來缺乏自信。他目前單身一人，據說有一段不愉快的往事，他告訴你，他不願做有關婚姻、法定關係問題和兒童照顧方面的個案。

請討論

1. 你將選擇哪個或那些督導模型來對他進行督導？說明理由
2. 在你與他會面期間，你的主要任務會是甚麼？

川盟在職專班之評量與檢討— 請結業生來分享

Q&A

提問與討論