

南華大學
非營利事業管理研究所碩士論文

個案管理在非營利組織之應用：
發展、限制與困境

Case Management in Non-profit Organization：
Development, Limitation and Difficulty

研究生：葉孟珠

指導教授：呂朝賢 博士

中華民國九十二年六月七日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

個案管理在非營利組織之應用—發展、限制與困境

研究生：吳子峰

經考試合格特此證明

口試委員：鄭清霞
陳儀全
吳朝賢

指導教授：吳朝賢

所 長：王振勳

口試日期：中華民國 九十二年 六月 七日

摘要

社會急劇變遷，個案類型日趨複雜，強調以整合性服務為取向的「個案管理」，已被非營利社福組織廣為運用。然以服務管理之觀點，個案管理係一過程導向，經由顧客回饋機制，持續改善組織服務品質，以提昇績效，本研究茲透過探詢國內非營利組織運用個案管理之限制與困境來瞭解其發展狀況，並尋因應對策。

本研究採質性研究的方式，以台東地區從事個案管理之非營利組織為對象，針對老人、兒童、身心障礙等不同屬性之組織採立意抽樣，進行深度訪談，透過實際執行個案管理之服務組織、服務人員、服務過程及服務成效之四個構面瞭解台東地區非營利組織提供個案管理之全貌。綜合本研究之結論摘要：

一、國內非營利組織對於個案管理的規劃及執行狀況

- (一)組織構面—各組織對多職權之界定不盡相同，尚未普遍運用資訊科技。
- (二)人員構面—以個案管理者與案主直接溝通為主，督導方式偏向自我督導或同儕督導。
- (三)過程構面—標準化、書面化，但顯少公開化，尚未發展個案管理服務的回饋管制系統。
- (四)成效構面—為組織主觀之看法，部份認為良好，部份認為尚可。

二、個案管理服務人員在服務過程運作上之困境

- (一)專業知能—專業指導人力不足，諮詢往往只能仰賴組織內之主管或是先進。
- (二)外在資源—資源有限，造成個案無法轉介或後續服務供給無法銜接之的窘境。
- (三)地理環境—因狹長地型而產生的交通問題，影響服務的可及性。
- (四)控管系統—未將顧客的回饋聲音予以制度化，為控管系統之缺口。

本研究提出下列建議供非營利組織運用個案管理時參考：

- 一、加強組織之規劃管理，強化個案管理服務人員之訓練、認知及能力。
- 二、運用資訊科技，建立資源平台，提供透明化及公開化之服務。
- 三、建立策略聯盟機制，共創雙贏。
- 四、重視流程控制，設定績效指標，持續改進個案管理服務。

關鍵字：個案管理、服務管理、非營利組織、案主、個案管理者、資源

ABSTRACT

Case management has been widely by NPOs since the increasing complexity of the client's problem. Case management is a process for helping people who lives are unsatisfying and unproductive due to varieties of problem, so that the process itself always involves several helpers from different professions. From the view of service management, case management is "process approach" of service integration in order to improve the service quality and service performance of organization through customer's feedback. The study attempts to explore how NPOs in Taiwan deal with the casement, what limitation and difficulty they will get in the case management, and finally, how to solve these problems.

The method used here is qualitative analysis. All the data were collected by open-ended interviews with social workers who work in NPOs of aging, child, disable in Taitung. There are 4 factors (Organization, Personnel, Process & Performance) taken into consideration. The summary of research result is in the following:

1. Planning and Execution of Case management in organization

- (1) In the factor of organization, there are some different about the authority & responsibility shapes in organizations. The application of information technology is insufficient.
- (2) In the factor of personnel, the method of communication is that case managers communicate with clients through face to face or by telephone. The supervision system is not developed. The supervision of case managers is by self-supervision or staff-supervision.
- (3) In the factor of process, the case management is standardized, documented but rarely made publicized. The feedback system hasn't developed yet.
- (4) In the factor of performance, the Evaluation of performance comes from the subjective assessment of organization.

2. The difficulty that case managers will encounter in the operation of service process

- (1) In the factor of knowledge & skill, it lacks of professional or qualified personnel to train the case managers. All the knowledge & skills of case management depends upon supervisors only.
- (2) In the factor of external resources, it's hard to coordinate resources due to lack of referable external resources.
- (3) In the geographic factor, the availability of services may be limited by the traffic problem.
- (4) In the factor of control system, control system of service management is not set up in organization. It shows the gap of service in case management.

The result revealed 4 suggestions as following for case management in NPOs.

- (1) Strengthening the planning and management of non-profit organization, and the training, awareness, competence of case manager.
- (2) Using the information technology to establish the common platform in order to make case management service visible and public.
- (3) Coordinating resources through the strategic alliance mechanism
- (4) Engaging in process control and evaluating the service performance to keep continuous improvement of the integrated service in case management.

Keywords: Case management, Service management, non-profit organization, Client, Case manager, Resource.

目 錄

第一章	緒論	1
第一節	研究背景/1	
第二節	研究動機與目的/2	
第三節	章節安排/4	
第二章	文獻探討	6
第一節	個案管理/6	
第二節	服務管理/17	
第三節	小結/29	
第三章	研究方法與設計	30
第一節	研究方法/30	
第二節	研究設計/31	
第三節	研究倫理/37	
第四章	研究結果分析	38
第一節	研究樣本概況/38	
第二節	個案管理服務組織之構面/40	
第三節	個案管理服務人員之構面/45	
第四節	個案管理服務過程之構面/49	
第五節	服務成效之構面/56	
第六節	小結/59	
第五章	結論與建議	61
第一節	研究結論/61	
第二節	研究限制/63	
第三節	研究建議/64	
第六章	參考文獻	67
第七章	附錄	71

圖 目 錄

- 圖 2-1 「個案管理」之內涵
- 圖 2-2 「個案管理」之運作體系
- 圖 2-3 執行個案管理之六大階段
- 圖 2-4 個案管理流程圖
- 圖 2-5 服務活動的分類
- 圖 2-6 服務接觸三元素
- 圖 2-7 整個服務的接觸範圍
- 圖 2-8 服務過程控制
- 圖 2-9 服務作業管理功能關聯圖
- 圖 2-10 服務品質環圈
- 圖 2-11 服務品質之關鍵層面
- 圖 3-1 本研究的理論基礎
- 圖 3-2 本研究之研究架構
- 圖 4-1 非營利組織「個案管理」服務系統的運作管理架構

表 目 錄

- 表 2-1 個案管理運作體系、執行個案管理六階段、個案管理的流程之異同
- 表 2-2 服務過程設計的參考
- 表 3-1 訪談對象一覽表
- 表 3-2 研究概念與指標彙整表
- 表 4-1 服務組織構面訪談結果比較表
- 表 4-2 服務人員構面訪談結果比較表
- 表 4-3 服務過程構面訪談結果比較表
- 表 4-4 服務成效構面訪談結果比較表

附 錄

- 附錄一 訪談資料
- 附錄二 訪談指引
- 附錄三 訪談資料分析實例

個案管理在非營利組織之應用：發展、限制與困境

第一章 緒論

第一節 研究背景

非營利組織(Non-Profit Organization)與營利組織(For-Profit Organization)在字面看起來雖然只有一字之差，但本質上卻是截然不同，非營利組織係靠使命為驅力，而營利組織則是以利潤為導向。但根據管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)之說，未來非營利組織將扮演舉足輕重的角色，所以提昇組織經營知能，以及學習更有效的管理模式，使非營利組織能提供更好的服務為發展之所趨。的確，近十年來隨著整體大環境的發展，政府機關(公部門)或營利事業單位(私部門)已無法在不斷變化的社會情勢中滿足所有民眾的需求，因此，針對各類議題之非營利組織(第三部門)如教育、環境保護、社會福利、文化藝術、醫療保健、慈善公益等等團體有如雨後春筍般紛紛成立，近幾年來更是蓬勃發展。

面對急劇變遷的社會，以人為服務對象的非營利社會福利組織（以下簡稱為非營利社福組織），隨個案類型日趨複雜且多元化的型態，以給予服務對象急難救助金、救濟物品的援助方式，有時確實已不敷所需。因此，強調以提供整合性服務為工作取向的「個案管理」(Case Management)愈形重要。目前，除在大學社會工作科系已開始開設課程，學術期刊也陸續可見相關文獻之發表，此外，實務界雖然無「個案管理師」(Case Manager)之職稱，但此服務模式卻被社工員(師)廣泛的運用，可見個案管理的概念已逐漸受到重視。

「根據全美社會工作協會(NASW)在1987年編印之社會工作辭典，對個案管理之界定為：「個案管理係指由社會工作專業人員為一群或某一案主統整協助活動的一種過程。在此過程中藉著各個不同福利及相關機構之工作人員相互

溝通與協調，以團隊合作之方式為案主提供其所需之服務，並以擴大服務之成效為其主要目的」。由此言及非營利組織之「個案管理」，應可界定為「服務管理」(Service Management)之一環；對於「個案管理」活動之服務管理，應包含工作人員的能力與技巧、服務對象與組織的交互影響及服務系統的過程等，並隨大環境之改變修正或調整服務模式。目前甚少見到針對服務管理之於「個案管理」活動相關文獻之發表或學術期刊之探討，服務管理若成功的應用於「個案管理」服務，將在有限的資源提供狀況下，改進整合性服務之效果與效率，並提供受服務對象滿意的服務，及提昇服務組織的績效，強化工作人員的能力與技巧，激勵工作人員改進服務品質，以符合「個案管理」服務之期望。

第二節 研究動機與目的

一、研究動機

在美國，1980年代開始，個案管理成為社會工作實務的一項重要服務模式，而且逐漸延申到不同的專業領域，包括公共衛生、教育、醫療與長期照護等(沈慶盈，1999)；在臺灣，個案管理濫觴於中華民國紅心字會提供的「受刑人家屬服務」，其工作模式真正落實則是在台北市社會局1991年規劃全市一百多名社工員參加個案管理的在職訓練，之後各社福中心定期舉行個案研討會將理論與實務結合(王玠、李開敏、陳雪真合譯，1998)，至於有法律之依據則是在1997.4.18立法院三讀通過的「身心障礙者保護法」，其中第十五條第二項明文指出，針對個別障礙者建立個案管理制度，後由台北市及部份縣市政府開始編列預算計畫，以個案管理方法執行障礙者相關服務並委託民間團體規劃與執行。

個案管理是近年來複雜社會下的產物，從理念而言，它並非萬能也非唯一或最好解決問題的方法，但發展至今，無論在美國或是臺灣，個案管理似乎已成了積極提供案主服務的潮流趨勢。然而，臺灣的個案管理發展背景與美國不同，並不是由去機構化的過程，也不一定是為了整合以社區為基礎的多元服務，加上在臺灣現階段的福利服務情況，社區資源普遍缺乏，尤其在鄉村地區更為明顯。因此，我們不能因為外國有那種新的服務

模式出現就一味隨著流行、無條件的移植，而不去思考與本地的文化及情境是否合宜？自 1991 年台北市社工員提供個案管理服務模式開始，後逐漸擴及至其他地區亦展開實施迄今已逾十年，此期間非營利社福組織實際運作之成效如何？困境為何？以及從服務管理的角度來看，其運作過程問題為何？及如何修正或改善目前之工作模式以落實於本土化等都是觸動本研究之動機。

二、研究目的

社會工作強調人與環境的互動，個案管理著重資源的整合，故除了求助者及提供服務者之外，整體大環境的影響亦佔著重要的因素，基於上述的認知，及鑑於個案管理概念之落實與服務之輸送均需仰賴第一線的實際執行者，故本研究試圖以「服務管理」之觀點，探討「個案管理」服務在非營利社福組織服務活動之實際運作現況，茲將本研究之目的及各項擬探討之問題敘述下：

- (一)瞭解國內非營利組織對個案管理之規劃狀況？以及組織在管理上的運作情形。
- (二)瞭解個案管理服務人員之實質工作內容。
- (三)探詢個案管理服務人員在服務過程運作上之限制與困境？
- (四)組織在個案管理之整個服務系統中，如何控制及衡量服務之品質？以提昇服務績效。

本文期能透過對上述研究目的之探討，歸納結果，以提供實務界做個案管理服務之參考。

第三節 章節安排

本研究旨在瞭解個案管理在非營利組織之應用及其發展、限制與困境並透過服務管理的觀點加以探討，全文共涵蓋五章，茲就各章節主要內容說明如下：

第一章為緒論。

本章屬於論文概括性的介紹，共分三小節，第一節為研究背景，簡要敘明本研究之緣起與重要性，第二節為研究動機與目的，說明研究者擬探討此主題之用意，第三節為章節安排，主要是針對本文各章節之內容概略鋪陳。

第二章為文獻探討。

本章是針對研究目的所蒐集之相關資料加以整理說明，共分三節，第一節為個案管理，分別針對個案管理的緣起與發展、意義與目的、個案管理運作體系、個案管理階段及個案管理者的角色與功能等部份敘述之，第二節為服務管理，從服務接觸、服務組織及服務過程的設計等方面加以探討，第三結為結語，個人綜合本章之文獻探討提出小結。

第三章為研究方法與設計。

本章共分三小節，第一節為質的研究，第二節為研究設計，第三節為研究倫理，主要係就本研究所運用的方法、資料蒐集的過程、研究的架構及研究應注意的倫理分別說明之。

第四章研究結果分析。

本章旨在對訪談過程所蒐集之資料，分由五方面說明之，共分六小節，第一節為研究樣本概況，簡介研究樣本之背景，第二節為個案管理服務組織之構面，探討各組織之文化及運作等，第三節為個案管理服務人員之構面，分析提供個案管理服務人員之基本要件，第四節為個案管理服務過程之構面，探討各組織在服務過程之情形，第五節為服務之成效，說明各組織在個案管理服務之績效，第六節為結語，個人對本章之研究分析提出小結。

第五章為結論與建議。

本章係研究之總結，共分三小節，第一節為研究結論，第二節為研究限制，第三節為研究建議，包括非營利組織之建議及對後續研究之建議二部份，綜言之，為研究者在完成資料分析後，提出個人之看法以及研究過程中所遭遇之限制。

第二章 文獻探討

「個案管理」為非營利社福組織提供服務的項目之一，以提供人群社會服務為目標；而「服務管理」在近年來由於服務業時代的來臨，服務及服務提供之特性被廣泛的探討；因此，在瞭解非營利組織對「個案管理」服務之規劃與服務之提供時，先行回顧「個案管理」相關之文獻資料與相關議題，後續藉由「服務管理」之相關文獻整理，讓「個案管理」服務的提供與發展，以「服務管理」的觀點，釐清「個案管理」服務的組織運作與服務提供的輪廓。本章之內容共為二大部份，一為個案管理，二為服務管理。

第一節 個案管理

一、個案管理的緣起與發展

個案管理概念之發展歷程，最早起緣於 1863 年美國「慈善委員會 (Board of Charities)」，當時，為照顧社會中之貧窮者與患病者，以社會救濟的方式，從事消極的助人活動，後為睦鄰公社 (Settlement House) 與慈善組織會社 (Charity Organization Society) 針對低收入戶及新移民者提供服務，過程中注重問題及資源的分配並利用檔案索卡建置各方面資料檔，開始採用服務協調 (Service Coordination) 的概念，此一概念可謂個案管理系統之雛形，到了 1901 年，Mary Richmond 以較正向的觀點去探討此一概念，積極提倡機構之間服務合作 (Inter-agency Cooperation) 理念的實踐，奠定了當今個案管理的基礎。二次世界大戰之後，美國的社會中有許多家庭面對著多重的問題，使得對各項社會服務之需求有日益增加且複雜的趨勢，六〇至七〇年代之人權運動 (Civic Right Movement) 等均強調個人有獲得社會福利的基本權利，因此在觀念上對案主的角色亦從負面而消極的求助者或患病者轉為主動積極之參與者甚至消費者，此影響了社會工作者與案主之關係由傳統的單向輔導轉為協同案主一起計畫和解決問題。由此可知，在七〇年代之前，個案管理在社會工作服務領域僅有概念上的運作並無正式的名稱，直到 1975 年，美國聯邦政府所頒定實施之「殘障兒童

教育法」(the Education for All Handicapped Children Act,P.L.94-142)中首先出現並正式認定「個案管理」此一名詞及工作內涵(高迪理，1990、許臨高，1990)。

二、個案管理意義與目的

「個案管理」是提供社會服務的一種方法，1970年代開始出現在美國，主要內容為嘗試各種方法以促進服務之統整，以完整的服務整合(Service Integration)提供、強化或發展資源及資源網路，使個案之案主取得或運用資源及資源網路(Ballew & Mink，1986)；依「社會工作辭典」的解釋(Barker，1995)：「個案管理是一種過程，這個過程包括來自不同的機構與專業工作者，代表案主擬定計畫、尋找和督導服務，這些工作一般由一個機構負責，並指派一個個案管理員，由他整合服務，為案主倡導、控制資源及尋找服務，使服務提供的過程中有很多不同的機構及專業工作者共同協調，經由專業團隊以發展案主所需之服務。而個案管理的過程包括：發掘案例、通盤性多層面評估(Assessment)、以及定期性再評估(Reassessment)等」；美國 The National Case Management Task Force 針對個案管理的本質，定義「個案管理為一合作過程，過程中評估、計畫、實施、協調、監督與評價各種選擇與服務是否符合個人的健康需求，並運用溝通和有限資源以促進品質和成本效益結果」(Mullahy，1995)。換言之，個案管理的作業係透過個案管理者的協助，促使多重問題與需求的受服務者能夠獲致適宜的服務，並使整體的效益極大化，避免重複與浪費；意即個案管理者為整合服務、控制資源、以及採購服務的界面角色，組織、協調、統合、維持一完整周延的服務網絡，透過設計的組合，來增強具多重問題解決的可行方法，並充分發揮案主的能力，藉由過程導向(Process Approach)或系統導向(System Approach)之管理模式提供社會服務。

宋麗玉(1998)指出個案管理整體之內涵，包含：1.個案管理者，2.案主需求，3.福利服務體系，整個系統涵蓋三項活動：

1.個案管理者與案主需求：首先個案管理者應對案主需求及所處情境予以評量、後提出服務方案規劃、對無法直接提供之服務則予以轉介相關機

構。

2. 個案管理者與福利服務體系：個案管理者透過服務方案之規劃、聯繫及協調案主所需資源、為案主倡導、整合一完整周延的服務網絡，並督導服務之進行。
3. 福利服務體系與案主需求：各福利服務機構往往有不同的規定、服務程序及資格要求，案主可能不知道如何應付以獲得服務，再者，當許多機構介入對案主的服務，責信問題變得很難劃分，個案管理的實施即在能夠整合整個服務的效益，服務之完善與否可由可接受性(acceptability)、可及性(availability)、可近性(accessibility)及責信度(accountability)等四個要素加以評量，以發揮服務之效果。

此個案管理者、案主需求與福利服務體系之連結如圖 2-1。

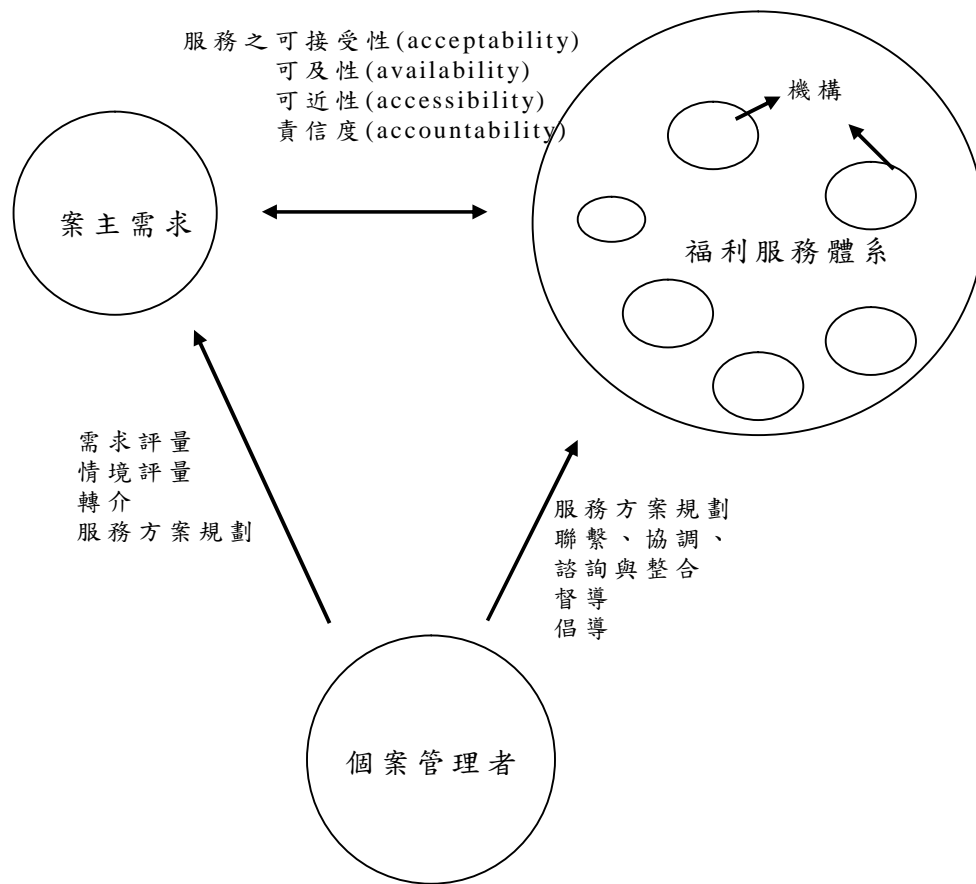


圖 2-1 「個案管理」之內涵¹

資料來源：宋麗玉(1998)

¹ 整個體系中個案管理者扮演居中經紀人的角色，最終期望能達成的目標是連結案主需求與機構之服務，

三、個案管理運作體系

以活動體系之觀點來界定個案管理主要的構成體系之工作要項或組成要素，個案管理之運作可涉及至少五種不同的體系(高迪理，1990;涂靜宜、蔡佳芬，1998)，且彼此間有交互作用的關係如圖 2-2，其五個體系說明如后：

- (一) 目的體系(Goal System)：其中包含三種不同的層面—價值理念、個案管理體系之目的、案主照應計畫的目的及目標。
- (二) 案主的體系(Client System)：可以說是整個個案管理的重心，包括案主個人的能力(Personal Competence)及其面臨之問題與需求，個人能力所指的是案主本身具有之知識、生活技巧、處事態度，然而這些不一定是造成問題的原因或形成不能滿足需求之障礙，有時能力也可能是代表案主之優點與長處。除此，一些與案主相關之重要他人(Significant others)，亦屬於案主體系。
- (三) 改變司的體系(Change Agent System)：乃指在個案管理運作中參與協助過程之專業工作者及相關人員，而一般個案管理體系中之個案處理主管大多是由專業社會工作者擔任。社會工作者藉由專業的訓練，培養應具備的知識、技巧、工作態度成為一個以實力為取向的司職改變者，以其在與案主之互動中能使案主瞭解如何去改變不理想之自我以及環境現狀，進而培養案主日後自行處理問題的意願能力，藉由此體系之運作，將案主體系與資源體系結合在一起，來達成目的體系。
- (四) 資源的體系(Resources System)：指存在於案主週遭之各種相關的機構及其所提供的服務，有時亦稱為服務網絡(Service network)或資源網絡(Resource network)，此結合一切可能運用於解決案主問題時所需的服務、財物、人力及資訊之一種非正式的串連組合。
- (五) 運作的體系(Operation System)：指個案管理在付之於實現時所採取的工作步驟和程序，有時亦稱為工作要領。

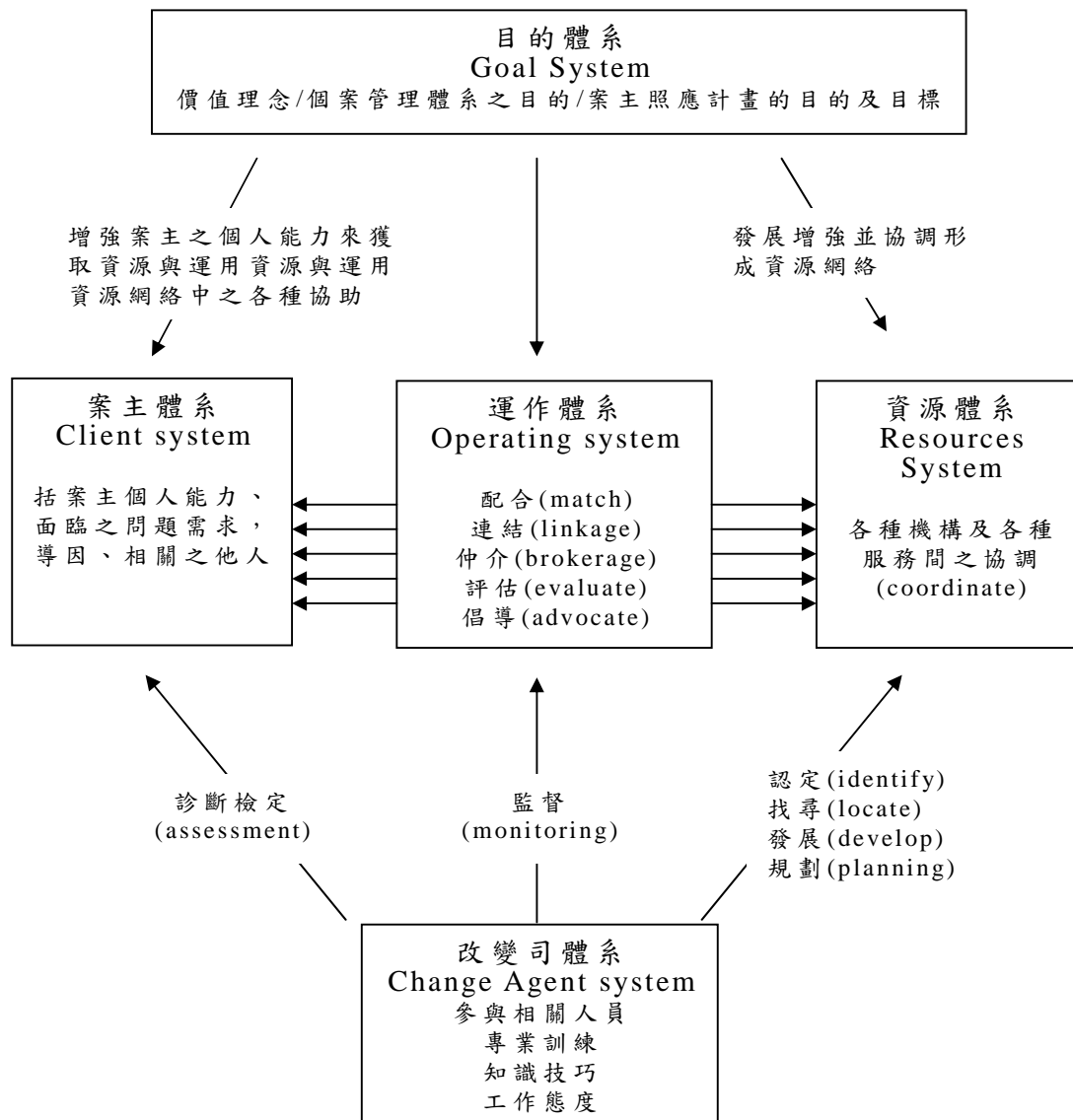


圖 2-2 個案管理之運作體系²

資料來源：高迪理 (1990)

² 改變司體系以專業技能診斷案主體系之狀況，增強其能力，以改變其價值，另藉由資源體系的有效整合以完成預定之計畫目標。整體而言，改變司體系乃透過此體系之運作，將案主體系與資源體系結合在一起來達成目的體系。

四、個案管理階段

個案管理實際運作時，其工作模式就案主求助開始，可概分為六個階段(Ballev & Mink，1986)如圖 2-3，內容說明如后：

- (一) 建立關係(engagement)：關係的建立為有效工作的基礎，先讓案主對個案管理者產生信心，才能進一步後續的工作要項，此階段的工作主要包括：建立相互信任的關係、澄清個別的角色以及協商案主與工作者之間的合理期待。
- (二) 評定(assessment)：工作者在短時間內須儘量去瞭解與判斷案主的情境並且做出完整評定，可從三方面著手，包括：案主需要解決的問題、案主認為解決問題時可用的資源及運用資源時可能遭遇到的困難。
- (三) 規劃(planning)：個案管理所採取的行動都是由此展開，此階段主要的工作要項為：確定協助之目的、設定具體之工作目標以及擬定執行之計畫行動；至於服務計畫之紀錄包括：一般性資料、連絡日期、問題之評估、資源之評定、障礙之研判及服務行動等。
- (四) 取得資源(accessing resources)：此階段中要進行的是依照個案服務計畫確實執行並結合可用之財力及人力之資源網絡，主要工作內容包括：連結案主所需之資源、必要時代表案主做交涉及倡導的工作以及鼓勵案主思考自我之內在資源，並將資源結合。
- (五) 整合(coordination)：連繫完成後，個案管理者仍應確保資源之持續使用，繼續關係之連結狀態，當案主與機構發生誤解時，個案管理者可扮演中間者(mediator)讓雙方達成共識及協議，必要時建立契約關係。
- (六) 結束關係(disengagement)：當案主獲得並能有效運用資源後，案主的問題逐漸消除時，個案管理者即可考慮進入此階段，並同時讓案主有心理準備，主要工作包括：服務成果評估與個案管理運作成效評估。

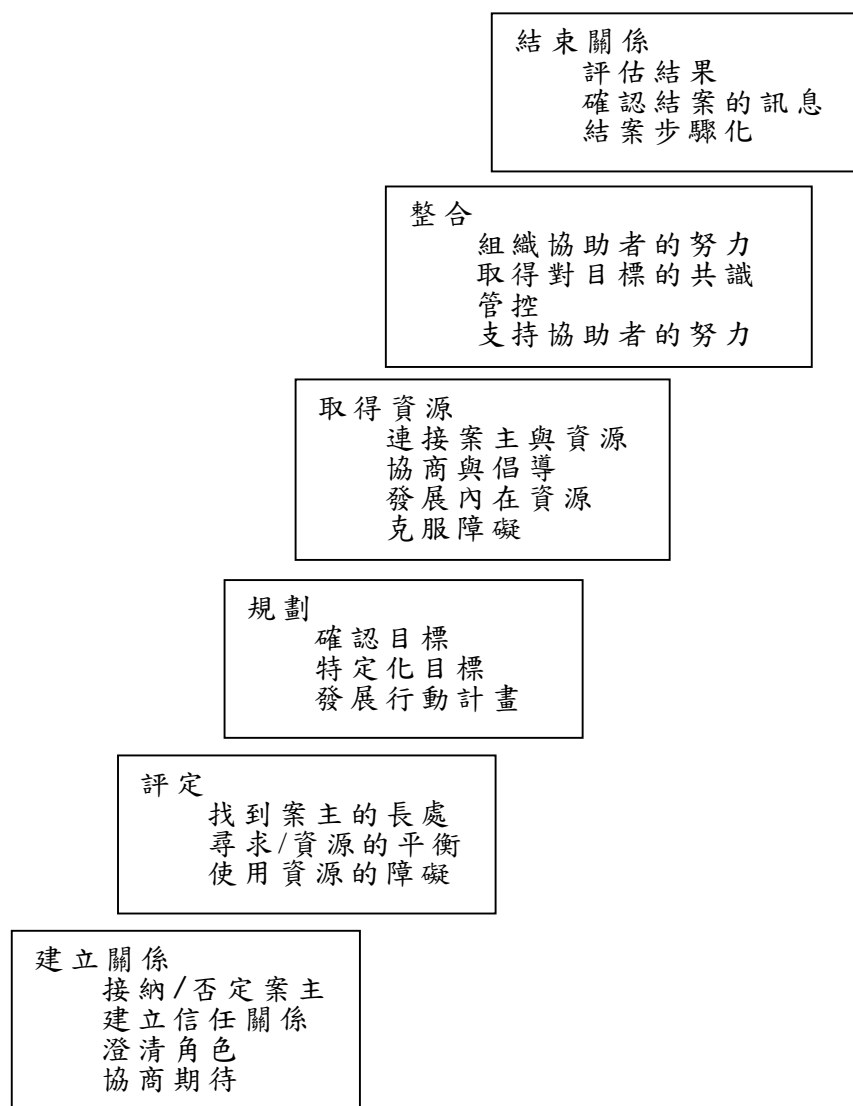


圖 2-3 執行個案管理之六大階段³

資料來源：Ballew & Mink (1986)

³ 以工作階段為取向來看個案管理的六個階段，自建立關係、評定、規劃、取得資源、整合至結束關係，每一個階段皆有其任務，亦是一個循序漸進的過程。

Boserup (1977) 以工作者的觀點，對個案管理之過程提出七個步驟，包括：1. 評估需求或需要 (Evaluating the need of request)、2. 審定案主資格 (Determining client eligibility)、3. 計畫服務的供給和安排 (Planning for the provision and arrangement of services)、4. 安排服務輸送 (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)。許臨高 (1991) 參考此步驟，將執行個案管理之運作以簡單的工作流程圖說明之，如圖 2-4。

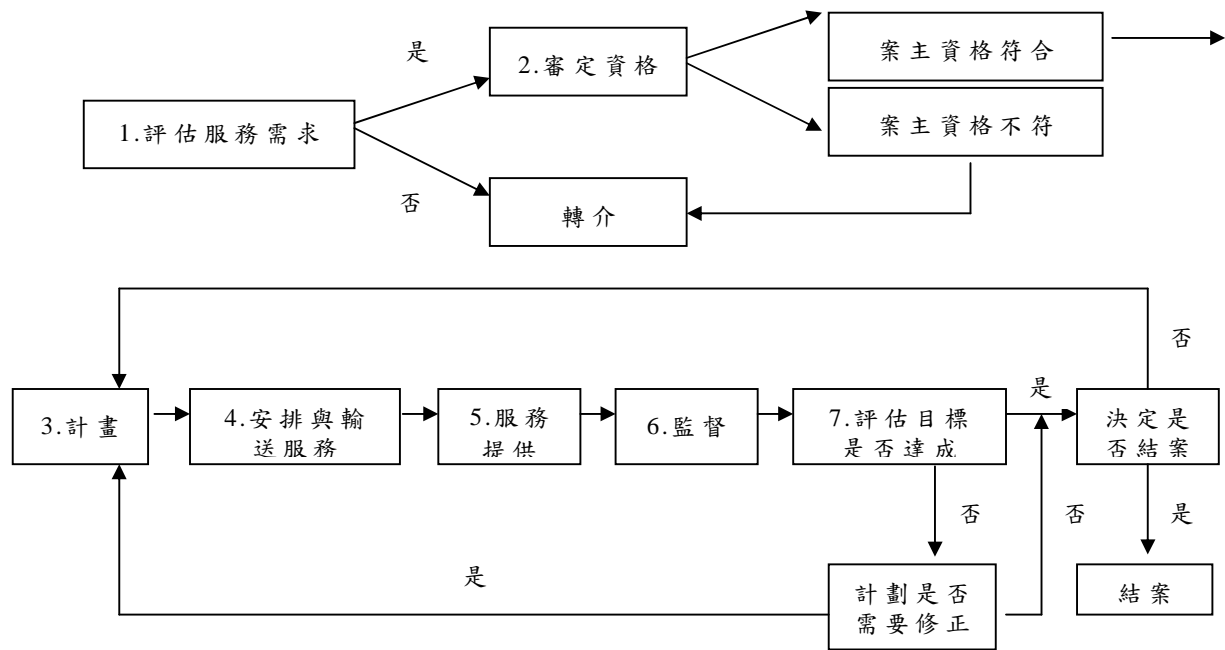


圖 2-4 個案管理流程⁴

資料來源：許臨高 (1991)

⁴ 流程圖中將個案管理服務提供之順序，適當的以具體化的方式呈現，目的在清楚的指引工作者，以提供有效之服務。

五、個案管理者的角色與功能

王玠等(1998)指出，個案管理師的工作是『與案主一起工作以確定案主需要哪些類型的協助，確認及克服阻礙有效使用該項資源的障礙，提供直接服務以克服那些阻礙，嘗試使案主與可能的協助者接觸，並且提供整合服務以維繫這些接觸直到問題獲得解決。』因此，可以整理規範出個案管理工作者的角色與功能：

(一) 諮商者(counselor)：提供案主與服務相關之諮詢服務。

瞭解案主並教導案主發展及維持一個他自己的資源網絡所需之知識或技巧，並與案主建立一個信賴關係，在此信賴關係中，容許案主有機會去檢視自己功能不佳的行為，並協助案主去發展更有功能的行為模式。

(二) 整合者(coordinator)：負責安排案主經歷個案管理體系從頭到尾之服務。

評定案主的問題及需從其他助人者得到的協助是哪些，後擬出一個服務計畫，協助案主與這些助人者做有效接觸，如有必要，也與這些助人者溝通，以減少彼此的衝突和增加這個資源網絡的效率。

(三) 倡導者(advocator)：為無法使用資源條件者，倡導其須要，以維護權益。

有時所需的資源不存在或拒絕提供給某一特定案主，個案管理者需努力使案主獲得所需的協助，有時社會對案主的要求會使案主精疲力竭或無法應付，在此情況下，個案管理者應扮演倡導者角色，去協調社會的要求或去協助減輕因無法滿足這些要求所造成的後果。

綜合上述文獻之探討，以個人觀點檢視，可以發現個案管理的整個系統不外乎三個部份：1.案主、2.個案管理者、3.福利資源體系。各個學者雖以不同的圖來闡述個案管理服務，但不論是「個案管理運作體系」，或是「執行個案管理之六大階段」，乃至「個案管理流程」，其在工作模式、運作過程以及個案管理者的角色上，有共同處，也有差異處。

在工作模式面向各有不同，其中個案管理運作體系是以活動體系的觀點為之，次者執行個案管理之六大階段係以步驟為取向，最後個案管理流程則是以工作者之角度為出發點；在運作過程面向有異也有同，不同之處，個案管理運作體系共分五個體系，但彼此間並無順序關係，次者執行個案管理之六大階段由字面即明白顯示其步驟共分六個階段，彼此間係為依序漸進之關係，最後個案管理流程共分七個程序，彼此間分是與否，是則依序漸進，否則回到前一項，三者之共同處，皆強調各階段或體系內之工作內容及其中的串連活動，整個系統透過人與人或機構與機構間的協調及合作機制，提供整合性的服務；在個案管理者角色面向，有二個在定位及功能上是相同的，其中個案管理運作體系之改變司體系（個案管理者）包括扮演診斷檢定案主需求之諮商者，協調各機構之資源的整合者及維護案主權益的倡導者，次之執行個案管理之六大階段，包括與案主建立關係、評定需求、規劃目標的諮商者，爭取資源與協調各項資源的整合者及倡導者，最後個案管理流程部份，包括評估服務需求、計畫的諮商者，服務提供的整合者。個案管理運作體系、執行個案管理六階段、個案管理流程三者，在工作模式、運作過程、個案管理者角色三方面之異同，彙整如表 2-1。

表 2-1 個案管理運作體系、執行個案管理六階段、個案管理流程之異同

		個案管理運作體系	執行個案管理六階段	個案管理流程
工作模式		以活動體系之觀點	以步驟之取向	以工作者之角度
運作過程	異	1. 改變司體系 2. 運作體系 3. 案主體系 4. 資源體系 5. 目的體系 * 彼此間無順序關係	1. 建立關係 2. 評定 3. 規劃 4. 取得資源 5. 整合 6. 結束關係 * 彼此間依序漸進	1. 評估需求或需要 2. 審定案主資格 3. 計畫服務的供給和安排 4. 安排服務輸送 5. 提供服務 6. 監督服務輸送 7. 進行記錄直到達成服務目標 * 彼此間分是與否，是則依序漸進，否則回到前一項
	同	1. 皆強調各階段或體系之間的串連活動。 2. 整個系統透過人與人或機構與機構間的協調及合作機制，提供整合性的服務。		
個案管理者角色		1. 諮商者 2. 整合者 3. 倡導者	1. 諮商者 2. 整合者 3. 倡導者	1. 諮商者 2. 整合者

資料來源：自行整理

第二節 服務管理

司徒達賢(1999)提出非營利組織的經營與運作的管理架構，在此管理架構下，以五個基本因素(CORPS)來說明並描述非營利組織，五個基本因素分別為：C—Clients，服務的對象；O—Operations，創造價值之業務運作；R—Resources，資源(財力、物力、人力..等，含資源提供者)；P—Participants，參與者(含專職人員、志工..等)；S—Services，所創造或提供之服務，這五項基本因素之運作

與協調的優劣即意味著該組織的績效好壞。彼得·杜拉克(1994)認為非營利組織的管理，不是靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚力和領導，故非營利組織依照「使命」，創造或提供服務，非營利社福組織之「個案管理」工作，嘗試以完整的服務整合提供、強化或發展資源及資源網路，使案主取得或運用資源及資源網路之服務。因此，非營利組織對個案管理工作中，「服務之規劃」與「服務之提供」，應適當的以「服務管理」之觀點，對所創造或提供之服務加以了解並探討其相關之應用。

所謂服務(Service)，不單只是指產品的供給，它應該還涵蓋價格、形像及評價等要素在內，亦即提供顧客所期待之內容的整體行為而言(陳耀茂，1997)，ISO國際標準組織於ISO 9004-2：1991國際標準中，將「服務」定義為：「供應者在與顧客之介面上的活動，以及供應者內部活動所產生之結果，以滿足顧客的需求均屬之」；將「服務提供」(service delivery)定義為：「供應者所必須從事之活動，可稱服務供給」。就一個服務系統而言，「服務管理」係指在開發一項服務前，先予建立一套計畫及執行程序，必要時亦可預先規劃結束該服務的方式，而此計畫需確定各項服務需求及服務提供需求並包含安全方面、潛在缺失及適當的方法，以使員工、顧客及環境等所承受的風險降至最低，目的在使服務品質獲得保障。

Lovelock and Yip (1996) 提出服務活動的分類理論，依照顧客參與程度的高低可區分為人本服務、物本服務、資訊服務三類，此三類與顧客參與程度的關係如圖 2-5。工作者在做方案規劃時，可以先瞭解顧客接觸的型態，屬於直接接觸的深度，及接觸的差異性，以定位服務方案的特質與屬性，俾便服務之設計符合顧客。

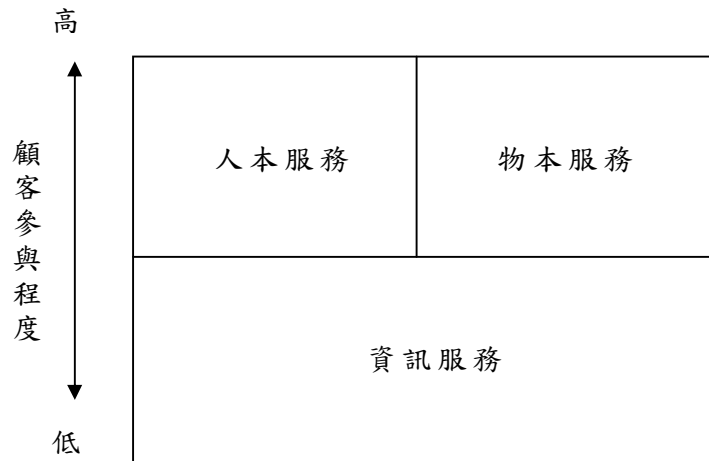


圖 2-5 服務活動的分類

資料來源：Lovelock & Yip (1996)

一、服務接觸

服務的最大特性就是顧客參與服務的提供過程，而服務接觸是指顧客與服務機構間直接互動的過程，也就是顧客與服務輸送系統的互動，包括顧客、服務組織、服務人員等三項因素。站在管理者的立場，如為營利性服務組織，當然要儘可能地以有效率的服務傳遞來保護其利潤和維持競爭力；如為非營利性機構，則著重於服務的有效性，但卻可能受限於經費 (James and Mona, 2001、John E. G. Bateson, 2001)。整個服務接觸的過程應由哪一方來主導，主導的結果為何？說明如下：(轉引自 <http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/servmgt/content/lecture5.htm#服務組織>)。

(一) 服務組織主導的服務接觸

為了效益及成本領導策略，組織將服務輸送標準化，即施以嚴格的操作程序並限制服務人員的判斷自由。

(二) 服務人員主導的服務接觸

服務人員主導服務接觸時，有兩種狀況。一種是企圖限制服務接觸的範圍，以減少面對苛求顧客時的壓力。另一種則是處於自主地位時，便認為可以控制顧客，自認為專業而期待進行判斷時獲得信任。

(三) 顧客主導的服務接觸

顧客主導服務接觸可分為標準化和顧客化兩種方式。所謂標準化的服務，就是採用自助式銷售的方式，讓顧客完全控制服務過程。顧客化的服務則是類似於律師辯護，需要由服務組織提供大量的顧客所需的資源，但須以大量的資源來換取效率。

在成本考量下，為有效控制服務傳遞，管理者傾向於以規則和程序來限制服務人員進行服務時的自主性與判斷力，並限制服務提供的範圍，如此將缺乏顧客化，產生不滿意的顧客；在接觸人員與顧客之間，服務人想控制顧客的行為以便於管理並減少工作壓力，而顧客則欲控制服務接觸以獲得更多利益。由上述可知，任一方主導服務接觸都會造成衝突；最理想的方式為顧客、服務組織、服務人員三方共同合作創造有益的服務接觸，服務組織、服務人員及顧客三者之交互關係如圖 2-6。

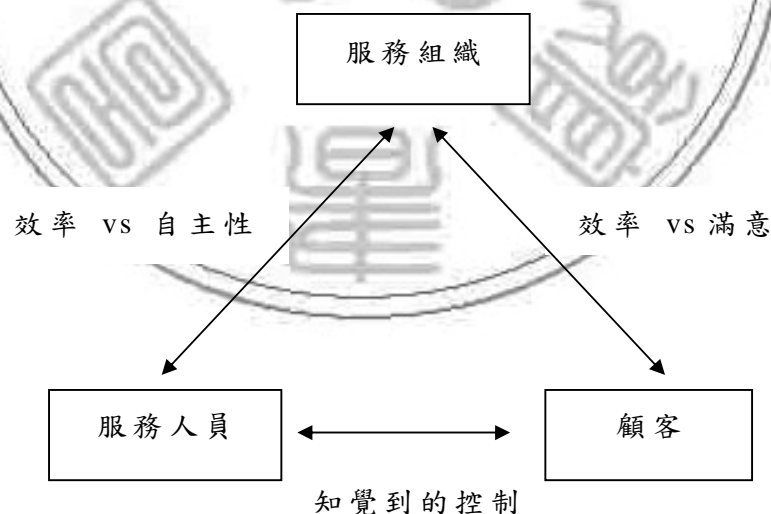


圖 2-6 服務接觸三元素

資料來源：J. A. Czepiel, M. R. Solomon, & C. F. Surprenant (1985)

Roger W. Schmenner(1995)將整個服務的接觸範圍分為三部份：1.服務任務(Service Task)：為提供符合顧客需求之服務，擬訂一套完善的服務計畫，如同組織之策略；2.服務標準(Service Standards)：對如何將服務計畫化成可實施之行動方案，如同依據策略訂定的具體措施；3.服務輸送系統(Service Delivery System)：將服務之行動方案交付顧客的過程，如同工作人員運作的流程，三者關係如圖 2-7，先有服務任務，轉換為服務標準，服務標準轉換為服務輸送系統，藉由系統回饋到服務任務，不斷檢視，持續改善作業程序，提昇服務品質。

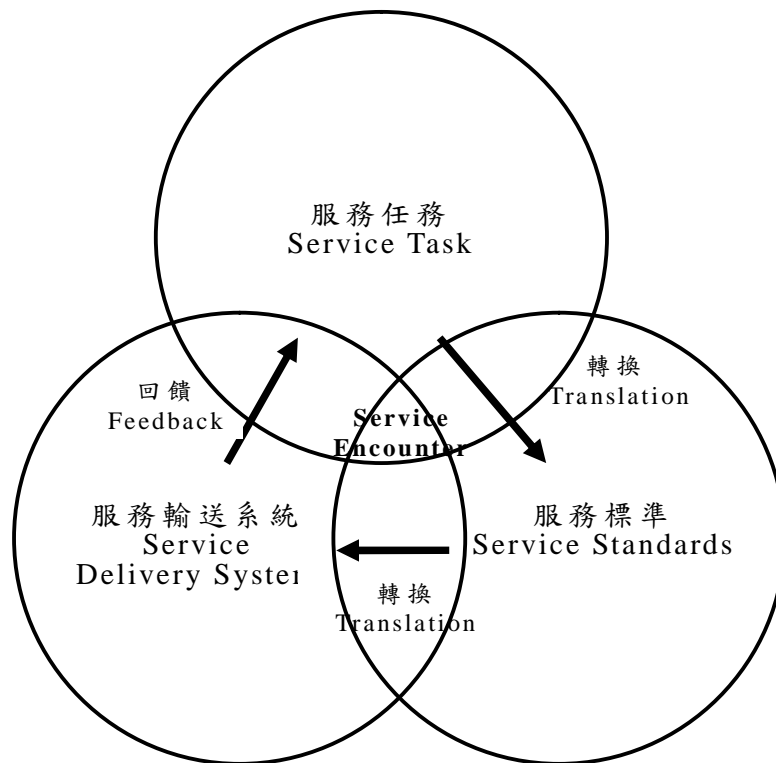


圖 2-7 整個服務的接觸範圍

資料來源：Roger W. Schmenner (1995)

二、服務提供過程

為確保服務品質，組織之管理者應對服務提供過程加以要求，過程應

考量設備、人員及其訓練、運作計畫與方法、資訊、過程管制、各項資源來源及運用等，並對於過程予以記錄及文件化，便利查證及評估，以為改進之重要參考。服務過程可以透過差異性(Degree of Divergence)、服務的目標(Object of the Service Process)和顧客接觸的型態(Type of Customer Contact)三個分類方式，幫助瞭解服務的設計與管理，作為組織服務系統中各個不同過程及策略性定位之參考 (James and Mona, 2001)。因此，將上述三個方向之分類方式以表格化整理如表 2-2 所示。

表 2-2 服務過程設計的參考

差異性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 差異性低—標準化服務 2. 差異性高—顧客化服務
服務的目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 物品 2. 資訊 3. 人
顧客接觸的型態	<ol style="list-style-type: none"> 1. 直接接觸：服務發生的同時，顧客必須在場且與服務提供者互動。又分為自助服務和顧客與服務提供者直接互動、接觸。 2. 間接接觸：顧客與服務提供者的接觸是間接的，從家裡或辦公室透過電子媒體來進行接觸。 3. 沒有顧客接觸：完全不需要與顧客接觸的服務活動。

資料來源：自行整理

James, and Mona(2001)提出服務品質的管理可視為一項回饋管制系統，在此系統中，輸出(output)需與標準(standard)對照，產出與標準之間的偏差結果，須回饋到製程改善，使輸出保持在可被接受的範圍內。服務過程控制可以用圖 2-8 表示，在圖中，服務概念是設定目標與定義系統績效衡量的基礎，輸出衡量被蒐集與監視已符合需求，不符合需求之處需加以研究，以找出原因並決定修正的行動。

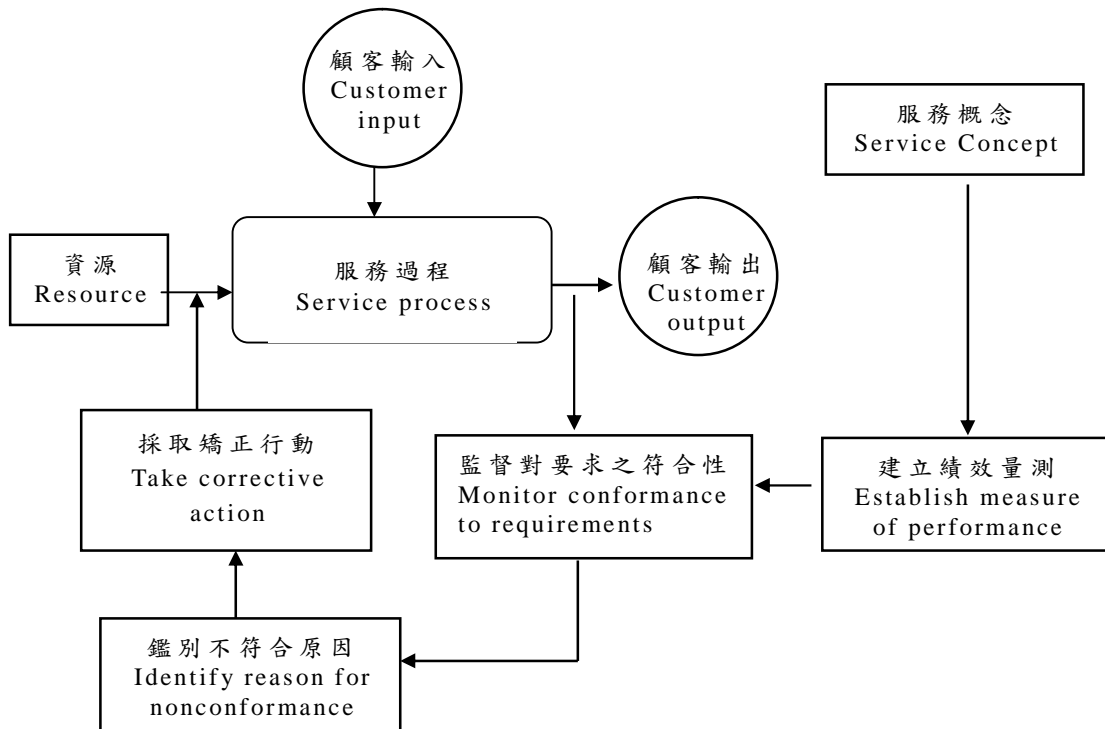


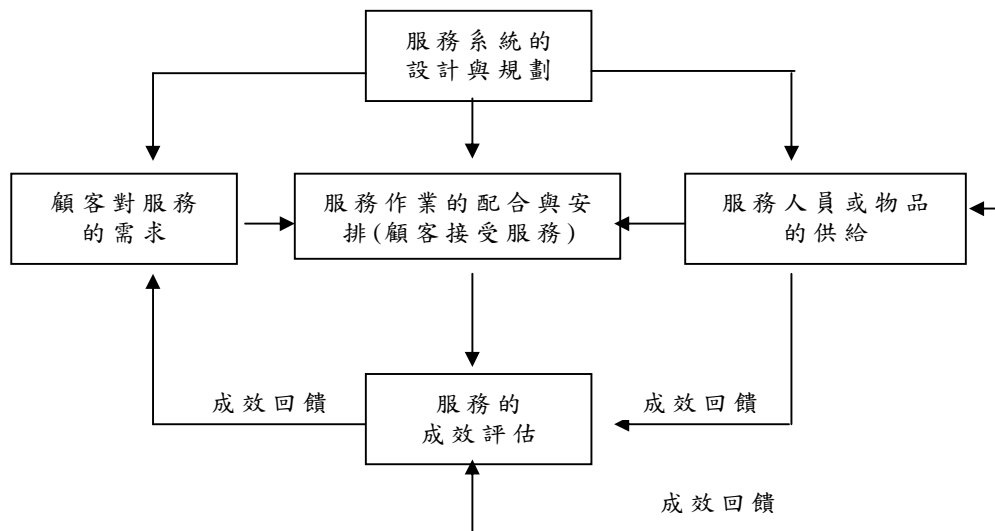
圖 2-8 服務過程控制

資料來源：James A. Fitzsimmons, and Mona J. Fitzsimmons (2001)

事實上，對服務系統進行有效的管制是很困難的，因為服務是無形的，無法直接評估其優劣，ISO 國際標準組織將組織為使功能有效，其必須識別及管理許多相連結之活動。一項使用資源及加以管理以便可將輸入轉換為輸出之活動，可視為一個過程，通常一個過程之輸出可直接地成為下一過程之輸入 (ISO 9001-2000)，藉由已知之“計畫-執行-檢查-行動”(PDCA)方法(Deming, 1986)，可應用於所有服務過程的控制。P-D-C-A 可以簡單地描述如下：

- 1.計畫(Plan)：依照顧客要求及組織政策，建立必要之目標及過程以交付結果。
- 2.執行(Do)：實施此過程。
- 3.檢查(Check)：針對服務之政策、目標及要求，監督及量測過程與服務，以及報告其結果。
- 4.行動(Action)：採行措施以持續改進過程績效。

對服務而言，成效評估及回饋過程通常是服務作業管理中最有效的服務過程控制，顧志遠(1998)將服務作業管理以功能關聯圖(圖 2-9)描繪出服務品質在服務提供過程中之評估機制。



資料來源：顧志遠 (1998)

三、服務品質

服務最主要的重點在於品質，顧志遠(1998)提出，服務品質的衡量，從廣泛的角度來看，整個服務系統可以從以下五個觀點來看：內容標準(Standard)、過程(Process)、結構(Structure)、結果(Outcome)、與影響(Impact)、時間(Timeliness)。

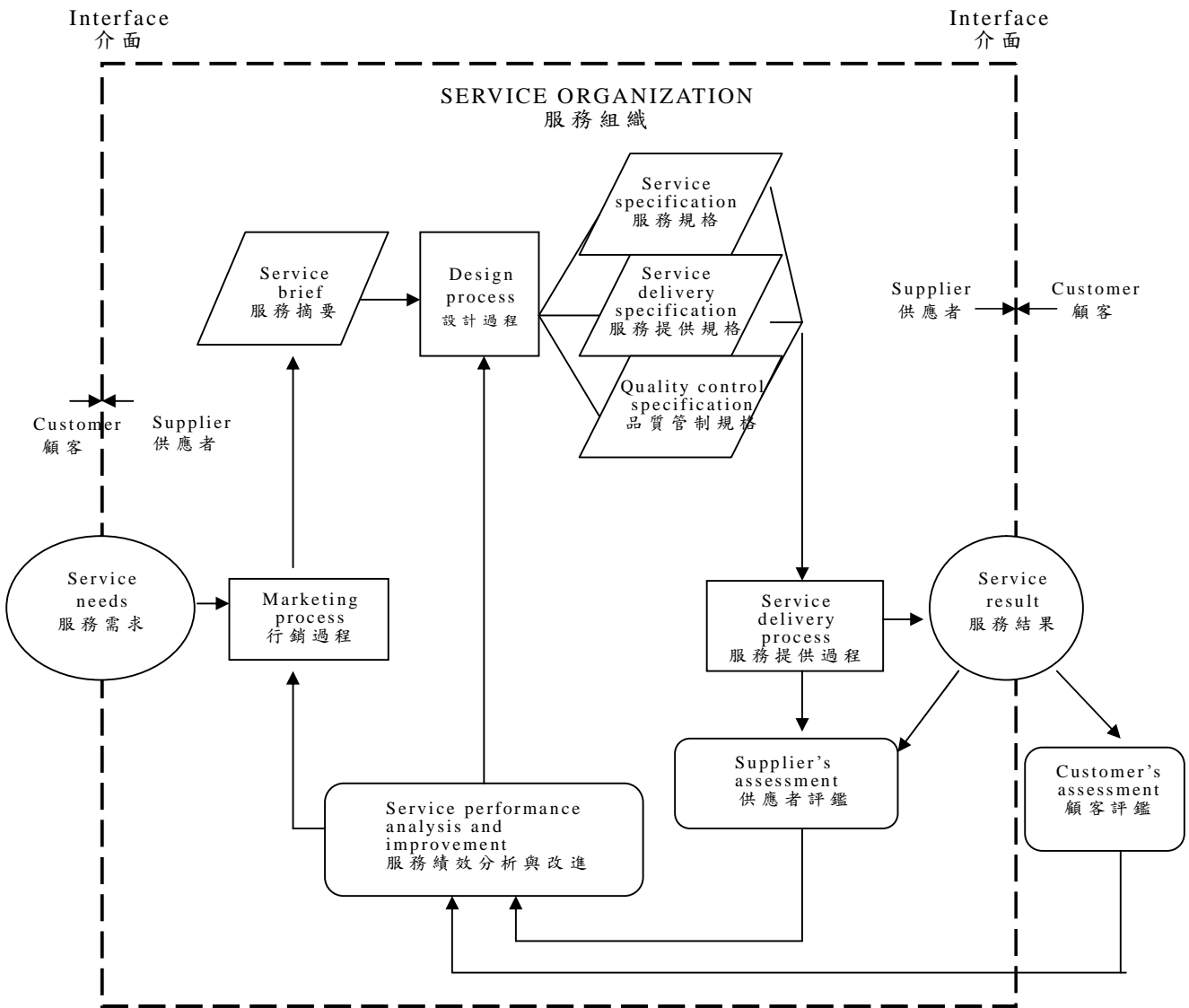
- 1.內容標準：是否遵循標準的程序？對於例行性的服務工作，經常會發展出標準的作業程序，且期望服務人員能遵循這些已建立的程序。
- 2.過程：服務過程中事件的順序是否適當？主要關心的是活動的邏輯順序與服務資源的調和利用，顧客與服務員的互動應該受到監督，另外要注意的是服務人員之間的互動與溝通。
- 3.結構：對於所提供的服務而言，實際的設施與組織設計是否足夠？除了實際的設施與支援的設備外，合格的員工與組織設計也是重要的品質構面。
- 4.結果：服務對狀態有何改變？服務品質的最後衡量即是研究最終的結果，顧客是否滿意？顧客的抱怨是品質結果面向之最有效衡量，對公共服務而言，它通常假設現況是可以接受的，除非有大量的抱怨湧進，藉著追蹤某些衡量來監督產出品質的觀念已廣泛地被採用，在衡量結果品質方面最容易被忽略的是，應該同時調查被授權員工對自己績效的滿意度。
- 5.影響：服務對消費者生活的長期影響為何？顧客是否能持續感受到所獲得的服務？服務是否對系統產生深遠的影響？在衡量服務品質方面，長期深遠的影響是最有意義及深度的品質構面。
- 6.時間：服務是否等候很久？服務會不會只有很短的期間？等候的現象幾乎發生在每一個服務業，通常是時間為衡量服務品質的重要因素。

次者，為能有效控制服務品質，應需發展監督服務運作的系統(包含回饋系統)，顧志遠(1998)認為，服務品質的監督通常可從下列四個方向著手：

- 1.服務系統設計：好的系統設計才能提供滿意的服務，可用標準化的方法控制服務品質。
- 2.服務作業管理：主要強調服務遞送程序的標準建立，訂定各項作業品質計畫與標準，為服務業建立品質管理制度。

- 3.服務人員管理：服務遞送主要是靠服務人員與顧客間的互動，因此可藉由服務人員管理方式提昇服務品質；又由於服務具同時性，服務人員的訓練與工作授權，可加強服務人員品質意識的認知，影響服務人員的服務方法及態度，另藉由激勵，也能正向促進服務人員發揮服務的潛能。
- 4.外部顧客溝通：藉由各種溝通活動，影響顧客的期望與服務人員的認知；有效的外部溝通，能將顧客的期望一般化，也讓服務人員了解服務的品質標準，利用認知的服務與對服務的期望二者的比較，達到監督與控制服務品質的目的。

服務供應過程中，主要服務的過程與服務品質的回饋措施所產生之行動，會直接影響顧客所體會到的服務品質。服務品質回饋措施有助於服務品質的改進，例如：服務供應者對其所提供服務之評估；顧客所受到的服務之評估及服務品質系統各要項的執行與效果之品質稽核，品質回饋應建立於品質環圈內各互相影響的要項之間(ISO 9004-2：1991)(圖 2-10)，主要以顧客、顧客與服務供應者之介面、及服務組織(服務供應者)建構而成，而服務組織(服務供應者)在品質環圈內應提供服務摘要(Service Brief)，進而藉由服務過程之設計(Design Process)，建立：1. 服務規格(Service Specification)，2.服務提供規格(Service Delivery Specification)，3.品質管制規格(Quality Control Specification)，服務提供過程運作，服務組織(服務供應者)自我給予評鑑(Supplier's Assessment)，檢討服務績效分析與改進(Service Performance Analysis and Improvement)，並於行銷過程(Marketing process)回饋調整服務環圈內各互相影響的要項；顧客與服務供應者之介面範圍，包含服務需求(Service needs)之顧客輸入(Customer input)及服務結果(Service Result)之顧客輸出(Customer output)，另外藉顧客評鑑(Customer's Assessment)之結果亦可以當做服務績效分析改進檢討之要求。



符號說明

- Service needs/result 服務需求/結果
- Service process 服務過程
- ▭ Service process documents 服務過程文件
- ▭ Service measures 服務衡量

圖 2-10 服務品質環圈
資料來源：ISO 9004-2(1991)

此外，ISO 9004-2(1991)列出服務品質可包括四個關鍵層面，說明如后：

- 1.管理階層之責任：係指管理階層應負責建立服務品質及使顧客滿意的政策。
- 2.人員與物料資源：係指管理階層應提供充足與適當之資源以執行品質系統與達成品質目標之基礎。
- 3.品質系統結構：係指組織應發展、建立、執行與維持一個品質系統，藉以說明達成的服務品質之政策和目標。
- 4.與顧客間之介面：係指管理階層經由符合顧客需求的各種行動之實施，創立一種適當的組織形象而影響顧客對品質得認知。

服務品質的四個關鍵層面中又以以顧客為焦點，但也惟有整體服務運作結構間之交互作用相互影響達到協調時，始能確保顧客之滿意，關係如圖 2-11。

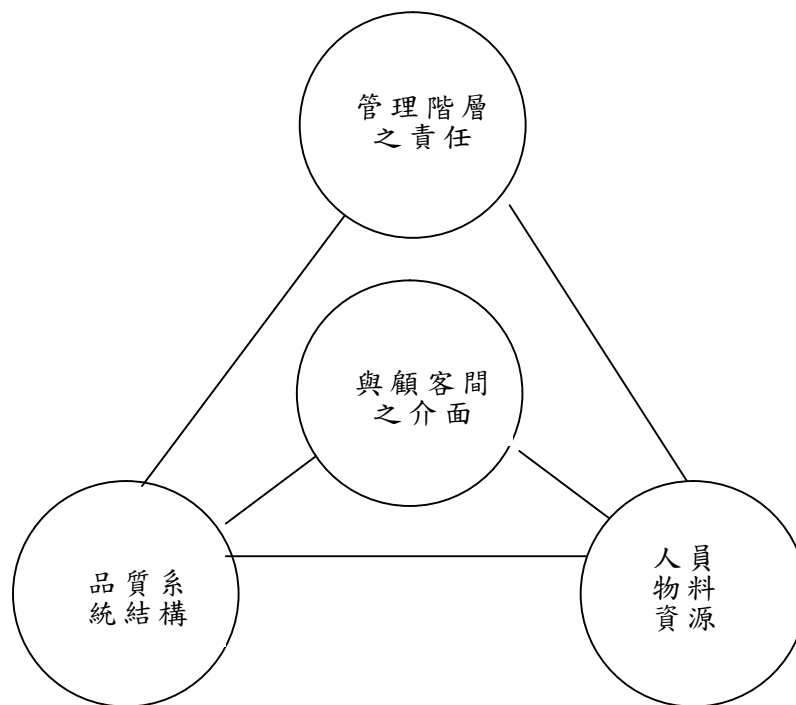


圖 2-11 服務品質之關鍵層面

資料來源：ISO 9004-2(1991)

第三節 小結

綜上所述，組織在提供一項服務時應審視自我之組織願景，並應瞭解內外環境及資源結合與轉換、服務對象及其差異性、捐助者來源、發展策略等，以有效率的方式創造有價值、有特色的服務，同時瞭解服務對象對組織及工作人員提供服務之滿意度。在服務的構面，應考量服務對服務對象之影響層面、人力（包括專職及志工等）及資源如何運用、業務運作的流暢性及連貫性、隨社會需求變化調整服務內容，使服務能創新、多元、有品質，符合案主需求，並應訂定產品（服務）監控量測機制以提昇品質。在服務對象的構面，應先瞭解服務對象的需求、問題，對此提出解決之道，因服務對象多又廣，故應建立服務對象之溝通管道及管理機制，包括服務對象之資料建檔、區隔、整合及追蹤。在人力的構面，對專職人員及志工均應有一套選用標準、教育訓練制度、用人管理及激勵留任之機制，以培養人員的素質，提昇其能力，並使其對組織產生認同感，使服務得以有效運作。在作業流程及運作構面，應考量如何縮短服務流程以提昇效率，並訂定流程監控量測，如何矯正及預防，及持續改善的機制。各部門職掌及人員工作內容均應將權責劃分清楚，以 PDCA 作為準則，並將服務相關事宜予以文件化(書面化)以為人員異動時賡續業務推動及行動修正之參考。

ISO 國際標準組織將活動過程之相互作用以及其管理定義為「過程導向」(ISO 9001:2000)，因此，「個案管理」活動的連結，依照以上的定義可以歸類為「過程導向」之管理；另 ISO 國際標準組織於 ISO 9004:2000 國際標準中指出，對於鑑別、瞭解及管理相互關聯之過程結合成為系統時，「系統導向之管理」(system approach to management)會對所需達成目標的效果及效率有所貢獻。因此，「過程導向」及「系統導向之管理」應用於「個案管理」時，會強調了解與符合服務的要求、考慮服務過程在附加價值方面之需求以及獲得服務過程的績效與有效的結果等各項之重要性。

第三章 研究方法與設計

為達成瞭解個案管理在非營利組織應用之實際情形，本研究期透過到機構與實務工作者面對面訪談方式，瞭解組織對提供個案管理服務的規劃情形、與求助者互動之想法、意見與運作過程中的困境及建議等，因此，本研究選擇「質的研究」。

第一節 研究方法－質的研究

質化研究是指研究資料的產生不是藉由量化的統計分析方法，而是根據主題、概念、或類似特徵把資料組織成一些類別的程序來進行分析，後以文章、書面文字或象徵符號等形式，來描述或呈現社會生活中的行動與事件(朱柔若，2000)。然而質化研究不像量化研究的標準化的操作或測量的可重複性，在信度(Reliability)與效度(Validity)上備受質疑，面對這些爭議，Lincoln 和 Guba(1984)曾對質化研究的或信度與效度提出見解，認為信度是可重複性(Replication)，效度則是指可靠性(Dependability)、穩定性(Stability)、一致性(Consistency)、可預測性(Predictability)與正確性(Accuracy)，因此在控制質化研究的信度與效度上，提出下列方法(引自胡幼慧、姚美華，1996)：

一、確實性(Credibility)

即內在效度，指質化研究資料真實的程度，及研究者真正觀察到希望觀察的部分，並運用同儕參與討論(Peer Debriefing)、相異個案資料的蒐集(Negative Case Analysis)及分析者的三角測定(Analyst triangulation)等技巧來增加資料的真實性。

二、可轉換性(transferability)

即外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的作資料性的描述與轉換成文字陳述，技巧為深厚描述(Thick Description)。研究者依據受訪者在原始資料的所陳述的情感與經驗，謹慎的將脈絡、意圖(Intention)、行動轉換成文字資料，確保資料的可比較性與詮釋性。

三、可靠性(Dependability)

即內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠的資料乃為研究過程中運用資料蒐集的重點，研究者必須將研究的過程與決策詳加說明，作為判斷研究內容依據，增加研究的可信度。

四、可證實性(Conformability)

即所謂的客觀性，其控制方法稱為可證實性稽核(Conformability Audit)，主要的技巧是資料的來源多元化與研究反省日誌的管理(The Keeping of a Reflexive Journal)，其目的與可靠性一致，是在管理整個研究過程與決策。

第二節 研究設計

本研究的重點不在作推論，而是要瞭解實際的運作情況及問題所在，因此研究設計上以開放式深度訪談法來收集資料。

一、深度訪談

深度訪談是質的研究中蒐集資料的一種基本方法，係指訪談者透過開放式的問題詢問受訪者，傾聽並記錄受訪者的回答。其特色為(朱柔若譯，2000)：

- (一) 沒有很明顯的開始與結束，訪談可以在後來隨時接上來。
- (二) 問題與問問題的順序都配合特殊的訪問對象與情境而有所變動。
- (三) 訪談者對答案表示興趣，鼓勵受訪者進一步深談。
- (四) 好像與友人交談，但是帶有比較多的訪談問題。
- (五) 訪談發生在團體的情境之下，或是有他人在場得情形下，各種情形都有。
- (六) 穿插著笑話、故事或其它偏離主題的話題、奇聞軼事，都被記錄下來。
- (七) 開放式問題是常見的型態，旁敲側擊也是常見的現象。
- (八) 訪談者與田野受訪者一起控制訪談的步調與方向。
- (九) 訪談的社會脈絡受到注意，並且被視為解釋答案意義的重要變數。
- (十) 訪談者隨田野人物的規範與語言而做調整。

針對本研究所要探討的議題，由服務組織、服務人員、服務過程及服務成效四方面來設計訪談大綱(詳如附錄一)，另為使訪談順利，研究者並做訪談指引(詳如附錄二)以利訪談當時之所需。此外，研究者先一一以電話方式聯絡，表達研究者身份、研究主題及目的，探尋選擇樣本之意願，徵得受訪者同意後以電子郵件或傳真方式將訪談大綱送達，期能有效運用訪談時間並不影響受訪者之工作。

二、研究對象

基於個案管理相關研究目前尚無以台東地區為樣本，且個案管理是強調資源整合的一種方法，在台灣北部或西部目前資源堪稱全省之冠都有其推展之難處，對於資源有限且難尋的東部，更需有賴政府或民間單位的關注與協助，方得以突破困境，故本研究的母群體不分非營利組織的領域、機構大小或其推展成效，而以台東地區所有從事個案管理之非營利組織為樣本。

研究取樣過程為研究者首先洽台東縣政府社會局人員，瞭解目前台東地區所有從事個案管理之非營利組織，至九十一年十二月止共計八個，再依身心障礙(3個)、老人(1個)及兒童(4個)不同屬性各擇一組織作為研究樣本，惟其中身心障礙部份因服務對象有明顯之區隔，故再增列一個，本研究採立意取樣(Purposive Sampling)，總計研究樣本四個，訪談對象係以對組織中實際參與個案管理服務之人員為主。另外，在實地到各組織進行訪談前，研究者先到主管機關(台東縣政府社會局)拜訪相關人員，以瞭解台東地區非營利組織提供個案管理之全貌。本研究受訪者共計四名，訪談日期為2003.02.18及2003.02.19二日，每日上下午各安排一個組織進行訪談作業，每位之訪談時間約一至二小時。

表 3-1 訪談對象一覽表

組織類別	組織名稱	訪談對象	訪談日期
身心障礙 —腦性痲痹	天主教私立救星教養院	社工員	2003.02.18
身心障礙 —早期療育	馬偕紀念醫院台東分院	社工員	2003.02.18
老人	財團法人台灣基督長老教會東部中會 附設台東長青養護中心	主任	2003.02.19
兒童	財團法人中華兒童暨家庭扶助基金會 台東家庭扶助中心	主任	2003.02.19

資料來源：自行整理

三、研究架構

個案管理以「全人」的概念，提供人群社會服務為目標，透過文獻探討，非營利組織執行個案管理，整個系統應涵蓋之元素為個案管理組織運作(個案管理運作體系 & 服務組織運作)、個案管理之接觸(案主需求 & 服務接觸)、服務過程設計規劃(個案管理流程)、服務人員(個案管理者)及服務過程控制(個案管理之評估 & 個案管理之成效)，此即為本研究論述之核心，如圖 3-1。

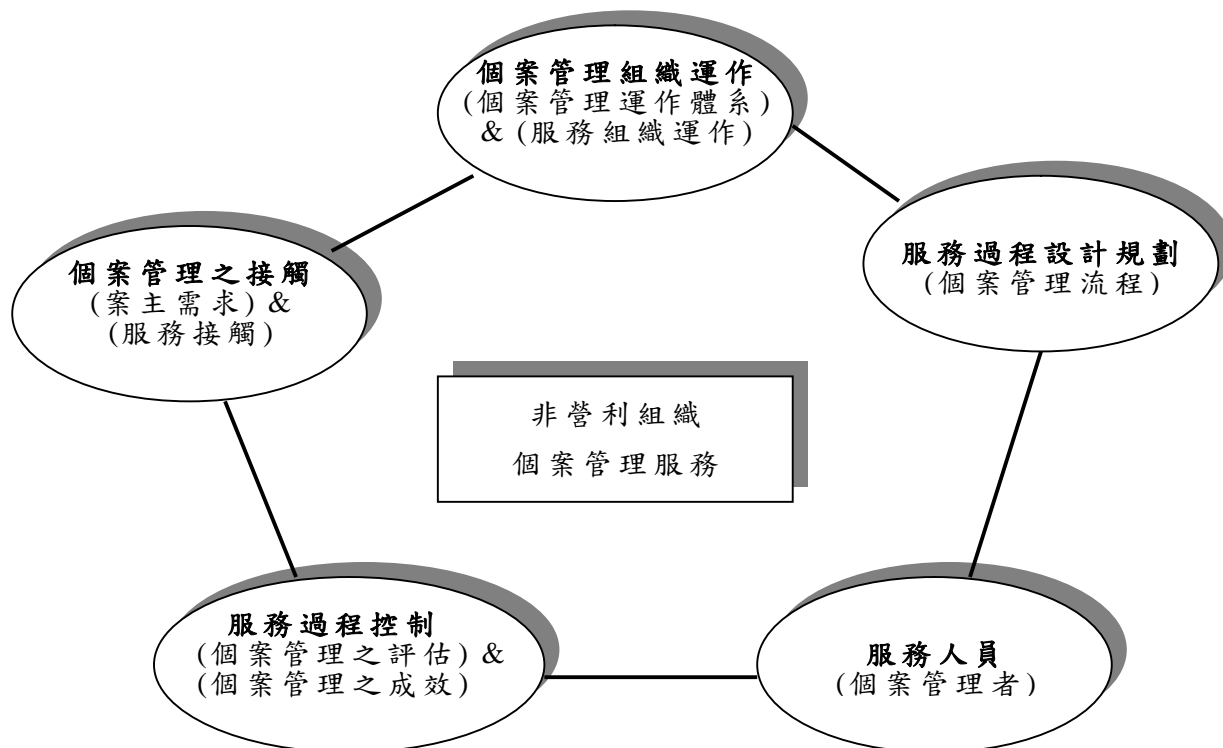


圖 3-1 本研究的理論基礎

依上述的理論基礎，整體個案管理之服務成效擬分別由提供個案管理服務之組織、個案管理服務之人員、個案管理服務之過程等三個層面做論述，本研究之研究架構如圖 3-2。

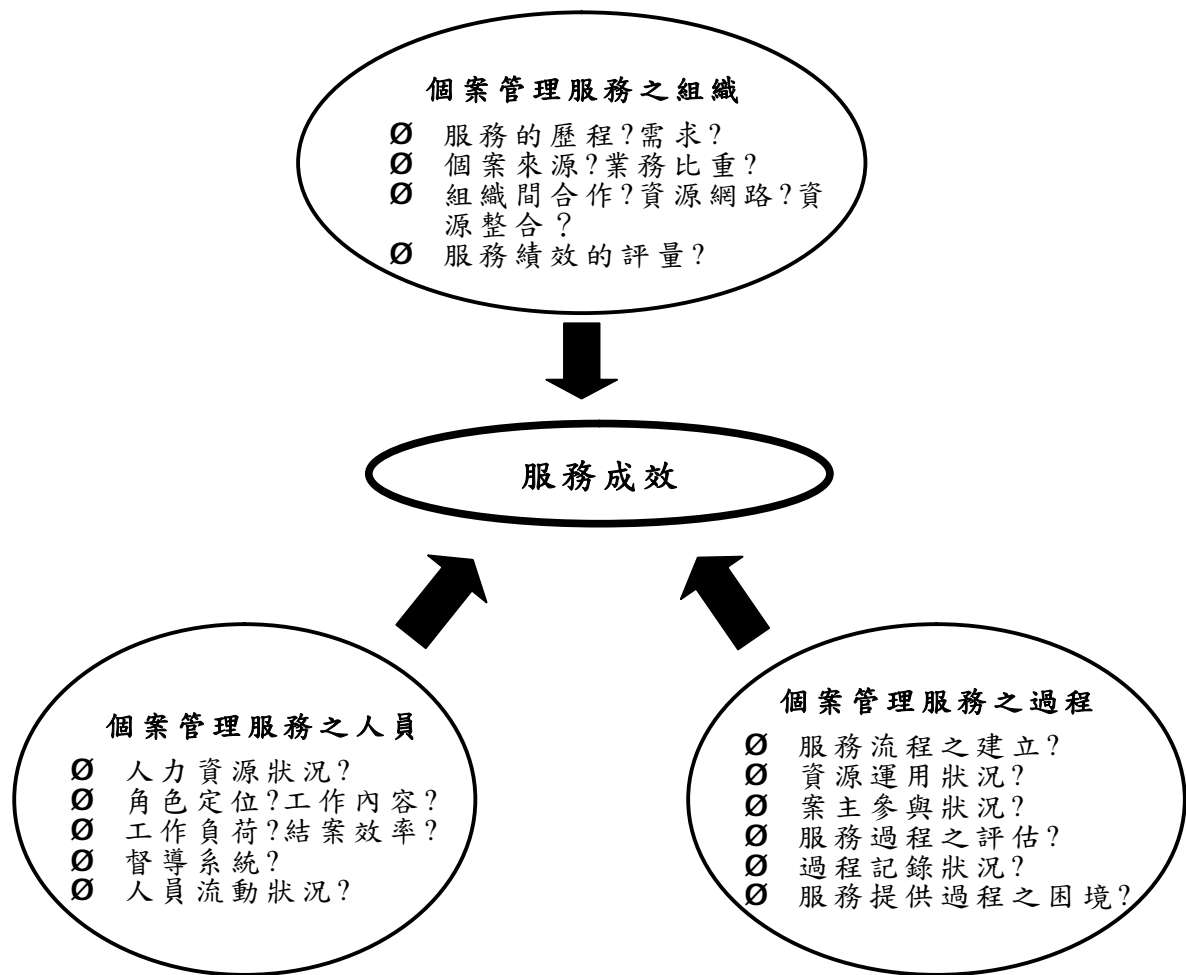


圖 3-2 本研究之研究架構

四、資料分析

Tutty(1996)將分析資料的過程分為下列步驟(引自朱秉慧，2001)：

- (一) 記錄逐字稿：將受訪者的訪談資料由錄音帶或筆記整理轉成文字紀錄，並反覆閱讀。
- (二) 找出有意義的單位：將上述資料有意義的部分轉成概念亦即概念化(Conceptualizing)資料，將逐字稿中的一個句子、一個段落，都予以分解，在賦予一個可以代表它們所指涉現象的名字，訪談紀錄資料的整理與分析實例詳如附錄三。
- (三) 找出類別、進行編碼：將上述相類似概念放在一起，經由不斷比

較、歸類，再依資料程度作區分，並予以編碼。

(四) 類別的聚集比較：透過不斷比較、分類、歸類，從中找出重要的議題或類別間的關聯，並參考研究架構加以命名。

(五) 決定策略、詮釋資料：將發現的議題加以整理詮釋，並撰寫之。

五、研究指標

本研究係由服務管理之觀點探討個案管理在非營利組織之發展、限制與困境，爰將研究概念與指標彙整如表 3-2。

表 3-2 研究概念與指標彙整表

概 念		指 標
組 織	個案管理組織文化	1.服務歷程 2.需求. 3.人員參與 4.職責
	個案現況	1.來源 2.數量 3.比重
	個案管理之工作運作	1.合作 2.資源 3.績效
人 員	人力資源	1.員額 2.比例
	個案管理者	1.角色定位 2.個案量 2.督導系統 4.訓練 5.流動率
過 程	流程規劃	1.標準化 2. 書面化 3.公開化
	接觸	1.資源 2.案主 3.困境
	控制	1.評估 2.記錄
成效		1.自我評估 2.外部評估

資料來源：自行整理

第三節 研究倫理

由於本研究係瞭解非營利組織之個案工作者在運用個案管理方法所遭遇之困境、阻力等，將涉及個人對政府、社區或其他合作單位之看法及態度，為確保研究對象之權益，研究倫理亦為本研究考量之重點。謹就本研究之作法說明如后：

- 一、訪談前，先徵求受訪者同意，並將研究目的、研究問題及收集資料方法確實說明，尊重受訪者意願後才開始進行訪談工作。
- 二、訪談中，如受訪者有拒絕回答之問題，尊重受訪者的意願，如有不願意公開之內容，則遵守保密原則。
- 三、訪談後，進行研究資料的分析，為免侵犯受訪者隱私權，所蒐集的資料用於分析比較時，給予受訪單位不同代號「A」、「B」、「C」、「D」，以同一受訪單位給予相同之代號為原則，並非以上述之訪談順序，以對受訪單位保密，並於研究報告完成後寄予受訪者，告知研究結果。

第四章 研究結果分析

本章首先針對研究樣本之組織背景做一概括說明，其次就訪談過程中，對個案管理服務之組織、人員、過程及成效等四個方面之研究問題所蒐集的資料於各節分析之。

第一節 研究樣本概況

本研究之樣本計有天主教私立救星教養院、馬偕紀念醫院台東分院、財團法人台灣基督長老教會東部中會附設台東長青養護中心及財團法人中華兒童暨家庭扶助基金會台東家庭扶助中心等四個，依訪談順序對其組織背景分別說明如下：

一、天主教私立救星教養院

依該院簡介，天主教私立救星教養院係由天主教聖十字架修會於 1975 年 5 月間創設，1987 年 12 月 15 日經政府核准立案。宗旨係秉持耶穌所說：「你們為我最小兄弟所做的，就是為我所做的」，以永不疲倦的精神為人服務，不分貧富貴賤或宗教，尤其是最痛苦的人，設法減輕他們的重擔。收容對象為凡四足歲至十五歲之中、重、極重度之腦性痲痺的兒童，服務內容包括：1.啟智教育、2.復健訓練、3.自理訓練技能、4.社會適應能力、5.早期療育、6.親子教育等。

二、馬偕紀念醫院台東分院

依該院簡介及訪談說明，馬偕紀念醫院台東分院創辦於 1987 年 8 月 15 日，截至目前仍為台東唯一的區域級教學醫院，也是最後後送醫院，其理念為「那裡有需要，就到那裡去」。於 2001 年元月成立「發展遲緩兒童療育服務個辦管理中心」，由醫師、職能治療師、物理治療師、語言治療師、心理師、社工師等成員共同組成早療醫療團隊，正式提供服務，此項

服務以設籍台東縣未滿六歲，在認知、生理、語言、社交及生活自理等方面較一般兒童發展遲緩之兒童及其家庭，服務內容包括：1.遲緩狀況初步評估(家訪)、2.陪同鑑定、3.就醫療育、4.追蹤輔導、5.療育會議。

三、台灣基督長老教會東部中會附設台東長青養護中心

依該中心簡介及訪談說明，台灣基督長老教會東部中會附設台東長青養護中心成立時間於 2001 年 6 月 16 日成立，其理念為「以耶穌基督博愛精神，關懷老弱長者，使獲得快樂、尊嚴、溫馨、貼切的生活照顧」，服務對象計有七類：1.中風、癱瘓等身體重度障礙。2.高齡、殘疾、失能、失智等中、輕度身體障礙。3.慢性病出院後之護理扶持照顧。4.能自理生活但需人陪伴之健康長者。5.自家照護家屬之暫托服務。6.日間照顧托老。7.無法定傳染疾病及精神病患。服務內容可分機構內及外展二部份，養護機構之服務包括 1.全日看護、2.日間托老、3.喘息服務；社區外展之服務包括：1.居家服務、2.送餐服務、3.沐浴服務。

四、中華兒童暨家庭扶助基金會台東家庭扶助中心

依該中心資料及訪談得知，中華兒童暨家庭扶助基金會，基於對台東地區弱勢兒童之照顧及種種需求，於 1969 年 1 月 1 日成立台東家庭扶助中心，透過社會工作的方法與原則，開始對於台東縣境內之兒童與家庭提供經濟補助等各項服務，經由社會大環境快速變遷，中心亦不斷開發並運用社會相關資源，目前除了經濟方面之協助外，服務項目更擴及到認養服務、寄養服務、兒童保護服務、受虐不幸少女服務、原住民社區家庭服務及心理創傷復原服務等，提供服務的種類包括經劑、教育、娛樂、心理、諮商、諮詢、安置及法律轉介等。

為對受訪單位保密，本研究所蒐集的資料用於本章各節分析比較時，給予各受訪單位一個代號，共有 A、B、C、D 四個代號，同一受訪單位給予相同之代號為原則，與上述之訪談順序無關。

第二節 個案管理服務組織之構面

服務的成效是否良好與組織對提供服務之認知有很深的關係，以司徒達賢(1999)提出非營利組織的經營與運作的管理架構分析「個案管理」工作，此架構即是代表非營利組織所創造價值之業務運作。本節分別就受訪者對所服務之組織在推動個案管理工作的歷程、需求中所呈現之組織文化，個案來源、數量、業務比重，及組織本身在個案管理之運作情形等方面提供之資料加以說明，並將訪談結果比較整理如表 4-1。

一、個案管理組織文化

本研究從組織提供個案管理服務迄今(2003年2月)之期間、組織內外不同領域之專業人員共同參與情形、組織提供之服務活動及組織中明確界定個案管理職責等四方面來瞭解其組織文化。在各組織提供個案管理服務迄今的期間部份，其中D組織以自個案管理列入組織職責後開始計算，餘三個組織係以運用個案管理概念推動服務來計算，四個組織因各組織所成立或接受委託方案之時間不同而有長短之差異，其中A組織時間最長為15年左右，C組織時間最短為1年7個月。在人員參與之部份，受訪人員多認為所服務對象之問題屬多元性，需靠不同領域之專業人員共同參與，方得以提供完整之服務：

「一個孩子的進步，不是一個社工或什麼人的輔助，是一個 team 的工作... 有社教老師、有物理治療師、有社工...」(訪談紀錄 A, 2002: Q11)。

「個案進來申請我們以前都會那就是經濟補助，所以工作人員的視野也就只有經濟補助，可是事實上有時候不見得，... 有時也會有其他的需求... 需輔導.. 需精神治療...」(訪談紀錄 D, 2002: Q14)。

各組織目前亦均針對案主之問題，結合或協調社工、輔導、醫療、教育等不同專業領域人員共同提供服務，但礙於資源之限制，服務仍朝滿足案主需求方向持續努力。至於提供之服務活動部份，各組織均以直接接觸案主(人本)為主，輔以設備或金錢(物本)之協助，其中D組織對社會

亦提供資訊特質之服務活動。在明定組織之個案管理服務的工作職責部份，受訪組織均提供明確之服務範圍，並提供服務摘要及說明服務工作，另 D 組織在組織中置個案管理組明確界定其職責，將個案管理服務之理念積極反映於組織中。

James, and Mona (2001)認為服務組織建立服務環境應注意組織的文化，受訪的四個組織中，均有明確之服務宗旨及信念，組織成員有共同的信念與期許，藉以凝聚組織成員，建立共同的價值觀，以引導員工做決定。因此，受訪的四個組織均可展現各自之服務組織文化。

二、個案現況

在服務中，組織常面臨之兩難為重質或重量，如何取捨或是二者兼顧，對工作人員都是一大考驗，為提昇服務之品質及效率，先瞭解組織之個案來源、個案數量及個案管理業務在組織中所佔的比重。在個案來源的部份，各組織之個案大都來自多種管道，其中共同的不外乎是政府單位、民間組織或村（里）長及村（里）幹事轉介，案主自己求援與曾接受過服務之案主推薦等，其中兒童保護與早期療育部份分別於家庭暴力防治法(1998)、性侵害犯罪防治法(2002)及身心障礙者保護法(2001)中明定相關單位應有通報責任。在個案量部份，以 2002 年之統計，A 組織約 30 案，B 組織約 150 案，C 組織約 120 案，D 組織約 420 案，個案之數量依組織之型態而有多寡，如收容機構因床位之限制，整體而言數量較非收容型之組織少，且因屬長期照護性質，個案變動性較低，但機構型態者因工作人員與案主長時間在同一個環境，直接接觸機會多，理論上服務之頻率及次數會較非收容型之組織多，惟四個組織均未能提供佔組織業務比重之衡量，本研究無法提供個案管理服務在服務組織中之重要程度的比較分析。

三、個案管理工作之運作

組織在個案管理方面如何運作，本研究從五個方向來瞭解：1.運作由誰來主導及主導的方式為何？2.平時較常與哪些組織合作及互動情形如何？3.是否採網路服務及業務運作資訊化情形？4.組織內及跨組織之資源

整合狀況？5.是否對服務績效加以評量及評量結果為何？在個案管理的主導權部份，四個組織之社工員均會先瞭解案主之需求與問題，與案主或案家就現有情況共同討論出解決的對策，但最後如何做及是否願意執行則由案主自己決定，因為相信案主自決：

「有時候訂的目標不是家長要的，.....還是以家長的意見為主，...他們有自己的想法..」（訪談紀錄 A，2002：Q13）。

「發現家長有問題但問題我們無法解決..，首要是要讓他們知道你的支持，我們可以引導他，但我捫也要相信案主有自己解決問題的能力」（訪談紀錄 D，2002：Q13）。

但如涉及到社工員在提供服務中遇到關卡(重要決定)時，仍會以組織主管之意見為主，其原因有社工員經驗因素或組織之意識型態因素等。在組織間合作情形部份，因為各組織所服務對象問題之多元性，故除組織內各不同領域之專業人力資源外，尚需結合外單位方得以提供較完整之服務，四個組織之合作對象包括縣級政府機關（社政、教育及衛政）、鄉（鎮、市）公所、學校、醫院、宗教團體、教養院及公益團體等；資源類別方面包括醫療、安置、輔導、經濟、教育等，組織內透過會議方式達成彼此工作之共識，組織外則靠平時電話聯繫協調或個人影響力共同完成任務，無將資源建構成一資源網，經常會面臨到本地資源不足的狀況，例如收容安置機構、心理治療師、個案管理專業督導等，遭無法選擇或無法取得資源之窘境。在服務資訊化部份，僅 D 組織將服務予以資訊化，透過網站將服務之相關資訊公開化，並有電子服務信箱，讓案主與組織有雙向溝通的管道，社會大眾亦可透過網站資訊瞭解該組織之服務狀況並捐款，組織內工作人員也可於網站上自行下載相關表格，運用電腦工作及建檔，成效良好：

「其實工作人員回來以後用電腦做紀錄，這和以前不一樣....，成果報告或一些數字...統計上跑資料很快」（訪談紀錄 D，2002：Q13）。

至於其他三家組織，因人力不足、政策因素或案主之家庭無購置電腦之經濟能力及使用能力等因素，目前均無架設網站，服務之提供以一般傳統面對面或電話溝通的運作方式為主。在服務的績效評量方面，各組織目前均未訂績效指標，尚未做做績效評量，原因為目前無人力亦無能力可做，但大家都認為可以做，透過服務績效之評量機制，可以瞭解案主對組織的滿意度為如何，以為參考。

表 4-1 服務組織構面訪談結果比較表

組織		A	B	C	D
項目					
個案管理 組織文化	1.個案管理服務迄今(2003.2)之期間?	約 15 年	2.1 年	1.7 年	約 3 年
	2.不同領域之專業人員共同參與	Y	Y	Y	Y
	3.組織提供之服務活動	人本 物本	人本 物本	人本 物本	人本 物本 資訊
	4.明確界定組織中個案管理服務之工作職責	N	N	N	Y
個案現況	1.個案來源	<input type="checkbox"/> 政府單位 <input type="checkbox"/> 民間組織 <input type="checkbox"/> 案主自行 <input type="checkbox"/> 曾接受服務之案主推薦	<input type="checkbox"/> 政府單位 <input type="checkbox"/> 民間組織 <input type="checkbox"/> 案主自行 <input type="checkbox"/> 曾接受服務之案主推薦	<input type="checkbox"/> 政府單位 <input type="checkbox"/> 民間組織 <input type="checkbox"/> 里長或里 幹事 <input type="checkbox"/> 案主自行 曾接受服務之案主 推薦	<input type="checkbox"/> 政府單位 <input type="checkbox"/> 民間組織 <input type="checkbox"/> 里長或里 幹事 <input type="checkbox"/> 案主自行 曾接受服務之案主 推薦
	2.個案數量(2002年)	約 30 案	約 150 案	約 120 案	約 420 案
	3.佔組織業務比重	未提供衡量	未提供衡量	未提供衡量	未提供衡量
個案管理工作之運作	1.主導及主導方式	組織 案主	個案管理者 案主	組織 案主	組織 案主
	2.組織間合作	<input type="checkbox"/> 政府機關 ：社會局 、教育局 、鄉鎮市 公所 <input type="checkbox"/> 學校 <input type="checkbox"/> 醫院 <input type="checkbox"/> 宗教團體	<input type="checkbox"/> 政府機關 ：社會局 、教育局 、衛生局 <input type="checkbox"/> 學校 <input type="checkbox"/> 教養院	<input type="checkbox"/> 政府機關 ：社會局 、鄉鎮市 公所 <input type="checkbox"/> 醫院 <input type="checkbox"/> 宗教團體 <input type="checkbox"/> 公益團體	<input type="checkbox"/> 政府機關 ：社會局 、鄉鎮市 公所 <input type="checkbox"/> 學校 <input type="checkbox"/> 醫院 <input type="checkbox"/> 公益團體
	3.資源網路&資訊化	N	N	N	Y
	4.資源整合	Y	Y	Y	Y
	5.服務績效的評量	N	N	N	N

資料來源：自行整理

James & Mona (2001)提出一個看法，「服務的最大特性就是顧客參與服務的提供過程」，四個組織在提供服務的過程中，都將案主或案家視為服務的共同生產者，甚至將服務案主為組織及工作人員存在之目的，符合服務管理之觀點：

「用個案管理的概念來處理這些東西，對我們來說目前個案管理是我們最主要的窗口，沒有個案就沒有我們，也沒有存在的必要，一切的東西都是為了案主，募款募款募款為的是什麼？也是為了要來幫助案主，...個案做不好什麼都不用講，募款也募不到、政府的委託案也拿不到」(訪談紀錄D，2002：Q11)。

至於在服務接觸之主導權上，會因案主狀況不同而產生有些案件是由案主提出需求，參考服務組織所提出之建議，讓案主完全控制服務過程，屬於顧客主導服務接觸，但工作人員遇到兩難時，往往會有組織負責人介入的情形，此又屬於服務組織主導服務接觸，惟為創造服務之最大價值，應由組織、工作人員及案主三方共同合作。依此，亦可得知以人為主之個案管理服務，具有差異性，相對的複雜度亦比較高，服務過程之標準化有其困難度存在，但個案管理者是否獲得服務組織的授權是決定接受服務工作的關鍵因素。

第三節 個案管理服務人員之構面

服務提供的品質如何與服務人員有密切的關係，司徒達賢(1999)對非營利組織的經營與運作中提到五個重要因素，其中一個為P，即是指參與者，而參與者包括專職人力及志工等，本研究之服務人員係以組織之專職人員為討論對象，本節試從組織之人力資源及個案管理者二部份做探討，並將訪談結果比較整理如表4-2。

一、人力資源狀況

工作人員為組織之重要資產，非營利社福組織往往因財力之故，無法大量聘用專業之專責人員，因此僅有之人力如何配置及分工對服務提供有著重要的影響，此次乃從組織目前擁有專責之社工員人力、組織目前編置直接負責個案管理之人員的數量及專責之社工員參與個案管理服務的人員數來瞭解

組織之人力資源情形。組織目前擁有專責之社工員人力部份，四個組織均置有社工員，社工員亦都有直接參與個案管理之服務工作，但未必擔任個案管理者角色。在編置直接負責個案管理之人員的數量部份，其中 A 組織無特定人員擔任個案管理者，主要乃依不同階段，由不同職務者擔任該階段之負責人，其餘之組織，個案管理者均為社工員擔任。在專責之社工員參與個案管理服務之人員數部份，A 組織有 1 人，佔組織人員比例為 1/25，B 組織有 2 人，佔提供個案管理服務之部門人員比例為 1/2，C 組織有 1 人，佔組織人員比例為 1/32，D 組織之個案管理服務任務編組共 7 人，佔組織人員比例為 7/19。

組織在人力的運用上，D 組織於組織中置個案管理組並明確界定職責，其人員專司個案管理服務工作，其餘組織之社工員或多或少都還需兼辦活動或其他行政工作，另 A 組織及 C 組織因社工員僅有一人，故需負責所有案主之服務，B 組織及 D 組織分別有 2 人及 7 人，依個人負荷量採分案方式派案。

二、個案管理者

個案管理者本身的狀況為何？本研究從其學經歷、訓練、個案負荷量、記錄、督導系統及人員流動率等多方面來瞭解。在學歷部份，實際提供服務之社工員中，C 組織之人員為高職，A、B 及 D 組織均為大專以上社工相關科系。在資歷部份，除 A 組織無特定之個案管理者外，B、C 及 D 組織之個案管理者均有一年以上之經驗。在個案管理之專業訓練及一般在職訓練部份，A 及 C 組織並無對組織之專職人員擬定訓練計畫，C 組織之社工員依工作需要自行進修，B 及 D 組織訂有一般教育訓練計畫，社工員並透過自辦讀書會、參加政府主辦之相關議題課程、研討會等方式提昇專業知能，由組織社工員員額編制對照員工訓練規劃，可以發現僅一名社工員者，組織皆無專業之在職訓練規劃。角色定位及工作內容部份，各組織在實際服務提供及文件記錄上均包含：諮商服務、需求評量、服務規劃、整合服務資源、轉介服務、服務過程記錄、評估及結案，社工員專責辦理個案管理之工作或兼辦其他項業務時，對於自身在個案管理服務之提供的角色亦很明確，個案管理工作者所扮演之諮商者、整合者及倡導者的角色與功能相符合，但各組織在此三個角色的扮演上依個案性質而有強弱之分。在工作負荷方面，一個人一年

的個案量依組織之性質而有差異，服務對象較固定之組織，因案主服務之對象重複性高，同一對象接受服務之次數多，服務對象較富變化之組織，因接受服務之對象多樣化，但服務之頻繁度較低，故同一對象接受重複次數較少。依照本次研究訪談之結果，個案管理者平均每年每人工作負荷之個案量為 60 至 75 案之變動性範圍，但服務次數則因工作繁忙往往無法一一登錄故無明確統計數據。在接案至結案期限部份，收容性質之機構，服務對象有年齡限制者，通常以年齡屆滿為止或特定原則為結案之規範，服務對象未有明確規定者，則因每個個案之複雜度處理的時間不一，以評估案主狀況作為結案決定與否之客觀條件。在記錄部份，初次會談或家訪因為第一次接觸，蒐集資料較多，社工員通常需要花二到四小時不等的時間做紀錄，寫紀錄所花費的時間會因工作人員之經驗而有長短之差別。在督導系統部份，工作人員在服務的過程中如有問題多採同儕督導方式，年資較淺者向前輩請益或討論以吸取經驗，有的組織僅有一社工員，有問題則向主管請益，至於專業督導，因台東地區目前無此專業人才，尚需仰賴外地資源。在社工員流動率部份，四個組織之近二年的流動率都不高，顯示個案管理工作者的穩定性：

「...我們這裡社工流動率算低，可能與台東地區謀職不易有關吧！」(轉譯自訪談紀錄 B，2002：Q27)。

「做個案管理的同仁，他們差不多做有 4 年的時間，社工員流動率低，離職有些是個人因素，不會因為組織不好...」(轉譯自訪談紀錄 D，2002：Q27)。

表 4-2 服務人員構面訪談結果比較表

組織		A	B	C	D
項目					
組織人力資源	1. 組織目前擁有專責之社工人員	1	4	1	13
	2. 組織目前編列直接負責個案管理服務之人員	無特定人員	2	1	7
	3. 專責之社工人員參與個案管理服務之人員數	1	2	1	7
個案管理者	1. 社工員學歷	大專 社工相關科系	大專 社工相關科系	高職	大專 社工相關科系
	2. 工作資歷	無特定人員 未能提供資料	2 年	約 1 年	約 3 年
	3. 個案管理專業訓練方式	無	研討會 自辦訓練	自行進修	讀書會 研討會 自辦訓練
	4. 在職訓練規劃	無	有	無	有
	5. 工作內容	諮商服務 需求評量 服務規劃 整合服務資源 轉介服務 服務過程記錄 評估及結案	諮商服務 需求評量 服務規劃 整合服務資源 轉介服務 服務過程記錄 評估及結案	諮商服務 需求評量 服務規劃 整合服務資源 轉介服務 服務過程記錄 評估及結案	諮商服務 需求評量 服務規劃 整合服務資源 轉介服務 服務過程記錄 評估及結案
	6. 每年工作負荷	無特定人員	約 150 案/2 人	約 70 案/1 人	約 420 案/7 人
	7. 接案至結案期限	評估案主狀況 不符組織要件	評估案主狀況 不符組織要件	特定原則 不符組織要件	評估案主狀況
	8. 記錄	0.5 天/1 案	0.5 天/1 案	未提供資料	2 小時/1 天
	9. 督導系統	N	Y	N	Y
	10. 人員流動率	低	低	低	低

資料來源：自行整理

實務界目前並無「個案管理師」之專業證照，個案管理者之角色在社福領域當中多由社工員來擔任，一個新概念的推動，組織對工作人員應具備之訓練、認知與技能應予具體規劃以確保服務品質。本研究並未對個案管理者與案主直接接觸的活動程度加以討論，然而個案管理服務遞送主要是靠個案管理者與案主間的互動，因此可藉由服務人員管理方式提昇個案管理之服務品質，又由於服務具同時性，服務人員的訓練與工作授權，可加強服務人員品質意識的認知，影響服務人員的服務方法及態度，另藉由激勵，也能正向促進服務人員發揮服務的潛能。而個案管理者與案主間高度接觸的作業需要服務提供者具有良好的人際溝通技巧，而且往往因為案主需求的時效與個案管理服務的本質，通常具有與服務管理相同之不確定性，因此，個案管理者與案主之接觸程度，亦構成個案管理服務成效的其中一項主要影響因素，亦為個案多種來源管道轉介考量之影響因素，此項之特性與服務管理所討論之銷售機會與服務提供的功能有相似之處。

第四節 個案管理服務之過程

為使服務提供順暢，服務之流程分析為服務管理中所必需注意的項目，在個案管理的系統中，案主本身為被服務的對象，換而言之，即是司徒達賢(1999)提出 CORPS 五個基本因素中之 Clients，以服務管理的觀點，相對就是顧客，但是案主本身在個案管理系統中，又是系統之參與者，而個案管理系統又涵蓋資源整合運用及所創造或提供之服務。本節從各組織服務流程之建立、資源運用狀況、案主參與情形、服務過程之評估、服務提供過程之困境及過程記錄狀況等方面將訪談所蒐集之資料加以說明，並予以比較如表 4-3。

一、服務流程狀況

四個組織對服務之提供均訂有一套服務流程，且將服務流程書面化及標準化，然因服務對象不同或方案性質不同，流程自有差異，參閱各組織之流程，經歸納大概可分為接案、評估、擬定服務計畫、執行服務計畫、再評估及結案六個過程。

(一) 接案

各組織個案來源均有多種管道，包括案主自行求助、政府機關或其

他組織轉介，亦有因曾服務過之案主覺得口碑不錯推薦；此次受訪之四個組織所在位置都在台東市，以台東縣之地形，從較偏遠之鄉鎮到市區交通時間約需一小時的狀況及有些案主是外地人，因此部份案主在第一次會先以電話接觸的方式，瞭解組織的情形，並不一定會直接到機構。

(二) 初步評估

社工員透過到案主家實地訪談或案主到機構會談方式確認案主之問題，瞭解案主本身或家庭的狀況、需要、資源的評估，藉由第一次的接觸建立關係，如果非機構服務的對象則轉介至其他適當的機構。

(三) 擬定服務計畫

確認問題後，社工員與案主或案家共同討論解決問題的方案及目標，擬定一個計畫或處理的流程。

(四) 執行服務計畫

針對擬定的計畫執行，屬於收容式的機構必需訂定契約，有些經由社工員初步評估後需再進一步評估者，則由醫療小組再進行評估，在服務的過程中有些是需要跨組織之資源體系共同合作，例如心理輔導、醫療等。

(五) 再評估

收容式的機構，社工員幾乎每天都可以與案主碰面，對案主的情況能有立即性的掌握，有些經濟型的個案會於按月或按季的補助款發放作業時碰面，因此對案主的狀況可以定期評估，但仍有些個案因無定期會面需靠電話追蹤以鼓勵案主接受治療，但有時因社工員另有階段性工作或其他業務忙錄而遺忘。

(六) 結案

當個案符合結案條件（收容型機構）或經評估可以結案之個案，社工員即做予以結案之動作，除了特定或特殊情況外，組織在結案後，通常會於三個月內再追蹤一次瞭解其案主後續之情形。

雖然四個組織對服務對象有不同之特定範圍，造成提供的服務流程有所不同，但依流程圖所示，大多已囊括可能會發生的情況，故程序上適合用於所有的個案，較少會有例外原則。經訪談發現，個案管理流程雖然於各組織

中將流程書面化及流程標準化，但少有將流程公開化(make public)，求助者或案主無法了解在各項服務接點上，可以尋求或接觸之服務資源，求助者或案主只能經由傳統之直接接觸方式，在服務發生的同時，必須在場且與服務提供者(組織&個案管理者)直接互動、接觸。求助者或案主未能透過個案管理流程公開化之資訊和自助服務，間接的從家裡或辦公室透過電子媒體來進行個案求助接觸或尋求接觸之服務資源。

二、資源運用及案主參與狀況

在資源運用部份，從組織之人力、物力及財力三方面來瞭解，人力上，A及B組織主要以專職人員為主，C及D組織除專職人員外並運用長期性或臨時性之志工，並對志工加以訓練，使得以輔助服務之推展；物力上，各組織以自購為主，A、C及D組織尚有政府補助及社會捐贈，有臨時性之物資需調度時，D組織亦會有熱心之志工主動提供；財力上，各組織之財源均包括組織分配、政府補助及社會捐贈等，四個組織對資源運用有一個共同的感覺，即是台東地區資源有限，選擇性不多，有些組織因主管或負責人個人經歷之故，在資源之勸募或與其他組織合作上較他人多一層便利：

「我有教會的資源，我有社區的資源，有醫療的資源，因為我目前是○○醫院的董事，...我是○○學校退休，有很多學生在各行各業...人脈很廣...大家可以一起來幫忙」(訪談紀錄C，2002：Q32)。

「困難是不會有，例如精神科，轉介過去一定是有專業，他處理完將資料回來，配合度或都合作上沒有問題，他們那邊都有認識，對他們來講這也是他們工作中的一部份...」(訪談紀錄D，2002：Q32)。

屬於個人關係之資源值得我們再進一步思考，個人魅力與制度化對組織運用資源之影響。此外在案主參與部份，四個組織雖然為不同特性之非營利組織，服務對象亦有不同，但在執行個案管理服務時之共通性為 1.計畫前：案主參與計畫擬定，2.計畫中：案主配合計畫執行，其中B及C組織之部份，因為案主個人的能力(Personal Competence)及其面臨之問題與需求，案主自我執行力較低而影響執行成效 3.結案後：案主配合追蹤，但有案主因為個人

的能力消失，結案後無法追蹤。

三、服務過程之困境、記錄及評估

四個組織因個別基礎要件不同及所需結合之資源不一樣，遭遇到的困境就所差別，A組織的困境為：1.當機構的服務即將告一段落時，卻出現後續之服務供給無法銜接之窘境，有時外地有資源，但是本地無資源轉介，有時因案主無能力長期在外地接受服務。2.現有財力無法聘任專職之專業技術人員，以致於對案主無法隨時提供專業技術之服務：

「...很難留住專業人員，因為無成本聘請很多專業人員（薪水無法負擔），物理治療師在院的資歷不被醫院承認所以很多人不願意，與醫院合約是一種方式，但時間還是以醫院為主，無法完全配合，找專職醫生還要做設備方面的投資，醫生進駐可以看得更深入，減少跑醫院，因為孩子體質差常生病，未來人數更多但經費可否負擔是一問題，由醫院特派駐上班是未來可考量之模式，但只有健保，醫院是否願意出此成本，如在醫院他還可以看其他病人。」（訪談紀錄A，2002：Q36）。

B組織的困境為：1個案管理員之工作負荷量大，影響各項服務供給品質及後續追蹤品質，2.地區性資源有限，選擇性不多，3.因對問題認知之落差，案主自我執行力較低，服務作業的配合與預期的安排有所差異：

「經過家訪建立關係，觀察這個環境是否適合小朋友，家長的教育程度，小孩子的發展，如果很嚴重的遲緩就安排到醫院就醫，在台東有很多家長會覺得小孩子沒問題，常遇到在第一次打電話去有時候家長會很排斥，甚至去家訪他們會覺得我們刻意去貼標籤，早期社工幾乎都會請他們來做，家長會來，但是要等，小會孩不耐煩，評估的標準就不會那麼正確，反而是回來醫院做語言治療、物理治療就會變得更少，執行率就比較低」（訪談紀錄B，2002：Q36）。

C 組織的困境為：1.轉介資源不足，2.因本地欠缺專業人力資源，影響專業技能之支援與供給，3.部份案主需求迥異，在服務作業的配合與預期的安排有差異：

「特別個案的會議很重要，因為可以溝通，這一年來慢慢發現，一個個案除了醫師要介入、社工要介入，還有心理醫師應該要介入，因為這裡有好幾個案例先生過逝把這裡的男生當做是自己的先生，這樣的事需要心理醫師，現在是牧師在做，...現在有在談，以後心理醫師可以一個月來一次二次，另外還有一些案例，他們的情形需要心理醫師但現在還沒辦法，我會請教會的姊妹過去關懷...」（訪談紀錄 C，2002：Q36）。

D 組織的困境為：1.人力資源不足，2.轉介資源不足，3.地區性資源有限，選擇性不多：

「...特殊案主的醫療有時還要到台北。...有時候做團體，我們會請台北心理治療方面工作坊的老師來給我們工作人員做訓練，慢慢的累積經驗，至於精神病的轉介到省立醫院或其他醫院的精神科治療，這個在台東因為資源有限，或許將來聘請心理治療師發展一個治療小組，加強專業...」（訪談紀錄 C，2002：Q36）。

至於服務過程的記錄方面，各組織對於個案管理服務之記錄，均建立標準化製式表格，自接案階段到結案及後續追蹤，不同階段由不同執行人員或個案管理者加以記錄其執行狀況，由個案管理者或組織內社工員負責建檔管理，維護保存。在服務過程之評估方面，各組織均有對個案做評估，但對於整體過程部份，因人力不足並未將此制度化，案主如對服務有意見，大部份是以口頭告知社工員或組織主管的方式來反映。

依照組織服務活動提供之服務工作的特質，個案管理者依標準化之服務流程為案主提供服務，由社工員與案主就現有情況做分析，經案主提出需求，參考服務組織所提出之建議，讓案主完全控制服務過程，組織提供服務

過程包括服務人員、資源整合，物品或資訊的供給，及服務結果之輸出、結案、再評估等之過程，皆可視為個案管理服務系統之主要過程項目。許臨高(1991)將執行個案管理之運作中納入「監督」、「評估目標是否達成」及「計畫是否需要修正」三項過程項目，自此觀看四個組織，訪談之結果顯示，組織僅針對所執行之個案加以評估，但無建立績效量測，未能對個案管理服務之符合性監督，亦未能監督鑑別不符合績效指標之不符合原因，也無採取矯正行動之要求，欠缺回饋過程的機制。

表 4-3 服務過程構面訪談結果比較表

組織 項目	A	B	C	D
1. 流程建立狀況	流程書面化 流程標準化	流程書面化 流程標準化	流程書面化 流程標準化	流程書面化 流程標準化
2. 個案管理 流程之公開化?	N	Y	N	N
3. 資源運用 狀況	∅ 人力：自 ∅ 物力：政 ∅ 助、自購、 財力：組 助、政府 贈、捐補 分	∅ 人力：自 ∅ 物力：政 ∅ 財分、政 助、捐贈	∅ 人力：自 ∅ 志物：政 ∅ 補助、自 財分、政 助、捐贈	∅ 人力：自 ∅ 志物：政 ∅ 補助、自 財分、政 助、捐贈
4. 案主參與 狀況	∅ 計畫前：參 ∅ 計畫中：定 ∅ 計畫後：與 計案執行：配合 結案後：配合 追蹤	∅ 計畫前：參 ∅ 計畫中：擬 ∅ 計畫後：定 計案執行：自 結案後：較 追蹤	∅ 計畫前：參 ∅ 計畫中：擬 ∅ 計畫後：定 計案執行：自 結案後：較 追蹤	∅ 計畫前：參 ∅ 計畫中：擬 ∅ 計畫後：定 計案執行：自 結案後：較 追蹤
5. 服務提供 過程之困境	∅ 後給之無服 ∅ 接前之財力 目源專，職聘 資任技，未業 業員提專員 術務供人	∅ 個大服質 ∅ 案影及品 ∅ 負供後質 ∅ 荷各給續 量項品追 源擇 執，的期 所 有 預 有 安 排 差 異	∅ 轉介資不 ∅ 地理因素 ∅ 欠缺專之 ，力資源響 ，人支援力 專業給的 業行主我執 服務較低，的 配與業預，期 的安所 排有 差 異	∅ 人足轉介資 ∅ 力因，人支 源不源不 ∅ 轉因，人支 源不源不 ∅ 足因，人支 源不源不 ∅ 轉因，人支 源不源不
6. 服務過程 之評估	∅ 針對個案評 ∅ 估未對整體 程之評估方 式加以說明	∅ 針對個案評 ∅ 估未對整體 程之評估方 式加以說明	∅ 針對個案評 ∅ 估未對整體 程之評估方 式加以說明	∅ 針對個案評 ∅ 估未對整體 程之評估方 式加以說明
7. 服務過程 之記錄	建立標準化製 表，不同階段 由加不以員負 工理。負責建 檔	建立標準化製 表，由個案 者負責建 檔。	建立標準化製 表，由個案 者負責建 檔。	建立標準化製 表，由個案 者負責建 檔。

資料來源：自行整理

成效評估及回饋過程通常是服務作業管理中最有效的服務過程控制，針對組織中個案管理服務系統來說，事實上，對服務系統進行有效的管制是很困難的，因為很多服務是無形的，無法直接評估其優劣，但可以將案主提出需求輸入轉換為組織服務輸出之活動，視為一個過程。藉由已知之“計畫-執行-檢查-行動”P-D-C-A方法，應用於個案管理服務過程的控制。簡單地描述如下：

- 1.計畫(Plan)：依照案主要求、組織政策、服務概念、服務工作，建立必要之個案管理服務目標及過程以交付結果。
- 2.執行(Do)：實施個案管理服務過程。
- 3.檢查(Check)：針對服務活動中，服務輸出需與服務標準對照，服務輸出與標準之間的偏差結果，須回饋到過程改善，使輸出保持在可被接受的範圍內，並對個案管理服務之目標及要求來監督及量測過程與服務，並報告其結果，不符合需求之處需加以研究，以找出原因並決定修正的行動。
- 4.行動(Action)：採行矯正措施以持續改進過程績效。

第五節 服務成效之構面

司徒達賢(1999)對非營利組織提出，若不重視績效管理，則不僅效率上可能形成浪費，組織使命在長期中也會落空；彼得·杜拉克(1994)亦提到，績效管理是非營利組織長期求生存發展，及得到社會肯定的關鍵工作，非營利組織開始為自己的表現下定義時，抽象的使命逐漸成為具體可見的行動，本節將從組織之自我評估及外部評估二部份來瞭解組織服務之成效，並將組織之比較整理如表 4-4。在自我評估方面，為組織對執行個案管理成效的主觀看法，A及D組織均表示『成效良好』，而B及C組織表示『成效尚可』。在接受外部評估方面，其中A組織有接受政府機關評鑑：

「每次社會福利機構的評鑑，我覺得是偏遠地區鄉鎮與鄉下，可能是資源上的不足，那每一次評鑑都是從台北市下來的，他們都會用台北市那個資源的模式去套在鄉下的地方，那是我們覺得蠻不公平的地方，其實很多政府

官員或是學者來看我們，對我們不管是在整體環境或人事管理上都覺得全省沒有一個機構可以像我們這樣，……可是每次內政部的人來評鑑，講到我為..提供的專業的地方，他們不考慮台東地區專業資源的限制，他們不管你們這些，這是我覺得很不公平，你只二、三天來看.... 政府會以此給予補助，... 我們服務還是以案主的需求為主，可能也是因為我們這樣的一個堅持，... 我們的資源並沒有減少，很多學校的老師或教育的人來都比較認同我們所做的.....」(訪談紀錄 A，2002：Q41)。

D 組織有接受上級組織考評及透過研究訪談洞查服務缺口，B 及 C 組織目前尚未有接受來自組織運作外部的評估。無論是組織之自我評估或外部的評估，其目的皆在於對組織效果、效率，以及運作成熟度做審慎檢視，自我評鑑通常由組織內部管理階層自行執行、而外部評估則是組織之外的關切者 (Interest Party) 來執行，其最終之意圖，是用於驗證各項服務業務之運作是否符合計畫的安排，決定個案管理服務系統之有效性，對組織在哪一方面可投入資源以獲得改進，提供以事實為基礎之指導綱要，亦可使用於針對個案管理服務目標作進度之量測，以及對該等之目標做持續之再評估。

表 4-4 服務成效構面訪談結果比較表

組織 項目	A	B	C	D
1.組織自我評估	良好	尚可	尚可	良好
2.外部評估	政府機關評鑑	無	無	上級組織考評 研究訪談回應

資料來源：自行整理

個案管理之服務品質，從廣泛的角度，亦可以由內容標準、過程、結構、結果、影響與時間等六個面向來看：

- 1.內容標準：個案管理者是否遵循標準的流程進行的服務工作，服務人員能遵循這些已建立的服務規格、服務提供規格。

- 2.過程：個案管理服務過程中，流程順序是否適當？服務計畫中活動的邏輯順序與服務資源的調和利用，案主與服務人員的互動應該受到監督，另外要注意的是服務人員之間的互動與溝通。
- 3.結構：對於所提供的服務而言，實際的設施與組織設計是否有足夠的資源？除了實際的設施與支援的設備外，個案管理者與組織對服務的設計也是重要的品質構面。
- 4.結果：個案管理服務的提供對案主狀態有何改變？個案管理服務品質的最後衡量即是研究最終的結果，案主是否滿意？案主的抱怨是品質結果面向之最有效衡量，藉著追蹤某些衡量來監督產出個案管理品質的觀念應逐漸地被加以採用。
- 5.影響：個案管理服務對案主生活的長期影響為何？案主是否能持續感受到所獲得的服務？服務是否對系統產生深遠的影響？在衡量個案管理服務品質方面，長期深遠的影響是最有意義及深度的品質構面。
- 6.時間：案主是否等候服務很久？個案管理服務的期間？等候的現象可能發在每一個服務組織，所以通常是時間為衡量服務品質的重要因素。

『非營利機構所關注的每一項基本領域，都應該設有績效的定義』；『非營利機構一定要為關鍵績效的範圍，制定出清晰的定義後，才能設定該有的大目標』(彼得·杜拉克，1994)。就個案管理服務系統而言，服務績效目標設定及績效監督與量測，應列為個案服務系統中過程控制的重要工作，無論組織自我評估或外部評估時，均應能提供服務績效指標，以既有之績效驗證

1. 服務規格，
2. 服務提供規格，
3. 品質管制規格之符合性，

檢討服務績效分析與改進回饋調整個案管理服務環圈內各互相影響的要項，例如：個案管理者、案主、服務計畫、資源、整合....等，故來自外界的評鑑或案主對組織提供個案管理服務之看法，均是實質而有意義的成效評估方式。以外界及案主對組織提供服務之期待，設立個案管理績效的基準，建立可量測的績效指標，訂定服務規格、服務提供規格、品質管制規格，並依照所建立之規格及績效基準來教育服務參與之人員，主動的或被動的蒐集顧客有關資訊的來源，以便有效果與有效率地傾聽“顧客之聲音”，並與顧客合作，以預期未來之需求，及建立有效果及有效率的過程來改進組織的績效。

第六節 小結

綜合本研究之探討及前述的分析結果，以非營利組織的經營與運作 CORPS 五個基本因素來分析個案管理系統的組織、個案管理者與案主三項活動，並參考服務管理之要求，以圖 4-1 說明非營利組織「個案管理」服務系統的運作管理架構模式。

大三角型的圖型表示非營利組織，而整個大三角型由四個小區域所組成，四個區域分別代表非營利組織在提供服務（S）時所需具備的基本因素，為參與者（P）、業務運作（O）、資源（R）與服務對象（C）。而個案管理的系統在此架構模式，參與者除包括組織專職人員及志工外，尚函蓋組織、個案管理者與案主；業務運作乃組織、個案管理者與案主三方彼此自建立關係、評定、規劃、取得資源、整合至結束關係的互動過程；資源為組織與個案管理者為提供服務，運用包括組織內部可用資源及外界福利體系及案主之資源；服務對象在個案管理系統中稱為求助者或案主。以個案管理而言，較特殊之處乃案主為組織與個案管理者提供服務之對象，但案主也是整個服務過程中的參與者。整體而言，非營利組織個案管理服務系統的運作管理架構，係參與者有效協調資源，以專業之運作為服務對象提供整合性之服務，其中服務之重點為績效，服務績效可透過目標達成度與接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度、服務創新及與其他各種機關之關係等幾個指標來衡量。

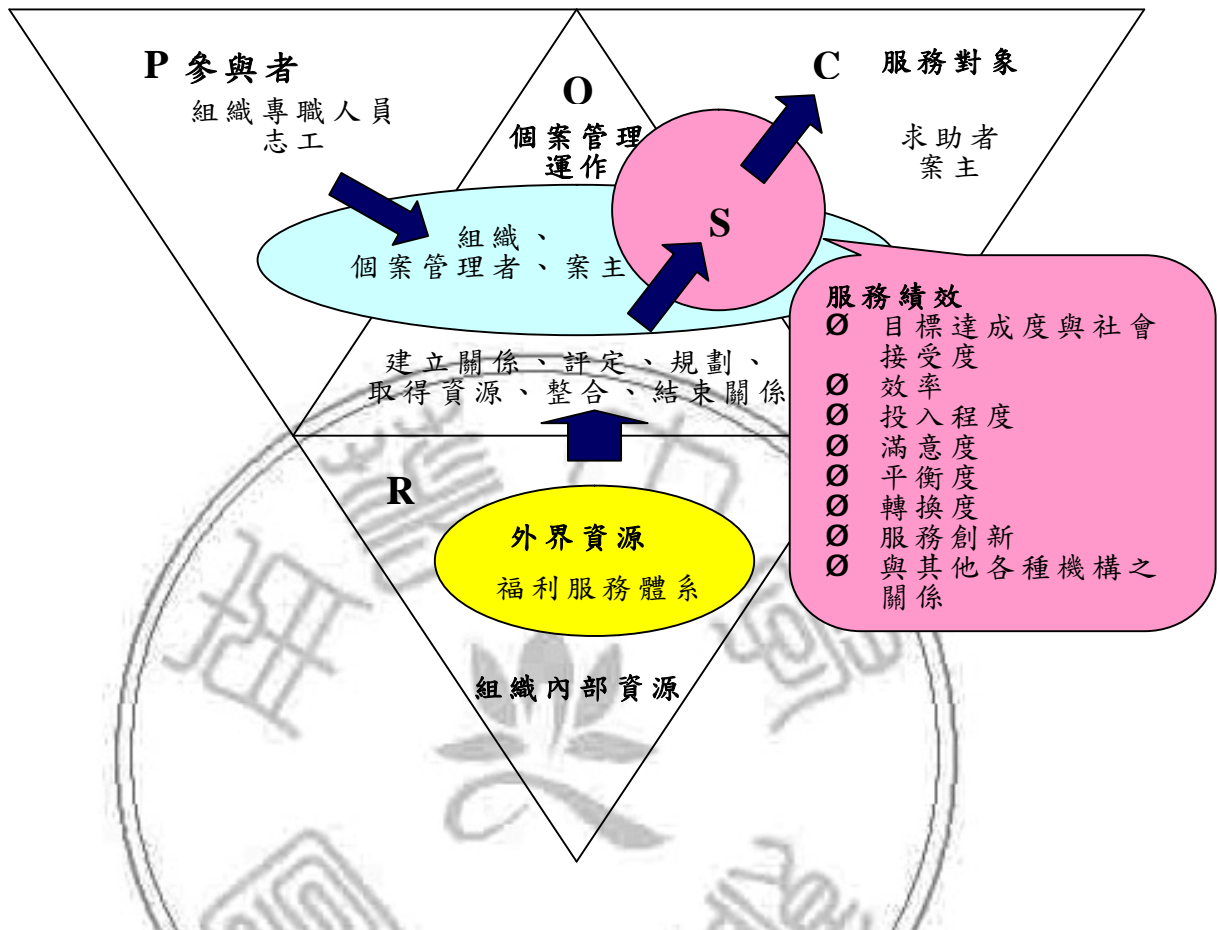


圖 4-1 非營利組織「個案管理」服務系統的運作管理架構

資料來源：修正自 司徒達賢 (1999)

第五章 結論與建議

Mullahy (1995)認為個案管理為一合作過程，過程中評估、計畫、實施、協調、監督與評價各種選擇與服務是否符合個人的健康需求，並運用溝通和有限資源以促進品質和成本效益結果」。以服務管理而言，個案管理者為整合服務、控制資源、以及採購服務的界面角色，使用資源，及加以管理以便可將輸入轉換為輸出之社會服務活動，在藉由過程導向或系統導向之管理模式提供社會服務時，對個案服務過程加以控制。本研究之架構係透過個案管理服務之組織、個案管理服務之人員及個案管理服務之過程來瞭解個案管理服務之成效，謹就上述之研究發現摘要說明並對研究結果提出建議事項。

第一節 研究結論

本節就分析結果所獲得之資料，從國內非營利組織對於個案管理的規劃及執行狀況暨個案管理服務人員在服務過程運作上之困境二部份歸納摘述之。

一、國內非營利組織對於個案管理的規劃及執行狀況

人少事多為社會福利機構普遍存在之現象，惟有著重管理之機制，方能提昇服務效率與品質，茲就非營利組織之組織、服務人員、服務過程及服務成效，分別說明實際情況。

(一) 組織面向：

- 1.組織均運用個案管理的概念提供服務，但因服務性質及組成型態不同，組織對此概念落實於編制的規劃並不相同，對付予的實質工作內容亦不一。
- 2.多數組織尚未運用資訊以強化工作及溝通，惟資訊科技為時代之所需，故如何建立資源平台，將服務資訊化、公開化，使顧客(案主)得以在服務過程中採取較為主動的角色為未來努力之方向。

(二) 服務人員面向：

- 1.目前組織中，都僅由個案管理者與案主溝通，尚未藉由其他各種溝通活動，影響案主的期望與服務人員的認知，組織若能藉有效的溝

通活動，將案主的期望一般化，也讓服務人員了解服務的品質標準。

- 2.督導機制有如服務管理之檢查，具有對服務過程與品質之監督與量測功能，各組織目前督導方式偏向自我督導或同儕督導，因此專業知能之重要性相對提高。
- 3.面對個案問題日趨複雜且多元化，社工員或多或少都會參加在職訓練以提昇專業技能，然而長期之訓練經費從何而來及如何規劃訓練為組織另一個應思考的課題。

(三) 服務過程面向：

- 1.各組織對於服務規格及服務過程均予標準化及書面化，但顯少予以公開化。
- 2.各組織對於個案的狀況會於服務過程中加以評估，但對於整體之服務目前均尚未建立回饋管制系統，然個案管理主要服務的過程與品質回饋措施所產生之行動，會直接影響案主所體會到的服務品質，服務品質回饋措施亦有助於服務品質的改進，各組織應可透過服務績效之評量，瞭解案主對組織的滿意度，以茲參考。

(四) 服務成效面向：

- 1.自我評估為研究者請受訪者對組織執行個案管理之成效的回應，為受訪者主觀的看法，無設定評分標準，其成效有良好及尚可。
- 2.外部評估為組織外的機關或人對該組織之回應，各組織均有接受政府補助，惟內政部對收容機構原則係三年評鑑一次，因組織設立之時間因素，目前只有一組織有政府機關評鑑。

二、個案管理服務人員在服務過程運作上之困境

個案管理的作業係由案管理者藉由資源的整合，促使多重問題與需求的受服務者能夠獲得適宜的服務，期間因需靠多個組織間之相互協調及不同領域專業人力的彼此合作，過程中勢必面臨諸多問題，茲就專業知能、外在資源、地理環境及控管系統等四個面向所面臨之困境分別說明之。

(一) 專業知能

由於個案之複雜性與問題之多元化，個案管理者除了經驗外，

專業知識更是提供服務的力量來源，為確保服務品質，各組織及個案管理者對專業知能都相當重視，但礙於當地專業指導人力之不足，對問題個案之指導及諮詢往往只能仰賴組織內之主管或是先進。

(二) 外在資源

因台東之資源有限，個案管理者在找尋外在資源時，常面臨本地無所需之資源或資源無法選擇的狀況，造成個案無法轉介或後續服務供給無法銜接之的窘境。然而，跨組織之合作卻也因侷限於有限的資源，締造組織或個案管理者彼此間良好之關係，為異於大都市運用外在資源之一項優勢。

(三) 地理環境

目前台東地區之非營利組織多位居市區，以其狹長之地型，所需花費的交通時間約自 20 至 90 分鐘不等，加上往來市區與郊區之大眾交通運輸工具不多的情況下，地理因素所造成的交通問題，深深影響案主決定是否再次到組織接受服務，服務的可及性成為個案管理者在提供服務時之一大困擾。

(四) 控管系統

個案管理是服務提供的一種模式，而服務管理講求的是管理，乃是針對由輸入到產出的整個過程建立檢查的機制，並經由顧客對產品之回饋做計畫之修訂及行動之矯正，目前各組織在提供個案管理服務時，因人力因素或考量案主尚在接受服務中，均未將顧客的回饋聲音予以制度化，為控管系統之缺口。

第二節 研究限制

礙於個人的能力有限，加上思慮或有不周，本研究必定存有諸多疏失，本研究進行時所遭遇到的限制有：

- 一、本研究是質性研究，針對立意取樣之組織個別採用深度訪談進行資料蒐集，惟研究者居處高雄，由於時間及空間之因素，未進一步實施焦點訪談，資料蒐集未達理想目標。

二、在進行訪談時，由於研究者與受訪者之前並沒有特殊關係的建立，部份組織之相關資料無法取得，惟仍尊重組織對資料不公開之原則，故某些問項無法做比較分析。

第三節 研究建議

綜合以上之結論，對於本研究之建議部份，擬分成對非營利組織及對後續研究二方面做論述。

一、對非營利組織之建議

(一) 加強組織之規劃管理，強化個案管理服務人員之訓練、認知及能力

工作人員為組織之重要資產，組織應具體規劃擔任個案管理者之角色與職責，並給予個案管理者應具備之認知與能力方面之在職訓練以提昇服務效能。個案管理服務遞送主要是靠個案管理者與案主間的互動，而個案管理者與案主間高度接觸的作業需要服務提供者具有良好的人際溝通技巧，因此可藉由服務人員的訓練與工作授權，加強服務人員品質意識的認知，影響服務人員的服務方法及態度，提昇個案管理之服務品質。個案管理服務對象之問題屬多元性，需靠不同領域之專業人員共同參與，方得以提供完整之服務，為實施及維持一有效果及有效率的管理系統，對於能夠影響個案管理服務之組織職權、參與服務的人員應明確界定其一般與特定的責任及職權，以避免對服務組織內部，組織與人員、組織人員及與外部顧客有效互動的可能影響，而造成服務效率與服務效果之差異。

(二) 運用資訊科技，建立資源平台，提供透明化及公開化之服務

為了讓求助者、案主與組織有更多的管道獲得有效的資訊，取得專業人力資源之支援，充分提供專業能力的供給，社會大眾亦可透過網路瞭解組織之服務狀況。依研究顯示，目前台東地區多數非營利組織均未有資訊專業人力，且未使用現代資訊科技提供服務，全球在地化的概念及e化的時代，非營利組織應強化並善加運用網路科技，以台東地區多數非營利組織資訊專業人力不足及財力有限之情況，可由

地方政府主動建立社會福利傳播網，將相關資訊及資源加以整合，委外或請相關專業之志工定期系統維護，透過資源平台，不僅非營利組織間可以彼此交流，將服務透明化及公開化取得社會大眾徵信，並可將台東地區整體之社會福利成果具體展現。資訊時代的到來為時勢之所趨，雖台東地區許多案家目前並無電腦，但以台東狹長地型，有些溝通可用資訊交流獲得解決亦為克服交通上障礙之一種方式，部份事宜以電腦作為溝通亦可節省電話聯絡後記錄之時間，以學校及社區電腦逐漸普及，各非營利組織可事先規劃資訊之使用以為因應。

(三) 建立策略聯盟機制，共創雙贏

國內許多非營利組織，共同的特性是規模小，很多功能不易發揮，或實施起來不具經濟性（司徒達賢，1999），以台東地區部份事項可採合作方式，資源分享。例如，如非一定得長駐機構之資源，像心理治療或其他專業方面，可採特約方式以節省組職人事成本，又依研究顯示，服務品質攸關組織人員之素質，以台東地區，多數非營利組織均無法長期負擔自辦訓練課程的經費，如自行辦理亦實無經濟效益，對此，相關在職訓練可由主管機關辦理，邀請各非營利組織之工作人員參加，藉此建立政府與民間組織之良好關係亦經由課程之講授達成工作理念之一致性，減少協調溝通；或當某一個非營利組織辦理個案管理及服務管理之相關課程時，可邀請組織外人員參加，以酌收費用方式，資源共享，創造雙贏。

(四) 重視流程控制，設定績效指標，持續改進個案管理服務

就管理而言，控制是追蹤管考核工作成果，建立績效指標，並根據成果與績效指標對各項管理程序進行檢討與修正，目的在確保所有工作人員能依原訂計畫落實執行（司徒達賢，1999）。社會福利組織通常是理想很高，所以往往可以聽到許多人在說，社會福利是在做愛心的，但對於過程及成果又難用數字予以具體化，在非營利組織如雨後春筍般蓬勃發展，政府及民間之有限資源如何取得，需賴各組織展現具體績效。再者，組織之存在乃為案主（顧客）提供服務，案主之反應為組織最寶貴之依據，依研究顯示，各非營利組織因人力或無適當之績效衡量指標因素，目前尚未對過程及成果做績效評量，如坊間無

適用之評量卡，各組織可依需求採循序漸進的方式，進行之初，針對組織所最想瞭解的事項施作，例如服務過程（接案、訂計畫、聯絡方式等各方面）探尋案主之反應，並對這樣的回饋機制的看法提供，逐次修正，將可建立最適合組織之績效評量指標，為確保個案管理服務系統之完整性，組織除對案主評估外，仍應將個案管理服務的回饋管制系統建立於個案管理服務系統中，透過建立有效的績效指標與績效評估，以協助組織不斷的思考，在工作中持續改進，回饋調整個案管理服務環圈。

二、對後續研究之建議

本研究不同於其他有關於「個案管理」之研究，首先以「服務管理」之觀點建構訪談問卷，以瞭解目前個案管理在國內執行時，非營利服務組織的「個案管理」規劃、發展、運作上之限制與困境？並以「服務管理」的角度觀察服務組織在「個案管理」之整個服務過程中，服務系統如何控制、如何取得資訊並回饋服務系統？研究之結果仍有不足，尚待補充。

(一) 本論文之研究重點在於以「服務管理」探討非營利組織提供「個案管理」服務，採取質的研究方法，偏重對非營利組織個案管理服務執行人員的深度訪談；而有關求助者、案主對服務提供者之狀況，並未深入探討，有待後續研究者採取調查研究方法，對於個案服務管理滿意度加以研究，回饋非營利服務組織，調整個案管理服務工作內容。

(二) 基於各個受訪組織之特性不同，各組織所服務對象問題之多元性，本研究尚無法從服務過程結構的觀點，藉由服務過程之「複雜性」與「差異性」的分析，建構個案管理服務的定位。

(三) 目前國內對非營利組織進行個案管理服務品質與績效的研究極為缺乏，實務上有必要針對此部份進行評估，倡導評鑑制度的建立，並發展簡易的評量工具及教導實務執行個案管理工作人員進行服務品質與績效評鑑的能力，以期能有效地善用匱乏的社會福利資源，提昇非營利組織的個案管理服務品質與組織績效。

第六章 參考文獻

中文部份：

Allen Rubin&Earl Babbie 著(1995)。研究方法(Research Methods for Social Work)(趙碧華、朱美珍編譯)。台北：雙葉。

J.R. Ballew & G.Mink 著(1996)。個案管理(Case Management in Social Work)(王玠，李開敏，陳雪真合譯)(1998)。台北：心理。

Richard B.Chasse,Nicholas J.Aquilano,F.Robert Jacobs 著(1998)。生產與服務作業管理(Production and Operations Management Manufacturing and Services ,8/E)(郭倉義譯)台北：新陸。

W.Lawrence Neuman 著(2000)。社會研究方法－質化與量化取向(Social Research Methods：Qualitative and Quantitative Approaches)(朱柔若譯)。台北：揚智。

王玠(1990)。個案管理：一個多層面的社會工作模式。個案管理，中華民國社會工作專業人員協會編印，3-10。

司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下文化。

朱秉慧(2002)。運用個案管理從事婚姻暴力服務之探討：以台北市為例。輔仁大學社會工作學系碩士論文。

宋麗玉(1998)。個案管理之內涵與工作模式－兼論個案管理模式在台灣社會工作領域之應用。社會政策與社會工作學刊 2(1)，127-156。

沈慶盈(1999)。個案管理應用於社區照顧之適應性探討。社區發展季刊 (88)，254-264。

周月清(1997)。我國身心障礙者及其家庭個案管理的發展與實務工作相關議題之探討。福利社會(60)，7-14。

周月清等(2000)。機構為基礎的實務介入研究-以成年心智障礙者及其家庭個案管理為例。國立政治大學社會學報 (30)，81-111。

彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)(1994)。非營利機構的經營之道 (余佩珊譯)。台北：遠流。

胡幼慧、姚美華(1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北市：巨流。

- 胡正申(1998)。社會工作「個案管理」發展、運作與困境之研究。復興崗學報(64)，227-251。
- 高迪理(1990)。個案管理：一個新興的專業社會工作概念。個案管理，中華民國社會工作專業人員協會編印，96-129。
- 高迪理(1994)。個案管理：新名稱或新方法？社會工作學刊(3)，145-159。
- 高翠璣(2001)。民間身心障礙福利服務機構團體募款方式之初探。暨南國際大學社會政策與社會工研究所碩士論文。
- 涂靜宜、蔡佳芬(1998)中美兩國個案管理在早期療育之運用比較。兒童同福利論叢(2)，144-178。
- 許臨高(1991)。個案管理理論與實務。輔仁學誌(23)，263-288。
- 陳萬淇(1981)。個案研究法。台北：華泰。
- 楊玲芳(2000)。早期療育服務個案管理者執行工作內涵與困境相關因素之研究。東海大學社會工作學研就所碩士論文。
- 賴兩陽譯(1990)。個案管理過程導論。社區發展季刊(79)，64-86。
- 顧志遠(1998)。服務業系統設計與作業管理。台北：華泰。

英文部份：

- Ballew, J.R., & Mink.G.(1986). Case Management in the Human services, Springfield, Il: Charles C.Thorm.
- C. L. Shostack (1987), Service Positioning through Structural Change, Journal of Marketing, (51), 34-43.
- Chase, R. B., and Aquilano, N. J.(1995), Production and Operations Management, Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Deming, W. E.(1986), Out of Crisis, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge Mass.
- Deming, W. E.(1993), The New Economics, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge Mass.
- G. Lynn Shostack(1987), Service Positioning through Structural Change, Journal of Marketing, 51,(1) .
- ISO 9001 : 2000,Quality Management Systems – Requirements.
- ISO 9004 : 2000,Quality Management Systems – Guidelines for performance improvements.
- ISO 9004-2 : 1991, Quality Management and Quality System Elements – Part 2: Guidelines for Services.
- J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant(1985), The Service Encounter, Lexington, Mass,76.
- J. Kingman-Brundage, in C.H. Lovelock, ed.(1992), Managing Services. 2nd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 96-102.
- James A. Fitzsimmons, and Mona J. Fitzsimmons.(2001), Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology., 3rd Edition. Boston: Irwin/McGraw Hill. [http : //ceiba.cc.ntu.edu.tw/servmgt/content/ lecture5.htm#](http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/servmgt/content/lecture5.htm#)
- James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger(March-April 1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, 582-593.
- Lovelock C. H., and Yip G. S.(1996), Developing Global Strategies for Service Business, California Management Review, 38(2), 64-86.
- Richard Normann(1984), Service Management: Strategy and Leadership in

Service Business, 2nd Edition, John Wiley & Sons.
Robert G. Murdick, Barry Render, and Roberta S. Russell(1990), Service Operations Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Robert L. Barker(1995), The Social Work Dictionary, 3rd Edition, National Association of Social Worker.
Roger W. Schmenner(1995), Service Operations Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



第七章 附錄

附錄一：訪談資料

您好：

研究者葉孟珠現為南華大學非營利事業管理研究所碩專班學生，目前正進行研究論文「個案管理在非營利組織之應用：發展、限制與困境」之資料蒐集。本研究採深入訪談方式(時間約 60 分鐘)，過程中非常需要您提供相關經驗與想法，為利資料彙整，懇請同意錄音並提供 貴單位簡介、出版品或與本研究相關之書面資料，有關受訪者的之個人姓名及背景資料，將採保密原則，另研究結束後寄送研究成果一冊，以供您工作之參酌，期待您的參與並感謝您對本研究的協助。

南華大學非營利事業管理研究所研究生
葉孟珠 敬上

訪談大綱

一、 組織方面

- (一) 推動個案管理服務（或服務管理）迄今之時間？本地個案是否有此需求？對案主提供服務的種類？
- (二) 個案來源？一年的個案量？佔組織業務內容之比重？
- (三) 貴組織中個案管理工作如何運作？
- (四) 是否與其他非營利組織合作？並建立資源網絡？對資源整合之建議？
- (五) 貴組織是否做個案管理服務績效的評量？模式為何？評量內容是否包含下列項目：
 - 1 個案管理者的素質及工作內容
 - 2 服務等待的時間
 - 3 案主對服務的安排滿意狀況
 - 4 服務成效的評估
 - 5 個案管理者與案主間的互動與溝通
 - 6 服務對案主的狀態是否有改變
 - 7 服務對案主是否有影響
 - 8 個案管理者的訓練與組織的溝通
 - 9 評估服務的方式

二、 人員方面

- (一) 提供個案管理服務者的職稱？有多少人？佔組織比例？
- (二) 個案管理者的學經歷？平均工作年資？曾受過的相關專業訓練？如何增加專業知能？
- (三) 個案管理者在提供個案管服務中的角色定位？工作內容？
- (四) 一個人一年的個案量？一個個案平均提供服務的次數（含直接及間接服務）？
- (五) 一個個案從接案到結案約需花多少時間？花多少時間做紀錄？
- (六) 服務的過程是否有督導系統？
 - 1 有，如何督導？
 - 2 無，是否需做？建議如何做？

(七) 人員的流動率如何？原因為何？

三、 服務過程方面

(一) 是否建立服務之流程？流程是否因案主差異或其他因素調整？

(二) 人力、物力、財力等資源運用的狀況？

(三) 案主（或案家）是否參與訂定計畫？結案前或後個案管理者是否追蹤案主執行計畫的情況？追蹤的方式？影響其參與訂定計畫或執行之因素？

(四) 是否做服務提供之過程評估？

1 有，如何評估？

2 無，是否需做？建議如何做？

(五) 是否製定服務提供所使用之制式表件？

(六) 服務提供過程之困境為何？改善之建議？

四、 服務成效方面（對個案管理的主觀評價）

(一) 良好，良好之助力為何？

(二) 不佳，不佳之阻力為何？

(三) 其功能、角色與限制為何？未來的因應策略？

附錄二：訪談指引

訪談大綱

一、組織方面（索取簡介，瞭解組織架構情形？）

- （一）推動個案管理工作（或服務管理）迄今之時間？本地個案是否有此需求？對案主提供服務的種類？
- （二）個案來源？一年的個案量？佔組織業務內容之比重？（是否有書面資料）
- （三）貴組織中個案管理工作如何運作？（由組織負責人、個案管理者或案主來主導？主導方式為何？是否透過資訊科技如網際網路或電子媒體提供案主或個案管理者相關資訊？
- （四）是否與其他非營利組織合作？並建立資源網絡？對資源整合之建議？
- （五）貴組織是否做個案管理服務績效的評量？模式為何？評量內容是否包含下列項目：
 - 1 個案管理者的素質及工作內容
 - 2 服務等待的時間
 - 3 案主對服務的安排滿意狀況
 - 4 服務成效的評估
 - 5 個案管理者與案主間的互動與溝通
 - 6 服務對案主的狀態是否有改變
 - 7 服務對案主是否有影響
 - 8 個案管理者的訓練與組織的溝通
 - 9 評估服務的方式

二、人員方面

- （一）提供個案管理服務者的職稱？有多少人？佔組織比例？（宜有書面資料）
- （二）個案管理者的學經歷？平均工作年資？曾受過的相關專業訓練？如何增加專業知能？（宜有書面資料）
- （三）個案管理者的角色定位？工作內容？（宜有書面資料）
- （四）一個人一年的個案量？一個個案平均提供服務的次數（含直接及間接服務）？（宜有書面資料）
- （五）一個個案從接案到結案約需花多少時間？花多少時間做紀錄？（如有

書面資料更佳)

(六) 服務的過程是否有督導系統?

1 有, 如何督導? (督導模式, 人力配置, 平均督導量與時間)

2 無, 是否需做? 建議如何做?

(七) 人員的流動率如何? 原因為何? (宜有書面資料)

三、服務過程方面

(一) 是否建立服務之流程? 流程是否因案主差異或其他因素調整? (宜有書面資料)

(二) 人力、物力、財力等資源運用的狀況?

(三) 案主 (或案家) 是否參與訂定計畫? 結案前或後個案管理者是否追蹤案主執行計畫的情況? 追蹤的方式? 影響其參與訂定計畫或執行之因素? (是否達到計畫目標? 未達到目標如何修正?)

(四) 是否做服務提供之過程評估?

1 有, 如何評估? (評估模式、步驟)

2 無, 是否需做? 建議如何做?

(五) 是否製定服務提供所使用之制式表件?

(六) 服務提供過程之困境為何? 改善之建議?

四、服務成效方面 (對個案管理的主觀評價)

(一) 良好, 良好之助力為何?

(二) 不佳, 不佳之阻力為何?

(三) 其功能、角色與限制為何? 未來的因應策略?

附錄三：訪談資料分析實例（保密資料）

I：代表研究者

F：代表受訪者

	訪 談 內 容	類 別 化
I	請教主任，像我們目前進來住的老人或居家服務的部份有沒有一套流程？	
F	我們有一定的流程，等一下拿，像送餐服務、居家服務，有村里長或教會或他的左右鄰居來告訴我們，他們需要我們服務就會報給社會局，社會局他們有幾個社工，他們去訪查到底屬於低收入戶或中低還是什麼的，他們認為必要，會有合乎規定或不合....。	1.服務提供規格化 2.流程書面化
I	要進來居住或送餐服務流程，剛開始接案的時候由誰來決定這個案子要不要接？	
F	由社工來評估，像獨居由社工報到縣政府，他們去訪查，他們說准許我們才送，有時候替他們申請福利，社工都在做，...像有比較棘手的問題他（社工）再告訴我，有時候找志工，有時候找牧師，有時候找社會有影響力的人來警告他（欺負案主的人），.....。	1.服務規格 2.資源運用方式
I	所以整個案子碰到問題的解決，主導權還是在主任？	
F	還是在我。有一個好處是，大家在台東都認識我，我可以當壞人，.....一般的就社工處理，他們不會跟我報告....。.....我今天已經退休了，我還是做那麼多的事，閒不下來有時候4點多就來了.....我這樣才有精力....。	服務的主導
I	可能這樣子的精神也會帶動我們員工？	
F	對呀！實際上我告訴你，這個政府補助2200萬硬體，但是已經用到6000萬去了，其他的不是董事會給的，我寫信募款.....	資源來源
I	主任，我們從90年推動到現在，整個成效如何？	
F	實在講，居家服務方面成效還是不很好，不很好的原因是很多的問題我們沒辦法替他處理，頂多是送飯包，聊天安慰一下，或者是把他們髒的衣服拿來洗一下，但他們有一個問題是孤單，我們送飯包的去了以後，抓住他們聊天，可是他們沒有那個時間談，因為還要送第二個、第三個.....志工沒有那麼多時間.....。	1.服務成效 2.案主需求
I	排除他們的孤單也不是在我們居家服務項目裡面，這是他們的需求，但不是我們提供的服務？	
F	對，還有醫療的問題，我們也沒辦法改善他們的居住環境，...殘障坡道、扶手，怕他們跌倒...我們給他申請輪椅，代步車但是家裡沒辦法，我就用水泥用鋪好，讓他可以進去.....。	1.服務成效 2.案主需求