

# 社會工作師公會的發展與限制

## —以南投縣社會工作師公會為例



侯建州

### 壹、前言

「社會工作師公會」一詞，在臺灣已逐漸獲得重視，且其能見度亦日漸提升當中。目前，全臺灣共有 14 個社會工作師公會（中華民國社會工作師公會全國聯合會，2011b），分布於 14 個縣市且有些有活躍性之活動，不論是辦理教育訓練、執行政府委託方案、提供專業諮詢等均有所發揮；再加上已於民國 91 年成立的「中華民國社會工作師公會全國聯合會」（中華民國社會工作師公會全國聯合會，2011c），形成了全國性的全國聯合會與 14 個地方性的社會工作師公會之體系；而此公會體系除在各縣市有其功能外，在中央亦屬全國性社會工作專業團體之一，參與了許多社會工作專業政策與立法之推動。

筆者（註 1）認為，社會工作師公會的成立，主要精神是來自於社會工作被納入專門職業及技術人員的一員（考試院，2009），於是自然發展相關考試辦法與受證程序（如內政部頒社會工作師證書），也因此設立許多專

門職業與技術人員都會有的「公會」（如醫師公會、護理師公會等），此是以「社會工作師法」為設立的法源依據（立法院，2008）；是故，社會工作自期為專業證照的一員，則易朝向專業主義專業的自主、專業的排他、專業的自由裁量等「優越感」、「專家感」等專業主義的特質來努力（Flynn，1999）。

但是，一個因考試制度與立法結果而成立的專業組織，是否是因社會需求而起？對於各縣市社會工作師公會紛紛成立，除有著正當法源依據的迎接，以及符合成立之條件外，是社會責任使然嗎？還是是種被引導的需求？再者，社會工作師公會成立後，是否對於「業必歸會」有種真實的依靠？是否成立之後可以達到公會的使命？是否如成立當時的眾望所歸？公會的經營是否可以順利？都是值得社會工作專業社群一再思考的議題。

為此，本文將進一步討論之，但因各縣市社會工作師公會現況有所差異，且分別有不同背景與動力，故本文將以南投縣社會工作師公會為主（註 2），來探討、呈現國內社

會工作師公會可能的發展與限制，以為「社會工作師公會」之議題帶來一些思考與收穫。

## 貳、各縣市社會工作師公會的現況概述

目前國內共有 14 個社會工作師公會（註 3），若以地理位置來區分，可以分成北部的臺北市社會工作師公會、新北市社會工作師公會、桃園縣社會工作師公會、苗栗縣社會工作師公會、宜蘭縣社會工作師公會等 5 個

公會，中部的則有臺中市社會工作師公會、臺中縣社會工作師公會、彰化縣社會工作師公會、南投縣社會工作師公會等 4 個，南部是嘉義縣社會工作師公會、臺南縣社會工作師公會、高雄市社會工作師公會、屏東縣社會工作師公會等 4 個，以及東部唯一的花蓮縣社會工作師公會；基本上，若以各區域縣市行政區來看，有社會工作師公會的比例上屬平均分布，但若以區域性夥伴關係或同儕網絡來看，東部則較顯孤單（詳見表 1）。

表 1 各區域社會工作師公會分布狀況

區域	社會工作師公會	數量
北部	臺北市社會工作師公會、新北市社會工作師公會、桃園縣社會工作師公會、苗栗縣社會工作師公會、宜蘭縣社會工作師公會	5
中部	臺中市社會工作師公會、臺中縣社會工作師公會、彰化縣社會工作師公會、南投縣社會工作師公會	4
南部	嘉義縣社會工作師公會、臺南縣社會工作師公會、高雄市社會工作師公會、屏東縣社會工作師公會	4
東部	花蓮縣社會工作師公會	1

資料來源：筆者自行整理。

再者，若以會員人數而言（詳參表 2），可以依照會員數規模區分成大型、中型、小型的社會工作師公會；公會的組織規模是對於瞭解、評估社會工作師公會來說是重要的依據之一，因為社會工作師公會各自接受辦理教育訓練、執行政府方案、提供專業諮詢等服務與補助金額各年度不一且未必穩定，又各縣市政府支持度與專業度氛圍不同，所

以相對來說「會員人數」與「對應的常年會費收入」是較為穩定的參考依據。若以地方觀點觀之，會員人數代表各社會工作師公會在地方上的實質影響力，全國觀點而言，會員人數也象徵該社會工作師公會在整體社會工作師社群的代表性。

表 2 各縣市社會工作師公會會員人數一覽表

社會工作師公會	會員人數
臺北市社會工作師公會	560 人
新北市社會工作師公會	286 人
桃園縣社會工作師公會	153 人
苗栗縣社會工作師公會	48 人
宜蘭縣社會工作師公會	52 人
臺中市社會工作師公會	240 人
臺中縣社會工作師公會	37 人
彰化縣社會工作師公會	85 人
南投縣社會工作師公會	61 人
嘉義縣社會工作師公會	30 人
臺南縣社會工作師公會	181 人
高雄市社會工作師公會	392 人
屏東縣社會工作師公會	30 人
花蓮縣社會工作師公會	43 人

資料來源：修改自中華民國社會工作師公會全國聯合會（2011a）。

社會工作師公會會員人數除代表社會工作師公會的規模外，筆者依參與社會工作師公會的經驗，認為會員人數通常也意味著社會工作師公會的財務體質與組織穩定度，故

以下將各縣市社會工作師公會進一步地區分成大型、中型、小型社會工作師公會（詳如表 3）。

表 3 各縣市社會工作師公會的規模分類

規模	標準	社會工作師公會	數量
小型	會員數 100 人以下（註 4）	彰化縣社會工作師公會、南投縣社會工作師公會、宜蘭縣社會工作師公會、苗栗縣社會工作師公會、花蓮縣社會工作師公會、臺中縣社會工作師公會、屏東縣社會工作師公會、嘉義縣社會工作師公會	8
中型	會員數 101-280 人	臺中市社會工作師公會、臺南縣社會工作師公會、桃園縣社會工作師公會	3

規模	標準	社會工作師公會	數量
大型	會員數 281 人以上 (註 5)	臺北市社會工作師公會、高雄市社會工作師公會、新北市社會工作師公會	3

資料來源：筆者自行整理。

整體而言，依表 2 與表 3 資訊，筆者提出以下分析：

### 一、小型社會工作師公會

(一) 公會數量：全國共 14 個社會工作師公會，而小型社會工作師公會有 8 個，將近六成。

(二) 會員比例：各縣市社會工作師公會會員總合為 2,198 人，所以小型社會工作師公會之會員人數，占總會會員人數的比例落於 1.3%-3.9%之間；其中，人數最少的社會工作師公會為嘉義縣與屏東縣社會工作師公會（各有 30 位會員）。

(三) 會費收入與專職人力：小型社會工作師公會會員人數為 100 人以下，實際上平均會員人數為 48.25 人，代表小型社會工作師公會會費收入一年平均僅約 90,000 元，僅能僱用部分工時人力，或是工讀人員；所以，若要多些服務與活動，小型社會工作師公會很難不靠外界資源挹注或承接方案計畫來維持。

### 二、中型社會工作師公會

(一) 公會數量：中型社會工作師公會有 3 個，約占全部公會的兩成。

(二) 會員比例：中型社會工作師公會會員所占總會會員人數，約略為 6.9%-10.9%之間；中型社會工作師公會中最大的是臺中市

社會工作師公會，其規模再繼續成長的話，將進入大型社會工作師公會。

(三) 會費收入與專職人力：中型社會工作師公會若無外界計畫補助，純以會費收入，恐無力聘請一位專職社會工作人力（包含例行辦公室開支每月共計 3,7000 元，一年共計 13.5 月）；所以，若以一位專職社會工作人力來提供服務，中型社會工作師公會仍需外界資源或方案資源之引入。

### 三、大型社會工作師公會

(一) 公會數量：大型社會工作師公會有 3 個，約占全部公會的兩成。

(二) 會員比例：全國規模最大的臺北市社會工作師公會會員人數占總會會員人數約 25.4%，第二大的高雄市社會工作師公會占約 17.8%，大型社會工作師公會中最低比例為 13.0%（新北市社會工作師公會）。

(三) 會費收入與專職人力：大型社會工作師公會若不計其他計畫補助，純以會費收入來聘請一位專職社會工作人力（包含例行辦公室開支每月共計 3,7000 元，一年共計 13.5 月）仍有剩餘經費；當然最大的臺北市社會工作師公會，其會員數將近是新北市社會工作師公會的兩倍，則原則上其財力與資源是更為充裕。

總之，不同規模之社會工作師公會，其經費收入、經營模式、服務對象、組織人力、

社會參與、權益倡導等各方面之服務與作為均有所不同，而上述僅以「靜態」分析以客觀分析大、中、小型之社會工作師公會之結構樣貌，以供社會大眾瞭解。然，無論如何，中華民國社會工作師公會全國聯合會都是屬於這 14 個社會工作師公會所共同組成且共有的，其歸屬性、共有性、關係性在經營上是重要的。

### 參、各縣市社會工作師公會與中華民國社會工作師公會全國聯合會的關係概述

社會工作師公會與中華民國社會工作師公會全國聯合會的關係，就形式上，主要是根據「中華民國社會工作師公會全國聯合會章程」來進行，即社會工作師公會與中華民國社會工作師公會全國聯合會屬於團體會員與社團法人之關係；意即各縣市社會工作師公會為團體會員，對於中華民國社會工作師公會全國聯合會需盡繳交常年會費之義務，當然地，可以以會員代表身分來執行會員的權利（中華民國社會工作師公會全國聯合會，2010）。

但實際上，筆者認為由於中華民國社會工作師公會全國聯合會與社會工作師公會其申請立案機關不同，於是有「全國性」與「地方性」之差異；再者，就數量而言，中華民國社會工作師公會全國聯合會僅一會，屬於「單一型」，而各縣市社會工作師公會共計 14 個，屬於「散布型」；最後，就會員身分上，中華民國社會工作師公會全國聯合會的會員需是經主管機關核准立案之各縣市社會工作

師公會，能參與的屬於「少數的團體會員」，而各縣市社會工作師公會的會員是領有社會工作師證書並於各縣市執業或未執業但有興趣加入者，曾入會的屬於「多數的個人會員」（中華民國社會工作師公會全國聯合會，2010；立法院，2008）；而且，14 個社會工作師公會各屬獨立單位，並無上下級之隸屬或分支部門關係。

所以，筆者更進一步地認為，中華民國社會工作師公會全國聯合會與社會工作師公會除了立基於基本的形式意義維持之外，實質意義的重要度與善用，是更為重要的；以下闡述其相互需要的狀況：

### 一、中華民國社會工作師公會全國聯合會需要各縣市社會工作師公會的理由

由於中華民國社會工作師公會全國聯合會的任務（中華民國社會工作師公會全國聯合會，2010）中，包含保障會員之權益、代表會員共同意志之表達等都是針對社會工作師公會（即團體會員）的服務，當然非社會工作師公會參與不可；而如建立社會工作專業制度、研擬與建立社會工作倫理與守則、規劃社會工作師繼續教育制度、建立全國社會工作師資料（調查、統計、研究及發布）等任務，若非從各縣市社會工作師公會蒐集各縣市資訊與不同的現象、累積社會工作師們的個人的意見，則恐有周延性不足之情況；而接受政府、機關、民間團體委託辦理社會工作方案與研究這項任務，若無各縣市社會工作師公會協助執行，則恐無法普及至全國各區域。於是，中華民國社會工作師

公會全國聯合會需要各縣市社會工作師公會的協助與支持。

而且中華民國社會工作師公會全國聯合會第3屆理事長張淑慧(2011b)也表示團結內部、展拓外部是相當重要的，因為社會工作專業沒有分裂的本錢，要和諧共榮、建制專業，故各縣市社會工作師公會的支持與協力，是中華民國社會工作師公會全國聯合會努力的基礎。

## 二、各縣市社會工作師公會需要中華民國社會工作師公會全國聯合會的理由

由於社會工作師公會的任務(註6)中，提及保障會員之權益、社會工作師與服務對象間糾紛之調處、社會工作師實務經驗之認定、各項社會運動之參與等任務(臺北市社會工作師公會，2009)，這些都需要透過中華民國社會工作師公會全國聯合會以全國性社團、專業團體的角度與高度來發聲、爭取與保障，且中華民國社會工作師公會全國聯合會所爭取的各項社會工作師權益之保障與提升等，也是各縣市社會工作師公會傳達、告知會員，以行銷會員認同的重要利基。是故，各縣市社會工作師公會需要中華民國社會工作師公會全國聯合會的協助與支持。

所以，中華民國社會工作師公會全國聯合會與各縣市社會工作師公會整個體系的合作，使得社會上看見「社會工作師公會(體系)」的功能，如統計社會工作人力需求(蔡漢賢，2010)、倡導社會工作專業的價值、增加社會工作師的能見度(何素秋，2010)、訴求社會工作師專門職業與技術人員考試次

數、力爭縣市政府社會工作人力與薪點、爭取專業輔導人員設置學校社會工作師(員)(張淑慧，2011a；張淑慧，2011b)等。故這樣的「法定」之「血源關係」下的夥伴關係，在實質上是相當重要且珍貴的。

## 肆、南投縣社會工作師公會的經營主張與策略

在前述概略回顧全國社會工作師公會概況，以及確認其與中華民國社會工作師公會全國聯合會相互需要性之外，以下將以南投縣社會工作師公會為例來進行陳述。屬於14個社會工作師公會中的一分子，且處於前段所述之關係情況中，南投縣社會工作師公會可以說是與眾多社會工作公會站在類似的立基點上在做經營；然而，南投縣社會工作師公會亦有自己的經營主張與理念，說明如下。

### 一、南投縣社會工作師公會的經營精神

中華民國社會工作師公會全國聯合會是一種中介組織，其有一種介於團體會員與外界之間的媒介性，而其實各縣市社會工作師公會也有此種媒介性，即介於社會工作師個人會員與中華民國社會工作師公會全國聯合會之間，所以如何與中華民國社會工作師公會全國聯合會合作，並關照會員需求，以達到社會工作師公會介於兩者之間的組織使命，是重要的議題。此外，身為「社會工作師」公會，就許多尚未考上證照的社會工作員來說，可能會被認為是一種優勢團體；但是小型、年輕、沒有穩定財源是多數社會工作師公會的處境，某程度而言又可能是種弱

勢的組織，此種處於社會工作師與社會工作人員之間、介於被認知優勢與弱勢之間的組織，確實有其特有的現象與值得省思之處。

因此，如同侯建州（2003）認為組織經營上，唯有透過反思自省、外界回饋之後的不斷自我定位（position），才能使組織更加掌握組織存在合法性的敏感度，進而具有其合法性；於是，南投縣社會工作師公會此屆（第3屆）理監事團隊上任後，召開理監事聯席會議頻率高於一般例行的三個月一次，且每次開會時間長度常超過兩小時，堪稱屬於「諸多議程、深度討論、理性決策」的理監事聯席會議，因為理監事們都秉持著討論外界環境與組織使命以「自我定位」、理性思考與分析以「建立制度」的態度來做成決策。而且進入到理監事聯席會議之討論案之前，原則上都先會於「研究發展暨會務會議」、「秘書處會議」有初步討論與整理後，始進入理監事聯席會議來深入討論、建立共識、做成決策（侯建州，2011a），因此南投縣社會工作師公會理事長領導與秘書處服務上，經營均是在獲得理監事聯席會議的共識下而進行的。所以，南投縣社會工作師公會之經營精神，可以說是理性決策、自我定位、民主參與的。

## 二、南投縣社會工作師公會的經營策略

在南投縣社會工作師公會的經營方向上，秘書處秉持理監事會議決策之方向持續努力之，可以歸納為以下幾個主軸，透過以下希望南投縣社會工作師公會能更前瞻地、全面地、深度地滿足內部會員需求、應對外在局勢變化、改善介於內外部之間的社會工

作專業體制；詳述如下（侯建州，2011b）：

### （一）營造會員的組織認同與會員價值

南投縣社會工作師公會對於會員的服務上，規劃了「會員春夏秋冬 event」，一年四季的活動，包含「見面活動」如會員專業課程研習、會員聯誼與專屬專業知能課程等一年數次，而「非見面活動」如「南投縣社會工作師公會 logo 徵稿 event」等。

實質上，南投縣社會工作師公會提供會員的專屬服務包含每年兩次免費且專屬的會員聯誼（增加會員間的正式專業交流與非正式關係情感建立）、每個月會員專屬的會訊（分享理監事對於會員的關心與對話、提供學者或專家的專業見解與提醒、傳遞社會工作界第一手專業體制與社會工作師制度的消息）等，以及南投縣社會工作師公會會員專屬的會員研習價（「社工實務與行政法規精進訓練」（中區場次），若報名兩天者，非各縣市社會工作師公會之會員需繳 1,000 元，各縣市社會工作師公會之會員僅繳 500 元，南投縣社會工作師公會自行補助該會會員報名免費），此均訴求會員的特殊性與專屬性。

至於意義概念上，南投縣社會工作師公會在一年兩次的會員聯誼時，均邀請社會工作或社會福利學者，或實務專家來演講與分享，希望增加會員實務知識與技巧，甚至是專業啟發與人生收穫，如過去曾邀請國立東華大學陳宇嘉副教授，談不同專業對於專業體制的堅持，以及專業存在的邏輯與社會價值，進而提醒會員社會工作專業該採取的取向與策略（於埔里鎮鯉魚潭辦理）；此外，亦曾邀請中山醫學大學蔡佩真副教授分享社會

工作領域中不同職涯轉換之心路歷程，以及始終不變的內在社會工作服務信念，並且給予會員衷心地建議，在外在變動社會之下的社會工作師個人該有的長期性的策略與自我照顧的技巧（於竹山鎮竹屋部落辦理）；最近一次夏季聯誼中，亦邀請國立暨南國際大學黃源協教授兼人文學院院長，來提醒會員於社會工作專業服務之外，該同時注重的專業品質議題（於魚池鄉日月潭辦理）；再者，每月會訊中請理監事夥伴們輪流地針對會員們來提供助人專業工作者的關心與提醒，而「『社』說『心』語」則是由理事長與理事們來邀請各界各領域專家學者與實務工作者，提供其對於專業見解或鼓勵性質的文章（註7），來使南投縣社會工作的會員夥伴，在專業態度、專業知能，乃至於專業職涯上，進行分享、教育、提醒與建議，也期待在態度與境界上有所啟發；此些費心與付出，無非是要讓各位會員感受到公會的用心以及對於會員的重視。

此種對於會員的關注與關心，除了經營會員滿意度之外，陳諤（2003）也認為，專業組織在平時便應該與專業人員建立管道，使專業組織與專業人員能有緊密之連結，否則若專業組織與專業人員間平時未建立好連結，那當專業人員有所需求時，專業組織將無法有效發揮其功能；而此也給予了南投縣社會工作師公會在經營上增加會員價值取向的一個好建議。

## （二）展開社會工作師公會的研究發展工作

研究發展是一個組織理性決策、長久經營的必要成分，目前南投縣社會工作師公會

理監事團隊與秘書處投入的研究發展業務，包含會員需求調查、會員專長調查與會員專長表、會員意見反應、每月（精緻化）會訊、社會工作專業發展與社會工作師制度情報蒐集等；未來將視必要度、成熟度逐漸來發展更深度、更特定、更實用的研究發展議題。

至目前為止，於民國 100 年辦理兩次會員需求調查，且已有初步分析結果，將陸續於未來會訊內刊登，以促進會員瞭解，並用於南投縣社會工作師公會經營團隊的自我提醒。另外，未來南投縣社會工作師公會也會努力從實務中逐漸累積些知識，並透過理監事聯席會議集思廣益之討論後定案，累積更多研究發展檔案資料，以增加公會之「Know How」之實務知識。

## （三）開拓新興服務市場且創造會內自由執業社會工作師的服務機會

南投縣社會工作師公會承接「兒童及少年家庭諮商服務方案」（南投縣政府委託）與「離婚案件之未成年子女及其家長商談服務」（南投縣政府委託）之方案服務，除具有社會服務與社會參與的意義外，也同時可以具有開拓服務市場的意義，因為「離婚案件之未成年子女及其家長商談服務」可以說是中部地區社會工作師公會發展而產生的一種新興的服務項目，此也提供南投縣社會工作師公會會員中自由執業社會工作師（指以接案為主，無專職工作之社會工作師）許多直接與臨床的服務機會（以往均有公開招募會員參與）（南投縣社會工作師，2011c），可以說是南投縣社會工作師公會對內培養、對外發展的策略。



#### (四) 經營公會的社會網絡、公共關係及社會參與

由於承接方案服務與辦理教育訓練的方式較不屬社會工作師公會核心任務（但也屬於章程中公會任務之一），故南投縣社會工作師公會理監事聯席會議建立共識，即公會之所以承接如「兒童及少年家庭諮商服務方案」之例行性的方案，以及如「社工實務與行政法規精進訓練（中區場次）」之專案性的訓練方案，主要是為了來增加社會參與、提供社會服務、經營社會網絡、開創公共關係之目的（南投縣社會工作師公會，2011a）。

#### (五) 經營社會工作師公會體系之夥伴關係與資源整合

南投縣社會工作師公會有兩種取向的關係需要經營，其一為與中華民國社會工作師公會全國聯合會的夥伴關係，另一則是與各地社會工作師公會的夥伴與「同僚」關係。

第一，針對中華民國社會工作師公會全國聯合會的部分，民國 100 年南投縣社會工作師公會之專案性訓練方案，均是承接來自中華民國社會工作師公會全國聯合會的方案，包含六月辦理的「危機調適暨壓力管理訓練工作坊（中區場次）」、七月辦理的「社工實務與行政法規精進研習課程（中區場次）」與「社會工作專業實務倫理系列活動（個案研討）（中區場次）」，以及分布於六至十月辦理的「兒童及少年收出養、監護案件調查社工人員培訓計畫（中區場次）」等，可見南投縣社會工作師公會對於中華民國社會工作師公會全國聯合會受委託方案執行的高度支持，而平常南投縣社會工作師公會也對於全

國聯合會多所投入與參與；也因此，中華民國社會工作師公會全國聯合會第 3 屆張淑慧理事長肯定南投縣社會工作師公會一直是中華民國社會工作師公會全國聯合會的好夥伴，在政策倡導運作過程中提供許多資訊與支持，所以南投縣社會工作師公會的夥伴們讓全國聯合會的理事長感受公會（體系）是一個團隊（張淑慧，2011b）。

第二，對於鄰近社會工作師公會的夥伴關係，也是南投縣社會工作師公會相當重視且應該經營的，如近來中部地區幾個社會工作師公會與臺中市幾個大型機構、醫院有個自主性的分享與交流座談會，約定了幾個社會工作師公會未來對於專業成長教育資源的分享共識，都是南投社會工作師公會珍惜的合作契機；而南投社會工作師公會也期待與不同部門領域（如政府、企業、社福機構等）、不同縣市（如苗栗縣、臺中市、彰化縣社會工作師公會等）、不同背景人員（如醫療、護理、照顧服務員、資訊人員等）有更多的協力合作、策略聯盟，來引入更多社會資源以支持並增加公會會員（社會工作師）專業成長與自我成長，以期有更好的服務成果（侯建州，2011a），進而創造社會工作界正向的環境。

### 三、南投縣社會工作師公會的經營機制

南投縣社會工作師公會認為，以目前社會工作師公會處境，不能沒有承接方案、執行訓練案之機能，而且也不能一味地純從事訓練或直接服務方案而荒廢公會本身核心使命，故兩者權衡下設置「研究發展暨會務部門」與「方案管理暨執行部門」，同時兼顧關

照會員（包含會員需求、會員聯誼與服務等）與組織方案執行與財務運作（方案執行）（南投縣社會工作師，2011c）。

執行面上，確立所謂「決策核心」（Decision Core, DC）（司徒達賢，1999）為侯建州理事長、韓青蓉理事、巫郁文總幹事（註 8），其與鄧雅瑜社會工作員每月召開一次「秘書處會議」，以利掌握公會經營；而「研究發展暨會務部門」的成員則依照分工由侯建州理事長帶領，巫郁文總幹事為此部門負責人，平均每月亦透過一次「研究發展暨會務會議」來確認整年度研究發展服務進展與每月會員例行事務；「方案管理暨執行部門」的組成，則由韓青蓉理事帶領鄧雅瑜社工員執行方案，「方案管理暨執行會議」則採經常性但不定期召開，於有必要時進行聯繫與討論。

以 2011 年度為例，南投縣社會工作師公會的「研究發展暨會務部門」的工作重點內容包含：（1）「見面性服務」：辦理夏季會員聯誼活動、辦理冬季會員聯誼活動暨會員大會、辦理監事會議等；（2）「非見面性服務」：進行會員需求調查、執行會員資料更新暨專長調查、建置會員專業平臺與網站、寄送電子會員生日卡、辦理南投縣社會工作師公會 logo 徵稿 event 等（南投縣社會工作師公會，2011b）；而此是依照前述「營造會員的組織認同與會員價值」、「展開公會研究發展的工作」的策略來進行的。

「方案管理暨執行部門」的業務內容包含：（1）例行性的方案管理與執行：「兒童及少年家庭諮商服務方案」（南投縣政府委託）與「離婚案件之未成年子女及其家長商

談服務」（南投縣政府委託）之方案服務；以及（2）專案性的訓練方案之執行：有六月辦理的「危機調適暨壓力管理訓練工作坊（中區場次）」、七月辦理的「社工實務與行政法規精進研習課程（中區場次）」與「社會工作專業實務倫理系列活動（個案研討）（中區場次）」，以及分布於六至十月辦理的「兒童及少年收出養、監護案件調查社工人員培訓計畫（中區場次）」，上述均是開放給會員與社會工作各界之實務社工員參與（侯建州，2011b）。

對應服務內容與經營策略，「研究發展暨會務部門」旨在落實前述「開拓新興實務服務市場且創造會內執業社會工作師的服務機會」的策略，「方案管理暨執行部門」主在實踐前述「經營公會的社會網絡、公共關係及社會參與」之策略。

整體而言，對於會員的服務包裝為南投縣社會工作師公會「春夏秋冬之會員 event」，即於民國 100 年的春、夏、秋、冬分別規劃系列會員見面聯誼、非見面活動，以及會員暨社會工作者研習，彙整執行情況如下：

1. 春：3-5 月：精緻化會訊（特別包含：理監事邀稿給會員的話、社會工作界專家學者邀稿給會員的「社說心語」之專業分享等）開始網路發刊
2. 夏：6-8 月：夏季會員聯誼（日月潭涵碧樓聯誼）、社工實務與行政法規精進研習課程、危機調適暨壓力管理訓練工作坊、社會工作專業實務倫理系列活動（個案研討）
3. 秋：9-11 月：南投縣社會工作師公會 logo 徵稿 event（包含 logo 徵稿活動）

4. 冬：12-2 月：南投縣社會工作師公會 logo 徵稿 event (包含 logo 徵稿活動、會員 logo 票選活動)、年度會員大會暨冬季會員聯誼

此外，南投縣社會工作師公會的理監事團隊中，侯建州理事長、韓青蓉理事亦為中華民國社會工作師公會全國聯合會理事，且與臺中市、彰化縣社會工作師公會游育蕙、秦紀椿理事長與相關理事之友好關係等，都有助於未來的合作，而此旨在落實「經營社會工作師公會體系之公共關係與資源整合」策略。

## 伍、社會工作師公會經營上的省思：建議與限制

基於上述的分析與論述，筆者認為對於社會工作師公會之經營，可以有以下幾點建議給社會工作師公會；同時，也說明社會工作師公會本身可能有的限制。

### 一、建議

#### (一) 建立各縣市社會工作師公會之交流分享管道

由於各縣市社會工作師公會歷史有長有短，財務累積有多有少，使命投入有多精有淺，各社會工作師公會其實不盡然相同，所以建議不論是從中華民國社會工作師公會全國聯合會發起，或是各縣市社會工作師公會理事長自發性分享均可，主要是透過經驗交流與觀摩，來學習更多他會優點，以使各縣市社會工作師公會發展更為完整。

進行分享時，各縣市社會工作師公會可以提出各個專長來進行分享，依筆者淺見，認為不同縣市社會工作師公會可以進行交流分享的主題如「社會工作師公會如何運用社會資源來成就使命」(可由高雄市社會工作師公會分享)、「都會型公會如何專業功能分工來進行倡導」(可由臺北市社會工作師公會分享)、「如何大量承接縣市政府服務方案以豐富公會影響力」(可由桃園縣社會工作師公會分享)、「如何承接並執行縣市政府教育訓練案」(可由臺中市社會工作師公會、屏東縣社會工作師公會分享)、「承接來自中華民國社會工作師公會全國聯合會大量訓練方案應如何執行」(可由南投縣、臺中市、花蓮縣社會工作師公會分享)、「如何透過會訊來進行內部認同行銷、外部形象行銷」(可由南投縣社會工作師公會分享)(註 9)等，均建議可以更進一步地彼此交流，一來發展各縣市社會工作師公會專長特色，一來也彼此共享經驗，以利於社會工作師公會體系一起成長。

#### (二) 建立區域社會工作師公會之策略聯盟、資源整合

考量地緣關係，所以建議各縣市社會工作師公會可以以區域性的方式來互補彼此不足，而進行策略聯盟，以中部地區為例，筆者認為臺中市社會工作師公會於都會區內，各項資源豐富，而彰化縣社會工作師公會自期將於 6 年辦完所有教育訓練積分之時數予其會員，而南投縣社會工作師公會走向研究發展取向，並定期出版會訊刊物等不同優勢，故若可彼此合作，互補不足，並以建立區域性網絡，應該是相當有助益於資源整

合、節省成本、多重效益，以獲得多贏。

### (三) 發展各縣市社會工作師公會之實務特色、投入在地之社會參與

雖然偶有一些意見認為，社會工作師公會承接政府委託直接服務執行方案不妥（因非核心使命），但是其實也未必不可，若折衷思考，也許社會工作師公會走往新興服務領域是恰當的（如中部地區社會工作師公會開展家事商談服務），而未必要拘泥於既有政府委託服務方案；一來不會與既有服務之社會福利機構競爭案主與資源，二來因為其他社會福利機構已深耕多年，社會工作師公會恐難獲得較佳方案資源，而通常是獲得棘手方案，且社會工作師公會也未必是最好的既有福利服務提供者，所以發展新的社會工作師公會之實務特色是可行的方向，而公益彩卷回饋金的申請應是可行的管道。

此外，社會工作師公會身為地方的一員，若有必要，基於社會責任，也應投身、付出該有的社會參與，如臺北市社會工作師公會抗 SARS 即是一例（陳諶，2003）。

### (四) 善用社會工作師公會的形像

由於目前社會工作師仍屬難得、罕見，所以集社會工作師為一體的社會工作師公會，承接方案時通常被認為是專業團體，而確實以社會工作師的專業自律度、倫理嚴謹度，相對也較許多民間、草根性團體來說為高，而且原則上取得國家證照，其專業知能方面也通常較為傑出。故社會工作師公會應善用此一優勢本質與有利公共形像，來更活躍地達成組織使命。

### (五) 善用會員的內在資源與外在資源

社會工作師公會會員廣布，通常會包含民間基層實務工作者、政府部門基層工作者、民間社會福利機構主管、政府部門主管、學者專家、非社會工作服務機構人員等，相當值得開發會員為資源，而非僅把會員放在「被服務的位置」；所以應透過更多例行性聯誼交流，以及非例行性小型、地區聚會（如南投縣的「大埔里地區」），以跟會員「搏感情」而建立認同關係，使公會可以善用會員的內在資源（如理性、熱心、公益、專業能力等）以及外在資源（如機構場地、演講經費、方案委託等），以參與管理的取向來一起共同經營公會。

### (六) 進行更多面向的社會工作師暨公會研究

由於筆者檢閱國內社會工作師公會，發現相關文獻極少，而隨著社會對於社會工作需要的趨勢，社會工作師公會會員與影響力勢必會持續擴大，所以日後的公會治理、策略聯盟、會員服務等議題，想必愈形重要，故建議中華民國社會工作師公會全國聯合會或者是有心的社會工作師公會，應爭取外界經費或自辦來進行社會工作師公會議題之相關研究，以利於社會工作專業中累積此類議題之相關「數據資料」與「期刊文獻」，而長期而言較有利於累積專業主義所追求「擁有一套專門知識」。

## 二、限制

### (一) 財源穩定之困難度較高

由於社會工作師公會非以弱勢族群服務

為使命，而是以社會工作師會員服務為重點，所以各界社會資源體系贊助上較為保守，也因為社會工作師公會被歸類於職業團體而非社會團體（陳武雄，2003），使得普遍補助社會福利機構的中華社會福利聯合勸募協會亦將社會工作師公會排除於計畫補助行列之外。

而承接政府委託案通常以執行福利服務與辦理訓練方案為主，但此均屬於一般社會福利機構有著社會服務的使命所適宜的活動，社會工作師公會承接難免有其限制性，而且幾乎無法為社會工作師公會帶入太多留於會內的資源，也難以轉換為社會工作師公會的核心任務所訴求的成效。所以，對於社會工作師公會來說，會員繳交會費這項財源，相對來說是相當重要的；於是，若會員多的大型公會則很穩定，中型公會財源條件也尚可，但是國內 14 個社會工作師公會有 8 個都是小型公會，可見整體來說社會工作師公會的經營上，有其財源穩定性不足之現象。

## （二）公會經營之依賴性偏高

許多社會工作師公會組成之初期，因不穩定而依賴創會者或現任理事長本身資源，所以公會辦公室經常會在醫院內、學校內、社福機構內（跟著理事長走），而秘書處人員則可能是醫院社會工作者、碩士班研究生、行政助理等（隨著理事長變）。筆者認為，組織在成立初期考量組織生存而有上述現象恐有其必要性，但如同資源依賴理論（Resource Dependence Theory）的觀點一般（王仕圖，1999），若發展一段時間後，組織仍過度依賴將使組織無自主性，權力也會不對等，未必

有利社會工作師公會長期發展；也因此，此種容易因為理事長易主而會內資源、政策、服務而有所變動，彰顯了過度依賴的現象。

## （三）執行團隊之穩定性稍低

由於社會工作師公會無法雇用太多專職人力來服務會員、從事社會倡議，依筆者經驗，小型公會頂多可以採兼職方式為之，但是成效有限，比起全國性大型社會福利機構有專責秘書處行政人力與專門研究發展人員，社會工作師公會的專業發展與前瞻性當然較為不足；而社會工作師公會秘書處人力較弱，似乎意味著對於理監事有所期待，但是理監事多各有其工作，義務職與給薪職在要求程度上必然不同，所以，社會工作師公會容易因為執行團隊的秘書處人力不足或不穩而無法延續；再者，即使秘書處獲得補助社會工作人員之經費穩定，但也容易因為一人機構的「沒有同事之孤單感」、「沒有完善之督導體制」而萌生退意，也許傾向轉戰到規模較大、體制較佳的社會福利機構服務。因此，社會工作師公會的執行團隊穩定性稍低。

## （四）公會理想與現實之矛盾點明顯

有些社會工作師公會的發展中，有很好的政府資源提供不少方案委託，使得組織的財源、發展都相當活躍，但若檢視社會工作師公會的任務中（臺北市社會工作師公會，2009），可以發現與「服務案主之方案委託」在 12 個任務中，有關者頂多僅占 3 項，而與「會員權益與福利之爭取與保障」有關則至少有 9 項。所以若社會工作師公會把心力全

投入承接政府方案、執行直接服務計畫等，雖無不對，但比例上的合理性卻有待思考與討論。而且，依筆者實務經驗，社會工作師公會會員也經常表達，認為社會工作師公會承接服務案主之直接服務方案，並未感受到公會對於會員的關照，所以無法因此增加會員對於公會的認同。於是，必須要承接服務方案或承辦非社會工作制度相關訓練方案的「現實感」，與認為應該更著重會員服務與專業議題研究與倡導的「理想性」之間，難免有矛盾與拉拔的困境存在。

## 陸、結語

由於近年來社會不幸事件層出不窮，再加上近幾年來政府對於社會工作專業制度、

社會工作專業人力、社會工作師發展制度上的支持，各種有利於社會工作師的環境氛圍與制度逐漸來臨，故身為社會工作師的背後依靠的社會工作師公會，更應努力把「體質」調好，讓各方面上軌道且有具體功能，以使已加入社會工作師公會者不後悔，尚未加入者羨慕期盼。

（本文作者現為南投縣社會工作師公會理事長、中華民國社會工作師公會全國聯合會理事、國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士候選人）

**關鍵字：**社會工作師公會、社會工作師、社會工作專業、公會治理、組織管理與領導

## 註釋

註 1：筆者過去曾投入中華民國社會工作師公會全國聯合會擔任副秘書長約 2 年時間、擔任理事約 3 年時間，現為理事；也曾擔任南投縣社會工作師公會副理事長 3 年的時間，現為理事長。相當感謝前輩提攜與照顧，筆者才有機會投入專業團體來做服務，又由於筆者本身是國立暨南國際大學社會政策與社會工作博士候選人，故期待以一己之興趣與所長，以研究發展取向與文章發表等形式，來對於此知識有所累積，還望各界前輩更多指正！

註 2：由於中央或地方主管機關的公開資料中，幾乎未見「社會工作師公會」相關統計或現況資料，中華民國社會工作師公會全國聯合會亦無正式內部研究或出版資料可供參考，再加上國內社會工作師公會的相關學術文獻極少，故本文對於各縣市社會工作師公會次級資料描述僅能依少許現有資料呈現，而將重點置於南投縣社會工作師公會之經營現況描述與討論。

註 3：以截至 2011 年 10 月 23 日止，以已經加入中華民國社會工作師公會全國聯合會的團體會員者計算。

註 4：由於沒有文獻數字可供參考，故筆者自行區分。筆者之所以以 100 人為小型公會的分隔

線，乃依照中華民國社會工作師公會全國聯合會章程第 9 條，範定會員代表的最低保障名額（100 位會員以下之社會工作師公會仍有最低保障會員代表 5 票），故以會員人數 100 人為界定小型之界線。

註 5：由於沒有文獻數字可供參考，故筆者自行區分。筆者認為，100 人以上之社會工作師公會，欲進一步區分成中型與大型，因秘書處專職人力是社會工作師公會經營重要的基礎，故筆者認為可以以是否僅能獨立聘請一位社會工作人員（含辦公室例行開支）為區分標準，若此開支後仍有剩餘經費，歸為大型，若會員人數高於 100 人但未達有剩餘經費之標準，則視為中型。設想方式為月開支 37,000 元（含社會工作人員薪資 32,000 元/月，辦公室基本開支 5,000 元/月），以 13.5 個月計算（社會工作人員年終獎金 1.5 個月月薪，年度例行性行政開支估計 7,500 元），整年共計 499,500 元，再由每月會員繳給社會工作師公會的一年 1,800 元計算（已扣掉每年每位會員繳給中華民國社會工作師公會全國聯合會的 200 元），估計需約 277.5 位有效會員，故擬以較近值 280 位會員為區分標準，作為大型、中型社會工作師公會之區分標準。當然，以此設算有一技術性問題，即各社會工作師公會多有會員欠繳會費問題，但由於無相關資料，故擬以「應然面」來做設算。

註 6：以全國最大的臺北市社會工作師公會章程為例。

註 7：曾協助者包含會外的陳宇嘉主任、張淑慧理事長、林惠芳秘書長、施睿誼秘書長、徐孟愷社會工作師、秦燕助理教授，以及會內的侯建州理事長、韓青蓉理事、許秀侖理事、陳正益理事、黃千佑監事等（目前亦持續對外邀稿中）。在此亦感謝已經接受邀稿的社會工作先進前輩們對於南投縣社會工作師公會的支持。

註 8：總幹事為兼職性質，並領有總幹事津貼，由南投縣社會工作師公會會內經費支應，而非外界計畫性人力補助經費。

註 9：南投縣社會工作師公會對於精緻化會訊的投入，對外曾獲得中華民國社會工作師公會全國聯合會第 3 屆理事長張淑慧讚許為極用心製作會訊的公會，也受到第 4 屆理事長陳明珍讚許會訊品質與穩定度高，亦曾有中部地區某大學社會工作系所來電表示期待將南投縣社會工作師公會會訊放至於系網頁供師生閱讀，而且有多位學界學者收到會訊曾表達會訊內容豐富且實用，而給予肯定；對內，有會員主動表示感受到公會用心，令其感到欣喜與欣慰。

## 📖 參考文獻

- 中華民國社會工作師公會全國聯合會（2010）社團法人中華民國社會工作師公會全國聯合會章程，臺北：中華民國社會工作師公會全國聯合會。
- 中華民國社會工作師公會全國聯合會（2011a）各公會的現況報告，第3屆第15次理監事聯席會議會議記錄。
- 中華民國社會工作師公會全國聯合會（2011b）「第4屆第1次會員代表大會」會議手冊。
- 中華民國社會工作師公會全國聯合會（2011c）認識全聯會  
<http://www.nusw.org.tw/modules/tadnews/page.php?nsn=4>。
- 王仕圖（1999）「公設民營」的迷思：非營利組織理論觀點的反省，社區發展季刊，85，156~165。
- 司徒達賢（1999）非營利組織的經營管理，臺北：天下文化。
- 立法院（2008）社會工作師法。
- 考試院（2009）專門職業及技術人員高等考試社會工作師考試規則。
- 何素秋（2010）臺灣非營利組織與政府競合間的社工人力資源管理策略，社區發展季刊，129，267~280。
- 侯建州（2003）臺灣地區民間社會福利資源中介組織角色與定位之研究—以中華社會福利聯合勸募協會為例，東海大學社會工作學系碩士論文。
- 侯建州（2011a）秋之話，南投縣社會工作師公會會訊（第15期）  
<http://blog.yam.com/nalsw/article/42611056>。
- 侯建州（2011b）夏之話，南投縣社會工作師公會會訊（第11期）  
<http://blog.yam.com/nalsw/article/39108822>。
- 南投縣社會工作師公會（2011a）提案三，南投縣社會工作師公會第3屆第1次理監事聯席會議記錄。
- 南投縣社會工作師公會（2011b）業務進度一覽表，100年度第1次研究發展暨會務會議記錄。
- 南投縣社會工作師公會（2011c）本會最新消息，南投縣社會工作師公會會訊（第10期）  
<http://blog.yam.com/nalsw/article/39108377>。
- 張淑慧（2011a）社工一百 未來更精彩—祝社工日快樂！，南投縣社會工作師公會會訊（第10期）  
<http://blog.yam.com/nalsw/article/39108377>。
- 張淑慧（2011b）社工專業的希望工程，南投縣社會工作師公會會訊（第12期）  
<http://blog.yam.com/nalsw/article/40410696>。
- 陳武雄（2003）人民團體經營管理，臺北：揚智文化。
- 陳諤（2003）臺北市社工師公會在 SARS 期間照顧社工員的行動與省思，社區發展季刊，104，



145~150。

臺北市社會工作師公會（2009）社團法人臺北市社會工作師公會章程。

蔡漢賢（2010）社會工作師國家考試與社工人力供需探討，社區發展季刊，129，52~63。

Flynn, R. (1999). Managerialism, professionalism and quasi-markets. In M. Exworthy & S. Halford (Eds.), *Professionals and the new managerialism in the public sector*. (pp. 18-36). Buckingham: Open University Press.