

# 國立高雄師範大學九十六學年度碩士學位班在職進修專班招生考試試題

班別：人力與知識管理

科目：管理個案分析（總分 100 分）【共 2 頁】

高雄地區教學醫院級的 A 醫院（私立）及 B 醫院（公立），其志工管理狀況經洽談管理部門後得知如下：

A 醫院-管理單位：社工室	B 醫院-管理單位：社工室
1. 志工組織的成立目標及宗旨	
為結合社會力量，協助病患及家屬解決疾病所產生之心理暨社會適應問題。	協助前來就醫的病患及家屬得到關懷與照顧，提供志工參與社會服務管道。
2. 志工工作分組	
服務台組、流動服務台組、病友服務台組、圖書推書組、急診服務台組、無菸害宣導組（需任志工滿一年）、糖寶寶志工組（糖尿病病房）、龍貓服務組（兒科病房）	門診服務台組、門診支援組、圖書推車組、小兒病房組、行政支援組、急診服務組、醫療服務台組、病房探訪組
3. 志工運用成本與相同工作專職人力成本及效益之比較	
本院現有志工人數約 85 人，年度經費約 50 萬元，運用成本為高雄市各大醫院中最低者。與專職人員比較，志工的教育程度較高、工作士氣及熱誠較高、不易產生工作疲乏、流動性低，約僅 10~20%。志工全年工作量約等於 7 位全職人員的時數，但相對而言可以完成較多的工作。	本院現有 173 名志工，一年經費約 149 萬元。進用志工主要著眼於其服務品質與充分運用社會人力。與專職人員的運用成本並無實際計算資料，但志工的運用成本應較低。
4. 志工招募	
僅在院內志工服務處張貼海報。之前使用過的報紙廣告及校園海報皆因故停止。	志工隊已成立一段時間，不必特別進行招募，平時臨櫃或電話詢問者即夠多了。
5. 志工組織的經費來源	
由醫院編列預算支應	常態性經費由醫院編列預算、非計畫內偶發事件則另以簽文申請
6. 志工的福利	
工作時間內用餐比照員工優待；志工門診及就醫之費用比照高醫學生優待；參與職前、在職訓練；值班時間免費停車；每出席四小時發給餐點代金 60 元。	每服務一小時發給車餐費 20 元；憑志工證於福利中心購物並於員工餐廳用餐；憑志工證使用院內游泳池及圖書館；任期內結婚或住院發 600 元禮金或慰問金；服務滿 90 小時免費門診體檢一次。每期兩次郊遊活動每人補助 600 元、兩次感謝餐會每人補助 500 元、一次小組聯誼補助每組 3000 元。門、急診及複診掛號費六折、住院八折。

A 醫院-管理單位：社工室	B 醫院-管理單位：社工室
7. 院內志工主要服務動機	
從事志工服務動機不一，但很少純粹基於利他考量。	志工服務動機不一，也許是交友，也許是打發時間，但很少純為利他考量。本院除一般志工外，還有佛堂等宗教室志工，動機也可能受所信奉的宗教影響。
8. 志工領導人產生方式	
各組志工自行產生領導人，但其僅負責少許聯絡工作，管理與控制由本院負責。並未設置志工隊長職務，由各組組長直接向管理者負責。	隊長、副隊長於每年四次在職訓練之最後一次（類似召開之志工大會）上公開投票產生，被選舉人有若干資格的限制。各組設小組長，於同時由各組組員推選。
9. 志工組織運作的自主程度	
志工組織尚未正式化、組織化，故其運作仍由本院社服室主導。	自主性很高，除與其他單位之協調外，日常運作一概自主運行。
10. 志工對正式組織運作的影響	
<p>僅止於向社服室口頭反映意見，並無任何正式管道；若有重大提案，向社福室循行政體系簽文呈報。</p> <p>志工對正式組織影響力不大，本院立場也不認為應提升其影響力的大小及層面。</p>	<p>院方高層非常重視志工，每年志工重要餐會由高層管理者（院長、副院長、主秘）參與，志工可直接提出意見。一般科室的餐會反倒未受如此重視。</p> <p>一年有四次在職訓練，志工可於此場合提意見或以書面上呈，感覺上比員工的影響力還大，且其影響層面是很廣的。</p>
11. 志工組織未來發展計畫	
志工組織為輔助性質，現有規模已達管理者可控制之上限，很難擴張。	朝向間接服務工作發展，例如門診送病歷等。志工們覺得有忙碌的感覺才有意思，未來即朝此一方向發展。
12. 造成醫院志工離職的原因為何？	
因其在院服務的單位或工作型態而有所不同：直接接觸病患的志工較易有成就感而長期服務；另許多志工是高醫的學生，多以滿足學習動機為主，一旦達到目的就會產生離職行為。	會離職者通常一年之內就離開，留下來的多會服務很長的一段時間。部分志工曾服務於其他醫院，有時會做比較，卻不一定會影響其留任的意願。

問題：假設你是一位管理顧問，應聘 A、B 兩家醫院的志工管理提出諮詢，

- 一、請就以上兩家醫院志工管理的十二項內涵，排列你在進行現況了解時，依其重要性或因果關係進行提問的先後次序，並說明原因何在。(20%)
- 二、請依其一題之答案及上列表格所呈現之狀況，向志工管理人員就每一內涵提出三個你認為最關鍵的問題，以作為未來提出諮詢輔導報告的依據。(30%)
- 三、醫院志工的工作項目這麼多，您會建議負責管理志工的管理者，如何將這些知識分類，以有助於志工的教育訓練？(25%)
- 四、一般而言，智慧資本包括人力資本、結構資本、顧客資本及組織資本。醫院的志工可被視為重要的人力資本，請說明如何以智慧資本管理的角度經營管理醫院的志工。(25%)