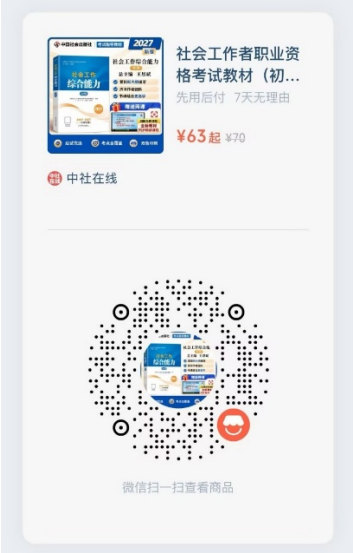
扫一扫，开始做题
看完知识点，扫码做题，
帮助理解吧。
加入题库学习社群
获取更多免费资料

扫码关注公众号
获取更多免费资料



第十章 社会工作服务的管理

社会工作服务是在一定政策框架下，依托组织或机构开展的直接或间接的服务。对社会工作者来说，了解自己所任职的组织和机构，认识组织或机构的架构及其运行机制，掌握项目管理及其服务输送机制十分重要。

第一节 社会工作服务项目管理

社会工作服务项目管理是保障社会工作服务顺利开展和总结服务成效的必要性工作，由项目策划、项目实施和项目评估三个部分组成。

一、社会工作服务项目策划

（一）含义

社会工作服务项目策划是运用理性的方法，通过清楚了解服务机构的工作理念、政策、资源和发展方向而确立服务目标，从多个服务方案中选取一个理想方案，然后分配和动员资源，并制定行动计划和评估计划的过程。一般由评估服务对象的需要、制定具体的服务目标、选择最有效的行动策略、设计资源的筹集与分配方案以及向服务对象提供服务的构想组成。

（二）策划步骤和方法

1. **问题认识与分析阶段**：认识和分析社会问题的方法有两种：**“问题认识工作表”**（思考关注的问题是什么、问题在哪里发生、谁受这个问题影响、这个问题何时发生、人们对这个问题的感受程度如何）；**“分支法”**（先确定要解决的核心问题，再列明造成这个问题的直接原因，最后逐一分析这些直接原因背后的深层原因，直至找到可干预的根源）。**需要评估**：评估某种需要的人群范围与程度，包括界定处于危机中的人、目标对象以及求助者或受影响的人。

2. **目标制定阶段**：制定总目标和影响性目标。总目标指社会工作者在提供服务时期望达到的总体状态，比较抽象、难以测量；影响性目标指通过服务干预要达到的目标，制定原则有：具体、可测量、可实现、相关性、有时限。建立目标的优先次序，主要考虑现有和可动员的资源，以及服务对象的发展阶段与特点、机构的目标、问题的紧迫程度、社会正义等。

3. **项目安排阶段**：制定各种可以实现目标的可行性方案；选择理想的可行性方案，可选用“可行性方案

模型"筛选，六个标准为效率、效果、可行性、重要性、公平、附加结果；决定资源需求和争取资源；制定行动计划，将项目方案目标分解为若干具有可操作性的执行目标。

4. **方案评估设计**：采用何种方法检验各项行动计划中的方案活动，包括是否能按照原定计划和日期推行并完成、确定的方案活动是否能达到目标以及达到的程度如何。评估包括过程评估和结果评估。

二、社会工作服务项目实施

（一）项目启动

- **项目动员与团队组建**：项目负责人向一线社会工作者介绍项目背景、目的、要求、项目期限及成果，提高对项目的认识，建立执行高效的项目实施团队，澄清具体目标，把握内外部条件并达成共识。
- **项目实施方案的制定**：根据资助方认可的项目申请计划制定项目实施方案，明确目标、责任、任务要求，推动团队成员相互熟悉；实施计划要明确项目目标是什么、需要开展哪些活动、实施条件是什么、不同活动之间关系如何、活动在时间上怎样安排等；完备的实施计划包括任务、责任人、完成任务的时限及其成果，以及项目负责人明确承诺保证任务完成的支持条件。

（二）项目组织实施

1. **与项目落地社区建立信任关系**：寻求共同利益；保持尊重与真诚的态度；建立定期沟通机制；加强日常互动，积累信任。
2. **服务对象的招募**：项目宣传、社会动员、走访居民、线上招募、电话或微信联系。
3. **服务场所使用与管理**：预约使用服务场地；服务场所安全检查；文明使用服务场地。
4. **项目服务进度管理**：要求各子项目按计划完成任务；及时收集进度报告并反馈，实地检查和指导，召开联席会；内外部情况重大变化时进行进度控制和调整。
5. **项目服务产出的管理**：产出是衡量项目成效最重要的指标，应尽量具体化并可以测量；关注服务数量、质量、短期效果和长远影响。
6. **项目的风险管理**：主要风险是进度风险和财务风险；注意纠正偏差，根据经验预估风险，事先制定预案。
7. **项目的财务管理**：核心是执行项目预算，严格控制支出，保障各项目活动顺利实施；经费收支严格按照资助方财务规定进行。

三、社会工作服务项目评估

（一）目的和原则

- **目的**：评价项目目标实现程度、专业服务效果及项目资金使用情况；总结服务经验，提炼服务方法，提升服务水平；为项目赞助方提供结项资料；为赞助方确定项目执行方持续承担相关项目提供依据。
- **原则**：客观性原则、专业性原则、系统性原则、可操作性原则。

（二）评估内容

1. **评估项目的实施方案**：策划是否专业规范；服务计划是否具有逻辑性和可操作性；服务对象界定是否符合项目基本要求；需求调查分析是否准确；预算方案能否体现目标相关性、政策相符性、经济合理性、公益导向性。

2. **评估项目的实施情况**：专业人员配备与使用；物资配置；专业服务价值理念运用；专业服务理论运用；专业服务方法运用。

3. **评估项目的管理**：项目行政管理；服务专业规范性管理；项目进度管理；服务质量体系与督导；风险管理与应急预案；项目资金管理。

4. **评估项目的成效**：目标实现程度；满意度评估；社会效益评估（影响力、可持续性、可推广性）。

（三）评估方法

项目资料分析法、观察法、问卷法、访谈法。

（四）评估实施

- **组织者与团队**：组织者一般为项目赞助方，负责确定评估方式和评估执行方，落实评估经费，统筹评估相关事宜；评估团队由资深社会工作者和财务工作者组成，人数不少于 5 人（单数）；资深社会工作者应具有硕士研究生及以上社会工作专业学位或持有高级社会工作师证书，并具有 3 年及以上社会工作实务经验；财务专家应具有中级及以上专业技术职称或职业资格。

- **评估流程**：制定评估方案（起草方案、方案确认、签订委托评估协议书）→组织人员和发送通知（组建评估团队、开展评估培训、至少提前 30 个工作日书面告知被评估方）→实施评估（被评估方提交自评报告，评估执行方组织评估）→出具报告（评估报告内容包括评估开展情况、项目执行基本情况、评估结论及建议；评估结果反馈后出具正式评估报告并送达评估委托方）。

（五）评估报告的运用

对项目赞助方而言，作为继续委托或中断委托的决策依据、改善未来项目的参考依据、优秀项目评比和资金投入的参考依据；对项目执行方而言，作为申请新项目或项目延续的参考依据、项目经验总结和改进的参考依据。

第二节 社会工作服务机构管理

一、社会工作服务机构的规划

（一）规划的内容

- **使命宣言**：由机构决策者和高层管理者拟定，通过文字方式表述机构宗旨，反映机构本身的信念、价值观及其在社会上所要达到的地位；普遍是宏观的、长远的，一切服务内容与活动都必须以使命为依据。

- **策略性计划**：一种中期计划，一般由中高层和中层管理者共同拟订，是对未来 3—5 年的发展作出预估后制定的工作方针，也是机构整体的目标和方向。

- **运作性计划**：由中层和基层管理者共同拟订，是对机构目前工作订立的具体、可测量的短期服务指标，较常见的是机构年度计划。

（二）规划的步骤

- **准备阶段**：明确机构是否适合开展战略规划、是否有足够资源、是否能得到相关支持、是否有能力开展；明确战略规划目标和初步时间安排；让关键利益相关者了解规划意图，收集反馈意见，开展充分动员。

- **分析阶段**：明确机构使命和定位（使命、愿景、价值观）；内外部环境分析（SWOT 分析、利益相关

者分析等)；机构独特能力或资产分析。

- **制定阶段**：明确和分析战略问题→针对战略问题制定战略规划草案→审核和采纳战略规划→制定有效的实施步骤；特别关注如何将规划融入现有运营及服务体系，与相关成员协商达成共识。
- **实施和监测阶段**：战略规划实施纳入成员工作职责和工作范畴；定期回顾和评估战略执行情况；进行阶段性评估（中期、末期），了解优势劣势，判断是否需要调整或进行新一轮战略规划。

二、社会工作服务机构的运营与评估

（一）机构的性质和类型

- **性质**：由政府、社会或个人兴办的，通过社会福利从业人员为基本生活遇到困难的人群提供福利服务的非营利组织；具有明确清晰的使命、宗旨、目标、服务重点、服务承诺、服务策略；主要功能是提供福利服务，从业人员以社会工作者为主，也包括其他专业人员。
- **类型**：事业单位型社会工作服务机构（如儿童福利院、社会福利院、精神卫生服务机构、未成年人救助保护中心等，发挥兜底保障作用)；从事党建、治理和服务的社区工作机构（社区党组织、居民委员会和社区工作站/服务站)；从事社会工作服务的公益组织（在民政部门登记成立，为社会上有特殊困难群体提供无偿或低偿服务)；民办社会工作服务机构（以社会工作专业人才为主体，坚持“助人自助”宗旨，开展困难救助、矛盾调处、权益维护、人文关怀、心理疏导、行为矫正、关系调适、资源链接等服务的民办非企业单位)。

（二）组织结构

- **一般结构类型**：直线式组织结构（由上而下分成若干层级，各层级中每一个部门地位相等、权责相符，层级间只有直线和垂直关系)；职能式组织结构（将职能部门权力化，在特定工作范围内职能部门负责人可以直接对其他部门管理人员下达命令)；直线参谋式组织结构（组织层级之间存在着水平和垂直关系，参谋作为专家有责任协助直线部门的管理者)。
- **团队结构类型**：多功能型团队（由来自同一等级、不同专业领域的成员组成，共同完成某一项任务)；问题解决型团队（成员每周用几个小时碰头开会，讨论如何提高服务效率、提升服务质量和改善工作环境等问题)；自我管理型团队（自然形成的工作小组，被赋予较大自主权，集计划、指导、监督和控制于一身，通常由 10—16 人组成)。

（三）机构运营

- **功能性环节**：授权（上级主管适当地将职权交给下属，包括授权任务、授予权力、对所授权力进行明确限制)；协调（将各部门活动化为一致性行动，分程序性协调和工作性协调)；沟通（通过各种渠道传播消息、事实、观念、感觉和态度，包括上情下达、下情上传、与同事协调、向公众交代等)；控制（在动态变化环境中为确保实现既定目标而进行的检查、监督、纠偏等管理活动)。
- **项目化运营方式**：项目管理对社会工作服务的意义（明确目标使服务活动更趋理性化、合理使用资源、激发机构人员潜能、更加客观地跟踪检查各项服务的进度质量效果和存在的问题)；社会工作服务项目的特征（明确而具体的服务目标、具有明显的时间周期特征、多个行动主体共同协调的活动、多种资源的动员和整合)；项目实施过程包括设定目标→制定计划→采取行动→检讨结果四个步骤。

（四）机构评估

- **使命评估**：机构的使命是什么（价值、目的、策略、行为四要素的联系互动及强化过程中形成)；服

务对象是谁（服务使用者、其他专业共同提供服务的同事和重要关系人）；服务对象的需求愿望和追求是什么；机构追求的结果是什么；机构的计划是什么。

- **能力评估**：组织质量评估（权力结构、组织制度建设、人员素质、设施及信息管理系统）；组织行为评估（价值观、管理技能、领导能力、动员资源能力、公共关系）。
- **公信力评估**：社会工作服务的特质表现为多元化交代（财务交代、政治交代、专业交代、服务交代、行政交代）；公信力评估内容（服务和活动与机构的使命和宗旨保持一致、规范的治理结构、资金的合理使用和项目运营、财务与信息的透明化）。

三、社会工作服务机构的人力资源管理

（一）机构的领导

- **含义与特征**：领导是一个领导者影响跟随者的过程；领导者是社会工作服务方案管理的核心，高层行政主管执行董事会（理事会）确定的政策，中层主管确认员工工作可以有效实现机构目标并妥善配置资源。
- **领导者的特质**：影响力来源于魅力、权力和能力；机构领导者较少运用职位赋予的正式权力要求下属，较多运用指导引导方式影响下属，注重使用影响他人的能力和技巧。
- **领导方式**：争取员工的合作；善于运用管理者的权威；引导与沟通；维持纪律与督导训练；发挥团队精神。
- **激励措施**：了解员工的个体差异；用目标引导员工，增强其对工作的兴趣；提供员工参与决策的机会；协助员工制定职业生涯发展计划。

（二）员工管理

人力资源管理对社会工作服务机构具有重要意义：从员工角度看，良好的人力资源管理能激发员工潜能，增强归属感，达到自我实现目的；从组织角度看，有助于组织凝聚力形成和组织创新，应对激烈服务竞争；从服务使用者角度看，有助于更好地满足需求。