

东莞市普惠社会工作服务中心

2016 年度工作总结

一、发展概况

东莞市普惠社会工作服务中心由东莞理工学院城市学院社会工作教研室专业教师发起成立，机构依托东莞本地高校教师资源，不仅拥有深厚的专业理论底蕴，而且具有雄厚的人才管理资源以及实务实施场地，能紧密联系东莞的本土实际引领机构专业发展。机构现有社会服务人员 1203 人，其中硕士或以上高学历人才 34 人，中级职称社会工作师 105 人，所开展服务覆盖东莞市 28 个镇街，在社区、司法、企业、新莞人、学校、妇女家庭、青少年、残疾人、老年人、禁毒、维稳等全领域提供专业服务，是国内规模最大综合实力最强的社工机构之一。机构目前共获得资质奖项 67 个，其中国家级 27 个、省级 23 个、市级 17 个，是“首批全国社会工作服务标准化建设示范单位”、“全国企业社会工作试点单位”、中国社会工作联合会“常务理事单位”、中国社会工作学会“常务理事单位”、“中国百强社工机构”、广东省社会工作教育与实务协会“常务理事单位”、广东省青少年事务社会工作重点实训基地、广东省社会工作专业人才重点实训基地、省级示范性青少年综合服务平台、东莞市 5A 级社会组织。

2016 年，机构践行“普及社工理念，惠及社会大众，致力于建设人人共享社会发展成果的社会”使命，做出了长足的努力，在此过程中我们始终以服务对象为中心，以“三驾马车”为动力，在内部制度建设和服务管理方面不断完善，取得了良好的服务成效。全年整体保持了稳定发展的态势，改变了过去“大而全”而向“大而强”的重心发展，在行业竞争激烈的情况下，机构拓展市直岗位，并根据自身财务承受能力，削减社区综合服务中心，为机构接下来的服务奠定了基础。全年新增了 123 个社工岗位，其中新增：市福利院社工岗位 17 个、沙田信访办社工岗位 2 个、妇联社工岗位 16 个、大朗司法分局社工岗位 1 个、工会社工岗位 26 个、石排社工岗位 3 个、团市委社工岗位 24 个、松山湖社工岗位 18 个、禁毒社工岗位 14 个和厚街综治办岗位 1 个。同时，随机构战略调整，主动放弃望牛墩下漕、企石振华、麻涌鸥涌、麻涌新基、常平袁山贝和东城花园新村 6 个社区综合服务中心的继续运作。2016 年机构承接政府购买总金额为 55264589.41 元，较 2015 年的 46073368.74 元同比增长了 19.95%，增长额为

9191220.67 元。另外，受到用人单位拨款不及时的影响，机构工资未能及时发放，2016 年机构各部门建立和完善了预决算制度，并先后在 2016 年 3 月和 11 月进行了两次战略性的福利体系调整，到 2017 年 1 月份春节前实现了全体同工 12 月份工资的及时发放。随着落实新福利体系时间的推移，相信 2017 年的财务情况将得到根本性的改善，随着机构战略重心的调整，相信 2017 年的服务成效会更上一层楼。



二、工作开展情况

（一）调整机构规模，塑造机构品牌

1、服务规模有序扩大，实现“大而全”到“大而强”的转变

（1）实现了全领域与全人才的涵盖。截至目前，机构已有社会服务人员 1203 余人，比 2015 年增加了 334 人，其中新增社工岗位 123 个。当前机构实现了全人才的分布，硕士以上学历有 34 人、社工 334 人、助理 107 人、六师（康复师、营养师、职业指导师、护理师、心理咨询师、婚姻家庭师）59 人、护工+生活老师 655 人以及管理人员 27 人，集中在社区、司法、企业、新莞人、禁毒、青少年、老年人、妇联、残疾人、维稳等服务领域，分别被派驻莞城区、南城区、东城区、中堂镇、桥头镇、黄江镇、企石镇等 28 个镇街。



(2) 承接政府采购金额稳步增长。2016 年机构财务购买总金额为 55264589.41 元，较 2015 年的 46073368.74 元同比增长了 19.95%，增长额为 9191220.67 元。

序号	类别	金额
1	岗位	14569914.24
2	居家	21215256.57
3	残康	1654633.29
4	中心	12533660.97
5	大项目	2837864.1
6	小项目	434066.61
7	中山/惠州	1807609.8
8	其他	135372.45
9	捐赠	76211.38
	合计	55264589.41

(3) 机构资质获得情况。资质荣誉是社工机构核心竞争力的体现，2016 年机构的服务继续受到政府和公众的认可，获取了一定的资质和荣誉：

①2016 年 1 月，普惠总干事周巍在东莞市青年联合会第六届委员会第一次全体会议中当选市青联常委，并当选共青团广东省第十三届委员会委员。

②2016 年 3 月，被评为“全国百强社会工作服务机构”。

③2016 年 3 月，普惠社工陈剑飞和李汝吉被评为首批“全国百名社工人物”。

④2016 年 7 月被团省委评为“省级示范性青少年综合服务平台”。

⑤2016 年 8 月，普惠获得东莞市养老服务行业标准联盟成员单位。

⑥2016 年 10 月，普惠社工在 2016 年广东省社会工作优秀案例征集大赛中喜获佳绩，普惠机构获得组织奖。

⑦2016 年 12 月，普惠被团省委选为“伙伴同行”粤东西北地区青少年社区矫正帮扶计划对口帮扶机构。

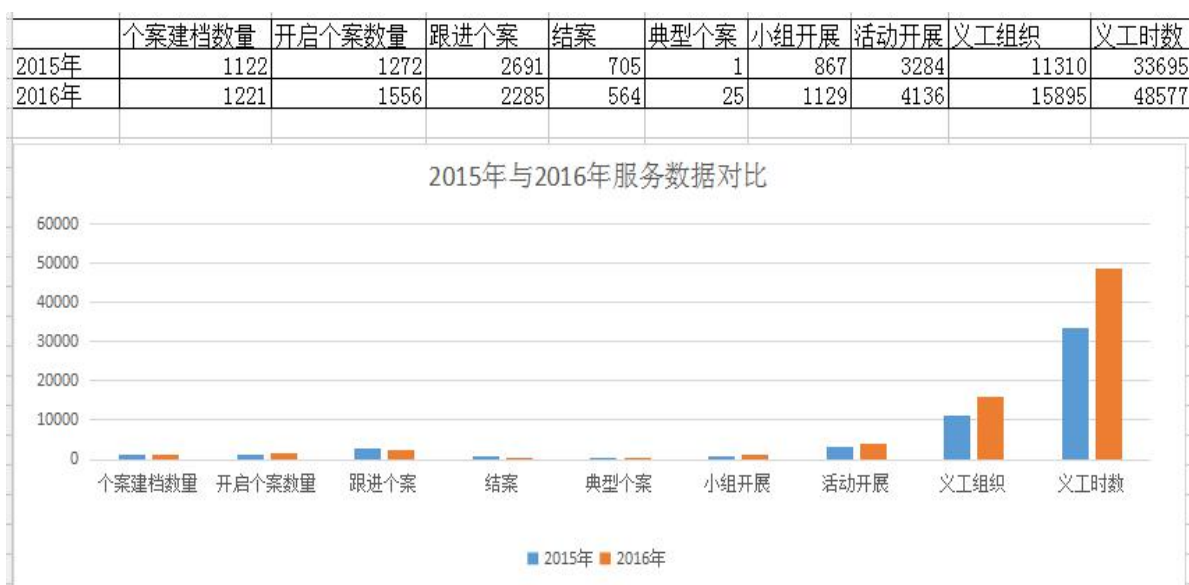
⑧在 2016 年中社社会工作发展基金会“云南昭通市社会工作综合服务试点项目”督导计划中，被广东省社会工作师联合会、昭通市民政局授予荣誉证书。



（二）优化服务管理机制，落实服务监控

1、机构总服务量完成情况

2016 年，同工共个案建档数量 1221 个，开启个案数量 1556 个，跟进个案 2285 个，结案 564 个；小组开展数量 1129 个，活动开展数量 4136 个；义工组织 15895 人次，服务 48577.4 小时；资源整合折合人民币 1629112.88 元。整体上，随着人数的增加、服务监管的改变，服务数据比 2015 年有较大提升。



2、设立内部评估监测机构创新评估考核机制

随着机构规模的不断壮大，机构对同工的服务质量监管和专业指引成为了迫须解决的问题。因此机构成立了内部的研究与评估部门——东莞市普惠社会服务评估与研究中心，负责机构内部服务监管、评估、服务模式，经验的总结和推广。过去一年里，作为一种新的尝试，逐渐形成相对规范和科学的绩效考核方案及评估体系，为机构内部的专业运作提供了指引，一定程度上实现了评估对机构内部服务开展的规范和引导作用，有效发挥研究与评估委员会监管和引导作用，主要表现为：

（1）保证机构服务的规范性与专业性

机构在向社会提供社会工作服务时，研究与评估委员会同步启动了对机构内部社会工作服务的评估程序，通过建立社区综合服务中心、居家养老中心、残疾人康复就业中心、项目、岗位五大服务领域的评估指标体系，为机构的规范和专业运作提供了指引，在一定程度上保证专业服务与机构运作的质量。2016 年在

各项评估中，各服务点能够积极应用评估结果，对照在评估中发现的问题，并探索工作改进策略，在这一过程中，机构服务和管理水平也获得了较快的提升。

（2）为机构完善管理提供专业支持

研究与评估委员会对机构内部管理进行了全面体检，协助机构发现其在运作管理中存在的问题，并为改进提供专业意见和建议。机构能根据研究与评估委员会在各服务点评估中发现的问题和困难，做好服务的检视以及跟进工作。

3、服务监控、常规走访日趋完善

服务监控是服务部的重点职责范围，机构透过日常走访和月度服务监控报告等措施加强对服务点的监控。机构从2016年5月份开始对各领域进行了服务数据统计分析，形成月服务监控报告，关注无专业服务、专业服务少的团队和同工，特别针对连续1个月没有开展任何专业服务的同工进行重点关注，推动服务点加强专业服务开展，提升了对各服务团队服务开展和服务创新的积极性。日常走访方面，实行每星期固定走访制度，及时掌握各服务点的基本情况及遇到的问题或困难，并能及时、有效处理。



4、利用科技手段，助力机构建设

继推出2.0版本服务系统后系统对岗位、社区综合服务中心、居家养老、残疾人康就中心进行分类管理，同时按照服务监管中服务计划-服务执行-服务监管-服务产出-服务评估的思路对管理逻辑进行了重新优化，并对系统板块涉及到康复师、护理师、营养师和职业训导师的服务表格、项目管理板块表格、服务量统计标准表格和义工服务统计表格进行重新设计增强逻辑性。同时正在开发手机版APP系统，APP系统对服务系统的限制和灵活性进行了良好的互补作用，增加了简便性和实用性，优化交互体验，特别针对行政管理、社工交互、服务对象即时反馈、信息查询等方面发挥作用。



(三) 完善培训机制，深化人才培养

1、加大力度落实菜单式培训工作

机构根据 2016 年培训计划落实培训工作，除影子计划因社区综合服务中心的整体规划问题未如期开展外，其他培训计划皆获得落实：由督导委员会主持的机构内部培训 26 个，培训了 1007 人次；跟进各领域自主培训 29 个，培训了 369 人次；跟进同工参与外部培训 74 个，参与外部培训为 365 人次；到惠州巽寮湾组织退修营 1 次。通过上述培训有效提高了机构同工的整体理论和实务能力。



组织残康中心赴广州慧灵参观学习

2016. 08. 04



第四期入职初阶培训

2016. 06. 16

2、增强机构师资力量、提高培训的系统性

为解决内部讲师缺乏、授课能力不足的问题，今年机构培养评选出 11 名优秀讲师，并邀请香港督导分别对督导人员进行授课演练培训，督导人员研发了

95 个培训供各领域同工申请。与此同时，机构把督导人员研发的菜单式培训与机构入职培训、同工能力提升培训等培训相结合，由督导人员负责承担机构基础培训，通过为督导人员提供讲课机会不断提升他们的授课技巧，促进督导讲师经验的传承，推动机构服务与管理优化。

3、加强督导人才梯队建设

目前机构共培养 53 名督导人才。其中督导 4 名、见习督导 10 名、督导助理 22 名，在此基础上由机构自行出资培养了内部督导 17 名，并对其开展组织督导人才选拔培训，解答与分享选拔督导人才将会遇到的专业问题，提高了机构的人才储备建设。

（四）着重服务研究，服务产出显著

1、参与行业标准制定和课题研究

2016 年机构组织动员机构高校督导、硕士研究生学历社工参与一批服务总结与课题研究，取得丰硕成果。特别是申报并完成了民政部委托课题《社会组织内部治理机制研究》；协助民政部起草的《老年社会工作服务指南》于 2016 年 1 月正式发布，普惠总干事周巍是本标准主要起草人之一；2016 年 10 月，普惠总结撰写的《东莞社会工作发展报告（2006-2016）》正式发布。



2、优秀服务案例获奖连连

在总结提炼社会工作服务经验与模式方面，为提升机构同工实务能力，机构于 2016 年 7 月 29 日开展了优秀社会工作案例评选活动。评选出 15 个优秀案例参选“广东省社会工作教育与实务协会”和“中国社会工作联合会”举办的优秀

案例评选活动，获得了良好反响。其中获得 2 个一等奖、3 个二等奖、5 个三等奖、五个入围奖。

姓名	服务领域	案例名称	名次
何舒苑	莞城创业社区	溺水儿童家庭危机应对案例	一等奖
孙晓婷	莞城东正社区	“请给我一个温暖的家”——社区单亲家庭弃女案例	一等奖
许华本	企石居家养老服务中心	释放家庭重压 重燃生活希望案例	二等奖
李开	望牛墩上合社区综合服务中心	激发个人动力,重塑家庭希望——一个残障家庭的成长案例	二等奖
钟晓微	高校社工	“风信子”——大学生生命教育成长小组	二等奖
陈桂鹏	莞城东正社区	老有所学之电脑兴趣学习互助小组	三等奖
苏新帆	高校社工	“给力人际,你我同行”——大学生人际交往能力提升小组案例	三等奖
彭伟鸿	东莞市“玉兰家园”困难家庭关爱	婚姻不幸多磨难,多方协同渡难关	三等奖
陈植鹏	常平居家养老服务中心	“不朽的松柏傲然屹立”——中风及家庭关系不和老人的介入案例	三等奖
韦华雨	清溪司法分局	“一起走过矫正的日子”——社区矫正个案服务案例	三等奖
余佳平	南城白马社区综合服务中心	“勇敢为自己做主”家庭暴力个案分析	入围奖
黄光儒	厚街新莞人服务管理中心	“亲子沟通百分百”小组案例	入围奖
孔碧莹	社会福利中心护理组	伴您寻找新生活——院舍长者适应院舍生活案例	入围奖
余佳平	南城白马社区综合服务中心	“欢乐颂”葫芦桥社区大舞台案例分析	入围奖
李颖鑫	长安镇霄边社区综合服务中心	“交换人生一小时”——社区青少年学习残障知识小组案例	入围奖
梁淑恩	东莞市“玉兰家园”困难家庭关爱	多方联动,助力单亲家庭	入围奖

（五）探索家庭服务年，推广品牌项目

1、家庭服务年有序开展，任务目标有效达成

2016 年，机构主打家庭服务。期望通过整合机构各个部门、各个领域，突出服务残疾人家庭、失独家庭、单亲家庭及四类家庭（配偶有外遇、家庭暴力、家庭关系紧张、亲子问题突出），关注其他家庭需求。在去年，针对家庭服务年举办了共三期专题培训，邀请到妇联主席、高校教授或老师、有经验的妇联领域同工为从事家庭服务提供培训，在知识与技巧上、法律法规及政策把握上协助同工在家庭服务上的水平提升。从 2 月份开始，机构整体上对家庭服务年做出统筹与规划，在白玉兰家庭服务中心倡导与推行“家庭服务年”的主题系列服务，在去年一年的时间内，完成覆盖 70 户以上残疾人家庭、132 户失独家庭、170 户单

亲家庭、242户四类家庭，并关注其他家庭的需求；初步建立队伍1支；开展家庭服务年主题小组3个，活动23场；组织与开展3期家庭服务年主题培训，交流会2场；家庭领域志愿者超过400人，组织志愿者参与服务达到2000人次以上；妇联领域超过12篇案例参与优秀案例评选，妇联领域优秀案例共8篇。基本达到预定目标，有效推动家庭社会工作服务目标达成。

过程与产出

内容	产出与成效
启动与宣传、动员	1.整合中心和项目、岗位社工，初步建立队伍1支； 2.开展家庭服务年动员1次； 3.各类家庭服务主题宣传册若干。
扩充服务队伍、服务执行与监控	1.扩充服务队伍，市直妇联领域壮大队伍力量，建立家庭服务队伍； 2.开展家庭服务年主题小组3个，活动约23场； 3.组织与开展3期家庭服务年主题培训，交流会2场；
机构优秀案例评选	妇联领域超过12篇案例参与优秀案例评选，妇联领域优秀案例共8篇（一共16篇获奖）

2、机构品牌效应显现，既有项目稳定运营

2016年项目运营和服务保持了总体稳定。“玉兰家圆”家庭服务项目、“白玉兰”关爱困难单亲母亲项目、东莞市青少年驻所帮扶计划项目获得资助方好评，在项目周期结束后，成功获得新一期项目服务购买。“展翅飞翔”长安学校项目稳定送营，并衍生新项目通过项目立项论证。特色项目得到进一步推行，“爱不缺失”——失禁长者公益关怀计划在中国青年志愿者公益大赛中获金奖、获十大志愿者十佳服务项目和获第十一届中国青年志愿者优秀项目奖；“梦想之旅”长安镇新候鸟暑期成长营服务计划、“爱不缺失”——失禁长者生活质量提升义式关怀计划、“蓝天行动”——东莞市青少年驻所帮扶计划和“不残缺的爱”——关爱残疾人家属计划等4个项目成功入选2016年东莞市最公益项目；“不残缺的爱”——关爱残疾人家属计划在“智慧怀”大学生公益创新大赛获优秀奖并获“福彩爱心·社工服务·星空连线”广东省新闻广播广东社工热线栏目报道。

3、服务推介成绩斐然

2016年，机构项目“青春不‘毒’行”——青少年毒品预防能力提升计划入选团中央青少年禁毒防艾宣传教育项目小额资助计划；在2016年“金秋助公

益·小雁闹新春只传统游戏与才艺”项目中组织开展的“金秋舞猴棒 品味春节”活动被广东省社会工作师联合会、广东省金秋慈善基金会评为优秀项目；并积极参加株洲市首届公益博览会暨公益项目众筹活动，被株洲市民政局、共青团株洲市委、株洲市妇女联合会、株洲市天元区人民政府授予感谢状。透过多方位、多层次参与品牌推介与宣传，进一步推动了机构品牌意识和品牌能力的形成。

4、服务产出、特色服务成效显著

2016 年度，服务部下设几个部门既重视服务产出，同时也注重倡导和提炼特色服务。如社区中心部要求每个中心选择 1-2 个重点服务领域，针对性、系统性开展服务，并逐步形成中心的服务亮点/特色；长者残康部推动下属服务点开展“一中心，一创新”计划；岗位部岗位项目化及区域专职小组的尝试等。目前，袁屋边中心亲子家庭服务、雅园中心客家文化系列、花园新村楼栋服务、松山湖志愿服务、望牛墩全面开展“爱不缺失”失禁长者义工关怀计划、大朗居家养老启动“一份汤，一份情”公益项目等，都得到了服务对象及用人单位的认可，具有一定的影响力。

（六）创新服务模式，实现服务有机联动

1、践行“三社联动”服务模式

机构一直致力于社会工作“教、研、产”的探索和实践，积极探索和践行“三社联动”服务模式，并应用普惠的二十个社区综合服务中心和项目上。通过持续的探索和实践，该模式带来了良好的服务成效，2016 年所运营的社区中心中有“罗沙”、“亨美”和“袁屋边”三个服务点被民政部评为“全国社会工作服务示范社区”。

2、居家养老初步探索有偿服务模式

目前居家养老的无偿及低偿服务逐步实现流程化及规范化，各居家养老服务中心正积极探索市场化运作的有偿服务模式。通过提供高性价比和按需提供的服务吸引不符合居家养老条件的潜在对象，减轻政府财政压力，探索居家养老有偿服务模式。如：桥头居家养老项目已成功挖掘 10 名有偿服务对象，并制定了有偿服务协议，至目前为止在有偿服务上仍在不断完善和探索中。

3、跨专业、多领域合作模式成效凸显

打造了一支专业人士、志愿者相结合的服务队伍，四工包括社工、社工助工、

护工、义工，三师包括康复师、营养师、护理师，形成了“四工+三师”居家养老服务模式。社会工作作为专业服务提供者，为老年人提供精神慰藉、个案辅导、临终关怀及康娱服务等；社工助理对护工进行考核监督，回访老年人，调查服务对象满意度等；护工负责老年人的家庭清洁、日常照料服务等；三师主要提供康复护理服务、医疗保健服务等；义工参与了老年人关怀探访、社会资源链接和日常巡视等。

4、针对各镇残疾人的需求，开创了三大服务管理模式

一是针对学员采取课程式管理模式，即针对学员的不同情况及需求，工作人员为其制定个别化的管理课程，让残康学员能够获得有针对性的康复服务。学员可以根据自身的特点、兴趣选择不同的课程进行训练，注重学员的个别化因素，达成各自的训练效果。二是自主化管理模式，运用优势视角，充分为学员赋权，推动学员进行自主化管理，成立属于自己的“学员管理委员会”，让学员有充分的自主权进行自我管理。为锻炼学员的自我管理能力，增强学员对于中心的归属感，发挥学员的主观能动性，望牛墩康就开展了以“我是小管家”为主题的自主管理小组，选派优秀学员骨干，协助社工进行学员管理，让学员懂得自己讨论解决自己的问题，发挥自己的聪明智慧，承担一定的职责，通过正向标签，促进学员改变。三是伙伴式管理模式，即学员与工作人员建立伙伴式关系，对于课程安排、活动设置、餐饮选择等都必须尊重双方的权力和意见。

（七）拓宽资源整合，完善支持网络

1、积极传播东莞实务经验

2016年机构持续进行服务管理和督导技术的输出，积极传播东莞经验，为社会工作服务发展奉献力量。包括：

（1）2016年7月19日，广东省社会工作师联合会与鄂尔多斯市签订了《鄂尔多斯市与广东省社会工作师联合会发展合作项目合同》。12月7日至11日，联合会副会长阎安率领广东社工督导小组（10人）赴鄂尔多斯开展专项督导工作，普惠督导刘创新积极参与其中。

（2）2016年7月27日前往梅州鼎和社会工作服务中心开展“牵手计划”督导。

（3）参加湖南株洲首届公益博览暨公益项目众筹活动。

- (4) 参加“云南昭通市社会工作综合服务试点项目”督导计划。
- (5) 受江门民政局委托，对江门社工服务进行评估。



2、有效推动全市志愿服务

推动发挥骨干志愿者作用，探索“社工+义工”双工联动发展模式，2016年机构整合资源，大力发展志愿者服务，取得了一定的成效。截止2016年12月，机构注册志愿者总人数达18610人，志愿者服务累计19985.5小时。2016全年，机构新增志愿者8184人，全年志愿服务达17295小时，志愿者参与社工服务12754人次，大力弘扬了志愿服务奉献精神。在志愿者管理方面，机构设置志愿者专职管理员，及时更新注册志愿者服务信息及服务项目，鼓励注册志愿者积极参与社会义务活动，并自发运作项目。



3、多元宣传手段效果明显

2016 年机构设立了多元化的宣传方式并获得良好的效果：2016 年微信公众号发稿 1109 篇、机构网站发稿 2300 篇、社工服务受到各类媒体报道 210 次（其中国家级媒体报道 7 篇、省级媒体报道 18 篇、市级媒体报道 63 篇、镇街媒体报道 122 篇）、在《中国社会工作》、《东莞社工》等行业杂志公开发表 8 篇文章、制作机构年报，宣传单，定制礼品一批、及参加慈展会和社工宣传周等方式提高机构外部知名度和影响力。



4、与各大高校建立人才培养战略合作关系

机构先后与东莞理工学院、东莞市理工学院城市学院、广东医学院、东莞职业技术学院、茂名职业技术学院、广东警官司法学院、广州白云学院、湛江师范学院、贵州铜仁学院、广东工业大学、及广西、湖南等高校建立战略合作关系和人才培养实训基地，有效保障了机构人才的素质和完整。

5、发掘利益相关方，实现项目资源多元化

在利益相关方管理方面，机构除维护与既有利益相关方的关系，还通过各种项目申报的方式挖掘和拓展利益相关方，从而实项目资源的不断多元化。项目部通过向第二届亲青公益季项目、“小雁闹新春”、2016 年汇丰社区志愿行动、“智

慧杯”大学生公益创新大赛、“益苗计划”、中国安利、团中央青少年禁毒防艾宣传教育项目小额资助计划等发起 19 次项目申请工作，发掘了共青团、广东省社会工作师联合会、天柱慈善基金会、汇丰银行、中国安利等项目利益相关方，为相关项目争取了更多的资源。

三、工作中的不足

1、服务成效测评与目标达成度分析仍需加强

服务成效测评与目标达成度分析仍需加强。机构根据程序逻辑模式制定了服务成效测评方案，总体上看具有较强的逻辑性，但各部分所包含具体内容还需进一步完善，且部分主体的测评工具效度仍需提高。此外，测评工作存在抽样样本代表性不足等问题。在服务目标达成度测量方面，机构制定的调查工具效度较低，且未针对机构承接的所有项目（岗位）开展此项工作。在 2015 年度，机构均尝试在以上工作中取得突破，但从评估结果来看，机构仍有较大提升空间。

2、机构发展规模与服务管理质量不匹配

机构无论在服务覆盖面、合同资金额、服务人员数量等方面均高于东莞其他社工机构。但相对于机构规模而言，机构在服务管理方面的质量存在较大不足，包括在内部管理、服务提炼、质量监管及组织文化建设等方面还有很大提升空间。而如何进一步提高机构的服务管理水平，仍需要机构层面不断总结和反思。

3、财务管理还有待进一步加强

在财务管理方面，虽然机构制定了财务管理各项制度，但机构执行不够到位，特别是现金余额过大，不符合现金管理制度规定。此外，也存在少量科目设置不够规范、票据不够合格、工资发放不及时等问题。相对于其他财务问题来说，工资发放不及时与委托方是否能够按时拨款有很大的关系，但也反映了机构风险管理和组织发展能力存在的缺陷。

4、各项服务质量完成不均衡，个案服务完成率较低

虽然总体上看，社工服务机构的合同量完成情况较好，尤其是小组和社区活动，服务量均超过合同规定工作量，但相对而言，个案完成率较低，其中主要是由于社工对个案工作的专业自信不足，此外，机构和督导对社工开展个案的引导不足，也是导致个案服务未能有效完成的重要原因，而由此也导致了各项服务量完成情况存在较为明显的不均衡，不利于社工服务的深化以及满足服务对象的个别化需求。

5、机构对社工支持有待提高，一线社工服务水平有待提高

机构结合以往经验，制定和完善了督导工作方案，形成了见习督导、督导助理和内部督导的职责分工，并明确了督导内容、督导频率等，但是一线同工反映机构提供的实际督导支持不足。机构结合服务人员的需求开展针对性的专业能力提升等培训数量和质量有待提高。

6、志愿者队伍建设发动水平不高，志愿者资源利用率较低

虽然机构建立了志愿者队伍管理制度并能积极发动志愿者参与服务，且与上年度相比，志愿者的服务参与率、服务人员人均发动志愿者参与率均有所提高。但整体上看，志愿者队伍建设力度还比较薄弱，包括志愿者机制的部分内容不完善，志愿者管理较为混乱，志愿者资源利用率较低，志愿者服务持续性不足等问题，不利于推动志愿者服务的有效开展。

7、服务对象管理较为薄弱，服务水平有待提高

服务对象是社工服务的焦点和核心，同时，服务对象的评价也是检验服务效果的重要依据。但从上次评估对服务对象的访谈结果情况来看，服务对象访谈中存在很多因号码错误、无法接听、拒访等无法接受访谈的情况，而这部分服务对象主要是以个案服务对象为主。这在一定程度上反映了社工对服务对象的管理还有较大欠缺。此外，存在不少个案服务对象跟进不及时，服务转介不到位等问题，而以上问题的存在，对服务质量产生了重要的影响。

8、机构内部沟通亟需加强

随着机构规模和工作量的增大，机构内部治理存在一定的挑战，内部沟通不足、组织文化有待加强和机构财务困境等问题日渐突出。机构内部沟通存在的问题，一方面机构部分制度未能有效实施让同工和管理人员难以适从；另一方面部分同工缺乏耐心和认同以寻求问题解决，给内部沟通增大了阻力。对此，机构将继续加强各部门间的沟通，加强与中层管理人员和督导的有效跟进及协作；与一线同工加强沟通的平行和垂直机制；加强机构制度建设和执行。

9、机构督导人才领域分布不均、三师督导工作较为吃力

目前三师督导人数不足，个别三师督导领域跨越较大，不能保证同工的督导次数。再加上机构对三师督导的关注较少，三师督导处于低谷时期。应对此问题，将加强对三师督导的关注与认同，培训指导给予工作上的支持，提高自身的自信

心与归属感。

10、服务风险预案执行操作有待完善

2016 年度，机构同工工伤、服务对象受伤的案件 9 起，较为严重的包括大朗居家养老护工意外身亡、常平居家养老护工脑溢血、企石居家养老护工交通意外骨折、清溪新莞人活动参与者受伤、道滘居家养老同工工伤等，对机构服务及形象造成较大影响。虽然机构制定了应急事件处理预案，但同工及管理者对应急处理经验不足、法律流程不够熟悉，同时预案的执行操作性也存在一定的问题，需要加强培训。

东莞市普惠社会工作服务中心

2017 年 2 月 6 日