

SHEHUI GONGZUO CONGSHU 社会工作丛书

● 徐柳凡 阳光宁 赵怀娟 主编

SHE
HUI
GONG
ZUO
XING
ZHENG

社会 工作 行政

合肥工业大学出版社

社会工作行政

主 编 徐柳凡 阳光宁 赵怀娟

合肥工业大学出版社

内 容 简 介

本书比较系统地阐述了社会工作行政的基本理论框架和实务技巧,主要内容有十章:社会工作行政导论、社会工作行政组织、社会工作行政领导、社会工作行政决策、社会工作行政计划、社会工作行政执行、社会工作机构服务评估、社会工作机构财务管理、社会工作机构的人力资源开发与管理、社会工作行政改革。

本书主要供高等院校社会工作专业基础课教学使用,也可供各级政府从事民政、社会保障与社会福利、社区建设与发展、其他社会管理工作的人员以及所有对社会工作感兴趣的人士参阅。

图书在版编目(CIP)数据

社会工作行政/徐柳凡,阳光宁,赵怀娟主编. —合肥:合肥工业大学出版社,2005. 8

ISBN 7-81093-258-6

I. 社... II. ①徐...②阳...③赵... III. 社会工作—行政管理 IV. C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 083779 号

社会 工 作 行 政

主 编 徐柳凡 阳光宁 赵怀娟

责任编辑 方立松

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2005 年 9 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2005 年 9 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	787 × 960 1/16
电 话	总编室:0551-2903038	印 张	15 字 数 261 千字
	发行部:0551-2903198	发 行	全国新华书店
网 址	www.hfutpress.com.cn	印 刷	安徽江淮印务有限责任公司
E-mail	press@hfutpress.com.cn	纸 张	山东光华纸业集团有限公司

ISBN 7-81093-258-6/C·5 定价:20.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

《社会工作丛书》编纂委员会

主任 钟玉海 李琳琦 黄邦汉

副主任 周晓光 房列曙 庄华峰 徐柳凡 方青

委员 (以姓氏笔画为序):

方青 阳光宁 叶松庆 朱皓 庄华峰

吴丽兵 李勇 李国福 李琳琦 李卫华

李玉才 汪清 汪志国 陈恩虎 张士昌

杨钰侠 周晓光 房列曙 杭琍 俞宁

钟玉海 徐柳凡 黄邦汉 陶立明 董根明

丛书主编 方青

策划 方立松

总 序

一个社会的发展不仅体现在经济的层面上，还要体现在社会的层面上。这是越来越普遍的共识。一个社会若只有经济和物质上的富足，没有稳定的社会环境、融洽的社会关系、平等的社会地位、健康的社会心理、和睦的社会生活，就谈不上是和谐社会。社会工作就是这样一种专业，不论其工作对象是着重于个人、家庭或团体、社区，抑或是整个社会，均以协助其特殊的需要或能力，配合社会的需求，获得社会稳定的持续、社会功能的增强、社会关系的调整与社会生活的改善，以助人为宗旨，运用各种专业知识、技能和方法去解决社会问题，是确保现代社会和谐稳定的重要机制。而要实现这一切，加强社会工作教育是最关键的一环，尤其对于处在社会转型加速期的中国大陆。香港理工大学阮曾媛琪教授认为，社会工作教育的目的是培训能够实际处理社会问题的前线工作人员，承担的是推动社会发展的重要角色。社会工作专业则是扮演着稳定社会、与民纾忧解困的社会功能。

有鉴于此，20世纪80年代以来，随着社会学的恢复和重建，社会工作逐渐走上学科建设和发展的道路，特别是近十年，为适应社会转型和体制转轨，努力实现全面小康、构建和谐社会的宏伟目标，在潜在巨大人才市场的暗示下，社会工作专业教育在中国大陆获得超常规发展。截至2005年8月，大陆共有近160所本科院校设置有社会工作专业，社会工作专业本专科毕业生也逾3000人。同时，中国社会工作者协会、中国社会工作教育协会以及各地区性协会组织相继成立并发挥着越来越重要的专业指导和行业规范作用。社会工作职业化也于2003年首先在上海起步。2004年，为进一步提高社会工作者的专业地位，在社会工作教育界人士和部分政府官员的积极倡导下，劳动保障部正式出台《社会工作者职业标准》。应当说，社会工作专业教育的发展开创了社会服务事业的新局面，改善了社会福利事业的人力资源结构，推动了政府、民众对社会工作的认同。

由于后生快发、资源不足、拿来即用等原因，中国大陆社会工作高等教育的发展也面临着诸多现实困难，其中，师资力量薄弱、教学用书缺乏等尤为突出。十余年来，北京大学、华东理工大学、南京大学、华中理工大学以及中国社会工作教育协会相继主持编写了社会工作专业主干课程系列教材，极大地推动了社会工作专业教材建设，为社会工作专业教育的规范化、科学化和本土化奠定了坚实基础。但是，比较起其他应用社会专业，社会工作专业教育的教材建设尚有进一步完善和拓展的余地。为此，教育部确定了“专业主干课程教学基本要求”的“一纲多本”的指导思想，鼓励各高校和各地区通过多种渠道整合各种力量探索适合教学的用书，这对于处在快速发展和相对幼稚（尽管规模远超于社会学，但依旧依附于社会学，没有形成独立的学科地位）的社会工作专业是十分必要的，也是社会工作专业逐步走向成熟的标志。相对于广大教师的教学和科研工作来说，百花齐放的教学用书可以满足不同层次、不同规格人才培养的需求。本套丛书的编写就是在此背景下所进行的一次有益尝试。

2003年盛夏，安徽省11所开办社会工作专业的高校汇聚芜湖，研讨社会工作专业化和职业化问题。会上，大家就编写一套适用于教学需要的主干课程用书达成了共识。后经合肥工业大学出版社组织专家对省内外高校社会工作专业教学用书的广泛调研，根据中国社会工作教育协会指定的社会工作专业主干课程，我们决定由省内开设该专业的高校合作编写出版一套适合一般院校使用并能反映高校社会工作教学与科研水平的社会工作丛书。经过讨论，我们拟定了以下7本书构成本套社会工作丛书：《社会工作概论》、《个案工作》、《小组工作》、《社区工作》、《社会工作行政》、《社会政策导论》、《社会福利思想》。该套丛书由安徽师范大学社会学院主持，合肥工业大学、安徽师范大学、安徽农业大学、安徽工程科技学院、淮北煤炭师范学院、安庆师范学院、淮南师范学院、宿州学院、巢湖学院、芜湖教育学院、池州师范专科学校合编。我们力求将这套丛书定位在以下几点：首先，客观而系统地介绍西方社会工作理论、方法和实务，密切结合我国经济社会发展的需要，尝试沿用社会工作专业理念诠释具体的社会工作问题。其次，尽可能反映我国

社会工作教育事业发展和在理论与实践中所取得的成就，尊重教育界和学术界的既有成果。第三，较好体现社会工作继承与发展的一般规律和要求，能够理论联系实际，具有实务色彩。第四，充分反映教师的教学和科研体会，体现教育者对本土化社会工作的认知。第五，希望通过本丛书的撰写，促进我省高等教育事业的发展，提高社会工作教育工作者的整体素质，为加强省内外高校教学合作与学术交流奠定一定基础。

这套丛书的编写首先得益于中国社会工作教育协会和香港凯瑟克基金会，感谢他们近乎布道般的虔诚传授和慷慨解囊。2003年春天我们有幸与其他40余所高校获得105册港台社会工作图书。该套丛书的编写者参加了中国社会工作教育协会组织的各种学术研讨和课程培训。感谢11所高校的校系领导和职能部门，他们对丛书的编写给予了人力和资金上的大力支持，特别是安徽师范大学曾为这套丛书编写和出版划拨专项基金。感谢合肥工业大学出版社总编钟玉海教授、副社长孟宪余同志，他们对丛书的编写和出版一直抱有足够的信心和耐心。感谢安徽师范大学社会学院王世华教授、房列曙教授、庄华峰教授、李琳琦教授、周晓光教授，安徽农业大学黄邦汉教授。如果没有他们的指导和鼓励，很难想象我们能将这项工作坚持下来。感谢各分册主编，他们为整合队伍、组织和审阅稿件做了大量具体而艰苦的工作。

我们恳切期待通过这项工作，能够促进社会工作专业教育的成长，能够和从事社会工作教育的朋友分享自己的体验。应当指出的是，社会工作在我国还是一个新专业，本套丛书的作者又多是中青年教师，我们无法遮蔽自己的不足。所以，我们更加期待来自各方的批评和指正。

《社会工作丛书》编委会

二〇〇五年八月

目 录

第一章 导论	(1)
一、社会工作行政概述	(1)
(一) 社会工作行政的产生与内涵	(1)
(二) 社会工作行政的特征	(4)
(三) 社会工作行政的一般过程	(4)
(四) 社会工作行政的功能	(6)
(五) 社会工作行政的内容	(7)
(六) 我国社会工作行政的发展趋势	(8)
二、社会工作行政人员	(9)
(一) 社会工作行政人员的素质和技能	(9)
(二) 社会工作行政机构工作人员的征募、考查及选择	(9)
三、社会服务机构面临的压力和危机	(10)
(一) 社会服务机构面临的压力	(10)
(二) 社会服务机构要面对的问题	(11)
(三) 应付危机和解决问题的方法	(11)
四、社会服务机构的使命和目标	(12)
(一) 社会服务机构的“哲学观”和使命	(12)
(二) 目标	(12)
(三) 在实践中成为管理优良的社会服务机构	(13)
第二章 社会工作行政组织	(15)
一、社会工作行政组织概述	(15)
(一) 行政组织的涵义及设计原则	(15)
(二) 社会工作行政组织的涵义及设计原则	(19)
(三) 社会工作行政组织的理论基础	(20)
二、静态的社会工作行政组织	(26)
(一) 社会工作行政组织的结构	(26)

(二) 社会工作行政组织类型	(28)
(三) 社会工作行政组织的体制及类型	(28)
三、动态的行政组织	(31)
(一) 社会工作行政组织环境	(31)
(二) 社会工作行政组织的气候	(32)
(三) 社会工作行政组织权力运作	(33)
(四) 我国社会工作行政组织的发展	(34)
四、第三部门的研究	(35)
(一) 第三部门的界定	(35)
(二) 我国第三部门的组织类型	(37)
(三) 我国第三部门形成和发展的原因	(39)
(四) 我国第三部门发展的现状	(40)
(五) 改革与非政府组织的发展	(41)
五、中国第三部门的现实处境及我们的任务	(46)
(一) 建设第三部门是当今中国最紧迫的时代任务	(46)
(二) 中国的现实：第三部门的特征与功能	(47)
(三) 希望工程的实践及其启示	(48)
第三章 社会工作行政领导	(51)
一、社会工作行政领导概论	(51)
(一) 行政领导概述	(51)
(二) 社会工作行政领导	(56)
二、社会工作行政领导者	(60)
(一) 社会工作行政领导者的含义	(60)
(二) 社会工作行政领导的素质	(60)
(三) 社会工作行政领导的产生	(64)
(四) 社会工作行政领导者的职责	(65)
三、社会工作行政领导的结构与过程	(67)
(一) 社会工作行政领导结构	(67)
(二) 社会工作行政领导过程	(70)
第四章 社会工作行政决策	(75)
一、社会工作行政决策概述	(75)
(一) 社会行政决策的涵义	(75)

(二) 社会工作行政决策的构成要素	(76)
(三) 社会工作行政决策的理论基础	(78)
(四) 社会工作行政决策的类型	(79)
(五) 社会工作行政决策应遵循的原则	(81)
二、社会工作行政决策的一般过程和方法	(83)
(一) 评估需要	(83)
(二) 制定目标	(87)
(三) 确定方案	(92)
(四) 修正方案	(98)
第五章 社会工作行政计划	(100)
一、社会工作行政计划概述	(100)
(一) 社会工作行政计划的含义和特点	(100)
(二) 社会工作行政计划的意义	(103)
(三) 社会工作行政计划的内容与分类	(104)
二、社会工作行政计划制定	(107)
(一) 制定社会工作行政计划的程序	(107)
(二) 制定社会工作行政计划的方法	(109)
第六章 社会工作行政执行	(115)
一、社会工作行政执行概述	(115)
(一) 社会工作行政执行的内涵与作用	(115)
(二) 社会工作行政执行的要件	(116)
(三) 社会工作行政执行的过程	(118)
(四) 影响社会工作行政执行的因素	(119)
二、社会工作行政执行中的指挥与控制	(121)
(一) 指挥	(121)
(二) 控制	(122)
三、社会工作行政执行中的沟通	(123)
(一) 会议和作用	(123)
(二) 沟通的类型	(124)
(三) 沟通的障碍	(125)
(四) 沟通的改善	(126)

四、社会工作行政执行中的协调	(127)
(一) 协调的含义	(127)
(二) 协调的类型	(127)
(三) 协调的程序	(129)
(四) 协调的方法	(129)
(五) 协调的原则	(129)
第七章 社会工作行政机构服务评估	(131)
一、评估的目的和类别	(132)
(一) 社会工作行政机构服务评估的目的	(132)
(二) 社会工作行政机构服务评估的类别	(134)
(三) 进行评估的基本困难	(142)
二、实践机构服务的评估工作	(143)
(一) 社会服务评估的范畴	(143)
(二) 实践系统的评估	(146)
第八章 社会工作机构的财务行政	(148)
一、财务行政概述	(148)
(一) 财务行政的含义	(148)
(二) 财务行政的作用	(149)
(三) 社会福利财务的收入和支出	(150)
二、预算管理	(152)
(一) 预算管理的程序	(152)
(二) 预算管理的方法	(153)
(三) 预算管理的执行	(160)
三、审计管理	(162)
(一) 审计管理的含义	(162)
(二) 审计管理的内容	(163)
(三) 审计管理的程序	(164)
第九章 社会工作机构的人力资源开发与管理	(166)
一、人力资源开发与管理概述	(166)
(一) 人力资源开发与管理的内涵	(166)

(二) 人力资源开发管理的功能	(168)
二、社会工作机构的职位分类制度	(169)
(一) 职位分析的含义	(169)
(二) 职位分析的意义	(170)
(三) 职位分析的方法	(170)
(四) 职位分析的步骤	(171)
(五) 职位说明书的编写	(172)
三、社会工作机构的人事更新制度	(172)
(一) 新员工的招聘	(172)
(二) 招聘与选拔人才的方式	(174)
(三) 员工素质的培训	(178)
四、社会工作机构激励制度	(181)
(一) 激励的概述	(181)
(二) 社会工作人员的绩效评估	(183)
(三) 薪酬管理	(191)
五、社会工作机构人事行为调控制度	(194)
(一) 社会工作机构的督导制	(194)
(二) 社会工作机构的人事惩戒制度	(199)
第十章 社会工作行政改革	(201)
一、社会工作行政改革概述	(201)
(一) 社会工作行政改革的内涵及类型	(201)
(二) 西方社会工作行政改革的源起与措施	(203)
二、我国社会工作行政的改革	(209)
(一) 我国社会工作行政改革的背景	(209)
(二) 我国社会工作行政改革的内容	(213)
(三) 我国社会工作行政改革的制约与推动因素	(215)
(四) 我国社会工作行政改革的思路	(218)
参考文献	(223)
后 记	(225)

第一章 导 论

- 社会工作行政是一个双向的过程。
- 社会工作行政是对提供社会服务的人群与组织的研究。
- 社会工作行政的过程包括五个环节：组织、计划、执行、人事和评估。
- 社会服务机构面临着内外双重压力。

一、社会工作行政概述

(一) 社会工作行政的产生与内涵

1. 社会工作行政的产生

社会工作作为一种专业的助人工作，发端于西方社会。它是伴随着工业化的进程，为回应社会问题而产生的。不过，最初从事社会服务的主要是一些教徒和中上层的妇女，他们基于自己的宗教信仰和慈悲情怀，向弱者提供帮助。但是，他们的工作缺乏训练，且没有统一的实施标准，以至于在效率和效果方面常常不尽如人意。19世纪下半叶，随着慈善组织会社的出现和睦邻运动的蓬勃发展，社会服务逐渐向专业化方向迈进。1915年，佛勒克斯诺提出了社会工作专业化的问题。1917年，玛丽·瑞奇蒙德出版了《社会诊断》一书，使社会工作作为一种新的专业得到了社会的认同。但是，当时的社会工作理论主要是个案工作理论，对社会工作者的训练内容也主要是个案工作的原理和技术。因此，个案工作获得了独特的地位，被称之为“核心技术”（nuclear skill）。不过，在给予个案工作以特殊地位的同时，社会工作者也日益感觉到单一方法的缺憾，并开始思索引入其他工作方法，正是这种思索孕育了社会行政的萌芽。

(1) 1900—1935：对社会工作方法的反思

随着社会工作的发展，一些实践者和研究者认识到，将个案工作作为社会工作的核心技术似乎太过狭窄，社会工作应当拓展施行的领域。他们对只看重个案工作的观点作了批判，其中较为著名的是阿伯特（Abort）。她和她的芝加哥公民与慈善学院的同事们认为社会工作应拓宽专业视野，不仅要训

练学生们从事实务工作的技能，而且要为将来可能从事的行政和政策工作做些准备。阿伯特说，社会工作不等于个案工作，实务技能也不等于管理技能和领导艺术。她的观点得到了一些人的赞同。例如，美国学者哈格第（Hagerty）在20世纪20年代所做的一项关于社会工作教育的研究就得出了这样的结论：社会工作学院不仅应当培养实务工作者，也应当培养社会工作的组织者、领导者和执行者。这表明，将社会工作等同于个案工作的传统观念已经受到了挑战和质疑。在这种情况下，行政管理的问题逐渐受到了重视，并开始出现在一些学校的课程表中。但是，总的说来当时人们并不认为行政是一种单独的方法，而仅仅认为它是个案工作的一种补充。阿伯特、哈格第等人的观点尚属少数。在一些开办社会工作的学校里，行政课程是以选修课的面目出现的。1929年，世界上第一本社会工作年鉴问世，其中也未收入任何涉及“行政”这一主题的论文。

（2）1935—1960：争取行政的合法地位

20世纪30年代，经济危机的爆发使得西方资本主义的发展受到了严峻的考验。大量失业人口所面临的贫穷、疾病、就业问题以及由此引发的社会安全问题促使了资产阶级政府的思考和决策行为的改变。当时，美国联邦政府对社会危机的介入，对行政发展为一种专业的实务方法起到了重要的推动作用。为了应付工业社会所遭遇的社会问题，消除社会不安定因素，1934年，美国设立了“联邦紧急救济总署”，随后又创立了公共救助制度，从而刺激了对社会服务人员的大量需求。尤其是那些新设立的各级公共福利部门，更是急需大量能从事计划、组织、执行、监督及评估工作的社会工作者。

如果说，在此之前社会工作主要是与民间机构紧密相连的话，那么，从此以后政府便开始在组织的塑造、服务的传输以及教育培训方面仰赖社会工作的专业协助。“联邦紧急救济总署”成立后不久，美国政府便出资请社会工作学院开办一些短期密集型的培训课程，以便为公共福利部门输送既懂得社会工作技巧，又懂得行政管理知识的专门人才。这种情况一方面促进了学术研究的繁荣，另一方面也促使学校重新审定课程设置。也正是这个时期，公共行政学在西方蓬勃发展起来，这也为社会工作和行政管理的结合提供了契机。1944年，全美社会工作学院协会将社会行政规定为社会工作入门核心课程之一。

虽然社会危机的出现使行政获得了较为有利的发展形势，但是人们并不认为行政具有和三大方法一样独立的功能。所以，这一时期社会行政的发展可以概括为“谋求行政的合法地位”。总的说来，行政仍然被排除在主流方法之外。

(3) 1960—1970: 社会工作行政的确立和发展

1955年,美国社会工作者协会(NASW)成立。1960年,该协会组织实施了一个大型项目,即在社会行政和社区发展方面进行调研。该项目组织集中了一批知名的专家学者和实务工作者,在最后的研究报告中,学者们提出了在社会工作领域中发展行政管理的重要观点,认为社会工作的目标如果仅仅停留在对个人的救助上,忽视通过立法、设置特定组织和机构、争取政府预算等方式从根本上解决问题,那么社会工作的效果将是零星的、有限的、缺乏整体效应的。该报告整合了当时有关社会福利组织和行政方面可以利用的理论成果,提议在社会工作专业开设专业化的行政课程——《社会行政》。此后,美国社会工作界的权威人士伯恩斯(Burns)亲自设计了社会行政课程的框架,并经国家教育委员会审议通过。1963年,美国社会工作者协会在组织内部增设了“社会工作行政组”,表明了美国社会工作界对社会行政的认可。从60年代到70年代中期,社会行政随着西方国家社会福利的发展而不断受到重视。1976年,全美84所社会工作学院中有35所开设了社会行政或相关课程。同年,美国创办了《社会工作行政》专业刊物。可以说,在20世纪70年代,社会行政作为社会工作的方法获得了独立,被认可为一种不同于个案、小组、社区的间接的工作方法,是宏观的工作方法。

2. 社会工作行政的内涵

社会工作行政是由英文 Social Work Administration 翻译而来的。因主要内容涉及社会福利,故社会工作行政也称“社会福利行政”或简称“社会行政”。当然,在不同的国家、不同的历史阶段,人们对社会工作和社会福利的理解是有差异的,例如,在西方国家,社会福利的内涵很宽泛,一切旨在提升人们的生活水平、增进人类福祉的活动都可涵盖其中;而在我国,社会福利的内涵却很狭窄,仅仅是指社会保障的一个子系统。正是由于对社会工作、社会福利的不同理解,导致了学术界对社会行政的内涵界定有所差别。

例如学者约翰斯(Johns)认为,社会工作行政是确定目标、制定政策、创设和维持一个机构、制定计划并付诸实施及评价结果的一种过程。基德内(Kidneigh)认为社会行政是一种双向的活动,一方面是把社会政策转变为社会服务,另一方面是用执行政策所获得的经验来修正决策。我国台湾学者白秀雄认为,社会行政可以区分为广义的和狭义的,广义上指社会福利体制的建立和运行,狭义上指对社会工作机构的领导和管理。台湾学者朱辛流则认为,社会行政是运用政府权力,根据政策和施政方式,有计划地推进社会福利事业,实现社会安全,并保障公民的权利。美国学者崔克尔(Trecker)综合了一些学者的看法,指出社会行政包括宏观和微观两个层面。宏观层面指

通过国家政策和社会工作的方法, 解决和预防社会问题, 调整社会关系, 追求社会协调。微观层面指通过协助和合作获取资源, 并用这些资源达到提升社会福利的目标。

综上所述, 学者们都把社会行政视为一种行动的过程, 这种行动可以把社会政策付诸实施, 从而满足人们对社会福利需求。有鉴于此, 我们把社会行政界定为: 依据行政的程序和技术, 有效策动和利用社会资源, 实施社会政策, 向有需求者提供社会服务的活动。它是社会工作的基本方法之一, 其核心在于执行社会政策。

(二) 社会工作行政的特征

1. 社会工作行政服务范围的有限性。社会工作行政是以提升民众的福利水平为己任, 尤以社会上面临困境的弱势群体为重点服务对象, 因而相对于公共行政而言, 其服务范围是有限的。

2. 社会工作行政服务目标的非赢利性。社会工作行政的宗旨在于最大限度、最为合理地使国家的社会政策能在社会弱势群体身上得到贯彻和落实, 因而其服务追求的是社会效益, 这有别于商业组织的赢利行为。

3. 社会工作行政服务手段的专业性。社会工作行政的執行者是社会福利行政及其他社会工作机构, 机构管理层面的工作人员多带有社会工作者的特征。在实施具体服务时, 更具有社会工作专业化的特点。

4. 社会工作行政服务实施的层次性。社会政策层次上的差异性造成社会工作行政的层次性。我们可以把执行宏观政策的活動, 称为宏观社会工作行政; 把执行具体社会政策的活動, 称为微观社会工作行政。这样, 从政府部门到具体实施福利服务的机构和单位, 就构成了一个社会福利行政的层次序列。

(三) 社会工作行政的一般过程

社会工作行政是一种重要的间接社会工作方法, 是一种把社会福利、社会保障政策转变为各种社会服务活动的程序。具体地说, 就是通过各级政府的社会工作机构、国家与社会的福利保障单位及基层社区组织的行政管理, 把社会政策转化为社会服务活动, 包括对各种团体、群众性社区组织和大量群众性社会工作活动的组织、领导、管理和提供服务, 以使社会工作机构顺利实现工作目标, 同时确保其工作对象得到合格的服务。

在现代社会, 社会福利体系可以全方位、多层次地保障人民的基本生活, 而社会福利体系的建立与正常运作与社会行政工作的实施是分不开的。社会

工作行政按其运作程序主要包括这样几个环节：组织、计划、执行、评估。

1. 组织。社会服务计划即工作目标确定之后，如何将各种资源统筹配置去实现目标以及选择怎样的组织形式能更有效地实现目标都是十分重要的。社会工作行政人员必须了解组织结构的性质，并把它作为社会服务中的一个要素；必须敏锐地意识到机构中与其他人的角色关系，包括正式的关系与非正式的关系。

2. 计划。社会服务计划就是在社会政策转变为社会服务的过程中预先对社会服务的提供进行科学的设计和计划，以增加社会服务的可行性。计划是一种干预方法，是通过推测、系统思考而有目的地解决社会问题的一种手段，是人们试图控制事件、社区或社会发展进程的一种方式。社会计划就是经过选择以及合理化的过程来制定社会政策，并使此政策得以实施。

3. 执行与管理。社会工作行政的执行过程主要包括以下方面：决策、领导、人事、督导、激励、协调、控制、财务管理等。社会行政中的管理就是把行政学与管理学的原理和方法运用于社会工作机构和社会服务组织，以求得组织与机构的高效率。管理在社会行政体系内主要包括以下几个方面：

(1) 领导。领导是指社会工作机构中的各级主管对部属的指挥、调度、安排与影响，并努力使部属能齐心协力，共同完成机构的目标和任务。领导的任务是复杂的，主要包括界定机构的任务与角色；使机构的目标具体化；使机构有一个完整的形象。领导者对外代表机构，对内则要求部属的服从；调解内部冲突等。

(2) 沟通。沟通是机构的领导与下属之间以及机构的成员之间形成共识的过程，是领导过程中的主要技术之一。成功的沟通是促使社会工作机构、工作关系和谐、并实现机构目标的有效途径。社会工作行政领导通常使用双边交流的沟通方式，即领导允许下属工作人员表示他们的看法，倾听他们的建议与批评。

(3) 协调。协调就是使各个单位和每个工作人员能相互配合，以一致的步调去完成共同的使命。沟通是协调的前奏，协调是沟通的结果。沟通的目的主要在于求得思想上和观念上的共识，而协调则更侧重于谋求行动上的协同一致。

社会工作机构的协调包括机构内的协调和机构间的协调。社会工作机构内的协调首先必须明确规定每一位工作人员的职责，并应建立相应的责任与权力界限。社会工作机构间的协调，从积极角度说，是力求发挥更高的行政效率，促进整体的福利；从消极的角度说，则是为了避免社会工作机构间的双分与冲突，以及职权和工作上的分歧与割裂。