

高职教育社会管理和社会服务类
专业系列教材

社会服务 组织管理

赵学慧 主编

Administration of
Social
service organization

 中国社会出版社

国家一级出版社◆全国百佳图书出版单位

高职教育社会管理和社会服务类
专业系列教材

社会服务 组织管理

赵学慧 主编

Administration of
Social
service organization

 中国社会出版社
国家一级出版社◆全国百佳图书出版单位



图书在版编目 (CIP) 数据

社会服务组织管理 / 赵学慧主编. —北京: 中国
社会出版社, 2013. 2

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4305 - 9

I. ①社… II. ①赵… III. ①社会服务—组织管理
IV. ①C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 017742 号

书 名: 社会服务组织管理

主 编: 赵学慧

责任编辑: 张 迟

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

编辑室: (010) 66016392

电 话: (010) 66080300 (010) 66083600

(010) 66085300 (010) 66063678

邮购部: (010) 66081078

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 21.75

字 数: 330 千字

版 次: 2013 年 3 月第 1 版

印 次: 2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

高职教育社会管理和社会服务类 专业系列教材

编委会

主任：王杰秀

副主任：邹文开

委员：袁 德 王 婴 柴瑞章 赵红岗
孟令君 陈洪涛 孙树仁 方 新
赵淑英 王晓玫 赵巧云 杨巧赞
杨宝祥 杨根来 邹学银

本书编写人员名单

主 编 赵学慧

副主编 何振锋 陶书毅

编 者 (以姓氏笔画为序)

李林子 何振锋 赵学慧

哈 曼 陶书毅 柴瑞章

目 录

第一章 导 论	1
第一节 社会服务组织管理的含义	1
第二节 社会服务组织管理的特征和原则	6
第三节 社会服务组织管理者	15
第二章 理论基础	32
第一节 第三部门理论	32
第二节 管理学理论与社会服务组织管理	37
第三节 组织行为学理论与社会服务组织管理	42
第三章 社会服务组织	49
第一节 社会服务组织概述	49
第二节 社会服务组织的成立	59
第四章 计 划	68
第一节 计划的含义	68

第二节	计划的编制	74
第三节	环境分析与社会需要识别	84
第四节	服务项目策划	97
第五章	组织与运行	106
第一节	组织结构与设计	106
第二节	任务分工与授权	123
第三节	领 导	134
第四节	沟 通	153
第六章	从业人员管理	168
第一节	从业人员管理概述	169
第二节	从业人员招聘	175
第三节	从业人员培训	182
第四节	从业人员督导	191
第五节	从业人员激励	197
第六节	从业人员绩效管理	205
第七章	志愿者管理	212
第一节	志愿服务岗位设置与志愿者招募	213
第二节	志愿者培训	227
第三节	志愿者督导	232
第四节	志愿者激励	237
第五节	志愿者特殊情况处理	241
第六节	志愿服务评估	244

第八章 社会服务组织的财务管理	254
第一节 财务管理概述	254
第二节 筹 资	260
第三节 预 算	264
第九章 服务质量管理	270
第一节 全面质量管理及其意义	270
第二节 服务方案评估	281
第三节 服务对象满意度调查	291
第十章 可持续能力建设	300
第一节 机遇、挑战与可持续发展	301
第二节 公关能力建设	306
第三节 专业能力建设	310
第四节 发展能力建设	315
附 录	
附录 1 民办非企业单位登记申请表	318
附录 2 民办非企业单位法定代表人登记申请表	322
附录 3 民办非企业单位内设机构备案表	323
附录 4 政府购买服务标书示范	324
附录 5 面试评估表	327
附录 6 绩效考核表	330
后 记	332
参考文献	333

第一章 导论

【本章概览】

社会服务组织管理是社会服务得以实施及提供高品质服务的基本保障，是服务输送过程中必不可少的组成部分。本章主要学习社会服务组织管理的概念和内涵，分析社会服务组织管理的必要性和内容，社会服务组织管理的特征和原则，社会服务组织管理者知识要求、专业态度、行为及能力素质要求等内容。通过这些内容的学习，初步对社会服务组织管理有一个概括性认识。

【学习目标】

◆知识目标

1. 了解社会服务组织管理的概念和含义。
2. 掌握社会服务组织的特征和原则。
3. 清楚社会服务组织管理者的知识要求、能力素质要求、专业态度和行为。

◆技能目标

1. 培养对社会服务组织管理特征、内容的感悟能力。
2. 认知并有意识地培养自己的管理能力和素质。

【核心概念】

社会服务组织 社会服务组织管理者

第一节 社会服务组织管理的含义

【情境】

张明是一个老人服务机构负责项目开发的社会工作者，在这个岗位上已经工作五年了。他了解老人的需要，能够娴熟地为老人开展服务，深得老人的喜欢。由于项目策划、组织能力强，项目运转得十分顺利，最近，

他被提拔为机构总干事。担任总干事以来，他每天既要安排机构各职能部门的日常工作，又要处理大量业务工作，还要考虑机构的长远发展。他每天忙得团团转，但是他不知道在总体上怎样把握。他想知道：总干事的工作和做社会工作有什么不同？现在要开展哪些工作？如何开展？



学生分析：

根据你现有的认识，你能告诉他该如何做吗？

【知识导学】

一、社会服务组织管理的概念

在传统的社会福利以及其他非营利组织领域中，“行政”一词比“管理”使用得更为广泛，这是因为行政是国家政务的管理活动，行政着眼于宏观，是指政务的推行或与公共事务相关的活动。而管理着眼于微观，是指一些为实现组织目标而开展的计划、决策、指挥、协调、控制等相关活动；管理是工商企业组织为实现其营利目标而开展的活动；管理的概念涉及控制与利润，被认为与社会福利的性质不协调。因此，在20世纪80年代之前，国际上大多数有关社会福利、社会工作的书籍和词典都用“行政”这一术语来描述公共的或其他非营利社会服务组织中的经营活动，如“社会福利行政”“社会服务组织管理”或“社会行政”等。

从20世纪70年代后期至80年代初期，“管理”一词越来越多地开始在社会福利领域的文献中使用，并从90年代开始成为普遍使用的术语。从“行政”到“管理”概念的转变反映了西方发达国家在社会福利发展过程中的两个相互联系的变化：（1）70年代随着社会福利投入的大幅增加，政府和社会大众开始越来越重视社会福利组织的运行过程，要求这些组织有效地、负责任地使用公共资源，推行责任交代制度。在这种情况下，各种社会福利组织的经营者转向工商组织寻求管理经验和技能，诸如目标管理、全面质量管理、成本核算、服务营销以及战略策划等概念和管理技能被越来越多地引入社会福利组织领域，从前的社会福利组织经营者也开始将自己的角色看成是经理，认为与营利性组织在管理方法方面有很多共同之处。（2）与此同时，一些研究工商管理学者也开始将注意力转向非营

利组织，为非营利组织广泛地借鉴和使用工商组织的管理技术创造了条件。到90年代，管理已不再是营利性和工商组织的专有名词，其概念与技术已普遍地运用于各种社会福利组织中。从90年代开始，随着在社会福利领域责任交代制度的推广、私有化趋势以及政府购买服务等的发展，非营利组织的管理从理论和实践方面与营利性组织的差异越来越小。

二、社会服务组织管理的必要性

我国社会工作专业化、职业化发展逐步深入，原由政府举办的提供社会服务的事业单位在逐步引入专业社会工作的同时，民间举办的非政府的社会服务组织大量涌现，这些组织在发展的过程中面对的一些问题的解决依赖于社会服务组织管理职能的发挥和运用。

（一）社会服务组织面对的问题

1. 妥善运用和管理有限资源的问题

社会服务组织是在有限的资源条件下开展服务的，有些组织可能还面临着资源匮乏、缺乏足够的资源推行各项服务的难题。组织管理者必须选择一些能有效地解决社会问题和产生预期效益的服务，并制定出一系列有效的措施，以使资源得到有效充分的运用。

2. 服务交代的问题

社会服务组织的资金主要来源于政府、捐助和服务收费，社会服务组织必须向政府有关部门、捐助者和服务对象证明其所提供的服务是有效的，能够减少社会问题或更大程度地满足服务对象的需要。

3. 人事管理的问题

人力资源管理的理论很多，但专门针对社会服务组织的理论却很少，而且社会服务组织是以为人为宗旨的，服务人员的价值观、态度、情绪的不同会对服务对象产生不同的影响。服务人员的职业认同、流失、工作态度、工作士气、工作成就感等都是管理者必须处理的问题。

4. 服务评估的问题

社会服务组织服务质量的不断提高，依赖于各种有效的服务评估方法提供的可靠信息和反馈，管理者和服务人员可以根据这些信息作出反应。但管理者最棘手的问题是：如何设计一套有效的评估和反馈结构及制定出

一系列的评估策略？如何获得所需要的信息？如何确定评估能带来服务质量的控制和改善？如何保证“方案弱点”在未产生重大问题时已被发现？

5. 服务控制的问题

对于社会服务组织来说，控制职能是社会服务政策转化为服务及社会服务方案有效实施的重要保障。管理人员能否有足够的时间了解其下属所负责的工作状况？管理者可能已制定了一系列的服务政策并全权负责执行这些政策的落实，但如何保证这些既定政策和步骤能够完成？管理者如何有效地进行控制，确保服务政策和方案能实现预期目标？这些都是组织要考虑和重视的问题。

（二）社会服务组织管理的必要性

面对上述问题，社会服务组织必须提高服务效能，满足服务对象的需要，给政府、捐助者及公众以满意的交代。服务效能是社会服务组织的首要目标，社会服务组织管理者有责任关注这一目标的达成与否，管理者责无旁贷地要尽力提高机构的服务效能。只有改善服务效能，社会服务组织才能成功解决困扰组织的问题并能应付内外的危机。为了提高服务效能，社会服务组织管理者必须妥善制定组织目标，进行适合的组织设计，积极地激励服务人员以达成组织目标，有系统地推进人力资源的发展，制定可行的服务评估标准。为达到上述目的，社会服务组织必须重视社会服务组织管理，拥有行政管理人才。

三、社会服务组织管理的内容

社会服务组织管理与工商组织管理既有共同处又有区别，在内容上也同样体现出其相同点和具体差别。概括起来，社会服务组织与工商组织一样，管理内容包括三个相互联系的环节：形象、文化和质量，如图 1-1 所示。

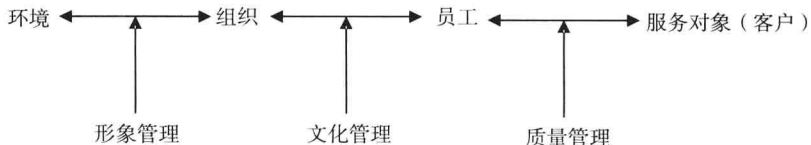


图 1-1 社会服务组织的管理环节示意图

简言之，形象管理即是管理组织与其所处环境或大众的关系，文化管

理所关注的问题是组织与其员工的关系，质量管理的核心则是解决员工与服务对象的关系问题。

具体来讲，要成为优良的社会服务组织，提供优质的服务，社会服务组织管理者要完成以下几方面的工作内容。从不同角度看，关于社会服务组织管理者完成的工作内容的描述也有所不同。

（一）从机构管理来看

- （1）确定服务组织的使命，制订组织的目标和计划。
- （2）设计服务组织的组织结构。
- （3）建立完善的人员配备和人力资源管理制度。
- （4）实行有效的领导。
- （5）推行服务方案评估工作。
- （6）应付环境的变化及进行危机管理。

（二）从服务开展来看

- （1）发展组织的服务方案、工作程序以及实现组织的工作目标。
- （2）进行资金的分配管理和会计工作。
- （3）选择组织的工作人员。
- （4）维护组织的设施。
- （5）提供服务保存资料。
- （6）向有关方面作出交代。
- （7）评估活动效果和人员的效率。
- （8）进行有关工作的研究。

（三）从专业责任的角度出发

- （1）确定与修正组织的目标。
- （2）对组织及其工作人员进行领导。
- （3）制定和评估政策。
- （4）发展计划，并适应环境的新需要。
- （5）协调关系。
- （6）争取服务对象的支持，与之建立积极的工作关系。
- （7）做好预算，落实资金来源。
- （8）招募、使用、考核、培养工作人员。
- （9）管理资源。

- (10) 记录评估和报告工作情况。
- (11) 向有关方面反映情况，促进社会政策的制定和修改。

【思考和讨论】

你还了解社会服务组织中面对的问题以及管理内容吗？请以你熟悉的社会服务组织为例，描述其社会服务组织管理的内容及其发挥的作用。

【实训项目】

1.1.1 社会服务组织调研

◆实训目标

1. 加深对社会服务组织管理概念的感性认识。
2. 结合实际，了解社会服务组织管理的内容。

◆实训内容和方法

1. 选择一家社会服务组织，或一名社会服务组织管理者。
2. 与其交谈，了解其工作的内容和过程，并对其工作的内容进行概括和总结，最后用自己的语言概括出社会服务组织管理的含义，归纳出社会服务组织管理的内容。

◆实训评估

1. 评估标准：能够对社会服务组织管理含义、内容进行较为恰当的概括。
2. 评估方式：
 - (1) 写调研报告，作为作业。
 - (2) 在班级中进行讨论交流，根据同学表现进行评价。
 - (3) 分成几个小组，以小组形式进行调研及在班级中进行小组汇报，根据小组整体表现进行评价。

第二节 社会服务组织管理的特征和原则

【情境】

李好最近被提拔为社会工作事务所的总干事，他对于担任这个职务还

是比较自信的，他是工商管理的本科毕业生，对于管理的知识、理论比较熟悉，这些知识可以指导他做好管理工作。但他在机构工作的实际经验却告诉他，在这里的管理与所学的工商管理又有很大的不同。这里的“产品”是服务而非商品，机构不再以追求利润最大化为目标。那么，社会服务机构管理的特点是什么？如何把所学的知识用在机构的管理上？小李陷入深深的思考中。



学生分析：

根据你现有的认识，你能告诉他社会服务组织管理和工商管理有什么不同，社会服务组织管理有什么特点吗？

【知识导学】

一、社会服务组织的特征

社会服务组织的使命或组织目标是提供助人服务，满足人们的社会需求。从国际来看，在福利国家的“黄金时代”，国家是社会福利的主要提供者，因而社会工作机构往往是政府的一个部门。但20世纪70年代以后，世界各地的社会工作机构的形态和性质都有了变化。一方面，随着市场化和私营化发展，出现了私人执业的、以营利为目标的社会工作机构。另一方面，作为非营利组织或非政府组织的社会工作机构大量涌现。其中一些非政府机构提供的服务由政府购买或接受政府的财政补贴，出现了所谓的“半非政府组织”^①。

从我国来看，我国主要以国家、社会组织举办的各类社会服务组织作为福利服务的主要提供者。近些年来，也涌现出一些非营利组织或非政府组织，政府也采用购买服务的方式给予非政府组织一些补贴和支持。而且随着我国社会工作专业队伍建设的逐步推进，上述组织中专业社会工作者数量日益增加，所提供的服务中专业社会工作的内容日益增加，社会服务组织管理亦日趋重要。

社会服务组织具有以下特点：

^① 曾群. 社会服务组织管理 [M]. 上海：格致出版社、上海人民出版社，2007：9.

（一）服务目的的非营利性

非营利组织和营利性组织的根本区别在于宗旨不同。非营利组织的宗旨是服务于公共目的，与获取个人利益不相容。非营利组织可以借鉴营利性组织的管理方式，但其管理目的不同。非营利组织管理的目的是提供优质服务，满足服务对象需要，实现组织的使命和目标，而不是使组织的所有者或者出资者获得利润。

（二）服务具有专业性

社会服务组织的主要功能是提供福利服务，强调运用专业知识，从业人员由专业人员组成，包括社会工作者、心理学家、医护人员、物理治疗师、职业培训师等。从业人员以社会工作者为主，这些工作者大多接受过系统的社会工作专业训练，自主性比较强，注重满足归属、权力、成就和自我实现的需求。他们更加容易接受专业同行的评价，而非外行领导内行；更喜欢平等协商式的沟通，而非上级对下级的命令。

（三）服务以服务对象为中心

根据社会服务组织的使命和目标，社会服务组织的各项工作及服务开展应以服务对象为中心，根据服务对象的需求提供各种专业服务，满足服务对象的社会需求，改善和提高其社会功能。在服务过程中，服务对象始终处于中心地位：是否提供服务，提供什么样的服务，如何提供服务，服务效果如何，都要围绕服务对象的需要和问题开展，要与服务对象协商确定，服务对象的意见、建议和评价对服务开展至关重要。

二、社会服务组织管理与工商管理共同点和区别

管理已成为工商组织的一个重要组成部分，在工商组织中发挥了重要的作用。其管理经验和技術也逐步引入到社会服务组织中，表现出管理工作的一些共同特征。但各种以助人为宗旨的社会福利组织或非营利组织的目标和运营过程与营利性的工商组织又存在较大的区别。因此，社会服务组织自身的特性决定了其在管理方面也与其他组织存在很多不同之处。

（一）共同点

斯宾塞（Sue W. Spencer）对1959年的社会工作教育委员会的课程进

行研究时，列出关于行政^①在各个领域都具有的共同特征：

(1) 行政是一个问题解决的过程，包括对问题的确认、研究问题的各个方面、设计解决问题的可行性方案、实施计划以及对所实施计划的效果的跟踪评估。

(2) 行政是一个系统或者是各部分彼此相互联系和互相作用的体系。

(3) 行政在作替代选择时，涉及价值判断的使用。

(4) 行政被视为一个能使个人和团体更加有效地发挥功能的使能的过程。

(5) 行政对“未来”都给予相当程度的关注。

(6) 行政是对知识和技巧的使用，创造性重于例行性。

(7) 行政关注到方案、服务和员工的建构，以推进最佳效率或物品和服务的提供。

(8) 在某种程度上，行政关注到公共意愿的执行。

(9) 行政要求物的管理与人力资源的使用之间有适当的均衡。

(10) 行政关注到员工个人的地位与认知，以及他或她对目标、价值和组织方法有正面认同的必要性。

(11) 沟通、员工间人际关系以及机构行政的参与，是专业关注的重要领域^②。

(二) 不同点

(1) 目的不同。工商组织管理关注营利，追求利润最大化；社会服务组织管理注重满足服务对象的需要，促进服务对象社会功能的发挥而不是获利。

(2) 分配机制不同。工商组织管理可以自由地分配利润；社会服务组织管理只能将资源分配到与组织宗旨相关的活动上。

(3) 工商组织的产品的购买者往往就是使用者，或者是与其关系密切的人；而社会服务组织的产品的购买者和使用者通常是分离的，例如某组织在政府购买服务的资助下向群众提供社会服务，其管理尤其需要注意处理与服务购买者、服务使用者的两重关系。

^① 此处“行政”一词与“管理”同义。

^② 陈为雷. 社会工作行政 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2010: 22 ~23.