

# 社会工作机构客户满意度提升策略研究

张奎华

(唐山市委党史研究室,河北 唐山 063005)

**摘要:**营利性组织与非营利性组织的管理与治理越来越在实践上相互融合与渗透、在理论上相互借鉴与共通。社会工作机构(简称社工机构)作为典型的非营利性社会组织,在运行当中存在着客户满意度不高、社会认可度偏低以及生存空间不足等一系列问题,为了防止其内卷化,可以从机构、政府、社会三个层面对社工机构客户满意度现状进行分析,实施满意度提升策略,以有效提升社工机构的客户满意度,充分发挥其在社会治理现代化进程中的助推作用。

**关键词:**社会工作机构;客户满意度;提升策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.031

## 1 社工机构发展历程及满意度现状

党的十八大以来,我国社会工作机构无论是机构规模、发展速度,还是从业人数,都得到了迅猛发展。截至2019年,各地累计在民政部门登记的社工机构已达9700多家,其中江苏、浙江、广东三省的社工机构总量超过1000家。截至2020年底,我国已有150万人的社会工作专业人才,其中作为主干力量的持证社会工作人员已突破66万人。作为社会治理创新不可或缺的关键组成要素,社工机构在治理环节的作用显得越来越重要,尤其是在满足公共服务需求、塑造良好的社区治理格局中,角色和作用逐渐凸显,在这个过程中专业社工机构也得到了长足发展。

在社会工作发展实践中,一方面社工机构作为吸纳社会工作人才、整合服务资源的重要载体和渠道,发挥着多重作用,另一方面由于很多社工机构创办时间短、规模小,突显“催生性”和“草根性”,普遍存在专业性不强,机构管理问题重重,服务水平和服务能力偏低,生存和发展能力不足,社会信任有待提升等诸多问题。应该说,我国社区居民对社工机构的客户满意度整体是比较高的,例如对社工办事效率、社工人员的服务态度、以及服务对社区居民生活改善的满意度,在整个满意度评价体系中表现突出,但是对社区活动的组织性、服务设施数量、社工机构服务投诉受理路径、投诉反馈等方面的满意度在整个满意度评价体系中偏低,都是值得进一步改进的地方。

面对社会对社工机构高质量服务日益增长的需求,提升社工机构的服务质量,增强服务功能,提高客户满意度,已经是社工机构保持持续高质量发展必须面对并解决的难题。

## 2 社工机构客户满意度提升策略

社工机构需要在影响客户满意度因素分析的基础上,进一步思考改进提升策略,不断改善自身的客户服务管理,赢得社区居民的支持和忠诚,充分挖掘自身的核心

竞争力,从而赢得政府和社会更多的认可和支持。

### 2.1 实施能力提升策略

社工机构要进一步明晰机构宗旨、服务理念,将目光聚焦到社工机构专业能力建设方面,挖掘自身潜力,实现自身能力的跨越提升。

(1)完善科学的培训体系。社工机构要制定完善科学有效的培训计划,对新加入的社工开展入职培训,学习和接触机构、团队、项目等相关内容,不断促进自我成长,实现自我突破。对一线社工要定期开展督导培训,积极链接机构外学习资源,围绕服务沟通、处理问题、实务操作、文书归档等多方面的能力,不断反思和总结社工服务过程中的出现各种问题,切实夯实和提升专业服务技能。

(2)建立有效的激励机制。定期开展督导活动和同行交流,增强社工机构成员对行业、机构的认同感和归属感。通过授权让一线社工分担更多的责任,更多的参与到项目的决策过程中,得到学习和成长的空间。引入竞争机制,对项目完成情况优异的社工及其团队,通过物质激励和精神激励等多重方式予以奖励,以激励社工不断提升自身的服务能力。设立人才晋升机制,建立人才梯队,吸引更多优秀的社工人才留在机构中,实现自身价值。

### 2.2 实施职能改进策略

内部成员分工清晰明确是一个成功社会组织的明显标志。社工机构内部管理制度不完善、岗位职能不清晰,既不利于工作人员各司其职保证机构的有序运行,更不利于提供持续而优质的服务,进而提升客户满意度。

(1)加强机构内部管理。引入市场化运作模式,聘请专业管理人才参与到机构的建设之中,完善现有组织结构,根据项目情况、社区居民需求和机构内部特点,设计并建立科学合理的职权关系体系。制定完善的考核奖惩制度,实现权责利相统一,根据每月、每季度、半年和年度任务目标的完成情况,落实相应的奖惩措施,真正把评价权交给服务对象和考核主体。

(2)完善组织协调机制。建立和完善科学有效的专业分工与协作机制,把工作人员的关注点吸引到提升服务质量而不是完成任务,真正让清晰、科学、合理的职能分工保障社工机构在良性的快车道上运行。建立机构、政府、社区、居民四方协调机制,定期进行沟通协调,借鉴“社区吹哨、部门报到”的经验做法,真正建立起以社区为中心,以机构、政府、居民为辐射的社会治理“同心圆”。

### 2.3 实施能位匹配策略

在机构内部要实现能位匹配,就是要做到人尽其职、职得其人,也就是人岗相适。对于社工机构而言,核心竞争力就是专业队伍。

(1)积累专业社工人才资源。社工机构可以考虑向北京、天津等地的社会工作在校生提供实习岗位,吸引其来机构实习工作,特别是在招聘持证人员的时候,要通过科学的人员测评,全方位、深层次地发掘人员的综合素质和潜能,让其同岗位相匹配。

(2)完善社工人才评价机制。完善工作成果分析体系,改进原有的结构化面试题,充分考核面试人员的价值、理论、方法和技巧等单方面的能力,以及对机构和专业目标的认同程度。建立和完善机构工作人员的考评机制,通过岗位交流、岗位晋升以及岗位退出等岗位变换方式,对人员和岗位之间的关系进行调整,使得能位之间重新达到匹配状态。

### 2.4 实施服务品牌塑造策略

市场是检验服务产品的试金石。服务产品能否得到服务对象的认可和好评,必须经过市场的检验,只要是能够满足服务对象需要的服务,无论是免费提供的,还是以公益价格推广的,都将得到服务对象的认可。

(1)积极更新市场化项目。社工机构可以借鉴社会企业的运营模式,获得一部分收益,并用这部分收益来鼓励机构服务的发展。不断更新组织服务项目,培养市场化思维,着力塑造社工服务品牌。对公益受惠、资金捐赠以及服务购买等相关人员提供多维项目,并以此为基础构建其属于机构特色的服务模式,最终形成品牌形象。

(2)探索多样化服务模式。随着人们对于社会工作专业服务的认识和接受度的不断提升,可以进行一些收费的尝试,更真实地反映机构的运营情况与业务能力。同时,不断挖掘自身潜力,提供更为有效和具备针对性的服务,倒逼社工机构提升服务质量,重视客户满意度,以形成客户忠诚度。最为主要的是,对于收费模式获得的收入,可以用于支持社工机构的发展,不断拓展其服务对象和服务内容,引入更高质量的专业人才,最终提升社工机构的客户满意度。

## 3 社工机构客户满意度提升的保障措施

分析社工机构的客户服务管理现状以及影响社工机

构客户满意度的影响因素,除了从社工机构自身入手实施满意度提升策略,还要从政府层面和社会层面加大支持力度、积极营造良好氛围。

### 3.1 完善政府与社工机构合作关系

政府部门首先要转变角色观念,从“治理社会”的逻辑转变为“社会治理”的逻辑,将社工机构作为政府在公共服务领域的帮手,赋予社工机构足够的信任,为社工机构的发展提供公平、公正的制度和政策环境,专心扮演好“精明的买家”角色。

(1)畅通沟通交流平台。制定年度政府购买服务的内容和计划,逐步拓展服务领域和范围,通过开展优秀社工机构、优秀服务项目、优秀社工人员评选等多种途径,鼓励社工机构创新服务内容。定期召开与社工机构之间的座谈交流和工作协商会,听取意见和建议,搭建好交流平台。

(2)加大资金投入以及资金使用的改革。根据一般公共预算收入情况,对社会服务需求的实际情况进行分析和评估,核算出服务成本,进而提出财政资金购买社会服务的规模、质量与效果目标要求,科学编制服务项目预算。

(3)培育发展社会工作服务载体。建立健全完善管理体制、适当放宽准入条件和简化登记程序等“放管服”措施,鼓励社会工作专业人才和高等院校在本地创办民办社会工作服务机构。引导社会工作机构完善内部治理结构,健全规章制度,加强管理服务队伍建设,提升资源整合、项目管理和社会工作服务水平,增强承接政府购买社会工作服务的能力。

### 3.2 全方位深化监管评估

在政府购买服务过程中,对社工机构的监管应该是全方位的监管,一是多个部门共同协助开展,二是监管应该是贯穿整个政府购买服务的全过程。

(1)建立常态化监督管理机制。设立相关完善的政府购买服务项目库和监督评审机制,组建由民政部门等相关职能部门和社会工作行业专业人员组成的评审委员会,定期召开评审会议,负责研究决定政府购买服务的项目的入库和出库等事项。建立健全社会工作服务项目购买文件档案,形成一整套具体、详实、严格的专业服务、资金管理 & 效果评价等方面指导标准。

(2)切实加强过程监管。在项目服务周期内,定期开展项目专业评估,引导社工机构、社会工作者以及客户等多元主体参与监督全过程,特别是加强第三方评估机构的事中监督,发挥第三方评估客观性、公正性的优势,形成良性制约,开展动态评价与反馈。在此基础上逐步形成标准化的评估体系和评估标准,最终实现评估结果要透明化、清晰化、简便化。

(3)坚持全过程监管评估。要探索过程评估与结果评估、短期效果评估与长远效果评估、社会效益评估与经济效益评估相结合,确保评估工作的客观性、科学性和全面性。考评结果要与后续购买服务相挂钩,对考评合格的,继续加大力度支持开展购买服务合作;对考评不合格的,提出整改落实意见,视情况可以取消一定时期内承接政府购买社会工作服务的资格条件。

### 3.3 落实和完善配套措施

社会工作的服务对象具有一定特殊性,各级党委政府要从改进现代化社会管理服务方式、丰富现代社会管理服务管理主体,提高现代化社会治理能力和治理水平的高度,落实和完善相关配套服务举措。

(1)构建法律保障措施。社会工作是一项特殊职业,在社会福利、精神卫生等领域服务过程中,社会工作时常面临一定的人身和职业风险。为此,社会工作需要具备一定的权利和身份权威,需要有相应的法律保护其免受不法侵害。在有条件的情况下,在条件较为成熟的地区要尽快促成社会工作的立法,确认社会工作参与社会治理的合法地位和有效路径。

(2)建立健全合理的财政税收政策。严格落实税收优惠政策,通过从中央专项资金、公益彩票留用金中安排保障资金,支持社会组织积极参与社会工作服务,通过积极的财政税收政策引导社会工作专业人才为困难群体、特殊人群提供专业服务。对于处于起步阶段、具有发展潜力的民办社会工作服务机构,加大财政资助、落实税收优惠政策、提供办公场所等多种支持形式和力度。

(3)构建信息公开制度。积极发挥新闻媒体“鼓与呼”作用,通过组织开展优秀机构、优秀服务项目评选,加强对政府购买社会工作服务的宣传。积极调动社会各方面力量参与社会服务的积极性、主动性,增强社会各方面对政府购买社会工作服务的认同、认可和支持。建立健全信息服务管理平台,开展网上需求调查、计划发布、项目管理、政策宣传、信息公开等工作,有效提升政府购买社会工作服务管理水平。

### 3.4 积极营造专业社会工作发展的良好社会氛围

提升社会工作的认知度与认同度,是新时期加强社会工作专业人才培养、促进社会工作事业发展的前提和基础。要通过积极组织、广泛动员政府机构、社工组织、社会工作者的互动交流,努力营造全社会关心社会工作者、支持社会工作者的良好氛围。以宣传交流为媒介,形成合力。一方面,充分利用报刊、广播、电视、网络等多种媒体形式,广泛宣传社会工作在参与公共服务和社会治理中的作用。特别是,要注意及时总结、宣传、推广有明显社会成效的项目,让更多人认识社会工作、接受社会工作、参与社会工作。另一方面,让普通民众有机会认识和接触到社会工

作专业服务,逐渐培养民众“有问题找社工”的意识。持续开展法治教育、公共意识进课堂、进社区、进家庭、进企业、进机关、进网络等“六进”活动,让社会公众积极主动地投入到公共生活中去,拓展公共参与,把公共观念转化为实际的行动。在充分发挥政社协同作用的同时,提升社会公众的公共参与意识和公共参与能力,为社会工作的持续发展健康发展培养良好氛围和群众基础。

## 4 结束语

总之,社工机构要提升客户满意度,最为核心的策略就是要从机构自身入手,通过实施机构能力提升、职能改进、内部能位匹配、塑造服务品牌,苦练内功,持续改善自身经营管理条件、提升服务质量,全面推进服务技巧、服务方式、服务内容以及内部管理的专业化,全面提升自我管理能力、资源整合能力和对外合作能力,全面打造自身在项目运作上的专业品牌,真正实现由经验化向专业化转变、由规模扩张型向内涵效益型转变、由粗放式发展向集约式发展转变,从而最终达到提升社工机构客户满意度的目标。

### 参考文献

- [1]祝韵,谭卫华.影响社会工作机构获得高认可度的因素分析[J].福州大学学报(哲学社会科学版),2021,35(04):71-76.
- [2]王艺.社会工作服务机构品牌建设研究[D].西北师范大学,2021.
- [3]许晓悦.社工机构中社会工作者激励问题研究[D].新疆大学,2020.
- [4]吕付华,高万红,周鹏.脱贫攻坚与乡村振兴有效衔接的社会工作实践——对云南鲁甸S社会工作服务中心的个案研究[J].中共福建省委党校(福建行政学院)学报,2021(02):120-127.
- [5]梁昆.中国的社会工作机构:问责、绩效、能力与专业性[J].华东理工大学学报(社会科学版),2021(03):9-29.
- [6]何雪松,刘莉.政府购买服务与社会工作的标准化——以上海的三个机构为例[J].华东师范大学学报(哲学社会科学版),2021,53(02):127-136+179.

作者简介:张奎华(1977-),男,汉族,河北唐山人,研究生,唐山市委党史研究室副主任,经济师,研究方向:工商管理。