**东莞市乐雅社会工作服务中心**

**公共关系管理操作指引**

**目录**

[第一部分 公共关系管理概述 3](#_Toc1968)

[一、管理目的 3](#_Toc26199)

[二、管理目标 3](#_Toc4956)

[三、管理对象 3](#_Toc23887)

[四、管理内容 3](#_Toc18595)

[第二部分 公共关系管理的一般过程 4](#_Toc13971)

[一、过程示意图 4](#_Toc31407)

[二、过程说明 4](#_Toc27523)

[第三部分 各类对象的具体管理指引 6](#_Toc27835)

[一、用人单位关系管理指引 6](#_Toc3173)

[二、服务对象关系管理指引 14](#_Toc10276)

[三、其他相关利益方关系管理指引 24](#_Toc30372)

[四、中心内部员工关系管理指引 28](#_Toc12317)

[第四部分 附则 28](#_Toc13878)

# 第一部分 公共关系管理概述

## 一、管理目的

为使中心始终保持与政府、社会各界良好关系的建立与维护，与中心员工的沟通和理解，规范中心公共关系活动和行为，塑造中心良好的对外形象，根据《东莞市乐雅社会工作服务中心公共关系管理机制》，制定本指引。

## 管理目标

树立中心良好的信誉和形象；监督、改善中心的运作环境；联络社会公众和媒体，传递内外信息；辅助决策和协调人际关系；促进中心MVV的有效实现。

## 三、管理对象

根据东莞市乐雅社会工作服务中心的发展需要，其公共关系的管理主要是围绕以下几类进行：

服务对象：是指中心承接的社工服务的服务对象；

用人单位：是指购买和使用中心社工服务的政府部门、企事业单位等，对中心有直接或间接的监督和指导职责的单位；

中心内部对象：是指就职于中心的所有员工等；

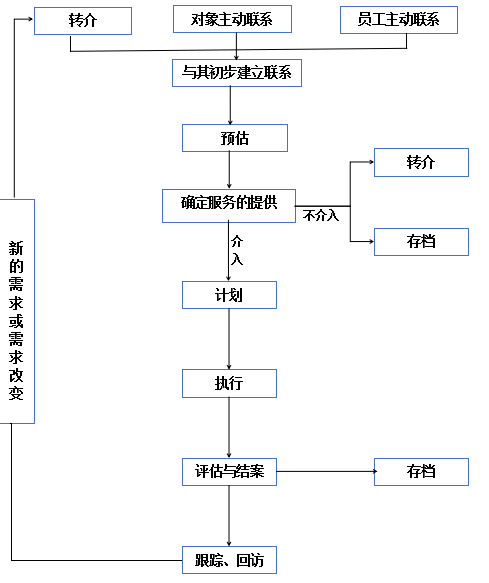
中心外部对象：是指除服务对象和用人单位之外的对中心的运营和发展起着影响作用的其他利益相关方或资源，如赞助或合作单位、媒体等。

## 四、管理内容

明确管理对象类型，做好信息登记、需求评估、服务跟进及记录、服务效果评估反馈及改善跟进等。

# 第二部分 公共关系管理的一般过程

## 一、过程示意图



## 二、过程说明

公共关系管理的对象的来源主要包括对象主动联系、中心主动联系以及转介三种方式。

公共关系管理的一般流程为：

1.初步建立联系阶段：在初步建立联系阶段，其主要任务是了解对象的来源、确认对象的类别、对其需求进行初步评估。在这一过程中，第一印象非常重要，将直接影响对象进一步寻求服务的动力和信心。

2.预估阶段：就是收集与对象有关的详细资料、了解需求形成的过程，是依据既定情境中的事实与特点推论出有关对象需求的暂时性结论的逻辑过程。该阶段的主要任务是了解其存在的需求、与环境及环境系统的互动情况等。

3.确认服务提供阶段：根据预估阶段对对象的详细了解，结合自身实际情况，确认是否介入。如确认介入将进入计划阶段；如确认不介入，则需要进一步明确，根据预估阶段的情况，中心是需要对对象的需求的进行转介，还是对对象的需求不需要提供介入服务。

4.计划阶段：计划阶段是一个理性思考及做出决定的过程，包括制定目标及为了目标而采取的行动。

5.执行阶段：执行是对计划的具体实施，是满足其需求，实现计划目标的重要环节。

6.评估与结案阶段：评估主要是检查介入行动是否实现了介入计划、总结经验、发展和完善整个管理过程的重要环节。结案是当介入计划已经完成，介入目标已经实现或者根据工作协议逐步结束关系的过程。该阶段的主要任务是对过程和结果进行反思和总结，并巩固已有的成效。

7.跟踪、回访阶段：结案并不意味着工作就结束了，结案后，需要在服务结束后的一段时间内定期对其进行回访和跟踪。

而在跟踪回访中，如有新的需求或需求改变，将进入新的流程中。

# 第三部分 各类对象的具体管理指引

## 一、用人单位关系管理指引

**用人单位关系管理指引**

用人单位，是指购买和使用中心社工服务的政府部门、企事业单位等，对中心有直接或间接的监督和指导职责的单位。用人单位管理则是东莞市乐雅社会工作服务中心（以下简称“中心”）与相关的用人单位建立、维护关系的管理过程。

**一、用人单位的分类**

根据是否与中心签订了服务合同或协议且在执行中进行分类，分为潜在用人单位和显在用人单位，两类用人单位可相互转化，相互影响。

潜在用人单位，是指未与中心签订过服务合同或协议，或者曾与中心签订过服务合同或协议但服务终止的单位，在未来有发展和合作机会或意愿的服务购买方。显在用人单位，是指已与中心签订服务合同或协议，且在服务期内的服务购买方。在中心的日常工作中，主要是围绕与显在用人单位关系的建立和维护。

**二、关系的建立与管理**

不管是潜在用人单位还是显在用人单位，其来源主要是通过转介、用人单位主动联系、中心主动联系等途径建立初步的关系。

1. **关系建立的步骤**

**1.做好会谈的准备并拟定初次会谈的提纲**

为了顺利进行会谈，事前的准备工作非常重要。准备工作主要包括：资料准备和拟定会谈提纲。

1.1在资料准备方面

会谈主要负责人在与用人单位会谈之前要做好相关的资料准备工作，主要包括1）事先研读用人单位及其主要对接人的相关资料；2）了解其是否购买过社工服务，如购买过则需要了解以前的服务合作情况，以便在会谈时有的放矢与其沟通交流，避免由于不了解情况而让用人单位有不被重视的感觉；3）了解用人单位及其主要对接人是否有特殊事项需要谨慎小心处理，做好预防工作；4）如条件允许可事先走访服务区域，更加深入的了解；5）其他利于会谈及建立关系的准备。

1.2在拟定提纲方面

提纲内容可参考如下：

1. 介绍中心和中心的优势和经验，以及自我介绍；
2. 简要说明会谈的目的和内容，以及双方的角色和责任；
3. 征询用人单位对会谈安排的意见；
4. 了解对机构和合作的期望；
5. 询问用人单位是否有需要紧急协助处理事项，以便提供及时的协助。

会谈主要负责人在会谈中，需要灵活处理上述谈话的内容，会谈的形式有面谈、电话联系等。

**2.会谈**

会谈是关系建立的重要工作和环节，同时也是一种有意识、有目标的人际互动。会谈的主要任务有：1）界定用人单位的需求；2）了解用人单位对中心的看法；3）了解用人单位期望达到的目标；4）澄清角色期望和责任等。

在会谈中主要用到的技巧有主动介绍自己及中心、沟通、倾听等。其次在会谈中还要注意回应用人单位，其方法有：1）对用人单位的想法与反应有透彻的了解；2）将自己与用人单位融合；3）敏锐地感觉用人单位的各种反应；4）向用人单位表达愿意协助或合作的态度。

**3.预估**

预估的任务主要是要再次界定并确认用人单位的需求，对照中心的功能和实际情况看是否能够处理，通过了解用人单位对需求的看法，看用人单位是否愿意由中心协助，经过一系列的讨论、磋商来形成对需求的共同看法，形成具体的目标，最为工作的开始。

**4.建立初步关系**

要与用人单位建立良好关系，需要注意：1）与用人单位准确沟通想法和感受；2）与用人单位沟通相互之前的资料；3）沟通充满亲切感和关怀；4）与用人单位建立信任关系。同时在建议关系需要注意一些技巧，如同感、诚恳、尊重、积极主动等，良好地运用以上的技巧，有助于与用人单位建立起一个良好的工作关系。

**5.决定关系进程**

在接触和面谈后，双方要决定下一步需要采取的步骤，决定有以下几种可能：

5.1终止关系

在完成对需求界定的任务后，中心需要做出一项决定，即终止关系还是继续关系。这要考虑到机构的功能能否满足用人单位的需求。当如下情况时，可考虑终止关系。（需注意终止关系不是完全断绝关系，需要作为潜在关系进行维护）

1. 用人单位或其需求不在中心的职责、使命或功能范围之内；
2. 用人单位不愿意接受服务，中心的功能不符合用人单位的需求或已解决

并满足需求；

1. 用人单位对需求或问题的看法和期望与中心所能提供的服务不符；
2. 其他不可控因素，不得不终止关系。

必须要注意，即使做出终结关系的决定，也有帮助用人单位去获得其他机会

的责任。

5.2转介

转介可以是正式转介，也可以是非正式转介。

5.3进入下一阶段

如果用人单位和中心对需求有共识，用人单位又愿意有中心提供协助，那么将进入正式建立关系的阶段。

**6.通过正规流程签订合作协议，确立正式关系**

经过以上过程，中心与用人单位双方对各自有了一个基本的了解和认识，此时，中心与用人单位通过正规流程，签订服务合同或协议，主要目的在于双方有一个目标与约束，以便使后续工作富有成效。

**（二）关系的维护**

对于潜在的用人单位的关系维护，主要是通过电话回访、节日慰问、信息推送、或邀请参观交流等方式进行关系维护，以便之后有助于发展为显在用人单位。

对显在用人单位的关系维护，主要是通过加强沟通与交流，互通信息，加深了解和认识来做好关系的维护，具体主要是通过以下方式进行：

**1.对接用人单位层级安排**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **对接人员** | **对接用人单位层级** | **对接用人单位频次** | **备注** |
| 理事会成员 | 镇街党委、局长或以上级别 | 每年一次 |  |
| 总干事、副总干事 | 镇街党委、局长、部门负责人级别 | 至少每年一次 |  |
| 服务部、项目部、办公室 | 镇街局长、部门负责人级别、用人单位对接办事员、社区干部等 | 至少半年一次 |  |
| 上级督导 | 按实际需要陪同走访 | 按实际需要陪同走访 |  |
| 驻点社工/负责人 | 日常对接办事员及领导 | 日常对接，具体详见与用人单位的沟通机制 |  |

**2.关系维护的途径**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **途径** | **具体内容** | **目的** |
| 1 | 工作汇报（正式） | 1.年终或年底由驻点负责人约定时间就驻点工作向主管单位进行汇报，提交阶段性工作总结，视情况提交PPT，机构管理人员或上级督导陪同汇报；  2.日常工作汇报由驻点社工根据用人单位需要不定期进行，视情况提交工作总结；  3.汇报后相关工作人员填写《沟通记录表》，并存档保管。 | 1、便于相关领导了解驻点社工服务进展情况；  2、便于机构寻求镇街的协助与支持；  3、透过工作汇报，增加主管单位对社工工作的理解；  4、便于驻点社工寻求用人单位支持和协助。 |
| 2 | 邀请参与服务（非正式） | 由驻点社工不定期邀请用人单位领导及工作人员以志愿者或观察者的方式参与社工服务 | 透过服务参与，增加主管单位领导及工作人员对社工工作的理解和支持 |
| 3 | 紧急沟通（紧急时刻） | 1.针对服务过程出现的紧急事态，由机构管理人员、上级督导、驻点负责人主动发起沟通。  2.沟通后相关工作人员须填写《沟通记录表》，并存档保管。 | 及时处理紧急事件 |
| 4 | 平时非正式沟通 | 1.针对日常服务过程中需要报备的事件，由机构管理人员或驻点社工主动发起沟通。  2.沟通后相关工作人员按月填写《沟通记录表》，并存档保管。 | 便利平时日常事务沟通 |

**3.意见收集与投诉处理**

**3.1目标**

为切实提高中心的服务质量，实实在在回应和满足用人单位的意愿和需求，特制定了此意见收集与投诉处理机制，在听取用人单位心声的基础上，改进我们的服务。

**3.2规定**

1）中心备有处理意见／投诉的规定及程序，可供用人单位及其它关注人士阅览，让他们知道自己表达意见／投诉的权利，了解其提出建议和投诉的途径，以及中心会采取什么行动，处理接获的有关意见或投诉。

2）中心应清晰制定相应的制度及机制，让用人单位在了解自身的权利、如何获得及有机会讨论服务提供方面的问题和坦诚提出他们所关注的事情。

3）所有意见／投诉的处理的行动均须记录在案，作为中心检讨服务质量及改善的依掘，以使服务更臻完善。

**3.3提供意见／投诉的途径**

1）座谈会

2）《意见收集及处理记录表》（具体详见附件）

3）口头向中心反映

4）致电中心（0769-87791338）

5）邮寄至中心（东莞市樟木头镇南城大道15号乐雅社会工作服务中心　邮编：523617）

6）电邮至机构邮箱（[2606545846@qq.com](mailto:2606545846@qq.com)）

7）中心的微信公众号

8）其他适用途径

**3.4处理意见/投诉的程序步骤**

1）用人单位：若用人单位在中心服务管理方面有感到满意或不满，中心应及时了解其表达的内容及详情，并于七个工作日内作出回应及处理，务求从速解决问题。

对于任何人士提出的意见／投诉，中心都会以公正的原则处理。

2）中心收到意见／投诉后，以解决问题为目的，深入调查有关意见／投诉。

3）任何员工一旦接获与中心有关的意见／投诉，不论是口头或：书面意见／投诉，应即时将其转交中心负责人处理。

4）若经过商讨后仍未能解决问题，中心负责人须向意见／投诉人说明中心准备如何处理其意见／投诉，并定出向当事人报告行动结果的时限，一般来说在十四个工作日内以书面或电话直接回复当事人。

5）处理意见／投诉时，不论该意见／投诉是否被证明属实，中心都将视之为改善或加强服务及沟通的机会，以确保同后不再有同类事件或问题发生。

**3.5意见/投诉记录**

有关意见／投诉均填妥《意见／投诉收集及处理记录表》（具体详见附件），存放在意见／投诉档案夹内。

**3.6保密原则**

1）只向有需要知道内情的人士透露意见／投诉的细节。

2）如当事人表明需要将资料保密，须特别注意尊重当事人的保密权利，在档案中注明需要将资料严格保密。

3）凡属人事投诉，而投诉人是匿名者，中心将不予处理。

4）意见／投诉者有权要求不要向关连的其它人士披露有关意见／投诉的资料。

**3.7反馈意见/投诉的态度**

1）任何员工一旦接获与中心有关的意见／投诉，即使当事人态度不礼貌、强词夺理、态度轻浮，也应须保持虚心有礼的态度听取对方的意见／投诉。

2）任何员工一旦接获意见／投诉，须告知当事人中心准备如何处理其意见／投诉，以及当事人将会收到初步回复的时限(一般由中心负责人处理及告知)。

3）与提出意见／投诉的当事人沟通时，不论是口头或书面沟通，须用简单

明确的措辞，尽量避免使用专业术语或简称。

**意见\投诉收集及处理记录表**

|  |
| --- |
| 选择本表格为：口 建议表 口投诉表  填写日期： 年 月 日  收集方式：口 口头 口书面 口微信 口QQ 口电话 口意见箱 口民主会议  姓名（可匿名）： 联系方式（可不填）： |
| 工作人员填写：  收到表格日期： 跟进人： |
| 意见/投诉陈述：（写清反映的主题）    日期： |
| 跟进人回复：（回复对应事件的原因 或应对方式）    日期： |
| 处理结果或其他事宜：（用人单位对回复是否满意，是否有需要进一步跟进的地方） |
| 负责人意见：  签名：  日期 |

**4.反思与改善**

为了证明关系管理的有效性和成效，进一步反思、改进与用人单位关系的管理方法，中心有必要对其进行评估和监测，其最终目的是要了解过程的有效性，以及结果成效。评估测评体系主要是通过过程评估和效果评估两个维度进行，二者之间相互影响和作用。通过测评体系，反思不足，进行改善。

**评估测评体系**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **测评维度** | **指标** | **痕迹查阅** | **测评频次** | **备注** |
| 过程评估 | 用人单位信息每季度更新一次 | 用人单位信息表 | 半年一次 |  |
| 驻点社工/负责人与用人单位沟通交流每月不少于1次 | 沟通记录表 | 半年一次 |  |
| 机构管理层与用人单位沟通交流每个用人单位每年不少于2次 | 沟通记录表 | 半年一次 |  |
| 工作汇报每年不少于1次 | 工作总结 | 一年 |  |
| 意见反馈与处理的及时性符合制度要求 | 意见\投诉收集及处理记录表 | 半年一次 |  |
| 效果评估 | 用人单位对驻点社工评价平均不低于85% | 用人单位对驻点社工评价表 | 一年 |  |
| 用人单位对驻点服务评价平均不低于85% | 用人单位对驻点服务评价表/访谈记录 | 一年 |  |
| 用人单位对机构评价平均不低于85% | 用人单位对机构评价表/访谈记录 | 一年 |  |
| 驻点同工或服务得到用人单位认可或鼓励 | 口头表扬/证书等 | 一年 |  |

**三、关系的结束**

关系的结束，是随着社会工作服务机构与服务购买方合同终止而结束，其类型有目标实现的结束：因用人单位不愿继续接受服务而必须终止关系：存在不能实现目标的客观因素的关系结束等。

## 二、服务对象关系管理

**服务对象关系管理指引**

服务对象,是指中心承接的社工服务的社会工作服务的对象。服务对象关系管理是指，中心根据服务项目合同的要求，社会工作者与服务对象建立关系，提供服务的管理过程。

**一、服务对象的来源**

服务对象可以是个人、家庭、团体、组织或社区，而其一般是带有不同的问题和不同层次的需求。一般来说，服务对象通常有以下几种来源：

（一）主动求助。所谓主动求助的服务对象，是一个人、家庭或团体、社区带着超出他们能力之外，不能解决的问题主动前来寻求帮助。这种服务对象通常是比较了解中心相关服务信息的人，他们知道中心能够为他们提供什么服务。

（二）他人转介。这种服务对象是由他人转介而来，此时需要注意的是由他人转介来的，非自愿的服务对象此时由于不了解中心服务有可能对社会工作者怀有敌意和抵触情绪，甚至拒绝接受新的服务。

（三）由社会工作者主动接触而成为服务对象的。对于由社会工作者认定的服务对象的人来说，没有主动求助或者说没有求助动机并不等于他们就不需要服务或者不想得到服务。实际上，外展是向潜在服务对象宣传服务的一种有效方式，体现了社会工作对社会的承诺。

**二、服务对象的类型**

根据来源的不容，可以将服务对象按照寻求服务时的意愿分为以下几种类型：

1. 自愿型服务对象，是指认识到需要协助而主动求助的，以及由他人介绍而接触社会工作服务机构并愿意成为其服务对象的人。这类服务对象的求助动机强，社会工作者比较容易与之建立关系，中心的服务与他们的需要也会比较吻合。
2. 非自愿型服务对象，是指由他人（包括父母、老师等）将需要协助的服务对象转介给社会工作服务机构以协助其解决问题的服务对象。这种服务对象自己并不情愿接受服务，被动接受服务是这类服务对象的特点。
3. 被强制接受服务的服务对象，是指那些有由政府、法院或其他被授权的部门转介而来的、依法必须接受社会工作服务机构的人。这类服务对象是在法律规定下接受服务的，成为“强制接受服务的对象”。这类服务对象如果不接受服务将依法受到相应的“制裁”，这种特性使得他们在接受服务时通常会存在或表现出某些抗拒情绪和行为。

服务对象的不同来源和类型要求社会工作者在提供服务前要对即将面对的

服务对象有清楚的了解，以便在服务中有意识地增加服务对象接受服务的自愿因素，使他们成为“自愿的服务对象”。

**三、社会工作者与服务对象的关系**

社会工作者与服务对象的关系，即指在助人服务中，社会工作者的角色。

1. 社会工作者的直接服务角色
2. 服务提供者。社会工作者首先是向服务对象提供服务的人，这里的

服务既包括提供物质帮助和劳务服务，也包括提供心理辅导、意见咨询和关系支持。

1. 治疗者。在帮助边缘群体，进行社区矫正，治疗戒毒和网瘾等工作中，

社会工作者经常扮演治疗者的角色。

1. 支持者。社会工作者面对服务对象不但要提供直接服务或帮助，也要鼓

励其在可能的情况下自强自立、克服困难，即“助人自助”。

1. 使能者。使能就是使服务对象有能力面对问题和解决问题。
2. 倡导者。倡导是社会工作者直接向服务对戏那个提倡某种行为，但是，

这里的不是不顾服务对象接受程度的强行推动。

1. 关系协调者。在许多情况下，是因为服务对象与周围的人、群体或社会

组织没能处理好关系，即他们的人际关系和社会关系失调，而使自己陷入困境，因此，社会工作者需要承担起协调关系、缓解和处理矛盾的任务。

1. 社会工作者的间接服务角色
2. 行政管理者。在社会工作过程中，社会工作者应该对该过程进行有效控

制，同时必须与助人相关的诸多资源、信息进行协调、安排和管理，以实现该过程的高效，特别是不要出现伤害服务对象的意外。

1. 资源筹措者。社会工作者为了有效助人，常常需要联络政府部门、企事

业单位、社会组织和广大社会成员，向他们筹集服务对象所需要的资源，可以说为服务的顺利开展而筹措资源是社会工作者的重要责任。

1. 政策影响者。社会工作者在服务过程中发现某些问题具有普遍性时，应

该提出政策建议以影响和改善社会政策，解决社会问题，避免社会问题的再次发生。

1. 研究者。社会工作者作为一个有心人，对自己的服务实践进行研究，可

以提高专业服务水准，发展社会工作专业知识与理论，也可以为社会政策的制定提供依据，实际上，细致地了解服务对象的问题并给出正确判断也是研究问题。

1. 社会工作者的合并角色

社会工作者的合并角色是指包含了多种功能的综合角色，这种合并角色既包

括直接服务也包括间接服务，而且也可能包括不同角色互相连带的做法。

1. **与服务对象关系的建立与维护**

与服务对象关系的建立与维护，其实际上就是社会工作者与服务对象的互动过程，其具体的关系建立与维护主要体现在社会工作者秉持社会工作的理念和专业价值观，运用专业工作方法为服务对象提供服务的整个过程中，具体可详见《东莞市乐雅社会工作服务中心的服务程序指引》，以下是通用过程。

1. **“接案”**

“接案”是整个过程的基础和起点，在接案阶段，社会工作的主要任务是了解服务对象的求助过程，初步评估服务对象的问题、决定是否服务。

**1.“接案”阶段的主要任务是了解服务对象的来源，认定服务对象的类型，了解其求助过程等。**

**2.“接案”的步骤和技巧**

**2.1做好接案会谈的准备**

负责接案的社会工作者在见服务对象之前需要做好接案的相关准备：

在资料准备方面：主要包括1）事先研读服务对象的相关资料；2）了解其是否接受过社工服务，如接受过则需要了解以前的服务合作情况，以便在会谈时有的放矢与其沟通交流，避免由于不了解情况而让服务对象有不被重视的感觉；3）了解服务对象人是否有特殊事项需要谨慎小心处理，做好预防工作；4）如条件允许可事先走访其所在社区，了解其社会功能及其社会处境方面的情况，以便对服务对象有更深入的了解；5）其他利于会谈及建立关系的准备。

在拟定会谈提纲方面主要包括：1）介绍自己和自己的专长；2）简要说明会谈的目的和内容，以及双方的角色和责任；3）介绍机构的功能和服务、相关政策（如保密原则）和工作过程；4）征询用服务对象对会谈安排的意见；5)了解服务对象对机构和合作的期望；6）询问服务对象是否有需要紧急协助处理事项，以便提供及时的协助。

会谈中，社会工作者需要灵活处理谈话内容，基本原则是“以服务对象为中心”，尽量协助服务对象表达对自己问题的看法。

**2.2会谈**

会谈，是社会工作与服务对象之间一种讨论问题以确定是否建立专业协助关系的过程，同时也是一种有意识、有目标的人际互动。

会谈的主要任务是：1）界定服务对象的需要和问题，主要包括了解服务对象寻求帮助的原因、了解服务对象对自己的看法、了解服务对象期望达成的目标等；2）澄清角色期望和责任，主要是澄清双方的期望和应尽的责任，通过协商减少差异，并尽量发现服务对象那些隐藏的动机，使双方坦诚相见、相互信任，其主要包括服务对象对自己的角色期望、对社会工作的角色期望、社会工作对服务对象的角色期望、对自己的角色期望，对比并找出双方想法的差异和距离，最终协商并达成一致的看法；3）激励并帮助服务对象进入受助的角色；4）促进和引导服务对象态度和行为的改变。

2.3会谈的技巧

1. 支持性技巧，是指社会工作者借助口头和身体语言，让服务对象感受被理解、被接纳的一些列技术。主要包括：一是专注，即社会工作者借助友好的视线接触、开放的姿势以及专心的态度关注服务对象的表达。二是倾听，即社会工作者用心聆听服务对象传达的信息，理解服务对象的感受。三是同理心，即社会工作者设身处地体会服务对象的内心感受，理解服务对象的想法和要求。四是鼓励，即社会工作者运用口头语言和身体语言的方式肯定服务对象的一些积极表现。
2. 引导性技巧

引导性技巧是社会工作者主动引导服务对象探索自己过往经验的一些列技巧。主要包括：一是澄清，即社会工作者引导服务对象重新整理模糊不清的经验和感受。二是对焦，即社会工作者对服务对象偏离的话题或者宽泛的讨论进行引导，将讨论集中于某个焦点。三是摘要，即社会工作者将服务对象长段谈话内容或者不同部分的话题进行整理，概括和归纳其中的要点。

1. 影响性技巧

影响性技巧是社会工作者为服务对象提供必要的信息或者建议，让服务对象

采取不同的理解和解决方法的一系列技巧。主要包括：一是提供信息，即社会工作者借助自己的专业知识和经验向服务对象提供必要的知识和技巧。二是自我披露，即社会工作者有选择地袒露自己的亲身经历或者处理事情的方法，为服务对象提供参考。三是建议，即社会工作者根据服务对象的具体情况，提供有利于服务对象改善生活状况的建设性意见。四是忠告，即社会工作者向服务对象指出某些行为的危害性或者必须采取的行动。五是对质，即社会工作者通过直接提问等方式让服务对象面对自己在行为、情感和认知等方面不一致的地方。

**2.3初步预估**

初步预估的任务主要是要再次界定并确认服务对象的问题，对照机构功能看是否能够处理，通过了解服务对象对问题的看法看服务对象是否愿意由社会工作者协助并由双方做一个约定，最后确定问题的轻重与先后次序。

**2.4决定关系的进程**

在初步接触和面谈后，双方要决定下一步需要采取的步骤。决定有以下几种可能：

2.4.1终止关系

在完成对需求界定的任务后，社会工作者需要做出一项决定，即终止关系还是继续关系。这要考虑到中心的功能能否满足服务对象的需求。当如下情况时，可考虑终止关系。

1. 中心缺乏合适的工作人员；缺乏具有必要技能的工作人员；
2. 服务对象或其问题不在中心的职责、使命或功能范围之内；
3. 服务对象不愿意接受服务，中心的功能不符合服务对象的需求或已解决

了问题；

4）服务对象对问题的看法和期望与社会工作者所能提供的服务不相符；社会工作者所能提供的服务不能解决问题；服务对象没有充分的动机投入必要的时间、力量和资源。

5）其他不可控因素，不得不终止关系。

必须要注意，即使做出终结关系的决定，也有帮助服务对象去获得其他机会

的责任。

2.4.2转介其他服务

转介可以是正式转介，也可以是非正式转介。

2.4.3进入下一阶段服务

如果服务对象和社会工作者对需求和问题有共识，服务对象又愿意有中心和社会工作者提供协助，那么接下来将针对服务对象的问题和需求进行讨论开展服务。

**3.与服务对象建立专业关系的注意事项**

要与服务对象建立良好专业关系，需要注意：

1. 与服务对象准确沟通想法和感受；
2. 与服务对象沟通相互之前的资料；
3. 沟通充满亲切感和关怀；
4. 与服务对象建立信任关系。
5. 与服务对象角色互补。
6. **预估**

预估是在接案后与服务对象建立了初步工作关系后进行的，目的在于为制定

有效的介入计划打下科学的基础。其主要目的是识别服务对象问题的客观因素和主观因素，识别服务对象问题的成因及使问题延续的因素，识别服务对象及环境汇总的积极因素，决定提供服务的方式和内容。其基本步骤：

1. 收集资料。能否对服务对象的问题有正确的认识和判断，在一定意义上

取决于所能得到的资料以及资料所提供的信息。资料的收集主要包括个人资料的收集和环境资料的收集。个人资料的收集主要包括个人的基本资料、主观经验、解决问题的动机以及生理、情感和治理方面的功能发挥。服务对象环境的资料包括家庭、亲属、邻里、学校、工作单位以及可以得到的其他资源系统。资料收集的方法方法很多，常用的有询问、咨询、观察、家访、利用已有资料等。

1. 分析和解释服务对象的资料与问题。要使资料具有意义，就要对他们进

行整理，找出他们之间的逻辑关系，进而进行分析和解释。

1. 认定问题。掌握了丰富的资料后，社会工作者下一步的任务便是要探究

服务对象的情况、问题与需要，形成问题阐述。

1. 撰写预估报告。认定问题后就可以撰写预估报告了，预估报告要清楚表

达对问题的认识，作为下一步制定介入计划的依据。

1. **制定服务计划**

计划是一个理性思考及做出决定的过程，包括制定目标及选择为了达到目标

而采取的行动。所以，计划是为下一步的介入行动服务的，也是介入行动的蓝图。计划是基于对服务对象问题的理解，是通过预估阶段的探索获得的。

制定服务计划的原则：有服务对象的参与，尊重服务对象的意愿，尽可能详细和具体，与工作的总目的、宗旨相符合，能够总结与度量，为评估打好基础。

1. **介入服务**

介入服务是社会工作者计划的具体实施过程，在这个过程中，社会工作者

运用专业理念、方法和技巧，发掘和运用服务对象的内在动机、潜能，共同寻找解决资源解决问题。

选择介入服务的原则：1）以人为本、服务对象自决；2）个别化；3）考虑服务对象的发展阶段和他们的特点；3）与服务对象相互依赖；4）瞄准服务目标；5）考虑经济效益。

1. **评估**

社会工作评估是整个助人活动中的一个重要阶段，是确定目的和目标是否实

现的手段，是对介入程序的评量，考查结果与其所述目标之间的关系，其目的主要是考查社会工作介入效果、服务对象进步情况及介入目标的实现程度，总结工作经验、改善工作技巧、提升服务水平，验证社会工作方法的有效性，进行社会工作研究。

1. **“结案”**

结案是当介入计划已经完成，介入目标已经实现，服务对象的问题已经解决，

或者服务对象已有能力自己应付和解决问题时，社会工作者和服务对象根据工作协议逐步结束工作关系所采取的行动。其类型有目标实现的结案，因服务对象不愿继续接受服务而必须终止关系的结案，存在不能实现目标的客观因素的结案，社会工作者或服务对象身份发生变化时结案。

结案阶段的主要工作有：总结工作，巩固已有的改变，解除工作关系，做好结案记录以及跟进服务。

1. **其他关系维护**

除了通过服务与服务对象建立并维护关系外，中心及社会工作者还可以建立意见收集和投诉处理机制、对服务对象进行表彰激励等方式，进一步加强与服务对象的良好关系的建立和维护。

**服务对象意见收集与投诉处理机制**

**1.目标**

为切实提高中心的服务质量，实实在在回应和满足服务对象的意愿和需求，特制定了此意见收集与投诉处理机制，在听取服务对象心声的基础上，改进我们的服务。

**2.规定**

1）中心备有处理意见／投诉的规定及程序，可供服务对象及其它关注人士阅览，让他们知道自己表达意见／投诉的权利，了解其提出建议和投诉的途径，以及中心会采取什么行动，处理接获的有关意见或投诉。

2）中心应清晰制定相应的制度及机制，让服务对象在了解自身的权利、如何获得及有机会讨论服务提供方面的问题和坦诚提出他们所关注的事情。

3）所有意见／投诉的处理的行动均须记录在案，作为中心检讨服务质量及改善的依掘，以使服务更臻完善。

**3.提供意见／投诉的途径**

1）座谈会

2）《意见收集及处理记录表》（具体详见附件）

3）口头向中心反映

4）致电中心（0769-87791338）

5）邮寄至中心（东莞市樟木头镇南城大道15号乐雅社会工作服务中心　邮编：523617）

6）电邮至机构邮箱（[2606545846@qq.com](mailto:2606545846@qq.com)）

7）中心的微信公众号

8）其他适用途径

**4.处理意见/投诉的程序步骤**

1）服务对象：若对中心提供的服务在任何方面(包括服务指南、服务规定、程序、决策或个别员工的行动或态度等)感到满意或不满，可通过以上任一途径向中心提出意见／申诉，中心在接到意见/申诉后会及时给与回应（七个工作日内），回应可通过电话、面谈或电邮等形式。

对于任何人士提出的意见／投诉，中心都会以公正的原则处理。

2）中心收到意见／投诉后，以解决问题为目的，深入调查有关意见／投诉。

3）任何员工一旦接获与中心有关的意见／投诉，不论是口头或：书面意见／投诉，应即时将其转交中心负责人处理。

4）若经过商讨后仍未能解决问题，中心负责人须向意见／投诉人说明中心准备如何处理其意见／投诉，并定出向当事人报告行动结果的时限，一般来说在十四个工作日内以书面或电话直接回复当事人。

5）处理意见／投诉时，不论该意见／投诉是否被证明属实，中心都将视之为改善或加强服务及沟通的机会，以确保同后不再有同类事件或问题发生。

**5.意见/投诉记录**

有关意见／投诉均填妥《意见／投诉收集及处理记录表》（具体详见附件），存放在意见／投诉档案夹内。

**6.保密原则**

1）只向有需要知道内情的人士透露意见／投诉的细节。

2）如当事人表明需要将资料保密，须特别注意尊重当事人的保密权利，在档案中注明需要将资料严格保密。

3）凡属人事投诉，而投诉人是匿名者，中心将不予处理。

4）意见／投诉者有权要求不要向关连的其它人士披露有关意见／投诉的资料。

**7.反馈意见/投诉的态度**

1）任何员工一旦接获与中心有关的意见／投诉，即使当事人态度不礼貌、强词夺理、态度轻浮，也应须保持虚心有礼的态度听取对方的意见／投诉。

2）任何员工一旦接获意见／投诉，须告知当事人中心准备如何处理其意见／投诉，以及当事人将会收到初步回复的时限(一般由中心负责人处理及告知)。

3）与提出意见／投诉的当事人沟通时，不论是口头或书面沟通，须用简单

明确的措辞，尽量避免使用专业术语或简称。

1. **关系结束**

与服务对象关系的结束主要是指目标实现的结束；因服务对象不愿继续接受

服务而必须终止关系的结束；存在不能实现目标的客观因素的结束，社会工作者或服务对象身份发生变化时的关系结束等。

本制度由东莞市乐雅社会工作服务中心负责解释，并根据中心运营发展情况进行完善和修订。

## 三、其他相关利益方关系管理

**其他利益相关方关系管理指引**

其他利益相关方是指与合同或项目落实、执行、发展过程除了用人单位和服务对象、服务团队之外的相关的人、单位或组织，对中心的运营发展起着监督、管理、指导、影响作用。而其他利益相关方关系的管理则是指中心和社会工作者与其关系的管理。

**一、其他利益相关方的分类**

通过是否建立合作和关系，可以分为潜在的其他利益相关方和现有的利益相关方；从其存在的形式可以分为个人、组织或单位；从其资源形式可以分为人力、物力、财力、技术等。

**二、其他利益相关方的来源**

其来源主要是通过转介、其他利益相关方主动联系、中心和社会工作者主动联系等途径。

**三、关系的建立与管理**

**（一）关系建立的步骤**

**1.做好会谈的准备并拟定初次会谈的提纲**

为了顺利进行会谈，事前的准备工作非常重要。准备工作主要包括：资料准备和拟定会谈提纲。

1.1在资料准备方面

会谈主要负责人在与其他利益相关方谈之前要做好相关的资料准备工作，主要包括1）事先研读其他利益相关方及其主要对接人的相关资料；2）了解其是否购买过社工服务，如购买过则需要了解以前的服务合作情况，以便在会谈时有的放矢与其沟通交流，避免由于不了解情况而让其他利益相关方有不被重视的感觉；3）了解其他利益相关方及其主要对接人是否有特殊事项需要谨慎小心处理，做好预防工作；4）如条件允许可事先走访，更加深入的了解；5）其他利于会谈及建立关系的准备。

1.2在拟定提纲方面

提纲内容可参考如下：

1. 介绍中心和中心的优势和经验，以及自我介绍；
2. 简要说明会谈的目的和内容，以及双方的角色和责任；
3. 征询其他利益相关方对会谈安排的意见；
4. 了解对机构和合作的期望；
5. 询问其他利益相关方是否有需要紧急协助处理事项，以便提供及时的协助。

会谈主要负责人在会谈中，需要灵活处理上述谈话的内容，会谈的形式有面谈、电话联系等。

**2.会谈**

会谈是关系建立的重要工作和环节，同时也是一种有意识、有目标的人际互动。会谈的主要任务有：1）界定其他利益相关方的需求；2）了解其他利益相关方对中心的看法；3）了解其他利益相关方期望达到的目标；4）澄清角色期望和责任等。

在会谈中主要用到的技巧有主动介绍自己及中心、沟通、倾听等。其次在会谈中还要注意回应其他利益相关方，其方法有：1）对其他利益相关方的想法与反应有透彻的了解；2）将自己与其他利益相关方融合；3）敏锐地感觉其他利益相关方的各种反应；4）向其他利益相关方表达愿意协助或合作的态度。

**3.初步预估**

初步预估的任务主要是要再次界定并确认其他利益相关方的需求，对照中心的功能和实际情况看是否能够处理，通过了解其他利益相关方对需求的看法，看其他利益相关方是否愿意由中心协助，经过一系列的讨论、磋商来形成对需求的共同看法，形成具体的目标，最为工作的开始。

**4.建立初步关系**

要与其他利益相关方建立良好关系，需要注意：1）与其他利益相关方准确沟通想法和感受；2）与其他利益相关方沟通相互之前的资料；3）沟通充满亲切感和关怀；4）与其他利益相关方建立信任关系。同时在建议关系需要注意一些技巧，如同感、诚恳、尊重、积极主动等，良好地运用以上的技巧，有助于与其他利益相关方建立起一个良好的工作关系。

**5.决定关系进程**

在接触和面谈后，双方要决定下一步需要采取的步骤，决定有以下几种可能：

5.1终止关系

在完成对需求界定的任务后，中心需要做出一项决定，即终止关系还是继续关系。这要考虑到机构的功能能否满足其他利益相关方的需求。当如下情况时，可考虑终止关系。（需注意终止关系不是完全断绝关系，需要作为潜在关系进行维护）

1）其他利益相关方或其需求不在中心的职责、使命或功能范围之内；

2）其他利益相关方不愿意接受服务，中心的功能不符合其他利益相关方的

需求或已解决并满足需求；

3）其他利益相关方对需求或问题的看法和期望与中心所能提供的服务不符；

4）其他不可控因素，不得不终止关系。

必须要注意，即使做出终结关系的决定，也有帮助其他利益相关方去获得其

他机会的责任。

5.2转介

转介可以是正式转介，也可以是非正式转介。

5.3进入下一阶段

如果其他利益相关方和中心对需求有共识，其他利益相关方又愿意有中心提供协助，那么将进入正式建立关系的阶段。

**6.通过口头或书面形式，确立正式关系**

经过以上过程，中心与其他利益相关方双方对各自有了一个基本的了解和认识，此时，中心与其他利益相关方通过口头或书面的形式正式建立关系，主要目的在于双方有一个目标与约束，以便使后续工作富有成效。

**（二）关系的维护**

对于潜在的其他利益相关方的关系维护，主要是通过电话回访、节日慰问、信息推送、或邀请参观交流等方式进行关系维护，以便之后有助于发展为现有用人单位。

对现有其他利益相关方的关系维护，主要是通过加强沟通与交流，互通信息，加深了解和认识来做好关系的维护，具体主要是通过以下方式进行：

1. 合作共建：在了解彼此需求、期望的前提下，结合服务对象或项目发展的需求，提供合作方案，就合作内容、形式等进行磋商，达成合作；
2. 在重要活动中邀请其参与，体现对其的尊重和重视，加强沟通、联系和合作；
3. 通过节日或重要时间点为契机，做好沟通、慰问工作；
4. 做好激励和鼓励措施，比如在宣传中重点宣传、赠送锦旗、进行表彰等；
5. 做好其意见收集及投诉处理工作；
6. 其他便于其他利益相关方接受或良好关系建立的措施等。

**（三）关系的结束**

与其他利益相关方关系的结束主要是指目标实现的结束；因他利益相关方不

愿继续接受服务而必须终止关系的结束；存在不能实现目标的客观因素的结束等。

本制度由东莞市乐雅社会工作服务中心负责解释，并根据中心运营发展情况进行完善和修订。

## 四、中心内部员工关系管理

**中心内部员工关系管理指引**

中心内部员工关系管理的目的就是要提高[员工满意度](https://baike.so.com/doc/6467115-6680810.html" \t "https://baike.so.com/doc/_blank)，改善员工凝聚力和归属感，加强与员工的沟通，加强中心文化的贯彻和渗透，和提高人才保留率。从管理职责来看，中心内部员工关系管理主要包含劳动关系、员工纪律、沟通、绩效、服务支持等内容，具体管理详见《人力资源管理制度》《人才成长机制》《激励机制》等。

**一、关系的建立**

中心与员工产生关系主要开始于劳动关系的产生，具体详见《人力资源管理制度》。

**二、关系的维护**

关系的维护主要包括劳动关系、员工纪律、沟通、绩效、服务支持等内容，具体管理详见《人力资源管理制度》《人才成长机制》《激励机制》等。

**三、关系的结束**

中心与员工的关系随着中心与员工劳动关系的解除而结束。

# 附则

本制度由东莞市乐雅社会工作服务中心于2018年11月制定，并根据中心运营发展需要进行补充和修订。