浅谈社会工作项目化管理



从购买岗位到购买项目，从“搞活动”到“做项目”，随着社会工作服务逐步以项目为主的实体化方向发展，项目化成为近年来社工行业常提的一个说法。然而笔者在珠三角等地参与项目化管理的顾问及培训工作，最常听到的挑战是，觉得服务到了瓶颈位。那么，如何在社会工作行业推行项目化，进而优惠服务？

**项目管理的环节**

美国项目管理协会（PMI）对项目的定义是“为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作”。一个项目需要有明确的目标、为了实现目标而提供的内容、运营周期、预算、人力资源等，并且具有监测与评估其目标是否达成的机制。项目运用之广，可从工程到医疗，科技到扶贫。有别与其它领域，社会工作项目非为了创造产品，而是通过一系列有组织的行动，对服务对象产生某些影响及改变。这些影响及改变，是指社会工作介入后所产生的6种改变，以一个社区环保项目为例，即是：知识（对环保的知识）、技巧（制造废物利用的技巧）、态度（对环保的支持态度）、行为（参与垃圾回收的行为）、感受（环境卫生所带来的正向感受）、意向（参与社区环保先锋的意向）也可加多一项是习惯(定期做、持续做)。一个项目（一个活动吧!）可包含1个或以上改变范围，但无需包含所有（一个项目应包含多个及较高层次的改变, 如技巧、行为、态度）。

**项目管理的环节**

项目管理是一门学科，将知识、技巧、工具和技术应用于项目活动里，透过规划、组织及管理各种资源，有效地实现项目设定的目标。美国项目管理协会提出的包含启动、策划、执行、监控、收尾五个过程；一些国际发展组织选用需求识别、设计、实施、评估。不同的用词，其实都离不开项目管理几个关键过程。在多年的社会工作项目化实践中，本文使用需求识别、策划、实施与监测、评估、学习 / 收尾。

**需求识别。**是对与项目有关的对象（包括服务对象、政府、社区重要人物、项目实施机构及项目团队等）的需求进行识别、界定，识别需求的方法包括调查、访谈、文献综述等。传统的需求识别侧重“问题视角”，从问题入手，分析形成原因，提出解决方案；但笔者认为“优势视角”同等重要，挖掘对象处理问题的“成功经验”，可为项目的构思提供更多可能性。例如，在识别独居长者的需求的同时，也值得挖掘其丰富及独特的人生经历。妇女处理问题的 “成功经验”? 多元智能之独特强项? 女性的特质/优势?..

**策划。**根据需求识别制定较详细的计划，包括项目目标、内容、预算、人力资源、风险评估等。笔者发现，邀请团队及服务对象一起参与的参与式策划过程比起单打独斗对着电脑写方案显得更有效（这也是较高层次的社区工作手法 ─ 充权），同工及服务对象的投入度更高，显得更积极承担项目工作。

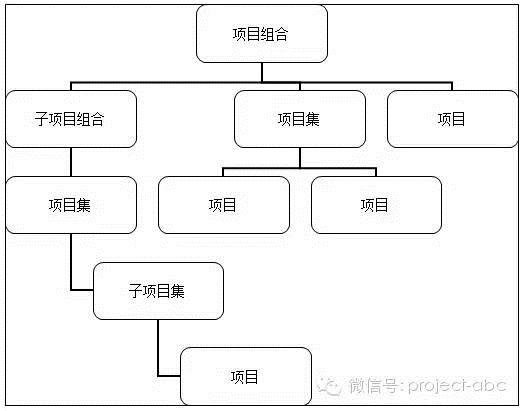
**实施与监测。**以项目计划为依据，按时实施项目内容，为了监测项目的进度，需要明细沟通机制、监测机制、工作进度及职责分工，此部分由内部人员负责。

**评估。**评估是在项目结束时或后进行（但有些改变需在过程中作评估, 例如技巧），评估其成效、影响及可持续性，由外部人员负责，就是行内经常说的第三方评估。因为社会工作项目主要面向服务对象而推行，因此，有时候服务对象也会被邀请参与评估过程。

**学习 / 收尾。**项目周期完成并不等于项目从此结束，需要从服务经验中学习、反思，继而完善项目下一个周期，或者引发另一个相关的新项目。若项目真的需要结束，则进行收尾工作，如总结报告、资料存档、成果汇报（及成果产品, 如DVD、小册子、书籍、程序锦囊、个案汇编）等。

**项目化管理的着力点**

项目化管理是从项目管理的逐步深入中发展出来的管理模式。采用项目化管理的组织，以项目为导向，运营不同规模的项目，包括持续的旧项目，开拓的新项目，以应付行业日新月异的挑战与机会。项目化的管理模式分数个级别，比项目更高级别的为项目集，比项目集更高级的为项目组合，项目与项目集之间按实际情况可出现子项目集。项目集协调及管理属下的项目和子项目集，实施时间更长，服务范围更广；项目组合是指为了实现机构战略目标而组合在一起管理的项目、项目集、子项目组合，是机构最宏观的项目管理级别。各级别相互关系见下图：



**项目。**管理模式最底层的是项目，以中山市汇能社会工作服务中心（下称汇能中心）在中山南朗镇提供的服务为例，一般社工习惯地在寒假期间组织青少年活动，但缺乏重点，来来去去都是手工、兴趣、成长类活动（特征：单一社群、单一性质活动、缺乏跨社群互助、目标层次较低、不会发展成一个独立、有生命力、可持续性的互助群体）。“寒假去哪儿 -- 冬日送暖行动”是一个动员青少年，透过访谈社区长者，为长者拍摄个人照，制作春节手工，然后赠送给长者的项目。现代人手机当相机，随手可拍，但在社工走访过程中发现，有独居空巢长者甚至连一张像样的照片都没有。另一方面，社区设施不多，青少年寒假空闲，沉迷手机、电脑。为此，该项目发挥青少年优势，教导青少年为长者拍摄及制作春节手工，促进长幼共融，为长者带来温暖的春节。

另外，项目包含几个项目化元素：

**一是以目标而非指标（产出数量）为本。**项目有明确目标及服务群体，为了达到目标。社工将此策划成2个小组、4个活动和数十次社区走访的指标（数）量，并制作相片集和手工，打破一般的“指标化管理”。

**二是项目周期。**为期3个月，打破一般流水帐无终止的服务时段。

**三是管理模式。**项目的服务对象跨越青少年和长者，负责同工不属于青少年领域或长者领域，打破一般综合服务项目根据服务群体而划分职责的管理模式。

**四是监测与评估。**项目从需求评估到收尾，经历了项目管理的5个过程，重视监测和评估工作，项目结束后完成项目简报，评估其成效。项目完成工作与计划相符，共服务了50名青少年和30名长者，出席率达90%。成效方面，有90%青少年表示摄影技术、访谈技巧和制作手工方面都有所提升(技巧)；在相互接触过程中，青少年和长者均表示愉快、感动，长者收到个人照片和春节手工感到被关怀(感受)；服务对象对项目的满意度达90%。可以说，该项目有始有终、有目标、有成果。还有青少年对長者的态度、長者对青少年的态度有正向的改变（态度）、青少年表示願意日后每月定期探訪慰問長者(行為意向)

**项目集。**项目的上一级的为项目集或子项目集。笔者认为，一般珠三角地区的政府购买项目（如深圳的社区服务中心，广州的家庭综合服务中心，中山的综合服务中心）属于子项目集或项目集，具体视乎机构情况、项目规模及实施时间而定。以汇能中心在南朗镇的社区社会工作项目为例，该项目开始就以项目化运作，服务分为项目化服务及常规服务，常规服务包括个案工作、探访工作及每周长者量血压服务等，项目化服务包括针对青少年的“寒假去哪儿”、“学校支持计划”和针对长者的“耆英关爱行动”等项目，项目周期由3至12个月。

也许有社工认为政府购买项目是项目，下属的是子项目，按照这定义，上述的“寒假去哪儿”该是子项目。笔者认为可以对项目的级别各持判断及定位，但最重要的是能分清各级别的相互关系，理清管理架构。

**项目组合。**项目集以上的是项目组合，是机构最高级的发展战略目标。由于项目化在社会工作的实践尚在起步阶段。如某机构旗下有发展项目、紧急救援、倡议工作及公民教育4个项目集混合成为一个项目组合。在这些项目集中，又包含不同子项目集或项目来管理，像发展项目下包含农村发展项目和城市发展项目两类。笔者接触过一些正尝试项目化的机构，其项目组合下包含社区服务中心和新项目拓展两块。

**项目化运营的关键点**

要推行项目化，需要实践以下三个元素：

**逻辑性。**项目工作是为了实现设定目标而开展的，因此，具体呈现在项目针对的需求及群体要明确，需求成因分析要到位，项目介入方法能对症下药，项目目标要明晰，项目内容能回应目标，有科学及合理的评估指标及方法，有监测与评估机制。然而，逻辑性不限于单个项目，还需要从项目到项目集到项目组合贯通，达成机构的目标一致。

**资源约束性：**项目受到预算、时间和资源（含人力和物资）的限制，有一定的资源约束性，要有效的达到项目目标，向资源问责，项目管理者需要装备有效的管理知识。

**以服务对象为中心：**项目的目标是为了满足服务对象的需求，避免以项目购买方和实施方的需求为中心。

值得注意的是，项目化管理和非项目化管理两者并没有好与不好之分，按实际需要而存在。而项目化管理也非灵丹妙药，其效果有赖于多方面配合。

**人力。**项目化需要一种有别于中国大陆社会工作的惯常思维，从指标为本到需求为本，需要具有较强的逻辑思维，但同工接受能力各异，推行进度也各有差异。

**管理。**项目化需要从管理架构、服务标准、职责功能等的完善，因此，管理层的支持很重要，不能随时及随意中断，需要提前准备详细的执行方案。

**外来环境。**社会工作服务经常受到外在因素影响，处于被动的位置，项目能否顺利推展及完成，能否坚持以服务对象为中心，会有不少不确定因素。因此，实践项目化的挑战在于，在各种阻力下，如何克服并坚持推动各种前进元素尤为关键。

**（本文在刊登在《中国社会工作》2015年1月下）**