

# 招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心 管理服务项目评估报告（末期）



深圳市现代公益组织研究与评估中心  
Shenzhen Center for NGO Research & Evaluation

二〇二〇年四月

# 目 录

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 评估机构简介.....                                         | 1  |
| 第一部分 评估背景.....                                      | 2  |
| 一、评估周期.....                                         | 2  |
| 二、评估指标设置.....                                       | 3  |
| （一）评估指标说明.....                                      | 3  |
| （二）评估结果说明.....                                      | 4  |
| （三）评估主体.....                                        | 4  |
| （四）评估方法.....                                        | 4  |
| 第二部分 评估分析.....                                      | 5  |
| 一、总体评估结果.....                                       | 5  |
| 二、各部分评估结果分析.....                                    | 6  |
| （一）制度制定与执行.....                                     | 6  |
| （二）人力资源配置与管理.....                                   | 6  |
| （三）项目产出与质量.....                                     | 7  |
| （四）财务管理.....                                        | 11 |
| 第三部分 评估结论.....                                      | 14 |
| 一、主要成效.....                                         | 14 |
| 二、工作建议.....                                         | 15 |
| 第四部分 评估的局限.....                                     | 16 |
| 附件 1：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目评估<br>得分表（服务部分） ..... | 17 |
| 附件 2：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目评估<br>得分表（财务部分） ..... | 20 |



## 评估机构简介

深圳市现代公益组织研究与评估中心（简称现代公益）是一家从事公益组织研究与评估的民办非企业单位。中心于 2010 年 1 月在深圳市民政局登记注册成立。中心团队由社会学硕士、社会工作硕士、管理学硕士和资深社会工作师构成。同时我们还储备了一支由华东理工大学教授和社会学、社会工作硕博士组成的兼职队伍，协助中心开展工作。

中心的宗旨：“致力社会创新，服务公益事业”。

中心的业务范围包括：

- （一）社会作为主的公益服务发展及课题研究；
- （二）公益组织专题理论国际交流和政策研究；
- （三）公益组织服务能力建设；
- （四）社工培训标准课程开发；
- （五）社工专业标准研究及制定；
- （六）社会工作管理部门委托的社工组织评估工作。

现代公益自成立以来，多次承接来自政府委托的研究和评估项目，覆盖深圳、东莞、佛山、广州等地区，我们将以专业的服务水平、严谨的工作态度、创新的工作方法为中国公益事业的发展贡献自己的力量。



# 招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心 管理服务项目年度评估报告

## 第一部分 评估背景

招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心（以下简称“职康”）是由招商街道残疾人联合会具体负责监管，由深圳市南山区惠民综合服务社负责运营（以下简称“惠民”）的社会服务项目，服务期限自2019年5月6日至2020年5月5日，服务项目包括：日间照料、辅助性就业、康复与技能训练、文体活动“四位一体”的基本服务；为残疾人家属提供特殊教育班、居家安养、心理辅导、康复知识宣导、残健残谊、家长培训、社区助残服务等支援；开展扶残助残宣传活动，营造社会氛围，维护残疾人合法权益；完成上级残联交办的其他工作任务等内容，本项目总投入金额633,600元，并要求配置5名全职工作人员。

为做好各项工作，加快社会建设和社区服务发展步伐，改革社会体制，完善社会管理的部署，充分发挥社会工作在促进经济社会协调快速发展的重要作用，引导该中心的规范运作，加强对其运营管理和成效的考核，协助解决其在建设中遇到的困难和问题，总结经验做法，不断提升服务质量，招商街道残疾人联合会委托深圳市现代公益组织研究与评估中心（以下简称“现代公益”）对该中心实施末期评估。

### 一、评估周期

2019年5月6日至2020年3月31日。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 协议的服务期限为：2019年5月6日至2020年5月5日，本评估报告数据截至2020年3月31日。



## 二、评估指标设置

### （一）评估指标说明

招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目的评估的总分为 200 分，具体分为以下两个部分：

1、服务部分评估，总分 100 分，另设加分指标和扣分指标，具体包括：

#### （1）制度制定与执行

此部分所占权重为 10%，主要从职康管理制度、财务管理制度、安全管理制度、员工管理制度、服务制度、固定资产管理制度、会议制度等方面考察该中心的制度基础建设及落实情况。

#### （2）人力资源与管理

此部分所占权重为 10%，主要中心人力资源配置和中心团队分工与管理情况。

#### （3）项目产出与质量

此部分所占权重为 80%，主要考察服务内容、项目工作完成情况、服务对象满意度、合作方满意度及项目档案管理的情况。

#### （4）加分指标和扣分指标

加分指标得分为 5 分，主要是考察项目计划外的产出或成效，及项目获得政府表彰情况。扣分指标主要是考察项目的媒体负面评价、公众投诉和诚信参评情况。

2、财务部分评估，总分为 100 分，具体包括：

#### （1）财务管理建设

此部分所占权重为 10%，主要考察内部会计管理制度和执行情况。

#### （2）财务开支管理

此部分所占权重为 90%，主要从原始票据的使用、项目独立核算、



会计科目设置和会计档案管理等方面考察财务的规范性和合理性。

## （二）评估结果说明

本次评估结果将作为街道残联对该职康中心的运营及服务进行衡量的重要参考依据。根据该中心年度评估的实际得分<sup>2</sup>情况，评估结果等级说明如表 1 所示：

表 1：评估结果等级说明

| 得分区间               | 等级   |
|--------------------|------|
| $n \geq 180$       | 优秀   |
| $180 > n \geq 160$ | 合格   |
| $160 > n \geq 130$ | 基本合格 |
| $n < 130$          | 不合格  |

## （三）评估主体

为有效综合各相关意见，客观、真实反映该职康中心的整体运营情况，体现评估工作的公平、公正，此次采用多方评估主体共同参与的形式开展年度评估工作，主要评估主体包括现代公益、招商街道残疾人联合会以及服务对象。其中，现代公益主要组建评估工作组对评估服务和财务两大指标进行全面考察和分析，招商街道残疾人联合会以及服务对象则对该中心的服务管理、服务内容、服务成效等进行综合评价。

## （四）评估方法

此次评估采用多元评估方法进行全面考察，收集和整理相关资料和信息，分析及评估该职康中心在各方面的运营和发展情况，具体如下：

1. 实地评估。主要通过现场查看服务场地、设施，查阅相关档案资料，听取相关汇报等形式，评估该职康中心的发展状况，进一步分

<sup>2</sup> 实际得分包括加分指标和扣分指标得分。



析其在运营基础、服务管理、服务产出与成效等方面的运营情况。

2. 利益方调查。主要通过结构性访谈、电话访问的形式，了解政府主管部门及服务对象对该职康中心在服务管理、服务内容、服务成效等方面的意见和建议。

## 第二部分 评估分析

### 一、总体评估结果

经过综合整理、分析所收集的资料和数据，该中心年度评估的总分为 **184.5 分**（详见附件 1），评估等级为“**优秀**”。其中，服务部分得分 89.50 分，财务部分得分 95 分。具体得分情况如图 1 和图 2 所示。

图 1：服务指标得分情况

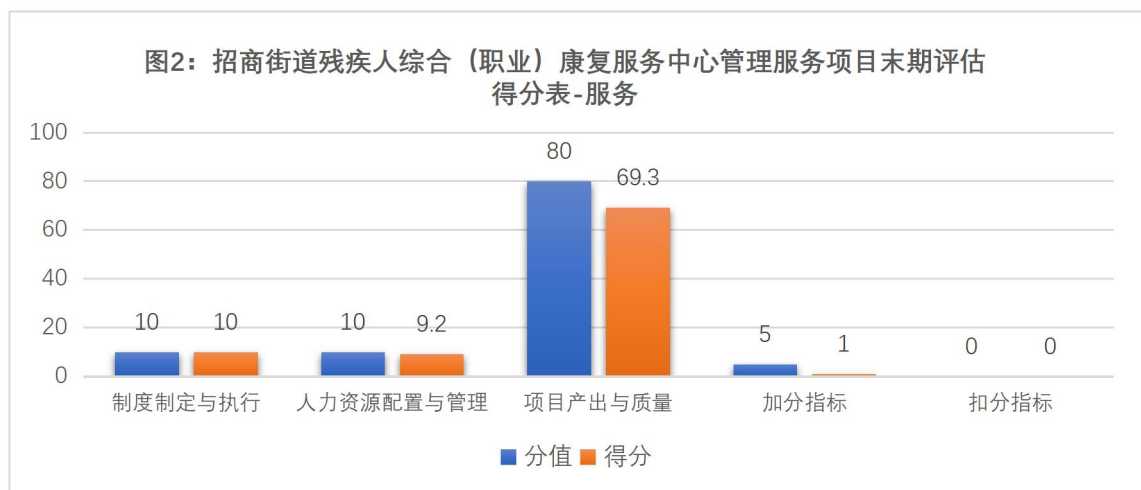
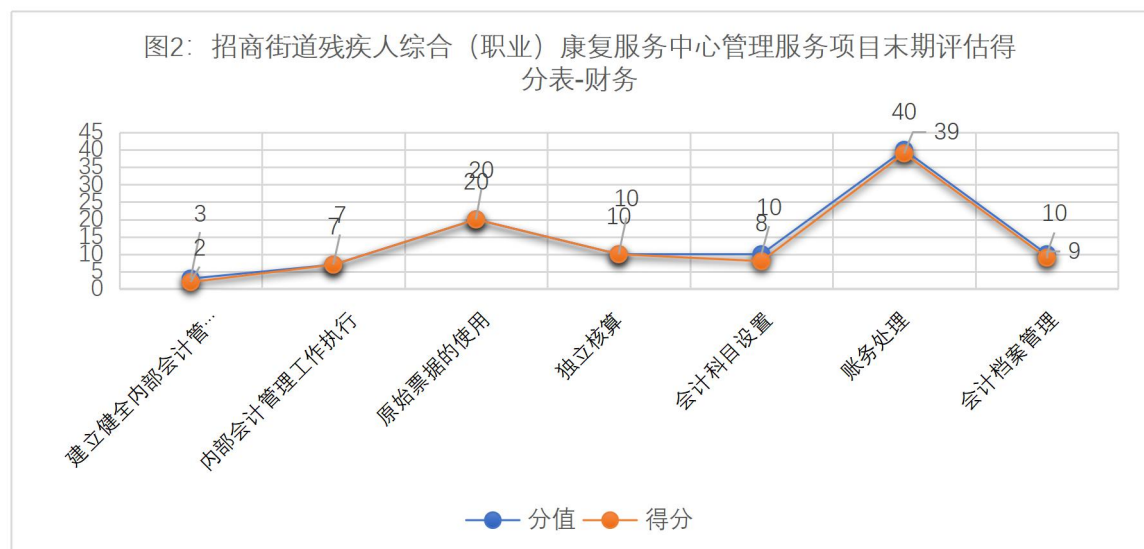


图 2：财务指标得分情况







## 二、各部分评估结果分析

### （一）制度制定与执行

现场核查显示，一是大部分制度上墙，如人员架构图、消防安全制度等；二是制度有执行，如服务档案基本按制度执行，考勤记录完善等。现场访谈显示，中心主任表示根据中期评估报告，在街道的指导下，召开了中期总结会，对中期提出的问题进行了整改。

综上，该职康中心在基础建设比较完善，运营机构设计了相关运营管理制度体系，中心建立了职康管理制度、财务管理制度、员工管理制度、服务制度等，服务资料的核查和访谈显示，制度的完善和执行对于服务的指导及落实具有实际的意义。

### （二）人力资源配置与管理

现场核查显示，截至 2020 年 3 月 31 日，本项目应投入 5 人，实际投入 8 人，具体见表 2。项目团队实行钉钉考勤机制，工作时间为上午 9:00-12:00，14:00-18:00，全年累计 5 人参与 600 多个小时的培训。电话访谈显示，职康会员对项目团队服务态度的满意度为 80%，评价为满意。

综上，该职康中心建立了比较完善的人力资源管理相关制度。该项目在运营期间能够积极配备专业队伍，组织架构及职责分工比较清晰，人员结构较稳定，目前仅有 2 人员流动，惠民也通过加强督导、培训等方式，强化项目运营团队的能力，为项目的可持续服务提供支持。该项目在人员数量配备方面基本履行了合同要求，其中梁璨到岗日期为 2019 年 5 月 20 日，且梁璨 2019 年 6 月-8 月未购买社保，以上累计空岗 30 天。在人员资质方面大部分符合要求，少数人不符合，如协议中“二、工作人员配置要求”中的“注：2）需至少派驻 1 名持有深圳市残疾人联合会核发有效的《中华人民共和国残疾人证》具有



专业技能的残疾人工作。”

表 2：工作人员配置要求一览表

| 工作人员配置要求       | 服务协议要求 | 实际配备 | 员工姓名             | 实际配备人员资质          |
|----------------|--------|------|------------------|-------------------|
| 康复治疗师/康复咨询员    | 1 人    | 1 人  | 黄彩红              | 康复医学治疗技术初级        |
|                |        |      | 彭绍冰 <sup>3</sup> | 临床医学（中级）          |
| 行政管理员          | 1 人    | 1 人  | 卢平               | 深圳市教师工作证          |
| 职业指导师/就业指导员    | 1 人    | 1 人  | 雷春芳              | 助理社工师             |
| 文体特殊教育老师/项目负责人 | 1 人    | 1 人  | 马丽               | 教师资格证、辅助工程师、康复咨询员 |
| 社会工作者          | 1 人    | 1 人  | 梁璨 <sup>4</sup>  | *在校学生             |
|                |        |      | 晏立 <sup>5</sup>  | 助理社工师             |
| 实习生            | -      | 1 人  | 张博文 <sup>6</sup> | -                 |

### （三）项目产出与质量

该项目实行会员制度管理模式，现有康复会员 47 名，其中智力障碍会员 9 人、精神障碍会员 18 人、肢体障碍会员 9 人、听力障碍会员 2 人、视力障碍会员 2 人、言语障碍会员 1 人、多重障碍会员 6 人。

项目服务内容方面。核查相关资料，职康中心结合会员的实际情况，开展有康复、职业训练、特殊教育、文体艺术、社工帮扶等服务，与协议要求服务内容有一定差距，但基本执行了协议规定的工作量内容。

截止 2020 年 3 月，服务指标基本完成，“四位一体”的康复服务

<sup>3</sup> 彭绍冰于 2019 年 5 月 6 日入职，2019 年 6 月 30 日离职，其岗位由黄彩红 2019 年 7 月 10 日接替。

<sup>4</sup> 梁璨为在校学生，于 2019 年 5 月 6 日入职。与协议“二、工作人员配置要求”中的“注：3、丙方派遣的工作人员不得有聘请离退休人员及在校学生”约定不符。

<sup>5</sup> 晏立于 2020 年 3 月 1 日入职，接替梁璨岗位。

<sup>6</sup> 张博文为实习生，2020 年 1 月在岗。



和丰富多样的增值服务为在册会员及招商街道残疾人提供了持续的贴心服务。已完成的服务指标具体包括：

1、日常康复服务（包括线上服务）：每天不少于 30 人次，训练档案 47 份；康复治疗与训练每月不少于 15 人次；康复知识家长班培训 4 场；康复知识训练 8 场；精神残疾社区康复活动 2 场；

2、职业训练服务 4 场；

3、社会工作服务：针对招商街道的残疾人入户走访 56 人，提供生活关爱和心理慰藉服务，电话访问 183 人，了解具体需求并对接相应资源；

4、特殊教育服务 6 人，针对不同对象的情况提供如绘画、非洲鼓等不同类型的教育服务；

5、文化艺术服务：其中手工类活动 12 场（包括线上服务）；声乐培训 6 场；舞蹈培训 6 场；参与文艺项目演出 2 次；助残日和残疾人日大型活动 2 场；月度生日会 11 场（包括线上服务，第 12 场计划 4 月 24 日完成）；运动会 1 场；

6、根据街道具体要求开展临时性活动 5 场。

其中，职业训练服务以文娱类体验活动为主，如包粽子、制作手工香囊、包水饺等，与该项服务设计的初衷有所偏离；另外，社会工作服务以电话访谈为主，入户走访仅为 56 人，服务效果有待衡量。具体见表 3。

表 3: 项目工作量完成一览表<sup>7</sup>

| 招商街道综合（职业）康复服务中心每月工作指标汇总 |              |                                                                                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |     |     |     |         |
|--------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|---------|
| 序号                       | 二级项目         | 三级项目                                                                                                      | 5 月  | 6 月  | 7 月  | 8 月  | 9 月  | 10 月 | 11 月 | 12 月 | 1 月 | 2 月 | 3 月 | 完成比率    |
| 1                        | 基本康复服务       | 考勤。每天不少于 30 人次。                                                                                           | 1700 | 1557 | 1777 | 1784 | 1665 | 1484 | 1649 | 1645 | 969 | 612 |     | 100.00% |
| 2                        | 康复需求调查       | 开展残疾人康复需求调查,辅具适配,建立残疾人康复需求、训练档案不少于 40 人次                                                                  | /    | /    | 13   | 13   | 5    | 5    | /    | /    | 2   | 2   | /   | 100.00% |
| 3                        | 康复训练、康复治疗服务  | 根据残疾人差异开展个性化居家生活训练,有针对性地培养残疾人起床、穿衣、洗澡、做饭、洗衣服、打扫卫生等基本生活技能,提高自理能力。针对有康复需求的会员开展康复功能训练。每月不少于 15 人次(面向全街道残疾人)。 | 87   | 71   | 70   | 95   | 108  | 83   | 106  | 127  | 60  | 26  |     | 100.00% |
| 4                        | 康复知识培训、管理    | 协调联系师资,开展科普知识、心理卫生、康复知识培训不少于 8 次。                                                                         | /    | /    | 1    | /    | 1    | /    | /    | 1    | 1   | /   | 3   | 87.50%  |
| 5                        |              | 定期开展家长培训班,提高残疾人家属康复知识不少于 4 次。                                                                             | 1    | 1    | /    | /    | /    | /    | 2    | /    | /   | /   | /   | 100.00% |
| 6                        | 精神残疾社区康复治疗项目 | 与南山慢性病院联合,开展精神残疾人社区康复治疗项目,简称 ACT 不少于 2 次。                                                                 | /    | /    | /    | /    | /    | /    | 2    | /    | /   | /   | /   | 100.00% |
| 7                        | 职业培训         | 组织手工制作、手工编织、辅助性就                                                                                          | /    | 2    | /    | /    | /    | 1    | /    | 1    | /   | /   | /   | 100.00% |

<sup>7</sup> 合同周期为 2019 年 5 月 6 日至 2020 年 5 月 5 日,本次评估数据统计截至 2020 年 3 月 31 日。



|    |                 |                                                                                      |     |     |                |                 |     |     |     |     |     |                  |     |         |
|----|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|-----|---------|
|    |                 | 业技能等培训不少于 4 次。                                                                       |     |     |                |                 |     |     |     |     |     |                  |     |         |
| 8  | 社工帮扶<br>(心理咨询等) | 帮助残疾人及家属了解相关扶持政策, 收集残疾人及其家庭基本情况并建档, 为有需要的残疾人开展访视、个案工作, 全年需要家访(面向全街道残疾人及家属)不少于 200 户。 | 6   | 3   | 23             | 10              | 15  | 15  | 26  | 7   | /   | 118 <sup>8</sup> | /   | 111.50% |
| 9  | 特殊教育            | 对智力残疾、孤独症残疾人进行日间照料及特殊教育不少于 6 人                                                       | 6 人 | 6 人 | 6 人            | 6 人             | 6 人 | 6 人 | 6 人 | 6 人 | 6 人 | 6 人              | 6 人 | 100.00% |
| 10 | 文体艺术培训策划、管理     | 协调联系师资, 以课程形式组织残疾人参加书画、手工培训班. 每月一期                                                   | 1   | 1   | 2              | 2               | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1                | 1   | 100.00% |
| 11 | 文体艺术指导          | 集中指导残疾人开展舞蹈、声乐等艺术训练, 全年不少于 12 次。                                                     | /   | /   | /              | /               | /   | 6   | 3   | 3   | /   | /                | /   | 100.00% |
| 12 |                 | 组织残疾人参加区残联、专门协会举办的各类文艺项目比赛                                                           | /   | /   | 3 <sup>9</sup> | 1 <sup>10</sup> | /   | /   | /   | /   | /   | /                | /   | 200.00% |
| 13 | 文体活动、策划、组织、实施   | 组织开展助残日、国际残疾人日的文体大型活动。                                                               | 1   | /   | /              | /               | /   | /   | 1   | /   | /   | /                | /   | 100.00% |
| 14 |                 | 组织残疾人举办传统生日会                                                                         | 1   | 1   | 1              | 1               | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1                | 1   | 91.67%  |
| 15 |                 | 组织举办街道残疾人运动会(包括羽毛球、乒乓球、桌球、趣味运动会)                                                     | /   | /   | /              | /               | 1   | /   | /   | /   | /   | /                | /   | 100.00% |

<sup>8</sup> 疫情期间, 118 名电话访谈

<sup>9</sup> 分别为: 桌球、象棋和趣味运动会

<sup>10</sup> 飞镖



服务的评价方面，评估工作组通过现场访谈，了解到服务对象对工作人员的服务内容、形式、态度、频次、效果等方面均表示满意。有效访谈 4 名服务对象<sup>11</sup>，对工作人员的态度、工作安排、服务形式等方面的满意度为 82%，服务对象对“会员生日会、文体活动和工作人员走出办公与会员互动”三项服务印象最深。用人单位对运营机构管理、团队综合素质、开展的服务内容、与街道残联配合等方面的满意度为 80%。

档案管理方面，评估工作组现场对档案进行了核查，档案较齐全，包括需求调研报告、项目计划书、服务对象档案、活动计划、总结、签到表、照片、项目总结等，档案分类管理，有目录，便于查阅；但部分线上服务缺乏档案记录。

#### （四）财务管理

2020 年 4 月 7 日，深圳市现代公益组织研究与评估中心对项目参评方提供的项目财务资料包括会计凭证、账簿、财务管理制度、项目合同和费用预核算明细表等进行财务评估，评估的项目周期为 2019 年 5 月 6 日--2020 年 3 月 31 日。项目资助总额 633600.00 元，当前收到款项 570240.00 元，至 2020 年 3 月项目共支出 522,997.11 元。

招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目预核算情况如下（见表 4）：

---

<sup>11</sup> 抽查 7 名服务对象，4 名有效接听、1 名无人接听、1 名空号、1 名上班。

表 4：职康中心管理服务项目预核算情况一览表<sup>12</sup>

单位名称：深圳市南山区惠民综合服务社

项目期间：2019 年 5 月 6 日至 2020 年 5 月 5 日

单位：人民币元

| 序号 | 费用项目     | 预算金额       | 2019 年 5 月<br>-2020 年 03 月<br>实际支出金额 | 2020 年 4 月<br>-2020 年 5 月费<br>用计提金额 | 费用计提说明                                                                                                                  | 预计全年支出     | 占比      | 备注                                                                                                                                  |
|----|----------|------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |          | A          | B                                    | C                                   |                                                                                                                         | D=B+C      |         |                                                                                                                                     |
| 一  | 人员成本     | 389,820.00 | 326,875.92                           | 63,009.53                           | 2020 年 3 月至 2020 年 5 月 5 日人力成本。                                                                                         | 389,885.45 | 61.53%  | 因项目的实施周期为 2019 年 5 月 6 日至 2020 年 5 月 5 日止，本次评估的周期覆盖 2019 年 5 月—2020 年 3 月（项目人员薪酬至 2020 年 2 月），因此无法对项目 2020 年 4 月、5 月的财务情况进行评价，特此说明。 |
| 二  | 活动成本     | 120,960.00 | 92,537.83                            | 28422.17                            | 预计开展的活动有：网红奶茶预计费用 3500 元，3 月活动面点美食坊预计 3000 元，4 月生日会：1500 元，4 月份手工蛋糕制作：5500 元，4 月份讲座疫情后慰问活动费 13800 元，4 月份办公经费 1122.17 元。 | 120,960.00 | 19.09%  |                                                                                                                                     |
| 三  | 设备维护管理费用 | 50,400.00  | 31,228.81                            | 19171.19                            | 计划购置办公桌、吸尘器、电脑、大厅长桌、方桌、文件柜、联排凳子、康复器材等共：19171.19 元                                                                       | 50,400.00  | 7.95%   |                                                                                                                                     |
| 四  | 中标服务费    | 9,504.00   | 9,504.00                             | 0.00                                | -                                                                                                                       | 9,504.00   | 1.50%   |                                                                                                                                     |
| 五  | 管理费      | 62,916.00  | 62,850.55                            |                                     | 2020 年 4 月至 2020 年 5 月 5 日税费和机构运营管理费用。                                                                                  | 62,850.55  | 9.92%   |                                                                                                                                     |
| 六  | 合计       | 633,600.00 | 522,997.11                           | 110,602.89                          |                                                                                                                         | 633,600.00 | 100.00% |                                                                                                                                     |

<sup>12</sup> 数据源于深圳市南山区惠民综合服务社提交的《南山区招商街道办事处残疾人综合（职业）康复服务中心项目凭证序时簿》。



项目执行方对项目的账务处理较为及时，对物资进行登记管理。  
评估中发现的问题如下：

（1）项目执行方制定了项目财务管理制度，但制度中的部分内容不完善，如制度中缺失财务工作的架构职责、货币资金管理等内容。与《会计基础工作规范》第八十三条“各单位应当根据《中华人民共和国会计法》和国家统一会计制度的规定，结合单位类型和内容管理的需要，建立健全相应的内部会计管理制度”的规定不符

（2）核查项目方财务档案，发现部分原始票据的内容与实际发生的经济事项不符，如 2019 年 6 月 42#，原始票据载明的内容是预付卡充值或销售，记为活动物资，与《会计法》第九条“各单位必须根据实际发生的经济业务事项进行会计核算，填制会计凭证，登记会计账簿，编制财务会计报告。”的规定不符。

（3）项目未按经济事项发生的内容分类设置会计科目，清晰地反映各类业务活动支出，如交通费用有记为交通费，有记为活动费。

（4）项目管理费中的机构运营管理费预算 31236.00 元，截止至 2020 年 3 月，机构运营管理费支出 50200.00 元，超支 18964 元，与预算存在较大偏差。

## 2、说明：

因项目的实施周期为 2019 年 5 月 6 日至 2020 年 5 月 5 日止，本次评估的周期覆盖 2019 年 5 月--2020 年 3 月（项目人员薪酬至 2020 年 2 月），因此无法对项目 2020 年 4 月、5 月的财务情况进行评价，特此说明。





## 第三部分 评估结论

综合中期和末期评估结果显示，招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目，在招商街道办事处统筹指导下，招商街道残疾人联合会的监督及协调下，惠民运营团队能应项目的变化而作出相应调整，在项目团队人员配置、服务管理、财务管理、服务对象管理和街道配合等方面均有较好的表现，对职康中心的社会化运作模式进行了有效的探索。

### 一、主要成效

#### 1、多方联动、多点发力，推动职康运营管理模式转变

针对会员的需求、服务的落实、资金的使用等情况，街道办事处、街道残联、惠民机构、项目团队等各司其职，采取联合会议、个别督促和重点跟进等方式，及时调整目标方案，步步推进，共同推动职康中心的运营管理模式有效转变，为职康中心的社会化运营奠定了基础。

#### 2、精细管理、精准服务，为职康会员提供全人服务

职康中心运营团队在坚守原有的服务运营基础上，进一步抓管理和服务。运营团队对管理制度的落实狠下功夫，从细节入手，提供包括了会员线上、线下的身体、心理健康等服务内容。运营团队能走出办公室，与会员融成一团，特别是运营团队能针对每名会员建立及完善了详细的个人档案，既保障了服务对象稳定，也让服务的可持续性变得可能了，使残疾人家庭更安心。在新冠疫情期间，项目团队积极转变服务思路，创新服务形式，利用网络平台开展服务，如手工课直播、线上生日会、防疫知识专场培训等，效果较理想。

#### 3、形式多样、内容丰富，职康文体活动助力会员康复

职康中心运营团队结合会员的特点和需要，搭建活动平台，开展了形式多样、内容丰富的文体活动，如书法、象棋、画画、趣味运动



会等。包括文体活动在内的“工疗、康复、保健和学习”四位一体服务的开展，不仅给会员带来身体上的锻炼和精神上的支撑，而且帮助他们重拾对生活的信心，让他们更有信心走出家门，面向社会。

## 二、工作建议

招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心作为社会基层服务，是为残障人士及其家属长期稳定地提供专业服务的基地，就项目中期和末期评估的情况，建议运营机构在以下几个方面进一步完善：

### 1、制度不仅要有，且要知、要善用

从评估过程来看，职康中心逐步建立和完善日常管理的相关制度体系，下一步工作重点在于细节方面的完善和如何落实。一是部分制度在可操作化方面进一步完善，如风险管理机制；二是汇报机制，形成机制，且能及时主动与业务主管部门沟通；三是财务制度的完善，应依据《会计法》、《民间非营利组织会计制度》和国家统一会计制度要求，结合实际，制定完整可操作的财务管理制度并执行；四是制度和执行的公开透明度，制度不仅面向员工，亦可面向服务对象甚至社会公开。

### 2、推动中心风险管理机制的建设，保障各方权益

职康中心的服务对象为特殊人群，脆弱性较高。但从档案查阅可发现，目前服务开展过程中依然缺乏风险意识。建议提高风险防范意识，建立健全突发事件应急管理机制，以保障服务对象与工作人员的合法权益。

### 3、系统化推进四位一体服务，提升服务的质量

职康中心承担了众多的职能，中心会员的需求多元，对持久的专业服务依赖较高，但现行服务专业性程度还不够高，回应服务对象实际需求的能力还有待提升。建议在围绕着四位一体服务，扎实开展职



康中心的调研工作，系统规划中心运营计划，有措施、有重点、有步骤打造职康中心的品牌服务。此外，在康复训练、职业康复两个方面亦要下功夫，既要准确理解，也要熟练掌握相关的操作技术，实实在在为会员提供相关的服务。

#### 4、加强财务管理，规范财务运作

一是加强财务内控管理。项目执行机构依据《会计法》、《民间非营利组织会计制度》和国家统一会计制度要求，结合实际，制定完整可操作的财务管理制度并执行。二是项目执行机构应以项目预算为依据，对项目费用支出情况进行监控，同时对项目费用进行清晰分类并根据项目预算的相应科目进行核算。

### 第四部分 评估的局限

深圳市现代公益组织研究与评估中心受招商街道残疾人联合会委托对深圳市南山区惠民综合服务社开展招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目开展评估相关工作。评估工作组主要通过集中查阅项目实施的痕迹资料，对项目负责人、服务对象和残联工作人员等相关人员访谈的形式开展，评估工作人员致力于最大程度还原项目执行与管理轨迹，探索并确定项目实施成效及项目阶段性成果。但由于项目评估介入较晚，无法进行项目档案建设和指标前测等工作，可能在项目全面性和整体性的把控上有一定缺失，同时无法完全排除其他因素对各项目执行过程以及服务对象的影响，难以全面检验项目实施的净效果，特此说明。

附件 1：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目评估得分表（服务部分）

| 一级指标               | 二级指标                                                                              | 三级指标 | 指标<br>分值 | 得分  | 得分依据                                                                                                                                         |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 制度制定与执行<br>(10 分)  | 建立各项规章制度，<br>包括职康管理制度、<br>财务管理制度、安全<br>管理制度、员工管理<br>制度、服务制度、固<br>定资产管理制度、会<br>议制度 | *    | 3        | 3   | 中心建立了相对完善的规章制度，部分制度<br>可在操作性方面进一步细化。                                                                                                         |
|                    | 各制度执行情况                                                                           | *    | 7        | 7   | 根据中心制度核查相关执行记录，能依制度<br>执行。                                                                                                                   |
| 人力资源配置与<br>管理 (10) | 人力资源配置                                                                            | 人员数量 | 1        | 1   | 截至评估日，应配备 5 人，实际配备 5 人，<br>在人员及时到岗的时效性方面有待加强。                                                                                                |
|                    |                                                                                   | 人员资质 | 2        | 1.2 | 应配备康复治疗师/康复咨询员 1 名、职业<br>指导师/就业指导员 1 名、社会工作者 1 名、<br>文体特殊教育老师 1 名、行政管理员 1 名，<br>实际配备的社会工作者为未毕业社会工作<br>专业学生，其它均有相应资质。与合同要求<br>派驻 1 名持证残疾人不相符。 |
|                    |                                                                                   | 人员考勤 | 1        | 1   | 核查中心员工考勤记录，工作日均有相关记<br>录。                                                                                                                    |
|                    |                                                                                   | 人员培训 | 1        | 1   | 核查中心员工培训记录，5 人累计培训 600<br>多小时，最少 108.3 小时，最多 141.8 小时，<br>包括市区街道残联、机构、其它社会组织举<br>办的人力资源、消防安全知识、社区康复、<br>慢性疾病、骨密度知识等内容的培训。                    |
|                    | 项目团队分工与管理                                                                         | *    | 5        | 5   | 核查中心的规章制度，下半年重新完善了团<br>队分工，相关制度已更新上墙。                                                                                                        |
| 项目产出与质量<br>(80)    | 项目服务内容                                                                            | *    | 10       | 8   | 项目服务内容基本符合合同约定，但职业训<br>练服务未能完全与预期一致。                                                                                                         |
|                    | 项目工作完成情况                                                                          | 需求调研 | 5        | 4   | 有需求调研方案及调研报告，调研内容比较<br>详实，但调研报告未能精准反应服务对象在<br>职业就业上的真实需求。                                                                                    |
|                    |                                                                                   | 工作计划 | 5        | 4   | 工作计划包括项目计划及每项具体服务/活<br>动计划，内容充实，操作性强。                                                                                                        |



|           |             |                                   |    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|-------------|-----------------------------------|----|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |             | 服务指标                              | 25 | 25   | <p>截止 2020 年 3 月，已基本完成合同约定的服务指标，具体包括：</p> <p>1、日常康复服务（包括线上服务）：每天不少于 30 人次，训练档案 47 份；康复治疗与训练每月不少于 15 人次；康复知识家长班培训 4 场；康复知识训练 8 场；精神残疾社区康复活动 2 场；</p> <p>2、职业训练服务 4 场；</p> <p>3、社会工作服务：入户走访 56 人，电话访问 183 人；</p> <p>4、特殊教育服务 6 人；</p> <p>5、文化艺术服务：手工类活动 12 场（包括线上服务）；声乐培训 6 场；舞蹈培训 6 场；参与文艺项目演出 2 次；助残日和残疾人日大型活动 2 场；生日会 11 场（包括线上服务，第 12 场计划 4 月 24 日完成）；运动会 1 场；</p> <p>6、开展临时性活动 5 场。</p> |
|           |             | 工作总结                              | 5  | 4    | 工作总结较为详尽，包括服务指标完成情况，项目目标实现程度、服务过程、服务成效及反思。但对服务对象的变化程度的评估与反思仍需加强。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|           | 项目服务对象满意度   | *                                 | 15 | 12.3 | 服务对象满意度为 82%，评价为“满意”。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | 项目合作方满意度    | *                                 | 10 | 8    | 合作方满意度为 80%，评价为“满意”。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|           | 项目档案管理      | *                                 | 5  | 4    | 档案较齐全，包括需求调研报告、项目计划书、服务对象档案、活动计划、总结、签到表、照片、项目总结等，档案分类管理，有目录，便于查阅；但部分线上服务缺乏档案记录。                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 加分指标（5 分） | 项目计划外的产出或成效 | *                                 | 3  | -    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|           | 项目获得政府表彰    | *                                 | 2  | 1    | 2019 年 8 月 10 日成功寻回走失残疾人，获招商街道办事处残疾人联合会表扬信 1 封。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 扣分指标      | 媒体负面评价      | 项目周期内受到媒体负面评价的，扣除项目总分 5-10 分。     | -  | -    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|           | 公众投诉        | 项目受到公众或服务受众投诉的，视情况严重程度，扣除 5-10 分。 | -  | -    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



|        |      |                                                              |   |   |
|--------|------|--------------------------------------------------------------|---|---|
|        | 诚信参评 | 评估时发现项目存在欺诈、隐瞒项目实际情况，或提供项目不实数据的，经查证，将上报招商街道办事处，且本次评估成绩为 0 分。 | - | - |
| 服务项计分： |      | 89.50                                                        |   |   |



附件 2：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目评估得分表（财务部分）

| 一级指标        | 二级指标          | 三级指标                                                   | 指标<br>分值 | 得分 | 得分依据                                                                                                   |
|-------------|---------------|--------------------------------------------------------|----------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 财务管理建设（10分） | 建立健全内部会计管理制度。 | \                                                      | 3        | 2  | 制订了收入、支出管理、预决算、监督与控制、固定资产管理、发票管理等制度，缺乏架构等内容。                                                           |
|             | 内部会计管理工作执行。   | \                                                      | 7        | 7  | 核查原始凭证较为完整。                                                                                            |
| 财务开支管理（90分） | 原始票据的使用。      | \                                                      | 20       | 20 | 核查原始票据的使用较为完善。                                                                                         |
|             | 独立核算。         | \                                                      | 10       | 10 | 项目有独立核算。                                                                                               |
|             | 会计科目设置。       | \                                                      | 10       | 8  | 少部分未按经济事项发生的内容与分类设置会计科目。                                                                               |
|             | 账务处理。         | 人工、活动和设备维护管理费用等成本执行率。                                  | 20       | 20 | 经费使用基本符合合同约定，其中管理费中的机构运营管理费预算为 31236 元，实际支出 50200 元，存在一定的偏差，税费实际支出与预算有偏离，但管理费总额（机构运营管理费+税费）支出基本符合合同约定。 |
|             |               | 项目经费按实际发生的经济业务内容进行核算，做到账证相符、账账相符、账实相符，保证会计信息真实可靠，内容完整。 | 20       | 19 | 如 2019 年 6 月 42#原始票据载明的内容是预付卡充值，记为活动物资。                                                                |
|             | 会计档案管理。       | \                                                      | 10       | 9  | 少部分会计凭证未及时归档，如 2020 年 3 月会计凭证未能完整装订。                                                                   |
| 财务项计分：      |               | 95                                                     |          |    |                                                                                                        |