



# 末期评估报告

## 2020 年招商街道

残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目

深圳市现代公益组织研究与评估中心

2021 年 4 月

报告文号：ZSZK20202021-02

委托单位名称：深圳市南山区招商街道办事处

被评估单位名称：深圳市南山区惠民综合服务社

被评估项目名称：招商街道办事处残疾人综合（职业）康复  
服务中心管理服务

评估机构名称：深圳市现代公益组织研究与评估中心

报告日期：2021年4月11日

评估员：赖玉森、李永明、郑烨

## 招商街道办事处残疾人综合（职业）康复 服务中心管理服务末期评估报告

评估机构：深圳市现代公益组织研究与评估中心

联系电话：0755-25832590 或 25469771

通讯地址：深圳市福田区上步南路锦峰大厦 307 室

电子邮箱：[besting@sina.com](mailto:besting@sina.com)

机构网址：<http://www.chinaevaluation.org/>

## 目录

一、项目背景.....	1
二、评估指标设置.....	1
三、评估结果及分析.....	3
四、评估结论.....	12
五、评估局限.....	13
六、附件.....	14



## 一、项目背景

项目名称：招商街道办事处残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务

实施机构：深圳市南山区惠民综合服务社

评估周期：2020年5月6日至2021年4月6日<sup>1</sup>

项目简介：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心（以下简称“职康中心”）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，主要为残疾人提供日间照料、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、康复知识宣传、残健联谊、家长培训、社区助残服务等支持；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。

## 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

此部分主要从职康中心管理制度、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

<sup>1</sup> 项目服务期限为2020年5月6日至2021年5月5日止。

此部分主要中心人力资源配置和团队分工与管理情况。

### (3) 项目产出与质量

此部分主要考察服务内容、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。

## 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。

## 3、加分指标和扣分指标

加分指标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。

## (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。根据该职康中心年度评估的实际得分<sup>2</sup>（n）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
$n \geq 90$	优秀
$90 > n \geq 80$	合格
$80 > n \geq 65$	基本合格
$n < 65$	不合格

<sup>2</sup> 实际得分  $n = (\text{服务部分评估得分} + \text{财务部分评估得分}) / 2$ ，包括加分指标和扣分指标得分。



### （三）评估主体

为有效综合各相关主体意见，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和服务对象及其家属。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和服务对象及其家属则对该职康中心的服务管理、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。

## 三、评估结果及分析

### （一）评估结果

2021年4月，评估员通过项目档案查阅、现场评估、项目工作人员访谈、服务对象及其家属访谈和综合指标评价等定性与定量相结合的方式，完成了本项目的末期评估工作。本项目总分为**97.08**分，项目评估等级为**优秀**。具体得分情况见表2。

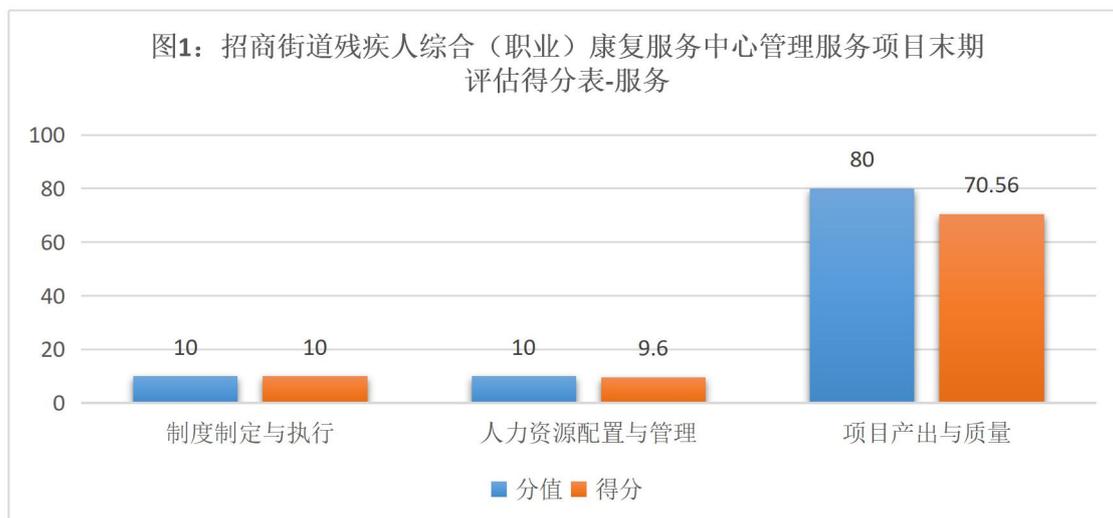
表 2：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目末期评估得分表

指标		分值	原始得分	实际得分
服务部分 50%	制度制定与执行	10	10	5
	人力资源配置与管理	10	9.60	4.8
	项目产出与质量	80	70.56	35.28
财务部分 50%	财务管理建设	10	10	5
	财务开支管理	90	86	43
附加分		-	4	4
总分		97.08		

从上图中可以发现，本项目在服务制度制定与执行、财务开支管理表现优秀，在人力资源配置与管理方面、项目产出与质量、财务制度与执行方面表现良好，附加分方面比中期得分高。具体情况分析如下。

## （二）具体结果分析

1、在服务方面，本项目总分 100 分，得 90.16 分。在制度制定与执行表现优秀，在项目产出与质量方面、人力资源配置与管理方面表现良好。具体情况如图 1 所示如下。





(1) 制度制定与执行。本项目指标分值为 10 分，实际得 10 分。根据资料及现场发现，惠民运营团队针对职康中心制订了较为完善的规章制度，包括职康管理制度、财务管理制度、员工管理制度、服务制度等，基本制度上墙公示，且在运营过程中结合实际对制度进行了修订。根据区残联要求进一步完善了会员签到管理，在街道残联的指导下，增设了职康中心的监控系统，进一步完善了职康中心的管理，保障了职康中心良性运转。

(2) 人力资源配置与管理。本项目指标分值为 10 分，实际得 9.60 分。截至 2021 年 4 月 6 日，本项目应投入 5 人，实际累计投入 6 人，具体见表 3。项目团队实行钉钉考勤机制，工作时间为上午 9:00--17:30。电话访谈显示，职康会员及其家属对项目团队服务态度的满意度为 98.40%。

惠民运营团队建立了比较完善的人力资源管理相关制度。从评估过程来看，项目团队组织架构及职责分工比较清晰，人员结构较稳定，目前仅在项目上半周期有 1 人员流动，下半周期无人员流动。项目团队通过加强督导、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，其中黄彩红于 2020 年 7 月 24 日离岗，由袁思静于 2020 年 7 月 29 日接岗。在人员资质方面大部分符合要求，少部分不符合要求，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 3：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/康复咨询师	1 人	1 人	袁思静	康复医学治疗技术初级 助理社工师 中级按摩师 辅具工程师（肢体初级）
			黄彩红 <sup>3</sup>	康复医学治疗技术初级
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 康复咨询师
社会工作者	1 人	1 人	晏立	助理社工师

（3）项目产出与质量。本项目指标分值为 80 分，得 70.56 分。项目产出与质量方面，项目运营团队基本能够按照进度完成服务量，服务内容按照合同要求开展，如表 4 所示。

调研方面资料显示，项目运营团队在抽样方法中采用偶遇抽样，但偶遇服务对象的代表性较低；其次是调研目标、问卷内容及调研分析相关表述不匹配；此外，在调研计划中出现“调研对象为社区居民”。

年度计划方面，虽有制定年度计划，但未设定年度服务目标，仅根据项目协议介绍本年度服务内容，年度计划与调研报告的匹配度，与市区街道残联工作重点对应度方面应进一步考量。

档案管理方面，能够按照服务合同进行分类，大部分档案能够原始存档，且易查找，现场可见档案借阅登记表 2019-2021。结合中期和末期评估来看，档案的归档中存在一定的问题：档案表格填写不完

<sup>3</sup> 黄彩红于 2020 年 7 月 24 日离岗，袁思静于 2020 年 7 月 29 日到岗。



整，如服务对象基本信息填写不完整；部分档案中社工签字、督导签字、日期未签署；“会员职业训练计划”，基本完善，训练效果评估记录一般，大部分文字一样，建议结合“会员职业技能评估表”进行描述。特别是部分方案的严谨性有待加强。

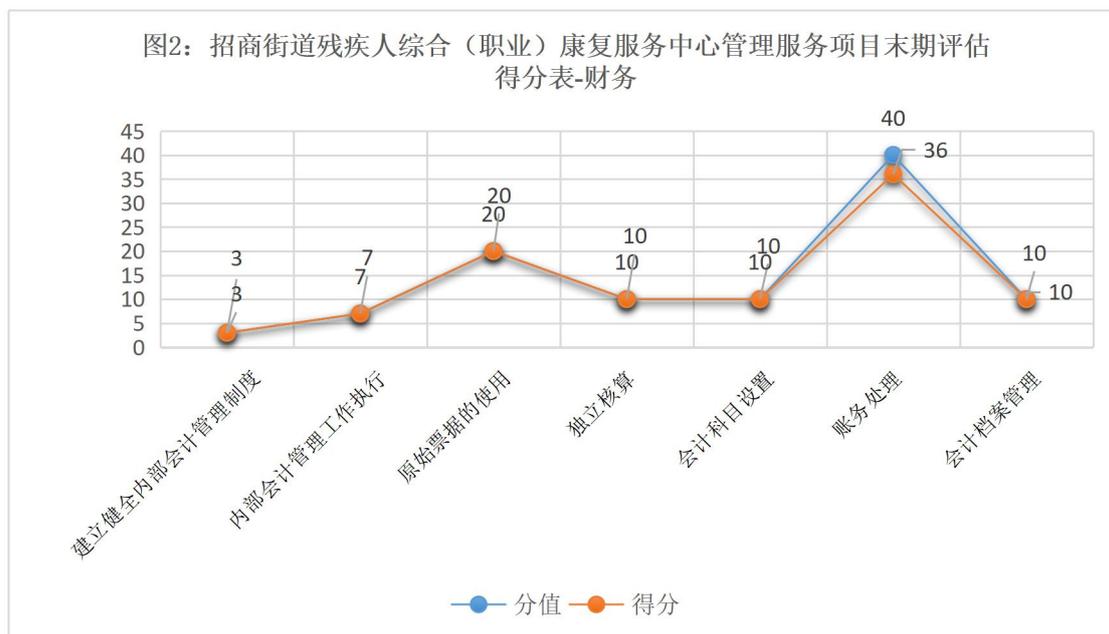
总体而言，项目在项目产出的质量方面可继续改善。一是要系统梳理本项目的内在逻辑，充分结合市区街道残联的工作重点，再进一步调研职康会员及其家庭的需求，从而形成职康中心的三年服务规划。项目团队则需根据服务规划，在街残联的年度工作计划指导下，设计每年服务计划，从而有效推进职康中心的工作。二是继续做好服务档案管理工作，除了按制度执行之外，建议增加档案管理人员，定期对服务档案进行核查或抽检。此外，惠民机构也应该定期对档案进行交叉互检，以确保服务档案的完整性和规范性。三是要树立品牌意识。项目团队除了做好本职工作外，应在运营机构的指导下，系统整理职康的工作手法、模式和内容，形成招商职康工作特色项目，从而树立品牌意识，积极探索职康中心的服务发展之路，为职康的良性发展贡献招商力量。

表 4：招商街道综合职业康复服务中心年度指标任务完成情况表(2020. 5. 6-2021. 4. 6)

序号	二级项目	三级项目	合同指标量	实际完成指标量	完成率	备注
1	基本康复服务	考勤。每天不少于 30 人次。	≥ 360 人次	411	114%	
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	≥ 40 人次	44	110%	
3	康复训练、康复治疗服务	根据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开展康复功能训练。每月不少于 15 人次（面向全街道残疾人）。	≥ 180	873	485%	
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。	≥ 8 次	8	100%	
5		定期开展家长培训班，提高残疾人家属康复知识。	≥ 4 次	4	100%	
6	职业培训	组织手工制作、手工编织、辅助性就业技能等培训全年不少于 4 次	≥ 4 次	4	100%	

7	精神残疾社区康复治疗项目 (ACT)	与南山慢病院联合, 开展精神残疾人社区康复治疗项目, 简称 ACT, 全年活动不少于 2 次	≥2 次	2	100%	
8	社工帮扶 (心理咨询等)	帮助残疾人及家属了解相关扶助政策, 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)。	≥200 户	210	105%	
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	≥6 人	7 人	116%	
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	≥12 次	11	92%	剩余 1 场拟于 4 月底前完成, 已呈签。
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。	≥12 次	12	100%	
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	≥2 次	3	100%	
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。	≥2 次	2	100%	
14		组织残疾人举办传统生日会	≥12 次	11	92%	剩余 1 场拟于 4 月底前完成, 已呈签。
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 次	1	100%	

2、财务管理。本项目指标分值为 100 分，实际得 96 分。得分情况如图 2 所示，项目财务管理整体表现优秀。



2021年4月6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2020年5月6日--2021年5月5日。项目资助总额633,600.00元，2020年5月至2021年3月项目实际支出573,113.24元，预计2021年4月至2021年5月将支出86,671.32元，预计本项目合计支出659,784.56元，就目前预计情况来看，总金额超支26,184.56元，由于2021年4、5月支出为预计金额，实际支出情况需等项目结项后确定。详见表5。

表5：招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目决算表

序号	费用项目	预算金额	2020年5月 -2021年03 月实际支出 金额	2021年4月 -2021年5 月费用计提 金额	费用计提说明	预计全年支 出	支出差异	占比	备注
		A	B	C		D=B+C	E=A-D		
一	人员成本	389,820.00	383,083.35	32,926.30	4月份工资5月10发 放，计提：27800元，4 月份的社保4376.3元， 公积金：750元，还没 有到指定结算日期，所 以这部分费用计提	416,009.65	-26,189.65	65.66%	因项目的实施周期 为2020年5月6日 至2021年5月5日 止，本次评估的周 期覆盖2020年5月 --2021年4月（项 目人员薪酬至2020 年3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	93986.91	26,968.00	计提4月份生日会、4 月手工技能培训、“情 绪是怎样产生的”心理 沙龙、外出春天踏青活 动	120,954.91	5.09	19.09%	
三	设备维护管理 费用	50,400.00	23,622.98	26,777.02	职康空调清洗费、职康 修缮，办公用品，跑步 机的维修等，共 26,777.02元。	50,400.00	0.00	7.95%	
四	管理费及税费	72,420.00	72,420.00			72,420.00	0.00	11.43%	
	<b>合计</b>	<b>633,600.00</b>	<b>573,113.24</b>	<b>86,671.32</b>		<b>659,784.56</b>	<b>-26,184.56</b>	<b>104.13%</b>	



(1) 财务需要关注的方面：

一是项目资助总额633,600.00元，2020年5月至2021年3月项目实际支出573,113.24元，预计2021年4月至2021年5月将支出86,671.32元，预计本项目合计支出659,784.56元，就目前预计情况来看，总金额超支26,184.56元，由于2021年4、5月支出为预计金额，实际支出情况需等项目结项后确定。

二是2020年机构待分摊的管理费用包含税金及附加，将税金及附加在相关项目之间进行分摊，计入管理费用。

(2) 财务管理提升及完善的建议：

一是截止至本次评估日期2021年4月6日，就目前预计情况来看，总金额超支26,184.56元，由于2021年4、5月支出为预计金额，实际支出情况需等项目结项后再调整。

二是附加税根据开票增值税金额进行计算，具有较强针对性，建议机构将税金及附加分项目进行核算，无需进行分摊。

3、附加得分。本项目指标实际得4分。主要是引入社会资源，为职康及会员提供更多元化服务，如6-8月份义剪活动每月月中一次；链接狮子会开展中秋节庆祝活动；会籍管理和媒体报道。

#### 四、评估结论

招商街道办事处残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目是招商街道办创新体制，探索新型的社区治理模式的一种尝试，通过政府购买服务方式，由南山区惠民综合服务社派驻专业的服务团队运营。本年度是项目第二个周期，在街道残联的支持、指导下，惠民派驻的运营团队逐渐稳定，稳扎稳打，摸索出了一条职康中心运营管理之路。整体来看，项目团队完成了既定的“四位一体”基本服务，同



时也为残疾人家属提供了相应的支援服务，稳定了一批职康会员，暂时“解放”了一批残疾人家属，让其得到了“喘息”。同时，随着服务的稳定和深入，惠民运营团队也尝试着发挥其机构的“特长”，引入南山慢病院资源，为职康精神残疾人会员提供社区康复治疗(ACT)，把职康的服务延伸至家庭和社区。但也要看到，随着服务的稳定开展，职康会员对于服务越来越熟悉，对服务的要求也越来越高，如“疫情原因，户外活动安排的较少，希望能安排更多户外活动（20210406访谈1）”、“希望机构更人性化，将康复作为目标，服务形式更加因材施教（20210406访谈2）”，那么如何在完成“指定运作”的同时推动服务的创新和深化，让残疾人享受到更贴切的服务，是摆在惠民运营团队面前的课题。

从长远目标来看，建议惠民运营团队可从以下几个方面努力：一是明确职康中心在残联工作中的定位，找准职康的发展方向；二是兼顾普惠与个性服务，即在做好职康“四位一体”康复服务，同时基于招商街道残疾人的特点探索职康中心的品牌服务，提供“精专深”服务；三是总结职康运营管理经验，形成可操作、可复制、可推广的手册，为南山区职康的运营管理提供“招商样本”。

## 五、评估局限

深圳市现代公益组织研究与评估中心受深圳市南山区招商街道办事处委托，对招商街道办事处残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务进行评估，本次评估采用专业科学的评估方法，结合项目资料查阅、访谈和主管单位访谈情况，对项目运行至末期的各项情况及阶段性成效进行综合评价，但受客观因素影响，可能存在一定局限性，特此说明。



## 六、附件

招商街道残疾人综合（职业）康复服务中心管理服务项目末期评估得分表

一级指标	二级指标	三级指标	指标分值	得分	得分依据
制度制定与执行（10分）	建立各项规章制度，包括职康管理制度、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	*	3	3	建立健全各项规章制度，部分制度在第一年运营基础上进行了修订，如会员考勤制度。
	各制度执行情况	*	7	7	现场核查会员考勤制度、员工管理制度、服务制度和会议制度，均可见执行记录。
人力资源配置与管理（10）	人力资源配置	人员数量	1	1	资料可见5名全职工作人员，包括①马丽（文体特殊教育老师）、②雷春芳（职业指导师、就业指导师）、③晏立（社会工作师）、④袁思静/黄彩红（康复治疗师）、⑤卢平（行政管理人员）。
		人员资质	2	1.6	资料可见：①马丽（文体特殊教育老师，持教师资格证、康复咨询员）、②雷春芳（职业指导师、就业指导师，持助理社工师证）、③晏立（社会工作师，持助理社会工作师证）、④袁思静/黄彩红（康复治疗师，持康复医学治疗技术初级师证）、⑤卢平（行政管理人员）。合同要求社会工作师持社会工作者职业水平证书外，兼心理咨询师（相关资质证明），缺心理咨询师证；此外，合同要求至少派驻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，此项无。
		人员考勤	1	1	现场核查员工管理制度，可见人员实行钉钉+签到考勤，按要求执行。
		人员培训	1	1	现场核查员工培训资料，可见马丽128学时、晏立112学时、雷春芳116.85学时、卢平112.82学时、袁思静260学时，包括市区街道残联组织的培训、惠民机构组织的培训，及网上自我学



					习。
	项目团队分工与管理	*	5	5	资料可见项目人员一览表,有分工,且按分工表执行。现场访谈可知,本年度项目周期内员工稳定,分工明确。
项目产出与质量(80)	项目服务内容	*	10	10	现场核查、资料查阅和访谈可知,项目服务内容能按合同约定开展,即在街道残联的指导下,为职康会员提供了包括康复服务、职业训练服务、社会工作服务、特殊教育服务和文体艺术服务等。
	项目工作完成情况	需求调研	5	2.5	现场核查调研资料,可见调研方案、过程记录(问题)和调研报告,但在进一步查看资料时发现调研方案科学性和严谨性一般,如调研方案出现服务对象为“一般居民”,方案有访谈,但未见访谈记录,抽样方法为偶遇抽样。
		工作计划	5	3	年度工作计划的计划性可执行性一般。
		服务指标	25	25	现场核查,服务指标除了2场活动(2场活动均在4月底前完成,且已呈签)未开展外,其它指标均已完成。
		工作总结	5	2.5	工作总结以机构模板撰写,基本涵盖了服务对象群体、目标、具体目标和活动,但质量一般,未能很好地总结项目成效。
	项目服务对象满意度	*	15	14.76	服务对象评价得分为14.76。
	项目合作方满意度	*	10	8.8	项目合作方评价得分为8.80。
	项目档案管理	*	5	4	服务档案能按制度进行归档,分类管理,少部分签字不及时。
	财务管理建设(10分)	建立健全内部会计管理制度。	\	3	3
内部会计管理工作执行。		\	7	7	费用报销等流程按照财务管理制度执行。



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	10	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	18	项目资助总额 633,600.00 元，2020 年 5 月至 2021 年 3 月项目实际支出 573,113.24 元，预计 2021 年 4 月至 2021 年 5 月将支出 86,671.32 元，预计本项目合计支出 659,784.56 元，就目前预计情况来看，总金额超支 26,184.56 元，由于 2021 年 4、5 月支出为预计金额，实际支出情况需等项目结项后确定。
		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	18	2020 年机构待分摊的管理费用包含税金及附加，将税金及附加在相关项目之间进行分摊，计入管理费用。附加税根据开票增值税金额进行计算，具有较强针对性，建议机构将税金及附加分项目进行核算，无需进行分摊
	会计档案管理。	\	10	10	凭证按时装订。	
加分指标 (5分)	项目计划外的产出或成效	*	3	3	义剪活动和狮子会资源的引入，对会员实行会籍管理，媒体报道，推动社会关注残疾人群体。	
	项目获得政府表彰	*	2	1	荣获街道 2020 年度“优秀团队”奖项。	
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。	-	-
	总分		97.08	按服务得分/2+财务得分/2+附加 4 分