民办社工机构社工人才流失问题的分析与思考

——基于北京深圳成都三地的调查

刘文瑞

【提　要】近年来，在党和政府的大力支持与倡导下，我国的社会工作事业得以快速发展，在推动社会管理创新、提升社会服务水平方面的作用日益突显。然而，社工人才的流失问题，特别是民办社工机构的社工人才流失问题，却始终没有得到根本解决。本文在客观分析调查数据及访谈资料的基础上，就民办社工机构社工人才流失的基本特征与主要原因进行了深入分析，并从政府、学校、机构、社工四个层面提出了对策建议。

【关键词】民办社工机构　社工人才　社会管理创新
〔中图分类号〕C916〔文献标识码〕A〔文章编号〕1000－2952（2016）01－0063－06

随着我国社会转型加快，人民群众对社会服务的需求越来越高，各级政府不断推进社会工作事业发展，大量民办社工机构[①]应运而生，初步形成了民办社工机构社工人才队伍。但从整体上看，该行业人才流失严重，长此以往必将给我国社会工作事业的发展带来不利影响。为此，笔者走访了北京、深圳、成都三地部分民办社工机构及相关政府部门，对民办社工机构社工人才流失问题进行了深入调查与思考。

一、研究背景与调查概况

（一）研究背景

1. 社会背景。专业社会工作发端于西方国家，在我国起步较晚。为促进民办社工机构及社工人才的快速成长，国家相继出台了一系列重大政策，对社会工作事业的健康发展起到了积极推动作用。截至2014年底，全国已有310所本科院校、70余所专业院校、104所研究生培养单位开展社工专业教育，每年社工专业毕业生近3万人。同时，全国共扶持培育了3522家民办社工机构，比2013年增长43.6%。[②] 民办社工机构的社工人才队伍已经成为推动社会工作事业发展的骨干力量。

2. 问题提出。近年来，在我国社会工作总体形势发展良好的情况下，社工人才大量流失的现

① 民办社会工作服务机构的简称，是指以社会工作专业人才为主体，坚持“助人自助”宗旨，遵循社会工作专业伦理规范，综合运用社会工作专业知识、方法和技能，开展困难救助、矛盾调处、权益维护、人文关怀、心理疏导、行为矫治、关系调适、资源链接等服务的民办非企业单位。

② 中国社会工作联合会：《2014年全国社会工作发展报告》，2015年3月16日，http://news.swchina.org/industrynews/2015/0316/21002.shtml，2015年9月8日。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

象却未能得到有效遏制，各地民办社工机构普遍存在“招人难，留人更难”的问题。因此，切实了解我国民办社工机构社工人才流失问题的客观状况，深入剖析其主要原因，进而采取相应措施，已经成为我国社工各界普遍关注的热点问题。

（二）调查概况

1. 调查地点。本课题选取北京、深圳、成都作为调研地点，这三地分别代表了我国社会工作发展的不同模式。深圳的民办社工机构发展速度快、规模大，管理及运营机制比较健全，且政府在购买社工服务方面资金投入较多，社工人才队伍规模较大。近几年，成都市政府出台了社工人才建设规划及相关制度，并不断加大政府购买社工服务的投入力度，使得当地民办社工机构及社工人才队伍获得了很大发展。北京是我国的政治文化中心，也是我国社工教育的发端之地，社工专业教育资源非常丰富。对上述三地民办社工机构社工人才流失情况进行调查，有利于在对比不同类型地区调查数据基础上，形成更为客观、全面的认识与结论。

2. 调查方法。本次调查采取问卷调查法与访谈法两种方式进行。在问卷调查中，针对不同调查对象设计了两份调查问卷。针对在职社工的问卷，通过调查他们在个人特征、职业认同、工作满意度及职业愿景等方面的情况，来探究社工人才流失的意愿及原因；针对社工学生的问卷，主要是了解社工专业学生的专业认同及职业愿景情况，并了解他们未来是否愿意从事社工职业。在访谈过程中，访谈人员采用了半结构式访谈的方法，既避免了结构式访谈有可能造成的信息“表面化”问题，又避免了完全开放式访谈造成的“时间成本过大”问题。

3. 调查样本。在本次调查中，针对不同的调查方法，其所涉及的调查对象是不同的，具体而言，主要有以下几类：一是，问卷调查对象。本次问卷调查，共发放调查问卷530份，回收问卷494份，整体回收率为93.2%。其中，向在职社工发放380份，回收问卷359份，有效问卷355份，回收率为94.5%；向社工学生发放150份，回收问卷135份，有效问卷135份，回收率为90%。二是，访谈对象。本次调查共走访了23家民办社工服务机构和3家相关政府管理部门，对32名相关人员进行了深度访谈，范围包括机构负责人、项目负责人及相关政府部门工作人员等。

二、民办社工机构社工人才流失的基本特征

调查发现，民办社工机构社工人才流失呈现出以下四个基本特征：

（一）社工毕业生对口就业率偏低，职业定位较模糊

对北京、成都两地135名社工专业学生的调查数据显示，85.3%的学生认为社工专业就业前景一般或不好，只有11.8%的学生认为很好（见图1）。关于就业意向，只有16.2%的学生表示毕业后会选择从事社工，而有接近一半的学生表示不愿意做社工（见图2）。此外，调查还发现，学历越高的学生愿意从事社工的意愿越低，学历越低的学生从事社工的意愿越高。但从总体上看，社工专业毕业生对于从事社工的意愿普遍不高，从而直接导致了社工毕业生的对口就业率普遍偏低。这在一定程度上表明，部分社工专业学生在选择学习社工专业时对于社工行业缺乏必要的了解和认识，其职业定位较为模糊，职业规划存在较大盲目性，毕业时才发现自己并不认同社工职业，只能转行从事其

图1 社工学生对就业前景的看法

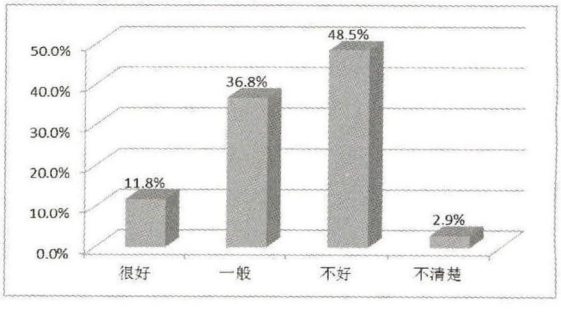
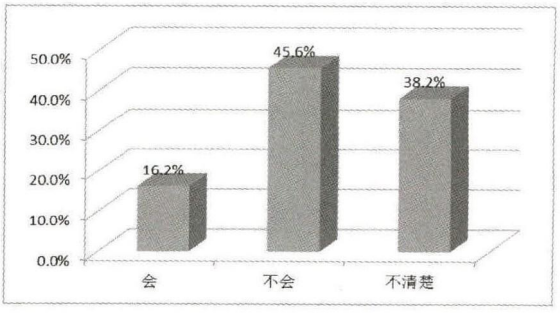


图2 社工学生对是否会从事社工职业的态度



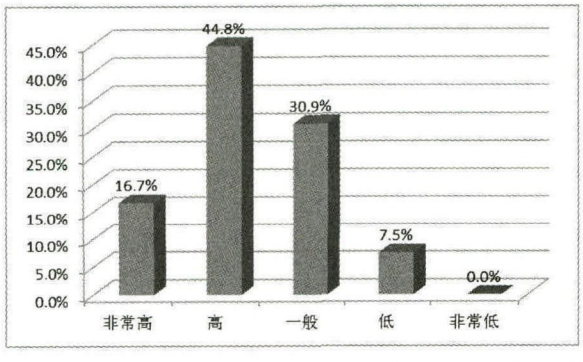
(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

他职业，不但给自己的职业发展带来了很大困扰，也造成了国家教育资源的大量浪费。

（二）在职社工流失率偏高，不同地区之间存在差异

调查数据显示，有61.5%的被调查者认为本单位的社工流失率高或非常高，只有7.5%的被调查者认为本单位的社工流失率低（见图3）。在与部分民办社工机构负责人的访谈中，很多机构负责人对这一问题也很无奈。尤其是在深圳地区，由于民办社工机构数量庞大，且政府在购买社工服务时对项目配备的专业社工人数具有明确要求（普遍采取“4+2”的模式，即4个专业社工+2个行辅人员），加之深圳本地的社工专业学生较少，机构在招聘社工人才方面难度较大。相比较而言，北京、成都虽然也存在着在职社工流失率较高的问题，却没有深圳那么严重。

图3　在职社工对本单位员工流失率的看法



（三）在职社工职业认同度不高，流失意愿较强

调查发现，民办社工机构中在职社工的职业认同度并不高，很多人存在较强的流失意愿，这无疑会加大社工人才流失的风险。在被调查的355名社工中，有22.1%的人表示后悔选择了从事社工，61.2%的人表示不后悔（见图4）。在询问被调查者未来几年是否会换工作时，有22.8%的人表示会，有49.3%的人表示不清楚，只有27.9%的人明确表示不会（见图5）。

图4　在职社工是否后悔从事社工职业的情况

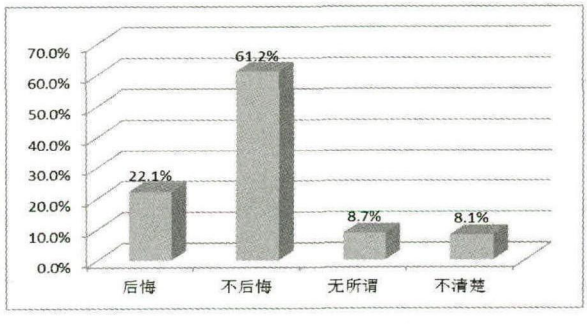
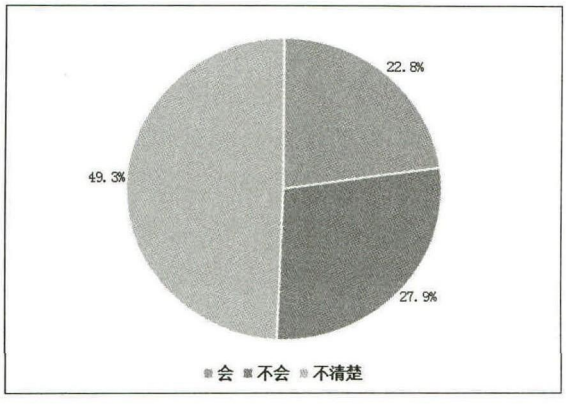


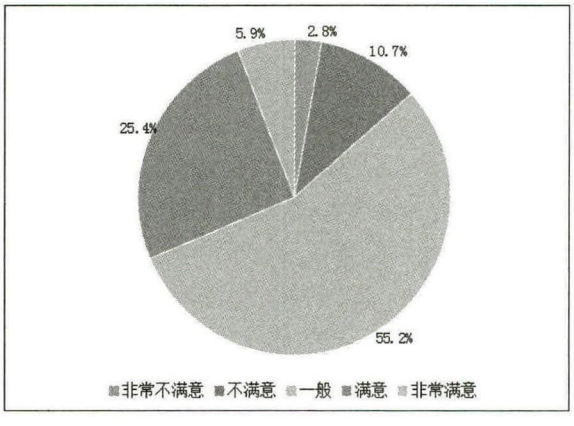
图5　在职社工对未来几年是否会换工作的态度



（四）在职社工工作满意度偏低，流失风险较大

调查发现，当前民办社工机构中在职社工的工作满意度相对偏低，存在较大的流失风险。数据显示，从总体上来说，31.3%的被调查者对现在的工作表示满意或非常满意，13.5%的人表示不满意或非常不满意，55.2%的人表示一般（见图6）。

图6　在职社工对目前工作是否满意的情况



三、民办社工机构社工人才流失的主要原因

笔者认为，导致民办社工机构中社工人才大量流失的原因，主要有以下几点：

（一）薪酬体系不完善

调查发现，在影响社工专业人才流失的诸

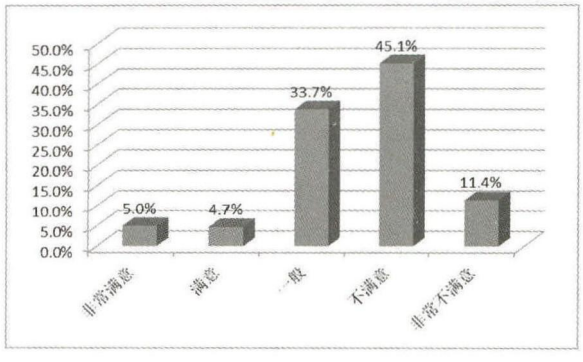
(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

多因素中，薪酬问题是被提及最多的问题。有高达71.8%的被调查者认为“薪酬福利待遇低”是导致在职社工离职第一位的原因（见表1）。同时，有56.5%的被调查社工对工资待遇表示不满意或非常不满意（见图7）。

表1 在职社工离职原因调查结果

重要程度 / 离职原因	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位
薪酬待遇低	71.8%	11%	6.8%	2%	2.8%
升职空间不大	6.2%	28.2%	10.1%	13.8%	7.9%
社会地位不高	2.8%	17.5%	19.2%	11.8%	8.7%
政府相关政策及保障不到位	4.2%	7.6%	13%	14.9%	11.5%
工作环境不满意	7.9%	9%	8.5%	10.7%	12.1%

图7 工资待遇满意度示意图



然而，工资整体水平不高只是民办社工机构中社工人才在薪酬待遇方面遇到的问题之一。除此以外，还有更为深层次的薪酬待遇问题：一是，地区间薪酬水平存在差异。北京、深圳、成都三地在职社工的月平均工资存在一定差异，76.5%的深圳社工月平均工资在3000元以上，而同时却只有45%的北京社工和41.3%的成都社工月平均工资能达到3000元以上（见表2）。地区间薪酬待遇的不平衡，会导致社工人才过度集中，不利于其他地区社会工作事业的健康发展。二是，薪酬待遇的增长机制缺失。政府层面缺少关于社工薪酬待遇正常增长的指导性文件或制度，政府购买社工服务项目的资金标准也长期得不到调整，给民办社工机构在职社工薪酬待遇的正常增长造成了很大困难。三是，体制性不公现象依然存在。一些民办社工机构的社工通过政府购买社工岗位的形式被派遣到机关事业单位工作，与机关事业单位在编人员从事一样的工作，可是在薪酬待遇方面则存在很大差别，久而久之不可避免地会产生待遇不公的感觉，从而产生流失意愿。

表2 不同地区在职社工月平均工资情况

月工资	2000元以下	2001～3000元	3001～4000元	4000元以上
北京	10%	45%	35%	10%
深圳	5.3%	18.2%	54.2%	22.3%
成都	10.1%	48%	28%	13.3%

（二）职业前景不明晰

调查数据显示，有28.2%的被调查者认为“升职空间不大”是导致在职社工离职第二位的原因（见表1）。具体而言，体现在三个方面：一是，社工就业岗位不足。首先，政府层面的社会福利服务部门没有设置专门的社工岗位，且大量需要社工人才从事的工作仍由旧体制下的非社工人员担任，导致原本就不多的社工岗位更加紧缺。其次，民办社工机构的发展环境还有待完善，造血功能弱、机构规模小、管理水平低等问题尚未得到根本解决，其作为社工人才就业主阵地的作用并没有得到充分发挥。二是，职业发展路径过短。目前，我国还没有建立起一套相对完整的针对社工人才的职业晋升制度，加之民办社工机构的规模普遍较小且管理结构扁平化，从而导致在职社工的职业发展路径过短，职业上升空间有限，这也极大地影响了民办社工机构中社工人才工作的稳定性。三是，职业认证体系不完善。大量通过职业资格认证的人员并没有真正从事社会服务，而在社工岗位上实际从事社会服务的工作人员却大都没有通过职业资格认证。

（三）社会评价不积极

调查数据显示，有19.2%的被调查者认为“社会地位不高”是导致在职社工离职第三位的原因（见表1）。究其原因，主要有以下几点：一是，社工的社会知名度普遍偏低。普通社会公众对社工缺乏必要的了解与接触，不明白社工能够做什么，当然也就更谈不上认可与支持。二是，社工的专业价值尚未突显。由于缺乏社

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

工实践的锻炼，社工从业者的实务能力明显不足，社会工作在解决社会问题、提供社会服务方面并没有发挥出应有的作用，其专业价值还没有获得社会公众的普遍认可。三是，社工的职业吸引力严重不足。民办社工机构属于体制外单位，社工从业者在户口、住房等现实生活问题上面临很大困难，其薪酬待遇也缺乏统一的管理标准和应有的保障，职业吸引力严重不足。

（四）专业支持不到位

有14.9%的被调查者认为“政府相关政策及保障措施不到位”是导致在职社工离职第四位的原因（见表1）。具体而言，主要体现在三个方面：一是，实践教育薄弱制约了社工实务能力的提升。部分开设社工专业的高校在实践教学环节存在时数不足、要求不严、指导不力等问题，社工学生在学校缺乏必要的实务训练，实务能力严重不足。二是，专业督导体系不健全阻断了社工专业发展的路径。我国在社工专业服务领域尚未建立起一套完整的专业督导体系，专业督导人才资源也非常匮乏，社工在实际工作中得不到专业督导的指导与帮助，无法保证服务的专业性。三是，转介服务机制缺失影响了社工专业服务的质量。目前，在政府及社会层面还没有建立起相应的转介服务机制，这使得社工在服务过程中遇到自身无法解决的问题时，无法将服务对象及时进行转介，从而导致服务的失败。

（五）机构管理不科学

有12.1%的被调查者认为“机构内部工作环境不满意”是导致在职社工离职第五位的原因（见表1）。概况起来，主要有三方面：一是，机构领导素质影响人才流失。民办社工机构组织层级较少，机构领导人常常能直接管理一线社工，其素质直接影响了社工人才的工作态度。二是，机构组织文化影响人才归属感。个别民办社工机构背离社工专业的伦理价值，把追求利润最大化作为机构的发展目标，将社工看作可以攫取剩余价值的廉价劳动力，对社工人才组织归属感的形成起到了消解作用。三是，绩效考核机制影响社工工作热情。民办社工机构内部的绩效考核机制存在着很多不科学、不合理、不规范的地方，造成在职社工晋升机会的不平等，既影响到在职社工的工作热情，也加大了优秀人才的流失风险。

四、民办社工机构社工人才流失问题的对策建议

（一）政府层面

具体而言，主要有四个方面：第一，转变政府职能，让渡发展空间，支持民办社工机构做大做强。据统计，我国社会组织的规模普遍较小，社会组织提供的就业岗位仅有700多万个，占我国整个经济活动人口的比重还不到1%。[①] 因此，政府要进一步推进行政体制及社会管理体制改革，积极转变职能，摒弃社会服务领域中大包大揽的思想，真正地释放社会需求，把发展空间让渡给民办社工机构等社会组织，支持民办社工机构做大做强，切实巩固社工人才的就业主阵地。第二，优化支持方式，加大投入力度，鼓励民办社工机构独立发展。政府要在政策制定、资金投入等方面发挥主导作用，调整购买社会服务的政策与机制，赋予民办社工机构更多的自主权。第三，健全激励机制，疏通职业路径，促进社工人才队伍健康发展。政府要承担起主体责任，不断优化社工人才发展的制度环境。第四，传播社工知识，弘扬社工价值，提升社工从业人员职业声望。政府要认真做好社工专业的宣传倡导，通过电视、广播、网络、报纸等渠道广泛传播社工知识，提高社会公众对社工的知晓度。同时，还要加大对优秀社工人才的宣传褒奖力度，大力弘扬社工的价值理念，努力提升社工从业者的职业声望，吸引更多的优秀人才投身到社工事业中来。

（二）学校层面

第一，完善招生培养制度。高校要重视对社工学生进行价值观教育，努力培养出对社工专业价值理念高度认同的优秀人才。第二，强化专业实践教学。高校要重视社工专业的实践教学，努力提升社工学生的专业水平与实务能力。第三，加强职业指导工作。高校要加强对社工学生的职业教育，帮助学生认识、了解社工的职业特点与

① 王世强：《中国政府购买社会组织公共服务现状分析》，《中国社会科学院研究生院学报》2015年第3期。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

职业要求，在尊重学生个人择决的前提下，引导其进行正确合理的职业定位和自我能力评价，做好个人职业发展规划，减少就业时的盲目性。

（三）机构层面

第一，完善绩效考核机制，明确社工晋升渠道。民办社工机构应该建立一套公开公平的绩效管理制度，并把绩效考核结果作为员工晋升的主要依据，使得优秀社工人才能够发挥所长。同时，还应当建立健全晋升制度，设置多种晋升渠道，为优秀的社工人才开辟专业技术晋升路线。第二，提升薪酬管理水平，激发社工工作热情。首先，探索建立宽带薪酬体系，使得社工人才只要在原来岗位上提升自己的绩效，就能获得更高的薪酬，从而最大限度地调动社工人才的工作积极性。其次，逐步实行团队薪酬制度，根据民办社工机构的工作性质与职业特点，充分发挥团队薪酬制度的团队激励效果，努力激发社工人才的工作热情。第三，健全培训督导体系，构筑专业支持平台。首先，要健全社工人才培训制度，通过培训提升社工人才的专业技能，减轻其工作压力。其次，要完善员工督导制度，积极引进外部督导力量，大力培育本土督导人才，建立完善机构内部的督导体系，推动本单位社工专业人才队伍的稳定发展。第四，弘扬社工组织文化，构建和谐内部关系。民办社工机构应该大力弘扬“扶贫济弱”、“助人自助”的专业价值精神，努力营造独具自身特色的组织文化，吸引更多胸怀理想的优秀人才投身社工行业。此外，还应该搭建一个开放的沟通系统，及时获取员工的不同意见，消解其不满情绪，最大限度地减少优秀社工人才的流失。

（四）社工层面

第一，做好前期职业探索，明确职业发展路径。青年学子在选择进入社工行业之前，要做好前期的职业探索，设定好职业发展目标与路径，避免职业选择上的盲目性。一旦选择进入社工行业，就应当坚持自己的职业信念，向着设定好的职业目标一步一步坚定不移地走下去。第二，树立终身学习理念，提升个人专业素养。一名合格的社工应当具有危机意识，树立终身学习的理念，不断夯实自己的专业理论基础，努力提升个人的专业素养。第三，主动磨炼个人意志，不断增强抗压能力。在当前社工面临的职业环境不甚理想的情况下，年轻的社工从业者要保持积极乐观的良好心态，不断提升自身的抗压能力，争做永不退缩的生活强者。

本文作者：中国社会科学院研究生院社会工作硕士教育中心副主任、讲师、博士

责任编辑：任朝旺

An Analytical Study of the Brain Drain of Social Workers in Private Social Work Organizations: On the Basis of Investigations in Shenzhen, Chengdu and Beijing

Liu Wenrui

Abstract: In recent years, with the strong support of the CPC and the government, China's social work has witnessed rapid development and has played an important role in promoting social management innovation and improving social services. However, the brain drain, especially that in the private social work organizations, has been increasingly serious and without a fundamental resolution. Based on an objective analysis of the data collected through investigations and interviews in Shenzhen, Chengdu and Beijing, this paper summarizes the main features and major causes of the loss of social workers in private social work organizations, and puts forward countermeasures that can be taken by the following branches: government, schools, institutions and social workers.

Keywords: private social work organization; social worker; social management innovation

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net