

社区员工管理与绩效考核

顾瑛

宜兴市丁蜀镇人民政府

摘要：截至2021年11月，DS镇12个社区共有社区工作者125名，其中已取得助理社工证的有72个，中级社工证的30个，社工持证率达81.6%，社工平均年龄32岁，平均工龄5年。社区员工管理是社区运营的重要环节，而绩效考核则是评估员工工作表现和激励员工的重要手段。下面将从以下几个方面探讨社区员工管理与绩效考核的有关问题。

关键词：社区员工管理；绩效考核；方法策略

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.08.211

引言

社区员工管理与绩效考核，是提高社区运营效率和服务质量的重要手段。通过以人为本的管理理念、科学的考核方法和全面的注意事项，可以不断提升社区员工的管理水平和绩效表现，为社区的持续发展和居民满意度的提高奠定坚实基础。

一、社区员工管理的基本原则和主要内容

（一）基本原则

一是以人为本，尊重社工，关注社工的需求和发展，营造良好的工作环境和氛围。这意味着应该重视社工的个人需求和职业发展，提供良好的工作环境和氛围，以激发社工的工作积极性和创造力。这种管理方式能够让社工感受到关心和支持，从而更加投入地工作，提高工作效率和质量。

二是公平公正，制定公平、公正、透明的规章制度和考核标准，避免出现不公平待遇，在制定规章制度和考核标准时应该充分考虑社工的需求和利益，确保制度的公平性和公正性。同时，公开透明地执行这些规章制度和考核标准，避免出现不公平待遇的情况。这种管理方式能够让社工感受到公正和公平，增强社工的信任和归属感。

三是激励与约束相结合，通过绩效考核等手段，激励优秀社工，同时对工作不力的社工进行约束和改进，在管理社工时应该采取激励和约束相结合的方式，通过绩效考核等手段来评价社工的工作表现和贡献。对于表现优秀的社工要给予相应的奖励和激励，以激励他们继续发挥优势；对于工作不力的社工要进行约束和改进，以帮助他们提高工作效率和质量。

（二）主要内容

一是招聘与选拔，根据社区发展的需要，制定招聘计划和选拔标准，确保招聘到合适的社工。

二是培训与发展，针对社工的实际情况和社区发展的需要，制定培训计划和发展规划，提高员工素质和能

力。

三是考核与评价，通过定期考核和评价，了解社工的工作表现和业绩情况，为激励和奖惩提供依据。

四是激励与奖惩，根据考核结果和社工表现，采取相应的激励措施和惩罚措施，激发社工的积极性和创造力。

二、社区治理过程中存在的主要问题

（一）社区人文关怀性自治功能削弱

由于社区“四位一体”职能重心偏向事务工作站，社区工作人员忙于应付行政事务，没有足够的时间、精力走近群众，帮助居民解决困难，排解邻里矛盾纠纷，社区逐渐由服务群众变为管理群众。年轻化的社工队伍，对居民的人文关怀意识欠缺，情感沟通能力不足，导致社区与居民之间的距离难以拉近，居委会自治能力逐渐削弱。

（二）邻里关系淡漠增加社区治理难度

现代高层单元住宅的兴起，打破了原本基于地缘、亲缘的传统乡土邻里关系形态，看似紧密有序的楼栋门牌之间缺乏实质的社会联系，邻里关系悄然淡化。在社区治理的过程中，居民对社区的认同感和归属感不强，主人翁精神也比较缺乏，日益陌生化的社区状态产生了诸多不确定性因素和社会风险，居委会过去惯用的情理性策略手段也由此变得无力，容易出现社区治理和服务的“斑秃”。

（三）居民参与社区自治的渠道不畅

社区居民参政议事的功能尚未充分凸显，参与渠道不畅、平台不足，不能充分满足社区居民参与社区事务的需要，阻碍了居民参与社区自治的前进步伐。由于社区居民参政议事渠道不畅，导致政府在发布一些惠民政策，得不到居民的理解和认可，降低了政策推行效率。

三、社区员工管理策略

（一）完善招聘流程

社区招聘是一项非常重要的任务，需要认真考虑候

选人的各项素质和能力。在招聘过程中要注重候选人的能力、经验、学历及个人特质，以便确保能够招聘到最合适的人才，为社区的发展做出贡献。为了确保招聘到合适的员工，要在招聘过程中明确岗位需求，并对候选人进行多维度的评估，包括评估他们的技能、知识、经验以及个人特质，例如沟通能力、领导力、团队合作精神等。只有这样，才能确保招聘到符合社区发展需求的员工，为社区的繁荣和发展做出贡献。所以，必须认真对待招聘工作，仔细筛选每个候选人，以便为社区招聘到最优秀的人才。

（二）提供培训与发展机会

社区应该定期为员工提供专业技能和职业发展方面的培训，以提升他们的工作能力和职业素养，其中，培训可包括各种课程、研讨会、在线学习等，涵盖广泛的领域，如技术、管理、领导力等。通过这些培训，员工可以获得新的技能和知识，提高工作效率和质量，同时也可以增强他们的职业竞争力。除了专业技能和职业发展方面的培训，社区还应该为员工提供晋升机会，晋升是激发员工工作积极性的重要手段之一，也是员工职业发展的重要途径。社区应该建立完善的晋升机制，根据员工的工作表现、能力、潜力等因素，为他们提供晋升机会，让他们在职业生涯中不断成长和进步。

（三）强化团队建设与沟通

加强团队建设，提高员工的团队协作能力，是推动社区发展的重要一环，一个团结、协作的团队，能够更好地应对各种挑战和困难，提高工作效率和质量。同时，建立健全的沟通机制，确保员工的意见和建议能够得到及时反馈，让员工感受到自己的价值和重要性，提高员工对社区的认同感，也是成功的关键因素之一。一个具有高度认同感的员工会更加积极地投入工作，为社区的发展贡献更多的力量。因此，建立健全的沟通机制和加强团队建设，是社区在发展过程中必须重视的问题。

四、绩效考核策略

（一）设定明确的考核目标

在设定考核目标时，确保目标明确、具体、可衡量是非常重要的，这些目标应该清晰地传达给员工，以便他们了解自己需要完成的工作任务和努力的方向。通过这种方式，员工可以更加明确地了解自己的工作目标，并积极努力实现这些目标。同时，目标设定还应该与社区发展目标相一致，这能保证社区的发展方向与党委政府的目标保持一致，从而促进社区的繁荣发展，将考核目标与社区发展目标相结合，可以更好地推动社区的进步和发展。

此外，目标设定还应该具有挑战性和可实现性，这意味着目标应该具有一定的难度，但同时也应该是可行的，而不是超出员工的能力范围。通过合理的挑战和可实现的目标设定，可以激发员工的积极性和工作动力，从而推动他们不断进步和发展。

（二）采用综合考核方法

综合考核方法应该是全面、客观、公正的，涵盖了定量指标和定性指标。定量指标通常包括工作效率、居民满意度等，这些指标可以通过数据和统计方法进行衡量和比较。而定性指标则包括工作态度、沟通能力等，这些指标则需要通过观察、反馈和评估来评价。通过综合考核方法，可以更全面地了解社区员工的工作表现，同时也可以更好地发现员工的潜力和不足之处，基于此进行工作安排和人员管理。

此外，360度反馈方法是一种非常有效的绩效考核方式，它包括了上级、同事、下级和本人评价等多个角度的评价，这种评价方式可以获取更全面的社区员工工作表现信息，因为不同的人可以从不同的角度来观察和评价员工的工作表现。同时，360度反馈方法也可以促进员工自我反思和改进，因为员工可以从多个角度获得反馈和建议，发现自己的不足之处并采取措施进行改进。总之，综合考核方法和360度反馈方法是两种非常有效的绩效考核方式，其可以帮助上级部门更全面地了解社区员工的工作表现，促进员工的自我反思和改进，以此进行工作安排和人员管理。

（三）及时反馈与持续改进

绩效考核结果不仅应该及时反馈给社区员工，而且应该在反馈中尽可能详细地描述员工的工作表现，包括他们在工作中所取得的成就、存在的问题以及需要改进的地方。这样员工才能更好地了解自己的工作表现，明确自己的优点和不足，有针对性地改进自己的工作方式和方法。同时，社区也应该建立持续改进机制，以鼓励员工针对反馈结果进行改进，机制应包括定期的评估和反馈会议，让员工有机会分享他们的想法、提出改进建议，并讨论如何提高工作效率和绩效。此外，社区还应该提供必要的培训和支持，帮助员工提高技能和能力，使他们能够更好地应对工作中的挑战。

五、做好社区队伍建设的建议和方法策略

（一）建设社区志愿者队伍，发挥居民自我管理水平

可通过精心招募和培训，让志愿者们具备为社区服务的能力和素质，确保在社区宣传、环境维护、安全巡逻等多个方面积极参与，为社区的自我管理和自治能力提升做出重要贡献。志愿者队伍不仅具备高度的责任感

和公共意识，还应充分发挥居民间的相互协作精神。在参与社区服务的过程中，不仅提高了自身的社会责任感和公共意识，还激发了其他居民的参与热情，进一步壮大了社区自我管理力量的队伍。此外，志愿者队伍的建立还有助于加强社区内部的沟通和联系，志愿者们通过与居民之间的交流和互动，增进了彼此之间的了解和信任，形成了一种团结友爱的社区氛围。这种密切的社区关系不仅有利于提高居民的生活质量，还为社区的可持续发展奠定了坚实的基础。

（二）注重社区队伍的形象塑造和宣传

通过良好的形象塑造和宣传，社区队伍可以增强凝聚力和向心力，使居民更加认可和支持社区队伍。这种认可和支持能转化为更高的信任度和满意度，进一步推动社区队伍的工作开展和社区建设。例如，通过组织社区文化活动，可以让居民更好地了解 and 感受到社区队伍的工作和价值，同时也可以促进居民之间的交流和互动，增强社区的凝聚力和向心力。另外，开展公益宣传活动也可以让居民更加了解和认可社区队伍的工作和价值，提高居民对社区队伍的信任度和满意度。

（三）建立完善的社区队伍选拔和晋升机制

通过建立一套完善的选拔和晋升机制，为那些表现优秀的社区工作人员提供了更多职业发展的机会和平台。这些机制不仅可以让社区工作人员看到自己的职业前景，还能激发他们的工作热情和动力。同时，这种机制还可以吸引更多的人才加入到社区工作中来，为社区的发展注入新的活力和动力。这些新的人才将带来更丰富的经验和新的想法，为社区的发展贡献自己的力量。

（四）加强社区队伍的信息化建设

通过引入现代化的信息技术和管理手段，社区队伍可以大大提高工作效率和服务质量。例如，建立社区服务网站和微信群等平台，这些平台不仅方便居民进行咨询和反馈，而且可以实现信息共享和快速响应。这些现代化的信息技术和管理手段可以更好地满足居民的需求，提供更优质的服务，同时提高社区队伍的工作效率和服务质量。

六、社区治理工作特色成果

（一）治理创新有亮点、有突破

将社区治理创新理念与社区服务品牌相结合，DS镇提炼出了具有特色亮点的社区治理创新项目。G社区“五色风车·让爱转动”社区治理创新项目以服务暖人心、以活动聚人心，打造了社区社会治理的新格局；S社区“三文三美”社区治理创新工作法利用人文、地理优势，以社区党建联盟为核心，古南街为名片，“崇东坡美德”为品牌，打造大美、大德、大爱社区，提升居

民归属感和幸福感；C社区“春风常驻，候鸟筑巢”项目运用“三心”“三角”工作模式为新市民提供温暖服务，帮助新市民树立主人翁意识，携手共建和谐家园。

（二）协商民主有举措、有成效

目前，DS镇各社区都形成了相对成熟的民主协商机制，H社区“双圆”议事会通过设立“一楼一箱一点”和“一事一议”机制，确保居民诉求有门有路、渠道畅通，使居民真正成为解题人和建设人；G社区“井田”微治理依靠自下而上的形式，建立小区院落、片区、社区三级协商模式，有效疏导和解决社区矛盾；X社区“睦邻连心”基层协商民主以睦邻站、睦邻点为纽带，引导越来越多的居民“走出小家，融入大家”，培育发展居民自治力量，织就社区居民自治网络。

（三）社会组织有创新、有特色

DS镇坚持以党建为引领，探索社会组织区域党建联盟建设，通过孵化培育、党建指导、能力建设、项目实践，推动基层党建工作与基层社区治理深度融合。通过社区居民促参引导、居民领袖挖掘培育、组织团队增能增力、社区组织备案注册等具体措施，围绕本土化“一居一品”，大力培养“需求导向”的项目思维理念，培育草根团队，激发内生动力。“小候鸟乐园”、“乐活夕阳”、“爱心紫砂”、“兰心巧手”等一系列社区居民自治特色品牌项目应运而生，从而使社区治理的资源流动起来，形成叠加、溢出效应。

结语

综上所述，随着社区建设的不断发展，社区员工管理日益受到重视。社区员工管理与绩效考核是社区建设发展的重要组成部分，有效的员工管理策略不仅能够提高员工工作效率，还能促进社区的稳定与发展。所以，党委政府要给予重视，通过队伍建设、机制建立、提供培训与发展机会等各种手段，来实现绩效考核的全面、客观、公正，以此推动社区的稳定与发展。

参考文献

- [1]张丽.张家港市社区卫生服务机构绩效评估研究[D].西北农林科技大学,2022.
- [2]段元秀.推进社区治理体系现代化的思考[J].河北青年管理干部学院学报,2021(04):71-75.
- [3]孙睿.农村社区治理的绩效管理问题及对策研究[D].青岛大学,2022.
- [4]孙博阳.公平理论视角下社区工作者绩效考核体系建立研究[D].北京建筑大学,2022.
- [5]赵爽.城市基层社会治理的动力研究[D].华东师范大学,2022.