志愿者管理手册——实务与经验

民政部《志愿者管理手册》课题组 编

i 志愿大学（iVolunteer Communiversity，**iVC**）是由北京惠泽人公益发展中心、北京博能志愿基金会、友成企业家扶贫基金会和固安幸福志愿会，于 2018 年 12 月 5 日联合倡议成立的首家公益性、非学历开放式网络社区大学，通过志愿服务教育、赋能与创新，培育专业志愿人才和责任领袖。“i 志愿大学（iVC）“秘书处设在北京惠泽人公益发展中心，负责该运营管理与品牌建设。

大学宗旨：开放共生，汇聚各界行动智库与战略合作伙伴，建设中国**专业志愿之芯（ProBono Inside，PBI），**与合作伙伴共同培养具有国际公民意识的责任领袖和志愿服务创新型管理人才。

大学使命：通过创新、赋能，培养专业志愿责任领袖，促进社会文明发展。

大学愿景：建立人人乐于志愿的美好社会。

课程体系：

北京惠泽人公益发展中心
地址：北京市朝阳区东大桥中认大厦 3039 室（100023）
联 系 人：李晓
联系电话：135 2279 9862
电子邮箱：huizeren@126.com
惠泽人官网：www.huizeren.org.cn

前言

开展志愿服务，是创新社会治理的有效途径[①]。中国志愿者正在成为参与社会治理创新的主体力量之一。2013 年 11 月，中共十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》[②]指出："加快形成科学有效的社会治理体制，确保社会既充满活力又和谐有序。""支持和发展志愿服务组织。"同年 12 月民政部印发《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020 年）》[③]，提出了"社会服务志愿者队伍建设的总体目标是：扩大队伍规模，提升能力素质，队伍结构优化，发展环境改善，服务效益增强。"由此，中国志愿服务在党政推动、社会广泛参与下进入一个新的历史发展阶段。而数以千万计的志愿者大军，正在中国社会服务与建设的各个领域中发挥着越来越重要的作用。

要建设与管理好庞大的志愿者队伍，充分发挥民众的公益慈善力量，需要国家和社会各界齐心协力，创造一个人人乐于志愿服务的社会环境，需要建设更加科学、规范和专业化的志愿者管理体系。各级党委和政府有关部门、各领域的社会服务机构、社会组织和社区，都是志愿者参与社会服务的平台和通道，建立志愿者管理体系需要这些部门和组织投入基础设施、信念决心、专业管理和激励政策，这些投入都将对组织自身、部门和社会发展产生深远的影响。

为了能够帮助政府有关部门、社会服务机构和社会组织以及社区更好地规划和促进志愿服务、动员招募和激励更多的志愿者参与社会服务与社会发展，民政部委托北京惠泽人公益发展中心[④]，邀请理论和实务界的志愿者管理专家，组成《志愿者管理手册》课题组，结合中国志愿者管理的丰富实践经验，借鉴国内外相关理论研究和国际经验，开展中国志愿者管理的调研与分析工作，将志愿者管理的理论与实务工具融会贯通，按照志愿者管理实务工作流程，精心编写本手册，以期帮助政府有关部门、社会服务机构、社会组织和社区建立自己的志愿者管理体系，在志愿服务实践中参考应用，最终可以为服务对象提供更高质量的服务，实现社会经济价值。

①中国精神文明建设指导委员会：关于推进志愿服务制度化的意见，中国文明网，2014.3.19。

②全文参见中国共产党新闻网：http://cpc.people.com.cn/n/2013/1115/c64094-23559163.html。

③全文参见民政部官网：http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201401/20140100573025.shtml。

④北京惠泽人公益发展中心是一家专业志愿服务能力建设机构，通过组织专业志愿者无偿为公益组织提供人员培训、组织咨询与教练，促进公益事业健康发展与社会创新。

《志愿者管理手册》是什么

志愿者是自愿而不为物质报酬，为改善社会而提供服务、贡献时间和精神的人。志愿者是基于道义、信念、良知、同情心和责任感而从事公益事业的人或人群。只要有适合的条件和支持，志愿者就能够为社会进步贡献自己的力量。**志愿者管理**是在人本主义的管理理念下，运用现代管理专业技能，通过计划、组织、协调和激励，合理配置志愿者人力资源，支持志愿者自愿、不为物质报酬而有效地完成社会服务与发展的使命目标，满足服务对象的需求，同时使提供服务的志愿者获得自我发展和价值实现，创造多重社会价值的系列活动。志愿者管理的最终目的是实现组织和社区的公益使命，促进社会的和谐发展。

本手册是政府有关部门、社会服务机构、社会组织和社区志愿者管理人员的一个伙伴，我们将所能收集到的一些志愿者管理经验进行梳理和总结，提供给更多的管理者借鉴，它将伴随着我们去经历中国的志愿服务发展历程；它也是一个工具，本手册提供了志愿者管理工作中所需要的工作流程图、参考案例、各种工具表格、支持信息和参考资料，以方便一线工作者根据自己的实际情况各取所需；它还是一个平台，本手册不仅呈现了国际志愿服务先行者的管理体系和理念，也记载了中国志愿服务的实践经验与反思，它也将接受本手册使用者的经验及其建议。

本手册不是万能的，它不可能解决在志愿者管理实践遇到的所有问题；它不是标准，无法评估不同文化区域背景、发展阶段的志愿者组织以及相关的志愿服务项目；它更不是法则，不能够超越或替代国家、地区以及行业的法规政策和管理制度。

《志愿者管理手册》适合谁来使用

本手册首先适用地于社会服务机构、社会组织、志愿者组织和基层社区的志愿者管理人员。他们与志愿者共同工作，需要了解和掌握志愿者管理的具体工作步骤与方法；另外，还对政府相关部门和社会服务机构的管理者，在制订志愿服务规划与政策具有指导作用，为志愿服务提供资源保障与配置。本手册中的案例和管理体系都是来自中国志愿服务的基层实践和国际经验，通过这些真材实料可以帮助更多从事公益活动的人们学习中国志愿者管理知识和经验并将其发展。

如何使用《志愿者管理手册》

本手册共有十三章，系统地阐述了志愿者管理的基本概念与实务操作管理流程。为方便志愿者管理人员和基层实务工作者学习和应用，本手册从三个部分来介绍志愿者管理体系：

一是志愿者管理体系概论，二是志愿者管理实务流程，三是志愿者管理工具与信息参考。

第一部分：志愿者管理概论。为了便于读者理解知识与工具的运用，能够建立有效的志愿者管理体系，在本手册的第一章，重点将志愿服务相关概念、志愿服务起源与发展、志愿者的社会角色和志愿者管理体系等基本概念和相关理论做了概述，并提出了本课题组对志愿者管理的一些理解和观点。

第二部分：志愿者管理实务流程。第二章至第十三章详细介绍了志愿者管理的十二个操作步骤，按照志愿者管理体系流程（如图 1）逐一进行说明，方便读者在志愿者管理的各个步骤实践中参考应用。在各流程中，都含有案例导入、基本理念、关键步骤、操作工具和本章要点五个模块。

（一）案例导入：通过一个小案例引出进行志愿者管理工作的场景，方便读者理解具体管理任务。

（二）基本理念：简要介绍志愿者管理工作的概念和意义，强化基本理念，让读者在适合的前提假设下进入具体工作任务。

（三）关键步骤：以建立管理制度为基础，按照工作流程分步骤说明。精选一些组织和社区志愿服务实践中的案例、知识链接、名人名言等，置于相关内容的页面，方便读者参考。

（四）操作工具：本书提供了简单和实用的各种志愿者管理工作表格和管理工具，并将所有的管理工具目录汇总于附录中，方便读者查阅。

（五）本章要点：提炼本章工作中的重点原则和内容，帮助读者总结各操作流程中的知识要点。

第三部分：附录，志愿者管理工具与信息。介绍管理工具的使用对象和方法，汇总了本册所收集到的志愿者管理实务的工作中全部的表格索引、阅读资料、链接网址和信息资源获取途径，方便读者在实务工作中各取所需。可以作为基层志愿者管理者使用的工具部分。

（一）工作表索引：在志愿者管理的每个步骤中，读者可直接采用或借鉴使用相关工具来开展志愿者管理工作。为方便读者查阅工具表格，本手册附录一中汇总了常用的志愿者管理实用工具。

（二）志愿者管理阅读资料：根据志愿者管理体系，本课题组选取了适合当前志愿者管理者了解和学习的国际相关法规政策和参考资料，供实务操作借鉴。

（三）资源链接：本课题组搜集了当前国内外志愿者管理的支持机构、网站、资源库等网址链接，可供管理者下载和了解有关信息，并给其开展培训、管理咨询、资源对接与合作等工作提供了平台。

（四）本手册参考资料目录：按照中外拼音字母顺序，将本手册编写中所有参考文献和资料等进行目录汇编。

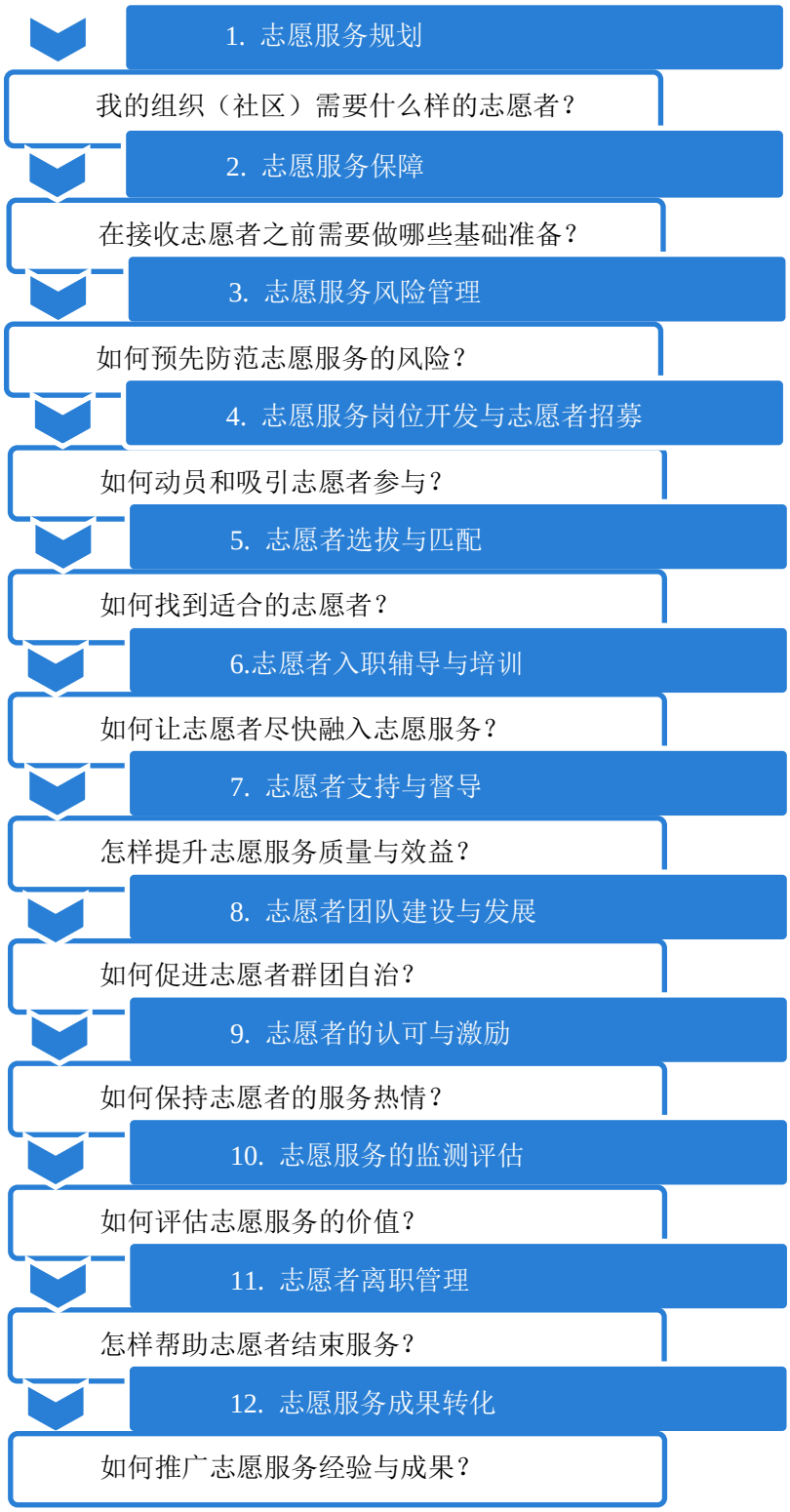


图 1 志愿者管理体系流程

（五）本手册在最后还提供了反馈表，期待着读者分享自己在社会服务实践中的志愿者管理经验和对本手册提出建设性意见。

本书编写由于作者水平有限，有不当和错误之处，敬请读者指正。让我们共同携手建设和完善中国志愿者管理体系，汇聚更多的志愿力量，让志愿精神薪火相传。

民政部《志愿者管理手册》课题组

2014 年 5 月 30 日

目录

前言 ..... **II**

《志愿者管理手册》是什么？ III

《志愿者管理手册》适合谁来使用？ III

如何使用《志愿者管理手册》？ III

目录 ..... **VI**

第一章志愿者管理概论 ..... **VI**

第一节志愿服务的基本概念 1

第二节志愿服务的起源与发展 4

第三节志愿者的社会角色与价值 12

第四节志愿者管理体系 15

【本章要点】 24

第二章志愿服务规划 **25**

第一节志愿服务规划的概念 25

第二节志愿服务规划七个步骤 28

【本章要点】 56

第三章志愿服务保障 **58**

第一节如何制定志愿者制度 58

第二节利益相关方准备 60

第三节志愿服务的资金保障 68

【本章要点】 72

第四章志愿服务风险管理 **74**

第一节志愿服务风险管理概念 74

第二节风险管理流程和方法 77

【本章要点】 87

第五章志愿服务岗位开发与志愿者招募 **88**

第一节志愿服务岗位开发 88

第二节志愿者招募 97

【本章要点】 108

第六章志愿者选拔与匹配 109

第一节志愿者选拔和匹配的原则 110

第二节志愿者选拔步骤与方法 111

【本章要点】 121

第七章志愿者入职辅导与培训 123

第一节志愿者入职辅导 124

第二节志愿者培训 132

【本章要点】 142

第八章志愿者支持与督导 143

第一节志愿者支持 144

第二节志愿者督导 151

第三节问题与投诉 160

【本章要点】 164

第九章志愿者团队建设与发展 166

第一节　志愿者团队 167

第二节　志愿者团队建设与发展 185

第三节志愿者团队中的领导力 194

【本章要点】 195

第十章志愿者的认可与激励 197

第一节志愿者认可与激励概述 198

第二节建立志愿者认可与激励机制 199

第三节　认可与激励的原则 207

第四节　志愿者认可与激励的实施 208

第五节　常见误区 211

【本章要点】 214

第十一章志愿服务的监测与评估 215

第一节监测评估的基本概念 216

第二节志愿服务监测与信息收集方法 218

第三节志愿服务项目评估 221

第四节志愿者岗位绩效评估 227
第五节志愿服务影响性评估 230
第六节　志愿服务记录管理 235
【本章要点】 241

第十二章志愿者离职管理 242

第一节志愿者离职原因 242
第二节离职前准备 247
第三节常见误区 252
【本章要点】 253

第十三章志愿服务成果转化 254

第一节志愿服务成果转化的基本概念 255
第二节志愿服务成果转化的步骤方法 257
第三节成果转化的评估 263
【本章要点】 266

附录：志愿者管理工具和参考信息 267

附录一、志愿者管理工具目录表索引 267
附录二、志愿者管理阅读资料 269
附录三、信息资源链接 283
附录四、参考资料 285
附录五、读者反馈表 290

编者后记 291

第一章志愿者管理概论

志愿服务已经成为推动社会服务创新、促进社会和谐发展和全面实现小康社会的积极生产力量，志愿者是社会公共服务不可或缺的重要人力资源。如何“在创新基本公共服务供给模式，提升社区基本公共服务能力方面，加快建设社会工作专业人才队伍，并建立专业人员引领志愿服务的机制。大力发展志愿服务，完善志愿者管理制度和志愿服务方式，促进志愿服务制度化、经常化和规范化，从而推动志愿服务与政府服务优势互补、有机融合”[①]已经成为当前各级党政部门、社会服务机构和社会组织的一项重要任务。本手册从志愿者管理实务角度切入，系统地介绍志愿者管理概念、知识、管理体系、方法工具和参考资料，希望能够为志愿者管理人员和专业人士在开展社会服务与管理创新、建设专业人才队伍、建立有效运行机制方面提供知识和经验借鉴。

通过了解第一章的知识内容，希望能够帮助读者加深理解志愿者管理概念，对志愿者管理体系建立一个整体的认知。

第一节志愿服务的基本概念

【案例 1-1】红轮椅志愿服务

某社区有一家敬老院，这里居住着 100 多位行动不便的老人，由于该院职工人数较少，难以满足众多老人外出的需求。本社区居民小王得知此事之后，联系了一家志愿者组织，并动员了轮椅厂家支持，计划开展“红轮椅行动”，在得到敬老院批准之后，他们成立了“红轮椅志愿服务队”，每月组织志愿者去敬老院，提供轮椅接送老人和生活照顾服务。多年来，他们不仅使老人们获得了更多的亲情和社会关爱，丰富了老人们的精神生活，而且志愿者也与老人们建立了深厚的感情，学习了许多生活经验，促进了志愿者家庭的和睦。当地社区也有越来越多的居民加入了志愿服务，初步形成了敬老、爱老和随手帮助行动不方便人士的文明风尚。

①国务院：国家基本公共服务体系“十二五”规划，2012.7.11，中国政府网：http://www.gov.cn/zwgk/2012-07/20/content_2187242.htm。

从这个案例中，我们可以看到：

1. 小王发现了一个社会需求(老人希望外出却行动不便)之后，不仅仅是关心和思考，而是采取积极的行动去满足这个需求。
2. 小王的行动不是一个人直接去帮助老人，而是主动联系和动员社会资源（志愿者组织、轮椅厂商、敬老院），以组织化方式去提供一个有计划、有规范、长期和可持续的服务。
3. 红轮椅志愿服务是由自愿而无偿提供社会服务的人们，奉献他们的业余时间，为敬老院提供公益服务，并且在当地形成了较好社会影响力。

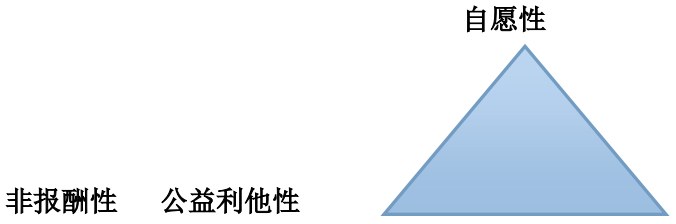
通过这三个方面，给我们提示了志愿服务三个基本概念，即志愿者（小王及提供服务的人们）、志愿服务（志愿者组织、服务计划及行动、服务规范）、志愿精神（关爱、责任、社会影响）。

一、志愿者

志愿者（Volunteer）是指不以物质报酬为目的，利用自己的时间、技能等资源，自愿为社会和他人提供服务和帮助的人。[①]

另一个与志愿者近似的概念是“义工”，它与志愿者是同一个英文单词，是相对于“社工”而提出来的。即社工是领取劳动报酬的职业从事社会服务的专业工作者，而义工则是无报酬、临时性的义务从事社会服务的工作者。目前有许多地区将二者等同使用，本《志愿者管理手册》统一使用志愿者的名称。

各国对志愿者的定义包含了三个基本要素（如图 1-1 所示），即自愿性、非报酬性和公益利他性。



【图 1-1】志愿者三要素

① 北京市人大常委会：北京市志愿服务促进条例，北京人大常委会网：http://www.bjrd.gov.cn/zdgz/lfgz/lfgs/201211/t20121130_73742.html。

自愿性，是指人们出于个人意志，自发地服务他人和社会，而不是被行政命令或法律规定所强迫。

非报酬性，是指提供服务而不领取现金或物质报酬。这里需要指出的是，志愿服务是有成本付出的，包括志愿者差旅和交通费用、误餐和饮水费、通讯费，以及因为服务而采购的物品和办公费用等。主办单位可以给志愿者相应的津贴补助或实报实销，来承担志愿服务成本。

公益利他性，是指服务他人（特别是非亲缘关系的人）和社会弱势群体，为公共利益带来好处。志愿者不仅提供人力服务，其爱心和责任理念、积极乐观的态度、专业知识技能、各种人脉关系和物资，都能够为社会组织和公益项目带来资源，促进公益使命的实现和社会进步。

二、志愿服务

【小知识】参与 Participate
一是公众参与，是通过一系列正规的机制直接使公众介入决策。
二是被定义为在决策过程中人们自愿的民主的介入，包括确立总目标、确定发展策略、计划、实施及评估经济和发展计划；为发展努力做贡献，并分享发展利益。

志愿服务（Voluntary Service）是指不以获得报酬为目的，自愿奉献时间和智力、体力、技能等，帮助他人、服务社会的公益行为。[①]志愿服务特别强调有组织、非营利、**参与式发展**[②]。本质上说，志愿服务是公众参与社会生活的一种重要方式，志愿者是国家公共服务的重要生力军，是社会服务的积极参与者。这就决定了志愿服务是公共服务的重要组成部分（沈杰，2011），并且遵循自愿、平等、无偿、诚信、合法的原则。志愿服务具有五个基本要素（如图 1-2 所示）

【图 1-2】志愿服务五要素

志愿服务的自愿性、非报酬性和公益利他性已经在志愿者的概念中有所体现，而第四要

①民政部：关于印发《志愿服务记录办法》的通知（民函（2012）340 号），中华人民共和国民政部：http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/tzl/201210/20121000371581.shtml。

②参与式发展(Participatory Development)：在影响人民生活状况的发展过程中，发展主体（受益者）积极、全面地介入有关发展计划和决策的一种发展方式。参与式发展方式带有寻求某种多元化发展道路的积极取向。（李晓云，1998 年）

素“付出时间”则特别强调了参与性；第五要素“组织性”是指服务活动是在合法的前提下，有组织、有计划、规范有序地开展，而不是随意、随机、一次性的个人行为。比如过马路时看到有盲人，随机上前引导和帮助，这是个人的慈善行为。志愿服务鼓励人们团结互助，以团队和组织化方式来建设我们的和谐社会。

三、志愿精神

前联合国秘书长安南认为，“志愿精神（Volunteerism）的核心是服务、团结的理想和共同使这个世界变得更加美好的信念。”而“奉献、友爱、互助、进步”的志愿服务理念，已经成为中国志愿精神的表达。有学者认为“志愿精神是以人文关怀、权益维护、社会责任与社会利他价值为主要取向的、自愿的、不为经济报酬而参与推动社会进步的思想意识”（丁元竹，2007）。有组织提出，“志愿精神的核心是个人对生命价值、社会、人类和人生观的一种积极态度”（惠泽人，2006）。志愿精神对社会精神、道德、文化产生的积极影响不是物质报偿所能计量的，志愿精神推动社会人与人之间建立了互助、互爱、互信、互利的和谐社会关系，这种志愿精神本身都是难以估量的巨大的“社会资本”。[①]

【小知识】社会资本
社会资本是指个体或团体之间的关联——社会网络、互惠性规范和由此产生的信任，是人们在社会结构中所处的位置给他们带来的资源。

志愿服务的精神价值包括对信仰、信念、道德和个人自信的确立（价值观和个人品德），对快乐情绪和愉悦情感的体验，在服务社会中助人自助（个人发展的心理意义），以及对人类美好文明和有意义生活的追求，促进人类自身发展（审美与生活方式）。志愿精神不分种族、不分宗教、不分国家、不分年龄和性别、不分社会地位，它是人类共有的积极向善的内在力量，也是社会创新的动力源泉。它在中国当前的社会主义核心价值体系建设和社会道德重建中，发挥着越来越重要的作用。

第二节志愿服务的起源与发展

志愿精神本质上是一种在特定历史条件下发生的社会现象（刘少杰，王建民，2007）。

一、志愿服务的起源

志愿服务最早起源于西方的**宗教慈善服务（Religious Charity）**，最初是由教会推动。16世纪，英王亨利八世规定征收救济品由地方政府颁发救济贫民，随后英国制定《济贫法》，规定政府主办公共救济事业，地方教区必须为所在地的居民充实救济经费，为残疾人和儿童准备粮食，为体力健全的人提供工作，救济无力供养自己的人等。为了协调政府与民间各地

①丁元竹江汛清谭建光主编：《中国志愿服务研究》，北京大学出版社，2007.11。

慈善组织的活动，伦敦成立了“慈善组织会社”，其他城市也相继仿效。[①]

美国国家的发展与志愿服务息息相关，从 1607 年开始以英格兰人为主体的移民浪潮开始，美洲殖民地上所有开拓者的共同目的就是生存。协作互助通常成为生存和死亡的分水岭。当第一批来自英国的清教徒乘坐“五月花”号船到达美洲之前，他们缔结了“五月花公约”，表达了人们在一个**新的生存环境中对于通过志愿协作以达到互利目的的承诺**。在美洲殖民地的早期发展中，这份约定成为人们所有行动的统领准则。[②]

中国志愿精神源头可以追溯到以**儒家**为代表的“仁者爱人”、“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的精神内涵，**墨子**的“兼爱、非攻”主张，中国**佛教**的“大慈大悲”和**道教**的“上善若水”等思想。新中国成立之后，志愿服务事业是在“学雷锋”活动基础上成长起来的。1963 年 3 月 5 日，国家主席毛泽东发表题词“向雷锋同志学习”，号召全国人民学习雷锋精神，为人民服务。从此中国在党和政府推动下，掀起了学雷锋**做好人好事**的服务热潮。1989 年 3 月，天津市和平区成立了第一个**社区服务志愿者协会**，掀开了中国志愿服务历史的新篇章。

【案例 1-2】新中国第一个志愿者组织诞生[③]

1988 年 7 月 19 日。这一天，天津市和平区新兴街朝阳里居委会召开了一次特别会议，到会的有 6 位居委会成员、7 位居民积极分子代表，他们要商讨一件与这里居民生活息息相关的“大事”。因为在此之前新兴街做了一次万户居民需求问卷调查，其中居民们提出的急需社区提供服务的事情有九大类共 561 件。而与此同时，表示愿意参加社区服务活动的居民也有 1751 名。另外，朝阳里居委会辖区还有 13 户困难家庭需要特别的帮助。经过这 13 位与会者的共同商议，他们最后决定要与这 13 户困难家庭结成“一对一”互助组，进行义务包户帮助。于是，全国第一个社区服务志愿者组织的雏形便诞生了。1989 年 3 月 18 日，天津市和平区“社区服务志愿者协会”正式成立。

①江汛清：《国际志愿服务及其对中国社会建设的启示》，载于《中国青年政治学院学报》，2008（3）。

②高嵘：《美国志愿服务发展的历史考察及其借鉴价值》，载于《中国青年研究》，2010（4）。

③案例来源于天津日报：《志愿服务 20 载，和谐社区暖民心》， 2009 年 3 月 19 日，于中国文明网：ttp://archive.wenming.cn/2009-03/19/content_15997079.htm。

二、志愿服务的发展

志愿服务一直伴随着时代前进的步伐而发展，志愿精神也随着时代的发展而体现出越来越重要的社会“软实力”价值。纵观全球志愿服务的发展，无不与人类文明、经济与社会发展、战争和灾难、环境问题以及时代变迁息息相关。志愿服务起源于 17 世纪工业化革命时期，在 19 世纪形成以慈善互助共同建设家园为特征的慈善志愿服务；20 世纪中叶第二次世界大战之后，在国家的引领下，各国进入家园重建的快速发展阶段，欧美国家进入工业化革命时代，社会需求呈现多样而复杂化，志愿服务也随之趋于组织化、规范化和多样化发展；21 世纪以来，随着全球化和信息化时代的到来，区域发展的不平衡以及人类可持续发展共同面临着严峻挑战，联合国提出“千年发展目标”，123 个国家积极响应并共同推动各国志愿服务的发展，建立全球合作伙伴关系。

（一）萌芽阶段宗教慈善关爱，开展社会服务

在 19 世纪初期，志愿服务在宗教人士推动下进入有组织的正式发展阶段。1869 年英国牧师亨利 •索里召集独立分散的慈善组织在伦敦成立了“慈善组织会社”（Charity Organization Society,简称 COS），1877 年一位曾经考察了 COS 的美国牧师韩福瑞 • 哥尔亭，在美国成立了第一家慈善组织。[①]更多人士纷纷加入到这些慈善组织中去参与社会关爱服务和社区发展建设，促进了人们相互帮助，解决工业化发展中的社会问题。这时期的志愿服务以人身社会服务、社区发展服务为主。

（二）发展壮大阶段国家推动，促进经济社会建设

从第一次世界大战到 20 世纪 50 年代，欧洲在慈善组织的基础上诞生了第一批志愿者组织。当时，由于战争造成的重大破坏和交战国人民之间的敌视，志愿者组织主要是参与国家重建和加强各国人民之间的理解和沟通。这期间，欧美等国先后通过了一系列有关社会福利方面的法律法规，志愿服务逐渐也受到了政府的重视和鼓励。

（三）联合国倡导志愿服务，推动全球社会创新

进入 21 世纪，全球社会面临着金融经济危机和环境不可持续发展等多重挑战，联合国制定“**千年发展目标（MDG）**”应对全球挑战。志愿服务正以其突出的社会效益受到越来越多国家政府的重视同时也受到国际社会的强烈关注。

1985 年 12 月 17 日，第四十届联合国大会通过决议，从 1986 年起，每年的 12 月 5 日为“国际促进经济和社会发展志愿者日”（International Volunteer Day for Social and Economic Development，简称：**国际志愿者日，IVD**），其目的是敦促各国政府通过庆祝活动唤起更多

我们能够 消除贫穷 2015 千年发展目标

【小知识】联合国千年发展目标：Millennium Development Goals (MDG).

2000 年 9 月联合国首脑峰会提出了包括
（1）消除贫困和饥饿
（2）普及初等教育
（3）促进性别平等和赋权给妇女
（4）减少婴幼儿死亡率
（5）改善生育健康
（6）与艾滋病、疟疾和其他疾病作斗争
（7）促进环境可持续发展
（8）建立全球合作关系等八项千年发展目标（MDG）。有 189 个国家签署了《联合国千年宣言》,正式承诺在 2015 年实现此千年发展目标。由此，MDG 也成为联合国系统在贫困与发展领域内一个重要指导思想。

①资料来源：成都志愿者网站，《西方志愿者服务发展概况》，2012 年 6 月，链接网址：http://www.cdvolunteer.org/n/a100.html。

的人以志愿者的身份从事社会发展和经济建设事业。

1997 年 11 月联合国大会审议通过了由 123 个国家共同支持的 A/RES/52/17 号决议，宣布 2001 年为“国际志愿者年（IYV）”，并确立四大目标是：充分认识志愿贡献，积极支持志愿服务，加强建设志愿网络，弘扬宣传志愿精神。

商业部门的企业社会责任（CSR）和员工志愿服务受到前所未有的重视。许多企业利用其专业技能和人力资源，为社会可持续发展注入科技和专业力量。怀揣着专业技能的在职人员纷纷走进社区、贫困地区和公益组织，为需要帮助的人们提供免费的技术培训和解决方案，寻找商业与社会的跨界合作机会，去创新性和战略性地解决社会问题。

【案例 1-3】专业志愿服务助力公益组织提升管理绩效

美国 Taproot 基金会开发了一种新型志愿服务模式：通过向公益组织派遣企业专业人员无偿提供管理咨询和技术援助，来链接不同文化模式和跨界合作。基金会每年招募 500 名具有商业管理专业知识和经验的企业志愿者，派遣到 100 家公益组织中去，为每个组织提供为期 6 个月 200 小时的免费专业管理咨询和培训，去帮助公益组织解决战略规划、营销和筹资、人力资源管理、信息技术、市场调研和开发等管理问题。十年来 Taproot 基金会为 1100 多家公益组织提供了价值 1.2 亿美元的专业志愿服务，在提升了公益组织的管理绩效同时，也提升了企业志愿者领导力和社会责任，为企业人力资源注入可持续发展的动力。这项社会创新也得到了当地政府的认可，并且出台了相关政策，鼓励专业人士为公益组织服务。

志愿服务的创新，极大地促进了科技创新和社会创新。不同领域、不同背景、不同的国家和区域的志愿者，借助信息通讯技术，通过移动互联网开展越来越多的公益性无偿服务，让世界上更多的人们平等地享受发展成果，促进了世界和平发展。

（四）中国志愿服务发展

中国的志愿服务虽然起步较晚，但在全球志愿服务发展的浪潮中，在政府“自上而下推动”和民间“自下而上发起”的双重作用下，正在呈现加速度发展趋势。目前已经形成党委领导，政府负责，社会协同，公众参与的局面。

1. 志愿服务发展：民间发起，政府推动

中国志愿服务早期的发展是从二十世纪八十年代的民间志愿服务和社区志愿服务开始的。民间志愿服务特指由民间个人发起、自筹资金、独立运行的服务项目或活动，最初是在

环保、助残、教育和妇女服务等方便开展零星的服务活动。绝大多数志愿者组织都未能引起社会关注，直到八十年代末期出现第一个正式注册的社区志愿者组织之后，受到当地政府的重视，由此呈现出“自下而上发起，自上而下推广”的发展态势。[①]

【案例 1-4】“志愿服务 20 载，和谐社区暖民心”[②]

如【案例 1-2】所述，从 1989 年末天津市和平区首创社区志愿者组织和志愿服务以来，当地政府敏锐地意识到社区志愿者组织在为群众排忧解难、为党和政府分忧方面的积极贡献和这一组织创新的强大生命力。1989 年 4 月，当地区委和区政府在新兴街召开现场会，向全区推广社区志愿服务的做法，很快，全区 12 个街道分理处相继建立了“社区服务志愿者协会”，所属的 261 个居委会也分别建立了“社区服务志愿者分会”。 1989 年 10 月，民政部在杭州召开了全国社区服务经验交流会，和平区新兴街道办事处在会上介绍了社区服务志愿者协会的经验。在这次会议上，民政部提出在全国城市社区服务工作中，要积极推广“社区服务志愿者协会”、“志愿者小组”。到 1997 年，全国各地建立的社区服务志愿者组织多达 55200 个，志愿者人数高达 5478790 人（阎青春，1998）

从这个案例可以看出，中国早期的社区志愿服务发展模式是从民间独立发起、居民提供邻里互助开始。由于这种志愿服务有效地动员了社区居民的参与，解决了中国转型时期的一些具体社会问题，有利于社区的稳定与发展，因此得到政府的大力支持与推广，通过行政体系和政府的资源优势，迅速在全国推广。

2. 爆发式发展：“2008 中国志愿者元年”

2008 年“5.12”汶川大地震吹响了中国救灾志愿服务的集结号，一年之内，全国公众、企业和社会组织参与紧急救援、灾区服务的志愿者达 300 万人以上，在后方参与抗震救灾的志愿者人数达 1000 万以上。[③]

同年 8-9 月间，北京召开第 29 届国际奥运会和残奥会，有超过

①邓国胜：中国志愿服务发展的模式，载自《社会科学研究》，2002 年第 2 期。
②案例来源：天津日报，《志愿服务 20 载，和谐社区暖民心》，载于中国文明网 http://archive.wenming.cn/2009-03/19/content_15997079.htm， 2009 年 3 月 19 日。
③中国新闻网：《中国 1300 多万名志愿者参与汶川地震抗震救灾》，载于 http://www.chinanews.com/gn/news/2009/05-11/1685755.shtml，2009 年 5 月 11 日。

147 万名志愿者参与了奥运会赛会和城市志愿服务。志愿者们热情、真诚、良好的服务，确保了奥运赛事的正常运行，赢得了世界各地的官员、运动员、媒体、观众和游客的广泛赞誉，志愿者们用微笑与热情感动了全世界。①

3. 常态化发展：政府推动下的志愿服务体系建设

中国的志愿服务是在党政领导和人民团体多头领导和管理下发展起来的。归纳起来可以分为五种管理类型：②

第一类：国家领导的志愿者工作委员会领导与推动。由党和政府牵头领导，建立专门的工作机构，担任志愿服务发展的统筹、规划、领导和支持，推动相关工作展开。比如，在联合国发起的 2001 国际志愿者年的促进下，中国国务院批准于 2001 年 3 月 8 日正式成立了“中国 2001 国际志愿者年委员会”，秘书处设在共青团中央，负责组织开展各项全国性志愿服务活动、中国志愿者国际派遣和国际交流、表彰中国志愿服务先进集体和个人，促进志愿服务事业的建设与发展。③

第二类：精神文明委领导与推动。由精神文明委牵头，推动志愿服务与精神文明建设、人文精神传播和社会道德建设。比如，2013 年 12 月 5 日在中央文明委指导下, 成立了“中国志愿服务联合会”，该会是由志愿服务组织、志愿者以及关心和支持志愿服务事业的单位或组织自愿组成，按照章程开展活动的联合性、全国性、非营利性社会团体组织。

第三类：民政部门推动社会服务和社区志愿者队伍建设。由国家和地方民政部门指导中华志愿者协会、慈善协会、义工联合会、慈善义工协会和社区志愿者协会等，开展社会救助、扶贫济困、社区志愿服务等工作。

第四类：青年志愿者协会统筹与推动。由共青团中央和地方团委指导的青年志愿者协会，成为许多地区的枢纽型志愿者组织，开展以青少年发展和社会大型活动类为主的志愿服务活动。

第五类：其他相关部委牵头和指导的志愿服务。由妇联、工会、残联、文联等组织开展的巾帼志愿服务、残疾人服务、职工保障、文化促进等志愿服务活动。

4. 中国志愿者海外援助

从六十年代中期开始，出于社会主义国家对于世界上其他第三世界国家的国际主义义务，中国曾经对亚洲、非洲的许多发展中国家进行大量的国际援助，内容包括军事、经济等。伴

---

①新华社：《北京奥运会志愿者工作综述“中国微笑”感动世界》，载于中央政府门户网站 http://www.gov.cn/ztzl/beijing2008/content_1083397.htm，2008 年 8 月 30 日。

②参考：丁元竹等，《中国志愿服务研究》，北京大学出版社，2007 年 11 月。

③参考：人民网，中国 2001 年国际志愿者年，2002 年，网址链接：http://www.people.com.cn/GB/shizheng/252/6135/index.html。

随着这些援助活动，中国政府曾经派遣了大量的志愿人员到国外参与相应的项目。2005 年 5 月，共青团中央和中国青年志愿者协会启动了“中国青年志愿者海外服务计划”，派遣中国 20-40 岁青年志愿者赴受助国开展语言教学、医疗卫生、计算机培训等方面的志愿服务。

5. 中国志愿者捐赠

中国志愿者捐赠目前尚无精确的统计。根据《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2014）》中的中国志愿者捐赠价值报告①指出，2013 年度全国以注册为主的志愿者总量约为 7345 万人，占全国 13 亿人口总数的 5.65%，捐赠志愿服务时间 8.3 亿小时；民间志愿者 3000 万人，捐赠志愿服务时间 3 亿小时。粗略统计中国志愿者总量达到 1 亿多，是全国社会组织从业人员的近十倍，在 2013 年度的捐赠时间总计为 11.3 亿小时，年度人均志愿服务时间 10 小时左右。

英国慈善援助基金（CAF）在 2013 年发布的《全球捐助指数 2013 报告》②则显示了中国志愿者捐赠在全球被调研的 160 个被抽样调查的国家中排名最后，一个月内的志愿服务率仅为 4%，显示出我国的志愿者捐赠普及化和规范化不足。

【表格 1-1】全球捐赠捐赠指数排名（2013 年）

	总排名	总捐赠比率	服务陌生人排名	捐赠比率	捐钱排名	捐赠比率	捐赠志愿服务时间排名	捐赠比率
美国	1	61%	1	77%	13	62%	3	45%
香港	17	44%	30	55%	10	63%	82	15%
台湾	52	35%	71	46%	33	41%	60	19%
中国	133	16%	120	33%	115	10%	131	4%

需要说明的是，由于中国人口数量基数较大，目前尚缺乏更多的研究数据参考和理论依据，我们不能简单地比较国际数据得出结论。从动态的视角看中国志愿者的数量与贡献，志愿服务参与率仍然有了明显的增长，同时，较低的志愿服务时间也提示我们：中国志愿者持续地参与有组织的志愿服务比率较低，多数志愿者仍然只是从事一次性参加服务。出现这种情况的主要原因之一就是志愿者管理与支持不足。

三、志愿服务的发展趋势

联合国将志愿服务作为促进新**千年发展目标（MDG）**的重要力量，并越来越重视志愿

①参考：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2014）》，社会科学文献出版社，2014 年 5 月。

②《全球捐助指数 2013 报告》：参见 https://www.cafonline.org/publications/2013-publications.aspx。

服务的正能量。号召全球各国政府支持志愿服务事业。无论在全球还是在中国，志愿服务正在蓬勃发展之中。特别是在全球社会创新浪潮背景下，中国进入社会转型的关键时期，志愿服务呈现出更加丰富、多样和区域化等特点。归纳起来有五大发展趋势，应当引起党政、企事业单位、社会组织、公民等重视。

（一）志愿服务成为一种生活方式

国际志愿服务发展经验提示我们，当国家经济水平和国民受教育程度提高之后，人们对社会的关爱和实现自我价值的需求会增加，志愿服务参与也会相对提升。人们在不为报酬服务他人过程中，会向往个性的解放和心灵净化，服务他人快乐自己将成为更多人的一种生活方式。

（二）志愿服务专业化发展

志愿服务将不再仅仅是简单的体力劳动和关爱服务，而是有更多的人士在工作之外奉献他们的专业知识和技能经验，特别是科学新技术的发展，信息化网络的普及，更多的人将无偿分享新知识、新技术，从而使得志愿服务的领域、服务时间、服务质量和社会效益都会增长，由此社会对志愿服务管理的要求也将会增加。

（三）志愿服务推动社会创新

中国社会发展进行转型期，许多复杂的社会问题已经难以依靠单独的部门或领域来解决，需要多部门、多领域的跨界合作，需要应用新思维、新技术、新关系去共同应对。志愿服务通过志愿者的链接，形成新的社会关系，打破传统组织结构和运营机制，激发出人类更多的智慧去实施社会变革与创新。将会有越来越多的人通过志愿服务实现创新发明，国家也将在越来越多的发展领域中推广志愿服务。

（四）志愿服务项目化发展

志愿服务通过项目化运营来服务社会，不仅符合志愿者阶段性付出时间和团队化工作的特点，也更好地适合了社会发展与管理的需要。已经有越来越多的国家和地区实行志愿服务项目化运作。全球服务研究所（Gobal Service Institute）曾对 57 个国家的 210 个公民服务项目进行研究，92%的项目是志愿性的。其中 81%的项目从事社会服务，80%从事教育活动，77%从事社区发展，而就业和经济发展也占到 51%，几乎涵盖了社会的各个领域。[①]而志愿服务项目化运营是在专业化管理基础之上，因此，志愿者管理和志愿服务项目管理必将成为社会服务发展的基本要求。

【小知识】社会服务（Social Service）：
社会服务是以**提供劳务服务的形式**来满足社会需求的社会活动。特别是针对那些由于年龄、贫困、失业、健康状况恶化和残疾等，在购物、住房、交通、自我和他人照料等方面需要公共援助的人，所提供的**社会支持性的服务和项目**。
---世界卫生组织

（五）志愿服务社会化

志愿服务关注社会公共性问题和人类共通性发展，让人们通过服务社会更好地认识自我和社会，强化公益责任意识，增加彼此信任，创造出重要的良性社会资本。尤其在社会矛盾

①江汛清：《国际志愿服务及其对中国社会建设的启示》，载于《中国青年政治学院学报》，2008 年第 3 期。

突出、社会信任危机的时期，人们更加渴望社会真诚与友爱关系。而“志愿服务可以称得上是面向未来的积极的社会建设，也是每一个社会成员构建精神支撑体系的必要途径。”因此，将有越来越多的志愿者自愿结社，形成更加紧密的社会关系，从而使社会更加稳定和文明。

第三节志愿者的社会角色与价值

志愿者在**社会服务**和社会建设中，究竟可以担当哪些社会角色？他们能够给组织、社会、国家带来什么价值？充分地认识这些问题，可以帮助我们更好地理解和管理志愿者，发挥他们的潜能，去实现志愿者应有的社会价值。

一、志愿者的社会角色

社会角色，是指与人们的某种社会地位、身份相一致的一整套权利、义务、规范与行为方式。它是人们对某种特定身份的人的行为期望，它构成社会群体或组织基础。[①]因此，志愿者在社会服务中所扮演的角色具有三种基本要素：一是符合社会行为模式；二是志愿者的角色是由其社会地位和身份所决定，而不是个人决定的；三是志愿者的角色符合社会期望，即社会规范、责任、义务等。

志愿服务伴随着国家、经济和社会的发展，在欧美国家已经走过了百年历史，在当今人类发展面对更多共同挑战的时候，特别是抢险救灾、扶助弱势群体，改善贫困落后等方面，志愿者是公益慈善事业的重要生力军。据 2010 年的一份中国志愿服务调查，目前我国的志愿者所关注并服务的对象中 76.6%为孤寡老人、残疾人、低收入家庭、失业者、弱势儿童、青少年、外来务工人员、灾民等传统意义上的慈善对象（张网成，2011）。同时，志愿者参与社会服务的领域也正在扩大，他们在社区建设、城乡融合、环境保护、社会创新、精神文明、国际关系与价值倡导[②]等方面也扮演着越来越重要的社会角色。

具体来说，志愿者参与社会服务可以承担多重的社会角色：

1. 服务者。志愿者奉献体力和时间，帮助他人和服务社会；
2. 文明使者。志愿者用爱心和关怀去陪伴服务对象，传递人间温情，传播志愿精神，使社会成员更加友爱，社会更加文明；
3. 专业工作者。具有专业技能和经验的志愿者，运用自身的专业去服务社会，补充社会专业服务与管理的人力资源不足，提升专业服务效能；

①郑杭生：《社会学概论新修》，中国人民大学出版社，2009 年 3 月版。

②谭建光：《志愿服务与社会发展》，载于《全国志愿者管理人员培训教材》，2012 年 6 月。

4. 社会服务管理者。志愿者通常是以非职务的影响力去动员和领导志愿者或其他参与者，开展志愿服务。

5. 社会资源提供者（资助者）。根据 2011 年学者张网成的调查显示，参与志愿服务与慈善捐赠呈正比关系。志愿者不仅个人服务社会，他们更具有捐赠意愿，可以为服务对象和组织带来其背后的资源，如资金、物资设备、社会关系、其他人力资源和专业技术和问题解决方案等；

6. 社会服务监督者和建议者。志愿者作为公民参与社会服务，也是实践公民权利和责任的过程。志愿者在服务中可以对服务与管理反馈意见和建议，参与服务决策和监督管理，从而可以提升组织管理与社会管理的质量；

7. 组织的后备人力资源。志愿者通过参与社会服务，提升其自身社会服务意识和能力，可以成为今后的组织的职业工作人员或专业顾问。

8. 组织的宣传员。志愿者具有分享和传播的功能，他们通常会将社会服务中感受与亲友和他人分享，从而能够宣传组织服务和公益使命。

9. 自我（同伴）教育者。志愿者在社会服务中，特别是在从服务对象和与团队协同工作中，向社会和他人学习到许多，从而完善自我认知、道德修养和自我教育的过程。这也是志愿服务的精髓所在：生命影响生命。

二、志愿服务的价值

邓亚萍谈广州亚运时表示“我们研究奥运成果转化的过程中，为 170 万志愿者计算了服务小时数，大概一共 2 亿个小时，按照 2008 年国家社会保障部提供的北京人均每小时 21 元的生产值算，最终为奥组委节省 42 亿元人民币。但我们不是为了节约资金而用志愿者，志愿者绝不是廉价劳动力，志愿精神至高无上。”①

志愿者不计报酬地为社会提供服务，但不意味着他们的服务价值因此被忽视。志愿服务所产生的巨大经济产值和深远的社会价值，正在受到全球社会的高度重视，一些国家将志愿服务产值纳入国民生产总值之中，以使国家和公众更加充分认知志愿服务的价值。

（一）志愿服务经济价值

志愿者作为经济社会生产服务的主体之一，其所付出的劳动具有与市场同等的经济价值。计算志愿服务的经济价值一般常用“志愿服务小时时间×当地每小时平均工资”。美国也有一些专业机构按照行业和专业工时薪酬水平来计算专业志愿服务的价值，如律师咨询费为平均每小时 100 美元，则律师从事同类型志愿服务的价值按照市场价值计划，从而得出更加高价值的志愿服务贡献率。

中国志愿服务由于起步较晚，志愿者管理实务与理论研究相对滞后，目前尚无精确的志

①杨明报道，邓亚萍谈广州亚运，志愿服务创造巨大经济价值，《广州日报》，2010 年 8 月 11 日。

愿服务价值计算。根据 2013 年中国志愿者捐赠 11.3 亿小时计算，志愿者为社会服务和建设做出的社会贡献相当于 56 万多个全职工作者，按照 2013 年全国城镇居民平均工资每小时 13.42 元计算，则志愿者捐赠经济价值约为 152 亿元，表明了志愿服务在社会服务中巨大的经济价值。

（二）志愿服务的社会价值

志愿服务对个体和社会发展都起到了巨大的推动作用，更是一个国家文明进步的标志。其中，志愿服务创造社会价值主要体现在：

志愿服务代表一种精神，是社会精神文明建设的有效载体，而志愿精神是凝聚民众解决社会发展问题的重要力量；志愿服务是社会保障的有益补充，能够推动政府职能的转变，促进社会保障制度的完善，加强社会保障的社会化，满足多元发展的社会保障需求，并提高社会保障服务的供给效率与质量①；志愿服务是公民参与的主要渠道，志愿者在服务中自我教育，发展和促进社会主义核心价值形成；志愿服务参与社会建设与社会创新，促进公平公正，缩小城乡差距，缓解社会冲突和矛盾；志愿者无偿奉献的专业技能、劳动成本、物资捐赠等不仅直接产出社会效益，而且大大降低了社会管理成本和风险；志愿服务不分国别、人种、性别、文化、职业和区域，促进了联合国**千年发展目标（MDG）**的八大领域发展、世界和平与人类发展。

【图 1-3】志愿服务的社会价值

作为承载志愿者参与社会服务的载体--组织和社区，建立健全志愿者管理体系已经成为当今中国社会转型和社会治理创新的重要任务之一。

（三）组织是志愿服务价值的输出系统

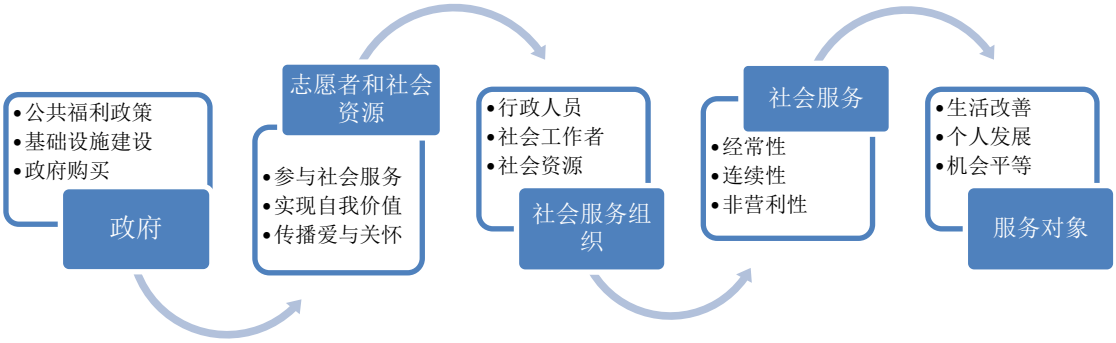
从事志愿服务的社会组织②，具有明确的公益使命、目标、服务对象、服务承诺和具体策略等，其所从事的是富有人道主义理念和人类道德的事业。志愿者通过社会组织参与社会，

①陆士桢张晓红郭新保主编，《北京志愿服务模式研究》，P22-25，北京出版社。

②《志愿者管理手册》所称的**组织**具有自愿性、公益性和独立性，包括在民政部门登记注册的基金会、社会团体和民办非企业单位，在社区备案或自发成立的志愿者组织，在工商注册的非营利公益慈善组织等。

有序开展规范化服务，使服务产生价值。社会组织（特别是社会服务机构）也是一个社会福利服务输送系统（参见图 1-4），其基本职能是作为政府和企业的“拾遗补缺”来提供公共社会服务，作为政府实践其福利政策的中介机构代行政府的服务职能，通过各种政策工具的积极介入来推动公共政策的形成和改变，改善弱势和边缘性社会群体的生存环境。同时，组织要实现这些基本职能的基础是搭建公民参与社会服务的平台，提供志愿服务岗位和支持，汇聚社会资源，进行志愿者服务管理，为社会谋福利。

社会组织和社区是志愿服务的最前沿基地，它要实现上述功能，不仅需要政策环境、基础施设和经费保障，更需要动员和整合社会资源、特别是招募、组织和管理好志愿者去服务社会，输送社会福利与人文关怀，传播人道主义精神。**管理志愿者是社会组织天然的社会责任，也是参与社会治理创新的具体体现**。



【图 1-4】社会组织是志愿服务价值输出系统

第四节志愿者管理体系

在了解了志愿服务的基本概念和志愿者的价值之后，我们还需要知道如何能够通过志愿者管理去实现上述意义。本节重点介绍志愿管理体系的概念、志愿者管理的核心要素，为后续各章的志愿者管理实务提供总揽全局的概要描述。

一、志愿者管理体系概述

志愿者管理体系是指为满足社会服务和发展需要，保障和激励志愿者参与社会服务和发展、实践志愿精神的机制体系、志愿文化、基础保障和管理制度系列总和。

提出构建志愿者管理体系，就是要对社会服务中广泛存在的志愿者管理行为进行专业化、

系统化的整合与提升，在当前志愿服务广泛开展的社会创新大背景下，具有宏观层面的意义；而对社会服务组织而言，能通过志愿者管理体系的建立，为志愿者管理实践提供相对专业的系统化的操作指导，具有实用价值和实际作用，从而帮助组织找到并使用好志愿者人力资源，发挥志愿服务的效能，提高志愿者管理的专业性。

（一）志愿者管理的概念

志愿者管理是在**人本主义**的管理理念下，运用现代管理专业技能，通过计划、组织、协调和激励，合理配置志愿者人力资源，支持志愿者自愿、不为报酬而有效地完成社会服务与发展的使命目标，满足服务对象的需求，同时使提供服务的志愿者获得自我价值实现，创造多重社会价值的系列活动。志愿者管理的最终目的是实现组织和社区的公益使命，创造多重的社会价值。

根据 ISO9000 系列标准对服务的定义，志愿服务是满足受助者的需要，在与受助者的接触中，志愿者的活动及其活动的结果都是服务的范畴。从管理角度看这个定义，组织志愿服务活动的政府、组织和志愿者本身就必须对活动过程进行有效的规划、组织与控制；志愿服务既然是一种结果，就必须达到满足受助者要求的目的。[①]这就对志愿者管理提出了很高的专业要求，也只有这样才能有利于志愿服务事业的健康发展。

志愿者管理体系有宏观和微观两个层面。**宏观志愿者管理**是指国家、地方在总体上对志愿者管理的政策法规，通过相关主管部门及其管理机制，建立社会参与途径与反馈通道，提供基础保障和监管评估的整体性规范，以弘扬志愿精神和社会主义精神文明建设，促进社会和谐稳定发展。**微观志愿者管理**是指组织在开展志愿服务活动或项目具体操作的志愿者管理制度总和及其管理实践，包括具体的志愿服务项目规划、基础保障、管理流程操作与实施。其最终目的是实现志愿服务的目标，满足服务对象和志愿者发展需求，实现组织的社会使命。

（二）志愿者管理的特性

1.公共性：志愿者具有社会的公共资源属性，他们并非属于某个组织的私有资源。作为社会公共资源的志愿者，他们可以根据个人意愿选择服务岗位、参与服务管理、并在不同的组织中进出流动，同时将他们所学习到经验无偿地进行传播和复制。志愿者管理者应基于公共精神，尊重和理解志愿者的选择与流动。

2.多样性：志愿者由各种各样背景不同的人组成，社会需求和志愿服务形式也是多种多样。志愿服务中需要根据不同的需求开展差异化服务与管理，而不是强化大而统一的形式化或行政化管理。

3.组织性：志愿者可以遵从个人意愿参与社会服务，一旦参与有组织的志愿服务，其行为就不再是个人行为，而是一种社会行为。在服务中需要遵守社会规范和组织管理制度，组

①陈子健：《基于服务管理理论的志愿者管理》，载于《保定学院学报》，2010 年 7 月。

织在志愿服务中也承担相应的管理责任。

4.发展性：可以从两个角度来看待发展性，一是志愿服务的各利益相关方都可能从服务中获得成长和发展机会，志愿服务是共赢的过程；二是志愿者管理也尚处在实践探索的阶段中，亟待创新发展和逐步完善。

5.社会性：志愿服务的成果通常是难以用经济学方法进行即时的数量化统计，而多是以受益者和志愿者的主观满意度，及其利益相关方的评价来衡量。志愿服务的成果评估需要管理者具有客观性和专业性，必须在受益者和志愿者需求基础上实行服务管理。

（三）志愿者管理要素

实施志愿者管理的主体主要是承担志愿服务管理责任和使用志愿者的组织。由于志愿者管理的核心是**人的发展**（包括服务对象、组织成员、志愿者本人和其他利益相关者），结合人本主义管理理念，我们认为志愿者管理的核心要素有以下八个方面：

1. 协调和统一志愿者和公益目标。管理者应该通过有效的管理方式和沟通方式与志愿者之间进行有效的沟通，共同制订志愿服务和志愿者的发展目标，使主体和客体与公益目标相一致。
2. 激励。管理者应根据志愿者的不同特点和需求方式，采取各种正确和有效的激励方式，来调动志愿者的积极性和主动性，进而为社会更好的服务。
3. 权变领导。管理者应根据外部环境因素的影响，采取不同的组织方式和领导方式，来制定不同的管理策略和方法。
4. 培养式管理。管理者应当加强对志愿者的素质和技能培训，同时还应该加强个人价值观的培养和塑造。
5. 创造良好的工作环境。管理者应该为志愿者塑造良好的工作环境，包括一系列完整的组织制度和文化等，进而使志愿者更好的为组织服务、创造更大的社会价值。
6. 文化整合。管理者应该通过有效培训和激励方式来培养志愿者对组织文化的认同感，引导其行为与思想，从而实现文化整合的目标。
7. 注重平衡发展。组织的效益在管理者的眼中应该被看成是手段而不是最终的管理目的，管理者应该学会处理和平衡利益主体的相互关系，真正实现组织以人为本的目标。
8. 完善社会角色。管理者应当帮助志愿者实现社会角色的转换和定位，使其重新认识到自己在社会中应担当的什么样的角色，承担什么样的任务，更好的实现自己的人生观和价值观。

二、宏观志愿者管理

（一）宏观志愿者管理的含义

宏观志愿者管理，是站在国家或区域的层面，由政府相关部门进行总体规划、制定法规政策和资源调配。由于志愿者管理涉及社会多领域的志愿服务，诸如社会服务、扶贫救灾、环境保护、大型社会活动、精神文明建设、社会创新与发展等，因此必须结合中国社会的发展情况及发展阶段，并借鉴国际发展经验来建立健全和发展适合中国的本土志愿者管理体系。

（二）各国志愿者管理体系简介

纵观世界各国，在志愿服务方面的管理体系和发展机制各不相同，可以概括划分为六大志愿服务管理体系①：

1. 法律支持的志愿服务。许多国家通过立法促进国家志愿服务发展。美国早在 1973 年就制定了志愿服务法，目前的志愿者法律法规主要包括《国内志愿服务修正法》、1990 年颁布的《国家和社区服务法案》、1993 年颁布的《全美服务信任法案》、1997 年颁布的《志愿者保护法》。同时，美国在其他的相关立法和政策优惠上都显示出了对志愿者活动的大力支持的态度，对志愿者个人的物质保障方面也有很多相关政策法规，如联邦与州都设有专门机构，每年有专项资金，对志愿者绩效进行评估，志愿者经历可以加学分，对于升学、就业、晋级都有利，杰出的志愿者还将得到政府的表彰和奖励。美国《志愿者保护法》中专门有两条来保证志愿服务人员的权益：一是不得把志愿者与工人混在一起，不得当最低工资人来使用；第二，必须保证志愿者最基本权益，比如医疗保障、社会保险要给予，以尽量保证在使用志愿者过程中不出问题

2. 政府支持的志愿服务。政府在志愿服务推动方面充当四个角色：出资人、决策者、合作伙伴、认可和推进人。例如，美国政府与社团和社区合作，成立了“国家与社区服务组织”，通过赠款、志愿者培训、调查研究等方式支持部分非营利机构工作并与白宫联合建设网站，吸引更多人参与志愿服务。其他国家，如英国的“政府与志愿及社区部门关系契约”，加拿大的“志愿部门创新计划”，新加坡的“人民协会”等，政府通过这些机构和组织，直接或间接提供志愿服务经费，约占到这些组织收入的 40～60%，并提供公共施设和场地，出台激励政策。

3. 社团支持的志愿服务。欧美国家的社团非常发达，志愿者和志愿者团队融合在千千万万个不同类型的社团之中。如志愿服务非常发达的美国，社团可以从事一些有偿的非营利服务，如俱乐部活动、艺术学习班；无偿的志愿服务，帮助残疾人和老年人。有偿服务的资金可以用来支持志愿服务，并维护社团和组织的运营。

①参考：丁元竹、江汛清、谭建光：《中国志愿服务研究》，北京大学出版社，2007 年 11 月 1 日。

4. 企业支持的志愿服务。企业发展需要一个和谐稳定的社会环境，近年来，企业对志愿服务的热情持续高涨。一方面，各国政府要求企业履行企业社会责任（CSR），另一方面，从企业自身的可持续发展角度来看，企业自身也需要良好的社区关系、有责任感的员工团队以及企业品牌和其社会影响力。企业志愿服务已经成为越来越多公司的常态化社会服务，一些成功的企业和企业家出资成立公益基金会，更加专业化地投入到公益慈善事业中。

5. 社区支持的志愿服务。社区发展引发了对志愿服务的强烈需求，从而促进了志愿服务事业的发展。在农村社区中，亲戚与熟人互助是主要形式。而在城镇社区中，“陌生人”成为主要的社会关系，因此更加需要志愿服务。目前通过政府推动、政策机制进行社区建设，也推动了社区志愿服务建设。

6. 宗教支持的志愿服务。宗教鼓励人们向善、互助友爱、关怀他人和服务社会，许多宗教团队纷纷成立了志愿者组织和队伍，比如，基督教青年会、童子军、救世军等，以宗教的济世救人精神去服务社会。

近现代以来，上述几种形式呈现出相互影响、相互融合的趋势，志愿服务普遍获得广泛的社会支持。

（三）中国宏观志愿者管理

我国在国家层面的志愿者管理是建立在社会主义初级发展阶段的国情基础之上。

1. 将志愿服务纳入国家发展规划：1996年3月《中华人民共和国国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》中首次明确规定：“提倡社会志愿者活动和社会互助活动”，这是经过全国人民代表大会通过的国家发展计划和发展纲要，具有法律效力。2006 年 10 月，党的十六届六中全会通过的《中共中央关于构建社会主义和谐社会 若干重大问题的决定》指出：“以相互关爱、服务社会为主题，深入开展城乡社会志愿服务 活动，建立与政府服务、市场服务相衔接的社会志愿服务体系”。之后，各地方志愿服务相关政策和法规陆续出台。

2. 提出创新社会管理，广泛开展志愿服务：2011 年 3 月，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》、中共中央、国务院《关于加强和创新社会管理的意见》等一系列文件都将建立完善社会志愿服务体系和广泛开展志愿服务纳入总体部署。《民政事业第十二个五年规划》指出，要大力发展志愿服务，弘扬“我为人人、人人为我”的志愿服务理念，建立面向全社会的志愿者动员系统，完善志愿者绩效评估、风险保障、激励表彰等政策，推行志愿者注册制度，推动建立公民志愿服务时间记录制度，开展志愿者队伍建设示范活动。

【案例 1-5】《志愿服务记录办法》

民政部于 2012 年 10 月份发布的**《志愿服务记录办法》**[①]是我国第一个对志愿服务记录进行科学、统一、规范的文件，加强了志愿者参加志愿服务的信息记录管理，具有较强的可操作性，不仅为志愿服务价值评估提供了依据，而且为志愿者宏观管理打下了坚实基础。《志愿服务记录办法》中明确了志愿服务及志愿服务时间的相关概念，明确了组织在志愿服务时间记录管理中的职能，明确了志愿服务记录的内容及操作规则，更进一步明确了志愿服务时间如何计算以及激励机制。今后全国志愿者的服务信息将由志愿者组织等机构安排专人来统一登记、保存，志愿服务记录也将与志愿者的使用、培训、评价、保障、奖励挂钩。按照服务时长和质量，志愿者还可申请星级评定，享受相关奖励。

3. 支持和发展志愿服务组织，掀开社会治理新篇章：2013 年 11 月 12 日，中共十八大三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》[②]，在阐述全面深化改革的意义和指导思想中指出："加快形成科学有效的社会治理体制，确保社会既充满活力又和谐有序。""支持和发展志愿服务组织。"2013 年 12 月民政部印发《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020 年）》[③]的通知，明确提出了"社会服务志愿者队伍建设的总体目标是：建立健全社会服务志愿者法规政策制度体系，畅通志愿者参与社会服务的渠道，夯实志愿者参与社会服务的基础，营造人人愿为、人人能为、时时可为的社会服务志愿者发展环境，使社会服务志愿者队伍的数量、质量、结构适应构建社会主义和谐社会的需要，满足社会成员尤其是困难群体日益增长的社会服务需求。"2013 年 12 月 18 日，"中国志愿服务联合会"经民政部批准登记正式成立，中央文明委于 2014 年 2 月发布《关于推进志愿服务制度化的意见》[④]，指出建立健全志愿服务制度的五个方面：规范志愿者招募注册，加强志愿者培训管理，建立志愿服务记录制度，健全志愿服务激励机制，完善政策和法规保障。这些举措都大大推进了志愿服务规范化、制度化、常态化发展。

三、微观志愿者管理

微观志愿者管理是志愿者管理实务的基础保障，也是本《志愿者管理手册》所重点阐述

①民政部：《志愿服务记录办法》，载于中央政府门户网，2012 年 10 月 23 日，链接网址：http://www.gov.cn/zwgk/2012-10/31/content_2254469.htm。

②全文参见中国共产党新闻网：http://cpc.people.com.cn/n/2013/1115/c64094-23559163.html。

③全文参见民政部官网：http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201401/20140100573025.shtml。

④全文参见中国文明网：http://www.wenming.cn/zyfw_298/yw_zyfw/201402/t20140226_1768314.shtml。

的内容。概括而言，是指组织在开展志愿服务或项目方面的志愿者管理制度总和及其管理实践，包括组织的志愿服务规划、基础设施建设、管理流程操作，其最终目的是实现志愿服务的目标，满足服务对象和志愿者发展需求，实现组织的社会使命。

让我们从一个志愿者参与志愿服务的全过程，来了解微观志愿者管理。

【案例 1-6】小王的志愿者之旅

小王来到某地工作已经一年了，举目无亲的他很渴望多结交些朋友，能够尽快融入当地社会。在一次去图书馆时，他在门口遇到了正在**招募**支教志愿者的活动，鲜明的**海报广告**让他心里为之一动，“如果你想结交更多友善的朋友，请加入我们!”他当即热情报名，却被告知还需要**面试**。

一周后，当他顺利通过面试**签署了志愿服务协议**之后，他得知自己还需要再等候一周，组织需要为他购买**意外伤害保险**，并参加**志愿者培训**之后才能上岗服务。在培训上，他与其他 20 多名志愿者一起，共同学习志愿服务和支教的专业知识，了解志愿服务管理规定，共同讨论如何能够将服务做好。那种大学校园中亲切的感觉又回到小王心中，让他倍感兴奋。

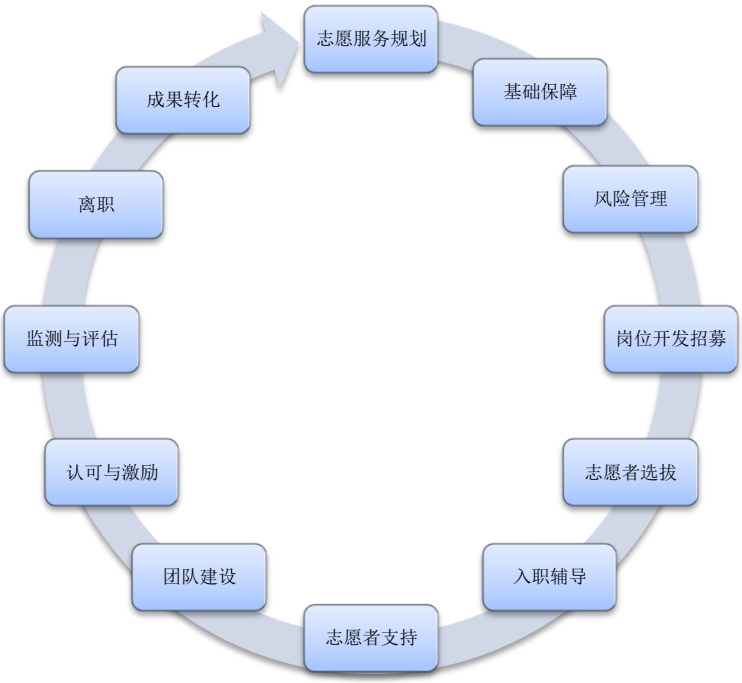
他与其他志愿者组成一个**小组**，由组织的**志愿者督导**指导他们共同前往乡村开展支教活动。虽然这是他第一次做与自己工作经验不同的任务，但是他经过培训与学习之后，非常清楚自己的使命和责任，而身边的《**志愿者手册**》可以帮助他克服困难。每个周末，小王都按时赶到服务地点，不仅做好自己的工作，还协助其他志愿者和督导的工作。两个月之后，支教服务项目结束了，在**总结评估**和**表彰**会上，所有的志愿者分享了服务感受和**成长**体会，并对服务管理提出**改善意见和建议**，他们彼此都成为了好**朋友**，并获得了**志愿服务证书**。最后，志愿者与他们服务过的学生们共同**联欢**，在欢快的笑声中结束了志愿服务。

令小王没有想到的是，在他结束志愿服务之后，仍然能够每月接到组织发来的**服务简报**，让他继续了解所服务过的学生们的情况，以及后续的志愿服务项目。3 个月后，小王再次报名参加该组织的志愿服务项目，开始了他又一次志愿服务的旅程。

通过这个案例可以发现：该组织在招募志愿者之前已经做好了一系列志愿者管理的准备，使得志愿者在合适的地点（支教-图书馆）能够遇到组织，通过必要的流程（面试-签约-保险-培训）才能上岗，并在指导与支持下（志愿者督导陪伴）开展志愿服务，得到适当的评估反馈和表达分享的机会，与团队建立友谊，满足志愿者交友的需求，并得到认可（志愿者证

书）和激励（联欢），服务后的持续沟通（保持）使他再次重返志愿服务岗位。

制定和实施一整套的微观志愿者管理体系，有以下 12 个关键步骤（参见图 1-5）：



【图 1-5】微观志愿者管理

第一步：志愿服务规划

组织和社区要建立志愿者管理体系，首先需要充分了解社会和社区、组织和志愿者的需求，结合政治、经济和社会环境，经过社会、志愿服务和组织需求评估，并紧密围绕组织的愿景、使命、理念、目标来开展志愿服务规划，从而确定志愿服务的定位。

第二步：志愿服务保障

创造有利于志愿服务的组织环境，需要组织在政策、资金和人力资源方面做出相应的安排和保障。制定志愿者政策是建立有效的志愿者管理体系的基础。组织需要进一步确定志愿者将在哪方面开展工作，哪些又是需要员工来做的，组织能否为志愿者开展服务提供必要的资金和人力支持做好准备。

第三步：志愿服务风险管理

要做好志愿服务及志愿者管理，需要社会和组织建立风险预警意识和防范准备。因为志愿服务常常选择去帮助那些不容易被人关注或市场不愿帮助的弱势群体、贫困地区或抢险救灾等危险或艰难工作，这使得志愿者和组织成为多重风险承担者。通过风险管理将可能的损失降低到最低限度，从而保护好志愿者、受益者和组织免受不必要的损失。

第四步：志愿服务岗位开发与招募

志愿服务岗位开发与志愿者招募是志愿者管理体系中重要的一环。成功的志愿者招募是建立在岗位开发的基础上，在组织开展志愿服务定位的基础上，通过对社区和受益者、志愿者和组织进行需求调研与评估来开发适合的岗位，通过恰当的招募渠道对潜在的志愿者进行有策略地吸引，以确保能够招募到充足的候选志愿者。

第五步：志愿者的选拔与匹配

选拔志愿者就是一个确保志愿者和岗位相匹配（Matching）的过程。志愿者要在态度、知识、技能和经验以及个人素质等方面满足岗位的需求，而这个岗位也要能够满足志愿者的内在需求。选拔志愿者的目标是保证志愿者个人与组织的匹配度，以及志愿者与其即将共事的团体的匹配度。

第六步：志愿者入职辅导与培训

入职辅导与培训是让志愿者尽快融入组织及志愿服务工作，其内容一般包括公共部分、专业部分和管理部分。培训多采用参与式方法，并且有持续的跟进开展“服务学习”（Service Learning）活动，使志愿者在服务中同步学习成长，确保志愿服务绩效。

第七步：志愿者支持与督导

在志愿者入职后，组织需要持续为志愿者提供支持和督导（Support& Supervise），这是志愿者组织应尽的责任，也是志愿者应该享有的权利。志愿者支持和督导的目的在于为志愿者提供保障和发展的机会，帮助志愿者在服务期间克服挑战，发挥自己的潜能，在有限的时间内尽可能地提供高质、高效的服务。

第八步：志愿者团队与队伍建设

志愿者参与社会服务多是以团队或组织化方式开展工作，志愿者成长的动力也来自于同伴学习和社交。因此，志愿者团队建设与发展是志愿者管理中不可或缺的内容。志愿者团队发展也是建设志愿者队伍的核心工作，建立和培养一支稳定的志愿者队伍，无论是对组织、社区还是地区的志愿服务发展都非常重要。

第九步：志愿者认可与激励

志愿者为了他人的利益而无偿付出时间和精力，这种精神需要得到承认、鼓励和回报。志愿者组织应该考虑志愿者在不同阶段的不同需求，以不同的形式来认可志愿者的贡献，鼓励志愿者持续地参与，回报志愿者对组织和社会服务的付出。有效地认可和激励志愿者能够帮助组织尽可能地保留志愿者，确保并延长他们的服务期，提高服务质量，并为志愿者未来继续和高效地支持组织和社会服务奠定良好的基础。

第十步：志愿服务监测与评估

志愿服务监测与评估是对志愿服务的绩效、价值进行动态测评并不断调适和学习的过程，是一项专业化管理工作，包含了社会、行业、机构、项目和个人等多个层面。

第十一步：志愿者离职管理

在志愿者完成服务任务即将离开岗位或者告别组织时，组织需要帮助志愿者顺利完成工作总结和交接。有效的离职管理可能为组织赢得一位长期的支持者，并通过离职志愿者的推荐扩大组织的社会资源网络，这不仅是一段志愿服务的结束，更有可能是新的志愿服务旅程的开始。

第十二步：社会服务志愿成果转化

志愿服务结束之后，作为实施项目的组织，仍然有一个重要的任务：将志愿服务的成果进行转化，让更多的人受益。成果转化需要考虑组织、受益人及其社区、志愿者等多方面利益，需要有可复制、可实施的标准程序，从而使志愿服务的成果能够更可持续地发展下去。

【本章要点】

1. 志愿者三要素：自愿、不为物质报酬、公益利他。
2. 志愿服务五要素：自愿、非营利、公益性、付出时间、组织性。
3. 志愿精神：志愿服务是志愿精神的载体，其核心是个人对生命价值、社会、人类和人生观的一种积极态度。
4. 志愿者的社会角色：服务者、文明使者、社会服务管理者、社会资源提供者、社会服务监督者和建议者、组织后备人力资源、组织的宣传员、自我（同伴）教育者。
5. 志愿服务发展的五大趋势：志愿服务成为一种生活方式，志愿服务专业化发展，推动跨界合作与社会创新，项目化发展，志愿服务社会化。
6. 志愿服务的价值：志愿服务具有巨大的经济价值和社会价值。而社会组织是志愿服务价值的输出系统。
7. 志愿者管理：是在人本主义的管理理念下，运用现代管理专业技能，通过计划、组织、协调和激励，合理配置志愿者人力资源，支持志愿者自愿、不为报酬而有效地完成社会服务与发展的使命目标，满足服务对象的需求，同时使提供服务的志愿者获得自我价值实现，创造多重社会价值的系列活动。
8. 志愿者管理的特性：公共性、多样性、组织性、发展性、社会性。
9. 志愿者管理要素：以人的发展为根本，注重八个要素：协调和统一志愿者与组织的目标、激励、权变领导、培养式管理、创造良好的工作环境、文化整合、注重平衡发展、完善社会角色。

10. 志愿者管理体系：是指为满足社会服务需要所建立的志愿者参与社会服务和发展的机制及其保障体系、管理制度、志愿文化和实践志愿精神过程的系列总和。
11. 微观志愿者管理：制定和实施微观志愿者管理共有 12 个关键步骤。

（本章编写者：翟雁、张杨）

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

第二章志愿服务规划

志愿服务规划是开展志愿服务的指导方针和首要步骤。只有准确的服务定位和规划，才能科学规范地使用好志愿者，切实发挥他们的作用，造福社会。本章将介绍志愿服务规划的基本概念、方法、步骤，以及可应用的工具和注意事项，了解如何通过环境分析、需求评估，并结合本地区或组织的使命和目标，进行志愿服务工作部署和志愿服务项目的开发，迈出志愿服务关键的第一步。

志愿服务是公共服务的组成部分，开展志愿服务需要公众参与、社会协作和政府支持。因此，开展志愿服务及其项目规划，需要完成以下三个动作：一是志愿服务内外部环境调查分析，二是志愿服务需求评估，三是志愿服务项目开发及规划。

第一节志愿服务规划的概念

【案例 2-1 之一】向阳社区：我的社区是否需要志愿者？

大智是一名年轻社工，大学毕业后来到某市阳光街道向阳社区服务站工作。正好最近阳光街道提出了一个“发展志愿服务，创建和谐社区”的五年计划，要求街道内的所有社区要创建本社区的志愿服务团队，打造有特色的志愿服务项目。向阳社区分管公益服务的社区主任让大智在一个月之内拿出一个向阳社区志愿服务五年规划。大智有些困惑，向阳社区有多少人需要帮扶？我们是否需要志愿者？社区可以接待多少名志愿者？又有多少人可以参与志愿服务？我们开展志愿服务要解决哪些社区问题，志愿服务规模和范围应该做多大呢？

大智所考虑的具体操作问题是组织在未来五年的中长时期内，如何确定志愿服务的定位和范围，这实际上是志愿服务规划问题。

一、志愿服务规划的概念

志愿服务规划（Volunteering Strategic Planning）即志愿服务的战略规划，是指制定志愿服务的长期目标、计划安排将其付诸实施。志愿服务规划是一系列有规范的活动，对志愿服务做出根本性的决定和选择重要的行动，从而定义和指导志愿服务是什么、做什么和怎么做。

志愿服务规划需要满足组织两个基本方面：一方面确保战略正确，使组织资源与环境有良好匹配；另一方面是战略合适，也就是规划适合于组织的管理过程，与组织活动匹配。规划往往着眼于未来，它可以作为志愿服务管理部门、社会组织理事会和员工指导和评估志愿服务的各个方面的管理工具；规划所形成的文本还可以作为对公众、合作伙伴、理事会成员、志愿者和捐赠人等使用的对外文件。

志愿服务规划具有四个基本特征：

- ✓ 是未来导向的，有明确的志愿服务长期目标；
- ✓ 是总体的谋略，与外部环境密切相关，具有系统性；
- ✓ 是可执行的指南，有明确的志愿服务任务和志愿者职责分工，及其资源配置；
- ✓ 是持续性与动态性的过程，有内部评估并保持适当的灵活性使组织和志愿服务适应变革的需要。

二、志愿服务规划的内容

志愿服务规划主要是服务于组织开展长期的志愿服务需求，这其中包含两个重要因素：一是事业，即是做什么？怎么做？二是人力资源，由谁来做？如何让人们做好？因此，志愿服务规划的两个核心内容就是：

一是**志愿服务项目，**即组织所关注的**社会核心问题的解决方案**，包括志愿服务的领域、范围、内容、方式、预期成果以及资源配备等；

二是**志愿者管理**，即如何**建设和发展志愿者队伍**，包括志愿者类型、团队规模、招募与团队建设、志愿者保障与支持、志愿者激励与保持等。

志愿服务规划需要考虑以下问题，参见工作表 2-1。

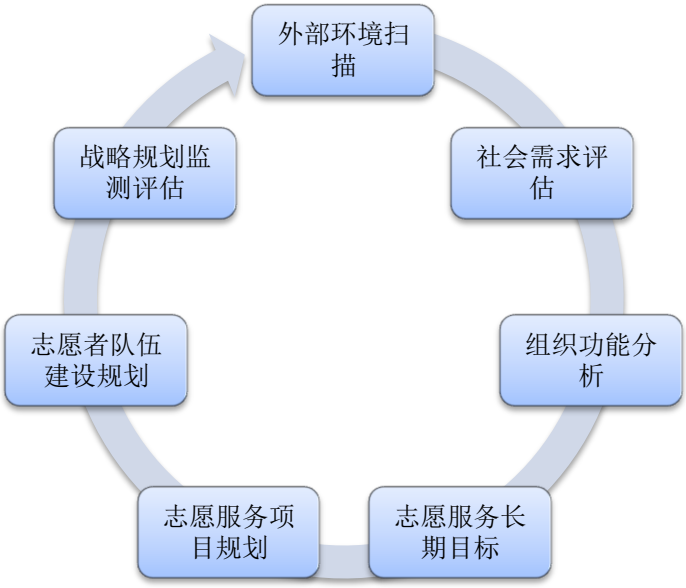
【工作表 2-1】志愿服务规划问题表

1. 在什么领域需要志愿者？	
2. 需要志愿者完成什么具体任	

务？	
3. 这些任务需要什么技能？	
4. 建立志愿服务项目，我们能实现的短期目标是什么？	
5. 建立志愿服务项目，带给我们的长期益处是什么？	
6. 由谁来协调志愿服务项目？	
7. 需要什么资源？	
8. 可预见的问题是什么？有些什么可能的解决方案？	

三、志愿服务规划流程

志愿服务战略规划流程通常包括以下七个步骤：外部环境扫描，社会需求评估，组织功能分析，明确志愿服务长期目标，志愿服务项目规划，志愿者队伍建设规划，战略规划监测评估。（详见图 2-2）



【图 2-1】志愿服务规划流程

（一）外部环境扫描，针对志愿者组织的外部环境进行调查和分析，通常就政治、法律法规、经济和商业、生态地理位置、科技发展水平、社会文化和风俗习惯等进行分析；

（二）社会需求评估，包括对服务对象及其所在社区、对志愿者及可能的利益相关方等进行调查，了解他们需要解决的问题和期望；

（三）组织功能分析，结合外部环境进行组织优劣势分析，了解组织可以利用外部哪些机会和资源，并且防范和应对哪些风险与挑战；

（四）确定长期目标，结合组织愿景和使命，制定长期和短期事业目标与组织发展目标，确保目标和项目范围是清晰可实现的、可量化且有时间期限的；

（五）志愿服务项目规划，根据组织的长期目标确定志愿服务的具体定位和范围，开发志愿服务项目，编写项目计划书，进行资源配置与整合，确保组织能够贯彻实施；

（六）志愿者队伍建设规划，在明确了志愿服务领域、范围、内容和要求之后，确定志愿者队伍规模、素质要求和基本能力，以及组织可以提供相应的保障与支持。

（七）志愿服务规划的监测与评估，审视规划是否能够实现，并制定如何在规划以及实施过程中，对外部环境、组织功能和长期目标等方面进行监测、评估和改善。

这样的一个分析规划的过程，对地方志愿服务事业发展，以及准备引进志愿者的组织来说非常重要，因为它有助于管理部门、组织的领导人和管理人员对志愿者团队建设、志愿者的使用和支持等各方面达成共识，在当地和组织内创造一个有利于志愿者发挥作用的良好环境，为组织开展志愿服务项目和实施志愿者管理提供各项保障。

第二节志愿服务规划七个步骤

志愿服务战略规划首先从宏观和微观两个层面来考虑：

一是组织**外部的宏观环境**，是指政治、经济、文化、自然、社会、法律等情况，组织需要熟知目前政策、社会发展状况及其关键问题；外部环境扫描还包括社区和服务对象需求、以及志愿者供给情况及其需求。

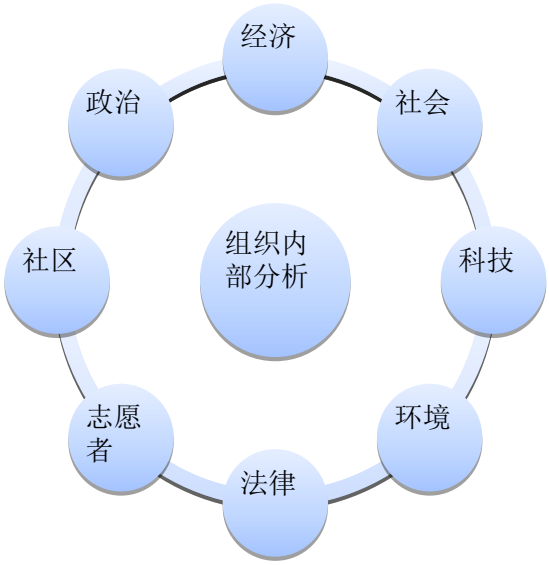
二是组织**内部的微观分析**，是结合组织的愿景和使命，分析组织的核心诉求是否与外部环境相适合，对照社会问题进行组织优势和劣势分析，看是否有资源和能力来满足社会需求，以及确定组织服务的定位及其范围。

组织从外部对社会需求和志愿服务进行分析，并在内部微观层面做好相应准备，是为了

帮助组织明确其引进志愿者的动机和所能提供的各项保障，了解志愿者的供需状况，并结合社会需求和组织需求，确定自己的志愿服务规划和项目开发的定位与范围。

第一步：志愿服务外部环境扫描

志愿服务外部环境扫描，是指当前的政治、法律、经济、文化、自然环境、社会、科技、文化等发展状况。通常使用 PESTEL 分析工具，即针对外部环境的六个要素（政治、经济、社会、技术、环境和法律，用其英文字母替代）进行充分认识和评价，以便发现志愿服务的机会和威胁、分析组织的优势和劣势，从而为开展志愿服务规划管理过程提供指导。



【图 2-2】志愿服务的外部环境示意图

“PESTEL”分析模型[①]，具体包括：

（一）政治因素(Political，P)：是指对志愿服务活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的政策、法律及法规等因素。例如近几年出现的越来越多的政府购买社会组织服务，第三部门需要更多的志愿者提供志愿服务。

（二）经济因素(Economical，E)：是指经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平、劳动力和人力资源分布、以及未来的经济走势等。例如随着中国经济的不断发展，越来越多的企业家开始关注弱势群体，资助社会组织为其开展志愿服务活动。

（三）社会因素(Social，S)：是指组织所在社会中成员的历史发展、文化传统、价值观念、教育水平以及风俗习惯等因素。例如中国步入老人社会后，需要开发更多的关于老年人

①参见智库百科：http://wiki.mbalib.com/wiki/PESTEL%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B。

可参与的志愿服务项目，使他们发挥余热，贡献社会。

（四）技术因素(Technological，T)：技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与志愿服务有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。例如微博和微信大大加强了志愿者之间的沟通与交流。

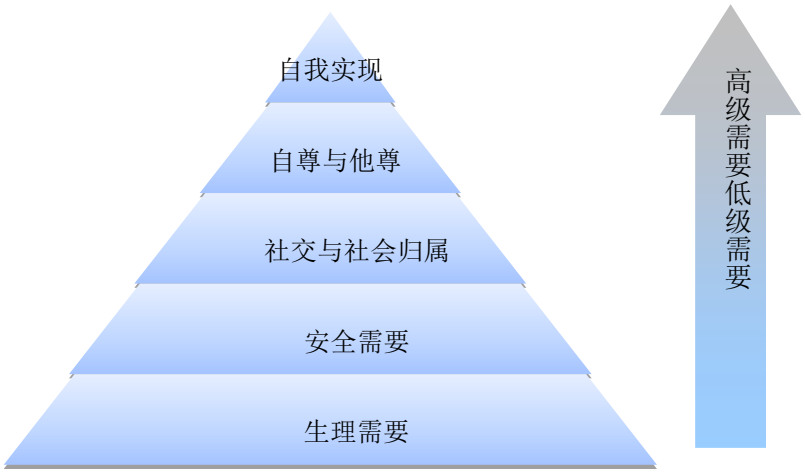
（五）环境因素(Environmental，E)：是指具体开展志愿服务的地域性、人群性的，与物理环境相关的要素，是志愿者组织的活动及其志愿服务，能与环境发生相互作用的要素。

（六）法律因素(Legal，L)：是指法律、法规、司法状况和公民法律意识所组成的综合系统。

第二步：志愿服务的社会需求评估

在志愿服务中，**需求评估**指的是为了满足志愿服务的利益相关方的需要，确定志愿服务的目的、范围、资源配置、组织功能等所要做的调查、分析和定义的工作。志愿服务需求分析是将需求转化为服务目标的过程，它能够帮助志愿者组织确定“服务对象需要哪些志愿服务？”“对志愿者的基本要求是什么？”“需要多少名志愿者？”等，是志愿服务中的一个关键过程。

需求分析的焦点是关注人的需要，根据**马斯洛需求层次理论**，人有需要五个层次，一是生理需求，要“活着”；二是安全需求，要“活着安定”，第一和第二层需要都是人的基本需求；三是社交需求，要“活得开心”；四是尊重需求，要“活得体面”，也包括对知识和审美的需求，第三和第四层是较高层次需求；五是自我实现需求，要“活得极致”，是人的高级需求。马斯文洛在晚年又提出“超自我实现”需求，要“活得超脱”和“忘我”。同时他还提出，只有低层次的需要得到部分满足以后，高层次的需要才有可能成为行为激励的重要决定因素（如【图 2-3】所示）。马斯洛的这一理论被广泛应用，并产生了极大的影响。



【图 2-3】马斯洛需求层次论

（一）志愿服务需求评估的步骤

1. 根据组织自身使命和战略确定服务对象；
2. 寻找已经提供服务的组织或项目，对服务对象、提供服务的组织和个人进行调查；
3. 针对服务对象的需要解决的问题和期望进行分析，找出尚未满足的服务需求；
4. 通过需求分析工具（如问题树和目标树等，详见工具箱）确定服务目标，明确本组织提供的志愿服务定位和范围。

（二）社会需求调研方法

社会需求调研需要采取社会调查的方法收集社会发展中的问题、挑战和障碍。调研与分析采用参与式。参与式分析应鼓励尽可能多的人采取正式或非正式的方式参与到项目目标的规划工作中，可以通过发放调查问卷和进行面对面的访问等方式进行。问卷和访问均可以采取开放或封闭形式提出问题，尽量广泛收集信息，并对信息进行分类处理。

社会需求调研方法：

- ✓ 观察法：走访社区进行观察和勘探；
- ✓ 体验法：深入社区生活，通过亲身体验发现问题；
- ✓ 问卷法：向社区发放调查问卷；
- ✓ 个别访谈法：通过正式和非正式方法，对人或组织进行一对一访谈，了解当地情况和信息；
- ✓ 座谈会：通过基层组织或社区召集居民座谈会了解情况；
- ✓ 焦点小组访谈法：召集意见领袖和相关人进行小组集体访谈；
- ✓ 文献阅读法：通过对相关出版物、期刊、文献杂志等资料进行阅读学习，收集相关信息；
- ✓ 互联网信息收集法：通过互联网对各媒体、官方网站、博客和微博、QQ 群及社交论坛、网络投票和调查等进行浏览和信息搜索。 随着新技术和社会发展，越来越多的新方法可以开发和应用。

（三）志愿服务需求评估的对象

1. 社会核心需求

社会核心需求，是指根据组织使命和定位，所发现和聚焦的关键问题，作为组织优先考虑解决的社会需求。

随着社会的不断发展和人们对社会服务的认识水平不断提高，人们对社会服务的需求也在发生着日新月异的变化。专家认为，近些年来，人民群众的公共需求正逐步由生存型向发

展型升级，我国公共需求在教育、医疗、社会保障、环境保护等方面呈现出增长迅速、主体多元、结构复杂、需求多样的特点。人民群众日益增长的公共产品、公共服务需求同公共产品、公共服务供给不足之间的矛盾日趋突出。中国有超过 2 亿的流动人口，在农村与城市之间、东部与西部之间流动，对社会服务提出了很大的挑战。人口老龄化的趋势也对社会服务提出了前所未有的要求。其他弱势群体如贫困人口、残疾人、孤儿、受艾滋病影响的人群、受灾人群等，对基本社会服务的需求也尤其迫切。

进行社会需求评估，首先要确定组织的服务目标对象是谁。只有非常明确组织的定位及其服务对象，才能找到核心的社会需求。以养老服务为例。随着中国老龄化进程的加剧，目前中国政府和民间都越来越认识到养老服务的迫切性和重要性。但是如何满足这一不断增长的社会需求呢？这就需要对养老服务需求进行系统评估。目前，除了政府的养老机构提供的养老服务外，中国需要越来越多的社会化或居家养老服务，而这为志愿服务提供了广阔的空间。为了保证养老服务资源的合理配置，避免资源浪费，提升养老服务的质量和运行效率，香港已经形成了针对老年人养老机构服务和居家养老服务需求对象的统一的专业评估框架，建立了安老服务统一评估机制。其他一些省市也开发了居家养老需求的评估体系，建立了数据库。

【案例 2-1 之二】向阳社区：社区需求调查

本章案例中的大智，需要做的第一步就是要对向阳社区的居民需求做一个调查，找出社区中最需要帮助的人群是哪些，他们都有哪些具体需求。

于是，大智查阅了本社区居民的相关信息档案（文献和资料研究），并对每个居民小区和胡同进行了走访（个别访谈和小组访谈）和观察（现场调查）。几天下来，大智了解了社区里有若干名孤寡老人，残疾人，社区服刑人员，下岗失业人员以及低收入家庭。社区内尚没有建立卫生服务中心，有好几户患有慢性病的孤寡老人看病很难。社区的胡同内有若干个卫生死角，垃圾腐烂发出恶臭，同时，没有一个小区目前能实现垃圾分类，有的居民强烈反映说应该建设生态社区，而这也正是市政府号召全市开展的一项行动。有一个新建的居民小区的居民跟物业公司闹着很大的纠纷，曾经来到社区中心反映情况。有两名社区服刑人员正在假释期间，司法所指定了社工为他们提供社区矫正服务，但目前矫正效果欠佳。还有一个突出的问题是有大量的外来务工人员租住在本社区的一些老旧的四合院内，他们的学龄前子女经常无人照顾而在胡同里乱跑，已经上学的孩子放学后既要照顾年龄小的弟妹吃饭，又要在拥挤昏暗的租住房内写作业，直到他们的父母很晚完工回家。据学校老师反映，这部分孩

子的学习成绩明显不如本市户口的孩子，行为习惯较差，与同学的人际关系也不佳，这都与他们的家长没有时间和不知道如何教育孩子有关。

通过这些了解，大智与居委会其他同事进行了讨论，认为向阳社区的服务需求大概可以分为：1）为孤寡老人、病残居民提供上门服务，如生活照顾和送餐、基础体检和保健服务；2）社区环保服务：垃圾分类、垃圾清理；3）法律辅导、社区矫正服务；4）流动人口教育服务：学龄前儿童的照看、流动儿童的课业辅导、外来务工家长的教育等。

大智运用了一些社会调查方法，进行了社区需求评估。（1）文献和资料研究方法，即通过查阅以往记录的文献资料，了解和掌握社区情况，从而为需求分析提供充分的依据；（2）访谈法，大智使用了入户走访调查和邀居民到居委会来进行小组访谈的方面，他特别访谈了一些孤寡病残的困难家庭，询问他们的生活困难和期望，并与流动人口及其子女进行会谈；（3）现场观察法，通过直接在社区现场发现问题和需求；（4）小组研讨法，大智与同事们进行主题研讨，聚焦社区需求。

2. 志愿者需求

- **志愿服务的动机**

张网成的研究[①]显示，“帮助他人”（59%）和“做些有价值的事”（34.9%）是受调查的志愿者最主要的志愿服务动机。在总的选择次数中，“利他主义”理由（帮助他人、改善社区、给孩子树立榜样、回报社会、重在参与、宗教信仰等）占 54.8%，“利己主义”动机（发挥自己的经验和技巧、保持积极生活态度、自我实现、做有价值的事、积累工作经历、学习新知识、社会交往等）的占 40.3%。

当代志愿者的动机和需求也在不断的演化。根据惠泽人[②]的多年专业志愿服务研究发现，当代志愿者对从事志愿服务有如下期望：

- ✓ 希望看到其行动所产生的社会影响；
- ✓ 希望提高自身素质和结识更多的社会关系；
- ✓ 希望其对社会的认识和贡献得到积极的认可和激励；
- ✓ 希望其所从事的活动是有组织化和有秩序的；
- ✓ 希望志愿活动简单而快乐；

①张网成：《中国公民志愿行为研究（2011）》，知识产权出版社，2011 年 9 月。
②惠泽人，全称北京惠泽人公益发展中心，致力于引领专业志愿服务促进社会组织能力建设和社会创新。主要开展志愿服务研究与培训咨询业务。

- ✓ 具有管理经验和专业技能的志愿者希望在社会创新领域从事与个人专长相关的志愿服务；
- ✓ 青年志愿者希望能够创造和体验不同的生活。

而 JA 中国对企业志愿者调研发现，志愿者的志愿服务热情不是一成不变的，而是一个不断渐进发展的过程。当一个服务目标达到之后，他们想要去实现另一个服务目标。志愿者从他们的服务中获得越来越有意义的回报，这反过来又会增加他们的贡献精神和满足感。[①]

以上可见，志愿者的需求从整体上说都属于较高层次的需求，例如社交和增强社会归属感，获得别人的尊重，服务社会和价值实现等等。因为志愿服务的无偿性质，一般很少有志愿者将满足生理和安全的需要作为从事志愿服务的动机。

- **志愿服务内容**

从服务内容上说，经常性的志愿服务包括善款善物的筹集、捐赠物品的售卖、服务对象的陪伴和抚慰、信息的宣传与咨询、场地的准备与清理、食物的准备与分发等非专业的、辅助性质的工作。这是志愿者们最为经常的志愿服务活动内容，也可根据不同年龄段安排不同的志愿服务，如对于青年志愿者而言，教学和辅导排在他们最经常提供的志愿服务类型的第三位；对于中青年志愿者，志愿者管理或对公益从事管理咨询也是他们最经常从事的志愿服务活动之一；对中老年志愿者而言，场地准备和清理工作是他们主要的志愿服务内容；对于退休以后的老年志愿者，沟通和联络、准备食物和自然保护成为他们最主要的志愿服务内容之一。总体而言，年轻志愿者选择志愿服务内容的集中程度要高一些。

【案例 2-1 之三】向阳社区：志愿者分析

本章案例中的大智，在对社区服务需求有了大致了解之后，又开始了另一项调研工作，那就是了解本社区内都有哪些人可以成为志愿者，来为社区的众多有需求的人提供帮助。社区内有一个中学，目前正在学生中推广社会实践活动。大智想，他可以去跟学校谈谈关于组织学生参与到垃圾分类的宣传活动中来。他还可以动员社区里的退休老人成立一个垃圾捡拾队，定期清理胡同里的卫生死角，并开展对居民的环境卫生教育。他还可以做些工作，动员有能力有意愿的老人帮忙照看哪些到处乱跑的学龄前儿童。大智的大学同学有的在读研究生，大智想他可以请同学帮忙在学校里招募大学生志愿者，为外来务工人员的子女提供课业辅导和心理疏导。他听一个同事说这个小区里有个很有名的律师，他想也许他可以登门拜访，问问他是否愿意为有物业纠纷的小区居民举办一个法律讲座…….大智越想越兴奋，感觉向

① JA 中国：《企业志愿者新浪潮—JA 白皮书》，2011 年 12 月。

阳社区虽然有那么多的问题，但似乎也还有许多资源，而且已经有不少解决问题的答案。

本案例中，大智通过志愿者的需求调研，发现有两个途径可以动员人们来参加志愿服务：一是本社区居民和辖区学校，比如退休人员有时间和精力来参与自己的家园建设，他们就近参与服务更加便利；二是利用自己的社会关系，让同学帮忙招募大学生志愿者，而通过熟人关系，还可能帮助大智找到更多的潜在志愿者。

第三步：组织内部分析

近些年来志愿服务在目前的中国已经成为一个热门话题。因为“志愿者是免费的”，所以很多组织都跃跃欲试要引进志愿者，通过志愿者来提供组织所需要的各项服务。但是，很多事实证明，一厢情愿的热情有时并不能带来预期的效果，原因就在于，并不是所有的组织具备建立和管理志愿服务项目的条件和能力，或者已经做好了充分的计划准备。因此，组织和社区在正式开始引进志愿者之前需要认真考虑的一个问题是：我做好准备了吗？[①]

要回答这个问题，需要组织和社区的领导人及管理者仔细审视自己的组织愿景和使命以及战略目标（愿景使命分析），明确组织引进志愿者的动机，并结合外部环境因素（社会服务需求，志愿者需求），分析组织在引进志愿者所面临的机遇和挑战，组织的哪些优势能够帮助组织抓住外部机遇和应对外部挑战，而哪些劣势又需要组织有意识地避免或者弥补。这个过程也包括明确组织为了让志愿者充分发挥作用而提供的各项保障措施。请参考【工作表 2-2. 认识社会组织】

【小知识】共同愿景

伟大的组织之所以伟大，就是因为他们有一个伟大的共同愿景，能激发出强大的力量，“在遭遇混乱和阻力时，继续循正确的路径前进。”

--彼得·圣吉《第五项修炼》

【工作表 2-2】认识社会组织

组织名称（Organizational Name）	
愿景（Vision）	
使命（Mission）	
长期目标（Goals）	
策略（Strategy）	

①参考： http://www.idealist.org/info/VolunteerMgmt/Readiness

项目（Projects）	
主要服务活动（Service Activities）	
其他（Others）	
提示：如果有介绍组织相关内容的小册子，请附于此工作表上。	

通过深入和全面的分析和评估，从而确定：（1）组织是否需要志愿者；（2）组织能否有效地引进和使用志愿者；（3）组织如何为迎接志愿者的到来做好准备。

（一）愿景、使命、目标（VMG）

进行志愿服务项目规划，要紧紧围绕组织的愿景、使命和目标来考虑，就好比驾车一定要掌握好方向盘。对于以实现社会公平公正为价值观导向的公益性组织来说，组织的愿景和使命，是组织的生命之源，立身之本。每一个组织都应该有自己明确的愿景和使命陈述，就像一艘船需要性能良好的舵才能保证它在海上的顺利航行。

愿景（Vision）原意是指视力、眼光、梦想，是一个人的视力所及的范围。把组织比做一个人的话，他所能看到的远处的景象，是组织在实现的使命和长远目标之后的情景，把这个景象描述出来，就成为组织的愿景。愿景也是组织内心向往实现的目标，是心中渴望得到的景象。只有当人们为一个愿景目标而工作和服务时，才能感受到工作和服务的意义和快乐。愿景具有激励人心、呼唤行动和团结汇聚的作用，它汇聚了人们内心共同的理想。

使命（Mission）是指以现在为起点，以愿景为终点的这一段旅程。一般可以理解为，一个人或一个组织实现其愿景的途径。不同的组织可能有共同的愿景，对于公益组织来说更是如此，都是希望社会上最需要帮助的人能够享受到基本的服务，过上有尊严有保障的生活。然而，每个组织实现愿景的途径可能是不一样的，例如在服务的领域上或者方式上都可能不同。因此，我们说，使命最能体现一个组织的独特之处，是一个组织存在的理由。

【名人名言】

重要的不是领导的魅力，而是领导的使命。领导的第一要务应该是思考并定义组织机构的使命。

--彼得·德鲁克

长期目标，我们在这里特指战略目标（Goal），是指组织在履行其使命的过程中所设定的阶段性长期目标，一般会具体到有关受益人群、服务范围、工作领域、合作关系、资源整合等方面的具体的能够量化的目标。战略目标是中长期目标，如 5 年或 10 年战略目标。一般情况下，机构会在战略目标下制定更具体的工作目标，即近期目标，可以是一年或者两年为期。

（二）组织价值观

如果愿景要描述的是到哪里去，使命要描述的是去做什么，那么价值观要描述的是为什么做，回答的是我们为什么只能这样做而不能那样做。价值观是组织的基本哲学问题。价值观，是对好坏、善恶、美丑、成败、贵贱、贫富、是非、对错的一种基本价值信仰；提倡什么？反对什么？弘扬什么？抑制什么？遵循什么的一种价值态度。这些问题是组织中每一个

人始终要面临的问题，谁也不能回避，谁也不能含糊，因此它是组织的基本问题。

价值观是组织最本质和起决定作用的观念，价值观看起来是“虚”的，其实是“实”的。它是为实现使命而提炼出来并予以倡导，指导组织成员的共同行为准则；它是深藏在成员心中，决定影响成员行为，并通过成员日复一日表现出来的处事态度。核心价值观不在多而在精，一般不会多于五条。例如【案例 2-2】:

【案例 2-2】某社会服务协会的价值观

- 社会服务是人类的基本需求，也是社会福利的重要组成部分；
- 社会服务专业化是社会发展的要求；
- 社会服务是助人自助，用生命影响生命。

（三）制定组织的愿景、使命、战略目标的方法

制定组织的愿景、使命和战略目标是组织领导人和理事会的首要责任，并且只有在明确组织价值观的基础之上，组织才能完成。

确立愿景：领导人可以与团队成员、志愿者和受益者代表，共同讨论对组织愿景的期望。愿景包括三个基本要素：大家愿意看到的（期望的）、大家愿意为之努力的（主动的）、通过努力可以步步接近的（可接受的），愿景往往是一个“胆大包天”的梦想。愿景要成为吸引人、感召人、鼓舞人的一个口号，就必须简单、清晰、形象、生动。

【案例 2-3】愿景描绘

- 世界银行：一个没有贫穷的世界。
- 惠泽人：快乐有为的志愿部门。
- 梁漱溟乡村建设中心：让所有的农民朋友过上幸福、有尊严的生活，让农村成为和谐、可持续发展的新乡村。

明确使命：使命要回答三个基本问题：（1）我们目前的事业是什么？（2）我们的事业将变成什么？（3）我们未来的事业应该是什么？确定组织的使命是组织领导人最重要的责任，为组织存在提供价值并创造动力。使命也是组织为了实现愿景而对受益群体、志愿者、资助者和社会等各方面所做出的承诺。

使命陈述：一个完善的使命陈述应阐明组织的目的、服务对象、服务内容、领域及地域、宗旨及采用的基本技术。对组织进行定义并表明组织的追求；内容要窄到足以排除某些风险；宽到足以使组织有创造性的增长；将本组织与其他组织相区别；可作为评价现时及将来活动

的基准体系；叙述要简明清楚，以便在组织内外能够被广泛理解。

【案例 2-4】使命陈述

- 某青少年咨询教育中心：用青少年喜爱的方式和专业的产品服务，满足青少年生命成长所需。
- 某老年人关爱中心：推广社区养老服务模式，营造快乐养老环境。
- 某妇女儿童心理法律援助中心：为边远少数民族地区妇女儿童提供心理和法律支持，减少社会对她们的歧视、不公正和忽略，帮助她们过上安全、平等、美好的生活。

制定目标：目标是组织致力于完成的包括项目目标和组织目标在内的各项任务。组织的长期目标称之为战略目标，为支持战略目标的实现所采用的方法和机制称之为战略规划。制定战略目标时要注意 SMART 原则。即：

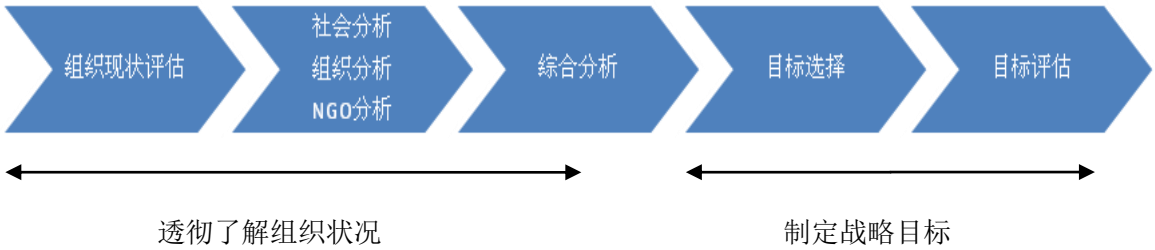
“S”—Specific，针对性，是指服务对象和服务内容要具体；

“M”—Measurable，可量度，是指可量度的目标是可协助评估活动的成效；

“A”—Achievable，可完成，是指这会增加志愿者的满足感；

“R”—Realistic 现实性，是指目标必须是切实可行的才能实现；

“T”—Time 时间性，是指服务期限适当。



【图 2-4】制定战略目标

战略目标确定的四个步骤：

第一步：战略环境的分析和自我定位。根据组织的抱负，以往的实践和业绩等分析一下组织的行为特征，简单的来说就是要回答一个问题，即我们是谁？其次要分析宏观环境，对社会、经济、政治、文化、技术等各个领域现在或将来可能发生的变化情况也要有所了解。在此基础上，确定或审视组织的愿景、使命和战略目标。

第二步：制定可量化的目标。“战略目标”是我们想达到什么样的结果，但并不是一个

量化的目标。战略规划的落脚点应该是可评估、可衡量、可操作的规划，量化的目标是做到这一点的基础。

第三步：制定行动计划。在战略目标确定后，要根据组织人力、资金、能力等相关资源，以及外部环境来确定实现战略目标的阶段，制定具体的阶段性行动计划。明确在什么时间，由什么人完成什么任务，最终取得什么成果。

第四步：针对计划完成所需要的配套措施进行规划，包括人力、资金、物资、相关政策等。

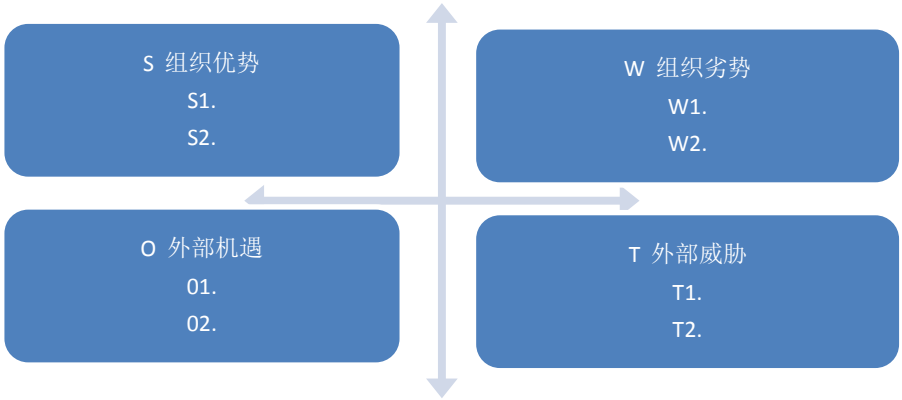
通过确立组织的 VMG，并将其形成文本（一般是以战略规划的方式呈现），关键因素包括愿景、使命、价值观、长期战略目标、分阶段目标、任务和行动计划。由此最终形成组织格局（参见【工作表 2-2】认识社会组织）。

（四）组织的 SWOT 分析

对组织进行 SWOT 分析能够帮助组织更好地了解使用志愿者对自己的组织意味着什么，从而有助于组织做好志愿服务规划。

SWOT 分析方法原本是一种企业战略分析方法，但也越来越多地被用来进行非营利组织分析。S (strength)代表组织内部的优势，比如清晰的使命和战略，充实的资金，专业和强壮的团队，或者是有广泛而紧密的合作伙伴网络等；W（weakness）代表组织内部的弱势，比如资金匮乏，缺少专业全职人员，组织管理效能低，业务模式不清晰等；O（opportunity）代表组织外部的机遇，比如宏观政策改善，政府增加向社会组织购买社会服务的力度，志愿者参与热情高涨，志愿者数量增加，企业社会责任增强等；T（threat）代表组织外部的威胁，比如自然灾害可能对人身财产造成伤害，企业利用公益活动去获取商业赢利等。（参见【工作表 2-3】）

【工作表 2-3】 SWOT 分析表



SWOT 分析应用：

通过对组织的内在条件及外部环境进行分析，找出组织的优势、劣势及外部环境对其所提供的机会和提出的挑战，并分析：

① 组织在使用志愿者方面有哪些优势？有哪些劣势？

② 外部环境对组织开展志愿服务提供了哪些机会？提出了哪些挑战？

③ 组织可以利用哪些自身的优势去利用和应对外部环境提供的机会和挑战？

④ 组织可以利用哪些外部的机会去弥补自己的劣势，进一步增强自己的优势？

【案例 2-1 之四】向阳社区 SWOT 分析

大智在兴奋地畅想了一番之后，越发觉得领导做出的这个发展志愿服务的决定太对了，因为向阳社区有太多的民生需求，太需要来自志愿者的帮助了；同时社区内外又有很多的资源可供利用……但是把思绪拉回到眼前，大智却又不禁陷入了沉思：向阳社区服务站目前只有他一名社工，而且服务站的牌子虽然挂出去了好一阵子了，却迟迟也没有开展什么有声有响的活动，居民对服务站不太了解，认同感也必然很低。虽然从上层政府到本社区领导都对社区志愿服务寄予很高的期望，但是大智在跟他们接触中感觉他们对志愿服务的具体操作和管理缺乏更深的了解，有作秀之嫌。还有更让大智担心的是，据说向阳社区的大片胡同区将要在近两年内面临拆迁，届时将会有大量的问题出现……这些现实的思考让大智冷静下来，他决定好好理清思路，于是拿起纸笔，开始将他关于向阳社区服务站目前所面临的状况以及可能的机会与挑战都一一写下来：

组织优势： 有专业社工人员，成立了社区服务站，有志愿服务启动资金	组织劣势： 社区服务站知名度不高 缺少专门的志愿者管理人员
外部机遇： 上级政府和社区领导的支持，明确的社区需求（养老、环卫、儿童教育等），潜在的社区志愿者资源	外部挑战： 社区拆迁 居民对社区志愿服务参与度不高

经过一番思考，大智越发觉得社区的很多问题都可以通过志愿服务得以解决，而且社区也已经具备一定的条件来开展志愿服务。因此他打算利用社区志愿服务基金，

先在社区内组织一次志愿服务动员和培训会议，邀请有经验的社区志愿者组织和管理者来分享经验，让社区和街道以及上层政府主管部门的相关人员对志愿服务有个更好的理解，同时也动员社区的志愿者资源。只要大家认识统一了，接下来的工作就有基础了。

（五）确定组织是否需要志愿者

一个组织是否需要志愿者呢？为什么需要志愿者？

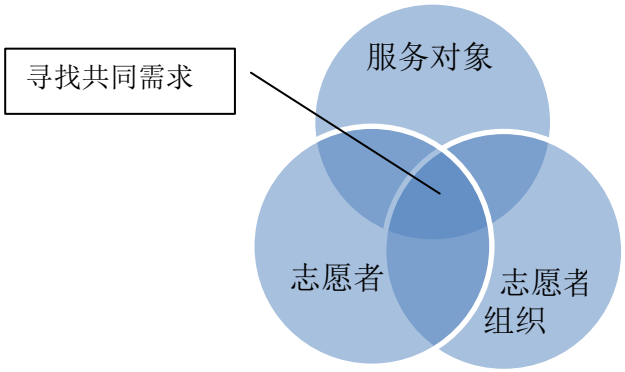
一个显而易见的回答是：当然了！使用志愿者可以帮助我们省钱啊！或者你会说：我们没有足够的受薪员工来做所有我们想做的事情，所以我们需要志愿者。如果你是这样想的，说明你的组织还没有对引进志愿者这件事情做好准备，因为这样的表述有着潜在的硬伤。设想一下，你的资助方可能会说，既然你可以通过免费的志愿者来做事情，那么你还需要雇佣员工做什么？在英国和美国等国家，这样的表述还会遭致来自劳工小组的质询，因为你有故意躲避支付员工薪水的嫌疑。

那么组织为什么需要志愿者呢？作为一个组织，我们应该怎么来回答这个问题呢？

要回答这个问题，首先需要我们结合组织的愿景、使命、价值观和目标做一番自我审视，设想志愿服务项目将会对实现组织的愿景、使命和目标有何助益。其二是应用 SWOT 分析工具来审视组织内部的劣势与不足，特别是在人力资源、专业技能、社会参与、品牌建设、新媒体技术的应用等方面，是否有足够的人去实施和完善。其三再看看志愿者具有哪些优势资源，他们是否可能弥补组织这些不足。最后，结合外部的机遇与挑战，分析组织是否从制度环境、硬件施设到人员匹配、软件环境等都做好了接收、管理和支持志愿者的准备。这样的一番审视可能会使你愈加明晰“志愿者有助于实现组织的使命，让组织更好地服务于弱势群体和社区”，而这也恰恰是最能体现志愿服务价值同时也是最有说服力的一种理解和表述。

第四步：确定志愿服务服务定位和范围

志愿服务需求分析通常会围绕这几个方面来进行。需求分析的对象主要包括三个最重要的利益相关方：志愿服务对象、志愿者和志愿者组织（或志愿者使用组织）。志愿者管理者只有确定服务对象的需要后，他们才能够分析和提供志愿服务的解决方案，开发志愿服务岗位。需求分析最终是找到三者之间的共同需求点，创造服务空间，从而确保所组织所提供的志愿服务岗位不仅是服务对象的需要，同时也能够满足组织自身和志愿者的需要，提供可持续和高质量的志愿者供给。参见图 2-5：



【图 2-5】志愿服务需求分析确定定位和范围

志愿服务需求分析步骤主要有：根据组织自身使命和战略确定服务对象，寻找已经提供服务的组织或项目，对服务对象、提供服务的组织和个人进行调查，针对服务对象的需要解决的问题和期望进行分析，找出尚未满足的服务需求，通过需求分析工具（如问题树和目标树等）确定服务目标，明确本组织提供的志愿服务定位和范围。案例 2-1 之五反映了一个志愿者管理人员如何一步一步地接近和确定社区志愿服务项目的范围。

【案例 2-1 之五】向阳社区：确定志愿服务项目范围

大智在分析了向阳社区服务站在使用志愿者方面的优势、劣势以及所面临的机会和挑战都进行了分析之后，他更加清晰地看到了中学生可以在社区退休老人带领下开展社区环保和生态活动的可行性，看到了大学生对居住在社区里的农村务工人员子女的陪伴与支持，还看到了一些辖区的企事业单位员工可以利用他们的专长来策划志愿服务项目并进行志愿者管理的支持。大智相信，尽管有很多的挑战，但是大的方向是向阳社区服务站具备开展社区志愿服务的必要性和可行性。很多的挑战可以在做的过程中加以解决。于是大智决定动手起草一份向阳社区的志愿服务规划。

在经历了上述志愿服务规划步骤，我们基本可以找到本地区或者本组织志愿服务的重点领域。如果你所在的地区或组织已经或正在从事志愿服务项目，也可以参考【工作表 2-4】进行检查，从而帮助你更好地制定今后的志愿服务项目。

【工作表 2-4】评估已有志愿服务项目时需要考虑的问题

1. 志愿者在组织里承担了什么角色？	
2. 志愿者在该志愿服务项目的优势是什么？	
3. 志愿者在该志愿服务项目的挑战是什么？	
4. 志愿者今后的志愿者服务应该如何改进？	
5. 本项目已有的直接目标是否已实现？	
6. 本项目的长期目标是否已实现？	
7. 志愿者是否可以继续从事其他领域的工作？	

分析你对上述问题的答案，你认为已有的志愿服务项目可能对你的组织项目规划产生什么样的影响？

我的组织将要建立什么样的志愿服务项目？

1.
2.
3.

第五步：志愿服务项目规划

经过以上的社会服务对象需求评估、志愿者需求评估以及组织自身需求评估，组织将更加明确自己是否需要使用志愿者，是否有能力使用志愿者，以及使用志愿者对组织自身和社会有什么意义等，这些都是为机构制定具体的志愿服务规划奠定基础。开始进行志愿服务规

划的时候，至少要回答以下问题：

- ✓ 志愿者来干什么？以及如何做？
- ✓ 机构应该制定什么样的志愿者政策？如何制定？
- ✓ 志愿者怎么来管理？由谁来管理？
- ✓ 志愿者相关费用来自哪里？

国家和地方管理部门在开展志愿服务项目规划，通常站在宏观志愿者管理层面，进行相关政策指导和规划。【案例 2-5】是中央精神文明委发布的社区志愿服务方案，可供志愿服务管理部门参考。

【案例 2-5】社区志愿服务方案①

为贯彻落实中央文明委《关于推进志愿服务制度化的意见》，推进社区志愿服务活动经常化制度化，现就社区志愿服务提出如下方案。

一、总的思路

坚持把开展志愿服务与创新社区治理结合起来，与学雷锋活动结合起来，大力培育和践行社会主义核心价值观，大力弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，以关爱空巢老人、留守儿童、残疾人为重点，广泛开展形式多样的志愿服务活动，建立完善长效工作机制和活动运行机制，推进社区志愿服务制度化，促进学雷锋活动常态化，营造我为人人、人人为我的良好社会风尚。

二、工作流程

1、采集需求、设计项目。坚持以需求为导向，组织社区工作人员、楼组长到空巢老人、留守儿童、残疾人等困难群众家中，了解他们的志愿服务需求，并以此为依据，有针对性地设计志愿服务活动项目，为社区居民关爱他人、奉献社会搭建平台。

2、发布信息、招募注册。志愿服务活动项目确定后，社区及时发布招募信息，明确志愿服务所需的条件和要求，吸纳社区居民报名参加。依托全国志愿者队伍建设信息系统等志愿服务信息平台，为有意愿、能胜任的居民进行登记注册。登记注册时，由居民提供个人基本信息，包括姓名、性别、年龄、身份证号、服务技能、服务时间和联系方式。由社区审核后予以登记注册，并发放《志愿者证》。

①案例来源：中国文明网 http://www.wenming.cn/zyfw_298/yw_zyfw/201403/t20140319_1814558.shtml，2014 年 3 月 19 日。

3、组织培训、加强管理。坚持培训与服务并重的原则，由社区根据志愿服务项目的要求，通过集中辅导、座谈交流、案例分析等方式，对志愿者进行相关知识和技能培训。培训工作要定期进行，特别要重视志愿者骨干的培养。依托社区综合服务设施建立志愿服务站点，跟踪掌握志愿者接受培训、参加服务的情况，合理安排服务时间和服务任务，实现志愿者、服务对象和活动项目的有效衔接。

4、开展活动、提供服务。围绕家政服务、文体活动、心理疏导、医疗保健、法律服务等内容，广泛开展形式多样的志愿服务活动，力争覆盖困难群众所需的各种服务。采取社会工作者带志愿者的活动方式，组织志愿者在社会工作者的带领和安排下，有针对性地开展服务。推动企业、机关、学校、医院等成立志愿服务队进社区服务，引导公益慈善类、城乡社区服务类社会组织到社区开展志愿服务。

5、做好记录、建立台帐。志愿服务活动结束后，社区按照民政部《志愿服务记录办法》确定的内容、格式和记录方式，对志愿者的服务进行及时、完整、准确记录，为表彰激励提供依据。服务记录要记录在《志愿者证》上，注明服务时间、服务内容和服务质量等。社区建立志愿服务台帐，把志愿者的服务记录汇总在统一的信息平台上，并做到互联互通，使服务记录能够异地转移和接续。

6、激励嘉许、适度回馈。建立志愿者星级认定制度，根据民政部确定的认定标准，志愿服务累计达到 100 小时、300 小时、600 小时、1000 小时和 1500 小时的志愿者，可依次认定为一至五星级志愿者。建立志愿者嘉许制度，对优秀志愿者进行褒扬和嘉奖，授予荣誉称号。建立志愿服务回馈制度，志愿者可以利用参加志愿服务的工时，适度换取一定的社区服务，同时在就学、就业、就医等方面享受优惠或优待。

三、工作要求

1、切实加强组织领导。要把社区志愿服务活动融入城乡社区治理，作为文明社区创建的重要任务，充分发挥社区的主导作用，加强协调指导和制度设计，推进社区志愿服务经常化制度化发展。

2、突出思想道德内涵。要把培育和践行社会主义核心价值观融入活动全过程和各方面，大力弘扬中华传统美德，切实加强公民道德建设，引导人们在参加志愿服务的实践中，深化对社会主义核心价值观的理解认同，成为人们的精神追求和自觉行动。

3、吸引居民积极参与。要立足群众乐于参与、便与参与，精心设计接地气的项目，广

泛开展顺民意的活动，激发社区居民的参与热情，扩大活动的覆盖面，提高活动的实效性，推动志愿服务活动进社区、进家庭。

（一）志愿服务项目开发的概念

志愿者因具有阶段性和团队性服务等特点，所以开展志愿服务适合以项目化方式运营。

1. 志愿服务项目（Volunteer Project，VP）

志愿服务项目是为特定的服务和成果所做的有时间限制的志愿服务。

志愿者服务项目除了具有普通项目所具有特点之外，还具有三个特性：

（1）公益性目标：为解决某个社会需要而创造的预期成果，具有利他和非营利的公益性质。其服务对象以贫困和社会弱势群体为主。

（2）社会参与性：项目活动需要投入必要的资源，资源具有公共性、多样性和广泛性，其中核心的资源是志愿者和社区的参与。

（3）发展性活动：为实现公益目标而组织实施的系列活动，活动的参与者来自服务目标群体、本土社区和社会公众（志愿者）参与，且在项目中得到能力建设、人力资源和社会资本的发展，最终使得项目具有可复制性和可持续性。

2. 志愿服务项目开发

志愿服务项目开发是志愿者组织通过识别社会需求和可能的各利益相关者期望，经过调研、分析来确定项目目标、范围，并进行资源筹措和整合的过程。

【案例 2-6】流动人口社区教育志愿服务项目

某市一个民间社工组织，以社区社会工作为服务方法与理论依据，以“团结协作，助人自助”为服务理念，针对本市城乡结合部的流动儿童及家庭，开展了一个为期两年的流动教育探访服务项目，即以流动教育服务快车为载体承载由（音像）图书馆、参与式教学工具、教育宣传展板、健康器材等基本设备组成的“流动教室”，由具有专业社会工作服务经验的工作人员，与城市青年知识分子志愿者和有着切身成长经历体验的打工青年志愿者，有计划的持续深入城乡结合部流动儿童聚集的家庭、社区、学校，开展家庭教育、儿童成长、就业、法律、健康等巡回流动教育探访服务活动。

这个项目在使贫困流动儿童及其家长得到持续的综合能力提升的同时，动员青年知识分子等志愿者深入流动儿童社区，培育青年志愿者，使流动儿童及其家庭与主流社会建立相互

沟通支持网络，不断提升社区中不同群体的志愿服务精神和专业的志愿服务能力，最终总结创新一种动员整合城市社会资源，以流动的方式服务边缘社区流动人口的教育扶贫模式和“专业督导引领专业社工，专业社工引领志愿者”的志愿者培育和志愿服务模式。

案例 2-6 提示我们开展志愿服务项目，首先是找到社会服务对象需求（流动家庭及其儿童教育与成长问题），在理念和理论（“助人自助”理念和社区社会工作理论）支撑之下，由具体的服务活动及其志愿者载体（流动教室），同时还要创新服务模式和管理体系（督导+社工+志愿者），这样系统规划才可能动员和整合社会资源，切实解决社会问题。

（二）志愿服务项目需求评估

项目开发首先开始于可靠的需求评估，前面已经完成了志愿服务的需求评估，接下来就可以通过制订目标、功能需求和技术需求进行详细说明。通常包含下列内容：

- ✓ 需求/期望：通过公益实践，需要或想得到的一些帮助，必需的，通常有些模糊；
- ✓ 目标：为之工作或努力的事物，目的（应在接受志愿服务一方和提供服务一方之间得出）；项目的成功是对实现这一总体目标的贡献；项目是为组织使命服务的；
- ✓ 功能需求：对目标的完善，通俗地说，受益人需要什么样的服务来满足他们的需求，应该用功能术语或期望的能力来说明，并解释项目的结果能做什么；
- ✓ 技术需求：技术解决方案，项目团队完成功能需求的计划，应说明项目结果是如何达到的。

- **项目目标分析**

进行项目目标分析常用“问题-目标树”工具来进行。

志愿服务问题-目标树分析是指利用大树结构进行逻辑分析，从问题的原因和结果进行分析，并推演出相应目标体系的一种方法。当我们发现和收集到社会诸多问题，可以通过“问题-目标树”工具对问题进行细致分析，找到核心关键问题、原因和造成的结果，从而确定志愿服务目标、行动及其成果。问题-目标树分析方法（参见【图 2-6】问题-目标树分析）：

【图 2-6】问题-目标树分析

1. 先将你认为可能的“核心问题”列在中心；
2. 在下方列出可能导致核心问题的“原因”，通常原因可能很多，而且还会有多层次；
3. 写出核心问题可能导致的“结果”，特别是导致产生的社会问题；
4. 检查核心问题的原因和结果是否具有逻辑关系；
5. 将核心问题转为核心目标：通常换为反义词即可转为问题解决之后的目标。例如，核心问题是“空巢老人生活不方便”，转为目标是“让空巢老人生活方便”。
6. 在核心目标下方列出解决问题的方案，通常也是将“原因”换为反义司，使其能够实现核心目标。例如，原因是“空巢老人缺少生活扶助”，解决方案可以是“提供生活扶助和照顾”。
7. 将结果转为“成果”：同样换为反义词，例如，结果是“老人生活质量较差”，转换为“提高老年人生活品质”。
8. 最后是检验核心目标、解决方案及成果的逻辑关系。

这种逻辑分析可用来帮助我们理解和建立项目设计中，项目服务活动与最终要达到的理想目标之间的因果关系。例如，案例 2-7 是一个社区综合志愿服务项目的活动设计，根据社区多元化需求，结合本社区自有资源，设计了如下活动：

【案例 2-7】基于多元化需求的社区志愿服务活动设计

北京市某街道某社区服务中心在充分考虑本社区的需求、社会的需求以及潜在志愿者的需求基础之上，利用社区自有资源，开发了一系列社区志愿服务活动:

1. 充分利用在本区域生活的大量外交退休人员，设计了一系列的志愿服务活动，包括组织退休外交官对社区居民和当地中小学生开展外交文化教育，发挥退休外交官及其家属的外语才能在奥运期间以及重大节假日为外国

游客提供帮助等。

2. 社区“绿色捡拾队”则充分发挥社区内离退休人员的优势，为本社区创造了一个清洁的环境;
3. 组建的“义务指路队”，则在每天在人流如织的火车站口和重要的交通枢纽站口为来自天南地北的过往旅客提供贴心的指路服务。
4. 组织医护人员定期为行动不便的社区老人提供上门医疗服务。
5. 组织心理咨询师定期为社区服刑人员提供心理辅导等社区矫正服务。
6. 以上志愿服务项目的管理工作也主要由志愿者来承担。

应用项目的逻辑关系，我们检验案例 2-7：该社区通过动员多种类型的志愿者及其资源优势，充分运用了活动型志愿者（1，2，3）、技术型志愿者（4，5）以及管理型志愿者（5），这些资源作为项目中的投入→而 6 种志愿服务活动，将会产出直接的服务成果（解决具体的问题）→这些成果可来满足社区多样化需求→有助于建设清洁、友爱、文明的和谐社区的社区发展目标的实现。

（三）项目风险预防

在项目设计过程中，还要提醒项目管理者注意监视可能影响项目的外部风险因素，并预先加以预防，以确保项目实施。具体的风险管理参见第四章志愿服务风险管理。

（四）志愿服务项目建议书

志愿服务项目建议书，是指根据志愿服务需求评估结果，进行志愿服务项目的规划设计，并按照一定的格式所编写的综合性文本。它是志愿者组织开展志愿服务活动的纲领和规划，也是志愿服务项目最重要的筹资工具，能够让资助者清晰地知道你为什么要筹资，以及如何用好善款，产出哪些公益成效。

志愿服务项目建议书内容参见案例 2-8。

【案例 2-8】 **老伙伴项目建议书（示例）

申请单位名称	**老年志愿者协会	单位注册号	******
单位地址邮编	**市阳光路 123 号	联系电话	12345678
单位负责人	张红	联系方式	9999999999
机构简介	**老年志愿者协会成立于 2008 年，是一支由社会关爱老年人的志愿		

（200 字左右）	者自发组成的志愿者组织。本协会致力于动员社会力量服务社区老年人，让老年人充分享受经济社会发展的成果，提高生活质量。本协会注册志愿者会员 12345 人，积累了丰富的助老志愿服务专业经验。		
项目名称	**老伙伴项目	项目负责人及联系方式	刘敏 666666666
项目概要 （200 字左右）	对项目简单面清晰的介绍： 动员和组织低龄（60-75 岁）老年人，与本社区的高龄（76 岁以上）和病残老年人一对一“爱心结对”，提供定期、定时关爱服务和邻里互助，在解决高龄老年人晚上生活困难问题的同时，也解决低龄老年人无事可做的生活寂寞，从而接续老人社会关系，促进社区健康、科学养老。		
社会需求	说明项目背景及关注的社会焦点问题： 随着中国进入老龄化社会，养老问题成为一个巨大的社会问题。据***调查，本地区 60 岁以上老年户籍人口**万人，已达到常住人口总数的**%，如何“老有所为、老有所乐、老有所学“让老年人安享幸福生活同时，提高生活质量和发挥老年人的社会价值？这是本项目关注的核心社会需求。		
解决方案	方案要点说明（领域、期限、范围、运营模式、关键要点）： 今年 1-12 月期间，在本区 10 个街道开展**老伙伴志愿服务项目。组织 1000 名低龄老人志愿者和社会志愿者，与 1000 名高龄和残障老年人进行“爱心结对“，开展一对一关爱服务。 本项目关键要点有三个：一是志愿者招募和激励；二是提供充分的项目保障和志愿者参与式管理机制；三是开展普遍性服务+定制化差异服务的项目活动。		
团队优势	说明为什么本组织能够实施项目，组织的优势及可信度： 因为本协会具有多年丰富的助老服务经验，同时志愿者来自于社区具有本社区化的文化、地域和人力资源优势，可以更加便捷地开展志愿服务。		
项目目的	为解决上述社会问题，满足社会需求，在项目实施之后可预见的变化		

	和影响： 1. 解决老年人生活不便利问题，让老年人“老有所依”； 2. 接续或重造老人社会关系，提升老年人的生活质量，让老年人“老有所为、老有所乐、老有所学”； 3. 让老年人安享幸福生活同时，发挥老年人的社会价值。
项目成果	成果应具有可达成、清晰明了、时间性、可量化性： 1. 2000 名老年人的生活质量得到改善(1000 名低龄+1000 名高龄)； 2. 在本地区初步形成“老有所为、老有所乐、老有所学”的风尚，带动更多的社会志愿者参与助老志愿服务； 3. 切实解决本地区 800 多名老年人，特别空巢老人、残障老人、孤寡老人等生活困难和孤独寂寞等问题； 4. 促进志愿者在服务中学习与成长，形成一支不少于 500 人的常年活跃的志愿者队伍； 5. 志愿者和服务对象的满意率不低于 80%。
具体活动	1. 社区老年人志愿服务需求调研，发现本地区有多少低龄和高龄老年人，及其各自的需求； 2. 志愿者招募与培训； 3. 志愿者与服务老人结对子； 4. 开展助老服务（普遍+定制）：电话、面访、上门服务、节假日活动、文化娱乐活动、日用品代购、医疗服务陪伴、专业化服务协助等。
活动所需要的资源和资金预算	1. 人：1000 名志愿者+1000 名服务的老年人。 2. 物：志愿者服装、老伙伴服务包、志愿者证明、志愿者活动站等。 3. 资金：项目总预算 20 万元。
项目风险及防范措施	1. 身体健康问题：无论是提供服务的老年志愿者还是接受服务的老年人，其身体健康都是最大的风险。我们在社区调研中会了解服务的老年人身体健康情况，建立医疗档案与社区医疗点建立紧密联系，确保老年人可以得到及时的医疗救助。同时，在招募志愿者时，要对志愿者的身体健康进行检查，不录取患有重大疾病且不适宜从事志愿服务的人。 2. 道德风险：被服务的老年人可能因为疾病等原因无法表达自己的真实意图或保护个人的隐私等，因此需要防范道德风险。一是加强志愿者培训教育，二是上门服务必须由三名不同性别的志愿者组成，三是在服务之前事先告知老人的权利，并提醒老人做好自我保护。

	3. 心理伤害风险：在老年人的人身服务中，容易建立特别的情感关系，如果处理不当可能造成心理伤害。在志愿者培训中明确规定志愿者与服务对象的服务关系，并注意服务用语和规范服务行为，注意保护个人隐私，以避免可能的心理伤害。
项目监测与评估	说明如何证明项目是否成功。衡量成果目标的指标体系及检验评估方法： 在项目中期和终期进行项目评估，检验以下指标： 1. 爱心结对：志愿者数量和服务老人的数量； 2. 服务产出：服务数量、服务内容、服务记录（服务签到表、照片、服务记录表，服务对象签字、志愿者组织管理人员签字等）； 3. 服务满意率：志愿者和服务老人的满意度； 4. 项目报告与项目预决算； 5. 第三方评估报告与审计报告。
项目的可持续发展	是指对项目成果的应用与转化，项目未来的财务收入及本土化发展计划进行说明： 1. 形成一支常年服务于老人的老伙伴志愿者队伍； 2. 开展满足老人特殊需求的定制化服务收入； 3. 开发老伙伴志愿服务项目工作手册，指导未来在其他社区开展本本项目； 4. 伙伴成果传播和宣传，动员更多的志愿者参与，促进本项目的推广和复制。
项目其他资料和说明	附件资料或佐证： 1. 本志愿者协会资质证明； 2. ****年度本协会年报。

第六步：志愿者队伍建设规划

志愿者是志愿服务的主体，是社会服务和精神文明建设重要的社会力量。志愿者来自社会各界、各领域、各层面和各地区，不同的文化、地区、专业、年龄、习俗、爱好等使得志愿者队伍的构成非常多元化，如何能够让更多的公众规范有序地参与到志愿服务中来，如何能够团结一心最大效益地实现社会价值，这是志愿者队伍建设的重要课题。

当前，我国社会服务志愿者队伍建设迎来重要的发展机遇。党的十七大和十八届三中全

会强调广泛开展志愿服务、支持和发展志愿服务组织，为进一步推进社会服务志愿者队伍建设提供了政治保证；民生保障、社会治理对志愿服务的迫切要求和广大人民群众对社会服务的巨大需求，为进一步推进社会服务志愿者队伍建设提供了强大动力；经济的持续增长，人们物质生活水平的普遍提高，参与志愿服务、履行社会责任意识的不断增强、热情的日益高涨，为进一步推进社会服务志愿者队伍建设创造了有利条件；在长期的实践中，各地创新探索的丰富的志愿服务经验，为进一步推进社会服务志愿者队伍建设奠定了实践基础。[①]同时，国际和发达地区推进志愿服务的成功经验，为进一步推进志愿者队伍建设提供了有益借鉴。但总体看，当前我国社会服务志愿者队伍建设基础还比较薄弱，还存在着政策法规体系不够完善、公众参与志愿服务氛围不够浓厚、志愿服务组织和志愿者队伍数量不足、志愿者素质有待提高和志愿服务缺乏稳定经费保障等问题，与人民群众日益增长的社会服务需求相比还有许多不适应的地方。

民政部于 2013 年 12 月 27 日印发了《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020 年）》，为进一步加快推进我国社会服务志愿者队伍建设提出了纲领指引，提出社会服务志愿者队伍建设的总体目标是：建立健全社会服务志愿者法规、政策、制度体系，畅通志愿者参与社会服务的渠道，夯实志愿者参与社会服务的基础，营造人人愿为、人人能为、时时可为的社会服务志愿者发展环境，使社会服务志愿者队伍的数量、质量与结构适应构建社会主义和谐社会的需要，满足社会成员尤其是困难群体日益增长的社会服务需求；并在队伍规模、能力素质、队伍结构、发展环境、服务效益方面提出了具体的要求。[②]各级民政系统也在积极地通过制度建设、组织建设、示范试点、培训、研究、宣传、推广等方式来推进志愿者队伍建设工作。

（一）志愿者队伍建设规划的含义

志愿者队伍建设规划是包含两个层面的内涵，一是从宏观管理层面，强调队伍建设与规范；二是从微观管理层面，强调团队发展与激励（在本书第九章“志愿者团队建设与发展”中详述）。

志愿者队伍建设的本质是志愿者人力资源发展，而人的发展是基于文化政策等环境影响、志愿者管理部门和组织保障、志愿者能力建设和学习成长、团队建设与互动、以及志愿服务项目活动等多方面。志愿者队伍建设规划请参考民政部《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020）》和案例 2-9.

①摘自：民政部《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020）》，http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201401/20140100573025.shtml，2014 年 1 月 6 日。
②同上。

【案例 2-9】某社区不同类别志愿者队伍建设方法

某社区将社区志愿者分成核心志愿者、后备志愿者、流动志愿者、学校志愿者和特殊志愿者等五种类别的专兼结合的社区志愿者队伍，在建设社区文化的过程中不断完善、不断提高。对于五类志愿者队伍有着不同的做法，具体如下：

（一）稳定核心志愿者，发挥中坚作用

组建由社区离退休居民、社区热心青年、社区名人和社区工作者组成的核心志愿者队伍，规模在 100 人左右。这只志愿者队伍中有“90 后”、有艺术家，更多的是热心社区公益事业的社区离退休居民。这只队伍在社区文体、社区卫生、社区计生、社区治安、社区管理、社区募捐、社区养老服务等多方面发挥了中坚作用。

（二）储备后备志愿者，培育志愿意识

为了培育社区儿童、青少年的志愿服务意识，储备社区后备志愿者。社区启动了学雷锋“小手拉大手”洁净社区志愿活动。社区少年儿童在社区卫生志愿者的带领下，提着塑料袋在小区周边认认真真地捡拾废弃物。活动组织者表示：我们常教育孩子，学习雷锋精神其实就是从小事做起，通过开展志愿服务活动积极调动了孩子们的学雷锋热情，让他们对雷锋精神有了更深的认识，对志愿服务意识有了一些体会。起到了培育社区后备志愿者的作用。

（三）联系流动志愿者，共建社区家园

社区还积极联系外部的基金会、周边商家、志愿者组织和周边社区组织等，开展主题鲜明的志愿服务活动。如中国扶贫基金会新长城志愿者组织、一些爱心商家、回龙观志愿者协会和回龙观 DV 协会等组织机构在社区开展主题鲜明、成效显著的志愿服务活动。

（四）联合学校志愿者，加强社区教育

社区还和社区内的小学、中学、大学等学校联合，定期开展社区志愿活动。开展了“小学生进社区”、“社区向小学赠书”、“小学生入队仪式进社区”、“夏季食品安全进社区”、“端午节文化节”、“社区陪聊”等系列活动。充分利用周边学校资源，发挥不同学生的特点和特长，让学生们了解社区、融入社区、潜移默化的进行社区教育。同时，在社区里营造了人文氛围，体现了人文关怀，树立了社区人文形象。

（五）邀请特殊志愿者，增强志愿效应

社区充分认识名人志愿者的示范带动作用，在志愿活动中积极邀请文体名人、社区名

人、社区民警和消防武警参与志愿活动。

（二）志愿者队伍建设规划步骤

组织的志愿服务工作范围和志愿服务项目确定之后，就能够清楚地知道组织在一定的期间内需要招募和使用多少名志愿者。由于志愿者的流动性和一些不确定性因素，一般来说，一个志愿服务岗位需要招募 3～5 名志愿者作为备选。

例如，如果某个社区同时开展三个志愿服务，每个项目有 30 个志愿服务岗位，则需要招募 100～150 名志愿者。为此，组织需要考虑是否有足够的管理人员、物资和经费保障等来支撑志愿者队伍的建设。

做好志愿者队伍建设与发展规划，有以下几个步骤和内容：

1. 志愿者队伍基本情况：首先调研分析当前志愿者队伍的现状，包括志愿者的数量、来源、背景、一般情况、志愿服务参与率与活跃程度、志愿者队伍的发展趋势等。

2. 志愿者队伍建设与发展目标：根据志愿服务调研和需求评估情况，对未来几年内志愿者队伍的数量和质量进行设定，并结合政策方针和组织自身管理要求，确定队伍发展规模及其具体要求。

3. 实施步骤阶段：结合志愿者队伍建设与发展的目标要求，可以按照时间来分为不同的阶段，达到逐步规范、专业、可持续化发展。

4. 任务与方法：将志愿者岗位开发数量与志愿者队伍建设相结合，以服务为导向来动员招募、培训和培养、开展团队活动、在服务中不断提升志愿者的能力与收获，促进志愿者发展，给予支持与激励。

5. 保障机制：包括组织、政策、财务、工作环境、团队等方面的保障，风险防范措施等。

志愿者队伍的发展有一个特点，就是由志愿者推荐和引入他们的熟人。当志愿者参与志愿服务并获得良好的体验时，他们会向亲友和身边的熟人介绍并动员他们一同参加服务。因此，志愿者团队有很强的内生性和自我发展性。组织在进行志愿者队伍建设规划时要兼顾到这个特点。

第七步：志愿服务规划的监测与评估

在志愿服务规划的过程之中、以及之后的执行过程中，都对规划本身需要进行监测与评估。其意义是：

- ✓ 根据实际情况及时调整规划方案；

- ✓ 以规划来督促实际工作；
- ✓ 提供评估标准，检验执行结果；
- ✓ 与利益相关方进行沟通的重要依据。

成功的志愿服务的规划评估指标有以下三个方面：

- ✓ 志愿者和重要的利益相关方是否参与了制订规划的过程；
- ✓ 人们是否可以方便地使用规划；
- ✓ 组织成员和志愿者是否认可规划。

下面有八个标准可以帮助组织来衡量志愿服务规划是否成功①：

1. 部门或组织领导，尤其是理事会和关键负责人对规划重视，并参与和支持；
2. 所有参加规划的人员都清楚各自的角色和责任；
3. 组织成员愿意对外部环境进行了解和分析，并开展了志愿服务需求评估；
4. 所有参与规划的人员对规划反响热烈，积极投入；
5. 组织的利益相关方和组织成员承诺提供资源并投入时间来完成规划；
6. 参与规划人员能够对结果形成共识；
7. 愿意挑战常规，勇于创新和面对困难，找出积极的解决方案；
8. 规划过程中保持良好的工作关系，没有严重的冲突。

完成了志愿服务规划，我们无论是指导地区志愿服务发展，还是开展实施志愿服务项目，都做到了胸有成竹。而好的开始就是成功的一半，无论是志愿服务规划书、志愿服务项目建议书，都可以帮助我们筹措资源去推动公益性社会服务。

【本章要点】

1. 志愿服务规划要建立在细致的需求评估基础之上。
2. 需求评估包括社会和社区的需求评估、志愿者的需求评估、从事志愿服务的组织的需求评估。
3. 需求评估包括社会服务对象需求评估、志愿者需求评估和组织自身的需求评估。
4. 充分了解志愿者的个人需求和动机将有助于推动志愿服务的发展。
5. 志愿服务规划要仅仅围绕组织的愿景、使命和目标以及核心价值观。
6. 利用 SWOT 分析帮助组织进行志愿服务规划的必要性和可行性分析。
7. 志愿服务的规划和管理可以同时采取常态化和项目化方式。

①参考：《中国非营利组织战略规划指南》，温洛克民间组织能力参考资料系列，2005 年。

8. 在志愿服务规划中遵循目标管理的原则将有助于目标的达成。
9. 志愿服务中的志愿者工作类型是多种多样的。

（本章编写者：李红艳、翟雁）

第三章志愿服务保障

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

开展志愿服务需要一定的政策和物质保障。创造有利于志愿服务的组织环境，需要组织在政策、资金和人力资源方面做出相应的安排。制定志愿者政策是建立有效的志愿者管理体系的基础。有了志愿者政策之后，组织需要进一步确定需要志愿者具体在哪方面开展工作，而哪些又是需要员工来做的，以及组织是否能为志愿者开展工作提供必要的资金和人力支持等。

第一节制定志愿者制度

组织是否能有效使用和留住志愿者，并通过他们实现组织的使命和目标，这取决于组织是否能在制度和管理方面做出有利于志愿者发挥作用的安排，以及组织能否建立有效的志愿者管理体系。

制定志愿者制度是建立有效的志愿者管理体系的基础，也是在组织内建立有利于志愿者发挥作用的组织环境的最重要的策略。经验表明，一个明晰的志愿者制度是进行志愿者管理的最有用的工具。尽管制定政策费时费力，但是这是一个必要的基础工作，并且可以起到防范风险和事半功倍的作用。志愿者服务制度不需要太长，但是应该尽量全面具体，并能够真正保护志愿者和社会组织本身的利益。志愿者政策和服务制度的制定过程也非常重要，要采用参与式决策方法，最大限度地反映所有利益相关方的利益诉求，体现组织内部已经形成的共识。

一、志愿者制度的内容

志愿者制度应该包括哪些内容呢？志愿者制度根据每个部门、组织的性质和规模而有所不同，但是大致说来，可以从以下方面来考虑志愿者制度的制定①：

- 关于如何管理志愿者的声明
- 志愿者的录用条件
- 保障志愿者权利的声明
- 交通等必要的津贴
- 活动费用的报销
- 职业健康和安全工作条件
- 保险

①链接网址：http://www.volunteeringaustralia.org/files/3AO10RLBDG/TipsforVolunteers.pdf。

- 平等机会、投诉和处罚办法
- 培训机会
- 支持和督导
- 对个人信息和隐私的安全和保密原则

除了对员工和志愿者本人的隐私保护规定之外，服务于未成年人的组织对员工和志愿者还要明确组织在未成年人隐私保护方面的规定。这是基于中国的《未成年人保护法》第三十一条的规定："任何组织或者个人不得披露未成年人的个人隐私。对未成年人的信件、日记、电子邮件，任何组织或者个人不得隐匿、毁弃；除因追查犯罪的需要，由公安机关或者人民检察院依法进行检查，或者对无行为能力的未成年人的信件、日记、电子邮件由其父母或者其他监护人代为开拆、查阅外，任何组织或者个人不得开拆、查阅。"如果志愿者违反这样的规定，在服务未成年人的过程中发生隐私侵犯行为，志愿者将会承担相应的后果。

需要说明的是，某些政策，如关于利益冲突、隐私和保密原则等方面的政策，是既适用于员工也适用于志愿者的，在这些方面，组织可以灵活掌握，不一定要针对志愿者重新制定一个政策。

二、制定制度时应该考虑的问题

政策是否有效与政策制定过程密切相关。志愿者制度制定要遵循参与式原则，以保证政策的相关性和可及性。制定志愿者制度时应该注意以下方面：

（一）让所有的利益相关方参与制度制定过程。组织的理事会以及管理层、普通员工、现有或者曾经的志愿者、组织的服务对象、资助方等都是组织在志愿服务方面的利益相关方，都应该被邀请参与到志愿者政策的制定过程中。

（二）就政策声明达成共识。通过头脑风暴、重要性排序、举手表决等方法，确保最后形成的政策在最大程度上反映了大多数利益相关方的共识。

（三）使用通俗的语言。为了让包括志愿者本人在内的所有利益相关方很容易就能够理解，志愿者政策在语言的使用上要尽量简洁平实具体。太过笼统和模糊的语言会影响人们对政策的理解和运用。

（四）确保制度可以很容易地被获取，例如将制度写进志愿者手册，保证志愿者人手一册等。志愿者规章制度应该成为志愿者手册中首要的一章，让志愿者开门见山地了解自己在该组织内会得到怎样的对待，这对他们决定是否成为组织的志愿者以及对其今后在组织内的志愿服务经历都将有重要的意义。

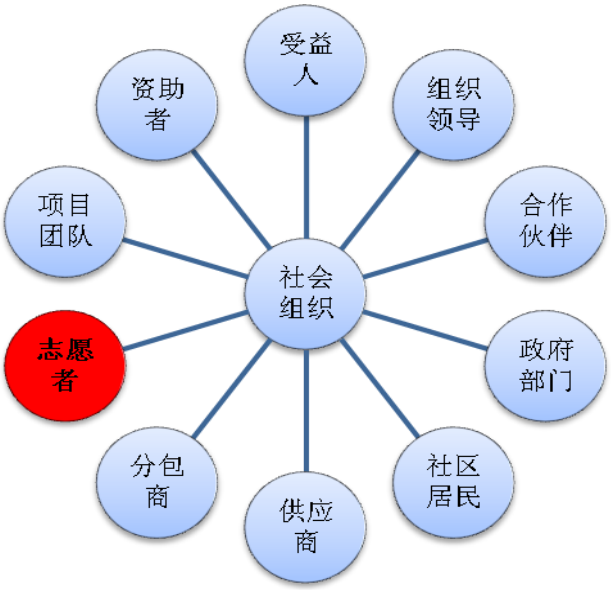
第二节利益相关方准备

开展志愿服务是一项组织行为，涉及到组织的各利益相关方，尤其是组织的服务对象或合作伙伴以及员工。因此，在志愿者的岗位开发、招募、选拔与匹配、岗前培训、上岗服务以及离岗等各个环节，组织的各个利益相关方之间的沟通和合作都非常重要。组织与它的利益相关方保持良好的沟通与合作，目的是要保证各利益相关方在志愿服务开发和实施的过程中承担相应的责任，从而保证志愿服务的良好开展和组织目标的实现。

一、利益相关方概念

利益相关方（Stakeholder）相对于某一特定的组织，指的是与该组织有利益或利害关系的团体或个人。利益相关方可以是组织内部的，如组织内各部门及各级员工，也可以是组织外部的，如与组织利益有关联的政府部门、企业、媒体以民间组织和个人。

任何组织的发展都离不开利益相关方的投入和参与。一个组织通常可能有许多利益相关方（如图 3-1 所示），他们也会因为情境的不同而呈现动态的变化。



【图 3-1】社会组织的利益相关方

二、志愿服务的主要利益相关方

志愿服务的利益相关方，是指对志愿服务能够产生影响的团体或个人。他们对志愿服务产生影响可能是正面的，也可能是负面的，同时，其自身的利益也可能被志愿服务所影响。例如，有一个社区环保志愿服务项目，希望在社区安置十个分类垃圾箱，在选点时就需要考

虑某些居民住家环境的利益需要，以避免个别居民因为垃圾箱距离自己窗户过近，而可能给该住户产生气味的影响。

社会组织在开展志愿服务过程中的利益相关方包括志愿者、服务对象及其家庭以及所在社区、组织的员工（尤其是志愿者管理者以及与志愿工作密切相关的社会工作者）、相关政府部门、志愿服务的资助者、媒体等等。

（一）志愿者

志愿者是组织的重要和直接利益相关方。他们只有在志愿服务的适合岗位上，得到合适的支持，才可能发挥其更大的价值。因此，如何发挥志愿者的作用也是组织在志愿者管理中的重要课题。

志愿者在组织和志愿服务项目中的角色可能有以下方面：

- 志愿服务项目经理
- 志愿服务项目团队成员
- 志愿服务资助者
- 志愿服务需求信息提供者或评估者
- 志愿者管理者
- 志愿服务项目的监督和评估者
- 专家顾问
- 机构理事

因为志愿者是具体的志愿服务的主体，他们承担着重要的直接服务和管理的职责，所以志愿者对志愿服务项目的影响是最直接的。

（二）服务对象

志愿服务的主要服务对象有两大类，一类是以社会服务中的生活困难需要照顾的社会弱势群体（也称社会脆弱群体）或救灾救援为主，这是根据人的社会经济地位以及生存能力和状况而非生理特征来划分的，是社会中一些因为有限的经济和社会生活能力而导致被边缘化或受到社会排斥的人群的总称。第二类是以公益服务为主的，主要是环境保护、大型赛会、公益组织和社会活动等服务。

弱势群体从构成来看，大体包括儿童、老年人、残疾人、精神病患者、失业者、贫困者、下岗职工、灾难中的求助者、农民工、非正规就业者以及在劳动关系中处于弱势地位的人。当然，这里只是简单地列举，各个群体之间实际上存在交叉。根据弱势群体的需求来进行简单分类的话，有衣食需求、住房需求、教育需求、医疗需求、就业需求、安全需求、社会交往需求、社会参与需求，等等；从需求的性质看，结合马斯洛的需求层次理论，大致可分为生存需求、发展需求和自我价值实现需求。一般来说，志愿服务大多是为了满足弱势群体的

生存和发展需求。随着中国经济发展和社会转型，服务对象的需求也趋向于心理和精神方面的发展，并且呈现出多样化趋势。

（三）重要的员工 – 社会工作者

员工是组织在开展志愿服务中的重要利益相关方之一，尤其是活跃在社会服务类组织中的社会工作者。

社会工作（Social Work）是以利他主义为指导，以科学的知识为基础，运用科学的方法实行的助人服务活动。社会工作的本质是一种助人活动，其特征是提供服务。更确切一点说，社会工作是一种科学的助人服务活动，它不同于一般的行善活动。社会工作更加强调以受助者的需要为中心，并以科学的助人技巧为手段，以达到助人的有效性。①

社会工作者（Social Worker），简称社工，是指遵循助人自助的价值理念，运用社会工作专业知识和方法，为有需要的个人、家庭、机构和社区提供以助人为职业的专门化社会服务，以帮助其发挥自身潜能，协调社会关系，解决和预防社会问题，以及促进社会公正为主要职业工作的专业人员。他们经过专业训练，受雇于社会福利机构和组织，是专业的助人者。社工通常具有如下特征：

1. 受到社会工作专业教育；
2. 经过考核获得国家认可的社会工作者职业资格；
3. 受社会工作伦理和职业道德制约；
4. 是社会工作专业组织的成员，从事职业化社会福利工作。

社工按照所从事的工作性质可以分为两种：一是专业型社工，直接从事一线的社会服务工作，为服务对象进行个案、小组、社区服务或其他社会救助；二是管理型社工，主要是进行社会工作督导与管理，对组织和专业服务项目进行统筹管理和支持。

社工与志愿者的关系

目前我们国家特别重视社工队伍的建设，并且大力推广社工+志愿者的工作模式，将其作为一个推动志愿服务发展的策略。《中国社会服务志愿者队伍建设纲要》②指出，要建立社会工作者与志愿者联动机制，充分发挥社会工作专业人才在组建团队、发现需求、规范服务、拓展项目、培训策划等方面专业优势，形成社会工作者引领志愿者、志愿者协助社会工作者的服务格局。政府还鼓励志愿服务组织吸纳社会工作专业人才，推动社会工作服务机构为志愿者开展工作提供必要条件，进一步丰富社会服务人才资源，拓展社会服务范围，增强社会服务效果。

志愿服务与社会工作具有亲缘性关系，并且都在朝向专业化服务方向发展。社会工作者

①王思斌主编：《社会工作概论》（第二版）. 高等教育出版社, 2006 年 5 月 1 日，P12。

② 参考：http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201401/20140100573025.shtml。

和志愿者不仅具有相同的价值理念、助人的理想和服务社会的专长，而且都在社会服务领域中服务弱势群体和有需要的人士。在服务实践中，无论是职业的社会工作还是业余奉献的志愿服务，都同样面临着各种挑战。

作为职业的社会工作者，培养和发展志愿者也是其重要职责之一。在促进志愿者参与社会服务以及最大化地实现服务成效方面，社工承担重要责任。在组织层面，社工可以承担一定的志愿者管理者的角色，与志愿者形成有效的团队合作，在社会服务中形成互补、互助、互动、共进的合作关系，不仅可以降低社会服务成本，而且能够极大地提高社会服务绩效和创造社会价值。

社工引导志愿者开展志愿服务可以有以下几种形式：

- 社工引领+志愿者参与：职业社工发挥专业优势，开发社会服务项目志愿服务岗位，招募并培训志愿者，通过专业指导和支持，使志愿者能够更好地参与社会服务，提升社会服务效率和效果。
- 志愿者服务+社工支持：针对一些志愿者组织独立开展的社会服务项目或活动，社工可给予专业督导和扶持，帮助志愿服务更加专业化，同时也为社会服务培养后备力量。
- 社工服务+志愿者支持：组织自身开展的社会服务工作，也可邀请有关专家学者、经验丰富的资深人士和专业技术人员以志愿服务方式提供专业指导、建议和技术支持，从而提升社会服务组织的社会服务专业水平。

【小知识】赋权（Empowerment）

赋权又译为“充权”，“增能”，是现代社会工作理论的重要概念。是指通过挖掘和激发服务对象的潜能，使其充实和增强个人对自我及外界的控制力和影响力，获得更大的自信心，促进环境资源和机会的运用，从而获得更多能力的过程。

社工+志愿者合作成功的关键在于对社工对志愿者的充分**赋权（Empowerment）**，让志愿者在服务中有社会成就感。实现志愿者的赋权可从以下几个方面来努力，参见下表：

【表格 3-1】赋权

项目	内容
岗位匹配	让志愿者在合适的服务岗位上充分发挥其特长和兴趣爱好，是对志愿者最大的激励。社工应在志愿服务岗位开发与设计时，充分考虑到志愿者的需要，并要在志愿者入职之前进行适配，尽量让适合的人做适合的工作。
能力建设	在志愿者实施社会服务之前，社工应对志愿者进行有针对性的专业培训和入职辅导，使志愿者能够充满信

	心地走上服务岗位；
服务督导	服务督导：在志愿者实施社会服务过程中，社工不仅可以提供工作支持和专业指导，还可以提供志愿者个人发展与成长方面的督导，帮助志愿者更好地在服务中学习成长；
社会交往	志愿者参与社会服务，不仅仅是个人参与服务，也需要与团队和更多的社会人士交往互动，增加人脉关系。组织和社工应提供志愿者团队建设支持，促进志愿者建立团队归属感和认同感；
认可与激励	认可与激励：志愿者在服务中能够得到及时、恰当的认可和激励时，特别是当他们能够体会到服务的意义和价值时，就能够更好地发挥自身优势和资源来服务于组织和社会。

（四）政府部门

政府是社会管理和提供公共产品的主体，对志愿服务发展具有倡导、推动、支持、监管、激励等职能。从宏观管理层面，如政策、法规、指导意见等进行管理。因此，政府相关部门对志愿服务的影响很大。

（五）资助者

志愿服务的资助者是指对志愿者组织、社会组织、志愿服务项目及志愿者个人提供资金和物质帮助的个人或是组织，他们可能是政府部门、企业或企业家、基金会、社会其他单位及爱心人士。

由于资助者资助的领域通常带有个人意愿及其价值观念，因此当他们对志愿服务进行资助时，可能会影响到该项目的服务领域、服务范围及资金使用方向。例如，某企业资助某社区开展助老服务，其要求志愿者穿戴印有企业名称的志愿者服装，以扩大企业的品牌效应。这时志愿者组织需要考虑对志愿者及服务对象所产生的影响，以决定是否满足企业的要求。

（六）媒体

媒体是传播志愿精神、动员社会资源的有效渠道。积极正面的媒体报道可以促进志愿服务项目及志愿者的正面影响力，而不恰当的片面报道可能会给志愿者组织产生负面影响。因此志愿者组织在使用媒体时要注意，媒体是把双刃剑。三、利益相关方实施志愿服务的准备

在实施志愿服务前，对各主要利益相关方要做好必要的准备。下表中列出了志愿者的旅

程及所涉及的各利益相关方。为了保证志愿服务项目的成功，请思考他们各自应该承担什么职责。

【工作表 3-1】创建一个有利于志愿服务项目发展的环境

志愿者旅程的不同阶段	**服务的管理者（尤其是组织内的社工）**	**服务的实施者，即志愿者**	**服务的接收：服务对象或社区**
志愿者岗位开发			
志愿者招募			
志愿者选拔与匹配			
入职培训			
开展服务期间			
服务结束离岗			
离岗后的继续参与			

（一）服务接收方的准备

如前所述，志愿服务规划要建立在社会和社区需求的基础上，因此组织对其服务对象也就是志愿服务的接收方的了解是开展志愿服务的第一步。根据对他们需求的了解设计好志愿服务项目并招募到志愿者后，在志愿者正式上岗之前，组织与服务接收方的沟通也依然很重要。例如，组织需要提前向服务接收方介绍即将为他们提供服务的志愿者的相关情况，让他们从心理上做好与迎接志愿者并与其合作的准备。

对某些重要的岗位来说，在招募匹配志愿者的时候就需要让志愿服务接收方介入。例如，英国海外志愿服务社（VSO）在确定向合作伙伴派遣国际志愿者时，会向他们提供所推荐的志愿者的简历，如果合作伙伴对此不满意，VSO 会提供另外的可供选择的志愿者，有时还会应合作伙伴的要求安排他们与志愿者通过电话进行直接沟通。

（二）志愿者管理者

创造一个有利于志愿服务的组织环境，其中一个重要的因素就是保证志愿者有专人管理。

志愿者管理者在开展志愿者管理工作时需要注意的是，志愿者不同于员工，因此不能完全照搬员工管理的政策和做法。国内外众多组织的经验表明，指派专门的志愿者管理者或协调员，有助于保证志愿者在组织内发挥其最大的作用。有的时候，这项工作可以交给一个志

愿者来做，这时意味着要设置一个志愿者经理的志愿者岗位。有一些社会服务组织是全部由志愿者构成的，在这种情况下，组织的管理者往往既是志愿者，同时也是志愿者管理者。

有人认为，志愿者都是抱着强烈的服务动机来的，不会出现消极怠工现象，因此用不着有专人监督他们。这种说法反映了对志愿者管理者角色的片面认识。志愿者管理者的责任远不是监督志愿者定时定量完成任务那么简单，他承担的是协调、督导、支持、评估、激励、风险管理等等一系列管理任务。

志愿者管理者的工作做得好，不仅保证志愿者能够有效发挥作用，而且这种对志愿者的支持直接影响着志愿者对组织的忠诚度。同时，在我们日渐复杂的社会里，组织使用志愿者的过程也是一个充满风险的过程，而一个有效的志愿者管理者将会帮助组织有效地规避和化解风险。通过有效的志愿者管理，志愿者管理者可以成为吸引更多社会资源的“磁铁”，这其中也体现着一种专业的社会管理的过程。

鉴于志愿者管理工作的性质，需要志愿者管理者具备一定的素质。志愿者管理者既要直接面对志愿者，又要面对志愿服务对象和志愿服务组织，很多时候他/她需要协调志愿者、服务对象和组织之间的关系以及可能出现的各种问题。一个有效的志愿者管理者，需要具备很强的人际关系和沟通技巧以及解决问题的能力。个人素质方面，责任心、亲和力、同理心是尤其需要的素质。

如前面所述，很多从事社会服务的组织都拥有社工，而且通常都是由社工担任志愿者管理者的角色。

（三）员工准备

组织中的员工是志愿服务环境中的最重要因素，员工对待志愿者的态度、合作意识、工作协调与专业支持等都是影响志愿者发挥其作用的重要因素。志愿者可以成为员工的有力合作伙伴，共同完成组织的工作目标，甚至扩展组织的工作范围，提高工作效率，促进组织的发展。但是，组织的领导人不能因此就自行决定是否使用志愿者以及如何使用志愿者，而是需要与员工进行有效沟通并提供必要的员工培训，以保证员工能够充分理解组织使用志愿者的意义，并与志愿者形成有效的合作关系。

1. 与员工沟通

在是否使用志愿者以及如何使用志愿者方面，组织的管理者需要跟员工充分沟通。可以跟员工进行讨论，或者在员工中开展一项调查，充分了解他们对如何部署志愿者工作有什么意见，例如：哪些具体的工作是员工想做但没有时间做的？哪些是员工认为有必要做但自己又缺乏能力或经验去做的？有哪些大型活动是需要由志愿者来参与执行的？

这个调查过程还可以发现员工在管理志愿者方面是否有过相关经验，有没有与志愿者一道工作的经验，在管理志愿者和与志愿者一道工作方面，他们还有哪些知识和经验的缺口，

以及还需要哪些方面的培训等等。

这样一个信息收集过程还可以帮助组织了解员工对组织即将雇佣志愿者心存哪些疑虑或担心，例如，也许有的员工会担心，组织录用了越来越多的志愿者后，自己可能会因此而失去工作。对于组织的领导者和管理者来说，了解员工的真实想法有助于他们在政策制定和执行过程中有的放矢，并及时化解员工的担忧，以免以后出现不必要的误解和麻烦。

2. 员工培训

对某些组织来说，对组织的全体员工进行志愿者管理的培训是非常有必要的。志愿者管理培训可以包括基本概念和理念、组织使用志愿者的理由、志愿者政策、志愿者进入组织并通过组织服务社会的基本过程和方法、所需要的支持与工具、员工与志愿者的关系、如何评估志愿服务对组织和社会所贡献的价值等。

3.督导与评估

在志愿服务的过程中，及时的督导与评估对员工和志愿者来说具有重要意义，主要包括教育、行政、支持三个方面。为员工和志愿者提供入职培训是志愿服务教育不可缺少的课程，这有利于员工和志愿者快速进入岗位角色，更好的发挥自身的能力。为了保障员工与志愿者的健康和安全，保证项目高效完成，行政后勤支持需要提供志愿服的基本物质保障，包括饮食、交通工具、安全、健康的服务环境、工作空间、设备、医疗和意外保险、资金等。员工和志愿者在个人生活或者志愿服务过程中可能会遇到挫折，或者遇到困难，影响到志愿服务的信心、热情、和决心。为志愿者提供支持可以帮助他们保持健康快乐的状态，提升自信，增强自我认知与自我把控能力，从他人的生活经验中汲取营养。有的志愿者很高兴做重复的工作，而有的志愿者希望寻找不一样的挑战。为志愿者提供支持可以帮助他们提高技能、向督导和同事学习更多的专业知识，同时掌握新的技能。

（四）志愿者准备

志愿者在参与志愿服务之前，应对志愿服务组织、项目、服务对象、服务环境及服务的要求等有基本的了解，并按照志愿者招募书岗位责任的要求，对照自己的技能和服务时间是否匹配，并在招募过程中与社会组织进行相关问题的沟通。

志愿者在志愿服务过程中，可针对服务对象的需要、服务的具体内容及其所需要的专业进行了解、学习和完善，并积极对志愿者组织提出意见和建议。

志愿者在服务结束后，可将自己发现的问题及其建议反馈给志愿服务组织，并在合适的时候再次投入志愿者服务中。

第三节志愿服务的资金保障

开展志愿服务是有成本的。志愿服务项目的开展需要一定的资金支持，同时组织也需要考虑对志愿者的支持费用，包括为志愿者提供一定的保险、交通与餐饮补助、办公设备、相关培训等等。这不仅是确保服务工作开展的必要条件，也是对志愿者管理工作和志愿者的激励和认可，同时也是推动志愿服务组织和整个志愿服务事业发展的重要保障。

如果组织所开展的具体项目中已经有关于志愿者的具体预算，那自然是最好的。但是，如果是打算通过志愿者去支持原本没有包含志愿者元素的项目的开展，或者正在筹划一个崭新的志愿服务项目，那么资金的筹措就是一个必要的工作。在志愿服务项目的资金筹措和预算制定中需要考虑志愿者开展工作所需资金，包括对志愿者在从事志愿服务中所支付成本的必要补贴，如交通费和餐费，志愿者开展工作所必需的办公资源，以及为志愿者购买的意外伤害保险等。某些岗位的志愿者还需要接受一些特殊的技能培训，这也意味着一定的资金投入。

小规模的组织，或者是没有受薪员工而全部依靠志愿者开展工作的组织，更需要在自己的项目筹资建议书中充分体现支持志愿者所需的费用。

一、制定筹资策略

如何为自己的志愿服务项目筹集到必要的资金，很大程度上取决于组织的筹资策略。以下是几个值得考虑的问题：

（一）项目是否有新意？是否反映了真实的需求？项目名称是否有吸引力？项目设计是否遵循了一定的逻辑框架？

（二）有哪些潜在的资金来源？是否可以争取政府购买？社区内有哪些可以利用的资源？有哪些基金会可能会对这个领域感兴趣？可以与哪些组织形成合作关系？

（三）组织是否有资格举办公开的筹款活动？如何保证筹款过程的公开透明以提高组织的公信力？

（四）志愿者对组织曾经有过哪些贡献？有哪些具体的证据可以证明这些贡献？有没有可以引用的评估报告或来自外部有影响力的人物的评价？有没有志愿者或者服务对象的反馈可以被引用？志愿者和服务对象是否可以在筹款活动中现身说法？

二、志愿服务经费来源

志愿服务经费的主要来源有以下几种：

（一）政府购买

提供公共服务是政府的职责，志愿服务是公共服务的重要组成部分。政府投入财政包括

基础设施、岗位编制、志愿服务项目购买、大型活动投资、税收优惠政策等。政府投入是志愿服务经费的最稳固的来源。

很多发达国家政府都很重视对志愿服务的资金投入，如在加拿大，法律规定政府为加拿大志愿者主要经费来源提供者，并从拨款程序上给以严格保障。[①]在加拿大，“加拿大志愿者协会的 90%的资金来自政府部门拨款”，在法国，“政府对志愿组织的投入占全国志愿服务活动所需经费的 40%以上”[②]，而近年来中国政府购买社会组织公共服务（含志愿服务）也已经起步。政府要求各地要将社会服务志愿者队伍建设和志愿服务工作经费纳入财政预算，逐步加大福利彩票公益金对社会服务志愿者队伍建设支持力度，并建立政府购买、资助志愿服务制度。[③]有机构调研显示我国政府购买大约占到社会组织筹资总额的 7%[④]。随着中国政府越来越重视对志愿服务的经费投入，很多地方政府都陆续开始通过直接财政支持、政府购买以及通过基金会的项目申报等模式来为地方志愿服务的发展注入活力。2013 年 9 月 26 日国务院办公厅发布《关于政府向社会力量购买服务的指导意见》[⑤]（国发办[2013]96 号），明确指出“政府向社会力量购买服务的内容为适合采取市场化方式提供、社会力量能够承担的公共服务，突出公共性和公益性。教育、就业、社保、医疗卫生、住房保障、文化体育及残疾人服务等基本公共服务领域，要逐步加大政府向社会力量购买服务的力度。非基本公共服务领域，要更多更好地发挥社会力量的作用，凡适合社会力量承担的，都可以通过委托、承包、采购等方式交给社会力量承担。”

（二）社会资助

社会资助包括来自社会各界的捐赠以及志愿者组织通过各种途径主动向企业、基金会以及其他组织和个人进行的募款。社会募集的常见形式包括建立基金、项目或者专项活动筹款、临时义卖、在固定场所设置募捐箱等。例如，2007 年广东省青年联合会等团体发起成立了广东省志愿者事业发展基金会，在两年的时间内接受社会认捐 3000 多万元；广州市志愿者通过组织青少年“采石场复绿”行动，筹集社会捐款 20 多万元用来购买树苗和草皮；江门市志愿者联合会通过艺术品慈善拍卖会为帮贫助困、助学、助残等项目筹款。[⑥]有些地

---

47 任园园,眭国荣，《中外志愿服务资金保障制度对比研究及启示》，湖北广播电视大学学报，2012 年 7 月，第 32 卷第 7 期：72。

48 聂阳阳，《中国志愿服务法制化实践与探索》，北京政法大学出版社。

③《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020）》 http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201401/20140100573025.shtml。

④黄浩明等，中国国际民间组织促进会课题组：《政府购买社会组织公共服务情况调查及建议》，2012 年 2 月 28 日。

⑤全文参见中国中央人民政府官网 http://www.gov.cn/zwgk/2013-09/30/content_2498186.htm

⑥参考中山志愿者网站：http://www.zszyz.com/Pages/ShowNews.aspx?Type=1&ID=10078

方的志愿者组织开始有创造性地结合商业形式来筹集资源，助力当地的志愿服务。（请见案例 3-1）

【案例 3-1】慈善爱心店

2007 年 6 月，某市社区在市团市委、市青年志愿者协会以及志愿者的支持下成立了市首家慈善爱心店，通过日常销售和接受捐赠等吸纳社会资源，并通过志愿者开展各项服务，帮助社会弱势群体。

2007 到 2009 年两年期间 ，慈善爱心店的商品销售额达到 103 万。同时，爱心店收到了来自企事业单位和个人的几十万元现金和大量物资捐赠，并通过在前台设置的捐款箱筹集了 3 万多元人民币。慈善爱心店还通过形式多样的志愿活动筹集社会资源，例如针对不同主题如特殊困境人士、受灾地区重建等开展义卖筹款，共筹得 70 万元现金以及物资。

慈善爱心店利用通过各种渠道筹集的资源，为社会弱势群体和困难个案以及有需要的市民提供了大量的志愿服务，例如对困境家庭的定期慰问、儿童和社会福利院探访、伤病儿童救助、贫困生助学、为市民开展的法律咨询和热线接听、电脑维修、手工制作和阅读指导等等。慈善爱心店通过资源筹集和提供志愿服务，实现了社会资源和需求的对接。

这个案例带给了我们一种新的社会服务模式，即在慈善捐赠的基础上，引入商业方式通过销售或增值服务获得营业收入，并将收入继续投入到志愿服务之中。

（三） 志愿者对服务经费的投入与承担

志愿者本人也可以承担相当一部分服务的经费。世界上一些大型的会员制志愿者组织如狮子俱乐部国际协会（简称狮子会），以及一些企业志愿者组织都有这方面的实践，他们开展志愿服务的很多费用都得到志愿者个人的支持。

总的来说，目前在中国，由志愿者本人承担志愿服务经费的情况尚比较少见，但是这种情况也在不断发生变化。

三、志愿服务筹资方式

目前中国的志愿服务项目的资源主要来自社会和志愿者个人，因此需要志愿者组织运用

社会资源动员方法来为项目进行筹资。

（一）筹资的概念

筹资（Fundraising），是志愿者组织通过与资助者沟通获得志愿服务项目资金或其他资源的系列活动。筹资的基础是公信力（Accountability），即具有诚信的形象、清晰明确的公益使命、良好的社会声誉和组织实力，这样才能获得资助者的认可和投资。

（二）筹资原则与方法①

1.寻找潜在资助者

对资助者进行有针对性的、细致的研究是成功实现筹资的基础。目前中国主要的社会服务资助者以及资助渠道包括：

- ✓ 政府购买与合作
- ✓ 企业资助和服务外包
- ✓ 个人捐助
- ✓ 国际援助机构
- ✓ 机构之间及社区的资源整合与合作
- ✓ 慈善机构，信托基金和基金会
- ✓ 媒体
- ✓ 其他支持（商品捐赠，无偿服务，技术支持，提供场地无偿使用等）

2. 筹资原则②

对于每一个可能的资金来源，最重要的是收集有关资助方及其资助方向的信息，了解资助方希望资助什么样的项目，以帮助我们决定是否以及如何才能得到支持。在网络如此发达的情况下，进行这样的信息收集并不是一件难事儿。为了不被过多的细节所淹没，应该系统化地收集信息并且只捕获那些有助于做决策的信息。

在考虑和比较资助机构的时候，你需要掌握如下原则：

- ✓ 资金来源与途径要合法；
- ✓ 资金用途要符合公益和非营的原则；
- ✓ 资助领域和方向要适合；
- ✓ 组织提交的申请要符合资助范围及其要求；
- ✓ 提交申请的组织要诚实守信用，遵守合同。

3.筹资方法

---

①参考《国际 NGO 筹资策略：供中国 NGO 参考的框架》，温洛克 NGO 能力开发项目，2005。

②《保护项目管理手册》，BP Conservation Programme, Fauna & Flora International,BirdLife International, the RSPB 合作完成。

- ✓ 通过向资助者申请获得资助；
- ✓ 应征公益项目招标或政府购买；
- ✓ 参加社会创新比赛获奖；
- ✓ 企业赞助或社区投资；
- ✓ 举办慈善活动筹资（比如慈善晚宴、歌舞义演、主题论坛、慈善义卖、创意活动、体育比赛等等）；
- ✓ 互联网筹资（网上义卖、微博、QQ、社交网站、博客、论坛、公益项目传播等）；
- ✓ 新闻媒体报道筹资；
- ✓ 服务性筹资。

（三） 利用项目建议书筹资

项目建议书是最重要的筹资工具，能够让资助者清晰地知道我们为什么而筹资。向资助方提交一份规划周详而专业的建议书，可能获得持续的资助。详细内容参见第二章第五步志愿服务项目规划中所介绍的有关项目建议书的内容。

（四）筹资建议

- ✓ 筹款过程需要很长时间，应尽早开始。
- ✓ 尽可能从朋友处寻求帮助，利用那些我们已经认识并可能提供帮助的人。
- ✓ 找一些有威望的专家来支持我们的申请。
- ✓ 创新的思考，专业的行动。
- ✓ 集中全力清楚阐述想法，同时不要被粗心的错误毁坏形象。比如注意在申请计划书中的错别字、语法和排版设计。
- ✓ 不管申请成功与否，都要主动与我们以前接触过的人或机构保持联络
- ✓ 切记向那些资助过我们的项目的人表示感谢，并且提供给他们关于项目进展的最新消息，那样他们会在将来更加愿意提供帮助。筹款是一项非常艰苦而且竞争性很强的工作，如果某一次申请没有成功也不要灰心丧气——从失败中学习，从而以更大的热情投入到你的项目筹款中。

【本章要点】

1. 制定志愿者政策是建立有效的志愿者管理体系的基础，也是在组织内建立有利于志愿者发挥作用的组织环境的最重要的策略。
2. 政策是否有效与政策制定过程密切相关。志愿者政策制定要遵循参与式原则，以保证政策的相关性和可及性。

3. 志愿服务的利益相关方（Stakeholder），是指对组织开展志愿服务能够产生影响的团体或个人。
4. 组织在开展志愿服务过程中的利益相关方包括志愿者、服务对象及其家庭以及所在社区、组织的员工（尤其是志愿者管理者以及与志愿工作密切相关的社会工作者）、相关政府部门、志愿服务的资助者、媒体等等。
5. 组织要为迎接志愿者的到来做好充分的准备，要帮助服务接收方、志愿者管理者、员工进行做好迎接志愿者的准备。
6. 有效的员工沟通以及培训有助于保证员工与志愿者有效合作。
7. 志愿服务项目的开展应配备相应的资金和人力资源。志愿服务的资金来源包括政府、社会以及个人。
8. 筹资是志愿者组织通过与资助者沟通获得志愿服务项目资金或其他资源的系列活动。
9. 建立筹资策略，遵照一定的筹资原则，采取多种方法。利用逻辑框架设计志愿服务项目并形成项目建议书，是开展志愿服务筹资的重要手段。

（本章编写者：李红艳）

第四章志愿服务风险管理

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

志愿服务风险管理是组织在进行志愿服务管理过程中需要行使的一项职能。志愿服务风险包括志愿服务对志愿者个人、志愿服务对象、志愿服务组织本身、以及对整个社会所可能产生的损失或者不良影响。

社会公益组织和志愿者是天然的风险承担者，因为他们选择去帮助政策关照不到、企业不愿意服务的那些容易被人忽视的弱势群体，往往是在社会服务基础设施和保障措施薄弱的地区，特别是在贫困地区开展服务，走的是一条别人少走的路。很多时候，组织和志愿者所做的事情，是许多人认为“这是不可能做到的”，或者属于“费力不讨好的事情”，志愿者能够排除类似负面声音的干扰，是基于其强烈的利他动机，相信自己的坚持会帮助处于不利地位的群体提高生活质量。但是，为了保护组织以及组织中的个人免受不必要的损失，在志愿服务工作的规划和执行过程中，组织需要采取相应的措施来规避和应对项目过程中可能出现的各种风险。

一个经过周密考虑而制定的风险管理体系，能够大大降低组织和个人因使用志愿者而遭受损失的可能性，同时有助于维护志愿服务的总体形象，保护志愿服务事业的发展。我们之所以将风险管理放在志愿者进入组织之前来讨论，也是提醒组织在进行志愿者管理规划和准备时，做到防患于未然。

第一节志愿服务风险管理概念

一、什么是志愿服务风险与风险管理

风险是指在某一特定环境下，在某一特定时间段内，某种损失发生的可能性；风险管理就是对潜在危险进行识别、监测评估、处置和减少损失的过程。

志愿服务必然伴随着风险。根据广东省青年志愿者协会 2005 年在广东全省青年志愿者中开展的一项调查[①]显示，9.5%的志愿者反映其在服务过程中受到过身体方面的伤害，18.5%的志愿者反映在服务过程中受到过精神方面的伤害。而在紧急救援和救灾的志愿服务中，志愿者和组织承担的损失可能更大，有时甚至要付出生命的代价。

志愿服务是公共服务，所遇到的风险不仅涉及个人层面，也涉及社会和国家层面。而在志愿服务中通常存在如下风险：

①谭建光，李森：《中国志愿服务指南》，广东人民出版社，2007。

（一）志愿者个人层面的风险：志愿者在从事一些志愿服务时要面临一些特定的风险，如在野外作业或者紧急救援和救灾过程中的健康和人身安全风险；由于个人生活或社会中的突发事件对志愿者造成的心理创伤、精神伤害以及经济方面的风险等。如志愿者救灾时面对死亡和危险场景，可能会出现严重的心理应激反应，而出现紧张、失眠、痛哭等情绪失控。

（二）志愿服务对象层面的风险：志愿服务对象在接受志愿服务的过程中也会面临一定的风险，例如由于志愿者的专业技术或个人素质的欠缺导致服务对象得不到好的服务甚而对其身心健康造成不良影响，如医疗志愿者的粗心大意或错误判断导致对服务对象的误诊、心理咨询志愿者由于缺乏过硬的专业能力而造成服务对象精神状态的恶化、儿童或行动不便者如老人和残疾人被缺乏道德意识的志愿者所虐待或歧视、志愿者由于疏忽导致服务对象的财物损失等。

（三）志愿服务组织层面的风险：组织可能会由于志愿者的疏忽或操作不当而导致组织的财务或其他资源受到损坏或流失，同时作为志愿者和志愿服务对象之间的桥梁，组织会直接受到志愿者和志愿服务对象所经历的风险的影响，即志愿者和服务对象在志愿服务过程中所经历的身体、精神、经济等方面的损失和不良后果最终将会影响组织的整体公众形象，让潜在的志愿者和服务对象对组织产生质疑或者负面的印象，从而影响组织今后的志愿服务发展。有时，组织也要为此付出一定的经济代价。

（四）社会层面的风险：当开展志愿服务的组织的形象受损或者产生恶劣影响时，社会大众对志愿服务部门可能会失去信任，或者不愿意参与志愿服务而导致志愿失灵，这将给社会发展带来损失。

二、志愿服务风险管理的必要性

有人说，志愿者是自愿来提供服务的，因此志愿者要自己承担相应的风险，组织不应该为志愿者可能遭受的任何损失买单。有的组织与志愿者签署包含“组织免责条款”的服务协议，也有的志愿者个人声明因志愿服务所造成的损失（包括人身伤亡）全部由志愿者个人负责。这些做法是在当今志愿服务环境和保障制度还不完善的情况下不得已而为之的，但可能会造成更大的社会损失。志愿服务过程中发生的任何意外，不仅会对志愿者本人造成损失，还会对志愿者的服务对象也就是组织的服务对象带来损失，同时还可能会损伤到组织的声誉，影响公众对志愿服务的理解，阻碍更多人参与志愿服务的热情和志愿精神实践，甚至可能会使整个志愿服务事业受到影响。

志愿服务除了具有自愿性，还具有公共性。志愿者所从事的社会服务是公共服务的重要组成部分，组织在承担公共服务的同时，也必须承担对志愿者的责任。丁元竹等（2009）[①]认

①丁元竹等：《北京奥运志愿服务研究》，北京出版社，2009 年。

为，志愿服务具有公共性与自愿性的双重属性，它介于政府公共服务和私人市场服务之间，比起政府公共服务来说公共性程度要低而自愿性程度更高，比起私人市场服务来说它的自愿性程度要低而公共性程度更高。作为一种特殊类型的社会行为，志愿服务行为突出地依赖志愿者的自我保障机制，但又绝不能仅靠这一方面的机制，它还必须有另一方面的保障机制，即社会/公共保障的机制。作为使用志愿者的组织来说，有义务为志愿服务提供组织层面的保障，而作为整个志愿服务行业来说，则需要政府对志愿服务及志愿者提供政策层面的保障。

从组织层面来说，风险管理的目标是通过识别和控制风险来提高组织的绩效。风险管理是为了保护组织的资源，帮助组织理智地提供服务和产品。良好的风险管理能使组织有能力去承担更多——而不是更少——的风险，这也会成为吸引志愿者加入组织的一个理由，因为所有的志愿者都希望在安全得到保障的前提下开展志愿服务。

三、风险管理常态化

志愿服务中的风险管理不是一件可做可不做的事情，也不是一件需要额外去处理的事情。风险管理应该是贯穿志愿服务始终，并且渗透到志愿服务日常管理工作中的事情。进行风险管理，我们不必要把它想象成一个很宏大很复杂的事情，那样会让我们畏而却步。有时候我们凭借“常识”而采取的一些安全措施，其实就是在进行风险管理。

例如，在志愿者初次进入服务对象的家中对孤寡老人进行医疗保健服务时，志愿者服务站如果派一名与老人相识的服务站工作人员，和志愿者一同前往并对双方进行适当的介绍，就会减少新志愿者和老人之间因为生疏所可能产生的不愉快或不顺利。

在志愿者带领福利院儿童外出游玩的时候，如果能够让每个志愿者都知道自己需要密切关注哪些儿童，并且保证一个志愿者所关照的儿童不能超过多少人，那么就可以大大减少旅行中由于看护不过来而可能导致的混乱和意外等现象。

再比如，“指路队”志愿者往往需要在交通繁忙的户外长时间地站立，工作强度大，风险度高，志愿者管理者要在观察到志愿者身体不适时及时说服志愿者暂时先不要出勤，这不仅是对志愿者负责，同时也是风险管理的一个做法。

在招聘志愿者时，如果能就志愿服务过程中可能存在的风险与志愿者进行充分和真诚的交流，让志愿者从自身角度充分考虑是否已经真正做好了准备，同时组织可以为志愿者提供相关的培训，如请红十字会的人来为志愿者做关于急救知识和技能的培训，同样也可以起到风险预防的作用。

第二节风险管理流程和方法

一、风险管理五步法

制定风险管理制度时首先需要明确组织所提供的主要服务是什么，主要的志愿服务项目和活动有哪些，然后与利益相关方就以下问题进行讨论：

1. 我们对这些项目和活动的期望是什么？
2. 志愿服务过程中可能会出现什么问题？（即在你的每一个项目和每一个主要项目活动中存在的潜在风险是什么？）
3. 为了避免上述问题的出现我们可以做些什么？（即我们可以采取哪些合理行动来降低或避免上述问题出现的可能性？或者，在志愿者岗位设计、招募、筛选、培训和督导等方面我们如何做得更好？）
4. 如果问题出现了我们怎么办？（如果风险防范失败，现场的人知道如何应对吗？作为组织我们能够做些什么？）
5. 我们怎么来支付风险所导致的财务损失？（潜在风险的大致价值是多少？如果志愿者不幸毁坏了服务对象的财产怎么办？组织和志愿者有没有购买相关的保险？如果志愿者受伤了，谁来支付相关费用？志愿者没有医疗保险怎么办？如果志愿者为此而起诉组织怎么办？）

这样的讨论可以帮助组织获得更多关于风险管理的经验和建议，组织的负责人根据这些信息，进一步结合组织的人事和财务政策，确定一些合理可行的做法，作为组织进行志愿服务风险管理的措施。需要注意的是，这些做法要力求实用、简单，既要有用，还不用占用组织过多的时间、人力和现金成本。

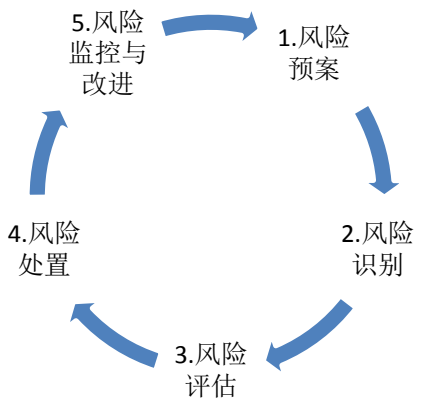
进行风险管理可以参考下表来制定你的志愿服务项目和活动的风险管理计划。

【工作表 4-1】志愿服务风险管理计划

主要的志愿服务项目和活动	1. 对该项目和活动的期望	2. 哪些地方可能出问题	3. 如何预防	4. 如果已经产生危害将如何来应对	5. 我们将要付出什么代价，以及如何承担损失

风险管理五步法，是针对风险进行科学预测和识别、防范和处置的一套管理方法，可以

帮助组织和志愿者更大程度地降低志愿者、组织和社会的风险。这个过程也包括对组织所开展的各项志愿服务工作进行必要的调整和更新。（参见【图 4-1】）



【图 4-1】志愿服务风险管理五步骤

下面介绍志愿服务风险管理的具体步骤：

（一）风险预案

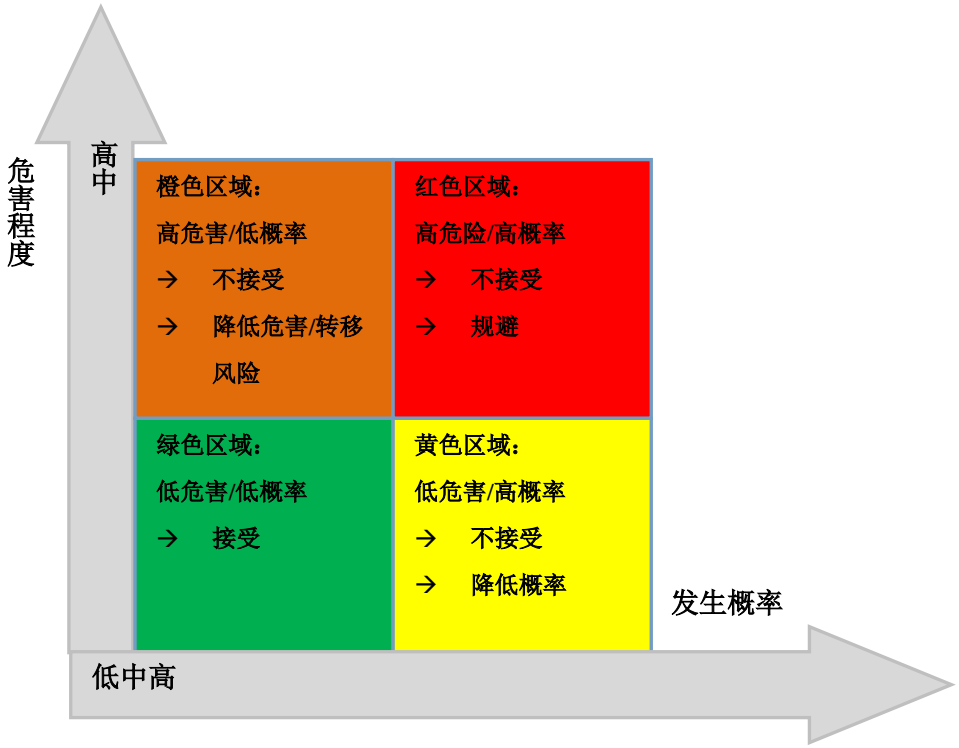
- ✓ 事先制定风险管理制度和应急预案。
- ✓ 针对高危害的风险，除做事前防范外，同时也需要计划危险发生时（事中）和事后的处理方案。
- ✓ 明确职责，保证沟通畅通是应急预案成功的关键。
- ✓ 事中，着重处理危机和控制损失。
- ✓ 事后，着重恢复和评估。

（二）风险识别

根据志愿服务所涉及的人物（组织、志愿者和服务对象）、时间、地点和事件，找出可能存在哪些危险（原因），以及危险一旦发生可能造成怎样的损失（结果）。

（三）风险评估

- ✓ 用高、中、低划定所识别出的危险发生的概率及其危害程度。
- ✓ 评价组织是否能够接受此风险。



【图 4-2】志愿服务风险评估分级

（四）风险处置

采取相应对策来规避、转移、降低所识别的风险，直至达到组织所能够接受的范围。具体的风险识别、评估和处置可参考下表。

【工作表 4-2】志愿者管理中常见的风险识别、评估和处置

识别风险		风险评估	风险处置	
常见风险类别	在危险（原因）及可能导致的危害（结果）	危害程度及发生概率	处置策略	优先方案
危害志愿者健康和人身安全	（由自然环境引发的意外）一名来自城市的志愿者在泥石流多发的雨季到云南山区开展教育调研→遭遇泥石流，导致伤亡	红色预警：高危害高概率	规避风险	规避风险的唯一的方法就是不做这件事。如避开雨季。
			或降低风险	（合作）与当地教育部门达成合作，听取地方的意见，如还是可行，则寻找当地人员为志愿者提供

			转移风险	支持，并可派1个以上的志愿者以小组形式开展调研。 （保险）为志愿者购买意外伤害保险。
	（志愿者行为受人文环境影响而引发的意外伤害） 志愿者在有饮酒风俗的地区服务。 → 志愿者酒醉引发疾病和意外伤害	橙色预警：高危害低概率	降低风险 转移风险	（制度）要求志愿者不得在工作期间饮酒。并与社区相关伙伴分享志愿者管理的制度。 （培训）帮助志愿者了解当地习俗及工作技巧。 （保险）为志愿者购买保险是最有效的转移风险的办法。
	（职业暴露引发的伤害） 在社区开展针对感染了HIV的静脉注射吸毒人员的针具交换项目的志愿者。 → 志愿者感染HIV或受到影响而吸毒	橙色预警：高危害低概率	降低风险	（制度）制定志愿者服务操作制度和流程，如处理针具及面对有伤口的HIV感染者时应遵守的操作规范。 （培训）提供技能培训。 （志愿者选拔）在吸毒人员中招募同伴志愿者。
危害服务对象健康人身安全	（由于活动设计的缺陷和志愿者技能缺乏所引发的伤害） 周末组织智障儿童到人民公园进行户外活动，由1名志愿者陪同1名儿童。 →儿童走失	橙色预警：高危害低概率	降低风险	（活动设计）不选择在人多的周末做活动。2至3名志愿者及儿童以小组形式活动，志愿者之间可互相支持。提前考察目的地环境，并制定紧急撤离计划。 （培训）提供技能培训。
服务对象权益受损	（志愿者主观故意侵害服务对象权益） 1名男性志愿者在农村小学支教。	橙色预警：高危害低概率	降低风险	（志愿者选拔制度）联系资信证明人了解志愿者情况。要求志愿者提供无犯罪记录核查证明。

	→侵害女童			（制度）儿童保护制度，包括志愿者与儿童工作的规范，如不得单独留宿儿童。 （合作）与学校合作，监管和支持志愿者。
财产损失	（志愿者财物损失） 志愿者组织某户外志愿宣传活动。 → 手机等财物在活动中被窃或丢失。	黄色预警：低危害高概率	降低风险	（告知）事前明确组织无法为志愿者分担此类财物损失。提示志愿者妥善保管财物，安排专人负责关注活动的秩序。
	（组织财产损失） 志愿者工作需要使用组织的照相机。 → 相机遗失	黄色预警：低危害高概率	降低风险	（制度）建立办公设备管理和使用制度和流程，如领用和归还物资时要签字确认。树立志愿者正确使用和保管组织财产的意识，并明确如属恶意损坏应承担的赔偿责任。

（五）风险监控与改进

风险是时刻存在的，因此风险管理是个常态化的工作。对于常态化工作，需要建立定期的风险监测与评估反馈机制，收集有关风险以及预防和应对风险的信息，并根据变化及时调整和改进风险管理制度和风险预案。

二、风险管理责任人

有人说，每个组织都需要雇佣一个专门的风险管理经理。对于中小型组织来说，雇佣或者责成专门的人来进行风险管理是一件很奢侈的事情，而且也不见得很有效。某些情况下，组织可以指定一个管理者同时担任风险管理的职责，这项职责通常可以由志愿者管理者来承担。以下就是一个志愿者主动进行风险管理的例子。

【案例 4-1】救灾遗书

2008 年的 512 汶川地震后，有许多志愿者在不知道救灾风险的前提下，毫无准备两手空

空地直奔前线，一些志愿者到达灾区后就成为被救助对象。但是有 6 名退伍军人志愿者深知在余震中紧急救援的人身伤害风险和自身的责任，他们不仅准备了必须的生存物资，组建了团队，还写下了遗书给家人和所在单位。他们出色地完成了紧急救援任务，在消耗完自己所携带的供给后，安全返回了自己的家乡。这个例子体现了志愿者具有较强的责任感和风险管理意识。

有一个很好的值得参考的做法是，定期在组织内部进行风险防范的培训和演习，例如火灾和地震演习，以及在出现如非典和禽流感等紧急情况时撤离工作地点的演习等，提高每个员工和志愿者的风险意识以及化解和应对险情的能力。

三、志愿者管理流程中的风险管理

风险管理在志愿者管理流程的任何一个环节都可以体现出来。而切实的志愿者风险管理理念和行为就应该体现在每一个具体的管理环节中。

（一）岗位描述

在招募志愿者前，组织就应该已经设计好了志愿者岗位，并且以文字形式明确了岗位的性质、对志愿者的技能和经验以及工作时间等方面的要求、禁止性规定以及相关的后果等。这份志愿者岗位说明，将作为筛选志愿者的标准，并通过相关限制性规定的说明，劝阻那些不符合条件的人前来申请。

（二）注册或登记说明

目前许多组织的志愿者招募是通过报名登记注册的，但志愿者填写了志愿服务的申请表，并不意味着自动可以成为组织的志愿者。组织在申请表格中如果加上一条注册或登记说明，比如填写此申请表格并不能保证你自动获得本组织志愿者的身份，则可能帮助你避免一些不必要的纷争或风险。

（三）有选择性地招募志愿者

志愿者招募不要盲目，一定要在充分的需求评估基础上设计志愿者岗位，即以需定岗。作为非营利组织，因为从事公益服务，常常是来者不拒，有求必应，或者对志愿者不进行严格的筛选。这样的结果可能是志愿者来了没事干，或者干不了事，或者组织没有能力一下子管理和支持那么多志愿者。如果志愿者不能获得有意义和愉快的志愿服务经历，对组织来说，意味着志愿者管理中的一个失败，将会使组织蒙受名誉的损失。因此，从某种程度上说，有时候将某些志愿者拒之门外不仅不代表你没有充分利用志愿者资源，反而是说明你在更好地使用社会资源，说明你在风险管理方面做得好。

（四）面试和选拔

志愿者面试和选拔是一个帮助你甄别哪些志愿者适合你的组织的过程。我们可能会这样想，想来做志愿者的人都是抱着一颗爱心来的，应该都是好人，所以没有必要对志愿者进行选拔。其实善良爱心并不能替代好的结果。为了对服务对象以及组织的安全和健康发展负责，我们有必要对所有想加入组织的志愿者进行筛选，这也是对志愿者的爱心负责。筛选过程包括对志愿者申请表的审核，面试以及联系推荐人，对某些岗位来说有时我们还需要验证志愿者专业资格的真伪等。

对于高风险岗位来说，对志愿者的审查需要更加细致。例如某些岗位要求志愿者单独地直接面对弱势群体提供服务，在这种情况下，对志愿者筛选需要更加严格地进行，如要求二次面试，与志愿者家属的面谈，进行资信调查和背景审查等等。这样做的目的是确保我们为组织找到真正适合特定岗位的志愿者。

（五）入职培训

对志愿者的入职培训也可以起到风险管理的作用。在入职培训中，要明确说明组织对志愿者的期望，告诉志愿者他可以做什么，不可以做什么，工作中要向谁汇报，对谁负责，出现紧急情况该如何处理等等。这些都可以为风险防范奠定一个好的基础。

（六）志愿者手册

一般情况下，在对志愿者进行入职培训的同时，要向志愿者提供一本志愿者手册，手册的内容包括组织的使命目标以及主要项目和活动的介绍，志愿者的招募和筛选标准，志愿者行为准则，组织对志愿者的期望，志愿者不能出现的行为，投诉建议程序，志愿者的工作汇报关系和程序等。有的组织还会在志愿者参加了入职培训并收到了志愿者手册后，让志愿者签署相应的证明，目的是进一步强化志愿者的责任意识，同时也是在进行组织的志愿者风险管理。

（七）志愿者的辞退制度

很多人认为，志愿者是来献爱心的，提供的是免费服务，因此组织要以感激宽大之心待之，容忍其不尽如人意的行为，除非在他们对组织带来严重危害的情况下，不要轻易辞退志愿者。这是一种危险的想法。在遵守既定规则和程序方面，志愿者应该跟组织的受薪员工没有什么区别，也要为其不能有效完成任务或者违反相关规定而负担应有的责任。

对志愿者提供及时的督导和支持，能够在一定程度上促进志愿者调整或改变其工作态度，但有时候我们为了保护组织不受更大的损失而不得不提前结束一个志愿者的工作任期。很多非营利组织不太愿意与志愿者探讨对其工作绩效和行为的期望，但是有时候，容忍志愿者的一些不恰当的或错误的行为意味着要耗费组织的资源，这背离了利用志愿者来扩展组织资源的初衷。组织直面志愿者的问题才是对员工和志愿者的真正负责。

（八）作为理事会成员的志愿者

不同的志愿者岗位存在不同的风险。志愿者的岗位有很多种，有的志愿者是理事会成员，有的直接为服务对象提供服务，有的负责帮助组织的内部管理事务，有的可能是负责某个特殊项目或某项具体的短期任务。每个不同的岗位在管理方面都有着不同的潜在风险。

作为理事会成员的志愿者，行使的是组织的决策与监督功能，对组织发展方向和重大政策的制定负有责任。承担这样的法律责任不是一件轻而易举的事情，需要组织提供支持和管理工具，来帮助理事志愿者更好地履行其职责。例如，可以为志愿者理事制作《理事会手册》，该手册可以清晰地展示组织的历史、结构、愿景、使命、目标以及开展的主要活动。理事会入职培训则可以帮助志愿者理事迅速地掌握关于组织的相关事宜。理事会会议记录是理事行使议事和决策职责的凭证。

组织的理事会可以用以下问题来监测理事会的工作状况：

【工作表 4-3】针对理事会的风险管理

监测理事会工作状况的一些参考问题：

1. 理事会是否有完整准确的活动记录？会议记录是否包括讨论的要点和做出的决策？反对的观点是否有记录？
2. 理事会有没有工作手册和工作程序说明？
3. 理事会在做出决定之前是否探讨了各种可能？
4. 理事出席政策是否得到了执行？
5. 理事是否经常了解关于组织发展的进展？在每次理事会之前是否得到了相关的背景信息？理事是否在会议之前就某些事务进行了询问和澄清？
6. 理事会有没有关于利益冲突的政策？该政策是否得到了贯彻执行？

（九）志愿者督导

组织应该每年更新志愿者的记录，为志愿者提供岗位培训和技能培训。职业资格和执照等方面也要及时做出更新。

有的组织为了避免承担风险责任，对志愿者采取最少干预的原则，即很少或干脆不对他们的工作进行任何指导，让志愿者凭个人的判断去工作。当出了问题的时候，组织就可以说这完全是志愿者自己个人的行为所导致，而不代表组织的行为。然而，没有接受必要的培训、

督导和支持的志愿者，更容易偏离其组织为其制定的工作目标和标准，某些情况下还会对组织造成不必要的损失。因此，组织应该为志愿者提供必要的培训、督导和支持。

对志愿者的督导缺位会导致志愿者承担不必要的责任。例如，美国许多州的志愿者法律以及 1997 年联邦志愿者保护法规定，只在明确的志愿者工作职责范围以内对志愿者提供保护，如果志愿者的职责没有得以清晰界定，那么当有人举报志愿者玩忽职守时志愿者将得不到相应的法律保护。因此，为了保护志愿者同时也保护组织的安全，为志愿者提供一定的督导是十分必要的。

当然，督导策略要依据组织的性质、所提供的服务种类、所拥有的资源数量、以及志愿者的背景和技能等而有所不同。例如，提供服刑人员社区矫正的志愿者和为福利院老人提供陪聊服务的志愿者相比，需要更多的督导。

（十）志愿者隐私保护

志愿者和员工一样，在使用组织的电子办公设备如电脑等开展工作时，是不受隐私保护的，即其所发出、使用和创作的信息都在组织的监控范围之内。在志愿者培训的过程中组织要明确界定关于志愿者的隐私保护边界，包括对电子邮件内容适宜性的规定，可以浏览和不可以浏览的网站类别，当无意中进入了被限制类的网站时应该如何处理，以及当出现违反相关规定的行为时的处理办法等。

中国目前没有关于志愿者保护的全国性立法。推动志愿者相关立法是目前有关部门已经开始努力的方向。在美国，几乎每个州都有一些关于志愿者的保护法案，有的可能侧重于保护某些类别的志愿者，如消防志愿者或提供紧急援救服务的志愿者，有的法案侧重于保护非营利组织的理事志愿者或提供办公室行政服务的志愿者。美国的《联邦志愿者保护法案》[①]（42 U.S.C 14503(a)）为志愿者提供了一定程度上的保护，这种保护建立在以下条件基础上：

1. 志愿者在履行其职责时，由于疏漏行为所导致的伤害。
2. 志愿者具有相关的资格和证书并被授权执行此任务，并且伤害是志愿者在其职责范围内开展活动时发生的。
3. 伤害不是由于志愿者蓄意的不良行为或渎职所导致。
4. 伤害不是由于志愿者在使用需要特别执照并且要购买保险后才能驾驶的机动车辆、船只或飞机的过程中所发生的。

尽管像美国这样的国家有这些法律的保护，但是也不能完全豁免志愿者可能要为其行为所导致的伤害而承担相应责任。这些法律仅仅对某些非营利组织和志愿者起到保护作用。

（十一）保险

为志愿者购买保险可以对某些可能出现的伤害所导致的损失起到一定的补偿作用。有些

①参考来源：http://www.fcomi.org/uploads/3/3/7/4/3374831/volunteer_protection_act.pdf。

大型志愿者组织会为志愿者购买更多的保险，例如，英国海外志愿服务社承担国际志愿者在其志愿服务期间的全民医疗以及社会保险费用。对很多中小型组织来说，购买意外伤害保险也许更加普遍。不管怎样，每个组织还是应该根据自己所开展活动以及潜在风险的性质，在力所能及的条件下为志愿者购买合适的保险。

一般来说，为志愿者购买何种保险要考虑潜在的风险及其所导致的损失会是什么。存在的风险及损失大体来说包括两大类：（1）志愿者在为机构提供服务的过程中由于对自身以及别人造成损失或伤害，从而导致对机构的索赔；（2）志愿者在为机构提供服务的过程中，由于对别人造成伤害从而导致对志愿者的索赔。为志愿者所提供的保险，最常见的是人身意外伤害保险，其中包括短期（按天），长期（按年），交通工具险等不同的保险种类。组织可以根据志愿服务岗位的性质购买适合的人身意外伤害保险。

保险会在很大程度上减少志愿者对机构带来的损失，但没有任何一项保险计划能应对所有可能遇到的风险。组织应该采用不同的保险计划来应对志愿服务中可能出现的各种损失和索赔。例如，在美国，志愿者在服务过程中产生的医疗费用索赔首先是由志愿者已经拥有的医疗保险来支付。有些志愿者所服务的组织会在志愿者已有的个人保险基础上再为其购买额外的人身意外伤害保险，因为意外伤害险是不论是谁的责任都会进行赔付的。而有的志愿者组织会为志愿者购买更贵的医疗保险，将志愿者列入员工补偿计划。

四、志愿服务协议在风险管理中的应用

《北京市志愿服务促进条例》（2007）第二十三条规定："志愿者组织与志愿者之间、志愿者组织与接受志愿服务的组织或者个人之间，应当就志愿服务的主要内容协商一致。任何一方要求签订书面协议的，应当签订书面协议。志愿者组织安排志愿者从事志愿服务活动，有下列情形之一的，应当签订书面志愿服务协议：（1）对人身安全、身心健康有较高风险的；（2）连续三个月以上专职服务的；（3）为大型社会活动提供志愿服务的；（4）组织志愿者在本市行政区域以外开展志愿服务活动的；（5）组织境外人员开展志愿服务活动的。"照此规定，虽然志愿者组织与志愿者之间达成口头协议，但签订书面协议是受鼓励的行为，在一定条件下也是必须的。作为志愿者管理工作必要的一环，协议的达成是双方旅行各自义务的起始，也是双方利益的保障基础。志愿服务协议模板可参考【工作表 6-7】。

根据张网成 2011 年的《中国公民志愿行为研究》研究显示，在 2009-2010 年度，只有 6.7%的志愿者与过去一年内所有服务过的组织签订过协议（包括口头协议），接近三分之二的志愿者则从没有与其所服务的组织签订过协议，另有近五分之一的志愿者只与少数志愿服务的组织方签订过协议。这可能说明国内的志愿服务组织的责任意识尚不到位，志愿者本人的权利意识也比较淡漠。这告诉我们，在今后的志愿者管理工作中，组织和志愿者要加强签

署志愿服务协议的意识，以此作为志愿服务风险管理的策略之一。

在签署志愿服务协议时，还有一点非常值得注意，那就是帮助志愿者充分了解并认同在开展志愿服务时所应遵循的一些基本的伦理规范，以避免一些不必要的道德风险。社会服务基于人道主义的基本原则，主要是为弱势群体和身体不方便人士提供人身照顾和关爱服务，这项工作具有巨大的社会伦理和道德风险。志愿者在从事社会服务的过程中，可能会遇到两难选择和道德考验。正如同社会工作伦理维系社会工作专业秩序一样，志愿者参与社会服务工作，也同样需要建立一套志愿者基本守则，作为志愿服务行为指南。

伦理是指导人们正确地履行责任和义务，并预防道德风险的行为规范。虽然在许多省市出台的地方性志愿服务条例中都有涉及志愿者的权利和义务，但在志愿者从事与人身有关的服务时还需要特别借鉴社会工作的专业伦理规范。

【本章要点】

1. 进行志愿服务风险管理是组织的管理责任之一，是志愿服务管理中的重要一环。
2. 风险管理就是对潜在危险进行识别、监测评估、处置和减少损失的过程。
3. 风险管理的目标是通过识别和控制风险来提高组织的绩效。
4. 良好的风险管理同时能够有助于吸引志愿者的加入。
5. 利用风险管理五步法进行风险管理：风险预案、风险识别、风险评估、风险处置、风险监控与改进。
6. 风险管理是组织内每一个人的责任，包括志愿者本人。
7. 风险管理要落实在志愿者管理流程中的每一个环节，即岗位开发、招募、培训、支持与督导等。
8. 签署志愿服务协议体现着组织和志愿者的风险意识，是风险管理的一个策略。
9. 签署志愿者协议时要同时帮助志愿者了解和遵守一定的伦理规范。

（本章编写者：李红艳）

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

第五章志愿服务岗位开发与志愿者招募

前面各章讨论了志愿服务需求分析、项目规划，以及通过制定志愿者制度和风险管理机制等在内部建立良好的志愿者支持体系和环境。这一章我们具体讨论如何进行志愿服务岗位开发与志愿者招募。

志愿服务岗位开发与志愿者招募是志愿者管理体系中的重要环节。成功的志愿者招募是建立在岗位开发的基础上，通过恰当的招募渠道对潜在的志愿者进行有策略地吸引，并且使用适合的考核方法对志愿者人选进行选拔，最后结合岗位要求进行志愿者的匹配。使用志愿者意味着要占用机构的资源，而效率低下的志愿者会造成机构资源的浪费，因此不能仅仅因为志愿者有意愿服务，或者不容易获得就“来者不拒”，而是应该认真按照专业化的程序进行志愿者招募。

第一节志愿服务岗位开发

一、志愿服务岗位概念

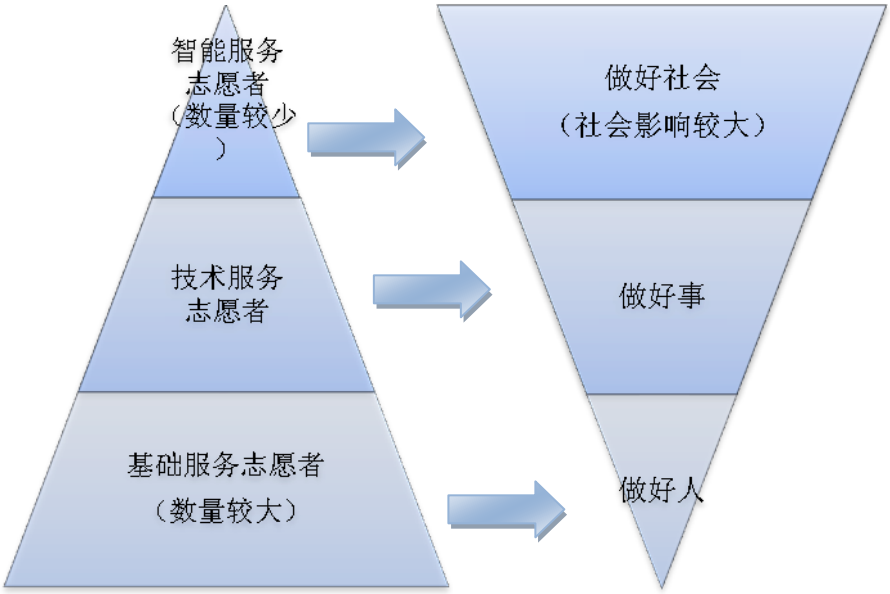
志愿服务岗位，是组织为了更好地管理志愿者和最大化发挥志愿者力量，根据社会服务和组织的工作需求为志愿者制定的具体任务、要求和规范。志愿服务岗位通常来自于志愿服务项目和组织。根据惠泽人针对志愿服务类型的研究发现，志愿服务岗位大致有三种类型：

（一）基础型服务岗位（Hands-On Service），不分老幼，举手之劳，人人可为。是志愿者参与数量最多的服务岗位，约占到所有志愿服务的 70%，其价值是实现人人可以做好人，传递爱心关怀，建立公民的基本道德。比如为老人提供家务服务，参与社区打扫卫生等；

（二）技术型服务岗位（Skilled Service）个人运用一技之长服务他人和社会。当前越来越多有技能的个人正在利用个人专长去为社会做好事。比如义务理发，修理自行车或家电等；

（三）智能服务岗位①（ProBono Service）具有专业职业经验和社会责任，运用团队集体智慧和丰富的社会资本，为政府公共部门、公益组织、社区及社会有需要的群体组织等提供智能型研究、专业咨询、技术开发、培训和教练等志愿服务，关注解决组织或社会问题，推动建设好社会。（参见【图 5-1】）

①智能型志愿服务，也称专业志愿服务（Pro Bono），特指运用本专业职业特长免费为社会弱势群体和公益组织提供的智能型专业服务。比如律师提供法律援助，企业顾问为公益组织提供管理咨询或技术服务。



【图 5-1】志愿服务岗位分类示意图

二、志愿服务岗位开发的原则

进行岗位开发时要遵循一些具体原则：

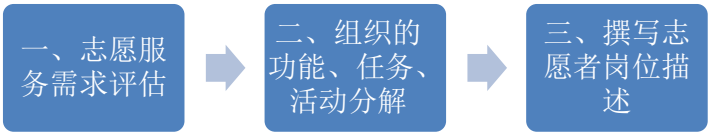
- ✓ 志愿服务岗位开发应当以事定岗而不是以人定岗，即先有岗位才有志愿者，也就是根据组织的目标和需求确定志愿者服务的岗位并以此去招募志愿者，而不是先找来志愿者再去考虑给他/她安排一个什么岗位；
- ✓ 开发志愿者岗位时需要回顾组织的使命和目标，这能帮助我们来考虑组织能通过志愿者实现哪些目标，组织又能为志愿者提供什么实际支持；
- ✓ 分析社区或者受助群体的需求，弄清合作方和受助组织的使命和目标，以确定什么样的志愿者岗位能够满足社区或受助群体的需求；
- ✓ 岗位目标需要突出重点，否则将分散志愿者的精力，难以取得可见的成果，也影响志愿者的积极性；
- ✓ 岗位目标最好具有一定的挑战性和发展性；
- ✓ 利用 SMART 原则制定岗位目标（参见【工作表 5-1】）；
- ✓ 岗位描述必须清晰，尤其要让志愿者清晰地了解岗位目标，即服务的预期成果是什么；
- ✓ 岗位描述不能带有民族、性别、年龄、残障歧视等内容；
- ✓ 要有信息回馈机制。

【工作表 5-1】依据 SMART 原则设定岗位目标

目标设定的原则	举例：社区老人需求调查
“S”—Specific，针对性 服务对象和服务内容要具体	为了解社区 55 岁以上老年人心理健康状况而设计的访谈活动。
“M”—Measurable，可度量 可度量的指标能够评估活动的成效	在社区成功访谈 500 位 55 岁以上的老人。
“A”—Achievable，可完成 这会增加志愿者的满足感	每个志愿者在一次探访活动中要成功访谈五名社区中的老人。
“R”—Realistic 现实性 目标必须是切实可行的才能实现	对老人的访谈活动，应充分考虑资源的配合及人手安排，比如，同居委会事前打好招呼
“T”—Time 时间性 服务期限适当，方便志愿者参与	调查期限一个月，每周六下午访谈半天，共计 4 次。

三、志愿服务岗位开发的步骤和流程

志愿者岗位开发包括的步骤有三步，如图 5-2：



【图 5-2】志愿者岗位开发包括的步骤

（一）志愿服务需求评估

进行志愿服务岗位开发，首先要分析志愿服务对象的需求和现状，分析哪些需求能够通过志愿服务而得到满足，这实际上是一个需求评估的过程。

其次是分析组织需要什么样的志愿者，需要结合组织的愿景、使命、价值观和目标来考虑。对组织通过志愿者所能取得的长期利益和短期利益要有事先的预期，并在这些预期的基础上考虑如何设立志愿者岗位。

再就是要分析志愿者希望在志愿服务中得到哪些支持及其对从事志愿服务的期望是什

么。

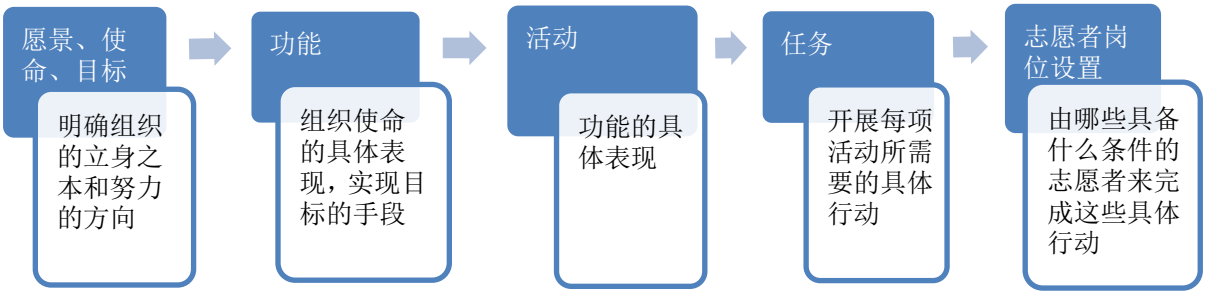
（二）组织的功能、活动和任务分解

我们可以通过对机构的功能、项目活动和任务进行分解，来帮助我们确定志愿者岗位的具体目标和要求。这项工作可以参考以下步骤：

第一步：审视组织目前的工作是否反映了组织的愿景、使命和战略目标，并有助于组织愿景、使命和目标的实现？组织在这方面表现出的一致性，对吸引和激励志愿者至关重要，许多志愿者是受到组织使命感召而参与志愿服务的。

第二步：确定有助于实现愿景、使命和战略目标的组织功能。一个组织可以同时具备若干个功能，比如社会服务、社会倡导与动员、志愿者团队建设与发展等，这些功能都是为实现组织的目标、使命和愿景而服务的。

第三步：将功能分解为活动。确定组织的每个功能下面需要开展哪些具体的活动，即哪些项目活动组合在一起有助于实现这一特定功能？试着用一两句话对每项活动进行简要描述。



【图 5-3】志愿者岗位设置流程图

第四步：将活动分解为任务。将每一项活动分解为具体的任务，将能够帮助我们确定哪些任务将由谁来完成。这个过程的技术含量并不高，但的确需要对有助于使活动取得成功的各个方面进行仔细的思考。参考我们刚才写下的项目活动描述，思考这个项目活动可能涉及到的每一步。在确认这些任务的同时，我们需要考虑如何将这些任务转化为志愿者的岗位职责。记住：写得越具体越好！

将上述岗位开发流程的结果，填写到下面的任务分析工具模板中（参见【工作表 5-2】），可以帮助我们结合组织使命和社会需求，开发适合的志愿服务岗位。

【工作表 5-2】功能、项目活动、任务分析模板应用举例

组织	社会福利院	社区服务中心	志愿者联合会

使命	为社区“三无”老人、孤残儿童、弃婴等提供看护、保健、教育等服务	以“情系社区，服务万家”为宗旨，协助社区居民克服个人和社会问题，促进人际关系，从而化解生活矛盾，改善生活环境。	为孤寡老人、临终患者、孤儿、残疾人、特困学生等弱势群体提供无偿服务
功能	保健康复 文化教育 饮食起居	家政服务 扶老助残 环境卫生	捐资助学 临终关怀 社区义集
项目活动	文化教育: -义务教育 -学龄前教育 -职业技能教育	环境卫生: -垃圾回收 -社区绿化	捐资助学 -调查需求 -募集捐款 -跟踪评估
任务	职业技能教育: -外请授课教师 -准备教学设备 -寻找就业机会	垃圾回收: -制作发放宣传单 -社区大会推广 -入户访谈 -与小区物业联系关于垃圾桶的提供	募集捐款: -宣传材料制作 -网站信息更新 -捐款日活动 -善款管理
设立志愿者岗位	-职业教育教师志愿者 -帮助联系实习和就业机会的外联志愿者	- 宣传品制作志愿者 - 垃圾回收宣讲员	-网站维护志愿者 -筹款志愿者

下面这个案例，是一个社会服务机构结合当地资源来开发适当的志愿服务岗位过程。

【案例 5-1】某社会福利院的志愿者岗位开发过程

某社会福利院的使命是为社区“三无”老人、孤残儿童、弃婴等提供看护、保健、教育等服务，以实现其“老有所养，幼有所依”的愿景。

组织的功能是提供饮食起居、保健康复和文化教育。以“文化教育”这一功能为例，具体的活动可以包括学龄前教育、义务教育、职业技能教育。

再以“职业技能教育”这一活动为例，可以将其分解为聘请授课教师，准备教学设备，寻找实习和就业机会等具体的任务。

这样分析下来，就比较清楚组织需要若干名能提供职业技能教育的教师志愿者，以及能帮助联络实习和就业机会的志愿者等。

（三）撰写志愿者岗位描述

以上的分析过程将有助于我们设立志愿者岗位，形成对志愿者的工作成果以及自身条件的预期，而当我们把这些信息落实到纸面上，就成为一份志愿者的岗位描述。

志愿者的岗位描述有多重作用。首先，它是我们进行志愿者招募的基本条件，没有岗位描述，你如何去对外发布招募广告？其次，正如我们在风险管理一章中所说，岗位描述当中一些具体的限制性的规定，可以将不符合条件的人排除在外，能帮助我们从一开始就避免一些不必要的风险。另外，一份详实的岗位描述，反映的是组织严谨细致、井井有条的工作作风和组织文化，对志愿者是个很好的激励，也无形中对志愿者形成更强的约束力，有助于提高志愿者的保留率。

下面我们对志愿者岗位描述（参见【工具 5-3】志愿者岗位模板），所包含的要素进行细致的说明，以作为组织撰写岗位描述的参考：

【工作表 5-3】岗位描述模版

岗位职责要素	岗位职责描述
岗位名称	[您希望这个岗位完成什么工作？给它一个岗位名称。您随时可以修改这个岗位名称，直到您找到一个能充分反映任务性质您最为满意的名称为止，但是现在，先给它一个名称，可以使您的思考有一个焦点。]
岗位目标	[分常设岗位和特定项目中的岗位来区分。常设岗位的目标同时反映了你们组织的目标，并因此能产生长期的影响。特定项目中的岗位目标要仅仅围绕项目的目标。]
具体任务	[根据项目活动和任务分解，确定具体的岗位职责。]
时间投入	[不要低估时间的投入。您不妨向以前承担过此项/类任务的人咨询，对完成该任务所需的时间作出一个现实的估计。如果您给志愿者一个不切实际的时间期限，这个任务将无法完成，您的志愿者也会因此有挫败感。]
固定时间还是弹性时间	[志愿者必须全职投入，还是可以按照自己的时间灵活安排？同时考虑工作的持续时间：这个工作需要在三个月中集中完成？还是您只需志愿者在两年中可以持续地定期参与就可以了？]
技能、经验和个人素质要求	[同时考虑专业技术和个人能力。需要使用电子信息设备或是制图吗（需要专业技术）？志愿者会和别人一起工作，并参加众多会议和做口头讲演吗（需要良好的团队合作和交流技能）？]

岗位职责要素	岗位职责描述
志愿者培训和技能发展	[您要提供相关的培训课程吗？谁将指导志愿者去完成他/她被分配的工作？有没有相关培训手册？志愿者在工作当中会学到什么？您是否会考虑向志愿者提供额外培训和“专业发展”的机会？]
管理结构	[您的志愿者需知道他/她向谁负责。如果不同的两个人给他们做出不同的指示，他们到底要听谁的？汇报机制一定要非常清楚，同时志愿者需要知道他们的工作是否将被评估，并且了解评估的标准。对一些需要对志愿者进行严格筛选的岗位来说，这一点尤其重要。]
决策权限以及限制性规定	[想象您自己正走进一个新的办公室-您能否自动知道，在这样一个环境/组织里，什么是您能做的和不能做的？遗憾的是，很多情况下我们不能给志愿者清楚的指示。现在就决定我们的志愿者在资金的使用，与服务对象的关系，决策的权利，代表组织发言等方面能做什么和不能做什么。]
工作环境	[志愿者将在哪里工作？室内，室外，共用办公空间，野外，还是进入社区做入户访问？列出志愿者将要接触的工作环境。要明确物理环境和对身体条件的要求，比如某项工作对着装的特殊要求，办公楼所在地交通是否便利，工作强度对体力的要求，操作手册在多大程度上可以灵活运用,工作是否不适合有恐高症的志愿者等等，这里仅举出一些例子。还要注意列出组织可以提供哪些工作所需的特殊设备。]
收益	[志愿者会得到哪些利益?比如说，一个交响乐团的志愿者是否可以免费参加这个交响乐团所组织的音乐会？志愿者是否会被邀请参加组织的圣诞聚会？能否报销停车费及交通费？是否提供午餐补助等等]
协议/签署	[当您找到符合标准的志愿者，或者经过努力能够达到您的标准的志愿者后，就该考虑签订协议了。对于组织来说，签署协议能在一定程度上增强志愿者的承诺。同样，管理者的签名代表着组织对志愿者的承诺，从而使志愿者感到放心。]

这份岗位描述书，不仅可以作为志愿者招募的文件，也可以作为志愿者承诺或服务协议。

四、岗位开发评估

设计好志愿者岗位并准备好岗位描述后，我们可以对已开发的岗位进行一个快速的评估，以检查该岗位是否符合服务对象、组织和志愿者三方的需求。以下问题可以帮助我们进行这项评估：

- ✓ 我们现在是否知道我们为志愿者提供了什么工作？即我们是否通过岗位说明为志

愿者列出了确切的工作内容及职责范围?

- ✓ 该岗位所界定的志愿者工作是否能够满足我们事先所确定的志愿服务需求？
- ✓ 是否有专门人员在负责协调志愿者的全部工作?
- ✓ 是否根据项目的需要进行了志愿者岗位规划（参见【工作表 5-4】）?是否考虑了预算？
- ✓ 根据现有的工作岗位描述是否能够寻求到具有相应专业技术及个人素质的志愿者?

【工作表 5-4】项目中的志愿者岗位规划表

项目名称:_____

开始日期:_____　　截止日期:_____

所需志愿者数量:_____　　每周每人需要工作的小时数:_____

项目简要介绍: _____

_____

_____

_____

志愿者岗位名称 1: _____

志愿者岗位描述: _____

_____

_____

_____

为这个岗位匹配的志愿者数量: _____

志愿者岗位名称 2: _____

志愿者岗位描述: _____

_____

_____

_____

为这个岗位匹配的志愿者数量: _____

志愿者岗位名称 3: _____

志愿者岗位描述: _____

_____

_____

_____

为这个岗位匹配的志愿者数量: _____;

所提供的预算: _____

为这个项目匹配的志愿者总数: _____;

所需预算总数: _____

下面 5-2 案例，有助于我们理解如何进行志愿服务岗位的设计。

【案例 5-2】社区居家养老志愿服务岗位设计

新疆某市某社区在探索利用志愿服务推动居家养老工作模式的过程中，进行了志愿服务岗位的开发工作。首先，他们对 60 岁以上的老年人进行了入户调查摸底，汇总了《社区老年基本生活与社会需求情况统计表》，并结合老年人的居住环境、经济收入、身体状况、生活能力、服务需求等，建立了居家养老服务档案。在此基础上，社区初步确定了首批居家养老志愿服务对象，并针对老年人普遍存在身体状况不佳、行动不便、生活寂寞等各种实际问题，制定了以下几个岗位类别:

上门服务志愿者: 针对生活不能自理的老年人开展上门服务，如代购代缴、上门理发和送餐服务。社区与就近的理发屋、社区餐厅等签订服务协议，为老人提供低偿服务。

精神慰藉志愿者: 对空巢、独居老人，儿女长期在外得不到照顾的老人，社区为他们提供文化体育活动场所，并组织社区志愿者根据自己的时间表，经常陪老人散步，聊天，

或开展简单的体育活动。

医疗保健志愿者：社区居家养老服务站和当地医院签订了居家养老共建协议书，利用医院的医务志愿者长年开展为小区老年人提供疾病防治，康复护理，心理卫生，健康教育，建立健康档案，开设家庭病床等服务。例如，为长期卧床的老人提供上门定期体检和用药指导，在发现老人需要住院时直接开住院证，简化了老人住院看病的手续。

邻里互助志愿者：在社区退休人员中组建了“银龄志愿者”服务队，在独居老人家庭创建“邻里互助”的社区养老模式。根据老人平日交往和熟识程度以及兴趣爱好生活习惯等，结成了“互助组”。互助组的老人相互关爱、相互照料，共同参加社区活动。

娱乐助老志愿者：社区发挥志愿者特长，定期开展各类活动，如书画展示、健康讲座、播放电影、文艺演出等，鼓励空巢老人走出家门，加强与社区中他人的沟通与联系，丰富自己的晚年生活。

以上案例中的社区，在进行居家养老志愿服务岗位设计时，首先从了解社区老人的需求入手，并根据所确定的志愿服务对象在生活方面的共性和个性化需求，设计了不同种类的志愿者岗位。这样的一种工作方法，将大大有助于接下来的志愿者招募工作。

第二节志愿者招募

志愿者招募是一个吸引和鼓励人们自愿将自己的时间、精力和资源奉献给一个组织或者一件事情的过程。招募直接关系到组织的整体公共关系和社会营销策略。记住：每次组织向外发送带有组织名称信头的信件、传单、邮寄广告时，都会对组织的公众形象带来影响。当人们看到组织招募志愿者时，他们很容易把这件事与他们之前已经看到的营销或宣传联系起来。如果他们之前对组织的定位和形象等有比较好的印象，那么他们更有可能会对志愿者招募做出积极反应；反之，他们很容易对此置之不理或甚至会劝阻别人不要上当。

志愿者招募也是一个组织进行团队建设，促进组织发展的一个重要手段。在志愿者的岗位设置和招募工作中，组织可以充分考虑目前的员工和志愿者团队，从如何加强组织的志愿者团队进而增强组织实力的角度来对待志愿者的招募工作。

志愿者招募是一个需要同时从组织外部进行努力的工作。我们需要对潜在的志愿者人选进行分析，并结合其特点采取有针对性的招募策略。同时，要记录必要的数据，便于组织在

今后改善志愿者招募工作。制定一个具有操作性的详尽的志愿者招募计划是必不可少的第一步。制定招募计划时，要考虑下面一系列问题：

- ✓ 如何吸引最佳和足够的候选人？
- ✓ 招募过程中如何进行有效信息的收集和评估？
- ✓ 如何把整个招募过程进行制度化和流程化，从而形成一套自己的志愿者招募体系？
- ✓ 什么是大家必须要知道并用来统一认识和指导工作的原则和方针？
- ✓ 目前组织已有哪些志愿者招募相关制度？你认为这些制度中哪些需要保留或修改？还需要补充哪些制度？

虽然口口相传仍然是组织吸引志愿者的主要手段之一，但是随着组织专业化程度的逐渐提升以及新型传播渠道的发展，组织越来越需要通过形象宣传和项目品牌创建来提高自身的知名度，以赢得更多外部资源与合作关系，并吸引更多的志愿者加入组织的工作团队。以下案例就是一个充分利用多种传播渠道并通过项目品牌建设来吸引志愿者的例子。

【案例 5-3】运用传播策略有效吸引志愿者

上海市某区为民服务中心为方便社区居民就医和缓解医患紧张关系，组建了提供就医指导服务的专业志愿者队伍。该志愿服务项目在开发和运行过程中利用了多种宣传与推广方式扩大影响以吸引合格的志愿者。例如，在组建夕阳红老年服务队时，服务中心邀请到了在当地老年群体中具有相当影响力的知名人士，利用其社会经验和号召力成功吸引老年志愿者的加入及组建各种内部兴趣小组。服务中心充分利用新兴网络媒体如微博等有效的传播工具，及时准确地将活动相关信息推送至潜在的志愿者面前，并通过互动功能得到活动信息的反馈以及时改善志愿者的管理以及项目设计与执行。志愿者服务队成立一年多以来受到当地媒体关注和报道，成为了当地医疗系统优化服务的榜样。

该项目同时很注重项目品牌形象的创建，例如，设计了由志愿者服装、志愿服务口号和服务标识组成的志愿者品牌形象，志愿者的“绿马甲”在医院以白色为主的环境中醒目易辨认，并且绿色象征和平和希望，能够很好地安抚病患情绪。同时，“一点爱心，一点改变”的服务口号简单上口，基于爱心形状设计的志愿者标识也易于识记，这些都帮助志愿者服务队在短时间内迅速地扩大了知名度和影响力，为今后志愿者招募工作铺路搭桥。

一、志愿者招募原则与制度

进行志愿者招募时要遵循以下原则：

- ✓ 公平、公正、公开
- ✓ 非政治化、非宗教化
- ✓ 遵循机会均等的原则
- ✓ 不产生歧义或有争议的信息
- ✓ 不带歧视和偏见
- ✓ 发布的信息要真实，避免夸大和虚假信息

在制定志愿者管理办法时我们应该注意以下几点：

- 将管理办法和流程进行区分：管理办法规定的是做什么和不做什么，流程则指的是怎么做
- 确定优先问题，先制定总体框架再慢慢完善具体细节
- 保持志愿者制度和员工制度的平衡
- 制度要符合政府政策和集体共识，以及组织的愿景、使命、目标（VMG）和价值观
- 要假设管理办法是适用于所有志愿者的，除非出现特殊情况
- 与关心管理办法的各方进行沟通，对所有条款尽量提供清晰的解释
- 建立制度回顾流程，明确回顾时间和具体负责人
- 指派一名员工负责对制度的答疑或解释

二、志愿者招募流程

志愿者招募程序有如下步骤：

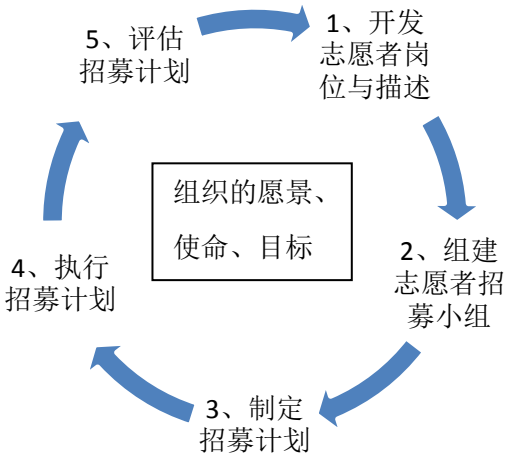
（一） 根据志愿者岗位开发所确定的岗位描述，确定组织的志愿者招募目标。

（二）组建志愿者招募小组。志愿者招募最好不要由一个人来承担。最好的做法是，成立一个至少三人的志愿者招募小组，小组成员可以来自各个相关部门，包括人力资源部门，项目部门以及行政部门等。

（三）制定招募计划: 考虑周到的招募计划能有效指导招募工作。

（四）执行招募计划：利用一切可以利用的平台发布招募信息；收到志愿者申请表后及时确认；确定面试时间。

（五）评估招募计划：这项工作可以在志愿者选拔和匹配完成以后进行。



【图 5-4】志愿者招募流程

三、制定招募计划

制定招募计划时需要考虑一系列问题：

- ✓ 根据我们所确定的岗位，考虑哪些人可能会是潜在的志愿者人选？他们在哪个社区（线上、线下）比较活跃？他们可能的生活方式和需求是什么？他们更容易或者更喜欢通过哪种渠道了解到招募信息？
- ✓ 我们可以在哪里投放志愿者招募广告？可以利用哪些机构的网站、简讯或者活动预告栏？
- ✓ 是否需要制作招募海报或传单？海报或传单上需要包含什么信息？应该突出岗位的哪方面吸引力？
- ✓ 是否需要使用相关照片和机构标识？合作伙伴是否同意这样做？是否清楚地写明了组织的联系方式？
- ✓ 可以在哪里张贴海报或散发传单？地方报纸、社区活动中心对志愿者招募信息的发布能提供什么帮助？在哪里可以摆放志愿者招募台？
- ✓ 志愿者申请表格是否包含了所有需要收集的信息？
- ✓ 是否需要组织专门的志愿者招募推广活动？什么样的活动？
- ✓ 组织是否有招募预算？是多少？
- ✓ 招募何时开始，何时结束？

【工作表 5-5】制定岗位招募计划

需要考虑的问题	计划
岗位名称及简要岗位说明	
招募小组成员	
有无招募预算?	
潜在的志愿者人选是?	
他们的生活方式和需求可能是什么?	
招募渠道：潜在志愿者比较容易或更喜欢通过哪种渠道了解到招募信息?	
招募广告：招募信息要突出岗位的哪些吸引力? 试着起草一个招募广告。	
招募从何时开始，何时结束?	
志愿者申请表格及其他需要申请者提交的材料?	
预计何时进行面试? 何时确定人选?	
预计志愿者何时开始工作?	

【案例 5-4】 XX 市慈善总会志愿者招募策略

XX 市慈善总会在招募志愿者时采取了多种措施。

一是，发公告招募社会志愿者。市志愿者分会制定了志愿者登记注册的相关条件，在当地晚报的头版头条发布招募志愿者消息，并印发《招募志愿者宣传单》广为散发，各志愿者组织也加大宣传力度，使“有时间做志愿者，有需要找志愿者”成为社会各界的共识。

二是，设工作站招募社区志愿者。利用各街道或单位建立慈善志愿者工作站的时机，广泛发动和招募社区志愿者，充实了慈善总会的志愿者队伍。

三是，设立项目招募专业志愿者。按照社会化和专业化相结合的原则，根据服务项目的需要，招募多名拥有一技之长的人士加入到慈善志愿者队伍中来，并根据其特长设置了教育、救援、法律、医护等服务项目，促进了志愿者服务专业化水平的提高。

上述案例中，XX 市慈善总会采取了多种志愿者招募手段，既有面向社会和社区的一般群众的志愿者招募，以扩大志愿者基础队伍，又同时根据项目具体需求招募有专业技能的志愿者。这种两面结合的志愿者招募模式适合于像慈善总会类的平台型志愿者组织。

四、设计招募启事

从营销的角度考虑如何发布志愿者招募信息，会有助于我们提高招募信息的吸引力。一则好的招募启事能对志愿者的身、心、灵发出召唤。招募启事的设计要体现岗位的特性并充分考虑目标受众的特点和需求，例如一则在大学生中发布的支教志愿者招募启事可以突出该岗位对志愿者个人成长的帮助，一则针对白领专业人士的招募启事可能更加强调该岗位如何帮助志愿者实现其个人的人生价值，而一则针对老年志愿者的招募启事可能会强调志愿活动对老年人社交生活的丰富。

（一）如何设计一份有吸引力的志愿者招募启事

- ✓ 突出组织能够吸引眼球的亮点
- ✓ 使用有感召力、冲击力、吸引力的招募启事用语
- ✓ 醒目的标题和设计，以引起关注
- ✓ 强调本岗位可能会给志愿者什么收获，以打动目标群体
- ✓ 内容要准确、清晰、完整
- ✓ 突出要点，避免冗长的文字，可适当提供一些参考信息
- ✓ 巧妙利用代言人吸引潜在志愿者的关注

（二）招募信息需要包含的主要内容

- ✓ 机构和项目简介：机构的愿景、使命、目标（VMG）以及文化、价值观
- ✓ 岗位描述及招募条件（包括工作条件、福利待遇以及保险）
- ✓ 志愿者加入后能有什么收获：这点非常重要！几乎没有人会不抱任何目的或动机去做任何事情。志愿服务的收获很多，比如，提高中英文水平；促进志愿者个人成长；志愿服务结束后有机会成为机构的正式员工；获得推荐去其它机构工作等
- ✓ 招募截止日期以及组织的联系方式

【案例 5-5】能够吸引志愿者的招募口号

- ✓ 非同寻常的假期
- ✓ 用生命影响生命
- ✓ 帮助他人、成就自己
- ✓ 你想成为一个国际志愿者吗?
- ✓ 你想去非洲做国际志愿者吗?（针对喜欢户外和旅游的目标群体）
- ✓ 予人玫瑰、手有余香
- ✓ 因为我能
- ✓ 有意义的假期
- ✓ 分享技能 改变生活
- ✓ 想要帮助他人改善生活吗?
- ✓ 助人乃快乐之本
- ✓ 做志愿者、学英语
- ✓ 人生是一种召唤 – 你愿意走多远?

五、发布招募信息

随着科技的进步，新媒介逐渐超越传统媒介而成为人们接收信息的途径。志愿者招募广告和信息的发布也要充分考虑如何运用传统媒介和新媒介，根据不同的招募目标和潜在志愿者的群体特征，选择最容易到达目标群体的信息发布渠道。

志愿者招募包括无定向性和定向性招募。口碑传播、熟人介绍、组织推荐、活动式招募也是常用的形式之一。另外，还可以通过传媒报道吸引潜在志愿者，并充分利用新媒体功能，例如中华志愿服务网①上就可以上传志愿者招募信息。

针对外国人及户外爱好者进行招募时可以考虑在户外店、客栈、酒吧、涉外酒店、旅行社甚至旅游景点放置宣传册，在酒吧、客栈等场所举办推介会；针对大学生进行招募可以考虑组织与大学生的座谈会、到高校开展志愿者招募活动、利用大学生招聘会发布相关信息等。

科技的进步使得使用多种广告方式成为可能。除了传统的宣传页，现在更多的招募广告会以微博、视频、短信、微信等形式进行发布。

【案例 5-6】北京 XX 大学志愿者网上招募平台

①参考来源：http://chinavolunteer.gov.cn。

北京 XX 大学志愿服务总队，为了实现志愿者管理的制度化、规范化、阵地化、社会化、品牌化的构建方针，志愿服务总队使用了志愿服务信息管理系统。总队人员只需要在网站上发布活动，即可招募志愿者，之后，符合条件的学生志愿者可以登录管理系统，并报名参加志愿服务活动，活动发布人可以通过管理系统中的短消息信箱对志愿者进行确认，并告知活动细节；在活动完成后，总队人员会对志愿者的表现评级，并记录志愿者的服务时间；同时，学生也可以随时登录管理系统，查看自己参加过的活动和累积的志愿服务时间，并可导出参与活动和服务时间的电子表格。管理系统中专门开辟了留言板的功能，方便总队人员与志愿者之间的交流。

对于需要特定知识和技能的志愿者招募，如国家大剧院和国家科技馆志愿者的招募，总队除了在网上发布招募信息，也会印制告示张贴于学校明显位置，表明所招志愿者的性质，服务时间地点，要求等。

以上案例中的大学志愿服务队，充分利用了网站进行信息发布并与志愿者进行互动，成为有效吸引和巩固志愿者的一个良好策略。针对特定岗位招募志愿者，将网络招募信息与线下招募信息相结合，也有助于增强招募信息的吸引力。

【案例 5-7】志愿服务博览会

为了让志愿者和志愿服务岗位更好地对接，北京市某区在 2012 年组织了志愿服务博览会。本次博览会共设置了社区志愿服务需求展示、社会单位志愿服务供给展示和企业社会责任沙龙三个区域，有近百家企业和社会组织以及几千名观众参加。几百名观众现场注册成为了该区社会志愿者公益储蓄中心的志愿者，拥有了北京市志愿者统一编号，成为了北京市注册志愿者。

博览会发布了遍及全区 24 个街道的 70 余个志愿服务项目的 27 类共计 2007 个社会志愿服务岗位，包括青少年成长导师志愿服务、法律志愿服务、专业助残“一对一”志愿服务、老年陪伴志愿服务等各个方面，而这些岗位被 50 余家单位现场认领一空。 有的项目岗位甚至被多家企业认领。如以慰问演出为主的公益艺术团体认领了区文化小剧场的曲艺指导老师岗位，派遣专业的编剧和导演开展服务；某科技公司认领了爱心助老电脑培训老师岗位，教

社区老年人学电脑；某眼科诊所认领了医疗志愿者岗位，进社区开展眼科义诊；某汽车集团认领了老年人、残疾人出行帮手岗位，帮助老人、残疾人出行；某摄影服务中心认领了摄影培训志愿者岗位，提供社区摄影爱好者培训服务……某企业志愿者协会还现场发布了“社区志愿服务4小时”倡议，倡议该区驻区企业发动员工每年每人为社区提供不少于4小时志愿服务。

上述案例中，志愿服务博览会使得在短时间内招募大量志愿者成为可能，打造出一个社区志愿服务需求与社会单位志愿服务的供给对接平台，实现了社会单位与街道和社区志愿服务需求的无缝对接，是进行大规模志愿者招募推动志愿服务发展的一个模式。

六、志愿者申请表

大多数情况下我们都需要潜在的志愿者填写一个申请表，提供必要的信息以作为筛选志愿者的依据。申请表可以分为两种。一种是针对特定志愿者岗位的志愿者招募，即有明确的岗位描述的志愿者申请。这种情况下，潜在志愿者对申请动机的表述会更加具体，紧扣岗位描述，更有针对性。

另外一种情况是，机构需要很多不同的志愿者，但是尚没有对每一个志愿者岗位撰写岗位说明。这时机构希望通过收集潜在志愿者的信息，从而为扩充其志愿者队伍做些准备。这种情况下需要一个更加笼统的申请表。表上可以列出机构需要志愿者支持的领域以供潜在的志愿者选择。这个申请表可以放在机构的网站上，以供有兴趣的人下载并填写，并根据网上提供的邮箱地址发给组织。

申请表的设计可以有多种方式，【工作表5-6】提供的模板可以作为参考。总的来说，申请表除了收集关于志愿者的个人信息（如性别、年龄、教育程度、专业、联系方式）以外，还要对志愿者的申请动机、特殊技能以及所能承诺的服务时间做一些了解。

以下是申请表中需要问的几个关键问题。这些问题在面试中也同样会被问到。

- ✓ 你为什么希望申请这个志愿者职位？你希望从中得到什么？
- ✓ 你以前的哪些工作、生活和学习经历对你即将从事的志愿服务有帮助？
- ✓ 你是否有和外部伙伴一起工作的经历？
- ✓ 你有哪些兴趣、爱好和特殊技能？有哪些特别不愿意做的事情？
- ✓ 你能够承诺的服务时间是怎样的？
- ✓ 你预见服务过程中可能遇到的挑战是什么？你计划如何去应对？

【工作表 5-6】志愿者申请表

姓名		性别		出生年月	
居住地		民族		宗教	
教育程度		所学专业		工作年限	
联系电话		移动电话		电子邮件	
通讯住址及邮编					
目前职业以及之前曾经从事过的职业及职位（按时间顺序列出，从最近的开始）					
可否在工作时间与您联系？（请打“√”）□可以□请不要在工作时间联系					
您是如何了解到我组织的？ □组织的网站□朋友介绍□参加过组织的活动（请注明）_____ □其他：_____					
您为什么有兴趣加入我们组织的志愿者行列？					
您希望通过这次志愿服务经历得到哪些收获？					
您以前的哪些志愿工作、全职工作或者学习经历将对您在这里从事志愿服务有所帮助（请介绍您服务过的组织、工作内容和您的感受）？					
您有哪些兴趣和爱好以及特殊技能？有哪些特别不愿意做的事情？					
请选择您感兴趣或有特长的领域（根据组织业务内容调整）：					

网站维护		营养配餐		美术设计		录像摄影	
心理咨询		儿童保健		法律咨询		老人护理	
其他（注明）							

您能够付出的志愿工作时间(一年？半年？几个月？公共假日？每周几天？一天几

小时？从几月到几月？）
请提供两名您曾经共事过的证明人： 证明人 1)（姓名、所在组织、职位、联系方式） 证明人 2) _____（姓名、所在组织、职位、联系方式） 申请人承诺： 本人郑重承诺以上提供的信息属实，并愿意承担任何因信息不全或者非故意性错误而导致的不被录取的任何责任。 本人授权给 xxxx（招募志愿者的组织）在决定是否录用本人的过程中与此表中所提及的联系人进行讨论并对我的背景信息构进行核查和确认。 申请人签名及日期：_____ *说明：* *申请人如有详细介绍及照片等，可以自愿附在申请表后。* *填写此申请表格并不能保证申请者自动获得在本组织从事志愿服务的身份；* *该表格所收集的信息仅供组织选拔志愿者所用。本组织郑重承诺，所有申请人在此表上填写的信息都受到隐私权的保护，除非经本人同意，本组织不向任何个人和组织泄露此信息。*
以下为招募组织所用： 志愿者管理者/部门经理审批：_____

七、招募工作总结和评估

在志愿者招募过程中，做好相关招募信息、数据的收集和统计非常重要，尤其是志愿者报名表、面试表及相关信息的收集和整理。将志愿者情况输入志愿者数据库将有助于今后的志愿者信息管理，同时要注意对志愿者的信息保护。

在做完一轮招募工作后，可以对本轮的志愿者招募工作进行一个简短的回顾，总结一下

成功和不成功的经验，用成功的经验来充实组织的志愿者招募流程，对不成功的地方进行分析并总结出改进的建议，以便为改善今后的志愿者招募工作提供参考，并促进志愿者招募工作制度和流程的完善。

【工作表 5-7】志愿者数据库

姓名	档案编号	联系方式	工作范围和描述	起止日期	每周工作表	简短的经历介绍	备注/内部评语和推荐	备注人
张 xx	012	电话，电邮，QQ	为福利院的青春期孤儿提供心理辅导	2012. 6-2012.12	每月的最后一个周三下午 2:00-5:00	10 年从事青少年心理健康咨询工作的经历。	非常好的志愿者。欢迎回来。愿意推荐。	

【本章要点】

1. 志愿服务岗位，是组织为了更好地管理志愿者和最大化发挥志愿者力量，根据组织的工作需求为志愿者制定的具体任务、要求和规范。
2. 志愿者岗位开发是志愿者招募的基础。
3. 志愿者岗位开发要本着以事定岗而不是以人定岗的原则。
4. 通过对组织功能、项目活动和任务的分解进行岗位开发。
5. 志愿者岗位描述要全面反映岗位的性质和要求。
6. 志愿者招募是一个吸引和鼓励人们自愿将自己的时间、精力和资源奉献给一个组织或者一件事情的过程。
7. 志愿者招募策略要充分考虑潜在志愿者的特性及需求。
8. 从营销的角度考虑如何进行志愿者招募信息的制作与发布。
9. 充分利用新旧媒体以及有效的传播策略进行志愿者招募。
10. 志愿服务博览会等形式有助于在短时间内实现大量志愿者与岗位的对接。

（本章编写者：李红艳）

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

第六章志愿者选拔与匹配

组织开始招募志愿者之后可能会陆续收到感兴趣的志愿者的申请，而组织需要从申请者中选出合适的志愿者。选拔志愿者是一个确保志愿者和岗位相匹配的过程。志愿者要在知识、技能和经验以及个人素质方面满足岗位的需求，而这个岗位也要能够满足志愿者的内在需求。选拔志愿者的目标是保证志愿者个人与组织的匹配度，以及志愿者与其即将共事的团队的匹配度。

【案例 6-1】成功的选拔与匹配减少志愿者提前离任的比例

一个大型的志愿者组织的选拔部门每个季度都会了解志愿者离任管理小组的数据，看有多少志愿者是提前离任的，即没有完成计划任期的 75%就离开的；又有多少是在到岗后三个月之内就离开的。该组织的志愿者服务期限一般为两年，如果志愿者到岗后不足三个月就选择离开，他们认为多半是选拔和匹配环节没有把好关，没有为岗位匹配到合适的志愿者。事实上志愿者选拔部门的一个重要的工作指标就是不断改进选拔和匹配环节，从而减少志愿者短期内离任。

志愿者提前离任会造成资源的浪费和关系的破坏，是每个组织希望尽量避免的。但案例中的组织并没有仅仅停留在应对志愿者离任的结果上，而是试图从中找到原因，通过改进前期管理流程中的选拔和匹配环节来减少志愿者到岗后即很快离任的情况。要找到合适的志愿者，组织需要在选拔和匹配环节投入必要的资源，避免后期不得不投入更多资源或者采取补救措施，从而为志愿者圆满、顺利地开始服务奠定基础。

志愿者选拔和匹配的终极目标是把合适的人在合适的时间放在合适的岗位。一名“与岗位非常匹配”的志愿者应该是具备相应的经验、技能和良好的个人素质，从而保证能最大可能地完成岗位目标，同时为服务对象和受益人提供更具效力和效率的服务。一名“合适”的志愿者通过富有成效的岗位工作可以推进和加强相关组织间的合作伙伴关系；选择某段志愿服务需要发生在一个合适的时间，也就是当志愿者有必要的时间、精力、和热情参与到这项服务中时；志愿者所服务的组织的工作环境、社会背景和文化是志愿者能够接受和适应的，并

且组织有能力为志愿者提供必要的支持。当然，对志愿者的选拔不是一个孤立的过程。有效的选拔是基于前面管理步骤中有效的招募活动吸引来了适合的人选，同时，在选拔之后组织为志愿者提供支持作为坚强后盾，才能使志愿者有效而稳定地从事志愿服务。

第一节志愿者选拔和匹配的原则

组织在志愿者选拔与匹配方面需要投入多少时间和精力，取决于志愿者将要从事的工作的重要性。如果他们个人所从事的工作将对他人的生活或工作产生重大影响，那么花些时间来做好选拔工作无疑是必要的。如果你不准备或者没有条件花费大量的时间和精力来对志愿者进行培训，就需要确保志愿者在开始时已经拥有必要的经验和技能。如果选拔和匹配工作不到位，那么很容易产生志愿者不能满足组织需求，或者无法适应当地的文化、社会背景或者工作环境等现象，其后果往往导致志愿者提前离职，甚至会使项目、机构的形象以及工作效果遭受负面影响。

许多研究表明，志愿者与岗位的匹配度是与志愿者的忠诚度相辅相成的，良好的匹配度能够在最大程度上实现志愿者和组织的双赢。选拔和匹配志愿者的一个最重要原则是**没有最好，只有最合适**。

一、客观公正原则

在选拔志愿者时一定要保证过程的客观、公平、透明和一致性，因为志愿者是首先通过这个过程与机构发生联系，他们对机构的第一印象也往往产生在这个阶段，因此让他们在这个过程中收获好的感觉很重要。到现在为止，口口相传还依然是最好的志愿者招募手段。

二、形式服务于目的

要根据志愿服务岗位对志愿者的知识、技能和态度的要求来决定选择采用何种形式来进行选拔。要清楚选拔的每一个环节重点考察的是志愿者哪些方面的素质。志愿者的角色越重要，需要考察的内容可能就越多越详细。

三、通过实际经历了解行为方式

一个人的行为方式最容易通过其经历体现出来。如果不能通过实际工作来观察候选人的表现，也可以询问志愿者以前是如何处理类似情况的。让志愿者举出以前所经历的实际例子并描述其在当时情况下的表现，要比问“假如……你将会怎样做？”等假设性的问题更能帮助面试官了解候选人的行为。

四、重视对软技能的考察

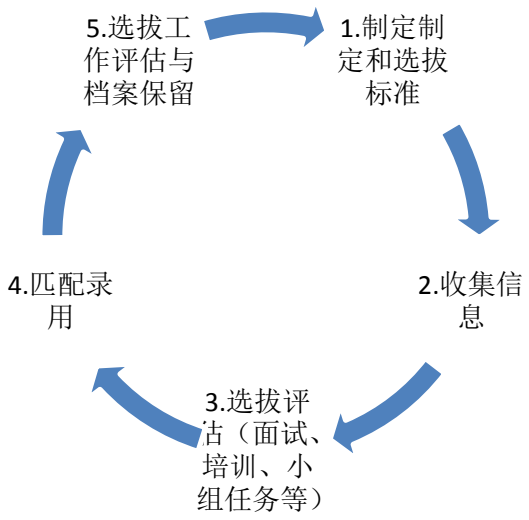
软技能是指人们的价值观、理念、态度、个人素质、性格特征、灵活性、耐挫力、团队协作、人际沟通、亲社会性等能力，在很多情况下比专业等“硬”技能更重要。在集体活动中观察志愿者，往往能够更有效地了解他/她们的软技能。即使专业技能很突出的人，如果不能很好地与他人相处，也不利于团队和组织工作。相比专业技能训练而言，要训练一个人更好地与他人相处往往更具挑战性。因此，在选拔过程中要创造机会考察志愿者与他人合作和沟通的能力。

第二节志愿者选拔步骤与方法

在志愿者选拔的过程中，组织收集关于志愿者的信息并根据岗位要求对志愿者进行甄选。志愿者选拔首先要明确选拔的标准，然后，收集能够帮助判断候选人是否符合该标准的信息，根据这些信息对候选人是否符合标准进行判断或打分，最后由招募小组对是否录用志愿者进行集体决策。在这个过程中要做好相关记录和存档。机构可以采用很多不同的方法来选拔志愿者。

志愿者岗位的特性和复杂程度决定着采用何种选拔程序和方法。通常可以根据志愿者申请表上提供的信息进行初筛，选出在专业背景和经验方面符合条件的志愿者，然后根据岗位对志愿者个人素质的要求，安排合适的面试或笔试活动。面试分为结构化面试、半结构化面试和非结构化面试几种形式。有的机构对某些特定岗位，会选择利用专业测评工具对志愿者人选进行性格测试、一般认知能力测试或者诚信测试等。另外，推荐信也是经常采用的一种方法。对某些特殊岗位来说，如风险度比较高或者需要与未成年人以及特殊人群（如吸毒者）一起工作的岗位，机构会要求志愿者提供体检证明，或者对其是否有违法犯罪背景进行调查。

组织可以根据自己的需求，参考、借鉴以选择合适的志愿者选拔方法和环节，并在实践中不断改进做法。事实上，不同组织的志愿者招募方式可能很不相同，甚至一家组织的不同项目也可能根据不同需求选择不同的选拔流程。



【图 6-1】志愿者选拔流程

一、制定志愿者选拔制度

在具体开始设计志愿者选拔流程前，组织可以先决定志愿者选拔需要遵循哪些指导方针，把它们用文字记录下来，并在设计、实施实际选拔的活动内容和流程时确保这些方针得到贯彻。选拔制度可以统一思想，并向全体员工和志愿者说明组织选拔志愿者的原则和边界。

【案例 6-2】某组织志愿者选拔制度

某大型组织的志愿者选拔制度包括以下主要内容:

- 志愿者选拔要客观公正并保持完整记录。
- 志愿者选拔要体现对社会性别和文化问题的敏感度。
- 各联盟成员国在选拔志愿者时应该遵照相同的选拔程序和标准。
- 接受或拒绝候选人由选拔人员和当天选拔的负责人共同决定。
- 未通过的候选人可以在一年后再次申请。

案例中的组织通过制定选拔制度，确定了不同联盟成员组织选拔志愿者的指导方针。这样无论在哪里选拔的志愿者，他们都能保持一样的水准。

一般说来，志愿者选拔制度要体现以下原则：

✓ 客观公正

- ✓ 体现社会性别平等和包容的理念
- ✓ 尊重多元文化

二、确定志愿者的选拔标准和流程

志愿者的选拔标准是由志愿者岗位目标所决定的，一般来说包括以下几个要素：

- ✓ 志愿者的基本素质和一般状况
- ✓ 志愿者的专业技能
- ✓ 志愿者的相关工作经验
- ✓ 志愿者的教育背景与相关知识
- ✓ 志愿者承诺投入的时间
- ✓ 志愿者的“软”技能（比如学习态度、合作和沟通能力等）

【案例 6-3】志愿者选拔流程

某组织志愿者选拔流程

根据对社区流动儿童课外活动协调员的选拔标准，某志愿者协会设计了志愿者选拔流程，决定了用哪些不同的环节来考察志愿者是否符合组织需要的哪些条件。

志愿者标准	简历	电话面试	面试	小组活动
儿童教育专业或心理学大学毕业	X			
两年以上和儿童工作经验	X			
有志愿服务经历优先	X	X		
热爱儿童事业	X	X	X	
熟悉社区和流动人口的情况	X		X	
有协调、组织活动的经验	X		X	
了解项目管理的流程，能撰写项目报告	X		X	
亲切、耐心				X
处理问题的能力				X
沟通能力				X
一周至少能有三个下午的服务时间		X	X	

有了这样一个流程设计，组织就可以根据每个环节需要考察的内容来设计相关的表格、问题和活动，从而确保各环节时间的充分利用，以及完整地收集所需的信息，以便准确判断该志愿者是否适合组织和岗位的需要，以及组织能够提供的支持是否满足志愿者的需求。

【工作表 6-1】志愿者选拔注意事项

可做的	不可做的
有标准化的流程 有制度 提问和倾听 诚实 提供关于组织的信息 清楚描述他们将要从事的工作 与岗位的匹配度 列出优先和需要强调的事项 讨论志愿工作的益处 介绍到岗后的督导工作 明确哪些方面是灵活的，可以讨价还价的，哪些方面是必须的，没商量的 遵守反歧视性的法律 让志愿者明白自己的权利和义务 为志愿者保密，同时也需要志愿者为机构或服务对象保密 签署协议 与志愿者讨论保险方面有什么要求	问带有倾向性的问题 过早作出决策 面试时循规蹈矩 面试时间太短 说得太多 使谈话跑题 受到偏见的影响 仅根据人的个性来作出判断 专注于下一个问题是什么，而不是倾听对方 对当下问题的反应

三、成立志愿者选拔小组

志愿者选拔小组负责对志愿者候选人进行筛选、面试和测评，选拔适合志愿服务岗位的志愿者。在组建志愿者选拔小组时，需要考虑小组成员是否具备以下方面的核心技能，或者是否经过培训后能够具备这些技能:

- 观察：聆听候选人的谈话、观察候选人的行动表现。
- 记录：记录候选人的谈话要点、候选人的行动表现。
- 归类：对照志愿者选拔标准，将观察和记录进行分类。
- 评估: 根据志愿者选拔标准来评定候选人多大程度上符合岗位要求。

四、收集志愿者信息

志愿者通过申请表提供的信息是进行志愿者选拔的基础信息。除了基本信息外，申请表中的问题还可以包括：

- 你为什么想和我们一起从事志愿服务？
- 你想从志愿经历中获得什么？
- 你以前从事过哪些志愿工作，请描述你以前的志愿服务经历。
- 你有过和服务对象一起工作的经验吗(请阐明服务群体和你所在组织的工作类型)？如果有，请详细说明。
- 在基本情况已了解的情况下，为进一步落实某些细节，可以通过电子邮件、电话等方式访谈。进行邮件和电话访谈时要注意做好记录和存档。

五、面试

【小知识】结构化面试和半结构化面试
结构化面试是根据对职位的分析，确定面试的测评要素，预先编制好题目并制定评分标准，对面试者进行量化评分。而**半结构化面试**是在结构化面试的基础上，面试中主考官就考生答题中涉及的有关问题或有疑问的问题向应试者进一步追问，问题的数量由面试总时间决定，形式更加灵活，有利于考生展示真实才能。
--刘树信,《什么是半结构面试》，2010 年 8 月。

大部分机构在为志愿者正式安排岗位之前都愿意与志愿者安排会面。对风险程度很低的一般性岗位的申请人来说，有时候这种会面不是一种正式的面试，只是一种非正式的谈话，通过谈话给双方一次相互认识和评估的机会。对一些重要的或者风险程度较高的志愿者岗位，可以采用结构或半结构化面试程序来考察候选人。

面试的步骤包括：

- 面试的准备，包括准备面试的问题和答案；
- 建立和谐气氛（比如布置让人感到轻松的环境，从轻松的开场白开始）；
- 现场提问（包括测试）；
- 结束面试；
- 面试结果的总结和综合评价。

面试可以是让志愿者个人完成一个任务，如做一个口头的报告或者完成一个书面的任务等，并以此判断志愿者是否符合选拔标准。但很多情况下，通过团队活动会更有助于考察志愿者的表现。例如，将几位候选人组织在一起，给他们一个题目让他们开展自由讨论，面试者在一旁不动声色地观察候选人的沟通能力、组织能力、思维能力等等，这样的方式我们称之为“无领导小组讨论”。

面试（正式或非正式）不是单向的过程。面试过程中，除了面试官对志愿者进行考核外，志愿者也在对机构进行斟酌。所以，应该尽量为志愿者提供大量的信息以及问问题的机会，当发现志愿者不是你们寻找的类型的时候要及时拒绝。招募小组在进行志愿者面试时，要注意提前阅读志愿者在申请表中所填写的信息，不要让志愿者觉得你对他或她没有任何的了解。

面试有时也跟笔试一起进行。对某些岗位来说，例如翻译、图文设计等，笔试可能是最有用的一种选拔方法。当然，也还是要结合面试来全面了解志愿者其他方面的素质。

尽管不是很普遍，对某些重要的、特殊的、或者需要志愿者投入很长时间的岗位来说，面试时采用一些科学的量表是一个值得考虑的方法。一些常用的科学量表包括性格测试和一

般认知能力测试以及诚信测试。

【工作表 6-2】志愿者面试题目

面试日期 _____ 面试人员_____ 申请者 _____
1. 你为什么希望成为本组织的志愿者? 2. 你曾经做过类似的志愿工作吗? 请解释 3. 你希望从志愿工作中得到怎样的收获? 4. 谈谈你现在的工作。你对目前的工作满意吗? 5. 你身边的人怎么描述你? (例如你的朋友, 伴侣, 男朋友或女朋偶, 舍友等) 6. 在过去一年你做过的事情中, 带你给最大满足感的是什么? 7. 你和你所提供的每个证明人的关系是怎样的? 我们是否可以联系他们?

在选拔环节全部完成后，可以使用以下工作表进行综合评分。

【工作表 6-3】选拔志愿者综合评分表

候选人姓名		选拔日期	
衡量的标准（素质/个性）	**得分（ 1-5, 分别代表差，合格，中等，良好，优秀）**	**评分人员（由一个人进行评分，还是多个人同时评分，每个评分者的权重是多少？）**	**方法（面试，考试，游戏，活动等）**
总分			
优势		有待提高的地方	
结论	通过	不通过	暂不决定
选拔主持人姓名：			

在选拔阶段最后根据选拔人员的评定记录下候选人的优势和劣势，在必要时可以用于向志愿者反馈，也可以直观地记录志愿者入选理由。有的时候可能因为志愿者提供的信息不全而暂时无法做出是否通过的决定，或者考核人员的观点存在巨大分歧。为妥善起见，可暂时不作出结论，或者通过增加第二次面试的方式获取更多的信息，或者留待后面进行更多的观察后再做结论。

六、资信证明

一些人对资信证明的价值表示不屑，说它们“从来都是好的”。但资信证明中可能会暗示申请人有某方面的问题，这可以提醒组织要就此与证明人取得联系。关于证明人与志愿者的关系，应该列出一些简单的原则，如必须是最近两份工作（正式工作或志愿工作）中的直接上司等。

标准的作法是，要求至少两份资信证明，而且证明人不应该与申请人有亲属关系。有些组织可能会接受以私人名义写的推荐信，特别是当申请人所申请的岗位与他以前所从事的工作在性质上有很大区别时。

在与证明人联系时可以问的一些问题是：

一般性问题	•你是以何种身份与申请人认识？认识多长时间？ •你愿意再次雇佣该申请人或者与其一道工作吗？如果不，是为什么？ •该申请人在与您共事期间是怎样处理对其批评或者令其感到挫败的情况的？ •申请人工作是否守时？
如果申请人将与儿童、老人、残疾人或者其他弱势群体一道工作	•你是何时在什么地方曾经观察过该申请人与儿童一起工作的？ •该申请人对纪律的理解和原则是什么？ •在你看来，申请人如果与弱势群体一道工作会不会对他们带来可能的风险或伤害？

【图 6-2】可以问资信证明人的问题

七、健康记录

对大多数工作来说，不需要了解志愿者在医疗健康方面的细节，但是在面试中可以问他们的一个问题是他们有没有一些健康方面的问题需要提出来供组织考虑，同时要明确向志愿者表示，组织这样做的目的是要确保他们的身体状况适合这份工作，不给志愿者本人及他人增加不必要的风险。需要注意的是，在与未来的志愿者讨论的有关他们身体状况的任何问题，

必须要直接与他们将从事的工作相关。要给予志愿者充分的尊重，对志愿者不愿分享的信息不要过度追问，以免造成打探个人隐私之嫌。对于一些对身体健康状况有着特殊要求的岗位来说，招募人员要对志愿者详给出充分解释，帮助志愿者做出知情选择，这既是对志愿者负责任也是对组织负责任。

八、犯罪记录核查

组织的服务对象以弱势人群为主，如未成年人、残疾人、老年人、贫困人口等，这意味着志愿者会对这些人造成潜在的威胁，从而也就意味着组织要对某些岗位的志愿者是否有违法犯罪行为进行了解。例如，组织要确保为未成年人提供服务的志愿者没有任何蓄意侵犯儿童的行为记录。目前主要有两种方式来确定志愿者候选人是否有过违法犯罪行为——直接问志愿者本人或者通过公安机关查看犯罪纪录。要从公安机关查看相关犯罪纪录，只有具有人事管理权限的部门、公检法部门以及律师为了调查案件才可以提出申请。

九、志愿者匹配与持续观察

多数组织在招募志愿者时已经明确了志愿者将要服务的岗位，因此选拔完成，匹配也就完成。有些组织可能专门负责招募和派遣志愿者到其他组织去，比如志愿者协会或者一些支持性组织，则可能是按照一定的标准先招收一批志愿者，然后再和接收志愿者的组织的具体岗位进行匹配。

为一般性志愿者岗位进行志愿者匹配的主要依据是岗位描述中所确定的志愿者选拔标准与志愿者通过申请表以及面试中所反映出来的信息。对一些重要的、专业性强、风险程度较大、组织投入多的岗位来说，为确保志愿者的匹配度，需要更仔细的斟酌，有时甚至可以安排志愿者与其主要共事对象进行直接的沟通，看双方是否感觉良好。

匹配时需要以下注意事项：

- 坦诚公开

要保证志愿者和岗位的匹配，志愿者和组织需要进行坦诚公开的交流。有时志愿者因为急于找到岗位，或者服务组织急于找到志愿者而选择刻意美化或者回避真实情况，直到服务开始后，双方才了解到真实情况。由于现实和期望值的落差太大，导致严重的失望情绪，也不利于双方建立友好、互信的合作关系。

- “合适为上”

在选拔的志愿者中，如果有的在各方面技能和经验方面超出了岗位的要求，而这个志愿者又喜欢更具挑战性的岗位，那么这个时候需要根据“合适为上“的原则充分考虑如何匹配。如果岗位缺乏挑战性，志愿者可能很快会失去兴趣，最终导致志愿者流失。

- 勿求完美

需要志愿者的组织有时会希望找到一个多面手，具备多方面技能，一个人可以支持很多不同类型的工作。这样的人固然有，但可能数量不多。追求完美的“超人”志愿者可能导致岗位长时间得不到匹配，耽误工作的整体进度。

对志愿者的选拔和匹配工作并不是一劳永逸的。对一些专业性较强的志愿者岗位，组织有时候需要对选拔出来的志愿者进行培训，这个培训的过程也是一个对志愿者进行继续观察的过程。在培训的过程中培训师可以继续观察志愿者的表现，进行记录并反馈给志愿者选拔小组，以帮助他们对志愿者做进一步的考量并采取相应的行动。例如，如果志愿者在培训过程中表现出对金钱十分关注，就有可能让人对他/她能否坚持志愿服务产生怀疑，这个时候选拔小组成员可以对志愿者进行进一步的试探并与其交流志愿服务过程中可能存在的挑战，帮助志愿者进一步明确自己的需求，从而做出明智的选择。有时候这可能意味着组织要劝退志愿者，以避免将来不必要的风险和损失。

【案例 6-4】岗位体验制度

上海某社区为民服务中心组建了提供就医指导的专业志愿服务项目。在志愿者招募工作中，通过首轮面试的志愿者将会获得 3 次岗位体验机会，最终根据岗位表现正式确定为该项目的志愿者。

案例中的组织不仅仅根据志愿者在面试中的表现来选拔志愿者，而是通过实践来让志愿者体验真实的岗位工作，了解志愿者实际工作的能力。这是对面试环节的良好补充。有条件的组织不妨一试。

十、选拔与匹配工作评估

匹配完成后，志愿者和组织双方签署志愿服务协议或承诺书，明确双方的权利义务。志愿者申请岗位时填写的申请表、各种证明以及服务协议等，将被放入组织建立的志愿者档案中，然后双方可以为志愿服务的正式开始做好各项准备工作。

组织可以向志愿者服务组织或者服务对象了解选拔和匹配工作的效果是否令人满意，根据反馈不断改进其过程和方法。下列问题可供参考：

- 志愿者是否具备组织所要求的知识、态度、经验、技能？
- 志愿者是否能够按照约定完成服务？
- 志愿者服务的过程中遇到的哪些挑战与选拔和匹配工作有关？

【工作表 6-4】志愿服务协议/承诺书

志愿者服务承诺书

Ⅰ服务机构方面

服务机构现接纳（志愿者姓名）_____参与（服务组织名称）的志愿服务，开始试用日期为_____年_____月_____ 日----_____ 年_____月_____日。

服务机构并承诺:

- ✓ 给予志愿者适当的工作培训、督导及协助。
- ✓ 依据服务的需求、服务对象的需要，以及志愿者的兴趣，而对服务内容及志愿者工作岗位做出适当的修订。
- ✓ 欢迎志愿者表达对服务的意见，并于本组织职员共商改善建议，务求将服务素质提高。

ⅠⅠ志愿者方面

本人（中文姓名）_____愿成为（服务组织名称）的志愿者，开始服务试用日期为_____年_____月_____日———_____年_____月_____日。

本人愿意遵守以下规定:

1. 完成机构所安排的各项活动与工作，义务为机构服务，试用期最少为 1 个月。
2. 遵照机构的各项规定，为服务对象提供优质的服务。
3. 愿意接受及出席机构安排的在职培训，工作督导及有关会议。
4. 与校内职员保持互相合作及尊重的态度。
5. 尊重服务对象之间的隐私，有关个人资料，未经他们同意，不可向外泄漏。
6. 服务时如遇任何特别困难或服务对象有特别苛求时，应立即向服务机构负责人报告及交由机关处理。
7. 如对机构及服务有任何意见不满，应向负责人反映意见，谋求做出改善。
8. 不可利用志愿者服务或与服务对象的关系来获取个人利益或欺骗，如金钱、利益、交易等。

若本人违反以上规定，则机构有权做出适当的处分或终止本人之服务。

试用期为志愿者义务工作与机构之间双向沟通的机会，如双方不能相互协调，均可以提出终止服务协议。

志愿者签名:　　组织志愿者负责人签名:

日期:　　日期:

十一、选拔过程中的常见误区

选拔过程是由人来主持和评价的，这就难免会受到工作人员个人因素的影响。即使是采用标准测试问卷来考察志愿者的方式，不同的答案是否或者多大程度上能够体现某种素质或特点方面，也多少会受到问卷设计人个人主观认识的影响。好的选拔过程会尽量减少考核人员主观因素的影响，保持客观公正。选拔过程中常见的误区有：

（一）精力不集中

当选拔过程比较长或者人数比较多时，考核人员可能精力不济而分神，或者要处理和选拔无关的事宜，从而不能完整如实记录志愿者的表现，导致选拔的结果不能反映志愿者的真实能力和特点。考核人员在选拔过程中需要保持专注，排除可能的干扰，如电话静音或者干脆不带入考场。

【小知识】刻板印象
刻板印象是指社会上对于某一类事物产生一种比较固定的看法，也是一种概况而笼统的看法。
--时蓉华，《新版社会心里学概论》，1998。

（二）刻板印象

考核人员可能会由于对某些特定人群存在刻板印象，在正式考察之前就已经对志愿者作出了评价。比如说有的考核人员可能认为性格外向的人一定很富有团队精神，能够胜任团队工作，或者女性一定不擅长团队领导的角色等等。为了避免类似的主观评价，选拔应该基于候选人在当天的表现，而不应由于其性别、身份、种族或民族、性格等因素对志愿者有先入为主的倾向性看法，包括歧视或优待。

（三）光环效应

在选拔开始的时候考核人员可能会喜欢某个候选人的表现，因而在后面的选拔过程中无论候选人说什么，考核人员都认为是好的和对的。一个应对方法是在选拔过程中只是如实记录候选人的言行，而把评价留在后面的环节，从而保证记录的准确性和评价的客观性。

【本章要点】

1. 志愿者和岗位的良好匹配是有助于降低志愿者的流失率。
2. 志愿者选拔要遵循客观公正、形式服务于目的、观察的行为重于报告的行为、通过实际经历了解行为方式、重视软技能等五项原则。
3. 志愿者选拔步骤包括制定志愿者选拔制度，确定志愿者选拔标准和流程，成立志愿者选拔小组，收集志愿者信息，通过面试、资信证明、健康和犯罪记录核查等手段选拔志愿者，最后根据岗位需求进行志愿者匹配，并在需要的时候通过岗位体验制度进一步考察志愿者和岗位的匹配度。
4. 志愿者的选拔形式取决于岗位的性质和要求。

5. 观察到的行为比口述的行为更可信；志愿者的软技能至关重要。
6. 创造机会实际观察志愿者的在岗表现能更好地核实和保证志愿者的岗位匹配度。
7. 志愿者选拔与匹配不求最好，只求最合适。
8. 志愿者选拔过程中要注意避免个人偏见、刻板印象和光环效应。

（本章编写者：李红艳）

第七章志愿者入职辅导与培训

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

在经过志愿者的招募、选拔之后，志愿者就将面临入职从而开始志愿服务工作。入职培训是志愿者正式工作时至关重要的一步，其目的就是让志愿者尽快融入岗位或项目工作。本章较为详细地介绍了入职辅导培训的内容、入职辅导培训的主要步骤，提供了较为实用的入职辅导实施操作指南。在此基础上，又从入职培训延伸到志愿者组织所需要的其他培训，从社会服务培训体系的角度介绍了志愿者培训的种类、培训的目的、培训的方式以及培训的流程。

【案例 7-1 之一】当志愿服务出现问题

某社区志愿者服务中心成立不久，在去年被评为民政系统的“社区志愿服务先进集体”，服务活动开展得越来越多，吸引了大量志愿者加入。但是，中心也面临着一个突出的新问题，就是大多数志愿者未经培训直接到社区从事志愿服务，出现了空有热情不知怎样开展工作、对志愿服务理解有误、服务不到位以及志愿者情绪受挫等问题。经过向专业的志愿服务机构咨询，该服务中心意识到在开展社会服务的同时，对志愿者的服务也要跟上，急需建立起志愿者培训机制。该服务中心为此招募了专业志愿者爱若，为中心设计一套志愿者培训体系。爱若的本职工作是人力资源经理，并且直接负责培训管理，她很愿意将自己的专业所长应用于志愿服务。爱若的工作将包括两大部分内容：其一，体验并改进中心现有的志愿者入职辅导；其二，为中心设计志愿者培训体系。

案例中爱若的工作体验贯穿了本章的主要内容，通过本章的学习，将有助于全面掌握志愿者入职培训，包括入职培训的基本原则、主要步骤以及操作流程；在入职培训的基础上，还会进一步了解有关志愿者的其他培训，学习建立志愿者培训体系的相关知识。

第一节志愿者入职辅导

一、入职辅导的重要性

入职辅导是志愿者正式工作前至关重要的一步，也就是对志愿者进行必要的入职培训。人们参加志愿服务仅凭热情和爱心是不够的，还需要理解和掌握必要的理念和技能。通过入职辅导，可以帮助志愿者快速了解并适应组织和岗位、让志愿者接受组织的理念、清楚自己的权利和义务、认真对待选择的工作、增强志愿者的工作技能和自信心。入职辅导的目的就是让志愿者尽快融入志愿服务工作。

二、入职辅导的基本原则

1. 要对入职培训进行整体分析设计

入职培训首先需要进行设计，要整体分析入职培训的各个具体阶段，即从确定培训需求开始，到实际进行培训的全过程都要进行分析设计。

2. 只有明确所需才能给予更好的支持

这里的需求包括组织本身和志愿者共同的需求，而且要对志愿者已具备的知识和能力进行评估，并将有针对性的培训措施拟订出来。

3. 培训要和实际工作密切结合

从入职辅导开始，培训就要注重实用性，而不能仅仅是走过场，培训的内容要和实际工作相结合，培训的形式也要注意实用性。

4. 要制订较为完备的培训计划

要想取得圆满的培训效果，一定要经过周密的计划，不要低估那些花在计划上的时间，计划准备是培训前期的重要工作。

5. 入职辅导要注重对志愿者的融入接纳

在入职培训开始介绍组织情况之前，应注意从志愿者的角度考虑对组织环境的适应与融入，比如说举办欢迎仪式，让志愿者尽快融入团队，以使入职培训取得更好的效果。

6. 培训不应只是一次性的，入职辅导还需要与后续培训相衔接

成功的学习需要在培训过程中不断补充和完善。这就要求对志愿者需求的变化不断地进行再评估、再培训。因此，应将入职培训纳入系列培训计划中，和后续培训及组织的整个培训体系相衔接。

【知识点】
向志愿者介绍的组织情况包括：
① 组织的愿景、使命、价值观和目标
② 组织的发展历史
③ 所从事的服务领域以及原因
④ 组织相关受益者的信息（志愿者也是受益者之一）
⑤ 组织目前的计划及下一步规划

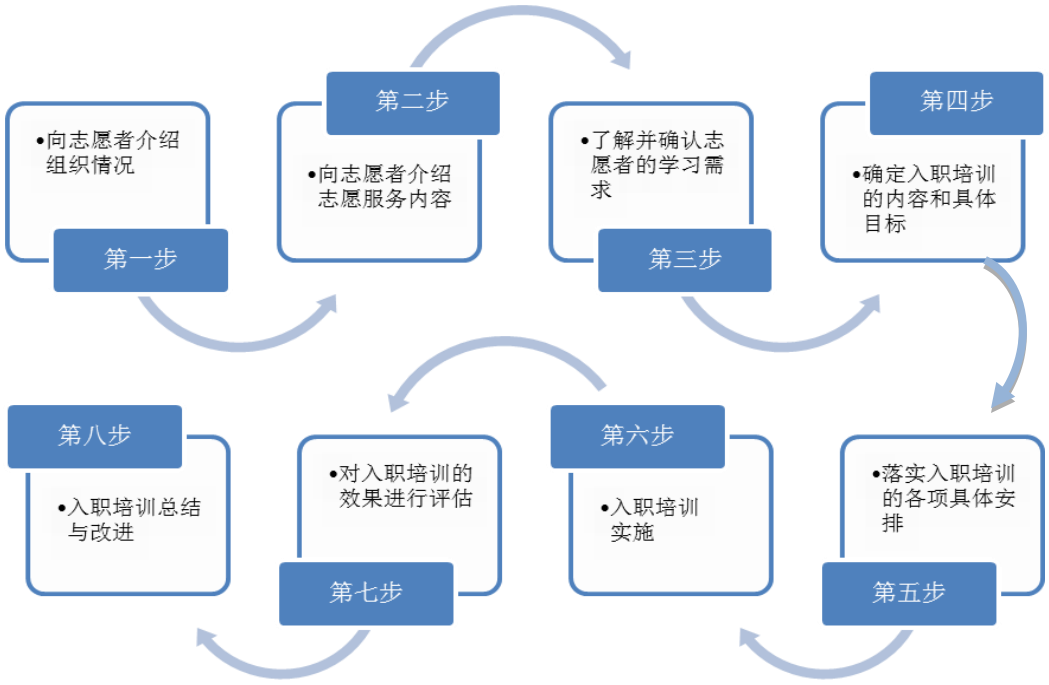
三、入职辅导的内容

入职辅导培训时，哪些内容是需要的，哪些又是可以不必纳入的呢？关于入职辅导培训的内容，应综合考虑组织的需要和志愿者的需要，主要包含以下几个方面：

1. 组织情况介绍
2. 志愿者岗位职责介绍
3. 志愿者相关项目工作介绍
4. 志愿者所在团队情况介绍
5. 根据组织对志愿者的工作要求进行培训
6. 根据了解到的志愿者需求情况进行培训
7. 对志愿者进行通用的志愿服务技能培训
8. 对志愿者进行志愿精神及伦理价值观培训
9. 其他需要培训的内容

四、入职辅导的主要环节

本节内容涉及到了入职辅导培训的方方面面，是比较具有实用性的，各组织可以根据自身的具体情况以及志愿者的需求进行取舍和选择性借鉴。主要内容参见【图 7-1】。



【图 7-1】入职辅导培训主要步骤

1. 向志愿者介绍组织情况

在志愿者入职之初，首先应该让志愿者了解组织的情况，这样有助于让志愿者认同组织的价值观，从而推动他们更好的完成任务，也有利于他们理解自己的工作和未来的发展前景，以及谁会来支持他们的工作。向志愿者介绍组织情况还包括介绍志愿者所在的团队或项目的情况，以便志愿者能够迅速融入团队和进入项目工作状态。

2. 向志愿者介绍志愿服务内容

这是入职培训的重要方面，包括向志愿者介绍他们的工作职责、他们所参与的项目情况、他们的服务对象是谁、都有什么服务需求、志愿者怎样提供服务、对志愿者的工作要求及期望等。

3. 了解并确认志愿者的学习需求

要从志愿者的角度了解他们对入职培训的需要，包括他们加入组织的动机和希望得到什么、他们在提供志愿服务方面需要学习和提高的方面、他们对今后工作发展的预期等等。

4. 确定入职辅导培训的内容和具体目标

根据对志愿者的了解，结合组织对该岗位所需的知识、技能和态度，对志愿者已具备的能力进行对比评估，据此确定入职辅导培训具体内容和目标。

5. 落实入职辅导培训的各项安排

最好能对入职辅导培训的各项工作安排拟定一个方案，包括培训时间表、培训人员安排、培训课程表、培训资料、培训场地安排以及其他具体安排，方案要比较详细并具备可操作性。

【知识点】
入职培训方案的具体安排包括：
(1) 培训时间表
(2) 培训人员安排
(3) 培训课程表
(4) 培训资料
(5) 培训场地安排
(6) 其他具体安排

6. 入职辅导培训实施

入职辅导培训的效果都要通过培训的实施来实现，因此这是入职培训中起决定作用的环节。它的具体内容就是前边各环节的应用和实践。这一环节需要注意的是实施过程中的动态控制和调整，特别要关注志愿者参与入职培训的反应，比如注意志愿者参与培训的程度、领悟的水平、培训人员的讲授是否恰当、是否要对培训做一些调整等，以确保入职培训的实施达到预期的效果。

7. 入职辅导培训评估

入职培训实施后，一定要进行培训评估。只有通过评估，才能了解培训是否达到了预期效果，并且能从志愿者对培训的反馈了解到是否需要对培训进行调整，所以，评估并不是培训的最后环节，培训评估必须要有后续反馈。而且，成功的培训是将评估融入整个过程。

8. 入职培训总结及改进

评估的后续环节就是对培训进行总结、调整和改进，这样才能让入职培训更加符合组织的要求以及志愿者的需求，并且为后续的培训打下良好的基础。因此，培训的最后流程应该落在改进环节，并且和前述各环节形成闭环，不断改进提升，使培训流程更加完善。

【案例 7-1 之二】 志愿者入职辅导改进

爱若对中心的入职辅导培训进行了几个方面的改进完善:

1) 强调了对入职辅导的调研和评估，结合实际需要对入职培训进行改进;

2) 在调研的基础上，从中心的角度明确了入职辅导培训的基本原则，使培训不再盲目和随意;

3) 补充完善了入职辅导培训的内容，除了组织需要的内容外，还增加了志愿者需要的培训内容;

4) 编制了入职辅导培训的操作指南，使入职培训更加简单易行。

5) 梳理了入职辅导培训的主要流程，补齐和理顺了各个环节，使入职培训更加规范。

五、入职辅导实施操作指南

爱若根据调查所了解到志愿者需求，为中心编制了非常具体的入职辅导操作指南以及入职辅导参考方案，根据其中的内容及操作步骤，中心对入职辅导的各个环节有了具体的把握，并明确了怎样实施操作。

【工作表 7-1】入职辅导参考议程

培训日期	培训时间	培训内容	培训讲师	培训地点	备注
	8：30-9：00	**1.** 欢迎仪式（团队破冰）			
	9：00-10：00	**2.** 组织情况介绍			
	10：00-11：00	**3.** 项目工作介绍			
	11：00-12：00	**4.** 岗位工作辅导			
	12：00-13：00	**5.** 工作午餐			
	13：00-14：00	**6.** 团队拓展活动			

	14：00-15：00	**7.** 志愿者须知			
	15：00-16：00	**8.** 志愿服务技能培训			
	16：00-17：00	**9.** 志愿服务工作督导			
	17：00-18：00	**10.** 互动交流			
	18：00-18：00	**11.** 培训活动小结			

【工作表 7-2】志愿者入职培训操作指导方案

志愿者入职培训操作指导方案		
入职培训内容	**指导问题**	**具体操作方案**
入职培训目标设定	✧ 为什么要进行志愿者入职培训？ ✧ 在入职培训中你希望达到什么目标？ ✧ 志愿者为了胜任他们的工作需要重点掌握什么知识和技能？	✧ 在入职培训结束的时候，参与者要能够： • • • •
培训参与者	✧ 谁应该参与这样的入职培训？ ✧ 他们将发挥什么样的作用？ ✧ 每一个参与者的角色将是什么？	✧ 参与入职培训的人员如下： 他们各自的角色是： ① ② ③
培训持续时间	✧ 这个入职培训将持续多长时间？ ✧ 持续的时间是根据什么决定的？	✧ 这个培训将持续____小时或者____天 ✧ 这段培训时间具体分为几个阶段： ✓ ✓ ✓
培训内容	✧ 每一个新的志愿者必须知道的关键信息是什么？ ✧ 在入职培训中必须要讨论的问题是什么？ ✧ 如果你是一个新加入的志愿者你想知道的是什么？	✧ 以下是我将要在入职培训中涉及的问题： ① ② ③ ④ ⑤
培训方法	✧ 如何使入职培训更有趣？ ✧ 除了进行讲授，还有其他的活动能够更好地调动大家的参与吗？	✧ 我将在入职培训中使用以下方法： ①

	✧ 在这个过程中，你将如何发现志愿者要有效开展工作还需要另外掌握哪些技能和知识？	② ③ ④ ⑤
培训讲师	✧ 在入职培训中谁是重要的讲授者？ ✧ 基于你选择的内容和方法，你是否需要协作者？ ✧ 如果需要一对一的入职辅导，应该由谁来做这项工作？ ✧ 谁对整个入职介绍的组织工作负责？	✧ 在入职培训中，讲师是： ① ② ✧ 在一对一的入职辅导中，人员安排为： ① ②
培训准备	✧ 入职培训所需教材准备 ✧ 入职培训所需教具 ✧ 入职培训还需要哪些其他准备	✧ 我们需要的培训准备清单： ✧ 各项准备的资金落实：

六、入职辅导评估

入职辅导培训还应进行评估，才能确保培训的成效。培训评估是指运用专业的评价方法，根据培训的目标，对入职辅导培训的过程特别是最后的成效进行全方位的评价，以确保志愿者从培训中获得能力提升，而组织也能有效达成培训目的。评估的方法有许多，调查问卷是其中常用的方式，下边给出了一份比较详细的入职辅导评估表，其中的评分项目和权重可以根据各组织入职辅导的具体情况而调整，希望大家在此基础上设计出符合自己组织培训需求的评估表。

【工作表 7-3】入职辅导评估表

姓名：	**入职日期：**	**参加培训日期：**

1. 请按照实际情况完成问卷；
2. 每个问题必须回答，且只选一项；
3. 请你在同意的选项空格中划√，并根据选项代表的分数乘以项目对应的权重得出项目得分。

评分项目		**权重**	**满意程度**					**得分**
			非常满意	满意	基本满意	不太满意	不满意	
			5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	
1	**培训课程的针对性**	**20%**						

2	**培训课程安排**	**20%**						
	—课程时间	5%						
	—授课形式	5%						
	—参与程度	5%						
	—课堂布置	5%						
3	**培训内容**	**30%**						
	—内容适用性	10%						
	—内容逻辑性	5%						
	—时间长短	5%						
	—新颖性	5%						
	—信息量	5%						
4	**培训讲师**	**30%**						
	—专业知识	10%						
	—培训态度	5%						
	—仪表仪容	5%						
	—培训风格	5%						
	—课堂气氛	5%						
总分＝∑单项得分×单项权重=								
你对本次培训哪些方面印象较深？								
你在本次培训中的最大收获是什么？								
本次培训最需要改进的是什么？为什么？								

七、志愿者手册

在对志愿者进行入职培训的时候，可以向志愿者提供一本志愿者手册。手册的内容主要包括组织的使命及主要项目介绍、志愿者权利义务及行为准则、组织对志愿者的期望和要求、志愿者工作方面的具体规定等。志愿者手册的内容根据组织需要而定，可以比较全面，涵盖

组织希望志愿者知悉的方方面面，也可以比较概略，和组织的其他手册配合使用。志愿者手册的形式也可以多种多样，有的比较规范严谨，有的比较生动活泼，总之要契合组织风格，体现组织文化。

志愿者手册全面体现了组织所要向志愿者传递的信息，从这一角度而言，志愿者手册是组织的重要文件之一。工作表 7-4 志愿者手册的内容模板，大家可以根据组织的需求选取并编写适合的内容，并根据组织的风格特色设计手册的形式，通过手册使志愿者对组织形成良好印象。

【工作表 7−4】志愿者手册内容

1.	**组织的愿景、使命、价值观**
	志愿者手册开篇的内容，一般都是组织的愿景和使命，或志愿服务理念
2.	**组织的发展历程**
	在手册中一般会概要介绍组织创立的初衷及发展历程
3.	**组织所开展的主要项目介绍**
	组织所服务的主要领域和开展的主要项目情况应向志愿者进行介绍
4.	**内部组织结构及团队状况**
	组织内部有哪些部门，各部门职责范围要让志愿者有所了解
5.	**志愿者的工作职责或工作任务**
	志愿者在组织中负责哪方面职责或承担什么工作任务
6.	**志愿者的行为守则**
	组织对志愿者在行为操守方面的要求以及组织在工作方面的规定
7.	**志愿者权利义务**
	这是志愿者手册中的重要内容，应该让志愿者了解自己的相关权益和责任
8.	**志愿者激励**
	这部分包括奖惩，但注意体现正向激励
9.	**志愿者支持及督导**
	要让志愿者了解从哪里可以得到指导和支持
10.	**禁止行为及注意事项**
	要提前告知志愿者需要注意的禁止性行为
11.	**投诉及意见反馈**
	要让志愿者有畅通的意见反馈渠道

12. 操作性规定
例如有了问题应该向谁报告、不能按时到岗跟谁联系、相关费用如何处理等操作性规定

【案例 7-1 之三】 从志愿者入职辅导到培训体系开发

爱若对入职培训的改进计划很快收到了成效，在下一期的入职辅导实践中取得了良好的反馈。志愿者们很快融入了中心所开展的各项服务中，明确自己的岗位职责，也能把握住服务对象的需求，同时增加了对组织以及社会服务目标的理解，志愿者自身的能力也得到了提升。

此刻的爱若充满信心，立刻又投入到志愿者培训体系的开发设计中，她运用自己的专业知识，很快拿出了一整套的志愿者培训体系方案思路。

第二节志愿者培训

从志愿者的入职辅导中可以看出培训的重要性以及专业方面可以提升的地方。但是入职培训仅仅是培训中的一种，还需要其他后续培训相配合，才能收到良好可持续的培训效果。下面我们来系统地了解志愿者培训。

一、志愿者培训的目的

对志愿者培训出发点何在？要围绕志愿者培训的目的设计培训内容和选择培训方式，可以从以下几个方面来确定志愿者培训的目的：其一，提高志愿服务水平；其二，培养志愿者对组织的认同；其三，提高志愿者的专业技能；其四，提高志愿者素质；其五，促进志愿者团队建设；最后是普及志愿服务精神。

二、志愿者培训的意义

培训是提高志愿者管理专业化水平、强化志愿者素质的关键。通过培训使得志愿者掌握社会服务的基本知识、志愿服务的理念、强化服务精神、提高专业技能，提高社会服务整体水平。根据张网成 2011 年的调研显示，“没有接受过培训的志愿者对其服务过的机构的评价

是最低的，‘很好’和‘比较满意’两项相加为 42.4%，低于经过任何一项培训的志愿者的评价，比接受过志愿服务技能培训的志愿者的评价要低 32.3 个百分点。”[①]因此，培训是志愿者管理的重要内容，也是志愿者的权利和提高志愿者满意度的重要手段。

【知识链接】
北京奥运会编辑出版了《奥运志愿者通用知识读本》，其通用知识培训主要采取网络培训的方式，在奥运官网的志愿者网页上发布教学课件，用于所有奥运报名志愿者自主学习。

三、志愿者培训内容

志愿者培训的内容要从培训目的出发选取有针对性的内容，同时要注意培训内容的涵盖性。下面列出了培训内容的大类，每个组织可以根据自身的需要展开其中的具体内容。

1. 志愿服务通用知识培训

作为志愿者，首先要对志愿服务的基本知识有所了解，这部分内容包括志愿者和志愿服务的概念、志愿者的责任和定位、志愿服务的目的和要求、志愿者的权利和义务等等

2. 专业知识培训

专业知识培训是针对志愿服务中所需的专门技能进行的有针对性的培训，如对老年志愿服务开展的护理专业知识培训、对赈灾志愿服务开展的急救专业知识培训、对残奥志愿者的相关专业知识培训等。

3. 管理知识培训

管理知识培训主要针对志愿服务的管理人员以及骨干志愿者，随着志愿者队伍的壮大，志愿者人数的增加需要实行自我管理，因此应对志愿者中的管理人员进行工作所需的计划、组织、协调等方面的管理知识培训。

4. 素质提升培训

素质提升培训是志愿者培训中的重要内容，又可分为两个方面，一方面是志愿服务伦理价值观的培训，包括志愿精神培养、尊重服务对象、保护隐私及自我防护等；另一方面是志愿者素质能力提升培训，包括沟通聆听技巧、建立关系技巧、自我了解及自信心提升等。素质提升培训有助于志愿者自我能力培养及自我价值实现。

四、志愿者培训方式

【知识点】参与式培训
参与式培训是非常适合志愿者培训的培训方式，所谓参与式培训，是指创造轻松愉快的学习环境，运用视觉、听觉等多种工具，引导学员进行思考、参与实践的培训方式。其特点是开放性、双向性、趣味性、操作性、创新性。参与式培训的方法包括脑力激荡、游戏体验、角色扮演、案例分析等多种形式。

志愿者培训有多种多样的方式，如集中授课、技巧示范、实地参观、个案研究等，体现了参与式的特点。培训方式的选择是否合适，对于志愿者的培训成效至关重要。北京志愿者协会所组织的对志愿服务模式的专题研究中对此进行了总结，从四个维度概括了培训方式的选择。

1. 实践培训与理论培训相结合

对志愿者培训方式的选择，既要有理论方面的系统培训，让志愿者了解他们的权利义务、

①张网成：《中国志愿行为研究（2011）》，知识产权出版社，2011 年 9 月。

相关的专业知识和技能等方面的内容，又需高度重视志愿者能力的实践锻炼，注重参与式培训，通过各种志愿服务实践提高志愿者的专业技能。

2. 集中培训与分散培训相结合

依据志愿服务活动的实际情况，可以采取相对集中与绝对分散相结合的培训方式。对一些专业知识、理论和技能的培训可以进行集中讲授，而其他部分的志愿者培训内容可以采取分散、自由、灵活的小范围学习形式。

3. 长期培训与短期培训相结合

只有将长期培训和短期培训结合起来，才能有助于志愿者建立良好的知识结构，并将所学知识应用于实践，消化吸收培训成果，再与工作实践相结合，通过培训提高志愿服务水平。

4. 组织培训与自主培训相结合

在组织培训的基础上，还应激发志愿者自发学习的积极性，使他们能根据自己的内在需求积极主动地学习，只有把自主培训和组织培训有效地结合起来，才能真正提高培训效率，实现培训目标，产生最大的培训效应。

五、志愿者培训流程

培训内容及培训形式的不同，志愿者培训流程也不尽相同，但这里仍然给出志愿者培训的通用流程以供参考，大多数培训包括以下六个主要环节：培训需求调查、培训内容确认、培训计划设计、培训工作准备、培训方案实施、培训效果评估。（如下图所示）

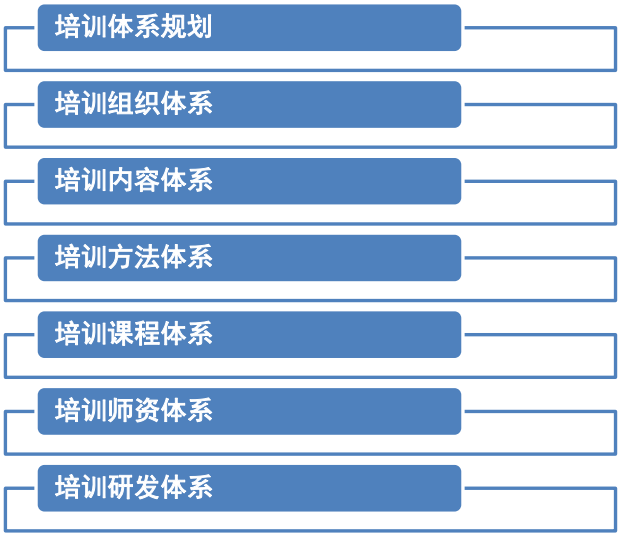
【图 7-2】志愿者培训流程

培训需求调研是志愿者培训流程的第一步，根据需求调查可以明确培训内容，进而进行针对性的培训计划设计，根据计划开展各项培训准备工作，并且将所有的准备工作纳入培训方案，按照方案有计划地开展培训实施，最后一步，对培训的效果进行评估，并根据评估结

果不断改进完善，如此循环往复，逐渐形成完善的志愿者培训流程。

六、志愿者培训体系

为实现志愿者培训目标，将培训对象、师资、课程教材和管理等各方面工作进行系统的、有计划的安排，从而形成的一系列培训要素的整合即是培训体系。培训体系如下图 7-3 所示：



【图 7-3】志愿者培训体系

培训体系规划是志愿者培训行程体系的重要体现，是指将组织对志愿者培训的目标以及志愿者培训需求纳入计划并体现出有序性，包括对培训组织体系的规划，以及对培训方法的规划，如前所述，可以将多种培训方法及培训形式都纳入体系结合使用。而培训内容是培训体系的核心，包括培训课程以及培训师资，都从总体的角度予以规划，再配合对培训的研发，共同形成一个完善的志愿者培训体系。目前国内的志愿者组织尚未达到形成体系的程度，此处只是指出未来发展和提升的方向供读者参考。

【案例 7-1 之四】 对志愿者培训体系的理解

对爱若拿出的志愿者培训体系方案，此次得到的评价却是有点大而空，虽然框架很全面，但缺乏具体操作内容。对此，爱若增加了对志愿者、服务中心、社区和志愿服务对象的调研，她发现志愿服务无论是从需求还是供给方面，都呈现出多样化、差异化等特点。设计什么样的培训体系是适合志愿服务的呢？她找出了三点要素：其一，培训体系本身就是一个框架，

它的具体内容要根据各组织的实际情况和培训要求而定；其二，它提供了非常全面的视角，列出了培训的各个方面，每个组织都可以根据自己的需要选择适合自己的内容；其三，志愿者培训有自己的特点，需要实践创新，服务中心可根据自己的需求和组织的特色创新出更加符合实践的志愿者培训模式。据此，爱若进一步设计了一个可选择的志愿者培训方案模板，供大家根据自己组织的特点和志愿者培训的需求进行选择性参考，将培训方案的全面性和可操作性进行了组合优化。

七、志愿者培训方案

【工作表 7-5】志愿者培训方案模板

志愿者培训方案
一、培训目的：
（如通用知识培训中针对提高志愿服务理念）
二、培训对象：
（如针对新入职志愿者）
三、培训形式：
（如采用集中授课+网络自学）
四、培训周期及时间安排：
（如每个月集中授课一次，其他时间自行上线学习）
五、培训内容：
（不同类型的培训内容不同，如入职培训可参考前边的具体内容）
六、培训讲师：
（如内部讲师*位+外聘讲师*位）
七、培训教材：
（如通用的《志愿服务知识读本》+讲师编写的 PPT 教程）
八、培训课程安排

（结合具体培训内容的课程安排表）
九、培训资料
（讲师教学资料、志愿者学习手册等）

参考案例

在本章的最后部分，我们选择了针对大型赛会高校志愿者培训方案，以期让读者借鉴本章所介绍的知识点。

【案例 7-2】某大学奥运志愿者骨干培训计划

注：此案例提供了一份比较全面的培训方案，较好地体现了本章所介绍的相关内容，可供大家做全面参考。

根据《北京奥运会志愿者行动计划》的相关要求，为了提高学校奥运会、残奥会赛会志愿者培训以及各项活动的规范化程度，推动学校奥运会志愿者工作快速健康地开展，并探索高校奥运会志愿者培训及志愿活动开展的有效形式，在我校奥运会志愿者工作领导小组的指导下，团委志愿者工作部、青年志愿者协会将正式启动“奥运会志愿者骨干培训计划”。

一、目的和意义

通过实施此培训计划，在全校师生中传播志愿服务精神，普及奥林匹克文化，进一步深化奥运会志愿者招募工作；打造一支优秀的志愿者骨干队伍，为北京奥运会志愿服务储备人才，并带动提高志愿者的整体素质和服务水平；探索学校奥运志愿服务教育培训工作规律，使其朝科学化、制度化、专业化方向发展，给兄弟高校提供有益借鉴；推进学校的德育和体育工作，落实素质教育的各项要求，促进学生全面发展，切实提高大学生思想道德水平和综合素质。

二、工作思路

此次培训将采用以点带线、以线带面的组织方式，将有限范围的骨干培训与全校范围的通用培训和专业培训相结合，将理论学习与实践活动相结合，围绕奥运会志愿服务相关领域，开展形式多样、内容丰富的教学活动，全面提高学员参与志愿者工作的理论水平和实践能力，帮助学员拓展志愿者工作视野，激发志愿服务创新意识，重点培养学员实际开展志愿服务的

组织能力和领导能力，为奥运会志愿者工作的顺利开展打下坚实的人才基础。通过细致的规划、丰富多彩的活动形式、知识与趣味相结合、理论与实践相结合，营造关注奥运的校园文化氛围，推广志愿服务理念，贴近同学，着眼未来，努力将奥运会志愿者培训打造成为覆盖全校、辐射社会的普及奥运知识、推广奥运精神，推进志愿服务事业、服务北京奥运会的广阔平台。

三、组织架构及运行方式

此次培训以学校志愿者骨干培训学校和志愿者文明礼仪学校为依托，招收第一期学员，将集中性的骨干培训与全校性的通用培训和专业培训相结合，在管理中以秘书处为核心，以小组为基础，将科学的管理体制、先进的教学方式和丰富多彩的实践活动有机结合，逐渐打造出一套全方位、立体化的志愿者骨干培训模式。

（一）组织结构

学校顾问、学校校长、常务副校长、班主任、秘书长、副秘书长

（二）运作方式

骨干培训学校本着"精干、高效"的原则，设立培训学校秘书处，负责骨干培训学校的日常运作。秘书处设秘书长 1 名，副秘书长 2 名，由校青年志愿者协会骨干担任，协助志愿者骨干培训学校校长和班主任，具体负责本培训学校各项事务；秘书处下设教务组和学务组，分别负责培训学校的培训课程安排和学员管理，其负责人由 2 名副秘书长分别担任，组员由志愿者骨干培训学校和志愿者文明礼仪学校成员担当。秘书处定期召开会议、处理日常工作，秘书处决议记入工作日志。

另一方面，学校采取分组管理的形式，将学员分为若干个小组，各小组设组长一人，副组长一人，共同协助秘书处开展本组培训工作；组长、副组长由学务组统一协调管理。同时，抽派部分学务组组员担任各组联络员，负责具体联络和沟通事宜。

四、培训工作要点

（一）培训对象

奥运会志愿者骨干培训工作的对象是具有丰富的青年志愿者工作经验，并直接参与奥运会、残奥会筹备和运行的注册青年志愿者。

（二）培训时间

骨干培训学校拟以一学年为一期，和学年时间一致，平均每两周一次课程。

（三）培训模式

1、骨干培训学校的培训模式将以开展理论学习与实际活动相结合的方式，共同学习、探讨志愿者活动方向以及自身的感受；采用现代管理教育方法，以秘书处为核心，以学员小组为基础，以学员的交流为纽带，创立专题讨论学习制度，逐步完善组织机构，健全规章制度，强化志愿者骨干培训学校教学工作的体系化和科学性。

2、通用培训充分依托志愿者骨干培训学校的培训工作开展，将骨干培训学校的部分课程面向全校学生开放，非培训学校学员也可以参加学习；

3、志愿者骨干培训学校的学员将充分发挥以点带线、以线代面的作用，发挥院系青年志愿者协会动员能力强、服务领域多样、人力资源丰富以及志愿服务类社团专业化程度高、特色活动多的优势，充分鼓励并大力支持志愿者骨干发挥自主性和创造性，逐步建立专业化培训队伍，面向全校青年志愿者组织通用培训。

（四）培训内容

依托学校丰富的学科资源、扎实的理论基础和雄厚的师资队伍，围绕奥运会、残奥会筹办工作各阶段志愿者工作的实际需要，第一期培训学校培训内容将以奥运会志愿者通用知识为基础，适当添加部分专项培训内容，具体包括：

1、奥运相关知识培训：奥林匹克文化、奥运会、残奥会的通用知识，包括奥林匹克运动的产生过程、发展历史、目前规模、经营状况、举办奥运会（包括残奥会）的相关过程等；各竞赛项目知识，包括各竞赛项目的产生过程、发展历程、目前比赛规则、鉴赏方法等；

2、志愿服务知识培训：志愿者有关基本知识和理念，包括志愿者基本概念、基础理论、主旨精神，世界范围内志愿者组织机构和制度建设及其背景，当代中国青年志愿者队伍的发展状况，国际志愿服务的发展形式及经验借鉴，志愿服务先进个人经验介绍等；

3、文明礼仪知识培训：基本礼仪知识和理念，包括文明礼仪的基本概念、精神内核，日常文明用语和行为规范等；专业礼仪知识和行为规范，包括礼宾接待、公关规范等；奥运会志愿者礼仪规范及要求，需结合奥运会志愿者场馆培训和岗位细则培训共同开展；

4、中国文化知识培训：中国文化尤其是北京文化，包括中国传统文化、历史地理知识、各民族文化和风土人情、老北京文化等，激发志愿者的国家荣誉感和民族自豪感；

5、各国文化知识培训：世界不同国家、不同民族文化知识，包括各国风土人情、文化习俗、生活习惯，各国常用礼节、文明用语及礼仪规范，各国行为禁忌等；

6、外语知识技能培训：世界范围内常用语言（英语、法语、俄语、德语、日语、西班牙语等）知识和技能，包括平日常用语句，奥运会志愿者工作岗位常用语句等；

7、岗位常识培训：基本岗位知识和理念，包括团队合作的基本概念、基本要求、个体责任意识、协作意识等；

8、助残常识培训：残障人群相关知识和助残意识，包括残疾人生理、心理和无障碍设施理念，针对残障人士的礼仪规范等。

9、医疗知识培训：基本医疗救护知识和技能，包括急救知识、运动保健知识等；专业医疗救护知识和技能，包括临床、护理、妇幼、医药、防疫等专业岗位知识和输液、抗生素的应用、急诊急救等实用技能；

10、管理知识培训：基本组织管理和行政管理知识，包括领导能力、组织管理能力、危机处理能力、团队体制架构、激励机制、团队意识等；

（五）课程设置

本次培训的课程设置包括 A 类奥运知识、B 类基础理论、C 类专业技能、D 类实践提高四大类。

A 类奥运知识：2008 北京奥运会为点，全面介绍奥林匹克精神、奥运会相关情况及奥运志愿者的作用与要求。

B 类基础理论：邀请在志愿服务领域有深入研究的专家或领导及在公益事业领域有丰富经验的志愿者进行青年志愿服务理论讲解。

C 类专业技能：邀请在专项志愿服务领域有丰富工作经验的相关负责人进行业务技能培训，提高同学们参与志愿服务工作的能力；邀请在组织管理、宣传策划方面较高水平的教授、专家进行组织管理学、宣传策划、活动案例分析等培训，提高同学们系统管理和组织协调能力。

D 类实践提高：围绕不同主题，以志愿服务实践活动为载体，结合理论知识与业务素质，促进学员与社会之间的交流，增加实际的服务经验，塑造和宣传青年志愿者形象。

本学年拟定共开课共 20 次（包括 4 次 A 类课程、4 次 B 类课程、8 次 C 类课程、4 次 D 类课程），每次课程以后将留下少量开放性作业，以进一步激发同学的发散思维和锻炼同学们的创造能力。

（六）培训方式

1、面授及自学

面授是志愿者骨干学员培训的主要方式。按照培训纲要对各类培训进行科学设置，合理安排培训进度。利用网络手段丰富和完善志愿者自学途径，搭建网络自学平台，不断提高培训工作的覆盖面、针对性和实效性。

2、公益实践

实践教学是培训的重要环节，也是提高志愿者综合素质、专业技能的重要途径。通过组织学员参与公益实践活动和志愿服务工作，参观考察奥运场馆和北京城市规划馆，强化学员的志愿服务意识，提高服务能力。

3、文化交流

文化交流是促进各国各地区志愿者间相互沟通、共同提高的有效途径，也是凝聚志愿者力量办好奥运会的重要举措。结合实际情况，组织学员与外国留学生开展交流，并适时邀请国外公益组织对学员开展培训。通过交流，传递友谊和文化，提升志愿者素质，展示北京良好的对外形象。

（七）考核方式及成果展示

1. 一期课程持续一个学年，采取学分制，每次课程 2 学分，每期（一学年）修满 30 学分以上且每一类课程不得少于 6 学分者，方可结业；

2. 志愿者骨干培训学校学员每人发考勤卡一张，参加培训课程时出示考勤卡进行签到，培训结束时上交考勤卡作为考核的依据之一；

3. 非培训学校学员参加通用培训课程，可以领取听课证明，作为参加过相关培训的凭证；

4. 一期培训结束前，志愿者骨干培训学校学员每人需提交一份学习成果展示，内容、形式不限；

5. 团委志愿者工作部和校青年志愿者协会将对每位学员的学习情况进行全面的记录和评估，各项作为考评标准对学员进行考核并打分，为出勤达到一定次数、培训期间表现优良，通过考核的学员发放毕业证书；

6. 一期培训结束时，校青年志愿者协会授予表现突出的学员以"优秀学员"荣誉称号并颁发荣誉证书；

7. 以上各项均在学校团委志愿者工作部、青年志愿者协会进行备案留底，作为今后各

项志愿服务项目中，负责人、骨干志愿者选拔时的重要参照条件。并酌情与校内其他各项考核挂钩。

【本章要点】

1. 入职辅导，也就是对志愿者进行必要的入职培训，是志愿者正式工作前至关重要的一步，其目的是让志愿者尽快融入组织及志愿服务工作。
2. 入职辅导培训的内容包括介绍组织的情况及志愿者所在团队情况、介绍志愿者工作职责及相关内容、根据组织对志愿者的工作要求以及志愿者需求情况进行的培训、对志愿者志愿服务所需知识技能的培训。
3. 入职辅导培训的主要步骤包括向志愿者介绍组织情况、向志愿者介绍志愿服务内容、了解并确认志愿者的学习需求、确定入职培训的内容和具体目标、落实入职培训的各项安排、实施入职培训、对入职培训进行评估、总结与改进。
4. 在对志愿者进行入职培训的时候，可以向志愿者提供一本志愿者手册。志愿者手册的内容主要包括组织的使命及主要项目介绍、志愿者权利义务及行为准则、组织对志愿者的期望和要求、志愿者工作方面的具体规定等。
5. 志愿者培训的目的包括：提高志愿服务水平、培养志愿者对组织的认同、提高志愿者的专业技能、提高志愿者素质、促进志愿者团队建设、普及志愿精神。
6. 志愿者培训从内容上可以划分为志愿服务知识培训、专业知识培训、管理知识培训以及素质提升培训。
7. 参与式培训是非常适合志愿者培训的培训方式，其特点是开放性、双向性、趣味性、操作性、创新性。参与式培训的方法包括脑力激荡、游戏体验、角色扮演、案例分析等多种形式。
8. 志愿者培训流程包括以下六个主要环节：培训需求调查、培训内容确认、培训计划设计、培训工作准备、培训方案实施、培训效果评估。
9. 培训体系包括如下几个主要方面：培训体系规划、培训组织体系、培训内容体系、培训方法体系、培训课程体系、培训师资体系、培训研发体系。
10. 关于培训，还有国家标准乃至国际标准，国际标准化组织（ISO）颁布的《ISO10015：质量管理——培训指南》，是在管理体系中专门针对培训的第一个国际标准指南。

（本章编写者：张杨）

第八章志愿者支持与督导

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

经过入职辅导后，志愿者熟悉和了解自己的工作环境及主要任务，开始正式服务了。这时，组织需要持续地为志愿者提供支持与督导，陪伴和协助其完成任务，并在必要时给志愿者提供辅导。

本章讨论了志愿服务开始后，对志愿者支持和督导的不同作用，帮助读者学习为志愿者提供支持的方式和步骤。

【案例 8-1】为什么要对志愿者进行支持

某社区的一名社工谈到了他对志愿者管理的困惑:“我们每个月都要举办敬老爱老和助残活动，我们希望能够有一些长期稳定地来服务的志愿者，这对老人和残疾人会比较好，也会减少我们的管理成本。可是，这些志愿者大多数都是只服务一次后就再也不来了，每次都要招募一批新志愿者，重新培训他们再与服务对象从头开始培养关系，这让我们非常累。还不如我们自己去做服务算了。”

这名社工遇到的问题并不是个别现象。在当前的社会服务中，志愿者的流动性很高。2010年我国 18 岁以上公民志愿服务时间全年平均只有 6 小时[①]，这说明志愿者大多只是一次性参与服务。这特别值得组织和所有使用志愿者的机构去反思：当志愿者来到组织之后，我们为他们提供了什么支持？为什么他们难以留下来从事更长久的志愿服务？

事实上，多数志愿者都是利用业余时间从事志愿服务，只能投入有限的时间和精力。志愿者是按照自己的自由意愿和兴趣来选择和决定提供志愿服务的。如果对组织不满意，他们可以随时决定停止或退出。所以在志愿者服务期间的管理更多其实意味着对于志愿者的支持和赋权（Empowerment），而非传统行政意义上的管理。如何充分利用他们的时间和技能、提高效率，以达成公益绩效？除了服务本身所需要的基本物质和环境保障外，志愿者还可能需要哪些支持？怎样确保志愿者的服务是需要的、合适的？这是志愿者支持和督导计划所需要考虑的。

志愿者支持和督导的目的在于为志愿者提供保障和发展的机会，帮助志愿者在服务期间

①张网成：《中国公民志愿行为研究（2011）》，知识产权出版社，2011 年 9 月。

克服挑战，发挥自己的潜能，在有限的时间内尽可能地提供高质、高效的服务。为志愿者提供足够的支持和督导，体现出组织在志愿者管理方面的专业性和重视性。

第一节志愿者支持

在志愿者管理体系中，志愿者支持包括**志愿者的管理者为志愿者顺利、高效开展服务而提供的行政后勤保障、个人情感和职业发展等方面的支持。一般由志愿者管理者基于对志愿者的服务意识陪伴和协助其完成任务。**必要和适当的支持能够帮助志愿者去除后顾之忧，使其更加专注于提供高质量的服务，志愿者本人在此过程中也能够收获个人和专业方面的成长。

【案例 8-2】专业化支持

一家主要通过国际志愿者进行社会发展工作的国际组织每年派遣 1500 名左右的专业志愿者在非洲、亚洲、太平洋地区开展扶贫和发展工作。这些专业志愿者的平均年龄为 42 岁，具有丰富的专业经验，一般服务期在 1 年或者两年以上。在调查志愿者为什么选择这家组织作为服务机构的时候，很多志愿者回答因为它能够提供专业、全面的支持，所以感觉比较安全、放心，是他们考虑长期志愿服务时的首选组织。

本案例说明，为志愿者提供必要、足够的支持，不仅能够帮助志愿者保质保量完成服务目标，而且可以增强志愿者对组织的信心和忠诚度。那么组织为志愿者提供哪些支持呢？怎样进行有效的支持呢？本节将具体讲述志愿者支持的目标、范围，以及提供支持的步骤和注意事项。

一、志愿者支持的目标

不同的志愿服务项目由于时间长短不同、所处环境和需要的技能各异，需要为志愿者提供的支持可能也各不相同。通过为志愿者提供各种必要的支持，可以实现以下目标：

（一） 保护志愿者的健康、福利和安全；

（二） 保护志愿者远离危险，避免高风险情况或行为；

（三） 确保志愿者的工作效率以及与社区的融合；

（四） 促进志愿者与利益相关方之间的学习和分享；

（五） 与志愿者建立良好的专业及一定程度的私人关系；

（六） 符合法律法规要求。

二、志愿者支持的范围

志愿者管理充分体现了志愿服务的多样性，即随着志愿服务的复杂程度不同，志愿者管理也可以采取或细致或简单的形式。以下的志愿者支持方式，可以结合组织的具体情况选用。

【小贴士】
在计划志愿者的支持体系时，可参考马斯洛的需求理论的第二章【图 2-2】需求层次层图。

（一）行政后勤支持

为了保障志愿者的健康和安全，提供志愿服务的基本物质保障，需要考虑以下支持：

- ✓ 饮食
- ✓ 交通工具
- ✓ 安全、健康的服务环境
- ✓ 工作空间、设备
- ✓ 医疗和意外保险
- ✓ 资金

（二）个人成长支持

志愿者在个人生活或者志愿服务过程中可能会遇到的挫折或者困难会影响到志愿者的信心、热情和决心。为志愿者提供支持可以帮助他们保持健康快乐的状态，提升自信，增强自我认知与自我把控能力，从他人的生活经验中汲取营养。这时候需要提供：

- ✓ 情绪辅导
- ✓ 鼓励
- ✓ 休息的时间（如果需要的话）；
- ✓ 社交机会

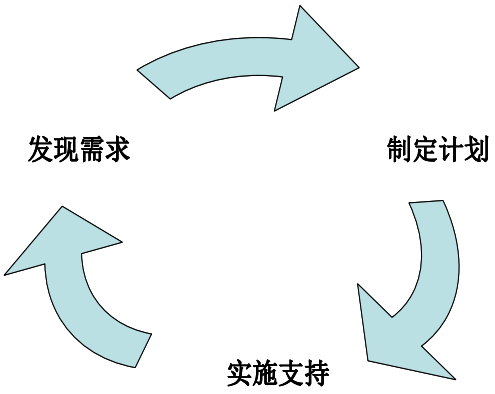
（三）专业发展支持

有的志愿者很高兴做重复的工作，而有的志愿者希望寻找不一样的挑战。为志愿者提供支持可以帮助他们提高技能，向督导和同事学习更多的专业知识，同时掌握新的技能。志愿者可能会需要以下专业支持：

- ✓ 学习、锻炼的机会
- ✓ 交流信息和经验的机会
- ✓ 指导或者辅导

三、志愿者支持的主要步骤

在为志愿者提供支持的过程中，我们特别需要强调它不是一成不变的，而是根据不同的项目和志愿者来设计、计划并实施的，同时还要根据情况的变化而及时、适时调整，才能真正满足志愿者和组织及项目发展的需求。具体的实施步骤包括以下几个环节：



【图 8-1】志愿者支持的步骤

（一）发现需求

- ✓ 根据服务的内容和目标，结合志愿者支持的一般范围以及志愿者自身的情况，明确在志愿者岗位的不同阶段所需要的支持和督导。
- ✓ 有些需求可能是在服务开始后才发现的。志愿者管理者需要保持与志愿者的沟通，聆听他们的反馈和建议，及时捕捉到新的需求。

具体方式可以通过观察、问卷、访谈项目的利益相关方等方式来进行。曾经担任类似职位的志愿者、服务对象、或者组织的管理者都可能提供一些宝贵的建议和不同的视角。比如下面两个简单的问题可以帮助我们了解作为志愿者的残障人需要哪些支持。

【工作表 8-1】残障志愿者需求了解表

对于志愿者中的残障人士的需求，可以在招募志愿者的申请表里通过以下两个问题来了解。

1. 你是否认为自己存在某种残疾？
   □是□否
   如选“是”的话，请具体说明_____
2. 你可能会需要哪些特别支持？

（二）制定计划：

- ✓ 根据组织的人员、资金配置，确定能够为志愿者提供的支持和督导的范围、方式和负责人。

- ✓ 发现可能的危险、评估风险，并且考虑风险防范及危害控制措施。
- ✓ 明确告知志愿者组织能够提供的支持，最好以书面形式进行告知。
- ✓ 指定志愿者管理的主要负责人，明确联系方式。

现在就根据所在组织的情况，为志愿者制定一个支持计划。参见【工作表 8-2】。

【工作表 8-2】志愿者支持计划表

XX_____活动志愿者支持计划表

活动名称		活动时间	
支持内容	所需资源	负责人	提供时间和频率
1．行政后勤支持			
举例：午餐	资金、预定及送餐	张明	每次全天活动时 12：00
2．个人成长支持			
举例：组织信息发布	电子邮件	张明	每月第一个星期五
3．职业发展支持			
举例：入职培训	会议室、培训师、文具	张明	活动开始第 1 天

（三）实施支持：

- ✓ 根据步骤 2 中的支持计划协调相关部门和资源，确保志愿者服务开始之前组织已经做好准备工作，尤其是行政后勤方面的支持。
- ✓ 志愿者主管通过定期和不定期的询问志愿者的需求，了解志愿者是否得到及时、足够的支持。
- ✓ 对于短期内确实无法满足的需求，应该和志愿者及时沟通原因，并取得志愿者的理

解。

- ✓ 对于目前组织没能提供但在实际服务中确实必要、合理的志愿者需求，应该及时反映给组织的管理者，以便纳入新的计划中。

四、提供志愿者支持的主体

为志愿者提供支持是组织实现项目目标的必要前提，因此需要在组织内部形成重视志愿者价值的氛围，树立支持和服务志愿者的意识。为志愿者提供支持，尤其是个人成长和专业发展方面的支持，不仅仅是志愿者管理者的责任，还可以由其他人来承担或分担。

（一）志愿者主管/督导

需要指定一个员工或者志愿者担任负责人，在志愿者遇到困难时可以向其求助。

（二）其他员工

如果有可能让不止一个员工参与到志愿者支持中来，不仅可以减轻志愿者主管的工作负担，而且可以帮助其他员工了解志愿者的工作，并且积极地支持他们，从而建立良好的志愿者和员工关系。比如说志愿者的行政后勤和专业支持就可以分由组织不同部门的员工来承担。

（三）同伴支持

通过志愿者会议可以让志愿者之间相互分享经验，或者也可指定其他有经验的志愿者为志愿者提供同伴支持，一帮一或者以小组的形式传、帮、带。

（四）个人和家庭支持

实践中一些组织发现志愿者的个人和家庭支持体系对于志愿者保持积极、稳定的心态很重要。如果家人和朋友理解和支持志愿者提供服务，他们更有可能持续地赞许志愿者的行为，并鼓励志愿者克服可能遇到的困难。

【案例 8-3】家庭支持

某组织主要通过派遣专业志愿者到偏远山村开展支教工作。在选拔志愿者的过程中，他们非常注重了解志愿者的家人是否支持志愿者的决定。因为他们认为，志愿者需要离开家乡到偏远地区开展服务，在志愿服务的过程中免不了会遇到不少困难。如果志愿者能够得到自己的家人或朋友的支持，就更有可能得到有力的情感支持，不至于在遇到挫折时感到孤立无援，甚至导致中途放弃。如果得不到这样的支持，志愿者不能放心地离开家踏上志愿服务的旅程，他们宁愿暂时不接受志愿者的申请，而是鼓励志愿者等时机合适时再来申请。

这样做的结果是，虽然短期内组织招募到的志愿者可能减少，但也避免了志愿者开始服务后因为情感支持不足而提前离开的情形。志愿者提前离开对于志愿者本人、使用志愿者的组织都是一种打击。它不仅会导致各方损失时间、资源和信心，而且可能影响组织的声誉，破坏组织和当地社区的关系。案例中的组织充分考虑到了个人和家庭支持对于志愿者的重要性，并把它结合到了对志愿者的选拔中，让志愿者提供持续、高效的服务成为可能。

（五）其他支持

志愿者在不同的组织中提供服务，但除了组织和个人提供的支持外，政府或者企业的政策也会影响到志愿者是否能够得到所需的支持。例如目前没有可供残疾人购买的意外保险，这使得残疾人志愿者和组织面临的风险只能由个人和组织来承担，大大增加了志愿服务的成本。作为在一线服务的提供者，志愿者和组织最了解实践中面临的困难和挑战，以及政策对于志愿服务实践的影响，很有必要向政府和相关组织及企业沟通实际情况，争取有利于志愿服务的政策和服务早日实现。

五、志愿者支持的注意事项

（一）志愿者支持的特点

志愿服务的特点是灵活、多样，因此对于志愿者提供的支持也需要因时、因地制宜。一般来说，志愿者支持的计划和实施需要具备以下特点：

1. **易获取**：有可能的话减少志愿者获取支持的成本，包括时间、批准环节。科技的发展让志愿者通过网络获得支持成为可能，考虑短信、微博、微信、网络会议等及时、便捷的方式。

2. **灵活**：每个志愿者的需求可能是不一样的，并且随着项目的发展和情况的变化，志愿者需要的支持也可能发生变化。组织需要及时了解这些信息，并根据自身能力尽可能及时、灵活地调整支持的范围和方式，避免僵化和迟缓。

3. **适度**：志愿者组织或者主管的精力是有限的，因此需要根据志愿服务的性质和志愿者的情况来决定具体需要提供哪些支持。例如，针对一次性的文化宣传活动的志愿者，可能主要提供行政后勤支持即可。而对于长期进行的心理咨询志愿者，则可能需要提供专业方面的支持。

4. **透明**：对于志愿服务过程中可能面临的风险，以及组织能够提供哪些支持或采取哪些措施，以便减小及应对这些风险，需要提前计划，尽到告知的义务。

5. **责任分担**：对于从事志愿服务的成年人而言，他们是自身健康和安全的第一责任人。了解志愿服务过程中所面临的风险，以及个人和组织需要承担的责任和义务，能帮助志愿者自己做出明智的判断和选择，决定是否继续志愿服务，以及如何保护自身和组织。

6. **投资**：志愿者的时间和精力投入是无偿的，但使用志愿者的组织需要为志愿者的管理和支持进行投资，包括所需要的人力、物力和财力以及建立相应的制度。这样组织才可能最大程度地从志愿者的付出中受益。这尤其需要组织的管理者的理解和支持，才有可能确保投资到位。

7. **尊重**：为志愿者提供支持时，应本着尊重本人意愿的原则，并注意保护志愿者的个人隐私。即使是一些有特殊状况的志愿者，比如说残疾人，也不要仅靠猜测来确定他们需要什么支持，而应该询问他们本人。

（二）常见误区

1．在招募志愿者时出于善意或者为吸引有能力的志愿者，承诺超出组织能力范围的支持条件，如津贴或者培训机会。

如果能够把组织力所能及的支持向志愿者作坦诚的沟通，并表明组织的资源有限，多数志愿者是能够理解并接受的。即使志愿者不能接受，至少他们可以根据真实的信息做一个明白的决定，而不至在发现组织承诺的支持不能兑现后产生失望，甚至是被欺骗的情绪。

2．因为组织任务繁忙，志愿者被临时拉来做组织需要的工作，而忽略了必要的培训和支持，也不管这是不是志愿者本人感兴趣或者能力所及的。

让志愿者匆忙上阵，尽管可能解决燃眉之急，但也有可能带来志愿者不了解情况因而不能保质保量地完成工作的风险。另外随意地安排工作，也容易让志愿者感到自己只是廉价劳力，从而伤害其服务热情。如果确实需要让志愿者临时帮忙，则应向志愿者说明原因，以及该临时任务和其原定主要任务的关系。

3．组织中缺乏必要的计划和组织能力。志愿者到岗后，发现任务突然有变化但仍不明确，或者志愿者不得不长时间地等待组织准备好行政、后勤安排，如场地、交通等等。

组织需要提前计划，珍惜志愿者的时间，避免浪费其时间，以免给志愿者造成组织不专业或者不重视志愿者的印象，损伤志愿服务的积极性。

4．组织对于能为志愿者提供的支持没有一定之规，随意性强。志愿者开始互相攀比，质疑组织的公平和透明。

组织对于处于相同服务岗位的志愿者的支持应该一视同仁。如果出于某种原因某个项目或活动的志愿者可以得到额外的支持，则需要明确说明原因，以免让志愿者觉得组织厚此薄彼，或者管理混乱，打击志愿者的热情。

第二节志愿者督导

【案例 8-4】做一个用心的志愿者督导

林怡是一个很有心的社区志愿者之家协调人。她注意到平时一贯乐观快活而负责任的志愿者文娟最近看起来郁郁寡欢，好几次志愿服务的进度都滞后了。林怡抽出了时间请文娟到咖啡店聊天，了解到文娟感觉自己被从组织接的任务压得喘不过气来。更糟糕的是，文娟的孩子病了，所以她整夜都睡不好，感觉无助和沮丧。

林怡问文娟:“我可以帮你什么忙呢？”文娟感到很惊讶，她从来没有想到过会有人这样问。经过讨论，文娟和林怡达成一致，文娟暂时离开志愿者岗位 2 个星期，好去照顾孩子和她自己。林怡还提供了一些自我照顾的建议，比如放松的技巧，做些“只为了自己”的事情。此外，林怡还鼓励文娟需要时随时给她打电话。文娟承诺 2 星期后会给林怡打电话，告知她是否可以回来工作，或者还需要更多的休息。

经过这番交谈，文娟感觉解脱了。林怡感谢文娟分享了心里话，有顾虑和压力是正常的，她需要也应该照顾自己的需求。林怡同时鼓励文娟继续保持这种沟通方式。

在这个案例中，林怡扮演的就是志愿者督导者的角色。**志愿者督导指的是组织对于志愿者在服务进度、效率和效果方面的了解和指导，是由志愿者主管或负责人为志愿者提供的专业支持与辅导。**通过定期或者不定期的督导，志愿者和督导一起回顾在服务过程中取得的成绩以及面临的挑战，并考虑之后的服务方式和内容是否需要调整。

督导是帮助志愿者反思和学习的重要方式，也是组织为志愿者提供个人成长和专业发展支持的重要渠道。通过督导，能够让志愿者继续以饱满的精神状态投入下一阶段的服务中，或者有机会让组织和志愿者作出必要的调整。督导的过程也是组织了解志愿者支持需求和尽早发现可能面临的风险的宝贵机会。通过督导，志愿者和组织能够及时发现问题、解决问题，避免小问题酿成大风暴，使得双方能够确认志愿服务符合既定目标。

督导的作用:专业的志愿者督导可以起到多方面的重要作用，它包括：

1. 行政性功能：

- ✓ 工作分派
- ✓ 工作检查与督促
- ✓ 协调与沟通

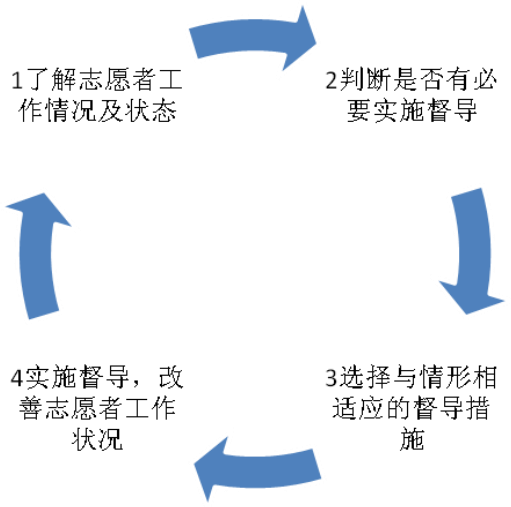
2. 教育性功能：

- ✓ 培养对组织的认同，使志愿者愿意继续在组织内服务。
- ✓ 传授组织和专业上的经验、知识、技巧，增强志愿者能力。
- ✓ 改善工作态度。

3. 支持性功能：

- ✓ 做好后勤服务，必要时协助解决甚至是志愿者自身的私人问题，让志愿者感受到安全而有保障。
- ✓ 协助志愿者克服工作上的挫折和压力，给予情感上的关怀和认同。
- ✓ 强化志愿者独立成长的意识。

二、志愿者督导的主要步骤



【图 8-2】志愿者督导步骤

1. 判断督导的需求

督导支持应贯穿于志愿工作的全过程，需要在不干扰志愿者工作的情况下时刻观察，然后在最需要的时候采取督导支持措施，切莫消极被动地等待危机的出现。

当以下的情况出现时，督导员就有必要考虑该志愿者是否需要支持了：

- ✓ **欠缺时间观念**：如志愿者无故缺席或迟到。
- ✓ **工作错误率增加**：如果一名志愿者的工作错误率比往常有所增加，这很可能表示该志愿者近期受到了某些困扰。

✓ **行为有异**：管理者应对志愿者有一定程度的熟悉和了解。当个别志愿者的行为举止有异于往常时，管理者便应“警觉”该志愿者可能发生问题。例如，某志愿者平时每逢工作会议，总有很多意见，但近来却沉默寡言。

✓ **冲突摩擦增加**：当志愿者情绪欠佳、甚至失控时可能会令组织与团队内的冲突增加，这些“欠理性”的摩擦是可以通过辅导工作得以缓和或避免的。

✓ **难于适应**：当新志愿者加入团队时，除了基本的迎新活动，他们也需要其它朋友的关心和较长的时间来熟习环境，如这两方面不足的话，新志愿者的工作情绪可能会受到负面影响，甚至会导致志愿者中途退出。

【知识点】三明治效应

在批评心理学中，人们把批评的内容夹在两个表扬之中从而使受批评者愉快地接受批评的现象，称之为三明治效应。

这种现象就如三明治，第一层总是认同、赏识、肯定、关爱对方的优点或积极面，中间这一层夹着建议、批评或不同观点，第三层总是鼓励、希望、信任、支持和帮助，使之后味无穷。这种批评法，不仅不会挫伤受批评者的自尊心和积极性，而且还会积极地接受批评，并改正自己的不足方面。

志愿者表现欠佳有哪些常见的原因？

- 志愿者缺乏参与工作的意愿，可能是因为早先的动机已有改变
- 志愿者不知道要从事哪些服务或不知道开展工作的正确方法；
- 志愿者不明白或不赞同开展该项服务的理由或方法；
- 该名志愿者的意见未得到征询，或没有被接纳；
- 志愿者不满意被指派的工作；
- 志愿者的努力没有获得认可；
- 志愿者认为自己的表现不会对整体的服务水平有显著的影响；
- 志愿者以为其表现已经合乎标准；
- 志愿者可能遇到其它个人问题；
- 志愿者认为有其它比投入所指派的服务更重要的事情要去处理。
- 志愿者可能因其表现差反而得到其他人的注意和关心。

2. 计划督导活动

根据志愿服务活动持续的时间和志愿者的督导需求，志愿者的管理者需要专门安排时间来进行志愿者督导活动，避免因为忙于手头的工作而推迟或取消计划好的督导活动，让志愿者感到自己不重要或者不受重视。

一些短期的，或者是常规型、不需要特别技能的志愿服务活动可能只需记录服务时间。请参见【工作表 8-3】的志愿服务时间记录表。

【工作表 8-3】志愿者服务时间记录表

组织名称：填表日期：

编号	姓名	服务时间	志愿者服务记录	累计时间	备注

组织签章：填表人签名：

对于一些持续时间长的志愿服务活动可以选用每月一次、或者每季度一次的督导。主要记录志愿者的主要成绩和挑战，并且讨论应对挑战的方式。请参见【工作表 8-4】志愿者服务进程记录工作表。

【工作表 8-4】志愿者服务进程记录表①

(_____月份)　　编号:_____

志愿者姓名 ：_____　　联系电话 ：_____

1. 工作概略(如服务性质、次数、服务内容等）

_____

_____

2. 志愿者对工作的满意程度 (✓)：
   2. 1对象得益方面：□非常满意　□满意　□不满意　□非常不满意
   2. 2自己工作表现：□非常满意　□满意　□不满意　□非常不满意
   2. 3服务安排方面：□非常满意　□满意　□不满意　□非常不满意

3. 志愿者所遇困难：

_____

4. 志愿者的工作感受 / 对服务安排的意見：

①香港义务工作发展局，由温洛克民间组织能力开发项目修订。

_____

_____

5. 是否需要与服务负责人／组长倾诉？ □是 □否

志愿者签署：_____日期：_____

【工作表 8-5】中的志愿者工作督导记录表是另外一个可供选择的表格。根据实际需求来选择或改编一下这几个工作表，让它更适合组织的需求吧。

【工作表 8-5】志愿者工作督导记录①

编号：_____

(此记录可由志愿者组长或服务负责人填写，填交报告期限及次数可按需要界定)

志愿者姓名（个人或组别）：_____

1. 志愿服务进展情况概略：

_____

2. 志愿者所遇困难：

_____

3. 志愿者的优点／仍需改善的地方：

_____

4. 志愿者对服务安排的意见／建议：

_____

5. 督导组长／负责人评语／建议：

_____

①香港义务工作发展局，由温洛克民间组织能力开发项目修订。

督导组长 / 负责人签字：_____ 姓名：_____　　日期：_____

督导记录为志愿服务组织评价志愿者的总体表现提供了依据。在服务即将结束的时候，志愿者督导可以就志愿者完成其服务目标的情况、工作方式和工作态度做出评价，留下完整的志愿者服务档案。

对于志愿者的服务评价，应该客观、公正，既不夸大，也不贬低，以事实为依据，经得住质疑。【工作表 8-6】可以用于时间较长、内容相对复杂的志愿服务评价。

【工作表 8-6】志愿者服务考评表（督导者对志愿者）①

姓名		服务组织		督导者	
服务期间	年月日 —　　年月日			考评日期	
基本考评要素		考评(共 80 分)			
工作目标	特点(由志愿者督导填写)	未达成尚可很好			
	1.	1	2	3	4	5
	2.	1	2	3	4	5
	3.	1	2	3	4	5
工作关系	特点	未达成尚可很好			
	1. 与其它志愿者的关系	1	2	3	4	5
	2. 与组织员工的关系	1	2	3	4	5
	3. 与服务对象的关系	1	2	3	4	5
工作状况与态度	特点	需改进		进步中		优良
	1. 对所交付任务的意愿与热诚	1	2	3	4	5
	2. 主动积极	1	2	3	4	5
	3. 责任心强	1	2	3	4	5
	4. 任务绩效	1	2	3	4	5
	5. 领导能力	1	2	3	4	5
	6. 对开发新活动的兴趣	1	2	3	4	5
	7. 接受督导的意愿	1	2	3	4	5

①潘荣隆：《志愿服务理论与实务》，台湾清华大学，经过修订。

	8. 灵活性	1	2	3	4	5
	9. 情绪管理	1	2	3	4	5
	10. 整体评估	1	2	3	4	5
督导对该志愿者的总评：(共 20 分)						
■志愿者具备的特殊技能与贡献(服务期间最大的工作成果)? ■有无违规情形？(若有，请详加列举) 2. 促使志愿者进步之具体建议。(如某方面之志愿者训练) 3. 志愿者需做哪些调整，以增加志愿者对服务单位的贡献？例如：调整职责或工作流程。						
总分	**志愿者督导者签字：**					

3. 采取督导的措施

督导与支持并不全都是正式的、定期的，它也可以是非正式的、临时的。在愉悦、轻松的状态下进行督导可能起到最好的效果，所以有经验的督导者可能会从家常性的闲聊开场，帮助志愿者消除正式的督导程序可能带来的紧张和防范情绪。

督导的形式包括：

✓ **定期或不定期的个人面谈**：了解志愿者的个人发展需要，适当跟进，并辅导志愿者解决个人及团队内的问题。

✓ **定期或不定期的团队督导**：督导者跟进整个团队订下的工作计划及期望，并适时检查进度。

✓ **集体讨论**：督导员与志愿者及其团队相互支持和讨论，客观分析工作的成果并寻求改进办法。集体讨论能建立团队内的情感凝聚力，发挥互助精神，挖掘潜能。

✓ **现场督导**：除了在一旁观察，督导员可以和服务对象直接接触，使督导者更能掌握情况、评估成效，给予更有效的反馈。

✓ **培训**：给予志愿者的培训机会，以提升能力，担任更具挑战的任务。

督导进行前督导者需要对督导的内容做好准备：

✓ 明确各自的任务与角色，并知道其重要性

✓ 了解志愿者的期待，协助志愿者建立适当的工作价值与态度

✓ 对问题的发生预先有准备，并规划解决问题

【知识点】志愿者管理者职业标准

在英国，志愿者管理者也是国家职业标准（National Occupational Standards）认证的职业之一。该标准列出了志愿者管理所需履行的六个方面的职责，所需的相应的知识和经验，以及十四项主要的个人素质。

--2003，英国《志愿者管理国家职业标准》，第三部门技能组织，http://www.skills-thirdsector.org.uk/national_occupational_standards/management_of_volunteers_standards/

- ✓ 做好工作安排与分配
- ✓ 建立与工作人员、志愿者、服务对象的伙伴关系
- ✓ 随时观察，及时发现志愿者存在的问题，倾听志愿者的声音
- ✓ 适时提供帮助与回馈，充当志愿者和组织间沟通的桥梁
- ✓ 授权给志愿者
- ✓ 记录或由志愿者自行记录工作的进度和服务时间，并予以保存。

督导会议的环节和内容:

- ✓ 了解并感谢志愿者所完成的工作
- ✓ 主动邀请志愿者参与规划与决策，征求志愿者对项目的建议
- ✓ 协助处理志愿者之间的冲突
- ✓ 对志愿者遭遇的困难表示关怀，甚至提供必要的心理治疗或咨询
- ✓ 对志愿者的成功和失败都予以鼓励
- ✓ 提供有关健康、福利和安全方面的建议
- ✓ 提供医疗支持、志愿者津贴

4. 评估督导的效果

当观察和激励已经结束，我们还需要回答以下三个问题来评估我们的举措是否达到效果：

✓我们面临的问题解决了吗？我们发现的机遇把握住了吗？

✓我们在这当中积累了什么经验和教训？还有没有可以改进的地方？

✓志愿者满意了吗？他们有收获吗？

要回答这些问题，我们还需要再一次地观察志愿者的工作和心理状态，这是一个不断重复循环的过程。

三、督导者的人选

在我们的组织里选择谁来为志愿者提供督导呢？是由专门的志愿者协调人还是由志愿者工作最密切相关的职员实施呢？答案是：都可以，这主要取决于组织内志愿者的数量以及对督导的需求。一般来说，志愿者对项目和组织的贡献越大、作用越重要，组织对于志愿者支持和督导的投资就越多，越可能设立专门的员工岗位进行志愿者督导。如果志愿者数量较多，督导还不止一位。

此外，督导也可以由有经验及专门才能的资深志愿者担任。但我们必须注意，各方必须就此达成一致，一旦确定日常督导和管理的责任由谁承担就必须认真贯彻，并且明确地告知志愿者。无论谁担任志愿者督导，向志愿者传递的信息应该是一致的。这就需要组织各部门员工和承担管理责任的志愿者之间保持密切沟通和联系。

在志愿者以团队形式工作的情况下也可以由志愿者进行团队督导，从而实现志愿者之间的同伴支持。组织则需为志愿者团队领导提供支持，说明组织的政策，为督导环节的流程提供指导，必要时参加团队督导会议。下一章我们将了解到更多团队工作方法。

志愿者团队督导的好处是志愿者身处相似的环境、面临类似的挑战，因此更可以感同身受彼此的感受，建立互相信任；弱点是如果掌握不好，有可能变成“诉苦会”；志愿者面临种种挑战有时不免有些负面情绪，如果得不到良好的引导，有可能相互影响，导致士气低落或者转而对社区和组织产生怨气。组织的相关负责人应该和督导环节的主持人在督导环节前做好沟通，为督导环节中可能出现的情况做好预案。一个有效的团队督导环节应该是轻松的，体现坦诚、开放、尊重、积极的态度，让志愿者在督导结束后重新充满了活力，带着新的思考继续进行志愿服务的旅程。

四、志愿者督导的特点

志愿服务的多元性和公益性决定了志愿者督导的以下特点：

✓ **灵活**：需要针对志愿者的不同性格、环境灵活采取督导措施。例如，针对青年大学生的督导和针对社区老龄志愿者的督导风格可能会大不相同。

✓ **易得**：组织要让志愿者非常容易获得督导机会，努力做到无障碍投诉和反馈。例如，设计各种沟通程序：明确的方式（电话、写信、电子邮件、来访等）、处理、反馈和跟进措施，并在志愿者开始服务前预先告知。

✓ **互信**：督导者和志愿者间要建立彼此平等信任的关系，负起和分担共同的责任。居高临下的姿态可能让志愿者感到疏离感，引起误会和冲突。离开办公室找一个轻松的环境可能更利于让志愿者放下顾虑、客观地对个人和组织进行分析和反思。

✓ **鼓励**：督导必须以鼓励和尊重替代责备与批评，倾听并尊重志愿者的意见。可以在开始一个督导活动时先问问志愿者在前一段时间的服务中有哪些事情让自己特别高兴或满意。

五、督导环节中的常见误区

（一）碍于情面

志愿者督导有时出与人为善或碍于情面的思想，当发现志愿者有不当行为时，不乐意去提示并纠正他们的不妥之处，有时甚至为此感到挫折感，萌生去意而打起退堂鼓。

其实问题关键在于，督导者不能了解清楚自己的职责并适应角色的要求。指出问题并提出对策是对工作的负责，同时也是志愿者负责。当然，如何树立一种对事不对人的风格，如何从建设的的视角来帮助志愿者改变行为或价值取向需要长期的学习和积累。督导者和志愿者也会需要彼此了解、建立信任的过程。

（二）关系失衡

督导者和志愿者建立紧密的个人关系，和志愿者的互动占用了大量的个人时间，让督导者难以平衡自己的工作和生活；或者督导者只是关心志愿者的服务状况，对其个人缺乏关怀。

督导者与志愿者之间应该建立一种怎样的关系呢？究竟是随时关心互动，还是纯工作的关系？是真心实意地进行批评和反思还是维持一个形式上友好的关系？是大家互相尊重还是一方压制，一方反抗？大量志愿服务的事实证明，督导者应当明确地以一种关心互动、诚实反思的姿态同志愿者进行交流、督导和支持。督导者本人需要以身作则，实践诚实反思的态度。

第三节问题与投诉

志愿服务常常是一段美好的体验，但有时也难免会有麻烦和问题发生。在设计并实施了对志愿者的持续支持和督导后，志愿者组织很大程度上可以避免问题的产生，或者提前发现不好的苗头而及早预防，避免风险成为事实。而一旦问题发生时，则需要及时、公平地解决，减少可能对志愿者个人和机构造成的负面影响。本节讲述了志愿者的权利、以及如何处理针对志愿者的投诉。

一、志愿者的权利

志愿者的付出是无偿的、自愿的，但并不因此就意味着志愿者无须得到应有的支持。作为志愿者，既应该承担义务，也应该享有权利。**为志愿者提供支持和督导是志愿者组织应尽的责任，也是志愿者应该享有的权利**。

在招募志愿者的时候，组织需要明确能够为志愿者提供的支持，以及对志愿者的期待，让志愿者在充分了解的情况下作出选择，是否接受志愿者岗位。这些权利和义务，最好以书面的形式和志愿者沟通，并安排时间和专人回答志愿者的相关问题，以便达到充分沟通的目的。一本完整的《志愿者手册》需要包括组织的支持和督导机制，问题和争端解决机制，退出机制等等。

必要的时候，需要签订书面协议。例如，《北京市志愿服务促进条例》规定："志愿者组织与志愿者之间、志愿者组织与接受志愿服务的组织或者个人之间，应当就志愿服务的主要内容协商一致。任何一方要求签订书面协议的，应当签订书面协议"。[①]（具体内容参见第四

①北京市人民代表大会常务委员会：《北京市志愿服务促进条例》

章志愿服务风险管理）

目前我国的志愿者管理的法规还未完善，在志愿者与使用志愿者的机构在责任、权力和义务方面的法律界定并不清晰，但是志愿服务作为公民的权利应当得到法律的保护，特别是在获得必需的服务信息、保障、教育和专业培训、服务支持、对机构进行监督和批评建议等方面的权利。同时志愿者参与社会服务也必须遵守社会规范和组织管理制度，信守承诺、维护受益者和组织的利益等。但在实务操作中，无论志愿者的服务期有多长，组织并没有义务一定要给志愿者保留或者提供服务机会。相应地，志愿者也没有义务一定要为某个组织提供服务。如果不想继续服务，他们可以按照自己的意愿随时退出。志愿者与机构的关系更多的是在双方协商与默认的方式来建立。而一旦志愿者对组织管理不满意时，他们在投诉无果的情况下，最常采用的方式就是“用脚投票”----离开服务机构。针对这一点，《北京市志愿服务促进条例》规定，志愿者应当“在退出志愿服务活动时，履行合理告知的义务”。志愿者和组织可以在服务协议中约定结束服务的告知期。例如，某组织和志愿者在服务协议中约定,如果任何一方希望提前终止服务，需提前 1 个月书面告知对方,并做好总结和交接工作。

二、志愿者投诉和问题处理

虽然我国现行法律没有明确规定志愿者的具体权利，但这并不意味着自愿就不允许“抱怨”。如果志愿者因为某些不满而提出投诉时，组织有义务及时、公正、公平地进行解决问题。这样的好处是可以：

- ✓ 保护志愿者
- ✓ 尽量减少对员工、服务对象和其他志愿者的负面影响
- ✓ 显示组织对于志愿者的尊重
- ✓ 保护组织的声誉

不同于针对员工可能采取的纪律处罚措施，处理针对志愿者的投诉可能无需太过正式，而可以采取相对非正式的语言和语气。

1. 制定问题解决制度的目的

因为志愿者的权利没有具体法律规定，因此组织需要制定专门的流程，保证志愿者得到公正待遇，没有受到歧视。

问题的产生可能原因各有不同。志愿者可能会针对其他志愿者提出投诉，或者是员工或者是组织自身。志愿者的表现可能没有达到要求，或者可能有人对志愿者的服务、态度和行为方式提出投诉。建立问题解决制度能够帮助组织更好地管理这一过程，确保工作方式的一贯性和统一性，提供解决问题的方法，表现出组织对于志愿者支持的态度。在需要解除志愿

http://vip.chinalawinfo.com/newlaw2002/slc/slc.asp?gid=16956277，2007 年 9 月 14 日。

服务关系的情况下，制度也能够提供可执行的行动指导。

2. 志愿者投诉程序

下面我们会推荐一种解决问题的程序。在实际工作中，各个组织需要根据自己的情况和需要来制定符合自身需求的制度，比如说短期性的、一次性活动的志愿者可能无需此类程序，但是组织还是应该在其制度中包括一个简要的实施方案，以便在需要时做到有据可循。

【案例 8-5】关于投诉的处理

英格兰志愿者组织（Volunteering England）关于志愿者投诉的步骤：

第一步：口头投诉

最初的投诉，无论是针对员工、组织或者其他志愿者，应该首先和志愿者主管或者督导者进行口头讨论。多数问题通过这样的方式是可以解决的。如果投诉是针对志愿者主管或者督导本人的，则可以向其他负责人提出。这位上级领导或者负责人的姓名及联系方式应该在入职时提供给志愿者。

第二步：书面投诉

如果不满意口头投诉的结果，志愿者可以书面的形式向更高一级的主管投诉。这位上级主管的姓名及联系方式应该作为问题解决制度的一部分提供给志愿者。书面投诉应该在问题发生后一定时间内提出，组织也应该承诺在一定时间内对投诉的问题做出回应。

第三步：复议机会

如果不满意书面投诉的结果，志愿者应该有机会向组织的最高负责人反映情况。有些组织会组成一个临时的问题处理小组来处理此类投诉，召开听证会。志愿者可以选择一人陪同他/她参与听证会。组织的最高负责人需要在一定时间内做出决定，而且他们的决定应该是关于该问题的最终决定。

案例中的投诉机制提供了一个信息逐级传达和反馈的渠道，也让志愿者和组织在需要的时候知道如何处理，并保持组织管理的透明和公平，增强志愿者对组织的信任和信心。

3. 志愿者服务表现不达标的处理

在入职培训的过程中，志愿者已经了解了组织对于志愿者的期待，这不但包括志愿者需要完成的任务，也包括对于服务、交流方式的期待。多数志愿者能够按照组织的期待的完成

任务，但有时也会遇到挑战。为了帮助志愿者修正自己的行为方式，按照约定完成志愿服务任务，维护组织的形象和声誉，保护服务对象的利益，组织需要采取必要措施。

通过观察，服务对象以及其他志愿者的反馈，志愿者督导可能会了解到一些志愿者在服务中存在某些不良表现，包括：

(1) 在惯常工作中有不良表现

(2) 多次缺席和拖拉

(3) 与朋友或同事的关系不良，影响工作

(4) 与员工和伙伴志愿者的关系过于密切以至于影响工作

(5) 有越权的行为，并造成不良后果的

为此可能采取的行动包括：

（1） 会议/一对一的面谈

（2） 回顾选拔程序、政策和合同

（3） 根据一定的程序展开调查

（4） 从员工/志愿者处获得建议

（5） 提供建议

（6） 提醒注意/建议记录备忘录

（7） 密切监督/职业培训/教导

（8） 暂停或终止工作

【案例 8-6】纪律处罚措施

某组织项目中的纪律处罚程序[①]

项目进行过程中，项目对志愿者采用“三震出局（three strikes）”的警告与免职纪律处罚程序。遇下列情况，项目主管可以启用纪律处罚程序：

如果连续违反《行为守则》(例如，不遵守志愿者选拔时要求的行为标准)，出现违反《行为守则》的具体事件。

前两“震”为书面警告。第三“震“将导致志愿者被开除出项目。

一级书面警告：如有违反《行为守则》的事件或行为发生，项目主管可签发一级书面警告。这种警告通常会伴随一些行为改进方面的指引。

① VSO，《青年志愿者国际交流项目（Global eXchange）志愿者管理手册》，2010。

二级书面警告:对于第二次发生违纪行为,或者如果首次违纪后未能实现行为改正方案,志愿者则会收到二级书面警告。二级书面警告是由项目主管经其主管经理授权后签发的。

免职:如果志愿者的行为没有改进,将导致其被取消志愿者资格。如果志愿者由于态度或未能符合志愿者标准等相关原因被免职,则可就该决定进行申诉。

以上案例中书面警告系统的运用，主要目的在于：

- ✓ 保留书面的事实记录
- ✓ 帮助志愿者充分了解其行为所产生的影响，并找到一种建设性的解决方式。

在启动正式书面警告之前，志愿者主管应向志愿者说明组织的忧虑、与之进行讨论，并且只要有可能，给他/她时间，和他/她一起决定行动方案以改善现状。不过，如个人行为严重违反组织的相关规定（例如违反国家法律、危及志愿者 / 团队的安全），那么也可采取立即免职的方式。对于此类决定，志愿者无权申诉。

三、常见误区

（一）由于碍于情面或者担心志愿者不满意，把对志愿者的意见和建议都保留到志愿者离职时交流。

当事的志愿者可能此前并不知情，在最后一刻才得知其他人对自己的真实看法可能让志愿者很意外，从而怀疑机构和他人的善意，不利于建立信任，也更不利于志愿者在服务期间修正自己的行为，从而影响志愿服务的效果，组织的声誉，和志愿者与组织之间的关系维护。

（二）当志愿者的行为发生严重偏差时，没有及时纠正，让志愿者继续留在组织里。

不能按照规章执行，让其他志愿者对组织的管理能力和公正性产生质疑。同时志愿者如果继续其行为方式，还会给组织带来更大的风险。

当问题发生时，要抱着治病救人的态度，但对于志愿者不当行为可能造成的危害也要有清醒的考虑。需要采取措施时，应该果断。当然过程需要是公平、符合组织相关政策的。

【本章要点】

1. 志愿者支持就是志愿者管理者基于对志愿者的服务意识，陪伴和协助其完成任务。志愿者督导是指运用专业性管理方法对志愿者进行支持与辅导。
2. 志愿者支持的主要内容是三个方面：行政后勤、个人成长和专业发展支持。
3. 志愿者支持需要考虑灵活、适度、透明、易获取、责任分担的方式。

4. 进行志愿者督导要秉承灵活、易得、互信、鼓励的原则。
5. 运用督导技术解决志愿服务中的问题。对严重违反志愿服务伦理和规定的，最终可以终止志愿者的服务资格。

（本章编写者：王庆华）

第九章志愿者团队建设与发展

目录

1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监测与评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

志愿者队伍建设是一项贯穿宏观和微观的工作，是一项在全国、全社会都需要参与和贡献的事业，而就一个具体的社会服务组织而言，志愿者队伍建设的重要基础就是志愿者团队的建设和发展。

志愿者团队是志愿者队伍中的单元组成部分，志愿者参与社会服务多是以志愿者团队（或称小组）方式开展工作，志愿者团队建设也是志愿者管理中不可或缺的内容。以志愿者团队的方式开展社会志愿服务非常重要，既能够提高工作的绩效，又能够从人本的角度满足志愿者的需求，并锻炼和提升志愿者的领导力，同时志愿者团队的自治与自我管理也是公民社会建设的基础之一。由此可见，志愿者队伍建设和志愿者团队发展在宏观和微观层面都有着非常重要的意义。

志愿者团队建设和发展是贯穿在志愿者之旅全程的管理哲学和工作方法，需要将志愿者管理体系综合运用在志愿者团队建设和发展的过程中，用团队的视角来看待整个团队整体以及志愿者团队成员之间的互动关系。本章的第一节将从志愿者团队的一般概念切入，阐述什么是志愿者团队，志愿者团队有什么优势，进而剖析志愿者团队的特点及其挑战，并将组织中遇到的“多志愿者团队管理”的情境展现出来，同时也提供了几种可能的志愿者团队管理模式供大家参考。还简要介绍了志愿者团队发展的生命周期及特点，包括志愿者团队绩效、志愿者团队成员行为特点、志愿者团队领导风格选择等，构建对于志愿者团队的整体认识。在第二节中，重点将高效志愿者团队建设的一般过程和关键环节，如志愿者团队建设活动、志愿者团队沟通、冲突管理等介绍给大家，使大家掌握志愿者团队建设的基本方法。在第三节中，重点突出介绍组织及志愿者团队中，志愿者领导力的重要作用，并从志愿者个体和组织两个角度介绍如何发现和培养志愿者领导力,对领导工作中的教练技术进行了简单介绍。

【案例 9-1】志愿者服务队长的烦恼

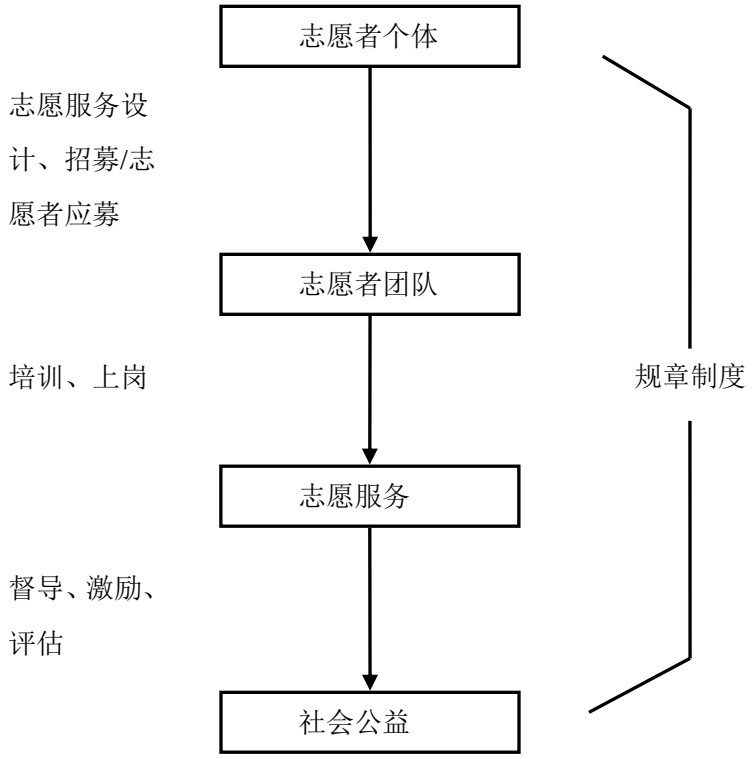
张建心是某社区生态建设志愿服务队的队长，他觉得这是在业余时间贡献于社会的途径。服务队主要开展社区内的卫生环境教育和监督检查工作，还会辅助居委会和物业进行垃圾桶的规划和公共绿地维护。最近半年来，虽然张建心组织服务队开展了较多的服务活动，但是他却觉得哪里出了问题：首先他对一起工作的一些社区志愿者并不熟悉，因为志愿者经常是只参加了一次活动就不再来了，而经常会有新的人来参加服务，大家彼此之间也不了解，每次活动都要重新磨合；二是服务队在排班巡视的时候也很麻烦，常常是志愿者承诺了，临时又有事来不了，这让张建心觉得不靠谱；三是几个经常来参加服务的老志愿者对工作也流露出了不满和失望，他们觉得服务本身并不累，可以每次安排工作和志愿者团队之间的沟通特别难，觉得很累心，看不到服务的意义，也不愿意再做下去了。昨天，在社区东北角，几个志愿者甚至因为垃圾桶应该调整到张大爷还是李大妈楼下而争吵了起来。

张建心很烦恼，社区生态建设本来是件大好事，大家做事也都很有热情，自己那么辛苦去组织大家，为什么志愿者团队会出现这样那样的问题呢？

如果你是张建心，你会怎么办？如果你是这个志愿服务队的负责人，你觉得可以从哪些地方着手开展志愿者团队建设工作？

第一节 志愿者团队

志愿者团队是由志愿者组成，为完成志愿服务目标而组成的志愿者团队，其核心特点是自愿性、公益利他性、无报酬性、成员多元化、业余性和平等性。志愿者团队是志愿者完成志愿服务任务、获得经验和人际交往经验、学习与快乐的基地，因此志愿者团队建设是组织进行志愿者管理的重要部分。（参见【图 9-1】志愿者管理机制简图）



【图 9-1】志愿者管理机制简图

一、团队

“团队”似乎是一个今天常见常用的名词，并且团队精神也成为很多组织强调的组织文化之一。那么什么是志愿者团队，志愿者团队有什么特点，如何组织志愿者团队，是我们在本节需要探讨的内容。

【名人名言】目标的意义：
“如果你想要造一艘船，先不要雇人去收集木头，也不要分配任务，而是去激发他们对海洋的渴望。”
--拿破伦·希尔

（一）什么是团队

管理学家罗宾斯认为[①]：团队（Team）就是由两个或者两个以上的，相互作用，相互依赖的个体，为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织。也有人说当一个群体有了共同目标、参与的人、每个人有明确的定位或者工作职责、有管理者和被管理者之分、按照一定计划完成某项任务时，这个群体就称之为一个团队。团队需要具备以下“5P”要素:

1．目标(Purpose)

团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，知道要向何处去，没有目标这个团队就没有存在的价值。团队的目标必须跟组织的目标一致，此外还可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。

2．人(People)

① Robbins, DeCenzo：《Fundamentals of Management（ 3rd ed.）》,P287， Prentice Hall, Inc., 2001.

人是构成团队最核心的力量。2 个(包含 2 个)以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人定计划，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标。

3．团队的定位(Place)

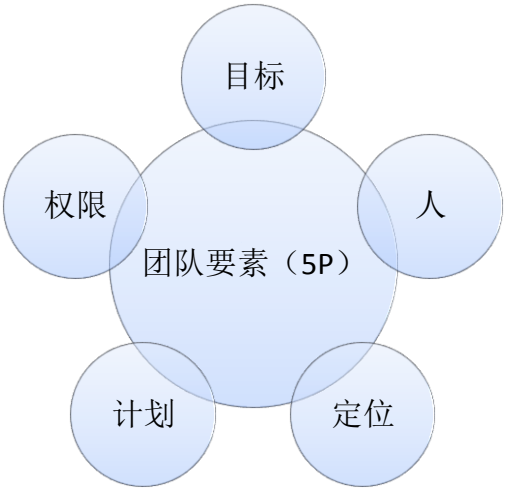
团队的定位包含两层意思：一是团队的定位，团队在组织中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责？二是个体在团队中的定位，作为成员在团队中扮演什么角色?是订计划还是具体实施或评估?

4．权限(Power)

团队当中领导人的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟领导者所拥有的权力相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。

5．计划(Plan)

计划的两层面含义：其一是目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。其二是提前按计划进行可以保证团队工作的顺利进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步的贴近目标，从而最终实现目标。



【图 9-2】团队要素（5P）

（二）团队工作的优势

为什么要使用团队？可以从精神和文化建设层面，工作绩效层面和组织管理层面寻求答案。

1．从精神和文化建设层面。团队可以创造团结精神（集体精神），团队成员在相互帮助和支持中开展工作，促进了成员之间的合作并提高了员工的士气。帮助团队成员满足基本需求，实现自我。

2．工作绩效层面。用团队的形式能提高决策速度，把一些决策权下放给团队，能使组织在作出决策方面具有更大的灵活性和及时性。有利于知识共享，快速解决问题。有利于专业化分工，增强组织的市场反应能力和对环境的适应能力。团队成员多元化 “三个臭皮匠顶一个诸葛亮”，有不同背景不同经历的个人组成的群体，看问题的广度要比单一性质的群体更大。同样，由风格各异的个体组成的团队所作出的决策要比单个个体的决策更有创意。

3．组织管理层面。采用团队形式，使管理者得以脱身去做更多的组织层面工作。当工作以个体为基础设计时，管理者往往要花去大量时间监督他们的下属及其出现的问题，他们成了救火队长，而很少有时间进行战略思考。运用工作团队，则能让管理者把精力转而主要集中在诸如长期发展计划等重大问题上来。

【案例 9-2】某社区不同类别志愿者队伍建设方法

某社区将社区志愿者分成核心志愿者、后备志愿者、流动志愿者、学校志愿者和特殊志愿者等五种类别的专兼结合的社区志愿者队伍，在建设社区文化的过程中不断完善、不断提高。对于五类志愿者队伍有着不同的做法，具体如下：

（一）稳定核心志愿者，发挥中坚作用

组建由社区离退休居民、社区热心青年、社区名人和社区工作者组成的核心志愿者队伍，规模在 100 人左右。这只志愿者队伍中有“90 后”、有艺术家，更多的是热心社区公益事业的社区离退休居民。这只队伍在社区文体、社区卫生、社区计生、社区治安、社区管理、社区募捐、社区养老服务等多方面发挥了中坚作用。

（二）储备后备志愿者，培育志愿意识

为了培育社区儿童、青少年的志愿服务意识，储备社区后备志愿者。社区启动了学雷锋“小手拉大手”洁净社区志愿活动。社区少年儿童在社区卫生志愿者的带领下，提着塑料袋在小区周边认认真真地捡拾废弃物。活动组织者表示：我们常教育孩子，学习雷锋精神其实就是从小事做起，通过开展志愿服务活动积极调动了孩子们的学雷锋热情，让他们对雷锋精神有了更深的认识，对志愿服务意识有了一些体会。起到了培育社区后备志愿者的作用。

（三）联系流动志愿者，共建社区家园

社区还积极联系外部的基金会、周边商家、志愿者组织和周边社区组织等，开展主题鲜明的志愿服务活动。如中国扶贫基金会新长城志愿者组织、一些爱心商家、回龙观志愿者协会和回龙观 DV 协会等组织机构在社区开展主题鲜明、成效显著的

志愿服务活动。

（四）联合学校志愿者，加强社区教育

社区还和社区内的小学、中学、大学等学校联合，定期开展社区志愿活动。开展了“小学生进社区”、“社区向小学赠书”、“小学生入队仪式进社区”、“夏季食品安全进社区”、“端午节文化节”、“社区陪聊”等系列活动。充分利用周边学校资源，发挥不同学生的特点和特长，让学生们了解社区、融入社区、潜移默化的进行社区教育。同时，在社区里营造了人文氛围，体现了人文关怀，树立了社区人文形象。

（五）邀请特殊志愿者，增强志愿效应

社区充分认识名人志愿者的示范带动作用，在志愿活动中积极邀请文体名人、社区名人、社区民警和消防武警参与志愿活动。

二、志愿者团队及其特点

（一）志愿者团队的定义

志愿者团队就是由两个或者两个以上的志愿者，为了特定社会公益目标而按照一定规则结合在一起的组织，这个团队有共同目标、每个志愿者有明确的定位或者工作职责，有管理者规章，按照一定计划完成某项志愿服务任务。

（二）对志愿者团队特点及其挑战的认识

志愿者团队是由志愿者组成的，其核心特点是自愿性、公益利他性、无报酬性、成员多元化、业余性和平等性。

尽管志愿者团队可以为组织带来精神和文化建设层面，工作绩效层面和组织管理层的收益，但由于志愿者团队的以上特性，给志愿者团队的管理带来了不同于一般企业员工或政府公务员团队管理的挑战。

1.个人自由意志与组织集体管理之间可能存在矛盾：由于志愿者的自愿性体现了个人的自由意志，而志愿者管理体现的是组织和集体意志，两者有时并不一致。因此集合大多数志愿者意志的组织使命可能是志愿者管理的核心价值。

2.志愿者的无报酬性与是否领取志愿服务津贴的认识矛盾：报酬是劳动付出的市场价值，包含有成本和物质回报；而服务津贴只是在服务中发生的成本补贴。志愿者是不为报酬而从事社会服务的，但可以领取服务津贴。

3.志愿服务成本低并不等于廉价劳动力：志愿者因为不为报酬而为社会服务，一些专业

和优质的志愿服务成本因此较低。有些组织为此忽视了对志愿者管理的成本投入和鼓励，使志愿者成为“廉价劳动力”而得不到应有的支持。其实，志愿服务非常需要组织在志愿者管理方面的成本投入，有时可能会超过社会服务成本。

4.志愿者团队的开放性与流动性带来管理难度：志愿者管理是基于尊重和民主，具有非强制的开放性和包容性。志愿者进出组织具有较大的自由度，组织的志愿者数量因此呈现流动性。正是这种流动性，一方面可能给组织带来新鲜血液和更高的管理需求，另一方面给社会带去组织价值和更多的志愿精神。

5.志愿者的非职业性与专业化社会服务需求的矛盾：社会发展需要更多的专业化志愿服务以满足特殊需求，而志愿者是在职业以外从事志愿服务的，这需要组织通过管理来配置适合的专业志愿者去创造更高的社会价值，同时也需要在专业岗位上为志愿者提供专业培训及专业发展机会。

6.志愿者的多元化为志愿者团队产生凝聚力带来挑战：每个志愿者都可能有不同的教育背景、职业、价值观和发展需求等，体现出很强的多元化特性，他们在服务中学习如何与志愿者团队其他成员合作，这个过程可能给志愿者团队管理带来多元化挑战。重视志愿者团队建设，鼓励积极性和建设性氛围，让团队成员看到多元化的意义和尊重彼此的差异会有利于志愿者团队建设和发展。

7.如何看待过失与处罚：无论是服务对象、志愿者或者组织，都可能在服务过程中出现过失而带来经济、精神和人身损失。如何对待基于爱心和善意的过失就成为许多组织的“良心”困扰。其实，志愿者的责任就在于“公共性”，任何人或组织只要给公共利益造成损失均不能免责。鉴于中国现状，对过失的“处罚”只有暂停其继续参与本组织社会服务的权利。但也不能一概而论，要看到志愿者本身的发展性，适当的条件下还应该欢迎志愿者继续参与社会服务。

8.志愿服务价值评估的难度大可能造成志愿者没有成就感，对志愿服务价值评估提出高要求：由于志愿服务价值缺乏评估机制和标准，志愿服务价值难以得到社会、组织、甚至是志愿者本人的认知，可能会造成志愿者无成就感而失去志愿服务动能。这更需要组织建立健全志愿服务监测评估机制，动态和客观反映志愿服务的时间及其社会价值，让每一个志愿者能够从服务中学习与收获，让全社会知道志愿服务的价值，从而让志愿精神传承发扬。

因此，在志愿者团队建设的过程中，要从“社会人”和 “自我实现人”的角度出发，更多地满足志愿者自我实现的需求。

【案例 9-3】以人为本的管理理念

有一个致力于农民工子女教育和服务的民间组织，其贯彻的管理理念是“以人为本”。在志愿者的管理中，组织十分注意每个志愿者在协会中的感受，尽量为每个志愿者提供他们感兴趣的工作，同时保证志愿项目的顺利进行。

这个组织的志愿者主要以在校大学生为主，因此，志愿服务活动基本上扎根于农民工子弟学校。这不仅有利于志愿者在参加活动的同时合理安排自己的学习，而且使志愿者得到一定心理成就感和满足感(因为在自己熟识的同学和朋友面前做了有意义的事)。

为了更好地凝聚志愿者，为组织发展储备公益人才，组织中的志愿者督导在每次的支教活动中都注意观察每个志愿者，总结分析他/她们的特点和长处。在活动结束后，对于有发展潜力的志愿者，进行有针对性地重点交流和沟通，发掘其继续投身志愿事业的热情和动力，使其成为组织后续活动的骨干，并委以重任。

据组织的自我评估分析，志愿者之所以参加志愿活动，除了满足自身对公益事业的热爱以外，其实也是为了丰富自己的个人生活。因此，在闲暇时间安排组织了一些志愿者团队活动，方便志愿者进行工作以外的交流沟通，使志愿者感受到协会的温暖，同时结识更多的朋友。

通过贯彻“以人为本”的管理方法，这个组织不仅获得了较为丰富的志愿者资源，为持续的服务活动和组织发展储备了一定人才，而且还通过志愿服务树立了组织的品牌和口碑，扩大了组织公信力。

每个志愿者都是不同的单独个体，大家能够聚集到一起，除了共同的信念，相同的兴趣爱好、良好的组织凝聚力以及协调的组织氛围也是十分重要的因素，不可忽略志愿者的个人因素。上述案例主要在志愿者团队建设方面着重关注了志愿者的个人需求，一定程度上满足了志愿者心理方面的需求，因此保有了持续的志愿者队伍以及较高的活动热情。

（三）志愿者团队建设的宗旨

人本主义思想的核心和内涵都非常符合志愿者管理，因为人本管理是以人的全面发展为核心，把“人”看做是管理活动中最重要的因素，把人作为管理的主体，强调充分利用和开发

组织中的人的积极性和主动性，进而更好的为组织和社会服务，在管理实践中真正实现人的全面发展，实现组织的最终目标。我们也从案例中看到的人本管理在志愿者管理中如能恰当使用，将发挥非常积极的作用。

因而，从志愿者团队建设的角度，我们来看一下如何才能体现人的发展：

1．自愿性、自我选择和决策：尊重志愿者的自愿性，以志愿者的需求、能力、特长、兴趣、心理状况等综合性情况来科学地安排最合适的工作。

2．参与行动和创造：采用“参与式管理”的新型管理方式，即让志愿者不同程度地参加志愿者团队决策的研究和讨论。此时，管理者的任务是研究什么工作对什么人最具有挑战性，最能满足自我实现的需要。可以下放权利，建议决策参与制度等，把个人需要同组织目标结合起来。

3．激发潜能和能力建设：“人都需要挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能分表现出来，人才会感到最大的满足。”人们除了上述的“经济需求”和“社会需求”之外，还有一种想充分运用自己的各种能力，发挥自己自身潜力的欲望，组织和志愿者团队要为志愿者提升能力和发挥潜能提供必要的支持，例如相适应的培训和适合的工作机会等。

4．评估与反思：为了更好地凝聚志愿者，需要帮助志愿者感受到在志愿服务过程中自我的成长。例如，可以在每次活动中，注意观察每个志愿者，总结分析他/她们的特点和长处，在活动结束后，对于有发展潜力的志愿者，进行有针对性地重点交流和沟通，发掘其继续投身志愿事业的热情和动力，使其成为后续活动的主力。如果是长期服务的志愿者，志愿者督导可以有针对性的与志愿者一起制定发展评估计划，定期进行评估和反思，可以包括个人体验、专业能力等方面。

5．成果共享：管理人员不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织等，而更应重视志愿者之间的关系，培养和形成志愿者的归属感和整体感，对成就或自我价值的个人感觉，包括他人对自己的认可与尊重将志愿者团队的成果归功于所有志愿者团队成员，与之共享。一定的业绩评价和激励体制建立就很重要，领导者要不断给予志愿者团队成员成就、名声、地位和晋升机会。

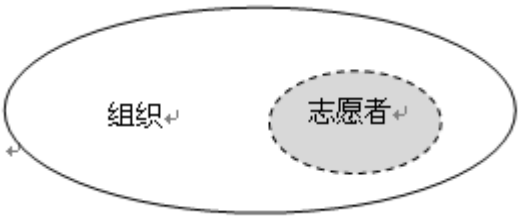
6．体验快乐：管理人员不应只注意完成工作任务，要善于倾听和沟通志愿者的意见，而应把注意的重点放在关心人和满足人的需要上。快乐常常来自于对友谊、爱情以及隶属关系需求的满足，志愿者团队建设时需要建立温馨和谐人际关系，领导者应注重志愿者团队间的友谊，对志愿者团队成员的个人发展、家庭生活等给予关注，有组织开展丰富的团体活动，让大家感受到快乐。

（四） 组织中的多志愿者团队管理模式选择

1．组织志愿者管理的三种模式[①]：

在中国组织中，依据组织与志愿者的关系，可分为三种志愿者管理模式。

（1）重合型（员工式管理）：将志愿者纳入到组织的人力资源管理体制之中，由组织进行专门的志愿者管理工作。志愿者与组织联系非常紧密，有时甚至是志愿者作为组织员工承担组织管理工作。这种管理模式常见于由志愿者提供人力资源的组织。



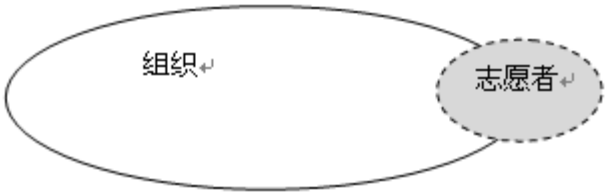
【图 9-3】重合型志愿者管理模式

（2）独立型（项目活动式管理）：在组织的管理体制中，基本没有志愿者管理结构和内容，只是偶尔组织活动或举办志愿者年会。与组织通常只是在有活动或需要的时候，临时招募志愿者，一旦任务完成，志愿者即离开组织。这种管理模式常见于以项目和活动为导向的组织，或者在组织发展初期。

【图 9-4】独立型志愿者管理模式

（3）交叉型（会员式管理）：志愿者有独立的志愿者团队，机构将志愿者部分地纳入组织管理之中，即机构作为志愿者团队的治理结构。志愿者团队（如协会、社团或小组）有自己的领导人和组织结构，在承担机构志愿工作的同时，也自行开展其他社会活动和联谊。

① 朱丽亚、翟雁等编辑：《温洛克非营利组织管理参考资料系列》，系列之四《中国非营利组织志愿者管理指南》，温洛克民间组织能力开发项目，2005。



【图 9-5】交叉型志愿者管理模式

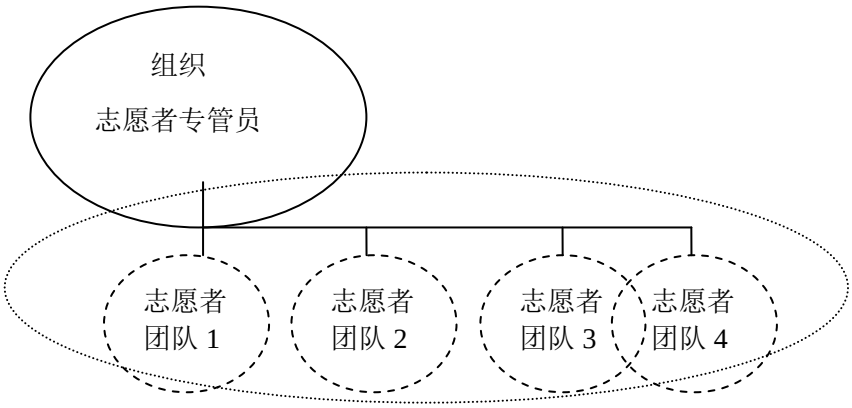
2．组织中的多志愿者团队管理模式选择

一个组织，可能会有多项社会服务活动或项目，因此需要招募组成多个志愿者团队去同时完成不同的服务任务。这就需要组织我们进行多志愿者团队管理，一般有三种模式。

✓ **多志愿者团队独立型**

【案例 9-4】社区志愿者队伍建设类型

某街道社区服务中心主任作为志愿者管理专员，根据社区服务需要和社区居民的特长与兴趣，将社区中原有的一些自发性群众小组重新组编为六个志愿服务队：助老助残服务队，义务指路队，绿色环保队，社区治安队，合唱队，秧歌队。每个队由民主推选一名队长，在志愿者管理专员的支持和指导下，这些志愿者队伍都有了不同程度的发展，从原来每个队 3-5 个人，发展到 10 多个人，有的甚至到几十人。社区生活呈现出助人为乐的积极和谐景象。



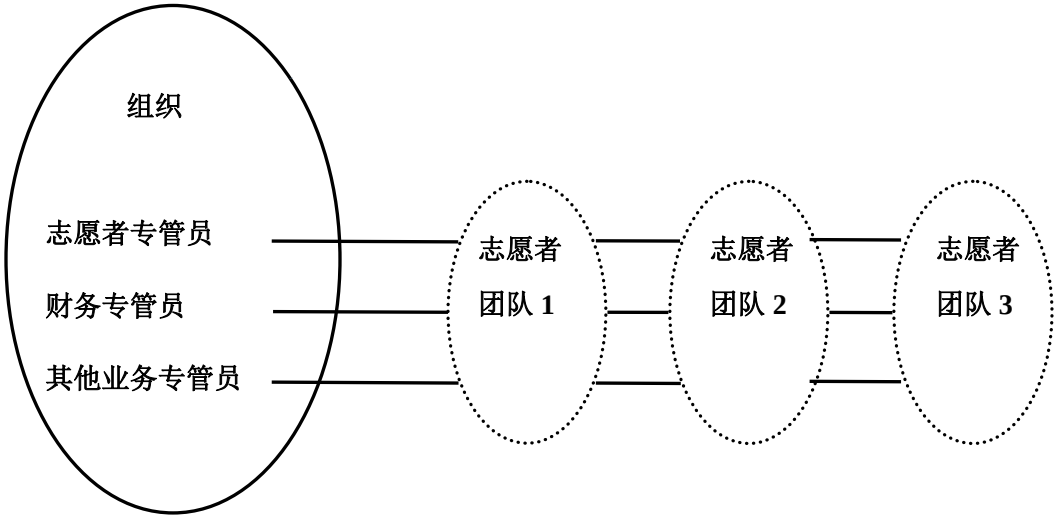
【图 9-6】多志愿者团队独立型志愿者管理模式

在社区社会服务的调研中发现，很多组织目前采用的就是多志愿者团队独立型志愿者管理模式。在其组织的管理体制中，设有专门的志愿者管理员或协调员（有的称为志愿者专管员），来对接与志愿者团队的管理和支持工作，在一些人手较少的组织中，这个专员有时还要负责很多其他的事务。组织有多个社会服务项目或职能在独立推进，因此围绕每个项目或职能配有专门的志愿者团队，并有相应的骨干志愿者在志愿者团队中承担领导角色，负责内外部的沟通协调，也自行开展其他社会活动和联谊。

✓ **多志愿者团队矩阵型**

【案例 9-5】项目化矩阵式志愿者团队结构

某志愿服务能力建设组织，对外开展培训、咨询、评估等业务，由于这些专业性社会服务所需要的人员专业素质的要求非常高，且这类的人员大多高薪就职于商业和高等院校，该组织为这专业人士专门构建专业志愿服务岗位，并以志愿者团队的形式将他们组合成研究顾问志愿者团队、培训师志愿者团队、咨询师志愿者团队、评估专家志愿者团队，通常还会形成项目志愿者团队来承接各种综合性专业服务。志愿者团队内部经常会开展与培训或咨询相关的专业沙龙或小组学习活动，提升志愿者团队的专业能力。这样的志愿者团队成为以某一专业领域为核心的学习成长及服务志愿者团队。由于项目化管理，涉及一个项目的人财物事各个方面，因此项目志愿者团队会与组织中的各个职能部门发生接触。有时候，组织中的全职员工甚至会加入这些志愿者团队与志愿者一起工作，这种开放的人力资源志愿者团队结构非常类似于企业管理中的矩阵式组织结构，非常适合于社会创新和专业化社会服务的任务。



【图 9-7】多志愿者团队矩阵型志愿者管理模式

还有一些组织中，志愿者团队的介入程度较深，有的甚至直接承担组织和核心项目和职能的实施，因此在服务的过程中，会与组织中的多个部门发生联系，例如人力资源部、财务部、外联部、培训部等，志愿者总体管理工作可以由主管人力资源的行政人员担任，但每个志愿者团队仍有独立的领导者。有时，组织的成员甚至也会加入到志愿者团队中，与志愿者一起工作。

✓ **虚拟志愿者团队**

也许从分类学的角度，虚拟志愿者团队并不能与以上两种志愿者团队并列，但作为一种新出现的志愿者团队组织形式，虚拟志愿者团队值得我们关注。简单而言，虚拟志愿者团队是由一些跨地区、跨组织的、通过通讯和信息技术的联结、试图完成组织共同任务的成员组成；虚拟志愿者团队可视为以下几方面的结合体：(1)现代通讯技术；(2)有效的信任和协同教育；(3)雇佣最合适的人选进行合作的需要。[①]

【案例 9-6】网络科技与公益结合，创造高原助学奇迹

某支教协会的使命是为青海等西部地区青少年提供资助,帮助他们完成学业和改善成长环境。目前开展的项目有：一对一资助、奖学金项目、夏令营项目、学校硬件设施改善项目、物资捐助等。

该组织充分运用网络平台优势，把助学方向锁定在西部特别是青海藏区的贫困学

①肖伟：《虚拟团队管理》，成都：电子科技大学出版社, 2007 年。

生，为他们提供资助。其项目有着很高的社会影响力，利用网络的方便快捷，创造了一个透明公开的捐赠与参与平台，包括自主开发的结对助学系统、财务系统、项目管理系统等软件，使捐助人随时了解捐助款的动态，财务上的公开透明和多方共同监督，志愿者可以随时参与在网上认领任务并反馈服务信息，使得诚信度充分显现。

该协会的志愿者分散在全国各地,涉及各行各业,在全国大部分省份中均有志愿者,在助学过程中，志愿者发挥了巨大的作用，通过他们的努力，为各个助学点争取到很多改善教育条件的项目，也通过志愿者，为助学区域提供了大量的物资捐助。

自成立以来，据不完全统计，先后有近千名志愿者参与。他们没有任何报酬，但所有的志愿者都无怨无悔，充满着高度的激情或者责任感来做这一份义务的工作，这也使该助学组织的工作得以顺利开展，为组织发展打下了基础。

这个志愿项目的成功，首先得益于把科技与公益相结合，系统设计的可靠性和捐助流程的简便性，尤其是捐助过程公开透明，由此提高了民间组织的公信力。该组织使用新技术使互联网不仅成为其筹资并公开其捐赠过程的重要媒介，同时也成为散布在全国各地的志愿者组成虚拟志愿者团队的工作平台。充分利用网络媒体，该协会的志愿者极大地促进了组织发展，甚至于其理事会、核心管理志愿者团队和运营管理等全部都是由志愿者兼任。这种以志愿者为核心的虚拟志愿者团队为组织带来人才、信息、竞争、效率、成本等方面的优势，同时，虚拟志愿者团队的管理需要内外部的各种条件。从内部来讲，与组织业务结构、核心能力、组织的信息化程度有关；从外部来讲，又与信用环境、信息化基础设施、法律环境等有关。[①]

该组织在志愿者管理的过程中发现存在如下问题，在网络环境下，虚拟志愿者团队中体现得尤为明显：

- ✓ 志愿者的流动性和不稳定性
- ✓ 志愿者的参与机制与志愿者工作绩效考核机制不健全
- ✓ 组织的专业化和志愿者参与性关系需理清

为此，该协会的管理者，根据这些问题提出的解决方案，也许能给我们一些启示。

①吴诗启：《虚拟经营条件研究》，杭州：浙江大学出版社，2007 年。

【案例 9-7】志愿者在虚拟志愿者团队中的定位

对于【案例 9-6】中的协会来说，专业化方向是社会各界捐赠方的共同要求，包括企业在内的很多捐助团体和捐助人在选择组织展开合作时，更看重组织的专业度和管理能力。而职业化方向是组织稳定高效发展的基本需要。因此，该协会将决策团队社会化（由志愿者组成），执行团队职业化（由全职员工组成），从而大大地提升了组织运作的专业化。志愿者仍然是遍布全国的重要构成成份，但他们将以参与者、支持者的身份存在，那时全职人员会承担起绝大部分日常运营工作，广大志愿者可以去做更广泛的动员、更专业的研究、更生动活泼的创新开拓。

三、志愿者团队生命周期及其不同阶段的主要特征

（一）志愿者团队生命周期

一个志愿者团队从形成到运行到最终结束，这个过程就像一个生命从孕育到生长，到消亡，会经历不同的发展阶段。每个阶段有其不同的特点，在志愿者团队绩效、成员行为，以及领导者领导方式和风格的选择上，都可以进行分解。

一般来说，志愿者团队的生命周期通常有五个阶段：

1.形成期：是志愿者团队初始阶段，志愿者团队刚刚组合在一起，其目的、结构和领导都不确定和稳定，成员们共享个人信息，开始了解和接受他人，组织内洋溢着礼貌的气氛，相互之间的交往较为谨慎；面对新技术、新观念、新知识，可能掌握得不多，这时生产力相对还比较低，刚开始把注意力转移到组织任务上去。因此在本阶段组织应该协助志愿者团队确定志愿者团队目标、规模和领导人，让志愿者团队成员清楚各个职责和任务。

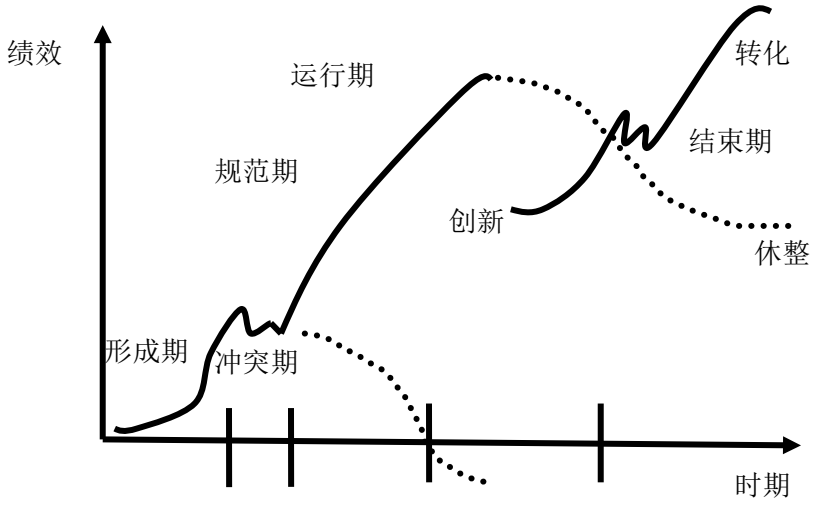
2.冲突期：是志愿者团队问题逐渐暴露，内部冲突加剧的阶段，有的志愿者可能会因此离开团队。因此组织在本阶段最重要的任务是建立志愿者团队规则，促进冲突解决，协调成员关系。

3.规范期：是志愿者团队逐渐走向规范的阶段。组织成员经过磨合后，开始以一种合作的方式组合在一起，并且形成了一种试探性的平衡；随着培训、技能的切磋和交流，生产力不断攀升，达到一个较高的水平，规范的志愿者团队得以产生并指导个人行为，协调感一天比一天明显。这个阶段的志愿者团队精神逐渐形成，成员开始聚合。主要危险是志愿者团队

成员为了避免冲突而不愿意提出改革建议和意见。组织管理的重点是提高成员的责任心，鼓励成员相互合作，特别是对新成员的接纳与支持。

4.运行期：是志愿者团队可以充分发挥作用的“高产”阶段。成员充满自信熟悉工作并且能够利用他们的能量去应对各种挑战，成员之间建立了充分的信任与合作关系，任务可以高效地完成。本阶段最大的挑战是创新力不足。因为现有的工作绩效显著，大家都满足于当前工作而不愿意改变现状。组织在这个阶段需要提醒志愿者团队为新的工作或者志愿者团队任务完成之后做准备，特别是做好志愿者团队服务的总结和评估工作。

5.结束期（休整/解散/转化）：即使是最成功的小组、委员会和项目志愿者团队，迟早都要解散。它们的解体称为终结使命，要求成员们脱离紧张的社会关系，重新回到常设机构中。志愿者团队的最后阶段可能有三种结果：一是因为完成阶段性任务，志愿者团队进入休整期，等候下一个阶段的任务；二是因为任务完成，或者无法创新而不被服务对象认可，或者成员离开而无法保持等原因解散；三是志愿者团队在进入休整期之前进行创新、开发新项目，从而志愿者团队可以转化为一种新型的志愿者团队，从而使志愿者团队进入下一个生命周期。在志愿者团队最后阶段，组织需要对成员进行离职支持，帮助他们总结工作经验，进行工作交接，保留工作资料和信息，奖励和重新安置成员。组织应该尽量在志愿者团队的运行期尽早进行志愿者团队转化，从而能够保持成员继续服务。



【图 9-8】志愿者团队生命周期的五个阶段

如果一个志愿者团队是伴随志愿服务项目而产生的，那么志愿者团队的生命周期则会更大致与项目的生命周期相连。例如，从项目管理的“事”的角度，通常分为立项、计划、实施、评估、结束阶段；而从“人”的角度，通常对应形成期、冲突期、规范期、运行期和结束期。

（二）不同发展阶段志愿者团队成员的行为特点

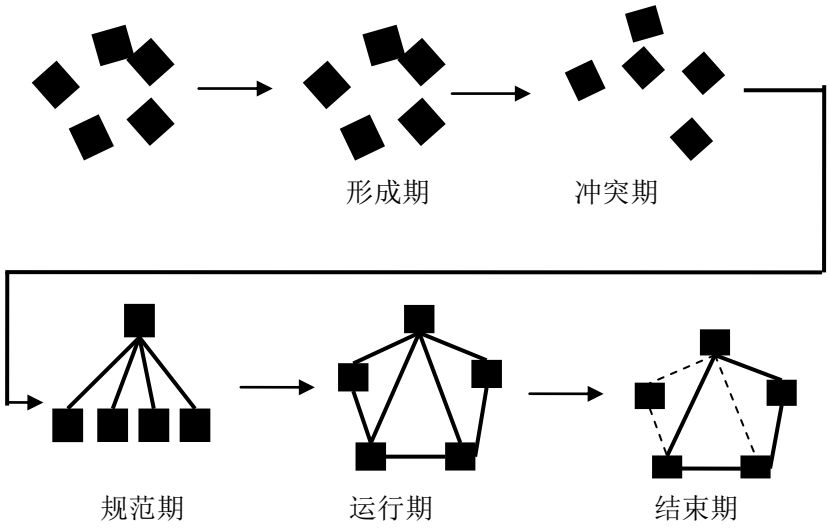
形成期。志愿者团队形成期成员的行为特征为：兴奋紧张，期望值高。志愿者团队成员从原来不同的组织调集在一起，既兴奋，又焦虑，有许多纷乱的困惑和不安全感，大家开始互相认识、相互了解，同时还有一种主人翁感，通常对项目志愿者团队抱有很高的期望值。

冲突期。志愿者团队成员的主要行为特征为：问题暴露，冲突增多。志愿者团队成员从彬彬有礼、互相尊重，到逐渐发现成员的缺点，再加之一些不尽如人意的地方，现实与期望发生较大偏离，隐藏的问题逐渐暴露，志愿者团队成员有挫折和焦虑感，内部冲突增多，成员之间相互猜疑、对峙和不满。由于不知道能否完成项目，可能会消极对待项目，有的成员开始将问题归结于领导，从而对领导权产生怀疑。

规范期。志愿者团队成员的主要行为特征为：技能提升，志愿者团队形成特色。随着工作技能慢慢提升，新技术逐渐掌握，工作规范和流程正式建立，人们发展出融洽的关系，志愿者团队特色逐渐形成，群体开始表现出凝聚力，成员归属感越来越强，志愿者团队成员建立了忠诚和友谊，有可能会建立超出工作范围的友谊。

运行期。志愿者团队成员的主要行为特征为：沟通流程化，分享领导权。志愿者团队成员分享领导权，能感觉到高度授权，如果出现问题，就由临时小组解决问题，决定具体实施方案。随着工作的进展并受到肯定，项目志愿者团队成员们逐渐获得满足感，每个成员都拥有完成任务的使命感和荣誉感，意识到项目工作的结果是他们获得职业发展的需要。

结束期。志愿者团队成员的主要行为特征为：两极分化，重心转移。对于完成某项任务、实现了项目目标的志愿者团队而言，项目志愿者团队已经准备解散了。项目志愿者团队成员的高水平表现不再是关注的最优先点，注意力反而放在如何结束项目上。项目志愿者团队成员开始骚动不安，情绪两极分化现象严重，有人很悲观，他们协作完成任务，分享成功，分担失败，却不得不面临解散；也有人很乐观，他们认为完成了既定的目标，还有新的目标去实现。



【图 9-9】志愿者团队生命周期的五个阶段与成员关系示意

（三）在不同阶段的志愿者团队领导风格选择

志愿者团队的构成是非行政化的，志愿者是因愿景而结合在一起的，我们无法用传统的行政管理的理念和方法来“管理”志愿者及其组成的志愿者团队，因此对志愿者的“领导”也不是基于某一职位的，而是要根据志愿者团队的成员特点及其发展阶段的动态特点来选择相应的领导风格。

形成期——指导型的领导风格。在这一阶段，领导者与志愿者团队成员、志愿者团队成员彼此之间了解有限，志愿者团队之中可能产生许多全新的问题，需要领导者对此进行一一解答和指导。领导者在志愿者团队成员中应扮演的角色及实现目标的方法与项目成员达成一致，并给予大量的指导和反馈。他应当努力建立一个创造性的工作模式，尽量发挥志愿者团队成员的个人特色、工作能力，以提高工作效率。

冲突期——影响型的领导风格。在这一阶段，志愿者团队成员以及领导者都对工作中的常规问题非常熟悉，拥有了良好的工作技能和互动技巧。此时，领导者需要为新出现的有挑战性的问题提供辅导，给予志愿者团队回馈和分享，必要时需允许志愿者团队达成自定目标，以进一步提高志愿者团队成员之间的默契程度。

规范期——参与型的领导风格。在这一阶段，志愿者团队成员均具有基本合作技巧，整个志愿者团队能达成简易任务。此时，领导者需要在志愿者团队之中发挥调节的作用，与志愿者团队成员协商所可能遇到的问题，并在必要的时候进行引领、指导，对问题作进一步的阐释。

运行期——授权型的领导风格。此时志愿者团队成员的互助合作技巧已经得到很大加强，志愿者团队成员之间形成默契，通过标准化的流程和方式进行沟通、化解冲突和分配资源。在这一阶段，领导者需要主动提出问题、引发成员思考，在需要时进行解答，并提供支持和必要的帮助。以鼓励志愿者团队成员的主动性、积极性和创造性的发挥，促使成员形成一支高效成熟的志愿者团队。

结束期——指导型的领导风格。这一阶段项目成员们开始考虑自身今后的发展，并为项目志愿者团队解散和各自离开做最后的准备，项目队伍开始有些不稳定。此时领导者需要需要一定的强制型领导作风确保所有收尾工作都核对无误、项目圆满完成；同时还要稳定队伍，以一定的激励措施来收拢人心，调动志愿者团队的凝聚力，做好志愿者团队成员的安置和项目结束工作。

在对志愿者团队生命进行了详细分析之后，我们可以将这些特点，汇总为如【表 9-1】志愿者团队生命周期简明表。

【工作表 9-1】志愿者团队生命周期简明表

发展阶段	形成期	冲突期	规范期	运行期	结束期
绩效特点	缓慢上升	强烈波动	迅速上升	高、趋于平稳	继续升高（转化）；下降（休整）
行为特点	兴奋、焦虑、没有安全感；主人翁意识	问题暴露，出现挫折感；内部冲突增多	凝聚力增强、出现归属感；建立起超越组织的友谊	沟通流程化，分享领导权	两极分化，重心转移
适应的领导风格	指导型	影响型	参与型	授权型	指导型
主要领导任务	确定志愿者团队目标、规模；明确团员职责	建立志愿者团队规则；促进冲突解决；协调成员关系	鼓励成员相互合作；建立和谐的志愿者团队关系	鼓励成员创新，形成一支高效成熟的志愿者团队	确保项目圆满完成；做好志愿者团队成员的安置

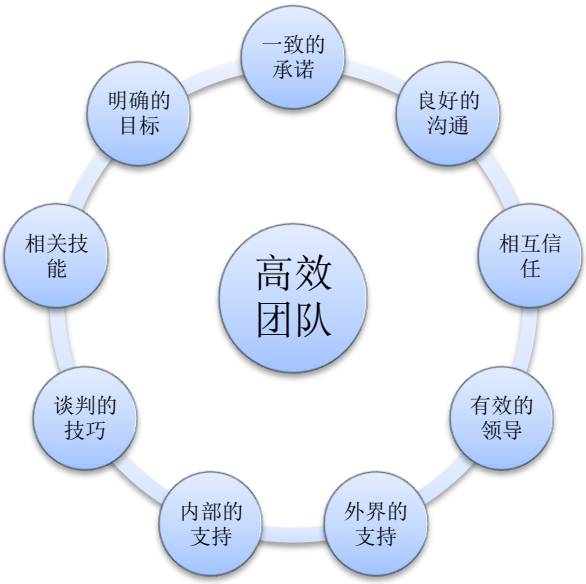
第二节志愿者团队建设与发展

如何将志愿者团队建设称为一个高效的团队，需要了解高效团队的一般特征以及志愿者团队成功的特殊要素，并在志愿者团队建设的各项活动中加以运用。

一、高效志愿者团队的特征

（一） 高效团队的一般特征

如同我们在志愿者团队生命周期中探讨的，志愿者团队的发展需要经历不同的阶段，才有可能实现一个高效的志愿者团队，而这并不是一个会自动发生的结果。罗宾森引述并总结了多位管理学研究者的成果，认为一个高效的团队通常具备下图中的几个特点。[①]



【图 9-10】高效团队的一般特点

（二）高效志愿者团队的要素

在多年的志愿者管理工作中，以及对多个优秀志愿者团队的深入案例研究中，我们发现，除上述高效志愿者团队的一般特征外，志愿者团队的成功，通常还会同时具备下图所示的特点。

①Robbins：《DeCenzo, Fundamentals of Management（ 3rd ed. ）》， Prentice Hall, Inc. , 2001.

【图 9-11】志愿者团队成功要素

志愿者团队中特别突出的一点是要有共同的、崇高的愿景，这正是组织能够从价值观和理念层面给与志愿者团队建设的最大支持，关于这一点，我们将在第三节志愿者团队中的领导力中进行详细阐述。正在于志愿者团队中所有成员的价值观都是和志愿者团队价值观和精神相一致的，共同的愿景才可能产生共同的合力。

【小知识】不仅要匹配岗位，还要匹配团队

你在后期没有得到一个高绩效的团队，不仅仅是团队建设的问题，更深层的原因往往在你没有花太多时间在团队组建上面。

二、高效志愿者团队建设的方法

（一）志愿者团队组建

团队建设的活动并不是从团队的形成期才开始的，而是从初期——团队的核心人员确立和招募就已经开始了，而且这个阶段确定的团队成员要求和初步目标尤其重要，奠定了整个团队的基调。因此，我们在前面几章中，把的志愿者招募、选拔和匹配放在了非常重要的位置。同时我们应该注意到，虽然对应的是一个个志愿服务岗位，但很多时候由于需要在志愿者团队中进行工作，所以将匹配到合适的志愿者团队也是一个非常重要的匹配标准，需要综合考虑成员的价值观、角色定位、技能、个性等因素。

剑桥产业培训研究部前主任贝尔宾博士和他的同事们经过多年的研究与实践，提出了著名的贝尔宾团队角色理论[①]，即一支结构合理的团队应该由八种人组成，可以作为我们组建志愿者团队时的参考，需要注意的是，这并不一定要求要有八个以上不同的人，而是志愿者团队的成员需要分别或同时扮演一个或几个这样的角色。

① R.梅瑞狄斯.贝尔宾（R.Meredith Belbin），《团队管理：他们为什么成功或失败》（Management Teams: Why They Succeed or Fail），1981 年。

1. 实干家典型特征：保守、顺从、务实可靠
2. 协调员典型特征：沉着、自信、有控制局面的能力
3. 推进者典型特征：思维敏捷、开朗、主动探索
4. 智多星典型特征:有个性、思想深刻、不拘一格
5. 外交家典型特征:性格外向、热情、好奇、联系广泛、消息灵通
6. 监督员典型特征:清醒、理智、谨慎
7. 凝聚者典型特征:擅长人际交往、温和、敏感
8. 完美主义者典型特征:勤奋有序、认真、有紧迫感

（二）开展各类志愿者团队建设活动

1．志愿者团队建设活动类型

按照活动的正式程度，可以分为正式志愿者团队建设活动和非正式志愿者团队建设活动两大类；按照志愿者团队建设的主要着眼点和途径来分，又可以分为人际关系途径、角色定位途径、任务导向途径、价值观途径。

2．志愿者团队建设参考流程

根据每个志愿者团队所处的不同阶段和工作内容的不同，可以选择不同形式的志愿者团队建设活动，下表将志愿者团队建设活动与志愿者管理的其他环节结合起来，提供了一个志愿者团队建设流程的一般步骤，供大家选用。

【工作表 9-2】志愿者团队建设参考流程

<table>
<tr><td rowspan="3">志愿者团队组建</td><td colspan="5">志愿者岗位分析</td></tr>
<tr><td colspan="5">候选人特点分析</td></tr>
<tr><td colspan="5">匹配</td></tr>
<tr><td rowspan="5">志愿者团队建设</td><td>人际关系</td><td>角色定位</td><td>任务导向</td><td>价值观</td><td>其他</td></tr>
<tr><td>破冰活动、游戏
（互相熟悉）</td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="4">志愿者团队成员间各种形式的沟通；支持与督导；冲</td></tr>
<tr><td colspan="4">入职辅导</td></tr>
<tr><td></td><td>小组建设
（确立核心领导）</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>讨论愿景和目标
（达成共识）</td></tr>
</table>

		确定角色及职责	工作任务分解 WBS		突处理
			培训		
	志愿者团队拓展训练			志愿者团队拓展训练	
			工作例会（监测）		
	联谊、分享				
	评估会（回顾与评价）				
	表彰				
志愿者团队结束	休整/解散/转化				

三、志愿者团队沟通①

对于每个组织，尤其是其中的志愿者团队来说沟通是非常重要的。沟通不仅仅是信息交流，更具有组织和管理功能。如果成员之间没有很有效的沟通，那么志愿者团队无法得以发展。

（一）志愿者团队成员间的沟通

具有有效沟通战略的志愿者团队更有可能具有高度的主人翁精神、成为更成熟的志愿者团队和得到更长久的发展。

【小提示】
如果采用的交流技术的发展速度很快，超过了志愿者使用这项技术的能力，一部分志愿者就要从这种沟通形式中流失掉，例如很多中老年志愿者不习惯使用电子邮件或微博等沟通方式而难以持续参与。因此，组织需要考虑多样化的志愿者需求。

志愿者团队内沟通有多种方式。选择哪种方式沟通取决于以下的差异：

- ✓ 组织与志愿者、以及志愿者间的熟悉度
- ✓ 现代沟通技术的使用习惯
- ✓ 志愿者间互动的频率
- ✓ 组织安排的资金来源和可用时间

基于这些差异，志愿者团队可以考虑将以下沟通和联系模式结合起来。

1．面对面交流

面对面交流是志愿者团队成员间最丰富的互动形式，这是通过个人互动才能形成的联系。由于目前还没有可以代替面对面交流的沟通形式，因此这种交流形式比较昂贵，尤其是当志愿者分布较广，则这种互动通常会由于可用资源或志愿者团队所处地理位置或项目工作方式的限制，很难经常进行全体面对面的交流。志愿者团队的关系越广泛，人员数量越大，面对

①参考朱丽亚、翟雁等编辑，《温洛克非营利组织管理参考资料系列》，系列系列之八《文选、书目和网站》，北京：温洛克民间组织能力开发项目，2005。

面交流的成本也就越高。但富有挑战性的是，如何在这些较高成本的面对面的交流过程中，充分提高每一位参加者的参与性，尤其是那些平时不太善于表达自己观点的人。

2．志愿者团队或组织的通讯/简报

志愿者团队或组织的通讯/简报是志愿者团队成员与志愿者团队保持联系及获得最新消息、事件和机会的有效沟通途径。志愿者团队通讯可以以印刷品方式、电子方式或两者结合定期传送。通讯/简报成本较低，可以让更多人参与沟通，特别是帮助由于地理因素而分散的人员之间的联系。

3．电子邮件

电子邮件为志愿者团队会员提供了更为个性化的书面沟通形式。电子邮件与通讯不同的地方是它可以多方发送。对于会员处在不同地域、交通不便的志愿者团队，采用这种沟通方式就比较方便。

4．微博，微信

微博、微信是近年来兴起的一种社会化沟通方式，使用门槛很低。很多机构都建立了官方微博来与公众进行信息分享和互动交流，包括企业、学术机构、各类民间组织，甚至很多政府机关都加入其中；公民个人也参与到了这样的社会化沟通中，并在其中扮演重要角色，从信息的发布，对时事的评论转发，到个人情绪的表达，对各种活动的关注等都可以在微博、微信平台上实现。因此，这些平台为志愿者团队沟通提供了另一片空间，如果善于利用微博、微信进行与志愿者的互动及组织信息传播，就能很好的在信息时代建立与志愿者的持续联系。

5. 互动网页

互动网页将技术支持的互动更提前一步，扩充了可以共享的内容，包括条目、对会议的简单记录、网站和其他资料。另外，互动网页创建了共同的知识库，因此可以整理并很容易获得所需的资料。靠软件支持的这种沟通形式，有免费的或非常便宜的，也可以采用昂贵的高级终端管理软件，而且也可以为志愿者团队的需要而量身定做。

这里提供一个真实的互动网站展示给读者，以说明技术支持互动。技术支持互动就是利用技术的互动，而非面对面的互动。技术可以包括上述所列的所有技术。互动网站的一个好例子是译言：http://www.yeeyan.org/，这是一个关于外文翻译志愿者协作的网站。

6．培训

由志愿者团队的秘书处或管理部门组织的培训也可成为在会员间建立能力和提高影响的有效方式。不过就像通讯一样，这种方式是单向性的，但也涉及了面对面的交流形式，而且在培训后或在休息时间可以建立更为随意的网络联系。

无论志愿者团队选择了何种沟通方式，创建一个志愿者团队的沟通计划是非常有用的。沟通计划可以一年制订一次，这将有助于确保实施对志愿者的沟通活动，可以预先了解志愿

者们的意见，而不是盲目沟通而导致志愿者之间“只说套话”。这样的沟通计划应该由志愿者参与制订，这对于志愿者团队的发展和提高工作效率是非常有帮助的。

（二）用新技术沟通注意事项

当今，有很多技术可以用来支持志愿者团队的沟通。从提高功能的多方电话系统到电子邮件、微博、微信、网上互动网页和网上视频聊天，手机移动互联等。

一旦出现新的技术，组织就可以考虑采取最新最好的技术。但是，如果采用的交流技术的发展速度很快，超过了志愿者使用这项技术的能力，一部分志愿者就会从这种沟通中形式中流失掉，例如很多中老年志愿者不习惯使用电子邮件或微博等沟通方式。为了避免这种现象，除了让志愿者参与制定沟通计划外，志愿者团队可以重点考虑以下与新技术有关的沟通方式：

- ✓ 确保志愿者们可以在多样化的交流方式中进行选择。然而，通过电话、短信或其他方式传递相同信息是一个重要策略，可以保证信息传递到他们希望的接收人那里。
- ✓ 确保通过互动网站传输的电子版也有印刷的纸面版本，或通过邮件传输。
- ✓ 组织一次志愿者使用技术调查，根据调查结果设计沟通系统，或者动用资金提供培训或设备提高志愿者技术能力。

【案例 9-8】利用微信作为志愿者日常联络平台

某社区中心有非常丰富的志愿服务活动,吸引了众多的志愿者积极参与其中。然而在最开始的时候，每次活动前需要通知志愿者成为了一个巨大的工作，常常需要一个专职的社区工作人员挨个打电话或发短信通知，非常繁琐，有时也采用分片小组通知的方式，但是也很常常出现信息遗漏，反馈不及时等问题。

当微信平台开始逐渐普及的时候，负责志愿服务项目的小黄就琢磨如何利用微信来有效开展志愿服务。小黄先是建立了一个微信群，把经常参加活动的核心志愿者（组长／队长）加入群中，然后核心志愿者邀请其他志愿者也加入该群，当人数上升到 40 的时候，又申请了百人微群；有一些年长的志愿者开始不会使用微信，但在大家的辅导和帮助下，也成为了微信沟通高手。这个微信群成为了这个社区中心志愿者日常沟通联络的重要平台，在这里可以发布活动通知、收集项目反馈和建议，同时也成为大家在日常分享有意思资讯的交流平台。

未来，小黄还考虑建设社区的服务微刊，让小区里的居民和志愿者们来订阅，更加系统和全面的发布志愿服务的讯息。

（三）沟通成本

沟通方面的协调并不便宜，而且很有可能占据志愿者团队的较大部分预算。沟通支持方面需要考虑的成本包括:

- ✓ 负责沟通工作人员的协调成本（工资、行政费用等）
- ✓ 沟通技术和相关支持
- ✓ 会议和活动经费（出差、住宿、设备）
- ✓ 出版和其他宣传费用

因为沟通工作有时是由行政人员承担的，所以有时候志愿者团队沟通所需要的成本没有被单独列出来，但实际上它是志愿者团队管理工作中非常重要的一些支出。绝对不能被忽略，应该在组织活动预算中予以列支，否则，会直接影响志愿者团队的工作成效。

四、志愿者团队冲突处理

所谓“冲突”可以被定义为个体感知到的与他人在观点上的分歧或者人与人之间的不相容①。按照冲突的性质，志愿者团队冲突可以分为两类：建设性冲突，即冲突双方基于共同的目标来了解对方的观点意见、争论问题、互相交换信息的过程；破坏性冲突，即双方关注于赢得自己观点而不愿听取对方的观点意见，由问题的争论转为人身攻击的情况。

因此，志愿者团队需要适当的建设性冲突，同时尽量减少和妥善处理破坏性冲突。

（一）志愿者团队冲突的危险信号

志愿者团队作为一个在自愿性和公益性基础上建立起来的组织，相较于其他制度性较强的志愿者团队，其自身存在脆弱性，维系纽带更容易断裂，有时缺乏稳定性而导致生命周期缩短。所以，志愿者团队应当随时警惕破坏性冲突的“危险信号”，及早发现，以便及时采取措施解除警报。

1．来自志愿者团队领导的信号

志愿者团队领导作为组织者、管理者、引领者，在志愿者团队中起着重要作用，而领导者的松懈，甚至开始出现放弃权力的行为，会严重影响志愿者团队组织和任务下达和完成。

2．来自志愿者团队组织的信号

志愿者团队作为一个整体的各项表现，充分展示了其组织氛围与整体活力，传递出志愿者团队健康与否的信号。

（1）志愿者团队出现傲慢倾向，缺少协力工作的习惯

（2）志愿者团队目标短期化、计划不连贯

（3）志愿者团队责任分工不明，决策过程缺省

①郎淳刚,席酉民,郭士伊. 团队冲突对团队决策质量和满意度影响的实证研究.管理评论,2007,19(7):10-15。

3．来自志愿者团队成员的信号

每个成员作为志愿者团队有机体的组成细胞，其行为表现决定着志愿者团队的整体风貌，其态度认知决定了志愿者团队的内部氛围。

（1）人员大量流失率增加

（2）志愿者形成小团体

（3）成员故意制造混乱

（二）志愿者团队冲突处理的基本原则

人们由于价值观、推崇理念、生活环境等各不相同，所以处事风格存在差异，因此共事的人与人时常会产生冲突。尤其是在志愿者团队中，有时会因为在一起工作而感觉沮丧，有时会成员间产生摩擦，甚至演化为冲突。如果没有及时恰当地处理冲突，就会对志愿者团队造成破坏。因此，志愿者团队成员间、领导者与成员间需要建立冲突处理的基本原则并严格遵守。

1．判断冲突性质。对于建设性冲突要适当鼓励，破坏性冲突则应该减低到最小程度；

2．分辨冲突主体。对于个人与个人之间、个人与志愿者团队之间、个人与组织之间、志愿者团队与志愿者团队之间、志愿者团队与组织之间产生的冲突，要根据冲突对立主体的不同特征而使用差异化的策略；

3．积极应对冲突。志愿者团队需要利用建设性冲突产生的发展契机，同时积极应对破坏性冲突，通常在处理志愿者团队冲突的过程中需要注意以下方面：

（1）尊重差异，维护每个人的自信和自尊

（2）避免为过去已发生的事件争论

（3）对事不对人，敢于正视和处理无效的行为

（4）保持建设性关系，采取双赢态度

（5）以身作则，主动改善志愿者团队状况和处境

（三）志愿者团队冲突的处理建议

1．及时处理

（1）直接沟通：鼓励人们在冲突一开始就开始对话，面对面对话，以找到解决问题的办法；杜绝恶意电子邮件，一旦发现某位志愿者发电子邮件攻击他人，劝说让他与冲突对象坐下好好谈，因为通过电子邮件很难讨论复杂问题，只会让情况变得更加复杂。

（2）第三方调解：如果管理者和志愿者之间出现冲突，可能需要一个组织外的人进行调和。可以邀请组织外的第三方或者管理人员进行调停处理，也可以建立联络小组促进冲突双方的交流。

（3）效果跟进：一旦找到解决方案，向双方强调您对他们两人都很重视，但是对一个

组织来说，在工作中能够合作很关键，您希望他们两人都能作出相应努力，成为志愿者团队的一部分。之后有必要紧密观察调解效果，以确认问题真正得到解决。

（4）创建环境：一个正面和建设性的工作环境是化解冲突的必要保障，借助处理冲突的契机，在志愿者团队中营造一个就事论事、公正平等的环境，将对志愿者团队的融合起到正面作用。

2．适当回避

当志愿者团队之间的冲突对组织目标的实现影响不大而又难以解决时，志愿者团队领导者不妨采取暂时回避的方法。通过冲突造成的不良后果，冲突双方能够意识到冲突只会造成“两败俱伤”，因此自觉由冲突转向合作。

3．预防破坏

预防破坏性冲突可采用以下措施：加强组织内的信息公开和共享；加强志愿者团队之间正式和非正式的沟通；正确选拔志愿者团队成员；增强组织资源；建立合理的评价体系，防止本位主义，强调整体观念；进行工作轮换，加强换位思考；明确志愿者团队的责任和权利；加强教育，建立崇尚合作的组织文化；设立共同的竞争对象；拟订一个能满足各志愿者团队目标的超级目标；避免形成志愿者团队之间、成员之间争胜负的情况。

4．激发建设

激发建设性冲突可参考以下做法：领导运用沟通的方式，通过模棱两可或具有威胁性的信息来提高冲突水平；引进一些在背景、价值观、态度和管理风格方面均与当前志愿者团队成员不同的外人；调整组织结构，根据贝尔宾志愿者团队角色理论，在判断自身志愿者团队性向的基础上，引入互补型成员，从而优化志愿者团队成员匹配度，提升志愿者团队效率，激发志愿者团队活力。

五、志愿者团队发展

从志愿服务团队发展的角度看，这种发展首先体现在单个志愿者团队内在生命周期的变化，以及志愿者团队成员数量的变化增加，这就是我们在前文用大量篇幅介绍的主要内容；同时，发展还体现在志愿者团队数量的增加，和种类的不断丰富。

志愿者团队发展需要外在环境的支持，更需要组织和志愿者内生的参与动力。各级民政系统在积极地通过制度建设、组织建设、示范试点、培训、研究、宣传、推广等方式来推进志愿者队伍建设工作，这为志愿者团队发展营造了非常好的外在环境。如何去激发、发现在组织和志愿者中潜在的、已有的领导力，会在下一节进行介绍。

第三节志愿者团队中的领导力

一、组织需要发现和培养志愿者团队中的领导力

1．发现志愿者团队中的领导力

志愿者团队的领导力可以简单的定义为“领导者带领和影响志愿者团队发现和达成目标的能力”，其实质是影响力。发现并培养志愿者团队中的潜在领导者，使之拥有强大的领导力会为组织的成长创造新机会。这种领导力有时会自动的显现出来，有时我们也可以从志愿者身上去发现其领导素质，以下的部分描述可供大家参考：

【志愿者的领导素质】

愿景：能够带领团队看到志愿服务的价值及可能产生的影响。

可靠：值得依赖并尊重其志愿服务工作的承诺。

表达的意愿和能力：能够以建设性的方式就组织事务表达意见和观点。说话条理清晰，能通过有效和难忘的沟通技巧让他们的观点变得清楚。

人际能力：可以与团队中的其他志愿者建立联系，并建设性地参与团队工作。

动员能力：拥有为组织活动及项目动员资源的能力。

广泛技能：拥有多种技能，可以利用来推动组织和志愿者团队使命的达成。

2．培养志愿者领导力

领导力的培养，可以包括下面的步骤：发现领导者、领导力培训、分享权力、教练及指导，和定期评估等。

在志愿者团队中发现领导者：在日常工作中，通过按照领导者素质分析志愿者的素质从而发现潜在的领导者。一旦知道这些素质是什么，就可以强化这些素质，应对弱点以帮助个人在志愿者团队里发展和强大。

领导力培训：如果发现某个志愿者拥有任何特别的领导者素质，下一步就应该与他面对面坐下，看看他是如何看待自己在志愿者团队里的发展前景。鼓励他，指出你在对方身上看到的潜质，讨论他可以如何承担新的职责或帮助志愿者团队成长。一旦双方就新职责达成一致，将工作内容写出来，请他一去讨论或修改，这样双方就能了解这份工作的期望是什么，这样能够激发他的领导意识。同时可以推荐他学习领导力方面的相关课程或书籍。

分享权力：不要给还没准备好的人太多责任；但如果一个志愿者团队领导者已经做好了准备，组织应该鼓励其承担一些责任，同时也与其分享一些权力。这样能激发志愿者参与组织管理、志愿者团队建设的积极性和责任感。

教练及指导：新领导者在准备进入角色之前，组织或志愿者团队的原有领导可以帮助他一起为新挑战进行准备。例如，志愿者代表组织在公共场合说话之前，你可以与他一起预习讲话中需要强调的内容，讨论从这次活动中期望得到的结果。如果新领导者正在准备一项需要多方合作的活动，建议他与每个领导进行一对一的会议、一次与所有领导的会议、一次与所有涉及此次活动的人的会议，以确保所有人的理解一致等。教练技术，既可以用在带新人上，更是领导者带领志愿者团队的好方法，这将在本节的第二部分进行详细阐述。

定期评估：组织可以定期与志愿者团队领导者进行专题评估——主要针对他在带领志愿者团队方面的表现和体会。也可以组织多个志愿者团队领导进行相互见的交流和学习。

二、志愿者在志愿服务过程中的自我发展

除了从组织的角度，发现和培养志愿者团队中的潜在领导者外，从志愿者自身的角度，如果能看到自己有可能在志愿服务过程中的领导力发展机会，也将会大大激发自我成长和实现的需求，同时也会更加投入于社会服务中。领导力的自我开发，可以分为自我管理，志愿者团队管理、组织管理、行业和社会发展等多个层面，其中自我管理是一个领导力发展的最为根本和重要的部分。如何进行领导力的自我开发，在很多的领导力书籍都有介绍，在此不再赘述，有兴趣的读者可以查阅本章的参考资料。

【本章要点】

1. **志愿者团队：**当一个群体有了共同目标、参与的人、每个人有明确的定位或者工作职责、有管理者和被管理者之分、按照一定计划完成某项任务时，这个群体就称之为一个志愿者团队。**志愿者团队的要素**包括目标、人、定位、权限和计划。
2. **志愿者团队工作的优势：**志愿者团队工作方式可以培养志愿者团队精神、增进互信、帮助志愿者团队成员自我实现；同时还能加快决策速度、促进成员多元化、提高工作绩效；在组织层面能够让组织管理者抽出更多时间思考战略性问题。
3. 志愿者管理因志愿者本身的特殊性，更适用**人本主义的管理方法**。
4. **志愿者团队的发展生命周期**一般包括形成期、冲突期、规范期、运行期和结束期。不同阶段的志愿者团队绩效、成员行为都有各自特点，因此也需要采用不同的领导方式。
5. **高效的志愿者团队的特征：**明确的目标、一致的承诺、良好的沟通、相互信任、有效的

领导、外界的支持、内部的支持、谈判的技巧、相关技能等；高效的志愿者团队中**共同愿景、**理解与灵活、志愿者团队文化与协作、复原力、网络激活剂、从经验中学习、尊重与包容是非常重要的成功因素。

6. **志愿者团队组建**时需要考虑岗位与志愿者、志愿者团队与志愿者的匹配程度，同时考虑志愿者团队中不同成员的角色安排。
7. **志愿者团队建设活动：**按照活动的正式程度，可以分为正式志愿者团队建设活动和非正式志愿者团队建设活动两大类；按照志愿者团队建设的主要着眼点和途径来分，又可以分为人际关系途径、角色定位途径、任务导向途径、价值观途径。
8. **志愿者团队沟通**非常重要，可以采取面对面、简讯、电子邮件、微博、互动网页等方式；但在采用新的沟通技术时，要考虑志愿者的适用性；沟通的成本也要考虑在内。
9. **志愿者团队冲突处理：**志愿者团队工作中难免出现冲突，要警觉来自志愿者团队领导、志愿者团队及个人成员的各种危险信号；在处理冲突时，要遵循尊重、对事不对人、差异化、积极、建设性等原则。
10. **志愿者团队中的领导力**培养，对于组织和志愿者个人来讲都非常有价值；**教练技术**的锻炼，是培养领导力的很好的方式。

（本章编写者：零慧、张杨）

第十章志愿者的认可与激励

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

志愿者入职之后，组织给予志愿者必要的培训、支持和督导，从而确保志愿者按照志愿服务规范提供高质、高效的服务，帮助组织实现目标和使命。同时组织需要根据志愿者在不同的阶段的不同需求，以不同的形式来认可志愿者的贡献，鼓励志愿者的持续、积极参与，回报志愿者对组织、对社会的无偿投入。本章将讲述志愿者认可和激励的概念和意义，以及需要哪些激励机制。同时，也会对在认可和激励中可能遇到的误区进行辨析，以帮助组织进行有效的志愿者激励。

【案例 10-1】志愿者激励

大志在一家儿童救助组织做志愿者，帮助他们设计、更新网站已经三个月了。由于多数的工作通过网络就可进行，大志一般无需去组织。该组织的志愿者经理社工小李也主要是通过电话和邮件，告诉大志有哪些需要修改的地方。

最近社工小李觉得大志似乎越来越忙，需要更新的网站内容往往要拖延好几周才能完成，对组织的工作似乎没那么热心积极了。她决定去拜访大志，和他当面聊聊。她首先问候了大志，感谢了大志的工作为组织带来的积极影响。大志在交谈中提到，自己确实最近工作比较忙，难以抽出时间继续完成任务了。通过深入交谈，大志提到自己一个人工作别人谁也不知道，每次只有组织在需要自己完成任务的时候才和自己联系，感到自己只是被“使用”，这导致他对自己的个人价值产生了怀疑。他确实正在考虑这份志愿工作是否应该继续做下去。

小李回来之后，和同事们讨论了大志的反馈，决定通过制作《电子通讯》每月向所有志愿者沟通组织工作和志愿服务的进度，并组织机构志愿者联谊活动，让大志和其他志愿者有机会交流互动。通过这些活动，大志更加了解了组织的工作，结识了其他的伙伴，服务热情重新变得高涨起来。

在这个事例中，社工小李采取及时行动认可了志愿者的工作，分享组织其他工作进展的方式，增强了志愿者的从属感和责任感，激励志愿者继续为组织和社会服务事业的发展做出

贡献，避免了志愿者的流失。那么，什么是志愿者的认可和激励？他们又有什么不同呢？什么样的激励方式是有效而持久的呢？我们先来看看认可与激励的相关概念，再来讨论如何进行认可和激励。

第一节志愿者认可与激励概述

一、什么是志愿者认可和激励

认可（recognise），就是承认、许可和赞赏[①]。

激励（motivate），是指为了达到一定目标而对人施加的影响，即通过物质或精神刺激使人奋发，激发人的动机，使人在内在动力驱使下朝向期望的目标努力的心理过程[②]。

认可是一种有效的激励方式。本书第二章中我们讲到过激励理论，尤其是马斯洛的需求理论和赫茨伯格的双因素激励理论。

美国社会学家亚伯拉罕•马斯洛的需求层次论把人的需求分为生理、安全、社会、尊重和自我实现等五个不同的层次。他认为：

（一）人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。

（二）人的需要都有层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

双因素理论也叫“保健——激励理论”，是美国心理学家弗雷德里克 • 赫兹伯格 20 世纪 50 年代后期提出的。赫兹伯格认为，监督公司政策、与监督者的关系、工作条件、工资、同事关系、个人生活、地位、保障、与下属的关系等属于保健因素，能够消除或减少不满情绪；成就、承认、工作本身、责任、晋升、成长等属于激励因素，激励因素是起调动积极性作用的，主要是内部因素。

为保持员工原有的积极性，组织应该注意保持或完善“保健因素”，为提高员工的积极性，应该在“激励因素”方面多下功夫。“激励因素”与“保健因素”双管齐下，才能全方位调动员工的劳动积极性。

这两种理论的共性，是在充分认可物质和环境保障的必要性的前提下，强调内在精神因素对于激励的重要性。

认识到这一点对于有效地计划和实施对志愿者的认可和激励意义重大。志愿服务的特性是志愿者为了他人的利益贡献自己的精力和时间，并不为追求经济回报。这就决定了真正的

①梅里亚姆 韦伯斯特公司：《韦伯斯特大学词典》，兰登书屋，2010 年。

②王组成：《世界上最有效的管理：激励》，中国统计出版社，2002 年。

志愿服务是发自内心的需求，而非以物质回报为驱动力。

当然，为志愿者提供必要的物质和后勤保障，是让志愿者能够提高效率、专注于服务的必要支持，应该在组织力所能及的情况下尽量提供。如果不能提供，也应和志愿者坦诚交流，取得他们的理解。这一点我们在第七章中已经提到，这里不再赘述。

相对物质条件而言，有效地认可志愿者无需投入很多资金，真诚的微笑和赞许可能让志愿者能够收获更大的动力。

二、认可和激励志愿者的意义

认可和激励志愿者对于志愿者本人、组织、服务对象、以及社会发展都能带来积极的影响，包括：

- ✓ 回报志愿者对组织的支持。
- ✓ 帮助组织尽可能地保留志愿者，保证甚至延长他们的服务期。招募、选拔和匹配志愿者是件耗时耗力的事。如果志愿者能够长时间服务于组织的话，对于组织来说无疑是件省心省力、帮助组织提高效率的好事。
- ✓ 倡导积极的态度和行动，形成健康的组织文化和氛围；志愿者的奉献精神对于组织的全职员工也是积极的鞭策和影响。
- ✓ 为志愿者未来继续支持组织奠定良好的基础，维系和扩大组织的支持网络。
- ✓ 传播和弘扬志愿服务精神，促进志愿服务事业的可持续发展。塑造认可、重视志愿服务的社会风气，将鼓舞更多的人了解并参与志愿服务。
- ✓ 对社会主义精神文明建设和核心价值观的形成与培养具有促进作用。通过认可志愿者的贡献，激励更多的志愿者持续参与志愿服务，能够促进更多的人助人自助、关注社会公平、了解社会发展现状和需求，并愿意为此付出贡献，成为负责任的社会主义公民。

第二节建立志愿者认可与激励机制

要建立志愿者认可和激励机制，形成全社会崇尚和志愿服务的氛围，鼓励现有的志愿者持续做出贡献，新的志愿者不断加入，需要政府、社会、组织乃至志愿者个人共同作出努力。

一、国家激励机制

国家激励指的是党和政府通过政策、法规认可志愿者的贡献，并把志愿服务相关工作纳

入对地方工作的考评内容，以及国家发展指标体系中，以此认可和激励更多人参与志愿服务，促进志愿服务发展。

【案例 10-2】社区服务人才队伍建设十二五规划

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划发展纲要》中提出，“积极培育社区服务性、公益性、互助性社会组织，……引导各类社会组织、志愿者参与社区管理和服务。” 同时在具体实施计划中提出了以下指标：

社区服务人才队伍建设：实施 50 万大学生服务城乡社区计划。社区服务人员普遍接受一次岗位培训。注册社区志愿者占居民人口 10%以上。

把发展志愿服务纳入到国家发展规划中，有利于各级政府部门在制定工作计划时考虑志愿服务的发展需求，并把志愿服务发展的效果落实到各级部门的工作考评体系中。除此之外国家和政府还可以通过以下形式激励志愿服务和志愿者：

- ✓ 通过法律法规和政策的形式保障志愿者的权利。
- ✓ 在政府预算中包括用于发展志愿服务事业的资金支持；志愿者虽然是免费服务的，但支持和组织志愿服务活动需要资金的投入。
- ✓ 鼓励志愿者服务机构的发展，培育专业志愿服务组织，对合法运营的机构予以注册、税收方面的优惠。鼓励不同类型、领域的志愿服务机构的发展，将能够为志愿者选择参与提供更多切实、可行的选择，让志愿者创造更大的经济和社会价值成为可能。

【案例 10-3】英格兰志愿服务组织（Volunteering England）

英格兰志愿服务组织（Volunteering England）每年得到英国政府的资金支持，推广和规范英国境内的志愿者中心的建设，倡导志愿服务精神，推动志愿服务发展。在英格兰志愿服务组织的支持和管理下，仅英格兰就建立了 280 家社区志愿者中心，遍及各大城市的中心城区和部分农村社区。志愿者中心的主要功能包括：

-开发志愿者岗位，提供志愿服务机会；

-为志愿者和志愿者组织之间提供岗位匹配；

-为志愿者和志愿者组织提供能力建设；

-推广志愿服务管理最佳实践；

-宣传志愿服务，倡导民众参与；

-为志愿服务筹集资源

案例中的英国正是由政府提供支持，帮助志愿服务组织建立全国性的协调性平台组织，以及遍及地方的支持性组织，从而建立了全国性的志愿服务支持网络，大大促进了志愿服务的发展和普及。

- ✓ 在政府工作计划中认可志愿者的作用，营造各部门支持志愿服务的氛围。例如《中国农村扶贫开发纲要》中明确支持要大力倡导扶贫志愿服务。

【案例 10-4】《中国农村扶贫开发纲要 2011-2020》

（三十）动员企业和社会各界参与扶贫。大力倡导企业社会责任，鼓励企业采取多种方式，推进集体经济发展和农民增收。加强规划引导，鼓励社会组织和个人通过多种 方式参与扶贫开发。积极倡导扶贫志愿者行动，构建扶贫志愿者服务网络。

- ✓ 政府和事业部门考虑在合理范围内对志愿者实行收费优惠政策；
- ✓ 鼓励政府和事业单位员工积极参与志愿服务，给予带薪或者不带薪的志愿服务假期。这在很多国家已经成为政府支持志愿服务的一项政策。

【案例 10-5】加拿大省政府支持公务员参加志愿服务

加拿大大不列颠省(British Columbia)的政府雇员可以申请不超过半年的无薪假期，来参与加拿大大学志愿服务组织（CUSO）所组织的国际志愿服务项目。在此期间，政府为雇员保留职位。

英国议会的议员也在议会休会期间通过志愿服务组织开展短期志愿服务，充分利用自己的影响力为由需求的群体争取更多的关注和支持。

多数情况下政府部门不是志愿服务的直接组织和管理者，但案例中政府的政策和行为方式可以引导社会各界重视志愿服务的价值，为志愿服务创造良好的社会氛围，广泛宣传志愿服务利国、利家、利人的意义，激励更多公民参与志愿服务。在政府部门自行组织志愿服务项目时，也应该制定并执行综合性、科学性的志愿者管理政策。

二、社会激励机制

社会激励指的是从社会方面对于志愿者的服务给予承认、进行奖励、提供回报和社会优待。

【案例 10-6】天津市志愿服务联合会创新发展志愿服务工作

为调动各级志愿服务组织和广大志愿者开展志愿服务工作的积极性和热情，形成志愿服务工作创先争优的浓厚氛围，天津市志愿服务联合会制订了《天津市志愿服务组织和志愿者激励制度》，做为考量和评价志愿服务组织和志愿者从事志愿服务的基本依据。从 2005 年开始，在和平区滨西社区志愿服务站进行试点，2008 年在全市推广。2009 年又召开了志愿服务“时间银行”现场观摩推动会，对 730 名 3 年累计志愿服务时间达到 600、800、1000 小时或捐助资金 6000、8000、10000 元的个人和 180 个捐助资金在 6 万、8 万、10 万元以上的志愿服务组织（单位），分别授予了优秀志愿者和优秀志愿服务组织（单位）铜奖、银奖、金奖。另外，50 个优秀志愿服务组织（单位）48 名优秀志愿者受到中国志工委表彰。2010~2011 年又有两个志愿服务组织和 10 名志愿者，被中央文明办授予优秀志愿服务组织和优秀志愿者称号。2009 年，市长黄兴国带领百名社区志愿者赴韩国和日本学习交流。2010 年市政府又组织千名优秀志愿者用一周时间，“赏津城美景、看家乡巨变”游览观光活动，广大志愿者深受教育和鼓舞，倍感志愿服务责任重大，引领示范使命光荣。也极大的激发了人民群众参与志愿服务活动的热情。

在上述案例中，集中体现了通过评奖、交流、游览等丰富多彩的形式来激励志愿者的方法。社会激励分为以下两种：

【小知识】
“志愿服务记录时间累计达到 100 小时、300 小时、600 小时、1000 小时和 1500 小时的志愿者，可以依次申请评定

（一）社会荣誉激励机制

社会荣誉激励机制是对志愿者服务最普遍的激励，是根据服务时间、质量和实效来进行

奖励，使志愿者感受到参加志愿服务的价值感、自豪感。例如某环保组织成员经推荐参选后，获“中华环保绿色年度人物”称号。民政部 2012 年 10 月印发《志愿服务纪录办法》，要求“志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构应当建立以服务时间和服务质量为主要内容的志愿者星级评定制度，对获得相应星级的志愿者予以标识，并推荐参加相关评选和表彰。”

（二）社会回报激励机制

让志愿者的服务获得社会的回报。如，社区采取“互助服务”的回报激励方式，将志愿者为社区、为他人提供的服务项目和效果张榜公布，让广大社区居民知晓。一旦志愿者本人有需求，也能够获得大家的热情服务。

【案例 10-7】“爱动卡”助力志愿服务时间纪录

某区志愿者协会推出本市首个志愿者“爱动卡”。“爱动卡”有点像公交卡，志愿者进行志愿服务后，可以通过在特制的刷卡机上刷卡，来记录和积累自己志愿服务的时间。服务时间积累到一定的分值，还能兑换到相应的小礼品，如开瓶器等，或者免费参与志愿者协会组织的培训和活动。该区负责人说到，“通过兑换礼品和积分等举措，可以增强志愿者的积极性，让他们感到荣誉感。以后等他们老了，上网后看到自己的志愿者时间已经达到成百上千个小时，这非常有纪念价值。”此外，志愿者还可在网上记录、累积他们志愿服务的时间。

【图 10-7】志愿服务记录“爱动卡”

新科技的出现让组织能够通过更有趣、更多元的方式来让志愿者的付出得到回馈。案例中的组织采用兑换礼品或者服务的方式，在社区里彰显志愿者的贡献，鼓励志愿者持续服务。这也符合中央文明委 2014 年提出的《社区志愿服务方案》中所指出的“激励嘉许，适度回馈”的工作方法，即“志愿者可以利用参加志愿服务的工时，适度换取一定的社区服务。[①]”

①中央文明委：《社区志愿服务方案》，中国文明网
http://news.xinhuanet.com/politics/2014-03/19/c_126289395.htm2014 年 3 月 19 日。

二、组织激励机制

有效的志愿者激励机制并不是只从志愿者进入岗位后才开始，而应是贯穿于志愿者管理的整个流程中。建立专业、规范的管理制度和认真的执行是实现有效地激励志愿者的基础。

（一）人尽其才

为志愿者岗位设置合理、可行的目标，明确志愿者的任务，是志愿者未来判断自己的付出是否带来有效成果的基础，也能够体现组织对于志愿者的尊重。经过选拔，把拥有合适的技能的志愿者在合适的时间安排到合适的岗位上，更有可能让志愿者实现组织预定目标，得到成就感和满足感。

（二）职业成长

帮助志愿者在服务期间能够增长知识和技能，不仅能够为组织带来出色的志愿服务效果，也能够帮助志愿者实现职业成长，从而培养和激励志愿者。具体的做法包括：

- ✓ 经过入职培训，使志愿者熟悉和适应组织的使命和目标、历史成就以及组织对他们的期望和要求。
- ✓ 通过岗位培训提高志愿者的专业知识技能和有关法律政策水平，或通过督导为志愿者提供工作指导，帮助他们解决工作中的疑难问题。
- ✓ 推荐志愿者参加内部或者外部的培训，参观和交流，让志愿者获得更多成长和丰富知识的机会。学习新的技能可以激发志愿者潜能，从而提升服务能力，促进服务动机与士气，提升服务效果。经过良好的培训之后，志愿者可以更自由或更主动地发挥作用。

（三）发展和创造

志愿者主要是通过志愿活动来满足自己更高层次的需求。因此，组织应为志愿者提供能够丰富他们的个人经历以及发展机会的服务岗位。如:

- ✓ 增加工作的复杂性，将相关联的工作任务组合起来，以增加志愿者工作技能的多样性。
- ✓ 加大责任，让志愿者单独负责有独立意义的某一任务或者项目，以强化志愿者的“主人翁”责任感。
- ✓ 让志愿者接触各种社会层次的服务对象，提高志愿者工作的应变性、自主性和灵敏性。
- ✓ 扩大对志愿者的授权范围，增强志愿者工作的自主控制能力。
- ✓ 就组织的发展和规划征求志愿者的意见，甚至让志愿者参与到规划制定的过程中。

通过这些措施使志愿者的工作能够发挥最大限度的自主性、创造性，使他们能够从工作本身得到直接的反馈，以最大限度地获得成就感。

（四）认可和奖励

组织应对志愿者的工作成绩进行及时的认可、赞赏和奖励。具体可以但不限于以下方式：

- ✓ 年度的表扬大会、聚餐、茶话会
- ✓ 真诚的感谢
- ✓ 征求志愿者的意见
- ✓ 倾听、信任志愿者
- ✓ 寄送生日贺卡
- ✓ 体谅志愿者的时间安排
- ✓ 提供较佳的工作设备
- ✓ 响亮的头衔
- ✓ 让优秀志愿者作培训师
- ✓ 让志愿者组织指导宣传团及志愿事迹宣传传报告等

这些方式不仅代表了组织对志愿者的重视程度，更重要的是提高了志愿者的工作士气与满意程度。组织还应对志愿者的工作进行适当的评估，目的是为志愿者及时提供反馈并为志愿者改进工作、提高技能和未来发展提供指导，对于个别不能满足组织要求的志愿者，可以采取重新分派工作或进行再培训等措施以便进行妥善安置。

除了以上这些直接针对志愿者的激励外，志愿者组织还可以下列方式积极展示自己对志愿服务的重视，共同营造全社会崇尚志愿服务的良好氛围：

- ✓ 积极向社会公布和宣传志愿服务的价值和作用
- ✓ 在工作和财务报告中体现志愿者创造的价值，包括经济价值和社会价值
- ✓ 在工作和财务报告中包括志愿服务成本，体现透明和尽职披露
- ✓ 组织志愿服务项目时制定并执行综合性、科学性的志愿者管理政策
- ✓ 在合理范围内为志愿者优先提供服务

三、团队激励

团体激励指的是对志愿者团队进行认可和激励，或者从组织和志愿服务的团队内部营造一种氛围来激励志愿者及其团队。它包括以下形式：

- ✓ 将志愿者安排在适合的工作岗位上，或委派具有挑战性任务给团队，令他们一展所长，使得他们通过志愿服务工作为其带来充分的满足和成就感。如果对工作缺乏投入感，那么志愿者对出席年底的表彰典礼也就会失去兴趣。
- ✓ 根据不同情况订立不同的表彰奖项，例如："最佳志愿服务策划奖"、"最佳志愿服务组织奖"、"最佳团队奖"、"最佳志愿服务参与奖"，或以评审方式挑选表现出色的志

愿者或志愿者团队，给以特定表扬。

- ✓ 鼓励志愿者作长期性、进阶性参与，鼓励持续性地参与。例如一家社会组织将志愿者按照不同成长情况区分，设立“见习志愿者”、“合格志愿者”、“成员志愿者”。

四、企业激励机制

私营领域的企业近年来越来越多地认识到鼓励志愿服务不仅有利于社会，而且有利于企业员工成长和团队建设，因而把企业鼓励和参与志愿服务作为企业履行社会责任的重要方式。

企业可以：

- ✓ 认可志愿服务与企业战略和价值观的联系
- ✓ 支持志愿服务组织的发展，关注社会和社区发展和建设
- ✓ 鼓励企业管理人员和员工积极参与志愿服务，给予带薪或者不带薪的志愿服务假期
- ✓ 认可志愿服务的组织需要成本，认可志愿服务组织和管理者的工作价值
- ✓ 在企业自行组织志愿服务项目时应该制定并执行综合性、科学性的志愿者管理政策
- ✓ 在合理范围内对志愿者实行销售优惠政策

【案例 10-8】企业认可和支持志愿服务成本

某企业员工在寻找志愿服务机会的时候了解到了某组织长期服务 14-40 岁的智力障碍人士。当提出希望组织 30 名员工到组织开展为期 1 天的志愿服务作为企业志愿服务日的活动时，组织提出需要一定的经费来负担为此付出的员工时间和办公经费。虽然有的员工惊诧于自己除了免费提供服务之外，居然还要向组织支付费用，但也理解为了组织和筹备这一天的活动，组织员工需要付出一定的时间和精力来安排；而活动本身对于建立积极的企业文化、团队建设和宣传企业形象都有帮助。经过企业管理人员的批准，企业承担了这笔经费，并和组织形成了长期合作关系。

案例中的企业不仅付出了员工的时间，也为志愿服务活动的开展提供了经费，充分体现了企业对志愿服务的支持。这无疑将为员工的积极参与提供持续的动力。同时，组织也无需羞于向企业提及自己的成本。通过支持组织的工作成本，企业也能够帮助组织实现可持续发展，不断地为企业提供更多的志愿服务机会，从而形成志愿服务事业发展的良性循环。

五、志愿者自我激励机制

志愿者的自我激励机制是通过强化志愿者参与服务过程活动的自我成就感、自我表现提升感和自我满足感来实现激励的目的。如果善于从自我激励的角度了解参与服务价值，那么即使社会激励有欠缺，志愿者仍然能够保持服务热情。志愿者督导者应该有意识地在督导过程中引导志愿者进行反思，庆祝自己通过志愿服务所取得的成果，形成自我激励的习惯；同时督导者可以挑战志愿者拓宽自己的服务范围或尝试新的任务，通过服务提升自己的能力和信心。

（一）自我价值激励

志愿者在参与志愿服务中重新发现自己的价值、作用，从而提高其自我评价。志愿服务让志愿者重新认识和发挥自己的价值，这是激励他们参与服务活动的重要因素。

（二）自我成就激励

热情、真诚的志愿者提供的服务通常会得到他人的肯定，这容易让志愿者在志愿服务活动中获得成功感。志愿组织应该高度重视志愿者的自我成就激励，对于志愿者提供的服务，只要承认服务是有效果的、是受助对象需求的，就能够产生良好的激励作用。

（三）自我提升激励

志愿者在参与志愿组织、提供志愿服务之前，大多数没有想到志愿服务对人的素质提升具有积极作用。但是，许多参加志愿活动的人员，在回忆服务过程时就特别强调自我提升的意义。因为，社区志愿服务是提供志愿者在职业岗位之外的交往与实践机会，他们可以通过参与服务，提高交际能力、提高应对矛盾和解决问题的能力、提高非正式团体领袖能力等。

（四）自我快乐激励

志愿者的自我快乐激励机制，是指学会在志愿服务中寻找快乐，或者善于将忧愁情绪转化为快乐的体验。

【小调查】哪些志愿服务让志愿者最满意?

《2012 中国企业志愿服务调研》调查了将近 1000 名企业员工志愿者。其中“开心”、“发挥个人主动性的机会”是员工对过去志愿服务经历感到最喜欢的地方。

还有一些重要发现可以从员工志愿者根据过去志愿经历所勾选的最不喜欢之处发掘。“缺乏活动后续反馈”被认为是最不喜欢的方面，紧跟其后最不被喜欢的还有“对项目的可持续性缺乏信心”以及“组织不力”。

----VSO，北京师范大学社会发展和公共政策学院，《2012 中国企业志愿服务调研》，2012 。

第三节认可与激励的原则

志愿服务的性质决定了它自由选择、平等互惠的特点。志愿者组织需要建立能够赢得志愿者的认同的组织文化，才能够持续地吸引志愿者的参与和支持。

认可与激励中可以体现组织的文化特点和价值观；是平等尊重还是权威至上、是鼓励参与还是集权，是灵活自由还是机械呆板，是友爱关怀还是唯利是图，这对吸引志愿者的持续参与有着至关重要的影响。

激励时需要注意以下原则：

- ✓ 组织目标的设置与满足志愿者的需要尽量相一致。
- ✓ 组织的行政管理政策、规章制度要有利于发挥志愿者的积极性和创造力，要成为激励因素，避免成为遏制的力量。
- ✓ 要有良好的管理方式，实行参与制、民主管理、授权管理。
- ✓ 建立良好的人际关系，保持良好的沟通，形成良好的风气。
- ✓ 创造良好的工作条件和工作环境。
- ✓ 志愿者从事服务的具体内容可能各不相同，但他们贡献的时间应该是具有同等价值的。比如说我们不能说一个捡拾垃圾的志愿者的付出不如提供专业咨询建议的志愿者更有价值。因此在认可和奖励志愿者时候，应保持普遍认可和重点奖励的平衡，避免只突出某类型或个人志愿者的贡献，而忽略了其他志愿者甚至伤害他们的感情。
- ✓ 如果选择用评奖的形式来认可和激励志愿者，则应该公布评奖的标准并保证过程的公正和公平。
- ✓ 志愿者个人的情况会发生变化，志愿者组织可以告诉志愿者如何以不同形式来参与组织，例如即使不能继续志愿服务，仍可以其他形式继续支持组织的事业，比如捐助资金、物资、场地、或者介绍其他人来参与和支持组织。
- ✓ 在认可与激励志愿者的同时，别忘了感谢志愿者的管理和支持者！他们的默默支持让志愿者解除后顾之忧，全力投入志愿服务。

第四节志愿者认可与激励的实施

认可与激励志愿者是志愿者管理中重要的一环，但并不是志愿者开始服务后才可以进行。有效的认可与激励从志愿者招募之时就开始了！

认可与激励的实施涉及到以下步骤：

第一步：了解需求

在第一章中我们提到了需要了解志愿者。先来回顾招募志愿者之时以及在日常交流和督导过程中，志愿者如何分享他们参与服务的动机吧。从这里出发，大家可以判断什么样的认可与激励可以满足志愿者的需求。志愿者督导时，也是了解志愿者需求的很好时机。在第八章中我们提供了志愿者督导工作表。通过了解志愿者的需求和建议，可以了解什么因素让志愿者喜欢志愿服务，并且能够保持热情。

第二步：制定计划

志愿者能够为机构无偿提供服务，一般来说并不期待物质回报。这使得志愿服务组织设计低成本、高收益的认可与激励计划变成了可能。志愿组织可以根据自己的资源，发挥创造力，设计和实施有效的志愿者认可与激励计划。【工作表 10-1】是一份认可与激励计划表，可以帮助大家来设计适合自己组织需要的认可与激励方式。

【工作表 10-1】志愿者认可及激励策略计划表

志愿者认可及激励策略	**实施这些策略的时间及频率？**				
	每年	每季度	每月	志愿服务的阶段：服务前、中、后	负责人
向志愿者提供与他/她们的技能和兴趣相匹配的工作岗位					
为志愿者提供发展机会					
持续给予全面的入职介绍和培训					
督导和清晰明确的交流					
认真听取并在可能的情况下采纳志愿者的建议,从而使他们建立对组织的主人翁意识					
提供设备支持					
保持基本的礼貌态度，并向其表达关怀					
使其参与到会议和讨论中来					
真诚地感谢志愿者的贡献					
给志愿者一个惊喜，如邀请他们外出就餐和喝饮料等					
在节日和特殊场合赠送卡片					
颁发证书和口头赞扬					
在新闻报道和年度报告中提及志愿者的贡献					
提名志愿者接受奖励					
悬挂或张贴志愿者照片					
邀请志愿者及其朋友和家人参加庆功晚宴或者娱乐活动					

实用又有意义的纪念品					
把组织工作的新进展告诉志愿者					
不断给予志愿者新的挑战					
允许志愿着的朋友或者家人参与他们的志愿者工作					
不论志愿者的成功是大还是小,都值得庆祝					

第三步：实施激励

认可和激励可以在日常服务中随时发生，比如一句简单的感谢和问候。也可以群体集会的方式，经过事先准备后进行。通过认可和激励来营造健康正面、积极向上的氛围，避免在认可和激励时鼓励志愿者之间的互相竞争。

第四步：判断效果

志愿者认可与激励的效果如何，可以通过一个简单的工作表进行分析。这些数据无需专门寻找，而是充分利用在志愿者管理过程中记录的数据，加以统计分析而成。

第五步：改进工作

根据志愿者激励的效果，分析原因，并将其持续地改进和完善志愿者管理体系。在实施激励时还可以通过一些方式来实现强化。

强化是指驱使力对具有一定诱因的刺激物发生反应后的效果。强化的结果是使引起行为出现的频次大幅增加。

强化的方法

- ✓ 设置鼓舞人心的目标

  采用渐进法（渐进法就是根据人的认识规律，把一个复杂的行为过程分解成许多小的阶段，逐步加以完成。）
- ✓ 信息及时反馈：通过信息反馈实施强化行为
- ✓ 个人需要的满足

第五节常见误区

【小故事】动机转换

小镇上有位老人为每天有年轻人在自己窗前打闹、嬉戏，把几个破金属罐子踢来踢去造成的噪音而烦恼不已。他试图和他们交涉、让他们停止这种无聊的行为，但是无济于事。烦恼的老人请教了一位心理学家后，决定尝试另一个办法。

有一天，他找到这些年轻人，告诉他们，他已经习惯并且很喜欢听到金属罐子碰撞发出来的声音，他愿意每天拿出 10 元钱让年轻人每天来踢一个小时。年轻人虽感诧异，但也欣然接受了。过了一周，老人告诉年轻人自己手头吃紧，每天只能出 5 块钱了。年轻人有些失望，对于折半后的费用也就只愿意踢半个小时的时间。又过了一周，老人告诉年轻人自己实在拿不出钱了，年轻人愤然决定停止踢罐子了。

【小知识】动机的诱因理论

20 世纪 50 年代，许多心理学家认为，不能仅仅用驱力降低的行为动力理论来解释所有的行为，诱因在唤起行为时也起重要作用。他们认为，应该用刺激和有机体的特定的生理状态之间的相互作用来解释行为动力。这种理论强调了外部刺激在引起动机中的重要作用，诱因有唤起有机体行动和指导行动方向两种功能。

----《基础心理学》，人民教育出版社，2007

踢罐子本来是年轻人乐于做的一个游戏活动。而老人则通过提供物质刺激，成功地把年轻人的动机进行了转换，用钱替代了原来的自我心理的需求，从而改变了年轻人行为动机。当这种外部刺激停止的时候，年轻人的行为动力也就消失了。

这个故事对于志愿者的组织者和管理者也是一个很好的提示：即志愿者激励的可能出现误区。当我们出于激励志愿者的考虑而选择用物质手段来回馈志愿者的时候，需要特别谨慎，避免用物质刺激来替代志愿者内心的动力，反而导致志愿服务的不可持续。

在志愿者认可与激励的管理过程中，常见一些可能的误区，需要志愿者管理人员警惕。

一、志愿者是自愿，因此不需要激励

【案例 10-9】免费劳动力

某社会组织招募了一批大学生志愿者，请他们利用寒假为孤儿院打扫卫生。当大学生来到孤儿院后，管理人员将孤儿院长年没人打扫的库房、院里子里的公用厕所、院子围墙周边的垃圾等进行清理。在志愿者从事服务过程中，这家组织的工作人员在温暖的房间里聊天说笑，留下一群大学生在室外劳动。有的大学生当场就表示不满，认为自己被当成了免费劳动力。

志愿者不求物质回报，帮助社会组织降低工作成本，扩大服务范围，提高服务质量。但志愿者不应取代全职员工的作用，更不应被看做是免费劳动力。组织需要尊重并及时认可志愿者的付出，并提供必要的支持。如果组织不改进工作方法的话，可以设想上述案例中的大学生很可能会失去继续服务的动力。

二、专业志愿服务应该获取更高的劳动报酬

【案例 10-10】专业志愿服务可以获取劳动报酬吗？

某志愿者组织从事志愿服务培训，招募了许多在商业公司从事培训的专业人员，组织免费为这些培训师提供公益的志愿服务培训、全套的课程知识体系和学习资料，并承担培训师所有差旅食宿和学习费用。但仍然出现了一些培训师流失，经调查，离开的志愿者认为每天 50 元的服务津贴太少。为了能够吸引和保留这些资深的培训师来做志愿服务，该组织决定为这些培训师提供一天 400 元的志愿服务津贴，但这对于商业培训师的市场价格来说还是低得很多。然而过了一段时间，一些资深的培训师提出，他们为志愿者做培训的付出并不比商业付出少，甚至还要上山下乡更加辛苦，却只拿商业培训报酬的零头，他们不愿意再做这样的“廉价”服务了。

志愿服务组织的资源有限，在能够为志愿者提供的资金方面是无法与商业公司相提并论的。而志愿者的津贴，应该回归它本来的保障功能，也就是为满足志愿者的生存和工作需求而提供的合理的费用。超出该范围的付出将有可能导致志愿者的心态发生变化，甚至把志愿服务看成是赚取额外收入的一种方式。

如果组织提供津贴的目的是为了保障志愿者的基本需求，让他们无需为志愿服务而自己产生额外的支出，或者因为无法负担这些额外的支出而不得不放弃志愿服务，那么无论志愿者的技能和背景怎样，他们应该得到相同金额的津贴，而不是区别对待。案例 10-10 中的这家组织最后决定取消所有专家志愿者津贴。所有志愿者，如果涉及到午餐和交通费用的话，统一补贴每天每人 40 元。

三、对那些要求多的志愿者应给予更高的认可

【案例 10-11】如何体现公平激励

志愿者小红性格外向快人快语，经常向某社会组织提出各种各样的需求和建议。志愿者小力则是性格内向埋头苦干，不善言谈，组织中的许多工作人员甚至不认识小力。小红经常在每年的志愿者表彰获奖，而且得到许多学习交流与发展的机会，而像小力这样的多数志愿者则没有这么幸运。后来，小力终止了他在这家组织的服务，而转身另外一家同业的服务组织中去继续他的志愿服务了。

公平理论是美国社会心理学家亚当斯在 1965 年首先提出，也称为社会比较理论。公平理论预言，个体认为受到不公平待遇时，或者忍耐，或者要求补偿，或者报复自己认为不公平的来源，或者退出不公平的关系。这种理论的基础在于，人们经常将自己的付出和所得与他人进行比较，而由此产生的不公平感将影响到他们以后付出的努力。

志愿者的岗位和性格多种多样，但只要付出了努力，都应该得到认可。注重志愿者激励的公平，在颁奖时设置不同的奖项，让所有的志愿者都得到认可是一种更好的办法。某些人由于其经济、教育、健康、职业、所处环境等因素的不同可能在社会中处于相对弱势地位，比如残疾人或者刑满释放人员。如果组织能够创造条件让他们成为志愿者，也可以有效地激励志愿者。

四、志愿者激励就是做人情

【案例 10-12】赔钱又折兵

社工小明重感情，讲义气，他负责志愿者管理工作之后，就开始召集志愿者进行聚餐、喝咖啡、郊游联谊等活动，有时候还要个人贴钱请志愿者吃饭。每当组织需要志愿者时，他都以私人名义请求志愿者来帮忙，并且与一些志愿者建立很好的私交。一些志愿者看在小明的情义上，也经常帮助组织做一些志愿服务。但是过了一段时间，小明发现他的这种方法越来越不管用了，许多志愿者都不再接他的电话，或者推托没有时间来服务了。

志愿服务的基本特点之一志愿者为了他人或者公共利益而付出。志愿者之所以参与志愿服务，往往是受到组织所从事的事业或者使命的感召，希望通过自己的付出帮助组织实现其使命，这其实是强烈的内在激励因素。通过提供吃喝娱乐这些保障性因素，志愿者可能会更

满意，但并不能被有效地激励。过度的吃喝娱乐，其实对于志愿者的激励而言是一种浪费。

另外，志愿者的管理者需要和志愿者在一定程度上建立良好的私人关系，但如果片面依靠私人关系来维持志愿者的服务热情，则是把公共利益转换成了个人利益，很可能不能持久。同时过度亲密的私人关系常常导致志愿者管理者在处理问题时难以秉承公正公平的原则，导致其他志愿者的不满。

【本章要点】

1. 物质和环境因素可以提供保障，让志愿者满意；但内在因素才能真正激发志愿者的动力。
2. 按照行使激励的不同主体来划分，可以分为国家激励机制、社会激励机制、组织激励机制、团队激励机制，以及个人激励机制。
3. 形成认可和激励志愿服务的社会氛围，需要政府、组织、企业等社会各界共同努力。
4. 不当的物质刺激可能把志愿者的动机由内转外，反而形成反作用力，让志愿者失去动力。

（本章编写者：王庆华）

第十一章志愿服务的监测与评估

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监测评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

志愿服务监测与评估，是对志愿服务活动或者项目是否按照预期计划进行的动态监督与静态总结考评。志愿服务的监测评估之所以重要，是因为它能够明确志愿者为组织和社会所做的贡献，衡量志愿者在组织中的志愿服务质量，明确组织给服务对象以及受益方的生活带来的影响，并及时发现需要改进的地方，促进团队学习成长，满足各方的要求，最终保持志愿服务规范和可持续地进行，更大程度地实现社会效益。

【案例 11-1】依据什么来激励组织中的志愿者？

某社区敬老院是一家由本社区自办的民间非营利组织，主要接待本社区及周边地区 70 岁以上的孤老病残和困难家庭老人，因服务收费低廉，深受当地欢迎。该敬老院成立五年以来，每年都招募超过几百名志愿者来服务老人，但是 90%以上的志愿者都是服务一次就再也不来了。同时，组织投入大量的志愿者管理成本，不仅要用多人对接外部学校和单位来安排志愿服务，而且在志愿者服务过程也还占用许多社工和工作人员的时间精力来指导和监督，这么高的管理成本让组织内部的工作人员不愿意再接收志愿者服务了。

以上案例中的情况，组织出现这种情况的症结在哪里？该组织真的不需要志愿者了吗？我们应该依据什么来评判？我们可以有哪些改进的措施？该敬老院急需要知道问题到底出在哪里？

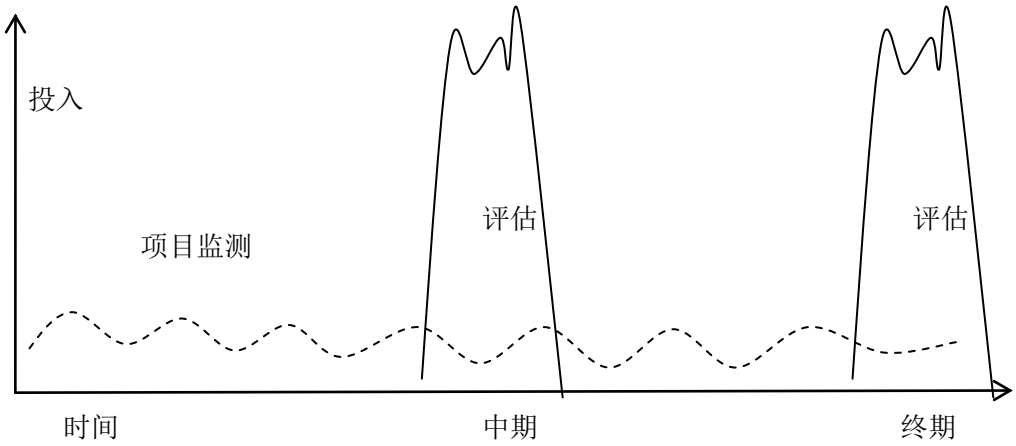
类似的情况可能在我们日常工作也会遇到。这给我们的提示就是，在志愿服务中需要一种科学的方法来帮助我们随时发现管理中的问题，并且能够找到解决问题的实施方法，还能够保障我们达到最初既定的服务目标。这正是志愿服务监测评估所能发挥的作用。本章主要介绍志愿服务监测评估的基本概念、主要类型、适用范围、以及评估的具体方法，并介绍我们国家民政部所颁发的《志愿服务记录办法》。希望本章能够帮助组织对其所开展的志愿服务活动或项目进行有效的监测与评估，从而提高志愿服务的质量。

第一节监测评估的基本概念

本章所谈的监测评估主要是针对组织的志愿服务“项目”以及志愿者“岗位”绩效评估。在对所开展的志愿服务活动或项目以及对志愿者岗位绩效进行有效的监测评估之前，让我们首先来明确一下监测评估的基本概念。

一、什么是监测与评估

我们经常把监测与评估放在一起来说，但实际上监测和评估是两个不同的概念。**监测**是一个持续的收集信息和数据的过程，所收集的信息和数据必须是经过慎重考虑和具有相关性的。**评估**是对监测信息和数据进行分析和解释并得出结论的过程，如对活动和项目的目标实现程度以及成败之处做出判断。



【图 11-1】监测与评估示意图

评估（Evaluation），是指运用系统的方法来检验活动和项目的运作和结果，其目的在于系统地、客观地评价活动或项目是否有针对性，效果和成果如何。评估是为了保证活动和项目能为其受益人提供高质量的服务。评估要建立在证据的基础上，证据的收集贯穿整个项目实施过程，也即是**监测**（Monitory）。换句话说，监测是为评估提供证据基础的工作。

志愿服务的监测评估是指组织对志愿服务项目以及志愿者岗位进行综合评价，它不仅要评定志愿服务的执行情况和结果，还应该帮助判断志愿服务可以得到改善和提高的方法和策略。

评估的基本原则包括：实用性、可行性、适当性、准确性。

二、项目评估的主要类型

项目评估有多种类型，包括需求评估、项目理论评估、过程评估、效率评估和效果评估。请参考工作表 11-1 简要了解评估类型。

【工作表 11-1】选择一种评估类型，说说在你的组织中是如何应用的

评估类型	在你组织中的应用
需求评估： 它是一种辅助决策的手段。通过对需求或问题来界定，以决定要通过哪些有计划的行动或项目来解决这些问题。 **主要步骤：** 了解背景信息（评估目的，地区，利益相关方，资源，时间） 界定要收集何种信息（整体社区需求？具体方面的需求？） 确定是否已经有可用的信息，还是需要通过研究去收集 收集和分析数据 分享结果，准备报告	
项目理论评估： 项目理论体现在项目的逻辑模式中，即 A 导致 B 的假设。 项目理论与项目执行相得益彰。两者关联较强的情况下最能保证项目的效果。	
过程评估（又称绩效评估）： 过程评估侧重于项目执行本身，是为了了解项目执行的情况。主要关注“服务使用率”和“项目的组织与功能”两个方面。评估服务使用率主要从覆盖率和偏见两方面着手。此外， 服务递送情况决定项目执行的成败，不完全、错误、不规范的干预导致项目执行的失败。	
效果评估： 衡量项目的结果 因果关系和反事实条件 衡量的有效性和可靠性 效果的有效性（内部，外部） 研究设计决定评估的有效性 单组设计 准实验/比较组设计（单组时间，多重时间） 随机实验设计	
效率评估： 包括成本效益分析和成本收益分析	

成本效益分析将项目的成本与其主要成果或收益相关联。 成本效益比=每项干预的成功率/每项干预的成本 **成本收益分析**试图将项目成本与项目的多个收益的全部或部分的货币价值进行比较。 净收益=全部收益-全部成本 将收益量化为单位效益（成本效益分析）或者货币（成本收益分析）	

根据地上述类型，志愿服务项目评估一般有：

- 在志愿服务开展前的需求评估
- 针对志愿服务项目规划与设计的合理性进行的项目理论评估
- 在实施志愿服务的过程中对项目执行情况开展的过程性评估
- 在服务收尾时所进行的效率评估
- 以及在完成服务一定时间之后的效果评估

三、项目评估的关键步骤

一般而言，无论何种类型的项目评估，都包括以下关键步骤：

- 明确评估目的，并选择合适的评估类型
- 确定具体的评估问题、明确评估目标
- 确定所需要的信息和数据、以及收集方法
- 收集和分析信息和数据
- 得出结论、分享结论

第二节志愿服务监测与信息收集方法

如前所述，监测重点是关于信息的收集。志愿服务的监测指的是在志愿服务的过程中，对相关组织、志愿者和服务对象的信息进行收集，并以此作为对志愿服务进行评估的基础。

在组织和志愿者个人层面进行的评估都需要借助数据和信息。相关数据和信息的收集以及管理应该贯穿评估的整个过程。评估计划应该被纳入整体设计中，以保证项目执行过程中必要数据和信息的收集。总的说来，信息和数据收集是一项需要细致对待和持之以恒的工作。接下来，我们主要介绍与志愿服务项目或岗位评估有关的信息收集。

一、信息收集的方法

如前所述，评估的基础是项目监测过程中所收集的信息。进行项目评估需要足够的有价值的信息，包括定量和定性的信息。具体需要什么信息，取决于具体的评估问题，而评估问题来源于评估目的以及由此决定的评估类型。过程性评估的问题和成果性评估所关注的问题自然也不一样，前者关注的是项目已经开展的活动，而成果性评估则关注活动所产生的效果。

通过什么渠道来搜集这些信息？有哪些可获取信息的来源？除了组织内部在执行项目过程中收集的文字、视听和实物资料外，问卷、焦点小组、访谈和观察等也是重要的获取信息的方法。反映项目设计和执行情况的信息可能更多来自于项目执行人员，而反映项目结果的信息更多地来自于项目受益人。

什么时候需要这些信息？必须在什么时间之前完成对该信息的搜集工作？如果是中期评估，在信息的收集上一定要注意及时，否则将影响评估的进程以及根据评估结果及时调整项目执行策略的应有作用。

如何才能使搜集到的信息真实可靠？信息的真实性和可靠程度取决于信息的来源和收集信息的方法。信息收集的方法有很多，包括问卷调查、访谈、文献分析、焦点小组、案例研究等，下表中列举并介绍了每种方法的优势和不足，有助于帮助我们选择恰当的信息收集方法，为评估提供有价值的信息。这里面有很多的因素值得考虑。在利用问卷进行需求评估或者成果评估时，问卷的设计是否科学和适合调查对象、问卷的发放范围和发放方法是否经过详细的计划、负责问卷发放和收集的人的素质等等都会影响所反馈的信息质量。

【工作表 11-2】选择收集信息的方法①

信息收集方法	目的	优势	不足
问卷调查	当你需要在不给他人带来心理压力的情况下快速轻松地获取大量信息时	-可以匿名的方式完成 -管理成本较低 -容易对比和分析 -很多人可以从中受益 -可以获得很多数据 -已经有很多样本问卷可供参考	-可能获得的信息不够准确 -问题的措辞会影响受访者的反馈 -缺乏个性化 -需要科学的抽样方法 -需要科学的统计方法 -不能全面了解情况
访谈	当需要全面了解某人的印象或经历，或者更详细地了解他们对问题	-获得更加深入全面的信息 -便于发展与客户之间	-比较耗时 -对信息进行分析对比比较困难

①改编自 Carter McNamara 博士，最新版: 1998 年 2 月 16 日。

	的答案时。	的关系 -与客户的交往更加灵活	-费用高 -访谈者会影响信息反馈的准确度
文献分析	当需要在不打断项目的进程的情况下了解项目进展情况时，主要可以看申请书，财务报告，备忘录，会议记录等	-掌握综合信息和历史信息 -不打断项目日常工作 -利用现成的信息 -对信息没有偏见	-通常很耗时 -信息可能不完全 -需要弄清楚想要什么样的信息 -并不是一种灵活的方式；局限于现成的信息数据
观察	获取准确描述这个项目的真实的信息，特别是过程方面的信息时	-观察项目正在进行的活动 -可以根据活动的具体情况灵活调整观察活动	-有时很难解释所观察所得 -对所观察到的内容进行分类很复杂 -容易受到项目参与者的影响 -费用较高
焦点小组	通过小组讨论来深入探讨一个议题，例如对某种经验或者建议有什么反应，如何理解经常的抱怨等；在评估和营销时非常有用	-快速和可靠地获得一个大概印象 -是一种在短时间内获取广泛和深入的信息的有效方法 -能够传达关于项目的关键信息	-很难分析对方的反应 -需要一个好的协作者来营造安全的环境 -从时间安排来说，很难把 6-8 个人聚在一起
案例研究	可以完全理解或者描述服务对象在项目中的经历，通过各种案例的比较，进行综合研究	-在项目的投入，过程和产出方面，全面描述一个服务对象的经历和感受 -是从局外人的角度来描述项目的有力手段	-需要花费大量的时间进行搜集，组织和书写 -体现信息的深度，而不是广度
学习日志 / 志愿者日志	大致描绘出志愿者在从事志愿服务的每个阶段的经历；能将志愿者的学习，思考，故事等记录下来	- 是一个体现志愿者前后巨大变化的很好的资源 -从志愿者的视角能提供很多关于项目过程和影响的信息 -个性化信息；可以反映志愿者的工作情况	-因为其中包含大量的个人体验，志愿者可能不愿与他人分享

二、志愿服务项目评估的信息收集

进行志愿服务项目评估要参考的信息主要来自项目监测报告，以及针对具体的评估目的和问题进行的信息收集活动，如问卷调查、焦点小组、访谈、观察、案例分析等。志愿服务项目评估首要的目标是判断项目达成预定目标的程度，但项目评估的意义不止于此。对一个

主要由志愿者来完成或者由志愿者和员工共同完成的项目来说，为了更好地反映志愿者对项目成果的贡献，我们除了评估项目预期目标的实现程度外，还需要对志愿者的贡献给于特别的定性描述并进行量化计算。

志愿者贡献的定性信息更多地是反映其工作效果，如服务对象对志愿者所提供服务的认可，尤其是对其服务的附加值的认可，例如志愿者的服务具有某些员工所不可比拟的优势等。关于志愿者贡献的定量信息包括志愿者贡献的服务小时数，根据市场价格所转化成的价值等。

如上所述的定性和定量信息在整个项目评估或成果报告中得以体现的话，反映的是机构重视志愿者的姿态，将会极大地激励志愿者并且会大大有利于机构今后的志愿者招募。同时，这些信息某些情况下也是项目资助方所要求和希望看到的，并有助于帮助机构吸引到更多资助。让机构的理事会和高层管理者看到这样的信息，也会加深他们对志愿者价值的认可，并能够说服他们在机构今后的战略规划中给予志愿者更多的政策性支持。

三、志愿者岗位绩效评估的信息收集

进行志愿者岗位评估，需要收集的信息包括志愿者个人信息、志愿者所从事的服务领域和所提供的具体服务、投入的时间长度、工作的有效性、志愿者本人在服务过程中所发生的变化、志愿者对自己岗位的评价等。这些信息的来源包括志愿者申请表、志愿者的岗位描述、志愿者服务时间登记数据库、志愿者工作或反馈报告以及日志、志愿者经理对志愿者的督导报告、合作伙伴或服务对象以及同事对志愿者的反馈报告、志愿者离职面谈记录等。通过志愿者督导对志愿者工作过程的观察也可以获取关于志愿者表现的信息。

对志愿者进行岗位评估能起到对志愿者的激励作用，同时帮助组织发现志愿者的特别优势以及不足，从而采取有针对性的措施。对于表现突出的志愿者，机构可以在充分认可的基础上考虑为他们创造更多更有挑战性的服务机会，而对于在某些方面有欠缺的志愿者，机构也可以在力所能及的情况下为其提供相应的培训和辅导。

第三节志愿服务项目评估

项目评估是一项耗时耗力耗钱的工作。为了更大化利用组织的资源，避免资源的浪费，我们需要对志愿服务项目评估进行细致的思考。首先我们需要决定是否需要对我们所开展的志愿服务项目进行评估。一旦决定要进行评估，那么就要按照评估的步骤，首先要明确评估的目的，并以此确定某种适合的评估类型，并根据评估类型设计相关的评估问题，接下来就是针对评估问题进行相关信息的收集和分析，最后做出评估结论，形成评估报告并在合理的范围内进行分享。

一、决定是否要进行项目评估

是否所有的项目都要进行评估呢？在对项目评估做出决策时我们需要考虑几个关键问题：

- 项目是否足够重要和值得评估？
- 该项目处于发展过程中的哪个阶段？
- 对项目的执行情况是否有疑问？
- 项目评估的结果是否会改变与项目相关的决策？
- 项目评估能否及时完成以保证其有效性？

二、制定评估计划

在制定评估计划之前，主要考虑如下几个问题①:

- 评估的目的是什么？需要根据评估的结果来做什么决策（即评估的结果将有何用途）？
- 评估是为谁服务的？谁是读者——谁会看这些评估报告？（社区，资助者，理事会，管理层，员工，志愿者）
- 需要什么类型的信息来帮助你做决策或影响评估报告的读者？
- 到哪里去搜集这些信息？
- 在现实情况下如何收集信息？
- 什么时候需要这些信息？（因此必须明确在什么时间之前完成对该信息的搜集工作）
- 收集信息时有哪些可用资源？

一般较大型的项目会需要做中期评估和终期评估，两者的目的是有区别的。中期评估更多是一个过程性评估，目的是判断项目的前期执行是否取得了预期的阶段性成果或产出，以及执行过程中出现的任何好的和需要改善的方面，以帮助组织或项目执行团队及早发现问题，及时调整策略。终期评估的目的则是整体地全面地来看一个项目所产生的成果和影响以及执行过程的有效性等，是向项目资助方负责的一个最好的证据，同时也帮助总结项目经验和模式以便今后推广。

三、评估问题

志愿服务项目规划筹备阶段的需求评估问题：

- 在哪些方面需要志愿者
- 具体哪些岗位需要志愿者的服务

①参考：Carter McNamara 博士，《项目评估指南》，1998 年，链接网址：www.managemenhelp.org/evaluation。

- 这些岗位需要志愿者具备什么样的技能
- 这一志愿服务项目的短期目标是什么
- 这一志愿服务项目的长期目标是什么
- 志愿服务对组织的好处是什么
- 谁负责协调志愿服务项目
- 这一志愿服务项目的预算是多少
- 有哪些可预见的困难，及相应的解决措施
- 个人对于和志愿者共事有何感受
- 有哪些手段可以促进志愿者与员工之间的和谐的合作关系

对一个正在进行的志愿服务项目的过程型评估问题：

- 在项目中志愿者提供了他们的哪些技能
- 这一志愿服务项目的优势在哪里
- 这一志愿服务项目的困难/挑战在哪些方面
- 改进这一志愿服务项目的建议有哪些
- 短期目标已经实现了哪些
- 长期目标是否能实现
- 在项目的其他方面，可以有更多的志愿者参与吗

志愿服务项目效率和效果评估阶段，一些需要用到的评估问题：

- 项目是否达到预期的目标
- 支出是否符合预算
- 产出质量是否达到标准？如果没有，原因何在
- 有哪些可供看靠的报告和记录
- 各利益相关方对项目效果的反馈意见和满意度如何
- 将评估结果需要与谁分享

四、由谁来实施评估

这个问题的答案取决于谁会有兴趣来了解项目评估的结果，以及是否具备开展评估所需的资源和技术。不是所有的项目都需要由外部的专家来进行，除非项目资助方特别要求外部评估。外部评估会被认为更具客观性，但是往往也花费更大，因此并不适合所有的项目。一般机构会根据项目规模的大小对项目评估的实施方做出要求，如 XX 万元以内的项目可以进行内部评估，超过 XX 万元的项目必须要进行外部评估。

作为组织来说，使用的大多是公共资源，项目的成功与否要向公众做出交代，因此不管

是通过内部还是外部评估，项目评估报告的发布都是很重要的，要确保对项目感兴趣的人能够了解项目执行的结果。进行项目评估前也要充分考虑将会阅读评估报告的各个利益相关方，例如接受服务方、资助方、理事会、管理层、员工以及志愿者等。一个认真准备和及时发布的项目评估报告，将是机构执行力的最好证据，也是机构对社会负责的表现。

五、收集信息

关于信息收集我们前面已经单独有过较详细的论述，这里就不再赘述。

六、编写评估报告

在有效地收集了相关信息数据后，必须清楚、简明并准确地分析这些数据，并在此基础上编写评估报告。实践表明，一个成功的志愿服务项目通常包括以下 9 个要素①，这些成功要素都要尽量体现在评估报告中。

（一）志愿服务项目要促进社区参与，促成协商与合作。

（二）志愿者的贡献得到组织各个层面的认可。

（三）招募流程能够帮助发现个人的技能、兴趣和潜力，并能够有效地把它们与组织的需要相匹配。

（四）为志愿者参与计划、决策提供持续的机会。

（五）为员工和志愿者提供学习和发展的机会。

（六）为志愿者提供及时、灵活和适当的支持。

（七）志愿者成为组织使命和文化的一个有机组成部分。

（八）体系（管理制度和流程等）加强和支持志愿服务的目标。

（九）为所有参与方、志愿服务项目发展和持续改进提供评估反馈信息。

将分析结果写成简洁、可信的报告。这些评估报告可为今后的志愿服务项目提供借鉴。比如，组织可以修订招募志愿者的指南与政策，改进筛选志愿者的方式等。（参见【工作表 11-3】志愿服务评估报告模板）

【工作表 11-3】志愿服务评估报告模板

志愿服务项目名称	
项目期限 项目负责人	
项目成果及影响	

①翟雁：志愿服务项目开发与管理实务[M]。广东：广州志愿者学院，2012。

项目活动评估	
项目管理过程 评估	
项目产出评估	
项目投入与 财务评估	
评估建议	
评估人签字 与组织盖章	

七、评估结果的使用

评估结果（通常是评估报告或总结）通常有以下用途：

- 向资助方报告，反馈资金和其他资源投入后的成效，这也是组织公信力的体现；
- 向公众公开，有的评估报告需要向公众公开发布，比如涉及公众捐款、服务对象或范围受到公众关注的、资助方有明确要求的等；
- 向组织内领导汇报，用于组织目标和内部绩效评估；
- 向组织及同业分享，交流经验和思想，促进组织和行业的专业建设；
- 向志愿者公布，专门对志愿者，特别是参与项目活动的志愿者反馈评估结果，促进他们在服务中成长；
- 向受益人反馈，评估报告向受益人、服务对象、以及其他的利益相关方反馈和沟通，特别是财务审计报告，促进组织公开透明；
- 按照国家法规及相关管理政策规定公开；
- 评估的结果还有一项重要功能，就是促进组织内部进行反思、改善和团队建设。事实上，整个监测与评估的过程就是团队在行动计划中自我学习的过程（团队学习的方法参见实务篇第八章志愿者团队与建设），在评估中针对所发现的问题、进行分析研讨，开发改善策略，优化管理流程，从而提高组织社会服务质量，更好地服务社会。

【案例 11-2】某组织专业志愿服务项目评估报告概要

志愿服务项目	某机构执行的“XX 地区助残机构提供志愿者管理人员能力建设项目”，

名称	旨在提高助残机构的志愿者管理水平。
项目期限 项目负责人	两个月时间（2012.4-2012.6） 机构的专业社工具体负责该项目，共招募志愿者 5 名，其中 3 名负责志愿者管理课程的开发与授课，2 名志愿者担任助教。志愿服务时间为 1 个月，每人每周工作 4-8 小时。
项目成果及影响	80 多名助残机构的管理人员掌握了志愿服务项目运作的基本要素，并为今后的各自机构的志愿服务项目和志愿者管理工作做出了行动计划。该培训项目对提升 XX 地区助残机构的志愿者管理能力有所贡献。该项目同时帮助该组织扩大和巩固了专业志愿者团队，并增强了管理专业志愿者的能力。
项目活动评估	3 名授课志愿者培训师开展了培训需求评估、课程开发、教材编写、集体备课和参与式培训的授课；2 个助教提供教学用品准备、培训助教和评估工作；管理社工提供培训管理与行政支持。
项目管理过程评估	志愿者入职辅导接受任务，并签署承诺书。每次志愿者在服务时签到并作记录，管理社工确认。培训中团队分工协作，互相支持确保任务完成。培训之后立即进行评估与总结，并进行记录和成果收集，志愿者团队在完成所有任务之后召开庆祝会议，项目团队解散。管理社工将此志愿服务培训项目形成文件资料存档并反馈给有关部门领导和服务群体，进行公开报道。
项目产出评估	5 名专业志愿者培训师在 1 名管理社工支持下，共组织培训班两次，培训 80 多名助残机构的管理人员。每次培训时间为 5 天，培训内容包括志愿服务项目运作及志愿者管理的基本要素和方法。培训满意率达 97%，培训前后知识测评准确率提升 48%。
项目投入与财务评估	5 名专业志愿者共投入 150 多个小时价值 15000 多元①的专业志愿服务；专业社工投入 50 小时的管理时间，价值 5000 元。培训场地、设备、材料、交通、食宿等费用共计 8 万元。
评估建议	该培训项目在预算范围内，按预定计划完成了各项活动。专业志愿者的

①培训专业志愿服务价值折算：按照咨询培训市场专业技术人员服务价值的平均值 100 元/小时/人次计算。

	作用得到充分发挥，保证了小投入、大产出。

第四节志愿者岗位绩效评估

【案例 11-3】某组织陪护岗位绩效评估

某组织每周六需要 20 名志愿者协助社工为 20 名智障儿童进行康复训练陪护，每名志愿者提供共四次陪护服务。该组织一个月后招募了 25 名志愿者。

服务岗位分工：20 个陪护服务岗位，4 个小组协调与管理岗位，1 个总协调岗位。服务时间一个月，每周服务二小时。

服务过程：1 名总协调志愿者提前入职，接受入职辅导之后，参与其他志愿者招募面试工作，配合该组织社工实施志愿服务项目。另外 4 人担任各小组长，支持 20 名志愿者开展陪护服务及其管理协调。一个月里 25 名志愿者共投入志愿服务 200 小时，同时参与培训和专业辅导时间合计为 100 小时。

服务岗位绩效评估：5 名管理型志愿者，配合社工确保志愿者安排和使用能适合智障儿童的需要，实际有 16 名志愿者完成四次陪护任务，2 名志愿者完成 3 次，1 名志愿者完成 2 次，1 名志愿者只完成了一次陪护任务，志愿者任务完成率达到 85%；被服务的儿童都获得了安全和可接受的优质服务，社工满意率在 80%左右；志愿者普遍反映收获国不同的生命体验，增长了服务意识和社会服务知识，并且对自我认识和生活工作产生积极的影响，75%的志愿者表示愿意继续从事此项服务；该组织投入专业社工和管理社工 1 人，管理 1+4 个管理岗位和 20 个服务岗位，在提升了社工领导与管理能力基础上，明显扩大了组织的社会服务数量和效果。

志愿者是志愿服务项目中的重要部分，也是组织对志愿服务项目的重要投入。组织除了要保证项目设计和项目管理的有效性，还要特别关注志愿者在岗位上发挥有效作用，毕竟志愿服务的关键内容与志愿者的岗位绩效是息息相关的。

志愿者的岗位绩效评估，与员工的绩效评估类似。志愿者岗位评估有助于提升志愿者工作效能，对志愿者起到激励作用。

一、志愿者岗位绩效评估的主要目的

- 衡量志愿者在项目和组织内的工作表现
- 衡量志愿者对项目和组织的贡献和影响
- 发现志愿者管理的薄弱环节并加以改善
- 发现机会去提升志愿者潜力，并发挥其最大作用
- 满足资助方在了解项目效果和影响方面的要求

【工作表 11-4】志愿者项目或岗位评估中的信息和数据种类以及收集

收集哪方面的信息和数据？	怎么收集？	怎么利用？
志愿者个人基本信息	志愿者申请表	
志愿者从事的项目领域和所提供的具体服务	项目中的志愿者岗位规划表	
志愿者投入的时间长度	志愿者数据库	
志愿者工作的有效性	文献分析（督导报告，评估报告，反馈报告，志愿者离职免谈记录，工作日志） 案例研究 观察	
项目的效果	文献分析（项目监测报告） 案例研究	
反映志愿者所服务的对象的现状和变化的信息	文献分析（基线报告，需求评估报告，项目报告） 案例研究 观察	

二、志愿者岗位绩效评估的流程

- 确定评估的目标：服务质量、对项目的贡献、对机构的影响。
- 整理和分析反映志愿者绩效的信息。
- 一对一绩效面谈。
- 360 度反馈机制，即从与志愿者具有密切工作关系的不同利益相关方那里收集信息。
- 计算志愿者贡献的价值。。

- 形成志愿者绩效评估报告

三、志愿者岗位绩效自我评估

现代管理趋向认为，自我评估能够促进工作绩效的不断提高。自我评估能够让人在感觉被信任和相对安全的环境中对自己的表现进行真诚的回顾和分析。志愿者管理者可以将这一点充分利用到对志愿者的评估中。这项工作并不难，主要涉及三个开放式问题的思考：

- 你对目前做过的哪些事情最为满意？
- 如果让你重新来做，你会在那些方面做出改变？
- 你需要从我这里得到哪些支持？

四、志愿者岗位绩效评估工具

【工作表 11-5】志愿服务评估表

志愿者姓名		服务组织		负责人	
服务期间	年月日 ~ 年月日			考评日期	
基本考评要素		考评(共 80 分)			
工作目标	内容	未达成	尚可	很好	
	1. 服务目标	1	2	3	4 5
	2. 组织目标	1	2	3	4 5
	3. 个人目标	1	2	3	4 5
工作关系	内容	未达成	尚可	很好	
	1.与其它志愿者的关系	1	2	3	4 5
	2.与组织员工的关系	1	2	3	4 5
	3.与服务对象的关系	1	2	3	4 5
工作状况与态度	内容	需改进	进步中	优良	
	1.对所交付任务的意愿与热诚	1	2	3	4 5
	2.主动积极	1	2	3	4 5
	3.负责	1	2	3	4 5

	4.任务绩效	1	2	3	4	5
	5.领导能力	1	2	3	4	5
	6.对开发新活动的兴趣	1	2	3	4	5
	7.接受督导的意愿	1	2	3	4	5
	8.弹性	1	2	3	4	5
	9.情绪管理	1	2	3	4	5
	10.整体评估	1	2	3	4	5

对该志愿者的总评：(共 20 分)

志愿者具备的特殊技能与贡献(服务期间最大的工作成果)。

有无违规情形？(若有，请详加列举)。

促使志愿者进步之具体建议(如某方面之志愿者训练)。

4.志愿者需做哪些调整，以增加志愿者对服务单位的贡献？例如：调整职责或工作流程。

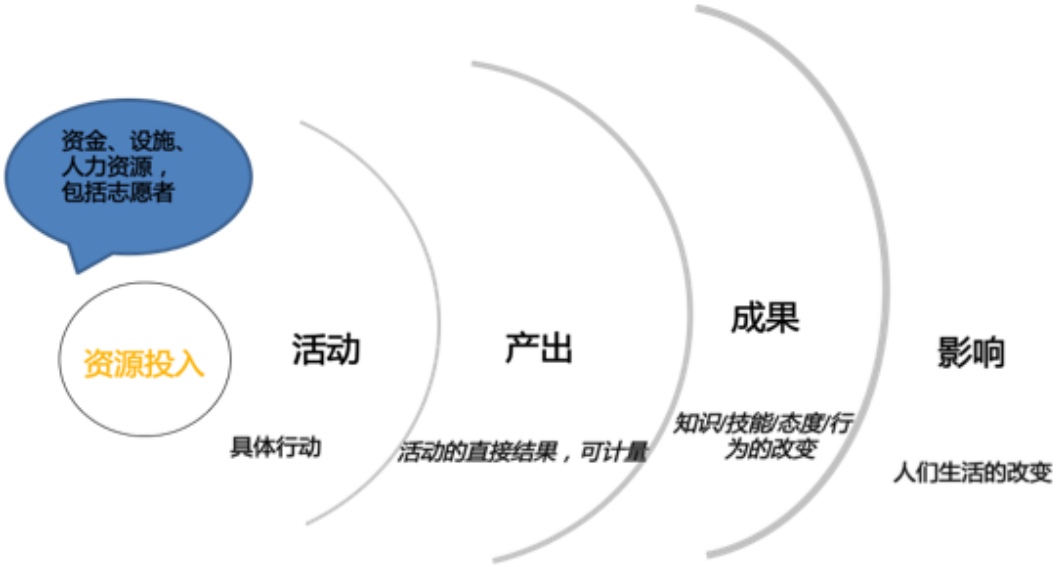
总分	负责人签字：

第五节志愿服务影响性评估

一、志愿服务影响性评估方法

如果把志愿者比做一粒石子，他通过提供志愿服务所产生的影响就是把石子投到水里所产生的涟漪。这种涟漪效应最能反映志愿者所产生的影响。对于项目志愿者来说，最里面的一圈是对志愿者所服务的对象的影响，紧接着外面一圈是对志愿者所服务的组织的影响，再外面的一圈是对组织所服务的更广泛的社区的影响。如果是组织内从事日常事务性工作的志愿者来说，最里面的一圈是对志愿者所服务的组织的影响，外面的圈则表示对组织服务对象

以及组织所服务的社区的影响。（详见【图 11-3】志愿服务的影响涟漪图）



【图 11-2】志愿服务的影响涟漪图

根据项目逻辑关系和志愿服务涟漪图来进行评估，我们可以检验是否达成了志愿服务的目标（产出和成果），以及是否产生预期的影响。

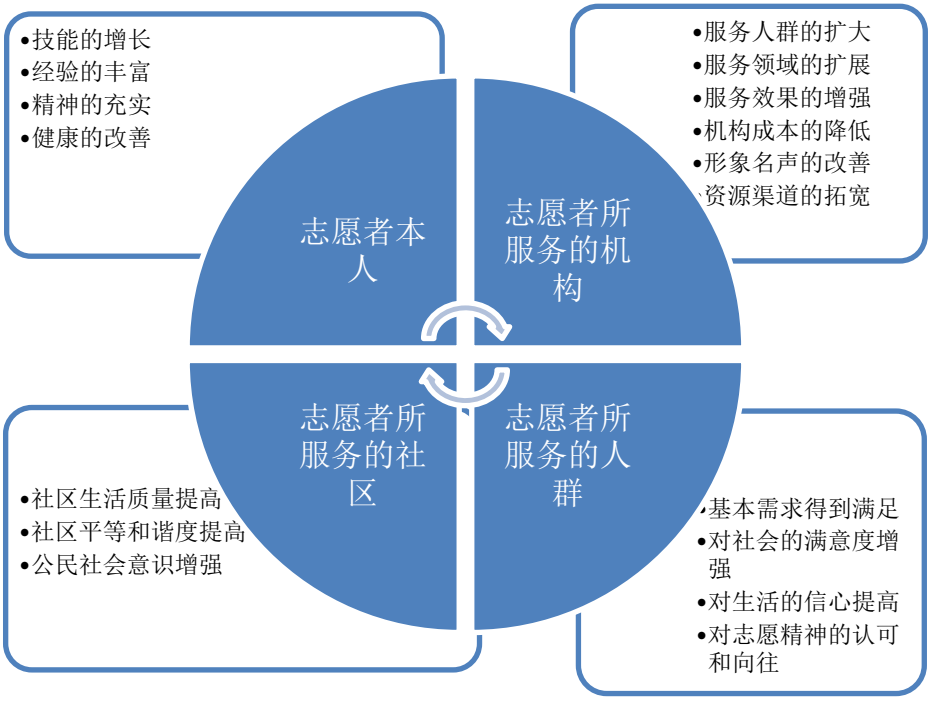
项目逻辑模型要素	定义	与评估相关的问题
投入	为开展项目活动所动用的人力、物质、财务资源	项目资金预算和使用情况；投入的志愿者人数、志愿服务时长、服务价值换算
活动	利用一定的人力、物质、财务资源所具体做的事情	志愿者提供了什么服务；服务活动次数；参与人数
产出	开展活动对项目目标人群或受益人带来的直接结果，包括知识和技能的更新、态度的转变	有多少人直接从活动中受益；项目管理人员、志愿者管理者、志愿者和志愿服务的接受者在个人的知识、技能、态度等方面有哪些增长或改变
成果	由于项目的开展对项目目标人群或受益人所带来的具体变化，尤其是行为	组织的政策、制度和工作方式是否有了改变；组织所提供的服务质量、服务范围是

	上的变化	否有了改变；组织的最终受益人群的生活状况和生活质量是否有了改变
影响	项目的所有目标达成之后对周围的环境以及所在社区和文化所产生的影响，并促进人们生活方式的改变	组织的使命因此志愿服务而得到了促进；服务对象群体的生活状况是否得到改善；其所在家庭或社区是否受益；社会政策和志愿精神是否得到了改善和传播；社会问题是否得到了解决

二、志愿服务影响性评估内容

志愿服务的监测评估贯穿整个志愿服务始终。在最初进行需求调查开发服务项目中，就需要对需求进行评估，而在服务过程中也需要进行同步的监测和过程评估，最后还要进行效果和影响性评估，这样才能确保志愿服务的成果和社会效益。

对志愿服务的影响性评价已经有成熟的评估工具，英国志愿服务研究所开发了一个用来评估志愿服务影响的模型①。这个工具可以用来衡量志愿服务在以下几个层面所产生的影响：志愿者本人、志愿者所服务的机构、志愿者所服务的人群、以及志愿者所服务的社区。



【图 11-3】志愿服务影响性评估的四个内容

①参考：英国志愿服务电子商务 https://ecommerce.volunteering.org.uk/VIATflyer.pdf。

【案例 11-4】某市创新志愿服务效果评估的“倒金字塔模式”

某市慈善总会于 2006 年成立了“志愿者分会”，搭建了“有力出力”的平台，推进了慈善工作平民化的进程。全市设立了慈善志愿者管理中心 31 个，慈善志愿者工作站 126 个，建立项目服务队或服务组 819 个，登记注册志愿者 3.5 万人，其中星级志愿者 1.6 万余人，形成了“市级设分会、县级和大单位设中心，街道和单位设工作站”的新格局。遵照“社会需要、志愿者能做、群众欢迎”的原则，围绕“慈善救助、社会公益和城市服务”三个大方面，创新志愿服务模式，在安老、抚幼、助残、济困、公共活动和城市服务等六大方面，开展志愿者服务项目 21 个，成立六年以来无私奉献服务时间达 578 万小时，并总结出“三个三”的经验使得志愿者成为慈善事业发展中的重要力量。

一是服务方式上的“三个联动”：（1）做到集中服务和个人服务联动。在开展服务活动中，注重发挥各级志愿者组织的号召者和组织者作用，定期或不定期开展集中服务活动。其中，市志愿者分会每季度组织一次集中义务活动，如春季组织义务植树活动，建起志愿者林；夏季组织美丽家园清扫卫生的环保项目；秋季组织困难学生调查、社会公共服务等活动；冬季组织慈心助困和困难群体调查等活动。在组织志愿者自愿参与集体活动的同时，利用每个志愿者的特长，根据个人的时间开展分散服务，收到较好社会效果。（2）项目服务与社区服务联动。市分会设立的 16 个服务项目自行组织活动，注册志愿者自愿结合加入到项目服务中来，如美丽家园环保项目志愿者服务队，将市区主要街道公交候车亭的卫生清理包下来，一般每星期都集中清理一次。同时，每个社区的慈心助困、情系老人、情暖万家、情系学子、平安社区等 5 个服务小组，配合市分会的 21 个项目服务队定期开展活动，受到社区居民的欢迎。（3）志愿者中心组织服务与志愿者站组织服务联动。设立慈善志愿者服务管理中心或慈善志愿者工作站，根据各自的情况相互联动开展服务。如烟台晚报、烟台电台的志愿者组织，在各自的工作范围内，利用业余时间，承担起志愿者宣传和志愿者活动的组织工作，既发挥了特长又活跃了志愿者服务。

二是服务对象“三个面向”：（1）面向身边的困难家庭。志愿者根据个人时间和特长，与困难家庭、独居老人结成帮扶对子，从小事做起，从精神服务做起，从劳务服务做起，使众多的困难群众受益。（2）面向特殊困难群体。每年组织的慈善募捐和慈善救助活动，广大志愿者都积极参与，特别是在 8 月份的爱心救助困难学生和 12 月份的困难家庭救助活动中，从摸底调查到送款送物，都有志愿者参与，既解决了慈善工作力量不足的难题又扩大了慈善工作的影响力。（3）面向机构单位服务。市分会制定了机构（单位）志愿者服务申请审批程序，对经批准的受助机构，通过派出志愿者或招募志愿者等形式提供服务，既有为敬老院、老年公寓的义务护理老人服务，也有为福利院提供孤残儿童手术期间护理陪床、聋儿语训中心孩子们节假日看护服务，也有志愿者担当“爱心妈妈”，为 SOS 儿童村的家庭提供服务。截至目前，全市接受志愿者服务的机构达到 220 多个，受助人次为 3.6 万。

三是服务范围“三个结合”：（1）义务活动与慈善救助活动相结合。为了使志愿者更多地了解慈善、关注慈善和参与慈善，市慈善总会每次组织大型活动都吸收志愿者参与。据统

计，六年多来，慈善志愿者参与慈善总会组织的活动 500 多次，既有组织捐款、救助金发放仪式，有为低保户妇女查体服务，也有管理慈善捐款箱等。(2) 志愿者服务与公益活动相结合。志愿者服务与文明城市创建、城市公益服务和大型节庆会展等活动结合在一起进行，像市里组织的迎奥运、省运会、亚沙会服务，整顿交通秩序服务，清理野广告活动和召开大型博览会等，都能见到慈善志愿者的身影。(3) 志愿者服务与公共服务相结合。我们充分发挥志愿者分布广接触基层的优势，组织志愿者利用业余时间参与慈善工作调研活动，先后开展了“空巢老人调查”、“单亲困难儿童调查”、“残疾人康复调查”、“农民工困难调查”等专项调查，为慈善工作领域的拓宽提供了依据。

（案例来源：全国优秀志愿服务项目与志愿者工作案例征选，民政部，2012 年 10 月。）

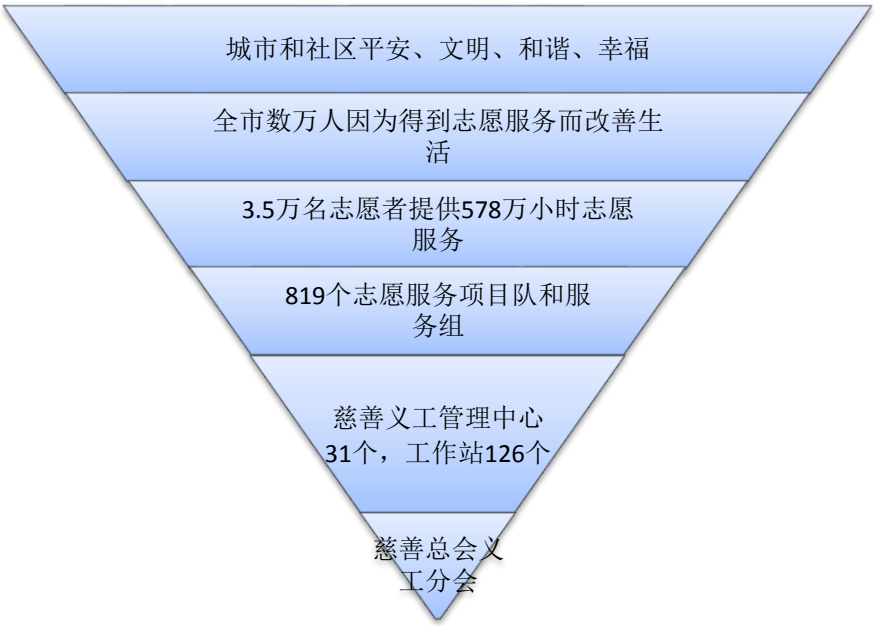
我们来对这个项目进行社会影响评估，看一看志愿服务的“倒金字塔模式”是怎么形成的？

首先，志愿服务是一项社会管理，需要组织体系建设。本案例依托慈善总会建立了志愿者分会，并下设志愿者管理中心 31 个，慈善志愿者工作站 126 个，出台系列管理规章和办法，形成了“伞型”组织体系。

其次，抓团队建设。依托志愿服务项目和社区，成立了项目服务队和服务组 819 个，注册志愿者 3.5 万人，其中星级志愿者达到 1.6 万余人。同时传播志愿精神，营造“有时间做志愿者，有需要找志愿者”的社会氛围，同时加强志愿者管理制度建设落实，这是志愿服务的核心基础体系。

第三，创新志愿服务模式。服务体系是吸收社会力量开展社会服务的关键，不仅需要专业规范管理，还需要突破原有模式和创新。本案例中通过“三个三”的服务模式，激发了志愿者管理的内在活力，结合自上而下的法规政策，有力地推动了当地一方的志愿服务发展，从而使志愿者成为以社会服务促社会和谐的有生力量。

本案例以志愿者管理促进社会发展，可以看到 6 年的志愿服务成效形成了倒金字塔效应。



【图 11-4】志愿服务效果评估的“倒金字塔”效应

第六节志愿服务记录管理

志愿服务记录制度，是通过对志愿者服务的时长进行统计、对服务的内容进行记录并客观留存的制度。我国民政部 2012 年颁布的《志愿服务记录办法》[①]，是目前我国志愿服务记录制度的宏观管理政策。志愿服务记录管理与志愿服务评估具有重要的相关性。志愿服务时间记录是志愿服务评估的客观前提，也是志愿服务监测的重要内容。只有实事求是地记录真实的志愿服务信息，才能对志愿服务的成绩进行总结，并在此基础上发现和挖掘志愿服务内在的价值，从而切实有效地以公众志愿促社会发展。

一、志愿服务记录制度建设

世界上很多国家都有志愿服务记录制度。法国的志愿服务已走向法律化。法国法律规定，年满 18 岁的法国男性，符合条件者都必须履行国民志愿役，违规者将追究刑责。韩国首尔教育厅规定，初中学生的志愿服务活动要义务化，而志愿服务活动的分数将占高中成绩的 8%。美国对志愿者有很好的激励政策，参加“服务美国计划的志愿者”，服役期为一年，服

①民政部：关于印发《志愿服务记录办法》的通知，（民函（2012）340 号），链接网址：http://www.gov.cn/zwgk/2012-10/31/content_2254469.htm，2012。

役期满后可以得到一定金额奖励。新加坡对志愿者的奖励是多层次的，例如依据志愿者每年服务的时间和业绩分为“公共服务奖”、“公共服务勋章”、“公共服务星条勋章”，每年国庆日由总理颁奖。

我国民政部颁布的《志愿服务记录办法》，是我国第一个对志愿服务进行科学、统一和规范记录的文件，是建立和完善社会志愿服务体系的基础制度。《办法》要求志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构以纸质材料和电子数据等载体记录志愿者参加志愿服务的信息，并规定了信息记录的具体操作以及如何利用服务信息记录对志愿者进行激励和表彰。

志愿服务记录制度建设不仅有助于维护志愿者和服务对象的合法权益，推动志愿服务健康有序发展，而且有助于推动社会管理创新，提高公共社会服务效率和效果，促进志愿服务和民生事业发展。

二、志愿服务记录管理办法

与监测评估结合起来，从最初的志愿者注册到完成服务和激励，都需要有良好的志愿服务记录。

《志愿服务记录办法》所称志愿服务记录是指依法成立的志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构以纸质材料和电子数据等载体记录志愿者参加志愿服务的信息。《办法》共二十九项条款，对志愿服务记录进行了全方位的规范。在此我们概要介绍其中最主要的规定，其他内容请参阅全文。

（一）志愿服务记录记载什么信息

首先令人关心的就是志愿服务记录需要记载哪些信息，根据《办法》第五条至第十二条规定，志愿者的个人基本信息、志愿服务信息、培训信息、表彰奖励信息、被投诉信息等五类关键环节信息是志愿服务记录必须包括的内容，在每一类信息中，又分别确定了一些必记信息项，其中志愿者个人基本信息包括姓名、性别、出生年月、身份证号、服务技能、联系方式等；志愿服务信息包括志愿者参加志愿服务活动（项目）的名称、日期、地点、服务对象、服务内容、服务时间、服务质量评价、活动（项目）负责人、记录人等。志愿服务信息体现了公民参加志愿服务情况的客观记录。

【工作表 11-6】志愿服务活动 / 时间记录表——组织

项目/活动名称：项目经理/负责人：

编号	姓名	服务时间	志愿者服务内容	服务地点	服务产出	备注

项目经理确认签名：日期：年月日

【工作表 11-7】志愿者服务日记——个人

（姓名）志愿者服务日记

日期/服务地点	服务内容	收获体会	备注（可放入照片）

（二）志愿服务时间如何计算

志愿服务时间是志愿服务信息记录的一项核心内容，是衡量志愿者贡献的重要依据。《办法》从志愿精神本质出发，认为志愿者参与不同的志愿服务项目只是服务分工的不同，同等时间内的服务价值是一样的，其时间记录不应区别对待。因此，《办法》第八条规定："志愿

服务时间是指志愿者实际提供志愿服务的时间，以小时为计量单位。”

需要指出的是，在《办法》制定过程中，对志愿服务时间计算存在争议，主要争议点在于志愿服务时间要不要因志愿者提供的服务不同而区别计算，目前主要有两种观点：第一种观点认为，尽管志愿服务形式千差万别，但志愿者付出的劳动没有贵贱之分，应按实际服务时间记录；第二种观点认为，抢险救灾、劳动强度大、专业性强等服务不同于其他的一般性服务，同等时间内志愿者的付出有差别，该类服务应按一般服务的一定倍数来记录时间。目前《办法》采用的是第一种观点。

（三）志愿者的星级如何评定

依托志愿服务记录建立星级评定制度，是国际志愿服务管理的通常做法。因此，《办法》第二十一条规定：“志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构应当建立以服务时间和服务质量为主要内容的志愿者星级评定制度。”在评定标准上，《办法》采用了民政领域已有的实践做法，即：志愿服务记录时间累计达到 100、300、600、1000、1500 小时的志愿者，可以依次申请评定为一星级、二星级、三星级、四星级、五星级志愿者。至于志愿者是否能被评定为星级志愿者，由接到申请的志愿者组织、公益慈善组织或者社会服务机构根据其服务时间与服务质量进行综合评价后决定。

【工作表 11-8】志愿者服务成评价统计表

统计问题	数值/比例	信息来源（工作表）
志愿者在组织服务的时间		11-7 志愿服务活动 / 时间记录表
志愿者完成岗位目标的比例		11-6 志愿服务评估表
志愿者提前结束服务的比例		12-2 志愿者离职信息表
志愿者将来愿意为机构继续服务的比例		12-1 志愿者离职调查表
志愿者愿意推荐亲友参与机构服务的比例		12-1 志愿者离职调查表

（四）志愿者能通过什么形式了解自己的记录情况

志愿者对自己的志愿服务记录有知情权，可以随时向自己加入或服务的志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构申请查询。如果志愿者已经在志愿者队伍建设信息系统中注册，还可以在线进行自助查询。志愿者因升学、入伍、就业等原因需要出具本人参加志愿服务证明的，《办法》也规定了志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构有义务及时如实提供。志愿服务证明应当载明当事人的志愿者身份、志愿服务时间和内容。

（五）如何保证志愿服务信息记录的真实性

为保障记录信息的真实性，《办法》采用了社会监督和行政监督相结合的方式，从四个方面来维护记录的真实性：一是多渠道采集信息。《办法》规定，志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构应当向志愿服务活动（项目）负责人、志愿者、志愿服务对象及时采集志愿服务信息；二是设置公示环节。《办法》要求志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构将志愿服务信息记入志愿服务记录前，应当在本组织或机构内进行公示，公示时间不少于 3 个工作日，加强社会监督；三是明确监管责任。《办法》规定，志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构的登记管理机关或者业务主管部门要对志愿服务记录工作进行监督管理；四是采取约束性措施。规定记录主体弄虚作假的，由主管部门责令改正，并予以通报。

（六）志愿服务时间记录的跨地区转移与共享

随着志愿服务向全社会推广，志愿者在不同地区、不同组织之间流动增大，对志愿服务记录转移和共享工作，保持志愿服务记录连续性、完整性变得尤为重要。实践中，在志愿者要求开具志愿服务证明和开展星级评定工作时，为了获得全面、完整的服务记录，也需要进行志愿服务记录的转移和共享。因此，《办法》第十六条规定："经志愿者本人同意，志愿服务记录可以在其所加入的志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构间进行转移和共享。志愿者组织、公益慈善类组织和社会服务机构应当对接收的志愿服务记录进行核实，并妥善保管。"同时，民政部开发了全国性志愿者队伍建设信息系统，为方便快捷实现志愿服务记录转移和共享提供支持。

三、志愿服务记录参考案例

【案例 11-5】某市志愿者联合会搭建志愿者信息平台以进行志愿服务记录

某市志愿者联合会是一家由提供志愿者服务的社会各界人士组成的社会团体，也是当地目前最大的志愿者团体。随着志愿者人数的增加和志愿服务的扩大，志愿者联合会提出了建立志愿服务时间记录制度。

志愿者联合会特别重视建立激励志愿者参与志愿服务的时间银行记录制度，立志自主开发一套志愿者数据系统，把现阶段处于手工处理状态的志愿者活动成员的信息利用现代化软件进行整合，建立一套全面的、完善的、能够切实反映志愿者活动的详细信息情况，并可以根据现代化的统计分析工具对志愿者活动的开展提供一定指导性意见的管理信息系统。

当地民政局以及中国银行分行为志愿者联合会的这项创新举措提供了鼎力支持。经三方共同研发的志愿者信息管理平台，已初步实现以下功能：

1.志愿者时间记录：志愿者会员在参加每一次由志愿者组织开展的活动时，可以凭借会员卡在志愿者组织提供的无线手持终端上刷一下，就可以自动记录自己的志愿者时间。

2.自助查询：志愿者会员可在志愿者联合会提供的外网上查询、修改自己的个人信息，查询参与的志愿服务活动和服务时间；也可以在当地中行的各网点进行查询。后期规划中，中行将放开自助终端和网银资源，客户可在自助终端和中国银行的网银系统进行查询。查询途径的多样化，可以满足不同客户需求。

3.志愿服务积分与星级志愿者评定：将纸质的志愿服务积分整合到志愿者信息管理系统中，并按照统一规则把志愿者服务时间转换成积分，根据积分情况开展“星级”志愿者评定。

4.城际之间志愿者时间统一通兑：利用志愿者队伍建设信息系统实现志愿服务记录网上录入、查询、转移共享，使志愿者的各项信息、志愿服务质量等有据可查。并且，志愿者可以在积累的志愿服务时数内得到他人无偿服务,实现“通存通兑”。

该志愿者管理系统的最终目的是如何用好志愿者服务记录，以充分发挥记录制度对志愿服务评价和激励的价值。志愿者联合会建立的志愿者服务评价制度，可以根据志愿者服务记录对志愿者的服务作出评价，并根据评价结果，在应用制度等方面与各类优惠政策挂钩。在记录时间上可乘以加成系数，在各项优惠政策方面可以享受到更好的优惠。

志愿者联合会所创设的“长城—志愿者”联名卡是由中国银行总行批复发行全国通用的联名卡，加上中国银行内部全国联网，借助这个资源，只需目前规划开发的这一套系统，就可以为以后全省乃至全国的志愿者时间记录标准化、统一化乃至实现志愿者时间通兑及志愿者活动的统一管理打下良好基础。

以上案例中，志愿者联合会在民政局和中国银行的支持下，借助信息技术建立志愿者活动信息管理平台，对志愿服务信息进行有效的记录和整合，并以此作为志愿服务评价、价值转化和激励的基础。通过“长城-志愿者联名卡”，实现志愿服务记录信息的透明化，志愿者信息的及时更新，以及志愿者星级评定的客观性。这项举措是具体实施《志愿服务记录办法》的一个很好的例子，对全国各地的志愿服务记录制度和实践也具有很强的借鉴价值。

【本章要点】

1. 志愿服务监测与评估，是对整个志愿活动或者项目是否按照预期计划进行，而实施的动态监督与静态总结考评。监测和评估不仅要评定项目的执行情况和结果，还应该帮助判断被评估的项目如何可以得到改善和提高。
2. 评估（Evaluation），是指运用系统的方法来检验活动和项目的运作和结果，其目的在于系统地、客观地评价活动或项目是否有针对性，以及效果和成果如何。评估是为了保证活动和项目能为其受益人提供高质量的服务,评估要建立在证据的基础上，证据的收集贯穿整个项目实施过程，也即是监测（Monitory）。
3. 评估的主要类型包括需求评估、项目理论评估、过程评估、效果评估、效率评估。志愿服务项目应用最多的是过程评估和效果评估。
4. 评估信息的收集：相关信息数据的收集和管理应该贯穿项目执行的整个过程。评估计划应该被纳入项目设计中，以保证项目执行过程中必要数据和信息的收集。信息收集的方法有很多，包括问卷调查、访谈、文献分析、焦点小组、案例研究等。
5. 志愿服务评估的关键步骤包括：明确评估目的、确定具体的评估问题、明确评估指标、确定所需何种信息数据、收集和分析信息数据、得出评估结论并反馈建议。
6. 评估中需要考虑的关键问题：为什么要评估？由谁来评估？需要收集什么信息？如何收集这些信息，以确保信息的真实可靠？评估报告如何写？评估结果跟谁分享？
7. 志愿者的岗位绩效评估与员工的绩效评估类似。志愿者岗位评估有助于提升志愿者的工作效能，并对志愿者起到激励作用。
8. 志愿者岗位评估的流程包括：确定评估的目标、整理和分析反映志愿者绩效的信息、一对一绩效面谈、360 度反馈机制、计算志愿者贡献的价值、形成志愿者绩效评估报告。
9. 志愿者的服务可以产生涟漪效应。志愿服务的影响评估可以从四个方面来考虑：志愿者所服务的个人、志愿者所服务的的社区、志愿者所服务的机构以及志愿者本人。
10. 志愿服务记录管理与志愿服务评估具有重要的相关性。志愿服务时间记录是志愿服务评估的客观前提，也是志愿服务监测的重要内容。志愿服务记录制度，是通过对志愿者服务的时长进行统计、对服务的内容进行记录并客观留存的制度。志愿服务记录有助于对志愿服务的评价以及对志愿者的激励。

（本章编写者：李红艳）

第十二章志愿者离职管理

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

在志愿服务的末期，志愿者即将离开岗位，或者告别组织。在志愿服务即将告一段落时，组织需要提前规划志愿者离任前的安排，帮助志愿者顺利完成工作总结和交接。有效的离职管理可能为组织赢得一位长期的支持者，并通过离职志愿者的推荐扩大组织的社会资源网络。这不仅是一段志愿服务的结束，更有可能是新的志愿服务旅程的开始。在这一阶段继续为志愿者提供支持和激励是很有必要的。本章将帮助大家了解志愿者离职原因，并考虑需要和志愿者一起完成哪些离职前的安排。

【案例 12-1】志愿服务旅程即将结束

大志在为某社区组织志愿服务 1 年以后，已经完成了组织计划中的网站建设和数据库设计的任务，同时还培养了另外两个志愿者来负责网站和数据库的维护和更新。他觉得是时候去寻找下一个服务机会了。他提前一个月把自己的想法告诉了组织的志愿者主管小李。小李为大志的决定表示惋惜，因为大志 1 年来为组织的信息化建设作出了很大贡献。同时她也理解大志的决定。他们一起商量起来在最后一段服务时间大志和组织还需要做哪些事情……

志愿服务的旅程善始还需善终。案例中的大志就是妥善地结束了他这一段的志愿服务。在志愿者的服务旅程即将走到终点的时候，组织是否了解志愿者为何选择离开？还需要做哪些事情来继续完成对志愿者的支持呢？志愿者离开后，是否意味着志愿者和组织从此就不再有关系？如何让每个曾经服务过的志愿者带着更多美好的记忆成为组织的支持者、宣传者？本章中我们将带领大家一起陪伴志愿者走完志愿服务的最后一段旅程。

第一节志愿者离职原因

志愿者无偿贡献自己的时间和精力，希望为社区和他人带来积极的变化。需要了解的是，志愿服务是志愿者在生命的一个特定阶段作出的承诺。它可能持续一段时间，但不会永远持续下去。

出于可控或者不可控的原因，志愿者迟早会需要结束一段志愿服务旅程。有效的志愿者离职管理将帮助志愿者顺利地暂时结束目前的这段服务，尽到最后的支持责任，同时也有可能为组织赢得一位持续的支持者和关注者。志愿者的离职管理是一个重要的学习过程，可以借此了解志愿者离职的原因，给志愿者提供反馈，同时也有利于收集志愿者对于组织的反馈和建议。

一、明白志愿者为何而退出？

如果志愿者的服务结束，且暂时没有新的服务需求，那么志愿者会正常地结束一段志愿服务的旅程。下面的离岗调查表能够帮助组织了解志愿者离开的原因，获取志愿者对组织的反馈。

【工作表 12-1】志愿者离岗调查表

离职调查表	
鉴于您要离开本组织，我们需要您的协助来帮助新的志愿者在我们组织获得最好的志愿服务经历。我们真诚希望您根据自己的情况填写这份调查表，分享在本组织从事志愿服务的感受和意见。它对我们十分重要，并且将会对我们以后提高志愿服务项目的管理水平大有帮助。谢谢！	
姓名 _____ **日期** _____ **所在小组** _____	
你在志愿服务的过程中最喜欢的是什么？	
○ 团队工作	○ 为社区服务
○ 交朋友	○ 帮助别人
○ 培训/成就感	○ 了解社区
○ 自我满足	○ 其他_____
你在志愿服务的过程中最不喜欢的是什么？	
○ 内部冲突	○ 培训
○ 投入的时间/小时	○ 压力
○ 缺少帮助	○ 缺乏认可
○ 资金紧张	○ 其他_____

你为什么离开组织?	
○ 搬迁	○ 年龄问题
○ 工作变迁/调动	○ 失去兴趣
○ 参与新的志愿者工作	○ 不满意
○ 家庭/个人责任的改变	○ 其他_____
你是否获得了充足和恰当的工作设备帮助你完成工作?	
○ 是	○ 否
在你志愿服务之前是否接受了充足和适当的培训?	
○ 是	○ 否
在该组织担当志愿者是否对你每天的生活和工作有所帮助	
○ 是	○ 否
你会推荐其他人成为该组织的志愿者吗?	
○ 是	○ 否
你会重新回到组织中成为一名志愿者吗?	
○ 是	○ 否
如果回答是，将会在什么时候? _____	
如果回答否，为什么? _____	
你对组织为你提供的支持满意吗?	
○ 是	○ 否
组织在哪些方面可以做得更好? _____	

如果志愿者是提前离岗，则志愿者督导需要为志愿者做离职辅导。此时可以参考下表分析志愿者提前离职的原因。

【工作表 12-2】志愿者离职的原因

	组织可避免	组织不可避免
个人自愿	(A) 受到组织的尊重?	(B) 毕业?

	有学习成长的机会? 志愿者管理问题?	工作变动? 结婚生子?
个人非自愿	(C) 行为不良? 伤害服务对象?	(D) 生病? 死亡?

D 象限的因素是难以预料和改变的，而且常常出现地很突然，组织在这种情况下只能尽快设法找人接替志愿者的工作，并尽可能地支持志愿者或其家属。组织管理的规范性这时显得很重要。有些组织的工作信息没有书面记录，或者记录不全；在工作顺利的时候这似乎不成问题，但一旦志愿者因为生病或者意外而无法继续服务，就因为缺乏书面记录而造成重要信息的流失，经验无法保留下来，或者导致服务的中断或者效果不佳。

由于 B 象限的原因而导致志愿者离职的情况也很难避免。这时组织应该尊重并理解志愿者可能暂时或长期无法继续服务，并鼓励志愿者以其他的形式继续对组织的关注和支持，或者提供转换岗位的选择，比如说可以从事服务时间要求相对较短的岗位，或者在可能的情况下介绍在其他地方的志愿服务组织的信息，让志愿者能够在新的地方继续志愿服务。

出现 C 象限的原因，如志愿者行为不当或者由于疏忽导致严重后果的，组织不得不要求志愿者离职，并设法及时补救该行为造成的不良后果。由于固定员工的失误造成的不良后果，组织可以通过购买雇主责任险来减少组织需要承担的经济风险；但由于志愿者的法律身份没有得到认可，一旦志愿者的行为造成损失，组织就不得不承担相应的责任。因此，组织需要充分分析和考虑志愿服务可能带来的风险，并及时设法规避或者消除其不利影响。

【案例 12-2】确保服务弱势人群的志愿者行为得当

热心的大学生志愿者小张到周末的时候常常来到某社区帮助孤老家庭打扫卫生，陪他们聊天或者到户外活动。这一天，他在推残疾老人王大爷的时候，因为和别人聊天时走了神，用力不当，轮椅从前面倒下，王大爷摔伤了，进了医院。社区不光派人陪护，还得搭上医药费。

社区的老人闻讯都很不情愿再接受志愿者的服务。社区服务站只能决定让小张停止志愿服务，并加强对所有直接服务老人的志愿者的培训。

分析案例中志愿者结束服务的原因，我们会发现这可能涉及到志愿者选拔、培训的环节，也关系到组织需要考虑的风险及其防范措施。这也充分体现了志愿者管理是一个完整的体系，某些环节出问题，追根溯源是早期的其它环节做得有欠缺。

由于 A 象限的原因志愿者离职，有可能是组织很大的损失。因为这意味着志愿者可能带着伤心、失望、甚至愤怒而离开组织，不但组织和志愿者在前期付出的时间、精力、资源付之东流，而且志愿者可能带着对于组织的负面看法离开，甚至会免不了向其他人诉说自己的看法，直接影响到组织的声誉。这种情况下，组织需要在问题刚刚有苗头的时候，就及时关注志愿者的需求，及时改进组织的工作。如果志愿者的需求和组织能够提供的确实不匹配，也应当及早建议志愿者转作其他岗位，或者到其他组织去服务。

二、志愿者离职原因的沟通

统计和分析志愿者提前离岗的原因和比例能够帮助组织了解自己保留志愿者的能力，如果志愿者的离岗原因是组织可以避免的，则需要把其中的原因和组织其它相关同事、志愿者分享，共同改进工作，避免其他志愿者因为类似的原因流失。对于不认同组织文化或者造成不良后果的志愿者，也应该了解清楚原因。

填写【工作表 12-3】的离岗信息表，保留可供查询的记录痕迹，为未来给志愿者提供合适的志愿服务机会提供信息。

【工作表 12-3】志愿者离岗后信息表

离职后（姓名）_____志愿者信息表	
基本信息	
志愿者姓名:	志愿者编号:
志愿者职位:	服务机构名称和地址:
填表人的姓名和职位:	鉴定日期:
志愿者服务时间: 从 至	是否提前离岗:
提前离岗的原因是:	
服务信息	
1. 志愿者是否适合接受采访? 2. 志愿者是否能够主持培训?	

3. 志愿者是否适合演讲?
4. 志愿者是否适合为其他志愿者介绍情况?

第二节离职前准备

一、志愿服务鉴定

越来越多的志愿者在求学或者就业以前需要志愿服务组织提供志愿服务证明。在组织服务一定期限的志愿者还可能会需要组织提供更加详细的志愿服务鉴定。短时间的志愿服务证明更多地体现志愿者在时间方面的付出，而针对长期志愿者，服务组织则可以提供有关志愿者的主要职责，服务所需能力以及志愿者的表现等详细证明。【工作表 12-4】是一个较为详细的志愿服务鉴定的模板，供大家参考。当然如果志愿者服务时间较短，内容相对简单，就无需也无法做这样详细的鉴定了。

志愿服务鉴定应该尽量全面、真实、客观地体现志愿者的贡献及其技能，避免为单纯迎合志愿者需求而提供夸大的不实信息。

【工作表 12-4】志愿者服务鉴定①

基本信息	
志愿者姓名:	志愿者编号:
志愿者职位:	服务机构名称和地址:
鉴定出具人的姓名和职位:	鉴定日期:
志愿服务时间:从至	
服务信息	
鉴定人与志愿者的关系，联系的频率和时间	
描述志愿者在服务期间的主要职责、任务以及需要何种技能、态度和经验	

① VSO：志愿者离职管理工具包，2010。

主要成绩
请描述志愿者在服务期间所取得的主要成绩，包括工作的主要成果，个人和职业发展方面的重大进步。这些信息能够帮助有意愿给志愿者提供就学或就业机会的组织提供有价值的参考意见。这里不应该包括有关个人隐私或者机构机密的信息。

二、工作总结及交接

志愿者离岗前的工作总结和交接将确保志愿者有机会回顾并总结自己的志愿服务经历，把仍需要组织或者其他志愿者跟进的事项交待并记录下来，分享自己的经验，避免因为人员变化而造成工作中断或脱节的现象，从而实现组织经验财富的积累，保证工作效率和效果。

工作总结报告在志愿服务监测和评估一章中已经提到，这里不再赘述。工作交接清单可由志愿者来填写，内容可以包括以下方面：

- ✓ 服务机构主要负责人和重要联系人及其联系方式。
- ✓ 组织能够提供的设施和支持。
- ✓ 需要留给继任者或组织的设备、物料清单。
- ✓ 需要继任者注意或跟进的事项。

三、离岗访谈

如果有机会，一个面对面或者通过电话或者网络形式的离岗访谈便能够为志愿者的离岗划上完整的句号。否则可以利用下面的离岗前访谈表进行信息收集。

根据志愿服务的时间长短不同，离岗前访谈应该在志愿者最后结束服务前一两周或者一两个月进行。为离岗访谈留出足够的时间，并且如果可能的话，由志愿者主管和志愿者在一个安静、不受打扰的环境中进行。

离岗访谈中可以讨论一下内容：

1. 讨论、决定并签署志愿者鉴定。如果鉴定内容还需要调整的话，可以在离职访谈中确定需要调整的内容。
2. 讨论尚未解决或者安排好的事务，诸如资料、财物交接等。
3. 志愿者向组织的工作提出反馈和建议。
4. 了解志愿者的后续安排，必要时提供帮助。

【工作表 12-5】是一个离岗前访谈表，其中建议的问题就是根据以上四个方面来设计的。大家可以根据组织和志愿者的具体情况对表格中的问题做出调整。【工作表 12-6】是一个后续问题登记表。离岗访谈中提到但未来得及解决的问题，可以在登记表里记录，并转交相应的部门或者同事来跟进解决，实现信息的的沟通和畅通。比如说，志愿者还需要向组织归还设备，或者志愿者提出的建议需要落实改进的。以下信息需要特别注意并记录在上述表中：

1. 是否志愿者的行为需要特别注意或者特别支持，例如可能需要心理辅导。
2. 是否志愿者不希望将来再为组织服务？
3. 其他可能会和组织其他部门的工作相关的需要注意的事项。

【工作表 12-5】离岗前访谈纪录表—所列问题（仅供参考）①

志愿者姓名：_____　　访谈人：_____　　访谈日期:

参考问题—服务评估
结束服务后有什么计划？有何个人或者职业计划？
志愿服务期间你觉得个人和职业能力方面有什么收获？
在服务期间你承担的角色是否有过调整？
你觉得自己在服务期间最重要的成果是什么？
服务期间承担的哪些角色给你带来特别的收获了吗？
为了未来的求职，志愿者鉴定中是否需要特别强调某方面的成绩和能力？鉴定是否需要比较具体？
除了原来商定的志愿服务目标外，你是否承担了其他任务？
告诉志愿者如果将来求职需要的话，志愿者主管可以成为其志愿服务期间表现的证明人。
参考问题—后勤安排
交接报告或记录是否已完成？
是否有物料需要交接？
是否有财务需要交接？
参考问题—组织支持

① VSO：志愿者离职管理工具包，2010。

志愿者对于组织提供的支持有何评价?
组织如何能够改进志愿者支持，以及和志愿者的关系?
志愿者对于服务对象和场所有何评价和建议?
如果将来有志愿者接任离岗志愿者工作，会有哪些建议?
参考问题—离岗之后
志愿者将来希望和组织如何保持联系?
鼓励志愿者通过不同渠道持续获得有关组织的消息，继续关注组织的工作
志愿者的联系信息是否会有所调整?
还有哪些方面是组织可以为志愿者提供支持的?

四、告别志愿者

告别的日子终于到了，志愿者即将告别服务了一段时间的组织、同事、其他志愿者和服务对象，走向一段新的人生旅程。组织以什么样的形式感谢志愿者，让志愿者带着美好的记忆开始新的旅程呢？不妨尝试以下这些方式：

- ✓ 送一张小卡片，写上大家的祝福。
- ✓ 开一个欢送会，准备一些小吃和饮料，演示志愿者在服务期间的图片或者好玩的故事，给所有人留下欢乐的记忆。
- ✓ 组织其他志愿者和员工聚餐。
- ✓ 请志愿者为组织留下自己的宝贵建议。
- ✓ 用照片或者录影的方式记录下离职的志愿者的感受，以便日后用于组织影响资料和内外部沟通。

五、负面情绪管理

【案例 12-3】放下包袱向前看

志愿者李文为一家社区组织提供市场营销方面的支持，帮助他们设计网站，建立企业数据库。在网站建设即将结束的时候，组织的另一位员工对于网站建设的方案提出了强烈质疑，认为网站的风格和功能不符合组织的需求。李文认为自己没有得到应有的认可和尊重，十分生气。她决定离开这家组织，并且宣布以后再也不支持这家组织，还准备告诉所有自己的朋

友也不要再去浪费自己的时间。

面对这样的负面情绪，负责志愿者管理的赵梅和李文作了一次促膝长谈。赵梅首先感谢了李文对组织的支持，也代表组织检讨了沟通方面的不及时。她表示了对李文情绪的充分理解，重申了组织的理念和李文的共同之处，同时建议如果李文觉得离开是最好的方式的话，至少可以把过去的不愉快逐渐放下，向前看，保持积极的心态。她还主动表示组织愿意为李文提供必要的支持，并欢迎她随时回来坐坐，并提前感谢她能继续支持组织的工作。

李文为赵梅的真诚所打动，也认为自己可能有些反应太过激烈。她也表示会继续支持组织的工作。

看上去一场潜在的机构的声誉危机得到了化解。志愿者主管用她的真诚博得了志愿者的理解，消除了负面情绪。这是个双赢的结果。志愿者无需带着苦涩离开自己曾经充满热情和希望为之付出的组织，而组织也多了一位正面的形象大使。在人际网络不断扩大，互联网技术飞速发展的今天，任何正面或者负面的信息都可能得到迅速传播和放大。因此，能够帮助志愿者在离职前释放负面情绪，是离职管理中棘手却又重要的一环。

六、离职后的持续沟通

尽管出于种种原因志愿服务已经告一段落，多数志愿者仍然会关注组织的发展，希望收到组织的信息。持续地和志愿者保持沟通，能够帮助组织不断维系并扩大志愿者的网络。志愿者不会再感到人走茶凉，而有可能进一步地成为组织使命的拥护者和宣传者。希望拥有忠实的志愿者吗？不妨尝试一下这些办法吧：

- ✓ 向离职志愿者发送组织工作通讯。
- ✓ 邀请他们参加组织年会或其他活动。
- ✓ 举办离职志愿者分享会。
- ✓ 在志愿者日到来之际感谢他们曾经为机构做出的贡献。
- ✓ 邀请他们支持组织的其他工作，无论是资金、物资、场地还是人力。

第三节常见误区

一、没有时间交接

【案例 12-4】志愿者忙到最后一刻

志愿者宋文因为要考研，所以不得不离开他所服务的阳光家园，投入更多时间来学习了。学习一直很忙，他来到机构也是在桌前埋头苦干，希望能够尽可能地把手头的工作做完。告别那天，他又忙到了下午 4 点多。他把装有翻译好的资料的 U 盘里的文件拷到了组织的电脑上，匆匆和工作人员交代了一下，就和大家道别离开了。

他走了后，大家才发现没来得及和宋文了解他同时在做的电子通讯到了什么程度，插入的图片不知来源哪里，是哪个社区提供的。接替宋文的人，不得不多次打电话向他咨询。

多数组织的人员有限，工作比较紧张。组织的员工和志愿者可能各自忙于手头的工作，没有意识到要离职的志愿者马上就要离开，而其他人对其工作进度、接下来的工作如何衔接并不了解，以致工作出现断层，影响工作效率。

在志愿者正式结束服务前，管理者应该提前和志愿者坐下来一起商定志愿者最后一天服务是在什么时候，哪些工作需要继续跟进，同时安排接手的员工或者志愿者安排好交接时间，并留出来时间就相关问题进行讨论，从而保证工作的连续性和延续性。

二、志愿者档案信息不真实

【案例 12-5】鉴定需要真实

半年来，小李在福利院的服务并不顺利。她和其他的员工及志愿者沟通不太顺畅，互相看不惯，工作日益得不到配合，没法继续服务下去了。在走之前，小李提出需要一份志愿服务鉴定。

出于情面，负责出具鉴定的志愿者主管赵杰决定写了很多小李的优点，甚至提到她的沟通能力很强。这份鉴定让另外一家组织很快就接收小李去服务了。然而他们很快意识到，

这个选择似乎是错误的。

志愿者的什么信息应该进入其档案？有的组织规定，志愿者可以随时要求查看本人的志愿服务档案。所以进入其档案的信息必须是真实的，有依据的。否则志愿者可以提出质疑。为了表示对志愿者对组织的支持的感谢，并且减少麻烦，有的志愿者的管理者可能会选择在志愿者鉴定中填写一些志愿者希望看到的信息，而不是真实的信息。

不真实或者避重就轻的志愿服务鉴定让表现不佳的志愿者得以从一个组织流动到另一个组织，不得不有更多的组织经历和志愿者相识、磨合、矛盾、离职的过程。连续的负面体验对于小李也是一个伤害，对于组织而言，就造成了资源的浪费，影响了工作效率和效能。

当然，人是会变的。一段服务不顺利，或者在性格及工作方法上一时存在问题，并不意味着这样的情况会永远持续下去。

【本章要点】

1. 离职管理要了解志愿者离职的原因，以及是否有必要修正或者改进组织的工作。
2. 在志愿者结束服务前，需要继续为志愿者提供支持，包括行政后勤、个人的才职业成长；同时还需要保证工作的连续和高效。
3. 有效的离职访谈能够为志愿者提供一个总结、反思、庆祝的机会，带着正能量离开岗位。
4. 持续地与志愿者保持联系，倾听他们的心声，将为组织维持已有的、赢得新来的支持者。

（本章编写者：王庆华）

第十三章志愿服务成果转化

目录
1.志愿者管理概论
2.志愿服务规划
3.志愿服务保障
4.志愿服务风险管理
5.志愿服务岗位开发与志愿者招募
6.志愿者选拔与匹配
7.志愿者入职辅导与培训
8.志愿者支持与督导
9.志愿者团队建设与发展
10.志愿者认可与激励
11.志愿服务的监督评估
12.志愿者离职管理
13.志愿服务成果转化

志愿服务不仅是服务社会、造福人类、奉献爱心的过程，也是社会服务机构实现使命的过程，以及促进志愿者队伍成长和实现志愿服务事业可持续发展的重要途径。因此，志愿服务结束之后，作为实施志愿服务的组织或主管部门，仍然有一个重要的任务：将志愿服务的成果进行转化。本章重点围绕如何通过志愿服务促进组织、受益人及其社区、志愿者等多方面获益，从而使志愿服务能够更可持续地发展下去，推动社会创新，解决社会问题。那么，什么是志愿服务成果？如何总结和提炼成果？如何将成果应用于更广泛的领域、服务于更多的人群、解决更多的社会问题？让我们先来通过一个典型案例了解志愿服务成果转化的基本概念。

【案例 13-1】北京奥运会、残奥会志愿者工作成果转化项目①

2008 年北京成功地举办了奥运会和残奥会，志愿者成为赛场上一道亮丽的风景，几十亿双眼睛在观看奥运比赛同时，也关注到奥运志愿者，人们对志愿者形成了空前的认同。志愿者的形象深深嵌入了人们的记忆，志愿者精神得到空前的弘扬。据统计，奥运会残奥会期间北京市民的志愿服务参与率已经达到 14%，累计志愿服务时间超过 3 亿小时。共青团北京市委和北京志愿者联合会在奥运会闭幕之后，于 2009 年开展了“奥运志愿者工作成果转化项目”②，实施了理论和实践运行系列项目活动：

√奥运会、残奥会志愿者工作成果转化的系列研究和出版。

√志愿者故事、志愿服务实践和志愿精神倡导传播活动。

√开展系列培训和能力建设活动，增加基层社会服务机构的活力。

√城市志愿服务项目的保留和发扬，建立了城市志愿者的常态化志愿服务机制，促进开展了领域广泛、层次丰富的基层志愿服务。

√成立志愿者联合会枢纽型组织，加强培育和支持社会服务机构的建设、管理与发展，对志愿服务管理进行创新。

√建立了应急志愿者队伍，在自然灾害、紧急救援等方面发挥了重要作用。

①丁元竹，魏娜，谭建光：《北京奥运志愿服务研究》，北京：北京出版社，2009。
②魏娜：《经验·价值·影响—2008 北京奥运会、残奥会志愿者工作成果转化研究》，北京：中国人民大学出版社，2010。

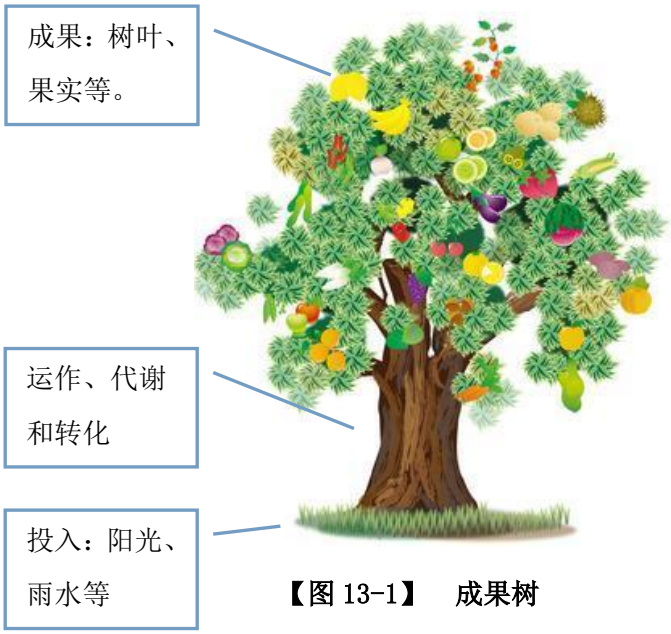
通过以上成果转化，不仅积累了一系列宝贵的志愿服务管理经验，培育出一支高水平的志愿者队伍，而且促进了相关政策和机制建设，极大地推动了北京志愿服务事业的常态化发展。同时，北京奥运会志愿服务项目的成功模式，也成为中国大型赛会志愿服务项目的标本。2009 年上海世博会、2010 年广州亚运会、2011 年深圳世界大学生运动会等纷纷学习借鉴和发展了北京奥运志愿者工作模式，成功地举办了各种国际大型赛会志愿服务，极大地传播了中国志愿精神。

第一节志愿服务成果转化的基本概念

一、关于志愿服务成果

成果（Outcome/Results），一般是指由组织或个人完成的各类项目所产生的具有一定学术价值或应用价值的新发现、新理论、新方法、新技术、新产品、新工艺、新机制等。经济活动中的成果=经济投入—经营成本，其成果指标是经济利润。

志愿服务成果，是通过对服务的投入、开展各项活动之后，使目标受益群体发生的变化结果。成果可以有多个方面：一是服务对象发生的改变，如老年人得到陪护之后，心情愉悦了；二是志愿者因为从事了志愿服务而发生的变化，如增加了专业知识技术，结识了更多的朋友；三是组织达成了目标任务，促进了使命的实现，服务对象和公众对组织的认同度和满意度提升；四是服务模式或业务领域发生了改善，如服务技术提高，管理制度和流程更加规范适合。



【图 13-1】 成果树

志愿服务成果可以用一棵“成果树”来描述成果的形成及其逻辑关系。成果就像是树上结出的果实，是可以直接为人们所享用的；而树叶和花蕊是导致成果形成的重要条件，也称为产出；树干和树根是吸收和输送营养水份，其工作任务就是将营养转化为果实；自然光照、氧气、雨水等就是对大树的资源投入。所以，任何成果的形成都需要经历：一定资源的投入，一定运作转化工作，一定必要的直接或中间性产出，经过一定的时间，才可能形成成果。

二、关于志愿服务成果转化

一般意义上的成果转化，是指将活动直接产出的新技术、新方法应用于经济生活和社会之中。社会服务和志愿服务成果转化更看重能否将取之于民的资源，通过专业化社会服务，转化为用之于民的惠民模式，从而能够让所产出的成果在更大、更广泛、更机制化和常态化方面去服务社会。特别是影响相关政策出台，促进社会问题得到解决，促进志愿者和组织的可持续发展，使志愿服务成为更多人的生活习惯。**这种以成果产生更大的社会影响，或者转型、激发其他方面更多的公益成果，就是成果转化**。

志愿服务的成果转化是一个创新的过程，它不仅是衡量组织的服务绩效，也是社会公益人才和公民素质培养、社会主义核心价值观建设、乃至社会创新与发展的重要指标。

【图 13-2】志愿服务成果转化领域

三、志愿服务成果转化的理论要素

将一项成果迁移到实践应用之中，或者复制推广到更多的地区和领域，需要一定的条件要素，这里简要介绍三种理论：

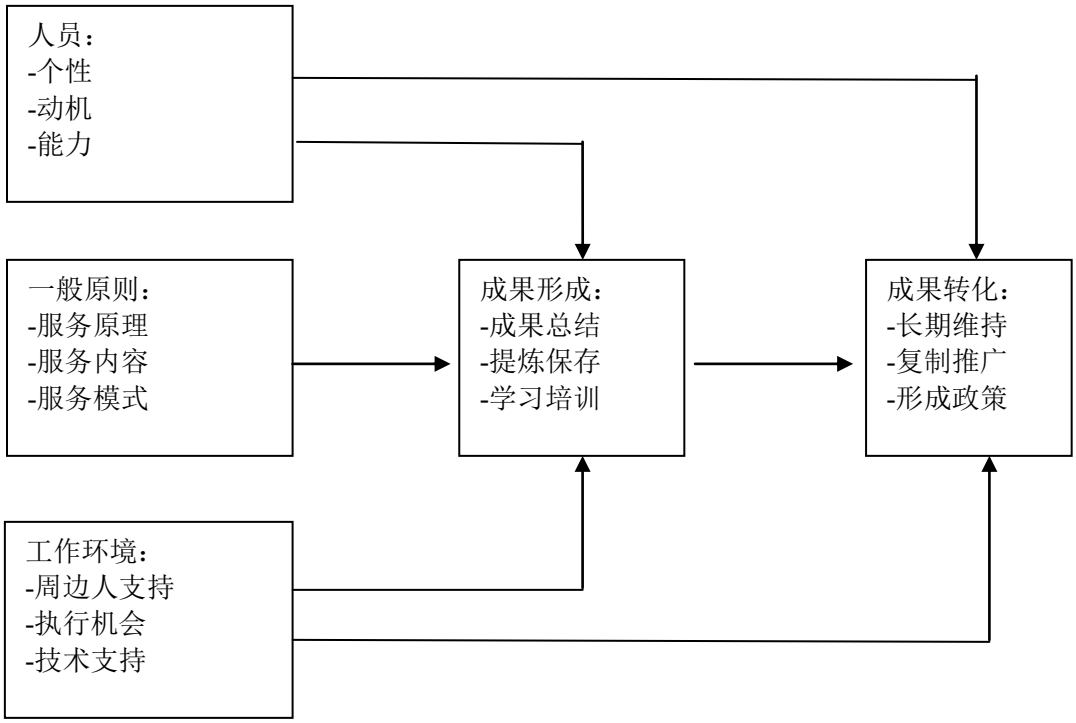
（一）同因素理论：它强调成果形成的环境与实践应用或复制的环境条件相同或类似，这种简单的复制工作就会得到较好的成果转化效果。

（二）激励推广理论：该理论认为促进成果转化的方法是在最初的工作设计中，重点强调那些最重要的特征和一般原则，同时明确这些一般原则的适用范围，并在工作中培训相关人员。这样，当成果转化过程所遇到的环境与最初的工作有所差别时，实施成果转化的人员具备在工作环境中应用学习成果的能力。

（三）认知转化理论：这是以信息加工模型作为其理论基础。信息的存储和恢复是这个

学习模型的关键因素。它强调成果能否转化主要取决于人员能否回忆其所学习和应用的技能的能力。

由上述三个理论，我们可以看出，在成果转化的过程中，有三个因素的影响最为重要：环境，人员和一般原则。环境是成果转化的根本基础，人员与环境互动的过程是认知学习、适应融入和发展的过程，这其中的策略原则可能帮助成果的总结与提炼。这三个因素相互影响，它们的基本关系如下【图 13-3】成果转化模型：



【图 13-3】成果转化模型

第二节志愿服务成果转化的步骤方法

志愿服务是为回应社会需求而开发和实施的公益项目，由于资源所限，项目通常是在局部地区、少数人群和较小的项目范围内来开展。如果项目取得成功，达到预期目标，很好地解决了局部的社会问题，就可以考虑进行项目复制和推广，以求更大范围地解决社会问题之需要。根据上述成果转化的三个理论要素，开展志愿服务成果转化的方法步骤大致如下。

【图 13-4】成果转化步骤

一、成果总结

成果转化的第一步是将服务项目或工作模式进行总结提炼，形成可视化成果。成果可以有多种呈现形式，以下方法可供参考：

- ✓ 项目评估和经验总结，提炼成功模式和运作方式，形成文字报告；
- ✓ 编写或拍摄受益者变化和志愿者等故事。
- ✓ 正式出版发行。
- ✓ 通过新闻媒体、论坛会议、大型活动等进行发布。
- ✓ 项目成果研究和相关政策建议。
- ✓ 项目团队和志愿者团队的培训与保持。
- ✓ 专家对工作成果的评估与鉴定意见。
- ✓ 其他非物质成果保留。

成果总结常采用的模板参见【工作表 13-1】。

【工作表 13-1】成果总结报告模板

****（组织名称）**服务成果总结报告			
服务（项目）名称		专业领域	
服务实施地点		服务时期	
项目负责人		职务	
组织名称		组织地址	
项目预期目标	1. 2. 3.		
项目实施过程			

项目投入	人： 物： 资金：		
项目活动产出	1. 2. 3.		
项目成果	1. 2. 3.		
项目成功的关键要素			
项目需要改进地方和建议			
项目负责人签字		上级主管签字	
签字日期	年月日	签字日期	年月日

二、成果转化需求调研

针对服务成果所影响的领域和地区，开展成果转化需求调研，了解当地或该领域是否具有对本成果应用的需求？具体的困难和问题是什么？对本成果的需求点在哪里？哪些地方还需要改善和创新？常用的需求调研方法有：

- 问卷调查，将所有了解的内容设计为问题，发放给目标对象，并回收问卷进行分析统计，并得到需求结论；
- 实地走访，是亲自到当地或目标对象当中去走访，观察他们生活的环境和实际现状，获得一手信息；
- 访谈，可以进行一对一的个别访谈，或一对多的小组访谈，将预先设计好问题与目标对象进行现场对话，深入了解更多的信息。
- 二手信息或文献调研，通过互联网和图书资料，了解相关信息和研究文献，进行归纳整理，帮助了解社会服务需求。
- 培训或服务调研，通过实施具体的社会服务活动或项目，在某些特定的情境中与目标对象接触，直接了解和观察他们特定服务需求。

三、成果转化策划与分析

成果转化策划与分析与开发志愿服务岗位的步骤相同，对所发现的问题和需求进行对比分析，看已经取得的服务成果是否与新地区或新领域具有同质因素？服务成果模式是否具有可运用于多种不同环境的一般性原则？成果复制的管理流程是否已经完善并形成手册？我们的人员是否具有较强的学习记忆力、灵活的适应力和创新力？如果具有这些要素，就可以制定成果转化计划了。

【案例 13-2 之一】聋儿康复训练课程

某家专门训练 12 岁以下的聋儿学习使用助听器与外部沟通，并训练自主独立完成生活任务的专业组织，八年前获得国际资助并引进了一套聋儿助听康复训练课程。在小范围为 10 名聋儿及其家长进行了康复训练并取得了良好的成效之后，该组织就试图将此课程服务于更多的聋儿，开展了成果转化项目“同在蓝天下”。

他们通过第一期康复训练班的 10 名聋儿及其家长，进行细致的需求调查，并为组织所在地区的周边聋儿家庭进行了访谈，他们发现：同一城市中未进行康复训练的聋儿至少有 500 多名，而限制聋儿康复训练的关键因素有两点，一是没有钱购买助听器，二是家长不懂得科学的训练方法。该组织将这些需求与他们正在开展的项目资源进行匹配，决定利用他们的捐助资金和训练课程技术，先在本地区复制和推广，一年之内为 40 个聋儿及其家长进行康复训练。

上述案例将一期项目所形成的课程作为成果，通过调研分析找到复制和推广给更多的服务对象，这是成果转化的重要基础。

四、成果转化实施计划

制定实施计划，就是将具体的成果转化目标，分解为具体的产出和活动，并将活动的实施按照时间、地点、责任人、资源配置等布置在一张计划表中（参见【工作表 13-2】成果转化实施计划）。

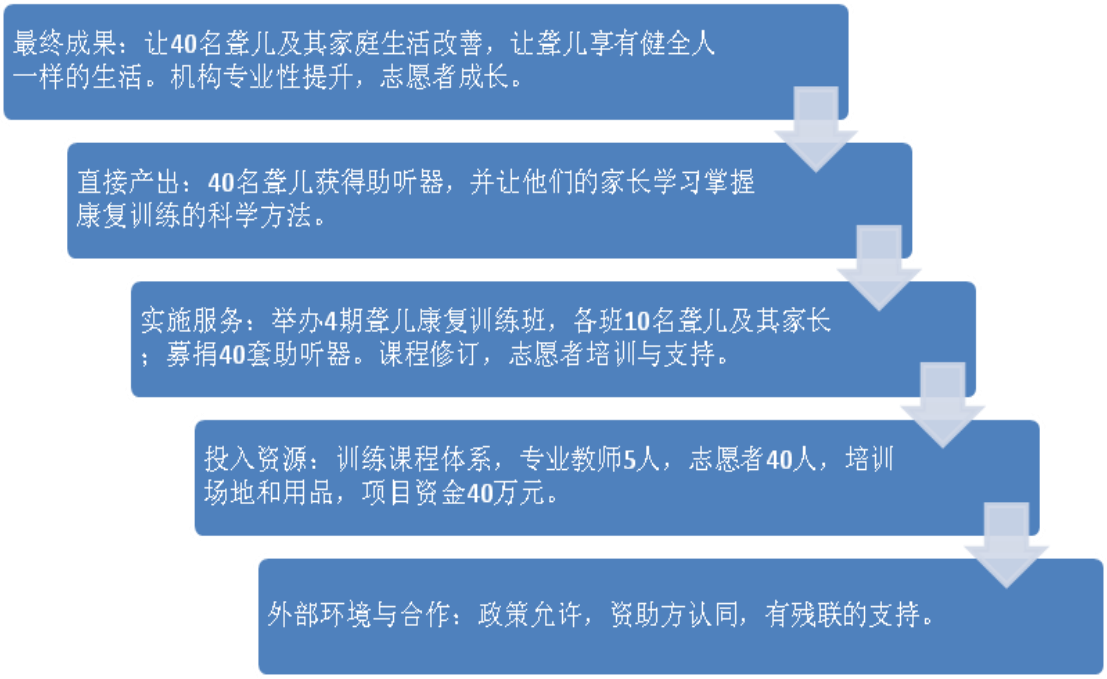
【工作表 13-2】成果转化实施计划

预期成果	具体产出	实施活动	投入资源	负责人	具体时间
举例（案例 13-2）：40 名聋儿生活质量提高	1. 40 名聋儿配置助听器	募捐助听器并发放	专人募捐	小李	6 月完成
	2. 40 名聋儿及其家长接受康复训练	举办 4 期康复训练班	培训经费 20 万元	小张	7 月实施
	3. 40 名志愿者辅导陪伴	志愿者培训并参与康复训练班辅导	志愿者管理者、培训经费和保险等 2 万元	小王	5 月招募

制作一个切实可行的好的计划，是成果转化成功的关键。制定实施计划，我们需要对实施的目标成果、具体产出、活动内容及其所需要的人财物资源配置要有充分的准备。计划中要包含着因果逻辑关系，这样才能确保所实施的行动，能够有效率地产出，而这些产出又能够转化为更大的成果。

【案例 13-2 之二】聋儿康复训练课程

“同在蓝天下”的项目经理，在完成了聋儿康复训练的需求调研之后，根据调研结果先列出了成果转化的逻辑关系如【图 13-4】然后他又编制了训练课程成果转化项目计划书，提交领导和资助方审核批准。



【图 13-5】成果转化的逻辑关系

五、实施成果转化项目

成果转化的过程，与实施一个社会服务的项目相同，都需要组建团队，确立行动计划，招募志愿者并对志愿者进行培训和支持，与志愿者共同开展社会服务活动，并在服务过程之中给予监督、监测和评估，防范与化解风险，确保服务目标的达成。同时，在最关键的实施过程中，项目人员需要特别用心、因地制宜地促进成果的转化。

例如，在【案例 13-2】中，培训是该组织成果转化的最关键活动。因此，组织实施好每次的培训是确保成功的关键。在培训过程中，项目人员和志愿者需要特别关照聋儿及其家长，通过一对一的辅导和现场使用助听器的训练，要让训练内容转化为聋儿及其家长可以理解和操作的行为。然后，再去指导家长是否能够独立地辅导和帮助孩子学习并坚持使用助听器，并从基础上教授孩子听懂简单的生活语言，达成逐渐与外界沟通的目的。最后，项目人员还要评估培训的效果，看家长是否能够在培训课堂之外也坚持应用科学方法与孩子互动，辅导孩子学习生活，并通过观察孩子的变化和生活方式的改善，来确定是否达到了成果转化之目的。

实施成果转化过程，要特别注意以下几点：

（一）不懈的努力和坚持，不要轻易放弃。

（二）项目复制不是简章地重复，而是继承地、因地制宜地发展和改善实施策略。

（三）尽量使用本地人作为志愿者，或者是接受服务的受益人来参与承担服务工作，他们在从事志愿服务过程，自身就是学习与成长的过程，这是授人以渔的过程。

（四）在成果转化过程中，要与资助者保持持续的沟通，以期进一步达成开展新的合作的意向，或开发新的资助者，从而获得持续的资源支持，以争取成果转化的最大化。

第三节成果转化的评估

对志愿服务成果转化的评估，要比志愿服务项目层面更大，属于影响性评估范畴。所谓影响性评估（Impact Assessment）是指对组织战略、行业发展、志愿服务、社区和社会、生态环境、经济建设等更大的层面所产生的影响。这种影响既可能是正面的，也可能是负面的。而评估的范围、时间、涉及的因素都比一般的单个服务项目更加多重而复杂。成果转化的评估理论及具体方法请参见实务篇第十章，本节重点成果转化评估涉及的内容。

一、受益人及社区的发展

志愿服务是为完成社会公益使命而实施的，最终成果有助于促进受益人及社区改善。因此，受益人和社区的发展，解决他们的现实问题，促进社会和谐是项目成果转化的最终目标。对受益人及社区发展的评估通常考虑有以下指标：

- 成果转化已经造成了什么样的影响？这些影响是我们最初既定的目标吗？
- 我们是否已经实现了长期目标？
- 我们的成果是否给受益人及其家庭、所在社区带来了改善？他们的生活质量是否因此得到了提高？
- 社区管理、当地政府、公众和媒体对我们的服务质量和效果评估如何？他们是否认可我们，并支持或捐赠物资给我们，来继续从事这类服务？
- 我们是否影响了当地的政策和法规？是否有更多的人群虽然没有接受到我们的直接服务，但却因为我们的服务影响而受益了？
- 如何使用这些指标，具体的方法、工具如何？

二、志愿者发展

对志愿者提供必要的保障和支持，促进志愿者发展，是社会服务机构开展志愿服务，促进志愿服务可持续发展的重要职责。对志愿者的支持，最重要的部分在于志愿者的督导与辅导。社会服务机构须着重考虑以下四个方面，并同时考虑这些是否与组织的资源和能力相匹

配。

志愿者发展主要有四个方面（4P）：

1.专业发展（Profession）：为志愿者提供支持以帮助他们提高技能、向督导和同事学习更多的专业知识，同时掌握新的技能。

2.个人成长（Person）：为志愿者提供支持来帮助他们保持健康快乐的状态，提升自信，增强自我认知与自我把控能力，从他人的生活经验中汲取营养。

3.人际关系（Peoples）：为志愿者提供支持以帮助他们树立社区意识，提升对社会问题和别人的需求的意识和敏感度，加深对相互依存关系的理解。

4.价值认可（Price）：为志愿者提供支持来帮助他们意识到自己所从事的工作的价值，他们为发展及他人的生活所带来的积极影响。

三、志愿服务与组织的可持续发展

组织的可持续发展是指以组织成员和组织文化发展为基础，通过组织层面的长期运行、努力改进和创新，实现组织系统变革的过程。它是一个渐进的发展过程。好的志愿服务应该给组织发展带来利益，通常体现在：

- ✓ 促进组织使命与战略规划变得清晰而明确。
- ✓ 建立并提升组织品牌的价值。
- ✓ 完善组织业务模式。
- ✓ 提供项目管理与运作效率。
- ✓ 改善组织内部管理（财务、人力资源、行政、沟通、信息等）。
- ✓ 促进组织资源开发（筹资）。
- ✓ 发展战略合作伙伴。
- ✓ 获得更多志愿者参与和支持。
- ✓ 志愿者队伍建设与团队发展。
- ✓ 加强与政府、企业和社区关系。

社会服务机构通常是由组织创办人成立，在组织发展初期也更多地体现了创办人的个人意志。而社会服务机构与商业私人组织的重要区别之一在于不是谋求私人利益，而是谋求成员之间的相互利益或社会的公共利益。因此，社会服务机构发展的内在动力来源于组织成员的信念和对组织使命的认同。随着志愿者加入和组织要素完善，社会服务机构常常面临着如何可持续发展的问题。

组织发展的评估，如前面第十章所述，还可在以下三个方面（APC）进行评估[①]：（1）

①邓国胜：《非营利组织的 APC 评估理论》，北京：中国行政管理，2004。

组织公信力（Accountability）：组织以服务对象需求为导向，通过发展核心优势，确保通过志愿服务实现公益使命，从而在社会上树立了良好的公信力。具有良好公信力的社会服务机构可能得到更多的社会支持，组织通过项目合作、联合行动、公共关系、沟通和交流来发展合作伙伴。外部的合作资源可以是政府部门、人民团体、企业、其他非营利组织、社区、高校和研究单位、志愿者团队等。（2）组织绩效（Performance）：组织所实施的项目与组织使命相一致，与目标群体的需求或认知价值相一致，对目标群体需求的及时回应，受益者和利益相关方对组织提供的服务满意。（3）组织能力（Capacity）：组织内部有共同的价值观，建立治理体系，包括决策、监督和管理分层，形成集体决策而非创办人决策，建立了完善的管理制度体系，使得工作标准化、职业化和专业化。

四、促进志愿服务成果共享机制建设

社会服务是公共服务中的重要内容，其成果能否共享于社会，为更广大的社会民众所享有，这不仅是社会服务成果的最大化，也是社会公正、公平正义、社会进步的必要要求。社会服务好的实践经验可以通过社会服务成果转化，来促进形成“成果共享”的社会机制建设[①]。所谓“成果共享”的社会，是一个以人为本，能够最佳运用和发挥人的智力和能力，从而有效地引导有益于社会的目标实现。实现这一目标，需要形成六大机制：一是收入分配机制，科学公平的收入分配是促进经济增长实现成果共享的前提；二是就业优先机制，“就业是民生之本”，是人民群众的基本权益；三是教育公平机制，每个人享有教育公平；四是社会保障机制，是用经济手段来解决社会问题进而达到社会稳定的重大制度安排；五是公共服务机制，满足公共需要，使人人能够公平享用改革开放的成果；六是社会救助机制，使基本生活处于困难的居民能够普遍享有社会救助，保障基本生活，也是“最后一道社会安全网”。

促进社会服务成果的共享机制建设，是每个组织的长期任务，这需要在日常服务和具体的项目中，将这个长期目标设置在服务计划之中。虽然可能我们在短期之内难以促进这些机制的建设，但是随着社会发展的进步，随着组织服务能力的提升，随着社会创新的步伐加速，每个组织都可能通过自身服务创新来推动社会改变，最终为人类福祉做出应有的贡献。

同时，我们也注意到，中国地域辽阔，区域环境差别较大，并不是所有志愿服务成果都可以被复制和推广。而转化成果的最重要原则是尊重本土文化和经验，与当地人们共同探讨解决问题的对策。

最后，特别强调一点，社会服务与志愿服务是社会主义核心价值观与精神文明的重要社会实践，在服务中建设志愿文化与公共精神，提高公民素质，促进社会美好和谐。这也将促进更高层面的成果转化和社会影响的产生。

①林其屏：“成果共享”的实现必须形成六大机制，北京：《经济问题》，2008。

【本章要点】

1. **社会服务成果转化**：社会服务成果转化更看重能否将取将之于民的资源，通过专业化社会服务，转化为用之于民的惠民举措，从而能够让所产出的成果在更大、更广泛、更机制化和常态化方面去服务社会。特别是影响相关政策出台，促进社会问题得到解决，促进志愿者和组织的可持续发展，使志愿服务成为更多人的生活习惯。这种以成果产生更大的社会影响，或者转型、激发其他方面更多的公益成果，就是成果转化。

2. 开展志愿服务成果转化的方法有五个步骤：

(1) **成果总结**：成果总结是成果转化的第一步，就是将服务项目或工作模式进行总结提炼，形成可视性成果。

(2) **成果转化需求调研**：针对服务成果所影响的领域和地区，开展成果转化需求调研，了解当地或该领域是否具需要进行该成果转化。

(3) **成果转化分析与策划**：对所发现的问题和需求进行对比分析，可以借鉴成果转化的三个理论要素，看是否具有成果转化的可行性。

(4) **制定成果转化实施计划**：就是将具体的成果转化目标，分解为具体的产出和活动，并将活动的实施按照时间、地点、责任人、资源配置等布置在一张计划表中。

(5) **成果转化实施：**重点根据当地和现实的情况因地制宜的实施。

3. **影响性评估（Impact Assessment）**：是指对组织战略、行业发展、志愿服务、社区和社会、生态环境、经济建设等更大的方面所产生的影响。这种影响既可能是正面的，也可能是负面的。

4. **成果转化评估的四个方面**：对受益人及社区发展的影响，对志愿者发展的影响，对志愿服务和组织发展的影响，对促进社会服务成果共享机制建设的影响。

（本章编写者：翟雁）

附录：志愿者管理工具和参考信息

附录一、志愿者管理工具目录表索引

1. 【工作表 2-1】志愿服务规划问题表 P26
2. 【工作表 2-2】认识社会组织 P35
3. 【工作表 2-3】SWOT 分析表 P39
4. 【工作表 2-4】评估现有志愿服务项目时需要考虑的问题 P43
5. 【工作表 3-1】创建一个有利于志愿服务项目发展的环境 P65
6. 【工作表 4-1】志愿服务活动的风险管理 P77
7. 【工作表 4-2】志愿者管理中常见的风险识别、评估和处置 P79
8. 【工作表 4-3】针对理事会的风险管理 P84
9. 【工作表 5-1】依据 SMART 原则设定岗位目标 P90
10. 【工作表 5-2】功能、项目活动、任务分析模板应用举例 P92
11. 【工作表 5-3】岗位描述模版 P93
12. 【工作表 5-4】项目中的志愿者岗位规划表 P95
13. 【工作表 5-5】制定岗位招募计划 P101
14. 【工作表 5-6】志愿者申请表 P106
15. 【工作表 5-7】志愿者数据库 P108
16. 【工作表 6-1】志愿者选拔注意事项 P114
17. 【工作表 6-2】志愿者面试题目 P116
18. 【工作表 6-3】选拔志愿者综合评分表 P116
19. 【工作表 6-4】志愿服务协议/承诺书 P120
20. 【工作表 7-1】入职辅导参考方案 P127
21. 【工作表 7-2】志愿者入职培训操作指导方案 P128
22. 【工作表 7-3】入职辅导评估表 P129
23. 【工作表 7-4】志愿者手册内容 P131
24. 【工作表 7-5】志愿者培训方案模板 P136
25. 【工作表 8-1】残障志愿者需求了解表 P146
26. 【工作表 8-2】志愿者支持计划表 P147
27. 【工作表 8-3】志愿者服务时间记录表 P153
28. 【工作表 8-4】志愿者服务进程记录 P154

29. 【工作表 8-5】志愿者工作督导记录 P155
30. 【工作表 8-6】志愿者服务考评表（督导者对志愿者） P156
31. 【工作表 9-1】志愿者团队生命周期简明表 P184
32. 【工作表 9-2】志愿者团队建设参考流程 P187
33. 【工作表 9-3】教练型领导与传统管理者的区别 P210
34. 【工作表 10-1】志愿者认可及激励策略计划表 P209
35. 【工作表 11-1】选择一种评估类型，说说在你的组织中是如何应用的 P217
36. 【工作表 11-2】选择收集信息的方法 P219
37. 【工作表 11-3】志愿服务评估报告模板 P224
38. 【工作表 11-4】志愿者项目或岗位评估中的信息和数据种类以及收集 P228
39. 【工作表 11-5】志愿服务评估表 P229
40. 【工作表 11-6】志愿服务活动 / 时间记录表——组织 P236
41. 【工作表 11-7】志愿者服务日记——个人 P237
42. 【工作表 11-8】志愿者服务成评价统计表 P238
43. 【工作表 12-1】志愿者离岗调查表 P243
44. 【工作表 12-2】志愿者离职的原因 P244
45. 【工作表 12-3】志愿者离岗后信息表 P246
46. 【工作表 12-4】志愿者服务鉴定 P247
47. 【工作表 12-5】离岗前访谈纪录表—所列问题（仅供参考） P249
48. 【工作表 13-1】成果总结报告模板 P258
49. 【工作表 13-2】成果转化实施计划 P261

附录二、志愿者管理阅读资料

【参考资料 1】国际志愿者年和国际志愿者日

国际志愿者年（IYV）

为向世界人民展示志愿者作出的卓越成就，并在全球范围内倡导志愿精神和推进志愿服务事业，1997 年 11 月召开的第 52 届联合国大会通过了关于将 2001 年定为**国际志愿者年（IYV　2001）**的决议。

一、IYV 主要目标

确定 2001 年为国际志愿者年（IYV），主要是适应对志愿服务工作认识的不断深化，以利于充分发挥志愿者的创造力与积极性，使之形成网络并取得最好的成效，推动志愿服务实现更大发展。联合国全体代表大会确定国际志愿者年的强烈初衷就是为志愿服务的广泛深入发展提供有价值的框架、创造有利的环境。

IYV 的首要目标是**加强对志愿者及活动的认知**。尽管志愿者为社会作出了很大的贡献，但由于志愿服务多是自发的、非正式的和不定型的，不会通过市场交换得到报酬，往往得不到社会的认同和肯定。确定 2001 年为国际志愿者年，将促使政府及各地管理机构保证把志愿服务工作纳入咨询机制并尽早提上议事日程；研究志愿服务工作对这个国家的社会福利与发展所作出的贡献；建立对个体、集体、地方社区、国家非政府组织甚至包括国际性的志愿者活动中的先进典型的奖励、资助机制。

第二大目标是**为志愿者工作创造便利条件。**每个社会应明确界定什么可以激励、什么可能抑制志愿者行为，使志愿者在任何场合都能以恰当的标准作出自我评价。国家可以通过特许的方式为志愿者开放训练设施，鼓励志愿服务领域的技术竞赛及管理与职责的完善；保证志愿者适当的法律地位及其在社会保险、福利方面与其它行业人员平等；公务员和私企雇员都有专门的假期从事志愿服务；支持志愿服务的纳税者可获减税；在合适的情况下志愿服务可作为服兵役的一种选择；特别用于志愿服务机构的资源如水泥等盖房材料、 医疗器械及经费，其中一部分应该无偿提供。联合国成员国应该追求使作为社会本身一部分的志愿服务有更便利的发展条件，包括建立国家志愿者组织来消除环境恶化、艾滋病，继承和保护文化遗产等。

第三大目标是**建立志愿服务的电子通讯网络**。电视、广播、报刊、电子媒体等应支持志愿者成就的交流，使这种"最好的实践"以最好的程序重复着，以防每个地方社区走偏道路。

这种交流可以是地方性的，也可以是市级甚至是相邻国家间的，借助电子媒介还可以是国际间的。

第四大目标就是**促进志愿服务的发展**。以国际志愿者年为契机，吸引对志愿者工作的更多需求，吸引持有推动可操作性活动观点新候选人的服务需求，形成公众和政府都支持志愿服务的风气。这也与上述提到的认知、奖励机制、交流网络、媒体等方面相关。要强调志愿者的竞赛与职业化，社会从志愿者行动（如义务献血、文化运动和清洁环境等）中获得的自然增长利益也将被强调。

联合国志愿人员组织将认真履行自己的使命和义务，落实联大的有关决议，促进更多的成员国普及国际志愿者年的概念。支持 2001 年为国际志愿者年的国家和组织取得以下共识：今后志愿者的贡献会比已经在工业化国家、发展中国家及经济转轨国家中产生的效果大得多。许多社团和组织也相信，国际志愿者年的确定将对充分发挥志愿者的创造力和主动性，促进人类和平共处更有利；新的世纪和新的千年的开始之年，将是总结过去成就、推动志愿服务更大发展的好时机。

二、志愿服务行动的起源

在国际社会，志愿服务源于对战争的人道主义援助，它为人类的解放事业作出了重要贡献。在和平年代，志愿者帮助弱者、消除贫困、保护环境、为维护社会秩序和世界和平作出了巨大努力，在建立良好的人际关系、净化社会风气等方面起到了积极作用。像欧美国家的志愿服务已有数十年的历史，建立了比较完善的志愿服务制度和体系，建立了跨地区、跨国界、跨洲界的服务网络，积累了不少经验。它们的志愿服务组织基本上是在市场经济的框架内运转的，志愿服务的突出特点有：一是专业性强。参加志愿服务的人员大多具备一定的专业技能，如教学、救护等。二是注重立项操作。从事的志愿服务大多不是凭空臆造的活动，而是往往经过调查研究，分析是否可行，这样也能增强其科学性和可操作性。三是规范化、法制化。法国、德国等国已把志愿服务与“国家服务”联系在一起了，一般地讲，青年或者需服民役，或者需服兵役，民役包含参与一定量的公益服务。不少国家的政府已把志愿服务纳入其社会保障体系和法律体系，从而使志愿服务工作成为越来越多公民的自觉行为。四是向国际化发展。一些国家的志愿服务工作是在联合国国际志愿服务协调委员会等机构协调和指导下开展的，不少项目是跨地区、跨国界的，志愿人员常常被派往世界各地从事一定时间的志愿服务，因而具有较大的国际影响。

国际志愿人员日

国际志愿人员日（IVD）

1985 年 12 月 17 日，第四十届联合国大会通过决议，从 1986 年起，每年的 12 月 5 日为“国际促进经济和社会发展志愿者日”（International

Volunteer Day for Social and Economic Development 简称：国际志愿者日，IVD）。其目的是敦促各国政府通过庆祝活动唤起更多的人以志愿者的身份从事社会发展和经济建设事业，并藉此提醒社会人士积极支持和参与义务服务。

联合国志愿人员组织（UNV）

1970 年，联合国大会通过决议，组建联合国志愿人员组织（UNV）。UNV 总部原设在瑞士日内瓦，后于 1996 年 7 月移往德国的波恩。UNV 是联合国系统内一个独特的机构，从事和管理与国际志愿者事业相关的各类事务。它从属于联合国开发计划署（UNDP），是联合国系统内最大的直接向发展中国家输送各行业高、中级专业技术志愿人员的组织。该组织的宗旨是向发展中国家提供积极有效的援助，以支持全球人类的可持续发展。

目前，每年共有来自 140 多个国家的 4000 多名有素养有经验的志愿者专家在为发展中国家服务。自 1971 年以来，共有来自 150 个发展中国家及工业国家的 20000 多名联合国志愿者在约 140 个国家工作过。目前，百分之七十的人来自发展中国家，百分三十的人来自发达国家。

联合国志愿者的工作主要有四项：同缺少技术的政府合作；倡导建立以社会为基础的个人自立；人道主义救助和复原；提供人权、选举支持，建设和平进程。他们是在平等基础上共同工作的自由职业者。联合国志愿者计划涵盖范围极其广泛，凡 100 余种，其中的重点领域有农业科研、健康医疗、文化教育、信息与通讯技术、社会发展、职业训练、工业生产及人口等。

一、项目运作

联合国志愿人员组织在全球业务的开展和项目运作主要通过驻援助国办事处或联合国相关机构与所驻国政府或民间组织进行伙伴式的合作。联合国志愿人员提供服务的项目通常由政府管理，并且经常得到联合国专门机构、世界粮食计划署、联合国教科文组织、联合国难民署、世界卫生组织、联合国儿童基金会或世界银行的技术援助和项目监督。联合国志愿人员组织也应一些政府的要求作为项目的执行机构。

二、资金来源

联合国志愿人员项目的部分资金来源于她的母体--联合国开发计划署（UNDP）。其他实质性的资金来源于联合国机构的日常项目预算，驻地国政府的捐款，捐助国政府的专项捐款，以及联合国志愿人员组织的志愿服务专用基金。联合国志愿人员组织每年接受的对志愿服务专用基金的捐款达到一千七百万美元。

三、重点领域

扶贫--农业技术扶贫和参与式发展、小额信贷等，环境保护，草原生态技术，再生能源应用，医疗卫生（艾滋病的防治），法律援助，妇女学与社会性别意识，信息通讯技术等。

四、技术领域

联合国志愿人员服务的技术领域非常广泛，从扶贫、安全农业、环境保护、卫生、教育、社区发展、职业技术培训、工业技术、交通、能源、信息技术、性别意识和人口研究到向战争动乱的国家地区提供人道主义援助、维和、组织参与民选等。

他们的主要工作内容包括：

1. 与需要技术帮助的政府进行技术合作；
2. 在社区和基层工作，帮助所在地区的人民达到自力更生的目标；
3. 从事人道主义的援助工作，帮助受援人民重建家园；
4. 从事民主选举及和平建设事业。

联合国志愿人员是在平等的基础上工作的专业人员，他们聆听并参与讨论；他们也提供教学和培训；他们还鼓励、支持和促进他们的服务对象。在工作的同时，志愿人员还会共同分享经验并交流思想、技术和经验。作为一名志愿者，不但直接参与帮助发展中国家达到其自力更生的发展目标、改善贫困人民的生活状况、在战乱国家里提供人道主义援助、帮助和平建设，而且也能在志愿工作中开阔眼界、积累丰富有效的实践经验。

【参考资料 2】全球志愿者宣言

志愿服务是公民社会的基石。它可以**激发人类最高贵的情操**--追求全人类的和平、自由、机会、安全和正义。

在这个持续变迁的全球化时代，世界正在变得越来越小，越来越相互依存，也越来越复杂。通过志愿服务的参与，无论是个人或集体行动，可以达到以下的目标：

- 维护及强化社区、关怀及服务等各种人道价值观念。
- 每个人作为社会的一个成员，都可以享受权利，履行义务，并可以终生学习及成长，充分发挥个人潜能。
- 消除差别，加强沟通，使我们得以生活在一个健康、持续发展的社会中，并齐心协力，开拓创新，迎接我们共同面对的挑战，塑造我们共同的未来。

在新千年之初，志愿服务正日益成为所有社会的基础要素之一。它把联合国所宣示的："我们，人类,拥有改变世界的力量"这一理念转化为切实、有效的行动。

这一宣言，支持所有人们，不分文化背景、种族、宗教信仰、年龄、性别和生理、社会

或经济条件的差异，都享有自由参与志愿服务的权利。全世界所有人都应该享有以个别行动或集体行动，自由贡献自己的时间、才能或精力，不求物质报酬去帮助他人与社会的权利。

我们希望志愿服务事业发展能达成以下数项目标：

- 让全社会共同参与，鼓励青年通过一段时期的志愿服务，发现并解决全社会共同面临的问题。
- 为没有发言机会的人发言。
- 促使更多人参与志愿者。
- 补充而不是取代其他部门所负责的事务以及受薪人员的工作。
- 帮助人们吸收新的知识与技能，充分发挥个人的潜能、自立性与创造力。
- 促进家庭、社会、国家和全球团结。

我们认为，志愿者及其服务的团体和社会，都负有共同的责任，即：

- 创造适当的环境，使志愿者能从事有意义的工作，并达到共同的目标。
- 界定志愿者参与的条件，包括在什么情况下，接受服务的团体与志愿者可结束他们之间的协议，并制定政策指导志愿者活动。
- 为志愿者和他们所服务的对象提供妥善的安全保护。
- 为志愿者提供适当的训练、定期的评估与肯定。
- 消除所有生理、经济、社会和文化的障碍，确保每个人的参与机会。

从联合国人权宣言中所提出的基本人权以及志愿者守则和志愿者及其服务机构的责任来考虑，我们呼吁，所有志愿者都应坚信并表明，志愿者行动是一种具有非凡创造性的力量，它有助于：

- 建立一个健康、持续发展的社区，尊重人类价值。
- 使人们充分享有权利，不断改善生活。
- 解决社会、文化、经济与环境问题，并通过加强全球合作，建设一个更加人道、更加公正的社会。我们还呼吁。
- 各个部门应加强合作，在全国各地建设一些健全、有形、有效的"志愿者中心"作为推动志愿者工作的领导机构。
- 各级政府应保障人们参与志愿服务的权利，消除参与志愿服务的法律障碍，任用志愿者参与政府工作，并且为非政府组织提供相应的资源，以促进和支持志愿者的有效动员与管理。
- 企业应积极鼓励帮助员工参与社区志愿活动，并尽力提供人员与金钱资助，发展促进志愿服务活动所需的基本建设。
- 媒体应大力报道志愿者事迹，提供信息鼓舞及协助人们参与志愿服务。

- 教育部门应鼓励及协助所有人不分老少参与志愿者活动，为他们创造从服务中思考与学习的机会。
- 宗教界应肯定志愿者行动是符合宗教精神的行为。
- 非政府组织应为志愿服务创造一个有利的环境，并尽力为志愿服务提供人员与资金资助。

我们呼吁，联合国应基于对志愿服务机制对于一个开放社会的重要性的充分认识，宣布现在是“**志愿者和公民社会的年代**”，并确认“红 V”为全球统一的志愿者标志。

国际志愿者协会殷切希望全球志愿者与各界领导人团结一心，促进支持志愿者行动的发展，使人人享有参与志愿者的机会，并使其成为各民族、各国家间团结的象征。国际志愿者协会欢迎全球志愿者团体研究、讨论、支持以及实践这一“全球志愿者宣言”。

本宣言于公元 2001 年“国际志愿者年”1 月，在荷兰阿姆斯特丹举行的第十六届世界志愿者大会上，经国际志愿者协会理事会通过。

【参考资料 3】英国政府与志愿及社区组织关系协议（COMPACT）

“伙伴关系”是 20 世纪最后十年以来，在政府与民间社会关系发展中受到重视的模式之一。1998 年，英国政府首先签署 COMPACT（政府与志愿及社区组织关系协定），将政府与民间组织的伙伴关系作为国家政策提出，并在英联邦不同地区、不同层次的政府中得以实践。其后，欧洲一些国家、加拿大、新加坡，陆续出台类似的政府与民间协议，将伙伴关系进一步推进。本章围绕英国的 COMPACT，从其理念的提出、原则和内容、操作机制、在社会上产生的效果及其欠缺之处，介绍和分析英国的政府与民间伙伴关系建设，在此基础上进一步对伙伴关系的概念、内涵作出分析，并从政府和民间组织两个方面，分别看伙伴关系如何形成与发展，寻求英国的实践所能给我们的启示。

一、什么是 COMPACT

COMPACT，是《政府与志愿及社区组织关系协定》（The Compact on Relations between Government and the Voluntary and Community Sector）的简称，它是英国政府与志愿及社区组织之间确立合作伙伴关系的法律协议。

COMPACT 具体由五个方面的准则构成，包括：资金与政府采购准则，咨询和政策评价准则，志愿准则，黑人和少数民族志愿及社区部门组织准则，社区准则。这些准则确定了政府和其他组织之间相关的合作原则和各自责任。

COMPACT 作为英国国家政策于 1998 年由布莱尔首相代表英国政府和代表志愿及社区

部门的 COMPACT 工作组共同签署。基于英国法治、联邦的体制，COMPACT 有两个特性值得指明：

第一，这个协议不具备法律约束力，它不是立法，而是政府和公益组织之间合作的备忘录，它的效力来自于政府与公益组织之间的磋商。

第二，首相签署的 COMPACT 的适用范围主要指英格兰和威尔士地区，适用于国家政府部门，包括中央政府的地域办公室、政策执行机构、非部门公共体（NDPBs：non-departmental public bodies），政策惠及范围包括志愿和社区部门的一系列组织。但中央政府的 COMPACT 不直接适用于地方，不过中央政府可以向全国范围推荐，大多数地方政府于 2000 年左右签署了地方 COMPACT，作为英联邦一部分的苏格兰和北爱尔兰其后也签署了自己的 COMPACT，故而作为一种政府与民间的伙伴关系原则，COMPACT 可以说是英国全国范围的一项政策。

由于 COMPACT 原则比较详细，文件共有五册，在操作中显示出适用性上的欠缺，因而中央政府于 2005 年推出 COMPACT 简版（COMPACT-PLUS），将五项准则概括为每项只有一页纸的核心原则，地方政府亦是自愿选择签署，简版使得 COMPACT 在实践中更加明快了。

二、COMPACT 在英国的产生背景

COMPACT 作为一项国家政策，其原型却是 1995 年英国一个志愿组织——英国全国志愿组织联合会（NCVO）组织起草的一份调查报告。当时，英国的志愿部门尽管早已深入社会生活，但是政府始终并不将之认真看待。1980 年代中后期以来，英国的志愿组织就在积极倡导改善与政府之间的关系，也在部分地方政府中也取得一定进展，但整体发展依然非常艰难。1995 年，NCVO 发起一项前瞻性的研究计划，对英国志愿部门的 21 世纪作出展望。为提出该前景，它请出在志愿部门享有声望的迪肯教授，委任他组建迪肯委员会（Deankin Commission），用整整一年的时间，在全英范围内就志愿部门展开调查，提出建议报告。迪肯委员会经过对各类志愿部门、地方政府、专家、其他机构及公民的大量调查，提出了《迎接挑战——21 世纪的志愿行动》，该报告建议在政府和志愿及社区组织之间建立合作伙伴关系，并呼吁就未来关系的基本原则出台正式协议。其建议中有关政府与民间组织合作的一些核心原则，也是后来 COMPACT 的雏形。当时，在野已 16 年的工党正在积极寻求新的国家治理思路，其中开拓与在英国具有悠久历史、正在全球重新兴起的志愿部门的合作关系，推进社区发展，也在工党的发展战略之内。工党很快意识到了 NCVO 报告的价值，1997 年 5 月工党在大选中终于重获执政地位，当年工党就与志愿和社区部门就“共建未来”（Building the Future Together）发表了一项政策文件，双方都认为政府和民间公益组织之间有许多功能

上的互补性和价值观上的一致性，发展一种合作伙伴关系将是很可取的。1998 年，COMPACT 被作为一项国家政策正式签署，就英国政府和志愿及社区部门组织之间的合作关系阐明了原则框架。

COMPACT 是经过政府与民间志愿和社区部门之间广泛协商才确立起来的。首先是在志愿部门联合性组织 NCVO 的动议下，由专业力量支持，基于一年时间对志愿部门、社区、政府有关部门等调查，提出基础扎实、代表广泛的前瞻性报告。在工党接受其基本思路后，又经过了再次的多方讨论、广泛交换意见，成立综合性的协议促进机构，才提出五项准则。其提出过程本身是多元利益相关者参与的过程，尤其重要的是其基本原则是志愿及第三部门内部首先酝酿出的，这对于协议的初衷的维护有很大意义。

三、COMPACT 的基本原则和内容

（一）COMPACT 的基本理念

COMPACT 的基本原则被表述为以下五条：

1. 一个健康的志愿与社区组织是民主社会的必要组成部分。

2. 与志愿和社区组织发展合作伙伴关系将有利于制定更好的政策、提供更好的服务以及取得更好的社区治理效果。

3. 合作伙伴关系需要较强的关系纽带，例如整合和开放的关系。

4. 政府可对志愿与社区组织扮演资助者的角色。

5. 充分认可新生志愿和社区组织的独立性。

可以将其思路概括为认知、独立、合作、辅助原则。所谓“认知”，首先是政府对志愿及社区部门对社会的意义和在公共治理中地位的认知，COMPACT将志愿及社区部门的发展明确提到了“民主社会”要素的层面，并认可其在公共政策、公共服务、社区治理中的作用。所谓“独立”，是将志愿及社区组织的独立性作为政府与之合作的基础，伙伴关系是两种独立主体之间的协作，而不是一种雇佣、助手的关系。从实践中看，决策及运作的独立，是民间组织能够发挥其优势、双方合作的前提。所谓“合作”，是英国政府与民间组织关系的特点，即双方有比较紧密的关系，而不是分离、疏远，或对立的，在慈善服务、政策参与领域均是如此，工党更将志愿及社区部门作为战略合作伙伴关系，政府与民间的关系纽带更强了。所谓“辅助”，是指政府帮助民间组织的角色，法、德有代表性的“辅助原则”，即指社会应自下而上构建，每上一层级对下一层级有支持帮助的责任，英国虽然没有使用这个词汇，但在政府与民间组织关系上是有此含义的，政府通过资助、咨询、开放等途径，对民间行为提供帮助，促进民间组织在社会中发挥更重要的作用。

为实现上述原则，COMPACT分别针对政府和志愿部门，提出了各自需要承诺的责任。

政府的基本承诺主要有四条，前两条是与COMPACT原则相适应的实施和独立原则，后两条具体针对资金合作与政策合作这两项核心合作关系而言，使合作更加有效：第一，在政府系统内促进COMPACT的施行；第二，尊重志愿与社区组织的独立性；第三，对志愿与社区部门的咨询要在足够早的时间进行，以便政策咨询是真正有效的；第四，在资助公共服务时要意识到提供服务的成本。

志愿与社区组织的承诺主要也有四条，强调了其包容多元性和自身责任：第一，在志愿与社区组织内促进COMPACT施行；第二，组织要以开放、负责的方式运作；第三，使各种利益相关者都能充分参与，以实现包容多样性；第四，对公共政策作出建设性贡献。

政府和志愿与社区组织共同承诺：一起工作，为提高社区治理的效果而努力。

（二）COMPACT 主要内容

COMPACT协议由五个方面的准则构成，包括：资金与政府采购准则，咨询和政策评价准则，志愿准则，黑人和少数民族志愿及社区组织准则，社区准则。每一方面的准则，都设立有一些基本原则，同时明确为了实现这些原则，政府应该作出什么承诺，志愿部门作出什么承诺。可见它是一种双向的、互为承诺的协议。分析这五项准则的内容，政府采购和政策咨询可以看作是COMPACT的核心，在实际运作中，资金又是各个问题围绕的关键，志愿准则是对志愿者参与的特别强调，黑人和少数民族志愿及社区部门组织准则是专门针对该特定群体的强调，社区准则在更基层的社区层次，构成与广泛志愿部门协议的相互呼应。从而，可以把COMPACT结构归为图附-1所示的关系。

1. 资金与政府采购准则（Funding & Procurement Code）

资金准则最先于2000年颁布，2005年被资金与政府采购准则所取代。资金与政府采购规则主要规定了政府对志愿部门的资金支持和志愿部门参与政府采购应遵循的准则。

它申明下列原则：

（1）结果引导：政府资金支持的效果主要应该将结果或绩效作为核心指标来评估。

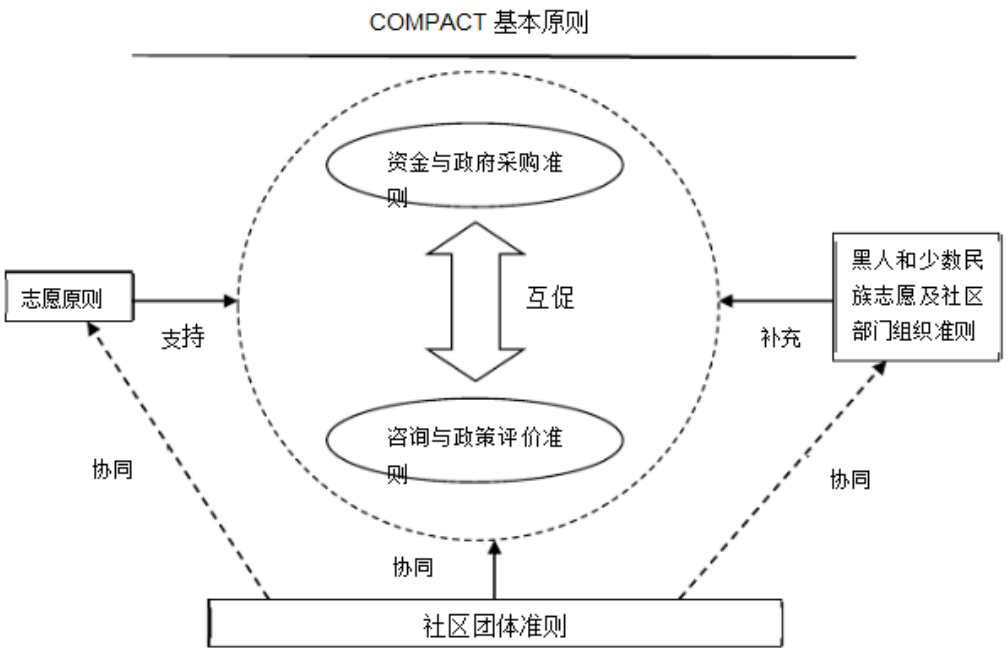
（2）简单和均衡：过程应该在与金额相适应的范围内，尽量做到简单。

（3）一致和协调：资助和采购者应该尽力联合和规范，使得资助和采购链对参与组织的阻碍降到最小，从而确保集中于服务。

（4）透明和问责：在支出预算上要允许信息充分的问责，政府和志愿部门都需要从已有的工作中学习。

（5）决策和对话：这有助于建立信任并在服务结果受到影响之前识别和克服问题。

（6）互谅：彼此理解对方的需求和要求，有助于避免问题和获得更好结果。



图附-1：COMPACT 原则结构图

为达到这些原则，政府应该促进公平的准入和资金获得机会，尤其对于边缘群体而言。政府的关键责任包括：第一，尽可能地给予志愿和社区部门参与项目设计的机会；第二，对于有关资助获得或合同中标的判定方面的信息，要在申请表格中充分体现；第三，讨论可能的风险，并使之最利于公共部门或志愿及社区组织的操作；第四，尊重志愿组织的独立性；第五，意识到自己对于志愿及社区组织的合法性，在估价某一项特定服务时将相关的因素纳入成本；第六，在公共采购时避免追究管理费用和一般性支出的信息；第七，及早支付费用以促进资金获得最有效的使用价值；第八，实施长期资助计划以获得资金的优选价值；第九，适度监督，结果控制；第十，考虑联合规划和监管要求；第十一，对于资助的合同结果予以充分的告知。

相应地，志愿与社区部门在应用公共资助时要具有公信力。志愿与社区部门应承诺的关键责任是：第一，遵循保密性，在被咨询到项目设计时明确自己代表谁以及如何代表其意见；第二，申请资助时确认自己的资格；第三，有明确的责任，尤其是在联合投标时；第四，一开始就认同规范，并清醒意识到自己需要承担的风险；第五，准备好资金管理和项目资助的管理系统，并说明之；第六，诚实透明地进行报告；第七，做好设计以在资助结束时尽量减少对受益者和组织的可能的负面影响。概括之，资金和政府采购准则是一些帮助政府采购降低门槛、增加公平性、力图以更简洁的方式实现有效服务购买的原则，其思路是将公共资源的合作建立在长期信用资本上。一方面，民间组织内部积极发展问责机制；另一方面，政府

尊重志愿部门的独立性，以信任、较宽松的态度合作，双方预期于基于信用记录的长期合作关系。为平衡民间组织自主性和购买效果的关系，最核心的是提出了结果引导原则，以及提前介入、简化流程、联合评估等关键技术点。结果引导即以服务结果判断，不强调管理过程判断，结果评估也是当前公共管理中绩效管理的重要原则，它是对问责和自主性的平衡。关键技术包括：为增强标准合理性，应让志愿组织尽早介入项目设计，而不是简单地政府决策、发包、验收的过程，同时简化流程、降低门槛，避免多头评估、评估标准变换等带来过多管理耗费，都是从购买服务实践中总结出来的关键要点。正因为 COMPACT 的长期立基，它有别于一般购买合同原则，是面向长期伙伴关系建设的。

2. 咨询与政策评价准则（Consultation and Policy Appraisal Code）

咨询与政策评价准则发布于 2000 年。准则旨在对于政府针对关于志愿和社区部门的政策的咨询和评价产生正面的影响。咨询与政策评价准则的基本原则是：

- 计划和咨询应该尽早实施。对于那些受到影响的利益相关方进行咨询，并且留出足够的时间用于反馈。
- 关于哪些领域可以开放允许改变，以及对志愿和社区部门有哪些潜在的影响，应该有很清楚的表述。
- 信息应该对那些受影响的利益相关者是可及的，并且政府应该和志愿与社区部门协作来使之可及。
- 书面材料应该非常清楚而且有不同的版本和语言。
- 应该通过各种易接近的和多样的咨询方法来最大限度地鼓励参与。
- 咨询需要提前宣布，从而使反馈的机会最大化，同时应有足够的时间允许反馈。
- 所有的反馈应该进行分析、沟通，并且广泛发扬。

为达到这些原则，政府承担的关键责任包括：第一，计划一开始，就通过将志愿与社区部门代表融入政府董事团的形式来尽快与志愿部门磋商；第二，提供清晰且简明的咨询文档；第三，给志愿与社区部门足够的时间作出响应，通常最少 12 周；第四，确保妇女的需求和利益，少数民族和社会排斥人群也应该被包括进去；第五，回顾所有的反馈并且在今后的计划中将反馈结果考虑进去；第六，关于发现以及决策的原因向志愿部门开放。

志愿与社区部门承担的关键责任则包括：第一，协同工作，来保证对咨询作出有效的回应；第二，在任何可能的情况下直接同董事会进行磋商；第三，向政府提供清晰而且客观的信息；第四，保证妇女的意见，以及少数民族、社会排斥人群的意见在回应中有所体现；第五，鼓励这些群体的组织来提供自身的回应；第六，尽可能广泛地宣传咨询的结果。

可以看到，咨询与政策评价准则涉及了政策中公民参与的一些关键技术环节，如时间、信息可及性、沟通有效性、反馈性等，这些技术性程序，在有政策参与意向的情况下，是提

高参与有效性的关键环节。

3. 志 愿 准 则 （ Volunteering Code）

志愿准则于 2001 年发布，2004 年进行修订。志愿准则强调政府以及志愿和社区组织应充分考虑它们的决策对志愿者所可能产生的影响。主要的原则包括：

- 选择：志愿活动须是志愿者的自由选择。对参与志愿活动的鼓励行为不应变成任何形式的强制或强迫。参与志愿活动的自由亦意味着人们有不参与志愿活动的自由。
- 多样性：不论年龄、种族、性取向、信仰等背景，人人都可以参与志愿活动。社会排斥的障碍可以通过技能、经验、自信以及在帮助别人时获得的接触来克服。
- 互惠：志愿者不计报酬作出贡献，但也应在其他方面获益以使其付出获得价值。志愿时间与技能的给予应被视作建立一种互惠关系，志愿者也从中受益。志愿者所期待的收益包括一种价值实现感，有用的技能、经验、联系、社交、乐趣以及融入组织的生活。
- 认同：志愿者应该得到公开认可。对志愿者的贡献作出明确的认可，对在志愿者、组织以及政府政策和实践之间构建公平关系起着至关重要的作用。

为实现上述目标，政府承诺的责任包括：第一，审核所有对志愿活动存在潜在影响的法律和法规提案；第二，努力减少现存的障碍，包括志愿活动的募捐障碍；第三，增强志愿活动的价值意识，为志愿者提供机会；第四，鼓励对志愿者更好招募和管理的实践；第五，更好地收集志愿活动的资料；第六，确保志愿者参与政策制定的咨询过程。

相应的，志愿组织承诺：第一，改善志愿者的管理和招募工作；第二，对志愿者进行更好的培训和支持；第三，帮助志愿者找到合适的岗位；第四，向志愿者表达感谢和认同；第五，促进志愿活动的收益。志愿准则可以视为政府和志愿组织共同对志愿者及其志愿行为的承诺，双方协同创造良好的条件，保护志愿者权利，促进志愿行为。

4. 黑人和少数民族志愿及社区部门组织准则（Blackand Minority Ethic ［BME］ Voluntary and Community Sector Organizations Code）

黑人和少数民族志愿及社区组织准则于 2001 年发布，它承认了黑人和少数民族志愿与社区组织在创建更好社区上所起的重要作用。该准则强有力地阐明了黑人和少数民族组织应是咨询和政策评价过程中不可缺少的一部分。

它的基本原则是：

- 政府对黑人和少数民族志愿及社区组织的基础设施提供支持以使其有效地工作。
- 政府必须充分利用黑人和少数民族部门的专家意见，确保他们的各种观点在有效的咨询当中得到倾听和理解。

- 尽可能地将黑人和少数民族组织囊括进地方 COMPACT 的发展中。

为达到上述目标，政府部门的承诺包括：第一，承认黑人和少数民族组织的独立性及其对机构、政策和实践提出异议的权利，以作为实现种族平等目标的一个组成部分；第二，在政策发展和实施中向黑人和少数民族组织进行合理的咨询；第三，在各政府部门确立种族平等的战略及目标；第四，向黑人和少数民族组织提供获得政府基金项目的合理公平的机会，并考虑对其能力建设提供资金支持的可能性；第五，确保黑人和少数民族组织积极参与当地服务规划以及当地社区战略的评价和发展中；第六，要求对政府项目竞标的所有合作伙伴论证对黑人和少数民族社区的有效协商以及黑人和少数民族社区的参与。

黑人和少数民族部门的承诺包括：第一，在更广泛的志愿及社区部门中扮演更全面和活跃的角色，积极工作以促进种族平等，消除社会排斥；第二，在政府支持下，建立一个反应及时和具有责信的区域结构；第三，鼓励黑人和少数民族部门内部多元群体的合作；第四，向政府反映黑人和少数民族部门关心的事；第五，确保对黑人和少数民族组织的适宜组织和有效管理；第六，对员工和信托人提供质量标准、最好的实践措施，以及其他有效的培训；第七，努力确保黑人和少数民族组织的开放性和活力。

可见，黑人和少数民族志愿及社区组织准则主要针对黑人与少数民族这一群体，对其在政策参与、获得公共资源等方面的公平机会作出了特别的强调，同时也督促该群体内的自我发展和能力建设，促进更积极参与。

5. 社区团体准则（Community Groups Code）

社区团体准则在 2003 年发布。准则概述了各种路径，以保证社区团体的技能和经验能够对政策和服务发展与提高增加价值，尤其是在地区性的水平上。

它的基本原则是：

- 社区团体具有特殊的、与志愿部门不同的视角。
- 如果有更多的响应时间，更简洁的信息可及性以及更多的资金支持，使更多人参加其中，那么同社区团体的协商将变得更加有效。
- 社区团体应该一直被包含在地方 COMPACT 的发展中。
- 社区团体通过其在邻里层次上对于个人和社区的支持工作，帮助建设社会资本和社区凝聚力。
- 社区团体应该被予以资源，从而在服务计划和提纲中扮演更重要的角色。

为此，政府和社区部门联合承诺：第一，保证政府资助的特定国家枢纽型组织支持社区团体；第二，作为合作伙伴工作，来推广良好的实践（包括推广本准则）；第三，促进社区组织的发展。其中，政府的关键责任主要包括：第一，给社区团体提供更好的信息通路；第

二，考虑部门在政策以及服务发展和提供中的需求；第三，帮助社区团体获得资金资助，鼓励资产的社区所有制；第四，将中央政府和地方政府融入社区部门基础设施的建设之中；第五，鼓励社区团体融入地方社区战略和地区 COMPACT 的发展之中；第六，意识到新规制对于社区团体的影响并且努力保持其相适性；第七，鼓励社区设施例如邻里网络中心的更好利用。

社区部门的关键责任包括：第一，监督和评估其自身的花费；第二，鼓励作为合作伙伴工作并且尽可能融入地方社区；第三，对于它们代表的社区利益保持开放；第四，作为信息进入社区以及社区信息传出的双向信息通道；第五，在适当的情况下同志愿组织一起工作。

另外，更广泛的志愿部门也在社区工作中承诺下来责任；第一，使多样性的社区组织获得倾听和支持；第二，同社区部门进行协商，尽力不代其发言；第三，努力消除社区组织参与规划和政策发展过程中的障碍；第四，保持对更广泛部门内不同利益以及潜在利益冲突的开放态度；第五，让社区组织参与到组织管理和规划中来；第六，鼓励社区团体成员承担领导角色。

社区团体准则与前述四项准则略有不同，社区部门与志愿部门是一个交叉但不同层次的概念，社区部门更多地指社区之中的各种志愿团体，它们数量繁多、形式灵活，大多数规模较小；更广泛的志愿部门，包括枢纽型组织、联合体等，构成对社区基层组织的有力支持，双方各有侧重，并协同工作。本原则其中有一条特别强调了政府资助的特定国家枢纽型组织支持社区团体，正是这个意义。

总体上看，志愿准则、黑人和少数民族志愿及社区部门组织准则、社区准则，由于缺乏像资助和政府购买原则那样有力的资金纽带，以及咨询和政策评价原则的制度性参与路径，在实践中显得比较生硬一些，但是它们提出的理念，作为伙伴关系中提起注意的方面，仍然是非常具有意义的。

通过内务部的促进，与信任及种族委员会、公民重建组等共同构成社区部的一部分。公民参与和治理伙伴关系建设近年在英国形成一种氛围，使得长期以来作为“潜意识”形态存在的公民志愿行动和志愿组织上升到社会显意识层次。

【主要参考文献】

1. Deankin Commission. Meeting the Challenge of Change: Voluntary Action into the 21st Century [M]. London: NCVO,1996.

2. Jemery Kendall. The Voluntary Sector [M]. New York: Routledge, 2003.

（资料来源：王名等编著，《英国非营利组织》，社会科学文献出版社，2009 年 6 月）

附录三、信息资源链接

1、国家志愿者管理网站

- 中华人民共和国民政部 http://www.mca.gov.cn/
- 民政部社会工作和社会工作人才队伍建设网 http://sw.mca.gov.cn/
- 中华志愿服务网 http://chinavolunteer.gov.cn/zyzportal/index.html
- 中华志愿者协会 http://cva.mca.gov.cn
- 中民慈善信息网 http://www.charity.gov.cn
- 中国青年志愿者网 http://www.zgzyz.org.cn/
- 中国文明网 http://www.wenming.cn/zyfw_298
- 中国扶贫网 http://www.cnfpzz.com/
- 中国社区志愿服务网（简称：中国社区网）http://www.cncv.org.cn/
- 中国公益慈善网 http://www.charity.gov.cn
- 中国共青团网 http://www.gqt.org.cn
- 中国残疾人服务网 http://www.cdpsn.org.cn/
- 中国青年报网 http://zqb.cyol.com/

2、志愿者管理资源中文网站

- 联合国志愿人员组织 http: //china.unv.org
- 中国志愿服务基金会 http://www.zhiyuanfuwu.com
- 中国青年志愿者社区 http://bbs.zgzyz.cyol.com/
- 北京国际志愿人员协会 http://www.civa.org.cn
- 志愿北京 http://www.bv2008.cn
- 惠泽人志愿服务发展网 http://www.huizeren.org.cn
- 中国志愿服务博览会官方网站 http://www.vexpo.org
- 广州志愿时 http://125cn.net
- 公益慈善论坛 http://www.loongzone.com/
- 基金会中心网 http://www.foundationcenter.org.cn/
- 中国国际民间组织促进会 htpp://www.cango.org
- 中国发展简报 htpp://www.chinadevelopmentbrief.com

- 青少年工作资源中心 http://socialwork.com.hk
- 公益图书网 http://www.npobook.org.tw
- 非营利组织资源交流中心 http://www.e-npo.org.tw
- 香港社会工作人员协会 http: //www.hkswa.org.hk
- 香港义务工作发展局 http://www.avs.org.hk/main/cht/
- 青年成就 http://www.jachina.org

3、志愿者管理资源英文网站

- 英国海外志愿者服务社 http://www.vso.org.uk/
- 美国亚洲志愿者协会 http://www.viaprograms.org/
- 国际志愿者协会 http://www.iave.org/
- 美国专业筹资协会 http://www.afpnet.org/
- 创造性领导力中心 http://www.ccl.org/Leadership/
- 今日志愿 http://www.volunteertoday.com/
- 管理协助群 http://www.managementassistance.org/
- 慈善村 http://charityvillage.com/
- 志愿者管理国际协会 http://www.avaintl.org
- 非营利时代 http://www.nptimes.com
- 非营利管理联盟 http://www.allanceonline.org
- 非营利管理者 http://www.ngomanager.org
- 英国国家志愿者组织中心 http://www.ncvo-vol.org.uk
- 免费综合管理资料 http://www.managementhelp.org

附录四、参考资料

1. 北京市民政局：北京市社区志愿服务促进办法，北京民政：http://www.bjmzj.gov.cn/news/root/jc_gfxwj/2011-12/102634.shtml?NODE_ID=root, 2011
2. 北京市人大常委会：北京市志愿服务促进条例，北京人大常委会：http://www.bjrd.gov.cn/zdgz/lfgz/lfgs/201211/t20121130_73742.html。
3. 北京市社会建设领导小组办公室等：北京市社区基本公共服务指导目录（试行），北京市社会建设网：http://www.bjshjs.gov.cn/86/2010/10/18/23@3576.htm。
4. 北京奥运会志愿者工作协调小组办公室编：《志愿北京》，人民出版社，2005。
5. 彼得·德鲁克：《论非营利组织管理》，北京：中国轻工业出版社，2008。
6. 彼得·德鲁克著，许是祥译：《卓有成效的管理者》，北京：机械工业出版社，2009。
7. 陈子健：《基于服务管理理论的志愿者管理》，载于《保定学院学报》，2010.7。
8. 邓国胜：《非营利组织评估》，中国社科文献出版社，2001。
9. 邓国胜：《非营利组织的 APC 评估理论》，载于《中国行政管理》，2004（10）。
10. 邓国胜：《中国志愿服务发展的模式》，载于《社会科学研究》，2002（2）。
11. 多佛·塞德曼著，陈颖译：《未来的领导者》，广州：广东人民出版社，2012。
12. 丁元竹：《关于社会服务的概念及其与公共服务的关系》，载于《中国民政》，2011（5）。
13. 丁元竹、江汛清、谭建光：《中国志愿服务研究》，北京大学出版社，2007.11.1。
14. 丁元竹、魏娜、谭建光主编：《北京奥运志愿服务研究》，北京出版社，2009。
15. 董强、翟雁主编：《中国志愿服务本土实践与国际经验》，知识产权出版社，2010。
16. 董强等：《新公益领导力素质模型研究报告》，友成大学新公益领导力研修班项目，2012.3。
17. 高嵘：《美国志愿服务发展的历史考察及其借鉴价值》，载于《中国青年研究》，2010（4）。
18. 共青团中央：关于印发<中国注册志愿者管理办法>的通知，2006.11.7，中国共青团网：http://www.gqt.org.cn/zhuanti/volunteer/documents/200612/t20061207_4939.htm。
19. 关成华：《志愿北京》，人民出版社，2005。
20. 国务院：国家基本公共服务体系“十二五”规划，2012.7.11，中国政府网：

http://www.gov.cn/zwgk/2012-07/20/content_2187242.htm。

21. 胡蓉：《关于我国志愿者激励机制探讨》，载于《成都教育学院学报》，2006（1）。
22. 惠普（中国）公司：《领导过程》，惠普公司内部培训，2012。
23. 惠泽人、英国海外志愿服务社：《中国民间组织志愿服务项目管理培训手册》，西部志愿服务能力建设项目，2007。
24. 惠泽人、英国海外志愿服务社：《中国民间组织志愿者管理手册》，西部志愿服务能力建设项目，2008。
25. 惠泽人：《全国志愿者管理人员示范培训班讲义》，民政部全国志愿者管理人员示范培训班（海口），2012.6。
26. 黄浩明等，中国国际民间组织促进会课题组：《政府购买社会组织公共服务情况调查及建议》，2012.2.28。
27. 江汛清：《国际志愿服务及其对中国社会建设的启示》，载于《中国青年政治学院学报》，2008（3）。
28. JA 中国：《中国企业志愿者新浪潮——JA 中国白皮书》，2011.12。
29. 郎淳刚，席酉民，郭士伊：《团队冲突对团队决策质量和满意度影响的实证研究》，载于《管理评论》, 2007.19(7):10-15。
30. 兰邦华：《人本管理：以人为本的管理艺术》，广东经济出版社，2000。
31. 李雪萍：《社区服务指南》，武汉出版社，2004.5。
32. 李志红，李芹：《新公共服务与公共服务改革》，载于《新疆社科论坛》，2005（5）。
33. 林其屏：《“成果共享”的实现必须形成六大机制》，载于《经济问题》，2008（2）。
34. 刘树信：《什么是半结构化面试》，载于《决策》，2010（8）。
35. 陆士桢、张晓红、郭新保主编：《北京志愿服务模式研究》，北京出版社，2009。
36. 米雅钊：《志愿者管理的国内研究现状》，载于《中国市场》，2011（44）。
37. 民政部：关于印发《志愿服务记录办法》的通知（民函（2012）340 号），中华人民共和国民政部：http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/tzl/201210/20121000371581.shtml。
38. 民政部：志愿服务记录办法，2012.10.23，链接网址：http://zichang.mca.gov.cn/article/zcwj/201211/20121100385195.shtml。
39. 民政部：中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要（2013-2020），2014.1，中华人民共和国民政部：http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/shgz/201401/20140100573025.shtml。
40. 聂阳阳：《中国志愿服务法制化实践与探索》，中国政法大学出版社，2012.12.01。

41. 全球捐助指数 2013 报告：《World Giving Index 2013》，CAF：https://www.cafonline.org/publications/2013-publications.aspx。
42. 任园园，眭国荣：《中外志愿服务资金保障制度对比研究及启示》，湖北广播电视大学学报，2012.7（第 32 卷第 7 期）。
43. 芮明杰、杜锦根：《人本管理》，浙江人民出版社，l997。
44. R.梅瑞狄斯.贝尔宾（R.Meredith Belbin）：《团队管理：他们为什么成功或失败》（Management Teams: Why They Succeed or Fail ），1981。
45. 沈杰主编：《志愿行动中国社会的探索与践行》，人民出版社，2009。
46. 沈黎、刘斌志：《美国社会工作伦理守则：历史经验与文本解读》，载于《北京科技大学学报（社会科学版）》24 卷（4），2008.12。
47. 史天林、王潞平：《传统管理思想与现代管理思想比较》，载与《企业活力》，2002（6）。
48. 苏东水：《东方管理学》，复旦大学出版社，2005。
49. 苏东水：《现代管理思想的历史发展》，载于《企业管理》，2004（10）。
50. 孙炳堃，周刚：《管理学基础》，天津大学出版社，2001。
51. 谭建光：《志愿服务与社会发展》，载于《全国志愿者管理人员培训教材》，2012.6。
52. 谭建光，朱莉玲：《志愿服务二十年》，广州出版社，2007.6.18。
53. 谭建光：《中国社区志愿服务的组织与激励》，中国社区志愿者网：http://www.cnvolunteer.org/2006/3-7/162616.shtml。
54. 谭建光：《中国志愿服务体系建设比较分析》，201:0.8.18，载于中国慈善信息平台。
55. 谭建光，李森：《中国志愿服务指南》，广东人民出版社，2007。
56. VSO 中国：《2012 中国企业志愿服务调研报告》，VSO 和北京师范大学社会发展和公共政策学院，2012，接网址：http://www.vsoconsulting-cn.com。
57. VSO 中国：《英国志愿服务考察报告》，2010，VSO 网址：http://www.vsoconsulting-cn.com/。
58. 肖伟：《虚拟团队管理》，电子科技大学出版社，2007。
59. 王名等编著，《英国非营利组织》，社会科学文献出版社，2009.6。
60. 王名、刘培峰等著：《民间组织通论》，时事出版社，2004。
61. 王思斌：《对社会服务的理解》，载于《中国民政》，2011（5）。
62. 王思斌：《社会工作概论》，高等教育出版社，2006.5。
63. 王组成：《世界上最有效的管理：激励》，中国统计出版社，2002。

64. 魏娜等:《经验·价值·影响—2008 北京奥运会、残奥会志愿者工作成果转化研究》，中国人民大学出版社，2010.12。
65. 温亚齐:《教练型领导》，北京：商务印书馆，2006。
66. 吴诗启:《虚拟经营条件研究》，杭州：浙江大学出版社，2007。
67. 徐国华，张德，赵平等:《管理学》，清华大学出版社，1998.10。
68. 徐子健主编:《管理学》，对外经济贸易大学出版社，2002。
69. 杨团:《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2014）》，社会科学文献出版社，2014.5。
70. 叶松竹梅：发达国家志愿者服务的立法研究，《法制与社会》，2008。
71. 英国海外志愿服务社:《VSO 志愿者管理实用指南》，2005。
72. 翟雁:《志愿者组织实务》，载于《北京志愿者手册》，北京出版社，2008。
73. 翟雁:《中国非营利组织志愿者管理指南》，温洛克民间组织能力开发参考资料系列之四，2004。
74. 翟雁:《志愿服务项目开发与管理实务》教材，广州志愿者学院，2012.5。
75. 张庆武:《中美志愿者激励的差异性比较》，载于《中国青年研究》，2008.8。
76. 张网成:《中国公民志愿行为研究（2011）》，知识产权出版社，2011.9。
77. 赵冰:《北京市社区志愿服务的管理研究》，北京：中国地质大学，2006。
78. 赵俐俐，屈锡华:《社会学视野中管理概念的辨析》，载于《天府新论》，2005（2）。
79. 郑杭生:《社会学概论新修》，中国人民大学出版社，2009。
80. 爱尔兰志愿服务组织:《志愿者激励和感谢方法一览表》，链接网址：http://www.volunteer.ie/resources/factsheets-guides。
81. 中共北京市委北京市人民政府：北京市志愿者管理办法（试行），2011.5.3，北京社会建设网：http://www.bjshjs.gov.cn/86/2011/05/03/23@5883.htm。
82. 中国精神文明建设指导委员会：关于推进志愿服务制度化的意见，2014.3.19，中国文明网：http://www.wenming.cn/。
83. 中央文明委:《社区志愿服务方案》，2014.3.19，中国文明网：http://news.xinhuanet.com/politics/2014-03/19/c_126289395.htm。
84. 中国社会工作者协会:《中国社会工作者守则》，载于《社会工作研究》，1994（5）。
85. 朱丹:《组织文化视角下的 NGO 志愿者管理体制建设研究》，载于《湘潭大学》，2009。
86. 朱丽亚、翟雁等编辑:《温洛克非营利组织管理参考资料系列》，系列之四《中国非营利组织志愿者管理指南》，北京：温洛克民间组织能力开发项目，2005。

87. 朱丽亚、翟雁等编辑，《温洛克非营利组织管理参考资料系列》，系列之八《文选、书目和网站》，北京：温洛克民间组织能力开发项目，2005。
88. 安东尼罗宾：“团队力量”，Robbinson Reaserch Institution, Inc，优酷视频资料，1994。
89. BP Conservation Programme，Fauna & Flora International, Birdlife International, the RSPB 合作完成：《保护项目管理手册》，2004。
90. Carter McNamara，《项目评估指南》，1998，链接网址：www.managemenhelp.org/evaluation。
91. James C. Fisher， Kathleen M.Cole， Leadership and Man。
92. Robbins:《DeCenzo, Fundamentals of Management（ 3rd ed. ）》，Prentice Hall, Inc. ，2001。

（附录编辑：零慧、金迪、李晓、董何培、叶柳红、刘晓妍）

附录五、读者反馈表

读者姓名		电子邮箱	
通信地址		工作单位	
联系电话		职务职称	
您对本手册的评价意见（请打勾）			
1. 符合需求：能够满足基层社会服务组织和社区在志愿者管理方面的现实需要。	□非常符合 □比较符合 □一般 □不符合		
2. 适用性：手册内容与当前的社会发展和志愿服务现状比较适合。	□非常符合 □比较符合 □一般 □不符合		
3. 专业性：手册内容的概念和定义、内容及工具，具有专业性。	□非常符合 □比较符合 □一般 □不符合		
4. 实用性：手册对基层实际工作具有可操作的实用性。	□非常符合 □比较符合 □一般 □不符合		
5. 通俗易懂性：文体简单，能够让基层志愿服务管理者理解并使用。	□非常符合 □比较符合 □一般 □不符合		
您对本手册的其他意见和建议			

请您填写好本反馈表，电邮至 huizeren@126.com ，《志愿者管理手册》课题组收。感谢您的建议和对志愿服务的关注！

编者后记

《志愿者管理手册》是由一个跨部门和跨界团队来共同携手完成的：由民政部社工司领导、社工处李红梅、万敏、齐从鹏，北京惠泽人公益发展中心志愿者研究与实务专家小组陶传进、翟雁、张杨、李红艳、王庆华、零慧，以及编写组协调和助研人员董何培、李晓、金迪、叶柳红、刘晓妍。他们来自政府、商业管理界、学界、国际和国内公益机构志愿者管理实务界，在经历了一年的志愿服务调查与国内外文献研究之后，他们将积累多年的志愿者管理经验与理论和研究成果融会贯通于本手册的各章节之中，民政部提供丰富多样的志愿服务项目案例和具体指导意见，使得编写组能够有更多的素材去深入浅出地介绍实务管理流程和工具应用。

本手册由民政部社工司总编审，翟雁总编，各章编写作者如下：第一章志愿者管理概论由翟雁、张杨编写；第二章志愿服务规划由李红艳、翟雁编写；第三章创造有利于志愿服务的组织环境、第四章志愿服务风险管理、第五章志愿服务岗位开发与招募、第六章志愿者的选拔与匹配均由李红艳编写；第七章志愿者入职辅导与培训由张杨编写；第八章志愿者支持与督导由王庆华编写；第九章志愿者团队建设与发展由零慧和张杨编写；第十章志愿者的认可与激励由王庆华编写；第十一章志愿服务的监测与评估由李红艳、翟雁编写；第十二章志愿者离职管理由王庆华编写；第十三章志愿服务成果转化由翟雁编写。附录部分由零慧、李晓、董何培、金迪、叶柳红、刘晓妍编制。

在本手册的调研与编写过程中，得到了北京市社区服务中心的大力支持，他们支持课题组成员多次深入街道社区进行志愿服务调研，探访基层志愿者。北京惠泽人公益发展中心利用社会组织培训和交流活动，组织了多次志愿者管理调研。课题组举办了两次专家和志愿者管理者的评审研讨会，来自北京师范大学、清华大学、中国社会科学院、中国青年政治学院、中国农业大学、首都公益慈善组织联合会的专家学者，以及北京市社区服务中心和一些社会组织代表针对手册提纲和初稿给予了中肯的意见和建议。北京师范大学公共政策研究中心主任陶传进教授，以他独到的视角和深厚的公益研究理论对本手册的编写和修订多次给予指导；民政部人事司和社工司的领导和干部高度重视和支持手册编写工作，他们不仅亲临编审研讨会提出意见和建议，还多次与课题组进行研讨和参与修订工作，并提供全国志愿服务实践案例，使得本手册能够具有国家的高度和更加丰富多彩的案例呈现给读者。而在手册最后的编审工作中，民政部社工司领导和团队夜以继日加班审稿，对工作精益求精，给予课题组大量细致中肯的反馈意见，确保了手册的编写质量。

在此，课题组全体成员谨对所有支持手册调研与编写工作的人士表示崇高的敬意和感谢！

民政部《志愿者管理手册》课题组

2014 年 5 月 30 日于北京