

社区志愿服务项目化运作与管理

--社会治理创新实践

北京市民政局

《社区志愿服务项目化运作与管理——社会治理创新实践》

编审委员会

主任：李万钧

副主任：谢延智

执行主任：孟蓉齐

主编：翟 雁 陶传进

编审：余福家 韩俊魁

编委（按姓氏笔画排列）：

齐从鹏 余福家 杨振宇 张素改 陈 涛

孟蓉齐 周 玉 周吉平 赵 森 姜绍静

陶传进 董 强 韩俊魁 翟 雁

前言

开展志愿服务，是公民参与社会治理的有效途径。社区是社会的基本单元，在社区内形成的志愿服务组织，是社会中最基础性的公共治理的载体。引导公民自愿、自发和就近地服务本地社区，邻里守望、互助友爱，能激发出蕴藏于社区的巨大的促进社会公平与和谐发展的社会力量，必将有力促进整个社会的发展进步。

为了能够科学和有效地推动社区志愿服务可持续地发展，为地方政府有关管理部门、基层社区工作者和从事志愿服务的组织提供系统化科学理念、国内外先进经验、实务操作专业规范及其工具、案例参考，在北京市民政局李万钧局长等领导的关怀支持下，由北京市社区服务中心与北京惠泽人公益发展中心组织专家成立课题组，通过社区调查和主题研究，精诚合作编写了《社区志愿服务项目化运行与管理——社会治理创新实践》一书（以下简称本书）。

为谁编写？

本书使用对象为：地方政府相关的社区志愿服务管理部门、各级社区服务中心和街道的志愿服务工作主管领导、管理人员，基层社区工作者、社工和社区志愿者骨干，以及社会组织¹和其他从事社区志愿服务相关人员。同时，我们也特别指出，本书不仅限于上述读者，所有关注社会变革与发展的人均可能从本书中发现点滴启示。

为什么编写？

本书旨在三个方面有所贡献：

- (1) 增加一个新理念——**志愿者是社会治理创新的多元主体之一**。为社会

¹ 本书对“社会组织”、“公益组织”、“非营利组织”、“志愿服务组织”的使用并未进行细致区分。

治理机制设计、社区志愿服务政策制定和发展规划提供科学理念、理论依据和可借鉴的社会创新经验。

(2) 建立一种新机制——以公益慈善引领社会化资源配置。建立服务型政府、社区与市场和社会的互动意识，促进社区与社会组织、服务机构、商业、院校、传媒等跨界合作及资源整合，推动社区志愿服务项目可持续化发展。

(3) 提高一项新技能——项目化管理方法。为基层社区管理者与实务工作者提供可作为培训学习的手册，开展社区志愿服务项目的指南和工具参考。激发社区内生动力与活力。

我们还想说明，本书不是金科玉律，不是解决现实社会发展问题的万能钥匙，需要读者在社会实践中去不断地完善和创新。

本书主要内容是什么？

本书包括三大部分：一是理论篇部分，重点阐述了社区志愿服务新概念；二是实务篇部分，详实介绍了项目开发与管理过程；三是工具篇，选编了参考案例和实务工具箱。（参见图 1 本书编写逻辑路线）



图 1 本书编写逻辑路线

本书共有六篇 17 章+附录 2 篇，对社区志愿服务项目化运行与管理从基本理念、宏观理论和发展趋势到基层管理、微观实务进行了系统编写，并借鉴国内外实践经验和案例，提供管理工具。其核心思想是：引入社区需求为导向的项目化管理思维模式，在自下而上的“社会选择”新机制下，以志愿者为主体来实施社区志愿服务项目运行与管理。

第一篇，如何认识社区志愿服务（第1~2章）。作者以社区志愿服务发展中一系列现实问题引出一种全新的视野，阐述了中国志愿服务的主体性正在发生转移，志愿服务的性质正在发生改变，志愿服务组织化和专业化时代正在到来，政府在社会变革中的新角色定位。由此提示我们站在新的社会发展观上，进行社会治理创新。

第二篇，什么是社区志愿服务项目（第3~5章）。在相关研究基础上对国内外社区志愿服务与社区发展进行了综述，明确界定了社区志愿服务的领域范围和分类，为志愿服务宏观管理和社区志愿服务规划设计等方面提供了理论基础和专业方法，并引入国际志愿服务经验供读者借鉴。

第三篇，如何进行社区志愿服务项目化管理（第6~8章）。详细阐述了社区志愿服务项目化管理的概念，并且从地方政府管理部门和基层管理中宏层面列举了项目化管理的构成要素及方法，配合中外社区志愿服务项目化管理实践经验，供读者借鉴。

第四篇，如何开发社区志愿服务项目（第9~11章）。从瞄准社区需求入手，进行调研、分析与评估，确定社区志愿服务项目需要解决的关键问题及目标，动员和整合社会资源，为开展项目做好基础保障。

第五篇，如何实施社区志愿服务项目（第12~15章）。本篇按照项目管理的“时间-成本-范围”三要素和专业流程，进行了详细的介绍，并列举了社区志愿服务实务的案例、相关国际经验及管理工具供读者参考。在项目实施过程中涉及到项目计划、团队管理、志愿者管理、时间管理、沟通管理、变化管理、财务管理、结尾管理、风险管理和监测评估等过程。

第六篇，如何将社区志愿服务项目成果进行转化（第16~18章）。本篇推出社区志愿服务项目成果概念，介绍了将项目成果进行社会转化的原则与方法，以及成果转化对社会创新与发展的意义。

附录部分，本书选编了可供社区实务工作者在开展社区志愿服务项目中参考的《社区志愿服务项目案例》与《社区志愿服务项目管理工具箱》。

本书编写与修订工作前后历时一年，在北京市民政局、北京市社区服务中心

历任领导关怀指导下，在课题组专家和成员们的共同努力下，进行了社区调研、主题研讨、概念界定、文献资料研究和精心编写，经过召开数次评审会议，听取相关意见，进行修订与统编。由于编者才疏学浅、水平有限，本书难免疏漏、差错和不准确之处，敬请读者指正赐教。

编者

目 录

编审委员会	- 2 -
前言	- 3 -
第一篇 如何认识社区志愿服务	- 11 -
第一章 谁是志愿服务主体?	- 11 -
第一节 引出思考的问题	- 11 -
第二节 中国志愿服务的主体性发生转移	- 13 -
第三节 中国志愿服务的性质发生改变	- 16 -
第二章 社会治理新格局	- 18 -
第一节 一套新机制的出现	- 18 -
第二节 社会格局产生改变	- 19 -
第三节 政府新的角色定位	- 20 -
【本篇要点】	- 22 -
第二篇 什么是社区志愿服务项目	- 22 -
第三章 社区志愿服务概论	- 23 -
第一节 社区志愿服务	- 23 -
第二节 社区志愿服务与社区发展	- 9 -
第三节 社区志愿服务基础建设	- 17 -
【本章要点】	- 22 -
第四章 社区志愿服务项目：领域与分类	- 23 -
第一节 社区志愿服务项目	- 23 -
第二节 社区志愿服务项目领域、分类	- 32 -
【本章要点】	- 37 -
第五章 社区志愿服务规划	- 38 -
【本章要点】	- 41 -
第三篇 管理者如何进行社区志愿服务项目化管理	- 42 -
第六章 社区志愿服务项目化管理概论	- 42 -
第一节 社区志愿服务项目化管理概念	- 42 -
第二节 社区志愿服务项目化管理内容	- 46 -
第四节 社区志愿服务项目化管理的制度设计	- 60 -

【本章要点】	- 65 -
第七章 社会组织参与社区志愿服务项目的途径与方法	- 66 -
第一节 社会组织概论	- 66 -
第二节 社会组织参与社区志愿服务的途径	- 71 -
第三节 社会组织志愿服务项目的策划与实施	- 74 -
【本章要点】	- 76 -
第八章 其他类型志愿者团体参与社区志愿服务	- 76 -
第一节 企业志愿者	- 76 -
第二节 学生志愿者	- 80 -
第三节 老年及其他社区志愿者	- 82 -
【本章要点】	- 84 -
第四篇 如何开发社区志愿服务项目	- 85 -
第九章 瞄准社区志愿服务需求	- 85 -
第一节 志愿服务需求识别	- 85 -
第二节 社区志愿服务需求调研	- 89 -
第三节 志愿服务目标分析	- 96 -
【本章重点】	- 101 -
第十章 志愿服务项目规划	- 101 -
第一节 志愿服务项目开发的依据	- 101 -
第二节 什么是项目规划	- 109 -
第三节 项目规划方法与流程	- 112 -
第四节 项目建议书	- 120 -
【本章重点】	- 125 -
第十一章 志愿服务项目资源动员	- 126 -
第一节 什么是资源动员	- 126 -
第二节 资源动员的原则与方法	- 127 -
第三节 资源的来源	- 134 -
第四节 资源动员与整合	- 136 -
【本章重点】	- 140 -
第五篇 基层工作者如何实施社区志愿服务项目	- 142 -
第十二章 项目计划过程管理	- 143 -
第一节 什么是项目实施计划	- 143 -
第二节 如何制定项目计划	- 150 -
【本章要点】	- 158 -
第十三章 项目实施过程管理	- 159 -
第一节 项目实施过程管理要素	- 159 -

第二节	项目时间进度管理	- 162 -
第三节	项目沟通管理	- 166 -
第四节	社区志愿服务项目风险管理	- 171 -
第五节	项目财务管理	- 178 -
第六节	项目变更管理	- 181 -
【本章要点】	- 184 -
第十四章	项目团队与志愿者管理	- 185 -
第一节	项目团队成员	- 185 -
第二节	项目团队建设	- 189 -
第三节	志愿服务项目中的志愿者管理	- 192 -
【本章要点】	- 211 -
第十五章	项目收尾管理	- 212 -
第一节	什么是项目收尾管理	- 212 -
第二节	项目成果	- 216 -
【本章要点】	- 218 -
第六篇	如何将社区志愿服务成果进行转化	- 220 -
第十六章	社区志愿服务项目成果转化的概念	- 220 -
第一节	什么是成果转化	- 220 -
第二节	成果转化的意义与原则	- 222 -
【本章要点】	- 225 -
第十七章	社区志愿服务项目成果转化思路	- 225 -
一、	总结与反思	- 226 -
二、	评估	- 226 -
三、	开展宣传	- 228 -
四、	政策推动	- 228 -
【本章要点】	- 230 -
第十八章	社区志愿服务的可持续发展与社会创新	- 230 -
第一节	什么是可持续发展	- 231 -
第二节	什么是社会创新	- 232 -
第三节	社区志愿服务如何可持续发展	- 235 -
第四节	社区志愿服务如何推动社会创新	- 237 -
【本章重点】	- 238 -
附录	- 239 -
附件一：	工具箱	- 239 -
工具表 1	问卷的基本格式	- 239 -
工具表 2	SWOT 分析图	- 239 -

工具表 3	项目综述表	- 239 -
工具表 4	WBS 项目任务细分表	- 239 -
工具表 5	甘特图	- 239 -
工具表 6	项目预算表	- 239 -
工具表 7	项目实施综合计划表（小强表）	- 239 -
工具表 8	风险日志表示例	- 239 -
工具表 9	风险等级管理表	- 239 -
工具表 10	社区志愿服务项目风险管理	- 239 -
工具表 11	项目变更表	- 239 -
工具表 12	志愿者团队建设参考流程图	- 239 -
工具表 13	志愿服务评估表	- 239 -
工具表 14	志愿者离岗调查表	- 239 -
工具表 15	志愿服务岗位说明书	- 239 -
工具表 16	志愿服务招募计划表	- 239 -
工具表 17	志愿者报名表	- 239 -
工具表 18	面试计划表	- 239 -
工具表 19	志愿服务承诺书	- 239 -
工具表 20	志愿服务协议	- 239 -
工具表 21	志愿服务记录	- 239 -
工具表 22	志愿者培训评估表	- 240 -
工具表 23	收集评估信息方法表	- 240 -
工具表 24	志愿服务项目总结报告	- 240 -
工具表 25	志愿者组织自我评估表	- 240 -
附件二：	案例索引	- 267 -
附件三：	经典案例	- 269 -
【案例 1】	暑期开展北京共青团关爱农民工子女志愿服务项目 ..	- 269 -
【案例 2】	“九·九”重阳节敬老敬老志愿服务项目	- 273 -
【案例 3】	阿克顿行动 – 源于社区、造福社区	- 280 -
【案例 4】	Scope: 慈善债券	- 288 -
【案例 5】	平凡奇迹	- 292 -
【案例 6】	砂砾中的红宝石（Rubies in the Rubble）	- 300 -
附件四：	参考书目	- 308 -
后 记	- 313 -

第一篇 如何认识社区志愿服务

第一章 谁是志愿服务主体？

“志愿服务与学雷锋行动是一回事儿吗？”

“谁来为志愿服务支付管理与服务成本？”

“我为了找女朋友参加社区志愿服务，算不算志愿者？”

“开着大奔私家车去贫困社区做志愿服务，该不该表彰？”

“我们被单位统一组织去马路维持交通秩序，这是志愿服务吗？”

“学雷锋做好事要低调不留名，还是高调宣传？”

“政府如何激励和倡导社会参与志愿服务？”

.....

第一节 引出思考的问题

社区志愿服务属于最典型的志愿服务类型之一。志愿服务或者在社区中进行，或者跨越社区边界而进入到整个社会领域。在志愿服务的整体中，“社区志愿服务”具有很高的代表性。

志愿服务跨越一个很宽广的谱系，其起点可能是当前社区中能够经常看到的个人做好人好事（非正式志愿服务），或以党团系统、政府组织来号召、动员人们参与的社会服务（行动化志愿服务），我们身边的很多人或许就会认为这就是社区志愿服务的全部。但其实这却只是起点，是在当前中国社会文化背景下特有的起点。由此开始，其中更成熟的模式在社区中逐渐蔓延开来，并最终走向另一个发展极：志愿者们形成组织，以社会化和专业化的方式，向社会筹集特定的资源，项目化地运作志愿服务。（参见图 1-1 中国志愿服务谱系示意图）



【图 1-1】 中国志愿服务谱系示意图

“志愿服务的专业化”是一个非常巧妙的切入点。通过这一点，我们可以深入到志愿服务的成熟模式。而“志愿服务的项目化运作”可以将我们带到一个纵深地带，从中能够揭示出志愿服务问题上的诸多因素，澄清当前在这一话题的诸多误导性认识。志愿服务的项目化运作又可以从三个方面来考察。

一、志愿服务的组织化

要实现志愿服务的项目化运作，组织是一种基本的载体。它可以是几个人之间形成的松散非正式组织，也可以是挂靠在街道或居委会之下的一种较为紧密的组织，还可以是在民政系统登记注册的正式法人组织。除此之外，组织化还可以体现为志愿者以个人的形式加入到其他公益组织中，提供志愿服务活动。组织化的存在方式是现代社会一种典型特征，志愿服务领域也是如此。“组织化”促使我们不断思考，提出疑问。比如，志愿服务以当前这种社会公益组织的形式存在时，它与原来的紧随党团系统的情形有怎样的区别？社会公益组织本身的兴趣，又将意味着怎样的社会格局？以好人好事的方式存在的个体化的志愿者，是否将失去其主导性地位？

二、志愿服务的专业化

项目化运作一定要包含专业性，专业性体现在基于社区发展需求和社会问题，运用专业化技能和流程，去有效满足需求和解决问题的过程中。专业化运作志愿服务项目，按照一定的规范和要求实施，并且对项目投入和产出成果进行监测与评估，这是对于项目中所投入资源的一种尊重，也是获得可持续性资源供给的一个基本条件。但志愿服务的专业性，与传统的好人好事式的志愿服务模式之间形

成了重大的区别，这又使我们产生追问：志愿服务难道不是将一个人的友善一面表达出来吗？为什么还需要专业化的方式加以运作呢？专业化会不会影响其中所必需的公益性自愿动机呢？

三、志愿服务的项目化运作还需要社会化的资源

项目化运作需要有资金做支持。资金可以来源于社会中的多种渠道，最常见的形式则是公益募捐的方式。这又涉及到我们对于志愿服务的一个根本性的理解：志愿性质的服务为什么还需要募集资金作支持？当然还有许多伴随性问题，如钱从哪里来？是政府提供的吗？这与市场中的商业行为又有怎样的区别？

这些问题导致我们去做更多的思考，而正是在这些思考中，我们才明白了志愿服务的真实本质。因而我们在这里所阐述的道理，对于志愿者本身、对于与志愿者打交道的组织或群体、对于作为志愿者管理部门的政府，以及对于其他关注该问题的读者，都有一个启发性的意义。

在阐述这些意义之前，这里可以先做一个简要的声明，就是在当前中国的社会转型期，在从传统的中国文化模式向现代社会的转化过程中，志愿服务呈现一个宽广的谱系，我们并不认为其中有着唯一的形式。但是，我们在这里所要呈现的是一种更为成熟的模式，或者说一种未来的趋势，正是这种趋势才使我们认识到志愿服务将位于一种怎样的状态、包含一种怎样的生长趋势、未来的目标是什么，以及在这个过程中我们需要注意什么。

第二节 中国志愿服务的主体性发生转移

让我们从一段访谈故事开始。

在北京市某街道，在某政府部门的协助下，我们与该街道中的三位志愿者进行了座谈。三位志愿者在志愿服务活动中付出了大量的努力，做了诸多令人感动的事情，包括为社区中的儿童发展开展活动，为社区中的老年人进行服务，还包

括为社区中的刑满释放人员做志愿性的社区矫正工作。三位志愿者因为自己志愿服务活动的突出业绩而分别被任命为一个社区的书记、另外一个社区的书记和第三个社区里的社工站站长。

这样一些事情落入到了最典型的助人的范围内，是我们再熟悉不过的一些志愿行为。通常情况下，故事到此为止就已经足够了，似乎很难再有值得深入之处。但这只是故事的起点，接下来我们对三位志愿者提出了这样一个问题：

“你们觉得自己的志愿行为，和过去我们所说的‘学雷锋、做好事’行为相比，一样不一样？”问题提出后，其中一位志愿者几乎立刻就回答说：“我觉得不一样”。又一阵思考的间歇期之后，另外一位志愿者回答：“可能不太一样”，回答的语气并不十分肯定。第三位志愿者经历了更长时间后说：“我不知道”。

三位志愿者有三种不同的回答，说明他们对于当前志愿服务的理解并不十分一致。为了更深入地探讨问题，我们给三位志愿者做了一个阐释：据我们自己的理解，学雷锋行为就是做好人好事，就是把自己作为一个好人在社会中让他闪光、发亮，并在其中通过自己的奉献来为别人提供服务。而现代社会中的志愿者则更多被理解成一位普通的公民对于自己应尽责任的一种发挥，之所以这样做是因为他自己有一种内在的要求，觉得自己作为一个普通公民有一份帮助别人的责任，并且会因为帮助别人而获得自我的肯定，增加自己的尊严感。这里的重点不再是“好”和“高尚”，而是一种普通的责任感。

在阐述完这个差别之后，第三位志愿者也马上给出了自己的回答，他说：“我觉得不一样。”在这里人们可能会奇怪：为什么大家在志愿行为的背后，都倾向于以一种能够担当的普通公民的形式出现呢？问题留在以后思考，但可以看出来的是，的确出现了两种类型的志愿服务观念。于是，接下来就二者的区别继续展开来讨论。

焦点 1. 志愿者是什么？

过去的学雷锋行为，其重点在于这是一种做好事的行动，其精髓点在于“好”字，或者是“高尚”。在这种文化下，我们就会使用诸如表彰、鼓励和宣传等方式，来表达社会对于行动当事人的认可与激励，并希望动员更多的人进入做好人好事的行列。再往上走，则很容易又进入到党政体系对于精神和品质的倡导范围，

甚至进入到一个国家的意识形态领域。在那里，社会志愿活动的主体在相当程度上是从个人身上剥离出来，进入到代表社会最大公共利益和最高道德水准的党政体系之中。

在当前的社会变革与发展时代，志愿服务仅仅是一个人自身的内在要求，是一个人作为公民的一种最基本的责任感。他不再有“好”这种道德光环，志愿行为只代表一个人的基本的公民责任与公共精神，代表着由自我担责而产生的自我肯定和自我尊严；因而，当事人也不再需要得到他人的认可与社会的表彰。

由此出发，接下来又可以看到更多的现象。“志愿者”这种称谓，它是带有某种道德色彩的。同样的情形在香港更多地称为“义工”。其实，两个词在英文中完全相同，即“volunteer”。用词的不同也反映出我们在志愿服务的主体之上，赋予了一种怎样的内容。

焦点 2. 志愿服务公众化

我们经常能在网络文化、社会舆论中看到人们对于志愿者某些行为的指责，比如说“你们去帮助穷人，却为什么自己身着华丽的衣服？”“为什么是坐着飞机到灾区？如果把机票钱省下来，不是能帮助更多的人吗？”这种指责的一种更典型的形式则是认为公益组织的工作人员不该拿工资，因为他们做的志愿性的助人活动。

如果在一种公共精神的视野下，志愿服务行为就褪去了道德上的高尚，它只是一种平朴的公民精神，是一种有特定自主性的公民个人的一种行为选择。他之所以如此并不是为了获得社会的认可、道德的光环，而只是因为他想尽一份自己应尽的责任而已；这份责任，可以叠加到自己的自主生活之上，让二者和谐共存。

结果是，志愿服务的主体不再是那些位居社会顶层的精神领袖，而是普通的公众自己；是公众自己要做志愿者，他们也能够自主地构建所需要的价值基础。每一个社会公众的个人，最终成为志愿服务活动的主体。

志愿服务的主体性因此而发生了一个根本性的转移。

焦点 3. 志愿精神私有性

这又涉及到志愿服务背后的文化问题，有时候我们会称此为志愿服务的精神。这种文化或精神是促使人们做出志愿行动的原生力量，任何志愿服务都离不开这

样的一种价值要素。在传统的模式下，志愿行为背后的价值更多地是去做好人好事，或者是高尚的行为，或者是接受党政体系的公众动员、接纳其中的价值因素。而在现代社会，一个人是基于一种公民的基本责任感而行动，这是对于一个人的更基本的要求，其中并不需要有高尚的成分。

志愿服务不再高尚之后，就具有了一种公共精神，这是公民社会的特有内涵。在现代模式下，更多的志愿者是在感受一份社会责任，人们因为志愿服务行为而拥有了在社会中的参与感，并因此而拥有了一个社会中的主体地位；他们不再去争取成为一个好人，或者成为一个为人所赞颂的人，他们需要的是因为参与和尽责而获得自我尊严。这个时候如果再问一个人为什么去做志愿者，那么用他的回答可能就是：“这是我自己的需要！”

这里显然呈现出了两套话语体系，二者之间的差距，促使我们在这里做更多的思考。当然，所有的从事志愿活动的人都有权选择他自己所喜欢的志愿动机，而且可选择的内容还远远不限于上述两种情形。他（她）可以基于更多的动机而从事志愿服务工作，甚至包括像“消除无聊”这样的动机，或者仅仅就是为了好玩。

第三节 中国志愿服务的性质发生改变

在过去，中国志愿服务更多地体现于好人好事的范畴。而在当前，志愿服务行动则更多地进入到公共治理的范畴。这就是我们所说的性质转变。

一、公共治理（Public Governance）

公共治理是一个学术概念，可以做出如下解释：在一个社区，有一些活动需要开展，如组织社区儿童开展服务教育活动，帮助刑满释放人员重新树立生活的信心，帮助老年人愉快地生活。在过去，它们都属于志愿性的助人活动范畴。但在当下社会，这些事情都被界定到一个更广泛的公共事务的范围中，它们属于全社会范围内的公共事务，并需要通过追求私人利益之外的行动加以满足。对于

这些公共事务的良好提供，就是我们所称的公共治理。

公共事务在过去是通过政府独家提供或完成。这时，整个过程更像是一个单一的、自上而下的国家行政化运作。而在当下，更多的社会组织参与进来，成为主体或主体之一，与政府部门一同行使公共事务职能。当社会组织介入，以平等合作或独立运作的形式为社会提供公共服务的时候，公共事务的实现过程便成为公共治理的过程。公共治理的实质是以社会组织为重要基础的、专业化地满足社会公共事务的需求。

由好人好事进入到公共治理，志愿服务已经由一个道德意义上的行为转化为一个专业化道路的行为，这就是我们志愿服务需要专业化的一个依据，也是我们本书所专门论证的志愿服务项目化的精髓所在。当前中国社会正在发生重大变革，即社会中的公共事务逐渐由政府、行政机关或企事业单位承担，转化为向社会放权的、或交由社会自己的组织来承担。

二、社会组织（Non-Governmental Organization）

社会自己的组织又分为两种，第一种就是所谓的互益组织或自治组织，它们包括社区自治组织（如居委会、业主委员会）、行业自治组织、各类社会团体等。互益组织或自治组织的功能是提供一个集体内的会员或成员范围内的公共事务，而不涉及到自身边界之外的事情。第二种则是公益组织，它们为全社会的公共事务治理提供服务，服务的范围超出了自身利益所涉及到的范围。

在公益组织的情形下，志愿者就构成了一种重要的服务力量。他们或者加入到公益组织中，助一臂之力，或者他们自己组织起来，形成自己的公益组织。当然，到了最后，二者已经没有明显的边界。其实，在一些国家（如英国）的传统中，甚至所有的公益（慈善）组织，都被称作是志愿组织。

随着志愿服务性质的改变，不仅对专业性提出了要求，而且伴随着志愿服务组织化形式的出现与盛行，对志愿服务的资源筹集也提出了要求，并最终以项目化运作的形式体现出来。组织化、专业化、对资源的要求和以项目化运作为载体这四个特点，形成了志愿服务全新的发展态势，从而远远超出了传统意义上的做好人好事的范畴。

同时，这种全新的发展态势，又呼唤着一套新的运作机制，它与过去由党政体系来加以组织动员、带领、支持的模式不同，以下则是对此的更详细论述。

第二章 社会治理新格局

社会治理是一个很大的话题，志愿服务的确已经位居一套新的机制之中。主要体现在以下几个方面：一是继国家政府和市场出现之后，出现了一套社会新机制；二是社会格局产生了改变，在社区内形成的志愿服务组织，将是社会中最基础性的公共治理的载体；三是政府新的角色定位，服务型政府。

第一节 一套新机制的出现

我们知道，企业组织是在市场机制中寻求资源、追求生存与发展的，从而建构了一套不同于政府体系的市场经济体系。同理，志愿服务的提供组织也开始在政府之外寻求资源、追求自己的发展与壮大。

志愿服务组织需要学会如何在社会中筹资。其筹资的对象可以是资助型的基金会、国际机构、企业的社会责任部门，也可以是呈分散状态的社会公众。这为志愿服务提供了社会化的资金来源。但这只是一个起点，真正重要的是，志愿服务组织如果想要获取社会资源的支持，就需要通过自己的专业化运作和运作过程中的公信力来打动对方，因为资金的资助方就是通过这种方式来选择他们所要资助的志愿服务组织的。这样一种选择模式无形中促使了志愿服务组织向着更加专业、透明和更具公信力的方向发展，从而形成了公民社会领域里一套独特的运作机制。

同时，也正是在这种机制下，我们可以理解为什么这种花别人的钱、还要给职业员工开工资的志愿服务机构，也可以称为是公益组织。其原因就在于，在这种新的社会化运作的机制下，社会服务或公共服务的提供体系形成了“有钱出钱、

有力出力”的局面。其整体的服务提供可以不依靠政府的财政支持，人们自愿性地为社会的公共利益做出贡献。换句话说，如果将资金的支持方与志愿服务的提供方合而为一的话，就可以看到，有这么一群又出钱又出力的人，他们不向社会索取任何回报地、完全义务性地提供公共利益上的服务。

志愿服务组织还可以运用商业化的手法（即收费服务）运作。比如志愿者在社区中为老年人提供服务的情形，这些老年人并不是没有付费能力，但他们却的确需要更多的服务。他们有能力、有意愿为服务支付一定的费用，于是，志愿服务就可以通过服务收费获得可持续性。这就是所谓的**社会企业模式（Social Enterprise）**，而社会企业既可以是完整的公益组织，也可以是具有公益组织的性质。

但人们需要知道，如果这些情形成为真实，那么，志愿服务组织在什么意义上还是公益性的？答案是：与商业组织相对比，志愿服务组织是非营利性的，即服务收入盈余或利润不用于个人分配；其服务收费较低，只是为了能够使自己的组织实现最基本的可持续运作；或者即使有了盈余，他们仍然将这份盈余用于扩大服务范围或服务深度等方面。这样一种经营限制会保证志愿服务组织更加注重服务的理念和质量，而不是自身的利益追求。他们能够保持自己原生的服务动机、持续地活跃在服务的过程中，从而让服务处于一种高质量的水平上。

通过服务收费而运作的模式，实际上是利用了市场的机制，只是把市场中的营利组织转换成了非营利组织而已。在这种情形下，志愿服务领域由原来单一政府运作的模式，转而引入了自由竞争的市场机制、引入了公民社会机制。我们也称其为“社会选择机制”。

或者反过来看：新形成的社会选择机制使得社会公众有了自己可以自由支配的资源，这些资源可以无偿支持社会发展和公益领域，志愿服务因而有了自己的资源基础。借助于此，志愿服务就可以独立出来，构成一个独立的公民社会场域，脱离过去那种传统的一元结构模式。

第二节 社会格局产生改变

社区是社会的基本单元，因而，在社区内形成的志愿服务组织，将是社会中最基础性的公共治理的载体，由此就可以影响整个社会的格局。

社会公共事务原来是由政府以一种单一的自上而下的方式加以提供，随着志愿服务的展开与成熟，这种模式开始发生转变，成为一种自下而上的新趋势，并且它还在不断发展壮大。随着众多的志愿服务组织在自下而上的公共治理中诞生并奠基出一种新型的社会，志愿服务不仅不再是一种简单的好人好事，而且它甚至都不再局限于一种组织化、专业化的运作模式，它直接就是一种新的社会存在方式的奠基者，由此促使了整个社会产生一种革命性的变革。

这种变革的一个更重要的含义在于，我们必须重新思考政府的角色定位问题。

第三节 政府新的角色定位

上面谈到，志愿服务越来越由政府动员和引领的方式，转化为由社会的自主化运作；并且，社会公共事务的治理也越来越由政府自上而下地进行，转化为由社会自下而上的奠基。两条变化线索似乎都在表明政府在被“冷落”，政府的地位处于“尴尬”状态。

但其实不然，在志愿服务与社会治理的时代，对于政府的需求更为明确。为了理解这一点，还需要从政府的两种角色谈起。政府的两种角色说的是在政府与社会的关系中，政府可以以两种不同的身份出现。第一种就是控制的模式，在这种模式下政府掌控社会一切事务，包括志愿服务、公共事务的治理、社会组织的掌管等。第二种模式是服务的模式，在这种模式下，政府运用自己的资源为社会提供服务，促使社会公众能够建立自己的组织，并促使其成长、壮大。一种被称为是双轴结构的理论说明，政府的这两种角色是相互独立的，也就是说，政府不会因为要服务社会就一定需要同时伴随着掌控，服务可独立于掌控而单独存在。因而，理论上存在着一个不重控制而重服务的政府，而我们需要的，则是让政府从掌控者的角色向服务者的角色转化。

再看社会对政府需求的一面。在志愿服务中，志愿服务组织在自己成长的过程中面临重重困难，不管是组织的成立、专业化的运作、筹集社会资源，它们都

需要外来力量来扶持一把。作为一个自我萌生、独立成长中的组织，它们特别担心外界的控制，但是又特别需要外界的支持。这正好与政府的两重角色对应起来，二者匹配的结果是让服务型的政府与需要支持的志愿服务组织相对接，在二者之间搭建起一种服务型的关系。服务型政府理论为政府所勾画的也正是这样一种模式。

■ 政府与社会关系模式

上述政府与社会的关系模式有两个核心特点。第一，政府要将自身的资源充分输送到志愿服务组织这里，包括让志愿服务组织获得合法身份、帮助志愿服务组织提供活动场所和其它一些合法的社会关系资源等，甚至还包括给予志愿服务组织一定的资金支持。除此之外，政府还可以帮助引入外界精英型公益组织，让后者介入并成为新的帮助者。第二，志愿服务组织在自身由无到有、由小到大的发展过程中，始终保持自己的主体性地位。尽管他们很弱小，但其发展的方向就是自我独立。他们要独立承担责任，独立决定自己的命运，并借助外界的帮助促使自己朝向独立方向发展，从而摆脱原来的依附状态。

■ 政府的服务购买行为

在服务型政府的模式下，政府可以逐渐走到购买志愿服务组织服务的轨道上。购买服务行为是指政府出资，对一些具有独立能力和成熟项目的志愿服务组织实施公益项目的购买。同时，在志愿服务组织追求自我独立的起始阶段，政府也可以通过公共财政资金，支持志愿服务组织的成立与发展。

政府的购买服务行为是有选择性的，需要将公共资金放在最佳位置上的，这样就可以实现社会公益资源的最佳运用。

政府提供的资金支持还需要用在最恰当的时候和最恰当的位置。政府在培育志愿服务组织时，最终目标要让他们进入到社会公益的资源递送领域和商业化运作的服务收费领域，让他们从这两个渠道获得自己的生存资源，而不是由政府供养起来。一旦政府从一开始就用充足的资金资源来供养志愿服务组织，就很有可能使后者失去独立性，变成之前的事业单位。

以上我们从多个方面阐述了当前志愿服务领域所出现的转变，进而也涉及到了包括政府在内的更多的行为主体。在后面讨论具体的志愿服务含义与项目技术

之前，首先将这些一般性的理念、价值观念、运作规律呈现出来，是为让我们自己更多地思考志愿服务这一概念，也更好地促进该领域的健康发展与壮大。

【本篇要点】

1. 志愿服务的项目化运作可以从以下三个方面来考察：志愿服务的组织化、志愿服务的专业化以及志愿服务社会化的资源。
2. 中国志愿服务的主体、性质的改变。
3. 社会治理新格局，主要体现在以下几个方面：一是继国家政府和市场出现之后，出现了一套社会新机制；二是社会格局产生了改变，在社区内形成的志愿服务组织，将是社会中最基础性的公共治理的载体；三是政府新的角色定位，服务型政府。

（本篇作者：陶传进）

第二篇 什么是社区志愿服务项目

作为创新社会治理重要路径，社区志愿服务以及社区志愿服务项目的广泛开

展和成熟发展，将有助于推动一种自下而上的社会治理新趋势。这种积极的参与并将有助于推动整个社会产生一种创新性的变革。

社区志愿服务项目，是为了实现某些公共服务的特定目标，在社区开展的、在规定期限内以可交付成果为衡量标准的志愿服务，具有公益性、广泛的社会参与性、创新性、灵活性、目标的清晰性以及成果的可交付性等特点。开展社区志愿服务对转变政府职能、创新社会治理、发挥群众首创精神甚至完善基层群众自治制度均有重要意义。推动社区志愿服务项目化管理与运行是发展社区志愿服务的重要环节。

本篇将从社区志愿服务入手，阐述社区志愿服务的内涵、发展历程、发展定位、发展环境和方式等问题，在此基础上，我们将详述社区志愿服务项目及其管理的内涵与外延。

第三章 社区志愿服务概论

顺利开展社区志愿服务项目，以及充分发挥社区志愿服务提供者的主体作用，需要在梳理国内外社区志愿服务发展历史与现状基础上，厘清政府与社会、社区志愿服务与社区发展和社会治理创新之间的关系，分析社区志愿服务在社区发展中的功能作用与实现路径，进而才能定位社区志愿服务项目及其管理。

第一节 社区志愿服务

我国现代意义上的社区志愿服务兴起于 20 世纪 80 年代。面对近 30 年的发展，我们需要把握其内涵的演变以及经历的发展阶段，从而确定未来社区志愿服务的自觉发展方向。同时需要了解始于欧美发达国家的社区志愿服务取得的成功经验，以为我所用。

一、社区志愿服务内涵

社区志愿服务是志愿服务的有机组成部分，是社会自主性以及公民主体性增强的明显标志。

自 20 世纪 80 年代我国涌现社区志愿服务和志愿者队伍以来，各级党政机关及各类志愿服务组织结合自身业务实际和志愿服务特点，对社区志愿服务进行了积极探索，从而推动了社区志愿服务的不断深入发展。2005 年，民政部等 9 部门和组织下发了《关于做好新形势下社区志愿服务工作的意见》，明确将社区志愿服务界定为：社会组织和个人自愿用自身的时间、技能等资源，在社区为居民和社区慈善事业、公益事业提供帮助或服务的行为。2011 年出台的《北京市社区志愿服务促进办法》沿用了此界定。对于“社区志愿服务”的内涵可从三个方面来理解。

1. 社区志愿服务是志愿服务在社区范围内的重要实践

改革开放以后，随着经济体制转轨、社会结构转型、政府职能转移，单位制解体，经济资本尤其是社会资本快速下降，新型社区成为政府治理、居民自治和志愿服务的重要平台。大量社区志愿服务组织依托社区发端成长，依托社区公共设施和资源为他人和社会提供最直接、最便利的志愿服务活动。凭借社区这个重要载体，社会组织和个人可以在政府不能做、做不了的，市场不愿做、做不好的空间内践行志愿服务精神和志愿服务行动。不过，也应看到，社区资源比较有限，社区设施的配置也很难上规模、上档次，仅把居委会辖区作为社区志愿服务的操作单元，很难满足广大居民群众对社区志愿服务的多元需求，还应意识到在街道办事处辖区、城区范围乃至全社会范围内组织开展社区志愿服务的重要性。

2. 社区志愿服务是志愿服务体系的重要组成部分

社区是我国志愿服务组织和志愿服务事业蓬勃发展所惠及到的范围，社区志愿服务是广泛社会志愿服务与特定社区空间内成员互动的结果。²一方面，社区志愿服务属于民间性服务活动，要依托本地力量，充分发挥社区志愿者组织的作用，就近提供便捷服务，激发和引导居民热情，吸引广大居民走出小家，融入大家，营造温馨社区氛围。另一方面，需要党和政府的大力倡导，特别是民政部门要发挥指导职能。社区党组织、居委会作为社区志愿服务的重要组织者和实施者，要善于利用志愿者资源、志愿组织资源，协助做好社区建设的各项工作。³同时，要充分发挥群众团体在社区志愿服务的重要作用。社区志愿服务不仅强调社区成员直接参与志愿服务，还应突出社区成员直接受益。因此，应充分利用工会、共青团、妇联、残联、红十字会、老龄委关工委、社工协会等组织的优势以及充分发挥社区成员的积极性，使其在社区志愿服务工作中发挥应有作用。

总之，政府要围绕激发志愿服务提供者的主体性这一目标，大力完善社区志愿服务的相关法律政策环境，并通过资金杠杆实质性推动社区志愿服务。

3. 社区志愿服务是社区服务的重要内容

社区服务以公共服务、志愿服务、便民利民服务等为主要内容。其中，基本公共服务主要由政府提供；各类便民利民的社区商业性服务由市场提供；社区内公益性、福利性准公共服务由志愿者或社区志愿者组织提供。通过这种功能划分和定位，志愿服务就与政府服务和市场服务形成有机衔接，社区志愿服务才能在政府职能转移让渡出来的空间、市场失灵不愿进的空间里发挥越来越重要作用。因此，一方面，社区志愿服务具有公益性和福利性，以服务社区居民和社区为根本出发点，造福社区，造福人民，为建设和谐社区和构建和谐社会服务。另一方面，社区志愿服务具有多维性、动态性。它既是以政府为主导的社会公共服务供给体系的组成部分，又是一个与社区环境不断互动拓展功能以增强服务递送能力的过程。

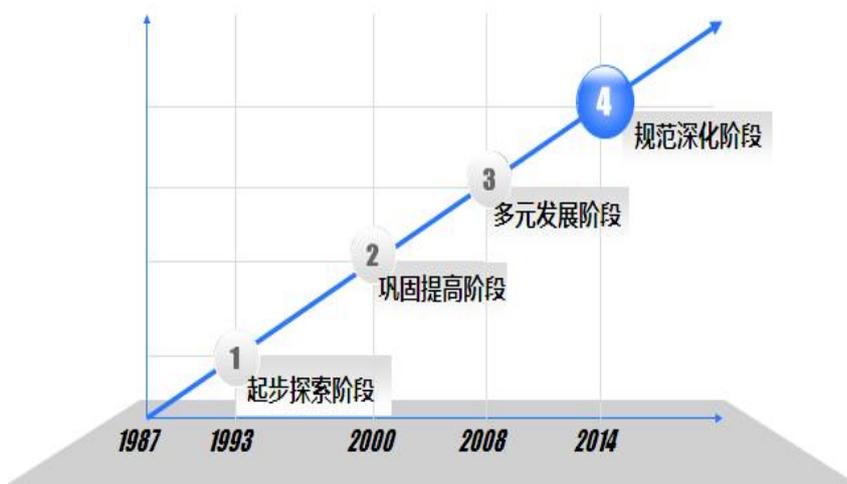
1 侯玉兰、唐忠新主编. 社区志愿服务理论与实务[M]. 北京：中国社会出版社，2009.

2 杨团. 社区公共服务论析[M]. 北京：华夏出版社，2002.

3 袁媛、谭建光主编. 中国社区志愿服务：从社区到社会[M]. 北京：人民出版社，2011.

二、我国社区志愿服务的发展阶段

中国素来有着与人为善、以邻为伴、扶危济困、助人为乐的优良传统。但现代意义上的社区志愿服务起步于 20 世纪 80 年代。在近 30 年的时间里，社区志愿服务经历了从小到大，从弱到强，从政府单一供给到全民多元参与不断发展的过程¹，社区志愿服务组织逐渐成为社会服务、社会治理、大型活动服务中一支不可或缺的社会力量。社区志愿服务的发展大致可以划分为起步探索、巩固提高、多元发展和规范深化等四个阶段。



【图 3-1】 我国社区志愿服务的发展阶段

1. 社区志愿服务的起步探索（1987 年-1993 年）

社区志愿服务发端于主要有两种形式。一是源于社区居民自发组织的邻里互助活动。社区志愿服务主要伴随着社区服务的发展而开始。改革开放后，随着社会经济转型，单位制逐渐解体，原来有政府和企业承担的社会职能逐步向社区转移。与此同时，日益多元复杂的精神文化需求和社会服务需求也呼唤着要加强社会建设。

1986 年，民政部开始倡导城市街道、居民委员会组织开展社区服务。1987 年，民政部在武汉召开全国城市社区服务工作座谈会，提出“倡导民间的互助精神，以灵活多样的社会服务形式为居民，特别是有困难的人提供各类社会福利的

¹ 李红梅. 我国志愿服务 20 年跨过四个阶段[J]. 中国社会报, 2010 (8)

社会服务。”可以说，民政部门的倡导正是呼应了社区服务社区志愿服务的实践。1987年，全国第一条志愿服务电话热线服务——手拉手热线电话服务诞生于广州市。1988年，天津市和平区新兴街道朝阳里居委会的13位积极分子自发组织起来，成立志愿者小组，无偿为老人、病残和特殊困难户提供服务。1989年，新兴街道成立了全国第一个街道层面的社区服务志愿者协会，成为全国首个社区志愿者组织发祥地。同年，北京市宣武区天桥街道发起邻里互助活动，正式拉开了北京市社区志愿服务发展的大幕。这一年，全国第一个正式登记的志愿服务社团——深圳市义务工作者联合会也诞生于深圳市。是年10月，民政部向全国积极推广这些经验，号召各地以成立志愿者组织的形式，探索社区志愿者队伍建设和社区志愿服务发展的路径，在全国街道社区掀起了社区志愿服务的第一次热潮。在诸多因素推动之下，全国第一部地方性志愿服务法规1999年诞生于广东省（省人大常委会通过《广东省青年志愿服务条例》）。二是开展学雷锋、树新风的活动。改革开放初期，拜金主义、享乐主义、个人主义严重影响了一部分青少年。此外，特定意识形态下催生的“学雷锋、做好事”活动因缺乏人性化设计而面临生机活力不足的困境。¹为改善社会风气、弘扬社会新风，重新确立人与人之间的相互关怀、互帮互助的风尚，许多单位职工、居民积极分子以及青少年学生在社区开展了多种志愿服务活动。

在这一阶段，囿于当时的经济发展水平，政府无法投入更多的财力物力；社会自主性比较弱，群众也没有大量的闲暇时间及金钱参与志愿服务，因此，志愿服务更多体现在政府倡导层面。这一阶段的社区志愿服务在回应社会公众需求、促进社会文明进步方面做了积极探索，但群众参与面较窄，服务手段、项目、对象单一，活动较为零散。

2. 社区志愿服务的巩固提高（1993年-2000年）

1993年，民政部、国家计委、国家体改委等14部委联合下发《关于加快发展社区服务业的意见》，明确提出要“不断壮大社区服务志愿者队伍和社区工作者队伍”。1994年，民政部等发出《关于进一步开展社区服务志愿者活动的通知》，指出开展社会志愿者活动对促进社会主义精神文明建设，促进社会稳定和全面进步，都将起到积极作用，要求各级政府切实对社区服务志愿者活动加强重

1 谭建光、周宏峰主编. 社会志愿服务体系[M]. 北京：中国社会出版社，2008。

视，并推动深入持久开展。同年，民政部做出了“关于表彰全国社区服务先进集体和优秀社区服务志愿者的决定”。在此阶段，共青团系统也开始组织开展声势浩大的志愿者行动。这一时期，作为社区建设的两大力量（社区工作者队伍和志愿者队伍）之一的社区志愿者队伍不断壮大，社区志愿服务成果得到巩固，活动规模有所扩大，服务内容有所拓展。但社区志愿服务缺乏整体规划，仍处于探索阶段，尚未形成整体效应。

3. 社区志愿服务的多元发展（2000年-2007年）

进入新世纪以来，单位制解体之后城市社区进一步碎片化，整个社会治理的基础如水一般处于流动状态。计划经济遗留下来的社会管理体制缺乏应变能力。在此情形之下，随着人民群众生活水平的提高以及社会自主性的逐步增强，参与解决社区社会问题的社区志愿服务活动逐渐增多。此外，一些国际上有重要影响的志愿行动对国内产生不容忽视的作用。¹2001年，全球100个国家举办“国际志愿者年”庆祝活动，促使我国了解到世界其他各国志愿活动的特色和优势，丰富了国内对志愿者和志愿服务的认识。

2000年，中央办公厅和国务院办公厅转发了《民政部关于在全国推进城市社区建设的意见》，实质性地推动了“街居制”向“社区制”的转型。该意见特别指出：“积极发展志愿者队伍，广泛动员社会力量参与社区建设”。伴随着社区建设在全国的推进，社区志愿服务进入了一个新阶段。2005年，民政部、共青团中央等9部门联合下发了《关于进一步做好新形势下的社区志愿服务意见》，提出要建立“与政府服务、市场服务相衔接的社区志愿服务体系”。2006年2月，民政部、中组部、中宣部等发布了《关于在农村基层广泛开展志愿服务活动的意见》，引导地方在农村基层推行了志愿服务活动，推动志愿服务活动由城市向农村延伸。2006年3月，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》明确指出将支持志愿服务活动并实现制度化作为健全社会保障体系的重要内容。2006年4月，国务院下发《关于加强和改进社区服务工作的意见》从全局高度对社区志愿服务提出了进一步要求，推进了社区志愿服务的规范化发展。同年10月，党的十六届六中全会通过了《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》，从中央层面提出了要建立“与政府服务、市场服务相衔

1 李红梅. 我国志愿服务20年跨国四个阶段[J]. 中国社会报, 2010(8)

接的社会志愿服务体系。” 2007 年，党的十七大报告指出，要完善社会志愿服务体系。

此外，共青团、妇联、卫生、公安等系统纷纷加入推动志愿者事业发展的进程，企业和民间组织对发展志愿服务的热情也日趋高涨。

这一阶段是探索建立社区志愿服务体系时期，社区志愿服务在各方力量的推动下逐步走向规范和系统。

4. 社区志愿服务的规范深化（2008 年至今）

十七大以来，社会自主性进一步增强。特别是 2008 年经过汶川大地震、北京奥运会，以及建国 60 年大庆、上海世博会和广州亚运会等重大事件及活动推动后，志愿服务迎来全民参与时代，并以更加成熟的模式回归到常态化形态。在这些重大事件及活动的背后，我们看到，和原来政府一直倡导和主导的志愿服务相比，社会力量逐渐壮大起来，这从百万志愿者大军自发参与汶川地震救援，以及大量社会组织从事日常社会服务中可以清晰看出来。可以说，政府、企业以及社会组织开始共同促进了社会自主性的增强以及公民意识的萌发。

面对新形势，在党和政府的积极推动下，社区志愿服务朝着制度化、规范化方向快速前进。2008 年国务院机构改革，第一次明确将推进相关志愿者队伍建设职能赋予了民政部。同年，中央精神文明建设指导委员会下发了《关于深入开展志愿服务活动的意见》（文明委〔2008〕6 号），从加强社会主义精神文明建设的战略高度来推动全社会的志愿服务工作。2013 年，党的十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，将支持和发展志愿服务组织作为创新社会治理机制的重要内容。目前，已有 19 个省市自治区和 14 个较大的市颁布实施了地方性志愿服务法规，许多地方还出台了关于社区志愿者招募、注册、培训、管理、激励等推动社区志愿服务发展的具体措施。

这一阶段，我国社区志愿服务工作取得长足发展。社区志愿者队伍更加壮大，组织化程度不断提高；社区志愿服务领域多方位发展，已渗透到社区生活方方面面；社区志愿服务方式更加灵活、实现了常态化发展；社区志愿服务制度体系初步形成，日益规范化和系统化；社区志愿服务品质不断提升，涌现出一大批优秀品牌、项目；社区志愿服务成效也较为显著，推动了基层社会管理创新，促进了社会服务发展，提高了公众文明素质，助推了经济发展。

回顾近 30 年来我国社区志愿服务发展历程，社区志愿服务的发展与社会主义市场经济发展、社会结构转型、政府职能转变以及社会自主性的增强密不可分，与我国社会服务需求的发展、精神文明建设直接相关。大致经历了“探索社区志愿服务体系”、“建立社区志愿服务体系”、“完善社区志愿服务体系”。在看到社区志愿服务不断发展的同时，必须承认，当前我国社区志愿服务尚处于初级阶段，面临着法律法规不够健全、社会支持力度不够大、专业性不够强、管理不太规范、功能作用还没有得到有效发挥等问题和挑战。

三、社区志愿服务的国际经验

现代意义上的社区志愿服务发端于 19 世纪初的欧洲，其后在美国迅速发展。历经二百多年的发展，社区志愿服务在欧美国家已具有广泛的社会基础和形成较完备的社会支持系统，具有法制化、规范化、常态化、专业化、全民化等特点。社区志愿服务成为推动社会发展、促进社会公平的重要形式。推动社区志愿服务，成为现代国家文明发展的共同特征之一。

国外社区志愿服务的形成和发展大致经历了三个阶段。

19 世纪初的萌芽阶段。新型资产阶级的出现以及大量科技的应用极大推动生产力的发展。同时，也出现大量贫困群体和社会问题。为此，英格兰从 14 世纪中期到 19 世纪中期通过了 12 部济贫法，最著名的是 1601 年的《伊丽莎白济贫法》。19 世纪初，英国议会通过《济贫法（修正案）》，并出现了以宗教慈善活动为主要内容的济贫组织。宗教团体的慈善活动对推动志愿服务的发展、促成现代志愿服务的形成起到了不可替代的作用。另外，最早为反对宗教迫害从欧洲来到北美大陆的移民，为克服各种生活困难，逐渐形成了互助合作、照顾弱小、服务社区的志愿服务传统。

19 世纪末到 20 世纪 50 年代的发展壮大阶段。工业革命后，失业、贫困等社会问题日益凸显，贫富差距扩大，阶级矛盾对立，单纯依靠政府难以满足各种群体的社会需求，进而促进了现代志愿服务活动的形成。当时，由于战争造成了大量破坏，志愿组织及其服务源于对战争的人道主义援助，为人类的解放事业做出了重要贡献。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，志愿服务也逐渐受到了政府的重视和鼓励。

“二战”后的规范阶段。志愿服务开始提供更加广泛和专业的服务，工作的

重心不仅在于调整被救助者的社会关系和改善他们的社会生活，更在于调整整个社会结构与社会关系。相关的规范也陆续出台。志愿服务工作逐渐专业化、规范化、制度化。此外，随着能源危机、环境污染、人道主义灾难等国际性问题频发，海外志愿服务逐渐成为欧志愿者组织的服务主题，并建立了跨地区、跨国界的服务网络。

目前国外许多国家社区志愿服务发展已经较为成熟。一般而言，欧美等国家的社区志愿服务发展现状主要有如下特点：

一是通过制度规范保障社区志愿者的有效供给。国际社会认识到，只有将志愿服务活动与公民的成才、就业等切身利益挂起钩来，志愿服务活动才能得到社会民众的全面响应，才能确立一个广泛的群众基础。为此，很多国家都建立了相应的制度。美国先后颁布了《国内志愿服务法》、《国家和社区服务法》、《志愿者保护法》；德国 2011 年取消强制兵役后，为预防出现“志愿者荒”，专门推出了联邦志愿服务计划，为志愿者提供最低津贴和州政府的健康保险等待遇；法国法律规定，满 18 岁的法国男性，符合条件者都必须履行国民志愿役，规定雇主每年有 9 天必须让员工请假参加所属志愿组织的会议及活动；英国大学生参与志愿服务活动可以获得“体验式学习”学分；1990 年，日本政府鉴于老龄社会来临，身体健康而想参加志愿服务的老人日益增多的现状，制定了《志愿服务振兴法》，随后颁布的《特定非营利组织活动促进法》是判定哪些团体属于非营利组织，并可以招募使用志愿者的重要依据；韩国首尔教育厅规定志愿服务活动的分数将占高中成绩的 8%。

二是注重引导社区志愿组织参与社区服务和管理。一方面通过资金补贴、委托项目、政府购买、税收优惠等经济政策支持社区志愿服务组织发展。美国将志愿者服务活动所需资金列为专项财政预算；英、德等投入到志愿者服务所需的资金占到整个志愿事业发展所需资金的 40%左右¹；鼓励对志愿服务活动实行捐款并且减免税收，一般有税前全免，30%或 50%不等的减免等政策规定²。另一方面，为更好的发挥服务、引导、监督功能，对全国的志愿者服务情况进行摸底调查，掌握情况。英国政府与志愿者组织“活力社区”（Active Community）工作小组，完成志愿服务报告；德国联邦家庭部委托慕尼黑民意调查研究所每五年举行一次

1 何增科 主编，公民社会与第三部门[M]。北京：社会科学文献出版社 2000。

2 汪进，我国志愿者权益保障研究[D]。重庆：西南政法大学，2009。

志愿者调查；加拿大统计局在 1997 年-2007 年进行了四次全国性志愿服务调查。此外，欧美发达国家还重视志愿服务文化的形成。如英国推动“活力社区”方案，鼓励有志从事志愿服务的居民，协助社区开展公共事务，以便形成志愿服务文化；在美国，社区互助传统已成为美国文化的重要特征。

三是根据社会需求积极开拓志愿服务项目。英国虽没有明确的志愿服务法案，但会随着时代需求而提出志愿服务政策。如 1970 年代“好邻居运动”（Good Neighbor Campaign），注重关心年轻人的情绪；1980 年代“积极公民”（Active Citizen）与“新风貌”（Make a Difference）方案，关注失业问题；1990 年代“付出年代”（Giving Age）方案，关注社会排斥问题。¹美国志愿服务项目几乎遍及社区生活各个层面，在社区福利中发挥重要作用，有效补充专业服务和政府法定的行政业务的不足。此外，为适应全球化发展带来的新问题和新趋势，欧美等发达国家也充分利用国际为舞台，积极拓展国外的志愿服务范围和领域。

【案例 3-1】 众人拾柴的项目运作创新：众筹

伴随快速发展的科技，“众筹”（crowd funding）已成为人们耳熟能详的词汇。根据全球最大、最成功的众筹平台 Kickstarter 2013 年的统计数据，曾有 300 万用户参与了总计 4.8 亿美元的项目众筹这意味着平均每天筹集 130 万美元或每分钟筹集 913 美元资金，有超过 80 万的用户参与了至少两次的项目众筹。相比 2012 年的 240 万用户的 3.2 亿美元的总众筹金额，Kickstarter 还处于增长状态。

“众筹”并非互联网时代诞生的新词儿，但网络让它爆发出惊人的力量。近年来，众筹平台如雨后春笋般纷纷涌现。例如，Kickstarter、Funding Circle、Zopa、Lending Club、Fundly、Indiegogo 以及小微金融工具平台 Kiva、P2P（peer-to-peer）平台等。尽管它们都遵循以上所说的“众筹”原则，但目的各异。众筹普遍用于创意类项目，赞助人只是能够提早接触产品并获得自我满足感，此外无任何回报。

2013 年参与众筹的用户分布在全世界七大洲的 214 个国家，甚至包括了来

1 林胜义．做快乐的志工及管理者[M]．台湾：五南图书出版股份有限公司 2006.

自南极洲的用户。2014 年，众筹更加平易近人，也更受热捧，其魅力在于可为任何产品募集资金。如果你的产品能引起市场共鸣，众筹将成为快速引入现金流的有效途径。换言之，众筹是体现创意或者项目存在潜力的绝佳方式。当普通受众肯为项目花钱，说明他们是真的感兴趣。

2012 年 4 月，奥巴马总统正式签署《促进创业企业融资法案》（JOBS Act），这部众筹领域的公平公正条款，标志着初创公司步入资金募集新时代。法令于 2013 年 9 月正式生效，意图为正在筹措资金的创业公司减少法律负担，保证其能够在公开上市前吸引更多投资人。该法案允许所有公司通过公司网站、印刷品、电视、社交媒体或通过第三方网站等形式，以公开劝诱或公开广告形式进行私募。投资者和项目运作者获得更多法律保障。对创业者来说，创业企业可以不通过交易所融资，使得股份模式众筹合法化，从而可以帮助企业成长；对投资者的而言，成本认购相对交易机构来说成本更低，任何人都可以通过互联网投资初创企业。如今，互联网，PC，智能手机，平板电脑便可能扭转乾坤。

资料来源：<http://www.ngocn.net/?action-viewnews-itemid-89193>

现代社区志愿服务的兴起，与福利国家、公共管理的危机、政府改革、社会治理等相关联，是政府的行政体制和市场的经济体制的重要补充。欧美等发达国家虽大多遵循“小政府、大社会”的公共管理模式，其社会组织力量也非常大，但这并不意味着政府在推动社区志愿服务方面无所作为。恰恰相反，政府为此建立了一整套经济政策、社会政策、激励政策等相互衔接、完整有序的政策网络体系。

第二节 社区志愿服务与社区发展

推动社区志愿服务发展，需要厘清三个问题，一是关系处理问题，也就是要处理好社区志愿服务与社区服务、社会管理、社区精神文明建设、社区工作的关系，以及民政领域与其他领域直接的关系；二是要定位问题，也就是社区志愿服务可以在哪些领域、哪些方面发挥作用问题；三是方式问题，也就是社区志愿服

务如何发挥作用的问题。

一、社区志愿服务与社区发展的关系

北京市“十二五”时期社区志愿服务项目指导目录中的具体内容可以是我們清晰地看到社区志愿服务与社区发展的关系。

【案例 3-2】 北京市社区民生流动服务台项目

(一) 项目目标：整合辖区各类服务资源，使居民在家门口享受零距离的公益和便利服务。

(二) 服务范围（对象）：社区全体居民

(三) 项目内容：

民生流动服务台：结合社区的特点，依据居民需求，整合辖区内的机关、企事业单位、社会团体，利用双休日、节假日或定期巡回进入社区开展为民服务，一是提供政务咨询、法律咨询、家政服务、社保宣传、用工招聘、计生服务、金融理财、教育咨询等；二是提供粮油配送、家电维修、义务理发、磨剪磨刀、修锁修车、医疗服务等便利服务，并对每次活动的安排做到早计划、早统筹、早安排，早张贴告知书，搭建起民生流动服务台。

(四) 实施方式：整合辖区资源，充分发动驻社区机关、企业、事业单位，社区志愿者及有相关专业技能人员参与，巡回进入社区提供服务。

资料来源：北京市“十二五”时期社区志愿服务项目指导目录

可以说，社区发展是保障和改善民生、提高居民生活水平和质量的重要选择，是维护社会和谐稳定、促进社会全面进步的重要途径。而社区志愿服务是促进社区发展重要力量。要进一步促进社区志愿服务项目化、规模化、专业化和品牌化发展，更好地统筹推进社区发展工作，关键是处理好以下几方面关系。

1. 要处理好社区志愿服务与社区服务的关系

当前我国正处于全面建设小康社会的关键时期和全面深化改革、加快转变经济发展方式的攻坚期，随着工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化进程的不断深入和体制转轨、社会转型的全面推进，我国城乡基层社会正发生深刻变化，社区服务体系建设面临着一系列新任务、新问题、新挑战。大量政府社会管理和公共服务职能向社区转移，社区居民的需求日趋个性化、多元化，社区的“兜底”功能作用日趋明显，迫切 need 提升社区服务水平。这些都为作为社区服务体系重要组成部分的社区志愿服务创造了需求、提供了发展空间。社区志愿服务不仅在优抚助残、敬老扶优等传统领域发挥着重要作用，而且在环境保护、社区矫正、科普咨询、文教卫生、心理咨询、精神慰藉、法律援助、社会救助、流动人口服务等领域推动着社区服务工作的发 展。伴随着社会的发展，社区志愿服务在社区服务总体系中的地位作用必将进一步提升。

2. 要处理好社区志愿服务与社会管理的关系

建立“党委领导、政府负责、社会协同、公共参与、法制保障”的社会管理体制，是中央在新的历史时期为加强和创新社会管理做出的重要决策。社区是加强和创新社会管理的重要平台。发展社区志愿服务是在基层社区加强和创新社会管理的一个重要手段和途径。社区志愿服务在现代社会管理中的作用具体体现在四个方面：一是在协调社会关系，规范社会行为方面，能够通过弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，传递爱心、传播文明，激发和引导社区居民参与志愿服务热情，加强人与人之间的关怀互动，增加社区凝聚力、认同感和归属感。二是在解决社会问题、化解社会矛盾方面，能够在推动解决贫困问题、老龄化问题、外来人口社会融合问题、农村留守问题、犯罪问题以及离婚率上升问题、网络沉迷、流浪乞讨、青少年行为失范等社会问题方面发挥积极作用，可以弥补政府公共服务不足，有效满足社区居民日益增长的社会服务需求，可以在一定程度上化解社会不同群体之间矛盾与摩擦，缓和利益冲突。三是在促进社会公正、应对社会风险方面，能够发挥服务民生、扶危济困、问需解难的优势，为广大城乡困难群众、边缘群体、弱势群体提供个性化、多元化的社会服务，体现社会对弱势群体的关爱，维护社会的公平公正。四是在保持社会稳定，促进社会和谐方面，能够发挥整合资源、联结各方的优势，服务居民、造福社区，进一步强化城乡社区自治和服务功能，协助政府健全新型社区管理和服务体制，在构建和谐社 会过

程中，发挥出社会稳定器和安全阀的作用。

3. 要处理好社区志愿服务与社区精神文明的关系

社区精神文明建设在社会主义精神文明建设总体系中占有十分突出位置。发展社区志愿服务是社区精神文明建设的重要践行。志愿服务是不以获得报酬为目的，志愿帮助他人、服务社会的公益行为。深入开展社区志愿服务，有利于发挥居民参与志愿服务的积极性和主动性，将服务他人、服务社会与实现个人价值有机结合，引导人们在做好事、献爱心的过程中陶冶情操、提升境界、实现自我价值；有利于倡导爱国、敬业、诚信、友善的价值理念，落实社会主义核心价值观，提高居民思想道德素质；有利于弘扬奉献友爱、团结互助的志愿精神，推动形成“我为人人、人人为我”的良好社会风尚；有利于增强公民社会责任、优化社会信用环境、促进诚信社会建设。将文明进步理念纳入志愿服务精神，是精神文明建设的必然要求。但不能将精神文明建设视为社区志愿服务的全部要义，它只是社区志愿服务的一项重要功能。同时社区志愿服务也只是社区精神文明建设的一种表现形式，而社区精神文明建设还包括社区教育、社区文化、社区科普、社区思想道德教等其他方面内容。¹

4. 要处理好社区志愿服务与社区工作的关系

社区工作有广义和狭义两种理解。在广义层面，社区工作是指社区工作者的工作。社区工作者是指在社区党组织、社区居委会和社区服务站专职从事社区管理和服务、并与街道（乡镇）签订服务协议的工作人员。一方面，社区党组织、居委会、社区服务站接受上级政府的委托，承担了鼓励、支持、引导、监督社区志愿服务职能，应注重社区工作对社区志愿服务的推动；另一方面要始终坚持社区参与。由于社区具有“兜底”功能，社区工作者协助政府开展了大量工作，承担了大量行政性事务，居委会、社区服务站任务太多，负担过重，同时又人手较少。社区工作者应调动广大志愿者和社会公众参与社区志愿服务的积极性、主动性和创造性，协助做好社区建设的各项工作。在狭义层面，社区工作是指社区社会工作。社区社会工作是一种职业性、专业性活动，社区志愿服务是一种非职业性活动。但二者具有互补功能、相互促进。专业社会工作可以提升社区志愿服务水平，志愿者队伍是社会工作专业人才开展服务的重要补充力量，应促进“两工

¹ 侯玉兰 唐忠新主编. 社区志愿服务理论与实务[M]. 北京：中国社会科学出版社，2009.

联动”，相互协作，共同开展服务。

5. 要处理民政领域与其他领域之间的关系

社区志愿服务不仅分布在民政，而且广泛分布在社会管理与服务的各部门、各行业和各领域。一方面，服务民生，保障和改善民生是社区志愿服务的重要任务，社区志愿者组织从属于民政系统，它的各级组织都与相应的民政部门联系在一起。所以，要立足民政，以城乡社区为平台，以民政服务机构和社会组织为载体，不断推进社区志愿服务深入发展。另一方面，社区志愿服务组织与街道、居民委员会联系在一起，并接受相应组织的领导与指导。街道办事处在行政上属于城市最基层的行政组织，居委会属于城市基层群众性自治组织。共青团、妇联、卫生、红十字、教育等系统、企业和各类民间组织也都在利用城乡社区平台积极推动社区志愿服务。所以要搞好部门协调，逐步形成多部门、多行业、多领域共同开展社区志愿服务的良好格局。

二、积极发挥社区志愿服务作用

近年来，志愿者活动在推动社会和谐发展，提升社会文明水平，满足社会服务需求，维护社会安全稳定等方面作用日益突出。一是建立健全基本公共服务体系具有重要作用。发展社区志愿服务，有利于进一步扩大社会力量在提供公共服务方面参与度，弥补政府直接提供公共服务存在的缺陷与不足，提高基本公共服务的覆盖面与均等化水平；有利于进一步降低基本公共服务的成本，提高基本公共服务的可及性，促进公共服务资源的整合、流动与配置。二是对加强和创新社会管理具有重要作用。社区志愿服务在维护社会安定、缓解社会矛盾、促进社会和谐、树立良好社会风尚、巩固党在城市基层的基础方面发挥着积极独特的作用。三是对加强社会精神文明建设具有重要作用。社区志愿服务有利于培养公民社会责任感、提升社会文明程度、促进文化交流和传播。四是对助推经济发展具有重要作用。一方面社区志愿服务能够有效减少经济损失，节约了社会成本。另一方面志愿者活动能够有效提升经济价值，产生社会经济效益。例如，美国每年约成人总量的一半（一亿）从事过志愿服务，价值估计 2000 亿美元。此外，社区志愿服务还有利于净化个人心灵、提升自我、实现个人价值。一言蔽之，社区志愿服务对我国的社会建设、文化建设、经济建设以及个人发展等都具有积极作用。

完善社区志愿服务体系是一项涉及广泛、影响深远的系统工程。当前和今后一个时期，随着改革开放的全面深化，以保障和改善民生为重点的社会建设和繁荣社会主义文化战略的深入推进，社区志愿服务将迎来新的发展机遇。必须立足当前、着眼长远、统筹规划，全面深入推进社区志愿服务工作。重点做好五方面工作。¹

1. 加强组织建设，构建覆盖城乡的社区志愿服务组织网络。一是要健全组织体系。整合各种志愿者协会，完善协会组织网络，搭建区县、街道（乡镇）、社区（行政村）志愿服务平台；同时要打破部门、行业及各环节间的界限，对各部门、各行业主管的各种志愿服务资源进行整合优化，互留接口，将分散的志愿行为整合为集体力量，形成志愿服务的合力，形成横向到边、纵向到底的社区志愿服务组织体系。二是要培育扶持组织发展。通过项目对接、经费支持、加强培训、表彰激励等方式，培育和支持社区志愿服务组织的发展，在服务与扶持过程中实现对志愿者队伍的规范管理。三是加强社区志愿服务组织自身建设。优化社区志愿服务组织管理和服务能力，推动志愿服务专业化、规范化，促进居民服务需求与社区志愿服务供需有效对接。

2. 加强项目建设，健全需求导向的社区志愿服务项目体系。一是做好需求调查。一方面，要了解服务对象的需求，摸清志愿服务需求重点和热点；另一方面，了解志愿者对项目的兴趣、志愿者的能力范围等，这样在项目设计开发后才能实现有效的对接。二是做好项目设计。按照“居民所需，志愿者所能”的原则，突出社区重点服务对象和重点服务领域，逐步建立与政府服务、市场服务相衔接，多层面、宽领域、广覆盖、开放式的城乡社区志愿服务项目体系，满足民生服务需求。三是加强项目管理。建立贯穿于需求调研、项目立项、资金筹集、项目实施、项目督导与评估全过程的社区志愿服务项目管理制度，提升社区志愿服务的针对性、满意度和绩效水平。要通过政府购买服务、项目补贴、项目资金等途径，积极引导社区志愿者队伍参与社区管理和服务。四是打造精品项目。按照专业化、标准化的要求，分批次、分层次、分区域推出精品化服务项目，打造社区志愿服务系列品牌服务项目，带动项目体系整体建设。通过打造关注度高的大型项目激发志愿者参与热情；通过生命力强的服务项目保证志愿者长期参与；通过真正为民服务的民心项目作为提高志愿服务能力的关键。五是抓好项目实施。推进社区

¹ 全国社会工作服务经验交流暨志愿服务记录制度试点启动会议上的北京市民政局经验交流材料。

志愿服务常态化、规范化建设，定期向社会发布志愿服务岗位需求，吸引社区志愿者广泛参与；建立重点服务对象服务台账，提供个性化志愿服务；推广“结对式”、“菜单式”社区志愿服务。

【案例 3-3】 北京市社区亲情陪伴项目

（一）项目目标：缓解老人日常生活中的诸多的不便，营造尊老、敬老、爱老、助老、孝老的社会氛围。

（二）服务范围（对象）：年龄在60岁及以上的空巢家庭老人

（三）项目内容及分项：

1. “社区夕阳缘”活动：采取结对入户、一帮一、一助一等方式，依照双方约定，陪伴老人遛弯、陪活动、陪助生活、陪挂号看病、做饭、洗衣等。

2. “牵手半世纪”金婚庆典：以各种社区服务设施为依托，组织辖区内的文化团队，为老年人举办金婚老人庆典等活动，丰富老年人的晚年生活。

（四）实施方式：各级社区服务中心和社区依据空巢老人家庭的需求，就近招募志愿服务人员，推行预约上门服务。

资料来源：北京市“十二五”时期社区志愿服务项目指导目录

3. 加强队伍建设，建立规模宏大的社区志愿服务队伍。一是壮大队伍规模。创新招募方式，规范招募流程，坚持组织招募和社会招募并举、普通招募和定向招募共进、常态招募和应急招募结合，鼓励依法登记或备案的志愿者组织自主开展志愿者招募工作，动员广大社区居民加入社区志愿者队伍。二是做好登记注册。要全面推进志愿者注册登记，不断创新招募注册手段、加强招募注册管理、扩大招募注册范围，动员和吸引更多社会热心人士加入志愿者队伍，进一步扩大服务于社区、救灾、救助、慈善、扶幼、养老、助残、扶贫等领域的多类别、专业化的注册志愿者队伍规模。并及时准确做好志愿服务和培训信息记录，增强志愿服务记录应用的客观性与公正性。三是加强教育培训。抓好培训教材、师资和制度建设，建立网上培训平台。对社区志愿者应将志愿服务基础培训和特定专业知识技能培训相结合，全面开展志愿者初次培训、阶段性培训和临时性培训，帮助志

愿者深化服务理念、改进服务态度、增强服务技能、提高服务质量、提升服务水平。对社区志愿者组织负责人开展有关志愿者组织管理、项目策划与实施等方面的培训，提升志愿者组织的运行管理水平。四是强化队伍管理。引导志愿者队伍完善治理结构、健全管理制度、规范服务行为，促进社区志愿者队伍管理科学化、社区志愿者服务活动制度化、社区志愿服务规范化。妥善解决社区志愿者服务期间的保险、交通补贴、误餐补贴等问题，维护社区志愿者的正当权益。

4. 加强机制建设，完善有效运行的社区志愿服务工作机制。一是完善推动机制。建立党委政府领导、民政部门负责、社区志愿者协会具体组织实施、相关单位密切配合、社区志愿者组织积极参与的社区志愿服务工作推动机制，定期研究部署社区志愿服务工作，形成推动社区志愿服务工作的合力。二是引入社会选择机制。一方面可以在社区志愿服务领域引入公民社会机制。社区志愿服务组织通过专业化运作和社会公信力吸引社会资源支持项目运作，形成“有钱出钱，有力出力”的社会服务或公共服务提供体系。另一方面可在社区志愿服务领域引入自由竞争的市场机制。在保证所得利润不能在组织内部分配，只能用于组织自身的发展和项目的运行维护的前提下，社区志愿服务组织可以恰当应用商业化手法。三是完善评价机制。以志愿者日常服务记录、团队评价、服务对象反馈为主要考评依据，健全科学规范的社区志愿服务评价机制，对社区志愿者服务情况进行考评。四是完善激励机制。建立荣誉序列及星级表彰制度，开展社区志愿者星级评定，推广“志愿服务时间储蓄”、“服务转换”等制度，使志愿者的服务行为及时得到社会的肯定，使志愿者在自身需要帮助时能够得到社会的回报。五是完善服务联动机制。充分发挥社会工作专业人才在培训、引导和管理等方面的专业优势，建立健全社会工作专业人才和社区志愿者相互协作、共同开展服务的机制，提升志愿者服务水平，拓展志愿服务范围，增强志愿服务效果。

5. 加强文化建设，营造有利于志愿服务的社区文化环境。志愿精神与社区内生性动力的培养，是社区志愿服务可持续发展的文化根基。在志愿精神与社区内生性动力培养方面，一是加大宣传力度。利用广播、电视、报刊、互联网、手机短信、微博、社区宣传栏等宣传阵地，广泛宣传社区志愿服务理念，普及志愿服务知识，弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，培育现代社区志愿服务文化。二是培育文化品牌。通过志愿服务文化建设加快志愿服务的品牌建设，在各地实践中形成独具特色的社区志愿服务文化品牌，在全国打造一系列志愿服

务的文化品牌，提升社区志愿服务的文化影响力。三是树立先进典型。深入挖掘、培养、宣传社区志愿服务先进典型，树立志愿者标杆，展现志愿者良好风貌和高尚情操，使社区志愿服务劳动得到肯定、价值得到认可、典型得到推广，营造志愿服务人人可为、时时可为、处处可为的浓厚氛围。

第三节 社区志愿服务基础建设

厘清发展环境是开展社区志愿服务的前提。这需要全面分析在现有的政府和市场资源分配格局下，开展社区志愿服务可以调动哪些社会资源？可以利用哪些手段工具？本节着重从政策环境、社会选择和文化支撑三个方面进行了阐述。

一、社区志愿服务的政策制度

党中央、国务院和各级党委政府的高度重视，特别是民政部门的积极推动，为社区志愿服务的发展提供了坚强的政治保障。

1. 党中央、国务院和中央有关部门对社区志愿服务高度重视。

党的十四届六中全会、十五届三中全会将推进相关志愿服务写入中央决议。2006年颁布的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》将支持志愿服务活动并实现制度化作为健全社会保障体系的重要内容。党的十六届六中全会《决定》和党的十七大报告提出建立和完善社会志愿服务体系，为志愿服务事业和志愿者队伍建设提供了根本依据，指明了前进方向。党的十七届三中全会就推进农村志愿服务作了阐述。2008年11月中央精神文明建设指导委员会下发的关于深入开展志愿服务活动的意见，对志愿服务和志愿者队伍建设作了全面部署，为各地各领域推进志愿服务、加强志愿者队伍建设提供了有力指导。2010年中办国办印发《关于加强和改进社区居民委员会建设工作的意见》明确提出了“支持社会组织和社区志愿者参与社区管理和服务”、“推动社区互动互助服务和志愿服务活动”等具体要求。党的十八大报告提出要全面提高公民道德素质，广泛开展志愿服务活动。党的十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出要激发社会组织活力，支持和发展志愿服务组织。当前全国性志愿服务专门立法已经列入国家立法计划。

2. 民政部对社区志愿服务的大力推动。

1994年4月，民政部和中国社会工作者协会发出《关于进一步开展社区服务志愿者活动的通知》，号召各级政府切实加强领导，把社区服务志愿者活动推向一个新阶段。同年10月，民政部和中国社会工作者协会命名表彰了一批全国社区服务志愿者先进集体和优秀社区服务志愿者。社区服务志愿者活动，得到了广大居民的认同，受到了党和国家领导人的关注。2005年，民政部等9部门联合下发了《关于做好新形势下社区志愿服务工作的意见》，对做好新形势下社区志愿服务工作提出了指导性意见。2006年，民政部会同中组部、中宣部等部门印发了《关于在农村基层广泛推行志愿服务活动的意见》。2007年11月，民政部下发了《关于在全国城市推行社区志愿者注册制度的通知》（民函[2007]319号），要求在全国城市社区以推行统一的社区志愿者注册证号为基础，以推广使用社区志愿者注册管理系统为重点，加快推进社区志愿者注册制度建设。为了拓展志愿服务活动的领域和范围，民政部还出台了关于促进慈善类民间组织发展的意见、关于开展残疾孤儿手术康复明天计划志愿服务活动的通知等文件，推进志愿服务组织建设和志愿活动开展。正在制定的慈善事业法，将对开展慈善志愿活动进行规范。民政部还积极引入国际通行做法，倡导社会工作者引领志愿者工作，提升志愿者专业服务水平。

2010年，民政部印发了《关于进一步推进志愿者注册工作的通知》，要求以城乡社区和社会服务机构为依托推进志愿者注册工作；2011年印发了《民政部办公厅关于增加志愿者统计指标的通知》将志愿服务人次、时间纳入民政事业发展统计指标体系；2011年中央18个部门和群团组织联合发布的《关于加强社会工作专业人才队伍建设的意见》和2012年中央19个部门和群团组织又联合出台的《社会工作专业人才队伍建设中长期规划（2011-2020年）》要求建立健全面向全社会的志愿服务动员系统，进一步完善志愿服务体系。2011年，为了完善社会志愿服务体系，有效整合社会志愿服务资源，经民政部批准，全国性的志愿者组织中华志愿者协会于成立。2012年，民政部出台了《志愿服务记录办法》，并在全国137个地区启动了志愿服务记录制度试点。

3. 北京市积极推进本地社区志愿服务发展。

近年来，北京市委、政府结合自身实际情况，积极推动本市社区志愿服务政策制度建设，出台了《北京市志愿服务促进条例》、《关于进一步加强和改进志

愿者工作的意见》等法规政策，进一步完善了本市社会志愿服务体系，为社区志愿服务发展营造了良好环境。结合北京社区志愿服务工作实际，北京市民政局制定了《北京市社区志愿服务促进办法》、《关于进一步推动北京市社区志愿服务工作的意见》、《关于启用北京市社区志愿者管理系统的通知》等文件，对全市社区志愿服务工作的组织建设、登记注册、培训交流、权益保障、评价激励、经费保障等作出了一系列制度安排，各区县根据辖区特点，在细化各项制度、做好制度衔接的同时，进一步完善了社区志愿者协会制度、社区志愿者管理制度、社区志愿服务记录制度、服务承包制度等，初步形成了社区志愿服务制度体系，推动了社区志愿服务工作规范化。

二、社区志愿服务的社会选择机制

1. 社区对社区志愿服务的组织支持。

志愿者组织是社区志愿服务的重要载体。目前，全国已经建立了多层次、多类型志愿者组织。一是在行业组织方面，全国性的志愿者行业管理组织——中华志愿者协会于 2011 年注册成立。地方志愿者行业管理组织建设步伐也进一步加快，全国现已建立省级志愿者协会或联合会 40 多个，三分之二以上的地市和区县也建立了志愿者协会。二是在社区志愿服务组织方面，随着志愿者工作的深入开展，城区、街道和社区普遍建立了社区志愿者组织，初步构建了志愿者组织网络。许多地方采取联合建站、依托建站、建基地等多种手段，加大整合社区资源的力度，打造了“志愿服务圈”，形成了纵向到底、横向到边的社区志愿服务网络。民政系统的光荣院、社会福利院、儿童福利院、敬老院、婚姻登记机关、殡仪馆、公墓、救助站等优抚安置、社会福利、社会事务服务单位也在积极利用志愿者开展丰富多样的志愿服务活动。

就北京而言，社区助老扶残志愿小组、社区环保小分队、社区邻里情俱乐部、社区心理咨询团、社区治安巡逻队等大量的社区志愿者组织纷纷成立，许多区县、街道、社区分别建立了社区志愿者协会、分会、工作站，与市级社区志愿服务协会形成社区志愿服务四级组织体系。此外，积极引导驻区单位、物业组织、各社会团体等方面力量参与社区志愿服务工作。社区志愿服务工作组织体系基本形成。目前，全市社区志愿者队伍已达 1.36 万支。

2. 社会公众对社区志愿服务的人力支持。

人力资源是社区志愿服务事业的重要支撑。民间各行各业、各类人群蕴含着丰富的志愿资源。倡导“我为人人、人人为我”的志愿理念，调动广大社会力量投入志愿服务，才能形成志愿精神广泛普及，志愿服务大规模、大范围开展的良好局面。近年来，民政等部门按照“需求+可能”的原则，围绕党在新时期的重点工作、社会所急和百姓所需，着力建设规模宏大、特色鲜明、服务专业、素质优良的志愿者队伍。全国现已形成了由不同党政部门、人民团体、企业事业单位和社会组织领导的党员志愿者、职工志愿者、大学生志愿者、巾帼志愿者、家庭志愿者、老年志愿者、扶残助残志愿者、环保志愿者、红十字志愿者、治安志愿者、科普志愿者、金晖志愿者等多种类别的志愿者队伍。同时，各种类型的社会组织以及以互联网为媒介的网络志愿者组织，均植根于社区之中，形成了难以估量的社会志愿者队伍。

3. 多元资源筹措机制对社区志愿服务的资金支持。

资金是开展社区志愿服务的重要保障。志愿者的服务虽然是无偿的，但志愿者队伍的招募、培训、管理，志愿者必要的生活津贴、医疗、保险，志愿服务活动的组织还是需要经费来保障的。社区志愿服务活动要持久深入的开展下去必须得到充足的财力和物力支持。一方面，政府应加大财政支持力度，将必要的志愿者队伍建设和志愿服务经费纳入财政预算。通过政府拨款或补贴、政府购买、项目委托、奖励、税收优惠支持社区志愿服务发展，另一方面还应鼓励企事业单位、基金会等社会组织和公民个人对志愿服务活动进行资助，以及网络微公益捐赠等，形成多渠道、社会化的筹资机制。

目前，在我国还没有建立起多渠道的有效融资机制，政府财政支持尚未制度化，政府购买服务正在进一步完善之中。多数地方每开展一次活动向行政领导申请一次经费，或向企业寻求一次合作，难以形成长期化、规范化的志愿服务活动。网络捐赠、移动捐赠新公益模式的出现，促进了网民、基金会、公益组织和网商之间的良性互动。至今已有 5.6 亿人次的中国网民参与了网络捐赠，据不完全统计，截止 2013 年 9 月 10 日，中国网络捐赠平台筹集资金超过 5.2 亿元，¹网络捐赠为公益慈善领域注入了一股新活力。

¹ 参考资料：<http://crm.foundationcenter.org.cn/html/2013-10/706.html>。

就北京而言,《北京市志愿服务促进条例》指出,市和区县人民政府应当将志愿服务事业纳入国民经济和社会发展规划,为志愿服务事业提供资金支持;民政、财政、人事、教育等有关行政管理部门,应当按照各自职责为志愿服务事业发展提供支持和保障。《关于进一步加强和改进志愿者工作的意见》指出,充分发挥政府投入的引导作用,按照政府承担的相应职责,将志愿者工作经费纳入公共财政预算保障范围,并通过政府购买服务等方式,为大型志愿服务活动和重点志愿服务项目提供必要的资金支持。《北京市社区志愿服务促进办法》规定,各级民政部门及街道办事处、乡镇人民政府要将社区志愿服务事业纳入发展规划和预算,提供支持和保障,用于社区志愿者组织的培育、社区志愿服务工作的开展及表彰奖励等。社会建设专项资金投入一定比例用于支持社区志愿服务。各级民政部门及街道办事处、乡镇人民政府在开展社区服务的过程中,要积极转变思路,区分服务类型,采取政府购买服务、项目补贴和项目奖励等方式,将可以由志愿者来完成的工作交由社区志愿者组织承担,以支持其发展。社区公益事业专项补助资金中,应安排一定比例资金用于社区志愿服务活动的开展及社区志愿者的表彰奖励。此外,成立了“北京志愿服务基金会”以资助志愿服务活动。

4. 新闻媒介对社区志愿服务的信息支持。

传播是营造社区志愿服务舆论环境的重要途径。通过运用宣传手册、社区宣传栏、报纸刊物、广播电视、互联网、新媒体和网络社群等多种方式,围绕志愿服务领域重大事件、典型志愿服务项目、优秀志愿者和志愿服务组织开展了深入宣传,弘扬了志愿理念,激发了基层群众的志愿服务热情。今年,民政部组织开发了全国志愿者队伍建设信息系统,这标志我国志愿服务有了全国统一的信息化管理服务平台。各地利用多种载体,广泛开展志愿文化宣传活动,扩大了志愿者的社会影响,尤其是通过应用具有强大互动和传播功能的新媒体,为志愿者打造了一个畅所欲言、快发分享的沟通平台,并快捷广泛的向社会传播志愿精神。北京市以首都社区志愿服务网、96156首都社区志愿服务热线、首都社区志愿者之歌、社区志愿服务项目指导目录及年度行动计划为支撑,打造了“一网”、“一线”、“一歌曲”、“一项目目录”为主要内容的“四个一”社区志愿服务文化品牌。

三、社区志愿服务的文化支撑

我国是一个有着优良文化传统的文明古国，志愿思想源远流长。古代儒家倡导的仁爱思想、道教奉行的积德行善行为、佛教遵守的慈悲为怀教谕以及墨家推崇的兼爱非攻观念等，都体现了扶贫济困、多行善事、帮助他人的传统美德，它们历经数千年的传承、丰富和积淀，逐步内化为中华民族的特有性格，为形成现代志愿精神奠定了深厚基础。我国的志愿服务实践也由来已久，主要表现为历代济贫赈灾、修桥铺路、筑渠掘井、捐助兴学、施医给药、扶孤恤老等慈善公益活动。

二十多年来，随着志愿服务活动深入持久地开展，志愿者精神在全社会广泛传播，受到各级党政领导和社会各界的普遍认同。“奉献、友爱、互助、进步”成为志愿活动的宗旨，这不仅体现了时代发展、社会进步的特征，又与国际志愿行动实现了理念上的全面接轨，使之成为新时期社会道德风尚的重要标志。现代社会，投身志愿者工作，参与社会服务，日益成为个人自身的内在要求和公众践行公民社会责任的自觉行动，成为弘扬时代新风、提高社会道德风尚的重要形式，成为提升公民素质、促进社会主义精神文明建设的重要举措。

近年来，志愿者在亚运会、奥运会、世博会、抗击“5·12”汶川大地震、青海玉树地震、甘肃舟曲特大山洪泥石流灾害、雅安大地震等一系列大事、难事、急事中的突出表现，有效彰显了社会关爱，增进了人与人之间的感情，增进了对社会主义核心价值体系的理解和认同，起到了凝聚人心、增强社会团结的良好作用。

与此同时，我们还应清醒地认识到，目前社会对社区志愿服务的认知度还有待进一步提升，开展志愿服务尚未成为社会公众的内在需求。并且，国民往往迫于生计压力，无暇参与社区志愿服务。我们相信，随着国民经济发展水平的进一步提升，我国社会主义精神文明建设的不断深入以及志愿服务理念的广泛传播，社会公众参与志愿服务的意愿将会不断增强，社区志愿者队伍必将越来越壮大。

【本章要点】

1. 社区志愿服务的内涵：志愿服务在社区范围内的重要实践；志愿服务体

系的重要组成部分；社区服务的重要内容。

2. 我国社区志愿服务发展的四个阶段：起步探索阶段；巩固提高阶段；多元发展阶段；规范深化阶段。

3. 社区志愿服务的国际经验：通过制度规范保障社区志愿者的有效供给；注重引导社区志愿组织参与社区服务和管理；根据深化需求积极开拓志愿服务项目。

4. 处理好社区志愿服务与社区发展的关系：处理好社区志愿服务与社区服务的关系；处理好社区志愿服务与社会管理的关系；处理好社区志愿服务与社区精神文明的关系；处理好社区志愿服务与社区工作的关系；处理好民政领域与其他领域之间的关系。

5. 社区志愿服务的作用：对社会建设、文化建设、经济建设、个人发展都具有积极作用。

6. 如何有效发挥社区志愿服务作用：加强组织建设、加强项目建设、加强队伍建设、加强机制建设、加强文化建设。

7. 社区志愿服务基础建设：政策环境、社会选择和文化支撑。

第四章 社区志愿服务项目：领域与分类

对社区志愿服务进行项目化管理与运行，首先需要了解社区志愿服务项目及项目管理的内涵。鉴于此，本节阐述了社会志愿服务项目的概念、特征、利益相关方、以及项目管理与其运行流程等基本知识。

第一节 社区志愿服务项目

一、社区志愿服务项目概念

所谓项目，通常是指通过引导一系列独特而相互关联的活动，为实现一个或多个共同目标而所做的努力。项目参数包括项目范围、质量、成本、时间、资源。社区志愿服务是以项目为运营模式。由志愿者参与解决社区问题、促进社区进步

的公益非营利性项目就是社区志愿服务项目。社区志愿服务项目是社区志愿服务活动的主要载体，是整体工作的核心要素。开展社区志愿服务项目是为了回应社区居民多元化需求，让社区居民直接受益。推进社区志愿服务项目化已成为社区志愿服务事业社会化发展的必然趋势。许多地方的社区志愿服务围绕社会公益、公共管理、社会援助和慈善事业，广泛开展扶贫帮困、就业援助、老年服务、残疾人服务、青少年服务、婚姻家庭、人口计生、社区矫正、群众文化、科学普及等多领域、多方面开展了一系列社区志愿服务项目。同时，各地在社区志愿服务工作中，紧跟时代发展步伐，根据社区实际情况，突出志愿服务特色，不断创新服务形式。如北京市制定了《北京市“十二五”时期社区志愿服务项目指导目录》。“十二五”期间，计划推出 66 大项 130 项基本分项基本项目。目前，全市已经涌现亲情陪伴大年夜、社区大课堂、“一帮一”关爱空巢老人等一系列社区志愿服务品牌项目。

【案例 4-1】 96156 社区心理健康大课堂项目

(一) 项目目标：开辟为社区居民科学的进行心理疏导的渠道，及时解答居民心理健康、精神卫生等方面的问题。

(二) 服务范围（对象）：社区全体居民。

(三) 项目内容及分项：

1. 老年心理疏导讲座：由北京市寸草春晖老年心理服务中心承担的主要面向老龄人群老年心理疏导课堂；

2. 青少年心理健康讲座：由北京昌平中科心理研究所的心理专业人士承担的面向青少年及其家长，为协助解决青少年成长、教育过程中的问题，指导青少年健康成长的课堂；

3. 心理知识普及讲座：北京市寸草春晖老年心理服务中心提供讲座向社区居民普及心理知识和常识的课堂。

(四) 服务方式：区县、社区不定期组织专题讲座。居民可登陆北京市社区服务信息网在 96156 社区大课堂栏目查询课程信息，了解所在街道社区开展的课程情况。

资料来源：北京市“十二五”时期社区志愿服务项目指导目录

社区志愿服务工程，是社区志愿服务项目一种非常重要的形式。它是由多个子项目组成的项目群或者大型项目，需要经过协调统一管理以便获取单独管理这些项目时无法取得的效益和控制的一组互相管理的项目。¹例如，北京市按年度推出的“志愿北京之社区家园行动”。该行动包括社区文化、社区健康、社区公益、关爱老人四大类行动和30个具体项目。其中，文化行动6项，旨在弘扬和践行“北京精神”，用“北京精神”凝聚社区居民的智慧与力量，共建共享和谐社区。健康行动6项，旨在传播科学的健康理念，引导社区居民养成良好的健康生活习惯。公益行动16项，旨在培育居民的社区意识、互助意识，倡导居民积极承担社区责任，促进社区和谐共融。关爱老人行动2项，旨在为社区里行动不便的老年人、残疾人解决日常生活实际困难，开展精神慰藉服务，促进他们共享经济社会发展的成果。

一般来说，社区志愿服务项目具有以下四个基本特征。²

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。其服务的目标群体以贫困和社会弱势群体为主。

2. 社会性资源。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、可传播和可持续性。

4. 期限性。有确定的开始和结束时间。

比较社区志愿服务项目和社区志愿服务日常运作。³社区志愿服务日常运作是重复的、无期限的、渐进性改变、过程均衡、稳定的资源需求、稳定、垂直型

1 北京惠泽人咨询服务中心：《志愿服务项目管理—学习与应用手册》，北京志愿者联合会培训教材，2011年4月。

2 北京惠泽人咨询服务中心：《志愿服务项目管理—学习与应用手册》，北京志愿者联合会培训教材，2011年4月。

3 北京惠泽人咨询服务中心：《志愿服务项目管理—学习与应用手册》，北京志愿者联合会培训教材，2011年4月。

组织、以任务绩效为导向、管理固定而少有变化、服务对象参与很少、风险比较确定、利益相关方以内部为主。而社区志愿服务项目则是独特的、有限定时间、革命性改变、过程不均衡、多变的资源需求、柔性、扁平型组织、以目标成果为导向、管理灵活而富有变化、服务对象参与很多、风险不确定性、需要协调的外部利益相关方较多。

二、社区志愿服务项目的利益相关方

利益相关方（Stakeholders）是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者。作为一个学术名词，它在 20 世纪 60 年代被首次提出。国际上，项目的利益相关者分析是非常流行的分析工具。开展社区志愿服务项目也涉及到组织的各利益相关方。社区志愿服务的利益相关方，是指对组织开展社区志愿服务能够产生影响的团体或个人。“利益”是利益相关方概念的核心所在。这种利益可能是现实的，也可能是潜在的，可能是相关各方明确知道它们的存在，也可能是没有意识到其存在，可能是直接的经济利益关系，也可能是非经济的影响，可能是法律法规所明确规定的，也可能是一种约定俗成的规则。因此，利益相关方可能会涉及到经济责任、法律责任、伦理责任、公益责任四种责任。利益相关方不仅涉及由各个利益相关方构成的“契约主体”，如组织内各部门及各级员工；同时，因社区志愿服务项目是一项社会服务工作，而且需要社会各界参与，会受到外部环境的诸多影响：经济环境、自然环境、国内外政治环境、地方政策和民族性、重大事件、文化民俗、信息技术和科技、生活水平等。开展志愿服务项目，需要对国内外和区域性环境有深入的了解，充分考虑它们对项目可能产生的影响。因此，社区志愿服务利益相关方也包括由于“外部性”而影响志愿服务活动的个人或群体，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。

从利益和契约角度，大致可将利益相关方分为两类（参见表4-1 利益相关方分类表）。

1. 根据利益相关方对组织的影响程度可将其分为三种：一是重要利益相关方，即那些能够在很大程度上影响志愿服务活动成功或者失败的重要人物或组织。例如：主管领导、媒体记者、活动负责人、社区志愿服务资助者、担任重要职责的志愿者等；二是直接利益相关方，是指那些直接参与志愿服务活动，但作用和影响不大的人或组织。例如：服务对象、未担任重要职务的志愿者等；三是间接

利益相关方，是指那些未直接参与志愿服务但是受到间接影响的人。例如：服务对象的家属，社区居民等。在社区志愿服务项目的众多利益相关方中，志愿者是组织是重要和直接利益相关方，他们可能承担着，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、志愿者管理者、志愿服务需求信息提供者或评估者、志愿服务项目的监督和评估者、专家顾问、机构理事等角色。只有将他们安排到合适的社区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。

2. 根据利益相关方与组织的正式关系可将其分为两种：一是契约型利益相关方，例如：主管单位、员工、志愿服务资助者等；二是公众型利益相关方，例如：政府部门、监管者、志愿者、社区、服务对象、媒体等。他们都可能对志愿服务项目产生直接或间接的影响，需要对此进行影响性和重要性分析。（参见表4-1）

【表 4-1】 利益相关方分类表

利益相关方	间接影响	直接影响	重要影响
契约型			
公众型			

任何社区志愿服务的发展都离不开利益相关方的投入和参与。组织在开展社区志愿服务过程中通常可能涉及到许多利益相关方，他们包括政府主管部门、上级单位主管领导、组织的主管领导和同事、项目经理和项目团体成员、直接收益人、社区居民、项目合作伙伴、志愿者（参见图 4-1）。这些利益相关方会因为情境的不同而呈现动态的变化。



【图 4-1】 志愿服务项目的利益相关方

对于利益相关方的识别判定需要考虑一系列问题，包括，谁管理和实施项目？谁参与项目活动？谁提供资金、设备、人力等资源？谁给予政策、渠道、关系等支持？谁有其他相关的责任？谁获得收益？谁受到损失？项目可能影响到谁？当识别出项目利益相关方后，组织就可以针对利益相关方参与开展进一步工作，即确定利益相关方参与的方式与渠道。权衡影响力和利益两个主要因素，针对不同利益相关方可以分别采取偶尔照顾、通报信息、令人满意、作为关键人物参与项目的四种参与方式（见图4-2）。



【图 4-2】 不同利益方的不同参与方式

三、社区志愿服务项目管理及其核心要素

社区志愿服务项目管理（Program Management）是通过与利益相关者合作，将各种资源用于项目活动之中，以解决社区问题、满足社区居民服务需求，达到公益和发展的目标要求。它有着明确的目标，须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。

1. 项目管理内容

项目管理的内容涵盖了项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目团队管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目财务管理、项目集成管理等内容。¹其中：

➤ **项目范围管理**是为了实现项目的目标，对项目的工作内容进行控制的管理过程。它包括范围的界定、规划、调整等。

➤ **项目时间管理**是为了保证按时完成项目、合理分配资源、发挥最佳工作效率。它的主要工作包括具体活动界定、任务、活动排序、每项活动的合理工期估算、制定项目完整的进度计划、资源共享分配、监控项目进度等内容。

➤ **项目成本管理**为使项目成本控制在计划目标之内所作的预测、计划、控制、调整、核算、分析和考核等管理工作。项目成本管理就是要确保在批准的预算内完成项目，具体项目要依靠制定成本管理计划、成本估算、成本预算、成本控制四个过程来完成。

➤ **项目质量管理**是为了确保项目实现规定要求所实施的一系列管理过程。它包括质量规划，质量控制和质量保证等。

➤ **项目团队管理**是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效地发挥和利用所做的一系列管理措施。它包括组织的规划、团队的建设、人员的选聘和项目的班子建设等一系列工作。

➤ **项目沟通管理**是为了确保项目的信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施，它包括沟通规划，信息传输和进度报告等。

➤ **项目风险管理**涉及项目可能遇到各种不确定因素。它包括风险识别，风险量化，制订对策和风险控制等。

¹ 参考资料：

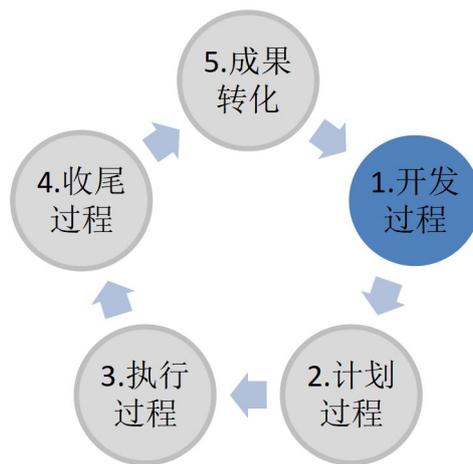
http://baike.baidu.com/link?url=PGwO74eUsXyc8kVotyBBpw0ixsgSmb3s-SUZSR5liyUD9ozM-D55_fxHJvd1dGpws_KyYiRF7jLbnHlW9rzfKksClm_g-gcWBntJv1RKQiyR_CMp6kJ6malzFwyEG21o .

➤ **项目财务管理**是为了针对所需资源或资金所采取的一系列管理措施。它包括资源采购、账目核算、票据管理、合同管理、补贴、税务、审计等。

➤ **项目集成管理**是指为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性和全局性的项目管理工作和过程。它包括项目集成计划的制定，项目集成计划的实施，项目变动的总体控制等。

2. 项目管理阶段

每个社区服务项目都有生命周期，通常包括项目开发阶段、计划阶段、实施阶段和结束阶段，以及贯穿项目始终的监测与评估阶段。与之相对应，社区志愿服务项目管理过程大致也可以划分为开发过程、计划过程、执行过程、收尾过程、监控过程等有机联系、相互作用的五大过程（参见图4-3）。



【图 4-3】 社区志愿服务项目管理过程

(1) 开发过程。

这个过程主要是对社会需求进行评估和确定，对社区志愿服务项目进行可行性分析，确定并项目选择，并筹集资源。设计开发社区志愿服务项目首先是要有公共价值、有意义的事情。其次设计开发社区志愿服务项目应得到公众的支持，特别志愿者广泛关注和积极参与，以保证项目的持续开展；项目应具有人性化特征，便于志愿者和服务对象进行交流互动，这样可以同服务对象建立某种回应和信任，使服务对象感受到关怀的同时，志愿者也收获了激励；应选择集中稳定和可识别的群体作为服务对象，确保目标群体明确、有针对性。此外，开发设计的

社区志愿服务项目还应保证有足够的执行能力和资源保障。特别是要增加项目的资金募集能力，拓展多元化的筹资渠道。

(2) 计划过程。

这个过程主要是确定清晰细化的目标和项目成功标准，并为实现目标所需要解决的问题范围和行动路线，组织项目团队、进行成本预算。这个过程要将开展社区志愿服务项目所要达到的总目标细分成各种具体目标，并在诸多目标中建立目标的优先次序。要围绕实现服务目标，制定各种可行性方案，并选择理想的可行的方案。要进行成本核算，确定开展该项服务所需的物资、设备和人力等各种资源。在以上基础上，制定行动计划、建立合理项目团队、设计有效评估方法。

(3) 执行过程。

这个过程主要是按照项目计划开展项目系列活动，产出项目阶段性成果，并进行监测控制和改进，要做好志愿者激励、保障工作。要确保志愿服务高水平、高质量、有序运行，需要一套完善的管理制度和培训、激励机制做保障；另外，稳定、专职、专业的高素质管理团队是社区志愿服务项目可持续发展的关键。

(4) 收尾过程。

这个过程主要是对项目成果进行验收和评估，总结项目成功经验和不足，提出对今后工作的改善建议，正式结束项目及所有活动，并做好社会宣传工作。

(5) 监控过程。

从项目计划到收尾过程，都需要进行信息沟通、质量监控、经费和财务监督、项目进展的跟踪和评价，并及时纠正损害项目目标的偏差。总结经验和成果，提出改进建议，促进项目不断完善和目标达成。

(6) 成果转化。

社区志愿服务结束之后，作为实施志愿服务的组织，仍然有一个重要的任务：将社区志愿服务项目所取得的成果需要在志愿者组织内部以及所服务的领域内进行转化，以便确保社区志愿服务项目可持续发展，以让产出成果能够更大、更广泛、更机制化和常态化的去服务社会。

第二节 社区志愿服务项目领域、分类

社会志愿服务形式多样，内容丰富，现已基本遍及社区生活的各个领域、各个方面。本章将阐述社区志愿服务项目的重点服务领域及其分类，并在此基础上讨论首都社区志愿服务规划。

一、社区志愿服务项目的主要领域

我国社区志愿服务事业经过多年的创新发展，服务领域逐步拓展，服务内容日益丰富，已由最初帮助困难群众解决基本生活需求问题，遍及社区生活个方面。近年来，按照“居民所需，志愿者所能”的原则，社区志愿服务重点服务对象是老年人、未成年人、外来务工人员、下岗失业人员、残疾人和低收入家庭等；重点服务领域包括社会救助、慈善公益、优抚、助残、敬老扶幼、治安巡逻、减灾救灾、医疗卫生、文化教育、环境保护、社区矫正、科普咨询、法律援助及其他社区公益性服务。¹

1. 社会救助服务

在社会救助领域，社区志愿服务在如下几方面积极发挥作用。一是协助基层政府组织和居民委员会做好城乡低保、农村五保工作。如开展低保家庭收入和生活状况等调查、宣传低保、五保政策法规和工作程序、帮助符合享受低保提交居民向政府提出申请等；二是协助基层政府组织和居民委员会实施医疗救助。如协助确定救助对象、宣传医疗救助政策法规和工作程序、帮助符合条件的救助对象向政府提出申请；三是协助政府做好临时救助工作。如针对突发事件造成的人员伤亡、生活困难，开展生活帮扶、义诊咨询、物质发放、秩序维护等活动

2. 慈善公益服务

我国慈善事业虽取得较快发展，但也面临一些困境。目前，社区居民和社区内单位慈善观念普遍不强，慈善捐赠参与率较低，社区志愿服务组织开展喜闻乐见、贴近群众的各种慈善专题宣传活动、组织形式多样、富有成效的慈善公益活动，有效推动慈善文化进社区、进楼栋，增强社区居民慈善意识，提高社区内单位参与慈善活动以回报社会自觉性。近年来，“慈善超市”、“爱心家园”、“扶贫超市”各类慈善超市在全国各地迅速发展。但由于存在募集能力弱、经营能力低等问题，许多慈善超市未能充分作用，甚至面临关门的窘境。因此，社区志愿者可以配合民政部门进一步完善“慈善超市”，推动“慈善超市”健康、持续发展。

3. 弱势群体及优抚服务

在城市社区和农村广泛开展居家养老、扶幼助残志愿服务，一方面为留守儿童、孤寡老人、空巢老人、残疾人、失业者、贫困者、下岗职工、灾难中的求助者、农民工等因为有限的经济和社会生活能力而容易导致被边缘化或受到社会排斥的人群提供生活救助和照料服务，力所能及的

¹ 北京市第十二届人民代表大会常务委员会第三十八次会议，《北京市志愿服务促进条例》，2007。

解决困难，对烈属、伤残军人等优抚对象予以关怀照顾；另一方面，为他们搭建社会援助网络，提供社会服务支持。

4. 社区就业服务

当前，我国面临十分严峻的就业问题。对于社区就业服务工作，需要党和政府大力推动，同时也应积极推动志愿服务组织等社会力量的参与。社区志愿服务组织开展职业介绍、职业指导、职业培训等一系列活动，促进社区待业人员就业，具体包括深入社区了解下岗失业人员的就业意愿及其面临困境、收集就业信息、提供就业咨询和服务；与企业寻找合作机会、开展就业技能培训、创业培训、宣传就业再就业的政策等。

5. 社区治安服务

近年来，社区志愿服务组织越来越重视开展社会治安志愿服务，为社区居民创造安全和谐的生活环境。组建以社区志愿者为骨干组建社区治安联防队，在社区内巡逻、巡查，加强治安防范，完善群防群治网络；检查电线、管道、路面等设施安全情况，消除安全隐患；开展用水、用电、用燃气安全知识的普及，避免安全事故；宣传治安管理法规，提高群众遵纪守法的自觉性；开展人民调解，调和社区矛盾；帮助教育失足青少年和刑释解教人员，预防和减少犯罪。

6. 减灾救灾服务

与参与减灾救灾的政府力量相比，志愿者及志愿服务组织的作用恰似毛细血管，虽细小却必不可少。首先，由于组织规模小、决策机制灵活，能极大降低垂直治理成本，行动快捷。其次，能瞄准灾民的多元化需求提供个性化服务，甚至在政府宣布灾后重建完成后仍然能够致力于长期准公共物品的供给；再次，能够对社会资源进行再分配，形成政府资源的有效补充；第四，志愿服务组织试错成本低，其成功经验一旦被政府借鉴，能大大提高政府的决策效果及公信力建设。最后，通过凝聚社会资本，有助于丰富社会建设的内涵，有利于社会的有机团结。

1

在防灾减灾方面，社区志愿服务在以下四个方面发挥积极作用。一、在平时宣传防灾避险、疏散安置、急救技能等应急处置知识，增强社区居民防灾减灾意识，提高居民群众的应急避险和自救互救技能，做好科普宣传员；二、在自然灾害件发生时，利用充分熟悉社区、贴近社区的优势，及时准确收集信息，做好灾情信息速报工作的信息员；三、在自然灾害发生后，提供抢险救援等应急救助服务，是组织开展自救互救、人员紧急疏导的组织员；四、协助灾区政府和专业救援队伍开展现场救灾物资发放、维护社会秩序、安定民心，提供心理疏导、物资

1 韩俊魁：“面对灾难，政府要善用社会‘毛细血管’”，《人民日报》，2013年4月22日。

发放、社区重建、社会关系修复等方面的社会服务，是减灾救灾重要的补充力量。

7. 社区文教卫生服务

在文化休闲方面，社区志愿者针对当下商业娱乐泛滥，公益娱乐缺乏现状，在城乡社区开展普及文明风尚志愿服务，传播文明理念、文明行为知识、倡导奉献友爱、团结互助精神，组织丰富多彩、健康有益的社区文化活动，营造祥和、温馨社区文化氛围；在社区教育领域，针对不同类型居民需求开展一系列社区教育培训，如为在职人员开展岗位培训、为下岗失业人员开展再就业培训、为弱势群体开展常用技能培训、为外来人群开展适应城市生活培训，为青少年开展校外素质教育。在社区卫生领域，配合社区卫生机构开展社区预防工作、社区保健工作、社区康复工作、社区健康教育工作，从多方面参与健康卫生服务。伴随着社会文明进步，人们对文化教育、健康卫生的要求越来越高。志愿者将会在更大范围开展社区文教卫生服务，造福社区、造福社会。

8. 环境保护服务

目前，我国环境问题十分严峻，而且还在进一步加剧。工业污染、大气污染、水污染等环境污染给广大居民生活带来严重影响。社会要求治理环境污染、改善社区环境状况的呼声日益提高。环境保护也就成为社区志愿服务的重点工作领域之一。志愿者通过面向社区、面向居民进行环境宣传教育，倡导低碳生活、节能减排，呼吁增强自我保护环境意识，营造人人爱护环境、爱护生态的浓厚氛围；通过开展美化绿化社区环境、社区环境污染治理等一系列环境保护和美化行动，营造美好生活家园。

此外，社区志愿者还重点围绕社区矫正¹、心理咨询、科学普及、法律援助、社区发展等领域开展活动，围绕奥运、亚运、世博等重大赛事和会议开展了平安社区、文明社区等社区志愿服务，使社区志愿服务与满足居民群众最迫切的需要更好的结合了起来，与建设和谐社区的各项任务更好的结合了起来。

二、社区志愿服务项目的分类

近年来，全国各地按照经济社会发展的总体要求，立足本地实际，针对民生需求，以活动项目为载体，组织开展了多样化的社区志愿服务活动，创建了一大批有特色，具有较大影响力的常态化志愿者服务项目和品牌。社区志愿者的活动已涵盖经济、社会、教育、文化、环保等多个领域。随着经济社会的发展，社区志愿服务项目活动范围必将不断扩大。鉴于社区志愿服务项目类型繁多，并且许多项目并非局限在单一功能，不易划分类别。因此，仅从如下几方面对社区志愿

¹ 2013年11月12日中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中明确提出：“废止劳动教养制度，完善对违法犯罪行为的惩治和矫正法律，健全社区矫正制度。”。

服务项目大致进行划分。

按照服务的内容和方式，可将社区志愿服务项目分为救济型、互助型、公共服务型、公民参与型四类。¹

1. 救济型。社区志愿服务建立之初的服务对象主要是社区内常年需要照顾的病、残、弱、老及贫困家庭，服务形式以探望慰问、生活照顾、物质照料为主。这时的社区志愿服务带有一种单向的救济型服务。如 20 世纪 80 年代，北京市宣武区开展了“综合包户”服务，为当地身边无儿女、年迈体弱的老人定期提供送日用百货、送副食品、送菜、送煤、送粮、维修房屋、理发、洗澡、卫生巡诊、打扫卫生等综合服务；天津市和平区新兴街道朝阳里居委会组织了为民服务志愿小组，无偿为老人、病残和特殊困难户提供服务。

随着社会公众的精神文化需求和社会服务需求越来越多元、越来越复杂，救济性的社区志愿服务的服务对象从城市社区的老年人、未成年人、下岗失业人员、残疾人和低收入家庭扩大到农村贫困、特殊群体；服务方式从以物质照料为主的生存型救助向发展到关注精神健康和生活技能的发展型救济。社区志愿服务从送煤、送菜、送炉的“老三送”发展为送岗位、送知识、送健康的“新三送”。不再只重视单纯的救助，而更加突出助人自助、发展能力、精神慰藉、情感互动。

2. 互助型。我国自古就有邻里互助的优良传统。但现代社会城市居民的居住环境，使传统邻里互助关系面临前所未有的挑战。为此，许多地区开展了形式多样的邻里互助活动，发展新型邻里关系。互惠型的社区志愿服务一方面在一定程度上解决了居民的生活需求，增进了邻里间感情，补充完善邻里互助网络，促进了社区自治；另一方面促进了互助型的民间组织发展。互助型社区志愿服务在社区时间银行表现尤为明显。社区时间银行将志愿者参加志愿服务活动的时间记录并储蓄下来，在志愿者需要帮助时可以及时得到他人的无偿服务。时间银行使社区志愿服务活动成为“付出、积累、回报”的“爱心储蓄”，强化了社会对志愿服务的尊重；同时也强化对社会的回馈，人们在接受了他人帮助的同时，相应地就对他人有了一份永远的义务，这种道德关系的确立，有利于增强社区稳定性和凝聚力。

3. 公共服务型。在我国社会经济转型和社区建设过程中，与居民生活和利益相关的公共服务逐步向社区延伸。许多与民生相关的公共服务向市场转移和由

1 穆青. 社区志愿服务的类型、内容与形式[J]. 北京青年政治学院学报, 2008, 17(4)

社区自行解决。市场在提供社区商业服务方面非常具有效率，但对一些高外部性的公共服务，市场往往会失灵。社区志愿服务与政府服务、市场服务优势互补，逐步成为提供社区公共服务的重要社会参与力量。如围绕社会救助、社区优抚、社区矫正、社区减灾、社区就业、社区治安、医疗、卫生、文化、教育、环境保护、科普咨询、法律援助等领域，开发了多类贴近城乡居民需求的社区志愿服务项目，有效满足社区居民生活需求。

4. 公民参与型。当前，我国处于社会矛盾凸显期，新形势、新任务对社会管理提出新要求。在加强和创新社会管理的实践中，迫切需求协调社会力量、扩大社会参与，推动形成政府和社会共同治理的良好格局。社区作为社会的基本单元，已成为各种利益关系的交汇点、各种社会矛盾的聚焦点，也成为了公民参与的活跃空间。各种志愿者和志愿服务组织参与社区议事、协助做好社区建设工作的现象也越来越普遍。加快推进社区志愿服务，充分发挥群众参与社会管理的基础作用，对于畅通居民利益表达渠道、努力缓解居民群众矛盾、促进社区融合、增进社区和谐具有十分重要意义。

按照服务组织和动员的主体，可将社区志愿服务项目分为行政动员型、外部植入型、社区内生型三类。¹

1. 行政动员型。社区志愿服务项目的产生与运作往往会受到行政力量的影响。行政动员型社区志愿服务的开展有两种形式。一种政府发起和组织，志愿者参与。当下，街道办事处、居委会承担了大量上级各领导部门指派的工作任务和社区各项日常事务，负担较重。在开展一些工作的时候，会组织和动员志愿者和志愿者组织参与其中，配合完成工作。如社区精神文明建设、平安社区建设等。另一种是政府号召和推动，社区志愿服务组织响应并付诸实践。在此过程中，政府不再直接组织带有志愿性的社区活动，而是扮演引导、支持的角色。

2. 外部植入型。植入型社区志愿服务一方面是相对对立与社区系统，利用社区这个行动场域内开展项目；另一方面需借助社区资源达成项目目标，会与社区及其组织发生联系，受社区文化、社会结构等因素的影响和约束。近年来，工会、共青团、妇联、以及残联、红十字会等具有半官方性质的群团组织及众多民间组织开始越来越多的进入社区寻求资源、开展志愿服务项目。

3. 社区内生型。内生型社区志愿服务活动是由社区居民自我组织、自我参

1 李密斯. 分离与融合：资源依赖理论视角下的社区志愿服务形态研究[D]. 上海：上海市委党校，2012。

与、自我管理，惠及的对象也是社区居民。该服务项目常见于居家养老、帮困助残、文体活动等领域。

此外，社区志愿服务项目还可以其他角度进行区分。如根据服务时间，可以划分定期志愿服务项目和临时志愿服务项目、长期志愿服务项目和短期志愿服务项目；根据服务目标，可以划分为为补救型志愿服务项目和预防型志愿服务项目；根据服务专业程度，可以划分为基础型志愿服务项目和专业型志愿服务项目。

为进一步完善社区志愿服务项目体系、扩大项目规模，提高项目质量，以志愿者服务项目的繁荣促进志愿者队伍的建设，仍亟需开发出更多发灵活多样、价值认同感强的社区志愿服务项目，以满足民生服务需求。

【本章要点】

1. 社区志愿服务项目概念：由志愿者参与解决社区问题，促进社区进步的公益非营利性项目。

2. 社区志愿服务项目的特征：公益性目标、社会性资源、发展性活动、期限性。

3. 社区志愿服务项目利益相关方概念：对组织开展社区志愿服务能够产生影响的团体或个人。

4. 社区志愿服务项目利益相关方类别：政府主管部门、上级单位主管领导、组织的主管领导和同事、项目经理和项目团体成员、直接收益人、社区居民、项目合作伙伴、志愿者。

5. 社区志愿服务项目管理阶段：开发过程；计划过程；执行过程；收尾过程；监控过程。

6. 社区志愿服务项目主要领域：社会救助服务；慈善公益服务；弱势群体及优抚服务；社区就业服务；社区治安服务；减灾救灾服务；社区文教卫生服务；环境保护服务。

7. 按服务内容和方式对社区志愿服务项目分类：救济型；互助型；公共服务型；公民参与型。

8. 按服务组织和动员主体对社区志愿服务项目分类：行政动员型；外部植

入型；社区内生型。

第五章 社区志愿服务规划

社区志愿服务规划是指围绕激发社区志愿服务提供者的主体性这一目标，将社区志愿服务未来整体性、长期性发展问题的思考设计和转化为整套行动方案的过程。这是对社区志愿服务顶层设计的过程，对社区志愿服务起着重要的指导作用。各社区开展社区志愿服务规划时，应当系统考虑激活本地志愿者主体性、以社区需求为导向进行资金匹配、完善相关政策。下面的内容可以作为案例供政府部门在制定规划时参考。

为贯彻中央关于广泛开展志愿服务、建立完善社会志愿服务体系的精神，根据《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要》、《北京市社区志愿服务促进办法》和《关于进一步推动北京市社区志愿服务工作的意见》要求，进一步推动首都社区志愿服务工作开创新局面，现结合北京市社区志愿服务的实际，制定本规划。

一、指导思想

紧紧围绕构建社会主义和谐社会的主题，以满足居民日益丰富和提高的需求为宗旨，充分发挥社区志愿服务组织的作用，着力激发和引导社区居民参与志愿服务的热情，着力培育和完善社区志愿服务的工作体系和运行机制，努力把有爱心的组织和居民动员组织起来，奉献爱心，展示善举，服务居民，造福社区，共建共享和谐，为建设繁荣、文明、和谐、宜居的首善之区做出新贡献。

二、基本原则

1. **以人为本，服务社区。**以服务居民为根本出发点，突出关注社区困难群体，特别是老年人、残疾人等弱势群体，切实帮助他们解决生活中的实际问题，使他们共享经济社会发展成果。

2. **自愿参与，互利双赢。**无论是加入志愿者组织，还是参与志愿服务活动，都要体现社区志愿者积极主动、自愿参与的精神。建立健全激励机制和保障机制，

既要提倡无私奉献，又要让志愿者的服务获得社会回报，做到尽力而为与量力而行相结合。

3. 因地制宜，形式多样。根据社区实际，依据社区志愿者的服务特长、意愿和服务对象的需求，提供切实有效的社区志愿服务。服务形式既可以长期，也可以短期；既可以用脑力，也可以用体力；既可以用精神，也可以用物质。在实践中不断完善和创新服务形式。

4. 规范服务，广泛参与。按照国家民政部的统一部署，广泛开展社区志愿者登记注册工作，规范社区志愿服务工作。提倡共产党员、共青团员、公务员、技术人员、教师、青少年、身体健康的离退休人员以及外来务工人员等加入到志愿服务队伍。

三、工作目标

“十二五”时期，首都社区志愿服务工作以构建社会主义和谐社会为主题，以推进“六型社区”建设¹为主线，以造福社区居民为根本，大力弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，秉承和实践“北京精神”，充分调动政府和社会的力量，构建服务网络，健全项目体系，壮大志愿队伍，完善工作机制，培育志愿文化，建设彰显首都特点，与政府服务、市场服务相衔接的社区志愿服务体系，为建设“人文北京、科技北京、绿色北京”和中国特色世界城市贡献力量。

四、主要任务

1. 加强社区志愿组织体系建设。贯彻落实《北京市社区志愿服务促进办法》，各区县、街道（乡镇）、社区（行政村）分别建立社区志愿者协会、分会、工作站。各级民政部门作为社区志愿服务工作的业务主管部门，要依托各级社区服务中心（站），对辖区社区志愿服务工作进行指导、管理、服务和监督，支持社区志愿者协会（分会、站）的工作。

2. 加强社区志愿服务项目建设。建立健全社区志愿服务项目化运作机制。社区志愿者组织应依托各级社区服务中心、社区居委会和社区服务站，根据社区实际，开发一系列紧贴民生、社会认可度高的志愿服务项目，为社会公众提供“菜

¹ 六型社区建设是指重点围绕干净、规范、服务、安全、健康、文化“六型社区”建设。

单式”志愿服务，营造温馨社区氛围。各区县和街道要按照政府主导、民政牵头、部门协同、社会参与的工作格局，理顺关系，明确分工，职责到位，确保社区志愿服务活动顺利开展。

3. 加强社区志愿服务队伍建设。一是壮大队伍规模。规范志愿者招募，推进志愿者登记注册，鼓励动员广大社区居民加入社区志愿者队伍，力争到2020年，注册社会服务志愿者占居民总数的比例达到10%。二是提升队伍能力素质。不断强化社区志愿者服务理念，丰富服务知识，增强服务技能，完善服务方式，使具有专业特长的社会服务志愿者不断增多，能开展专业社会服务的社区志愿者组织不断涌现。三是优化队伍结构。根据统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展的要求，逐步优化社区志愿者队伍的城乡结构、区域结构、领域结构、专业结构和年龄结构。

4. 加强社区志愿服务机制建设。一是完善培训机制。实施社区志愿者队伍能力提升工程，逐步建立健全志愿者分级分类培训体系，提高志愿者服务的专业化水平。二是完善记录机制。规范志愿服务记录行为，建立专人负责、流程规范、监管严格的工作机制，完善志愿服务记录的运行机制，将志愿服务记录贯穿于社区志愿者管理与服务全过程。三是完善评价激励保障机制。制定科学规范的量化评价标准和考评办法，建立荣誉序列及星级表彰制度。实施志愿服务时间储蓄建设工程，建立健全志愿服务时间储蓄与回馈制度，形成志愿服务互助循环发展机制。推动建立志愿者保险制度，积极做好社区志愿者权益保护工作，逐渐形成系统化的社区志愿者权益保障机制，为志愿者参与社区志愿服务解除后顾之忧。四是完善宣传机制。加强与新闻宣传部门密切配合，充分利用大众传媒和社区文化宣传设施，广泛宣传社区志愿服务的知识和技巧。对在社区志愿服务中作出突出贡献的先进单位和个人，要及时予以表彰和奖励，通过新闻媒体大张旗鼓的予以宣传报道，使社区志愿服务行为及时得到社会的肯定，在全社会形成有利于社区志愿服务开展的良好氛围。

五、保障措施

1. 加强组织领导。社区志愿服务是一项基于群众自愿自发的公益活动，各级民政部门要积极争取各级党委政府的高度重视，把社区志愿服务工作纳入整体发展规划、纳入社会建设、社区建设重要内容。把社区志愿服务工作与加强和创

新基层社会服务管理、维护社区安全稳定、促进社区和谐共融等党政工作重心相结合，使志愿服务工作在服务大局中受到重视、赢得地位、得到加强、得以发展。

2. 提供保障支持。当前，在社区志愿服务组织自身造血功能还不强情况下，强化保障、加大支持是推进社区志愿服务事业的必由之路。大力支持各级社区志愿者协会，为社区志愿者组织成立和运行提供场地、人员、经费等方面的支持，帮助解决项目运营、培训交流、志愿者队伍建设等困难。制定扶持政策，积极引导驻区单位、物业组织、各社会团体等各方面力量参与社区志愿服务工作。96156社区服务平台要提供社区信息化支撑，着力打造96156社区志愿服务热线、首都社区志愿服务网，提升社区志愿服务工作科学化、信息化水平。

3. 落实工作责任。建立健全工作责任制，一级抓一级，层层抓落实。各级民政部门要切实担负起指导、管理、服务、监督辖区社区志愿服务工作的职责，着力研究制定考核督查制度，从注册志愿者数量、志愿服务项目开展情况、志愿者工作队伍建立情况、辖区群众满意度等各方面细化考核指标体系，以考核促进社区志愿服务工作的落实。

【本章要点】

1. 社区志愿服务规划应当注重政策顶层设计，服务于激发社区志愿服务提供者的主体性这一总体目标。

2. 社区志愿服务规划应当在社会治理的逻辑框架下推动社区志愿服务体系建设。

3. 以社区居民需求为导向，建立动态菜单式服务目录，并进行资金匹配。

4. 以培育本地志愿者为主，健全和完善志愿者激励与管理的相关规章制度，以及专业服务的考核机制。

5. 明确落实政府相关部门的保障措施。

（本章作者：齐丛鹏、韩俊魁）

第三篇 管理者如何进行社区志愿服务项目化管理

开展社区志愿服务项目化管理既是政府职能转换、合理配置资源的需要，又是社区志愿服务所适合的管理形式。本篇会重点阐述社区志愿服务的项目化管理，介绍社区志愿服务项目化管理的概念、社区志愿服务项目对社会管理创新的促进作用、社区志愿服务项目化管理的内容以及制度设计等重点内容；并对社会组织的概况以及社会组织参与社区志愿服务的途径和方法进行了介绍。此外，还简要介绍了其他类型志愿者团体参与社区志愿服务的情况。

第六章 社区志愿服务项目化管理概论

本章概要介绍了社区志愿服务项目化管理的相关内容，涉及什么是社区志愿服务项目化管理、社区志愿服务对社会管理创新的促进作用、社区志愿服务项目化管理如何操作以及社区志愿服务项目化管理的制度设计。

第一节 社区志愿服务项目化管理概念

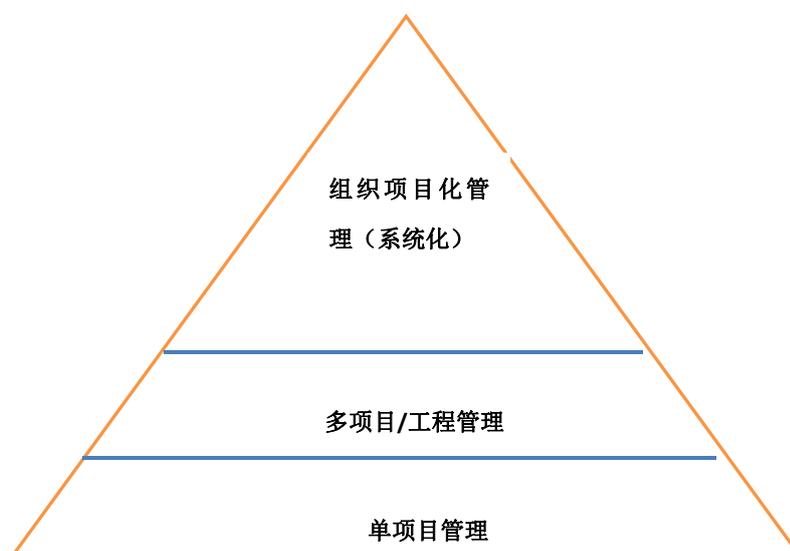
一、社区志愿服务项目化管理

发展社区志愿服务，是构建和谐社会、和谐社区的重要途径。社区志愿服务属于社区公益事业，属于政府购买、社会参与、市场配置多元参与的社区服务领域。志愿服务项目是志愿服务活动的主要载体，社区志愿服务实施项目化管理是提高社区志愿服务水平和效率的有益探索，是新时期社区志愿服务工作积极健康发展的必然要求。在社区志愿服务项目中启用项目化管理是为了强化志愿服务者的自我管理和自主创造。

项目化运作的基础是项目管理理论。如果对项目管理溯本求源的话，其历史可谓源远流长，从最初的万里长城等大型工程拓展到市场、政府和社会活动中。现代项目管理的职责已经从单一的项目执行拓展到了项目开发、项目评估等领域，项目周期更为完整。项目管理的理念是在有限的资源约束下，以系统论的理论和方法为指导，对项目全部工作环节进行管理，以实现项目的特定目标。

“社区志愿服务项目化管理”可以拆解为“社区志愿服务”和“项目化管理”两个词，其中“项目化管理”是该词的核心。从构词上来看，“化”既可以表示为一种动态属性，意味着朝向、处于演变之中；“化”又可以表示为一种状态，意味着事物发展的“度”，一般是指朝向目标演化的较高程度。因此“社区志愿服务项目化管理”是指社区志愿服务管理以项目方式进行，即从社区需求出发，开发和实施能够满足特定公益目标的单元式任务包，进行专业化管理。项目化管理的本质是以需求为中心、多主体参与，而不是行政管理的延伸，也不是运动式政治任务。

项目管理在组织中的应用可以划分为三个层次。第一层次是项目管理，即组织管理某个特定的项目；第二层次是多项目管理，即组织管理系列项目。这些项目有可能是由不同组织共同实施的大项目，也可能是某一组织范围内的所有项目；第三层次是组织项目化管理，是对前两个层次的深化和扩展，涉及组织战略分配、项目优先级排序、项目监测评估等，目的是在组织和项目两个层面上建立新的管理模式和运作机制，实现组织战略目标和项目具体目标的协调统一。



【图 6-1】 项目管理的应用层次

项目化管理是组织在快速变化的环境中通过项目实施的方式来应对环境变化和执行组织战略。项目化管理就是把项目管理作为一种管理模式，通过将组织中的各项活动进行合理组织，以便能够采用项目管理的方法和技术对其进行管理，以实现组织活动的高效控制，最终实现组织的战略目标。项目化管理的主导思想是将组织中各项任务看作项目，以项目作为独立的组织体系单元，以目标为导向解决社会问题，能够提高组织整体效率，促进组织战略实施和公益使命的实现。项目化管理需要对组织机构的设置、项目流程、绩效管理等进行调整，其核心是建立适应项目化管理的组织结构。组织结构是一种划分不同职位和任务、调配组织劳动力的方式，通过管理员工的行为实现组织目标。

项目化管理具有如下显著特点：（1）项目化管理具有创新性。每个项目都要根据其外部环境的变化而拥有相应的创新性。（2）项目化管理具有明确的目标导向性。由于所实施的项目具有清晰明确的目标，有利于项目工作人员明确彼此责任，可以有效地整合资源，从而能够提升工作效率。（3）项目化管理需要依托系统化思维。系统管理的思想贯穿在项目管理实施的整个过程。（4）以项目为中心的组织管理体系。项目化管理一般采用的是项目经理负责制，项目管理中强调个人责任，一方面加强了对项目的监督和管理，另一方面也强化了对项目负责人的约束和制约。（5）组织结构扁平化。项目化管理使得组织结构趋向扁平化方向发展，扁平结构是指管理幅度较大，管理层次较少的组织结构形态。这种结构信息传递快，并有利于员工的主动性和创造性的发挥。

为深入理解“项目化管理”的内涵，需要将“项目管理”和“项目化管理”进行区分，详见下表：

【表 6-1】 项目管理与项目化管理的区别

区别点	项目管理	项目化管理
1. 管理模式	是指某个具体项目的具体运行，涉及整个项目周期中的所有工	是一种管理方式，并不针对某个具体项目

	作环节。	
2. 关注层面	偏实践层面的微观管理，面向的是项目执行人员，关注项目筹备、项目筹资、项目运行等细节。	偏中观和宏观层面，面向的是政府人员，更关心如何设计志愿服务项目、如何进行招投标、如何提高项目管理水平等能力，是将政府的行政管理拓展到项目化管理。
3. 适合的管理主体	具体的项目负责人员。	组织机构领导人，部门管理者、项目负责人等多主体。

本书将社区志愿服务项目化管理界定为：**社区志愿服务项目化管理即在社区志愿服务的管理实践中，运用管理科学中的项目化管理理念，以志愿服务项目为基本单位，通过立项申报、项目审批、项目执行、项目检查、项目评估等程序，使有限的社区志愿服务所需的人力、物力、财力、信息、政策等多方面资源达到最优化配置的社区志愿服务管理方式。**社区志愿服务工作项目化管理要遵循项目运作的基本特征，即在社区志愿服务活动开展过程中，要有特定的工作时间、工作团队、项目负责人和 workflows 等。项目化管理不仅是一种专业方法和技术，而且可以成为社会管理创新的重要举措，推动社会管理创新的探索。

二、项目化管理和行政化管理的区别

在社区工作中传统的行政化管理存在诸多弊端，其中较为常见的现象是：一、行政规定的内容多，社区自治的内容少，社区居委会准行政机构味道浓厚；二、社区居民参与活动热情不高，参与度低，且主办方需要准备纪念品。这种自上而下的行政方式开展的社区工作很难取得满意效果。

以需求为导向的社区服务项目化管理的核心理念是将传统的由政府统一组织、居民被动参与的方式，转变为关注社会群体需求并创建服务项目的方式，同时授权居民参与社区服务项目的决策、实施、管理和监督的过程。社区志愿服务项目化管理的核心是参与主体的改变，志愿者不再是被动响应政府号召参与社区服务，而是主动作为服务主体参与社区志愿服务项目，这是项目化管理和行政化

管理的本质区别。

社区志愿服务项目化管理所遵循的原则是：（1）让志愿服务目标人群能够有效的参与决策、管理、实施过程，形成社区内部自发的自治组织，而不是自上而下的政府设置的社会组织；（2）社区居委会不仅仅是政府工作的执行者，也是社区志愿服务项目化管理的协调者和组织者；（3）街道办事处应从社区事务中撤出来并赋权于民，政府在社区治理中扮演的角色是提供服务资源，而不是直接提供服务；（4）社区外的专业社会组织跟街道办事处在社区建设中是战略伙伴关系，社会组织负责提供专业咨询和技术服务。

社区管理部门对社区志愿服务的管理从行政化转变为项目化需要实现三个转换，即由行政事务型转换为组织服务型、由行政化方式转换为社区治理方式、由以上级指令为核心转化为以居民需求为导向。

第二节 社区志愿服务项目化管理内容

社区志愿服务项目化管理的运作包括启动、规划、执行、监测和结束 5 个过程。项目启动即根据社区居民的需求，有针对性地拟定项目范围，制定项目实施办法和评价体系。项目规划即项目管理机构对申报的项目进行审核通过后，各项目负责人制定详细的项目管理计划，即明晰项目目标、确定项目范围、编制项目进度表、配置项目各种资源、编制预算、制定质量管理计划、制定风险管理计划、制定沟通管理计划、制定变更控制计划等。项目的执行即进入项目实施阶段，需要项目负责方按照项目申报书以及相关管理计划开展社区志愿服务项目。项目的监测是项目管理机构对整个项目周期的动态化管理，以保证项目目标的实现。项目结束是项目团队根据项目评价体系要求先进行项目成果自评，然后由项目管理机构进行综合考核，完成经验总结、项目评估、归档等工作。由于本书在相关章节会对社区志愿服务项目的运行进行详细阐述，本节不对各项目管理周期的具体工作进行事无巨细的介绍，而是突出社区志愿服务管理部门在进行社区志愿服务项目化管理时遇到的典型工作。

一、设计志愿服务项目

1. 项目设计需要遵循的原则

(1) 锁定目标群体及其需求。任何项目都有其特定的目标群体，有限的资源只能解决有限的问题。因此，对项目进行聚焦，锁定目标群体及其需求是非常必要的。

(2) 寻找满足特定群体特定需求的有效方式。首先要罗列出能够解决的问题，能够满足目标群体需求的各种方式、手段、办法；然后分析这些方法的有效性和可行性。所谓有效性，是指采用的方法能够解决问题的有效程度；所谓可行性，则是具备实施这些方法所需要的资源和能力。

(3) 追求项目的创新性、可持续性和可复制性。在资源有限的情况下，如果能发现一种新的需求，开创一种新的解决问题的方式，提出一种新的理念，并通过发挥示范作用有效地扩大实际影响，那么这种项目的作用就有可能是无限的。在项目具备可持续性的前提下，要让创新在更大范围内发挥作用，项目开创的模式必须具有普遍性，惟其如此，新项目模式才可能是可复制的。

2. 寻找和识别项目

首先，要进行需求评估。所谓需求评估，即采取多种方式了解社会公众的公共服务需求，并找出那些政府可以尽量去改变的公共服务范畴。在需求评估中必须确认所面对的服务对象是谁？他们在哪里？他们的需求何在？目前存在问题的核心是什么？

其次，要进行资源评估。在规划项目时，必须进行资源盘点，了解推动一个项目需要多少人力、物力、财力等资源，并进行项目可行性的评估。衡量项目可行性通常要参考如下五个标准，即时间、成本、范围、质量、资源。时间标准是检验该项目能否按时完成；成本标准是确保项目支出在预算之内；范围标准是衡量项目是否能够深入预期的目标群体；质量标准是比较项目在多大程度上满足志愿服务项目主体和客体的需求；资源标准是分析项目是否妥善利用了组织内部和外部的资源。

一般来说，寻找和识别项目有以下 4 个途径：

(1) 发明项目。即项目是全新的一个点子，其内容可能是找到新的社会议题、明确新的服务对象或找到新的方法去解决一个老问题等。一般来说，发明和创新一个项目需要有一个试错的过程，其成功率在 20%左右。

(2) 模仿项目。即模仿别人已经实施过的项目，再根据政府内部能力、资源限制、目标群体特征或不同服务对象的特殊需求，进行适当修改和调整，形成适合当地情况的项目内容。模仿已经成功的项目，其成功率会大大高于发展和创新，一般可以达到 50%。

(3) 技术转移。即观摩其他地方的先进经验，通过合作、学习、全盘接受等方式去创造项目。

(4) 直接采用。即将在其他地方或社区运行效果良好的项目内容不做修改，直接在本社区加以引用。其基本前提条件是所直接采用的项目各项条件均与本社区完全相符。

【案例 6-1】 北京大兴区清源街道的项目规划：转变、提高、多元¹

自 2007 年起，北京市大兴区清源街道以社区服务中心体制改革为契机，与北京社区参与行动服务中心合作，在街道实行“参与式社区服务项目化管理”，探索参与式社区治理新模式。经过几年的发展完善，取得了显著成效，2008 年获得“全国社区创新奖”、“全国优秀服务项目奖”。成功的项目规划是清源街道实施社区服务项目化管理的关键，清源街道项目规划的经验集中体现在三个词中，即转变、提高、多元。

转变：一个是政府执政的转变，街道在项目执行过程中，通过提供资源、资金的支持进行审核、监督，体现了公共服务的职能；二是社区服务中心扶持了各种社会组织，通过组织培训，参观考察、交流等活动达到了从直接服务到组织服务的转变，通过发展规范志愿者服务队伍，实现由服务阵地向龙头带动的转变；三是社区工作的转变，改变了社区服务由政府主导，自下而上的模式，社区在不同的利益群体中进行自下而上的需求调查，来确定工作内容，这样需求服务就由政府要求我们做什么，转变为我们为居民做什么；四是居民角色的

¹ 资料来源：http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/ngo_talkview.php?id=986;
<http://cqb.nbyz.gov.cn/onews.asp?id=278>。

转变，在项目实施的过程当中，社区居民不仅仅是受益者，同时也是参与者，是服务的提供者，形成了社区居民广泛参与的局面。

提高：一是街道和专家对社区工作力度的提高，通过开展培训、组织参观等活动，强化了基础知识和工作技能，提高了社区工作者解决问题的能力，注重发挥专家的前瞻作用，在专家的支持下，挖掘社会资源，将理论与实际相结合，有的放矢，明确发展支持手段。二是社区居民参与意识的提高。居民协助项目小组开展服务，在居民、街道、社区组织之间起到沟通的作用。通过参加培训、参观、交流等活动，开拓了思路、扩展了视野，锻炼出一大批知识化、年轻化、专业化的团队。

多元：一是服务主体的多样化，实施参与式社会服务之后，参与社会的主体有政府、居委会、居民，初步形成了不同主体共同参与社会的合力；二是服务内容多元化，实施项目管理社区多元化之后，服务社会达到多元化，帮老助困、流动青少年教育等不同内容，体现了深入细致了解居民需求和社区的现实情况，满足居民的多样化、个性化和专业化的需求；三是服务方式多样化，针对服务对象和内容的差异，灵活选择自主服务、互助服务、有偿服务、无偿服务、定点服务、上门服务等方式。

当然，困难也是客观存在的，可以用六个字来概括：硬件、经费、人才。探索参与式项目管理和服务过程中首先遇到的困难是硬件不足，住房紧张的问题。社区为居民提供周到的服务，满足居民的需求，必须有服务设施和场所。近年来解决了办公用房，但是服务用房很紧张，一些好的服务项目不能开展。还有缺少专项经费的问题，社区服务没有专项经费，没有配套资金。开展社区服务，发展支持社区组织，都会发生硬件和软件的支出，而社区公益金不但有限，使用规格也比较严格，严重制约了社区服务的发展。再就是缺少专业人才的问题，人员待遇不高，稳定性不强，在一定程度上也影响了社区服务的开展。

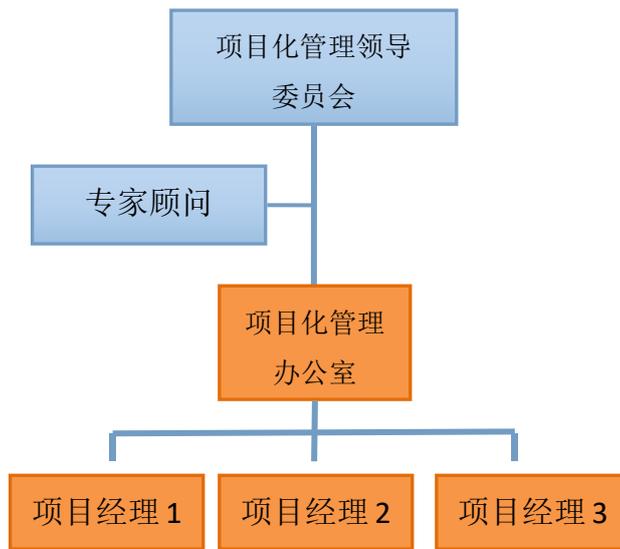
清源街道的六字项目设计经验印证了在规划设计志愿服务项目时需要遵循的原则和技巧，即以目标群体的需求为导向、追求项目的创新性、可持续性和可复制性。各地应结合当地情况，尽量让所设计的项目贴近目标群体的需求。

二、项目化运作

社区志愿服务的项目化运作是指管理者根据项目目标的不同,通过与利益相关者的合作,在有限的资源约束下,应用管理学的相关理论、观点和方法,对项目工作进行科学有效的管理。下文主要从组织结构和运作流程两个方面对社区志愿服务项目化管理的运作过程进行介绍。

1. 项目化运作的组织结构

项目化管理的组织结构模式应当遵循项目管理的原则,将项目管理的理念渗透到组织所有部门、业务和流程当中。志愿组织在进行项目化管理时需要有与之相匹配的组织机构。一般来说,主要的管理机构有项目管理委员会、项目管理办公室、职能部门、项目部等。



【图 6-2】项目化管理的组织结构

具体来说,各部门的职责如下:

(1) 项目管理委员。项目管理委员会是组织项目管理的最高决策机构,一般由组织的主要负责人组成。此外,组织还经常聘请行业专家担任项目管理委员临时委员。由于项目管理委员是组织的项目决策和管理机构,因此其主要职责包括:着眼于组织战略,对组织所从事的所有项目进行战略规划、战略控制和战略评估;对项目立项、项目撤销进行决策;评审诸如进度计划、成本预算等各种项

目计划；召开项目评审会；监督项目管理相关制度的执行；对项目进行过程中的重大改变做出决定；对项目经济及项目绩效的考核原则等。

(2) 项目管理办公室。项目管理办公室是组织进行项目化管理的业务支持机构，也是在项目管理委员会领导下的管理机构，是支持项目经理执行任务的机构。项目管理办公室负责对各项目进行协调，同时暂时没有项目的人员也会临时挂靠在项目管理办公室，从事综合协调和规范制定以及专业研究工作。

(3) 职能部门。在开展项目化管理的组织中，职能部门不仅需要完成本部门内部的工作任务，更重要的是给各项目提供服务。项目团队对各职能部门工作的反馈是职能部门价值的重要评价。

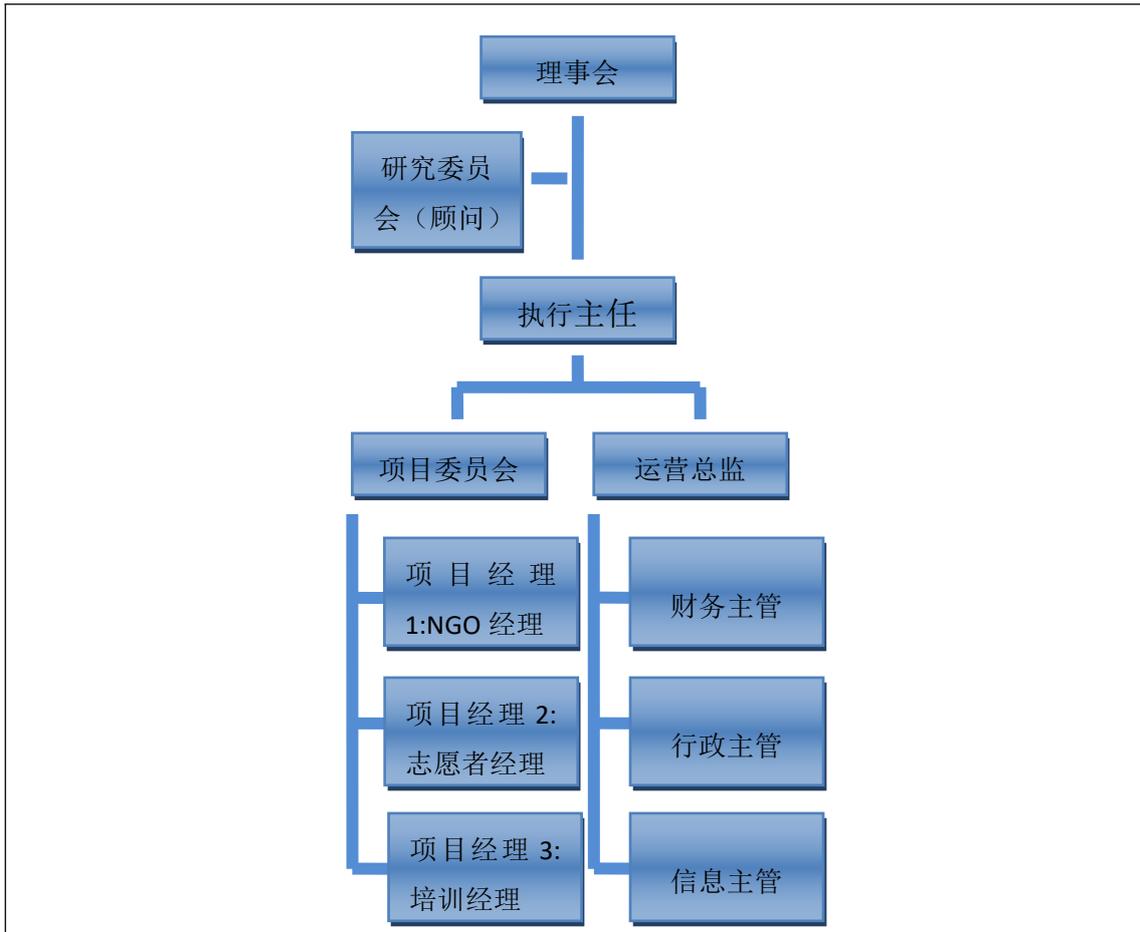
(4) 项目部门。项目部门设立在项目管理办公室下，由项目经理和项目团队成员组成，负责项目的具体运行，其运行的好坏直接关系到项目的成败。项目部门的职责包括：在项目管理办公室的协调下工作；对项目的具体运作进行规划；依照项目管理的标准、方法和程序具体实施项目；对项目的最终结果承担责任等。

【案例 6-2】 惠泽人项目化管理的组织结构

北京惠泽人公益发展中心（惠泽人）成立于 2003 年初，关注社会组织管理能力与公民社会发展问题，致力于社会组织能力建设。其使命是通过派遣专业志愿者为社会组织提供能力建设服务，建立“社会工作者+志愿者”协作机制，提升社会组织绩效，促进社会创新。愿景是实现一个人人乐于志愿服务的公民社会。战略目标聚集于提升专业志愿者和社会组织的社会服务绩效，促进建立专业志愿服务支持体系。

2010 年下半年起，惠泽人按照新的战略规划（2010-2012）成立了由理事会成员+执行主任+项目总监+财务主管的项目管理委员会，实行了以项目管理为核心的组织运作机制。行政、财务和信息主管也均参与到项目团队之中。

项目管理委员会重新梳理了组织结构和原有项目，终止了所有直接从事社区服务的项目，并确定了惠泽人的项目范围定义为“为志愿者和民间组织提供能力建设”，并进一步定义了“能力建设是指通过培训、组织咨询、教练和增能性支持活动，使社工和志愿者提升社会服务与管理能力。”

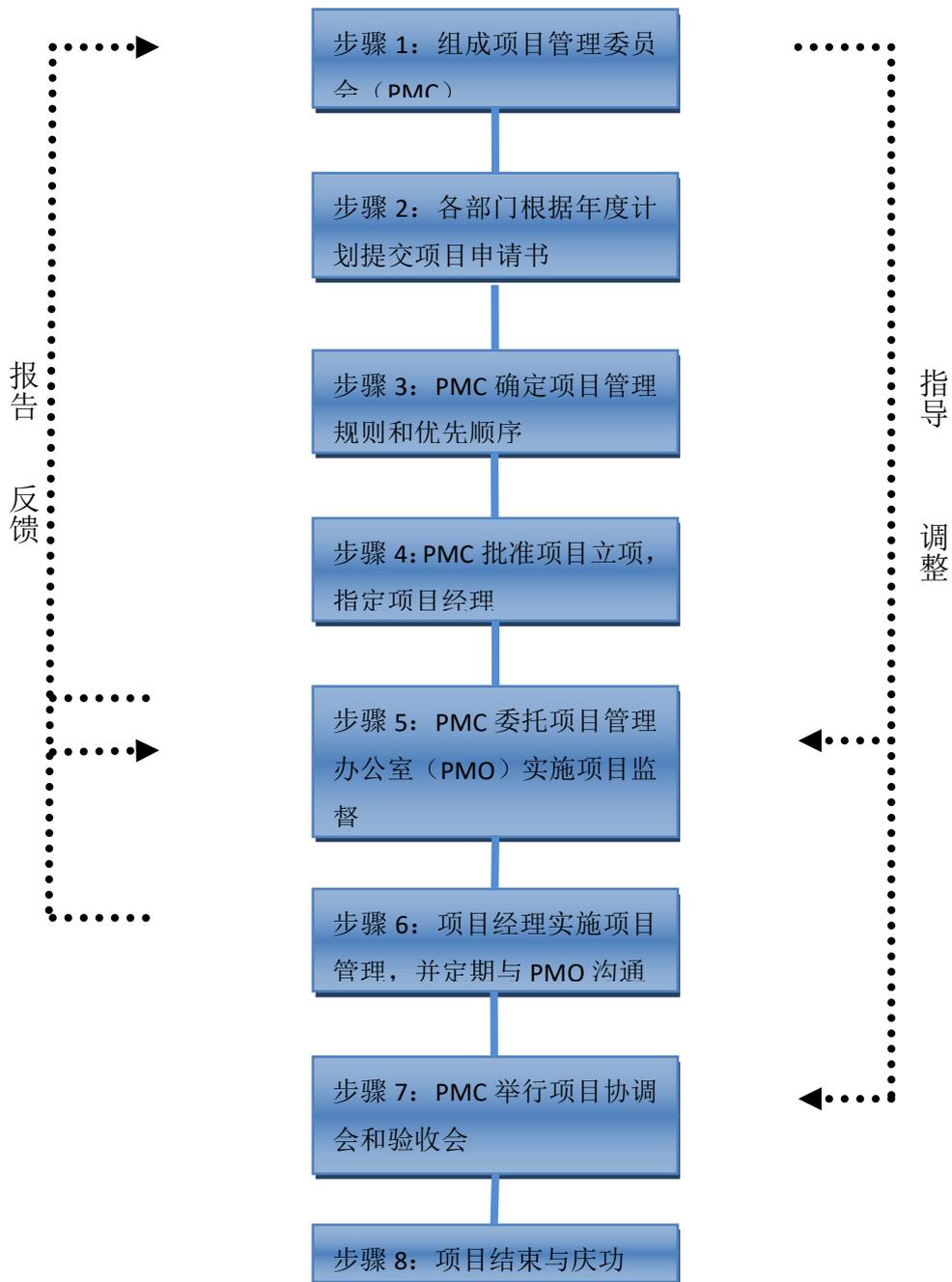


【图 6-3】 惠泽人 2010-2012 组织结构图

惠泽人组织结构的变更说明一个进行项目化管理的组织，其组织结构模式应当遵循项目管理的原则，将项目管理的理念渗透到组织所有部门、业务和流程当中，并形成与项目化管理相匹配的组织机构。

2. 项目化管理的运作流程

社区志愿服务项目的正常运作需要志愿服务组织内部有规范的运作流程。总体来说，项目运作的各环节都需要自下而上和自上而下的互动反馈，这些环节一般包括：社会需求评估、项目开发立项、项目确定、团队组建、组织战略和项目任务细分与实施等。项目化运作有如下特点：其一，以组织战略发展目标为一切工作的起始点；其二，以最少的资源实现最大的组织和社会效益；其三，重视解决社会问题，促进组织发展。一般的项目化管理的运作流程（基本程序）如下图：



【图 6-4】 项目化管理运作流程

三、政府购买公共服务

政府部门一些行政职能通过实施项目化管理, 可以大大提高其工作绩效。政府购买公共服务, 就是政府将部分职能通过项目化运作进行转移的创新。

1. 政府购买公共服务的概念

所谓政府购买公共服务（Purchase of Service Contracting, POSC），是指政府将原来直接提供的公共服务事项，通过直接拨款或公开招标方式，交给有资质的社会服务机构来完成，最后根据择定者或中标者所提供的公共服务的数量和质量，来支付服务费用。¹政府购买公共服务，本质上是一种财政资金的转移支付，即政府对于某些特定的公共服务目标，不是自己使用财政资金运作完成，而是通过契约关系，由社会组织来提供公共服务，政府支付相应的资金，其核心意义是公共服务提供的契约化。²政府可以采取合同购买、资金补贴、减免税收等方式邀请社会组织承担某些公共产品的生产任务，政府只负责对结果进行监管和验收。

一般认为，政府购买服务起源于 20 世纪 70 年代，欧美国家在行政改革中开始重视公共服务外包的民营化途径，在政府经营的部门中引入竞争机制，提高财政资金使用效率和公共福利的效果。同时在签服务转包过程中，加强对非营利组织的政策引导和服务监督。在英国，几乎所有的政府部门都有部分服务职能是通过购买的方式完成，根据效率、社会效益、社会公正等多方面的决定因素来选择参与竞争的非营利组织或企业。政府通过合同购买服务的做法也是美国公共服务民营化最普遍的形式，其社区投资往往是采取“市政府提供资金，社区非营利组织承包服务，社区委员会监督服务”的政府和民间机构合作的运作模式。³

我国内地政府购买服务发端于上海。1995 年，上海浦东新区社会发展局兴建了罗山市民休闲中心。为提高中心的管理效率，该局通过协商，委托上海基督教青年会管理该中心。1998 年上海基督教青年会接受政府的养老服务委托，至此我国内地开始出现政府购买服务实践。此后，全国其他城市开始陆续进行政府购买服务的实践探索，政府购买服务的内容逐渐扩展，涉及养老服务、医疗卫生服务、教育服务、社区服务、培训服务、就业服务、计划生育服务、城市管理服务等诸多公共服务领域。⁴

政府向社会组织购买公共服务主要是出于以下原因：

1 王浦劬，[美]莱斯特 萨拉蒙等：《政府向社会组织购买公共服务研究：中国与全球经验分析》，北京大学出版社，2010。

2 贾西津：公共服务购买--政府与社会组织的伙伴关系，http://www.huiling.org.cn/html/xzgd_564_1319.html。

3 贾西津：公共服务购买--政府与社会组织的伙伴关系，http://www.huiling.org.cn/html/xzgd_564_1319.html。

4 王浦劬，[美]莱斯特 萨拉蒙等：《政府向社会组织购买公共服务研究：中国与全球经验分析》，北京大学出版社，2010。

一是政府自身不能够提供足够的公共服务产品。改革开放后，伴随着社会转型，出现社会利益分化和公民需求多元化的新形势，人们的公共服务需求也越来越多样化，政府并不能够提供足量保质的公共服务。而社会组织根植于社会，反应迅速，能够提供多样化、个性化的社会服务，弥补“政府失灵”。

二是政府购买公共服务有利于提高公共服务的效率和质量。政府购买公共服务意味着在公共服务领域引入竞争机制，能够提高公共服务承接者和提供者的创新动力，发掘其公共服务的潜能，为社区居民提供成本低、效益高的服务。

三是转变政府角色和职能的需要。政府向社会组织购买公共服务有利于优化政府职能，为政府从全能型的“大政府”向“有所为有所不为”的有限责任政府的转变提供了契机。

四是促进社会组织发展，实现公共服务均等化，进而实现社会和谐。政府购买社会组织的公共服务，既为社会组织提供了经济支持，也为社会组织提供了成长空间，可以有效推动社会组织的发展壮大。此外，统筹城乡发展，实现社会服务均等化是贯彻落实科学发展观的重要内容，政府向社会组织购买公共服务可以成为探索城乡公共服务均等化，实现社会和谐的有效途径。

2. 政府购买公共服务的主要内容

我国政府向社会组织购买公共服务总体上还处于启动阶段。目前，我国政府向社会组织购买的公共服务主要集中在以下领域：

（1）社区服务与管理类服务，包括助老、助残、社会救助、职业介绍、技能培训、外来人口管理、矛盾调解、公益服务等。

（2）行业性服务与管理类服务，包括行业调查、统计分析、资质认定、项目评估、业务咨询、技术服务等。

（3）行政事务与管理类服务，包括社会组织咨询、现场勘察、年检预审、日常管理、再就业教育培训、婚介机构的监管、家庭收养的评估、民办学校的委托管理、退伍军人就业安置、市政管理等。

目前，第一类的服务是政府购买公共服务的主要内容，详细购买服务类别可参见：<http://www.bjshjs.gov.cn>。

3. 政府向社会组织购买公共服务存在问题及注意事项

鉴于政府向社会组织购买公共服务在我国仍然属于新生事物，无论政府还是公众在制度规范和文化心理等方面都存在不适应的地方。具体来说，我国政府向社会组织购买公共服务目前存在的主要问题有¹：购买行为内部化，社会组织成为政府部门的延伸；购买标准不够清晰，政府责任较为模糊；购买程序规范程度较低，合作过程随意性较大；服务评价和监督缺失。

为避免上述政府在购买公共服务时所出现的问题，政府在进行公共服务购买时，尤其要注意以下几个方面：

第一，明确作为标的物的公共服务购买内容。政府所购买的公共服务只能是公共服务，而不是行政助理任务，这些服务应该是明确、结果可判的，只是跟政府某部门职能相对应的公共服务不应作为购买的标的物。

第二，遵循服务提供者的主体独立性。公共服务购买只有满足了契约关系的基本条件，才能达到政府采购的应有效能。应重视民间组织的主体独立性，在政策制定、合约订立、服务管理、评估监督等环节，保持政府与民间组织之间的法治原则而非行政原则。这里的法治原则包括权责明确、标的清晰、目标管理、第三方评估等。²

第三，建立公开、公平、竞争性的招标程序。2002年颁布的《中华人民共和国政府采购法》规范了政府使用财政资金获取货物、工程和服务等的行为，但在目前的政府采购行为中，货物采购和工程采购较多应用招标，对公共服务的购买则没有纳入政府统一的购买程序。有必要将公共服务纳入财政资金采购的范畴，进一步完善购买流程，突出竞争、公开、公正、第三方监督等原则，将内部选择、委托、内部监管等作为特殊情况。

四、项目筛选

项目筛选即对各社会组织递交的项目申请书进行筛选。项目筛选可以由政府主管部门人员自己进行，也可以邀请专家进行第三方独立评审。项目筛选应该遵循科学、客观、公正的原则，对各项目申请书进行逐一分析。

1 王浦劬，[美]莱斯特 萨拉蒙等：《政府向社会组织购买公共服务研究：中国与全球经验分析》，北京大学出版社，2010。

2 贾西津：《民间组织与政府的关系》，载王名：《中国民间组织30年——走向公民社会》，社会科学文献出版，2008。

首先是项目可行性研究。可行性论证一般要分析项目背景、项目目标、组织内外部环境、所需资金、预期成果等。具体来说，需要回答以下问题：开展项目的目标是什么？组织内部和外部有哪些不利和有利因素？项目运行中需要的技术是否成熟？项目开展需要多少资金？能不能筹集到足够的资金？如何筹集资金？项目实施需要多长时间？项目运作需要的物力、人力资源有多少？存不存在法律和政策上的限制？在完成服务项目后，服务对象会有哪些变化？项目执行中可能会出现什么问题？

从大的方面来看，项目可行性研究要侧重以下几个大的方面：一是技术可行性，包括工艺技术、人员专业技术、设备设施的技术等方面能否满足项目运行的需要；二是政策法律上的可行性，包括现行政策和法律法规对项目的内容以及与项目运作有关的其他条件的限制等；三是经济可行性，包括项目的投入和产出能否产生预期效益、是否有社会需求等；四是财务可行性，包括资金落实情况、筹款渠道是否可行等；五是管理可行性，主要指组织管理能力能否适应项目需要、人员是否充足、项目管理体制是否健全等。

一份完整的可行性报告应该包括如下具体内容：

1. 总论。说明项目背景、可行性研究结论、存在的问题及建议。
2. 项目背景和发展状况。项目提出的背景、项目发展概况、项目运行的必要性。
3. 服务对象分析和项目规模。对服务对象的调查、服务对象的数量预测、项目运行产出的竞争性公共物品的作用效果预测。
4. 建设条件。论述现有和需要的资源情况，并对建设区域等环境进行选择。
5. 技术方案。包括项目的组成、具体的生产技术方案和其他工程等方面。
6. 项目组织。包括项目执行组织的组织形式、工作制度，与合作方的合作方式，组织人员培训等。
7. 项目实施进度安排。项目实施的各个阶段、项目实施进度表、项目实施费用。
8. 项目所需投资的估算与资金使用。项目总投资估算、资金措施、资金使用计划。

9. 项目运行对社会的作用效果。项目运行对社会产生的效应是否有利于促进社会问题的解决，对社会的影响。

10. 可行性研究结论与建议。包括结论与建议、附件、附图。

五、项目评估

政府购买社会组织公共服务项目绩效评估，是指政府牵头统一组织实施或委托第三方机构，依据一定的原则、标准、方法，对公共服务项目从合同的履行、资金使用、社会效益等方面进行综合评估。

一般来说，对公共服务项目的评估要遵循如下原则：第一，科学规范原则。即评估要按照科学可行的要求，准确反映公共服务项目在投入、运作、产出以及效果等方面的实际状况；第二，公正公开原则。绩效评估应当符合真实、客观、公正的要求，评估结果公开并接受监督；第三，定量定性原则。制定绩效评估评价指标，宜采用定量与定性分析相结合的方法。

1. 评估内容

(1) 项目完成情况。管理部门通过收集项目资料、各种统计数据以及进行问卷调查等方式，对下列内容进行评估：一是对项目进展与项目标书、项目策划、项目服务计划的一致性及其优化程度的评估；二是通过对项目服务人数、服务频次、服务类别、服务区域等方面的测定，对服务产出进行评估；三是对给服务对象带来的实际成效进行评估。

(2) 服务满意率。即通过问卷、访谈等方法，了解服务对象的满意率，并征询项目购买方对项目实施情况的意见、建议及评价。

(3) 财务状况。即评估资金使用的合法性、合理性以及项目的预算管理、财务管理、资产管理状况。具体来说，是通过下列途径完成上述内容的评估：通过参照相关法律及项目合同等法律性文件，对项目资金支出合法性进行评估；通过与多个同类项目的服务单价进行比较，对项目资金支出的合理性进行评估；通过审核项目预算执行及预算调整手续的完整性、规范性，对项目的预算管理进行评估；通过审核项目会计核算、账户管理、资金管理等内容与《民间非营利组织会计制度》和《会计基础工作规范》相关要求的符合情况，对项目的财务管理进

行评估；通过审核项目内部资产的配置、使用、处置，及其收益的合规性，对项目的资产管理进行评估。

(4) 组织能力。即对项目实施方组织管理架构、项目管理能力、社会动员能力、可持续发展能力等方面进行综合评估。

(5) 人力资源。即对项目要求相适应的人员数量、专业人员数量以及对员工或志愿者提供培训的能力等方面进行评估。

(6) 综合效能。即对同类服务、项目执行组织、同类行业、社会整体发展的影响程度进行评估。

2. 评估方法

绩效评估方法包括文献法、观察法、问卷法、访谈法等。

(1) 文献法。查看项目有关的组织制度文本、项目计划、项目服务档案、项目人员档案、项目财务信息和项目各类工作报告等内容。

(2) 观察法。为了解项目的具体服务过程，评估工作人员应对每个项目的日常服务或活动过程进行现场观察。对于已经结束的服务项目，评估工作人员可通过观察该组织与评估项目同类的日常服务和活动，从侧面了解项目的服务过程。

(3) 问卷法。在项目评估过程中，评估工作人员可利用问卷调查收集项目服务对象满意率和项目服务成效等信息。在问卷调查结束后，评估工作人员应对问卷回收情况、问卷填写完整性、内容真实性进行质量复核。

(4) 访谈法。通过小组访谈，与项目的合作方代表就项目合作内容、运作情况、满意程度等进行交流。同时，通过结构式访谈，与组织负责人、项目负责人及工作人员、项目需求方进行面谈。

3. 评估程序

政府所购买的公共服务进行评估一般要经过如下阶段：

(1) 机构自评。在服务周期的中期（由双方约定或购买方指定具体日期）及服务项目期限届满后的 15 天内，服务提供机构根据项目投标书、预算表和项目合同书，就其服务内容、服务量及服务成果、服务质量、运作管理、财务状况等情况进行自我评估，形成自评报告报项目购买方。

(2) 实施评估。项目购买方在收到服务提供机构自评报告之后，可组织实

施评估或委托第三方机构对服务项目进行绩效评估。评估结束后，第三方机构应当向项目购买方提交绩效评估综合报告、评分表及评估结果。

(3) 评估结果公开。绩效评估结果可在一定范围内通报，也可按照政府信息公开的有关规定在一定范围内公布。

(4) 申诉与复核。项目购买方应当在绩效评估结束后，向项目购买方和服务提供机构通报评估结果，并接受服务提供机构的申诉。受理机构须在受理申诉后的 30 日内，组织专门工作小组进行复核，复核结果为最终结果。

4. 评估结果使用

(1) 作为结算经费依据。项目购买方根据绩效评估结果，与承接服务的社会组织进行项目经费结算。项目内容部分更改，需经项目需求方确认。评估结果为“合格”及以上并完全履行了购买服务合同要求的，可支付结算尾款费用；评估结果为“不合格”的服务项目，应按项目实际完成情况扣减相应费用并按合同约定追究违约责任。

(2) 项目优先权。社会组织承接的购买服务项目评估结果为“优秀”的，该社会组织在同等条件下具有获得次年承接政府同类购买服务项目的优先权，连续两年绩效评估为“优秀”的社会组织，经项目购买方同意第三年该项目可转为定向委托（按有关规定必须公开招投标的项目除外），定向委托最长不得超过 5 年。实行定向委托项目一旦期末绩效评估为“优秀”以下结果的，社会组织必须重新参与竞标。

(3) 参考作用。可为预算部门或财政部门进行财政支出绩效评价和社会组织规范化建设评估提供参考。

(4) 督促整改。根据项目中期评估结果，承接服务的社会组织要对评估中发现的问题，查明原因，及时整改落实。项目购买方要及时督促整改，总结项目管理经验，进一步提高项目管理水平和资金使用效益

第四节 社区志愿服务项目化管理的制度设计

基层政府进行社区志愿服务项目化管理的前提是具备相应的管理体制，从制度设计上保障社区志愿服务的顺利进行，进而符合社会管理创新要求的新格局，有利于善治的达成。首先要设置从事社区志愿服务管理的机构并制定相应的管理制度。

一、社区志愿服务管理机构的设置

社区志愿服务项目化管理决定了从事社区志愿服务组织的组织架构也要顺应项目化的要求，建立项目式的组织形式。所谓项目式的组织结构，是指在项目运行中采用项目负责人负责制，项目负责人只接受上级的领导。组织资源是根据项目情况来规划的，即不同项目都拥有完成项目目标所需要的所有资源。项目负责人全面管理项目，其主要的职责包括：对项目目标服务人群进行需求研究、制定活动规划和实施计划、进行项目各种资源的分配、指导并监督项目执行活动、组织项目评估活动等。

为有效指导社区志愿服务项目化管理工作，需建立社区志愿服务项目化管理的组织机构。目前我国从事社区志愿服务项目化管理的机构有多种形式，包括社区民间组织服务中心、社区志愿服务中心、某一社会组织等。但无论哪种形式的管理机构，都具有以下特点：第一，其设立的宗旨都是为了能够有效开展社区志愿服务，有助于基层的社会管理创新；第二，这些管理机构都有着稳定的经费来源，即政府资金的支持；第三，它们都属于非营利性的第三部门。

但各种形式的社区志愿服务项目化管理机构所适用的社区情况有所不同：社区民间组织服务中心适用于民间组织较多的社区，为引导、服务、利用好这些民间组织，提高社区志愿服务项目的管理水平而设置，案例 6-3 详细阐述了社区民间组织服务中心的机构设置情况；社区志愿服务中心适用于志愿者规模较大的社区，此类机构旨在提供反映一个志愿者服务供需的平台，合理引导志愿者的社区志愿服务活动。

【案例 6-3】 全国第一家社区民间组织服务中心组织管理机构¹

1 据下列文章总结而成：周红云，《政府与公民社会的伙伴关系——上海普陀区社区民间组织管理体制改革“长寿模式”案例分析》；周红云，《社会管理创新》，北京：中央编译出版社，2013.8；上海普陀长寿路街道：社区民间组织管理体制改革的，2008-12-10，http://www.shanghaigss.org.cn/news_view.asp?newsid=5748,2013-12-1；上海市普陀区长寿路街道官网，<http://csjd.shpt.gov.cn/webfront/index.aspx> .

上海普陀区长寿路街道面积 3.98 平方公里，常住人口 12.6 万。伴随着旧城改造和产业结构调整的进行，长寿路街道居民的生活需求越来越多样化。街道中的民间组织发展迅速，有各类民间组织 288 个，其中登记注册的有 95 个，193 个未注册的群众团体。上海市社区建设和管理一直走在全国的前列，随着社区建设的深入发展，长寿街道越来越多的市民加入到志愿服务行列，有 1825 人报名参加义工，组成了 50 多支义工队伍。

为充分满足人民群众的多样化社会服务需求，为引导好、服务好、利用好社区民间组织，2002 年 8 月长寿街道办事处建立了全国第一家社区民间组织服务中心（下文简称“中心”），该中心属于民办非企业单位，是一个非营利性的社会公益性组织。

中心的宗旨是“服务、规范、发展”，与街道各依法登记的民间组织加强联系，密切配合政府有关职能部门，为推动民间组织在社区的健康发展服务。该中心的功能：服务民间组织、党的建设、人力资源管理、监督预警、承担政府委托（转移）职能、服务社区居民。

其主要做法是：（1）为民间组织提供各种服务，帮助民间组织解决实际困难，如为民间组织提供信息、建立人才档案库、代办民间组织工作人员各种保险、建立民间组织党员档案库、开展业务培训和咨询服务、维护民间组织合法权益等；（2）引导、扶持、培育服务性、公益性、慈善类民间组织，发挥“孵化器”作用，中心指定培育民间组织的计划和政府购买服务项目的内容，将政府用于购买服务的 150 万专项资金用于对社区公益性民间组织的分类扶持；（3）备案登记不具备社团注册登记条件的群众团体，建立“群众活动团队信息管理系统”，并与市社团管理局联网，解决了社区内大量群众团体备案登记的问题，并实现对“三不清”群众团体的动态管理；（4）将党支部建在民间组织上，在中心设立民间组织党总支，将分布在各民间组织中的党员组织起来成立党组织；（5）建立社区民间组织预警网络，中心在为辖区内民间组织服务过程中掌握民间组织动态，并发挥民间组织党支部和信息员的作用，维护社会稳定；（6）承接政府转移出的职能，服务社区百姓，这些职能包括：咨询评估、家庭收养、义工管理、慈善捐助、代理服务、群众团体服务、党员服务、人才资源服务等。

中心的组织结构图如下：



二、社区志愿服务的管理制度

为保证社区志愿服务项目的质量、进度以及项目目标的实现，社区志愿服务管理机构需要制定一系列制度对项目进行规范化管理，需要在立项、执行、评估的各个方面建立制度。制度的制定得有利于发挥项目化管理的优势，能够体现项目化管理的特点。制度形成初期可以进行试用，在实施过程中不断搜集利益相关方的反馈意见，不断发现问题并进行修正，逐步建立起较为完善的社区志愿服务项目化管理实施办法，使得项目实施的各个程序都有明确的操作规范。

从内容上来看，社区志愿服务的管理制度一般要包括如下内容：一是项目分类管理制度，即按照时间跨度、项目性质等标准将项目分为主要项目、创新项目

和普及项目，针对各类项目制定不同的管理制度；二是招投标制度，根据项目申请级别和申请内容确定申报单位投标范围和招投标方式，进行公开、公平、公正的竞标，优胜劣汰；三是项目全程监督制度，即制定相关的项目管理规章制度并严格按照制度要求对项目进行监测控制，保证项目目标的实现。

【案例 6-4】北京大兴清源街道的《关于社区服务项目化管理实施办法》

2007 年 9 月，为了促进项目化管理活动的规范化开展，北京市大兴区清源街道即颁布了《关于社区服务项目化管理实施办法》。办法对项目化管理的组织机构的设立、项目运行的程序、项目资金的使用、项目管理工作的具体要求等均做了明确规定，为项目管理工作的稳定有序开展奠定了良好的基础。为顺利实现社区志愿服务的项目化管理，制定各项管理制度就必不可少。无论是项目分类管理制度、招投标制度还是监督制度都会从不同层面保障项目目标的实现，各地应因地制宜制定符合当地志愿服务项目和当地情况的制度。

【本章要点】

1. 项目管理：项目管理的理念是在有限的资源约束下，以系统论的理论和方法为指导，对项目全部工作环节进行管理，以实现项目的特定目标。项目管理过程包括项目启动、计划、实施、监测评估及结束过程。项目管理的精髓在于系统思考以及对项目管理的执行情况进行总体控制，确保项目按照计划进行。

2. 社区志愿服务项目化管理即在社区志愿服务的管理实践中，运用管理科学中的项目化管理理念，以志愿服务项目为基本单位，通过立项申报、项目审批、项目执行、项目检查、项目评估等程序，使有限的社区志愿服务所需的人力、物力、财力、信息、政策等多方面资源达到最优化配置的社区志愿服务管理方式；

3. 项目化管理具有如下显著特点：（1）项目化管理具有创新性；（2）项目

化管理具有明确的目标导向性；（3）项目化管理需要依托系统化思维；（4）以项目为中心的组织管理体系；（5）组织结构扁平化。

4. 社会管理创新要求我国社会管理体制应该在以下几个方面做出努力：一是转变社会管理理念，推动政府体制改革。我们的社会管理理念必须从过去政府凌驾于全社会之上、政府包揽所有社会事务、政府控制而非服务社会转变为现代社会管理理念，即社会本位、有限政府、服务型政府、共同治理的理念；二是推动事业单位体制改革；三是激发社会组织活力，提高社会管理的公众参与；四是促进社区建设和社区管理。

5. 社区志愿服务项目化管理的运作包括启动、规划、执行、监测和结束 5 个过程。

第七章 社会组织参与社区志愿服务项目的途径与方法

社会组织是社区志愿服务项目的重要承担者，因此我们需要了解社会组织这一重要主体。本章首先介绍了社会组织的概念、功能以及发展现状，然后阐述了社会组织参与社区志愿服务的三种主要途径，最后对社会组织策划和实施社区志愿服务项目的基本情况作了说明。

第一节 社会组织概论

一、社会组织的概念

社会组织，又称为“非营利组织（Non-profit Organization）”、“非政府组织（Non-governmental Organization）”、“民间组织”、“志愿组织”、“社会中介组织”、“社会团体”、“第三部门组织（Third Sector Organization）”、“公民社会组织（Civil Society Organization）”等，是区别于政府、企业的组织形式。

无论使用何种词汇来称呼社会组织，学术界基本都接受美国学者萨拉蒙教授

对社会组织五种特征的概括¹：一是组织性，即有一定的制度、结构和活动；二是民间性，即独立于国家和政府体系之外；三是非营利性，即不以营利为目的；四是自主性，即能够自主决策和自主活动；五是志愿性，即组织成员并非接受某种外在强制而是秉承志愿精神参加组织，其活动经费也来自于自愿捐献。

党的十六届六中全会《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》中首次使用“社会组织”这一词汇。党的十七大报告进一步确认了这一称谓，替代了之前政府文件中广泛使用的“民间组织”的称呼。

采用这一概念有利于纠正对这类组织的片面认识，有利于形成重视和支持社会组织的共识，有利于社会组织更好的发挥作用²。本书所指的社会组织主要是指那些不以营利为目的、由一定的组织成员基于自愿和共同目标而组成，可以进行自我管理、自我运行的各类组织，是政府和企业之外的组织形式。

社会组织本身的复杂性导致社会组织有不同标准下的多样分法，如根据组织构成方式可分为会员制组织和非会员制组织；根据法人形式可分为社团法人和财团法人；根据受益群体特征可分为公益组织、互益组织，根据活动领域可分为工商经济类组织、社会福利类组织、公益慈善类组织、社区组织等；根据活动形式可分为资助型组织、服务型组织；根据资产来源可分为官办组织、草根组织等。为了规范和统一民间组织的统计管理，民政部借鉴联合国推出的国际非营利组织统计分类体系，并结合我国社会组织发展特点，在 2006 年底提出新的分类体系，并用于三类社会组织的年度检查工作。2007 年底，民政部根据新的年检分类体系，发布了我国社会组织发展的统计数据。³

本书采用了民政府对社会组织的分类方法，即根据其依法登记的形式分为社会团体、民办非企业单位和基金会。在三大类社会组织中，再具体划分相应的类型，如社会团体划分为工商服务业类、科技研究类、教育类、卫生类、社会服务类、文化类、体育类、生态环境类、法律类、宗教类、农业及农村发展类、职业及从业组织类、国际及其他涉外组织类、其他类十四种类型；民办非企业单位划

1 Lester M. Salamon et al (ed). Global Civil Society: Dimensions of Nonprofit Sector. Kumarian Press, 2004, pp9-10.

2 李学举. 用十七大精神统一思想，充分发挥社会组织在现代化建设中的重要作用. 社团管理研究，2007。

3 王名：民间组织的发展及通向公民社会的道路，载于王名：《中国民间组织 30 年——走向公民社会》，北京：社会科学文献出版，2008。

分为科技服务类、生态环境类、教育类、卫生类、社会服务类、文化类、体育类、商务服务类、宗教类、国际及其他涉外组织类、其他类十种类型；基金会分为公募基金会（以下简称公募基金会）和非公募基金会（以下简称非公募基金会）两种类型。

社会团体是指中国公民自愿组成、为实现会员共同意愿，按照其章程开展活动的非营利性社会组织。¹它是由具有共同兴趣或从事某一行业的团体或个人组成。

民办非企业单位是指企业事业单位、社会团体和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产举办的、从事非营利性社会服务活动的社会组织。²民办非企业单位最早被称之为“民办事业单位”，以“做事情”为主要运作方式，常见的有民办学校、民办医院等。这类社会组织有两个主要特点：一是其业务主要是向公众提供服务，二是它们基本都是民间自发成立起来的³。

基金会是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照本条例的规定成立的非营利性法人。基金会分为面向公众募捐的基金会和不得面向公众募捐的基金会。公募基金会按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会。⁴基金会是以“钱”为主体开展活动，以资金的筹集、保值、增值并为社会提供公益服务为主。

二、社会组织的功能

萨拉蒙采用了“服务”和“表达”两个简化的功能性标准对全球的社会组织进行了分类比较⁵。王名在萨拉蒙的基础上，结合中国国情，将社会组织的基本功能概况为五个方面：动员社会资源、提供社会服务、建构社会资本、推进社会治理、倡导公共政策⁶。具体来说，中国社会组织的基本功能如下：

1 社会团体登记管理条例（1998年10月25日国务院令第250号发布）

<http://cszh.mca.gov.cn/article/zcfg/200804/20080400013543.shtml>。

2 民办非企业单位登记管理暂行条例（1998年10月25日国务院令第251号发布）

<http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/fvfg/mjzzgl/200709/20070900001726.shtml>。

3 国务院发展研究中心社会发展研究部课题组.社会组织建设：现实、挑战与前景.北京：中国发展出版社，2011，p6。

4 基金会管理条例：<http://cszh.mca.gov.cn/article/zcfg/200804/20080400013547.shtml>。

5 萨拉蒙等著，陈一梅等译：全球公民社会——非营利部门国际指数，北京大学出版社，2007。

6 王名.社会组织论纲.北京：社会科学文献出版社，2013，p99-106。

1. 动员和整合各种社会资源。这里的社会资源包括社会捐赠等公益慈善资源、义工服务等志愿资源以及合作共赢的公益资源。随着中国社会的发展，社会组织所能够动员的社会资源也日趋增长和多样。2008年汶川地震后，我国社会捐赠额高达1200亿人民币；我国目前注册的志愿者人数已逾3000万¹。而各种会员制社会组织中，以会费等形式汇聚了大量社会资源，成为具有共同体性质的公益性资源。这些资源或者表现为财产或物资形式的捐赠或会费，或者表现为人力资源形式的志愿和互助服务，它们都构成了社会组织赖以存在和发展的重要社会基础。

2. 提供社会服务。社会组织通过组织其动员的社会资源，根据组织理念向成员或特定对象提供社会服务，满足多样化的社会需求。在扶贫开发、环境保护、妇女儿童权益维护、公共卫生、养老助残等公共服务领域都聚集了大批社会组织。此外，社会组织通过接受政府委托或参与政府采购，可以拓展公共服务的空间并提高服务效率。近年来各级政府都在积极推广和尝试政府向社会组织购买社会服务，致力于形成新的政府—社会组织伙伴关系。

3. 建构和增值社会资本。这里所说的社会资本指人们在社会交往中的互动、信任和关系网络。社会组织在其开展的各种活动中，能够强化组织成员和活动相关利益者之间的信任，并促进他们对组织愿景、价值、理念等的认同，无形中会强化成员和利益相关者的社会资本。社会资本是社会发展的一个重要范畴，帕特南²曾经运用社会资本分析了南北意大利民主制度绩效的差异的原因，发现民主制度绩效差异的背后是南北意大利发展程度迥异的社会组织。我国城市社区社团组织的蓬勃发展重构了人际关系网，农村的合作组织则增强了农民的市场竞争力，两者都体现了人们社会资本的增值。

4. 推进公民社会参与和推进社会治理。社会组织能够满足人们的自由结社需求，人们通过参与社会组织的各种活动，表达利益诉求、参与社会公共事务，有助于人们之间的理解、对话和沟通，有利于社会和谐。从而实现政府、企业、社会组织三者的良性互动，有利于“善治”格局的出现。

5. 维护公民权益，倡导公共政策。社会组织作为特定群体的代言人，通过

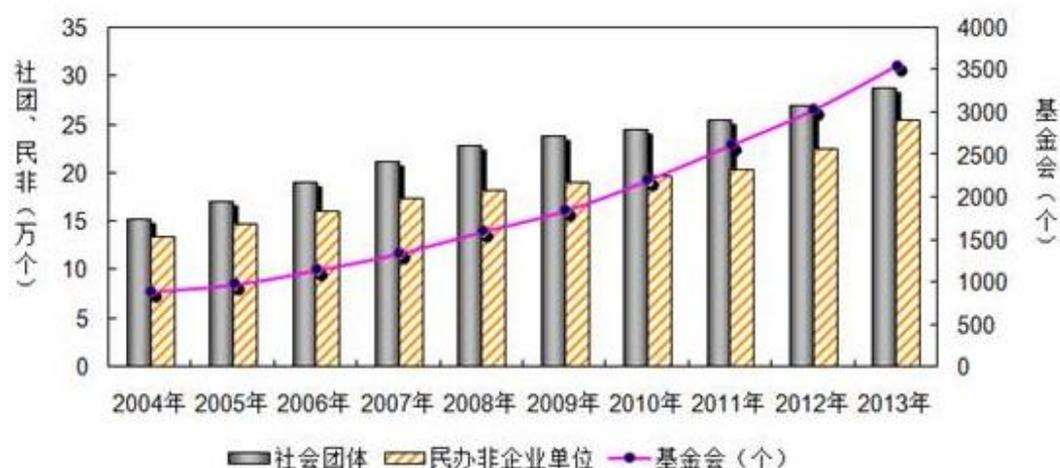
1 王名. 社会组织论纲. 北京: 社会科学文献出版社, 2013, p100.

2 帕特南. 译者使民主运转起来——现代意大利的公民传统.

媒体和社会舆论关注立法和公共政策的实施,积极参与相关立法和公共政策的制定过程。我国一些重大工程,如怒江水坝建设、圆明园搬迁等,均成为社会组织关注的焦点,社会组织在政策博弈中表达弱势群体的诉求,维护公民权益。

三、社会组织的发展现状

根据《2013 年社会服务发展统计公报》¹,截至 2013 年底,全国共有社会组织 54.7 万个,比上年增长 9.6%;吸纳社会各类人员就业 636.6 万人,比上年增长 3.8%;形成固定资产 1496.6 亿元;社会组织增加值为 571.1 亿元,比上年增长 8.7%,占第三产业增加值比重为 0.22%;接收各类社会捐赠 458.8 亿元。



【图 7-1】 2004 年以来三类社会组织的数量变化

【表 7-1】 2006 年以来每年三类社会组织的数量

单位：万个、个

指标	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
社会团体	19.2	21.2	23	23.9	24.5	25.5	27.1	28.9
基金会	1144	1340	1597	1843	2200	2614	3029	3549
民办非企业	16.1	17.4	18.2	19	19.8	20.4	22.5	25.5

1 民政部：《2013 年社会服务发展统计公报》，链接：
http://www.gov.cn/xinwen/2014-06/17/content_2702566.htm。

截止 2013 年，全国共有社会团体 28.9 万个，比上年增长 6.6%。其中：工商服务业类 31031 个，科技研究类 17399 个，教育类 11753 个，卫生类 9953 个，社会服务类 41777 个，文化类 27115 个，体育类 17869 个，生态环境类 6636 个，法律类 3264 个，宗教类 4801 个，农业及农村发展类 58825 个，职业及从业组织类 19743 个，国际及其他涉外组织类 481 个，其他 38379 个。

截止 2013 年，全国共有基金会 3549 个，比上年增加 520 个，增长 17.2%，其中：公募基金会 1378 个，非公募基金会 2137 个，涉外基金会 8 个，境外基金会代表机构 26 个。民政部登记的基金会 216 个。公募基金会和非公募基金会共接收社会各界捐赠 302.9 亿元。

截止 2013 年，全国共有民办非企业单位 25.5 万个，比上年增长 13.1%。其中：科技服务类 13729 个，生态环境类 377 个，教育类 145210 个，卫生类 21234 个，社会服务类 36698 个，文化类 11694 个，体育类 10353 个，商务服务类 5625 个，宗教类 94 个，国际及其他涉外组织类 4 个，其他 9652 个。

比较社团和民办非企业单位在不同领域的分布情况，我们可以发现，社团在各领域的分布较为均匀，但民办非企业单位在教育类、卫生类、社会服务类和科技服务类中的比例达到 82%。这种差异的原因可能源于政府对社团和民办非企业单位的不同期望：政府会出于社会管理的需要，主动支持社团成立，而不仅仅考虑社团成员的利益及其服务社会的需要，因此社团中不乏“自上而下”成立的体制内组织；而民办非企业单位的成立则是遵从“自下而上”的发展路径，政府考虑更多的是规范和管理。

第二节 社会组织参与社区志愿服务的途径

社会组织在公共服务领域具有其独特的功能和优势。社会组织一般采取扁平化结构，运作灵活，避免了政府组织因官僚层级结构导致的效率低下及对社会需求的不敏感；而且其民间性使之具有了解基层实际情况的天然优势，能够迅速觉察到公民的多样化需求；此外，志愿性特点使社会组织具备良好的社会动员能力和资源整合能力来解决社会问题。具体来说社会组织在公共服务领域的优势如下：

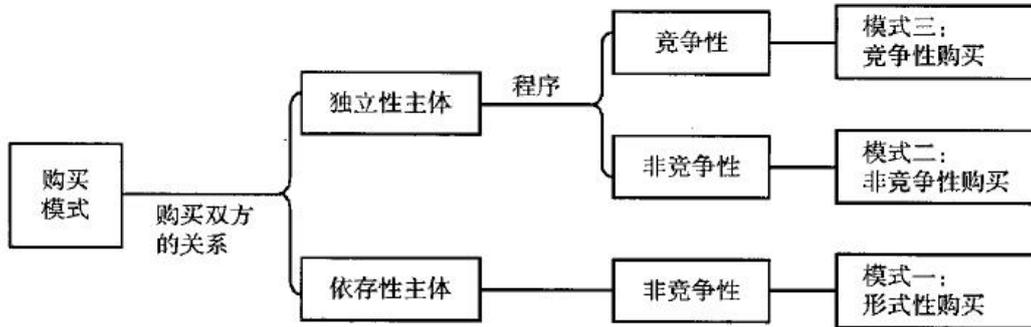
一是在教育、医疗、社会服务、文化发展等服务领域，民间组织可以提供多元化的选择。以教育为例，政府依靠统一的模式为孩子提供教育，但这种整齐划一的服务模式会制约教学质量、教学思路、孩子个性的发育和创新能力的发挥等诸方面。而各种社会组织兴办的民办学校则能够拾遗补缺，提供不同于公立学校的教育理念、教育方式，成为多元教育模式的重要主体。享誉全球的哈佛大学、斯坦福大学等均是民办学校，它们是社会组织能够提供多元化和各具特色公共服务的例证。二是在弱势群体或特殊人群的服务领域，社会组织会更有效率。如一些诸如吸毒、性服务工作者群体等艾滋病易感人群，需要群体内的自我组织，才能够真正深入救助，达到预期的效果。三是鉴于社会组织的参与性特点，社会组织在自我组织和治理方面颇具优势，如在农村和城市社区的治理、行业治理等方面，社会组织的作用也十分明显。因此，政府应尽量创造条件让社会组织参与社区志愿服务，提高社会管理绩效。一般来说，社会组织参与社区志愿服务主要有以下途径：参与政府购买、参与式社区服务、社会组织自发提供服务等途径。

一、政府购买服务的模式

公共服务购买本质上是一种财政资金的转移支付，即政府通过各种模式跟社会组织建立契约关系，由政府支付资金、社会组织提供公共服务¹。根据契约关系的性质，即协议双方的主体独立性和协议达成过程的竞争性，可将政府购买公共服务的实践分为三种模式：一是形式性购买，即政府向跟政府之间存在一定依存关系并具有独立法人地位的民间组织购买公共服务。由于合同双方并非独立决策的两个主体，这种服务合同不存在竞争市场和竞标程序，但却构成法律意义上的购买关系，故称之为“形式性购买”。这种模式常见于政府各部门组建的“中心”、“服务站”等，它们在人事、办公资源、决策、人员选拔等方面跟政府之间存在着依存关系；二是非竞争性购买，也可称为委托性购买，它符合契约关系的两个基本条件，即合同双方的主体独立性和公共服务购买目标的明确性，但在购买过程中不存在竞争市场；三是竞争性购买，它符合合同双方具有主体独立性、有明确的公共服务购买目标、有竞争市场、有公开竞标程序四个条件，能够达成

1 贾西津：《民间组织与政府的关系》，载于王名：《中国民间组织 30 年——走向公民社会》，北京：社会科学文献出版，2008。

竞争性契约关系，是典型的公共服务购买模式，可以实现成本最小和效益最大的效果。



【图 7-2】 我国政府向民间组织购买公共服务模式分类

政府向社会组织购买公共服务的具体方式可以总结为以下三种形式：一是合同制，这是最为典型的政府购买公共服务的方式。政府希望利用社会组织的专业技术和人力资源优势，跟社会组织签订服务合同，根据合同约定向社会组织支付费用，由社会组织承接合同规定的公共服务项目；二是直接资助制，即政府对承担公共服务职能的社会组织给予一定的资助，包括经费资助、实物资助、优惠政策扶持等；三是项目申请制，即政府设计特定目标的项目，向社会公开招标，由投标的社会组织根据项目要求提供服务。或者由社会组织根据需求，主动向政府有关部门提出立项申请，经过评审后，以项目方式给予资金支持。¹政府需要厘清自身职能，明确可作为购买内容的公共服务，在程序上选择跟政府独立运作的社会组织，合理确定购买公共服务的目标、成本和监管等。

二、直接参与社区服务

社区居民的广泛参与是社区建设的重要根基，也是提高社区凝聚力、形成社区归属感、具备共同体特质的根本所在，参与式社区服务便体现了这一特征。所谓参与式社区服务项目化管理是指在基层政府和社会组织的支持下，社区居民主动参与社区服务的模式。此种模式将参与式方法和项目化管理有机结合起来，其

¹ 王浦劬，[美]莱斯特 萨拉蒙等，政府向社会组织购买公共服务研究：中国与全球经验分析，北京：北京大学出版社，2010年3月，p17。

运行程序一般为：政府和社会组织先提供培训，各个社区申报项目，政府提供资金进行工作监督，社区居民具体负责项目实施，这种方式能够极大调动社区居民的积极性。

从一定程度上来说，参与式社区服务模式跟上述政府购买服务模式有一定的相似之处，两者在组织安排、服务监督、资金来源等方面都要依赖于基层政府。但这种模式下的社区服务一般周期较短，多为一年期；资金投入量较少，2-3万居多，最少的不足千元；多由居民自主实施，因此更符合当地居民的公共服务需求。

社会组织在这种社区志愿服务模式中多提供外围性的技术支持，而不是由社会组织自身完成某种社区服务。具体来说，社会组织所提供的支持包括专业技术、专业人才、专业方法以及各类技能培训等。而且社会组织要跟街道办事处、居委会一起组成项目督导小组，对立项的社区服务项目进行计划进度检查、审计项目资金使用、帮助项目执行团队解决项目执行中的难题等。

三、自发独立性社会服务

社会组织都有特定的使命与目标，并根据自己的使命和目标制定了一系列的活动内容。对于活动内容涵盖社区志愿服务的社会组织而言，深入社区开展志愿服务活动是其常规工作内容。在政府向社会组织购买社区志愿服务之前，社会组织自发的社区活动是我国大陆主要的社区志愿活动形式，随着政府资源介入社区服务领域，社会组织会减少利用自身资源开展的社区服务，它们转而去寻找政府资源的支持，将自身优先的资源投放到其他活动领域。

第三节 社会组织志愿服务项目的策划与实施

在社区志愿服务领域，社区外的社会组织和社区内的社会组织在进行项目策划和实施时，有着显著的不同。

一、社区外部社会组织社区志愿服务项目的策划与实施

社区外部社会组织在社区开展志愿服务项目首先要通过各种途径进入社区，然后才能开始项目的策划和实施。

一般来说，社会组织进入社区通常是经过如下几种途径：一是紧急状况下的非正常进入，如发生地震等自然灾害，社会组织在危机状态下迅速进入社区开展志愿活动；二是充分发挥社会资本的作用，通过当地精英的关系，被引荐到社区；三是社会组织参与当地政府的公共服务购买招投标，通过竞争进入社区提供志愿服务；四是社会组织在某领域方面的志愿服务得到各方认可，当地政府主动跟社会组织进行合作。

社区外部社会组织在社区开展志愿服务项目时尤其要注意以下问题：1. 策划社区志愿服务项目时要进行科学、充分的调研，尽量使项目内容贴合社区居民需求；2. 社区外社会组织和当地政府的合作与磨合，在工作中逐渐摸清楚彼此的工作重点、工作方式和理念，真正实现社会组织和当地政府的“双赢”；3. 为方便项目的顺利开展并尽量节省项目成本，社会组织应调动社区居民的参与积极性，把项目变成社区居民自己的服务项目；4. 在进行项目效果评估时要积极倾听社区利益相关者的观点，以便得到相对客观的项目反馈信息。

二、社区内部社会组织社区志愿服务项目的策划与实施

社区内部社会组织在所在社区开展社区志愿服务项目有着得天独厚的“地利”优势。这些社会组织熟悉所在社区的经济社会状况和风俗人情，并和当地街道办事处等政府机构有互动经验。这些社会组织不存在“进入”社区的障碍，他们只需把精力放在如何开展社区志愿服务项目上即可。

虽然社区内部社会组织在开展本社区志愿服务项目时比社区外部社会组织有一定优势，但它们在进行项目的策划和实施时仍要注意以下问题：1. 根据项目受益群体的需求规划项目内容，项目的可行性、针对性是项目顺利开展的重要前提；2. 调动本社区志愿者和居民的参与积极性，增强社区居民对项目的拥有感和归属感；3. 合理进行资源配置，有效利用政府购买服务中政府所提供的资源和社会组织自身资源。

【本章要点】

1. 社会组织的定义。
2. 中国社会组织的基本功能包括：动员和整合各种社会资源；提供社会服务；建构和增值社会资本；推进公民社会参与和推进社会治理；维护公民权益，倡导公共政策。
3. “政府购买公共服务”或曰“公共服务外包”是通过公共财政向社会组织投入，促进社会服务社会化，使政府成为公共资源的调配者，而非公共服务的直接提供者。政府向社会组织购买公共服务，不仅仅出于对提高效率和防止腐败的考虑，更重要的是体现了多元治理的新思路。通过政府购买社区公共服务的途径，可以引导现有社会组织社区化，将工作重心和项目开展放在社区。
4. 参与式社区服务项目化管理是指在基层政府和社会组织的支持下，社区居民主动参与社区服务的模式。此种模式将参与式方法和项目化管理有机结合起来。其运行程序一般为：政府和社会组织先提供培训，各个社区申报项目，政府提供资金进行工作监督，社区居民具体负责项目实施，这种方式能够极大调动社区居民的积极性。

第八章 其他类型志愿者团体参与社区志愿服务

社区是志愿者从事公益活动的重要平台。社区志愿服务均是针对社区层面的需求来开展服务，是以社区居民为服务对象的志愿服务，包括社区居民生活需求、社区治安防范需求、社区环境保护需求、社区建设发展需求等。在本章我们主要探讨了三类常见的志愿者团体，即企业志愿者、学生志愿者和老年志愿者。

第一节 企业志愿者

近年来，企业参与志愿服务的热情日趋高涨，各类企业志愿组织不断涌现。有的是企业建立志愿服务队，有的是企业家之间联合成立志愿社团。2008年是中国志愿服务发展的关键年份，也是企业志愿服务发展的重要年份。北京奥运会和汶川大地震灾区志愿服务的热潮，促使大量企业了解志愿服务、支持志愿服务并参加志愿服务。企业志愿组织不仅提供人力资源，参与志愿服务的活动，而且提供资金资源、技术资源、设备资源，促进志愿服务的持续发展。企业志愿服务发展的动力，既来自于企业担当社会责任的动机，也来自于企业员工对现代公民的权利义务追求。

企业全面参与志愿服务事业后，既可以带来对社会、社区的积极效应，也带来对企业生存发展的积极效应。企业通过志愿服务可以获得益处，有研究调查表明，企业人士认为参与志愿服务可以带来如下重要影响：宣传企业形象、增强企业凝聚力、企业除了追求利润之外还要承担经济社会责任、增强企业竞争力等。¹“企业在鼓励有助于地方社区建设的志愿奉献主义方面还起着催化剂的作用，这是开发可以加强社区凝聚力的社会资本或‘社会凝聚力’这个过程的一部分”。²

一、企业志愿服务主体

企业志愿服务主体主要包括以下六部分人群：

1. 企业家志愿者。企业家作为率先富裕的人群，成为最早推动和参与志愿服务的人士。他们从20世纪八九十年代开始参加各种民间组织或自发组织起来从事公益慈善和社会服务活动。但2008年汶川地震后，企业家群体的志愿服务才彰显特色并富有影响力。如今企业家群体的志愿服务往往是跟企业家的学习、旅游观光、探险体验等活动相交织。

2. 企业管理和技术志愿者。企业管理人员和技术人员，俗称“白领”，他们是志愿服务的中坚力量。他们工作较为稳定、收入颇为可观、生活环境较为良好，在实现自己小康生活的同时，他们愿意服务社会、帮助别人。他们是早期各类志愿组织的核心骨干，是开展志愿活动时进行策划、实施的活跃力量。如今，各类

1 胡东辉、陈东林：《中国企业志愿服务发展分析》，载袁媛、谭建光主编：《中国志愿服务：从社区到社会》，人民出版社，2011。

2 波斯特等著、张志强等译：《企业与社会：公司战略、公共政策与伦理》，中国人民大学出版社，2005。

企业开展志愿服务时，这些管理和技术人员也是骨干力量。

3. 企业普通员工志愿者。伴随中国志愿服务事业的广泛发展，普通员工参与志愿服务越来越多，企业也越来越鼓励和支持员工参与志愿服务。企业的支持包括带薪的志愿服务时间、相应的匹配服务。¹

4. 企业招募的志愿者。企业为了开展志愿服务，往往会从社会招募一些志愿者，这些企业招募的志愿者主要集中在大学生群体，另外有部分专业人员志愿者和老年志愿者。企业招募志愿者的做法可以进行优势互补：企业提供资金、技术、设备等，志愿者提供人力、时间、专长，可以有效实现资源和专业优势的结合。这种形式可以进一步发挥企业从事公益活动的积极性，比企业人员仅仅参与社区、学校的志愿活动效果更好。

以企业招募大学生作为志愿者开展志愿服务的情况来看，企业主要存在以下三种招募方式：一是直接根据项目需求，招募大学生志愿者，或是利用寒暑假去山区服务，或是利用网络提供信息咨询服务等；二是设立创意服务项目奖励，企业提供资助，大学生设计并实施公益服务项目；三是企业资助贫困大学生完成学业，但是要求学生作为招募志愿者，参与一定时间的服务活动。²

5. 企业人员眷属志愿者，即企业家、管理人员和技术人员的亲属。他们物质生活较为丰裕、有较多的时间和精力，他们从单纯的休闲娱乐转向公益服务活动。他们主要有两种形式开展志愿服务活动：一种是这些志愿者在休闲活动中结识，共议慈善、志愿活动的形式，共同到义工中心报名，组成“太太义工队”；另一种是企业家、企业管理人员和技术人员的亲眷组团参加志愿活动，一般到约定旅游的地区，同时了解贫困地区的需求，或助学或开展生产技术服务或捐助山区医疗设备等。

6. 行业协会志愿者。随着企业社会责任的倡导，行业协会参与和组织的志愿服务逐渐增多。一方面，全国性、地方性的行业协会鼓励所属企业从事志愿活动，另一方面，行业协会的企业成员组成志愿联盟开展活动。行业协会促进志愿服务的特色就是利用企业联盟的优势开展丰富多样的服务活动。

1 胡东辉、陈东林：《中国企业志愿服务发展分析》，载袁媛、谭建光主编：《中国志愿服务：从社区到社会》，人民出版社，2011。

2 胡东辉、陈东林：《中国企业志愿服务发展分析》，载袁媛、谭建光主编：《中国志愿服务：从社区到社会》，人民出版社，2011。

二、企业志愿服务的领域

中国企业志愿服务的领域越来越广泛，在社会中发挥着越来越大的作用，其志愿服务的领域主要集中在以下方面：¹

1. 公民创业就业服务。20 世纪 80 年代以来，人们发现仅仅通过慈善扶助的方式帮助弱势群体只能救急，不能从根本上帮助他们摆脱贫困。而在创业就业领域的志愿服务，能够帮助弱势群体提高创业就业能力，可以真正改善民生。企业志愿服务在创业就业领域具备独特的优势：企业家可以与创业人群建立志愿辅导关系、企业提供资源为公民创业进行宣传和推广。

2. 社区居民生活服务。企业参与周边社区的志愿服务，既有利于周边居民的生活，也能为企业营造良好的外部环境，保障生产经营的顺利进行。

3. 城乡困难家庭服务。企业志愿者组织与参与城乡困难家庭的志愿服务，主要是发挥自身人力、物资、技术等方面的优势，帮助困难群体改善生活状况。主要的服务形式有：企业志愿组织与特定社区、村庄的“结对子”服务，有针对性的对困难群体进行帮扶；企业志愿者的个体行为，这些志愿者不通过志愿组织安排，而是自己联系和发现城乡困难家庭，进行帮助和提供服务；企业志愿者参与“多背一公斤”²、“麦田计划”³等社会志愿组织的活动，为城乡困难家庭提供服务。

4. 孤寡残障人士服务。随着中国步入老龄化社会以及社会对残障人士生活权益的重视，企业志愿者参与孤寡老人、残障人士的服务近年来越来越普遍。企业志愿者与各种残疾人社团、残疾人服务中心联系，进入福利院提供服务或进入残疾人家庭提供服务。

1 胡东辉、陈东林：《中国企业志愿服务发展分析》，载袁媛、谭建光主编《中国志愿服务：从社区到社会》，人民出版社，2011。

2 多背一公斤公益旅游是民间发起公益活动，它倡导旅游者在出行前准备少量书籍和文具，带给沿途的贫困学校和孩子，并强调通过旅游者与孩子们面对面的交流，传播知识和能力，开阔孩子们的视野，激发孩子们的信心和想象力，最后，通过 1KG 网站将活动的信息和经验分享出来，让学校和孩子得到更多的关注和帮助，同时让更多的旅游者受益。

3 麦田计划成立于 2005 年 6 月 16 日，因为被大山、被那些渴望读书的孩子所感动，一名普通的志愿者在国内发起“麦田计划”。一个民间助学组织，致力于改善中国贫困山区孩子的教育环境，包括为贫困山区中小学生提供读书资助、兴建校舍、成立图书室、资助代课老师、救助山区患病学童等项目。至今，麦田计划在北京、上海、天津、四川、山东、广东、湖南、湖北、江西、广西、安徽、河南、河北、新疆、浙江、江苏等地区建立起麦田地方志愿者团队 68 个。

在为孤寡残障人士提供志愿服务的过程中，有的城市将各类志愿者联合起来，以“3+1”的方式，即一个企业志愿者、一个学生志愿者、一个社区志愿者联合帮助一名残疾人。社区志愿者进行日常探访，了解残疾人的服务需求；学生志愿者周末前来服务，帮助清洁卫生，讲述社会见闻；企业志愿者联系资助资源，联系残疾人就业机会等。

5. 山区助学服务。我国的贫困山区，存在很多孩子上不起学或上学条件不好的现象，企业志愿者对于山区孩子的帮助，从单纯资助发展到前往辅导、交流等内涵更为丰富的志愿服务。特别是国家实行免费义务教育后，企业志愿者将帮助与服务的重点放在改善山区学生的学习条件，提供山区学生综合素质发展的机会上。

6. 卫生健康服务。我国“看病难，看病贵”的现象普遍，低收入人群“有病难就医，有病不就医”现象突出。企业志愿者会帮助这些低收入人群掌握健康生活知识，了解他们疾病状况，并且筹集资金和资源为他们看病就医提供支持。

7. 文化生活服务。企业志愿者往往会独自组织志愿者文艺服务队，利用节假日或“志愿服务假期”前往农村、社区服务。企业家及企业管理技术人员在前往国内各种新兴旅游景点时，提前做好志愿服务的准备。一方面收集时尚文化生活书籍，赠送给当地青年；另一方面发挥志愿者个人文艺、体育特长，到农村开展表演、比赛，丰富农民文化生活。此外，企业志愿者更多是参与社区的文艺志愿服务，活跃居民文化生活，建立良好睦邻关系。

8. 应急救援服务。我国企业志愿者的应急救援服务在2008年汶川地震后得到蓬勃发展。他们的服务主要集中在：（1）组成企业志愿者应急救援志愿队，进入灾区服务；（2）为灾区提供捐助物资；（3）许多企业家和管理技术人员参加其他类型的志愿队伍，进入灾区服务。

第二节 学生志愿者

学生志愿者从事社区志愿服务，不但能够弥补在社区公共产品提供中的市场失灵和政府失灵，满足社区居民对公共服务的需求，还能为学生提供社会实践

机会，提升学生的综合素质。共青团中央也极力倡导学生开展志愿性质的社会实践活动。2000年共青团中央、中国青年志愿者协会发出了《关于在全国推广青年志愿者社区发展计划的通知》，提出“全面推进中国青年志愿者社区发展计划”。2004年共青团中央、全国学联发出号召，要求在全国高校开展大学生志愿者文体、科技、法律、卫生“四进社区”社会实践活动。社区志愿服务是当前青年志愿者开展志愿服务活动的基本工作领域。

一、学生志愿服务主体

学生志愿者包括大学生志愿者和中小學生志愿者，学生是志愿服务的主体。受年龄、受教育层次的限制，目前的学生志愿服务主体中，大学生志愿者的社区志愿服务活动范围更广、影响更大。

大学生志愿者往往是指各类大中专院校、职业技术学院的大中专学生，他们是青年志愿者的重要生力军。虽然大学生志愿者的年龄跟青年志愿者的年龄相当，但后者是分布在各行各业已参加工作的年轻人。大学生志愿者作为青年志愿者的重要力量，其服务范围不断扩大，但社区一直是大学生志愿者提供服务的基本领域。由于高校附近都分布着数量不等的社区，大学生志愿者到这些社区提供志愿服务具有交通便利、成本较低的优势，因此很多高校都把周边社区确立为自己的社区志愿服务实践基地。

二、学生志愿服务的领域

学生志愿者社区志愿服务可以解决社区建设中的诸多难题，如学生志愿者可为老年人、残疾人、儿童、社区贫困户、优抚对象等提供社会福利服务与便民利民服务。学生志愿者可就环保、科普等问题在社区开展宣传活动，还可利用高校的学科优势在社区开展专业服务等。具体来说，可将学生志愿者的社区服务内容概况为以下几个方面：一是生活性服务，即学生志愿者面向社会弱势群体，如社区中的孤寡老人、残疾人、困难家庭等，对其进行生活照料，包括提供物质生活上的帮助和精神需求上的服务。二是教育性服务，即学生志愿者为社区的中小學生、失业人员、农民工等提供文化知识辅导和技能培训。三是管理性服务，即学

生志愿者以实习为主要形式，协助社区职能部门开展各种工作，参与社区管理，内容包括办公秘书、调查统计、交通秩序维护等。四是科技文化性服务，即学生志愿者充分发挥高校优势，为社区经济、社会、文化的发展提供社区服务活动，如开展课外科技活动服务社区、将校内科研课题跟社区发展相结合、宣传相关知识等。

学生志愿者服务的主要方式包括以下几个方面：一是选拔优秀大学生到社区挂职锻炼。学校可以选拔品学兼优、热心公益、有一定管理能力的学生骨干，到社区担任社区居委会副主任，或帮助社区开展团建工作，开展青少年思想道德教育、发展社区文化，调动青少年关心社区发展、参与社区工作的积极性。二是建立社区志愿服务站。学生社区志愿服务站可以以签订志愿服务协议的方式，把学生参与社区服务的内容、形式用协议方式确定下来，集中开展助老、义务家教、环境保护、医疗保健、心理咨询、扶残助残等社区服务活动。志愿服务社区可以充分利用学校的信息资源和人才资源，通过举办讲座、社区宣传板报、网络建设等形式开展服务。三是重点办帮扶，即关注特殊服务对象。即学生针对社区中有困难的老、弱、病、残等服务对象，开展“一对一”的重点帮扶志愿活动。四是开展社区健康教育。即学生志愿者在社区里以社区人群为服务对象，促进居民健康为目标，利用社区资源开展的健康教育活动。这里所说的健康源自世界卫生组织的定义，即健康不但是没有疾病和身体缺陷，还要有完整的生理、心理状况与良好的社会适应能力。五是专业实践，即大学生志愿者结合高校学科优势，将社区作为专业实践的重要基地。六是文明共建，即学校与社区共同开展文化建设，创建文明社区，加强社区精神文明建设。

第三节 老年及其他社区志愿者

老年志愿者团体是志愿者团体中不可忽视的力量，尤其是退休在家的老党员、老干部们。他们具有丰富的社会经验和强烈的社会责任感，他们可以参与社区诸项管理工作。跟其他志愿者相比，老年志愿者具有独特的优势：

首先，跟学生志愿者相比，老年志愿者的社区志愿服务活动更具稳定性、服

务领域更大。由于学生志愿者多是来自社区周边的小学、中学和大学，学生毕业后便会离开学校所在社区，学生的流动性较强，因此学生志愿服务面临稳定性的考验；而老年志愿者多居住在社区，他们稳定性较强，可以在较长时间内为社区提供志愿服务。另外，学生志愿者尤其是中小学志愿者可以参与志愿服务的活动范围较窄，只能从事较为简单的体力和脑力劳动。而老年志愿者多属于退休在家身体健康的低龄老年人，他们有着丰富的生活、工作阅历，能够开展较为复杂的志愿服务活动。

其次，跟以企业志愿者为代表的在职工作者相比，老年志愿者的时间更容易确定，不容易发生志愿服务活动时间跟其他时间相冲突的状况。虽然在职的企业志愿者有着较强的志愿服务能力，但他们的在职特性以及抚育子女的压力决定了他们往往会出现志愿活动时间的冲突，增大服务活动的协调成本。

老年志愿者除了具备自愿性、公益性、无偿性、组织性等志愿者共同的特征外，还有着自身的显著特征¹：第一，老年志愿者的服务热情和服务意愿并没有随着年龄增长而降低。第二，大多数老年人较少参加专业服务类志愿活动，但特别喜欢参加文体娱乐类的志愿活动，老年志愿者在服务中体现了老有所为与老有所乐的有机融合。第三，老年志愿者更加注重荣誉性激励，他们期待证明老人是可以有所作为的，表彰则是一种得到他们认可的社会评价方式。第四，他们更愿意依托社区居委会组织开展志愿活动，社区居委会是老年志愿者开展服务活动的重要平台。

除了社会组织内的志愿者、企业志愿者、学生志愿者、老年志愿者之外，还有一些活跃在社区志愿服务领域的志愿者。这些志愿者居住在所服务的社区之内，主动帮助社区内有需要的人群。居住在所服务社区内的志愿者在提供志愿服务时更具地利之便，所服务的对象也往往是自己的邻居，志愿者和服务对象之间有着更多的共同话题，更容易开展工作。而且同社区的优势还为志愿者节省了大量的时间，免去路上奔波的辛苦，这样志愿者可以把更多的精力投放在志愿服务中。这些志愿者一般由个体、家庭、社区自组织等形式构成，以邻里互助、从事社区公益活动为主要形式。

1 李芹：《城市社区老年志愿服务研究——以济南为例》，《社会科学》，2010年第6期。

【本章要点】

1. 企业志愿服务主体主要包括以下四部分人群：企业家志愿者、企业管理和技术志愿者、企业普通员工志愿者、企业招募的志愿者、企业人员眷属志愿者、行业协会志愿者。

2. 中国企业志愿服务的领域主要集中在以下方面：公民创业就业服务、社区居民生活服务、城乡困难家庭服务、孤寡残障人士服务、山区助学服务、卫生健康服务、文化生活服务、应急救援服务。

3. 学生志愿者的社区服务内容一般包括：生活性服务、教育性服务、管理性服务、科技文化性服务。

4. 学生志愿者服务的主要方式包括以下几个方面：一是选拔优秀大学生到社区挂职锻炼；二是建立社区志愿服务站；三是重点办帮扶，即关注特殊服务对象；四是开展社区健康教育；五是专业实践；六是文明共建。

5. 老年志愿者团体是志愿者团体中不可忽视的力量，尤其是退休在家的老党员、老干部们，他们具有丰富的社会经验和强烈的社会责任感，他们可以参与社区诸项管理工作。

（本篇作者：姜绍静、董强）

第四篇 如何开发社区志愿服务项目

开发社区志愿服务项目是一项系统而复杂的工作。但是任何工作都有最基本的出发点。开发社区志愿服务项目的最主要出发点就是社区的志愿服务需求，其次还要考虑社区志愿服务的目标，在具体规划和资源动员的过程中也有很多具体的方法和技巧。本篇会就这些问题作出详尽的阐述。

第九章 瞄准社区志愿服务需求

无论是何种类型或内容的社区志愿服务项目，都必须首先考虑社区对于志愿服务的需求。只有瞄准了社区志愿服务的需求，在开发社区志愿服务项目的时候才能有的放矢，更加有针对性地提供志愿服务，提高社区居民对于社区志愿服务的满意度。

第一节 志愿服务需求识别

要了解何谓“社区志愿服务的需求”，首先需要了解有关需求的理论。这些理论能够帮助我们更好地分析和理解社区志愿服务的需求。

一、需求的层次与类型

影响最为广泛的需求理论是马斯洛（A.H.Maslow）需求层次理论。该理论于1943年提出，认为人类的需要可以分为五个层次¹：最基本的是生理需要，是人类生活的基础；安全的需要，包括生理上的安全和心理上的安全；归属和爱的需要，是指与他人建立、维持、发展良好关系的需要；尊重的需要，包括自尊和受到他人的尊重；自我实现的需要，是人类具有成长、发展、实现人的全部潜力的需要。五种需要构成一个有相对优势关系的等级体系，类似于一种金字塔的结构。一种需要满足之后，另一个更高的需要就会产生，成为引导人行为的动力。将马斯洛的理论运用到社区情景中，可以帮助我们分析需求的层次与类型，优先解决那些更为基本的需求。例如社区内的低保户生活困难、居住条件恶劣，那么按照

¹ 沙莲香主编：《社会心理学（第三版）》，北京：中国人民大学出版社，2011年第3版 P131。

马斯洛的理论，他们最主要的需求是生理需要；社区治安条件不佳，经常有小偷溜门撬锁，多户居民被盗，造成一定的经济损失，社区居民人心惶惶，这时社区的主要需求就是安全的需要等等。

布拉德肖（Bradshaw，又译伯列绍）所提出的有关需求的定义，为社区志愿服务项目方案的设计提供了可以较为准确测量和分析的需求类型。该定义包括四个方面：其一，规范性的需要，或是标准上的需要，指的是由专家或者规范来界定的需要，是利用一项规范或者标准来对需求做出评估，不符合规格时就会有“规范性的需要”。例如按照各地的最低生活保障标准，低于此标准的家庭存在规范上的需要。其二，感觉到的需要，指的是社区居民普遍感觉到的需要，可以通过对感受的评估而获得。这些需要可能是基于现实的考虑，应当得到足够的重视，有时也可能是主观的感觉而已，需要注意区分一些期望过高、不切实际的需要。其三，表达性的需要，指的是由居民实际需求表达出来的需要，往往在服务供不应求时表现出来。表达性的需要通常是最容易被识别和测量的需要，通常可以通过以下几个问题来调查：是否听说过、知道此项志愿服务；是否需要此志愿服务；是否使用此项志愿服务；是否满意此项志愿服务等。其四，比较性的需要，指的是接受服务的社区、群体与没有接受服务的社区、群体，或接受不同服务的社区、群体之间比较后没有得到满足而产生的需要。通常在经过前几种类型的需求评估之后，还需要从公平的角度，考查志愿服务项目是否顾及到其他潜在服务对象需求和利益，在未来的服务计划中给予一定的关注。

此外，还有福德（Forder）对于需求的界定¹。他认为由于个人所定标准不同，需求可以有不同的界定，可区分为两大类：其一是由“谁”来界定，包括社会大众、服务接受者和专家团体；其二是按所涉及的服务目标高低水平而区分的需求，包括依照理想目标、平均标准、个人感觉、技术程序和知识、最低标准所界定的需求等。

1 黄松林、赵善如、陈宇嘉、万育维编著：《社会工作方案设计与管理（第二版）》，台北：华都文化事业有限公司，2012年第2版，第139页。

二、社区志愿服务的需求

社区志愿服务的需求有着丰富的内涵。从社会发展的宏观层面，发展社区志愿服务是推动传递爱心与文明，构建和谐社会的需要，也是除政府和市场提供公共服务之外一种有效补充。在社会组织或社区发展使命层面，组织和开发社区志愿服务是促进居民参与，推动社区共同发展的需要；是融洽社区关系，增强居民归属感和社会责任感的需要；也是倡导社区文明风尚。从志愿者自身发展的层面，参加社区志愿服务是奉献社会和实现自我的需要；是丰富生活体验、扩大人际交往的需要；是学习和提升自我的需要。

社区内具体的志愿服务需求来自社区的各项日常事务。面对诸多社区事务，社区居民的需求具有较大的差异性，需要结合该事务的特性动员志愿者积极参与或提供相应的支持，而且往往能够发挥志愿者的一技之长。这些社区事务包括社会救助、社区慈善活动、社区就业服务、社区治安服务、文教卫生服务、心理咨询服务、纠纷调解服务、环境建设与环境保护服务、突发事件和大型活动等。同时在社区中，也存在一些需要照顾的志愿群体。这一部分的志愿服务需求也不容忽视，包括社区老年人服务、社区青少年人服务、社区流动人口服务、社区优抚对象服务、社区妇女儿童服务等。从形式上来看，还包括了救济型服务需求、互助型服务需求、公共服务型需求和公民参与型需求等。

在开发社区志愿服务的过程中，还必须照顾到利益相关者的需要。由于社区志愿项目会影响到诸如组织领导、项目团队、受益者、社区居民、志愿者、项目合作伙伴和主管单位等利益相关者的利益诉求，识别这些部分的需求对于项目设计和开发者来说是十分必要的。从系统理论的角度来看，项目是否能够顺利的进行有赖于项目与系统内部这些利益相关者之间的信息和资源交换。如果不能对项目相关的生态系统做出准确把握就会给项目的实行带来潜在的风险。

三、如何识别志愿服务需求

在纷繁复杂的社区生活中，如何准确识别出志愿服务的需求呢？在识别需求之前，首先要清楚社区当前存在何种问题。这里的问题可能是已经显露出来的社会问题，也有可能还仅仅是某一种社会现象。

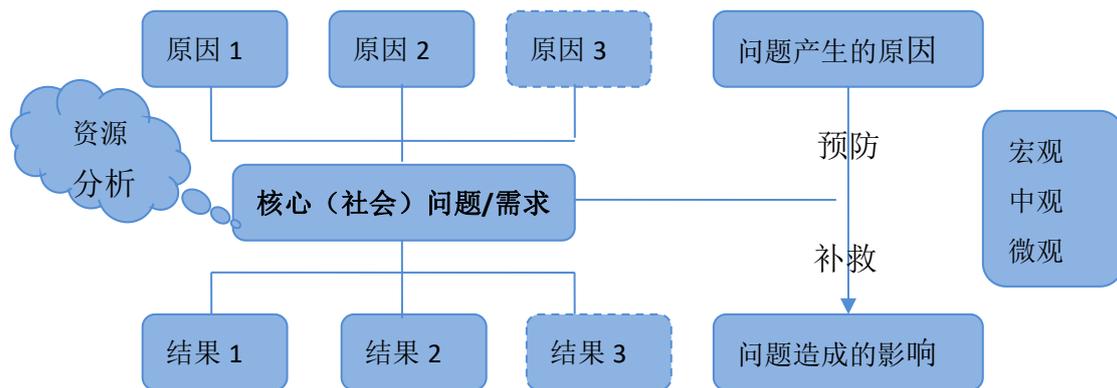
1. 提出问题

提出问题可以通过四种途径，一是运用学者所建构的理论作为提出问题的依据。例如，从生态系统理论出发，青少年的家庭和同辈群体对于青少年的健康成长起着关键的作用。在这种理论的指导下，就可以提出关注青少年家庭关系和同辈关系这样一个议题；二是来自实务经验。社区工作者通过长期与社区居民打交道，对于社区的情况比较了解，在工作的过程中遇到的突出问题或者居民普遍关注的热点问题也可以成为发掘志愿服务需求的重要来源；三是来自实证调查，基于调查所得出的证据往往是最有效的；四是来自政策要求，是基于一项新的社会政策而提出的需要解决的问题。

在提出问题之后还要对问题进行界定，从而更加深入地了解问题的表现和本质。在这一阶段，要搞清楚从居民如何看待这个“问题”，是需要迫切解决的，还是长久以来积累下的，也有可能居民甚至都没有将其视为是一个“问题”；之后需要摸清问题的表现形式和影响范围，以及影响的程度如何，是否存在利益的冲突等；此外还要分析问题都涉及到那些群体，社区里那些是面对危机的人，那些是需要服务的居民，能接受服务的又有哪些；最后需要探索问题产生或加剧的原因，找出问题产生的后果以及可能的解决方案等等。

2. 转化需求

界定问题还并不等于识别出需求，接下来需要从需求的视角来重新看待问题本身，目的在于将“问题”转化成需要。这一步往往是需求识别的关键，因此第三步是需求分析。首先将可能的核心问题列在中央，运用“问题树”工具，从两方面着手进行分析：一方面是分析造成问题/需求的原因，将来可能会针对原因采取预防性措施；另一方面问题/需求带来的影响，在实施的过程中可以采取补救性的措施。可以分别从宏观、中观和微观三个层面来分析，宏观方面指的是社会结构、变迁和社会政策等，中观层面针对的是社区、组织和群体，微观层面一般指个人和家庭，根据分析的结果可以提供相应的预防性或补救性措施。此外还须考虑的方面是需求的资源分析，即盘点满足需求所需要的资源，需要考虑谁可以提供服务、在哪里提供服务、提供多少服务以及谁有资格获得服务，并分析所需资源是否存在、是否容易取得、是否可以接受、是否适当等。



【图 9-1】 需求分析树形图

第二节 社区志愿服务需求调研

一、需求调研的通用步骤

志愿服务需求调研同其他社会调查类似，都遵守一套通用的过程模式。经过准备、实施、研究和总结四个阶段，一个完整的需求调查才算完成。

1. 准备阶段

好的开始是成功的一半，充分的准备会令整个调查事半功倍。在准备阶段，需要选择合适的调查课题。这是搞好调查的首要条件。需求调查的主题比较明确，一般会按照之前识别出的需求来进行。调查的目的也是为了更好地了解需求或者对需求进行评估分析，接下来要对主题进行初步探索，寻找到相关的研究或者是资料能为调查的顺利进行提供宝贵的经验。探索的过程中也可以提出研究一个假设，在分析出结果后验证这个假设是否成立，检验其他人的研究在本社区或者居民中结论是否同样成立。但如果是描述性或者探索性的研究，则不需要提前有一个假设。之后需要设计调查方案，对调查的目标、抽样方法、调查对象、调查范围、时间安排等做详尽的设计。最后是组建一支行动有效的调查队伍，并对调查员进行适当的培训。

2. 调查阶段

进入实际的调查阶段，也就是资料的收集阶段，主要的任务是保证高质量的调查。这方面牵涉了许多繁杂的组织工作，需要调查组织对整个调查的情况有着明确清晰的把握。特别是对于大型的调查或者是社区内的普查，由于范围广、工作量大，需要协调的组织和单位也较多，要尽可能的争取各方面的支持和帮助。由于样本的质量会影响到整个调查的质量乃至结果的说服力，因此在调查的过程中要对调查的质量做持续的监测，遇到问题及时解决，不断改进调查工作。

3. 研究阶段

在收集了足够的资料之后，需要首先审查、整理资料，剔除不合格或错误的资料，再分析和处理资料，不同的调查方法有不同的资料分析方法，问卷调查通常要在审核问卷并编码之后，将数据录入到电脑当中，采用 Excel 或者专业的 SPSS 统计软件进行分析，从而发掘数据中的内在联系和因果关系，得出研究的结论；而一些文字的或是定性的资料则可以使用扎根理论或内容分析等专门的方法，可以参考其他专门的书籍，在此不做过多的介绍。

4. 总结阶段

调查报告是研究成果的集中体现，调查报告书没有固定不变的模式。但是它大体的结构和内容却是相同的。一般地说，调查报告由“标题”、“前言”、“主体”、“结束语”等部分组成。有的调查报告在前言之前还有“简介”、在结束语之后还有“后记”和“附录”。除了撰写调查报告之外，还应该对整个调查工作作出评估和总结，包括调查实施的情况、调查的信度和效度、调查结果的应用等。

二、需求调研的方法

1. 文献分析法

文献分析法不仅是一种需求调查的方法，也可以作为整个调查的基础和前导，用以了解与调查课题有关的已有研究成果、理论和研究方法，调查对象的历史与现状，与课题有关的政策和法律等。文献有不同的类型，主要是文字资料，具体包括书籍专著、学术期刊论文、报纸报道和网络信息等，此外还有可以利用全国人口普查的数据、政府部门的统计年鉴、政府公报或者地方志等公开数据资料。

文献分析法的优点在于节省时间和金钱，能为需求调研提供较为宏观的数据，缺点是由于现有的数据和文献针对的并不是此次需求调研，往往不能完全配合，细节和针对性较弱。

2. 问卷调查法

问卷调查法是最常用的需求调研方法，是运用统一设计的问卷向社区全体居民或是潜在的服务对象了解情况或征求意见的方法。

(1) 问卷设计

调查问卷是普遍采用的调查工具。按照问卷填答的方式可以分为自填式问卷和代填式问卷。问卷一般由卷首语、填答说明、问题和回答方式、编码和其他资料五个部分组成。问卷中的问题可以是开放式的，也可以是封闭式的。两种问题的作用不同。封闭式问题给出了几种可能的答案让填答者选择，而开放式问题并没有给出固定的答案，需要调查对象自己填写。问题和答案在设计的时候还需要考虑调查对象对问卷的理解和接受情况，避免有倾向性的问题或者答案不全面的现象。

【表 9-1】 问卷的基本格式

眉头：问卷的一些基本信息，方便录入和整理

问卷编号： _____ 社区编号：(调查时间、地点等) _____

XX 调查问卷 (标题)

卷首语

XX (调查对象) :

您好! 我们是...(表明身份, 获取信任), 为了了解(调查主题或调研用途)...本调查只会占用您十几分钟, 希望您能配合我们的调查(调查请求), 请您按照实际情况填写, 感谢您的合作(表示感谢), 我们会对您的意见和个人信息保密(对调研保密性的承诺)。

请在符合您情况的备选项前画√, 如无特殊说明每个问题只能选择一个答案。

填答说明

一、第一部分

1. 问题.....

答案 1 答案 2 答案 3

2. 问题.....

答案 1 答案 2 答案 3

3. 问题.....

答案 1 答案 2 答案 3

二、以下哪项更符合您的实际情况?

问题	非常符合	比较符合	一般	不太符合	非常不符合
1					
2					

三、问题

_____ (开放问题, 无固定答案)

(2) 问卷发放与回收

问卷可以有不同的发放方式: 可以通过邮寄的方式发送并回收问卷; 也可以派调查员将问卷送给被调查对象, 由被调查对象自主填答之后再由专门人员回收, 或投入社区内指定的问卷回收箱; 还可以组织在一个专门的场合集体发放, 或者通过电话或网络的方式由工作人员听取回答之后代为填答问卷。为了保证问卷能

有效准确地反应出需求的情况，在设计问卷之初，可以做一次小范围的试调查。根据试调查的结果修改完善问卷，以免造成不必要的人力及资源浪费。问卷调查的优点在于客观可靠，匿名性好，缺点是不能研究过于复杂的问题，难以描述问题的背景发生过程。

3. 访谈法

访谈法是访问者通过口头交谈等方式直接向被访问者了解社会情况和社会问题的调查方法。与问卷调查相比，该方法能得到更加丰富生动、更加细致深入的资料，更适合探索问题、发现问题。

(1) 访谈设计

按照访问的内容和结构是否按照统一设计，访谈法可以分为结构式访问和无结构访问（又称标准化访谈和开放式访谈）。结构式访问会按照一个按照统一标准设计的、有一定结构的问卷进行访问。访谈对象的选择、提出的问题、提问的方式和顺序等都是固定的。所收集的资料有类似的内容和结构，较容易分析和处理；无结构访问则是按照一定调查目的和一个大致的提纲进行访问，对于受访者的回答限制较少，能够很好地发挥其积极性和主动性，但是资料分析时则相对困难；结合两种访谈方法形成了半结构式访谈（半开放访谈），既按照一定的访谈结构进行访问也同时保持一定的开放性，遇到新的问题可进行一定的深入追问，能保证在收集到想要的资料的同时不错过新的资料。

(2) 访谈方式

按照访谈人数的多少可以分为单独访谈、焦点小组或主题座谈等。需求调查访问的对象可以是目标群体，也可以是了解情况的相关人士。访问法虽然能够广泛地了解需求的情况，也能适用于各种调查对象，但是具有一定的主观性。调查耗费的人力、财力和时间也较长。访谈结束后通常会留下大量的文字或录音录像资料，后续的分析工作也相对较为复杂。

【小贴士】进行访谈的要点

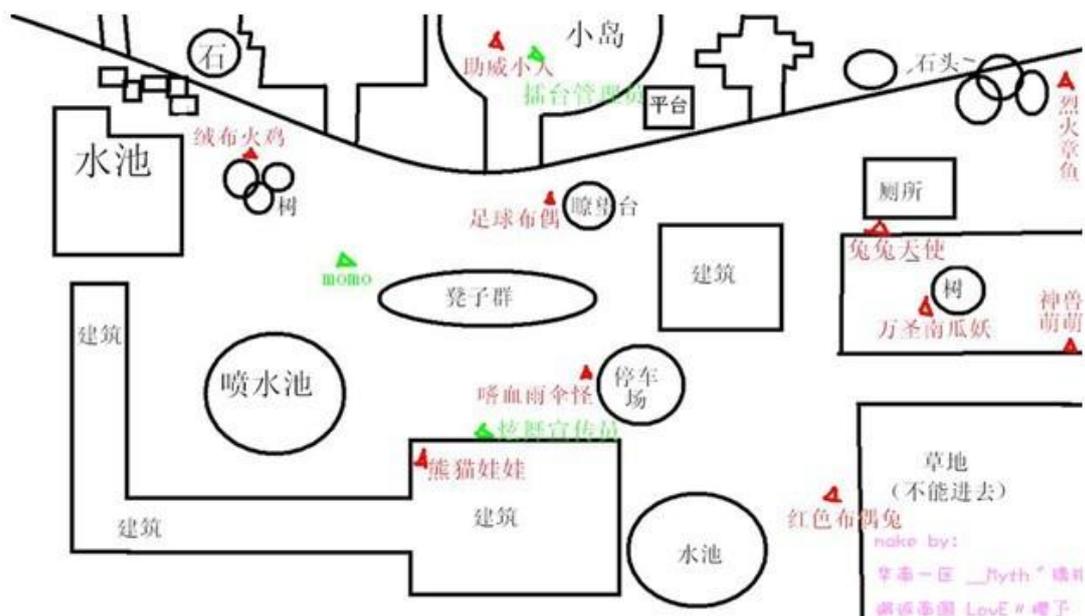
1. 访谈前要对访谈的主要目标和所要了解的内容有一个明确的认识。
2. 访谈前最好能对受访者的各方面情况特征进行一定的了解，访谈的时间和地点应该方便受访者。
3. 访谈时，开场白要简明扼要，意图明确，主要解释你是什么人，你想干什么，为什么要进行这次访谈等。
4. 访谈的过程是一门艺术，可以循序渐进，在受访者回答的时候，要专心听，认真记录（或在受访者同意的情况下录音）并给予适当的回应和反馈。

-----风笑天《社会学研究方法》，2009年6月

4. 观察法

观察法是调查者运用自己的感觉器官或借助一定观察工具，对社会现象进行直接感知的方法。根据观察者角色的不同，观察法可分为参与观察和非参与观察。参与式观察也称局内观察，指的是观察者参与到被观察者的各项活动中，作为“局内人”同被观察者打成一片，去试图理解观察对象对某一社会问题的看法或背后的意义建构；非参与式观察指的是参与者不参与被观察的群体，完全以一个局外人或是旁观者的身份出现，力图避免观察者这个“外人”的出现对于目标群体行为表现的影响。观察法的优点在于它直观、可靠，简单易行，参与式的观察能获得大量的一手资料，缺点在于它的表面性和偶然性，还会受到时间和空间的限制。

有意识地采用观察法不同于日常生活中的留心观察，是系统了解一件事物的过程。其中，“社区地图法”是比较常见的做法（参见图 9-2）。这个地图可以包含任何参与成员认为重要的信息。需要对社区有细致的观察才能画出一份好的社区地图。由于这种方法方便易行，可以调动包括社区内老人和儿童在内的志愿者的兴趣，增加他们对社区的了解，也可以从中锻炼协作能力。



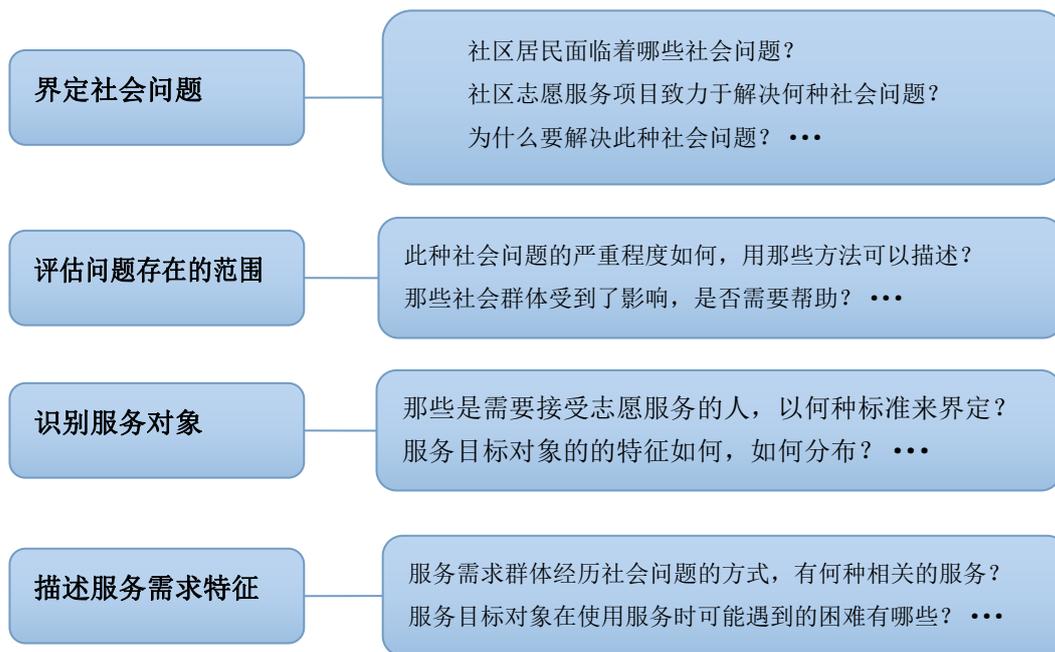
【图 9-2】社区地图

三、需求调研的具体步骤

熟悉了需求调研的通用过程和方法，进入实际的调研过程需要明确谁是需求的主体，服务对象的需求是怎样的？组织和机构的需求如何？志愿者的需求情况又如何？服务对象的需求是需求评估的核心，也是需求评估最需要搞清楚的部分。但通常情况下，服务对象的需求总是影藏在复杂的社会现象当中，需要利用一定的步骤来厘清。在上文中对这个问题已经做了一定阐述，然而具体实践当中依然有可以借鉴的具体步骤。

作为需求识别者的项目评估者，无论是政府机构还是社会组织，其基本任务都是用尽可能谨慎、客观和长远的方式描述项目各方所关心的“问题”，并帮助诊断以建构有效的干预。这一任务包括：界定问题的精确概念，评估社会问题存在的范围，定义和识别服务对象，准确识别并描述服务需求特征¹（见图 9-2）。相对而言，志愿者需求的评估就相对简单一些，可以利用上文提到的问卷法或访谈法对他们参加志愿服务的期望进行评估。在此不再赘述。

1 邱泽奇，王旭辉，刘月等译：《评估：方法与技术》重庆市：重庆大学出版社，2007年，第70-71页。



【图 9-3】 需求评估的过程

第三节 志愿服务目标分析

志愿服务的目标不会自动的实现。在设定目标的过程中，需要把目标分解成可以操作、可以测量的指标，需要根据社会需求调研的分析和组织战略及可行性分析来确定志愿服务项目的预期目标。这种转换的过程称为目标分析。

一、志愿服务的目标群体

在开发社区志愿者项目时，如何选定服务的对象或目标群体是第一个难题。目标群体是项目预计要面对的群体，但通常由于项目的资源有限，需要对服务对象有所筛选，以防出现接受服务者不是真正需要服务的对象的情况。用社区一般居民作参考，他们是目标群体的来源，也最能突出服务对象的特殊性。当一般群体中的某部分人群面临一定的社会问题，正处于危机之中或者较容易受到困扰和影响，那么这部分群体就有可能成为我们的服务对象。但是，并不是危机群体中的所有人最终都能够成为服务的目标群体，对所提供的服务有意愿并且有机会参

与的那部分才会最终变为志愿服务项目方案所指的那部分服务对象，也就是目标群体。而最终实际能接受服务的人群则被称作“受益群体”。但是在实际工作中，“受益群体”与“危机群体”和“目标群体”并不一定完全吻合，可能会因为评估错误、方案执行偏差或客观条件的改变而必须做出调整。因此，要做好适当的预防措施，以便目标群体能在接受服务的案主群体之内。



【图 9-4】需求群体分析

二、志愿服务的目的与目标

通常志愿服务项目方案都会描述服务的目的与目标。社区志愿服务的目的与目标都是所要追求与达成的内容的陈述、方案的指导方针，要明确、便于理解和把握，对于服务的执行都具有指导和监督的性质。但是二者的性质仍有所不同，目的（Purpose）是指引服务的大体方向或理想状态，能使读者很快理解，一般不大容易量化，着重于服务的效益且通常是较为长远的效果；而目标（Goals）较为清楚且针对性强，偏向于量化的表达方式，重点是要说明服务方案最终的执行要达到何种程度或取得何种成果，更为具体且容易观察和测量。例如某助老服务项目的目的是提高老年人的生活质量，其目标就是使多少老年人得到生活照顾和关爱等。

三、设定志愿服务目标的原则

Smart 原则是订立目标的重点之一¹，可以为志愿服务目标制定提供一定的参考。该原则认为，目标应能简易表达、清楚易懂，而且易于达成（simple）；目标能量化成可以测量的表达方式，知道如何、何时达到何种程度（measurable）；制定目标不应该好高骛远，应当在共同协商的基础上达成共识，确定一个能够达成的目标（achievable）；订立目标的时候，也许并不会提及如何使用资源，然而需要了解资源何在，并且知道如何善用这些资源（resourced）；订立的目标一定是可以追踪检查而且是有时限的（trackable & time-limited）。

【案例 9-1】“xx 社区敬老志愿服务团队”项目目标

核心目标：在一年之内，组建一支有能力有爱心的坚强志愿者团队，在社区内构建敬老爱老的社会氛围，倡导志愿精神，关爱独居老人。

目标产出：

1. 该团队包括志愿者 100 人，其中骨干 20 人，负责志愿者小队的组织与联络。
2. 在 6 个月内，发动 50 名志愿者，为社区独居老人每月提供一次服务。
3. 在 3 个月内，组织 6 次志愿者培训，包括老年人基础照顾技能、沟通技巧、老年人安全及营养知识、团队精神培养等。

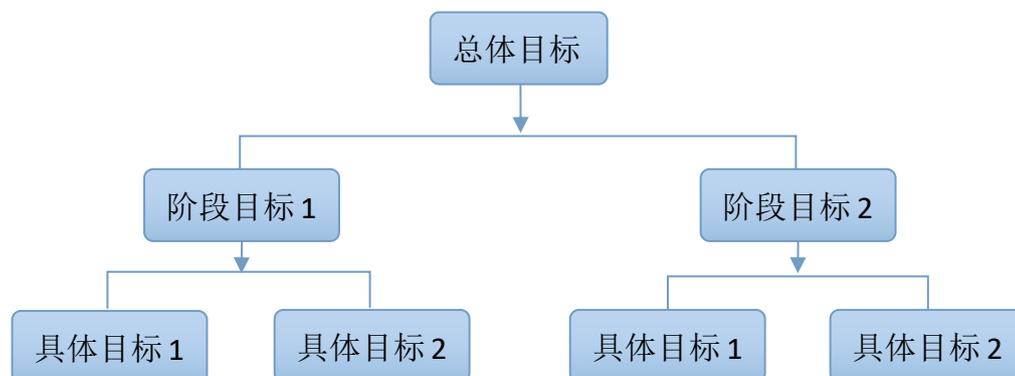
四、以社区需求为本订立志愿服务目标

1. 目标体系

社区志愿服务需求是订立志愿服务项目方案目标设定的出发点。根据方案的写作或项目管理要求，可以采用不同的目标体系。

¹ 黄松林、赵善如、陈宇嘉、万育维编著：《社会工作方案设计与管理（第二版）》，台北：华都文化事业有限公司，2012 年第 2 版，第 156 页。

志愿服务的目标体系可以划分为总体目标、阶段目标、具体目标三级。设定的过程也是逐渐将总目标进行分解和操作化的过程，各级目标之间具有内在的逻辑关系（详见图 9-4）。



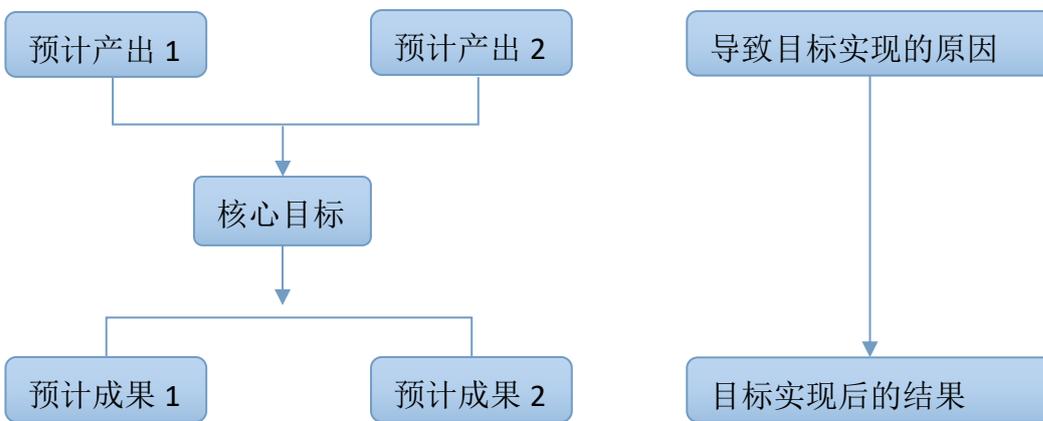
【图 9-5】 三级目标制定逻辑关系

为了说明方案能够带来何种结果或影响，可以按照时效的长短分为短期目标和中长期目标；根据受益方的不同，可以分为社区层面的目标和个人层面的目标，社区层面的目标指的是项目结束后社区层面发生的改变；个人层面的目标指的是预期在服务项目结束后，个人的认知、行为和态度等发生的改变。

不同的目标体系并不是相互排斥的，只是角度不同而已。在设定目标时可以结合使用。当然过多的目标表达方式也会造成读者甚至作者的困惑，还可能增加评估的困难。通常比较普遍的是使用成果目标、过程目标和活动目标。成果目标试图描述的是降低问题覆盖范围的程度，清楚说明服务针对目标人群所产生的效应如何，例如“降低空巢老人意外摔倒的次数”、“降低社区文化设施的空置率等”；过程目标是对如何达成成果目标的描述，是为了达成这个期望所要采取的程序与步骤，例如“在一个月内完成对社区内低收入空巢老人的家访调查”，“在两周内登记志愿者信息并建立志愿者档案”等；活动目标指的是方案进行中各项活动的重点。活动目标与过程目标或成果目标相联系，或者说服务于过程目标和成果目标，但是却不同于这二者。这样每次活动都有个别的活动目标，又不会偏离方案和核心。例如某一次家长工作坊的活动目标“帮助家长理解孩子不愿意去上学的原因是什么，并且学习如何与孩子沟通”。

2. 制定目标的方法

在前期问题分析和需求分析的基础上，结合组织的战略及可行性分析便可以对项目目标有更好的把握。也就是说，在目标制定的过程中，必须同时兼顾组织使命定位、战略目标、志愿者需求和资源配置情况。之前在问题分析中使用的问题树工具可以帮助明确可以解决的核心问题及核心需求。只要再将问题树的核心问题、原因和结果分别是用相对词来转换，即可以成为目标树，不失为制定目标的一种简单实用的方法。



【图 9-6】 目标树型图

【案例 9-2】 心目影院目标树分析

问题树分析	目标树分析
结果：1. 盲人生活质量较低 2. 盲人与社会隔离	成果：1. 提升盲人生活质量 2. 促进残健共融
核心问题：盲人无法欣赏电影	核心目标：让盲人能够欣赏电影
原因：1. 缺乏盲人电影欣赏活动 2. 缺少为盲人服务的人	产出：1. 开展心目影院活动每年 40 期 2. 有 100 名为盲人服务的志愿者

无论使用哪种目标体系，最终的目的是为了所制定的目标可行、可测量。目标树方法侧重于目标实现与制定的逻辑过程。而之前提到的目标体系则是针对

目标本身，可以帮助使用者更深入的剖析目标的各个层面。如果能将二者结合起来，则既能保证目标的可操作性，又能对目标的实现保持动态的监控。

总的来说，方案的目标是整个项目方案的精神和灵魂所在。若不能很好的制定目标，会使整个方案难以评估，方案的结果无法估计。没有明确的目标，再多的人力和财力投入最终也会是无用功。

【本章重点】

1. 马斯洛认为人类的需要有生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要；布拉德肖认为需要包括表达性需要、感觉性需要和规范性需要。

2. 社会社会宏观发展、社会组织或社区发展、志愿者自身发展以及社区内具体层面对社区志愿服务有着不同的需求。

3. 需求调研的方法包括文献分析法、问卷调查法、访谈法、观察法等。

4. 需求调研有四个步骤，包括界定社会问题、评估问题存在的范围、识别服务对象、描述服务需求特征。

5. 志愿服务的目标可以分为成果目标、过程目标和活动目标。

第十章 志愿服务项目规划

第一节 志愿服务项目开发的依据

志愿服务项目开发的目的是为了解决社区问题、促进社区发展，即回应社区需求。但是从志愿服务项目开发的依据来看，则需要从社区发展需求、志愿者组织定位和志愿者发展需求三个方面加以考虑。

一、根据社区发展需求开发志愿服务项目

根据联合国对社区发展的界定¹：社区发展是专指人民与政府机关协同改善社区的经济、社会和文化情况，把这些社区与整个国家的生活合为一体，使它们能够对国家的进步具有充分贡献的过程。这种复杂的程序，包括两种重要的因素：一是人民本身尽量本着自助自发的精神参与改善自己的生活水平；二是以鼓励自动、自助、互助的精神，并使这种精神更能发挥效力，以提供技术和服务。因此，根据社区发展开发志愿服务项目，就必须建立在对社区进行需求调研的基础上，以社区居民为主、社区居民互助为原则、满足社区需求和提高社区福祉为目标，开发能够提高居民生活质量、增进社区福利和促进社区发展的志愿服务项目。

根据社区发展需求开发志愿服务项目，归根结底是以社区居民为服务对象，因此可以重点从三个方面开发志愿服务项目：

1. 面向特殊困难群体的项目

(1) 针对残疾人开发志愿服务项目。残疾人由于肢体、言语、听力、视力、智力、精神等身心障碍，而无法以正常方式从事某种活动。因此，针对残疾人开发的志愿服务项目，需要帮助残疾人补偿自身缺陷，克服各种环境障碍，其内容可以包括：康复服务，如残疾人康复中心；安置服务，安排残疾人从事适合他们自身状况的工作；生活服务，创造无障碍的社区环境，婚姻介绍等。

(2) 针对贫困者开发志愿服务项目。由于个人、自然或社会等原因，基本生活难以维持而造成的贫困者，其主要面临的是经济问题。因此，针对贫困者开发的志愿服务项目，可以包括：经济补助，如申请“低保”；就业服务，如提供就业信息和培训等。

(3) 针对外来务工人员开发志愿服务项目。外来务工人员为社区居民的生活提供了便利，为社区发展做出了贡献，他们不应该成为被忽略的群体。因此，针对外来务工人员开发的志愿服务项目，可以包括举办知识讲座、开展文艺活动等。

2. 面向青少年、老年人群体的项目

¹ 魏娜：《社区组织与社区发展》，北京：红旗出版社，2003年，第17页。

(1) 针对儿童青少年开发志愿服务项目。儿童青少年是充满未知、充满希望，可塑性极强的群体。针对儿童青少年开发的志愿服务项目，可以包括：生活照顾，如“小餐桌”服务；课外教育，如夏令营；失足青少年帮教，如开展社区矫正等。

(2) 针对老年人开发志愿服务项目。面对越来越严重的老龄化问题，以社区为主要活动场所的老年人，面临着养老设施和服务质量难以满足需求的情况。因此，从社区发展的角度来说，针对老年人开发的志愿服务项目，可以包括：健康服务，如养生讲座；文化服务，如老年大学等。

【案例 10-1】 南锣鼓巷社区 5811 志愿服务队项目

亲情帮扶慰孤老 邻里互助创和谐

——南锣鼓巷社区 5811 志愿服务队项目

一、项目背景

中国社会逐渐步入老龄社会，居家养老日益成为社会突出的、有待妥善安排的公益问题。南锣鼓巷社区现有独居、空巢老人 80 余人，残疾人员 200 余人，他们身边平时少有亲友陪伴，缺少关心和帮助，加上社区的服务点少，分布较散，给他们的购物及其它需求造成一定困难。而社区工作越来越多样化，涉及到各个层面，很难将全部力量投入为老服务，因此，需要有这样的志愿队伍来加强社区在居家养老方面的服务力度。

二、项目立项

街道办事处领导非常重视居家养老这一现实的社会需求，多次在社区党委工作、社区事务工作会议上指出，要大力发展社区养老工作，街道将尽可能地在政策允许范围内大力支持社区的居家养老工作，提供必要的人力、财力支持。2009 年，“社区参与行动服务中心”将专业的社区治理、居民参与的理念带到社区服务工作领域。从社区已有的资源着手，依托社区党委已经构建的党员志愿者“八分钟服务圈”开展助老助残的一帮一志愿服务。具体做法是将社区按片划分，在每分片居住的党员与老残人员结对，负责提供五种基本服务。提出“5811”概念：5 种助老助残服务，8 分钟党员服务圈，11 是指志愿服务将以一对一形式开展，而且

5811 是社区服务站的电话。

三、项目计划

(一) 项目目标

远期目标：将以深化品牌、带动创新服务。除已经形成一定模式的为老服务外，5811 志愿服务队继续深化 5 的新含义，深入参与代表志愿服务参与社区五大方面的服务（为老、文体、安保、调解、青少年等）。

近期目标：

- 1、日常生活照料——帮助购物、打扫卫生、陪同看病等。
- 2、慰问、陪聊。
- 3、为帮扶人与子女常联系。
- 4、了解帮扶对象思想情况，及时进行心理咨询或向党委反映。
- 5、宣传利民政策及代办社区事务。

(二) 项目任务分解

街道办事处——项目的领导者、协调者。宏观层面领导项目的立意及导向，协调社区与社会组织及其他相关部门的沟通。

社会组织——项目的引导者、指导者。专业社会服务理念的宣传及教育者。为社区工作人员提供专业理论指导及教授有效的工作方法。

居委会——项目的支持者、监督者。为项目实施提供相关信息和文字资料，监督项目实施过程，纠偏促和。

居民——项目的实施者、需求者。项目的实施者和受益者，在能力所及时作为实施者，参与服务，丧失能力后成为项目受益者。

其他相关部门——项目的资助者、合作者。通过社会组织和相关部门的协调，为项目提供资金或其他支持。

四、项目实施

(一) 一对一帮扶弱势群体。志愿者们多次进行走访，24 小时随叫随到，重点服务于年事已高的行动不便的困难群体。

(二) 依托传统佳节，亲情送孤老。如：一月份腊八节前夕，开展“亲情送粥活动”；三月份结合“雷锋日”开展为老便民服务，如上门理发等。

五、项目实施中的难点与亮点

（一）项目难点

- 1、从志愿者角度考虑，真正的一对一，有一定风险。有时志愿者单独行动，有可能会发生无法解决的问题或无人佐证的误会与伤害。
- 2、志愿队伍老龄化，急需年轻的新生力量补充。
- 3、志愿服务队的资金多是来自于社区的公益金，金额是有限的，定向性也比较强，有些更多的想法与行动拘于资金无法实现。

（二）项目亮点

- 1、整合已有的社区资源。
- 2、找到合适的领军人物。（团队领袖）
- 3、规范化管理团队，用新理念新方法开拓思路。
- 4、发挥党员的积极带头作用。

六、项目实施的效果

- （一）从实际需求出发，受到居民认可。
- （二）5811 模式受到东城区服务中心重视。
- （三）在社区党建工作中起到重要作用。
- （四）促进社区邻里互助。

八、项目后续维护情况

- （一）加强团队建设。如：加强思想教育；提升服务能力；培养后续力量。
- （二）拓展项目服务。如：服务对象的拓展；服务范围的拓展。
- （三）争取更多支持。随 5811 志愿服务队不断深入开展，项目也将尝试与多方联系合作、争取资源，以谋求长期发展。

3. 从社区发展服务大多数居民的项目

（1）居民生活服务。以方便普通社区居民的日常生活为目标而开发的志愿服务项目，如义务修车队、免费电脑维修等。

（2）文化生活服务。以丰富社区居民的文化生活而开发的志愿服务项目，

如书画展、文艺晚会、建立小区图书室等。

3. 社区生态与环保服务。以保护社区生态环境，增加环保基础设施而开发的志愿服务项目，如增加社区绿地、垃圾分类收集、环境保护宣传等。

4. 社区防灾救灾和应急服务。以社区安全为中心，提高应对各种灾害的能力而开发的志愿服务项目，如地震逃生训练、防火教育、传染病控制等。

二、根据志愿者组织定位开发志愿服务项目

志愿者组织定位是其开展志愿服务的根本，它决定着志愿者组织开发什么类型、什么范围和什么性质的志愿服务项目。因此，根据志愿者组织定位开发志愿服务项目，是志愿者组织在组织定位的基础上，通过调研识别社会需求和可能的各利益相关者期望，分析、评估并确定项目目标、范围，进行资源筹措和整合的过程，最终实现组织目标，增加社会整体福利。

如前所述，志愿服务项目具有四个特征：一是公益性目标。以利他主义为原则，以社会问题和需求为切入点，并且不以营利为目的，服务的目标群体以贫困和社会弱势群体为主；二是动员社会性资源。项目的开展需要各种资源的投入和使用，对于志愿者组织来说，核心的资源是志愿者和社区居民的参与；三是发展性活动。为实现志愿服务目标，需开展一系列的志愿活动，活动的参与者主要涉及服务群体、社区居民和志愿者参与，并且在项目中活动参与者得到能力建设、人力资源和社会资本的发展，最终使得项目可以被复制、传播并实现可持续发展；四是项目期限性。项目的开展有确定的起止时间。

根据志愿者组织的定位，并且按照服务目标的不同，可以开展以下志愿服务项目：第一，扶助型志愿服务项目，目标在于提高或者改进服务对象的生活质量，如扶老助老、增加健身设施等；第二，开发型志愿服务项目，目标在于开发和提升服务对象的能力，如技能培训、建立互助小组等；第三，信息型志愿服务项目，目标在于为服务对象提供信息，如举办讲座、法律咨询等；第四，倡导型志愿服务项目，目标在于倡导和传播精神文明、公民责任、志愿精神等，如举办大型宣传活动、开展喜闻乐见的群众活动等。

【案例 10-2】北京朝阳区社会志愿者公益储蓄中心项目

朝阳区社会志愿者公益储蓄中心项目，由朝阳区社会志愿者公益储蓄中心开展，其组织定位是搭建集志愿者档案信息管理、志愿服务供求匹配、志愿服务项目拓展等功能为一体的社会公益平台，该组织的直接服务对象是志愿者，因此其开展项目包括：为志愿者提供服务理念、弱势群体服务技巧、团队建设、合作沟通等方面的培训，按服务内容和重点需求分类组编成了扶老、助残、文明交通、司法援助、绿色环保、卫生健康、心理咨询等若干支骨干社会志愿者队伍，挖掘志愿服务需求、发布志愿服务岗位等。

综上，志愿服务项目开发的出发点都是以社区为中心。根据社区发展开发志愿服务项目，是以社区发展为核心，以社区居民的参与为主体，增加社区福祉的活动；而根据志愿者组织定位开发志愿服务项目，是以志愿者组织定位为核心，以非营利性的公益活动为载体，增加社区和社会福利的活动。

三、根据志愿者发展需求开发志愿服务项目

志愿者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 and 帮助的人。¹ 志愿者不仅提供人力资源，其爱心和责任理念、积极主动的态度、专业知识技能、各种人脉关系和物资，都可能为组织和项目带来价值。其中，志愿精神是志愿服务项目最大的附加价值，通过志愿者向全社会传播人类精神文明，促进社会和谐发展。因此，志愿项目的开发必须考虑志愿者的需求。

1. 志愿者在志愿服务项目中的角色

志愿者只有在服务项目的合适岗位上，才可能发挥其更大的价值。志愿者在项目中的角色可能有：

- 志愿服务项目经理

¹ 北京市第十二届人民代表大会常务委员会第三十八次会议，《北京市志愿服务促进条例》，2007。

- 志愿服务项目团队成员
- 志愿者服务资助者
- 志愿服务需求提供或评估者
- 志愿者管理者
- 专家顾问
- 社会公众代表

2. 志愿者在志愿服务项目中的需求

开发志愿服务项目需要充分考虑志愿者的需求。其中，志愿精神的强化和志愿者个人发展管理是其核心部分，即鼓励志愿者实施对他人和社区的关怀行动，促进个人成长，用快乐体验加强社会责任感。其主要体现为两个方面，一是激励乐意，即通过组织管理对志愿者进行认可、支持和精神激励；二是个人发展，即可能来自志愿者的学习成长和学以致用、社会交往增加和友谊发展、自我肯定和自我价值实现。

【案例 10-3】海淀区西三旗街道义工分会社区志愿者“爱心储蓄所”项目

海淀区西三旗街道义工分会社区志愿者“爱心储蓄所”项目：以“志愿服务，奉献爱心，存储公德，传递真情”为宗旨，推动社区志愿服务事业发展，将志愿服务管理进行系统化：

（一）建立了组织服务机构，设置志愿者注册管理员、志愿者主管、志愿者组长、志愿服务信息管理员等专门工作人员；

（二）建立志愿服务信息档案，建立志愿服务信息档案，并将参与者参加公益活动的时间记录下来；建立志愿者个人的“爱心储蓄卡”；

（三）分门别类管理志愿服务活动。根据各项活动的难易程度、周期长短、投入大小，以及造成的社会影响，对志愿服务进行量化，客观地评估志愿服务的性质和效率；

（四）当持有“爱心储蓄卡”的志愿者在生活中遇到确实难以克服的困难时，可凭借卡中的志愿服务记录，申请储蓄所协调相关的志愿者为其提供有针对性的、合理范围内的志愿

服务。

第二节 什么是项目规划

社区志愿服务项目规划是项目成功的关键。由于很多事情难以预料，规划正是减少风险的重要手段。“凡事预则立，不立则废”，描述的就是做事需要有规划，否则就会失败。对于社区志愿服务项目而言，项目规划就处于这样一个地位。它是项目开发的关键过程，规划决定着项目是否成功。因此，在对社区需求进行调研、评估以及志愿服务目标分析之后，就可以根据不同的项目目标，拟定可以实施的项目规划，以便制定并选择较好的项目实施方案。

一、项目规划的概念

社区志愿服务项目规划是指在识别社区志愿服务需求的基础上，制定的项目实施方案，描述项目实施的基本过程。它是连接社区现状和预定目标的载体以及志愿服务项目实施的依据。社区志愿服务项目规划的制定，一方面可以全面考虑社区志愿服务的发展方向，另一方面可以充分挖掘利用社区资源，以保证志愿服务项目按照既定的目标进行。一般情况下，制定出来的规划是不会变的，但是在某些情况下，现实情况发生变化。而制定的规划无法应对时，需要对原有的规划进行调整和修订。因此，一方面项目需要严格按照项目规划来实施，另一方面项目规划也需要具有弹性，以保证规划适应现实的变化。

【小贴士】一个完整的项目规划需要回答哪些问题？（7W）

why——为什么要有这个项目，即项目的原因和目的

what——这是一个什么样的项目，即项目的内容和要求

who——这个项目是为谁设计的、谁来实施，即项目的参与者

when——什么时间实施这个项目，即项目的起止时间

where——这个项目在什么地方实施，即项目的实施地点

how——实施这个项目的步骤和方法是什么，即实施项目的手段和策略

how much——实施项目所需要的资金及其他资源

-----编者

二、项目规划的类型

按照志愿者组织类型和志愿服务项目目标等不同，可分为不同的项目规划¹：

1. 研究类的志愿者组织，制定研究型的项目规划，为社会决策提供依据，其项目内容可以包括政策研究、发展研究，提供政策建议和咨询等；
2. 行动倡导类的志愿者组织，制定倡导和传播型的项目规划，以改变政策方向，建立法律法规，转变社会价值观、文化和行为作为目标，其项目内容可以包括举行研讨会、政策建议等；
3. 技术应用类的志愿者组织，制定技术开发和应用型的项目规划，以开发有利于经济社会可持续发展的技术体系为目标，其项目内容可以包括应用技术研究、推广应用、培训等；
4. 社区工作类的志愿者组织，制定社区发展型的项目规划，以促进社区和人类公平、可持续发展为目标，其项目内容可以包括饮水、道路、环境保护、养老、助残、青少年发展等；
5. 中介支持类的志愿者组织，制定能力建设型的项目规划，以促进社会公益组织的公信度为目标，其项目内容可以包括培训、领导力开发、筹资、专业管理等。

另外，根据项目实施的期限，可以将项目规划分为单元型项目规划，主要是

¹ 北京惠泽人志愿服务发展中心编：《志愿服务项目管理——学习与实践手册》，2011年第21页。

配合特定节日或目的的活动，如儿童节活动、中秋节晚会等；短期型项目规划，主要是指持续一段时间的活动，如针对儿童青少年群体的夏令营、冬令营等；长期型项目规划，主要是指在一定周期内持续进行的活动，此项目规划一旦实施，将会成为社区居民生活的一部分，如儿童课业辅导、社区戏剧坊等。根据项目内容的详略程度，可以将项目划分为指导性规划，它只是规定了项目的一般目标、原则和方针政策；具体性规划，具有明确的目标和策略，有很强的可操作性。

三、项目规划的原则

社区志愿服务项目规划不是凭空想象出来的，而是遵循一定原则的，能够满足至少三个利益相关者的需求，即志愿者组织、志愿者和服务对象的需求。因此，社区志愿服务项目规划要体现以下原则：

1. 体现志愿者组织需求的原则

志愿者组织的需求是通过志愿服务项目管理体现出来的。¹它是通过与利益相关者合作，将各种资源应用于项目活动之中，以满足社会需求，达到公益和发展目标的要求。

2. 体现志愿者需求的原则

志愿精神是志愿者需求的核心，²即基于自我发展、人文关怀、权益维护、社会责任、公益利他的理想，不为报酬和收入而参与推动人的发展、促进社会进步和社区服务的意识。同时，在制定项目规划时，注重志愿者自身能力的发展。

3. 体现服务对象需求的原则

制定项目规划时，要以服务对象为中心，体现服务对象的需求。因此，制定项目规划的过程中必须集思广益、民主决策，充分考虑到服务对象的实际需要，也可以邀请服务对象参与到项目规划制定过程中，从而保证项目的可行性。同时，项目规划要详细和具体，能够给志愿者提供行动指南，有助于满足服务对象的需求。

综上，项目规划必须符合利益相关者的愿望和需求，目标明确并且具有可行

1 北京惠泽人志愿服务发展中心编：《志愿服务项目管理——学习与实践手册》，2011年，第24页。

2 北京惠泽人志愿服务发展中心编：《中国民间组织志愿服务基础教材》，2006年。

性和可测量性。另外，项目规划要有整体性，即与社区需求和志愿者组织定位的整体规划衔接、配合，体现志愿者精神、促进志愿者自身发展。

四、项目规划的注意事项

制定社区志愿服务项目规划内容需要注意的事项有¹：社区资源的盘点，盘点满足项目需求的可用资源，并详细列出能够可用的资源与潜在的资源；确定需求项目与人数，选择并确定满足社区需求的项目，并估算项目所能够满足的人数；需求项目优先次序。社区的需求一般是多元的，为了使项目规划的成效最大化，应就社区需求的重要性，列出优先次序，以作为项目实施轻重缓急的参考；整合需求与可用资源，依照社区需求的优先持续与可用资源相结合，确定实施的项目。

第三节 项目规划方法与流程

在了解了项目规划是什么以后，对于志愿服务项目实务过程最终要了解如何具体做一个项目规划？什么样的项目规划过程是一个完善的规划过程？在规划过程中，需要注意哪些理念？本节将分步骤介绍项目规划的具体方法和核心流程。

一、项目规划的方法

1. 常用的项目规划模式

(1) 经验法

经验法即志愿服务项目规划由志愿者组织、专家对同类问题或需求根据以往的项目管理经验进行规划。这种方法适合对已经开展相对成熟的项目进行复制或传承。但是，经验法并非是完全的复制，而是在原有经验的基础上，根据不同的社区和群体特点，完善志愿服务项目规划。

(2) 参与式方法

参与式方法是服务对象、志愿者、社区居民和资助方代表等利益相关者共同参与项目规划。这种方法采取多方参与的形式，让所有参与者充分表达自己的意

¹ 黄源协、萧文高：《社区工作》，台北：国立空中大学，2011年第3版第190页。

见和看法，收集各种建议，充分考虑各方利益，可以通过焦点小组访谈、个案访谈、召开规划会议等方式，制定志愿服务项目规划。

(3) 逻辑框架法

逻辑框架法是根据预期目标，通过逻辑推演和综合分析进行项目实施规划。采用这种方法需要专业人士，根据项目目标，分析采用何种介入策略，明确参与者和利益相关者的角色，合理配置社区资源，以及项目可能产生的社会影响等，制定项目规划。它是开发志愿服务项目常用的规划方法。逻辑框架法是一个贯穿整个项目规划和执行过程的方法，在后文不同的部分会详细介绍。

上述三种志愿服务项目规划的模式，并不是相互独立的。如采用逻辑框架法制定志愿服务项目规划，可以通过参与式方法，召开相应的访谈或者座谈会，对参与群体和资源进行盘点，作为合理配置资源的依据。同时可以根据经验法，学习和比较已有相关项目规划的成果，以实现志愿服务项目规划的完备性与科学性。下面将介绍较为通用的项目规划思维方法。

2. 从服务对象的需要出发——项目规划的核心

志愿服务的主要目的，在于为服务对象提供相应的服务，促进服务对象在短期或长期内实现改变和发展。因此，应该把服务对象的需要放在整个志愿服务的最核心的位置。项目规划阶段也不例外。

从服务对象的需要出发是志愿服务工作的基本观念之一。如果仅仅从志愿服务者自己的观点出发，志愿服务项目甚至可能会引起相反的效果。以一个虚构的例子可以看出这个核心的重要性：

【案例 10-4】 苹果与榴莲

小王生病了，很希望吃苹果，有一位朋友去他家看望的时候为他带去了一个榴莲。这位朋友反复对小王强调，榴莲的营养丰富，而且比苹果贵很多。但是小王不能接受榴莲，因为他对榴莲过敏，而且也不喜欢强烈的味道。

虽然这位朋友好心好意看望小王，也花费不菲，但是并没有满足小王的需要。

志愿服务项目就像这个例子一样。如果没有从服务对象的需求入手，对服务对象而我们的服务将可能是不痛不痒的效果，更有可能产生负向的效果。而对志愿者作为输入方而言，因为没有发挥作用而浪费资源，也可能会伤害志愿者的爱心。所以，保证服务对象的需要出发是保证我们志愿服务项目有效、高效的核心。

服务对象的需要也是多种多样的。某些服务对象当前最重要的需要应该是解决和他有关的问题，例如贫困等。也有部分服务对象其基本需求已经满足，更加需要一些发展性需求。例如，在社区中建立文体活动中心以丰富老年人的业余生活。这类类似于社会工作专业中目标由治疗和发展两个维度一样。如何了解服务对象的这些需求成为了如何实现这一项目规划核心的关键。下面我们提出两种常用的了解形式：

(1) 从服务对象直接了解

针对服务对象的需要，必然服务对象是首先的需要来源。上一章提到的很多调研了解的方法都可以运用到服务对象的需求了解中。同时也可以让服务对象直接参与到志愿服务项目规划中来，直接设置和调整服务的目标。

(2) 从已有资料分析

对于不同的服务对象，其自身的能力可能是不同的。例如，可能其对于自身的需要表达有困难。这就需要我们根据与其有关的资料进行进一步分析，得到其需要后向其证实。同样，根据不同的服务对象，例如一个很大的社区，除了对其抽样调查需求以外，还可以把已有的社区状况相关资料送给相关的专家，专家结合自己积累的很多案例，很快分析出大概的项目规划方案，然后再结合这个社区的详细情况进行进一步修正。

当然，了解服务对象的需求绝不仅仅限于以上的方法，但这些方式都各有利弊。直接从服务对象中了解需求更加能够探索到问题本身，拥有更多的便利性，但是自己是否能够证明行动有效呢？而过度依赖资料中的数据的方式显然忽视了服务对象自身的能动性。因此，在工作中可以进一步将两者进行综合运用，但最终的核心还是应该坚持以服务对象的需求出发。

3. 项目规划的思维方法

第一步，收集需求。了解服务对象的真实需求，目的在于有效的满足其真实的需求。这个是项目规划的目的，因而项目规划就是梳理项目执行过程。例如，经过前期需求评估，我们发现了在某个社区，居民对于社区环境都很关注，都认为的环境需要改善。我们就可以根据这样的情况，进行项目策划了。

第二步，我们需要明确对项目所解决的问题进行进一步的分析，分析其表现形式和引起的原因。可能相同的问题具有不同的表现形式，也有不同的原因表现出来。针对社区环境差，可能是表现为随意在地上扔垃圾，在墙面上乱涂乱画，或者社区中有一个一直没有人管的垃圾堆。这些表现背后也隐藏着不同的原因，环境不好可能因为老旧社区公共设施老化年久失修，也可能是居民中有部分居民还没有保护社区环境的意识等。我们只有分析出了需求背后的原因，才能够更加有效、有针对性提供相应的服务项目，帮助其解决这些问题。

第三步，就需要明确项目执行的目标。在之前也有提到，目的一般为较为概括，需要一定的时间才能达到。而目标则是具体的工作期望的，能够在相应时间内活动完成后所达到的效果。目标和目的都是基于对问题的基本分析。而目标一定是建立在目的的方向上，对于问题有一定程度上的缓解。且目标是可以量化和有时间性的，在设立目标的时候需要同时明确相应的时间段。

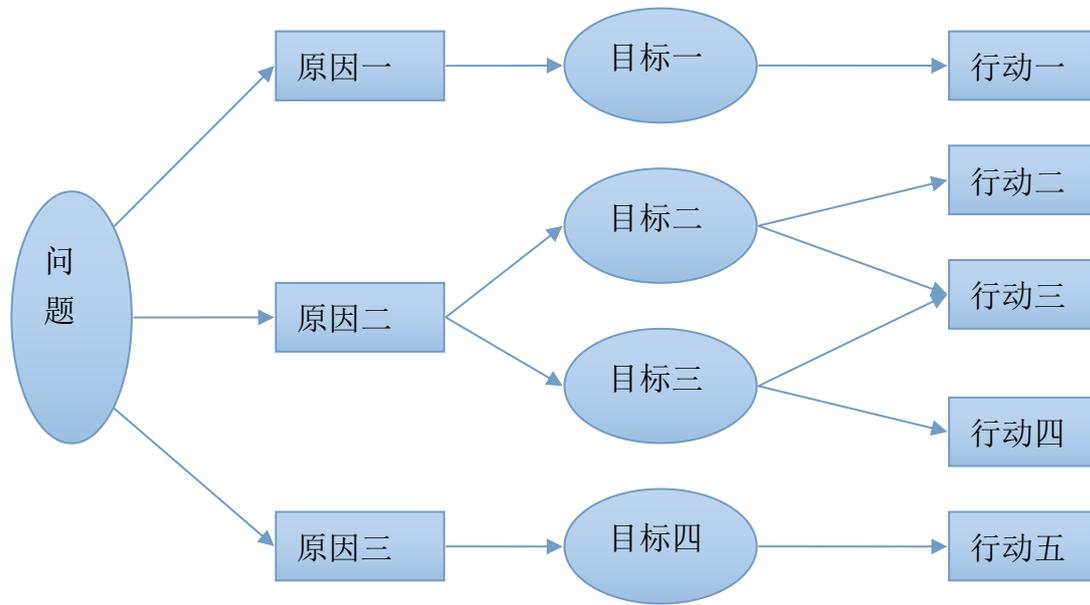
例如解决社区环境问题，改善社区的环境就是项目的目的。而像在 1 个月时间内在社区中投入 10 个垃圾桶，在 1 个月时间内清除垃圾死角中所有的垃圾，就是项目的目标。只有明确了目标，才能进行下一步的规划。需要注意的是，一个主体的目标，可以通过在不同主体身上设立目标而实现。例如，改善社区环境，清理社区中的垃圾这一目标的主体是社区，同时也可以培育社区居民环保意识为目标。这样就从社区和个人两个主体层面同时为改善社区环境的目的服务了。

第四步，在明确了目的和目标以后，就需要进一步明确行动方法。这也就是明确志愿服务项目需要做什么。要改善社区内的墙面环境，可以组织一次社区居民和志愿者一起装扮墙面的活动，通过大家的努力改善墙面的环境。在社区中投入垃圾桶，需要和相关的部门进行协商，定期清理这些垃圾桶。组织装扮墙面的活动和与相关部门协商，就是志愿服务行动方案，也就是外显的志愿服务。

可见，志愿服务项目规划经历了“聚焦需求——分析问题、原因——设立目

的目标——确定行动方案” 四步。

这四个部分都是一个线性的思维过程，不可跳过其中任何一步。同时需要注意的是，规划的每一步都需要进行一一对应，才能高效的完成项目服务。如下图：



【图 10-1】 项目规划思维方法图

一个完善的项目设计思路就是如图所示的一个过程。最终的行动就是志愿服务项目所执行的东西，其每一个行动，都要回应之前订立的目标，而目标需要全部回应引起需要的原因。在项目中，一个行动可以回应多个目标，这样可以保证资源服务项目中的每一个动作都能够有效的、高效的回应基本的需要。在实际的资源服务项目设计中，可以运用这个图帮助我们分析项目设计的思路是否清晰。

二、项目规划的流程

1. 成立项目规划小组

若志愿服务项目服务对象人数较少，一个志愿者通常可以应对所需的工作。但是如果涉及到较为复杂的活动，例如针对社区的活动，就需要成立一个小组进行整体规划和行动。规划小组的成员可以来自于志愿服务团队内部，也可以包括服务对象。服务对象可以是对活动主题感兴趣的对象，也可以是能够提供一定

资源的团队成员。让服务对象加入到项目规划之中，可以帮助项目在后期执行中更加顺利，拉近服务对象和服务者的关系。同时，更加利于服务对象内的自助，实现增加自我效能和助人自助的目的。

2. 评估

评估这一环节主要涉及到评估服务对象需要和资源两个方面的内容。

需求这一问题在前面已经提到了很多次，在此不必赘述。需要提醒的是，不同的志愿者团体根据自己的需要，也可以进一步确定服务内容和对象。例如某个志愿服务团队专门关注残障儿童，那么所有活动就需要围绕着残障儿童的主题进行。而社区中的环境问题，可能就不是这个志愿服务团队主要关注的主题。每个志愿团队的专业化发展对于志愿服务项目是有利的，志愿团队的专业化能够进一步积累服务的经验，能够增加服务的有效性。

此外，针对项目要解决的问题，还需要进一步评估确认团队所可以运用的资源，占有不同的资源对于解决问题的速度、效果、活动形式、规模和项目目标制定等各方面都有重要的影响。关于资源这部分的详细内容，会在下章详细叙述。在评估团队的资源时需要注意团队拥有的资源和潜在可以动员的资源两个方面，后者可以在动员整合资源的时候尽量运用，以丰富活动，让活动设计的更加有发展性。

在评估自身团队时，可以用到 swot 分析法。Swot 分别是指以下内容：

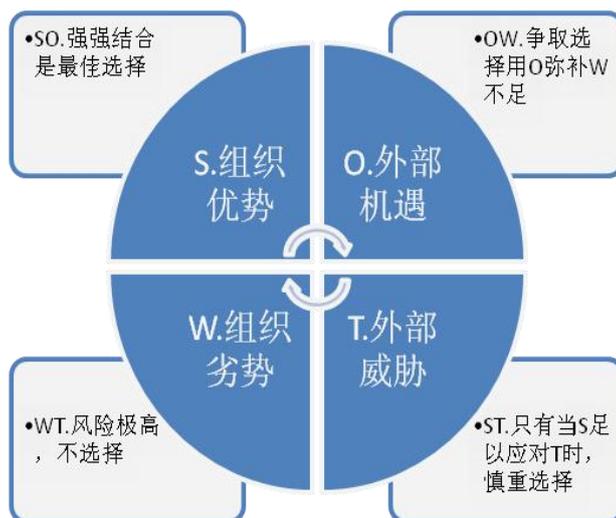
优势（Strengths）： 团队内部具有的资源、技能、核心竞争力等优势。

劣势（Weaknesses）： 团队内部弱点、不足、缺欠等劣势。

机会（Opportunities）： 外部可能提供的资源、政策、社会变革等机遇。

威胁（Threats）： 外部可能对团队的挑战和威胁。

团队内外部要素可进行分析与匹配，然后做出适当的选择。参见下图：



【图 10-2】 SWOT 分析图

当 $S+O > W+T$ 时，可以开展项目；当 $S+O > W+T$ ，慎重决策是否开展项目；
 $S+O < W+T$ ，不建议开展项目。

【小贴士】进行 SWOT 分析的参考问题：

- 我的志愿服务项目有哪些优势？劣势？还缺少哪些资源？
- 志愿者能否帮助组织克服某些劣势，抵御某些威胁？
- 志愿者可以在哪些领域中参与志愿服务项目？
- 哪些项目目标已经实现？志愿者在项目中是如何发挥作用的？
- 哪些项目目标未能实现？志愿者可以为此发挥哪些作用？
- 有没有足够的志愿者可以参与到项目中来？为什么？
- 外部环境对我的志愿服务项目有哪些限制和威胁？
- 我的组织是否能够应对这些外部威胁？
- 哪些外部机遇可以帮助组织发挥优势？
- 哪些外部机遇或可能的资源可以弥补组织的不足？
- 社区资源都有哪些？

3. 设立目的和目标

这一环节实质对应了思维模式中对于问题原因的分析 and 设立与之对应的目标两个步骤。设立目标一定要结合上一环节组织能够掌握的资源状况而进行。

4. 确定活动主体

志愿服务活动总需要落实在志愿者的实际服务之中。在确定活动的目标后，就可以进一步确认与之对应的、合适的活动形式等。例如针对社区，就可以运用地区发展、社会策划、社区照顾等多种手法。同时，可以根据志愿者团体或其他志愿团体在以前的服务案例需求经验，结合本次服务对象进行修改和运用。更可以在一定的状况下创新自己的活动。活动形式可以是丰富多样的，但是要保证其与目的目标对应，有效的回应服务对象需求。不能为了追求活动的形式表现，例如大场面、参与度而不顾服务对象的需求，引起资源的浪费。

5. 确定活动的时间、地点、所需资源，预案

活动的时间地点需要资源都是与活动的形式相适应。例如要举行一次游园活动，不可能在一间办公室内完成，也不可能整个活动半个小时内完成。明确了活动的时间和地点才能方便活动的准备和宣传。

如果项目涉及多次活动，可以先确定活动的起止时间。具体的每次活动时间需要结合首次活动效果等因素认真考虑。活动间隔得太久或者活动太频繁，对于服务对象参与积极性都有所影响。在考虑时间和活动场地的时候也需要进一步考虑天气等因素。例如，下雨或者高温对于活动的影响。如果天气原因时间会顺延到什么时候等。这些具体的内容我们在下一篇工作计划中会详细介绍。

6. 形成项目建议书

项目建议书是很重要的一个工具，对于活动开展，收集资源有重要作用。我们在下一节具体介绍。

7. 评估和修正

项目规划完成后，需要对于项目规划的效果进行评估。评估可以由自己完成，类似于检查的过程，同时也可以将项目策划书和服务对象的相关资料送给专家完成。

评估主要是基于以下几个方面对于项目进行评估：

投入 (input)。活动的投入应该与服务对象相适宜，不能过多、过少和不切

实际的投入。

产出 (output)。明确项目执行以后能够得到什么样的效果。

效率 (outcome)。效率是所有行业都追求的目标，目的是要用最少的人力物力去完成任务。特别在志愿服务中，人力物力都是有限的，更需要注意。

效能 (efficiency)。效能是指项目达到目标的程度，也就是活动与目的目标的对应性。

影响 (impact)。这里的影响一方面是指对于服务对象所在系统的影响范围，也就是让志愿服务的成果得到承认的范围和程度，让服务对象和所在系统成员，以及整个大的环境能够承认服务的有效性。

综合以上五个因素，可以对于项目规划的成果进行初步的测评。以保证项目的质量，保证项目有效、高效、合理的开展。同时，根据初步的评估结果，对项目规划进行进一步的调整。项目规划是一个动态的过程，其随着项目自身的预计和测评，每一次活动的效果进行调整，所有的调整都需要为满足需要而服务。这里的评估思路是尊称逻辑框架理论形成的，在后面的项目评估中会做详细阐述。

第四节 项目建议书

上节提到，项目规划的整个过程，最终会以项目建议书的形式呈现出来。项目建议书是指项目规划者针对某一经过评估、认为有价值介入的现象，针对已有的条件研究一整套可行的行动，再运用各种资源相互配合，以完成执行任务，达到目标，而定制的具体做法。简而言之，就是将项目策划的整个过程和结果以纸质方式呈现出来的结果。项目建议书要将整个志愿服务项目运用文字，清晰地呈现给阅读该项目建议书的每个读者。

项目建议书在志愿服务项目中的实际运用，不必像公文或公司计划一样繁琐和严密。项目建议书需要切合实际、简易可行、简单易懂。目的就是更好地帮助读者很快了解整个志愿服务项目的内容、形式等。严密针对活动的每个环节的安排，应该是活动计划书的主要内容。

一、项目建议书的构成

项目计划书可以有不同的用途，例如可以用于整合资源，可以用于与相关的政府部门或者社区居民协调工作、寻求合作，可以用于直接宣传活动本身。根据不同的用途，其组成部分每个部分的详略程度都有所不同。但是项目计划书至少包括以下几部分内容：

1. 方案名称

项目建议书首先应该确定方案的名称。一般来说，要求名称要简单明了，同时能够吸引人。方案名称不应像公文名称一样千篇一律，且字数不宜过多。活动的内容和形式都应该反映在方案名称中。同时，可以运用副标题进行进一步整合。用主标题表示偏感性的内容，副标题表示活动形式等其他信息。例如“家和人团圆——社区中秋家庭游园会”。

2. 背景

这部分主要说明为何设计此方案。这部分内容与项目规划中聚焦需求、分析问题和原因部分相对应。可以省略需求评估的过程，直接直观的展示结果。说明服务对象有哪些需要关注的地方，问题有多严重等方面。用这些资料说明为何要组织这次活动。对外申请资金的方案，最好在开头对执行志愿团队进行介绍。

3. 理念和理论

对于专业化程度较高的服务项目，服务的具体活动都需要用理论进行支撑，即为实践模式和以往经验能够支持活动的有效性。同时，可以显示出对于本次活动的基本理念和关怀。对于理论运用较为困难的志愿者服务团队可以将此部分进行一定的简略。但不可为了让策划书看上去专业而硬拼凑理论。

4. 目的和目标

即希望通过本次活动达到怎样的具体目标。这与项目规划中的目的目标相对应。在订立策划书时一定要注意简洁易懂、直观和可量化。

5. 服务对象

活动的直接服务对象是哪些人？有没有什么特征，例如年龄、性别、职业、

学历等。这样，可以明确参与的人员特征，可以进一步吸引更多的服务对象开展服务活动。若资源有限，可以说明活动大概人数。

如果活动需要进一步招募服务对象的话，可以简明地写出报名办法，报名截止时间和报名人数，方便服务对象明确是否适宜参加。如果已经确定了服务对象再进行的策划，可以省略报名这部分。

6. 活动内容

这一部分就是将活动的主体内容，是策划书最重要的部分。可以运用一些语言简单描述将会举行什么样形式的活动，即与项目规划中具体的行动相呼应。这一部分内容最需要简单和直观形象的反映，但不必过于详细，将如何操作都写上去。能够让读者清晰的知道将要举行一个什么样的活动即可，且最好具有煽动性，吸引潜在服务对象跃跃欲试。

7. 活动时间地点

主要介绍活动举行的具体时间和地方，以及活动的时长。同时也可将遇到天气等因素的影响情况下的应变方案以括号形式写上去。

8. 项目组织

此部分主要介绍活动的主办方、协办方、资助方等等，让服务对象等明确活动的正式性和正规性，消除一定的疑虑。同时，可以说明活动主办方的实力，证明活动的投入力量。针对不同的用途再进行相应的内容增减。

9. 经费、资源预算

这部分内容主要做一定的经费预算，只需要做一个大概的估计，以证明活动的规模和资源的投入。本部分对于需要支持或赞助本活动读者而言很重要，读者可以从这个部分看出活动设计的合理性，从而确定是否进行赞助，或者决定赞助的形式。在资源动员的部分会详细讲述。

10. 项目评估方法

项目评估对于志愿服务的提升有很大的帮助。评估的形式等方面需要进一步在规划阶段思考清楚。评估形式应与活动形式相适宜。例如，对于儿童的服务活动，如果在项目最后运用问卷进行评估，对于儿童而言完成就有难度。

11. 项目风险与对策

在部分服务对象和服务内容较特殊的活动中，必须提前对可能存在的风险进行评估，并制定详细的对策。例如，在针对老年人的活动时，需要评估项目中的活动量与老年人身体能够承受的程度。再例如，在夏天露天进行游园会，参与活动的人员中暑就是需要考虑的。可以准备十滴水等相应药品，或邀请社区医院医生全程参与活动，为需要提供医疗服务做准备等。

12. 其他

这一部分主要说明其他需要注意的事项。比如，若开展的项目是活动量较大的活动，需要进一步提醒着装准备等。

二、何为一个好的建议书？

1. 简洁明了

与行动计划书追求每个执行中的细节不同，项目建议书追求整体性和简洁性。其目的方面是为落实自己已经进行的项目规划成果，另一方面是为让别人了解这个项目而做的介绍。需要针对不同的需要，对于标题，内容等方面做进一步的处理。例如，在招募成员或去寻求赞助的时候，并不是都有时间听取志愿者对活动每个细节进行介绍。策划书应该能够第一时间反映最多的信息，让读者通过简单的阅读就能够形成活动的初步印象。而不是冗长的、零碎的告诉别人每个细节。项目建议书完成后，需要让每个读者在看了之后就能够非常清楚地了解活动的大致内容，并能够初步对活动行动计划进行设想。因此简洁明了是策划书很重要的要求。

2. 因人而异

项目建议书根据用处不同，需要有不同的形式。如果希望得到其他的部门支持或者赞助的话，就需要进一步突出服务对象的需要和活动的主体，让读者能尽快获取本次项目的意义所在，更加能够抓住他希望得到的东西。相应的，活动的理论部分可以有所简略。而如果要将策划书交给相关专家评估项目规划的有效性，就需要较为详细地介绍相关的理论和理念，以及在活动中的体现。如果仅是志愿团队内部的例行文件，那可以尽量简洁，将重点放在目标、对象和日期等需要进

一步操作的地方。总之，项目建议书需要根据不同的用处而进行相应的处理和加工。

3. 内容逻辑清晰、实用

项目建议书是一个非常实用的工具，在寻求资源和支持，招募服务对象等方面都起着很大的作用。因而其结构和思路需要很严谨和清晰。整个策划书应该满足志愿服务项目规划中“需要——原因——目标——行动”的线性思路，行为——一对应，让读者能够清晰地了解活动的缘起和内容。

同时，不可为了看上去专业性强而故意拼凑完全没有意义的部分上去，这样破坏了策划书的实用性和整体性。同样地，需要策划书上面每个部分都有针对性的作用，这样才能保证策划书的实用性，同时也是对前两个要求的落实。

下文提供了一份案例建议书，篇幅不长，但却介绍了建议的机构、项目、目标、资源等信息。这样的建议书能够让读者在第一时间内掌握其所需要的信息。在针对不同的阅读对象时，还可有针对性地增减部分内容，或根据读者的兴趣点，以附件的形式，让读者了解更加多的信息。这样使建议书更有效率。

【案例 10-5】北京汇天宇“残健融合无障碍”项目建议书

项目背景：北京汇天宇文化咨询服务中心，是一家由残疾人发起成立服务肢障人士的民间组织，其使命是“提高残疾人生活质量”，其主要服务范围是“无障碍倡导和宣传，残疾人康复和助残技能训练”。由于组织成员主要由残疾人组成，因此在实施服务中组织需要大量的志愿者；同时，他们在社区生活和访问中还发现由于缺少无障碍设施，使得许多残疾人无法走出家居参与康复和社会活动，因此更多的残疾人需要有健全人志愿者的帮助。为此，我们建议开展为期一年的“残健融合无障碍项目”。

项目服务对象：肢体和视力障碍残疾人

项目目的：让残疾人走出家门，共享社会发展成果。

项目预期目标：

1. 组织 100 名志愿者帮助北京地区 100 名肢体和视力障碍残疾人走出家门参与技能康

复训练和社区活动，从而促进残健沟通与交流；

2. 提高残疾人社会参与率及其自我价值感；
3. 促进提高肢障残疾人的康复水平。

项目活动：

1. 为 100 名健全人志愿者和 100 名残疾人举办无障碍知识培训 2 期；
2. 开展肢障残疾人的康复训练和锻炼活动每周至少 1 次，
3. 残疾人在健全人志愿者帮助下集体郊游 2 次。

项目管理：成立项目管理委员会，项目小组每个季度向委员会汇报项目工作，项目结束时进行项目评估和财务审计。

资源需求：

项目经理 1 人，大学生志愿者 50 人，社会志愿者 50 人，专家志愿者 3 人，康复训练器械，活动资金 20 万元。

【本章重点】

1. 根据社区发展开发的志愿服务项目：面向特殊群体开发志愿服务项目、面向普通社区居民开发志愿服务项目。
2. 志愿服务项目具有四个特征：公益性目标、社会性资源、发展性活动、期限性。
3. 根据志愿者组织定位可以开发的志愿服务项目：开发型、制度型、信息型。
4. 项目规划的思维方法，需要从“聚焦需求——分析问题、原因——设立目的目标——确定行动方案”四步完成，每一个行动都要回应目标，而目标需要回应全部原因。
5. 一个好的项目建议书，需要坚持简洁明了、因人而异、内容清晰实用等原则，让读者在最短的时间内掌握到我们希望呈现的信息。

第十一章 志愿服务项目资源动员

目前中国志愿服务项目的资源主要来自社会和志愿者个人，因此需要运用资源动员方法来为项目筹集社会资源。同时，也需要运用合适的方法对筹集到的资源进行整合，这样才能使资源得到最充分的利用。本章将对志愿服务项目所需资源的种类及其来源、资源动员的原则和方法、资源整合的方法进行介绍。

第一节 什么是资源动员

一、社会资源

所谓社会资源，是指一个社会及其社会个体赖以生存和发展所需的人力、财力、物力等生产和生活资料。

广义而言，社会资源是指能够用来满足人类生活需求的一切物质资源与非物质资源，包括经济、政治、法律、教育、医疗及社会福利等领域的资源。狭义而言，社会资源就是社会福利资源，是指能够满足社会福利体系各类服务对象需求的资源，包括金钱救助、实物供给、人力支援、专业咨询、心理治疗、医疗照护等。无论广义或狭义的社会资源，我们所能取得的资源愈多，其所产生的服务效果通常也愈大。因此，社会资源是我们用以协助服务对象的动力来源。¹

二、几种主要的社区志愿服务资源

1. **人力资源**。是指运用相关人员的知识、体能、劳力、经验、技术、时间，以增加志愿服务的力量。例如，邀请社区内外的专业人员、学校教师、社区工作者、民间团体负责人、退休人员、家庭主妇以及其他热心人士，加入志愿服务行列，共同推动社区志愿服务工作。人力资源的重要表现之一是专业技能资源，包

¹ 林胜义：《志愿服务与志工管理：做快乐的志工及管理》，台北：五南出版社，2006，第146页。

括智力、经验、专业知识、技能等，拥有丰富的专业技能资源的人才是动员人力资源的重中之重。

2. 物力资源。是指运用他人的空间环境及相关设施，或募集某些物资，以提供志愿服务之所需。¹例如，向附近的机关、机构、学校、团体，借用场地、设备、器材，以便开展服务活动，使我们所提供的服务可以普及于社区的各个角落。或者，向工商企业募集其库存但仍能用的物资，包括食物、衣服、日常用品，用来转送有需要的服务对象，或充作办理服务活动时的赠品。此外，我们也可以通过社区报纸、社区刊物、社区网站等资源，作为宣传志愿服务相关信息的媒介。

3. 财力资源。是指争取外界辅助或企业赞助，以充实服务经费，使服务活动办得更好。例如，撰写服务方案，争取政府机关的辅助、工商企业的赞助、慈善公益团体的捐助、社区热心人士的捐献。

上述各类资源都可直接用于社区志愿服务的资源。但它们不会凭空产生，而是由自然界或政府组织、社区各类经济组织、社会组织、社区居民以及社区外的组织团体或个人所提供的。各类社会资源的提供方式可能是不同的，如政府拨款资助，某经济组织投资公益性、福利性的设施以满足有关社区成员的需求等。²

三、资源动员

资源动员是志愿服务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。资源动员的基础是公信力，即具有诚信形象、清晰明确的公益使命、良好的社会声誉和组织实力，这样才能获得资源持有者的认可和投资。³

第二节 资源动员的原则与方法

一、社区志愿服务资源调查

开展社区志愿服务，首先要做的工作就是对所在社区拥有的各种资源进行调查。只有在调查了解之后，才能有的放矢地进行资源动员。社区服务资源调查可

1 北京惠泽人志愿服务发展中心：《志愿服务项目管理----学习与应用手册》，2011年，第56页。

2 黄永丘：《社区服务》，北京：中国人民大学出版社，2002年，第62页。

根据资源存在特征分为两类：社区浅表资源调查和社区潜在资源调查。¹

1. 社区浅表资源调查

所谓社区志愿服务浅表资源，是指社区志愿服务组织已经拥有和使用的各类资源总和，包括隶属于社区组织的各种服务设施和社区内其他单位对外开放的设施资源。对于这些资源，只要将所需资源找出来，就可以运用。

社区志愿服务浅表资源是比较确定的。它们的数量、来源，一般可从社区组织机构的各类统计报表、资料记录中直接发现。对之进行调查的方法，一般运用文献法和座谈法。具体操作步骤大致如下：第一步，将各种社区资源按人力、物力、财力等分类，绘制成调查表格，表格内容要简洁、清晰、易懂、易操作，让工作人员在调查时一目了然，也让被调查的单位容易回答。第二步，在设计好各类社区资源调查统计表后，项目组织应组织工作人员进行实际的调查统计工作。第三步，在社区资源调查统计结束后，根据数据资料，按类别描绘各类浅表资源分布及提供资源单位的档案。在对本社区各类人力、物力、财力、设备资源等有了全面的了解后，项目工作者就能够根据社区能提供的各种资源合理地设计志愿服务项目和开展志愿服务活动。

2. 社区潜在资源调查

社区志愿服务潜在资源，是指各种组织和个人可能提供给社区志愿服务的资源数量和种类。对于这类资源，必须先行培育、开发，以便有需要时可以运用。目前，中国志愿服务项目主要的资助者可能有：²

- 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）

1 黄永丘：《社区服务》，北京：中国人民大学出版社，2002年，第61-62页。

2 北京惠泽人志愿服务发展中心：《志愿服务项目管理---学习与应用手册》，年份第56页。

要弄清这类资源状况，必须围绕着各种可能资源的来源展开深入细致的调查。在对这类资源的调查中，文献资料法和座谈法都非常重要。文献资料法即运用该社区各类经济、社会报表，查询可能提供各类社区志愿服务资源的单位和个人，以及相关数据，做好整理记录，然后估测潜在资源的种类，数量和质量。座谈法，可在两个方面运用。一是初期调查时，可把对社区各种情况比较了解的人集合到一起，听取他们介绍有关社区志愿服务资源中可利用但尚未利用的情况，为进一步调查打下基础；二是把查知的可能提供各类资源的单位代表或个人集合到一起，以进一步确切地了解并证实社区志愿服务潜在资源的状况，这一方面也可采用个体访谈法。此外还可以结合第九章中提到的“社区地图法”，将社区内的资源绘制到一张社区地图之上，可以帮助使用者便捷地找到各类资源所在的位置。

社区潜在资源调查有下列几个基本步骤：

第一步，将各种社区资源按人力、物力、财力资源等分类，设计各类调查统计表格，查清可能提供各种资源的单位及个人。调查表格可以参照浅表资源调查统计表的模式，并作适当的调整。

第二步，采用资料文献法和座谈法，查清可能提供资源的数量和质量，并做好数据统计和资料搜集工作。

第三步，描绘出潜在资源分布图，并制定可能资源的发掘计划。计划要合情合理，充分考虑到社区其他单位的实际情况和参与社区志愿服务的积极程度。

二、资源动员的原则

对于每个可能的资源来源，最重要的是收集一定的信息，确定你能完全理解他们希望资助什么样的项目，然后才能理智地决定最适合你项目的路径。在考虑资助方的时候，需要掌握如下原则：¹

1. **在地化。**社会资源的运用最好是在社区附近就地取材，而不必舍近求远。换言之，社会资源的动员必须因地制宜，有限动员在地的资源，如有不足再寻求其他的资源。

2. **人性化。**我们必须以人性化的方式来对待资源提供者。在进行资源动员

1 林胜义：《志愿服务与志工管理：做快乐的志工及管理》，台北：五南，2006，第155-156页。

之前，预先为其准备必要的资讯。在动员过程中，必须尊重资源提供者的个别意愿，切勿强人所难。

3. **普及化**。我们必须多方搜寻资源，扩大资源取得的范围，切勿集中于某些资源提供者身上，以免造成负荷过重，导致爱心枯竭，降低提供资源的意愿。

三、资源动员的方法

在对社区志愿服务资源调查了解之后，需要对社区资源特别是社区潜在资源进行广泛而深入的动员。

1. 人力资源动员¹

社区志愿服务资源中最宝贵的资源是人力资源。因此，需要充分动员志愿者参与。常见的动员方法有：

(1) 当面邀请。许多有关志愿者招募的学术研究，都证实由机构人员当面、口头邀请民众来参加志愿服务，是最有效的一种招募方式。如果在招募期间，正好有民众来到本社区参加活动、借书、借场地、借器材，或者只是进来逛逛，此时只要机构人员当面告知志愿者招募的讯息，诚恳地邀请他们加入志愿者行列，并且当场解答相关疑问，其招募的成功率相当高。

(2) 个别接触。民众担任志愿者，大多出于自愿，通过个别接触，一对一、面对面的双向沟通，最能让人感受到被尊重，也比较容易体会到招募单位的用心和诚意。因此，无论招募的对象是个别志愿者还是团体志愿者，负责招募的人员应该加强个别对话、沟通、协调。

(3) 现任志愿者协助宣传。通过宣讲会的方式，向目标群体说明志愿服务项目的情况，是招募团体志愿者的重要方式。至于宣讲的人选，除了项目人员之外，应有现任志愿者参与。由志愿者来招募志愿者，通常会比工作人员的招募更有说服力。

(4) 媒体、网络宣传。通过在街道报纸杂志等方式进行报导，除了增加在本社区的影响力外，更重要的是将影响扩大到整个街道乃至区县。设立志愿服务项目的工作邮箱、QQ、微博、微信等，利用网络交流渠道，建立信息化平台，把

1 林胜义：《志愿服务与志工管理：做快乐的志工及管理者的》，台北：五南，2006，第229-231页。

社区资源、服务项目、服务的程序和方法、志愿者招募、志愿者需求在网上进行公示，向居民公布项目信息。在社区网站开设“社区服务”版块，将有爱心、乐奉献的网友团结和吸引到社区建设和公益事业中来。

(5) 开放参观。在招募志愿者之前，选择一个适当的时间，将社区有志愿服务的部门开放给潜在的志愿者前来参观。并且，由现场服务的志愿者亲切地接待、引导、解说，让参观者了解社区志愿服务情况。

(6) 服务成果展示。在招募期间，在适当场所，将社区最近几年有关志愿服务的成果公开展示，可以提供社区志愿服务的知名度，也让社会大众了解志愿者的贡献，以及招募志愿者的需求，进而争取民众报名应征志愿者。至于展示的场所，可以在本社区举办，也可以配合某些展览会、公益活动，设摊展示、播放视频资料或发放印刷资料。

(7) 干部、党员、骨干带头。管理者率先争当志愿者，街道机关干部、社区服务中心科室人员、各社区居委会的工作人员自愿申请加入社区志愿者。号召社区党员、骨干、积极分子带头入队，充分发挥党员的表率 and 模范带头作用，传播志愿服务精神。为此，要通过问卷调查等方式比较准确地掌握社区居民中的党员情况；要通过入户访问、党员公示、党员挂牌服务等方式动员和督促广大共产党员积极参与社区服务活动；要及时发现和宣传党员参与志愿服务的先进事迹，并及时反馈给党员所在的工作单位，这对于本人和其他党员都具有激励作用。

(8) 引入专业社工、实习社工。以他们为主策划各类义工服务活动，吸引社区居民的参与，壮大义工队伍的群众基础，提高义工服务的专业素质。

(9) 联系企业社会公益部门。通过社会单位认领服务项目的方式，营造社区搭台、企业出力的服务模式，使爱心企业与需求者实现无缝对接，尽最大可能帮助需要帮助的人，同时培养更多的爱心企业及志愿者，储备更多的人力及物力资源，以便在日后开展更为全面的志愿服务。

(10) 联系高校青志协、志愿者组织。在志愿者与居民群众之间架起沟通的桥梁，实现志愿者与服务项目的对接。

2. 物力资源动员

(1) 利用召开座谈会、上门沟通等方式，向辖区企事业单位、周边商铺介

绍志愿服务项目的优势和意义，邀请他们共同参与到志愿服务项目的建设中来，签订社区共建协议。

(2) 与共建单位建立良好的互助合作关系，积极争取共建单位在资金和物质上的支持。

(3) 利用学雷锋日、赈灾等时机，大力开展志愿服务宣传和捐赠活动，积极引导和激发居民爱心意识。

(4) 回收废旧物资，使资源得到循环再利用。

3. 财力资源动员

(1) 写项目计划书，通过申请获得政府、基金会的资金支持。

(2) 应征公益项目招标或政府购买。

(3) 联合街道工会、各科室，深入楼宇、社区，了解辖区各类企业情况，搜集爱心企业，争取企业资金赞助。

(4) 通过举办慈善活动筹资（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）。

(5) 加大宣传力度，利用互联网、新闻媒体报道等途径进行筹资（网上义卖、微公益、QQ、社交网站、博客、论坛、公益项目传播等）。

(6) 在众筹平台上发布项目，展示、宣传项目内容，并与大众解释项目预期目标和成果，以此来向公众募集项目资金。

(7) 参加社会创新比赛获奖，可得到主办方的资金支持。

【小贴士】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，利用那些你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你的申请。

√ 创新的思考，专业的行动。

√ 集中全力清楚阐述你的想法，但不要被粗心的错误毁坏了你的形象。比如注意在申请计划书中的错别字、语法和排版设计。

【案例 11-1】 社区“司堃范爱心工作室”项目

一、项目简介

司堃范退休之前在朝阳医院外科担任护士长，是国际红十字南丁格尔奖章获得者。通过调查发现：老年人病多、看病难；身边无儿女照料，已成为老年人的一个思想负担，他们需要有人来关心他们的生活，因此 2005 年 5 月 12 日成立了以司堃范的名字命名的“司堃范爱心工作室”。工作室的建立搭建起了社区志愿者与空巢家庭老人之间沟通桥梁，给老年人提供一个诉说衷肠的空间，同时提供一个助人为乐的平台。

二、项目做法

（一）政府支持。爱心工作室是在区街领导的大力支持下成立的，从爱心工作室的办公用房到办公设备，办事处、社区都一一落实；其日常运行经费是由街道办事处专项扶持、志愿者捐赠、区有关部门专项拨款构成的，保证了志愿服务工作的顺利开展。

（二）人员构成。按照内容不同，爱心工作室的志愿者由三类人组成：一是为老热线接线人员，服务人员从最初的 16 名接线员志愿者发展到现在有 10 余家社会单位参与、上百人的志愿者服务团队。年龄最大的 78 岁，最小的 49 岁。其中有党员 18 人，并成立了临时党小组；二是社会志愿者。招募了一些外城区的志愿者参加服务，他们当中有医务人员、律师、心理学研究生、社会学研究生等。工作室与志愿者签订了《志愿服务书》，明确了帮扶对象及帮扶内容，并由社区对具体帮扶实施过程进行监督；三是“好姐妹”互助聊天组。现有成员 30 人，全部是独居老人，她们集聚在一起，聊天、说家常，排解心中的烦恼。

（三）开展三项服务。一是通过为老服务热线为地区老人提供心理咨询、医疗咨询、法律咨询、心理咨询、家政服务等多项服务；二是社会志愿者对地区弱势群体提供有针对性的志愿服务；三是组织“好姐妹”互助聊天组，为独居老人排解精神问题。

以“司堃范爱心工作室”社区志愿服务项目为例。该项目瞄准了社区志愿服务需求，并对社区资源进行了广泛而深入的动员。一是争取到了政府的财力、物力支持；二是邀请社区内外的热心人士、退休人员、专业人员加入志愿服务行列，为项目筹集到了人力资源。充足的人力、物力、财力资源保证了志愿服务工作的顺利开展。

第三节 资源的来源

随着社会化进程的加快，当今我国的志愿服务项目的提供者不仅只有政府，一些民间组织甚至是一些私营机构也以直接或间接的形式参与到志愿服务项目的服务过程之中。因此，志愿服务项目资源的来源较为广泛。

一、政府

应该说，政府仍然是志愿服务项目资源的最大来源。政府的资源来源于财政收入的分配。随着改革开放 30 余年来我国经济发展取得的重大成就，政府在这方面的直接和间接资源不论在种类、数量和规模上，都是其他组织机构无法比拟的。同时，政府还担负着发展公共事业的职责，在志愿服务事业引领上起着重要的作用。政府具有政策导向与社会引领作用，我们应该高度重视政府这部分资源，充分利用政府在资金、人力和组织、项目等各个方面的资源优势，将政府的宝贵资源有效合理利用起来。

二、社会组织

尽管与政府相比，社会组织的资源略显单薄。但是，它们在某些领域，特别是政府无力顾及或某些特殊对象方面，仍然有着不可或缺的重大作用。社会组织是社区社会资本积累的良好平台，社会组织设计合理的社区志愿服务项目，也是社区志愿服务项目资源的重要来源。

三、高校大学生

通过高校大学生志愿服务社团或是志愿服务项目设计大赛等相关活动，设计

一些志愿服务项目，并将科学可行的志愿服务项目方案予以承接和实施。引入系统理论和项目管理方法对大学生实践教育，对社区志愿服务都是非常有利的，形成一大批品牌项目，从而促进社区志愿服务长效机制的形成。大力鼓励和扶持大学生参与志愿者活动，通过开展“公益项目创投比赛”等类似的公益项目，寻求、培育品牌服务项目。并通过“招标”等活动，大学生志愿者可以设计项目竞标书，进行项目申请、竞标。因此，这也是社区志愿服务项目资源来源的渠道。

四、社区

社区志愿者工作服务站内的工作人员可根据对社区成员的需求调研，积极设计开拓社区的志愿服务项目。在调研基础上，将社区服务需求转化为志愿服务项目。社区内设计的志愿服务项目，具有自身的优势：一方面，社区工作服务站根据社区居民的实际需求进行项目设计，因此，项目实施更能满足居民的实际需求，具有很好的社会效益。另一方面，社区内部的志愿服务项目的设计，更具有灵活性，可以根据实际情况不断修正调整，利于项目的实施开展，达到项目设计的最终目标。

五、社会大众

社会大众是志愿服务资源重要来源之一。社会大众通过众筹等方式为项目提供资源各方面的支持和帮助。现代众筹通常是指人们在互联网上的一种合作行为，大家汇集一定的资金以支持其他人或组织发起的某项努力。¹相对于传统的融资方式，众筹更为开放，通过众筹网络服务平台，募集项目资金，是筹集资源方式的创新性选择。

志愿服务项目资源的来源实际上较为灵活和广泛，除了以上列举的一些资源来源，同时还包括其他来源。如相关专家学者根据已有经验和对现实情况的了解，讨论出某一志愿服务项目；或是其他一些社区企事业单位、各协会、社团、组织等，都可能设计出志愿服务项目，对于有价值、符合社区需求的好的志愿服务项目，社区可以进行资源链接和整合。

¹ 盛佳、柯斌、杨倩主编：《众筹——传统融资模式颠覆与创新》，北京市：机械工业出版社，2014年，页码。

第四节 资源动员与整合

一、资源动员与整合概述

资源是项目得以开展与运行的重要保证。在项目实施以前，社区必须要清楚掌握项目资源的实际情况，并对现有资源和可待进一步挖掘和动员的资源有清晰的认识。就需对社区进行志愿服务资源调查，如前面所述，对社区进行社区浅表资源调查和社区潜在资源调查。并对项目所需资源按如下进行分析，挖掘和整合资源。

【表 11-1】 项目所需资源

现有资源	需进一步动员的资源
社区内（人、财、物等）	社区内（人、财、物等）
社区外（人、财、物等）	社区外（人、财、物等）

充分了解哪些是项目现有的资源，并对现有资源进行划分，社区内及社区外，人、财、物等进行归类。按照同样的方式，分析需要进一步动员的相关资源。清楚了解这些资源后，需要思考并研究出如何对资源进行有效整合的方案。各种各样的资源如何充分利用起来，如何使整体更好地发挥其功效，资源整合这一步骤发挥着极其重要的作用。

如东城区龙潭街道左安浦园社区“五色土”志愿服务项目，有效整合了社区的文化资源，通过组建社区各支文体团队，丰富社区居民的文化生活，将有共同需求、共同爱好的居民组织在一起，在满足居民精神文化需求的同时，为有专业特长的居民搭建平台。下设两个活动组织，一是“文体协会”小组，是将社区现有的舞蹈队、太极队、合唱队、京剧队、腰鼓队成员进行整合，组建社区文体协会。二是“百姓剧场小组”，该小组主要负责在全年不同时期，组织社区居民开展的不同主题的文化娱乐活动。

因此，内外资源更好调动与整合有利于项目更好地运作，从而达到项目实施

的目标。将内外资源动员之后的重要工作就是该如何将这些人力、物力、财力资源更好地整合起来。以下是资源动员与整合的方式方法。

二、资源整合方法

1. 加强信息化建设，建立有效网络资源及公共信息平台

网络是资源调动与整合切实可行的方式之一，加强社区志愿服务网络建设，建立虚拟的网络对接平台。在此，地方政府需要发挥其主导作用。政府掌握各社区志愿服务项目等相关信息，同时政府的信息搜集、传播系统较为通畅。因此，由政府相关部门负责建立区域志愿者服务网站，设置注册、认证等常规功能之外，开发网站互动功能，将网站与微博等新媒体综合运用，实现政府政策、指导性文件、项目信息的及时发布，利用虚拟网络平台实现志愿者项目的网上竞标等功能。在这个前提下，各组织、各单位等都可以非常高效地设计项目竞标书，在网上进行项目申请、竞标，这样可以有效地调动并整合相关资源。

2. 打造项目服务链，充分利用项目的功能

通过对接社区、企业、社会组织、团组织，积极培育支持社区志愿服务项目，打造志愿服务项目链，将各类项目汇聚起来，使拥有优秀创意的项目能够找到执行路径和资源支撑。打造优质品牌项目，吸引各类资源，从而实现资源进一步整合。

3. 签订合作协议，建立长期战略合作伙伴

与社区周边各单位签订合作协议，动员相关的人力、物力、财力资源，保证项目的运作和发展。如社区可与高校签订长期合作协议，高校大学生通过培训可提供优质的志愿服务。同时，社区也是大学生锻炼自我的重要场域。因此，社区应依托志愿服务中心，汇聚各类志愿者团队，吸引各类志愿者到中心服务，将社区内和社区外的人力资源整合起来，并与相关单位、组织签订合作协议，保证服务项目运作机制的规范化，实现社区与各领域志愿者的良好互动与双赢。

4. 定期组织开展活动

政府或其他协会、机构组织定期开展志愿服务活动，如相关的培训会、研讨

会、交流会等。通过这样的大型会议的开展，发挥社区内的志愿者培育培训功能。凝聚培育社区各类优秀志愿者力量，强化能力建设，吸引更多志愿公益人才参与社会公共服务事业，开展包括社会建设、社会工作、项目管理、财务管理等各方面的培训。

5. 优化志愿组织队伍

努力建设好一支高素质、专业化的志愿组织队伍。志愿组织绩效的好坏直接影响到组织资源动员与整合的能力。而志愿组织能力的提升关键还在组织的社会公信力，管理能力，筹款能力，组织成员的整体素质等。应该建立专业人才的定期培训制度；实行专业管理人员持证上岗；建立服务质量评比机制；建立专业化队伍与志愿者队伍相结合的长效服务机制等。此外，通过志愿组织之间、志愿组织与企事业单位之间、与高校之间的交流互动，有助于进一步建立社会资源网络系统，利于资源的动员与整合。

【案例 11-2】 东城区志愿者协会安定门街道分会的“580 我帮您”信息化平台

社区开通了“15801233580”服务热线，24 小时有专人值守，随时回应群众需求。搭建了“580”网站、微博，把社区资源、服务项目、服务的程序和方法、志愿者招募、志愿者需求在网上进行公示，便于居民随时点击查询。编印发放《“580”（我帮您）服务指南》，和印有服务热线号码的证件卡套，方便居民拨打服务热线。同时，建立了服务信息平台 and 志愿者飞信群，对志愿服务实行了有效的动态管理和层级管理，努力实现惠民服务一呼即到。这样，资源可以通过信息共享的方式，快速高效的整合起来。

6. 归类整合资源

如前文所述，几种主要的社区志愿服务资源包括：人力资源、物力资源和财力资源。实施项目前应将各类资源有条不紊地进行归类整理，从而更好地进行整合。首先，对人力资源进行归类整理。即将社区内外已经动员起来的人员的知识、

劳力、经验、技术、时间等资源有效地衔接起来，并对项目各个部分需要的资源进行统筹规划，将资源汇聚到一起。其次，将已动员起来的物力资源进行整理分析，充分利用这些空间环境、相关设施或物资。可将活动所需要的物资进行整理，再将这些已有物资进行匹配，然后再统一协调，高效利用这些物资。最后，需要对财力资源进行精细的整理。对已争取到的外界辅助或企业赞助资金，要合理分配利用，统筹安排。

在项目实际开展和运作中，对于资源的整合方式也较为灵活。除以上所列举的资源整合的方式方法之外，以下一些方式方法也值得借鉴和参考。

【小贴士】资源整合的各种方式

- 岗位介绍（为同事、服务对象和受益方召开说明会）
- 提供辅导和指导
- 邀请利益相关人参加培训课程
- 岗位访问
- 咨询有关项目方面的事宜
- 邀请参加社会活动
- 鼓励与社区联谊

——《志愿服务项目管理——学习与应用手册》，2011年7月

下面这个案例“便民小屋”将社区人力、物力、财力资源合理有效利用并整合起来。其充分调动了社区中具有各类专长的居民和单位，将社区内的优势资源实现互补并有效整合，从而为社区居民提供有强烈需求的各类服务项目，强化扩大公益便民服务，增强了社区居民对社区的认可度和归属感。

【案例 11-3】社区公益港湾“便民小屋”项目

朝阳区平房地区姚家园东社区

“便民小屋”是公益港湾便民服务队开展社区便民服务的场所，位于姚家园东里8号

院5号楼3单元内，使用面积8平方米。开展服务项目和时间上墙公示，社区居民按照各自的需求随时到小屋内享受服务，主要有八项服务：

（一）测量血压、健康讲座、咨询服务项目，平房社区卫生服务中心免费，每月第一周的星期一下午2点至4点，特殊人群可上门实行服务。

（二）法律讲座、咨询项目，平房乡司法所免费提供，每月第三周的星期二下午2点至4点。

（三）老年人、残疾人理发项目，姚家园东社区权健理发店提供，每月15日上午9点至11点，60岁以上老年人3元/次；残疾人、70岁以上老年人免费，特殊人群可上门进行服务。

（四）磨刀、磨剪子项目，李师傅提供，每月25日上午8点半至11点半，磨刀4.5元/把、磨剪子3.5元/把；新刀开刃8元/把。行动不便人士可上门取件。

（五）衣物缝补项目，社区志愿者服务队队员免费提供，每月10日、18日上午9点至11点。

（六）自行车打气，姚家园东里物业管理处，在小区东、西门岗亭全天24小时免费提供。

（七）犬防疫知识讲解项目，平房乡派出所半年免费提供一次。

（八）照相项目，风采数码冲印社半年提供一次，证件照7元/人，特殊人群可上门服务。

“便民小屋”可以有效提供社区居民有强烈需求的服务项目，整合完善社会公共服务资源，强化扩大公益便民服务，增强社区居民对社区的认可度和归属感。目前为止，参与到“便民小屋”的志愿者及单位达到31人，为社区居民提供各类基础服务达到420余人次。

【本章重点】

1. 资源动员：是志愿服务组织为追求志愿服务项目目标的实现而聚集资源的过程。

2. 资源动员的基础是公信力。

3. 资源动员的原则：在地化、人性化、普及化。
4. 志愿服务项目资源来源：政府、非营利组织、高校大学生、社区、社会大众。
5. 资源整合方法：加强信息化建设，建立有效网络资源及公共信息平台；打造项目服务链，充分利用项目的功能；签订合作协议，建立长期战略合作伙伴；定期组织开展活动；优化志愿组织队伍；归类整合资源。

（本篇作者：陈涛）

第五篇 基层工作者如何实施社区志愿服务项目

运行社区志愿服务项目，是指对我们前面做的规划进行实施的过程。在这个过程中达到我们的目标，满足社区的需求。本篇包含了项目运行的四个主要过程：计划过程、实施过程、收尾过程以及贯穿整个运营的监控过程（详见图 5-1 项目运行管理过程），并专门介绍了团队与志愿者管理。社区项目

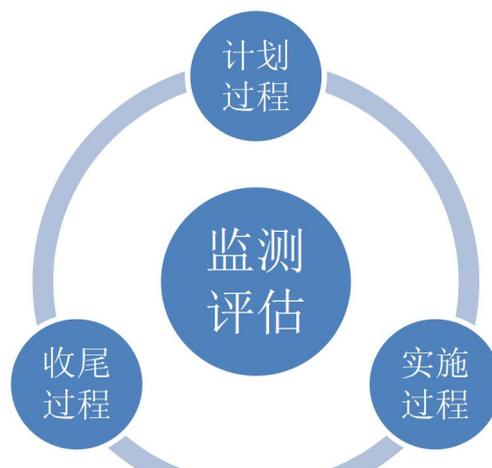
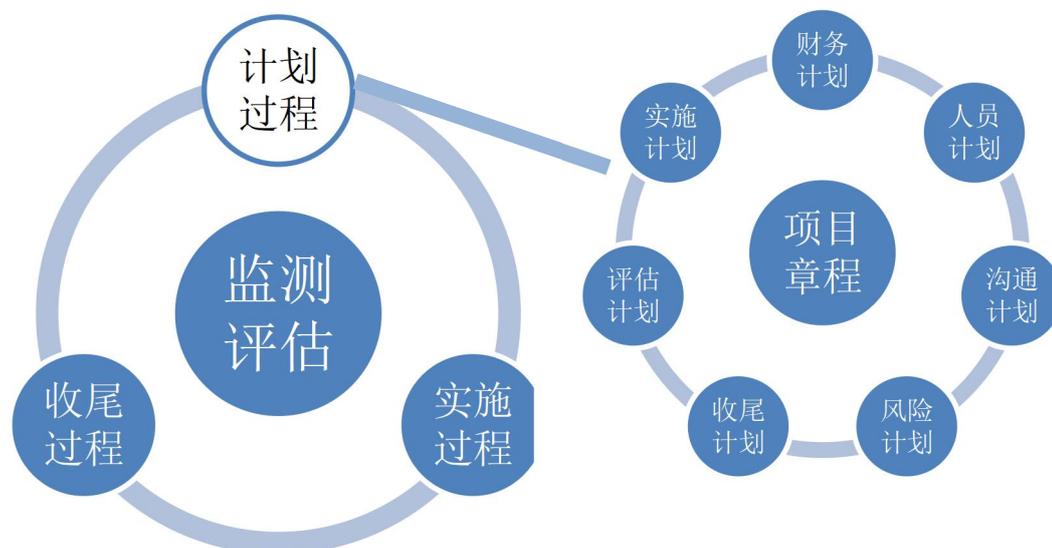


图 5-1 项目运行过程示意图

团队需要以具体社区为背景，根据项目规划制定项目实施计划，并实施项目活动，同时要进行组织协调和监测评估，根据项目范围实施经过批准后的变更，并最终完成项目。

第十二章 项目计划过程管理



【图 12-1】 计划过程管理

第一节 什么是项目实施计划

在前一篇，已经介绍了如何进行社区志愿服务项目规划，即根据社区发展需求，和志愿者组织定位及志愿者发展需求确定志愿服务项目目标，匹配适合的资源制定项目范围、时间周期和任务方向。接下来，需要将这些规划进行可行性细化，形成可操作、可执行、可量化、可视化的工作分工和具体安排。这就是制定项目实施计划。只有可实施的具体计划，才能确保实现项目目标。

一、项目实施计划的内涵

项目实施计划包括了项目生命周期全过程管理计划，包括项目章程、实施管理计划、财务管理计划、人力资源管理计划、沟通管理计划、收尾管理计划、风险管理计划、评估管理计划等。

1. 制定项目章程

任何一个项目执行人在执行项目之前都应该组织项目团队成员共同讨论、确定此项目实施过程中成员必须要遵守的规章制度。一般包括如下内容：

- 项目定义、目的、范围和时间期限；

- 项目管理的基本原则和宗旨；
- 项目交付的成果描述；
- 明确团队在项目中的分工及其责任；
- 项目财务预算及管理；
- 项目沟通与监测评估；
- 项目风险及管理预案。

2. 制定项目实施管理计划

依据项目章程，项目经理通常要召开一个正式的计划会议，制订项目实施计划，具体包括以下内容：

- 每项工作活动的详细描述；
- 完成活动所需的资源；
- 每项活动的预计开始和结束时间；
- 每项活动的具体责任人；
- 项目的预估成本和完成时间。

当详细的工作进度计划已经完成，项目工作即正式启动。

3. 项目实施准则

项目启动之后，项目经理开始组建项目团队来运作项目，在此之前还需要制定项目实施准则，包括运行规则、汇报要求、项目状态会议等。总的来说有以下五点：

- 招募、组织项目团队
- 确立团队运作规则
- 平衡项目资源
- 制定工作包进度
- 工作包的文档化

这些最终计划活动的完成标志着监控过程的开始。

4. 关于资源管理计划的内容

这主要就是涉及成本预估和人力计划两个部分。

(1) 一个项目需要哪些资源和费用？

通常来说，对于一个社区志愿服务项目，志愿者是最主要的资源。除此之外，社区内的企业、居民、建筑设施等都是宝贵的资源。

项目费用的内容庞杂，从项目开始研发到最后结束所花费都需要在计划中设计好。如前期调查会产生专家咨询费、问卷设计费、印刷费、调查人员酬劳以及其他意外费用；计划实施阶段可能会产生设备费、印刷费、材料费以及其它项目需要的费用。

(2) 人力资源计划包括什么？

在这一部分我们需要设计志愿者团队的组织管理图、规定志愿者角色及其职责以及项目架构图等。

【小贴士】

项目发起人或主办者对整个项目起领导决策作用。它可以指派一个人作为项目经理，并对其进行监督、指导和支持。项目经理则负责招募团队成员和志愿者，并建立志愿者团队，对团队进行直接指挥。志愿者团队又可以分成几个小组，由小组负责人负责这部分人的管理及任务分派。

5. 沟通管理计划

一般一个社区服务项目会牵涉许多利益相关方。要想项目落实，就必须各方能达成一致、相互配合。这就需要我们设计沟通管理计划。比如：制作好各部门的联络方式表格，规定出现问题时要找哪个人，定期召开讨论会、评估会等。

6. 风险管理计划

需要在项目开展前就要预估可能会出现的风险，针对此提出风险应急解决方案。对此在第三节有详细讲解。风险管理计划主要包括变更管理，主要有以下内容：

- 定义风险和问题；
- 确定变更的汇报和审批系统；
- 对照计划监控项目进展；
- 风险防范预案；
- 修订项目计划。

7. 项目收尾管理计划

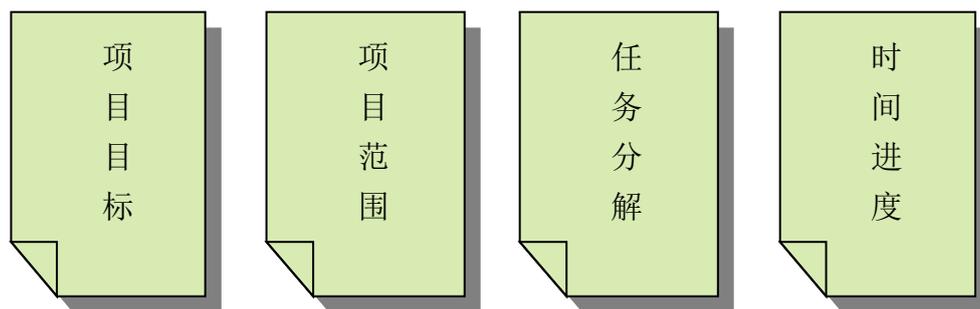
当项目目标完成之时，项目就进入收尾阶段——项目管理的最后一个阶段。

项目收尾包含以下活动：

- 确定项目可交付成果；
- 将最终报告和文档归档；
- 进行实施后的审计；
- 发布最终项目报告；
- 项目团队庆功和解散。

二、项目实施计划的制定

实施计划的内容主要涵盖了四个方面：项目目标、项目范围、任务分解、时间进度。



【图 12-2】 实施计划的内容

一个项目计划首先需要确定项目的目标，有了目标才能进行接下来的环节。通过目标可以知道受益者是谁，从而确定项目范围。接下来要做的就是对项目的分解，把这个大的项目划分为许多个小任务，即化整为零的方法。有了具体任务，就需要设计好各个任务的完成顺序，以及他们各自需要多长时间完成。

1. 什么是项目目标？

简单来讲，一个项目要想进行下去，一定要先明确目标，即想要达到什么效果？项目范围界定就是需要设计者确定本次项目的服务对象是谁，有哪些人群可以从中直接受益？

【案例 12-1】 确定项目目标

某个社区现有许多独居、空巢老人、残疾人等弱势人员，他们身边平时少有亲友陪伴，缺少关心和帮助，并且日常生活常存在一定困难。针对此，某社区党员志愿者小组计划开展一个社区志愿服务项目。他们希望开展一帮一扶助服务，在一年之后，本社区的 32 名 70 岁以上的孤寡老人和生活不能自理的残障人士，都能够得到生活照顾和经常性有志愿者陪伴，使他们的生活幸福感得到提升。他们为本项目命名为“一帮一扶老助残”志愿者行动。

这个项目的目标很明确，就是要提高社区中的孤寡老人和残障人的幸福感以及生活质量。他们的生活困难能够解决，心里寂寞能够排遣，从而可以感受生活的快乐。这些既是孤寡老人和残障人的需要，也是社区党员志愿者们希望得到的成效。有了目标，项目范围也就很容易界定了，这个项目的直接受益者就是这 32 名孤寡老人和残障人。

2. 什么是项目范围？

项目范围阶段的定义需要有服务受益人、服务提供者和重要的利益相关人共同参与，进行沟通而产生的“项目满意条件书”。

(1) 范围定义

“范围”是对项目界限的陈述。它不仅定义了要求做什么，也给出了不能做什么，是所有项目活动的界限。

(2) 范围核实

范围的正确性非常关键。在启动一个项目的时候，首先明确到底要做什么。因此要运用一种沟通工具—“满意条件书”（Condition of Satisfaction）。满意条件书的可交付成果是一份一页的文件，称为“项目综述”（Project Overview Statement, POS）。项目综述明确项目要做什么。它将由参与完成项目条件满意条件书的各方签署。一旦项目综述得到批准，确定范围阶段即告完成。工具表格 5-1 是一个项目综述表的示例，我们继续以 5-1 案例为例，供大家在开展项目时参考。

【表 12-1】 项目综述表

项目定义说明	项目名称:	项目号:	项目经理:
扶老助残类项目	一帮一扶老助残	2012-0123	李利
<p>问题/机会:</p> <p>社区 32 名 70 岁以孤寡老人和残障人日常生活缺少照顾,生活困难,幸福感和生活质量较差。</p>			
<p>目标:</p> <p>使本社区的 32 名孤寡老人和残障人的日常生活得到经常性照顾,精神得到慰藉。</p>			
<p>目的:</p> <p>一年之后,本社区 32 名孤寡残障人的生活质量和幸福感提升。</p>			
<p>成功标准:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 成功组织不少于 20 名党员志愿者,一年内提供不少于 3500 小时的志愿服务。 2. 32 名孤寡老人和残障人每人都得到 2 名以上党员志愿者提供服务,每周得到一次生活照顾和陪伴服务。 3. 服务对象的饮食、起居、文化生活等方面得到改善。 4. 服务对象对志愿服务满意度 90%以上。 			
<p>假设、风险、障碍:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 假设是能够为服务对象匹配到足够数量的志愿者。 2. 风险是老人身体疾病和突发情况,需要配备医疗工作者和急救方案。 3. 障碍是有的服务对象或者其亲友可能不愿意接受入户志愿服务,志愿者可能因为自身的工作繁忙或交通距离等原因无法按时提供服务。 			
撰写人:	日期:	审批:	日期:
李利	2012. 3. 1	王芳	2012. 3. 5

(3) 范围变更控制

变化是永恒的。好的项目管理方法都包含了变更管理过程。在实施项目管理过程时,控制的目的是使实际的项目状态重新回到项目计划的轨道上。控制的方法通常是跟踪项目绩效水平、成本和时间进度,通过控制手段达到系统的平衡。

三、什么是任务分解

项目的范围、目标确定以后，就需要制定具体的任务来实现目标。也就是一个社区志愿服务项目，下面包含着许多小项目、分任务。常用的任务分解方法是 WBS，此方法在第二节有具体的介绍。

【案例 12-2】

有一个社区老年人舞蹈比赛项目，通过这个项目想要达到的目标是丰富老年人的生活，鼓励老年人多参与社区活动。要想完成这个项目，需要完成哪些任务呢？

1. 宣传招募：比赛要想进行一定要由社区居民来参与，还要有组织比赛的人员和为比赛服务的人员，因此第一个任务就是宣传招募参与比赛的人员及其志愿者。

2. 培训：为了能够让比赛顺利，项目成员要对组织者和 service 人员进行培训，这样能够保证比赛的有序进行。同时，也应对参赛居民进行舞蹈方面的培训指导，以使他们在比赛中有更完美的表现。这就是第二个任务——培训。

3. 进行比赛：有了上面两个环节，就可以开始项目实施的第三个任务——实施主要活动，开展舞蹈比赛。

4. 总结评估：在比赛活动结束后，由活动组织方、志愿者对参与比赛的人员和社区居民收集反馈意见，并对活动进行总结评估。

四、时间进度涵盖哪些内容呢

项目计划者需要制定整个项目需要多长时间完成？每个子项目又需要多长时间完成？比如某项目的任务分解为调查、宣传招聘、培训模拟、实施、结束总结评估五个子项目。那么就计划用 1 个月进行调查研究了解现状，用 1 个周的时间完成宣传招聘，用 3 个周的时间进行培训模拟，用 3 个月的时间实施，用最后一个月评估总结。

子项目的完成顺序是什么？比如我们需要先调查了解社区有多少人，其中能是服务对象的有多少人。然后要在社区发传单、贴海报进行宣传招募志愿者，这以后才能培训，提供服务。这些都需要按时按顺序地完成。

第二节 如何制定项目计划

一、制定项目计划的一般步骤



【图 12-3】 制定项目计划的步骤

我们以一个案例来贯穿说明如何制定志愿服务项目计划。

【案例 12-3】社区“壹平米小菜园”志愿服务项目计划

随着北京空气污染的加重，人们认识到保护环境的重要性。据研究称，植物可使空气中的细菌和有害微生物大大减少，同时，还能清除空气中的重金属微粒。因此，北京某街道某社区决定开展社区“壹平米小菜园”志愿服务项目。

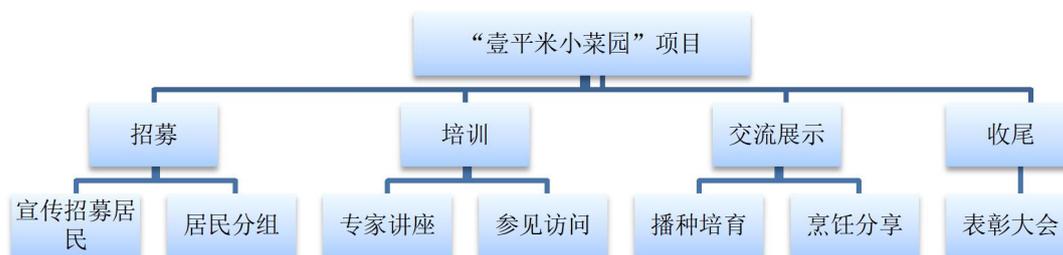
第一步：确定目标。要开展一个项目，首先我们需要制定一个项目目标，也就是我们项目最终想要达到的目的。在本案例中，我们的项目目标是培养社区内居民的绿化意识，通过种植植物改善室内小气候。到此，我们制定计划的第一步已经完成。

第二步：确定范围。围绕着这一目标，我们想要这个社区中的每个人都受益，因此项目范围就界定为整个小区内的常驻居民 150 户。

第三步：任务计划。根据范围对项目进行分解，划分为不同任务。运用 WBS

图示的方法（如下图），我们清楚地知道项目可以划分为四个子项目。我们需要进行的第一个任务就是招募，项目的实施需要发动社区内居民的参与。在这个环节中，具体要做好宣传工作，可以通过发放绿色环保主题的传单、拉横幅、宣讲活动、上门讲解等方法让社区居民都了解我们的项目是什么、为什么、如何做。我们的“壹平米小菜园”项目是实际种植，而许多居民可能以前并没有种植经验，或者有经验但没有科学的方法。这些都容易打击居民的积极性，也不利于项目成效的达成。因此，接下来就需要进行第二个任务—培训。对于涉及专业性的知识培训，可以组织专家讲座、基地参访来完成。由于居民比较多，在进行种植之前，还需要把他们划分小组，每个小组找有经验的人做组长，组织大家定期交流心得，这也是培训的一环。这前两个环节完成后就可以进行真正的种植了。发放种子给居民，一个生物周期后进行成果展示评审。在第三个任务中，还可以举行烹饪交流会，大家用自己种植的蔬菜做出美味的佳肴。进行到这儿，项目已经基本完成，最后任务就是进行表彰，以此来鼓励更多居民参与进来，让项目持续的发展下去。

用 WBS 图来分解具体任务，可以更加一目了然。



【图 12-4】小菜园项目任务分解（WBS）

第四步：进度计划。上述三个步骤之后，计划书基本已经完成，该有的内容已经全部设计完毕。一个完美的计划书除了有血肉外，还需要有框架，而时间进度的安排就是支撑项目的框架。本案例中对于活动的时间进度安排，采用了里程碑图法。对于九个子项目，要规定它的完成时间。我们初步设想是在 3 月 15 日植树节这天发放种子给居民，这样特殊的节日会有特殊的意义。这就需要 3 月 15 日前完成宣传、招募、培训等活动。通常来说，培训需要花费较长时间，估计会用一个月。日期前推，2 月这个月主要进行专家讲座与基地访问。也就是说，

2月前需要确定参加的居民人数。这就要求，在一月初进行宣传，做好动员工作，在一月中旬开始报名，一月底截止报名，统计好参与人数。

时间进度的安排就是要将每个任务定好截止时间，用这种循序渐进的方式实现项目目标。在这一步中，可以找准一个点，进行前推与后推，从而安排好所有任务。本案例中是找了中间一个点，在有些时候也可以直接从第一个任务开始，估算这个任务的时间，然后进行下一步估算时间，从而推出整个流程来。无论怎样都是可以的，设计者可以依照具体情况或自己喜好选择。

下图就是本案例的里程碑图表，从中可以非常直观地看出本项目的持续时长是3个月，以及具体任务的截止日期：

【表 12-2】 小菜园项目里程碑事件计划表

活动	时间安排：2013年5月~7月								
社区宣传	5.1-10								
招募居民	★5.7								
划分小组	★5.10								
专家讲座		★5.15			★6.15			★7.15	
基地参访			★5.20			★6.20			
播种培育									
小组活动				1次	2次	3次	4次	5次	6次
烹饪交流								★7.25	
表彰大会									★7.30

第五步：预算。一个社区志愿服务项目的资金来源通常有几个渠道，比如政府出资、企业资助、个人捐赠等。因此设计项目时不得不考虑资金有多少，都需要花费什么，花多少合适。如果不在计划中将预算做好，很容易出现后期资金不足的风险。本案例中主要是运用资源利用表的方法，通过对所需资源的罗列，掌握整个项目的大致花费项目及每项的数量，然后单价乘以数量即可知道总经费。这样，“壹平米小菜园”志愿服务项目的经费风险被明显降低。

第六步：风险计划。每个项目都存在一定的风险，那么如何做能降低风险呢？这是每个项目的负责人必须考虑的事情，因为任何小风险都可能导致整个项目的失败。对此，提前估计可能的风险并提出解决的方案就显得十分必要了。比如对这个案例设计风险管理计划，可能会存在的风险有：宣传做不好影响居民积极性；老师讲授内容过于理论化，居民无法理解；种植方法或季节不对导致植物无法生长等。针对这三个风险的应对措施有：请专业人员设计宣传册，使其生动通俗；对宣传志愿者多进行培训，调动居民热情；与老师多做沟通，务必使讲授内容浅显易懂；确保按时种植，多找有经验者在种植过程中做经验分享，小组成员互帮互助，提高种植成功率。对上述分析，可以绘制风险管理表，使项目相关方都清楚明了。

【表 12-3】 风险管理表

风险预估	解决策略
宣传做不好影响居民积极性	请专业人员设计宣传册 对宣传志愿者多进行培训
老师讲授内容深入居民无法理解	与老师多做沟通
种植不成功	多找有经验者做经验分享

第七步：监测与评估计划。项目的监测是日常项目工作中的监督，需要持续整个项目过程，评估是对某个阶段、或在结束后做总结评估。在这个案例中，需要对宣传、培训、实施等做全程的监测反馈，对随时发生的问题反馈解决。最终，需要对这个项目的成效进行评估，需要提出改进意见。

二、制定计划常用方法工具

1. WBS—任务分解法

(1) 定义

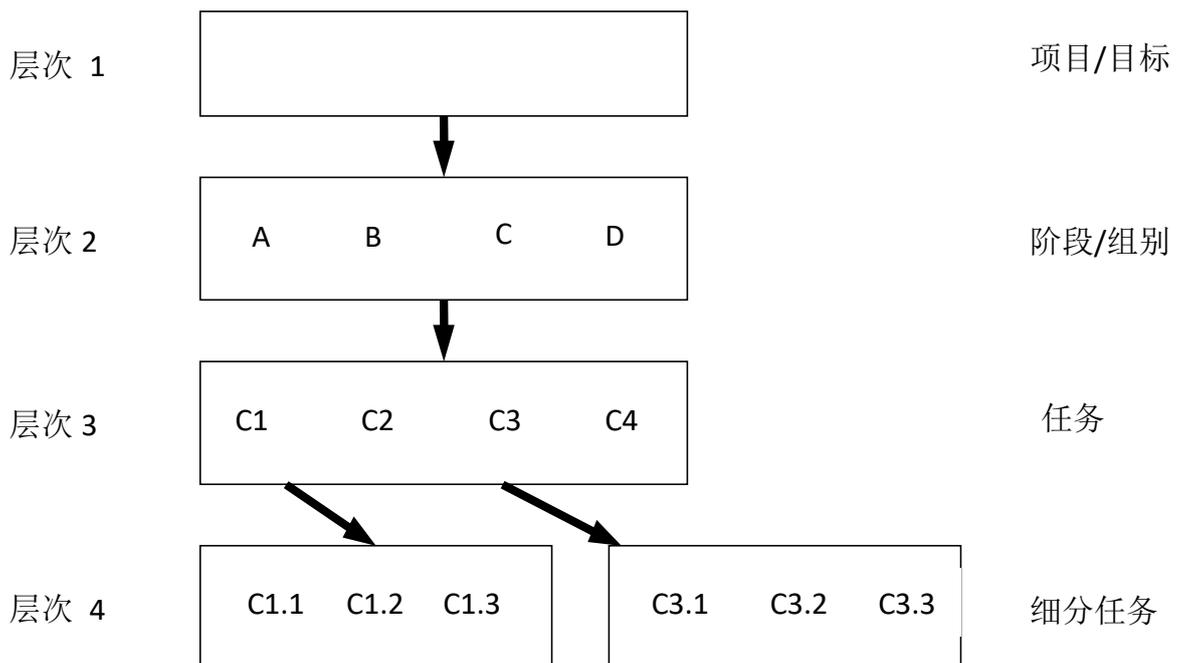
WBS 定义是把组织和定义项目工作范围的项目组成部分按任务进行结构化的组合，将项目分解为工作包。简单来说，**WBS** 是下降到个体工作部分的范围说明。

(2) WBS 的意义和用途

WBS 是项目负责人工具包中最重要工具。只有完整开发详细的工作分解结构，才能使用其他工具建立项目计划。简而言之，WBS 是项目进度和计划编制的基础。进行任务分解时需要注意的是：

- 识别所有必要的工作以完成目标，并完善目标。
- 只确定必要的工作。
- 确定特定的工作包以估算和分配工作。
- 提供衡量成功的组织和任务结构。
- 明确责任，任务落实到人。
- 推动详细的计划编制和文档。

(3) WBS 项目任务细分方法



WBS 可以比较系统地分析和表达项目中的每一项任务，并且让人一目了然。

2. 甘特图--划分时间进度法

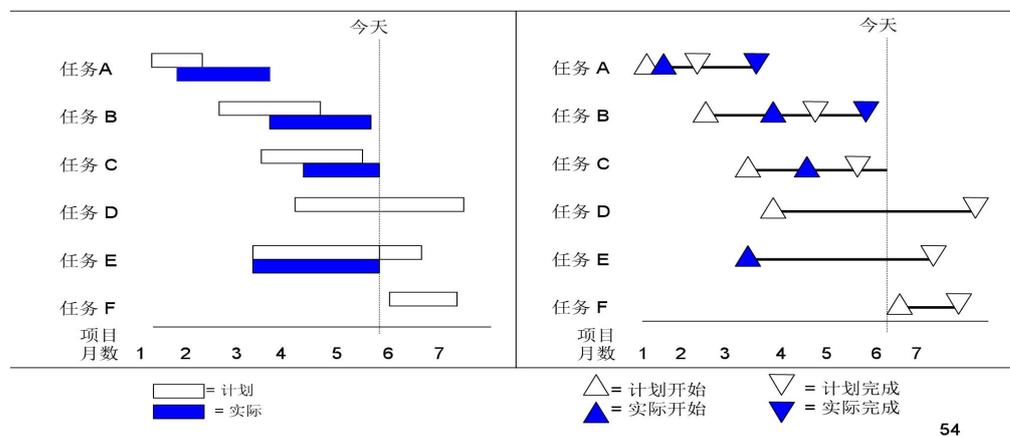
在项目管理中最为熟悉和最常使用的工具是甘特图，其次就是里程碑图。上个案例中使用了里程碑法，接下来详细介绍甘特图法。甘特图法是组织中的每位

成员都应了解和使用的工具。

甘特图（如图 12-3）是条形图，描述了任务的开始和结束日期。甘特图可以为项目管理带来许多的便利：

- 清楚地描述了任务的开始和结束日期；
- 显示了相互关系和关键路径；
- 评估实际实施是否按计划进行。

甘特图



【图 12-5】甘特图

对图 12-5 的解释如下：

我们已经学习了任务划分的方法，于是将项目划分为 A、B、C、D、E、F 五个任务，分别在甘特图的纵坐标轴处标出来。然后再在横坐标位置标明时间，通过白条与蓝条的区分，将任务的时间进度安排出来。白条表示此任务计划时间长，而蓝条表示实际执行的时间，通过对比可以清楚知道计划落实情况。

我们看到任务 A 的计划白条是画在 1 月与 2 月之间，表明此任务应该在 1 月执行完。在实际执行中，我们看到实际蓝条是画在 2 月至 4 月之间，表明实际活动是延期了 3 个月才完成。通过甘特图，项目管理者可以直观地看到项目的实际执行与项目计划是否相符，便于管理者做出调整。

注意：

项目实施过程会出现与计划不符合的状况，提前或者延后实施项目活动，项目管理者需要对这种情况对监测和调整，以确保最终能够完成项目任务，并达到预期目标。

3. 里程碑图—划分时间进度法

里程碑之间的跟踪不可能达到必需的详细程度，这对实际了解项目所发生的情况是不利的。此部分主要介绍一下制作里程碑图的注意事项：

- (1) 里程碑没有所需时间，因为它们只是时间点；
- (2) 里程碑用过去式表达事件；

例如，“获得项目章程的签字”不是里程碑，是任务。但“项目章程已经签字”则是里程碑，因为它是一个时间点；

- (3) 里程碑是重大事件，但不消耗时间；
- (4) 里程碑是不消耗资源或工作量的事件；

(5) 里程碑是好的沟通工具，因为通过显示按时完成的里程碑，便于使用它来向高级管理层传递进展情况。

4. 资源、预算计划的方法

资源是包括人、资金、设备、设施或者存货之类的资产。资源数量有限，可以被规划，或者可以从外部租用。有些资源是固定的，有些是从长期上讲才是可变的。无论哪种情况，它们都是计划项目活动及有序地完成项目的核心。

对于社区志愿服务项目，人是主要资源，人们所投入的时间是项目经理在制定项目计划时需要考虑的重要问题。

项目负责人可以使用几种工具来进行资源计划，包括职责分配矩阵（RAM）、资源利用表、资源甘特图和经费预算表。

(1) 资源甘特图

同上面时间甘特图一样，资源甘特图是一组活动对应执行活动所需要的资源

的条形图。通常甘特图是以开始时间为次序、按时间串联排列的一组活动，活动首先按照分配的资源进行分组，然后按照年月日次序顺序排列。它对于负责人决定安置团队成员非常有用。

(2) 项目经费预算表

项目费用预算是根据计划活动所需要的资源进行估算。一般资助方对费用预算的估算范围要求在±5~10%，超出部分需要与资助方协调进行变更。

项目费用一般包括：

- 人员工资、社会保险、福利和代扣个人所得税；
- 劳保、人力资源培训与管理；
- 设备、电器、办公用品（注意大多数资助方不支持固定资产购置）；
- 服务津贴、劳务报酬；
- 活动经费（活动用品、场地、设备租赁、材料等）；
- 交通、差旅、食宿；
- 专家费用、课时费、编审和稿费；
- 风险管理费（医药费、保险费、备用金等）；
- 不可预计费（一般可以有 3%左右）；
- 各种税费。

【表 12-4】 项目预算表

项目活动	费用名称	单价*数量	预算金额	实际支出	平衡	备注

(3) 项目实施综合计划表

在志愿服务项目实践中，许多组织根据实际工作情况，可以开发适合于本组织的综合性计划表。这里介绍一个简单实用的“小强表”：

【表 12-5】 项目实施综合计划表（小强表）

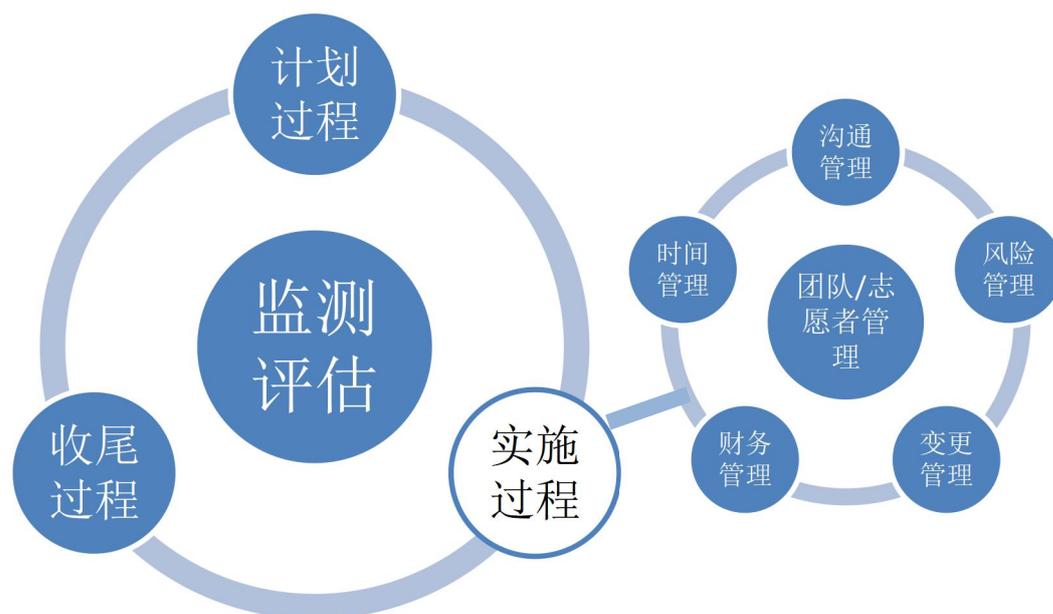
项目任务和活动	活动产出指标	活动日期 (开始-结束)	负责人	所需要资源（相关 人、活动预算）
				预算合计：

【本章要点】

1. 项目计划要依据项目的范围、时间和资源而制定。
2. 项目计划编制就是进行 WBS，进度编制、成本编制、资源编制、风险和采购计划编制、人力资源、沟通和质量计划编制。项目计划将它们综合在一起，并为项目提供一个执行路线图。
3. 项目计划的内容要素包括管理摘要、可交付成果、项目需求、资源、潜在的项目风险、进度、报告、规定和标准，以及评估。
4. 尽管计划的格式和内容会根据项目而不同，制订一个样本计划作为指导和参考文档是绝对必要的。
5. 项目计划需要随着项目实施而边做边修改，合理地坚持原计划。

第十三章 项目实施过程管理

本章起，进入项目实施过程管理。这部分是项目管理中的实务操作部分，拟介绍管理要素、时间进度管理、沟通管理、风险管理。这些管理知识也需要项目管理人员在实践中去应用、体验、检验和反思，从而使知识能够为实践服务。



【图 13-1】 项目实施过程管理

第一节 项目实施过程管理要素

从项目计划编制完成并获得批准开始，项目即进入执行过程，直到完成所有任务。这个阶段为项目实施过程。

一、项目实施过程管理

项目实施过程管理，就是指根据项目基准计划在质量控制中执行活动，最终达到项目目标。简单来说，计划执行不是随意的。这个过程中，不仅要以计划为核心点，还要对活动进行一定控制。这种有目的、有限制的实施过程，就是项目实施过程管理。

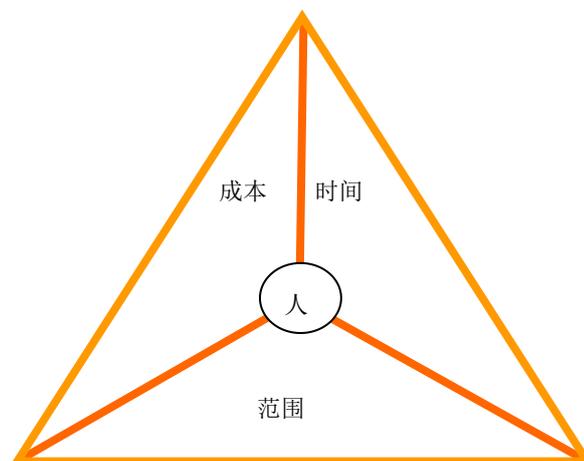
项目实施过程管理关键是质量控制，即通过控制活动来实现质量目标。一般来说，社区志愿服务项目的质量就是指最终的目标成果，比如通过助老志愿服务提升了多少老年人的生活满意率百分比。控制与质量成正比，如果不对活动进行控制，就可能得不到相应的质量。

二、项目管理三角限制

项目管理三角限制是指以下三个相互制约的要素：

- 范围：可交付成果、质量；
- 成本：人力资源、物力和财务预算；
- 时间：活动、进度和时间截止日期。

范围、成本和时间三要素组成为三角限制。因为每一面都很重要，没有一方面比另一方面更重要，至少从项目控制的角度来说是如此。也称“项目管理的三角限制”，这三个因素在最大范围上组成了一个完整的项目。如果有一部分发生变化，则至少余下的两个部分的其中之一也会发生变化。



注意：

这种情况在项目中时有发生，因为我们不能够将所排的那么准确，是常现象。但是，组织者要清楚这不

【图 13-2】项目的三角限制

保持三角限制的三要素的平衡是项目负责人和团队的目标之一。要做到这一点就需要掌握大量的管理技能，如沟通、风险管理、合同签订、监测评估、时间和财务管理、报告、团队建设以及其他。在项目管理实践中，只能根据现实情况把握相对的平衡。

【案例 13-1】补种绿植

某社区志愿者服务队原计划在 5 月份完成社区一处 50 平方米的绿地种植，他们采购了一批绿植种苗之后，因社区其他事务繁忙，直到 10 月份才开始种植。由于错过种植合适季度（时间拖延了），绿植种苗未能成长出预期的效果（范围缩小了），该服务队如何解决这一问题呢？

1. 按期结束本项目，最终未能达到计划目标范围。
2. 增加项目资金投入（扩大成本），重新采购种苗，于第二年进行补种（延长时间），最终使项目达标（范围）。

从这个小案例可以看出三个限制关系：错过合适的时间，导致项目范围受到影响。如果为了确保成果范围，只能增加成本和时间投入。

【小贴士】“计划赶不上变化”

在项目实施过程中时有发生不能按照计划执行，因为我们不能够将所有的没发生的事情安排的那么准确，是正常现象。但是，组织者要清楚这不应该常常发生，否则我们做计划何用，这样的后果将是项目无法完成或无法达到预期目标

1. 成本的限制

在社区志愿服务项目中，必须控制项目花费，保证计划的成本和实际的成本相互吻合。如果项目超出计划成本，项目实施过程管理活动也要求将费用控制在可接受的范围内。

【小知识】何为“可接受的限制”？

“可接受的限制”是由志愿者组织根据自身对项目的限制，而制定的一个可以接受的变化程度。有的组织严格，有的组织可能较宽松。一般的项目成本（人员、经费等）、时间和范围的可浮动幅度为5~10%。只要超出这个幅度，项目负责人就应进行控制。

项目的执行时间不能无限拖延，应尽量在计划的时间段里完成应该完成的任
务。对于不能按计划时间实施的任务，也要求在项目可接受的范围内。如果计划
进度与实际进度有较大出入，就不得不及时的重新检查任务，以调整进度，按时
完成项目。

3. 范围的限制

在控制项目时考虑的最后因素是范围。范围管理是通过比较已完成的和正在
进展中的可交付成果，来确保项目的实施是在范围内的活动。比如，时间过半，
任务就应该过半。如果成果没有过半的话，项目经理就必须确保在未来一半的时
间内完成全部的成果。

最后，提示一点：好的项目管理不仅可以促进项目本身规划和成熟，而且还
能够帮助组织和事业的发展。

【小贴士】项目成熟度模型：

第一级是起步：没有一系列的准则来指导项目的执行，项目的结果取决于项
目负责人的能力；

第二级是可重复：有规律的、可以重复以前项目的成功经验，项目阶段及最
终结果可初步预期；

第三级是可定义：项目活动是标准和一致的，不同项目采用相同的标准，结
果是稳定可预期的；

第四级是可管理：建立了标准化过程，项目结果度量只在一定范围内波动；

第五级是优化：它是最高层的成熟度模型，指组织能持续改进和创新。

第二节 项目时间进度管理

一、按照计划控制时间进度

1. 历时估算

对于每一项任务，所采用的都是普通可使用的资源。这里用的估算方法需要考虑一个普通的技术工人按照正常的速度完成该项任务的时间，再加上各种中断时间以及耽搁时间。从立项开始到项目结题，总共花费的时间在项目建议书当中应当有一个整体的工期估计。这就是一种历时估算的方法。一般来说，影响活动工期估算的有 3 个变量，而且这 3 个变量是相互影响，它们是：

(1) 项目期限本身，比如 6 个月完成；

(2) 一种是资源用于活动的工作总量，用工时和人力来表示，比如 1 周内投入 5 个人，每天工作 8 小时，共计投入工时 200 小时；

(3) 人员每天可以为活动投入的比率，比如 5 个人每天可投入 3 人在项目服务中，则投入比率为 60%。

这三种估算方法没有唯一正确的方法，取决于你认为哪个方法是最适合项目。

2. 进度计划编制

进度计划编制是对分配给个体成员的工作任务进一步分解，将它分解成子项目。有时这些子项目可能只是一个简单的“工作列表”，或者在较复杂的项目中，可能是一个非常小的项目网络，或者创建 WBS 那样对活动进行分解表。任务可能只是一个顺序完成的“工作列表”。建议在白板上、用易事贴和标记笔来定义任务、确定依赖关系以及进度。

3. 进度计划控制

对进度计划进行有效控制的方法是合理的项目进展报告，通常每月一次。同时运用几种简单、有效的方法步骤来对项目活动进行描述。以下是制定的项目计划八步曲：

步骤一：设定目标

步骤二：制定里程碑系列

步骤三：获得参与者的具体承诺

步骤四：群策群力以产生效率最高、效果最好的项目行动

步骤五：列出并复核必不可少的资源

步骤六：以图表形式制订项目计划（甘特图、里程碑趋势图）

步骤七：召开项目计划检查会，修正计划

步骤八：保持定期的项目检查

二、加快进度的方法

当项目进度显示无法按计划日期完成项目，该如何做呢？这种情况下，只能加快进度。一般来说，加快进度主要有两种技术：一是快速跟进；二是压缩工期，也叫赶工。

1. 快速跟进

这一方法的具体做法是，首先需要重新检查社区志愿服务所有任务的关系，然后看看是不是存在某两个或某几个工作可以平行进行。如果存在，那就同时进行这些任务，以缩短时间。因为如果按照以前的方法，前一个任务完成后再进行下一个任务，我们就不能在计划时间内完成任务。因此需要找出那些不存在相互依存关系的任务，齐头并进。

但需要指出的是，这种快速跟进的方法会增加项目风险。如果对任务之间的关系判断不准确，却盲目地进行了跟进，这就可能导致一些事先未估计到的风险，严重时甚至会破坏整个项目成果。

【案例 13-2】“社区消防月”的志愿服务项目

有一个“社区消防月”的志愿服务项目，计划用一个月的时间增加居民的消防知识、提高社区居民的消防意识与能力。主要有四个部分工作，宣传、招募社区居民做学员、对学员进行培训、模拟演练，每个部分计划用一周的时间进行。

在项目实施过程中，宣传和招募学员环节实际花费了三周的时间。如果继续按计划一步一步地执行，其结果则无法在一个月内完结这个项目。该如何做呢？

各个任务是否一定要按序进行呢？我们会发现培训与演练其实是可以同时开展的，可以在培训一部分知识后进行同步演练。这样培训结束了，演练环节也可以完结，本来两周的培训时间调整缩短为一周，项目可以如期完成。

2. 压缩工期

加快进度方法要求不改变原任务的时间长度，只是多头平行进行。而压缩工期则是采用相反的方法，改变原有任务的时间长度。比如，以前是一个月的时间完成，现在缩短为3周完成。压缩工期强调改变的是“必须任务”，而不是可有可无的附加任务。压缩或取消计划中的必须任务，需要与资助方或相关领导请求沟通，获得批准之后方可实施。

需要指出的是，尽管一次只降低一个任务的所需时间是好的实践，有时为达到必要的缩短进度的量，也需要缩短多于一个任务的所需时间。并且，运用这种方法可能会增加项目成本。

【小贴士】为什么压缩工期会增加成本？

如果一项任务你原计划在一个人在一周的时间内完成，但现在要两天完成。你就需要再找两个人来帮忙，但多出来的两个人，是计划之外的，这就增加了你的预估成本

三、关于加快进度需要记住几个重要点：

1. 选择关键的必须任务。缩短或取消任务是不会帮助缩短总体进度的。
2. 一次通过一个单元的衡量来缩短所需时间。换句话说，如果进度是以天来衡量的，则缩短任务的时间按天来衡量。如果任务是按周来衡量的，则试着按周来缩短任务的时间，等等。
3. 认识到缩短所需时间通常意味着增加资源，它可能会增加项目的成本。所以，浮动时间能缩短多少对任务的成本有着直接的影响。两者之间必须有一个平衡。

4. 快速跟进和赶工两种方法并没有孰优孰劣。事实上，许多项目负责人试图在尽可能的情况下，将两种方法组合起来使用。然而，重要的是记住快速跟进通常会增加项目风险，而赶工通常会增加项目成本。

第三节 项目沟通管理

一、沟通的概念

沟通是通过言语和非言语形式的信息交流过程，就是人们在共同活动中彼此交流各种观念、思想和感情。

在社区志愿服务项目管理中，沟通具有十分重要的作用。一般来讲，在项目工作中，很大比例的冲突、挫折和无效率可以追踪到拙劣的沟通上。团队中的沟通最常见的是人际沟通和群体沟通。

沟通的形式有单向-双向沟通，还有正式-非正式沟通。

1. **单向沟通**是指发送者和接受者这两者之间的地位不变，一方只发送信息，另一方只接收信息。单向沟通中双方无论语言或情感上都不要求信息的反馈。比如做报告、发指示、下命令等。

在项目实施过程中，如果采用单向沟通的话，发布信息的人就可以比较好地控制这个过程，能把自己要传达的信息迅速传送出去。但是对于接受信息的人来说，理解和接受的如何，是否有偏差则不得而知。

一般来讲，发布者对信息的控制程度越高，则接受信息者的接受程度越低。

2. **双向沟通**是指发送者和接受者两者之间的位置不断交换，且发送者是以协商和讨论的姿态面对接受者。信息发出以后还需及时听取反馈意见，必要时双方可进行多次重复商谈，直到双方共同明确和满意为止，如交谈、协商等。

在志愿服务项目中，更多地应采用双向沟通。因为沟通更加有利于信息接收者的理解和项目执行。通过及时的反馈，可以发现执行过程中的问题，检查执行的进度，提高团队的凝聚力。

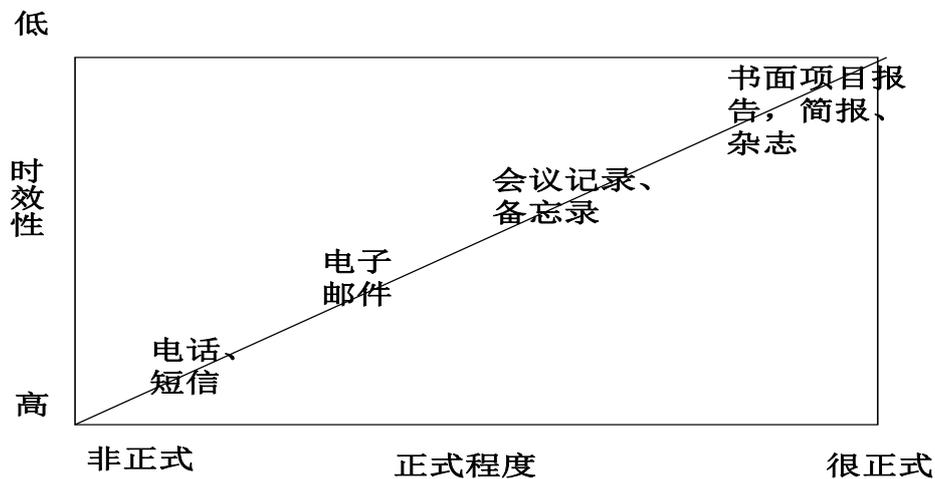
3. **正式沟通**一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、

上下级之间的定期情报交换等。

在我们的社区志愿服务项目管理中，对外沟通、项目事件和工作绩效沟通通常需要正式沟通，应用会议、报告等方式。

4. **非正式沟通**是未经计划的，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系。通常情况下，在社区志愿服务中，项目人员内部沟通可采用一些非正式方式，比如谈话、团队娱乐活动、聚餐等。

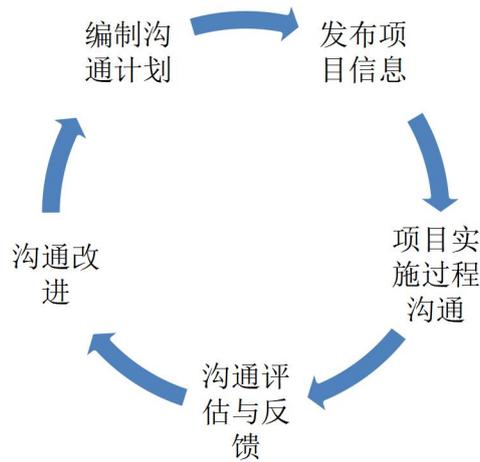
值得注意的是，正式沟通的时效性一般比较差，而非正式沟通则具有传播速度快、传播范围广的特点。一般在社区志愿服务项目的沟通过程中，对内部的沟通适当多采用非正式和双向沟通，对外部沟通多采用正式和单向汇报。



【图 13-3】 正式与非正式沟通方式

二、项目沟通管理步骤与方法

社区志愿服务项目的沟通管理，通常包括以下五个步骤：



【图 13-4】 项目沟通管理五步骤

步骤 1、 沟通计划编制

团队成员的工作要真正有效，就必须与他人进行坦诚沟通。这对有些人而言比较困难，而对于有些人来说又很轻松。所以要建立沟通机制，有一套沟通管理的办法。在项目中，能否在正确的时间向正确的团队成员提供信息通常会决定项目的成败。项目执行人必须像管理技术过程或风险那样管理沟通过程。他要做的是了解项目团队的需要，并确保在正确的时间就正确的信息进行沟通。在合适的时间，选择有效的渠道交流内容。同时要注意沟通模式，以便使整个项目团队取得成功。管理内容包括：沟通时间、沟通内容和沟通渠道。了解项目沟通的相关内容后，你才能成为一个更有效地项目执行人。

步骤 2、 发送项目信息

项目启动之后，一般需要对外部和外部进行项目信息发布。信息发布即通过选择合适的媒介进行相关内容发布，特别是针对性目标群体和利益相关人进行沟通。一般发布信息可采用如下方式：

- 召开信息发布会或启动仪式
- 新闻媒体和自媒体发布
- 海报、传单、广告宣传
- 举办其他形式活动推广

- 口口相传
- 内部会议、电子邮件等沟通

步骤 3、项目实施过程中沟通

在项目实施过程中进行沟通管理，主要有两种方式：一是内部沟通，即主要是针对组织上下级或项目团队内部人员，另一个是针对外部沟通，主要是针对资助方、服务对象、社区居民和公众等。

1. 项目内部沟通原则与方法

团队沟通的一般原则：

- 平等原则
- 相容原则
- 人事分开原则
- 建设性原则

一旦知道为了项目成功何时需要沟通，并确定了基本的沟通内容，那么选择一种传递信息的方式就非常重要了。作为项目执行人，应该规定团队间要如何沟通。下面有一些团队沟通的渠道介绍。

(1) 面对面的会议。面对面亲自参加会议通常是最佳沟通方式。

(2) 网络视频会议。通过互联网举办视频的会议的成本已经大幅降低，现在视频传输的成本比实际的交通成本低很多，还节省了时间。

(3) 电子邮件。电子邮件已经取代传真，成为沟通中的重要书面信息。

(4) 书面材料。书面材料是永久的。如果你想保留信息，就把它写下来。

(5) 电话。作为一种口头的、面对面的沟通方式，你能够迅速获得反馈、交换想法。

(6) 移动通讯工具。随时承运互联网的发展，手机已经成为人们的日常生活用品，通过手机可以随时随地进行沟通。特别最近新兴的微博、微信、QQ 等社交工具，已经成为越来越多人使用的沟通工具。

有效的沟通是走向成功项目管理的关键因素。

2. 对外沟通注意事项

在进行社区志愿服务项目的过程中，不可避免地需要联系一些项目外的单位

或人员，如相关企业、政府、居民等。当需要进行对外沟通时，我们的身份不再是自己，而是项目的代表，需要为本项目负责。因此，在达到计划目的的同时，还需要注意如下事项：

- 项目经理在对外沟通时，代表本组织，如果决策在自己的权利范围之外，需要事先与本组织的领导协商；
- 注意自己的仪容、举止，体现专业性以及亲和力；
- 注意沟通的方式，尊重对方的习惯；
- 出现矛盾时，尽量不要激化，以免影响项目后期的合作；
- 让合作伙伴多了解本组织，争取以后合作的机会。

步骤 4、沟通反馈与评估

项目沟通中需要定期向上级或资助方反馈执行情况报告。一旦项目工作启动，就必须保证项目按照计划进行。为了做到这一点，需要建立一个报告系统，使你了解各种项目变量，这些变量描述项目与项目计划相比是如何进展的。报告系统需要有如下特征：

1. 提供及时、完整和准确的项目状态信息；
2. 不要增加太多的管理负担而变得不可行；
3. 项目团队和高层领导人容易接受；
4. 及时警告问题的发生，从而有利于及时采取行动；
5. 对于需要了解的人，报告应易于理解。

一般项目会在进展到中期或者结束收尾期对沟通管理进行评估，以帮助进行管理调整。沟通评估请参阅项目评估方法。在具体的执行中，项目管理人员需要建立倾听与反馈的意识，根据即时发现的问题及时进行调整和改善。

步骤 5、沟通改善

最终，沟通管理过程，也是促进沟通完善的过程。根据项目沟通管理在实际运营的效果，不断而持续地进行修订和完善项目管理，最终要形成更加适用的沟通计划，从而确保沟通畅通。

第四节 社区志愿服务项目风险管理

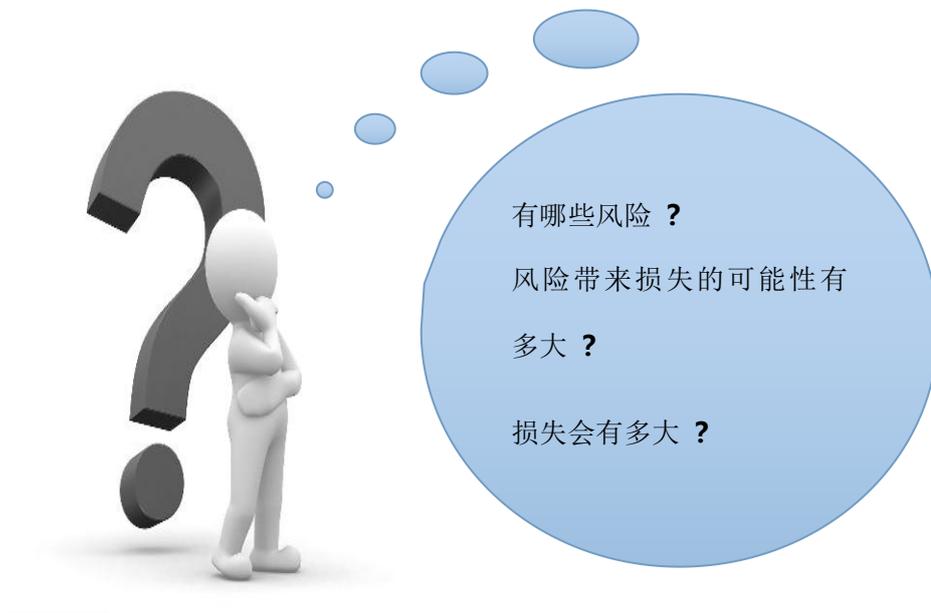
一、风险与风险管理

志愿者关心社会弱势群体，关注救灾救援，哪里有困难和危险，他们就向哪里去。因此，志愿服务项目是与风险伴随的。作为项目管理人员，必须要树立风险意识，才能做好风险管理，杜绝和减少可能发生各种伤害和损失。

1. 风险的定义

风险是不确定的事件或者条件。当发生时，将对项目的目标产生负面的影响或损失。风险识别和风险分析贯穿在整个项目过程中。它们是前面讨论过的项目选择的因素，并且它们一直是项目执行和控制过程中的一部分。

由于风险的不确定性和可能的破坏性，在社区志愿服务的计划设计中必须注意这方面的管理。社区志愿服务项目中，志愿者是重要的组成部分，而由志愿者引发的意外事件或事变，对项目有着不可估计的影响。在管理风险时，必须考虑所有与管理志愿组织有关的可能风险，而不仅仅是志愿者的可能伤害。需要追问如下问题：



2. 社区志愿服务项目常见风险因素

在社区志愿服务项目中，可能会遇到来自社区居民、社区管理者、项目团队

内部及志愿者等人员方面的风险，也可能会遇到来自外部环境、自然灾害、突发事件等影响。

一般风险的类型：

- (1) 人身风险，包括意外伤害、心理危机、健康疾病等；
- (2) 政治风险，包括国家安全、政治影响等；
- (3) 法律风险，包括违法乱纪、信誉损伤和诚信缺失；
- (4) 财务风险，包括财产损失、财务问题等；
- (5) 公共关系风险，包括媒体和社会舆论等；
- (6) 不可抗力风险，包括自然灾害、紧急突发事件等。

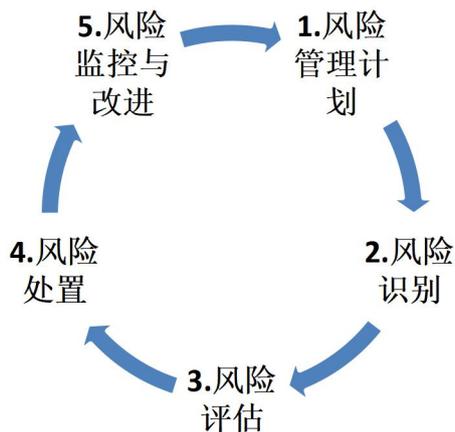
来自项目管理中的风险主要有：

- 项目组织结构复杂
- 工作范围（如需求和技术）管理复杂
- 范围变更（如需求变更）引起时间、资源、成本、质量等变化
- 项目流程繁多且环环相扣，多任务并发，依赖关系复杂，个人难以完成整个实施，对团队合作要求较高
- 人员流动
- 资金不到位
- 知识管理（人员培训）困难
- 决策的迟缓、不明确
- 传统观念的抵制、传统管理方法的冲击

3. 风险管理的原则

- (1) 事先防范，严格按照风险管理计划实施项目。
- (2) 人永远是第一要素。
- (3) 损失发生时，要争取第一时间，到达第一现场，尽早处理损失。
- (4) 事后进行积极处理和补偿。

二、项目风险管理过程



【图 13-5】 风险管理过程图

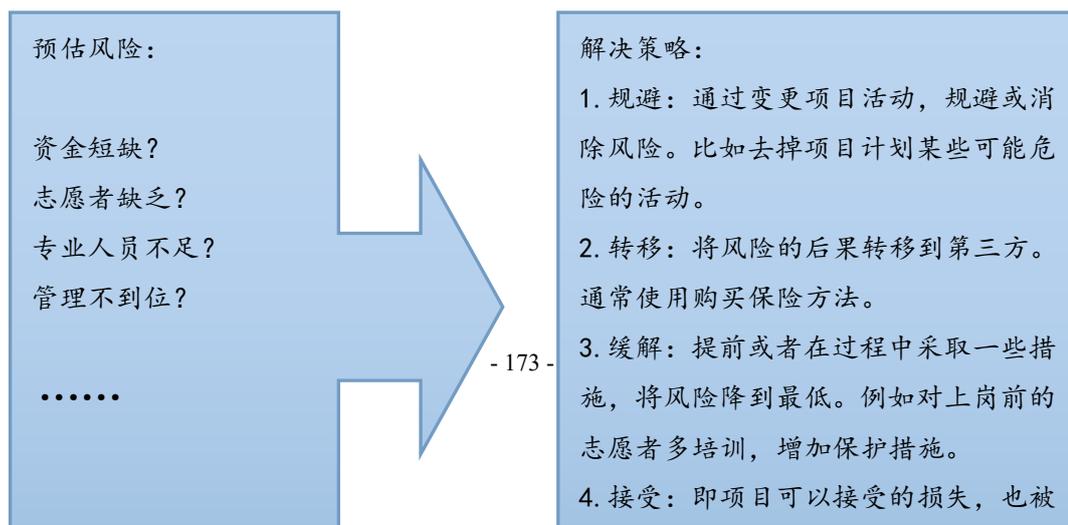
项目团队只有承担一定的风险才能有效运行。但是，可以通过建立风险管理体系和方法来防止或者至少减轻对财产、团体、组织和志愿者的损失和伤害，从而保护组织的使命/重要活动。这一部分主要介绍风险管理的过程和工具，以帮助团队成员预测所有可能导致的问题。风险管理分五个步骤：风险识别、风险评估、风险处置、风险应急预案、风险监控与调整。

步骤 1、项目风险管理计划

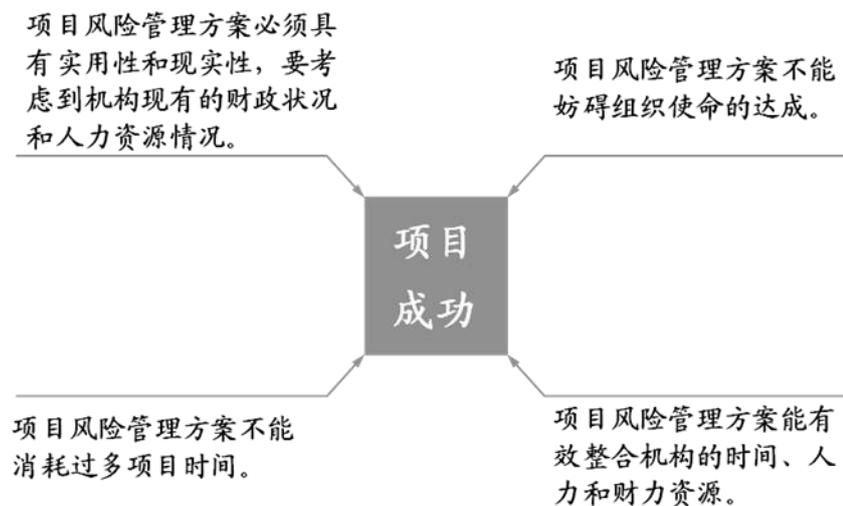
风险管理的下一步是编制计划，制订风险预案，尽可能将所识别的风险及采取的应对措施计划周全。对于所有列在风险识别中，并且已决定加以管理的风险，需要考虑好对付风险的各种措施。不应该只是简单地列出风险，而需要做出计划，制定风险一旦发生应采取的行动。

志愿服务项目风险管理计划，就是对志愿服务项目中可能会遇到的风险进行预估，并针对这些风险预先提出解决方案，即风险预案。

● 风险预案可供选择的四个策略：



● **风险管理计划成功的标准：**



如果一个项目执行人在未完成工作时离开了，该怎么办？这种事一旦发生，将严重影响项目进展。处理关键人员流失风险的两种方法是：让团队其他成员或另外一人时时了解项目进展过程；让项目执行人定期公开报告工作情况进展和应急计划等。

步骤 2、风险识别

制定项目的风险管理计划，第一步是风险识别。在识别风险阶段，整个团队成员在一起讨论并识别与当前项目有关的风险。建议只关注风险，这样才能使项目团队成员意识到风险管理的重要性，使每一个人都考虑项目可以发生地风险。

步骤 3、风险评估

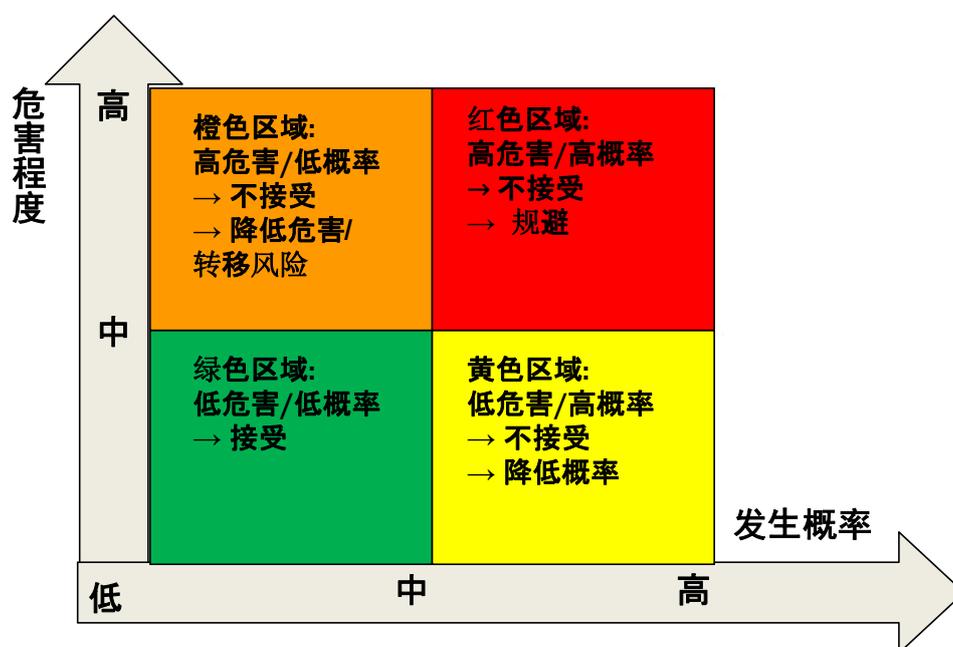
风险评估是一种识别并且控制组织活动中的危险因素的方法。风险评估中的两个主要因素是：

危险—危险是指导致损害的各种潜在因素。这类似于有问题的电源插座。

风险—风险是指危险发生的可能性及导致损害的程度。比如说电流短路导致的伤亡。

风险评估包含：确定所有的危险、评估风险和找到合适的方法去控制风险。风险评估要求对志愿者的各项活动细节有深入了解。通常只有参与到这些具体工作中的人才能做到这一点。基于此，要求风险评估应该始终有员工和志愿者的参与，而不能交给那些不参与日常工作的人。

风险评估常用分级来进行风险程度的判断，紧急为红色，表示最高危害，比较紧急为橙色，表示较高危害，黄色为一般危害，绿色表示为极低危害可能。（参见图 13-6 风险分组管理示意图）



【图 13-6】 风险分级管理示意图

评价在具体情景或特定场所中，相关（或受直接影响的）个体或群体的风险等级，可参考表格 13-1 提供的风险等级管理方法。

【表 13-1】 风险等级管理表

个			风险等级	潜在	
---	--	--	------	----	--

人特征	特定情境	场所特征	高	中	低	的 风 险 / 问 题	风险管理方法
耳聋成 员 18岁以 下精神 不稳定 女性	单独 得到 志愿 者帮 助	在公共场合		Y			
		在私人场合	Y			性 侵 害	志愿者的工作日 志 指派志愿者建立 一种诚实和对社 会负责的声望
女性或 男性志 愿者	做野 外工 作	经常遭遇武 装叛军和发 生冲突的区 域					不要让志愿者去 在过去的六个月 中去发生过冲突 的区域 如果上一次发生 冲突是在六个月 前，那么志愿者 要与一名正式员 工同去。

步骤 4、风险应对策略和方法

识别风险、评估风险的概率和影响、计划风险应对措施，之后就需要监控和控制项目风险。将可能发生的风险记录下来，并对其进行评估。这可以使每一个团队成员意识到风险的存在。这是一个良好的开端。还需要创建一个风险日志，在日志中列出所有需要管理的风险，确定风险的负责人，并具体说明如何管理风险事件。

志愿服务项目预防和减少风险的方法：

1. 基于风险评估，对志愿者活动给予描述。在招募和筛选志愿者过程中，需要记住有可能的风险，快速有效淘汰那些不合适者。

2. 一旦一个人被志愿组织接受为志愿者，志愿组织就必须根据他或她将要执行的任务，对其进行指导和培训，向他或她提供组织政策的有关信息，组织工作程序，安全规定、规则，告诉他们如何应对危机事态，如何使用工作设施，等等。从保护组织的角度，最好的方式是向志愿者提供有关文字手册，志愿者也向组织提供一份表示他理解组织有关规定并将执行有关规定的保证。有关培训和行动指南必须是最新的，特别是当责任和环境都发生变更时，要及时更新有关培训和组织手册。

3. 组织有责任不断审视志愿者的行动，通过不断地监督、培训和支持，保证他们的工作令人满意。志愿者项目负责人要定期审查志愿者履行职责、遵守组织规定和程序、安全操作情况及其工作环境和设备的安全状况。

4. 把志愿者（员工）和项目的评估与风险管理联系起来。成功的志愿者应该继续留用，甚至应该赋予管理的责任。那些不合格的或拒绝履行组织制度和操作规程的志愿者应当被辞退。项目检验应当被视为接受风险教训的方式，成功的风险管理必须得到加强。

5. 保留记录和档案对于志愿组织将风险降低到最小程度是有帮助的。（风险日志可以参考以下表格）

【表 13-2】 风险日志表示例

风险编号	风险描述	风险所有人	采取的措施	结果

步骤5、风险管理评估与改进

风险管理评估对项目风险管理过程进行审视和总结，可以利用表 13-3 来进

行评估，并将经验教训用于今后的工作改善。

【表 13-3】 社区志愿服务项目风险管理

主要的活 动和项目	该活动和项 目中的期望	哪些地方可能 出问题	如何预防	对已经产生的危 害如何来控制	我们将要付出 什么代价

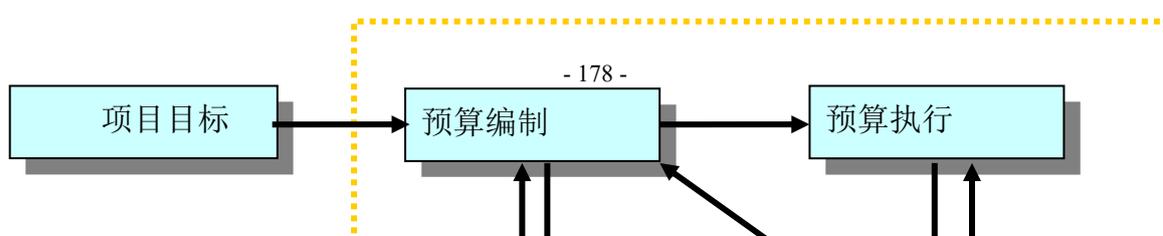
第五节 项目财务管理

一、项目预算管理

预算原则及方法如下：

<p>遵守以下黄金规则：</p> <ul style="list-style-type: none"> 使用正确的人来做估算 基于经验进行估算 	<p>估算技巧：</p> <ul style="list-style-type: none"> 阶段性估算 参数式估算 自下而上地估算
<p>建立详细的预算：</p> <ul style="list-style-type: none"> 具体预算的数据来源 内部人力资源成本 不要遗漏项目人员成本 内部设备成本 估算在项目中使用的设备成本 估算在多个项目中使用的设备成本 外部人力资源和设备的成本 材料成本 不可预见费用 	<p>项目支出规划：</p> <ul style="list-style-type: none"> 知道什么时候花和知道该花多少 一样重要 一旦估算完项目进度及成本，项目 支出规划就迎刃而解

项目的预算管理周期包括四个部分：编制预算—预算反馈—执行预算—调控预算。



【图 13-7】 项目财务管理周期

二、项目财务制度

项目财务制度应当做到大体与组织的通用财务制度一致，并且符合资助方的财务制度要求。

项目财务制度的特点：

- 项目独立核算：专款专用
- 以项目预算为标准
- 是否需要配套资金？配套资金的来源？
- 费用报销制度：哪些能报？谁签字？
- 管理制度：哪些支出需要正式发票？哪些用收据也可以？
- 超支、增项审批制度：谁审批？
(通常预算追加及重大预算调整经预算管理委员会批准)
- 人员补贴的复杂性：预算、补贴标准、工作量统计、公开透明
- 税务问题：营业税、个人所得税
- 剩余款项的处理
- 项目财务透明—NGO 的公信力：过程沟通、财务报告、审计与公布。

三、项目成本控制

对于项目执行人来说，成本控制主要是两件事：

第一是获得成本报告的频率。如果能够实时地了解项目的任何情况当然很好，但这样做成本

很高，而且耗时。通常是每周获得一次数据。每周获得成本发生数据，可以使你很好地了解正在发生的成本情况。如果时间超过一周，你可能会发现项目已经失控。

第二个问题是如何看待收集到的数据。如果已经制定了成本基线，那么可以根据基线数据来测量成本，主要看是否出现偏差。这时会有两个成本，一个是基线成本，一个是项目发生的实际成本。基线成本是对项目成本的最终估算。你需要将两者进行比较，并要确定是否必须采取管理措施。

提示：最后的估计成本和实际成本的差异在什么范围内可以不采取管理措施？通常在 5-10% 是最能接受的。然而，如果看到有一种趋势，通常是可能预算超支的趋势时，就需要了解差异产生的原因，即使差异还未达到 10%。

四、项目采购

1. 采购计划编制

作为一名项目执行人，经常会遇到需要从外部购买硬件、软件或服务的项目。这个过程就是采购。一名专业的项目执行人必须了解全部采购过程，这样才能确保团队以最佳成本获得适当的材料。采购计划编制包括采购内容和采购时间，还应该涉及到自制或外部购买。

提示：随着这期间需求表单的变化，要确保对需求文档进行版本控制，否则将会产生混乱。

2. 询价计划编制

进行了需求集中后，就可以开始准备用于招标的采购文档。供应商根据“需求建议书”来确定如何对你的需求做出反应。需求建议书越详细，你与供应商双方就越轻松，因为你提供了所需要产品的最基本信息。你的需求越具体，供应商就越可能快速而有效地做出反应。这项工作需要一个懂得法律的人来起草文档，以确保文档中的需求清晰，并可以作为与供应商签订合同的基础。

3. 合同供应商的选择

合同总是隐含着某种对立的关系。合同双方都希望确立最有利于自己的条款。所以准备“需求建议书”时，一定要记住，尽管你绝对想设立最有利于自己的条

款，但必须明确，建议书中的条款不能苛刻到无人响应的地步。在“需求建议书”中，必须尽量鼓励参加，而不是对那些投标的公司进行惩罚。

在没有阅读投标书以前，应先确定选择供应商的标准。这些标准可能是以经验为主，或以成本为主。不管你选择供应商的基准是什么，必须对所有供应商保持一致。总之，尽早地确定选择标准，就可以轻松地做出决策，并在必要时，对该决策进行解释。

4. 管理合同

合同管理应包括以下几部分：

供应商必须向你提供交付日期，以便判断项目是否按时进行。

供应商还应提供一份工作分解结构，详细说明供应商如何分解项目范围，以及构成完整交付成果的各项任务。

需要定期召开进展会议以便跟踪项目进度。应召开正式会议，并要规定会议时间。进展会议每周至少召开一次，在项目早期阶段，可以召开得更频繁。每周的进展会议可以使你了解供应商的合同执行情况。这种每周一次的安排，可以使项目不至于过多地偏离计划。你可以更正一周内出现的问题，长于一周就会产生无法管理的问题。

在合同中，明确组织内负责该合同的合同经理。如果你是项目经理，那么合同经理可能是你本人。但在一些组织中，合同管理职能是由一个特定部门或团队来进行的。

第六节 项目变更管理

在执行项目的过程之中，是否有人和你说这样的话：“哦，我忘记告诉你我们还需要……”，或者“我们不得不在一个月内完成，而不是原先计划的两个月”。如果你听到类似的话，那表明项目可能需要变更。项目变更管理就是要求勇敢地面对，并找到应对变更的方法。项目负责人必须随时准备应对变更，因为许多变更是不可避免的，也有可能是正当的，并符合各方的利益。一般来说，项目控制的一个关键方面是如何管理工作变更。

一、变更的来源

1. 项目内部的变更

项目内的来源一般包括服务对象的期望和项目团队或项目负责人的想法。

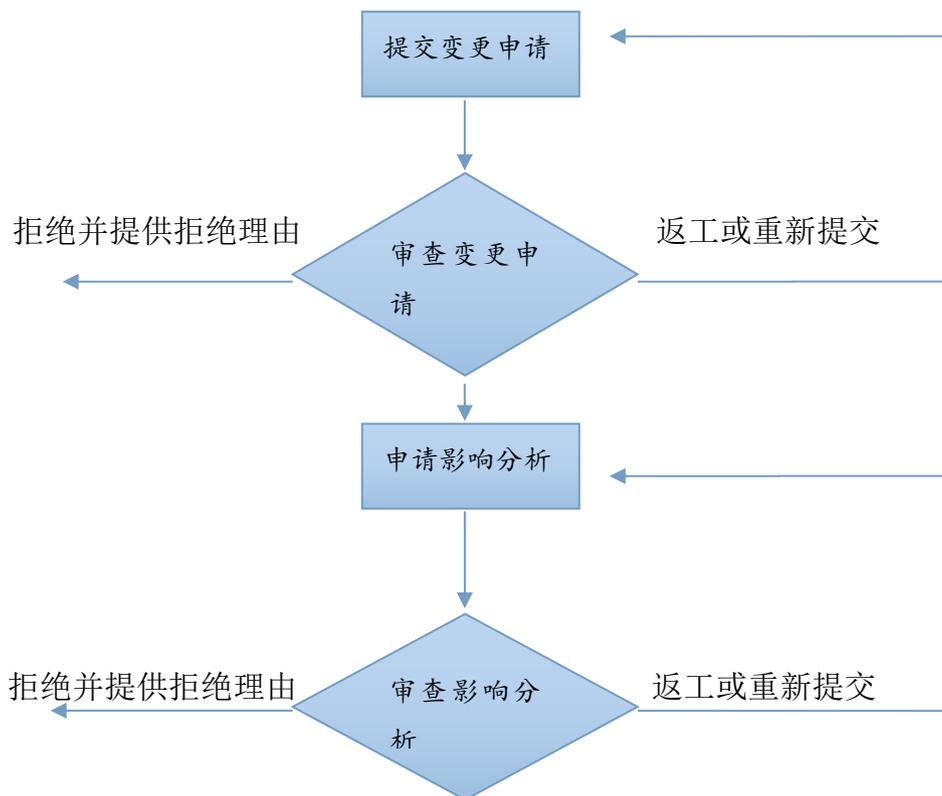
2. 项目外部的变更

外部来源也会带来变更。一般外部的变更包括高层管理、竞争威胁、股东和政府强制命令。

二、项目变更管理的过程

1. 项目变更管理流程

在项目中，项目计划应提供给变更控制委员会审查、批准或拒绝。当提交建议的变更时，变更控制委员会会有很多选择。它可以拒绝变更，但它应提供拒绝的原因，因为以后可能还会有类似的变更提出。如果是接受修改的变更，变更控制委员会应提供行动的原因，并更新追溯文档，适当发送信息。变更控制委员会也可以接受变更建议。但它不应进行额外的请求、更新追溯文档和适当发送信息，如果变更很重大，可能还需要通过配置管理（详见图 13-8）。





【图 13-8】 项目变更管理过程

2. 项目变更管理的方法

(1) 变更的计划方法应被写入项目计划。

变更是在项目执行中不可避免的，也是不可预估的。但是，我们需要提前认识到这一点。有了这一点认识，就应该把这一风险的应对策略写入项目计划之中。

(2) 应建立变更请求的特定格式，对变更请求应以书面形式提交给项目负责人。

【表 13-4】 项目变更表

项目名称	
变更申请者	
变更申请日期	
变更描述	
理由	
行动	
批准者	日期

(3) 变更管理计划应识别是谁授权做出变更决定的，并且对这样的权力是否要进行成本限制。比如说：变更控制委员会。

(4) 它应该包括迅速处理变更明确的过程指导。

这一过程将确保进行完整的分析以决定是否接受变更。分析的结果应与那些需要知道的人进行沟通。

3. 在项目变更管理过程中的注意事项

(1) 变更中的管理风险

随着实施阶段的进行，可能会遇到与以前预计的完全不同的风险。项目负责人应关注新的可能出现的风险。如果项目发生了变更，随之带来的就是新一轮的风险。对于这些新的可能带风险，项目负责人应有新的预测与应对。

(2) 变更中的质量保证

不管如何变更项目，都要做到能保质保量的执行计划，实现项目目标。

【本章要点】

1. 项目管理三角限制是范围、成本和时间。这三个因素在最大范围上组成了一个完整的项目。如果有一部分发生变化，则至少余下的两个部分的其中之一也会发生变化。

2. 加快进度主要有两种技术：一是快速跟进；二是压缩工期，也叫赶工。快速跟进就是找出那些不存在相互依存关系的任务，齐头并进。压缩工期则是采用相反的方法，改变原有任务的时间长度，比如以前是一个月的时间完成，现在缩短为3周完成。

3. 沟通的形式有单向-双向沟通，还有正式-非正式沟通。单向沟通是指发送者和接受者这两者之间的地位不变，一方只发送信息，另一方只接收信息。双向沟通是指发送者和接受者两者之间的位置不断交换，且发送者是以协商和讨论的姿态面对接受者。正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。非正式沟通是未经计划的，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系。

4. 社区志愿服务项目的沟通管理，通常包括以下五个步骤：沟通计划编制、发送项目信息、项目实施过程中沟通、沟通反馈与评估、沟通改善。

5. 风险管理的原则：事先防范，严格按照风险管理计划实施项目；人永远

是第一要素；损失发生时，要争取第一时间，到达第一现场，尽早处理损失；事后进行积极处理和补偿。

6. 项目风险管理过程：项目风险管理计划、风险识别、风险评估、风险应对策略和方法、风险管理评估与改进。

7. 项目财务管理。

8. 项目变更管理的过程：提交变更申请、审查变更申请、申请影响分析、审查影响分析、批准变更进行。

第十四章 项目团队与志愿者管理

第一节 项目团队成员

项目团队也被称为项目组，是指那些为了完成项目计划和项目目标而工作的全职或兼职人员。项目团队成员主要由项目决策层、项目经理与项目工作组三部分组成。

一、项目团队的特征

1. 项目团队的特点

(1) 项目团队具有一定的目的性。

项目团队的使命就是完成某项特定的任务，实现项目的既定目标。此外，项目利益相关者的需求具有多样性的特征，因此项目团队的目标也具有多元性。

(2) 项目团队的临时性特点。

项目团队有明确的生命周期。团队随着项目的产生而产生，项目任务的完成而结束。它是一种临时性的组织。

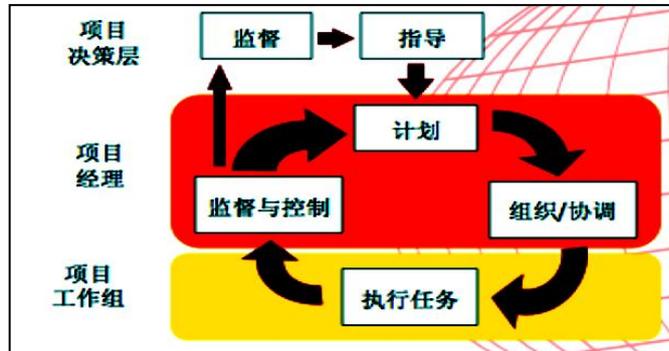
(3) 项目经理是项目团队的领导。

(4) 项目团队强调合作精神。

(5) 项目团队成员的增减具有灵活性。项目团队的成员可以随着项目的需要而增加、减少、替换项目团队成员。

(6) 项目团队建设是项目成功的组织保障。

2. 项目团队的角色和任务分析



【图 14-1】项目团队角色分层

(1) 项目决策层

项目决策层往往是项目的发起人。他们对项目起领导决策作用。他们可以指派项目经理来具体执行项目的具体工作，并对项目经理的各项工作进行监督和指导。在项目团队角色分层中，项目决策层位于最高层。

(2) 项目经理

项目经理是项目策划和执行的总负责人。除非项目很小，否则项目负责人不会从事项目的具体工作。他的角色只是组织和监督项目团队，保证项目团队完成工作。但它并不意味着项目负责人不能从事任何具体项目工作。如在小项目上，一个人可以是项目负责人和主要的项目实施人员，处在这个地位上的人扮演着两种角色，不能混淆。项目经理的职责包括如下几点：

①在给定技术、费用和时间的前提下，利用组织中现有的资源完成一定的任务；

②完成预定的项目目标；

③控制和指导项目日常工作，制定所有决策；

④在组织范围内，尽可能主动识别和招聘想要的人并组成团队，适当列出能够帮助的高级管理层和领导层；

⑤负责项目团队内部、团队和项目其他干系人之间的有效沟通；

⑥为了保持项目团队成员的生产力，项目经理要对团队中的不同人进行激励，并开发他们的潜力，了解团队的动机和学习一些与激励有关的理论会有所帮助；

⑦处理所有可能出现的冲突和矛盾。

（3）志愿者经理

上面谈到的是有关一般项目团队成员的相关内容。在志愿者服务项目团队成员的构成中，除了上面谈到的所有相关成员外，还要包括志愿者经理。因为志愿者团队是组织重要的外部资源，因此组织内部需要设立专门的志愿者管理人员（全职或者兼职）来履行志愿者管理职责。志愿者管理人员的职责如下：

- ①监督、指导和协助志愿者工作，以保证志愿服务预期目标；
- ②创造、激发和保持志愿服务良好的工作环境，保证志愿者的服务热情；
- ③明确志愿者的权利和责任，发挥其积极性和创造性；
- ④建立志愿者管理体系，方便志愿者使用和反馈意见；
- ⑤保证志愿服务满意社会公益目标。

（4）项目工作组

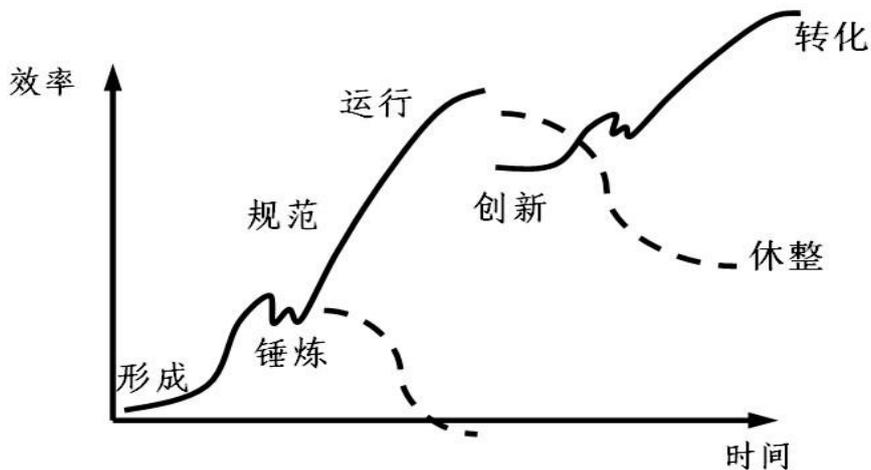
项目工作组主要负责执行项目经理下达的项目任务。项目工作组的任务如下：

- ①理解完成的工作；
- ②如果需要，对被指派的活动进行更详细的计划；
- ③在预算、时间限制和质量标准范围内完成被指派的工作；
- ④对项目实施过程中出现的问题、变化以及对项目的风险和质量的担心要及时向项目经理汇报；

（5）主动交流项目进展情况，主动管理预期事件。

二、志愿者团队

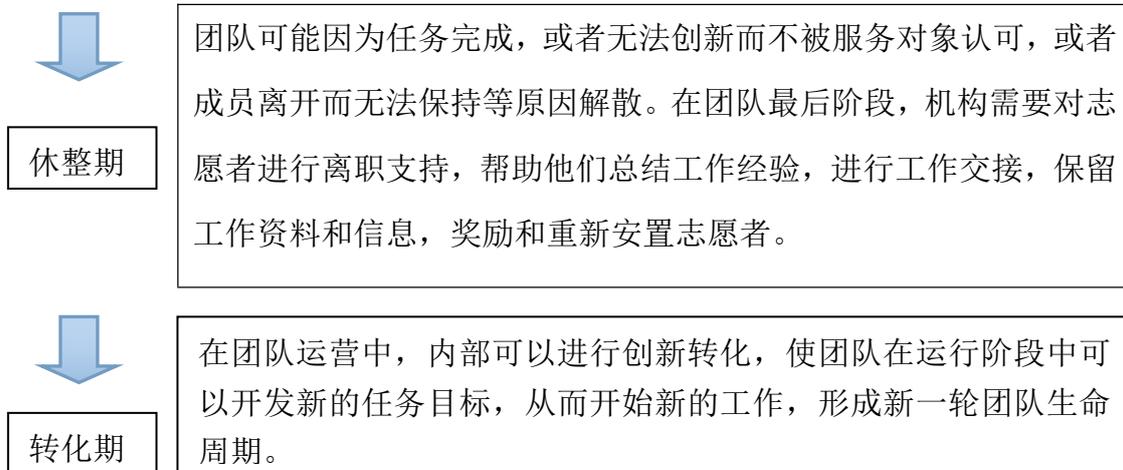
志愿者团队是由志愿者组成，为完成志愿服务目标而组成的团队，其核心特点是公益利他性、无报酬性、成员多元化、业余性和平等性。志愿者团队是志愿者完成志愿服务任务、获得经验和人际交往经验、学习与快乐的基地，因此志愿者团队建设是组织进行志愿者管理的重要部分。志愿者团队的发展一般要经过以下七个阶段（如图 14-2）。



【图 14-2】项目团队的生命周期

形成阶段—锤炼阶段—规范阶段—运行阶段—创新阶段—休整或消亡阶段—转化阶段。以下是对六个阶段的具体描述：

形成期	是团队初始阶段，其目的、结构和领导都不确定和稳定，志愿者需要了解和适应。因此在本阶段组织应该协助志愿者团队确定团队目标、规模和领导人，让志愿者清楚各岗位职责和任务。
↓	
锤炼期	是团队问题逐渐暴露，内部冲突加剧阶段。组织在本阶段最重要的任务是建立团队规则，促进冲突解决，协调成员关系。
↓	
规范期	经过一段时间震荡，团队将逐渐走向规范。这个阶段的团队精神逐渐形成，成员开始聚合，主要危险是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。
↓	
运行期	是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。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团队任务完成之后做准备，特别是做好志愿服务的总结和评估工作。



第二节 项目团队建设

项目团队建设分为人员规划、团队建立、团队发展和团队管理四个方面。项目目标是团队建设的指挥棒。项目管理团队是项目团队的一部分，小型项目管理职责由项目团队共同分担，或者由项目经理独自承担。

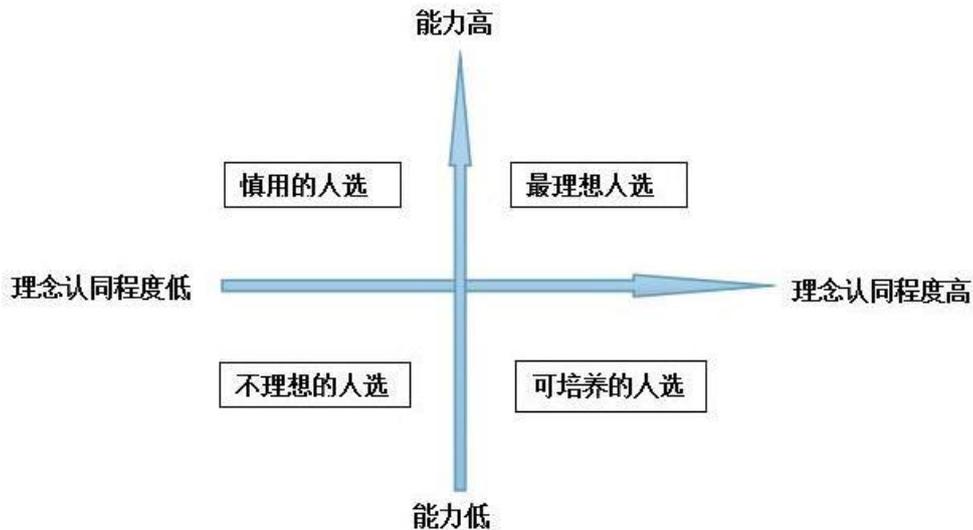
一、项目团队人员规划

1. 项目团队成员选择指标

项目团队成员选择一般有两个可参考的指标：

(1) 对组织和志愿服务项目理念的认同程度；

(2) 项目所需要的技能、学习能力、沟通等能力高低。按照这两个指标，可以做如下分类：



【图 14-3】项目团队成员选择指标

2. 项目团队成员选择注意事项:

(1) 挑选项目成员时不仅仅是面试应征者，而是真正去了解这个人。对志愿者的选择要特别关注其所能提供的服务时间。

(2) 透过坦诚的对话，了解应征者的能力、经验、兴趣和成本等，确定人才与职位是否相称，并且还要作后续追踪，以确保主事者都能如实贯彻。

(3) 注意人是具有发展性的，特别是志愿服务项目自身关注人的发展。项目成员会在项目实施过程中出现变更，项目经理需要的聘用成员时注意发现人的潜能。

要提示绝不能授权他人的领导工作。

二、志愿者团队建设与发展

志愿者团队建设是项目团队管理中的重要内容。常用的建设项目团队的工具与技术有以下六种：

1. 人际关系技能：良好的团队氛围能够给团队成员带来归属感，进而激发他们的创造潜能，而团队氛围则要靠良好的人际关系。所以项目团队人际关系是建设项目团队的关键。

2. 培训：项目团队成员往往来自不同的背景，有着不同的个性特征，甚至

信仰都有可能不一样。培训的目的在于帮助项目团队成员建立共识与认同，进而让团队成员朝着项目目标共同努力。

3. 团队建设活动：人与人之间需要不断接触才能变得熟悉。所以要在工作之余多组织一些团队活动，促进项目团队成员之间尽快的认识与熟悉，以便于更好地工作和相互学习。

4. 基本规则：无规矩不成方圆。项目团队的建立需要建立在一定的规则基础上才能得到有序运行。比如，在团队创建之初，经过大家协商确定每天的工作时间，规定定时向项目经理汇报工作进展，开小组活动等。这些可以保障项目计划的按时完成。

5. 集中办公：集中办公可以帮助营造一种积极的工作氛围。在这种氛围中，团队成员互相激励，彼此监督，互相讨论学习，有助于提高工作效率。

6. 认可与奖励：对团队成员的工作成绩给予及时的认可与奖励是保持团队战斗力与创造力的重要方面，也可以激发团队成员的潜力做出更好的成绩。

志愿者团队建设可参考表 14-1 志愿者团队建设流程。

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。具体的活动工具，可以参见工具篇中列举的表格和活动介绍。

【表 14-1】志愿者团队建设参考流程

志愿者团队组建	志愿者岗位分析				
	候选人特点分析				
	匹配				
志愿者团队建设	人际关系	角色定位	任务导向	价值观	其他
	破冰 (互相熟悉)				志愿者 团队成 员间各 种形式
	入职辅导				
	小组建设 (确立核心 领导)				

				讨论愿景和目标 (达成共识)	沟通;
		确定角色及 职责	工作任务分 解 WBS		支持与 督导
			培训		
	志愿者团队拓展训练			志愿者团队 拓展训练	冲突处 理
			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				

第三节 志愿服务项目中的志愿者管理

志愿服务项目的关键是志愿者参与，而项目负责人和志愿者的关系更是至关重要。志愿者的工作热情来源于他们的内心，因而工作合同和升职许诺都不能成为他们工作的动力。很多人最初都是带着十足的热情参加志愿工作，到后来却心灰意冷，退出志愿服务。这种情况十分普遍。所以要对志愿者进行管理，还要设立专门的志愿者经理。

志愿者管理与人力资源管理的区别点主要在于价值观和责任感的不同，志愿者管理强调对社会和他人的关怀。在志愿者管理工作中，很重要的一部分就是确保志愿者得到积极的志愿服务体验。志愿者组织须按组织推行志愿服务的目标、服务需求和资源配置情况，订立长远的志愿者人力资源政策、组织构架和协调系统，力求用好志愿者资源，改善及发展志愿服务，让志愿者愿意长期、甚至终身从事志愿服务。

志愿者的管理虽然有别于固定员工，但招募、培训、服务、评估与激励等重要步骤都缺一不可。而且，需要管理者根据志愿者的特点和工作目标制定详细、

明确的整体工作计划，说明工作意义，确立志愿者在服务中的角色及参与目的，从而确定志愿者的招募计划。所以一套完整的志愿者管理体系必不可少。

一、志愿者管理体系

志愿者管理体系（Volunteer Management System, VMS）是影响志愿者理念、态度、热情、行为及其社会效益的政策、制度和时间过程的系列总和。

1. 志愿者管理体系的组成要素

- 志愿者管理人员（谁管理？）
- 志愿者管理制度（管理依据？）
- 志愿者管理流程（管理什么？怎样管理？）
- 志愿服务评估体系（如何改善管理？）

2. 志愿者管理体系的作用

- 明确工作角色、职责和预期
- 明确沟通机制及责任分工
- 在利益相关方之间建立协同工作标准
- 风险管理
- 明确现阶段工作
- 为新加入的员工或志愿者提供持续性统一的工作标准

3. 志愿服务项目中的志愿者管理

志愿者在志愿服务项目中的服务周期、任务及其职责、投入的服务时间、服务质量要求相对于日常服务而言，更加具体、清晰和专业聚焦，特别是对于项目绩效的要求也更高。因此，在开展社区志愿服务项目过程中，项目管理人员需要了解 and 掌握应用项目管理思想，动员和激励志愿者有更多的承诺和时间投入。

志愿服务项目中的志愿者管理与日常志愿者管理的主要区别点在于：

- 服务目标和质量要求更高，更加注重成果导向，即服务绩效与质量；
- 时间投入更多，志愿者参与项目服务，一般需要连续地投入较多的时间。

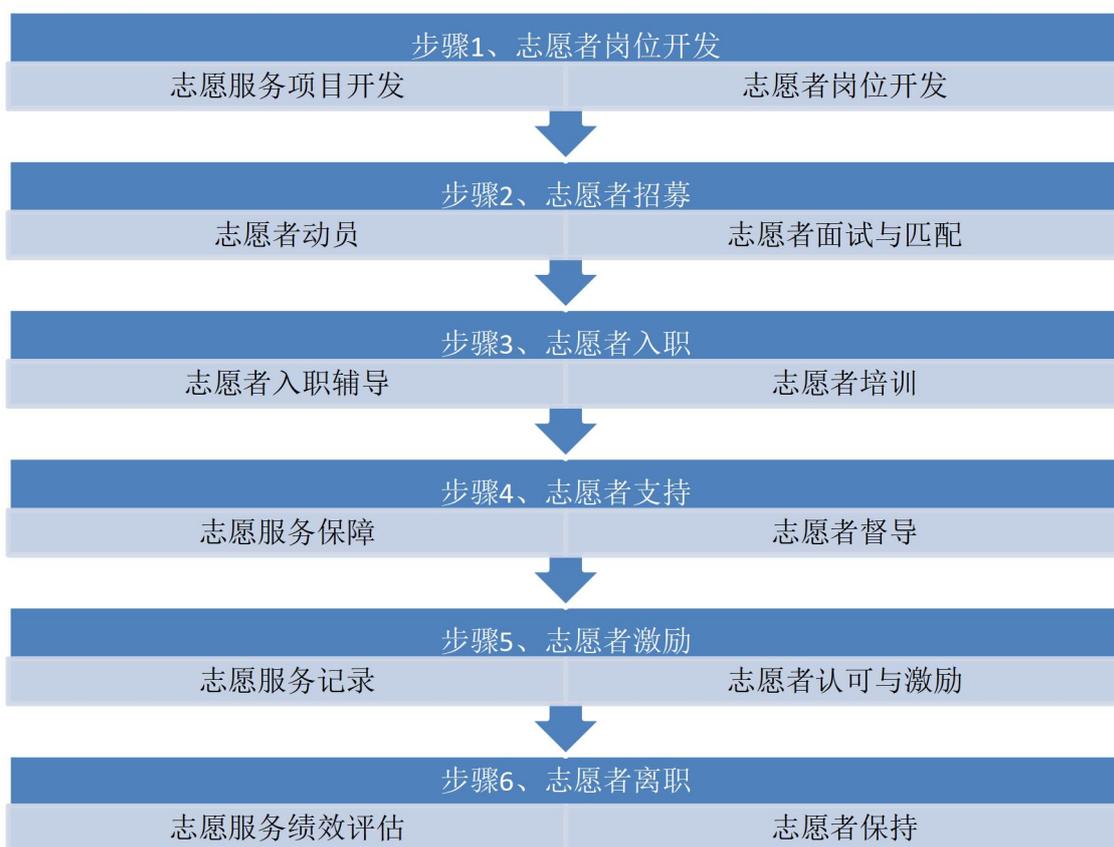
因为项目管理要求在有限的资源和时间内产出特定的成果，投入过多一

次性志愿者、或者非连续性服务的志愿者，都可能会导致项目成本增加，由此影响到项目时间与绩效成果。

- 以项目成果为导向，同时注重提升志愿者领导力与团队发展。项目化运行中的志愿者管理倾向于解决社会问题，而日常志愿者管理更多的倾向于社团化（俱乐部形式）运营，更多关注志愿者成长和社团发展；

二、志愿服务项目中的志愿者管理流程

在广泛的志愿者项目实际操作中，志愿者组织需要进行的志愿者管理流程可以分为六个步骤（见下图）：



【图 14-4】 志愿者管理流程图

步骤 1：志愿者岗位开发

首先要解决的问题是：社区需要什么？我们要做什么？需要什么样的志愿

者？

志愿服务规划和项目开发，是志愿者组织通过进行社会需求调查，结合自己组织的使命和业务范围，进行组织内部志愿服务工作规划及其项目开发，并根据项目目标计划来进行任务分解，得出志愿服务的岗位任务。志愿者岗位开发则是根据需要的志愿服务任务和目标，来明确岗位角色及其职责，依据任务确定需要的志愿者类型和素质要求。志愿者岗位开发包括以下内容：



【图 14-5】 志愿者岗位开发

【案例 14-1】 惠泽人与奥运会志愿者培训：开发志愿服务岗位

惠泽人开展了奥运会志愿者培训项目，在项目目标之下，惠泽人确定了志愿服务工作主要有（1）课程开发与教材编写，（2）培训师培训与辅导，（3）培训的组织与管理，（4）培训助教，（5）培训评估与总结。这五项工作不仅需要志愿者具有基本的志愿服务理念和技能，而且还需要分别具有教育、培训和管理相关背景及经验，关键在于保证能够在节假日期间投入志愿服务。

1. 岗位说明书（参考附录工具箱）

一份全面完整的《**志愿者岗位说明**》以及志愿者期望和志愿机会的良好匹配，是志愿者管理成功的关键。最好在项目策划阶段就明确适合志愿者的角色，应当：

- 确保志愿者的角色与项目目标相符
- 考虑志愿者如何能够满足受益人的需求
- 考虑志愿者如何能够满足项目的需要
- 明确志愿者所须具备的技能和个人特质

2. 岗位说明中应包含：

- (1) 职位名称
- (2) 组织/项目名称和目的
- (3) 沟通/支持机制
- (4) 对具体志愿服务岗位及其目标的具体说明
- (5) 工作地点和工作时间要求
- (6) 职责和任务
- (7) 必备 / 期望具备的技能、知识和经验
- (8) 福利（非薪酬），工作满意度
- (9) 申请步骤
- (10) 联系方式

【案例 14-2】惠泽人与奥运会志愿者培训：岗位描述

岗位名称：志愿者培训师

工作时间：2007 年 1 月到 2008 年 12 月(至少能够提供 12 个月的志愿服务)

招募组织名称：惠泽人

志愿者的职责：为残奥会志愿者提供培训和志愿者管理支持。

培训教研：

参与志愿者培训课程开发；

编写培训教材和课件；

准备必要的培训参考材料；

培训教学：

承担志愿者基础课程培训；

协助培训管理；

参与培训评估和总结。

学习：

参与相关专业的学习；

接受专业督导；

定期提交学习报告。

资历要求：

大学毕业

良好沟通和语言表达能力

会熟练使用电脑

对志愿工作有兴趣和激情

有培训和管理经验
 开放真诚，适应性强，勇于接受挑战
 善于学习(热衷学习并且帮助他人学习)
 团队合作力
 保证利用节假日投入志愿服务
 督导和支持：
 志愿者由***管理，在督导和支持下开展具体工作。
 工作条件：
 每月志愿服务时间不少于2天。
 工作地点：*****
 志愿者培训师有时需要去外省出差培训、学习和访问。

基本保障：

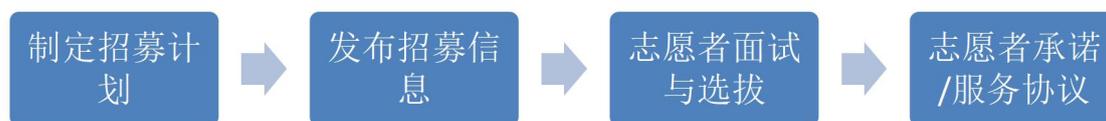
- (1) 志愿服务交通津贴 20 元/次，误餐补贴 10 元/次；
- (2) 5 万元人身意外伤害及其医疗保险；
- (3) 差旅行与食宿费由机构承担；
- (4) 机构提供工作用电脑及必要的办公设备。

个人成长和发展的机会：

- (1) 了解中国的志愿服务。
- (2) 免费接受国内外专家顾问辅导和能力建设培训课程。
- (3) 发展和提高个人在培训、组织和合作方面的技能。
- (5) 个人职业发展和就业机会。
- (6) 参与服务 2008 奥运会和残奥会的机会。

步骤 2：志愿者招募

第二步是解决：招募什么样的志愿者？去哪里招募？如何动员和宣传？志愿者招募的流程有以下四个内容：



【图 14-6】 志愿者招募流程

1. 撰写招募计划，确定招募对象及范围。成立招募小组并确定主要负责人，根据所招募的人员选择合适的信息发布的目标群体、发布渠道和方式，并制定招募计划及其预算。

2. 信息发布和社会资源动员。为了让招募信息能成功的吸引目标群体，应该使用预算范围内的较为合适的招募方法。如运用个人关系、手机短信和网络、

大众媒体-公共关系和广告、特别发行的出版物、公开演讲、展览、直邮、推荐和运用科技等。同时，收集志愿者报名表，将所有的志愿者报名表进行初筛，根据招募标准将不符合基本条件的报名表存档，以备将来其他志愿服务岗位需要，并给予报名者意见回馈和表示感谢；将符合基本条件的报名表集中，进行书面或电话通知面试时间、地点和需要携带的资质证明及资料。

3. 志愿者面试与选拔。怎样选择适合的志愿者？志愿者的面试是为了匹配合适的志愿者在合适时间去合适的岗位从事志愿服务。

选拔志愿者的主要目的：

- 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最有效力和效率的服务。
- 一名“合适”的志愿者通过卓有成效的岗位工作可以推进和加强组织间的合作伙伴关系。
- 一名“好”的志愿者能促进组织的发展、提升组织的价值和推动项目的发展。
- 一名“完成任务”的志愿者可能在未来将参与更多的发展工作并成为激励他人的榜样，尤其是在自己的家人、朋友和同事面前。

面试与选拔的流程：

- 成立面试小组/委员会。面试小组/委员会可以由志愿者组织的领导人、管理者、员工和志愿者代表组成，也可以考虑邀请受益者和合作者代表参加。面试小组主要负责组织、实施面试工作，并集体讨论面试结果决定是否录用志愿者。
- 筛选报名表，确定面试人选。由面试小组将志愿者申请报名表和推荐信进行筛选，将符合基本条件的志愿者确定为面试人选。
- 实施面试。面试与选拔是客观评估和商议的过程，依据科学的方法进行面试。

志愿者选拔的基本原则：

- 基于平等尊重的双向选择；

- 需求匹配（双方）
- 公开透明
- 非歧视性
- 志愿者有最终决定权
- 对志愿者个人信息保密

通过志愿者面试收集到以下几类信息：

- 可证实的具体信息
- 口述的行为
- 观察到的行为

可借鉴的面试的方法有：

- 面谈
- 活动观察
- 书面测验
- 案例分析
- 团队互动

志愿者承诺/志愿服务协议书

志愿服务承诺（或签署志愿服务协议）是志愿者投入志愿服务的重要步骤。志愿服务即是志愿者服务社会的过程，也是志愿者社会学习的过程；既是公民的权利也是公民责任。志愿服务承诺书/协议书明确了志愿者的责权利，是志愿服务风险管理的基础。它不仅加强公民意识，而且也保护了志愿者的基本权利。

步骤 3：志愿者入职

志愿者来到一个新的服务岗位和环境，如何能够尽快融入志愿服务？并且更有效率地实现志愿服务的价值？志愿者入职是志愿服务项目中重要的管理步骤，主要包含以下内容：



【图 14-7】 志愿者入职流程

1. 志愿者入职辅导。好的岗位开发和成功的志愿者招募选拔是成功实现岗位目标的基础。尽管如此，这并不意味着一切将会顺利。毕竟，世界上并不存在“完美的岗位”或“完美的志愿者”——更极少出现两者的完美结合！志愿服务必须要设置一套志愿者支持体系，包括培训、辅导和保障支持、激励等，从而增加志愿者岗位成功的机率。

2. 志愿者培训。入职培训不仅是对志愿服务岗位的巩固，更是对志愿者的高回报投资。培训现有志愿者比招募新志愿者效益更高。培训能使志愿者明白服务的宗旨和计划的详情。合适的培训除了让志愿者学习应有的技能以外，还可以协助志愿者适应未来的计划需要，提高服务的质量。

志愿者培训的内容一般包括：志愿者组织介绍、志愿服务对象情况、具体的志愿服务岗位要求、与工作有关的各种技能和方法以、志愿服务知识及责任等培训，此外还有正式职员与志愿人员如何相互合作、支持的培训。

特别强调的是，对从事专业服务的志愿者，志愿者组织应特别重视提供相关专业技能培训及其责任意识教育。比如，针对外来务工子女的心理保健服务，需要培训青少年心理发展、教育心理学、职业操守与道德规范等内容；针对社区生态环保服务，应当开展生态与环境教育相关课程。这些培训不仅提升了志愿者的知识与服务技能，使其能够更好地服务社区，而且也使得志愿者在相关专业领域中有所建树与发展。

3. 编制志愿者手册。《志愿者手册》应提供给志愿者他们所需的大部分信息。在第一次正式与志愿者见面时，应该确保让他们感到自己很受欢迎，同时要向他们说明：

- 明确基本规则

- 向他们介绍主要联系人和团队中的其他成员
- 给他们机会提问
- 确保他们了解下一步的安排

内容可以包括：

- 组织的理念及使命

- 组织架构图、员工名单和职责表
- 志愿者服务政策
- 提供志愿者工作的目的及工作内容简介
- 志愿者的角色职责（工作要求，参与培训和出席会议、工作汇报及负责等）
- 提供服务的程序和范围
- 汇报和反映意见的制度（储存记录、监管、处理紧急事项的程序、出席/缺席活动的申报制度、申领活动经费的程序）
- 志愿者须遵守的规则
- 志愿者福利（受训机会、其他额外福利、工作服、表彰、津贴、保险、停车位、联谊活动等）
- 退出服务的申请程序

步骤 4：志愿者支持

志愿者正式投入志愿服务，同时需要一系列保障与支持。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、个人情感和专业发展等方面的支持。一般由志愿者管理者基于“为志愿者服务”的意识，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解除后顾之忧，更加专注于提供高质量的服务，不仅能够帮助志愿者保质、保量完成服务目标，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，增强志愿者对组织的信心和忠诚度。

志愿者支持主要包括如下：



【图 14-8】 志愿者支持

1. 志愿者保障。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

2. 志愿者个人成长支持。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。这时候需要提供：

- 同情；
- 鼓励；
- 休息的时间（如果需要的话）；
- 社交机会。

3. 志愿者专业发展支持。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。

步骤 5：志愿者激励

在志愿服务过程中，如何让志愿者能够保持热情，持续地投入？如何能够激发志愿者的主体性和主人翁精神？志愿者管理人员需要在志愿服务项目管理过程中，对志愿者激励。激励，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。而志愿者激励特指为了达到公益目标而对志愿者实施的非物质为主的精神鼓励，使其能够自愿而不为报酬地服务社会的心理和行动过程。

志愿者激励包括国家和社会外部激励机制，组织内部的志愿者激励制度，以

及项目管理中的志愿者激励措施。本节主要就志愿者组织和志愿服务项目的志愿者激励措施进行介绍，主要包括以下四个内容：



【图 14-9】 志愿者激励

1. 志愿服务记录。志愿服务记录不仅是志愿服务绩效的直接证明，也是进行志愿服务评估、组织成果管理的重要依据。记录志愿服务的形式多种多样，机构可以根据自己的工作需要开发方便志愿者记录的工具。2012年10月国家民政部颁布了《志愿服务记录办法》，为规范志愿者管理奠定了基础。

通常志愿服务记录主要包括以下信息：

- 志愿者姓名
- 服务时间和期限
- 服务地点
- 服务内容
- 服务效果
- 志愿者自我评价
- 服务对象反馈
- 志愿者管理者评价
- 志愿服务负责人签名

2. 定期评估。定期对志愿者进行个别或小组的督导，评估工作表现，了解志愿工作的进展情况，提供适合的辅导及方法，加强志愿者的参与及改善服务的质量。观察评估志愿者的工作之后，您可能会发现，志愿者们需要进一步培训来帮助他们更好、更高效地履行职责。支持志愿者学习新的技能，帮助他们抓住新的机遇，赋予他们新的职责，比如让他们带领一个志愿团队。这些都对他们具有很大的激励作用，能进一步刺激他们的工作积极性。我们工作生活的环境日新月异，培训能使志愿者们不断更新知识提升自我。针对志愿者需求不断为他们提供

培训来提升他们的技能，将有利于志愿者与项目建立更为长期的联系。别忘了关注后勤方面的需求，了解志愿者并满足他们的需要。比如：灵活的志愿服务时间，保证他们有合适的衣着，提供合理的餐饮及休息等等。

3. 在管理系统里设计好投诉程序：方式（电话、写信、电子邮件、来人等）、处理、反馈，跟进措施，如改进志愿者组织管理等，避免问题重复出现。

4. 志愿者激励。根据志愿服务评估，组织可以根据志愿者的需求、服务绩效和组织目标要求，对志愿者进行激励。志愿者激励是通过认可、肯定、赏识志愿者，使其得到成长和发展来促进志愿者更积极主动地从事志愿服务。

激励的因素：志愿者激励因素主要是要满足志愿者自我实现需要，包括成就感、学识、挑战性工作、增加工作责任及赋权、给予成长和发展机会、给予社会认可和奖励。

好的志愿者激励标准是：

- 志愿者认可：使用的激励方式和激励内容可以满足志愿者的需求，并被他们接受在志愿服务中发挥作用。
- 效果最大化：使用的激励方式和激励内容可以最大化的激励志愿者团队中的人。
- 方法有创造性：陈旧的激励措施可能会让志愿者丧失兴趣，达不到提升志愿者服务动力与积极性的作用。所以志愿者激励方法要结合时代与社会发展。
- 花钱越省越好。

激励的常用方法：“激励来自于内心，不可能从外部施加。”

能够激励志愿者积极性的方法多种多样，项目管理人的职责之一就是发现并满足他们的个体激励点。不能认为只要给某个志愿者安排了职位，工作就完成了。每一位志愿者都应有一名指定人员，负责“监督”他们的工作表现。双向交流在这里非常关键，要给志愿者发言权，倾听他们的意见，珍视他们的投入。作为项目实施的参与者，志愿者的反馈非常宝贵，能帮助您有效改进服务。从长远来看，为志愿者提供机会让他们进行改变、得到成长、学会合理投入精力，得到自我提

升也是十分重要的。以一些轻松愉快的方式，将志愿者聚到一起，让他们讲出自己的感受，给出反馈，这样做能让志愿者感到自己是项目团队家庭的一员。

激励的出发点是满足组织成员的各种需要，即通过系统的设计适当的外部奖励形式和工作环境，来满足志愿者的外在性需要。

（1）组织内部激励

表彰志愿者最重要的一环将志愿者安排在适合的工作岗位上，令他们一展所长，为其带来无穷的满足和成就感。根据不同的情况订立不同的表彰奖项，例如：十大杰出志愿者奖、最佳志愿服务策划奖、最佳志愿者组别参与奖等。以评审的方式，挑选表现出色的志愿者或组别，作特定表扬。鼓励志愿者作长期性及进阶性的参与，维持志愿者参与的持续性，鼓励更投入地参与和群体性的活动。

（2）社会激励机制

社会激励机制，即从社会方面对志愿者的服务予以承认，进行奖励、提供回报。社会激励机制的建设，包括制度化的措施，舆论的宣传和现实生活的回报等。既有宏观的导向性激励，也有微观的辅助性激励。如社会荣誉激励机制是对志愿者服务最普遍的激励。从国家级机构颁发的“志愿者金奖”到社区机构颁发的“社区志愿者奖励”都属于这种激励机制。通过社会给予的精神奖励、荣誉奖励使志愿者感受服务的价值产生服务的自豪感。另一种是非营利组织应该创造条件，让志愿者的服务获得社会的回报。以社区志愿者的激励为例，不同的社区对回报激励机制的探索非常多样、形成不同的模式。有些社区采取“互助服务”的回报激励方式，将志愿者为社区、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。有些社区采取“服务转换”的回报激励方式，即对热情在社区提供服务的志愿者进行重点介绍，并且通过服务活动发掘志愿者的各种才能。

（3）志愿者自我激励机制

志愿者的自我激励机制是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。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，志愿者仍然能够自己保持服务的热情。志愿者在志愿服务活动中获得的成功感，同时志愿者参与志愿组织，提供志愿服务对个人的素质提升具有积极

作用。

步骤 6：志愿者离职

志愿者在完成了志愿服务项目任务之后，即需要离开该志愿服务岗位。在志愿者离职之前有三个任务需要完成：



【图 14-10】 志愿者离职

在项目管理循环中，需要不断回顾过去的工作，以了解该如何发展、调试，以适应环境并自我改进。同样地，在志愿者管理中，也需要回顾他们在各自岗位上的工作表现，衡量他们的工作效率，以判定是否将志愿者匹配到了正确的岗位。之前提到的《志愿者岗位说明》在这里也将得到应用，因为评估的基础就是岗位描述中设定的目标、职责和任务。您不仅可以评估志愿者目前进行的活动，也可以评价他们达成目标所使用的方式、产生的效果以及其对受益人生活的影响。这些都可以帮助您调整或改进下一个项目。

1. 志愿服务绩效评估

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。岗位评估的方法：

- 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反馈
- 计算志愿者贡献的价值
- 填写志愿者绩效评估表（参见表 14-2 志愿服务评估表）

【表 14-2】 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	特点	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. 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:

2. 办理志愿者离职手续

志愿者离职, 志愿者管理人员应当首先了解志愿者离职的原因。

常见的志愿者离职原因有:

(1) 志愿者个人原因可能因为健康、生活地搬迁、工作调动、家庭生活变化、个人有更好的发展机会等原因;

(2) 志愿服务工作方面, 可能是项目结束、工作任务完成、组织调整或者组织管理等;

(3) 志愿者亲友关系、团队问题、人际冲突、单位领导和同事的不支持等也可能会影响志愿者继续能否从事志愿服务;

(4) 志愿服务压力过大、受到挫折、志愿者支持不够、工作不匹配, 或者其他突发事件等。

办理离职手续可填写**离职表**(参见表 14-3 志愿者离职调查表), 并进行访谈和岗位绩效评估。

【表 14-3】 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能在我们组织获得最好的志愿工作经历。您对在我们组织从事志愿工作有什么感受和意见? 我们真诚希望您根据自己的情况填写这份调查表, 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？	
<input type="radio"/> 团队工作	<input type="radio"/> 为社区服务
<input type="radio"/> 交朋友	<input type="radio"/> 帮助别人
<input type="radio"/> 培训/成就感	<input type="radio"/> 了解社区
<input type="radio"/> 自我满足	<input type="radio"/> 其他 _____
你在志愿服务的过程中最不喜欢的是什么？	
<input type="radio"/> 内部冲突	<input type="radio"/> 培训
<input type="radio"/> 投入的时间/小时	<input type="radio"/> 压力
<input type="radio"/> 缺少帮助	<input type="radio"/> 缺乏认可
<input type="radio"/> 资金紧张	<input type="radio"/> 其他_____
你为什么离开组织？	
<input type="radio"/> 搬迁	<input type="radio"/> 年龄问题
<input type="radio"/> 工作变迁/调动	<input type="radio"/> 失去兴趣
<input type="radio"/> 参与新的志愿者工作	<input type="radio"/> 不满意
<input type="radio"/> 家庭/个人责任的改变	<input type="radio"/> 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？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
在你志愿服务之前是否接受了充足和适当的培训？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 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	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否

你会推荐其他人成为该组织的志愿者吗？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
你会重新回到组织中成为一名志愿者吗？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 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？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
组织在哪些方面可以做得更好？ _____	

志愿者离职之前，办理岗位工作交接，可以包括如下内容：

- 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。

(3) 志愿者感激与保持

在志愿者离岗的最后工作日，志愿者组织应该对志愿者进行答谢与感激。方式可以多种多样，参考的形式有：

- 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。

离职后，志愿者组织继续与志愿者保持联系，递送志愿服务信息服务，或

转介绍到合适的志愿者组织去服务。同时，还可以邀请老志愿者为新志愿者做培训、辅导，并且继续为志愿者提供更多的志愿服务机会。

【本章要点】

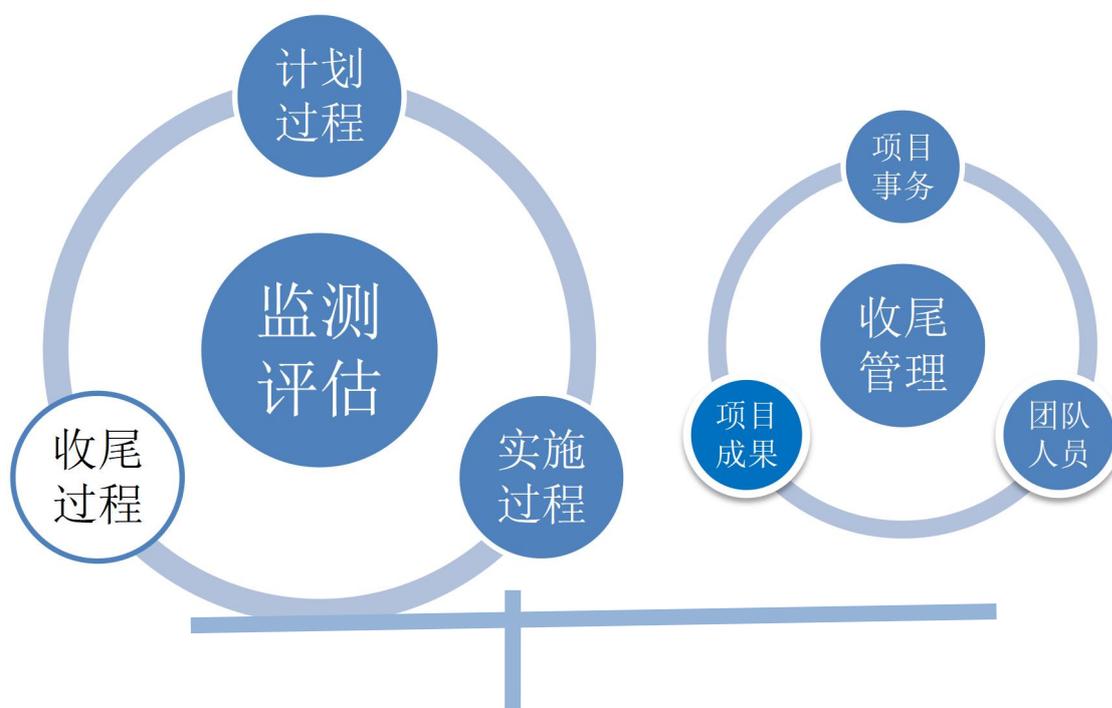
1. 项目团队也被称为项目组，是指那些为了完成项目计划和项目目标而工作的全职或兼职人员，项目团队成员主要由项目决策层、项目经理与项目工作组三部分组成。

2. 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团队，其核心特点是公益利他性、无报酬性、成员多元化、业余性和平等性。志愿者团队的发展阶段具体经过五个阶段：形成期、锤炼期、规范期、运行期、休整期和转化期。

3. 项目团队建设分为人员规划、团队建立、团队发展和团队管理四个方面。

4. 志愿者管理流程：志愿者岗位开发、志愿者招募、志愿者入职、志愿者支持、志愿者激励以及志愿者离职。

第十五章 项目收尾管理



【图 15-1】项目实施管理过程

第一节 什么是项目收尾管理

一、项目收尾管理

当任务基本完成时，项目也就进入了收尾阶段。一般来说，项目收尾包括合同收尾和管理收尾两部分。

合同收尾，就是说需要与合作方一起一项项核对签订的合同。合同收尾管理的内容包括，是否完成了所有合同要求，是否可以把项目结束掉，也就是通常所讲的验收。

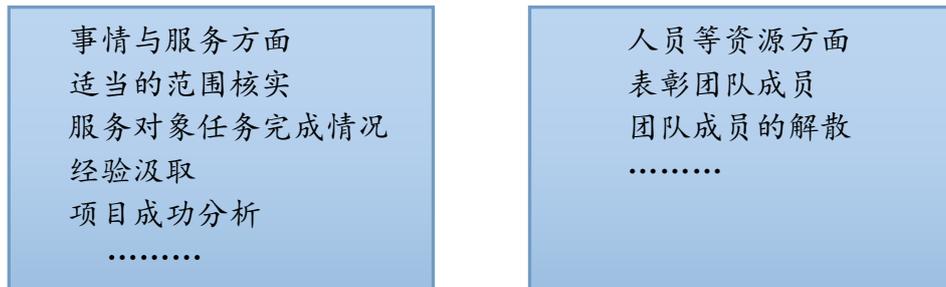
管理收尾一般是针对于内部来说的，把做好的项目文档等归档，对外宣称项目已经结束；转入维护期，进行经验教训总结，项目成员一起来“怀旧”学习一把等。

总之，项目收尾管理就是对项目成果的检查验收的过程，为结束一个项目做

最后的准备。

二、项目收尾管理内容

项目收尾过程根据不同的项目期限和内容有所不同，但对成功完成项目而言，它是重要的流程。收尾活动有各种类型，综合进来主要包括以下两大部分内容：



注意：

收尾不仅对完成的项目很必要，对未按计划完成的项目也应进行适当的收尾。有时未成功完成的项目的收尾活动甚至比全部完成的项目中的收尾活动更重要。

还应该注意，把收尾的任务详细安排到项目计划中去，确保为它分配了足够的时间、资金和资源。

最后，收尾管理中最重的因素是人员的安排，做好人员的去留安排与相关待遇和福利，关注其心理感受，使项目人员能够愉快地离开，并重新开始新的工作。

三、项目收尾的步骤

项目收尾包括以下五个步骤：



【图 15-2】项目收尾步骤

步骤 1：验收成果

一般来说，项目验收可以分为仪式性验收和正式验收。仪式性验收仅仅是发生而已，没有附带完工和验收文档。多数社区志愿服务项目是正式验收，即需要有完整验收程序和文档记录。

值得注意的是，许多项目使用政府或志愿服务对象供应的设备来帮助开发项目产品。所有的这些设备必须要进行说明并归还给所有者。而且，因为许多项目需要租借和供应设施，项目负责人有责任来确保所有的设施和设备都以适当地方式进行分发或收尾。

项目文件归档

1. 为什么要进行文件归档？

- 用作可交付成果将来变更的参考
- 作为未来项目、活动和任务的工期和成本估算的历史记录
- 作为培训项目负责人的资料

2. 三类项目资料

项目文件的资料有正式的，如进展状况报告，也有非正式的，如团队会议的项目负责人笔记。通常，项目资料会被分为三大类。每个都对未来项目的成功很重要：工作或日常项目文档、合同或法律文档以及汲取的经验文档。

- 工作文档——运行项目所需的所有文档。这些包括甘特图、进度、分析、状况报告、进展报告、变更管理等等。把这些资料集中在一起，可为任何技术审查提供便利。
- 合同文档——所有与外部合同或工作说明、章程和备忘录相关的文档。
- 项目总结报告——通过对项目进行总结，找到哪些进展顺利，什么出现问题的分析。这些分析对未来项目尤为重要。因为它们可以改进估算过程，并缓解风险。它们也是估算和更新最佳实践的重要信息来源。

步骤 2：审计

简单来说，就是对项目目标和活动成果是否满足项目计划、预算、最后期限、可交付成果质量、规范和满意度等方面进行评价。项目活动日志是审计的基准，一般审计注意方框中的几方面内容。

【小知识】财务审计：

- 资金收入、来源、程序是否合法？
- 项目是否按时、按规范、在预算内完成？
- 经费用途、数量、票据是否符合要求？
- 财务管理、记帐是否规范？
- 项目成本效益？
-

步骤 3：最终报告

最终报告实际上就是项目的回忆或者历史，其目的是想让项目之外的人通过阅读最终报告就明白项目的内容、目的等。项目最终报告可以采用很多格式，但应该考虑包括如下内容：

- 项目的总体成果
- 项目采用的技术
- 项目的优势劣势
- 项目团队的建议

【提示】

怎么强调收集经验的重要性都不过分。理想的状态不需要等到项目的最后一周才开始收集汲取的经验，而是在发生时就不断地跟踪。或至少在项目中主要的评估点或里程碑进行跟踪。如果等到项目结束时才进行汲取的经验会议，大多数的项目成员都会已被重新分配。一些项目负责人在项目启动时就召开汲取的经验会议，以至少从以前的经验中收集一些知识。同时，应该将汲取的经验分发给那些能从中获益的人。如果没有这样做，组织在决定开始类似项目时，每次都会回到原点。这些做法会浪费大量的时间和工作。如果信息不进行分发和保留，记录汲取的经验就是在浪费时间。

步骤 4：庆祝成功

项目的成功源于项目团队的努力，因此在收尾阶段必须对项目团队成员进行肯定。不庆贺项目的成功是错误的。许多组织都错过了这一机会。

庆贺项目的结束和成功有三个目的。

一是对项目团队而言，它标志着项目的正式结束。

二是它提供了机会来认可每一个人和每个人对项目的成功所做出的贡献。

三是作为领导，项目负责人也能从赞赏中获益。在下次他/她要领导一个项目并需要一个新团队时就会显示出来。

步骤 5：人员关系处理

最后，不要忽视在收尾过程中以人为导向。这意味着处理好个人或员工相关事宜、团队事宜和公共关系。

项目负责人可以写出所有团队成员的书面评估。这有两个目的。一是反馈，尤其是建设性的反馈，就个人和他/她的领导而言，对其职业提升是有帮助的。二、更重要的是，这一评估用于识别谁在未来的项目中会做得更好。这一反馈也会使组织受益。这一功能是项目负责人要执行的独特权力范围。它可以被视为是计划支出的每一元钱所完成的工作的价值。

第二节 项目成果

一、什么是项目成果

项目成果，顾名思义就是指最后项目达到的成效，实现的目标。本节主要通过一个具体案例，对项目成果进行呈现。

【案例 15-1】社区“亲情聊聊吧”项目

在现代社区中，老年人很多，特别是空巢老年人。老年人由于在生理上已经进入了衰退阶段，其日常生活中必然会存在着诸多不便。为了解决这个问题，就可以在社区中开展一个志愿服务项目。于是，某社区本着从聊天着手，与社区居民交友，不断传播积极的人生态度以及科学的思维方式，努力使社区成为老年人倾诉心声与需求的一个场所，在社区成立了“亲情聊聊吧”。

要开展这个社区志愿服务项目——社区“亲情聊聊吧”，就需要发动社区居民做志愿者。本项目主要发动了社区党支部、居委会牵头，社区老龄协会成员及社区党员、志愿者负责项目执行。本案例中项目的内容主要有：心理关怀服务，比如上门拜访或电话沟通；便民理发服务，为独居老人提供远低于市场价格的有偿理发服务；家务料理服务，由家务料理义工和志愿者为社区空巢老人打扫卫生；订餐送餐服务，每天为行动不便老人上门送餐；医疗保健服务，由医疗服务义工坐诊；主题活动，比如春节慰问、端午节送温暖、重阳节茶话会、父亲节、母亲节主题晚会、中秋国庆大联欢、感恩节感恩行等；特别关怀服务，如新近丧偶老人关怀服务、智障儿童看护与辅助治疗。

【案例成果分析】

1. 缓解了家庭压力。

“亲情聊聊吧”开展服务以来，社区近 200 人受益，服务空巢家庭 55 户、新近丧偶老人 4 人、残疾人 12 人、久病卧床者 16 人。“亲情聊聊吧”不单消除了老年人的寂寞，还减轻了年轻人的后顾之忧，使儿女安心工作，有效缓解家庭压力。

2. 聊天室人数由少到多。

“亲情聊聊吧”从 2011 年 4 月份成立至今，活动人数已发展到目前的二、三十人。老人们走进聊天室，大家围坐在一起，就像一个大家庭，紧皱的眉头舒展了、心里的疙瘩解开了、小小的愿望实现了、健康的理念牢记了、快乐的分享入神了。

3. 化解纠纷重在疏导排遣。

“亲情聊聊吧”以其新的生活理念和灵活的处事方法，发挥着“面对面”、“心换心”、“民忧民解”、“民事民调”的积极作用，特别是精神层面的疏导和排遣，使老人们感受到来自社会的关怀，增加了幸福感；聊天扩大了老人们的交流空间，缓解了孤独与寂寞感。

4. 奠定社区和谐厚重基石。

“亲情聊聊吧”以聊天室为平台，集中了社区内外的专业人。这个无私奉献、和谐互助的团队，影响和带动了更多的社区成员参与社区建设和公益活动，大大减轻了社区的工作压力，解决了居民“想说不便说，想请请不到”的居家生活琐碎问题，在潜移默化中奠定了社区和谐厚重的基石。

二、庆贺成功与成果共享

在项目结束时，应展示项目的成果并对项目团队给予认可和鼓励，例如开庆功会、成果展示会、表彰大会等。举办项目结束庆祝活动的意义在于：

1. 对项目团队而言，它标志着项目的正式结束。

如何判定我们的项目是结束了呢？每一个任务都完成了就是结束了吗？不是这个样子的，我们还需要评审成果，总结经验。一般在庆贺阶段，我们会向整个团队成员展示我们的成果、经验，这就表明我们的项目已经结束。

2. 认可每一个人和每个人对项目的成功所做出的贡献。

项目负责人、参与志愿者等所有项目相关人，都是宝贵的资源。他们的经验可以为我们培养更多优秀的人才，也可能成为我们将来项目的支持者。并激励志愿者继续参与其他项目服务。

3. 成果共享，通过庆功会进行成果分享，让所有的利益相关者都能够看到并且共享项目取得的成果。

【本章要点】

1. 合同收尾，就是说需要与合作方一起逐项核对签订的合同。合同收尾管理的内容包括，是否完成了所有合同要求，是否可以把项目结束掉，也就是我们

通常所讲的验收。

2. 管理收尾一般是针对于内部来说的，把做好的项目文档等归档，对外宣称项目已经结束；转入维护期，进行经验教训总结，项目成员一起来“怀旧”学习一把等。

3. 项目收尾的步骤：验收成果、财务审计、项目报告、庆祝成功、人员关系处理。

4. 庆贺项目结束和成功的意义。

（本篇作者：翟雁）

第六篇 如何将社区志愿服务成果进行转化

志愿服务的项目具有一定阶段性，如何将这样的阶段性成果变为常态化的社区志愿服务，这就涉及到了社区志愿服务成果的转化。本篇内容将就成果转化的含义、转化的原则、如何进行成果转化及可持续发展等内容展开论述，以期给读者一些实际工作上的思路，能够将社区志愿服务在持续性和受众的广泛性上继续深入推进，并将自身探索出的服务成果及他人有益的经验转化为自身发展的不竭动力，使志愿服务能够得到更广泛的社会认可，并激励更多的人加入到志愿者服务的行列。

第十六章 社区志愿服务项目成果转化的概念

要了解志愿服务的成果转化，首先就要对“志愿服务成果”和“转化”两个概念有一个基本且清晰的认识，这样才更有助于我们不会将成果转化的过程变为空谈。

第一节 什么是成果转化

人文社会科学领域的成果多以对社会现象、社会实践、社会规律做出评价和总结等形式而存在的，¹但是其成果的体现多是在某个具体的项目、社会环境和地区之中，如何将这种特殊化、情境化的项目成果推广至更多的领域和地区，使其总结出的经验更具有借鉴性，就直接影响到这种成果的长久可持续发展。

志愿服务成果是志愿服务对社区及居民产生的成效和积极的影响。从成果的内容看，可分为有形的成果和无形的成果两大部分，有形的成果如社区硬件工程建设、基础设施的完善、社区志愿者队伍的发展、社区志愿服务共建单位与合作伙伴数量增加、可用于志愿服务的基金增加等等；无形的成果如志愿服务精神培育机制、项目管理体系及其成功经验总结、社区关系与社会资本等。从成果的层次看，可分为直接的成果和间接的成果，直接的成果包括对社区志愿服务的提升产生直接影响的成果，如受助者生活水平的提升和精神状态的改善、志愿者队伍

1 王晓丽、高贇：《高校人文社会科学成果转化若干问题的思考》，《科技管理研究》，2008年第7期。

的扩大、志愿服务精神的提升等，间接的成果就是除直接成果以外的、由社区志愿服务所带来的更广泛的影响。对于这些成果，志愿服务项目管理者要时刻分清楚，哪些是能够让服务对象直接受益的成果，要继续做好一线的志愿服务，将直接的成果实现常态化和可持续性，再来关注服务的衍生成果，扩大外部影响力，切不可盲目沉溺于政绩和形象宣传，而最终使社区志愿服务沦落为一个华丽的空壳，而使得有需要的居民仅得到一时的帮助和慰藉。

“转化”一词从本质上讲有两层含义：一是变化或改变，二是矛盾的对立方在一定的条件下向相反的方向转化。自然科学领域中的成果转化是指，对具有实用价值的科技成果所进行的后续试验、开发、应用、推广直至形成新产品、新工艺、新材料，发展新产业等活动，如果没有成果的转化，所有的理论创新和设想只能停留在思想中或文字上，不能成为推动生产力和社会进步的动力，那这样的成果便毫无意义。同样的，包括志愿服务在内的人文社会科学领域内的成果和自然科学成果一样，也是一种生产力，只有得到转化，才能够产生社会效益和经济效益，才能够真正得到决策部门和社会的关注，使更多的志愿服务项目都能够从中获益，总结成功的经验和失败的教训，同时能够更好的形成不同项目之间相互学习和借鉴的优良风气，鼓励更多更优秀的社区志愿者服务项目的顺利开展。

综上所述，志愿服务项目成果，是在项目投入开展之后使目标受益群体发生的好的变化结果，也是项目计划中的目的和成果部分。而将所产出的成果在机制化、常态化和普遍化方面应用，特别是影响相关政策出台，促进社会问题得到解决，使志愿服务成为更多人的生活习惯，这种使成果产生更大社会影响的过程，就是成果转化。

【案例 16-1】 何谓志愿服务项目成果转化

为满足居民日常需求，北京市东城区安定门街道创建了“580 我帮您”志愿服务组织。经过长时间探索与实践，以“为民服务、暖民心、求发展、创品牌”为指导思想，最终形成“政府扶持，社区引导，居民自主，规范运行”的社区志愿服务模式，包含多项便民项目，吸引社区中的中青年、经济收入高者、文化程度高者参与到社区生活中来。同时，驻社区

企事业单位、周边商铺也表现出较高的积极性。通过决策参与、管理参与、活动参与和监督参与，社区参与的内容、形式和活力不断丰富，有效推进政务公开和政民互动。这样一个扩大影响力，并壮大志愿者队伍的过程就属于项目成果转化的范畴。

第二节 成果转化的意义与原则

成果转化的过程要遵循一定的原则，这样才能厘清思路、抓住要点，将志愿服务成果的转化更好地推进下去。

一、项目成果转化的意义

社区志愿服务是社会治理创新的重要路径，公民自愿、自发和就近地服务本地社区、邻里守望和互助友爱，是蕴藏在社区之中巨大的促进社会公平与和谐发展的社会力量。在社区中，居民的参与志愿服务活动可以进一步增强社会凝聚力和归属感，促进社会和谐健康发展，在满足居民需求的同时化解社区中存在的问题和矛盾，最终营造出团结友好、互帮互助的社区氛围。志愿服务的发展代表了中国公民社会的成长，代表了社会文明程度的提升，代表人们的思想道德素质的增强，是社会精神文明的重要标志，是推动社会创新意识发展的重要推动力。在志愿服务中，人与人之间的社会关系会更加紧密和谐。

二、项目成果转化的原则

成果转化的过程要遵循一定的原则，这样才能厘清思路、抓住要点，将志愿服务成果的转化更好地推进下去。志愿服务项目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，在转化的过程中，以下原则可以帮助项目得到更好的推广。

1. 人员的组织化

任何一项志愿服务的核心主体是志愿者，是志愿者们利用自己的时间、技能、资源、善心等，在不为报酬的前提下，为社会进步和道德水平的提升奉献自己的力量。志愿者的数量和质量已经成为衡量一个国家或地区社会进步的标志，而只有通过组织化的管理，才能更好地吸引并留住优秀的志愿者。一个项目结束之后，志愿者组织需要进一步总结志愿者安排的经验和不足，完善志愿者管理制度。一方面要建立志愿者的认同机制，通过正式认同（如荣誉表彰）和非正式认同（如鼓励、赞扬、认可等）的形式使志愿者感受到自身的价值和成就感。这在无形中就增加了志愿者对项目甚至组织的归属感，以更好地支持后续志愿服务的开展；另一方面要建立对志愿者评估考核制度，激励为主，反思为辅，以推动志愿者自身增强提升服务质量的意识和动力。此外，还需要进一步拓宽志愿者的来源渠道，增加各个年龄层次的志愿者，建立社区志愿者的信息化管理平台，适时发布各种志愿者服务信息，同时通过 QQ 群、博客等网络进一步密切志愿者之间的关系，增强其对服务的认同感。

2. 经验的知识化

成果转化的过程中应该从既有的成果中总结出普遍性的、值得推广的经验，供其他社区志愿服务项目参考，这是成果转化的基础。经验源自项目实践的过程，但是经验呈现出零散、碎片和表面化的状态，所以必须将经验加以总结并上升到理论的层面，这样才能较为深入的反思经验带给项目的启发，才能为项目的长远发展和推广借鉴奠定知识基础。其形式可以是项目总结、研究报告、学术论文、白皮书等。这些都是保持志愿服务项目生命力的重要财富。

【案例 16-2】 经验知识化

在 2008 年北京奥运会期间，志愿者们以其一流的服务成为赛事之外的最大亮点。奥运志愿服务的完美呈现直接推动了整个社会志愿服务的发展，也留下了大量宝贵的精神与经验。因此，北京志愿者协会在北京奥运会之后开展了“奥运志愿者成果转化项目”，包括：奥运志愿者系列研究和出版、志愿者故事和经验的倡导活动、创新志愿者管理等，出版了大

量和北京奥运会有关的学术专著，将北京奥运会的志愿者精神得到很好的推广。这样就将奥运精神和志愿者服务成果以文字的形式得以很好的整理、记录和保存下来，以便为更多的人所借鉴。

3. 借鉴的特殊化

其他社区在借鉴优秀的社区志愿服务项目时，要具体问题具体分析，将有益的经验和本社区的具体情况相结合。转化不等于模仿和复制，优秀的项目成果也会遭遇“水土不服”，因此在“拿来”之前，一定要建立在本社区实际问题 and 需求的前提下，首先就要进行实际的需求评估，明确社区志愿服务的着眼点在哪里，其次要分析本社区可以利用的基础设施条件和社会资源，最后在借鉴优秀项目经验的时候要根据前面的需求调查和资源分析，有甄别地汲取适合本社区的经验。这样才能“踩在前人的肩膀上”发展出具有本社区特色的优秀志愿服务项目。

4. 服务的常态化

项目的开展不能是暂时的或昙花一现，应该在转化的过程中促使志愿服务成果在社区形成长效运行机制，使志愿服务能够在社区坚实稳定的发展下去。首先要转变观念的是，社区不应将志愿服务看做是一种“作秀”，应看做是促进社区居民团结友爱、互帮互助的重要方式，看做是促进社会和谐的重要途径。因此在一个阶段的志愿服务项目结束之后，要及时完善志愿服务制度和志愿者队伍建设的各个方面，并根据社区需求、服务内容的适应性以及服务成果探索下一阶段的志愿服务项目规划。这不仅是巩固服务成果的必要条件，也是激励志愿者保持服务意愿的持续动力。

5. 受众的广泛化

一个社区志愿服务项目往往都有一个目标群体，但社区中的一些常被视为潜在服务对象的群体会有一些共同特征，或者可利用的方法和资源具有相似性，比如空巢老人和失独老人。那么在成果转化过程中，就可以有意识地将项目的服务对象进行拓展，从已有的项目中分析出具有普遍性的经验，使更多有需要的人从项目中获益。同时，志愿者服务项目也不仅仅局限在那些常见的社区弱势群体，志愿者也应积极的寻找身边那些为数不多且有实际困难和需要的个别化弱势

群体，将其列为项目的服务对象，改善生活条件和情绪状态，或者直接将其发展成志愿者，增强其面对生活的信心，改变不良的情绪状态。

6. 模式的制度化

项目的运行一般会在少数几个运作成熟度的地方进行试点，所以应该将阶段性的项目成果进行总结和提炼，并链接政府资源和社会资源，进而上升到政策层面，以实际经验来完善和志愿服务相关的法规政策，以推动社区志愿服务的制度化建设，保障志愿服务项目运转的长久性和连续性，在为其创造良好的政策环境和社会环境的同时，扩大社会影响力，吸引和鼓励更多的社会力量参与到社区志愿服务中来。

【本章要点】

1. 志愿服务项目成果转化，就是将所产出的成果在机制化、常态化和普遍化方面去应用，特别是影响相关政策出台，促进社会问题得到解决，使志愿服务成为更多人的生活习惯，这种使成果产生更大社会影响的过程。

2. 项目成果转化的原则：人员的组织化、经验的知识化、借鉴的特殊化、服务的常态化、受众的广泛化以及模式的制度化。

第十七章 社区志愿服务项目成果转化思路

本节主要论述成果转化的具体步骤，将服务成果进行更好的细化，为社区开展的具体实务工作提供一些具体建议。社区可在总结实际经验的基础上，总结出适合本社区实际情况的转化路径。

项目成果的转化包括两个方面：一方面是对原有项目成果的深入，即分析已完成或正在进行中的服务项目中存在的优势与不足，修正服务过程中存在的错误，使项目的后续开展更加顺利并更好地符合实际需求；另一方面是对原有项目在两

方面进行拓展，一是在原有项目的基础上丰富志愿服务的内容与形式，属于纵向拓展，二是推广志愿服务项目的应用范围和领域，使其他社区能够在本社区实际情况的基础上借鉴和学习项目的经验，这属于横向拓展。不论是对原有项目进行深入还是拓展，都可以借鉴以下思路。

一、总结与反思

项目结束后要及时召开有项目组全体成员参加的总结分享会，通过各抒己见的形式让每个参与者都分析项目中存在的优势和不足。项目组织者要将关于项目需求调查、资源链接、实施准备、项目运作、志愿者管理等方面的内容加以整合分析，形成文字式的总结报告，为后续的项目延伸和其他社区的借鉴学习奠定基础。

还可以邀请有关部门领导、高校学者、有经验的机构督导、社区和社会工作者、社区居民和服务对象等人员，应用参与式方法共同探讨项目成果的转化路径，提炼成功的发展模式和运作方式，并上升到一定的理论高度，总结出具有普遍性或可借鉴性的有益思考，建议可以形成研究报告并出版，以形成更大的社会影响力，也就是形成志愿服务形式的常态化。此外，还可以在形式方面加以创新，可以开拓思路，在项目结束后延续一些生动有趣的环节来吸引服务对象的关注，比如为方便志愿者与居民、居民之间交流情感，在社区中一些场所设立活动室和器材，让居民在业余时间可以灵活的来到这个场所活动，通过聊天、下棋等活动来分享心得体会，延续志愿服务项目的精神，做到广泛化原则。

二、评估

评估是成果转化的必要保障，评估机制既是对项目的总结，也是对后续项目继续开展的准备。不同于之前对于项目的经验性总结和反思，这里的评估可以制定一些量表或评估表，通过明确的条目将整个项目的成果、已有的资源和需要链接的资源、已有的政策和需要争取到的政策、已做到的宣传效果和还需要改善的宣传形式以及在志愿者管理等内容细化，清晰的认识已结项的志愿服务和下面需

要做的工作，并形成详细的评估报告，以便理清服务成果的效果。可以说，评估机制关键作用就在于将整个服务成果由繁复变的明晰，并能够让志愿服务更好地落到实处。

志愿服务项目的成果转化主要评估如下内容：

1. 服务效果

志愿服务项目是为完成社会公益使命而实施的，最终成果是为了解决社区问题、满足居民需求及促进社区改善。因此，要通过走访服务对象、问卷调查、意见反馈等多种形式，深入了解和掌握问题的解决程度和居民需求是否得到满足等具体情况，以便对下一阶段的项目开展奠定经验基础。

2. 志愿服务项目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，实现系统的组织变革的过程。组织发展一个渐进的过程，是以有目标有计划的再教育手段实现变革的过程。包括：促进组织使命与战略规划清晰而明确，建立并提升组织品牌价值，完善组织业务模式，提供项目管理与运作效率，增加组织内部管理（财务、人力资源、行政、沟通、信息等），促进组织资源开发（筹资），发展了战略合作伙伴，获得更多志愿者参与和支持，团队发展与能力提升，加强了与政府、企业和社区关系。

3. 社区资源

社区资源包括社区内的资源和社区外的资源。资源是项目得以开展的必要支撑，通过前面对于项目开展过程中资源链接的分析，社区必须要清楚掌握，哪些是可以继续利用的资源，哪些是不必要的资源，以及还要争取哪些必要的资源，比如可利用的志愿者资源、商业支持、场地支持、经费筹集、高校资源、民间机构的资源等等。同时，资源也意味着成本，一个项目的运作资金是有限的，评估已有资源的利用程度可以帮助社区更好的降低成本，在提高效率的同时产生更大的社会影响力。

4. 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，是开展志愿服务项目，促进志愿服务可持续发展的重要职责。对志愿者的支持，最重要的部分是志愿者督导与辅导。志愿者组织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：专业发展，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；个人成长，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；人际关系，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；价值认可，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、开展宣传

宣传的方式有很多种，比如在社区中制作宣传展板或张贴海报，让更多的居民了解到服务的过程和效果，或者邀请报纸和电视台等媒体来报道宣传志愿服务的成果。这种宣传能够增加社会认可，同时让志愿服务精神传播和感染到更多的人，鼓励广大群众重新认识和加入到志愿者队伍中来，特别是本社区的居民。这样就为下一步的成果转化赢得更多的社会支持。也可以尝试用微博等新兴的网络“自媒体”来扩大社区志愿服务的社会影响力。

四、政策推动

社区志愿服务的开展离不开政府的政策支持。因为我们的社会仍旧是政府主导型的，政府是社会资源的最大拥有者，政府的政策颁布会直接影响到街道社区的活动开展，同时政策的导向也会影响资源的获得，影响社会问题的解决。因此在成果转化的过程中，社区必须要使政府看到志愿服务的成果，看到这个项目为居民和政府带来的积极影响。管理者要明白志愿服务的根本宗旨和政府的基础管理制度是相容的，和政府构建和谐社会的目标是一致的。同时，志愿服务还能够

通过倡导一种互助互爱的精神来促使社会形成良好的社会风气和道德风气，而这种精神层面的影响是政府所难以办到的。所以社区以成果转化为目的，更要以成果转化为手段，让政府看到社区志愿服务的优势，以争取更多的政策支持，推动下一步的项目开展。例如，广东省惠州市正在推进社区志愿服务制度化，将出台志愿者激励和回馈机制，对于志愿服务达到一定时数的，拟在就医、就学、就业、积分入户、商场优惠等方面提供优待，包括一年免费体检一次、中考同等分数优先录取、体育场馆费用打折等。这些政策能在无形中壮大志愿者的服务队伍，对社区志愿服务的开展起到一定的推动作用。

【案例 17-1】 志愿服务转化成功案例

为方便百姓生活，活跃社区氛围，协调社区矛盾，东城区龙潭街道左安浦园社区于 2008 年成立了“五色土”志愿服务队。该服务队面向社区的每个角落，下设求知联盟、绿色卫士、幸福驿站、和谐使者、爱心守护五个子项目，分别针对社区精神文明宣传、环境卫生、文化活动、矛盾协调和关爱弱势群体几个方面开展了丰富多彩的社区活动，居民反响强烈，交口称赞，社区环境和精神风貌有了很大改观，成为了远近闻名的和谐社区、绿色社区。

起初，社区只建立了丰富老年人文化生活的各种兴趣小组和调解居民纠纷的爱心队伍，在居委会和街道的大力支持和推动下，两个活动项目都运行的有声有色，营造了社区良好的文化氛围。在既有的成绩面前，社区和街道大胆创新，决定继续办好这两个在居民中树立了良好声誉的项目，并在此基础上拓展服务对象，使更多有需要的居民特别是弱势群体能够切实享受到社区志愿服务所带来的实惠。

在充分了解了居民需求和社区既有资源的情况下，社区居委会首先稳定并扩展了志愿者服务队伍，将更多有爱心有特长的居民纳入到服务队伍中来，并开始针对不同服务项目制定了较为详细个严格的服务计划和志愿者队伍章程；然后社区组织了街道领导、志愿者和居民代表召开了多次座谈会，反思在服务过程中好的经验和不足并加以总结，并制作了社区宣传海报和宣传栏，将志愿服务的理念、项目内容和队伍建设等内容向居民公开，在加强宣传的同时也起到了监督的效果；同时，社区积极争取街道、区政府和媒体的支持，争取到了一定

的资金用于社区硬件设施和活动用品的改善，同时积极和周围中小学进行合作，将社区建成校外社会实践基地，无形中就拓展了社区的非正式志愿者队伍；此外，社区还积极拓展周围商业资源，先后与周边的共建单位举办了“居民电脑培训班”、“小手绘脸谱”、“地区体育节”、“家庭花卉养殖大赛”、“百姓剧场”、“健康养生大课堂”等深受居民喜爱的文娱活动，不断提高辖区居民的幸福感和归属感；在志愿者队伍培育方面，社区还积极与北京广播电视大学、北京青年政治学院和首都师范大学等高校合作，邀请有理论和实践经验丰富的老师来对志愿者进行培训，掌握志愿服务的理念思想、方法技巧等知识，提升服务的专业化和科学化水平。

从这个案例中可以看出，左安浦园社区在项目转化的过程中，首先不断壮大了志愿者队伍，并使队伍管理走上制度化、规范化轨道，同时广泛听取了居民和上级领导对项目的意见和建议，及时总结了初期项目运行中的优势和不足，充分到了政府的资金投入和附近商户、学校的资源和人员链接，丰富了活动的内容和形式，提升了志愿者队伍的综合素质，并结合一定的宣传力度，扩大志愿服务的区域影响力和号召力。通过一系列的成果转化方式，该志愿服务项目得以在左安浦园社区扎下根来，志愿者队伍成为了一支服务和丰富居民生活的贴心队伍。

【本章要点】

成果转化的四个步骤：总结，评估，宣传，推广和政策推动。

第十八章 社区志愿服务的可持续发展与社会创新

社区志愿服务项目通过成果转化形成可持续发展机制，其中包括志愿者、组织、资源、管理模式与创新等可持续发展体系。社区志愿服务项目的成果转化对社区志愿服务可持续发展起着重要的作用。同时，社区志愿服务的可持续发展对社会创新有着重要的价值意义。

第一节 什么是可持续发展

一、发展与发展观

哲学对发展的定义是“事物由小到大、由简到繁、由低级到高级、由旧质到新质的变化过程。”¹联合国教科文组织将发展的定义为“发展是集科技、经济、社会、政治和文化，即社会生活的一切方面的因素于一体的完整现象。”²

发展观是关于发展的本质、目的、内涵和要求总的看法和根本观点。其决定了发展的总体战略和基本模式，对社会发展实践具有根本性、全局性的重大影响。对社区志愿服务发展不同的观点会带来不同的实践策略和路径，从宏观上影响着志愿服务的开展。

二、可持续发展

“可持续发展”思想是由“发展”及其“可持续性”两个核心概念构成和界定的，其内涵主要包括以下几个方面：

1. 发展机会权利和义务的公平性。人的生存、自尊、自由的机会和权利是发展的核心，在人类享有公平权利的同时，各个社会群体和成员也应对可持续发展承担平等的责任和义务。发展过程中经济、社会、生态的可持续性以及三者的协调。包括经济的增长的人类生活质量的提高、社会性的稳定和进步、生态系统的稳定性和抗逆性以及长期承载容量范围内。

2. 需求的可持续性。“发展”是以满足全体人类的基本需求、提高人类生活质量为目的的，“发展”即是包括物质消费、教育、医疗卫生和环境保护等内容的生活性水平的持续提高。

3. 发展方式的调控性。“可持续发展”是一种具有综合集成经济增长、社会进步、环境和谐的发展理念，系统地包含着“相互协调、时间持续、以人为本”这样一些集成发展的思想要素。也就是说，“可持续发展”不仅仅是指“发展”

¹ 夏征农主编：《辞海》，上海辞书出版社，1999年。

² 联合国教科文组织：《发展的新战略》，北京：中国对外翻译出版公司，1990年。

在时间上的永续性，而且也包含“发展”内容上的协调性。¹

综上，社区志愿服务的可持续发展是指以社区居民和志愿服务理念为基础，通过社区志愿服务的长期运行、努力改进和创新，实现社区服务变化发展的过程。社区志愿服务发展是一个渐进的过程，是以有目标有计划的手段实现变革的协调发展过程。

第二节 什么是社会创新

一、社会创新

社会创新（Social Innovation），指的是民间力量自发的、通过创办社会企业或其他方式促进解决社会问题、改善某一范围人群生存状况的一种行动或趋势。

2

英国文化协会认为社会创新是指可以实现社会目标的新想法，通过发展新产品，新服务和新机构来满足未被满足的社会需求。而这个社会创新的过程就是城市，国家政府以及企业通过对于新的、更有效的方法的设计和开发，应对城市扩张、交通堵塞、人口老龄化、慢性病以及失业等迫在眉睫的问题的过程。³

二、社会创新实践

社会创新理念的提出，是迎合新时代发展需要的产物。一些地区在某些领域做过一些社会创新的实践探索，为社会创新实践发展道路提供了指引。下面的案例——乐龄合作社，是在基层社区展开行动，致力于探索符合东方传统文化的适合中国国情的居家养老模式。⁴

1 钟茂初：《可持续发展思想的理论阐释与实证分析》，南开大学，2004年。

2 钱为家：《“社会创新”与“战略公益”》，中国网，2010年8月，网址：

http://www.china.com.cn/economic/txt/2010-08/08/content_20663216.htm。

3 英国文化协会网站，网址 http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/what_is_si_new.shtml。

4 案例来源：英国文化协会网站，网址 <http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/case2010/20101221/715.shtml>。

【案例 18-1】 乐龄合作社

乐龄合作社是由志愿者发起的民间草根公益机构。该机构于 2006 年 9 月开始在位于北京石景山的天翔社区开展试点。与试点社区居委会达成合作意向后，该机构开展了深入的老年居民需求调研，一个楼门一个楼门地与老年居民开会，通过参与式的工作手法了解老年居民的需求，并将老年人的需求按照重视程度排序为医疗、健康、生活照顾、精神文化这几方面。乐龄合作社曾经组织过一系列志愿者社区义诊，但依照现有能力难以长期维持，于是它从文化活动入手，建立了夕阳红乐园，根据老年人的意见将夕阳红乐园分为聊天组、保健组、棋牌组、编织组、文艺组五个组，为社区老人提供了固定的活动场所。

同时，乐龄合作社也在尝试适合中国国情的社区养老，为居家老人提供直接的、有针对性的服务，招收、培训训练有素的专业志愿者，根据老人的不同需求，为居家老人提供上门服务。服务内容包括居室卫生清洁、帮助采购日常生活用品、理发、帮助淋浴、烧饭、洗衣、协助陪送就医、帮助服药、小型家用电器进行上门维护等等。

2008 年 7 月，乐龄合作社在夕阳红乐园的基础上正式开始社区居家养老支持平台项目，进一步推动老年群体自主参与社区和社会的能力，从单纯娱乐兴趣小组向互助合作发展。通过由社区居民自主申请公益项目小组的方式，申请小额活动资金，提高其参与社区的主动性。

社区中老年居民按照希望所作公益事项提交申请最终通过了健康聊斋、棋牌组、风采书画社、纤巧手工艺组、20 栋邻里互助小组、小草艺术团、热心人帮扶队和宣传组等 8 个公益小组。

——British Council 探索社会创新

案例清晰展示了到“乐龄合作社”开展的社区居家养老支持平台项目，其所包含的服务内容以及服务开展过程、方式及未来发展方向。通过公益慈善引领社会化资源配置。建立服务型政府、社区与市场和社会的互动意识，促进社区与社会组织、服务机构、商业、院校、传媒等多元主体的跨界合作及资源整合，推动

社区志愿服务项目可持续化发展。

1. 多元主体跨界合作

现代社会是一个由政府、企业、社会组织、社区及辖区单位等多元主体组成的社区集合体。社区应根据不同服务项目的性质和特点，以社会需求为导向，鼓励各种社会组织和社会公众参与到社会服务中，实现社区服务供给主体的多元化和服务方式的多样化，实现多元主体跨界合作、优势互补，对于推动社会创新、实现社会目标毋庸置疑起着重要作用。

2. 新技术新方法的应用

社会创新就是指可以实现社会目标的新想法，通过发展新产品，新服务和新机构来满足未被满足的社会需求。案例中的乐龄合作社的8个公益小组，以及未来将发展乐龄社区居家养老服务中心，结合精神照顾、居家护理、健康管理、心理咨询、社会工作等多专业内容融入社区居家养老服务。这些新服务与多样化的照顾无疑是创新的项目实践。

3. 系统性解决社会问题

社会创新的最终目的是要通过某些方式系统性解决社会问题、改善某一范围人群生存状况，从而促进社会发展进步。随着中国逐步步入老龄化社会，也相应面临一系列问题：养老问题，老年人身心健康等问题。乐龄合作社看到了这一系列问题，并在社区中展开实际行动，探索出适合中国国情的居家养老模式。

因此，在政府、企业、基金会、NGO、社区、媒体等多元主体的社会里，如果要解决社会问题，就需要进行跨界合作，运用新技术与新方法，结合新机制新结构和新政策，从而系统性地解决社会问题。如果仅仅靠一个主体来推动社会进步，是远远不够的。现代社会是一个多元共治的社会，每个主体都扮演着重要的角色，发挥着不同的作用。正是这些异质性的主体的存在，在调适和互动过程中，实现优势互补，共同促进社会的发展和进步。

【小贴士】你应该关注的十个社会创新发现

1. 社会企业在孟加拉已经达到巨大规模；
2. 社会企业家全力支持澳大利亚新的土著社区；
3. 法国社企先锋证明社企如何能开展全球贸易；
4. 政治的漠然并不能阻挡印度的女性社会企业家；
5. 泰国这样的社会企业新兴国家正在突飞猛进；
6. 社会企业家支持缅甸从专制中复苏；
7. 社会投资在中国和越南起步；
8. 从苏格兰到韩国，社会企业家紧密相连；
9. 联合国更加关注经济活动与社会公正的联系；
10. 社会企业家在世界各地参加培训、结成伙伴。

——资料来源：Paula Woodman（英国文化协会社会企业顾问），英国文化协会

第三节 社区志愿服务如何可持续发展

一、优化社区志愿服务运行机制

政府通过提供相应的资源或政策支持，鼓励志愿服务的发展。志愿者组织和社区志愿服务的可持续发展是以一定的资源为基础和保障的。因此，为使志愿者组织和社区志愿服务能够长久发展下去，当然需要各类资源的支持，而政府、企业等多元主体的支持会使得志愿服务更好地运作下去。同时，促进社区志愿服务的可持续发展，还要做好成果转化。一个项目取得成功，达到预期目标，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，因此需要将项目的成果进行转化，社区志愿服务项目成果转化的成功与否将对社区志愿服务的可持续发展有着深远的影响。此外，还应建立健全社区志愿行动法律法规体系，明确志愿者权利义务；保证社区志愿者组织能够规范化运行；建立持久的社区志愿服务

项目机制；提高资金筹措能力，完善财务制度；创新社区志愿服务体制；完善志愿服务激励机制，如通过社区志愿服务的“积分储蓄卡”实现志愿服务的激励机制，这一机制可以有效激励更多的居民参与到志愿服务中去。

二、明确社区志愿服务理念，发扬社区志愿服务精神

一个成熟的公民社会，浓厚的志愿服务精神、深刻的社会文化认同及其广泛的社会监督，是社会协同机制的重要组成部分。加大社会教育与宣传力度，充分利用电视、报纸、网络、电台、移动信息等新闻媒体的作用，在全社会大力宣传志愿服务的重要意义和参与方式、途径，倡导志愿者精神和志愿服务的公民理念。使志愿服务的理念深入人心，使志愿服务活动变成公民的自觉行动。¹

三、建立规范化志愿者组织队伍

志愿者组织是志愿者参与社会服务的平台，志愿者是志愿者组织发挥作用的主体。建立规范化的社区志愿者组织队伍，对一个志愿者组织来说意义重大，直接关系着一个组织的长远发展。建立规范化的志愿者组织队伍首先应该形成来源广泛的招募机制；落实专业系统的培训机制；完善志愿服务激励机制，提升愿者的服务水平，深化志愿服务行动，以实现可持续发展。

四、创新社区志愿服务项目

社区志愿服务组织应充分挖掘社区资源，考虑社区实际需要，发挥志愿者的专业特长和资源优势，征集或设计有创新性的社区志愿服务项目。一方面为社区提供更有针对性的优质服务，另一方面可以增强社区志愿服务的活力，从而促进社区志愿服务的可持续发展。

五、争取更广泛的社会支持

志愿者组织和社区志愿服务的可持续发展离不开更加广泛的社会支持。政府应出台相关政策法规确立志愿服务的认可制度，用法律提升志愿服务的社会地位，

¹ 张勤、武志芳：《社会管理创新中社区志愿服务利益表达的有效性》，《理论探讨》，2012年第6期。

从而提高社会大众对志愿服务的关注度、认可度、支持度。同时，充分发挥新闻媒体的舆论宣传作用，借助社区内各种宣传阵地，通过印发宣传册、及平面媒体等宣传方式，让更多的社区群众了解志愿服务的内涵和意义以及参与社区志愿服务的条件，树立社区志愿服务典型，让志愿服务理念深入人心，进一步调动社区居民参与志愿服务的积极性。除了以上列举的促进可持续发展的对策，以下“小贴士”中的内容也是促进志愿者组织和社区志愿服务可持续发展的方式方法。

【小贴士】社区志愿服务可持续发展的方式方法

- 促进组织使命与战略规划清晰而明确
- 建立并提升组织品牌价值
- 完善组织业务模式
- 提供项目管理与运作效率
- 增加组织内部管理（财务、人力资源、行政、沟通、信息等）
- 促进组织资源开发（筹资）
- 发展了战略合作伙伴
- 获得更多志愿者参与和支持
- 团队发展与能力提升
- 加强与政府、企业和社区关系

——《志愿服务项目管理——学习与应用手册》，2011年7月

第四节 社区志愿服务如何推动社会创新

一、社区的创新发展对社会变革的影响

社区志愿服务有助于促进社会发展，对于缓解社会矛盾、维护社会和谐方面发挥着重要作用。正如本书前言所述，社区志愿服务是社会治理创新的重要路径，通过公民自愿、自发和就近地服务本地社区，邻里守望和互助友爱，这是蕴藏在社区之中巨大的促进社会公平与和谐发展的社会力量。而社区作为社会的基本单元，社区内形成的志愿服务组织，将是社会中最基础性的公共治理的载体，由此就可以将整个社会的格局改变。

二、社区志愿服务项目具有创新性

社区志愿服务项目具有的创新性在服务的过程中，通过参与志愿服务，人们可以将自己的特长、知识、技能转化为对他人、对社会的正能量，社会参与的广泛性和有效性得到了明显改善。更重要的是社区志愿服务具有的创新性，要求在服务提供中使用新技术、新方法，同时有助于促进新机制以及催生新的社会政策的支持。通过为服务需求者提供针对性的优质创新服务，帮助社区成员对所属社区在情感上和心理上建立认同感和归属感，从而解决一系列社会问题。这些对于促进社会创新起了较大的推动作用。

【本章重点】

1. 社区志愿服务的可持续发展是指以社区居民和志愿服务理念为基础，通过社区志愿服务的长期运行、努力改进和创新，实现社区服务变化发展的过程。社区志愿服务发展是一个渐进的过程，是以有目标有计划的手段实现变革的协调发展过程。

2. 社会创新是指可以实现社会目标的新想法，通过发展新产品，新服务和新机构来满足未被满足的社会需求。社会创新的过程就是城市，国家政府以及企业通过对于新的、更有效的方法的设计和开发，应对城市扩张、交通堵塞、人口老龄化、慢性病以及失业等迫在眉睫的问题的过程。

3. 社区志愿服务如何可持续发展：优化社区志愿服务运行机制；明确社区志愿服务理念；发扬社区志愿服务精神；建立规范化志愿者组织队伍；创新社区志愿服务项目；争取更广泛的社会支持。

（本篇作者：陈涛、翟雁）

附录

附件一：工具箱

- 工具表 1 问卷的基本格式
- 工具表 2 SWOT 分析图
- 工具表 3 项目综述表
- 工具表 4 WBS 项目任务细分表
- 工具表 5 甘特图
- 工具表 6 项目预算表
- 工具表 7 项目实施综合计划表（小强表）
- 工具表 8 风险日志表示例
- 工具表 9 风险等级管理表
- 工具表 10 社区志愿服务项目风险管理
- 工具表 11 项目变更表
- 工具表 12 志愿者团队建设参考流程表
- 工具表 13 志愿服务评估表
- 工具表 14 志愿者离岗调查表
- 工具表 15 志愿服务岗位说明书
- 工具表 16 志愿服务招募计划表
- 工具表 17 志愿者报名表
- 工具表 18 面试计划表
- 工具表 19 志愿服务承诺书
- 工具表 20 志愿服务协议
- 工具表 21 志愿服务记录

- 工具表 22 志愿者培训评估表
- 工具表 23 收集评估信息方法表
- 工具表 24 志愿服务项目总结报告
- 工具表 25 志愿者组织自我评估表

工具表 1：问卷的基本格式

问卷编号： _____ 社区编号：（调查时间、地点等）

XX 调查问卷（标题）

XX（调查对象）：

您好！我们是……（表明身份，获取信任），为了了解（调查主题或调研用途）……本调查只会占用您十几分钟，希望您能配合我们的调查（调查请求），请您按照实际情况填写，感谢您的合作（表示感谢），我们会对您的意见和个人信息保密（对调研保密性的承诺）。

请在符合您情况的备选项前画√，如无特殊说明每个问题只能选择一个答案。

一、第一部分

1. 问题 ……

答案 1 答案 2 答案 3

2. 问题 ……

答案 1 答案 2 答案 3

3. 问题 ……

答案 1 答案 2 答案 3

二、以下各项是否符合您的情况？

问题	非常符合	比较符合	一般	不太符合	非常不符合
1					

三、问题

_____（开放问题，无固定答案）

结束语（调查者的联系方式，再次表示感谢等）

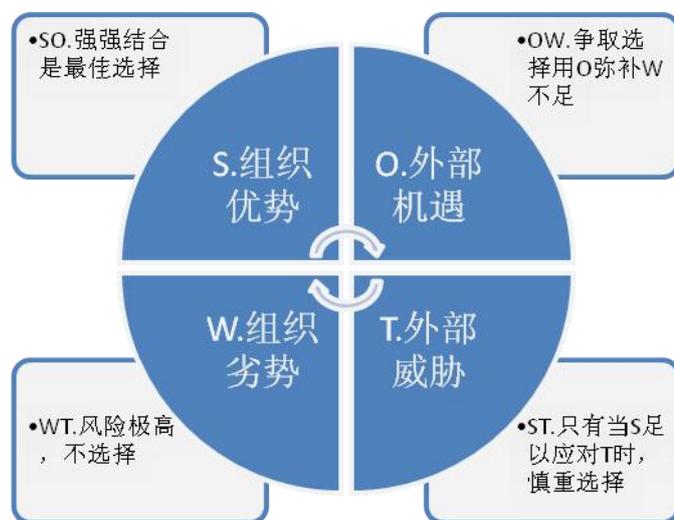
眉头：问卷的一些基本信息，方便录

卷首

填答说明

编码、问题及备选答案

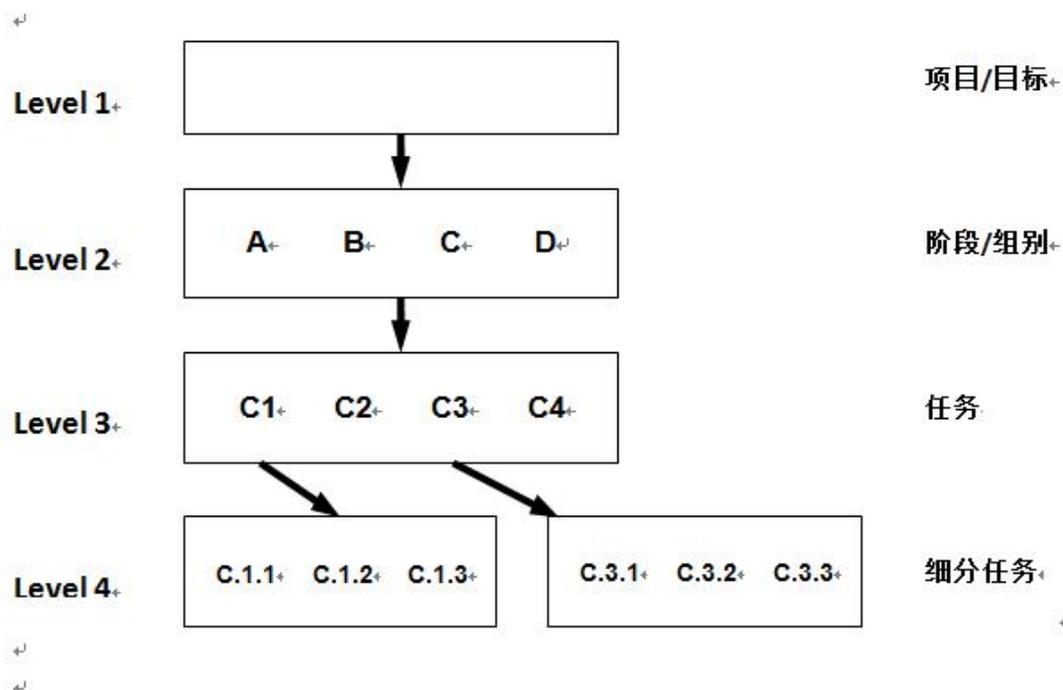
工具表 2：SWOT 分析图



工具表 3：项目综述表

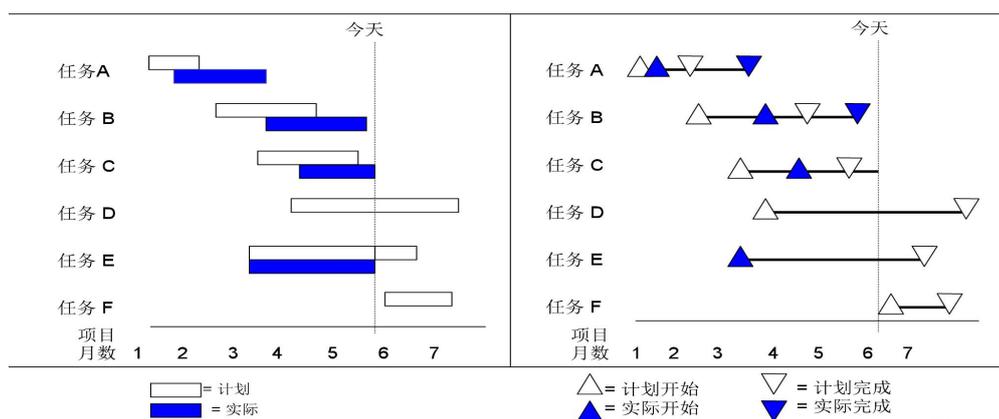
项目定义说明	项目名称:	项目号:	项目经理:
问题/机会:			
目标:			
目的:			
成功标准:			
假设、风险、障碍:			
撰写人:	日期:	审批:	日期:

工具表 4: WBS 项目任务细分表



工具表 5: 甘特图

甘特图



工具表 6：项目预算表

项目活动	费用名称	单价 * 数量	预算金额	实际支出	平衡	备注

工具表 7：项目实施综合计划表（小强表）

项目任务和活动	活动产出指标	活动日期 (开始-结束)	负责人	所需要资源（相关人、活动预算）
				预算合计：

工具表8：风险日志表示例

风险编号	风险描述	风险所有人	采取的措施	结果

工具表9：风险等级管理表

个人特征	特定情境	场所特征	风险等级			潜在的风险 / 问题	风险管理方法
			高	中	低		
耳聋成员		在公共场合		Y			
18岁以下精神不稳定女性	单独得到志愿者帮助	在私人场合	Y			性侵害	志愿者的工作日志指派志愿者建立一种诚实和对社会负责的名声
女性或男性志愿者	做野外工作	经常遭遇武装叛军和发生冲突的区域					不要让志愿者去在过去的六个月中去发生过冲突的区域如果上一次发生冲突是在六个月前，那么志愿者要与一名正式员工同去。

工具表 10：社区志愿服务项目风险管理

主要的活动和项目	该活动和项目中的	哪些地方可能出问题	如何预防	对已经产生的危害如何来控制	我们将要付出什么代价
----------	----------	-----------	------	---------------	------------

	期望			制	

工具表 11：项目变更表

项目名称
变更申请者
变更申请日期
变更描述
理由
行动
批准者 日期
项目名称
变更申请者
变更申请日期
变更描述
理由
行动
批准者 日期

项目名称	
变更申请者	
变更申请日期	
变更描述	
理由	
行动	
批准者	日期

工具表 12：志愿者团队建设参考流程表

志愿者团队组建	志愿者岗位分析				
	候选人特点分析				
	匹配				
志愿者团队建设	人际关系	角色定位	任务导向	价值观	其他
	破冰（互相熟悉）				志 愿 者 团 队 成 员 间 各 种 形 式 沟 通；
	入职辅导				
		小组建设（确立核心领导）			支 持 与 督 导
				讨论愿景和目标（达成共识）	
		确定角色及职责	工作任务分解 WBS		
			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)		冲突 处理
	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				

工具表 13: 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	特点	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. 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）						
<p>志愿者具备的特殊技能与贡献(服务期间最大的工作成果)</p> <p>有无违规情形？（若有，请详加列举）</p> <p>促使志愿者进步之具体建议。（如某方面之志愿者训练）</p> <p>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。</p>						
总分	负责人签字：					

工具表 14：志愿者离岗调查表

离职调查表		
<p>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能在我们组织获得最好的志愿工作经历。您对在我们组织从事志愿工作有什么感受和意见？我们真诚希望您根据自己的情况填写这份调查表，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大有帮助。谢谢！</p>		
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？	
<input type="radio"/> 团队工作	<input type="radio"/> 为社区服务
<input type="radio"/> 交朋友	<input type="radio"/> 帮助别人
<input type="radio"/> 培训/成就感	<input type="radio"/> 了解社区
<input type="radio"/> 自我满足	<input type="radio"/> 其他 _____
你在志愿服务的过程中最不喜欢的是什么？	
<input type="radio"/> 内部冲突	<input type="radio"/> 培训
<input type="radio"/> 投入的时间/小时	<input type="radio"/> 压力
<input type="radio"/> 缺少帮助	<input type="radio"/> 缺乏认可
<input type="radio"/> 资金紧张	<input type="radio"/> 其他_____
你为什么离开组织？	
<input type="radio"/> 搬迁	<input type="radio"/> 年龄问题
<input type="radio"/> 工作变迁/调动	<input type="radio"/> 失去兴趣
<input type="radio"/> 参与新的志愿者工作	<input type="radio"/> 不满意
<input type="radio"/> 家庭/个人责任的改变	<input type="radio"/> 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？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
在你志愿服务之前是否接受了充足和适当的培训？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 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	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
你会推荐其他人成为该组织的志愿者吗？	

<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
你会重新回到组织中成为一名志愿者吗？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 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？	
<input type="radio"/> 是	<input type="radio"/> 否
组织在哪些方面可以做得更好？ _____	

工具表 15：志愿服务岗位说明书：

岗位名称：
组织和所服务社区的名称和简要描述：
岗位目标和指标：
志愿者的职责和任务：
志愿服务时间：
志愿者资质要求：

志愿者组织提供的保障和支持：
工作条件和工作环境：
志愿者可能的收获和机会：
其他：（可配图片）
志愿者组织联系方式： 办公室地址： 联系人： 联系电话： Email： 微博： 网址：

工具表 16：志愿服务招募计划表

组织名称 项目名称： 项目经理： 招募负责人：	
岗位名称：	所需志愿者人数：
对志愿者的要求：	
目标人群（向谁发布招募信息）：	目标人群的需求要素：

招募时间： 年 月 日----- 年 月 日	
招募具体工作流程：	

工具表 17：志愿者报名表

志愿者报名表

姓 名		性 别		出生年月		照 片
籍 贯		政治面貌		文化程度		
民 族		工作单位				
职 务		联系电话				
电 子 邮 件				邮 编		
通 讯 地 址						
承诺每月志愿服务时间		计划志愿服务年限				
参加过何种社会团体、公益活动及特长：						
工作经历：						
学习经历：						

希望投身志愿服务的领域：（请打√选择，可选择多项）							
心理 咨询	项目 管理	公民教 育	青少年 辅导	社会活 动	公关筹 款	法律服 务	社 会文化
行政 办公	IT技 术	英文翻 译				其他：	
申请人签字： 年 月 日				审核意见： （公章） 年 月 日			
备 注							

登记日期： 年 月 日

工具表 18：面试计划表

面试计划表

项目名称：
岗位名称：

评估内容	标准	如何评估	等级
技能		(通过语言及文字表达能力的测试和团队协作测试活动)	
关键个人素质			

面试工作时间安排

时间	活动内容

面试内容（如面试形式、等级标准）：

- 1、
- 2、
- 3、
- ...

工具表 19：志愿服务承诺书

志愿服务承诺书

基于##（以下简称“##”）作为一家以非营利为宗旨致力于_____领域的民间公益机构，本人自愿作为志愿者，为其提供无报酬的志愿服务。本人承诺：在作为##志愿者期间，遵守双方之间签署的《志愿服务协议书》，遵守##的相关规章制度，遵守##对于本人志愿服务方面的部署安排，作为##的志愿者提供合格的志愿服务。如因违反上述任一规定对本人造成不利后果，本人自担；如因未提供合格的志愿服务或违反上述规定给##带来经济、声誉等方面的损害后果，本人自愿承担相应的责任。

特此承诺

承诺人（签名）：

年 月 日

（资料来源：中国公益法律网 www.ngolaw.org）

工具表 20：志愿服务协议

志愿服务协议¹

第十四条 志愿服务协议应当包括以下主要内容：

- (一) 志愿服务内容、时间和地点；
- (二) 参加志愿服务的条件；
- (三) 志愿者的培训；
- (四) 志愿服务成本的分担；
- (五) 风险保障措施；
- (六) 志愿者责任的免除；
- (七) 协议的变更和解除；
- (八) 争议解决方式；
- (九) 需要明确的其他事项。

工具表 21：志愿服务记录

时间： 年 月

日期	姓名	服务内容	服务时间 (小时)	服务地点	负责人 确认

¹ 《北京市志愿服务促进条例》，第十四条

		志愿服务合计:			

工具表 22: 志愿者培训评估表

志愿者培训评估表

请您在“很好”至“很差”之间打勾，并提出宝贵意见，谢谢！

评估项目		很好 (5分)	较好 (4分)	一般 (3分)	较差 (2分)	很差 (1分)
组织与服务	组织管理有序					
	服务周到					
	工作人员态度和蔼					
	培训收费					
	其他(请您填写)					
培训课程	课程设置					
	教材内容					
	培训方式					
其他(请您填写)						
组培协作	态度与理念(是否尊重、平等、接纳)					
	组织与调动参与的能力					
	语言表达能力					
	仪表举止是否得体					

者	其他（请您填写）	
建议和意见：		

工具表 23：收集评估信息方法表

收集评估信息方法表

（改编自 Carter McNamara 博士 最新版：1998 年 2 月 16 日）

方法	目的	优势	挑战
问卷调查，清单	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	<ul style="list-style-type: none"> -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 -可以获得很多资料 -已经有很多样本问卷可供参考 	<ul style="list-style-type: none"> -可能获得的信息不够准确 -措辞会使受访者的答案产生偏移 -非个人性 -如果采用调查，可能需要抽样专家 -不能全面了解情况
访问	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在问卷上的答案时。	<ul style="list-style-type: none"> -使信息更加深入全面 -发展与客户之间的关系 -与客户的交往更加灵活 	<ul style="list-style-type: none"> -比较耗时 -分析对比困难 -费用高 -访问者可能会影响客户的答案，使之偏颇
回顾文件	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	<ul style="list-style-type: none"> -掌握综合的信息和历史信息 -不打断项目的日常工作 -现成的信息 -对信息没有偏见 	<ul style="list-style-type: none"> -通常很耗时 -信息可能不完全 -需要清楚想要什么样的信息 -并不是一种灵活的

	等		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	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -很难解释所看到的 -对所观察到的内容进行分类非常复杂 -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	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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
个案研究	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	<ul style="list-style-type: none"> -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 	<ul style="list-style-type: none"> -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。	<ul style="list-style-type: none"> - 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。 	<ul style="list-style-type: none"> - 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。

工具表 24：志愿服务项目总结报告

志愿服务项目总结报告（参考模板）

项目名称		项目编号
		20__ -

一、项目基本信息

项目执行方主要联系人	姓名		电子邮件	
	办公电话		手机	
	联系地址		邮编	

项目执行基本信息

进度状况	计划实施时间	20__年__月（开始）至 20__年__月（结束）		
	实际实施时间	20__年__月（开始）至 20__年__月（结束）		
经费情况	已使用		总额度	

二、项目执行报告

项目活动开展情况

- 1) 划进度项目，项目的执行情况（已执行与未执行）
- 2) 划内容相比，内容或活动的增减情况
- 3) 开展活动中的主要难点与解决方法
- 4) 的风险和克服手段
- 5) 小结

项目目标与项目成效

- 1) 整体目标的实现情况

- 2) 具体目标的实现情况
- 3) 执行方法和策略与实现项目目标的关系
- 4) 直接/间接受益人群数目，目标人群对项目效果的反馈状况

(附上项目成果资料、评估报告等)

项目的管理情况

- 1) 部机构和社区的关系
- 2) 目相关群体的关系
- 3) 的管理状况

项目经验总结及项目发展建议

- 1) 项目成功的经验:
- 2) 项目不足与挑战:
- 3) 项目可持续发展设想和建议:
(项目是否有复制与推广计划)
- 4) 其它建议
(可对比项目建议书进行调整, 并附表)

报告撰写人签字:

时 间:

三、项目财务报告

- 1) 财务报告
项目拨款明细 (与协议书拨款计划比较)
项目支出明细 (与预算比较)
财务分析与说明
- 2) 财务管理制度运作情况说明

负责人签名：

时间：

工具表 25：志愿者组织自我评估表

志愿者组织自我评估表

请组织成员和志愿者选择下列描述在多大程度上符合本组织的现状，用√标出来。选择“不知道”时，不计入分数统计

题目	选项				
	完全符合 5分	大部分符合 3分	有些符合 1分	不符合 0分	不知道
A. 使命及战略目标					
组织所具备的使命陈述，能够准确说明组织的工作内容、工作缘由、工作方式和服务对象					
员工和志愿者理解的使命陈述和战略目标					
组织定期进行战略规划，修改使命陈述，使它保持与服务对象的需求一致					
现有项目及服务与使命和战略目标一致					
向受益人、外部合作者和公众宣传组织使命					
小计					
B. 监督及公信力					
组织的决策监督层与管理层分离，管理层向决策层汇报工作					
管理层知道要对组织各方负责，包括志愿者，受益人及捐助方					
管理层如实向捐助方汇报相关情况					
管理层能够启发员工，志愿者及其它各方为实现组织使命而努力					

小计					
C. 交流及对外合作					
组织与利益相关方商谈有关问题，如政策，倡导，筹款，需求评估，项目设计，执行，监督和效果评估等					
组织的资助方与合作方对组织的项目和服务感到满意					
组织能清楚有效地对内对外传达本组织的信息，有较成熟的沟通方案以宣传组织本身和组织的工作					
组织通过外界媒体、政府、及公众有效地提高组织声誉					
组织与和组织工作内容类似的民间组织相互合作					
小计					
D. 财务管理					
组织有正式财务管理规定及程序以避免资金浪费和不正当使用					
组织所有人员，包括员工，志愿者，管理人员，及决策层成员应知道并遵守财务管理规定					
组织有年度预算并根据预算额度进行支出					
组织鼓励员工和志愿者参与年度财务预算过程					
管理层至少每三个月检查财务账目一次					
组织财务管理透明，每年提供财务报告					
为相关部门提供审计报告					
小计					
E. 风险管理					
组织通过以下措施降低风险 制定并通过工作安全与健康规定 为志愿者购买人身意外 给员工上社会保险					

组织对受益人、员工及志愿者的个人信息给予必要的保密					
员工和志愿者知道怎样应对紧急情况和危险（如火灾或在工作场地发生的意外事故）					
小计					
F. 组织结构及职责					
组织的结构图能明确划分部门职能和人员职责					
组织拥有与所开展活动相匹配的足够数量的员工					
组织积极支持员工及志愿者的培训和发展					
组织有指导员工和志愿者行为的准则					
组织关于员工、志愿者、领导、理事会成员的人力资源政策明确、公平、前后一致					
员工及志愿者变动率不致引起组织不稳定					
小计					
G. 人力资源管理					
领导能有效地督促与管理组织成员					
组织内部各个层次的管理人员、员工、志愿者之间相互尊重					
员工有很强的工作动力，对组织有归属感					
组织鼓励员工实现团队合作关系					
员工可得到获得所需要的培训及发展机会					
组织给志愿者分配重要、有意义的任务					
组织具有反映志愿者实际工作情况的岗位描述					
组织积极招募具有技能特长的志愿者					
组织进行志愿者培训					

志愿者管理者或员工充分指导和协调志愿者的工作					
志愿者的工作得到组织认可					
组织具备关于志愿者权力及责任的管理规定					
小计					
H. 项目管理					
1. 每年能够开发符合服务对象需求的志愿服务项目					
2. 能够撰写项目建议书并获得资助方认可					
3. 项目实施能够按照项目计划书的要求进行					
4. 志愿者能够参与到项目中，并获得学习和成长的机会					
5. 项目监测与评估					
6. 项目报告和决算					
7. 能够通过项目开发更多的志愿服务资源					
8. 项目活动能够满足服务对象的需求					
小计					

分数统计，看看我的组织发展现状如何：

组织自我评估统计表

序号	题目	数目	优秀 (80% 以上 符合)	良好 (79-60 %符合)	需要关注 (59-40% 符合)	需要变革 (39 %以下符 合)
A	使命和战略规划	5				
B	监督和公信力	4				
C	对外合作与交流	5				
D	财务管理	7				

《社区志愿服务项目运营与管理》

E	风险管理	3				
F	组织结构及人员职责	6				
G	人力资源管理	1				
H	项目管理	8				
合计	组织现状	5				

注：本组织自我评估表参考温洛克民间组织能力开发参考资料系列《民间组织自我评估》改编

附件二：案例索引

- 【案例 3-1】 众人拾柴的项目运作创新：众筹 P8
- 【案例3-2】 北京市社区民生流动服务台项目 P10
- 【案例3-3】 北京市社区亲情陪伴项目 P15
- 【案例4-1】 96156社区心理健康大课堂项目 P25
- 【案例6-1】 北京大兴区清源街道的项目规划：转变、提高、多元 P53
- 【案例6-2】 惠泽人项目化管理的组织结构 P56
- 【案例6-3】 全国第一家社区民间组织服务中心组织管理机构 P67
- 【案例6-4】 北京大兴清源街道的《关于社区服务项目化管理实施办法》 P69
- 【案例9-1】 “XX社区敬老志愿服务团队”项目目标 P104
- 【案例9-2】 心目影院目标树分析 P106
- 【案例10-1】 南锣鼓巷社区5811志愿服务队项目 P109
- 【案例10-2】 朝阳区社会志愿者公益储蓄中心项目 P113
- 【案例10-3】 海淀区西三旗街道义工分会社区志愿者“爱心储蓄所”项目 P115
- 【案例10-4】 苹果与榴莲 P120
- 【案例10-5】 北京汇天羽“残健融合无障碍”项目建议书纲要 P130
- 【案例11-1】 社区“司堃范爱心工作室”项目 P140
- 【案例11-2】 东城区志愿者协会安定门街道分会的“580我帮您”信息化平台P146
- 【案例11-3】 社区公益港湾“便民小屋”项目 P147
- 【案例12-1】 确定项目目标 P155
- 【案例12-2】 任务分解 P156
- 【案例12-3】 社区“壹平米小菜园”志愿服务项目计划 P158
- 【案例13-1】 补种绿植 P169
- 【案例13-2】 “社区消防月”的志愿服务项目 P172
- 【案例14-1】 惠泽仁与奥运会志愿者培训：开发志愿服务岗位 P203

- 【案例14-2】 惠泽人与奥运会志愿者培训：岗位描述 P204
- 【案例15-1】 社区“亲情聊聊吧”项目 P225
- 【案例16-1】 何为志愿服务项目成果转化 P231
- 【案例16-2】 经验知识化 P233
- 【案例17-1】 志愿服务转化成功案例 P238
- 【案例18-1】 乐龄合作社 P243

附件三：经典案例

【案例 1】 暑期开展北京共青团关爱农民工子女志愿服务项目

一、项目背景

为贯彻落实团中央开展《共青团关爱农民工子女志愿服务行动的通知》文件精神，推动这项行动深入开展，营造全社会关爱农民工子女的良好氛围，开展形式多样的志愿服务活动。

二、项目章程

致：志愿服务项目负责人

自：某某团区委

时间：2010年6月20日

委任书

你已经被任命为《共青团关爱农民工子女志愿服务行动》的项目负责人，你将负责确保负责该计划中所述项目的总体成功，使某某团区委对你们项目组提供的活动方案感到满意。你将是此项目中的一员，并与项目各成员密切合作，确保实现项目的所有目标。

职责

你将承担以下职责

1. 作为项目有关各方在项目实施沟通方面的主要联系人
2. 确保所有项目组成员了解他们各自的职责和任务，并按要求履行
3. 确保按时按预算履行所有合同义务，并使某某团区委满意
4. 准备切实可行的、详细的项目计划，并使所有参与单位和个人对该计划一致认可

5. 控制此项目的成本和进度，随时向管理层汇报

权限

1. 有权领导项目组
2. 需要时有权发布具体指令
3. 就和项目相关的事宜可直接与怀柔团区委联系
4. 对项目的资金预算和控制
5. 有权监控四个项目组的时间、成本和表现
6. 有权与某某团区委协商，以便调整资源分配
7. 有权代表项目有关人员的职责和权限

项目范围：凡是在某某区各中小学注册的农民工子女

项目时间：2010.7.1-8.30

成本估算：每个项目组2万元，其他杂费2万元，共计10万元

三、利益相关者（干系人）

1. **发起人：**某某团区委
2. **客户：**农民工子女
3. **管理机构：**志愿服务指导中心
4. **高层管理人员：**该区团区委
5. **分包商：**卫生局、教委、旅游局

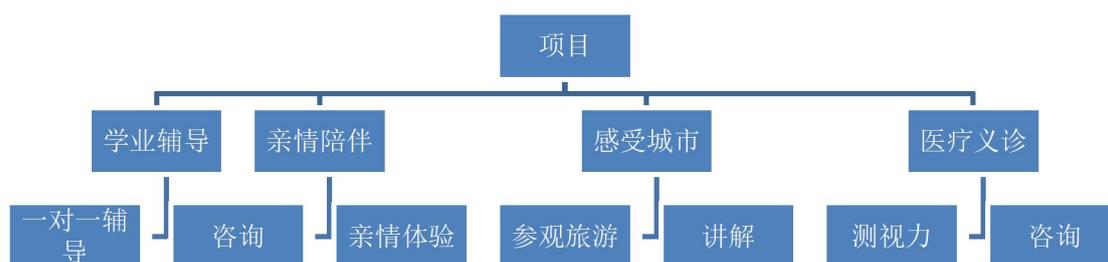
四、目标：

在暑期内通过围绕学业辅导、亲情陪伴、感受城市、医疗义诊等活动形式，帮助农民工子女度过一个快乐而有意义的暑期。

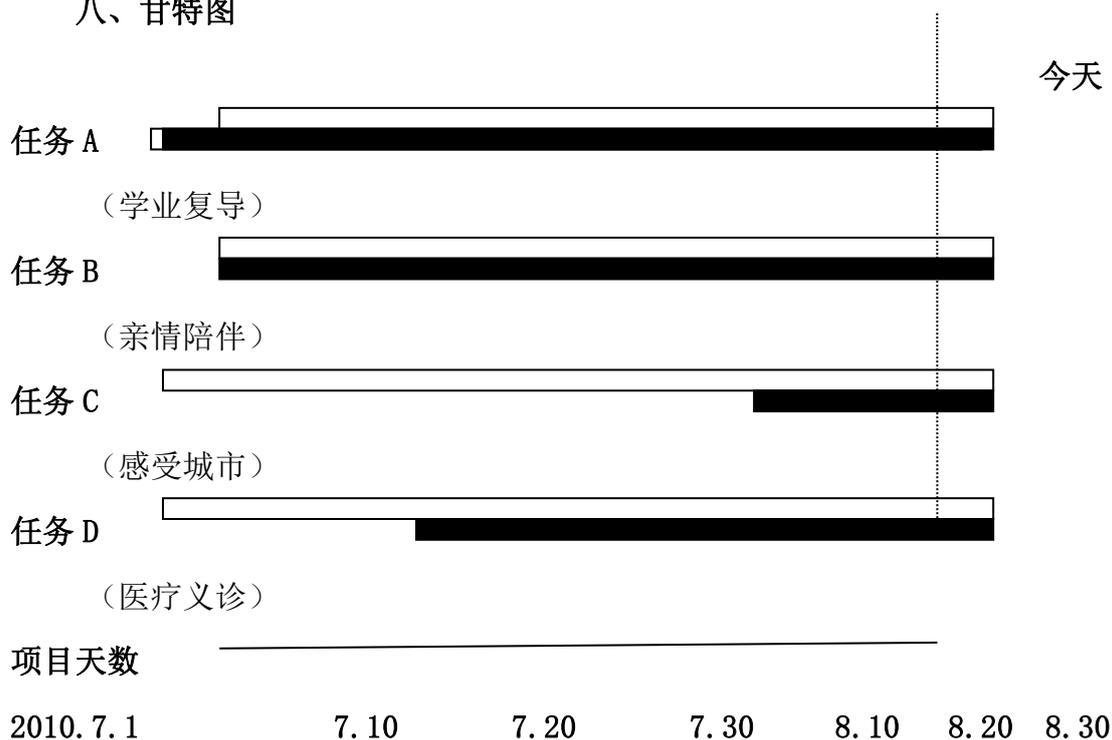
五、功能：学业辅导、亲情陪伴、感受城市、医疗义诊

六、技术：医疗、心理咨询、驾驶

七、WBS



八、甘特图



九、 风险与应对

1. 天气下雨

应对方式: 积极应对

应对措施: 事先准备好大礼堂，如果下雨，活动就搬到礼堂举行

2. 车辆突然不够用

应对方式: 转移

应对措施: 与旅游公司提前签约，一旦发生车辆应急情况，请志愿者帮助

3. 活动中团队成员或学生、家长突发急病

应对方式：缓解

应对措施：请急救中心派救护车在现场等待

案例点评：

北京作为首都城市，拥有大量的外来人口。北京市第六次全国人口普查公报披露：全市常住人口为 1961.2 万人，目前，外来人口在常住人口中的比重已由 2000 年的 18.9% 提高到 2010 年的 35.9%，全市常住人口中，外省市来京人员为 704.5 万人。外来人口占如此大的比重，必然也会带来大量的外来人口的子女。而农民工子女在这部分人群中，相对来说处于弱势地位，针对他们开展服务有其现实意义。本案例即是这方面项目的代表，设计完善，运用了多种工具方法，值得借鉴。

【案例 2】“九·九”重阳节祝老敬老志愿服务项目

一、背景

助老敬老是中华民族的传统美德。随着我国逐渐进入老龄化社会，助老敬老正成为一项凸显的社会需求。在助老敬老志愿服务中，志愿者能够体会志愿服务的快乐，培养青年人的爱心和责任心。S 社区服务中心敬老院多次提出志愿服务需求，以“九·九”重阳节为契机，开展助老敬老活动具有很深的现实意义。

二、项目章程

致：某街道社区服务中心团工委

自：S 团区委

日期：2009 年 9 月 6 日

委托书：您已被任命为 2009 年“九·九”重阳节助老敬老志愿服务活动项目负责人，您将对本项目的顺利开展并达到效果负有责任，作为项目组成员，确保实现所有目标。

职责：

1. 项目负责人，负责沟通各方联系人；
2. 确保所有项目组成员了解职责和任务，并履行；
3. 确保按预算履行；
4. 制定实行详细的志愿服务计划；
5. 控制项目成本、进度和技术变化。

权限：

1. 领导项目组；
2. 招募志愿者；
3. 培训志愿者；
4. 控制预算；
5. 适度宣传本团组织；
6. 项目代表。

成本、资源：

1. 1000 元；
2. 3 名带队人员；
3. 15 名志愿者。

项目时间：2009 年 10 月 15 日至 10 月 26 日（其中重阳节当天 10 月 26 日，9:00-11:00 为服务正式提供时间）

服务范围：

1. S 区社区服务中心敬老院老年人；
2. 服务内容
 - ①为老人表演节目：“九·九”重阳节慰问联欢会
 - ②读报及亲情陪护；
3. 工作团队、管理者 3 人、15 名志愿者。

三、利益相关者（干系人）分析：

1. **项目成果提供目标：**养老院、老人；
2. **提供投入：**团区委、志愿者自筹；
3. **关心：**老人家属、志愿者家属；
4. **基地志愿者：**医生、护士、护工；
5. **回报：**志愿者；
6. **责任：**3 名管理人员

四、目标：

在 2009 年 10 月 15 日至 26 日期间筹办重阳节(10 月 26 日)上午 9:00-11:00 为该区社区服务中心敬老院老人提供文艺表演；亲情陪护服务，丰富老人生活内容；庆祝老人节日，营造节日氛围。

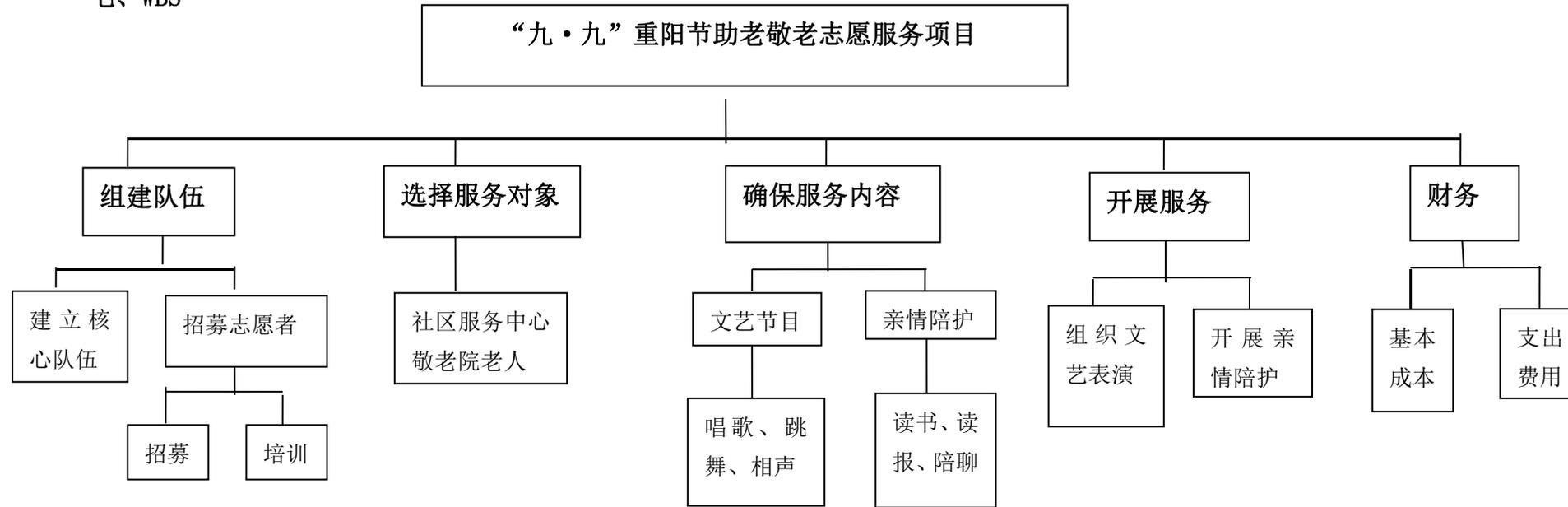
五、功能需求：

- 庆祝重阳节；
- 使老人身心愉悦；
- 使志愿者受到教育；

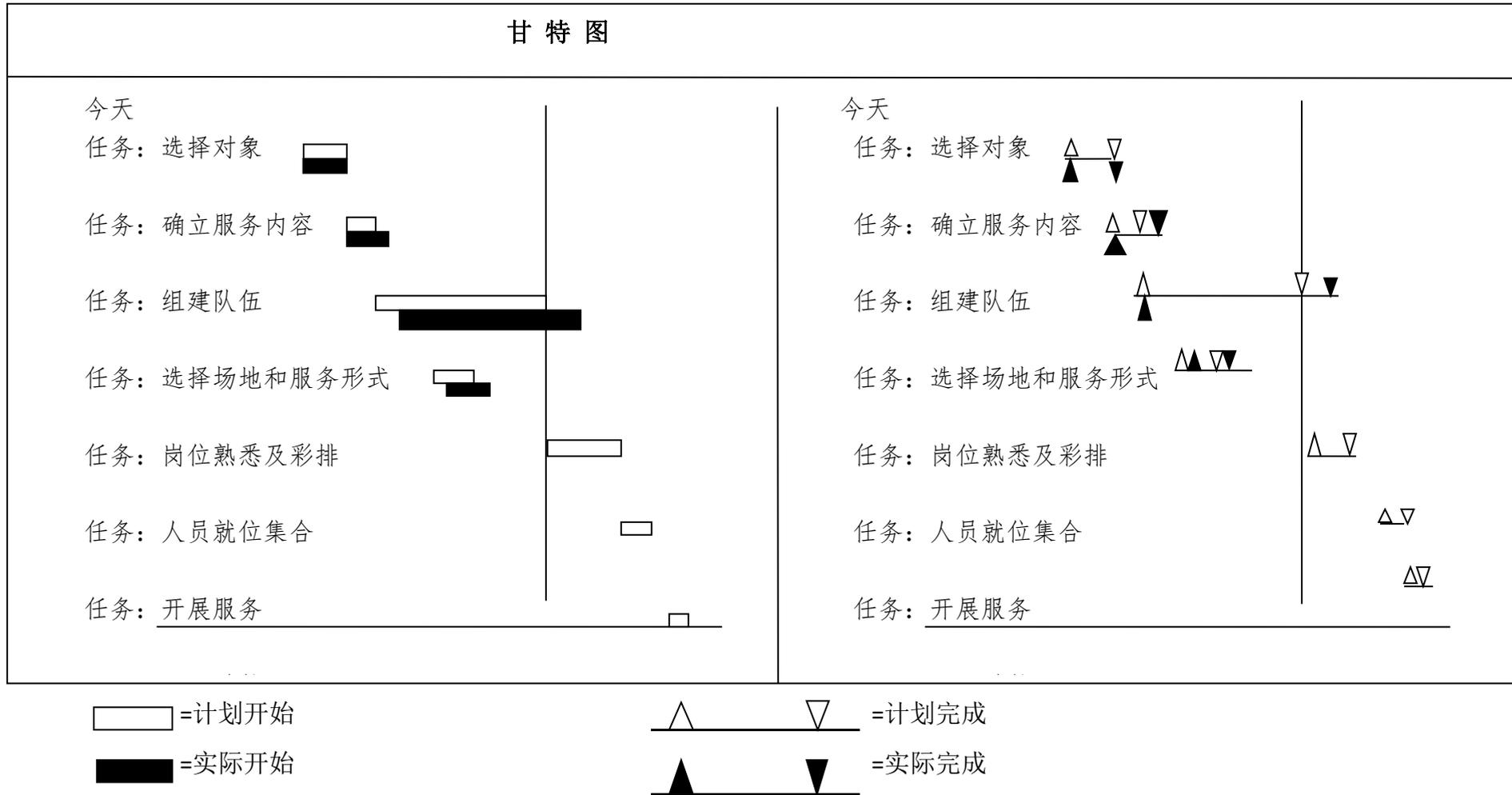
六、技术需求：

- 提高节目质量，陪聊技巧；
- 掌握老人作息安排和生活理念；
- 掌握老年人心理状态；
- 专业音响、视频设备。

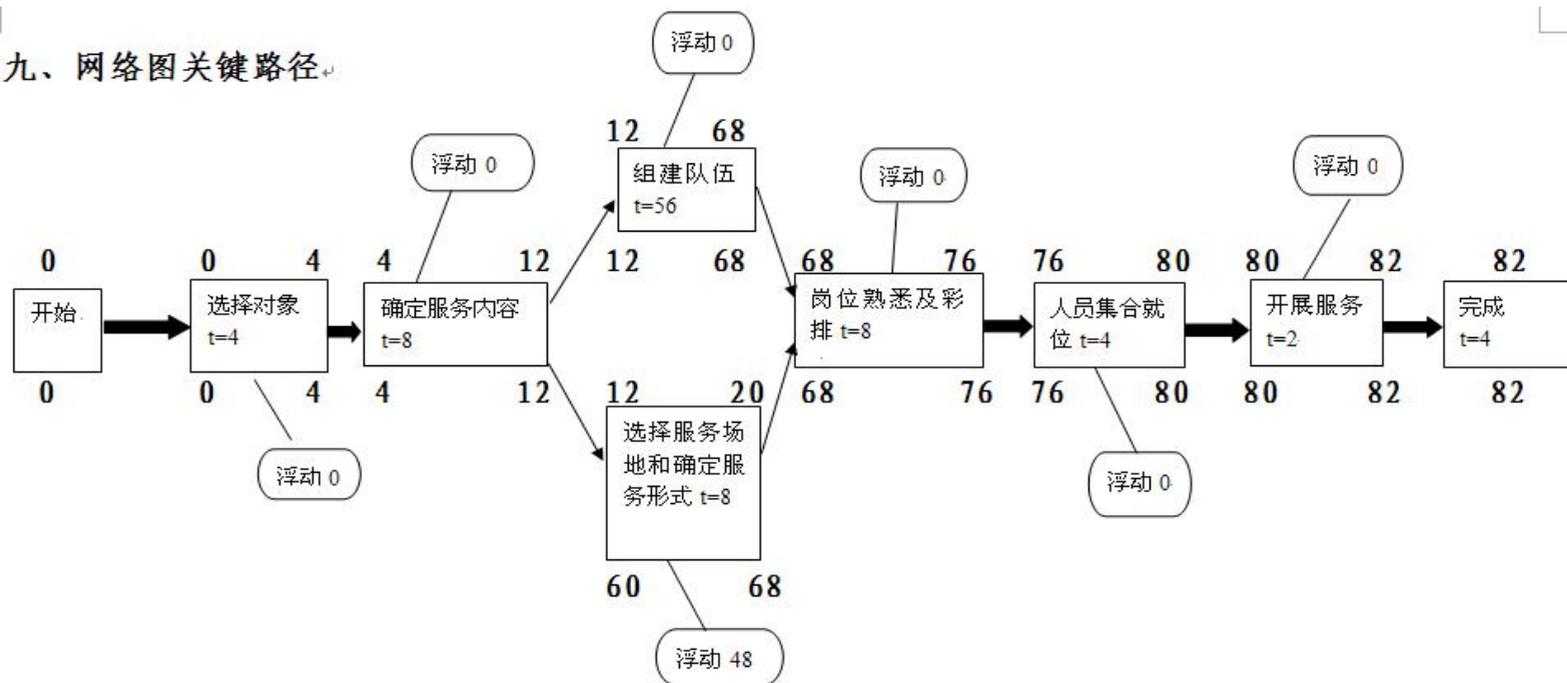
七、WBS



八、甘特图



九、网络图关键路径



十、风险

风险	处理方法
发起人终止项目	接受，终止项目
敬老院老人不喜欢、不欢迎	接受，终止项目

文艺节目表演场地无法使用	缓解，提前与敬老院各部门密切沟通，了解掌握有无临时重大活动可能占用场地
志愿者流失，无法到岗	转移，与志愿者签订志愿服务承诺书
聋哑老人“听”不懂文艺节目	避免，提前准备会手语的志愿者

案例点评：

目前中国社会老龄化的问题越来越严重，“六普”数据显示，中国 60 岁及以上人口为 1.78 亿人，占 13.26%，上升 2.93 个百分点。其中 65 岁及以上人口为 1.19 亿人，占 8.87%，上升 1.91 个百分点。伴随着来年人口的增多，我国还出现独子高龄化、高龄病残化、老年空巢化、空巢孤独等现象。社区中越来越多的老年人，给社区管理带来了严峻的挑战。为了更好的管理社区，必须做好老年人的工作。本案例是典型的关于社区老年人志愿服务项目，有着完整的实施计划，运用多种工具方法，值得借鉴。

【案例 3】阿克顿行动 - 源于社区、造福社区

阿克顿行动 (Action Acton)

阿克顿是英格兰伦敦城西的一个行政区，位于伦敦伊灵区内。阿克顿(Acton)意即“橡树农场 (oak farm)”或“橡树林边的农场 (farm by oak trees)”，这个词源自盎格鲁-撒克逊语中的“ac”(橡树)和“tun”(农场)。阿克顿原是一座古老的村庄，随着伦敦的扩大现已成为市区的一部分。阿克顿的中心就在以前伦敦和牛津之间的主干道上，路边沿途的几家小酒馆都有几百年的历史了，以前是专供旅客歇脚的地方。

阿克顿概况

根据 2011 年的人口统计，阿克顿 57%的居民为白人，主要少数民族为非洲黑人移民或其后裔。除伦敦本地人以外，近年来许多澳新移民也在阿克顿定居。在一所日本学校的吸引下，西阿克顿也出现了一个日裔社区。商业街附近还有一个索马里人聚居区、两所清真寺以及一个波兰裔聚居区。

大多数居民的住处是从市政厅或私人手中租来的。根据该地区最新的销售数字，2013 年阿克顿的房价创下新高。当地居民以及其他正在反对政府关闭当地医院的事与急诊科；阿克顿新开了一家名为“诗人之角”的咖啡馆；当地的博物馆也在招募青年志愿者。和世界上任何其他地方一样，这里的大多数人都在为生活奔波，为满足共同的需求而奋斗：家庭、住宅、安全、社区、工作还有休闲。

阿克顿行动

“阿克顿行动”是该地区的一个社会企业，其核心目标是“推动阿克顿、伊灵以及西伦敦临近各区的经济复兴和社区重建”。

每年，阿克顿行动为生活在阿克顿及周边各区的超过 2000 人提供帮助，包括陷入困境的青少年、单亲父母、老年人、残疾人、精神疾病患者、有犯罪前科者、难民以及少数族裔。它不但帮助他们提高自信、积极性以及其他软技能，同时也帮助他们提高英语、数学以及基础 IT 技能。这些服务可以帮助他们接受

教育、参加培训并找到工作，从而改善他们自己以及子女的生活。

阿克顿行动是一个单独的机构，旗下现有以下几家社会企业：

1) 健康中心 (Wellbeing Centre) —— 一个在商店基础上改造而成的社区健身与健康中心，**以实惠的价格向社区提供健康与健身服务。**

2) 甜甜圈工厂 (The Donut Factory) —— 这个建筑以前的确曾是一家甜甜圈工厂，现已成为供阿克顿小企业和初创社会企业使用的**灵活办公空间。**

3) 阿克顿市场 (Acton Market) —— 是位于阿克顿镇中心的一个市场，旨在**帮助当地企业和当地社区居民购买到自己需要的商品。**



图：阿克顿市场

当一家机构拥有如此众多的社会企业和项目，可以帮助本地人解决各种不同问题时，制定明确的目标会对这个机构很有帮助。

阿克顿行动商业计划的核心目标为：

1. 帮助弱势群体和失业者**获得工作。**
2. 帮助弱势个人**提高识字能力、计算能力以及基本技能。**
3. 通过协助刑满释放犯和有前科者参加培训和获得工作来**减少犯罪。**
4. 通过阿克顿镇中心工作组、阿克顿市场和支持当地企业实现阿克顿镇中心的**复兴。**

5. 发起一系列**社区发展倡议**，包括与黑人、少数民族和难民个人及团体开展合作以及关于社区安全的倡议。
6. **帮助失业个人**创办自己的企业。
7. 通过支持企业为**地区复兴**提供支持。
8. 为创意和媒体产业内的初创公司**提供企业孵化器**。
9. 使阿克顿行动发展成为在财务方面具备**可持续发展能力的慈善机构和社会企业**。

为什么这么做？

为什么要由社会企业来完成这些工作？由政府来做不行吗？这类组织是否真的有存在的必要？阿克顿行动致力于通过提供教育、就业和创业机会帮助弱势个人改善生活并摆脱贫困。他们之所以会这么做，是因为在他们看来，还有根据他们的经验，**政府现有的支持举措覆盖面太小，很多人得不到帮助**。他们知道，为了确保有足够的资源去帮助社会中的那些最为弱势的群体，就必须付出不断的努力。他们清楚，如果没有他们的存在，该地区的许多社会问题将会面临更为严峻的局面。

阿克顿行动发起的活动都遵循着这么一个标准，那就是要观察弱势群体和个人究竟有多大潜力，以及如何通过足够的帮助将这些潜力发挥出来。他们之所以投身于这项事业是因为他们坚信，那些最弱势的群体应该得到尽可能多的机会，以便利用这些必要的支持通过自身的努力实现自食其力。他们之所以选择从事社会企业这项往往具有挑战性的工作，还有另外一个原因，那就是他们已经亲眼看到社会企业如何帮助他们改变了自己的生活。不过，一旦开始独力运作自己的社会企业，你可能会发现，尽管你的想法似乎完全合乎逻辑，或者你可能制定了一个非常专业的商业计划或者品牌建设计划，不过只有等到开始实际运作之后，你才会察觉并更加深刻地理解其中的差距。

为了实现既定的目标，阿克顿行动成立了不同类型的社会企业，并执行了不同类型的项目。下面，我们将分别详细介绍其中的一个项目和一个社会企业。

阿克顿行动执行的项目：微软“工作之窗”（‘Windows to Work’）

例如，在电脑公司微软的资助下，阿克顿行动启动了一个名为“工作之窗”的项目。该项目旨在为阿克顿地区所有失学、失业或没有机会接受培训的年轻人提供帮助。作为对现有以导师为主的就业能力开发计划的补充，“工作之窗”计划可以通过在线学习、培训和支持提高年轻人的就业能力。

以微软公司的补助作为部分资金，阿克顿行动为该项目聘请了一位经验丰富的项目经理、一个年轻的培训生以及一个负责为年轻人提供支持的导师。有了这笔补助，阿克顿的就业支持服务得到了显著加强，为微软和当地企业安排的工作实习提供了有力的补充。

目前，阿克顿行动仍在评估该项目是否产生了预期的效果。现仅举一例：乔舒亚·奇索尔姆（Joshua Chisolm）求职时遇到了困难。不过，在参加该项目并经过一周的培训后，他只花了三天时间就成功找到了一份工作。阿克顿行动和“工作之窗”项目完善了他的求职技巧，增强了他的信心，帮他写了一份简历，还教他如何更有效地介绍他为当地年轻人开办的舞蹈俱乐部（他同时还是俱乐部的兼职教练）。乔舒亚目前在一家货栈供职，同时也是一个电视广告演员。他最近说：“‘工作之窗’项目给年轻人提供的信息很有帮助。那是一段很棒的学习经历，我感觉自己学到了许多新的 IT 知识和生活技能。”



图：当地社区居民完成就业技能培训

阿克顿行动开展的社会企业：街头市场

尽管超市、网上购物和大型购物中心如今大行其道，街头市场在英国人的生活中依然扮演着重要的角色。阿克顿的市场可以追溯到公元 15 世纪。阿克顿购物的鼎盛时期可能要属 20 世纪 20 年代到 30 年代了。当时，阿克顿有一个大型露天市场，另外还有一个大部分有顶棚覆盖的市场。在当地悠久历史的基础上，阿克顿行动 2005 年有了个念头，打算重新办一个市场。他们起初尝试着开设了一个食品市场。经营了几个月后，他们发现当地人的确需要这样一个市场。同时，阿克顿行动还意识到，这个市场不仅可以鼓舞当地民众的创业精神，而且还可以通过富有特色的产品把购物者吸引到阿克顿镇中心来消磨时光。

2005 年，为了把这个每周定期开业的市场继续办下去，阿克顿行动向伦敦发展署申请了一笔特别时机基金补助。最终，阿克顿行动在为期三年的时间里从伦敦发展署那里为“阿克顿镇中心市场重建项目”获得了超过 70 万英镑的资金。这笔补助被用于一系列重建、商业支持、商业创业和开发项目，其中包括在阿克顿建立并开展一个街头市场。阿克顿行动是仅有的 94 家申请获得批准的机构之一，这些机构分享了总额为 5000 万英镑的特别时机基金。伦敦发展署收到了伦敦各地提交的 766 份申请。前市长肯·利文斯顿（Ken Livingstone）当时曾表示：“伦敦的活力直接源自居住在这里的社区成员，往往只有他们自己才最了解社区的真正需求。基金认识到了到这一点，将利用首都各个社区强大的能力、热情、创造力和聪明才智，给那些最需要它的人带来实实在在的利益。”

阿克顿行动负责设立并提供摊位。市场每周开业 3 天，出售手工艺品、有机食品、烘焙食品、熟食以及服装。市场每天可以提供多达 30 个自谋职业的机会，每个摊位每天的租金仅 15 英镑。这意味着，各个年龄段、各种背景的人都能够以低廉的成本参与市场交易，并以此创业或者尝试创新性的经营方式。



图：社区居民出售自制食品

为表彰他们在市场方面取得的成绩，英国首相卡梅伦 2012 年向阿克顿行动颁发了“大社会奖”（‘Big Society Award’）。英国政府推行的“大社会”管理模式，就是要把权力从中央政府分散到地方社区和个人手中。设立“大社会奖”的目的是表彰那些通过工作或行动展示“大社会”成效的个人、团体或组织。对于“大社会”模式和政府持批评态度者则认为，政府实际上在试图通过“大社会运动”放弃责任并削减民生项目的资金。无论属于哪种情况，获得这个奖对阿克顿行动而言都是有利的，是对其成就的某种认可。即便没获得任何奖项，阿克顿市场也已经产生了显而易见的影响。

“大社会奖”的评委们认为，阿克顿行动开办的市场不仅推动了阿克顿的经济发展，而且还通过一个得到所有人认同的采购与交易项目把不同背景的人团结在一起。

自从 2006 年阿克顿行动启动街头市场项目以来，该项目已经：

- 帮助西伦敦 3000 多名弱势个人获得教育、培训和就业机会
- 在阿克顿行动内部迄今已创造了 30 个就业岗位
- 最近针对少年犯启动了一个以同侪激励为内容的志愿项目。

珠玛珠宝（Juma Jewellery）的朱莉通过阿克顿行动实现了创业：

“从市场开业那天起我就参与了进来，如今已经创业成功。我喜欢这里的社区氛围，喜欢和公众打交道，也喜欢和其他摊主以及阿克顿行动的工作人员共事。我把它推荐给了所有希望尝试自己经营理念，同时又有取得成功的热情和决心的朋友。”

卡梅伦首相谈及社会企业在营造社区意识方面所发挥的重要作用时，也提到了阿克顿市场和“大社会奖”，他说：

“商业街是社区的**心脏**。它是人们聚会的场所，提供了重要的服务，同时也为本地带来了就业机会和投资。英国政府一直在努力推进商业街的复兴，而阿克顿行动已经根据当地社区的需求办起了一个充满活力的市场。这个市场不仅已经成为重要的社区枢纽，而且还创造了就业和培训机会。而这仅仅是阿克顿行动取得的一部分成果。它通过执行一系列项目来满足整个社区的需求，在真正融入‘大社会’方面已经成为其他组织的楷模。这个奖项认可了它在不断寻找新的方式为更多人提供帮助方面所做出的努力。我希望阿克顿行动能继续成长，为西伦敦的发展提供推动力。

英国的社会企业正面临严峻的形势

阿克顿行动正处于转型期。随着公共部门议程的调整，**政府支出和用于慈善机构和社会企业的资金大幅减少**，阿克顿行动必须继续寻求和发展新的收入来源，提高自身的知名度，并围绕上述商业计划目标的关键主题**扩大其服务范围**。为了完成自身的使命，它还将**继续实践新的经营理念**。在阿克顿行动约 150 万英镑的年收入中，有 80%以上来自公共服务合同的签署和履行。未来，社会企业事务将成为该组织的一个关键发展领域，阿克顿行动将通过发展社会企业业务实现收入来源的多样化。

尽管阿克顿行动仍需克服诸多挑战，该组织现在已经成为一个在全国得到认可的、以社区为基础的、成功的社会企业。阿克顿行动的工作可归纳为以下若干**关键因素**：

- 富于进取。
- 能够保证包括经营收入在内的不同资金来源。
- 在财务方面做到可持续发展。

- 合作。
- 随时准备好冒险。
- 永远着眼于未来。
- 坚持不断实现自己的目标和理想。

无论阿克顿行动的工作和成就取决于什么因素，最重要的一条就是，阿克顿行动植根于当地社区，相信当地居民的技能和才干，并且始终在思考社会企业如何才能造福于民。

编译：社会企业家技能项目，如转载请注明原文网址

更多信息：www.actionacton.com

（本文转载于网页：

<http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/case2010/20130625/1185.shtml>）

案例点评：

本案例的一大特点就是涵盖的范围很广，阿克顿行动为生活在阿克顿及周边各区的超过 2000 人提供帮助，包括陷入困境的青少年、单亲父母、老年人、残疾人、精神疾病患者、有犯罪前科者、难民以及少数民族裔。除此之外，他注重开发弱势群体的潜能，很好的体现了增能理论。对只知道依靠政府来解决问题的中国来说，这种利用社会力量、社会企业来解决社会弱势群体问题的方法，是一个不错的思路。

【案例 4】 Scope：慈善债券

Scope 是英国一家服务于残疾人的大型慈善组织，它的愿景是为残疾人提供和其他人一样的机会。该组织和残疾人及其家人合作，为他们提供实际的帮助，包括信息服务、教育和日常生活照料等。他们还试图改变人们对残疾的偏见，向决策者和当权者施加影响。

Scope 拥有混合资金来源，包括营业收入（如收费和合同收入、零售店收入和投资收入）、志愿捐赠、商业和社会债务融资等。

对 Scope 来说，寻求资金也变得越来越难。过去几年，英国政府削减了对残疾事业的公共支出，因受到经济衰退的影响，从 2011 年到 2012 年，慈善捐赠也减少了 20%。

与此同时，Scope 的服务和工作又面对着巨大的需求。英国有 1100 多万或多或少患有长期疾病、缺陷或残疾。与非残疾人士相比，他们更容易遭受贫穷和失业；他们无法获得高等教育的机率是非残疾人士的两倍；他们更容易在职场上受到不公平的对待、面对更大的出行障碍。有超过四分之一的残疾人称他们往往没有选择，也无法控制自己的日常生活，居住环境很差或者不能满足他们的需要。此外，残疾人也更容易成为犯罪的受害者。

新的筹资方式

考虑到这两种形势，Scope 决定改变筹资的方式。Scope 的首席执行官理查德·霍克斯（Richard Hawkes）解释道：

“社会投资是非常重要的。慈善组织不能只依赖传统的捐赠。现在有越来越多的投资者在投资时都希望能同时获得社会和经济回报。我们要把这二者结合起来；我们要鼓励更多的慈善组织和投资者这样做”。

许多对社会投资感兴趣的人可能听过“社会影响力债券”（SIBs）。投资者可以通过这些债券资助社会项目。尽管此类债券已经广为人知，但近几年，英国的慈善组织也发行了越来越多的债券，或称为“慈善债券”。

慈善债券

慈善债券就是一笔简单的固定收入，是投资产品。不管从什么标准来看，它在结构上和企业债券或政府债券类似，借贷者和投资者之间形成正式的合同关系，约定在债券到期时偿还债务，并在债券有效期内定期支付利息。债券本身可以是抵押债务或无抵押债务。和社会影响力债券不同，慈善债券的利息支付和本金偿还不会与具体的社会结果挂钩。

2011 至 2012 年，Scope 通过发行三年期的债券筹集了 200 万英镑。这也是英国历史上第一个上市的慈善组织债券。这使 Scope 能够发行时间长短不一的债券，并在卢森堡证券交易所的欧元多边交易所市场上市及交易。卢森堡证券交易所是一家受认证的证券交易所，在资本市场有很强的影响力，且在支持社会投资方面有着丰富的经历。Scope 在 2012 年 5 月发行了第一批债券，为期三年，年利率 2%。

与合伙人合作

对于只专注于提供服务的慈善组织而言，在日益艰难的筹资环境中发行这样的债券并非易事。在此之前，Scope 的团队就已经非常熟悉投资和债务产品，并且有着非常完善的总账管理和财务规范。然而，这种筹资方式对该组织而言也是全新的尝试。于是，Scope 在项目开发阶段和多家机构进行了合作，以实现为受益者服务的目标。他们的主要合作方是 Investing for Good——一家可以帮助他们的专业社会金融中介机构。

Scope 和 Investing for Good 合作，邀请捐赠人投资购买第一批总价值 200 万英镑的债券——这是 2000 万慈善债券项目的一部分。这一债券项目和类似的企业债券产品的运作方式一样。Scope 可以在整体项目框架下发行不同面值、不同到期日和不同票面利率的英镑债券。但由于所筹措的资金将被用于慈善活动而非商业目的，对 Scope 债券项目的投资除了能为投资者带来预计的经济回报外，还将产生社会效益。

在设计债券的时候，Scope 和 Investing for Good 认为越来越多信托、基金会、高净值个人客户和理财经理都在寻找社会投资机会，因此该项目将会获得他们的青睐。事实证明确实如此，该债券的投资者包括 Rathbones、英国国家科技艺术基金会（NESTA）、Esmée Fairbairn 基金会和 Panahpur，表明投资者愿意投资专业的金融产品，支持慈善事业，使投资组合多样化。这对 Scope 也很有吸引力，因

为这意味着他们接触到了原来可能不会接触到的新的投资群体和网络。

除了 Investing for Good, Scope 债券项目还和其他几家城市合作方紧密合作,包括 BNY Mellon 公司——作为财政代理人和注册方、Capita——作为代理持有人, Linklaters 律师事务所为其提供专业的法律服务, Weil, GotshalandManges 律师事务所也为慈善事业提供无偿支持。

债券对 Scope 的帮助

社会债券项目在本质上意味着 Scope 可以进一步拓宽其资金来源。对任何一家慈善组织而言,重要的是明白自己为什么需要资金,而 Scope 则明确了债券收入将被用于:

- ◆ 宣传、倡导和支持服务;
- ◆ 新的直接服务;
- ◆ 收入增加和形象提升。

这第一批债券将被用于扩大零售店和招募新的支持者,从而扩大 Scope 的收入流。从这些活动中获得的资金将被用于支持扩大 Scope 的非收入性直接服务,如信息、咨询和支持性服务。这一工作目前正在进行中,而它所带来的这些收入流也意味着 Scope 的商业模型将减少对赠款的依赖,在长期看来或许会变得更加可持续。

债券的整体规模,如投资规模与 Scope 的自身规模相比,实际上是很微小的,尤其是和 Scope 的资产负债表总额和年度总收入相比时。例如,该债券筹集了 200 万英镑,而 2010-2011 年度,Scope 的财务情况为:

- ◆ 通过提供针对残疾人的收费服务而获得的收入: 5800 万英镑;
- ◆ 志愿筹款收入: 1400 万英镑;
- ◆ 增款收入: 500 万英镑;
- ◆ 250 家慈善商店的零售收入: 2300 万英镑;
- ◆ 固定资产账面净收入: 2300 万英镑;
- ◆ 净获取资源: 400 万英镑。

尽管债券规模相对较小,但 Scope 认为这对其资助活动的的能力产生持续的影响。这是因为它吸引了那些原本不会支持 Scope 的投资者,包括道德债券基金。这一投资也直接促进了新的项目和活动的开展,带来了新的收入,如新店的开张,

反过来也促进了组织的发展。

结束债券发售、展望未来

Scope 在 2012 年 5 月底结束了第一批债券的发售。这意味着该债券在发行八个月内就售罄。有些人认为这个时间长度正好，也有人觉得卖的时间太长了。

Scope 财务总监吉萨·拉宾德拉库玛 (Geetha Rabindrakumar) 称，这一时间表和他们需要设置许多不同的步骤流程和安排有关，因为这是他们第一次做这样的事。正如她对在线杂志《公民社会》(Civil Society) 所言：

“这个项目是第一次，我们和代理商有更多的事要做。代理商向我们提供后台支持，尤其是 Capita，他们帮助我们建立了一套机制，帮助那些平时不投资国际债券市场的投资者对我们进行投资。这一机制的建立以及各种法律安排比我们预计的时间更久，但是经历过这些也意味着现在我们已经建立了相应的机制，可以供其他慈善组织借鉴”。

Scope 的首席执行官理查德·霍克斯对这一慈善债券的效果很满意，他说道：

“这表明确实有些投资者希望投资产品能同时带来社会效益和经济效益”。

在成功地通过发行慈善债券筹得资金后，Scope 现在知道这件事未来仍可再做，但或许应该扩大规模，尽管 Scope 尚未官方宣布是否会再次发行慈善债券，但未来五到十年仍有可能发行最多 2000 万英镑的债券，这将取决于该组织的支出和发展规划。

(本文转载于网页

<http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/case2010/20140108/1226.shtml>)

案例点评：

许多社会组织不可避免的会遇到资金方面的难题，但在当今的社会中，慈善组织已经不能只依赖传统的捐赠和政府的购买。如今，社会投资是非常重要的。现在有越来越多的投资者在投资时都希望能同时获得社会和经济回报。我们需要把这二者结合起来，鼓励更多的慈善组织和投资者这样做。本案例“scope 的慈善债券”为我们筹集资金提供了一种新的思路。

【案例 5】 平凡奇迹

你或许想过在创办社会企业的过程中，能否将自己的某项技能、天赋、消遣或是非常喜欢的东西融入其中？对于某一特定领域、技能或行业除了挣钱外能否用于实现其他目标，许多人都抱有先入为主的成见。人们听到“室内设计”时，往往会想到看似与之相关的特定人物、地点或图像。但事情并不总是像看起来的那样。

“平凡奇迹室内设计”成立于 2008 年，是一家注册的慈善组织，为曾经无家可归人员、长期失业者和弱势妇女提供经认证的室内设计培训、DIY 工作坊和升级再造课程。

“平凡奇迹”所提供的培训或与室内设计有关的工作包括：

- 色彩理论和设计
- 绘制平面图和立面图
- 家具和饰品
- 设计灵感
- 照明产品和材料
- 了解比例和空间绘图
- 墙、地板和窗户的处理

该机构的目标是鼓励参与者研究、理解设计流程，培养自己的动手能力，通过升级再造改善自己的生活环境，树立信心，减少社会排斥，从垃圾填埋场分流垃圾，提供进一步培训和就业的机会。



创立

爱丽西沙·摩尔（Elisicia Moore）是“平凡奇迹室内设计”的首席执行官。爱丽西沙此前在第三部门（非政府非营利机构）工作多年，曾在多个社区团体任职，并和曾经无家可归者有过交流。当时她注意到就业培训中有一些共同点，即女性对所提供的就业培训服务并不感兴趣，并且很少有培训中心为读写能力有问题的人提供资格认证培训。总而言之，摩尔女士正是发现了现有就业培训服务体系中的需求，才产生了成立“平凡奇迹室内设计”的想法。爱丽西沙女士的解释是：

“我曾供职于一家很棒的慈善组织，从事世界上最好的工作。我曾管理过的一个项目是为无家可归人员提供装饰培训。但和许多为无家可归者服务的项目一样，这个项目并没有吸引女性参与。我是室内设计出身，而且我确信如果我们的项目能让女性感兴趣，那么她们一定会参加的。于是我开始举办室内设计的培训试听课，吸引了成群结队的女学员。这让我的团队喜出望外，而我的内心也是欣喜若狂，因为比起装饰我更喜欢室内设计。但不管怎样，当我的工作签证到期时，在那里的的工作也结束了，难过之情无以言表。但我也在思考是不是在不知不觉中，已经为自己找到了完美的工作。在我离职后，那家慈善组织并没有继续这一培训项目，因为我是唯一能提供这一培训的人。一年后，‘平凡奇迹室内设计’诞生了。”

室内设计培训

“平凡奇迹”所提供的培训课程是经国家开发大学网络（NOCN）认证的，不要求学员有相关的既往学习经验。培训单元涵盖了多种教学方法，包括户外远

足、项目工作、角色扮演、实操演示、小组讨论等等。

培训方式包括：

- 由专业室内设计师讲授的试听课程，介绍室内设计的基本知识，包括色彩心理学和基本的色彩理论、空间规划、照明效果、设计和家具风格。

- 工作坊：通过非正式的工作坊向学员传授维护家居的窍门和技巧、基本的动手技能、平板包装家具组装、家具修复以及家居用品的升级再造。

- 为期六周的认证课程：这些课程专门为想要改善居家环境、希望培养技能或对室内设计感兴趣的学员打造。共包含三个单元，为获得室内设计技能二级证书提供三个学分。

- 室内设计技能证书：由专业室内设计师讲授的为期三个月的课程，每周一节课，每节课时为六个小时，涵盖室内设计的所有基本知识，教授多种技能。

寻找生源

这个主意也许听起来不错，但是和其他社会企业一样，“平凡奇迹”也需要受益者，或者说顾客。那么，他们是如何找到这些人的呢？爱丽西沙告诉我们说：“我们这几年来一直在经营工作坊，**树立了良好的声誉**。很多时候人们会找上门来，他们想尝试一些不同的东西，所以我们有很多学员是毛遂自荐的。在我们获得稳定的资金来源之前，我们的课程只向组织机构开放，不面向个人。这样就可以继续免费向学员提供培训了。我们是就业中心（公立就业中心）的培训机构，也和诸多社区群体合作，后者要么将我们的课程推荐给其客户，或者聘请我们提供现场服务”。

这听起来不错，但真有必要吗？

2011年第一季度，英国有六万家庭居住在临时住所，而其中有75%居住在伦敦。“平凡奇迹”的工作就是帮助这些人，这些曾经无家可归的人、长期失业者和弱势妇女。

无家可归是一个长期而复杂的问题，并不仅仅指街头流浪者，还包括那些以临时住所和招待所为家的人。在英国，几乎所有的服务提供者和绝大多数接受服务的人都认为，无所事事不利于人们的发展，甚至会起到毁灭性的作用，而一个人失业越久，越有可能频繁地以招待所为家。而一旦这样的人有了可供居住的房

间或公寓，他们有时候却无法对其进行布置或不知道如何使这个家变成他们喜欢的样子。

而对“平凡奇迹”来说，这正是他们可以大显身手的地方。正如爱丽西沙所说：“我们所做的每一件事都是为了帮助人们改变物质环境，学习新的技能，增加就业机会，提升自尊，相信自己值得拥有一个令人自豪的可称之为家的地方。”

设计银行：普及室内设计

你见过有很多空置商店的街道吗？或许你听说某个地方有间商店已经空置了很长时间，又或许你曾经过一家已经废弃的购物中心。“平凡奇迹”用以实现这些改变的主要服务或方法，是一种适应性很强的“弹出式”商店模式。“弹出式”商店指的是临时存在的商店或空间，在某一天“突然出现”，在一天、几周或几个月后又消失。大品牌和小型的创业企业都可以采取这种模式与消费者接触，或试验新想法，积累经验或融入当地社区。

“平凡奇迹”找了个空置的地方，将其变成当地居民聚会碰面的地方。他们找了间空置的商店，开设有关设计、升级再造、家具修复和基本家居动手的工作坊，帮助学员把房子打造出家的感觉。学员无需有相关既往学习经历。

来自不同背景、不同年龄层的居民和那些最近刚从街头搬到新家的人们一起对废弃家具进行改造。这个项目的每个参与者每升级再造一件东西就能获得相应的时间信用，并用这些时间信用购买该项目下的其他物品。



受益者

设计银行的有趣之处在于，受益人群并不仅仅局限于直接的参与者，还有更广泛的人群。根据“平凡奇迹”的报告：

- 地方当局和住房协会会见了许多曾经或正在参与项目的服务用户（并从升级再造家具的销售中获益）
- 当地企业和非营利组织也参与了该项目。“平凡奇迹”利用了这些参与者的专长和关系，还有它们废弃的材料。
- 附近社区都获得了整体提升。居民在相互了解后就会彼此信任和尊重。这也能减少乱扔垃圾或在公众场所扔废弃物的现象。
- 当地居民获得培训、物美价廉的家具和在设计银行工作委员会共事的机会。

案例分析：谢菲尔德布什地区的西 12 购物中心(The West12 Shopping Centre)

第一个设计银行项目诞生于 2012 年 4 月，当时，一家中介机构请“平凡奇迹”使用伦敦西区西 12 购物中心里的一间空置商店。该商店此前经营的是体育用品，在零售商搬走后这个地方就遭到废弃，变得死气沉沉，而“平凡奇迹”利用一小笔资金（一千英镑）和一些帮助，对其进行了重新设计。

他们一边进行重新设计，一边寻找合适的地方组织进行双赢合作。后来，他们和“重建家园”和“家居布置”这两家回收再利用商品和产品领域的慈善组织合作，邀请当地社区成员和弱势成人参加工作坊项目，并取得了巨大成功。

在这家店开业后，他们赢得了很多宣传，吸引了更多的人，获得了当地企业的支持。当地企业很高兴这家空置的商店能重获利用。同时他们还获得了室内布置公司的捐赠和材料。

在这家临时商店项目结束后，另一家慈善组织“关注长者”入驻，并全面改造了这家店的内部空间，现在又有另一家组织正在协商要签订全时租约。

尽管“平凡奇迹”尚未全面评估自己对居民的生活所带来的影响，但他们知道，在谢菲尔德布什，有 88% 的项目参与者是女性，其中有 61% 都表明自己从这个项目中受益。

室内设计的影响

这让我们开始思考室内设计的影响。这样的工作能真正改变什么呢？“平凡

奇迹”室内设计培训让弱势人群获得实用技能和认证，让学员学会通过室内设计用较少的成本改善居家环境，改善自己及家人的生活，让他们获得更长久的租期。

对“平凡奇迹”来说，这个项目的成果如下：

减少无家可归者的人数：“平凡奇迹”通过获得认证的开放项目提供技能培训和工作经验，增加了学员的就业机会。室内设计培训也有助于建立学员的信心和自尊。在这些因素的共同作用下，项目参与者可减少救助金的依赖。

减少无家可归的周期性：新设计过的家会让人们有强烈的意愿续租；对家的自豪感会提升人们的生活质量和家庭关系。“平凡奇迹”认为他们的项目能减少周期性无家可归的两大主要因素，从而降低反复无家可归的可能性。

社会排斥：通过确保小组培训的互动性、支持性和参与性，让学员能进行自助并有机会帮助他人。

消除学员的弱势感：他们希望通过结构化学习、技能和就业能力培养来实现这一目标，尤其是那些文化水平不高的学员。

针对长期失业者：工作经验让学员获得有关沟通、谈判、专业操守等知识，还能帮助他们建立自尊和自信。在室内设计学位培训班上一期毕业的九名学生中，有俩人获得了设计相关领域的工作。

吸引少数民族裔的参与，维持较高的女性参与率：英国政府称，有大量证据表明少数民族在劳动力市场居于劣势地位，失业率较高，更难获得就业机会。“平凡奇迹”一方面努力满足少数民族的需求，一方面又特别关注女性的参与。

幸福感：许多科学研究都表明室内设计能影响不同环境中的幸福感，包括健康和住房。例如，健康设施里的积极设计能减少压力，促进社会交往，有利于精神健康。



未来

社会企业和社区项目的处境并不容易，而要让企业盈利也是很困难的。如果你还要平衡“三重底线”，那就更加艰难了。正如爱丽西沙所言：“我们是伦敦唯一的室内设计慈善组织和社会企业，所有的经费都来源于自身，我们几乎没什么钱，但这也意味着我们不得不比别人更加创新。”

在设计银行临时商店的成功实践后，“平凡奇迹”很快就要开设一家永久的培训和零售中心。已经有人愿意让他们免费使用一处购物中心内的一个零售单元，在那里他们将提供更多有关对从垃圾填埋场分流来的东西进行升级再造的工作坊，培训弱势成人，教他们如何制作精美的定制家具。

此外，位于伦敦的肯辛顿—切尔西皇家自治市已向该组织投入了 15 万英镑（另需配套资金），支持其在伦敦西区靠近潮流圣地波特贝罗路市场的地方开设一家旗舰店。

“平凡奇迹室内设计”是建立在社会企业经营模式的价值观和哲学上的。在与弱势人群携手合作，帮助人们实现个人最大价值的过程中，“平凡奇迹室内设计”的团队受到了启迪，并且抱有真挚的热情。他们的事例告诉我们，不管你对什么抱有热情，不管你喜欢什么，或许你都可以将其融入你的社会企业或社区项目，看效果怎么样？

（本文转载于网页

<http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/case2010/20130423/1146.shtml>）

案例点评：

本案例主要是针对无家可归人员、长期失业者和弱势妇女等弱势群体，为他们开展培训课程，提高就业率。对减少无家可归者的人数、周期性，减少社会排斥，消除学员的弱势感，维持较高的女性参与率，提高人民的幸福感等方面发挥了巨大作用。

【案例 6】 砂砾中的红宝石 (Rubies in the Rubble)

英国（和其他一些国家）有一种叫做酸辣酱（Chutney）的食物。酸辣酱的制作方法是把切碎的水果或/和蔬菜配以醋、糖和香料熬制成果泥或蔬菜泥，最后再罐装密封。酸辣酱是一种调味品，无论是肉类、鱼类、奶酪、薄脆饼干还是任何其他你喜欢的食品，都可以用它来调味。

“Chutney”这个词源自梵文中的“caṭnī”，意思是“舔”。最初诞生于印度时，酸辣酱很可能是用水果制成的粘稠的果酱。商人们 18 世纪曾从印度带回异国食谱，当人们尝试复制这些美味的时候，便诞生了英国人今天所熟知的酸辣酱。

说到这里，你可能会问：这些和社会企业有什么关系？“砂砾中的红宝石”（Rubies in the Rubble，以下简称为“RiR”）就是一家利用剩余水果和蔬菜生产酸辣酱，并为失业者提供就业机会的社会企业。



大学毕业后创办社会企业

28 岁的珍妮·道森（Jenny Dawson）是“砂砾中的红宝石”的创始人。在苏格兰爱丁堡大学获得数学硕士学位后，珍妮便来到伦敦开始从事对冲基金管理的工作。虽然为她带来了不菲的收入，但工作两年后，她还是决定依靠自己的力量拓展工作范围，创立一个品牌并做些有意义的事。

珍妮创办这家企业的灵感源自于有关“freegans, 即免费素食主义者”（“freegans”，由 free（免费、自由）和 vegan（纯植物有机素食）合成的复合词）

的报道。“免费素食主义者们”通过食用被丢弃或扔掉的食物来倡导一种不同的消费文化和最低限度浪费的生活。有关浪费的报道还让她了解到，英国人每年扔掉的食物和饮料高达 720 万吨。

在读过这些报道后的一天早上，她来到伦敦的一家蔬菜批发市场亲自开展调研。珍妮解释道：

“尽管冷风刺骨天也还没亮，但市场里已经人声鼎沸，挤满了各类相当传统的商贩和顾客，有英国人，有中国人，还有印度人，”她回忆道。“那里感觉就像是一个真正的社区，到处充满了欢声笑语。但在 100 米之外的停车场，人们已经倒掉的农产品已经堆了一小山，其中很多卖相相当好。因为无法预测人们每天都会买什么而不买什么，商贩们只能把剩余的食品扔掉。还有飘洋过海从肯尼亚运来的荷兰豆，尽管品相完美，却还没来得及摆上货架就被成箱丢弃了，我真得感到特别可惜。”

背景：食品浪费

食品浪费是一个日趋严重的问题。英国每年浪费的食品多达 1600 万吨，而研究表明其中 60% 的浪费是可以避免的。这些原本可以避免的食品浪费每年又产生了 2000 万吨二氧化碳。

伦敦东部有一个名为新斯皮塔佛德（Spitalfields New）的市场。这个市场能代表英国乃至欧洲的大多数市场，这里每年扔掉的水果和蔬菜约为 12000 至 13000 吨，其中大约 60% 是可以食用的。

背景：就业

在所有适龄工作的伦敦人中，失业者占近四分之一（约 135 万）。在伦敦，每五名儿童中就有一名生活在失业家庭中。而在内伦敦，每四名儿童中就有一名儿童的父母双双失业。



怎么办？

如果珍妮·道森发现了这个问题并对其产生了兴趣，她会怎么做呢？“我在骑车回家的路上就找到了明确的答案，”她解释道。“必须立即保护好这些农产品。我从小在苏格兰西南部的一个农场中长大，我们那里一天到晚都在做酸辣酱和果酱。”

在思考如何把这个想法付诸实现的时候，她也考虑到可以利用这次创业为那些运气没有她好的失业人士提供就业的机会。珍妮成立公司时获得了社会企业支持机构 UnLtd 了 3900 英镑的资助，她用这笔钱支付了开办公司的费用。RiR 于 2011 年 9 月在伦敦颇受欢迎的博罗市场（Borough Market）支起一个摊位，开始销售酸辣酱。珍妮认为，UnLtd 在公司起步的初期为她提供了关键的个人支持：

“UnLtd 让我有信心把 RiR 变成现实，它让我充分认识到，有人认可我的想法，并相信它会产生积极的影响。在这种信心的推动下，我开始思索如何进一步把项目发展壮大，并最终让我们的品牌家喻户晓。”

RiR 现在创办了一个烹饪社区来处理这些废弃食物，并为生活在伦敦东部的弱势妇女提供志愿工作机会和就业机会。这个社区为妇女们分享经验，掌握技能和认识新朋友提供了一个安全的场所。在 RiR 工作的妇女都参与到生产的全过程中来——从原料准备到烹饪，再到销售——每个环节都可以让她们学到技能、增强信心。企业的目标是这些妇女通过积累这些就业经验一步步实现有意义的长期就业。



从小做起

你读到的一些社会企业或许已经发展到很大规模，还有些已运行多年或涉足国际业务。不论他们处于哪个层次，这些企业都是从无到有，从小到大一步步发展起来的。RiR 目前每周生产 200 罐酸辣酱，每周六在博罗市场上出售，同时也开通了网上销售业务。他们在新斯皮塔佛德的水果蔬菜批发市场还有一个活动厨房，可以直接使用被遗弃的产品。他们从市场中收集水果和蔬菜，运到活动厨房，亲手制作酸辣酱，再拿到摊位上销售。目前产品种类有：

- 芒果酸辣酱
- 坚果李子酸辣酱
- 辛辣味番茄酸辣酱
- 苹果生姜酸辣酱
- 紫洋葱辣椒酸辣酱
- 梨胡桃酸辣酱

从意想不到的来源收集反馈

与所有优秀的社会企业一样，珍妮·道森确保她和她的团队亲自品尝自己的产品，并就其产品的品质是否优越从不同渠道收集信息。其中有一个非常规的途径让她尤其引以为豪。

“我写信给女王，问她最喜欢哪种酸辣酱，我想在 2012 年登基钻石大庆时送她一罐。她可能以为我只是个 10 岁大的孩子，不过还是以可爱的口吻给我回了信，说她不能告诉她究竟喜欢哪种口味，但很乐意品尝一下我的酸辣酱。于是我把我们的几种产品送给了她，她非常喜欢！”

以富有客户为营销对象

和任何其他企业一样，社会企业也必须清楚自己有哪些客户，并为自己产品的定价找到合理依据。RiR 的产品每罐售价 5 英镑。在英国，普通超市中出售的酸辣酱一般标价为 1.5 至 2 英镑。由于英国仍未摆脱经济衰退（和加剧的不平等）典型的英国家庭都不会出太高价钱——因此，所有销售昂贵或“优质”产品的企业都必须清楚自身的营销策略。对于某些社会企业而言，这让它们有机会向有钱又愿为产品的社会效益支付更多的“客户群”销售或推销价格可能稍高但可以产生巨大社会效益的产品。

RiR 以非常有效并能够吸引这些客户的方式完成了自我定位并打造自身的品牌。他们还利用自身的背景来进行市场营销——一个年轻、有志向的创始人，以及她创办这个社会企业的理念。这些举措成功吸引各大报纸、网站以及其他媒体的竞相报道。

然而，为了实现这一目标，他们必须确保产品优异的品质和味道。RiR 认为这对社会企业来说非常重要，因为人们不会仅仅因为你讲述的动人故事而购买你的产品，而是要与其他传统产品相比更加物有所值。珍妮同时认为，为解决食品浪费问题而生产的产品绝不是什么二流产品，这点十分重要：“目前，英国为解决食品浪费问题采取的措施都具有相当程度的慈善性质，人们把这种产品和二流产品联系在一起，”她说。“我觉得很重要的是让人们了解到，我们的产品完全是一流的，与商店里产品的品质并无高低优劣之分。”



截至目前，珍妮已经雇佣了两名员工。她希望一旦与维特罗斯这样的零售商签订批量供货的零售合同便立刻扩大公司的规模：“那天离开市场以后，我还想到生活中弱势的个体和他们如何因某天从梯子上摔下来一生为此所累”她说。“我们都是人，但又因为不同的工作和不同的穿着被人分成三六九等。通过提供工作机会，我想帮助他们找回自尊和自信。”

为什么要创办社会企业？

珍妮曾考虑设立慈善企业，但认为慈善机构不能找到社会问题的解决之道，而负有社会责任的企业有更大的机会有所建树。“社会企业将成为解决社会问题的新途径，因为他们能可以通过盈利保证可持续性，通过提供工作岗位赋予人们力量。我始终相信，你可以用商业的头脑和慈善的心来经营一家公司。我有我的抱负。一旦拿定主意，我就一定要取得成果。”

RiR 知道，相对每年被浪费的数百万吨食品而言，他们所挽回的食品只能算九牛一毛。他们希望自己的微小贡献能为推动解决食品浪费问题尽一点绵薄之力。许多社会企业的主题与之类似，他们也都在不遗余力地鼓舞大家加入到他们关注的问题的队伍当中。



可复制的商业模式

RiR 理念的重要特点之一就是这种模式能够在世界各地绝大多数城镇中得到

复制。不论北京、开普顿还是巴塞罗纳，每个主要城市和乡镇中都少不了批发市场，也存在着食品浪费的现象。RiR 相信，他们的工作可以在世界各地的其他城市中得到复制或者以特许经营的方式开展。

珍妮计划在伦敦以及英国其他城市的批发市场附近开设商业厨房，并尝试果酱和汤等产品。对他们而言，水果和蔬菜的保鲜不成问题，因为他们可以迅速用光大量农产品。此外，如果制作酸辣酱、果酱和汤类产品，一年四季都有种类繁多的时令蔬菜和水果可供使用。从这个角度来说，这种模式在任何地点都可以轻松复制。

公司名称的由来？

在英语中，“Rubies in the Rubble”（砂砾中的红宝石）是一个相当醒目并且让人不易遗忘的名称。不过，它究竟有什么含义？“砂砾中的红宝石的寓意是任何事物都有内在之美，我们可以找回被隐藏或错过的价值。红宝石指那些被社会遗忘或抛弃，但仍蕴含着巨大能量的珠宝（在这里指人）。只要有机会，我们就能够调动他们以积极和高效的方式行动起来。”有些人关切地指出，在品牌中使用“砂砾”（rubble）这个字眼可能会让她丢掉一大批潜在客户。对此，珍妮坚定自己的看法：“我想声明的是，砂砾中的确有红宝石，”她说，“在这个充满贪欲的世界中，我们拥有太多根本不需要的东西，却又在远未达到自然寿命前就把它们丢弃。我们因此也变得懒惰了。”

“砂砾中的红宝石”说明不仅砂砾中有红宝石，你还可以利用在许多人眼中再寻常不过、毫无吸引力可言的餐桌常备食品来创办一家社会企业。今天，如果有人的餐桌上有“砂砾中的红宝石”，他们就会知道，眼前的美味调味品在制作过程中发生了何等不寻常的事情。

（本文转载于网页

<http://dsi.britishcouncil.org.cn/zh/case2010/20130912/1202.shtml>）

案例点评：

大学生毕业后如何创业？思路来源于哪呢？通过本案例的学习，你可以得到启发。珍妮·道森为我们展示了她的成功创业，与此同时，珍妮·道森的社会企业还是与环保有关的。在目前环境恶化的情况下，如何将解决就业与保护环境兼顾？是一个值得我们深思的问题。

附件四：参考书目

1. 北京惠泽人志愿服务发展中心：《志愿服务项目管理——学习与应用手册》，2011。
2. 北京惠泽人志愿服务发展中心编：《中国民间组织志愿服务基础教材》，2006年。
3. 北京市第十二届人民代表大会常务委员会第三十八次会议，《北京市志愿服务促进条例》，2007。
4. 北京市民政局：《北京市社区志愿服务促进办法》，2011。
5. 北京志愿者协会编著，《走进志愿服务》，中国国际广播出版社，2006。
6. 本书编写组：《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》辅导读本，人民出版社，2004。
7. 波斯特等著、张志强等译：《企业与社会：公司战略、公共政策与伦理》，中国人民大学出版社，2005。
8. 编写组编，《社区志愿者手册》，中国社会出版社，2010。
9. 陈武雄，志愿服务理念与实务，台北：扬智文化事业股份有限公司，2004。
10. 董强、翟雁，《中国本土志愿服务实践与国际经验》，知识产权出版社，2010。
11. 戴维·A·哈德凯瑟等. 社区工作理论与实务（第二版）[M]. 夏建中等译校. 中国人民大学出版社，2008。
12. 丁元竹、江迅清、谭建光，《中国志愿服务研究》，北京大学出版社，2007。
13. 风笑天著：《社会学研究方法》，中国人民大学出版社，2009。
14. 高理迪译：《服务方案之设计与管理》，台北市：扬智文化，1999年。
15. 胡东辉、陈东林：《中国企业志愿服务发展分析》，载袁媛、谭建光主编：《中国志愿服务：从社区到社会》，人民出版社，2011。
16. 黄松林、赵善如、陈宇嘉、万育维编著：《社会工作方案设计与管理（第二版）》，台北：华都文化事业有限公司，2012年第2版。
17. 侯玉兰、唐忠新主编：《社区志愿服务理论与实务》，中国社会出版社，2009。
18. 黄源协、萧文高. 社区工作 [M]. 新北：国立空中大学，2011。

19. 黄永丘：《社区服务》，北京：中国人民大学出版社，2002。
20. 何增科主编：《公民社会与第三部门》，社会科学文献出版社，2000。
21. 江立华. 社区工作[M]. 武汉：华中科技大学出版社，2009。
22. 贾西津：《民间组织与政府的关系》，载王名：《中国民间组织30年——走向公民社会》，社会科学文献出版，2008。
23. 李冬泉：中国社区发展历程的回顾与展望，《中国行政管理》，2013年第5期。
24. 黎付林，《我国城市社区志愿服务发展研究综述》，载《湖南行政学院学报》2011年第1期。
25. 李红梅：我国志愿服务20年跨国四个阶段，《中国社会报》2010年8月。
26. 雷克斯·A·斯基德莫尔、张曙译，社会工作行政——动态管理与人际关系（第三版），中国人民大学出版社，2005。
27. 李宓斯. 分离与融合：资源依赖理论视角下的社区志愿服务形态研究，上海市委党校硕士论文，2012年。
28. 李芹：城市社区老年志愿服务研究——以济南为例，《社会科学》，2010年第6期。
29. 联合国教科文组织：《发展的新战略》，北京：中国对外翻译出版公司，1990年。
30. 林胜义：《志愿服务与志工管理：做快乐的志工及管理者的》，台北：五南，2006。
31. 林胜义：《做快乐的志工及管理者的》，台湾：五南图书出版股份有限公司，2006年。
32. 李雪萍：《社区服务指南》. 武汉出版社，2004。
33. 李先忠：“三圈”理论视野下北京志愿服务项目运行分析，《中国行政管理》，2012年第11期。
34. 李易骏. 当代社区工作——计划与发展实务（第三版）[M]. 台北：双叶书廊有限公司，2012。
35. 李泽泉：《志愿服务的意义及其在我国的发展》，《精神文明导刊》，2010年2月。
36. 迈克尔·迈金尼斯毛寿龙译：《多中心体制与地方公共经济》，上海三联书店，

- 2000。
37. 穆青：“社区志愿服务的类型、内容与形式”，《北京青年政治学院学报》，2008年第17卷。
 38. 穆青：《志愿服务理论与实践研究》，北京理工大学出版社，2010。
 39. 穆青主编，《志愿服务理论与实践研究》北京理工大学出版社，2010。
 40. 民政部：《中国社会服务志愿者队伍建设指导纲要》（2013-2020年）。
 41. 潘连柏、伍娜：《管理学原理》. 人民邮电出版社，2013。
 42. 邱泽奇，王旭辉，刘月等译：《评估：方法与技术》，重庆大学出版社，2007年，第70-71页。
 43. 萨拉蒙，等，著：《全球公民社会——非营利部门国际指数》，北京：北京大学出版社，2007。
 44. 沙莲香主编：《社会心理学（第三版）》，北京：中国人民大学出版社，2011年第3版 P131。
 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年。
 46. 盛佳、柯斌、杨倩主编：《众筹——传统融资模式颠覆与创新》，北京市：机械工业出版社，2014年，页码。
 47. 水延凯等编著：《社会调查教程》，中国人民大学出版社，2007年第4版。
 48. 谭建光、周宏峰主编：《社会志愿服务体系》，中国社会出版社，2008年。
 49. 童敏，社会工作专业服务的规划与设计，社会科学文献出版社，2011。
 50. 汪进：我国志愿者权益保障研究，西南政法大学硕士论文，2009年。
 51. 吴锦良著：《政府改革与第3部门发展》，中国社会科学出版社，2001年第323页。
 52. 王名：《中国民间组织30年——走向公民社会》，社会科学文献出版，2008。
 53. 王名：《社会组织论纲》，社会科学文献出版社，2013。
 54. 魏娜：《社区组织与社区发展》：红旗出版社，2003。
 55. 王浦劬，[美]莱斯特 萨拉蒙等：《政府向社会组织购买公共服务研究：中国与全球经验分析》，北京大学出版社，2010。
 56. 王晓丽、高赞，《高校人文社会科学成果转化若干问题的思考》，载《科技管理研究》2008年第7期。

57. 王智腾、赵欢,《大学生社区志愿服务项目化运作研究》,载《宁波大学学报》2013年第2期。
58. 徐永祥.社区工作[M].北京:高等教育出版社,2004。
59. 徐永祥主编:《社区社会工作》,高等教育出版社,2004年第1版。
60. 杨根来:《社区服务与社区建设》,辽宁大学出版社,2002。
61. 杨团:《社区公共服务论析》,华夏出版社,2002年。
62. 余逸群:论社区志愿服务的作用,《北京青年政治学院学报》,2008年第17卷。
63. 袁媛、谭建光主编:《中国社区志愿服务:从社区到社会》,人民出版社,2011年。
64. 叶至诚.社区工作与社区发展 [M].台北:秀威资讯科技股份有限公司,2010。
65. 郑长忠,《后世博时代的志愿者行动研究》,载《特别企划》2010年第10期。
66. 周红云:《社会管理创新》,中央编译出版社,2013。
67. 郑瑞涛、孙红梅,《城市社区志愿服务的组织管理机制研究》,载《北京城市学院学报》2011年第1期。
68. 朱鳞飞,《城市社区志愿服务创新模式探索》,载《观察与思考》2013年第6期。
69. 张楠,《社区常态化志愿服务项目分析》,载《北京城市学院学报》2012年第4期。
70. 郑升,《论社科应用研究成果的转化》,载《社会科学研究》2001年第3期。
71. 翟雁,志愿服务项目化管理,《志愿者骨干培训教材》,广州志愿者学院,2012年6月。
72. 张勤、武志芳:《社会管理创新中社区志愿服务利益表达的有效性》,《理论探讨》,2012年第6期。
73. 张兆球、苏国安、陈锦汉:《活动程序——计划、执行和评鉴》,香港:香港城市大学出版社,1999年。
74. 张兆球、苏国安、陈锦汉,活动程序的计划执行和评鉴,香港:香港城市大学出版社,1999。

75. 钟茂初：《可持续发展思想的理论阐释与实证分析》，南开大学，2004年。
76. Lester M. Salamon et al (ed). Global Civil Society: Dimensions of Nonprofit Sector. Kumarian Press, 2004.

（本篇编辑：李晓、刘晓妍）

后 记

2013年，受北京市民政局、北京市社区服务中心委托，北京惠泽人公益发展中心组织专家学者成立课题组，走访基层，广泛调研，与大量社区工作者和志愿者骨干共同探讨社区志愿服务工作，收集了诸多实践经验和需求。为了能够更广泛、更系统地分享，课题组成员结合北京市社区志愿服务的能力建设与研究成果，总结提炼各地宝贵经验和模式，历时一年完成编写任务，以期帮助社区高效开展实务工作。在编写过程中，课题组经历了从“社会管理”到“社会治理”的社会转型历史时刻，无论是深入社区调研，还是参与社会志愿服务，我们都深刻地感受到中国的社会活力正在自下而上地崛起。

本书各篇编者如下：

第一篇 如何认识社区志愿服务：北京师范大学社会发展与公共政策学院教授 陶传进

第一篇 什么是社区志愿服务：北京师范大学哲学与社会学学院副教授 韩俊魁、民政部社工司干部 齐从鹏

第二篇 管理者如何进行社区志愿服务项目化管理：中国农业大学（烟台校区）讲师 姜绍静、中国农业大学人文发展学院副教授 董强

第三篇 如何开发社区志愿服务项目：中国青年政治学院教授 陈涛

第四篇 基层工作者如何实施社区志愿服务项目：北京惠泽人公益发展中心创始人翟雁

第五篇 如何将社区志愿服务成果进行转化：陈涛、翟雁

第六篇 附录 工具箱和参考案例：惠泽人行政助理 李晓、中国社会科学院社工硕士研究生 刘晓研、程雅璐

本书即将付梓之际，特别感谢北京市民政局李万钧局长、谢延智副局长给予的大力关怀指导。感谢北京市社区服务中心孟蓉齐主任、余福家副书记、杨振宇、王经智等领导和管理人员及原北京社区服务协会秘书长张素改把握编写方向，精心评审书稿。感谢区街和社区一线工作者为本书积极反馈意见和建议，无私贡献实践经验。感谢本书所有编委成员，他们怀着对中国志愿服务事业的热爱和责任

感，投入大量时间开展研究、评审、编写与多轮修订工作，同时，还参与其他基层志愿服务和社会组织发展的实务研究。还要感谢课题组助研团队中小伙伴及惠泽人志愿者们，他们用行动诠释了本书所阐述的志愿精神。

我们衷心希望本书能够为中国基层社会治理创新与社区志愿服务发展贡献微薄之力，祝愿中国社区志愿服务汇聚志愿的力量，共建我们的美好家园！

编者

2014年10月1日