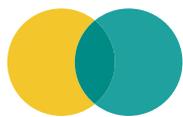


Philanthropy
Topic Briefs

公益领域 通识



10 民间 志愿服务

[主编] 陈希文





序



人类思想的进步有赖于知识积累。知识能否得到系统的梳理和传承，不但是发展的基石，更是检验发展水平的重要窗口。每个学科和领域的知识，经前人不断的学习理解，其内涵和本质变得愈加明显、表达形式更易于接受、总结更清晰扼要、训练更科学合理。当后人学习新的已有的知识时，效率就会提高，可以在原有发现的基础上，更好地开拓未知领域。因此，在成熟学科和领域中这样的现象屡见不鲜：那些曾经极其难以理解和学习的事物，在今天成为了非常普遍且方便学习的知识。人们因此可以站在他人的肩膀上眺望未来。

改革开放以来，我国公益慈善事业发展迅速，出现了许多优秀的实践。但无论一个行业还是一个组织，当经验积累到一定程度，继续一刻不停实践的边际收益也会随之递减。这时更需要对过往进行梳理和总结。2021年，三一基金会（以下简称基金会）遍访全国23座城市，与超过1000名公益从业者开展交流。在交流中发现，许多领域都欠缺成熟的技术资料。当新人进入领域工作时，普遍需要独立摸索，通过非正式的询问、实践、参加会议等方式零散地积累经验，往往需要2-3年才能对领域有相对全面的了解。因此，基金会萌生了支持细分领域总结通识性资料的想法。

2022年，基金会正式启动《公益领域通识》（以下简称《通识》）的开发工作，于残障、养老、支教、性教育、自然教育五个领域开展首批试点。《通识》旨在帮助读者快速建立对细分公益领域的全面认识，了解领域发展现状，特别是领域常见或重要的思想、方法、工具、资源等。相关组织也可使用《通识》作为新人入职学习材料，从而减少人员培训成本，将时间用于更多创造性的工作。

在《通识》编写中，基金会采用了新的知识生产流程。基金会会在每个领域选择了一位拥有良好专业能力的专家作为合作主编，按照如下流程进行开发：

流程	内容
领域分享会	各主编以“领域通识”为主题进行介绍和交流,彼此听取不同领域的思路、架构、重点等,相互启发。在介绍的基础上共同讨论好的领域通识的目标、功能、结构等关键问题。
合作确认	分享会后说明权责关系及编写时间表,主编与基金会相互确认是否参与编写。
编委组建	每个领域由主编和基金会共同遴选邀请 5-10 名编委,编委大多为该领域知名专家学者或头部组织的负责人。
初稿撰写	主编依据分享会思路编写初稿。
试读反馈	由基金会为每个领域公开招聘 30-40 名志愿者对初稿进行试读。志愿者以多样性为核心进行遴选,可能包括该领域的工作者、专家、资助者、学生群体等。志愿者依据要求对初稿试读后进行书面反馈。同时编委对初稿也进行书面反馈。
第二稿撰写	主编依据各方反馈编写第二稿。
研讨会	由基金会组织召开研讨会,研讨会约 7-9 人,包含 2-5 名编委及根据各领域特点邀请的嘉宾,通过线上会议提供反馈。
第三稿撰写	主编依据研讨会反馈编写第三稿。
统稿	基金会对稿件进行排查,避免稿件中出现明显错误或风险。
定稿	领域通识稿件确定。
成册	基金会对稿件进行统一校对、排版、设计、印刷等工作,并与各领域主编共同发布《通识》,推广使用。

为促进编写质量,基金会帮助主编组建编委团队,并组织多次试读研讨收集建议。为提高效率并让主编拥有充分的编写空间,基金会并不参与内容的编写制定,主编在考虑各方面建议后,有权决定最终《通识》中所包含的专业内容。基金会希望这种新的尝试能在专业、效率、实用性和成本之间实现有效平衡。

中国慈善事业源远流长。早在西周时期便有文字记载,先秦诸子对慈善思想各有精妙论述,随后的历朝政府政策、佛道典籍、文学艺术,乃至民间杂谈也有详实记录。我国现代公益事业发展时间虽短,但过去数十年间亦涌现出诸多精彩论辩,各领域也多有卓越实践。

三一基金会自成立至今已有十载。基金会长期致力于推动“科学公益”,为我国探索更好的慈善理论。如今,公益事业发展迅速,中西思想并立,传统与现代交融,一时间信息纷繁,从业者也觉乱花迷眼。《通识》正是希望为身处其间不断求索的同伴提供支持。

然而《通识》虽涉及细分领域，但各领域历经沉淀，知识体系博大精深，一本资料难以涵盖。此外，各领域发展阶段、状况不尽相同，因此编写形式也有差异。《通识》作为新的尝试，必定有诸多不足之处，恳请读者不吝指正。

感谢各领域主编、编委、参与试读 / 研讨等反馈的人士。能够支持《通识》开发，是基金会的莫大荣幸。惟望《通识》能不断更新迭代，长久留存。因为《通识》不仅是对知识的综合，亦是对前人筚路蓝缕的历史记录。山林宝藏，留赠来者。

北京三一公益基金会

2022年9月1日



主编



陈希文

益修学院联合创始人和产品顾问，红十字会与红新月会国际联合会全球青年 YABC 项目培训大教练、和平非暴力沟通和可持续生活实践者。拥有余 15 年海外社会服务和教育经验。

致谢



本通识在开发过程中组织了试读及研讨，共收到超过 280 条反馈。参与试读及研讨的伙伴来自国际国内基金会、各类型注册社会组织、未注册社会组织、研究机构等多个类别，特别感谢以下伙伴在通识开发过程中的贡献。

编委（按姓氏首字母顺序排序）

关婉飞、郝南、黎翠瑚

试读伙伴（按姓氏首字母顺序排序）

陈肖超、陈晓东、仇金璇、达哇卓玛、戴雨辰、党明丽、冬少洲、高莉芮、关步杨、贺永强、黄永霓、解蕾芬、井明旭、雷晓佳、黎宁、李思梦、凌晨、刘国栋、刘思桐、吕一丹、马静静、乾康平、秦现代、秦智亮、苏春丹、孙婧、王健、王军、王卫杰、王晓、王轶华、文翀翊、邬芷睿、杨顺、俞国芝、郑春英、朱艾琳

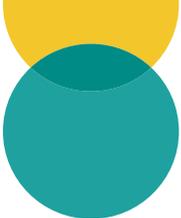


前言

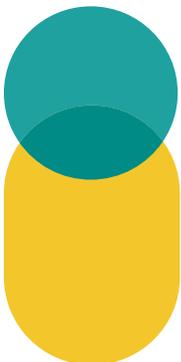
志愿服务的话题是一个和“生而为人”的命题相关的议题。“我是谁？”“我是怎样的人？”每一个人从出生开始，就在有意识或无意识地探索这个命题。社会化是人在一个社群中形成自我认识的关键过程。在各种社会力量的作用下，人们学习与他人相处，了解社会中多样化的人和团体之间的行为规范与价值。然后，每一个人找到自己的位置，成为社会的一份子，为其平衡和和谐做出力所能及的贡献。有人用“己所不欲勿施于人”来形容人道和人道行为。如果以此为标准，当一个人决定用行动去为社会提供贡献或服务，这施于人的行为应该是什么呢？

感谢三一基金会邀请和支持编写这本属于相信志愿力量的人的通识材料。通识材料，是站在行业入门的视角而写，它不是一篇严谨的学术论文，也不是一套系统的专业培训材料。这本通识包含三个部分。第一部分为第一、二章，以行业常识、术语以及中国整体志愿服务领域发展概览为开篇，希望能从宏观角度协助大家展开思路和印象。一个大框架可以帮助实践者理解自己所信奉和热爱的志愿服务以及志愿精神从何而来。前人为此做过何样的努力，而当下我们这些接棒的人抱着感恩之心又将负责任地走向哪里？这一章节的落脚点会回到民间的志愿服务，这和我个人的经验以及兴趣的局限性有关。第二部分，即第三章和第四章，聚焦回实践，包括志愿服务的组织形态、模式或规律、从业者的职业能力要求等，但志愿服务辐射的范畴之大，我只能蜻蜓点水，希望能帮助大家发现目前行业内比较普遍的志愿服务模式和操作。关于志愿服务的真相之一是行动。这是一个心、脑和手的结合。带着清醒的头脑了解自己所在的志愿服务的细分领域和一颗互帮互助的真挚之心，才能实践出真正对服务对象和社会有意义的行动。最后一部分是志愿服务项目实操时要注意的事项，以及个人认为在从业时会面临的挑战。这是每一个走在当下的志愿者的需求。因为我也曾是你们，也是此刻的你们，将来也依然会和大家相伴同行。志愿服务是一门需要靠实操走出真理之路的科学，是关于人与人如何相处和可持续生活在一起的艺术。行动起来吧！希望这本册子能在大家决定从事这个美好领域时提供助绵薄之力。

本材料中的绝大多数内容来自我在自己所属领域工作的观察、思考、经验总结，以及对前辈们先进知识的汇总，虽然十余年来，我一直在志愿服务领域探索，从在一线提供服务到幕后支持志愿者发展，又从全职员工重回志愿者身份，但我的经验、视野和知识受我的经历和兴趣爱好所限，本通识不可避免地带有个人视角、思考问题的偏好和我拙劣的文字所表达的看法的局限性。希望藉由这本通识材料，可以呼吁更多的同仁加入到培育志愿者、拓宽志愿服务广度和深度的行列中，推动也督促行业的发展。



目录



第一章	志愿服务的定义和概念	01
	(一) 志愿服务	01
	(二) 服务对象	02
	(三) 志愿者	03
	(四) 志愿者管理者	04
	(五) 志愿服务的作用和价值	05
第二章	中国志愿服务的历史和发展	07
	(一) 志愿服务精神、传统文化和利他主义思想	07
	(二) 志愿服务发展的时间线	08
第三章	志愿服务的实践模式	11
	(一) 志愿服务的常见分类	12
	(二) 科学和专业的志愿服务态度	19
	(三) 组织形式和项目	20
	(四) 服务和成长	25
	(五) 民间组织实践案例	26
第四章	志愿服务领域从业者的能力建设	37
	(一) 志愿者管理者能力模型的探索	38
第五章	志愿者招募及管理的技术及方法	42



第六章	挑战	49
	(一) 模糊的发展理念	49
	(二) 知识沉淀与技术积累的缺失	50
	(三) 脆弱的支持体系	51
	附录	54
	(一) 资源清单	54
	(二) 激励志愿者的一百零一种方法	56
	(三) 服务需求的分析、界定和沟通	58
	(四) 招募志愿者的流程清单	60
	参考文献	61





第一章

志愿服务的定义和概念

我们的世界和社会正在遭遇气候变化、流行病传播、因争夺资源而引起的冲突等挑战，每一个人都无法独善其身。我们每天所做出的每个选择和决定都会对其他人造成不同的影响。要创造更美好的生活，我们需要做更愿意服务他人的公民，看见不同群体的需要，并身体力行参与到变革中。志愿服务，是每一个公民参与社会、创造更美好生活的有效方式。

(一) 志愿服务

志愿服务作为一股强大的社会力量，是社会进步过程中的重要组成部分。在进一步讨论它的重要意义和应用之前，我们需要知道志愿服务到底指的是什么？作为一个新生的名词，因为文化和地域差异，关于志愿服务的定义有很多种。2002年联合国大会决议中描述志愿服务是“一系列广泛的活动，包括传统形式的互助和自助、正式的服务提供和其他形式的公民参与，这些活动是自愿开展的，目的是为了实现在公众利益，金钱回报不是其主要的激励因素。”¹中国学者认为，志愿服务活动是在不计报酬的前提下，为推动人类发展、社会进步和社会福利事业发展而提供的服务活动，志愿、不为报酬和利他属性所体现的无私奉献价值观，与马克思主义的核心价值观是一致的。²2013年发布的《中国注册志愿者管理办法》定义志愿服务“是指志愿者不以物质报酬为目的，利用自己的时间、技能等资源，自愿为国家、社会和他人提供服务的行为。”³2017年实施的《志愿服务条例》定义志愿服务“是指志愿者、志愿服务组织和其他组织自愿、无偿向社会或者他人提供的公益服务。”⁴

1. UNGA(2002)

2. 丁元竹、江汛清、谭建光，2007

3. 《中国注册志愿者管理办法》第四章第十二条（2013）

4. 《志愿服务条例》第一章（2017）

综上所述，志愿服务是一种社会服务。它指的是社会个体，即你、我、她和他，用个人行动满足社会的需求和改善社会的福利，为社会和社区的整体发展和公共利益做出贡献（利用时间、精力、技能等资源）。它体现了我们作为个体的公共精神、社会价值观，并付诸于行动。

“如果你想下一个关于志愿服务中的基本论断的话，那就是数以万计的人在没有得到报酬的情况下，将做出极有价值的事情。”

- Ivan Scheier, 1988

推动志愿服务意味着动员社会力量和资源，实现公众利益的达成，它必然是一种复杂的社会过程，这也意味着志愿服务对不同的人也会有不同的含义。无论用何种志愿服务的定义，它的基础条件是以志愿者为执行人开展的服务，这些服务具有自愿和不求经济回报的特征，目的是为服务对象或缓解疾苦、或改善境况、或终结问题，最终实现公共的利益。

（二）服务对象

志愿者提供志愿服务的对象常被称为服务对象。服务对象在不同的社会领域涉及不同的群体，称呼也会不同。《社会工作综合能力》中描绘服务对象时也称其为受助者、或案主，“它指的是在社会工作过程中需要帮助的一方，是在正常的社会生活中遇到困难需要帮助从而解脱困难的个人或群体”⁵。联合国难民署在2006年的术语总表中提出一个和服务对象有关的新词汇——易受损群体（Vulnerable Groups），指的是“身体上、精神上或社会上处于弱势的人，他们可能无法满足自己的基本需求，因此可能需要特定的援助。受到冲突或自然灾害影响和/或流离失所的人也可能被认为是易受损群体。易受损群体可能会经历更高的贫困和/或社会排斥的风险。”

思考：有明确服务对象的服务才称为志愿服务吗？

无论用什么方式称呼服务对象，这些词都只是一个符号，它描绘的是这个群体当下的状态，而非常态。在特定的情况下，每一个人都有可能成为易受损群体。但用多个词汇去思考同一群体的状态，能帮助我们更加精致化服务的落脚点——即作为服务者，要一视同仁、根据且仅根据需求，努力减轻受助方的疾苦。

5. 《社会工作综合能力》（2010）

当然，服务对象并不仅限于人类群体，任何属于社会和社区的整体发展和公共利益范畴内的对象，比如生态系统、动植物、环境设施、倡议等也都可以按实际情况包含在服务对象范畴的讨论中。

基于需求的服务是志愿服务的本质。志愿服务需求指的是个人、群体、组织、社会希望通过志愿服务来帮助服务对象满足其需求⁶。当志愿服务有明确的服务对象时，围绕服务对象展开需求分析是必须要先做的事情。志愿服务有了明确的服务需求，才能进一步精确所需要的志愿者的画像。从而，有能力的志愿者提供合适的志愿服务，满足服务对象的需求，直接或间接地提高社会福祉。

（三）志愿者

提供志愿服务的人被统称为志愿者。1862年，国际红十字与红新月运动的创始人亨利·杜南撰写的《索尔费里诺回忆录》中就提到了志愿者。这本回忆录记录了他在意大利北部所目睹的战况和他所能调动的民间力量——周边城镇的外国人、妇女等——参与伤兵救护的经历。国际志愿人员组织（UNV）在2011世界志愿服务状况报告中提出：没有一种人叫志愿者，而是有一种行为称为志愿服务。“志愿者”不是一种人，也就是说“志愿者”不是一种常态化身份。只有正在实施志愿服务行为的个人，才能称之为“志愿者”。《志愿服务条例》中描述志愿者为“以自己的时间、知识、技能、体力等从事志愿服务的自然人。”⁷联合国将其定义为“自愿进行社会公共利益服务而不获取任何利益、金钱、名利的活动者”，具体指在不为任何物质报酬的情况下，能够主动承担社会责任而不获取报酬，奉献个人时间和行动的人。

为了对志愿服务进行统计测量，并对志愿者做出更详细的定义，国际劳工统计学家会议（ICLS）带领多次国际协商于2013年做出如下定义⁸：从事志愿工作的人，即志愿者，是所有处于工作年龄的人，他们在一个较短的参考期内从事任何无报酬、非强制性的活动，为他人生产物品或提供服务。定义中：

- “任何活动”指至少持续一小时的工作。

补偿或津贴（补贴）指的是志愿者因提供服务而产生额外的经济消耗的补贴，比如车费、餐费等。补贴区别于劳动报酬，比如劳务费，或者其他针对服务行为的实物回报。

6. 中华人民共和国民政行业标准《志愿服务基本术语》，第二页

7. 《志愿服务条例》第二章第六条（2017）

8. 国际劳工组织（2013）

- “无报酬”是指对已完成的工作或工作时间没有现金或实物报酬（尽管志愿者可能会获得补偿或津贴）。

- “非强制性”是指在没有民事、法律或行政要求的情况下工作。

- “为他人”是指在志愿者的家庭之外进行的工作。

在传统的观念里，“志愿服务”一词经常与“无偿”、“做好事”放在一起，志愿者被认为是无私奉献的好人，不应该衡量其“好事”做的“好不好”。但志愿服务不是普通的好事，也不是志愿者随心所欲的行为。志愿者的行为有明确的指引。志愿者受国家法律、志愿服务条例、地方政府、服务所依托的志愿服务组织的规定、服务的专业度，甚至服务所在地的文化、道德、伦理等约束和指引。

思考：

志愿者是一种特定的人群吗？

能被称为志愿者的条件是什么？

谁可以是志愿者？

（四）志愿者管理者

志愿者管理者，即管理志愿者的人。为有效组织志愿服务活动，志愿者管理者的职责包括但不限于日常的志愿者管理、协助机构创造拥有志愿元素的使命和理念、成为机构内志愿服务和志愿者的宣传者和倡导者。志愿者管理者需要成为机构里的志愿者专家，并帮助机构创造志愿者文化⁹等工作。其日常的管理工作包括常见的策划志愿服务活动、招募和培训志愿者、支持志愿者提供志愿服务直到服务周期结束等。

志愿服务领域从业者，指受薪于志愿服务组织，专职或兼职管理志愿者，以志愿者发展为核心工作目标的工作人员。理想的情况下，如果一家机构或者志愿服务项目拥有专职的工作人员来支持志愿者发展，那么志愿者在开展服务工作时将获得更全面的支持和成长。但由于志愿服务的自发性和无偿性，事实上，在很多志愿服务项目中承担着管理和发展志愿团队工作的人都是志愿者。这两者的明显区别在于从业者受薪且专职，而志愿者不受薪且能投入的服务时间因人而异。为了让本手册更实用和适用，本手册忽略两者区别，仅讨论承担志愿者管理的角色、岗位、职能，以“志愿者管理者”一词指代承担管理志愿者这一岗位职能的角色。执行这个岗位职能的人，因机构的实际情况，可以是专职工作者，或兼职的工作人员（比如项目专员），也可以是有丰富经验的志愿者。

9. 德克萨斯 A&M 大学，《志愿者管理研究总结》

志愿者管理者和志愿者的关系就像搭档一样。志愿者管理者主内，即营造机构内部志愿服务的氛围和环境，让志愿者以更好的状态提供服务等；而志愿者主外，即和服务对象接触，提供优质的志愿服务。两者互补不冲突，在科学合理的协作下，将志愿服务的作用和价值发挥到最大。

（五）志愿服务的作用和价值

经过志愿服务从业者和社会自建国以来的不懈努力，并受近 20 年重要代表事件的影响和推动，“志愿者”与“志愿服务”概念已经逐渐被中国社会认同。志愿服务也已发展成为一种具有广泛公众基础的社会行为。2017 年发布的《中国志愿服务经济价值测度报告》提出，发展志愿服务是我国创新社会治理模式、激发社会活力的重要途径。该报告对北京、成都、厦门、西安、贵阳、泰安、鞍山等城市的志愿服务经济价值进行了测算。以北京为例，报告显示，北京 2015 年提供过志愿服务的志愿者总量为 402.5 万人次，志愿服务参与率为 22.2%，全市志愿服务总时长为 3.39 亿小时，志愿者人均服务时长 84.3 小时。如果一个全职的工作时间按年工作日 250 天、日均 8 小时计算，2015 年全北京市志愿服务总时长相当于 17 万全职人员的工作时间，相当于北京市铁路运输业、邮政业这两大行业的就业人员之和。如果进行简单换算，普通志愿服务的工时工资，按 2015 年北京市居民服务和其他服务业从业人员的工时工资，即 24.7 元 / 小时计算，专业志愿服务的工时工资按 60.5 元 / 小时计算，可得出 2015 年北京志愿服务总的经济价值为 116.52 亿元，相当于北京当年全年 GDP 的 0.51%。这一数值接近北京的第一产业增加¹⁰。

截至 2021 年，全国志愿者总量约为 2.70 亿人，占中国大陆人口总数的 19.10%¹¹。自新冠肺炎疫情触发公共卫生危机后，普通群众在各地以更多元和积极的形式参与响应。比如 2021 年 7 月河南暴雨救灾行动中，众多网友通过一个名为“待救援人员信息”的腾讯文档了解到被困和求助情况，从而协助救援人员在第一时间救援成功。这个文档在 24 小时内被访问 250 多万次，超过 30 万人次参与修改。这些普通人就能参与的志愿服务既是我们仁爱道义的文化显性实践，也日益彰显了越来越多公众的公民精神和社会价值观。

通过志愿服务，社会个体有机会参与公共事务，为谋求他人福祉不断努力。这帮助个体更切身地认识所有人是命运共同体，理解社会上的不同群体、地区之间是相互依存的关系。我们尊重每一个人的权利、尊严和价值。志愿服务也让普通人对于向往具有社会性的更美好的生活有了行动的落脚点，在日常生活中身体力行地实践正义、公义，拥抱多元，爱好和平。

10. 《北京：志愿服务一年价值百亿元》，2017 年 6 月 20 日北京日报

11. 中国志愿服务发展指数报告，2021

志愿服务作为一种社会动员的手段，让群众有效地参与社会的建设，也为社会保障提供了广泛补充和基层支持。当更多的个体开始思考自己的每一个选择和行动都会带来不同后果，每一个人都相信自己可以以行动为社会带来正面的改变，志愿服务就会引领社会更快走入和谐、和平的状态。

第二章 中国志愿服务的历史和发展

（一）志愿服务精神、传统文化和利他主义思想

虽然“志愿服务”作为一个新词汇，其价值在近几十年才被不断讨论，但它并不是无中生有。志愿服务植根于利他主义思想。无论是在西方还是东方，利他主义都可以在文化中找到历史的痕迹。西方的利他主义深受宗教与人道主义的影响。随着社会发展，理性作为现代社会的特征从宗教中分离，现在西方文化的利他行为标准遵照宗教与理性的目标作出判断¹²。二十世纪五十年代，“社会资本”¹³的概念开始出现在西方有关的社会学与教育学研究中，反映了当时社会的公民平等以及社区教育思想的发展，强调由群体之间的互信、互助、合作形成社会网络，强调社会关系的重要性及社会信任对社会发展的积极作用。

“社会正义”¹⁴一词也被广泛讨论和理解，社会进入强调公平、平等和道德价值观的阶段，主张消除社会中不公平和歧视现象，强调对弱势群体的保护和支持。

在中国，志愿服务和利他主义一直都是传统文化的重要部分。于无形中，传统文化也深刻地影响着我们的生活环境、处理问题的视角、价值取向和行为的引导。从儒家、墨家、再到道家文化，几千年来，我们的文化都在强调对他人的爱。

樊迟问仁。子曰：“爱人。”¹⁵

利人乎即为，不利人乎即止。¹⁶

上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。¹⁷

12. 黄耀明，2012，《社会工作本土化与中国传统文化》

13. 社会资本是资本的一种形式，是指为实现工具性或情感性的目的，透过社会网络来动员的资源或能力的总和。

14. 社会正义，又称社会公义，指在社会内分担责任、安排社会地位、及分配资源上符合正义的原则。

15. 《论语·颜渊篇》

16. 《墨子·非乐》

17. 《道德经》

早在北宋时期，义庄作为一种由宗族维护的民间慈善机构开展扶幼、养老、济贫、助学等活动。其后，义庄在江南地区盛行，在明清时代蓬勃发展。

正是这种沉淀在文化中的爱他人的思想，孕育了我们带有浓郁的利他主义思想的伦理、文化和道德环境，也在某种程度上决定了中国志愿服务发展的人文环境基调。随着改革开放、普及教育、全球化、新时代文明实践的开展，社会个体认识、讨论、参与社会治理和志愿服务的程度也愈发广泛和活跃，加速了我国整个志愿服务领域的发展进程。

（二）志愿服务发展的时间线

志愿服务在中国的发展历程能查阅的历史文献不多，从社会各界学者的研究和报道大致可以看到当代中国志愿服务发展被分为 4 个阶段¹⁸，各阶段标志性事件如下：

1. 过渡与起步阶段（1949 年 -1956 年）

1955 年 4 月召开中国人民救济代表会议，会议明确“在人民政府领导下，以人民自救自主为基础开展人民群众的救济福利事业”。

1955 年 8 月，北京市组织第一支青年志愿垦荒队，数万名青年报名到边远地区开荒种田。

2. 运动式成长阶段（1957 年 -1966 年）

1963 年，全国掀起了“学雷锋”活动热潮，130 万城市知识青年下乡。

1963 年以来，中国先后向亚、非、拉和东欧近 65 个国家和地区选派志愿医务人员 2 万人次。

3. 社会化绽开阶段（1978 年 -2000 年）

1979 年，第一批联合国志愿者共 15 人来到中国偏远地区，从事环境、卫生、计算机和语言等领域的服务，这批志愿者不仅是我国第一批涉外志愿者，也是我国第一批具有现代意义的志愿者。

18. 以高崴的《当代中国志愿服务发展历程与特征》（《理论学刊》2013 年第 5 期）为框架，补充具有代表性的事件。

1981年，我国政府与联合国志愿人员组织代表在北京签约，决定互派联合国志愿人员，拉开了国内向国外派遣志愿者的序幕。

1987年，广州市诞生了全国第一条志愿者服务热线电话“中学生心声”，这是由几个青年人创办的组织。

1989年3月18日，天津市和平区新兴街朝阳里居委会成立了第一个社区志愿者协会。

1990年，深圳市诞生了全国第一个正式注册的“义务工作者联合会”。

1994年，中国青年志愿者协会成立。同年，第一个民间环保志愿服务组织——自然之友成立。

1999年2月中国青年志愿者协会通过《中国青年志愿者协会章程》；同年，广东省颁布了大陆第一部关于志愿服务的地方性法规——《广东省青年志愿服务条例》。

4. 蓬勃发展阶段（2001年至今）

联合国确定2001年为“国际志愿者年”。

2002年，中国青年志愿者海外服务计划开始实施。

2003年，大学生志愿服务西部计划启动。

2005年，中国社会工作协会和社区志愿者工作委员会联合制定了《中国社区志愿者注册管理办法》。

2006年，《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重要问题的决定》提出“建立与政府服务、市场服务相衔接的社会志愿服务体系”；同年，团中央颁布了《中国注册志愿者管理办法》。

2007年，党的十七大报告提出“完善社会志愿服务体系”，确认志愿服务作为一种非正式的社会支持，有助于社会多样化的形成和自主性生长，有利于构建和谐社会；同年，中国红十字总会制订了《中国红十字志愿服务管理办法》。

2008年，汶川地震抗震救灾的行动中，第一次涌现大规模民间志愿者，累计有超过491万志愿者以各种形式参与其中；同年，北京奥运会、残奥会得到广大志愿者的支持。

2016年9月1日，中国《慈善法》正式生效，为中国慈善事业的发展奠定了法律基础。

2017年10月1日，《中华人民共和国民法总则》正式实施，其中第184条“好人法”规定“因自愿实施紧急救助行为造成受助人损害的，救助人不承担民事责任”；12月1日《志愿服务条例》正式实施。

在汶川大地震、奥运会等重大事件的推动下，中国的社会力量激增，2008年被许多公益从业者称为中国的“公益元年”，此后中国公益慈善飞速发展，志愿者作为一股强大的社会力量也被广泛认识。但2008年之前的事件也值得记录、认可和经常提起。特别是那些青

年志愿者们尝试和努力，就像是紧密协作的积木搭起宏伟的建筑物一样，志愿者群体及其积年累月的经历、公众对志愿服务精神的认知，即使只是星星点点地散落在中国各地和不同的时间上，也在某种程度上对于2008年的社会性公民精神的觉醒起到了极大的助燃作用。

“永远不要怀疑那一小部分有思想、有决心的人们能够改变世界。事实上，改变世界的正是他们。”

- 玛格丽特·米德



第三章 志愿服务的实践模式

志愿服务围绕服务对象的需求展开，动员志愿者参与执行服务。它的开展方式多种多样，并没有一种或几种特定的标准。但是，我们可以从现有的遍地生花的志愿服务中寻找规律，或者以行业已经有的优秀观察和总结作为指导，帮助策划和实践最适合本地的志愿服务。

2020年，联合国将志愿服务纳入《2030年议程》的行动计划时发布了21世纪志愿服务模式。这个模式用五个要素重新理解志愿服务行动，包括：

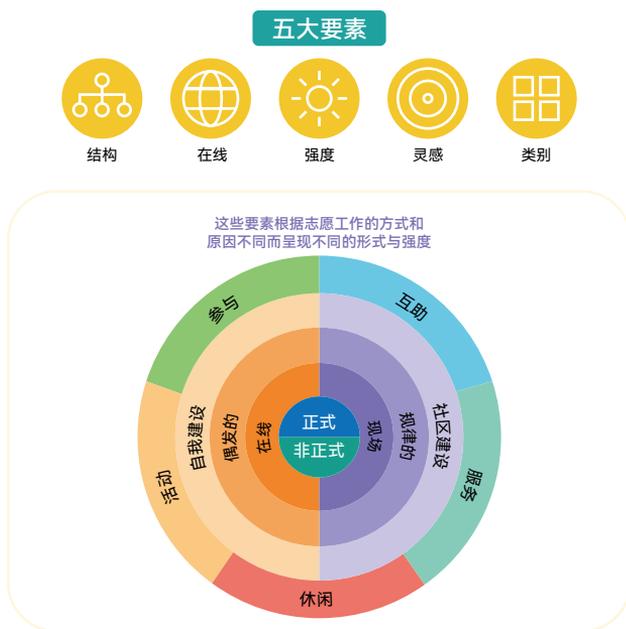
(1) 结构：正式志愿服务和 / 或非正式志愿服务。前者指的是依托于某种组织结构下有一定流程的志愿服务，比如由注册的志愿服务组织带领去养老院提供为老服务。而后者则相对松散，比如日常的举手之劳。

(2) 场所：在线志愿服务和 / 或实地志愿服务。前者利用互联网从事志愿服务，这种方式可以超越地域和时间的限制，比如可以让南半球的志愿者为北半球的机构提供服务。后者则强调在地、面对面的互动，这种服务拉近人的距离，但也受限于地域和时间。

(3) 强度：不定期的志愿服务和 / 或定期的志愿服务。前者类似单次、短期或应急类的志愿服务，比如和自然灾害相关的救援行动。后者则强调常态化的投入，要求志愿者对服务具有一定的忠诚度，且能长期投入。

(4) 期望：自我提升和 / 或社区建设。每个志愿者加入志愿服务的动机都不一样，前者更侧重于自我能力的建设，以自我实现为主要目标。后者则更强调公共的、群体的利益。两类期望都很常见。

(5) 类别：服务类、互助类、参与类、运动类和休闲类。这些类别并不互斥。相较于1999年联合国将志愿服务分为互助与帮助、慈善、社会行动、参与几类，新的分类方式适应时代的发展，新增的文化、艺术和体育相关的志愿服务，被认为同样有利于实现人类幸福生活和提升社会凝聚力。



摘自：UNV，21 世纪志愿服务实践模式，2022

这五个要素每一个都是看待志愿服务的一个维度。不同于以往定义什么是志愿服务，五个要素的推出，以更宽泛的视角取代以往对志愿服务特征的精准界定，能更大程度上涵盖更多样的、多元形式的，甚至还没出现的志愿服务实践形式。

（一）志愿服务的常见分类

因为志愿服务的普遍性和广泛性，它的类型数之不尽，分类方式也有很多。同一机构在管理自有服务时会采用不同的分类，来帮助解决实际应用时的问题。机构可能会按服务对象的人群分类，以帮助更快识别或吸引潜在志愿者，针对儿童、青少年和妇女服务可能需要不同相关经验的志愿者。这些服务可能会按照直接服务、间接服务或者专业服务从另一维度划分，因为这可以帮助识别服务的难易程度或者服务时数的计算规则等。

并没有一种分类是最完美的分类，随着社会的发展和需求的改变，志愿服务也会随之进化，其分类也会变化甚至更复杂，以下列举坊间比较常见的几种分类方式，仅为一线实践者在设计服务时提供灵感和启发：

1. 按《中国注册志愿者管理办法》的指引分类

扶贫济困	抢险救灾
助老助残	文化建设
社区服务	西部开发
生态建设	海外服务
大型活动	……

- 扶贫济困类服务针对改善困难群众生活状况展开，比如留守儿童关怀行动等。
- 助老助残类服务帮扶照顾孤寡老人和残障人士解决居家生活等方面的困难。
- 社区服务以社区为依托，实践满足社区居民生活需求的公共服务，比如组织老年活动、儿童看护等服务。
- 生态建设包括各种环境保护等行为，围绕减污降碳、污染防治、生态保护、气候变化等环境问题开展。
- 大型活动指的是由组织方举办的有目的、有计划、有步骤地组织多人参与的社会性活动，比如体育赛事、艺术文化交流活动等，志愿者可以参与接待、现场管理、后勤保障等。
- 抢险救灾类服务指的是缓解由天灾或人祸等灾害造成伤害的行为。它可以是灾害前的备灾服务，也可以是灾害发生时的救援服务和灾害后的重建服务。
- 文化建设类服务和文化相关，深入城乡基层，为不同人群开展公益性文化服务。在公共图书馆、博物馆、美术馆等公共设施开展公益性文化服务都属于这个范畴。
- 西部开发类志愿服务则明确支持的是中国中西部贫困地区的需求和发展。
- 海外服务则是从国内向国外派遣志愿者提供相关服务。

案例：北京富群社会服务中心

富群环境研究院是一家旨在推动中国自然保护和乡村社区可持续发展的公益组织。主要关注以社区为基础的自然保护和社区发展，项目包括西藏生态保护、示范生态社区、绿色长征以及中国自然论坛等。其中，绿色长征是中国最大规模的青少年环保行动，每年有来自中国 50 多所大学的志愿者们，在全国范围内沿 10 条路线展开长征，沿途开展环保宣传、案例调研等活动。

微信公众号：富群环境研究院

【思考】

一个大领域下的志愿服务可以多种多样，以富群环境研究院为例，其在生态建设领域主要落脚于自然保护和乡村社区，几个重点项目各有侧重。西藏生态保护项目主要在珠峰国家级自然保护区、四江流域等地，通过对乡村带头人进行可持续创收、环境保护、基础保健等进行服务，该项目可以动员当地社区居民成为志愿者参与本社区的建设。示范生态社区项目则在全国不同地区建立 105 个生态村庄，进行社区培训，该类型项目可以动员外部专家提供专业服务，赋能本地志愿者做长期在地培训。而绿色长征则面向青少年招募志愿者，这些志愿者不仅提供了案例调研等直接服务，也作为受益人在这个过程中得到了生态教育的机会。

2. 按服务对象人群分类

志愿服务也可以按照服务对象所处的典型群体做分类。这种分类可以帮助更快辨识服务对象的普遍需求和特征，从而在服务时提供更通用的指引，也帮助更精准地招募合适的志愿者。

儿童	性少数群体
青年	残障群体
妇女	少数族裔
老人	……
难民	

- 儿童，《联合国儿童权利公约》第 1 条将“儿童”定义为年龄不大于 18 岁的人。不同阶段的儿童有不同的身心发展需求。

- 青年，联合国将“青年”定义为年龄介于 15 岁与 24 岁之间的人。随着青年日益要求在社会中得到更公正、更公平、逐步增加的机会和解决办法，解决青年面临的多方面挑战（如接受教育、医疗卫生、就业和性别平等）的必要性比以往任何时候都更加紧迫。

- 妇女，妇女并不是一个单一群体，她们可能在不同背景下受到不同形式的歧视。1995 年北京第四次妇女问题世界会议提出“许多妇女由于种族、语言、民族、文化、宗教、残疾或社会经济阶级等诸多因素，或因为她们是土著人民、移民（包括妇女移民工人）、流离失所的妇女或难民，在享受人权时要面对更多障碍”。

- 老人，联合国将老年人定义为 60 岁以上的人。目前，全球人口正步入老龄化阶段，世界上几乎每个国家，包括中国，老龄人口的数量和比例正在增加。

- 难民，联合国对于难民有宣示性的明确定义。一个人一旦符合定义中所载的标准就成为难民。作为难民的个人有权享有一些（难民）权利，包括不被遣返回原籍国的权利（不驱回原则）等。

- 残障群体，《残疾人权利公约》将残疾人定义为“包括那些长期身体、精神、智力或感官受损，并且这些损伤与各种障碍交织起来，从而可能妨碍他们在与他人平等的基础上充分并有效地参与社会的人员”。

- 性少数群体（LGBTI），指男女同性恋、双性恋、跨性别者、性别奇异者和间性者等受同性吸引的人、自我性别认同与出生时的指定性别不同的人、具有非二元性别认同的人以及性别特征不符合典型男性或女性定义的人。

- 少数族裔，指的是族裔、宗教或语言少数群体等占一国全境人口一半以下的任何群体，其成员在文化、宗教或语言方面具有共同特征，或具有多种共同特征。

案例：健康自家管——老年人慢性病管理服务（香港红十字会）

老年人慢性病管理服务是香港红十字会自2014年推行的为期三年的服务，目标为470名患有高血压或糖尿病的独居及两老同住老年人提供服务，提升老年人自我管理慢性病的效能和能力。

项目由护士和受训的志愿者提供上门服务。机构收到个案转介后，安排工作人员和护士约见老年人，上门作初次面谈及评估，了解他们在疾病自我管理中的困难及障碍，用以拟定照顾计划，也作为服务成效评估的基准线（Baseline）。在老年人接受评估后，工作人员会按其情况，安排2-3名已接受培训的志愿者跟进个案，开始每月1-2次家访及2次电话联络。提供服务后，志愿者须填写探访及电话记录，并按时交回香港红十字会。在接受服务大约一年后，护士将会再次约见老年人，为其做评估，了解老年人的情况、是否需要其他跟进，并预备结案。

在此过程中，志愿者提供的服务包括：基本健康检查（如量血压及体重）、提示复诊及复诊时注意事项、分享相关慢性病管理的知识、提示老年人做运动及注意饮食、鼓励老年人以积极态度面对病情、陪伴老年人认识不同的病人资源组织及区域内可运用的资源。

参与服务的志愿者须接受18小时的基本培训，并经评估合格后才可提供服务。培训内容包：红十字运动的知识、七项基本原则、香港红十字会的业务和现状以及服务相关的内容，比如慢性病管理的知识，运动、饮食及药物与慢性病管理的关系，老年人沟通技巧，如何面对病情变化以及老年人社区资源等。

延伸阅读：老年人慢性病管理服务回顾及展望 https://www.redcross.org.hk/tc/cdme_review.html

【思考】

服务对象的情况决定了志愿者提供服务的形式、程度和所需要具备的能力。在这个案例中能看到老年人的慢性病管理服务是一个需要医疗诊断基础的服务，所以在志愿者前往服务之前，服务对象需要接受专业的评估，了解其真实需求，再为其量身定制照顾计划。而志愿者除了需要了解所属机构的理念和原则之外，还需要具备与老年人沟通、慢性病管理等相关的知识和能力。如果服务对象发生改变，比如由老年人变成儿童病患，相应的照顾计划、所需要提供的服务程度和能力也会改变，所招募的志愿者和对应培训计划也会即刻改变。

3. 按社会关注领域划分

志愿服务围绕社区公共需求展开，而社会需求会根据社会发展而变化。有时社会或公众对于个别领域的关注度也会推动志愿服务的发展。这样的关注度将公众对于公正、正义和视角直接告诉社会或者对应工作的机构，能帮助机构回应社会需求，开发和设置相关的志愿服务机会。这类型的关注可能包括以下几类：

儿童关爱	法律援助
青少年辅导	环境保护
老年关怀	紧急救助
妇女维权 / 保护	国际援助
扶助残障	流行病防控
支教助学	社区综合服务
扶贫济困	……
大病救助	

- 支教助学类志愿服务指的是支援落后地区乡镇中小学生的教育，提供这类服务的机构很多主要面向大学生招募志愿者。

- 大病救助类的志愿服务围绕符合大病救助标准的病患及其家庭展开，包括辅助患者发布、匹配、反馈求助信息等普通服务，以及医疗咨询等专业服务。

- 法律援助类服务要求志愿者根据自身专业知识和技能提供与法律相关的服务，比如代拟法律文书、辩护、心理疏导等。

- 国际援助类服务涉及国际合作，在国家对外援助的策略指导下展开。

• 流行病防控指的是在社区中出现多人同时感染同种传染病，感染人数超过正常情况，且超出社区应对能力时，由志愿者提供的防控服务。参与服务的志愿者在疫情之前、期间和过后都可以扮演重要的角色。

案例：北京蓝天救援队

蓝天救援队成立于2007年，是一家专注于紧急救援的民间机构。目前在全国31个省市自治区都设有品牌授权队伍。全国有30000余名志愿者经过其专业培训和认证。其服务范围包括协助政府应急体系展开防灾、减灾教育培训；参与各种灾害事故救援行动，减少财产和人员的损失。多年来蓝天救援队形成了一个建立在风险处理及预防基础上的综合性应急管理体系和应急机制，响应国内外大型自然灾害及意外事故的调查与救援启动、派出和后方支持；日常担负小型救援响应和各地蓝天队伍保障活动、培训活动、救援活动的统计归档工作。在组织管理上，蓝天救援队实行24小时值班，内设值班组、信息平台、协调组、全国助理组、秘书组、工作组等职能分组。在救援响应上，实行3分钟启动信息收集、30分钟根据预判决定是否启动救援、国内救援现场2-4小时抵达、国际救援24小时投送、灾区独立7*24小时工作等制度。

微信公众号：北京蓝天救援队

【思考】

随着科技辅助信息迅速交换，自然灾害所引发的救援行动于近年来备受关注。越来越多的公众想要或正在加入到紧急救援的行动中。从蓝天救援队的业务可以看出，这类服务在应急响应上有着很高的要求。在没有灾害发生的时间，志愿者接受培训和演练，但一旦需要响应灾害，就需要志愿者在速度、专业度、工作强度和工作组网络式协作能力等方面提供高质量的志愿服务。

4. 按服务的程度分类

- 直接服务，指的是直接为有需要的易受损群体提供服务，如探访、支教等。
- 间接服务，指的是协助提供后勤支持服务，如服务的行政支持、档案及物资整理等。
- 专业服务，是指通过拥有专业知识背景的志愿者，比如医生、工程师等，提供专业服务，如医疗护理、灾后校舍重建、编写计算机程序等。

这种分类方式下，三种服务间的内容可能存在交集，取决于同一服务场景下服务团队内部的具体区分。特别是专业服务，一般情况下会做单独的区分。按服务的程度区分可以帮助志愿服务组织更加精准地招募志愿者，同时也帮助志愿服务组织对志愿服务所要求的能力，以及对应能力所需要投入的培训计划、激励机制等做出合理的规划指导。

案例：SAP（思爱普）科技公司

2015年SAP成为联合国可持续发展议程2030的创始伙伴公司后，把志愿服务融合到了核心业务里。“公益休假”是SAP员工提供专业志愿服务里面的一个非常标准的项目，指的是SAP给员工两周的假，期间他们将停止所有的工作去为公益组织服务，并利用自己四周的额外业余时间，和同伴们以及公益组织一起做远程或者线上的服务。在中国，SAP提供的专业服务是每年招12个志愿者，3人为一组，服务于一个公益组织，为公益组织免费咨询4-6周，用商业技能解决社会问题并培养员工的社会领导力。截至2017年，SAP已经在中国六个城市做过“公益休假”，有73位员工参与，受益人超过27万，服务了20多个公益组织，包括美丽中国支教项目、百年职校等。

微信公众号：SAP 中国研究院、道合兴华 PYXERA Global

【思考】

不同于社区邻里间的互助行为，具有专业资质的人员可以在自己的本职工作之外，利用自己的专业知识和技能开展社会性的服务。这也有别于其职业行为。SAP员工在这4-6周所应用的技能或许和他在公司里做的是一样的，但因为这是不求回报的行为，所以这段时间内他所提供的服务是专业志愿服务而非商业服务。专业志愿服务一般以有组织的方式进行，志愿者的挑选、专业知识和技能的认定、任务的分配、服务效果的评价都需要按照比较严格的组织程序进行。

5. 按联合国 21 世纪志愿服务模型分类

除了上述国内比较常见的分类外，联合国发布的21世纪志愿服务模式中也总结了世界不同环境下不同类型的志愿服务的通用特征，给我们一个全球的视野：

- 互助类，是融入社区和文化实践中的大量非正式、人与人之间的帮助活动。人们聚集起来，共同开展志愿服务，以回应共同的需求或议题；但由于互助和自助活动已和社区实践深度融合，因此许多人把（或选择不把）自己称为志愿者。在这类服务中，志愿者是志愿服务的重要组成部分。

- 服务类，是志愿者响应他人或社区已知需求的志愿服务形式。服务对象一般不是该团体的成员，而是外部第三方。志愿者在提供服务以外还发挥着不同的作用，他们还可以是领导者、决策者、计划者和评价者。

- 活动类，通常是包含个人或团体的集体行动，以放大“边缘化”的声音，并改变现状。

- 参与类，是指志愿者付出时间和精力，参与不同级别的治理和决策机制。

- 休闲类，是指能体现个人在如艺术、文化和体育活动等方面兴趣或爱好的志愿服务活动。此类活动也有助于促进更广泛的福祉和凝聚力。

相较于 1999 年旧版，该服务模式更新的五个类别形成了一个框架，而不是彼此分开各自为阵。新的框架反映了志愿服务的不同维度和类别，在实际情况中，这些维度和类别可以在同一服务中共存。该框架适用于前述的所有分类方式。社会性服务所回应的需求很复杂，很难有一种放之四海而皆准且一劳永逸的标准，因此，如上这种对需求进行分析、定义、分类而形成的框架可以从旁帮助我们了解、分析和反思本土的志愿服务。从事志愿服务实践工作不能被现有的各种分类方式所束缚，没有哪种绝对的标准能规定必须要做什么或只能做哪一类的志愿服务，作为从业者，要不停回到志愿服务和志愿者的本质，即围绕所服务的受助人的需求展开工作，为易受损群体和志愿者量身定制合适的志愿服务。

（二）科学和专业的志愿服务态度

志愿服务不是随心所欲的行为。在明确服务对象至召集志愿者之前还需要做很多事情。其中一件最重要且不能忽略的是针对服务群体以及群体所在的社区进行服务需求分析。错误的需求回应可能会造成对服务对象的伤害，违背志愿服务的初衷，科学的搜集和分析可以帮助志愿服务更精准地回应服务对象真正的、而非服务方一厢情愿的需求。分析需求的方法有很多，其中不乏简单实用的工具（见附件）。

- 服务需求分析能进一步明确志愿服务的界限，从而帮助建构志愿服务项目框架以及框架内志愿者的定位。在实际操作中，确定服务需求需要考虑很多方面，包括但不限于：目标服务群体的需求分析，这是所有需求分析的基础和核心。

- 针对目标群体已经或正在提供的服务。

- 服务可能涉及的其他利益相关方的需求。

- 社区或服务群体所依托的场域的现状和优劣势分析。

- 目标群体所在地区的法规与政策等。

注意，这些需求涉及到的信息，其流动是互相的，如，机构从利益相关方处获得的信息，与其他途径获得的信息一起，经过整理或处理后要返回到利益相关方处，并进行存档，以保证服务的顺利进行。以下列举一些常见的利益相关方和他们对于信息的需求¹⁹，包括但不限于：

- (1) 获得信息的社区(受益人)能够更好地理解、参与这个服务项目，并对项目有归属感。
- (2) 获得信息的志愿者能够更好地理解、参与这个服务项目，提供符合需求的服务行为。
- (3) 捐赠者，包括机构内部的捐赠人和机构外部的个人和机构，他们通常需要这些信息来确保服务的合规和问责。
- (4) 志愿服务项目的管理层需要这些信息用于决策、战略规划和问责。
- (5) 志愿服务项目的工作人员可以利用信息进行项目的实施，并了解管理层的决定。
- (6) 服务所在组织整体可能需要信息用于捐赠人问责、长期战略规划、知识共享、组织学习、宣传和号召更多的志愿者加入未来的志愿服务。
- (7) 合作伙伴可以利用信息进行协调和合作，并进行知识和资源共享。
- (8) 服务对象所在地政府可能需要这些信息以确保满足法律和法规要求，可以帮助建立政府的理解和支持。

信息经过多次搜集和沟通后，可以通过分析工具，如问题树、目标树、目标逻辑框架等，处理后进一步明确需求、界定服务。这些工具可以在项目管理领域如《发展领域项目管理专业指南》²⁰找到更多使用信息。基于真实需求、科学分析和专业设计、由多方联动的志愿服务项目，可以更全面、可持续地回应服务对象的需求，也能让参与其中的志愿者更有价值感。

(三) 组织形式和项目

事实上，全世界 70% 的志愿服务都在正式组织和团体以外，以直接和非正式的方式在个人之间进行，这种非正式的志愿服务也逐渐在全球得到认可²¹。有研究显示，志愿者通

19. 摘自自红十字会与红新月会国际联合会的《项目管理》，第 29 页

20. 该指南为公益领域通用的项目管理教材，内含项目管理全流程涉及的所有工具，其中文版本可在“PMD 发展”公众号中下载

21. UNV, 2018

常参与符合他们兴趣及关注重点的多项志愿活动，并不局限于志愿组织开设的活动。但为了便于找到本土化的普遍性和通用性，本手册所涉及的志愿服务将聚焦于对正式或非正式的具有明显组织形态的机构或项目进行分析，而非个人的、零散的志愿服务行为。

志愿服务组织是志愿服务的重要主体或载体。《志愿服务条例》定义，“志愿服务组织是指依法成立，以开展志愿服务为宗旨的非营利性组织”。联合国则定义为“公民所成立的地方性、全国性或者国际性的非营利、志愿性组织”²²。它以某种团体形式存在，具有团体的行动结构和特征。比如某些平民化但极其顽强的草根组织，以一种自下而上的、广泛的正式或非正式组织形态存在；再比如一些企业的志愿者团队，依附企业而存在，通过其他志愿服务组织提供的项目做服务。志愿服务组织具有带领志愿者行动的功能，将具有驱动力和行动意愿的志愿者组织在一起形成合力。

1. 常见志愿服务组织形态

在我国，《志愿服务条例》规定“志愿服务组织可以采取社会团体、社会服务机构、基金会等组织形式。志愿服务组织的登记管理按照有关法律、行政法规的规定执行。志愿者可以参与志愿服务组织开展的志愿服务活动，也可以自行依法开展志愿服务活动。”

(1) 社会团体：由公民自愿组成，为实现社团成员共同意愿，按照其章程开展活动的非营利性社会组织，包括行业性社团、学术性社团、专业性社团和联合性社团。简而言之，社会团体为“人的集合体”，即会员制组织，属于社团法人。主要类型有协会、学会、研究会、促进会、联合会等。如阿拉善 SEE、中华慈善总会等。

案例：阿拉善 SEE 生态协会

2004 年，近百名企业家在内蒙古阿拉善腾格里沙漠发起成立阿拉善 SEE 生态协会。这是中国首家以社会责任为己任，以企业家为主体，以保护生态为目标的社会团体。业务领域聚焦荒漠化防治、气候变化与商业可持续、滨海湿地保护、生物多样性、自然教育、长江大保护、绿色供应链、行业发展等环保议题。

截至 2023 年 8 月，阿拉善 SEE 志愿者计划已有 5965 名注册志愿者，2023 年上半年，新增志愿者 375 人，共有 336 人次贡献 1763 小时公益服务时长。这些志愿者依附在协会在全国各地的 31 个环保项目中心，提供服务，比如深港项目中心联合深圳珊瑚保育机构组织

22. 中国志愿服务发展研究会，2014

志愿者收集海洋垃圾数据，东海项目中心「清洁湿地项目」（截止2023年7月）共带动企业、学校及周边社区的3160人次志愿者参与清理海漂塑料垃圾共87.24吨。

微信公众号：阿拉善SEE生态协会

(2) 社会服务机构：原称为民办非企业单位，主要指企业事业单位、社会团体和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产创办的，从事非营利性社会服务活动的社会组织。社会服务机构是很多具体运作慈善项目、提供慈善服务的组织采取的运营模式²³。它们与社会团体、基金会最主要的区别在于它是一种直接提供各种社会服务的实体性机构。典型的社会服务机构包括民办学校、民办医院、民办养老机构，也包括环境、助残等其他领域的组织，如上海乐群社工服务社等。

案例：上海乐群社工服务社

上海乐群社工服务社成立于2003年2月，是中国大陆第一家非营利的社会工作服务机构，致力于为不同性别、年龄、社会阶层、宗教和种族的人群提供切实、专业、人性化的服务，倡导社会公平、公正、参与、互助，协助社会公共政策和福利的实施。

目前，乐群在儿童及青少年、妇女、老年人、家庭和社区发展等多个领域开展综合服务。针对儿童及青少年提供特殊群体关爱、儿童服务中心、儿童及青少年成长课程。针对社区提供社区托管、社区自治等服务。乐群提供的各类服务已覆盖上海多个行政区及全国多地的30多个社区生活服务中心、志愿服务中心及工作站等。2022年，仅上海市北站街道社区志愿服务中心运行志愿者项目40个，该站截止当年年底注册志愿者6934个，服务时长16万小时。

微信公众号：上海乐群社工服务社

(3) 基金会：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而成立的非营利性法人，包括公募基金会和非公募基金会。目前设立登记的都是非公募基金会，运营两年后满足相关条件可以申请公募资格。基金会一般理解为是“财产的集合体”，是以财产为基础设立的组织，属于财团法人，这与社团由会员组成的基本特点有着本质差异。如南都公益基金会等。

案例：西部阳光基金会

1998年，由一个年轻人考察东西部农村教育开始，行程9万多里，经过22个省市、自

23. 王名，《社会组织论纲》，社会科学文献出版社2013年版，第17页

治区、直辖市，拍摄照片万余幅，写出了几十万字的调研报告，真实地记录了西部农村教育的面貌。2003年底，21世纪教育发展研究院农村教育发展研究中心（即“西部阳光行动”）成立。2004年7月，“西部阳光行动”支教服务队正式启动，首都各大高校的135名志愿者组成了十支小分队，分赴西部的十个省、市、自治区进行志愿服务。

2006年，在爱心人士和企业的支持下，“西部阳光行动”由原来的草根组织发展成为专业服务于西部农村教育的非公募基金会，致力于为我国偏远地区的振兴和发展提供教育公益支持，以多元形式支持和帮助在乡村的教师、学生及其他儿童，为大家提供自我提升和自我改变的机会。

微信号公众号：西部阳光基金会

2. 志愿服务组织中的草根现象

草根组织是一个在行业里经常会听到的概念，但很多时候其实并不是特指某一类组织形态，而是泛指民间的慈善公益组织。也有专家定义草根组织，“是指那些不具备官方背景的由民间人士自下而上发起，依法注册直接从事公益服务或者组织社区行动的民间性组织。他们往往没有官办组织的许多优势，缺少正式的组织，人员经常流动，尤其是一些排斥在体制之外的草根组织，无论是在资金筹集、资源获取方面还是在政策支持、发展平台方面，都处于相对的劣势状态。”²⁴同时，草根性组织也普遍具有对社会需求反应迅速，救助方式灵活和人性化，能够整合社会志愿资源，能够关注边缘人群等优势。

截止2022年底，全国注册的社会组织共有89.2万家²⁵。实际上，因为注册门槛高，而草根志愿服务行为的自发性和偶发性又极强，不少业内专家推测，支持志愿服务的组织或团队的实际数量远不止这个数字。

3. 志愿服务项目

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的一项临时性工作²⁶。志愿服务组织，无论是正式或非正式，大多以项目的形式管理志愿服务和志愿者。结合两者，志愿服务项目可以被理解为由志愿服务组织或团体开展，动员志愿者作为主要人力资源，以回应社会 /

24. 李莉，嵌入视角下草根 NGO 的资源配置与社会关系（2013）

25. 民政部 2023 年第二季度例行新闻发布会

26. 项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）第三版，项目管理协会。

易受损群体需求为目标，在一定时间内取得某种服务成果的单次、多次或系列性的志愿服务工作。

大部分的志愿者都依附在项目上进行服务或活动。这些服务或活动，受项目的负责人（受薪的机构职员或志愿者领袖，即志愿者管理者/协调员）指导和监督，以确保服务成效和目标的达成。在实践中，判断一个项目是否属于志愿服务项目，核心指标之一是志愿者参与的比例是否占主导。志愿者不仅仅是服务的执行者，也可以是服务的受益人，甚至是引领者。

案例：健康自家管——老年人慢性病管理服务（香港红十字会）

香港医院管理局有数据显示 70% 居住于社区的 60 岁以上老人患有慢性病，坊间也有不少机构推行关于疾病自我管理的项目和课程，但这种活动对于身体欠佳等情况的老人，便无法参加。健康自家管项目在立项之前先做需求调查，在整合了各方信息的基础上，识别出患有高血压或糖尿病的独居及两老同住老年人，目标在 3 年内为 470 名老人提供服务，提升老年人自我管理慢性病的效能和能力。

立项后，项目设计由护士和受训的志愿者提供上门服务。即机构收到个案转介后，安排职员和护士约见老年人，上门作初次面谈及评估。同步，机构启动志愿者招募计划。当护士评估老人后会拟定照顾计划，安排 2-3 名已接受培训（18 个小时培训，并经评估合格后才可以提供服务）的志愿者跟进个案，开始每月 1-2 次家访及 2 次电话联络。志愿者提供的服务包括：基本健康检查（如量血压及体重）、提示复诊及复诊时注意事项、分享相关慢性病管理的知识、提示老年人做运动及注意饮食、鼓励老年人以积极态度面对病情、陪伴老年人认识不同病人资源组织及区内可运用的资源。提供服务后，志愿者须填写探访及电话记录，并按时交回香港红十字会。

在这个过程中，项目工作人员将志愿者所做的服务，从培训、覆盖区域、探访电话慰问等服务次数和时长都进行了详细记录。

该项目从 2014 年开始，在 2017 年初进行了中期评估，中期评估收集了服务对象、志愿者和合作机构的反馈。大家对服务均持十分正面态度，并就服务个案、探访次数、内容和模式等不同方面作出建议。相关的建议又被纳入在 2017 年 12 月或之后开展的「健康自家管」服务设计中，并配合机构计划作发展，让更多老人受惠。由 2014 年至 2018 年，该项目共服务了 491 个个案，并持续收集各方的意见。

延伸阅读：老年人慢性病管理服务回顾及展望 https://www.redcross.org.hk/tc/cdme_review.html

很多机构会头疼如何招募志愿者或如何招募到更多志愿者。如果从“志愿者依附在项目上服务”的逻辑出发，一条大致可能解决这个问题的路径是设计大量多元、多样的项目和活动，从而吸引、承载更多和更活跃的志愿者。但当志愿者来到项目内，如何高效地让其合力运作，并且留存在项目上持续发力，是非常考验机构或直接参与协调志愿者的工作人员的管理能力的。

（四）服务和成长

通常，志愿者被认为是服务的执行者。但在服务的过程中，志愿者会有被服务影响和改变的感觉。如果将这样的感觉结构化，并加入教育性设计，感觉可以变成具象的经验性学习成果，从而促成志愿者的成长。从这一角度看，志愿者也可以是服务的受益人。

在一些鼓励学生参与志愿服务的学校或高校里，服务学习(service-learning)是将“服务”与“学习”相结合的一门课程。课程以事先规划的社会服务活动与结构化设计的反思过程，让学生运用课堂所学贡献社区；同时，学生可透过服务的过程得到启发及省思，学习课堂中学不到的知识与经验。“服务”与“学习”二者在课程中具有某种程度的平衡关系，它是一种“从做中学”(learning by doing)的学习经历，强调服务与学习目标同等重要，对所有服务与被服务的人都能加强其完成目标，以达“互惠”之功效。

服务学习的模式不止适用于学校里的学生，所有参与到志愿服务的志愿者都受益于自己的服务经历。志愿服务组织是志愿者的学校，志愿者是志愿服务组织的学生。志愿者不只是服务的执行者，也是服务的受益者，志愿者需要在服务中学习和成长。

罗伯特·西格蒙(Robert Sigmon)在1994年定义服务学习有四种类型。

(1) 侧重学习：学习目标是首要的，服务成果是次要的。比如志愿者对目标服务群体的观察和研究项目，观察和研究的成果是该项目的重点。

(2) 侧重服务：服务成果第一，学习目标次要。比如志愿者向社区提供直接服务的项目。

(3) 两者分离：服务和学习目标完全分开。该场景可能更适用于学生群体为主的志愿服务，学生所提供的志愿服务和学术没有联系，或只为获得服务时数而提供简单服务。

(4) 两者平等：服务和学习目标对所有参与者来说同等重要，并且相互促进。这种类型下，志愿者自愿在某一领域提供服务，同时也对这一领域深度学习，并提出想法来帮助改善他们正在做的工作。

一个以志愿者发展为中心的志愿服务项目会平衡志愿者服务和学习之间的关系。这样的项目依托志愿者的多元和创造力，不仅以其人力之优势满足执行服务的需求，同时通过给志愿者赋能，让志愿者可以在服务、深度观察、研究和学习后提出可能改善这一问题的其他解决方案，提高服务的广度和深度，让志愿者超越执行者和受益者，成为引领者。

把志愿者当成学习者的视角，会给志愿者管理者在设计培训和评估时带来不同的思考。培训可以帮助志愿者成为更合格的服务者，当它被设计成能回应志愿者的成长需求时，培训就变成了激励手段。同样，为了持续协助志愿者在服务体验中获得经验并成长，非正式的评估和对话可以被更主动地设计在日常的志愿者管理中，评估也就变成了激励的手段。

（五）民间组织实践案例

以下案例是笔者个人的经验选择，介绍顺序不分先后，仅用于展开呈现由志愿者高度自治管理的多样表现形式。

1. 志愿者团队：NR 生命支援 @SH

志愿服务多以线下形式开展，但随着技术科技的进步，以及受近年来新冠肺炎疫情触发的公共卫生危机的影响，线上志愿服务类型也越来越多。以下案例是对 NR 生命支援 @SH（以下简称 NR 上海）在 2022 年上半年开展的、为上海地区的新冠肺炎患者及其家属身心健康恢复所提供的线上志愿服务的描述、整理和思考。

团队背景：

上海志愿者分队（NR 上海）属于 NCP 生命支援志愿者组织（NCP Relief，简称 NR）。NCP 生命支援的发起人郝南，十几年长期专注于应急救援和救护，在民间救援领域具有一定的号召力。2020 年 1 月 23 日 NR 行动发起后，全国各地有几千志愿者参加响应，形成了有一定志愿者规模和具有服务经验的核心志愿者团队。他们中的大多数来自于卓明的志愿者池子。卓明是一个以专业处理灾害信息、协助救灾资源对接、促进救灾效率为工作内容的志愿者组织，核心志愿者大多自 2008 年汶川地震起，就开始参与灾害援助行动。自 2020 年武汉抗疫至今，NR 志愿者以不同身份参与到了武汉、西安、香港、吉林等多地抗疫响应中。

(1) 召集和招募

新冠肺炎疫情作为一个公共危机，随着抗疫的深入，所造成的服务对象的需求，比如病患对医疗资源的需求、病患家属的心理支援的需求等，都已经获得普遍的社会认知。

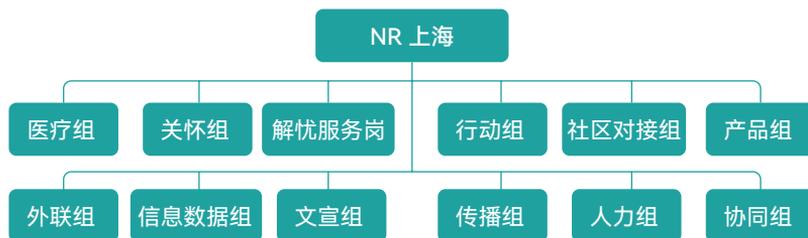
当 2022 年初上海疫情爆发，医疗资源大量挤兑，NR 上海分队计划集结。2022 年 3 月底，NR 通过线上协作平台“石墨”和海报先在微信朋友圈转发召集志愿者，后通过各个合作机构，比如基金会、上海地区的社会组织、民间志愿服务的 KOL 等发布招募信息。其主要志愿服务工作内容是对过往抗疫经验进行总结以及收集当下疫情讯息，形成条理清晰、可视化程度高、具有时效性和实际参考价值的信息包，并分享至上海各抗疫前线、自组织等；同时协助上海本地组织为病患及其家属提供线上身心援助。

招募信息发布后 24 小时，首先招募到的是过往 NR 志愿者以及社会工作领域内有专业经验的同仁等核心志愿者 20 余人。这 20 余人大多数通过发起人的直接网络进行筛选，由于有过往的服务经验，有多人背书，申请很快便通过了招募组的审批。虽然此时招募还在进行，但 NR 上海分队针对这 20 余人的核心志愿者团队进行了快速培训，通过一次全体大会确定了组织结构，并通过分组会议进行组别工作的讨论和分工。

考虑到流失性是志愿者的天然属性，NR 上海分队的志愿者招募在响应过程中持续进行，行动参与响应约 45 天，最终报名志愿者共 2166 人，实际参与响应 1467 人，总服务时长 46248 小时（截止 2022 年 5 月 15 日，按实际填表人数 732 人统计）。

(2) 组织结构和人员分布

即使只是一次响应，一个分工明确的组织结构也能够帮助团队快速集结志愿者并动员他们行动。在招募到第一批核心志愿者后，基于之前的响应经验，召开了第一次核心志愿者会议，明确了其组织结构及各关键岗位的人员安排。



这个举动保证了之后陆续招募的志愿者在接受了整体行动的介绍和基础培训后，能以最快的速度配对到岗位上，并有在岗的核心志愿者对其进行进一步安置，比如迎新、简介和在岗培训。

线下志愿服务的在地化决定了它的本土性，这是其优势特征，但在公共卫生危机期间却成了挑战。本地志愿者无法外出提供服务，只能转战线上。而线上志愿服务可以跨越地域限制，没了地域限制反而帮助扩大了志愿者招募的渠道广度。响应 NR 上海的 1467 个志愿者中，上海本地志愿者只有 460 人，占整体人数的 38%。

线上志愿服务的形式对志愿者运用信息科技的能力有一定要求，而应急救援的场景更是对服务的响应速度、强度、沟通效率和专业度也提高了要求。从数据显示，此次行动，35 岁以下的青年志愿者占比达 71%，其中 20-30 岁志愿者达 50%。本科以上学历占比高达 83%，高学历群体成为线上志愿团队的主力军。

(3) 个性化的志愿者管理

一次成功的志愿服务行动离不开背后有效的志愿者管理。从 2008 年至今，NR 的核心志愿者从丰富的服务经验中摸索出一套属于自己的管理志愿者的方法。

① 稳定的核心志愿者团队

参与 NR 上海行动的志愿者，以郝南为首的核心志愿者团队约二十人，他们大多自 2008 年汶川地震起就开始广泛参与灾害援助行动，具备应急响应的知识、相关经验和使用工具的能力。更重要的是他们各自的号召力。在响应的初期，他们快速加入行动，并组成核心志愿者队伍，被安置在不同组别的关键岗位，比如组长或协调员。

② 多元的志愿服务岗位

该次行动的主要服务内容是提供上海地区市民的线上医疗咨询、心理关怀；编写和发布新冠患者居家防护指南 3.0、志愿抗疫资料库等；提供个案紧急救助；提供在地社区支援、消杀支持等。为提供和保障这些主要的服务，后勤和行政类的工作，比如招募面试、考勤排班、培训、沟通协调、会议记录、数据统计等的岗位都被清楚地定位并发布。整体行动提供了至少 50 种不同的服务岗位，让志愿者有很多选择和调岗的机会。

③ 定期和不定期的志愿者培训和关怀

由志愿者组成的培训组为参与该行动的所有志愿者提供基础培训，在整个响应过程的 45 天中提供了 10 次基础培训，即平均每周 1-2 次。经过基础培训的志愿者到岗后，对应岗位的组长又会对其进行进一步培训和沟通。

好的培训可以支持志愿者去帮助服务对象，但同时也要做好自助和互助工作。在紧急

情况下，志愿者需要在艰巨和紧急的环境下长时间工作，往往容易忽略掉个人需求。同时，就像 NR 上海行动一样，一部分志愿者来自上海本地，是受影响地区的一份子，同样在面临创伤。由志愿者组成的关怀组，会提供一部分心理支援服务给内部志愿者，帮助志愿者缓解由灾害和高强度服务造成的心理创伤，从而推动志愿者持续服务。

④持续的志愿服务产出和反馈

由志愿者组成的医疗组、关怀组、解忧服务岗、行动组、社区对接组在行动中会提供直接服务，比如线上问诊、个案救助、物资发放、社区支援和消杀等。直接服务所带来的成就感和服务体验能最大程度地鼓励志愿者持续提供服务。同时，产品组产出面向公众和志愿者的科普海报、指南等，在向公众传播实操性强的知识产品的同时，也让其他志愿者在非直接服务岗位或非直接服务时间依然感受所在团队的持续服务产出。信息组和数据组收集、整理和转发救助信息，或汇总疫情信息，分析研判疫情走势，综合剖析影响因素，通过地图可视化展示趋势变化，这些信息和数据既为公众也为内部其他服务组的工作提供支持。

⑤定期的志愿者数据收集

由志愿者组成的人力组负责招募和持续激活志愿者，通过招募和面试建立志愿者档案库，通过一对一或组内沟通等了解志愿者的参与感受和需求，定期搜集服务时数和人员数据，有入岗、转岗、离岗的管理意识，形成一个类似闭环的管理机制。

⑥阶段性评估和成果共享

在整个行动的初期、中期和后期都召集过整个团队的会议。其中参与中期和后期的总结大会达千人，来自五湖四海。这可能是只有线上会议才能达到的共聚此刻、共享成果的效果。会议上除了各组以汇报的形式盘点工作成果之外，还利用视频、图片等方式呈现服务成果，比如服务对象的反馈、直接服务现场的照片等。其中，可圈可点的是自由开麦和文艺汇演的环节，让严肃和轻松在同一个会议中出现，同时符合志愿服务的专业性和草根志愿者的平易近人，让参与行动的志愿者拥有强烈的归属感。

(4) 社会资源联动和扩大影响力

一个志愿服务的进行，要针对服务对象需求和利益相关方进行持续的评估和行动优化。而应对公共级别的志愿服务响应，仅依靠一家志愿服务组织是不够的，更何况还是一个先天资源不足的草根志愿服务组织。

在 NR 上海行动进行的过程中，上海本地多家针对同一服务群体的组织逐渐聚集到一起，形成了守沪社区战疫联合行动（简称“守沪行动”）。守沪行动是由恩派基金会、复星基金会、NR、屋里厢社区服务中心等关心支持上海社区战疫的公益支持方联合发起，通过多元社会力量的深度协同，发挥企业、互联网公益平台、基金会、志愿组织、社区机构、社区 KOL 的各自优势，实现上海基层社区战疫的求助需求核实评估、供需匹配、资源筹措、物资采购、运输配送、专业服务、跟踪反馈等全流程的高效衔接及有效响应，以联合行动助力上海基层战疫，守护社区，守护上海。加入“守沪行动”，让 NR 上海的志愿者因此加入了一个更大的社会行动中，增强了他们的使命感，也进一步鼓励了服务的持续产出。同时，扩大的影响力也为下一次 NCP 生命支援行动奠定社会公信和志愿者基础。

【关于 NR 的思考】

价值是否等于成果？从数据的层面可以列举出 NR 上海的很多成果。比如社区对接组共发放防护物资 30963 套，共涉及 220 个社区，为 6192 位志愿者解决了 5 天左右的应急需求；共发放食品物资（大米 1106 件、食品包 1503 件、粮油包 405 件、蔬菜包 2285 件、方便面 273 件）共 5572 件，为困境中的脆弱群体提供了应急食品需求；共为两个社区提供了线下消毒服务，组织了 1 次社区消毒培训会，为社区志愿者讲解、解答社区消毒的种种问题，并建立社区消毒答疑群。再比如根据不完全统计，医疗岗主要接有就医和取药需求的求助单（不含防疫隔离求助）共 1409 例等等。但志愿者行动的价值很难只是以其服务的数据化结果来判定它的价值。NR 的志愿行动，其行动就是意义本身。志愿服务是一个普通个体响应社会需求的行为，是公民精神和价值观的行动体现。依托一部分普通人先行动起来，可以号召或唤醒更多人加入到帮助其他人的行动中。这是普通人也可以实践人道主义和社会价值，集结起来缓解社会疾苦的意义。

2. 志愿者团队：苏州市小红帽义工协会

NR 上海志愿服务团队因其服务性质和处于公共事件中而具有时效性特征，而苏州市小红帽义工协会（以下简称小红帽）则以另外一种形式存在，他们驻扎本地，是提供长期在地服务的志愿服务组织。

团队背景：

苏州市小红帽义工协会是苏州市第一家民间自发组织成立的非营利性公益组织，成立于 2004 年 10 月，并于 2008 年 6 月 23 日依法登记注册，2020 年被评为 3A 级社会组织，也是首批苏州百家优秀社会组织、2022 年度全国学雷锋志愿服务“四个 100”先进典型。

(1) 几个年轻人一腔热情的献爱心行动

小红帽的前身是“苏州公益网”。它的成立源于苏州本地几位青年人想要为身边人做好事²⁷。初期的“苏州公益网”懵懂和稚嫩，凭着一腔的热情，哪里有苦难就出钱出力送关心和安慰。但持续一段时间后，具有科学实践精神的团队对现有献爱心行为进行反思，项目制的志愿服务逐渐成型：

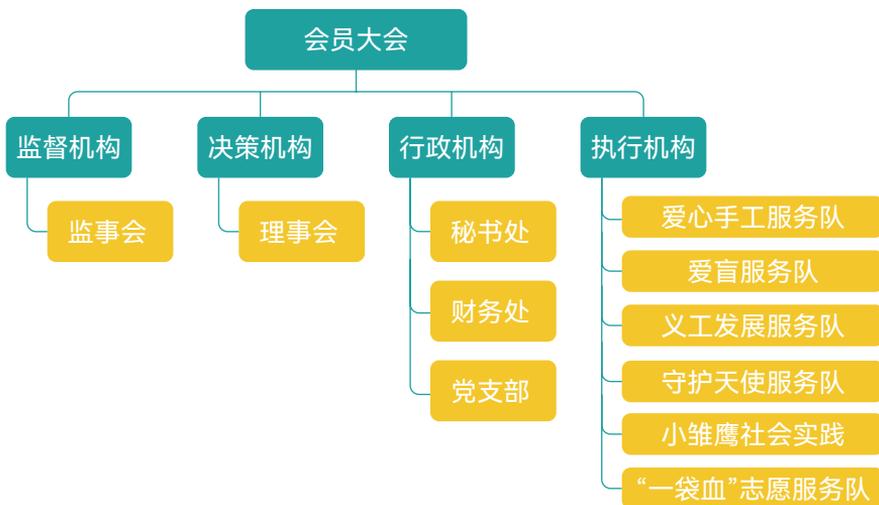
2005年2月：捐资助学项目成立，面向四川资中、徐州睢宁、苏州本地区域贫困学童提供资助。

2005年中旬：成长伙伴项目成立，陪护福利院、医院和贫困家庭的儿童。

2006年：对儿童相关的社会性紧急求助进行回应，陆续联合其他社会资源如淘宝网、苏州儿童基金会、市广电总局等进行合力救助。

(2) 从个人行动向组织化转变

2006年，在多个志愿服务团队和项目的发展下，这个最初由青年发起的献爱心团体进入组织化阶段，制定章程、建立志愿者代表大会制度、确立理事会、监事会、组长联席会、秘书处和各个项目工作组。团队在科学的管理下，形成了正式组织，以更明确的目标和行动指引进行志愿服务，包括响应2008年的多场自然灾害下的社会救助行动，并于同年依法注册成立非营利性社会公益团体——“苏州市小红帽义工协会”。

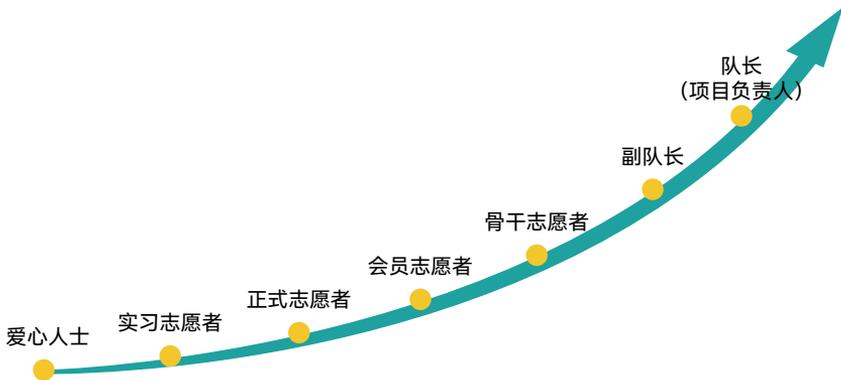


27. 苏州市小红帽义工协会公众号：https://mp.weixin.qq.com/s/qRJSBK0w4wujun08K1iIT_g

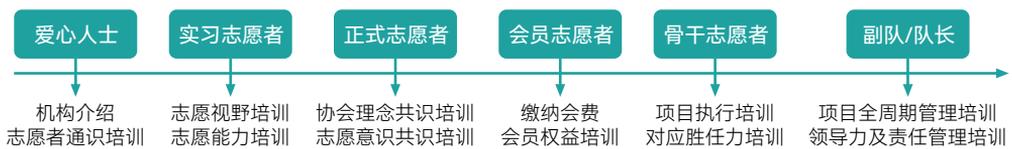
小红帽的管理模式为倒金字塔模型，以理事会服务各小组 / 小队。因其创始人和理事成员多企业管理背景，他们采取类似阿米巴的经营模式。²⁸ 阿米巴的名字从单细胞生物阿米巴而来，这种生物能根据环境的变化改变自己的形态，进行细胞分裂，从而适应环境。在企业中，一些相信赋权和灵活变化的领导者会使用这样的模式管理团队，指的是将整个公司分割成许多个被称为阿米巴的小型组织，每个小型组织都作为一个独立的利润中心，按照小企业、小商店的方式进行独立经营。比如说制造部门的每道工序都可以成为一个阿米巴，销售部门也可以按照地区或者产品分割成若干个阿米巴。小红帽的管理团队按照这种企业管理的方法，将自己的机构分成多个小型组织（团队），每个小团队独立运作和管理。这是一种赋权管理模式。所以小红帽的团队运作以志愿者自我运营与发展为主，财务独立核算，每个小队 / 小组均有独立的内外联、财务、统筹、宣传等工作组。志愿服务以定常服务为主，结合非定常服务的模式自主运营。

(3) 以志愿者为本的发展机制

每一个志愿者都因不同的动机加入志愿服务。协会如何留住志愿者决定了其机构志愿服务的可持续性。小红帽为志愿者提供晋升通道和对应培育计划，满足不同志愿者留在协会提供长期服务的需求，并在志愿者发展的不同阶段提供个性化的个人成长和服务体验。



图：晋升通道



图：培育支持

28. 阿米巴经营模式定义，百度百科，<https://baike.baidu.com/item/%E9%98%BF%E7%B1%B3%E5%B7%B4%E7%BB%8F%E8%90%A5%E6%A8%A1%E5%BC%8F/7412101?fr=aladdin>

每个团队有阶梯管理机制，入门门槛低，尽可能欢迎更多的爱心人士参与服务。只要满足有 3 个人拥有共同爱好，并愿意投身某个服务领域，即可开创志愿服务小组。通过 6 个月至一年的实践与运营，小组展现了能够自我开展服务、有定期及非定期的服务能力后，可以申请建立志愿服务队伍。队伍的建立需要通过投票来确定队长及副队长，其余工作板块以志愿者自愿选择为主，每个工作板块至少有 2 名志愿者参与执行工作。

(4) 发展型服务团队回应真实需求

小红帽有一支爱盲服务队，原名爱心电影组。2009 年，小组刚建立的时候，他们的服务内容与视障无关，是一群志愿者发现工地的工人们晚间休息时没有事干。志愿者前往了解需求，听到有工人说想看电影，于是就拉动身边的朋友一起建立工棚电影组，每周给工人们放电影。后来，工人们的手机设备升级，加之互联网和视频的发展，每个人都有能力可以看电影或其他影像资料。随着服务需求的减少，小组复盘讨论团队存在的需求基础，以及服务如何推进。他们决定要进一步了解社会上还有谁有看电影的需求。经过一段时间的讨论与调研，团队成员发现视障伙伴在观影上有障碍，同时他们也有强烈的看电影的需求。2014 年，小组正式改名为爱盲服务队，聚焦为视障伙伴讲电影。而后，通过和视障伙伴的持续互动，团队成员发现视障伙伴还有很多其他的需求，比如出行的需求、运动的需求、购物的需求。于是团队又针对这些需求，发起了爱心运输、马拉松陪跑、网络购物支持等志愿服务。爱盲服务队逐渐发展至今已有 60 名核心骨干，每年活动约 130 多次，千余名志愿者参与其中。

【关于小红帽的思考】

所有参与志愿服务的伙伴都能理解一腔热情的力量。它很宝贵，也能召集一小群人将一个服务做成。但一腔热情能引领的志愿服务之路里程有限。组织化和提供源源不断的 service 机会是让整个志愿者团队生生不息的秘诀。扎根本地让小红帽成为非常了解在地需求的服务枢纽，二十年如一日的服务行动为其获得脚踏实地的口碑。其低门槛的建组规则帮助社会人士将可能转瞬即逝的爱心和兴趣转化成较长期的服务行动，受协会的约束和指引。同时，这个低门槛的建组规则支持可多样的志愿服务机会，让更多其他社会人有服务的选择和短平快的服务尝试。

大多数的新志愿者更愿意投身直接服务，秘书处作为执行团队，稳定且能长期地提供后勤和统筹支持，方便志愿者专注在志愿服务本身。协会的成长晋升计划，为初次尝试过志愿服务并受其吸引想要留下来的志愿者提供了清晰的成长路径，帮助志愿者了解在这个机构服务的前景，以及自己的收获。志愿者和组织方是一个相互支持和成长的关系。

3. 志愿者团队：上海心连心志愿服务队

很多民间的志愿者组织都由一个或多个爱心人士发起，提供在地服务，在推动志愿服务的过程中需要积极调动社会资源，其能调动的资源因核心成员的背景而不同。随着志愿服务行动和项目的发展、扩大，志愿者组织所需要的社会资源也会更多，又会发展出和其他社会组织的多样协作关系，同时保持自身的志愿者管理的自主性和独立性。上海心连心志愿服务队（以下简称心连心）就是这样的一个案例。

团队背景：

上海心连心是仁德基金会设立的专项基金，致力于资助中国贫困家庭的先天性心脏病患儿进行手术治疗。截至2024年6月，上海心连心已帮助3014名患儿筹集善款完成了治疗。自2003年成立以来，上海心连心始终坚持100%由志愿者管理运营，无任何专职人员。团队所接受的每一笔捐赠都100%用于资助手术费用。志愿者为捐款人提供所捐款项的支出明细，并提供前往医院看望患儿所需的协助。

(1) 稳定的核心成员和多元文化的志愿服务团队

2003年，上海心连心作为上海市胸科医院的一个儿童陪玩组织正式成立。很快，在次年开展为患儿手术募集善款行动。在成功资助两位患儿的心脏手术后，团队发起回访服务，探望康复后的患儿。在2006年，团队还发起了乡村小学图书馆计划。

目前心连心专项基金执行负责人 Karen Carrington 女士来自美国，因工作关系在上海生活20余年。2007年，她正式卸任企业高管并退休。退休后，她加入“心连心”，成为一名志愿者，后成为“心连心”执行负责人至今。她加入心连心时，团队有40多名志愿者，已经形成了后勤、活动等部门形态。

而后，为了欢迎更多的社会爱心人士，以及满足志愿者参与服务时间不一等特征，团队决定组建管理团队，明确各个职能部门的负责人，由管理经验丰富的负责人牵头自主管理各自部门近200名核心成员。这些部门包括活动和市场推广、后勤、医院活动室管理、缝纫和针织、财务、流程等。与团队合作的医院为其提供专属工作室，方便后勤志愿者定期开展整理、分类、打包和分发物资等活动。

(2) 简单明了的自主管理平台

心连心用简单明了的管理制度回应志愿者团队天然松散的组织架构所带来的自我管理的困难。协助先天性心脏病患儿完成手术治疗需要依靠捐款。仁德基金会管理“心连心”

的财务，确保“心连心”的慈善活动合法合规。他们的善款主要来自爱心企业、学校以及个人捐赠。高效的付款模式确保了善款不会经过很多人的手，并且每一笔资金的进出都有电子凭证。无论是仁德基金会还是心连心的志愿者团队都不能随意使用善款，唯一的开支只能是孩子们的手术费。所有志愿者在进入团队之前都清楚团队的运作模式，日常因为提供志愿服务所产生的费用由志愿者自己承担。

每个部门虽有负责人，但团队的志愿服务活动采用“以旧带新”的模式，有经验的志愿者每次活动会带一些新的志愿者，下一次就由新的志愿者去组织活动。

参与活动的志愿者通过网站平台 (<https://www.h2hsh.com/#volunteer>) 自行管理。在网站上，志愿者可以了解团队发展的历史、先天性心脏病相关的必备信息、项目内容、不同的服务团队介绍、如何参与志愿服务以及 Q&A。网站站在潜在志愿者需求的角度的角度，提供尽可能详尽的信息。这样，志愿者清楚了解信息后，可自行填写表格。而表格会借助技术，在网站后台自动发送到各部门负责人处，由负责人和 Karen 面试后方可进行服务。整个过程高效且便捷。

(3) 强烈又完整的救助体验

大病救助类服务往往能在较短的时间内提供强烈的服务体验。心连心的很多捐赠人也是志愿者，而志愿者在提供一段时间服务后也可能会转化成捐赠人。当医生发现了需要做心脏手术的患儿，且患儿家庭无力负担手术费用时，医生会建议家长向心连心求助²⁹。首先，医院会协助患儿家庭准备申请“心连心”资助所需要的资料，包括相关的经济证明和医学证明。这些材料需要经过医院严格的审核，审核通过以后，医院会发给 Karen。Karen 对材料进行复核，复核通过后发给仁德基金会，由双方分别签字确认，再将材料反馈给医院。接下来，心连心会通知患儿家庭在三个月之内完成手术。三个月之后，孩子的家庭经济状况可能已经发生改变，或者孩子的身体状况出现了变化，到时也许就不适合再接受“心连心”的资助了。

患儿来到医院之后，医生会对他进行全面检查，如果不适合立即手术，会给孩子做相应治疗，等到情况允许了再安排手术。如果孩子可以立即手术，心连心安排孩子及其家长在上海医院里的衣食住行，给他们准备欢迎包、衣服、水壶、玩具、饭卡等物品。后勤团队的志愿者会来到医院协助接待患儿及其家属。手术之后，小朋友们可以在心连心的活动室里活动，有助于他们更好地康复。小朋友住院康复期间，有意愿的捐赠人可以看望小朋友。小朋友出院回家之后，心连心也会对他们进行不定期地回访。参与回访的志愿者和捐赠人需要自理所有费用。

29.《爱心接力，重获“心”生》，家族企业杂志 CFBR 公号文章：https://mp.weixin.qq.com/s/ERQ820U__3aSZzicf4kPRg

【关于心连心的思考】

志愿服务能回应的社会需求很多，因此可以开展的服务类型也很多。可站在志愿者的角度，个体能做的事情是有限的，影响力也是有限的。恒心和坚持对于一个微小的社会困境的改善很重要，团队长年累月的成果会滋养个体志愿者想去正向积极回应庞大社会问题的信心。20年来，心连心聚焦一类大病救助，简单、直白和高效的财务要求和管理流程，精准召集了其所需的志愿者和捐赠人。“以旧带新”的模式让组织志愿服务活动变得简单和社交化。围绕一类服务对象展开全面呵护的服务体验极大程度地提高了志愿者和捐赠人之间的角色转换的机会。跨文化的志愿服务管理模式，除了为志愿者提供服务机会和体验，也创造了多元文化的工作环境，让其志愿者、捐赠人和合作方在与组织互动的过程中，受惠于多元文化的沟通、交流和协作。好的体验留存更多的志愿者，志愿者越自律且活跃，越能协助组织优化和提升志愿服务质量。

这三个案例，让我们看到在合理的科学管理下，高度自治且高效的志愿者服务团队是可能的。以下，本手册将展开讨论志愿者团队可以如何进行科学管理。

第四章

志愿服务领域从业者的 能力建设

对于致力于动员志愿者力量的机构，或者依靠志愿者实践服务的团队，无论是正式或是非正式的组织形态，探索并建立志愿者发展系统是必要的。一套完善的志愿者发展体系能更有效地发挥志愿者的专才及技能，促进志愿者能较长期性地、担当不同的工作职责，与机构受薪同事共同合作，以补足、加强及发展机构现有的服务，服务有需要的人士及贡献社会。好的系统离不开好的管理者，机构想要逐步拥有一套内生的健康系统，志愿服务组织需要设置一个志愿者管理者的岗位或职能，设置专职人员或者志愿者，为运营志愿者管理方法以及机构内志愿者的发展，投入时间和精力，并提供有效的支持。

所以，培养专业和职业的志愿服务领域从业者（志愿者管理者 / 协调员）至关重要。他们的角色和职责³⁰包括：

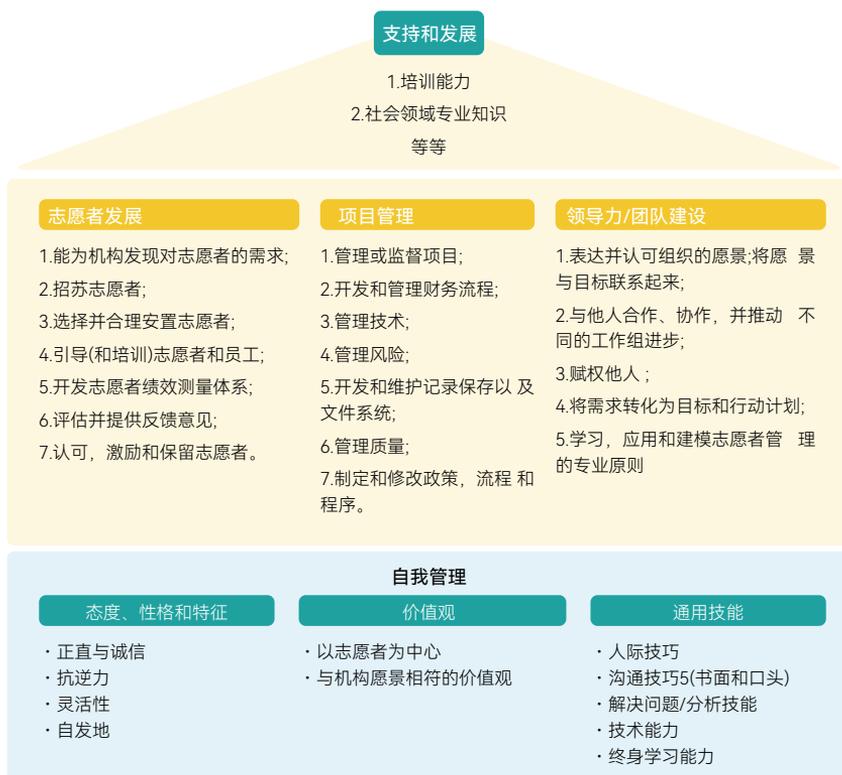
- 日常的志愿者管理：招募、注册、迎新、培训志愿者、项目督导、评估和激励等工作。
- 协助机构创造拥有志愿元素的使命和理念：负责志愿者工作的人是全机构最了解志愿者、志愿项目以及志愿者能为机构作出多少贡献的人。所以管理者作为志愿者的代言人，要向机构倡导志愿服务的重要性以及如何能引入更多、更合适的志愿者，让机构更有效地达成使命和理念。同时，作为机构里最接近志愿者的人，管理者的另外一个职责，便是向志愿者传递机构的理念，以及让志愿者知道他们的贡献是如何帮助机构达成理念的。
- 成为机构内志愿服务和志愿者的宣传者与倡导者：很多时候志愿者可能需要更多资源，但由于机构内部其他工作人员没有太多精力和机会了解志愿者和机构的志愿项目，没能及时向志愿者提供资源，使得志愿者认为机构不重视志愿服务，从而服务质量和积极性都降低了。但其实这可能是因为信息不对等造成的。作为志愿者管理者，要积极、全面、真实地定期向利益相关方宣传志愿者的影响力，从而为志愿者创造更好的环境，以让他们更好地发挥志愿服务的作用。
- 成为机构里的志愿者专家，并帮助机构创造志愿者文化。

30. 德克萨斯 A&M 大学，《志愿者管理研究总结》

志愿者管理者的这几个角色和职责并不简单，为此，管理者需至少具备以下几方面的能力，投入对应能力所需要的精力、时间和经验。

- 组织领导力，即有能力让志愿者的角色和行动匹配机构理念。
- 体制领导力，即有能力理解机构的体制并能通过授权和协作等模式赋权志愿者。
- 组织文化，即具备与机构和机构成员相符的配套价值观、理解力、思考方式等，并有能力教授给新的成员。
- 志愿者管理，即策划、招募、培训、管理、评估和激励志愿者的能力。
- 项目管理能力，即项目的策划、执行、管理、评估等。
- 具体服务所指向的专业领域知识、技能和价值观。

（一）志愿者管理者能力模型的探索



图：益修学院，志愿者管理者能力模型，2018

2018年，益修学院试图在一些一线实践者身上提炼工作经验，从而找到某种志愿者管理者的能力模型，来帮助推动志愿服务领域人才培养的发展。一个好的志愿者管理者需要具备多项品质和能力，同时还肩负推动民间志愿服务的整体发展。这是一个极具社会价值，且带有使命和责任的岗位。志愿者管理者需要一边为服务寻找合适的志愿者，一边为志愿者开发合适的服务，从而能够撬动更多社会力量加入到服务公共利益的道路上来。

大多数人认为志愿者管理者最核心的能力是志愿者发展。这只是一部分事实。很多实践者花了时间和精力好不容易学完了志愿者发展的课程，发现自己离如鱼得水还有很长一段距离。志愿服务是一个复杂的社会过程，志愿者管理者岗位也因此而特殊，在岗人才的能力建设需要长期系统性地持续培养，志愿者管理者至少需要具备三方面的能力。

1. 自我管理能力：为职业素养奠定基础

志愿服务工作作为一种具有社会属性的工作，实践者遵循自愿、无偿、平等、诚信、合法的原则，不得违背社会公德、损害社会公共利益和他人合法权益，不得危害国家安全。这意味着志愿者管理者需具备一些特定的性格、特征、态度或品质，比如，正直、诚信、内驱力、抗逆力(resilience)等，以身作则。同时，作为志愿服务忠实的支持者，志愿者管理者还需具备批判性思维、保持公正和中立的能力，时刻要以志愿者为中心，与志愿服务和所在机构愿景和使命保持一致。除此之外，为了更好地带领志愿者和志愿者团队持续并有效地提供高质量的服务，管理者需要具备基本的人际关系技巧、沟通技巧、解决问题等能力。

2. 岗位能力：走向专业化之路

因为志愿服务依托在项目上，且需要动员一定数量的志愿者才能完成项目。在岗的管理者不仅需要志愿者发展能力，还需具备一定程度的项目管理能力、团队建设能力和领导力。

• 志愿者发展能力

管理者需要认识和理解志愿者从进入到离开机构的服务生命周期。创造一个好的志愿服务体验会直接影响志愿者在机构停留的时长，组织想要的是尽可能久地留住志愿者，并让其在停留期间高度活跃，提供高质量的服务。无论是提供服务的志愿者，还是扮演了管理角色的志愿者，都需要经过详细的策划、广泛和精准的招募、持续的培训、科学管理和评估，以及全方位激励。

案例：联合国志愿者（UNV）

联合国是世界上最大的多边国际组织，在 193 个国家设有办事处，有 3.7 万名工作人员。联合国志愿者方案通过在全世界提供志愿服务促进和平与发展。2018 年，全球共有 7201 名联合国志愿人员参与该方案，其中 81% 的志愿人员来自全球南方国家。联合国开发署（UNDP）负责管理志愿人员方案，将积极主动、具备相关技能的合格专业人员纳入联合国各办事处和机构，并提升志愿服务的价值和全球认可度。成为 UNV 的流程包括但不限于：

- 申请流程：指定网站注册，填写有关学历、技能和专业经验方面的信息的个人档案，进入志愿者全球人才库。
- 评估流程：评估通常包括笔试和面试。胜任能力面试是最关键的评估，面试小组由志愿者组织和服务机构的工作人员组成。通常，笔试和面试以至少两种语言进行。
- 征聘与工作：通过考试的候选人将留在人才库，并收到有条件的录用通知书，候选人还须获得政府、医疗和安全许可，以及通过档案信息核查，尤其是学历（包括大学文凭）和推荐信核查。如满足所有要求，须签订录用通知书，才能开始入职流程。入职前的最后一步是签署合同。
- 提供志愿服务。
- 激励于行动。

延伸阅读：#Work4UN：联合国志愿者 <https://www.un.org/en/node/85773>

• 项目管理能力

在大多数资源稀缺的民间志愿服务组织，管理志愿者的同事一般也是机构的项目专员。项目管理或许作为一个基本的岗位能力在近十年已被广泛推广，但志愿服务项目涉及项目管理以及志愿者管理两个维度，管理者除了要保障服务项目的目标按照预期的计划达成，在管理志愿者的过程中要保持志愿者持续参与项目，同时还要赋能志愿者，通过志愿者提供的服务来达成项目原本的目标。

• 领导力和团队建设能力

志愿服务是人际关系的基本体现³¹。组织通过一定的方法动员志愿者加入志愿服务的行列，同时也通过一定的机制满足志愿者加入服务的动机，进行持续性的服务，如此才算是成功聚集到了一个团队的活跃的志愿者。志愿者团队和世界上任何一种团队一样，都会经历团队发展的不同阶段³²。不同的阶段需要采取合适的应对方式，包括但不限于一些通用的团队建设方法、沟通技巧、参与方式、协作方式等。这些内容会帮助管理者更有效地运作志愿者团队。

当然，志愿者管理者的能力和发展受限于所在组织的发展阶段和资源，同时也受所在行业和社会对于志愿者和志愿服务的看法的影响。志愿者的优势在于自愿和草根，如野草般具有野蛮生长的能力，如果管理者有意愿并认同科学管理的重要性，利用已有的社会资源、互联网资源和号召更多合适的志愿者的方式，依然可以超越组织形态和行业瓶颈的现状，为当下所服务的领域提供具有创造力的解决方案。

3. 持续进修和发展的能力

志愿者管理者在岗累积的经验通过总结和梳理后进行输出，是对行业新人和同仁的工作的支持，也是对志愿者发展领域进步的推动。这样的输出一般采取培训、交流等方式进行，这些方式能够进一步提高志愿者管理者在知识管理方面的能力，也能帮助其积累培训经验、演讲和其他沟通能力。志愿者管理者加深自己对志愿者所服务的领域的专业认识，能帮助设计更符合服务对象的服务项目，通过动员志愿者来更全面地回应和改善该领域社会问题的解决。最终，通过持续进修和发展，志愿者管理者可以成为志愿服务和志愿者发展领域的专家，对该领域有全面系统的认识和经验储备，能解决最复杂和困难的问题，链接多地资源，主导行业对话和交流，促成志愿者领域在行业内的发展和进步。

31. 《世界志愿服务状况报告》2011

32. 可参考塔克曼的团队发展阶段模型：组建期（Forming）、激荡期（Storming）、规范期（Norming）、执行期（Performing）和休整期（Adjourning）



第五章 志愿者招募及管理的技术 及方法³³

无论是一个拥有上万志愿者的机构，还是只有几个人的民间志愿者团队，如果还没有一套在地的系统性管理方法，但又想要有效地让志愿者参与到服务中，以推进志愿服务项目，可以在和志愿者互动的过程中关注以下关键模块：

（一）招募前的思考和规划

进行规划时，思考以下问题，并进行记录：

- 为什么要让志愿者参与进来？
- 如果让志愿者参与进来回应了什么需求（社区、同事、其他志愿者、受助人）？
- 期待志愿者做到什么？
- 志愿者只是额外的人力吗？
- 什么是只有志愿者能带来的价值？

这些问题没有标准答案，但如果能把自己的思考内容记录并进行梳理，可以进一步提问：

- 这些信息可以帮助招募到合适的志愿者吗？还需要确认什么？

33. 部分内容整理自 Linda L, G&Associates Inc. 2005. 《The Quick Reference Guide to Effective Volunteer Involvement》

- 这些思考适合变成问题在面试的时候和志愿者交流吗？
- 适合写入志愿者服务协议吗？
- 适合变成评估的标准之一吗？

梳理完这些问题，进一步需要做的还有分析志愿者、写策划、做预算、准备一个志愿者友好的环境、建立支持志愿者的体系。

（二）风险管理

所有涉及志愿者的工作都有风险。这些风险可能出现在志愿者工作的环境里，也可能由志愿者服务的对象的脆弱性所引发。我们既不能因此恐慌，也不能无视它们。重要的是我们如何管理这些风险。志愿服务组织在法律和道德上都有责任关注我们所服务的对象、为我们服务的人，以及因为服务而发生接触的其他人的安全和福祉。

（三）志愿者岗位职责设计和描述

职位描述是机构内对这类志愿者义务和责任的定义。它是整个志愿者计划最重要的组成部分之一，包括了有关这类志愿者的具体任务或要执行的活动的信息，同时这也可以作为志愿者服务绩效的衡量标准。志愿服务经验丰富的机构一般都会先形成一个完整的职位描述，寻找具有与描述相符的技能和知识的志愿者，这样会事半功倍。一个完整的职位描述和招募帖需要包括：

- 组织名称。
- 标题和目的——这是志愿者的身份，尽可能在其中赋予意义和声望。
- 主要目标——服务的目的，和与使命 / 愿景的联系。
- 职责和责任——尽可能具体，列出每项工作的任务和责任。
- 资格和要求——需要具备什么知识或技能，甚至价值观。
- 福利和待遇（如有）——保险、餐饮或交通补贴等。
- 迎新和培训——志愿者可以获得什么样的培训。

- 需要服务的时间和地点——应包括服务时数，一周中需要几天参与服务，以及志愿者预计执行服务的地点。

- 需要的承诺——特别应该注意志愿者所需提供的最少服务时数。

- 沟通、关系属性和汇报机制——谁将监督志愿者？如果是项目类志愿者，一般监督者和联系人相同。

- 联系人——报名联系人的姓名和其他重要信息，如电话、微信和电子邮件等。

（四）招募

虽然准备岗位职责设计的时候已经规划了很多和招募相关的内容。招募前请再思考一次：

- 谁可以胜任这份工作？

- 一个理想的胜任这个岗位的志愿者画像是什么样的？需要具备什么样的品质？性格？技能？

- 哪里可以找到这样的志愿者？

- 这些志愿者想从我们这里获得什么？我们可以提供吗？

- 用什么样的方法可以最快找到他们？

- 什么样的方式能激励到他们？

- 我们有足够的资源去找到这些志愿者吗？

记录并梳理这些想法。再参考招募流程（见附件）启动招募计划。招募流程包括：招募目的、对象、人数、招募方式、渠道、费用 / 成本、物资、场地、人手、成功招募后的跟进、未符合录取要求的志愿者的处理、复盘等。

（五）初步筛选

虽说要让尽可能多的人参与到志愿服务中，但这不代表要把录取志愿者的门槛降低。要记住，组织的职责是为服务找到合适的志愿者，为志愿者找到合适的服务，也让潜在合

适的志愿者全面地认识服务的要求和内容。初步筛选可以帮助组织达到这些目标，不要害怕筛选，同时要在筛选的过程中保持中立和公正。职位描述、申请表、开放日、电话/线下面试、推荐人核查、犯罪记录调查（如必要），甚至迎新会和培训都是很常用的筛选工具。此外，还要练习如何拒绝和劝退。

（六）服务岗位匹配

安顿通过筛选的志愿者到岗工作需要包含至少 2 个步骤。第一步，和每一个志愿者安排一次单独的会议，介绍具体的职位和职责。仪式感很重要，一场被认真对待的正式、严肃但又温暖的“入职”仪式，会让志愿者感到被重视，以及形成认真对待服务的态度。如果志愿者被安顿的工作不是他原本申请的岗位，这一步显得尤其重要。第二步可能发生在迎新简介会或初次培训之后，因为志愿者真正到岗开始服务了，此时与志愿者沟通，可以了解其初到岗后的工作状态和感受，以及有没有需要进一步澄清或者讨论的内容。

（七）迎新简介会

这是每一个志愿者开始服务前必须要有的体验。一个好的迎新简介会能帮助志愿者了解机构、服务项目、服务的目标如何与机构的愿景以及使命挂钩、认识所在志愿服务团队的人和事。一次周全的迎新简介会能帮助志愿者在机构、岗位和人际关系中找到自己的定位。迎新简介会可以包含但不限于以下元素：

（1）项目相关

- a) 项目的历史、背景等。
- b) 项目 / 机构的使命和愿景。
- c) 志愿者可以如何协助达到使命。

（2）和人相关

- a) 破冰活动。
- b) 介绍所有可能参与这个项目并和志愿者产生互动的同事。
- c) 如果可以，邀请理事或管理层人员参与迎新简介会。

(3) 期待相关

- a) 志愿服务的频率。
- b) 态度 / 行为。
- c) 缺席 / 旷工 (服务) 的处理。
- d) 培训和持续进修的要求。
- e) 隐私和保密。

(4) 政策 / 流程等注意事项相关

- a) 服装礼仪 (如有) 。
- b) 背景调查。
- c) 服务时的后勤保障，如停车等。
- d) 如需在媒体前代表项目 / 机构时的注意事项。
- e) 安全意识，如建筑安全通道、使用办公室器材等。

(八) 培训

培训是一个过程，是为志愿者提供执行特定类型工作的能力建设的过程³⁴。通过培训，组织可以获得更有能力、自信和熟练技能的志愿者，进而帮助志愿者更好地完成他们被安置的任务，最终协助机构达到服务的效果。一场有效的培训计划，是要将志愿者能够达到良好服务状态所必须的知识、技能和行为分解，然后以培训的形式，通过多元学习方法和体验，让志愿者习得这些内容。为志愿者量身定制培训计划和内容，可以将志愿者也邀请到筹备的过程中。对于志愿者来说，合适的、适时的培训同时也是一种很好的激励方式。

34. McCurley, S. & Lynch, R. 《Volunteer Management: Mobilizing all the Resources of the Community》

（九）督导和持续的在岗支持

该环节的核心目的是帮助志愿者成为最好的自己。督导和持续支持是管理志愿者的重要环节，一来可以及时为志愿者提供所需要的帮助，让志愿者时刻都感觉到被关心、被支持、能和工作中的的人和事产生链接；二来能保证志愿者的状态符合机构和项目的标准。为志愿者派发工作物资、记录服务时数、保持培训和参与活动的记录、定期会面等都是实现这两个环节的有效手段。

（十）认可 / 激励

激励的真相是动机。识别志愿者为什么来做服务，动机是什么，可以通过日常非正式的观察和交流，或者正式的一对一会议、定期评估、服务后的反馈等方式获得。找到志愿者的服务动机后，再回应或者满足这个动机。认可 / 激励志愿者能传递出对其工作的肯定，可以增加他们的工作信心，延续志愿者参与志愿服务的热诚，增强志愿者对机构的归属感，从长远看，也会帮助吸纳更多人加入到志愿服务的行动中。切记，不要陷入激励手段的陷阱。即使有 101 种现成的激励方式（见附录）在手，如果不够了解志愿者的动机，可能还没等试到第 101 种激励手段，志愿者就离开机构了。

（十一）绩效评估

绩效评估能为志愿者提供具体的、精准的反馈以及个性化的认可。要相信，绝大部分的志愿者都在尽其所能为机构做出贡献，如果没有反馈和进一步的协助，志愿者会感到被忽视或者觉得自己不重要。同时，大多数志愿者会在评估的情况下取得成功并成长。因此，需要定期评估志愿者，空出时间来和志愿者进行一对一会面。除了评估服务的绩效，也要评估志愿者在服务中的成长和收获。记住，志愿者不只是服务的执行者，也是服务的受益人。

什么是绩效管理？绩效管理提醒我们，忙碌并不等同于产生实际的结果。它还提醒我们，仅靠培训、坚定的承诺和大量的努力工作并不能保证结果。绩效管理的关键作用在于它聚焦实现结果——为组织内外的客户提供有用的产品和服务。绩效管理将我们的工作重点从忙碌转向有效。

— Morongwa Makakane, Human Resources Magazine Volume 1, Issue 5, 2007

（十二）一直都在的隐形红线——纠正措施

很多人认为志愿者将自己宝贵的时间和精力贡献于志愿服务已经很难得了，志愿组织不能对志愿者要求太苛刻。这个想法已经过时了。志愿服务是一个伙伴关系。就像志愿者有权利和义务一样，志愿服务组织也有权利和义务保障机构的服务质量、使命的传递、利益相关方的安全等。定期的服务反馈收集、评估和沟通就是十分有效的保障方式。当志愿者的行为临近或者踩过红线时，要使用必要的干预措施，比如提醒、警告，甚至劝退。

思考：

如果把志愿者发展逻辑大致分为策划、招募、培训、管理和激励五大模块，以上的清单分别属于哪些模块？

对你来说，最实用的是哪几条？

第六章 挑战

随着经济发展与社会进步，越来越多的组织都开始关注志愿者及志愿服务，越来越多的公众也愿意成为志愿者并积极参与社会服务，这对于志愿服务的发展是一种利好现象。但另一方面，也出现了更多的问题。例如，一些很好的服务项目留不住志愿者、志愿者被当成苦力滥用、有潜力的志愿者无法接受良好的培训或发挥才干……这些都是相关组织需要警醒的现象。志愿服务领域需要更多的专业观察、技术与案例的累积、反思与质问、深度分析、大量公开的对话和研究、行业支持和资源的投入。这些背后，是志愿服务领域面临的三个核心挑战。

（一）模糊的发展理念

志愿服务是简单的劳动力补充，还是一项需要长期投入和专业支持的事业？志愿者工作的目标是为了志愿者发展还是为某个目标对象服务，这是关乎建立志愿体系的根本性问题。

志愿服务的发展理念模糊主要表现为目标不明确和价值导向不清晰。志愿服务组织往往缺乏清晰的愿景和使命，这导致在实际工作中难以形成统一的行动指南和评价标准。其次，发展理念的模糊性还体现在对志愿服务功能的片面理解。在一些地区和组织中，志愿服务被看作是解决社会问题的临时手段，而非长远的社会发展策略，志愿服务往往被视为次要的、可有可无的活动。这种短视的观念忽视了志愿服务在培养公民意识、增强社区凝聚力、推动社会创新等方面的潜力，会致使志愿服务缺乏必要的资源和支持。

模糊的发展理念会导致志愿服务的实践方式单一化。由于缺乏对志愿服务多元价值的认识，很多组织在实施项目时倾向于采取传统的、单一的服务模式，如简单的物资捐赠或一次性的社区服务。这种方式虽然能够解决一些眼前的问题，但无法激发志愿者的创造力和参与热情，也难以形成持续的社会影响力。

此外，发展理念的模糊性还会影响到志愿服务的组织管理和人才培养。在没有明确发展理念的指导下，组织往往难以制定有效的管理策略和人才培养计划。这不仅会导致资源的浪费和效率低下，也会使得志愿者的专业成长和个人发展受到限制。在一些组织中，即使志愿者对组织发展产生了至关重要的作用，但也常常会引发组织内的争论，组织存在的价值是服务志愿者，还是通过志愿者服务某个目标对象？例如，一家组织每年会招募大量志愿者去乡村支教，据此也发展出了很好的培训体系，但在工作过程中，发现对志愿者能力的培养比对乡村儿童的能力提升效果更好，因此组织不禁发出疑问：我们究竟是要做一所“医院”，还是要做一所“医学院”？我们的目标是更好地提供治疗，还是培养更多的医生？虽然两者最终都是为了提供治疗，但不同的理念和目标会导致工作手法的重大差异。发展理念的模糊会带来工作的摇摆和资源的浪费。

可能的应对方式：

- 认识到志愿服务在社会发展中的多重角色，志愿服务不仅是一种无私奉献的精神体现，更是一种社会投资。通过志愿服务，可以培养公民的社会责任感，促进社会和谐发展，提升社会文明程度。

- 组织需要制定长远的发展战略，明确志愿服务在社会发展中的目标和路径。在清晰目标的基础上，建立配套的志愿者管理机制，建立科学、公正的评价体系，对志愿服务的质量和效果进行评估。让志愿服务成为一项令人向往的事业，而不是一项临时的工作。

- 志愿服务组织应该将志愿者视为合作伙伴，而非“免费劳动力”，与志愿者建立长期的合作关系，让志愿者系统地参与组织发展和定位的讨论，参与项目的设计和决策。与志愿者共同设定组织的发展议程，发挥他们的创造力和主动性。通过赋权，既可以提高服务的针对性和创新性，也能帮助组织更好地理解和梳理志愿服务的功能与定位。

（二）知识沉淀与技术积累的缺失

志愿服务是一项实践性很强的活动，需要不断积累经验，形成知识体系，才能更好地指导实践。然而，当前志愿服务领域存在着严重的知识生产不足和技术沉淀不足的问题。

一方面，志愿服务组织的经验积累往往停留在个案层面，缺乏系统性的总结和提炼，难以形成可复制、可推广的模式。例如，一些志愿服务组织在开展社区服务时，可能会积累一些成功的经验，但这些经验往往局限于特定社区，难以在其他社区进行复制和推广。这导致志愿服务组织在开展新的服务项目时，往往需要从头开始，重复摸索，浪费了大量的人力物力。大多数组织都没有知识沉淀与积累的流程与体系，更遑论志愿者经验的梳理。

另一方面，志愿服务领域的培训资料非常缺乏。虽然当前已有很多机构出品了课程、手册等，但被广泛认可的、优质的公共课程、指南等都不足。缺少系统性、理论化的理解，可能造成志愿服务的简单化，只停留在低水平的工作分解，而无法形成长期的有组织的生产力提升效应。

知识生产和技术沉淀的缺失，导致志愿服务的质量难以提升。志愿服务的质量，不仅取决于志愿者的热情和付出，更取决于志愿服务的专业性和规范性。缺乏专业知识和技术支持的志愿服务，往往难以达到预期的效果，甚至会带来负面影响。例如，一些志愿服务组织在开展医疗服务时，可能会因为缺乏专业的医疗知识，导致服务对象受到伤害。又如，一些志愿服务组织在开展环境保护服务时，可能会因为缺乏专业的环保知识，导致环境问题加剧。

可能的应对方式：

- 支持志愿服务公共知识产品。以用户为中心设计志愿服务培训课程，参与市场公开的评价，并采用精益方式不断对技术资料进行优化迭代。避免由一组专家讨论并花费较长时间开发课程，而是采用不断推出小组课程，采集用户反馈，优化完善，推出新一组课程的方式，建立完整的志愿服务技术体系。也可以设立志愿服务研究基金，鼓励开展志愿服务理论研究，为志愿服务实践提供参考。

- 建立知识共享平台及交流机制。建立志愿服务知识共享平台，促进志愿服务经验的交流和传播，让更多志愿服务组织受益。但避免将平台建立成未经筛选资料的停车场，而要经过精心筛选，只分享高水平的资料。也可以举办各类志愿者的交流会议，但仍应以用户为导向，例如应当以听众是否受到启发和听到真知灼见为导向筛选发言人、规划发言内容，并且让所有发言接受听众的评估，这些做法都会有助于举办高水平的经验交流与学习。

- 对成功的志愿服务项目进行总结和提炼，形成可复制、可推广的模式，并建立志愿服务案例库。例如，可以建立志愿服务项目评估体系，对志愿服务项目的目标达成情况、服务质量、社会效益等进行评估，并根据评估结果进行改进和完善。

（三）脆弱的支持体系

2010年发布的《中国公益人才发展现状及需求调研报告》显示，88.5%的公益人才月薪集中在5000块钱以下，25.7%以上公益人才的工资在2000元左右，67%的人反映工作强度非常大，每天工作10到12个小时，37.7%的人没有任何社会保险。《2016中国公益组织从业人员薪酬调查报告》显示，50.5%的从业人员离职原因为“薪酬待遇低”。

2019年发布的《中国社会组织从业者社会和经济保障现状调查报告》显示，2019年总收入在50万元以下的公益组织占57.16%。缺乏稳定的资金来源，使得现实与理想相隔甚远，公益人的日常工作开展困难，影响了职业以及行业的可持续发展。

当行业整体发展面临如此大的可持续发展挑战，机构仅有几个人勉强维持项目运作时，很难再聘请工作人员全职管理志愿者。许多组织只能依靠非核心岗位的员工匀出一部分工作时间管理志愿者，甚至依赖志愿者来管理其他志愿者，而这些人大多没有接受过系统性的志愿者管理的培训。

已经有研究表明³⁵，带薪的专岗员工较少遇到招募志愿者困难的问题，机构也能表现出更强的应用多元方式管理志愿者的能力。能在全职员工上投入的机构或者劝募人，在能力管理和调配志愿者方面都表现得更好。研究显示这种在志愿者管理上的投资和志愿者带来的效益是相互促进的。所以为了机构的长远发展和行业服务质量的提升，提高专职、专业人才的培养是关键。

此外，大多组织在志愿者配套体系方面的建设也非常欠缺。例如，大多支教组织缺乏安全与尊严制度，志愿者在前往乡村支教的过程中，如遇到性骚扰、酒局等场景时没有响应的应急处理机制，在发现儿童遭受欺凌、侵害等问题时也没有规范性流程。志愿者在志愿团队中受到不公正对待时的申诉机制也非常少见。还有，因志愿工作中的差错带来重大伤害，组织是否因此承担责任，在权责等法律关系上也存在空白。因此，为志愿者顺利开展工作、预防风险而提供完善的制度保障体系至关重要，但目前仍有许多空间亟待填补。

可能的应对方式：

- 将志愿者变成机构人力资源管理的一部分，在机构战略下与全职员工进行统一规划。在有条件的情况下设立专职志愿者管理岗位，或将志愿者管理作为关键工作指标。通过指标设计让志愿者管理过程成为一种练习，在实现志愿服务目标的同时积累沉淀相关的技术。

- 制定志愿支持体系的行业准则。研究人员可以通过会议等方式广泛收集志愿者在实际工作中遇到的风险，例如性骚扰、偷窃、欺凌等，将案例分类归纳，并就同类案例分析可能涉及的法律、心理、医疗相关措施，给予科学回应的建议。在此基础上制定支持体系的指引，并通过行业会议等方式进行宣传，鼓励重要机构参与形成行业准则。

35.Urban Institute.2004.Volunteer Management Capacity in America’ s Charities and Congregations.

- 设立典范志愿者管理或支持组织。与一些理念良好，愿意尝试更合理有效的管理方式的组织合作，进行志愿服务管理改革试点，同时引入学者进行研究，全面记录并呈现这些措施为组织带来的实际效果，通过科学论证和倡导，实现示范作用，鼓励更多的组织模仿最佳实践。

一个行业的发展与进步，放在每一个个体志愿者的生命中是如此漫长。培养和提升专职、专业人才之路显得异常艰难。但以历史的尺度来衡量，正是许许多多志愿者前赴后继，才让后人得以站在巨人的肩膀上走到今天。行业的发展进步始于每个个体的行动。在信息时代，学习和成长的资源壁垒已经被打破。当周围环境还不足时，个体可以先行动起来。当许多个体汇聚在一起，就能形成推动行业前行的巨大力量。事实上，变化已经在悄然发生。它们并非凭空出现，而是那些积极推动变化的有信念和力量的个体所促成的。让我们用志愿的方式来推动更好的变革吧。

附录

(一) 资源清单

• 国内志愿服务相关的意见、法律、政策和其他指导文件

序号	名称	发布方	实施 / 发布时间
1	《中国社区志愿者注册管理办法》	中国社会工作协会和社区志愿者工作委员会联合制定	2005年9月
2	《中国注册志愿者管理办法》	团中央	2006年
3	《中国红十字志愿服务管理办法》	中国红十字总会	2007年
4	《关于支持和发展志愿服务组织的意见》	中共中央宣传部、中央文明办、民政部、教育部、财政部、全国总工会、共青团中央、全国妇联联合发布	2016年7月
5	《慈善法》	第十二届全国人民代表大会第四次会议通过	2016年9月
6	《志愿服务条例》	国务院第175次常务会议通过	2017年12月
7	《关于开展志愿服务促进中小企业发展的指导意见》	工信部、民政部	2020年3月
8	《中华人民共和国民法典》	第十三届全国人民代表大会第三次会议通过	2021年1月
9	《青年志愿者服务社区行动指引(2022年版)》	团中央青年志愿者行动指导中心、中国青年志愿者协会	2022年

• 推荐网站

全国各地志愿服务组织数以万计，可以通过查询在民政局注册机构的名称在互联网进行检索。以下是常见的一些组织或平台：

(1) 全国或国际志愿者组织

中国青年志愿者：<http://www.zgzyz.org.cn/>

中国志愿者服务联合会：<https://www.cvf.org.cn/>

中国志愿服务网：<http://chinavolunteer.mca.gov.cn/site/home>

中国红十字志愿者：<https://hszzyz.zhiyuanyun.com/>

联合国志愿人员组织：<https://www.unv.org/>

(2) 地方性志愿服务平台网站

志愿北京：<https://www.bv2008.cn/>

i 志愿（广东）：<https://www.gdzyz.cn/>

深圳义工：<https://v.sva.org.cn/>

(3) 互联网平台

志愿云：<https://www.zhiyuanyun.com/>

志愿汇：<https://www.zyh365.com/>

中国大学生志愿者招募网：<https://dxszyzmmw.com/>

• 推荐书籍

《志愿服务蓝皮书》系列，社会科学文献出版社

《文明实践与当代志愿服务》，何祎金著，社会科学文献出版社，2020年

《论志愿者文化》，钱理群著，生活·读书·新知三联书店，2017年

《招募与管理志愿者》，[美]克里斯蒂·范·霍芬,[美]洛尼·韦尔曼著，上海科技教育出版社，2017年

《服务学习指导大全》，[美]凯瑟琳·伯杰·科著，益公益交流中心译，商务印书馆，2016年

《服务学习：社工督导志愿服务新模式》，彭华民主编，中国人民大学出版社，2012年

《小组工作》，刘梦著，高等教育出版社，2012年

《成长体验 Debriefing》，邓淑英、麦淑华著，突破出版社

《非暴力沟通》，[美]马歇尔·卢森堡著，阮胤华译，华夏出版社，2009年

《论平等》，[法]皮埃尔·勒著，王允道译，商务印书馆，1988年

Linda L, G&Associates Inc. 2005. 《The Quick Reference Guide to Effective Volunteer Involvement》

(二) 激励志愿者的一百零一种方法³⁶

1. 保持亲切笑容	2. 定期举办分享检讨会	3. 设立志愿者建议箱
4. 见面时打招呼	5. 安排与主管面谈	6. 致送生日卡
7. 亲切称呼对方名字	8. 与管理层会面	9. 致送致谢卡
10. 不要忘记说再见	11. 管理层出席志愿者服务	12. 致送慰问卡
13. 不要忘记说谢谢	14. 定期派发机构刊物	15. 保持密切联络
16. 保持友善的态度	17. 组织志愿者同乐日	18. 制作志愿者通讯
19. 善用他们的专长	20. 举办庆祝会	21. 送赠心意小礼物

36. 译自香港义务工作发展局

22. 接纳个人独特性格	23. 举办杰出志愿者选举	24. 送赠购物优惠证
25. 接纳他们的不足处	26. 安排与职员联欢节目	27. 给予工作证
28. 协助改善不足地方	29. 与职员工作经验交流	30. 给予工作制服
31. 帮助建立自信心	32. 定期工作检讨	33. 提供交通补贴
34. 提供成长的机会	35. 举办服务汇报会	36. 完善服务记录制度
37. 关心他们的健康	38. 参与筹办机构活动	39. 供应日常茶水饮品
40. 重视他们的需要	41. 参与策划性工作	42. 提供志愿者膳食
43. 尊重他们的意愿	44. 介绍认识机构职员	45. 提供医疗优惠
46. 重视个人感受	47. 清晰工作目标	48. 为志愿者提供工作保障
49. 重视个人选择权	50. 制订周详服务计划	51. 与志愿者联谊聚餐
52. 重视每一位的参与	53. 了解参与服务的贡献	54. 邀请参加职员茶聚
55. 给予真诚的意见	56. 确认身份地位	57. 设立志愿者储物柜
58. 确认工作伙伴关系	59. 赋予权力	60. 颁发嘉许奖牌
61. 与他们打成一片	62. 赋予工作责任	63. 颁发长期服务奖章
64. 表达与他们合作愉快	65. 清晰界定工作内容	66. 与他们雇主分享成就
67. 带给他们意外惊喜	68. 分享工作成果	69. 与他们家人分享成就
70. 协助解决问题	71. 提名杰出志愿者选举	72. 与其他志愿者分享成就
73. 筹办志愿者周年大会	74. 鼓励服务对象谢意	75. 机构通讯设志愿者专讯
76. 邀请出席机构会议	77. 由传媒推广义工工作	78. 设立志愿者晋升制度
79. 邀请参与政策制订	80. 善用传媒作表扬	81. 提供舒适工作环境
82. 推荐参与国际会议	83. 公开地区性志愿者活动	84. 保障安全工作环境
85. 提供挑战性服务机会	86. 参与志愿者联谊活动	87. 赞助参与研习课程
88. 给予一展所长机会	89. 公开赞扬他们的参与	90. 提供完善工作工具
91. 提供参与服务的训练	92. 由机构发出嘉许信	93. 不要忘记微笑
94. 定期举办进修课程	95. 发出服务纪录证明	
96. 给予足够的辅导	97. 鼓励职员善用志愿者	
98. 提供足够服务经费	99. 积极听取他们意见	
100. 提供适当专业支持	101. 尝试他们创新的建议	

（三）服务需求的分析、界定和沟通

美国社会学家 Jonathan Bradshaw 在 1972 年提出的社区中四种类型的需求分析³⁷，当所有这四种类型的需求都出现，则表明可能是一种“真正”的需求：

（1）感受性需求

这类需求侧重社区或目标服务群体自身的想法和希望，他们想要的东西应该放在首位考虑。感受性需求可能是主观的，并且可以直观地描述为“想要”，它会被说出来。它受到个人知识和期望的影响，但有可能是不现实和 / 或不能负担的。

比如，一家关注社区环境的公益组织，目标以机构所在街道附近的居民区为服务点。工作人员在与社区居民沟通中了解到，社区居民描述对该社区环境满意度较低，主要表现为存在公共环境无人打扫、楼门环境较差、社区内动物排泄物较多等环境问题，在这个过程中社区居民表述出的对于环境改善的需求就是感受性需求。

（2）表达性需求

这类需求通常是通过观察识别出来的。社区通过他们的行动表达了什么？有时表达性需求与社区的感受性需求一致。但有时由于某种政治或文化上的压力无法描述感受，或者无人问起，这些需求可能不会（作为一种感受性需求）被公开具体地识别出来。

比如，同样是这家关注社区环境的公益组织，在社区走访过程中发现，多次看到几位社区居民在社区内捡拾垃圾、清理狗便便，在社区荒废的绿地上摘花种草等具体的行为，这其中反映出了社区对于改善社区环境的需求就是表达性的需求。

（3）规范性需求

这是将当时的情况参照一系列专业或者专家标准而确定的需求。通常情况下，这些需求由专业人士或专家（如内科医生、工程师、公共卫生专业人员等）识别出来的。

比如，这家关注社区环境的公益组织了解到城市规划员或者专家建议城市住宅小区绿化按照建筑部《绿色生态住宅小区建设技术规程》及《城市居住区规划设计规范》等相关

37. 定义摘选自《发展领域项目管理专业指南》第 52 页

小区绿化绿地率指标要求：新建小区不低于 30%，生态住宅小区不低于 35%，旧区改造不低于 25% 等，或者需要配比一定比例的垃圾回收点。如果被关注的这个社区并没有达到这些标准，规范性的需求就被识别了。

(4) 比较性需要

这是将当时的情况与其他情况相比较而确定的需求。这种方法最常被用来比较人们对资源的获取情况。这种方法认为需求是一个相对概念，因此，在人与人之间进行比较的情况下，必定会发生关于需求的争论。

比如，在社区采访居民的过程中，居民说旁边的社区有各种绿化设置和举措，但本身却没有。希望自己的社区可以和周围的社区一样也拥有这些绿化设施。

(四) 招募志愿者的流程清单

记录者: _____

记录时间: _____

待处理事项: _____

事项	备注	是否完成 (完成请打勾)
招募目的	直接服务: _____ 支持服务: _____ 专业服务: _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
对象	_____ _____	<input type="checkbox"/>
人数	_____ _____	<input type="checkbox"/>
招募方式	_____ _____	<input type="checkbox"/>
费用	_____ _____	<input type="checkbox"/>
物资	_____ _____	<input type="checkbox"/>
场地	_____ _____	<input type="checkbox"/>
人手	_____ _____	<input type="checkbox"/>
成功招募后的跟进	面试: _____ 迎新简介会: _____ 培训: _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
未符合录取要求的 志愿者的处理	_____ _____	<input type="checkbox"/>
复盘	_____ _____	

参考文献

1. Linda L, G&Associates Inc. 2005. 《The Quick Reference Guide to Effective Volunteer Involvement》
2. McCurley, S. & Lynch, R. 《Volunteer Management: Mobilizing all the Resources of the Community》
3. Bradshaw, Jonathan (1972) Taxonomy of social need. In: McLachlan, Gordon, (ed.) Problems and progress in medical care : essays on current research, 7th series. Oxford University Press , London , pp. 71-82.
4. 高嵘, 《当代中国志愿服务发展历程与特征》, 《理论学刊》2013 年第 5 期
5. 民政部, 《志愿服务基本术语》, 2020,
6. <https://s.zhiyuanyun.com/www.chinavolunteer.cn/cms/202004/15/5e966232dffdf.pdf>
7. 连玉明, 朱颖慧, 《志愿服务的可持续发展研究》(2016),
8. https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/databasedetail?SiteID=14&contentId=7647567&contentType=literature&type=&subLibID=
9. 2021 年民政事业发展统计公报: <https://www.mca.gov.cn/images3/www2017/file/202208/2021mzsyfztjgb.pdf>
10. 2022 年世界志愿服务状况报告概述: https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2021/11/UNV_SWVR_Web_Overview_2022_ZHS_Web.pdf



工 作 组：黄可欣 乔可欣 王龙玺

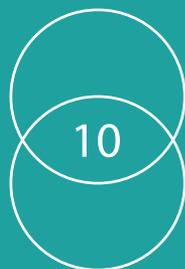
校 对：马里千

设计排版：马志新

内部刊物，仅供交流

版权所有，请勿盗用

公益领域通识



民间志愿服务



三一基金会
SANY FOUNDATION