



志愿者培训系列丛书
北京志愿服务发展研究会 组织编写

志愿服务管理 理论与实务

*The Theory and Practice
of Volunteering Management*

◎ 王忠平 著



北京交通大学出版社
<http://www.bjtup.com.cn>

志愿者培训系列丛书

北京志愿服务发展研究会 组织编写

志愿服务管理理论与实务

The Theory and Practice of Volunteering Management

王忠平 著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

为了推动中国志愿服务的发展,特别是推动志愿者组织的有效运作,本书从志愿者管理、志愿服务项目管理和志愿者组织管理三个维度对志愿服务管理进行逐一讲解:志愿者管理沿用人力资源管理的基本理论,并结合志愿者本身的基本特征,提出了志愿者管理的基本过程,包括规划、招募与选拔、入职辅导与培训、督导与评估和激励等阶段,并为各个阶段提供了一些常用的管理工具;志愿服务项目管理则结合项目管理的基本框架,按照志愿服务项目的特点,梳理了志愿服务项目的逻辑框架和基本流程,包括项目的确立、可行性分析与启动、项目的计划管理、项目的执行与控制、项目的评估管理与风险管理等,同时还介绍了一些常见的管理工具;志愿者组织管理则介绍了志愿者组织的定位、组建、筹资,以及如何发展组织优势和提高效率等。

本书在写作过程中,尽量沿用基础理论,并结合中国的具体实践,有针对性地对志愿者组织在项目、志愿者管理和组织管理方面进行了分析和讲解,适合所有对志愿服务感兴趣的人士参考学习。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

志愿服务管理理论与实务 / 王忠平著. —北京: 北京交通大学出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5121-2483-7

I. ① 志… II. ① 王… III. ① 志愿-社会服务-管理 IV. ① C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 293931 号

志愿服务管理理论与实务

ZHIYUAN FUWU GUANLI LILUN YU SHIWU

责任编辑: 陈跃琴

出版发行: 北京交通大学出版社 电话: 010-51686414 <http://www.bjtu.cn>

地 址: 北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编: 100044

印 刷 者: 北京艺堂印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm×235 mm 印张: 12.25 字数: 167 千字

版 次: 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-2483-7/C·178

印 数: 1~1 500 册 定价: 38.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。
投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

序 言

2008 年被视为“中国志愿服务的元年”，民间的志愿服务力量被动员起来，志愿服务成为社会的热点问题，同时也涌现出了非常多的志愿者组织。但是伴随而来的是，大量的志愿者组织经常就组织发展、志愿者如何管理等问题产生困扰。

类似问题不仅困扰很多的志愿者组织，而且大量的有规模的社会组织，包括一些有名气的机构同样存在类似的问题。在很多场合笔者也表示过：“中国相对志愿者组织而言，更有规模化优势的基金会，99%都存在志愿者管理的问题。”于是经常会被邀请进行志愿者相关的培训，或者参与沙龙分享相关经验等。但是毕竟能影响的人群有限，因此一直希望能出一本关于志愿者、志愿者组织和志愿服务项目管理的书籍，把多年的志愿服务管理经验与更多的人分享。

幸运的是，北京志愿服务发展研究会 2014 年组织开展了此项工作。恰逢十八届三中全会特别提出“支持和发展志愿服务组织”，行业发展遇到了一个很好的机遇期。《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2015）》显示，2014 年度登记志愿者为 6 710 万人，未登记志愿者 4 200 万人，其中，参与志愿活动的 1.091 亿人，占全国人口总数的 8%，志愿服务约为 14.82 亿小时，折算价值 535.9 亿元。2014 年预计社会捐赠总量达到 1 046 亿元，因此按照《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2015）》，志愿服务所带来的社会价值超过当年捐赠总量的 50%。志愿服务的价值越来越受到社会的肯定，如果能进一步优化志愿型组织内部的管理制度，志愿服务所产生的社会价值将会更大。

在国内，市面上的志愿服务管理类书籍，基本上都采用国外的教程或者理

论体系。在多年的实践中，笔者发现尽管国外的志愿服务体系相对先进，但是不一定符合中国的国情；或者采用的是工具书类型的教材，以实用为主；而且或许由于语言翻译的问题，很多的国外教材不能解决一个源理论的问题，比如志愿者管理的理论支撑到底是什么？没有理论的支撑，很多事情就不能从逻辑上进行清晰的解释。因此，笔者在本书中不仅给读者提供了一些具体的指导，而且也尽量从源理论上进行解释和阐述，比如运用人力资源的理论解释志愿者的管理问题等。难能可贵的是，北京市志愿服务联合会、北京志愿服务发展研究会推出了志愿服务“四师五员”培养计划，即志愿服务培训师、项目督导师、管理咨询师、文化推广师，以及注册计时员、项目管理员、信息宣传员、激励保障员、财务管理员。“四师五员”聚焦志愿服务发展薄弱环节和人才短板，开启了志愿服务培训新篇章，使志愿服务培训工作进入精细化阶段，这无疑会在全中国志愿服务发展史上留下浓墨重彩的一笔。

从 2001 年进入到志愿服务领域，到创办和众泽益志愿服务中心，本人一直致力于推动中国志愿服务的发展。一路走来，我坚信理论和知识的力量是推动行业发展的根本动力。因此，尽管工作很忙，但还是坚持创作，希望本书的出版能给读者带来一些有价值的信息，对推动志愿者培训有所裨益。一路走来，得到了各级领导、专家的大力支持，特别是北京市志愿服务联合会郭新保秘书长的长期支持与鼓励。在志愿服务的路上，没有你们的陪伴和同行，我是不可能坚持十多年的，在此向各位表达我最衷心的感谢。一路走来，我坚信，人本善，人人可志愿，相信每个人都有机会参与志愿服务，每个人都有机会感悟志愿服务，志愿服务也将为大家带来非凡且美妙的感受。

由于水平有限，书中难免有不足之处，恳请各位专家、读者指正。

是为序。

王忠平

目 录

第一章 志愿者管理	1
第一节 志愿者管理概述	3
一、什么是志愿者管理	3
二、志愿者管理的基本过程	6
第二节 志愿者规划	9
一、志愿者规划的概念和内容	9
二、志愿者规划的基本流程	10
第三节 志愿者的招募与选拔	15
一、志愿者的招募、选拔流程	15
二、志愿者的招募	16
三、志愿者的选拔	27
四、志愿者招募选拔工作的评估和总结	35
第四节 志愿者的人职辅导与培训	36
一、志愿者的入职辅导	36
二、志愿者的培训	37
第五节 志愿者的督导与评估	50
一、志愿者督导	50
二、志愿者评估	53

第六节 志愿者激励	59
一、志愿者激励的含义	59
二、志愿者激励的流程	61
三、志愿者激励的机制	65
第二章 志愿服务项目管理	69
第一节 志愿服务项目管理概述	71
一、志愿服务项目的概念	71
二、志愿服务项目的概念	76
第二节 志愿服务项目的确立、可行性分析与启动	82
一、志愿服务项目的确立	82
二、志愿服务项目的可行性分析	86
三、志愿服务项目的启动	88
第三节 志愿服务项目的计划管理	90
一、志愿服务项目计划概述	90
二、志愿服务项目计划的编制	93
第四节 志愿服务项目的执行与控制	100
一、志愿服务项目的执行	100
二、志愿服务项目的控制	106
第五节 志愿服务项目的评估管理	111
一、为什么要对志愿服务项目进行评估	111
二、志愿服务项目评估的内容框架和程序	112
第六节 志愿服务项目的风险管理	118
一、风险管理概述	118
二、志愿服务项目风险概述	120

三、志愿服务项目风险管理	123
第三章 志愿者组织管理	129
第一节 志愿者组织概述	131
一、什么是志愿者组织	131
二、我国的志愿者组织	136
第二节 志愿者组织的定位	143
一、明确志愿者组织的使命	143
二、勾画志愿者组织的愿景	146
三、志愿者组织的战略规划	153
第三节 志愿者组织的组建	164
一、合法组建志愿者组织的程序	164
二、志愿者组织的架构及特点	165
三、志愿者组织制度建设	170
第四节 志愿者组织的筹资	173
一、志愿者组织筹资概述	173
二、志愿者组织如何开展筹资活动	179

第一章 志愿者管理概述

一、什么是志愿者管理

(一) 什么是管理



第一章

志愿者管理

管理是指一定的社会组织为了实现其宗旨和目标，通过计划、组织、领导、控制等职能，对组织内部的人、财、物、信息等资源进行合理配置和有效利用的过程。管理是组织生存和发展的基础，也是组织实现其使命和愿景的关键。在志愿者管理中，管理是指对志愿者的招募、培训、激励、考核、协调等工作进行系统化的规划和实施，以确保志愿者能够有效地参与组织活动，并为组织的发展做出积极贡献。

目前，国内对志愿者管理的研究还处于起步阶段，缺乏系统的理论研究和实践指导。在理论研究方面，主要关注志愿者的动机、参与形式、组织形式等问题，而对志愿者的管理问题研究较少。在实践方面，主要关注志愿者的招募和培训问题，而对志愿者的激励、考核、协调等问题研究较少。因此，开展志愿者管理研究具有重要的理论和实践意义。

在志愿者管理中，管理者和志愿者之间的关系是核心问题。管理者应该尊重志愿者的主体地位，发挥志愿者的积极性和创造性，为志愿者提供必要的支持和保障。同时，志愿者也应该遵守组织的规章制度，履行志愿者的义务，为组织的发展做出积极贡献。只有建立和谐、互信、合作的管理者和志愿者关系，才能实现志愿者管理的有效性和可持续性。

第一节 志愿者管理概述

一、什么是志愿者管理

（一）什么是管理

关于管理的概念,从不同角度出发,可以有不同的定义。单就字面上理解,“管理”是管辖和处理;从广义上讲,管理是人类的一种有意义的、有目的的行动,即为人类的一种文化活动;从功效角度上讲,管理是通过一系列有效活动,提高系统功效的过程;从职能上讲,管理就是计划、组织、人员配备、指导与领导、控制;从资源利用角度上讲,管理是有效分配和利用组织中的人力、物力、财力、时间、信息资源,以达到组织目标的过程;从决策立场上讲,管理就是决策。

目前,国内外管理界对于管理的含义公认的观点认为:管理是一个过程,即管理者让被管理者与自己共同去实现既定目标的活动过程。这包含三层意思:第一,管理的目的是实现组织目标;第二,管理者要有效地协调人、财、物、时间、信息和技术等资源;第三,管理者要通过计划、组织、人员配备、领导和控制等管理过程来实现组织目标。

当有着不同目的、不同个体特征的人为完成同一任务“聚合”在一起时,必须有人对这些个体进行协调与分工,合理安排每个人的工作任务,以使整个组织能够有效地运转起来,发挥“1+1>2”的团队作用。这些对有关成员进行协调、分工和合理安排的工作就是管理工作。管理工作的重点是对人进行管理。

在任何组织中，都同时存在人与人、人与物的关系，最终仍表现为人与人的关系。任何资源的分配都是以人为中心的。所以，管理最重要的是对人的管理。

(二) 什么是志愿者管理

志愿者管理与人力资源管理有着某些共通之处。人力资源管理指的是为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，并对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，给予他们报偿并有效地开发和利用。而志愿者管理也是对人的管理，是为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列管理活动。

志愿者管理与人力资源管理又有着不同之处。人力资源管理主要的管理对象是组织中的正式员工，而志愿者所从事的工作是一种自觉自愿的工作，志愿者组织的管理对象可以是正式组织的正式成员或非正式成员，也可以是非正式组织中的成员，组织的约束力不强。在此，我们可以把志愿者管理定义为：通过计划、组织、实施，对志愿者进行招募、培训、监督、评估、激励，使其志愿行为发挥最大化作用的过程。显然，志愿者管理是一个包含于人力资源管理中的子系统，人力资源管理与志愿者管理是一种包含与从属的关系，如图 1-1 所示。

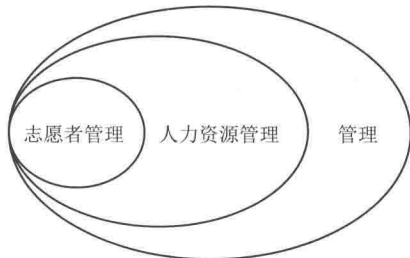


图 1-1 志愿者管理、人力资源管理与管理的关系

(三) 志愿者管理的必要性和特殊性

自从西奥多·W. 舒尔茨在其经典著作《人力资本投资》中提出“人力资

本”概念以来,古典经济学中资本的概念得以扩大,人力资源的作用和人力资本的投资收益率也开始受到人们的广泛重视,人力资源的地位日益凸显。在当今世界里,无论从何种意义上说,人力资源都已经成为组织中最重要资源之一。志愿者组织同样也不例外。然而,长期以来,志愿者组织一直忽略了对志愿者的管理。

志愿者组织的管理者认为,自己从事的是具有爱心的公益事业,组织成员与企业的雇佣员工不同,所以,他们避讳谈人力资源管理。大多数志愿者组织将管理重心放在组织物质资源和资金资源的处理上,而忽略了对人力资源尤其是志愿者的管理。然而,这种长期以来所形成的错位,以及由此导致的对人力资源管理的忽略,给志愿者组织带来了种种问题,如志愿者流动率高、组织效率低下等。非营利组织的管理者们不得不承认,这些问题的有效解决需要在组织内部引入人力资源管理。从实践经验来看,对志愿者进行管理,有以下几方面的必要性。

① 从志愿者服务机构的发展看,工作越来越多,社会期望也越来越高,需要不断提高效率,因此需要对志愿者进行管理。

② 社会越来越关注志愿者服务所带来的负面效果,志愿者组织也有责任仔细选择、培训和督导志愿者。

③ 从志愿者的发展看,志愿者组织的管理有利于更好地激励志愿者的服务意识,通过管理也可以更好地向社会展示志愿者的形象。

此外,志愿者又是较为特殊的人力资源,不能简单套用企业的人力资源管理。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,志愿者管理更为强调对社会和他人的关怀^①。志愿者进入非营利组织,更多的是抱有一种责任、信念和使命感,而不仅仅是为了利润动机驱使下的物质利益和

① 温洛克.民间组织能力开发项目//中国非营利组织志愿者管理指南,2005.

金钱报酬，他们对非营利组织抱有比企业组织更高的期望，非营利组织的失败或丑闻更加令人难以接受。因管理不善导致的不法行为、不善经营会严重削弱志愿者对非营利组织的信任，损害志愿者对该类机构的信心。同时，非营利组织的管理不善不仅难以吸引高素质的志愿者，而且也导致对社会资源的浪费。因此，非营利组织在进行志愿者管理时，应充分考虑志愿者的特殊性。一般来说，营利组织中只存在有酬员工，而非营利组织除有酬员工外还有志愿者存在。志愿者对于志愿者组织来说，显然并不意味着免费劳动力或廉价劳动力，而是组织内的一项重要资源。若不能进行良好的志愿者管理，不但是人力资源的浪费，更是社会资源的浪费^①。

二、志愿者管理的基本过程

志愿者的管理过程一般包括以下基本环节：制定志愿者工作规划、招募与选拔、入职辅导与培训、监督与评估、激励。各个环节之间的关系是相互联系、相互影响、相互制约的。志愿者管理过程如图 1-2 所示。

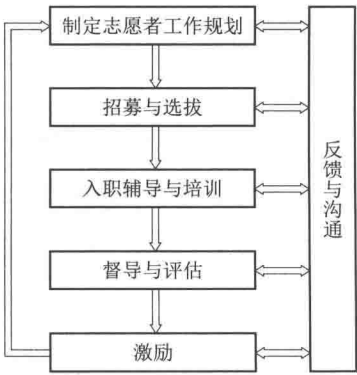


图 1-2 志愿者管理过程

① 张远风. 德鲁克论非营利组织管理 [J]. 外国经济与管理, 2002 (9): 2-7.

（一）制定志愿者工作规划

志愿者管理从志愿者的规划便开始了。作为志愿者管理的第一步，规划是志愿者管理的基础，也是招募志愿者的前提条件，是志愿者组织根据自身的使命和目标，或者根据所要实施的项目的性质，对所要招募志愿者的岗位和项目进行工作规划和设计，以确定招募志愿者的数量、类型和技术要求。实践经验表明，恰当的规划能起到最大限度的动员作用，每个人都可能被说服参与志愿工作。一个良好的工作计划能够扩大志愿者招募过程中的潜在目标。合理的、有系统的规划能保证组织的下一步工作顺利进行，从而取得预期效果。

（二）招募与选拔

志愿者组织的日常管理和志愿服务项目能否获得成功，还要看能不能招募到合适的志愿者。志愿者招募工作主要包括两方面的内容：一是依据志愿者项目规划的内容，对志愿者的数量需求、素质需求、专业需求、工作时间需求、来源需求等做出进一步的细化和明确，明确志愿者的来源途径，适时启动招募计划，有针对性地开展招募宣传工作，对外发布志愿者的需求信息，并做好前期的其他准备工作。二是为志愿者项目的运行选拔符合要求的志愿者，需要根据项目对志愿者的具体需求，设计相应的招募条件、招募方式和招募程序，最终选拔出符合要求的志愿者，实现招募选拔目标。

（三）入职辅导与培训

当合适和足量的志愿者被招募进组织之后，在参加服务项目之前，志愿者组织需要对志愿者进行前期培训。志愿者培训是指给志愿者传授其完成本职工作所必需的知识、技能、能力和态度^①。培训是志愿者管理流程中非常重要的

^① 王思斌. 社团的管理与能力建设 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2003: 177.

一环。志愿者加入组织以后，一方面需要增强知识和技能，以便更好地提供服务；另一方面，他也期望在提供服务的过程中满足自己的需要。因此，组织培训便有双重作用，即在满足志愿者需要的同时，通过培训让志愿者了解志愿者组织或者项目的使命及目标，明确志愿者的岗位责任，促进志愿者更好地为组织和项目服务。

（四）督导与评估

志愿者经过培训后才可以上岗提供志愿服务。在志愿者从事志愿服务期间，志愿者组织应当通过定期的督导以帮助志愿者发现工作中存在的问题和不足，并能找出导致工作失误的原因，制订工作的改进计划，采用新的工作方法，保证志愿者从事志愿服务的效率与质量。在志愿者提供志愿服务时，志愿者组织还应当对志愿者进行考核，以保证志愿者提供志愿服务的质量。

（五）激励

志愿者提供志愿服务是在志愿精神的引导下进行的，对志愿者的激励有利于激发志愿者提供志愿服务的热情，保证志愿者提供志愿服务的长效性和持久性。由于志愿者的流动性强，志愿者组织面临的一大问题就是志愿者不足，所以减少志愿者流失是保证志愿者充足供应和减少培训经费的有效途径。为了留住志愿者，志愿者组织需要在提供志愿服务的前期、中期和后期对志愿者进行激励，以保证志愿者工作的积极性，从而让志愿者感到成就感和归属感，进而留住志愿者。

以上五个环节构成志愿者组织进行志愿者管理的基本流程。在这五个环节中，志愿者组织应及时与志愿者进行沟通。根据志愿者的反馈，及时调整管理方式，对志愿者进行激励，以便提高志愿者的工作热情，保证志愿服务的质量和水平。

第二节 志愿者规划

一、志愿者规划的概念和内容

（一）志愿者规划的概念

“规划”即全面而长远的发展计划。规划是人力资源管理的一项重要职能。作为志愿者管理的第一步，规划也是招募志愿者的前提条件。实践经验表明，合理的、有系统的规划能保证组织的下一步工作顺利进行，从而取得预期效果。

志愿者规划指的是根据志愿者组织的项目服务宗旨，科学预测在未来内外环境变化中志愿者的供给与需求状况，制定必要的志愿者获取、利用、保持和开发策略，确保志愿者组织对志愿者在数量上和质量上的需求，使志愿者供应与志愿者组织对志愿者的需求相适应。志愿者规划是一个综合性发展计划，其主要目的是使志愿者组织在适当的时间、适当的岗位获得适当的志愿者，从而实现志愿者资源的有效配置。

（二）志愿者规划的内容

志愿者规划是做好志愿者管理工作的基础。志愿者规划的内容主要包括志愿者服务可行性分析与志愿者工作设计。

1. 志愿者服务可行性分析

志愿服务可行性分析用于评价志愿者组织使用志愿者服务的必要性、效用，以及可能产生的问题。一方面，志愿者组织引入志愿者能够弥补人员的不