



中国青年志愿服务丛书

志愿服务组织管理 精选案例汇编

张祖平 闫加伟 陈麟辉 主编

院图书馆

.2

人民出版社

中国青年志愿服务丛书

志愿服务组织管理 精选案例汇编

张祖平 闫加伟 陈麟辉 主编

人民出版社

策 划: 人民出版社读书会办公室

统 筹: 徐庆群

责任编辑: 徐庆群 高 寅

装帧设计: 王春峥

图书在版编目 (CIP) 数据

志愿服务组织管理精选案例汇编 / 张祖平, 闫加伟, 陈麟辉 主编. — 北京: 人民出版社, 2016.7

(中国青年志愿服务丛书 / 汪鸿雁主编)

ISBN 978-7-01-016313-0

I. ①志… II. ①张… ②闫… ③陈… III. ①志愿-社会服务-组织机构-组织管理-案例-中国 IV. ①D669.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 128587 号



志愿服务组织管理精选案例汇编

ZHIYUAN FUWU ZUZHI GUANLI JINGXUAN ANLI HUIBIAN

张祖平 闫加伟 陈麟辉 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月北京第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张: 9.25

字数: 124 千字

ISBN 978-7-01-016313-0 定价: 20.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话: (010) 65250042 65289539

版权所有 · 侵权必究

凡购买本社图书, 如有印制质量问题, 我社负责调换。

服务电话: (010) 65250042

“中国青年志愿服务丛书”

出版工程编委会

主 任：汪鸿雁

副主任：黄书元 侯宝森 杨 松

主 编：杨 松

副主编：于 青 陈鹏鸣 谭建光 李家华 胡 果

编 委：王为正 淮 玉 薛 冬 陆小华 隋明梅

黄 勇 阎雪君 廉 思 张 强 沈 杰

黄文佳 曾松亭 阮宏波 徐庆群 高 寅

自序

2012年3月，上海市志愿者协会对上海志愿服务项目进行了表彰，评选出28个品牌项目。这28个品牌项目都是各个领域志愿服务的典型代表，它们的运行机制和成功经验对其他志愿服务组织具有显著的启发价值，特别是对那些处于成立初期的志愿组织，他们汲取经验教训，少走弯路具有重要意义。而中国的大部分志愿组织恰恰处于初期阶段，对志愿管理方法和工作经验具有强烈的渴求。为此，上海市文明办志愿服务工作处、上海市志愿者协会和上海师范大学慈善与志愿服务研究中心共同合作，从28个品牌项目中按照政府、医院、社区、国企、外企、学校等领域，选取了不同的十个典型，作为典范工程进行了为期半年的调研工作，走访了十家单位。这些单位分别是东方医院志愿服务基地、上海科技馆志愿服务基地、上海智力助残志愿服务基地、上海市人力资源和社会保障局开业指导专业志愿服务团、上海地铁志愿服务总队、上海癌症康复俱乐部、上海师范大学爱心学校、柏万青志愿者工作室、英特尔公司志愿服务队、上海根与芽青少年活动中心。同时，课题组针对上述十大志愿服务品牌项目，系统总结梳理了其运行机制、志愿服务管理经验，对志愿工作的启示及思考。本研究不仅从实践上进行了总结提升，而且在理论上进行

了创新工作。此项工作在全国属于先例。本书主要提供给志愿组织管理部门、志愿组织和志愿者学习使用。感谢团中央青年志愿者工作部对本课题的大力支持。

目录 Contents

自 序 // 1

第一章 爱在东方 // 1

——上海东方医院志愿服务基地

第二章 科普使者 // 15

——上海科技馆志愿者服务总队

第三章 助力腾飞 // 29

——上海市智力助残志愿服务基地

第四章 指路明灯 // 43

——上海市开业指导专家志愿服务团

第五章 文明导行 // 56

——上海地铁志愿服务基地

第六章 生命绿洲 // 69

——上海癌症康复俱乐部

第七章 爱心启航 // 88

——上海师大爱心学校志愿服务基地

第八章 情系社区 // 98

——柏万青志愿者工作室

第九章 我要参与 // 113

——英特尔亚太研发有限公司志愿基地

第十章 树木树人 // 124

——上海根与芽志愿服务项目

后 记 // 138

第一章 爱在东方

——上海东方医院志愿服务基地

一、基地简评

医院志愿者因其服务对象的特殊性而形成了自己的工作特色和独特价值，他们走到患者的身边，为患者提供就医帮助、人文关怀、心理关爱、文明倡导等，“用生命温暖生命，用心灵温暖心灵”不仅减轻了患者的负担和痛苦，而且弥补了医院服务的盲区，提升了医院的形象，促进了社会文明。2000年，上海东方医院在大陆医疗机构中率先设立医务社会工作部，开展社工和志愿服务。十多年来，志愿者队伍不断壮大，志愿者总人数已达到1800多人。除大学生、康复患者、退休人员、白领人士外，美国、瑞士、中国港台地区爱心人士也纷纷加入东方医院志愿者团队，志愿者服务几乎覆盖医疗过程的每一个环节，服务累计时间达到15万小时，服务对象约40万人次。东方医院志愿服务基地建立的一系列志愿者管理制度保证了服务水平的连续；建立的志愿者激励机制和关怀机制提高了志愿者对志愿工作的认同感和归属感，留住了大批志愿者；建立的社工带动、管理义工的模式提升了志愿者服务的专业水平。由于工作出色，制度健全，基础工作扎实，东方医院志愿服务基地

于2012年被评为上海市优秀志愿者服务基地，(全市仅5家)。东方医院志愿者卢纪山被评为上海市杰出志愿者，是市十大杰出志愿者中唯一一名来自医务系统的志愿者。鉴于东方医院把志愿者称为义工，为行文方便，下文皆称志愿者为义工。

二、东方医院志愿服务内容

东方医院的志愿服务项目主要有：

(一) 门诊服务。在门诊大厅为初次来院的患者介绍医院环境，就诊流程，维持诊疗区秩序，为年老体弱及行动不便的患者推轮椅、挂号、就诊、检查、收费、取药。

(二) 自助服务辅助。协助不会使用自助服务的患者取号、打印报告单。

(三) 探访住院患者。痊愈义工定期到肿瘤科、心内科、内分泌科病房，监护室访问住院患者，曾经是患者的义工与患者分享患病历程，感受和康复经验，鼓励患者树立康复的信心。

(四) “儿童开心乐园”管理员。在儿童开心乐园与住院的先天性心脏病患儿一起搭积木、玩游戏、看连环画等，陪伴孩子们度过快乐的时光。

(五) 流动图书馆。义工推着流动图书车将书籍送到病房、门诊输液室供患者阅读消遣，分散患者的注意力，放松患者紧张的心情。

(六) 医疗急救辅助。义工是医院医疗救护队绿色区域的队员，负责病情较轻患者的转运。

(七) 爱心义演和义卖。义工制作手工艺品，参加医院组织的爱心义卖活动，义卖所得全部收入捐给东方医院爱心基金，用来资助贫病交加的患者。中国、瑞士、法国等艺术家义工在门诊大厅为患者举行表演。

(八) 参与医院服务流程改进。征询患者对医院提供医疗服务的评价, 促进医院优化服务流程, 进而提高医疗服务质量。

三、东方医院志愿服务管理经验

(一) 建立了专门的志愿服务管理机构和专业队伍

上海东方医院领导非常重视社工和志愿服务工作, 为此早在 2000 年就专门设立了一个常设机构——社工部, 负责整个医院的公益事业。该部尝试依据社会工作的基本概念、服务理念和专业手法, 结合医院医疗服务的特点, 利用医院医疗资源, 整合社会各方资源, 从而开展医务社会工作。社工部有 4 名在编工作人员, 同时现任社工部主任是吴晓慧女士。全体工作人员均为注册社工师, 有医学教育和工作背景, 他们中有的是香港大学社会工作学硕士、一位是国家二级心理咨询师。双重的专业背景、资深的工作经历确保工作人员所提供的水准和质量。

(二) 义工的规范管理

1. 义工的招募

上海东方医院社工部自 2001 年开始正式招募义工, 招募义工的方式有通过网站注册、电话报名、前往医院现场报名等。现在互联网覆盖的地区和人群很广泛, 通过网站注册成为义工的方式因其直接方便而受到青年义工的青睐。电话报名和前往医院现场报名是退休义工的主要报名方式。目前, 东方医院义工以退休人员, 已经康复的患者, 学生, 白领为主, 其他人员为辅。退休人员与已康复的患者在志愿服务的队伍里

起着骨干作用。退休人员闲暇时间多，人生阅历丰富，工作自觉、任劳任怨。他们的加入有效提高了志愿者队伍的稳定性，也提高了志愿服务的质量；已康复的患者怀着对医院和社会的感恩之心又回到医院，并投身到义工服务的队伍里来，贡献出自己的一份力量，由于他们以前也是患者所以能够体会和理解病人的痛苦和心酸，这使得他们与患者之间减少了个隔阂，有利于与患者进行进一步的交流，比如被评为上海十大杰出志愿者的卢纪山，原是胃癌患者。由于开始时他对癌症的恐惧、对未来的迷茫、对家庭的愧疚，让手术前的他辗转反侧，整夜整夜的失眠。后来在志愿者的心理开导和无微不至的帮助下，他渐渐康复了。从此怀着感恩医院、感恩志愿者的心情，卢纪山由一名受助者转变为志愿者，而且乐此不疲，如今卢纪山已是东方医院一名五星级志愿者，从事志愿服务超过 1400 小时，进而实现了他生命的第二次轮回。

招募义工最重要的环节是面试，从而避免由于考核和面试的不全面、不严谨导致招收的义工不合格，进而导致以后的志愿者工作不能顺利开展。这里所谓不合格义工包括很多种类，有的是专业知识和技能不过关，有的是来做义工目的不纯正。比如有些产品推销人员报名参加志愿者。尽管大部分报名者真心做个志愿者，为他人提供志愿服务，但也出现了少数产品推销人员利用从事志愿服务的机会向服务对象宣传推销产品的情况，给志愿者队伍的形象带来了很大的负面影响。为此，东方医院社工部在面试环节，采用多对一的问答方式，并要求面试者出示工作证或退休证、询问其职业状况，与其深入交流，提早发现报名者的真实动机。除此之外，社工部还建立了志愿工作反馈制度，定期向患者发放志愿服务反馈意见表，及时了解义工的服务情况，这一措施有效地防止了不纯正的志愿行为。各科室的医生护士在诊疗中也会和患者交流，如果发现志愿服务中的问题他们会及时与社工部沟通。通过以上 3 条措施，基本上能保证义工队伍的纯洁。除了考察志愿服务动机外，面试中还考察应征者的心智发育情况，一经录用，就让他们填写志愿者申请表。东方医院在招募志愿者中，并非来者不拒，严格筛选报名者的做法

对之后志愿服务工作的顺利推进产生了举足轻重的影响。

2. 重视义工的培训工作

新义工的进入使得社工部的工作能力增强，但是随之而来的问题是如何提高新义工参差不齐的能力。东方医院采用的是由老义工带新人的形式进行培训。从待人接物的礼仪、服务的规范、门诊导向的训练、对各科室配合的岗位要求培训这几方面入手。礼仪主要是指服务态度，对待病人和病人家属的耐心程度；服务规范化是指义工统一服饰、统一办公场所和义工行为的规范化；门诊向导是在大厅为病人或患者家属进行排队预约、取报告单、各科室的方位指示；岗位培训是指培训义工的专业能力，使其能够到达到一定的服务水准，当各科室医务人员数量紧张时能够迅速补充到相关科室，辅助医务人员进行对患者的救助。在培训一定时间之后，对新义工的操作技能进行考核，只有考核合格的新义工才允许上岗，在新义工上岗后还要定时定期对其进行相应的考核。

（三）义工的人性管理

1. 建立了义工的激励机制

从激励体制来说，东方医院社工部做得非常出色。例如星级义工奖励制度，即义工工作达到一定时间之上，便可获得一颗星奖励的制度，最高为五星义工。其次还有特色奖状制度，对每位义工不同的工作特点、工作中作出不同的贡献颁发不同种类的奖励及奖状。例如：心灵手巧奖、全心全意奖等。每当有报刊、杂志、电台或者电视台采访的时候，社工部也是主推义工来发表意见和谈经验体会。节假日义工部门会组织义工和医院的工作人员一起聚会，社工部的义工们也会被特意安排到医院领导的座位附近，让医院领导们能更加重视到这些默默地为医院和患者做贡献的人们，也让领导们更支持义工们的工作。开展对外交流

也是东方医院社工部的特别激励方法之一，对外交流期间社工部带领义工们去外地学习专业知识，这个活动不仅为每天在不同科室活动的义工们提供了交流经验的平台，也增进了义工们之间的相互交流，无形中提高了团队合作。这些激励方法使义工们找到了认同感和归属感，透过活动体现了他们的自身价值，使义工更好地融入到医院的氛围里。

2. 建立了由上至下的义工关怀机制

第一，为义工提供一个固定的休息和聚会场所，取名“义工之家”。义工每天早上来上班时都可先到义工之家等候，中午也可以在义工之家休息。义工之家内部每天都被义工收拾得干净整洁，为义工提供了一个活动空间，增强了他们的归属感。

第二，社工部每天安排一位工作人员专门负责义工的管理工作，4个专职人员轮流负责。社工老师一方面对每天来的义工进行登记考核；另外对义工嘘寒问暖、关心备至，义工受到尊重和关心，坚定了他们从事志愿服务的决心。东方医院的首批义工，也是五星级义工的黄阿姨说，有一次浦东新区某图书馆招募志愿者，每人每天给10元报酬，而东方医院志愿者没有报酬，她没有去该图书馆做志愿者，而是心甘情愿地留在东方医院，成为东方医院志愿服务时间长达10多年的资深义工。她说，做志愿者，就是不图报酬，只要能够获得社会的认可与尊重，即使累一些、苦一些，也会坚持下来。

第三，医方医院利用自身作为医疗机构的便利，为长期义工每年体检一次。义工本人或亲属来院就医，会提供绿色通道，并由社工全程陪同。对于一些疑难杂症，医院会安排最好的医生为其治疗。

（四）注重团队建设

志愿者之间的联谊活动是东方医院关心志愿者的常设活动之一。医院每年年底举办文艺晚会都邀请义工参演和观看。医院经常举办由医院

院长和书记参加的义工工作座谈会、分享会，听取义工的意见和建议。医院还组织义工开展室外拓展活动，通过游戏来增强团队精神。这些形式丰富的活动为义工之间提供了交流的机会，他们形成了一个相互关爱、具有人情味的集体，义工们找到了社会归属感，满足了他们社会交往的需要，也坚定了大家做义工的决心。在东方医院义工心中，已经形成了“在生活中奉献，在奉献中生活”“没有最好，只有更好”的志愿服务理念。

（五）采用制度管理，建立了制度体系

东方医院的义工工作模式是在我国大陆医疗机构中，率先成功推出的新型服务模式。社工部除了负责对义工日常工作的安排、引领和培训，还不断总结工作中的经验教训，借鉴其他单位的做法，制定了《义工招募办法》《义工注册制度》《义工管理规定》《义工培训制度》《义工工作流程》《义工工作制度》《义工评估与表彰制度》《义工管理员岗位职责》《义工之家管理办法》等规章制度，对义工实施制度化、规范化管理。这些制度涵盖了义工工作的各个方面，规范了义工的工作流程、明确了义工中的权利和义务及禁忌事项，如不可利用义工工作谋取私利或接受馈赠，不接触患者的钱物和医保卡、身份证等重要证件。通过规范化的制度管理，不仅使得东方医院的志愿服务工作走上程序化的轨道，而且规范了义工的行为，提升了医院志愿服务的可信度和声誉，进而提高了义工的志愿服务热情。

（六）医院为义工工作提供经费支持

志愿者活动虽然不支出报酬，但也有大量的日常开支。如为当天参加活动的义工提供午餐，开展各类活动的经费支出等。东方医院为志愿服务活动的提供了专门的经费支持。医院每年投入经费都在5万元以上。

四、对医院志愿工作的启示及思考

(一) 志愿者的部门归属很重要

要给在医院从事志愿服务的义工相应的位置，这样才能给志愿者找到归属感。志愿者作为医院医务的辅助工作者被引入医疗机构，由医院的医务社会工作部或者志愿者服务站负责管理，是比较好的管理模式。

(二) 对招募义工的启示

1. 义工的招募渠道

招募义工不仅是社工部的基础而且是发展志愿者服务项目的一个重要环节，是社工部发展的好与坏、快与慢、成功与失败的决定因素。招募的渠道很多，可以通过建立专门网站、进行电话咨询，同时通过报纸、电视、广播、信息栏等媒介来向社会发布招募信息。通过建立网站实行网络实名注册是个很好的办法，社工部可以通过在网站发布有关医院志愿者的需求数量、岗位要求和报名方式等信息来进行实名制预招募，网站实名注册不仅可以使招募的信息可以及时、快捷、迅速的向社工部发送而且可以挖掘更多不同领域的潜藏人才。当然电话咨询也可以配合网站招募一起进行，通过电话沟通可以直接或间接的了解报名人员的素质，可以进行粗略的人员筛选。报纸是大家日常生活必不可少的，在报纸上刊登一些招募信息也是很可行的办法之一。通过现代化的信息技术来招募志愿者是个快捷、简便的方法，但是还有一种方法不得不提——深入单位走访调查。这个方法不比信息手段来得快，但是通过深入机关、企事业单位、社区、学校、社会团体等单位是进行招募具有针

对性，不仅可以减少滥竽充数的志愿者，而且可以吸引和动员广大的热心公民。

2. 义工的选拔标准

义工的选拔标准一般来说有以下几点：

(1) 义工应有基本的常识，有学习的兴趣和能力。医院是个特殊的单位，患者是特殊的群体，所以义工应具备一定常识和知识，对于这方面不足的义工可以通过培训来进行提高。

(2) 义工应具备良好的品格，即自愿参加义工并且为医院及患者服务。滥竽充数的人员很可能影响医务人员的正常工作，干扰患者的康复进度，在从事志愿者服务的过程中也会出现不理解和不支持的态度。

(3) 义工需要拥有良好的身心素质。医院的工作是烦琐而沉重的，身体是革命的本钱，有好的身体素质和健康的身心才能更好地帮助医务人员进行工作并且帮助患者们迅速恢复。

3. 对外籍义工的管理

中国现在处于高速发展的阶段并逐渐和世界接轨，使得外国友人对中国格外关注，这就不乏外国人来到中国学习，并且在学习期间参加志愿者活动。对于外国人参加社工部的志愿者活动要持欢迎的态度，外国人在华从事志愿服务，不仅能促进中外文化交流，而且可以帮助总结国内与国外的志愿服务工作经验。要对外国志愿者的志愿服务进行特色安排，根据他的特点来分配工作，尤其不能忽略他的语言能力。

(三) 对义工的培训的思考

义工的培训是个必要环节。由于义工进入社工部的时候每个人的能力都是参差不齐的，所以有必要对义工进行岗前培训。培训的侧重点一般有两个方面：一是服务能力与技巧的提升，二是关于医疗知识的普及。