

非營利組織叢書

策劃 / 江明修

志工管理

Volunteers Management

江明修 主編



智勝
BEST-WISE

志工管理

Volunteers Management

江明修 主編

智勝文化

志工管理

Volunteers Management

國家圖書館出版品預行編目資料

志工管理 / 江明修 主編. -- 初版. -- 台北市 :

智勝文化, 2003 [民 92]

面; 公分

含索引

ISBN 957-729-372-7 (平裝)

1. 志願服務 — 管理

547.16

92014848

主 編/江明修

發 行 人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總 經 銷/知識達圖書發行有限公司

傳 真/(02)2312-2288

出版日期/2003 年 9 月初版

定 價/420 元

ISBN 957-729-372-7

Volunteers Management

by Min-Hsiu Chiang

Copyright 2003 by Min-Hsiu Chiang

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址:<http://www.bestwise.com.tw>



本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

江明修 國立政治大學公共行政學系所教授兼主任

黃一峰 國立政治大學公共行政學系博士，
淡江大學公共行政學系副教授

李宗勳 國立政治大學公共行政學系博士，
國立中央警察大學行政管理學系副教授

鄭錫錯 國立政治大學公共行政學系博士，
新埔技術學院企管系副教授

陳定銘 國立政治大學公共行政學系博士，
新埔技術學院企管系助理教授

鄭勝分 國立政治大學公共行政學系博士候選人，
新埔技術學院企管系兼任講師

林佳璋 國立中央警察大學犯罪防治研究所博士生

謝俊義 國立政治大學公共行政學系博士生

何慧卿 玄奘人文社會學院社會福利學系講師

「非營利組織研究叢書」總序

20 世紀末以來，國際政經情勢發生劇烈變化，各國政府財政日益吃緊，市場經濟與政府機制雙重失靈，而源於對政府的失望與不信任，「師法民間」成為各國政府爭取公民支持的基調，因而引發一連串政府再造風潮，如英國之新右派、美國之新治理。然政府再造風潮並未能有效矯正市場失靈與政府失靈病象，大有為政府與小而美政府理念孰是孰非一直爭論不休，福利國理念重公益但被抨擊為欠缺行政效率，小政府的效率價值觀則因有可能扼殺公民價值，而招非議。面對此一難題，學界無不思索解套之道，究其原因在於過去行政革新或政府再造運動並未真正落實公民社會理念。所幸，自 1990 年以降，各國民間自發性非營利組織的日益蓬勃發展，已漸趨形成政府部門、私人企業等機構外，而以公益為先的「第三部門」。第三部門績效管理兼顧效能與效率，不但以公益使命之完成為主旨，較政府機構更具有效率，在公民對政府普遍抱持不信任感的時代，更積極地擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色，並有助於真正落實公民社會與社區意識之創發，及消弭疏離感。緣此，近來學界與政界關注焦點已漸從政府與企業雙邊關係，轉而探究「政府」與「第三部門」如何建立夥伴關係；近年來政府「師法民間」的主張，已逐漸轉向與第三部門建立夥伴關係，以建構更美好之社會。

本叢書出版之目的包括：一、協助社會力發展：公民社會之重建，首重觀念及作法之精進，本叢書所揭櫫的理念、實例及國際比較，當對社會力之成熟、鞏固與發展有所助益；二、協助政府轉型：政府轉型重點不在於組織與人事精簡，而在於如何促進政府、企業與非營利組織間之互動與合作關係之建立，幫助第三部門建構執行能力，以減輕政府財政壓力並增進公共服務之效率

與品質，其重要策略包括資訊化、國際化、人才培訓與專業化、生涯與人力資源規劃、內部治理與民主化；三、協助社區發展：建構公民社會的核心議題在於公民參與，而公民參與的基礎在於公民資格理念與社區意識的建立，本研究叢書可成為公民進行社區參與與發展的入門書。

本叢書之願景包括：一、本土性研究的出版：觀察非營利組織如何將使命落實於社區營造與公民價值重建之中；二、國際新趨勢的介紹：將視野擴及國際化，透過對世界各國第三部門之研究，吸收他人之石，以為參考；三、重要著作之翻譯：透過重要著作之翻譯，可宣揚理念及引介理論，以資學界與實務界參考；四、建立學界共識：理論與實務經驗若經由學界對話與批評，才得以粹練精華、生根茁壯，本叢書拋磚引玉，希望使學界更加注意第三部門的重要性，進而參與對話與論證，以建構更嚴謹之理論基礎，俾供實務界參考。

江明修

序

日本阪神大地震後，由於志工主動積極投入救災，也讓國際社會更加意識到非營利組織的重要性，聯合國乃宣布 2001 年為「國際志工年」；台灣則在 921 大地震後，深刻感受到非營利組織在救災及服務傳送的效率與品質，故繼西班牙之後，成為全球第二個通過「志願服務法」的國家，並且依該法於各地相繼舉辦志工訓練課程，使台灣的志工管理邁入認證化及專業化的階段。從上述國、內外發展趨勢可以發現，志工管理業已成為相當重要的課題。

本書乃是「非營利組織叢書」系列之第三本著作，與前二本著作——《第三部門——經營策略與社會參與》及《非營利管理》的不同之處在於，本書將研究標的聚焦於非營利組織服務傳送的重要管道——志工之上。事實上，非營利組織對於志工的態度複雜：一方面，志工無償的特性，大大地減輕非營利組織的人力成本；但另一方面，由於參與志工服務的動機相當多元，若缺乏使命認同與訓練，志工不但往往成為領導與管理上的絆腳石，更可能造成非營利組織公益形象的損傷。因此，志工管理實已成為非營利組織成功運作的相當關鍵議題。

本書共分成十一章，分別從理論與實務的角度闡述志工管理如何實際運作。首先，說明志工管理的理念；其次，則以九章探討志工的管理策略，包含：志工的領導議題、法制議題、資源規劃、策略規劃、績效管理、自我管理、形象管理、資訊應用、及人力發展；最後一章則探討國、內外志工管理的重要發展趨勢。對於非營利組織的實務工作者，本書當甚有效用，而對於有志於投入非營利組織或報考國內相關系、所、學程者，本書亦當有所

助益。

本書之編成，要感謝之學術界及實務界先進實在太多，銘感於心。再者，本書很榮幸邀請以下新生代學術工作者之共同參與，包括：黃一峰、李宗勳、鄭錫鍔、陳定銘、鄭勝分、林佳璋、謝俊義、何慧卿，其中鄭勝分擔任本書的執行編輯，貢獻卓著。至於研究室的夥伴：陳秋政、朱文妮、蔡佩真等人，更要說聲謝謝 您們。對於智勝文化事業有限公司所有不辭辛勞參與本書之工作同仁，謹致上最高謝忱。

感恩家人無怨無悔的支持，尤其吾妻劉梅君教授的切磋、吾子江宇立及吾女江宇安的貼心，父母的養育之恩及岳父母的疼愛之情，更是永銘五內。

江明修

謹識於

政治大學社科院綜合院館

2003 年 8 月

目錄

第一章 志工管理之理念 /江明修 ----- 1

- 第一節 服務的呼喚 1
- 第二節 志工管理的內涵 2
- 第三節 志工領導者之角色 6
- 第四節 志工管理的八大策略 10
- 第五節 志工管理的守則 17
- 第六節 結語 19

第二章 志工之領導議題 /鄭錫鍔 ----- 23

- 第一節 志工領導之重要性 23
- 第二節 志工的參與動機與需求 24
- 第三節 領導本質與志工領導 30
- 第四節 志工領導者的角色 35
- 第五節 團隊的建立 41
- 第六節 結語 44

第三章 志工之法制議題 /鄭勝分 ----- 47

- 第一節 立法緣起 47
- 第二節 法案內涵 51
- 第三節 志願服務法評估 61
- 第四節 志願服務法之挑戰與評析 74

第五節 未來發展方向 80

第六節 結語 86

附錄 志願服務法 89

第四章 志工之資源規劃 / 李宗勳 ----- 97

第一節 志工資源的新視野 97

第二節 「新公共服務」的視野——社區造人與環境公民 99

第三節 志工資源的類別、交換與拓展 106

第四節 資源聯結與交換策略 113

第五節 個案檢證——台北市學區 / 社區安全聯防行動方案 118

第六節 社區資源規劃的策略性契合途徑 126

第七節 結語 131

第五章 志工之策略規劃 / 謝俊義 -----145

第一節 設定策略規劃的議程 146

第二節 啟動策略規劃的發動機 153

第三節 策略規劃的小錦囊 159

第四節 策略規劃思緒的再盤整 166

第六章 志工之績效管理 / 黃一峰，何慧卿 -----173

第一節 志工績效管理之重要性 173

第二節 績效管理之意義及概念 174

第三節 績效管理於志工管理之應用 177

第四節 未來展望 184

第七章 志工之自我管理 / 林佳璋 -----189

- 第一節 自我管理的理論與應用 189
- 第二節 自律與他律 191
- 第三節 東、西方人本觀念與發展 194
- 第四節 自我管理的法門 197
- 第五節 給非營利組織領導者的建言 212
- 第六節 結語 217
- 附錄一 超個人心理學 223
- 附錄二 內在的自覺 225
- 附錄三 解決壓力的方法 228

第八節 志工之形象管理 / 李宗勳 -----233

- 第一節 形象管理的重要性 233
- 第二節 組織形象的意義、構成與特徵 236
- 第三節 志工形象與社會資本 241
- 第四節 志工之形象建構 248
- 附錄 公共形象新風貌——台東縣警察局與麥當勞個案
258

第九章 志工之資訊應用 / 陳定銘 -----263

- 第一節 前言 263
- 第二節 志工的重要性 265
- 第三節 非營利組織的資訊運用 271
- 第四節 志工資訊網絡的應用 276
- 第五節 結語 285

第十章 志工之人力發展 / 陳定銘 -----293

- 第一節 前言 293
- 第二節 志願服務與社會資本 294
- 第三節 志工參與的趨勢 300
- 第四節 志工人力資源發展的重要性 306
- 第五節 志工人力資源發展的策略 317
- 第六節 結語 321

第十一章 志工管理之未來 / 江明修，鄭勝分 -----329

- 第一節 志工管理的新議題 329
- 第二節 志工管理本土化 330
- 第三節 志工管理全球化 342
- 第四節 志工管理專業化 359

索引 -----369

圖表目錄

第二章 志工之領導議題

- 圖 2-1 不同權力行使方式與成員參與態度間的理想配對關係
圖 25

第三章 志工之法制議題

- 表 3-1 民眾對「志願服務法」的瞭解情形 62
- 表 3-2 民眾在最近一年內參與志願服務的情形 63
- 表 3-3 最近一年內有參與志願服務之民眾參加志願服務活動類別之比較 65
- 表 3-4 最近一年內有參與志願服務之民眾參與類別個人屬性分析 66~67
- 表 3-5 最近一年內曾參與志願服務之民眾參加志願服務活動滿意情形 69
- 表 3-6 最近一年內有參與志願服務之民眾參加志願服務活動的途徑 70
- 表 3-7 最近一年內沒有參與志願服務工作的主要原因 72
- 表 3-8 最近一年內未參與志願服務之民眾未來一年參與志願服務工作意願及時間 73

第四章 志工之資源規劃

- 表 4-1 「傳統公共行政」、「新公共管理」與「新公共服務」之視野遞移 100~101
- 表 4-2 社區資源種類摘要一覽表 110

第五章 志工之策略規劃

圖 5-1 策略管理過程 155

圖 5-2 策略規劃的心智圖像 166

第六章 志工之績效管理

圖 6-1 績效管理建構模式 176

表 6-1 績效管理及評估指標建構之模式 176

表 6-2 志工績效指標 184

圖 6-2 志工績效評估之相關事務進行流程 185

第九章 志工之資訊應用

表 9-1 志工參與動機表 270

第十章 志工之人力發展

圖 10-1 組織公民行為、社會資本與組織績效的關係 298

圖 10-2 社會實踐者的夥伴關係：21 世紀的觀點 299

圖 10-3 人力資源輪 308

第十一章 志工管理之未來

表 11-1 財團法人（含基金會組織）概況 331~332

表 11-2 2001 年基金會普查數量統計 333~334

表 11-3 基金會志工之人力資源調查 335

表 11-4 2001 年基金會普查有效問卷數量統計 336

表 11-5 基金會是否有志（義）工（單選，N=571） 338

表 11-6 基金會志（義）工之身分（複選，N=571） 338

表 11-7 基金會志（義）工年齡層（複選，N=571） 339

表 11-8 基金會志（義）工之教育程度（複選，N=571）

340

表 11-9 基金會是否設有專職人員督導志（義）工（複選，

	N=571)	341
表 11-10	基金會是否曾舉辦志(義)工培訓活動(複選, N=571)	341
表 11-11	招募志工的管道(複選, N=571)	342
表 11-12	志工服務內容(複選, N=571)	343
表 11-13	基金會是否給予志(義)工任何津貼(單選, N=571)	343
圖 11-1	非營利組織概念化過程	347
表 11-14	國際組織對全球治理之定義	350
表 11-15	全球治理定義一覽表	352
表 11-16	全球治理的特色	353
表 11-17	國際性非營利組織取樣一覽表	353~355
表 11-18	國際性非營利組織之志工管理	355
表 11-19	我國基金會志工調查一覽表	360

第一章 志工管理之理念

第一節 服務的呼喚

志願服務理念已普遍存在，且各國已具體成立各式各樣的組織，並以組織化的方式實踐其服務理念，為更多需要協助的人提供服務，故理想的志願服務乃是一種自發性的自我奉獻，以利他非營利的態度，促進個人、團體和社會福祉為目標。此外，志願服務也是一種承擔社會責任的表現，從事志願服務者大多具有理想主義的色彩，認為改善社會、解決弱勢團體生活困境是個人責無旁貸的義務。例如，許多慈善機構的負責人普遍具有社會責任觀念，認為自己對不幸者有道德責任，也由於這份責任感，才使其得以貫徹服務的利他理念。從事志願服務的這份社會責任感，有來自道德良知，也來自宗教的啓示，例如中國儒家之倫理觀念、佛教之慈悲心、基督教之濟弱扶貧，其中就有許多捨己為人的典故。德國哲學家康德(Immanuel Kant)曾說：「世界上有三種最美的事物，那就是天上的星星、地上的小花，以及人類心中的道德良知。」人類因為有道德良知而能散發出純粹的愛與關懷，不為一己之私地為他人謀福利，這些理念皆可稱之為「服務的呼喚」(The Call of Service)，可喚起人們最純淨的良知，為世界、為存活在這個世界的人盡一份心力 (Rebert Coles, 1993；宇沙葉葵譯，1997 年)。這份道德良知與社會責任感，也吸引許多個人參與志願服務，成為非營利組織之志工。

S. J. Ellis & K. K. Noyes(1990: 4)認為，志願主義係指個人或團體，依其自由意願與興趣，本著協助他人改善社會之目的，而不求私人財力與報酬的一種社會理念與行動；美國全國社工人員協會則定義非營利組織為「一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇結合而成的團體」。而參與此類團體的工作者稱為志願工作者，簡稱志工（陳定銘，1999年：125）。

從激勵理論的角度，志工在志願服務的過程中，雖能獲得心靈上的滿足外，但可能會遭受案主（受助者）的刁難與不信任，造成無計可施的緊張與窘境，這些困境往往讓志工退卻，甚至筋疲力盡而退縮；但另一方面，這些挑戰也讓原本懷抱服務熱忱的志工有了自我反省的機會，將這些經驗內化成生命的一部分，增長生活的智慧。作為非營利組織的領導者及志工，皆應該深切認知志願服務的本質與理念，緣此，本章擬闡述志工管理應具備之理念，希冀提出一個足供參考的方向。

第二節 志工管理的內涵

志工管理從字面上來看，即是指非營利組織如何良善管理志工的過程；易言之，志工管理係指「決定非營利組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程」。

W. Bennis & B. Nanus 認為管理者與領導者不同，管理者是把事情做好，而領導者則是做對的事情（楊振富譯，1997年）；A. Etzioni(1961)也認為，管理者關心事情的處理方式，而領導者則關心事情的意義，前者重視手段和過程，