

大型活动志愿服务的 组织与管理

张晓红 任炜 李凌等著
北京志愿服务发展研究会组织撰写

- ◆对30多年来我国志愿服务活动经验的总结和提升
- ◆国内首部系统地论述志愿服务组织与管理的著作

中国青年出版社

大型活动志愿服务的组织与管理

张晓红 任炜 李凌等著
北京志愿服务发展研究会组织撰写

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

大型活动志愿服务的组织与管理/张晓红,任炜,李凌著. —北京:中国青年出版社,2014.10

ISBN 978-7-5153-2825-6

I. ①大… II. ①张… ②任… ③李… III. ①活动—志愿—社会服务—组织管理
IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第227911号

责任编辑:杨茗 王超

装帧设计:艺海晴空

内文设计:张英

出版发行:中国青年出版社

社址:北京东四12条21号

邮政编码:100708

网 址:www.cyp.com.cn

电 话:(010) 66163170

印 刷:北京科信印刷有限公司

开 本:16

印 张:20.25

字 数:250千字

版 次:2014年11月北京第一版

印 次:2014年第一次印刷

定 价:52.00元

本图书如有印装质量问题,请凭购书发票与质检部联系调换
联系电话:(010) 57350337

党的十八届三中全会关于改革决议中明确指出，全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化，最终目标是让一切劳动、知识、技术、管理、资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，让发展成果更多更公平地惠及全体人民。志愿服务是现代社会的的重要组成部分，是现代社会的建设的重要元素，对于社会政治、经济、文化的发展具有极其重要的意义。同时，志愿服务是蕴含在人民群众中的正能量，是激发社会化活力的重要途径和手段，也是社会主义核心价值观的具体表达，是社会和谐的重要力量。

随着我国志愿服务活动开展以来，社会正能量在一次次具体的互助行为中得到了发挥，大众在服务社会、造福他人的过程中获得了成长，而志愿服务的组织、志愿者的管理等也在实践中日渐成熟。但总体上，无论是理论界还是实务界，对于志愿服务的系统研究还较少。本书围绕目前我国最为多见的大型活动中的志愿服务，对大型活动志愿服务中具体服务项目的组织管理做了深入的研究，这是对30多年来我国志愿服务活动经

验的总结和提升，是对具有中国特色的志愿服务理论与实践模式的归纳和建构，也是大型活动志愿服务组织和管理的一本工具书。

在理论建构上，大型活动志愿服务的相关理论涉及到两个基础理论。一个是在社会学理论框架里，包括集会在内的社会活动的理论内容，回答了民众参与、民众之间、民众与政府之间互动、社会活动的社会功能等相关重要问题，是大型活动志愿服务的基础理论视角，也为志愿服务项目组织管理提供了理论话语体系；另一个是在管理学理论框架里，思想意识管理、组织管理、活动理论等都是项目管理的重要内容，其理论阐述组成了大型社会活动志愿服务项目管理的基本理论结构。这种理论上的建构不仅给整个著作确立了理论基础，也为大型活动志愿服务项目管理的主题搭建了基本理论背景和研究体系。

在具体的内容上，本书集中在大型活动志愿服务项目管理上，既回答了在大型社会活动管理中志愿服务组织管理在大型活动管理中主要定位、如何嵌入等问题，又详尽地分析介绍了大型活动志愿服务项目管理的具体内容、方法，管理手段和步骤，并对其具体运作给予了清晰的解读和说明，具体管理工作实例的解读不仅可以帮助读者加深对管理过程的理解，也为管理者提供了实操的范例。本书是对大量志愿服务项目管理实践的提炼和概

括，也是对大型活动志愿服务项目管理体系的一种科学构建，无论是对我国志愿服务理论体系的建设，还是对具体志愿服务实践的指导，都具有重要意义。

志愿者活动之所以具有强大的生命力，就在于它满足了民众实现自我价值的内在需求，适应了社会文明进步的发展方向。认真研究志愿服务的组织和管理，探索其中的规律，不仅是志愿服务自身发展的需要，也是社会建设、国家治理的重要途径之一。而具体到项目管理、招募机制、培训组织和团队建设等志愿服务组织管理等问题的深入探讨，不仅是志愿者行动多年经验的提炼和升华，而且是直接推进社会主义核心价值观的传播，促进社会科学管理的必要举措。《大型活动志愿服务的组织与管理》的出版，无疑是这种努力的结果。

是为序。



2014.7

第一章 大型活动志愿服务概论	001
1.1 大型活动志愿服务的概念及特点	002
1.1.1 大型活动志愿服务的兴起	002
1.1.2 大型活动志愿服务的概念	004
1.1.3 大型活动志愿服务的分类	006
1.1.4 大型活动志愿服务的特点	007
1.2 中国大型活动志愿服务的发展历程	012
1.2.1 大型活动志愿服务的发端	012
1.2.2 大型活动志愿服务的发展	014
1.2.3 大型活动志愿服务发展的里程碑	016
1.2.4 大型活动志愿服务的现状	017
1.3 大型活动志愿服务的功能	019
1.3.1 大型活动志愿服务的示范功能	019
1.3.2 大型活动志愿服务的经济价值	020
1.3.3 大型活动志愿服务的价值引导功能	021
1.3.4 大型活动志愿服务的社会动员功能	022
1.3.5 大型活动志愿服务的育人功能	023

1.4 大型活动志愿服务发展趋势	025
1.4.1 大型活动志愿服务常态化	025
1.4.2 大型活动志愿服务制度化	026
1.4.3 大型活动志愿服务专业化	027
1.4.4 大型活动志愿服务人性化	028
 第二章 大型活动志愿服务组织机构与项目规划	029
2.1 大型活动志愿服务的组织机构	030
2.1.1 大型活动志愿服务组织机构的设立	030
2.1.2 组织机构设立的基本原则	032
2.1.3 组织机构的运行模式	034
2.2 大型活动志愿服务项目总体规划	038
2.2.1 明确组织机构管理职责、分工、权限	039
2.2.2 制订大型活动志愿服务规划	040
2.2.3 确定志愿者通用政策	044
 第三章 大型活动志愿服务文化建设	047
3.1 志愿服务文化建设的意义与重要性	048
3.1.1 志愿服务文化的含义与意义	048
3.1.2 大型活动志愿服务文化的构成及特征	050
3.1.3 大型活动志愿服务文化的功能	053
3.1.4 大型活动志愿服务文化的构建	054
3.2 大型活动志愿服务文化标识系统	055

3.2.1 标识系统的要素	056
3.2.2 大型活动志愿服务标识系统的产生及发展	058
第四章 大型活动志愿服务的宣传动员	069
4.1 大型活动志愿服务宣传动员的功能	070
4.1.1 传播志愿服务理念和志愿精神	070
4.1.2 提高社会大众志愿服务的参与率	071
4.1.3 提升志愿服务组织的透明度	071
4.1.4 志愿者形象的塑造与提升	072
4.2 大型活动志愿服务的动员	074
4.2.1 大型活动志愿服务的组织化动员	074
4.2.2 大型活动志愿服务的社会化动员	075
4.2.3 组织化动员与社会化动员相结合	077
4.3 大型活动志愿服务宣传	079
4.3.1 大型活动志愿服务宣传的内容	079
4.3.2 大型活动志愿服务宣传的主要经验	081
4.3.3 大型活动志愿服务宣传的策略	085
第五章 大型活动志愿者招募	089
5.1 志愿者招募的基本释义	090
5.1.1 招募的原则	092
5.1.2 招募的方式	094
5.1.3 招募的过程	098

5.2 大型活动志愿者招募的基本流程	102
5.2.1 确定招募需求, 制定招募计划	103
5.2.2 发布招募信息, 建立多元化报名注册途径	104
5.2.3 志愿者的选拔与录用	104
5.3 大型活动志愿者招募的经验启示	106
5.3.1 做好前期的调研工作	106
5.3.2 设立完备的应急方案	108
5.3.3 专业志愿者需分类主责	109
5.3.4 运用场馆对接机制	110
5.3.5 建立并保留报名注册平台	111
5.3.6 打造志愿服务供需平台	112
 第六章 大型活动志愿者培训	 115
6.1 培训的基本释义	116
6.1.1 培训的涵义	116
6.1.2 培训的功能	118
6.1.3 培训的流程	120
6.2 培训的对象与内容	126
6.2.1 培训的对象	126
6.2.2 培训的内容	133
6.3 大型活动志愿者培训的创新与发展	140
6.3.1 关注志愿者组织方, 扩大培训覆盖面	140
6.3.2 突出重点、完善内容, 加强培训针对性	141
6.3.3 创新培训理念, 提高培训实效性	142

6.3.4 关注培训的深层含义, 实现可持续发展	145
--------------------------------	-----

第七章 大型活动运行期间的志愿者管理 147

7.1 大型活动运行期志愿者管理概述 148

7.1.1 大型活动运行期志愿者管理的界定	148
7.1.2 大型活动志愿者管理的原则	150
7.1.3 大型活动运行期间志愿者管理的意义	151
7.1.4 大型活动志愿者管理的重点工作	153

7.2 运行期的关键工作 155

7.2.1 志愿者排班及方法	155
7.2.2 志愿者团队建设	164
7.2.3 设立志愿者督导及机制	176
7.2.4 志愿者心理支持	178
7.2.5 应急及风险管理	180

7.3 运行期志愿者管理策略 190

7.3.1 引入职业经理人管理模式	190
7.3.2 确定专业的管理原则	192
7.3.3 志愿者管理的组织机制	193

第八章 大型活动志愿服务的记录与评价 197

8.1 大型活动志愿服务的记录 198

8.1.1 大型活动志愿服务记录的意义	198
8.1.2 大型活动志愿服务记录的途径	200
8.1.3 大型活动志愿服务记录的难点	201

8.2 大型活动志愿者的评价	204
8.2.1 大型活动志愿者的评价理论和方法	204
8.2.2 大型活动志愿者的评价案例	206
8.3 大型活动志愿服务的评估	209
8.3.1 大型活动志愿服务评估概论	209
8.3.2 大型活动志愿服务评估的流程	211
8.3.3 大型活动志愿服务评估案例	214
第九章 大型活动志愿服务的保障和激励	217
9.1 大型活动志愿服务的保障	218
9.1.1 保障的含义和目标	218
9.1.2 保障的特征	219
9.1.3 保障的内容	220
9.1.4 大型活动志愿服务保障体系	221
9.2 大型活动志愿服务的激励	236
9.2.1 激励的含义	236
9.2.2 激励的必要性	237
9.2.3 激励的原则	238
9.2.4 构建全方位、多层次、持续化的激励机制	239
9.3 大型活动志愿者保障和 激励通用政策建议	252
9.3.1 志愿者保障和激励通用政策的基本原则	252
9.3.2 志愿者保障和激励通用政策的内容	253

第十章 大型活动志愿服务成果转化 259

10.1 大型活动志愿服务成果转化的基本内涵... 260

10.1.1 大型活动志愿服务成果转化的概念 260

10.1.2 大型活动志愿服务成果转化的意义 261

10.1.3 大型活动志愿服务成果转化的
工作原则和基本目标 262

10.2 大型活动志愿服务成果转化 264

10.2.1 纪念设施转化保留 264

10.2.2 纪念物品转化保留 265

10.2.3 志愿服务机构转化保留 266

10.2.4 文化品牌转化 269

10.2.5 理论研究转化 271

10.2.6 管理机制转化 272

10.2.7 人员队伍保留 277

10.3 大型活动志愿服务成果转化的实施 279

10.3.1 大型活动志愿服务成果转化的工作流程 279

10.3.2 大型活动志愿服务成果转化的建议 282

10.3.3 实例分析 284

后记 289

第一章

大型活动志愿服务概论

国内外大型活动（诸如体育比赛、展览展会、大型庆典、大型会议、论坛等）中，经常活跃着志愿者的身影，尤其在一些非政府组织的活动中，常有不少人以志愿服务的方式参与组织运行工作。近年来，随着我国开放程度的不断提高，越来越多的国际会议、体育赛事等大型活动也开始引入志愿者参与具体的管理、服务和运行工作。在北京奥运会、新中国 60 周年华诞庆典、上海世博会、广州亚运会、北京 2014 年亚太经合组织（APEC）会议等一系列大型活动的筹备和举办过程中，志愿者都作为不可或缺的一部分融入其中，为降低大型活动成本，提高大型活动运作效率作出了积极的贡献。

志愿者如今已成为大型活动正常运行的重要保障之一，那么，大型活动志愿服务包括哪些基本类型？为什么大型活动志愿服务会吸引这么多志愿者参与？大型活动志愿服务对城市建设、社会建设有什么样的推动作用？在本章中，我们将首先对大型活动志愿服务的概念、特点、发展历程以及功能等进行界定、分析。

1.1 大型活动志愿服务的概念及特点



与其他类型的志愿服务活动相比，大型活动志愿服务是在国家开放程度不断提升、国际化速度不断加快的背景下兴起的，大型活动志愿服务是经济社会发展到一定阶段的产物，具有明显的时代特征。

1.1.1 大型活动志愿服务的兴起

大型活动志愿服务的兴起，是伴随着大型活动的频繁开展而出现的，其根源是我国对外开放持续深入推进、经济社会发展的国际化程度日益提升，从而导致越来越多的国际体育赛事、文娱活动、国际会议等大型活动都选择在中国举办。与此同时，很多城市都将筹办大型活动作为推动城市经济社会发展的重要增长点，借此整合城市资源，加强基础设施投入和建设，推动旅游观光产业的发展。

许多国际大型活动选址中国，是我国大型活动志愿服务得以蓬勃发展的驱动。随着改革开放的不断深入，中国的对外开放程度越来越高，实现了从半封闭经济向全方位开放，从沿海开放到沿江沿边纵深开放，从东部率先开放到中西部地区跟进开放，从以“引进来”为主到“引进来”“走出去”兼顾的转变，中国与世界各国、各种国际组织的交流合作日益深化，与此同时，随着中国经济社会发展持续多年保持较高增长速度，国家综合实力迅速

提升,城市化、工业化、信息化不断加速,现代化水平大大提高,越来越多的国际组织乐意选址中国作为各种国际大型体育赛事、文体活动、重要会议的举办地。尤其是进入新世纪以来,中国的北京、上海、广州、深圳、南京等大城市相继取得了2008年的第29届夏季奥林匹克运动会、2010年中国(上海)世界博览会、2010年第16届亚洲运动会、2011年第26届世界大学生夏季运动会、2014年第二届夏季青年奥林匹克运动会等一系列国际盛会的举办权。这些国际大型活动落地中国,不仅对中国经济社会的发展、国际影响力的提高产生了积极影响,也在客观上推动了大型活动志愿服务的蓬勃发展,尤其是以北京奥运会、残奥会为代表的志愿者项目,无论台前幕后,无论是个人付出还是集体行动,志愿者们都展现了中国人民热情好客、文明礼貌和开放自信的精神面貌,展现了今日中国朝气蓬勃、日新月异的新形象。同时,志愿者们用微笑传递中国人民对和谐的理解与追求,促进人与人、人与社会、人与自然之间的互惠共赢,不仅赢得了国内人士的广泛赞誉,将志愿服务推向常态化、平民化,而且得到国际社会的普遍褒奖。

此外,北京奥运会志愿服务项目在我国政府和人民的大力支持下,按照“新北京、新奥运”的战略构想,实践“绿色奥运、科技奥运、人文奥运”三大理念,经历了前期严格筹备选拔,中期规范运行,后期积极评估转化,将志愿服务逐步推向规范化。

大型活动对城市经济社会发展的巨大推动力,成为很多城市举办大型活动、开展志愿服务的内在动力。大型活动素来被称为城市经济的催化剂,为城市而特别设计的大型活动有利于将城市经济、品牌、文化、形象、消费等各项功能融为一体,给城市创造了巨大的经济效益、社会效益以及环境效益。因此,很多城市都积极举办各种类型大型活动,借此推动城市经济社会的发展。由于志愿服务作为塑造城市名片、提高市民素质、提升城市国际形象的重要平台,以及志愿者工作在节约大型活动运行成本、提高社会动员能力、凝聚民意人心等方面具有得天独厚的优势,于是将志愿者吸纳到大型活动的运行中,成为主办方的通行做法。

在上述的北京奥运会、上海世博会、广州亚运会、深圳大运会等大型国际盛会的组委会中，都设立了专门的志愿者工作部门，全面负责志愿者工作的组织与开展。从志愿者人力资源规划到志愿服务项目宣传动员，从志愿者招募、培训、开发与激励到志愿者的组织与管理工作，一应俱全。为保障这些大型活动的顺利运行和成功举办发挥了重要的作用。

1.1.2 大型活动志愿服务的概念

对于大型活动，目前都只是约定俗成的叫法，并没有统一界定的科学概念。国务院2007年颁布实施的《大型群众性活动安全管理条例》第二条规定，大型群众性活动，是指法人或者其他组织面向社会公众举办的每场次预计参加人数达到1000人以上的下列活动：体育比赛活动；演唱会、音乐会等文艺演出活动；展览、展销等活动；游园、灯会、庙会、花会、焰火晚会等活动；人才招聘会、现场开奖的彩票销售等活动。北京市人大颁布实施的《北京市大型群众性活动安全管理条例》规定，大型群众性活动（以下简称大型活动），是指租用、借用或者以其他形式临时占用场所、场地，面向社会公众举办的文艺演出、体育比赛、展览展销、招聘会、庙会、灯会、游园会等群体性活动。结合上述法律有关规定，本书认为，大型活动指的是按照有关法律规定，政府授权有关部门有目的、有计划、有步骤地组织、举办有社会公众参与的社会公共活动，包括但不限于体育比赛、展会展览、文艺活动等。

一般而言，大型活动志愿服务指的是在举办大型活动过程中，组织动员志愿者参加大型活动的筹备、组织、管理、运行等各项工作，以确保大型活动顺利举办。从这个概念中，我们可以清楚地看到，并不是所有的大型活动