



志愿组织 建设与管理

一个致力于创造明天的行动是**最有希望**的行动

一项着眼于未来发展的事业是**前途无量**的事业

北京志愿者协会 编著



志愿者读本

中国国际广播出版社

志愿组织

建设与管理

The Management
of Voluntary Organizations

北京志愿者协会 编著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

志愿组织建设与管理/北京志愿者协会编著. —北京:中国国际广播出版社, 2006.8
(志愿者读本)

ISBN 7-5078-2681-3

I. 志... II. 北... III. 志愿—社会服务—基本知识
IV. C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 073816 号

志愿组织建设与管理

编 著	北京志愿者协会
责任编辑	李 卉
版式设计	李文敏
出版发行 社 址	中国国际广播出版社(83139469、83139489[传真]) 北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
印 刷	北京广内印刷厂
开 本	720×980 1/16
字 数	235 千字
印 张	17.5
印 数	6000 册
版 次	2006 年 8 月 北京第一版
印 次	2006 年 8 月 第一次印刷
书 号	ISBN7-5078-2681-3/C·171
定 价	28.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

《志愿者读本》丛书编辑委员会

顾问：冯惠玲
主任：刘剑
副主任：王粤
委员：陆学艺 魏娜 陈涛 任海 袁岳
仰东 沈杰 侯欣 江汛清 曹凯
郭新保 王静涛 陈膺 王小虎 王立华
王大同 辛华 章彦春 曾繁文
主编：王粤
副主编：王静涛
编辑：曾繁文 曹仕涛 李凌 郑瑞涛 冯雅岚
兰智怀 韩建霞 沈睿 张永超 赵慧勤
彭秀淼 李雪石 冯琰 王冠 董春芙
冯伏生 康亚琴 王蔚 金梓 刘东升
房广金 黎明 李彦广 陈昌伟 周响
宋梅 刘金发 李瑞玉 陈妹
出版策划：李卉

目录

Contents

第一章 系统思考：志愿组织的定位	1
第一节 志愿组织概述	3
第二节 勾画志愿组织的蓝图	15
第三节 志愿组织的战略规划	29
第二章 招贤纳士：志愿团队的建立	47
第一节 志愿者的招募	49
第二节 志愿者的选拔	69
第三节 志愿者的培训	77
第三章 万事俱备：志愿组织的保障	95
第一节 为志愿组织募集足够的资源	97
第二节 规范志愿组织的财务管理	115

第三节 寻求志愿组织的政策支持	129
第四章 内部控制：志愿组织的管理	141
第一节 志愿组织的内部结构	143
第二节 志愿组织中的领导与沟通	159
第三节 提高志愿组织的效率	175
第五章 项目运作：志愿服务的运行	183
第一节 志愿服务项目运作概述	185
第二节 志愿项目的评估	207
第三节 志愿服务的风险管理	221
第六章 以诚待人：志愿团队的凝聚	231
第一节 志愿者的认同	233
第二节 志愿者的保持和约束	239
第三节 志愿者的激励	253

第一章

系统思考：志愿组织的定位

这是一个发生在某建筑工地上两个建筑工人的故事。两个建筑工人正在搬运钢材，这时候，一个穿着整洁的路人走上前来，问其中一个工人：你们在干什么？工人漫不经心地随口答道：“在搬运钢材。”走了几步，他又向另一个工人问同样的问题，这位工人高兴地答道：“在为孩子们盖所学校。明年孩子们就能在新教室里上课。”虽然在做着同样的工作，却有着不同的回答，这暗示着回答者对这份工作的不同理解，并进而也影响了回答者产生不同的工作态度。对于志愿组织的管理者而言，这无疑很具有启发意义。志愿组织在从事着高尚的事业，如果不对这份事业有着正确、恰当的理解，就会影响对这份事业的态度。志愿组织要对自己的组织进行系统的思考，以对它准确定位。

在本章中，我们将介绍志愿组织的概念、特点以及功能，并且重点谈谈志愿组织如何确定组织的使命、塑造发展的愿景、制定战略规划，以此来帮助志愿组织的管理者更系统地思考自己的定位。

第一节

志愿组织概述

著名的志愿领域研究专家莱斯特·塞拉蒙在《第三域的兴起》中指出：“非营利机构作为一主要的行动者已清楚地出现在世界舞台上，但它还必须在公共意识、决策圈、大众媒体与学术领域中打上其明确的标记。要让别人认真地看待第三领域组织的出现，他们必须首先自己看重自己。”

的确，当公众话题、主流媒体、学术界以及领导高层越来越频繁地使用“志愿服务”之类的词语时，对志愿组织的管理者而言，应该要感觉到一种被关注的压力——在别人期待的眼光中，他们必须首先了解自己组织的特点、作用和功能，并且时刻诘问自己这样的问题：“什么是合格的志愿组织？”“志愿组织在社会中充当着什么样的角色，具有何种功能？”在本节中，我们将力图通过对相关理论的介绍，对这些问题进行解答。

一、志愿组织的概念

要对志愿组织进行定义并概括它的特点绝对不是一件轻松的工作。目前，国内外有关志愿组织的概念都存在着很大的分歧，缺乏一个权威的说法。为了方便起见，下面主要围绕着本书的写作，来谈谈志愿组织的概念。

首先需要说明的是：无论是在日常生活中还是学术界，对于“志愿组织”这个概念，存在着众多的称呼，人们将那些涉及志愿服务的机构称为“志愿者协会”、“志愿者组织”、“志愿服务组织”、“义工联合会”、“志愿部门”、“非营利组织”……五花八门，没有

统一的规范的说法。本书为了叙述和表达得更加清晰，参考西方学术界的概念“voluntary organization”，将它们统称为“志愿组织”。

在学术界，鲜有专家学者对什么是志愿组织进行过清晰的定义。目前，完整地阐述其内涵、比较权威的定义见于相关的规章制度和法律条文中。下面是广东省、香港地区对志愿组织的定义。

广东省、香港地区对志愿组织的定义

《广东省青年志愿服务条例》第三条载明：“本条例所称青年志愿者组织是指从事志愿服务的非营利的公益性组织，包括各级青年志愿者协会及其下属的青年志愿者服务站、青年志愿者服务队等。”

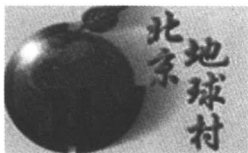
香港义工工作发展局将“志愿组织”称呼为“义工组织”，并将后者定义为“以推动义工服务和任用义工为主的机构、组织、社团或小组，界别可多元化，如学校、社会福利服务、医疗、政治、环保、文娱康体、地区事务等，皆有义工组织协助推动本地义工工作。”

（资料来源：《广东省青年志愿服务条例》，《义工参考手册》）



天津新兴街社区
服务志愿者协会标志

从两地对志愿组织的定义，我们可以发现志愿组织的概念至少包括两个方面的含义：第一，有组织地开展活动，而不是纯粹个人性的行为，这就要求存在一个最起码的组织框架的约束，不管是正式的还是非正式的；第二，以推广或从事志愿行为为己任。按照这样的理解，任何推动或倡导志愿行为的群体、团队、组织、机构都可以称之为志愿组织，包括那些开展志愿项目的政府机构、企业公司、非营利组织中的专门团队和由志愿者参与构成的志愿者协会、义工小组等。在本书中，我们正是如此来使用志愿组织这个概念的：志愿组织是指那些以开展或推广志愿行为、传播志愿精神为业务范围的群体、团队、组织和机构。



北京地球村标志

二、志愿组织的分类

对于志愿组织的分类，西方学者克雷默等人对志愿社团与志愿机构所作的区分很有启发性，他们认为：志愿社团是一种比较非正式的组织，通常依靠其会员开展活动；志愿机构更为正式、科层化，雇佣受薪员工向社会提供连续性的服务。

参考他们的区分，结合我国国情，我们将志愿组织分为正式和非正式的志愿组织。正式的志愿组织指那些由志愿者参与组成的、基本上以提供或组织志愿行为为主要业务范围的非营利组织和公共组织。这些组织具有专门、正式的机构，有专职的志愿者或者受薪员工发动、招募、组织和管理志愿者在社会上开展环境保护、文化宣传、权益维护、社区服务等领域的志愿服务活动。下面列举一些正式的志愿组织。



香港义务工作发展局标志

中国青年志愿者协会	北京地球村环境文化中心
北京志愿者协会	罗山市民会馆
深圳义务工作者联合会	自然之友
天津新兴街志愿者协会	中国社区志愿者工作委员会

一些正式的志愿组织的名称

在我国，有大量的志愿组织依托共青团、妇联、社区等建立，例如中国青年志愿者协会、中国社区志愿者工作委员会等，他们一般与政府关系紧密，绝大部分资金和项目都来源于政府或者受到政府的有力支持。随着市场经济的建立和社会管理体制改革的推进，在政府职能转变中剥离出来的部分领域包括环境保护、社会保障等领域也开始涌现出许多自下而上的志愿组织，例如自然之友等，他们由公民自发联合组成，虽然必须挂靠在一定的政府部门、事业单位或群众团体下，但是官方背景较弱，其资金主要来源于服务性收费以及一些国际基金会。



深圳义务工作者联合会标志

而非正式的志愿组织是指那些围绕特定的公益性项目临时组建

或者只有最起码的组织框架约束的群体、团队或小组，相当于克雷默所说的志愿社团。例如，中国青年志愿者扶贫接力计划中各高校组织的研究生支教团，便属于非正式的志愿组织，在第四章第一节，我们将对这类组织的结构、特点进行详细分析，在此就不赘述。

三、志愿组织的特点

有关对志愿组织的特点的讨论，也存在着众多的说法，而且较多的是借鉴西方的理论。因为在国内，志愿组织的发展刚刚起步，在组织形态、舆论环境（社会认同）、制度环境以及资源来源等各方面都不太成熟，难以给出明确的界定。例如，在西方，志愿组织具有独立性或者非政府性的特征，而我国的志愿组织在发展初期或者壮大过程中都离不开政府部门的支持和培育；再则，志愿组织应该具有正规性，也即正式的组织结构，但是目前我国存在着大量的志愿团队，包括上面提到的非正式的志愿组织，它们都没有完整的组织结构。



北京志愿者协会标志

鉴定志愿领域的六个特征：美国的标准

志愿领域由具有以下特征的组织构成

- 1.正规性（有章程）
- 2.私立性（非政府）
- 3.非利润分配性
- 4.自我治理性
- 5.志愿性
- 6.公共利益性

（资料来源：《第三域的兴起》）

因此，在参考大量观点的基础上，结合国内的现实情况以及本书中的叙述需要，我们认为我国的志愿组织具有志愿性、非利润分配性、公共利益性、起码的正规性及自治性、一定的独立性等特征。

（一）志愿性

志愿组织的定义规定，志愿组织必须以组织或推广志愿服务为己任，而“志愿服务是指任何人自愿贡献个人时间和精力，在不为物质报酬的前提下，为推动人类发展、社会进步和社会福利事业而提供的服务”。因此，志愿组织具有志愿性，这是志愿组织区别于其他组织的首要特征。

（二）非利润分配性

这是指志愿组织不以获取利润为目的，获取的所有利益都不能向组织的成员返还。例如，在《北京志愿者协会章程》中规定：本协会经费必须用于本章程规定的业务范围和事业的发展，不得在会员中分配。此外还规定，协会如果解散，经费必须用于与其宗旨相关事业的发展。这很好地体现了志愿组织的非利润分配性，是志愿组织与营利性企业的根本区别。

（三）公共利益性

英国学者史密斯将志愿服务活动归纳为四种基本类型，它们是互助、慈善或为他人提供服务、参与、倡导与运动。这些活动都不同程度地以公共利益为目标，决定了志愿组织具有公共利益性。

（四）起码的正规性及自治性

也就是制度性、规范性。志愿组织应该具备最起码的组织框架的约束，而不是临时性的集会。即使是那些非正式的志愿组织，它们都存在着最基本的内在结构。与起码的正规性相关的一个特征是志愿组织具有一定的自治性，也即志愿组织有其内部的管理程序，其决策不受外部主体的控制。

（五）一定的独立性，也即半民半官性

这是具有中国特色的志愿组织的特点。这尤其体现在那些自上而下建立的正式的志愿组织，它们依托行政体制建立，在基本决策、内部管理方面都在政府的指导下进行。

中国青年志愿者协会的特点



中国社会工作协会社区
志愿者工作委员会标志

中国青年志愿者协会是中国目前最大的志愿组织，它的特点是：中国青年志愿者协会可以利用共青团中央和各级共青团的地方组织开展活动。目前中国青年志愿者协会在地方已经产生了各级组织，甚至在县一级的地方产生青年志愿者组织，因此，中国青年志愿者具有非常大的组织力量，可以动员全国的青年参加志愿活动。2000年3月5日，全国学习雷锋日，据初步统计全国有1000万青年参加了这天的志愿活动。目前中国青年志愿者协会在两个方面开展工作：积极开展国际合作，与国际上的非营利部门、基金会等建立广泛的联系与合作，争取他们的支持；与各级民政部门合作，利用国家民政部门在地方建立的社区服务中心开展工作，在地方社区服务中心建立自己的阵地。

（资料来源：《志愿活动研究：类型、评价与管理》）

四、为什么需要志愿组织

在西方，志愿组织被称作社会的第三域，它能够弥补市场部门和政府部门的不足，执行市场部门和政府部门所不能完成的或者不能有效完成的社会职能，对于人类社会而言，志愿组织的出现和存在并非多余。下面，我们将围绕相关研究成果，谈谈“为什么需要志愿组织”的问题。塞拉蒙在他的论文《非营利领域及其存在的原因》中基于西方的历史经验和现实提出了五条理由。

首要原因是历史性的。历史上，以美国为代表的许多西方国家，社会先于政府存在，人们志愿结成的组织形成于政府之前。在政府产生之前，人们通常愿意在志愿组织中与别人一起处理各种问题。甚至在政府产生以后，美国人遇到问题也习惯于自己解决问题，除非大家一致同意需要政府的帮助。

其次是市场缺陷方面的原因，也就是所谓的“市场失灵”。“市场失灵”是指市场虽然可以有效供给个人消费物品，如衣服，食品，房子，自行车等，但无法很好地通过资源配置向社会提供公共物品，

例如整洁的社区环境、交通设施、基本的社会保障等。因为人们都倾向于让自己的邻居承担公共物品的成本，而自己坐享其成，公共物品的提供存在严重的“搭便车”的问题。志愿组织便能够克服市场失灵的缺陷。“志愿组织使个人群体将他们的资源集中以解决他们共同需求的但又无法使大多数人都支持的公共物品。比如一些分享一定文化、社会或经济特征的特殊群体的需求不能被所有市民所接受时，通过志愿组织，这些特殊群体可以提供他们所期望的公共物品。”

第三个原因来自于作为公共物品提供者的政府。政府的行为只是针对绝大多数处于中间阶层的人们提供公共物品，这就很难完全解决“市场缺陷”的问题，因为那些少数的特定群体的需要无法通过政府行动得到满足。志愿组织的存在能够为这些特定群体提供表达其需求、实现其想法的途径。塞拉蒙还指出：在美国，由于政府机构的科层化、官僚性和低效率，人们更倾向于通过一种复杂的政府和志愿组织合作的模式获得公共物品，在这种模式中，政府负责提供财政支持，向独立的志愿组织购买公共物品。

第四个理由是因为志愿组织都倡导某种自由和多元化价值。志愿组织的存在首先体现了公民的结社自由的权利，实际上，志愿组织往往在社会上扮演某种价值或者理念倡导者、呼吁者的角色。政府倾向于提供一般的服务，而志愿组织的服务更具有灵活性和多样性。“事实上，美国社会的大多数改革是由非营利领域组织组织的——市民权利、环境保护、工作地的安全、儿童福利、妇女的权利和新权利。就是到了政府比志愿组织更有效率地回应市民的需求时，美国民众仍坚持要志愿领域作为他们自由和一定程度多元化的保证。”

最后一个理由是凝聚情感的作用。志愿组织是一种获得社会团结的机制。西方著名的政治学家托克维尔就曾指出，在现代西方国家中个人主义盛行，市民是独立、自由但同时更是无力的，仅仅凭借他们自己的力量在强大的政府、政党面前几乎不能做任何事。如果他们不学会结成志愿组织，相互之间帮助，他们最终的命运都会

成为任人摆布的棋子。

在国内，有不少学者基于我国的具体国情，也对志愿组织的存在理由进行过研究。有学者认为：第一是资源整合的必要。志愿者一般都分散在社会成员之中，单个志愿者所构成的资源往往是非组织性的资源，倘若不存在适当的渠道和机构，志愿者就无法最有效地发挥作用，也就是说那些潜在的志愿者资源便无形之中流失。志愿组织的存在却能够扭转这种局面，它能够凝聚各种资源，向社会提供特定服务。从这种意义上来说，志愿组织开创了一种非权力（指政府的公共权力和市场的资本权力）的资源配置方式。

第二是中介服务的必要。志愿组织是联结和服务志愿者和服务对象的桥梁。就正如婚姻介绍所一般，志愿组织一方面为那些渴望得到服务的对象寻找到“如意郎君”——也即志愿者；另一方面通过招募、组织志愿者参与各种类型的志愿服务活动，为他们的自我实现提供有效途径。于是，志愿组织便成为沟通志愿者和服务对象的中介。过去，传统的学雷锋活动由于并不存在着这样的中介组织，覆盖的范围较小，局限了其自身作用的发挥。志愿服务的出现推动有组织的志愿行动的发展，奉献爱心的行为扩大到环境保护、文化教育、医疗卫生、大型活动等众多领域，人们也不再限于“三月学雷锋”，志愿组织促进志愿服务向日常化、社会化发展，跨越国界的志愿服务行为也开始出现。2005年，北京志愿者协会受中国青年志愿者协会委托就曾招募十二名志愿者赴埃塞俄比亚开展为期半年的志愿服务活动。

此外，不仅服务对象需要组织，志愿者同样需要组织，而这一点无论在实践中还是在认识中都几乎完全被忽视了。与服务对象一样，志愿者参与志愿服务的动机也包含着多种需要，志愿者奉献爱心、帮助他人，既满足服务对象的需要，又满足了自己的需要。一个有着专业水准的志愿组织应该明确这一点：志愿组织不仅向服务对象提供服务，而且向志愿者提供服务。这些服务有效地维系了志愿者的参与，使志愿者的表现更为积极，并且吸引更多的人参与志愿服务。

五、志愿组织的职能

志愿组织对于社会经济的发展 and 人类文明的进步具有十分重要的作用。志愿组织所能承担的职能和使命表现在多方面,在以下方面表现得尤其突出:

(一) 有效配置社会资源,增进社会公益

志愿组织筹措大量的社会资源,并通过向社会提供志愿服务活动对各项资源进行合理配置,促进资金、技术、智力从城市向农村、从社会上层向弱势群体、从发达地区向西部地区、从发达国家向不发达国家流动,实现资源的再分配,增进整个社会的公益。例如,当国家和党中央提出西部大开发的战略决策时,团中央便及时跟进大学生志愿服务西部计划,目前已经实施六届,取得良好的效果,体现出志愿组织在合理配置社会资源上的优势和作用。

(二) 促进公民参与,推动社会转型

志愿组织可以充当政府和群众的中介,可以为社会提供反映民意的良好渠道,协助和督促政府依法行政、勤政为民;同时,志愿组织的很多活动可以增强公众对自己基本经济权利和政治权利的意识,促进民众公民意识的觉醒,促进公民的参与,有助于建立健全



中国青年志愿者赴埃塞俄比亚服务队合影