

對我國擴大參與志願服務途徑與設置志工中心的建議

曾華源

一、前言：

公民參與是民主社會發展之動力

民主社會中的志願服務期望藉由民眾參與服務之過程，一方面表達民眾關心社會需求之意向，另一方面協助政府龐大的科層體制，快速有效地反應社會問題。因此，民眾參與志願服務，或直接提供服務，或倡導觀念與需要，或影響政府政策之制定，以實現個人理想，構成民主社會中一股重要的社會影響力，促使志願主義的興起。志願服務的內涵已經比過去慈善性的志願服務還豐富，而且志願服務也是採取組織型態，以提供更多且廣的服務，故倡導志願服務，不僅提供人民實際參與社會服務的機會，同時也共同分擔社會責任(Weisbord, 1990)。Sieder & Kirschbaum (1977)視志願工作者所扮演之角色較為積極，且不只

是限定在代表機構提供直接服務，還包括參與機構決策，以及積極性反應社會需求和主動採取爭取權益之行動。Lewis等人(1991)指出志工的角色功能也逐漸轉變，從政策的形成者到直接服務的提供者。Johnson (1995)就志願工作者在不同組織中所扮演的角色，歸納為直接服務角色、間接服務角色、行政管理角色、政策制訂角色和倡導角色。其視志願工作者所扮演的角色較為積極，且不是限定在代表機構提供直接服務，還包括參與機構決策，以及積極性反應社會需求和主動採取爭取權益之行動。近年來，大多數學者之定義強調組織或團體的型態，偏向為公共利益而不論及參與動機的社會道德性(吳美惠等，一九九五；Barker, 1988; Dunn, 1995; NASW, 1987)。

民主社會之可貴在於民眾有表達需求，

充分自主和參與社會活動以滿足需求。志願服務是自發性的社會活動，透過社會性的參與，志願服務者在組織中與其他成員互動、共同行動，不但可以增進人際關係、降低社會疏離感(曾華源，一九九六)，並且是一股社會改革的重要動員力量。使志願服務活動成為維繫人與人、地區與地區、乃至政府與民間關係的重要機制。對於民主社會而言，一方面推展志願服務無非是催化大眾對群體及社會付出關懷，為實踐「生命共同體 (community)」的重要途徑；另一方面志願服務可說是一種公民參與 (civil participation)，可以增進民眾體認和具備集體社會生活共存共榮之價值，產生互助合作的公共責任與服務意識，以利建構全民共有的民主社會。

由於志願服務對滿足社會需求和民主發

展有重要功能。因此，本文重點將放在我國志願服務推展上的可能瓶頸，並舉出美國全國性志工中心——光明基金會推展志願服務工作的角色與最新的做法，以及地方志工中心之工作重點與方式，並提出我國在籌設志工中心規劃與可能設置途徑之建議。

二、擴大志願服務參與之瓶頸與突破方向

(一) 志願服務參與之瓶頸

在內政部近幾年「國民生活狀況調查報告」資料顯示（一九九六、一九九七、一九九八、一九九九）（表一），國人最近一年參與社會公益活動之比率逐年下降。

民眾參與的社會公益以捐贈財物最多，其次訪問養老院、育幼院、慰問貧病或照顧孤老殘障者、實際參與公益慈善及宗教團體及社區服務，學校義務服務等等較多，其餘項目比率偏低，如康樂服務、衛生保健服務、義警、義消、民防隊、諮詢性、輔導性服務。顯示出國人對於投入社會公益仍以捐贈佔多數。雖然參與項目有一些變化，不過相當值得注意的是，國人參與志願服務逐年減少。

表一 最近一年參與社會公益活動的情形

年度	85	86	87	88
有志參加志願服務	55.2%	48.3%	42.8%	25.6%
未參加志願服務	44.8%	51.7%	57.2%	74.3%
類別				
社區服務	12.9%	24.3%	20.7%	30.0%
衛生保健服務	2.6%	4.3%	3.6%	11.5%
康樂服務	4.0%	5.8%	5.5%	21.2%
公益慈善及宗教團體服務	15.1%	25.2%	27.1%	47.6%
義警、義消、民防隊	2.5%	4.0%	3.7%	5.2%
諮詢性、輔導性服務 (張老師、生命線)	2.0%	2.8%	3.2%	5.8%
訪問養老院、育幼院、 慰問貧病或照顧孤老殘障者	5.7%	9.8%	9.4%	27.5%
學校義務服務	6.1%	14.1%	11.5%	21.6%
捐血	13.8%	30.5%	30.7%	28.7%
捐贈財物	31.4%	49.6%	47.8%	75.2%
其他	1.3%	—	0.6%	13.6%

資料來源：行政院主計處「台灣地區國民生活狀況調查」

源分佈不均、服務團隊不多，志願服務工作的推展僅止於機構層面的工作，未依地區生態觀點而發展當地工作，需要規劃如何運用志工推展工作（郭登聰，一九九七；陳武雄，一九九七；劉香梅，一九九七；潘中道，一九九七；萬育維，一九九七；林萬億，一九九二）。王順民（一九九四）

會華源、郭靜晃（二〇〇〇）針對國內現有志願服務團體調查推動志願服務工作中常見之困難，依序是「不易掌控與提升志工服務品質與成效」、「機構勸募經費來源日益困難」、「機構之間流通資訊不足」、「推動志願服務的志工人力不足」、「難以降低志工流動

率」、「缺乏機構可以配合提供服務對象之活動或訊息」、「缺乏機構可以配合提供服務對象之活動或訊息」和「缺乏培訓工作以取得適當志工」。總和國內現有之文獻資料顯示，志願服務遭遇之瓶頸可以分為社會環境因素、志願服務機構與組織因素，以及參與民眾因素。

茲分述如下：

1. 社會環境因素

城鄉差距大，資

和郭登聰（一九九七）指出地方志願服務組織只重視本身的發展，忽略網絡關係的建立，使志願服務只限於機構內而無區域觀，造成重複訓練、甚至重複提供服務，爭取有限的志願服務人力資源，雖然曾華源、鄭讚源和陳政智（一九九八）的研究顯示志願服務團隊認為彼此之間需要協調合作，而且合作意願也比以前高。但是卻期望由政府來主導，扮演推動者和催化者的角色，以建構志願服務網絡之體系。

缺乏參與資訊與機會，但許多人是從事短期性志工，而且大都是由親朋好友介紹（丁仁傑，一九九七；曾華源、鄭讚源和陳政智，一九九八）。對於志願服務機會的資訊不僅不易獲得，而且參與之類型與人力素質需求偏重勞力性、庶務性和非專業性。

2. 志願服務機構與組織因素

缺乏專業化管理：曾華源（一九九七）、張英陣（一九九七）、萬育維（一九九七）在評鑑各縣市推展志願服務現況時，發現各機構普遍缺乏志願服務的專業化管理，運用志願服務的目標常只是希望節省經費，而且缺乏培養專業專責人才規劃辦理。在機構管理階層的專業管理與領導知能不足，未能妥善規劃志願人力工作內容及工作方式，常使志願服務工作之

推動事倍功半。此外，曾華源、鄭讚源和陳政智（一九九八）等人研究發現民間機構與團體認為現有的志願服務工作重疊性過高、人力流動過快、缺乏制度化、服務品質參差不齊、獎勵標準不一而引發爭執之情事，均有礙志願服務的發展之外，政府機構的志工與民間機構管理志工上的福利與獎勵降低差異性，也是重要課題，以免影響民間機構運用志工人力受到排擠結果。

社會福利機構大都是以「愛心」為號召，而且機構規模過小，缺乏專人和非營利組織的經營管理之觀念與能力；尤其是社會福利機構普遍缺乏行銷能力，不易向社會募集到經費。加之國內民間捐款過分集中於宗教團體，導致志願服務機構相當依賴政府經費資助，不僅不易依照機構使命發揮功能，也無力聘任專業專職人力和舉辦足夠之訓練，以提昇志願服務工作之品質。

3. 參與民眾因素

民眾參與志願服務之價值基礎大都以慈善性為主。林萬億（一九九二）調查國人參與志願服務的狀況發現，國人做善事（如：捐款）的比例高於參與志願服務的比例。丁仁傑（一九九七）研究國人參與宗教性志願服務透過非

隨機性的私人社會網絡建構志願服務的認知的團體行動。曾騰光（一九九四）研究大學生對志願服務的認知是偏向美德和利他觀念。在國人對志願服務觀念上可能的落差，以及社會對志願服務需求的激盪之下，我國在推動志願服務的未來走向上，若方法不改變、組織的制度不改善，勢必會停留在濟弱扶傾的慈善行動上，致使志願服務之內涵與功能不易提升與擴大，而無法達成理想的志願服務目標。未能開創有創造性和差異性的志願服務機會，以便吸引更多價值興趣不在於慈善工作之人力參與志願工作。使志願服務工作之內涵傾向於慈善性、體力性、康樂性、救援性、情感性等補救性的福利服務。

曾華源、鄭讚源和陳政智（一九九八）研究志願工作者投入志願服務工作之動機，大都表示參與志願服務時大都有自己的想法或目標，參與時的主要期望在個人的成長，包括知識技巧的學習、自我價值與能力的肯定；另一方面希望能夠貢獻個人力量，確實使人受益。影響志工持續參與的因素中有相當多人也表示，著重個人自我與能力的成長，人際關係能力的強化，以及個人自我實踐，真正能為社

會發展奉獻，感覺人生有意義和有榮譽感，並看到有實際的成效，這是個人追求實踐自我的價值。因此，機構形象良好，工作內容與方向明確，可以呈現工作成效，並且強化人際關係網絡，相當重要。顯現在初期持續參與與動機上，個人成長收穫多於實踐社會公益。

(二) 擴大志願服務參與突破方向

志願工作發展之可能需求為團隊或機構間的協調、合作與整合，以及為確保機構運作間的自主性和理想性，以及增加資源流通，避免資源重複浪費，志願服務團體應該成立地區性志願服務聯合會，以建構網絡協調服務工作和共同辦理活動，統籌規畫人力招募和募款工作，並分配和監督各種資源之運用。突破志願服務推展困境之應有走向，曾華源、鄭讚源和陳政智（一九九八）的研究發現志願服務工作推動上應注意的課題：1. 志願服務團隊如何掌握志工投入志願服務工作之動機與其留職意願的主要影響因素。2. 重視志工參與管道與宣導活動之重點與方向。3. 各民間機構與團體對志工運用的哲學與其屬性層次及關係性質。4. 目前各縣市政府與民間機構與團體對志願服務團隊管理模式之期望。5. 民間機構與團體未來如何因應社會發展推展志願服務工作。

三、美國全國性與地方性

志工中心

綜合上述我國推動志願服務潛在問題，未來首要克服之議題，諸如：協助當地機構和民眾確立機構服務目標，如何開拓志願服務機會，擴大民眾參與，以平衡志願服務之發展？協助當地機構管理者明確化制度志願服務制度，增強合理化與專業化管理，以提昇志願服務人力的服務品質和強化權責觀念；有效滿足當地社會發展之需求？如何協調、合作與整合志願服務團隊或機構，以分享志願服務資訊和資源，避免資源重複浪費，增加資源流通，建構網絡協調服務工作之推動？各機構之間的意願？如何加強宣導志願服務並非是一種社會大眾慈悲情懷的服務工作，以增加民眾社會意識，主動關懷社區，就近參與各種社區性志願服務工作？這些議題可以參考美國志工中心之做法。

(一) 美國志工中心的緣起與主要功能

志工中心 (volunteer centers) 乃是起源於美國，主要是在透過一系列方案和服務，把社區需求和人力資源連結一起。第一家志工中心於一九一九年在明尼亞波利斯 (Minneapolis) 成立，最初稱為「志工局」(volunteer

bureau)，這是爲了第一次世界大戰的後勤支援而設的。戰爭結束後，志工局將此人力轉至從事一般性服務。這段期間發展較慢，直至一九六〇年代爲了反應社會行動主義和積極熱心參與公共事務，才開始成立許多機構或中心。一九七〇年「全國志願行動中心」(National Center for Voluntary Action, NCVA) 成立了「志願行動中心」(Voluntary Action Centers 簡稱 VACs)，取代當時的「志工局」。「志願行動中心」致力於發掘社區內的問題，然後動員志工，並且協助志工去解決問題，而且最主要的工作是放在協助非營利性組織招募志工。到了一九八〇年代中期，大家把「志願行動中心」改稱為「志工中心」。

一九九一年光明基金會 (The Points of Light Foundation) 與「全國志工中心」合併，成爲提供全國各地志工中心資源的組織。這種轉變反應出該中心不是親自去替社區解決問題的「志願行動」，而主要工作是在招募並推薦志工，提供志工管理的諮詢和技術協助，以及推動和宣導志願主義。志工中心是美國志工參與社區的關鍵資源 (key resources)。目前在全美約有四百五十個志工中心，其中光明基金會與全國主要的四百家志工中心與積極準備籌設

志工中心的社區一起合作、推動志願服務工作。大致上，這些志工中心的組成結構是來自下列二種方式之一。由董事會主導的獨立自主的非政府組織 (nonprofit organization governed) 和聯合勸募 (United Way) 組織中的一項服務方案。此一類型的志工中心占百分之二十八，其餘的志工中心是由地方政府或大專院校所設置 (The Point of Light Foundation, 2000)。

(一) 全國性志工中心：光明基金會

美國光明基金會設置於華盛頓 (Washington, DC)。光明基金會以地方社區解決問題的共同伙伴建構志工中心網絡，鼓勵更多人參與社區志願服務，以幫助解決嚴重的社會問題。透過各地志工中心的網絡，每年有超過一百萬的人從事志願服務，使得此一網絡成為驅動全國民眾為社會貢獻的最大服務系統。

光明基金會早期根據「志工中心發展計畫」，提供各地成立志工中心的經費，以加強各地志工中心的工作能力，研發設立社區聯絡網的模式，推廣地方的志願服務。一九九三年，基金會帶動了各項盛大、理想遠大的全國志願服務運動，其中包括地方的志工中心研擬的「志工中心二〇〇〇展望」——「未來的志工中心善用人力及資源，用創造性的方法解決社

區問題。」光明基金會大力協助志工中心網絡的能力、定位和提昇效益。爾後三年，志工中心密切地與當地的志工團體領袖開會、培訓人才、記錄工作進展。到了一九九七年，有百分之七十六的志工中心參與二〇〇〇展望的計畫，動員人力及資源，幫助社區解決問題。一九九七年四月更舉辦了一項名為「為美國未來」的總裁高峰會 (the Presidents' Summit for America's Future)，領導全國以及地方性的代表，籌辦地方高峰會，同時也推動一項讓百萬青年有服務機會的運動。

依據一九九九年十二月，從光明基金會網站所下載對光明基金會簡介之資料，整理如下。

1. 光明基金會志工中心的願景：動員人們和資源，以創造性方法解決社區問題。透過提供機會，以結合人力來提供社區服務。

2. 參與策略性的發起工作，以動員志工滿足地方需求。確認社區需要，擬定方案後，動員志工針對此要求採取行動。如預防酒醉駕車方案等。在結合人力並以創造性方法解決社區問題方式，有下列幾種。(1) 透過個人會談、指導手冊、建立資料庫等方式，集中甄選和轉介志願服務人力。(2) 管理和改進整個社區服務

的事件，諸如：讓今天不一樣 (Make A Difference Day)、關心日 (Day of Care) 或大規模社區清潔活動。(3) 針對特殊人群規劃志工服務方案——包括以家庭、青年、老人、勞工或法院轉介的志工服務。(4) 志工中心本身所從事或直接服務方案，如：家庭教室或良師等方案。(5) 推動專案志工和短期志工機會，以每個月活動或志工俱樂部等方案。

3. 增強地方志工中心能力，以有效的推動志願服務方面。其方式包括(1) 提供志工管理訓練諮詢和直接支持非營利組織和其他組織；(2) 分享志工管理資源之資訊，透過通訊報導、收費圖書資料、活動圖書館 (Lending Libraries)，和線上資源網路。(3) 到志工管理者和領導者的專業人員協會去做報告，諸如：企業志工協會、志工機構主任等等。(4) 對志工特殊團體提供訓練和支持，如：未來的董事領導者。

4. 宣導與推動志願服務。光明基金會教育決策者和意見領袖認識志願服務的重要性，透過廣播、報紙專欄、公益廣告、全國性免費服務專線等等，或是透過演講、志工集會和募款為主的電視節目，在大眾媒體之支持下，招募志工和增加志願服務意識，透過獎勵方案。

全國志工週活動，以及非正式讚賞之工作，讓大眾有機會感謝傑出的志工和志願服務團隊。

5. 建構伙伴關係和發展資源網絡

在資源匯集策略上，主要是透過建構伙伴關係。志工中心與當地社會資源：企業、法律、草根團體、學校和社區領袖的建立夥伴關係和聯合行動，以便擴大資源開發與匯集連結的層面。在募集資源之方式上，透過指出志工中心想要做什麼（或解決什麼問題）？志工中心要怎麼做（即動員人們解決問題有哪些活動）？最後做了什麼（可量度工作之結果）？志工中心最爲特殊的是什麼（別處所找不到的能力和知識）？等問題。

在建構伙伴關係上，光明基金會的董事會在一九九七年正式確認各地志工中心是該基金會的優先市場。基金會的工作主要是結合志工中心成爲夥伴關係，幫助與基金會所有相關的其他市場，以及基金會所有分享執行的單位，以整合和彼此導引共同工作，以便能夠和人力資源市場相互銜接。其方式爲承諾發展「一個強而有力的全國性志工中心聯合網絡」，以期增加可見度、可信度和整個網絡的影響力。志工中心網路之成員成爲光明基金會達成

任務的共同夥伴。透過網上的志工中心，每年有相當多人參與志願服務，使得依此網絡成爲全國驅動民衆爲社會貢獻的最大服務系統。

除此之外，光明基金會還有幾種方式來建構伙伴關係：結合有關志願服務的意見領袖，以刺激志願服務行動；結合彼此認同的志願服務領導者；結合各計畫與決策，以增加總的人口數、財力和領導資源來做志願服務；結合各種力量來成立新的中心，並藉由網路相互連結來協助各個中心達成共同之實務場合。

6. 光明基金會在推動全國性志願服務工作策略性計畫

除了網路結合，協助成立新志工中心和發展伙伴關係外，另外光明基金會也在領導發展新的工作，提供志工管理的技術協助，發展志願服務之技術學和研究與評估。一九九七年四月，志工中心網和基金會合辦了一項「爲美國未來」的總裁高峰會（the Presidents' Summit for America's Future），其希望透過此一過程和結果，使光明基金會志工中心成爲全國志願服務服務體系的一環，建立一致的理想目標，並攜手爲這共同的理想努力。

除此之外，光明基金會擬定五年（一九

九九—二〇〇三）的策略性計畫，其目標與行動方式均極具參考價值。茲簡述如下：
目標一：統整網絡和認同

我們在二〇〇三年的願景：志工中心網絡和基金會之間有一個統整性認同，認爲自己處於領導美國志願服務之位置。大眾都認識這個網絡，並給予高度評價，視之爲在動員人力與資源，創造性解決社區問題上是個主要的全國性內在架構。

目標與行動步驟

我們將：

◎在各志工中心之間對共同認同上建立一致性看法，包括核心價值、標準、和服務。這範定各志工中心網絡之共同性。除此之外，光明基金會還要和各志工中心網絡創造一個彼此共同了解和定義夥伴關係。

◎建立一個持續的、長期的全國性行銷活動，使社會大眾與目標人口覺知和認識志工中心的工作，透過建立共同訊息之共識、和網絡之間案例之聲明，獲得資金來支持這項活動。

◎透過下列方式達成在推動全國性志願服務工作上，把地方志工中心視爲地區領袖

(亦即總裁高峰會)：

1. 與其他全國性組織和團體建立夥伴關係，以創造機會，把志工中心放在全國性最優先。

2. 支持全國志工中心協會 (National Council of Volunteer Centers) 實踐總裁高峰會中的承諾，透過提供服務機會來結合一百萬青年。

3. 參與全國志工中心協會所提供的機會認同，亦即對網絡有興趣，並且能夠將志工重心放在地區領導位置上，以及建立各志工中心了解他們參與和他們確實實踐承諾是很重要的。

4. 扮演全國性倡導志工中心價值的角色，以監督一些對志工中心網絡很重要的公共政策議題。

◎讓基金會在區域或州的層次上創造新的能量，以增加志工中心的曝光和地位，並輸送基金會資源。經由：

1. 將州或區域地方志工中心大量集中地區和/或有高度成立新志工中心潛能當成標的。

2. 以夥伴的方式將州或區域志工中心結

合起來，以建立聯合辦公室和方案。

3. 探索州的使命和州辦公室的志願工作主義，以便找出可能增加他們支持志工中心之潛在方法。

◎持續強化基金會會員方案，使志工中心能達百分之百的參與。

目標一：領導能力的發展
我們在二〇〇三年的願景：基金會有系統的支持志工中心有心投入工作董事和職員之發展，以便展現有效的領導技巧來掌控和管理志工中心。

我們將：

◎給董事和員工建構與維持一個有效的溝通、資訊分享和網絡機制。

1. 建立彼此密切聯繫志工中心董事和顧問委員會。

2. 建構或提供有關管控方面的資訊刊物給董事。

3. 更充分的運用網絡和藉由建立郵件自動分發系統來分享資訊，並且催化利用聊天式討論。

4. 持續不斷和志工中心職員的溝通(志

工中心公報)

◎透過下列方式建立與維持一個訓練體系，以有效的支持志工中心董事和職員。

1. 為志工中心主任、董事和職員設立一所全國性「領導學苑」，其有不同層次之訓練內容，以幫助他們建構知識和技巧，並呈現志工中心不同市場區隔的需求，運用網路提供訓練，遠距學習和套裝學習資源，以及採取夥伴方式和學術機構合作，提供進階領導方案。

2. 建立一個評估過程，指出志工中心董事在各種不同市場區隔中需要哪些關鍵性能力。

3. 建立地方志工中心能用來給新董事定向和訓練的整套課程。

4. 在全國社區服務會議設定特別時段來增加機會，讓各市場部門(包括董事)能彼此互動，自我引導的專題討論和圓桌會議。

5. 提供志工中心接觸有關重要的非營利管理範疇；諸如籌募資金、人力資源、財物、行銷等高品質的基本訓練方案和工具。

6. 確保訓練整套課程，包括整個組織層次在反映地方社區多元性上之各方面重要差異。

目標三：技術上的協助

我們在二〇〇三年的願景：基金會所提供的技術支持是對地方志工中心變遷需求上具有前瞻性和反應性的。

目標與行動步驟

我們將：

◎我們將從基金會高效率的職員和全國志工中心職員與董事之中組成團隊，就基金會設定志工中心認同上，以提供深度技術協助和網路支持。

◎由基金會各部門職員中，挑選能提供各種市場主題（青年志工、企業志工方案）和功能議題（行銷、財物管理）給志工中心的職員，組織一個技術專家團隊。

◎由下列方式來增進最佳的實務與服務工作分享，以作為創新點子的重要來源。

1. 擴大使用網路來提供接近最佳實務工作、模範方案和常見問題等訊息給志工中心職員和董事。

2. 為志工中心建構一個與其他中心交換產品與服務之體系。

3. 製造識別方案，以指認創新方案、實務工作和產品，並宣傳這些概念。

4. 參與各層面之聚會和會議，以分享和收集資訊。

5. 為執行長建立一個全國性和國際性的交換和機構實習方案。

◎以下列方式建立志工中心有能力去發展和尋求他們自己的財務來源

1. 與社區基金會或其他地區、區域或全國性基金會建立夥伴關係，以獲取地方資源來支持志工中心。

2. 與基金會企業會員和企業志工協會建立夥伴關係，已引起他們和支持志工中。

3. 為董事和職員開辦基金籌募之訓練和開創資源。

4. 編輯可用之資源手冊，如地方性基金會、政府、大學、企業和其他資源。

◎以下列方式協助志工中心建立他們員工和董事之能力：

1. 探討志工中心為分享利益之意願

2. 排定退休或前任志工中心主任擔任機構過度階段之主任或目前主任之良師。

3. 和基金會企業會員針對特殊焦點一起找出潛在的董事，使志工中心建立地方董事之多元性。

4. 協助志工中心增進全國性工作機會。

目標四：新志工中心

我們在二〇〇三年的願景：基金會對成立志工中心產生興趣，並且讓新志工中心擁有效運作所需之願景、技術、和資源。

目標與行動步驟

我們將：

◎擬定一個新策略，其發展新中心之標的關鍵地區要考慮的因素，諸如志工中心較少的州和請求大的地區。

◎經由以下做法增加社區對成立志工中心之興趣。

1. 與州和區域志工中心協會、州委員會和辦公室、社區基金會、全國性組織和基金會企業會員一起去找出高度可能性社區。

2. 透過其他組織和大眾媒體述說志工中心故事來產生興趣。

3. 建立衛星辦公室模式，並決定合作是服務新社區的適當做法。

4. 建立都市地區志工中心成功模式。

◎以下列方式提供社區願景和需要的技術，讓志工中心成功地開始運作。

1. 提供「啟蒙學苑」，以便州的夥伴連接

一起；諸如州委員會、州辦公室的志願主義或其他全國性組織。

2. 提供給州的夥伴職工密集訓練和協助，其對於投入和著重啓動志工中心有興趣。

3. 提供持續不斷的諮詢和資源物質給志工中心的啓動。

4. 運用過去啓動志工中心的研究，以確保新志工中心有最大機會成功。

◎協助州和社區獲取能立即使用之啓動基金。

1. 支持與協助修訂地方上的募款計劃。

2. 測試AmeriCops和VISTA會員之潛能以啓動志工中心。

3. 提供訓練與資源物質來支持向社區募款。

4. 與聯合勸募體系一起倡導，以擴大支持志工中心。

目標五：夥伴關係發展

我們在二〇〇三年的願景：夥伴是在傳達社區需要，藉由傳送資源進入，以增強志工中心和基金會的可見度和地位。

目標與行動步驟

◎透過下列方式發展全國性和地方性夥伴，以支持志工中心二〇〇〇之願景。

1. 決定志工中心優先順序以便方案發展，協助決定誰是潛在夥伴。

2. 建構全國性夥伴之指南或指標。

3. 創造與連接全美協會（Connect America）夥伴、企業、政府機構和其他非營利組織之夥伴關係。

4. 發展夥伴關係將孕育和提供長期基金，以複製方案模式（如Family Matters、UPS）。

5. 協助志工中心領袖指認和徵求能貢獻資源、可見性和機會給志工中心之夥伴（如Mavis are's Microsoft）。

◎和聯合勸募體系建立強的夥伴關係，經由：

1. 強化基金會和美國聯合勸募之關係。

2. 指認志工中心能用來增加價值，讓地方聯合勸募決定屬於策略性優先機構。

3. 建構成功的聯合勸募志工中心模式，其能滿足地方聯合勸募需求和反應志工中心二〇〇〇願景。

4. 探究可能有哪些方法，雙方能影響他

們與企業和基金會的全國性關係，以增加志工中心能夠使用的財務資源。

5. 在各重要的地方聯合勸募之間建立對志工中心之支持。

◎以機構正式的志工方案來協助志工中心和企業之間的關係，以及經由建構全國性志工中心協會和全國工作場所志工協會之關係，以強化志工協會。

◎建構基金會和志工中心之間互惠關係，以傳播資訊、產品和服務給社區。

目標六：技術學

我們在二〇〇三年的願景：基金會運用最新的資訊和溝通技術，以便和志工中心互動和傳遞訊息。而在協助志工中心技術方面上的問題，這是一種很有用的資訊。

目標與行動步驟

我們將：

◎建立基金會領導角色，提供志工中心能運用最新科技資源，在網絡上獲取所需資訊上，經由

1. 承諾基金會和志工中心網絡擴大適用最重要的技術，以便傳達和支持地方中心的工作。

我們將：

2. 從科技販售者獲取支持，以確保志工中心擁有時下的科技設備。

3. 協助志工中心發展他們在充分運用科技上所需之專家。

4. 中心創新和有效運用的技術文字化和分享案例。

5. 評估既有的軟體方案，協助志工中心評估和選擇軟體來滿足需要。

6. 在志工中心網絡和需要新技術解答問題上，刺激技術提供者的興趣。

◎創造新的溝通平台，以支持全體志工中心網絡一個共同的網絡郵件體系。

目標七：研究與評估

我們在二〇〇三年的願景：基金會被認定是志工中心方面知識之全國性來源。評估協助評量志工中心效能與結果被廣泛使用。

目標與行動步驟

我們將：

◎維持基金會角色為志工中心知識之主要來源。經由

1. 研究有危機的和失敗的志工中心，以及運用研究探討在那種情況下，基金會應扮演何種角色。

2. 繼續進行二年一次的志工中心調查，以及在另一年增加做二年一次的基準調查。

3. 對志工中心解決嚴重的地方問題所做的特殊貢獻文字化，出版聯合年度報告，指出志工中心網絡和基金會之成就。

◎提供志工中心工具和知道如何做，使志工中心會評量其效能和方案成果。經由：

1. 執行基準優勝體系（Benchmarking Champion System）、同輩教導和教育體系，以協助執行基準評估工具和結果模式（Benchmark Assessment Tool and Results Model）。

2. 分享各志工中心之間評估方法、需求、和使用的資訊，包括分享其他領域基金會所發展的工具。

3. 創造工具評量特殊方案之成果。

4. 提供結構性機制，使志工中心能夠評量其方案對社區具有優先性。

任何策略性計畫之中心是願景——組織想往哪個方向前進，以及想要成爲什麼組織。基金會的願景是「一個堅強統一的全國性網絡」，其願景是一種抱負而非現狀，許多工作是朝目前現狀前進，以實現願景。策略規劃是

組織如何往前走來達到願景的最佳想法。由於狀況會有所改變，故應視狀況而修正。

成功執行此一策略規劃有四個先決條件：

1. 基金會再次被肯定爲對志工中心的核心性是其主要工作。故個別志工中心的發展不是其使命。志工中心堅強的和統一的全國性網絡才是基金會達成使命之資產。基金會對志工中心的協助是跨組織之間每個市場和部門之間工作計畫之整合，著重在調和各志工中心既存之資源。

2. 執行的計畫是要一段時間。計畫中每一個活動都不是應該即刻完成，應有較爲實際之期待。

3. 要能夠成功執行計畫是直接依賴我們的夥伴之能力；包括各層次志工中心、全國性組織；像是United Way、Corporate for National Service、企業界或媒體等等。全國性組織對地方之協助很少有限制存在。當雙方都有很多情感，覺得有共同目標可以建立互惠之夥伴關係一起完成目標時，能完成什麼是沒有限制的。

4. 執行新計畫是需要新的財務資源。

（二）地方志工中心組織功能

月三年十九國民華中

地方性志工中心的任務為發展、支持與增進志願主義。其願景在動員人們和資源，以創造性方法解決社區問題，建構更好的社區生活。透過招募、轉介志工給非營利組織，讓志工和非營利組織有彼此交流的管道，以及幫助辦理研討會、協調有關活動、捐贈物資方案，提供青年、家庭和其他機構等多種服務方案。地方性志工中心服務對象有藝術、教育、健康組織、社會服務、環境和休閒娛樂之機構。各地志工中心在推動志願服務工作上均有極創意之做法，其主要的工作包括：利用大眾媒體宣導志願服務觀念；建立志工人力資料庫、志願服務機會傳播和志工資源媒合；各種社會資源募集；提升志工素質的志工教育訓練；對當地非營利組織的服務，如分享志工管理資源之資訊、舉辦志工管理者與領導者的訓練和會議等等，以發展與推廣志工管理技能，留住志工、募款，如何寫補助款申請計畫、宣傳和行銷與財務管理等方面之作法，或是：協助過濾有犯罪前科的人擔任志工；直接提供各種社區服務；辦理全國性和地方性志工的獎勵（曾華源、郭靜晃，二〇〇〇）。

四、我國志工中心籌設可能性與方向

(一) 成立志工中心必要性與支持度

曾華源、郭靜晃(二〇〇〇)針對國內現有志願服務團體調查是否有設立地方志工中心的必要性，有超過八成的人認為有必要，有超過八成的人表示支持成立。這樣的意願表達不因為公、私部門和志工身分有所差別，也不因為受訪者的年齡、負責志工的年資和教育程度而有顯著性的不同。也就是地方志工中心成立有其普遍性的需求。同時一旦設立，亦可獲得相當程度的支持。

就規劃志工中心服務之功能之期待上，認為有必要性與支持度之間是有差距的。差距較大之項目包括有：「提供機構志願服務之資訊」、「倡導有關社會問題與需要」、「整合志願服務概況和指出發展趨勢」、「舉辦地區性直接服務志工教育訓練」、「提供志願服務方案規劃技術之諮詢」、「規劃與推動志工福利與保障之制度」、「追蹤志工提供服務的有效程度」、「辦理聯合勸募來補助機構團體之經費」、「彙整並保存當地重要志願服務工作發

展資料與成果」。期待服務功能較為接近或一致的有「舉辦增進社區意識與參與之活動」、「維護志工權益，處理志工和志工團體申訴案件」、「轉介志工人力資源」、「管理人力時間銀行（累計服務時數，以便年老取得服務）」、「提供志工管理技能之訓練與諮詢」、「研訂志工倫理守則」、「研創新的志願服務項目與方案」、「認證志工服務與時數的記錄」、「建立志工人力銀行資料庫」、「出版志願服務相關刊物」等。總括說來，調查顯示志願服務推動困境的感受性越強時，對於設立志工中心的意願也越強。

(二) 成立志工中心阻礙之認知

曾華源、郭靜晃(二〇〇〇)之研究調查認為志工中心成立的阻礙依序是「經費來源困難，缺乏足夠經費運作」、「志工中心缺乏行政專職人力，不易發揮預期功能」、「整合與開拓當地志工機構會有困難」、「志工中心的志工人數無法事先預估」、「缺乏技術難以規劃出適當之組織來運作」、「不易提供具體服務吸引志工機構團體使用」等均超過一半以上的人同意，另外超過三成認為會有阻礙的是「要取得機構對志工中心的公信力有困難」、

「各機構難以整合與轉介」、「當地政府缺乏意願」和「各志願團體功能獨立自主，負責人缺乏感情和信任」。

有意願成立地方志工中心之機構對成立阻礙之看法，我們清楚地看到私部門的志工幹部與公部門的業務承辦人有百分之五十以上的人擔心「功能發揮之阻礙」會造成成立地方志工中心的阻礙。此外，有一半以上的公部門的受訪者預期成立地方志工中心的阻礙是「缺乏技術難以規劃出適當之組織來運作」和「整合與開拓當地志工機構會有困難」。私部門有一半的人擔心「志工中心缺乏行政專職人力，不易發揮預期功能」、「經費來源困難，缺乏足夠經費運作」、「缺乏技術難以規劃出適當之組織來運作」等問題。而其中「缺乏技術難以規劃出適當之組織來運作」原本排名第五的阻礙，卻在公、私部門各組均有百分之五十以上的人數比例同意該阻礙有可能產生。原本排名第一和第二阻礙的「經費來源困難，缺乏足夠經費運作」與「志工中心缺乏行政專職人力，不易發揮預期功能」，則僅有公部門的主管、業務承辦人和私部門的主管、業務承辦人與志

工幹部有百分之五十的人數比例同意該阻礙有可能產生。

成立地方志工中心可行方式，在型態上以基金會的運作方式為最多人支持。在開辦方式上，則是由政府委託民間單位辦理的方式最為優先。至於經費籌措來源部分，則絕大多數受訪者傾向於希望政府編列預算補助，其次則是由地方志工中心彙集地方的活動方案向政府申請補助。再其次才是志工中心舉辦活動向社會大眾與企業籌款（百分之五十八·四受訪者贊成）。如果以願意成立地方志工中心的受訪者做進一步分析，則發現第一優先考慮的開辦方式是「由民間單位自行籌設」（百分之五十三·九），其次是「由政府設置」（百分之四十一·九）。其中經費主要來自「地方志工中心彙集該地方之活動方案向政府申請補助」或「由政府編列預算補助」或「舉辦活動向社會大眾與企業籌款」。其中公部門認為經費以「地方志工中心彙集該地方之活動方案向政府申請補助」，而私部門傾向「由政府編列預算補助」和「舉辦活動向社會大眾與企業籌款」。初期推動的方式有先從資源和志願團體

多的都會地區試辦；先加強機構間聯繫會報工作，溝通觀念和情感後再成立；先由地方志工中心募集經費與人力資源協助機構推展業務；由政府訂定實施要點以便依據辦理。

五、對籌組我國地方志工中心方式與運作功能之建議

（一）在中央規劃單位方面：目前政府中央部會均有設置志工運用辦法。不過只有內政部比較有在作各社團的整合協調工作。目前對於增進志願服務組織之間的協調合作和開發資源，以推廣志願服務工作上，仍有待加強。地方志工中心之籌設實有必要。依據最新通過「志願服務法」已經沒有要求設置志願服務推廣中心（二〇〇一）。因此，設置地方志工中心實有必要。然而，這需要政府支持。青輔會既然有此認識，可以擔負起推動之主責。然而，要承擔此一責任時，應事先想好以下一些可能擔負的責任與面對之問題。

初期推動志工中心的成立，政府部門還是被期待應扮演規劃者、規範者、組織者、經

費補助者等協助支持的角色。政府最大的功能在於它的地位，也唯有政府能號令動員，否則區區民間團體就算訂出決策，很有可能誰也不服誰，未來要如何執行就是問題。況且沒有後盾以為支持，是否還能永續經營？在推動方面，首先應由政府各部會中，成立志工中心籌設顧問委員；其中成員應多元化。除了學者、企業人士、社會賢達人士之外，還要邀請新聞媒體從業人員參加。出面舉辦高級領袖培訓班，邀請國內學識豐富之學者與社會有成人士擔任講座，以提升研習班之形象。研習班之主要功能除了提供非營利組織經營管理專業知能和培養成員感情之外，還要從中選擇具有領導力、熱心和資源匯集能力之人才，以為各地將來推動志工中心之人才。在全國各地成立志工中心之前，先行選擇試辦地區，直至稍有規模之後，再正式成立，以便有現成資料可以提供詳細報導。

(一) 在主辦單位方面：初期可考慮由地方政府主辦，或者由中央部會統籌規劃後，再去尋找適合大學、企業或健全績優社團，委託成為業務執行的承辦單位。最好的方式是籌設

成立基金會方式辦理。但為了推動各縣市成立基金會，可以考量由政府主辦志願服務之業務單位發起，或提供相對基金鼓勵成立。當然如果地方政府有意自行規劃承辦時，也是相當不錯的專事。

(二) 在經費方面：地方志工中心的成立時，必須妥善考量資本門與經常門支出經費的規劃。其中資本門設置開辦費用，可由有意推動的政府單位全數補助，而經常門之相關業務與人事費用，第一年可以採由方案補助或是購買式之方式，考慮經費由地方政府或者中央補助的方式進行籌措，當然，經費可以由多重方式來籌措，政府也可以考量採取混合式的預算編列或者補助的方式進行。所謂的混合方式包括幾項：一是地方政府固定編列經費，當然這項經費可以由地方政府的預算全額支出，或者請中央政府補助部分款項支出。第二則是地方志工中心彙集志願服務的方案，再向政府提出申請方案經費。第三是地方志工中心辦理募款活動，向社會或者企業界籌募款項。不論何種方式，資本門大概需要由政府提供，而經常門經費部分，則在開辦地方志工

中心的第一、二年，仍以政府補助運作經費較為穩當。往後可以運用購買式服務契約的方式來籌措一部分的經費，而其餘的經費則由志工中心的理監事會決定籌措經費的方式。至於政府應在編列預算上採購服務方案要有長期性，不可每年更改，以免運作受影響，且績效評估不易。

(四) 在組織決策層次方面：地方志工中心組織決策層次上，應採取委員會方式。可以地方熱心有經濟能力的人士、社團負責人為理監事的主要人選，以求能推動地方志願服務網絡的聯繫。可以考慮幾種方式，其一由地方政府邀請熱心人士成立委員會，作為組織的主要核心成員；亦即建立會員制，使參與者對組織產生認同，願意奉獻或投身志願服務工作。其二則可以考慮由當地的社團負責人組成。如此則可以將當地的志願服務組織或團體視為地方志工中心的成員，方便志工中心的運作。如果組成有困難或是籌備時間較短時，可以考慮推動部會原先已有合作之團體先行組成推動，再開放邀請加入。

(五) 在組織執行層次方面：可以考量由

該地區的績優社團或基金會承接，也可以由大學或企業負責實際推動業務。或是和企業合作，由其出錢與場地，而積極性社團負責執行業務。各項志願服務工作無需另覓專設固定場地，而是應該掌握資源，將社區、學校、民間團體或是企業等擁有的人力、設備和場地等做資源的媒合，讓資源得以被充分運用，並符合志工中心成立之目的。

(六) 在組織功能方面：在功能的規劃上，以當地各志願組織或團體願意支持配合加入的功能為優先規劃和提供為佳，以免造成資源浪費和過多的競爭出現。可以依據第一節所提到的規劃原則，在第一階段的功能規劃上，可以考慮下列的功能項目來做搭配。

地方志工中心開辦初期包括之功能以人才培訓、資源開發、資源轉介、諮詢服務、研究推廣、資訊流通和志工網絡建構為主。依據上述規劃原則，有關地方性志工中心功能規劃與開辦時可以考慮的優先順序。整理如表一。

(七) 在設置地方志工中心之推動步驟方面：由於政府最大的功能在於具有經費和公信力之地位，初期推動志工中心的成立，政府部門還是被期待應扮演規劃者、規範者、組織

者、經費補助者等協助支持的角色。此項工作最好透過訂定實施要點，以便日後在實施上有辦理的依據，而不會驟然停止。

一般說來，地方政府社會局會自行構思志願服務協會功能，故全國姓志工中心或政府第二步驟要決定以何種方式委託設置與辦理地方志工中心業務，決定委託單位和方式之後，可以分為三期來成立志工中心。

1. 規劃期：由接受委託單位和政府共同規劃籌組志工中心成立社團或基金會，並規劃地方志工中心組織定位，組織目標和業務範圍與功能。各地區的志願服務隊及志願服務團體分屬不同領域，期待志工中心提供的功能也不盡相同，是以和實際需求相符，亦是初期的目標之一。故業務功能應考慮當地的需求，並視各理監事會或董監事會期待初期提供何種服務與發展性業務而定，諸如設置研究推廣組、諮詢服務組、資源整合與轉介組、人力培訓組等等。為建構服務整合之形式，承接志工中心機構或社團可在其設址之處增設單一窗口的服務，或是在各縣市廣設對口單位，掌握所有對服務供給和需求的資訊。

2. 籌備期：可先行召開會議交換意見，

或舉辦層次不同的研習訓練活動，以為宣導和認識志工中心。培訓活動應以社團負責人為對象，以達到各地社團認識志工中心目的與功能的目標。培訓之內容以充實專業知識、情感的聯誼、宣導志工中心等，期待藉由訓練過程，讓參加者對志工中心有更進一步的了解。其中在籌備階段即可委託試辦。

3. 成立期：當部分試辦地區有明顯的成效時，再正式舉辦盛大的成立大會。

(八) 設置地方志工中心方式：如果以機構方式設置地方志工中心則涉及設置單位和歸屬問題，設置時程與複雜度將增加不少，而且如果由公部門設置，則將來還涉及議會監督問題。因此，也不宜採公辦民營方式辦理。如果以成立社團或是基金會為決策部門，而在經費來源以專案補助方式支持籌設較為可行的話，執行工作之部門之運作，有下列幾種方式可以考慮。

1. 學術團體為主：選擇當地開授相關課程或設置相關科系之大學，補助開辦費和業務費，以便盡力業務推動工作。其中課程訓練可以借重該校之專業師資和場所。加之，大學擁有較為公正之聲望和學術權威，除了政治力量

表二 地方志工中心初期之功能優先順序規劃

因素/項目	第一優先	第二優先	第三優先
志工服務管理	<ul style="list-style-type: none"> ●舉辦增進社區意識與參與之活動 ●研訂志工倫理守則 ●研創新的志願服務項目與方案 	<ul style="list-style-type: none"> ●維護志工權益，處理志工和志工團體申訴案件 	<ul style="list-style-type: none"> ●認證志工服務與時數的記錄 ●追蹤志工提供服務的有效度 ●統整與調配當地志工人力
志工參與激勵	<ul style="list-style-type: none"> ●主辦地方性志工獎勵活動 ●舉辦志工情感交流聯誼活動 ●舉辦地區性直接服務志工教育訓練 	<ul style="list-style-type: none"> ●舉辦國際志工交流活動 	<ul style="list-style-type: none"> ●彙整並保存重要志願服務工作發展資料與成果
志工素質提升	<ul style="list-style-type: none"> ●籌辦志工新知與技能訓練 ●舉辦志願服務之督導技能研習 	<ul style="list-style-type: none"> ●提供志工管理技能之訓練與諮詢 	
志工資源開拓	<ul style="list-style-type: none"> ●志願服務資訊網站 ●志願服務理念宣導 	<ul style="list-style-type: none"> ●辦理志工人力管理研討會 	
志工人力流通	<ul style="list-style-type: none"> ●轉介志工人力資源(指各縣市裡各個地區之間) 	<ul style="list-style-type: none"> ●建立志工人力銀行資料庫 	<ul style="list-style-type: none"> ●管理人力時間銀行(累計服務時數，以便年老取得服務)
組織網絡建構	<ul style="list-style-type: none"> ●舉辦機構管理者情感交流與聯誼 ●舉辦機構管理者管理之能研習 ●出版志工報或志願服務相關刊物 		
社區資源開拓	<ul style="list-style-type: none"> ●提供場地、硬體設備供志願服務機構使用 ●建立志工教育訓練講師人力資料庫 	<ul style="list-style-type: none"> ●舉辦社區資源募集活動 	

不易介入之外，容易協調當地各社團組織，使社區、學校、民間團體或是企業等擁有的力量、設備和場地資源可以充分做好媒合，讓資源得以被充分運用。如教育部委託北中南各有一所大學設置辦理家庭教育推廣與研究中心。其他諸如公立的社教館、市民學苑亦可列入考

慮支持辦理地方志工中心。
2. 企業運作為主：由當地績效優良之中小企業組織負責人提供運作經費和場地；或是某項業務與企業組織合作，由其提供此項部分經費和人力，並借重企業管理或行銷的專長，以一方面推廣志願服務，另一方面打造企業公

益形象。
3. 志工團體為主：志工中心如果委託有意願和能力之社團先行試辦推動，則志工中心可以採用依附機構或虛擬的方式先行設立。其經費可以依照各項功能提出推動方案由政府以購買之方式，做為經費來源之一。志願服務表

現優秀的社團多是其領導人積極主動，連帶的社團的氣氛也較為活絡。不過光依賴領導者的個人魅力，一旦組織易主，其理念和決策也會產生變化，這是造成穩定性不足的原因。

四、結論

這幾年來，國內志願服務是越來越受社會重視。許多學校重視青年學生的社會學習與人格成熟之關係，開始推動服務學習（service learning），要求學生參與志願服務，並且計算學分要學生課外參與，作為未來申請學校的重要參考。此一方式立意雖佳，卻不符志願服務之精神，不過，實際上卻立即反應出學校需要掌握志願服務機會，以及機構要如何有效運用資源之議題。簡言之，這些議題與國內志願服務整體發展面臨的課題是一樣的，諸如志願服務觀念宣導與教育、志願服務機會擴大、社會資源開發、機構管理效能增進、機構間的統合與網絡建構等等。

目前行政院青年輔導委員會已經全力支持在全國幾個區成立地方志工中心。雖然就志工中心初步推動之研究報告顯示，欠缺專人、

經費和國內非營利機構資訊化不足（黃榮敦，二〇〇〇），因此建構一個可以合作的運作體系不易。加之，各機構之管理者經營管理能力不一，顯示建構一個合作系統不易。就實際狀況來說，志工中心要能提供資源協助各機構推動服務，才有可能讓機構願意使用志工中心和配合各種服務之推動，而志工中心之可能功能也是視各地潛在資源而定，美國現有的情況也是如此。因此，各區志工中心之功能也不必劃一，倒是哪些功能是最重要的，需要整體推動的，則是看全國性的推動單位是如何來規劃與推動。

目前志工中心初步實驗結果的確是有助於志願服務之推動，而志願服務工作之推動困境是需要逐步克服。美國志願服務之發展也是有階段性的。未來期待已經通過的志願服務法能有助益志工中心克服現有之困境，以利民眾積極參與社會公益，實際有益於我民主社會的發展。

（本文作者為東海大學社會工作系教授）
◎參考書目：

內政部 一九九六 台灣地區國民生活狀況調查

報告 台北 內政部

內政部 一九九七 台灣地區國民生活狀況調查

報告 台北 內政部

內政部 一九九八 台灣地區國民生活狀況調查

報告 台北 內政部

內政部 一九九九 台灣地區國民生活狀況調查

查報告 台北 內政部

王順民 一九九四 自願性行動與社會 社區發

展季刊 六五期 頁六一—六八

吳美慧、吳春永、吳信賢 一九九五 義工制度

的理論與實施 台北心理出版社

林萬億 一九九二 台灣地區社會意向調查 中

央研究院中山人文社會科學研究所

張英陣 一九九七 激勵措施與志願服務的持續

社區發展季刊 七八期 台北 內政部

郭登聰 一九九七 民間力量與政府之間關係探

討：一個內在結構的思考 社區發展季刊

七八期 頁六五—七二

陳庚金 一九九五 員額精簡政策之推動與運用

至公參與公共事務之構想——民國八十四年

十一月九日於行政院第二四五次會議專案

報告 人事月刊 二二（二）

- 陳武雄 一九九七 我國志願服務工作推展之回顧與前瞻——從祥和計畫之推廣談起 社區發展季刊 七八期 台北 內政部
- 曾華源 一九九六 如何落實政策推展，研訂志願服務法規 迎向二十一世紀志願服務會議 實錄 中華民國志願服務協會
- 曾華源 一九九七 人群服務組織志願工作者人力運用規畫之探究 社區發展季刊 七八期 頁二八—三四
- 曾華源、郭靜晃 二〇〇〇 地方志工中心可行性之研究 台北行政院青輔會出版
- 曾華源、郭靜晃 二〇〇〇 志工人力資源的整合與開拓 社區發展季刊 八九期 頁二二—二八
- 一—四四
- 曾華源、鄭讚源和陳政智 一九九八 志願服務工作發展趨向——以祥和計劃志願服務之推動為基礎 內政部 社會司
- 曾騰光 一九九四 大學生對志願工作特質的認知和參與意願之研究 東海學報 三五期 頁一五一—一七二
- 黃榮墩 二〇〇〇 東區青年志工中心實務研究報告 台北 行政院青輔會出版
- 萬育維 一九九七 從資源整合和依存的觀點論祥和計畫的未來 社區發展季刊 七八期 頁一九—二七
- 劉香梅 一九九七 推展志願服務的困境與展望 社區發展季刊 七八期 頁七三—七七
- 潘中道 一九九七 志願服務人力的組織運作 社區發展季刊 七八期 頁四八—五三
- Barker, R. L. (1988). *The Social Work Dictionary*. New York: National Association of Social Work.
- Dunn, P. C. (1995). *Volunteer management*. In *Encyclopedia of Social Work* (19th). 2843-2490.
- Johnson, N. (1995). *The changing role of the voluntary sector in Britain from 1945 to the present day*. In S. Kuhnle & P. Selle (eds.), *Government and Voluntary Organizations*, 87-107. England: Cedric Chivers Ltd.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., & Souflee, F., Jr. (1991). *Management of Human Service Programs*. (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company.
- Sieder, V. M. & Kirschbaum, D. C. (1977). *Volunteers*. *Encyclopedia of Social Work*, 17th ed, 1582, Washington, D. C. : National Association of Social Workers.
- Weisbrod, B. A. (1997). *The future of the non-profit sector: Its entwining with private enterprise and government*. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), 541-555.
- 網址：http://www.pointsoflight.org/default.html