

志工人力資源的開拓與整合

——以美國志工中心的做法為借鏡

曾華源
郭靜晃

一、前言

志願服務是對社會大眾提供協助，以滿足社會生活需要的助人活動。儘管經歷了世代的轉化，人們對於群己關係互賴依存的需求與期望，依然不會改變。志願服務是社會發展的重要資源，具有重要的社會功能，必須妥善加以運用，以杜絕資源重複與浪費之情事。本文之主旨除了說明志願服務的重要功能，以及討論國內現有運用志願服務之問題與需要外，並介紹美國全國性與地方性志工中心主要任務、工作內容和特點，期能從中歸納出國內運用發展志工制度所需要考量之問題，以利我國志願工作之推展。

二、志願服務對社會發展的重要性

(一) 志願服務是社會發展與安全的動力

由於社會政經結構急劇快速的變遷，社會問題日益嚴重、社會需求日漸增加，政府必須借重民間機構與團體的力量投入，協助政

府共同處理社會問題，另一方面，自由民主社會的發展，第二部門地位的提昇，志願主義興起的趨勢，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）。近代志願服務的內涵已經比過去慈善性的志願服務還豐富，志願服務已經被詮釋為是一種本著自由意志、發自己願、利他情操、一種選擇性、不被強迫的服務工作。志願工作者也可說是一群不支薪的人，他們基於對社會的關懷、不受酬的精神，而在自願、不求回報及善用餘暇的理念下，以助人、利他、採取個別或集體的行動方式提供服務，以表達對社會的積極關懷（陳金貴，一九九四；孫健忠，一九八八；Barker, 1988; Pills & Harris, 1996）；期待藉由實際行動的參與提供服務，以實踐自我理想與責任，推展民間機構與團體的服務工作，並協助政府因應社會問題與需求。

由於志願服務並不以個人的義務來討論，是個人以社會責任的態度，本著個人的自由意願，奉獻自己的時間、精力（Eills &

Noyes, 1978; Dunn, 1995), 而不是以對金錢利益的關心, 主動參與社會服務活動, 此舉遠非國家法律對個人的基本義務之規定。然而, 就另一方面而論, 互助利他的社會價值規範與道德良心下, 每個人亦有義務協助他人。故志願服務之特質是(1)非謀求個人利益的利己行爲; (2)非外力強迫性的利他行爲; (3)非具有階級性和歧視態度的行爲; (4)非個人義務性的社會責任感行爲; (5)可以滿足個人心理需求。

一般而言, 志願服務功能的發揮, 必須讓志願服務者有充分參與和自主。透過社會性參與, 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。對於民主社會而言, 志願服務的推展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。志願工作者及志願服務組織甚至更成為維繫人與人、地區與地區、乃至政府與民間關係的重要機制。因此, 志願服務是民眾體認和具備集體社會生活共存共榮, 彼此互助合作的公共服務意識下之產物, 才能在公民參與 (civil participation) 下, 建構全民共有的民主社會。

(二) 志願服務之功能

在現代社會中, 志願部門不再侷限於提供消極性服務, 志願工作者在機構中所能做的事情相當多。劉香梅(一九九二)認為志願工作者的角色有直接服務的助人者角色、行動角色、關懷角色、潤滑角色、轉介角色, 向機構建言的角色、配合機構政策提供服務角

色, 做社會大眾的示範角色與經驗傳承角色, 以及倡導志願服務之角色。其角色範疇比較以提供直接服務上, 對案主和機構兩方面的角色功能為主。其對志願工作在角色功能的範疇比較是放在提供直接服務上, 對案主和機構兩方面的角色功能為主。這是國內較為普遍性的認知。Sieder & Kirschbaum (1977) 二人的看法較廣, 他們指出志願工作者可以扮演的角色有(1)指出需要處置的問題或情況; (2)決定政策; (3)提供直接服務; (4)募款; (5)擔任組織的發言人; (6)報告和評估社區對機構服務方案的反應; (7)社區計畫的共同執行者(8)發展新服務輸送體系; (9)擔任弱勢者的代言人或倡導者; (10)抗議和社會行動。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。志願服務可以提供志工社會參與和自我成長的機會, 但常被限制在補足機構或政府因為經費及人力的不足, 而認為無法取代正式職員, 僅能以補充性的角色來看待。Lewis 等人 (1991: 118) 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。Jacobson (1993) 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。

此一概念所包含之意義相當重要, 將國內過去只認為志願工作

者就是直接提供服務者的概念，擴大至志願組織之管理階層，使整體志願部門的角色功能擴大。因此，志願工作者所能參與服務和志願機構組織可扮演之角色與功能，比過去所能做的還多，歸納志願服務組織的社會角色功能如下（Kramer, 1981；黃蒂，一九八八）：

1. 開拓創新的角色功能

志願部門對社會大眾需求較為敏銳，常挾多樣化之人才，發展出因應社會需求之策略，擬出合宜的工作方針與方法，並且規劃與執行，從實際行動中驗證理想，引領社會革新。因此，志願部門具有彈性、功能自發性和民主代表性。

2. 改革倡導的角色功能

志願部門往往從社會各層面的參與和實踐中，洞察社會之脈動和需求，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定或修正，建立新的社會秩序或發展新的服務，以因應社會發展之需求。因此，志願部門常扮演對整個社會體系與政府組織的監督者、批評者，或是對社會發展的預警角色（prophetic role）。

3. 價值維護的角色功能

志願部門乃是透過實際運作系統，以激勵民眾對社會需求之關懷、參與，提供社會菁英和領袖的培育場所，觸發社會大眾之人格提升與生活範疇。因此，志願部門有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。這也是社會服務反應民主參與的模範角色（modeling

role）。

4. 服務提供的角色功能

當政府受到資源與價值優先順序的限制，而無法充分實踐其保障福利功能時，志願部門多種類、多樣化的服務輸送，恰能彌補這種差距，提供許多重期待的服務，成為政府功能的補充角色（supplemental role）；相對的，也提供社會大眾更廣泛的選擇機會，發揮尊重民意之本質。

由於近些年來國內有機構爲了增進民眾參與志願服務，而參照國外之做法，倡議儲值制度的人力資源銀行，其作法已經是否與志願服務的利他和不求回報之本質相違背，值得深思。而且在曾華源、鄭讚源和陳政智（一九九八）調查中，許多志願工作者不認同此一作法，不過目前國內已有推動此一制度之團體，而且加入之人數也不少。

三、加強我國志願服務社會效能之必要性

（一）國內志願服務組織之問題與需求

總體看來，我國政治經濟的快速發展，但是國人參與志願服務比例雖有增加，卻是有限。其發展之潛在瓶頸相當多。

1. 缺乏參與資訊與機會：目前社會參與人數雖比過去人數多一些，但許多人從事短期性志工，而且大都是由親朋好友介紹。對於志願服務機會的資訊不僅不易獲得，志願服務團體過分集中於社會

慈善性質。這可能和國內志願服務價值觀有關，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。

2. 缺乏網絡之建構：王順民（一九九四）和郭登聰（一九九七）指出地方志願服務組織和政府不積極整合及動員當地資源，各機構只重視本身的發展，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，而這是對志願服務工作之推動成效有深遠之影響。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。

3. 慈善性的參與觀：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。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。

4. 缺乏整體地域觀：許多專家學者指出城鄉差距大，資源分佈不均、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來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）。

5. 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。

6. 缺乏經費募集力：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，無力依照機構使命發揮功能。

整體而言，志願服務質與量的水準還有待提升。而這是缺乏有

整合能力的組織來作好推動志願服務工作。

(二) 志願服務推廣工作與管理制度之需求

由上述研究與學者專家之看法，國內爲了因應未來志願服務工作的推動，除了一方面志願服務團隊或機構間的協調、合作與整合，以及爲確保機構運作的自主性和理想性，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，協調相互支援服務工作和共同辦理活動，統籌規劃人力招募和募款工作，並分配和監督各種資源之運用。另外一方面期望志願服務推展應朝制度明確化、管理合理化和服務品質化三個方向發展。

在制度明確化方面，強調應確立機構服務目標與服務項目之一致；明確規範運用志工機構的職責，明訂志工提供服務項目、程序、職責與志工服務倫理守則；志工提供服務時的基本福利與保障；適宜的獎勵措施，以提昇志願服務的服務品質和強化權責觀念。是否要規定專職人員與志工人力之一定比例有不同看法，許多人認爲以目前各機構的專職人力來看，其可行性低。

在管理合理化方面，對志工服務的管理不只是一要講求績效，更要著重情感取向，以激勵其服務精神和服務承諾。因此，機構管理哲學不可爲了求取志工服務績效，而採取行爲學派（Behavior Approach）的管理哲學，制定許多制度規定，在執行上彈性低及不重視人情。因此，機構必須設置督導制度，選定社會關係能力良好適當人才就任，不宜由資淺者擔任，以充分發揮行政、教育與督導

功能（曾華源，一九九五）；並且也要考慮志工不同的參與類型（馬慧君，一九九七），以研訂管理方式與原則。

在服務品質化方面，志願服務並非是一種社會大眾慈悲情懷的服務工作，只要提供服務者可以提供的服務就好。志願服務工作應該是對被服務者和整體社會有具體貢獻，其資源應做有效充分運用。因此，針對志工要有訓練計畫；除此之外，服務的流程要以接受服務者的需求爲考量中心，以可近性、方便性、舒適性和安全性爲規劃原則；而且志願服務工作更要有一個明確具體的評估指標與考評方式，以具體呈現出志願服務對社會實際的效用或產值，以及機構運用社會資源的績效責任（accountability）。

服務資源來源的擴大和機構之間的整合合作，是相當重要的問題。以提供較爲完善一致的服務品質，是當務之急。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，有相當多人認爲運用志工並非可以取代專職工作人員，運用志工也不能精簡人事成本，運用志工提供服務，已無法只憑藉社會道德性的口號想做爲結合的力量，使志工參與和有持續服務的承諾。依照許多學者（王麗容，一九九二；曾華源、鄭讚源和陳政智，一九九八；曾騰光，一九九六；蔡啓源，一九九五）研究所得，志工持續參與和作滿足感影響因素爲工作中的自我成長、和諧人際關係和良好的督導制度等。機構必須辦理訓練、創新活動、聘用專職人力來督導工作，調和工作士氣與辦理聯誼來增進情誼。志願工作者不再是免費或沒有成本的人力資源，聘僱專職人力的費

用，專業化管理制度的建立與運作，以及精神與物質的誘因等等，都是必須投入相當的成本。

四、美國志工中心組織功能

(一) 全國性志工中心：光明基金會

美國光明基金會 (The Points of Light Foundation) 是全國性志工中心。與全國四〇〇家志工中心結合，並積極與籌設志工中心的社區一起推動志願服務工作。美國第一家志工中心於一九一九年在明尼亞波利斯 (Minneapolis) 成立，起初使用的名稱是「志工局 (volunteer bureau)」，而後志工中心蓬勃成立，並且服務項目和範圍也不斷擴大。一九七〇年「全國志願行動中心 (National Center for Voluntary Action)」成立了「志願行動中心 (Voluntary Action Centers)」，以取代當時的「志工局」。此時志願行動中心主要工作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。事實上，大多數的志工中心最主要的工作放在協助非營利性組織招募志工。「志願行動中心」成為全國志願行動中心，接續它的「全國志工中心 (National Volunteer Center)」是最主要的機構。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」，這種轉變反應出該中心工作主要是在招募並推薦志工，而不是親自替社區解決問題的「志願行動」。一九九一年光明基金會與「全國志工中心」合併後，也肩負起新責任，做為全國的志工中心的資源提供組織。

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，以加強他們的工作能力，研發設立社區聯絡網絡的模式，推廣地方的志願服務。一九九三年，基金會帶動了一項盛大、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的能力、定位和效益的提昇。而後三年，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，有百分之七十六志工中心二〇〇〇展望的計畫，動員人力及資源，幫助社區解決問題。

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。以機會結合人力來提供服務。其方式有下列幾種。(1) 以志願服務機會結合人們，集中徵選後，透過個人會談、指導手冊、建立資料庫等方式轉介。(2) 管理和改進整個社區服務的事件，諸如：Make A Difference Day、Day of Caring 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的直接服務方案，如：家庭教室或 Tutoring 等方案。(5) 推動 Episodic 和短期志工機會，以每個月或志工俱樂部等方案。

2. 增強地方志工中心能力，以有效的推動志願服務方面，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 (如：

學校、地方政府、信仰團體、企業等)；(2)分享志工管理資源之資訊，透過通訊報導、收費圖書資料、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。

3. 推動志願服務：光明基金會在這方面的工作有：(1)正式發起和支持大眾媒體之活動，透過廣播、報紙專欄、公益廣告、全國性免費服務專線等等，來推動志工服務。(2)透過演講、志工集會、募款為主的電視節目來招募志工和增加志願服務意識。(3)讓大眾有機會感謝傑出的志工和志願團隊，透過獎勵方案、全國志工週活動以及這種非正式讚賞之工作。(4)教育決策者和思想上的領袖志願服務的重要性。

4. 參與策略性的發起工作，以動員志工滿足地方需求：(1)辦理社區集合，催化行動。(2)成為企業、法律、草根團體學校和社區領袖的伙伴與聯合行動者。(3)確認需要，動員志工針對此要求採取行動。(4) Volunteer-run gun buy-back program、預防酒醉駕車方案、welfare to work effort等等。

5. 資源發展：志工中心與當地社會資源要有密切合作關係存在，以便資源的匯集。強調志工中心對服務應重視目標的決定與評估，透過方案成果；組織發展和被服務者的滿意度三方面途徑來進行。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)？最後結果為何(可量度工作之結果)？志工中心最為特殊的是什麼(別處所找不到的能力和知識)？等問題以便匯集資源。在資源匯集策略上，主要是透過建構伙伴關係，以便擴大資源面。在一九九七年，光明基金會董事會正式確認志工中心是基金會的優先市場。其方式有承諾發展

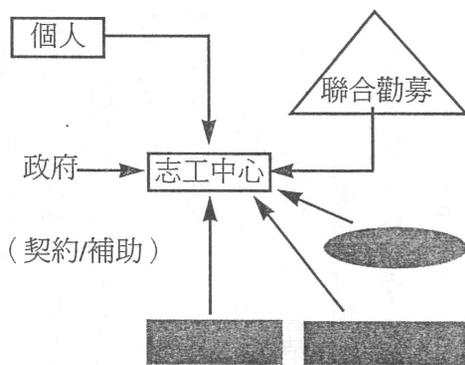


圖 志工中心與社會資源關係

服務，使得此網絡成為全國驅動民眾為社會貢獻的最大服務系統。在基金會中，我們的工作主要是與志工中心以夥伴關係結合在一起，這個計畫被設計去幫助與基金會所有相關的其他市場以及基金會的所有分享執行單位，以整合和導引我們的共同工作能夠與此市場相關聯。

「一個強而有力的全國性志工中心聯合網路」以期增加可見度、可信度和整個網絡的影響力；志工中心網路成為基金會達成任務的共同夥伴，以鼓勵更多人員更有效的參與社區志願服務，幫助解決嚴重的社會問題。透過他們地方上的志工中心，每年有超過一百萬的人員從事志願

此外，在建構伙伴關係上，還有結合有關志願服務的知識領袖、以刺激志願服務行動；結合認同——聯合認可的志願服務的領導者；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，並藉由網路協助每個中心達成共同最後之實務場合。

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。以下是簡要說明基金會在推動一項全國性活動之主要方式。

一九九七年四月，志工中心網和基金會合辦了一項「為美國未來」的總裁高峰會（the Presidents' Summit for America's Future），他們在全國以及地方上都扮演領導的角色，召集代表，籌辦地方高峰會，同時共同推動一項讓百萬青年有服務機會的運動。其希望透過此一過程和結果，光明基金會志工中心成爲全國體系一環，建立一致的理想目標，並攜手爲這共同的努力。

在工作的推動上分由幾個任務小組分工完成。規劃團隊的是由基金會一個董事、志工中心執行長和外部顧問所組成，主要職責在評估一整套的董事策略和指導原則，同時指導影響市場的外在趨勢的分析。董事會的方案委員會任命領導幹部及董事會的贊助者，評估計畫的草案，其中方案委員會任命志工中心工作小組，協助職員訂定規劃方案過程中要考慮的重要議題大綱，並評估計畫草案。志

工中心全國評議委員會協助創造計劃的目標和過程，並提供密集的工作投入，透過全國社區服務大會的會議，每個月的會議及規劃團隊和設計團隊的陳述，在規劃過程的每個階段中。此一會議經由全國大中小型的新中心，聯合勸募中心的競爭過程，選拔出四十四位志工中心執行長和董事們，參與一個爲期兩天的設計團隊活動，經由市場區隔他們的系統發展優先順序的綱要。同時也對有關志工網路的全國性確認以及與基金會關係訂定推薦書，這個計畫是二二〇位志工中心領導者在全國社區服務大會早餐會報形塑完成的。

(二) 地方性志工中心組織功能

1. 志工中心之使命

志工中心成立時間各地不一，有些是屬於聯合勸募所屬組織，志工中心的任務爲發展、支持與增進志願主義。一般說來，志工中心的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。他們透過招募、轉介志工給非營利組織，讓志工和非營利組織有交流管道，並且志工中心幫助辦理研討會、協調有關活動、捐贈物資方案，以及提供青年、家庭和其他機構等方面多種服務方案。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。

以休士頓地區的志工中心爲例，其組織的使命稱爲「休士頓的允諾（Houston's Promise）」，休士頓其主要宣示內容如下：

這是以整個社區爲主的自發性方案，以便在公元二〇〇〇年前服務二〇萬有需求的兒童。志工中心帶頭結合非營利組織、政府部

門以及企業部門此一空前合作案，有信心共同來確保兒童有一個健康、生產力的生活。這是一個三年的運動，包括公共覺醒、溝通和教育，會全面性招募人力以滿足兒童生活中互動的重要需求。

休士頓允諾的五個目標為：安全的學習與成長環境；健康的啟蒙環境；在教誨關係中有個細心照顧的人；藉由有效的教育而學習有用的技能；有機會回饋社區。

志工中心在創造休士頓兒童長期的社區教育，調和志工的心願和安置工作，在滿足孩子的需求之外，還灌輸孩子終身擔任志工的倫理觀念。

2. 社會資源媒合與訊息傳播

(1) 招募：志工中心運用地方媒體資源，以德州休士頓地區志工中心為例，他們將擔任志工之機會放在網頁上讓有需要的人自己主動聯絡，如果列出志工之機會和個人專長或偏好不符時，則可和中心聯絡。他們每週六在Houston Chronicle 出版，在專欄中列出大休士頓地區及將來的志工服務機會。集中徵選後，透過個人會談、指導手冊、建立資料庫等方式轉介。在Dallas郡的志工中心、Akinfo 志工中心的話，他們是以報紙在每週一有「志工服務機會」專欄來招募、地方電視台、公共服務活動通告、社區報紙專欄，及機構自己發行的訊息來鼓勵可能參加志工的人。

(2) 志工人力資料庫：管理與保存願意並且能在有危機時擔任志工作者的資料。如南方志工中心，他們每年會依照身心障礙者和老年人的特殊需要和災難志願服務組織行動聯盟一起提供服務，個人和

企業都能在志工中心登記註冊隨時接受電召。

(3) 訊息傳播與提供：像德州休士頓地區志工中心便樂意和休士頓教育資源網絡連結，該組織之目的在於提供電子資訊和使用系統，以增進需要使用資源學生、家庭老師和學校等能夠利用現存的資源。這些網絡的中心形貌是社區資源開發 (Community Resource Inventory)，對兒童和教育者不同的需求上來說，這可用來指出那些是他們可用的資源和服務。而南方志工中心出版Clubs 和組織的指南 (Clubs & organization Guidebook) 小冊子，當中有超過七〇〇家組織，內容有接洽方式、地點、電話等，要在何時與何處舉行allas郡的志工中心舉辦Holiday Harvest (假日豐收方案) 這是志工機會的一本書，在節日時使用。該小冊子中列出各種請求，如：寄養家庭、布置裝修、包裝禮物、收集食物和猜時服務等等。個人、公司和團體都可以使用此一免費的出版品來找出做志工之機會或捐贈；另外「誰關心？你能」的方案中，每年都會有許多青年和父母詢問哪裡有地方讓二十一歲以下的青年做志工，故志工中心出版「誰關心？你能」(Who cares? You can) 青年志工機會的免費目錄冊。每年春天出版，內容有如何找志工工作、穿什麼和志工的年齡限制等。各種機會包括營隊輔導員、旅遊導引到辦公室工作和保姆 (Baby-sitter)。也提供學校和組織整年度找青年志工的計畫

(4) 資源募集：南方志工中心的「慈善拍賣冒險」，此一活動只設計給最多不超過二〇個非營利組織。每年三月在休士頓社區大學

中舉辦。由南方志工中心和Tyanly Resource Connection共同處理。目的在募款，內容還有吃的、玩的和特賣會。此外「許願書（Wish book）」要改裝辦公室或更新舊有的設備。VCS編的許願書之目的在引導想當志工或捐贈機構所列之清單上的東西；單上所列有需要哪些東西、志工人力做些什麼事或向誰聯繫。南方志工中心接受各公司零售商或個人捐贈新的和使用不久之東西。各組織繳出他們希望之單（Wish List）然後付極低之費用可刊在Wish Book中。該書將分送一二五〇〇家庭和企業，捐贈之東西都可負擔。

另外Dallas郡的志工中心「捐贈物資」此一方案以「雙贏」之詞點出完全運用物資對雙方均有利益。捐贈公司、社區過剩的和稍使用過的物資，搭配有需要此物之非營利組織。其中先由非營利組織提出需要哪些東西以便完成使命（國內亦需要有此方案）。機構可以接受捐贈物資而省下不少經費來做行政費。（如何徵信非營利組織不會亂要東西且確實有需要）；Dallas郡的志工中心「快樂潮（Glad Tide）」此一方案於一九八七年開始推動。志工中心向大眾募款，然後購買各種雜物卷當禮物，即日送出。這些錢沒有用在行政工作上，送的對象是常受忽視或處境險惡的人，有老人、慢性疾病，以便他們能夠換食物和其他日常生活用品。

3. 志願服務宣導

德州休士頓地區志工中心「志工報導」方案是與Houston市的Municipal Channel 合作播出電視節目，主題在報導休士頓非營利組

織所做的工作；包括深度訪問組織員工和志工，W. Black 是節目主持人。該節目每週二整天有六次播的時間。南方志工中心編寫出版的「Sarasota 郡媒體指南」有四〇頁，其中書內列出的媒體有報紙、雜誌、收音機、廣播和有線電視。其他包括有接洽方式、地點和電話，每個媒體類型和接受哪些組織公共目的而做的事，以及也列出那些特別節目給非營利組織。「分享之牆（Wall of Sharing）」將全郡各組織的志工能放在櫥窗中，地點在大賣廠外或購物中心，配合春天全國志工週辦理。每個組織可以列出使命、方案目的和百位志工。Dallas郡的志工中心「志工導向（發現可能當志工的人）」有興趣擔任志工的人，但要再許下承諾之前，知道更多事的話，志工中心「發覺可能性，志工人」的服務，提供每季舉辦一次導向活動，讓有心人有機會參訪有代表性的非營利組織，瀏覽志工中心資料庫，與人面對面談他們做志工的興趣。此一方案有關於如何選擇和對志工有何期待之特別報導之訊息。這一免費活動是公開給社會大眾而且遍及整個郡的。

4. 志工教育訓練

南方志工中心「志工中心成人志工訓練」方案的主要內容，在於訓練成人擔任高危險群孩子的良師益友，鼓勵他們學習解決問題與決策的技巧……等，以便志工中心協助各地少年，並以解決問題決策模式訓練他們服務社區，尋找適當的服務機會，以及幫他們尋找獎學金之機會。另外成立全體非營利組織的組織——「服務學習協會」。此一協會在他們機構的方案活動中任用少年志工，以便提供

給少年參與刺激與挑戰之機會。成員每年聚會幾次討論給少年志工哪些新機會和寫下他們的需要。此一組織是隸屬於南方志工中心網絡的成員。Dallas郡志工中心的教育工作放在由志工中心共同處理的事，諸如社區理事會、志工管理會議，以及每個月訓練專題討論等，都吸引許多非營利組織的專業人員前來參加，學習最新的志工管理技術。各非營利機構也會前來志工中心請教如何建立和管理志工方案、招募、激勵和讚賞志工，管理特殊事件等等。志工中心並且會提供統計、樣本文件、書籍和發表有關志工報告等的資源。

5. 對當地非營利組織的服務

提供志工管理訓練諮詢並直接支持非營利組織和其他組織（如：學校、地方政府、信仰團體、企業等）。他們分享志工管理資源之資訊，如：通訊報導、收費圖書資料Lending Libraries和線上資源網路；到志工管理者和領導者的專業人員協會去做報告，對象為：企業志工協會、志工機構主任等等；而且對志工特殊團體提供訓練和支持，如：未來的董事領導者。南方志工中心的「成就研習會（Success Seminars）」中有持續性的管理教育和網路運作則是此一研習會系統的主要好處。由該地區有特殊能力的專業人員分享志工管理和留住志工、募款、如何寫補助款申請計畫、Publicity和行銷與財務管理等方面之作法。同時也提供志工管理資料之資源中心、董事會發展和管理培訓等方面之課題。有書及影帶可供參考。「事業夥伴（Business Partners）」是由各企業代表組成，以社區之企業為主。每季舉行聚會一次，讓各代表知道非營利社區之現存議

題，特別event之機會和有何方法使其公司能融入社區中，資源訊息也隨時可洽企業，以建立和管理企業志工方案。Dallas郡的志工中心「明室方案（Clearing-house）」在機構需要整理工作上的協助時，由Dallas郡的志工中心運用地方媒體資源，如：報紙、每週一「志工服務機會」專欄來招募、地方電視台、公共服務活動通告、社區報紙專欄，及機構自己發行的訊息鼓勵可能參加志工的人伸出援手。依據地點、時間、需要人力等來建構資料庫，以便能做最佳媒合工作。每年有七、〇〇〇件特別的事件而有九一、〇〇〇人參加組織的服務。Dallas郡的志工中心，每年服務超過一、一〇〇個非營利組織，推動志工觀念和轉介人力、物質資源。這些資源是由當地企業慷慨捐出。志工中心企業服務部門催化此一雙贏的關係。不論是計畫轉介、資訊交換或志工事物之協調，志工中心努力創造企業與非營利組織之間有意義並互利的聯盟。志工中心提供會員的身分，使公司能滿足員工志願服務方案之需要。Akinlo志工中心提供訓練、技術支援、諮詢和其他資源，包括：志工管理方案。他們在地方性專業組織—Anchorage的志工行政人員協會中相當活躍。每月舉行聚會，每年兩次針對志工管理者和協調者所關心的議題辦理訓練。

志工資格合適性評估是重要的工作。Dallas郡的志工中心的「犯罪背景查核方案」是避免有虐待傾向者參與而少等易受傷和的弱勢者服務工作。其他諸如身心障礙、老人檢查工作是篩選志工重要過程之一。在德州休士頓地區志工中心則是提供了「過濾有犯罪

前科的人」方案，訓練機構過濾準備擔任易受害的人口群之志工，以協助非營利組織降低運用志工上的風險，以免兒童受害。

6. 社區服務

Dallas郡的志工中心「社區服務賠償 (restitution)」去年有八〇〇〇個社區服務賠償的志工貢獻三〇、〇〇〇小時。這是替代入監禁錮，而以服務時數來取代。自一九八一年起開始施行，主要目的是希望被判觀護的人能學習負責任，並作對社區有益的事。實施對象是非暴力者。由法院指定從事志願工作為觀護條件，必須在仔細的會談和安置計畫中進行。今日以相同的程序，安置這些人擔任油漆、清潔、園藝、烹食及其他有幫助性的工作。「社區暑期工作方案」由某一企業提供七十五個地方性非營利組織機構的機會，補助社區學生八週費用到社會、文化、健康服務等非營利組織中工作，實習工作從個案工作者到公共關係助理都有。「良師中心 (Mentor Center)」這是志工中心和大哥哥大姊姊們合作之方案，這是想協助機構建立有效的良師方案 (Mentoring program)，協助機構找出合格的志工擔任良師。志工中心提供訓練機會和擔任志工的應有認識。「青年領袖Dallas」此一活動把各不同文化之高二學生集合起來，再次肯定他們的共有特質和差異處。並培養領袖才能。這些人有學生會成員到鄰里幫派成員，透過討論主題有：做志願工作、刻板印象與偏見、性關係的責任、酒與藥物濫用、社區參與，以及社區中不同文化藝術空間。德州休士頓地區志工中心「社區暑期方案」請社區中的組織提供機會在暑期聘大學之學生，協助提供社區重要

的服務，八週的方案使學生有親身機會體會並瞭解非營利組織。Akinfo志工中心也分別在秋冬舉辦兩個社區建基活動——「關心日 (Day of Care)」和「真心付出 (Giving from the Heart)」，有為幾百位社區居民參觀各種不同志工活動。

7. 志工的獎勵

光明基金會為了讓大眾有機會感謝傑出的志工和志願團隊，透過獎勵方案、全國志工週活動和這種非正式讚賞之工作。南方志工中心「全國志工週」每年春天對社區的給予特別關照，非營利組織在這一週裡接待各區之志工，有「心跳點 (Heart Sprint Point)」和「曙光獎 (Aurora Award)」二個獎項。南方志工中心贊助心跳點來認識社區志工，在每年春天全國志工週和志工中心贊助學生年會時舉辦心跳點，特別展出志工精神、地方機構、組織與個人，會分在各類中同時可以拿到推薦表格。而曙光獎則是頒給傑出女性的獎項，共分爲九類，在每年五月舉行。個人組織和機構都可推薦人選，此一方案是和女性支持中心 (Women's Support Center) 合辦，推薦表可在二月時索取。德州休士頓地區志工中心「假日計畫」是全國性計畫，主要功能是組織志工訪視在養護之家、醫院和其他機構中不能自由行動之病人。最有名的或許是「耶誕日訪視 (Christmas Day Visit)」。

由以上的介紹中可知，美國全國性志工中心和地方性志工中心組織目標明確，功能多樣化，除了提供社區直接服務方案外，針對社區組織或地方性志工中心不僅在做協調相關機構配合提供服務、

提供志願服務組織資源、資源有效聚集和媒合的工作以及舉辦志工獎勵等工作外，還針對志願組織需求舉辦志工機構領袖與管理人物訓練和協助成立志願中心和組織，並推動志願服務。工作內涵相當豐富，諸如分享志工管理和留住志工、募款、如何寫補助款申請計畫、Publicity和行銷與財務管理等方面之作法；推動志工觀念和提供特殊團體訓練和支持；資源徵募工作，包括募款、物質資源、人力徵募與訓練、接受機構人資之申請和轉介人力、宣傳；建構企業與非營利社區之溝通管道，有何機會與方法使其公司能融入社區中，資源訊息也隨時可給企業等等，甚至協助過濾志工的背景，以免侵害弱勢的被服務者。

五、整合與開拓志工資源要考量的問題

：代結論

因應未來有效推動志願服務工作上，成立志工中心或志願服務推廣中心有其必要性。依照美國現行的運作方式和內涵，在成立上需要探究並解決的問題如下：首先是期望志工中心服務功能為何？包括（一）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？（二）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？（三）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？（四）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？（五）全國性與地方性志工中心組織功能的劃分為何？其次是應如何來建構志工中心。志工中心的主要使命、經費來源與分配、組織結構與功能、人力資源形態及其運作模式為何？尤其是要如何融合現有的志願服務協會或擴大其功能，更是需要妥善考慮，才有助於志願服務工作之推展。

（本文作者：曾華源現任東海大學社會工作系教授；郭靜晃現任中國文化大學社會福利學系教授）

參考書目：

- 內政部 臺灣地區國民生活狀況調查報告 臺北 內政部 一九九七
內政部社會司 社會福利輯要 內政部社會司 一九九七
王順民 自願性行動與社會 社區發展季刊 六十五期 一九九四頁
六十一—六十八
王麗容 婦女參與志願服務工作模式之研究 臺北市政府社會局 一
九九二
余佩珊譯 非營利機構的經營之道 臺北 遠流圖書公司 一九九四

- 李鍾元 建立文化機構義工制度的研究 臺北行政院文化建設委員會 一九九三
- 林昭文 志願服務是什麼 臺北 中華民國志願服務協會 一九九六
- 林美珠 家庭主婦持續參與志願服務對家庭之影響 東海大學社會工作研究所碩士論文 一九九四
- 林勝義 建立社教機構義工制度之研究 臺北 教育部社教司 一九九〇
- 林勝義 國內志願服務整體規劃——全國性義工調查綜析 社區發展季刊 六十五期 頁十一—十六 一九九四
- 林萬億 臺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 一九九二
- 林萬億、林振春 現行公務機關志(義)工人力運用情形之探討 臺北行政院研考會 一九九二
- 馬慧君 志願服務工作者參與類型之初探 暨南國際大學社會政策與社會工作研究所 一九九七
- 高瑞明、楊震東 高雄美術館義工行銷之研究 高雄志願服務協會出版 一九九四
- 張東隆 企業人事管理型態、技術及結構對組織效能之影響 政大企管研究所博士論文 一九八四
- 張英陣 激勵措施與志願服務的持續 社區發展季刊 七十八期 一九九七 頁五十四—六十四
- 梅高文 公民意識與志願服務 社區發展季刊 六十五期 一九九四 頁五十七—六〇
- 郭登聰 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 七十八期 一九九七 頁六十五—七十二
- 陳武雄 志願服務應有的認識與作法 臺北 中華民國志願服務協會 一九八七
- 陳武雄 社會資源與志願服務 志願服務論見選集 臺北 中華民國志願服務協會 一九九五
- 陳武雄 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 七十八期 臺北 內政部 一九九七
- 陳儀珊 婦女志願工作之研究 東海大學社會工作研究所碩士論文 自印 一九八九
- 陸光 我國社會福利志願服務法之研擬 內政部社會司 一九八九
- 陸光 我國志願服務推展之過去、現在及未來 社區發展季刊 六十五期 一九九四 頁四—十
- 曾華源 志願工作者督導工作基本原則之探討 臺北市志願服務協會出版 一九八〇
- 曾華源 如何加強志願服務以促進社區發展 全國社區發展會議 內政部社會司 一九九五
- 曾華源 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編印 一九九六 頁

一三九—一四六

曾華源 如何加強志願服務以促進社區發展 全國社區發展會議資料

臺北 內政部 一九九六

曾華源 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 七十八期 一九九七 頁二十八—三十四

曾華源、鄭讚源、陳政智 志願服務工作發展趨向——以祥和計畫志

願服務之推動為基礎 內政部社會司 一九九八

曾騰光 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

三十五期 一九九四 一五一—一七二

曾騰光 志願工作機構人力資源管理策略對志願工作者組織承諾影

響之研究——以救國團為例 臺北 張老師文化出版社 一九九六

楊淑玲 臺北市義勇消防大隊義工制度之研究 政治大學公共行政研

究所碩士論文 一九九六

萬育維 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

七十八期 一九九七 頁十九—二十七

劉明翠 志願服務人員組織承諾相關因素之研究 東吳大學社會學研

究所碩士論文 一九九三

劉香梅 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編印 一九九六 頁一

四七一—一五四

劉香梅 推展志願服務的國境與展望 社區發展季刊 七十八期 一九

九七 頁七十三—七十七

潘中道 志願服務人力的組織運作 社區發展季刊 七十八期 一九九

七 頁四十八—五十三

蔡啓源 影響高齡者持續參與志願服務之因素探討 國科會研究計畫

一九九五

鄭讚源 既競爭又合作、既依賴又自主——福利服務民營化過程中政

府與民間非營利組織之角色與定位 社區發展季刊 八〇期 一

九九七 頁七十九—八十七

蘇信如 社會服務機構中，志願工作人員之督導——理念、原則與實

務 社區發展 二十七期 一九八四 頁三〇—三十九

蘇信如 志願服務組織運作之研究 臺灣大學社會研究所碩士論文

一九八五

Barber, R. L. (1988). *The Social Work Dictionary*. New York: National

Association of Social Work.

Bembry, J.X. (1996). The impact of volunteer coordinators on volunteer

program: An evaluation of volunteer Maryland. *The Journal of*

Volunteer Administration, 4 (2), 14-20.

Billis D. & Harris M. (1996). *Voluntary Agencies*. London: Macmillan.

Black, B. & Kovacs, P.J. (1996). Direct care and nondirect care hospice

volunteers: Motivations, acceptance, satisfaction and length of

service. *The Journal of Volunteer Administration*, 4 (2), 21-32.

- Brilliant, E. L. (1997) Voluntarism. In *Encyclopedia of Social Work* (19th. ed., Vol. 3 2469-2482). Washington DC: Work.
- Byars, L. L. & Rue, J. W. (1991) *Human Resource Management: Concepts & practices*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker P. (1989) What business can learn from nonprofit. *Harvard Business Review*, July-August, 88-93.
- Dunn, P. C. (1995) Volunteer management. In *Encyclopedia of Social Work* (19th). 2843-2490.
- Ellis, S. J. & Noyes, K. K. (1990) *By the People: A History of American as Volunteers* (revised Ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Gidron, B. Kramer, R. M. & Salamon, L.M. (1992). *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*. San Francisco: Jossey Basspublisher.
- Gillespie, D. F. & King, E. O. (1985). Demographic understanding of volunteerism. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 12(4), 798-816.
- Green, S. K., et al. (1984). Volunteer Motivation and its Relationship to satisfaction and future Volunteering. paper Presented at the Annual convention of the American Psychological Association, Toronto, Canada.
- Gutowski, M., Salamon, L. M., & Pittman, K. (1984). *The Pittsburgh Non-profit Secyoy in A Time of Government Retrenchment*. Washington: Urban Institute.
- Harel, R. (1992). Volunteer community service: What are benefits to the volunteer? *The Journal of Volunteer Administration*, 10 (4), 26-29.
- Heiderich, K. W. (1990). Working with Volunteers: In *Employee Services and Recreation programs*. Champaign, IL: Sagamore Publishing, Inc.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Kramer, R. M. (1995) The roles of voluntary social service organizations four European states: Policies and trends in England, the Netherlands, Italy and Norway. In S. Kuhnle & P. Selle (eds.). *Government and Voluntary Organizations*, 87-107. England: Cedric-Chivers Ltd.
- Kuhnle, S. & Selle, P. (1992). *Government and Voluntary Organizations: A Relational Perspective*. USA: Alvebury.
- Levin, H. (1977) Voluntary organizations in social welfare. In *Encyclopedia of Social Work*, (17th ed.), Washington D.C.: National Association of Social Work, 1573-1582.
- Manasa, N. (1979). College student as volunteers. In J. H. Blatchford, & Cull, J. G. (ed.), *Applied Volunteerism in Community Development*, Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- Mitton, C. (1988). Enabling college students to volunteers. 2; *Journal of*

- Volunteer Administration, 7(2), 29-34.
- Morris, R. & Caro, F.G. (1996). Productive retirement : Stimulating-greater volunteer efforts to meet national needs. *The Journal of Volunteer Administration*, 4 (2), 5-13.
- Oldfield, A. (1990). Citizenship and Community: Civil Republicanism and the Modern World. London and NY: Routledge.
- Perlmuter, F. D. & Chaan, R (1993). Challenging human service organizations to redefining volunteer roles. *Administration in Social Work*, 17 (4), 77-95.
- Rayn, C. (1990). Do we volunteer? An exploratory university community service survey. *The Journal of Volunteer Administration*, 15 (1), 29-34.
- Shinder-Rainmann, E. & Lippit, R. (1975) *The Volunteer Community: Creative Use of Human Resources*. California: University Associates.
- Skidmore, R.A. (1990). *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships* (2nd ed.). Boston : All yn & Bacon.
- Stenzel, A. K. (1967). *Volunteer Training and Development: A Manual*. New York: The Seabury Press, Inc.
- Stone J. M. (1982). *How to Volunteer in Social Service Agencies*. Illinois: Charles C Thomas Publisher.
- Weinbach, R. W. (1998). *The Social Worker as Manager: Theory and Practice*. (3rdnd ed.) New York : Longman.
- Weiner, M.E. (1990). *Human service Management: Analysis and Applications*. (2nd nd.) . Belmont, California : A Division of Wadsworth • Inc.
- Wolf, T. (1984). *Managing a Nonprofit Organization*. New York: Fireside.