

志愿服务的项目化管理模式探索

——以“启智模式”为例

●吴楚斌

内容摘要：广州青年志愿者协会启智服务总队是广州最为活跃的一支志愿者队伍，他们成长的经历，志愿服务队伍的不断壮大，服务项目、服务范围、服务平台的不断拓展与完善，其宝贵的经验，对我国志愿服务的发展有一定的借鉴意义。

关键词：志愿服务；启智；管理模式；探索

一、背景意义

广州志愿服务一直走在全国前列，在国内志愿服务界有一定的影响。广州青年志愿者协会启智服务总队（简称启智）是广州最为活跃的一支志愿者队伍，伴随着广州志愿服务事业的发展而成长，队伍规模不断壮大、服务项目不断增多、服务范围不断拓宽、服务平台不断完善，人性化的管理、网络化的宣传、灵活化的创新、合理化的人力资源运用，这些都是启智快速成长的因素，正因为这些管理手法与普通的志愿者组织或队伍有所不同，使得启智取得滚雪球式的飞跃性发展，从最初的十几人发展到今天已注册的人数过万。启智在志愿服务理念、运作方式、组织管理体系和志愿服务方向等方面形成了完备的志愿服务模式——“启智模式”。“启智现象”反映了现代志愿服务的发展趋势，对我国志愿者组织发展有一定的借鉴意义。

二、成长足迹

启智是广州志愿者组织典范。1995年广州青年志愿者协会正式成立，启智也同时成立，它以智障儿童、孤儿为主要服务对象。经历了成立摸索阶段、锐意探索阶段、创新发展阶段，如今已注册志愿者愈万人。

1. 成立摸索阶段（1995年6月至2000年6月）

成立之初的启智只有十几人，由于九十年代志愿服务在内地还属新鲜事物，十几名志愿者在没有经验借鉴的情况下，开始摸索服务项目并建立一些管理制度。具体做法是通过联系东山启智学校，开

展智障学生结对家访服务，并根据服务对象的区域进行划分，设立区域区长负责制，每月首个周六在人民公园或市少年宫召开例会，共同讨论志愿服务的开展情况。当时志愿者的组织和管理工作很不规范，很多时候活动的开展都是凭志愿者的热情和责任心。

这一阶段，启智通过媒体的宣传，让市民加深对志愿服务的认识，定点开展每月一次的会员招募，不断壮大志愿者队伍。1997年，启智注册志愿者达到300人，1999年上升到1000人。

2. 锐意探索阶段（2000年7月至2004年12月）

与国内的志愿者组织一样，作为志愿者协会的管理机构，团委投入的资源偏少。步过了“婴儿期”的启智，却面临着“断奶期”，没有资金的支持，没有物质的支助，启智只能一步一个脚印，自己去寻找、开发资源。

为此，启智做了很多积极的探索，并收到了一定的效果。一是2001年8月，建立了广州第一个志愿者的家园网站——广州青年网，目的是让热心市民能通过网站注册成为志愿者；二是不断策划大型活动以提高志愿者的影响力，每个季度开展一次大型或若干小活动。三是每月根据志愿者报名的情况推出届别管理制度，加强与志愿者的沟通与联系。四是向有经验的志愿者组织、特别是香港的志愿者组织学习，不断推进志愿者工作的开展。

3. 创新发展阶段（2005年1月至今）

启智与其他公益性民间组织有别，他不受注册等问题的限制，可运用灵活的工作方式。

一是项目筹集资金的使用，在非盈利机构领域找到了新的发展方向。2005年春节期间的关怀街头露宿者活动，就是通过网络筹集到资金二千多元，用于购买雨衣、食品、信封，在新年来临之际通过志愿者送给街头的露宿者。二是细化内部职能，提高运作能力。启智根据总队的发展，对会员资料的管理、志愿文化的传播、宣传海报的设计、网站的维护、吸收新志愿者的培训进行重新规划，成立宣

传部、会员部、网络部、调研部、培训部、创意设计部、资源拓展部等部门,促进启智有序发展。三是加强管理,建立星级制度和服务时数登记,建立团队文化,增强会员凝聚力。

三、启智现状

启智成立于1995年,是广州青年志愿者协会属下的一个志愿者队伍,是在党组织领导和支持下,民间自发组成、自主运作、健康发展、多元服务的典型,目前面临着整合提升带来的机遇和挑战,启智正在探索如何提升志愿服务的水平,推动志愿事业的发展。

1. 服务项目与社会资源不断拓展

近年来启智新开拓多个服务项目,服务范围更为广泛。其中新增桥东康复中心、广州自闭症中心、黄石小学展翅计划、广州少年宫特殊教育中心等多个服务点,并与廖冰兄基金会合作开展“帮扶边缘少年”服务项目。服务项目从二十个增加到三十五个,服务范围遍及各类弱势群体。同时通过加强对企业志愿服务的推广力度,寻求更多的社会资源,为更多的弱势群体服务。

2. 管理手段和管理制度不断完善

启智有较为完善的管理制度,每月安排二至三位资深届长引导新会员参与各类活动,解答新会员提出的疑问;着力推动志愿者兴趣小组开展工作,比如驴行组的公益旅游,醒狮组的醒狮和合唱团的表演,受到志愿者的认同;与此同时,由骨干成立专职人员评委会通过面试等程序,确定专职人员;并不断探索创新会员激励制度,目前已经实施的激励制度和形式有:星级会员登记制度,星级会员网站,各类表彰等。

3. 志愿文化传播方式不断创新

在文化传播方面,启智走出了一条“以普罗大众的方式传播”的道路,经常用市民喜闻乐见的方式来传播志愿文化;着重加强与媒体合作,从2007年2月开始,与信息时报合作开辟爱心档案栏目,对每周的志愿者活动进行宣传报道,广东电视台、广州电视台、《南方都市报》、《新快报》等多个主流媒体也关注启智的活动;在交流合作方面,启智与香港基督教女青年会、中山青年志愿者协会、香港女童军、佛山志愿者协会等组织保持密切联系,经常开展各类学习交流,还与灯塔计划、自然之友等非盈利NGO团体保持友好关系。

4. 志愿者培训力度不断加强

为激发志愿者发挥最大潜能,启智非常注重志愿者培训工作,每年组织数十次带队志愿者骨干培训。2007年11月开始,还推出了启智大讲堂培训,每月开展一次基础知识、医疗知识、团队管理、骨干提升等为主题的培训,每周一次,每月为一个周期,志愿培训力度得到了加强。

四、“启智模式”特点探索

作为广州志愿者队伍的典范,启智的成功不是偶然,除了自身不断探索项目化管理运作模式外,还有良好的志愿服务环境,包括政府的支持、市民对志愿服务的参与。

1. 上级领导机构的支持和鼓励

启智的领导机构为广州青年志愿者协会,该协会一方面加强制度管理,另一方面大胆放权,让总队自主管理,这是启智成长的外部环境。广州青年志愿者协会还成立了领导协调机构,为志愿者总队提供必要的支持与指导。协会秘书处下设8个部门,公共关系部、大型活动部、招募培训部、会员管理部、考评督查部、项目拓展部、品牌管理部、调查研究部,这8个部门的职能与启智平行、共同开展工作。此外,协会还制定了“广州青年志愿者协会服务总队、服务队工作指南”,为服务总队的发展提供了规范的管理和发展方向,为自主发展、自我管理创造自由和创新空间。

2. 先进组织文化的形成与推广

启智建立了先进的志愿组织文化,其使命是:做志愿文化的传播者;核心价值观是:平等、包容、传播;远景是:和谐社会,平等互助。在这些组织文化的影响下,团队凝聚力不断增强,涌现出一批批优秀志愿者,也吸引越来越多的人加入到该队伍。在启智志愿文化传播过程中,主动与各大媒体合作,通过开展有针对性的、具有社会影响力的志愿服务活动来宣传自己的组织文化。

3. 服务项目的不断创新

启智成立之初的服务类型和服务群体仅以智障儿童、孤儿为主要服务对象,但随着服务项目的不断拓展,服务领域的不断拓宽,现逐步覆盖到老人、残疾人、儿童、露宿者、环保、社区、灾害援助、重大疾病救助等,服务的深度也从简单的探访、慰问到物资援助、基金募集、心理咨询等深层次的服务,服务频率也从过去的短期性、阶段性向长期性、固

定性发展。

4. 规范的团队管理

启智的团队管理具有以下几个特点:一是届长引导制,考虑到新进志愿者有一个文化认同和服务技能的适应和培养过程,需要必要的指导,总队设置了届长一职,每月为一届,每届设2~3个届长,由有经验的优秀志愿者担任,负责对当届入会会员进行引导、组织和管理。二是服务点责任制,对服务点实行项目管理,根据服务项目的大小和难易程度,由服务点的负责人进行管理,责任到位,任务到人。三是辅助职能部门的支持,总队成立了调研部等7个职能部门,这些部门为总队的发展予以支持和帮助。负责人与届长、服务点负责人处于平等的、分权的、协作的联动关系,具体由队长统一协调,建立民主协商制。

5. 平等通畅的共享交流平台

启智建立以网络为主的共享交流平台,实现资源共享、情感分享、志愿文化的推广。此外,还经常策划、组织面对面的互动交流,根据会员的需求,成立了各类兴趣小组,拓宽会员的交流渠道,其中摄影、驴行、美食等兴趣小组开展得有声有色。还多次组织了会员联谊活动,如大夫山定向、社区定向、手语操比赛、会员聚会交流、沙龙分享会等,加深了会员之间的沟通,增强了凝聚力。

6. 有效的绩效评估激励机制

启智成立以后,每年都会进行一次评选表彰活动,激励机制逐渐走向规范化和社会化。从2004年开始,启智每年进行一次内部表彰,并以服务时数登记为标准,建立星级会员制度,由志愿者自行设计星级会员卡,在会员卡后面填写服务时数便于累计,满50小时为一星级,满100小时为二星级,满200小时为三星级,依次类推,一共分为七个星级,还建立了“飞机板”,对那些不参加活动又没请假的志愿者名单予以公布,以起警示作用。

7. 有效的社会资源整合

启智起步于零资金运作,前些年组织活动的骨干者既要出力,也要出钱,虽然很多活动要求会员分摊,但往往一次活动下来的缺口都是骨干自己掏钱。为了有效整合社会资源,2005年以来,总队积极开拓筹款渠道,除了大范围募集社会资源外,还制定了富有创意的筹款策略——慈善网店计划,设立爱心积分,即每购一元有一分爱心积分,满一定积分可以换纪念品;目前慈善网店除支付成本外将

盈利的大部分用于启智的日常运作,这一筹款计划运行良好。

五、成功经验和启示

启智的运作模式展现了现代志愿服务发展的历程和动向。研究个案不能只见树木不见森林,通过对其形成的模式进行探索和思考,把较为完善的运作模式和成功经验进行推广,对国内其他志愿者组织和队伍有一定的借鉴作用。以下是启智发展历程中的成熟经验及启示。

1. 紧密依靠党群组织

依靠党群组织是启智发展和取得成功的关键,在中国现有的志愿服务体系和社会背景下,只有建立与政府服务、市场服务相衔接的社会志愿服务体系,才能够发挥更大效益;积极依靠党群组织的支持和帮助,特别是在物资、场地、培训设施等方面的供配,为服务总队的发展提供了有力的保障。

2. 拓展服务项目

服务项目是志愿服务的生命线,需要精心设计和不断创新;公众对志愿服务项目的认可,是增强他们参与和投入志愿服务的重要驱动力。启智正是紧紧抓住这条生命线,并根据党政需要和社会民生实际,不断开拓新的服务项目,不断调整和细化服务方向,这样既满足了庞大志愿者队伍的需求,也实现了服务社会的己任。启智目前共有服务项目35个,服务范围遍及各类特殊群体,是志愿者队伍中的佼佼者。

3. 注重团队管理

启智注重团队合作,体现民主的高效团队管理,这种组织结构类型既注重结构的决策权、控制权下放,促使志愿者跨越功能界限,将专业职能部门转变为综合职能组;以流程为中心的组织结构注重志愿服务与事务处理的通畅性与无阻碍,强调线式流程,改善垂直管理,扩大管理范围,减少管理层级;能够有效地回应外在环境的变动与要求,经过输入、输出和反馈的过程维持自组织的平衡,便于信息的沟通与咨询交流。

4. 搭建网络平台

志愿者来自五湖四海,知识背景、价值理念、社会阅历、服务能力各异,要将这群异质性很大的群体凝聚起来,需要建立一个平等通畅的共享交流平台。启智在这方面的做法是采取网络化运作,建立网站、志愿者QQ群、论坛,推出网络版“志愿者百

问百答”、网络杂志《youth.name》等,利用网络的途径有效维系志愿者群体,既节省成本,又方便志愿者参与,深受志愿者的欢迎。

5. 建立评估机制

志愿服务纯属自愿,没有物质方面的需要和动机,但却有获取精神愉悦的需要,这种需要的满足有赖于有效的评价和合理的绩效评估激励机制,它能够帮助志愿者通过志愿服务满足自我实现的需要,保持长久旺盛的参与动力,通过建立切实可行的激励评估机制,既能降低志愿者流失率,吸引更多人加入到志愿者队伍,又能形成良性的竞争氛围,有利于促进志愿者队伍的发展。

6. 整合社会资源

缺乏社会资源是当前制约志愿服务组织发展的一个重要因素,启智积极探索,一方面向上级组织申报项目经费,另一方面通过活动来吸引志愿者和热心组织的参与和支持,有效地整合社会资源,这也是目前国内部分公益组织赖以生存和发展的主要方式。目前启智的资金不但可以支付一些日常运作,聘请专职人员,还可以让各服务点每月申请一定的资金用于开展活动。

六、今后发展战略

1. 启智创新发展战略

如何深化启智的创新发展,是一个值得探讨和研究的课题。

第一,完善队伍建设,加大社会专职工作人员的参与力度,发挥专职管理人员在团队中的作用,提高服务队伍的专业水平和组织管理水平。

第二,加强规范管理,构建完善的志愿者管理、监督、评估、激励机制,引入公众舆论的监督,公开透明化运作,建立公众的智囊团,共促服务总队的健康发展。

第三,深化服务项目,细化受援对象,加强专业服务管理人才的配备和志愿者队伍的组建,避免项目细化后工作项目和工作内容的不相匹配。

第四,着眼社会民生,不仅要服务弱势群体,也要密切关注民生,参与和谐社会的构建,为促进广州首善之区建设贡献自己的力量。

第五,坚持理论创新,用先进的志愿服务理念武装团队,加强和相关研究机构的合作与交流,借鉴国内外先进志愿服务经验为己用。

第六,建立资源库,动员社会各界整合社会资源,建立社会资源库,并指派专门人员进行资源库的管理。

2. 启智短期发展规划

处于创新发展阶段的启智,仍在不断探索、逐步规范各项工作。在新形势下,根据自身的实际以及发展的需要制定如下短期发展规划。

第一,成立专门的管理委员会,邀请社会各界与启智的主要管理人员共同承担志愿者队伍的管理工作,同时聘请专职社工负责常务工作,促进工作的开展。

第二,在原有传播载体的基础上,出版《启智简讯》月刊和推出志愿文化四格漫画创作,完善志愿者网上图书馆,提供网络资料下载,推广网络杂志《youth.name》,开展一年一度的《爱心故事》征文、“爱在花城”志愿服务图片征集评选活动。

第三,适时调整服务项目,根据社会大环境的变化和需求,服务类型更趋向关注民生发展,服务范围不断拓宽,使志愿服务趋于社会化和专业化。

第四,继续保持与华南地区志愿者组织的友好交流合作,探索与香港志愿者团体建立交流机制,定期开展经验交流与开发合作项目。

第五,组建公共关系人才队伍,进一步拓展资源,搭建良好的公共关系平台,一方面加强与相关部门的合作,另一方面把大力拓展社会资源作为总队发展的有效补充。

第六,组建专门的志愿者理论研究队伍,围绕启智的过去和目前情况开展调查、研究和总结,提出长期的发展规划。

第七,推出快乐援手项目:号召热心市民捐赠旧报纸等物资让低保户上门收取;号召市民以定期捐款的形式成为“启智朋友”、“启智好友”、“启智密友”,支持启智的发展;或通过网络宣传,接受热心市民捐赠日常生活用品、食品、电器、电脑、办公用品、文具、全新的衣服等物资,统一库存,为有需要的人士提供援助,并对其使用情况进行定期跟踪等。

作者简介:

吴楚斌,中国地质大学在读研究生,广州青年志愿者协会副秘书长。

(责任编辑:卢燕萍)