

# 志愿服务团队管理 宗旨与要领

主办：中国志愿服务联合会

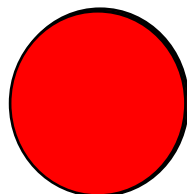
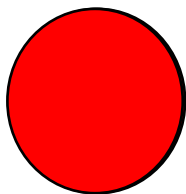
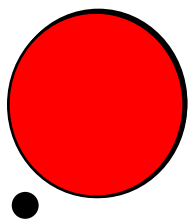
培训师：柴进峰

邮箱：[2354896895@qq.com](mailto:2354896895@qq.com)

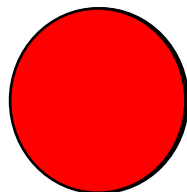
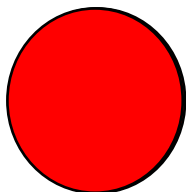
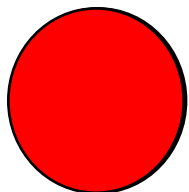
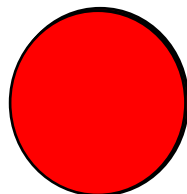
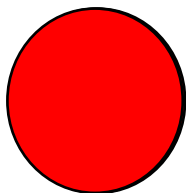
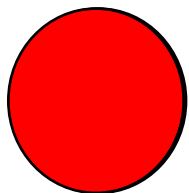
# 课程导论

- **一、课程主题：** 志愿服务团队管理的宗旨与要领
- **二、课程内容：**
  - 1、实践中，经常被人误解的一些基本概念；
  - 2、志愿服务团队管理的宗旨；
  - 3、志愿服务团队管理要领及管理者应该掌握的基本功；
- **三、特别说明：**
  - 实践视角：本课程完全是从志愿服务团队管理实践的角度探讨志愿服务团队管理的问题，更具体地说，就是我本人从十四年在志愿服务一线中所看到、或者亲身经历的实践中总结的志愿服务团队管理的经验和教训。不是从教科书上的理论。我感到将自己在一线实践的中经验教训汇报给大家，可能更有意义。因为，理论的东西书本上甚至网上都有。
- **四、培训方式：**
  - ——本来是希望采用参与式，大家共同探讨。但时间有限，人数太多，可能只能以我汇报为主，同时尽可能请大家发表看法。
- **五、培训时间：** 3小时（16.3.17下午2点—5点）
- **六、培训地点：** 北京怀柔

# 热身活动



游戏：  
九点图



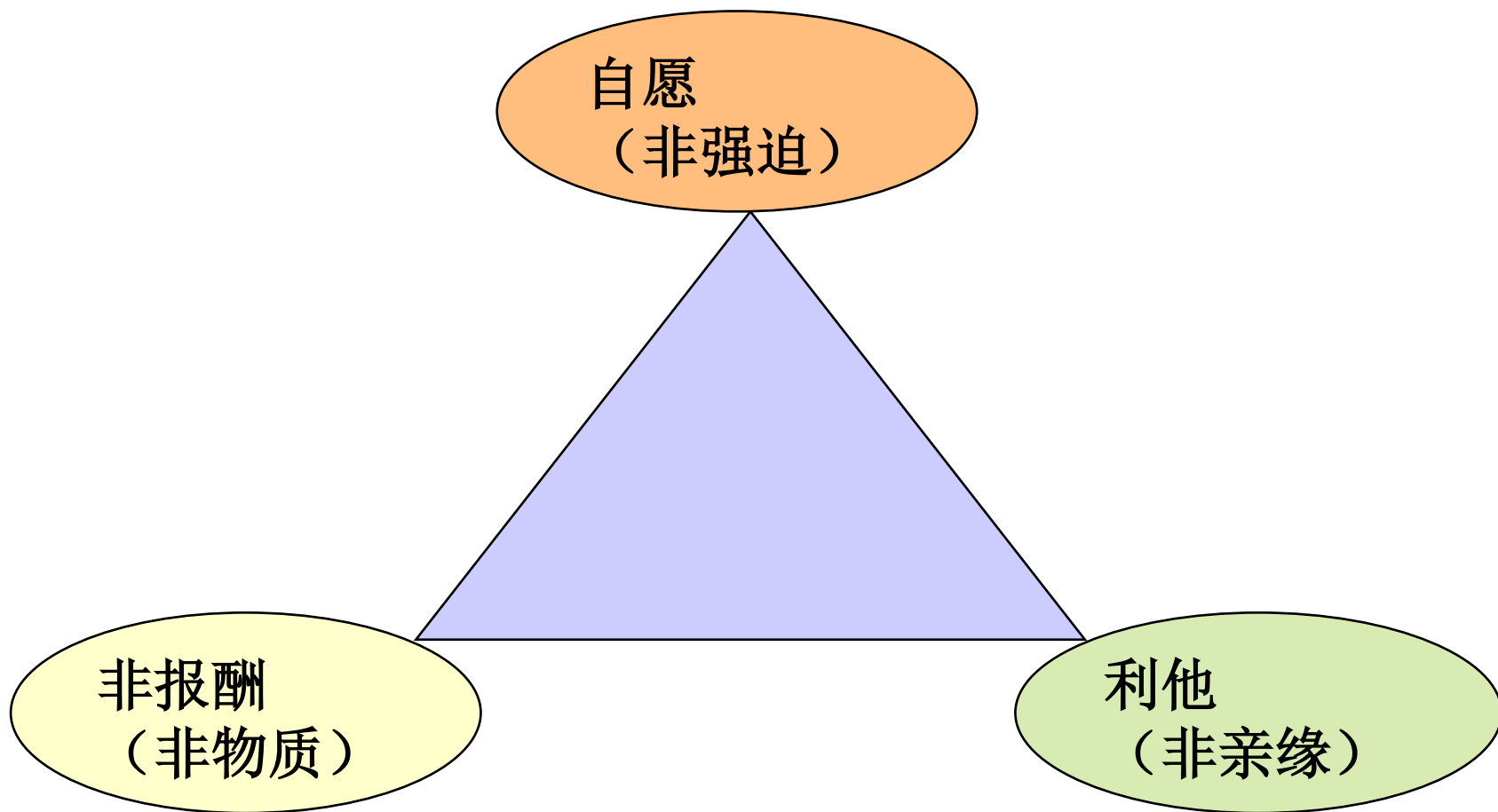
# 一、实践中常被误解的基本概念

- 1、志愿者三要素
- 2、志愿服务五要素
- 3、志愿服务的三个层次

# 1、他是志愿者吗？

- 一个小伙子为了追求一位女孩子，参加义务植树公益活动，他是志愿者吗？
- （人有各种动机、各种原因来做志愿者，参加公益活动，只要一个人不是心怀恶意，来做志愿，都应该受到我们的欢迎。否则，我们就找不到志愿者了。另外，我们本来就是想通过公益活动及志愿服务团队的管理，来提高人们的思想境界，强化人们的志愿精神。）

# 志愿者三要素



## 2、他是在志愿服务吗？

- 在公共汽车上给孕妇让座
- 个人长期照顾邻居孤寡老人
- 为汶川赈灾捐款100万元
- 无偿在一家公益机构做理事

# 志愿服务五要素

自愿性（非强制性）

组织性

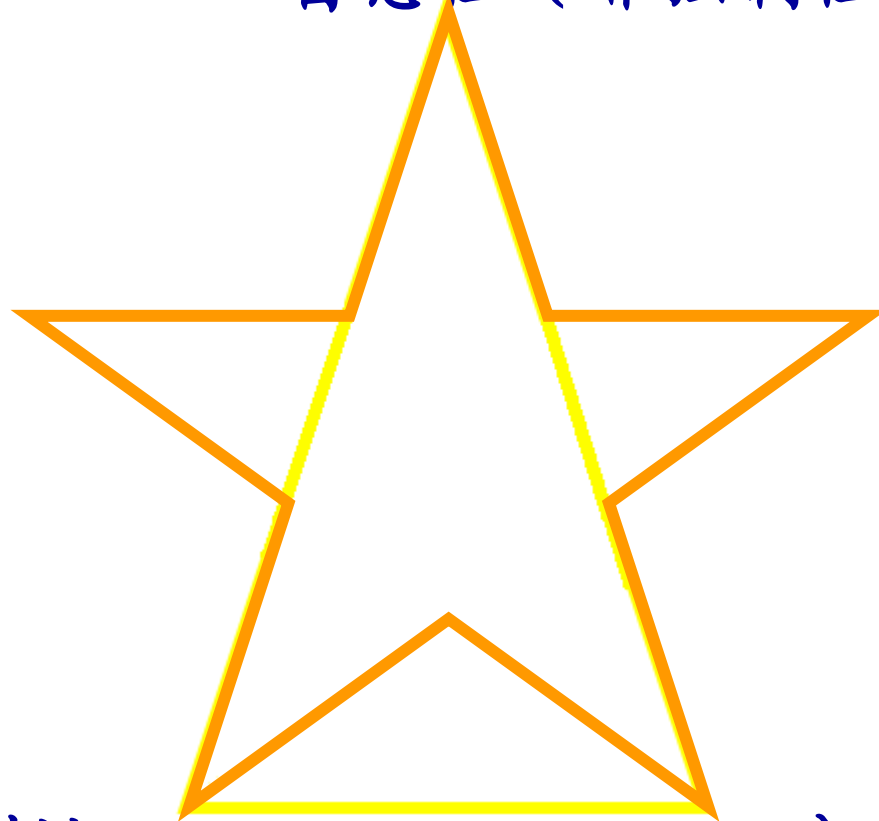
付出劳动  
和时间

非报酬性

公益性

（不以获得报酬为目的）

（有利于他人和社会的）





# A、注意点

- 1、志愿服务必须要亲身付出时间和精力；
- 2、慈善不等于志愿服务；
- 3、有组织的志愿服务与个人的志愿行为不同；

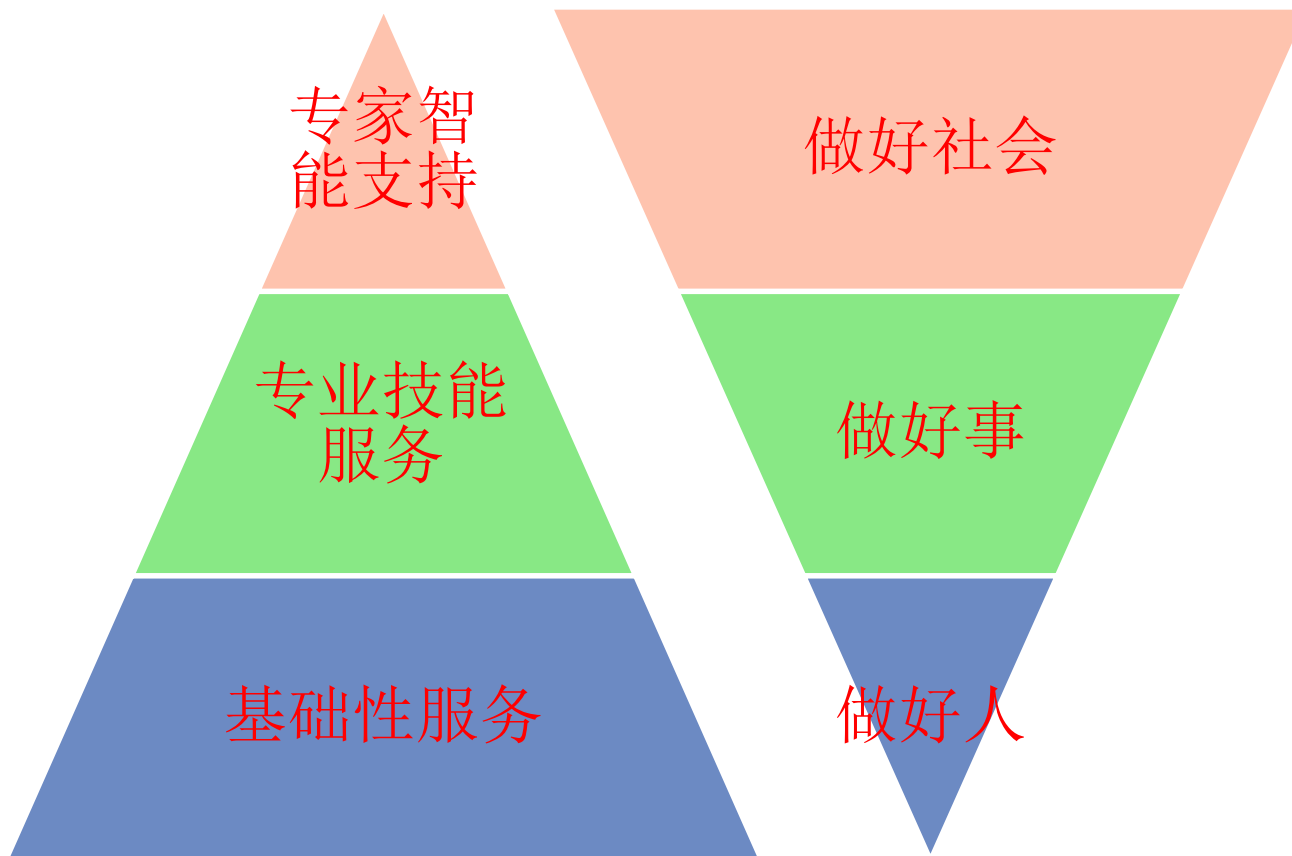
# B、为什么需要是有组织的？

- 志愿服务组织化有很多的必要性，我这里想从另外一个角度来谈谈为什么要组织化：
- 1、（中志联志愿云信息系统）只有组织化，才能记录志愿服务为社会创造的价值。而将志愿服务的成果记入GDP，是世界发达国家的通行做法，这也是国家在志愿服务管理成熟的标志。我们国家在志愿服务管理上起步较晚，今后，是一定要将志愿服务所创造的价值记入GDP。
- 2、将志愿者的奉献成果给以记录，是对志愿者真正有效的激励。人是为了意义而活的。
- 3、越来越多的志愿者期待建立志愿服务银行机制；
- 4、为志愿服务学术研究提供大数据支持；

# 3、志愿服务三个层次

----Taproot

Foundation



# PROBONO是趋势

- 中国现在越来越多的志愿服务是智力服务型，因而，如何管理和服务好知识型志愿者团队是我们志愿者管理者的新挑战

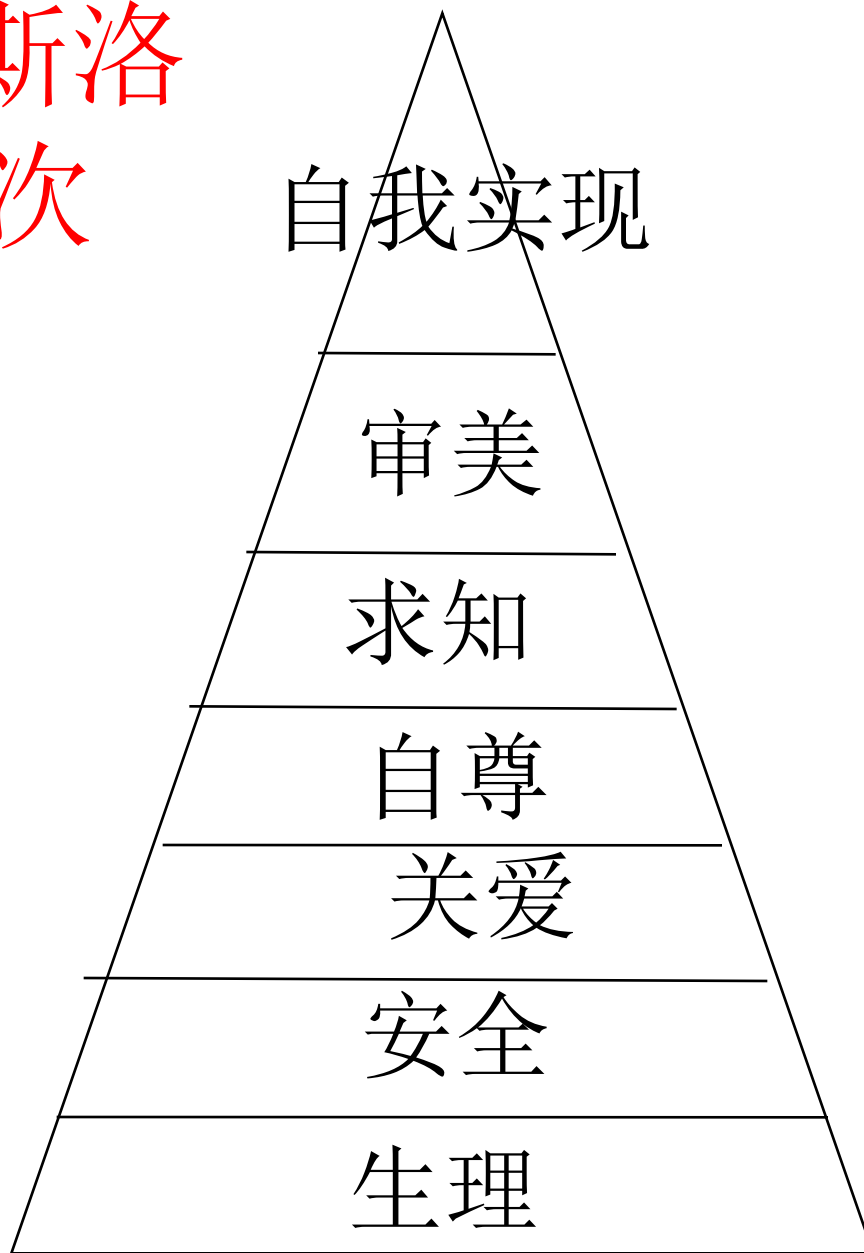
## 二、志愿服务团队管理的宗旨

- 6.1 人为什么想做志愿服务？
- 6.2 国家为什么要鼓励和发展志愿服务？
- 6.3 志愿服务团队管理的宗旨是什么？

- 志愿服务团队管理，
- 就是请志愿者来把好事做好吗？

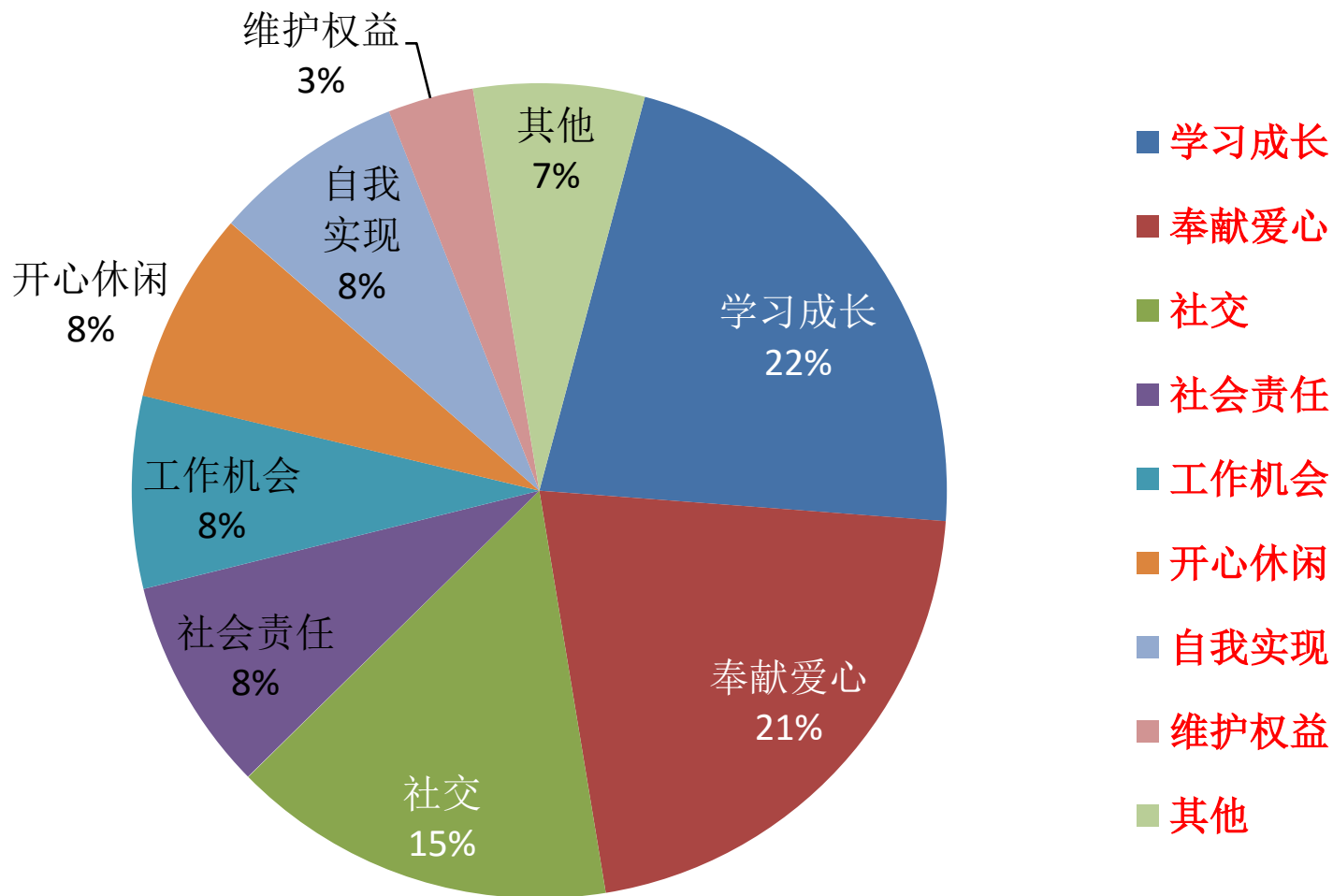
- **6.1 人为什么想做志愿服务？**

# A、马斯洛 需求层次





## B、志愿服务动机调查数据

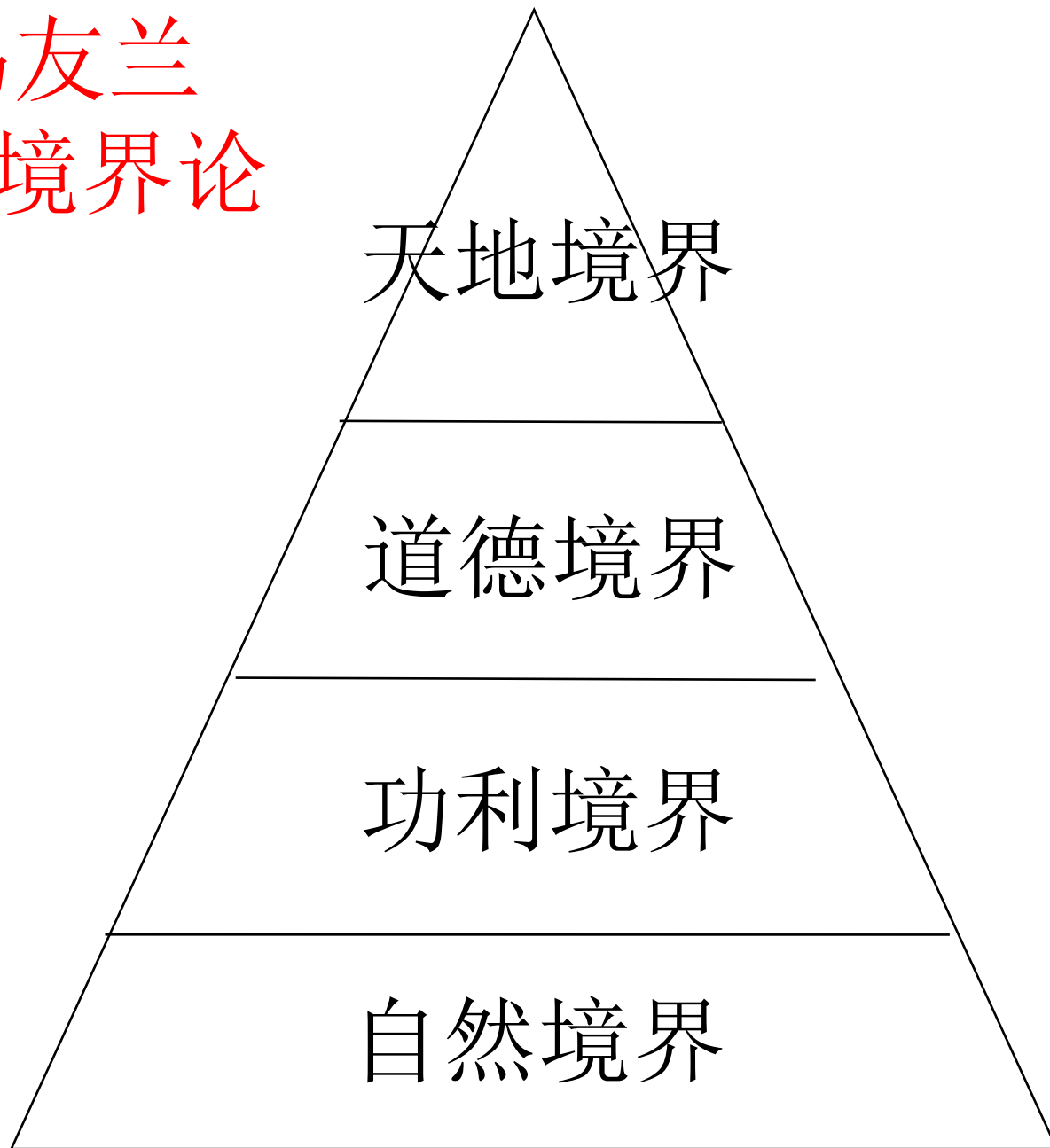


## C、在职业之外丰富人生

在基本职业之外，

- 获得基本职业中得不到的东西，
- 以此，使自己的人生更趋完美。

# D、冯友兰 人生四境界论



# E、生命的数量与质量

- 古希腊哲学家说：“人的生命多少，看时间；人的生命质量，看对社会的贡献。”

# 个人做志愿服务两个根本目的？

- 1、体会真正的快乐
- ——而真正的快乐来自对他人的爱、对社会的贡献！
- 2、学会真正的成功之道
- ——而学会和习惯爱人、给社会 and 他人做出贡献才是真正的成功之道！

# 做志愿服务得到什么——（案例）

- 一个美籍第三代华人Van全自费从洛杉矶到北京一家公益机构为员工做一个整星期的PROBONO培训，最后还要请学员吃饭并对未来得及给服务对象（学员）卖意外保险而表示歉意，根本的理由就是学员给他提供了一个星期的快乐机会。

## 6.2 国家为什么要鼓励和发展志愿服务？

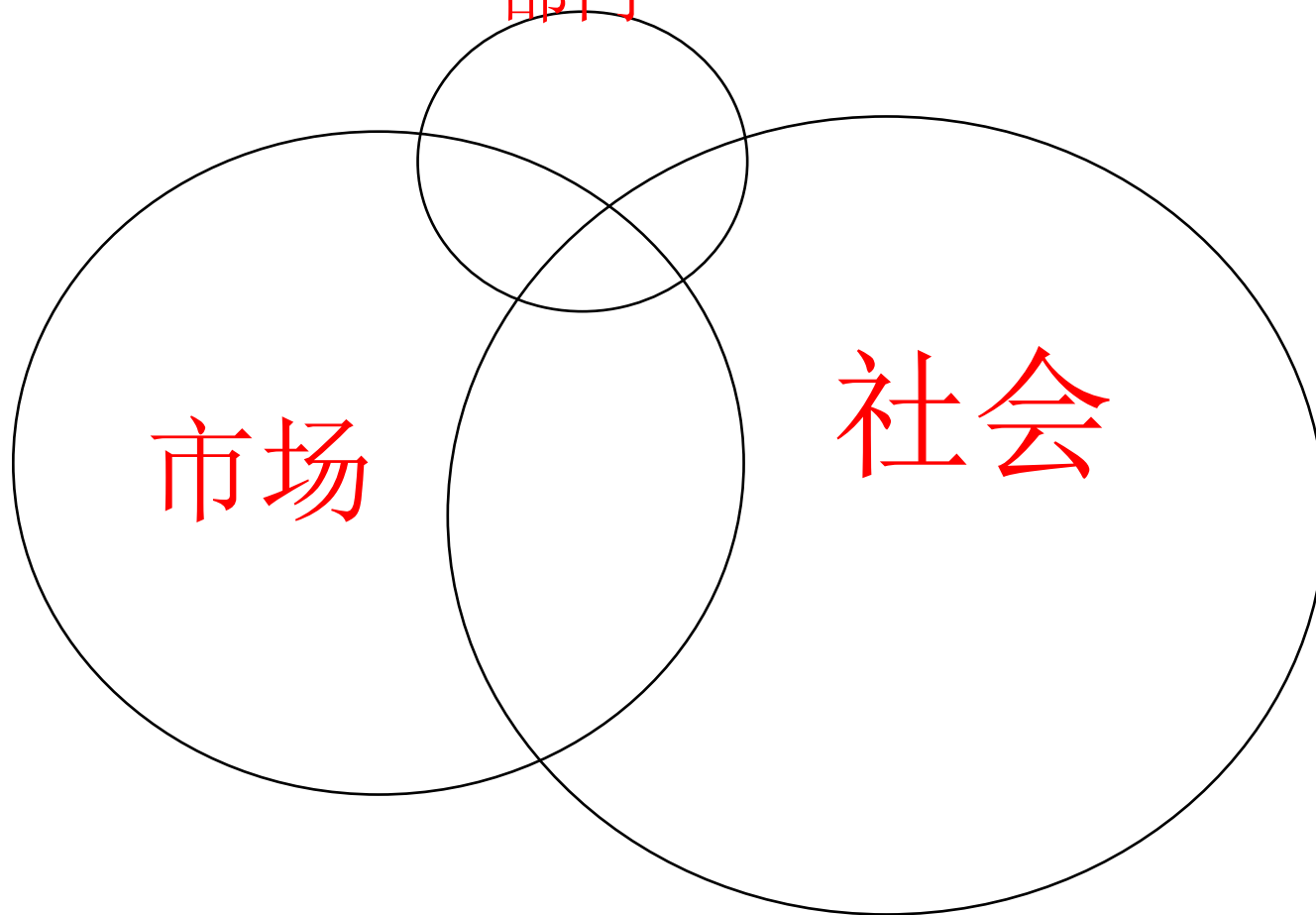
- ——中国经济发展很快
- 但社会发展相对滞后



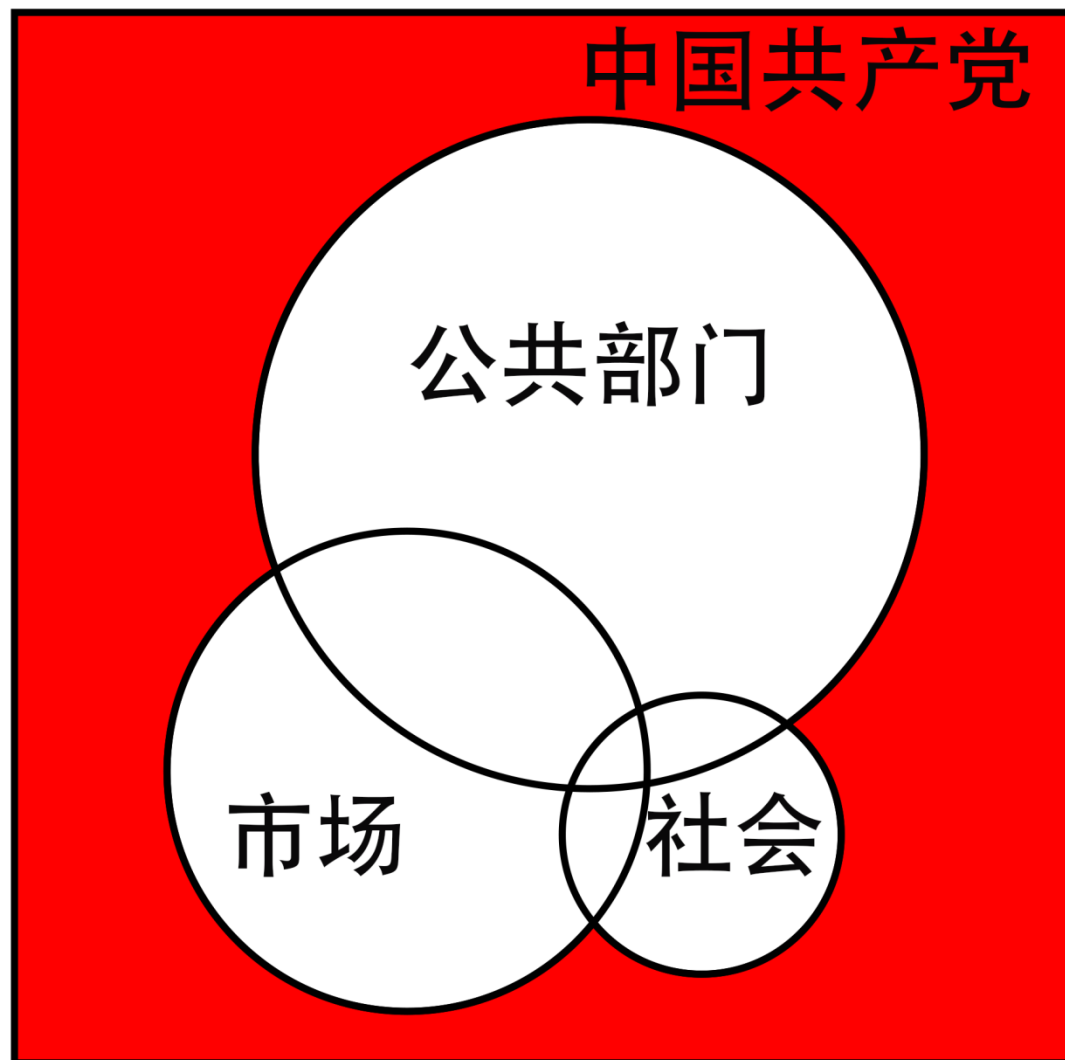
## A、发达的国家

三个部门对国家所承担  
责任的比列

公共  
部门

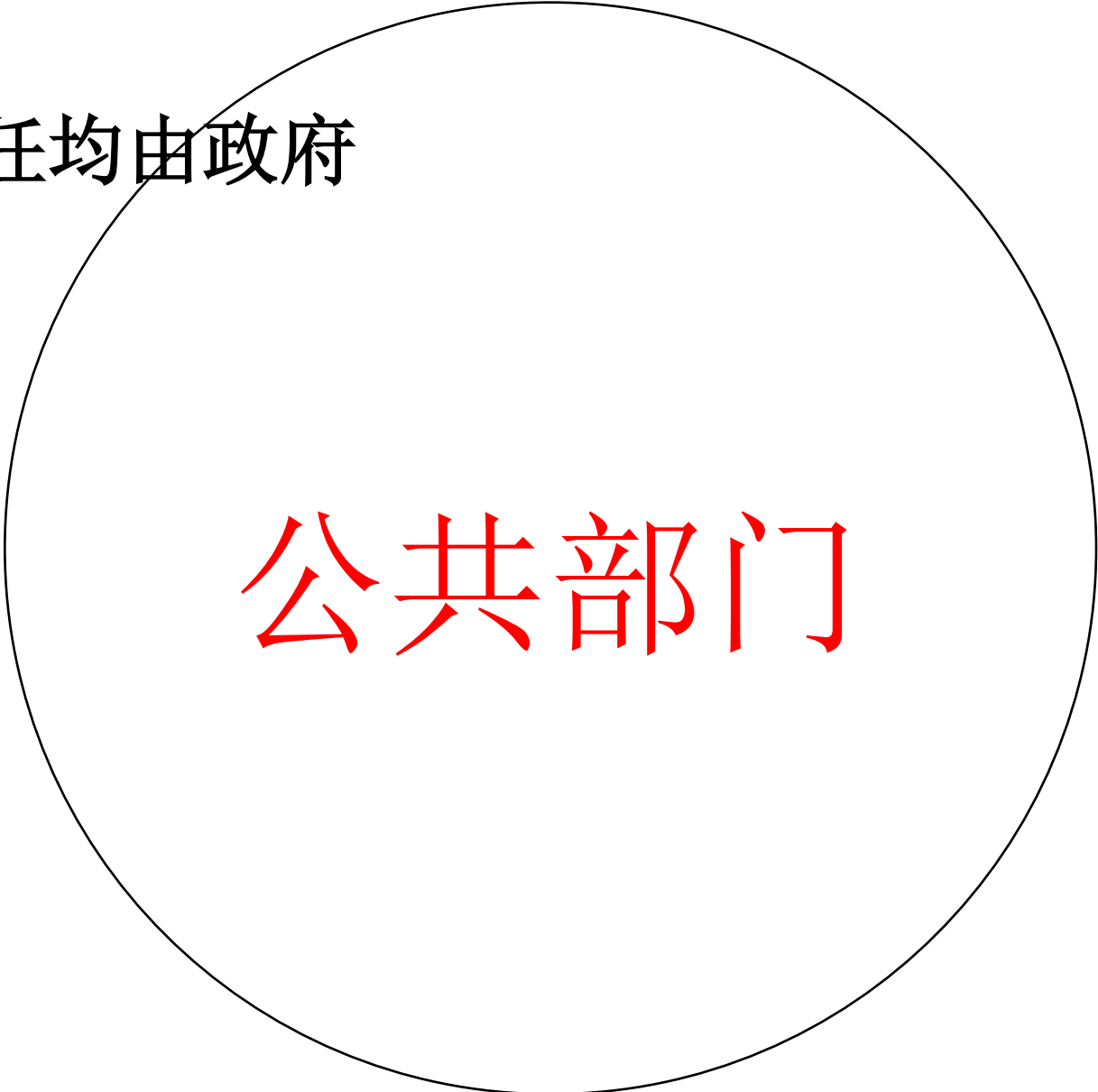


# C、现在的中国社会



## B、改革开放前的 中国

一切责任均由政府  
承担



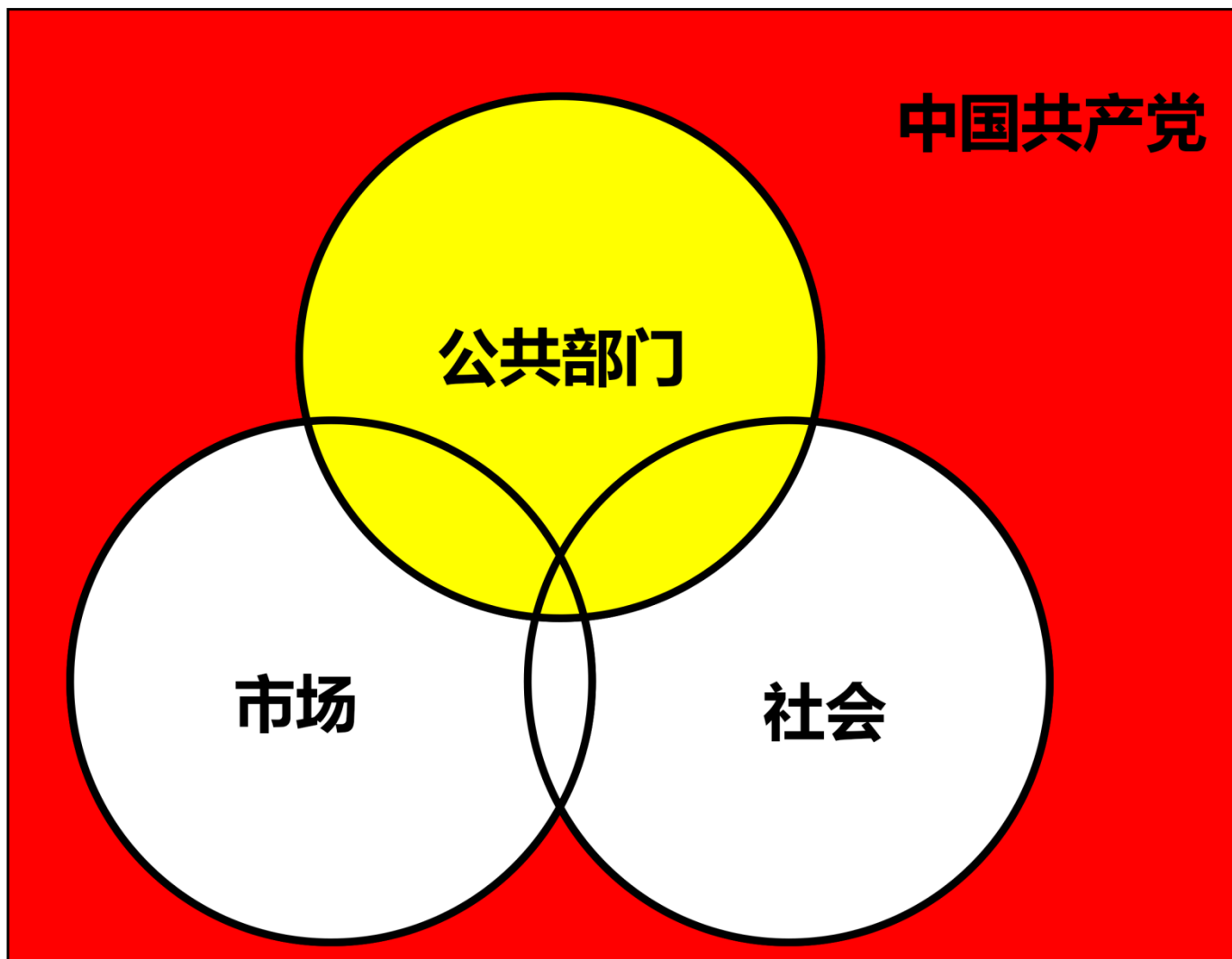
公共部门

# 孔子关于诚信重要性的论述

- 一个国家最重要的三个东西是：兵、粮、信。如果要去掉一个，先去兵；如果要再去一个，就去粮；信是不能没有的。人无信，社会无信，国家无信，则不立。
- 一个从观点：增强整个社会的诚信和信任，是一个极大的任务。也是我们公益事业要大力促进的事情。

# 志愿服务事业的目标：

发达而和谐的社会



# 对目标社会的解释

- 社会这个园变大了，意味着
- 1、社会为这个国家承担着尽可能大的发展责任和任务；
- 2、我们的社会充满着志愿精神，优良的文化氛围，充满着极大的正能量；
- 3、我们的社会是一个充满幸福和信任感的社会。

# 如何让中国社会发达和谐起来

- 1、**（志愿精神传播）** 让越来越多的人参与到志愿服务中来，并让人们在志愿服务的实践中，让自己的精神动机和需求得以满足，对志愿服务产生好的体验，从而通过他们的“回音壁效应”，让志愿精神在全社会不断地得到广泛传播和宏扬；
- 2、**（志愿服务能力建设）** 在志愿服务的实践中，让越来越多的志愿者得到能力，特别是自下而上的自组织管理能力、领导能力的提高，从而使中国社会的社会承担和开拓能力不断提升。
- 3、**（政策、法律和机制建设）** 通过志愿服务实践，探索和构建起保障和激励社会发展的法律、政策和机制，使得中国的志愿服务事业得以可持续发展。
- **——慈善法出台，是中国公益事业的大事。**

# 志愿服务团队管理的宗旨

## ——知道搞志愿服务团队管理为的是什么

- 1、促进人的成长和发展；
- ——标志是：行善、诚信、对他人和社会的怀有责任情怀，以及个人能力和思想境界的提升；
- 2、促进社会的进步和发展；
- ——标志是：处处有善行、公平、公正、和谐的好社会，以及社会自身运行和发展能力的提升。



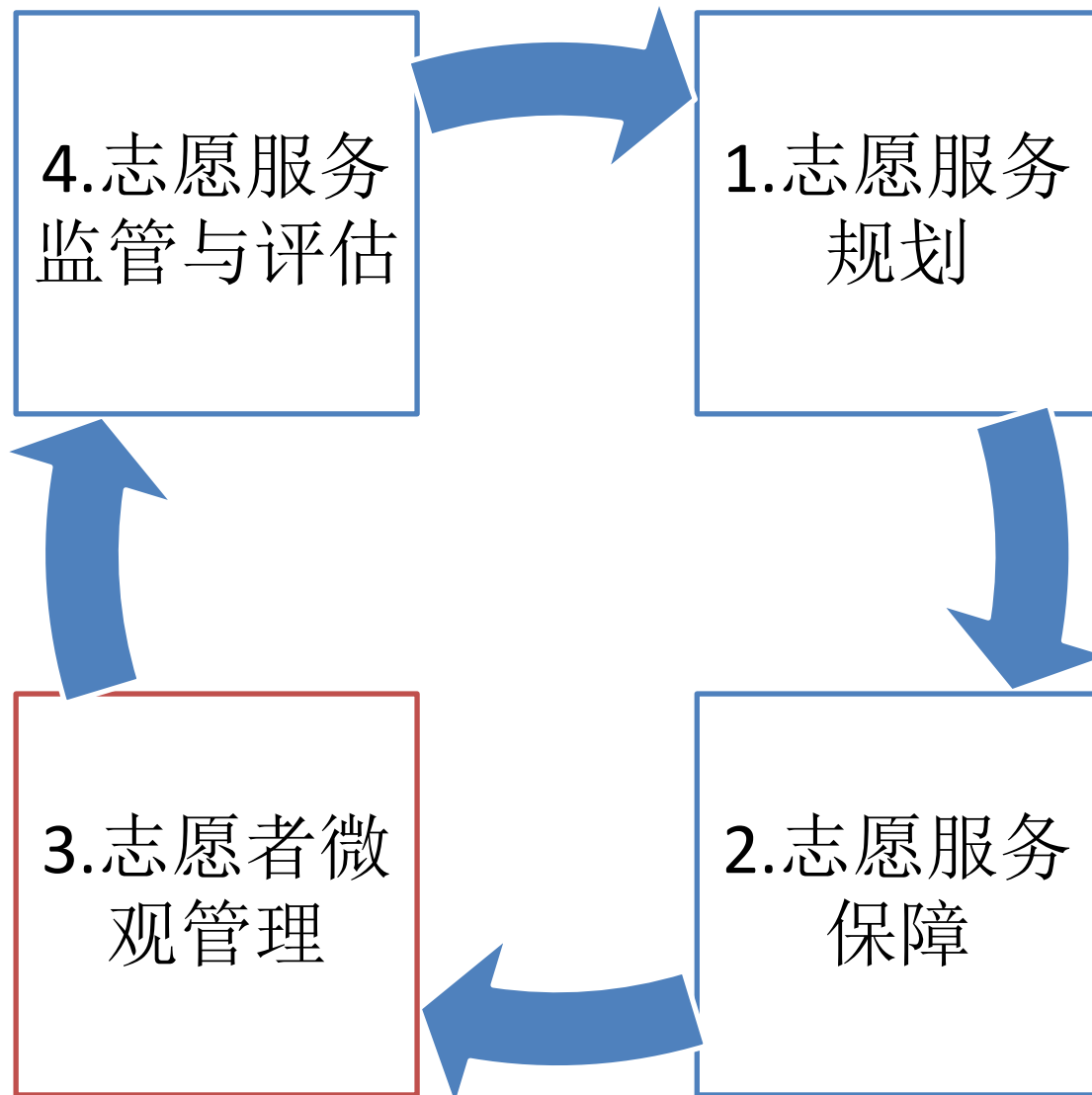
# 三、志愿服务团队管理的要领

- 三（1）、志愿服务团队管理宏观体系；
- 三（2）、志愿服务管理微观体系；
- 三（3）、志愿服务团队管理的特征；
- 三（4）、志愿服务团队管理的目标；
- 三（5）、志愿服务团队管理要领；

# 三（1） 志愿者管理体系（宏观）

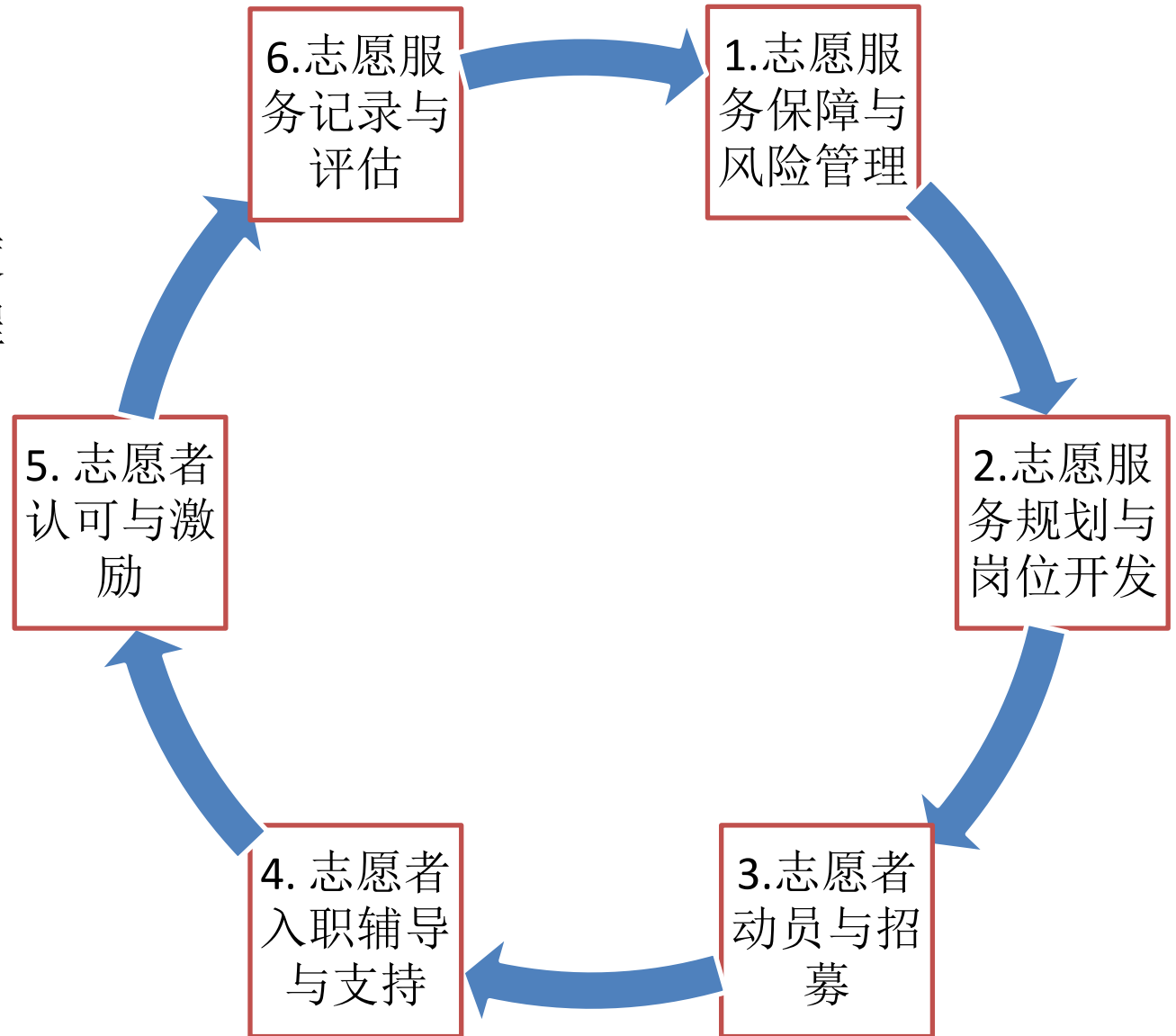
- 宏观志愿者管理

- ✓ 法律法规
- ✓ 部门和地方政策
- ✓ 行业团体章程
- ✓ 国家和部门领导支持



# 三（2）、志愿者管理体系 （微观）

- 志愿者管理
- ✓ 志愿者管理人员（社工）
  - ✓ 志愿者管理制度
  - ✓ 志愿者管理流程
  - ✓ 志愿服务项目评估体系



# 志愿者发展管理的8个步骤

## 规划

1.组织VMG

2.志愿服务  
项目开发

## 保障

3.基础设施  
(人财物)

4.风险管理

## 实施

5.岗位开发与  
招募

6.入职培训与  
支持

7.认可与激励

## 评估

8.监测评估

## 三（3）、志愿者团队管理特征

- 公有性，非私有性
- 多样性，非统一性
- 临时性，非职业性
- 独立性，非行政性
- 精神性，非报酬性
- 平等性，非等级性
- 协商性，非权力性
- 参与性，非控制性
- 动机各异，但都是来行善的

## 三（4）、志愿服务团队管理要领

- 1、本质；
- 2、前提；
- 3、关键；
- 4、要津；
- 5、原则：（8个原则）；
- 6、宗旨；
- 7、基础；
- 8、基本功：领导力、参与式管理、目标管理与自我控制、沟通管理、督导技术。

# 1、志愿服务团队管理的本质

- 1、本质：对人的关注，不是对事的关注；

## 2、志愿服务团队管理的前提

- 2、前提是：对人的真诚和信任；



# 3、志愿服务团队管理的关键

- 3、关键是：注重满足志愿者的精神需求

# 4、志愿服务团队管理的要津

- 4、要津是：发挥或用人所长并使其短处与工作无关，着意让他做出成就，并使之有目共睹
- ——这本身就是人的根本需要，是对人的最有效的激励方式。也是让平凡的人做出不平凡事业的根本策略。让平凡的人做出不平凡的事业是团队的本质。

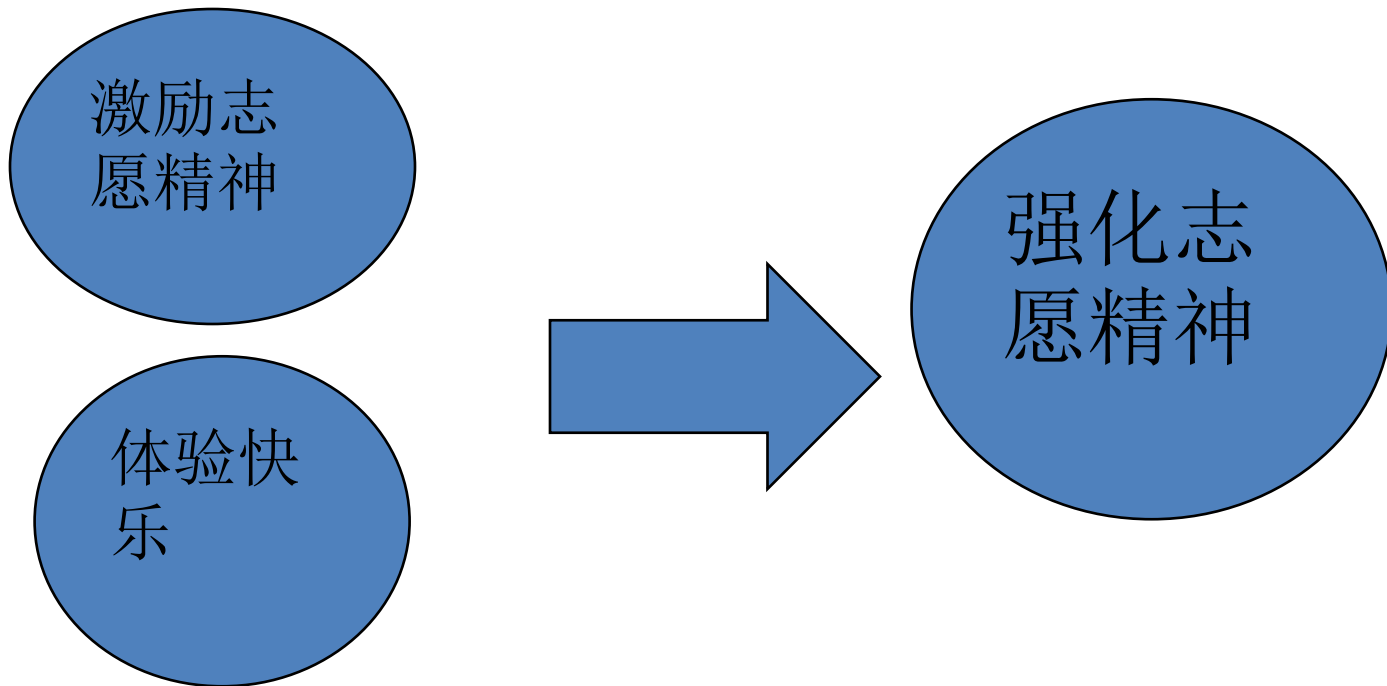
# 5、志愿服务团队管理的原则

- （1）要发挥领导力作用，而不是指令和控制；
- （2）坚持参与式决策和运作，决不能搞“等级、权力和服从”；
- （3）尽可能用“目标管理和自我控制”的方式；
-

# 5、志愿服务团队管理的原则

- (4) 因人而异，人尽其能、其才和其想法；
- (5) 要特别重视培训、指导、督导、支持，不断提升志愿者的工作技能和能力；**特别是岗前培训，否则是不负责任的，甚至是不道德的。**
- (6) 不断保持有效沟通；
- (7) 统一使命、明确目标、强调责任
- ——志愿者希望承担责任，卓有成效。
- (8) 养兵千日，用兵一时；
-

## 6、宗旨是：体验快乐，传播志愿精神



# 7、志愿者团队管理要做好 几件基础工作

- 7、要切实做好几件基础工作：
- （1）基础保障（系统）的建设；
- （2）风险管理；
- （3）使命与目标的确立与岗位开发；
- （4）志愿服务记录与绩效评估；

# 系统建设

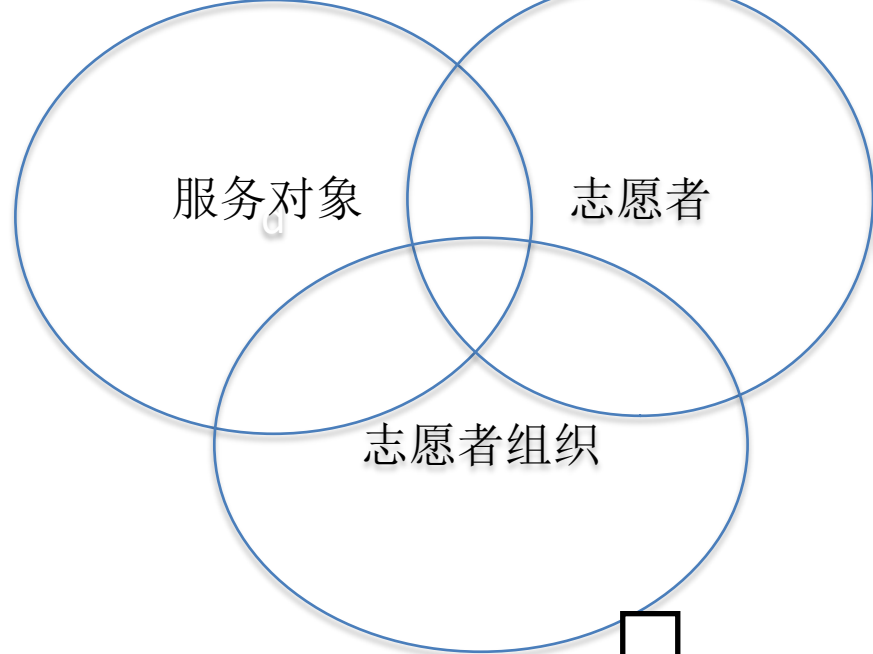
- 制度、流程、评估体系、风险管理、培训支持体系、文化建设等；

# 风险管理与控制

- 1、风险意识：项目的开始，就是风险的开始；
- 2、风险的分类和等级：红色、黄色、绿色；
- 3、有红色风险的活动绝对不做；黄色风险必有三个以上预案；绿色风险下可做。



# 岗位开发



志愿服务协议

岗位描述 (1、岗位名称、  
2、职责——做什么、3、素质  
要求、4、提供的支持保障、  
5、授权、6、可获得的收获)

需求及评估

各个岗位  
(需要多少个  
什么岗位)

项目或活动 (将目  
标转化项目或活动)

目标 (将需求转化为目  
标)

# 目标的SMART原则

- 1、必须是具体的（**Specific**）
- 2、必须是可以衡量的（**Measurable**）
- 3、必须是可以达到的（**Attainable**）
- 4、必须是实实在在的，可以证明和观察（**Realistic**）
- 5、必须具有明确的截止日期（**Time-based**）

# 发挥领导力的几个要点

- 1、领导力唯一定义是：有发自内心的追随者。人们追随你不是因为你有地位和权力，也不是被你的低俗的金钱利益所诱惑，而是你有下能量的影响力。
- ——领导就是把一个人的思想提升到更高水平，把一个人的绩效提升到更高的标准，使一个人的个性超越平常的限制条件。
- 2、具备领导力的前提是：诚实正直；
- 3、不要把领导力看神了。领导力不是天赋，更不是魅力，是一种扎实而有系统的工作，发挥领导力有具体的方法和步骤：
  - （1）确立团队使命，赋予工作更高的意义；
  - （2）塑造团队准则或价值观；

# 发挥领导力的几个要点

- (3) 创建目标，共享愿景；
- (4) 共同制订共同的工作计划（注意：是平等地、协商地制订，是共同的计划）
- (5) 以身作则，做出榜样、引领行动
- (6) 直面困难，勇于担当，决不畏缩；
- (7) 激励人心，使众人行；
- (8) 回顾并持续改进。

# “目标管理与自我控制”的要点

- 1、目标管理不是所谓的上级管理者给下级志愿者下达目标任务，命令下级去执行和完成这个目标任务；目标管理是下级管理者或志愿者必须有权平等地参与对整个团队和上级管理者的目标任务以及目标标准的决策，同时，根据共同确立的团队任务目标，自己自主地决策为了实现团队和上级任务目标，自己应该实现的任务目标。当然，上级有批准下级目标的权力。
- 2、目标管理是通过目标进行的管理。一旦任务目标确立了，志愿者是在目标的指引下，自行决策自己该做的工作，自行决策如何完成所要做的工作。上级不要随意干预下级的工作。

# “目标管理与自我控制”的要点

- 3、工作的过程，是由志愿者根据目标及团队提供的相关信息进行自我控制的，而不是上级的主观监控和评判。目标管理的本质是要实现志愿者的自我控制，是志愿者实现自我价值的重要途径和方式。人的本性是抗拒被人控制，而自我控制才是对人的最大激励。
- 4、“目标管理与自我控制”坚持的是两条线的结合，一条是自上而下的线，一条是自下而上的线。
- ——前一条线指的是整个团队，要有整个团队统一使命、任务和目标，自上而下的各级管理者和志愿者都有责任为团队的统一使命和目标做出贡献，并以此为依据来确立自己的目标 and 任务。

# “目标管理与自我控制”的要点

- 一一后一条线则是强调，团队不能独断专行，向下命令和控制，而是要让下级和志愿者参与确立和制订团队或上级的使命、目标任务的过程，并且，上级的使命、任务和目标充分地包容了下级和志愿者的诉求和想法；同时，充分保证下级志愿者自行确立本级目标任务的权力，以及自行决策和自我控制自己行动的权力。
- 5、“目标管理与自我控制”的前提假设是：
- A、人是多元和多样的，人都是个性化的，都希望按自己的方式和意愿行事；
- B、人是愿意承担责任的，人都希望取得成就；
- C、目标是承诺、目标是责任、目标是行动、目标是动力之源、目标是方向，也是资源配置的依据。

# 参与式管理的要点

- 1、参与式管理就是将志愿者当作平等的合作伙伴，让志愿者参与团队的决策过程及各级管理工作；
- 2、让志愿者与团队管理者处于平等的地位研究和讨论团队中的重大问题，他们可以感受到自己被信任，体验到自己的利益、兴趣和诉求与团队发展密切相关，因而，他们就会对团队的工作产生强烈的责任感；
- 3、同时，参与式管理为志愿者提供了一个取得别人重视的机会，从而给人一种成就感。对一个人的真正激励，就是为他创造条件，并帮助他取得成就，成就感才是每一个人的真正精神需要！
- 4、志愿者因为能够参与商讨并决策团队的重大问题，会大大提升自己的思想境界，更能大大提升志愿者的管理能力。



# 沟通管理的要点

- 1、用对方习惯的、擅长的、能理解的方式和术语体系表达自己想表达的内容，与木匠沟通就得用木匠的话语体系与他沟通。
- ——案例：艾森豪威尔善听不善读，造成的两个完全不同的记者会效果。
- 2、在沟通前要了解对方的价值观、期许，他想听到什么，他愿望听到什么，不要企图去“改变”对方，而是设法用“共同经历”、“共同观念”等等各种“共同”与双方产生共情、共鸣。然后，让对方自己去改变自己。
- ——案例：毛泽东与陕北农民的沟通：今后，坐在床上看大戏。红军就是为了实现这个目标的。

# 沟通管理的要点

- 3、“目标管理”是有效沟通的先决条件。要保证下级有权力考虑清楚为了实现团队目标，自己应该做出哪些贡献，承担哪些责任，并告知上级。而下级的结论往往都是与上级所期望的不同，因为不同的人对同一事实往往会有不同的认知，**所以，认识和找出双方的不同看法，本身就是一种沟通。（请注意：不要害怕分歧，找出分歧本身就是沟通）**
- 4、沟通必须是从**“我们”**的方向进行，而绝不是从“我”到“你”的方向进行。认识到了双方的“不同看法”，双方以“我们”的身份和角度进行探讨，最终找到解决问题的方案，实现有效的沟通。
- 5、倾听是沟通者必备的品德，也是达成有效沟通的前提条件。
- ——苏格拉底说：“上帝让我们只长一个嘴，却长两只耳朵，就是就我们少说多听！”

# 督导要点

- 1、假设对方自己对问题本来就有答案，只是没有挖掘出来；
- 2、做教练的人只是一个“接生婆”，帮助对方将孩子生出来，而不是你替他怀孩子，也不是你替他生孩子；
- 3、教练的任务就是不断地用正确的问题，启发他找到他肚子里本来就存在的解决方案（孩子），并用肯定和积极的语言和方式激励他去勇敢发掘思考。
- 4、教练与被教练者的关系是平等、协助、合作的关系，决不是传统的师生关系，老师高高在上，是给学生施舍知识的关系。

# 课程回顾

- 今天主要与大家一起探讨了三个问题：
  - 一、实践中常被误解的几个基本概念
  - 二、志愿服务团队管理的宗旨；
  - 三、志愿服务团队管理的要领。
- **大家都十分投入，我十分地感谢你们。我坚信：有了象你们这样的公益事业领导者，中国的公益事业没有理由不成功！**
- 
- **再次谢谢大家！**

# 鸣谢！

- **谢谢大家！**

- 柴进峰

- **手机：13691536626**

- **邮箱：2354896895@qq.com**