



CHINA DEVELOPMENT BRIEF

本期内容

志愿者管理是组织管理	3
什么是志愿精神	4
志愿者管理工具	6
明确组织使命	7
制定项目计划	8
需求评估	9
撰写岗位描述	10
志愿者招募和面试	11
入职指导和培训	12
督导和评估	13
留住志愿者——鼓励和认可	14
在华国际志愿活动简述	15
部分在华国际志愿服务机构	17
MSF“播种”志愿精神	20
合作中共赢——PCD 志愿者项目	23

总第二十八期

2006年2月

转

眼阳春，万物生发之季。游目骋怀，中国 NGO 又是新的一年。

志愿者不是新话题，却仍然是一个值得持续讨论的话题。“老吾老，以及人之老；幼吾幼以及人之幼”。从几千年前的社会伦理到当代社会以志愿服务搭建公民社会的基石，这其中贯穿着善的理念和互助的思想。

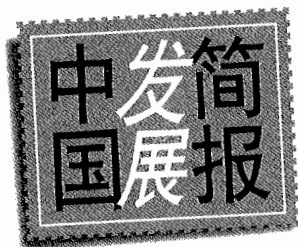
2005 年岁末，“志愿者工作坊”的成功举办伴随着我们迎来了新的丙戌年。在工作坊的开幕式上，高颀讲述了自己母亲常年坚持做志愿者的经历。其中有一段时间，他的母亲是在英国桂冠诗人约翰·德莱顿 (John Dryden) 的宅邸做志愿者。这段经历的体会可以用德莱顿的名言来做一个最好的回应：“爱即爱之回报 (Love Is Love's Reward.)”。高颀在本期的“什么是志愿精神”一文中认为“志愿精神真正的价值在于它的自然性和自发性”，这一观点再一次对志愿精神做了更深入的诠释。

由《中国发展简报》开发的志愿者管理工具着重将志愿者管理的系统性和可操作性结合起来。针对 NGO 招募志愿者的一般需求，从项目操作的视角，梳理关键环节和步骤，提供典型问题的参考解决办法。

简述在华国际志愿活动并非易事。不同类型的国际志愿服务机构和志愿服务活动，对志愿精神的理解也并不完全一致。《中国发展简报》也为需要招募国际志愿者的 NGO 提供发布信息的平台。

在对去年志愿者培训侧记的同时，更多地是对志愿者管理本身的思考。无国界医生组织分享了志愿者管理方面的经验。香港社区伙伴“四川青年志愿者实习生”项目志在通过志愿服务，推动青年人关注农村发展和环境保护。作为支持机构，希望为志愿者的学习和成长创造一个全方位的支持环境。

知行合一，对志愿者管理如此，对组织管理同样如此。在使命感的驱动下，以坚定的行动力，达成持久的目标。希望本期的志愿者特刊不仅为读者提供国际国内不同的视角和志愿者管理的工具，同时，让我们大家在新的一年里共同达成理想的目标。



CHINA DEVELOPMENT BRIEF

《中国发展简报》中文刊由北京公冕汇咨询中心出版，目前由美国福特基金会和香港社区伙伴资助。《中国发展简报》的内容不代表资助机构的观点，也不受其影响。

出版本刊的目的，是讨论和解释国际发展的观点，独立、客观和真实地分析报道中国公民社会和国际/国内非政府组织的动态和发展，通过信息的交流为读者和公众赋权。

如果中国大陆地区的政府机构、非政府组织及研究者希望收到赠阅的期刊，请与我们联系，我们欢迎您的意见和建议。

中文刊主编：付涛

编辑：徐辉

王广宇

中文刊行政：张耿瑞

董菁

本期责编：王广宇

100009

北京东城区北河沿大街嵩祝院北巷钟鼓胡同15号

中国发展简报

电话：010-6407 1400

8402 5759

8402 2532

传真：以上号码转分机13

电子邮件：

public@chinadevelopmentbrief.cn

网址：

www.chinadevelopmentbrief.com



The National Committee on
United States-China Relations
美中关系全国委员会



中国发展简报

培训师资 建设志愿者管理队伍

2005年12月4-15号，由美国美中关系全国委员会和联众力社会工作咨询中心主办、《中国发展简报》协办的“中国大陆民间非营利组织‘培训培训师’(TOT)’和‘志愿者管理’工作坊”在北京、昆明和西安三地分别举行。

本次培训的主要目的是培养中国大陆本土的志愿者管理和培训人才。针对目前民间组织在志愿者管理方面的实际情况，通过适合本土机构的管理模式和方法的主题讲座、小组讨论、经验分享和课后针对具体情况的专门辅导，希望以此提高运用志愿者资源的效率和有效性。

承担本次培训的老师分别是 Arlene Schindler 和 Marilee Chinnici-Zuercher 女士。非常值得一提的是，这两位专家不仅是从美中关系全国委员会推荐的美国一流的志愿领域的培训专家中筛选出来的，并且，她们均以志愿者的身份加入此项目。联众力社会工作咨询中心的创始人裴丽霓女士全程承担了中方专家、翻译和协作者的任务。此外，项目也邀请北京惠泽人咨询服务中心的翟燕主任作为中方专家和协作者之一。

12月4-6日，“培训培训师”(TOT)工作坊如期举行。该工作坊主要针对有一定志愿者管理和培训经验并且有兴趣继续从事相关工作的人员，不仅进行志愿者管理的培训，还包括做培训的方法和技巧。来自陕西省红凤工程志愿者协会、北京灿雨石信息咨询中心和广州仁爱社会服务中心等数家国内 NGO 和国际计划、无国界医生组织等国际组织，共12家机构的志愿者项目管理人员参加了此次培训。

“志愿者管理”培训也首先在12月7-8日为23家在京的机构提供了培训。随后，12月13日，专家分别赴昆明和西安分别为29家在滇和18家在陕或临近区域的机构提供了培训，介绍了志愿者管理体系和具体管理方法。共培训近百人次。

同期，在北京，专家还走访了包括北京丰台利智康复中心、打工妹和星星雨等在内的8家NGO，分别就他们在志愿者操作实践上的问题和困惑，予以了可操作性的建议。同样，在西安和昆明的一些NGO也得到半天时间与美方专家“一对一”进行工作指导和个别咨询的机会。

从培训之后的调查反馈来看，参加TOT培训的学员普遍认为3天的培训是紧张而充实的。因为只有12名学员参加，可以在小组和课堂上充分讨论。无论从理论还是实践上，他们都学习到很多。他们也认可美国专家的志愿者管理体系，一方面结合中国的背景；同时也在原则的框架下予以实践性的讨论，还给出很多操作性的建议。从1天的志愿者培训的反馈来看，多数与会者认为得到了很好的操作性建议，但是时间太短。联众力为美国专家介绍中国背景下的志愿工作，使本次培训更加切合中国实际。

2月底，4名TOT人员已经被邀赴美，在美国的相关机构进行为期1个月的实习。为了使更多的中国NGO受益，联众力可能会在今年组织新一期志愿者培训。

www.peoplelink.org.cn

志愿者管理是组织管理

——志愿者管理工作坊侧记和思考

□ 王广宇

2005年12月底,《中国发展简报》参与并协办了由美中关系全国委员会和联众力社会工作咨询中心主办的“中国大陆民间非营利组织‘培训培训师’和‘志愿者管理’工作坊”。

作为协办方,深知授课专家的专业技能——这两位老师在志愿者管理领域都已经有几十年的专业工作经验,叹服之余,也有一些担心:外方专家的志愿者管理模式是否符合中国NGO的现状,是否能被参加培训者所接受?究竟会“水土不服”还是“外来的和尚好念经”?

带着这一疑问,笔者全程参与了“培训‘培训师’”的培训和随后分别在北京、昆明和西安三地所做的“志愿者管理”培训。

志愿者的定义是什么

和其它志愿者培训一样,大家对志愿者定义的讨论最为激烈。邻里关系算不算志愿者?志愿者是否应该有补贴?补贴应该是什么标准?诸多问题,不同的与会者有不同的观点。

在西方市民社会公领域和私领域有明确分界的社会背景下,志愿精神的生发几乎是理所应当并且也很容易理解。作为公民社会中的个人,无偿为公共领域和事业做一些社会服务工作,不仅是对社会的回馈,自身也在其中受益,因为没有任何人能脱离公共空间生存。

在中国传统的社会背景下,以家庭为单位,以邻里为基本的社会网络构筑了整个社会和国家。并没有明确的公领域和私领域的分野。在这样的环境中,邻里关系倒底算是对别人的

奉献还是对自己本身的帮助,很难有一个明确的界定。

随着中国社会的变革,新的社会结构正在产生。在这样的社会环境中,志愿精神到底是什么,只能随着时代和行动的发展,才能有一个更加明确的定义。但是与行动相比,可能定义本身并不是最重要的。

志愿者需不需要管理

在培训过程中,一些刚开始接触志愿者管理工作的与会者提出,感觉志愿者管理是“老虎吃天”,不知道从哪里开始、如何开始。已经做过一些志愿者管理工作的与会者虽然积累了一些经验,但往往也有类似的感受:需要志愿者的时候就打电话,能来多少来多少;不需要志愿者的时候,并没有和志愿者保持日常的沟通;在工作计划和安排中,没有一个很有系统的志愿者管理体系。

培训老师在回答这些具体问题的同时,反复强调任何问题的出现都应该回归到志愿者管理体系上来,检查和反思是否在志愿者管理环节和工作步骤上出现了问题。

从明确组织使命,到制定项目计划——评估需求——撰写岗位描述——招募志愿者——入职指导和培训——督导——激励——留住志愿者,到新一轮的计划和执行,志愿者管理是系统的管理。首先的问题是:志愿者究竟需不需要管理?其次,如果需要管理,需要什么样的管理?

从每一个具体步骤,不难看出志愿者管理的理念和思想是尊重、平等和感激。尊重志愿者的个性需求,创造

平等的工作环境,感激他们为组织和社会的贡献。管理的基础正是在尊重每位志愿者个性的基础上,评估组织所能提供的资源,最大限度满足志愿者的需求,达到组织使命和志愿者精神的结合与实现。

志愿者管理是系统的管理还是人的管理

有的观点认为志愿者来参加志愿活动,本身是凭着激情和热情。如果将激情和热情纳入管理的体系,就失去了志愿活动本身的意义。

在工作方法和表现形式上,志愿者管理是管理方法。这种方法本身能更有效地促进志愿者管理工作的效率。但是管理的着眼点和实质是人的管理。这也是为什么在招募志愿者的时候,需要了解他们参加志愿活动的意愿,在以后的工作中,通过认可和鼓励等方式,尽可能满足他们的需求。在这个流程背后,是“以人为本”的思想,体现着尊重、平等和参与的精髓。在一定程度上,志愿者管理体系也能保护激情和热情。有水无渠,并不能发挥水的作用和价值,事实上也是一种浪费。

志愿者管理需不需要本土化

志愿者管理的体系是否放之四海皆准?从本次培训的反馈来看,与会者在两方面收获较大:一是非常简单、明了、系统的志愿者管理体系;二是专家在培训的时候针对具体问题所提供的有针对性的建议。可操作性的体系只要能和中国的实践相结合,本身就是本土化的一个过程。

(下转:16页)

什么是志愿精神

□ 高飏(Nick Young)《中国发展简报》创刊编辑

去年底，美国美中关系全国委员会和联众力社会工作咨询中心共同在北京、西安和昆明三地举办了面对中国NGO的一系列志愿者培训。《中国发展简报》协助了项目的策划，并在培训和讨论的基础上开发了一套志愿者管理工具（详见本期第6页）。本文基于《中国发展简报》创刊编辑高飏在开幕式上的讲话，在事实的基础上陈述了他个人关于志愿精神的理解，这个生动的事例就是他自己的母亲。

今年五月，我的母亲就已经80岁了。40年前她离婚了，同时以护士所得的微弱收入支撑有4个孩子的单亲家庭。在我母亲退休之后，在她居住至今的英国村庄格林·诺顿村（Greens Norton），她仍然作为一名志愿者为公共福利和环境事业做了大量的工作。我讲述这些志愿活动，并不是说对中国也具有典型性，但是它们为讨论不同类型的志愿活动及其为社会和志愿者个人带来的益处提供了良好的框架。

募款志愿者

在英国，注册的慈善机构一共18,6000家有公共募款的资格。通常，很多机构动员志愿者来做募款员。我母亲就是一名这样的志愿者。

有好几年，她一周内的一两天总是在北安普敦郡（Northamptonshire）很近的Towcester小镇上为一家“慈善商店”工作，没有任何报酬。很多英国的小镇有这样的商店，由一些如救助儿童会和乐施会这样声誉很好的慈善机构经营。这些志愿者收集捐赠的二手物品，如衣服、书籍和电器等等，卖掉能卖掉的，剩下的进行回收。我母亲工作的商店属于一家关心并且

倡导公众关心精神病患者的NGO。

这些商店一方面为慈善机构筹得收入，同时又给很多英国的家庭提供有价值的服务。例如我们家，当我长大的时候，家里不可能负担得起去时髦的商店买新衣服。

每年有一至两次，我的母亲还会参加由其它有名的NGO诸如世界自然基金会这样的机构发起的筹款活动。她会在村里每家门口放一个印有世界自然基金会标识的信封。一周之后，她会再次挨家敲门拿回信封，好的话，里面会有一些小额的赠款。（这种“红包”筹款的形式过去在英国很广泛，但是已经日益被较少个人色彩的直接邮递募款请求的方式所代替。）

环保志愿者

环保NGO经常告诉我们说要“全球化思考，本土化行动”。10年前，格林·诺顿村的村民们决定采取本土化的行动。他们决定清理一片属于村里的荒地，并将之整理成一个小公园和保护地。我母亲就是这些村民中的一位，他们想出了这个计划，并且身体力行地清理垃圾，打上篱笆，种上树木、灌木和一些野花。现在这个100亩的公园已经是一处舒适的修养之地。村民们可以遛狗，鸟儿可以驻巢在相对安全的地方，昆虫可以在没有杀虫剂和农业机械的地方产卵。

文化遗产志愿者

我母亲工作时间最长，也是她最“专业化”的志愿服务是在英国一家规模很大、历史很悠久的NGO，叫做国民托管组织（the National Trust）。这个组织始建于1895年，购买对英国的文化遗产起到重要组成部分的历史性的建筑、

花园和自然名胜，加以保护。例如，该组织现今拥有并保护了许多曾经属于英国贵族的豪宅。他们很认真地让这些古迹恢复原貌，供游客和公众参观，收取门票以维持修缮的费用。国民托管组织而不是国家——代表英国人民来托管这些财产，并履行所有权。

在整整20年中，我母亲一直作为志愿者，用每周一天的时间，在国民托管组织一处美丽的都铎王朝（Tudor，约相当于中国明朝时期）的住宅工作。这里曾经属于著名的英国诗人约翰·德莱顿（John Dryden）。

这所住宅已被按照约翰·德莱顿家的原本风格修复，并且用一些那个时代的仿制品装饰。每周，我的母亲会在这所宅子的不同房间工作，既是一位导游，也是一位安全保卫人员。她已经很熟悉这所房子和德莱顿家的历史，所以能够回答游客可能的提问。同时，她也从各种来访者那里学到了很多，诸如有的人是历史爱好者，有的是真正的历史学家，还有其它各个方面的专家。不仅如此，她还负责保护这些古老的家俱和陈列不被好奇的参观者所触摸和损坏。

作为对她服务的回报，她和其他二十几位在这处古迹工作的志愿者被授予与国民托管组织的荣誉成员资格。这种资格可以让他们免费进入这家组织在全英拥有的几百处参观点。（这家组织有三百多万的成员，相当于全英人口的5%）。同时，在一年中他们也会有两次机会乘坐由国民托管组织安排的汽车，去该组织在其它地方的景点进行一天的旅行。

教会志愿者

在我母亲的生命中，她一直是一

位积极的基督徒，定期参加教会活动。英国乡村的很多教堂至少都有上百年的历史，所以需要很多维护工作，格林·诺顿的教堂也不例外。自从她退休以来，已经通过不同的方式积极支持教会的工作。她帮助采集和安排教会在周日礼拜所用的鲜花，帮助打扫和清理建筑，还通过参加特定的筹款活动，比如在夏季的乡村义卖集市上，帮助募集教堂修缮和维护所需要的善款。

社区志愿者

至今我所讲到的志愿行为，都是通过已经成立的组织或者协会，它们相对都是比较正式的。事实上，我的母亲所做的更多的志愿行为完全是非正式的——仅仅是在她的社区帮助邻里。

我母亲在年轻的时候，是那种总被信任的人。承受离婚、丧亲或者其它痛苦的人们总是到我们家来整夜不停地跟她讲，他们自己所遭遇的问题。如果邻居中有人在意外中受到伤害，我们家总是会响起敲门声来寻求我母亲的建议，是否应该叫救护车？她要么陪伴伤者去医院，要么留下来照顾他们的亲友。

在母亲退休之后的日子里，仍然忙着关心社区里更需要关心的人。探望患者，帮助老年人买东西，或者帮助他们做一些诸如整理花园之类的杂事（英国人通常为花园所累）。当他们因为上了年纪变得糊涂，遇上他们的房屋渗漏、冰箱损坏，或者突然出现任何扰乱他们日常生活的其它问题，我的母亲就帮助他们和相关的商业或者政府机构取得联系。

志愿行为的奖励

从很多方面，我的母亲，尤其是在她退休之后的岁月里，已经成为公民道德和团队精神的一位楷模。同样重要的是，她也是她自身志愿行动的主要受益者。她所参与的各种各样的活动已经给予她本身——一位需要以微薄收入独自面对退休生活的离异妇女——一种丰满、富足和忙碌的晚年生活：她有非常多的兴趣，一个很广泛的

由朋友和志愿者同仁构成的圈子；还有那种满足感，那是不可能单纯从呆在家里看电视的状态中得到的。

现在，我的母亲年纪越来越大，身体越来越虚弱，甚至已经开始忘记德莱顿家的传记了。她确实已经很难作为一名志愿向导在诗人的宅邸里工作，也不能像过去那样以不同的方式帮助她的邻居了。但是她仍然从她过去的志愿行为中收到丰厚的回报，因为在社区里她有一个非常牢固的更年轻的朋友圈。这些人现在关心和帮助她，正如她过去关心和帮助别人那样。我相信这种互惠的关系是社会生活的真正基础。

我母亲确实是一位非常善良的好人，但在这一点上，我从来不相信她是那么地与众不同。在英国的每一个乡村都有像她那样的人。事实上，在这个世界上我所去过的所有地方，都有像她那样的人（我在4大洲都居住过很长的时间——欧洲、拉丁美洲、非洲和亚洲——所以我的信心是基于个人经验，而不是任何教条）。当然，在人口众多的中国，数以千百万计正直、富有爱心的人在普通的农村过着普通的生活。我相信，就好像在我母亲的村子里一样，很多人已经以各种非正式的志愿行为在支持着他们的邻里。

我听到很多声音说中国如何缺少这种或者那种资源，但是重要的是记住一点：中国确实存在一个巨大的，由普通的人性中的善所构筑的精神富矿可资汲取。对于中国的政策制订者、社会工作者、NGO的工作者和普通公民来讲，挑战是，如何为这种善良创造一个恰当的渠道，让志愿精神自然地流淌到社会中来。

在这里，我想强调一个字“顺其自然”。已经认识到志愿者潜在资源的政府、企业和公民社会的领导者，有时会很想发起一些活动去鼓励和推动志愿精神，使之在更大范围内让社会受益。这是非常仁爱并且完全可以理解的想法。但是我个人却不倾向于这种看法，即这种活动可以促进志愿精神。在我个人看来，志愿精神真正的价值在于

它的自然性和自发性。事实上，这是一种被慷慨赋予的礼物（就像我们常常看到的情况，给予者同时也从中获益良多）。如果仅仅是出于政治上的导向，或是为了向雇主应付差事，或只是为了让自己的简历看上去更加漂亮，这样的举动将完全不会拥有相同的内涵、质量和影响力。

值得高兴的是，中国并不真正需要“推动”志愿精神，或者说说服“公众”去做志愿者。已经有很多人希望去做志愿者，意愿已经足够，只是需要给予机会让他们做出有益的贡献；如果他们有了信息，他们就可以找到自己所需要的机会。在中国，经济发展满足了更多人的物质需求（这种增长能够使他们从自己的“小家”看得更为长远），志愿者的潜在数量无疑也是在随之增长。

因此，对于中国的机构来讲，未来是充满希望的——无论他们是政府的服务中心如养老院或者孤儿院、组织社区活动的居委会，或是NGO——都可以很好地使用志愿者。《中国发展简报》开发的“志愿者管理工具”正是为了帮助公共福利机构不仅更好地使用志愿者，希望由此创造出对于接受志愿者的机构和对公共事业做出贡献的志愿者双方都满意和有用的机会。我们相信，这种虽小但却直接的贡献，将有助于中国和谐社会的发展。■

（翻译：王广宇）

志愿者管理工具

□ 王广宇

本工具是针对一般招募志愿者的 NGO，而不是对专门以发展志愿服务为目的的 NGO。所以，本工具的特点是希望帮助读者建立一个完整但是过程相对简单的志愿者管理体系，并且在此基础上解决一些实际的问题。

志愿者管理是领导力的艺术

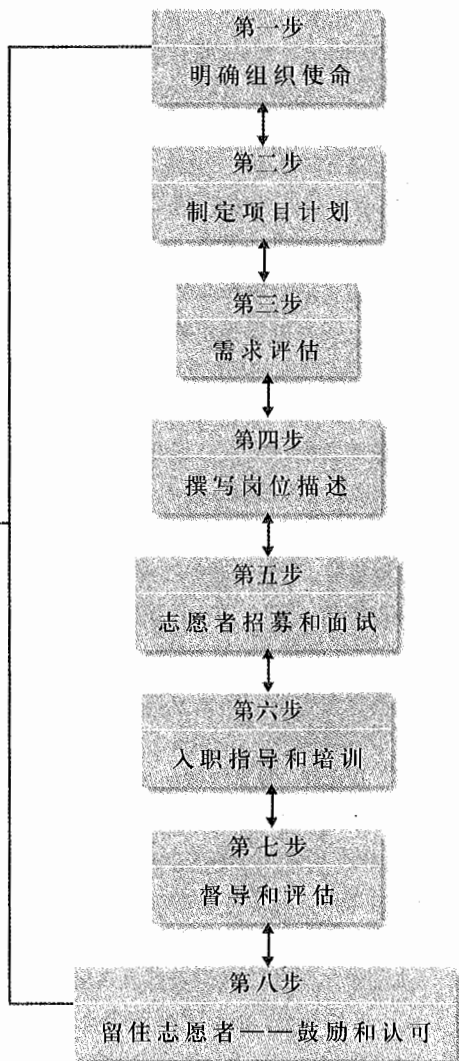
做志愿者管理工作的乐趣，在于你的承担和努力会给你带来更多的朋友和支持；在于你的使命感会得到更多人的认同并从这个团体中体现出来；在于你不仅能发掘自己生命的价值，更能通过关怀和支持，让更多人从中找到意义。

关于本工具的任何意见，诚挚欢迎您反馈至 wgy@chinadevelopmentbrief.cn。

关于本工具的使用

欢迎非商业目的的引用、翻译、改编、复印和其它形式的知识传播。同时，也请在引用、翻译、改编、复印和其它形式的知识传播时，向作者和《中国发展简报》表示感谢。

志愿者管理流程图



第一步：明确组织使命

中国有句老话叫“抬头走路，低头做人”。“抬头”明确信心和方向，“低头”做事朝目标的方向迈进。对于志愿者管理同样如此。只有在一个明确的方向的指引下，才能在正确的方向上做正确的事情。

关于志愿者对于组织使命实现的重要作用，管理大师彼得·德鲁克曾经说过：依靠志愿者运作的非营利组织，能用明确的使命凝聚向心力，通过不断训练来奠定专业技能，并引导志愿者自己制定工作目标、参与决策，最终落实高标准的责任制。

在开始规划一个志愿者项目之前，我们必须先了解志愿者和组织发展的关系。

下表帮助您在规划志愿者工作之前，首先做一些思考。

1. 明确志愿者和组织发展的内在关系

(1) 我们机构为什么需要志愿者？

(2) 志愿者的参与对组织目标和使命的实现有什么意义？

(3) 通过志愿者的参与，希望组织在3年之后有一个什么样的变化？

2. 沟通计划

(1) 组织内（如员工）能提供什么样的支持？如何与他们沟通？

(2) 组织外（如社区）能提供什么样的支持？如何与他们沟通？

3. 项目计划

(1) 谁来负责志愿者的工作？

(2) 如何实施？



即使您个人已经清楚地了解了志愿者和组织发展的密切关系，还需要和组织领导和同事达成共识并积极取得他们的支持。和其他任何组织管理一样，组织内的每个人包括志愿者的领导力对于组织能力的发展和项目的成功都是至关重要的。

第二步：制定项目计划

任何工作，如果在相对长的时间内规划并期望产生一定的结果，都可以称之为项目。任何项目，都需要计划和管理。志愿者项目尤其如此。如果没有计划，那就意味着时间、精力的无限制投入却很难看到期望的产出。一份清晰的书面计划能够帮助项目人员更加明确该项目的目标、计划和事务的优先顺序。

磨刀不误砍柴功。在做具体计划之前，最好可以弄清楚以下问题。

► 作为组织：

1. 我们希望志愿者做什么？
2. 由谁来负责志愿者项目？
3. 什么时间来做？
4. 谁可以支持？
5. 项目有哪些可能的风险？
6. 如何避免这些风险？

► 作为一名志愿者管理人员：

1. 谁来负责协调志愿者？

由于组织发展等诸多因素的限制，负责志愿者项目管理的人员往往也需要负责具体的项目工作安排和协调。甚至很多组织并没有专门的志愿者管理人员，通常是办公室人员同时负责志愿者管理。无论是专职还是兼职，组织内所有的人和志愿者都应该非常明确是由谁来负责这项工作。



面对组织人力资源缺乏的现状，另外一个有效的办法是让志愿者进行自我管理。让志愿者选出一名志愿者代表，该代表负责和志愿者及组织志愿者管理人员的日常联络。

2. 联系人是谁？

很重要的一点是，联系人和其联络方式，如姓名、电话和邮件地址等必须清晰、准确地告诉别人。这位联系人可以是负责志愿者管理的人，也可以是其他员工。无论是由谁来承担这项工作，他的联系信息最好保持一定的长期性和持续性。

3. 如何记录志愿者的信息？

无论是使用手工记录的方法还是电脑软件，如Excel 或者 database 等其它数据库的形式，最重要的是考虑需要采集志愿者的哪些个人信息作为参考。除此之外，还应该选取一些日常工作表格¹。



志愿者的激励：记录志愿者的生日，在以后可以成为志愿者激励的一种有效方法。在志愿者生日的时候，写一张贺卡或者在志愿者分享会的时候，集体为他们过生日，对志愿者都是很有有效的激励。

志愿者管理风险：1. 志愿者的风险管理，需要做到未雨绸缪。留下电话等必要的联系方式，万一志愿者在志愿活动中有任何需要，可以及时和志愿者的家人取得联系。2. 身心有残障的人士参加志愿活动，志愿者管理人员一定要了解该名人士的健康情况。这样可以在需要的情况下及时提供帮助。

4. 明确需求并和其他人沟通

初步准备一个简单的书面材料，其中包括组织使命、项目目标、希望招募的志愿者的人数和要求，相关的联系人等希望和其他人沟通的信息。



这可能只是很小的一张纸，但是其实有很大的帮助：在招募志愿者的时候，可以很清楚地向志愿者表述组织的使命、目标和需求。

¹ 请见第14页“其它参考资料”

第三步：需求评估

一个组织的“员工队伍”指的是由不同个体组成的团队，其中包括受薪员工与志愿者，在理事会与执行层的领导之下，共同进行各项活动以促进组织使命的实现。一个好的志愿者管理体系必须基于对需求的评估之上。

► 从服务对象的需求出发：

1. 选择什么样的服务对象？
2. 服务对象最需要的帮助是什么？
3. 提供这些帮助所需要的志愿岗位和专业技能是什么？
4. 通过这样的志愿服务，可以对当地社区产生什么样的影响？这样的影响对于志愿者队伍的稳定和补充有什么积极意义？对组织的长期发展和公信力有什么贡献？

► 从组织本身的需求出发：

1. 为什么需要志愿者的参与？是单纯为减少员工的工作量还是已经有机地和组织使命结合在一起？
2. 哪些工作领域需要志愿者，例如行政、项目、翻译等等；
3. 志愿者在不同的岗位中需要什么样的技能？
4. 组织需要志愿者的频率和时间？
5. 相关工作中，谁负责志愿者的督导？员工还是专业的督导？

► 从志愿者的角度出发：

1. 所希望召集的志愿者的群体特征是什么？（如：大学生志愿者）
2. 他们为什么要来参加志愿活动？他们希望从参与中得到什么？是新的技能、和其他人交往的机会，还是强烈地回馈社会的愿望？
3. 在相关的岗位上，志愿者需要什么样的培训？



用积极的态度影响别人

只有先说服你自己，才能说服别人。所以在做需求调查之前，作为项目管理人员，最好自己已经有一个相对明确的计划。

❓ 需求评估需要很复杂吗？

需求评估的方式有很多种，可以是正式的，如通过问卷调查或者是开焦点座谈会的方法；但也可以是非正式的，例如和员工的口头交流也是很好的一种需求评估。

❓ 志愿者是否仅仅是“招之即来，挥之即去”的临时劳动力？

虽然很多招募志愿者的组织本意并非如此，但限于组织的资源和管理制度的不足和缺失，事实上有个别的志愿者会这样的感受。即使是志愿者管理很好的组织，可能绝对多数志愿者对组织的参与范围也仅仅是在具体的事务上。

其实，志愿者对组织的参与可以是多方面的，理事会成员也是志愿者。另外，还可以邀请常时间积极参与组织活动的志愿者参与到组织的决策过程中来。这也是很好的留住志愿者的一个策略。

关键也是根本之处在于明确志愿者和组织使命之间的关系。一旦明确了这个关系，就可以明确志愿者在整体的组织发展框架下的角色和作用。

❓ 如果希望志愿者参与的活动工作量比较大，应该招募什么样的志愿者？

志愿者活动的参与形式可以是多种多样的。可以以个人的方式，也可以是一个团队。有一些志愿活动，如定期对养老院的绿地进行修剪和养护，并不需要有特殊技能的志愿者完成。这样的情况下，可以招募一个志愿者团队。如通过学校的社团来组织这样一个集体志愿者团队，以集体志愿者的形式来帮助完成工作量很大的志愿活动。这样做的好处是他们本身就是一个相对熟悉的团队，在一定程度上，减少了组织管理的压力。

第四步：撰写岗位描述

最好对每一个志愿者岗位都有一个清晰的岗位描述。这样做的好处是将组织和志愿者双方的职责、期望和责任都通过书面的形式表达地很清楚。一个清楚的工作职责描述，也是减少风险的重要一步。有的组织甚至会将志愿者签字的工作职责协议作为永久性文件保存，以确保志愿者在开始工作之前，清楚地理解他们的职责。

有些时候，志愿者的退出，是因为不清楚自己需要完成的工作。其根本原因可能是由于没有一个清楚的岗位职责描述。

在撰写岗位职责描述之前，志愿者管理人员可以先思考以下几个问题：

1. 这项工作是否有意义？
2. 它会对服务人群、组织使命的实现和志愿者分别带来什么？
3. 这项工作是否可以由志愿者完成？如果可以，需要什么技能、哪些时间或者其它相关条件。是否会有志愿者愿意来承担这项工作？
4. 其他的员工会愿意请志愿者来承担这项工作吗？如果愿意，他（们）能提供给志愿者什么样的帮助？也可能不愿意，为什么？其中的障碍是什么？

如果以上答案清楚了，一个清晰的岗位描述也就自然清楚了。

一个清晰的岗位描述并没有一定的格式或者长度限制。但是必须包括一些基本信息，如：

- ◆ 该项志愿工作的目的和服务人群
- ◆ 工作职务、期望参与的时间和地点
- ◆ 该工作人员必须负责的具体工作
- ◆ 针对该工作内容所期望的产出
- ◆ 组织将会提供的支持，如培训或者相关材料等
- ◆ 有效完成该工作所需要的技能
- ◆ 其它与此工作相关的说明，例如每周工作时间、员工或志愿者该向谁汇报、着装要求等

❓ 招募志愿者需要有专业技能或者资格限制吗？

不同的工作对志愿者的要求是不一样的。比如需要50人的志愿者去种树，和需要一位农业专家来指导如何种树，这两者的专业技能是完全不同的，由此，工作职责描述也是完全不同的。

❓ 什么样的工作描述才算清楚？

清晰的工作描述不仅告诉志愿者他们能做什么，也告诉志愿者什么不能做。有一个清楚的范围，对志愿者管理人员和志愿者本人都是负责任和降低风险的行为。例如：学习医学专业的学生志愿者在看护老人时，不能私自为老人开药方。

组织和项目名称

志愿者工作职责（样例）

工作职务：办公室行政助理

工作职责：

1. 负责办公室日常电话接听、客人来访接待和电子邮件收发；
2. 负责日常书报杂志和图书室的整理；
- 3.
- 4.
- 5.

期望产出：

1. 帮助协调日常办公环境；
2. 负责编辑整理《办公室行政手册》；
- 3.
- 4.

资格：

1. 有一定英语和计算机基础；
2. 有1-2年工作经验；
- 3.
- 4.

培训：

1. 志愿者会得到行政主管的日常指导；
- 2.

沟通机制：

该职务直接向行政主管负责。但保持和志愿者管理人员的定期沟通。

期望的工作时间：

一周2个半天，希望能长期工作。

第五步：志愿者招募和面试

志愿者招募成功的关键是找到合适的人、用合适的技能和在合适的时间做适合的工作。

1. 找到目标群体，发布招募广告

将目标对准适当的志愿者群体很关键。公共媒体是一个平台，在现实的情况下，国内的NGO更多地是利用一些宣传材料或者网站发布招募志愿者的广告。志愿者往往会通过组织发布的信息，以电话、邮件或者亲自到组织来面谈的形式，表达自身愿意做志愿者的愿望。



如何设计并发放一个好的招募广告？

1. 遵循清楚、简单的原则。信息明确而简洁，说明什么事、什么地点、希望志愿者参与的原因、希望找什么样的志愿者以及相关的联系人等等。

2. 说明志愿者在其中的收获，如：贡献自己居住的社区、感受到更多的快乐、结交新的朋友等等。

3. 将组织的标识放在上面，表明这是一个正式的活动，而不是个人的活动；同时列出组织的使命描述，使志愿者能更加了解组织和志愿行动的意义。

4. 招募册页做好后，可以利用一些公开的可以免费发放公益活动消息的平台，如网站、杂志等相关的媒介。

5. 利用一些组织本身或者社区的宣传栏，张贴海报、发放册页或者其它宣传品。也可以是咖啡馆、图书馆等等。到目标人群经常去的地方，去找他们。曾经有的组织利用明信片的形式，取得了很好的宣传效果。

2. 组织一个面试小组

通常情况下，很多组织都是由一个负责志愿者工作的人员单独进行面试的。如果有可能的话，在组织内建立一个长期相对稳定的志愿者面试小组是相当有效的办法。面试小组的成员除了志愿者管理人员，还可以包括员工、已经相对固定的志愿者，和其他所有对志愿者感兴趣的组织内外的成员。



不要忽略理事会成员，他们是组织使命很好的义务宣传员，因为他们自身也是志愿者。如果有兴趣的话，可以动员他们定期参加面试小组或者在更大范围内宣传组织目标、并带来潜在的志愿者

3. 成功的面试所必须具备的条件

(1) 选择一个合适的面谈地点，最好有一些能说明组织使命和工作的海报或者挂图等；

(2) 面谈过程善用良好的聆听技巧，通过各种提问来确定一些信息。尤其是对工作职责的沟通，确定每一项工作都被

完全、清楚地理解；

(3) 观察非言语的交流；

(4) 如果需要，考虑相关的法律规定；

(5) 志愿者筛选——分享信息的面谈过程。

作为志愿者的管理人员，有责任让志愿者清楚地了解到以下几点：

a) 组织使命

b) 志愿者的期望

c) 项目运作的价值和原则

d) 对志愿者的要求

e) 志愿者工作的期限和时间要求



面谈的过程，其实就是筛选的过程。面谈的时间可以很短，也可以很轻松。

f) 或许组织中其他的志愿者岗位对这个应聘者更合适？

❶ 有些工作的技术含量比较低，而志愿者的心理期待比较高，这种情况下，是否应该选择这样的志愿者？

在这种情况下，根据工作本身的需求和未来可能的发展，可以先和志愿者做一个沟通，了解志愿者是否愿意做这个工作，并告知未来发展的可能性。如：机构所需要的志愿者岗位和技能是组织通讯的编辑，而志愿者希望能整体负责通讯的策划、设计和发放。这时，可以和志愿者协商，先从编辑的工作做起，一段时间后，再负责通讯的整体设计。

❷ 学生志愿者很积极，但是也有一定的管理难度，如何处理？

很多大学生都积极参与到志愿者的行列来，他们总的特点是积极热情、善于思考和创新，不过总体来讲，由于不同的原因，流动性也较大。

首先，通常情况下，大学生并没有工作经验，所以一个清晰的岗位职责是非常有用的工具。其次，请他们做一些有创造性而不是重复性的工作，并帮助他们做好时间管理。

再次，如果管理一个学生志愿者团队，创造一个相互尊重、多元的文化，对学生团队是尤其适合并需要的。

有的时候，有些学生志愿者需要组织帮助在他们的实习报告上签字或者是为未来的工作写一份志愿工作的证明。如果志愿者管理人员对他们的现实情况表示理解并且积极地支持，这对学生志愿者也是很好的一种激励。

第六步：入职指导和培训

入职指导是欢迎志愿者正式上岗的“开幕式”。开展志愿者入职指导的目的是给志愿者提供与这个岗位相关的工作环境、工作程序和人际关系上的资源和限制方面的信息。通过这个“开幕式”，让志愿者知道他们是受欢迎和被尊重的。

入职指导包含的方面：

1. 组织总览（创办时间、目的、过去和未来的发展）
2. 组织使命和远景的回顾
3. 项目介绍
4. 工作职责
5. 培训要求
6. 志愿者的评估和督导
7. 组织架构图
8. 介绍组织的工作环境
9. 组织规则和工作程序
 - (1) 安全
 - (2) 保密
 - (3) 报销
 - (4) 人力资源程序
 - (5) 督导



在清晰地告诉志愿者岗位职责的同时，也需要清楚地告诉志愿者不能做什么，包括如何说“不”。当受助者的要求超过志愿者的职责范围时，志愿者可以拒绝或者请受助者寻求其它帮助。

② 如何在工作环境中“欢迎”志愿者？

1. 及时给志愿者回应。无论是电话还是面谈，及时的“你好”是一个最好的回应。
2. 留一张桌子给志愿者。无论志愿者是集中坐在一起办公，还是和其他员工交叉安排，给志愿者安排的环境也必须是整洁、安全和感觉温暖的。同时，志愿者也能够方便地利用办公室的其它相关办公设备，如复印机、打印机等。
3. 让“志愿精神”随处可见。可以在办公室显著的位置做一个公告栏。将新加入的志愿者的照片或者是一些志愿活动的照片贴在上面，让员工有了了解志愿者的机会，同时，也让志愿者感觉他们是被认可和接纳，并且这种志愿精神在组织内是被提倡的。
4. 能叫出志愿者的名字。以志愿者的名字去问候他，表示你的欢迎。如果员工是佩戴胸卡的，那么志愿者也应该有同样的胸卡。
5. 让志愿者知道你为他们骄傲。在机构的介绍或者其它介绍性的印刷材料上，别忘了将志愿者的活动照片放上去，或者直接告诉他们你很为他们骄傲。
6. 如果员工会有茶歇的饮料或者点心，别忘了，志愿者也应该有。

② 如何降低志愿者培训的成本？

可能有的组织会认为志愿者培训的成本太高。其实有一些简单的方法，既能起到实效、又能降低成本。

1. 采用非正式的方式，鼓励员工和志愿者日常的沟通和交流；
2. 可以组织新老志愿者之间的交流。新志愿者往往可以通过老志愿者了解到对他们更有帮助的信息。
3. 有一些志愿者培训材料属于机构本身，可以加标签注明“此资料属XX机构所有”，以便循环使用。

② 找不着志愿者怎么办？

找不到合适的志愿者可能会由很多种原因造成，但是其中之一，有可能是岗位设置和岗位描述不清楚，而这些不清楚的信息并没有在入职指导和培训时得到及时有效的澄清。

② 什么样的工作适合找志愿者？

有的志愿工作是因为员工不愿意做而找志愿者。作为志愿者管理人员，首先要思考的一个问题是：为什么这样的工作员工不喜欢做？如果是因为重复而枯燥，这样的工作又如何能激励志愿者，在今后如何能留住志愿者？

有一些工作本身并不是特别有意思，如文档分类整理或者糊信封和大量邮寄资料的工作。这些工作，如果能找到一个合适的付酬人员和邮局，可能会比志愿者更有效。但是，如果能给志愿者创造一个好的环境，比如有一群志愿者一起来糊信封，并且准备一些茶点，使他们在简单工作的同时能享受和其他人沟通的乐趣。这也是其它任何付酬工作所无法比拟的。这就需要组织提供简单但是必须的人职指导。

另外，对于一些需要积累工作技能和经验的志愿者，虽然是从一些简单的工作开始，之后可以慢慢提升他们的工作，使他们从中得到学习。即使一开始是很简单的工作，如果他们在这个过程中能得到指导和培训，对志愿者也是很好的一种激励。



如果档案整理工作包含一些财务或者保密资料，最好由员工完成而不是志愿者。

第七步：督导和评估

“督导”指的是在工作过程中针对每个活动的组成部分进行经常性的沟通和调整。对志愿者工作的有效督导可以通过非正式的、持续性的评估和反馈开展。虽然在很大程度上是正式的，但是督导必须经常和志愿者碰头，以确定他们对任务的适应和满意程度。通过与志愿者交流想法，督导可以及时鼓励志愿者提升服务或者履行具体任务的积极性。

有效的督导包括以下几点：

- ◆ 尊重每一个志愿者
- ◆ 平等对待所有的志愿者
- ◆ 清楚、简单、持续性地和志愿者进行沟通
- ◆ 通过沟通，志愿者愿意及时调整工作任务或者是时间上的安排

- ◆ 用鼓励和积极的态度，提供支持
- ◆ 处理冲突时保持公正
- ◆ 认可志愿者的工作成果并加以赞许

督导总是在一定的过程中完成的。在一定的时间段内，督导和志愿者都需要对双方的工作做一个评估。



评估并不仅仅是单方面督导对志愿者的评估，志愿者对督导的工作方式也应该有一个评估和反馈。评估的目的并不是挑毛病，而是希望通过沟通、加强双方的了解，促进志愿者和督导双方的工作。

督导对志愿者的评估

1. 总体

- (1) 按时参加规定的活动 / 会议
- (2) 与员工、志愿者、和其他相关群体保持良好的互动关系
- (3) 礼貌、得体大方、有耐心
- (4) 理解工作目标并能有效地完成任务
- (5) 以成熟的方式表达看法和不同意见
- (6) 以积极的态度对待督导

2. 大体表现

- (1) 表现的综合评价
- (2) 主要的优缺点
- (3) 备注

志愿者的评估

1. 组织是否按原定的工作目标给他创造合适的工作条件；

2. 他们是否被融合到组织的有效管理中；
3. 关于其工作岗位、组织和对督导的建议。

评估过程

评估应该是基于双方事先商定的目标。无论是什么样的评估结果，好或者不是太好，都应该展示在书面上，督导者与志愿者双方签字。

1. 回顾岗位描述；
2. 评估志愿者义务 / 责任和表现；
3. 回顾给志愿者督导；
4. 与志愿者进行评估；
5. 完成评估表格并请志愿者确认。

如何和“头疼”的志愿者相处？

作为督导，如果在工作中不断听到许多人对一个人的抱怨，督导应该找到当事人，坦率地讨论目前的问题，并且积极主动帮助寻找原因、解决问题。如果还不能积极解决问题，可以通过一个阶段的评估让“头疼”的志愿者感受到问题的存在。如果最终还是不能解决问题，可以通过评估的结果，客观地请志愿者离开。

如何和不合作的员工相处？

虽然员工和志愿者双方都抱有好的愿望，事实上也会发生员工和志愿者不合作的现象。作为志愿者管理人员，首先可以主动、经常和其他员工保持沟通，以了解他们对志愿者的期望或者对志愿者的不满意之处。通过这样非正式的交流 and 评估，重新审视志愿者的工作安排。另外，可以建议组织在对员工的绩效考评上，增加其“对志愿者的态度和是否合作”一项，由此从组织管理的角度，促进员工和志愿者的交流和沟通。

第八步：留住志愿者——鼓励和认可

留住志愿者是志愿者管理很重要的一步。最简单和有效的留住志愿者的一个方法是，如果你对志愿者的工作认可，那么就经常对志愿者衷心地一声“谢谢你”。一批长期在本组织服务的志愿者，对组织的发展和影响力而言，是一支非常重要的力量。组织和志愿者之间相互认可，是留住志愿者的关键因素。认可是一个持续性的过程，通过这个程序可以让每位志愿者感觉到自己的重要性。

鼓励和认可志愿者的方式：

- ◆邀请志愿者参加员工的会议和社交活动
- ◆感觉被周围的工作环境所接纳
- ◆可以及时的了解组织内部传达的信息
- ◆志愿者可以参与关于志愿工作方面的一些决定
- ◆在他人面前给与工作成绩的表扬

鼓励和认可不同需求的志愿者：

志愿者参加志愿活动的需求是不同的，有的是希望反馈社会，有的希望交到更多的朋友，有的希望自己在技能有更多的锻炼。



志愿者管理人员时刻应该根据志愿者的需求，而不是自己的需求去鼓励志愿者。针对不同的需求，鼓励并且留住志愿者

◆对于希望做出一些成绩的志愿者，可以分配给他们更具有挑战性的工作、更多的锻炼机会和培训。

◆对于希望扩大社会交往范围的志愿者，可以以小组的形式对志愿者进行嘉奖和鼓励；或者邀请志愿者的家人或者同伴，不仅在他们面前感谢志愿者，更要感谢他们对志愿者的支持。

◆有的志愿者希望更加被尊重、被认可，如果组织有一些被媒体采访的机会，可以将志愿者放在前面并请他们讲述自己的故事。

鼓励和认可志愿者的原则：

◆真实地表达心意——肯定和赞扬志愿者不是工作，是发自你内心的真挚情感；

◆不要吝啬自己的赞扬，在每个细小之处肯定志愿者，充满感谢；

◆对志愿者本人表示感谢，而不仅仅是他们的工作。例

如，你对志愿者的一项工作表示认可，你可以提到志愿者的名字并肯定他们的工作，而不是仅仅肯定工作而不提志愿者的名字。

其它参考资料

在实际志愿者管理的工作中，需要一些志愿者管理的实用表格。

实用表格请参考《温洛克非营利组织管理参考资料系列之四：中国非营利组织志愿者管理指南》。这些表格由香港义务工作发展局（简称 AVS）提供。在引用、翻译、改编、复印和其它形式的知识传播时，请注明并致谢香港义务工作发展局。如需要该资料，请发邮件至：ngonengli@sohu.com 或者 wgy@chinadevelopmentbrief.cn。

在华国际志愿活动简述

□ 高颀(Nick Young) 《中国发展简报》创刊编辑

有若干不同类型的国际组织向中国派遣志愿者。从某种意义上,这种情况反映了全球的“志愿精神”。然而,国际志愿活动实际上非常复杂,到海外担当志愿者这种行为,并不必然反映出该志愿者自己所在社会中的典型的志愿精神类型。对国际志愿行动而言,尽管在精神上完全是出于一种高尚的行为,但也常常和其他动机相互联系,比如希望走出去看看世界,并在不同的文化背景下获得工作经验等等。如今,越来越多的海外年轻人在经济上有能力以这种方式进入世界,客观上导致了国际志愿人员派遣活动的兴盛。但是,这并不必然等同于“志愿精神”的增长:把目前这种现象理解为志愿者市场或者机会的兴起,也许更为适当一些。

另一方面需要重点强调的是,几乎所有从事发展的国际 NGO 都至少在一定程度上仰赖“志愿精神”。总体而言,国际 NGO 的工资相比跨国企业要低得多。通常,外国人之所以到从事发展的 NGO 中去拓展自己的职业生涯,是因为他们有一些社会追求,这种追求超越了对仅仅拥有一份有趣同时高薪的工作的需求。

同时,也有很多人通过在国际发展领域获得某类志愿经历,来开启自己的职业生涯。一些最为果断而有意思的年轻人希望为中国的发展做出贡献,他们首先会选择在国际(或者甚至在一家中国的本土 NGO)中从事一份没有报酬的工作,而不是通过一家国际志愿派遣机构申请职位。

另外,一些国际 NGO 也动员短期志愿者参加文化交流项目。例如,从香港或其它地区组队来中国参加夏令营,或者帮助建立一所学校等等,即便这

并非该组织的核心工作。

再者,一些最终留在中国生活的外国人,比如在华跨国企业工作人员配偶们,会寻求帮助老人、残疾儿童等弱势人群的机会,这和他们在自己国家所在社区内所做的一样。

在一方面谈及国际志愿行为复杂背景的情况下,本文只将焦点聚在那些以招募和派遣海外志愿者为“核心业务”的组织上面。

这种组织中的第一类,是成立于 19 世纪末和 20 世纪初的组织。他们附属于大学(如著名的普林斯顿,耶鲁和斯坦福大学)。这些组织向中国派遣大学毕业生从事教育项目。早期,这些志愿者无一例外都是基督徒(当时的西方流行一种看法,就是中国需要通过皈依基督教来进入“文明”)。但是这些组织后来变得世俗化,强调教育和科学等领域的技能分享。

20 世纪后期,在其它几个发达国家也建立了非宗教背景的志愿者派遣机构,它们通常作为国际援助项目的组成部分而获得政府的全额资助。一些组织是半官方性质,但是也有一些组织(例如英国的海外志愿服务社 VSO)是完全独立的,他们接受政府资助也自己筹集资金。大多数这类机构只是招募和派遣本国公民到海外担当志愿者,但是 VSO 现在也十分积极地从其它国家招募志愿者。

联合国也建立了自己的志愿者组织——联合国志愿者(UNV),在全球招募志愿者。

在 20 世纪的最后 20 年,大多数这类机构开始派遣有经验的专家志愿者,他们不只是一定要填补发展中国家人力上的缺口,还要在志愿者工作的领域向当地伙伴传递技能并进行能力建设。

也就是说,这些组织将自己看作专业的发展组织,其主要资源正是专家志愿者群体,他们将知识和技能传递给发展中国家的同行。

中国的情况是,大量的这类志愿者被派遣支持外语教学——这主要是由于中国政府愿意在这方面接受援助。(其他发展中国家已通过这些机构在广泛得多的领域内接受志愿服务——从护理到卫生保健,以及电气工程和农业经济不等。)这类服务通常最少需要一年时间,一般要求接纳志愿者的机构负担志愿者的成本(例如提供住宿并支付较低的当地工资。)

在中国的“改革开放”年代,几家宗教组织(主要是基督教)也开始向中国派遣志愿者。这些组织在目标和实施方式上有相当大的差别。其中一些组织只是致力于贡献志愿者的人力资源,这些志愿者拥有相关技能以及强烈的社会服务意识。(同样,他们中的大部分人被分派从事外语教学)。然而,也有一些基督教组织仍然有传播教义的安排。(注:附表中并未列入此类组织,因为我们并未把它们看作真正的发展机构。)

最后,近年来也出现了一些新的实际上是市场驱动的国际志愿机构,它们中有很多注册为非营利组织,但实际上采用了相当商业化的操作方式。

出现这种情况的原因,很大程度上是对这样一种现象做出的反应:即发达国家出现了大量年轻人,喜欢旅游和冒险的机会。40 年前,只有最富于冒险精神而且条件优越的西方年轻人才去周游世界。现在,越来越多的人有了这种能力,而且这个人群开始行动的年龄呈下降趋势。仅仅在一代人之前,有些年轻人也许只是在大学毕业

后“用上一年时间”去游走世界。如今在很多国家,18岁的高中毕业生也纷纷开始效仿。特别是英国的年轻人,在完成高中学业和开始大学生活之间“间隔”的一年中去看世界的情况已经相当普遍。这种行为已日益被认为有助于个人开阔胸襟、了解更为广阔的世界,是价值不菲的“非正规教育”机会。志愿行为,而不仅仅是旅游,为年轻人前往有趣的地方获得有意义的经历架设了一道桥梁。对很多善意的年轻人而言,这种行为也在获得海外经历的同时,通过“做一些有意义的事情”为海外旅行增加了价值。

一些机构由此应运而生,以满足相对比较初级的国际志愿者需求。这些机构一般通过向志愿者收费的方式去负担海外职位的派遣费用(通常是

作为外语教师)。志愿者的服务期限一般相对较短(6个月或者更短)。因此,青年志愿者在一些情况下需要为他们的志愿服务经历支付达几千美元的费用。有时候,志愿机构会就志愿者如何从他们所在的社区筹集资金提供建议(即向朋友们、家庭和当地企业提出请求)来负担志愿活动的成本。

从满足青年志愿者的需求而言,这种运作是成功的:只要可以找到钱,任何人都可以申请,一般也都能获得前往某地的一个机会。然而,尽管青年志愿者服务的学校可能乐于接纳志愿者,这些商业化的志愿服务机构看上去主要是为了满足志愿者的需求和兴趣,而非志愿者被派往国家自身的发展需要。

因此,尽管国际志愿活动在中国

大量集中在外语培训方面,它们的影响实际上是非常宽泛的。对中国的机构和个人而言,理解它们可能与之打交道的国际志愿者招募组织的唯一可靠的方式,就是对每个机构进行评估,实际上就是对每位志愿者个人的品行修养进行评价。本文附表中的信息提供了一个好的开端。

启示:

希望招募国际志愿者的中国 NGO 可以在《中国发展简报》的网站上投放广告。广告应该清晰地描述如下内容:1)期望志愿者做什么?(工作职责),如向本机构的员工教英语等;2)服务的条件,例如大部分机构没有能力支付任何报酬或者帮助办理签证和住宿。一开始就应该将这些情况表达清楚。■

(翻译:付涛)

(上接:3页)

培训后的调查表明,在志愿者体系方面,大家收获最大的是需求评估和岗位职责描述。包括一些很有经验的志愿者管理人员也表示,在他们的工作中,从来没有意识到需要做需求评估。同时,他们也认为,需求评估对于了解组织对志愿者的需求以及志愿者对组织的期望是至关重要的一个环节。

可见,本土化的过程并不是单纯将外来的东西改变的过程,而是在尊重并吸纳本土国情的基础上,相互影响的一个过程。

志愿者管理是组织管理

从志愿者管理本身来讲,志愿者管理是领导力的管理。没有内在的精神内核,不可能仅仅从一个干瘪的管理体系去管理志愿者。志愿者管理首先是大家对志愿精神的

认同。在这样的共识下,管理的是工作,激发的是人的内在的情感和善良。

从组织管理的角度来讲,志愿者管理是组织管理的一部分。志愿者管理的问题也是组织管理的问题。在志愿者管理的工作中,经常会遇到组织领导不重视、不在实际工作中支持的问题。同样的问题,组织的管理和变革也首先是领导力和团队的归属感。另外一个常见的问题是在志愿者管理中,没有将志愿者管理和组织的使命很好地结合起来。从这个问题也可见组织综合管理的一些问题。志愿者管理本身是一项系统的工作,而它和组织管理的其它系统也紧密相连,没有其它系统的支持,也不可能做好志愿者管理的工作。

相信随着社会和组织管理的发展,志愿者管理的诸多迷思会在实践的基础上进一步澄清。■

部分在华国际志愿服务机构简表

□ 丁云海 《中国发展简报》英文刊编辑

组织名称, 进入中国时间	志愿者数量 和服务地	合同期限 和资格	工作领域	合同条款
Princeton in Asia (普林斯顿在亚洲) (1898年、1941-1980 年之间暂停) www.webscript. princeton.edu/~pia/ main	长期22人,短期 6人。北京,大 连,吉首,武汉, 广州,沈阳,杭 州,昆明,上海	1年,母语为英语	多在大学教英语。2005年,志愿 者被派往一家旅行社和出版公 司。同年还尝试向一家NGO派遣 志愿人员	为全体志愿者提供全面的医疗 保险,有时负担机票。接待机构 提供住宿和每月补贴
Yale-China Association (耶鲁-中国协会) (1906年、1979年重新 进入) www.yalechina.org	长期25人,短期 22人。北京,香 港,西安,贵 阳,乌鲁木齐, 厦门,宁波,武 汉,长春	1-2年,与耶鲁 有关系人士	耶鲁开办了一个教学项目,派遣 志愿者从事公共健康、护理和法 律方面的工作。近期一个艾滋病 “培训培训师”的项目已经培训了 3万多名卫生工作人员	成本由耶鲁和接待机构分担。 具体情况不详
Volunteers in Asia 亚洲志愿者 (1980年) www.viaprograms.org	8人。北京,西 宁,湖南,广 州,固原,南京	1-2年,大学毕 业,不限年龄, 母语为英语	在工科大学教授英语	一般由接待机构提供住宿,以 及每月2200人民币津贴,年度 旅行补贴和每周3小时的中文 培训
Voluntary Service Overseas 英国海外志愿服务社 (1981年) www.vso.org.uk (详见本期封底)	67人。分布在 8个西部省份 的30所大学	2年或者短期服 务,不分国籍,大 学毕业或者具有 专业资格	志愿者被派往(通常结对)师范 院校和大学教英语。也有一些 志愿者从事课程开发一类的教 学管理工作	志愿者每月从省教育厅获得 2200元人民币,另外,VSO可能 还会在服务期间以及服务完成 后根据其表现支付一定金额。 另外,还负担医疗保险和养老 金。当地伙伴支付基本医疗费
United Nations Volun- teers 联合国志愿者人员 (1981年) www.unv.org (详见本期第27页)	19人。北京,香 港,黑龙江,湖 南,四川,江苏	情况不一,任何 国籍,具备相当 资格	服务于联合国的机构,如联合国 儿童基金会,教科文组织,开发 计划署等(都在北京),联合国难 民署(香港)聘用了7位法律专 家。联合国开发计划署/全球环 境基金的湿地生物多样性保护 项目也聘用了8位专家分别在 包括四川诺尔盖在内的四个地 点工作	联合国负担志愿者的大部分 费用,偶尔也获得政府的支持。 每月的补贴不等。本国志愿 者中,每月支付专家3000元人 民币,现场调查人员1700元人 民币。国际志愿者获得1700 美元,其中包括500美元的住 房补贴;国际专家志愿者的补 贴是2100-2400美元
Jian Hua Foundation 建华基金会 (1981年) www.jhf-hk.org	210人。 19个省市	倾向于长期的服 务,来自很多国 家,大学毕业(有 相关专业经历者 优先),基督徒	约一半人担当英语教师,另外 一半为医疗和社会服务项目、 以及农业和特殊学校工作	教师每月获得当地水平的工 资(2000-3000元人民币,免 费住宿以及往返所在国的机 票)。其他那些为项目工作的 志愿者完全自费,尽管建华基 金会也提供一些建立项目办 公室的费用(比如本地员工的 工资、计算机等)

组织名称, 进入中国时间	志愿者数量 和服务地	合同期限 和 资格	工作领域	合同条款
Amity Foundation Teachers Programme 爱德基金会教师项目 (1985年)* www.amityfoundation.org/page.php?page=76	46人。东部和西部10个省份	2年(可延长), 大学毕业, 任何国籍, 基督徒	在中学教师培训机构中从事英语教学	东部省份的接待机构每月提供2500元人民币补贴, 住宿和基本医疗费用。在西部地区, 由爱德为所有志愿者支付补贴, 同时负担国际旅行和医疗保险费
Japan Overseas Cooperation Volunteers 日本青年海外协力队 (1986年) www.jica.go.jp/branch/cic/pages/english/e_ov_jocv.html	64人。中部、西部和东北的17个省份	2年(可延长), 日本公民, 大学毕业, 20-69岁	主要从事日语教学, 也有卫生方面的专家(护士)以及一位棒球指导	接待机构提供住宿和基本的医疗费用。日本青年海外协力队负担机票、健康保险, 在北京提供3周的语言培训和辅导, 每月325美元补贴。志愿者还可以每两年申请一次“健康活动”资助, 用于健身或者休假等
Project Trust (1987年) www.projecttrust.org.uk	19人。主要在甘肃和新疆, 广东也有分布	12个月, 主要是英国高中毕业生, 也有的来自欧洲其他国家	主要在中学教英语口语, 也有人从事课外活动如英语、戏剧或者音乐俱乐部	每月付给志愿者1000元人民币(广东多一些), 提供住宿。每位志愿者总体上花费4000英镑, Project Trust负担20%, 同时帮助筹款
Australian Volunteers International 澳大利亚海外服务局 (1988年) www.australianvolunteers.com/home	分布在西部各省, 以及安徽和香港	2年, 澳大利亚公民	主要是英文培训师, 也有管理顾问, 社区健康专家, 项目咨询和研究专家	所有志愿者的生活补贴按1999年的标准是人民币1500-2000元, 外加每年2200元休假补贴, 以及由当地伙伴提供免费住宿。澳大利亚海外服务局负担交通费用和全面的健康保险费
Korean Overseas Volunteers 韩国海外志愿者 (1990年) www.koica.go.kr/wems/wm_frm_view.jsp?intMenuCode=925	59人。华北, 华东和西部地区	2年, 韩国公民, 20-60岁	大部分志愿者教韩文, 也有人从事护理、计算机教学, 音乐。8人被派往韩国NGO	接待方学院提供住宿。韩国政府支付医疗保险, 国际旅行费用, 在北京10周的辅导, 每月330美元生活补贴, 其中1/4规定用于购买书籍等类物品
Gap Activity Projects (1991年) www.gap.org.uk	130人。江苏, 云南, 浙江, 广西, 山东, 福建和四川	5-6月(一个学期), 17-25岁, 英国/澳大利亚/加拿大人	在省教育部门选定的教育机构中教英语	950英镑费用, 包括GAP收费, 培训和签证费用。相当于实际成本的80%。另外志愿者还需针对国别支付一定费用。(中国是1250英镑), 还需负担交通和保险费用
Peace Corps (US- China Friendship Volunteers program) 美国和平队(美中友好志愿者项目) (1993年) www.peacecorps.gov	96人。四川, 贵州, 甘肃, 重庆	2年另加2月岗前培训	所有志愿者在大学或教师培训学校担任英语教师	美国政府支付本地补贴(现涨到1312元人民币), 这是基于对本地基本生活费用的调查分析。志愿者还得到安家补贴(1012元人民币), 健康费用以及每月两天的带薪假(每天12美元)。当地合作机构提供住宿

组织名称, 进入中国时间	志愿者数量 和服务地	合同期限 和 资格	工作领域	合同条款
World Teach (创立于1986年) www.worldteach.org	58人, 在湖南	10-12个月, 母语为英语, 大学毕业, 来华志愿者年龄上限65岁	英语教学	中国项目费用为每人1000美元, 包括机票, 保险, 1个月在长沙的辅导, 签证费, 离开前的信息和管理费用。配套资金来自湖南省教育厅, 提供每月250美元补贴
Global Volunteer 全球志愿者 (1995建立) www.globalvolunteers.org	昆明, 西安	2002年, 164个志愿者团队被派往包括中国在内的19个国家开展短期项目	英语口语教学, 帮助援建一所农村小学, 法律, 和中国卫生保健机构一起工作	3周2000-2500美元的服务费, 不包括国际旅行费用。其网站显示这些钱用于支持正在进行中的一个社区发展项目, 有关的食宿, 项目经费, 管理成本, 以及一位受训的项目领导的服务
Beyond Borders 跨越国界 (创立于1998年) www.highschoolprogramsabroad.com/listingsp3.cfm/listing/25238	北京, 香港, 江苏, 上海, 浙江	1-6个月, 对资历不作要求	帮助孤儿、残疾儿童或者被遗弃老人的社会福利工作	186美元服务费, 另加每周346美元(4周以内), 每周296美元(4周后)。这些费用用于支付房租, 机场接站和保险等
Leaders Today/Free The Children (2001年) www.leaders.today.com	河北和甘肃	2-4周(在7月或8月中), 每次25人的团队, 主要是加拿大和美国的青年人	志愿者为团队领导力项目、学校建设项目工作, 以及参加社会问题研讨会。还为参与者安排武术学习一类的文化交流活动	项目总成本为4600美元, 包括从多伦多到中国的回程机票, 所有的旅行费用, 食宿, 培训材料和给当地社区的捐赠
Travellers Worldwide 世界旅行者(2002年) www.travellersworldwide.com	山东, 上海	2周-1年(平均3个月), 17-70岁, 无其他要求	小学和中学教学	烟台3个月1095英镑, 不包括机票和医疗保险。包括吃住, 基本生活和文化方面的消费
International Language Programs 国际语言项目 www.ilp.org	安徽, 广西, 江苏, 天津, 云南, 浙江	18-25岁, 美国人	教书	每学期2320美元, 包括机票, 住房和饭费, 语言课程
Link Overseas Exchange (1992年成立) www.linkoverseas.org.uk		6个月, 17-25岁		2520英镑, 包括6个月服务, 6周休假, 当地机场回程机票, 6个月保险, 吃住, 4天培训课, 签证费

* 爱德基金会为中国本土机构。

(翻译: 付涛)

编者按：志愿者的管理程序，从招募新志愿者到留住老志愿者，不同的组织有不同的特色，我们不能一一而足。无国界医生香港办事处在此方面，无论是志愿精神的培养，还是志愿者管理的程序，从困惑到经验都给我们做了很好的分享。

MSF：在中国大陆“播种”志愿精神

□ 徐辉

采访无国界医生（法文：Medecins Sans Frontieres 以下简称 MSF）香港办事处的缘起是一个道听途说的消息：MSF 香港办事处首次准备在中国大陆招募医生志愿者，为其他发展中国家提供志愿服务。

在中国，除了政府行为的外派医生支援其他第三世界国家，绝少有医生通过 NGO，自愿去其他国家提供志愿服务。但当电话打到香港才知道，这只是个误传：MSF 香港办事处招募志愿者的大门，一直低调地向中国大陆敞开，最近也并没有因招募大陆的医生志愿者而“大张旗鼓”。

首次招募的事情是子虚乌有。但是根据大陆的现实情况，MSF 香港办事处计划面向中国大陆的在校大学生，开展不能“立竿见影”、却认为更有意义的教育活动：让更易接受新鲜事物的在校大学生明白，他们将来不仅可以运用所学知识，在国内“安身立命”，更可以在世界范围内，去帮助需要你的专业知识帮助的人。去年9月，MSF 香港办事处的总干事温达德就已经来到广州中山大学，向大学生介绍了 NGO、人道主义理念，以及 MSF 的志愿工作。

MSF 香港办事处，亚洲区招募和管理志愿者的负责人杨凯霞说，这是在中国大陆“播种”志愿精神。

虽然近年来，中国大陆志愿者发展的情况相对有所好转，但是，从 NGO 内部来看，因其自身治理结构等原因，志愿者并不能得到很好地管理和充分地发展；从我国宏观环境来看，相关政策法规，外部资源等方面，没

有为志愿者提供相应支持。在“内外交困”的环境下，我国志愿者的发展步伐虽然迅速，但不免踉跄：甚至“什么是志愿者”，这个关于志愿者最基本的问题，100 个人就可能回答出 100 种不同的答案，100 个人就可能有 100 种不同的困惑。

当然，无论是 NGO，还是其他相关部门，都在力图寻求志愿者的“正确”答案：各种关于志愿者的培训层出不穷，中外培训专家你来我往，互通有无，志愿者管理的实用书籍纷纷呈现。努力从来没有停止过。在各种努力中，其实最重要，也是最基本的，要对人们进行志愿精神的教育：培养人们的志愿意识，重塑公民的志愿文化。只有这样，才会有更多的志愿行动者。虽然直接的目的是为了培育本机构的志愿者，但 MSF 在中国的教育活动，也可以看作是一个国际 NGO 在塑造中国公民志愿文化过程中的努力。除了 MSF，还有很多其他国际 NGO，或者直接地在中国大陆对公众进行志愿精神的教育，或者用行动本身，向公众阐释志愿精神。

春种秋收。尽管还要等待一个漫长酷热的夏天，只要种子已经发芽，就有理由相信，坚持就会有收获。杨凯霞说，在广州中山大学演讲介绍了 MSF 的工作，及所需志愿者的情况后，学生们反映很热烈。

我们有理由相信，“中国的无国界医生”的出现只是时间的问题，中国志愿者的繁荣也只是时间的问题。

下面是对 MSF 香港办事处，亚洲区招募和管理志愿者的负责人杨凯霞的

采访。读者可以了解到 MSF 香港办事处在中国及其他国家招募和管理志愿者的情况，以及其招募志愿者的经验。

“播种”在校园

《中国发展简报》：为何 MSF 香港办事处首次准备在中国大陆，招募为其他发展中国家提供志愿服务的医生志愿者？

杨凯霞：可能有一点误会。MSF 香港办事处一直非常愿意招募大陆的志愿者，也和大陆的志愿者²在沟通，只是 MSF 大陆的招募工作不是太活跃。一般来说，如果有大陆的朋友想要到无国界医生工作，可以先把申请表格传到香港办公室，然后根据情况，我们会让他们来香港见面。但是在其他地方，比如菲律宾，因为有很多人申请，我们会去菲律宾与他们见面。在未来，如果有很多国内朋友想到 MSF 工作，我们也会直接到大陆见面，不需要他们再到香港。

《中国发展简报》：中国大陆人口众多，志愿者资源应该非常丰富，为什么没有积极地在大陆展开志愿者招募工作？

杨凯霞：第一，国内的朋友不是太明白什么是 NGO；第二，不太明白人道主义精神；第三，去其他国家工作，一定需要非常流利的英语，一般他们的英文不是很流利。

《中国发展简报》：但是中国近年来 NGO 的发展非常迅速，很多 NGO 也在做公众教育的工作。

² 目前为止，MSF 香港办事处在中国大陆招募了两名非医疗专业的志愿者。

杨凯霞：和以前相比，现在国内 NGO 的工作已经慢慢发展起来，也有很多国际 NGO 到国内工作，比如绿色和平、世界宣明会等，但和东南亚的一些国家相比，还是没有那么发达。比如菲律宾，差不多所有国际 NGO 都可以在那边工作，NGO 在菲律宾注册也比较容易，但如果在国内注册，会有很多困难。另外，在菲律宾的教会，也要去菲律宾南方做一些 NGO 的志愿工作，他们更能明白什么是 NGO 的工作。在语言方面，英语是菲律宾的第二语言，使用非常普遍，他们的英语很流利。

《中国发展简报》：MSF 未来在中国有什么打算？

杨凯霞：大陆有很多人，毕竟在国内有很多机会，每年也有很多大学生。MSF 想在国内大学做一些教育工作，让大学生、特别是大学里的医科生明白，在大学里学到的东西，不一定只用在国内，其他的亚洲地区、非洲等地方，也需要你的专业来帮忙。去年我们去过广州中山大学，和大学生谈谈 NGO，MSF 的工作是怎样的，需要什么样的朋友和我们去一起去工作，他们的反应很热烈。我很高兴。

《中国发展简报》：他们是学医的吗？

杨凯霞：其实有一些朋友不太明白 MSF 的工作，他们认为我们只要医生或者医科的学生。不是的，我们还要其他的学生，我们需要非医疗专业朋友³的帮助。在中山大学，我们不仅仅和医学生，还和其他的学生交流。

《中国发展简报》：为什么要针对在校大学生做教育工作？

杨凯霞：因为学生比较有自己的主见和想法，对未来的认知，和他们的爸爸妈妈不是太一样。我们想在大学里做志愿精神的播种工作。教育很重要，当然，教育的工作，不可能一、两年就看到效果，有可能要三、五年，甚

至更长。虽然那些学生，也有可能毕业之后不会来 MSF，但他们会把一些信息，比如 MSF 的工作是怎样的，MSF 对志愿者的要求：需要有团队精神、人道主义精神、要可以处理压力，有世界的视角等告诉他的朋友。也许他有的朋友已经在社会上工作几年了，会对 MSF 的工作感兴趣。我们希望未来的时候，大陆有更多的朋友和我们说：“我们想去 MSF 工作”。

在其他发展中国家，比如在菲律宾和马来西亚，和 MSF 一起去海外工作过的医生，回到自己的国家后，会去以前的大学，和大学生谈 MSF，人道主义精神。所以在菲律宾和马来西亚，越来越多的医生和我们去海外工作。

在香港，我们会去香港的大学去游说，教育，去谈我们的工作。MSF 香港办事处招募的志愿者里，香港的医生比较多一点，可以看到教育很重要。如果学生们在学校里不太明白什么是人道主义精神，什么是 NGO 的工作，可能他们毕业工作后，还是不知道可以把专业知识运用到海外救人。在香港，因为和香港大学和中文大学的关系很好，每一年我们会去和学生们交流。这些学生毕业工作两年后，也许会感到工作很闷，没有太多意思，就可以考虑，去 MSF 做志愿者。

我们也在新加坡招募志愿者，但是因为在那里，还没有去大学做教育，所以在新加坡招募的情况也不是很理想，只有一、两个医学生。当然，香港的医生相对比较多，和香港政府的政策也有很大的关系。在香港，如果在香港的医院工作期间，和 MSF 去海外工作，可以有一年的 one year no pay leave（一年的停薪留职），一年后回来香港，还可以继续回医院工作。

海啸也来“上课”

《中国发展简报》：MSF 招募志愿者好像非常严格。

杨凯霞：MSF 有一个很严格地筛选过程。申请者把申请表发到香港后，

我们先通过电话，了解他们的想法、医学技能、英文水平等，如果觉得可以，才和他们见面。见面时，还要问很多问题。比如，如何处理压力，对世界问题，世界大事的认知，对人道主义的认知，还有一些能体现个人道德水平的问题等。如果通过了面试，还会有评估的部分。申请者们一起去做一些练习，看他们如何去表达，怎样去处理这些问题。然后，让他们做一个功课，这个功课只要很少的时间去预备，预备完之后，告诉我们对这个功课的想法，如何处理等。非常严格，有时候我们自己说，这和招聘机构的 CEO 差不多。

《中国发展简报》：MSF 从 1994 年开始在香港设立办事处，到目前为止，网站显示招聘的志愿者只有六、七十人，是不是因为要求太严格？志愿者的数量和质量的矛盾如何去平衡？

杨凯霞：数量确实不是太多。MSF 的志愿者不是只做一、两个月，最少要做六个月，一般是一年多。有一些朋友不可能离开家庭那么长时间，我们的要求又比较高。我对现在的情况也不是太满意，但是，我们的要求不可能放低，这很重要，就算是非医务人员。比如在非洲，可能只有一个志愿者和一个会计在那里工作，如果没有充足的经验，遇到不同的问题时，没有人会教你怎么做。

《中国发展简报》：除了香港政府相关的鼓励政策和你们的学校教育，还有什么措施去动员香港高薪水的医生成为志愿者？

杨凯霞：90% 的香港人认识 MSF，知道我们在做什么样的工作。尤其发生印度洋海啸后，给了香港很好的教育，人们更直观地明白 MSF 到底需要什么样的医生。当然，海啸也教育了当地人，他们会想，有些困难在其他国家也发生，为什么有那么多的海外机构来我们国家帮忙，而我们不去其他的地方帮助其他的人呢？

我们一般会再通过不同的渠道，比如媒体，去告诉人们 MSF 的需要。

³MSF 当中只有 28% 的人员是医生，31% 是护士和其他医护人员，而 41% 的人员都是非医疗人员，从事组织和协助工作。

补助金⁴不是吸引力

《中国发展简报》：MSF 吸引志愿者加入的原因是什么？

杨凯霞：1、人们可能每一天都在做同样的工作，如果出外工作可以看到不同的文化，与不同的同事一起工作，这对年轻人的发展很重要；2、在第三国家的工作经验，对志愿者以后的工作也很有帮助。比如，在非洲有很多需要救助的病人，以后回到原来的地方遇到类似病人的时候，可以知道怎么处理。3、如果被成功的录用，MSF 还提供其他免费培训的机会，这些培训在以前工作的地方不可能遇到，而且这些培训对以后实际的工作也很重要。志愿者可以向 MSF 学习到很多知识。

《中国发展简报》：MSF 的志愿者补助金按照国内的标准不算低，这不是吸引志愿者的一个原因？

杨凯霞：那要看志愿者在国内从事什么样的工作，以及在什么地方工作，有可能他们的薪水比补助金高，但为什么还要选择去国外，甚至自己也不知道的地方去工作呢？还有，他们要在 MSF 工作一年以后才回去，以前工作已经没有了，靠什么生活呢？相比起来，补助不算高。在 MSF 工作，最重要的是他们会有海外工作的经验，这对他们以后的工作有很大的帮助，在国内工作的 NGO，需要这些有海外工作经验的员工。

《中国发展简报》：志愿者的定义是自愿、无薪、为了社会公益。MSF 补助金与薪水有何不同？

杨凯霞：志愿者外出一年，回国后 1 块钱也没有怎么办？他们也要吃饭、找房子，也需要一段时间去找工作。这是我们给补助金的最重要的想法，我们不可能用薪水的想法给补助。

《中国发展简报》：MSF 作为一个非常专业，依靠志愿者运作的机构，招募志愿者有什么经验？

杨凯霞：1、在报纸上刊登招募志愿者广告的效果不是很好。很多人会认为这和一般的招聘没有什么区别，也并不明白什么是 NGO 的工作，什么是志愿者，我们每天会收到很多这样的申请。所以在招募志愿者的时候，刊登广告不是个很好的方法。2、MSF 始终认为培养志愿者最好的方式是，在大学里培训大学生志愿者。另外，如果有一些人曾经是 MSF 的志愿者，他可以扮演一个大使的角色，把 MSF 的信息分享给他的亲朋好友。3、网站也是招募的很好的平台。我认为这三条是 MSF 最重要的经验。

管理就是“做朋友”

《中国发展简报》：你是在香港工作，如何去管理东南亚的志愿者？

杨凯霞：（啊呀，是非常头疼的）最重要的是要用心去和他们沟通。我们每天用很多的时间去沟通，所以有很多的钱，是花在长途电话上（笑）。要明白他们的困难，用不同的方法和平台与他们沟通。比如，我每天都会发邮件给他们，也会把信息放在网站上，志愿者可以看到 MSF 现在的情况，网站是管理志愿者很好的平台。另外，和他们要有很好的互相信任的关系，要非常清楚他们现在的情况，工作如何，要与他们成为朋友，一定要这样，这很重要。关心他们有什么样的想法，尽量安排和他们的想法相似的任务。在香港，我们有时候会和 MSF 以前的志愿者一起去吃饭。如果去其他的国家，也会找以前的志愿者一起吃饭，这也很重要。■

无国界医生组织 (MSF) 是国际人道医疗救援组织，于一九七一年，由一群法国籍的医生成立。他们相信无论任何种族、宗教、性别或政治背景，所有人都有权利获得医疗援助，而医疗需要的是超越对国界的尊重。现在无国界医生在全球十九个国家设有办事处，在全球超过七十个国家工作。每年，约有三千名来自世界各地的志愿人员，包括医生、护士、其他医护界的专业人员、后勤、行政人员及食水工程师，被派往不同地方协助人道救援工作。

无国界医生香港办事处于一九九四年成立，在东亚、东南亚及中国招募志愿者。

编者后记：志愿者到底是否需要资格的限制？高颀在之前谈到他的母亲，认为志愿精神是自在、自发的内心的一股源泉；无国界医生香港办事处的经验表面上好像是对志愿者的资格有严格的限制。事实上，这两种经验都表明了志愿者管理最核心的一个道理：找对的志愿者，做能够激发他/她内心情感的事。高颀母亲在晚年的收获和无国界组织香港办事处和志愿者“做朋友”的理念，无疑都印证了这一点。

⁴MSF 每月会发放补助金，直接存入志愿人员原住地户头。第一次参与任务的志愿人员每月可得到约港币六千元的补助金（七百美元）；根据任务所在地的生活指数，他们还能获得津贴，支付当地生活基本需要。

编者按：志愿者动员也是社会资源动员的一个重要部分。香港社区伙伴“四川青年志愿者实习生”项目在各种资源的整合方面，从项目支持方、接待机构到志愿者本身，都力图将好的资源放在同一个平台上，达到高效和对志愿精神推广的目标。

合作中共赢——

香港社区伙伴“四川青年志愿者实习生”项目侧记

□ 付涛

2004年11月，香港社区伙伴发起了“四川青年志愿者实习生”项目，经过志愿者需求调研和接待机构评估，招募实习生（多数为大学在校或应届毕业生）作为志愿者，从2005年7月起派送到接待机构开始为期一年的实习，参与乡村发展与自然保护相关的工作。项目以10家四川境内的国内外NGO为接待机构，以四川蜀光社区发展咨询服务中心（以下简称“蜀光中心”）为联合执行机构，共同构建一个多方参与的培养青年人的平台。在实习过程的不同阶段，通过集中培训和研讨、实习生之间的经验交流与分享、接待机构的指导和培训、项目支持机构定期跟踪与辅导等方式，试图为志愿者的学习和成长创造一个全方位的支持环境（包括心理支持、行政支持和知识支持）。

项目的总体目标，是要“推动青年人关注农村发展和自然保护，促进青年人在行动中反思主流发展模式、城乡发展关系及人与自然的的关系，培养具有清晰的社会发展理念，良好的社会分析能力及掌握社会发展工作技巧的年轻人，促进四川民间组织之间的经验分享与人才交流。”

迄今为止共举办两次集中培训，青年志愿者公益讲坛两次。对接待机构的支持包括举办接待机构培训工作坊和经验交流会，介绍英国海外志愿者服务社开发的一套志愿者管理体系框架，推动组织间围绕志愿活动进行沟通交流。2006年1月24日，又举办了实习生个案研究会，引导实习生通过独立设计和实施案例或行动研究的整个框架和过程，对一年的实习过程通过“实战”予以总结提炼。

项目初步形成了“很开放的项目团队、以及实习生和接待机构的网络。”

此外，香港社区伙伴还与NPO信息咨询中心合作实施了另一个项目：“青年实习生小额基金”，从全国招募人员深入云南、贵州、广西、广东四省非赢利组织的相关项目中，进行为期不少于10个月的实习。（该项目的相关信息可参见 www.npo.com.cn）

多方合作构建志愿者平台

“在我的经验中，这是国内第一次进行的很有意义的尝试。”对这个多方参与、以项目形式招收、培训志愿者的机制，国际小母牛中国办事处交流发展部主任程培林这样评价。

志愿者活动是NGO中普遍存在的现象，经过多年的积淀和发展，它也开始作为人力资源的一部分进入到组织管理层面，对志愿者资源的培育和运用甚至已成为NGO的一种标志性文化特征。

但是，进入到实际操作层面，在对志愿者管理和服务方面，接纳志愿者的组织普遍存在矛盾和困惑。蜀光中心对四川境内21家潜在接待机构调研发现以下问题：

首先，对志愿者角色定位存在偏差。这些组织主要是从解决人力资源不足的角度来引入志愿者，更多考虑机构自身工作和相关利益影响，但在如何保持本土NGO服务志愿者的可持续性，提高志愿者管理的效率方面没有明确答案。

其次，缺乏对志愿者服务的规划和设计。有的组织无法有效发挥志愿

者的能力，有的组织不清楚自己对志愿者个人成长、能力提高方面的积极作用，定位不清。

第三，缺乏针对志愿者的人力资源管理制度。国际机构一般沿用员工工作模式，本土机构则通常疏于管理，只以完成项目工作为准则。很多机构没有把志愿者资源和机构发展的用人机制结合，以吸引志愿者加入，解决资源短缺的问题。

最后，在较长时间内，本机构的员工福利待遇对志愿者很难不产生消极影响，使机构对接收实习生存在顾虑。¹

事实上，建立一套由本地NGO网络及本土机构负责管理和实施的实习生招募、培训和支持、管理及监督的体系，作为项目的关键目标之一，正可以为项目各方参加这项“试验”，应对以上困惑和矛盾提供探索途径。不同于单个组织独立进行志愿者培训和资源利用，该项目试图通过整合项目方、实习生和接待机构三方的需求和资源，探索系统的解决之道。

“我们自己没有资源和平台通过培训为志愿者提供进入机制，NGO对这个平台其实有很大的需求。”程培林说。世界自然基金会（WWF）成都办事处主任凌林对此表示认同。“我们经常接纳国内外志愿者（主要是国际志愿者），但都不太能够沉得下去，跨区域的志愿者还要解决住宿问题，管理上也有很多麻烦，算下来风险和成本并不低，有时想想还不如省下钱请专家算了。”即便是国际组织，要找到长

¹ 《四川省青年志愿者实习生项目接待机构评估报告》，2005年5月，四川蜀光社区发展咨询服务中心。

期深入农村的志愿者也属不易。

在凌林看来,对志愿者的管理可以分为两个部分,一方面要关照其日常生活、心理和基本教育。另一方面,需要对志愿者在工作和工余时间进行督导,而这些细致的工作对单个机构而言很难独立进行。此外,很多共性的东西,如社区工作的技巧和技能,培养志愿者对社会的认识等等,如果能够系统集中地进行,很显然就具有规模效应。

目前在成本方面,项目办每月资助实习生生活费600元,为其体检并办理保险,提供两次往返实习地的交通补助,提供接待机构“陪伴员工”²参加培训的住宿和交通费用。接待机构则为实习生提供住宿并承担必要的办公经费和差旅费。从成本的角度,从集中资源提供平台的角度,参与项目的机构共同分担了培养志愿者的成本和责任,也容易形成一个分享交流的氛围。

在决策和协调机制上,项目邀请部分接待机构以及社会人士组成管理委员会,下设项目办负责日常管理和监测,社区伙伴项目官员作为管委会代表,与项目办保持日常沟通。

接待机构——多元化的收获

事实上,接待机构和志愿者的匹配产生了“横看成岭侧成峰”的效果。总体上,这些长期志愿者满足了机构对人力资源的需求,有的甚至担当了较为重要的角色。但在各个机构自身的视野内,还看到了不同的收获。

“我们成都办事处只有5位员工,工作具体,与合作伙伴关系也简单,但员工缺乏领导和管理团队的经验。”凌林介绍,目前WWF岷山项目每年投入1000万资金,由于需要提高对项目的监控能力,与合作伙伴签订合同一般都以十万元以下的小项目为主,工作量很大。两位实习生的到来,为WWF成都项目办的团队建设带来了机遇。“5位员工加志愿者共7人,可以分为两个小组,员工可以从中尝试进行团队管理,这对他们而言也是一个学习的过程。”凌林从独特的视角出发看到了项目带来的附加值。通过对志愿者的

能力建设和服务,接待机构同时获得了志愿者管理和团队建设的机会。在很多情况下,长期志愿者更容易进入准正式员工的角色、更深地介入和跟进项目管理,从而对组织产生影响。

“即便将来社区伙伴不再搞这样的项目,我们也会考虑自己拿钱来做。”尝到甜头的凌林十分肯定地说。

当然,刚开始的时候,全职志愿者的到来一度让一些习惯接纳短期志愿者的机构在职位设计上颇为为难。社区伙伴项目官员尹春涛回忆,国际小母牛就“很费了一番思量”,后来设计了现场项目助理一职。有兽医家世背景,四川农大野生动物保护专业毕业的杜伟被派往云南嵩明县的两个苗寨。他上手很快,对农民进行技术支持帮助很大。

“尽管我们机构的两位实习生尚无经验可供我们分享,但他们开放的第三方视野和不同思路也能够给我们带来新的思考。”程培林说。

对资源非常匮乏的本土组织——通江大巴山生态与贫困研究会而言,志愿者韦罗东的到来还成为机构推动人力资源建设的动力。为了达到接待机构设立陪伴员工的要求,研究会特意招聘了一位了解当地情况的人员为员工作为陪伴,和韦罗东相互支持,共同负责项目监测。研究会还从不多的项目经费中挤出钱来改善了计算机和办公条件。秘书长张浩良说,“项目对我们产生了压力,我们在压力下对人才加以培养。”

此外,国际小母牛一直管理着志愿者的“人才资源库”。两位实习生成为将来招聘员工的优先人才储备。

合作中的分歧

相对于接待方中的国际机构而言,加入项目的本土组织在人力资源方面更为短缺,势必使其对长期志愿者在项目运作中抱有更大的期望。

“我们是一个萝卜一个坑,如果不把你当成全职员工,那你就只能坐冷板凳。”环保组织——绿色江河会长杨欣说。绿色江河的实习生孙吉今年25岁,川大历史系研究生毕业。这个没有“坐冷板凳”的志愿者现在参与了阿坝州甘堡寨“村寨污水垃圾处理示范项目”的选点和调查工作。由

于“接触面比较宽”,需要和方方面面的利益相关者打交道,孙吉感觉项目协调是自己能力提升最大的方面。不过,正是将志愿者当成正式员工来看待,他感觉“工作量相当大。”

这样,实习生项目安排的集中培训和交流势必和机构自身的工作发生冲突。

“你们的会太多了,培训时间太长了。”杨欣对项目办的安排有一些抱怨。大巴山生态与贫困研究会秘书长张浩良也有同感。作为农户直接打交道的基层农村社区组织,他希望培训能结合接待机构自身的工作节奏,以便更有针对性。例如,建议培训能在夏冬两季农闲季节进行。当然,机构情况千差万别,集中培训安排难免众口难调。这个情况也从一个侧面表明,志愿者在组织中担当了并非可有可无的角色,这对机构和实习生双方而言都是好事。

总体上看,合作各方在项目实施方面并不存在多大分歧,更多的差异来自社区伙伴与接待及实施机构在实现项目目标和理念方面。

社区伙伴项目官员尹春涛解释,“我们希望项目能够为实习生提供一种宏观的社会视野,希望他们能思考和分析社会发展的趋势,也理解自己在其中的定位和角色。通过商业的主流价值观以外的影响,达成人格和心理的塑造。项目不只是一定要满足NGO从事公共服务的需要。”

这个理念体现在集中培训的设计思路上,借鉴了前期组织赴菲律宾、泰国的共同考察活动得到的经验,社区伙伴实际上是试图推动外来和本土组织相互之间的理念融合与渗透。

已完成的集中培训主要是由外部培训小组负责设计整个框架,并承担主要协作者的角色。其初衷是希望引入一些反思的视角,因为无法过多干预实习生在各个机构具体参与的工作。在内容上,培训的重点放在社会发展的宏观视野上,放在“NGO和公民社会,发展道路回顾,农村问题,环境问题”等较为宏观的问题,以及“发展的不同路径,主流发展模式对农村发展的影响,文化和价值观的反思”等比较大的目标上面,较为注重从农村发展、环境问题以及传统文化等不同角度对主流发展观进行反思,给实习生带来

²由实习机构中的一位年轻员工担当,和实习生一起参加培训,并相互沟通交流。

了强烈的震动和冲击力。

相对于现实的挑战,处于“实战”状态的接待机构和蜀光中心则更多从现实需求出发,倾向于培养具体的操作技能和手法,强调培养年轻人做事的能力。

“我个人认为应该从具体的事情入手,培养积极的心态,而不是消极地批判社会。当然NGO应该有多多样性。但对这些志愿者,应该是先建立起敏锐、有独到见解的能力,而不是刚毕业就反思。”凌林说。

蜀光中心的韩伟认为,这个差异体现了发展领域不同的工作思路和手法。

项目中的接待机构都是社会服务型组织,很多发展和保护项目以政府部门为合作伙伴。尽管它们都认同并在项目中使用参与式的理念和方式,但在实地操作手法上,“通常并不特别强调赋权和以权利为本,”更看重潜移默化作用。韩伟担心一些理论只存在于省级以上的组织,简单地运用会在现实中形成障碍。况且机构容易从自身需求出发去理解项目,出现分歧也属正常。

国际小母牛交流发展部主任程培林则认为,实习生经历思想的洗礼有利于加深对NGO的理念,但她同时强调培训的阶段性。大巴山生态与贫困研究会秘书长张浩良觉得,培养反思和实际操作技能两方面都应该兼顾。

这部分培训在实习生中也反应不一。韦罗东尤其对梁漱溟乡村建设中心刘老石发言的批判性印象深刻,觉得不能用来解决农村的实际问题,但对其“能将自己带到较高的层面来看问题心存感激”,因为“这能够帮助自己对问题的背景加以了解从而保持敏感度,但并不确定其最终的效果。”

刘老石的发言也对国际小母牛实习生杜伟冲击很大。“有些认同,但有的觉得有些偏激。”培训带给他一双重新审视社会问题的敏锐眼光,但激情过后,产生了无力解决现实问题的困惑迷茫。

绿色江河长期靠写书、卖书筹资开展项目,但在获取外部资助方面缺乏经验,因此会长杨欣非常强调培训的“实用价值。”绿色江河在青藏高原组织志愿者拦截车辆,为藏羚羊开辟

通道的“红绿灯项目,得到过很多奖,但几乎没有申请到钱。”一些具体的技能,例如寻找资源和建议书写作,如何面对国际资助组织时跨越东西方差异,是他希望培训能够带来的价值。当然,在看重项目申请的技巧和寻求国际资助的同时,绿色江河开创的独特的本土筹资和专业志愿者资源开发之道,也许正是绿色江河作为本土组织值得引以为荣的经验。杨欣介绍,绿色江河建立了比较系统的志愿者招募系统和制度,开始强调志愿者的专业性,一半的工作由志愿者完成。

“大的目标落到实处有很大难度。”如果说接待机构、社区伙伴和实习生三方存在的差异可以称为冲突的话,大巴山生态与贫困研究会秘书长张浩良将之归纳为三个方面:志愿者理想化价值观和现实的冲突;接待机构从用人出发而社区伙伴从理念和志愿者培养出发的冲突;以及志愿者热情和实际能力的冲突。

在行动中磨合

尹春涛表示,香港社区伙伴一开始便意识到这个差异。在建立项目团队时,有意识地从外部寻找了一些本身已有反思视角的合作伙伴,参与培训课程的设计。在选择本地合作伙伴时,则比较注重其是否有心培养年轻人,是否具有开放的学习态度。蜀光中心由于踏实认真的行事风格和对当地组织情况的了解,能够网络和沟通当地组织,成为项目的联合执行机构。

事实上,合作开展项目的基础在于各方共同拥有培养年轻人的目标,只是在培养理念和方式上有差异。香港社区伙伴希望在整个项目实施过程中创造共同学习的机会,以推动合作机构对这个问题的讨论,并根据实际情况进行调整。“如何将工作技能的培养和行动中的思考相结合,而非像现在这样停留在外部输入,是项目正在考虑的问题。”

尹春涛表示,前两次培训效果整体尚可,不足之处在于和实习生的工作实践结合不够紧密。培训时虽有所冲击,但回到实际工作之中,能否即刻运用这样的视角去看问题,还需要一段时间的消化。随着项目推进,她感觉到需要更多关注接待机构的需求。如

果将来项目要持续开展下去,这些机构将担当更多的角色。他们其实也并不缺乏对社会发展的反思,只是缺少机会和其他组织共同讨论。

为此,项目举办并委托蜀光中心主持实习生个案研究会的目的,就是试图提供一个机会,让不同的机构也能参与进来共同讨论,并借此机会对实习生提供技能培训。此外,将于今年4月举办的第三次培训亦会有所不同,不完全由外部培训师主导,蜀光中心会负责设计工作技能部分的课程,取得更大的参与度。“第三次培训有两天的时间讲授工作方法以及和农户打交道的能力。以前这方面的培训太宽泛。”韩伟回应道。

因此,如果说香港社区伙伴有什么方法去处理这种差异,就是通过提供这些共同合作和学习的机会,更好地磨合,增进彼此的了解和沟通。“毕竟理念方面没有根本差异。需要一个过程去了解不同途径的利弊,然后找到结合点,达成共识。”尹春涛说。

对国际小母牛而言,正是根据项目的需要调整着志愿者的角色。程培林表示,尽管办公室也需要人,但由于项目有自己的目标,希望将实习生派往基层,国际小母牛对实习生安排曾进行过调整。例如张志辉最初被派往康定,由于合作单位是州畜牧局,他的工作类似于管理性的办公室事务,容易“浮在上面”,使他一度感到困惑。半年后张志辉被调到宣汉,和宣汉农民协会一起工作,切合了他理想中的状态。

“项目在志愿者发展方面做了很多工作,应该将共性的东西提炼出来,为将来持续开展活动打下基础。应该统一阶段性的目标,而不是强调机构各自的想法和利益。”程培林说。

实习生的个人成长

“四川青年志愿者实习生”项目强调人的培养。尹春涛说,其它一些志愿者活动侧重于满足机构的人力资源和专业技能的不足,未能考虑对志愿者人生观的影响,最多也只是强调志愿者的职业生涯规划和心理的愉悦和满足。项目主要选择工作和生活阅历较为短浅的在校大学生,是因为他们的人生观和社会视野正在形成的过程中,容易接纳新的思想。

为此,项目建立了较为全面的支持

系统,设立了辅导员、陪伴员工、督导员等多重支持性机制,并试图推动实习生之间的团队建设和网络联系。“个人成长”作为一个重要部分,和“社会视野”、“工作技能”一起共同构成集中培训的三大板块。项目邀请了《中国青年报》青春热线的主持人陆晓娅进行了“我的生命之河”培训,使实习生调整心态,打开心扉,强化自我认知,建立团队的凝聚力,为如何面对不完美的社会做好心理准备,受到实习生的欢迎。

尽管多数实习生在校期间都参与过社会实践活动,但基层实践仍让他们产生了心理上的触动,这是一段人生的洗礼。

谈到本机构的两位实习生,程培林流露出对他们个人成长的关切:“他们的风格不同。杜伟是乐天派,喜欢动手和实际操作,适应能力强,能动起来。张志辉很有思想,喜欢反思,两个人风格很不一样。”

对直接参与社区项目设计和实施的实习生而言,他们有更多的机会直面基层问题和社会现实。

大巴山生态与贫困研究会实习生韦罗东从事肉羊小额信贷项目监测,无论寒暑,下乡一次就是3、4天,出身农家的他开始也常常跑得脚上起泡。张浩良回忆,去年秋雨连绵的一天,韦罗东和其他人一起参加项目评估,头天晚上住到农民家里,第二天早上8点到项目点开会,午饭也来不及吃,晚上坐在火塘边的时候,大家都精疲力尽,快要瘫了下去。

韦罗东回忆,一家农户连续跑了三次,还是消极不配合,双方吵了起来。他和同伴气得不想干了,拿着电筒沿着山路漫无目的地跑,晚上10点才回到乡上。后来经过项目人员的帮助和反思,调整了行为方式,最终解决了问题。该农户后来成了项目的宣传户。

“我感觉我是幸运的。”韦罗东说。这个有主见的小伙子在临近大四的时候得知项目招收志愿者的消息,“为了不荒废最后一年”,加入了这个项目,这意味着边要完成全职工作,同时要应对最后一年的学业。见面会上,秘书长张浩良看中了他的社会学专业背景以及“相对比较成熟。”

今年,韦选择NGO内部治理为毕

业论文的主题。喜欢思考问题的他每次总结都要上交1、2万字。住地没有娱乐,没有电视,正好迎合了他喜欢看书和思考问题的习惯。直面基层的痛苦考验也曾使他有心理上的失落感。

和韦罗东一样,何欣所在的成都河流研究会很“草根”。由于这类机构常常面临生存压力,志愿者往往“成为实习机构的资源”,即使是简单的工作责任都很大,感觉很累。原先以为NGO就是一个施展自己空间的机会,在充分理解了草根组织的困难后,他从理想回归现实。

相对而言,张廷本在WWF的工作没有那么沉入基层,但国际组织相对规范的管理和项目运作模式,相对明确的工作职责,也使他有自己的收获。参加项目前,他从四川农业大学环保专业毕业已有一年,但一直未能找到自己的定位。这次机会正好能够使他得以冷静下来,重新审视人生目标。现在他确信自己将在这个领域内工作。

在保护国际工作的王艳又有不同体会。保护国际去年11月底举办“神山圣湖与保护地管理”研讨会,社区代表、专家学者和政府高官一同列席。“NGO除了可以做具体的事情(包括‘小’事),还可以影响政策。”王艳对NGO能够担当的倡导角色感触很深。她在2005年到某高校实习尝试选择教师职业,发现并不合适。曾在学生社团从事过中小学环境教育的她发现自己“有很强的表达能力,和社区有较强的沟通能力”,她表示自己在强手如云的保护国际找回了自信。

32岁的冉子亚生性自由,喜欢旅游采风,现在似乎仍然处于矛盾的过程中。一方面很喜欢项目为她“开启了生活之门”,得以关注藏区教育,满足了利她的愿望。但由于不舍得放弃自己的音乐专业,还不能确定自己未来的职业选择。孙吉热心环保助学,想先做一段志愿者,暂无具体打算。

没有社会经验的实习生一般更多地面临个人成长方面的烦恼和困惑。现实的冲击和基层的实践塑造着他们还未完全成熟的心理。

相对而言,社会阅历较为丰富的宋海兵则开始带有更为清晰的目标。

宋海兵今年30岁,大学毕业后在广安岳祠县一所乡镇学校教初中,一

直在思考生存的意义,内心长期有一种渴望去做志愿者。他被实习机构——香港互助行动协会有限公司派往位于四川凉山彝族自治州布拖县开展项目,目前正在学习彝语,准备转为正式员工。对他而言,志愿者项目为他进入NGO的工作领域积累了经验。

现在,这个志愿者平台已开始通过论坛、发帖子等各种方式收集和发布NGO招聘信息,供实习生选择。当然,项目期待他们能够留在这个领域,但有太多的因素影响着他们的选择。更为重要的是,项目试图培养具有NGO理念和能力的青年人。

一位实习生给笔者讲述了国际小母牛简报上刊登的小故事:海龟被海浪打到岸上,一个志愿者非常费力地将它们一个个抱回海里。游客问他,以你的个人力量根本无法拯救所有的海龟,这样做有何用处?志愿者回答:至少这只海龟的命运得到了改变。

结语: 作为一个探索性的试验,“四川青年志愿者实习生”项目设定了长远以及具体的各项产出目标。从初步的反馈来看,有的效果比较理想,有的和预期还有距离,有待进一步评估和总结。除了一些具体的产出,实习生的意识和行为改变以及价值观的养成是一个更为长期的,难以量化的过程。项目在这些方面的影响需要远比项目本身周期长很多的时间才能体现出来。“项目基本达到了预期目标,目前为止运作顺利。实习生和机构相处融洽,既符合了项目的要求,也满足了接待机构的要求。”蜀光中心潘嵩峰总结道。而对项目以后面临的挑战,尹春涛认为,“是需要找到一个特别有效的方法将宏观的社会视野和具体的工作相结合,更好把握三方需求去激发参与性和主动性,以及项目办如何对机构和实习生更好地提供支持,促进机构和实习生的共同学习。”■

编者后记:如果说志愿者管理难,或许志愿者项目的管理更难:前者偏重于人的管理,后者侧重于项目的管理。作为志愿者项目的设计和管理人员,不仅要对于志愿者管理的各个环节非常了解,还需要对于项目的整体目标有一个宏观的把握。志愿者招募、面试、培训、督导和留住志愿者难,在此基础上,结合志愿者项目,推动项目目标和本组织使命的实现和志愿精神的推广。这个工作可能更难。香港社区伙伴在此方面已经有很好的经验分享。不仅如此,他们对于资源的整合也进行了很好的探索。

联合国志愿人员 (UNV)

联合国志愿人员在中国的合作始于1981年。当年，联合国志愿人员代表与中国政府代表在北京签约，决定互派联合国志愿者，并开始了长期的联合国志愿人员项目的合作。最初的合作方式是联合国志愿人员派遣国际外语语言教学专家在中国服务。随着时间的推移，联合国志愿人员逐步扩展了其在中国的志愿服务领域和工作地域，中国公民作为联合国志愿者不仅在其它发展中国家服务，也在国内尤其是贫困欠发达地区服务。

八十年代到九十年代初期，为配合中国对外开放对外语、科技、管理人才的急切需求，联合国志愿人员项目的援助重点主要集中在外语教学。随着中国的改革开放政策的进一步深化，九十年代中期以后，在中国合作框架和联合国开发计划署的发展框架的指导下，联合国志愿人员项目将援助重点转移到促进国家能力建设和机构建设，推动人类可持续发展的相关领域。截至目前，项目先后共引进了230多名国际志愿者，工作分布在外国语语言

教学及编辑、扶贫参与式发展、小额贷款、环境保护、再生能源利用、促进两性平等并赋予妇女权利、文化遗产保护、艾滋病预防、民间组织能力建设和国际合作项目管理等诸多领域。这些国际志愿者有来自工业发达国家，也有来自发展中国家。他们为中国经济技术的发展和进步、引进国际先进技术和经验做出了积极的贡献。

作为全球交流的一部分，为了共享中国人在不同领域的技术专长，在接受国际联合国志愿者的同时，中国也积极地推荐本国专业人员到其它发展中国家提供志愿服务。20多年来，中国先后有170多名来自各行各业的高级技术和专业人员以联合国志愿者的身份被派遣到35个发展中国家工作，涉及农业、水利、医疗卫生、工程建设、计算机、管理、经济体制改革和参与联合国维和、灾后重建等许多领域。

值得一提的是1997年6月，中国首次启动了联合国本国志愿人员项目，即中国专业人员受聘于联合国志愿人员；在中国境内提供志愿服务。截至到

目前，已有近90名本国志愿人员被派遣到四川、云南、重庆、贵州、湖南、湖北、河南、甘肃、内蒙古、山东、黑龙江等地区服务，服务范围涉及推广农、牧业高新技术帮助扶贫、向弱势群体提供法律援助、小额信贷、水利及水土保持、湿地生物多样性和可持续利用的环境保护、妇女发展、信息技术等众多领域。

联合国志愿人员在中国设有办公室，统筹负责联合国志愿人员项目在华的发展。2001年3月，联合国开发计划署驻华代表处的支持和协调下，北京国际志愿人员协会正式成立，并成为联合国志愿人员的中方合作伙伴，宣传和推动联合国志愿人员项目在中国的发展，协助招聘和安置联合国志愿者在国内和海外服务。

联合国志愿人员国别办公室成员有中国项目经理和国别行政执行各一名。
(王广宇)

unv.china@undp.org

www.unv.org

迁址公告

热爱家园

新办公地址：上海市闸北区虬江路1488弄城上城8号楼M2
邮政编码：200070

电话：0086-21-56987910、56633338、29512791

网址：www.community.org.cn

绿石环境行动网络

新办公地址：南京市莫愁路403-6号502室绿石办公室
(位于莫愁路与秣陵路交叉口西南角)

邮编：210004

本地址也用于接收邮政函件等，原地址及信箱不再使用

电话：025-58770224

电邮：info@green-stone.org



分享技能 改善生活

VSO —— 英国海外志愿服务社

VSO (英国海外志愿服务社) 是一个通过志愿者的行动消除全球贫困和弱势的国际民间发展机构。从1958年成立至今, VSO已经向非洲、亚洲、加勒比海、太平洋地区以及东欧一些最贫困的国家派遣过三万多名有经验有技能的志愿者。VSO的六大发展目标是: 教育、艾滋病、助残、健康和社会福利、安全生计、参与和治理。为了实现这些发展目标, VSO的中期发展计划指出, VSO将全力推动其项目国家的国家战略目标的实现和项目领域规划的实施, 同时, 积极进行发展教育活动, 以及推动志愿服务的全球化发展。VSO奉行赋权、伙伴关系和不断学习的工作理念和方式。

VSO中国项目始于1981年, 主要以教育项目为主。20多年来, 英国海外志愿服务社共向中国输送过近2000名志愿英语教师, 培训师范学生20多万多名。目前我们有近70名志愿者, 分布在中国中西部的八个贫困省份。从2004到2009年的5年期间, VSO中国项目将着重于贫困地区的英语教师培训, 艾滋病教育, 以及支持中国国内志愿服务的发展。

支持国内志愿服务发展

VSO在目前的全球战略规划中, 对支持发展中国家开展的旨在消除弱势的国内志愿服务活动做出了承诺。VSO承认正视和非正式的志愿服务, 支持政府、非政府和企业部门所开展的志愿服务工作。VSO认为志愿服务有利于志愿者本人的技能发展并能促使他们更积极地参与到公民社会中。VSO支持各种形式的志愿服务活动如: 自助和互助、博爱和为他人服务、参与、倡导和运动。VSO已经在许多国家开展了对本国志愿服务的支持工作, 如: 菲律宾、加纳、肯尼亚、南非、赞比亚、巴

尔干、卡萨克斯坦、蒙古、印度、布亚新几内亚等。

VSO 支持国内志愿服务的主要形式有:

▶ 通过与中国当地有关志愿服务项目的合作, 将中国本国志愿者和VSO国际志愿者的工作有效结合起来, 互相补充和促进;

▶ 协调志愿组织之间或VSO合作伙伴之间的经验分享和学习, 探讨如何更好地发掘和利用中国国内志愿者资源;

▶ 与中国当地组织合作, 支持他们建立全国性或地区性的正式或非正式的志愿服务项目;

▶ 支持开展志愿服务领域的项目研究和开发;

▶ 培养当地组织在志愿服务项目管理 and 志愿者管理方面的能力;

▶ 提高当地组织为志愿服务活动进行资源动员(即筹资)的能力。

VSO 所支持的国内志愿服务机构或项目需要具备以下条件:

▶ 符合VSO的宗旨、价值观和六大发展目标, 尤其是“参与和善治”的目标, 或与中国项目的战略目标相一致;

▶ 是由一个中国当地的组织而不是由VSO本身所推动、开发、管理和“拥有”的;

▶ VSO的支持主要是在项目的启动、研究和初始开发阶段, 而不提供长期的项目资助;

▶ 被支持方应该能够积极寻找各种所需资源, 以保证项目的可持续性。

(王广宇)

联系:

VSO中国代表处

100004 北京建外大街19号

国际大厦803室

电话: 010-85263841/51/52

传真: 010-85262769

电子邮件: vsочina@vsoint.org

网址: www.vso.org.uk

(英国海外志愿服务社是一家在英国注册的慈善机构, 注册号为313757)

西部志愿服务发展能力建设项目

2005年12月, 在VSO(英国海外志愿服务社)和UNV(联合国志愿人员组织)的支持下, 北京惠泽人咨询服务中心发起“西部志愿服务发展”项目。希望主要面对中国西部地区的四川、云南、贵州、广西和陕西等五省, 通过志愿者培训、建立志愿者资源库、开发论坛、网站和杂志等多种手段和方法, 在农村扶贫、基础教育、艾滋病预防、妇女发展和环境保护等5个领域推动中国西部志愿服务

的发展, 促进当地社会的可持续发展。

该项目通过紧密合作层的方式, 发展当地NGO作为地区性项目合作和执行机构, 开展能力建设活动。并由此扩大到更多NGO和社区组织、志愿者和专家在不同层面的参与。

该项目目前正在招募志愿服务培训师。

项目联系人: 吴群芳

电话: 010-64002436

qunfangw@163.com