



建立严格的筛查和选拔机制，力争选拔出最优秀的志愿者。具体来说，岗位设计需要充分考虑志愿者的专业技能和时间安排等细节；宣传发动则需要注重广泛选拔与组织动员相结合的方式，既要关注志愿者的参与意愿，又要注重志愿者的知识储备和技能。招募面试环节要注重对志愿者的面貌、能力、意愿等形成直观印象并作出综合评价。注册登记环节需要准确把握志愿者的各项有效信息，并组建志愿者信息库。

二是多角度创新志愿服务方式。志愿服务发展到今天，传统的“送温暖、献爱心”等志愿服务方式已经越来越不能满足社会发展与公众的多样需求了，因此，创新志愿服务方式，提升志愿服务的专业性和精准性成为新时代品牌志愿服务建设的一个必然趋势。从某种意义上来说，现代志愿服务都属于专业志愿服务，区别只在于专业水平的高低不同。志愿服务的开展只有精准把握公众需求痛点，并努力让专业的人提供专业的服务，才能保证志愿服务的品质，打造志愿服务的品牌，从而满足公众对于新时代志愿服务的多样需求。

品牌志愿服务建设的管理逻辑

科学有效的管理是品牌志愿服务建设的第三个逻辑遵循。广义上的志愿服务管理包含国家层面的政策以及立法等顶层设计，中观层面的地方志愿服务管理部门如省市县志愿服务指导中心的科学指导，微观层面的志愿服务团队负责人的直接领导。

对于品牌志愿服务建设而言，国家层面的志愿服务政策以及相关法规等都是志愿服务开展的科学指导和有力保障，对所有志愿服务的开展而言具有平等性和一致性，中观层面的志愿服务管理部门指导和微观层面的团队领导才是决定品牌志愿服务能否建立的直接因素。如前所述，志愿服务的顺利运行离不开科学规范的招募工作和合理有效的运行方式，那么志愿服务一旦开始，志愿服务团队的高效管理就成为了志愿服务项目有效开展的决定因素，培训机制、激励机制、评估机制、保

障机制、团队文化等内容都需要志愿服务团队的负责人充分考虑并妥善执行。

各个层级的志愿服务管理部门通常掌握着该地区所有志愿服务运行的相关数据，也最了解该地区志愿服务运行的整体水平以及该地区在全国范围内的基本状况，因此地区志愿服务管理部门有义务对本地区的志愿服务项目进行指导，这些指导包括但不限于地区志愿服务项目大赛、地区志愿服务交流、地区特色志愿服务项目设计等，通过具体细致的指导工作，能够为品牌项目的建设提供最直接的帮助。通常情况下，品牌志愿服务也分为不同层级的品牌，有国家级的品牌志愿服务，如中国青年志愿者、“西部计划”等；有地方特色的品牌志愿服务，如湖北省“本禹志愿服务队”，辽宁省“七彩小屋”志愿服务项目等，对于单个的志愿服务团队来说，不可能也没有太多的途径了解自身在本省或全国所处的一个基本水平，因此，地方志愿服务管理部门有责任也有义务积极组织和引导该地区的志愿服务事业，积极主动地打造志愿服务品牌。从品牌志愿服务建设的责任方来说，如果说志愿服务团队负责人的主要工作是扎扎实实地开展好每一次志愿服务活动，那么地方志愿服务管理部门则是一个具体的志愿服务能否形成品牌的主责部门。

纵观改革开放四十年来的志愿服务事业，我们发现，那些能够成为品牌的志愿服务，无论是品牌志愿服务项目还是优秀志愿服务团队和个人，固然离不开对社会需求的契合、规范合理的运行、科学有效的管理，但更离不开对党的领导、社会主义事业的信赖和以人民为中心理念的坚持。习近平总书记强调，办好中国的事情，关键在党。同样，抓好品牌志愿服务建设工作，也关键在于坚持党的领导。新时代志愿服务建设，只有继续坚持党的领导，党政齐抓，坚持与改革开放同向同行，坚持与人民发展同心同德，才能打造不负于时代的志愿服务品牌。

◆ 责任编辑：郑志成

志愿服务项目的实施与管理

Implementation and Management of Voluntary Service Projects

文 / 张祖平

志愿服务项目是志愿服务组织优化资源投入，完成使命的载体，是推动志愿服务走向规范化、常态化、专业化、品牌化的抓手。志愿服务组织首先要开发设计志愿服务项目，然后再付诸实施。在项目的设计阶段有五个环节，分别是开展需求调查，确定服务对象，制定项目目标和实施计划，提出实施方法，盘点资源、做好预算。可以归纳为志愿服务项目设计的“五步法”。关于志愿服务项目的评判标准与设计方法，详见《志愿服务项目的评判标准与设计方法》一文。本文承接项目设计的方法，重点阐述志愿服务项目的实施与管理。

设计好的志愿服务项目要付诸实施，一般须经历以下几个步骤：一是组建项目管理团队；二是与实施地域主管部门沟通；三是招募与培训志愿者；四是志愿者上岗服务；五是召开志愿者交流分享会；六是帮助志愿者记录服务时长；七是及时进行宣传报道；八是对项目总结评估。把每个环节的工作质量都抓实了，志愿服务的质量也就有了保证。

组建项目管理团队

项目是志愿服务组织的核心产品，需要组建管理团队来保证项目的落实。首先要选定团队负责人。负责人是团队的领头雁，须具备一定的管理能力，熟悉业务领域，具有良好的沟通能力，无私奉献的精神。团队成员则要找那些认同机构使命和价值观、执行力强的伙伴。项目团队的主要成员要拥有与项目相关的专业技能。要建立学习型团队，不断学习新的互联网技术，研读服务领域的新的研究成果，保持团队成员工作能力的与时俱进。

项目团队核心成员一般不少于3人，搭配合理，分工有序。团队成员间的工作职责清晰，既各自负责，又相互协作。团队内部要建立科学高效的决策机制，保证项目沿着正确方向发展。可以建立上下两条线的信息收集和决策机制。利用阅读报刊网络文章、需求调查和志愿者分享会等渠道，收集项目设计和执行中的信息，召开团队会议集体研究项目的方向 and 问题的解决办法。对国家新政策、志愿者的反馈信息和志愿服务对象的意见及时作出回应。制定工作计划表，按进度推进工作，保证项目的顺利完成。



与实施地域主管部门沟通

项目无论在社区开展，还是在单位内部进行，抑或在户外开展，都要进入一定的区域，需要与该区域的主管部门进行沟通，取得他们的支持。比如我们到村庄开展义诊，首先要与村支部书记等村庄负责人联系好，至少要他们知情，这样我们才能安心地做好项目。获得主管部门的协助是做好项目的有利条件，团队管理人员最好在招募志愿者之前先到项目实施地域进行深入沟通，分析志愿服务能够给对方带来的价值，把实施志愿服务项目变成共同的事业，获取对方发自内心的协助。

招募与培训志愿者

志愿服务项目完成的主体力量是广大志愿者。志愿者招募与培训是完成工作的关键步骤。在一些志愿服务发展处于起步阶段的地区，招募志愿者是一件具有挑战性的工作，特别是招募到有服务能力、有服务热情的志愿者更不是一件容易的事，需要广泛宣传，培育志愿服务意识和风尚。

在志愿服务工作起步地区，要循序渐进地把群众发展为志愿者。江阴香山书屋的服务理念对发展志愿者具有较好的启示，他们的理念是“第一次来，我们为您服务；第二次来，你为自己服务；第三次来，请为他人服务”。在社区或村庄招募志愿者时，也不急于让他们做志愿者，而是先接受其他人的帮助，在群众感受到被帮助的温暖，激发心灵的爱心冲动后，再鼓励他们加入志愿者队伍，服务他人。

如何提高群众的志愿服务参与率，而且让第一次来参加志愿服务的群众以后还来，甚至带着身边的亲朋好友来呢？答案在于优化志愿服务全流程管理。

志愿服务活动开始前，要让群众知晓志愿服务信息，招募适合岗位要求、又有空闲时间的志愿者。如何让群众知晓志愿服务信息呢？以在农村开展志愿服务为例，

首先，在项目的设计阶段就请村干部、乡贤、能人参与，给他们委以重任。他们具有号召力，能够凝聚一定数量的村民参与志愿服务项目。其次，项目开展之前，要主动听取群众意见，改善项目的做法，适应当地的风俗文化和需求。再次，在村镇人流密集的地方开展广告宣传，也可以在村庄微信群里发布志愿者招募信息。

志愿服务过程中，志愿者要有良好的体验感。良好的体验感包括归属感、价值感、尊重感、获得感。让志愿者在参与服务的过程中增加对团队的归属感，这种由个体融入集体的过程，满足了志愿者的社会交往需要，增加了志愿者的社会资本。价值感则体现在志愿者认为从事的服务能够解决社会问题，具有社会意义，自己具有成就感。在志愿服务的过程中，志愿者如果能够获得来自服务对象的尊重、志愿服务组织的尊重和全社会的尊重，就会极大地激励更多的人参与志愿服务。如果志愿者在服务中不仅是单向付出，还能获得服务技能提升、自身素质提高等回报，将会有更多的志愿者持续参与志愿服务。

志愿服务工作结束后，要有激励机制，鼓励志愿者再次参加志愿服务，鼓励潜在志愿者参与志愿服务。这就要求志愿服务管理部门建立志愿服务激励和保障办法。

为了保障志愿服务的质量，我们尽量招募拥有服务技能的志愿者，并对志愿者开展志愿服务理念、与服务对象交流技巧、服务过程中的工作方法、志愿服务岗位职责的培训。对于专业志愿服务，志愿服务组织最好招募具有特定技能的专业志愿者。对于来参加活动的志愿者，在征得同意的情况下，志愿服务组织帮助其在志愿服务信息系统里注册，在志愿者需要的时候给他们出具志愿服务证明。

志愿者上岗服务

志愿者上岗服务是志愿服务项目实施的关键环节。志愿服务项目管理人员组织志愿者开展服务。在这个环

节，要做好志愿者的交通、误餐补助等保障工作。项目管理团队的成员要全程和志愿者在一起，加强管理，提高责任心。在上岗期间用志愿者管理志愿者的做法取得了非常好的效果。在上海科技馆，只有一个专职人员，每年管理 26000 多名志愿者。老年科协志愿者协会每天派 2 名志愿者来管理，这些志愿者退休前基本都是领导，有丰富的管理经验。总共设 13 个工作区，每个工作区有一个召集人。召集人负责排班、考核志愿者。

在服务过程中新老志愿者搭配，将有助于志愿服务质量的提高。同时，规范工作流程，形成可复制可推广的做法也有助于志愿服务的规范。

召开志愿者交流分享会

每次志愿服务活动结束后，最好留出半小时时间，请志愿者围坐一起开个交流分享会，聊聊志愿服务过程中发现的问题、遇到的困惑、好的经验。志愿服务项目团队工作人员及时记下志愿者反映的问题，解答志愿者的困惑，完善工作方法和工作制度。把大家普遍反映比较好的做法吸收到工作制度中。通过志愿者的反馈，不断提高项目的实施效果。同时，志愿者参加交流分享会，会产生团队归属感和尊重感，增加志愿者团队的留存率。

帮助志愿者记录服务时长

为什么要为志愿者记录时长？对于志愿者个体而言，有的可能不需要时长，他们只讲奉献，不求回报。但是为了倡导全社会形成乐善好施的氛围，作为志愿服务工作管理者的政府应该建立时长记录和管理机制，志愿服务组织应该积极帮助志愿者记录时长。对于长期坚持做志愿服务的人给予嘉许，这既是对志愿者的社会回报，也为社会树立了榜样。这种做法体现了中国传统社会倡导的“施不图报，受必感恩”的慈善理念。

如何记录时长？志愿者服务时长由志愿服务信息系

统自动记录。对于信息系统出故障的特殊情形，由志愿服务组织来记录。这里要明确志愿服务时长记录的责任主体是志愿服务组织。我们要大力推进志愿服务管理的信息化自动化管理能力，利用手机定位技术，分析志愿者服务的起止时间，自动记录时长。实现无感考核和记录，减轻志愿服务组织的工作量，消除签到签退给志愿者带来的不适感，减轻志愿者的额外工作量。

及时进行宣传报道

活动结束后要及时在志愿服务组织微信公众号或其他媒体上发布消息，宣传志愿服务活动，让爱心商家看到活动，增加支持的可能性；让群众看到活动，增加成为志愿者的可能性，增加参加活动的志愿者的自豪感。志愿服务团队要主动联系媒体，请他们为项目做宣传报道，项目宣传因为内容更具体、更生动，这样的做法有助于增强居民的安全感和稳定感，有助于创造良好的志愿服务文化氛围。

对项目总结评估

项目结束要总结评估，评估的目的是考察当初设定的目标是否达成。项目评估的内容主要有以下几个方面：在接受志愿服务之后，服务对象的生活状态是否有所改变，改变的程度有多大，通过抽查了解服务对象的满意率；项目实施的方法是否合理有效；项目的实施有无对他人造成影响，如果有影响，这些影响是积极的，还是消极的；项目是否有推广的意义；项目团队的管理能力和敬业精神；志愿者管理制度的有效性；和公益伙伴关系的融洽程度；项目的进度是否与计划保持一致。

项目评估有外部评估和内部评估。对于志愿服务项目的管理而言，建议开展内部的自我评估。通过评估，总结成绩，找到问题，提高项目的实施质量。

◆ 责任编辑：郑志成