

# 高校志愿服务组织能力建设初探

## ——以浙江 D 校为例

钱娟娟 朱虞静 蔡阿雄<sup>1</sup>

（浙江海洋大学 东海科学技术学院，浙江 舟山 316000）

**【摘要】** 高校志愿服务组织作为中国志愿服务组织的重要部分和力量来源，是发展志愿服务组织的重要目标。通过对高校志愿服务组织能力建设的基本内容、影响因素及现状的分析，并以浙江 D 校为个案研究，总结高校志愿服务组织建设中的经验和存在问题，提出加强志愿服务组织建设的措施建议。

**【关键词】** 高校 志愿服务组织 能力建设 对策

**【中图分类号】** C916 **【文献标识码】** A

志愿服务组织是汇聚社会资源、传递社会关爱、弘扬社会正气的重要载体，是形成向上向善、诚信互助社会风尚的重要力量，对推进精神文明建设、推动社会治理创新、维护社会和谐稳定发挥了重要作用。高校志愿服务组织是志愿服务组织的重要组成部分，是志愿服务组织队伍中成员最年轻、活动最积极、相对集中、影响力非常广泛的一个群体。现代社会中，高校志愿服务组织发挥着越来越重要的功能作用，体现在社会服务功能、促进经济发展功能、沟通与协调功能、育人功能、整合资源功能、倡导社会文明功能、促进公民社会发展功能、减轻政府压力功能等方面。但从近年的研究文献看，高校志愿服务组织在组织管理运行中存在诸多问题，直接影响其功能的发挥。

### 1 高校志愿服务组织能力的内涵

高校志愿服务组织和其他非营利性的社会组织相同，它的发展同样需要具备相应的能力，本文认为主要包括独立自主能力、组织管理能力、活动开发能力及社会拓展能力等四种能力。

#### 1.1 独立自主能力

高校志愿服务组织的独立自主能力是指组织拥有独立的运行机制，能够自主决策内部事务，自主公开选举组织管理者。独立自主是志愿服务组织发展的前提，在社会发展中，若组织无法正常有序运转无异于慢性自杀，也会大大降低组织在社会中的认可度，不利于组织能力建设，因此独立自主能力是高校志愿服务组织能力建设的重要内容之一。

#### 1.2 组织管理能力

---

<sup>1</sup>**作者简介：**钱娟娟（1998-），女，浙江嘉兴人，本科生；朱虞静（1999-），女，浙江乐清人，本科生；蔡阿雄（1985-），男，福建宁德人，讲师，硕士，研究方向：思想政治教育。

**基金项目：**2018 年浙江省大学生科技创新活动计划（新苗人才计划）项目“高校志愿服务组织能力建设研究——以浙江 D 校为例”（2018R411029）的阶段性成果。

---

高校志愿服务组织作为我国志愿服务组织中最活跃的群体，更需要具备应有的组织管理能力，以采取一系列适合组织实际发展的措施和手段，使自身在发展中不断实现组织资源的组合与再组合，达到高校资源与社会资源的合理配置，进一步促进志愿服务工作的开展。再次，组织在管理中应当以志愿者为中心，在管理内容、管理方式、管理策略、管理技术、管理体制、管理手段及管理层次上理清思路，占据组织管理战略的制高点，实现组织与志愿者“共赢”的局面。

### 1.3 活动开发能力

组织建设是一项复杂的社会系统工程，包括招募、培训、项目管理、资金运筹、评价激励、政策法规等诸多环节。活动开发能力的强弱是体现高校志愿服务组织能力建设的直观要素，后续的招募、培训、项目管理等环节则用以确保志愿服务活动的有序开展，进而刺激组织内部人员的活力与创造力。在志愿服务活动当中，需要进一步提升自我的可持续发展能力，进一步扩大志愿服务活动的范围、创新志愿服务活动的方式，拓展志愿服务活动场地，不断促进高校志愿服务组织健康发展，因此，活动开发能力也是高校志愿服务组织能力建设重中之重。

### 1.4 社会拓展能力

社会拓展能力是指高校志愿服务组织与社会关系之间的协调能力，包括校外关系营造、基地建设等，以争取自身发展所需的环境与资源。从深层次看，要想促进组织能力建设的发展，需科学分析外部社会环境，及时地制定相应的对策，促进高校与社会更好融合。

## 2 高校志愿服务组织能力影响因素分析

高校志愿服务组织能力建设的基本任务应以志愿者为中心，深入探索和研究高校志愿服务组织管理中志愿者与志愿者、志愿者与组织、志愿者与志愿服务之间的相互关系，在掌握其发展运行规律的基础之上，为充分提高组织能力建设提供基本方法。影响高校志愿服务组织能力建设的因素可分为内部条件和外部环境两大类，内部条件主要包括组织管理规划、志愿者和制度体系，外部环境主要包括服务对象、社会资源和环境，这是一个相互联系、相互制约的有机系统，其中志愿者是能动主体。

### 2.1 内部条件

#### 2.1.1 组织管理规划。

高校志愿服务组织的管理规划是战略规划与战术计划的统一，是志愿服务组织可持续发展的基础。在高校志愿服务组织能力建设时，组织的管理规划不仅具有一定先导性和战略性，而且在组织总体的发展战略规划和目标的过程中，还能不断地调整组织内部管理政策和措施，以此来指导后期的志愿服务活动开展。因此，组织管理规划又可以称为高校志愿服务组织能力建设的纽带，有着十分重要的地位及作用。

#### 2.1.2 志愿者。

在高校志愿服务组织能力建设时，志愿者不仅是组织管理运行的起点，也是组织管理运行的归宿，志愿服务组织能力建设的各项工作都是围绕“志愿者”这一主体展开的，从志愿者的招募，到人员的调配和培训，再到活动期间志愿者的表现，乃至活动后期志愿者的反馈，都很可能影响到志愿服务组织能力的建设，进而影响到整个组织的整体效能。

#### 2.1.3 制度体系。

---

制度体系是高校志愿服务组织实施管理活动的准则和行为规范，它是以志愿服务组织规章规则的形式，对组织管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。组织在制定相应的制度体系时，应考虑管理成本、工作实用性和工作适用性等三个因素。一个组织制度体系完善与否、合理与否，都将直接或间接地影响到这个组织能力建设的发展。

## 2.2 外部环境

### 2.2.1 服务对象。

从某种意义上来说，服务对象是整个志愿服务环节的核心，而志愿服务活动又是高校志愿服务组织能力建设的内容之一，因此服务对象对于组织能力建设也有其一定的影响力。在一定物质条件下，服务对象是推动组织志愿服务活动发展的决定性因素，这是因为高校志愿服务组织的活动都具有一定针对性，以满足服务对象的需求为前提，而随着时代的发展，服务对象所产生的需求进一步改变，高校志愿服务组织要想满足服务对象的需求，必须加快转变，提高组织能力建设。

### 2.2.2 社会资源。

社会资源是高校志愿服务组织能力建设发展过程当中不可或缺的条件和赖以生存的基础，更是提高志愿服务组织影响力的重要保证。如果没有这些资源的有力支撑，计划再周全的志愿服务项目都有可能发生畸形，甚至失败。当前社会的资源配置方式也同样深刻地影响着中国的高校志愿服务组织，导致其资源的来源都逐步走向多元化，进一步影响高校志愿服务组织能力建设的发展。

### 2.2.3 环境。

环境间接影响着高校志愿服务组织能力建设，任何的组织都存在于一定的环境之中，它不仅仅是组织建立的客观基础，还是生存与发展的必要条件。有利的环境条件能够促进志愿服务组织结构的完善和功能的充分发挥，能够促进组织管理能力的提高，从而促进组织能力建设的发展，而不利的环境条件则会阻碍志愿服务组织的运行，甚至对于组织管理有着不可逆转的影响。

## 3 浙江 D 校青年志愿者协会建设现状及存在问题

### 3.1 建设现状

#### 3.1.1 加强队伍建设，不断提升独立自主能力。

浙江 D 校作为一所独立学院，由学院团委负责学院学生志愿服务的领导、统筹、协调、管理、考核、表彰等工作，学院青年志愿者协会协助学院团委做好志愿服务组织的管理和志愿服务活动的组织、实施、监督等具体工作，具有一定的独立自主能力。学院青年志愿者协会成立理事会，聘任团委专职干部为秘书长，下设 3 个日常事务部门和 9 支直属志愿服务队，骨干志愿者 160 人。近年来，协会不断健全专项志愿服务队、党员志愿服务队和会员组织为架构的志愿服务组织体系，充实志愿服务组织力量，注重项目化团队建设，规范分层分类管理。同时，做大志愿服务队伍，大力推动党团员注册成为志愿者，积极探索提升志愿者注册率和活跃度，现有注册志愿者 5410 人，实现党员和团学干部志愿者注册率 100%，星级志愿者数量逐年提高。此外，注重志愿服务能力提升，实施志愿者素质提升工程，建立专项志愿者招募培养机制；完善志愿者培训制度，制定志愿服务指南，实施骨干志愿者素质拓展工程，初步实现项目培训规范化；聘请多位资深志愿者为学院志愿者导师，指导项目社会化运作，有效提升志愿者的专业素质和服务能力。

### 3.1.2 完善机制建设，不断增强组织管理能力。

志愿服务组织机制完善与否是影响组织管理能力强弱的关键因素。近年来，学院不断完善志愿服务制度建设和工作机制，加强顶层设计，夯实基础制度保障，出台《学院第二课堂学分及成绩评定实施办法》，完善大学生志愿服务管理办法，健全学生志愿者星级认证制度、岗前培训制度等，同时将志愿服务考核纳入学生评优推优、党员发展教育等学生工作和思政课程实践教学环节，如明确团内评优每学期志愿服务时长不少于 10 小时、预备党员考察期内每学期不少于 20 小时等。同时，健全“党建（团建）+志愿服务”双向融合机制，充分发挥党建和团建引领作用，设置党（团）员志愿服务岗，开展志愿服务项目认领行动，健全志愿服务纳入基层党团组织考核评优评价指标体系，推动志愿服务进支部，有效激发基层党团组织活力，扩大志愿服务校园影响力。

### 3.1.3 强化品牌建设，持续提升活动开发能力。

志愿服务组织可持续发展的关键在于活动开发能力，一个组织的品牌特色是否突出是其活动开发能力强弱的重要体现。近年来，为推进志愿服务基地化、项目化、品牌化，实施“1+X+X”双重运行志愿服务工作模式，即一支志愿服务队依托多个志愿服务基地（单位）开展多项志愿服务项目或一个志愿服务项目由多支志愿服务队面向多个志愿服务基地（单位）共同开展，实现团队和项目为主体的有机融合，促进志愿服务项目培育和志愿服务团队成长。如导医志愿服务队依托舟山市中医院等 5 家志愿服务基地，开展医院导医、中医文化宣传、口腔护理宣传等 4 个志愿服务项目；“青春相伴夕阳”关爱海岛老人志愿服务项目则由敬老志愿服务队等 2 支专项服务队和流行音乐协会等 5 个学生社团在普陀天颐老人之家等 3 家养老服务中心、马岙街道等 3 个街道社区同步推广实施。在常态化活动基础上突出品牌化建设，举办大学生志愿服务公益创投大赛，培育“海岛萤火虫”助力特殊未成年群体成长项目、“幸福海岛医路有你”天使守护志愿服务项目、“东海铁流”抗战老兵口述史等志愿服务项目品牌，曾获中国志愿服务优秀项目奖、中国青年志愿服务项目大赛金奖、浙江省志愿服务项目大赛银铜奖、舟山市杰出志愿服务项目等荣誉。

### 3.1.4 强化校地合作，不断增强社会拓展能力。

开放性是高校志愿服务组织能力建设的重要属性，“走出去、引进来”是高校志愿服务工作的基本思路。近年来，学院坚持开放性做好志愿服务工作，推进志愿服务基地建设，打造校地志愿服务联盟平台，积极探索构建实践育人共同体，校地合作“朋友圈”不断扩容，从志愿服务组织、群团组织到政府职能部门、社会组织，从中小学校、街道社区到事业单位，“伙伴”身份多样化，注重优势互补、资源共享、共同发展，校地合作层次水平不断提升，实践育人合力不断增强。与定海团区委共建志愿服务伙伴关系，与定海区滴水公益服务中心等 15 家单位共建志愿服务基地，与定海区中心医院等 7 家单位达成共建意向，与舟山千岛海洋环保公益中心等近 30 家单位合作。相继入驻舟山市青年社会组织公益联盟实体“家园”、阿里公益三小时平台等，获中国志愿服务基金会支持、5 个项目入选舟山市志愿集市创投项目和青年公益组织联盟项目，获得各类经费支持近 20 万元。

## 3.2 存在问题

### 3.2.1 志愿服务组织系统调控机制不完善。

在同一志愿服务活动中因人员组合不同而产生不同的活动效果，主要是因为信息的沟通与反馈产生差异，进而影响活动进程等调整而产生不同效果。目前，高校青年志愿者行动尚未能在一种合理的机制下运行，缺少科学、规范、稳定的管理运行机制，学院志愿者协会也不例外，虽在校注册志愿者人数众多，但于其对于组织志愿者间的结构调控尚有不足，若不及时调整完善，很大程度会影响后续组织管理与发展。

### 3.2.2 志愿者招募与志愿服务活动需求不匹配。

随着志愿服务深入开展，服务项目和范围越来越广泛，仍存在志愿者招募与志愿服务活动需求不匹配的问题。组织在招募志愿者期间，缺乏一种科学的方法甄选合适的志愿者，以致于无法满足志愿服务活动的实际需求，或是某个志愿服务活动无志愿者报名参与的情况，导致活动无法正常开展。同时志愿者在不适合的志愿服务活动当中，会逐渐缺乏一种成就感，慢慢淡化活动积极性，长此以往，不仅会削弱志愿者对于志愿服务活动的激情，甚至会削弱组织的社会影响力。

### 3.2.3 志愿服务激励与保障机制有待完善。

志愿服务激励与保障机制是志愿者参与志愿服务活动的基础条件，使志愿者能够毫无顾虑更好地服务群众，达到活动预定的目标与方向。学院青年志愿者协会对于志愿者的奖惩制度及保障制度需进一步完善，活动中会发现某些志愿者“打鱼晒网”，动机不纯、形象不佳，虽经提醒仍难以改善，在管理方面存在制度约束力不足。同时，对于志愿服务活动期间对志愿者保障还有待进一步加强。3.2.4 志愿服务活动培训及适应度有待提高。学院在志愿服务活动开展前期，组织会相应增设一些培训课程，但实际操作发现部分的培训课程所获得的效果甚微，进而导致参与活动的志愿者与相应的岗位无法得到合适的匹配。实践证明，在每一项志愿服务培训课程开展前期，都需要经过科学的方法或者规范的培训需求分析，以此来对参与当次志愿服务活动的志愿者的活动目标、专业技能以及理论知识等方面有一个系统性的分析，用以确定是否需要培训以及培训内容和培训方式，在这一点上，学院青年志愿者协会仍需学习与提高。

## 4 加强志愿服务组织能力建设的对策

### 4.1 同素异构：建立有效的组织系统调控机制

有效的组织系统调控机制在组织能力建设中的重要地位。凡事预则立，不预则废，想要让志愿者充分配合，要了解志愿者管理的“普遍性”，并在适当的时候和地点加以应用，针对学院志愿服务组织系统调控机制，应对组织整体框架有全面的认识，并且根据组织实际，对组织的内部信息进行实时评估，重视信息的传递及反馈，及时登记，针对不同人员之间的特点，扬长避短，并持续不断地对组织人员的组合方式进行合理的调整，聚集团队的优势，以此来达到组织系统正常运行的目的，使得志愿服务活动正常开展。

### 4.2 能位匹配：建立健全志愿者招募机制

“能”是指人员的能力与才能，“位”是指工作岗位，即志愿者岗位，“匹配”则是指一致性和对称性。因缺乏科学方法甄选合适的志愿者，使得志愿服务活动的能位适应度降低，只有提高能位适应度，即位得其人、人适其位、适才适所，才能提高志愿服务活动效率，并促进志愿者能力提升与发展，实现“共赢”。志愿服务组织应以志愿者岗位分析与评价制度为前提，根据不同的情况选择志愿者素质测评、现场演练等科学的方法甄选合适的志愿者，从根本上提高岗位的能位适应度，使志愿者能够充分发挥自己的特长，在志愿服务活动当中获得成就感，提高参与活动的积极性。

### 4.3 激励强化：完善组织激励与保障机制

有效的组织激励和保障机制，才能保证志愿服务组织各项制度的贯彻落实，才能使每一个志愿者都爱岗敬业，各司其职同时又无后顾之忧，如果说做与不做、做好或是做坏都一样，则不利于鼓励先进、鞭策后进与带动中间，也会降低志愿者参与活动的积极性。应当完善组织的激励与保障机制，并通过组织文化的塑造，特别是志愿者精神的培养，教育、感化志愿者，以提高志愿服务组织内部的凝聚力和志愿者个人的向心力；通过及时地双向信息沟通，了解志愿者个人的需求，实行志愿服务活动积分制，以积分兑换物品，满足志愿者日常所需，达到在助人中自助的效果，促进志愿者在观念上的转变和更新，提高活动积

---

极性。

#### 4.4 动态优化：完善志愿服务活动培训机制

动态优化是指组织在动态中用好人、管好人，充分利用和开发志愿者的潜能，以优化其适应性。培训需求分析是每一项培训活动的首要环节，它具有很强的指导性，是使培训工作准确、及时和有效的重要保证。可建立培训需求循环评估模型，对于志愿服务活动中志愿者的培训需求提供一个连续的反馈信息流，以此来完善后续志愿服务工作的安排。同时，在建立培训模型时，应当从组织整体、志愿者岗位及志愿者本人三个层面进行自上而下的分析，避免不必要的遗漏并使培训分析形成一种定期性制度，不再是一时的“形式主义”。志愿服务活动培训需求分析结果整合后，须界定清楚培训目标，制订培训计划和培训方案，确保培训顺利进行。培训后期，必要的培训效果评估是检验该次培训活动的有效性，衡量培训工作所取得的成绩，并找出培训工作当中所产生问题的重要保证，切不可疏忽遗漏。

#### 参考文献：

- [1]王三意. 青年志愿者组织的能力建设[J]. 青年探索, 2010(2):44-47.
- [2]胡欣欣. 杭州市志愿者能力建设研究[D]. 长春: 长春工业大学, 2014.
- [3]余逸群. 青年志愿服务的组织建设和保障机制[J]. 北京青年政治学院学报, 2005(3):17-20.
- [4]许人冰. 论高校大学生志愿服务体系存在的问题及其优化[J]. 广东青年干部学院学报, 2011(83):72-79.
- [5]翟军亮, 吴春梅. 大学生科普志愿服务能力提升的影响因素分析[J]. 科普研究, 2014(2):23-32.
- [6]黄幽妮. 上海市青年志愿者协会组织能力建设的探讨[D]. 上海: 上海交通大学, 2007.
- [7]李淑梅. 高校青年志愿服务组织研究——以 S 大学为例[D]. 山东: 山东大学, 2015.