



優質義務工作管理

義務工作發展局服務發展總監林桂蘭

義務工作管理學(Volunteer Service Management -VSM)，是義務工作發展局所倡導在的一套有效管理義工資源的系統及方法。目的在協助解決推行義務工作時所遇到的種種困難，例如義工流失、參與性低、缺乏服務協調、分配工作問題及提供訓練和督導的困難等。

本篇文章是勾劃出義務工作管理學整體的基本概念及運作模式，希望藉此帶來讀者有關義工管理的指引，從而在實踐中加以運用及探索一套切合機構需要的義工管理系統。一套完善的義工管理系統，能更有效地發揮義工的專才及技能，較長期性地、擔當不同的工作責任，與受薪職員共同合作，以補足、加強及發展現有的服務，服務有需要的人士及貢獻社會。從工作過程中，為服務對象、義工和機構同工所帶來的滿足感及成就感，不但能加強維繫他們的參與，更為整體服務帶來優質的保障。

一套優質義工管理的實踐，是需要從機構政策、人事、服務管理機制及服務指標四方面作整合及探討。

機構政策

任何義工服務計劃，其管理制度不論如何精心策劃，若機構內之最高管理階層，在政策上不給予支持，絕難獲得成效。政策上之支持，應有下列五點基本條件：-

- 一) 釐定政策目標，確認機構任用義工的長遠目標及策略；並確認一套義務工作之管理制度，納入機構的組織體制之內；
- 二) 在機構之體制內，給予義工及義工服務部門正式的地位，並確立其於機構架構內的身份及與其他服務部門的工作協調；
- 三) 應分配充足之資源，以推展機構內義工服務的有效運作及管理，例如財政上支援、設置辦公地點及設施、聘用全職的義工協調員等；
- 四) 在服務工作之策劃與實施方面，應給予義工協調員及義工適當之授權及清晰職責及工作指引；

五) 協助義工服務部門訂立有系統的管理制度，使義工能在有支援的環境下工作，發揮更有效的功能。

義務工作政策指引

訂立機構的義務工作政策，須具備以下各項條件：-

1. 訂立明確之工作目標

讓義工及機構受薪職員明瞭整體計劃及其工作之目標及意義，令有關工作或計劃之成果能達到所訂立之期望，並更有效地取得成就。

2. 確定義工於服務上之正式身份

工作身份的確定，能表明該機構對義工服務價值之認同及重視；在適當時機應給予義工工作職銜，可提高士氣及服務精神。另更應為義工發給工作人員身份證明或工作証，以培養義工對機構之歸屬感。

3. 發給義工委任書及工作職責說明

為使義工明瞭其正式地位和工作性質，並為工作負上清晰責任和期望，應發給每位義工一份正式之委任書連同工作說明包括：i) 工作之目標 ii) 工作性質 iii) 職責內容 iv) 工作守則 v) 工作時間及地點等。

4. 義工的管理及協調

機構須委任一適當之受薪職員作義工協調員，以策劃、推動及監察義工之管理工作，並指導有關職員及義工於有系統的管理及協調之下運作。

5. 義工訓練

透過訓練能使義工明白所屬機構之服務宗旨和計劃詳情，除為義工所擔任之工作崗位提供適切的技能訓練外，更協助義工適應未來計劃之需要，以提高服務的保障和質素。

6. 充足工作設備及資源的提供

應為義工提供足夠的設施及資源以便執行職務，並使義工自感成為機構一份子，與其他受薪職員並肩積極提供服務。

7. 督導義工的方法及評核工作

評核工作是須依據計劃的期望及目標而釐定，並訂定標準來評核義工工作之進度和表現；除讓義工知悉本身之貢獻及缺點外，義工須有機會發表意見，增加義工與受薪職員相互間的瞭

解。

8. 編訂義工之服務紀錄

為使義工計劃得以有效推行，應設立有關服務之紀錄系統，並經常保持最近期之紀錄以供參考及證明之用。

9. 義工福利

由於義工獻出時間與勞力為機構服務，所以應給予他們為服務所付的交通、膳食費用等；同時義工亦應享有假期，以舒緩工作上的壓力、作息及進修之用；並應給予義工訓練、進修的機會；再者，機構亦應為義工保障工作安全及購買服務意外保險等。

10. 義工嘉許

對表現滿意的義工應以公開場合表揚，並須按年頒發獎項以茲鼓勵；如有僱主或學校當局索取有關義工之服務證明，應立即辦理。

11. 提供義工成長及學習的機會

在服務過程中，應盡量提供機會協助促進義工的學習及成長，如在適當時作工作輪調及加重其職權範圍等。

12. 制定義工服務手冊

義工開始服務時，應給予工作手冊，載明機構服務簡介、工作守則及義工服務的指引。

以上提供的政策釐定指引祇作參考之用，機構須按其情況及需要作修訂。無論如何，一套完善的義務工作政策，使機構義工服務有更清晰的定位和方向，方便跟循與實踐；有效的系統與制度，更能讓各階層員工與義工加強協調和溝通，共同邁向工作目標。

義工管理人事編制

為機構樹立一合宜之制度，其中一主要任務，便是有適當之人事編制，按不同之職位作不同的職務分工，茲摘要分述如下:-

管理層：(董事局,總幹事及其他決策人士)

1. 訂立明確政策及目標，表明該機構任用義工之期望及目的；
2. 應分配適當資源，以支持義工服務之策劃及運作；
3. 應制定義工在機構體制或架構內應有之身份及地位；

www.volunteerlink.net

本文屬義務工作發展局出版。

歡迎轉載內文以推廣義務工作，使用時請列明出處。

4. 如有必要，得調整機構之體制，以容納義工的介入；
5. 任用義工協調員及賦予適當的職權及任命；
6. 提供工作導向協助義工協調員作充份之工作準備；
7. 覆核機構人力資源和管理，編訂受薪職員與義工工作之協調及合作關係。

義工協調員：

1. 實施該機構對義工計劃所訂立之政策；
2. 監察義工服務計劃之執行，以加強現有服務的推行；
3. 執行下列管理工作：
 - 向董事局提交資料及有用之意見，以助工作計劃之審議及決策；
 - 向董事局提交每年工作計劃及預算，並管理財務；
 - 與董事局合作，制定週年及常務工作報告；
 - 管理及督導義工部門之人事；
 - 設計及修訂各項服務計劃所應用的紀錄系統及文件；
 - 促進受薪職員與義工間之聯繫及溝通；
 - 籌劃受薪職員與義工共同工作的方式。
4. 對整體工作計劃，作如下協調：
 - 應用有效之招聘義工方法及資源；
 - 為義工設定適當之工作，並制定清晰的工作說明；
 - 為義工提供工作輔導及在職訓練；
 - 為義工編製義工服務手冊；
 - 面見及挑選義工，並安排適當之工作位置；
 - 給予有關之參考資料；
 - 保持所有義工之服務紀錄，以供參考及評核；
 - 對義工工作持續之督導，加以鼓勵及輔導指引；
 - 對義工服務提供充份之支援，包括適當之指導及明確的嘉許；
 - 探討促進及改善義工管理制度之各樣可能性。
5. 與其他專業人士討論有關之問題及事項，並與社區和有關團體保持緊密聯繫及合作關係，並樂於爭取工作訓練機會及接受訓練。

其他受薪職員：

1. 明瞭義工計劃之目的，並給與充份支持；
2. 協助編訂義工工作內容及職權範圍；

3. 儘量為義工發掘工作機會及反映服務需要；
4. 協助招聘及選拔義工；
5. 對義工工作崗位提供輔導及訓練；
6. 對義工提供督導及給予嘉許；
7. 填報所需之紀錄及統計；
8. 協助檢討義工服務及系統的運作；
9. 提出意見改善現有服務。

義工：

1. 明瞭機構服務宗旨及工作計劃的目的；
2. 清晰自己的工作責任及積極投入服務；
3. 主動承擔工作責任，協助籌劃、管理及協調之工作；
4. 樂於接受訓練及提出有建設性之意見；
5. 與受薪職員共同合作及保持相向溝通。

義工管理機制

制度之含義，是指將各工作單位妥善安排，在實踐及行事上作好部署，以達到特定之目標。下述各點，提供義工管理制度之準則和所需之重要部分。任用義工的機構，須依據各機構特殊情況之需要，作適詳策劃，來訂立其獨有的實施準則。

管理步驟 實施之準則

目的

制訂機構推展義工服務的長遠目標及發展策略，並將義務工作納入機構每年工作計劃之內；須進行服務需要評估，善用義工資源以切合社會的需要；對義工服務計劃之目的及所期望之達成標準，應加以清晰界定，以作為工作之實施指引及日後之評估準則。

人力組織

應任用具備資格及有關經驗之人員作義工協調員，以監察義工管理之策劃及運作；按機構內每一單位元之特定需要，詳細釐定工作設計，以決定義工人數、工作性質及職份；在機構服務架構和人事體制內，義工應擁有明確之工作身份和地位，並提供晉升的機會；應有確定之指揮/監察系統，每位義工須由一位督導人員直接負責管理；義工所負擔之工作，應有多方嘗試擔任不同工作崗位的機會及亦可加重其職責範圍，擔任更重要的工作。

資源及設備

www.volunteerlink.net

本文屬義務工作發展局出版。

歡迎轉載內文以推廣義務工作，使用時請列明出處。

對義工之管理、訓練、工作設施和有關服務開支等，應有適當之預算，並獲得機構的確認及撥款；

對義工應提供適當之辦公地方、傢具及充足之工作設備，並確保工作的安全保障。

招募

對義工之招募、挑選、任用及工作安排，應設定標準之審核準則和甄選程式，而有關檔亦應採用一定之格式；

在招募過程中，應安排見面程式，以澄清機構與義工申請者彼此對工作的期望和要求；

應訂立合約形式(口頭/書面)，確定任用義工的工作要求及對服務的承諾。

訓練

對義工與各專業人員和受薪職員之合作關係，應循有效管道向有關人員清楚說明；

須安排迎新輔導會或工作簡介會給新任用之義工，介紹機構服務、講解義務工作概念、義工工作態度和守則等；

對服務工作無論在理論或實務上的需要，應舉行持續及經常之訓練，訓練內容包括有關社會時事資訊介紹、社會服務發展動向、服務技術訓練、解決問題方法、程式設計、領袖訓練、團隊工作、行政事務管理等；

應訂立一套完善的訓練綱領，除提供有系統及經常性的訓練活動外，亦須按實際需要而作修訂及發展。

紀錄及資料儲存

所應用之表格及有關檔應採用簡易的系統儲存方法，以方便填報、分析、儲存和報告。

須建立一套良好之檔案管理制度，有利於保存紀錄、加強工作上的溝通和訊息傳達、保障服務管理和工作交待。

溝通及傳遞

可透過一般正式或非正式的交流，如會議、小組討論、個別面談或閒談等，能有效地作口頭上傳達訊息、互相交流及分享；

使用備忘錄、便箋、通告、傳閱、佈告板及辦公室通傳系統等，可作有效之文書傳遞來互通訊息；

向外界傳達訊息的方法可透過一些宣傳推廣活動和工作報告等，來獲得社會人士的支持，及使社會人士認同義工服務之價值及意義。

工作控制

對每位義工之工作及與整體工作計劃的配合，應有清晰的期望標準及實踐目標，並須有一套完

善的管理制度及系統以控制工作的進度及發揮成效；
在控制過程中，對工作上的理想成效及要求，應不斷加以比較及改善，力求進步。

督導及監察

須與義工舉行個別/組別的定期督導會議和工作表現評核，以瞭解義工工作的進展情況，提供適切的輔導及指引，以加強義工的參與及改善服務的質素；
應設立不同階層/組別之督導及監察的問責系統，以擴大義工人力資源的管理及分工；
應提供有效反映及處理問題的管道，積極聽取義工意見；
提供晉升機會讓有經驗及專才的義工擔任督導的工作。

義工嘉許

可採取不同的管道或明確的方式向義工表示感謝及嘉許；
對服務表現優異之義工，應設定明確的標準，加以確認及嘉許；
對義工應給予應有的工作津貼（如膳食、交通費用）、保險或工作安全保障等福利。 評估
評估義工服務的成效，應依照整體計劃之目標，作恆常性的評核及檢定；
並循不同管道積極參考各方意見和建議、分析及整合；
應訂立可靠之跟進制度及方法，以圖改善及發展現有的服務情況；

服務指標

對社會福利界現行資源增值的方案中，有學者建議有效的處理方法，包括重新檢視：(一)服務的需求、(二)服務的提供方式、(三)人手運作等的評檢與改善。在釐定義務工作服務指標的同時，以上三方面的建議可作為服務指標量度的參考。

服務期望及效果的量度

現時推行的義工服務多以短期計劃方式進行，而缺乏服務需求的檢定及長遠發展的期望。因此，需要因應整體社會及不同服務對象的需要，來清晰釐定服務的目標、範疇、服務類別、數量及期望效果等。在質量保證方面，質素的量度可從服務對象、義工、機構和社會大眾的滿意程度方面作量度及評估；而保障質素的方法已於上述管理方案中清楚列明。至於服務量化方面，機構則可按個別服務需求情況及資源配合下作出合理的計算。

服務安排的適切性

其實，在機構量估服務期望及釐定長遠服務指標時，是需要從多方面探索社會的需求，來為義工創造更多和有價值的義工服務機會。在評檢義工資源短缺時，是需要檢討機構所提供的服務機會及參與途徑是否足夠；在投訴義工高流失率時，是需要追究機構不能維繫義工的投入感及歸屬感的原因；在質疑義工的能力時，更需要反思有否給予義工充份的信任及給予他

們發揮的機會；在考慮開拓服務機會時，不妨從服務概念的轉化、服務範圍及地域的擴展方面多作探究。

經濟效益的評估

為配合服務的需求及工作發揮，義工人力資源的發掘及有效管理同樣被受重視。從上述的管理模式中，可見義工在機構整體人力資源上擔當著非常重要的角色和地位，這亦是過往機構所忽視的重要元素。如文中所述說的，義工與受薪職員是一種「合作夥伴」和「相互信任」的關係。他們有共同的工作使命、共同承擔工作責任、互補工作之不足、相互支持鼓勵，這便是團隊合作的精神，亦是維繫義工參與的竅門。再者，若能賦予義工們清晰工作責任，在經濟效益方面來算，不難去計算到義工參與的「金錢價值」(Economic Value of Volunteer Service)，從而更能確定義務工作的「真值」。

結語

以上所論，祇能提綱挈領地勾劃出義務工作管理學說的基本概念及指引。真正的優質義工管理，是需要因應機構的服務宗旨及有效人力資源運用，作努力實踐、驗證、探求及改善，才能建立一套切合機構所需要的優質義工管理系統。

其實，要建立一套完善的管理系統，是需要上下同心、有周詳的計劃和有充足的時間作籌備，例如訂定服務的長遠計劃、工作策劃及組織、程式設計、人手編制、檔編定及紀錄儲存系統、資源調配及增撥、及訓練計劃的配合等等，皆是發展優質義工管理制度不可或缺的基石。

參考書目：

1. 社會福利署，服務表現監察制度，一九九九年一月。
2. 周永新，資源增值對非政府福利機構的影響，基督教家庭服務中心通訊，第五十九期，一九九九年一月。
3. 周國強，機構文化與優質服務的關係 - 確立有效溝通文化，基督教家庭服務中心通訊，第五十八期，一九九八年十月。
4. 莊明蓮，推行服務表現監察制度之要點，優質福利服務研討會，社會福利署，一九九八年十二月。
5. 義務工作發展局，義務工作期刊，第一至三期，一九九四年十月至一九九六年七月。
6. 義務工作發展局，香港義務工作，一九九四年。
7. Agency for Volunteer Service, A Reference Kit on Volunteer Service Management, 1981.
8. MacBride, Marie, Step by Step Management of the Volunteer Program in Agencies, Volunteer Bureau of Bergen County, Inc. New Jersey, 1979.
9. Marion E Haynes, Project Management !symbol 150 \f "Times New Roman" \s 109¹ From Idea to Implementation, USA: Crisp Publications, Inc., 1989.
10. McCurley, Steve, & Lynch, Rick, Essential Volunteer Management, The Volunteer Management Series of VMSystems & Heritage Arts Publishing, 1989.
11. Susan J Ellis, From the Top Down !symbol 150 \f "Times New Roman" \s 109¹ The Executive Role in Volunteer Programme Success, Energize Third Printing, 1992.
12. Wilson, Marlene, The Effective Management of Volunteer Programs, Volunteer Management Associates, Colorado, U.S.A. 1976.
13. Agency for Volunteer Service, A Reference Kit on Volunteer Service Management, 1981.
14. Susan J Ellis, From the Top Down !symbol 150 \f "Times New Roman" \s 89¹ The Executive Role in Volunteer Programme Success, Energize Third Printing, 1992, pp20-23.
15. 周永新，資源增值對非政府福利機構的影響，基督教家庭服務中心通訊，一九九九年一月第五十九期
16. 義務工作發展局，香港義務工作，一九九四年，第十九至廿二頁。
17. 義務工作發展局，義務工作期刊，一九九五年十二月(第三期)，第四頁。
18. Marion E Haynes, Project Management !symbol 150 \f "Times New Roman" \s 89¹ From Idea to Implementation, USA: Crisp Publications, Inc., 1989, pp.24-26

義務工作發展局(26/3/2003)