

《志愿者管理》工具箱

工具 1：志愿服务岗位说明书

工具 2： 志愿服务保障清单

工具 3：志愿服务项目风险管理

工具 4：风险日志表 示例

工具 5：志愿者招募计划

工具 6：志愿者招募书

工具 7：志愿者报名表（注册）

工具 8：面试计划表

工具 9：志愿服务协议

工具 10：志愿者培训计划

工具 11：志愿者团队建设参考流程

工具 12：志愿服务记录日志

工具 13：志愿服务督导记录表

工具 14：志愿服务监测信息清单

工具 15：101 种激励志愿者的方法（资料来源：香港义务工作发展局）

工具 16：SBI 反馈法

推荐书目：

《志愿者管理手册》 民政部社会工作司编 2014 年

《中国特色志愿服务概论》陆士桢著 2017 年

《志愿服务概论》 魏娜主编 2018 年

工具 1：志愿服务岗位说明书

岗位名称：
岗位目标和指标：
志愿者的职责和具体任务：
志愿服务时间：（包括频次）
志愿者资质要求：
志愿服务组织提供的基础保障和支持：
工作条件和工作环境：
志愿者可能的收获和机会：
其他：（可配图片）
志愿服务组织联系方式： 包括：办公室地址、联系人、联系电话、Email、微博、网址等

工具 2：志愿服务保障清单

序号	内容
01	志愿服务保障机制及原则
02	志愿者管理制度
03	利益相关方准备
04	保障的内容：志愿者保险、基础物资（证件，服装）、餐饮交通津贴、相关政策等
05	志愿服务资金保障

工具 3：志愿服务项目风险管理

主要的活动和项目	该活动和项目中的期望	哪些地方可能出现出问题	如何预防	对已经产生的危害如何来控制	我们将要付出什么代价

工具 4：风险日志表示例

风险编号	风险描述	风险所有人	采取的措施	结果

工具 5：志愿者招募计划

组织名称： 项目名称： 项目经理： 招募负责人：	
岗位名称：	所需志愿者人数：
对志愿者的要求：	
目标人群（向谁发布招募信息）：	目标人群的需求要素：
招募时间： 年 月 日----- 年 月 日	
招募具体工作流程：	

工具 6：志愿者招募书

组织介绍	愿景 使命 目标 价值观		
志愿服务项目名称			
志愿服务项目背景	（包括服务对象的名称和简要描述）		
志愿服务岗位描述			
服务时间		服务地点	
志愿者需要的专业技能			
报名方式		负责人及联系电话	
志愿服务回馈机制			

工具 7： 志愿者报名表（建议直接志愿云注册）

登记日期： 年 月 日

姓 名		性 别		出生年月		照 片	
籍 贯		政治面貌		文化程度			
民 族		工作单位		职 务			
联系电话		身份证号码					
电子邮件				邮 编			
通讯地址							
承诺志愿服务时间		计划志愿服务期限					
参加过何种社会团体、公益活动及特长：							
工作经历：							
学习经历：							
希望投身志愿服务的领域：（请打√选择，可选择多项）							
心理咨 询	项目管 理	公民教育	青少年辅 导	社会活动	公关筹款	法律服务	社会文 化
行政办 公	IT 技术	英文翻译				其他：	
申请人签字：				审核意见：			（公 章）
年 月 日				年 月 日			
备 注							

工具 8：面试计划表

项目名称：
岗位名称：

面试者评估

评估内容	标准	如何评估	等级
技能		(通过语言及文字表达能力的测试和团队协作测试活动)	
关键个人素质			

面试工作时间安排

时间	活动内容

面试内容（如面试形式、等级标准）：

- 1、
- 2、

工具 9：志愿服务协议

参考：《北京市志愿服务促进条例》第十四条 志愿服务协议应当包括以下主要内容：

- (一) 志愿服务内容、时间和地点；
- (二) 参加志愿服务的条件；
- (三) 志愿者的培训；
- (四) 志愿服务成本的分担；
- (五) 风险保障措施；
- (六) 志愿者责任的免除；
- (七) 协议的变更和解除；
- (八) 争议解决方式；
- (九) 需要明确的其他事项。

工具 10：志愿者培训计划

志愿者培训计划
一、培训目的：
(如通用知识培训中针对提高志愿服务理念)
二、培训对象：
(如针对新入职志愿者)
三、培训形式：
(如采用集中授课+网络自学)
四、培训周期及时间安排：
(如每个月集中授课一次，其他时间自行上线学习)
五、培训地点
(室内或者户外拓展；机构内部还是外部等)
六、培训内容：
(不同类型的培训内容不同，如入职培训可参考前边的具体内容)
七、培训讲师：
(如内部讲师*位+外聘讲师*位)
八、培训教材：
(如通用的《志愿服务知识读本》+讲师编写的 PPT 教程)
九、培训课程安排
(结合具体培训内容的课程安排表)
十、培训资料
(讲师教学资料、志愿者学习手册等)
其他：
负责人，预算等

工具 11：志愿者团队建设参考流程

志愿者团队组建	志愿者岗位分析				
	候选人特点分析				
	匹配				
志愿者团队建设	人际关系	角色定位	任务导向	价值观	其他
	破冰（互相熟悉）				志愿者团队成员间各种形式沟通； 支持与督导 冲突处理
	入职辅导				
		小组建设（确立核心领导）			
				讨论愿景和目标（达成共识）	
		确定角色及职责	工作任务分解WBS		
			培训		
	志愿者团队拓展训练			志愿者团队拓展训练	
			工作例会（监测）		
	联谊、分享				
	评估会（回顾与评价）				
	表彰				
志愿者团队结束	休整/解散/转化				

工具 12：志愿服务记录日志（建议直接志愿云记录服务时间）

时间： 年 月

日期	姓名	服务内容	服务时间（小时）	服务地点	负责人确认
		志愿服务合计：			

工具 13：志愿服务督导记录表

编号：_____

(此记录可由志愿者组长或服务负责人填写，填交报告期限及次数可按需要界定)

志愿者姓名（个人或组别）：_____

1. 志愿服务进展情况概略：

2. 志愿者所遇困难：

3. 志愿者的优点 / 仍需改善的地方：

4. 志愿者对服务安排的意见 / 建议：

5. 督导组长 / 负责人评语 / 建议：

督导组长 / 负责人签字：_____

姓名：_____ 日期：_____

工具 14：志愿服务监测信息清单表

序号	内容	来源
1	监测计划	确定收集的内容及方式
2	服务对象（非营利组织）基本信息	网站，文献分析，由服务对象 NPO 提供，诊断会议
3	志愿者个人基本信息	志愿者申请表
4	志愿服务岗位信息	志愿服务岗位规划及岗位描述
5	志愿服务时长	志愿者数据库
6	志愿者工作评估	工作日志，自我评估报告，服务对象反馈信息，督导记录，志愿者离岗访谈
7	志愿服务效果评估	项目评估报告；总结报告； 后续访谈报告；

工具 15： 101 种激励志愿者的方法

（资料来源：香港义务工作发展局—101 种激励志愿者的方法）

1. 保持亲切笑容	2. 定期举办分享检讨会	3. 设立志愿者建议箱
4. 见面时打招呼	5. 安排与主管面谈	6. 致送生日卡
7. 亲切称呼对方名字	8. 与管理层会面	9. 致送致谢卡
10. 不要忘记说再见	11. 管理层出席志愿者服务	12. 致送慰问卡
13. 不要忘记说谢谢	14. 定期派发机构刊物	15. 保持密切联络
16. 保持友善的态度	17. 组织志愿者同乐日	18. 制作志愿者通讯录
19. 善用他们的专长	20. 举办庆祝会	21. 送赠心意小礼物
22. 接纳个人独特性格	23. 举办杰出志愿者选举	24. 送赠购物优惠证
25. 接纳他们的不足处	26. 安排与职员联欢节目	27. 给予工作证
28. 协助改善不足地方	29. 与职员工作经验交流	30. 给予工作制服
31. 帮助建立自信心	32. 定期工作检讨	33. 提供交通补贴
34. 提供成长的机会	35. 举办服务汇报会	36. 完善服务记录制度
37. 关心他们的健康	38. 参与筹办机构活动	39. 供应日常茶水饮品
40. 重视他们的需要	41. 参与策划性工作	42. 提供志愿者膳食
43. 尊重他们的意愿	44. 介绍认识机构职员	45. 提供医疗优惠
46. 重视个人感受	47. 清晰工作目标	48. 为志愿者提供工作保障
49. 重视个人选择权	50. 制订周详服务计划	51. 与志愿者联谊聚餐
52. 重视每一位的参与	53. 了解参与服务的贡献	54. 邀请参加职员茶聚
55. 给予真诚的意见	56. 确认身份地位	57. 设立志愿者储物柜
58. 确认工作伙伴关系	59. 赋予权力	60. 颁发嘉许奖牌
61. 与他们打成一片	62. 赋予工作责任	63. 颁发长期服务奖章
64. 表达与他们合作愉快	65. 清晰介定工作内容	66. 与他们雇主分享成就
67. 带给他们意外惊喜	68. 分享工作成果	69. 与他们家人分享成就
70. 协助解决问题	71. 提名杰出志愿者选举	72. 与其他志愿者分享成就
73. 筹办志愿者周年大会	74. 鼓励服务对象谢意	75. 机构通讯设志愿者专讯
76. 邀请出席机构会议	77. 由传媒推广义务工作	78. 设立志愿者晋升制度
79. 邀请参与政策制订	80. 善用传媒作表扬	81. 提供舒适工作环境
82. 推荐参与国际会议	83. 公开地区性志愿者活动	84. 保障安全工作环境
85. 提供挑战性服务机会	86. 参与志愿者联谊活动	87. 赞助参与研习课程
88. 给予一展所长机会	89. 公开赞扬他们的参与	90. 提供完善工作工具
91. 提供参与服务的训练	92. 由机构发出嘉许信	93. 不要忘记微笑
94. 定期举办进修课程	95. 发出服务纪录证明	96. 给予足够的辅导
97. 鼓励职员善用志愿者	98. 提供足够服务经费	99. 积极听取他们意见
100. 提供适当专业支持	101. 尝试他们创新的建议	

工具 16: SBI 反馈法

SBI 反馈法:



SBI 反馈法是一种非常实用的沟通方式:指有效的反馈需要包含 Situation (情景界定)、Behavior (行为描述)、Impact (行为影响)。即有效的反馈需要描述时间、地点、对方的所说所做, 以及这些行为产生的影响。举个“栗子”:今天下午举办了一场志愿者沙龙, 沙龙结束后, 你观察到一位志愿者小红主动的留下来打扫卫生并把垃圾带出去, 让环境保持干净整洁。这时候你作为志愿者管理者, 就可以用 SBI 反馈法给予小红及时的认可和激励:“小红, 刚才在沙龙结束后(具体的情境)我看到你主动的留下来打扫卫生(具体的行为)并倒垃圾。让这里保持的干干净净(行为的结果); 你这就是志愿精神(最后还给升华了)”。

2017 年 12 月 5 日 叶颖

2018 年更新