

志工管理的理論與實際

江燦騰副教授

光武技術學院

壹、前言

在美國，十三歲以上的公民，有百分之五十二參與志工活動。在台灣，也有愈來愈多的人選擇擔任志工。志工團體在現代社會裡有其不容忽視的力量。志工參與者自九歲到九十九歲皆有，年齡層涵蓋之廣，非一般性組織所能及；而志工不以薪資或昇遷作為交換條件，更有別於其他營利事業成員。除此之外，志工組織多半沒有學、經歷的限制，故參與的成員龐雜且素質不一。因此，志工領導人必須以獨特的管理方式，來整合這股龐大的人力資源。

就志工管理的角度而言，領導人提供了重要的領導概念，包括會議的正確程序、建立完善的理事會；溝通、傾聽技巧；時間、品質、衝突管理等等...，志工領導人必須活用統御技巧，才能發揮志工團體的功能。

志工對社會的使命感，是提升社會品質的潛能。然而，不管是多偉大的動機，也必須落實於穩健的組織系統，所有志工領導人除了必須認知自身團體的獨特性，更須以此為基礎，建立最適用於志工的系統。

多數社團對於志工管理與經營方面的了解十分欠缺，缺乏完整的學習與訓練，致使志工人才流失，組織活動事倍功半。特別強調人力招募的重要，包括促銷的策略、廣告以及將市場行銷的概念，引進志工服務的每一個步驟中；需求評估就如同產品上市之前市調的重要，除了需求評估之外，也強調買方(buy the program)的重要；這個概念在目前的委辦服務或外包式服務的今天而言，特別有意義。

有招募才有方向，有訓練才可能提昇志工人力資本，有管理才可能將能力發揮到最高境界，有督導才可能保障品質，有了這四大要件才構成成功的第一步。每一個人都有潛能成為文化志工。文化不是送禮，而是一種贈與。凡有送禮，都必須回禮，這才算是「禮尚往來」。然而，文化實乃出自慷慨的贈與，是不求回報的，也無從回報；唯有慷慨的一再贈與來者，才能還報前人於萬一。

現代社會理論認為，「相互性」是組成社會的基本原理，然而，無私的慷慨才是倫理和文化的原理。也因此，相互送禮雖是合乎社會「相互性」的交換行為，但並不足以稱為倫理或文化的行為。倫理或文化的行為皆是出自無私的慷慨，並因此而創造超越時空的價值。

志工是一種不計報酬的勞動方式，志工的服務是出自無私的慷慨。志工所體現的是出自心靈的慷慨，他們不求還報的付出智慧、價值、知識、動員與勞力，藉以提供心靈的滿足與喜悅，並因而豐富了自己的生命。越無私，越喜樂；越分享，越豐盈，這正是文化的特性。如果是麵包和金錢，只會越分越少；然而，文化卻是越分享，越豐富。在文化的事情上，我們對別人越是慷慨，自己越有喜悅

之感打心底湧出。

貳、何謂志願服務

「志願服務」就字面的解釋，是指一群人本著服務的熱忱及個人的自願，不取報酬的付出時間、財物、勞力和知能，協助別人解決困難。聯合國認為「有組織、有目的、有方法的在調整與增進個人對環境的適應」的工作稱為社會服務，參與者個人因志趣所近，而不計較酬勞收入者稱為志願服務人員。美國全國社工協會的定義則是「一群人追求公共利益，本著自我意願與自由選擇而結合，稱為志願團體，參與這種團體工作者稱為志願服務人員」。因此志願服務具有如下的涵意：

- 1、是民主的、志願的服務：志願服務源於人類的惻隱之心和對社會的責任感，將善意與關懷表現於具體的服務行動，是自發的、自願的。
- 2、是有目標、有計畫的籌謀：志願服務是匯集愛心，協助需要幫助的民眾，減少不幸與痛苦，它不是毫無目標的幫助，而是依據「給者慷慨，受者有尊嚴」之原則，以有計畫的服務達到解決社會問題和增進民眾福祉的目標。
- 3、是直接利他的行為：志願服務不計較利益報酬，盡己之所能從事對他人有益的工作，是非營利的助人行為。
- 4、是互助合作的果實：人與人之間疏離感日益加深，個人對社會福利的依賴與需求增加，志願服務乃透過個人或團體，以有組織、有計畫的設計，用服務達成互助共濟的目的。
- 5、是長期的投入：志願服務是一種持續的服務，雖然部份志願服務人員可能因工作忙碌或其他原因而無法繼續參與，但志願服務的工作係由一群人，秉持同一目標薪火相傳地持續下去。
- 6、是業餘的部份時間的從事：志願服務是行有餘力則以助人的服務行為，他必須先能安頓自己及家庭的生計。若志願服務人員過份狂熱以致影響其本身之家庭生活，則將製造問題，反而非社會之福。
- 7、是普遍的經常的展開：志願服務本著有錢出錢、有力出力的原則，在實施上是「人人可以做，處處能展開，時時都能為，物物可利用」，每一個人只要有心都有參與服務助人的機會。
- 8、是提供者與接受者雙向的互惠過程：志願服務在提供之初，也許只是單向的付出，但在長期從事後，經由訓練和力行，提供者本身得到了成長與成熟，正是「既已與人，已愈多。」
- 9、是一種方法，是一種整合的過程：志願服務是整合人力、物力、財力、智慧的系統，經由人際、團體關係的建立，資源的吸納轉換及組織功能的發揮，使提供出來的各種資源附加價值大為提高而有效的達到助人之目的。

參、志工倫理守則

90.4.24 台（九〇）內中社字第九〇七四七五〇號

- 一、我願誠心奉獻，持之以恆，不無疾而終。
- 二、我願付出所餘，助人不足，不貪求名利。
- 三、我願專心服務，實事求是，不享受特權。
- 四、我願客觀超然，堅守立場，不感情用事。
- 五、我願耐心建言，尊重意見，不越俎代庖。
- 六、我願學習成長，汲取新知，不故步自封。
- 七、我願忠心職守，認真負責，不敷衍應付。
- 八、我願配合志願服務運用單位，遵守規則，不喧賓奪主。
- 九、我願熱心待人，調和關係，不惹事生非。
- 十、我願肯定自我，實現理想，不好高騖遠。
- 十一、我願尊重他人，維護隱私，不輕諾失信。
- 十二、我願珍惜資源，拒謀私，利不牽涉政治、宗教、商業行爲。

肆、志願工作的理想與做法

1、所謂志工，乃是公民非出於道德或法定義務，而是出於自由意志，願意以追求公眾利益為前提，在履行了自己的公民與私人義務之後，將自己的時間精力無私地貢獻給群體，對團體或組織中新產生的需求積極回應。---義大利 **Nuovo**

Dizionario di Sociologia

2、志願工作是個人認識社會的某種需要，而願意以負起社會責任的精神，不計較金錢報酬，超出自己的基本義務，而提供額外服務。---蘇珊·艾力斯與凱薩琳·諾亞斯

3、瞭解志工的動機：唯有先瞭解為何想做志願工作，才能幫助他達成其使命，同時預料他的動機可能在哪些方面造成阻礙。

4、有些組織的志工管理工作是隨便找一名員工負責。但機構若希望有效利用志工，就必須有完整的志工計劃作後盾，要有系統地進行志工管理，就必須有一名經理人負責志工訓練(基本與特殊訓練)，分派給他們適當的工作，計劃並協調與志工管理有關的所有活動。

「Volunteers are not free labor. Organizations must invest time and money in the recruitment, training and rewarding of volunteers.」

5、志工管理程序

6、工作執掌說明是一切的起點，當然，亦需建立評量制度(Evaluation System)。

7、常見表現不佳的原因：

- A. 志工有動機，也有能力，但工作要求不明確或與同仁衝突。
- B. 志工有動機，但沒有能力，就必須利用訓練，指導方法解決。
- C. 志工有能力，但動機降低，管理人必須給予一個較能引發動機的環境。
- D. 沒有能力，也沒有動機的志工，就須勸他離開。

8、對志工獎勵的原則

- A. 務必給予獎勵

- B.獎勵的次數要頻繁
- C.以各種不同的方式給予獎勵
- D.稱讚個人，而非工作
- E.是工作成果予以適度獎勵
- F.給予獎勵要及時

志工在組織中越久，越容易發現組織中不善的地方，蜜月期總會過去。

1、志工對組織中成員所產生的憂慮

- A.擔憂服務品質下降
- B.擔憂志工不可信賴
- C.擔憂工作因此增加
- D.擔憂失去工作
- E.擔憂自己沒有經驗卻要管理志工
- F.擔憂失去掌控權
- G.擔憂得到的利益會大於困難或問題

理想的館員與志工的關係可以描述為「創造性的夥伴關係」，關係中的各方互相補充增強對方的生產力。---勞蒂亞·莫斯那(Claudia Mausner)

伍、如何運用與管理

政府為弘揚志願服務，塑造服務文化，藉以獎勵補助號召結合民間資源共同計畫、有組織地闡揚志願服務，於民國九十年一月二十日頒佈「志願服務法」，其中總則第一條即明定：『為整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民力量做最有效之運用，以發揚志願服務美德，促進社會各項建設及提昇國民生活素質』，從此而後志願服務有所依歸及遵循。

一、如何運用志工工作資源

資源是指任何有價值的東西，它可能存於某處或者就在身邊隨時可得，我們可以運用資源作為滿足其需求或解決問題的媒介。因此，資源對個人、機構而言，是具有積極、正向的意義。社會資源涵蓋有形的資源與無形的資源，前者包括財力、物力、天然資源與活動空間等；後者包括一種精神、意識力量、人力、知識、技術與合作協調等。

志願服務欲期順利展開工作，財力的捐獻，物力的提供，固然最為重要，而人力的支援，技術的運用，應該不容忽視。

(一) 運用志工資源之具體做法：

- 1.取得資源：可從正式管道及非正式管道取得。
- 2.形成合作的機制與網絡：網絡是一種連接點與點之間的系統或模式，在強調服務整合的時代，可能需要不同專業領域來為同一案主服務，因此與其它可用資源合作，而互為連結成合作團隊。
- 3.健全的轉介服務系統。

- 4.建立良好的的人際關係與機構間之關係。
- 5.以無形資源來激發有形資源，以無形資源促進有形資源。

(二) 志工資源應具備的要件

- 1.必須是可以運用的。
- 2.非原本個體或主辦單位（機構）所擁有
- 3.必須自願提供的，而非強迫或義務的

工作志工的運作功能是否能夠充分發揮，並獲致預期效果，端賴運作方法之應用是否恰當，具體言之，應該朝著下列幾個方向而努力邁進：

(一)要健全團體組織：志願服務是植基在慈善和志願，其參與者是認同和承諾服務的組織而來，欲求志願服務成功而有效，需要團體的組織健全，唯有靠健全的組織、才智兼具的人始願普遍參與，熱心公益的人才肯提供財物，如此「有錢出錢，有力出力」，二者相互呼應，始能達成服務的目標。

(二)辦理志工教育訓練、保險以增進志工福祉：想要提昇服務品質就必須對參與之人力辦理教育訓練，除了志願服務法中的十二小時之基本訓練外，各志工運用單位得視自己單位的工作重點辦理各項專業訓練，另外為防範於服務中發生意外事故，志願服務法亦規定必需為志工投保意外保險，以保障志工並增進福祉。

(三)充實服務內容：成功的志願服務工作必須針對實際的需要來決定服務的內涵，以平實誠懇的態度來對待服務的對象，協助解決案主問題或滿足案主需求。

(四)講求推展方法：調查並了解可用的資源在那兒，志願服務單靠投資而不開源必難望持續，志服運用單位須找出最適合的激勵措施或辦法，號召及鼓勵更多社會潛在人力踴躍參與志服活動，爭取社會大眾及政府對志願服務活動更多支持與認同，結合更眾多的民間捐輸乃是極為重要的課題。

(五)加強宣導：志願服務要能奏效，一方面需要透過大眾傳播媒體、傳單小冊等加強宣傳，而這些均有助於志願服務經驗的傳播與連結，此經驗的分享與複製在現代電子媒體的協助可擴大影響及推廣。

(六)評估工作績效：確實的自我評估，並勇於接受批評，融合眾人意見，時時檢討改進，則服務才不致於半途而廢，或徒勞而無功。

除了志工運用單位各自運用志工外，現階段許多人都在提倡資源整合並成立一個上下縱橫的網絡，然各單位的合作並非單靠一紙公文或互相期待對方如何做即可，我們應該對於可運用的資源設置一個統合單位來整合豐富的社區資源與人力並擴大資源網絡的功能，結合行政配套措施，行動透過社會網絡的運作，成爲一個服務的「資源服務聯絡」。

二、志工之管理

好的志願服務管理，可以鼓舞志工的服務熱忱，並增進組織的效能，青少年工作志工乃以人爲中心，管理的重心是在人，志工是人力資源管理運用發揮的最高意境，爲了避免「所用非人」、「用人不當」，任何組織要能對所需的人力資源進行

適當且長期的發展，志工來自不同背景與專長，素質不一，來去自如，因此如何管理志工並使他們的經驗、專長、潛力加以整合、激發，由被動參與到主動積極開拓，達到組織的目標，是人力資源管理運用最大的挑戰。Kanter 曾指出，非營利組織「不但要做好事，而且要做得好」(Kanter,1987)，因此我們在運用志工時，不但要讓他們都能發揮所長，而且也要讓他們做得好，但志工在面臨日益競爭的環境時，如何開發人力資源及留住他們，需要良好的管理，在強調人群服務為導向的組織，特別重視對於人的管理，而好的志工管理的方法如下：

(一)招募：積極投入招募志工並開發潛在志工，擬訂招募計畫並設計招募活動，並將機構目標及服務內容告訴志工，直接訴諸志工的動機需求，使招募到所需的志工能在此服務中獲得成就感。

(二)明確且多元的工作內容：志願工作必須提供高度多元化的工作內容，包括投入時間多元，工作難度規模多元及工作類型多元，且工作更富彈性。建立溝通管道：自由開放的雙向的溝通可建立起平等感，機構及志工可反應所面對的問題及所要達成的目標。容易讓志工得知他有機會做自己想做的事，確保志工有助於達成機構使命，一方面隨時注意志工與機構的關係發展中，如何讓已經在機構裡的志工完成更有意義的工作，並讓他們有更多機會與機構內的員工互動合作，志工需求的改變，相信機構願意跟他們建立關係。

(三)建立連結：需與機構內部人員及其他運用志工的機構建立連結、交換資訊及分享資源。美國海運將領李科佛 (Hyman Rickover) 曾說：「每個人都需要分享資訊，從他人的錯誤中借鏡，沒有人有時間親自嘗試所有的錯誤」。

(四)資源及資料建檔：運用科技、電腦軟體，將志工基本資料完整記錄並保存，可以彈性調整機構內志工運用。

(五)訓練課程：除了基礎課程及機構之特殊訓練外，亦可加入事業或生涯發展等訓練，增進他們的專業及技能知識讓他們做好自己的工作，並且讓志工保留成長空間，隨時給予最新的資訊。

(六)提供獎勵及督導支援：志工為機構所作的貢獻應該受到肯定及讚揚，找尋志工好的行為加以鼓勵，讓志工感受到機構的重視；另外督導能針對志工的需求調整支援方式與工作要求。

其管理不僅在做正確的事更在於分配不多的管理時間，志工管理不是一個明確的結構或單一工作，而是不斷進行的過程，並達成機構的目標及使命而非保存現狀，志工管理工作將永遠是一門需要創意、需想像力與勇氣的藝術，並使管理永遠保持嶄新的態度及觀點。

陸、志願服務績效評估

所謂「績效評估」是指針對志工工作表現與所訂標準的關係所進行的系統化正式評鑑的過程，同時將評鑑結果與志工溝通，以瞭解志工工作表現的優點與缺點。更進一步，針對所發掘出來的志工特色，進行工作調整，使每個志工能夠各盡所能，適才適所，並據以作為培養志工領導者的參考。同時也可以經由評估過

程加強志工與機構的關係，機構也可以藉此表示對志工的感謝之意。

「績效評估」通常是由三個要素組成：

第一、準則的建立：「評估」最初的步驟就是訂定評估的標準，以評估志工服務的介入達至成功的程度。

第二、達成之評估：透過有系統的和嚴謹性的瞭解，決定志工服務與原先設定目標之差距。

第三、善用效果：評估的結果要能作為改善的依據，以達到「評估」與「實踐」一體化。

這三種要素，使志工服務績效評估，對提高志工服務的品質，保障受服務者的權益，具有重要的意義。

(一) 志工績效評估的原則

由於志工「績效評估」與志工的服務的激勵與團隊的士氣有密切的關係，因此，必須慎重其事，有效的志工績效評估有下列六個原則：

- 1、志工必須對其要做的工作有很清楚的瞭解（機構也應該很清楚）
- 2、評估必須是公平的
- 3、評估必須著重在工作而不是個人
- 4、評估應該是在合作的氣氛下進行
- 5、志工應該有成功的完成指派工作的工具、資訊和支持
- 6、當志工做出明顯的錯誤時，要立即糾正他們

(二) 志工績效評估的步驟

為了使志工績效評估能夠順利進行，在評估時可以參考以下步驟加以規劃：

- 1、確定評估之目標：即評估的目的要清楚易懂，並釐清評估的目的何在，例如作為機構建立志工管理制度的參考、強調責信或是成果資料的彙整？
- 2、完成評估前的準備工作：包括誰來評估、評估所檢驗的是輸出或影響、如何使用評估資料及如何完整的評估？
- 3、確認評估的變項：是否對志工分類？分成幾類？要評估的項目是什麼？對服務的滿意度？對服務項目的意見？或是對機構的看法？
- 4、蒐集與分析資料：如何蒐集資料？是問卷調查？還是訪談？用什麼工具分析？誰來分析？
- 5、評估結果的使用：志工反映的意見為何？有何具體成效？優缺點為何？提出何種建議？

這是志工績效評估較為標準的程序，志工督導可以依據自己的需求，加以斟酌。不過，如果只是對志工個人的績效評估，顯然就不需要太繁複，以免造成過多的工作負荷。

(三) 志工績效評估的方法

傳統上績效評估者大都是由直接主管來擔任，但志工的工作情形特殊，他的工作時間短，活動種類多，工作性質不一，使得單靠直接負責的督導或志工管理者不易有效掌握評估的工作，因此，視情形可由不同的人來共同評估，可達到比較周

延的效果，這些評估的方法分成下列幾種：

1、督導者評估：這是志工績效評估最常使用的方式，因為督導最瞭解志工的表現，一般而言，此部分的指標包括：

- ▲ 志工服務的動機
- ▲ 志工服務的態度
- ▲ 志工服務的準時程度
- ▲ 志工的工作能力
- ▲ 志工的人際關係
- ▲ 志工受訓的情形
- ▲ 志工面對挫折的容忍能力

進行的方式可以是雙方互相溝通，你可以利用這個機會，討論志工的表現，給予讚美或建議改善，並藉此增加志工對機構的參與，甚至討論他是否轉移到別的志工職務。這些過程包括：

- ▲ 先從檢討工作職掌說明開始，看看是否符合過去志工這段時間工作的真實狀況。
- ▲ 確實檢討上述重要的指標。
- ▲ 傾聽的時間至少跟開口的時間一樣多，讓志工瞭解他可以藉由評估提出建議。
- ▲ 讓志工瞭解他的優缺點。

2、自我評估：請志工依據所設計的表格，自我評估其工作績效是最常見的方式，不過這種方式的客觀性較差，志工不是過份謙遜，就是自我膨脹。因此，當志工自我評估完了之後，與他們個別討論評估結果是一個好的方法，並據此可以瞭解志工在服務上所產生的問題，以作為制度建立的參考。可惜的是這種方式頗為耗費人力，對志工成員較多的團隊而言，執行不易。

3、同儕評估：志工相互評估的信度較高，因為同儕之間經常一起工作互動，對彼此的狀況較為瞭解，而且同儕評估可以展現出個人獨力判斷的能力。但是，同儕評估如果摻雜個人主觀的偏見或好惡，也會成為志工間衝突的來源，影響志工團隊的和諧與凝聚力。因此，評估之前的說明頗為重要，以增進志工成員對工作情形的瞭解，更能體諒與支持對方。

4、受服務者評估：受服務者也會瞭解服務的狀況，從其反映意見可以作為服務績效良窳的參考，獲取受服務者回饋的方法包括：

- ▲ 走出辦公室，跟受服務者直接對談，花點時間跟他們在一起，加強相互的瞭解，傾聽他們的心聲。
- ▲ 組織焦點團體，邀請你所選擇的受服務者來參加開放式的會談，討論他們喜歡與討厭的部分，滿意與不滿意的受服務者都要邀請。
- ▲ 以電話或郵件方式，請受服務者協助調查，告知其調查的結果，以及他們打算如何回應。
- ▲ 面對面詢問受服務者他們有什麼困難，以及他們希望你提供什麼協助，同時詢問他們對你的服務有何建議。

▲ 在方便的地方設置意見箱或意見回饋表。

▲ 記錄受服務者提供的問題，其發生的原因以及你所做的解決方法。

5、外部標準評估：在美國有些全國性的組織會提供一些運作標準，建議或規定分支機構的運作標準，供有關機構比較。其中有些標準是對計畫的整體評估，有些則注重評量志工的參與程度。在台灣似乎尚未發展出一套可資參考的標準，不過依據志願服務法的規定，志工個人的獎勵部分係以時數為標準，例如服務滿三千小時可以得到銅牌獎與得獎證書，服務滿五千小時，可以得到銀牌獎與得獎證書，服務滿八千小時可以得到金牌獎與得獎證書。這種一律以時數做為獎勵的標準，固具有客觀性，不過，似乎過於簡略，無法真正瞭解這位志工服務的品質。

(四)對績效不良志工的輔導

志工大都具有服務的熱誠，因此，敬業的態度與服務的績效應該都不錯。不過，仍會有一些志工因個人的個性欠佳，生活習慣不良或能力不足，對運用單位產生一些困擾，導致其績效評估的結果欠佳。如果這些志工還未到達解除職務的地步，就必須給予一些輔導，但在輔導的過程應以正向的態度進行，以免傷及志工的自尊。這時就可使用「正向輔導法」，此種輔導法包括以下六個步驟：

步驟一：要志工描述自己的行為

一開頭的用語類似：「你會怎樣描述你自己當時的行為？」有時候這個步驟就足以解決工作表現的問題，因為可以經由他的描述當中瞭解其想法，而提醒其應注意的事項。但有時志工根本沒辦法或不願意描述自己的問題，督導只好以非評斷的態度，幫對方陳述他做了什麼或沒做什麼。

步驟二：對事而不對人

談論志工的行為問題時，務必讓志工知道，他們所談的是他所做的事，而不是他這個人，否則會讓他有過度自我防衛，無法客觀的評析他的行為。

步驟三：描述當事人的優點

這個步驟目的在化解一般人受到糾正時，自然會產生防衛心態。當一個人專注在辯護自己的行為時，你很難讓他改變。因此，應先對他的行為持肯定的態度，然後再提出建議。

步驟四：請志工提出改進的想法

志工提出改進的想法必須是清楚明確而具體，你可以要求他說出細節，如果他無法想像自己如何改善，那麼還是不會成功的。志工提出任何藉口，督導可以加以聆聽，但最後還是要堅持達到工作的要求。

步驟五：讚美志工改進的部分

讚美他進步的部分，但是如果他依然故我，沒有長進，可以重複步驟四，問他下次要如何改進。隨著工作表現改進，就不需再輕易稱讚。

步驟六：工作表現改進後，重複步驟三

志工表現出你需要的特質後，你應該加以讚美，以增強他的自尊，讓他喜歡他的工作表現。但是，如果他沒有改善，就要重複步驟四，並且讓他知道這次務必改善。如果志工依舊無法改善，就應該找另一位志工來代替他。當然，請他離職是

最不得已的作法，不過對於品行操守、團體紀律、服務態度與工作績效甚差者，也是一個處理的方式之一。

「正向輔導法」對績效不良的志工會有自我澄清的效果，也可以得到一些改善的建議和來自考核者的支持。不過，在正式評估過程，不應該有意外出現。志工督導在平日的指導中，就應該讓志工知道自己的表現如何。正式的評估時，只是把一直進行的工作正式化，提供書面的改善建議。正式的評估絕對不是為了讓督導有機會跟志工說：「被我抓到了吧！」

(五)結語

總之，志工的績效評估可以使志工瞭解工作的成效，以作為改善的參考，同時，在注重工作責信的時代中，每一分錢都被要求花在刀口上，機構與支持志工方案的捐款者，都要瞭解經費的去處，也讓志工績效評估日益重要。只要秉持客觀公正的態度，參考一般的步驟，使用正確的方法，都能建立志工的績效評估制度。而對績效不良的志工，以「正向輔導法」給予建議，亦可改善志工的服務成效，達成績效評估的目標。

附錄一：

志願服務獎勵辦法

第一條 本辦法依志願服務法第十九條第六項規定訂定之。

第二條 本辦法獎勵之志工為從事志願服務工作，服務時數三千小時以上，持有志願服務績效證明書者。

第三條 志工符合前條規定，得填具申請獎勵事蹟表（如附表一），檢同相關證明文件，於每年七月底前送志願服務單位，志願服務運用單位於八月底前送地方目的事業主管機關辦理。不屬地方目的事業主管機關之志願服務運用單位，送中央目的事業主管機關辦理。

目的事業主管機關受理前項申請後應審查並造冊（如附表二），於九月底前送中央主管機關辦理。

志願服務運用單位為中央主管機關或所屬之機關、機構、學校者，應逕予審查並造冊，於九月底前送中央主管機關彙辦。

第四條 本辦法之獎勵，由本部每年辦理一次。

第五條 本辦法之獎勵等次如下：

一、服務時數三千小時以上者，頒發志願服務績優銅牌獎及得獎證書。

二、服務時數五千小時以上者，頒發志願服務績優銀牌獎及得獎證書。

三、服務時數八千小時以上者，頒發志願服務績優金牌獎及得獎證書。

前項之獎勵以公開儀式行之。

第六條 本辦法同等次獎牌及得獎證書之頒發，以每人一次為限。

第七條 志願服務表現優良者，申請列入升學、就業之部分成績，應依相關目的事業主管機關規定辦理。

第八條 本辦法字發布日施行。

附錄二：

臺北市政府推展志願服務實施要點

臺北市政府（以下簡稱本府）為推展志願服務，擴大社會團體及個人參與社會服務，以蔚成服務文化，並結合民間資源協助本府推動各項市政建設，特訂定本要點。

本要點所稱志願服務人員（以下簡稱志工），指經機關自行遴選，不占機關職缺，不以獲取報酬為目的，秉持誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等，長期固定志願協助機關辦理指定工作者。

前項所稱長期固定，係指每月至少服務一次，合計服務時數至少六小時，持續時間至少二個月以上。但各機關、學校另有規定者，從其規定。

三、具有服務熱忱，且未罹患精神病或法定傳染病者，得為本府各機關、學校甄選志工之對象。但各機關、學校另有規定者，從其規定。

四、本府人事處應協同新聞處及資訊中心共同辦理志願服務之宣導、推廣工作。但有關志工之招募、訓練、發聘、登錄、督導、考評、獎懲、保險及慰問補助事宜，由所屬各機關、學校辦理。

五、本府各機關、學校運用志工應先規劃其工作項目，依業務需求規劃所需人力、條件、訓練及服務管理制度，擬定計畫，並指派專人督導業務，始得據以編列有關預算。

六、本府各機關、學校辦理與人民權利義務有重大相關之事務，不得交由志工單獨執行

七、本府各機關為因應社會重大災害之救助，得籌組志願服務團隊，即時投入災後之關懷及服務工作。

八、志工如有違反志願服務法所定之義務、服務欠佳或有不適任之情事者，應由所屬機關、學校予以加強輔導、調整工作或停止其服務。

九、志工於年度內服務績效優良者，得由所屬機關、學校予以獎勵；其優良事績符合公開表揚條件者，並得推薦由本府予以公開表揚，或邀請參加鼓勵性活動，或推薦參加府外單位之表揚。

十、志工從事服務因而遭遇危險事故，致殘廢或死亡者，得比照公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法規定辦理。

前項所稱從事服務，包括參與服務、訓練、準備服務或往返服務場所等情事。

十一、本府各機關、學校應為志工辦理意外事故保險。

十二、本府各機關、學校對其志工應發給志願服務證及服務紀錄冊。

前項志願服務證由社會局統一印製發放，服務紀錄冊則由各機關、學校向目的事業主管機關請領。

十三、志工服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，得檢具證明文件向本府社會局申請核發志願服務榮譽卡。

十四、志工從事服務所需之志工餐點、交通補貼代金，由各機關、學校覈實支給。

十五、本府各機關、學校辦理志願服務業務所需經費，由各機關、學校年度相關預算支應或結合社會資源辦理。

十六、適用臺北市義勇人員傷亡醫卹福利濟助實施要點之志工，其傷亡醫卹及福利濟助，依該要點之規定辦理。