

志愿者管理的窘境——契合之道

美好社会咨询社（ABC）公益研究院

前言

志愿者管理是公益机构经常遇到的课题。经常听到机构抱怨说：“好的志愿者太难找了”“志愿者流失严重，好不容易培养出来又做不了多久”“志愿者责任心不强，不太靠谱”……出于这些原因，很多机构不愿意招募志愿者来参与项目。

可是，找到合适的志愿者及维持他们的投入度真的有那么难吗？非也。

ABC 结合 6 年来的专业志愿者管理经验及其它机构的相关实践，发现对于志愿者的吸引和挽留仅仅停留在招募、培训、日常管理的层面还远远不够，而要从“术”的层面提升到“道”的层面，从机构与志愿者双方的深层次需求出发，找到双方的契合点。具体来说，需要把握好以下两个核心要素：

首先，公益组织要“找对人”，即要先明确“机构需要什么样的志愿者”，并知道机构所需的志愿者具备什么特质、应该去哪里招募；

然后，公益组织要“留住人”，需要弄清楚“志愿者要什么”，以及“机构可以提供给志愿者什么”，才能更好地满足志愿者的需求，使志愿者可以长期稳定与机构合作。

本文将针对以上两个核心要素，分别提供实用的方法和案例。并且，为了帮助公益组织寻求与志愿者之间的需求契合点，本文引入原创的“志愿者与公益组织匹配模型”来帮助公益组织进行诊断和分析。此外，还介绍了一些常用的志愿者招募渠道以供参考。

如何“找对人”：志愿者分群及肖像刻画

志愿者是公益组织发展的重要力量，两者的关系好比种子和土壤，土壤给予种子养分与发展

空间，而种子则回报土壤以丰收的果实。但一片土壤难以适应所有种子，一个机构也难以容纳各类志愿者。对公益组织来说，找到适合的志愿者既至关重要，又难能可贵。很多机构往往不重视这个问题，对于各种志愿者照单全收，结果造成双方需求不匹配，志愿者尽力了却没有收到好的效果，机构也难以实现预设的项目目标。

机构要“找对人”，首先需要明确自身对志愿者的需求，如果需要的志愿者不止一类，更要想清楚让每类志愿者来干什么。例如一个支教项目，不仅需要负责授课的人员，也需要能去拓展合作学校的人员。这两类志愿者分工不同，所需要的素质也不同。因此对志愿者进行分群，清晰界定不同志愿者的职责定位，是机构“找对人”的第一步。

下一步，是具体分析各类志愿者对应的素质，将机构所需的志愿者的特征刻画出来，即形成“志愿者肖像”。按照这个肖像去找，寻觅到合适志愿者的几率会大大提高。

志愿者肖像刻画可以运用标签推理和数据总结两种方法。把机构的需求标签化，是可以尽快刻画出匹配志愿者的办法。回到上文的支教项目，在招募负责授课的志愿者时，机构的需求之一是“擅长讲课”，那么按照“擅长授课”这个标签来检索，就可以迅速定位到一个匹配的志愿者群体，即教师及师范院校学生是更可能符合要求的人。因此，机构在招募志愿者时就可以根据这个标签，有重点、有针对性地进行招募。

对于专业志愿者，“把需求标签化”是一种便捷的刻画肖像的办法，而在一般 NGO 中，志愿者需求却很难用某个标签一言盖之，这时可以利用“数据总结法”，即根据过往志愿者的表现，通过数据分析总结出表现优秀的志愿者的个人特征，以这些特征为属性进行志愿者肖像刻画，进

而找到“合适的人”所在的目标群体，发掘维护相应的招募渠道，从而为日后找到源源不断的优秀志愿者奠定基础。

ABC 在为环保 NGO “自然之友” 做的注册志愿者体系管理咨询项目中就有效地采用了以上两种方式。为了帮自然之友找到最合适的注册志愿者，首先是帮助机构理清其志愿者需求。通过对自然之友业务的剖析及与自然之友团队的沟通，我们将该机构对注册志愿者的需求划分为“行动型”和“捐款型”两类，并明确了两类志

愿者的权利义务。

然后，我们基于对过往注册志愿者的数据分析，总结出不同类型志愿者所具备的特征，从而刻画出志愿者的特征标签。在此基础上，我们进一步分析具备这些特征的人在哪里，从而找到最有效的接触和招募渠道。比如，明确了“行动型志愿者”一般具备“学生”“离退休人士”等肖像特征，我们针对性地提出开展校园宣传、社团合作、社区推广等策略，从而帮助自然之友更有效地找到“最合适的人”（详见图 1）。

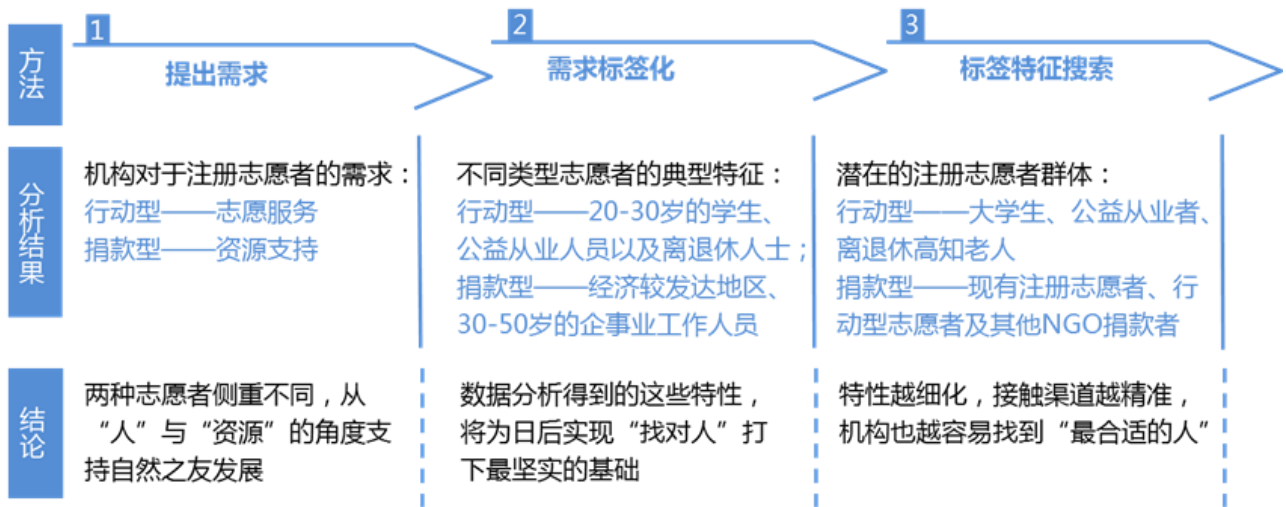


图 1： NGO “找对人” 三步走——以自然之友为例

明确机构对志愿者的需求，刻画出理想的志愿者的肖像特征，从而针对性地接触和招募，NGO “找对人” 将不再困难。

如何“留住人”：志愿者需求及动机分析

“找对人”很重要，机构想留住这些“对的人”也需要做不少工作。其实，人在做事情的时候都是具有目标性的价值诉求的，那么是什么驱使着志愿者们或加入，或留任，或退出组织的呢？志愿者做出去留选择的背后，有没有一些共性的动机可供参考？

在此，我们参考马斯洛需求层次理论对志愿者动机进行分层：马斯洛将人的需求分为生理需

求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求等不同层次，而志愿者的动机需求在阶段不同、人群类型不同时也会不一样。

要想知道志愿者加入机构或留任的原因，公益组织可以采用访谈、小组讨论或者开放性问卷的方式，进行志愿者动机调研，再进行归纳总结。比如，“ABC 美好社会咨询社”曾对 ABC 过往的资深专家、职场新人、青年学生等各类志愿者进行深度访谈及问卷测试，了解志愿者参与 ABC 志愿活动的动机，最后总结出 ABC 志愿者需求模型，包括价值认同、自我实现、能力培养和情感关系四个要素。

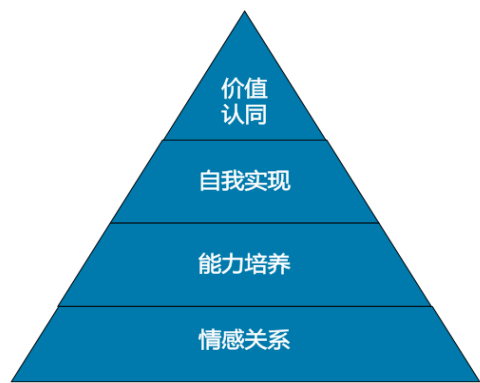


图 2： ABC 志愿者需求动机模型

我们发现，ABC 志愿者的动机需求都离不开这四个方面，但是不同群体的志愿者，需求的侧重点有所不同。如资深专家随着其志愿经历的丰富，会愈加重视与组织的价值认同和活动中的自我实现；职场新人多处于事业上升期，会更希望在志愿服务的同时提高自身能力；青年学生更看重志愿服务过程中的能力培养和情感建立，故而帮助他们在志愿服务过程中促成创新与改变，有利于建立长久而稳固的志愿者关系。

核心动机	动机分类	资深志愿者	职场新人	学生
价值认同	公益价值	●	●	●
	专业价值	●	●	●
自我实现	理想与目标	●	●	●
	创新与改变	●	●	●
能力培养	业务能力提升	○	●	●
	管理能力提升	●	●	●
情感建立	建立长久友谊	●	●	●
	积累相关人脉	●	●	●
	丰富业余生活	●	●	●

图 3： ABC 志愿者需求动机汇总

分析出志愿者需求之后，公益组织也需要对志愿者的需求进行综合评估：哪些是机构可以并且应当去满足的，哪些需要投入过多的时间和精力才能维护……如果有些需求的维护成本较大或不可持续，组织就需要更好地管理志愿者的预期。

除了以上的调研访谈总结法，公益组织要深入了解志愿者需求，还可以采取 VFI (Voluntary

function inventory)¹ 问卷以及志愿者生命历程方法。VFI 问卷法是将志愿者的需求按价值观表达型、学习理解型、社交型、职业生涯型、自我保护型、自我增强型等几个维度进行打分，既可用于不同类型志愿者需求的比较分析（比如职业人士志愿者以“价值观表达”为主，而学生志愿者则偏向“自我增强型”），也可用于志愿者需求满意度现状与预期之间的差距分析（见图 4）。志愿者生命历程法是将志愿者加入机构、留任、退出及再次加入的周期视作一次“志愿服务历程”，通过调研分析志愿者在每个阶段的需求动机、感受和“痛点”，有针对性的提出相应的策略，来吸引和留住志愿者。

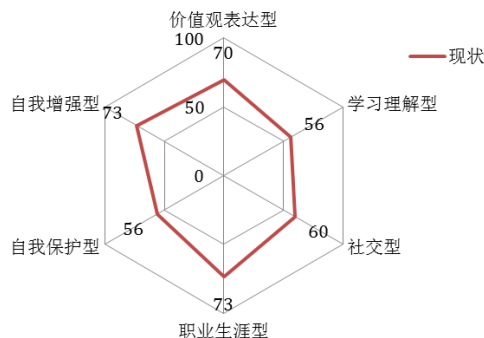


图 4： 利用 VFI 问卷法分析志愿者需求样例

如何“找契合”：志愿者与公益组织匹配模型

志愿者能够为公益组织贡献专业技能、资源及时间，同时希望通过志愿服务满足自身的需要；同样地，公益组织对志愿者有需求，同时也可以提供给志愿者参与公益和能力提升的机会。志愿者与公益组织各有所需，也各有供给，双方是双向选择、供需匹配的关系。根据这样的定位，为了使公益组织和志愿者更好地匹配，ABC 依据多年的志愿者管理经验，原创了“志愿者与公益组织匹配模型”：

模型左边针对志愿者，上部是“我需要什么”，即志愿者的需求：包括对志愿活动的要求、自身

期望得到的收获等；下部是“我能提供什么”，即志愿者能够并希望为公益组织所贡献的资源或技能；

模型右边针对公益组织，上部是“我能为志愿者提供什么”，即机构认为志愿者可以在志愿服务中得到的收获，如能力、乐趣等；下部是“我需要志愿者贡献什么”，即机构对于志愿者资源或技能方面的需求。

如果左右两边内容能够对应在一起（如图 5 中的笑脸），说明志愿者的需求、能力与公益组织的能力、需求间恰好匹配。如果不能对应（如图 5 中的哭脸），就说明志愿者与机构有不能相互适应的地方，需要机构针对未能匹配的方面，调整志愿者招募的方向、找到正确的人，或者采取措施来更好地满足志愿者需求。

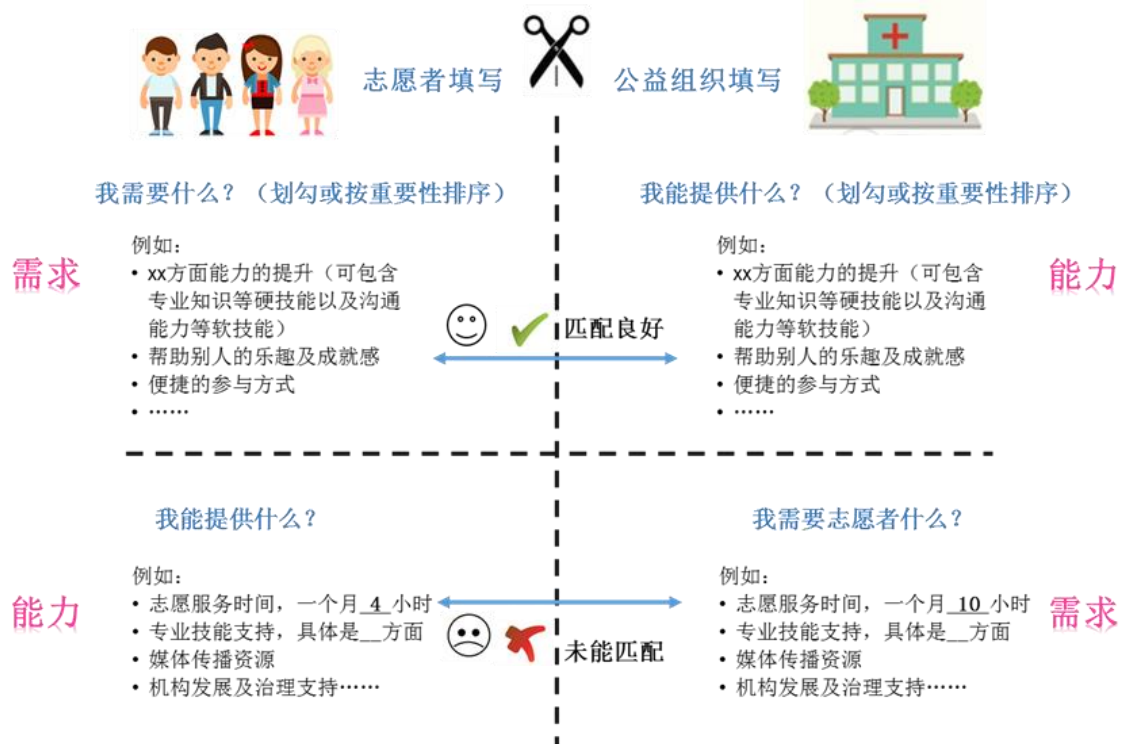


图 5： 志愿者与公益组织供需匹配表（示例）

模型的应用形式多种多样：可以做成表格，由志愿者和机构人员分别填写左右两边内容，再合并在一起；也可以组织工作坊，志愿者和机构人员分组讨论，再将讨论结果相互比对。模型内容可以设计为左右对照的选择项，供双方选择或排序；也可以设置为完全开放的空白格，鼓励头脑风暴。总之，只要抓住“机构的能力与志愿者的需求要匹配、机构的需求与志愿者的能力要匹配”这一核心，就能够万变不离其宗。

需要强调的是，这一模型仅仅是一个诊断工具，机构可以通过模型聚焦志愿者管理中存在的问题，但还需要借助前文中阐述的方法，进一步

分析机构需要的志愿者特性、深入理解志愿者的需求，才能找到合适的人、留住优秀的志愿者。

志愿者去哪儿找：常用的志愿者招募渠道

公益组织在了解其对志愿者的需求后，不仅可以在机构网站、微博及微信上发布志愿者招募信息，也可以借助于专门发布志愿信息的平台，以更有针对性地接触潜在志愿者群体，提高志愿者招募的效率和效果：

网站	
国际志愿者	
国际志愿者招募	www.intvolunteer.com/
国内志愿者	
中国发展简报	http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/
NGO 发展交流网	http://www.ngocn.net
共益巷	www.gongyixiang.com/
中国青年志愿者网	http://www.zgzyz.org.cn/ http://bbs.zgzyz.cyol.com/
中国青年志愿者社区	
北京志愿者联合会	http://www.bv2008.cn/
首都社区志愿服务网	http://zyz.96156.org.cn/volunteer/frontPage.do
北京义工联盟	http://iyigong.com/forum.php
中华义工网	http://www.zhyg.org/forum-10-1.html
58 同城-志愿者	http://58.com/volunteer/
豆瓣	www.douban.com/ (搜索并参加相关的志愿者及公益小组发布信息/或在同城活动版块上之间建立新信息)
人人网	<p>www.renren.com (搜索志愿者等相关关键词选择对应小组, 如人人网志愿者家园, 中国青年志愿者等)</p> <p>人人网志愿者家园-人人页面</p> <p>http://page.renren.com/600009588?q=\u5FD7\u613F\u8005 p= s=2 u=873660006&act=name&rt=page&in=2&hh=1</p> <p>中国青年志愿者-人人页面</p> <p>http://page.renren.com/600419157?q=\u5FD7\u613F\u8005 p= s=2 u=873660006&act=name&rt=page&in=3&hh=1</p>

图 6: 常用志愿者招募渠道汇总

除了以上的公开渠道外, 公益组织还可以根据需要使用更有针对性的渠道, 如根据各地情况拓展地方招募渠道, 除上面列举的北京当地志愿者联合会和联盟, 还有杭州志愿服务网 hzva.org, 天津志愿者 www.tzxdj.com 等; 当志愿者的招募对象主要为学生时, 可考虑校园招募渠道, 如致力于高中生公益的平台 publikr.org, 相关高校的 BBS 论坛、学生社团微信平台等 (可根据招募对象的目标院校名字进行百度搜索, 如北大 BBS, 中国农业大学 BBS), 也可以在机构于学校开展会议和活动时, 现场进行志愿者招募 (如摆放招募易拉宝或横幅等)。

总结

志愿者管理的学问很深, 本文只是选择了一个侧面切入, 帮助公益组织去发现志愿者管理存在的问题, 并从“找对人”和“留住人”的角度去提升志愿者管理的有效性。除此之外, 公益组织也常面临志愿者执行力弱、凝聚力不强等问题, 而这些问题往往更需要有效的管理制度和考评机制作为保障, 激发志愿者形成有目标、有自我驱动力的“自组织”团体。这些课题, 我们留待日后再做深入探讨。

如感兴趣提供选题建议或写作素材, 或想成为 ABC 公益研究院的一员, 请发邮件至 abcacademy@163.com, 或与 ABC 官方微信、微博联系。

■ 关于 ABC:

美好社会咨询社 (ABC) 成立于 2008 年底, 是中国公益界首家完全由志愿者向中小型 NGO 提供免费公益咨询服务的组织。ABC 致力于通过整合职业人士与高校师生的优质资源, 为中小型组织在战略、市场、运营、管理、筹资、品牌、人力资源等方面提供专业的分析研究与解决方案, 从而突破中小型组织的时间、能力与资源瓶颈, 促进 NGO 持续、有效和健康的成长。

■ 关于 ABC 公益研究院:

成立于 2015 年, 是 ABC 美好社会咨询社的研究机构。作为 ABC 的智库和桥梁, 研究院以提供工具方法和观点输出、定义探讨及方法论研究、总结 ABC 过往项目经验等方式, 建立公益咨询行业理论框架, 致力服务更多 NGO, 成为 NGO 成长助推器。2015 年, ABC 公益研究院首次为公益咨询界定了定义和内容:

¹Clary 等人编制的志愿功能量 (The Functional Approach to Volunteers' Motivations Gil Clary College of St. Catherine and Mark Snyder University of Minnesota) 该理论认为人的行为都有目标, 并且各有差异

²自然之友、ABC 志愿者管理信息来自机构官网及 ABC 过往资料文中提及机构 (按首字母排列):
ABC 美好社会咨询社: <http://theabconline.org/>
自然之友 (FRIENDS OF NATURE): <http://www.fon.org.cn/>