

2020年 广州志愿领袖计划 第二期培训

主题一：志愿服务组织人才建设策略
2020.12.25

导师简介：洪汉铭 注册社工

- ❑ 菩提青少年及家庭综合服务中心 社工
- ❑ 澳门电台 小城大爱 节目主持
- ❑ 澳门城市大学 人文社会科学学院 兼职讲师 及社工实习督导
- ❑ 应用佛学文学 硕士 (香港珠海学院)
- ❑ 社会工作学 硕士 (香港浸会大学)
- ❑ 澳门特区政府 教育暨青年局 青年事务委员会前委员 (2006-2016)
- ❑ 澳门义务工作者协会 监事长
- ❑ 澳门历奇辅导学会 注册高级教练
- ❑ 广东省志愿者联合会 委员
- ❑ 国际青年商会注册导师
- ❑ 国际义工协会(IAVE GNVL) 地区领袖



培训内容：

1. 志愿服务组织概论
2. 志愿组织生命周期与人才管理
3. 志愿服务组织激励机制与策略
4. 答问分享 及 总结

前言 和 反思

- 什么是**志愿者**?
- 在《志愿服务条例》第一章 总则 第二条：
条例所称志愿服务，是指志愿者、志愿服务组织和其他组织自愿、无偿向社会或者他人提供的公益服务。
- 为什么要**无偿提供公益服务**？



<https://www.bv2008.cn/show/1061635.html>: 北京市志愿服务联合会

反思：为什么要**无偿**提供**公益**服务？

- 动机论 - 自我实践或者自我超越
- 宗教信仰 - 行善积福积阴德
- 抽象信任理论 - 创造一个美好社会
- 群思效应 - 担心会被排斥

「人為什麼要**因**做好事？」
「什麼是做好事？**果**」



什么是志愿服务？

- 志愿服务是社会文明进步的重要标志。
- 关于志愿服务，习近平总书记这样说。



社会主义是干出来的，各族群众要一起努力，志愿者们要充分发挥作用，谢谢你们的努力和贡献。

——2020年6月，在宁夏考察时的讲话

希望广大志愿者、志愿服务组织、志愿服务工作者立足新时代、展现新作为，弘扬奉献、友爱、互助、进步的志愿精神，继续以实际行动书写新时代的雷锋故事。

——2019年7月23日，致中国志愿服务联合会第二届会员代表大会的贺信



什么是组织 (团队)?

- 「团队包含两人或两人以上，彼此协调一致，以完成**共同任务**。」 - James H. Shonk (1982)
- 「团队是一群个别成员的组合，成员拥有互补技能，认同**共同目标**、绩效标准以及工作方法，彼此相互信任以完成工作目标。」 - Katzenbach, J.R. & Smith, D.K.
- 「团队是成员之间相互支持合作，为**共同的目的和工作目标**作出努力，互补长短并共同承担责任及接受**问责**」 - 张麗君，2002：13-14

来自古希腊的力量？

你中有我，我中有你？

高效团队要讲求和谐，

但和谐不是要求每个人想法一致，

而是每个人有各自想法，但同受尊重，

➤ 同理心=同情心？

➤ 接纳=接受？

什么是志愿服务组织？

- 具有：愿景、任务、价值 (VMV. Vision, Mission, Value)
- 在法律上：有组织章程及依法登记
- 在章程上：应该有宗旨和目标
- 在管理上：有称职的管理人员和自治能力
- 其特点应该符合公共利益：自愿性、以非营利为目的、或慈善导向…

IAVE International association for volunteer effort 国际义务工作者协会

1.志愿服务组织概论(类型、性质、规模)



志愿服务组织 (类型)

- **服务内容:** 分福利类、教育类及文化类等...维基百科
- **建构动机:** 国家政策导向、政府职能机构、事业单位、民间自发...百度百科知道
- **组织单位:** 官方、半官方、民间社团基金会、企业、松散的志愿者网络...之乎-引述「党十七大报告」完善社会志愿服务体系
- **成立原因:** 政府机关、非营利组织、热心公益人士...志愿服务与志工管理-彭怀真
- **意识形态:** 爱国情怀、宗教信仰、慈善关怀、宗族小区、政治取向、兴趣爱好、工商利益、弱势群体...洪汉铭

志愿服务组织 (性质)

- **Agriculture** 农业
- **Children and Youth** 儿童与青年
- **Community Development** 小区发展
- **Education** 教育
- **Environment** 环境
- **Health** 卫生
- **Wildlife Protection** 野生动物保护
- **Women's Empowerment** 妇女赋权



Amy E. Robertson

成立
原因

志愿服务组织 (性质)

- **Formal** 正式
- **Governance** 治理（董事会成员）
- **Non-formal** 非正式的（无资金、非结构设置、邻舍辅助）
- **Social action** 社会行动
- **Project based** 临时工作项目
- **Others**其他：实习、在线服务（在线进行、支持或行动）



Volunteering Qld

Volunteering Queensland
Article updated October 27, 2020

意識
形態

志愿服务组织 (性质)

- ANTI-WAR 反战
- NATURAL DISASTERS 自然灾害
- ABUSE AGAINST WOMEN 消除虐待妇女
- PREVENTING ILLNESS 预防疾病
- HUNGER, POVERTY 关怀饥饿, 贫穷
- ENVIRONMENTAL 环境



Raptim Humanitarian Travel

志愿服务组织 (规模)

- ✓ 数量：会员人数、项目数量
- ✓ 能力：筹款能力、动员能力
- ✓ 影响：社会效益、名人效应
- ✓ 持续：历史悠久、永续发展



2. 志愿组织生命周期 与人才管理

志愿者应用五法 与 团队发展阶段模型

1. 选人：在团队发展的不同阶段，选择适合的志愿者组建团队；
2. 育人：如何培育适合团队发展的人员；
3. 用人：如何根据才能、及岗位要求选用适合的人员；
4. 留人：根据团队的不同发展阶段把人才留住，避免流失；
5. 送人：根据团队特点及发展，有技巧地把不适合的送离团队。



团队发展阶段模型 (Tuckman Stages of Team Development Model)

布鲁斯·塔克曼(Bruce Tuckman) 1977

志愿组织生命周期 (团队发展阶段)

1. 形成期：启蒙阶段。
2. 风暴/蜜月期：形成两极观念，激烈竞争 或互相欣赏。
3. 规范：规则，价值，行为，方法，工具均已建立。
4. 运作期：彼此信赖相互依靠。
5. 解散/永续期：任务完成，团队解散 或长久发展。

团队发展阶段模型 (Tuckman Stages of Team Development Model)

布鲁斯·塔克曼(Bruce Tuckman)1977

团队发展阶段

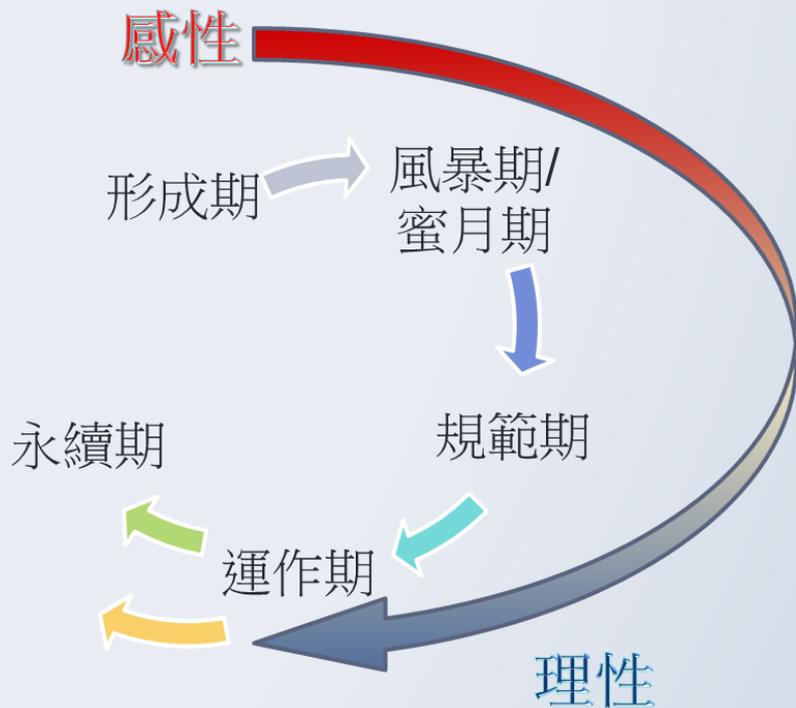
形成期 (Forming)

风暴/蜜月期 (Storming)

规范期 (Norming)

运作期 (Performing)

解散/永续期 (Adjourning)



(1) 形成期 (Forming)

目标：高度凝聚力

- ❑ (一) 成员互相认识、信任且互相支持
- ❑ (二) 建立团队成员的互相尊重与接纳
- ❑ (三) 了解或澄清完成的任务与目标
- ❑ (四) 建立共识愿景、承诺共同完成目标。

关键现象：提出问题、界定角色、定目标与任务



(2) 风暴期/蜜月期 (Storming)

- ❑ 目标：避免人际冲突 / 建立更好的关系
 - ❑ 聚焦于事实
 - ❑ 寻找多个替代方案
 - ❑ 维持权力均衡
 - ❑ 不要要求于共识
- ❑ 关键现象：各有想法与意见、个性相异产生冲突、意见分歧、权力运作
- ❑ 在形成期建立更好的关系→变成「蜜月期」



(3) 规范期 (Norming)

- ❑ 目标：塑造成员角色
- ❑ 形成规范的四个方法
 - ❑ 重要事件
 - ❑ 第一次发生的行为
 - ❑ 将外界经验导入
 - ❑ 象征性宣示
- ❑ 关键现象：清楚明白职责、了解彼此行事风格、目标明确、任务为先，目标第一
- ❑ 在风暴期没有处理好冲突→阳奉阴违，不信任



(4) 运作期 (Performing)

□ 运作期中也可能发生下列：

□ 规范消逝

□ 风暴消逝

□ 形成消逝

关键现象：着眼于各项任务的完成、厘清角色扮演与职责所在、能吸引新成员加入



（5）解散/永续期（Adjourning）

任务完成，团队解散 或长久发展。

- ❑ 团队完成目标，团队成员接受新任务或结束团队。
- ❑ 团队生命期结束，回顾历史与共同的记忆。
- ❑ 新的成员加入，协助新成员融入团体，并参与团队的发展过程。
- ❑ 有新的任务，又开始另一个团队发展的周期。
- ❑ 转换为一个永续经营的团队



建立团队历程：由陌生到突破自我参与



被置于陌生环境，
处身危机及不明朗

彼此合作
学习新技巧



结果可能成功或、
错败感



小组讨论、
整理反省、
经验连结

进步内化、
及应用其他
生活范畴、
达至突破自我



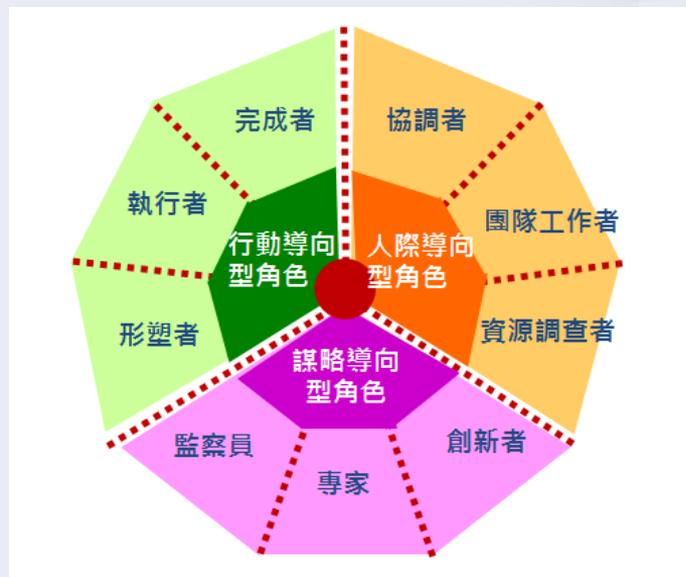
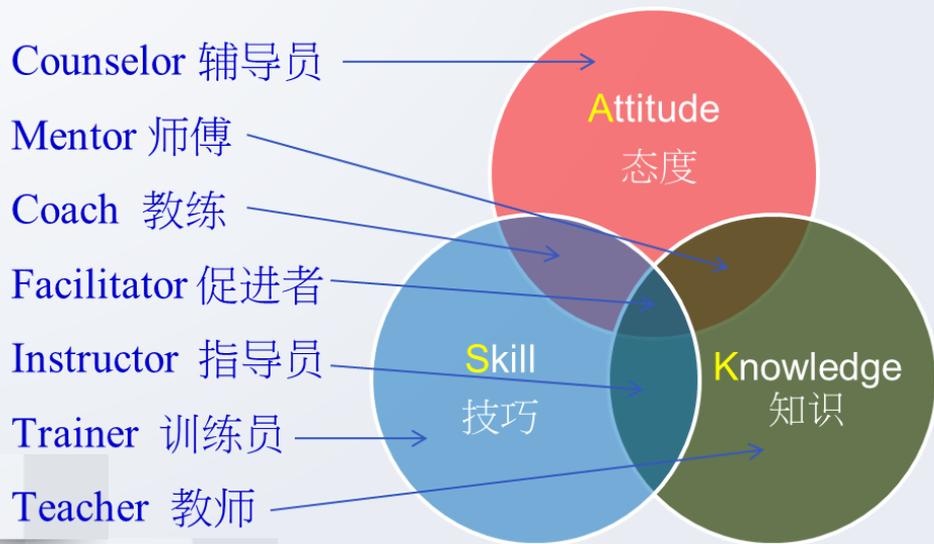
志愿组织人才管理

- ❑ 认识志愿者的参与动机
- ❑ 培育志愿者培训能力
- ❑ 培育 6C 领袖行为
- ❑ 培养领袖的六种判断能力
- ❑ 如何理解人才流失

志愿者参与动机 Volunteer Functions Inventory:

- **利他观念 Values:** refers to the expression of values related to altruistic and humanitarian concerns.
- **学习能力 Understanding:** motivations oriented to acquiring and/or improving knowledge, skills, experiences, etc.
- **社会认同 Social:** motivations related to what are called social adjustment and adaptation functions by Smith, Bruner, and White (1956).
- **生涯发展 Career:** motivation to enhance knowledge in a specific area related to professional and academic development.
- **自我保护 Protective:** motivations oriented to protecting the ego or escaping from problems.
- **自我提升 Enhancement:** motivations centered on self-knowledge, self development and, in general, feeling better about oneself.

育人：培训多元角色层面 与 贝尔宾的团队角色



贝尔宾的团队角色 (Belbin Team Roles)

培育 6C 领袖行为



培养领袖的六种判断能力

- ❑ 自我判断
- ❑ 他人判断
- ❑ 危机判断
- ❑ 机会判断
- ❑ 觉察判断
- ❑ 经验判断

Six Key Competencies that Every Leader must Master



1. Judgement of self
For any leader self-knowledge and self awareness (ie: knowledge of your own strengths and areas for improvement) are essential. A leader who doesn't know what is wrong with them cannot be trusted to fix what is wrong with others.

2. Judgement of others
A leader must learn to be a good judge of character and therefore a good judge of people. The ability to judge character is crucial when deciding who to trust with delegated duty.

3. Judgement in a crisis
A leader must be able to demonstrate the clarity of thought and mind, to make important and often difficult decisions in crisis situations. Crises do not just enhance leadership capability, they can also expose it.

4. Judgement of opportunity
A leader must be able to see, identify and seize opportunities. A leader must resist the natural impulse to over-think things as this often sows seeds of indecisiveness and doubt in others.

5. Judgement of signs
A leader must master the art of transmitting and receiving a diverse range of verbal and non-verbal signs. Leadership growth relies on the ability to know when to listen, how to respond, what to say, when to say it and who to say it to.

6. Judgement of experience
A leader must be able to learn from success and especially failure. A leader must own and accept responsibility for their mistakes as well as the mistakes of those they lead. A leader must be able to contextualise these experiences in a way that enables them to learn, grow and mature.

www.believernomics.com

留人/送人：避免流失 vs 解散团队

- 理性：赏罚分明、有上流机会、技术支持...
- 感性：成功感、归属感、亲和力、情绪支援...
- 危机：情绪困扰、工作压力、无助感...
- 自然流失：服务得到满足、十分不满服务提供、职业和身体状态改变(离世)、搬迁或移民...



3. 志愿服务组织 激励机制与策略

激励理论(Incentive theory)

- 是行为科学(Behavior Science) 中用于处理需要、动机、目标和行为四者中关系的核心理论。
- 是组织行为学；组织内人的行为研究，重视人际关系，人的需要，人的作用和人力资源的开发
- 是目标设定理论 (Goal-Setting Theory) 通过目标来影响动机，主要有三个因素：目标的难度、目标的确性和目标的可接受性

激励理论的种类及应用

一、内容型激励理论

内容型激励理论，就是针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。

- (1)、马斯洛的需要层次理论在企业管理中的应用
- (2)、奥德弗的**ERG**理论：
- (3)、麦克利兰的成就需要理论：
- (4)、赫兹伯格的双因素理论

二、过程型激励理论

过程模型激励理论是研究从人的动机产生到最终采取行动的心理过程的理论。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为。

- (1)、弗鲁姆的希望理论：
- (2)、亚当斯的公平理论：

三、行为改造型激励理论

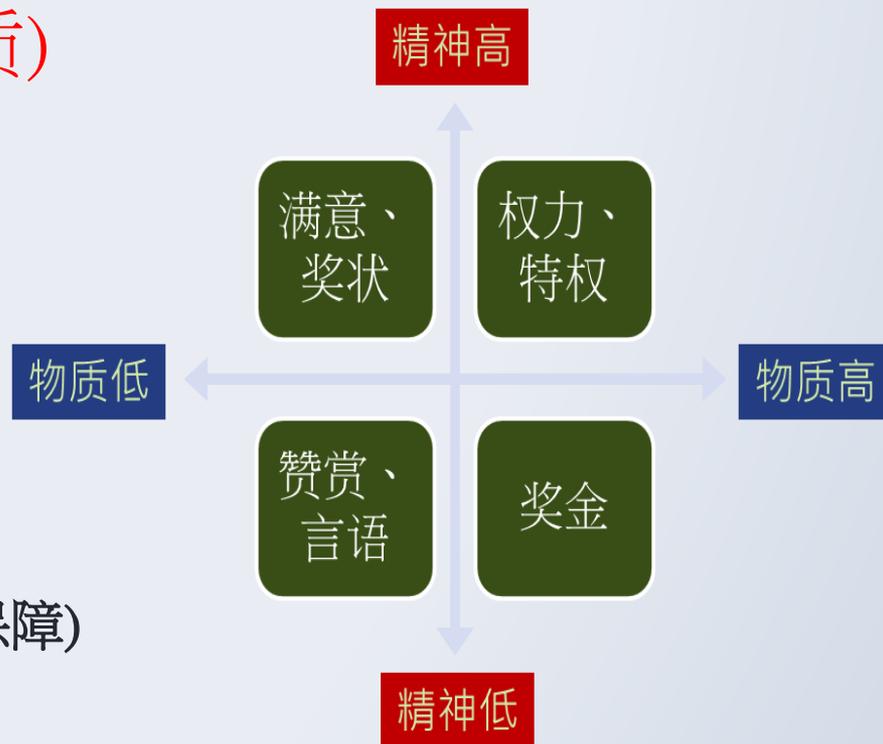
行为改造理论是研究如何改造和转化人们的行为，使其达到目标的一种理论。

- (1)、亚当斯的挫折理论：
- (2)、斯金纳的强化理论：
- (3)、海德的归因理论：

对志愿者全面激励的简结策略

了解参加动机 (精神和物质)

- 竞争：
建立规范机制，丰富激励方式
- 考核：
注意奖励与惩罚的运用
- 关怀：
引导自我激励、身心支援(法律保障)



对激励策略的反思 (一)

理性 到 非二元对



观音菩萨究竟是男是女？

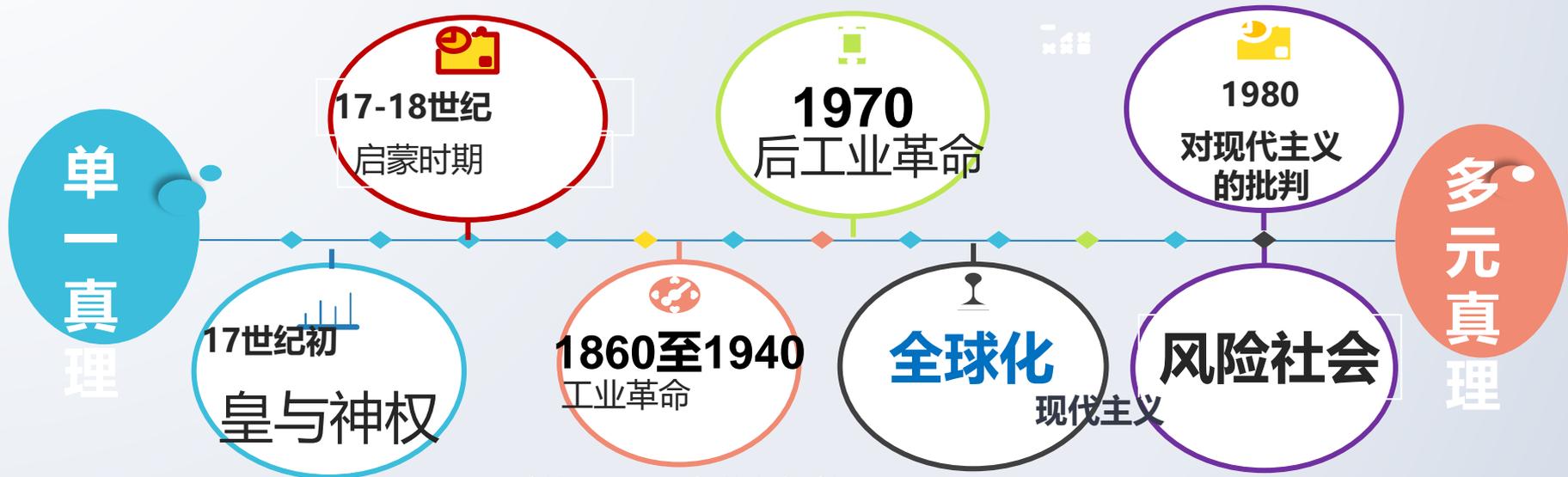
组织 到 新制度主义 (个人主义)



理性 到 感性



理性 到 非二元对立

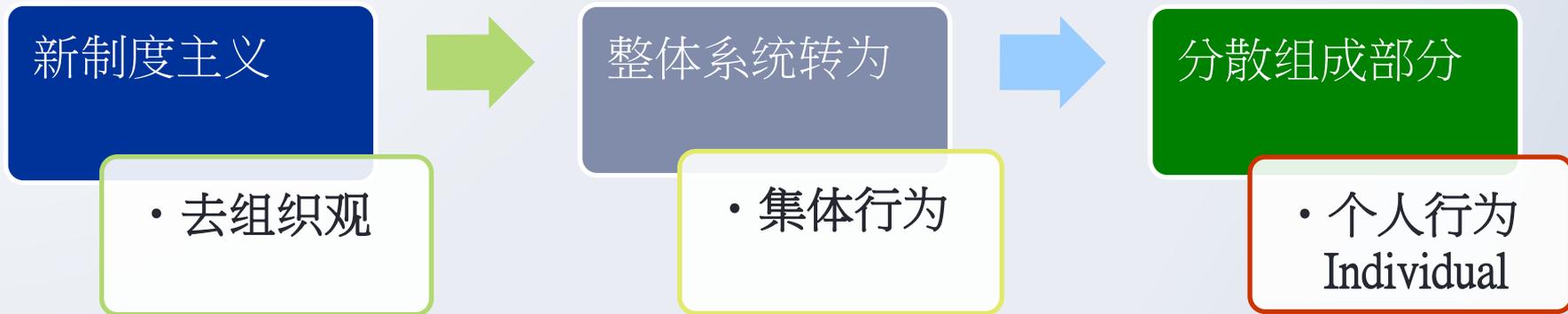


例子: 马克斯韦伯
官僚组织理论;
实证主义;
结构功能学派

高速 工具理性

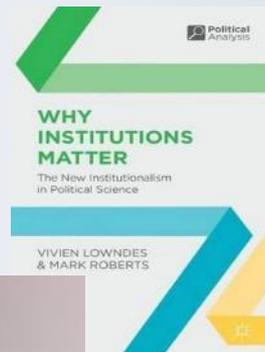
对「组织制度」的批判

有组织 到 非组织 到 新制度主义 (个人主义)



新制度主义 (Neo Institutionalism)

- ❑ 研究焦点从**组织**转变到**规则**
- ❑ 关注从制度内的**正式**到传统的**非正式**
- ❑ 要求**静态**稳定到**动态**探究如何达成
- ❑ 从**价值提倡**到**价值批判**的立场：关注什么是好？不如关注如何变好？
- ❑ 关心从**整体**系统，转为**分散**组成部分
- ❑ 从自主到**镶嵌**（Embeddedness 受到非单一制度约束）



Vivien Lowndes

戴维·休谟-从心出发

(David Hume, 1711—1776)

“The heart of man is made to reconcile the most glaring contradictions.”

“人的本性是调和最明显的矛盾。”

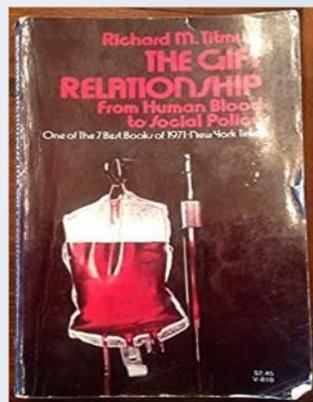
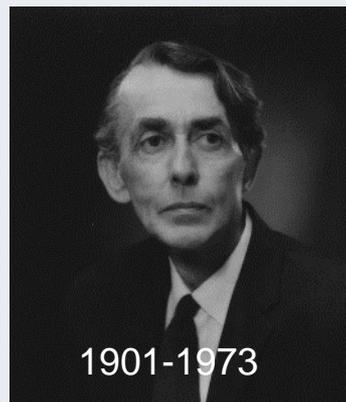
— David Hume

『人是感性动物，一切看似理性的决定，都只为掩饰或美化，自己感性的执念或初衷…』



对激励策略的反思 (二：精神和物质)

- 上世纪60年代 Richard Titmuss
- 在「赠与关系」书中指出
- 英国的血液比美国的血液优质
- 你是否认同？
- 当时：英国是捐血 美国是卖血
- 什么人会捐血 有爱心的人
- 什么人会买血 急用钱的人



4. 问答分享 及 总结

感谢参与!

快乐午餐时间!!



2020年 广州 志愿领袖计划 第二期培训

主题二： 高效能团队管理实战技巧
2020.12.25

培训内容：

1. 高效能团队架构(团队角色&特征)
2. 高效能团队文化建设要素
3. 行动学习
4. 答问分享 及 总结

1. 高效能团队架构 (团队角色&特征)

Henri Fayol 管理的五项职能

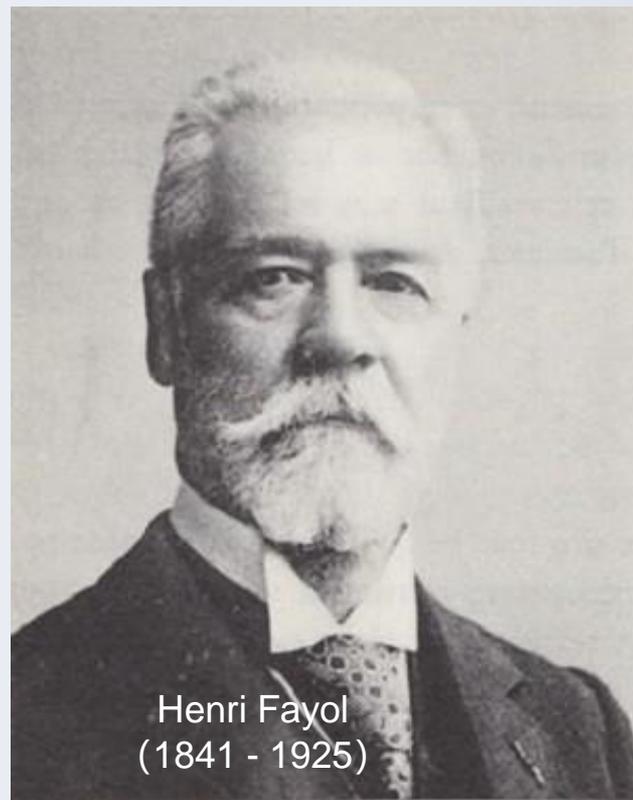


*经历了时间的检验，适用于当代管理。Fayol的职能管理今天已减为四项(1) 计划; (2) 组织; (3) 领导; 和 (4) 控制。



- 古典管理理论创立者:
- 整合企业内部管理活动，提出管理的五项职能。
- 核心拟定一个能覆盖企业各收入、支出状况的预算，以求控制成本和调整企业的生产行为。

-Henri Fayol



Henri Fayol
(1841 - 1925)

如何认定 所属团队高效能?



義務工作
進程

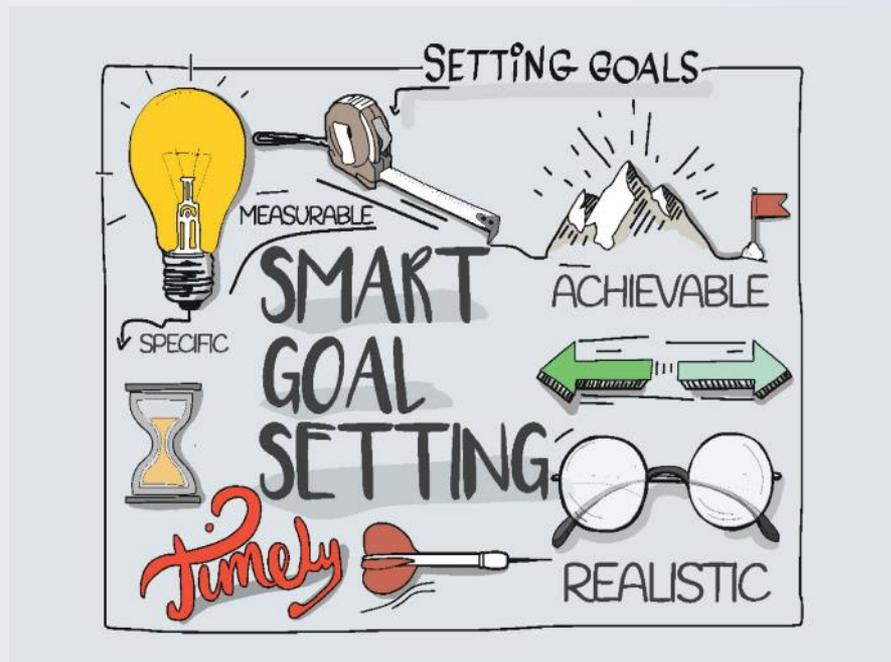
数量化 参与人数多少? 参与时数多少?
耗费日期长短?

质量化 对现时影响大细? 是否可持续发展?

品牌化 服务受欢迎程度? 创新到满意度? 是否易于辨认?

志愿者『绩效管理』的目标

- 主要目的『志愿者发展』
- 以绩效为基准的管理
- 提升志愿者 能力与意愿
- 因为绩效 = 能力x意愿



志愿者绩效评核的方法

- 特质取向：
评估志愿者是怎样一个人？
- 行为取向：
评估志愿者做了什么事？
- 结果取向：
评估志愿者成就些什么事？





產出
與
影響
的反思

- ✓ **服務品質：好與壞？**
- ✓ **機構宗旨：到或不到？**
- ✓ **義工參與：高效低效？**
- ✓ **財務狀況：透明度高低？**

高效能团队角色

团体成员透过互动融合在团体中，包含规范与角色：

鼓舞者
协调者
妥协者
守门者
标准设置者
观察者或评论者
追随者

攻击者
阻碍者
消极者
自大者
诱惑者



高效团队特征

目标清晰	分工明确	技能相约
互相信任	沟通良好	士气高昂
优秀领导	理情兼备	创意思维



2. 高效能团队文化 建设要素

2. 高效能团队文化建设要素

- ❑ 要选好优秀的团队领导
- ❑ 满足团队运转所必需的条件 
- ❑ 加大团队管理的授权，给予团队管理充分的尊重
- ❑ 建立成员间的技能互补，角色分工，培养创新精神
- ❑ 支持和利用团队来实现组织目标
- ❑ 高度重视企业文化建设

团队文化- MBA智库百科

满足团队运转所必需的条件

- ❑ 充满活力具创造性
- ❑ 设置控制系统
- ❑ 拥有专业知识
- ❑ 有具影响力的成员



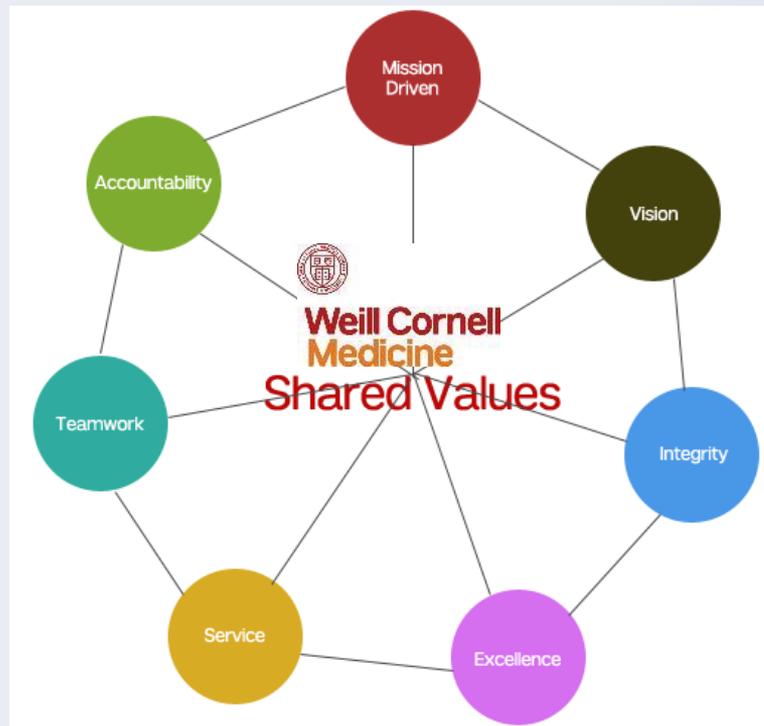
团队文化构成 5Ps

- ❑ people 人
- ❑ purpose 目标
- ❑ place 定位
- ❑ power 权限
- ❑ plan 计划



建设团队文化

- ❑ 任务驱动
- ❑ 服务
- ❑ 视野
- ❑ 团队合作
- ❑ 廉洁
- ❑ 问责制
- ❑ 卓越



4. 问答分享 及 总结

感谢参与 !!!

leo@avsm.org.mo

www.avsm.org.mo

