

南華大學
非營利事業管理研究所碩士論文

嘉義縣祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑之研究
-以志工管理者觀點

A Study of Chiayi County Volunteer Program Performance Appraisal
- From Volunteer Managers' Perspectives

指導教授：陳慧如 博士

研究生：蘇奕璋 撰

中華民國一百零一年一月

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

嘉義縣祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑之研究
—以志工管理者觀點

研究生：吳 亦 五
天 大 口

經考試合格特此證明

口試委員：陳 錦 如

鄭 清 霞

呂 朝 賢

指導教授：陳 錦 如

系主任(所長)：鄭 文 輝

口試日期：中華民國 一百零一年 一月 四日

謝誌

因緣際會之下，從社會科學院轉換到管理學院，領域實在相差甚大！考入社會所的同窗紛稱我為「叛徒」，但非常值得，除了是生涯規劃中的一環，在這更讓我遇到眾多美好的人、事、物。

從社會工作到非營利組織管理，一路走來跌跌撞撞，備感艱辛。除許多管理的概念不熟外，實務經驗也落後一大截。真得要非常感謝各位教授在課中的細心教學與指導，以及各位親愛的同學實務經驗分享，協助我這個懵懂無知的孩子探索「管理」宇宙的奧秘。

經過了兩年半，論文終於小有成果，也即將畢業，有許多回憶與感恩點滴在心頭。首先要感謝恩師陳慧如教授的諄諄教誨與悉心指導，協助我在題目、論文方向及內容修改給予適時的建議與幫助，真得是「慧」我良多。另外要感謝口試委員呂朝賢教授及鄭清霞教授在論文研究中提出許多寶貴的意見，使得本論文更臻完美。感謝組織個案的鼎力相助，使得本研究得以完成，過程中也不斷的鼓勵我，真得感到非常溫馨，非常謝謝你們。最重要的是要感謝親愛的同窗們，維莉姐、宜君姐、玉蔥姐、長春哥、建文、嘉文、于華、峻榮以及諸位老師們，你們都是我的再生父母！協助我渡過研究所的日子，給予生活、知識、智慧上許多建議與幫忙，奕瑋真得是受寵若驚了，要我三跪九叩的謝謝你們也不為過，在此誠摯的感謝你們！

最後，要感謝我的父親與母親，願意讓我繼續攻讀研究所，支持我想走的人生方向，真得非常感恩。在這兩年半，奕瑋學習到許多人生寶貴的經驗與知識，需要感謝的人實在太多了，無法一一道出，謝謝你們！感恩！

奕瑋 南華非營所 2012.1.16

摘要

政府單位認為評鑑對於志願服務工作績效具有正面意義，且有助於提升服務品質。志願服務法規定，非營利組織之志工團隊若加入祥和計畫案中，得定期接受志願服務評鑑，此為政府的「行政目的」之「法律合法性」評估。

有鑑於實務經驗中發現，志工團隊對於評鑑可能有不同看法，本研究遂以99年祥和計畫志願服務單位評鑑為例，整理相關文獻及評鑑標準，希望探討志工管理者對於績效評鑑，以及對於評鑑指標中志工考核之看法。針對政府績效評鑑，研究問題如下：1. 志工團隊贊成／不贊成績效評鑑？2. 接受績效評鑑之志工團隊的想法？3. 志工團隊是否適用績效評鑑？針對志工考核，研究問題如下：1. 是否對志工進行績效考核？2. 為何支持／不支持志工考核？3. 志工受到考核之狀況？

本研究使用半結構性訪談，選擇嘉義縣加入祥和計畫之三個組織，共六位受訪者。分析結果顯示，志工管理者認同志工團隊評鑑制度，除具有效益外也可以使團隊制度化。而對於方法與指標則有一些不同之看法，並提出一些改善之道。本研究建議應考慮團隊之類型來規劃不同的指標，並修正注重面向之配分，以及增加「組織目的」之「社會合法性」評估指標。志工考核部份，組織均有對志工進行考核，但多以時數為基準之簡單考核方式，較無完整與制度化的考核。志工管理者認為志工考核是必要進行，但不需要制度化之考核。本研究建議志工考核應一辭應修改為志工評量，依此制定評估面向與指標，強調評估所帶來的溝通與激勵的目的。並建議組織評量指標應更多元化，除組織可對志工進行評估，志工也可對組織進行評估，同時可視情況加入志工自評的部份。

關鍵字：祥和計畫、志願服務、績效評估

Summary

As stipulated in the Volunteer Service Act, NPOs that utilize volunteering efforts are subject to regular volunteer program appraisal. This type of appraisal is designed to meet government's administrative purpose to establish legal legitimacy of the volunteer program. However, in practice, volunteers as a group might perceive such assessment differently, questioning whether the bureaucratic assessment is applicable to their mere act of volunteering services. This study takes the annual volunteers assessment conducted in year 2010 as the research context. With a review of performance evaluation literature, the researcher intends to identify, from volunteer manager's perspective, how the required volunteer program appraisal is being perceived, and particularly, among the many types of appraisal indicators, how the individual volunteer evaluation is being carried out.

This study selects three NPOs who are participants of the Shiang-Her(祥和) Volunteer Network Program in Chia-Yi County, and conducts semi-structured interview with a total of six respondents. The results show while volunteer managers agree in general the concept of having the appraisal system on the volunteer teams, they suggest alternative methods and indicators to be used to better match to the different natures of the volunteer teams. Different sizes of the NPOs and social legitimacy of the evaluation indicators are named as some of the concerns. Regarding evaluating individual volunteers, most volunteer teams use only simple quantitative measure, such as hour of service. This study suggests more diverse types of volunteer evaluation indicator should be adopted.

Keyword : Shiang-Her Volunteer Network Program 、 Volunteer service 、 Performance Evaluation

目錄

謝誌	I
中文摘要	II
英文摘要	III
目錄	IV
圖表目錄	VI
第一章 緒論	1
第一節、 研究背景與動機	1
第二節、 研究目的與問題	3
第二章 文獻探討	5
第一節、 志願服務工作的涵義與類型	5
一、 志願服務工作的涵義	5
二、 志願服務工作的類型與功能	7
第二節、 績效評估	10
一、 績效評估的涵義與目的	10
二、 績效評估的方法	13
三、 非營利組織績效評估	15
第三章 研究設計	19
第一節、 研究方法	19
第二節、 研究架構	20
第三節、 研究對象選取	21
第四章 志工團隊評鑑分析結果	25
第一節、 資料分析概念	25
第二節、 志工管理者對祥和計畫評鑑之看法	25
一、 志工管理者對於績效評鑑贊同與否	25

二、	志工管理者對於評鑑執行方式之看法	28
三、	志工管理者對於評鑑指標之適當性	30
第五章	志工考核分析結果	35
第一節、	資料分析概念	35
第二節、	志工管理者對志工考核之看法	35
第六章	結論與建議	40
第一節、	研究結論	40
一、	志工團隊評鑑	40
(一)、	執行面	40
(二)、	指標面	41
二、	志工考核	43
第二節、	研究建議	44
一、	志工團隊評鑑	44
二、	志工考核	55
第三節、	研究限制	57
參考文獻		58
附錄		61
附錄壹、	訪談大綱	61
附錄貳、	訪談同意書	62
附錄參、	訪談逐字稿	68
附錄肆、	廣結志工拓展社會福利工作—祥和計畫	107
附錄伍、	志願服務法	111
附錄陸、	嘉義縣99年祥和計畫志願服務運用單位評鑑指標	116
附錄柒、	嘉義縣祥和計畫社福類志工團隊	120

圖表目錄

表目錄：

表2-1	志願服務涵義	5
表2-2	志工福利比較	7
表2-3	志願服務功能分類	8
表2-4	志願服務功能性	8
表2-5	志願服務功能性	9
表2-6	績效評估涵義與目的	10
表2-7	工作績效內容	13
表3-1	扶緣服務協會基本資料表	21
表3-2	精神康扶之友協會基本資料表	22
表3-3	嘉義縣生命線協會基本資料表	23
表3-4	受訪者資料	24
表4-1	分析概念編碼表	25
表5-1	分析概念編碼表	35
表6-1	組織類型比較	45
表6-2	財團、社團型評鑑指標	46
表6-3	社會合法性之指標	49
表6-4	社區發展協會型評鑑指標	50
表6-5	組織對志工評量表	55
表6-6	志工對組織評量表	56
表6-7	志工自評表	56

圖目錄：

圖1-1	社會團體成長趨勢(民國81-民國100年)	1
圖1-2	社會服務及慈善團體成長趨勢(民國81-民國100年)	1
圖2-1	績效考核及成果關係	14
圖2-2	邏輯模式圖	16
圖3-1	研究架構	20

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣非營利組織從解嚴後，呈現大幅度的成長，非營利組織越趨多樣化。由內政部人民團體全球資訊網中的統計資料顯示，人民團體有分為政治團體、職業團體以及社會團體，若以社會團體（包括了學術文化、醫療衛生、宗教、體育、社會服務及慈善、國際團體、經濟業務團體、同鄉、校友及其他團體）來看組織的成長，民國81年社會團體總數合計1,536個，民國85年增加到2,390，民國90年達到4,407，民國95年則以達到了7,150個社會團體，現今民國100年以達9,760個社會團體。如下圖所示：

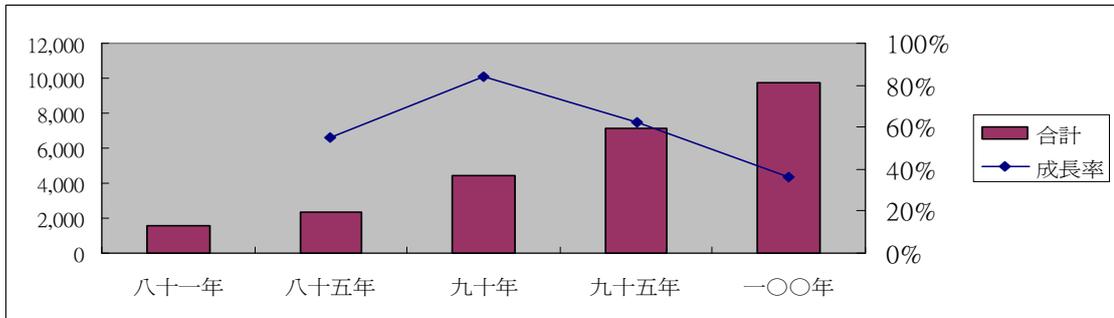


圖1-1 社會團體成長趨勢

社會團體每年都有增加，其中社會服務及慈善團體更從民國81年的227個組織到現在民國100年已經達到2,139個，依85、90、95、100年之成長率計算，年成長率平均為77%。近年來成長速度雖已趨緩，民國100年仍維持46%，高於社會團體整體成長率36%。

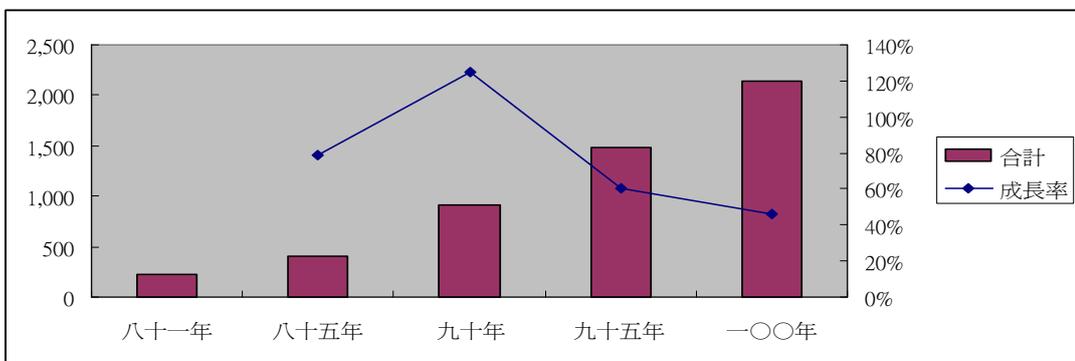


圖1-2 社會服務及慈善團體成長趨勢

社會服務與慈善團體需攝取多方面的社會資源，而志願服務工作者就屬其中之一要角。根據內政部志願服務資訊網顯示，截至96年底止，各領域登記有案的志願服務團隊已有11,544隊，志工人數達到496,276人，而到民國98年各領域登記有案的志願服務團隊增加到15,233個團隊，志工人數從496,276人增加到592,033人，增加快速且數量龐大，在再顯示人民團體的增加與志願服務工作的興起。

志願服務是現今非營利組織需具備的重要人力資源，特別在公益、社會福利屬性的非營利組織更是明顯。非營利組織須仰賴認同組織使命之志願服務工作者協助達成組織使命。社會福利機構中運用大量志工提供福利服務，其內涵已比過去慈善性的志願服務還豐富，不再侷限於消極性服務，志工在機構中所能做的事情相當多元(曾華源、郭靜晃，2000)。志工不再只是進行直接服務，而是可以協助各項行政庶務的部分，或是運用志工本身的專業擔任活動策劃人，都是多元化的展現。

民國84年，內政部開始推動祥和計畫案(詳見附錄參)，主要是藉由志工人力推展社會福利工作，對於志工的任務編組、招募對象、服務項目、教育訓練、獎勵、福利、志願服務實施方式、經費等均有明確的規定。所以志願服務開始組織化，各非營利組織開始成立志工隊，並招募志工協助會務發展。而志願服務隨著民國90年志願服務法(詳見附錄肆)的頒布而趨向制度化與政策合法化，祥和計畫-廣結志工拓展社會福利一案也隨之函頒修正並頒佈之，志願服務工作漸漸朝向制度化與專業化方向前進。政府單位認為評鑑對於志願服務工作績效具有正面意義，且有助於提升服務品質，績效評鑑已明顯融入非營利組織當中。從學校評鑑、各社會福利機構評鑑等，小至服務方案中都有績效評估。因志願服務法規定，「主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑」。政府認為「協助檢視自我優缺點的過程，藉由評鑑的過程中協助各運用單位發現問題並提供建議，因而使各單位能力求改進，增進服務的效能」(嘉義縣志願服務推廣中心計畫成果報告，2010)。所以非營利組織之志工團隊若加入祥和計畫案中，得遵循志願服務法規，定期接受志願服務評鑑。

研究者在志願服務相關工作中，觀察志工團隊對於志願服務評鑑具有不同的意見。

部分團隊反對評鑑，認為績效評估不應設立於志願服務之中，或是，評鑑不應該設立於志工團隊。同時雖然政府評鑑指標（詳見附錄伍）當中具「志工考核」一項，研究者在服務過程中卻發現大部份組織並無對志工進行考核，引發研究者之好奇。在文獻閱讀中，研究者發現志工需要做評估考核，因民眾對於公私部門皆有服務品質需求，且非營利組織日增面臨競爭壓力與經營困境，所以將企業經營理念導入非營利組織，志工績效管理也因此而生（黃一峰、何慧卿，2003）。研究者便思考志工團隊中的志工管理者對於政府績效評鑑以及對志工考核所持之態度，研究者想深入了解「志工管理者對於政府績效評鑑之看法」與「志工管理者對於志工績效考核之看法」，探討志願服務工作是否需用、適用績效評估制度或是改善績效評估制度，便是此研究之動機。

第二節 研究目的與問題

非營利組織類型眾多，志工人數也逐步成長，各非營利組織均使用著志工人力資源。許多志工團隊加入祥和計畫案，以及受到志願服務法之規定，政府單位使用績效評鑑來評鑑志工團隊奉獻度…等，但也有不認同評鑑之志工團隊，認為志願服務工作並不需要被績效評鑑，產生了制度面與實際面之衝突。在實際服務中，大部份組織也並無依評鑑制度對志工進行考核。這樣的現實狀況引發研究者好奇心，想了解志工團隊對於志工考核的想法。本研究目的就是了解志工團隊之管理者對於績效評鑑的觀點，為何贊同或是不贊同績效評估，使評鑑者了解其衝突點，並利用志工團隊管理者的觀點對於未來祥和計畫績效評鑑提出建議或改善，使績效評鑑符合志工團隊現實之狀況。並了解志工團隊管理者對於志工考核之觀點，藉此得知其中之衝突，並給予建議改善之。

本研究將探討之問題，分別為志工管理者對於政府所作績效評鑑部分，以及評鑑指標中所規定之志工考核部分。故藉由以下問題深入了解，以研究台灣非營利組織之志願服務單位對於政府單位進行績效評鑑政策之適當性，及對於志工進行考核之態度與看法。

對於政府績效評鑑：

1. 志工團隊適用績效評鑑？
2. 績效評鑑指標的適當性？
3. 績效評鑑的困境與解決方法？

對於志工考核：

1. 志工適合績效考核？
2. 考核指標的適當性？
3. 志工考核之狀況、困難與解決方法？

第二章 文獻探討

第一節 志願服務工作的涵義與類型

一、 志願服務工作的涵義

從志願服務工作發展以來，志願服務就普遍被認為是沒有支付薪水、不要求他人回饋、主要在利益他人或公眾事務的工作。而對於志願服務的定義眾多，以下針對國內外志願服務的定義依年份加以整理：

表2-1 志願服務涵義

Levin(1977)	認為志願服務是指沒有報酬、自由奉獻志願服務組織的人們，從事各類型的社會服務活動。
Sieder, V.M. & Kirschbaum, D.C. (1977)	志願服務為「一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合的一群人，稱之為志願團體，參與此類團體的工作者，稱為志願服務者」
Heidrich(1990)	許多人視志願服務者為一群人願意貢獻個人時間、精力，而不為酬勞地與他人一起做事(引自曾華源、曾騰光，2003)。
Lynn與Davis Smith(1991)	在英國志願服務者中心年度調查報告中提到，志願服務是一種奉獻時間、不受酬、以幫助他人或對環境有益為目的的活動(Billis & Harris, 1996)。
Brilliant (1997)	認為志願服務是個人無拘無束，無酬的為大眾或志願組織提供服務，致力於各種社會福利活動。
Ivan Scheier(引自志工實務手冊，2000)	對志願服工作制定出一般定義，為非強迫性、目的在幫助他人、不求立即獲得大筆的金錢回報、是工作而非玩樂。
Levy(2001)	志願服務的定義為一個人在有酬工作之外，為盡社會責任，願意奉獻時間、才能、精力給他人與社會，而不要求報酬。」

陳武雄(2001)	志願服務應是人類一種愛與關懷的自然行為，可拉近人與人間的距離，對於減低社會存在的疏離感及強化人際關係的歸屬感應有一定的幫助。而志願服務的推廣可有效運用社會充沛的人力資源，用以彌補、加強及發展各項服務之不足，以促進社會之健全發展。而志願服務的發揮光大應是公民意識的培養與凝塑。
志願服務法(2001)	志願服務是民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。
Kenn Allen(2002)	志願服務是人民表達身為公民的力量，也是人們對社區意識的主張、個人發揮潛能的方法，是一項助人即未期望有金錢報酬為目的的自願性行為的活動，並具有生產價值。
曾華源、曾騰光(2003)	志願服務是自發性的社會活動，透過社會性的參與，志願服務者在組之中與其他成員互動、共同行動，以增進人際關係、降低社會疏離感。志願服務是一種助人的美德及福利活動、組織性的利他行為、基於社會公益責任的參與行為。

資料來源：研究者整理

綜觀以上學者與法規對於志願服務工作之定義，研究者認為志願服務工作乃是社會各階層之民眾，出於自由意志、不要求回報、秉持幫助他人之信念、以自身可及之力量來進行社會公益及公共事務之活動。而在現今，由於志願服務法的頒布，志工必須透過基礎訓練及特殊訓練後，方成為具有合法與保障之志工，而一般未受過訓練之志工，也稱為志工，只是缺少了志願服務法中給予志工之福利及保險保障。如下圖所示：

表2-2 志工福利比較

志工類別 志工福利	一般志工	祥和志工
志工保險	有或無	有
升學、就業	無，仍可請組織發給證明，列入升學、就業之部分成績	發給證明，列入升學、就業之部分成績
榮譽卡	無	進入收費之公立風景區、未編定座次之康樂場所及文教設施，憑志願服務榮譽卡得以免費
兵役替代役	無	從事志願服務工作績效優良並經認證之志工，得優先服相關兵役替代役；其辦法，由中央主管機關定之

資料來源：研究者整理

志工團隊之定義，乃是志工透過非營利機構組成或自發性結合而產生的志工集合體，則稱為志工團隊，具有組織性，主要是協助非營利組織達成使命。志工團隊雖具有組織性，但其志工個體均具有自主特性，可能是造成志工對於評估感受不佳之原因。而從志工管理者角度對於績效評鑑之說，目前甚少研究顯示，是本論文欲研究之重點。

二、 志願服務工作的類型與功能

現今志願服務工作已被歸類出許多不同的類型，主要依據其擔任志工時，所進行志願服務的部門、領域、事務等。如果以服務領域的性質來區分，可分為綜合類、康樂類、

福利類、教育類、輔導類、文化類、交通類、醫療衛生類、環保類、權益類、救援類、司法類、警政類以及其他類（曾華源、曾騰光，2003）。如果以服務內容性質來觀看，則有行政性服務、專業性服務、利他性服務、社區服務、互助性服務、改革性服務、酬勞性服務（曾華源、曾騰光，2003）。

Lowy(Lowy, 1984)依照職責功能，則有分為政策制定功能之志願服務、直接服務類志願服務、庶務類志願服務（引自曾華源、曾騰光，2003）。

表2-3 志願服務功能分類

功能分類	
政策制定功能	理監事會、董事會董事、執行長…等
直接服務類志願服務	課輔志工、生命線協談員、學校導護義工…等
庶務類志願服務	個案助理、文書助理、行政助理…等

整理自：曾華源、曾騰光，2003，志願服務概論。

陳武雄在「志願服務理念與實務」中(陳武雄，2004)，認為志願服務的積極功能有以下五項功能性：

表2-4 志願服務功能性

功能分類		
輔助性	彌補業務不足	組織之事務繁多，透過志工協助，則能彌補業務不足之處。
補充性	提昇工作品質	志工奉獻心理，幫助別人為一種樂趣與光榮，可彰顯服務與溫情兼具的工作品質。
實用性	擴大服務範疇	服務範圍從福利、救助等擴大至環保、教育、文化等領域，也激發更多人士參與志願服務。
效益性	均衡社會供需	從供需觀點，使志願服務者有地方可進行貢獻，使受助者求助有門，助人與被助者各得其所。

學術性	融匯科際整合	各個志工有不同之教育背景與專業素養，故在服務終可發揮不同之專長，並凝聚共識，一同解決問題。
-----	--------	---

整理自：陳武雄，志願服務理念與實務，2004;27-29。

林勝義在「志願服務與志工管理」書中，認為志願服務的主要功能有六項，如下表所示：

表2-5 志願服務功能性

功能分類	
支持	透過志願服務，支持公共事務的推動，擴大服務效果。
補充	由志工協助輔助性工作，讓專業人士得以充分發展。
替代	有些人依規定無法得到政府協助，可由志願服務替代。
保護	志工就近、及時保護弱勢者，使傷害降到最低。
提昇	議題透過志工倡導，提昇社會參育的機會及效能。
實用	針對服務對象的需求，提供適切的服務，發揮實際效用。

資料來源：林勝義，志願服務與志工管理：做個快樂的志工及管理，2006。

透過文獻中了解，志工團隊之服務已相當多元，擴及各種領域。以往只認為直接進行服務及協助庶務者才為志工，而在政策制定功能區塊，往往為大家所疏漏，但此確實也為志工服務之領域。研究者將要研究之領域，為社會福利領域之志工團隊，主要是加入祥和計畫中之志工團，其團隊之主要功能性大都在直接服務類型。直接服務類型之志工屬於直接對受服務者進行服務，與間接性的行政庶務類志工不同。直接服務類志工在績效評估上會較困難，因為必須要從受服務者身上才可了解此志工服務是否具有效益。間接性的行政庶務類志工在評估中，只要透過行政庶務之效率、完成度即可快速評估績效。若放大至整個團隊之績效，直接服務型除了服務數量的評估外，也需要從受服務者

群中了解其服務成效，故在評估上也較困難。

第二節 績效評估

一、績效評估的涵義與目的

從字義上來看，「績效」是組織、員工的工作表現、能力…等，而「評估」則是執行的動作，執行評估來瞭解組織、員工的「績效」。所以績效評估主要是蒐集員工的績效資料，並提供資訊給予人事決策及員工發展的參考，衡量其員工的工作表現。所以現今績效評估非常普遍存在企業組織之中，更是必要的工作之一。以下對於績效評估的涵義主要有：

表2-6 績效評估涵義與目的

非營利組織經營管理研修粹要 (張錫惠，1997)	績效評估猶如為組織進行體檢工作，既可評估組織體質的好壞及目標的達成情形，又可及早發現問題，以利採行因應措施。
人力資源管理的12堂課(黃同 圳，2000)	績效評估是指正式、結構化的制度，用來衡量、評核及影響員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益。
丁志遠(2005)	績效管理制度對公司而言，是要改進員工的素質與工作效率，提高生產力以及人力資源的開發與有效的運用，這些標的就是要靠績效管理來逐步完成。
廖勇凱、楊湘怡(2007)	績效評估是按一定的標準，採用科學的方法，來檢視和評定員工對其職責履行的程度，以確定其工作成績，並將此結束回饋給員工，以便共同謀求改進員工績效的最終目的。

葛建培、卓正欽(2008)	績效是指一個企業或組織達到其所設特定目標之程度，其指標為一變數，可用來衡量部分系統或整體系統的效率或效能，以確認整個作業的過程，是否符合原先所設定的目標。
葛建培、卓正欽(2008)	績效評估是一種流程，是組織管理者與員工的管理活動交織過程中，利用一段時間將過去參與和執行工作的投入，做一個重點式評價和回饋的機制。
沈建華、游景新、陳婉瑜(2001)	在於觀察及衡量員工工作表現的優劣，進而瞭解員工的工作潛能，以便作為進一步的培植與充分的應用，最後提升組織經營效率，強化組織競爭力。
廖勇凱、陳湘怡(2007)	績效評估提供了管理者與下屬人員面對面溝通的機會，一來可共同探討員工工作行為與績效，發現問題並及早解決，二來則可以肯定員工的優良表現，對表現不佳之處共同尋求檢討及改善。
廖勇凱、陳湘怡(2007)	對於員工績效評估表現的結果，公司必須給予回饋，以及相對應的報酬、晉升、調動、教育訓練等，以使員工明確地感受到績效評估的結果，如此將對員工個人產生一定的影響，並使員工重視自己的工作績效，讓員工的行為趨近公司發展的目標與方向。
葛建培、卓正欽(2008)	績效評核的主要目的是，提升企業或組織管理者和員工，運用績效評核工具、方法和流程，有效運用績效原則、彈性與落實，使其發揮經營績效管理功能，創造組織競爭者與提升組織能力。

資料來源：研究整自行整理

綜上所述，績效評估分為組織績效評估及員工績效評估，主要都在了解組織目標達成情形及員工工作成效，藉評估發現組織及員工問題，並及早做出修正，總言之就是為組織及員工做檢查，藉此提高組織及員工之效力。而研究者欲研究部分，則是有組織績效評估，也就是政府對志工團隊所做之評鑑，以及員工績效評估，也就是志工團隊對於志工所做的考核。從政府對志工團隊所作之評鑑制度來看，祥和計畫績效評鑑之目的是要使志工團隊達到效益，了解組織不足之處，並予以改善。從志工考核而言，則是組織要了解志工本身之績效或問題，協助改善提高服務效益。

執行績效評估其實另有兩個重點，即為「溝通」與「激勵」。溝通、回饋可讓員工了解評估結果，以及為何有此結果，依此討論如何克服問題並改進之，並產生激勵的作用。除了評估工作績效，也要能把評估結果傳達給部屬，評估與溝通應是經常且持續的工作（林能敬譯，1998）。績效評估的回饋目的可使員工本身或主管了解員工的行為及工作狀況，進而促進主管和部屬間的互相了解（沈建華、游景新、陳婉瑜2001）。績效評估的基礎是經理人和員工之間建立開放式溝通管道，包括協商目標之設置、提供經理人和員工之間的連續性回饋制度（陳國嘉，2001）。溝通可以讓主管指導員工，使員工在工作上有所發展，達到更加的績效，最重要的是針對員工績效，提出某種形式的回饋（劉復苓譯，2004）。考核的意義在為機關主管、員工與工作三者之間提供溝通關鍵管道（許南雄，2006）。績效管理以公開、透明機制回饋員工的績效狀況，以激勵員工（廖勇凱、陳湘怡，2007）。激勵是緊接在績效評估之後，能在激發員工工作動力的措施（李長貴，2007）。評估的終極目標即是評估面談，由主管與部屬一起討論問題，並制定計劃來矯正缺點與強化優點（方世榮編譯，2007）。績效回饋的目的是讓員工知道自己的評核結果，了解自己的不足之處，找出得到好成果的原因，並針對不足之處提出相對應的改進措施（葛建培、卓正欽，2008）。

綜上所述，績效評估是一個正向的管理工具，評估工作不該只是「績效評估」，績效評估所注重的是溝通與激勵，並非評估員工是否達成績效而已。績效評估之重要性不

是使用來責備、開除等，而是要激勵員工，並協助員工發展，使之達到組織目標。在志工團隊績效評鑑中，應也要定期著重政府與組織的溝通及激勵，使志工團隊達到應有之績效。而在志工領域中，績效評估普遍被認為僅是打分數之工具，且令人感到不適與害怕，卻忽略評估的正向作用。

二、績效評估的方法

績效評核是一種手段、工具、流程，組織或管理者透過此手段、工具、流程，以確保員工的行動和產出能與組織的整體目標相契合(葛建培、卓正欽，2008)。績效評估是一種具有週期性的管理工具，用來衡量員工針對其所設定之目標所達成的程度(葛建培、卓正欽，2008)。績效考核是對事、對工作(績效成果)的考核，其實也就是對人(員工)之執行職務—包含其質量、知識技能、行為適應(許南雄，2006)。工具設計是員工績效考評與管理方案中最關鍵的技術問題，它們包括：分解企業策略目標及建立績效契約、提煉關鍵業績指標、編制業績考評標準、選擇考評方法、確定考評等第及管理流程(丁志遠，2005)。

績效有些主要內容。績效是企業組織的生產力，也就是各機構朝向組織目標或願景的總生產力與成果，績效既是組織中員工個人或團體的工作成果，故也稱作工作績效(許南雄，2006)。包含四項主要內容：

表2-7 工作績效內容

工作質量	達成工作要求的素質程度
工作數量	在固定工作期間完成之工作量
工作知識	個人為達成工作圓滿所需具備的資訊與技能
可信賴度	即令未予監督，也能自主地依照組織規範參與工作

若用以上四項內容，套入志工團隊、志工考核當中確實可行。藉由四項內容設計志

工團隊績效評鑑、志工考核面向。

了解績效評核之基本的概念與內容後，績效與員工是什麼樣的關係呢？員工經由績效考核這段程序，用以了解員工之工作成果，利用工作成果使員工加以改進，許南雄在所撰人力資源管理一書中，將績效考核及績效成果之關係，以圖2-1顯示：

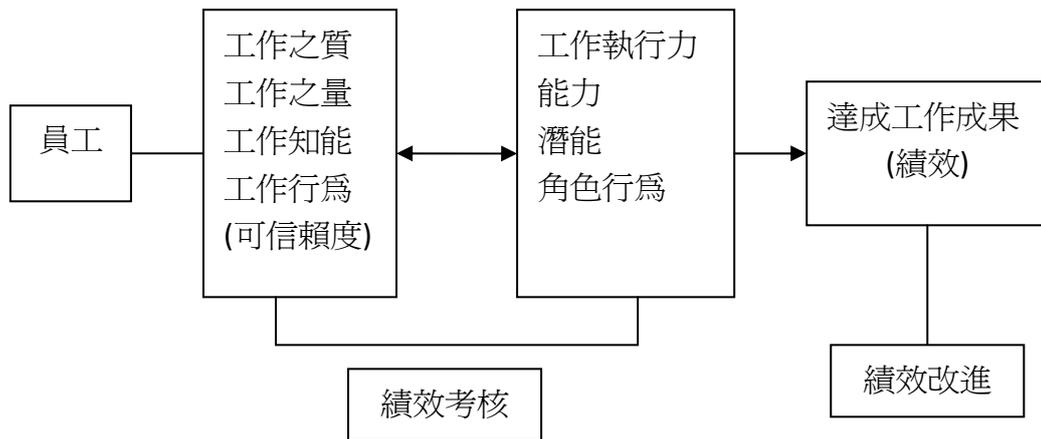


圖2-1 績效考核及成果關係

資料來源：許南雄(2006)。人力資源管理。台北;華立。

工作質量對照為工作執行力，工作數量對照為能力，工作知能對照為潛能，工作行為為即為角色行為。這是績效考核之四個重要面向，再依此發展出考核指標。若以志工團隊來解釋亦可，依照四大面向設定指標，並依此考核志工團隊、志工，了解此團隊、志工之執行力、能力、潛能與行為，以及是否達到目標。若無達到目標，再進行績效改進，透過溝通回饋的機制，討論該如何進行改善。

在理解績效評估的概念、內容與關係後，若組織要作績效考評工作，可從五個W來探討，分別是如何評估(How)、評估什麼(What)、誰來評估(Who)、何時評估(When)、誰被評估(Whom)等(廖勇凱、楊湘怡，2007)。首先要制訂完善的管理規定，其績效管理的過程可歸納為六個步驟(丁志遠，2005)：1. 設立績效目標；2. 紀錄績效表現；3. 輔導及回饋；4. 績效考核；5. 績效面談；6. 制定行動計畫

研究者認為輔導及回饋步驟應該一直存在，因是一項非常重要的溝通機制。除了正

式的溝通外，非正式的溝通也需要進行，即為輔導及回饋。隨時溝通，即時了解，並馬上改善，協助員工達到最好的績效與發展。

績效評估有三種特性，特質途徑、行為途徑和結果途徑。特質途徑主要是根據工作內容和員工的特質舉出相關因素加以評估的途徑，可分為圖尺測量法、交替排列法、配對比較法和強迫分配法等；行為途徑則有重要事件法、查表法、行為的評量尺度法；結果途徑則以目標管理法為最著名(沈建華、游景新、陳婉瑜，2001)。運用績效評估後，其工作表現可以用上述許多方法來考核，但評估時也容易造成偏差，所以採用適當的方法可以減少偏差，並對其他偏差予以調整(丁志遠，2005)。

綜上所述，研究者認為績效評估之概念確實可融入志工團隊、志工之中，但必須設定公平、公正的績效指標，避免偏差。除了評估，更要重視溝通與回饋，協助志工團隊、志工改善績效以及發展。

三、非營利組織績效評估

近年管理概念也漸漸深入非營利組織之中，且非營利組織發展快速，但資源有限，所以提升組織成效是非常重要之工作，具有成效才有辦法提升組織責信度，具有責信度之組織才有辦法獲取信任以取得更多資源，所以績效評估在非營利組織中確實扮演重要角色。績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵工作(司徒達賢，1999)。在非營利組織中的服務，是無法以金錢單位作為績效的指標，所以多以服務量為評估標準，而服務量就如同企業的生產力，是最普遍的績效評估指標。評估非營利組織必須謹慎使用正式的績效衡量工具，並考量到何時與如何選擇以及使用衡量工具。為什麼呢？它具有兩個訊息，其一為當非營利組織使用衡量工具進行評估，表示它們將使組織的績效變為良好，其二，使用評估工具的優點是可使討論的過程去政治化。而一般認為使用評估工具會使得績效變好，但Kenis(2006)卻指出，甚少有明確的證據顯示，評估工具的使用可促使組織產生較佳的績效。所以有些評估工具不僅沒有幫助，反而會

產生負面效果，所以要使用適當的評估工具是非常重要的，才會對組織真正有效益。非營利組織的績效指標不可太簡化，亦不可太複雜，可能會讓組織方向偏頗或是發展失去平衡性，並會造成行政負擔，影響運作效率(司徒達賢，1999)。

若利用邏輯模式的概念，也可以將它融入在組織、方案當中，藉此發展目標與評估標準，邏輯模式圖如下：

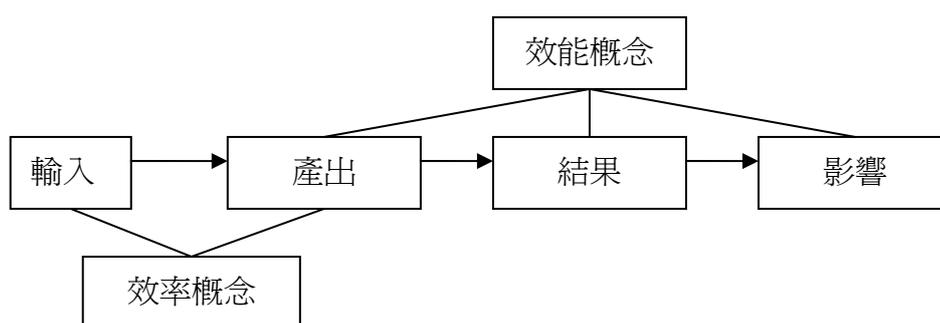


圖2-2 邏輯模式圖

資料來源：成效導向的方案規劃與評估，鄭怡世，2010。

邏輯模式可運用來評估組織、服務方案，運用邏輯模式設定欲投入之資源與達成之目標。從組織投入資源到產出服務，當中就具有效率概念，即用多少資源產出輸出多少服務、提供服務的速度··等。其次為結果，最後才看到影響，結果與影響則是效能概念，是否確切達成欲完成之目標、提供的服務是否具有品質。邏輯模式的概念其實也可以融入到志工團隊當中，藉此可瞭解志工團隊之成效。

志工團隊隸屬於非營利組織之中，實屬一個組織體，政府為推行祥和計畫，故在民國86年，為激勵各縣市推廣祥和計畫，便舉辦台閩地區推展志願服務績效評鑑、志願服務成果展示觀摩競賽等活動(陳武雄，1997)，此為第一次志工團隊之績效評鑑。部份相關文章探討現今志願服務之狀況，內容均提出非營利組織、志工團隊均要受到績效評鑑。政府應明訂非營利組織績效考評指標並實施，以為補助獎勵之重要依據(曾華源，2005)。從志願服務未來的七項改進與建議中，第四項為進行志願服務方案績效評估(施

教裕，2004)。及從志願服務發展策略中，其一策略即為辦理績效評估(陳武雄，2005)。志工相關單位績效評鑑之重要性包括：(1)檢視績效、(2)履行責信、(3)發現問題、(4)樹立標竿、(5)累積經驗、(6)建立制度(林勝義，2006)。對志願服務相關單位進行評鑑，不僅是遵守志願服務法之規定，依法行政，而且對志願服務的有效推展，以及志工團隊的有效運作，都有正向作用，目的在檢討過去、分析現在、計畫未來(林勝義，2006)。

綜上所述，非營利組織為得到各界之支持，必須要有責信，故績效評估之概念漸入非營利組織。而志工團也為非營利組織體系中的其一組織體，其志工團隊之績效也是非常重要，可看出志工團之成效如何，及此可為非營利組織責信的重要來源之一。但目前志工團隊評鑑依照志願服務法進行評鑑，是依據法律層面，具有行政目的，而非志工團隊自主的績效評估，即不具組織目的。所以志工團隊評鑑是行政目的之「法律合法性」，而非組織目的之「社會合法性」。簡單來說，即是僅符合政府訂定之方針進行評鑑，而不具有非營利組織本身對於社會大眾所要求的責信。從評鑑指標中可看出僅是在使志工團隊往制度化發展的部份，缺乏自身特色以及欲完成之使命。儘管如此，評鑑仍具有帶領志工團隊制度化的功能，所以本研究從行政目的之法律合法性進行探討。志工團隊評鑑制度的實施，使志工團隊接受評鑑時可能遭遇一些困難，以致於志工團隊對於評鑑退步三舍，例如志工團隊之管理者在負責評鑑工作時，對於評鑑概念不了解、評鑑指標偏誤、評鑑方法有缺失…等原因。故本研究將從概念面、指標面及執行面來探討行政目的之「法律合法性」的志工團隊績效評鑑。

本研究主要針對志工團隊評鑑，以及志工考核。本研究所定義之評鑑是由政府針對志工團隊所進行的績效評估，而考核則是評鑑指標中規定，由志工團隊本身對於志工所進行的績效考核。前面所講的主要是針對組織、團隊所進行的評估。對於志工之評估，由於社會政治轉型，民眾對於公私部門有服務品質需求，且非營利組織日增面臨競爭壓力與經營困境，所以將企業經營理念導入非營利組織，志工績效管理也因此而生(黃一峰、何慧卿，2003)。目前對於志工的評估在文獻當中也非常受到重視，稱為工作評量，是志工管理的一環。志工的工作評量，是針對志工的實際服務，正式進行系統化的評估，

以檢視其工作表現實際達成志工運用單位鎖定標準之情況(林勝義, 2006)。志工評量的目的是在使志工人力做最有效的運用(陳金貴, 1994)。志工評量的兩個基本目的是幫助志工發揮自己的潛能、幫助志工對機構更有參與感, 並協助志工調整自我表現(Steve McCurley、Rick Lynch, 李淑珺譯, 2000)。志工評量的目的在提高團體競爭力, 作為改善個人能力及表現的一項工具(黃一峰、何慧卿, 2003)。志工進入組織內, 必須是有助於機構業務的推展及服務品質的提升, 故應該設計一套有效的考核制度, 利用考核制度了解志工服務情形, 如發現不適任者, 先充分了解志工的狀況, 再予以處理或處分(陳武雄, 2004)。志工工作評量的目的主要包括增進自我了解、強化志工信心、改善服務缺失、調整服務工作、強化督導功能、增進志工與機構的關係六項(林勝義, 2006)。

若經過實際服務, 就可以發現到組織較少對志工做績效考核。因非營利組織管理者往往避免對志工施加工作壓力, 以致缺乏有效的志工績效管理(黃一峰、何慧卿, 2003)。對志願服務者來說, 為不支薪又奉獻精力與時間的志願人員, 評估將會造成志工壓力, 甚至讓志工懷疑自身的能力與作用(曾騰光、曾華源, 2003)。因此較少組織進行志工服務績效評估, 除可能不了解績效評估對組織的意義, 也可能未具備發展評估指標的能力, 且擔心評估政策對志工的招募、聘用與公共關係會有不良影響(陳麗欣、魏希聖、王慧琦, 2007)。在考核志工時, 必須格外謹慎, 以免對志工造成傷害, 因為志工不支薪, 又願意奉獻自己的時間和心力來服務他人(林勝義, 2006)。志願工作者不支薪等特殊性質, 考核會造成心態上的抗拒和壓力, 所以目前國內對於志工績效評估之態度多採獎勵的方式(黃一峰、何慧卿, 2003)。

綜上所述, 志工本身需要受到績效評估, 不單可提升志工能力, 也提供志工了解本身不足之處, 並協助加以改善, 但對於志工的績效評估必須謹慎小心, 避免使志工感受不佳。雖然學者提倡志工需要績效考核, 但實際狀況卻是無執行完整的志工績效考核。可能是組織管理者不了解績效評估的意義, 或是無能力發展績效考核, 但最重要之原因, 應是管理者擔心會傷害到志工, 使志工感受不佳, 以及志工本身心態上的抗拒與壓力, 所以才造成現今普遍沒有對志工進行完整績效考核之狀況。

第三章 研究設計

為進一步了解志工團隊對於祥和計畫績效評鑑之看法，使用質性研究的方式。質性研究法將現實世界視為是不斷在變動的動態事實，由多層面的意義與想法組成，並受不同時空與情境背景中主角的主觀解釋彼此間的互動所影響(引自簡春安、鄒平儀，1998；潘淑滿，2003)。所以是一個有系統的、經驗性的研究策略，可以回答特殊社會情境中關於人的問題(論文計畫與研究方法，2002)。此外，質性研究具有多元、彈性、創造、省思、行動、過程動態、參與…等特質，能捕捉被研究者的觀點(胡幼慧，2008)，並建立對現象特徵的描述，更深入現象的核心(田哲榮、司徒懿譯，2010)。本研究屬描述性研究，主要是描繪人物、事件及狀況的輪廓。希冀捕捉志工管理者的觀點，進而檢視績效評鑑之狀況，並從描述資料中做出結論。研究者將利用訪談法，使用較彈性的方式，受訪者較不受限於研究問題，希冀引發得知更多的看法，所以使用質性研究，以了解現今志工管理者對於祥和計畫績效評鑑以及志工評估之狀況。

第一節 研究方法

本研究將使用半結構性訪談法，進而釐清本研究欲了解之問題。Robson(2002)指出在探索性研究中，深度訪談對於發現目前正在發生的事件以及尋找新的洞悉力非常有助益，但亦可使用半結構性訪談(引自企業研究法，施正屏，2008)。半結構性訪談依事先構想的主題與假設提出問題，目的就是要蒐集受訪者經驗過的主觀想法或看法(周文欽，2002)。潘淑滿(2003:134-144)表示，訪談法是質性研究中較常被用來進行資料蒐集的方法，訪談在創造一種情境，讓研究者可以透過口語雙向溝通的過程，輔以聆聽與觀察，共同建構出社會現象的本質與行動的意義，進而透過詮釋的過程，將被研究的現象與行動還原再現。由於半結構性訪談之特性，不將問題設限，可發展出不同觀點，且可回答本論文欲研究之基本議題，因此研究者將設定訪談大綱(詳見附錄壹)並使用半結構訪談法，與研究對象進行一對一的面訪，並以錄音方式記錄訪談內容，藉此資料分析了解志工團隊受到評鑑之看法及狀況，進而提出改進之建議。

第二節 研究架構

內政部為激勵縣市政府積極推展「廣結志工拓展社會福利工作－祥和計畫」，於1997年開始辦理志願服務績效評鑑。祥和計畫績效評鑑的過程目標是為協助檢視自我優缺點的過程，藉由評鑑的過程中協助各運用單位發現問題並提供建議，因而使各單位能力求改進，增進服務的效能。其成果目標為提昇志願服務績效具有正面意義，為達到充分運用志工人力資源，提昇服務品質，故辦理評鑑。及為瞭解祥和計畫志願服務運用單位推展志願服務工作之成果，落實志願服務法，鼓勵績優志願服務運用單位，振奮服務士氣（嘉義縣志願服務推廣中心，2011）。

本研究從嘉義縣祥和計畫評鑑作為論文研究之基礎，欲研究之對象屬於社福類並接受績效評鑑者。嘉義縣各目的事業主管機關所屬運用位，目前屬於社會處社福類之祥和計畫志願服務團隊共88隊（志願服務推廣中心，2011）。受評鑑對象則是加入嘉義縣祥和計畫志願服務運用單位，成立滿三年者。從嘉義縣志願服務的祥和計畫評鑑中，根據志願服務法規訂，評鑑內容共有三個構面，分別為績效面、政策面、宣導面，而嘉義縣99年的祥和計畫評鑑則是分別為「法定應辦理事項」、「組織功能」、「志工管理」、「服務績效及創新特色」四大項。

研究者針對整個評鑑制度及指標，與評鑑中辦理志工考核之指標來進行研究，並透過志工管理者之角度來完成研究，此架構如下：

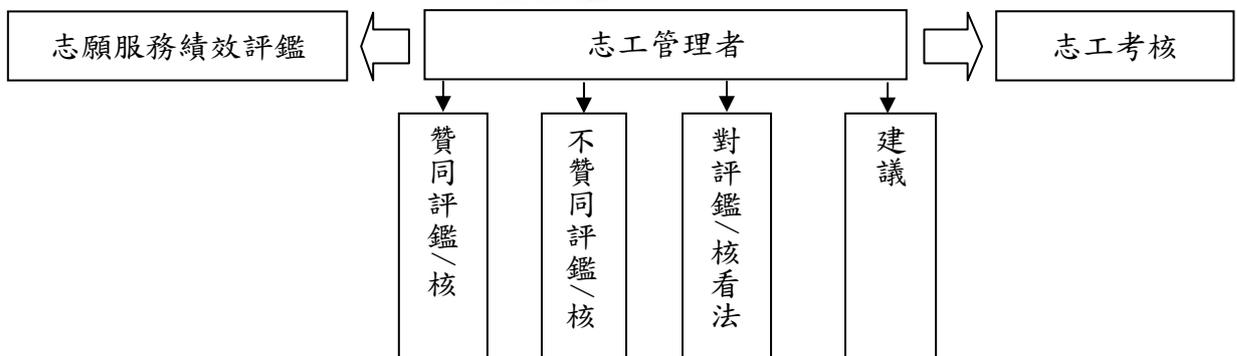


圖3-1 研究架構

第三節 研究對象選取

研究者將以嘉義縣非營利組織中屬於社會福利類的祥和計畫志工隊（詳見附錄陸）為主要分析單位，以志工隊中的志工管理者為訪談對象，因為被評鑑團隊之負責人多為志工管理者，故希望透過志工團隊中的志工管理者來了解對祥和計畫評鑑的看法，及對志工考核之看法。而研究者在過去的工作經驗當中，所接觸的組織屬性均為社會福利類，並協助處理志願服務巡迴輔導之事宜，所以對於嘉義縣志願服務團隊較為熟悉，故選擇嘉義縣參與祥和計畫志工團隊中的團隊作為研究對象。

研究者所使用之抽樣乃根據施正屏(2008)企業研究法中的非機率抽樣技術，主要運用立意取樣，其成本與樣本內容掌握度均屬於適中，而立意抽樣共分五類，分別為不尋常或特殊、主題、深入、個案重要性、說明五種類別，而本研究乃屬深入類別，為同質抽樣，同質性乃因三個組織均位在嘉義縣鄉鎮地區，且都為社團法人，三個組織之志工團隊在99年度的社福類評鑑中均屬於獲獎團體，並以此著重深度。但其中仍存有差異性，包括獎項等級不同、服務對象不同以及規模也不同。研究者選擇三個協會的志工團隊，分別為新港鄉扶緣服務協會、嘉義縣精神康扶之友會、嘉義縣生命線協會以作為研究分析對象，並訪談六位志工管理者或組織管理者。研究者於訪談前給予受訪者及組織管理者同意書並簽章，以達到研究倫理及資料使用權。

選擇新港鄉扶緣服務協會乃是因扶緣服務協會之志工團隊共有兩百人左右組成，是屬龐大的志工團隊，且其中具有不受基礎與特殊訓練的志工，也就是不在法制編列當中的志工。選擇嘉義縣精神康扶之友會的志工團，乃因此協會之志工團隊規模在其他兩個組織中屬於較小規模。第三選擇嘉義縣生命線協會乃是因要進入生命線當志工必須經過兩個月漫長的訓練，以及兩個月的見習與實習，團隊本身針對要進入志工團隊之人就有評估其是否適合的情形，因此研究者認為志工團隊本身也使用了評估的部份，或許對於績效評鑑會持有不同之看法。三個組織的基本資料分別列出如下表。

表3-1 扶緣服務協會基本資料表

機構名稱	嘉義縣扶緣服務協會
服務內容	<p>(一)提供各類身心障礙者就業服務、諮詢、復健、生活支持、工作訓練與轉介等服務事項。</p> <p>(二)加強對身心障礙者之相關學術研究，以增進身心障礙者之權益。</p> <p>(三)舉辦身心障礙者福利有關之學術演講，討論會與座談會等。</p> <p>(四)設立身心障礙者庇護工作場所，提供身心障礙者過渡性就業安置及訓練之機會。</p> <p>(五)促進與國內外有關團體之經驗交流合作、參訪等，以提昇服務內涵與品質。</p> <p>(六)身心障礙者重建事業之建議及倡導事項。</p> <p>(七)其他從事兒童、少年、婦女、老人、外籍配偶等，有關教育訓練、福利服務及提昇生活品質。</p> <p>(八)組訓志工人力，強化志工知能。</p> <p>(九)其他。</p>
志工人數	200位左右
志工服務內容	<p>1. 關懷訪視組 -- 家訪、電訪 -- a. 身心障礙者 b. 長者 c. 新移民家庭 d. 血壓站的協助 e. 其他</p> <p>2. 廚房送餐組 -- 庖工、送餐 -- a. 協助煮飯及煮菜 b. 協助打菜 c. 協助場地的清潔 d. 送餐 e. 醫療轉介的協助 f. 健康促進的推動 g. 其他</p> <p>3. 電腦資訊組 -- 資料建檔、網站的管理、講師、課程助教 -- a. 部落格管理設計 b. 海報的設計 c. 電腦掃毒 d. 助教 e. 課程講師 f. 其他</p> <p>4. 庶務活動組 -- 活動庶務 (老人 -- 關懷據點、槌球邀請賽、身障 -- 愛丁一ㄣ緣、年度旅遊畢業後一般醫療(pgy1)訓練課程、愛丁一ㄣ藝術廣場...等 -- a. 活動的規劃與帶領 b. 交通的指揮 c. 活動場地的佈置 d. 物品的搬運 e. 二手物品的募集、整理、定價、義賣 f. 其他</p> <p>5. 課輔托育組 -- 課輔、托育 -- a. 新移民子女課業的輔導 b. 身心障礙者子女育樂營 c. 活動的設計與帶領 d. 說故事 e. 幼童安全的照顧</p>

表3-2 精神康扶之友協會基本資料表

機構名稱	嘉義縣精神康扶之友協會
------	-------------

服務內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供社會福利資訊並代辦 2. 協助就醫 3. 電話問安服務及居家訪視服務 4. 電話諮詢(心理衛生之各種知識) 5. 就業服務. 職業訓練 6. 舉辦各種成長團體及活動 7. 志工訓練服務 8. 舉辦心理衛生教育講座及家屬座談會 9. 日間照顧服務中心及小太陽社區家園
志工人數	48
志工服務內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社區老人照顧關懷 2. 精神障礙的關懷

表3-3 嘉義縣生命線協會基本資料表

機構名稱	嘉義縣生命線協會
服務內容	<p>一、協談心理輔導：提供全日 24 小時電話輔導（電話：226-7995），包括自殺防治，危機處理（與電信局及 119 密切配合，拯救自殺者），並輔導夫妻關係、男女感情、人際關係、法律、經濟、醫療健康、精神疾患等心理困擾問題。</p> <p>二、青少年輔導：結合大專院校學生社團、輔導室，不定期到學校舉辦話劇、研習營、演講。</p> <p>三、社會教育講座：結合其他社團組織，以座談、演講、團體輔導等方式，協助大眾增長現代生活之各項能力，並以社區為單位，合作營造健康新社區。</p> <p>四、協談輔導人員訓練：每年開班儲訓志工，接受完整的心理輔導、社會工作職前訓練，期使服務人員成為半專業人員，服務大眾，並藉由職前與在職訓練，開發志工潛能和培養挫折忍受度及處世之態度與客觀性，嘉惠本身和家人。</p> <p>資格：凡年滿 20、高中（職）以上青年、願意接受 160 小時課程訓練，皆可報名加入我們的行列，考核合格授證後，每月需值班 12 小時以上、並且接受在職訓練、以及參與本會所與舉辦的各項活動。訓練課程內容包括：</p> <p>A. 專業知能講習、 B. 成長團體、 C. 同理心團體、 D. 見習、實習</p> <p>五、專業教育與學術研究：包括專業工作人員的專業訓練，接受大專院</p>

	<p>校相關學系學生實習，培養訓練學生的實務專業能力，也接受機構人員交流實習，使社工經驗彼此成長，並透過個案統計分析來了解目前社會問題傾向，提供實務應對方向，供各界參考。</p> <p>六、配合、承接政府政策：生命線以嚴謹的工作態度與專業理念，協助政府機關的施政方針施行如家庭暴力、性侵害、性騷擾防治、高風險家庭服務、嘉義縣外籍配偶家庭服務中心及老人保護等方案。</p> <p>七、社會資源轉介整合 因應受服務者的問題屬性不同，並非生命線權責皆能所及，故與其他性質之社團、政府機關、機構，保持良好服務網絡，竭盡所能，讓求助者皆能得到適當的幫助。</p>
志工人數	134位
志工服務內容	電話協談

從三個組織各選擇兩位受訪者，共六位受訪者參與本研究，選擇此六位受訪者乃是因均有處理99年志願服務運用單位績效評鑑之經驗，為志工管理者及組織負責人。對於本研究欲探討之主題密切相關，且評鑑結束於不久前，對於評鑑應感受深刻。為保護受訪者身分，此編號不與上述組織資料順序相同，受訪者背景如下表3-3所示：

表3-4 受訪者資料

編號	工作職位	年資	工作內容
A1	社工督導	6年	專案人員職前訓練、方案執行、督導社工員
A2	幹事	2年	會務協助
B1	社工員	4年	個案管理、心理輔導與協助
B2	總幹事	12年	執行方案管理、考核、督導、協調、協會方案監督及核銷
C1	總幹事	10年	綜理各項會務
C2	理事長、志工團長	16年	協助會務、政策制定

第四章 志工團隊評鑑分析結果

第一節 資料分析概念

本章針對本研究訪談所得之資料（詳見附錄貳），進行研究結果分析與討論，以了解志工管理者對於祥和計畫績效評鑑之看法。分析內容從概念面、執行面、指標面三面向來了解志工團隊管理者對於績效評鑑之看法，其概念編碼表如下：

表4-1 分析概念編碼表

評估的概念(N)	(1)管理者不了解/了解評估
	(2)管理者贊成/反對評估
評估的方法(M)	(1)管理者對執行評鑑的方式不贊同/贊同
	(2)執行評鑑所帶來的效益/無效益
	(3)管理者受評鑑時遭遇的困難
評估的指標(I)	(1)評鑑指標不明確
	(2)評鑑指標不符合/符合現況
	(3)組織類型、規模不同無法完全使用相同評鑑指標

第二節 志工管理者對祥和計畫評鑑之看法

本節依照訪談所得之資料進行分析，以解釋志工管理者對於祥和計畫評鑑之看法，以及受評鑑狀況。以下茲就訪談內容依序分述之：

一、 志工管理者對於績效評鑑之贊同與否

就訪談資料中顯示，六位受訪者中有四位管理者贊成政府對志工團隊進行績效評鑑。一位受訪者表示無所謂的支持或不支持，但從其所言，可看出此受訪者應也贊成績效評鑑。全部受訪者中僅一位管理者表示不贊成。例如受訪者分別表示：

『我是覺得政府是應該要做績效評鑑。』(A2N2)

『應該是要啦，所以我是贊成』(B2N2)

『還是要啦，因為協會依法，也是跟著潮流走啦。』(C1N2)

『這是一件很好的事情啦。我也支持。』(C2N2)

而其中一位受訪者表示無所謂的支持或不支持，從其所言之中，仍可看出其對於志工團隊受政府績效評鑑之贊成。受訪者所述：

『沒有所謂的支持或不支持。』(A1N2)

『我覺得它有一定存在的價值，其實它也不是說針對祥和計畫志願服務隊來考評就覺得他們不好，就給他們打叉叉，然後無法繼續推行』(A1N2)

五位受訪者贊同政府做志工團隊績效評鑑之原因，因為其了解具有效益，所以才贊同政府進行志工團隊績效評鑑，其認為之效益如下：

『我覺得每接受一次政府的評鑑時，我覺得是對自己再重新的一個檢視，可以了解我們自己做到哪些地方，或是不足的，也可以看看其他單位在做祥和計畫志願服務推行的狀況，然後可以吸取別人的經驗，可以把我們的服務做得更好。』(A1M2)

『可以從評鑑的過程中發現哪些單位的不足，然後看縣市政府可以提供怎樣的一個相關協助，算是可以拉近政府單位跟我們之間的距離』(A1M2)

『可以透過評鑑的方式，然後去重新檢視，重新去調整自己志工隊的一個服務過程』(A1M2)

『以單位來說，當你要準備作一個三年一次的評鑑時，你可以回顧一下三年內在志願服務的這個區塊，每年我們單位到底是做了多少、有沒有達到預期，那藉由這個評鑑，可以檢視自己單位，對於志願服務志工團做個檢視，這樣可能會發現某個區塊我們LOSS掉了，那在將來我們就可以去把它做個補強』(A2M2)

『我們藉由評鑑去回顧，可以去再去審視有沒有達到原本的預期效益，就是說滿意的地方是在哪裡，不足的地方是在哪裡，不足的部分就是說，以後我們要加強的部分』(A2M2)

『他可以帶來組織制度的完善，可以讓機構檢視說志工制度是否完善、有沒有效率、對志工有無規劃，所以我認為是讓組織做自我反省、建立制度

的啦，有些時候如果沒有評鑑，只是做卻沒有規章，就會變成沒有制度。』
(B2M2)

『對一個機構的考評，這樣可讓機構的制度更健全。』(B2M2)

『可以帶來組織制度的完善，可以讓機構檢視說志工制度是否完善、有沒有效率、對志工有無規劃，所以我認為是讓組織做自我反省、建立制度的啦，有些時候如果沒有評鑑，只是做卻沒有規章，就會變成沒有制度』
(C1M2)

從訪談內容中，他們均認為進行評鑑確實是具有效益，才會贊同評鑑。符合學者所述之績效評估之效益，其可以使志工團隊重新檢視，了解自我團隊不足之處，並藉此改善。第二個重點乃透過評鑑，讓志工團隊更有組織性與制度性，使其有一定的規章可遵守，並且保障團隊中的志工之權益。

六位受訪者中僅一位表示不贊成政府對志工團隊做績效評鑑，其反對之原因如下所述：

『其實像我們本身還有一些其他的業務在做，然後他要做評鑑我們會覺得說評鑑的東西很繁瑣、很雜，會增加我們業務的困擾』(B1M3)

『我們會覺得說我們本身工作就這麼多了，然後還要再做評鑑這部分，然後又很累、又沒有達到那些要求，然後要扣分，所以就覺得乾脆不要做評鑑好了』(B1M3)

研究生認為，該受訪者應不是對於評估概念之不了解。其不贊成之原因，乃屬業務繁忙，且志工管理者多半屬兼職，為顧及本身業務之外，又得在評鑑準備上花費大量之心力，以致於不贊成做志工團隊績效評鑑。該名受訪者認為：

『我們主要招募志工隊，是要來減輕我們的工作負擔，可是還要我們一個人來做志工專門的管理，實在是有點累。然後三年又還要一次績效評鑑』
(B1M3)

受訪者認為志工隊主要應是來協助協會之業務推動，減輕其工作負擔，但此時得花一個人力來兼職進行管理，以及要負責評鑑，感到疲累。從現實面來看，確實

一般社福團體之志工管理人皆為兼職，無資金再聘請志工管理專職人員，且目前沒有設定負責志工團隊業務的經費申請方案。或許在大型基金會較有可能聘請志工負責人，因為具有較多的資金可運用，一般社福團體多仰賴政府方案在生存，資金短缺，故志工負責人多屬兼職。

根據以上五位贊成績效評鑑之受訪者意見，可以了解到他們對評估之概念有一定之了解，因知道評估具有效益，所以贊成政府對志工團隊進行績效評鑑。其反對之受訪者，經由研究者分析，應不是不了解評估之概念，乃是因整個體制因素所導致。其體制因素是因一般社福團體之志工管理者多為兼職，並無方案經費補助專職人力負責志工管理，以致顧及本身業務又需負責志工管理，造成人員疲累狀況。

二、 志工管理者對於評鑑執行方式之看法

本小節將討論志工管理者對於評鑑方式之看法，以及受評鑑遭遇之困難。雖了解評估之概念，以及贊同政府進行績效評鑑，但不一定認同評鑑之方式，志工管理者對於執行方式是良好或不佳，則是有不同看法。

『我覺得不要所謂的競爭型態』(A1M1)

從A1受訪者所言中，可看出現今的評鑑，的確是有些問題。基本上在執行評鑑時會出現競爭的型態。研究者認為這的確是不可避免之問題，例如大學評鑑，各校為了經費補助及學生招募，競爭激烈。但在志工團隊競爭之程度應該降低許多，因志工團隊目前沒有進行實質的補助，若有實質之補助，可能就會出現明顯的競爭形態。

『每次評鑑都在年底，那在年底其實活動都相當多，那活動相當多還在準備這些東西，就覺得··沒有意思』(B2M1)

從B2受訪者所言，其評鑑之時間點，的確是一個需要考量的地方。從現實面來看，

一般社福團體多仰賴政府經費補助，其方案通過與經費撥款時間，大多在年中左右，故下半年度多屬繁忙時期，如進行評鑑再加上志工管理者為兼職性質，就會出現如B1受訪者所述之評鑑看法。

『在執行上面可能有問題，這些團體基本上一個是大小不一啦，一個是良莠不齊』(C2M1)

從C2受訪者所言，基本上社福團體及志工團隊規模大小不一，此為正常情形，而良莠不齊的狀況應是指組織內部專職人力的有無，是否有專職人力來處理志工事務，承擔志工管理者之角色。從現實面來看，以一般社福團體志工隊及社區發展協會志工隊，可發現到一般社福團體至少有專職人員可以兼職志工管理者，而在社區發展協會中，多半是由社區民眾組成，所以無專職人力來擔任志工管理者，再加上嘉義地區之居民特性，故社區發展協會之人力多為中高齡所組成，因此造成社區發展協會志工隊在評鑑準備上的困難。如下受訪者所述：

『他們有一些只要沒有找到年輕的人員去協助，說真得還是有相當大的困難』(B2M3)

『像你叫社區做這些評鑑，或許他就沒有辦法、無能為力啦』(C1M3)

『他是草根性，可能內部比較沒有專業人員』(C2M3)

藉由受訪者所言，研究者推論，社區發展協會類型之志工隊，由於沒有專業人力來協助，導致在準備評鑑上面臨比一般社福團體來的困難，且因組成屬中高年齡居多，故負責準備志工團隊評鑑之負責人也為中高年齡者，例如在使用電腦上就會出現困難，以致於對評鑑出現反彈之情形。

針對上述評鑑方式之問題，受訪者也提出一些解決辦法，首先從評鑑方式這點來看，如下所述：

『以前學校都會辦社團博覽會或大學博覽會，就可以看到每間學校的特色是什麼，如果說有這樣的一個活動方式讓大家來了解這個服務單位做的是甚麼，然後去學習他們的經驗，或是觀摩』(A1M1)

從受訪者提出改善之方式，利用博覽會的型式，來進行評鑑，藉此可讓各志工團隊了解其他志工團隊的特色，並學習之。而關於評鑑時間點則為：

『改成在年初就評，在年初評前幾年度的啦，就一樣是前三年嘛，既然要評就年初就評了，不要年底再來評』(B2M1)

關於評鑑時間點之問題，只要將評鑑時間點提早至上半年度進行完成，就不會造成一般社福團體下半年度業務繁忙又要接受評鑑之窘境，如此一來可讓志工團隊更加專注進行評鑑，讓評鑑效益達到目的，而非應付了事結束評鑑資料之準備與自評。

綜上所述，志工團隊績效評鑑之方式，應將時間點修正至上半年度就將評鑑工作完成，以利各組織進行評鑑工作準備，以及利用博覽會之型式達到教學相長的作用。再來有受訪者提出，可以全面電子化，除節能減碳之外，還可避免資源浪費。關於社區發展協會類型之志工團隊所面臨之評鑑困難，研究者認為因為指標無法適用類型與規模大小不同之組織，將由下一小節指標部分進行討論。

三、 志工管理者對於評鑑指標之適當性

本小節將討論志工管理者對於99年祥和計畫評鑑指標的適當性，藉此了解指標是否符合現況，是否適用志工團隊績效評鑑，依照受訪者所表示來進行分析。首先在指標的明確度，僅一位受訪者表示：

『結合與運用社會資源，是可以啦，只是說是不是應該要去區分，因為0至5分要怎麼去算分？結合其他人力、其他物力、其他財力，三個屬性你要怎麼去分？所以這個應該是要訂清楚一點啦，不然這樣的狀況很難去拿捏嘛』(B2I1)

受訪者認為評鑑指標之結合與運用社會資源指標，可以訂的明細一點，可將此細分為結合人力之指標、結合財力之指標、結合物力之指標並配分。

接下來探討關於指標不符合現況之問題，藉由受訪者提供之意見，了解評鑑指標的設定，是否符合現實面。受訪者認為不符合現況之指標，分別為配合社會處業務推動情形指標、年度計畫及編列志願服務預算指標、單位辦理志工在職訓練指標、志工團隊志工人數消長情形指標、建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄。如下所述：

『配合社會處業務推動情形指標，如果說有些單位沒辦法接觸到，所以指標我會覺得有些東西就沒辦法去執行，所以就會被扣分，所以這樣子對於一些團隊是比較不公平的。』(A2I2)

『配合社會處業務推動情形指標，不可能每個團隊都有辦法完全執行，特別是像社區的，像是小型的組織，所以有些社團就沒做到就放棄了，但這樣其實是不太公平的。』(A2I2)

『配合社會處業務推動、配合活動辦理或專案執行之成效，說真得吼，不應該把專案執行之成效放進來，為什麼？社會處業務推動，基本上如果用志工這個區塊，幾乎都是志推中心在作處理，我們都是配合志推中心的活動去辦而已啊，那你說要把專案執行成效放進來，因為這個是志工評鑑，好，那依我們來講，我們有沒有配合社會處業務推動？很多啊，那我能不能算進來？不是用志工作的哦！那要不要算？』(B2I2)

配合社會處業務推動情形之指標，受訪者認為有些組織無法接觸到相關訊息，可能就沒辦法配合，造成該指標無分數，這樣是有失公平性的，所以認為不符合現況。以及該指標將專案執行之成效加入評鑑，專案執行之成效由組織內職工處理，所以並非交由志工團隊處理，此就不符合評鑑志工團隊之性質，應該明確規定志工團隊有無配合社會處業務推動。

『年度計畫及編列志願服務預算，規範說這段時間編列了多少預算去服務這些志工，那我們這些社福團體本身就很需要人家金錢贊助幫忙，然後我們還要編列那些預算來做志工的福利，我們不像政府單位，政府單位他們都有編列預算，他們志工的福利會比較好，像我們這些比較瘦弱比較小的

單位團體，真得對這筆經費來說也是個負擔，可是我們可能沒有那麼大的力量跟能力去負擔這些本身業務以外，還要另外支出那些』(B1I2)

年度計畫及編列志願服務預算指標，此部份乃屬組織之財力狀況，由於一般社福團體本身就需要經費方面之補助，更何況是小型社福團體，非常需要經費，若再編列大量經費在志工團隊，對於組織來說是一種負擔，更是一種不公平性的存在。

『單位辦理志工在職訓練，有沒有辦理、定期辦理，其實說真得吼，因為有志推中心以後，這個項目基本上不會辦，因為沒經費了，他所有錢都給志推了，那誰還會去辦在職訓練？自己辦絕對不會辦，就是人家有辦課，我們順便去上，你不可能說自己在辦，沒有經費嘛』(B2I2)

單位辦理志工在職訓練指標，由訪談資料顯示，由於辦理在職訓練需要經費，所以基本上不會辦理志工在職訓練，若其他組織有辦理，才藉此跟著一起進行在職訓練，因為沒有經費來源，所以應有所修改，受訪者表示可將指標內容修改為單位有沒有邀請、參與其他單位辦理志工在職訓練，而不是單位有沒有在辦理，不必刪除該指標，依舊可使志工團隊持續參與在職訓練，使之有學習成長管道。

『志工團隊志工人數消長情形這個部份，我倒覺得這個就··，因為這個人數增減，他可能是希望你志工團隊一直增加，可是你也知道啊，以現在很現實的吼，志工··你要一直持續增加，狀況不多啦，你看○○○那麼多年了，只要一年沒有增加、招募新志工，你看流失多少？』(B2I2)

志工人數消長情形，從現實面來看，志工團隊人數一直增加之情形不多，況且組織也不需要過多之人力，應是有適當之志工人力即可，因此該指標不符合現實面。

『建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄，這個部分來講，我說一般

的組織不太容易做好，第一個是人力的關係，人手的關係，尤其是小組織，他幾乎沒有人力做這個上報的這樣一個··，那一個是人力的問題，一個是技術上的問題，所謂技術上的問題就是說他這種小組織是很草根性的，他裡面根本就沒有熟悉這個去使用這怎麼去報的這種比較進步的用網路上傳等等的這些，所以他根本沒辦法做』(C2I2)

建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄，受訪者認為人力問題乃其一原因，研究者認為此問題應較好解決，第二個原因乃屬技術上的問題，即部分小型組織，他沒有此種技術使用電腦、上網登錄，因為組織可能是由中高年齡之志工所組成，組織負責人也多為中高年齡者，造成此技術上的困難，最明顯之例子應屬社區發展協會。

從前幾小節都會發現到，有些狀況是屬組織類型或規模大小所導致，就志工管理者認為，評鑑是否應該依照組織類型或規模大小來使用不同的評鑑指標呢？如下所述：

『可以這樣子當然是最好的，但是執行上面有困難』(A1I3)

『大方向去做評鑑以外，可以去分服務的層面去做一個分類，分類再去做細部的評鑑，如果說以分類，像是服務類、醫療類、社區類··等，依分類去做評鑑，就會依類型不同就會有指標的不同，這樣對於這些同性質的團隊來說，他們會比較有公平性的競爭。』(A2I3)

『我會覺得說評鑑這方面，應該看各個業務單位他們的屬性怎樣，在下去做規劃，可能會比較適當一點』(B1I3)

『覺得這樣好像比較好，因為像每個單位的服務類別不太一樣』(B2I3)

『我覺得應該是要有一個大的標準規範，幾乎是一體適用的，大的標準，基本上是適用於規模大小或是良莠不齊的，基本他們可以適用的，另外說你的評鑑其實可以設立說針對大規模，或是針對良莠不齊的組織，做一些量身訂做的評鑑標準，另外有一套針對小的部分，人手不足、專業不足的那些團體，我們也讓他們有一個比較公平的評鑑。』(C2I3)

由上述所言，政府在進行志工團隊績效評鑑時，確實是需要將評鑑制度有一些分別，透過志工團隊的屬性來做一個分類，藉由這樣的分類再制定符合且公平的評鑑指標，但當然還是要有一套一體適用的標準規範，例如法定應辦事項此類型，就屬一體適用之評鑑指標，所以應在大指標下依照分類使用不同指標進行評鑑，才能確保其公平性。

研究者擬從一般社福團體與社區發展協會做分類，祥和計畫社福類志願服務團隊中，包含一般財團法人、社團法人及社區發展協會，從先前討論來看，可明顯分出一般社團、財團型組織與社區發展協會之差別，社團、財團型組織通常都具有專業職工，所以在專業程度上較有利，而在社區發展協會中，通常多由當地社區居民所組成，其專業程度就大大的降低，無法與財團、社團型組織相抗衡，所以在評鑑制度中，可說是相當吃虧。如受訪者所述：

『社區發展協會他們要入選就比較困難，因為他們專業度沒有那麼高』
(B1I3)

『社區發展協會就因為他們專工少，專業人員少』(B2I3)

『像你叫社區做這些評鑑，或許他就沒有辦法、無能為力啦』(C1I3)

從受訪者所述，就可以清楚顯示，從社區發展協會之角度，由於無職工，專業程度低，所以在進行評鑑時，常會有困難，以致於在評鑑上較弱勢。

綜上所述，評鑑指標內容應有所修改，並以團隊之類型來規劃不同的指標。以依附財團、社團之社福團體組織志工隊，以及社區發展協會類型志工隊為分類。因為服務領域的不同與專業度的差異，所以必須使用不同指標與配分，避免失去公平性。

第五章 志工考核分析結果

第一節 資料分析概念

本章針對本研究訪談所得之資料，進行研究結果分析與討論，以了解志工管理者對於志工考核之看法。分析內容透過七個項目來了解志工團隊管理者對於志工考核之看法以及志工受到考核之狀況，其概念編碼表如下：

表5-1 分析概念編碼

志工考核情形(S)	(1)有/無對志工進行評估考核
	(2)志工受到考核之反應
	(3)志工了解/不了解評估之概念
	(4)志工對考核的方式贊同/不贊同
	(5)對志工執行考核所帶來的效益/無效益
	(6)對志工執行考核時遭遇的困難
	(7)管理者贊同/不贊同對志工執行考核

第二節 志工管理者對志工考核之看法

此章節在探討志工管理者對於組織內部志工考核之看法，主要是因文獻探討中，發現學者對於志工考核都認為是需要的，但從服務之實際狀況來看，組織幾乎都不會對志工進行考核，由於這樣的衝突，促使研究者想要了解其中之因素。從訪談結果中，可以發現到幾乎所有的組織都有對志工進行考核，如下所述：

『我們一年會考核一次，會依照我們的協談志願服務人員管理辦法來進行考核』(A1S1)

『有分數跟時數的一個登錄，參與活動跟在職訓練還有一些會議這就以分數來考核』(A2S1)

『我們並沒有很嚴謹的在對志工做考核，我們會看志工的出勤情形怎麼

樣』(B1S1)

『只是沒有特別的再去作考核，可是我們還是在年中的時候，因為我們會登錄服務時數嘛，所以我們在年中就會去算他的服務時數多少了，依據他服務的時數這個區塊來考核』(B2S1)

『考核··目前是簡單，多少有做啦。時數的考核，也看工作能力上、對協會的向心力··，也有在做』(C1S1)

『我們的考核基本上是沒有書面上的這些考核啦，主要是依自己來評斷哪個志工的狀況怎樣，包括社會形象、他做的工作、他的態度、工作效率··等等』(C2S1)

依據受訪者所言，均有對志工進行考核，但多屬簡單且不嚴謹的志工考核。目前較嚴謹之考核僅有A組織，除了服務時數外，還有考核參與在職訓練及活動部分，有明確的分數考核，是三個組織中考核面較廣與較嚴謹之組織。而B組織就屬於簡易的使用時數來做一個考核，從服務時數了解志工之服務狀況，依據服務時數來確定聘用與否。C組織所進行之志工考核，以服務時數為一項目，其他面向則有志工之形象、工作態度、工作效率··等，但是沒有以書面、表格來進行評分，是透過辦公室工作人員來進行小型會議討論志工之狀況，藉由各方意見溝通來評斷志工，其最重要的一次考核乃屬辦理保險時期，因C組織認為要替志工辦理24小時之保險，是需要由組織自費，所以特別評估志工的服務時數與態度··等部分，逐一核定是否要替該志工辦理保險，這也是對於志工的考核之一，決定該名志工的聘用與否。

綜上所述，可以發現組織並沒有非常嚴謹的對於志工進行績效考核，多屬簡單之服務時數來考核志工，而非像文獻中非常制度化的志工考評表格，是沒有具有制度化的考核模式，除A組織較具制度外。

其使用簡易之考核原因，可能與志工受考核時之反應有關，以下就探究從志工管理者角度看志工受到考核時之反應，如下所述：

『有一年我們正式要推這個部份時，其實夥伴會反彈，他們會懷疑考核的標準，或是可能對自己自信心不足也有關係吧，會覺得可能哪邊做不好就

會被解聘之類的，其實每個人都會害怕被考核』(A1S2)

『志工感受可能會不好，可能也會影響到其他志工』(B1S2)

從訪談資料顯示，志工對於考核可能會出現反彈之反應，或是感受不好的狀況，從文獻中也顯示說對於志工之考核必須要非常謹慎小心，避免對於志工造成傷害，研究者推論可能因此組織幾乎沒有對於志工進行考核，如下所述：

『被考核的人他們會覺得說心裡不是很舒服，所以我們並沒有去真得做考核。』(B1S2)

『就是會怕傷到志工的內心，也會連累、影響到其他志工的感受，可能大家會對這個協會的看法不認同或怎麼樣，這是要考慮到的東西。』(B1S2)

研究者藉此推論，多數組織因為擔心傷害志工，所以才沒有進行考核。另外從訪談資料中，B2認為可能是志工對於評估概念不熟悉，不了解評估所帶來之效益與其正面性，所以才會有此反應，如下所述：

『對評估的概念不知道啦，所以就會變成說不喜歡被評估啦，他因為不知道你評估這個做什麼，大部分、很多志工他會認為說我就有這個心出來做就好啦，你幹嘛還評估我？不喜歡我來做，那我就不要來就好，所以他們應該是不知道評估的概念。』(B2S3)

『你如果去講說我要評鑑你、我要考核你，都會害怕』(B2S3)

從此志工管理者所述，他認為志工應是對於評估概念之不了解，所以才不喜歡被評估、考核。從中可推論志工普遍對於評估之概念不熟悉，以至於會害怕受到考核。但若是在具有制度化考核標準之組織中，則是另外一種情形，如下所述：

『你既然要進來○○○，這個考核的部分，當你要進來時，你的受訓期間，包括你的考試的部分、面試的部分、職前說明會，所有的章程，志工團隊的獎懲，都已經告訴每位志工了，也都已經布達下去了，那如果說你不認

同這個考核，那我相信你就不會是我們一分子，所以為考核而反對我會比較覺得不成立，就有可能是方法上面』(A2S4)

一個較具制度化之志工團隊，有完善的招募與考核標準，因此在加入時便以了解一定會受到考核，若真得不喜歡受到考核，便不會加入該組織，所以應該是對於考核方法上有所不認同，才会有反彈之反應，但此應該限於具有較完善考核制度之組織。

縱使志工管理者沒有對志工進行嚴謹之考核，但志工管理者也認同進行考核會得到效益，如下所述：

『考核是去淘汰不好的，保留好的，這是我們最終的目標』(A1S5)

『你可以讓他知道他的服務成效、服務時數』(B2S5)

『能夠比較深刻的了解到這些志工，他們的工作態度，或者是他們工作效率，哪邊不足等等這些啦』(C2S5)

從中可知道，透過考核可使志工管理者了解志工服務狀況，也可以使志工本身了解自我服務狀況，再進行改善動作，可以讓志工團隊淘汰較不好之志工。既然透過考核具有效益，何以志工團隊較少進行考核呢？其中的困難點為何？從一位受訪者所表示：

『就是會怕傷到志工的內心，也會連累、影響到其他志工的感受，可能大家會對這個協會的看法不認同或怎麼樣，這是要考慮到的東西。』(B1S6)

從訪談中了解，進行考核會擔心傷害志工的內心，從文獻探討中，也發現到學者對於志工考核的看法，是非常需要謹慎與小心，避免傷害志工，因此在執行上，「擔心傷害志工內心」可能就是導致志工考核推行困難原因之一。而志工管理者對於志工考核之贊成與否，可以從訪談資料中得知，如下所述：

『原則是啦，不要說把考核的東西訂的很死，但是還是要某部份的一個規範。』(B2S7)

『贊成對志工進行考核』(C1S7)

『自我評鑑，這個團體對志工的評鑑，好像是軍隊裏頭裝備檢查一樣，裝備檢查有一套例行性的制度啦，要檢查數量啦或什麼等等』(C2S7)

從中可了解，志工的考核確實是需要，因為還是要具有一定的規範，但不用將規則訂定的非常死板。如C2所言：

『不需要一套文字的或標準化的這些啦，我們自己就可以體會他適不適合這樣』(C2S7)

縱使是贊成志工進行績效考核，也提出需要例行性制度，但在此C2所表達是不需要一套標準化的格式。研究者推論，志工是要定期進行考核，確實是需要有規範的存在，但不必要使用到標準化的格式。

綜上所述，志工團隊會做志工考核，但都是非常簡易的服務時數判定，僅一些較具制度性之志工團隊才会有較嚴謹之考核。志工考核之推行困難，乃屬於評估概念一詞對於志工來說不甚熟悉，且志工管理者擔心因此傷害志工。但志工考核還是具有效益，且受到贊同，雖確實需要考核志工，卻不需要一套標準化之格式來考核。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

績效評估乃在非營利組織當中逐漸受到重視，是一項重要課題，不僅可促使組織具有反省自我之能力，更可改善組織問題，並帶來組織責任。不僅連非營利組織需要受到評估，連同附屬之志工團隊也需要受到評鑑。本研究便從三個組織共六位志工管理者、組織管理者為研究分析對象，調查各管理者對於績效評鑑制度之看法及適用性。

從文獻探討中，發現幾乎所有的學者都是推廣志願服務制度化，且各單位需要受到「評估」，均認為評估是協助檢視自我優缺點的過程，可以藉此改善志願服務中的缺失。所以政府單位藉由評鑑來協助各運用單位發現問題並提供建議，因而使各單位能力求改進，增進服務的效能。「評估」一詞其實具有正向的概念，主要是在審視自我，藉此改善不利的狀況，其實是非常好的。

一、志工團隊評鑑

從分析當中，可以看到六位管理者中有五位管理者是認同志工團隊需要進行績效評鑑，因為具有效益，可得知管理者了解評估的概念，也贊同評估。其中一位所表達之業務繁忙以致對評鑑不認同，研究者認為是執行的方法上所造成的困擾，以及現實狀況的限制所導致。縱然管理者贊同志工團隊績效評鑑，但對於執行上與指標上則有些不同看法，顯然表示執行面與指標面確實有些問題。

(一)、執行面

在執行面上來看，從分析中得到三項探討的重點，分別為競爭形態、評鑑時間點、專職人力的有無。以下就分別從這三個重點進行探討。

從競爭形態來看，評鑑制度一般本身就會造成競爭，如同大學評鑑，為了爭取經費，勢必造成各大學之競爭，此乃正常狀況。在志工團隊評鑑當中，目前並沒有經費的補助，

所以競爭的意識是較低的，但基本上還是會有。除了透過評鑑達到自我成長之外，該如何與其他團隊相互學習則是一件非常重要的事情。透過教學相長的方式，更加可以降低競爭意識，所以受訪者才會提出以博覽會之形式來進行評鑑。

從評鑑時間點來看，由於負責志工團隊績效評鑑之職工多為兼職，而嘉義縣政府所舉辦之評鑑時間為 6 至 9 月，一般依賴政府補助之組織，上半年度多在觀望方案是否通過，而通過後之經費撥下也多在下半年度，經費撥下後各項活動、服務才會更積極推展。於是業務開始繁忙，若此時又需接受評鑑，準備評鑑資料需耗費人力與心力，確實會造成原本業務上的困擾。

從專職人力的有無來看，研究者擬從中分成兩類別，一是本身就有從事某領域服務的社福組織；二為社區發展協會。因為本身有從事某領域服務組織之志工隊通常會協助組織業務推展，且組織本身具有專業人力，而社區發展協會則是較無專業人力，多半由社區人士組成，且做些較基本之事務，專業程度較低。組織內若有專職人力可擔任志工管理者，負責處理志工業務，則在準備評鑑上會較具有優勢。從平時觀察與訪談中發現，社區發展協會專業度低，來自於沒有專業人士例如社工員··等，且嘉義縣地區大部分社區發展協會均是由中高年齡層所組成，據此，團隊的志工管理者、評鑑負責人多半也屬於中高年齡層。研究者認為這也是因為嘉義之地區特性所造成，研究者認為專業度不足再加上中高年齡層管理者之關係，造成這些志工負責人、管理者對於「評估」這樣的一個概念並不了解，所以才會有反對績效評鑑之想法與狀況。而從其一受訪者了解到，如果有簡單適合這些單位填寫的表格而非使用電腦··等器材來填寫、輔助評鑑，這些社區發展協會之評鑑分數應該也會不錯，所以以現在僵化的狀況，這些專業度低、中高年齡層所組成之組織應也是對於「評估方法」有所反彈。

(二)、指標面

若從指標面來看，依據 99 年祥和計畫社福類志工團隊評鑑指標，從分析的兩個方向來看，分別為指標的明確度、指標合理性，受訪者也分別表達對於指標之意見與看法。

以下就分別進行探討。

從指標明確度來看，只有一個指標屬於較不明確，即「結合與運用社會資源」指標，內容說明為「是否結合其他人力、物力、財力等推動志願服務業務」，受訪者認為指標明確度不夠，不知該如何配分。

從指標合理性來看，受訪者共提出五項指標，分別為「配合社會處業務推動情形指標」、「年度計畫及編列志願服務預算指標」、「單位辦理志工在職訓練指標」、「志工團隊志工人數消長情形指標」、「建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄」。受訪者均認為這五項指標不符合目前現實狀況，就以上五點進行探討。

配合社會處業務推動情形指標，嘉義縣祥和計畫社福類志工團共有 88 隊，這麼多隊伍不可能每一隊都可以馬上接收到社會處所釋出的資訊，造成可能無法配合活動辦理，因此而無分數，是有失公平性的。以及指標內容融入專案執行成效，若專案執行成效是由組織職工執行，而非志工團隊協助，如此一來就有失評鑑志工團隊之意義。

年度計畫及編列志願服務預算指標，由於一般社福團體本身就需要外在經費補助來支撐，更何況小型組織更是依賴，經費使用情形非常吃緊。若是再編列志工團隊經費，對組織來說是一項負擔，據此對於小型組織更是一種不公平性的存在。

單位辦理志工在職訓練指標，由於辦理志工在職訓練需要經費，一般組織若無經費就不會辦理在職訓練，但若其他組織有辦理則可一同進行。

志工團隊志工人數消長情形指標，從現實面來觀看志工人數消長，其實一直增長的機會不多，除團隊創建初期會有明顯成長外，幾乎不會再有持續成長狀況。

建制內政部全球志願服務整合系統資料登錄，從分析中可了解到在技術面上有困難，特別是沒有專職人員負責志工團隊業務之組織，從社區發展協會可發現常有此種狀況，因組成多為中高齡者，其團隊負責人也為中高齡者，故在使用電腦上會遇到技術性的困難。

綜上執行面與指標面所述，為確保評鑑之公平性，及更符合貼近志工團隊發展狀況，對於執行方式與指標應有所修正與改善。

二、志工考核

志工管理者對於志工考核之看法，認為志工是需要受到考核，符合文獻中學者所述之志工管理的考核一事。三個組織均有對志工進行考核，僅 A 組織有多面向考核。B 組織只依時數進行考核，不具嚴謹的考核制度。C 組織基本上也是時數上的考核，較特別的是 C 組織會透過不正式會議討論來評斷志工，從志工的形像、工作態度、工作效率..等進行討論，不使用制式化表格來進行評分。

不使用制度化考核之原因，從受訪者所述，應是與志工反應有所關係，志工管理者擔心進行考核會傷害志工內心，使之感受不好。文獻探討中，學者認為確實要對志工進行考核，但須非常謹慎小心，避免傷害志工內心。研究者推論因為擔心傷害志工內心，而導致多數組織不對志工進行制式化的考核。而受訪者也提到志工其實也都會害怕受到考核，應是對考核之概念不了解，不知考核所帶來之正面效益，所以才會有所害怕、反感。不過從 A 組織來看，本身是較具制度化的考核方式，具有完善的招募與考核標準，因此在加入時必了解將會受到考核，若真不喜歡受到考核，便不會加入該組織，故若對考核反彈應是方法上有所缺失導致。研究者認為這與組織所服務之區塊、性質有關，若志工進行服務是需專業性，其志工管理制度較完善與嚴謹，反之較不需要專業性服務之組織，則在志工管理上較不嚴謹。

志工管理者認為考核的確具有效益，透過考核可使志工管理者了解志工服務狀況，也可以使志工本身了解自我服務狀況，再進行改善動作，可以讓志工團隊淘汰較不好之志工。既具有效益，為何多數組織沒有嚴謹的志工考核？其執行之困難點如上段所述，多半是擔心志工受到傷害，所以才沒有嚴謹的考核制度。

綜上所述，志工考核確實需要，但必須依照組織情況與服務類別來做不同的考核面向與指標，即複雜或簡易之考核制度。而志工對於評估之概念不了解，造成推行困難，是目前亟需解決之議題。

第二節 研究建議

一、志工團隊評鑑

透過分析與結論，首先從執行面來看，研究者提出幾項建議如下三點：

1. 首先將評鑑方式修改，透過博覽會之型式進行評鑑工作，既可使評鑑委員評分，也可讓各團隊互相參觀學習，達到教學相長之效果。
2. 對於評鑑之時間，政府應設定於上半年度就將整個評鑑工作完成，以利於非營利組織運作。
3. 擬從中分成兩類別評鑑指標，一是本身就有從事某領域服務的社福組織；二為社區發展協會。

除執行面外，指標面也有幾點建議，其建議如下六點：

1. 「結合與運用社會資源」指標，應訂定的更加明細，建議可將此細分為結合人力之指標、結合財力之指標、結合物力之三種指標並配分。
2. 「配合社會處業務推動情形指標」，內容融入專案執行成效，若專案執行成效是由組織職工執行，而非志工團隊協助，如此一來就有失評鑑志工團隊之意義，故建議應刪除專案執行成效。
3. 「年度計畫及編列志願服務預算指標」，對於小型組織是種負擔更是一種不公平性的存在，但其仍屬重要，因必須編列部分經費來辦理志工福利，建議降低配分。
4. 「單位辦理志工在職訓練指標」，建議修正為是否有參與在職訓練即可，依舊可使志工有成長管道，不受經費限制。
5. 「志工團隊志工人數消長情形指標」，研究者認為志工團隊只要有適當之志工人力即可，而非要求一直增加志工人數，建議刪除。
6. 「建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄」，建議政府應設定輔導機制，

協助解決此類團隊之技術性困難。

嘉義縣祥和計畫社福類志願服務團隊中，包含一般財團法人、社團法人及社區發展協會，從先前討論來看，可明顯分出一般社團、財團型組織與社區發展協會之差別，社團、財團型組織通常都具有專業職工，所以在專業程度上較有利，而在社區發展協會中，通常多由當地社區居民所組成，其專業程度就大大的降低，無法與財團、社團型組織相抗衡，所以在評鑑制度中，可說是相當弱勢。研究者提出兩項建議如下：

1. 評鑑對象分為兩類，分別為財團、社團類志工團隊與社區發展協會類志工團隊，並用不同指標。
2. 政府建立評鑑輔導方案，派員協助社區發展協會型之評鑑資料準備，並於非評鑑時期至各單位駐點進行輔導協助制度化。

依據第一項建議，研究者將分為財團、社團型與社區發展協會類型兩類，而其中之差異，列出比較如下表：

表 6-1 組織類型比較表

	財團、社團型	社區發展協會型
財力	高	低
物力	高	中
人力	高	高
專業度	高	低
自主度	低	高
創新度	低	高

財團、社團型擁有比較多的資源，所以不管在財力、物力、人力上多屬優勢，而社區發展協會則是在財力上落後，物力尚可，人力部份可打平，因為仍可號召許多人加入

並進行服務，以及社會資源網絡也是相當廣闊。在專業度上由於財團、社團型多半聘有專業職工，故在專業程度上較高，社區發展協會型則是因為無聘請專業職工，故在此區塊較弱勢。自主度及創新度部分，由於財團、社團型之服務領域已定，志工團隊擔任輔助角色，定是服務組織所設定之服務對象，所以在自主度及創新度上較低。而社區發展協會類型則是無服務領域之限定，所以自主程度較高，可自由設定要服務哪一類，以及不受限之特性，使之在服務創新上較具發展性。

綜上所述，研究者擬依照社團、財團與社區發展協會類志工團之狀況，修改評鑑指標內容，詳細如下：

表 6-2 財團、社團型評鑑指標

評鑑項目	評鑑指標	指標說明	配分	修改
一、法定應辦事項	1. 年度計畫及編列志願服務預算	有年度計畫且有編列預算	2~4	2
		有編列預算	1	1
		有年度計畫	1	1
		無年度計畫且無編列預算	0	0
	2. 志願服務運用成果於年度結束後二個月送府備查	有備查	1	1
		無備查	0	0
	3. 辦理志工(團隊)考核	定期辦理，1年1次	2	5
		定期辦理，2年以上1次	1	3
		有，但未定期辦理	1	1
		未辦理	0	0
	4. 辦理志工平安保險或特殊保險	每年全體志工固定投保(含參加縣府投保)	4	6
		辦理活動時參加者才保	2	3
		未辦理	0	0
	5. 專人督導	有專人督導	2	3
		無專人督導	0	0

	6. 建置「內政部全球志願服務整合系統」資料登錄	80% -100%	3~5	3
		60% -79%	2	2
		59% 以下	1	1
		尚未建置	0	0
	7. 志願服務統計報表辦理情形	依限確實填報志工隊半年服務概況表	0-3	2
	8. 推薦志工參選中央或縣府志願服務獎勵表揚	依獎勵辦法推薦符合志工參選	0-4	2
	9. 志願服務績效證明書發給	有發給	2	1
		無發給	0	0
	10. 訂定志工管理規章	有訂定	2	1
		無訂定	0	0

二、組織功能	1. 召開志工及幹部會議	1 年召開 5 次以上	5	6
		1 年召開 3~4 次	3~4	4
		1 年召開 1~2 次	1~2	2
		未召開	0	0
	2. 辦理會議之執行成效	有具體溝通及建議事項，並對建議有後續之處理及追蹤列管	2~3	2
		有具體溝通及建議事項，但對建議無後續之處理及追蹤列管	1	1
		無會議紀錄	0	0
	3. 志工基本資料建立與更新	有建立基本資料並定期更新	2~4	2
		有建立基本資料並無更新	1	1
		未建立基本資料	0	0

三、志工管理	1. 志願服務紀錄冊請領情形	80% -100%	3~5	3
		60% -79%	2	2
		59% 以下	1	1
	2. 志願服務證製作與發放比例	80% -100%	3~5	3
		60% -79%	2	2
		59% 以下	1	1
	3. 志工服務時數登錄及管理	有確實登錄管理(有指定人員)	3~4	3
		有登錄管理(非指定人員)	2	2
		無登錄管理	0	0
	4. 協助符合資格之志工志願服務榮譽卡申請	有辦理	2	2
		無辦理	0	0
	5. 定期辦理幹部之遴聘及選任	有辦理	2	2
		無辦理	0	0
	6. 業務(承辦)人員參加聯繫會報	每年2次皆有確實參加	2~3	2
		每年只參加1次	1	1
		無參加	0	0
	7. 業務(承辦)人員參加講習及接受訓練時數	參加研習訓練, 平均每人1年5小時以上	2	2
		參加研習訓練, 平均每人1年2小時以上, 5小時以下	1	1
		未接受研習參訓	0	0
	8. 單位內志工完成基礎訓練之比例	80% 以上	4~5	3
		60% -79%	2~3	2
		59% 以下	1	1
		皆未受訓	0	0

9. 單位內志工完成特殊訓練之比例	80% 以上	4~5	3
	60% -79%	2~3	2
	59% 以下	1	1
	皆未受訓	0	0
10. 單位辦理志工在職、專業訓練等	有辦理、有參與	2	5
	無辦理、無參與	0	0

總共 100 分，內容依據財團、社團型之志工團隊所修改設計，增加了一些必要性指標之比重及降低部分指標分數比重。從「年度計畫及編列志願服務預算」來看，由於組織本身多仰賴捐款、補助等維持組織運作，若再編列經費可能已經捉襟見肘，但志工團仍需一些經費進行運作，故研究者選擇降低分數比重。由於財團、社團型組織本身就有進行服務，招募志工隊乃是要幫忙協會推廣服務，服務之專業程度上比較高。其中辦理志工考核乃志工管理者認為所需，故提高至 5 分。志工保險非常重要，所以也提高至 6 分。由於志工團隊之專業性，督導工作更是必要，故將有無專人督導提高為 3 分。以及志工成長是志工所需之一，也為志工之福利，故「單位辦理志工在職、專業訓練等」指標之比重提高，由於經費問題將指標說明修改，由「有辦理，定期辦理」修改為「有辦理、有參與」與「無辦理、無參與」。服務績效與特色部分則拆為第二部分，研究者認為現今評鑑僅有協助志工團隊制度化的功能，建議評鑑中既包含法律合法性的指標，也應加強社會合法性的指標，也就是讓組織自我績效的呈現並加重比例，符合績效評估之最原始之精神。建議擬從原評鑑指標中的服務績效及創新特色面向發展並加重比例，如下表所示：

表 6-3 社會合法性之指標

特色 服務 績效 及	1. 志工團隊志工人數消長情形	就 96-98 年間志工人數增減情形列表，並就人數增減予以重點說明	0-4	刪除
	2. 志工服務人次比	志工團隊服務總人次比		0-10

3. 服務時數比	志工團隊總服務時數比		0-10
4. 服務特色與展現	志願服務方案辦理情形，展現服務方案特色	0-5	0-10
5. 結合與運用社會資源	志工團隊結合其他人力(5)、物力(5)、財力(5)等推動志願服務業務	0-5	0-15
6. 符合組織使命	執行服務符合組織使命		5

依照最原本的指標來修改，將不符合現況之志工團隊志工人數消長情形指標刪除。從服務人次比與時數比，是以量的方式計算，瞭解志工團隊之服務效率與效益，而服務特色與展現則是要於評鑑中展現志工團隊協助組織所進行之服務狀況，以及展現服務特色，屬質的部分。而結合與運用社會資源是志工團隊的工作知能，是否可連結其他資源來進行服務，實屬志工團隊服務能力之一。最終要回歸到所進行之服務是否符合組織使命，志工團隊之功能是否完成組織欲達到之目標。

將法律合法性指標與社會合法性指標融合，即可成為一個具有行政目的以及組織目的之評鑑，總共 150 分。藉此可協助志工團隊的制度化外，也可讓志工團隊展現自我之績效，達到社會責信的目的，以及符合最原始的評估精神。

表 6-4 社區發展協會型評鑑指標

評鑑項目	評鑑指標	指標說明	配分	修改
一、法定應辦事項	1. 年度計畫及編列志願服務預算	有年度計畫且有編列預算	2~4	2
		有編列預算	1	1
		有年度計畫	1	1
		無年度計畫且無編列預算	0	0
	2. 志願服務運用成果於年度結束後二個月送府備查	有備查	1	1
		無備查	0	0
3. 辦理志工(團隊)考	定期辦理，1年1次	2	2	

	核	定期辦理，2 年以上 1 次	1	1
		有，但未定期辦理	1	1
		未辦理	0	0
	4. 辦理志工平安保險或特殊保險	每年全體志工固定投保(含參加縣府投保)	4	5
		辦理活動時參加者才保	2	3
		未辦理	0	0
	5. 專人督導	有專人督導	2	1
		無專人督導	0	0
	6. 建置「內政部全球志願服務整合系統」資料登錄	80% -100%	3~5	3
		60% -79%	2	2
		59% 以下	1	1
		尚未建置	0	0
	7. 志願服務統計報表辦理情形	依限確實填報志工隊半年服務概況表	0-3	2
	8. 推薦志工參選中央或縣府志願服務獎勵表揚	依獎勵辦法推薦符合志工參選	0-4	2
9. 志願服務績效證明書發給	有發給	2	2	
	無發給	0	0	
10. 訂定志工管理規章	有訂定	2	1	
	無訂定	0	0	

二、組織	1. 召開志工及幹部會議	1 年召開 5 次以上	5	3
		1 年召開 3~4 次	3~4	2
		1 年召開 1~2 次	1~2	1

功能		未召開	0	0
	2. 辦理會議之執行成效	有具體溝通及建議事項，並對建議有後續之處理及追蹤列管	2~3	2
		有具體溝通及建議事項，但對建議無後續之處理及追蹤列管	1	1
		無會議紀錄	0	0
	3. 志工基本資料建立與更新	有建立基本資料並定期更新	2~4	2
		有建立基本資料並無更新	1	1
		未建立基本資料	0	0

三、 志工管理	1. 志願服務紀錄冊請領情形	80% -100%	3~5	3
		60% -79%	2	2
		59% 以下	1	1
	2. 志願服務證製作與發放比例	80% -100%	3~5	3
		60% -79%	2	2
		59% 以下	1	1
	3. 志工服務時數登錄及管理	有確實登錄管理(有指定人員)	3~4	2
		有登錄管理(非指定人員)	2	1
		無登錄管理	0	0
	4. 協助符合資格之志工志願服務榮譽卡申請	有辦理	2	2
		無辦理	0	0
	5. 定期辦理幹部之遴聘及選任	有辦理	2	2
		無辦理	0	0
	6. 業務(承辦)人員參加	每年2次皆有確實參加	2~3	2

	加聯繫會報	每年只參加1次	1	1
		無參加	0	0
	7. 業務(承辦)人員參加講習及接受訓練時數	參加研習訓練, 平均每人1年5小時以上	2	2
		參加研習訓練, 平均每人1年2小時以上, 5小時以下	1	1
		未接受研習參訓	0	0
	8. 單位內志工完成基礎訓練之比例	80% 以上	4~5	3
		60% -79%	2~3	2
		59% 以下	1	1
		皆未受訓	0	0
	9. 單位內志工完成特殊訓練之比例	80% 以上	4~5	3
		60% -79%	2~3	2
		59% 以下	1	1
		皆未受訓	0	0
	10. 單位辦理志工在職、專業訓練等	有辦理, 定期辦理	2	2
		無辦理	0	0

四、服務績效及特色	1. 志工團隊志工人數消長情形	就 96-98 年間志工人數增減情形列表, 並就人數增減予以重點說明	0-4	刪除
	2. 志工服務人次比	志工團隊服務總人次比	無	0-3
	3. 服務時數比	志工團隊總服務時數比	無	0-3
	4. 服務特色	志願服務業務方案辦理情形及特色	無	0-3
	5. 服務創新	服務之創新	吳	0-3
	6. 結合與運用社會資源	是否結合其他人力(2)、物力(2)、財力(2)	無	0-6

依據社區發展協會之特性進行設計修改之評鑑指標，滿分 100 分，依舊保留協助團對制度化之指標，但降低其指標配分，但修改、提高服務績效及特色之配分。同樣修改「年度計畫及編列志願服務預算」指標，由於運用基本的經費運作志工團隊乃是必要，所以沒有將此項刪除，以配分降低為主。「辦理志工平安保險或特殊保險」乃是保障志工最重要的一環，故增加分數比重。「建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄」，從訪談資料與分析中了解此指標執行之困難，但研究者認為其技術面即可解決，不過重要性不高，故降低分數比重。「業務（承辦）人員參加聯繫會報」指標，雖無專職人員進行組織管理，但仍有幹部可以派遣參與，故不刪除，但仍有需要，故以降低分數比重替代。

「志工團隊志工人數消長情形」為不符合現況之指標，故刪除。「志工服務人次/服務時數」指標拆為「志工服務人次比」與「服務時數比」，藉此評估服務的「量」。由於社區發展協會之專業度較低，但他不受限於組織之服務領域，所以可以進行任何類型之服務。故在服務創新及服務特色部份，是社區型之評鑑重點，如何將社區型志工團所進行之服務特色、創新表現出來，是社區型志工團隊最應展現之部分，故提高「服務創新」、「服務特色」之分數比重。「結合與運用社會資源」之指標分數比重提高，研究者認為社區發展協會更需要擴展其他資源，且其不受組織服務領域限制之特性，更可以結合不同領域資源來進行服務，故提高其比重。

研究者認為，只要將評鑑指標稍作修改，分為兩種類型之評鑑指標，而非再設定大方向評鑑之下在兩個評鑑，依兩類型對於指標內容與配分做修正即可。如此一來既符合現實狀況，也可增加公平性。更重要的是政府的輔導機制是否有所啟動，協助較弱勢的組織進行評鑑，更要透過協助使該組織具有制度化，並解決技術面的困難。評鑑制度除了行政目的之法律合法性外，更應要具有最基本績效評估的精神，即是具有組織目的之社會合法性。

除了分類與修改評鑑指標外，應可以其它方式來進行評鑑工作。現今評鑑制度僅是上對下的評鑑制度，研究者建議可加入互評制度，讓志工團隊互相評比，藉由評比之間也可學習其他團隊之長處。

二、志工考核

研究者建議將「考核」一辭修改為「評量」，因考核一辭常使人感到負面，且使人感到害怕，所以未來在推展志工績效評估制度時，應將志工考核修改為志工評量。

研究者擬從中設定志工評量，可使志工管理者利用適合組織之評量指標。大部分所見組織幾乎只進行上對下的評估，而缺少了下來上的評估以及志工自評的部分。研究者認為志工評量不只有對志工進行評估工作，而是也有志工對組織及對自己進行評量。研究者擬依照志工招募實戰手冊之評量分類，分為非正式評價與正式評價，非正式評價就是志工督導工作，提供志工直接意見回饋的過程（魏希聖譯，2001）。正式評價就是所謂的績效考核工作，利用表格來進行評估（魏希聖譯，2001）。評量後最重要的動作就是溝通了解，並協助改善與發展，所以使用多向評量進行多向溝通，藉此改善、加強志工本身與組織本身之能力。故研究者擬設定志工評量表、組織評量表及自評表，正式評量參考江明修主編之志工管理一書，其中所編列之志工績效指標，如下表所示：

表 6-5 組織對志工評量表

面向	指標
特質途徑	1. 具有服務熱心
	2. 具有親和力
	3. 積極進取的態度
	4. 具有溝通、合作能力
行為途徑	1. 對服務工作負責
	2. 配合組織方針
	3. 準時出席組織活動
	4. 服務態度
結果途徑	1. 工作達成率
	2. 工作滿意度

此為一個簡易的考核表格，利用三個途徑，了解志工本身之特質、行為以及其服務成效。可依照這三個面向再繼續發展出其他指標，此指標更適用於志工自評、同儕評量及主管評量，透過多角度的評量來了解志工，並協助其改善、成長。

表 6-6 志工對組織評量表

面向	指標
組織功能	1. 具備志工組織章程
	2. 工作分配得宜
	3. 選任幹部協助團隊運作
	4. 具有志工督導協助志工
	5. 辦理志工保險
志工福利	1. 定期辦理督導會議
	2. 辦理志工在職訓練等成長課程
	3. 舉辦志工聯誼

組織評量表是由志工來評估組織狀況，研究者將組織評量表分為組織功能與志工福利部份，讓組織了解本身功能是否完善，及是否有志工福利，不僅使志工有所成長也增進團隊感情。而志工自評表參考江明修主編志工管理一書所列之三途徑，如表 6-7 所示：

表 6-7 志工自評表

面向	指標
特質途徑	1. 我具有服務熱心
	2. 我具有親和力
	3. 我有積極進取的態度
	4. 我具有溝通、合作能力
行為途徑	1. 我對服務工作負責
	2. 我配合組織服務方針
	3. 我準時出席組織活動

	4. 我的服務態度優良
結果途徑	1. 我可以快速的完成工作
	2. 我可以無誤的完成工作

志工自評表其實與組織對志工評量是相差不遠的，只是由誰來評估之差別而已。而志工對自我評量可以量表來進行自我評估，滿分 10 分，藉此評估自我的能力，再透過協助發展自我較佳之服務工作知能。

以前大家多只注意對志工進行績效評估，其實志工也可對組織做績效評估，更要對自己做評估，瞭解自我能力並發展。組織確實也有不足之處，未來除推廣志工評量外，應發展志工對於組織之評量、志工自評之 360 度概念的志工評量制度，可以依此再發展出更多面向、指標。

第三節 研究限制

由於本研究使用立意取樣，可能會造成樣本代表性不足，無法完全推論至母體，乃本研究之限制。若能再使用問卷調查方式或增加受訪者，將樣本數擴大，針對志工管理者對於評鑑之看法，就更具有代表性。對於志工考核部分，僅以志工管理者看待志工考核之看法，缺乏志工本身對於考核或評量之意見，後續研究可擴大研究對象，將志工之意見納入。以便針對志工本身對於評量或評鑑進行深入了解。

此外，因執行評鑑為三年一次，而非營利組織之社工人員或業務人員流動性高，對於評鑑指標之熟悉度可能不夠充足，而本研究也僅含括一年期的評鑑。受訪者對於整體評鑑制度的看法不夠完整，也是本研究的潛在限制。

參考文獻

- 丁志遠(2005)。人力資源管理。台北:揚智文化。
- 內政部人民團體全球資訊網(2010)。全國性人民團體數。內政部人民團體全球資訊網。
- 內政部志願服務資訊網(2008)。祥和計畫-廣結志工拓展社會福利工作。內政部志願服務資訊網。
- 內政部志願服務資訊網(2010)。98年全國志願服務推動成果統計彙整表。內政部志願服務資訊網。
- 方世榮譯(2007)。現代人力資源管理。台北:培生教育、華泰文化。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北:天下文化。
- 司徒達賢等(1997)。非營利組織經營管理研修粹要。台北;洪健全基金會。
- 田哲榮、司徒懿譯(2010)。解釋質性研究法與資料。臺北:韋伯文化。
- 江明修(2003)。志工管理。台北:智勝。
- 李長貴、諸承明、余坤東、許碧芬、胡秀華著(2007)。人力資源管理:增強組織的生產力與競爭優勢。臺北:華泰文化。
- 李政賢譯(2006)。質性研究。台北:五南。
- 李淑君譯(2000)。志工實務手冊。張老師文化。
- 李誠(2000)。人力資源管理的12堂課。台北市:天下遠見出版。
- 沈建華、游景新、陳婉瑜(2001)。人力資源管理。台北:高立。
- 周文欽(2002)。研究方法:實徵性研究取向。台北:心理出版社。
- 官有垣、陸宛蘋、陳錦棠(2008)。非營利組織的評估:理論與實務。台北:紅葉文化。
- 林能敬譯(1998)。績效考核與輔導實務。清華管理科學圖書中心。
- 林勝義(2006)。志願服務與志工管理:做個快樂的志工及管理者。台北:五南。
- 社團法人嘉義縣志願服務協會(2010)。嘉義縣政府99年度委託辦理嘉義縣志願服務推廣

- 中心計畫成果報告。嘉義縣志願服務協會。
- 施正屏(2008)。企業研究法。台北:學富文化。
- 施教裕,2004。各縣市志願服務業務評鑑觀感。『社區發展季刊』,第93期,頁221-227。
- 胡幼慧(2008)。質性研究:理論、方法及本土女性研究實例。台北:巨流。
- 張宇梁、吳楸椒(2007)。質化、量化及混合方法取向。台北:學富文化。
- 莊明貞、陳怡如譯(2005)。質性研究導論。台北:高等教育。
- 許南雄(2006)。人力資源管理。台北;華立。
- 陳文俊譯(2005)。社會科學研究方法。湯姆生出版:雙葉書廊。
- 陳武雄(2001)。志願服務之誘因與倫理。如何落實志願服務法研討會。台北:國立台北大學國際會議廳。
- 陳武雄(2002)。志願服務基礎訓練教材。台北:中華民國志願服務協會。
- 陳武雄(2004)。志願服務理念與實務。台北:揚智文化。
- 陳武雄,1997。我國志願服務工作推展之回顧與前瞻--從祥和計畫之推廣談起。『社區發展季刊』,第78期,頁5-13。
- 陳武雄,2005。從「祥和計畫」談臺灣志願服務的發展。『社區發展季刊』,第109期,頁182-186。
- 陳金貴(1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北:瑞興圖書公司。
- 陳國嘉(2001)。績效管理。臺北市:書泉。
- 陳麗欣、魏希聖、王慧琦,2007。運用德菲法建構臺中市志願服務評鑑指標,朝陽學報,第12期,頁333-349。
- 頂靖、陳儒晰、陳玉箴、李美馨譯(2002)。論文計畫與研究方法。韋伯文化。
- 曾華源,2005。我國志願服務法未來修訂方向的幾個建議。『社區發展季刊』,第111期,頁207-214。
- 曾華源、郭靜晃,2000。「志工人力資源的開拓與整合-以美國志工中心的做法為借鏡」。『社區發展季刊』,第89期,頁128-129。

- 曾華源、曾騰光(2003)。志願服務概論。台北:揚智文化。
- 黃一峰、何慧卿(2003)。志工之績效管理。江明修主編,志工管理(173-188)台北:智勝。
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007)。人力資源管理:理論與實務。臺北:華泰文化。
- 葛建培、卓政欽(2008)。績效管理與發展:建構組織人力資本工具與應用。台北:雙葉。
- 嘉義縣志願服務推廣中心(2010)。祥和計畫志願服務隊名冊。嘉義縣志願服務推廣中心。
- 廖勇凱、楊湘怡(2007)。人力資源管理:理論與應用。台北:智勝。
- 劉淑喜(2002)。志工團隊績效評估之研究--以九十年度台閩地區社會福利績優志工團。暨南國際大學 社會政策與社會工作學系。
- 劉復苓譯(2004)。進階績效管理。臺北市:麥格羅希爾。
- 劉鶴群、林秀雲、陳麗欣、胡正申、黃韻如譯(2010)。社會科學研究方法。臺北:新加坡商聖。
- 潘淑滿(2003)。質性研究理論與應用。台北:心理出版社。
- 鄭怡世(2010)。成效導向的方案規劃與評估。巨流圖書有限公司。
- 魏希聖譯(2001)。志工招募實戰手冊。臺北市:張老師。

附錄壹 訪談大綱

根據政府所做祥和計畫績效評鑑

1. 貴志工團的志工年齡層？
2. 貴志工團的志工教育程度？
3. 您是否贊成志工團定期受政府進行祥和計畫績效評鑑？
4. 您對於目前政府所進行的祥和計畫績效評鑑看法？
5. 您認為政府對志工團做祥和計畫績效評鑑可以帶給團隊什麼效益？
6. 為什麼支持／不支持政府做祥和計畫績效評鑑？
7. 如果支持祥和計畫績效評鑑，您最重視的評鑑指標為何？為什麼？
8. 您對於配合祥和計畫績效評鑑時的困難與問題？
9. 您覺得是否根據不同團隊類型或規模使用不同指標？
10. 您覺得祥和計畫績效評鑑指標是否有其他層面或項目應該加以修訂或考量？
11. 您對於未來祥和計畫績效評鑑的發展看法？
12. 您針對祥和計畫績效評鑑是否有其他建議？

組織內部所做績效評估，依據評鑑表格中的的評鑑指標 3，辦理志工(團隊)

考核

1. 您是否對志工進行考核？
2. 多久考核一次？
3. 您的考核方式？
4. 志工受到考核的狀況？
5. 您贊成定期考核嗎？
6. 為什麼贊成／不贊成？

您覺得考核對於志工有效益嗎？

附錄貳 訪談同意書

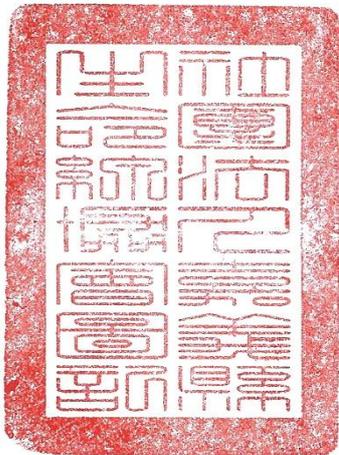
訪談同意書

我 蘇奕璋 是南華大學非營利事業管理研究所之學生（以現簡稱研究者），為進行關於志工團隊對於績效評鑑之研究，與研究參與者（以下稱受訪者） ，進行深度訪談。為了保障受訪者之隱私權與尊重受訪者之個人意願，以及研究過程的正確與嚴謹，定此同意書，供雙方遵守，協助研究進行。

- 一、 研究者為確保受訪者之自願性與自主性，必須在告知與受訪者同意之情況下進行研究。
- 二、 如在訪談過程中，若有不想回答之問題，受訪者可拒絕。以及受訪者若改變心意，受訪者有權益告之研究者，隨時退出研究。
- 三、 研究者必須確保訪談進行時的隱私與安全。
- 四、 若受訪者對於研究過程有任何疑問或不同意見，可隨時提出並共同解決。
- 五、 訪談內容只供研究者論文之分析與整理，絕不外洩。研究結果將以論文發表，並確保受訪者身份匿名處理，閱讀者無法從論文中之文字內容得知受訪者身份。

南華大學非營利事業管理研究所

研究生 簽名：



受訪者 簽名：

中華民國 100 年 4 月 9 日

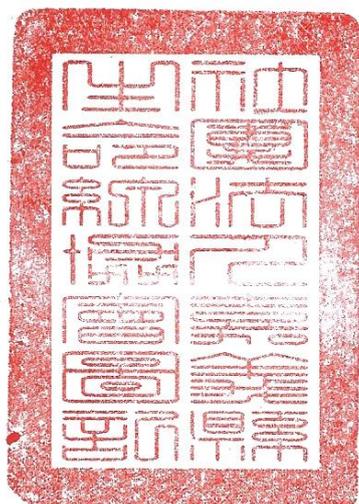
訪談同意書

我 蘇奕璋 是南華大學非營利事業管理研究所之學生（以現簡稱研究者），為進行關於志工團隊對於績效評鑑之研究，與研究參與者（以下稱受訪者）
_____，進行深度訪談。為了保障受訪者之隱私權與尊重受訪者之個人意願，以及研究過程的正確與嚴謹，定此同意書，供雙方遵守，協助研究進行。

- 一、 研究者為確保受訪者之自願性與自主性，必須在告知與受訪者同意之情況下進行研究。
- 二、 如在訪談過程中，若有不想回答之問題，受訪者可拒絕。以及受訪者若改變心意，受訪者有權益告之研究者，隨時退出研究。
- 三、 研究者必須確保訪談進行時的隱私與安全。
- 四、 若受訪者對於研究過程有任何疑問或不同意見，可隨時提出並共同解決。
- 五、 訪談內容只供研究者論文之分析與整理，絕不外洩。研究結果將以論文發表，並確保受訪者身份匿名處理，閱讀者無法從論文中之文字內容得知受訪者身份。

南華大學非營利事業管理研究所 研究生 簽名：

蘇奕璋



受訪者 簽名：_____

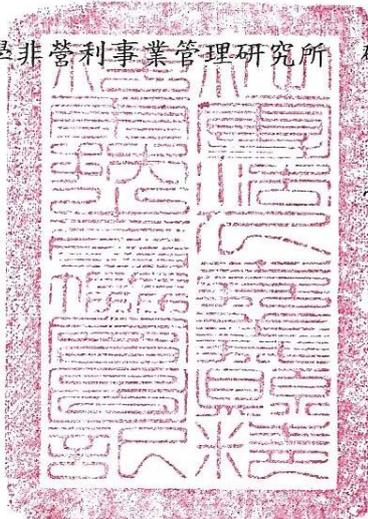
中華民國 100 年 6 月 7 日

訪談同意書

我 蘇奕璋 是南華大學非營利事業管理研究所之學生（以現簡稱研究者），為進行關於志工團隊對於績效評鑑之研究，與研究參與者（以下稱受訪者）
，進行深度訪談。為了保障受訪者之隱私權與尊重受訪者之個人意願，以及研究過程的正確與嚴謹，定此同意書，供雙方遵守，協助研究進行。

- 一、 研究者為確保受訪者之自願性與自主性，必須在告知與受訪者同意之情況下進行研究。
- 二、 如在訪談過程中，若有不想回答之問題，受訪者可拒絕。以及受訪者若改變心意，受訪者有權益告之研究者，隨時退出研究。
- 三、 研究者必須確保訪談進行時的隱私與安全。
- 四、 若受訪者對於研究過程有任何疑問或不同意見，可隨時提出並共同解決。
- 五、 訪談內容只供研究者論文之分析與整理，絕不外洩。研究結果將以論文發表，並確保受訪者身份匿名處理，閱讀者無法從論文中之文字內容得知受訪者身份。

南華大學非營利事業管理研究所



研究生

簽名：

蘇奕璋

受訪者

簽名：

中華民國 100 年 9 月 1 日

訪談同意書

我 蘇奕璋 是南華大學非營利事業管理研究所之學生（以現簡稱研究者），為進行關於志工團隊對於績效評鑑之研究，與研究參與者（以下稱受訪者）
，進行深度訪談。為了保障受訪者之隱私權與尊重受訪者之個人意願，以及研究過程的正確與嚴謹，定此同意書，供雙方遵守，協助研究進行。

- 一、 研究者為確保受訪者之自願性與自主性，必須在告知與受訪者同意之情況下進行研究。
- 二、 如在訪談過程中，若有不想回答之問題，受訪者可拒絕。以及受訪者若改變心意，受訪者有權益告之研究者，隨時退出研究。
- 三、 研究者必須確保訪談進行時的隱私與安全。
- 四、 若受訪者對於研究過程有任何疑問或不同意見，可隨時提出並共同解決。
- 五、 訪談內容只供研究者論文之分析與整理，絕不外洩。研究結果將以論文發表，並確保受訪者身份匿名處理，閱讀者無法從論文中之文字內容得知受訪者身份。

南華大學非營利事業管理研究所 研究生

簽名：

蘇奕璋

受訪者

簽名：

中華民國 100 年 10 月 12 日

訪談同意書

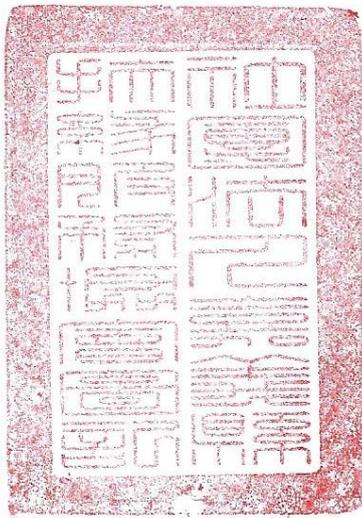
我 蘇奕璋 是南華大學非營利事業管理研究所之學生（以現簡稱研究者），為進行關於志工團隊對於績效評鑑之研究，與研究參與者（以下稱受訪者）
_____，進行深度訪談。為了保障受訪者之隱私權與尊重受訪者之個人意願，以及研究過程的正確與嚴謹，定此同意書，供雙方遵守，協助研究進行。

- 一、 研究者為確保受訪者之自願性與自主性，必須在告知與受訪者同意之情況下進行研究。
- 二、 如在訪談過程中，若有不想回答之問題，受訪者可拒絕。以及受訪者若改變心意，受訪者有權益告之研究者，隨時退出研究。
- 三、 研究者必須確保訪談進行時的隱私與安全。
- 四、 若受訪者對於研究過程有任何疑問或不同意見，可隨時提出並共同解決。
- 五、 訪談內容只供研究者論文之分析與整理，絕不外洩。研究結果將以論文發表，並確保受訪者身份匿名處理，閱讀者無法從論文中之文字內容得知受訪者身份。

南華大學非營利事業管理研究所 研究生

簽名：

蘇奕璋



受訪者 簽名：

中華民國 100 年 11 月 7 日

訪談同意書

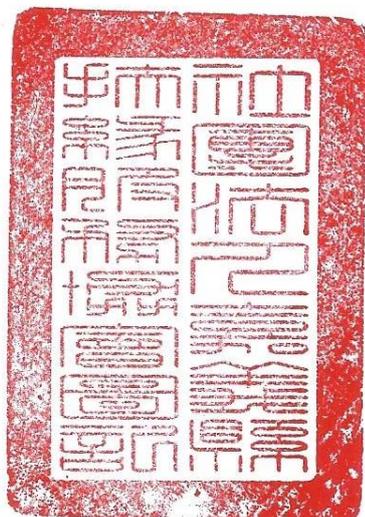
我 蘇奕璋 是南華大學非營利事業管理研究所之學生（以現簡稱研究者），為進行關於志工團隊對於績效評鑑之研究，與研究參與者（以下稱受訪者） ，進行深度訪談。為了保障受訪者之隱私權與尊重受訪者之個人意願，以及研究過程的正確與嚴謹，定此同意書，供雙方遵守，協助研究進行。

- 一、 研究者為確保受訪者之自願性與自主性，必須在告知與受訪者同意之情況下進行研究。
- 二、 如在訪談過程中，若有不想回答之問題，受訪者可拒絕。以及受訪者若改變心意，受訪者有權益告之研究者，隨時退出研究。
- 三、 研究者必須確保訪談進行時的隱私與安全。
- 四、 若受訪者對於研究過程有任何疑問或不同意見，可隨時提出並共同解決。
- 五、 訪談內容只供研究者論文之分析與整理，絕不外洩。研究結果將以論文發表，並確保受訪者身份匿名處理，閱讀者無法從論文中之文字內容得知受訪者身份。

南華大學非營利事業管理研究所

研究生

簽名：



受訪者

簽名：

中華民國 100 年 11 月 7 日

附錄參 訪談逐字稿

Q 爲研究生

A 爲受訪者

A：你好，我是○○○的社工督導，我叫○○。

Q：我是南華大學非營利事業管理研究所的研究生，蘇奕瑋，這次進行訪談是針對我的論文題目，「志工績效評鑑之研究-以嘉義縣祥和計畫志工隊爲例」，以下是訪談大綱與問題，首先要針對政府對組織所做的評鑑部分，貴志工團的年齡層大約在哪個部分？

A：依照報表的話，大約是30~49歲居多，男生有25人、女生有42人。

Q：志工的教育程度大多是？

A：大專以上，要成爲我們的志工至少要高中職畢業，那我們這些大專以上的志工，還會去做在職進修的部分，所以我們取得研究所畢業的大概也有10位。

Q：依照您的角色，您是否贊成志工團隊定期的接受評鑑？

A：因爲我們是祥和計畫志工隊，其實正確的名稱叫祥和計畫志願服務隊，我覺得每接受一次政府的評鑑時，我覺得是對自己再重新的一個檢視，可以了解我們自己做到哪些地方，或是不足的，也可以看看其他單位在做祥和計畫志願服務推行的狀況，然後可以吸取別人的經驗，可以把我們的服務做得更好。

Q：所以聽起來是贊成的囉？

A：嗯，算是，其實就是對事情的一個考驗，這樣也不錯啊。

Q：那您對於祥和計畫績效評鑑有什麼看法嗎？

A：什麼看法喔··

Q：例如評鑑有不好的地方··等，依照你的觀感、感覺。

A：沒有甚麼特別的感覺，不覺得它好或不好，但我覺得它有一定存在的價值，其實它也不是說針對祥和計畫志願服務隊來考評就覺得他們不好，就給他們打XX，然後無法繼續推行，其實可以從評鑑的過程中發現哪些單位的不足，然後看縣市政府可以提供怎樣的一個相關協助，算是可以拉近政府單位跟我們之間的距離，也許人家覺得，評鑑一定有好有壞，但我覺得做不好的地方，我們可以透過評鑑的方式，然後去重新檢視，重新去調整自己志工隊的一個服務過程。

Q：了解，那妳覺得評鑑可以帶給團隊甚麼樣的效益嗎？除了了解自己的缺失之外，還有其他的嗎？

A：如果有拿到優等，就會覺得是種無限光榮啊，效益就是不斷讓自己去精進改變，我覺得這就是一個最大的部分，像我們生命線的服務，大家聽到比較都是做電話協談的區塊，一般來講就是坐在室內接電話，好像沒什麼改變，但其實我們有將我們的服務推行走入社區，像我們八八風災過後，也有到中庄的災後服務的據點裡面去提供一些心理關懷的層面，所以我們希望我們做的服務不單單只是間接的，我們希望把它走入社區提供更直接的服務，像有些志工也是結合中心去執行方案，協同社工員去進行服務。

Q：所以接下來要走入社區就對了？

A：其實我們一直都有在走入社區，只是大家可能也看不到，因為其實你要怎麼跟人家說我們做了什麼，有時候很難提出一個明確的數據或什麼之類的。

Q：所以你覺得效益部分也可以給他們成就感？

A：大家就會覺得有榮譽感啊。

Q：那為什麼妳會支持評鑑呢？是因為可以帶來榮譽感的關係嗎？

A：就像前面所說，但也沒有所謂的支持或不支持，我只覺得它就是一個來重新檢視我們服務的狀況。

Q：那您最重視評鑑中的哪一個指標呢？為什麼呢？

A：服務的績效跟創新特色吧。

Q：所以你也是比較重視這個部分。

A：因為其實我們生命線從民國68年成立時，就算是一個有組織性的去推崇志願服務的工作，所以依照他的一些法定應辦事項、組織功能··等等，我們都依照他的辦法，依法去執行、幫志工辦理保險、定期開會··等，這些都是例行性的工作，那目前應該要去看到的是我們在做服務的過程中，我們提供的服務量是多少、成效是什麼、改變什麼，然後其實是如何去做一個創新的動作，創新的服務。

Q：您的看法跟我相同，我也是認為服務創新跟特色的部分，這個績效應該要比較需要重視的部分。

A：因為你才能知道說是一直固守舊規還是有不同的東西出現。

Q：那看完這個表格後，您覺得配合評鑑時，有沒有遇到一些困難或是問題？

A：困難跟問題，其實我覺得只要文書資料，像它前面例如會議資料、服務證書的發給··等等，只要平常的文書資料做的好，到評鑑時就不會太緊張或是手足無措，因為它的評鑑指標非常清楚，所以只要依照指標去將資料整理好，其實就還好。

Q：那您覺得上面是否有執行上有困難或不符合的指標？

A：也沒有不符合的指標，因為我們都有照它的規定去執行，所以其實沒有一個所謂不合理的部分。

Q：既然您覺得沒有不合理之處，那有沒有有一些指標可以加以修訂、增加或減少的部分？像您剛剛再說服務創新與特色的部分，您覺得這個部分是否需要增加比例嗎？

A：就我個人而言，我是第一次接受志願服務績效評鑑，沒有覺得什麼地方需要修改，因為我知道我們先前也有接受過祥和計畫的績效評鑑，那時候就沒有參與，過去來不及參與，現在的話，我覺得可以在研發跟創新的部分，可以多鼓勵祥和計畫志願服務隊去多做些不同的東西，我們也希望看到我們的志工不單只是做到電話協談的區塊，能不能還有其他的部分。

Q：所以你覺得這個部份的比重可以多增加就對了？

A：但是就是要看單位能不能做到這個區塊，如果這個部分增加，沒有拿到這個分數也是沒有用的。

Q：所以說可能要因應不同的單位？

A：對，可是評鑑的東西不可能去因應所有不同的單位而去修訂標準，但其實前面這些

最基本的東西，因為前面這些都是最基本的指標，所以也不是說什麼不同單位不同指標。

Q：如果說你覺得是否需要依照不同的類型或規模大小使用不同的評鑑指標呢？

A：你是說把做相同服務的類型組織歸類在一起？依據服務的內涵去設定評鑑指標？

Q：對，依據它的規模或是類型。

A：可以這樣子當然是最好的，但是執行上面有困難，而且說實在的對政府單位來說可能覺得事情太多。

Q：了解，那您對未來祥和計畫評鑑的發展有什麼看法呢？

A：看法喔，就是為了使我們能夠做得更好，但我覺得不要所謂的競爭型態，我覺得彼此教學相長，不要造成其他單位，就像你剛說的，如果去使用一個不同類型來評鑑，是否會造成A、B單位的競爭，我可能要比你們好啊之類的，是不希望看到這樣的情況，但我覺得希望如果可以的話，彼此互相去學習，各個單位在做志願服務的一個發展，我記得以前學校都會辦社團博覽會或大學博覽會，就可以看到每間學校的特色是什麼，如果說有這樣的一個活動方式讓大家來了解這個服務單位做的是甚麼，然後去學習他們的經驗，或是觀摩，我覺得這是一個不錯的。

Q：所以是希望評鑑可以使各單位教學相長，而非競爭。

Q：接下來要針對貴組織內部的績效評估，是根據評鑑指標的第三點「辦理志工團隊考核」的部分，貴組織有針對志工進行考核嗎？

A：我們一年會考核一次，會依照我們的協談志願服務人員管理辦法來進行考核，我們會有一些標準，我們每年評鑑一次，因為我們志工採一年一聘制，我們有所謂的續聘標準，我們會看夥伴的值班狀況、參加在職訓練以及專業倫理與道德、團隊精神的部分，去做一個分數的考核。說實在的，原則上我們還是會進行考核，不過有些，因為我們有打70分的標準，如果沒有達到的話，我們會進行一個所謂的關懷，不會說馬上解聘這樣子，我們會定期去關懷我們的夥伴，探問夥伴怎麼了、是不是在值班上或參加課程上，時間沒辦法允許、配合，如果有其他時間看夥伴是否能撥空。

Q：所以是依據這個辦法去考核，如果沒有達到分數就會進行關懷。

A：對，但我們常常都會關懷我們的志工夥伴，只是說像留校察看的志工，就會多些特別用心的關懷。

Q：那妳覺得志工受到評估時的狀況或想法是？

A：有一年我們正式要推這個部份時，其實夥伴會反彈，他們會懷疑考核的標準，或是可能對自己自信心不足也有關係吧，會覺得可能哪邊做不好就會被解聘之類的，其實每個人都會害怕被考核，我們會慢慢讓大家去接受，就像我們志工隊讓別人來考核一樣，是重新再檢視我們的服務過程而已，其實不是說考核好或不好，當然考核是去淘汰不好的，保留好的，這是我們最終的目標，但我覺得一個好與不好還是要去斟酌與拿捏，不然也不能就是說，有些可能會倚老賣老的志工，就覺得我可以不用來上課或是幹嘛的，或是我不用做服務，因為我已經是資深志工了。

Q：所以他們一開始是有反彈就對了？

A：但就是去進行溝通，我們還是得要溝通，一開始會覺得說，其實這個辦法從以前設

定就有了，只是沒有很去落實，當我們要去落實的時候，有些東西就是，比如說老師說上課不要遲到好了，那沒有很嚴謹的去說不要遲到這件事情要提出懲罰，但如果有一天說上課不要遲到，你們如果遲到一個人就要罰100元，大家就會跟著反彈說為什麼，為什麼以前沒有現在就要有的意思是一樣的。

Q：有一個觀點是「我只是來行善，為什麼要接受考核？」那妳覺得這個觀點有體現在這些志工身上嗎？

A：有些其實夥伴他們，你的意思是不是講說我是來做服務、我是拿出我空閒的時間來這邊做服務，所以我沒有必要接受考核，而且我是沒薪水的，我覺得這種心態不管哪個單位其實都會有，但我覺得這其實是要靠溝通。

Q：所以貴組織溝通的非常的良好。

A：也是需要一段時間的努力的。

Q：嗯，整體聽起來是贊成考核的部分，因為有以上的優點。那妳覺得進行考核後帶給組織什麼效益嗎？就像剛說的留下好的人？

A：就比較不適任的人就得淘汰，效益的話，其實就是大家就能比較謹慎去思考今天做志工的本質是什麼，因為現在大家做志工本質其實有點偏頗掉了。

Q：偏頗掉了？這怎麼說呢？

A：就是說今天我來做服務的部分，除了是得到自我成長之外，另外的部分就是要拿到什麼獎項、什麼獎項這樣。

Q：所以你覺得拿到獎項這個是？

A：也許是被物化了，其實有些人來做服務真得是不求回饋，但有些人可能是，因為人都有榮譽感，所以其實也不能說他們不對，但是希望還是得回歸到我們今天做志願服務的本質。

Q：聽起來是比較反對政府頒發志願服務的獎項。

A：我覺得也不是反對縣市政府去頒發那些績效獎項，那也是對我們志工的一個肯定，只要我們志工有符合資格的話都會做一個推薦的部分，但這個東西不管是我們從事志工或任何工作時，我們都要回歸本質去想說，我們今天做這份工作最初的本質是什麼，我覺得接受到那些獎項是對你的另外一個肯定，但不要覺得就是要為了拿到更多的獎，可能就會去有所計較或幹嘛的，因為我也不是說這些東西不好，只是要回歸到最原始。

Q：了解，好，感謝您接受訪談。

Q 爲研究生

B 爲受訪者

Q：我的論文有分兩個部分，第一個部分是政府對於志工隊所作的評鑑，不知道您對於政府作祥和計畫績效評鑑的看法是如何？

B：我是覺得政府做是應該要做績效評鑑，因爲在評鑑的時候，以單位來說，當你要準備作一個三年一次的評鑑時，你可以回顧一下三年內在志願服務的這個區塊，每年我們單位到底是做了多少、有沒有達到預期，那藉由這個評鑑，可以檢視自己單位，對於志願服務志工團做個檢視，這樣可能會發現某個區塊我們 LOSS 掉了，那在將來我們就可以去把它做個補強。

Q：所以你讚成政府對志工團作績效評鑑，那你覺得他帶來甚麼樣的效益？

B：效益的話就是說，藉由這個評鑑，你可以去回顧，還有就是說我們單位對於志工的這個部分，你要所帶領的一個方向，而且可以就是說，可能當一個活動或是方案在執行的時候，你有一些效益，但是做完之後我們藉由評鑑去回顧，可以去再去審視有沒有達到原本的預期效益，就是說滿意的地方是在哪裡，不足的地方是在哪裡，不足的部分就是說，以後我們要加強的部分。

Q：所以意思就是說用來檢視我們的效益。

B：沒錯，就是在檢視。

Q：既然支持祥和計畫評鑑，那你目前最重視的評鑑指標是甚麼？

B：評鑑的指標我會比較著重在志工的教育部份，因爲每個單位的服務對象與性質都不同，以○○○來說，我們是一個助人的機構，我們是在電話中接線，所有的志工要在上線之前，必須受到 160 小時的職前訓練，包括我們的知能講座、專業知識，還有見習、實習的部分以及考試的部分，當我們受訓完後上線，不可能說你當初的受訓就可以適用一輩子，尤其在助人的這個區塊，必須要不斷的自我加強，專業知能的加強，還有必須去吸收不同的領域的，因爲我們所接的個案是由不同族群、不同領域、不同問題組成，所以必須去藉由教育訓練的部分，來加強我們志工，來提升我們對求助者的服務品質。

Q：所以最重視的還是志工的能力，專業部分，那你當時在配合祥和計畫評鑑時，有遇到甚麼困難或問題嗎？

B：困難跟問題我想誰來做都會有，因爲像我做三年評鑑，其實我接觸到、接受評鑑的時候做了大概不到一年的志願服務業務，之前兩年是由其他同事做的，那我必須再回溯，必須去找之前的檔案，再把他彙整起來，那有些東西不是我做的、不是我承辦的，那我整理起來就會比較困難，像我們志工一百多個，這些志工的基本資料的影印，是需要相當耗費時間的，還有教育訓練，我們生命線的教育訓練是有定期、不定期都有在辦理，在辦理的過程中，也可能有資料的遺失，那我必須再去做個重整，去做一個調閱的動作，所以這些困難跟問題都是有，但是可以一一去克服，而且同事也都很幫忙。

Q：所以聽起來是在蒐集資料上會比較困難、費時。

B：因爲當時後知道是要接受評鑑，但是他的指標一直都沒有確定下來，所以只能依照

最基本的部分先去做統整，那等到指標下來後，我們在依據指標加以彙整，然後不足之處趕快去補強，然後蒐集資料。

Q：那你覺得這個不同團隊類型，是否需要使用不同的指標來評鑑呢？

B：其實每個協會的志工服務的都不一樣，如果說以大方向是OK，但其實有些細目是，因為每個團隊都有它的特色，如果說每個團隊的特色不一樣，如果以大方向去論定每個團隊的部分，是比較困難一點，我會覺得說類型跟規模其實有時候，政府在給評鑑指標時，要加入一些團隊的特色，要多一點，因為真得都不一樣。

Q：那你覺得未來祥和計畫的評鑑指標，是否有甚麼項目需要修改還是考量的部分？例如比例的部分，像研究者本身會比較重視在團隊特色的部分需要增高比例。

B：就是說我們在準備資料時，發現到說必須去影印很多資料，其實我覺得以我們現在在節能減碳的部分，是比較有些浪費紙張，如果說我們的團隊人數比較少，大概五十人左右，那所浪費的紙張不需要這麼多，但是我們○○○一百多人，一百多人有可能一個志工要印的資料是非常多，尤其是他的志願服務手冊的部分，是真得非常驚人，所以我會覺得說，有些東西如果可以用電子檔去取代的話，或許會比較好，因為第一個節能減碳，然後再來就是可以節約很多不必要的資源浪費，因為現在電子檔很方便。

Q：所以你覺得避免資源的浪費。那你對指標上有沒有甚麼其他的看法？

B：指標的話，其實我當時拿到評鑑指標時候，有一些東西其實，一個團隊在運作他並沒有說會刻意依據政府要作的績效評鑑指標去做，所以有些東西是協會單位沒有在做的東西，那政府為什麼要這個指標，就會覺得很奇怪，那我們沒做怎麼辦，可能就會去問人，譬如說有一個政府活動的協助，有沒有去協助政府辦理活動，其實這個指標有可能是每個協會他，有可能有接觸到、有可能沒接觸到，那像還好我們○○○有協助縣府活動或是縣府有委辦的活動，我們都有資料並做存檔，所以就還好，那如果說有些單位沒辦法接觸到，所以指標我會覺得有些東西就沒辦法去執行，所以就會被扣分，所以這樣子對於一些團隊是比較不公平的。

Q：所以是公平性上需要加強。

B：因為你如果說，因為我們嘉義縣的團隊一百六十幾個，不可能每個團隊都有辦法完全執行，特別是像社區的，像是小型的組織，所以有些社團就沒做到就放棄了，但這樣其實是不太公平的。

Q：接下來您對未來的祥和計畫評鑑的發展有什麼樣的看法？

B：其實績效評鑑是將來是勢必持續的，發展是要比較公平性，我會覺得除了一個大方向去做評鑑以外，可以去分服務的層面去做一個分類，分類再去做細部的評鑑，如果說以分類，像是服務類、醫療類、社區類··等，依分類去做評鑑，就會依類型不同就會有指標的不同，這樣對於這些同性質的團隊來說，他們會比較有公平性的競爭。

Q：那你對於目前評鑑有無其他建議？

B：就跟剛剛說的那些，節能減碳、公平性等。

Q：第二個部分是針對組織內部所作的績效評估，因為評鑑表格中有指標3，有沒有做

團隊內部對志工的評估，之前有了解到○○○是一年考核一次，那考核的方式是怎樣的形式？

B：就是我們的值班，然後在職訓練，那為什麼我們會那麼重視在職訓練就是因為我們是以電話去做一個協助的部分，所以我們在對談當中所接觸到的個案，是有生命上的立即危險，或是有潛在的危險性，所以我們志工的在職訓練是非常非常重要，一定要不斷提升志工對於接線的品質，還有專業知能的部分，所以在職訓練、教育訓練、值班都包括在考核當中，還有團督，在職訓練當中還有分必修跟選修的課程，然後我們有志工的活動，參與我們各類活動的參與率，那為什麼要有參與率，是希望這個團隊的向心力，藉由活動來彼此關係的建立，因為我們來做服務的時候，不可能大家都一起來，依我們個人方便的時間來做值班，所以已你碰到的志工是有限的，所以我們會藉由聯誼的活動，然後來增加彼此的情感連繫，所以我們考核的方向跟面向是比較多種，也是比較平均的。

Q：所以是利用上課、團督、值班、參與活動率來評核，是用分數下去做考核嗎？

B：分數、時數都有，就是服務的時數也算在內，像我們接線，你來做服務、值班的時候，我們有分數跟時數的一個登錄，參與活動跟在職訓練還有一些會議這就以分數來考核，所以我們考核的有值班的分數跟時數，還有參與活動的分數，然後下去平均。

Q：上次有說到七十分是為一個基礎，那這些志工當初受到考核時的狀況是怎樣？接受嗎還是說反彈呢？

B：考核你是說一年一度的考核嗎？

Q：對

B：考核的話，其實我們有些志工，我來當志工就服我一個月該服務的時數，我就盡我的力量去服務，那能夠參與的活動，有時間就來參與。那反彈的話，多少啦，其實每個團隊裡面多少都會有，但是很奇怪的就是說，他們還是會達到這個部分，最主要服務的時數一定要達到，如果沒有達到，一年裡沒有達到一半的時數，那在機構裡面的年資就會比別人慢一年，因為我們的考核還有年資的部分，如果說一年當中分數有超過你該服務的分數跟時數的一半，我們就會給你一個年資，那如果沒有超過，就是有可能譬如說，你去年是第七年，今年因為你時間上的不允許，沒有辦法去達到應該服務的一半，所以我今年年底要作考核的時候，我的年資還是七年，就沒辦法晉升到八年，那有些志工對於這些規定都知道，但還是會有稍微的反彈，只是其實這個狀況很少、比較少，我相信每個團隊都會有，但大部分的志工都會去遵守這個部分。

Q：我上次在訪談督導的時候有說到，當初也是有些志工有反彈，但是有進行溝通，那是如何跟志工進行溝通呢？

B：當然志工有疑問的話就來問我，我當時在做的時候就會來問我，我會依據他的問題，譬如說為什麼我沒有分數？那我第一個就會先去查閱一下他的值班的部分，告訴他因為少了什麼，所以當然時數就不夠，那我們都有一個志工的章程，那我們就依志工章程，在考核的時候，就跟志工解釋一下、溝通一下，那大致上都會接受，那如果說我沒有辦法去達到這個部分的話，我就會請我的主管去做一個協調。

Q：利用主管去做協調。

B：對，因為有可能我的解釋還不夠細膩。

Q：那關於這個溝通的部分，用到很長的時間嗎？

B：很長的時間？我還沒有遇到很長的時間耶，因為他們有問題就會馬上提，我知道的就會馬上回答，那如果說我需要做個查證或詢問的時候，我就會跟他說我問完會馬上回覆，所以基本上不會很久。

Q：那當初就是有些人會反彈嘛，你覺得他們是對評估反彈？還是對於評估的方法反彈呢？就是他們本身就不喜歡評估、被打分數？還是說他們是不喜歡這樣的方法？

B：因為來我們單位做志工的，考核的部分是大家都有共識，你進來就一定要有作考核的部分，不然團隊如何運作，所以並不是因為考核這個部分去做反彈，可能就是說譬如他的服務時數可能計算錯誤，那他反彈，那我們做一個加以修正，或是說他對服務時數的計算有疑問，那我們做一個加以解釋，也有可能說我的請假部分，我們在做一個查閱，然後再加以解釋。所以其實如果說是因為考核而反彈，這個部份我會比較不贊同，因為你既然要進來生命線，這個考核的部分，當你要進來時，你的受訓期間，包括你的考試的部分、面試的部分、職前說明會，所有的章程，志工團隊的獎懲，都已經告訴每位志工了，也都已經布達下去了，那如果說你不認同這個考核，那我相信你就不會是我們生命線的一分子，所以為考核而反對我會比較覺得不成立，就有可能是方法上面，可能是特殊部分，譬如說有可能志工會覺得說在職訓練，通常如果必修課的部分，我們會比較長時間，可能是週六、日上課，那有些志工是週六要上班，或是週日家裡有事，沒有辦法來上課怎麼辦？他們就會有反彈，為什麼每次上課都要假日，我不能來上課我要上班怎麼辦，我又不能請假，那當我們遇到這樣的反彈時，我們就會說沒關係，我們上課都會有錄音，如果沒有辦法來上課沒關係，到時候就去聽錄音帶，然後寫篇心得，就視同你來上課，這樣就是我們方便沒辦法前來的志工，讓他們也可受到這個專業的教育訓練，同時他也可以得到他在職訓練的分數，所以有很多事情就是志工提出來，我們服務中心就盡量去協助你完成這個部分。

Q：所以聽起來是可能有些方法他們不了解。

B：其實是蠻有彈性的，就在於說你願不願意去接受，有人說我聽錄音檔很麻煩，但是你不聽的話，因為這是考核的部分，那你就是放棄了，就是沒有分數。

Q：協會上是值幾個班然後用加分的方式這樣？

B：我們一個班，一個普通班是兩個小時，然後分數是五分，那一個大夜班是九個小時，分數是十五分，那參與活動的部分一次就是五分，包括開會、在職訓練，就是我們有不定期的在職訓練，那有可能是晚上，晚上通常都會是七點到九點，那你兩個小時的在職訓練就是五分，那如果說我們是必修課，會比較長時間，譬如說早上三個小時，下午三個小時，也有可能早上三個小時，下午四個小時，那我們就會分上午跟下午，總共是十分這樣，依課程來講這樣。

Q：那你覺得這樣的方法比較正向嗎？還是說你覺得屬於負向的方法？因為像我覺得如果用加分的方式就會比較正向，就是用分數累積上去。

B：因為我們必須一視同仁，我們志工就是一定一個月要十二小時。

Q：基本是十二小時。

B：對，因為我們的章程上面規定志工服務時數跟分數的核計是這樣子，那我們當然是以章程的規定去做。

Q：因為上次有問到督導，有一個部分，組織除了有在做電話協談之外，也有帶領志工進入到社區做一些新的、不同方向的服務，那評鑑上主要是看資料，那要如何讓政府看到組織做這些新的服務或是改變？

B：這個就是要書面上去呈現，然後再來像我們每一次活動，譬如說你到社區，像之前八八水災的時候，我們也有做一些八八水災的服務，然後我們也到機場去作物資發放的協助，協助縣府的部分，我們也到中庄、大湖社區做服務，那其實這些你做了，那要怎麼去呈現，就是以相片跟書面去做一個呈現，你讓社會大眾、縣政府、自己的志工知道我們有做這些服務，我們○○○不是只有一個電話協談，我們還走入了社區，其實走入社區更能做一個珍惜生命，宣導我們○○專線 1 9 9 5 的一個更好的行銷方式，因為有些譬如比較鄉下的社區，他們並不知道什麼叫做○○○。像我們之前也曾經到社區，到各個社區做年長者熱愛生命的一個宣導，我們也到各個校園做珍愛生命的宣導，當然我們去告訴學生、告訴那些長輩，你心情不好可以打這支電話過來，在我們宣導的過程當中，你可以發現到說我們志工在接的時候，可能是我們做社區宣導或校園宣導的效果，讓他知道 1 9 9 5，然後當他心情不好，有可能想傷害自己的時候，1 9 9 5 他就會打打看，那他就打過來這裡，那我們線上的協談志工就可以跟他們談，當他們情緒的出口。所以其實去做社區，跟民眾比較實質上的接觸，我覺得是勢必一定將來○○○一定要做的區塊。

Q：那訪談的大綱大概是這些，我想了解一下你在從事生命線的志願服務區塊已經多久？

B：如果是志工的話今年是第十年，那到○○○工作是兩年，由志工轉到職工的部分，擔任幹事兩年，那可能也是因為我在當志工，邁入第八年就進來○○○當幹事，主要負責志願服務區塊的工作，所以對我來說，會更了解，因為當你當過志工，然後又承擔這個東西時，有可能就會比較想到說，要讓我們的夥伴得到什麼東西，那有可能我在跟志工夥伴閒聊的時候，如果要上課程你希望上什麼？因為我們要上的課程，是要志工覺得欠缺的，想在這個區塊多加強的，而不是服務中心來說我要讓志工學這個，可能是一個面向思考不一樣，我會覺得說你想學這個，那剛好我們中心可以開這個課，那參與的人會比較多，參與率會比較高，那參與率比較高，就達到開這個課程，讓所有志工參與學習到的一個效益。

Q：那你之前當志工時有接觸到評鑑嗎？

B：沒有耶，變成職工的時候才接觸到，才知道要評鑑，那評鑑要幹嗎？那時候主任就有把上一次評鑑的資料給我，讓我比較有一個大方向，所以在縣府還沒有給一個評鑑指標的時候，我就依據先前評鑑的資料去蒐集，先把他蒐集起來，等到縣府的評鑑資料過來，我就可以很快速的匯整，然後不足的地方，或上次沒有評鑑到的地方這次要評鑑的，我趕快去做資料的匯整跟補強。

Q：所以在做職工時參加過一次的績效評鑑，在99年。

B：對，那他是評鑑96、97、98年，三年一次。

Q：他是從91年開始評鑑的嗎？

B：這我不太清楚，不過我所知道就是說，以前我們評鑑，生命線就得第一名。

Q：資料整理得很好。

B：因為我們○○○的志工團應該是嘉義縣志工團中人數蠻大的一個團隊，而且都依照我們的指標，譬如說志工要上團督、在職訓練，我們一直在加強的就是專業部分，而且我們團督也實行，從90年就開始有團督的一個部分，因為我進來的時候就有團督了，所以我覺得這個團督是必須的。

Q 爲研究生

C 爲受訪者

Q：那我們就開始吧

C：好，首先看我們的年齡層，大部分都是三十歲以上啦，那目前應該說以 50 歲跟 65 歲這部分的人口會比較多，因爲我們這邊剛好有一個關懷據點，關懷據點就當地社區的長輩蠻多的，所以年齡層都比較大，然後就借當地社區的長輩來照顧，所以關懷據點的人員，所以大概 65 歲以上的年齡層比較多，還有 50 歲到 54 歲的這個部分。那這部分（40 幾歲區塊）的志工大都是我們之前跟我們本身的工作人員，也全都是加入志工行列，我們這邊的志工多半是中高齡以上的，所以大概這這兩個區塊人數會比較多，那教育程度大多是高中左右，研究所就是總幹事，也是志工，工作人員就是志工這樣，那這些國小以下的大部分是社區這些長輩，所以分布年齡層都在高中、國中以下，大專也有嘛，所以對這邊有什麼問題嗎？

Q：就稍微了解一下而已。我想要請問一下社會福利團隊跟加入祥和計畫跟未加入祥和計畫這邊的意思是什麼？

C：其實我們都有加入祥和計畫團隊，只是我們就只寫這一項（社會福利團隊），下面的都是一樣的，只是我們沒有填補上去而已，這是縣政府他們要的報表，半年一次的報表，所以我們都直接把它填在社會福利團隊，因爲我們祥和計畫團隊是隸屬在社會福利團隊之下，所以我們都直接填這一欄這樣子。

Q：我以爲還有更細的差別。

C：沒有加入祥和計畫團隊大部分應該就不會去填這份報表了。所以我也不曉得當初他們爲什麼會設計這樣子。

Q：接下來就是，因爲政府都有在做這個報表跟評鑑，三年一次的評鑑，那你覺得你贊成這樣的評鑑嗎？還是？

C：其實像我們本身還有一些其他的業務在做，然後他要做評鑑我們會覺得說評鑑的東西很繁瑣、很雜，會增加我們業務的困擾，我們主要招募志工隊，是要來減輕我們的工作負擔，可是還要我們一個人來做志工專門的管理，實在是有點累，像是要幫志工作服務時數登錄、一些申請獎項這方面的，像現在又要申請社福類的金牌、銀牌、銅牌等這方面的申報，還有一些榮譽卡的申請，然後志工人員管理，這部分就有點忙了，然後三年又還要一次績效評鑑，我會覺得說當志工他們本身就是很願意來這邊，是一種付出無所得的感覺，然後還要再做評鑑，變成說你對志工的管理情形怎麼樣，是不是有在運用，我覺得這方面好像變成說有點在規範我們一定要做這些東西的感覺，像我們去年有作過一些評鑑，他就有規範說這段時間編列了多少預算去服務這些志工，那我們這些社福團體本身就很需要人家金錢贊助幫忙，然後我們還要編列那些預算來做志工的福利，我們不像政府單位，政府單位他們都有編列預算，他們志工的福利會比較好，像我們這些比較瘦弱比較小的單位團體，真得對這筆經費來說也是個負擔，像我知道○○○他們一年的經費就要 20 幾萬，那都可以請一個專業人員來協助了，雖然說志工是很需要，可是

我們可能沒有那麼大的力量跟能力去負擔這些本身業務以外，還要另外支出那些。

Q：所以現在政府對志願服務管理的職工作沒有做補助的這個部分？

C：他都沒有補助，他只有一個意外保險的補助，可是意外保險的補助只是說你有出來服務的時候才有補助，沒有出來服務的時候就沒有補助，像我們最近有一個志工，他晚上出來外面，然後不小心被車撞到了，而且他剛好是沒有在做志工服務這一個，他過世了，我們沒有辦法幫他申請到保險、一些經費的津貼，像我們之前都是一年24小時都有做保險，那時候如果志工真得有意外的話，我們還可以幫他申請一些意外給付，就是對志工有感謝他的意思，可是現在剛好從今年開始沒有，所以他往生了，我們覺得不曉得，對他很不好意思。像這樣子有些東西都一直在改，因為經費的關係他一直在改，像我們這樣子沒有甚麼經費可以去協助這些志工，只是剛好我們辦一些活動請志工過來同樂一下，像一些晚會、端午節的活動、會員大會的活動這方面就邀請他們一同來參與，大概福利就是這一些，那如果出來參加活動的話就是頂多一個便當，讓他能吃這樣子而已，其他的可能就比較少了。

Q：所以你是負責志願服務的這部分，那他是沒有專案的補助對不對？

C：沒有，他沒有專案補助，是兼職的！

Q：所以是要靠其他方案來貼這個職位的部分。

C：變成說你本身做你本身的業務之外，你還要兼、挪一些時間這個工作。

Q：那你會不會覺得說應該要編一個管理者，志願服務管理職位的方案還是？

C：其實說志願服務的專門的管理，如果在一個單位的話，會覺得說可能不用那麼多的費用，可是你說要一些津貼補助，我會覺得說如果有一些津貼補助來做這些業務的話，我會比較贊同，因為你說實在的一個有在運用志願服務的單位，他需要負責的業務不是說一天上班8小時，每天都需要去做志願服務管理，是不需要那麼多，只是一個月你要挪出一兩天的時間來整理這些東西，像現在要做一些服務時數電子檔的統整登錄，這方面是需要時間，然後志工的時數每個月都要做管理、計算、統計、登錄，有些像如果說申請榮譽卡的話，還要再做一些績效證明這方面，這都是需要人力，還有一些表揚的活動，還有就是要參加聯繫會報，因為我們本身就有很多業務，有時候沒有辦法出去參加聯繫會報，然後一些志工的專業成長訓練這方面的，然後變成說我們如果有本身的業務沒辦法去參加這些課程的話，那在績效評量這邊就會給我扣分，我們會覺得說我們本身工作就這麼多了，然後還要再做評鑑這部分，然後又很累、又沒有達到那些要求，然後要扣分，所以就覺得乾脆不要做評鑑好了。

Q：所以就是不太贊同評鑑，那如果說因為你覺得這個工作一個月大概做兩三天，那可不可以換成一個方案說就是聘一個類似工讀生的模式來做這項業務的話呢？

C：那變成工讀生的話，可能會對志工這邊，因為他只是一個月來一、兩天，然後在志工聯繫的方面可能會比較生疏，因為你來的時候沒有跟志工接觸，因為我們本身平常就有在跟志工接觸，所以比較熟悉，我會覺得比較可能得話就是你政府這邊編一些預算來補助我們做一些行政費用這方面，會比請一個人來這邊又跟志工不熟悉，會比較好一點。

Q：哦，就編列行政費用這樣來支持這塊。所以你對政府做這個評鑑的看法就是你覺得太繁瑣。

C：嗯，因為這些東西真得很繁瑣，然後就是會增加工作的負擔，對協會來說也是一個負擔。

Q：那除了像這樣子的看法之外，你覺得評鑑能不能給這個團隊帶來一些效益？

C：我會覺得還好耶，因為如果說你志工團隊運作的很完整的話，他不用做評鑑他本身就做得很好，如果說你志工團隊，像有些目前我們祥和計畫團隊好像 8、9 0 隊了嘛，有一些運用單位他們本身對志工管理沒有專門的人在負責，就是一些兼職的，然後他們做這塊的時候，也不會說很認真，反正就是有評鑑或沒評鑑都一樣，比較沒有差別，我也覺得說有評鑑跟沒評鑑好像也沒有多大的助益。

Q：所以沒有感覺到一些幫助。

C：對，感覺沒什麼幫助，他只是說··，我覺得那只是向上級交代的工作而已，如果志工單位真得有在做的話，不用評鑑也是可以做得很好，如果做了評鑑，那些不動的志工團隊他們還是一樣不動，所以下面這些問題可能就是··對未來評鑑的看法就是未來應該不用做評鑑，因為真得是蠻累的。

Q：或者是說他裡面很多的項目都對於團隊的行政的部分，如果說縮減成··，因為我個人的看法是說對志工服務的成效這個區塊來看的話呢？

C：他們的服務成效喔？志工來幫忙我們的成效還是我們幫忙志工的成效？

Q：因為評鑑面向有一個是做志工團隊服務的績效跟特色這個部分，因為像法定辦理事項這些行政面，我覺得前面幾個都是行政面，只有第四項服務績效跟創新特色比較攸關在志工的這個面向，我個人是覺得說這個區塊可以使用，行政的部份可能就減少、或是不必要這樣，那你個人的感覺是？

C：服務績效及特色、他是在看志工的消滅情形嘛、服務時數、次數、結合社會資源、人力物力（看評鑑指標），因為我們本身就是結合資源，請志工來就是在結合志工嘛，那就是結合志工推動更多的服務量，那也要看那個單位的業務情形是怎麼樣，如果說你業務很多的話，很需要志工的話當然量跟時數就會增加，那如果說本身運用單位沒有很大的運作的話，變成說服務量跟時數當然會比較 r 減少，這都要看運用單位在活動執行的多寡情形來做決定，像我們早期之前都會請我們志工陪同我們工作人員去做家訪，就是精神個案這方面的，後來因為我們結合了勞委會多元就業方案的人員來協助，就是專門的協助，所以我們就是家訪這方面的志工，出去的就比較少，因為我們發現如果一個專職的人員來幫我們協助，因為志工是義務的啊，如果他說沒有空，今天就沒辦法出去了啊，那專職人員你來，你會安排時間出去做家訪，所以那種成效當然也不一樣，然後他可以做得很專業，志工如果要做得很專業的話會很辛苦，就是沒有辦法勝任這個部分，所以我們目前在精神疾病的志工的參與就除了活動以外，大部分都活動以外其他就比較少。

Q：因為比較需要專業度的部分

C：對，專業度需要比較夠一點。那我們現在主要的著重點就是請他們志工來協助關懷

據點，就是一個禮拜兩次這樣子，他也會配合我們活動這樣，所以我們大部分志工的運用都是在這邊比較多。

Q：我的論文當中有寫到就是說因為志願服務工作專業化的部分，會不會因為專業化進而影響志工服務的意願。

C：對，我也會覺得，像我們本身社區，民雄東湖社區那邊，我們也一直都不敢加入祥和計畫團隊，雖然我們本身有志工隊，因為我們會覺得說你加入祥和計畫團隊，三不五時就要受訓、作報表，然後又要做一些聯繫會報什麼的，就要有人去負責這個部分，那本身志工他們都有在工作，他們只是利用他們空閒的時間來協助活動而已，他們沒有辦法說一個專門的人，請假、不用工作，然後就去參加志工的這些會議，所以像我們在民雄這個地方，我們本身的社區就一直說，不敢加入祥和計畫團隊，進去真得要受一些控管、限制，然後又像你說的要做一些評鑑，然後時數的登錄什麼，績效考核這方面，會變得非常繁瑣，那像我們現在就是有時候志工會議大家聚一聚，就吃個東西同樂一下，這就變成說讓大家有凝聚力，那也是一種方法，不一定要評鑑、表揚，像我們社區，我們可以利用說什麼節慶的時候，然後就是辦個摸彩同歡，這也是慰勞我們志工的一種方法，或做個衣服讓大家一起穿這樣，這都是慰勞我們志工的一種方法，不需要說變得這麼繁瑣。

Q：所以是太繁瑣了。那如果說今天還是得做的話哪個指標你最重視呢？

C：我會覺得在志工管理這個面向可能，其實每個部份都蠻重要的啦，那志工管理，照他們來講是會希望你志工管理的很好，志工他們在這個單位有成長跟進步，可能就是政府希望志工到這邊可以接受到很好的照顧，然後有成長、有增加知識，然後讓他們增能這部分，可是對我們來講，要對志工做這些部分的話，可能就是有一些人力下去執行，像這些志工幹部的選舉、榮譽卡的申請、服務時數的登錄、還有一些訓練，然後像我們有些單位就會自行辦理志工的訓練課程，這方面都是需要去做規劃，其實這部分是蠻重要的，對志工本身想要在這個單位想要繼續做下去的一種動力、一種想法。

Q：就是在管理這個部分嘛，因為還是關係到他們本身。

C：因為志工他們來，雖然說是當志工，可是他們也希望在這個單位有所成長、有所收穫，那也是他們想要的，除了協助這個單位也會成長到自己，也是很重要的一部分。那我覺得服務特色，就要看人家怎麼去做了。

Q：因為每個團隊都是有不同類型跟規模，規模大小跟服務對象都不太一樣，那你是否覺得要根據團隊的類型或規模來使用不同的指標？

C：應該需要啦，因為像○○○他就是在做諮商輔導，他的訓練課程會比較嚴謹，他需要比較專門的觀念、概念，才有辦法去服務，才能來這邊當志工去服務使用者，那像一些平常的社區發展協會，只是辦個像關懷據點，然後就是有些媽媽他們會煮飯，然後煮給那些長輩吃，或是說帶活動、量個血壓，這個可能是比較好教，有些媽媽他們本身就會煮飯，這就不需要那麼多的專業，所以他們評鑑應該，我會覺得說評鑑這方面，應該看各個業務單位他們的屬性怎樣，在下去做規劃，可能會比較適當一點，像去年99年評鑑好像是○○○跟嘉義縣○○○他們特優的嘛，就表現比較好，那像一些社區發展協

會他們就沒有入選，這也可以顯是說他們著重的評鑑指標不一樣，比較專業、等級不一樣，所以一些社區發展協會他們要入選就比較困難，因為他們專業度沒有那麼高，而且他們服務對象也不一樣，變成說他們有在做定期的志工培訓，那一般的社區發展協會，像掃個地那也不用什麼專業訓練啊，拔個草然後掃個地整理環境，活動大家出來參與活動協助、煮飯什麼東西的，那不需要太多的專業，所以可能他們的指標需要再做調整一下。還有什麼問題嗎？

Q：因為剛剛說的都是外部的評鑑嘛，都是政府對我們志工團隊做的，那因為評鑑當中有一項指標是內部的本身的，就是辦理志工團隊的考核這個部分，那你們有對志工進行考核嗎？

C：其實我們並沒有很嚴謹的在對志工做考核，因為志工願意來協助我們，我們就很樂意去接受，那我們會看志工的出勤情形怎麼樣，要是他一直常常不出來的話，我們當然就是會詢問他要不要再做，如果他願意的話當然就是繼續來當志工，如果說他不願意的話，我們詢問他，他會跟我們講，那我們就是把他名額排除掉，那我們不會說特意去做一些考核，因為我們去做考核可能會得罪到這個志工或怎樣，志工感受可能會不好，可能也會影響到其他志工說，他這樣就不能來，那我···，其他志工如果跟他很好的話也會受影響，所以我們並沒有很刻意的去做一些考核。

Q：就是有一個觀點是說我只是來做服務，為什麼要對我進行考核。

C：對，被考核的人他們會覺得說心裡不是很舒服，所以我們並沒有去真得做考核。

Q：所以目前都是沒有在作考核的部分，但是團隊的章程裡面有設定嗎？

C：我們章程還是有規畫這部分，就是章程規畫歸規劃，實際上我們還是沒有去做嚴謹的考核，就是說他如果一直都沒有來，我們就會問他，像一年才服務幾個小時，服務時數太少了，我們就會詢問他的意見，像他們不來當志工他們也不會講，就不來就對了。

Q：所以是不贊成定期作考核。那你們有規定一個月要服務多少小時嗎？

C：我們沒有做這個規定。

Q：所以就他們有空就來這樣？那如果說觀察這個志工的參加情形可能過少的話再去做一個溝通？

C：對，就是在去做一個溝通去詢問關懷他是什麼情形。

Q：所以不贊成的原因就是上面所講的那些，就是會怕傷到志工的內心。

C：對，就是會怕傷到志工的內心，也會連累、影響到其他志工的感受，可能大家會對這個協會的看法不認同或怎麼樣，這是要考慮到的東西。對他們考核就也還好，我覺得獎勵比較重要，因為你如果說志工服務時數要多的話，像我們協會本身就是會對一些服務時數比較多的，我們在會員大會的時候會給他做表揚獎勵這樣，就在會員大會讓他們受到肯定這樣。

Q：就是要有成就感。

C：對，如果說就考核跟獎勵的話，我會比較喜歡說做獎勵這方面，那有能力的話就送個志工背心、送個衣服還是送個什麼東西給志工，他們心裡感受會比較好。

Q：比較有激勵的效果囉？

C：對，我們需要激勵而不是考核。

Q：所以你覺得考核造成的效果會比較差。

C：對，我覺得激勵比考核好。

Q：好，了解，大概就是這樣子，謝謝！

Q 爲研究生
D 爲受訪者

Q：此研究爲志工團的績效評估，分爲兩個部分，一個是政府對團隊所作的績效評鑑，一個是團隊對志工的績效考核。

Q：目前政府對志工團作的績效評鑑，主要還是由政府主導吧？還是委託志推中心？

D：他應該是委託志推中心。

Q：所以算是志推中心在做。

D：雖然是縣政府評鑑，還是由志推中心去作協調、安排。

Q：那這樣子是志推中心是一個非政府的單位來做評鑑？還是說他還是政府主導的委託組織？

D：他這個評鑑還是由政府的方式下去主導的。

Q：所以他不是一個自立的。

D：嗯，沒有，他只是作協助而已。

Q：好，那我第一個部份就是政府對團隊所做的評鑑，貴組織年齡層都在中高嘛，教育程度上次也有詢問過了。

D：各類別都有。

Q：那您覺得你是否贊成志工團隊定期接受政府績效評鑑？

D：應該是要啦，所以我是贊成。

Q：那爲何會贊成呢？

D：因爲作績效評鑑是讓組織有自評的能力，接受評鑑就代表他是一個有制度、有組織的一個單位，不會像說以前的志工，我就想做志工這樣就好了，就沒有做一些後續的規劃，這樣比較沒有效率、沒有組織性。

Q：所以是希望有效率跟組織性，所以著重績效評鑑。

D：這是對一個機構的考評，這樣可讓機構的制度更健全。

Q：也可知道自己什麼地方沒做到嗎？

D：對。

Q：那你對目前政府所進行的績效評鑑，你的看法是？

D：應該就跟剛才說的一樣，他可以帶來組織制度的完善，可以讓機構檢視說志工制度是否完善、有沒有效率、對志工有無規劃，所以我認爲是讓組織做自我反省、建立制度的啦，有些時候如果沒有評鑑，只是做卻沒有規章，就會變成沒有制度，所以我是覺得還是需要評鑑。

Q：所以就是需要，好，那如果依照 99 年度的評鑑指標，你最重視哪一方面的指標？因爲他有分法定項目、組織功能、志工管理、服務特色等部分。

D：我覺得應該都蠻重要的。

Q：因爲我是覺得說，我個人比較重是在服務績效跟特色的這個部分，因爲我覺得法定事務那些都是比較基本的東西。

D：嗯，是沒有錯，不過我比較放在組織功能跟志工管理這個區塊，法定應辦事項這本來就該辦了這沒話說嘛，但是最重要的這個區塊，志工還是要有組織的功能，還有就是要有管理的這個區塊，其他部分你說服務績效跟創新特色，這可能跟各單位的服務屬性不太一樣，有得或許可以做創新，有得根本沒辦法創新，你像社區的要創新服務很簡單，那像我們單位要創新的就很少，以精障這個區塊來講，我們服務精障的項目還是有限，你能怎麼創新？不太可能，那你說我們社區關懷據點的這個區塊能不能創新？好像是可以，但問題是軋在我們是替社區發展協會在做，我們畢竟不是當地的社區發展協會，所以我們能發展的空間、東西還是有限，所以不像社區的這個區塊，創新的部分，沒有像社區這樣，要創新就很難創新，所以這個部分在我們單位不一定要很重視。那我們拿○○○來講，○○○志工的服務就是接線，最多就是在參與協會服務項目的工作協助，那這沒辦法再創新到哪裡去啊，所以這是跟單位的服務屬性有關，那服務績效的這個區塊，應該要重視嘛··我倒覺得··因為一般比較有組織的社團，會比較重視專工人員的效益、績效，那你志願服務的這個區塊，其實是一個協助性質的，你說要強調他的績效，有些時候是真得有困難，對我們來講，我就覺得有困難，所以在指標部分我比較偏向志工管理跟組織功能的部分，比如說志工管理請領冊有沒有做啦、服務證有沒有發放啦··這些基本上的東西，我覺得這都是必須要做的，那組織功能的這個區塊，就是說你對志工的組織能力，你對他的會議有沒有正常運作··等的這個部分，所以說評鑑，既然是評鑑，我是覺得你看就去看機構的部分，而不是去看服務績效跟創新，因為在我們單位，服務績效跟創新不是很重要的一個部分，重點是我們自己內部做了什麼，這是我的想法啦。

Q：那剛剛說的社區是像社區發展協會這類型的嗎？

D：社區發展協會就是··因為他們專工少，專業人員少，他們基本上都是志工，所以他們就可能要去重視到績效的這個部份，再來就是創新的部分，他們就可以連結其他的很多，像我們單位··說真得有沒有創新？我們在關懷據點的這個區塊，我們還是有創新啊，我們有連結水保局的去做清潔、打掃活動，可是這是我們本業嗎？不是耶··

Q：就是跟自己的服務、組織的服務性質沒有相關？

D：真得是不相關，所以社區發展協會這個區塊是我們一小部分而已，我們主要主力不在那個區塊，所以社區發展協會應該是比較偏向去重視這個區塊，因為他組織的能力說真得··不是說不好，但是至少還是真得有差，他沒有專業人力、相當少，那你說要讓他也重視他的組織功能多好？他志工管理能多好？會有困難啊，他沒有專職人員啊，我們不是啊，我們要檢視，既然我們接這種社團，就必須要重視這個區塊，這是我的看法跟想法啦。

Q：嗯，了解，那在進行評鑑時，有沒有遇到什麼困難？

D：還是會呢，因為像他··我們依照這個評鑑指標來講，說真得吼，我們大部分都有作，但是我們沒有做的很好，所以在我們自評的時候，我們會有困難，因為我們會想說要讓他上去呢？還是不要上去？因為你也知道，在這個評鑑的時候，只要這個自評，如果超過幾分之後，他會選這些單位來做最後的決審，就是在複評的意思，你也知道複評很麻

煩，因為要準備很多資料，那我們有沒有資料？有，可是就是需要花費很多的人力、時間去做那些準備，所以在這個困難當中，我們是會不太想說讓他進去複評，就是我們有做就好。

Q：所以是分數有達到就會進行複評，如果沒達到就不會進行複評，如果沒達到就只有到自評而已嗎？還是？

D：因為他就不符合在複評了，因為評鑑的目的在做什麼？他後續還是會選出績優、優良，對不對，會選出這些單位啊。

Q：因為我看到他寫初評跟複評，所以初評就是自評？然後再複評，最後才有優等這些？

D：嗯，最一開始就是自評，自評完縣政府會依照你自評送出去的資料去做審查，審查完然後他會去把你自評分數高一些的單位，去請這些單位再送一次資料來做複評。

Q：所以是組織自己在做自評就對了，來自己了解說哪個區塊沒做好…等。

D：所以你說那績效評鑑的困難就是，因為你接受自評通過了分數以後，還要接受複評，那就要用更多的精神跟時間去準備那些資料，相當繁瑣，而且會占去一兩個專業人力，且在那個階段還是有很多事情要做，有本身的業務要做，所以就會覺得說…應該是要評，只是說我們自己知道大約怎麼樣就好了，那不需要打那麼高分，再去做後續的準備，因為太繁瑣了，會影響到我們工作人力的時間分配，而且每次評鑑都在年底，那在年底其實活動都相當多，那活動相當多還在準備這些東西，就覺得…沒有意思，倒是應該可以做的是，不然就改成在年初就評。

Q：就是今年年底完，然後明年年初做評鑑？

D：對，明年3、4月或4、5月來評，就是評過去幾年度的就好了。

Q：就是三年一次然後年底過完在年初做過去三年的評鑑。

D：對。

Q：一般組織年底都很忙，而且還要辦活動、核銷…很多的事情。

D：從7月以後就相當忙了，基本上就都是這樣，像我們現在…真是忙到不可開交，我告訴你吼，我今天還帶一整箱的東西要來看、要來蓋章，真得忙不完。

Q：嗯，那像這樣子是太過繁瑣…，那像剛剛有講到說社區型跟社團型的差別，那是不是要依照團隊類型的不同或是規模大小的不同來做一個修正呢？就是用不同的指標下去做評鑑？

D：倒是應該可以啦，我覺得這樣好像比較好，因為像每個單位的服務類別不太一樣，像我知道的前幾年的評鑑，好像是去年吧，去年評鑑的狀況下，○○○第一名，○○○、再來就是還有一個是什麼單位…嗯…○○○，我們也有上，好像就比較偏向這些社團單位，反而社區他們有沒有做，有！可是他們做得可能就是法定應辦的有辦嘛，然後志工管理跟組織功能他們就比較弱一點，那他們可能再創新這部分就比較高一點，可是他們在資料整理這方面就比較困難。

Q：嗯，資料整理上比較困難，而且據我看來他們的年齡好像都比較高，所以在整理這些資料，還用到電腦的話就比較麻煩。

D：所以這也是說也是可以分去用不同指標，我覺得可以。

Q：就是去做一些修正，根據不同類型跟團隊規模。

D：不然就是在幾個部份，就像志工管理或組織功能，建立一些比較標準化的格式讓那些單位去填寫，就算不要用電腦，也可以有一些標準化的格式讓他們去填寫，搞不好他們也很好啊。

Q：可能是電腦使用上有困難就對了··

D：對呀，確實啊，他們有一些只要沒有找到年輕的人員去協助，說真得還是有相當大的困難。

Q：嗯，好。那你覺得依據 99 年評鑑的這些指標或是層面是否有需要修改的地方？

D：應該是可以把他··不要作的那麼細啦。

Q：不要這麼細？所以你覺得裡面的項目··？

D：比較過於繁瑣了，比如說他這個業務，單位辦理志工在職訓練，有沒有辦理、定期辦理，其實說真得吼，因為有志推中心以後，這個項目基本上不會辦，因為沒經費了，他所有錢都給志推了，那誰還會去辦在職訓練？自己辦絕對不會辦，就是人家有辦課，我們順便去上，你不可能說自己在辦，沒有經費嘛，所以像這個指標應該就要做一些修正嘛，你單位辦理志工在職訓練或是說不要··應該要改成是否參與志工在職訓練，就是有沒有去參與，只要有去參與就好啦，你讓單位去辦理在職訓練，我相信應該找不到這種單位啦，有沒有？有，○○○，但也沒有常辦，他都連結其他來辦。

Q：需要經費嘛。

D：對啊，所以我倒是覺得以這個就需要改，真得需要改，單位有沒有邀請、參與其他單位辦理志工在職訓練，而不是單位有沒有在辦理，好啦，我要辦在職訓練你要不要給我錢？縣政府要不要給我錢？內政部要不要給我錢？因為已有志推中心，他什麼都給志推中心了啊，所以這個指標不合理。

Q：所以這個目前政府都沒有給團隊經費囉？

D：沒有，所以他不應該有那一條，他應該是有沒有參與。

Q：所以目前志工團隊都是用組織內自己的經費？不管什麼活動都是？

D：當然啦。

Q：所以他沒有自己的經費去運作？

D：嗯，沒有志工經費啊。

Q：我記得前幾年好像還有給志工團隊一些經費。

D：哦，沒有。

Q：那保險呢？

D：保險不算是在職訓練啊

Q：那他會給其他經費嗎？

D：沒有啊。

Q：所以政府也不會給其他經費？

D：沒有啊。

Q：所以志工的保險也是用自己組織內的嗎？

D：志工保險政府就有給經費了，只有保險有給經費。

Q：全部裡面只有保險有給經費？

D：對，所以不可能再去辦理其他的事情，所以我覺得這個應該要改。

Q：嗯嗯。

D：不然其實沒有什麼單位拿得到兩分，不然就是要再增加一項，有辦理、定期辦理是兩分，或是有參與、有派志工參與就變成一分，可以做修正。

Q：哦，那還有其他的指標需要修改嗎？

D：然後志工團隊志工人數消長情形這個部份，我倒覺得這個就··，因為這個人數增減，他可能是希望你志工團隊一直增加，可是你也知道啊，以現在很現實的吼，志工··你要一直持續增加，狀況不多啦，你看○○○那麼多年了，只要一年沒有增加、招募新志工，你看流失多少？

Q：好像蠻多的？

D：對啊，不瞞您說，我就聽說○○○30期的剩下幾個而已，幾乎都請假了，那像我們單位會不會？會啊，我們一些老人，我們有志工，他不是因為服務，車禍去世了，這樣就少了，再來有一些老人，他因為不方便，所以這個志工削減情形，我倒覺得以志工增長消滅情形來評分，我就覺得··怎麼評啊，有增加給4分？因為他沒有寫的很詳細啊，所以這個要訂應該是要更詳細一點，讓人家清楚到底是怎麼樣。

Q：例如說增加幾%就給幾分嗎？

D：不見得減就是要扣分耶，我覺得人數少不見得要扣分耶，重點是真得有沒有在做服務啊。

Q：所以應該是說不要著重在消滅人數，而是著重在有沒有在做服務的這個部份？

D：對，我倒覺得志工服務人數、時數這個，用這個來處理會比較好。再來結合與運用社會資源，是可以啦··只是說是不是應該要去區分，因為0至5分要怎麼去算分？結合其他人力、其他物力、其他財力，三個屬性你要怎麼去分？好，比如說依我們協會來講，我們有沒有結合其他人力？相當多啊，有沒有結合物力？有沒有結合其他單位的財力？絕對有啊，不然我怎麼去推那些服務？所以這個應該是要訂清楚一點啦，不然這樣的狀況很難去拿捏嘛。那配合社會處業務推動、配合活動辦理或專案執行之成效，說真得吼，不應該把專案執行之成效放進來，為什麼？社會處業務推動，基本上如果用志工這個區塊，幾乎都是志推中心在作處理，我們都是配合志推中心的活動去辦而已啊，那你說要把專案執行成效放進來，因為這個是志工評鑑，好，那依我們來講，我們有沒有配合社會處業務推動？很多啊，那我能不能算進來？不是用志工作的哦！那要不要算？所以這個應該要改掉，把專案執行的部分改掉。

Q：所以主要還是著重在說志工去配合社會處業務推動。

D：對啊，你是在評鑑志工嘛，那是不是應該變成說志工團有沒有配合社會處業務推動嘛，有沒有配合嘛，那有配合辦理，就看配合度怎麼樣嘛，比如說志推中心辦的活動，我們每次都配合，還是大部分都配合，還是怎麼樣配合嘛，不然你這個怎麼去··，所以我告訴你吼，你能不能上85分就在這裡，你在這裡弄高一點就高，弄低一點就低。

Q：這邊佔很重要就對了？

D：因為他很模糊。

Q：很模糊不知道該怎麼評？

D：這25分，只拿10分就好了，就剩下85，其他通通都滿分的話，所以不上85分的話，這裡不要拿到10分，懂意思嗎？所以勒，所以··

Q：應該再修改的仔細一點？

D：這裡佔了25分只弄了6個細項，可以再做啦，有些東西倒是可以不用啦，像我的話我就把他寫0就好啦。

Q：你說研發跟創新這個部份？

D：對啊，寫0就好啦，那事實上我們也0啊，我們沒有研發啊，如果以早期來講，在96年來講，我們原本沒有社區關懷據點這區塊，沒有這些志工，那現在我們有沒有創新？有，那我就有啦，這個我可以拿到5分啊，因為我原本沒有那個，我多了這個服務項目，所以這很難講啊，可是問題有了以後能再增加什麼？不多啦。

Q：還是說把這個項目改成是加分？因為不一定每個組織都有辦法··

D：這些都是加分的啊，這些都屬於加分題在自己想的，那前面那些都基本分數，就訂得很細有沒有？那後面這些就你自己去評啊，所以他這個要嘛就把他弄細一點，就是這樣子，好像蠻多需要改的吼？

Q：嗯，好，就差不多是這樣囉？那對於未來的評鑑的發展有沒有什麼看法？

D：發展的看法喔··

Q：還是像剛才說的不要在年底評鑑而是在隔年年初這樣？

D：對啊，就是看能不能改成說在年初評前幾年度的啦，就一樣是前三年嘛，既然要評就年初就評了，不要年底再來評。

Q：主要是考量在組織的業務？

D：各單位基本上在下半年都很忙啦，所以建議改到年初、年中之前評鑑。

Q：嗯，那還有什麼其他的看法或建議嗎？

D：建議就是把這些指標細項作一些變動，看是不是詳細在做一些說明、更新一些些嘛，尤其第四部分，把這些細項稍微在做個更細項的分類。

Q：在服務績效跟創新特色裡面？

D：對啊，人力、物力、財力等指標上面，指標再細分化一點，然後是不是把消長情形不要佔那麼高的分數，是不是換個方式處理？因為現在幾乎志工，大部分團隊只要你沒有招募新志工，基本上人數都是往下減的，因為你沒有給他足夠的福利，有一些啦，並不是所有單位都是啦，像我們這邊的就不會啦，我們協會那邊的也都還好，可是有些其他單位他都是給很好的福利，然後他們當然都會往好的福利的地方去走啊。

Q：那福利不是也需要經費嗎？

D：有些單位有啊，尤其公家單位有啊，民間單位沒有啊。

Q：社會處志工隊？

D：他們最好。

Q：有聽說他們經費··

D：最高、最多。

Q：那所以在評鑑當中得獎的會有經費補助嗎？

D：不太清楚耶。

Q：哦，那我再去問志推中心。

D：我知道有接受頒獎、獎牌、獎狀什麼的，有沒有經費補助我真得忘了。

Q：那第一部分差不多就是這樣，第二部分就是組織內部的績效評估，因為評鑑指標裡面有項目就是有無辦理志工的考核，然後上次有問C，C說沒有做志工考核的部分。

D：沒有··，沒有特別對他們作考核，對。

Q：所以也沒有說時間上特定作多久之類的？

D：嗯··其實還是有呢，你說完全沒有嗎··只是沒有特別的再去作考核，可是我們還是在年中的時候，因為我們會登錄服務時數嘛，然後年底要做推薦的動作嘛，所以我們在年中就會去算他的服務時數多少了，那不足夠的或是快到的，我們也是有作考核啊，會去做一些鼓勵啊。

Q：所以是··？

D：所以還是有啦。

Q：依據他們的時數··

D：依據他們的時數下去做鼓勵，那如果服務時數不到的，下一年度就不會發給他志工聘書，還是有啦，等於說一年兩次啦。

Q：一年做兩次的時數統計？然後依照時數去··？

D：對，依照時數去決定要不要發給聘書。

Q：哦，要不要繼續約聘他，那如果發現他這個人時數好像不太足夠··？

D：不太足夠就會鼓勵他，鼓勵他稍微挪一些時間出來。

Q：所以是先跟他溝通？

D：對對對。

Q：那如果他還是沒有辦法達到這個要求？

D：那就不聘啦。

Q：所以這還算是考核的一種？

D：對，依據他服務的時數這個區塊來考核。

Q：那有其他區塊的考核嗎？

D：其他區塊··哦··比較沒有，所以單就依據他的服務時數這個部份來區分，那如果說服務態度··他們都還好，會有去了解，但是基本上都還OK。

Q：所以組織裡面有限定說一年裡面要服務幾個小時嗎？還是幾個月呢？

D：有哦，有規定，因為我們當初有規定，尤其我們服務精障這個區塊，所以當初有規定一個月要9個小時，一年就108小時，剛好符合3年可以拿到榮譽卡為原則。

Q：300小時3年，所以還是以讓他們拿到榮譽卡，所以才訂下一個月要9個小時。

D：對，那我們社區的這個部份一個月達到9個小時的很多。

Q：所以你們有分成社區跟服務精障？

D：對。

Q：所以是一個志工隊去分成兩組還是兩個志工隊？

D：應該是說兩個志工隊。

Q：兩個志工隊？

D：我們是一個志工隊啦，但是有區分為服務社區跟服務精障。

Q：哦！就是精障組跟社區組的分類就是了。

D：因為像灣橋地區的那些長者根本不適合去服務精障者啊，因為服務精障者要到各鄉鎮啊，他們會以服務他們當地的人為主，是這樣子啊。

Q：哦，那他們如果受到像服務時數不足夠的他們會。

D：他們會啊，就增加他們來參與的參與率。

Q：所以他們還是會自發的說去把他增加，那他們會有些什麼反彈的狀況嗎？

D：目前是不會啦，基本上我們那些志工也都是自動自發的啊，所以還好啦。

Q：那你贊成對志工進行考核嗎？

D：嘖。是應該要啦，可是有些時候會有些困境。

Q：執行上的困難？

D：嗯。

Q：例如說？像我的研究裡面有寫到三個概念，一個是他們對評估的概念不懂、一個是對指標不喜歡、一個是評估方法錯誤導致他們對考核不喜歡。

D：你說志工嗎？

Q：對。

D：嗯。可能對評估的概念不知道啦，所以就會變成說不喜歡被評估啦，他因為不知道你評估這個做什麼，大部分、很多志工他會認為說我就有這個心出來做就好啦，你幹嘛還評估我？不喜歡我來做，那我就不要來就好，所以他們應該是不知道評估的概念。

Q：所以大部分的志工是比較不太清楚說評估的概念是來了解自身的效益有沒有達成，所以才會造成一些反彈的狀況？

D：對對對，基本上是這樣子。

Q：嗯，了解，那你覺得考核的話對志工是有效益的嗎？

D：有，應該是有效益的，至少你可以讓他知道他的服務成效、服務時數，包含說他能不能晉升，你說每個人。嗯。其實我們大部分的人，原則上都喜歡說參與、熱心，不一定要去接受表揚或怎麼樣，可是當他看到別人有的時候，他沒有，心裡就會酸酸的，所以我們就也有志工，嗯。就跟他講說要他來參與會議或做什麼有算時數，然後他就說他不要，可是當他看到別人有的時候，他又會覺得，啊我都也有在幫忙做啊。怎麼會沒有得到呢？所以說，那就是他選擇的部分，有得人喜歡在參與的區塊，跟他想要的區塊不一樣，所以我們每次在辦關懷據點的那個慶生活動的時候，他不會到服務處去幫忙、不會到中心去幫忙，他覺得到那裡作報到的工作沒有什麼意義，因為有人做就好，他也不想做，他會到我們協會來，因為我們要弄吃的給這些長者吃，所以他會道協會來協助切

菜、洗菜、幫忙，那這個他會，所以他就願意做這種事，所以每個人服務的想法、作法不太一樣，那有得人很喜歡去參與協會活動，比如說我們也有一些志工就相當熱衷，因為我們有卡拉OK，他就很要去幫忙按卡拉OK可以唱歌、可以什麼，然後請他去做家訪，他就不要，所以你說OK不OK？會啦，那個效益還是會有，去看出這個人他喜歡什麼，他喜歡什麼可能就針對他喜歡的讓他去多做一些，那他不喜歡就不要勉強了，只能這樣子啊。

Q：哦，所以是依照志工的狀況來做。

D：嗯，性能、他的功能、他的屬性、他的專長，去分類工作，去做志工的工作分類，因為其實志工的工作，有很多項啦，也蠻多元化啦，尤其社區的部分更多元化，像我們精障的這個區塊就還蠻單純就是說去關懷精障就關懷精障，那就是很單純的東西，但是當我們協會有活動，活動的時候又是不一樣的屬性，像我們活動有辦會員大會，或是辦一些其他像端午節的活動，我們端午節早期也曾經自己綁肉粽，那志工會不會來幫忙？他就來幫忙這個區塊，所以屬性不一樣，所以就可以去瞭解說志工他希望做什麼、可以協助做什麼，那因為志工的屬性去做一些不一樣的工作規畫，是還蠻不錯啦。

Q：那剛剛有講到說，考核他的服務時數，那可以鼓勵他再去多多的進行服務，這算是一種激勵嗎？

D：對啊，就是利用可以讓他有得到什麼榮譽卡、可以得到銅牌獎、銀牌獎、金牌獎那種榮耀。

Q：哦，利用得到成就感來做激勵？

D：對，這是很不錯的啊。

Q：因為C是比較贊成用激勵的方式，就是用鼓勵的方式來讓志工達到他們的效益、服務時數。

D：對啊，像我們每年也都會針對志工服務時數比較多的，然後去選出一些，我們在會員大會的時候會頒一些獎，他是什麼獎、什麼獎，服務熱心獎、最佳精神獎，或是什麼，依照他的時數，依照他的服務項目去區分，然後給他一個獎項。

Q：讓他有成就感。

D：就一個表揚的機會，對。

Q：這樣應該是比較好。

D：說考核，我們有啊，不然我們怎麼會去知道他的，會員大會我們依據什麼去做表揚。

Q：所以是有進行考核，一年大概兩次，就是統計時數，然後依照時數來作考核。

D：比如說有得就是熱心參與服務活動、有得熱心參與家訪、電訪、有的是熱心做些什麼事，所以是依據他那些不一樣的東西去給他表揚的獎項，那就是依據考核的狀況來給他表揚獎項。

Q：所以也是贊成定期進行考核。

D：原則是啦，不要說把考核的東西訂的很死，但是還是要某部份的一個規範。

Q：有一個規範在讓他們可以。

D：有激勵的作用。

Q：所以你覺得考核對他們來說是有激勵的效果。

D：對。

Q：只是他們可能不了解評估、考核這個概念，導致會有一些反彈。

D：當然啦，你如果去講說我要評鑑你、我要考核你，都會害怕，但是我們不特別去講。

Q：所以是換個方式說，我們要達到這個時數，那在達到某個時數我們會得到什麼樣的獎項，利用這個方式來··

D：用不同的說法，其實也是一樣在做考核評估，只是用不一樣的方法、講法，鼓勵他可以多參與、多做一些志工的服務時數，或是說多做一些相關的服務這樣。

Q：哦，大概了解。差不多就這樣，好，謝謝！

Q 爲研究生

E 爲受訪者

Q：因爲我的研究現在政府都會做評鑑，因爲先前曾在工作中看到說一些志工團體，就不太喜歡評鑑。

E：現在好像 90 幾隊。

Q：嗯，對，現在 90 幾隊，編號是 100 多，所以因爲這樣引發我想做這個研究。

E：這個評鑑的確勞民傷財啦，就爲了要評鑑吼，以前離開的那個社工吼，花了幾天，然後資料一大堆，一直做做做，做到要評鑑之前，趕工趕到晚上 11 點 12 點，弄了很久資料才可以應付，等於是應付性啦，這評鑑我感覺，確實是勞民傷財。

Q：咦，請問你們 99 年評鑑有過嗎？有到複評嗎？還是到初評而已呢？

E：我們也是有到複評，初評是之前志協有來輔導，後來才有再拿去縣政府那邊評。

Q：所以你們有算有進去複評。

E：有啦，我們有進去複評，那時候第一名是生命線啊，我們也是有過啦。

Q：所以你們 99 年有得獎嗎？

E：獎是沒有啦。

Q：可就有進去複評這樣子。

E：有啦，沒有得獎啦，那還要報告呢。

Q：嗯，對啊，還要報告。那現在我想先確認一下你們的志工人數，因爲先前有來作參訪，那時候高老師說志工有兩百個左右，所以你們現在的志工差不多有多少？

E：現在祥和志工隊噢，確實的人數，我現在一時也忘記，要找資料看一下，前幾天有去開會，報告過去是，我也忘記了，確實是蠻多的，保險數字我忘記了，我們保險是有祥和志工隊的話就有保險，那我們協會自己在找保險，全天 24 小時都有保障的，我們自己協會有在自己補貼，像我們送餐志工也都全額補助，其他的志工願意的話，我們也都補助他們一半，參加祥和志工隊是 99 元啦，那是只有在服務的時候才有保險，我們自己在找的就是全天候的保險，好像保了 100 多個人。

Q：所以你們現在的志工人數大概是 100 多？

E：差不多啦，如果是掛名的吼，1、2 百個有啦，但是實際的吼，我可能要找那張表格，現在好像是不到 100 個。

Q：現在是不到 100 個？

E：沒啦，是說正式的啦，有領基礎訓練跟特殊訓練的，去年好像是報 83 個人，83 正式的志工，其他的就非正式的，像那個量血壓的志工啦、一些服務性的志工或什麼的，都是做一下的那些，那他們也當作是我們的志工，那確實有參加去年好像是 83 個人，就是祥和志工隊的名單。

Q：所以剩下的都是沒有在祥和志工隊。

E：我們的志工就據點服務老人的吼，他們來幫忙量血壓或什麼的那也都算是志工，所以我們人數我也不太確定。

Q：就很多這樣子。

E：嗯。

Q：那你們的志工年齡層呢？大約都在哪個區塊。

E：最大的80幾歲也有啊，最小的··好像是大學20歲吧，最大就80幾歲，現在的年齡層一般都在50歲以上的比較多。

Q：所以大部分都比較年長。

E：都50歲以上比較多。

Q：表格內好像都有寫到這些相關的資料。

E：有有有，我知道但我沒有看的那麼仔細，那教育程度··不識字的也有啊，志工量血壓不知道人家的名字啊，可是他會量，可是他不會寫，所以我們量血壓就有兩個人，一個幫忙記這樣，因為他也不認識字啊，所以要做也說不一定要學歷高，反正··都有啦，也有不識字的這樣。

Q：那因為現在都要做評鑑，那你是否接受志工團接受祥和計畫評鑑？

E：不接受可以嗎？哈哈。

Q：就是你覺得啦，你贊成一定要接受評鑑嗎？

E：還是要啦，因為協會依法，也是跟著潮流走啦，這個也是要的啦。

Q：主要是依志願服務法嗎？

E：對。

Q：那如果說今天沒有志願服務法的話呢？

E：如果沒有志願服務法··那大家就像基金會這樣，經過20幾年都沒在··，不過··法定上是要做，而且他們登記時數或什麼的··，所以這個評鑑，還是有必要啦。

Q：還是有必要。因為還是會了解到自己團隊的發展狀況？

E：對對對，可以了解我們志工服務的情形、志工隊對我們協會的熱忱度啦、或是向心力啦，還是透過評鑑有個依據這樣。

Q：那你對於目前做的評鑑有甚麼看法嗎？

E：確實這個評鑑需要很多人力，一個專門管志工的人吼，他們還要輸入電腦吼，他有一個期限啦，你必須要甚麼時候來輸入，這個人力嘛，確實··花很多人力，像我們現在人手不足吼，所以做這個評鑑吼會人仰馬翻。

Q：意思是說你覺得評鑑要做很多事情。

E：是需要的，可是要有花很大的人力啦，花很大的力氣配合，因為我們目前人力短缺情況之下，你問我這個事情··我覺得我是皮毛而已沒有很深入，沒有很了解其中內容怎樣怎樣，之前都是小姐在做，報表我也只是看一下，沒有記得很清楚，等一下我再去找報表出來。

Q：那你覺得說做這個評鑑可以帶給團隊什麼效益嗎？

E：這是因人而異啦，看志工的需要，有些志工是很希望我們表揚他們，激勵他的士氣，那有一些人就是埋首在做，什麼都不管，反正工作有做就好，我們不在乎這些，所以因人而異啦，看他的情況，你若要我們會一直給你做記錄，然後有機會我們就給他報上去

表揚，作為一個依據嘛，不能夠亂報啊。

Q：你剛說的是對志工個人的，那如果說對整個團隊呢？

E：整個團隊··有專人來負責的話··就好做。

Q：所以你覺得說應該是要有個方案來補助做志工管理的職位嗎？

E：你說要叫政府弄一個這個有困難啦，我們不希望··不巴望說一個方案來做專案申請補助人力啦，不敢想，呵呵呵。

Q：比較困難啦吼？

E：對，政府的經費短絀，哪有辦法？是說如果我們協會有人手，還是願意做這個啦，有個專人來負責這樣。

Q：這樣聽下來也是支持這個評鑑。

E：有人手的話盡量一直持續做啦，績效評鑑吼，就是說··不要太密集吼··

Q：因為他是三年一次這樣算密集嗎？

E：哦，三年一次吼··

Q：那你之前有看過指標嗎？這是99年的評鑑指標以及項目。那你覺得你最重視是哪個面向或指標？

E：這個嘛，辦理志工平安保險嘛，這個是一定要的，法定應辦事項，這基本的東西，基本資料的建立也很重要。

Q：所以你主要是著重在法定應辦事項這比較基本的部分？

E：嗯··

Q：這樣是主要在了解志工的部分嗎？

E：就是我們要配合法令啊，按照志願服務法下去做這樣，運用單位對於志工也比較有交代。那像這個志工幹部會議，也是很重，這個志工開會就讓他多了解我們業務的進行，多了解這樣執行上也比較方便，所以會議也是很重。其他就都差不多。

Q：那之前在做評鑑的時候，有遇到什麼困難或問題嗎？

E：這不是我實際做的，其實我沒辦法，沒有做這個不知道怎麼做，我是感覺我們承辦小姐爲了要評鑑趕緊趕工趕得很晚，我只是知道這樣子而已，我沒有實際來參與吼，實際下去做，所以不知道。

Q：因為那時候評鑑都是屬於年底，是因為年底業務比較忙在加上要評鑑的關係嗎？

E：其實人手若有夠吼，其實有平時做的話吼，不會說臨時抱佛腳，平常都有在弄，只要照指標就會很順啦，那如果平常時沒做，臨時抱佛腳當然是人仰馬翻啦，所以還是一個人的問題啦，主要是人手問題，我們也是很希望有個人來做志工的業務，其實這個做志工業務，平常又跟志工有聯繫吼，要做什麼大家一起幫忙很方便，號召或什麼很方便，現在就是人力的問題。

Q：所以是目前協會沒有人力？

E：嗯，沒有人力，欠人，我們人手很欠缺啦。

Q：那志工團隊有大有小，類型也不太一樣，你覺得是不是要用不同的指標？

E：你是說？

Q：例如現在○○就是一般社福單位的志工隊，然後另外一種像社區那種，社區的志工隊。

E：社區的吼，社區的志工隊，像我們那些社區發展協會的吼，要叫他們受訓都沒有辦法，他們就環境清潔啦，社區的那些啦，他們也是出來做志工，我們也建議他們說去受訓，因為之前有在新港辦訓練，我們有建議他們去，但是他們可能是農忙啦或什麼不能來，他們那些人也都是沒有辦法抉擇，或許是時間上啦，還有觀念上啦，就是來做志工就好，不用受什麼訓練之類的，那其實我們一直都有在宣導志願服務法規定，凡是你要做志工一定要參加這兩個訓練，才會合法，對自己也是一個保障，可是他們還是沒有辦法接受，他們就說我就做就好，不用啦！

Q：觀念上就是說我覺得我做這樣子就好。

E：就有做就好，不一定要上課或什麼，他們很多都是這樣子，所以很多社區發展協會很多志工，都來整理環境啦什麼的，但是沒有參加志工隊，只有北崙，北崙村那時候跟我們志工去參加受訓，其他的就都沒有，就是這樣子。

Q：就是有觀念上的差別，可能一般像這種社福單位的話，可能會需要一點專業性，然後社區的話，他們是主要屬於像整理環境這類的，專業性可能沒那麼高，所以他們對於這個評鑑覺得沒什麼必要。

E：像北崙，要給他們評鑑，人力方面就很缺乏，哈哈。

Q：那你對未來的評鑑有什麼看法？

E：一個制度若要完善，對他要有相當的認識，才有辦法推廣。

Q：所以意思是說政府宣導的部分還不夠好？對這個評鑑的概念的宣導還不夠好，因為普遍大家都不太認識。

E：應該不是這樣說啦，有一些像是社區或是，主要還是人手的問題，如果她有人當然也會做啊，像你叫社區做這些評鑑，或許他就沒有辦法、無能為力啦，我們這種協會的在怎樣還是得做，對吧？還是得做啊。

Q：那你覺得這有什麼需要修改的地方嗎？

E：不好意思，我實在沒有很深入，很抱歉很抱歉。

Q：沒關係沒關係，那你有其他的建議嗎？對這個評鑑的部分。

E：還是人力啦，若有人力就會做啦，也不能說我沒有人力就不能做啊，對不對，還是得做，硬著頭皮還是要做。

Q：所以就沒有其他的建議。

E：好啦，不好意思我不太深入。

Q：哦，好，那我再問幾個問題。你們有對你們自己的志工作考核嗎？

E：考核，目前是簡單，多少有做啦。

Q：是時數的考核嗎？

E：都有啦，也看工作能力上、對協會的向心力，也有在做。

Q：那多久做一次呢？

E：這是不定期的，有時候我們開會的時候，志工會議、志工大會啦會做，志工大會的

時候是一年一次。

Q：所以基本上是一年一次。

E：對。

Q：那考核的方式是說填表格還是··？

E：我們現在沒有設定那個表格。

Q：所以主要是你們自己看跟他們的時數？

E：嗯，對，就這樣看而已。

Q：所以沒有特別的表格在看？

E：都沒有，我們沒有做那樣。

Q：那他們志工受到考核的狀況是怎樣？有沒有一些反彈？還是說他們也很願意或什麼？有些反彈的狀況嗎？

E：沒發現到耶··，若他們反彈也不會跟你說，他就不會出來了，叫都叫不動啦，叫不動我們就考慮那個了··對不對？他有時候若是不爽或怎樣。不過考核方面，還是根據我們那個平時的那個狀況在做指標，沒特別在設一個表格啦。

Q：所以你是贊成對志工進行考核嗎？對志工個人進行考核。

E：嗯。

Q：你覺得這樣有效益嗎？對他們來說。

E：應該是··認同他，他就會動能、服務的效益才會出來啊。

Q：請問有志工的組織章程嗎？可以給我一份嗎？

E：有，好，我找看看。

Q：嗯，那訪談大概是這樣子，謝謝。

Q 為研究生

F 為受訪者

Q：因為我的研究政府對志工團隊評鑑的這個部分，因為先前的工作有稍微了解到說有一些團隊，對於評鑑好像不是很支持，就有些不同的看法，所以我就想要做這個研究，那這個論文分成兩個部分，一個是政府對於團隊所做的評鑑，一個是組織對志工所做的考核。那志工團的年齡層剛剛有說到大概是比較年長的比較多，50歲以上的比較多。那一年前得知說志工團大概有兩百人，那現在也是嗎？

F：他在整個我們知道的志工庫裡頭，有大活動什麼等等等等，所以每個出現的頻率是不一樣的，所以有些是常見到的，有些是有活動啊或甚麼事情才會做，所以比較常出現的我覺得可能是一半左右啦，算是一半左右可能也許還不一定到。

Q：所已全部的志工大概在幾個人左右呢？

F：大概兩百個。

Q：也是兩百個？

F：沒有錯，有名冊的，但是那個名冊不在政府部門管。

Q：是在協會裡面有名冊？

F：對。

Q：剛總幹事有講到正式有名冊的好像83個左右？

F：8、90差不多。

Q：所以加上自己協會的共兩百人。

F：兩百人。

Q：第二個是教育程度，因為剛剛有講到說大概都是各年齡層都有。

F：嗯，有不識字的一直到最高的，應該講裡頭有博士的、博班的。

Q：那大部分都分布在哪個區塊呢？

F：你像博士的來講的話，我知道我們這個在學術界，因此他們是在學校，那裏面其實有一兩位在我們的理監事裡頭，基本上他們的工作是諮詢，我們有問題的時候請教他。

Q：那你對政府所做的評鑑，你覺得贊成嗎？政府對志工團做這個評鑑，你贊成這樣子的方式嗎？

F：本來這是一件很好的事情啦，但是他在執行上面可能有問題，我說執行上有問題就是說，他是一個一套很明文化的評鑑嘛，可是我們知道的這些團體基本上是··，一個是大小不一啦，一個是良莠不齊嘛，良莠不齊是另外一個，另外一個是說大小不一，以小的來講他基本上的一些要達到政府這個評鑑標準是相當困難的，但是我也支持。

Q：所以你是支持這個評鑑，那看法就是說··有良莠不齊跟規模大小不一。

F：還有就是說他們有沒有制度化，小單位並不是一個關鍵，可是他們如果有制度化，大機構也不一定是怎麼樣，他們沒有制度也是會那個··。

Q：主要就是要有制度就是了？

F：對對對。

Q：所以你還是贊成政府做這個評鑑。

F：嗯，這個評鑑對受評鑑的非營利組織來講，是一個指標性啦，就可讓他們說，大致上有一個方向要做好。

Q：所以你認為這樣子做，可以帶給志工團有怎樣的效益嗎？

F：我覺得就志工的本身來講，個人來參加志工的那種心態，或他想得到什麼都是不一樣的，可是我們也不可否認，你像評鑑制度對於志工的表揚等等有的沒有的，對這些團體透過評鑑作一些鼓勵，這些其實都正面的。

Q：嗯，很多都認為說評鑑、評估這個方式是正面的，是給正向的東西，不是負面的方式，只是執行上面可能有點不太一樣，所以造成一些走樣。那可以問一下你為什麼支持這個評鑑呢？

F：為什麼我支持這個評鑑，因為我們知道一個非營利組織，尤其是多少多少年以前他所沒有這種，也不過近1、20年2、30年所發展的一個··，在台灣來講是一個東西，他必須由政府做一個一些規範，或者引導，那評鑑只是中間的一種規範或是引導，引導這些團隊吼，非營利組織的團隊，能夠有一定的遵行，或者是方向，或者是建立制度化的一種··一種參考啦。

Q：因為99年有做這個評鑑嘛，那你知道評鑑指標嗎？我這邊有一份，是放在論文當中的。

F：你這份我是沒看到··，可是我們有自己評鑑的一份指標。

Q：哦，自評的部分？

F：嗯，基本上差不多啦，因為評鑑項目是一樣的。

Q：那你最重視哪一個部分呢？

F：我最重視的部分這裡沒有。

Q：那你最重視的部分是··？

F：我最重視的部分就是剛剛提到的就是對於來參與的志工的看法。

Q：對於來參與的志工的看法？

F：就是因為他們跟我們一起工作嘛，可能知道他的心態、知道他的願景、知道他的什麼，換句話說簡單的說也可能知道他的工作態度，他是正面的還是負面的，所以由內部的一套機制，去評估真正能夠做好志工管理的。

Q：所以你是重視在志工管理的這個區塊？

F：嗯，就是非營利組織對自己參與志工的一種比較主觀的判斷，我覺得那應該是蠻大的份量才對。

Q：可在裡面卻沒有吼？

F：好像是沒有。

Q：裡面主要是有寫到志工管理，可是他的志工管理的部分主要就寫到有沒有申請志工人手冊、或是有沒有辦理幹部選舉、或是接受參加講習或訓練的部分。

F：有，我們第一個是說我們志工培訓，我們鼓勵他們參加基礎訓練跟特殊訓練，那有政府主辦的類似志工的進修，如果有意願的志工我們也會提報來參加，那另外一個就是

說我們自己依照志工的需要，我們自己聘請講師啦，或什麼來進行一些研習課程啦。

Q：嗯，那剛剛像○老師講的，你覺得是志工的管理嘛，你為什麼會重視這個？

F：重視這個培訓的部分嗎？還是··？

Q：就你剛剛所說的你覺得當中沒有寫到而你重視的。

F：自我評鑑，這個團體對志工的評鑑，好像是軍隊裏頭裝備檢查一樣，裝備檢查有一套例行性的制度啦，要檢查數量啦或什麼等等，政府的評鑑是我也支持一個這樣的事情，可是會有一些比較不足的地方，因為每個團體的屬性啦，或者是他靠政府的這些評鑑標準測是沒辦法知道這個志工的功能性啦，唯有在第一線工作的我們這些團隊，跟志工一起工作的，才能夠比較深刻的了解到這些志工，他們的工作態度，或者是他們工作效率，或是他們可能需要的研習課程，哪邊不足等等等等這些啦。那就是說唯有你去做了你才知道，什麼是需要的東西，但是我們從這個政府的評鑑裡頭，沒有做到一個標準化，那很難我知道。

Q：這樣聽起來比較像是組織要對志工作考核。

F：嗯。

Q：所以你覺得這個區塊是比較缺少的？

F：對。

Q：當初協會在配合團隊做這個評鑑的時候，有沒有遇到一些困難或者是問題？

F：嗯··舉個例子來講吧，有個評鑑項目是建置內政部全球志願服務整合系統資料登錄，這個部分來講，我說一般的組織不太容易做好，第一個是人力的關係，人手的關係，尤其是小組織，他幾乎沒有人力做這個上報的這樣一個··，那一個是人力的問題，一個是技術上的問題，所謂技術上的問題就是說他這種小組織是很草根性的，他裡面根本就沒有熟悉這個去使用這怎麼去報的這種比較進步的用網路上傳等等的這些，所以他根本沒辦法做，所以我就補充一下啦，所以這幾年政府鼓勵各個單位去辦理所謂的老人關懷照顧的據點，因為這種上報資料或者是核銷等等，那有些協會等等這些非營利組織，地方的吼地方的，他們就沒有辦法，他們最後的結論就是不要政府的補助了，我們就自己做自己弄了啦。

Q：這樣聽起來的意思是比較常發生在社區發展協會的狀況？

F：社區發展或者是一些比較小的組織，不一定，他基本上草根性的、地方性的社團，他又是核備的，他必須要接受政府的評鑑、考核等等，他就是立案的簡單的說，沒立案就根本不用評鑑了。

Q：嗯，就不是合法的。

F：對對，不是合法的。

Q：只是他是草根性，可能內部比較沒有專業人員，所以才造成這樣子的問題嗎？

F：對。

Q：所以是你覺得會有遇到這樣的狀況。那○○有這樣的狀況嗎？

F：嗯··○○還算是中等的啦，也不能說好，因為我們也是限於人力不足的狀況，可是如果說要我們準備一些東西去做評鑑，我們也是要投入相當的人力進去，時間，所以對

我們來講，在這方面來講，如果碰到我們還有其他的活動，確實忙得很忙。

Q：嗯，像剛剛發現說不同類型或是團隊規模大小，那你是否覺得應該要依照類型不同跟規模大小來做不同的指標？

F：我覺得應該是要有一個大的標準規範，幾乎是一體適用的，那這些東西當然是要政府部門去邀請學者專家，還有實作的這些社團的代表，有代表性的社團，去一起去研究那個標準，這是一定要的。

Q：大的方向的標準？

F：對，大的標準，基本上是適用於規模大小或是良莠不齊的，基本他們可以適用的，那另外呢，這個是一個比較大的，那另外說你的評鑑其實可以設立說針對大規模，或是針對良莠不齊的組織，做一些量身訂做的評鑑標準，譬如說大的單位，人手充足的單位，他應該是怎麼樣，譬如說那種草根性的那種社團，那應該我們換，我們剛剛提到大的標準基本上是研究過的嘛，是大小都可以嘛，可這個小的部分，我們另外有一套針對小的部分，人手不足、專業不足的那些團體，我們也讓他們有一個比較公平的評鑑，那這個評鑑當然也是希望他會越來越好，那這個就是量身的啦，那量身的也需要政府跟這些社團、跟學者一起來討論。

Q：嗯，你覺得這個評鑑項目或指標有沒有需要修改或考量的地方？

F：我覺得應該政府吼，應該也設立一套辦法，就是連續多年吼，透過正式的評鑑標準，他是優良的，他是不用政府操心的這些組織，讓他們減少評鑑的頻率，不用每年一次啦，投入相當的人力去做這個，我想這是一個，那這個是一套辦法啦，也可以說對於那些績優的來講是一種獎勵嘛，那對於一些比較不好的，就想辦法走回去輔導他那套辦法，當然也可能是每年一次，或是你請專人輔導他，專門去幫他解決問題，他人手不足你有沒有辦法去幫他，他的專業不構是否有辦法幫他，所以說你在評鑑之外，應該還有一套如何提升它的功能性。

Q：所以你覺得這個是需要修改或考量的地方。那你對未來評鑑的發展有沒有什麼看法？還是跟剛剛一樣？就覺得說應該輔導的機制之類的？

F：嗯。因為我說評鑑的標準應該做一個適度的聽取意見，尤其是被評鑑單位，他們有些地方難做的事情，可以做一些調整，然後修改成大小適用的標準，另外在加上針對不同的非營利組織，不同條件的非營利組織，你給他做在這個大的原則之下，再附加一些或者是量身訂作一些能夠適合他們這些單位的指標。

Q：嗯，所以這就是你的看法。那你針對志工的評鑑有沒有其他的建議？還是跟剛剛的回答差不多？

F：我的建議就是你，剛剛有提到嘛，一個就是說你要檢討一下現在這個評鑑有沒有對大小不一的這些非營利組織，他有沒有造成某些人力不足、專業不足的困擾，因為他永遠都是分數不好或是永遠都有挫折嘛，他基本上就是那個嘛··，要彌補這樣的話就是統一的標準再加上對於某些人才缺乏、專業不足的那些團隊，另外有一個評斷的標準。好，那另外就是說，評鑑的結果呢，是希望說政府針對像顧問團啦，去對這些評鑑單位做出多少的建議，缺點少的少建議，缺點多的多建議，總還要輔導他長大的吧，嗯，就這樣子。

Q：好，那第一部分大概就是這樣子。接下來第二部分是說組織有沒有對志工做績效評估，有沒有對志工做考核，因為從99年的表格裡面來看，有一個指標是說辦理志工團隊的考核，對志工進行考核，不知道○○的志工團，你們有對志工進行考核嗎？

F：我們有，我們的考核基本上是沒有書面上的這些考核啦，書面上的考核都是依照政府嘛，譬如說他服務時數啊，他的等等這些有沒有受過什麼訓練啊，以及一般、特殊訓練啊，都是照政府的來嘛，這我們當然就沒有需要再去那個了吼，除非是在服務卡、榮譽卡裡頭，都是政府規定的，都那個啦。那要是我們自己對一個志工的話，我們會就近啦，去對他做一些某某可能··，譬如說功能性不好的話我們會··，覺得他可塑性強的話，我們會輔導他去參加一些什麼研習課程，我們想辦法給他多一點的研習課程，對於一些比較好的，當然我們就不需要··不太需要，當然我們來講還是有一些成長課程，成長課程我們盡量避免主動的提出，我們是希望義工本身覺得他不足了以後，向我們協會提出來以後，再去做一些研習課程啦這樣。

Q：所以主要是依自己來評斷哪個志工的狀況怎樣？

F：嗯。

Q：那這個評斷的工作是由誰來做呢？

F：我們是由我們辦公室裏面的同仁來做，我們志工基本上分好幾個組啦，這些組分別都是由我們的館內的工作人員去帶的，當然這樣來講的話，我們的辦公室同仁最清楚嘛，到底是哪個認真哪個不認真，一旦發現這位志工對○○來講是負面的，包括社會形象、他做的工作、他的態度、工作效率··等等，我們會跟他說，沒有改進的話，我們會慢慢做一些隔離。

Q：隔離是說盡量不要讓他出來？

F：簡單來說就是冷凍。

Q：就不要讓他來幫忙活動之類的這樣。

F：對對對。

Q：所以就是由辦公室裏面的同仁來一起討論這樣子的狀況嗎？

F：對，或是說入會的會員跟儲會來一起討論，跟工作夥伴之外的志工做一些交換啦，譬如說館內的工作同仁跟館外的志工來講的話，志工會跟志工一起工作嘛，一旦他們的意見是一樣的話，對某一個人的看法是這樣的話，我們就會決定他是怎麼樣，以後怎麼去對待他。

Q：哦，所以是藉由溝通了解的方式來評斷這個志工？再接下來做後續的動作。

F：嗯，沒有像政府標準化的評鑑，這個志工怎麼樣怎麼樣，那我們其實··我剛有提到了，其實最客觀的是所謂的服務時數啊，可是服務時數有時候會騙人的。

Q：可能是志工出去一天，卻是在那邊沒事，卻有八小時服務時數這樣子？

F：他就是可能來了，來了以後本來是說兩個小時，他來了以後也許就說他有事就出去了，然後也沒再進來了，你說你做的是一個小時··怎麼樣的話，有些事情是很那個··。

Q：所以你們的考核時間是沒有很固定的喔？

F：看工作性質，有得就很清楚啦，我們譬如說舉一個來講的話，送餐志工，我們會考

慮到他離開家裡出來，一直到完成送完餐以後回到家裡，這裡面需要的時間，討論出一個大概的時數，譬如他來參加館內一個固定的，譬如說電訪的工作，那都很清楚嘛，那有些部份就用大約了啦，大約來算，盡量做到標準化，像送餐就是離家到回家。

Q：就把他們時數標準化這樣子？

F：嗯。

Q：所以你們是隨時隨地都在評斷這個志工囉？

F：也可能，還有一個我們有在做的就是我們每一年度都要辦理保險，替志工辦理保險，那我們要保比較好的保險嘛，我們希望是24小時的保險，因為這個○○要補貼啊，因此○○要去評估這個志工在我們這個工作的時間跟他的態度··等等，我們就個別一個一個去核定他，要不要幫他保險，要不要幫他保險另外一個含意就是說，決定了他到底對○○是怎麼樣的。

Q：就是他能不能繼續在○○做服務？

F：對對，像譬如說張三來講，我們跟他講，一而再再而三的去請他出來，他都說他沒時間啊，這個部份我們就慢慢把他刪去了。

Q：所以基本是一年保險做一次，也是考核一次？

F：ㄟ，那種考核是藉著保險來檢討這位志工，他這年度到底是怎麼，然後藉著這樣我再檢討，到底是甚麼原因，他如果搬家了那也另當別論嘛，或許是家裡什麼事情，事業上什麼事情，那另當別論啦，但是如果說他只是來參加志工，他那種心態是我就是某某協會或基金會的志工，就好像有一點虛榮心，有那種名的觀念嘛，就是掛個名字，沒有意義。

Q：所以基本上保險是做一次的考核，平常時也會做他們的評斷，只是時間不固定，突然對某個志工有這樣的狀況，那我們去討論？

F：嗯，去討論，對個別志工去做討論，不做全盤性的，當然我們可能先評斷這個組的功能，這個組的功能又會牽涉到各個組員的功能，這就會評斷了，或者碰到什麼事情就會對他做什麼那個··考核啦。

Q：嗯，那他們受到考核的狀況呢？會有什麼樣的反應嗎？或者是··？

F：我覺得那個東西是每個志工的需求不同啦，有得人就是希望說有一個榮譽卡，就是那種榮譽證啊榮譽卡這種，可以到某些景點啊什麼什麼免費，或者是還可以接受表揚等等，就政府規定的一些福利嘛，那可是有一群志工他不是為這些啊，所以他基本上也達不到政府的標準，所以他一般的志工訓練跟特殊訓練都不要，就你們有工作就找我來就好了嘛，我幹嘛要花時間去接受那1、20小時的訓練呢，就是這樣。

Q：那像這些沒有受過基礎訓練跟特殊訓練的志工，也會編在組別裡面嗎？

F：會，舉個例子啊，我們有在家志工，在家志工就是說，他要修理··我們有二手物品的募集嘛，有人捐了手表，這個時候我們就找這個鐘表店，我們相熟的嘛，請他幫我們檢查這個手表，他是否還可以動，他不動是不是因為電池的關係，或是怎麼樣做一些修理，像這種的話他都不會跑出來，還有再舉個例子，我們有些縫縫補補的工作，我們會讓在家志工，因為他的工作場所就在家裡，家庭主婦或什麼東西，但他就會，就那個··，

他也不用出來。

Q：那這些志工受到考核的時候會有一些反彈嗎？或是怎樣。

F：我們個別的，我們單位自己評估的話，是我們的工作同仁跟志工達成共識而已，去做一些冷凍啦或是什麼樣的處理。

Q：就是溝通，先跟他溝通，那如果覺得他還是沒辦法的話，再給他做冷凍處理？那他會有什麼反應嗎？

F：嗯。當然你那個志工我們要了解他或者是怎麼樣的，時間上的問題或者什麼樣子，當然我們先談了以後再去做一個考核嘛，剛談到都是由我們協會去考核志工啊，可是我們自己要反省啊，某些志工為什麼都不出來？因為你沒給他工作嘛，因為我們志工數字也許不算少啦，事實上有些志工加入的時候，萬一一段時間沒有給他工作做的話，那可能就陷入一個比較困難的階段，就你沒給他工作，他怎麼出來啊？這就協會要自己反省，對策就是說，有工作，找志工，沒工作，就不用找，需要怎麼樣的志工找怎麼樣的志工。

Q：哦，例如說我現在要執行這個方案，那我只要找需要用到這個方案的志工就好了。

F：嗯，也可以講說臨時志工，任務編組之下的志工，就是辦活動啦，找一群人，那平常就是看不到的，這群人做完活動就沒了。

Q：也不用特地說協會要招志工這樣子。

F：不用，我們經驗來講的話就是，找了一些、一群志工，基本上了之後，他對單位不是很了解，他是很浪漫的進來，發現到來了以後，結果發現到協會跟他的意願其實是不一樣的，或者是我們沒有去找他來工作，因為也沒有那個需要啊，沒有那個工作，漸漸的又疏遠了，這個對我們來講也是一種傷害，對他們來講也是傷害，因為我報名參加你們的志工，你們沒有工作給我們嘛，沒有工作給我們嘛，可是我們有時候也會說我們有工作的時候一直找你，你又不出來，就變成這樣啊，所以這個志工的問題其實是很複雜的。

Q：嗯。那你贊成對志工做考核嗎？

F：我覺得不要太制度化的表格啦。

Q：例如說要填什麼表、什麼表這樣子？

F：我覺得這個對志工來講，有政府的那套標準啦，就可以了啦，鼓勵他們去走那個，再看我們協會自己本身的那個來講的話，我們不需要一套文字的或標準化的這些啦，我們自己就可以體會他適不適合這樣。

Q：嗯，所以也不算不贊成，就覺得說不需要制式化。

F：嗯，對對對，這樣說沒錯，不需要制式化、標準化。

Q：那你覺得這樣子的考核方式，你覺得考核對志工有沒有效益？有沒幫助？

F：當然是有幫助啦，有些人就喜歡去今天讓我工作，工作時數就可以去接受什麼表揚啦，有些人很喜歡那個啊，對不對，那有一些志工就是不願意接受什麼表揚，他時數對他來講根本不是..，他重要的一個就是說我來參加你這個單位，我們一起來做一些大家做不到的事情，那透過這群比較更多的大家的時候，就做得出來，就是這樣子。舉個例

子來講說我們要去送餐對不對，誰有能力去送餐，那就是協會是可能有計畫、有對象，沒有志工，那這個志工說我想送餐，我想送給老人一些吃的餐點，可是我自己又沒有能力，那我就來參加，我就來送餐，所以大家就一起來完成一件事情啦，所以這個是非常重要的。

Q：嗯，好，差不多就是這樣子。那○老師有沒有其他想要補充的嗎？

F：我想要補充的，你讓我稍微考慮一下。剛我們大致上都有些提過啦吼。我是想說，一個對非營利組織來講，本來就是要補政府的不足嘛，而我是存在著一個這樣的團體裡頭，他又是也面臨到志工的問題，所以這包括你有沒有適當的志工人數，適當的專業能力的志工，還有共同的願景··等等，所以志工來講，要長期的，也不能急的事情啦，隨著自己的發展去招來一些志工，一起來做一些事情，我想要補充大概是這樣啦。

Q：好，那謝謝○老師。

附錄肆 祥和計畫

廣結志工拓展社會福利工作—祥和計畫

中華民國九十年十二月十四日

內政部台九〇內中社字第九〇七三一九四號函頒修正

- 一、目的：為激勵社會大眾秉持施比受更有福，予比取更快樂的理念，發揮助人最樂，服務最榮的精神；擁抱志工情，展現天使心，胸懷燃燒自己、照亮別人之德操，踴躍投入志願服務行列，積極散播志願服務種子，共同為協助拓展社會福利工作及增進社會祥和而奉獻心力。
- 二、招募對象：願運用餘暇參與志願服務之社會大眾，確具服務熱忱與興趣者，即可參加志願服務隊。志願服務運用單位招募志工之方式及志工資格依志願服務法規及各單位規定辦理。
- 三、任務編組及組織聯繫：
 - (一) 志願服務隊：志願服務運用單位為推展本計畫之服務項目得招募志工二十人以上組成志願服務隊，每隊設隊長一人、副隊長一人至三人。各隊成立後，應將隊長、副隊長名單及隊員人數函報當地直轄市或縣（市）主管機關備查。
 - (二) 主管機關得召開志願服務會報以整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目等事宜。
 - (三) 志願服務隊得依工作需要設置下列各組，負責辦理各項有關事宜：
 - 1 組訓組：負責志工之招募訓練、組織編隊及資料管理等有關事宜。
 - 2 輔導組：負責志工之任務分配、輔導考核及團康聯誼等有關事宜。
 - 3 行政組：負責志願服務隊之文書、庶務、會計及出納等有關事宜。
- 四、教育訓練：
 - (一) 基礎訓練：以結合志工新秀、灌輸志願服務理念為主；由志願服務運用單位安排所屬新進志工參加；訓練期滿，發給結業證明書。課程內容包括：
 - 1 志願服務的內涵 二小時
 - 2 志願服務倫理 二小時
 - 3 (1) 自我了解及自我肯定
 - (2) 快樂志工就是我

以上二種課程二選一 二小時

- 4 志願服務經驗分享 二小時
- 5 志願服務法規之認識 二小時
- 6 志願服務發展趨勢 二小時

以上共計十二小時。

(二) 特殊訓練：以強化志工專業知能，熟悉工作環境為主；由志願服務運用單位安排曾經接受基礎訓練之志工參加；訓練期滿後，發給結業證明書。課程內容包括：

- 1 社會福利概述 二小時
- 2 社會資源及志願服務 二小時
- 3 (1) 人際關係
- (2) 說話藝術
- (3) 團康活動

以上課程三選一 二小時

- 4 志願服務運用單位業務簡介 二小時
- 5 志願服務工作內容說明及實習 二小時
- 6 綜合討論—集思廣益論方法 二小時

以上共計十二小時，志願服務工作內容說明及實習時數，得由志願服務運用單位依實際需要延長之。

(三) 成長訓練：以結合資深志工，精進志工知能為主；參與志願服務一年以上，且曾參加基礎訓練、特殊訓練，並持有結業證明書者，由志願服務運用單位推薦參加；訓練期滿後，經考評及格，發給結業證明書。課程內容包括：

- 1 志願服務的方法及技巧
- 2 社會資源的結合及運用
- 3 志工團隊的統合及協調
- 4 志工團體的運作及成長
- 5 雙向溝通
- 6 活動及方案設計
- 7 團康技巧
- 8 溝通技巧

9 綜合討論—縝密思考研方案

以上共計十八小時

- (四) 領導訓練：以培訓志工幹部為主；參與志願服務三年以上，且曾參加成長訓練，並持有結業證明書者，由志願服務運用單位推薦參加；訓練期滿後，經考評及格，發給結業證明書。課程內容包括：

- 1 領導志工的原則及技巧
- 2 志工及志工督導之心理調適
- 3 非營利組織概述
- 4 志願服務及社會需求
- 5 民主素養及志工團體
- 6 如何塑造志願服務文化
- 7 領導藝術
- 8 即席演講
- 9 綜合討論—精益求精創新猷

以上共計十八小時

前項各款教育訓練之結業證書格式如附件一。

五、服務項目：

- (一) 身心障礙福利服務：協助社政機關及身心障礙福利機構或團體推展身心障礙福利有關服務事宜。
- (二) 老人福利服務：協助社政機關及老人福利機構或團體推展老人福利有關服務事宜。
- (三) 婦女福利服務：協助社政機關及婦女福利機構或團體推展婦女福利有關服務事宜。
- (四) 少年福利服務：協助社政機關及少年福利機構或團體推展少年福利有關服務事宜。
- (五) 兒童福利服務：協助社政機關及兒童福利機構或團體推展兒童福利有關服務事宜。
- (六) 諮商輔導服務：協助社政機關及諮商輔導機構或團體推展諮商輔導有關服務事宜。
- (七) 家庭福利服務：協助社政機關及家庭福利機構或團體推展家庭福利有關服務事宜。
- (八) 社區福利服務：協助社政機關及社區福利機構或團體推展社區福利有關服務事宜。
- (九) 綜合福利服務：協助社政機關及社會福利機構或團體提供資料整理、建檔、列管或資訊服務有關事宜。

六、實施方式：

- (一) 頒授志願服務隊隊旗：志願服務隊隊旗由各直轄市、縣（市）主管機關分別頒授（負六號旗），並按各志願服務隊成立之先後順序分別編隊，各隊之運用單位名稱得置於隊旗上（格式如附件二），藉以顯現團隊精神，凝塑團隊意識。各隊隊旗之顏色由頒授單位自行訂定。
- (二) 製發志願服務證：志願服務運用單位應依志願服務證及服務紀錄冊管理辦法製發志願服務證，藉以識別，並示榮譽，俾以提昇服務品質。
- (三) 發給志願服務紀錄冊：志願服務運用單位應依內政部訂定之志願服務證及服務紀錄冊管理辦法規定向目的事業主管機關申請發給志願服務紀錄冊，用以考核服務績效，並憑作獎勵表揚之參據。
- (四) 製發志工服務背心：志願服務運用單位得製作志工服務背心，藉以突顯服務標誌，廣收服務效果。
- (五) 頒發志願服務隊幹部聘書：志願服務隊隊長、副隊長，由直轄市、縣（市）主管機關頒發聘書，藉以激勵助人最樂，服務最榮之士氣。
- (六) 訂定志願服務週：每年十二月第一週配合國際志願服務日定為志願服務週，擴大舉辦各項宣導活動，俾使志願服務蔚為風氣。

七、獎勵：

- (一) 個人獎勵：
 - 1 參與志願服務一千五百小時以上之志工，得依內政業務志願服務獎勵辦法申請獎勵。
 - 2 參與志願服務三千小時以上之志工，得依志願服務獎勵辦法申請獎勵。
 - 3 舉辦志願服務楷模選拔及表揚：積極參與志願服務之志工或協助推展志願服務之熱心人士，得由各志願服務隊所屬單位推薦，參加志願服務楷模之選拔活動，其實施計畫另定之。
- (二) 團體獎勵：積極推動志願服務工作著有績效之志願服務隊，經評鑑成績優良者，得由內政部予以獎勵，並公開表揚，其評鑑計畫另定之。
- (三) 直轄市、縣（市）主管機關獎勵：積極推動社會福利類志願服務工作著有績效之直轄市、縣（市）主管機關，經評鑑成績優良者，得由內政部予以獎勵，並公開表揚，其評鑑計畫另定之。

附錄伍 志願服務法

志願服務法

90年1月20日華總一義字第9000011840號令

第一章 總 則

第一條 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，特制定本法。志願服務，依本法之規定。但其他法律另有規定者，從其規定。

第二條 本法之適用範圍為經主管機關或目的事業主管機關主辦或經其備查符合公眾利益之服務計畫。前項所指之服務計畫不包括單純、偶發，基於家庭或友誼原因而執行之志願服務計畫。

第三條 本法之名詞定義如下：

一、志願服務：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。

二、志願服務者（以下簡稱志工）：對社會提出志願服務者。

三、志願服務運用單位：運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體。

第二章 主管機關

第四條 本法所稱之主管機關：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。

本法所定事項，涉及各目的事業主管機關職掌者，由各目的事業主管機關辦理。

前二項各級主管機關及各目的事業主管機關主管志工之權利、義務、招募、教育訓練、獎勵表揚、福利、保障、宣導與申訴之規劃及辦理，其權責如下：

一、主管機關：主管從事社會福利服務、涉及二個以上目的事業主管機關之服務工作協調及其他綜合規劃事項。

二、目的事業主管機關：凡主管相關社會服務、教育、輔導、文化、科學、體育、消防救難、交通安全、環境保護、衛生保健、合作發展、經濟、研究、志工人力之開發、聯合活動之發展以及志願服務之提昇等公眾利益工作之機關。

第五條 主管機關及目的事業主管機關應置專責人員辦理志願服務相關事宜；其人數得由各級政府及目的事業主管機關視其實際業務需要定之。為整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目相關事宜，得召開志願服務會報。

對志願服務運用單位，應加強聯繫輔導並給予必要之協助。

第三章 志願服務運用單位之職責

第六條 志願服務運用單位得自行或採聯合方式招募志工，招募時，應將志願服務計畫公告。

集體從事志願服務之公、民營事業團體，應與志願服務運用單位簽訂服務協議。

第七條 志願服務運用者應依志願服務計畫運用志願服務人員。

前項志願服務計畫應包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。

志願服務運用者應於運用前，檢具志願服務計畫及立案登記證書影本，送主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備案，並應於運用結束後二個月內，將志願服務計畫辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備查；其運用期間在二年以上者，應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及志願服務計畫目的事業主管機關備查。

志願服務運用者為各級政府機關、機構、公立學校或志願服務運用者之章程所載存立目的與志願服務計畫相符者，免於運用前申請備案。但應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備查。

志願服務運用者未依前二項規定辦理備案或備查時，志願服務計畫目的事業主管機關應不予經費補助，並作為服務績效考核之參據。

第八條 主管機關及志願服務計畫目的事業主管機關受理前條志願服務計畫備案時，其志願服務計畫與本法或其他法令規定不符者，應即通知志願服務運用單位補正後，再行備案。

第九條 為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練：

一、基礎訓練。

二、特殊訓練。

前項第一款訓練課程，由中央主管機關定之。第二款訓練課程，由各目的事業主管機關或各志願服務運用單位依其個別需求自行訂定。

第十條 志願服務運用單位應依照志工之工作內容與特點，確保志工在符合安全及衛生之適當環境下進行服務。

第十一條 志願服務運用單位應提供志工必要之資訊，並指定專人負責志願服務之督導。

第十二條 志願服務運用單位對其志工應發給志願服務證及服務紀錄冊。

前項志願服務證及服務紀錄冊之管理辦法，由中央主管機關定之。

第十三條 必須具專門執業證照之工作，應由具證照之志工為之。

第四章 志工之權利及義務

第十四條 志工應有以下之權利：

一、接受足以擔任所從事工作之教育訓練。

二、一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。

三、依據工作之性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作。

四、獲得從事服務之完整資訊。

五、參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估。

第十五條 志工應有以下之義務：

- 一、遵守倫理守則之規定。
- 二、遵守志願服務運用單位訂定之規章。
- 三、參與志願服務運用單位所提供之教育訓練。
- 四、妥善使用志工服務證。
- 五、服務時，應尊重受服務者之權利。
- 六、對因服務而取得或獲知之訊息，保守秘密。
- 七、拒絕向受服務者收取報酬。
- 八、妥善保管志願服務運用單位所提供之可利用資源。

前項所規定之倫理守則，由中央主管機關會商有關機關定之。

第五章 促進志願服務之措施

第十六條 志願服務運用單位應為志工辦理意外事故保險，必要時，並得補助交通、誤餐及特殊保險等經費。

第十七條 志願服務運用單位對於參與服務成績良好之志工，因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，得發給服務績效證明書。

前項服務績效之認證及證明書格式，由中央主管機關召集各目的事業主管機關及直轄市、縣（市）政府會商定之。

第十八條 各目的事業主管機關得視業務需要，將汰舊之車輛、器材及設備無償撥交相關志願服務運用單位使用；車輛得供有關志願服務運用單位供公共安全及公共衛生使用。

第十九條 志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。

主管機關及目的事業主管機關得就前項服務績效特優者，選拔楷模獎勵之。

主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑。主管機關及目的事業主管機關得對前項評鑑成績優良者，予以獎勵。

志願服務表現優良者，應給予獎勵，並得列入升學、就業之部分成績。

前項獎勵辦法，由各級主管機關及各目的事業主管機關分別定之。

第二十條 志工服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，得檢具證明文件向地方主管機關申請核發志願服務榮譽卡。

志工進入收費之公立風景區、未編定座次之康樂場所及文教設施，憑志願服務榮譽卡得以免費。

第二十一條 從事志願服務工作績效優良並經認證之志工，得優先服相關兵役替代役；其辦法，由中央主管機關定之。

第六章 志願服務之法律責任

第二十二條 志工依志願服務運用單位之指示進行志願服務時，因故意或過失不法侵害他人權利者，由志願服務運用單位負損害賠償責任。

前項情形，志工有故意或重大過失時，賠償之志願服務運用單位對之有求償權。

第七章 經費

第二十三條 主管機關、志願服務計畫目的事業主管機關及志願服務運用單位，應編列預算或結合社會資源，辦理推動志願服務。

第八章 附則

第二十四條 志願服務運用單位派遣志工前往國外從事志願服務工作，其服務計畫經主管機關及目的事業主管機關備查者，適用本法之規定。

第二十五條 本法自公布日施行。

附錄陸 祥和計畫評鑑指標

評鑑項目	評鑑指標	指標說明	配分
一、法定應辦事項	1. 年度計畫及編列志願服務預算(4%)	有年度計畫且有編列預算	2~4
		有編列預算	1
		有年度計畫	1
		無年度計畫且無編列預算	0
	2. 志願服務運用成果於年度結束後二個月送府備查(1%)	有備查	1
		無備查	0
	3. 辦理志工(團隊)考核(2%)	定期辦理，1年1次	2
		定期辦理，2年以上1次	1
		有，但未定期辦理	1
		未辦理	0
	4. 辦理志工平安保險或特殊保險(4%)	每年全體志工固定投保(含參加縣府投保)	4
		辦理活動時參加者才保	2
		未辦理	0
	5. 專人督導(1%)	有專人督導	2
		無專人督導	0
	6. 建置「內政部全球志願服務整合系統」資料登錄(5%)	80% -100%	3~5
		60% -79%	2
		59% 以下	1
		尚未建置	0
	7. 志願服務統計報表辦理情形(3%)	依限確實填報志工隊半年服務概況表	0-3
8. 推薦志工參選中央或縣府志願服務獎勵表揚(4%)	依獎勵辦法推薦符合志工參選	0-4	

	9. 志願服務績效證明書發給(2%)	有發給	2
		無發給	0
	10. 訂定志工管理規章(2%)	有訂定	2
		無訂定	0

二、組織功能	1. 召開志工及幹部會議(5%)	1 年召開 5 次以上	5
		1 年召開 3~4 次	3~4
		1 年召開 1~2 次	1~2
		未召開	0
	2. 辦理會議之執行成效(3%)	有具體溝通及建議事項，並對建議有後續之處理及追蹤列管	2~3
		有具體溝通及建議事項，但對建議無後續之處理及追蹤列管	1
		無會議紀錄	0
	3. 志工基本資料建立與更新(4%)	有建立基本資料並定期更新	2~4
		有建立基本資料並無更新	1
		未建立基本資料	0

三、志工管理	1. 志願服務紀錄冊請領情形(5%)	80% -100%	3~5
		60% -79%	2
		59% 以下	1
	2. 志願服務證製作與發放比例(5%)	80% -100%	3~5
		60% -79%	2
		59% 以下	1
	3. 志工服務時數登錄及	有確實登錄管理(有指定人員)	3~4

管理(4%)	有登錄管理(非指定人員)	2
	無登錄管理	0
4. 協助符合資格之志工 志願服務榮譽卡申請 (2%)	有辦理	2
	無辦理	0
5. 定期辦理幹部之遴聘 及選任(2%)	有辦理	2
	無辦理	0
6. 業務(承辦)人員參加 聯繫會報(3%)	每年2次皆有確實參加	2~3
	每年只參加1次	1
	無參加	0
7. 業務(承辦)人員參加 講習及接受訓練時數 (2%)	參加研習訓練,平均每人1年5小時以上	2
	參加研習訓練,平均每人1年2小時以上,5小時以下	1
	未接受研習參訓	0
8. 單位內志工完成基礎 訓練之比例(5%)	80% 以上	4~5
	60% -79%	2~3
	59% 以下	1
	皆未受訓	0
9. 單位內志工完成特殊 訓練之比例(5%)	80% 以上	4~5
	60% -79%	2~3
	59% 以下	1
	皆未受訓	0
10. 單位辦理志工在職、 專業訓練等(2%)	有辦理,定期辦理	2
	無辦理	0

四、服務績效及創新特色	1. 志工團隊志工人數消長情形(4%)	就 96-98 年間志工人數增減情形列表，並就人數增減予以重點說明	0-4
	2. 志工服務人次/服務時數(4%)	推動志願服務的具體成果(以服務人次、志工總服務時數)列表陳明	0-4
	3. 結合與運用社會資源(5%)	是否結合其他人力、物力、財力等推動志願服務業務	0-5
	4. 配合社會處業務推動情形(4%)	配合活動辦理或專案執行之成效	0-4
	5. 志願服務宣導推動情形(3%)	志願服務理念宣導及訊息佈達情形	0-3
	6. 研發與創新(5%)	志願服務創新或實驗方案辦理情形，或可展現在地服務特色之方案	0-5

附錄柒 嘉義縣祥和計畫社福類志工團隊

編號	志工隊	隸屬單位
1	第1隊	嘉義縣政府社會處
2	第4隊	民雄鄉西昌社區發展協會
3	第5隊	民雄鄉三興社區發展協會
4	第6隊	嘉義縣生命線協會
5	第7隊	嘉義縣生命線協會
6	第9隊	嘉義縣竹崎愛鄉同心會
7	第10隊	溪口鄉游東社區發展協會
8	第11隊	嘉義縣精神康扶之友協會
9	第12隊	嘉基居家服務中心
10	第13隊	大林鎮三和社區發展協會
11	第15隊	民雄鄉金興社區發展協會
12	第16隊	脊髓損傷者協會
13	第17隊	竹崎鄉長青會
14	第18隊	鹿草鄉公所
15	第19隊	梅山鄉公所
16	第21隊	竹崎鄉老人會
17	第22隊	溪口鄉長青會
18	第23隊	中埔鄉老人會
19	第24隊	馨園社區發展協會
20	第25隊	布袋鎮公所
21	第26隊	民雄鄉長青會
22	第28隊	義竹鄉公所
23	第29隊	朴子市公所
24	第31隊	番路鄉公所
25	第32隊	東石鄉公所
26	第33隊	民雄鄉東榮社區發展協會
27	第34隊	殘障自強協會
28	第35隊	台灣世界慈善會嘉義縣辦事處
29	第36隊	嘉義縣身心障礙者聯合會
30	第37隊	中埔鄉深坑社區發展協會
31	第38隊	六腳鄉灣南社區發展協會
32	第39隊	弘道大林志願服務隊

33	第 40 隊	水上鄉中庄社區發展協會
34	第 41 隊	太保市東勢社區發展協會
35	第 42 隊	竹崎鄉紫雲社區發展協會
36	第 43 隊	竹崎鄉鹿滿社區發展協會
37	第 44 隊	竹崎鄉文峯社區發展協會
38	第 45 隊	布袋鎮東港社區發展協會
39	第 46 隊	嘉義縣聲暉聽障協會
40	第 47 隊	救國團嘉義團委會
41	第 49 隊	竹崎鄉白杞社區發展協會
42	第 50 隊	布袋鎮龍江社區發展協會
43	第 51 隊	民雄鄉福興社區發展協會
44	第 52 隊	民雄鄉公所
45	第 53 隊	民雄鄉北斗社區發展協會
46	第 54 隊	竹崎鄉獅埕社區發展協會
47	第 55 隊	嘉義縣扶緣服務協會
48	第 58 隊	竹崎鄉復金社區發展協會
49	第 60 隊	溪口鄉疊溪社區發展協會
50	第 61 隊	梅山鄉太和社區發展協會
51	第 62 隊	嘉義縣頂菜園發展協會
52	第 63 隊	嘉義縣仁里慈濟會
53	第 64 隊	儲蓄互助會嘉義分會
54	第 65 隊	溪口鄉溪北社區發展協會
55	第 66 隊	嘉義縣志願服務協會
56	第 67 隊	朴子市新庄社區發展協會
57	第 68 隊	嘉義縣社區復健協會
58	第 69 隊	民雄鄉文隆社區發展協會
59	第 70 隊	嘉義縣太保市婦女會
60	第 71 隊	中華民國紅十字會台灣省 嘉義縣支會
61	第 72 隊	番路鄉觸口社區發展協會
62	第 73 隊	民雄鄉山中社區發展協會
63	第 75 隊	大林鎮排路社區發展協會
64	第 76 隊	竹崎鄉塘興社區發展協會
65	第 77 隊	布袋鎮新厝社區發展協會
66	第 78 隊	民雄鄉福樂社區發展協會
67	第 79 隊	布袋鎮好美社區發展協會

68	第 81 隊	溪口鄉柴林社區發展協會
69	第 82 隊	民雄鄉平和社區發展協會
70	第 83 隊	新港鄉北崙社區發展協會
71	第 84 隊	大林鎮明華社區發展協會
72	第 85 隊	民雄鄉鎮北社區發展協會
73	第 87 隊	中埔鄉和興社區發展協會
74	第 88 隊	番路鄉埔尾社區發展協會
75	第 89 隊	嘉義縣老人教育協會
76	第 90 隊	嘉義縣梅山鄉老人會
77	第 91 隊	水上鄉公所
78	第 92 隊	朴子市永和社區發展協會
79	第 93 隊	太保市祥和社區發展協會
80	第 94 隊	民雄鄉中央社區發展協會
81	第 95 隊	鹿草鄉老人會
82	第 96 隊	社團法人嘉義縣聽語多重 障礙福利協進會
83	第 97 隊	中埔鄉和美社區發展協會
84	第 98 隊	國立中正大學
85	第 99 隊	社團法人嘉義縣昇平關懷 弱智人協進會
86	第 100 隊	民雄鄉興中社區發展協會
87	第 101 隊	財團法人嘉義縣私立瑞泰 社會福利基金會