

南華大學非營利事業管理研究所

碩士論文

志工管理：以國立自然科學博物館為例
The Volunteer Management : A Case Study
Of Nation Museum Of Nature Science

指導教授：呂朝賢 博士

研究生：陳世鴻

中華民國九十四年六月十七日

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

志工管理-以國立自然科學博物館為例

研究生：陳世鴻

經考試合格特此證明

口試委員：周 玲 玲
陳政智
呂朝賢

指導教授：呂朝賢

系主任(所長)：王振乾

口試日期：中華民國 九十四 年 六 月 十 七 日

謝 誌

在全家人的一致支持與鼓勵下，已年逾半百知天命之年，能有機會攻讀南華大學非營利事業管理研究所碩士在職專班，心中充滿感恩與幸福。因此我珍惜每一個學習的機會，在學習的過程中，感謝王所長振軒、傅篤誠、呂朝賢、張子揚、蘇進強、趙家民、林吉朗等老師諄諄教導，悉心傳授，才能運用所學於論文，僅致上由衷感謝。還有所有同學的互相切磋、學習，均讓我受益良多。

在論文的寫作過程中，首先要特別感謝指導教授呂朝賢老師，不厭其煩的一次又一次嚴謹的指導匡正，深化了本論文的理論基礎及內容。兩位口試委員陳政智、周玲玲教授的大力指正，使本論文更臻完備周延；還有我的長官張議長清堂、陳副議長芳隆、蔡主任秘書文雄、議會內各位主管同仁以及張益銘學長的支持與鼓勵，同時也感謝科博館的劉研究員德勝、鄒佩琪小姐及志工夥伴提供許多寶貴資料，使本論文益加豐富，謹一併致謝。

當然也要感謝家人的全力支持，多少個熬夜撰寫論文的深夜，內人看書相陪，令我溫馨滿懷，是促使論文能如期完成的重要原動力。更期盼我這份「活到老學到老」努力不懈的學習精神，希能帶給兒女正面教育。

最後，謹以本論文獻給我最摯愛的家人、師長、親友…，謝謝你們。

世鴻 謹誌 2005年7月10日
於南華大學非營利事業管理所

志工管理：以國立自然科學博物館為例

論文摘要內容

本研究為一個案研究，分析國立自然科學博物館（簡稱科博館）的志工管理模式，擬討論欲探究的問題有三：

- 一、志工的角色功能為何？
- 二、志工之服務品質及助益為何？
- 三、志工管理優、缺點及問題？

本研究以科博館義工制度為研究主題做分析結果發現如下：

- 一、瞭解為何需要志願服務：館方通常會於年度結束前，開始擬定招募計畫；並調查評估擬訂人力需求是否有其必要性，擬訂年度人力需求辦理徵募。
- 二、如何徵募義工：科博館義工每年十二月固定一次的徵募，每年五、六月補充徵募一次。新進義工徵募面談目的，除館方挑選人才外，也讓應徵者瞭解義工角色扮演，及科博館的環境和業務。惟在面談中，未能即時對應徵者瞭解，是否有不良紀錄、精神和健康狀況等的篩選與預防。
- 三、如何安置義工
館方認為參與義工徵募者，如條件符合才會考慮其服勤時間，然後再安排值勤區域。規定在同一區域服務至少應服滿一年，有助於值勤人力的穩定和保持一定的服務品質。
- 四、義工訓練安排：藉義工職前訓練，認識義工所扮演角色與館方的期望，建立工作共識。為儲備各類義工的設立，提昇工作品質與效能，建立合乎終生學習理念的機制。
- 五、考評與激勵：義工績效考核，依據義工平日值勤狀況。平時義工管理者與義工互動，有如夥伴一般，彼此尊重又和諧；遇處理業務問題，則以管理者身分和義工互動之。這種督導管理的拿捏和情感交流，是最佳溝通方式，也是志工管理的優點。
- 六、義工表揚：一般志願服務者較重視自我價值的被認可。科博館在這方面，除了每年年終獎勵與平日的福利措施外，應讓義工在參與服務工作中，並提供學習空間，以持續增長知識，同時給予肯定的感覺。

建議機構運用志工應重視志工管理，讓志工有被接納及受尊重的感覺；並要建立志工管理制度化，落實志願服務的品質要求。

關鍵詞：志工管理、義工制度、終生學習

Abstract

This research is a case study to analyze the voluntary management pattern in National Museum of Natural Sciences (abbreviation: Science Museum). Three questions will be discussed as following:

First, what is the role of function of volunteer?

Second, what are the service quality and benefit of volunteer?

Third, what are the advantages, disadvantages and problems of volunteer management?

This research takes sciences museum volunteer system as the research subject.

The analysis results are as follows:

First, we capture the reasons why Science Museum needs voluntary service. The museum usually starts to make the recruitment planning before the end of year; and investigate if it is necessary to recruit, and drafts the yearly manpower demanded to handle the recruit.

Second, we observe how Science Museum recruits the volunteers. Science Museum's volunteers are recruited every December regularly. And the museum makes up the difference in the recruitment of volunteers every May and June. The purpose of recruiting new volunteers is not only to choose the talented person for the museum, but also contribute the applicants to understand the role volunteers should play, and environment and services of Science Museum. However, during the interview, the museum cannot make sure whether the applicants have bad records, and it cannot select correctly the recruits based upon the applicants' mental and physical health, either.

Third, we understand how the museum manages the volunteers. After recruitment, Science Museum will arrange the service time and area for the recruited volunteers. Each recruited volunteer will be arranged to continue serving in the same area for at least one year. It will be helpful for the manpower stability and the service quality.

Fourth, we learn of the volunteer training arrangement. Through training courses, the volunteers will know the role of volunteers and the expectation of the museum, and establish the consensus about the volunteer work. The training arrangement is to prepare the recruits for all kinds of volunteer work, to promote the quality and the efficiency of the volunteer work. It should be seen as an institution of life-long learning.

Fifth, there are mechanisms of examination and encouragement. Volunteer achievements inspections are based upon their daily work performance. The

interaction between volunteer supervisors and volunteers is just like the one between two equal partners who respect each other. The relation is very harmonious. However, when conflicts happen, the interaction will be transformed automatically into the one between the manager and the managed. The flexible and emotional management is the best way of communication and is also full of advantages.

Sixth, Science Museum has its own mechanism to encourage and reward the volunteers. All volunteers pay attentions to self-recognition.

Therefore, Science Museum should provide its volunteers the learning opportunities to increase the knowledge, and make them feel the recognition when they participates the volunteer work, besides the year-end praises and daily welfare-provision.

It is suggested the organization that has volunteers should pay attentions to the volunteer management and make the volunteers feel the acceptance and respect. The establishment of the volunteer management system also improves volunteers' work quality.

Key word: Voluntary management, volunteer system, life-long learning

目 錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景/1	
第二節	研究動機與目的/3	
第三節	章節安排/4	
第二章	文獻回顧.....	6
第一節	志願服務的意涵與志工、博物館的定義/6	
第二節	志工管理的相關文獻/27	
第三節	博物館志工的角色與困境/50	
第三章	研究方法與設計.....	55
第一節	研究方法－質性訪談/55	
第二節	研究對象與範圍/55	
第三節	研究步驟與架構/56	
第四章	研究分析與結果.....	65
第一節	科學博物館簡介/65	
第二節	科博館義工隊運作概況/69	
第三節	科博館的志工管理/75	
第四節	小結/93	
第五章	結論與建議.....	97
第一節	研究結論/97	
第二節	研究限制/100	
第三節	研究限制/100	
參考文獻	105
附 錄	109

圖 次

圖 3-1	研究時程圖	58
圖 3-2	志工管理作業流程	59
圖 4-1	國立自然科學博物館組織編製表	66
圖 4-2	國立自然科學博物館義工組織架構表	67

表 次

表 3-1	訪談對象的基本資料	56
-------	-----------	----

志工管理－以國立自然科學博物館為例

第一章 緒論

本文以國立自然科學博物館（以下簡稱科博館）志工為例，討論博物館志工的角色與功能，在現代社會中，志願服務不僅提供了民眾社會參與的機會，亦可提供若干公共服務，滿足社會需求，對社會問題的解決，亦有一定的助益。

第一節 研究背景

志願服務，是一種自發性的自我奉獻、利人也利己、施者與受者彼此皆有成長的工作。當受助者獲得需求滿足的喜悅時，助人者同時也感受到自我的成就與價值，從而肯定自我、實現自我。它被界定為非營利、不支薪酬和非專職的行動。如前所述志願服務不僅提供人民參與社會的機會，其對弱勢者的需求滿足亦有一定的助益。簡言之，志願服務具有滿足社會需求的功能，能彌補政府、市場、家庭功能之不足，而它亦成為社會是否健全的重要指標。

近年來，志願服務在台灣已蔚為風氣，1999 年的 921 地震，雖然造成全台極大的傷亡，但卻有一群群自動自發參與救災的志工，根據行政院主計處報告顯示：台灣地區 15 歲以上人口中，曾經參與志願服務或義務工作者，77 年為 5.1 %、83 年為 7.6 %、88 年為 13.3 %（214 萬人），89 年為 13.7 %（220 萬人次）（行政院主計處，2000；轉引自劉照金，2004）；以內政部的祥和志願服務隊而言，87 年有 737 隊 38601 人，91 年有 909 隊 50266 人，93 年則成長到 1169 隊 64822 人（內政部統計處，2005）。這不僅是台灣社會力的表現，亦反映出公民社會的互信、互助精神已於台灣社會中紮根了，我們可說志願服務已成為台灣社會新文化的一部分，而志願服務的範圍包括：文化教育、社會福利、環境保護、生態保育、醫院衛生、警政服務、宗教慈善、法律諮詢等等；由此可見，志願服務的類型並非侷限於一格，它是隨著社會變遷與需求，發展出不同與多元的型態。前述志願服務人力投入，顯見國人已不再像以往僅止於口頭關心，皆付諸行動，對國家社會產生實質的助益。

台灣的文化機構（文化中心、博物館、圖書館、美術館等）早自民國 70 年代始運用志工協助機構推動業務與服務觀眾。而公部門最早推動志願服務的單位應屬警政消防部門，於民國 52 年成立的義勇消防隊，簡稱義消。此後，義勇警察、義勇交通、山地義勇警察均分別成立，成為國內最早的公務機關使用志願服務工作的典範。接著 59 年地方法院所聘用的榮譽觀護人，是屬於維護公共安全的志願工作。62 年的大專輔導員，也是歷史悠久的志願工作團隊。71 年台北市圓山動物園組成義工隊迄今，是文化與教育類的機構最早使用志願工作者。75 年科博館開始徵募義工。76 年國立科學教育館也加入使用義工行列。77 年台灣省立美術館也不落人後。78 年故宮博物院也加入這個潮流。各機構陸續使用志願工作者，例如文教界中的志願工作者，若加上導護媽媽，更是一個龐大的人力（魏希聖譯，2001）。

良好的組織志工管理制度是使志工的功能，能有效的發揮，協助組織遂行使命的基本條件。志工管理制度包括志工角色定位，工作分析與職務規劃、招募擔任，合宜有效的訓練課程，任務與人性兼顧的督導與溝通，公開且富榮譽的肯定或回饋系統等等。如何運用管理科學的經營理念，建立穩定有效和永續的志工制度，以確保志工人力資源效能的品質與效果，即為本文討論分析最重要核心所在。

以科博館為例，其志工的組成包括：社會人士、家庭主婦、退休人員、學生、教師等，雖然參與者的背景、參與動機不同，但若能適度的派任與管理，對志工與機構而言皆能互惠互益。對科博館而言，志工除了能提高其它專業人員的工作效率和質量外，並能降低人事成本，擴大社會教育的影響層面。科博館徵募義工計畫早於民國 73 年完成，當時的構想即將義工制度視為社會教育的一環，無非是想運用社會志願服務充沛的人力資源，以順利推動館方所舉辦的各項活動（劉德勝，1990）；同時建立與民眾雙向溝通的管道，志工可當成是機構與民眾之間的橋樑，相關業務可以藉此掌握參觀民眾的需求，善用規劃行銷的策略；志工可當作機構公關的尖兵，透過隨時、無所不在的輻射傳播，可因自願、主動、熱誠，充滿理想和創意而來，工作表現與精神無形中提昇機構的形象，呈現朝氣、活力

和永遠清新的文化氣質，這些內涵皆是機構賴以永續成長的寶貴助力（劉德勝，1990）。

第二節 研究動機與目的

由前述國內參與志願服務的發展，與政府的提倡與重視，在有限的人力及資源緊縮運作下，如何尋求社會志願服務人力協助提供公共服務，應該是日後公部門可以加強之處。由於國家科技的發達，工商業的快速發展，經濟結構的改變，創造我國經濟奇蹟，使得我們能夠享受空前的富裕生活，加上教育機會均等，促使國人逐漸發展自我導向的角色，利用空閒的時間，從事自己的興趣或投入無報酬的志願服務工作，透過投入志工服務過程中，獲取經驗、增進知識、自我實現、改善目前生活狀況，同時也因和社會接觸產生更多的連結歸屬感。

由馬斯洛的需求理論中可知，人類的需求是逐級往上追求滿足；而志願服務係基於助人、利他的理念，以社會發展或公共服務的理念，由個人、團體或組織依其自由意願，不求經濟或實務上的酬賞，以實際的行動與表現來促進社會福祉之活動；志願服務是一種利人利己、施者與受者皆有成長，尤其受助者獲得需求滿足的喜悅，助人者同時可以感受到自我的成就與價值，從而肯定自我、實現自我。反映了志工服務行動的需求滿足與馬斯洛的需求理論不謀而合。

研究者的人生哲學是以「關心別人，照顧別人」為信念，服務公職在基層時，推行鄉政不餘遺力，舉凡社區發展、推行守望相助、禮貌運動、辦理各項選務工作、調解業務、端正社會禮俗以及社會救濟等，績效頗獲肯定。後因職務關係轉調他單位，也是「宏觀人生」的轉捩點；研究者依自己的個性因緣來豐富自己、珍惜自己、奉獻自己，公餘之暇，兼數職「志工」不覺累。內心深感工作付出，忙碌才是幸福，空閒是浪費，懶惰是罪惡，所以本著「隨緣盡分原職，貢獻一己之力」。擔任義消幹事十餘年，其間未曾中斷，盡力服務鄉親和義消夥伴；接著又參與後備軍人、宗教團體、社區大學、科博館等志工工作，這些年來研究者體認能「施」也就能「得」，善施一己之力而得無限快樂。對需要幫助的人給予關

懷，向社會求助者伸出安慰鼓勵的雙手；研究者自認為所付出談不上是犧牲奉獻，但對其擔任志願服務工作，只求能為社會盡點心力，期使社會祥和美好，並讓其對人生充滿奮鬥不懈的信念，讓生命更充實有意義。本研究以科博館為例，係因研究者在該館擔任志工時，發覺該館除深具社教功能外，兼具有科學與藝術的奇妙，且是博物館志工運用歷史最久，志工人數眾多；對該館志工管理如何運作頗為好奇。

一般而言，科博館志工是輔助性的支援角色，而不能完全取代博物館的工作人員，但是志工夥伴是民眾和館方之間的橋樑，他們提供自己的知識、技術、時間和活力，讓他們有機會為科博館貢獻心力，而且也為參觀的民眾服務，館務也可以藉此掌握參觀民眾的需求，縮短民眾和科博館之間的距離；志工可當作機構公關的尖兵，透過隨時、無所不在的輻射傳播，可爭取到社會普遍的支援和關懷，達成增加參與人口的目的。

而目前科博館除了必須面對政府經費日益縮減的窘境及專業人員配置不足的問題外，如同其他文教機構一樣，同時須面對一個重要挑戰是提出對社區服務的整體規劃。在政府財政困難與人員精簡情況下，公部門如何能招募志願服務人力，並使其能持續提供服務協助館方推展業務，是本文選擇科博館為研究對象的理由所在。基於上述的討論，本文擬討論的研究問題有三：

- 一、科博館志工的角色與功能為何？
- 二、科博館志工之服務品質及助益為何？
- 三、科博館志工的管理優、缺點及問題？

本文期待藉由上述問題的分析討論，可提供與科博館相似的機構，有志工管理運用制度設計時之參考。

第三節 章節安排

以下為本研究所列之章節做一簡要說明：

第一章為緒論，主要說明本研究背景、研究動機與目的、研究主體、

本文中的研究內容與流程及限制。

第二章為文獻回顧的探討，彙集對志願服務的意涵、志工與博物館的定義、民眾與博物館志工的互動情形，志工在博物館中扮演角色與功能、博物館的志工管理制度做一陳述。

第三章說明本研究之研究架構及研究方法，採用文獻分析、質性訪談、實地觀察等方式，來收集研究所需資料。

第四章為研究個案之現行志工管理的介紹，主要說明國立自然科學博物館之現行志工管理制度運用的情況。同時為訪談內容與實地觀察結果之實證分析，主要針對本研究之相關人員展開訪談與實地觀察、收集研究資料，以利後續分析。

第五章為結論與建議，說明本研究的發現作一些結論與一些建議，希望這些研究成果，能讓文化機構的義工或想瞭解科博館現行志工管理制度之人士，對博物館志工，志工管理制度與未來志工的運用規劃，有更深的瞭解及參考價值。

第二章文獻探討

本章將對「志工的意涵、志工與博物館的定義」、「民眾與博物館志工的互動情形」、「志工在博物館中扮演角色與功能」、「博物館的志工管理制度」等相關文獻予以彙整與分析，以作為本研究後續經驗資料分析之用。

第一節 志願服務的意涵、志工與博物館的定義

一、志願服務的意涵及志工的定義

(一) 志願服務的意涵

志願服務在社會民主自由發展與快速變遷下，有日漸盛行的趨勢，這與社會問題日趨嚴重，政府組織功能無法配合社會需求，必需借重民間機構與團體力量的投入，以協助政府解決社會問題有關。由於志願服務的興起，提供人民實際參與社會服務的機會，以共同分擔社會的責任。因此，志願服務具有彌補政府業務未及的輔助性功能、展現社會關懷溫情的支持性功能、實際反映提供服務需求的補充性功能、融合科技整合的學術性功能、均衡社會服務供需的效益性功能、結合政府與民眾力量的整合性功能，是現代社會一股有不可忽視的社會力量。

志願服務並非現今社會才有的產物，在早期社會中，民間自發性的互助行為，或是宗教性慈善行為，皆可視為是廣義的志願服務。早期志願服務起源於一種救苦救難的施捨心，對於社區內得窮苦人家和不幸遭遇者，當成是表現自己慈悲心的最好舞台。一般最常見到的是施捨自己的有餘，濟他人的不足，施藥、施米、施棺是傳統的濟助方式；比較現代的作法是照顧獨居老人、電話關懷慰問、打掃髒亂的社區環境等。其所抱持的心態是燃燒自己照亮他人，可是經常發生的現象是把自己給燒死了，卻沒能照亮別人，反而把他人也給燻黑了。因此，從事志願服務，千萬不要當成是一種犧牲奉獻，因為對奉獻者來說，是一種犧牲，對於社區民眾來看，並未獲得任何益處，反而是一種可能被視為弱勢無能者的悲哀（內政部社區發展雜誌社，2001）。

公部門對志願服務的定義：志願服務，是出於己願，本著人類互助的美德，

不求報償，利用餘時、餘力、餘財、餘智來表達對社會的愛意，對同胞的關懷，提供精神與物質兼有的服務（台灣省政府社會處，1988）。依照現行志願服務法（見附錄一）第三條的定義「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。」這樣的定義詮釋仍是有其遺漏或解釋不周之處，依據呂朝賢（2002）所作之研究中發現，現今志願服務法對志願服務所下的定義，仍是屬於傳統式的定義，對於一些較新式的志工類屬諸如：企業志工、家庭志工與津貼志工等，仍無法全面的涵蓋，因此其認為不宜採用現今法定之志願服務定義，宜將志願服務的定義放寬，以利掌握目前台灣志願服務之發展現況與所面臨的問題。其研究中並提出定義的解釋可採用 Cnaan et al.（1996）檢討了文獻中有關志願服務的定義指出，志願服務的意涵可以歸納成四大組成要素（請參閱表 2-1-1）：自由選擇（free choice）、報酬（remuneration）、結構（structure）、預期受益對象（intended beneficiaries）。如此便可依志願服務所處之時空背景與情境作彈性論述，而不至於有失真的情形發生。

表 2-1-1 志願服務的組成要素

面 向	類 型
自由選擇	1. 自由意志 2. 相對而言未受強迫 3. 有責任
報酬	1. 完全沒有 2. 非預期 3. 補貼支出 4. 津貼/低薪
結構	1. 正式的 2. 非正式的
潛在受益者	1. 有益他人/陌生人 2. 有益親朋好友 3. 有益自己

資料來源：Cnaan et al.（1996） 轉引自呂朝賢（2002）。

在政府力量有限，民間資源無窮情況下，如能適切運用志願服務組織的龐大力量，確實是公、私部門彌補業務人力資源不足的最佳途徑；惟仍有賴政府建構完善的配套措施，相關單位配合執行，才能使志願服務的力量發揮最大的效用。現代都市化社會，由於家庭功能的式微與社會風險的增加，參加志願服務者將志願服務當成是一種社會風險的分攤，因為社區本就是取代大家庭制度的現代大家庭，稱社區為「有人有家的天堂」，指的是社區對於現代人小家庭的保護功能。志願服務者首先要考慮的，不是能為社區民眾提供任何服務，而是參與志願服務，能為自己和家人取得何種生活上的保險（內政部社區發展雜誌社，2001）。

就內政部社會司委託學者曾華源、鄭讚源、陳政智（1998）所作之「志願服務工作發展趨向—以祥和計畫志願服務之推動為基礎」研究報告，可以清楚得知，志願服務工作通常具有下數五項特質：

1. 志願服務是非謀求個人經濟利益為主的行為：在提供社會服務工作時，有時仍會有金錢報酬，但是這並不是衡量個人的服務能力而提供之經濟性的報酬行為。但是，個人從事服務工作時，雖然是不重視金錢報酬的服務行為，不過並非沒有其他對個人有利的因素參雜在內，例如考慮對未來就業之幫助性、擴展見聞、實現個人想法、還願或結交到密友等等。
2. 志願服務是非外力強迫性的利他行為：志願行為是指發自內心，自動自發的行為，而非他人運用權力或命令下的助人行為表現。例如：課程老師規定假日從事的志願服務，就不是志願服務工作。因此，志願服務是一種自由意志下的利他行為表現。雖然具有互惠性在內，而非單向的給予；但是，志願服務是以他人的需要為優先考慮，而不是以個人的優先考慮為依據。
3. 志願服務是具有濃厚的社會責任感的理想色彩在內，為實踐社會理想或改善社會問題，而表現出積極性的社會行動：志願服務是直接利他的行為，而非利己的行為，被社會賦予較高的道德情操。換言之，不是直接用來提高身價或達成個人私利之手段。從事志願服務工作的人是以關懷社會的意念，尊重和關心他人的態度提供服務，而非具有階級性和歧視態度的行為，使被服務

者自尊受損。

4. 志願服務是非個人義務性行為，亦即不是法律規定或個人某種必然角色內的責任：志願服務是個人行有餘力與餘時之情況下的參與，而非全副精神與全副時間的投入；甚至放棄個人應有的社會角色。由於志願工作者並非機構受薪者，有其很高的自發性和自主性需求，常使管理者必須採用不同於專職受薪者的管理方法與制度。要表達相當重視他們內心的情緒，使他們感受到尊重、支持和肯定，甚至感覺被視為夥伴。
5. 志願服務是可以滿足個人的心理需求：在參與志願工作中，無私無爭的基礎下，可以擴大人際網路，豐富個人的社會生活，調劑現代枯燥競爭的職業工作經驗。

另外，還有多位學者也提出許多，其對志願服務之特色的看法與見解，例如曾華源、曾騰光（2001）認為志願服務之特質是：非謀求個人利益的利己行為、非外力強迫性的利他行為、非具有階級性和歧視態度的行為，以及可以滿足個人心理需求。而陳武雄（2001）則認為志願服務具有的特質：是一種自由意志的選擇，絕非外力介入的驅迫；是一種利他而非利己的志業；是一種以個人節餘，達助人不足的具體行動；是一種只問奉獻，不求回饋的神聖工作；是一種有計畫、有目標的經常性行為；是一種人人可參與、處處能展開的普遍性工作；是一種應用科技整合的助人方法；是一種施者與受者同蒙其惠的互動過程；是一種貴在有恆、持續不斷的長期投入；是一種以愛心為起點、用信心致效果的人心義舉。

換言之，志願服務是一種不以經濟利益為前提，並可滿意個人心理需求之社會公益行為；一種以助人為出發點的工作，透過志願服務，可以表現尊重生命的價值、善盡社會的責任、維護人類權益、發揮個人愛心、弘揚宗教良性與實現自我理想的社會行動。因此，志願服務是指個人或團體，依其自由意願與興趣和本著協助他人改善社會的意旨，而不求私人財力與報酬的一種社會理念與行動。

由於相關論述頗多，其間所述觀點差異並不大，可謂是同中有異、異中有同；因此，研究者根據一些學者在其論文研究、調查報告、書籍期刊中對志願服務特

色所作之探討，整理歸納出下列幾項要點，作為本研究關於「志願服務特質」之觀點的釐清，列舉如下（黃明慧，1987；鄭讚源等，1998；轉引自王宗媛，2001）：

1. 自發性：志願服務最基本的概念是一種可以自由選擇、不被強迫的行動。其服務的動力是源自於參與者個人的意願，是自動自發的精神反應，而非外力的干涉、驅迫。
2. 目標性：透過個人意願和團體宗旨，讓志願服務得以在目標導向的規則下，達到服務的功能。
3. 普遍性：志願服務其實是本著「人人可以做，處處能展開，時時都可為，物物可利用」的原則。因此，志願服務具有普遍性與經常性。
4. 持續性：志願服務是由一群人或個體，受使命的驅使，秉持著同一目標，薪火相傳的延續下去，因此它是一種持續不斷的服務工作。
5. 利他性：志願服務是個人內在價值與社會倫理結合的表現，屬於利他特性的經濟行為，志願服務的目的亦不注重金錢或物質的酬庸。
6. 互助性：志願服務乃透過個人或團體，有組織、有計畫的投入，達到同舟共濟、互助合作的目的。
7. 互惠性：服務本身即提供服務者成長與發展的動態過程，並非單向之施與，而是服務提供者與服務接受者間「給與取」之雙向互動、互惠的過程。
8. 成長性：根據 Maslow 的「需求層級理論」(Need Hierarchy Theory)，志願服務者在有關生理、安全的需求上，大多獲得滿足，所要追求的是較高層次的需求滿足，而藉由參與志願服務工作來獲取自我成長、自我實現等心理層面上之需求滿足，即是一個相當不錯的途徑。
9. 非專職性：由於志願服務者並不是以其所服務的工作為職業，而是一種「志之所在，興之所近，行有餘力，則以助人」的服務行為。因此時間多半是利用公餘閒暇時，從事志願服務工作，具有非專職性的特色。
10. 非專業性：志願服務者與機構中的專職人員不同，未經過考試或認證，只要是主動熱心、願意參與即可成為該機構之志工，其在技術上多半是陌生、

非專業性的，需要靠督導、講習和訓練課程等，以提升志工的專業性。

11. 整合性：志願服務工作是結合人力、物力、財力、智慧的系統，經由人際、團體關係的建立，資訊的獲取轉換及組織功能的發揮，才能有效地達成助人的目的。

在探討志願服務的定義與特質後，更進一步的即是要瞭解其功能與價值基礎。一般而言，志願服務的功能可以區分為個人層面、組織層面與社會層面；其通常有這幾項積極的功能，即是彌補政府業務的輔助性功能、展現關懷溫情的補充性功能、具有擴大服務範疇的實用性功能等（陳武雄，2001）。而志願服務的價值基礎，簡單的說，就是秉持「以服務充實人生，用關懷散佈溫情」，以及「取之社會、用之社會」的信念，所抱持的是一種助人樂己的心態。以下將分別陳述學者對於志願服務的功能與價值基礎的見解。

1. 志願服務的功能：

當今的社會，有因既定體制所衍生的問題，亦有因社會環境變遷所致的問題，因此，在目前多元分工的社會裡，端賴政府的力量、企業的贊助，或是善心人士的義舉是不夠的，仍須有組織的志願服務團體的投入，以彌補公、私部門體制、功能不彰之處。從許多關於志願服務的研究中可以發現，就實務面的觀點而言，志願服務的功能可以區分為個人、組織與社會這三個層面，分述如后：

就個人層面言之，雖然大部分的志願工作者並非專業的服務人員，其個別背景、能力亦有所差異；但就整體來說，配合服務機構志工方案的規劃，投入志願服務工作，志願工作者可以發揮相當不錯的功能，對自己、組織與社會皆有所助益，諸如：

- (1) 提供自我成長的機會：志工無怨無悔、不計酬勞的投入，除了受助者受益，自己本身亦獲益不少。例如：本來一位大學生對自己的能力沒有信心，但是參加志願服務之後，因為負責活動企劃，進而培養了自我方案規劃的能力。因此，「幫助別人，成長自己」，幾乎已成為志工

的座右銘（賴兩陽，2002）。

- (2) 擴大個人生活領域：在退休理論當中有「活動理論」與「撤離理論」，前者主要假設就是愈保持活躍，生活的滿意度就愈高；後者的觀點認為，當老人體會到自己的能力日漸衰竭，會選擇從社會撤離。社會工作學者指出，活動可以賦予老人價值感，讓老人有機會重新出發。志願服務可以讓老人開一扇窗，要活就要動，參與活動可以開闊視野，擴大生活的領域，重新找到生命價值（賴兩陽，2002）。
- (3) 學習新的知識：目前是一個終生學習的時代，志工在參與服務的過程，都必須接受基礎訓練與特殊訓練，學習新的知識，並在服務過程當中習得工作技巧（賴兩陽，2002）。因此，志願服務可以充實自我內涵，不斷累積自我的知識、能力。
- (4) 個人價值觀的轉換：志願服務倡導「人人服務、人人平等」的理念，要求「自我成長、社會進步」的觀念，具有導引價值變遷，朝良性發展的效果（陳武宗，1996）。例如：推展替代性刑罰，可使參與其中的志工，藉由服務的過程，體會到人性善良之美，淨化心靈，轉變其原有偏頗的價值觀，重新為社會所接納。

其次，就組織層面而言，運用志工，可以活絡組織的元氣，避免組織處於一個封閉的系統，與社會做連結，充分運用社會可調配資源，使組織能提供更多元完善的服務，切合社會需求。一般而言，志願服務對於組織而言，具有下列幾項功能：

- (1) 更加瞭解社會期望：志工能扮演「橋樑」的功能，經由協調與溝通，促成服務對象與提供服務的組織間能有更佳的關係，增進彼此間的瞭解與互動（蘇信如，1985）。因此，志工所提供的訊息，能使組織進一步瞭解社會的需求，以及社會對組織的期望為何。
- (2) 充分運用社會資源：志願服務能充分結合民間的人力、財力與物力，使組織較富靈活性、機動性，以因應社會與民眾需求而有所調整（陳

武宗，1996)。如此，組織方能提供更豐富、更切合社會需求的服務，避免因為本身資源有限，而不能落實組織的使命與服務理念。

最後，僅就社會層面而言，志願服務的推展，能增進人與人之間的互動，促使彼此間建立互助、互信的關係，進而使社會更加祥和。就社區而言，能強化社區功能；就組織而言，能與社會增進互動；就政府而言，則能彌補其功能不彰之處。因此，社會能否穩定成長，與志願服務是否能發揮下述功能息息相關：

- (1) 扮演多元創新的角色：志願服務可以依據不同的需求，提供多元的社會服務，滿足不同的對象，其作法包括直接對受助者服務，例如：照顧老人，孤兒與受虐婦女；或是間接的協助受助者整理生活環境等。因此，志願服務的多元角色，使其可以因應時代和環境的變化，不受時空影響，發揮最適切的功能（陳金貴，2002）。
- (2) 增進社會動員的能力：志願服務若視為一種方法，普遍運用，其將具有充分動員人力，結合財力的功能，並促進社會的穩定與團結（陳武宗，1996）。由此得知，志願服務團體的成立，能增社會動員的能力，當有重大緊急事故發生時，可以立即投入救難工作。例如：九二一大地震時，民間慈濟功德會的志工，立即組織動員，投入救災重建的工作，對於穩定災區災情，發揮了相當大的效益。
- (3) 促進社會資源的整合：從供需的觀點而言，志願服務具有均衡供需的效益性，使有心服務者，能貢獻有處；需要幫助者，能呼援有門。讓施與受相互呼應，助人與被助者各得其所（陳武雄，2001）。例如：中華民國社會福利聯合勸募，運用勸募大使吸收整合各地捐款，再是整體考量，將資源妥善給予需要幫助的組織，助其落實服務宗旨。
- (4) 彌補政府部門的缺陷：公部門提供服務往往以整體利益為考量，作一制式規範，缺乏個別需求滿足的考量，志願部門往往可以彌補這方面的不足，因此，志願部門與公部門具有互補的夥伴關係（賴兩陽，2002）。例如：政府負責規劃文化建設與舉辦文藝活動，志願服務團體，

則提供有關古蹟巡禮諮詢與監督政府政策，是否落實的服務。

(5) 提昇社會凝聚的力量：志願服務提供個人發揮才能、力量和善意的途徑，使社區事務獲得良好的處理，這種互助性的社會交換，是人類互動的基礎，迥異於商業性的交換行為（賴兩陽，2002）。例如：雲林縣老人福利保護協會，在社區中推動獨居老人送餐服務，不只使獨居老人獲得應有的照顧與關懷，對於提昇當地居民對社區的向心力，亦有相當程度的助益。

(6) 提供多元的社會參與機會：志願服務的工作，可以因為人、事、時、地、物的需要而有所調整，使得其服務的範圍、種類和對象，可以有很大的變化空間；而志工也可經由不同的組織，提供各種的服務，扮演適當的角色。擔任志工的條件也必須隨之改變，不論是從年齡、性別、教育、經驗、能力或技術等來考量，志願服務都可以提供適切的服務機會；也就是社會中的任何人，願意從事志工活動，可以多種選擇參與的機會，帶給社會多元參與的機會（陳金貴，2002）。

2. 志願服務的價值基礎：國內學者李增祿（1992）認為志願服務的價值觀是強調：人的本質、人的責任、人的需要、人的權利與義務、社會的功能、社會的職責，以及個人和社會之間的關係。因此，志願服務的價值觀要有下列五項（轉引自林勝義，1996）：

(1) 志願服務是生命價值的肯定：人，生來具有生命，但生命貴乎有意義、有價值。從事志願服務工作，不僅是對他人生命的尊重，也是對自身生命的一種肯定，肯定自己的人生過得有意義，活得有價值。

(2) 志願服務是社會連帶的責任：人，是群居的動物，必須互助才能生存。服務利他是一種美德，也是一種責任。尤其工業社會，工作壓力增大，人際關係疏離，更需要仁人志士主動關懷社會，提供必要服務，以善盡社會責任，促進社會健全發展。

(3) 志願服務是人間真愛的表現：人所以為人，是因為人有愛心。一般人

的愛往往有親疏之別，期待相對的回饋；惟獨從事志願服務的愛，是沒有條件的去關愛陌生人，心甘情願去服務他人。所以，他們感受到的是「助人最快樂，服務為榮」。

(4) 志願服務是人間至善的發揚：志願服務的動機，或多或少都與宗教信仰有關。雖然志工的宗教信仰內容或許有所不同，但其服務行善的美德則無二致；無論基於佛教的慈悲為懷、道教的功德圓滿、基督教的博愛濟眾，天主教的福音廣被，參與志願服務工作都是「愛人如己」的美德，也是人性至善的發揚。

(5) 志願服務是自我理想的實現：心理學家（Maslow）認為人類的需求有五個層次，依序為生理的需求、安全的需求、愛的需求、自尊的需求、自我實現的需求。從事志願服務是一種利人利己的工作，當受助者因為你的服務，而獲得需求滿足的喜悅，我們同樣可以感受到自我的成就與價值，從而肯定自我、實現自我。

（二）志工的定義

前教育部長郭為藩先生因為義工朋友從事一般人不願意做且未收報酬的工作，卻又樂此不疲，故將義工朋友稱作「快樂的傻瓜」（郭為藩，1990）。傻瓜，指的是他們毫無條件的犧牲奉獻，散播心中的光熱和愛；快樂，則是指他們來自心靈深處「施比受更有福」愉悅的感受。傳統上，我國民間團體較習慣以「義工」來稱呼志願工作者（林勝義，1993；李鍾元，1993；轉引自劉照金 2003）。也有人認為「義工」是純粹出錢出力的工作者，沒有任何福利或津貼，而「志工」是領有津貼或福利的工作者，不過隨著時代轉變，學者有主張應以「志工」取代「義工」較為貼切，但兩者實質的內涵已趨相同。有關「志工」的定義，中外學者在不同情形下亦有不同的定義：例如 Eills&Noyes（1990）則認為志願工作者是為了盡社會一份子的責任，其工作態度不是因為金錢利益的吸引（轉引自陳定銘，1999）。Smith（1992）認為志願工作者，是指那些奉獻時間，在衛生、福利、住宅、教育、休閒、復健等領域直接幫助他人者；美國全國社工人員協會認為一

群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇結合的一群人，稱之為志願團體，而參與此類團體工作者則稱為志工，亦即志願服務工作者（簡稱志工）（轉引自蔡漢賢，2000）。因此，所謂「志工」即指以負責任態度，而非以金錢的利益來呈現個人所從事的服務行為，並強調自由意志的內涵及助人的社會責任（陳金貴，1994）。

從字義上而言，關於志願服務的用語有很多，以下將列舉志願服務文獻中較常被引用的定義，分述如下：

1. 中華民國志願服務法（見附錄一）：

第三條的定義「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。」

2. 聯合國：

個人依其志趣之所近，不計較報酬而從事有組織、有目的、有方法，以調整與增進他人對環境之適應的工作，稱為志願服務；參與是項工作則為志願服務人員（鄭讚源、邱定彬、陳曉慧、蔡岳珍，1998；轉引自陳明傑，2004）。

3. 美國全國社工人員協會：

一群人為追求公共利益，本著自我意願與自由選擇結合而成的團體，稱之為志願團體；而參與此類團體的工作者稱為志願工作者（志工），它的範疇很廣，舉凡經濟、社會、教育、宗教甚至政治活動均可包含於其中（陳定銘，1999；轉引自陳明傑，2004）。

4. 中華民國志願服務協會：

志願服務是個人本濟世胸懷，以其有餘助人不足，對社會提供精神或物質，致力於改造或促進的服務，其可以補助政府人力之不足，促進人己關係之融洽，增進人類社會之福祉（中華民國志願服務推廣中心網站，2004）。

5. 國內之學者、專家：

志願服務是人類秉持利他德操、濟世胸懷，以餘知、餘時、餘力、餘財所從事的一種不求報酬的服務。任何人士，在公共或志願團體內，經過有系統訓練後，不求報酬而貢獻己力，參與各項社會服務活動的人員，即稱為志願工作者（內政部統計資訊服務網，2004）。

前述除得知志願服務的特質外，我們尚須瞭解志工的特質，方能更進一步瞭解志願服務的內涵。據瞭解一般志工可能來自於各行各業、不同背景，因此，可能與機構內的專職人員、所服務的案主等，在價值觀、需求上、經驗上、能力上有所差異。所以相關學者之研究就發現，一般志願服務工作者具有以下共同的特質（吳美惠、吳春勇、吳信賢，1995；蕭秀玲，1984；蘇信如，1985）：

1. 就角色而言：志願服務工作者只是其個人多重角色的一部分，無論其職業身分、社經地位為何，皆是在不支薪的原則下，自由奉獻時間、心力，而非以服務工作為職業的人。
2. 在專業教育訓練的背景和內在素養方面：志願服務工作者彼此間的變異與差距極大，尤其以未具備充分相關知能者佔大多數，因此，志願服務工作者通常不是專業工作者，其再學習、再訓練的需要頗高。
3. 在服務精神方面：由於志願服務工作者，乃是依其志願參與服務工作。因此，在精神上多為主動積極、自動自發，重視自我價值被認可，強調榮譽感，自我要求甚高。
4. 在心理需求方面：以心理學家 Maslow 的需求級理論而言，絕大多數志願服務工作者，已滿足生理與安全這兩項的基本需求。他們期待從參與服務的過程中，進一步尋求社會性的歸屬與情感、自尊與榮譽，以及自我實現等三層次的滿足。
5. 在參與服務動機方面：志願服務工作者參與的動機，實際上是相當分歧的，從真心地為他人及社會盡心盡力，到為吸取社會經驗、磨練處世能力；打發時間、填補空虛；藉機交友、尋求伴侶；報恩贖罪、積德祈福；提高資歷背景、添光彩美名；乃至於滿足個人的好奇心等諸多動機，可以說是五花八門。

但其共同之處，是參與服務的行為，往往是同時由數種內、外在的推力與拉力，交互影響而定的。此外，其參與志願服務的動機，也可能隨著時間之移轉，以及其參與服務之深度與廣度之變化而轉變。

除了上述有關志願服務工作者的特質外，Stenzel & Feeney (1976) 也曾經指出志工與機構專職人員有五種不同面向 (轉引自曾華源, 1997):

1. 志工並不是一個生涯工作者，志願服務工作者是無酬勞的，可以自由決定對組織提供多少的服務時間，因為他們並不是以服務工作為職業的人。
2. 志工提供的服務是不支薪的，他們僅可以申請交通補助費、餐費或是參加研討會與訓練之費用。
3. 志工與機構內的工作人員具有不同的責任。
4. 志工對於志願服務有不同的準備，不像機構內的工作人員需要有在這個職位上所需要具備的學經歷。
5. 志工對於組織的認同程度不同，從這些差異可以看出志願服務工作者，人力運用規劃與管理應成為一特殊領域，走向專業化的志工管理。由此可知，志願服務工作者具有其特殊之性質，管理專職人員的方式，不一定適用於志工。

隨著時空的移轉，現代志願服務工作者的內涵，可以說是相當的豐富多元，就如同前述有關志願服務的工作；若以個人、組織與社會三個層面而論，均具有相當正面積極的功能。以個人層面而言，其具有提供自我成長的機會、擴大個人生活領域、學習新的知識與個人價值觀的轉換之功能；若以社會層面而論，則其具有扮演多元創新的角色、增進社會凝聚的力量與提供多元的社會參與機會之功能。由此可知，志願服務的工作，隨著其功能的擴張，所要扮演的角色已經不僅侷限於直接提供服務；尚包括諸如決策、諮詢、倡導等其他面向的角色。因此，探討現今志工所應扮演的角色與權利義務，是有其必要性的，如此方能使志工更加確認志工，其要擔負的責任與提供何種服務；而組織也能更清楚定義工作內容與確認志工的工作分配是否恰當、是否適才適所。

1. 志願服務工作者的角色：一般文獻中，通常將志工可能扮演的角色，區分為

五種，亦即直接服務的角色、間接服務的角色、行政管理的角色、決策諮詢的角色與倡導的角色等。其中直接服務的角色是指直接與服務對象接觸，提供他們必要的協助，例如：醫院志工常幫忙病患掛號、領藥等。間接服務的角色是指不必要與服務對象直接接觸、提供其服務；而是運用間接的途徑為服務對象提供協助，例如：志工參與慈善機構的募款活動等。行政管理的角色是指志工主要是做有關組織規劃、訓練、督導與評估等工作，例如：圖書館中檔案資料的整理與會議的執行等。決策諮詢的角色是指志工在組織中擔任董事或是規劃委員的工作，需要參與組織策略的擬定與分析政策，並且提供建言，例如：制定醫院志工的工作說明書與提供活動方案規劃諮詢等。倡導的角色是指志工以各種方式，透過各種管道，針對與組織服務宗旨有關的社會議題或案主需求，進行倡議與請命的行動，例如：志工參與「捐血一袋、救人一命」的宣導活動等（蘇信如，1985；嚴辛文，1993）。

對於志工可能扮演的角色，上述已經有了初步明確的區分。而中華志願服務推廣中心執行長陳武雄（2001）則更進一步的將志工應扮演的角色區分為十一種，亦即對服務機構而言，志工應扮演的角色為：關懷者、支持者、建言者、行動者。對服務機構者而言，志工應扮演的角色為：輔助者、媒合者、轉介者、開拓者。對整體社會而言，志工應扮演的角色為：社會建設的參與者、社會改革的催化者與社會教育的示範者。茲分述如下（陳武雄，2001；劉香梅，2002）：

（1）對服務對象而言，志工應扮演的角色為：

- a. 關懷者：從事志願服務工作的人，大多是以關懷為起點，而以協助為基石，其主要目的是讓遭遇困難的民眾，能感受到真誠的關懷，並幫助其建立信心，讓受助者在接受幫助時，仍覺得有尊嚴。
- b. 支持者：志願服務是一種助人利他的行為，不論參與者所貢獻的是物質上的補給，抑或是精神上的支持，總是期待受助者能即時解決問題，能感受到在其需要幫助時，有人願意伸出援手，給予支持協助。
- c. 建言者：面對求助者的問題，志工應誠懇的提供解決問題的建議；對

服務機構而言，亦因適時提供個人的看法；惟建言的內容務求中肯切實，並保持客觀的立場，絕不可反客為主，強迫求助者一定要接受建議行事。

d. 行動者：志願服務不能僅憑意念，而不付諸行動；或空談理論，而不予實行。因此，志工既然想從事志願服務，則應確實付諸實行，持之以恆。

(2) 對服務機構而言，志工應扮演的角色：

a. 輔助者：彌補機構業務不足之處是志願服務的主要功能之一。因此，志工不論所參與的服務項目為何，其所作所為均應配合機構的服務計畫，並遵守機構的相關規定，以求輔助服務機構完成各項相關工作。

b. 媒合者：志工若積極參與服務工作，不但可作為機構、社區與服務對象間溝通的橋樑，並可扮演媒合者的角色，拉近機構與服務對象間的關係。

c. 轉介者：志工絕非萬事通，不可能對任何求助者，均能提供完全的幫助，因為每一個機構都有其服務的特色及功能；因此志工若碰到服務機構或本身能力所未及的問題，應該迅速協助服務對象尋求適當的機構，事實予以轉借。

d. 開拓者：志願部門對社會大眾的需求較為敏銳，常挾多樣化的人才，發展出因應社會需求的策略，擬定出合宜的工作方針與方法，並且規劃與執行，從實際行動中驗證理想，引領社會革新（曾華源，1999）。因此，志工具具有開拓者的特性。

(3) 對整體社會而言，志工應扮演的角色為：

a. 社會建設的參與者：當政府受到資源與價值優先順序的限制，而無法充分實踐其保障福利功能時，志願部門多種類、多樣化的服務輸送，恰能彌補這種差距，提供多重期待的服務，成為政府功能的補

充角色（曾華源，1999）。因此，從另一個角度來思考，志願部門的志工在積極參與各類社會服務的過程時，即是正在扮演著社會建設參與者的角色。

b. 社會改革的催化者：志願部門往往從社會各層面的參與和實踐中，洞察社會脈動和需求，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會秩序或發展新的服務，以因應社會發展之需求（曾華源，1999）。因此，志工有時會扮演監督評判的角色。

c. 社會教育的示範者：所謂「社會教育」應該是一種繼續教育、終身教育及全面教育；它不僅可以將教育活動推廣到整個社會，由可將教育內涵擴及到人類生活的每一個層面。因此，志工應接受教育訓練之主要目的，就是在培養服務的方法與技巧之際，亦能塑造高尚的德操，使其能在社會上負起帶頭示範的作用。

2. 志願服務工作者的權責：我國志願服務法第四章中列述了志工應有的權利與義務，其中第十四條是說明志工應享有之權利，亦即：(1) 接受足以擔任所從事工作之教育訓練。(2) 一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。(3) 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。(4) 獲得從事服務之完整資訊。(5) 參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估。而第十五條則是說明志工應擔負之義務，亦即：(1) 遵守中央主管機關所頒定的志工倫理守則。(2) 遵守志願服務運用單位訂定之規章。(3) 參與志願服務運用單位所提供之教育訓練 (4) 妥善使用志工服務證。(5) 服務時，應受尊重受服務者之權利。(6) 對因服務而取得或獲知之訊息，保守秘密。(7) 拒絕向受服務者收取報酬。(8) 妥善保管志願服務運用單位所提供之可利用資源。

從條文中可以得知，規範志工的權利，可以使志工確認其受到組織所關心與尊重，瞭解到其與組織內的員工一般，享有接受訓練、獲取資訊與發表建言的權利，並從而確認其在組織中的地位。而規範志工的義務，則可以使志工清

楚知道其應該遵守的倫理與職責為何，有哪些責任是其必須要去承擔的。如此，志工方能知悉其權責為何，以變融入組織之運作，妥適扮演其在組織中的角色，充分發揮專長，提供服務，達成整個組織運作的目標。

志工服務在台灣社會的推行，除了社會經濟繁榮與教育普及，使人民有較多的餘力奉獻社會外；同時也因台灣社會變遷快速和社會問題日趨複雜，公部門為處理社會問題與滿足需求的不足之處，認為應該要借助民間力量的參與投入，以增加更彈性、效率、公平等的解決社會問題之道。運用志願服務者提供服務是隨著經濟與社會的發展而轉變，且其範疇不斷地擴大，包括經濟、社會、教育、文化、宗教、環保、政治活動，皆有志願服務者參與其中，。依學界的見解概分志願服務運用的範圍包括（林昭文，1996；陳金貴，1994；轉引自曾華源、曾騰光，2003）：

（一）以職責功能性質劃分

依職責功能性質劃分，可分為下列幾項（Lowy，1984）：

1. 政策制定功能之志願服務，如委員會委員、董事會董事；行政管理志願服務者，如督導、執行長、財務與公共關係等。
2. 直接服務類志願服務，如義務「張老師」接案會談、團體輔導、學校導護義工團等。
3. 庶務類志願服務，如個案助理、文書助理、行政助理，接聽電話等。

（二）以時間性質劃分

依時間性質劃分，可分為下列幾項：

1. 定期性志願服務：固定提供服務時間。
2. 臨時性志願服務：可分為參與單一方案的志願服務者，或是不定期參與志願者，可以視需要和個人時間允許下，臨時接受任務。

（三）以服務領域性質劃分

依服務領域劃分，可分為下列幾項：

1. 綜合類：如愛心服務隊、政令宣導服務、社區發展協會等。

2. 康樂類：如救國團嚕啦啦、青年會、大學康樂性服務社團等。
3. 福利類：如就業諮詢、老人照護、婦女服務、婦女保護、青年休閒等。
4. 教育類：如親職諮詢專線、寄養家庭等。
5. 輔導類：如張老師、生命線、觀音線等。
6. 文化類：如文化導覽員、鄉土解說員等。
7. 交通類：如義交、旅遊服務、公車路線諮詢等。
8. 醫療衛生類：摺疊棉紗、醫療諮詢、急救訓練、紅十字會、捐血等。
9. 環保類：生態保育服務、綠化服務、道路環保、街道或公園認養、清潔服務等。
10. 權益類：消費者保護服務、勞工權益陣線、婦女權益促進會等。
11. 救援類：義消、山難救援……等。
12. 司法類：法律諮詢顧問、榮譽觀護人等。
13. 警政類：義警等。
14. 其他類：包括宗教的、戶政的、財稅的、營建（設）的、政治的、社區行動的等。

（四）以服務內容的性質

依服務內容的性質劃分，可分為下列幾項（陸光，1998）：

1. 行政性服務：擔任理事、監事、委員、文書、收發、登記、打字、照相、錄音、錄影等工作。
2. 專業性服務：依原有的專業或職業而定，如法律顧問、教師教學、醫生義診、護士看護、心理治療、機具修護等工作。
3. 利他性服務：以社會福利工作助手角色協助他人。
 - （1）人事服務：擔任解答疑難、代寫書信、代打電話、友好訪問、出門陪伴、交通接送等工作，以改善個人的不便生活。
 - （2）家事服務：擔任採購物品、提供飲食、清洗打掃、維護整修、兒童看顧、病人看護等工作，加強危機家庭之自助功能。

- (3) 機構服務：配合學校、醫院、精神病院、矯治機構、兒童福利、老人福利等機構之需要。對機構本身提供行政性服務，對機構案主擔任訪問、陪伴、照料、助教、傳道、精神支援、物質補助等工作，協助案主充分利用機構資源達成機構追求之目的。
- (4) 社區服務：擔任社區行政工作服務外，並擔任社區調查、團隊組訓、募款、環境整理、守望相助、交通疏導、公害糾舉、糾紛調解、慶生聯誼等工作，使鄰里社區居住環境改善，生活素質提高。
- (5) 互助性服務：參與相關團體，提供個人疾病治療、婚姻調適、子女教育、喪偶悲痛、菸酒禁戒之經驗，現身說法，供同病同好團體成員之參考。
- (6) 改革性服務：參與公共事務、鼓吹福利權益、終身教育、消費者保護、環保運動等爭取權利與維護公益的項目。
- (7) 酬勞性服務：以象徵性的酬勞鼓勵低收入者或老人服務，如美國聯邦政府的義祖父母方案及長青之友方案（轉引自呂朝賢，2002）。

依劉德勝（2000）對於博物館志工服務之內容大致分為二大類：（一）直接提供參觀民眾服務的展示區，如導覽解說、諮詢服務、會場秩序維持與展品損壞報修等；（二）支援服務的非展示區，如出版品校對、圖書整理、編目、資料處理、行政聯繫等。由前述得知，博物館志工應屬服務領域性質內文化類的志願服務。

二、博物館的定義

究竟「博物館」的定義為何？西方博物館歷經了數百年的發展，各國紛紛成立博物館協會等專業組織：首先是1889年英國成立的「博物館協會」（Museums Association，簡稱MA）其後美國的「美國博物館協會」（1906年，American Association of Museums，簡稱AAM）成立，接著德國、法國也紛紛成立博物館協會；1946年，在巴黎成立了「國際博物館協會」（International Council of Museums，簡稱ICOM）（轉引自鄭雅文，2004）

而博物館的定義和宗旨因不同國家的專業組織與博物館學者對「博物館」解釋與看法而相異；不同國家的博物館專業組織有不同的定義，例如：英國博物館協會認為參與該協會的博物館應該要瞭解該協會對「博物館」的定義：「博物館是使民眾可以探索藏品，達成啟發、學習、樂趣的目的；博物館是在社會的信任託管下，收藏、維護、推廣文物及標本的機構。」；另外，美國的博物館協會認為一個博物館應該是：「一座有組織、常設的合法非營利機構，主要以教育或美學為目的，具有明確的使命，它設有專任的、且具博物館專業知識與經驗的館員，擁有、照顧和利用文物，並定期安排符合公眾標準的、運用與詮釋文物的展覽與活動，提供社會大眾使用」（轉引自鄭雅文，2004）。

這些定義又因為時代的變遷，定義也隨著不同、並作部分修正與更新；迄今，對於博物館的定義已經逐漸形成共識，目前最常被引用的定義就是國際博物館協會於1989年9月在荷蘭海牙召開第十六屆全體大會中所採用的解釋：「博物館是一個為社會及其發展而服務、對公眾開放的非營利性、永久性的機構，並為了研究、教育和娛樂的目的，而徵集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境的物質證據。」國際博物館協會對於「博物館」的定義與註解，除了讓大家清楚瞭解「博物館」一詞，並且也讓我們知道博物館的基本特性，以及明白地說明博物館功能與特性（轉引自鄭雅文，2004）。

上述國際博物館協會、美國博物館協會與英國博物館協會對「博物館」的定義雖然不盡相同，但綜合前述定義，我們可以歸納出一些各國博物館專業組織所共同強調的特性，例如：博物館是為公眾所開放的、服務的；具有收藏、保護與推廣文物的功能等。國內的博物館學者張譽騰曾歸納出現代博物館的五個重要特性，他認為這些特性是西方博物館歷經數百年的歷史，逐漸演化建構出來的；它代表了世界各地無數而多元的博物館中一些大致共通的元素與特性。這五種特性歸納、論述如下（張譽騰，2000；轉引自鄭雅文，2004）：

- （一）公眾的（for public、for society）：博物館應該是為大眾、社會整體的福祉而存在的，尤其是國立或公立博物館。甚至博物館中的文物也是全國

民眾所共用的文化財、全世界人類所共有的文化資產。

(二) 常設的 (permanent institution、present regularly scheduled)：

理論上，博物館應該是不受景氣影響的、為公民社會而永久存在的「常設性」機構。

(三) 非營利的 (non-profit)：博物館是為公民而常設存在的，因此該機構是屬於第一部門（政府部門）或第三部門（非營利機構），而這些機構存在的宗旨並非為了商業利益，也不以營利為使命，但並不表示不可經營營利項目（例如：博物館餐廳）。

(四) 專業的 (professional)：博物館是一座合法的、有組織的、有明確使命的機構。館內應該僱有博物館相關專業訓練的館員，以執行收藏管理、維護修護、展示教育、文物研究、提供娛樂與服務等各項工作。

(五) 可親近的 (accessibility)：博物館應該是常態性的、定期地開放與提供民眾利用服務，並維持一定程度的可親近性。

除了上述特性外，博物館另有一項共通的特色，它是屬於非營利組織；非營利組織與營利組織間最大的不同就是其成立的目的，營利組織如一般的公司企業，其成立的目的是賺取利潤；而非營利組織，其成立的目的是在服務大眾的需求。由於非營利組織所特有之助人行善、志願服務與「取私用公」等公共性的特質，及其多面向的積極介入公共事務，在社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展、醫療衛生乃至於社區發展、鄰里互助等，已發揮了極大功能，有助於解決現代社會的弊端、顯揚人們的道德精神，並提昇社會的公共利益（江明修，1996）。

綜合前述所提到各博物館專業組織對「博物館」定義與特性等，可以由其中瞭解博物館至少必須再具備以下的六項功能：（一）收藏：收集物件是博物館所有活動的起點、也是博物館存在的最重要理由；對現代的博物館而言，藏品仍是博物館的核心，但博物館必須制定以主動規劃、確定該館藏品的類型與範圍、數量、蒐集方式及收藏限制、典藏管理方式，以及典藏組工作者的倫理等。（二）保存：博物館保存的功能與典藏工作息息相關，不論是由價購、捐贈、採集或交

換等方式蒐集而來的藏品，進入博物館後都需要有一套清查整理、登錄、入庫定位等典藏管理方式，其中入庫保存時必須要給典藏品一個控制溫度、溼度、防塵、防蟲，以及防火、防震、防光害的典藏環境。同時，對一些典藏文物，因為外力或歲月的耗損，博物館也需要進行必要的修護工作。(三) 研究：目前博物館中的研究大約可以分為三大類，包括藏品（文物）的研究、藏品的處理與應用研究（展示研究、保存科技研究）與觀眾研究等。(四) 展示：對大部分的參觀者而言，博物館似乎只有一種功能，那就是展示功能，因為展覽通常是博物館館方與社會大眾最直接、最基本的溝通方式。迄今，博物館的展示方式有多元化（利用各種展示手法，例如：立體造景或劇場方式）、科技化（利用多媒體等聲、光效果輔助）與互動性（由「請勿觸摸」到「hands on-歡迎動手」）等三大特色。(五) 教育：西方先進國家除了各級學校都與博物館結合外，並進行國民教育，運用各種不同的教育活動（例如：導覽、演講、出版、研習活動等），詮釋該館的藏品、傳遞相關知識。事實上，博物館為一個社會教育機構，它是現今社會進行非正式學習（相對於正規的學校教育）與終身教育的最佳場所。(六) 娛樂：當國、內外學者不斷強調博物館是終身學習的最佳場所之際，我們似乎不該忽視博物館吸引大眾的最重要功能之一其實是「休閒娛樂」。近年來，因為國際經濟衰退，展開了各種博物館的行銷策略以爭取資源與觀眾，而與當地的旅遊業、觀光業結合，共生共榮，形成文化觀光事業，無疑地是將博物館提供娛樂的功能發揮極致（轉引自鄭雅文，2004）。

第二節 志工管理的相關文獻

一、志工管理的定義與意涵

志工管理一般均認為是非營利組織如何良善管理志工的過程；換言之，志工管理可言為「決定非營利組織內志工群的使命和目標，促進組織內資源的運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程」。志工管理就如同教育小孩一般，對組織除了要有認同（approve）和使命（mission）外，也必須灌

既正確方法與技能，才能讓整個組織更茁壯，進而建構更完善的公民社會(civil social)，這就是非營利組領導的主要任務之一（江明修，2003）。

志工長久以來一直是非營利組織人力資源(human resource)的重要來源，因此志工的管理也是非營利組織管理中重要的課題之一。對志工群的管理就是志工管理，志工是重要的人力資源，管理志工的工作實際上就是人力資源的管理，其過程必須配合管理的機能而規劃（曾華源、曾騰光，2003）。志工管理的最大問題已經不再是事如何招募新志工，而是如何讓已經在機構裡的志工，完成更有意義的工作（李淑琚譯，2003）。志工管理的最大關鍵就是要讓合格的志工擔任最適合的職位，志工管理是需要與人合作的工作，因此好的志工管理人就必須隨著眾人的改變而改變。「志工管理人」的職稱表示他的職責是管理有關志工運用的計畫，而非只是管理單一志工（李淑琚譯，2003）。

在非營利組織中，志工管理的目的是為了要達成組織的目標，且對於組織所服務的人口群提供更好、更完善的服務。志工維繫是整體志工管理過程中隨時都必須注意的（張英陣，1997）。在組織中有許多工作是要借力志工的協助，志工是好伙伴，而不只是幫手，要如何維繫及其過程乃是志工管理的重要議題（張英陣，1998）。志工管理的目的，除了要達成組織的目標，提供更好的服務之外，組織對志工人力資源的規劃與有效運用，應要有周詳的計畫，才能達到預期的目標及期望。

因此，對志工的管理須先有一套管理制度，做為管理的程序及遵循的標準，也就是說將其規格化，始能作為組織管理志工的參考及指標（曾華源、曾騰光，2003；陳政智，2003）。志工管理是要達成兩個目的：（一）使機構的服務更有效能，並讓志工對於工作滿意。（二）要平衡機構和志工之間的需求，如果任一方有過高的期待，都會使志工管理的目的無法達成，對於志工、機構和服務對象都會造成困擾（曾華源、曾騰光，2003）。對於志工能否有效自主性地發揮功能，當他們有問題時，可以立即找到可使用的資源，利於提供適當服務，這也是有效管理志工的重要途徑，同時志工專業化的管理已不是不可避免的趨勢，組織的完

備與管理的有效，已是志願服務行之已久遠的必要性（曾華源、曾騰光，2003）。

機構若希望有效利用志工，就必須要有完整的志工計畫作為其後盾，要有系統地進行志工管理，至少須有一名專門管理人專職負責找尋、教育及督導志工，分派給他們適當的工作，計畫並協調與志工管理有關的所有活動（李淑珺譯，2003）。志工管理最重要的除了要有一套良好的管理模式及決策措施外，志工管理的過程必須有機構內高層主管的注挹相當的支持及專職人員的參與，同時志工的管理也要是發展的程度及狀況，擴大到機構以外的社區參與，更是要有評估志工的成效機制，才能有效使用所握有的資源，也讓志工知道自己的價值及定位，才能達到相得益彰的互助功效。

志工管理人的職責是確認員工有哪些疑慮，再把這些疑慮轉換為信心及信任，讓專職人員相信志工對機構而言是有用的資產和人力（李淑珺譯，2003）。對於至功能否有效自主性地發揮功能，當他們有問題時，可以立即找到可使用的資源，這也是有效管理志工的重要途徑，志工專業化的管理已不是不可避免的趨勢，組織的完備與管理的有效，乃是志願服務行之久遠的必要性（曾華源、曾騰光，2003）。

志工管理，事實上是對於志工的督導，志工督導是面對機構組織和志工的中間關鍵橋樑人物，不僅是代表機構組織分配暨訓練志工工作事宜，也要為志工群爭取相當的權益及權利。因此對渠等的管理、督導或關心的前提下，必須建立在對自己業務的瞭解與工作規劃的完善，俾使得有所依循及執行。所以，對一個非營利組織的管理人而言，志工管理成功的要素為「帶人要帶心」，不僅是要善待志工，以誠相待，也要瞭解他們的潛能、需求等面向的發展；要讓志工對組織具有使命感及高度承諾感，其主要成功在於澄清組織的意義和使命是最重的關鍵所在（江明修，2003）。若組織內的管理人要成功的管理志工，則必須要有相當的管理策略和方向。

二、志工管理的模式

單位組織或機構僅憑專業經驗、愛心、熱心、信心、技術或情感來管理志工

事無法勝任的。首先要能有效的管理並使用所擁有的志工，就必須要有一套完整且良好的志工計畫為其執行管理的制度及依據；而其模式建立時應要考量組織環境的變化、組織的型態、志工的專長、志工的特質、志工的動機與需求等等，皆是必要考量置入的。因為一個好的志工計畫又能有效運用，志工管理人等於是手中握有一把「通網寶藏庫的金鑰匙」，寶藏庫中聚集了達到機構使命的各種專業人才，幫助機構真正解決問題（李淑珺譯，2003；魏希聖譯，2001）。一個完善的志工管理，不僅可提供減輕專職職工的工作負擔，同時志工亦可得到需求的滿足及認同，更是可協助組織的使命及願景的達成。

陳政智（1999）對於志工的管理，機構中的志工管理者一般都認為一方面要強調情感，一方面也要重視制度的建立和責任的劃分，即所謂工作取向與情感取向並重。可是這在實際執行時是有困難的，因為管理制度本身是理性的產物，要把理性的制度與感性的互動整合在一起並非易事，難免顧此失彼，而且常會陷入何者為重的兩難抉擇中。因此，認為管理志工絕不是憑經驗或訴求情感就可以勝任，而是要制訂一套管理辦法，透過制度化的安排來執行。雖然很多社工人員在專業社會化的過程，對「管理」沒有好感，甚至認為管理違反了社會工作的專業價值與理念，寧願以人際取向的方式與志工互動。但在社會心理學中有一種觀點，即是一個人為了達到目標，同一經歷困難或痛苦的過程，那麼這個目標將更具吸引力。因此，加入儀式愈艱難，參與者愈喜歡他所加入的團體。在這種情況下，人會產生失調，所以人們有足夠的動機來扭曲事實，會產生「未付出的努力辯護」的情況（Aronson & Mills, 1959; Gerard & Mathewson, 1966）。若以這種觀點來看，管理者建立一套明確、具體的制度，要求志工遵守，並不會引起抗拒，反而會使志工更認同組織。

憑著志工的愛心與熱心為機構向案主提供服務，並非一定是機構的資產，渠等係來自社會各階層並擁有各種才能之人力資源，對機構而言，志工之人力可說具有可以開發之無窮潛能（曾騰光，1997；轉引自范美翠，2004）。志工不是不花錢及不用成本的免費人員，反而是機構中的重要人力資源的一部分，因為不管

在志工的專長、經驗、熱心奉獻等各方面，仍是需要被教育、訓練及管理的，其管理的模式及面向與一般的專職人員是有所不同的。一般而言，志工管理的基本原則及模式就是計畫需求評估、工作規劃、招募、面試遴選、分派安置、迎新說明、訓練（職前、在職等）、督導、績效評估等等，說明如下：

1. 擬定計畫需求評估

擬訂計畫需求即是組織要先行評估，是否有要建立或增加志工組織的必要，應配合組織內的使命、政策、願景、服務對象所需及實際需求。視哪些單位或哪些服務業務是需要志工來協助處理的，加以評估並擬定計畫，將志工的角色定位及所要擔負的工作要有明確的說明，足以使志工人能依照組織的運作方式來被有效使用是有效益及效率的，俾免形成資源及人力無事可做的浪費（陳金貴，2003）。志工計畫不應該被視為額外多餘的計畫，而是為達成機構使命不可或缺的一部分。有效的志工計畫將使機構得以動員社區中各種專業人士。明確的志工願景讓參與者有努力的方向，也激勵他們付出最大的心力，而志工管理人的任務則是幫助機構擬定志工願景（李淑珺譯，2003）。

志工招募前需要擬定並規劃詳細的計畫及人力需求評估，就有如在招募一般正式職工一樣，計畫內容應將所需資格及限制條件說明清楚，作為組織團體對志工發展的一個方向的說明；也是與志工個人間事先溝通、建立共識及態度的文件，同時也是組織對志工人力資源有效管理的相關計畫作為及倫理準則的表現。首先應從確立機構的宗旨、使命、欲達成的目標、願景，及志工所應具備的技能、知識、態度、服務地點、服務對象等規定著手，再擬訂招募、訓練、實施方式和管理計畫，以及策略、預算的編列及評估。一個好的計畫，應要能善用機構外所有的資源及人力，以完成使命及其所需計畫內容的執行，且能避免不能的風險及不必要的困擾，一般較具規模或制度的機構組織都是如此行的（范美翠，2004）。以高雄市立美術館（以下簡稱高美館）為例，依林淑蓉（2003）高美館志工人力的需求，由志工小組長與

服務員來協調配額，但限於經費，館方有其人數限制，對志工的需求評估為 800 人。

2. 工作規劃

一般的工作規劃及是所稱的方案設計或工作分析，依所需服務的方案規劃設計預計需要的志工人數、工作項目、工作類別、工作內容、服務時數、福利報酬、獎懲及考核辦法等等，將每一項職務的工作描述清楚並具體化，且製作並編印成志工管理工作手冊，以利遵循和參考。志工團的角色是輔助還是自主，要擔負哪些工作，先要明定，再依此設定組織模型及運作方式(陳金貴，2003)。

陳政智(1999)認為如果沒有對志工的角色定位、職權與工作內容及早規劃，可能會導致服務不當、分工不清，反而干擾機構與專職人員的業務運作。機構必須確定有某些工作需要志工的投入，才決定晉用相當比例的志工人數；事實上機構不必為了追求潮流，認為大部分機構普遍都在運用志工，在尚未充分評估及完整規劃之前，貿然晉用志工，如此產生的後果可能利多於弊。同時在招募志工前，要先進行志工工作分析(job analysis)。透過工作分析可以界定任務中每一項工作的必要性，並決定志工職位間的關係及明定職位的勝任資格；而且工作分析也是撰寫工作說明書的必要工具。工作分析是透過一系列的過程，決定組織內每個志工職位的工作性質、任務、責任與所需具備的知識和技能(French, 1994)。工作分析應考慮到技術和人扮演何種角色，及其他全時職員的角色，都要包含在工作分析內，這樣組織中的每個人都有機會貢獻一己之力，將來更願意與志工一起工作。從工作分析所獲得的資料，我們可以發展出一份摘要式、簡潔的工作說明書，並依此制訂志工服務手冊。所以，志工服務手冊的內容、志工應知道的事項、福利、責任與應注意的安全程序等。

一個好的志工工作規劃，如果只有專職人員參與，而沒有讓志工實際參與；那麼，它的成效是有待商榷，同時亦較不易成功的。一般的志工組織的

規定、工作範圍、職責、服務內容及工作流程，都在設計範圍裡；簡單扼要並淺顯易懂地瞭解，讓志工知道服務的工作項目及內容，依觀眾需要及配合機構的政策和規定執行。高美館皆會發給志工一本「義工服務手冊」，這本小手冊中，有記載義工應知道的事、服務須知、管理要點、展場人力部署以及展場平面圖等（林淑蓉，2003）。

3. 招募

所謂「招募」就是徵召志工加入機構工作的過程。招募並非是要說服人們來從事他們所不想從事的工作，而是在告知人們，他們有機會可以從事他們所想從事的工作。而願意接受志工工作的挑戰達到工作目標的人，才是組織或機構所想要招募的志工（曾華源、曾騰光，2003）。陳政智（1999）特別強調志願工作者的招募，已經無法再以高舉道德的旗幟，呼籲犧牲奉獻的方式來進行；而必須改以讓潛在志工知道機構可以滿足他的需求為主。所以，要招募志工，機構就先要瞭解潛在志工追求的是什麼。志工的動機通常是多元且混合的，而志工複雜的動機可能限制他們可以做的或將會做的；管理者如果無法配合志工複雜的動機，只安排他們到機構需要的任務，將很難招募到新志工，而且維持志工也不容易。

一般招募時的規定，如招募對象的年齡、學歷或性別等；另亦需要具責任心、奉獻及服務熱誠者。因此，招募工作其實就是確定應徵者的資格符合，並使志工人數及條件與所需工作能互相配合（李淑珺譯，2003；魏希聖譯；2001）。

有的機構招募參與服務的志工，又分長期志工、短期志工；短期志工的招募較屬於志工本身的抉擇，機構較不易掌握，相反地，如果組織的活動多樣，內容豐富有意義，自然可以吸引更多短期志工，也較可能培養出長期志工（曾華源、曾騰光，2003）。

一般的志工招募即是長期志工，志工的招募不同於一般支薪的員工，其方式較具彈性，用簡單自我推薦，其過程較為寬鬆無特定程序。招募有採

定期及不定期的二種方式，定期的招募則是在每年的固定時間對外進行招募，是既定的招募計畫，文化機構採取這種方式居多，有每年一次或半年一次辦理招募；另一種是不定期採隨到隨收的方式，有可能視方案的需要而招募的非常態固定的，如寒、暑假招收高中以上在學之短期學生志工；因活動設計之專案招募；學校社團與機構合作，訓練與輔導，進行服務工作。

志工招募方法大致有暖身招募、目標招募、同心圓招募、團體招募即尋求專業機構幫助等。暖身招募的活動適用於招募志工參與人人皆可從事的工作，工作內容可能不需特別技能，或任何人都能在短時間學會所需技能；這種招募方法可利用傳單、海報、廣告演講等方式進行，最適合用於招募大量人員擔任短期的簡單工作，如機構辦理園遊會等特殊活動。

目標招募則是確定有哪些人會想做這些工作，然後直接去找對象。首先調查機構現有志工的動機和背景，找出彼此間的共同點，以幫助列出基本的目標族群，這種招募方式最適合尋找具特定技能的志工，也適合招募具有特定心理特徵的人，如有法律專長者、心理輔導經驗的人或喜愛老人、小孩者等。有效的志工招募方法都是在有利雙向溝通的環境下進行，由現任志工來跟招募對象溝通，一般人會認為他們的動機比支薪員工單純；假如沒有特定對象的招募工作，缺點就是無法進行雙向溝通，雙向溝通最容易讓人得知他有機會做自己想做的事，亦可以彼此對彼此有一選擇的機會（李淑珺譯，2003）。

同心圓招募，這種方法的理論是跟組織或組織內的志工有關係的人，就是最好的招募目標。例如讓現有的志工去招募其他的志工加入（曾華源、曾騰光，2003）。事實上許多人是在認識的人介紹下開始擔任志工，在實務上也發現這樣的志工招募是最簡單有效，成本較低廉；參與的志工事前較能認識清楚，服務績效非常好，幾乎所有文化機構或醫院大都會兼採這種方法與其他方式並行。對於招募的途徑，陳政智（1999）根據國內、外的研究顯示指出，媒體廣告仍然有其效果，如果針對特定的對象，在特定的報紙、雜誌、

刊物上刊登，還是具有效果。但最有效的方式是由志工積極與其他人分享經驗，透過志工個人的接觸，每一位志工都把自己當成招募者。也就是說，志工招募的最佳途徑其實是機構中現有的志工，可以請現有的成員從自己的朋友、同事、親戚中找有興趣的人，但要注意不使團體變成某種派系或某一群人的團體。

團體招募，這種方法是要在一個成員有高度認同感的團體下，來進行志工的招募，而這些團體的成員彼此間要有很強的連結，以及這個團體有共同的價值觀存在。簡言之，只要團體中的成員彼此互相關聯，體認到志工是一件有價值的事，且認為團體的價值對他們非常重要、有意義，這時就是團體招募志工最適用。有效的團體招募方法會讓團體的成員想要當志工，但還是需要有人告知成員要去哪裡，如何加入志願服務工作，來協助成員找到合適的志願工作，也必須確保這份工作會帶給成員成就感（李淑珺譯，2003）。高美館亦是以同心圓招募方式，利用機構中有的志工介紹找人，其次運用傳播媒體宣傳（林淑蓉，2003）。

4. 面試遴選

面試遴選是面試者與應徵者雙方彼此的第一印象，絕無僅有、僅此一次，面談是遴選並篩選志工的步驟及機會，是一種媒合的過程；機構對志工並非要照單全收，來者不拒，篩選、淘汰一位志工並非壞事。最糟糕的是，莫過於較心理不快的志工，為機構作一些半調子的工作，面談過程的成果之一，就是使用技能研判，淘汰掉不合適的報名者（魏希聖譯，2001）。志工面談應該有兩個焦點：（1）機構需要知道哪些有關將志工安置各職位上的事。（2）哪些機構的事志工應該要知道，以便他（她）決定是否應該擔任這項職位（魏希聖譯，2001）。選擇適當人力有助於工作的推展，否則影響組織挪用可以用來做其他工作之資源來管理和培訓志工。要能做好志工甄選工作，應該事先分析需要志工工作之項目，所需之知識與能力，然後做為人力甄選評斷之基礎（曾華源、曾騰光，2003）。

招募單位可先擬定面談項目表，內容可包括工作執掌表、介紹組織的說明手冊、有關志工的組織架構或相關規範，對前來面試的志工所要問的問題，以及所要注意的事項詳列出來，在面談時並檢視志工自行填寫的資料；可從面談及資料中評估應徵者是否符合志工自己的興趣、能力、環境及機構的需要，並做適當安排服務。所以面試遴選方法的運用應視情況決定，並要建立一套篩選的機制，以「適才適用」為原則，基本上要瞭解應徵者對機構之認識、對可能工作之看法與期望、自我判斷自己對工作之勝任情形，其餘項目可以就實際需要而增加。面試時亦可能發現志工其他的專長，如需要再行其他的教育訓練，面談時亦應說明機構所實施的職前訓練時間與方式，讓志工清楚的知道自己是否也可勝任這項工作。面談的目的在了解志工的需求與期待，以評估機構是否能滿足志工的需求與期待；同時在面談中，也要向應徵者說明志工的主要工作及機構的期待；此外，要評估應徵者的技能、人格特質、動機，來決定應徵者是不是適當人選（張英陣，1997），而應徵者也藉此可瞭解將來的工作內容，是否符合自己的期待。這是一個相互選擇的機會及過程，由機構負責面試者與前來應徵的志工群，對彼此之間的一種選擇及意願（張英陣，1997；1998）。

對於志工人力資源的管理而言，陳政智（1999）認為慎選志工是志工管理成功的第一步，也就是要找到符合工作性質所需的人。因此，應選擇一個最適合的人（best qualified），而不是選擇一個完全符合資格的人（fully qualified）。後者代表只要符合某些認定的必要條件，而前者則是這些完全符合條件者再進一步排序，從中選出最符合職位需求與機構要求的人（Weinbach，1998）。以志工而言，對於態度與價值觀的要求，可能與技巧是同樣重要的。

負責面試的主持人對應徵者在態度上要坦誠，面談時間與地點儘量避免被干擾，期使雙方都能專心，並且要把時間控制妥當，在有限的時間及機會裡，做好初步了解應徵志工的專長、興趣、動機及期待。面試遴選就是在對

招募的志工作簡單的初試，瞭解其服務的意願對機構還有自我的期待。機構在遴選志工時也要考量其需求、控制幅度及任務等因素，志工本身的專長、資格及特性特點；同時要建立一套篩選的機制，以適才適用為原則，面試遴選時組織要讓應徵的志工瞭解機構和其所要做的工作，如此對志工及組織是有相當助益且是互相的，也可以使組織及志工雙方都達到各期所需的功能與功效。

一般機構面談常用的方式，是由機構內部業務相關人員（幹部、輔導員等擔任）面談遴選，如資格符合者，則可參加機構的職前訓練、試用或實習階段完成，始得成為正式志工。以高美館為例，其面談方式，係由館方推廣組會同志工小組，選出適合的志工擔任面試官（林淑蓉，2003）。

5. 安置分派與迎新說明

(1) 安置分派

依據工作性質、內容及志工興趣意願而選擇服務的區域，一開始分派的工作可以算是試用性質，也就是所謂的見習或實習訓練，這段試用期的過程及考核，就可以用來決定志工工作適合的服務區域，並做最後定案。如果對原來擔任志工的服務區域不適合需要變動，最好在這個階段趁早進行轉換較適合之處，不要等到不適應的麻煩出現時才做（李淑琚譯，2003）。事實上，應先將需要志工執行的服務工作加以規劃，訂出服務原則或標準，或是請資深志工引導說明，使志工能清楚的知道該做什麼，在服務一段時間後，應有工作調整的計畫，讓志工有調節時間及更多參與的機會（陳金貴，2003）。工作說明是機構向成員說明工作的項目、特性與內容，以幫助成員儘早了解工作，並適應工作的整體運作狀況，亦促進機構整體作業的效率（曾騰光，1997）。

招募之後，緊接著要讓新志工完整地認識工作內容、工作場所與社區的環境。新進者必須適應新環境，也要瞭解該做及不該做的工作。新的成員通常會經歷焦慮，應注意協助其放鬆，亦即需提供適當的資訊，

以降低不確定性，並適當的運作焦慮激勵個人學習。說明工作內容與範圍，給予正確的工作指導。協助建立自信心，在志工開始工作之前，要先瞭解哪些工作適合他們。然後，可以先安排簡單的工作，再逐漸分配較難的工作。但要小心，給予太簡單的工作，可能會被認為是侮辱。並運用資深志工傳承給資淺者，但要審慎選擇人選，不要帶來不良示範(陳政智，1999)。一般文化機構亦大都經過評估人力需求後、宣傳、接受報名、面談遴選、職前訓練、適用或實習、考核通過後，方為正式執行服務工作的志工。

(2) 迎新說明

新進志工在進入機構開始工作前，都應先接受某種程度的訓練課程，目的是要讓志工瞭解機構的背景、如何運作及運作情形，迎新說明就是位置工作好準備，建立與機構的明確關係，有時候也稱為誘導，為能讓志工在一個熟悉、感覺輕鬆自在的環境下工作，也讓志工更願意承諾於組織的工作(張英陣，1998；李淑珺譯，2003)。迎新說明主要是讓新進志工，對機構的行事方式及工作項目內容有所瞭解和學習，是對即將加入的新團體作初步的認識，並開始建立其在新團體的認識及人際關係。讓新進志工有信心展開新工作，且能知道自己的定位和方向，感受到是被歡迎的、被需要的，被尊重的；可在組織中有所意願奉獻付出的，這樣志工對組織及其所需負責的工作能有所瞭解，可很快的進入狀況使管理及工作狀況事半功倍；如此，志工亦較不容易流失(張英陣，1998)。對於新進志工儘量介紹給機構內相關的人認識，幫助新進者製造良好的第一印象。可辦理迎新說明會，在說明會中準備一些志工必讀的相關資料，例如志工服務手冊；另外，環境的介紹尤其重要，如廁所、茶水供應處的位置等，可以滿足志工生理需求，使志工能在最短的時間內熟悉環境，然後自在、安全地提供各項服務。因剛加入者或多或少都有陌生感，因此塑造一個很容易被接受的工作環境，是留住人力的重要

步驟之一（陳政智，1999）。

迎新說明可以用不同的方式、在不同的時間進行。有些部份可以在每位志工剛進機構時進行，有些部份可在員工開始與志工合作時進行；可以用正式或非正式的方式進行，也可以一對一進行。在迎新說明中，若能請到成功的志工管理者或志工參與講解，會有很大助益（李淑琚譯，2003）。在說明課程裡應該包含三個主題：機構的使命、志工管理體系和志工將接觸到的社交環境（李淑琚譯，2003）。對此則應準備有關機構相關資料、簡介、服務手冊、機構平面圖等，新進志工可藉由相關資料訊息，增進對機構組織的沿革發展、服務項目與對象、組織架構的認識。高美館新進志工在入館時皆會分發義工服務手冊，讓新進義工瞭解有關館方環境及義工服務須知（林淑蓉，2003）。

6. 職前訓練、在職訓練、職外訓練

志願服務法第九條：「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。」除了提供基礎訓練課程外，亦有助志工瞭解相關的服務理念及運作流程，可凝聚共識並提供正確之服務。教育訓練是落實服務隊的品質承諾，對志工的有形報酬，發展人力資源，提升工作效能是非常重要的活動；志工管理者有必要為志工設計一套職前或在職訓練過程（劉淑瓊，2002）。志工訓練是讓志工有足夠技術與知識以提供服務，亦是讓志工在提供有品質的服務過程中，滿足自己的需求。專職工作人員依據志工服務需要資深志工研討，擬定適當的教育訓練計畫，讓志工不斷有新知，是維繫志工不可或缺的過程。專職工作人員的參與也是維繫志工的重要因素，專職工作人員與志工是非營利組織的主要勞動力組合（張英陣，1997；1998）。透過訓練可以激發志工潛能，使他們具備執行任務所必備的技巧與知識，提昇服務能力，促進服務動機與士氣，發揮服務效果；更可以避免志工的服務行為受個人價值觀、人格特質與工作經驗所影響（陳政智，1999）。因此教育訓練是吸引志

工參與獲得成長機會的重要因素，亦是志工另一期待的部分，如何規劃辦理教育訓練，才能真正符合志工所需，實有待加強和努力。目前一般志工教育訓練計可分為職前訓練、在職訓練、職外訓練等幾類，茲略述如下：

(1) 職前訓練

職前訓練通常就是職前介紹，向新進志工介紹機構概況、工作部門與內容，讓志工瞭解機構中的工作，擁有與工作直接相關的知識與初步的工作技能，使他們可以做好工作（曾華源，1996；1997）。亦是指機構對招募錄取新聘用的志工，在到職之前所舉辦的基本技能教育訓練。一般說來，訓練的方法及內容可包括有講授法、團體討論法、個案教學法、視聽較具或角色扮演等示範觀摩法、實習操作法、參觀研習法、聽演講、閱讀、觀看錄影帶、座談會、見習、案例研究、模擬操作等等（曾華源、曾騰光，2003）。

為協助新進志工在機構中所服務的工作能勝任，除了要將機構內的規定告知志工外，還應施予教育訓練，是透過教與學的方式來教育志工；如果與志工本身平日的職業專長技能或個人的教育專長有所相關者，較能得心應手，從事的服務會更多。由此可見，教育訓練是要用來增進學習的機會及效益功能。如果在專業上、技能上或所專長的技能部分，較陌生或非專業的，則需要靠教育、講習及訓練來彌補其所不足之處，讓志工能夠學習，並有能力去從事志願服務項目的工作，以增工作品質。因此，機構決定志工的服務組別有其定位、方向及內容後，機構就必須提供充的準備、介紹及訓練，要讓志工瞭解自己擔任的角色和責任；其中包括志工將要加入的新團體，俾利執行所分派的工作，同時亦要告知志工何事是否該與不該做，以免引發一些不必要的麻煩與風險。

為了使志工有效地執行工作，職前訓練活動是必須的，至於安排志工參加在職訓練或職外訓練的活動，則要視志工的學習需要和機構之發展需要而定，管理者才可能做出妥善的安排（曾華源、曾騰光，2003）。

教育訓練是志工督導的重要部分，除了職前訓練以外，還需經常性的辦理在職訓練，有全部志工為對象的普遍性課程全員教育，也有分組訓練，針對不同組別及不同類別志工的需要（秦燕，2001）。高美館的職前訓練業務是歸屬於推廣組辦理，主要針對相關展品給予安排培訓課程分基礎課程，包括志工倫理與志願服務法課程，有時會開放給民眾一同參與課程的說明（林淑蓉，2003）。

（2）在職訓練

機構運用志工提供服務時，應同時重視他們服務品質的提升。因此，志工的教育訓練工作是一個機構不可忽視的工作。其目的在使目前或將來足以擔任其工作。在職訓練係指志工於服務期間，參加服務單位或其母機構所提供之志工培訓活動。依其性質之不同，在職訓練又可分為補充學識技能訓練、儲備學識技能訓練、人際關係訓練和理念整合技能訓練四種。補充學識與儲備學識等技能訓練，指對所屬志工執行現任工作時，應具備的技能中欠缺部份，經各項技能訓練課程等培訓活動予以改善，使其能勝任現職及增進效率（曾華源、曾騰光，2003）。後兩種訓練，一是增進志工對人際關係的認識，促進志工間相互的合作；另一則是機構為解決現存問題，組織部分志工，激勵其高度運用智慧與思考，提出處理問題之策略、程序與方法，以協助管理者解決問題（曾華源、曾騰光，2003）。

在職訓練的方式如專題訓練、講座、現場實務演練、動手做研習、成長課程及工作研討等，其目的在讓志工獲得工作上必須具備的知識、練習技巧或改變態度與觀念，而且有時是為配合成人教育、終身學的理念，讓機構內的志工有很多成長的機會，學習範疇內的知識，就長遠而言，亦有儲訓人力資源以應未來發展的經濟效益。至於訓練之內容，則因每一領域內的志工功能不一，難能一致，視其需要加強專業訓練（劉德勝，1990）。

(3) 職外訓練

為了使志工有效地執行工作，職前訓練活動是必須的，至於安排志工參加在職訓練和職外訓練的活動，則要斟酌志工之學習需要和機構之發展需要而定，管理者才可能規劃安排。所以機構可以遣派志工參加外間機構或訓練學院所舉辦之會議、研討會、培訓課程或其他訓練活動等。通常機構提供職外訓練給予志工參加之原因，主要是由於機構本身沒有足夠的資源舉辦上述的培訓活動，另一原因則是希望提供機會，給予志工與來自其他機構的參加者互相交流切磋，以擴展志工的眼界（曾華源、曾騰光，2003）。

好的教育訓練可以增進志工對機構及工作內容的瞭解，同時加強志工對機構的使命與目標有更深的認識和認同；不僅可以提升志工的服務品質，更可瞭解個人的自我成長，並可提高服務的效率及效能，亦可降低機構成本。因此，安排志工參加不同類別的培訓和教育課程，不但可改善志工的知識和技能，同時亦可為機構儲備人才。所以遴選參加外部的研習或訓練，除了可增加與外界的互動，亦可吸取和觀摩其他機構的相關經驗，可作為機構內部執行借鏡和參考。

7. 督導、獎勵、福利

(1) 督導

許多人認為志工對工作具有熱忱和自主性，是真心想幫助他人，想要提供有意義的服務，所以要信任和鼓勵他們。如果設置督導人員是表示對他們的不信任，將打擊他們的熱忱。然而，這種說法是沒有任何實證資料可以佐證的。Heidrich (1990) 認為督導志工是有必要和值得持續不斷的，好的督導工作是積極性的，並非只是在抓他人的錯誤或失敗，而是在建立個人長處和改進弱點。其實任何機構組織的人力運用都必須考慮甄選、訓練、工作分派與督導管理的實際需要，以便人力能充分發揮功能（轉引自曾華源、曾騰光，2003）。

督導是機構為有效運作和掌握服務品質的管理機制，督導制度並非只有社會服務行業中才實施，許多行業也有督導一職，只是名稱的不同，例如球隊中的教練、工廠中的領班、教育界中的督學、警界中的督察等等。指示各行業中都有其不同的督導重點，有些著重在監督管理，有些則偏重輔導教育，有些則二者兼顧。在社會工作專業中，督導工作是同時兼顧行政管理與教育二方面的。1940年代美國著名的社會工作教育學者 Towle (1954) 對督導工作下了一個很簡單的定義：「督導工作即是透過一個行政程序來達成教育性目標的一個過程。」換言之，督導工作是培養訓練人員的方法之一，但其實施上卻要與行政工作相結合。就此而論，可把「督導」二字拆開來說，「督」是監督、查看與管理；「導」是指導、教導、引導和輔導。二者是一體的二面，不可分開（轉引自曾華源、曾騰光，2003）。在企業經營中稱為管理者；在助人專業領域中，通常稱之為督導，是屬第一線管理人，比較偏重服務過程中專業角色及技術的增進。名義上是督導，實質是朋友關係，將督導化為無形，關心被督導者關心的事，也要提供志工有關行政、服務與情感上的關懷及支持，因此，不只是只有工作時間，也對平常生活、思想觀念經常溝通（吳嫦娥，1990）。

志工在組織中因為是居於「客卿」地位，本著奉獻的心理，較無求於組織，成為特殊的一群，因此在管理上也就與其他一般員工全然不同。是以志工的領導乃強調志工的團隊經營，藉由配合志工本身的專長或特質來適當給予激勵，俾使其於期望與需求上，皆能得到滿足。而志工與專職人員的關係集中於「團隊」，在團隊中，志工和專職人員為了完成組織目標而一起工作，雙方都有組織的擁有感與重視對方的貢獻；為了達成組織目標，所有的職位都被認為很重要，而在團隊的經營過程中，督導者或團隊的領導者所扮演的教練角色，更是志工組織成敗的關鍵（張家銘，2001）。由前述可知督導是管理及行政的核心，不僅對各

項工作要有規劃還要瞭解，亦即是一般人所言的「要進入狀況」，並且要能與志工及各單位之間的溝通協調、評估和管理，也就是所謂的「中介緩衝者」(陳政智，2001；轉引自范美翠，2004)。

志工督導的主要任務在於協助志工功能達到最佳狀態，使志工及機構都能獲得最大的滿足感(秦燕，2001)。督導不僅要規劃志工的訓練，創造志工工作經驗，也要在組織與志工的關係上，協助瞭解組織(蔡依倫，2001)。因此，督導要善用志工中的重要領導人物，例如幹部或資深的志工，來協助完成管理或推動工作的助手，若只是靠組織內的專職人員來推動各項事務，力量是無法發揮和擴張的。志工督導的所為就要像「霍桑效應」(Hawthorne effect)、「月暈效應」(halo effect)一樣，要知道善用志工的的心理、社會、人際關係等的因素影響，當志工知道越多人知道他們的作為，他們就會愈做愈好(張英陣，1998)。

志工督導需要能安排出時間與志工實際相處，協助志工尋找資源與志工訂立工作說明書、做志工績效評估、協助志工解決問題。志工督導有如一般專業督導，是要提供志工有關服務、行政、與感情上的支持。發展(張英陣，1998)。督導的技巧總歸有以下幾點：(1)儘可能瞭解你的部屬及志工(2)學習如何下命令(3)向你的志工尋求協助(4)儘速做出決策(5)學習如何給予接受批評(6)消彌爭端(7)迅速處理有問題的志工(8)保持幽默感(魏希聖譯，2001)。志工招募之後，如何能留住志工，並使之能發揮最大功效，就需靠督導與激勵了(秦燕，2001)。

(2) 獎勵

機構提供獎勵或福利是為了吸引並留住志工，所以必須以對志工有意義、有價值的方式提供，獎勵措施對志工來說，意義大於實質的物品，代表了機構對志工的重視程度。所以，對志工的獎勵不要因為經費困難而太吝嗇，沒有價值感的獎勵，只會讓志工覺得付出與回饋不成比例。尤其重要的是不要只獎勵「結果」，而忽略「過程」的獎勵，如果任何獎

勵都等到年度總績效統計後才表揚，這樣的效果通常不佳。因為眾所周知的，獎勵要適時才可以提振工作士氣與滿意度（陳政智，1999）。

獎勵的作用在激勵士氣和動機，所以獎勵要公平，就要有實際績效或事蹟作為根據。但是志工不喜歡被考評，所以如何建立公平的考核評估制度相當重要（曾華源、曾騰光，2003）。激勵措施可以是精神層面的表揚，也可以是具體的報酬。所以表揚是讓接受表揚的對象，一再地去想自己對組織的貢獻（張英陣，1997）。表揚是要多一點客觀的公平性，少一點主觀的價值判斷（魏希聖譯，2001）。獎勵應有客觀依據，否則彼此容易產生摩擦，同時各種志願服務團體應該避免實物獎勵；例如金牌、出國旅遊等，因互爭表現產生負面效果，傷害志願工作者的服務利他動機，以及志願工作者彼此之間的感情（曾華源，1997）。

對激勵志工，陳政智（1999）表示惟有運用不同的方法，才可能滿足志工不同的需求。所以必須針對每一個人提出「適宜」的報酬才好，例如對高技術工作的志工，可以從工作層面上給予激勵；而從事低技術工作的志工，則可從尊榮感、非財務報酬及自律性三方面著手。給予志工尊榮感與尊重，將會改變他們對工作的態度。獎勵的運用要小心的是過多的物質性獎勵，會使獎勵的意義大於工作的意義，消除了個人的內在動機，使個人喪失實際行動的動力；甚至因為競爭獎勵而傷害志工彼此之間的感情。因此，獎勵時別忘了多強調志工內在的助人動機，及服務經驗對個人的幫助。獎勵或激勵措施都只是手段，追求人性中自助、互助的精神才是目的所在，絕對不要把手段當目的。

志工為機構所做的貢獻應該受到肯定與讚揚，肯定的方式有很多種，包括正式與非正式的，正式的表揚制度中有包括獎項、證書、獎牌、胸章、表揚餐會，或對志工表達感謝的餐會等，許多機構會舉行一年一度的表揚大會，每位志工的成就都會受到公開肯定（李淑珺譯，2003）。正式的表揚制度可以滿足需要社會贊同的志工，卻不能滿足主要希望幫

助服務對象的志工，或許偶有負面效果。對於這些志工，只要機構肯定他們的服務對象有成就，也肯定這是志工的功勞，他們的需求就被滿足了（李淑琚譯，2003）。

非正式的肯定方法可以在志工與機構的日常接觸中，只要員工能真誠的欣賞並感謝志工的工作，其實就是對志工最有效的肯定，例如：說謝謝、讓志工參與會影響他們的決策、問候志工的家人、確保志工獲得跟員工同等的待遇、讓志工參加訓練增加技能知識、推薦志工擔任職權更大的工作、慶祝志工到機構服務任職後的週年紀念等。平時工作的肯定，是為了即時給志工受到欣賞與屬於這裡的感受，數千次經常互動的累積，要比一年一度的活動，更能傳達這種感覺（李淑琚譯，2003）。

機構必須先訂定獎勵表揚的辦法或制度，不管是使用正式或非正式的方式，一定不可只要獎勵「結果」而忽略獎勵「過程」；尤其是社會服務過程與結果都一樣重要，也應盡可能避免延宕獎賞，不要任何獎勵都要等到年終或年度表揚大會，有效果的激勵掌握時間即時激勵，擔任督導者更應找機會激勵志工（張英陣，1997）。

一般獎勵有以下的原則（李淑琚譯，2003）

- a. 務必給予獎勵：絕大多數的人都需要受到獎勵，如果志工正面的參與沒得到肯定，後果絕不會是好事。
- b. 獎勵的次數要頻繁：志工最常抱怨的事，就是沒有得到員工足夠的肯定，只在一年一度的表揚大會上獎勵志工，是絕對不夠的。
- c. 以各種不同的方式給予獎勵：可以經由共同參與志願服務的某個人來表達、由機構中的某個人來表達、由志願服務機構獎勵、由機構中的志工團來表揚，任何一種獎勵方式都有效，但對每位志工的效果不盡相同。
- d. 誠實地給予肯定。
- e. 稱讚個人，而非工作：把志工的名字跟工作成果連結在一起。

- f. 視工作成果適度獎勵：小的工作成果以簡單的方式獎勵，大的成果則應該得到較大的獎勵。
- g. 給予獎勵要一視同仁：並非獎勵方式要一模一樣，至少在獎勵時，要付出同等的努力，否則有些志工就會被視為「寵臣」，這將是他們揮之不去的標籤。
- h. 給予獎勵要及時：讚美工作成果，要在工作剛完成時就做，不要把讚美的話都存起來，等到一年一度的表揚大會。
- i. 以個人化的方式給予獎勵：為了讓獎勵方式更有效，你必須更加瞭解志工，瞭解他們喜歡什麼。
- j. 肯定你期待的表現：員工經常把注意力都集中在有麻煩的志工身上，卻讓表現好的志工受到忽略。

留住志工與獎勵志工的所有努力，最終只有一個答案：使志工計畫運作順利並落實。

招募志工是一件不容易的事，要留住志工為機構來奉獻更是一件管理藝術及心理關懷的艱難工作。一般而言，機構為志工所做的犧牲奉獻應該表示尊重、肯定及贊揚，方法有定期及正式的表揚制度，可於志工大會、內部幹部會議、內部刊物表揚、聯誼活動的方式進行，項目可包括有獎項、表揚證書、感謝狀、獎牌、胸章、獎章、頒發最佳志工或最佳服務奉獻獎、餐會、宴會、特製的背心、臂章、帽子等等。國史館台灣文獻館對志工的服務貢獻亦有表揚制度，每年頒發服務績效證明書、志願服務榮譽卡等，服務績優並推薦到館外參加表揚，如中華民國志願服務協會志願服務獎章、內政部服務績優等（林明洲，2003）。另外非正式的以口頭上的感謝、用行為上表示關懷、在某些不完全公開場合讚揚或表揚，多給予稱讚少給懲罰，獎勵重在公平，懲罰則要更審慎。甚至可以有某種程度的授權、寫感謝卡、說聲謝謝、拍拍肩膀、送小禮品等；推薦參加職外訓練，如須負擔經費則由機構支應，在刊物上刊登志工的

優良表現事蹟並加刊相片，邀請志工與機構內重要領導者的非正式談話或給予慰勉激勵之。

(3) 福利

規劃志工的福利制度與獎勵是一項重要的工作。如國立台灣美術館對志工的福利提供免費入館、至該館紀念品店購物享折扣、可參加培訓課程、聯誼活動、選派參加館外研習、保險、值勤或研習等免費停車、服務滿一年時數達 80 小時（假日 40 小時）可借閱書籍（國立台灣美術館，2004）。

高雄市立美術館在志工福利方面，則提供保險、免費入館、至該館賣店有折扣優待、義工本人結婚可領禮金一千元或喜幛、住院者可領慰問金六百元、義工直系親屬（含配偶、父母）喪事可領輓幛乙幅（高雄市立美術館，2005）。

由相關資料得知，一般機構對志工的教育訓練、表揚獎勵及福利，皆相當注重，美術館、科博館亦不例外；其在招募簡章均列有之，可見對志工的訓練讓志工們能儘速投入服務行列並適應；增進本職知能及學能，是文化機構所重視的，對於志工的奉獻和犧牲投入志願服務，而有所表揚及獎勵，雖然每一機構的作法和方式各有不同，但實質上卻能顯現對志工的謝忱和敬意，並都是文化機構所注重實施的。

8. 績效評估考核

所謂的績效評估，是指針對志工某一期間的工作服務表現，利用機構所訂定的評估標準或審核方式，讓志工瞭解在這段時間的工作狀況和自己的優缺點，及機構對於志工服務成效的認同程度，作為改進服務品質的參考及激勵他們的潛能；在完成志工的績效評估後，對志工督導或管理者而言，這是傳達組織目標的工具及指標，也是提供評量志工的管道，更可瞭解志工所缺乏的知識與技能為何，以做為工作調整、安排教育訓練規劃，讓志工表現符合期望的參考，使每位志工都可「人盡其才」、「適才適任」及「適才適所」

(張英陣，1997；陳政智，2003)。

志工的考核一方面做為獎勵的依據，可為一種誘因機制；另一方面則是瞭解志工在工作中的表現，是一種管理工具，可作為加強訓練、調整工作或暫停工作的考量，志工考核及相關的對談，協助志工發揮更大的潛能。有關其呈現的方式包括：各輔導人員意見調查、服勤時數統計、觀眾意見調查等方式。志工雖然不求回報，但是適當的表揚獲獎勵，對志工的成就感卻是非常受用，代表一種肯定和感謝，不要因擔心獎勵志工可能會有負面的影響，因為任何人都需要鼓勵的，績效評估卻是維繫志工的重要管理過程(張英陣，1998；陳金貴，2003；陳政智，2003)。

如何評量工作的績效，一直是機構貫徹與遂行領導的一項關鍵性的重點，非營利組織的績效考核與營利企業、政府機關相比，顯得較為困難(張家銘，2001)。在志工管理中，較少機構願意進行志工的考評，因為一般機構不願意去瞭解，做好考評對組織的助力，也有可能他們根本沒有能力作評估。他們也擔心考評政策對志工的甄選、聘用及公共關係會有不良影響。對志工來說，他們是不支薪又自我奉獻時間及精力的志願服務者，考評將會造成他們的重大壓力，甚至有懷疑他們能力的感覺。在組織及志工都不樂意的情況下，志工的考評很難推展(曾華源、曾騰光，2003)。所以必須要尋求且要訂定，一套可信度高的績效評估標準指標作為遊戲規則；明白、易懂、方便、事前說明、避免互相比較、主客觀的標準兼具，以免產生詬病，後患無窮。因為有好的評量工具、標準與制度，對機構的管理及學習是有正面的效果。

定期檢討並修正志工的工作狀況，讓志工覺得工作目標明確、有成就感、具有意義，才是志工組織賴以永續成長的不二法門。年度結束前，則設計「續任調查表」與「服務考核表」，讓志工重新檢討個人工作的負責態度(鍾瑜平，2002)。科博館志工平日依值勤規定到館服勤，如有缺勤即寄發催勤通知；其績效評估依志工之簽到退時間和其表現為考核依據，評估後，

對於缺勤過多不適任的志工，不予續聘處理。高美館亦大多以服務時數來作為績效的評估標準，評估後，一般志工的留任與離職方面，其流動率並不高；而對於不適任的志工，館方不予續聘處理，並以三個月的試用期淘汰不適任者（林淑蓉，2003）。

第三節 博物館志工的角色與困境

一、博物館志工的角色

博物館有一項共通的特色，即它是屬於非營利組織。非營利組織與營利組織間最大的不同就是其成立的目的，營利組織如一般的公司企業，其成立的目的是賺取利潤；而非營利組織，其成立的目的在服務大眾的需求。也就是說，非營利組織本身具有公共性格。因為其目的在服務大眾，所以非營利組織在其運作的標準上，會高於營利組織。這種特性表現在從業倫理上，更是明顯（曾信傑，1998）。

非營利機構的管理，不是受利潤動機的驅使，而是靠使命的凝聚力和引導。管理大師杜拉克說：「領導的關鍵不在領袖的魅力，而是使命。」尤其志願服務人力資源的運用更應有明確的使命來號召、匯聚各方資源。志工在機構中的角色定位與效能目標清楚確定後，可以使有心或志同道合的人加入工作的行列。志工個人與機構其實是共生的，彼此互利各取所需，當然兩者間的收穫不依定平衡，但對志工個人而言精神上的滿足與榮耀勝於一切；而機構推動義工制度的邊際效益和社教意義易是深遠的（劉德勝，1999）。

從非營利機構的志工定義和使命分析，志工所扮演的角色功能有二：第一是為機構的服務對象，創造、提供一處富人性且具教育效能的學習環境，在觀眾的心目中建構一個愉快的參觀經驗，使之樂於一再使用；第二則為協助館員推動業務，提昇工作效能，如行政庶務工作量多而繁瑣，且是機械化的業務，如由志工分擔完成，必能減輕工作人員的時間、精力耗費，轉而投入開創、策劃的工作事項。如此循環得結果，必能有助於工作效能的提昇（劉德勝，1999）。

近年來，由於社會結構的改變，社會民主化、多元化和複雜化，國民對於公

共事務的參與，和社會福利服務需求不斷增加，因此發展出福利社會、志願服務與非營利機構的思潮與行動。志願服務（Volunteer）原本意是「因自由意志而行事」，國內亦有稱為「義務工作」，其解釋和定義也常因引用時空因素而紛雜，此處僅引用國內學者蘇信如綜合多種文獻的解釋供為參考：「由個人、團體或正式的社會福利組織，依其自由意願與興趣，本著協助他人、改善社會的意旨，不求私人財利的報酬，而經由個別或集體的方式所進行的人類服務。」（蘇信如，1985；轉引自劉德勝，1999）。義工（志願服務者）是機構因其成立宗旨與服務需要招募而來，指不計財務報酬、關心社會福利，本著個人自由意願，以奉獻自己的時間、精力，主動參與各項社會福利活動者（劉德勝，1999）。而義工一詞是科博館自開館運用人力資源以來，就一直使用該名詞；我國志願服務法於民國90年公佈實施，有關志願服務者雖已統稱為志工，而該館人員表示因科博館使用義工一詞已經行之有年自然成習慣，所以該館沿用至今，並未有更名的打算，又其使用義工名稱並無其他特別意義。據此使用志工與義工之稱呼，對本文實質上並未有重大影響。

1988年科博館為因應該館生命科學廳開放，特於該年二月擬定生命科學廳展示導覽義工的徵募計畫草案。期望志工協助該館生命科學廳展示之導覽解說、諮詢服務等各項科教活動的推行；協助維持現場秩序、安全維護及展示品損壞之報修；協助展示廳之偶發事件處理。後來科博館於該年十一月再修正「義務工作人員徵募及服務實施要點」時併入，對志工服務之內容，大致分成直接提供觀眾服務的展示區和支援服務的飛展示區二大類，如以工作性質來分，則可歸納成觀眾服務、教育輔導、導覽解說、行政支援、標本蒐藏、研究支援等六項（劉德勝，1990）。如以前述之內容來看，就需要有詳盡之工作說明書，讓志工明確瞭解到不同工作性質所需要之各項需求與規定及值勤時間，使得志工們能依照工作說明書的內容瞭解到，自己是否具備該工作職務及其方便性，如同值勤時間的排定是否採事先排班或固定班制。

因此，不論是公務機構或民間非營利事業單位都大力推展志願服務工作，以

運用社會人力資源，推動非營利的服務工作。隨著參與志工的人數增加，服務範圍日趨廣泛，其角色漸被重視；成人教育、企業管理、博物館教育等學術單位皆陸續發表有關義工制度、義工組織運作、義工招募與運用等之研究報告。志工的利他自發的本質，在非營利機構行銷的潛能與角色愈見重要。從公部門的博物館的志工定義和使命分析，志工所扮演的角色功能有三項：第一是為機構的參觀民眾，創造、提供一處富有人性且具教育效能的學習環境，在觀眾的心目中建構一個愉快的參觀經驗，使其樂於到館反覆利用；第二是為協助館員推動業務，提昇工作效能，如行政庶務工作量多而繁瑣，又是機械化的業務，如能由志工分擔完成，必能減輕工作人員的時間、精力耗費，轉而投入開創、策劃的工作事項。第三是行銷策略中最適合的執行者，宣達機構使命、與民眾溝通，對機構整體的效能是有幫助的。如此循環的結果，必能有助於工作效能的提昇（劉德勝，1999）。

從上述三項功能，約略看出志工是博物館的重要人力資源之一，但志願服務的工作對志工本身並無約束力，所以志工對於組織的向心力和參與、退卻等問題一直存在於每個機構；同時因在資源有限，競爭激烈的環境下，如何吸引志工參與，又能留住志工並降低流動率，對博物館而言是重要的課題。博物館成立志工的理​​由與志工本身參與的原因可能產生認知的差距，這差距可能影響志工的去留意願。因此這種使命的宣達和溝通，建立工作的共識，對組織整體的效能是有幫助的；相對的，志工對機構亦可能提出一些請求，諸如：1. 提供志工的訓練；2. 提供志工交誼場所；3. 提供志工參與機構活動的便利；4. 組織志工聯誼活動；5. 辦理志工獎勵。

二、志工面臨的困境

志願服務法的通過，表示政府愈來愈重視志願服務體系，但這並不代表一般志願服務部門更受歡迎和擴大運用志工以提供服務。尤其志願服務隨著時空因素改變，社會之需求而創新服務，因此產生多種志工服務型態例如：環境保護、消費者保護、生態保育、導覽解說、生態保育、勞工服務、榮譽觀護人、兒童照護等，這些多與政府的公共政策相互呼應。但是多年來我國志工的推廣雖然隨著社

會發展之急遽變遷已行之有年，由於主、客觀因素之限制，互有消長，各有不同的結果，導致未能連線結合，僅是各自為政的情形，以至於讓熱心志願服務工作者的熱忱受挫，甚至於造成萎縮現象而消失（劉香梅，1997）。現今志工管理的推行過程中，主要的缺失（陸光，1994）為：（一）志工訓練缺少師資、缺少教材、尚難因材施教，因事施教，無法密切配合志工的期望與工作之需要。（二）徵選志工範圍，不夠寬廣，應徵者既少，篩選亦難有效，以致錄取志工流失率高，異動亦大。（三）志工工作考評，不夠客觀具體，各機構考評項目及計算單位，有時亦不相同，以致無法作整體之統計。（四）志工人員分發單位或各科是工作後，或因時間過久，或因工作單調，易生倦怠，以致求去，宜加研究改進。

依國內現有之文獻資料顯示，志願服務遭遇之瓶頸可以分為社會環境因素、志願服務機構與組織因素，以及參與民眾因素，茲分述如下（曾華源，2001）：

（一）社會環境因素：地方型志願服務組織只重視本身的發展，忽略網絡關係的建立，使志願服務只限於機構內而無區域觀，造成重複訓練、甚至重複提供服務、爭取有限的志願服務人力資源，雖然曾華源、鄭讚源和陳政智（1998，轉引自曾華源，2001）的研究顯示志願服務團隊認為彼此之間需要協調合作，而且合作意願也比以前高。但是卻期望由政府來主導，扮演推動者和催化者的角色，以建構志願服務網絡之體系。

（二）志願服務機構與組織因素：曾華源、鄭讚源和陳政智（1998，轉引自曾華源，2001）的研究發現民間機構與團體，認為現有的志願服務工作重疊性過高、人力流動過快、缺乏制度化、服務品質參差不齊、獎勵標準不一而引發爭執之情事，均有礙志願服務的發展之外，政府機構的志工與民間機構管理志工上的福利與獎勵降低差異性，也是重要課題，以免影響民間機構運用志工人力受到排擠結果。

（三）參與民眾因素：曾華源、鄭讚源和陳政智（1998，轉引自曾華源，2001）研究志工投入志願服務工作之動機，大部分表示參與志願服務時大都已有自己的想法或目標，參與時的主要期望在個人的成長，包括知識技巧的學

習、自我價值與能力的肯定；另一方面希望能夠貢獻個人力量，確實使人受益。影響志工持續參與的因素中有相當多人也表示，著重個人自我與能力的成長，人際關係能力的強化，以及個人自我實踐，真正能為社會發展奉獻，感覺人生有意義和榮譽感，並看到有實際的成效，這是個人追求實踐自我的價值。因此，機構形象良好，工作內容與方向明確，可以呈現工作成效，並且強化人際關係網絡，相當重要。

第三章研究方法與設計

本章主要說明本研究是依據研究問題與目的之研究設計及過程，文中將依序說明研究方法、並說明研究對象的選定與範圍，最後則說明研究資料蒐集及分析方法。

第一節研究方法－質性訪談

本研究主要在探討科博館對志工的管理及其沿革，討論其管理制度的限制與問題，並參考相關的文獻及經驗探討，提供科博館未來志工管理的參考與未來志工運用的規劃與發展。同時可作為其他機構對志工管理與運用方面的參考。

本研究擬以質性訪談分析為研究方法，期望透面談訪問發現問題，以提供未來發展運用之參考，其主要作法為根據所擬定之計畫或指導原則，先行擬妥訪談題要並匯入研究假設之相關問題、訂妥訪談所須時間，並徵求受訪者同意，給予受訪者充分自由的表達自己之看法或觀點，確實掌握訪談所須瞭解的問題及受訪者之見解加以彙整。質性訪談有助於對問題，做更深入及更廣泛之瞭解，透過訪談以了解問題根本癥結，對於建構志願服務人力資源運用的未來，應具有實質而正面的意義，同時可以控制訪問情境，並可就不同的問題或假設進行不同面向的瞭解與分析，相信將有利於問題的解析與提供適當的回饋意見。

第二節研究對象與範圍

本研究選定國立自然科學博物館為研究對象，係因該館自開館迄今，年平均參觀人數 260 萬人次，為全國首屈一指之博物館，除深具社教功能外，更兼有科學與藝術的奇妙，帶動地區之繁榮與發展(國立自然科學博物館，2004)。從 1981 年籌備處成立至 1986 年 1 月 1 日對外開放，在 1986 年全年觀眾共 1640800 人(平均每月 136733 人)，較原規劃估計年 87 萬人，超出幾乎接近一倍(秦裕傑，1987)；成長量比預期還多，至九十二年全年參觀人數計 2553166 人。科博館自 1986 年第一期開放以來，參觀人數成長量比原規劃人數更多，初期即大量運用社會人力資源協助館務推展，科教活動與觀眾服務更甚。二、三、四期館相繼於 1988 年、

1993 年開放，規模宏大，館區遼闊，業務更加龐雜，至 2004 年運用的志工約有 900 餘人。是博物館志工運用歷史最久。

本研究範圍之界定，以科博館志工管理者（含輔導員）、志工幹部、志工等為主體；因志工管理相關人員，其對志願服務工作或志願服務法較為瞭解，並具不同層面的思考；志工幹部及資深志工對值勤實務與民眾接觸頻繁具不同的感受與看法。有助於志願服務工作或志願服務法中對於招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目或業務推動之盲點或困境，作為未來推動志願服務人力運用參考。

本研究訪談對象的基本資料包括個人訪談記錄，有關資料彙整如下：

代號	A	B	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6
性別	男	女	女	男	女	女	男	男
年資	20	6	15	15	5	11	6	5
教育程度	研究所	研究所	大專	研究所	大學	大學	大專	大專
職業	公	公	自由	公	自由	自由	自由	公
訪談時間	94.01.12 94.02.04 94.03.15	94.01.16 94.02.15 94.03.15	94.01.24 94.03.14	94.01.24 94.02.26 94.03.21	94.04.12 94.05.12	94.05.10 94.05.24	94.05.18	94.05.24
地點	科博館	科博館	科博館	科博館	科博館	科博館	科博館	科博館
次數	3	3	2	3	2	2	1	1

表 3-1

說明：管理者（含輔導員）分別以代號 A、B 表示，志工幹部、志工分別以 C1、C2、C3、C4、C5、C6 表示。

第三節 研究步驟與架構

一、研究步驟

本文擬對該館的志工管理自開館迄今做為研究時程。計可分為四個步驟：

(一) 開創初期：1. 研究並回顧志工管理相關文獻，提出初步研究計畫，確定具體的研究方向、範圍、目的、方法，同時彙整與分析。2. 確定研究對象，考慮並評估雙方的時間、能力、研究主題及資料來源與方法。(二) 發展研究期：1. 蒐集文獻資料，透過文獻、博碩士論文檢索等方式對相關資料檢索蒐集。2. 分析歸納文獻，閱讀相關文獻，探究志工管理領域的理論基礎及內涵，並參考國內博物館相關經驗與作法。(三) 研究評估期：1. 確定研究參與對象，本研究參與者擬邀請館方志工管理單位相關人員、志工幹部等人，因其具有志工管理者與本身實際執行服務工作的志工，是志工管理者與被管理者的代表性。2. 另先行設計送交的訪談問題進行訪談，以瞭解志工管理者和志工幹部對科博館的志工管理辦法及其作為。(四) 研究修正期：1. 進行訪談以瞭解管理者和志工幹部在帶領志工，參與科博館推展業務及其在志工團隊中的感受、想法與建議，蒐集相關資訊以瞭解管理者與幹部對志工及志工們對前者彼此的期待和需求。2. 分析蒐集資料，透過所得資料重複不斷檢核、不斷過濾檢查等，以確定資料的客觀與正確性。3. 撰寫研究報告，依所得資料撰寫研究報告，並檢查整理，初稿完成後，送請相關人員指正，以使得報告更完整和正確，期提供參考用。4. 綜合彙整結論與建議，總結研究發現，完成結論建議的撰寫，提供科博館做為志工管理的參考。如流程圖 3-1：

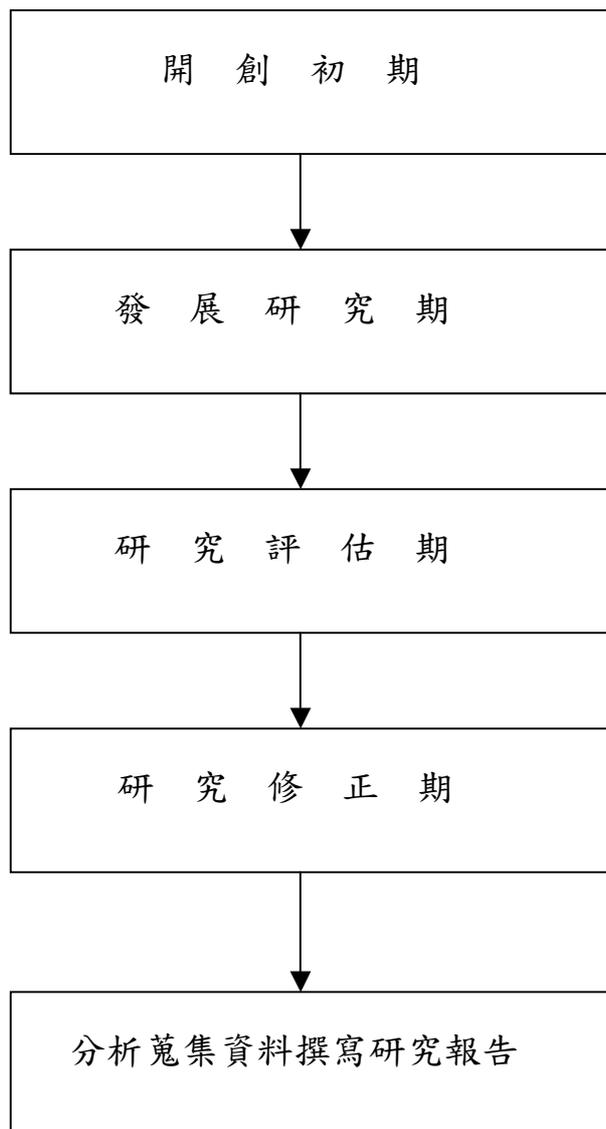


圖 3-1 研究時程圖

從研究時程圖分四個步驟，最後分析蒐集資料，對所獲得的資料重複不斷的檢核、過濾等以確定資料的客觀與正確性。撰寫研究報告，依所獲得資料撰寫報告並檢整，初稿完成後送請相關人員指正，期使報告更正確完整。綜合彙整結論建議，在總結研究發現，所撰寫完成的結論建議，提供科博館作為志工管理的參考。

二、研究架構

本研究的目的主要是探討科博館對其機構內之志工人力資源管理及相關文獻回顧探討，科博館義工制度的管理作業流程包括：瞭解需要、義工徵募、安置、

義工訓練及輔導管理、義工表揚過程評估。如圖 3-2：

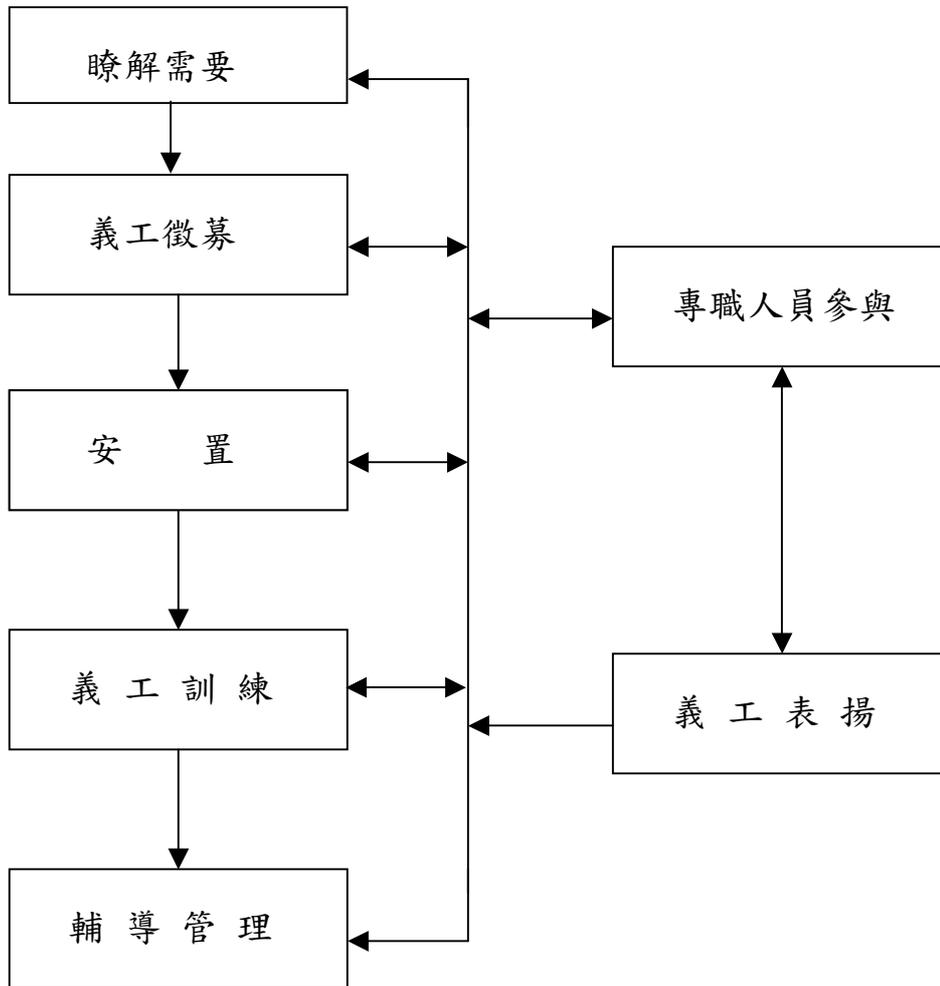


圖 3-2 志工管理作業流程

從上圖所示，志工管理的原則流程是從調查瞭解需要到評估等，雖然是一個步驟接一個步驟循序漸進的進行，似乎進行到評估就可作為志工管理的結束，事實不然，這些步驟週而復始不斷循環，它是一個循環系統。圖 3-2 中由左側依序而下的主要步驟：(一) 瞭解需要：首先調查館內各區域義工之功能、工作內容、條件、人力需求、回饋、負責同仁，然後編定義工年度人力需求表，據以辦理徵募作業。(二) 義工徵募：含印製簡章、媒體宣傳、受理報名、面談徵選等工作。一年一期，每年十一月徵募，五月上旬補充。(三) 安置：根據面談所得，依應徵者的時間、條件、興趣和本館的需求安排義工的值勤區域。工作情形分為定點服務和假日、活動的機動支援。(四) 義工訓練：1. 職前訓練－實施方式分兩階

段實施，間隔期間兩個月為試用期，經考核合格始為正式義工。課程為通識性，內容含博物館任務使命、功能、服務設施和項目、義工角色與合宜的服務態度、義工值勤規定、志願服務基礎訓練課程。2. 在職訓練—方式和課程內容依區域而有所不同，目前以導覽訓練和全體義工成長活動為主，各區域類的工作檢討會為輔，建立工作上的默契與共識。3. 見習制度—依照各工作區域的特性和需要，每位義工自由申請見習，由資深義工指導，節省訓練費用並提高工作品質，增強義工靈活運用之彈性。(五) 輔導管理：試用合格後頒證【義工證】，平日依值勤規定到館服務，如有缺勤即寄發催勤通知，以聯誼鼓勵義工彼此交流，並回饋各項福利，組織義工幹部協助工作推動。(六) 義工表揚：依該館考核及表揚辦法實施，每年三月舉行表揚會。分行健、日新、服務和二、一、特級榮譽獎頒發（目前配合值勤刷卡系統實施）。（國立自然科學博物館，2004）志工的工作並非只做一次即結束，大部份志工是繼續留任的，但偶有一些志工或許轉換組別或時段服務，不過亦有少數志工因其他原因離去。因此志工管理單位及管理者仍須瞭解需要據以辦理徵募作業、徵募（包含宣傳、報名、甄選等）、根據面談所得，依應徵者和科博館的需求安排志工的工作、教育訓練、輔導管理、考核表揚，所以管理模式是不斷循環的系統及持續的工作。

三、資料蒐集與分析

質性研究所採用的資料，包羅萬象，不易歸納。任何簡單歸類都可能扭曲了實際的情形。比較常見的質性研究資料來源，至少包括書面文獻、觀察、訪問、影像記錄等。書面文獻不只是歷史文獻，日記、書信、或各種有文字、圖像的書面記錄也都可能成為研究資料。觀察法也可再依研究者參與的程度再做細分。訪問法也可以從與單一對象或多個對象同時訪問來分，或從問題的結構化程度來分，還可以依與被研究者接觸的方式來分，如：面對面、通信、電話等訪問方式。對於各種不同資料的蒐集方法，照說都需要有相聯的一組程序或原則。但是，事實上，基於研究者背後所依循的取徑不同，質性研究者間似乎還未能建立清楚，一致的程序與原則（齊力、林本炫，2003）。

質性研究除了具備多元理論的基礎，其方法論的思考和寫成有其特質，而不同質性研究方法上亦有其選擇的基礎及各自的研究步驟；在質性研究的領域中，其科學哲學的基礎和方法論卻不是單一體系，並能從比較、批判中澄清科學建構的盲點（胡幼慧，2003）。本研究之資料蒐集包括資料的範圍涵蓋及方法，資料的蒐集是依科博館內部保存的檔案文獻資料，先閱讀各項機構刊物、月刊、各種工作手冊、成果報告書、評鑑報告書、網站資訊等，再行設計訪談問卷做成文字稿加以分析研討，摘取研究問題所需的相關資訊，並期能研究出該館內外環境的優劣得失與未來發展的空間，以對科博館的志工管理提出有助益的建議和精進之處，做為其他博物館營運之參考。因此，在蒐集資料時，多採用彈性、自然的方式以進入研究對象的世界；所以本研究在蒐集資料方面採用質性訪談及文獻分析：

（一）質性訪談

在本研究中，所使用的資料蒐集方法，是以質性訪談進行，為深入瞭解機構組織及志工管理運用的實際狀況，以及專職人員參與及管理者的支持度，至該館作實地訪談，針對其執行工作者與管理者為訪問對象；依所蒐集資料彙整設計而成的訪談大綱，檢視問卷題目是否具體有效度，俾利使研究結果更具正確性及信服力，與所蒐集資料與質的研究方式所得資料相印證。本研究主要目的在探討國立自然科學博物館，自民國 75 年第一期開放以來，就積極尋求運用社會人力資源協助推動館務，尤其在二、三、四期管相繼於民國 77 年、82 年開放，由於規模較大，館區遼闊，業務更加龐雜，目前運用的義工約有 900 人次以上，支援各類工作的進行。該館志工業務運作多年，雖不斷修正和成長，管理制度和作業流程依志工徵募等流程辦理，惟仍有一些值得探討的問題，需藉由訪談以釐清概念；且因志工參加志願服務的動機、理念，參與志願服務的內在需求大多不同，對其工作的性質、層級予以區分，部分題目有些許不同。因此本研究的訪談大綱依訪問者不同分別如下：

1. 志工管理者（含輔導員）

- (1) 您認為科博館運用志工的理念或條件為何？
- (2) 您認為科博館志工館際交流應如何推動？
- (3) 您認為如何推動科博館志工人力資源管理？
- (4) 您認為科博館志工人員輔導管理宜採何種方式？
- (5) 您認為科博館運用志工的發展目標與規劃為何？
- (6) 您認為科博館應如何建立激勵志工方式或具體作法？
- (7) 您認為科博館志工永續發展的遠景為何？

2. 志工幹部（含志工）

- (1) 您認為科博館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進的空間？
- (2) 您認為科博館志工協助業務推動參與角色功能為何？
- (3) 您認為科博館志工職前訓練、在職訓練、見習制度應注重哪些面向？
- (4) 您認為科博館志工人員輔導管理宜採何種方式？
- (5) 您認為科博館應如何建立激勵志工方式或具體作法？

（二）資料蒐集與分析

質性研究的分析方法，同樣是個紛雜而無止盡的探討議題，而且缺少標準化的程序。不過，如果將研究範圍限定在文化研究的議題上，那麼，照 Clifford Geertz 的說法，「深描」的工作將會是重點。什麼是深描呢？Geertz 指出，研究者要清理意義的結構，並確定這些意義結構的社會基礎和含義（Geertz, 1973/1999: 10-11）。深描原則強調對研究的現象進行整體性的、情境化的、動態的描述。要描述的詳盡、細密，力圖把讀者帶到現場，使其產生身臨其境之感，使讀者對於現象的發展過程產生理所當然的感覺，換言之，使讀者能在設身處地的心理狀態下能充分理解事情如何發展與為何如此。一般而言，質性研究在意義結構的呈現上所做的努力與成果，非計量研究所能比擬。計量研究者易將現象簡化成少數變項間

的相互作用，而極少致力於意義結構的呈現。這不但可能造成認識的扭曲，而且當因果推理出差錯的時候，也缺少了直覺的檢測機制。雖然深描可能是質性研究的一種典型分析與撰寫模式，但是，畢竟質性研究仍然還有多種不同的類型，並不是所有的質性研究都適合採用深描的模式（齊力、林本炫，2003）。

紮根理論方法中所提出的「編碼」的程序，實際上也是質性研究中的一種有意義的分析方法。編碼是將所蒐集的資料依不同意義向度抓出各種不同層次的重點，然後將這些重點進行歸類與聯結（Strauss&Corbin，1990/1997），紮根理論方法所提供的這種程序，雖然未必是普遍適用的分析方法，但是在缺少標準化程序的質性研究中，它給出一個較具體的程序性建議，仍然值得一般質性研究者參考。通過這樣的程序，研究者可能發現到原先未曾注意到的事物。在質性研究中，分析與撰寫其實很難說是兩個不同的階段，因為分析無法從撰寫過程抽離。而分析也就表現在描述之中，而非在描述之外另有分析。所以，對質性研究者而言，報告的撰寫不只是最後的、較不重要的收尾階段，而正式表現出研究的精髓的部分（齊力、林本炫，2003）。

資料蒐集與文獻的分析對研究而言是具有相當重要的意義，針對研究問題，深入瞭解有關之理論及概念，廣泛蒐集、閱讀、分析資料予以探討；其可做為檢視和增強各項資料來源的證據，以建構本研究問題之理論基礎及探討分析之用，尤其依所蒐集的文獻檔案資料與訪談或觀察所得的資料如有差異時，研究者更需要進一步去探索求證，才能將研究結果真實及正確的呈現。資料的蒐集彙整與分析是不可間斷的循環過程，在整體的研究過程中，隨時會因資料的蒐集完整性與否，以及研究者本身對資料的認定及修改，因此資料的分析應是資料的蒐集、彙整分類後所顯示的現象，最後再加以結論及建議。

質性訪談是本研究主要運用的方法，主要運用的研究工具是訪談大

網，針對訪談後，所獲得的資料，其處理、分析過程做進一步的說明，分述如下：

1. 逐字稿轉錄工作：

先對受訪者進行編號，而後再詳細紀錄訪談錄音的內容，包括逐字轉騰、情緒反應等。

2. 與受訪者進行再次確認的工作：

將逐字稿編寫內容交與受訪者，並與受訪者討論其中是否有轉錄錯的地方，文中的內容是否為其本欲表達的原意，並再次與受訪者確認其個人基本資料。

3. 逐字稿編碼：

經過反覆仔細閱讀字稿內容後，開始對文中內容逐句逐段予以語意化，並紀錄在逐字稿的頁面空白處。

4. 開放編碼：

此階段是將前一步驟所分析出的語意，依其屬性與面向相似者予以群組，形成一個自然類別，並給予此類別適當命名。

5. 主軸編碼：

針對上一步驟開放編碼中所被分割的資料（類別），經過反覆的檢視、比較後依各類別間的關連性，再次將其累聚成一個主要類別，藉以瞭解個別與次要類別的脈絡關聯性。

6. 選擇編碼：

此階段主要的目的是找出主題類別，是經過反覆的統整與修潤後所獲得的。在找出核心類別之後，便以此核心類別為中心，發展本研究的理論架構，若是與此架構邏輯不一致的類別將予以踢除（選譯編碼表列於附錄）。

第四章 研究分析與結果

本研究僅就科博館的「義工制度」為主題，對該館義工業務運作多年的管理作業流程和制度等加以探討。本章將依據訪談大綱並按訪問者不同作質性訪談，所獲得的資訊編碼建構而成的架構作分析，同時並就所蒐集文獻資料一併研究分析。

第一節 科學博物館簡介與志工角色功能

一、科博館簡介

(一) 科學博物館緣起

我國的科學博物館事業，從清末發軔，但一直未上軌道。直到民國 22 年曾由中央研究院院長蔡元培倡議，國民政府曾於首都南京籌建中央博物館，教育部依照中央決定成立籌備處，專司籌備及建築事宜；然而當初戰亂頻繁，國事百廢待舉，後因播遷來台，始終未能實現。但國立自然科學博物館的興建，最後在國家十二項建設中的文化建設計畫完成，從民國 70 年籌備處成立，至民國 75 年開放第一期館，相繼在 82 年間全館建設全部完成開放。

二、科博館沿革

本研究主體為國立自然科學博物館(簡稱科博館)，位於台中市館前路一號，它為社會文化與教育機構，以社會的發展為導向，與社會的脈動息息相關。科博館為行政院於 1980 年公佈的國家 12 項建設中，文化建設計畫裡三座科學博物館最先實現的一座，質言之，它是我國政府設立的第一做國家級規模的科博物館。從主管機關教育部著手規劃，到全館對外開放整整花了十五年時間，總建設經費達五十六億餘元(科博館業務統計年報，2003)。對我國而言，如此規模的國家級自然科學博物館，由於又是首創，沒有成規可循，只有參借外國的資料，斟酌國內環境及條件摸索前進；在一連串事務與學習的織合籌備過程中，終於在 1993 年全館落成對外開放(科博館，2004)。

三、科博館組織與志工組織

在未談及科博館志工(科博館對志願服務人員皆稱為義工)組織前，我們先

來瞭解志工在科博館組織結構中的位置，通常我們最常見的管理架構是金字塔組織，科博館的組織型態也不例外，在金字塔的頂端有館長，館長下設有二位副館長、主任秘書以及動物學組、植物學組、地質學組、人類學組、典藏管理組、科學教育組、展示組、資訊組、秘書室、人事室、會計室、政風室。(圖 4-1)

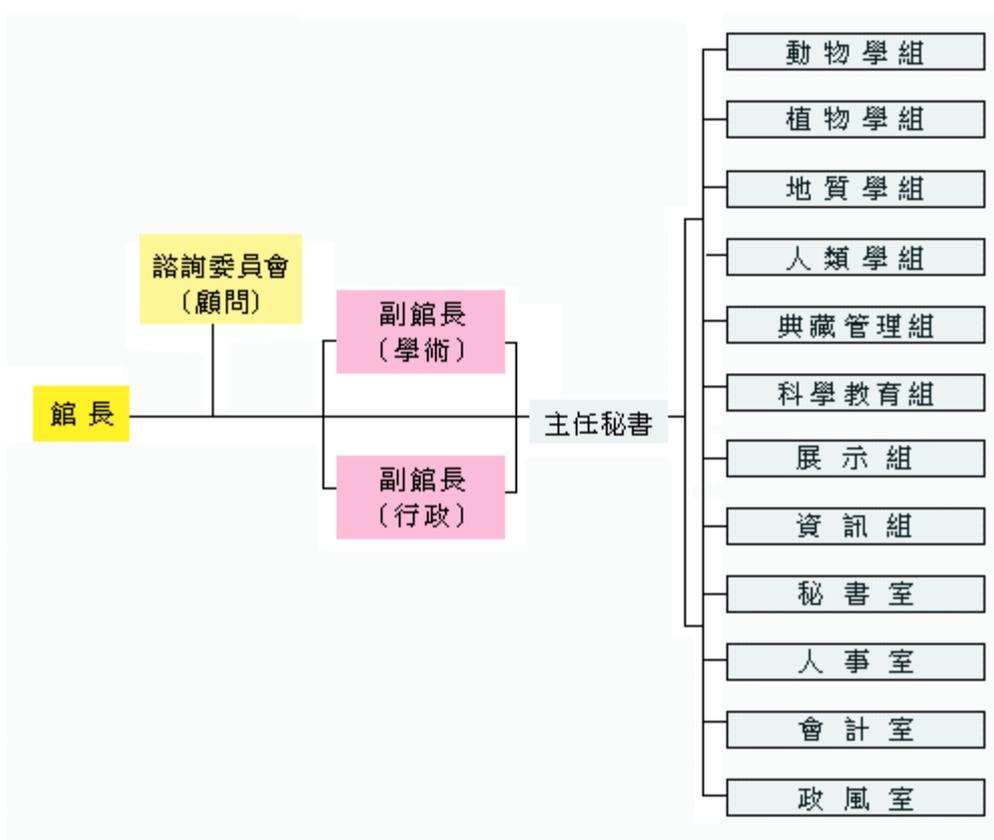
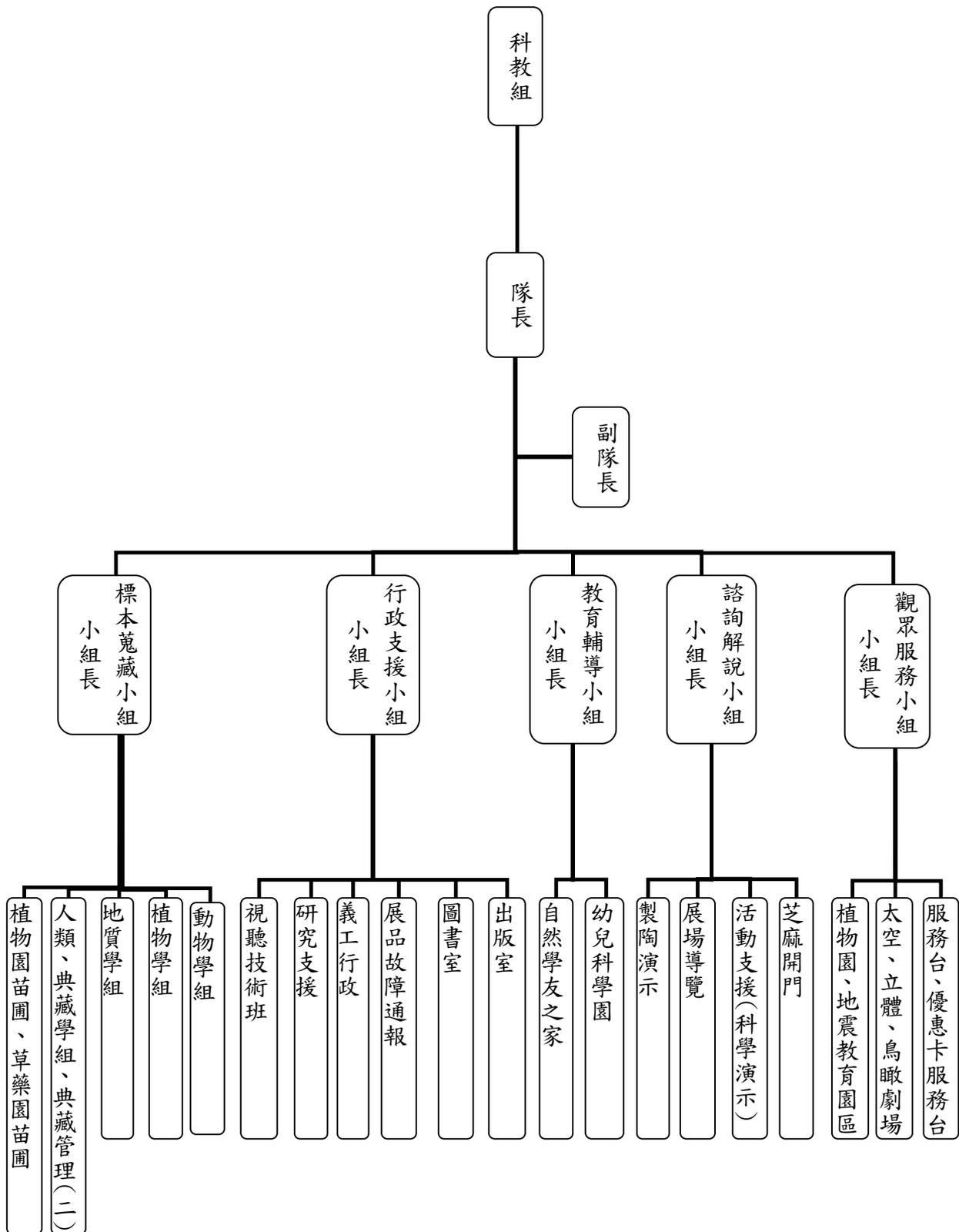


圖 4-1 國立自然科學博物館組織編制表

資料來源：國立自然科學博物館網站科博館簡介

義工組織架構



4-2 國立自然科學博物館義工組織架構表

資料來源：2004.06 國立自然科學博物館新進義工職前訓練講習手冊

有關義工係配屬於觀眾服務、教育輔導、導覽解說、行政支援、標本蒐藏等五大領域，由科學教育組輔導管理志工組織，義工組織設大隊長（因義工組織人數龐大已逾 900 人，表列為隊長，科博館館方為表對其敬意，以大隊長稱呼之）一人，經館方提名一人及志工幹部互推一人，再由志工幹部投票選任之，任期為二年，可連選一次；副隊長由隊長另行推薦擔任之。組織下轄五個小組，計有觀眾服務、諮詢解說、教育輔導、行政支援、標本蒐藏等小組各有小組長一人，由志工幹部推選之；各小組又分成數個區組，每個區組設有區組長一人，由各區組志工互推選之；在各區組中有因志工人數較多者如植物園、服務台、展場導覽等另增設有副區組長一人（圖 4-2）。

由圖 4-2 中瞭解該館義工組織，另有關義工幹部的任務略述如下：1. 辦理區域義工聯誼，協助籌辦義工訓練與成長活動。2. 充當義工與本館間之聯絡、溝通橋樑，反映建議與申述。3. 協助該館召集人力，支援各類活動。4. 舉辦與義工有關的活動或執行相關的業務。5. 指導並協助新進義工適應工作環境和熟悉執勤內容。科博館自民國 75 年第一期開放以來，即大量運用社會人力資源協助館務推展，尤其是科教活動與觀眾服務；二、三、四其館相繼於 77 年、82 年開放，規模宏大，館區遼闊，業務更加龐雜，目前學生社團義工、企業體義工除外，93 年起運用的義工依 92.11 科博館義工徵募人力需求表顯示：一般性義工共 871 人，專案義工 16 人、學期高中義工 54 人、寒暑假高中義工 32 人；依值勤時段分假日義工 357 人佔 40%，平日班義工 514 人佔 60%，義工人數計有 973 人（國立自然科學博物館，2003）。

四、科博館志工的角色功能

從博物館或文化機構的志工定位和使命分析，瞭解志工所扮演的角色功能大致有三：第一是機構的參觀民眾，創造、提供一處富人性且具教育效能的學習環境，在觀眾的心目中建構一個愉快的參觀經驗，並樂於到館反覆利用。第二為協助館員推動業務，提昇工作效能。第三是行銷策略中最適合的執行者，宣達機構使命、與民眾溝通，對機構整體的效能是有幫助的（劉德勝，1999）。

志願服務者是機構因其成立宗旨與服務需求招募而來，不計財務報酬、關心社會福利，本著個人自由意願，以奉獻自己的時間、經歷，主動參與各項社會福利活動者。志工因來自社會各個階層，因此在思維、經驗和能力上有相當大的差異性。就角色而言，志工是其個人多重角色組合的一部分，對機構而言，則要發揮多重的效能。從科博館的義工制度觀之，當初進行志工的徵募，無非是運用社會志願服務的人力資源，以彌補機構編制人力的不足，但仍多少兼有其他目的。如建立與民眾雙向溝通的管道，志工是機構與民眾之間的橋樑。科博館的館務可以有效推動藉此掌握參觀民眾的需求，對於各項科教活動的推展，可滿足各階層社會人士學習、自我實現和回饋社會的動機。有關館務支援的範圍包括了觀眾服務、導覽解說、教育輔導、行政支援、標本蒐藏等項目。

科博館義工成立迄今，已漸形成科博館教育的重要環節之一，因為義工的知識、技術或熱誠足以使科博館更富活力，進而擴展至鄰近社區，甚至整個社會。但如欲達此目的，義工就必須具備一定的資格條件，並要認同科博館的宗旨和目標；同時，科博館有責任予以適當的訓練和鼓勵，讓義工扮演半專業或專業性的工作角色。前述情形，則有賴完整的義工制度來規範指引，才有成功的可能。

第二節 科博館義工大隊運作概況

一、義工大隊成立緣起

依劉德勝（1990）科博館的第一批義工是從民國 75 年開始，而計畫早於民國 73 年元月完成，當時的構想即將義工制度視為社會教育的一環，不但想藉義工充沛的人力資源，以順利推動博物館所舉辦的各項活動，同時也希望與廣大民眾建立密切的聯繫，讓社教機構從往日的單向服務轉變為雙向溝通，符合民眾的需求以回饋社會，所以才有此項構思。科博館籌備初期的研究人員曾參考觀摩，國內外的文獻和實際運作情形，分別就「義工所能提供的服務」、「義工的角色」、「義工的管理與督導」、「訓練及服務績效評估」等事項詳加考慮。再針對義工的設立宗旨、工作範圍與內容、資格要求、優待、甄選辦法等項目，擬就了「國立

自然科學博物館義務工作人員發展計畫草案」，草案中先就第一期開館可能狀況、初步擬出第一期所需之義工管理運用之計畫。初期配置義工約有 7 個區域人數僅需 96 人，但是由於各媒體的熱烈報導和各社團、學校、機構的支持，報名人數高達 474 人，後來將工作區擴大到 11 個區域，同時錄用 312 位義工配置其間；民國 74 年 11 月重新擬定「國立自然科學博物館義務工作人員徵募及服務實施要點」，以載明義工設立宗旨、工作範圍及內容、服務期間、徵募對象之條件、義工權利和本館的徵募步驟，作為推動義工制度的準則（劉德勝，1990）。

二、義工制度的設置

科博館的義工制度當時設置的目的即明白揭示：「運用社會人力資源，有效推動各項科教活動，培養國民熱心公益，奉獻智慧的社會風氣；擴大民眾參與層面，激發國民深切認識、瞭解、關懷並支援博物館的教育、展示、蒐藏、研究、觀眾服務等各項活動；滿足各階層社會人士之學習、成就回饋等動機，以豐富其人生，造福社會。」整個制度一直隨著博物館分期建設的完成，不斷的茁壯成熟（國立自然科學博物館，2004）。

三、義工制度的現況

（一）義工運用方式

目前，運用方式如下有六種（國立自然科學博物館，2004）：

1. 個人義工，分屬觀眾服務、教育輔導、導覽解說、行政支援、標本蒐藏和研究支援等工作點。每年十一月展開徵募，五月再補充一次。其值勤方式有平日和假日之分，每週至少值勤三小時又三十分或每月至少十二小時，並可依館務需要和個人意願多次到館服務，目前已有四十餘位義工每週固定到館跨區服務三至四次。
2. 彰化師大推廣教育服務社，輔導彰化師大學生在校成立社團，吸收組訓學生，經該館驗收後，在學期中利用週日到環境科學廳芸芸眾生展示區從事展品解說工作，每一時段兩個人力。團員服務滿一年後，由該社團推荐至省立鳳凰谷鳥園擔任戶外解說義工。

3. 中山醫學大學醫療社會服務隊，吸收該隊至該館幼兒科學園進行兒童衛教活動，每學期四次，全年共八個主題，每次服務人力十至十二人。該隊學員除了在博物館參與服務之外，並可累積實際帶領兒童的經驗，對其社團團員寒暑假下鄉執行文化醫療服務工作有很大的助益。最近為了制度化的經營，雙方更進一步簽訂團體義工服務協議書，作為合作的默契與準則。
4. 寒暑假高中義工，由台中一中、二中、女中和文華高中徵集推薦學生參加，於寒暑假到館支援觀眾服務、特展服務等工作，每人全期約服務一百小時，共計三十二人。九十二年起擴大對象與服務內容，增加高中生參與公共服務的領域，計有劇場教室助理、活動解說等兩類，共可容納五十四人，每人服務六個月，每月提供八小時即可。
5. 參觀活動單專案義工，因應參觀活動單設計和學校推廣之專案成立，徵集有興趣和專長的國中小教師擔任，計有七人。
6. 大專見習生，凡對該館蒐藏研究、教育、資訊與營運管理等實務工作有興趣之大專學生皆可申請，須經面談，名額不限。
7. 企業體義工，由台積電員工透過團體認養方式，負責該館科學中心「積體電路的世界」專題展區的導覽服務。每個週六、日都有四個以上的服務人力。

（二）管理作業流程

該館義工業務運作多年，不斷修正和成長，管理制度和作業流程依義工徵募、進館服務的時程可分如下步驟：瞭解需要、義工徵募安置、義工訓練、輔導管理、義工表揚，在本研究之研究架構已陳述其流程。

（三）義工的績效

科博館義工制度自設立以來，義工除了配置全館不同區域點定時值勤之外，並支援大型活動如跨年活動、節慶、春節、劇場表演、中秋觀月活動、特展、觀眾調查或臨時急迫性勤務的支援等，與館方人員併肩聯手為觀眾服務，尤其對不定時、臨時迫切性勤務發揮了機動支援的功能。

因為該館肩負有蒐藏、研究、展示、教育與休閒的功能，而義工正是推動社會教育與大眾休閒最落實有效的途徑。其績效分析如下（國立自然科學博物館，2004）：

1. 該館運用社會人力資源，除定點配置並支援臨時或急迫性任務，依其支援館務情況，績效良好。據該館統計九十二年義工值勤總時數113742小時，同時機動支援各項館務、特展服務或教育活動，共出動1145人次；例如該年九月發動高中學生協助圖書館六樓書籍的搬移，義工諸多參與為該館營運提供莫大的助力。義工可算是推動社會教育與大眾休閒最落實和有效的途徑。
2. 結合學校教師的專業，運用國中小教師協同開發參觀活動單，提供學生深度參觀博物館的媒介，完成四十幾個單元。
3. 持續運用大專社團與高中義工，協助觀眾服務和科教活動、如彰師大社教推廣服務社、中山醫學大學社會醫療服務隊、台中一中、二中、女中、文華高中之學生，讓該館義工人力資源多元化且運用上更具靈活。其意義是提供學生參與社會事務的歷練，以及豐富的學習環境；也是開發博物館利用人口和儲備輻射宣傳行銷的種子。
4. 自開館以來，迄2004年義工服務點約有五十個，工作內容多樣且兼具學習的意義，對義工終生學習亦有助益之處；並適時舉辦訓練與成長活動，平日也有相互觀摩與見習的機會。
5. 義工聯誼有助於團隊的凝聚和溝通，每年舉辦全隊和區域聯誼（如附錄二聯誼活動輔導辦法），由義工幹部自行策劃，聯絡情誼，為有效溝通。每月出版一期刊物以及每年定期辦理成長活動和工作檢討會；同時每兩個月召集義工幹部聚會一次，進行工作檢討與溝通，交換意見和觀念，建立工作共識。
6. 一年一度的義工表揚，每年都有兩百多人次接受表揚，館方長官親臨主持，表示肯定與嘉勉，藉此建立團隊榮譽與見賢思齊的風氣。

7. 在 92 年 11 月分別與台積電文教基金會、中山醫學大學簽訂團體義工服務協議書，開啟團體義工認養文教服務的新局面。
8. 2004 年該館「義工家族」網站，建立義工訊息溝通的暢通管道，提供相關機構經驗參考與交流；受理大專院所博物館學、成人教育、企業管理等系所學生實習和專題研究，對社會教育及專業學術期有貢獻。
9. 團導義工已擴大為展場導覽義工，是該館運用銀髮族、退休教師和家庭主婦的成功案例，平日支援特展的觀眾服務，協同導覽接待來館的團體，尤其多聲帶的服務，讓社會人士或年長團體的觀眾更覺得親切。

(四) 績優義工之表揚

義工都是自願服務奉獻的，精神上的滿足是非常重要的。該館就義工全年的表現或年資給予不同的表揚（義工考核及獎勵標準細則如附錄三）：

1. 行健獎：服務確具績效且依值勤規則全期值班無曠職者。
2. 日新獎：當期義工，凡服務熱誠，參與該管科教活動確有特殊貢獻，並由各區負責人依具體事蹟推薦，經審查小組評選確定者。
3. 服務獎：服務確具績效且全期出勤狀況良好（出席率愈百分之八十五）者。
4. 榮譽獎：凡服務確具績效且合於下列標準之一者授給：
 - * 二級榮譽獎：滿三年且值六百小時者頒榮譽獎和銀色紀念章。
 - * 一級榮譽獎：滿五年且值勤一千小時者頒榮譽獎牌和金質紀念章。
 - * 特級榮譽獎：服務滿十年且值一千八百小時者，頒給榮譽入館證。

除了館內的獎勵並將優秀義工推薦到館外參加表揚，例如：

1. 行政院文化建設委員會主辦文化機構績優義工表揚。

2. 中華民國志願服務協會志願服務獎章、十大志工媽媽等。

(五) 義工的福利回饋

該館為表示肯定義工的奉獻，除了隨時表示致謝、肯定和精神關懷外，每年舉辦全館或區域性的聯誼活動，增進感情交流與經驗分享的機會；在成立之初，因館方資源有限，只能不定時對義工提供回饋，目前現有的措施如下：

1. 享有意外保險五十萬元。
2. 優待義工個人進入本館，眷屬除外。
3. 到館值勤當天停車由館方付費。
4. 在館內書店、賣店購買書籍、紀念品，折扣優待。
5. 在館內餐廳用餐，與該館編制員工待遇相同，憑證享受優待。
6. 可利用該館圖書室之藏書和期刊雜誌（服務滿一年即可申請借書）。
7. 該館或館外相關機構舉辦之活動，如義工訓練、聯誼活動等，除規定必須參加外，其他訓練或活動均可參加。
8. 贈閱館方編印刊物。
9. 義工的父母或配偶遭遇喪亡或本身及子女結婚，由館方分別以輓聯和喜幛致意，表示關懷或慶賀之忱。
10. 熱心服務、表現優良之義工由館方公開獎勵表揚，並向文建會或民間社團等有關機構推薦。

五、小結

有關義工績效方面，一般而言，義工聯誼有助於團隊的凝聚和溝通；而科博館對於志願服務工作者之聯誼活動，訂有聯誼活動輔導辦法，適時舉辦參觀、旅遊或全隊性聯誼；當然在每次活動前皆有一定時間的預告登記，但並非所有志工一定可以參加，因為包括有個人因素和其他因素等等。惟據悉科博館對於無法參加者或從未參加者，未曾有表達對志工的關懷方式；對此應先由志工幹部主動關心瞭解詢問原因，或鼓勵志工參加活動並表表關懷慰勉之意；如有多次皆未參加

者更應表關切，因此除志工幹部主動瞭解並予反應館方外，志工管理者亦應儘可能致意關心，並代表館方對志工的重視和關懷。

由於科博館志工人數眾多已逾 900 人，但館方對志工的關心，應以意義大於實質的物品。不論是獎勵或是關心，都不要過於吝嗇，尤其重要的是不要只獎勵「結果」，而忽略「過程」的獎勵與關懷。一年一度的義工表揚，每年都有二百多人接受表揚，由於參與的人數有限，且有變成年度例行公事，缺乏新意。志工雖不是正式人員，但館方相關人員對志工的關懷和激勵，並非只是表揚，平時除透過志工幹部對志工的瞭解外，儘量利用聚會時傾聽並徵求志工的意見、遇志工生日時即由館方寄發生日賀卡、對於志工值勤時間安排應給予關心和體諒、甚至找機會和志工聊天，瞭解志工的狀況，平時偶有機會如果叫出他們的名字，也會讓志工感到驚奇和溫馨。對於表揚或獎勵，必須對志工要有意義或有價值的方式提供，因為表揚是凝聚志工、激勵志工最好的時刻，如果只是虛應行事，並無實質意義，可能產生負面作用。因為獎勵要適時才可以提振工作士氣與滿意度。

第三節 科博館的志工管理

科博館志願服務分屬觀眾服務、教育輔導、導覽解說、行政支援、標本蒐藏及研究支援等工作重點，分屬各種不同的工作區域。本研究僅就科博館的「義工制度」為主題，並對該館義工組織的設置原則等加以探討，做陳述及分析。

一、瞭解需要

依據科博館設置義工的宗旨，該館每年徵募志工之前，首先調查館內各區域義工之人力需求；同時參考前一年義工的值勤情形和適應狀況，再依需要酌予編定義工年度人力需求表，據以辦理徵募作業。志工管理者的職責不僅是執行志工人員之招募、訓練與輔導等工作外。同時要督導志工各項的服務活動，亦要協助各區域工作之策劃、執行及評估，指導並協調服務作業之聯繫；平常藉由至各工作區域協處事情、聯繫及廣納各方反映意見等訊息彙整，並配合實際需求比較及評估，擬訂徵募工作範圍及內容。誠如受訪者所言：

運用志工志願服務的人力資源，彌補機構編制人力的不足，同時將期待入不同領域的建議和動力，如建立雙向溝通的管道，因為義工是機構與眾間的橋樑，館務可以藉此掌握參觀民眾的需求。(A-1-1)

運用各界優秀人才及潛藏人力資源（退休人員、家庭主婦及高中生），除了協助館務推行、填補本館人力缺額之外，亦能帶入不同角度的建議及動力，使博物館更加完善。

(B-1-1)

最近這幾年來，由於館方人力縮減，積極運用義工人力，彌補現場人力不足情形，義工並不是只扮演協助和支援的角色。(C1-2-1)

近幾年因館方人力縮減，積極擴編志工人力，以補現場人員不足之現象，志工已非扮演協助、支援角色。(C2-2-1)

因此，為徵募適當的志工人力，科博館相關人員通常會於年度結束前，就開始擬定招募計畫，通常徵募工作範圍及內容擬定後，先行簽會相關單位，再陳核經館長同意核可後，方予實施推展。在調查評估擬訂人力需求表時，受訪者提到志願服務的人力運用理念表示如下：

透過隨時、無所不在的輻射傳播，可爭取到社會普遍的支持和關懷，達成增加參與人口的目的，由於義工是自願、主動、熱誠，充滿理想和創意，無形中提昇機構的形象，表現朝氣、活力和永遠清新的文化氣質，這是機構賴以永續成長的寶貴助力。(A-1-2)

開館初期係以觀眾服務及現場秩序的維持，自二、三、四期相繼開放，加入義工的解說和活動導覽。初期較注重志願服務時間、人力調配以及服務熱誠，最近這幾年來則因注重專業化，以致義工潛能的開發和運用上稍嫌不足，易造成有遺漏情形。(C1-1-1)

科博館義工制度起步早，可溯至民國 75 年 8 月，初期皆以觀眾服務及現場秩序維護為主，自 2 期館開幕後始加入志工解說及活動導覽，故人力招募及組訓服務運用上，與開館初期有極大不同。(C2-1-1)

科博館在開館之初，運用義工協助推展館務，其工作係以觀眾服務及現場秩序的維持；隨著二、三、四期館陸續開放，又加入解說和活動導覽的工作。這與一般志工徵募是輔助性的支援角色略有不同，尤其初期較注重志願服務時間、人力調配以及服務熱誠；近年來則因注重專業化，以致義工的潛能開發和運用稍嫌不足。除此之外，要讓現職的義工與未來的義工都充分瞭解「義工」工作並非生活的全部，而是部分時間的投入；到科博館值勤時扮演「義工」的角色，離開科博館後是個人的生活，扮演的是個人生活中的角色，或許是「父母」、「上班族」、

或「兒女」等各樣角色。

對於受訪者談及科博館運用志願服務人力資源，有表示是彌補機構人力的不足、填補人力缺額或補現場人員不足等意見。研究者以為，不論志工是擔任觀眾服務、現場秩序維護、志工解說或活動導覽等工作，志工只是各項支援或替代性的角色來執行工作，並融入機構的環境中。

二、義工徵募

各機構運用義工的原因甚多，最主要的是人力不足，其次是上級指示辦理，第三是為了促進社會大眾參與而開始運用。一般徵募義工的管道，通常主要來自機構員工或現有義工介紹，其次是透過宣導海報、簡章等徵募；另外有直接向觀眾、刊登廣告、透過社團徵募之方式。對義工徵募原因，科博館亦不例外，受訪者有下列表示：

科博館自民國 75 年第一期開放以來，及大量運用社會人力資源協助館務推展，科教活動與觀眾服務。當初館方建立義工制度設置的目的即揭示：「運用社會人力資源，有效推動各項科教活動，培養國民熱心公益，奉獻智慧的社會風氣；擴大民眾參與層面，激發國民深切認識、瞭解、關懷並支持博物館的教育、展示、蒐藏、研究、觀眾服務等各項活動；」(A-4-1)

科博館規模龐大、業務繁雜，尤其是科學教育（包含現場服務）及蒐藏研究部分，更是需要大量的人力，所以非常重視志工這部份的人力資源。（B-1-2）

開館初期係以觀眾服務及現場秩序的維持，自二、三、四期相繼開放，加入義工的解說和活動導覽。初期較注重志願服務時間、人力調配以及服務熱誠，最近這些年來則因注重專業化，以致義工潛能的開發和運用上稍嫌不足，易造成有遺漏情形。（C1-1-1）

初期注重志願服務時間、人力調配及服務熱誠，近幾年則注重年輕化及專業（專長）化，較忽略服務熱誠之投入，且因注重專業化造成志工個人潛質開發及運用上較為不足，容易有遺珠之憾。（C2-1-2）

科博館義工徵募簡章首先即明訂徵募宗旨、說明、工作範圍及內容、服務時間、對象、義工權利等（如附錄四）。每個參與義工工作的人皆有其動機，一般主要動機在於：（一）服務他人，（二）獲得社會經歷，（三）回饋社會，自我成長。據受訪者表示：

本館義工應徵的動機大致有以下幾項：(1) 學習的動機：增加自然科學新知，學習與人接觸的技巧，練習表達能力。(2) 自我實現的動機：參與社會事務，服務人群，回饋社會，享受服務的樂趣。(A-1-3)

本館位於台中市區，且為中部地區重要的社教機構，交通便利及聲譽度應可視為吸引志工前來服務因素。(B-1-3)

科博館志工制度起步早，可溯至民國 75 年 8 月，初期皆以觀眾服務及現場秩序維護為主，自 2 期館開幕後始加入志工解說及活動導覽，故人力招募及組訓服務運用上，與開館初期有極大不同。(C2-1-2)

有人參加志願服務是為了加強人際關係，結交新朋友，心得與人分享。(C4-1-1)

參加志願服務人力是因人而異，有的是對志工工作的好奇和喜愛。(C5-1-1)

參加志願服務者其因素是多元的，有讓生活多元化，紓解壓力。(C6-1-1)

義工參與志願服務除了機構需求外，同時對於參與動機亦應稍加瞭解，以建立共識與適應服務工作，對遇到問題時能群策群力處理。該館自民國 75 年第一期開放以來，運用社會人力資源協館務推展，剛開始係以觀眾服務及現場秩序的維持，自二、三、四期相繼開放後，加入義工的解說和活動導覽。開館初期較注重志願服務時間、人力調配及服務熱誠，最近幾年來則因注重年輕化及專業（專長）化，較忽略服務熱誠之投入。由於較注重專業化造成義工潛能的開發及運用上稍嫌不足，易造成遺珠之憾。

以科博館 94 年義工徵募簡章為例，除了明訂宗旨、說明原因及需求、工作範圍（服務地點）及內容（需求人數）、服務時間（值勤時數、值勤時段）外；徵募對象條件分（一）一般條件：(1) 年滿十八歲，儀容端正，言談清晰者（高中生不受理）。(2) 具奉獻及服務熱誠，有責任心者。每週或每月能提供約定服務時數者，不遲到早退者。(3) 服務期間至少一年，並能參加講習者。(二) 特殊條件（具其中一項即可報名）：(1) 喜歡接觸人群或對觀眾諮詢服務有興趣者。(2) 對九二一地震有研究或有興趣解說者。(3) 願帶領活動或願意現場解說者。(4) 喜歡表演解說且具團康或曾有引導團體的經驗或興趣者。(5) 對特展庶務、電話接聽、圖書加工與出版、觀眾訪談、電腦輸入、園區巡檢有經驗或稍具基礎者。(6) 對臺灣植物生態能解說或願意照顧植物苗圃者。(7) 對自然標本蒐藏相關

作業（如登錄）有經驗或興趣者。（8）喜歡本館志願服務工作者（含退休人員、家庭主婦、上班族）。據受訪者表示：

志工係因服務熱誠而成為志願服務者，故在角色上應扮演協助、支援館方人員，而非業務推動或經營者角色；近幾年因館方人力縮減，積極擴編志工人力，志工已非扮演協助、支援角色。（C2-2-1）

大多數人擔任志工的目的為滿足自己的需求，如安排退休多餘時間或滿足服務大眾的熱誠，極少從館方的角度思考館方的業務需求。同時館方未將業務推動視為志工可發揮之領域，也未思考運用義工資源推廣，多年來推廣館務的方式一直沒有改變。

（C3-2-1）

依據科博館義工徵募簡章規定，有關徵募對象分一般條件與特殊條件；綜觀之，只要合於其條件者，均應可成為義工，惟卻有應徵者曾表示，年齡太高，未具專業知識，而被淘汰出局。事實上應徵者並非公務員屆齡退休者，其年齡尚未達六十歲，如以前述原因被拒絕，實屬不該發生。（C6-2-1）

一般機構設置義工的宗旨，無非是運用社會志願服務的人力資源，除以彌補機構編制人力的不足外，但多少仍兼有其他目的。科博館的義工制度，也有明白揭示其設置目的。近年來因經濟不景氣，有些公部門機構為了人事預算經費不足；因此，對於機構原屬約聘僱人員則減少雇用，改以志願服務人力替代之。科博館亦不例外，部分非編制內人員之工作，可運用義工代之，則以其代替。所以，志工已非昔日扮演協助、支援角色而已。

參與志願服務人員認為本身符合規定者，可按該館報名表內容，依次填寫有關姓名、性別、出生年月日、通訊住址、電話、身分證字號、學經歷、工作單位或就讀學校、婚姻狀況、與該館服務有關之專長或學識、參與動機與宗教信仰、希望參與的服務項目、希望的服務時間（先自行選擇，面談後確定）、自選面談日期。在報名表中所填列個人的教育背景和專業技能、經驗，以及自己希望工作的場所和服務的時段，提供館方的參考，有助於義工工作的安排。填妥報名表後郵寄或自行繳交，但為了減少書函來往費時，應徵者在報名表中可直接選定，自己到館面談時間，避免再發通知，省時省事。經面談甄選過程錄取後，通知職前訓練講習。新進義工的徵募，一般都以面談方式，其面談的目的，不只是館方去認識挑選所需的義工人才；同時也是讓義工應徵者，瞭解義工的角色和科博館的

一切。惟在面談中並未能即時對應徵者清查，是否有不良紀錄、精神狀況及身體健康狀況等的篩選與預防；對於志願服務的看法與想法，以及他對機構的認知是否瞭解。研究者認為館方對參與應徵者，在應徵時除檢視其報名表資料詳加審核外，亦應確認其身分核對身分證，面談時再多瞭解應徵者相關資料如期望、需求等等。同時亦應多讓應徵者瞭解什麼是志願服務、館方值勤規定、是否有要發問的問題等。

就義工徵募而言，一般徵募義工最佳途徑，事實上是機構員工或現有義工，從自己的親友、同事中徵求較有意願或興趣的人。其次是媒體（如報紙、雜誌、廣播電台等）或透過宣傳海報、簡報。該館除依前述方式辦理外，並函請各大專院校、高中職、國中、小學、機關、和團體配合宣導，鼓勵所屬和師生參加；同時將簡章分送文化中心、圖書館或公眾聚集的地點供有意者索取。其徵募時間視需要而定，每年十一月開始宣傳徵募，至十二月全部結束。針對每年徵募義工，受訪者表示：

運用志工志願服務的人力資源，彌補機構編制人力的不足，同時將期待入不同領域的建議和動力，如建立雙向溝通的管道，因為義工是機構與眾間的橋樑，館務可以藉此掌握參觀民眾的需求。（A-1-1）

運用各界優秀人才及潛藏人力資源（退休人員、家庭主婦及高中生），除了協助館務推行、填補本館人力缺額之外，亦能帶入不同角度的建議及動力，使博物館更加完善。（B-1-1）

科博館義工是一年一任，其中約在五、六月時，有因部分義工畢業、工作異動或流失，通常都會再行補充徵募，補充人數平均約 100 人左右，大約是全部人數的九分之一。每年期中或年終登記續留者，對於在新舊義工交替階段，這些續留的義工人力正扮演輔導者的角色，有助於整體義工人力運作的穩定。在受訪者中有表示曾有應徵者反映，依據科博館義工徵募簡章規定，有關徵募對象條件均符合；為在面談時卻被指出年齡太高、未具專業知識，不符合要件，被拒絕擔任該館義工。事實上應徵者並非公務員屆齡退休者，其年齡亦未超過六十歲，如

館方人員以該項原因將應徵者拒絕於門外，這與該館所訂簡章實有背道而馳。對於大多數人擔任志工的目的為滿足自己的需求，只為安排自己閒暇時間，缺乏服務熱誠，甚少為館方的立場積極思考。同時，館方亦未思考如何運用志願人力資源，對於業務的推動未將志工視為可發揮之領域，且多年來推廣館務的方式一直沒有多大的變化。

三、安置

科博館徵募義工面談甄選過程中，尤其在面談當天，館方已事先設計一張「義工興趣嗜好自我評量表」，大約有 100 多項，提供應徵人員就非常喜歡至非常不喜歡五個等級勾選。這張評量表可供面談主持人瞭解應徵者的興趣，縮小談話範圍，確定義工的專長和學識，較容易找出比較適合義工可能工作的區域。對此，受訪者有下列表示：

調查紀錄志工之才藝、興趣、可到館協助的時間區塊、電子郵件信箱、緊急聯絡方式等基本資料，以電腦建立檔案，並設計搜尋功能，以便尋找適當可用人力。(B-3-1)
找對人、做對事。對於新進義工的適應，如情緒處理、挫折忍耐力、人際關係應對、時間與工作要求的配合等。(A-3-3)
輔導員應和志工保持良好聯繫管道，並盡量瞭解每個志工的長處，使志工適得其所的發揮本身的優點。(B-3-2)

藉此評量表不但可縮短面談的時間，減少面談主持人工作量；亦可讓館方很快的瞭解每位應徵者的期望，有助於新進義工工作安排的成功，並做適切合宜的安置。

根據前述受訪者談到科博館義工應徵的動機，大致有數項，這些都是安置義工時必要的參考資訊。對於科博館所規定的義工徵募條件，分別為一般條件和特殊條件，館方認為條件符合才會考慮其服勤時間，然後再安排值勤區域。有關應徵經面談甄選錄取者，一般的工作區域安排，家庭主婦與退休人員大都在服務台、圖書閱覽區、視聽工作室等需固定值勤時間的區域；學生或教師則安排至生命科學廳、科學教室、物理和地科展示室等較需專門知識，從事導覽解說或活動

輔導的區域；對於曾從事秘書、行政事務而目前沒有繼續就業的婦女則安排至行政支援或標本蒐藏的單位，如圖書室、出版室；目前仍在上班者則大致安排在假日服勤，如有特殊專長者再依其志願和館方需要安排至展示區導覽或教育輔導的工作。

在科博館中有些區域只允許在館內擔任義工一年者才給予調整，這是館方確保義工的執勤能持續維持一段期間。如此看來，似乎過分嚴苛，但從另一種角度觀察之，好像可以減少科博館與義工的挫折感，另一方面卻可建立更穩固的交付任務之信心。對此，受訪者有下列表示：

值勤穩定性：義工如能獲得工作勝任感與滿足感，在觀念上認同機構宗旨，有助於穩定值勤，掌握義工人力的易變性特質。(A-3-5)

通常新進義工如經分派值勤區域，館方規定半年內是不可以申請調整；其目的主要是減少人員的流動並保證服務的品質。因此，在同一區域服務至少應服滿一年，有助於執勤人力的穩定和保持一定的服務品質。

四、義工訓練

義工在未正式參與工作行列前，都需參加新進義工第一階段的職前訓練，大約是一天的時間；若未能參與講習者，視同棄權即取消資格。訓練的課程包括有志願服務的倫理、志願服務的內涵、志願服務經驗分享、志願服務法規、認識博物館環境（參觀）、勤務安排與館員認識、博物館簡報等。然後實習二個月的時間，合格後授予正式義工證；每位新進義工在實習完畢取得義工證後，即應繳一篇報告「擔任義工的服務心得」，約六百至一千字。新進義工經過職前訓練，期能讓義工面對日趨且專業的任務，具備靈活的應變力和執勤的專業能力；對未來如有問題的發生能共同思考解決的辦法，建立工作共識與適應任務，提升義工的服務效能與品質。對於義工職前訓練，受訪者有下列表示：

個人以為職前訓練，應先讓義工充分了解志願服務的看法，為了順利協助公部門推動業務，吾人認為公部門運用義工，其訓練有其特別意義與重要性。(C1-3-1)

職前訓練階段，應使志工充分認知「志願服務」的觀念，獎勵措施是館方正面鼓勵的表現方式，並非制式化的福利措施；志工本身也不必將所有精神及心力全部投注，甚至影響本身工作及日常生活，如此志工在服務工作上更具彈性及活力。應再強化新進志工活力展現，使志工充分發揮自身專長及經驗，因為志願服務是需要熱誠、活力及動力的。(C2-3-1)

職前訓練應加強心態教育，且要求課程要完整上完，不可中途離席。(C3-3-2)

職前訓練應加強新進義工展現活力，讓義工充分發揮本身的專長、經驗。(C4-3-1)

義工職前訓練，主要是讓義工瞭解科博館的一切營運和設施概況，同時認識自己未來的角色和館方對他們的期望。藉此讓義工早些進入狀況，發揮其功能。由於每一區域的義工作業性質略有不同，一般區域的義工在參加職前訓練，其訓練時間通常約為一天，結束後即依排定值勤時間至值勤區域見習；並由各區域輔導員或資深義工指導，針對導覽解說義工則給予其他較多的訓練。如果每一區域的義工訓練時數皆相同，可能造成館方的負擔。因此，館方針對區域與工作性質的不同，分別施以不同的訓練；但基礎訓練課程為通識性，內容大致為科博館的任務使命、功能、服務設施和項目、義工角色、服務態度、值勤規定等。

館方為希望配置各區域的義工夥伴，做好自我認知與準備，以期儘快能適應工作，發揮志願服務支援的功能；另訂定義工自我訓練要點（如附錄五），主要內容為自我訓練目標、步驟及要點，在館方網站提供義工夥伴參考。同時對於導覽解說義工自我訓練方面，在其網站也有自我訓練要點（如附錄六）提供參考，引導義工先對館方各展示區的展示宗旨、展示主題及細項展示內容加以熟悉，融會貫通，在專業訓練時能收事半功倍之效果，增加知識深度及自我滿足。對自我訓練受訪者表示：

館方應提供終生學習的環境與機會，義工們更應不斷學習，自我訓練與成長，瞭解追求生命的意義與價值。體驗付出愛心與奉獻是最高境界。(C1-3-3)

如果從終生學習的角度來看，義工訓練也算是一種方式，只是範圍較為狹隘，但仍為其中的一環。(A-5-1)

義工在參與值勤的行列中，不論新、舊義工每年至少要參加在職訓練一次。

對於在職訓練受訪者有下列表示：

行政院文建會自 80 年度至 86 年度，為文化機構的義工舉辦各類的訓練，課程有共通性的、專業的、有生活相關的、也有工作所需的。這種研習對設有義工的機構具有正面的影響，本館除推薦工作相關區域的義工參加外；每年也會自行舉辦不同的成長活動，如演示教育活動、陶藝、儀態與服裝、工作研討等研習，提供義工成長的機會，培養共同的信念與團隊士氣。(A-5-2)

在職訓練上，除加強志工服務事項專職訓練外，各區輔導員及幹部應注意發覺各志工專長或興趣，提供志工不同領域知識的需求，以延伸服務熱誠，提高志工對館方向心力及安定力。(C2-3-2)

在義工訓練方面除職前訓練外，尚有在職訓練，其方式和課程內容依區域而有所不同，目前以導覽訓練和成長活動為主。另有見習制度，其目的為儲備各類義工人力，提昇工作品質與效能，增進未來工作相互支援的有效性。(A-5-3)

在職訓練應注重終身學習的理念，館方應提供終生學習的環境與機會，義工們更應不斷學習，自我訓練與成長，瞭解追求生命的意義與價值。體驗付出愛心與奉獻是最高境界。(C1-3-3)

在職訓練在解說方面，除了專業課程外，應可增加解說義工之經驗交流，兼顧專業與實務。(C3-3-2)

由此可知，義工參加在職訓練，除可學習共通性的、專業性的知識外，另有與生活相關的、工作所需的。讓義工有成長的機會，並可培養義工共同的信念與團隊士氣。科博館為因應義工服勤和其他因素，在一年內分五次舉辦在職訓練，讓義工依自己的時間擇一參加訓練，但時間的安排並不盡如人意；因為義工的成員來自各種不同階層，包括退休人員、家庭主婦、現職人員、學生等，要讓義工全部都參加或許有其困難，只能讓義工依自己的時間選擇參加訓練。

因此，其方式和課程並未按區域而有所不同，惟每次訓練的課程不盡相同，

但原則上是要每位義工參加訓練。目前以導覽訓練和成長活動為主，各區域類的工作檢討會為輔。在成長活動方面如人際溝通、心理調適和自我肯定等課程，期讓義工本身精神更充實；在導覽解說專業訓練方面，內容則涵蓋觀眾心理、導覽解說技巧與各區域展品的解說內容，讓義工在解說時有足夠的素材，同時能夠正確流暢地導覽解說，廣為傳播自然科學知識，讓到科博館參觀的遊客有更深刻的認識和瞭解。

為調適日漸膨脹的義工組織與任務的機動性，建立工作共識。期讓義工在面對日趨複雜且專業的任務時，能具備有靈活的應變能力及執勤的專業能力，或是遇到難題能共同思考對問題的解套，科博館也希望引進組織型學習的想法與做法。因此，推動終生學習所採行的構思是【做中學】而不是【教與學】的單向學習機制，以利配合成人學習的心智特性。在義工中常流傳一句話「悟性高，記性差」，所以一邊做一邊學是最理想的方式，而且邊學邊做可以累積成就感與自我的信心；另一方面也可自由參與在學習修正中，達成自我實現的理想。對於終生學習的機制，受訪者有下列表示：

非營利機構在社會人力資源運用上大力提倡與推動，各機構在策略推動過程中，逐漸融入義工的生涯規劃與學習的理念，讓義工制度更富生機。(A-5-4)

在職訓練應注重終身學習的理念，館方應提供終生學習的環境與機會，義工們更應不斷學習，自我訓練與成長，瞭解追求生命的意義與價值。體驗付出愛心與奉獻是最高境界。(C1-3-3)

本館義工制度也希望引進組織型學習的想法與做法，以適應日漸膨脹的組織與任務的機動性，建立工作共識；讓義工面對複雜且專業的任務時，具備應變能力和專業能力，共同思考解決的辦法，提昇服務效能與品質，同時建立義工終生學習的資源體系。(A-5-5)

目前科博館義工制度中已實施，且合乎終生學習理念的機制有二：一為見習制度，一為團體導遊義工的設立。對於見習制度，受訪者有以下表示：

見習制度上，科博館志工因大多為單獨執勤，無法發揮母雞帶小雞的效果，志工因缺乏自信或過度保守，無法將服務經驗傳授或交流。(C2-3-3)

見習制度上，館方係為儲備各類義工人力，提昇品質與效能，增進工作相互支援，但在執勤時因資深義工本身的謙虛與保守，無法做有效經驗的傳承與交流。(C1-3-4)

見習制度除讓新進義工瞭解任務內容，也是館方觀察義工是否適任的時期，並適時給予義工正確觀念。目前見習似乎是一個形式，並未看出特別的功能。(C3-3-3)

實際上科博館見習制度的目的，係為儲備各類義工的設立，提昇工作品質與效能，增進未來工作相互支援的有效性。依照各工作區域的特性和需要，每位義工自由申請見習，由資深義工指導，可節省訓練費用並能提高工作品質，以增強義工靈活運用之彈性。團導義工主要為增加和儲備展示場解說的人力，並提供多次到館或對導覽解說有興趣的退休人員或家庭主婦學習、參與導覽工作。由館方解說員擔任訓練員，義工自選有興趣的主題展示區，每區約有五至十個定點展示。訓練過程中每一展示定點都須經過六次的訓練，第一次由解說員對義工一對一講解，第二次則由義工親自解說，由解說員驗收，第三至六次由義工在展場定點對觀眾服務，累積解說經驗。

但從訪談對象中得知，科博館義工制度的見習制度，似乎是一種形式，並未看出有特別意義；同時有一些限制，值得探討適時修正。例如義工執勤時並未能實際分配有資深義工引導，造成無法發揮母雞帶小雞的效果，而且義工也因缺乏自信或過度謙虛保守，無法做有效經驗的傳承與交流；新進人員也客氣不敢發問或尋求援助，以致無法達到預期的效果。因此，在見習時應加強應變能力或機會教育，讓其充分瞭解義工協助事項的權限與範圍；以及狀況發生的處置，如何即時通報館方人員的方法與方式。在見習時亦應讓義工瞭解任務內容，館方亦應觀察義工是否適任，並適時給予義工正確觀念。

科博館對義工群人力的訓練，是為增進義工素質，提昇其服務工作效能，配合館內的切實考量與需求，整體規劃並有系統的，以不同方式發揮訓練的效果，不管是職前訓練或在職訓練等，都有妥善規劃計畫方案。在義工制度中的終生學習機制是另一種特色，見習制度與團導義工從1994年策劃實施，其影響逐漸明

顯，其理念不僅是人力資源運用的策略，重要的是融入了富有人文主義的「終生學習」與「社區主義」的理想。

國內的博物館中，大部分只有在職訓練或是進階培訓課程，而沒有與科博館的終生學習機制相似者。但現有運用志工的醫院中，也有提倡「終生學習」、「成長與服務」並重的學習型組織目標，例如嘉義基督教醫院。目前科博館更積極進行營運讀書會的規劃，搜集義工參與的需求與意見，期盼為義工制度與終生學習的聯結機制，進行更多的實務驗證與貢獻，希望產生機構與義工個人共生雙贏的結果。

五、輔導管理

義工的工作環境，其實也是人際互動關係的一種，所以管理者應仔細觀察義工們的團體動態與人際互動，若發現問題的產生，即應儘早排解。管理者不只是管理志工的執行者而已，對志工的計畫擬定需求至績效評估考核等，都是其業務職掌內的工作，因此要規劃也要有相當的瞭解及掌握。對義工輔導管理方式，受訪者有以下表示：

建立志工團隊運作制度，並清楚告知本館需求、志工的權利與義務，請志工幹部負責直接管理，輔導員則從旁協助。(B-4-1)

落實各組義工幹部(區組長)任務的執行，各組又有區分為各班(按值勤日期與時段)，各班都有互推的幹部(稱班長)；擔任聯絡人應主動關心班內義工的心聲，適時反映給館方做參考。(C1-4-1)

志工人員非一般正職人員，因此輔導管理上，應比正職人員管理更具彈性。(C2-4-1)
在輔導管理方面設定工作目標，建立制度性辦法和流程，讓義工清楚角色定位，消除服務的障礙。透過制度性運作，確保執勤的人力穩定和品質，降低義工流失率。並建立各項統計資料，供營運和推動發展性方案的參考。(A-4-2)

制度化不官方化，志工行政如任用、勤務等各項業務應制度化，因志工是附屬、支援的服務團隊，不是館方編制內的服務團隊，不應由館方完全掌控；館方輔導而不限制，絕對要保持良好溝通管道，對於不適任的義工應先做輔導溝通，如果無法改善再請其退隊。(B-4-2)

為有效溝通，每月出版一期刊物，每年定期辦理成長活動和工作檢討會；另召集義工幹部兩個月聚會一次，進行工作檢討與溝通，交換意見和觀念，建立工作共識。

(A-4-3)

組織義工幹部負責管理，輔導員從旁協助，保持良好溝通管道。(A-4-4)

創造暢通的溝通管道，營造和諧的組織氣氛與人際關係，促進工作默契和相互支援的功能。(A-3-6)

珍惜志工人力，善用之；不要把志工當成免費的人力隨意使用。(C3-4-1)

在科博館義工管理者是由科教組的專職人員擔任，其與義工們的互動情形，好像一般的夥伴關係一樣，彼此尊重又和諧，但如遇到要推動業務發展、教導或處理義工問題發生時，則會以管理者的身分與義工互動之，這種督導管理的拿捏和情感的交流，在科博館做得很好。對於義工與管理者的互動，受訪者表示：

但義工的問題有些時候常被批評比較沒有約束性，所以我認為應該強調服務倫理的精神。(C1-4-2)

尊重志工，因少數館方人員會將志工視為部屬，並不恰當。(C3-4-2)

義工在組織中雖居於作客的地位，無求於組織，本著奉獻、志願服務的心，是特殊的一群；在管理上也就與其他專職人員不同。因此，義工在進入機構，經歷訓練、工作、成長，如讓義工很快產生觀念的認同感。比較有歸屬感易產生凝聚作用。據受訪者表示，少數館方人員有時會將義工視為部屬，讓義工有不被尊重的感覺，實屬不宜。

志願服務的精神是利他的、為公眾利益著想的。科博館義工的設置，是運用社會志願服務的人力資源，彌補機構編制人力的不足外，仍兼具有其他目的譬如：是機構與民眾之間的橋樑、可當作機構公關的尖兵、是機構與民眾溝通管道等。一般義工的問題有些時候常被批評比較沒有約束性，例如排班後沒有到勤，也沒有事先告知，這種狀況是常有存在的現象；不只是在科博館才有的，相信在其他機構的義工團隊也會有類似情形；因此，義工團隊給義工夥伴的歸屬感較強，服務倫理的精神將會比較容易突顯出來；相反地如果凝聚力不夠，因排班困擾問題…等等，這種精神可能就無法顯現。所以為加強內部的凝聚力，讓凝聚力自動產生對每個人行為的自我約束，應該是比較根本的做法；如果無法運用自我

約束方式，而藉由義工幹部自我管理與機構雙管齊下的考核評鑑，則應依照各機構的義工制度運作，所訂定的遊戲規則，必須要義工夥伴共同支持和遵守。受訪者有以下表示：

但義工的問題有些時候常被批評比較沒有約束性，所以我認為應該強調服務倫理的精神。(C1-4-2)

依照館方的義工制度運作，這是無法運用自我約束方式，而訂定的遊戲規則，必須要大家來共同遵守。(C1-4-3)

傾聽志工心聲，讓志工願意提出建言，更有助館務運作。(C3-4-3)

科博館每年都舉辦全隊聯誼和區域聯誼，每年約舉辦四十梯次的區域聯誼，聯誼活動由義工幹部自行策劃，鼓勵義工彼此交流，聯絡情誼。為有效溝通，每月出版一期義工簡訊「靜電」刊物，每年定期辦理成長活動和工作檢討會；並召集義工幹部二個月聚會一次，進行工作檢討與溝通，建立工作共識。組織義工幹部負責管理，輔導員從旁協助，保持良好溝通管道。每月如有缺勤逾一半，即通知次月補班，連續兩個月者列入續任審核時參考；如連續兩個月有全月未到班之情形時，即通知辦理離隊或由本館逕予除名。

由上述得知，科博館義工管理者與義工們的互動情形，有如夥伴關係一般，彼此尊重又和諧；如遇推動業務發展或處理義工問題發生時，又會以管理者的身份和義工互動之，這種督導管理的拿捏和情感的交流，是創造暢通的溝通管道最好的方式。義工組織在科教組輔導下，設隊長、副隊長，組織下轄五個小組設有小組長，各小組下設有區組長，各區組下又分為各班（按值勤日期與時段），各班都有互推的幹部（稱班長）擔任聯絡人；如果能落實各組義工幹部（區組長）任務的執行，聯絡人（班長）能主動適時反應義工的心聲給館方做參考；因為義工與館方是一體的、榮辱與共的關係，是協助者的角色，不是問題的製造者，所以適時反應訊息給館方是有其必要，更可強化溝通管道。也是營造和諧組織與人際關係，促進工作默契和相互支援的最佳方法。

六、義工表揚

義工都是志願服務奉獻的，對精神上的滿足是比較會重視。但館方仍不免俗套，會依據義工考核及獎勵辦法，除對義工全年的表現服務績優者，另並依服務年資計算且績優者，分別皆給予不同的表揚。

以 94 年義工表揚大會為例，接受「服務獎」、「行健獎」表揚者比照去（93）年，以各區代表參加大會上台領獎，並以新進義工為優先，係為發揮激勵作用。有關表揚「二級榮譽獎」以上之獎章者，館方也籲請各區組長傳達訊息，讓得獎義工瞭解得獎不易，請予重視，若真不能到場者，也請派代理人前來受獎。由此可見，館方對受獎者的尊敬和重視。但是對於未參加大會表揚者，館方所送之獎在大會後通常會請義工幹部轉送；甚或有因幹部未能立即送予受獎者，且有因轉送者一時的疏忽，而將受獎者的獎品擱放一邊，遲遲未送給受獎者。這樣的作為或許讓義工感到相當失望，有不受尊重的感覺。

事實上這種情形的發生，並非受託人故意的，任何人偶爾皆會有無心的過錯，只是一時的疏忽造成。但對於受獎義工的需求與感受就會不同的想法，認為館方未給予適度的尊重；因而在評估許多事物時，也會覺得未把義工放在重要的考量點。受訪者有以下表示：

志願服務者重視自我價值的被認可與被肯定，強調的是榮譽感和精神方面的收穫。

（A-6-2）

義工原是自願服務奉獻，但人性本是軟弱的，均期望得到一些關懷與鼓勵。基本上回歸到志願服務法規定，應該訓練志工自我挑戰服務的時數與品質，而不應以得到獎勵為其目的，否則就失去志工服務的意義。（C1-5-1）

志工係因服務熱誠而成為志願服務者，追求的是精神上的鼓勵與踏實感，對實質上的獎勵多寡並不在意，且獎勵反而容易使人認為是應有的福利措施，較會產生情緒反應或起伏。（C2-4-3）

表揚會應是凝聚義工、激勵義工最好時刻，但參與的人有限，且變成年度例行公事，缺乏新意。（C3-5-2）

在獎勵方面，受訪者在訪談中談及，機構的管理模式與尊重志工的文化，覺得會遠比給予志工獎勵感受到機構對於志工的重視，提供志工持續成長學習的空間，同時給予肯定的感覺，這也是與機構經營運作受到民眾肯定

與否有關。受訪者表示：

志願服務者重視自我價值的被認可與被肯定，強調的是榮譽感和精神方面的收獲。

(A-6-2)

義工原是自願服務奉獻，但人性本是軟弱的，均期望得到一些關懷與鼓勵。基本上回歸到志願服務法規定，應該訓練志工自我挑戰服務的時數與品質，而不應以得到獎勵為其目的，否則就失去志工服務的意義。

(C1-5-1)

義工的激勵除了每年期末獎勵與平日的福利措施外，仍須有一套長期的義工生涯發展規劃體系，使義工的服務目標有清楚的定位。(A-6-3)

志工係因服務熱誠而成為志願服務者，追求的是精神上的鼓勵與踏實感，對實質上的獎勵多寡並不在意，且獎勵反而容易使人認為是應有的福利措施，較會產生情緒反應或起伏。(C2-4-3)

許多志工有完整的社會經歷或專業技能，應可善用志工之專長，增加其參與社會服務之深度性，同時是激勵志工很好的方式。(C5-5-1)

由上述訪談中得知，有關義工的激勵科博館除了每年期末獎勵與平日的福利措施外，目前該館的做法如下：

1. 就工作的意義性和參與性，為義工做好服務的生涯規劃，提昇其自我成長的需求性。例如服務滿一年即具備推選為區組長或幹部的資格，當選後可以參與義工組織的運作，接受幹部訓練，負責規劃自己服勤區對義工的服務事項，例如舉辦區域聯誼、假日排班協調、義工意見反應等，或參與年度行事曆和工作計畫、協助舉辦成長活動等。
2. 義工參與工作的項目與內容，一定有其範圍。為使義工的工作擴大化與工作豐富化，設計跨區見習制度。一年分四季受理義工登記，凡到館服務滿六個月且出席率在百分之八十以上的義工，都可申請見習，由資深義工負責輔導與成果與驗收，每區見習次數由二至六次不等。這個方案經實施後，館方認為有如下功能：可讓義工瞭解不同的工作性質、紓解工作的單調壓力、試探自己的性向或提前做調整區域準備，藉以縮短續任義工的適應時程，提高服務效能。除可累積義工的自信心外，相互支援的義工比例亦會提高，工作品質也隨之提昇。

3. 資深義工是機構內的寶貴資源，擇優聘為不定時訓練或成長活動的講師，分享經驗或是個人的專長，期望能引起團體成員見賢思齊的效果。部份資深義工偶會有倦勤現象，除鼓勵跨區見習之外，也會建議個人考慮調整區域，配合徵募時申請變換工作，藉由工作更新的新鮮感，讓義工重新出發，激勵或喚起原先的服務熱誠。前述措施的主要意義，是讓義工隨著年資而有所不同的工作舞台，刺激其自我成長的動機，豐富其義工生涯的體驗。
4. 建構學習型組織，依照館方需要與義工需求，成立各類讀書會或舉辦成長活動，由資深義工或館員輪流引導，營造終生學習的氣氛藉由人性組織、學習成長助人服務形成網路。受訪者有以下表示：

義工的激勵除了每年期末獎勵與平日的福利措施外，仍須有一套長期的義工生涯發展規劃體系，使義工的服務目標有清楚的定位。(A-6-3)

舉辦館際志工交流、觀摩，使志工體會吸收不同領域的服務心得、方式，感受心靈的成長，激勵潛能。(C2-5-1)

不定時舉辦講座、專業研習或競賽，增加志工智能與活力。(C2-5-2)

視各區需要辦理教育訓練。(B-6-1)

由上述得知，科博館讓義工在參與服務工作中，希望能多讓義工學習增長知識，並給予義工學習的空間，以期能在其他地方發揮所長，並且進一步成為義工的領導者。其實國人最常掛在嘴邊的一句勉勵話：「活到老，學到老」，更詮釋了終生學習的意義，學習者不分年齡、性別、職業、地位之別；更不限於學校的體制內，不管學習的起點，何人、何地、何時都能進行學習，所以終生學習特別強調和重視學習動機的培養，與如何進一步學習的方法。終生學習是一個人一生中的學習過程，有助於當前社會形成適當的科技文化倫理，促使每個人有機會學習到所需的知識，在經濟與精神生活各方面，皆能獲得最大滿足感。

科博館義工已漸形成為該館社會教育的一環，義工的知識、技術、熱誠足以使該館更具富活力，進而影響鄰近社區，甚至整個社會。當然，要想達到這種境界，義工就必須具備一定的資格條件，同時要認同科博館的宗旨和目標；而在館

方也有責任應給予適當的訓練和鼓勵，讓其扮演半專業或專業性的工作角色，這些都有賴完整的義工制度加以規範引導，使義工面對日趨複雜且專業的任務，更能具備應變力和專業能力，以提昇義工的服務效能與品質。

行政院文化建設委員會自民國 80 年起，為文化機構的義工舉辦了各類的訓練，其中課程有共通性的、也有專業的、有生活相關的、也有工作所需的。這種持續舉辦的研習對設有義工的機構具有正面的影響，科博館除推薦工作相關區域的義工參加外，每一年也自行舉辦不同的成長活動和研習，提供義工成長的機會，培養共同的信念與團隊士氣。目前，在科博館義工制度中已經實施，且合乎終生學習理念的機制有二：一為見習制度，一為團體導遊義工的設立。兩者的設立主要目的各為儲備各類義工人力，提昇工作品質與效能；增加和儲備展示場導覽解說的人力，提供對導覽解說有興趣的人員學習，參與導覽工作。

第四節小結

科博館自民國 75 年第一期開放以來，即大量運用社會人力資源協助館務推展；其義工制度在設置時，目的即明白揭示，整個制度一直隨著科博館分期建設的完成，不斷的茁壯成熟。開館之初，運用義工協助推展館務，其工作以觀眾服務及現場秩序的維持，爾後隨著二、三、四期館陸續開放，又加入解說和活動導覽的工作。初期較注重志願服務時間、人力調配以及服務熱誠；近年來則注重專業化，以致義工潛能的開發和運用上稍嫌不足。除此之外，要讓現職義工與未來者都充分瞭解義工工作並非生活的全部，而是部分時間的投入。在科博館值勤扮演義工的角色，離開科博館後是個人的生活，扮演個人在生活中的角色。據受訪者表示大多數的人擔任義工的目的為滿足自己的需求，對於服務觀眾的熱誠，極少從館方的角度積極思考其業務的需求。同時對館方未將業務推動視為志工可發揮之領域；有關運用志工資源推廣業務，多年來推廣館務的方式一直沒有改變。讓部分志工覺得沒有被重視的感覺。

通常機構一般志工組織都是由高層往下推行設置，而不由基層，要求上層來

設立的。科博館義工組織初成立亦是如此，由上往下的引導；但對志工的管理，好像夥伴關係一樣，彼此尊重又和諧。如遇到推動業務發展或處理義工問題發生時，則會以管理者的身分與義工互動之。惟少數館方人員有時會將志工視為部屬，缺乏尊重之意，實屬不當，因志願服務人員是義務職並非正式編制內人員。

初期科博館原有規劃配置義工的區域範圍較小，因此，規劃所需義工人數僅 96 人；但由於媒體熱烈報導以及各社團、學校、機構的支持，參加報名人數非常踴躍大約有 480 人，科博館為此將義工服務區域擴大，同時也錄用 312 位義工配置各服務區域。經過第一次的義工招募所發生的狀況，科博館在 74 年又重新擬定「國立自然科學博物館義務工作人員徵募及服務實施要點」；並載明義工設立宗旨、工作範圍及內容、服務時間、徵募對象之條件、義工權利和該館徵募步驟，作為推動此項制度的準則。從開館迄今，將近 20 年科博館運用義工人數至 94 年已逾 900 人，最近則因注重年輕化及專業化，較忽略服務熱誠之投入，以致造成義工潛能的開發及運用上稍嫌不足。另溝通對志工的管理而言，是一個相當重要的課題；機構若與志工之間雙方缺乏溝通、認知有差異，容易造成義工流失的危機。

由於經濟的不景氣，有些公部門機構為了人事預算經費不足；因此，對於機構原屬約聘人員則減少雇用，而改以志願服務人力代之。科博館亦不例外，所以，志工已非昔日扮演協助、支援角色而已。依受訪者談及科博館運用志願人力資源，認為是彌補機構人力的不足或填補人力缺額等意見。如依前述所言，研究者以為，不論志工是支援或替代性的角色來執行工作，並融入機構的環境中。

科博館對於新進義工的徵募，一般以面談方式，其目的，不只是館方去認識所選的義工人才，同時也讓應徵者瞭解義工的角色和科博館的一切。但在面談中並未能即時對應徵者，清查是否有不良紀錄，精神狀況及身體健康狀況等的篩選與預防。研究者認為館方對參與應徵者，在應徵時除檢視其報名表資料詳加審核外，亦應確認其身分核對身分證，並多瞭解應徵者相關資料如期望、需求等；同時亦要讓應徵者瞭解志願服務的看法與想法。

為減少義工流失的發生，通常新進義工如經分派值勤區域，館方規定半年內是不可以申請調整；目的是要減少人力的流動並保證服務的品質。因此，科博館每年都舉辦全隊聯誼和區域聯誼，每年舉辦約四十梯次的區域聯誼，聯誼活動由義工幹部自行策劃，鼓勵義工彼此交流，聯絡情誼。為有效溝通，每月出版一期義工簡訊「靜電」刊物，每年定期辦理成長活動和工作檢討會；並召集義工幹部二個月聚會一次，進行工作檢討與溝通，建立工作共識。組織義工幹部負責管理，輔導員從旁協助；對於各組義工幹部（區組長）任務的執行能落實，聯絡人（班長）如果能適時反應義工的心聲給館方做參考，更可保持良好溝通管道。

對於義工見習制度，除了讓新進義工瞭解任務內容，也是館方觀察新近義工是否適任，並適時給予義工正確的觀念外；但從受者訪得知，科博館義工制度的見習制度，似乎是一種形式，並未看出有特別意義，同時有一些限制，值得探討適時修正。

科博館有多元化的服務組別及多重管道的徵募方式，並可廣納各方的人員，同時義工彼此之間相互觀摩學習，每人都有其優點和特質；尤其科博館有多年的義工管理的經驗，其義工制度與機制都有相當程度的發展。而可獲得的資源不管是來自外部的公私部門的支援，或是科博館本身的，都是一種相當的優勢。科博館的領導者、義工管理者及館內人員，都非常重視義工且相當的尊重，這些都是科博館的管理優勢也是獲得義工的認同，以及更讓願意奉獻者的最佳回饋。

志願服務的精神是利他的、為公眾利益著想的。科博館義工的設置，是運用社會志願服務的人力資源，彌補機構編制人力的不足，並兼具其他目的譬如：可當機構公關尖兵、機構與民眾溝通管道等。但一般志工的問題常被批評比較沒有約束性，例如排班後沒有到勤，也沒有事先告知，這種狀況是常有的現象；並不是只有科博館才有的，相信在其他機構的義工團隊也會有類似情形。因此，為強化義工夥伴的歸屬感，需要加強內部的凝聚力，讓凝聚力自動產生對每個人行為的自我約束。

義工是自願服務奉獻，但人性本是軟弱的，均期望得到一些關懷與鼓勵。由

此可知，機構給予志工有形的獎勵，並不會讓志工覺得滿意；因為志願服務者重視自我價值的被認可與被肯定，強調的是榮譽和精神方面的收穫。因此，機構除了給予志工尊重和重視外，同時要提供志工持續成長學習的空間，並要給予肯定的感覺。有關志願服務工作者之聯誼活動，科博館訂有聯誼活動輔導辦法，適時舉辦參觀、旅遊或全隊性聯誼；每次活動前皆有一定時間的預告登記，但並非所有志工一定可以參加，因為包括有個人因素和其他因素等等。惟據悉科博館對於無法參加者或從未參加者，未曾有表達對志工的關懷方式；對此應先由志工幹部主動關心瞭解反應館方，同時應鼓勵志工參加活動；志工管理者儘可能致意關心，並代表館方對志工的重視和關懷。

從科博館義工制度中得知其管理模式，也是從瞭解為何需要志願服務擬訂計畫需求，至義工表揚等的規劃，是一種管理的循環系統，因為許多志工是繼續留任的，因此，管理是一個不斷循環的系統及持續的工作。科博館義工管理者與義工們的互動情形，有如夥伴關係一般，彼此尊重又和諧。如遇推動業務發展或處理義工問題發生時，又會以管理者的身份和義工互動之；另以組織義工幹部負責管理，輔導員從旁協助，保持良好溝通管道。這種督導管理的拿捏和情感的交流，可謂是科博館的特色，是很值得學習的。

科博館義工組織在全體義工多年來努力，以及館方的全力支持下，有關義工制度、服務品質和志願服務工作者投入的程度等各方面，不論在參觀民眾、社會團體及政府單位，都是頗獲肯定和好評的。

第五章 結論與建議

我國的文化機構運用志工協助機構推動業務，一般而言，志工是輔助性的支援角色，運用志工除服務觀眾外，並可提昇機構服務工作品質與效能，如果運用不當，不但無法協助機構達成使命，可能會適得其反成為阻力。本研究為對博物館的志工管理有更深層的瞭解，遂以國立自然科學博物館的志工管理為例，期研究分析結果可做為文化機構或相關單位運用志工時的參考。

第一節 研究結論

科博館自民國 75 年開放迄今，即運用社會人力資源協助館務推展，科教活動與觀眾服務。為此該館也建立義工制度，並將其設置的目的明白的揭示，而整個義工制度隨著科博館分期建設的完成，不斷茁壯成熟，義工業務運作也不斷修正和成長。對於本研究目的在瞭解「義工制度」的發展與作業，探討志工管理模式；茲將本研究之結論分述如下：

- 一、瞭解需要：館方自營運開放以來，即運用義工協助推展館務，初期義工的工作以觀眾服務及現場秩序的維持為主；爾後陸續開放，方再加入解說和活動導覽等工作。目前每年徵募義工之前，首先調查館內各區域義工之人力需求；並參考前一年義工的適應情形和服勤狀況，然後編定人力需求表。
- 二、義工徵募：館方自開館初期較注重志願服務時間、人力調配及熱誠，志願服務人力運用方式，其工作亦隨著時空因素改變，目前較注重年輕化及專業(專長)化，對於服務熱誠方面較為鬆懈。目前，館方每年在義工徵募簡章明訂宗旨、說明原因及需求、工作範圍(服務地點)及內容(需求人數)、服務時間(值勤時數、值勤時段)。就義工徵募而言，一般徵募義工最佳途徑，事實上是機構員工或現有義工，從自己的親友、同事徵求較有意願或興趣的人。其次是媒體(如報紙、雜誌、廣播電台等)或透過宣傳海報、簡報。館方除依前述方式辦理外，並函請各大專院校、高中職、國中、小學、機關和團體配合宣導，鼓勵所屬和師生參加；並將簡章分送文化中心、圖書館或公

眾聚集的地點供有意者索取。每年徵募義工於每年十一月開始宣傳徵募，至十二月全部結束。該館義工原是一年一任，其中約在五、六月時，有因部分義工畢業、工作異動或流失，通常都會再行補充徵募。所以一年中，該館通常會有一次固定的徵募及一次補充徵募。從受訪者得知，曾有應徵義工者表示，依據科博館義工徵募簡章規定，只要合於條件者，均應有機會成為義工；但該應徵者卻在面談時，以其年齡太高，且未具專業知識，被拒絕擔任義工，事實上，應徵者並非公務員屆齡退休者，如這是屬實則館方爾後在面談時即應改進。每位參與志願服務工作者的動機或目的都不同，而大多數人均為滿足自己的需求，缺乏服務熱誠，甚少為館方的立場積極思考。同時館方亦未思考如何運用志願人力資源，藉以推動館務，且多年來推廣館務的方式一直少有變化。

三、安置：館方徵募義工面談甄選過程中，已事先設計一張「義工興趣嗜好自我評量表」，供應徵者填寫。這張評量表可供面談主持人瞭解應徵者的興趣，縮小談話範圍，確定義工的專長和學識，較容易找出比較適合義工可能工作的區域。由此可見，這評量表不但可縮短面談的時間，減少面談主持人工作量外；也讓館方很快的瞭解每位應徵者的期望，有助於新進義工工作安排的成功，並做適切合宜的安置。

科博館對於新進義工如經分派值勤區域，一般規定半年內是不可以申請調整；另外，館內有些區域只允許擔任義工一年者才給予調整，其主要目的是減少人員的流動並保證服務的品質，並可減少科博館與義工的挫折感，可建立更穩固的交付任務之心。

科博館在義工徵募面談安置時，較注重義工之興趣、專長及學識方面，卻忽略對個人清查犯罪紀錄、精神狀況及身體健康狀況等的篩選或預防。如因考量隱私權、成本因素及誠信原則應該做適當處理，以避免無謂的紛爭與危機，並適時作修訂。

四、義工訓練：義工在未參與工作前，都須參加新進義工的職前訓練，經實習二

個月的時間，合格後授予正式義工證。義工職前訓練，科博館是為讓義工瞭解該館的一切營運和設施概況，藉此讓義工認識自己未來的角色和館方對他們的期望。

科博館為調整日漸膨脹的義工組織與任務的機動性，建立工作共識；並讓義工面對複雜且專業的任務時，能具備應變能力及專業力。在目前已實施的義工制度中，且合乎終生學習理念的機制有二：一為見習制度，一為團體導遊義工的設立。其目的主要在儲備各類義工的設立，提昇工作品質與效能，增進工作相互支援的有效性。惟仍有受訪者表示，見習制度行之多年，目前似乎流於形式，並未看出有特別意義，同時有一些限制，值得探討適時修正。

科博館所推動終生學習體系，採行的構想是「做中學」而非「教與學」的單向學習機制，配合成人學習的心智特性；因此，邊做邊學是最理想的方法，而且邊學邊做亦可累積成就感與自我的信心，達成自我實現的理想。這是該館在人力資源運用的重要策略。

五、輔導管理：科博館義工平日依值勤規定到館服勤，其績效依義工之簽到退時間和表現為主要考核依據；經評估後，對於缺勤過多不適任的義工，則不予續聘。此外，館方義工管理者與義工們的互動情形，有如夥伴關係一般，彼此尊重又和諧；遇推動業務發展或處理問題發生時，又會以管理者的身份和義工互動之，這種督導管理的拿捏和情感的交流，是創造暢通管道最好的方法，也是該館志工管理的優點。據受訪者表示，少數館方人員會將志工視為部屬，並建議館方應善用志工人力，不要把志工當成免費的人力隨意使用。同時希望館方用心傾聽，讓志工願意提出建言，期更有助館務運作。

六、義工表揚：在受訪者訪談中談及，對義工而言，機構的管理模式與尊重義工的文化，覺得機構對義工的重視甚於給予獎勵。目前館方除了每年年終獎勵與平日的福利措施外；應讓義工在參與服務工作中，也給予學習的空間，讓他們持續學習增長知識，似有給予肯定的感覺。在福利方面，館方提供保險、

誤餐便當、館內購物及用餐都享受優待、聯誼活動等措施，對義工這樣的福利有具正面的意義。

第二節 研究限制

本研究有三個面向的限制，分別是研究範圍、對象、資料蒐集、主題之限制。研究範圍、對象的限制

本研究以個案研究的方式進行之，未能針對所有發展志願服務工作的博物館機構全盤瞭解。因此，僅以國家級規模的博物館「科博館」為研究範圍。本研究訪談對象，係以科博館義工管理相關人員與義工幹部、義工等人，並儘可能排除與機構具互利性者。研究對象鎖定在科博館人員與義工，對科博館的評價多為正面且積極的；但訪談對象人數稍嫌不足，惟因志工管理相關人員，期對志願服務工作或志願服務法較為瞭解，並具不同層面的思考；志工幹部與志工等人對值勤實務物與民眾接觸頻繁具不同的感受與看法。

二、研究資料蒐集之限制

由於國內有關博物館的志願服務督導管理研究並不多，況且少有針對此一主題做有系統之研究報告。所以研究者在蒐集相關文獻上具有一定的難度，因此僅引用相關研究及科博館的文獻資料。

三、研究主題之限制

本研究主題並非屬國內第一個博物館志工管理，從事質性、量化之研究，相對具重覆性的研究，對於學術研究價值則彰顯效益有待商榷。尤其中華民國博物館法草案尚在立法階段，在論述博物館相關理論方面則顯得未臻完善。

第三節 研究建議

依據文獻探討與科博館實際之志工管理情況，參照本研究架構作一綜合性論述；並依研究結果做出下列建議，以供科博館對於爾後志工管理上的參考。

一、成立義工管理專責單位與專職人員

科博館義工管理的各項業務是由科學教育組的人員辦理，有關科博館

現行義工服務性質共分為觀眾服務、諮詢解說、教育輔導、行政支援、標本蒐藏等五個小組。這五個小組下又分有 23 個區域，面對如此龐大業務量，就是讓有專職工作人員為了因機構工作繁雜，如須兼辦其他業務是夠辛苦的；有時導致無法分身隨時面對九百餘位義工，處理可能發生的問題。據此在人力精簡不相違背，或在不增加人員或單位，建議多運用資深義工替代人力之不足，以推廣其業務，較能瞭解義工之所需。

二、定期舉行義工座談會

義工在機構中是屬於作客的地位，但本著服務的熱誠和奉獻的心理，比較無求於機構，成為身分特殊的一群，所以在管理上與其他一般專職員工全然不同。為了加強雙向溝通，建議每年至少可於館內或另覓地點，全體義工舉辦座談會一次，並規劃時間、進行事項、討論議題、時間安排與主要負責人等；讓資深義工與新進者有機會在座談會中，提出問題、意見交換與建議事項或館方對於機構未來發展、遠景予以申述，也讓義工加深對服務價值的認識，在座談會中亦可安排學習經驗分享、茶敘等讓義工們有機會交流互相彼此認識。

三、讓義工可直接參與一些方案的設計和執行，並部份授權與義工幹部的權限及評估考核

適度的授權給義工幹部，讓義工管理義工，使義工輔導或督導者成為義工幹部的指導員，而非完全主導者，但主導權及授權仍在館方。並可藉著每次召開的幹部會議，檢視義工的工作進度及問題，做為工作的檢討及改進作法的參考措施，顯示對義工工作成果的重視與肯定。例如徵募義工，透過講習訓練可經由資深義工或義工幹部擔任面試、評估考核現任義工的工作；如此一方面可減輕督導者的工作量，較不易產生倦怠感，也讓義工有直接參與感和認同感，好像擔任義工是他們的榮譽，科博館是義工們共同體認是值得奉獻服務的機構等。適度的授權予義工幹部，可讓館方專職人員減輕工作負擔，在工作上有喘息的機會，而不會造成連休息時間都覺得有工作的倦怠感；

並讓義工有參與感及管理上成長空間的機會，形成有效率的義工管理，館方與義工雙方相得益彰的管理方式及作為。

四、制度化的建立

科博館建立現有義工制度，係歷年來的經驗累積，不斷修正成長而來，但仍未臻完善。建議各項實際做法能夠資料化、表格化，並加以紀錄並供實際運作之參考用。有關義工的志願服務相關注意事項、作法及問題的彙整，製作成 Q&A，建立一套標準作業程序。並將每次的教育訓練課程錄影存檔，建立義工教育訓練資料帶（資料庫）；放置於義工休息室內，可供義工隨時翻閱參考，或藉由網路查詢瞭解。因為知識經驗的進步，是每個人要盡力吸取新知，學習他人之長處，累積得來的成果。檢視目前科博館的義工制度，在義工管理方面，甚少看到義工的缺失，或許根本不去注意其缺失，且有隨他而去縱容之味，這可能是一種危機。建議館方在管理方面要有各種狀況的危機處理意識，尤其對個人清查犯罪紀錄、精神狀況及身體健康狀況等的篩選與預防。在考量隱私權、成本因素及誠信原則應做適度的酌情處理，屆時將可避免無謂的麻煩與危機，同時亦可適時作修訂及改正。

對於見習制度的執行，不應流於形式，在見習時應讓義工瞭解任務內容外，亦應觀察義工是否適任，並適時給予義工正確觀念。同時對於新進義工值勤時應實際分配有資深義工引導為宜。

五、重視義工的需求與感受

義工都是志願服務奉獻的，精神上的滿足是非常重要的。科博館對於義工全年的表現服務績優及依服務年資計算且具績效者，皆依據義工考核及獎勵辦法，分別給予不同的表揚。以科博館 94 年義工表揚大會為例，接受「服務獎」、「行健獎」表揚者比照去（93）年，以各區代表參加大會上台領獎，並以新進義工為優先，係為發揮激勵作用。有關表揚「二級榮譽獎」以上之獎章者，館方也籲請各區組長傳達訊息，讓各得獎義工瞭解得獎不易，請予重視，若真不能到場者，也請派代理人前來受獎。由此觀之，館方對義工服

務績優者是相當尊敬和尊重；但是對於未參加大會表揚者，館方所送之獎在大會後通常皆請義工幹部轉送，轉發與各得獎人，甚或有因轉送者未能立即送交受獎者，且因轉送者一時疏忽而將受獎者的獎品擱放一邊，遲遲未轉送受獎者。這樣的作為讓義工感到相當失望，並有不受尊重的感覺。

從上述情形看出，科博館對於義工的需求與感受，或許不是相當重視，因而在評估許多事務時，也許未把義工放在重要的考量點；這與對義工的角色定位如何？是否真的把義工視同為「科博館人」，在許多義工心中可能會是一個問號。據瞭解館方平時對於義工皆非常尊重，但因場地限制，如對於得獎人未能參加表揚大會者，建議科博館最好能請專職人員代表館長轉送獎品致意；且代表人以位階較具代表性為宜，如此受獎人或許會有更多的感受。甚至基於館方的禮遇和重視，義工將會更盡心致力於志願服務工作。另科博館對於志願服務工作者之聯誼活動，訂有聯誼活動輔導辦法，適時舉辦參觀、旅遊或全隊性聯誼；雖每次活動前會有預告登記，但並非全體志工皆參加；惟據悉科博館對於無法參加者或從未參加者，未曾有表達對志工的關懷，建議應先由志工幹部瞭解和反應，或鼓勵志工參加活動並表關懷慰勉之意。志工管理部門亦應儘可能致意關心，代表館方對志工的重視和關懷。

六、期待公部門各機構重視志工管理政策

近年來隨著社會變遷，公部門亦開始提昇志工參與比率。一般認為運用志工可以協助政府以最少花費提高品質服務的目標；提高政府的成功效益，協助政府提升形象。

其實志願服務，是一種自發性的自我奉獻、利人利己、施者與受者彼此都有成長的工作。但是部分公部門機構不甚瞭解志願服務的精神，認為運用志工旨在節省人事費，認為志願服務係基於愛心的社會服務，只寄望推動志願服務以節省經費；因此僅編列很少經費，用最少人力兼辦此項業務。為加強注重志願服務品質，建議機構運用志工應重視志工管理，並注意要合理性。機構應讓志工感受被接納，並有受尊重和重視的感覺；因此志工管理者

要將動之以情、說之以理的觀念，有規律性循序的運用，從徵募到機構組織內，要有一定的工作重點。機構對人力資源之規劃與運用，如果能有周詳計畫，同時必須有一定的程序，按部就班依序執行，由專職人員或單位督導管理，並遴選適任的志工擔任志願服務工作，並落實志願服務的品質要求。同時建議館方能多思考如何運用志願服務人力資源，尤其對業務的推動應將志工視為可發揮之領域。因有許多志工有完整的社會經歷或專業技能，除了一般事務性的任務外，應善用志工之專長，增加其參與社會服務之深度性。

參考文獻

- Macduff N. (著)、魏希聖 (譯) (2001), 志工招募實戰手冊, 台北: 張老師文化。
- McCurley, S. & Lynch, R. (著)、李淑珺 (譯) (2003), 志工實務手冊, 台北: 張老師文化。
- 內政部社區發展雜誌社 (2001), 「社區發展季刊社論」, 台北: 內政部。
- 王宗媛 (2001), 「醫院志工訓練成效評估之研究以嘉義基督教醫院志工隊為例」, 國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 台灣省社會處 (1998), 「工作手冊」, 台灣省社會處編印。
- 江明修 (1996), 非營利組織領導行為之研究, 人事管理, 392。
- 江明修 (2000), 「第三部門: 經營策略與社會參與」, 台北: 智勝。
- 江明修 (2003), 「志工管理」, 台北: 智勝。
- 吳美惠、吳春勇、吳信賢 (1995), 「義工制度的理論與實施」, 台北: 心理出版社。
- 吳嫦娥 (1990), 「督導心得談」, 社區發展季刊, 53, 57-59。
- 呂朝賢 (2002), 「對我國志願服務法的若干反思與建議」, 台大社會工作學刊, 7, 203-241。
- 李增祿 (1992), 「社會工作概論」, 台北: 三民書局。
- 林明洲 (2003), 「公部門志願服務人力資源運用之探討—以國史館台文獻館為例」, 東海大學公共事務研究所碩士論文。
- 林淑蓉 (2003), 「志工管理: 以高雄市立美術館為例」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 林勝義 (1996), 「如何塑造志願服務文化」, 見中華民國志願服務協會編, 志願服務論見選集 (140-151)。
- 物館, 博物館學季刊, 4 (1)。
- 胡幼慧主編 (2003), 「質性研究: 理論、方法及本土女性研究實力」, 台北: 巨流。
- 范美翠 (2004), 「志工管理: 以財團法人嘉義基督教醫院為例」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 秦裕傑 (1987), 「今始成立的國立自然科學博物館」, 博物館學季刊, 1 (3)。
- 秦燕 (1996), 「醫務社會工作」, 台北: 巨流。
- 國立台灣美術館九十三年第二次徵募志工人員簡章。
- 國立自然科學博物館 (2004), 92 年度業務統計年報表。
- 國立自然科學博物館九十三年六月新進義工職前訓練講習手冊。
- 張英陣 (1997), 「激勵措施與志願服務的持續」, 社區發展季刊, 78:

54-56。

- 張英陣 (1998),「福利社區化與志願服務人力資源」,福利社區化及志願服務人力資源研討會。
- 張家銘 (2001),「義工團隊的領導與經營」,博物館學季刊,15(1),15-24。
- 郭為藩 (1990),「散播心中的光熱和愛」,台北市立圖書館館訊,8卷1期,頁1。
- 陳定銘 (1999),「非營利組織志工招募與甄選的探討」,社區發展季刊,85,128-141。
- 陳武宗 (1996),「台灣經驗外一章—志願服務之發展趨勢報告」,見中華民國志願服務協會(編),志願服務論見選集(頁213-220)。台北:中華民國志願服務協會。
- 陳武雄 (2001),「志願服務理念與實務」,台北:中華民國志願服務協會。
- 陳金貴 (1994),「美國非營利組織的人力資源管理」,台北:瑞興出版社。
- 陳金貴 (2002),「志願服務的內涵」,見內政部與中華民國志願服務協會(編),志願服務基礎訓練教材,台北:內政部。
- 陳金貴 (2003),「志願服務工作的功能與推行」,人事月刊,35:1,頁6-14。
- 陳金貴 (2003),「志願服務的功能與推行」,人事月刊,35:1,頁6-14。
- 陳政智 (1999),「非營利組織中志願工作者之管理:從人力資源管理觀點」,社區發展季刊,85,117-127。
- 陳政智 (2003),「如何創造志工服務績效」,醫療領域中的志願服務管理研討會,中華民國醫務社會工作協會。
- 陳政智 (2003),「志工方案的績效評估」,醫療領域中的志願服務管理研討會,中華民國醫務社會工作協會。
- 陳政智 (2003),「績效評估概念—社會服務方案績效評量的方法與技術」,醫療領域中的志願服務管理研討會,中華民國醫務社會工作協會。
- 陳明傑 (2004),「醫院志願服務督導管理之研究:以馬偕紀念醫院贊助會為例」,南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 陸光 (1994),「我國志願服務推展之過去、現在及未來」,社區發展季刊,65,4-10。
- 齊力、林本炫 (2003),「質性研究方法與資料分析」,南華大學教社所,頁12-15。
- 曾華源 (1996),「志願工作督導人員應有的素質與做法」,見中華民國

- 國志願服務協會（編）志願服務論見選集（頁84-96），台北：中華民國志願服務協會。
- 曾華源（1997），「人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探討」，社區發展季刊，78，28-34。
- 曾華源（1999），「論我國志願部門健全發展之可行方向」，東海社會科學學報，18，179-198。
- 曾華源、曾騰光（2001），「我國志願服務潛在問題與應有的走向—兼論新通過之志願服務法」，社區發展季刊，93，6-18。
- 曾華源、曾騰光（2003）。志願服務概論。台北：楊智。
- 曾華源、鄭讚源、陳政智（1998），「志願服務工作發展趨向—以祥和計畫志願服務之推動為基礎」，台北：內政部社會司。
- 曾騰光（1994），「對志願工作者督導管理之探討」，中國社會工作教育學刊，2，73-86。
- 曾信傑（1998），「從非營利角度泛談博物館倫理的幾個面向」，國立自然科學博物館，博物館學季刊，12（2）
- 黃明慧（1987），「志願服務機構組織環境與志願工作者工作滿足之研究—以張老師為例」，東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 劉香梅（1997），「推展志願服務的困境與展望」，社區發展季刊，78，73-77。
- 劉香梅（2002），「快樂志工就是我」，內政部與中華民國志願服務協會共同主編：志願服務基礎訓練教材（107-128），台北：內政部。
- 劉淑瓊（2002），「運用志工參與社區總體營造參考手冊」，台北：行政院青年輔導委員會。
- 劉照金（2004），「志工在體育運動推展的應用」，行政院體育委員會網站專題，<<http://www.ncpfs.gov.tw/>>。
- 劉德勝（1990），「國立自然科學博物館的義工制度」，國立自然科學博物館，博物館學季刊，4（1）。
- 劉德勝（1999），「義工的倫理」，國立自然科學博物館，博物館學季刊，12（2）。
- 蔡依倫（2001），「宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究與非宗教醫院志工作比較」。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 蔡漢賢主編（2000），「社會工作辭典」，台北：內政部社區發展雜誌社。
- 鄭雅文（2004），「世界博物館與美術館」，<<http://www3.nccu.edu.tw/>>。
- 鄭讚源、邱定彬、陳曉慧、蔡岳珍（1998），「志工團體帶領手冊」，國立中正大學成人及推廣教育中心編印。
- 賴兩陽（2002），「志願服務的內涵」，見內政部與中華民國志願服務

- 協會(編), 志願服務基礎訓練教材(頁 7-26), 台北: 內政部。
- 鍾瑜平(2002), 「從人力資源管理的角度看博物館義工制度」, 國立自然科學博物館, 博物館學季刊, 16(2)。
- 嚴幸文(1993), 「醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究」, 東海大學社會工作研究所論文。
- 蘇信如(1985), 「志願服務組織運作之研究」, 台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 蕭秀玲(1985), 「志願人員對社區服務工作之認知及滿足感研究」, 東吳大學社會研究所碩士論文。
- 內政部統計處(2005), 內政部統計年報, 內政部統計資訊網, <<http://www.moi.gov.tw/>>
- 中華民國志願服務推廣中心網站, 2004, <<http://www.vol.org.tw/>>。
- 高雄市立美術館網站, 2005, 義工管理要點, <<http://www.kinfa.gov.tw/>>。
- 國立自然科學博物館義工家族網站(2003), 序言, 義工制度辦理情形, 義工自我訓練要點, 義工組織架構與幹部任務, 義務工作人員聯誼活動輔導案法等, <<http://volunteer.nmns.edu.tw/system>>。12(2)。

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期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是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，檢具志願服務計畫極力案登記證書影本，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未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 必須具專門職業證照之工作，應由具證照之志工為之。

第四章 志工之權力及義務

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、就業或其他原因須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）政府會商決定。

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對之服務績效。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責損害賠償責任。

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對之有求償權。

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 本法自公布施行。

附錄二 國立自然科學博物館義務工作人員聯誼活動輔導辦法

- 第一條 凡本館義務工作人員之聯誼活動，悉依本辦法之規定辦理。
- 第二條 義工聯誼活動以促進彼此認識、聯絡感情、相互切磋、增進專業知能為目的，禁止以義工隊名義進行政治性集會或危害國家安全及破壞社會安定之活動。
- 第三條 本辦法所稱之聯誼活動計分三類：
一、館方定時或適時舉辦之全隊性聯誼。
二、各服務區域個別舉辦之全區性聯誼。
三、義工個別邀集之聯誼。
- 第四條 全隊性聯誼係指
一、定時舉辦
（一）迎新、送舊。
（二）工作研討會或慶生會。
二、適時舉辦
（一）自強活動：舉如參觀、旅遊。
（二）義工發起之全隊性聯誼。
- 第五條 第三條之全區性聯誼係指各服務區域為聯絡該區義工感情，促進相互認識所舉辦之各類活動。
- 第六條 第三條個別邀集之聯誼係指義工基於聯絡私人情誼，而以個人名義邀集之跨組性活動，譬如登山、郊遊、餐會等。
- 第七條 第四條之第一款定時舉辦之全隊性聯誼，須簽請館長核可後舉辦，經費由館方全額負擔並負安全督導之責。
義工除工作研討會必須出席，餘各項活動得自由參加。
- 第八條 第四條之第二款適時舉辦之活動得由輔導員依活動舉辦之宗旨，參加人數及館業務狀況，簽請館長核可後舉辦，經費由館方酌情補助，安全督導之責由活動總領隊負責之。
- 第九條 第三條所指之全區性聯誼活動，於舉辦前由各區聯繫人（組長）填具申請書，轉交輔導員陳科教主任核可，經費由館方酌情補助，補助最高金額以每次壹千五百元，每年兩次為限，其活動之安全由各區聯繫人負責之。
- 第十條 第三條所指之個別邀集之聯誼，以不影響館務運作及義工值勤為原則，並得向輔導員口頭或書面報備，參加成員之安全由活動召集人負責督導。
- 第十一條 凡本館義工不得擅以館或義工隊之名義參加館外活動，違反規定者，經查屬實得視情節輕重，撤銷其義工資格或追究之，但事前報備核可者，不在此限。
- 第十二條 本辦法經館長核定後實施，未盡事宜得隨時修訂之。

附錄三

考核及獎勵標準細則

一、行健獎：依值勤規則全期值班無曠職，服務確具績效者。無曠職者指出勤率 100%（含請假補班時數），但若有下列情況者，則調整為服務獎：

※ 請假次數超過 1/4（全年平日班應出勤約 50 次，1/4 則為 12 次；假日班應出勤約 35 次，1/4 則為 9 次）。

※ 連續一個月未出勤者（若連續二個月未出勤者，則不列入表揚）。

※ 年終曾收到注意事項通知者（平日簽到退及各區考核等獲本館輔導反應不佳者）。

二、服務獎：全期出勤狀況良好（出席率 85%），服務確具績效者。但若有下列情況者，則不列入表揚：

※ 請假次數超過 1/4（全年平日班應出勤約為 50 次，1/4 則為 12 次；假日班應出勤約 35 次，1/4 則為 9 次）。

※ 連續一個月未出勤者。

※ 年終曾接到注意事項應知者（平日簽到退及各區考核等或本館輔導員反應不佳者）。

三、日新獎：當期義工，凡服務熱誠，參與本館科教活動卻有特殊貢獻，並由各區輔導元依具體事蹟推薦，經評選確定者或全年度服務時數逾 455 小時者。當年度之義工幹部因平日協助各項活動推展、伙伴聯繫、凝聚團隊向心力，亦列入特殊貢獻人員。

四、榮譽獎：凡服務確具績效且合於下列標準之一者授給：

※ 二級榮譽獎：滿三年且值六百小時者。當年考核需獲得行健獎或服務獎，且有二年得獎記錄（含當年度），在區域工作情形確實良好。

※ 一級榮譽獎：滿五年且值一千小時者。當年度考核需獲得行健獎或服務獎，且有四年得獎記錄（含當年度），在區域工作情形確實良好。

※ 特級榮譽獎：服務滿十年且值一千八百小時者，當年度考核需獲得行健獎或服務獎，且有八年得獎記錄（含當年度），在區域工作情形確實良好。

註：獲得本館義工最高榮譽（特級榮譽獎）者，是為義工之楷模；為彰顯義工精神的崇隆，並讓表揚流程更加簡約隆重，故不再重複給予表揚。

附錄四 國立自然科學博物館 94 年義工徵募簡章

一、宗旨：

- (一) 運用社會人力資源，有效推動各項科教活動，培養國民熱心公益，奉獻智慧的社會風氣。
- (二) 擴大民眾參與層面，激發國民深切認識、瞭解、關懷並支援博物館的教育、展示、蒐藏、研究、觀眾服務等各項活動。
- (三) 滿足各階層社會人士之學習、成就、回饋等動機，以豐富其人生，造福於社會。
- (四) 配合政府人事精實政策，擴大運用義工，協助辦理教育活動。

二、說明：

本館為提倡終身學習與健康休閒的風氣，鼓勵國人參與志願服務，多年來已規劃不同工作領域吸納義工投入服務，協助辦理教育活動，目前正進行新義工的徵募。又今年九二一地震教育園區開放，營運初期更需大量義工人力投注，歡迎踴躍報名。

本館掌握社會脈動、不斷推出特展，也有豐富的教育活動；不管觀眾服務、教育活動、行政與蒐藏工作等，皆有舞台可供發揮。擔任義工是一項另類的休閒方式和自我成長的活動。

三、工作範圍及內容

明年度急需徵募的義工，工作內容計有：(假日 63 人平日 90 人)

- (一) 地震教育園區：觀眾的疑問回答、協助進出場引導、秩序維持、展示導覽解說、教育活動等。(假日 19 人平日 31 人)
- (二) 植物園與苗圃：台灣植物生態展場解說教育及觀眾諮詢服務、照顧植物苗圃等。(假日 11 人平日 5 人)
- (三) 觀眾服務：服務台回答觀眾的詢問，和進出場引導、分送各類宣導資料、支援優惠卡受理與製作。(假日 17 人平日 13 人)
- (四) 活動解說與芝麻開門活動：演示與活動輔導、協助團體引導解說、回答觀眾詢問與秩序維持等。(假日 13 人平日 1 人)
- (五) 劇場服務：太空劇場、立體、鳥瞰劇場觀眾的疑問回答、協助進出場引導、秩序維持等。(假日 2 人平日 4 人)
- (六) 行政支援工作：如圖書加工、觀眾調查、電話接聽、電腦資料輸入、美工與特展協助等工作。(平日 5 人)
- (七) 標本蒐藏支援：兩爬類、獸類、昆蟲、貝類動物標本、植物木切、電腦建檔、標籤書寫或標本製作整理等。(平日 20 人)

(八) 標本蒐藏支援：人類學文物標本、岩礦標本等攝影助理、
電腦建檔、標籤書寫或標本製作整理等。(平日 10 人)

四、服務時間：

(一) 值勤時數

類 別	到館值勤日期	規定值勤日期
平日班	週一到週五	每週四時
假日班	星期假日	每月十二小時以上

註：平日班須固定，假日班則事前排表值勤。假日班值
勤時數每月平均十二小時（兩至三天）。

(二) 值勤時段

1. 展示區域 9：00-13：00 ， 13：00-17：00
2. 非展示區 8：30-12：00 ， 13：30-17：00

五、對象：

(一) 一般條件

1. 年滿十八歲，儀容端正，言談清晰者。(高中生不受理)
2. 具奉獻及服務熱誠，有責任心者。
3. 每週或每月能提供約定的服務時數者，不遲到早退者。
4. 服務期間至少一年，並能參加講習者。

(二) 特殊條件（具其中一項即可報名）

1. 喜歡接觸人群或對觀眾諮詢服務有興趣者。
2. 對九二一地震有研究或有興趣解說者。
3. 願帶領活動或願意現場解說者。
4. 喜歡表演解說且具團康或曾有引導團體的經驗或興趣者。
5. 對特展庶務、電話接聽、圖書加工與出版、觀眾訪談、電腦輸入、園區巡檢有經驗或稍具基礎者。
6. 對台灣植物生態能解說或願意照顧植物苗圃者。
7. 對自然標本蒐藏相關工作（如登錄）有經驗或興趣者。
8. 喜歡本館志願服務工作者（含退休人員、家庭主婦、上班族）。

六、義工權利：（專案義工另訂）

- （一）優待進入本館（太空及立體劇場除外）。
- （二）憑證進入本館員工停車場停車。
- （三）在本館餐廳用餐，憑證享受優待。
- （四）在本館書店、賣店購買書籍、紀念品折扣優待。
- （五）利用本館圖書室或服務滿一年可申請借書。
- （六）寄贈本館出版刊物。
- （七）參加本館舉辦之義工訓練、聯誼和各類活動。
- （八）熱心服務、表現績優之義工由本館公開表揚、並向文建會

等有關機構推薦。

(九) 高中學生義工服務期滿，表現良好即核發公共服務證明。

七、甄選過程：

(一) 初選：報名後請自行到管面談（面談日期自己勾選）。

(二) 訓練：面談後通知值前講習（不參加請事先聲明）。

1. 職前訓練：九十三年十二月十九日（全天）

2. 進階職前講習：暫定九十四年三月十三日

(三) 值勤：試用二個月後頒發義工證。

八、報名：

(一) 報名方式：填寫報名表後郵寄或自行繳交。

1. 通訊報名：請寄國立自然科學博物館教科組

(台中市館前路一號) 04-23226940

2. 親自報名：本館行政中心服務台

3. 網路報名：請到本館網站 (<http://www.nmns.edu.tw>)

詳閱後填寫報名表。

(二) 報名日期：

即日起至十二月七日止（上午九時至下午五時）

九、附啟：

(一) 義務工作人員均為無給職。

- (二) 義務工作人員均應遵守本館有關之各項規章。
- (三) 凡有怠於職責或損害本館之榮譽者，得撤銷其資格。
- (四) 凡經訓練，皆應履行義務，並歡迎跨多時段服務。

國立自然科學博物館志願服務人員報名表

姓名		性別		出生年月日	
通訊住址					
電話		身份證字號			
學經歷					
工作單位 或就讀學校			婚姻狀況： <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 子 人 女 人		
與本館服務有關之專長或學識、參與動機與宗教信仰：					
希望參與的服務項目：					
<input type="checkbox"/> (一) 地震教育園區解說與服務 (週二至週日)					
<input type="checkbox"/> (二) 服務台和劇場觀眾服務 (週二至週日)					
<input type="checkbox"/> (三) 植物園教育推廣與服務 (週二至週日)					
<input type="checkbox"/> (四) 活動支援與芝麻開門活動 (週六、日)					
<input type="checkbox"/> (五) 劇場服務 (週二至週日)					
<input type="checkbox"/> (六) 觀眾導覽服務 (週二至週日)					
<input type="checkbox"/> (七) 標本蒐藏支援 (週一至週五)					
<input type="checkbox"/> (八) 行政事務助理 (週一至週五) 或其他					
希望的服務時間 (請平時或假日擇一再複選，面談後確定)					
一、 <input type="checkbox"/> 平時 (每週一次)					
1. 展示區域 上午 <input type="checkbox"/> 週二 <input type="checkbox"/> 週三 <input type="checkbox"/> 週四 <input type="checkbox"/> 週五					
下午 <input type="checkbox"/> 週二 <input type="checkbox"/> 週三 <input type="checkbox"/> 週四 <input type="checkbox"/> 週五					
2. 非展示區 上午 <input type="checkbox"/> 週一 <input type="checkbox"/> 週二 <input type="checkbox"/> 週三 <input type="checkbox"/> 週四 <input type="checkbox"/> 週五					
下午 <input type="checkbox"/> 週一 <input type="checkbox"/> 週二 <input type="checkbox"/> 週三 <input type="checkbox"/> 週四 <input type="checkbox"/> 週五					
二、 <input type="checkbox"/> 假日 (排班表)					
1. 展示區域 上午 <input type="checkbox"/> 週六 <input type="checkbox"/> 週日 (含國定假日)					
下午 <input type="checkbox"/> 週六 <input type="checkbox"/> 週日 (含國定假日)					
**寒暑假不能值勤者請事先聲明，此為本館考慮錄取條件之一					

請在下欄選定您面談的日期（打勾），為求時效請您準時來館面談，本館不另寄通知。

時段面談日期	12/5 週日	12/6 週一	12/7 週二	12/8 週三
上午 09：10-11：30				
下午 01：50-04：30				

（請依你選定日期到本館自然學友之家面談，謝謝您！）



國立自然科學博物館位置圖

自我訓練目標

1. 認識博物館的建館宗旨、基本目標和功能。
2. 瞭解全館的環境和設施內容。
3. 掌握本館的最新動態。
4. 熟悉個人值勤區內的概況、服務對象、服務內容和服務方法。
5. 遵守值勤區域內個人的職責和服勤時應注意的事項。
6. 熟悉並遵守義工的值勤時數規定和其他進出館、簽到退的規定。
7. 熟悉不同領域觀眾的參觀行為和心理需求。
8. 妥善處理個人角色轉換的危機，公私兩相宜。
9. 注意服裝儀容整齊、清楚、大方、中性。
10. 常保有激發觀眾獲得難忘的博物館參觀經驗之熱誠與技巧。

自我訓練步驟及要點

1. 詳細閱讀本館的簡介、每月簡訊或其他出版品來認識博物館的建館宗旨、目標和功能，以及本館的最新動態。
2. 仔細研讀本館服務手冊，熟悉全館的環境和設施內容。
3. 第一個月抽空到館參觀，瞭解各區域主題及重要服務項目、內容大概。
4. 到自己值勤區域見習，列出個人的職責和服勤時應注意的事項供自己備忘。各區如有觀眾服務規定，應注意熟悉。
5. 就第3項所擬，與同區伙伴切磋討論，分享創意、激發迴響。如有疑問，請與區域負責人詢問。
6. 仔細研讀本館服務手冊中有關義工權利義務的規定。
7. 值勤時注意觀察兒童、青年、成人、親子、情侶等不同類型觀眾的參觀行為和嗜好。可能時稍加紀錄作為自己的參考。
8. 學然後知不足，隨時記下問題，多與資深夥伴或本館工作同仁研討，多參考閱讀社會學、心理學、人類行為等相關書籍，增加知識深度。
9. 剛服務時，個人常有不適應之情形，請放鬆心情與資深義工或各區域義工幹部、職員聯繫，找出解決的方法，協助你完成擔任義工的初願。
10. 嘗試感受一下對某位觀眾殷勤服務之後，自己心理的轉變。找出與觀眾健康而適當的溝通方法。

附錄六 國立自然科學博物館 導覽解說義工自我訓練要點提示

自我訓練目標

1. 認識博物館的建館宗旨、基本目標和功能。
2. 瞭解博物館各區之展示宗旨、展示主題及重要展示項目。
3. 個人值勤區域內的展示主題、展示目的及重要展示項目和內容大要。
4. 熟悉不同領域觀眾的參觀行為和心理需求。
5. 獲得激發觀眾引起難忘的博物館參觀經驗之技巧。

自我訓練步驟及要點

1. 首先由本館的簡介、出版物來認識博物館的建館宗旨、目標和功能。
2. 再由博物館摺頁說明及現場展示面板、圖片等來瞭解區域的展示宗旨和展示區域主題及重要展示項目和內容大概。
3. 嘗試列出自己值勤區域的解說目標以及達成目標應有的解說主題和講述內容綱要。
4. 就第3項自己所擬，與同區伙伴相互討論，分享彼此的創意和喜悅。
5. 就自己擬定的解說目標和內容，試想：「對一個從未參觀過本館或沒有自然科學智識的觀眾是否可以使他們引起一些奇妙的參觀經驗？」，「對他們是否有用？」思考以後再進一步修正。
6. 值勤時注意觀察兒童、青年、成人、情侶等不同類型觀眾的參觀習慣和嗜好。可能時稍加記錄作為自己的參考。
7. 學然後知不足，多參考相關書籍，增加知識深度。

附錄七 質性訪談大綱－志工管理者（含輔導員）

敬愛的各位長官、先進：您好！

首先感謝您接受本研究之訪問，晚輩是南華大學非營利事業管理研究所在職碩士專班二年級學生，茲為撰寫「志工管理－以【國立自然科學博物館】為例」碩士論文之需要，懇請 撥冗回答，不勝感激！

本文研究主要目的在探討國立自然科學博物館，自民國七十五年起積極尋求社會人力資源協助推動館務，並訂定義工制度運作多年，不斷修正和成長，久仰 貴館志願服務人力運用績效斐然；但如何有系統的建立一套永續發展經營的運用模式，應是值得深思建構與探討的課題。您長期為科博館的發展貢獻心力，學養俱優，深具遠見，您所提供的看法與寶貴意見，非常具有價值與珍貴，對於本文探討的主題有一定的影響。

本訪談內容純做為學術研究參考用，受訪者姓名絕對保密，敬請放心回答。叨擾之處尚祈見諒，再次衷心感謝您的協助！

敬祝

平安 喜樂

南華大學非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：呂朝賢博士

研究生：陳世鴻 敬啟

聯絡電話：04-25224192

0932-532144

附錄八 質性訪談大綱－志工幹部（含志工）

敬愛的各位志工先進：您好！

首先感謝您接受本研究之訪問，晚輩是南華大學非營利事業管理研究所碩士在職專班二年級學生，茲為撰寫「志工管理－以【國立自然科學博物館】為例」碩士論文之需要，懇請 撥冗回答，不勝感激！

本文研究主要目的在探討國立自然科學博物館，自民國七十五年起積極尋求社會人力資源協助推動館務，並訂定義工制度運作多年，不斷修正和成長，久仰 科博館志願服務人力運用績效斐然；但如何有系統的建立一套永續發展經營的運用模式，應是值得深思建構與探討的課題。您長期為科博館的發展貢獻心力，學養俱優，深具遠見，您所提供的看法與寶貴意見，非常具有價值與珍貴，對於本文探討的主題有一定的影響。

本訪談內容純做為學術研究參考用，受訪者姓名絕對保密，敬請放心回答。叨擾之處尚祈見諒，再次衷心感謝您的協助！

敬祝

平安 喜樂

南華大學非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：呂朝賢博士

研究生：陳世鴻 敬啟

聯絡電話：04-25224192

0932-532144

訪談協議書

本人 _____ (以下簡稱受訪者) 為協助陳世鴻 (以下簡稱研究者) 進行有關志工管理—以國立自然科學博物館為例之研究，同意接受其質性訪談。為保障受訪者的隱私與權益，以及研究過程的嚴謹性與正確性，定此協議，供雙方遵行，以求研究之順利進行。

1. 為確保受訪者的自願性與權益，研究者會在完全告知彼此的權利義務，以及確認受訪者的受訪意願後，才會開始進行研究。
2. 研究者應確保訪談進行時的隱私和安全，並在整個研究過程中，盡力保護受訪者的權益。
3. 訪談內容僅作本論文研究之用，絕不外洩。在訪談過程中，以及訪談內容的處理與呈現上，必定遵循保密與匿名的原則，故受訪者的真實姓名或任何可辨識身分的資料，並不能從文字內容得知。
4. 研究者與受訪者的訪談約為 1-2 小時。若受訪者的真實姓名或任何可辨識身分的資料，並不能從文字內容得知。
5. 參與這個研究，無論訪談內容為何，絕對不會影響受訪者在各機構中的現職。
6. 若在訪談過程中，受訪者對於訪談內容有任何疑問擔心或意見，皆可隨時提出以共同解決。

受訪者簽名 _____

研究者簽名 _____

日期 _____

題 目	訪 談 內 容	語 意
一、運用志工理念、條件	<p>理念：運用志工志願服務的人力資源，彌補機構編制人力的不足，同時將期待入不同領域的建議和動力，如建立雙向溝通的管道，因為義工是溝通橋樑構與民眾之間的橋樑，館務可以藉此掌握參觀民眾的需求；透過隨時、無所不在的輻射傳播，可爭取到社會普遍的支持和關懷，達成增加增加義工參與 參與人口的目的。(A-1-1)</p> <p>運用各界優秀人才及潛藏人力資源(退休人員、家庭主婦及高中學生)，除了協助館務推行優秀人才及潛藏人力資源運用、填補本館人力缺額之外，亦能帶入不同角度的建議及動力，使博物館更加完善。(B-1-1)</p> <p>條件：由於科博館館務日益繁雜，義工組織日漸膨脹館務繁雜，為建立工作共識與適應任務的機動性，能讓義工面對日趨複雜且專業的任務，具備靈活的應變力和執勤的專業能力，對未來遇到難題能共同思考解決的辦法，以提昇義工的服務效能與品質。義工應徵的動機大致有以下幾項：義工參與動機 1.學習的動機。2.擴展人際關係，結交新朋友，與人分享喜悅。3.對義工工作本身的好奇和喜愛。4.自我磨練，自我肯定和享受自我。5. 自我實現的動機。6.讓生活多元化，紓解平時工作壓力。7.善用空間時間，充實生活，增加(如徵募簡章)外，另如下列：(1)喜歡接觸人群或對觀眾諮詢服務有興趣者。(2)對九二一地震有研究或有趣解說者。(3)願帶領活動或願意現場解說者。(4)喜歡表演且具解說且具團康或曾有引導團體的經驗或興趣者。(5)對特展庶務、電話接聽、圖書加工與 出版、觀眾訪談、電腦輸入、園區巡檢有經驗或稍具基礎者。(6)對台灣植物生態能解說或願意照顧職務苗圃者。(7)對自然標本蒐藏相關作業(如登錄)有經驗或興趣者。(8)喜歡本館志願服務工作者(含退休人員、家庭主婦、上班族)。前述具其中至少一項即可報名。(A-1-2)</p>	<p>志願服務的 人力運用 彌補人力不足 義工是溝通 橋樑 增加義工參與 優秀人才及 潛藏人力資 源運用 填補人力缺 額 館務繁雜 建立工作共 識 義工參與動 機 義工應徵的 條件</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. 志願服務的人力運用 2. 彌補人力不足 3. 義工是溝通橋樑 4. 彌補現場人力 5. 增加參與人口 6. 運用人力資源 7. 填補人力缺額 8. 運用義工 9. 人力資源運用 10. 人力縮減 	<ol style="list-style-type: none"> 11. 營造和諧 12. 館務繁雜 13. 建立工作共識 14. 義工參與動機 15. 義工應徵條件 16. 業務繁雜 17. 學習環境及福利 18. 交通便利及榮譽 19. 志工服務 20. 協助館務推展 21. 離開或流失
<ol style="list-style-type: none"> 22. 相互支援 23. 找對人、做對事 24. 溝通管道 25. 可用人力 26. 完整制度 27. 調查志工專長 28. 瞭解長處 29. 瞭解單位業務 30. 值勤穩定性 	<ol style="list-style-type: none"> 31. 瞭解志願服務 32. 志願服務的看法 33. 運用義工 34. 終生學習 35. 自我訓練與成長 36. 團體導遊 37. 志願服務的看法 38. 在職訓練 40. 見習制度 41. 母雞帶小雞 42. 職前訓練
<ol style="list-style-type: none"> 43. 業務龐雜 44. 參與義工 45. 溝通管道 46. 服務倫理 47. 工作檢討與溝通 48. 義工角色 49. 運用社會人力資源 50. 自我約束 51. 溝通管道 52. 義工制度設置目的 53. 專業不專識、輔導不限制、鼓勵不獎勵 54. 義工認知、內部凝聚力、歸屬感 55. 輔導管理 	<ol style="list-style-type: none"> 56. 自願服務奉獻 57. 重視自我價值 58. 終生學習 59. 福利措施 60. 服務熱誠 61. 義工的激勵 62. 傾聽志工心聲 63. 自我成長 64. 館際交流 65. 義工激勵 66. 生涯規劃 67. 激勵潛能 68. 聯誼聚會 69. 關懷與鼓勵、福利誘因

群組	主題
志願服務的人力運用 彌補人力不足 彌補現場人力 義工是溝通橋樑 增加參與人口 填補人力缺額	瞭解為何需要志願服務
營造和諧 義工應徵條件 館務繁雜 建立工作共識 交通便利及榮譽 離開或離職流失	如何徵募義工
找對人、做對事 完整制度 溝通管道 相互支援 調查志工專長 可用人力 瞭解長處	如何安置義工
職前訓練 在職訓練 見習制度 終生學習 義工制度 自我訓練與成長 母雞帶小雞 團體導遊	義工訓練安排
參與義工 輔導管理 義工制度設置目的 義工角色 工作檢討與溝通 溝通管道 義工認知、內部凝聚力、歸屬感	如何做好輔導管理
自我成長 重視自我價值 關懷與鼓勵、福利誘因 傾聽志工心聲 終生學習 義工激勵 聯誼聚會	如何激勵志工

附錄十三國立自然科學博物館「志工管理」因素分析選譯編碼表

編碼 主軸	類別 概念	受 訪 者							
		A	B	C1	C2	C3	C4	C5	C6
志 工 管 理 作 業 及 模 式	瞭解需要	A-1-1 A-1-2	B-1-1	C1-1-1 C1-2-1	C2-1-1 C2-2-1				
	義工徵募	A-1-3 A-1-1 A-4-1	B-1-2 B-1-3	C1-1-1	C2-1-2 C2-2-1	C3-2-1	C4-1-1	C5-1-1	C6-1-1 C6-2-1
	義工訓練	A-5-1 A-5-2 A-5-3 A-5-4 A-5-5		C1-3-1 C1-3-2 C1-3-3 C1-3-3 C1-3-4	C2-3-1 C2-3-2 C2-3-3	C3-1-1 C3-3-2 C3-3-3	C4-3-1		
	輔導管理	A-4-2 A-4-3 A-4-4 A-3-6	B-4-1 B-4-2	C1-4-1 C1-4-2 C1-4-2 C1-4-3	C2-4-1 C2-4-2	C3-4-1 C3-4-2 C3-4-3			
	義工表揚	A-6-1 A-6-2 A-6-3 A-6-3	B-6-1	C1-5-1 C1-5-1	C2-4-3 C2-4-3 C2-5-1 C2-5-2	C3-5-1		C5-5-1	