

南華大學

非營利事業管理學系

碩士論文

志願服務評鑑-從運用單位取向

Volunteering Evaluation:

The perspective of Funded organization

研究生：鄭春良

指導教授：呂朝賢博士

中華民國一〇三年五月

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

志願服務評鑑-從運用單位取向

研究生：鄭春良

經考試合格特此證明

口試委員：謝程新

涂瑞德

呂朝賢

指導教授：呂朝賢

系主任(所長)：洪志聲

口試日期：中華民國 103 年 05 月 09 日

## 摘要

自志願服務法頒佈後，各級政府開始對志工運用單位進行績效評鑑，期透過評鑑以提升志願服務品質。但由於此一評鑑制度係自由參與並無強制性，經常會有參與評鑑的單位少，只要參加評鑑就能得獎接受表揚的情形，評鑑目的是否能達到、對志願服務的績效區辨能力是否能呈現，令人質疑。

為了解上述現象，本研究擬定了：1. 志工運用單位參與複評的影響因素？2. 評鑑方式及內容，與實際的志願服務執行績效是否相契合？3. 提高志願服務品質有哪些適宜的機制/措施等 3 個研究問題，並藉由深度訪談、田野觀察、檔案資料彙整等質性研究方法，以瞭解當前志願服務評鑑的癥結。主要研究發現有 2：

1. 組織規模、人力、經費、能力，對評鑑的態度與認同感，係影響志工運用單位參與複評的因素。2. 由於評鑑係以書面審閱為主，加上評鑑時間短，且以量化資料為主，忽略了志願服務質性層面的績效，造成運用單位的實質執行績效，無法透過評鑑來充分顯現。

基於上述研究結果，本研究建議志願服務主管機關，應回歸至志願服務法的基本精神—高度自治低度管理；宜降低當前繁瑣的志願服務評鑑方式及內容，改以實地查訪或者巡迴輔導方式，多呈現志願服務的質性成效，如此才能真正地落實志願服務法立法之良善美意。

關鍵字：志願服務、績效評鑑、績效指標

## **Abstract**

Since the enactment of Regulations on Encouragement of Volunteering the local governments have been assessing the performance of the volunteering in order to promote its quality. Due to the fact that such assessment systems are not mandatory, there exist two situations. First, few local governments are willing to participate in the assessments. Second, if they do so, they will get awarded. It's doubtful whether the purposes of these assessments or the ability to distinguish the volunteering can be achieved.

With an eye to analyzing the phenomena mentioned above, the research hypothesizes three research questions: 1. What are the factors which influence the local governments to make assessments? 2. Do the methods and contents about the assessments match the practical performance of volunteering? 3. Are there any appropriate mechanisms or measures which can be taken to enhance the quality of volunteer services? This research uses such qualitative research methods as in-depth interviews, field observations and data collections to explore the real problems of the current assessments of volunteering. There are two major results:

1. The factors influencing the local governments to assess the volunteering include the scale of the organization, the human resources, the finance, the ability, their attitude towards the assessments and the recognition of assessments.
2. Due to the facts that the assessment is the paperwork based on the quantitative data collected in a very short period of time and that the neglecting of qualitative performances, the practical performances of the institutions which utilize the volunteering services fail to be manifested.

According to the research results, the researcher suggests the relevant institutions return to the basic spirit of Regulations on Encouragement of Volunteering namely,

more autonomy and less management. Furthermore, the complicated assessment methods and contents applied currently should be replaced with field examinations or itinerant counseling methods to indicate more qualitative performances of volunteering. Only by this way can the good mind of Regulations on Encouragement of Volunteering be fulfilled.

Key word: volunteering, performance assessment, assessment indicator



## 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 評鑑的意義功能與目的.....	7
第二節 評鑑的方式與指標.....	12
第三節 評鑑結果與問題對策.....	20
第四節 小結.....	26
第三章 研究方法.....	28
第一節 研究的類型.....	28
第二節 資料蒐集方法.....	30
第三節 資料分析方法.....	36
第四節 研究資料品質與研究倫理.....	39
第四章 研究結果與分析.....	41
第一節 影響運用單位參與複評因素分析.....	41
第二節 評鑑方式與內容和運用單位績效的關係.....	60
第三節 評鑑結果政策輔導的機制與措施.....	72
第五章 結論與建議.....	80
第一節 研究結果.....	80
第二節 研究建議.....	84
第三節 研究限制.....	86
參考文獻.....	87
中文部分.....	87
英文部分.....	90

附錄一 訪談大綱 .....	92
附錄二 訪談同意書 .....	93
附錄三 志願服務法 .....	94
附錄四 嘉義縣102年評鑑計畫 .....	100
附錄五 嘉義縣 102 年受評名單.....	103
附錄六 嘉義縣 102 志願服務評鑑指標摘要.....	106
附錄七 內政部 101 年實地考評流程.....	107
附錄八 嘉義縣 102 年度志願服務運用單位績效評鑑複評流程.....	108
附錄九 選譯編碼表.....	111



## 表目次

表2-1 評估類型(形成性評估總結性評估比較).....	14
表3-1 受訪者基本資料.....	33
表3-2 ○ ○社區發展協會資料表.....	33
表3-3 嘉義縣○ ○協會資料 .....	34
表3-4 嘉義縣○ ○協會資料 .....	35
表3-5 ○ ○婦女會資料 .....	35
表3-6 ○ ○老人會資料表 .....	35
表3-7 訪談引述範例表.....	37
表4-2 評鑑內容與運用單位差異.....	70
表5-1 研究建議事項.....	85



## 圖目次

圖2-1 方案服務過程績效 .....	7
圖2-2 績效評估模型 .....	14
圖3-1 研究流程 .....	38



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

內政部為使志願服務推展能夠制度化，讓志願服務工作者和運用單位的角色，不要一直停留在濟弱扶傾的慈善行動上，有方向、有系統的建立志願服務制度。於民國八十四年推動「祥和計畫」，希望透過經費補助、鼓勵籌組志工隊、教育訓練、委託服務、聯誼、獎勵等活動，來肯定志工的貢獻及提升志工服務品質，讓志工團隊不因人為因素影響組織資源的來源。且期待認同志願服務和組織者，合作整合以利擴展社會福利服務及志願服務績效(陳武雄，1997)。

內政部(2012)統計指出，截至民國 101 年底，全國志工總人數為 145,712,714 人，服務總時數為 52,316,407 小時；而領有願服務紀錄冊人數 3,217,513 人，服務範圍包括社會福利相關之身心障礙服務、老人福利服務、婦女福利服務、兒童福利服務、青少年福利服務、諮商服務、家庭福利服務、社區等工作。引自(衛生福利部，志願服務資訊網)。當然這些數字尚未包括各目的事業的志工人數及未加入祥和計畫之志工隊伍，例如慈濟等宗教組織及慈善團體之志工。

民國八十一年，台灣省社會處鑒於激勵社會良好風氣，遂發動社會力量，透過社會運動方式，發起成立「台灣省祥和社會志願服務聯盟」，並循人民團體組織方式正式登記成立，希望廣結善緣，增強組織間之聯繫，促進志願服務政府政策性介入，讓志工招募、任務編組、教育訓練、獎勵、經費、福利等資源來源有很大進展。政府政策性介入，讓志工招募、任務編組、教育訓練、獎勵、經費、福利等資源來源有很大進展。

民國八十二年，民間組織「中華民國志願服務協會」以結合志願服務工作人員，提供志願服務，培植義務幹部，訓練義務領袖，運用專業方法，協助解決社會問題，並發掘及結合社會資源，配合政府推行政令，推展社會福利與各項社會建設。

在民間與政府共同推動下，志願服務運用單位如雨後春筍般紛紛成立，而且在

社會政經結構快速變遷，社會問題日益嚴重、社會需求日漸增加，有時政府必需借重民間機構與團體力量投入，協助政府共同處理社會問題。社會上除了經濟問題之外，追求社會福利制度與資源分配的公平性與正當性，並透過民眾參與互助互利增進社會和諧及凝聚力亦是刻不容緩。基於此，政府於民國九十年一月四日通過「志願服務法」，藉以建立正確服務觀念，帶動全民共同關懷社會，並提供志工安全保障，增進服務水準，並呼應聯合國發起二〇〇一年國際志工年。

志願服務法通過之後，由於有法源依據，各級政府由中央到地方，從經費編列、資源募集、並對志願服務者有安全保障，同時政府也因推動社區福利，因此社區發展協會也快速成立，加上民間社團，各類型基金會以各種不同目的紛紛成立，配合政府志工人力倍增計畫，各縣市政府也紛紛成立志願服務推廣中心，扮演志願服務相關庶務的諮詢、資訊的交流、資源整合的機制，以推動之願服務業務。

嘉義縣政府也於民國九十三年成立嘉義縣志願服務推廣中心，辦理志工教育訓練、志願服務業務相關活動、整合志願服務運用單位、提供志願服務諮詢服務、凝聚志願服務風尚、媒合志工與運單位之需求，結合相關資源推動社會福利服務、建置志願服務資訊網路系統、推動之願服務相關業務。在政府大力推動志願服務之下，民國九十四年嘉義縣有登記之志工隊 57 隊約 1800 人，到民國一百零一年，登記之志工隊 257 隊約 7,850 人，十幾年來，志工隊伍成長迅速引自(嘉義縣志願服務推廣中心，2012)。

這些志工隊都是志工運用單位，依據志願服務法提出運用計畫所成立，當然資源運用上也受到政府補助，其中不少受政府委託承辦之案件服務，由於受政府委託與補助，依政府法律規定，有責信、督導、考核等問題。

依志願服務法 19 條規定：「志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。」，「主管機關及目的事業主管機關得就前項服務績效特優者，選拔楷模獎勵之。」，「主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑。」

「主管機關及目的事業主管機關得對前項評鑑成績優良者，予以獎勵。」

「志願服務表現優良者，應給予獎勵，並得列入升學、就業之部分成績。」

「前項獎勵辦法，由各級主管機關及各目的事業主管機關分別定之。」

嘉義縣政府為瞭解「祥和計畫」志願服務運用單位推展志願服務工作之成果，落實志願服務法，獎勵績優志願服務運用單位，特訂定祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑計劃，自95年起每三年一次，至102年共4次評鑑成立滿三年之志工隊伍及運用單位。

政府基於法令規章執行法令，且以輔導立場考核運用單位，作為獎勵之依據，本為行政權力，於法有據，但受評者或受考核單位想法與態度，對評鑑的看法是正面的或是消極的，而且評鑑對志工及志工運用單位的服務品質與士氣是否有所幫助？評鑑計劃與執行評鑑方式是否有其他方式可以取代？評鑑指標對法定事項、組織功能、志工管理、服務績效及創新特色等，能否反映實際執行績效以及是否應該另外有加分項目等都值得我們去探討。

嘉義縣社會局基於法令規定每年對各社區發展協會、各社團法人協會等非營利組織之執行運作，各志工隊之服務執行，志願服務承辦人員，會到各志工運用單位作巡迴輔導，以了解各運用單位平時運作及執行服務時是否合於志願服務法所規定之事項。在巡迴輔導過程中，發現巡迴輔導紀錄表之紀錄事項竟然和評鑑指標相同，紀錄表的記錄項目都包含於評鑑指標之內。而輔導單位規模不同，資源不一樣，志工隊伍人數也不相同，志工督導專業能力亦有所差別，接受輔導意願與態度更不一樣，有欣然接受者，也有認為是在找麻煩者，各種問題層出不窮。社區發展協會和一般社福團體之組織結構，團體成員，志工領導人，督導幹部之素質與特性、背景也有相當大的差異，但他們都屬於祥和計畫中之志工團隊，條件不同，特性也不一樣，但卻接受一樣的輔導與評鑑。

黃肇新(2010)內政部「99年度社區發展工作績效評鑑報告」表示在諸多與社區有關的評鑑裡，大概就屬內政部的評鑑項目最全面，它除了期待社區展現社區組

織如何參與社區化的福利服務之外，也要像業務檢查一般地查閱社區的會務與財務檔案。經常聽到許多參與本項評鑑的社區感嘆為了整理受評的資料，1個月、2

個月甚至3個月以上沒有好好睡覺，顯示評鑑對受評者造成極大壓力。

吳明儒(2011)，雖然評鑑制度實施以來，的確產生激勵社區向前的作用，但是未來的社區評鑑是否能夠繼續只是「少數人」在玩的遊戲呢？所謂「少數人」係指每年只有約80個社區得獎，這個數字是全國6,400多個社區發展協會的1.25%。因此，這種行政引導雖然有其必要，但是長期下來反而造成資源的排擠效果，甚至忽略了社區創新的能力，目前嘉義縣志願服務運用單位評鑑，似乎有類似上述情況發生。

在有限的評鑑時間裡，要瞭解1個單位1年內的工作成果，對評鑑委員的觀察分析與判斷能力是一大考驗。而單位評鑑是有一定的評鑑指標，委員必須根據指標項目給予評分，並不能一味地憑個人的價值就決定社區的「優良」與否。大陣仗、大拜拜式、大堆頭地呈現資料的評鑑方式，在民主進步的臺灣或許可以走入歷史，多元包容、百花齊放的社區面貌應該更能反映臺灣社會的多元與活力(黃肇新，2010)。

## 第二節 研究問題與目的

嘉義縣祥和志願服務評鑑，經民國九十三年、九十六年、一百年共三次評鑑，評鑑結果雖然尚未發現所謂「群聚效應」、「贏者全拿」的現象，但評鑑績優單位卻是當年接受政府委託及補助較多的非營利組織，對於後成立之較小型非營利組織或弱勢團體，彷彿無緣進入績優行列，這種評鑑的慣性，使得評鑑變成永遠無止境的過程。

民國102年全縣參與複評的運用單位，只有十一對占全部運用單位約10%左右，所有參加評鑑的隊伍都得獎接受表揚，此種參加就有獎勵的現象，對志願服務品質提升是否有幫助。

基於上述原因，本研究希望了解非營利組織之管理者、志工、志工管理者或志工督導對評鑑的看法，及為何全縣只有十一個運用單位參加評鑑？評鑑內容和運用單位執行志願服務績效相關聯否？對評鑑有何建議？

因此本研究問題為：

1. 志工運用單位參與複評的影響因素為何？
2. 評鑑方式及內容是否恰當反應志工運用單位的執行績效？
3. 針對評鑑結果，在政策及輔導上，有哪些適宜的機制/措施，以協助提高志願服務品質？

本研究目的為

1. 政策上: 志願服務評鑑對激勵社會大眾投入志願服務的行列，達到全民參與社會服務的目標為何？
2. 理論上: 了解評鑑是否和民眾出於自由意志，不以獲取報酬為目的，之輔助性服務相符合。
3. 實務上: 志願服務評鑑執行方式有否較好方式，及評鑑指標配分更周全。

## 第二章 文獻探討

最近幾年，不管從電子媒體、平面媒體、雜誌的報導、甚至是同事或朋友口中，都會看到或聽到「評鑑」兩字。只要有那個公共設施或是政府單位表現不好、績效不彰或是弊案發生及公共政策議題，單位發言人當著電子媒體面前都會以「評鑑」做理由向社會大眾說明，以「加強督導、加強績效評估、用評鑑來改善缺失，以解民眾疑惑」，彷彿任何問題只要評鑑就能迎刃而解。(陳美蕙，2012)「評鑑」這個詞至今已成為流行術語，一直以來它被廣泛運用在公共政策、社會福利、教育、醫療等領域，於是各式各樣的評鑑開始大量舉辦。

例如教育評鑑、醫院評鑑、食品衛生評鑑、旅遊業者評鑑、保全業者評鑑、社會福利機構評鑑..等等，但是一般人聽到評鑑就想到是別人要來挑毛病、來批評、來打分數，所以大都抱持抗拒的態度。

政府主導推動之志願服務運用單位評鑑，基本上反映了主管機關對於民間志願服務活動的管制，這種由上而下的作法容易引起民間團體反彈。許多機構代表皆表示，志願服務應注重民眾自發性和創造性，需鼓勵各團隊發展個別特色，同時政府不應站在指導者的立場，而應從旁協助支持，以發展符合各地需求和特色的志願服務活動，避免過分之干預造成志願服務推廣之阻礙(陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007)。

許多志願服務團隊為熱心民眾自發組成，成員滿懷服務熱忱，卻可能欠缺專業人力、軟硬體設備和經費預算等。因此，當政府推動志願服務評鑑時，往往有不知從何準備的困擾。長久如此，將降低這些團隊投入評鑑之意願，形成績優團隊總是少數幾個資源充裕的機構(陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007)。

本研究旨在了解志工運用單位參與複評的影響因素為何?評鑑方式及內容是否恰當反應志工運用單位的執行績效?針對評鑑結果，在政策及輔導上，有哪些適宜的機制/措施，以協助提高志願服務品質?故本章文獻探討分為:評鑑的意義、評鑑的方式與指標、評鑑結果與問題等三部份。

# 第一節 評鑑的意義功能與目的

## 一、評鑑的意義

行政院國家科學委員會副主委賀陳弘2012.12.25於媒體表示國科會從今年6月起，各種評鑑機制，已經不再使用「單一指標化」的作法，同時認為評鑑應該少評多鑑，並表示：評是打分數，鑑則是一面鏡子(中央社，2012.12.26)。

內政部(2010)評鑑由早期的「測驗」，發展到「目標與結果的比較過程」、「一種專業性的判斷」的改變，現今則有一個較為廣義的定義：評鑑是對於一種現象或是活動，透過收集、組織及分析資料，並加以描述及價值判斷的過程。

有學者認為評鑑最主要是先確立目標，蒐集及解釋有關之資料，據此做為決策的過程。也有學者認為評鑑是依據擬定之指標，來判斷及決定現象或是活動之優、缺點及執行之價值(內政部，2010)。可見評鑑具有和學生考試一樣，對自己的分數，做一番反省改進，作為下次進步的動力。因此評鑑可以了解達成目標與否與達成的程度、處理成敗因素和改進之道，提供以後決策參考，作為個人或組織經驗並取信大眾。林萬億(2002)，它具有檢討現在，計畫未來方向的意義。

從系統角度看服務方案過程如下圖：

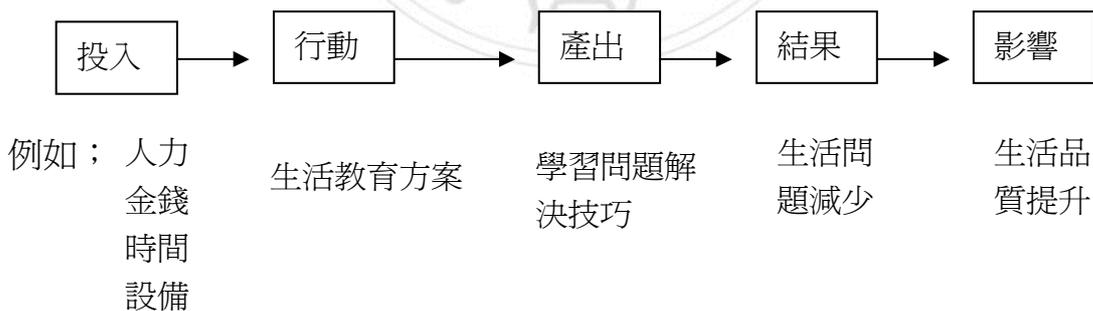


圖 2-1 方案服務過程績效

## 二、評鑑的目的

評鑑是蒐集行動方案結果的資料，與推動方案前所設定目標的目標相比較。以個人來說，傾向於對單位交付任務的達成以單位來說傾向評鑑其執行成果(林振春，1993)。為了取信於捐款人，對外有外部責信的作用；對內也必須取信於機構

主管，責信是必要的工作，它具有稽核作用(林萬億，2002)。

志願服務為何要評鑑？除了政府必須依法行政，依據志願服務法第 19 條規定：「主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑」。其實，辦理評鑑的主要功能，是透過推展志願服務之機關及志願服務運用單位的內部評鑑 (internal evaluation)，以及志願服務專家學者的外來評鑑 (external evaluation)，共同檢討過去，策勵未來，不斷提高志願服務的績效(內政部，2007)。

以團體而言，對於志願服務推展機關、運用單位、志工團隊等相關單位進行績效評鑑，表面上是基於行政需求，作為排名、敘獎、補助經費得依據。其實從另外角度看，還有檢視績效、履行責信、發現問題、樹立標竿、累積經驗、建立制度等作用，可以使受評單位持續檢討、改進，有助於帶動整個志願服務持續發展，重要性已不代多言(林勝義，2006)。

至於對個人來說，對志願服務加以評估(evaluation)，可以稱工作評量(performance appraisal)，它是志工管理的一環，更是促進志願服務發展的重要措施之一。依志願服務法評估的對象，包括志工個人、志工團隊、推展志願服務的機關、志願服務運用單位。對志工評估可視為個人工作評量；其餘則為志願服務團體的績效評估。

以個人評量角度，評鑑就是內部管理的一環，是改善個人能力或表現的有利工具，和有效運用志工。其目的是增進自我了解、強化志工信心、改善服務缺失、調整服務工作、強化督導功能、增進志工與運用單位關係。由上所述，評鑑志工目的，無非在促使志工與運用單位共同改善志願服務績效，提升服務品質、保障服務對象的權益(林勝義，2006)。

評鑑(assess)某項事務或價值，透過各種學科角度有系統評鑑，績效平時可做為組織健全管理基礎並用來支援組織各項功能，績效評量也可落實非營利組織管理活動與目標的重要責信機制(官有垣、陸宛蘋、陳錦棠，2011)。因此評鑑乃是

「有系統的評估某一對象的價值或優點。」(毛連塏, 1996)。並非考核, 它強調績效責任, 實施價值判斷, 達成目標導向, 提供決策參考, 並協助改進發展(巫春莉, 2007)。

評鑑係針對某一對象的價值與優點, 進行描述、確認、報導及運用其他描述性與判斷性資訊的一種過程, 俾便引導決策制定、強化績效責任、傳播有效評鑑實務, 以及增加對涉入現象的瞭解 引自(陳明珍, 2010)。

評鑑是一種行政管理工具, 也是一個有系統、正式的過程, 包括一系列的步驟與方法以蒐集和分析各種有關的客觀資料, 測量某一機構達成其目標的進展程度即判斷某些事情的優點或價值, 其判斷的標準可以是量化(Quantitative), 也可以是質化(Qualitative)(甘士照, 2006)。

經由以上探討, 評鑑或績效評量是經由有系統的將個人或團體績效與予紀錄的過程, 績效優良者給予獎勵, 績效較差者加以輔導改正, 作為修正個人或組織計畫目標之用, 並做成決策之依據以提升組織效率, 以解決問題, 估計或判斷社會價值。它具有價值判斷的過程與決策提供和改進參考。同時有責信、課責、準斷、證明、管理的目的, 也有激勵, 回饋, 改進、品管等功能。因此評鑑, 係針對一種現象或是活動, 經由確認之指標, 透過資料的收集、分析, 最後再判斷其效益, 達成決策的過程, 並減少或杜絕問題的發生, 進而達到照顧品質提升。因此, 透過評鑑指標進行評估、協助志願服運用單位診斷問題, 分析及協助改善, 以符合評鑑標準、確保志工權益及志願服務品質。

### 三、評鑑的功能

評鑑應成為一項例行性的工作, 用以檢視機構內部運作, 外部服務品質, 以便使服務日新又新。它也是藉此系統自省、內省, 據以修正、調整運作, 乃至繼續生存的不二法門。因此評鑑的功能大致可分為六項 引自(陳瑞榮, 1995):

- (一) 激勵的功能: 可促進機關團體或個人努力向上, 以求最佳之績效。
- (二) 回饋的功能: 即檢討反省, 蒐集資訊, 提示希望達成之成果, 提供各項計

劃與決策有用之資料。

- (三) 品評的功能：根據事實確定其價值，評斷其成就。
- (四) 改進的功能：評鑑的目的在改進，改進的決策應由機構全體共同參與，評鑑的實行是群體而非個人可完成。
- (五) 品管的功能：評鑑可使產出維持一定水準，亦即對整個計劃之執行歷程，具有品質管制的作用。
- (六) 診斷的功能：評鑑透過對現存資料的蒐集和分析，可指出計劃活動或情境中之問題和困難，作為改進之依據。機構經由評鑑的方式，利用推廣與促銷的方法，配合時代進步的趨勢，達到重建專業精神與專業形象的目的。因此定期進行評鑑，是現今每個機構經營時所需具備的必要過程(陳瑞榮，1995)。

對志願服務評鑑工作應有兩項功能：

- 1、對於推展志願服務的努力與優點，給予肯定與表彰藉以激勵士氣並提供其他單位參考。
- 2、協助受評單位，發掘問題與困境以利於通盤檢討與改進以建構良好制度，使志願服務能持續發展力求進步(林勝義，2002)。

志願服務評鑑，以政府部門立場而言，希望能運用志工力量推展公共事務，積極提供資源和補助，相對就關心服務品質與績效，同時志願服務組織在責信觀念日益普及之下，也必須呈現服務結果與成效，以獲得公私部門持續提供資源和民眾的信賴，因此對志願服務的管理和評鑑也日益重視。故志願服務提供者，不僅要有一定服務水準，也考要慮服務對象的需求。政府部門要求服務品質和服務績效，透過評鑑制度監督志願服務組織穩定服務品質，確保服務對象權益，鼓勵志願服務組織提升服務專業，自有其實際意義與重要性(陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007)。

以嘉義縣志願服務運用單位績效評鑑實施計畫為例，主要是瞭解志願服務運用

單位推展志願服務工作之成果，落實志願服務法，鼓勵績優志願服務運用單位，振奮服務士氣，提昇服務品質。辦理評鑑的主要功能，是透過推展志願服務之機關及志願服務運用單位的內部評鑑（internal evaluation），以及志願服務專家學者的外來評鑑(external evaluation)，共同檢討過去，策勵未來，不斷提高志願服務的績效(內政部，2007)。

志願服務評鑑工作本身以及評鑑結果報告與建議，則是希望可以提供基層志願服務工作領袖和夥伴更充分掌握目前業務推動的現況與問題的客觀資訊，以審慎評估未來業務發展的願景目標、改進對策、革新作法(施教裕，2004)。

總結以上討論:評鑑是檢討過去，策勵未來，檢討是手段，改進是目的，必須仔細檢討，發掘問題，才能研究改進。故不管主管機關，對運用單位推展志願服務績效評鑑，或是運用單位對志工個人或團隊成果考核，過程應縝密、嚴謹，方法應公正、客觀。因為評鑑是應用科學的方法，對一項工作，依事前設定標準，詳細評析完成的績效狀況，進而舉出其優劣事實，提出改進建議，並做為運用單位推展志願服務或志工參與志願服務獎勵之依據，並做為輔導爾後發展志願服務的方向(陳武雄，2002)。

## 第二節 評鑑的方式與指標

### 一、評鑑的方式

從責信的觀點看評鑑，評鑑者和受評者之間的困惑，通常來自受評者不清楚評鑑者要評甚麼？換句話說就是要交代甚麼？這要看要評鑑的對象是個人，還是運用單位。Cutt and Murray(2001)認為評鑑有幾個層次：1. 個人(Individual)重點是個人工作表現和目標達成。2. 組織單位和功能(Program、unit、or function)，重點是組織的構成表現是否成功，及治理功能的影響。3. 組織(Organization)，重點是組織總體的宗旨和目標。4. 社會體系(Social system)，評鑑不同利益團體在會及社會資源議題上的影響(鄭讚源，2004)。

社會福利機構評鑑的模式分類：依時間順序分為過程評鑑、結果評鑑；依評鑑者身份，分為內部評鑑(internal evaluation)與外部評鑑(external valuation)(郭昭佑，2000)。依評鑑的性質分為形成性評鑑(formative evaluation)與總結式評鑑(summative evaluation)；或產出(output)與投入(input)評鑑(黃源協，1999)。

成果評鑑(outcome evaluation)是最直接的評鑑，評鑑的活動是最終結果，他的問題是會隨時間不同而不同，難預測未來可能，須注意長期短期差異。過程評鑑(process evaluation)，他可以發現工作過程的問題與事先思維和盲點。投入評鑑(input evaluation)，考慮投入與產出的關係，注重成本的投入。

另外總結性評鑑與形成性評鑑(summative and formative evaluation)。總結性評鑑關心成果和效能；形成性評鑑關心工作的過程和工作階段如何影響最後結果，希望找出工作關係、工作內容和機構狀況。這兩種評鑑對實務都重要，工作者必須在這兩者之間找出一個平衡(林振春，1993)。

評鑑若是著重在成果稱為成果評鑑也就是總結性評鑑，若是強調過程則稱為過程評鑑，也就是形成性評鑑。成果評鑑是針對事業所舉辦的活動結果進行評估。而過程評鑑則是根據事業計畫籌畫過程中的資訊收集、決策的公正性、資訊公開、

活動品質等進行評估，強調對過程的評估。

(一)、以成果為評估對象須考慮：

1、投訴(input) 成果評估主要是評估投入的資源、產出、成果影響)。舉辦活動投入的資源(人才、費用、物資、時間資訊等)。

2、產出(output) 經由活動、事業的實施而衍生的財貨服務(如舉辦會議的次數、參加人數等)。

3、成果(outcome) 經由活動、事業所產生的成果(如經由福利服務的實施減輕家人的財務負擔)。

4、影響(impact)社會的影響程度、PR 效果等。

(二)、以過程為評估對象，則是依據事業計畫在籌畫過程中資訊收集、決策的公正性、資訊公開、業務品質等進行評估(林淑馨，2008)。

(三)、除了成果評鑑與過程評鑑之外，另一種以重視參與者接受服務期間與服務結束後，對個人所產生的影響，這類的評鑑稱為影響評鑑。影響評鑑雖然也檢視方案執行成果，但著重在執行成果的表現，了解參與方案的對象，在參與期間或結束後所獲得的受益狀況(官有垣、王仕圖，2003)。

綜合以上可將評鑑分為過程評鑑、結果評鑑、影響評鑑:1、過程評鑑(process evaluation)與形成性評鑑(formative evaluation)、監測與評鑑(monitoring and evaluation)的概念相近，主要是在方案執行過程和產出結果即時追蹤和檢視，隨時校對設定目標、和希望效益，在預期中持續進行並完成，過程中的檢視、修正非常重要，因為攸關成敗。2、結果評鑑(outcome evaluation)與總結性評鑑(summative evaluation)、績效評鑑(performance evaluation)的概念接近，也就是方案執行完畢之後或是期程之中某個階段時間點，以量化或質化的方法來評價方案是否已達到預定目標與期望效果。3、影響評鑑 (impact evaluation)相當耗時費力與技術難度的評估工作，主要在方案結束一段時間之後，再來評估原來方案設定的最終正向結果或長期的影響程度。例如方案標的對象的快樂幸福感是

否持續惡化或有具體提昇。

張英陣、許雅惠(2005)以弱勢家庭服務為例:對績效評估邏輯模型之省思整理出形成性評估與總結性評估之比較如下:

表 2-1 評估類型(形成性評估總結性評估比較)

	形成性評估	總結性評估
關心對象	方案管理者/實務工作者	決策者、贊助者、社會大眾
資料蒐集重點	釐清目標、執行過程、確認結果	執行的問題結果良策
評估者角色	互動	獨立
方法論	同時使用質量，但偏重是質化	重視量化
資料蒐集頻率	持續追蹤	有限的次數
報告過程	非正式團體討論與會議	正式報告
報告頻率	整個過程	評估完成

資料來源:張應陣、許雅惠(2005)邏輯模式的省思-以弱勢家庭無誤為例

張英陣、許雅惠(2005)指出績效評估模型應同時考慮效率、品質、成效三種觀點，如下圖:14

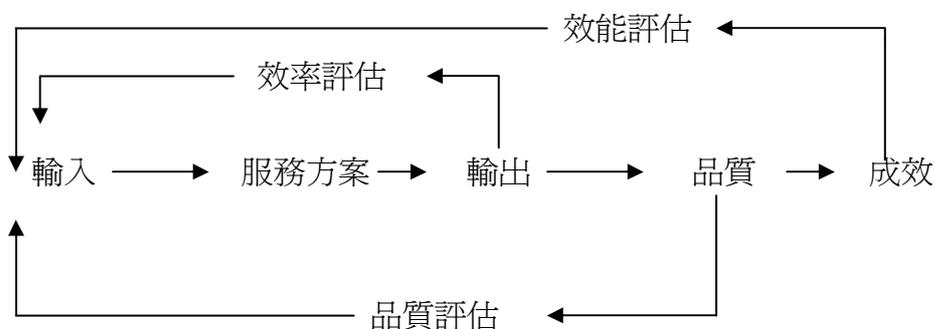


圖 2-2 績效評估模型

## 二、評鑑指標

評鑑不但能讓相關單位了解志願服務成果和實況，亦能督促志工運用機構檢討改進，發揮資源善用和提升服務品質的功用，是推展志願服務工作的重要一環。評鑑過程中，許多志工團體對於評鑑對於指標的公平性和適用性相當關切。由於每個機構志工團隊之規模及架構差異頗大，加上志願服務的形式多樣化，服務成果不易測量，如果不能擬定一套妥善公允的指標，將對評鑑的公信力造成影響(陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007)。

指標代表兩種意義，首先是評鑑準則如何被操作於如何衡量，是有意圖地被用來追蹤進展或落後，以觀察達成準則情況，其次指標政策對話工具，和政策及決策過程相關，能提供政策設計者一些重要、清晰的訊息 引自關有垣等(2005)。所謂指標(indicator)是指對某項表現的預期結果的描述，指標係指一種具體代表系統表現的等距(interval)資訊項目，指標同時也是一種信號，用以顯示制度的表現情形，指標應具中性特質，其數值上升不見得代表好，下降也不見得不好，其性質是相對的而非絕對的，因此指標應有「參照點」比較才具意義(陳明珍，2011)。

指標是一種測量的工具，績效指標則是測量各項行為與作業的成果工具(張錫惠，2001)。好的指標應該有理論依據，能反映現象的核心和重要特徵，並能被許多人所了解和採用 黃正傑(1996)。

從投入到產出的觀點林萬億(1998)認為評鑑指標有:努力、效率、效果、影響、品質、過程、.公平等。

- 1.努力:指機構或工作人員投入多少人力、時間、活動、設備等這是最常見指標。
- 2.效率:產出與投入的比值，即每一單位成本投入獲得產出值。
- 3.效果:只成效、成果或結果，如缺席率下降、服務滿意度提升等。
- 4.影響:指方案產生對社會問題的解決或對社會改變的效果，通常需要一段

時間才換看出影響力產生。

5.品質:指與專業有關的標準，如病人與工作人員的比例，教師與學生的比例、進度管制、專業資歷等。

6.過程:方案執行過程為何失敗?有否改善方法?服務人數可增減否?成果有哪些?能持續多否?方案有否產生改變?

7.公平:任何、人、事物、資源是公平對待。

再依這些評鑑指標就可設計評鑑方法，如只重視方案或服務滿意度與否，可採用滿意度調查，如想比較方案或服務前後差異，可採用實驗設計中的時間序列設計；如要計算成本效益，那就採用成本效果分析。

鄭讚源(2004)則將服務品質指標分為:1.實務:如服務設施與服務人員的外貌。2.可靠度:服務的一致性與可靠度。3.反應性:服務原提供服務的意願與準備。4.能力:服務所需的技術與知識。5.禮貌:尊重、體貼、友善等。6.誠信:可以信任、相信、真誠，顧客利益至上7.安全:免於危險與風險。8.可近性:易接近、接觸。9.溝通:以顧客瞭解語言，傾聽。10.瞭解顧客:盡力了解顧客需求。

因此評鑑時選擇之評鑑指標，應視不同的人、事、物或環境做彈性之調整，才不致引起不公平之抱怨，其內涵應具有簡明性、適當性、信效度、重要性、可行性及比較性，如此才可將評鑑目標具體化、亦可確認照顧品質之完整(內政部，2010)。

### 三、志願服務評鑑的方式與指標

志願服務評鑑是依據志願服務法第19條:「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」。

(一)、主管機關對推展志願服務之機關評鑑:

1.由內政部社會司主辦，受評單位是各縣市政府主辦志願服務業務單位，從民國92起每3年評鑑一次，民國101年已是第四次評鑑，由內政部聘請學者專家

7人組成評鑑小組，依據(志願服務績效評鑑實施計畫)實地到各縣市政府進行評鑑，並提出評鑑報，並依據各評鑑委員提供之意見及相關資料，彙整而成，25個受評縣市志願服務業務推動概況與建議事項。

2. 評鑑項目：政策面：包括該縣市志願服務政策願景、推動策略、年度計畫、經費及人力配置等。法制面：包括志願服務法所定各地方主管機關應訂頒之相關法規或服務流程等辦理情形。管理面：包括志願服務行銷管理、行政管理及資源管理等項之辦理情形。績效面：轄內志願服務推展績效、人力資源培訓、改進與配合、研發、創新及服務特色…等項辦理情形。加分項目：核轉內政部補助款予受補助單位情形、重大災害物資資源及志工人力整合網絡平台管理系統及鼓勵老人參與志願服務。

3. 評鑑方式及實施過程，依據「101年度志願服務績效評鑑實施計畫」，採取「書面資料審查」與「實地考評」兩種方式，依序進行。書面資料審查工作，在各縣市志願服務評鑑書面報告、基本資料表、自評表，寄達評鑑承辦單位中華民國志願服務協會之後，隨即轉送評鑑委員進行審閱

4、實地考評工作按照「101年度志願服務績效評鑑行程表」，到受評的縣市政府進行實地查證工作，每一縣市排定一個上午或下午。時間分配如附錄七。

## (二)、主管機關對志願服務運用單位評鑑

以嘉義縣為例，志願服務運用單位績效評鑑方式，由運用單位依據評鑑指標內容，包括組織應辦事項、組織功能、志工管理、服務績效與創新以及加分項目，先檢視自行評鑑並與評分。再送至主管單位，參與初評，最後再參加複評，由評鑑委員審閱資料，再由參與複評的運用單位向評鑑委員簡報，接受評鑑委員面談答詢。並提出評鑑報及評鑑委員對受評單位建議經複評評定績優團隊，於102年度志工表揚活動中合併公開表揚。

嘉義縣志願服務運用單位評鑑項目和內容有:法定應辦事項、組織功能、志工管理、服務績效及特色創新、加分項目等五大項目31個指標。

1、法定應辦事項包含：

- (1). 年度計畫及編列志願服務預算(4%)
- (2). 辦理志工(團隊)考核(2%)
- (3). 辦理志工保險情形(4%)
- (4). 專人督導(2%)
- (5). 建置「內政部全球志願服務整合系統」資料(志工基本資料、基礎及社福類特殊訓練、紀錄冊號及服務時數)登錄(5%)
- (6). 志願服務統計報表辦理情形(3%)
- (7). 推薦志工參選中央或縣府志願服務獎勵表揚(2%)
- (8). 志願服務績效證明書發給(1%)，9. 訂定志工管理規章(2%)。

2、組織功能有：

- (1). 召開志工及幹部會議(5%)，
- (2). 辦理會議之執行成效(3%)，
- (3). 志工基本資料建立與更新(4%)。

3、志工管理含：

- (1). 志願服務紀錄冊請領情形(5%)
- (2). 志願服務證製作與發放比例(3%)
- (3). 志工服務時數登錄及管理(4%)
- (4). 協助符合資格之志工志願服務榮譽卡申請(2%)
- (5). 定期辦理幹部之遴聘及選任(2%)
- (6). 業務(承辦)人員參加聯繫會報(3%)
- (7). 業務(承辦)人員參加講習及接受訓練時數(2%)
- (8). 單位的志工，完成基礎訓練之比例(4%)
- (9). 單位內志工完成特殊訓練之比例(4%)，10. 單位辦理志工在職、專業訓練等(2%)。

#### 4、服務績效及特色創新有：

- (1). 志工團隊志工人數消長情形(4%)
- (2). 志工服務人次/服務時數(4%)
- (3). 結合與運用社會資源(5%)
- (4). 配合社會局業務推動情形(4%)
- (5). 志願服務宣導推動情形(4%)
- (6). 提供志工福利措施(5%)
- (7). 研發與創新(6%)

#### 5、加分項目

- (1). 鼓勵老人參與志願服務(2%)
- (2). 前次參加評鑑之委員建議事項改進情形(2%)

志願服務複評之前遴選有專業知識及相關經驗背景之專家、學者與主管機關代表組成評審委員，再以運用單位事前準備、當天提供的資料，以及運用單位出席同仁當天臨場表現、機智反應做考評，此種評鑑方式使現場者的反應和準備的陣仗，成為重要的得分關鍵。對小規模的單位平常作業穩定，但人力少、行政作業簡單或一人兼多角色的經營管理方式，與大規模多人力一筆較下，就較難爭取到名列前茅的成績。(李韃鎂，2012)。因此為增進志願服務評鑑公平性與適當性，一套完善的評鑑指標是不可或缺的(陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007)。

### 第三節 評鑑結果與問題對策

內政部(2012)指出:辦理志願服務評鑑是藉由評鑑的過程真正了解並掌握志願服務團隊的服務成果和績效,同時更能夠因評鑑而清楚了解志願服務團隊管理的制度是否健全,藉由評鑑以後介入積極改善或輔導使志願服務能更為提升其服務品質和服務成效,然而目前各縣市辦理評鑑,只是利用其結果作為獎勵和表揚的選拔參考而已,曲解評鑑結果的意義。

林萬億(2002)也提到:評鑑雖然能鑑別高下,積極作為改善缺失的參考,但是誤用評鑑的情形也不是沒有,首先是評好不評壞,利用評鑑來合理化方案的弱勢;其次是漂白劑效果,利用評鑑來掩飾錯誤,粉飾太平,告訴反對者我們已做過評鑑了;另外是利用評鑑把不喜歡的人與方案一舉推掉,省得多費唇舌去解釋;再來是利用評鑑欺騙社會大眾,以我們做過評鑑,用數字證明,其實是挑好的報導或刻意扭曲數字;最後是轉移注意,用替代議題蓋過先前爭議,轉移焦點,暗渡陳倉。同時評鑑涉及的倫理和保密問題應該值得戒慎恐懼(林振春,1993)。

陳武雄(2002)認為評鑑只是手段,改進與獎勵才是目的,但獎勵要公平客觀、寧缺勿濫否則獎勵結果非但無法產生激勵作用,反而釀成忿忿不平,獎勵將失去意義,故評鑑可能產生之問題:

#### 一、影響評鑑的因素

因此有些個人和單位對評鑑有恐懼,其原因擔心評鑑結果不如預期,認為專業不應受到挑戰,害怕資料被濫用,怪罪評鑑方法不客觀,覺得評鑑結果沒甚麼用,只是浪費時見罷了,人群服務沒有標準答案,如何評鑑?(林萬億,2002)。

績效評估也可能產生標準不明確、暈輪效應、趨中傾向、寬嚴問題、偏見等問題 引自楊舒蜜、方世榮(2012)。

評鑑若使用於運用單位的經營管理,應先考量組織能力、成員配合度和服務複雜度等問題。孫煒(2008)因為,目前運用單位多以中小規模居多,對小型的運用單位而言,往往缺乏財力、人力、物力、資訊及知識等各類資源來準備評鑑。即

使做完評鑑，也可能因樣樣缺乏，人員規模有限，根本無從做調整。

孫煒(2008)指出組織績效評鑑的問題是：因果關係的問題、多重目標的問題

、負面效果問題、負面效果問題、制度限制問題，茲別說明如下分：

### 1、因果關係的問題

評量組織績效的前提是組織目標與組織達成的影響之間具有明確直接的因果連結。此種因果關係推論的假設非營利組織根據它的目標，投入各項資源來達成預期結果，而有意無意地排除了其他中介變數(Campbell, 2002、DiMaggio, 2002)。同樣的邏輯，更難以判斷單一組織的產出與整體社會影響之間的因果關係。另外採用不同策略的組織也難以在同一時間架構之下比較其績效。尤其使組織輸出認定問題上也有討論之處，例如：組織在輸入與服務數量之間，以及服務數量與服務品質之間、服務影響之間不易建立穩定之組織績效的因果推論。以志願服務評鑑為例，其績效指標指的是運用單位志工人數是否增加？服務人數與次數數是否增加？此種只注重量的提升，是否應該考慮服務品質的重要(內政部，2012)。

### 2、多重目標的問題

目前較大規模團體在各種關係人不同要求之下，或在擴大服務領域的理念之下，經常同時追求多種目標，但組織團體本身資源有限，追求多重目標的優先順序往往牽涉組織內部的政治互動以及各種關係人之間的權力結構。以至於即使組織本身，對此種狀況難以對此結果進行評估。

### 3、負面效果問題

制度一開始實施都具有正面意義，實施一段時間之後缺點問題才會逐漸顯現，產生意想不到的效果。一般而言，政府或捐款企業進行績效評量大都是為了企圖影響組織的決策，以符合他們的預期；或評估組織的表現，作為決定契約對象或分配捐款比例的依據；以及監督組織的行動，以免違法犯紀和違反公序良俗。然而績效評量所發揮的影響、監督、評估等功能卻可能產收不同負面效果甚至關係緊張。

內政部(2012)指出志願服務評鑑是否僅是為了選擇日後表揚的團隊或個人，或是藉由評鑑的過程真正了解並掌握志願服務團隊的服務成果和績效，同時更能夠藉由評鑑清楚了解志願服務團隊管理的制度是否健全，並能有效發揮作用，對評鑑反而無法呈現其意義與目的。

#### 4、評量技術問題

組織有時難以使用具體的指標加以度量或計算甚至有些倡導特定議題的組織的輸出或影響根本無從知悉，如發揚傳統文化的組織，很難具體指出與組織使命直接關聯的工作，更無法確切地知悉他們的影響力。另外有些組織對受服務人無法掌握需求，只注重捐款人獲主管機關需求，造成偏離使命情形。同時接受服務的人，本來就較弱勢，對組織無法客觀評估，都傾向給以正免評價，以致受益人滿意度績效評量結果往往令人質疑(Kantu and Summers, 1987:63)。此外關係人滿意度也可能涉及關係人價值主觀判斷，存有爭議。例如地方社區發展基金會，應將有限資源投入公共安全事務或住民健康事務，往往牽涉社區成員的認知與立場而見仁見智，難以作出客觀公正的評價(GASB, 1994:30)。在組織服務數量與服務品質難以客觀精確度量之下，效率觀點與適切觀點的績效評量也存在著問題。

#### 5、制度限制問題

組織規模大小、政府管制程度和政府機關或捐助企業的關係等制度因素，可能影響組織績效評量提供績效資訊的能力與意願(DiMaggio, 2002)。如國立大學可能較有資源與專業能力進行評鑑；規模小的組織如一般協會，則可能人力受限，績效資訊可能較不完整。政府管制較高的組織如公辦民營醫院，因受政府監提供資訊就較完整，反之如社區法展協會就較無提供績效意願。因此制度性因素引發績效評量問題，不太可能以單一績效評量構面與指標，施於不同規模、類型與屬性的非營利組織，而且不同規模、類型與屬性的組織的績效資訊也無法有意義的比較(林淑馨, 2008)。

## 二、評鑑結果的問題對策

非營利組織或志工運用單位首要工作應是組織使命達成的程度，組織生存是為達成使命，在追求績效同時，也應考慮服務過程的價值，亦即不應只考慮結果績效，過程也很重要，因此應盡可能發展出一套合理指標；不同類型的運用單位或組織，應採用不同的評量機制，同一類型的組織或運用單位之間進行比較顯示出來的績效才有意義；組織或運用單位績效無法化約為單一層面，應由多重層面角度考量，例如計畫和管理層面，可分為組織能力與結果兩方面，能力是內部組織結構的運作，結果則是具體對外的產出(孫煒，2008)。

Vineyard (1988) 指出，評鑑可注意下列幾點原則：志工及其所屬機構與志願服務運用機構必須清楚明白即將從事的工作；評估必須公平；強調是對於工作績效的評估而非針對個人；應在合作的前提下進行評估；志工應能擁有完成工作所需的工具、資訊和支持；當服務過程出現錯誤時，志工、志工督導或管理者，或機構等應能立即指出錯誤。志願服務評鑑不但關心服務績效，更重視機構如何運用和管理志工人力資源(陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007)。

目前評鑑的考核都是由主管機關辦理，而主管機關既是評鑑者亦是資源提供者，往往為達政策目的及強調施政成績，在評鑑制度的設計則以監督管理的角度來設計，對個別化問題或特色則很難呈現(李韃鎂，2012)。

相對的，受評單位為爭取高分，只能循評鑑指標的框架準備出好成績，消極者得免資源分配受損，積極名列前茅者取得主管機關微薄的獎金獎勵與優秀合作單位的認同。非營組織和運用單位在補救損益赤字的奔命，又無法清楚回應單位特殊性與需要性，形成主管機關單方主宰指標項目。如此一來，原以為評鑑是提升績效的美意卻蕩然無存，當評鑑輪為審判補助金額的工具時，不公平和應付的聲浪就常成為主管機關民間對立的礁石(李韃鎂，2012)。

內政部(2012)也指出：志願服務評鑑作業應建立全縣市的專業性與權威性、應考量受評單位的適用性和接受度、應結合獎勵辦法作為頒發的依據、應能考量多元

性和多樣性的差異。

從以上討論得知，組織實際評鑑或實際績效評估可能產生一些問題，為發揮績效評量預期正面功能，對於評量結果不如預期，評量開始前應審慎執行，結果出爐之後也要做問題修正對策。林勝義認為志願服務評鑑，不管是對運用單位、志工團隊。都是針對組織或團隊，所以績效評鑑原則應該從整體組織和團隊立場著眼，包括：

1. 受評單位對評鑑指標有清楚了解:評鑑單位應將評鑑指標事先告知受評單位，以便準備評鑑資料及相關事項。如果受評單位對評鑑指標不清楚，或另有意見，應有進一步了解或表達意見的管道。
2. 評鑑實施過程必須公平:評鑑委員應該利益迴避，同組委員應全程參與，否則評鑑分數的核計，容易引起爭議。實地查訪及簡報的順序，可用抽籤決定，且受評時間必須相等。
3. 評鑑著重在工作而不是個人:志願服務績效評鑑的目的，在檢視志願服務工作是否按照原訂計畫進行?是否達到預期目標?有何問題或困難需要解決或改進?不是針對某個單位主管、團隊隊長、或志願服務業務承辦人是否盡責而評鑑。即對事不對人。
4. 評鑑應該在合作氣氛下進行:評鑑者與受評者必須開誠佈公，坦誠相待，在合作氣氛下，評鑑工作才得以順利進行，評鑑結果才具有改進的作用。否則評鑑者百般挑剔，藉故找渣，受評者刻意隱瞞，就失去評鑑的意義。
5. 受評單位應有完成指定工作所需資訊和資源:評鑑目的是在找出問題，以利改進，故評鑑前和評鑑後，必須讓受評單位有充分的資訊和資源，可以完成評鑑指標所指定的工作，否則為評鑑而評鑑，如何能產生評鑑的作用。換言之志願服務運用單位績效評鑑，是評鑑者和受評者互動的過程，而且是雙向的互動，目的是提高志願服務績效。

如果從法規面審視志願服務志工評量與志願服務運用單位評鑑，除了遵守法律規

定依法行政之外，對推展志願服務和志工團隊有效運作也有正向作用。如同 (Steve McCurley, Richard Lynch, 1995)所提出志願服務評鑑是一種正向的 RAP 方法，其目的是檢討過去(review the past)、分析現在(analyze the present)、計畫未來(plan the future)(李淑珺譯，2000)。



## 第四節 小 結

政府推動志願服務評鑑，除了必須依法行政，其主要功能是透過推展志願服務機關及志願服務運用單位的內部評鑑，以及志願服務專家學者的外部評鑑，共同檢討過去，策勵未來，以提升志願服務績效與品質。

因此對於推展志願服務的努力與優點，給予肯定與表彰藉以激勵士氣並提供其他單位參考，同時協助受評單位，發掘問題與困境以利於通盤檢討與改進以建構良好制度，使志願服務能持續發展力求進步。既然評鑑是檢討過去，策勵未來，檢討是手段，改進是目的，故不論主管機關，對運用單位推展志願服務績效評鑑，或是運用單位對志工個人或團隊成果考核，過程應縝密、嚴謹，方法應公正、客觀。

志願服務評鑑除自評之外，另外複評時以專家、學者與主管機關代表組成評審委員，再以運用單位事前準備、當天提供的資料，以及運用單位出席同仁當天臨場表現、機智反應做考評，此種評鑑方式使現場者的反應和準備的陣仗，成為重要的得分關鍵。

依據嘉義縣政(2013)，祥和志願服務團隊評鑑計畫，評鑑方式分自評、初評、複評與實地訪查方式執行，自評以受評單位執行志願服務成果用文書資料方式呈送主辦單位，主辦單位再邀請專家組成評鑑委員會進行複評，複評集中地方，委員除檢視自評資料之外，由受評單位以簡報方式，向評鑑委員說明受評單位執行志願服務的成果，並接受委員提問並回答問題。

嘉義縣志願服務運用單位評鑑項目和內容有：法定應辦事項、組織功能、志工管理、服務績效及特色創新、加分項目等五大項目31個指標。

如此複雜的評鑑內容，對小規模的單位平常作業穩定，但人力少、行政作業簡單或一人兼多角色的經營管理方式，與大規模多人力一筆較下，就較難爭取到名列前茅的成績，因此為增進志願服務評鑑公平性與適當性，一套完善的評鑑方式與指標是不可或缺的。

內政部(2012)評鑑結果不是只為獎勵參考名單而已，應是透過積極輔導，以提高服務品質與績效，陳武雄(2002)認為評鑑只是手段，改進才是目的。因此有些個人和單位對評鑑有恐懼，其原因擔心評鑑結果不如預期，怪罪評鑑方法不客觀，甚至觀念問題，覺得評鑑結果沒甚麼用，只是浪費時見罷了，服務沒有標準答案，如何評鑑(林萬億，2002)。

楊舒蜜、方世榮(2012)績效評估也可能產生標準不明確、暈輪效應、趨中傾向、寬嚴問題、偏見等問題。

林勝義(2006)讓受評單位對評鑑指標有清楚了解如果受評單位對評鑑指標不清楚，或另有意見，應有進一步了解或表達意見的管道；評鑑實施過程必須公平，否則評鑑分數的核計，容易引起爭議，實地查訪及簡報的順序，可用抽籤決定，且受評時間必須相等；評鑑著重在工作而不是個人:志願服務績效評鑑的目的，檢視有何問題或困難需要解決或改進?不是針對某個單位或某個人；評鑑應該在合作氣氛下進行，在合作氣氛下，評鑑工作才得以順利進行，評鑑結果才具有改進的作用，否則受評者刻意隱瞞，就失去評鑑的意義；受評單位應有完成指定工作所需資訊和資源，評鑑目的是在找出問題，以利改進，故評鑑前和評鑑後，必須讓受評單位有充分的資訊和資源，否則為評鑑而評鑑，以能符合評鑑的目的與意義。

## 第三章 研究方法

研究是運用科學方法，以解答問題和驗證假設的歷程，也是蒐集資料與分析資料方式和手段。其目的為探索、描述、預測、解釋、行動以確定某種現象是否存在並說明兩種現象之間的差異，驗證或解答數個事項之間的關係，檢驗兩個或數個現象間的因果關係，解決現實環境中的問題(周文欽，2009)。

### 第一節 研究的類型

依研究應用分類可分為純理論研究和應用性研究。依研究目標可分描述性研究、解釋性研究、探索性研究。如果依資料蒐集方法可分為量化研究與質化研究。(周文欽，2009)。

**探索性**研究是一種極具價值的研究方法，對於正在發生的事件能用不同的見解去發掘問題，並以新的方法去評估外在現象。特別是當研究者要澄清自己對該問題的了解，例如研究者不確定是否了解問題本質時，探索性研究是特別有用的。而**描述性**研究目標是精確的描繪人物、事件、及狀況輪廓，是探索性研究的延伸，或解釋性研究的先導。另外**解釋性**研究是變數之間因果關係的研究，通常是為了解變數之間因果關係而去研究某一狀況或問題(施正屏，2011)。

本研究主要目的是，了解，志工運用單位對推廣志願服務工作之情況和困境。引出以下眾多疑問，例如:志工運用單位參與複評的影響因素為何? 評鑑方式及內容是否恰當反應志工運用單位的執行績效? 針對評鑑結果，在政策及輔導上，有哪些適宜的機制/措施，以協助提高志願服務品質? 受評者或接受考核者的想法如何? 對評鑑的看法又是如何? 是正面的或是消極的? 而且評鑑能提升服務品質嗎? 能提高志工及志工運用單位士氣嗎? 評鑑計劃周全嗎? 執行評鑑方式適當與否? 是否有更好或更合適的方式可以取代? 評鑑指標對法定事項、組織功能、志工管理、服務績效及創新特色..等，配分方式適合嗎? 這些疑問無法用量化方式加以理清，必須

用面對面方式才能找出合理解答，因此採用質性研究之深度訪談方式，作為資料蒐集的方法。

潘淑滿(2003)質性研究是一種避免數字、重視社會事實的詮釋，具有下列幾項特質：

1. 研究過程所收集的資料，是屬於人、地、和會談等軟性（soft）資料，且這些資料有豐富描述（thick description）。
2. 研究問題並不是根據操作定義的變項而發展，相反的是在複雜的情境中逐漸形概念架構。
3. 整個研究的焦點可以在資料收集過程中逐漸清晰，而不是在研究開始就設定等待研究者回答問題或等待研究結果驗證的假說。
4. 任何對研究現象或行為的理解，必須深入了解被研究者的內在觀點，外在可看見的因素往往只是次要的。
5. 資料收集過程較偏重在被研究者的日常生活情境中，與被研究者做持久的接觸與互動，從這些互動經驗中來收集全面的資料。

志願服務評鑑涉及志工個人與志工運用單位，且運用單位組織包含類別多重，評鑑項目包含法定應辦事項、組織功能、志工管理、服務績效與創新特色、加分項目等，同時評鑑過程有自評、初評、複評等階段評鑑過程長久，充滿不確定是實情。因此本研究採用質性研究。

質性研究者在整個研究過程，必須充分理解社會現象是一種不確定的事實，研究者必須在自然的情境中，透過與被研究者密切的互動過程，透過一種或多種的資料收集方法，對所研究的社會現象或行為進行全面的理解(潘淑滿，2003)。

## 第二節 資料蒐集方法

本研究希望了解志工運用單位之管理者、志工、志工管理者或志工督導對志願服務績效評鑑的看法，為何全縣只有十一個運用單位參加評鑑？評鑑內容和運用單位執行志願服務績效相關聯否？對評鑑有何建議？以上這些問題多元，因此資料蒐集採用半結構訪談方式進行，以期深入受訪者內心，探訪受訪者真實內心世界，讓受訪者自由發揮議題，取得真實資訊。

### 一、研究資料蒐集的方式

本研究的資料蒐集方式，主要為經由研究者收集有關「評鑑文獻」、「志願服務績效評鑑資料及檔案」，運用「半結構式深度訪談」，藉由訪談運用單位之相關人員的方式來取得。除此之外也透過嘉義縣志願服務推廣中心，辦理巡迴輔導志願服務運用單位業務時，跟隨志願服務推廣中心人員，以非參與觀察方式觀察蒐集運用單位之負責人、志工管理者、志願服務業務承辦人和志願服務推廣中心主辦人員業務輔導時之互動關係，了解運用單位對辦理志願服務績效評鑑之看法與態度；同時並以非參與觀察方式於102年度嘉義縣志願服務績效評鑑複評時，觀察複評執行方式，及評鑑委員對複評單位之資料查閱和對受評單位之建議，以增加資料蒐集之完整性。

評鑑文獻部份係，經由國家圖書館蒐集有關各類評鑑之論文、期刊；檔案資料部份則透過內政部志願服務網蒐集有關社會工作評鑑報告，包括各類福利機構評鑑、社區評鑑、志願服務評鑑等，了解其各類評鑑目的與意義，及各類評鑑指標和評鑑方式與評鑑過程。同時也透過嘉義縣志願服務推廣中心蒐集有關志願服務評鑑計劃內容，包括評鑑時程、受評單位名冊、評鑑指標、評鑑方式等資料，另外也蒐集志願服務推廣中心對志願服務運單位巡迴輔導之成果報告資料。至於半結構式深度訪談部份，預計選取六個單位，訪談單位負責人、管理者、志工、志工督導等階層人員，希望從不同階層人員之中他們對志願服務評鑑的態度與看法。

質性訪談是一種為特殊目的而進行的談話，研究者與被訪問者，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知。訪談是一種獲得資料的方法，主要靠直接面對面的訪問完成，研究者可以透過此方式，了解受訪者正在做什麼，或在想什麼，以及為何要如此進行等議題。訪談有許多不同的型式，以研究過程來區分，主要區分為結構式訪談、半結構式，非結構式訪談以及群體訪談(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

當有很多問題必須回答時，且問題複雜或具有開放性，提問順序或邏輯不相同時，此種情境最適合使用半結構性或深度訪談(施正屏，2011)。而志願服務評鑑問題尚符合上述條件，故資料蒐集訪談部份採取半結構訪談方式進行。

訪談法是一種人與人之間的相互溝通，藉著這種交互的作用，訪問者(Interviewer)可得到所需要的資料、透過訪問之過程，可以知道他人的觀念、信仰、意見之看法。訪談法是人們了解社會、認識社會的一種基本方法，這種方法是依照一定的調查目的，根據調查主題，藉由訪談調查員面對面地訪問與調查課題有關的當事人，而獲得資料的一種方法。

因此資料蒐集除訪談之外，也陪同志願服務推廣中心人員於巡迴輔導期間以「非參與觀察法」觀察輔導人員與受輔導者之間問答互動關係，以了解受訪者對志願服務之態度，更觀察102年度嘉義縣志願服務績效評鑑，複評執行評鑑委員與受評單位代表互動，以了解志願服務複評執行方式和受評單位對評鑑的態度，

「非參與觀察法」主要強調研究者不需要直接進入被研究者的日常活動場域，研究者置身於被觀察的生活世界之外，從旁觀者或局外人的角度與立場，來了解現象或行為的意義。究者或觀察者與被觀察現象保持一定距離，不僅可以讓研究者對研究對象進行比較客觀的觀察，同時在實際操作過程也比較容易。但過程可

能受到一些情境或條件的限制，導致無法真正觀察到發生的現象或事件。

另外訪談單位的選取依據，以自評時分數未達80分以上者，因為未滿80分就不需參加評鑑的複評與初評。由於102年度參加初評與複評沒有任何社區發展協會，但社區發展協會運用志工機會非常多，為何不參加初評與複評，其問題值得探討，除此之外也將選取一兩個得獎單位，以了解他們對志願服務評鑑的態度。另外也想訪談符合加分指標的單位，了解其對評鑑指標的態度。

## 二、研究訪談對象的選取

本研究採用立意抽樣方式，由於質性研究注重對研究對象(特別是他們的內在經驗)獲得比較深入細緻的解釋性理解，因此研究對象的數量一般都比較小，不可能(也不必要)採取概率抽樣的方式(陳向明，2002)。

本研究根據前述研究目的與研究問題，擬定以下三項樣本選取原則，其原則為：

- 1、以本次評鑑有得獎的單位，包括上次評鑑得過獎的兩個單位及初次評鑑就得獎的一個單位。選取符合上述條件的單位，而且三個單位服務屬性與單位屬性不相同，以聽取他們對評鑑的看法。
- 2、未參加評鑑的社區發展協會，本次評鑑所有社區發展協會，沒有任何單位參與，選取一個社區發展協會作為訪談蒐集資料的對象，以了解其的評鑑的態度。
- 3、評鑑指標中具有加分優勢的單位，評鑑內容，對鼓勵老人參與志願服務的單位有加分鼓勵，選取一個老人會作為訪談對象，因其本身是服務老人的單位，志工、會員也都是老人，符合訪談條件，總共選取五個單位，七位人員受訪談。受訪單位資料與服務項目分別如下表：

表 3-1

受訪者基本資料

編號	性別	年齡	教育程度	職務類型	服務年數	受訪日期
A-1	男	48 歲	專科畢業	志工團長	16 年	102.07.06
A-2	女	49 歲	二專畢業	志工督導	15 年	102.08.21
A-3	女	33	大學畢業	志願服務承辦人	5 年	102.9.5
B-1	女	46	大學畢業	志願服務承辦人	4 年	102.11.2
c-1	男	65	專科畢業	總幹事	6 年	102.12.16
D-1	女	52	研究所畢業	總幹事	15 年	103.1.5
E-1	女	62	大學畢業	理事長	6 年	102.11.15

資料來源:研究者自行整理

表 3-2

○○ 社區發展協會資料表

運用單位	○○ 社區發展協會
服務內容	<p>關懷訪視:由志工認養方式,定期實施家訪,慰問老人家並了解老人家之狀況,予以協助關懷老人轉介服務:於訪視時以個案不同分介相關單位服務老人每星期二辦理健康促進活動。電話問安:由志工不定期實施電話問安隨時掌握老人家狀況</p>
志工人數	30 人
志工服務	電話問安、送便當、到家訪視關懷

表 3-3

## 嘉義縣○○協會資料

運用單位	嘉義縣○○協會
服務內容	<p>嘉義縣精神社區關懷相關活動服務事項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社會福利資源提供及各項急難救助資源之轉介並代辦。</li> <li>2. 協助就醫及服藥持續性的宣導與關懷、精神醫療知識宣導及諮商服務。</li> <li>3. 就業服務：轉介服務，提供職業訓練及支持性就業服務。</li> <li>4. 日間樂活站，照顧服務：提供身心障礙者休閒照顧服務及家屬喘息服務，志工才藝帶領身障者與協助學習。</li> <li>5. 庇護性就業：微笑工坊手工藝品製作、手工洗車、提供身障者庇護性就業工作及訓練就業能力。</li> <li>6. 家庭服務：關懷訪視服務、家屬成長團體、家庭托顧服務。</li> <li>7. 小太陽家園：提供精障者舒適的居住環境與協助家屬照顧工作。</li> <li>8. 社區作業所：提供嘉義縣身心障礙者就業前工作訓練，結合小太陽烘焙坊及代工作業服務。</li> <li>9. 自立生活支持服務：訓練個人住理與同儕支持員，協助身障者自立生活支持相關事項。</li> <li>10. 關懷據點服務：協助灣橋社區長者的關懷問安及健康促進與相關課程活動。</li> <li>11. 關懷據點慶生與相關活動之進行協助，以提昇長著參與之安全問題</li> <li>12. 協助協會會務及相關活動</li> <li>13.</li> </ol>
志工人數	56人
志工服務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 健康促進活動：每週二次（二、四）健康課程安排。</li> <li>2. 關懷訪視：二人一組，事先電話聯絡並擇日家訪。</li> <li>3. 電話問安諮詢及轉介：不定期電話關懷長者，並適時給予相關資源資訊。</li> <li>4. 活動參與協助</li> </ol>

表 3-4 嘉義縣 ○ ○ 協會資料表

運用單位	嘉義縣 ○ ○ 協會
服務內容	以電話為媒介，全天候地幫助那些心靈創傷、孤獨失望、抑鬱痛苦、企圖自殺的人，給予愛心與關懷，並且應用輔導諮商的技巧，幫助他們重燃生命之火，領悟生命的價值與意義。 服務內容： 1. 自殺防治            2. 生活危機調適            3. 婚姻家庭協談    4. 人生信仰協談 5. 精神心理協談    6. 法律諮詢協談            7. 青少年輔導            8. 推廣社會教育 9. 輔導訓練            10. 社會資源轉介
志工人數	121 人
志工服務	電話諮詢，個案協談，高風險家庭關懷輔導處遇，外展服務自殺防治關懷處遇，服務弱勢家庭處遇，外展服務。

表 3-5 ○ ○ ○ 婦女會資料表

運用單位	○ ○ ○ 婦女會
服務內容	老人服務社區照顧關懷據點（關懷訪視、健促活動、共同用餐、電話問安） 婦女服務婦幼關懷、成長研習課程活動、婦女聯誼活動
志工人數	29 人
志工服務	長青學苑成果展演活動收件、報名、會場佈置等各項事宜。樂齡學習中心教育部訪視資料整理、教室布置。會員外埠觀摩研習報名收費。會員健走活動報名事宜。重陽敬老活動報名事宜。 協助樂齡學習中心，樂活書藝班、國樂藝能班、技藝傳承班、樂活藝文班、健康老化班等各項工作之服務。

表 3-6 ○ ○ ○ 老人會資料表

運用單位	○ ○ ○ 老人會
服務內容	樂齡中心及老人會擴展社福工作
志工人數	30 人
志工服務	文書、規畫、蒐集、場地佈置等行政服務工作。 2. 協辦各項競賽活動、大會佈置、藝文康樂活動等文康服務工作。 3. 協助會員大會、慶生旅遊等報名資料整理等輔導服務工作。

資料來源：嘉義縣志願服務推廣中心

### 第三節 資料分析方法

質性資料分析沒有制式的方法，但是有一般程序組合，例如資料分類、資料整合、發展類別、測試理論、做出結論等(施正屏，2011)。

張芬芬(2010)將質性資料分析步驟分：1. 文字化、2. 概念化、3. 命題化、4. 圖表化、5. 理論化，其做法如下：

- 1、產生一份可分析的文本：將訪談錄音檔轉成文字稿，並整理各別訪談概要。
- 2、嘗試編碼，找出合適的類目：整理逐字稿，就各種詮釋架構關係，寫分析備忘錄。
- 3、找出整個資料中的主旨與趨勢：組織意義單元(重點、關鍵字、分段)。
- 4、檢測假設並簡化資料，分析其中趨勢：受訪者本文(重新組織，時間、人、地、事)。
- 5、勾勒深層結構：研究本文(用理論說故事)，將資料納入解釋架構中(張芬芬，2010)。本研究資料分析方法可分為兩部分來做討論，首先，本研究針對「志願服務運用單位評鑑」歷程所蒐集到的評鑑計劃、評鑑指標內容、評鑑執行方式、嘉義縣志願服務推廣中心巡迴輔導志願服務報告、嘉義縣受評之志願服務運用單位名單及參與觀察輔導運用單位之受輔導者與輔導者互動之資料作為檔案資料基礎；其次，本研究將以錄音的方式記錄深度訪談的內容，並在訪談完成後，將錄音檔，轉錄為逐字稿，將整理紀錄受訪者回答的內容，並以分類，再探討及分析資料，呈現共同特性。

首先將訪談錄音檔以Q&A形式整理成逐字稿，以受訪者原意真實呈現，這些Q&A形式整理成逐字稿資料，成為分析資料的基本素材。其次將Q&A逐字稿轉化成有意義單元亦即仔細閱讀逐字稿，分段落以有意義單元呈現。再來將這些單元整理成受訪者本文，依時間順序整理事件、類別、型態、過程及人際關係呈現原文。接下去將受訪者本文發展為研究者本文，也就事研究發現。最後定義研究發現亦

即和我們的文獻、問題是否因果關係。步驟如下：

1、產生一份可分析的文本(逐字稿整理)

質性訪談的資料分析，第一步就是做逐字稿，建立訪談的書面記錄。

2、為文本編碼，將蒐集來的資料分解成一個個單位，仔細檢視並比較異同，再針對資料中所反映的現象而提出問題的過程

3、找出主旨與趨勢，建構分類及概念化」，將主題資料歸納後，根據其所涵蓋的意義賦予一個適當的概念名稱。

4、檢測靈感與發現，針對摘要內容的主題加以分類、比較、歸納。

5、勾勒一深層結構建構的概念，以形成研究中的主要核心類屬。

以下是逐字稿編碼範例：

表 3-7 訪談引述範例表

代號	概念	逐字稿內容概要	
D1	工作人員穩定程度	一般辦理志工業務的人，都是兼任的性質，而且這個人員是承接方案的人員，也就是說，如果今年有接到方案，這個人就有可能在我們單位裡，如果明年沒有接到方案，基於經費考量，這個人就要離開，因此人員常常換來換去，作起事來不熟悉。	1 2 3 4 5
訪談引述範圍		般辦理志工業務的人，都是兼任的性質，如果明年沒有接到方案，這個人就要離開，因此人員常常換來換去，作起事來不熟悉。 D1-4/1~5	
離職率高: D1(受訪者) 4(逐字稿第 4 頁) /1~5(逐字稿行數)			

資料來源:本研究整理

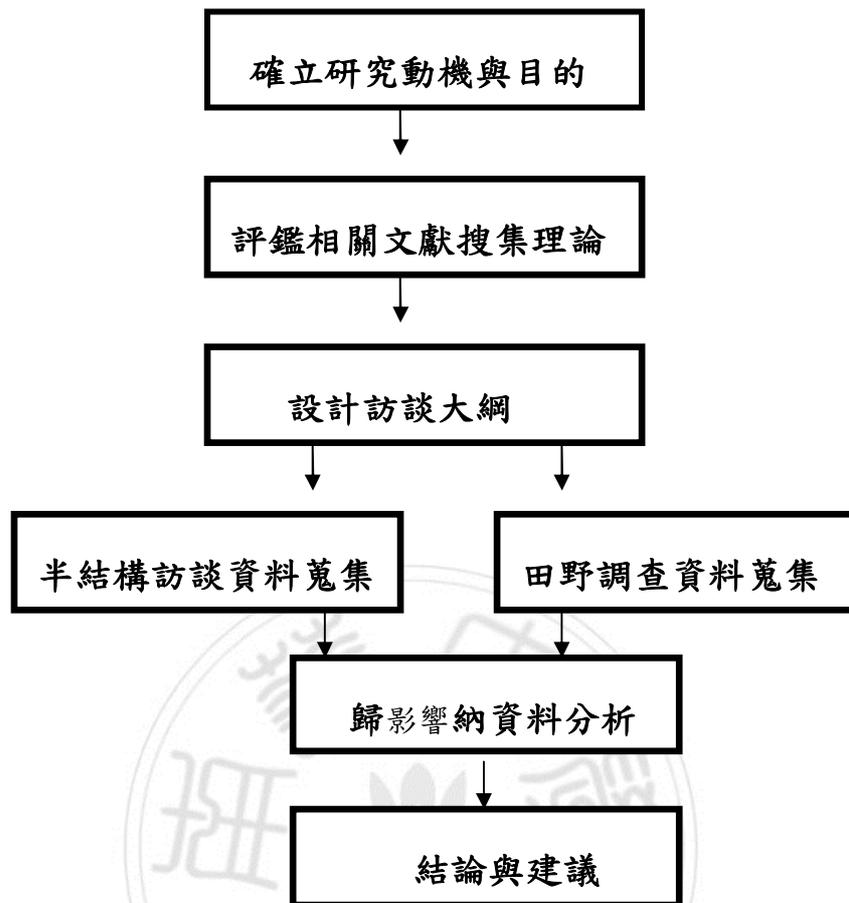


圖 3-1 研究流程

經由以上所述，本研究流程為先確定研究動機、研究目的後，蒐集相關評鑑與指標文獻之理論，其次就相關文獻與志願服務運用單位評鑑計劃之指標評鑑執行方式，設計訪談大綱，並採用半結構式深度訪談，完成後進行歸納，以瞭解影響運用單位參與志願服務評鑑之因素，及評鑑內容和志工運單位績效之差異和提升志願服品質的機制。其流程如上圖：

## 第四節 研究資料品質與研究倫理

### 一、研究資料品質

所謂研究資料品質，就是信度與效度問題，信度是研究者資料蒐集技術或分資料程序產生一致性的研究結果程度，它包括在其他場合，能產生同樣的測量結果嗎？不同的觀察人員，觀察結果相同嗎？原始資料透明度夠嗎？而效度指的是研究發現與他看起來所指涉的東西有關。也就是因果關係相連結嗎？

威脅信度因素主要有研究者與參與者錯誤、研究者與參與者偏見、觀察者錯誤、觀察者偏見。威脅，效度的因素包括：時間、測試、工具、失敗率、成熟度、因果方向不清等(施正屏，2011)。

胡幼慧(1996)。有四個標準以檢視質性研究的信度與效度。

#### 1. 確實性(credibility)，即內在效度(internal validity):

確實性就是內在效度，指質化資料真實的程度，即研究者是否真正觀察到所希望觀察到的，因此在參觀茶志願服務推廣中心巡迴輔導時，以旁觀者立場，不參與提問與回答，訪談時以聊天方式讓受訪者沒有壓力感受，無意見講出其真實看法，讓資料蒐集更完整。

#### 2. 可轉換性(transferability)，即外在效度(external validity):

可轉換性就是外在效度，研究結果可以推論或轉移(適用)至其它情境脈絡程度，因此在訪談或觀察過程，真實紀錄並轉成逐字稿，以符合訪談時真實情境。

#### 3. 可靠性(dependability)，即信度(reliability):

可靠性就是信度，指相同事物，重複測量的，一致性程度，即研究者面對千變萬化情境下，如何因應情境而研究，慎選研究工具，包含訪談者、技巧和訪談情境，將訪談、觀察、檔案、文獻等融入志願服務評鑑中比對分析。

#### 4. 可確認性(Can confirmatory)，即客觀性(objectivity):

可確認性是指研究發現的「中立性」、「客觀性」指研究結果在多方來源資

料檢證下，皆呈現相似結果。他涉及偏見問題，因此在資料蒐集和分析過程，將有疑問之處，重複檢視、求證，甚至對訪談者多次電話卻人其真正談話意涵以求中立、客觀。

本研究為提昇研究品質，於資料蒐集階段，除文獻部分之外，對於檔案資料部份，力求蒐集到第一手資料，包含評鑑計劃內容、參與評鑑的單位名單、評鑑指標、以往之評鑑報告、志願服務推廣中心，輔導志工運用單位之訪視報告等，力求資料完整。另外觀察部份，以陪同志願服務推廣中心人員輔導運用單位，從輔導人員與運用單位人員之間互動關係，實際觀察運用單位對推廣志願服務的態度。至於訪談則以誠懇態度，詳實告知受訪者，不讓受訪者有所困擾，讓受訪者在無後顧之憂狀況之下，據實回應，必避免受訪者與研究者因立場問題產生偏見。同時資料分析時保持中立客觀呈現。從資料編碼，資料分類開始，到資料整合，辨識關係，到測試理論，以多重資料比對，不斷反省與修正先前理解，以求品質提升。

## 二、研究倫理

當計劃研究、尋求組織和個人接觸、蒐集、分析、報告資料時，道德問題就已經產生，研究倫理也同時顯現。從研究開始確立主題到研究結束提出報告，每個階段，都有研究倫理問題。包括隱私、自願性、同意、欺騙、機密性、匿名性、尷尬、強制、不自在、痛苦、客觀性、研究性質(施正屏，2011)。

基於隱私問題受訪者可能不願接受訪談。受訪者可能基於接受資源補助，對訪談問題不願據實回應。觀察錯誤或是受訪者的偏見。因此研究在執行過程中必須尊重受訪者個人意願、與受訪者保持良好的關係、保護受訪者隱私、訪談資料原貌呈現、分析訪談資料保持客觀。同時在徵求訪談者同意之下才進行訪談讓受訪者在自由性的選擇參與研究，研究分析與報告不誇大結果，即使需對外發表，亦應確認結果未被曲解或斷章取義。

## 第四章 研究結果與分析

本研究分別以運用單位之負責人、管理經營者、志工督導、志工業務承辦人、志工隊長，作為蒐集資料來源的訪談對象，同時在志願服務推廣中心巡迴輔導時，作田野觀察，觀察輔導人員與被輔導之運用單位人員之互動關係，並作成田野觀察筆記，作為分析資料之依據。從運用單位之負責人、管理經營者、志工督導、志工業務承辦人、志工隊長等訪談資料，了解其對評鑑的態度。分析之內容分別是：一、有何因素影響志工運用單位參與志願服務評鑑，複評階段之意願。二、志工運用單位的執行績效是否與評鑑內容與評鑑方式相符。三、為提高志願服務品質，評鑑結果能否在政策輔導上，有更適宜的機制/措施。

### 第一節 影響運用單位參與複評因素分析

以嘉義縣 102 年志工運用單位評鑑為例，社政類運用單位有一百三十一個團隊，然而參加複評的隊伍卻只有十一隊，不到全部隊伍的十分之一，即使經嘉義縣志願服務推廣中心公告，依法提出必須參加評鑑之志工運用單位，也只有 71 隊，顯示運用單位對評鑑採取觀望態度的比例很高，為什麼這些志工運用單位對志願服務評鑑會採取觀望的態度，從訪談中可以了解其究竟。評鑑執行的方式會影響運用單位參與評鑑的態度，因為在參加複評之前，由志工運用單位，依照評鑑指標項目內各項評分標準自己評分，再將自評分數送給主管單位，自評分數低 80 分就不需參加複評，此種資格限制給予運用單位不參加複評的藉口，因為志願服務是自由意願不帶有任何強迫性，依照志願服務法，只有獎勵沒有罰則，主管機關沒強制運用單位參加評鑑亦是影響複評因素之一，評鑑過程，須要準備太多、細、雜資料，評鑑結果獎勵缺乏鼓勵作用，運用單位經費的問題和場地問題，以及運用單位是否有專業人員，運用單位成員的年紀，運用單位對評鑑態度價值觀與認同感都是影響運用單位參與複評的因素。以下是分析情形。

## 一、組織的屬性

運用單位成立的宗旨與目的，成立時間的歷史，規模大小和管理制度順暢與否，組織服務性質，都影響組織成員參與評鑑的重要原因，以下是分析

### (一)、組織的制度與規模

#### 1. 組織規模

運用單位的規模能否影響其參與評鑑的意願，從受訪者的言談中，多少有所了解。

我們成立成立志工對沒多久，以前也沒參加祥和志工隊，不像有些單位已經做很久了，他們又做那麼大的政府業務，同時又有自己的老闆支持，要做什麼，講一聲就有，作事情很方便，不像我們，什麼事都自己來，差太多了啦(B1-3/28~30)。

其他接很多政府業務的志工隊，有財團法人的志工隊，這些運用單位，你也知道，財團法人都很久以前就有了，應該有好幾年了，作了那麼久，越做越大，都有很多人，有人就好辦事，要做電腦的工作是很簡單，不會像我們，沒人懂電腦，一樣是服務老人，我們應該檢討才對(1-3/21~24)。

評鑑如果只在輔導角度可以接受，但若是用於競爭排名則不認同，因為每個單位資源不同，資源多的單位無論在人力、物力、財力都很好做，資源少的則相對困難 (A3-1/4~6)。

運用單位如果組織規模有相當基礎，資源也比較充裕，相對在人員的訓練上也有比較充裕的經費，對於現代科技的應用也有更多學習機會，應付評鑑的各種要求也較沒問題，相對於評鑑需要的作業需求，自然也能相當程度配合。

#### 2. 管理制度

運用單位的管理制度，如果正常運作，對志工招募、訓練、管理、輔導、運用、考核有一套制度與規則，志工隊組織認同，志工間相處融洽、和諧，內

部凝聚力強，無形中影響組織內的從業人員與志工對評鑑的支持。

評鑑應該說做什麼有個依據。也可以用這些來要求我們志工，對比較好的有獎勵作用。像我們單位志工人數比較多，一些教育訓練，如果沒做一些考核動作，如何分出好與壞?只要因為我們成立很久，志工運作有上軌道，有制度可循 (A1-1/3~5)。

像我們協會成立很久，約 20 年左右，又有志工隊，志工隊素質不錯，還有組長、副組長，志工團長等編制，平時有志工督導會議、幹部會議、年底還有志工大會，在管理上是相當有經驗的 (A2-1/13~15)。

志工運用單位，如果成立歷史悠久，組織制度比較健全，在運作上也比較成熟，管理上也比較正常，同時因為管理制度上軌道，對志工招募和訓練依制度行事，培養出素質優良的志工，自然樂於依法執行業務

## (二)、組織服務性質

運用單位成立志工隊的目的，主要是要協助組織的從業人員人力的不足，組織從事服務的工作，因組織成立的目的有所不同。對志工需求也不同，包括志工條件、技能、訓練要求等亦有差異。對評鑑的接受度也不一樣。

### 1. 服務工作差異

如同內政部評鑑報告:志願服務評鑑作業應考量受評單位的適用性和接受度；志願服務評鑑作業應考量多元性和多樣性的差異(內政部，101)。

像我們做電話諮詢服務，和一般打掃的志工一定會有不同要求，所以個別單位服務項目不同，志工來自各方，職業很多種，有的甚至要有專業技能，而且志工到單位服務有的單位工作簡單，有的工作複雜，如果評鑑要用同一標準，可能做出來會有公平的問題 (A2-1/5~8)。

這些長者志工，能服務的都是關懷據點的同性質老人，例如量血壓紀錄等一些簡單的工作，如果要求太多反而對他們有壓力 (D1-1/18~19)。

運用單位成立志工隊和運用單位成立的目的與願景有相當大關係，有的作簡

易的工作，有的則需要有專業技術，如諮詢輔導以及醫療照護等，故組織不同的服務性質，對志工的要求會有極大不同，需求亦不同，對評鑑的觀點也互異。

## 2. 組織性質差異

一般的社團法人，和在地化的社區發展協會，屬性差異很大，加上有些特殊的照護機構，因屬性差異，組織文化不同，從業人員與志工屬性亦不相同，對評鑑的看法也不同。例如社區發展協會因為組成人員都是社區裡的人員，如果社區位於鄉村區，成員都以務農為主，對於組織運作，人事管理，文件製作與保存比較不重視，總認為評鑑是找麻煩的事情，相反的如果是社團法人，會因其成立目的，對政府評常要求行政事項，平常即有規則可循，加上社團法人平常有承接政府委託業務，在文件整理，組織運作比較常態，對評鑑會比較接受。

雖然評鑑可以分別好壞，同時對內也可以因為評鑑因素，要求內部人員要這樣做。但個人認為評鑑要求太多了，但我們單位比較特殊，都是退休人員，年紀也比較大，要和其他單位相比，實在是有困難度

(C1-1/3~5)。

我們單位和其他單位不同是我們做電話諮詢服務，服務性質和其他組織不一樣，和其他社區發展協會不一樣，他們只作在地村裡的工作，掃掃地清潔村哩，道路廟口等服務，我們則不同 (A1-1/9~11)。

運用單位的屬性，如果是社區發展協會，強調在地化服務，而其他單位如果服務範圍較廣泛，對志工要求也會有不同思考，同樣如果是老人單位的志工，因其經歷人生不同階段，經驗豐富，在管理上也呈現多元化，意見也特別多元，對參與評鑑的態度亦有不同的考量。例如社區發展協會或是老人協會單位，因為成員關係，對文整理和文件電腦化製作保存，在設備運用技術上比較無法勝任，對評鑑的要求就比較不願意配合。

## 二、人力與經費

依據志願服務法 23 條主管機關、志願服務計畫目的事業主管機關及志願服運用單位，應編列預算或結合社會資源，辦理推動志願服務。內政部雖然每年編列預算推展志願服務業務，但粥少僧多，仍嫌不足，地方政府編列之預算，更是微乎其微，造成各級政府有心推動卻窒礙難行(劉淑喜，2004)。

(二)、工作人員穩定度承辦人員經常需兼辦或支援各項業務，服務品質難免受到影響，加以現代社會各人主義掛帥，人與人相處不似傳統社會明朗單純，志願服務推展亦受其影響與限制(劉淑喜，2004)。

### 1. 離職率高

我們單位還好，因為承辦人員年資較久，至少工作較久，對作業熟悉，不像有的單位常常換人，因為專案到期沒有續聘，必須離職，作起來就比較困擾 (A3-1/14~16)。

一般辦理志工業務的人，都是兼任的性質，而且這個人員是承接方案的人員，也就是說，如果今年有接到方案，這個人就有可能在我們單位裡，如果明年沒有接到方案，基於經費考量，這個人就要離開，因此人員常常換來換去，作起事來不熟悉 (D1-4/22~26)。

一般社團法人的評鑑業務承辦人，都有接政府方案，方案結束之後，如果方案結束，沒有其他工作，變成必須離開原來的單位，評鑑業務也因此中斷，必須等新進人員，才能接續中斷的評鑑業務，在人員離職率和流動率如此高的情況，新進人員對評鑑業務不熟悉，需要一段時間對單位業務熟悉後，才能進入狀況，評鑑業務亦會受影響，影響參與評鑑的意願。因為新進人員對業務熟悉，需要一段時間磨合期，在業務不熟悉之下，對評鑑的參與無形中產生疑慮，影響其參與評鑑因素就高。

### 2. 業務熟悉度

我們的單位也有一二十年歷史，任何事情也都有一套規則可循，而

且我們的業務承辦人，對業務也熟悉，因為他已經做很久了，加上我們平常所有活動紀錄資料完整並保留 (A1-1/14~16)。

志工辦理保險，我們都是有出來活動時才保，到底是要保 24 小時，還是有出來掃地就要保險 (觀察筆記，102.4.15)。

這位志工，有在別地單位當志工，所以我們這邊只有名冊，沒有請領志工手冊，那到底要在那理領，有名冊沒手冊算不算

(觀察筆記，102.4.29)。

志工會議、幹部會議，是志工要簽名還是點名就好，如果沒有簽名，可以補簽名嗎 (觀察筆記，102.4.22)。

承辦評鑑業務的人員，年資如果較久，對業務熟練，加上專人處理評鑑業務，的評鑑的法規流程有經驗，運用單位面對評鑑，亦比較有正面態度。

## (二)、組織資源

### 1. 資源豐富

如果一個單位的領導階層或財務主管人員認為推展志願服務根本不需要經費是不負責任的行為 (陳武雄，2002)。但組織資源多寡，和組織大小與組織承辦政府業務多少有關，也和組織接受政府補助有關。

我們單位成立比較久，法定事項規定都有作，所以沒什麼問題。但專人督導就有困難，我們是社團法人，不像一些財團法人，有經費和人員，也不像政府單位可以有較充裕資源，要專人來做，不管外聘或兼任都是要經費的 (A2-1/18~21)。

如果要專人處理也需要經費，更何況也沒地方放置電腦。另外他們也覺得出來做志工只是為村里打掃清潔，為何還需要做這些他們認為沒重要的事情，反正實實在在做就好，這些文書工作也沒什麼用，並不因為沒有文書資料就表示我們沒做。另外談到經費問題，志願服務政府也沒什麼經費補助，平常參加教育訓練都是我們自己出錢，還要做一些管理工作 (觀察筆記，102.4.15)

## 2. 入不敷出

像法定指標，我們單位成立比較久，都有作，所以沒什問題。但專人督導就有困難，我們是社團法人，不像一些財團法人，有經費和人員，也不像政府單位的志工隊，可以有較充裕資源，要專人來做，不管外聘或兼任都是要經費的 (A2-1/18~21)。

我個人反對評鑑，因為我們單位人力比較少，同時資源也比不上其他較大的單位，人力、財力都輸給別人，加上沒有電腦，會使用電腦的人也少，不像其他資源較多的單位，有人、有錢、有場地，我們連場地都要向公所租，每月還要資金。有時收入不夠，還要理監事自行處理 (E1-1/4~7)。

運用單位的資源豐富，包括資源和人力是影響運用單位參與評鑑重要因素，如果運用單位有錢、有人對業務執行必然順暢，反之如果運用單位資源，入不敷出則對業務執行恐有停滯難行之慮，評鑑的業務亦受其影響。

因為單位經費不足，而業務推動需要人力與物力，人力、物力則需要經費支撐，沒有經費將影響志願服務推動品質，連帶影響評鑑意願。

## 三、自由參加沒有強制性

### (一)、執行過程

以嘉義縣 102 年志願服務評鑑為例，評鑑過程分自評、初評、複評三個階段：複評聘請專家學者 (二~三名)、及各志願服務目的事業主管單位代表一~二名) 組成「社會福利類志願服務評鑑小組」，就初評成績達 80 分以上者辦理複評，並得辦理實地審查評核，受評單位應準備各項佐證資料及進行工作簡報，供評鑑小組參考 (嘉義縣社會局，2013)。

### 1. 分數自評

評鑑的資料，自己評分再往上呈送，最後再參加複評，複評時要簡報，接受提問，為什麼要自評，因為自己打分數，有的單位直接打高分一點、有的客氣打低一點，這樣低分者有不參加的理由，變成自由

參加，失去全面評鑑的意義 (A2-1/17~20)。

我們自評分數是 96 分，會打這麼高是因為既然要參加比賽，就打高一點，如有問題，複評還是會被改正，因為規定自評 80 分以上才可參與評鑑，因此如果不想參加評鑑，分數就打低一點，給那些不相參加的單位開方便之門 (A3-2/8~9)。

由於評鑑計劃規定，初評分數不足 80 分的運用單位，就可不參與複評段，這是評鑑的轉接點，亦即是進入複評階段的門檻，於是自評分數決定各運用單位參與評鑑的關鍵。

## 2. 參與複評資格條件

聽社工人員說:如果不想參加，就自己評分少一點即可，這樣反而省事，聽說今年只有十隊左右參加而已，應該是這種評鑑方式的原因吧!

(A1-2/9~10)。

我們的自評分數當然低於 80 分。評鑑的方式分自評、初評、複評三個階段，看起來過程好像很嚴謹，但無法讓每一個運用單位都能參加評鑑，因為只要將自評分數打低一點，例如 79 分，就可不參加評鑑的初評與複評。沒參加初評與複評對我們來講並不會影響我們服務個案的績效與熱情 (E1-2/21~25)。

依評鑑計畫規定，除了初評分數是決定參與複評條件之外，另行規定前次評鑑優等的單位得以免評，只檢送文書資料到主管機關即可，三年前優良單位，三年後是否仍然保持同等績效，如此規定，能否鑑定出實際績效?所以應取消這種資格限制規定，讓更多單位參與。

### (二)、有獎無罰

志願服務，也有人稱為「自願服務，不是強迫性或依法必須執行的行為，是參與者的自由選擇，志願服務法只要求指管機關對運用單位作績效評鑑，對未參加評鑑者並未有強制性，只對評鑑績優者給與獎勵(張英陣，2001)。

#### 1. 參加評鑑與否無關緊要

沒參加初評與複評對我們來講並不會影響我們服務個案的績效與熱情。況且主管機關也不會做一些處罰的動作(E1-2/22~23)。

評鑑採取自評、初評、複評的執行方式，讓不想參加評鑑者有下台階，只要自評時分數自己打低一點，就可不參加評鑑，變成無法讓全縣志工隊參加評鑑，但因志願服務評鑑本是沒有硬性規定也沒辦法(B1-2/4~6)。

由於評鑑是自由參加，並未強迫運用單位參與評鑑，同時評鑑計劃又規定自評分數達 80 分以上，才有資格參加評鑑，對不想參加評鑑者自評分數就自評 80 分以下就可以。例如人力不夠沒有時間整理評鑑資料的單位，或者平常志工管理做的不理想，對評鑑業務不熟悉等..，就會不想參加。

#### 2. 缺乏獎勵因素

我不參加評鑑的理由，其實這一次的評鑑，獎勵也太少，發大把時間、人力、物力，看看這些獎勵，根本不成比例，就像做生意一樣，不敷成本，我想你也不會做才對，你看今年參加初評與複評只有十隊吧！

(E1-2/34~37)。

評鑑結果好像分優等、甲等、特別獎三種，有獎金和獎牌，好像安排志工表揚大會上頒獎，但獎金好像分 8000、5000、2000 三種和獎牌，雖然有獎勵作用，但和承辦人員所付出的時間與心力差太多，作報告的資料成本就不只這些，最好應該多一點獎金(A1-2/18~21)。

本次評鑑從評鑑計畫中，獎勵標準在所有訪談者都認為缺乏激勵作用，其誘因不足以吸引運用單位參與評鑑之動力，從參與複評隊伍中只，有十一隊參與，可反映出獎勵太少是運用單位未參與評鑑的原因之一。

#### 四、組織對評鑑的態度

有些機構之所以推展志願服務，招募志工，其主要目的乃為要弘揚機構服務功能，彰顯機構服務成效，所以志工參與服務務須團結一致，眾志成城，與

機構密切配合，專心致力於機構行銷，進而促成機構與志工間相互支持（陳武雄，2002）。

#### （一）、內部因素

##### 1. 成員凝聚力強、團結

我們的志工都要求高中以上，邀參加 120 小時以上訓練，素質不錯，同時因為常互相幫忙關係，向心力也不錯，但獎金這麼少，志工又這麼多，如何獎勵他們呢 (A3-2/17~18)。

上次說過一次，因為我們的單位，參加的年紀都比較大，而且都是退休的人員，都有一定的經驗，但意見也特別多，有時候也不容易溝通，如果他有意見，不採納也必須好好說明，直到他高興為止，想想真累 (C1-5/11~13)。

運用單位內的成員，無論是從業人員，還是參與服務的志工，如果平時相處融洽，互相關心，對組織的事情，視為自己的事情，對於組織參加評鑑自然會支持，相對組織也會支持內部人員的決定。

##### 2. 成員具有優良素質、專業技能

志工到單位服務有的單位工作簡單，有的工作複雜，甚至剛才說的專業技能，例如諮商輔導如果評鑑要用同一標準，可能做出來會有公平的問題 (A2-2/6~8)。

我們招募志工要做諮詢服，工作比較不一樣，還要教育訓練，有基礎訓練、特殊訓練之外，專業訓練要 6 個月以上，實際要服務時，還要有實習階段，實習過後再參與服務，服務過程還有在職訓練，也不是隨便就能作志工的，經過訓練過程，大家感情也不錯，無形中養成團結的氣氛 (A3-3/5~9)。

組織內部成員，如果平常訓練扎實，平常因互動關係緊密，對組織有強大向心力，對於與組織有關的榮譽自然樂於參與，同時因志工素質優良，具

有專業技巧，皆是平常經過嚴謹訓練，經歷訓練過程仍願意留下未組織效力者，除對工作的堅持外，對組織必有認同感，相對於組織的榮譽也較能參與。

## (二)、外部原因

如果運用單位時常參與各志願服務團隊之間的社會資源整合及運用整合機制，彼此之間分工和連結，達到分享資源目標，發揮彼此間之角色和功能，必能養成單位間人力，互相支援的習慣，提升服務品質(施教欲，2004)。

### 1. 與主管機關配合度佳

有的協會或基金會因承辦政府大量的業務，在財務和人力上都能從承接業務的經費上支出，當政府有要求時，自然都必須配合，這種魚幫水，水幫魚的情形，評鑑這種工作當然也不例外(A1-2/38~39)。

為何還要評鑑，對我們來講只是多整理資料時間和感覺多被監督而已，但因為各種單位的屬性不同，比如有的單位因本身就有財團的支持，而且都作一些比較專業性質的工作，政府他又相當程度依賴他們，因為要競標他們的業務也困難，而政府和他們的關係也不錯，因此評鑑時他們當然要支持 (B1-2/24~28)。

### 2. 與在地團隊關係良好

社團與社團之間，有時爲了要爭取政府的案件，關係會競爭，但因社團間的人都互相認識，這些認識的人，有時要培養良好關係，以便在辦活動時相互支援，造成彼此支持政策的力量。例如我們的志工，和別的志工隊志工都互相認識，平時有服務或活動時，都相互支援，但評鑑是別的志工隊主辦，爲了保持和他們的關係，我們也參加了評鑑 (D1-3/22~24)。

運用單位因平時接受政府委辦業務，這些業務是單位經費來源，當政府政策推動時，成爲政策推動配合者。其他運用單位間之關係，互相配合活動

與支援，產生既競爭又合作的情況，也會影響運用單位參與評鑑的原因。如果平時接受政府委託業務，當主觀機關有要求基於相互關係都會配合要求，反之就比較不那麼重視，而單位之間如果平時基於業務需要，互相幫忙配合也一樣會積極參與。

## 五、公平問題

在數次評鑑過程中，發現許多志工團體對於評鑑指標的公平性和適用性相當關切。由於每個機構志工團隊之規模及架構差異頗大，加上志願服務的形式多樣，服務成果不易測量，如果不能擬定一套妥善公允的指標，將對評鑑的公信力造成影（陳麗欣、魏希聖、王慧琦，2007）。

因為評鑑結果，不管是志工個人或是團體單位，將作為表揚個人或團體的依據，因此在評量時，對志工應該一是同仁，評量時間、方式、過程應一致性，以示公平，不應有對資深志工評量酌以減少之議。運用單位也一樣，不應有資格限制，即使要簡報或實地查訪也應以抽籤方式決定，不要由主管機關自行決定（林勝義，2006）。

### （一）、立足點差異

#### 1. 組織歷史與規模

但評鑑要公平，有些單位較大，成立較久，較有經驗，資源、人力、預算充裕，而一些新成立的單位，爲了要有交代，只好配合玩玩。（B1-1/3~5）。

用於競爭排名，則不認同，因爲每個單位資源不同資源多的單位無論在人力、物力、財力都很好做，資源少的則相對困難。我們單位成立較久，也上軌道，評鑑也經歷過，作起來比較順手。（A3-1/6~8）。

運用單位成立歷史較久，組織運作上軌道，接受政府業務委託比較久，承辦業務經驗豐富，在此種良性循環之下，有業務經驗，政府將更多業務委辦，經費沒有短缺疑慮，人力也充裕，自然有足夠的物力人力變理評鑑業

務，對評鑑也比較接受。

## 2. 政府未強力要求

評鑑計劃並未明定所有運用單位都需參加，如果志工運用單位沒參加評鑑，並沒有罰則。在這種只有獎勵沒有處罰的狀況之下，參與評鑑的單位自然稀少。

更何況有些財團法人的單位，它們承辦政府的業務，每年都是好幾萬，他們也沒所謂的志工隊參與志願服務，更沒參加評鑑，也沒怎樣，業務還是照承辦政府業務，反觀我們因為有志工隊，把自己都綁(1-2/28~32)。一些在地方指標性的團體，承辦政府大量業務者，也沒參加評鑑，起帶頭作用，其他單位上行下效，在應付心態之下，能不參加就不參加，這些原因影響運用單位參與評鑑的意願。加上政府也需依賴大型機構，對這些機構也不好意思要求，造成參與評鑑者，集中於某部分小型單位。

## (二)、服務內容不同

志願服務團隊的志工，依運用單位成立的目的與使命不同，有不同的服務對象及服務方式與內容，包括兒童、少年、婦女、老人及身障者等，服務方式由過去的附屬專業福利機構，如醫院、家服中心、生命線等，現在則擴懷大到半專業的社服團體或慈善團體和以社區關及弱勢族群的直接服務。其內涵也由非例行性或不定期、不定時的活動支援，轉型為例行性或定時定期的輔導性個人關懷服務（施教裕，2004）。在服務過程，志工與團體和志工志工間形成革命情感，平時常在一起的志工對運用單位具有向心力，志工之間也較有默契，因此當運用單位需要志工幫忙時，志工也都能配合，評鑑也不例外。

### 1. 簡單的服務

我們的志工，算起來還是很幫忙，因為鄉下的志工比較單純，都只是發便當給獨居老人，或是打電話給獨居老人需要什麼等簡單性的工作，要

不然就是活動時幫忙搬一些東西，或是指揮車輛停放位置而已

(B1-3/9~12)。

上次我已說過，我們的志工到關懷據點，只做一些量血壓，幫忙整環境等簡單工作，就如同社區發展協會的志工一樣，出來主要是要村裡的垃圾，到廟裡幫忙相同，不像有些志工隊，作接聽電話輔導和做照顧老人需要專業知識 (D1-3/25~28)。

社區發展協會的志工，以及一些關懷據點的志工，因為平時只做一些送便當、打掃等簡單工作，運用單位對他們的要求相對寬鬆，這些工作大部分不須嚴謹的訓練，這些人對評鑑要求的資料相對不是很重視，進而影響其對評鑑的認同。也就是越是服務越簡單的志工或是運用單位，對於組織運作或教育訓練越不重視則對評鑑較不認同，反之平常服務工作比較有專業性者，因其志工受運用單位影響，對評鑑較能接受。

## 2. 有專業性

我們拿某志工隊來講，他們志工的服務就是接線，最多就是在參與協會服務項目的，還有某醫療機構的志工隊，有時要幫忙照顧其他人，因此要有一點專業知識。還有一些政府單位成立的志工隊，會要他們幫忙用電腦處理文書，也一樣要對電腦內行的人才可以(C1-4/16~19)。

志願服務評鑑因為牽涉到志工問題，包括人員出勤、保險、甚至於個別單位服務項目不同，志工屬性不同，有的甚至要有專業技能，而且志工到單位服務有的工作簡單，有的工作複雜，如果評鑑要用同一標準，有的單位有志工幫忙，有的沒有，有志工幫忙的當然差很多，相反的沒志工幫忙，會忙死的 (A2-1/4~7)。

一些運用單位在志工招募時，會特別要求志工須具有單位內部需要的專業要求，這些專業包含服務專業，或是幫忙處理運用單位的文書作業需求技術，當志工受基礎與特殊訓練後，投入運用單位服務，自然成為可幫忙運用單位

處理文書業務，當評鑑需要這些人幫忙時，自然在評鑑資料整理駕輕就熟，對參與評鑑也較能接受。

## 六、對評鑑的認同感

績效評鑑以個人觀點看，是激勵工作士氣，促使志工持續參與的動力，但應堅守公正客觀原則；而團體觀點為發掘問題，檢討改進，策勵未來，亦應以公正客觀方法予以評鑑（陳武雄，2002）。

### （一）、個人想法

#### 1. 個人榮譽感

評鑑應該說做什事好、壞有個依據，對比較好的有獎勵作用(A1-1/3)。

基本賞我個人是贊成的，因為我到協會以好幾年了，參加過幾次評鑑，也得過獎，同時評鑑也可看出單位與志工的表現，接受表揚時他們都感到很高興（A3-1/4-5）。

評鑑基本上是接受的，因為至少評鑑讓我們管理志工的一個藉口，以往管理志工，要求志工執行工作時，總會受到許多質疑，現在可用評鑑做為依據要求志工，比較沒有反彈聲音（B1-2/21~23）。

以個人立場看評鑑，都認為評鑑可以接受表揚，有激勵作用和獎勵效果，內部可以成為考核志工依據。同時對志工亦有獎勵作用。所以具有榮譽感者比較認同評鑑。

#### 2. 自由、自主、快樂的觀點受到干擾

依志願服務法，志願服務乃民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，不以報酬為目的，是一種自由選擇，本來是快樂的事情，如今因為法令規定必須接受考核，內心難免不適。

為何還需要做這些志工們認為沒重要的事情，反正實實在在做就好這些文書工作也沒什麼用，並不因為沒有文書資料就表示我們沒做（觀察筆記，102.4.15）。

我們老人單位的志工，本想說退休後有個去處，出來當志工，哪知，會規定那麼多事情，要這些，要那些，還要因為用志工幫忙服務，作管理工作，弄得更繁，不知道做志工要幹什麼。(C1-4/8~10)。

志工考核時，志工會反彈，因為他們認為志工是出於志願出來服務個案，本來是很自由、快樂的事，現在要被要求打分數，對他們來說比較接受 (E1-/20~21)。

一般運用單位的志工，退休者都認為當志工是打花時間的好去處，如因為評鑑，必須接受制度性考核與管理。失去自由自在，快樂過生活的享受，同時亦認為管理與考核是一種監督，產生負面效果。

## (二)、組織的觀點

評鑑表面上是基於行政需求，作為組織排名、敘獎、補助經費依據，但從組織觀點至少包括：檢視績效、履行責信、發現問題、樹立標竿、累積經驗、建立制度等，可以促使受評單位持續檢討、改進，而且可帶動志願服務發展（林勝義，2006）。

### 1. 改進組織缺失和激勵團體士氣

應該說辦理志願服務好與不好的單位能有區別，當年底接受主管單位表揚時，是團體的榮耀，也有較好的有獎勵作用。(A2-1/3~4)。

基本上我個人是贊成評鑑的，因為我到協會以好幾年了，參加過幾次評鑑，也得過獎，同時評鑑也可看出單位與志工的表現，每次要表揚時志工都會主動查看自己服務時數都少，符合表揚資格 (A3-1/4~5)。

因為評鑑有激勵作用，至少有一種制度再鞭策著，才不會荒廢原來已經有在做的工作。如果有缺失，經過別人指正之後，也能知道錯在哪裡 (B1-1/4~5)。

從團體的觀點，如果參與評鑑，表現優良接受表揚，對運用單位有激勵作用，因為志願服務評鑑優良，接受政府表揚，表示和別的運用單位有所不

同，能分別志願服務業務的好與壞，單位內的人員，無論是從業人員或是志工對組織產生認同作用，而後如果再參加評鑑，也會比較有信心。對評鑑也比較認同。

## 2、對評鑑功能存疑

除了我們的志工是年紀比較大之外，雖然評鑑三年才一次，老實說也沒什麼不好，但評鑑過了以後，年底表揚之後，好像很快就沒了一樣，後續就結束了，就好像有人說的，船過水無痕一樣，然後再等三年，再來一次評鑑 (C1-5/14~17)。

我認為勞民傷財，準備一大堆資料，看半小時就看完，無法證實一年的成果，如果資料造假，沒辦法看出來 (E1-1/11~12)。

因為評鑑以資料為主要依據，這些資料的內容包含三年內組織所有記錄，都是用表格呈現，其中有的只是有與無以及量化的數據資料呈現，頂多再附些相片作為具體資料，而龐大的資料量，審閱時間匆促，因此能否具體呈現運用單位實際服務績效呢？所以資料只是佐證而已，真正的服務績效需要到運用單位了解志願服務實際運作情形，才能看出績效狀況。

## 七、資訊科技應用能力

除了以上因素之外，另一項影響複評因素是資訊科技應用能力，資訊包含硬體與軟體，硬體包括電腦購置經費與放置地點及操作學習以及網路使用與學習和維修，軟體則是應用軟體如何製作與資料如何使用與整合。

我們不參加評鑑，主要是要準備的資料太多，就像前面我說的，要用腦、要網路、要人力等雜七雜八的事情太多 (E1-2/26~27)。

我們實在沒有人力整理，那是需要時間的，況且我們協會都是年紀比較大的老人，不會電腦，而且也沒經費購買電腦，即使有電腦要他們學電腦，也有困難。況且還要申請網路，對我們來講也是另外一筆開銷。如果要專人處理也需要經費，更何況也沒地方放置電腦（觀察筆記，

#### 102.4.15)

因為評鑑資料，需要以電腦格式呈現，對年輕的從業者或是志工，比較能勝任和接受，但對於已在地化服務為主的社區發展協會，電腦使用會有技術上的問題，除了電腦使用之外，網路也是一大難題，雖然可透過教育訓練解決以上問題，但高齡者除了學習意願不高之外，也有困難度，對參與評鑑則為無所謂態，所以對電腦使用有障礙者，對於評鑑會比較排斥。

### 小結

經由以上訪談與觀察，發現影響志工運用單位參與複評的因素除了資訊科

應用能力之外，可分為如下：

- 一、運用單位的屬性:組織的屬性包括規模、服務性質、人力、資源等，組織成立時間，組織成立愈久，志工運用越熟練，承辦人員對業務的熟悉度也越高，志工管理也上軌道，對評鑑比較能配合；反之組織成立較短，人員對業務不熟悉，則對評鑑會有所顧慮，這可從參與102度評鑑的隊伍中一窺究竟，因為參加隊伍中有二分之一都是三年前已經參加過評鑑，並且得過但也有如同D-1所言有些承辦政府大量業務的單位，沒有志工隊，主管機關仍委由他們承辦大量業務，把志願服務的評鑑業務放在一邊，這是推廣志願服務奇怪的現象，如果政府是以政策性推廣志願服務，那執行方式值得深思。
- 一、人力與經費:受訪者中有好幾個單位都提到，人員都有自己的工作，參加評鑑基於經費考量，必須兼任工作，無法用專任人員來整理資料，因此對資料整理必須使用極長的時間，對運用單位造成極大困擾。
- 二、自由參加沒有強制性:受訪者認為，雖然評鑑得獎者有獎金，但沒參加評鑑主管機關也不會特別要求，亦即沒有罰則，因此參加評鑑的運用單位不多。
- 三、組織對評鑑的態度:組織內部成員，如果平常訓練扎實，平常互動關係緊密，對組織有強大的向心力，對於與組織有關的榮譽自然樂於參與，同時因志工素質優良，具有專業技巧，皆是平常經過嚴謹訓練，經歷訓練過程仍願意留

下為組織效力者，除對工作的堅持外，對組織必有認同感，相對於組織的榮譽也較能參與。外部因素運用單位因平時接受政府委辦業務，這些業務是單位經費的來源，當政府政策推動時，成為政策推動配合者。其他運用單位間之關係，互相配合活動與支援，產生既競爭又合作的情況，也會影響運用單位參與評鑑的原因。

四、公平問題: B-1 受訪者就認為評鑑要公平，有些單位較大，成立較久，較有經驗，資源、人力、預算充裕，而一些新成立的單位，為了要有交代，只好配合玩玩。而 D-1 也覺得政府補助經費越多的基金會，承接政府的業務也相對的多，對於志願服務的推廣反而沒有帶頭作用，反之資源較少的運用單位，卻變成政府因為法規關係，必須配合政府依法行事，感到委屈。

六、評鑑態度的認同感: 評鑑隊個人而言，因得獎接受表揚具有獎勵與激勵效果，對組織內部有稽核功能，因為管理人員會要求內部人員依法行事，對外也因組織接受表揚，增強內部人員對組織的認同與榮譽感。但有些運用單位認為評鑑是在找麻煩，有作就好，為什麼要做這些對服務毫無幫助的事，尤其是社區發展協會，這些平常接受政府補助最多的單位，102 年評鑑沒有一個單位參與，從觀察筆記 (102.4.15) 其態度表露無疑。值得推廣單位與政策擬定者與執行者深思。

七、資訊科技應用能力: 包含硬體電腦購置經費與放置地點及操作學習以及網路使用與維修，軟體則是應用軟體如何使用與資料如何使用與整合。

## 第二節 評鑑方式與內容和運用單位績效的關係

以嘉義縣 102 年度志願服務評鑑主要規定如下：

評鑑對象：1、加入祥和計畫志願服務運用單位，成立滿 3 年以上者皆須參加評鑑。

2、榮獲 99 年度祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑績優之單位，得免接受評鑑，但仍須依評鑑項目繳交成果書面報告乙份。

評鑑內容：法定應辦事項、組織功能、志工管理、服務績效及創新特色、加分項目等五大項、31 個指標。如附錄八：

實施方式：包含評鑑說明會、自評、初評、複評、評鑑結果公告等五階段。

評鑑計劃規定評鑑的對象，即有資格限制問題，其一是加入祥和志工隊，而且滿三年以上，其二為上次評鑑績優單位得免受評鑑，只須呈送資料即可。在此種規定之下，如何從評鑑內容看出運用單位服務績效？是本節分析重點。

評鑑實施方式除評鑑說明會與評鑑結果之外，事實上只有自評、初評、複評三階段與運用單位關係較相關，自評階段就能決定運用單位評鑑的結果與參與評鑑的態度，分析如下：

一、評鑑績效以文件資料審查為主

(一)、資料呈現方式

接受評鑑的運用單位，須依照公布的評鑑指標及規定，準備受評資料，裝訂成冊，並自我評鑑，填寫自評分數，並就評鑑項目實際執行情形，提出書面資料，以文件方式送至主辦單位做書面資料審核(嘉義縣 102 評鑑計畫)。

1. 資料正確性

如果績效呈現方式，全部以文件方式呈現，一有疏忽則和實際狀況有落差，變成績效失真。

我認為評鑑是勞民傷財，準備一大堆資料，一二十分鐘就看完，無法證實一年的成果，如果資料造假，也沒辦法看出來。有時候一張

照片雖然表示你來過這裡服務，但被服務的人有的不希望曝光，因此像片雖然做的很美，也要考慮被服務者的隱私，同時也要考慮服務的態度，不是只看一些相片後服務幾次而已。又如:服務個案時，有去做服務工作，但文書資料沒做紀錄，就變成又沒做(E1-1/11~17)。因為我們是第一次參加評鑑，分數也自己打很高，主要是指標裡面的內容都照表操課，內容要填什麼，就填什麼，有的只是用幾分表示，有的就寫幾分就好，不過說實在，這些內容因為的是文書資料，同時又要用電腦做成檔案，再印刷做成文件報告，我不知道這樣和我們去服務時的成果能否相同，會不會影響我們的成績。而且我們做出來的報告，都是用影印的，人家別的單位都用彩色的，而且封面又很漂亮，和我們差很多(B1-3/1-7)

評鑑的時候，我們的承辦人員向我們志工隊要很多資料，包括活動的相片，志工會議簽到，幹部會議簽到，會議紀錄等，並且要志工輪班紀錄，排班表，有時候連志工都要變臉了。因為資料太多了，但社工說這些都是要評鑑時有沒有做的證據，有這些資料就有證據，就有分數，要不然就沒分數，可是這些不是平常就要做的嗎?為什麼到評鑑時才在著急?爲了要讓社工好做人，只好找志工一個一個去補資料，志工臉色就像陰天一樣，臭臭的(A1-3/4~11)。

評鑑要求資料必須以電腦格式呈現，而且是按表操課，表格內容即為效，然而原始資料如何，無法得知，換句話說，呈現在主管機關之前的資料，已經是經過轉換，轉換過程有否疏漏?如何求證?誠如 E-1 及 B-1 所言審閱資料只有一二十分鐘，如何看出資料的完整性!以及資料用電腦格式，到底是資料做的漂亮重要，或是資料正確重要，真是兩難。

## 2、資料管理與保存困難

往往評鑑時間到了，要找出來整理，要發費很多時間和人力，有時

承辦人員沒有交接好，連資料都找不到，這時爲了評鑑，只好憑著有關人員的印象與記憶，重新整理出評鑑要的資料，但和原始資料已經有落差了。如果只有文件資料，遺失了就全沒了，像上次水災，我們好多資料都重新來過 (C1-5/18~23)。

這次我們在幫整理資料時，承辦人員要我們把上次評鑑時志工人數和三年前的志工會議紀錄和簽名表一起找出來，天啊!三年前已經給了，我們自己都沒影印氣來，本想說給了，我們就沒事了，哪知承辦業務的人，資料遺失，電腦又沒存檔，承辦人又換了個人，只好再做一份，不知道和原來差多少都不知道 (A2-3/22~28)。

由於評鑑三年舉辦一次，資料如果這麼長的時間，一般運用單位，人事異動是常有的事，如果稍有保存不當，很容易資料流失，此時為了評鑑的事情，只好重新製作資料，但如何保持原有資料因須重新來過，重新製作出的資料已經和原來有所差異，因此績效也會不一樣。

## (二)、簡報與問答

### 1、科技技術操作能力

志工基本資料建立與更新，如果是書面資料，沒有什問題，但如要用電腦處理就很頭大，剛才已經講過，電腦我們不在行。另外志工會議有具體溝通及建議事項，並對建議有後續之處理及追蹤列管，這些資料對我們雖然有做，但要用電腦資料呈現是有困難的

(C1-1/21~25)。

我們之所以能夠順利參加評鑑，除了志工幫忙之外，我們的業務承辦人員還算年輕，對電腦和上網等知識還算了解一點，不像其他社區發展協會之類的志工隊，根本不會使用這些東西，他們都是地方的人士，本土氣息很重，總認爲出來幫忙，就要偷笑了，還用什麼電腦上網登錄什麼資料，那是多餘的事情，也不需去了解

(A3-2/28~33)。

評鑑因只要求提報告資料即可，而資料又以電腦格式呈現，因此需要熟悉電腦操作技巧的人員，至少也要會電腦打字人員，目前雖然電腦使用非常普遍，但仍然有為數不少運單位的人員，不熟悉電腦，尤其是一些在地化較深的社團，包含硬體購置，如何上網都有排斥感。

## 2. 臨場壓力反應

複評過程的第一個步驟，是由受評單位簡報，如何在有限的時間內，將業務成果、特色及相關資料，向評鑑委員及在場人員進行簡單、明確的報告，讓她們聽得懂，而且肯定績效，這可能是一大挑戰(林勝義，2004)。

爲了簡報的事情，要做的好看，只好和同事分頭找人問，因爲要評鑑那天，不會漏氣，前前後後花了十幾天，把送出去的資料，再用簡報的形式做出來，而且當天簡報時間好像只有十幾分鐘，這十幾分鐘發了我們十幾天，不知道評鑑委員有沒有從評鑑的簡報當中，了解我們多一點，簡報時還要一個助理操作，如果不熟悉有時會出醜，壓力蠻大的，就怕因爲簡報不好，害了大家 (A3-3/1~3)。

評鑑簡報時，需要使用簡報軟體，如果不熟悉，需要有人從旁協助，簡報地點環境不熟，造成簡報者壓力，影響資料呈現成果。

## 二、評鑑內容適當性

### (一)、以量化為績效依據

隨著志工團隊和志工人數的成長，自然造成志工服務人次和服務時數的成長，此等量化觀念的思考有其重要性和必然性。但問題是：是否欠缺質化的考量，也就是在重視數量增加的同時，更應關注這些志工團隊和人數在提供服務的過程之中，是否真正地達到其服務的目的，並切合被服務者的需要，更因此解決社區和社會的問題，否則單憑服務人次和時數的成長作為評估志工的考量，雖有其價值，但也可能因此導致對於志工本質和服務

內涵的誤解和扭曲（內政部，101）。

### 1. 成員與服務次數增加

如果我們單位不須要那麼多志工，招募多餘的志工也沒用，況且招募志工還要教育訓練，很累的，除非要儲備志工!否則今年志工夠用沒招募，被扣分數不合理!因此志工人數多少不一定就是有績效，除非是在招募人數比賽（A1-1/28~32）。

去年我們志工人數有減少，是因為有退場機制，但服務上我們還可勝任，反而要被扣分，實在不合理（A3-1/34~35）。

我們的志工也都同時參加別的單位去當志工，也就是除了在我們這裡當志工之外，還在其他單位當志工，因此在志工人數上，我們這裡也有登記，其他單位有登記。表面上是單位都增加人，但是全縣還是沒又增加人數，那這些績效好看不是真實的（E1-2/9~13）。

另外志願服務績效證明數，大都是以志工服務多少小時為準，超過多少小時，就能接受主管單位表揚，變成志工只要出來簽到，就是績效，因為規定就是這樣，而且表揚單位也都是以志工服務多少小時，就能接受幾小時的表揚，表揚有點浮誇！（B1-3/24~27）。

組織對志工的需求是志工多寡的因素，服務量也是志工需求的原因，志工量化並非績效唯一的指標。表揚以多少小時為依據，變成有點浮誇。

### 2. 須正視受服務者的感受

志願服務人數與次數雖然成長，然而除了量的增加之外，應進一步思考讓質的提升（黃源協，2004）。

因此志工人數多少不一定就是有績效的表現，除非是在招募人數比賽。所以應用服務品質好壞，不應該用多少人或多少時數來表示，如果服要的，甚至可以調查被服務者的滿意度來表示較恰當！（A1-1/32~36）。

至於指標有的單位有利，有的單位實施有困難，應該考慮每一個單

位不同，做的工作不一樣，而有所變動。例如我們服務社區，關懷老人，總不能關懷電話越多通，就標是績效越好，應該用關懷電話和老人聊天時，老人是否感受被關懷的程度，作為績效比較恰當 (E1-3/11~15)。

量的展現雖然能展現出服務人次多少，但質的感受也應考慮其中，因為被服務者的感受，是服務品質的保證，

## (二)、指標內容

每一個組織、社福單位、倡導單位，每一類應該有不同指標，但他有共通性，例如經費、人員有共同性，其他要保留一大部分做不同處理，這樣對組織的指標確認會比較公平，政府機關作績效評估也面臨同樣問題，沒有一個機關是一樣的，應該還有部分開放空間 (鄭讚源，2004)

### 1、一般共同性指標

上次講過一次，參加評鑑的志工隊成立的間長短不一樣，幫忙協會的工作也不一樣，還有每個志工隊人數也不同，還有協會為不同目的成立，要服務哪些項目也不一樣，所以變成有一點不平衡。比如績效和創新就占 32 分，但是那項指標是全部對一些和主管機關有合作關係的志工隊比較有利。而且都是以人員增加或減少來算績效對沒有和主管機關合作的隊伍，比較吃虧 (2-3/7~11)。

對於指標部分我總認為法定事項裡面，專人督導的部份對志工隊大小和組織大小有關，對小組組織比較不利，因為錢的問題。其他像配合社會處業務，如果沒接社會處的業務，為什麼要配合，是要辦活動時派多一點人出來嗎？提供福利措施，標準在哪裡，是要讓志工去遊覽還是常常聚餐才算福利，這些大組織當然沒什麼問題，可小協會就困擾了 (D-3/29~34)。

志工考核，志工會反彈，因為志工出於志願出來服務個案，現在要

被要求打分數，對他們來說比較難接受。還有專人督導，一般都是兼任，例如志工隊長、總幹事等，要專任督導需要經費的，要專任要求是有困難 (E1-1/20~22)。

由於運用單位成立的時間不同，規模不一樣，有的組織人力財力豐富，而且運用單位成立的使命也不同，服務的工作也不同，如此多類的運用單位，卻使用大部分相同的評鑑指標，評鑑出來的結果和實際執行的績效，勢必會有誤差。

## 2. 特殊屬性指標

當研究者對受訪者提問有關對創新特色和加分項目指標的看法時，受訪者皆認為，組織性質不同，加分項目雖然有鼓勵長青志工參與服務效果，符合社區發展協會社區化服務項目，及有服務關懷據點的社團等，有老人參與的團體，其他有的團隊對老人並無特殊需求。

鼓勵老人投入志願服務工作，因評鑑而加分，其實不必要，年因紀大總是有一些不方便，況且我們晚上還要值班，安全上總要考慮!加分項目，不大合理!不是每一個單位都適合老人參加志願服務的，應該要看是不是須要，要不然隨變找一些人出來充數，就有特別分數，就算績效也不是很公平。縱使有年齡限制，身體狀況也不一樣，用這指標作為加分方式對其他單位不公平。我們的志工多不會超過七十歲!我們也在研擬一個志工年齡退下機制 (A1-2/2~7)。

因為我們有推出老人志工退場機制，我們單位只要做電話協談，24小時服務，老人不適合在我們單位服務，我們沒招募老人志工，該項加分我們是吃虧的 (A3-2/1~2)。

有關指標的部份，我還有話要說，就是前次改進事項，以我們來講，上次沒參加評鑑，就沒有所謂改進事項，但是上次評鑑有缺點的，反而因為改進加分，當然可以說是鼓勵犯錯單位，但對新

隊伍呢?是不是更應該鼓勵 (B1-3/19-22)?

特殊加分項目指標，雖然有鼓勵長青參與志工的行列，但單位屬性各異，服務工作也不同，同一指標是否適合不同單位應有思考空間，改進事項加分，亦造成新隊伍的微詞，對鼓勵新團隊參與評鑑似乎無正面效果。

### 三、評鑑地點與時間的需求

複評到底是集中在一個地點由受評單位將資料及中指定地點並簡報或是到參與複評的運用單位所在地，順道實地訪查聽並聽取受評單位的簡報，受訪者有其意見如下：

#### (一)、集中場地分批實施

##### 1、資料審查

參加複評是要把所有資料，搬到縣政府指定的地點，集合在那裡，然後再按照排定的時間，輪到你的單位，才由委員看你的資料，資料看完之後，還要簡報，然後委員回提問，再回答問題，可是我們離縣政府很遠，要開車去，要搬資料，哪有那些時間？來回要浪費將近一天哦 (C1-5/20~25)。

因為複評是採取集中地點實施，分梯次接受資料審閱，再向委員簡報並接受問答，這個過程參加複評單位，必須動用人力，搬運資料到指定地點，運用單位離指定地點較遠者，路程上來回的確會浪費一些時間。

##### 2、實地查訪

上次已經講過一次，這次還是要講，就是巡迴輔導的內容，有很多和評鑑指標相近，因此巡迴輔導作一次，評鑑再做一次，好像很費時間，如果能將巡迴輔導和評鑑合在一起，就不會花大加那麼多時間，而且也能實際看看志工隊服務的情況，了解一下志工隊的需求是什麼，也不必搬那麼多資料到固定地方，要很多人一起去，已經不夠人了，唉!怎麼講 (C1-4/20~25)?

如果可以辦理實地審查評核是最好不過，因為實地審查則不用把資料搬到審查地點，可以讓委員看到實際運作狀況，我們作簡報也不會緊張，但有利有弊，也可能當天要找很多志工參與。但是如果集中地點。也要很多人幫忙，而且幫忙的人也要整天，浪費人力 (D1-3/14~17)。

評鑑計劃內容確提到複評階段，得辦理實地查核，實地查核對運用單實際狀況，會比較了解，但比較費時。同時承辦評鑑的業務人員，可以在自己單位做簡報，比較不會緊張，亦有同事協助，可以更從容的將單位內的狀況，呈現出來。但實地查訪對主辦單位需耗用較多時間與人力，如何在集中審查與實地查訪中取得平衡點，如同 C1 所言，可考慮巡迴輔導做為實地查訪評鑑的前期作業，因為其內容大部分重複，可省去重複評鑑的時間。

## (二)、受評時間限制

在有限的評鑑時間裡，要瞭解 1 個單位 1 年內的工作成果，對評鑑委員的觀察分析與判斷能力是一大考驗社區評鑑內部的體質，則不是短短幾十分鐘的評鑑可以分辨的(黃肇新，2010)。

### 1. 受評時間匆促

我參加複評時，簡報檔是找同事幫忙，因為我還有其他的工作，同事雖然不是很願意，但因為協會上面主管要求，也沒辦法，可同事說他對簡報製作不熟悉，為了簡報的事情，要做的好看，只好和同事分頭找人問，因為要使評鑑見那天，不會漏氣，前前後後花了十幾天，把送出去的資料，再用簡報的形式做出來，而且當天簡報時間好像只有十幾分鐘，這十幾分鐘花了我們十幾天，不知道評鑑委員有沒有從評鑑的簡報當中，了解我們多一點，簡報時還要一個助理操作，如果不熟悉有時會出醜，壓力蠻大的，就怕因為簡報不好，害了大家 (A3-2~3/34~4)。

## 2、資料審閱的仔細度

在參加複評時，我們送去的文件，委員分三組輪流看我們資料，這些資料看完只有十五分鐘的時間，我不知道委員要用十五分鐘看三年的資料，如何看完，也不知道他們是怎麼看的，我想應該是看有沒有把表格填完整沒有，否則資料這麼多十五分鐘怎麼夠，怎麼知到文件內的資料是真的還是假的?必竟那是經過美化的，就像女人化裝過一樣，真假難分辨 (B1-3/13~17)。

我認為評鑑是勞民傷財，準備一大堆資料，一、二十分鐘就看完，無法證實一年的成果，如果資料造假，沒辦法看出來 (E1-1/11~12)。

複評的日期，因時間關係，在一天之內參與評鑑的十一個隊伍，一次評鑑完成，每一個隊伍受評時間約半小時，如此短促，使簡報者精神上更加緊張，要把簡報完整呈現時間上必須更準確，同時對評鑑的文件審察亦顯匆促，相對資料審察的仔細顯得不足。加上評鑑計畫規定評鑑除資料審核之外，也需要辦理實地查訪工作，但本次評鑑，實地查訪卻沒有實施，因此只做資料審查，無法看出運用單位執行志願服務績效。

表 4-2 評鑑內容與運用單位績效差異

項目	原始指指標	受訪者意見
1	法定應辦事項	1. 有些運用單位經費來源有落差，編列預算有困難。 2. 專人督導，因為經費問題，目前運用單位都以兼任性質。 3. 志願服務資訊系統建置，一些社區發展協會，除資訊技術應用能力之外，經費與地點和電腦操作人員缺乏。急需專業教育訓練補強。
2	組織功能	幹部會議召開與否？因只要簽名紀錄內容，這些簽名與記錄和實際執行情形有否一致，無法證實。
3	志工管理	志工教育訓練志推中心，一年基礎與特殊各只辦三場，無法滿足運用單位需求。
4	服務績效與創新特色	1. 不應以志工人數多寡與服務次數做為績效考量，應該考慮服務品質，被服務者感受。 2. 創新的意義為何？應該更明確。
5	加分項目	鼓勵老人參與志願服務作為加分依據，但並非每個運用單位都有適合老人服務的工作

研究者 自行整理

## 結 語

志工運用單位的執行績效與評鑑內容與評鑑方式相符與否，從三方面分析，首先是評鑑方式以資料審查為主，其次是評鑑內容與指標適當性，最後是評間地點與評鑑時間的需求。嘉義縣 102 年志工運用單位評鑑計畫評鑑方式以文書審察為主，先由運用單位自評分數，自評分數過門檻之後，再參與初評與複評，因此通過門檻與否，其決定權在運用單位，而複評階段完全以運用單位呈送的資料為主，再輔以簡報資料並接受委員提問。因此資料正確性更加重要，電腦資料專換過程有否疏漏？如何求證？最後顯現出來的資料是否有失真？如何看出資料的完整性！以及資料用電腦格式，到底是資料做的漂亮重要，或是資料正確重要，真是兩難。

簡報時報告者的臨場反應與壓力承受度反應單位的表現，影響成果顯示。

評鑑內容適當性:以量化為績效依據，組織對志工的需求是志工多寡的因，服務量也是志工需求的原因，但志工量化並非績效唯一的指標。正視受服務者的感受，是服務品質的保證，量的展現雖然能展現出服務人次多少，但服務感受亦應考慮其中。指標分共同性指標與特殊性指標應力求完美，考慮志工單位屬性，具有鼓勵所有團隊參加意願之因素。

評鑑地點與時間的需求:集中場地分批實施資料審查，雖然對主辦單位省時省力，但受評單位需勞師動眾，加上受評時間匆促，對簡報者產生之精神壓，影響呈現效果，力亦是事實，如果實地查核，可以更從容的將運用單位實際狀況，呈現出來，因此在實地查訪與集中地點實施評鑑應如何實施取得平衡點，應予考慮。



### 第三節 評鑑結果政策輔導的機制與措施

志願服務之所以要評鑑除了政府必須依法行政，依據志願服務法第19條規定：「主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單，定期辦理志願服務評鑑」。其實，辦理評鑑的主要功能，是透過推展志願服務之機關及志願服務運用單位的內部評鑑（internal evaluation），以及志願服務專家學者的外來評鑑（external evaluation），共同檢討過去，策勵未來，不斷提高志願服務的績效(內政部，2009)。評鑑是檢討過去，策勵未來，檢討是手段，改進才是目的，經由分析結果，主管機關在政策輔導上應有積極作為，以提升志願服務品質。

一、主管機關編列適當預算與政策性要求承接政府委託業務者配合志願服務業務

#### (一) 主管機關依法編列適當預算

依據志願服務法 23 條主管機關、志願服務計畫目的事業主管機關及志願服務運用單位，應編列預算或結合社會資源，辦理推動志願服務。

志願服務的本質，固然完全不以獲取報酬為目的，有關志工的意外保險、交通費、誤餐費、教育訓練、獎勵表揚、觀摩聯誼等皆需經費支持，如若有志願服務主管人員，或財務單位人員，認為志工既然只問耕耘，不問收穫，志願服務業務如何推展。(陳武雄，2002)。

志工人數成長的背後卻出現實質上的經費並未能有效的與志願服務的推動相互合，正如志工人數較多的縣市，其經費的編列相對的應有正向成長並符合人數發展的需求(內政部，2012)。

單位辦理志工在職訓練，有沒有辦理、定期辦理，其實說真的，因為有志推中心以後，這個項目基本上不會辦，因為沒經費了，他所有錢都給志推了，那誰還會去辦在職訓練？自己辦絕對不會辦，就是人家有辦課程，我們順便去，你不可能說自己再辦，沒有經費嘛，而且志推中心一年也只辦三場基礎訓練和特殊訓練而已，也是因經費問題

(D1-4/4~10)。

志願服務政府也沒什麼經費補助，平常參加教育訓練都是我們自己出錢，還要做一些管理工作，如服務時數的計算，服務冊的登記開會..等工作。這些只要講講就可以的工作，為何還要大費周章的整理。村裡面都在準備農委會農村再生的工作，農委會經費太多了，如果真要做文書工作，當然是要以農委會為第一首選，因為經費多，又不像志願服務沒經費，又繁雜（觀察筆記，102.4.15）。

志願服務的本質雖然出於自由意志，簡單的說，是一種不求回報、利他助人的行為表現，但基於法令與現實狀況，經費仍然是推動志願服務業務的關鍵所在，否則資源、經費的不一，所以在委託業務的推動上相對地受到了限制，自然也影響到志願服務網絡的建構（內政部，2012）。加上社區發展協會的屬性，都是作和地方相關的工作，有些協會如果和里長不是同一派的人馬，往往是發展協會和里長各做各的事，有時甚至會互相抵制，因此地方上只要有錢就好辦事，可以說服務是為經費而作，如果沒經費，組織的使命就拋在腦後了。

## （二）、主管機關業務委託時，政策性要求配合志願服務業務

本次志願服務評鑑，嘉義縣志願服務推廣中心登錄隊伍有 131 隊（嘉義縣志願服務推廣中心提供）所有志願服務隊伍中，參與複評者只有 11 隊，而且所有參加複評的隊伍，全數取得評鑑計劃中預定頒發之優等、甲等、特別獎名額。（資料來源嘉義縣志願服務推廣中心）。而得獎隊伍有半數是上次評鑑已得獎的單位，顯然得獎者和參與評鑑者有群聚效應現象，這種只有少數單位參與的評鑑方式，無法真正檢視全縣志願服務績效。同時所有參加隊伍，沒有社區發展協會的志工隊，此種情形和政府積極推動鼓勵老人參與社區活動與社區福利化服務在地化老人的政策相違背。

有些財團法人的單位，它們承辦政府的業務，每年都是好幾千萬，他們

也沒所謂的志工隊參與志願服務，更沒參加評鑑，也沒怎樣，業務還是照承辦政府業務，反觀我們因為有志工隊，把自己都綁死，就像那些被內政部評為優秀的社區發展協會，也沒有參與評鑑，雖然他們有志工隊，但他們向農委會、水保局隨便申請的經費，一年就好幾十萬，甚至上百萬以上，反觀志願服務根本就沒有經費，作起來手都軟了(D1-2/28~35)。

雖然志願服務講求自由意願不求回報的工作，本來推展志願服務，原本希望減少人力支出，增加服務，但政府要求志願服務評鑑，以志工運用單位來講，是一項負擔，因為需要多餘人力來辦理志願服務業務，造成運用單位負擔，既然政府推動志願服務評鑑是既定政策，應讓更多隊伍參與志願服務評鑑，以提高志願服務績效，政府可以在委託方案時，要求受託單位必須辦理志願服務業務，同時將在方案結束時一起檢視其推展志願服務成果，作為以後方案委託考慮因素之一。

## 二、志願服務績效指標力求量化與質化均衡

我們發覺到大多數地方政府積極推動志願服務，然而，除了量的增加外，應進一步思考如何讓質的提昇(黃協源，2004)。

另外志願服務績效證明數，大都是以志工服務多少小時為準，超過多少小時，就能接受主管單位表揚，變成志工只要出來簽到，就是績效，因為規定就是這樣，而且表揚單位也都是以志工服務多少小時，就能接受幾小時的表揚，表揚有點浮誇(B1-3/24-27)。

如果我們單位不須要那麼多志工，招募多餘的志工也沒用，除非要儲備志工!否則今年志工夠用沒招募，被扣分數不合理!因此志工人數多少不一定就是有績效，除非是在招募人數比賽(A1-1/28~32)

故績效的呈現方式，除了數量考慮之外，如何將志願服務品質化，主管機關應慎重思考。因為內政部對各縣市的評鑑報告亦有此問題之憂慮:(內政部，2012)。

- 1、志工人數的成長背後卻也潛藏者若干問題值得省思：首先是這些團隊和人數的增加是短期的現象，或是真正長期的維繫；其次偏重於大型活動的型態來累積志工的團隊數和人數，雖有其短暫的效益，但重點是這些活動結束後相對的志工團隊數和人數是否能夠長期的維持，是重大的考驗；第三這些志工團隊和人數的成長是否完全符合志願服務法的規定，而具備合格的條件，或是僅為某些短期性目的而倉促形成，顯然值得深入探討。
- 2、志工服務人次或服務時數成長相對的，隨著志工團隊和志工人數的成長，自然造成志工服務人次和服務時數的成長，此等量化觀念的思考有其重要性和必然性。但問題是：是否欠缺質化的考量，也就是在重視數量增加的同時，更應關注這些志工團隊和人數在提供服務的過程之中，是否真正地達到其服務的目的，並切合被服務者的需要。更因此解決社區和社會的問題，否則單憑服務人次和時數的成長作為評估志工的考量，雖有其價值，但也可能因此導致對於志工本質和服務內涵的誤解和扭曲(內政部，2012)。

### 三、落實志工教育訓練與增加教育訓練場次，啟發志願服的精神與價值

教育工作是有目標的活動，包含認知志願服務的內涵、熟練志願服務的技巧及啟發志願服務的精神(林勝義，2006)。

在訪談和觀察中，有很多單位講起志願服務都強調經費問題，由其是社區法展協會對經費更是耿耿於懷，這種情形顯然和志願服務本於自由意志、樂於助人、不求回報的信念有所不同。

但訪談發現嘉義縣一年由志願服務推廣中心承辦的基礎與特殊教育訓練只有三場，以目前志工成長數量顯然不夠。

各縣市也欠缺完整的訓練計畫，導致訓練的內容和層次與實質的服務需求有所出入(內政部，2012)。

志願服務推廣中心每年變理三場社政類的基礎和特殊訓練，每次一公告，馬上報名額滿，有的單位一次報名就幾十個，其他單位要報

名根本排不進去，造成志工無法受教育訓練，無法登記記錄冊，當然志工管理就出現漏洞，這種情形在評鑑指標上其實是扣分的

(D1-4/27~30)。

因此透過基礎與特殊教育訓練，讓志工與運用單位認知志願服務價值在於助人最樂、不求回報、自由意志、歡喜做甘願受的理念。讓教育訓練啟發志工自我成長與自我實現成長的動力。而不是談到志願服務，就需要錢，沒錢就無法辦事，任何事情都無法推動。

#### 四、提升承辦人員認識法規與行政能力

除了志工之外，辦理志願服務業務的承辦人，如果行政能力不夠，對法規業務不熟悉，也影響志願服務業務的推行。在觀察巡迴輔導時，行政人員對法規業務不熟，提問特別多，這些都需要教育的。例如：

內政部全球志願服務整合系統」要登錄哪些東西，哪時候會再辦訓練，我們去聽聽看 (觀察筆記，102.4.15)。

這位志工，有在別的單位當志工，所以我們這邊只有名冊，沒有請領志工手冊，那到底要在那裡領，有名冊沒手冊算不算(觀察筆記，102.4.29)

志工會議、幹部會議，是志工要簽名還是點名就好，如果沒有簽名，可以補簽名嗎 (觀察筆記，102.4.22)。

從以上述文獻、田野觀察與訪談發現，教育訓練不只是志工問題，還包括務承辦人對業務了解與技術操作的問題，以及對志願服務法規的不明，而且教育訓練完成比率也是評鑑指標之一，如果教育訓練場次不足，無法實現區域內志工團隊教育訓練需求，如何要求落實評鑑指標？

#### 五、評鑑應在文書審查與實地訪查間取得平衡

##### (一)、檢視文書資料正確性與強化佐證資料的方式

評鑑的方式以文書資料為主，資料正確與否，關係於受評單位的績效，內政部志願服務績效評鑑報告也指出：志願服務報表造送，唯一值得重視的問

題是可能未如主管機關來的認真和嚴謹導致資料方面的落差，確實需要改進，否則將造成整體志願服務資料的管理未能發揮作用(內政部，2012)

我們的志工當然常常參加活動，也時常參加協會主辦的聯誼活動，但爲了經費申請與核銷，往往每到一個地方，就拉起布條，照很多相片，聽承辦人員說，是要給上面看的，也可做爲我們有獎勵志工的資料，其他的志工隊也都這樣做，不知是否正確也不知道 (A2-3/1~5)。

雖然我們這次沒參加評鑑，但至少也有作自評的一些手續，就是寫一些評鑑打分數的表格，法定事項基本上是有沒有的問題，組織功能也一樣，但沒有開幹部會議，其實只要有紀錄就好，要去證實有沒有開，基本上

是查不出來的，因爲再用幾張相片就能帶過(C1-4/11~14)。

如同以上訪談者所言，資料確實與否與如何求證資料的正確性，會影響評鑑績效的真實，此種狀況內政部 101 年評鑑報告中也提出過，因此當受評單位提出書面資料，主管機關於資料審察時，如何過濾與求證，讓呈現在主管機關面前的資料，不會失真是益重要課題。然而這種平常例行的工作，拿來作為評鑑的績效指標，反而讓績效評鑑與行政檢視混淆不清，模糊評鑑的意義與目的。

## (二)、配合志願服務巡迴輔導，簡化評鑑方式與內容

目前各縣市而言，評鑑以後並未再給予積極的改善或輔導的介入，因此使評鑑的效果相對的降低，而無法真正地因評鑑而使志願服務能更為提升其服務品質和服務成效(內政部，2012)。

志願服務推廣中心每年到各運用單位，輔導志願服務業務，這些輔導內容，幾乎和評鑑的內容相同，包括志工名冊，建置內政部志願服務資訊整合系統，志工保險辦理因為經費問題，有沒有讓志工投保，小隊管理及辦理會議之執行成效，志工服務管理，服務知能，教育訓練..等這些項目，如果在巡迴輔導時，及時輔導並以追蹤，使運用單位運作上軌道，則評鑑時可省去大部分時間與作業，評鑑要求的資料，在巡迴輔導時就已經呈現了。

例如 C1 和 D1 所說的：

我認為志工是無酬的工作，要求那麼多，尤其是評鑑，要那麼多資料，指標又林林總總那麼多，其實也太龐大了，如果能簡化就好，例如在巡迴輔導時就已經有一些紀錄，有做沒做，就已經知道，何必再評鑑呢？(C1-3/27~30)。

辦理實地審查評核，因為實地審查則不用把資料搬到審查地點，可以讓委員看到實際運作狀況 (D1-3/14~15)。

C1 訪談者之所以認為評鑑太龐大，指的是評鑑指標五大項 31 個指標，這些指標平時就是志工管理時就亦需要執行的業務，評鑑時再拿出來要求運用單位作成報告，重複工作太多，而且一做就是三年的資料，讓有意參加評鑑者怯步。

## 結 語

志願服務是民眾在自由意志下，在運用單位(立案組織機構)中，從事有助於他人或社會，沒有報酬之行為，但可領取補貼，如車馬費或誤餐費的支出，及出於自己意願，利用自己閒暇時間，協助他人促進社會大眾利益之行為。然而在研究訪談的過程中，大部分訪談者都提到錢的問題，彷彿錢是推動業務的動力，明顯的志工與運用單位對志願服務的價值與運用單位成立的使命，已經拋到九霄雲外。政府在推動志願服務評鑑時，必須思考運用單位為何如此？

主管機關基於落實志願服務法，鼓勵績優志願服務運用單位，振奮服務士氣，提昇服務品質，辦理評鑑。但辦理志願服務評鑑是否僅是為了選擇日後表揚的團隊或個人，或是藉由評鑑的過程真正了解並掌握志願服務團隊的服務成果和績效，同時更能夠藉由評鑑了解志願服務團隊管理的制度是否健全，並能有效發揮作用(內政部，2012)。

因此主管機關編列適當預算與政策性要求承接政府委託業務者配合志願服務業務，積極參與評鑑起帶頭作用。績效要求應是單位屬性不同有不同要求。要求志工人數與服務次數增加的時候，檢視運用單位的使命，是否和運用志工服務項目相符合，不要為因為單位有志工，自己單位也要有志工。成立志工隊的目的是否

以弱勢族群為服務對象，服務項目是否最需要的。

落實志願服務教育訓練，在力求志工人數成長的同時，亦應讓志工與運用單位了解志願服務的意義與價值，不是金錢足夠就能辦好志願服務，提升業務承辦人的法規知識與行政能力，以提升志願服務品質。

評鑑除文書審查之外，應到運用單位，實地了解志願服務推展情形，才能看到運用單位推展志願服務的全貌。簡化評鑑流程，讓所有運用單位都能參與評鑑，才是提升志願服務績效和品質的根本。



## 第五章 結論與建議

主管機關基於法律規定依法行政，對志願服務運用單位進行績效評鑑，以運用單位的角度而言，具有內部稽核功能，對外有責信的意義。本研究運用質性研究，以深度訪談與觀察方法，整理分析前面章節，做成結論，並做成以下建議，期許在政策上、理論上、實務上對政府推動志願服務透過評鑑執行方式建立民眾對志願服務價值觀念改變，達到全民參與志願服務之目的。

### 第一節 研究結果

分析結果分為：志工運用單位參與複評的影響因素、評鑑方式及內容和志工運用單位的執行績效差異、評鑑結果在政策輔導上有何適宜的機制/措施提高志願服務品質，如下所述。

#### 一、影響志工運用單位參與複評的因素

評鑑對運用單位內部具有業務績效稽核功能與獎勵作用，對外則能激發團體合作力量，爭取團隊榮譽的激勵效果。然而，嘉義縣 102 年度的評鑑結果，卻只有 11 個隊伍參加複評作業，占總數約 13%，而且參加複評的志工運用單位，全部得獎，這種少數參與的狀況，有下列因素。

- (一)、志工運用單位的屬性，組織成立的目的、服務的工作，組織的規模、管理制度、組織的屬性..等，影響組織對志工招募需求的選擇，以及對志工的教育要求，養成志工對團體的向心力與榮譽感，此種情形之下，對組織參與多能配合；組織規模夠大，人力、物力、財力等資源豐富，也是能參與政府評鑑要求的因素。
- (二)、人力與經費：如果組織內人員充足，各類人才濟濟，工作人員穩定度高，離職率低，業務熟悉度高，志工與從業人員對評鑑需求能應付自如，加上組織經費充裕，隨時可以聘請需要的人才，對參與評鑑自然樂觀其成。
- (三)、自由參加沒有強制，而且缺乏參與有因：評鑑執行過程，因評鑑計畫規定

在自評階段，分數需 80 分以上，才能進入複評，因此造成不想參加複評的單位，在自評階段就將自評分數設定低於 80 分，此舉可免參加複評，加上參加評鑑與否沒有強制規定，參加與否變得無關緊要，尤其是獎勵誘因不夠吸引人，促使參與評鑑的單位減少。

(四)、組織對評鑑的態度:組織成員凝聚力強、團結成員具優良素質，此種情形組織與組織的志工對業務承辦人員能支持，則對參與評鑑爭取榮譽較能同心，組織服務的項目需要專業技能而此專業技能，爭取政府業務時，比較有利條件；與主管機關配合度佳，運用單位因平時接受政府委辦業務，這些業務是單位經費來源，當政府政策推動時，成為政策推動配合者；運單位平時為爭取正復委託業務，處於競爭關係，單因單位之間的工作人員，平時互相認識關係也不錯，運用單位之間，有時互相配合活動與支援，產生既競爭又合作的情況，也會影響運用單位參與評。

(五)、公平問題:組織歷史與規模，政府未強力要求參加評鑑，服務內容不同，簡單的服務和有專業性服務的運用單位成立歷史較久，在一起評鑑，立足點不同，影響參與複評的因素。

(六)、對評鑑的認同感:從個人的想法，評鑑如果得獎接受表揚激發榮譽感則對評鑑較認同。但有的則認為志工是無酬勞，因此自由、自主、快樂的觀點受到干擾，對評鑑採取不認同態度；從組織的觀點對參與評鑑的運用單位，表現優良接受表揚，對運用單位有激勵作用，能區別志願服務業務的好與壞，同時具有對組織認同作用，亦能針對缺點與組織不足之處給予修正之機會，此種情形偏向正面認同；但有的組織對評鑑功能存疑，持保留態度。

(七)、資訊科技應用能力:評鑑資料，需要以電腦格式呈現，對年輕的從業者或是志工，比較能勝任和接受，但對於以在地化服務為主的社區發展協會，電腦使用會有技術上的問題，除了電腦使用之外，網路也是一大難題，雖然可透過教育訓練解決以上問題，但高齡者除了學習意願不高之外，也有困難度。

## 二、評鑑方式及內容和志工運用單位的執行績效差異

- (一)、資料審閱時間短暫:評鑑的資料全部以文件方式呈現，一有疏忽則和運用單位實際狀況有落差，變成績效失真，呈現在主管機關面前的資料，已經是經過轉換，轉換過程有否疏漏，因此這些資料是真是運用單位績效商有爭議，加上評鑑過程，三年的資料，委員用一、二十分鐘的時間即審閱完畢，如何求證資料的正確性也很困難。
- (二)、簡報成果無法展現真實績效:複評過程，由受評單位簡報，簡報需要使用電腦與應用軟體，如何在有限的時間內，將業務、成果、特色及相關資料，向評鑑委員及在場的人員進行簡報，讓她們聽得懂，而且肯定績效，這可能是一大挑戰，如果加上評鑑簡報時，需要使用簡報軟體，如果不熟悉，需要有人從旁協助，簡報地點環境不熟，造成簡報者壓力，影響資料呈現成果。
- (三)、以量化為績效依據，運用單位成員與服務次數增加即是績效的表現，造成運用單位只考慮單位內，志工人數和服務次數增加與否，志工接受教育訓練、領手冊多少人，只考慮量的增加，未考慮服務品質的提升。除此之外，評鑑內容將不同單位屬性、服務性質不同的單位使用相同的指標，甚至以特別加分項目，鼓勵運用單位參與評鑑，造成不公平現象。
- (四)、評鑑地點與時間採集中場地分批實施評鑑，受評單位需勞師動眾將資料搬運及中，加上受評時間匆促，簡報者產生之精神壓力，可以更從容的將運用單位內的狀況，呈現出來。

## 三、評鑑結果在政策輔導上有何適宜的機制/措施提高志願服務品質

- (一)、主管機關依法編列適當預算，志願服務法規定主管機關應編列預算辦理推動志願服務，雖然目前主管機關有編列預算，但只是主關機關一般業務和人力費用，運用單位雖有編列也是用兼辦性質，經費不足顯而易見，業務推動有困難。
- (二)、主管機關業務委託時，政策性宣導並要求受委託單位配合志願服務業務:

推動志願服務是政府既定政策，應讓更多隊伍參與志願服務評鑑，以提高志願服務績效，政府可以在委託方案時，要求受託單位必須配合辦理志願服務業，同時將在方案結束時一起檢視其推展志願服務成果。

(三)、志願服務績效指標力求量化與質化均衡:推展志願服務的過程，志工團隊和志工人數的成長，自然造成志工服務人次和服務時數的成長單憑服務人次和時數的成長作為評估志工和運用單位的考量，雖有其價值，但也可能因此導致對於志工本質和服務內涵的誤解和扭曲，因此在重視數量增加的同時，亦應考慮服務品質的提升。

(四)、落實志願服務個階段的教育訓練，嘉義縣每年由志願服務推廣中心承辦的基礎與特殊教育訓練只有三場，以目前志工成長數量顯然不夠，在教育訓練的提供上，顯現極大的落差，同時亦應在志工教育訓練過程，將志願服務的價值觀。

(五)、評鑑除在文書審查與實地訪查之外，可以配合每年志願服務巡迴輔導時，做評鑑先期作業，因為這時運用單位對平常評鑑的內容，法定事項、組織功能、志工管理..等這些內容有否執行就一目瞭然，否則平時沒做，到評鑑在提出資料來，都已變樣了。

## 第二節 研究建議

志願服務運用單位績效評鑑，內部對個人具有稽核作用，透過評鑑表揚優秀志工除獎勵之外更有激勵效果。外部對運用單位有責信目的，可以檢視單位內管理缺失，策勵未來，提高志願服務的績效。然而以嘉義縣102年度評鑑結果，全部只有11個志工運用單位參加評鑑，而且11個單位全部得獎，包辦優等、甲等、特別獎等獎項，這種只有少數單位參與的群聚現象值得關注。針對此種現象提出以下幾點建議。

### 一、政策方面

主管機關依法編列預算：依志願服務法規定，主管機關本就必須編列預算，但目前主管機關雖有編列預算，只限於業務執行基本費用，加上運用單位本身在預算上捉襟見肘，雖然規定運用單位必須結合其他社會資源，但總有力不從心之感，既然推動志願服務是政策性，經費來源主管機關應該想辦法籌措。

### 二、評鑑執行

(一)、參與評鑑的資格，運用單位須成立志工隊滿三年，而且上次評鑑績優者，得只檢送資料即可，免參加複評規定應已取消，甚至自評80分以上才可參加複評規定，應該取消此種資格限制，以擴大評鑑單位之數量。

(二)、簡化評鑑程序：評鑑雖然從自評、初評、複評三個階段，看似嚴謹，然而在複評階段，只做資料審核與聽取簡報，在時間有限與資料失真的情況下，無法檢視運用單位真正的績效，可以思考合併巡迴輔導時，以實地查核方式了解運用單位執行志願服務業務的績效狀況，因為巡迴輔導的內容，和評鑑的內容大部分相似，而且運用單位實際執行狀況，一目瞭然。

### 三、評鑑內容

(一)、評鑑內容著重於量化績效，包括人數、服務次數、請領紀錄冊人數等，志工也以服務多少小時為獎勵依據，在量增加同時，應思考被服務者的感受，也就是服務品質的提升。

(二)、評鑑指標創新與鼓勵老人服務部分，創新無明確定義，老人服務不適用於每一個單位，為公平起見，可考慮取消。

#### 四、管理與宣導

(一)、主管機關業務委託時，政策性宣導並要求受委託單位配合志願服務業務：推動志願服務是政府既定政策，應讓更多隊伍參與志願服務評鑑。

(二)、各志工運用單位，因屬性、服務、大小不同，可考慮依不同屬性分類管理，評監執行時也可將同一屬性的運用單位，分類實施。

表 5-1 研究建議事項表

項目	研究發現	研究建議
1 評鑑 政策	經費人力資源缺乏	推展志願服務既然是既定政策，主關機關必須籌措足夠經費，政策性編列預算。
2 評鑑 執行	評鑑資格與評鑑程序	1. 評鑑資格不必限制運用單位志工隊滿三年以上。 2. 簡化評鑑程序，考慮巡迴輔導代替評鑑實地訪查，或巡迴輔導代替評鑑可能性。
3 評鑑 內容	績效指標與加權項目	1. 績效指標除了以志工人數增減，或服務人次、時數作為績效之外，應同時考慮被服務者感受，及質的表現。 2. 加權指標可考慮刪除。
4. 評鑑 宣導與 管理	單位服務屬性	1. 主管機關委託方案時，可考慮要求受委託單位推展志願服務業務。 2. 考慮不同屬性單位分類，執行評鑑時相同屬性者一起評鑑。

研究者自行整理

### 第三節 研究限制

本研究使用質性研究，以深入訪談和調查法蒐集資料，訪談過程中雖然盡力了解分析志工運用單位對評鑑的態度，及影響志工單位參與複評的因素，但受訪者可能因受訪時的身體狀況、想法、身分當時對評鑑的態度等因素，更可能因受訪單位，基於和主管機關或是和主辦單位關係，不願以原始意思表達，也可能研究者身分或是提問方式，另外基於隱私問題受訪者可能不願接受訪談，受訪者可能基於接受資源補助，對訪談問題不願據實回應，研究者觀察錯誤或是受訪者的偏見。使資料蒐集不夠完全。

#### 一、研究訪談對象限制

本研究訪談對象的選取，以立意抽樣方式，可能會造成樣本代表性不足，僅針對研究者主觀認為較具代表性之對象進行訪談，訪談對象僅涉及五個運用單位負責人、管理者、業務承辦人、基層志工等，沒有政府代表人物，故較缺乏觀點的多資料，分析結果可能較朝單方角度解釋。由於以受訪之志願服務運用單位進行訪談調查及意見整理，意見表達上很難避免利己的傾向，換言之，研究對象多陳述對自己在評鑑上不利的意見及想法，由此形成對志願服務評鑑看法，其客觀性與適用性是否充分，有待進一步觀察檢證。

#### 二、研究區域的限制

本次研究所牽涉到受訪對象全部位於嘉義縣，雖然涵蓋不同屬性的運用單位與各階層人員，研究對象數量比較小，如果能擴大對象範圍，蒐集的資料或許更完整。如果未來在相關研究上，能收集志願服務運用單位屬性，包括單位規模、成立時間、服務型態、單位文化、過去評鑑分數等資料，分析單位屬性與其對評鑑指標意見，並加入主管單位人員的意見，將可使研究結果更加完美。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

#### 一、專書

- 林萬億(2002)。當代社會工作理論與方法。五南出版社。
- 林振春(1993)。社會工作。師大書苑發行。
- 林勝義(2006)。志願服務與志工管理，做快樂的志工及管理者。五南出版社。
- 林淑馨(2008)。非營利組織管理。三民書局
- 周文欽(2009)。研究方法概論。國立空中大學出版。
- 張錫惠(1997)。績效管理。非營利組織經營管理研修精要。台北:洪建全基金會
- 曾華源、曾騰光(2003)。志願服務概論。揚智文化股份有限公司。
- 孫煒(2007)。《第三部門的治理研究》。台北：翰蘆。
- 孫煒(2008)。評量非營利組織績效的問題與對策。紅葉文化事業園限公司。
- 孫煒(2008)。第三部門的政策環境與治理機制，第三部門的治理機制：課責議題》，台北：智勝文化
- 胡幼慧(1996)。質性研究理論，方注及本土女性研究實例，台北 巨流。
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。五南出版社
- 鄭讚源(2004)。非營利認證指標之研究。行政院青年輔導委員會研究報告之 135。
- 官有垣、陸宛蘋、陳錦棠(2008)。主編非營利組織的評估:理論與實務。紅葉文化事業園限公司)。
- 官有垣、陸宛蘋、陳錦棠(2011)。非營利部門組織與運作。巨流圖書公司印行。
- 郭昭佑(2000)。學校本位評鑑。台北市：五南圖書出版公司。
- 陳武雄(2002)。志願服務基礎訓練教材。中華民國志願服務協會。
- 黃源協(1999)。社會工作管理。台北：揚智文化事業。
- 潘淑滿(2003)。質性研究理論與應用。台北：心理。

陳政智(2012)。非營利組織管理。華都文化事業有現股份公司。

## 二、專書論文

官有垣、王仕圖(2003/09)。1998年台灣非營利組織美國舊金山研修成果評估研究。美國亞洲協會。

陳瑞榮(1995)。工業職業學校教師評鑑模式之研究。國立臺灣師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。

黃政傑、李隆盛、呂建政(1996)。中小學基本學力指標之綜合規劃研究。教育部教育研究委員會委託專案報告。臺北市：國立臺灣師範大學教育研究中心。

內政部，(2010)。老人福利機構評鑑報告。

內政部，(2009)。志願服務評鑑報告。

內政部，(2012)。志願服務評鑑報告。

嘉義縣社會局(2013)。嘉義縣102年度祥和計畫志願服務運用單位績效評實施計畫。

## 三、期刊論文

林勝義(2004)。從社區評鑑探討臺灣社區發展的走向。社區發展季刊 107 期。

林勝義(2002)。國內志願服務教育評鑑。社區發展季刊93期，p212。

林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)。質性研究方法。訪談模式與實施步驟分析。

身心障礙研究季刊 2005, Vol.3, No.2。

陳武雄(1997)。我國志願服務工作推展之回顧與前瞻，從祥和計畫之推廣談起。

社區發展季刊，78，5-13。

黃肇新(2010)。臺灣社區發展與評鑑的下一步。內政部「99年度社區發展工作績效評鑑報告。

陳麗欣、魏希聖、王慧琦(2007)。運用德菲法建構台中市志願服務指標。朝陽學報，十二期。

吳明儒(2011)。社區發展組織，政府不容忽視的民間社會力。內政部「100年度社

區發展工作績效評鑑報告」評鑑總論頁11-12。

黃源協(2004)。祥和計畫經費補助績優表揚之成效檢討。社區發展季刊93期。

黃協源(2004)。社區發展季刊93期，國內志願服務教育訓練評鑑。

施教欲(2004)。志願服務評鑑觀感。社區發展季刊 93 期。

張芬芬(2010)。質性資料分析的五步驟，在抽象階梯上爬升。初等教育學刊第三十五期。

劉淑喜(2004)。推展志願服務業務概況與未來之展望。社區發展季刊 93 期。

毛連塏 (1996)。教育評鑑。行政院教育改革審議委員會，中小學與學前教育組會議紀錄。

#### 四、研究計畫

張英陣、許雅惠(2005)。績效評估邏輯模型之省思，以弱勢家庭服務為例。內政部兒童局委，託研究、隔代、單親、原住民弱勢家庭兒童少年外展服務區域督導計畫。

#### 五、學位論文

陳美蕙(2012)。以內政部老人福利機構評鑑為例。南華大學非營利事業管理學系碩士論文。

紀雅芬(2004)。兒童福利機構評鑑指標制訂，以台中縣托兒所為例。南華大學非營利事業管理系碩士論文。

巫春莉(2007)。訓練機構評鑑模式之探。台北大學企業管理學研究所碩士論文。

陳明珍(2010)。居家服務績效評鑑之指標建構研究。東海大學社會工作學系博士論文。

李隸鎂(2012)。庇護工場評鑑指標之研究：策略地圖的觀點。國立臺灣師範大學社會教育學系社會教育與文化行政碩士學位班碩士論文。

甘士照(2006)。以 Rasch 評量模式探討老人福利機構評鑑指標與制度之研究。南

## 六、譯著

李淑君、張英陣(2000)。志工實務手冊。張老師文化。

施正屏(2011)。企業研究方法。學富文化。

楊舒蜜、方世榮(2012)。現代人力資源管理。華泰文化。

## 七、網路電子資料

衛生福利部志願服務資訊網。<http://vol.mohw.gov.tw/vol/index.jsp>。

嘉義縣志願服務推廣中心資訊網。<http://www.ccasa.org.tw/>。

中央社(2012.12.26)。聯合新聞網。<http://udn.com/NEWS/mainpage.shtml>。

中華志願服務推廣中心。<http://www.vol.org.tw/intr/intr11.htm>

## 貳、英文部分

Patrick Kenis(2005).the Three Words of Evaluation: Politics , Measurement and practice. Keynote speech paper presentated at the “Evaluating Nonprofit Organization: Performance and Accountability” International Conference , 2005/08/26-27.

Vineyard , S. (1988). *Evaluating volunteers, programs and events*. VMSystems and Heritage Arts Publishing, Downers Grove,IL.

DiMaggio.( 2002). Measuring the Impact of the nonprofit sector on society is Probably impossible but possibly Useful A sociological perspective In Measurement the Impact of the Nonprofit Sector eds P Flynn and A Hodgkinson New York Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Governmental Accounting standards Board(GASB) , 1994.Concepts Statement No.2 of the Governmental Accounting standards Board on Concepts Related to service Efforts and Accomplishments Reporting NOR walk , CT:Author.

. Steve McCurley, Richard Lynch, Rick Lynch.(1996).Volunteer management , Mobilizing all the resources in the community.

Kanter , R. M. and D.V.Summers.(1987).Doing Well while Doing Good: Dilemmas of performance Measurement in Nonprofit Organizations and Need for a Multiple Constituency Approach.

Cutt , james and vic Murray.(0221). Accountability and Effectiveness Evaluation in Nop-Profit Organization.London:Routledg.



## 訪 談 大 綱

### 一、對評鑑的看法

- 1、你對評鑑的看法？
- 2、評鑑對你的單位在管理上有何影響？

### 二、對評鑑指標的看法

- 1、你對法定應辦事項指標有何看法？
- 2、你對組織功能事項指標有何看法？
- 3、你對志工管理事項指標看法如何？
- 4、你對服務績效及創新特色事項指標的看法為何？
- 5、你對加分事項指標的看法如何？

### 三、對評鑑執行方式的看法

- 1、你對自評、初評、複評的執行方式有何看法？你的自評分數多少分？
- 2、你對評鑑結果獎勵內容有何看法？
- 3、你對評鑑的態度如何？
- 4、為了評鑑你的單位準備資料大約多久時間？用多少人力？為什麼？
- 5、對評鑑還有何建議？

## 附錄二 訪談同意書

### 訪談同意書

本人 鄭春良 為南華大學非營利管理研究所學生，為進行志工運用單位評鑑之研究，希望邀請您接受深度訪談參與研究。為保障您的隱私及權益，對您的提問，您有權利選擇回答或拒絕回答任何一項提問。訪談之內容僅作為本研究之用，您的姓名將不會在研究論文中顯現，但如經您的授權，則不在此限。

為求訪談之順利進行訪談時間約為30分鐘~1小時，為保持您的志願與自主性訪談過程中若您對內容有任何疑問或意見，皆請隨時提出，共同協商，且可隨時決定停止訪談，訪談過程錄音，以後整理成逐字記錄以進行分析，研究過程中除了研究者外，將只有研究者的指導教授可以看到完整的逐字稿資料，但您的名字將做隱藏處理，論文閱讀者將無法從論文中的知您的身分，在研究過程、資料分析及報告完成之後過程中，您都會受到合理的保護。

謝謝您不吝協助完成此一研究，期望本研究結果能對志願服務運單推展志願服務發展有所助益。

順頌 諸事圓滿

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 呂 朝 賢 博 士

研 究 生 鄭 春 良

參與受訪者：

中 華 民 國            年            月            日

90年1月20日華總一義字第9000011840號令制定公布全文25條；並自公布日施行

102年6月11日華總一義字第10200111631號令公布增訂志願服務法第5條之1條文；並修正第5條、第18條及第20條條文

## 第一章 總則

第一條 為整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民力量做最有效之運用，以發揚志願服務美德，促進社會各項建設及提昇國民生活素質，特制定本法。

志願服務，依本法之規定。但其他法律另有規定者，從其規定。

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

第三條 本法之名詞定義如下：

- 一、志願服務：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。
- 二、志願服務者（以下簡稱志工）：對社會提出志願服務者。
- 三、志願服務運用單位：運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體。

## 第二章 主管機關

第四條 本法所稱之主管機關：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。本法所定事項，涉及各目的事業主管機關職掌者，由各目的事業主管機關辦理。

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

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

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

第五條 主管機關及各目的事業主管機關應置專責人員辦理志願服務相關事宜；其人數得由各主管機關及各目的事業主管機關視其實際業務需要定之。為整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目相關事宜，每年至少應召開志願服務聯繫會報一次。

對志願服務運用單位，應加強聯繫輔導並給予必要之協助。

第五條之一 中央主管機關應至少每五年舉辦志願服務調查研究，並出版統計報告。

### 第三章 志願服務運用單位之職責

第六條 志願服務運用單位得自行或採聯合方式招募志工，招募時，應將志願服務計畫公告。集體從事志願服務之公、民營事業團體，應與志願服務運用單位簽訂服務協議。

第七條 志願服務運用者應依志願服務計畫運用志願服務人員。

前項志願服務計畫應包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。志願服務運用者應於運用前，檢具志願服務計畫及立案登記證書影本，送主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備案，並應於運用結束後二個月內，將志願服務計畫辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備查；其運

用期間在二年以上者，應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及志願服務計畫目的事業主管機關備查。志願服務運用者為各級政府機關、機構、公立學校或志願服務運用者之章程所載存立目的與志願服務計畫相符者，免於運用前申請備案。但應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備查。志願服務運用者未依前二項規定辦理備案或備查時，志願服務計畫目的事業主管機關應不予經費補助，並作為服務績效考核之參據。

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

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

- 一、基礎訓練。
- 二、特殊訓練。

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

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

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

第十二條 志願服務運用單位對其志工應發給志願服務證及服務紀錄冊。

前項志願服務證及服務紀錄冊之管理辦法，由中央主管機關定之。

第十三條 必須具專門執業證照之工作，應由具證照之志工為之。

#### **第四章 志工之權利及義務**

第十四條 志工應有以下之權利：

- 一、接受足以擔任所從事工作之教育訓練。
- 二、一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。
- 三、依據工作之性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作。
- 四、獲得從事服務之完整資訊。
- 五、參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估。

第十五條 志工應有以下之義務：

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

前項所規定之倫理守則，由中央主管機關會商有關機關定之。

## 第五章 促進志願服務之措施

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

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

書格式，由中央主管機關召集各目的事業主管機關及直轄市、縣（市）政府會商定之。

第十八條 各目的事業主管機關得視業務需要，將汰舊之器材及設備無償撥交相關志願服務運用單位使用。

第十九條 志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。

主管機關及目的事業主管機關得就前項服務績效特優者，選拔楷模獎勵之。

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

志願服務表現優良者，應給予獎勵，並得列入升學、就業之部分成績。

前項獎勵辦法，由各級主管機關及各目的事業主管機關分別定之。

第二十條 志工服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，得檢具證明文件向地方主管機關申請核發志願服務榮譽卡。志工進入收費之公立風景區、未編定座次之康樂場所及文教設施，憑志願服務榮譽卡得以免費。依其他法律規定之民防、義勇警察、義勇交通警察、義勇消防、守望相助、山地義勇警察、災害防救團體及災害防救志願組織編組成員，自本法修正施行後，其服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，準用第一項及第二項規定，予以半價優待。

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

## 第六章 志願服務之法律責任

第二十二條 志工依志願服務運用單位之指示進行志願服務時，因故意或過失不法侵害他人權利者，由志願服務運用單位負損害賠償責任。前項情形，志工有故意或重大過失時，賠償之志願服務運用單位對之有求償權。

## 第七章 經費

第廿三條 主管機關、志願服務計畫目的事業主管機關及志願服務運用單位，應編列預算或結合社會資源，辦理推動志願服務。

#### 第八章 附則

第廿四條 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。

第廿五條 本法自公布日施行。



## 嘉義縣 102 年度祥和計畫志願服務運用單位 績效評鑑實施計畫

- 一、 依據：依據志願服務法第十九條第三項及第四項：「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。」之規定辦理。
- 二、 目的：為瞭解本縣祥和計畫志願服務運用單位推展志願服務工作之成果，落實志願服務法，鼓勵績優志願服務運用單位(以下簡稱運用單位)，振奮服務士氣，提昇服務品質，特辦理本項評鑑。
- 三、 主辦單位：嘉義縣社會局(以下簡稱本局)。
- 四、 承辦單位：本局或委託依法設立之社會福利團體辦理。
- 五、 評鑑對象：
  - (一)加入本縣祥和計畫志願服務運用單位，成立滿3年以上者(即於98年12月31日前加入者)，皆須參加績效評鑑。
  - (二)榮獲本縣99年度祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑績優之單位，得免接受本局評鑑，但仍須依評鑑項目繳交成果書面報告乙份。
- 六、 評鑑時間：102年6月1日起至102年8月31日
- 七、 評鑑內容：(詳評分表)
  - (一) 法定應辦事項 (25%)
  - (二) 組織功能 (12%)
  - (三) 志工管理 (31%)
  - (四) 服務績效及創新特色 (32%)

總分 100 分
----------

  - (五) 加分項目-另計 (4分)
- 八、 評鑑資料送達時間：102年5月30日前將評分表暨相關佐證資料(包含『成果書面報告』及志工名冊)各7份寄(送)達本局老人福利科。
- 九、 相關表件可至本縣志願服務推廣中心網站(<http://www.ccasa.org.tw/cindex.asp>)下載。
- 十、 檢附資料如下：
  - (一) 評分表(7份)
  - (二) 志願服務人員名冊(含幹部名單)

針對評鑑四大項目提近3年之「成果書面報告」(7份)(自

- (一) 99年1月1日起至101年12月31日止),請用A4規格紙張10頁為原則,以word標楷體16字型,直式橫書繕打。相關資料及評鑑表亦請用A4直式規格紙張,裝訂整理,連同服務活動相片或電子圖檔至少6張(4x6格式,請貼在A4紙張上,附圖說)備函寄(送)達本局老人福利科。(所送資料及照片概不退還,請自行留底)。

十一、實施方式:

- (一) 評鑑說明會:結合101年本縣祥和計畫志願服務第2次聯繫會報辦理(日期及地點另行函文通知)。
- (二) 自評:各運用單位就評鑑項目實際執行情形詳實檢視後評定分數,並於評分表簽章。
- (三) 初評:由本局及本縣志願服務堆廣中心組成初審小組,自101年6月1日起針對各受評鑑單位提報之評分表及書面資料辦理審查並評定分數,對於逾期或資料不齊全者予以退件。
- (四) 複評:聘請專家學者(二~三名)、及各本府各志願服務目的事業主管單位代表(一~二名)組成「社會福利類志願服務評鑑小組」,就初評成績達80分以上者辦理複評,並得辦理實地審查評核,受評單位應準備各項佐證資料及進行工作簡報,供評鑑小組參考。
- (五) 評鑑結果:擇期公開評鑑結果。

十二、獎勵方式:

(一)經複評評定等次及獎勵如下者:

- 1.績優團隊:優等2名各頒給獎牌1面及禮券8,000元、甲等3名各頒給獎牌1面及禮券5,000元。
- 2.特別獎:錄取3名各頒給獎牌1面及禮券2,000元。
- 3.各獎項別錄取名額,得視當年度團隊成績,由本府社會處與評審團決議彈性調整。

(二)公部門社政機關之志工隊獲評定優等、甲等者,該單位主管另核予嘉獎1次、主辦業務承辦人嘉獎2次。

(三)得獎團隊,於102年度本縣志工表揚活動中合併公開表揚。

十三、經費:所需經費由本府102年公務預算社政業務-志願服務-業務費項下支應。

本計畫奉核後實施,修正時亦同。

## 實施期程

階段	日期	項目	內容
第一階段	101年10-12月	評鑑前說明會	邀集各單位代表進行評鑑計畫及行程說明
	5/1-5/31	初評評量表收件截止日	1. 應備公文函寄(送)。 2. 自評表後應單位及負責人(或隊長)核章。
	6/30	初評會議及公佈初評結果	1. 依據修正後之評鑑指標辦理評鑑，並將受審核之資料提供評鑑小組初審。 2. 於本府網站及本縣志願服務推廣中心網頁公佈初審(進入複審名單)結果。
第二階段	7/1-8/15	實地審查評核	評審委員至各地進行實地審查評核。
	8/31	複評會議	1. 評鑑小組開會決議入選單位之名次。 2. 討論各單位之優缺點。 3. 各單位改進之建議。
第三階段	9/1-9/30	成果彙整	將評鑑之結果彙整成果報告。
	11下旬(預定)	頒獎及表揚	入選優等及甲等之團隊請予以公開表揚。
	12/20	核銷與結案	

附錄五

嘉義縣祥和計畫志願服務隊 102 年須接受評鑑名單

編號	志工隊	隸屬單位	報備核准日期	備註
1.	第 1 隊	嘉義縣社會局（勞工行政科）	93/07/01	
2.	第 4 隊	民雄鄉西昌社區發展協會	93/07/30	
3.	第 5 隊	民雄鄉三興社區發展協會	93/07/30	
4.	第 6 隊	嘉義縣生命線協會	90/01/20	
	第 7 隊	嘉義縣生命線協會	90/01/20	
5.	第 9 隊	嘉義縣竹崎愛鄉同心會	93/10/07	
6.	第 10 隊	溪口鄉游東社區發展協會	93/10/21	
7.	第 11 隊	嘉義縣精神康扶之友協會	90/01/20	
8.	第 12 隊	嘉基居家服務中心	90/01/20	
9.	第 13 隊	大林鎮三和社區發展協會	93/11/12	
10.	第 16 隊	脊髓損傷者協會	90/01/20	
11.	第 17 隊	竹崎鄉長青會	90/03/05	
12.	第 18 隊	鹿草鄉公所	90/03/05	
13.	第 19 隊	梅山鄉公所	90/03/05	
14.	第 21 隊	竹崎鄉老人會	90/03/05	
15.	第 22 隊	溪口鄉長青會	90/03/05	
16.	第 23 隊	中埔鄉老人會	90/03/05	
17.	第 24 隊	新港馨園社區發展協會	95/07/11	
18.	第 25 隊	布袋鎮公所	90/03/05	
19.	第 28 隊	義竹鄉公所	90/03/05	
20.	第 29 隊	朴子市公所	90/03/07	
21.	第 32 隊	東石鄉公所	90/03/15	
22.	第 34 隊	殘障自強協會	90/11/07	
23.	第 35 隊	台灣世界慈善會	95/03/20	
24.	第 36 隊	嘉義縣身心障礙者聯合會	92/03/17	
25.	第 37 隊	中埔鄉深坑社區發展協會	92/05/15	
26.	第 38 隊	六腳鄉灣南社區發展協會	92/06/16	
27.	第 39 隊	弘道大林志願服務隊	92/06/24	
28.	第 40 隊	水上鄉中庄社區發展協會	92/07/08	
29.	第 41 隊	太保市東勢社區發展協會	92/09/19	

30.	第 42 隊	竹崎鄉紫雲社區發展協會	92/09/26	
31.	第 43 隊	竹崎鄉鹿滿社區發展協會	92/11/12	
32.	第 44 隊	竹崎鄉文峯社區發展協會	92/11/12	
編號	志工隊	隸屬單位	報備核准日期	備註
33.	第 45 隊	布袋鎮東港社區發展協會	92/11/28	
34.	第 46 隊	嘉義縣聲暉聽障協會	93/03/17	
35.	第 47 隊	救國團嘉義團委會	93/06/03	
36.	第 49 隊	竹崎鄉白杞社區發展協會	93/07/09	
37.	第 50 隊	布袋鎮龍江社區發展協會	93/07/27	
38.	第 51 隊	民雄鄉福興社區發展協會	94/04/07	
39.	第 52 隊	民雄鄉公所	94/05/30	
40.	第 53 隊	民雄鄉北斗社區發展協會	94/06/15	
41.	第 54 隊	竹崎鄉獅埕社區發展協會	94/06/20	
42.	第 55 隊	嘉義縣扶緣服務協會	94/06/21	
43.	第 58 隊	竹崎鄉復金社區發展協會	94/07/19	
44.	第 62 隊	嘉義縣頂菜園發展協會	94/08/10	
45.	第 63 隊	嘉義縣仁里慈濟會	94/09/02	
46.	第 64 隊	儲蓄互助會嘉義分會	94/09/15	
47.	第 65 隊	溪口鄉溪北社區發展協會	94/09/19	
48.	第 66 隊	嘉義縣志願服務協會	95/01/18	
49.	第 67 隊	朴子市新庄社區發展協會	95/03/17	
50.	第 69 隊	民雄鄉文隆社區發展協會	95/05/04	
51.	第 70 隊	嘉義縣太保市婦女會	95/05/17	
52.	第 71 隊	中華民國紅十字會台灣省嘉義縣支會	95/05/17	
53.	第 73 隊	民雄山中社區發展協會	95/07/20	
54.	第 75 隊	大林鎮排路社區發展協會	95/10/18	
55.	第 76 隊	竹崎鄉塘興社區發展協會	95/11/07	
56.	第 78 隊	民雄福樂社區發展協會	96/03/17	
57.	第 81 隊	溪口鄉柴林社區發展協會	96/08/02	
58.	第 82 隊	民雄鄉平和社區發展協會	96/09/27	
59.	第 83 隊	新港鄉北崙社區發展協會	96/10/11	

60.	第 84 隊	大林鎮明華社區發展協會	96/11/09	
61.	第 87 隊	中埔鄉和興社區發展協會	97/06/11	
62.	第 88 隊	番路鄉埔尾社區發展協會	97/06/24	
63.	第 90 隊	嘉義縣梅山鄉老人會	97/11/14	
64.	第 91 隊	水上鄉公所	97/11/27	
65.	第 92 隊	朴子市永和社區發展協會	97/11/27	
66.	第 93 隊	太保市祥和社區發展協會	97/12/16	
編號	志工隊	隸屬單位	報備核准日期	備註
67.	第 94 隊	民雄鄉中央社區發展協會	97/12/17	
68.	第 95 隊	鹿草鄉老人會	98/01/12	
69.	第 96 隊	社團法人嘉義縣聽語多重障礙福利協進會	98/03/11	
70.	第 97 隊	中埔鄉和美社區發展協會	98/05/13	
71.	第 98 隊	國立中正大學	98/09/09	
		以上須接受評鑑之單位共 71 隊		

附錄六 4-1 志願服務運用單位推展志願服務工作評鑑指標(摘要)

評分項目	配分
一、法定應辦事項(25%)	
1. 年度計畫及編列志願服務預算	(4%)
2. 辦理志工(團隊)考核	(2%)
3. 辦理志工保險情形	(4%)
4. 專人督導	(2%)
5. 建置內政部全球志願服務整合系統	(5%)
6. 志願服務統計報表辦理情形	(3%)
7. 推薦志工參加志願服務獎勵表揚	(2%)
8. 志願服務績效證明書發給	(1%)
9. 訂定志工管理規章(2%)	(2%)
二、組織功能(12%)	
1. 召開志工及幹部會議	(5%)
2. 辦理會議之執行成效	(3%)
3. 志工基本資料建立與更新	(4%)
三、志工管理(31%)	
1. 志願服務紀錄冊請領情形	(5%)
2. 志願服務證製作與發放比例	(3%)
3. 志工服務時數登錄及管理	(4%)
4. 志工志願服務榮譽卡申請	(2%)
5. 定期辦理幹部之遴聘及選任	(2%)
6. 業務(承辦)人員參加聯繫會報	(3%)
7. 業務承辦人參加講習及接受訓練	(2%)
8. 單位內志工完成基礎訓練之比例	(4%)
9. 單位內志工完成特殊訓練之比例	(4%)
10. 單位辦理志工在職、專業訓練等	(2%)
四、服務績效及創新特色(32%)	
1. 志工團隊志工人數消長情形(4%)	
2. 志工服務人次/服務時數(4%)	
3. 結合與運用社會資源(5%)	
4. 配合社會局業務推動情形(4%)	
5. 志願服務宣導推動情形(4%)	
6. 提供志工福利措施(5%)	
7. 研發與創新(6%)	
五、鼓勵老人參與及上次改進事項(4%)	

附錄七

表2-2 實地考評的程序及時間分配如下表

評 鑑 程 序	時間分配
1、受評單位主持人致詞並介紹與會人員	10 分鐘
2、評鑑委員召集人致詞並介紹評鑑小組成員	10 分鐘
3、口頭簡報	30 分鐘
4、評鑑資料審閱及業務詢答	50 分鐘
5、意見交流及座談	50 分鐘

資料來源：內政部(2012)評鑑計畫



附錄八 嘉義縣 102 年度祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑複評流程

時間：102 年 8 月 29 日(星期四) 地點：嘉義縣社會局 3 樓會議室

日期	時間	流程	備註
8/29 (四)	<b>第一場次</b>		
	08:45-09:00	第一場次複評團隊報到	
	08:45-09:00	評鑑委員評分會議	
	09:00-09:10	始業式	
	09:10-10:00	嘉義縣社會局 (1)	8:50 前完成報到
	10:00-10:10	中場休息	
	10:10-11:00	嘉義縣生命線協會 (2)	9:50 前完成報到
	11:00-11:10	中場休息	
	11:10-12:00	嘉義縣精神康扶之友協會 (3)	10:50 前完成報到
	12:00-13:30	午餐	
	<b>第二場次</b>		
	13:10-13:20	第二場次複評團隊報到	
	13:20-13:30	始業式	
	13:30-14:20	嘉基居家服務中心 (4)	13:20 前完成報到
	14:20-14:30	中場休息	
	14:30-15:20	梅山鄉公所 (5)	14:20 前完成報到
15:20-15:30	中場休息		
15:30-16:20	嘉義縣殘障自強協會 (6)	15:20 前完成報到	
16:20-16:30	結業式		

備註：

1. 複評簡報順序於 7 月 29 日上午由社會處以抽籤方式辦決定。
2. 場佈時間：8/28 下午 3 時至 5 時，請受評單位於場佈時間將評鑑所須之佐證資料備妥放至評鑑會場。

3. 請受評單位確實依據『備註欄』註明完成報到時間確實報到，請勿遲到(務必準時出席)。

嘉義縣 102 年度祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑複評流程

時間：102 年 8 月 30 日(星期五) 地點：嘉義縣社會局 3 樓會議室

日期	時間	流程	備註
8/30 (五)	<b>第三場次</b>		
	08:45-09:00	第三場次複評團隊報到	
	09:00-09:10	始業式	
	09:10-10:00	弘道大林志願服務隊 (1)	8:50 前完成報到
	10:00-10:10	中場休息	
	10:10-11:00	救國團嘉義團委會 (2)	9:50 前完成報到
	11:00-11:10	中場休息	
	11:10-12:00	嘉義縣扶緣服務協會 (3)	10:50 前完成報到
	12:00-13:30	午餐	
	<b>第四場次</b>		
	13:10-13:20	第三場次複評團隊報到	
	13:20-13:30	始業式	
	13:30-14:20	嘉義縣太保市婦女會 (4)	13:20 前完成報到
	14:20-14:30	中場休息	
	14:30-15:20	嘉義縣志願服務協會 (5)	14:20 前完成報到
	15:20-15:30	結業式	
	15:30-15:40	中場休息	
15:40-16:30	評鑑委員評鑑工作檢討會議		

備註：

1. 複評簡報順序於 7 月 29 日上午由社會處以抽籤方式辦決定。
2. 場佈時間：8/28 下午 3 時至 5 時，請受評單位於場佈時間將評鑑所須之佐證資

料備妥放至評鑑會場。

3. 請受評單位確實依據『備註欄』註明完成報到時間確實報到，請勿遲到(務必準時出席)。

嘉義縣 102 年度祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑複評 程序表

時間：102 年 8 月 29、30 日 地點：嘉義縣社會局 3 樓會議室

簡報程序	時間	備註
口頭簡報	10 分鐘	1. 各志工團隊參加人數以 3-5 人為限，並派員進行口頭簡報，當天除簡報檔書面資料(請準備 5 份)外，另須依評鑑指標呈列佐證資料於會場，供委員查閱。 2. 基於公平，每一團隊所用時間均以 50 分鐘為限，簡報及業務詢答人員請注意掌握時間。
資料查閱	15 分鐘	
詢答暨綜合回應	25 分鐘	

備註：

1. 受評單位請於評鑑前一天先行將佐證資料放至複評會場，並將評鑑時所用之簡報電子檔先行放至社會處之電腦。
2. 評鑑當天受評單位如無法在場次開場前到來，則皆須於該單位所排定之時間提前完成報到程序(報到時間詳見複評流程之備註欄)。

## 影響運用單位參與複評的因素

附錄九：選譯編碼表

主要 意涵	主要 分類	概 念	引述訪談者辭句概念化						
			A1	A2	A3	B1	C1	D1	E1
單位的 屬性	制度 與規 模	組織規模			A3-1/5~7	B1-3/28~30			E1-3/(21~24)
		管理制度	A1-1/3~5	A2-1/13~15					
	組織 服務 性質	服務工作差異		A2-1/5~8				D1-1/18~19	
		組織性質差異	A1-1/9~11				C1-1/3~5		
人力 與經 費	工作 人員 穩定 度	離職率高			A3-1/14~16			D1-4/22~26	
		業務熟悉度	A1-1/14~16		A3-1/14~16			D1-1/3~5	
	組織 資源	資源豐富		A2-1/18~21		B1-1/4~6			
		入不敷出			(A3-1/10~13)			D1-4/4~10	E1-1/4~7

### 影響運用單位參與複評的因素

附錄：選譯編碼表

主要 意涵	主要 類別	概 念	引述訪談者辭句概念化						
			A1	A2	A3	B1	C1	D1	E1
自由 參加 沒有 強制 性	執行 過程	分數自評		A2-1/17~20	A3-2/8~9				
		參與複評資格條件	A1-2/9~10	A2-1/17~20	A3-2/8~9				E1-2/21~25
	有獎 無罰	參加評鑑與否無關 緊要			A3-2/10~12	B1-2/4~6			E1-2/22~23
		缺乏獎勵誘因	A1-2/18~21	A2-2/21~23			C1-2/13~14	D1-3/14~15	E1-2/34~37
組織 對評 鑑的 態度	內部 因素	成員凝聚力強、團結			A3-2/17~18		C1-5/11~13		
		成員具優良素質、專 業技能		A2-2/6~8	A3-3/5~9				
	外部 原因	與主管機關配合度 佳	A1-2/38~39			B1-2/24~28			
		與在地團隊關係良 好					C1-4/6~8	D1-3/22~24	

### 影響運用單位參與複評的因素

附錄：選譯編碼表

主要 意涵	主要 類別	概 念	辭句概念化引述訪談者						
			A1	A2	A3	B1	C1	D1	E1
公平 問題	立足 點差 異	組織歷史與規模			A3-1/6~8	B1-1/4~5			
		政府未強力要求				B1-1/3~5		D1-2/28~32	
	服務 內容 不同	簡單的服務				B1-3/9~12		D1-3/25~28	
		有專業性		A2-1/4~7			C1-4/16~19		
對 評鑑 的認 同感	個人 想法	個人榮譽感	A1-1/3~4		A3-1/4~5	B1-2/21~23			
		自由、自主、快樂受到干擾					C1-4/8~10		E1-/20~21
	組織 的觀 點	改進組織缺失和激勵團體士氣	A1-1/3	A2-1/3~4	A3-1/4~5	B1-1/4~5			
		對評鑑功能存疑					C1-5/14~17		E1-2/27~32

### 評鑑方式與內容和運用單位績效差異

附錄：選譯編碼表

主要 意涵	主要 分類	概 念	引述訪談者辭句概念化						
			A1	A2	A3	B1	C1	D1	E1
評鑑 績效 以資 料審 查為 主	資料 呈現 方式	資料正確性				B1-3/1-7			E1-1/11~17
		資料管理與保存困難		A2-3/22~28			C1-5/18~23		
	簡報 與詢 答	科技技術操作能力			A3-2/28~33		C1-1/21~25		
		臨場壓力反應			A3-3/1~3				
評鑑 內容 適當 性	以量 化為 績效 依據	成員與服務次數增加	A1-1/28~32		A3-1/35~36	B1-3/24-27			E1-2/9~13
		正視受服務者的感受	A1-1/32~36						E1-3/11~15
	指標 內容	一般共同性指標		A2-3/7~11				D-3/29~3	E1-1/20~22
		特殊屬性性指標	A1-2/2~7		A3-2/1~2	B1-3/19-22			

### 評鑑方式與內容和運用單位績效差異

附錄：選譯編碼表

主要 意涵	主要 類別	概 念	引述訪談者辭句概念化						
			A1	A2	A3	B1	C1	D1	E1
評鑑 地點 與時 間的 需求	集中 場地	資料審查	A1-3/4~11	A2-3/12~17			C1-5/20~25		
	分批 實施	實地查訪					C1-4/20~25	D1-3/14~17	
	受評 時間	受評時間匆促			A3-2~3/34~4			D1-3/35~37	
	限制	資料審閱的仔細度				B1-3/13~17			E1-1/11~12