

南 華 大 學
非營利事業管理學系
碩士論文

台電公司推行志願服務之研究—
以嘉義區營業處為例

Research on the Promotion of Volunteer Service in Taiwan Power
Company ---A Case Study on Chiayi Branch

研 究 生：李 瑞 麟
指 導 教 授：傅 篤 誠 博 士

中華民國一〇二年 五 月 十 八 日

謝 誌

六月，是離情依依的季節。南華的求學生涯，即將隨著論文的付梓劃上句點，珍重聲中猶有不捨。

本論文能順利完成，首要感謝指導教授傅篤誠博士之悉心指導，對於研究的方向、觀念的啟發、架構的匡正、資料的提供，讓我獲益良多。另外也要感謝鄭文輝老師與呂朝賢老師之意見提供及口試委員林吉郎老師與黃中見老師的指正建議，以及同事也是非營所學妹美虹在電腦圖表方面的協助，使本論文得以更臻完備，在此謹致謝忱。

在研究所修業期間，感謝涂瑞德老師從學分班以來課程知識的傳授，開拓我人生更大更遠的視野，還有同窗伙伴們兩年來的互動相處，這是百年修得的福氣，令人永難忘懷。

最後要感謝吾妻梅月無怨無悔一路相陪，讓我能專注於課業研究，願以此與家人共享這份喜悅。

李瑞麟 謹誌於
南華大學非營利事業管理學系研究所
中華民國 102 年 6 月

中文摘要

本研究旨在瞭解台電公司志工之基本特質、工作屬性、參與服務動機及工作滿意度情形，以及單位目前志工運作方式、服務內容、獎勵措施與教育訓練等制度面與管理面之探討；同時並就未來志工運用之發展策略，包括 SWOT 分析、可行性分析及永續發展指標等進行研究分析。

本研究採用質性研究方法，在資料蒐集方面利用檔案資料法、深度訪談法與參與觀察法，將取得之資訊作分析與整理，試圖理解台電志工個人基本特質與參與經驗及台電志工整體運作概況。有關志工個人基本特質與參與經驗等方面研究結果發現：(一) 雖然志工團企業志工以男性居多占 55.71%，但在 K 書中心與服務中心營業廳之社會志工的女性比例則為 73.3%；(二) 年齡以 51-60 歲最多占 48.57%；(三) 教育程度以大專以上居多占 68.57%；(四) 已婚比例占 90%；(五) 從業身分以公教類最多占 65.71%；(六) 有宗教信仰者達 61.43%；(七) 家庭平均每月收入以 30001~50000 元最多，占 27.14%；(八) 居住型態以與配偶、子女居住最多占 72.86%；(九) 自覺健康狀況良好占 87.14%；(十) 每週服務時數在 4 小時以下最多占 78.57%；(十一) 有 68.57% 過去並無社團參與經驗；(十二) 擔任台電志工時間以未滿 2 年最多占 77.14%。

根據研究結果建議：1、避免身體狀況不佳志工影響服務成效；2、志工招募前需要擬定詳細的計畫與人力需求評估；3、廣招台電退休人員參與志願服務；4、妥善規劃志工教育訓練課程；5、表揚或獎（激）勵應適時；6、建立一套公平的考核評估制度；7、志工的動機是推動整個志工計畫的關鍵；8、多舉辦內部聯誼或外單位參訪觀摩活動；9、建立穩定有效和永續的志工制度；10、留住志工就是整個招募工作的延續。此外，建議台電應定期辦理「志工服務滿意度調查」或「志願服務狀況調查」，加強志工的目標管理，以及結合單位核心能力及當地的特色及社會需求，開發新領域多元志工服務類型，加強與社會資源的聯繫與結合，成為台電志工團隊之特點，與其他民間團體有明顯的差異性，將一併提供台電志工服務團隊規劃參考。

關鍵字：志工 企業志工 志願服務 策略規劃

Abstract

This study aims to understand the volunteers' basic qualities, work properties, motivation of service participation, and work satisfaction in Taiwan Power Company(TPC). In addition, the aspects of the working of volunteers' system, details of their service, the incentive system, the educational training, and how they are managed also examined. The developing tactics of volunteers in the future, including SWOT analysis, feasibility analysis, and index of sustainable development, will also be discussed in this study.

This research method applied was Qualitative Research, in which research data were collected from archives, in-depth interview and participant observation to collect research data. Then research data were arranged and analyzed so as to understand the TPC volunteers' basic qualities, their past experiences of being volunteers, and how the system of volunteers in the company work.

The result of the study show that : (1) The percentage of male volunteers in TPC enterprise is 55.71%, while the percentage of female volunteers is 44.29%, (2) volunteers' age ranging from 51 to 60 is 48.57%, (3) 68.57% of the volunteers' education level is college graduate, (4) the ratio of married volunteers is 90%, (5) 65.71% of the volunteers are civil servants or teachers, (6) 61.43% of the volunteers have a religious faith, (7) 27.14% of the volunteers' monthly average income ranges from 30001to 50000, (8) 72.86% of the volunteers lives with their spouse and children, (9) 87.14% of the volunteers feel themselves healthy, (10) 78.57% of the volunteers' weekly service is below 4 hours, (11)68.57% of the volunteers have no experience with clubs, (12)77.14% of the volunteers' experience about TPC volunteers is less than 2 years.

We propose several suggestions: (1) The situation of service performance influenced by volunteers with physical problems should be avoided. (2) Evaluation about detailed projects and manpower requirement are needed before the recruiting of volunteers. (3) Volunteers will be better recruited from TPC retired employees. (4) Properly planned education and training to volunteers are highly suggested. (5)Praise and encouragement should be put into practice, (6) Fair system for assessment should be built up, (7) The motivation of volunteers for service should be taken seriously. (8) More activities, such as visiting other organizations, are needed. (9)Setting up the system of volunteers with sustainability and efficiency. (10) The volunteers should be kept.

Keywords: volunteer, corporation volunteer, volunteer service, strategic planning

目 錄

第一章 緒論	
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的與研究問題	3
第四節 研究流程	4
第二章 文獻探討	
第一節 志願服務的意涵及功能	5
第二節 志工的定義及角色	9
第三節 志願服務的主要理論	12
第四節 志工管理	26
第五節 志工參與的動機與工作滿意度	36
第三章 研究方法與設計	
第一節 研究方法	50
第二節 研究對象與研究架構	52
第三節 訪談大綱設計	54
第四節 質性研究的信度與效度	55
第四章 個案描述與研究分析	
第一節 個案描述	58
第二節 志工背景分析	63
第三節 志工運作概況分析	71
第四節 策略規劃分析	90
第五章 結論與建議	
第一節 結論	97

第二節 建議	100
參考文獻	102
附錄一 志願服務法	107
附錄二 台電志工服務團隊實施計畫	112
附錄三 訪談大綱	117
附錄四 訪談同意書	118
附錄五 台灣電力公司左書中心管理辦法	119
附錄六 台灣電力股份有限公司志願服務績效獎勵作業規範	120

表目次

表 2-1	志工績效指標之建構	29
表 2-2	衝突管理方法彙整表	31
表 3-1	訪談對象	52
表 4-1	台電志工性別	63
表 4-2	台電志工年齡	64
表 4-3	台電志工教育程度	64
表 4-4	台電志工婚姻狀況	65
表 4-5	台電志工從業身分	65
表 4-6	台電志工宗教信仰	66
表 4-7	台電志工家庭收入狀況	66
表 4-8	台電志工居住型態	67
表 4-9	台電志工自覺健康狀況	68
表 4-10	台電志工每週服務時數	68
表 4-11	台電志工過去社團參與經驗	69
表 4-12	台電志工擔任台電志工時間	69

圖目次

圖 1-1	研究流程圖	4
圖 3-1	研究架構圖	53
圖 4-1	台電嘉義區處組織圖	59
圖 4-2	台電嘉義區處志工團組織圖	62

第一章 緒論

本研究旨在瞭解台電公司志工之基本特質、工作屬性、參與動機及工作滿意度之間的關係，以及單位目前志工運作方式、服務內容、獎勵措施與教育訓練等情形，並分析未來志工運用之發展策略。本章分為四節：第一節為研究背景；第二節為研究動機；第三節為研究目的與研究問題；第四節為研究流程；分述如下：

第一節 研究背景

日本阪神大地震後，由於志工主動積極投入救災，聯合國乃宣布 2001 年為「國際志工年」，使志願服務成為一項國際化運動，許多國家透過立法或頒定政策來落實志願服務工作之推動。台灣則於 921 大地震後，深刻感受到非營利組織在救災及服務方面所展現之效率與品質，故在 2001 年通過「志願服務法」（如附錄一），為我國推展志願服務工作提供了一個堅實基礎。

台電公司據點遍及全台，擁有 2 萬 7 千多位具有不同專長員工，為有效運用退休員工、員工眷屬及員工的學識經驗造福社會，於 2003 年 3 月 21 日訂定「推動志願服務實施要點」，推動了用戶用電申請協助、輸配電線路搶修後勤協助、電力建設工程溝通協助、工安環保協助宣導、醫療衛生保健事項協助作業等志願服務工作，至 2007 年參與志願服務志工人數達 493 人，大部分擔任區營業處服務中心及其附設 K 書中心之引導接待服務性質為主。

台電公司鑒於近年來全球面臨能源價格飆漲議題，省思以企業社會責任之經營方式，發揮對社會與環境之影響力，以創造更美好生活，爰於 2008 年 7 月 23 日提出「企業社會責任推動方案規劃構想」，內涵包括公益活動、人文關懷、體育休閒、志工服務、關懷弱勢、回饋地方建設等，並於 2009 年 9 月 25 日納入「台電公司永續發展行動方案」。2010 年 5 月 14 日依據前述方案訂定「台電志工服務團隊實施計畫」（如附錄二），志工招攬對象為員工及眷屬、退休員工及眷屬、志願服務社團或社會志工；服務項目包含節能減碳與用電安全諮詢服務、社區服務、社會人文關懷、環境保護等，並分年逐步成立志工服務團，推動志工人數以逐年遞增方式達單位人數 12%（總數約 3,200 人）為籌組目標。其他計畫內容如志工教育訓練、志工運用與管理、志工績效獎勵及經費編列與運用等項目亦予明

確規範，同時積極鼓勵員工參與志願服務及社區服務工作，希望藉由企業志工服務的推廣及社區服務的落實，達成該公司「確保供應電力的穩定及安全，體貼顧客之需求、深耕以人為本之企業文化、關注環境永續發展議題、關懷弱勢族群及地方社區」之長遠目標。

志願服務的運用與倡導為現今國際潮流趨勢，台電公司亦著手進行相關計畫，除已建置完成「台電志工服務資訊管理系統」，用以提供志工人力資料、志工服務資訊及登載管理志工服務訓練紀錄等相關事宜，同時可聯結內政部志願服務資訊網、青輔會-區域和平志工團、國科會-科學志工網、故宮博物院-全國文化志工網、清大坦尚尼亞教育志工網、嘉義市政府志工網等網站；並自 2010 年 9 月起舉辦多梯次志工培力基礎訓練，藉以建立正確服務觀念、強化志願服務信念，培育員工參與志願服務與社區服務之技能及獲得志工經驗交流學習之效。

第二節 研究動機

台電公司志願服務制度係遵照志願服務法運作，由於志工係基於個人理念或對組織的認同而參與志願服務，因此無法以上級指揮下屬的方式要求志工工作，所以重要的是去了解志工希望能做什麼？企業所安排的工作是否為志工所樂意接受？服務熱忱能否有所發揮？企業的義務就是提供適當的志願服務工作機會與環境，對於志工急公好義的精神應給以肯定與讚賞，必須設法提高志工持續服務的志趣，同時為企業保有另一股熱忱志工的人力資源。

多年來，台電公司欠缺對志工整體服務的情形作持續性的瞭解，填報給目的事業主管機關經濟部的數據資料，亦缺乏進一步分析，例如個人參與經驗、個人背景變項之分析。因此將來應定期辦理「志工服務滿意度調查」或「志願服務狀況調查」，善用統計分析結果，以便瞭解志工人力資源的運用情形，作為人力資源開拓之重點。

台電公司自 2003 年 3 月 21 日訂定「推動志願服務實施要點」推行以來，因缺乏志工管理方面的專業知識，以致未建立對志工進行考核之要點、計畫或輔導機制據以實施，或提出未來 3 至 5 年甚至 5 年以上之志願服務的願景作為努力的方向，因此作法上可分階段或分年度規劃推動策略，並配合所需的經費預算與人力配置，結合各單位核心能力及當地的特質與需求，開發新領域多元志工服務類

型。

台電公司過去對於志工之教育訓練並未予重視及落實，現職員工對於志願服務亦普遍缺乏認知與瞭解，爰應建立一套完善的教育訓練課程，由一般性到專業性，有計畫、有步驟、有方法、有目標地循序漸進加強培訓，並透過多元媒介管道積極向現職員工宣導志願服務理念，激勵參與企業志工意願。

跟一般非營利組織一樣，台電公司亦面臨志工的流動致使服務效果不易維持、服務的重疊與資源的浪費、志工與職工之角色衝突等問題，因此如何建置職工與志工之管理模式、建立溝通機制、監督考核功能的強化、組織工作性質的明確區分、人員招募之慎選考量等構面（林淑馨，2008），考驗著主事者的能力與智慧。

電力服務已由過去供給導向轉型為客戶導向，社會各界對於台電公司有著更多之期待，並以放大鏡檢視其對公眾議題所盡之社會責任，因此，「台電志工服務團隊實施計畫」未來發展與執行成效如何？是否流於「龐大不實」？而引發我的研究動機。

第三節 研究目的與研究問題

研究目的

根據前揭研究背景及研究動機，本研究的目的分述如下：

- 一、瞭解台電志工之基本特質、工作屬性、參與動機與工作滿意度之間的關係。
- 二、探討志工運作方式、服務內容、獎勵措施與教育訓練等之現況。
- 三、分析志工運用之策略規劃方向，研究結果提供台電嘉義區營業處志工服務團隊施行參考。

研究問題

基於上述的目的，本研究所探討的問題分述如下：

- 一、台電志工個人基本特質及參與經驗分析。
- 二、台電志工運作概況分析。
- 三、台電嘉義區營業處未來志工運用策略規劃分析。

第四節 研究流程

本研究之研究流程如下圖1-1所示，首先確立研究主題與目的，經由相關文獻蒐集與探討後，選定研究方法及確定研究架構與對象，並設計訪談大綱及進行訪談記錄，再據訪談所得資料加以整理及實證分析，最後提出本研究之結論與建議。

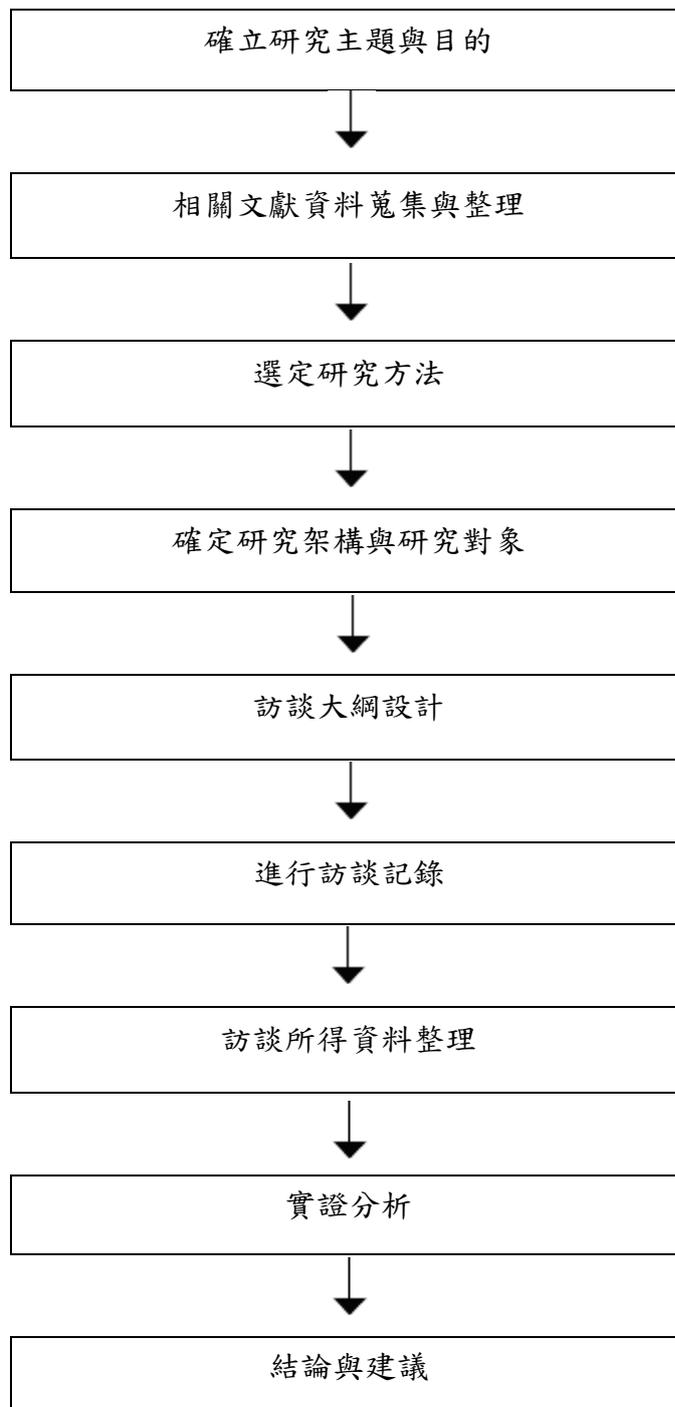


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 志願服務的意涵及功能

一、志願服務的意涵

我國志願服務法第三條的定義「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。」

賴兩陽（2002）則歸納比較具有代表性的志願服務定義如下：

（一）聯合國志工年宣言：志工服務是每個文化與社會當中的一環，界定為非營利、不支酬和非專職的行動。有許多表現的方式，從傳統習俗的互助到社區危機及時的處理，並且致力於解除痛苦、解決衝突與消滅貧窮等都是。

（二）美國社會工作協會：追求公共利益、本著自我意願與選擇而結合的一群人，稱為志願服務團體，參與這種團體工作的人稱為志工。

（三）英國志工中心年度調查報告：志願服務是一種奉獻時間、不受酬、以幫助他人或對環境有益為目的之活動。

（四）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，它可以補救政府人力之不足，促進人己關係之融洽，增進人類社會之福祉。

依照上述定義所揭櫫之內涵，志願服務有許多特質，而這些特質也多少可以反映志願服務的內涵，包括：（曾華源、曾騰光，2003）

（一）志願服務是非謀求個人經濟利益為主的行為：

志願服務是否一定要屬於完全無報酬的服務是爭議重點之一。在提供社會服務工作時，有時仍會有金錢報酬，但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。個人從事服務工作時，雖然是不重視金錢報酬的服務行為，但是並非沒有其他對個人有利的因素摻雜在內，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。有人認為志願服務必須是沒有金錢利益，但是允許有一些報酬，不過這些提供服務的報酬不是市場價值，也不是

個人經濟所得的主要收入，也不包括由非營利組織付費或由其他第三團體付費，例如由他人付費而提供義務服務的免費律師。此外，對志願服務者獎賞和各種補貼或報銷服務中的一些費用，或是志願服務者「使能」和激發動機之作法，諸如訓練、津貼、開支的補償和開立日後補助保證書等方式，都可以擴大志願服務者來源。

(二) 志願服務是非外力強迫性的利他行為：

志願行為是指發至內心的自動自發行為，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社會服務，就不是志願服務工作。因此，志願服務是在自由意志下的一種利他行為表現。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，而不是以個人的需要為優先考慮。

(三) 志願服務含有濃厚的社會公益色彩：

志願服務為實踐社會理想或改善社會問題，而表現出來的一種具積極性的社會行動。因此，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，使被服務者自尊心受損。

(四) 志願服務不是個人義務行為：

志願服務不是法律規定或個人某種必然角色內的責任，如為人父母教育子女或納稅、當兵。因此，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，表達出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。

(五) 志願服務是可以滿足個人的心理需求：

在參與志願服務工作中，在無私無爭的基礎下，可以擴大人際網絡，豐富個人的社會生活，調劑現代枯燥競爭的職業工作經驗。依 Raynold 和 Raynolds(1988) 調查訪問數百位志工發現，許多志工參與與持續擔任志工之原因為心理利益 (psychological benefits)。

(六) 志願服務是以組織型態提供服務：

現代民主社會的志願服務重視的並非隨機性的或個人性的利他行為，而是一種有組織、有計畫和有目標的社會服務。甚至與民主社會之公民參與精神相連接，志願服務強調個人應積極主動關注社會需要，並透過實際參與行動之過程，有計畫地提供社會各種需求滿足之活動。

(七) 志願服務是貢獻餘時餘力的活動過程：

志願服務者是個人貢獻專職工作以外的時間、精力、智慧、能力或資源以服務社會。這是超乎個人之外的一些事，不是正常上班時間的工作，而是下班後所提供的服務，擴大傳統上對志願服務之概念。一般而言，每個人都有休閒時間，只是涉及個人對時間運用的價值觀而已，故志願服務者不是為個人謀生活而投入的工作，必須是個人在工作時間力量外的另一種活動型態。志願服務者必須量力而為，不可本末倒置，不僅放棄個人日常生活中該盡的義務，甚至投入時間與精力比專職人員還多，變成「職業的」志願服務者。

二、志願服務的功能

黃蒂（1988）認為志願服務具有多元性功能，歸納如下（引自曾華源、曾騰光 2003）：

(一) 開拓創新的功能：

志願部門對社會大眾需求較為敏銳，常依賴多樣化之人才，發展出因應社會需求之策略，擬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。因此，志願部門具有彈性、功能自發性和民主代表性，志願服務使社會大眾有機會參與公共事務，並且透過民主的集體行動，使社會資源與權力產生再分配的結果。

(二) 改革倡導的功能：

志願部門往往從社會各層面的參與和實踐中，洞察社會之脈動和需求，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定或修正，建立新的社會秩序或發展新的服務，以因應社會發展之需求。因此，志願部門常扮演對整個社會體系與政府的監督者、批評者，或是對社會發展的預警角色(prophetic role)。

（三）價值維護的功能：

志願部門乃是透過實際運作系統，以激勵民眾對社會需求之關懷、參與，提供社會菁英和領袖的培育場所，提昇社會大眾之倫理與擴大生活範疇。因此，透過參與社會事務，將可使參與者瞭解到彼此對公眾事務的看法，並可培養相互尊重與互惠的民主價值，以及合作解決問題之意義，使志願部門有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護，這也是志願服務反應民主參與的模範角色。

（四）服務提供的功能：

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，提供許許多多重期待的服務，成為政府功能的補充角色(supplemental role)；相對地，也提供社會大眾更廣泛的選擇機會，發揮尊重民意之本質。

（五）增進社會和諧的功能：

志願服務提供了人人可以參與社會的管道，可藉由參與的過程，獲得學習與發展技能與價值的機會，擴展到社會網絡，增加彼此的關聯、瞭解與信任，增進互助互惠的意願，並因自我的貢獻而增進身心滿足與福祉，這些成效皆能促進社會不同群體之整合。

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。而志願服務法的成立，代表政府將長期以來零散無組織的服務方式整合起來，透過立法過程以制度化且合法性的方式，促進民眾投入志願服務的推廣，另一方面也保障志工本身的權利與義務。

綜上文獻所述，可瞭解志願服務者並非以獲得實質利益或受制於他人而從事志願服務，是本著個人自由之意志及為社會盡責任或利他而付出自己時間、精神與才能等，透過志工犧牲奉獻與積極參與，使人們拉近了彼此的距離與增加信任感，因而激勵了民眾對社會的關懷與行動。且志願服務的內涵與多元功能是促進社會的進步，增進人類福祉、與彌補政府部門功能不足的一股重要力量。

第二節 志工的定義及角色

一、志工的定義

有關「志工」的定義，中外學者在不同情形下亦有不同的定義，我國志願服務法對社會提出志願服務者，社政單位通稱為志工。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）。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」是領有福利或津貼的工作者，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，但兩者實質的內涵與意義是相同的，並無須刻意去爭論名稱。志工英文為「volunteer」，這個字源自於拉丁文，本義為自願者，延伸之意為「吾人依自由意志進入或提供任何服務」。學者陳金貴（1994）認為「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。我們必須體認志工一詞並不同於非營利組織，志工活躍於公部門、私部門與非營利組織，包括教育、健康文化、藝術、社區服務與災害重建等領域（江明修，2003）。

Stenzel & Feeney（1976）指出志工與機構專職人員有五種不同面向（轉引曾華源，1997）：

（一）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。

（二）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。

（三）志工與機構內的工作人員具有不同的責任。

（四）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。

（五）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，可說是相當豐富多元。

志願服務法自 2001 年頒布實施以來，許多專家學者認為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別則無法全面涵蓋，為使志願服務的運作更加合理，以發揮志願服務的功能，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。學者張英陣（2006）列舉較新式的志工類別如下：

（一）家族志工：

最近一份美國家族志工（family volunteers）的研究報告指出，28% 的志工和家人一起從事志願服務工作，且這個比例有逐年增加的趨勢

（www.indepsec.org, 2001）。家族志工所做的服務最多的是非正式的志願服務，其次是在宗教組織中提供服務，再其次是青少年發展工作。雖然現代社會的家庭每個成員都越來越忙碌，但他們願意在一起透過志願服務，找時間家族聚在一起、傳遞一些社會價值、分享助人的經驗。

（二）企業志工：

企業為了善盡企業公民的責任，由企業主動將員工組成志工團或提供服務機會鼓勵員工參與志願服務。如此，不僅企業的產能未見降低，反而提高工作效率，而且企業志工方案也是最好的員工教育訓練方案，將形成企業、員工、與社區三贏的策略（Seel, 1995）。若企業無法經常性得提供志願服務方案，也可每年推動「志工日」，當天企業支薪讓員工從事志願服務。

（三）服務學習：

同樣的服務學習對學生、學校、及社區也都有其重要功能。特別是對學生可提供實際服務的經驗、發展批判思考的能力、增進社會參與的能力、培養公民社會的意識、即獲得正面的成長經驗（林勝義，2001）。

（四）專業志工：

許多人認為志工大都一些有閒的人，事實上越來越多的專業人士提供自己的專業知識與技能於志願服務工作，像是律師為非營利組織的案主提供免費的法律諮詢；會計師為非營利組織提供免費的稽核、簽證服務；醫師從事義診；社工師提供社會服務；程式設計師為非營利組織建構資訊化等。

二、志工的角色

志願服務者參與志願服務工作對於本人、被服務者、機構和社會都有正面的

價值和貢獻。對於本人來說，可提供志願服務者對社會參與和自我成長的機會，可以擴展個人知識、工作與人際關係能力和社會適應，有利於個人身心健康與生涯發展。

志願服務者在組織中能做些什麼事情?扮演什麼角色?在現代社會中，志願服務者的背景與能力越多元化，能服務的層面也越廣。如劉香梅(2001)認為志願服務者的角色有直接服務的助人者角色、行動角色、關懷角色、潤滑角色、向機構建言角色、配合機構政策提供服務角色、做社會大眾的示範角色與經驗傳承角色，以及倡導志願服務之角色等，其角色範圍比較偏向提供於直接服務上，以案主和機構兩方面需要為主。志願服務者在機構所能做的事情相當多。Davidson 和 Rama(1993)將志願服務就實務上所做的事情分為直接服務、行政支持、倡導和政策制訂。

Sieder 和 Kirschbaum (1977)看法較廣，指出志願工作者可以扮演的角色有:(1)指出需要處置的問題或情況;(2)決定政策;(3)提供直接服務;(4)募款;(5)擔任組織發言人;(6)報告和評估社區對機構服務方案的反應;(7)社區計畫的共同行動;(8)發展新服務輸送體系;(9)擔任弱勢者的代言人或倡導者;(10)抗議和社會行動。志願服務所扮演的角色較積極。另外。吳旻靜(1999)和蘇信如(1985)將志願服務者所能擔任的角色分為:(1)直接服務的角色;(2)間接服務的角色;(3)行政庶務的角色;(4)決策諮詢的角色;(5)社會倡導的角色(6)管理的角色。

陳武雄(2001)認為，對於志工應有的角色扮演如下:

(一)對服務對象而言，其應扮演的角色為:

1. 關懷者:擔任志工的前提是要以愛心為起點，而以關懷為基石。
2. 支持者:應該設法支持服務對象增強自我照顧的能力，讓其在受助之餘感受到既溫馨又有尊嚴。
3. 建言者:面對求助者的困難問題，應該抱持誠懇的態度為其提供解決困難問題的建議。
4. 行動者:志工既出自內心的啟發而想奉獻，則須持之以恆，全力以赴。

(二)對服務機構而言，其應扮演的角色為:

1. 輔助者:志願服務的主要功能之一，就是它能彌補機構業務之不足，而收輔助未及之功效。

2. 媒合者:志工的積極參與，不但可作為機構、社區與服務對象的橋樑，尤可扮演媒合的角色，拉近彼此之間的關係。
3. 轉介者:志工如碰到服務機構或本身能力所未及的問題，應該迅速協助尋求適當的機構，立刻妥予轉介。
4. 開拓者:由於社會需求日益殷切，志工在機構督導的指導下，應該開拓一些更富意義的服務範疇。

(三)對整體社會而言，其應扮演的角色為:

1. 社會建設的參與者:志工積極參與各類社會服務的過程，事實已正扮演著社會建設參與者的角色。
2. 社會改革的催化者:志工匯集而成的力量，不但可形成溫和的心靈改造運動，尤可為社會改革帶來一股無形壯大的催化力量。
3. 社會教育的示範者:志工推己及人、致力服務的善行義舉，對個人而言，是自我心性的陶冶與人生意境的提昇;對社會而言，應是社會大眾學習仿效的良好示範與見賢思齊的最佳楷模。
4. 社會和諧的促進者:志工善行義舉的展現，不但可濃化人際關係的溫情，更可抗衡社會變遷導致的冷漠與疏離，因此，志工的積極參與，應是強化社會關係，促進社會和諧的動力。

由前述文獻，可以瞭解志願服務者，對非營利組織而言，是不可或缺的重要人力資源，扮演了各個不同層面之關鍵性質的角色，對內除了直接、間接服務、行政事務處理、政策制訂與組織的管理外，對外也扮演了議題倡導參與者、促進者等等;可見志工的角色包羅萬象，幾乎是竭盡所能為組織為社會改革進步做全方位的服務，因此，志工角色的管理對非營利組織運作的良窳是不容忽視的一環。

第三節 志願服務的主要理論

一、志工的參與導向

美國學者史欽德與雷曼(Schindler & Raiman)曾分析志工參與志願服務的動力，認為一般志工參與的動力，大致可分為三種導向(林東泰、林勝義等，1997):

(一) 自我導向(self-directed)：

這種導向的志工，決定是否參與志願服務的主要考量，是基於個人的感覺、判斷和價值觀。這也就是說，志工參與志願服務的決定因素，是來自於個人的內在，所以也稱為內在導向。例如：他們認為：「服務工作本身很有意義」、「希望學習一些新的工作技巧」、「希望能回饋社會」，因而促使他們參加志願服務工作。在這種導向中，參與志願服務的主要動力，大致上包括：服務與責任、回饋社會、自我實現等三個層面。一般人對於這三個層面可能兼而有之，但仍有優先順序之別。

(二) 他人導向(other-directed)：

這種導向志工，決定是否參與志願服務，是來自其他人的影響。例如，他們認為：「父母經常告訴我，能夠幫忙別人的時候，就要盡量去幫忙」，或者是「因為朋友在這個機構擔任志工，他邀請我來，我就來」、「學校老師鼓勵我們做志工」，因而決定參加志願服務工作。在這種導向中，參加志願服務的主要動力，是立基於人際關係，以及其所屬團體(家庭、學校、組織)的認同和規範上，甚至是由於參加志願服務可以獲得親人、朋友的讚賞。

(三) 情境導向(situation-directed)：

這種導向志工，決定是否參與志願服務，是來自所處的社會情境，包括社會變遷的特殊因素，以及個人參與服務的機會等因素。例如，他們認為：「機構需要志工參與的時間，剛好自己有空」、「服務的場所就在住家附近」、「這是國家重點建設計畫，行政院人事行政局正在鼓勵公教人員參加志願服務」，因而決定參加志願服務。在這種導向中，服務時間、服務地點、服務機會等情境因素的便利性，以及服務需求與自己意願的相互配合，是志工考慮其參加與否的動力。由上述可知，志工參與志願服務的動力，不是單一的因素所能解釋，通常是多種動力組合下的產物，包括利他、利己及相關情境的影響。

二、志工參與志願服務的理論

本質上，志願服務是一種人際互動的過程，一方面志工要有參與的動力，另一方面也要運用單位有招募志工的計畫，兩者相互結合，志願服務始能成為事實。否則，只是一種單純、偶發、非正式的服務而已。那麼，究竟是基於什麼理由，

促使人們願意去參與志願服務工作？我們或許可以從下列志願服務參與理論加以探討(湖中鴨，1993；林東泰、林勝義，1997；李政恩，2000；朱美珍等，2005)：

(一) 利他主義(altruism)：

這是長久以來被認為是人們參與志願服務的主要理由之一，一般社會大眾對於志願服務最直接的認知就是「做好事」，也就是做一些有利於別人的事。不過，傳統觀念與現代觀念對於利他主義的解釋有些不同，傳統上認為利他主義是完全無私、無我、犧牲、奉獻，但是史密斯(Smith, 1981)認為世界上沒有完全的利他主義，當人們說自己是基於利他的理由而參與志願服務，只是不承認屬於利己的部分。因此，史密斯認為：利他主義應該是個人在滿足別人的需求之時，也滿足了自己，但並不期望得到回報。

(二) 效用理論(utility theory)：

這是從經濟學家所使用的「效用」(utility)引介而來，其立論的基礎是追求「效用的極大化」(utility maximization)，也就是一個人會將他的資源放置在一個最有限的位置上。就志願服務而言，如果一個人從他所參與的志願服務中，可以得到他心目中最大的滿足，他必將「無怨無悔，樂在其中」。這種理論，比前述的利他主義更具普遍性，利他主義是使人滿足時，自己也得到滿足，但是效用理論所得到的滿足，來源更多，強調志工有充分的自由進行選擇，以便獲得最大的滿足。例如，有些父母會鼓勵孩子跟他一起參加志願服務以便取得服務證明，將來參加升學推甄時可以加分，這樣，父母與孩子都可以從服務中得到最大的效用，而不只是因為自己對象得到滿足而自己也感到滿足。換言之，一個人自願奉獻自己的時間和心力去服務他人，除了從助人行為中得到快樂之外，他的犧牲奉獻，也滿足了個人所追求的崇高理想，所以志願服務也是一種自利的行為。不過，這種自利行為，其所得到的利益，必須是志工小，服務對象大，否則不能視為志願服務。

(三) 人力資本理論(human capital theory)：

這也是借用經濟上「投資」(investment)的概念，討論一個人的付出與獲得之間的相互關係。依據貝克(Becker, 1964)的解釋，人力資本理論是：藉著增進資源，以影響人們未來金錢或物質收入的活動。就志願服務而言，人們往往想獲得或增進知識、工作技巧、健康，甚至增加收入，而參加志願服務工作。例如，

在就業服務處擔任志工，有機會獲得就業訊息；在醫院擔任志工，或多或少可以學到一些衛生保健知識；在生命線、張老師諮商輔導中心擔任志工，可以增加人際溝通之技巧，這些都可視為人力投資之後的回報。事實上，從志願服務訓練中獲得新知、增加經驗，是許多人願意在志願服務中投入與付出的主要理由。

（四）社會化理論(socialization theory)：

這是採取自社會學的理论，認為一個人的行為是受到社會化結果的影響所致。人自出生到死亡，不斷地進行社會化，以學習所處社會的價值觀念及行為模式，並內化成為自己生活的一部分。尤其，家庭、學校、同儕團體、大眾傳播，是個人社會化的重要機制，人們受到這些機制的影響，知道如何扮演適當的社會角色。就志願服務而言，一個人對於志願服務的態度，大部分是來自其他人的影響。一個人選擇參加志願服務，有時是受到家人、師長、朋友的鼓勵，而不是純粹出於個人的意願。如果父母和師長一再強調幫助弱勢是一種社會責任，服務是一種榮譽，而且能以身作則，力行實踐，則其子弟對志願服務有正面態度，也比較有強烈的意願參與志願服務。

（五）增強理論(reinforcement theory)：

這種理論源自於心理學家斯金納(Skinner)的行為理論，強調賞罰與學習兩者對於個人行為的影響。其中，正向的增強，可以導致愉快的結果，使人們繼續該種行為。相對的，負面的增強，會形成痛苦的懲罰，使人們避免再度出現該項行為。就志願服務而言，要鼓勵社會大眾踴躍參加志願服務，並且把服務工作做好，則在志工服務的機構或環境中，必須提供其真正增強的事物，例如提供福利、獎勵、成長機會，以及創新服務項目，擴充服務領域，安排休閒活動，使志工服務工作擴大化、豐富化，這些都有助於鼓勵及維繫志工的參與。

（六）目標設定理論(goal setting theory)：

這種理論，認為目標設定及其達成的慾望，對於人類行為有很大的影響。洛克(Locke)對於目標設定理論提出下列看法：

1. 在限度內，目標具有挑戰性，則其達成的程度也愈高。
2. 目標愈特定，其達成的效果也愈確實。
3. 目標被接受，與目標達成的表現，是絕對有關的。

就志願服務而言，志工對於運用單位所設定的服務目標有明確的認知，或者

志工被鼓勵參與服務目標的設定，則志工參加志願服務的意願愈強，其服務表現的結果愈好，目標達成的程度也愈高。綜觀上述志工參與理論，難免有些相互重疊的部分，顯示出一個人參與志願服務的動機不是單一的因素使然，可能是兩種或多種因素交互作用的結果。同時，這些理論，從著重於利他、利己到互利之間，似乎也可以排列成一個漸進的光譜。其中，利他主義是利他的成份多於利己；效用理論、人力資本理論，是利己的部分較多；社會化理論、增強理論、目標設定理論，則比較強調個人與社會的互惠關係。也許，這些理論的運用可能因人而異，所以，運用這些理論時，應該保持彈性，不宜墨守成規，食古不化。

三、機構運用志工的理論

國際社會福利會議(International Conference on Social Welfare)在英國舉行第 21 屆年會時，副主席史考特(David Scott)在「志工工作」(Volunteer Work)的主題報告中，首先揭櫫機構為何要運用志工的三個理論：民眾參與理論、社區化理論、多元機會理論(林勝義，1990)。

(一) 民眾參與理論：

簡稱參與論，其主要論點，認為志願服務是一種「非政府」和「志願性」的活動，這種活動是基於民眾參與公共事務決策的意識日增，從而形成一種民主理念，成為民眾參與志願服務工作的主要權力來源。就參與者本身而言，民眾參與志願服務工作，可以視為一種目的，或達成目的的一種手段。一般認為民眾的參與愈普及，機構所能提供的服務也愈有效。據此申言，民眾之所以志願擔任志工，主要動力是基於參與的需求。換言之，在民主化的需求下，當政府利用人民的納稅或捐款來設置及經營機關(構)，人民在納稅或捐款之後，自然而然會關心他的錢被用到哪裡去？是否用得適當？因而有一種參與的需求。相對的，這些機構應該提供民眾參與的機會，主動爭取志工人力的投入，一方面獲取志工人力資源，協助業務的推展；另一方面則獲取民眾的了解與合作，以便繼續支持機構相關活動的推展。

(二) 社區化理論：

簡稱社區論，其主要論點，認為民眾對於公共事務的參與，帶有社區化的趨向。雖然，工業化、都市化和殖民主義的結果，會造成政府決策集中化的傾向，

但是多數國家仍有由較小的社區來負責決策的歷史淵源。例如，教皇聖書(Quadragesims Anno)就曾經宣稱：「大的組織占了小組織所能實施的功能，是一種不公平，也是破壞權力秩序的重大罪過」。這就是鼓勵志願服務運用單位以社區化的理念，作為運用志工的基本原則。據此申言，運用志工的機構必須與當地社區的志工人力緊密結合，就地取材，運用本土的、草根的志工。因為，出身於本社區的志工，比較能夠真心關懷本社區的公共事務，並且樂於參與社區性的服務工作，至於外來的志工，可能有其他的動機或目的。況且，機構本來就座落在社區之中，必然與社區休戚相關，社區之運用本土志工，其服務工作比較能切合社區的實際需求，從而獲致較佳的服務效果。

(三) 多元機會理論：

簡稱多元論，其主要論點，認為民主化社會的權力應該廣泛分配，沒有任何一個部門或俊彥之士可以壟斷多數的權力。因此，對於社會中可資運用資源和機會，必須具有平等分享的機制，否則握有權力者可能「整碗捧去」，控制全局，而忽略了社會弱勢者的存在。據此申言，運用志工的機構必須提供平等的機會和措施，讓民眾有平等的機會可以參與志願服務。換言之，只要機構有運用志工的需求，而民眾也有參與的意願，就應該開放多元管道，讓各種不同階層、不同背景、不同動機的民眾，依其意願參加志願服務工作。果爾，則不致於造成某一機構或某一部門運用志工的權力，或阻絕其他人擔任志工的機會。尤其，這樣的作法可以避免兒童、婦女、老人、身心障礙者、低收入者等社會不利人群遭到社會排除，以致失去參與志願服務的權利和機會。事實上，志願服務應該鼓勵那些服務的接受者，有朝一日，也可以自立自強，變成志願服務的提供者。

質言之，機構運用志工，在增加人手以彌補機構人力之缺口，而且應該重視機構與志工的互動關係。亦即，基於參與理論，機構必須普遍運用志工，以因應民眾參與的需求；基於社區化理論，機構必須就地運用志工，以落實服務社區化的實效；基於多元化理論，機構必須廣納各類志工，以提供民眾多元參與機會，進而逐步建立其運用志工的制度。

基本上，志願服務相關理論，是由許多志願服務實務經驗中提煉出來的產物，然後又成為志願服務運作的指導原則。就志工參與的導向、志工參與志願服務的理论、機構運用志工的理论三者而言，我們可以歸結地說，志願服務是志工與機

構之間互動的過程。因此，有關於志願服務的運作，從招募、遴選、訓練、安排服務、督導、激勵，到績效評估，都應該同時兼顧志工與機構雙方的需求，俾能建立良好的互動關係，達致雙贏的效果。

四、公部門運用志工的實務

公部門運用志工，必須建立制度，才能有效協助公共事務的推展，在建立志工制度方面，政府機構的作法與一般志工團隊的經營，其實是大同小異。其中比較重要的實務工作包括：(林勝義，2006)

(一) 訂定志願服務的政策及計畫：

公部門在運用志工之前，必須先有一個明朗的志願服務政策，然後再據以研訂志願服務運用計畫，作為志工運用與管理之依據。同時，應依志願服務法之規定，將志願服務運用計畫函報主管機關備案。

(二) 依據機關需求評估招募志工：

運用志工，必須配合業務需要，適時招募到適量的志工。通常，公部門的志工業務承辦人必須先行文內部各單位，徵詢其運用志工的需求情況，包括服務項目、人數、具備條件等，然後統籌招募，再將志工分配到各需求單位參與服務。

(三) 辦理志工教育訓練：

志工有愛心、有熱忱，但不一定具備志願服務的理念與服務技巧，因而志工訓練有其必要。尤其公部門必須率先守法，依據志願服務法之規定，實施志工的基礎訓練與特殊訓練，並視實際需要，提供在職訓練的機會，協助志工成長及提昇服務品質。

(四) 輔導志工組成志願服務團隊：

為了發揮團隊功能，也為了志工管理的需要，志工正式進用之後，運用單位必須輔導他們組成志工團或志工隊，以期透過志工自治的機制，有效地協助公共事務的推動。

(五) 指定專人負責督導及考核：

依據志願服務法之規定，志工運用單位必須指定專人擔任志工的督導工作。雖然有關志工督導的任用資格，尚無明文規定，但是志工的異質性頗高，宜由具備志工管理知能的專職人員擔任，且應酌減其原有的職務負荷，以便有較多的心

力投入志工的督導及考核。

(六) 提供適當的福利及獎勵：

志工願意無酬參與公共事務的推動，其服務精神應受到肯定與支持。一般運用志工的單位，都會將單位志工視為機構的一份子，給予適當的福利，例如免費停車、獲贈出版品，必要時亦提供誤餐、交通津貼。至於服務表現優良的志工，則定期辦理績優志工的選拔及表揚，以資鼓勵。

上述項目，是任何志工運用單位必要的措施，公部門更應確實執行，作為民間非營利部門的典範。同時，公部門本身既是服務單位，又運用志工來協助公共事務，所以在運用志工的過程，似乎還應該針對公務機關的特質，加強某些方面的措施。例如，在招募上，鼓勵本機構員工利用公餘擔任志工；在管理上，加強志工人力資源資訊化；在運作上，加強公部門與私部門的聯繫與合作，共同營造志工社會。

五、公部門有效運用志工的基本條件

志工人力如流水，能載舟，亦能覆舟，所以必須運用恰當才能達成預定目的。陳金貴（1995）認為有效的公部門志願組織必須是能獲得高層支持、建立志工涉入理由、志工組織設計必須包括支薪職員、將志工組織整合於政府機構內、創造志工組織領導的職位、為志工的職位準備工作說明書、配合志工需求、志工的良好管理、評估和肯定志工的 effort。有關公部門有效運用志工的基本條件如下：

(一) 獲得高層的全力支持：

志工制度需要上級管理階層能認識志願服務之積極意義，並且能夠全力支持，才可能有足夠之人力編制與經費，並且各部門之間志願服務之協調與合作，工作才有可能進行。

(二) 建立與志工良好溝通管道：

必須把志工當成機構之一分子，他們提供服務上的意見和需要，必須要有管道能由下反映，才能真正讓志工感受到被尊重和接受，志工的潛在資源才更有可能被激發出來。至於機構所訂之政策或規範，也必須讓志工有所瞭解，避免提供錯誤之服務。

(三) 志工招募與訓練工作要落實：

要有適當和足夠之人力與人才，才有良好工作績效表現之可能，所以志工招募及做好志工的教育訓練是一件重要的工作。如果將此一工作當成附帶性的業務，那麼專職人員必然不會重視，對機構運用志工上會帶來許多不可預測之問題。這一件工作應有專人處理，對機構實在有長遠之幫助。

(四) 建構良好的督導制度：

志工的服務要有品質，如要確保機構與被服務者之權益的話，那麼對於志工工作過程中的督導就相當重要。

(五) 專職人員要支持運用志工：

專職人力和志工應該是一個團隊的服務，建立和維持有效團隊合作相當重要。很多志工參與的都是短期和不連貫的工作，所以專職員工就經常要努力與志工建立健康的夥伴關係，這種關係需要雙方都投注耐心、瞭解和意願才能建立。

(六) 適當的獎勵制度：

志工參與服務工作較重視付出、被肯定的精神上支持和成長之收穫，而不在意是否獲得高額實質的獎勵，但若是獎勵方式和內容不適當的話，如獎勵所依據之評估績效表現缺乏公平公正，將會誘發志工爭奪各種獎勵，或導致不滿情緒，如此一來，將有害志願服務效果。因此，獎勵的精神和考核制度之公正公平相當重要。

(七) 志工工作規劃要適當：

要分清楚志工與專職人員之工作，讓志工清楚工作目標、方向、程序與內容，他們才能全心投入，以獲得工作上的成就感，並能得到肯定和成長學習之機會。因此，機構制訂工作職位說明與工作過程與知能的手冊就相當重要。

六、公部門運用志工的功用

前美國總統老布希曾說：志工的重要性宛如「點亮了千盞燈光」。志願服務組織不僅在功能上可與政府部門互補，亦解決了許多社會問題。杜拉克認為：「志願服務產品的本質與特性，主要在改善人類生活，以及提昇生命品質的一種無形的東西；使人獲得新知、使空虛的人獲得充實與自在。其精神是仁愛的、利他的、為公益著想的，其作法應兼具系統性，持續性與前瞻性」。(江明修，2003)

林勝義(1998)認為公部門運用志工參與推動公共事務，除了理論上有支持

的理由之外，在實務上志願服務對於公共事務的推動也有許多功用，包括：

（一）輔助服務輸送：

政府必須辦理的公共事務，種類繁多，服務的地區及對象相當廣泛，如果鉅細靡遺，事必躬親，不僅在經費與人力上不勝負荷，而且服務輸送的效率及效益也會受到影響。如果能招募志工，透過不同地區或不同類別的志願服務，將可協助政府延伸公共服務的範圍，擴及更多的社會弱勢或偏遠地區。

（二）增進雙向溝通：

有時候，政府精心規劃的服務事項，民眾並不知道使用；另一方面民眾迫切需要的服務項目，政府卻未能提供，以致招來民眾抱怨，這是供給與需求之間有了落差。如果政府部門能夠運用志工，他們來自基層，來自社區，可以作為政府與民眾雙向溝通的橋樑，一方面向政府反應民眾的需求，一方面幫助政府行銷服務的方案。

（三）開發服務項目：

隨著社會快速變遷，民眾的需求不斷增加，以政府有限的經費與人力，要滿足民眾的多元需求，可能已經捉襟見肘，疲於奔命，遑論開發新的服務項目。政府如果運用志工，可以借重他們各種專長，在專職員工的指導及協助之下，開發一些新的服務項目，為民眾提供更好的服務。即使志工只是協助例行的庶務工作，也可減輕專職人員的負擔，使其有較多的時間，致力於公共事務的研究發展。

（四）強化社會資本：

政府處理公共事務，必須符合法令規定，並依一切的程序辦理，有時難免給人一種「官僚」的不良印象。政府如果運用志工，他們在參與服務的過程，自然流露出來的熱忱、親和、耐心，無形之中強化了人際的互動，拉近了政府與民眾的距離，形成一種正向的社會資本。同時，志工分散在各個部門服務，也在不同的部門之間搭起了橋樑，去除彼此的隔閡，間接累積了運用單位的社會資本。

（五）創造經濟價值：

雖然志願服務不是有閒者的專利，而是有心者的參與，但是政府運用志工，讓那些有空餘時間的人力用來協助公共事務，不致於投閒置散，事實上就是一種「勞務」的生產，在經濟上有其價值。而且運用志工的人力，每週以四小時計算，十五個志工約可抵充一個專職人力，其所節省下來的人事經費，在經濟價值上亦

頗為可觀。即使公部門不缺經費與人力，也有運用志工的必要，因為透過志工參與服務，有助於提高公共事務的效能，並促進社會公益。

陳金貴等（1995）認為公部門運用志工有下列功能：

（一）節省經費支出：

政府運用志工雖然會增加招募、訓練、福利等經費，但是可以節省聘用專職人員的人事經費，所以其所呈現之經濟價值相當具體。不僅如此，志工提供的服務所顯現之財務價值是遠高於實際金錢價值，提高組織增加運用志工花費之效益。

（二）增加專職人力之生產力：

志工的投入可以減少專職人員被繁雜事務分心，更有時間專注在專業工作上，甚至在工作高峰期分擔專職人力處理事務，使人力分配工作更見效能。此外，志工會帶來許多技巧和經驗，有時還可以提供原本無法提供之服務，使機構能用現有的資源做更多的事情。以色列國家志願服務委員會（The National Council of Volunteerism）主任委員 Baruch Levy 指出，志願服務乃是教化公務部門及官僚組織的最好方法，它可使政府部門的品格更高尚，對於建立公務員行政倫理有很大的幫助。

（三）增加政府服務品質與效能：

運用志工可以擴大服務領域和規模，諸如老人照顧、社區安全維護、公園設施管理等，不但可以快速反映民眾需求，在服務上能有情緒反應，容易與民眾建立關係，使政府服務輸送更具人性化，而且志工可以直接反映民眾對公共政策之需求，使政府制訂有效政策。再者，透過公務員感受到志工無私奉獻的熱誠，可增強公務員的倫理觀與主觀責任的認知，進而建立道德為核心精神，將可改善官僚體制僵化的缺失，並提升行政績效。

（四）提升政府公共形象：

當前政府常面對預算刪減和冷漠的市民，需要尋找創新的方法來解決政府所面臨的這些挑戰問題。志工常會認識他們選的官員以及政府的方案目標與目的。透過參與，可以增進對政府正向的印象和學習政府的運作，使志工成為政府各種服務方案的代言人（advocate），並可以透過志工找尋社區中其他成員捐贈時間、金錢和物質。所以志工方案可以鼓勵市民參與，有可能擴大社會大眾參與公共事

務機會，使民眾能夠運用參與政府之志願服務提供意見。所以政府應審慎地考慮志工方案，要以更有組織的方式將志工角色擴大至非傳統的服務領域內，以增加政府志願服務之積極意義。

公部門運用志工有許多優點，但是不可忽略一件事實，那就是要能善用志願服務者，才能有正面的功能產生。要能善用志願服務者提供服務，則需要認識志工屬性和妥善規劃制度和做好管理工作才能奏效。

七、公部門運用志工的疑慮問題

隨著經濟生活改善，民眾參與志願服務的人數逐漸增多；也隨著政治民主化，政府部門運用志工的情況日趨普遍，為了有效運用志工參與推動公共事務，有一些疑慮的問題必須加以澄清。這些問題包括：(林勝義，2006)

(一) 運用志工是否減輕原有業務負擔？政府機關運用志工，並不是要替代一部分職員的工作，而且運用志工也不是完全不必任何成本。事實上，志工需要訓練，需要專人督導管理，如果運用不當，可能徒增困擾，或者流失頻仍，必須經常招募、訓練，費時又費力。

(二) 運用志工是否影響職員工作機會？無論中外，都有職員反對運用志工，因為志工相對剝削職員的工作和升遷機會，甚至上級機關會因為志工的存在而縮減員額和經費。事實上，志工是民主化的產物，具有雙向溝通等多項功能，因此運用單位有必要加強職員對於志願服務的正確認知。

(三) 只有退休公教人員適合擔任志工？這個答案當然是否定的，事實上，只要有心，人人可以擔任志工，公部門除了鼓勵退休員工擔任志工之外，亦應開放管道，讓一般民眾有參與的機會。尤其，為了開發潛在志工，更應鼓勵兒童、青少年、企業人士等，一起投入志工行列。

(四) 不同領域的志工可否交流運用？這個答案是肯定的，先決條件是要逐步建立各類志工資料庫及聯絡網站，並且加強全國性或區域性志工組織的功能，例如透過祥和計畫志工總隊、中華民國志願服務協會，加強志工的聯繫與統整。

(五) 政府運用志工的最終目的何在？志願服務是一項社會工程，也是心靈改革的具體作為，所以社會愈進步，參加志願服務的人口比率愈高。目前美國約有半數成人曾經擔任過志工，然而我國十五歲以上人口曾經參加志願服務者僅約 18

%，因此我國政府應加強推展志願服務，並由公部門運用志工做起，開啟示範作用。

俗話說：「人在公門好修行」。無論是政府機關的公務人員，或者是公部門的志工，能夠參與公共事務的推動，就是一種服務，也是一種福分。因為在公部門服務的人，每處理一件公共事務，其實就是在幫助一群人，其影響至為深遠。因此，公部門志工的運用，必須積極建立制度，以便有效地結合志工資源，擴大為民服務。

八、公部門志工運用理念的變遷

公部門是執行公共事務的政府機關，其存在的目的，就是要為民眾提供各種服務，為何又要運用志工來參與公共事務？其理論根據何在？早期的觀點是強調「共同生產」(coproduction)，近年來則重視「公民社會」(civil society)的概念。茲略加分析：

(一) 共同生產模式

所謂「共同生產」是市民積極參與各種公共服務的過程，也就是政府的公務與鄰里組織、市民、社區組織、或服務對象合作，提供政府部門的服務（林萬億，1993；Brudney, 1990；Ferris, 1988）。共同生產模式的主要優點有二：一是結合市民力量致力於公共事務，可在不增加經費預算下，增強政府提供服務的效能。二是提供民眾更多參與公共事物的管道，以落實公民權並改善民眾對政府公務員的觀點（Brudney, 1990）。Ferris（1988）認為共同生產模式的成敗要考慮政府部門的需求因素，例如財政困難是運用志工的主要誘因，但須摒棄運用志工是不需成本的想法。其次，部分政府的公務人員抗拒運用志工，認為志工管理增加麻煩，擔心無法掌控志工，害怕志工取代其工作，也擔心公務機關的醜聞被揭發。另外也需考慮志工供給面的因素，例如志工的參與動機，志工的社經地位等（張英陣，2006）。

(二) 公民社會模式

公民社會的概念復興於1970年代的東歐，1980年才受到重視，漸漸影響到亞洲與拉丁美洲，最後連美國也開始使用公民社會這一名詞。學術領域中對此概念較有貢獻的是政治學與社會學，像是公民文化(civic culture)、社群主義

(communitarism)、公民志願主義(civic voluntarism)社會資本(social capital)等的討論(Lyons, 1996)。公民社會的模式強調在民主社會中，公民應積極參與公共事務，不僅是直接的服務，更應包含參與公共決策。而從事志願服務就是參與公共事務的重要方法，而且是創造社區意識不可或缺的。此外，志願服務也有助於社會的融合(social inclusion)、終身學習(life-long learning)、健康的生活(healthy living)及活躍的老年生活(active ageing)(HomeOffice, 1999)。政治學者Putnam(1995, 2000)認為公民社會的重點不在創造物品與服務，而是在創造社會資本，此一社會資本則有助於促成經濟成長與民主社會的健全發展(張英陣, 2006)。

九、志工運用之策略規劃

探討如何透過一套有系統的技術，糾集群力將志工事先組訓，發揮眾志成城的力量，用學術的術語就是能夠經過「策略規劃」(strategic planning)，提昇組織的能力。策略規劃是包含一組概念、程序與工具，設計來協助領導者、管理者與行政人員瞭解其社區或組織如何得以生存與繁榮，基本上，策略規劃是基於任務、命令、內部與外部環境來規劃組織的基本方向，以協助社區或組織改善效能(Bryson & Roering, 1996)。

策略規劃是促使組織領導者重新編裝他們的組織，以求更能適應環境與較清楚的組織使命與目標，策略規劃是管理者在組織功能與層次的決定、執行與控制重要決策的系統，而在這個系統必須依循四個基本問題(Bryson & Roering, 1996): 1. 我們往何處去(使命)? 2. 我們如何到達那裡(策略)? 3. 什麼是我們行動的藍圖(資源)? 4. 我們如何知道一切是否上了軌道(控制)? 一旦上述問題獲得回答，需要瞭解外在環境的機會與威脅，外在的力量將影響組織與所需考量的人們，這些力量包括工作人力形式、經濟條件、競爭、管制、社會價值與技術發展、財務的狀況、技術變遷的進展、合法管制、社會與文化變遷，以及人力資源需求與發展，也就是說在發展策略規劃時，在評估了外在因素之後，接下來就需要確認組織現有狀況的優點與威脅。

Ansoff 於 1965 年提出 SWOT 分析，認為在策略管理的程序中，企業必須做優勢(Strength)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunity)、威脅(Threat)的比

較，進而擬定一系列的策略方案。SWOT 分析的主要目的，在於尋找能夠使資源與潛能可以和所處市場環境相配合的策略，換句話說，由 SWOT 分析而產生的策略方案，應該是建立在企業的優勢之上，目的是利用機會、對抗威脅，並且能夠克服劣勢。

1982 年 Wehrich 提出 TOWS 矩陣，是 SWOT 分析方法中獲得策略的方法之一；主要在檢視組織內外部環境，策略之產生及利用 SWOT 分析後，採策略配對，把握管理上之優勢，克服本身弱勢，利用外部環境機會，避開競爭者威脅以期能為組織找到最佳之生存利基。

Barney 於 1991 年進一步將 SWOT 分析歸納為兩個思想主流：一是強調外在環境的分析，以競爭策略獲得優勢，稱之為「競爭優勢環境模式」，例如 Michael E. Porter 提出的五力分析架構，用以解釋企業所面對的產業環境狀況，已獲得相當的認同及採用，而成為近年來策略管理學說發展的主流；另一是對企業內部優劣勢的分析，強調組織能力的培養與強化，稱之為「資源基礎模式」，此方面觀點係基於外界環境的多變，企業對環境相關變因難以掌握，要進行外在分析並不容易，因此認為對企業內部資源與能力的分析，更適合做為企業定位與發展的基礎。

第四節 志工管理

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」。

學者傅篤誠（2003）認為，志工管理就是將招募到的志工作妥善的運用，然而志工管理是一門高難度的工作，因為志工都是「熱心有餘，專業不足」，他們不支薪，不能像職工一般的強力要求遵守職場的一些規定，因此志工管理另一方面也是在提昇志工對組織使命的認同度，以擴大控制幅度。

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。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，志工維繫過程乃是志工管理的重要議題（張英陣，1998）。因此，

組織對於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。

二、志工人力資源管理

志工是重要的人力資源，管理志工的工作就是人力資源的管理，其過程必須配合管理的機能而規劃：

(一) 策略性的人力規劃：

人力資源管理是把人力當作組織中最重要的資源，加以投資，發揮其價值與潛能，並以有系統的方式發展各種人力取得、運用和維護的管理活動，目的在達成組織和個人的目標。人力資源管理重點在強調配合組織的需要，來提昇和運用人力，著重於長期性、策略性、整體性的方式，並以志工自我控制代替外在控制（張英陣，1999）。所以，人力資源管理的特色是將焦點放在如何運用志工本身尚未使用的資源，嘗試以一套更具積極性、活力性及策略性的人力規劃、晉用、培訓、激勵和維持的動態運作方式，期望創造一個環境讓所有成員可以貢獻他們最大極限的能量。

(二) 人力資源再造：

台電把志工的運用視為機構的資源之一，就必須加以分析、規劃、設計、管理與投資，才能發揮其價值與潛能，以達成組織的目標。李少華（2003）研究，人力資源強弱的標準不能以數量的多寡、年齡的大小或運用時間的長短論斷，人力在本質上是動能的資源，可以透過機制的操作，建構人力資源再生或再造。

(三) 規劃與運用：

- 1、機構對人力資源之規劃與運用，若能周詳計畫，必能達到預期之目標。所以，志願服務內容必先講求制度化，即服務工作之管理必須有固定之步驟與程序，也就是將服務工作的內容正式化（formalization）。工作內容正式化與否是瞭解組織運作的重要指標之一，也可作為判斷專業水準的參考（蔡啟源，1995）。若要達成人力資源管理的目標，所要採取的活動包括工作分析、人力資源計畫、招募、人員配置、人員維持、環境適應、訓練與發展、績效考核或評估、報酬、溝通、福利、激勵、參與決策等。
- 2、就志願服務計畫而言，推動的運作策略，主要是招募志工來協助運用單位推動

各項服務活動；依據我國志願服務法第七條條文，志願服務計畫應包括：服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其他服務項目。上述七項，只是針對志願服務法的規定，說明志願服務計畫的內容。在一般計畫的運作策略，必須考量的事項更多，除了上述提及的工作人員（招募志工）及服務內容（志工服務項目）之外，尚可包括：服務對象、實施時間、實施地點、經費來源與社會資源的結合等項（林勝義，2006）。

三、志工績效管理

對當代組織而言，無論屬於公部門、私部門抑或第三部門，人力資源可說是重要的資產。缺乏有效的人力支援，則組織無法運作、任務難以達成。為應付繁雜之業務與有限之經費，乃由志工分擔部分活動及業務，協助組織得以順利運作。然而，過去為尊重志願工作者，組織管理者往往避免對志工施加工作壓力，以致缺乏有效之志工績效管理。隨著社會政治之轉型，民眾對公、私部門或第三部門有服務品質的需求，再加上政治爭議不斷，經濟景氣下滑，非營利組織日增、社會捐助日益減少的趨勢下，非營利組織更面臨了競爭壓力及經濟困境。因此，將企業經營理念導入第三部門管理制度成為重要的課題，志工績效管理理念，就此孕育而生（陳金貴，2002）。

「績效管理」為目前企業界管理之趨勢，從管理中「控制」的觀點而言，一個好的單位免不了對於績效之衡量。績效管理除能夠提昇團體競爭力，亦能作為改善個人能力以及表現的一項有利工具，故為一套有系統的管理活動過程。目的是希望能建立團體及個人對想達成的目標以及如何達成該目標取得共識，進而採取有效的人員管理方式以提昇該項目標達成的可能性（江明修，2003）。

志工績效管理包括志工的績效評估與考核。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，可做為加強訓練、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。志工雖不要求回報，但是適當的表揚或獎勵，對志工的成就感卻是非常受用，代表一種肯定和謝忱。

志工的基本評估項目包括：志工對組織的承諾、對承諾實際的作為有多少、主動性、參與組織的程度、頻率及時間、服務態度、學習態度、倫理規範、與夥

伴的關係等等。績效評估是維繫志工的重要管理過程，可讓志工有機會檢討過去的服務成效，讓志工瞭解自己的缺點與優點，知道自己的工作情形，幫助清楚問題的所在及改進的方向，作為改進服務品質的參考及激勵他們的潛能；而在完成志工的績效評估之後，對志工督導或志工管理者而言，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，可更了解志工所缺乏的知識與技能為何，以便作為工作調整、安排加強教育訓練規劃及讓志工表現能符合期望的參考，使每位志工都可「人盡其才」、「適才適任」、「適才適所」(張英陣, 1997; 陳政智, 2003)。

在志工績效指標建構方面，若依照志工的的特殊性質輔之以績效管理及評估指標模式的三大途徑(特質途徑、行為途徑、結果途徑)，可建構出如表 2-1 的指標。

志工績效指標之建構：表2-1

特質途徑	服務熱心、具親和力、具責任感、不愛計較、任勞任怨、忠誠度高(包含向心力)、頗具耐性、具創造力、積極進取
行為途徑	笑口常開、高配合度、高出席率、積極服務、高學習意願、高應變能力、善溝通協調、具團隊精神
結果途徑	工作達成率、配合度、滿意度、出席率、時效性、參與程度、情緒穩定度

資料來源：(江明修, 2003)

志工之績效管理需要績效評估模式的輔助，「360 度績效評估制度」是一種多元化的評估方式，透過不同的評估者來進行全方位的評估，包括透過自己、上司、同事以及顧客的角度進行評量，如此將可真正釐清不同角色對於評估者的不同期望，進而回應和加強(鄭瀛川、王榮春、曾河嶸, 1997)。志工組織由於缺乏營利利潤作為績效評估之依據，360 度績效評估制度將可補足其無法量化之缺失。黃皇凱(1997)與陳金貴(1994)提出評估志工績效的方法有督導者評估、自我評量、同伴評估、服務對象評估、團體或委員會的評估等 5 種。

管理者的職位可以比志工更瞭解他們的行為是否威脅組織的任務或有助於目標的達成，因此，管理者必須採取一些控制的活動以確保志工的所做所為是有益於組織與案主，也就是要整合志工個人與組織的目標。

志工的評估一般是以「持續參與志願服務活動狀況」為最佳指標，Pinder(1985)認為可以從評估參與行為的表現著手；而參與行為之衡量，則以參與密

度、參與頻率及參與時間之長短來研判。「參與密度」是指從事志願服務活動的程度及接觸工作人員的密集度；「參與頻率」是指從事志願服務活動的次數；而「參與時間」則是指從事志願服務活動時間之長短（蔡啟源，1995）。績效評估的目標在協助個人了解自己的表現是否符合組織的需要，也可作為獎懲的依據，更可作為人力需求推估的基礎。對志工之態度、動機、工作表現適時評估，以掌握志工表現，是為了避免重複訓練、減少人力資源浪費、確保服務品質。

四、志工的衝突管理

（一）衝突的定義

衝突是無所不在的，不論何時，在組織中個人或團體利益產生歧異時，或者價值和目標與外在情境迥異時，衝突即會存在。王朝茂（1992）綜合各學者對於衝突的定義具有以下幾種現象：

- 1、衝突是必然的，不可避免的：由於衝突是社會情境中，所無可避免的現象，因此並不需要反對也不必恐懼。
- 2、避免同時具有建設性和破壞性：衝突雖然使人際關係緊張，造成敵對仇視等破壞性結果，但也會帶來相互瞭解，並對問題真正的瞭解及促進改革，加速進步等。Robbins（1989）認為衝突的正面功能是指衝突能促進決策的品質，刺激創造力與革新，解除組織內在的緊張，成為問題解決的媒介。而負面功能則是使雙方結仇、失控、破壞組織的凝聚力，使溝通無法發揮作用。
- 3、衝突受主觀因素交互作用所影響：衝突的發生並非完全由外在客觀原因所引起，衝突雙方的內在感受、情緒變更、心理因素、人格特質等也扮演著重要的角色。因此在處理衝突時，也必須對客觀和主觀因素做全盤瞭解及分析，才能產生作用。

因此，衝突來源，可能是因為人們的多樣化差異、對資訊的不同解讀或溝通不良、個人或團體的不同角色扮演、各組織間為達成不同的目標、各部門為爭取稀有不足的組織資源、或組織變革後，由於改變的內容和方法所造成的（林月盛，2002）。

（二）衝突管理的意涵：

衝突在組織中既是不可避免的現象，不管是可促進目標的達成，具有建設性

的良性衝突 (functional conflicts)，或是阻礙目標的達成，具有破壞性的惡性衝突 (dysfunctional conflicts)，衝突管理的意義，除了在解決衝突外，更著重於如何預防並將衝突帶來的力量引導為組織的助力。Barker (1999) 認為衝突管理也是一種衝突再解決步驟，藉由一種組織發展前提之下，促成組織成員：1. 再確認相互間在組織中工作關係之本質與特性。2. 排除組織中成員溝通上的障礙因素。3. 再界定組織中成員相互依存與互惠互助之使命。4. 認清問題關鍵所在與尋獲可資共同使用之資源。5. 採取共同行動以解除引起衝突的某些特定問題 (引自帥韻儀，2003)。

(三) 衝突管理的方法：

在衝突過程模式中，當我們感受到衝突，且衝突已發展為外顯的狀態，並表現於言論、行動時，衝突並不會自動消失，而必須藉助許多策略去管理。另外衝突管理理論由過去傳統上避免衝突和解決衝突之概念，到現在視衝突為團體現象中的正常過程，不再試圖逃避或嘗試解決衝突，反而利用衝突，使衝突成為團體發展的重要動力，因此經由衝突管理策略的應用，學者在此行為階段亦發展出衝突管理的方法與技巧，除了化解衝突外，亦運用相關技巧達到刺激衝突的產生，並使衝突保持在一個適度的狀態，以刺激組織及人員的表現。如表 2-2 所示：

表 2-2 衝突管理方法彙整表

衝突 解 決 的 技 巧	(1) 問題解決	以面對面公開的方式進行對衝突問題的確認及解決方式的討論。
	(2) 設立較高層次的目標	創造一個必須由衝突雙方合作完成的共同目標。
	(3) 資源的擴展	當衝突是因為資源的稀少所引起時，如發言權、金錢、晉升的機會等，因此若能對於資源作擴展時，將導致一種雙贏的結果。
	(4) 避免	對衝突採取退避或壓抑的態度。
	(5) 安撫	強調雙方的共同利益，降低彼此的差異。
	(6) 妥協	衝突雙方均願意放棄某些利益。
	(7) 強制的命令	管理者對衝突雙方使用正式的職權解決衝突並傳達其想法。

	(8) 改變個人變數	使用行為改變方法以改變人的態度或行為所導致的衝突。
	(9) 改變組織結構的變數	藉由工作的重新設計、工作轉變及創造雙方一致的立場等方式，來改變衝突雙方正式的組織結構和互動形式，以解決衝突。
刺激衝突的技巧	(1) 傳達	以曖昧或脅迫的消息來增強衝突的層次。
	(2) 加入外來者	在團體中增加人員，其背景、價值觀、態度及管理的風格均有別於目前的人員。
	(3) 更改組織結構	對工作重新編制，改變及調整工作規則，增加彼此的依賴性，使其原先相似的架構改變。
	(4) 指派一個唱反調者	在團體中指派一個故意挑剔的人對多數人堅持的立場持反對的意見。

資料來源：Robbins, Setphen P. (1989), Organization Behavior P. 444

五、志工管理人員

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外，志工管理的過程必須有機構內高層主管的挹注支持及專職人員的參與，同時志工的管理也要視發展的程度及狀況，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，這也是有效管理志工的重要途徑，志工專業化的管理已是不可避免的趨勢，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，也是為志工群爭取相當的權益及福利。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，對一個志工管理人而言，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要的關鍵所在（江明修，2003）。

林勝義（2006）認為志工督導就是透過行政程序，對志工及團隊提供教育及支持的過程，志工督導的重點工作可歸納為下列幾項：

（一）安排志工的服務工作：

志工來到機構，是為了服務，督導人員必須及時安排志工的服務工作。對於服務工作的安排，固然必須衡量機構的需求，但是也要考慮志工的興趣、專長、服務經驗，以及他們希望服務的項目、時間。必要時，督導人員可以個別徵詢志工的意見，透過協商才做決定，切勿一廂情願地以為志工應該做某些事。

（二）增強志工的服務動機：

志工參加志願服務，其背後一定有某些動機使然，督導人員可以從甄選面談或平日與志工接觸的過程，得知志工為何參加志願服務？其主要動機何在？然後在每次的督導時間，不忘針對他的動機給予增強。其實，無論志工的個別動機如何，督導人員可以隨時協助志工檢視服務的成果，使他們感受到投入志願服務的價值和成就，藉以增強其持續服務的動力。

（三）提供志工的服務諮詢：

志工對於機構的宗旨與使命，可能不是很清楚；對於從事服務工作所需的方法與技巧，可能不是很熟練；或者在工作觀念及服務態度上與機構的要求有所出入，而感到疑惑。這些，都需要志工督導適時提供諮詢，或委婉地加以開導及教育。尤其對於新進志工，「新手上路」需要「多予包容」，督導人員必須主動關心他的服務工作，協助他及早進入服務的情境。

（四）處理志工的服務問題：

志工不是機構的專職人員，在服務過程難免遭遇到一些問題，而有待督導人

員協助處理。有時，志工與一般專職人員一樣，也有請假、補班、工作倦怠、情緒困擾、不滿現狀，甚至同事之間發生衝突等種種問題。此時，督導人員基於工作職責，必須正視問題，尋求適當的解決之道。

（五）落實志工的服務評量：

「督導」與「考核」經常被相提並論，顯示志工的督導不能忽略志工的工作評量。具體言之，志工是否按時值勤？是否如期完成交辦事項？其服務品質如何？其服務對象的滿意度如何？都需要督導人員客觀加以評量。有時，督導人員也針對本機構的情況，發展出志工自我評量的表格，鼓勵志工隨時對自己的服務加以檢視。這樣，自評與他評，雙管齊下，以落實志工的服務評量。

（六）改善志工的服務品質：

督導也好，評量也好，其最終目的，無非是要改善志工的服務品質，真正發揮志願服務的功能。換言之，志願服務不是有做就好，志工既然投入志願服務工作，就應該盡心盡力把服務工作做好。而志工督導的職責，就是透過各種激勵的措施，協助志工改善服務品質，把服務工作做得更好。當服務品質改善之後，不僅塑造運用單位良好的形象，而且也是確保機構志願服務的責信，使服務對象可以得到更好的服務。

六、志工管理的有效措施—目標管理

機構運用志工不能沒有目標，但目標不能過於呆板。一般言之，目標的釐訂應該基於實際狀況的考量和判斷；但狀況會有改變，判斷也會產生錯誤，考量有時更難臻周全；所以，既定的目標仍應透過檢討、評估，彈性應變；該堅持的，則不畏萬難；當調整的，亦須勇於變更。如何審慎制定目標，對於機構妥切運用志工固然重要，但如何善用既定的目標，而不致淪為目標的奴隸，更是機構成功運用志工的必備條件（陳武雄，2004）。

（一）目標管理的概念

目標管理（management by objectives, MBO）係美國管理學大師杜拉克（Peter F. Drucker）於1954年所提出的一個管理概念，它是一種管理方法，也是一種行政手段。所謂「目標管理」，係指要求組織內的每一個人、各級單位應全力配合組織目標，而對於分內工作再自行另定目標、決定方針、擬定計畫、編訂進度，並

力求如期達成；然後自行檢討、評核成果，以作為爾後再行設定目標的參考，周而復始，循環不息；這種管理方法或行政手段就稱為目標管理。而所謂「目標」乃組織企圖實現理想的情況。一個機構如能順利實施目標管理，當然可以強化機構的體質，尤可發揮機構的組織功能。

（二）目標管理的功能

- （1）它可因應組織的需要制定適切的目標。
- （2）它可有助達成組織的計畫目標。
- （3）它可提高組織的工作效率及服務效能。
- （4）它可加強組織在工作上的協調與控制。
- （5）它可善用組織的人力資源。
- （6）它可增加組織成員的責任心與成就感。

（三）志工管理的具體作法

1、制定目標

志工管理首須致力制定管理的目標，制定目標所應把握的原則為：（1）目標必須明確可行；（2）目標必須可以量化；（3）目標必須易於達成；（4）目標必須切合實際；（5）目標必須具有期限；（6）目標必須妥加評估。

2、建立資料

資料是管理的主要依據，沒有資料做依據則管理必無法推行。志工管理務須建立志工資料，其資料應包括：志工的基本背景狀況、參與的出席率、服務時數的記載、服務的績效、與有關人員相處的倫理關係…均應持續、詳細地登錄。

3、落實訓練

訓練是充實服務知能的最佳方法，為提昇服務水平，加強志工訓練絕不可缺；而這種訓練必須有目標、有計畫、有步驟、有效益的落實執行；除了訓練的層次應該逐級辦理，訓練的內容也應該包括基本理念與專業需求。

4、傳授方法

肯幹未必能幹，想做也未必會做；志工雖然熱心有餘，衝勁十足，惟方法欠缺，技巧不夠；如無機構督導人員的妥切指導、傳授方法，則不但將使志工的服務成效大打折扣，也必導致志工的參與興趣大減。

5、明示方向

人生如無方向，就像船沒有舵一樣，隨風飄搖，不知何去何從。儘管志工的參與對於機構具有輔助的功能，但假若督導人員未能給志工明確的方向指示，志工將無從幫忙，而必造成志工人力的浪費。所以，志工的管理，督導人員務須明確告知志工：那些工作需要志工協助？那些工作志工可以參與？…。

6、控制工作

實施志工管理對於每位志工執行工作的情況，及其與整體計畫的配合，應該要有清晰的期望標準，並須能有一套制度化的要求模式。在控制過程中，對工作上的理想要求，務須不斷比較分析，力求改善。

7、評估績效

管理的目的在於提高組織的績效；所謂績效係包括效率與效果兩個層次；而評估係指應用科學的方法，對於一項工作，依照事前設定的基準，評估其完成績效，進而列舉其優劣的事實，並提出改進的建議。志工管理如能定期辦理績效評估，不但可以了解機構運用志工資源的成效，以作為獎懲的依據；進而可用來決定未來志工資源的合理分配。

8、激勵士氣

激勵是一種引導、維繫與促進志工付出努力的驅動力，志工的態度會影響其工作績效，而激勵也會影響志工的態度。志工參加服務固然不是為了獲得獎勵或表揚，但獎勵或表揚是激勵志工士氣、促使志工付出努力的最佳途徑。因為，志工受到激勵，他必會全心投入，全力以赴；假若志工付出努力的方向，一致朝向機構的目標，則必產生顯著的工作績效，而有助於機構服務品質的提昇及既定任務的完成；所以，志工管理務須重視激勵士氣。

第五節 志工參與的動機與工作滿意度

一、參與動機理論

究竟是什麼樣的動機驅使，讓志工投入志願服務的工作，而相較於支薪的職工，志工對於志願服務工作更有著不同的目標與期待。同時動機也是影響志工工作效率的重要因素，因此一般研究志工的工作滿意度，多以相關「動機」的探討，做為研究的重要基礎。就志工服務組織機構而言，瞭解與掌握志工的動機，更是

未來制定志工服務計畫的關鍵，藉此提高志工的工作服務績效(李淑珺譯，2000)。

張英陣(1997)認為動機一詞乃是激勵、推動、與幹勁的意思。人類的動機非常複雜，任何行為都可能隱藏著各種不同的動機，無法以單一因素來解釋，組織若能瞭解志工投入志願服務工作的動機，同時適時的給予回饋，便足以提升志工繼續從事組織志願服務的意願。

陳皆榮(1996)認為動機與行為間並不具有絕對的直線關係存在，同時由於受到個體內在、外在諸多因素干擾，所以不能直接進行觀察，因此欲了解個體的行為動機，必須從行為本身著手，而從許多實證研究中可發現志工的參與動機，對於志工參與志願服務工作後，在工作滿意度有相當大的影響力。

Streers&Porter 於 1973 年提出了動機的三個主要組成成分：

- (一)產生能量(energizing):此乃是個體產生某些行為所需的內在驅力與力量。
- (二)引導方向(direction):說明了個體行為引導到一個特定的方向。
- (三)持續力(maintenance):乃是促使個體持續行為的主要因素。

足見志工的參與動機與其加入志願服務工作，和維繫其持續參與服務等行為，有著密切的重要關係(謝秉育，2001)。

彭懷真等(1991)在其所編譯的社會學辭典的動機定義中，說明了動機乃是激勵個體從事於具目標導向的行為因素。一般人認為志工乃是個體基於奉獻為人服務等「利他」動機，與個體自志願工作的服務過程中，滿足個體的某些需求的「利己」動機，而從事於志願服務工作。然在中外許多的實證研究中，反映了志工往往同時基於數項理由，來解釋個體參與服務工作的動機；張春興等(1990)認為動機乃是引起個體活動，同時維持已引起活動的進行，並導致該一活動朝著某一目標發展的內在心理歷程。朱夏萍(2003)也認為是促成個體行為的原動力，可用來解釋與說明個體產生行為的原因。換句話說，動機乃是促成個體行為發展的驅動力，同時也是引起個體維持持續行動之重要因素。

P. J. Ilesley (1990) 則將志工參與的動機分類如下：

- (一)社會服務志工：

這些志工主要是直接幫助或服務他人，也常常受到直接服務對象的激勵。例如：健康、教育、老人休閒中心，以及閱覽中心志工。

- (二)目標取向志工：

這些志工關心特定的社會議題，例如：人權、選舉投票、環境保護或家庭計畫議題，並透過教育大眾關心社會議題與催化社會變遷。

(三) 完美或自我表現志工：

這些志工參加志願服務組織，主要是喜悅或個人表現。例如：保齡球聯盟、藝術團體，以及音樂戲劇的團體。

(四) 職業或經濟上自我利益志工：

這些志工從事商業、專業協會或企業家的組織，其動機來自參與志願服務能加強他們的事業、工作地位或經濟權力。

(五) 慈善或基金志工：

這些志工著重在為志願服務組織捐款或募款，而非提供直接服務。綜言之，為因應社會的多元化發展，志工參與動機也是多元的，並隨著受到環境、機構的要求與激勵，志工參與趨勢也會朝向多元化與專業化方向發展。

此外，杜拉克（傅振焜譯，1994）指出，美國志工的自願性參與之所以蔚為風氣，並不是因為老人多了，需要打發時間。這些志工主要為了追求社區溝通、團體歸屬感、人對人的責任與奉獻；大部分的志工都不是退休的老人，而多半是30歲到40歲的中年人，受過良好的教育、收入中上、夫妻忙於專業工作，這些志工認為從事非營利活動所得到的收穫，遠比他們付出的還要重要。總之，面對多元與資訊的社會，志工參與對社會、經濟、教育、文化、民主政治有著正面的激勵與成效。至於志工參與的動機雖然包含著自利性與利他性動機，但這些動機是可以接受並受到志願組織的重視，如同Fisher & Schaffer（1993）探討志工參與的多元動機，認為志工雖然含有自利的動機，但在個人成長生活品質改善與心靈提升後，並能夠展現出慈悲與利他的情操。

由上述學者對「動機」所下的定義中，可瞭解動機具以下的特徵：（一）發生於個體行動之前；（二）一種持續的內心歷程；（三）能引導個體朝向某一行為目標；（四）促成個體持續行為的驅力（潘玟諺，2005）。藉由志工參與動機的瞭解，有助於供機構招募志工的參考，更是一種重要的行銷策略。

志工的「參與動機」，是誘發志工自願性的從事志願服務工作的內在驅力，引導志工從事志願服務的方向，進而滿足志工在服務過程的各項需求，以達到自我實現的目標。研究志工參與動機大致分為兩個方向，其一為著重於瞭解個體加

入志願服務工作的動機，亦即是原始參與動機；其二為探索、瞭解志工從事志願服務一段時間後，仍願意留在該組織的原因，此為持續工作動機。依據國內、外學者的相關研究結果，志工願意持續服務工作的原因，和當初參與志工的原因幾乎是不謀而合的（陳金貴，1995）。

二、工作滿意度：

（一）工作滿意的意涵

工作滿意（job satisfaction）也可稱為工作滿足。二十世紀初以泰勒（F. W. Taylor）為代表的科學管理學派（Scientific management theory），提倡運用科學管理的理論與方法，來進行工作組織中人的行為研究，研究結果顯示以物質條件的改善、金錢的鼓勵與制度的訂定等，才是提高組織內部人員工作效率的不二法門（徐俊賢，2005）。然到了 1930 年代，以梅堯（E. Mayo）為首所進行的霍桑實驗計畫，提出「人群關係理論」，其研究結果發現人在工作情境中的工作滿意感受、態度、工作參與及團體凝聚力等，乃是提升組織內部人員效率與效能的重要因素，同時推翻了過去科學管理所認定的主張。霍桑實驗可以說是工作滿意（job satisfaction）研究之始祖，強調組織應重視組織內部成員的情緒與意願的反應，以維持內部員工的心理與社會因素的滿足。工作滿意可以減少員工的流動率、增加留職的意願，同時對於工作的意念提升有更為積極的作用。其研究結果引起學術界對組織中「人的內部心理因素」的重視（吳定等，1994）。

（二）工作滿意的定義

1、整體性定義

將工作滿意的概念作整體綜合性的概念解釋，而不涉及考慮工作滿意各個構面向、形成原因和過程，工作者將其在不同工作構面向上的滿意與不滿意間予以平衡，形成整體工作上的滿意（Robbins，1996）。

2、差距性定義

工作滿意乃是個人在工作環境中，預期獲得與實際獲得兩者間的差距認知。當差距愈小，工作滿意程度越高；反之，工作滿意程度越低（Locke，1969）。

3、主觀知覺性定義

個人對於工作環境主觀性的知覺與感受，會影響到個人對工作滿意的感受差異性（潘玟諺，2005）。所以在分析工作者工作滿意時，除了考量組織特性外，同時必須將個人因素對工作滿意感受的影響，納入考量因素。所以工作滿意絕非是單一現象，而是包含了個人主觀性的感受。

4、構面性定義

強調工作滿意乃是工作者對不同工作構面上的態度、情感與行為的反應。此種知覺受個人參考架構的影響，此一定義又稱為參考架構定義（吳淑鈺，2000）。

（三）工作滿意的相關理論

探討工作滿意的相關理論，鑑於中外學者在其強調的概念、重點與研究對象上的差異，以致在建構工作滿意的理論上，有著不同的見解。

Campbell.Dunnette.Lawler 與 Weik 於 1970 年將工作滿意理論歸類成內容理論與過程理論等兩類型（引自潘玟諺，2005）。內容理論乃是著重於滿足個人需求為衡量重點的理論，如：A.Maslow 的需求層次理論（Needs hierarchy theory）、F.Herzberg 的雙因子理論（The two-factor theory）、C.P.Aldefer 的 ERG 理論（Existence、Relatedness、Growth theory）。過程理論乃是探討以實際的期望來進行衡量，是個人的工作需求、價值、工作投入與工作特性交互作用後，所產生的滿意知覺過程，如：公平理論（Equity theory）、差距理論（Discrepancy theory）、期望理論（Expectancy theory）等。

以下就各理論詳細說明於後：

1、內容理論

（1）需求層次理論（Needs hierarchy theory）：

這是美國心理學家馬斯洛(Maslow)於1971年所提出的理論。Maslow認為人類是需求的動物，人類的行為皆是因為需求而產生動機。人類的需求是一個金字塔型的分佈，由下而上依序為：生理需求、安全需求、愛與被愛的需求、自尊與被尊的需求、自我實現的需求。此五種層次的需求滿足，會產生不同程度的工作滿意。通常一個人在滿足生理需求與安全需求之後，會進一步追求更高層次的滿足，參加志願服務便是其中一種方式。倘若組織內部的員工能由低而高、循序漸進逐一的滿足，便能藉由需求的滿足，以提升組織的工作績效。需求間不但有層次上

的高低之分，同時有其前後順序的差別。當較低層次的需求得到滿足後，較高層次的需求也將隨著增強。以下就此五層次需求，逐一說明（潘玫諺，2005）：

a、基本生理需求（basic physiological needs）

指得是人類所賴以維生的最基本的需求，舉凡食物、衣物等基本維生物品的需求滿足。

b、安全的需求（safety needs）

指得是個體免於恐懼與威脅、免於意外和外在環境安全等需求的滿足，以保障個體的生存安全。

c、社會的需求（social needs）

指得是個體在團體中所期望被關愛、認同、接納的需求；同時人與人之間的歸屬感與友誼皆屬於社會的需求，此類需求滿足又稱為愛與隸屬的需求。

d、自尊的需求（esteem needs）

指得是個體自尊與受人尊崇的需求。前者包含自我的期許、信心與成就的感受；後者包含受人尊敬、推崇、認同與讚美的感受。

e、自我實現的需求（self-actualization needs）

指得是個人的潛能、能力等，在自我實現的驅使下，發揮到極致，達到人的最高目標境界的需求。此層次的需求，乃是最高層次的需求滿足。

志工從事志願服務的過程，組織給予志工的認同、讚美與關愛，以滿足志工的社會與自尊的需求；同時對志工而言，從事志願服務工作是個人自我人生目標的實踐，滿足了志工的自我實現的需求，所以 Maslow 的需求理論，可作為工作滿意相關研究參考理論。

(2) 雙因子理論（The two-factor theory）：

F. Herzberg 將影響工作滿意與不滿意兩因素，分別稱作激勵因素（motivator factors）與保健因素（hygiene factors）。其所以稱為雙因子理論，乃是因為 F. Herzberg 認為人類的動機滿足受到「激勵」與「保健」因素所控制，此兩因素並不相同且各自獨立而行，以下就此二因素簡略說明（徐俊賢，2005）：

a、激勵因素：

又可稱為「滿意因素」，舉凡管理階層對部屬的認同、獎賞、委以重任等態度，

都可以直接激發部屬的努力、激發潛能與創造績效。這些因素因為隱藏於工作中，所以又可稱作「內在因素」。當這些因素因存在於工作時，便會使部屬產生工作滿意感，若這些因素不存在的話，並不會使部屬對工作產生不滿意感。至於影響工作滿足的激勵因素包括：

- (a) 成就感：成就感的滿足來源在於從事一件具完整性的工作，而非片段式的工作；例如，志工從搜尋服務對象到實際完成服務任務的過程，須仰賴多種工作知能與專業技巧，其工作完整性比起生產線上日復一日負責裝配零件的員工更高。其次，成就感來自於工作本身的社會意義；例如，志工的工作多是屬於社會服務工作，其貢獻極具社會意義，故當個人向他人自我介紹為「志工」的時候，其成就是遠高於一般角色。
- (b) 賞識：對志工而言，微薄的獎金不如公開的讚揚與肯定，賞識的深度意涵在於顯示志工的努力確實受到領導者的肯定，其努力的成果是受到肯定的，賞識代表著自我肯定與榮譽。
- (c) 工作本身：如果一項工作本身無法吸引人，使人樂在其中，就必須依賴附加的「外在報酬」，例如物質、金錢等誘因；當一項工作本身具有滿足人們需求的因素，例如：具有重要意義時，則從事者便可能在無外在誘因的情況下，不計代價的投入其中，並從工作中得到回饋與滿足，此工作即具有所謂的「內在報酬」(intrinsic rewards)，內在報酬可以解釋為志工為何願意犧牲時間、體力與金錢進行服務工作而樂此不疲。
- (d) 是否能得到成長與發展：在志工團體或組織中，志工重視的是，能否從服務過程中不斷的自我成長，包括視野的開闊、增廣見聞、跟上時代的脈動、價值觀的重塑、人際關係技巧的增進、心靈的洗滌與自我理想的實現。
- (e) 責任：人並非都不喜歡承擔責任的，服務工作本身是個人責任的外在延伸，當個人能夠分享他人或社會的負擔時，便是一種社會責任的承擔，這意味著自我的肯定與個人的成長。

對志工而言，獲得工作滿足是影響持續參與的要件，而機構方面則應提供志工不斷成長與完善的管理制度與環境，以激勵其持續參與服務。

b、保健因素：

此類因素容易導致個人產生不滿情緒，所以又稱「不滿意因素」。由於此因素

和工作只有間接關係或存在於工作本身以外，是維持員工工作動機的最低動力，又可稱為「外在因素」。舉凡薪資、組織地位、工作環境與人際關係等。這些因素若是存在，不一定能夠提升員工的工作滿意，只能防止員工效率下滑的消極作用。但是這些因素若不存在的話，會引起員工的工作不滿意。

雖然保健因素不會直接提高員工的工作滿意，但是 F. Herzberg 認為在提供員工激勵因素之前，一定要提供保健因素，以滿足其最基本的生理需求。待基本的生理需求滿足後，再提供激勵因素，以提高員工的工作滿意。由於志工大多不支薪，所以組織應該直接提供志工激勵因素，以提高志工的工作滿意。

(3) ERG 理論 (Existence、Relatedness、Growth theory)

ERG 理論是心理學家 Aldefer 所提出，Aldefer 認為 Maslow 的需求層次理論有其優缺點，然其發現需求層次理論，並沒有明顯的界限劃分，同時其質疑需求層次理論的發展順序性，所以於 1972 年將 Maslow 的需求層次理論加以修正後，提出「生存、關係、成長」三層面的核心需求，進而發展出 ERG 理論。此理論意涵如下 (鍾立君，2008)：

- a、生存的需求：生存的需求與 Maslow 的生理與安全需求雷同，諸如：食物、工作薪資、福利與工作環境等的需求。
- b、關係的需求：關係的需求與 Maslow 的愛與歸屬需求雷同，諸如：自我肯定、人與人之間的隸屬性人際互動、友誼與相互關懷的人際過程等心理層面的需求。
- c、成長的需求：成長的需求與 Maslow 的自尊與自我實現需求雷同，指得是個體工作上的自主性、挑戰性、創造性。當個人的理念與抱負結合，透過個人不斷的努力，將個人的潛能發揮到淋漓盡致，進而達到個人自我目標實現的需求。

雖然 ERG 理論是 Aldefer 修正 Maslow 的需求層次理論而發展的，但其認為個體的需求滿足不一定要依一定的程序來發展，個體的需求可能在同一時間有兩種以上不同層次的需求產生。此外，當某一層次的需求得不到滿足，個體對於該層次的需求之滿足動機就會更為強烈；若個體於較低層次的需求得到滿足後，對於較高層次的需求追求，就會有更強的滿足動機；同時若較高層次的需求得不到滿足或是遇到挫折，個體則會退而求其次，轉為較低層次的追求，以滿足個體對需求的追求慾望，此點與 Maslow 認為人們所追求的需求層次會愈來愈高的見解不同 (王惠俐，2002)。

就 Aldefer 的觀點而言，志工的志願服務過程，雖然是無私的奉獻，然其內心仍有一定層次的需求滿足動機，志工能否得到工作的滿意，則取決於組織能否提供一個適切的工作環境。

2、過程理論

(1) 公平理論(Equity theory)

公平理論，又稱為交換理論(Exchange theory)，也可稱為社會比較理論(Social Comparison theory)，由 J.S.Adams 於西元 1963 年提出，同時 Adams 也是公平理論的主要倡導者。公平理論所探討的重心在於工作報酬本身，視工作報酬的公平與否是個體行為的重要激勵因子(鍾立君，2008)。

該理論乃是假設在個體的道德系統中，顯然存在著與人比較報酬公平與否的基本概念。主張個體的工作動機乃是個體基於自身的努力、學歷、付出、經驗、社會地位與服務年資等基本要素，在與同等級的同事比較酬勞、待遇與工作環境後所產生的知覺。

同時藉由與同事間的比較，了解彼此的應得報酬與實際報酬間的落差，是否符合公平原則。而所謂的公平與否，乃是指個體所感受到報酬的知覺與付出的多寡，在與別人相比後的感受是否相等。若是自己的努力與結果之比率與他人相等時，則認為「公平」存在；若比率不相等時，則表示有「不公平」的情形存在。如果彼此兩者間的公平比率落差小的話，則表示個體的工作滿意度會越高；反之，若彼此的公平比率落差大的話，則表示個體的工作滿意度會越低(徐俊賢，2005)。

公平理論可以下列公式表示之(蔡梅燕，2007)：

$$\text{公平比率狀況} = \frac{\text{甲的報酬}}{\text{甲的付出}} = \frac{\text{他人的報酬}}{\text{他人的付出}}$$

本理論包含投入變項、產出變項和比率變項，其個別的意涵如下：

a、投入變項：指得是個體在工作上所付出的體力、時間、精神與技能。

b、產出變項：指得是個體在投入工作後，所獲得的待遇、升遷獎勵、組織認同與成就地位等有形與無形的報酬。

c、比率變項：指得是個體投入的工作付出與實際報酬比較的結果，並與相等條件的同事做比較。

就志願服務而言，個人付出的代價與回收利益之間的比率，是衡量其是否參加志願服務的標準。例如，志工付出時間和心力，可以得到參加保險、享受福利、獲得獎勵，在內心覺得受到尊重，而且有實質的利益，這是他決定參與或持續參與志願服務的考量因素。否則，志工付出的代價與回收的利益不成比率，則他可能選擇不參與、退出或「跳槽」轉赴提供較佳利益的機構去服務。不過，對於付出的代價與回收的利益，可能因人而異，有些志工強調付出不求回報，有些志工則會計較利益如何，再決定付出多少，這往往使得運用單位在志工招募及管理上感到困擾。

此一理論強調公平的重要性，倘若個體在相較之下若感到不平等，則個體會試圖謀求改變、積極爭取，以取得與重建彼此間的相互平衡。從事志願服務的志工彼此間，雖然沒有酬勞高低的比較，無法以薪資的報酬給予調整與改善，但仍有彼此工作場域所感受到的受重視度、尊重與工作量多寡的公平性知覺比較，此時應當採取其他的方式來改變其對工作滿意的知覺，例如：公開褒獎、調整工作性質與工作量、給與政策的參與和部分決定權等，以保持志工的服務熱忱（徐俊賢，2005）。

（2）差距理論（discrepancy theory）

Locke 於 1969 年提出差距理論，認為一個人對於工作上的滿意知覺與否，決定於工作期間「實際獲得的報酬」與「期望獲得的報酬」之間的差距而定。若個體在工作上的實際報酬獲得比期望多，個體就會感受到滿意；若個體在工作上的實際報酬獲得比期望少，個體就會感到不滿意。

差距理論和公平理論的主要差異乃是在於參考點的觀點上，以下就其差異性分析如下（潘玟諺，2005）：

a、差距理論主張個體的工作滿意與否，取決於個體對於「實際得到」與「期望得到」之間的比較，兩者之間的差距感受主要參考點在於個體自己；公平理論認為個體的工作滿意與否，取決於個人與同事間的相互比較之後，彼此間的差異感受主要參考點在於他人。

b、差距理論主張凡是對個體有利的工作條件，無論兩者之間的差距多大，都有可能導致個體的工作滿意。但公平理論卻有不同的主張，認為當個體感受到工作上的公平時，才會導致工作滿意，若是自己的報酬過多或是對工作感受到不公平時，雖然是對個體本身有利，仍會因為心中的不安而致工作上的不滿意，志工間的工作滿意差異，往往取決於個體的直接感受。

(3) 期望理論 (expectancy theory)

期望理論由佛洛姆 (V.H.Vroom, 1964) 提出，乃是整合自決策理論與認知理論所發展出來的理論。認為工作者的工作表現或是工作目標的達成，個人的行為係出自於個體有意識的選擇，依個體過去直接或間接的經驗，決定在何種情況下採取何種行為以獲得結果；同時鑑於其對工作因具有一定程度的期望而產生激勵，當期望越高時，個人的工作動機會越強，進而提升工作績效與工作滿意；若無期望則無激勵，個人的工作動機會減弱，工作績效與工作滿意就會降低。就志願服務而言，當志工從服務中所得的回報，與原先的期待相符合，則比較願意投入，並且持續參與。相對的，如果志工服務之後所得到的效果不如預期，則其個人動力也會隨之降低，可能從此以後不再參與，或者轉而參加他所期待的其他服務項目。Vroom 並作了以下的假設 (秦夢群, 1998)：

- a、不同的工作者內心隱藏著不同慾望與預計達成的組織目標，然隨著外在環境改變與自我經驗的成長，個體的慾望與目標也會因此隨之改變。
- b、人們通常會期望從組織中，獲得一定程度的報酬。
- c、工作者於尋求工作時，會渴望所得到的工作與個體的工作經驗與動機相媒合。
- d、工作者會依據個人的期望而在工作上的表現有所取決。
- e、工作者會在各種工作報酬中做選擇，以獲得對自己最有利的結果。

期望理論基於期望 (Expectancy)、誘力 (Valence) 及媒介 (Instrumentality) 等三項基本的概念而建立，以下分述之 (徐俊賢, 2005)：

(a) 期望 (Expectancy)：

期望是個人的主觀意識，相信在透過某種程度的努力之後，預期個體能導致期待結果的認知。期望的高低與需求的滿足有著密切的關係，對事件的期望越高，相信透過努力將會創造工作效率，則可能在工作上帶來越多的滿意；反之，

工作滿意就會降低。例如：工作者相信透過個人的努力，便會為自己的工作帶來效率，則此位工作者就是對工作具備高度期望。倘若即使透過努力，工作結果仍不理想，則表示工作者對於工作，也將不再抱持任何的期望。此兩者間的差別，可以「高期望」和「零期望」加以區分。

(b) 誘力 (Valence):

乃是指工作者透過一定程度的努力後，對於工作結果的情感與知覺反應，往往會受個人主觀意識、薪資、升遷等認知上的差異影響，而表現出在工作誘力上有程度的差異，所以個體反應於外的工作誘力，往往會因人而異，因此訂出了正向、反向與零向的誘力。當組織工作者對於上級的讚賞、工作薪資、工作環境與績效獎金感到愉悅的話，就會產生正向的誘力；倘若對於上級的漠視與冷淡態度，此時就會產生零誘力；若是對於工作上不利、危險的環境感受到厭倦，此時工作者就會產生負向誘力。

(c) 媒介 (Instrumentality):

媒介乃是指工作者對個人的工作報酬與績效之間的認知關係。兩者的關係存在著正向、零與反向等三種構面。倘若工作者主觀認為，工作報酬與酬償成正比例的關係，則此為正向媒介關係，便會產生激勵的效果；若是工作者認為工作報酬與績效間並無直接的關聯性，則此媒介價值為零；若是工作者認為工作報酬與酬償成反比例的關係，則此為負向媒介關係，意味著當工作績效高時，反致工作酬償降低。

期望理論強調個體在工作的表現上，存在著不同的目標、慾望與價值，以致對工作有不同程度的期望，表現在工作上的績效也會有所差異。個體對工作的期望越高，在工作的表現績效就會更加積極，同時也會對工作產生更大的滿意。對於志工而言，管理者除應考量志工達成目標的能力外，同時也要了解志工的需求，以促其在工作上產生正面激勵作用 (徐俊賢，2005)。

三、工作滿意相關因素

由於工作滿意包含了眾多的變數，且彼此間的關係複雜，至今尚無一套完整的模式，足以將所有可能與工作滿意相關的因素都包含在內。目前大部分的研究僅限於部分變項的研究探討，唯大多數國內外學者一致認為影響工作滿意的變項

中，不僅包含了工作者個人的特徵是必須探究的重要因素外，同時工作本身與工作的環境也是重要的影響因素（顏憲文，2005）。

Locke(1973)整理相關研究，提出影響工作滿意的因素有1. 工作事件(Events)：包含工作本身、工作環境及工作報酬；2. 行為者(Agents)：包含行為者本身與組織內外的其他利害關係人；而工作滿意則是工作事件與行為者間彼此互動的結果。Fournet 等人於 1966 年的研究提出了影響工作滿意的因素可分為：1. 個人特性因素：包括性別、年齡、智力、教育、人格特質等因素；2. 工作特性因素：包括薪資、組織與管理、上司監督、溝通、工作安全、工作變化性等。

由以上論述瞭解，工作滿意並非是一般單一性的現象，而是工作者與環境互動的多元結果，因此研究工作滿意不僅在於分析研究組織內外的環境因素外，更是要將組織人員對工作的感受與態度納入研究的範疇，分析工作者的差異性。因此綜合多位學者看法，將其歸納如下：

（一）自系統觀點論：工作滿意係指組織成員之工作態度，以及個人對其工作所持的一種總括性的看法，這種看法受到個人內在因素（如能力、興趣、對工作的態度、成就動機等），工作本身的（如薪水、安全、升遷）和社會參考架構（如價值觀）的影響，成為一種態度或感覺而表現於外在（鄭熙彥，1980）。

（二）自功能觀點論：即工作滿意是個人在環境中受環境影響而產生的一種感覺，如 Smith 等人認為工作滿意之感覺乃來自個人在其工作環境中，實際收穫與預期代價間之差距，Price 認為工作滿意是指工作者對其工作組織中所扮演角色的感覺或情感性反應；McCormick 認為是個人從工作中所經驗到的需要滿意程度（彭駕駢，1979）。

換言之，工作滿意對個人而言會影響個人的心理及生活；對組織而言是一種內部危訊警示的指標；對整個社會而言，更可提供社會政策與計劃擬定之參考，其重要性可見一斑。

Martha A. Shulman (1982) 認為實際志工願意參與是想選擇參與他們喜愛、有成就感和個人成長感受的活動。其他的學者認為工作滿意是替代薪水的報酬付給志工的重要方式，所以管理者必須要了解志工的興趣和目標，且為每個志工可以接受的方法（Naylor，1985）。以上可見最佳的招募志工且使志工留任的最佳策

略是提供有趣、有挑戰、有意義的工作、個人成長、與社會互動的活動給予志工參與。

許多研究已經測試過志工動機包括對組織承諾、服務範圍及其他的變項之相關影響結果，大部份的研究發現工作滿意對志工很重要。如 Daily (1986) 認為工作滿意是志工評斷對組織承諾水準的重要變項之一。Pierucci 和 Noel (1980) 發現以態度處理、職員關係及與顧客的接觸之志工滿意度來預測組織承諾會比以個人特質變項來得好。Gidron (1983) 發現組織變項如適當的任務準備工作和態度變項如任務成就感、與其他志工的關係、工作本身是預測志工是否流失的最佳工具。

正如多數支薪的員工一般，志工也是會因在適合的工作環境內表現良好，然而，與支薪員工最大不同是多數志工會因為他們的能力在此一環境有所限制或不愉快的工作情況而選擇離開。換句話說，無法提供一個滿意的工作環境將會導致志工留任率下降。

第三章 研究方法與設計

本研究旨在瞭解台電志工之整體運作概況，故採用質性研究法中之詮釋現象學為研究取向，在資料蒐集的方法上採用檔案資料法、深度訪談法與參與觀察法，並將取得之資訊作分析與整理，試圖理解台電志工個人基本特質與參與經驗及台電志工運作現況。

第一節 研究方法

一、檔案資料法 (archives)

人類對歷史的記憶，主要是根據文件檔案或口頭報告的證據，作為對過去事件的了解，通常文件檔案的證據包括事件發生當時所留下的任何物品紀錄，如日記、信件、會議紀錄或報導等（潘淑滿，2003）。檔案紀錄及資料：諸如各類活動的檔案紀錄、各種組織的結構圖或預算表、地圖、圖表、各種名冊、名錄及調查資料，甚至連個人的紀錄如日記、行事曆、電話號碼簿等（黃光雄等，1996）。

本研究係以台電公司嘉義區營業處現有70位志工為探討對象，研究者本身即為志工運用單位領導幹部，對於志工之檔案資料、出勤紀錄、工作手冊及評鑑報告等資料之來源，經簽陳單位主管敘明資料僅供作學術研究用途，並保證嚴加遵守個人資料保護法有關規定，於取得上並無困難，相關資料來源之正確性，符合質性研究事實之要求。

二、深度訪談法 (in-depth interview)

- (一) 訪談法是指訪談者依據訪談大綱與訪談對象直接交談，是一種無架構的、直接的、個人的訪談法；在訪談過程中，應掌握追問的技巧，並依臨場情境適時改變問題，是一種口頭交流式的調查方法。
- (二) 訪談法的主要特點為採用對話、討論等面對面的交談模式，是雙方相互作用、相互影響的過程。
- (三) 訪談法根據訪談對象的數量，可以分為集體訪談法和個別訪談法；根據層次，可以分為常規訪談法和深度訪談法；根據媒介，可以分為當面訪談法和電話訪談法。

(四) 訪談法的功能

1. 發覺人們內心的情緒、態度、動機
2. 回答為什麼的問題
3. 內涵：擷取個人內在觀點的經驗知識；擷取的知識種類：內隱知識

(五) 訪談大綱的設計

訪談大綱一般包括：確定訪談目的為什麼談；確定訪員誰去談；確定訪談對象與誰談；確定訪談時間何時談；確定訪談地點何地談；確定訪談種類怎麼談；確定訪談記錄模式怎麼記；確定訪談報告模式怎麼寫。如果是標準化訪談，必須用業經設計的訪談問卷；如果是非標準化訪談，則無須有嚴格的分類和固定的回答模式，但要求必須把與調查主題相關的主要項目和問題列出，問題要簡練、明確。

(六) 注意事項

- 1、在訪談中，調查員要保持中立的態度，不要把自己的意見暗示給被調查者，否則會影響資料的真實性。
- 2、要把握訪談的方向和主題焦點，防止談話偏離調查主題，以免影響效率。
- 3、使用的語言要簡明扼要。
- 4、根據被調查者的特點，靈活掌握問題的提法和口氣。

三、參與觀察法 (participant observation)

參與觀察法指研究者在自然情境中，運用觀察方法對研究現象、行為或事件，進行有系統的觀察與記錄的過程，在整個資料蒐集過程，研究者必須融入被觀察的情境，透過密切的互動過程，深入體驗、傾聽和觀察被研究對象、行為或事件的意義（潘淑滿，2003）。換句話說，參與觀察法就是實地觀察法，強調以研究者為觀察中心，來進行相關資料的蒐集，並輔以攝影機、記錄表格或筆記，將所觀察到的現象、事實或行為逐一記錄（簡春安等，1998）。

參與觀察法是一種頗為適合運用於探究人們日常生活情境之方法，強調研究者必須以圈內（或局內）人的觀點，來探究人們日常生活中各種互動行為的意義，並經由實務累積與意義的詮釋，發展出理論建構的基礎（潘淑滿，2003）。

第二節 研究對象與研究架構

一、研究對象

本研究著重在台電志工的管理面與制度面探討，因此訪談對象為台電公司嘉義區營業處志工團業務主管、志工督導及社會志工，期透過深度訪談方式，以瞭解台電公司嘉義區營業處志工管理整體運作概況。受訪者資料如下表（3-1）：

表3-1訪談對象

性別	職業	年齡	教育程度	經濟狀況	家庭狀況	志工職位	志工業務	代號
男	台電職工	60	專科	小康	與配偶子女同住	志工團總幹事	7年	A
男	台電職工	54	大學	小康	與配偶子女同住	志工督導	6年	B
女	家庭主婦	49	高中	小康	與配偶子女同住	社會志工	6年	C

訪談方式：親自拜訪面對面交談，不足之處再以電話聯繫補足。

訪談時間：第一次：101年9月14日15:00~17:00

第二次：101年9月17日15:30~17:00

第三次：101年9月21日15:30~17:00

訪談地點：台電嘉義區營業處受訪者辦公室

二、研究限制

本研究囿於時間、人力、物力、財力之關係，僅以志工團業務主管、志工督導及社會志工做為研究對象，因此調查結果可能有其局部性，範圍未能涵蓋全體志工。且本研究基本上以人的意見作為資料分析，不可忽視所表達的訊息，可能受某種程度的個人主觀意識、情境差異等影響，因此回答之內容並非是真正內心所想的。另外研究者學養有限，在文獻資料之蒐集與分析上難免有資料不足或不完整情形，以及思考層面未盡深入週延，凡此均為本研究之限制。

三、研究架構

根據之前的文獻檢閱結果，本研究從個人基本特質（志工的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、從業身分、宗教信仰、家庭收入狀態、居住型態、自覺健康狀況等）與個人參與經驗（包括每週服務時數、過去社團參與經驗、擔任台電志工時間等）予以深入分析，並探討台電志工管理（包括擬定工作計畫、招募、面談遴選、教育訓練、獎勵與福利、考核評估、經費預算、督導人員、權利義務規範、衝突溝通），以及制度運作（包括目的與功能、服務方式、參與動機、工作滿意、高階主管支持、人際關係／網絡、推展困境、服務成效、企業形象、未來展望）等面向。最後就台電志工未來之發展提出策略規劃分析（包括SWOT分析：擬定SO、ST、WO、WT策略、可行性分析、永續發展指標）。（如圖3-1研究架構圖）

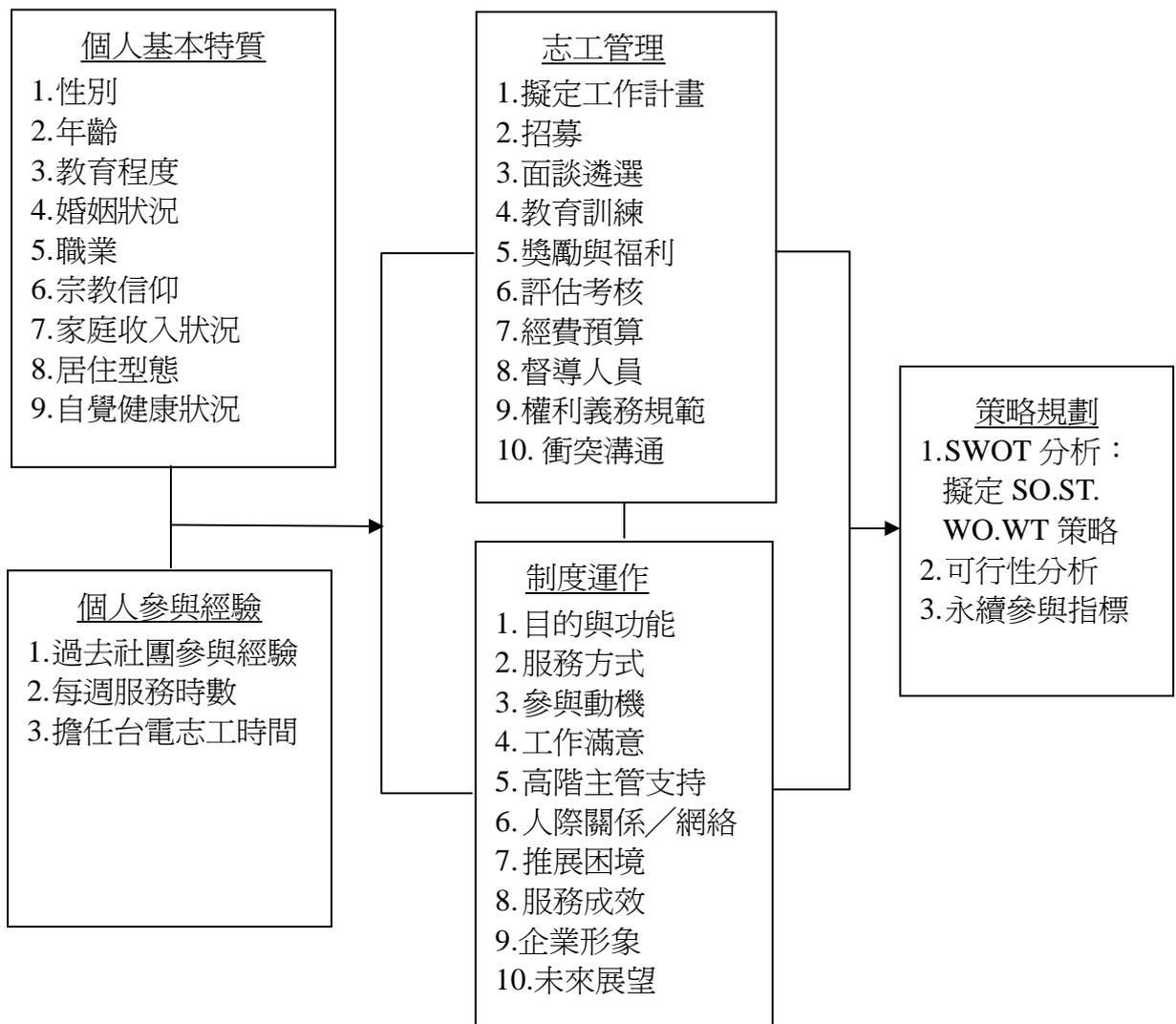


圖 3-1 研究架構圖

第三節 訪談大綱設計

一、訪談大綱設計

本研究主要採半結構式深度訪談來蒐集資料，以及參考相關次級資料加以發展而得。因此藉由文獻資料分析瞭解相關因素進行訪談大綱設計（如附錄三），內容融入台電志工運用概況、志工管理、志工參與動機與工作滿意度等問題，期使問題能與研究目的相契合，以建構本研究核心概念。

二、訪談資料蒐集步驟

本研究訪談係事先決定好主題，因此不像「非正式對話訪談」之鬆散，且在訪談進行期間，研究者基於訪談情境之考量，可自行決定問題順序及用字遣詞，甚至亦可臨場提出更進一步的問題，使訪談內容更具關連性及自然性，以避免標準化開放式訪談流於僵化。

訪談開始，研究者會向受訪者說明本次訪談的主要內容、訪談的進行方式，並向受訪者清楚說明有關研究保密原則，經其同意簽署「訪談同意書」（如附錄四）後，才進入內容訪問。訪談過程，避免個人的偏見涉入，且需具有理論敏感度，要能察覺現象或事件背後的理論意涵，洞悉相關或無關的事物。訪談結束後，研究者即將錄音內容謄錄成訪談文字稿，並依現場筆記將訪談過程中受訪者的動作、表情等非口語訊息一併納入文字稿附記，俾正確具體地呈現受訪者的經驗歷程與思維。所整理出之個案訪談內容摘要，反覆地查核檢視，以確定資料之可靠度與正確性，經受訪者回饋確認後，即進行資料的實證分析與聚焦整合，最後提出本研究之結論與建議。

第四節 質性研究的信度與效度

一、質性研究的信度

(一) 外在信度

質的研究信度是指不同參與者透過互動、資料蒐集、記錄與分析，其對結果詮釋的一致性。王文科（2000）認為質的外在信度是指「獨立的研究者在相同或類似的情境中，能發現相同現象的程度。」，提升外在信度的方法有五種：

- 1、研究者角色（researcher role）：研究者利用本身的專業素養與社會關係，使研究者能把握在該團體的角色與地位，以提升信度。
- 2、提供資訊者的選取（informant selection）：研究者必須對資訊提供者的背景與選取歷程加以交付。
- 3、社會脈絡（social context）：必須詳細敘述脈絡的物質性、社會性、人際性與功能性。
- 1、資料蒐集與分析策略（data collection and analysis strategies）：研究者必須描述回溯與解釋資料的綜合方法，以及確證與詮釋資料的一般策略。
- 2、分析的構念與前提（analytical constructs and premises）：研究者公開報導該研究的架構，並以該架構統合各種發現。

綜上述，本研究採用質性研究方法蒐集資料，研究者本身即是重要研究工具之一，且研究者參與台電志願服務工作多年，與被研究者長期建立良好互動信任關係，因而對於相關資料之蒐集極具正確性及信度。

(二) 內在信度

質的內在信度是表示在單一的研究內，多位觀察者是否一致。王文科（2000）指出有六種策略可以提升質性研究的內在信度：

- 1、逐字解說與低推論描述：直接引用文件，具體、精確的田野札記，對正面與負面的報導同樣予以關注。
- 2、使用多位研究者：質性研究因為要從事長期且專業觀察，因而使用多位研究者並不常見，比較常見的是使用兩位觀察者。
- 3、參與研究者：研究者可透過參與者的協助來確認記錄的內容、參與者對意見的詮釋，研究者將資料綜合之後，亦可邀請參與者加以檢核。
- 4、同儕檢查與參與者檢查：同儕檢查有三種方式
 - (1) 將其他類似的研究加以統整。
 - (2) 在多種場合同時進行研究，並將資料統整。
 - (3) 將研究結果出版，供同僚探討，且將結果交由參與者複查。
- 5、以機械來記錄資料：可輔以科學儀器來記錄，例如：錄音機、錄影機、照相機等。
- 6、負向個案或不一致資料：負向個案是指與所呈現的意義組型相互矛盾者，而不一致資料是指意義組型變異的資料，研究者對於這些資料應加以主動的探討、分析與檢核。

本研究為減低推論，儘量引用原始資料、直接引用訪談內容、對觀察做詳細的記錄，並透過參與者來確認記錄的內容、意見的詮釋與檢核，以維研究立場。

二、質性研究的效度

胡幼慧、姚美華引述 Lincoln Guba (1984) 的觀點，認為質性研究的信度是可重複性，而效度是可靠性與正確性，其提出下列策略來增加質性研究的效度：

(一) 確實性：

指質性研究之資料真實的程度，亦即質性研究者真正觀察到其所欲觀察資料的程度，提升此內在效度的方法有五種：

- 1、增加資料確實性的機率，例如，對研究情境的控制、資料來源的多元化、對資料的檢查等。
- 2、邀請研究同儕參與討論。
- 3、對相異個案資料的蒐集。
- 4、以輔助工具來協助資料的蒐集。
- 5、資料的再驗證。

（二）可轉換性：

是指外在效度，研究者能將被研究者內在的情感、觀點、經驗很忠實的以資料、文字的方式予以轉換、呈現，而儘量減少扭曲、失真的機率，增加資料可轉換性技巧為深度描述，亦即詳實的記錄現象脈絡、情境與對話。

（三）可靠性

是指內在效度，研究者在資料蒐集的過程必須考慮到資料來源的可靠性，被研究個人經驗的重要與唯一性。

為提高本研究效度，研究者在訪談前先確定受訪者對研究的主題有充分的了解，才進行資料蒐集。對研究場域情境採客觀的角度觀察、多方蒐集資料並檢查資料來源可靠性等，又在觀察與訪談中詳實記錄現象與對話，資料整理後，再與研究對象確認，以確保資料的正確與完整，研究者並隨時檢視分析程式，逐步澄清主題項與內涵，以增加分析的客觀性與一致性，讓分析結果真實呈現研究個案的面貌等。

綜上述，本研究以融入個案場域，參與觀察對象多年，直接引用原始資料，確實記錄，並詳細了解團體與受訪者與各項活動之互動情形及從事志願服務時之意趣，參與觀察並隨時記錄，使資料分析與解釋更能完整一致。在訪談前遵照上述研究程序外，並採多元方式如檔案資料、深度訪談與參與觀察等，多面向蒐集可靠資料來源，以提高本研究信度與效度。

第四章 個案描述與研究分析

本章除個案描述外，旨在瞭解台電志工之基本特質、工作屬性、參與服務動機及工作滿意情形，以及單位目前志工運作方式、服務內容、獎勵措施與教育訓練等制度面與管理面之探討；同時並就未來志工運用之發展策略，包括 SWOT 分析、可行性分析及從社會感受度、投入程度、滿意度、平衡度等面向建構志工永續參與指標等進行研究分析。

第一節 個案描述

一、台電嘉義區營業處簡介

前身為日據時代嘉義電燈株式會社，於民國 35 年 5 月由台灣電力公司接管，即為今日之嘉義區營業處。該處位於阿里山麓，面臨嘉南平原，營業範圍涵蓋嘉義市、嘉義縣 18 鄉鎮市及雲林縣古坑鄉、南投縣信義鄉、高雄市那瑪夏區、台南市楠西區及南化區等部分山區，面積 2,267 平方公里，幅員遼闊，至 100 年 12 月底止轄區用戶數為 520,310 戶，占全公司總用戶數 4.08%，在台電業務系統 24 個區營業處中排名第 12 位；組織規模層級屬於中型（乙組）區處。

組織置有處長 1 人、副處長 2 人、督導 2 人及 11 個組級部門（政風、人資、會計、總務、電費、設計、業務、工安、維護、調度、工務），下轄 32 個課、1 市區服務中心及 21 個服務所（如圖：4-1 台電嘉義區營業處組織圖），100 年底止員工數為 463 人，平均年齡為 49.14 歲。營業時間為上班日星期一至星期五之上午八時至十二時，下午一時至五時（服務中心候收電費無午休）。在修理供電故障方面，則全年日夜 24 小時服務。

該處主要業務職司提供轄內用戶穩定優質電力及各項用電申請與售電綜合性服務，並以用戶為導向，努力達成用戶多元化電力需求目標；同時為促進與周邊地區良好互動關係，提昇居民福祉，秉持該公司『以人為本』與『追求卓越』之企業文化，以及『誠信、關懷、創新、服務』之經營理念，致力於睦鄰工作推展，協助地方教育文化、急難救助、低收入戶生活扶助、老人及殘障福利等公益活動，以善盡企業社會責任。

台電嘉義區營業處組織圖

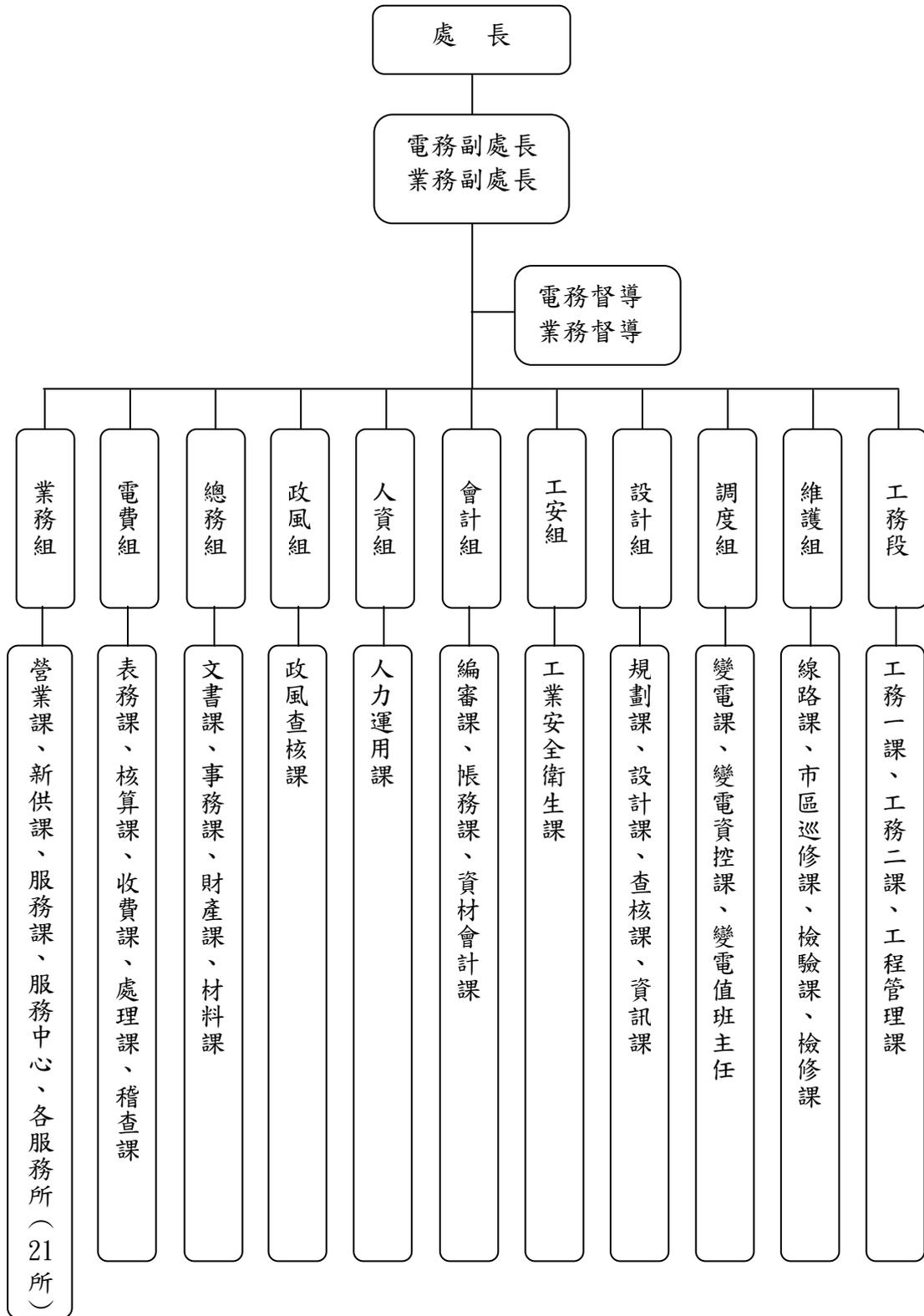


圖 4-1 台電嘉義區處組織圖

二、志工運用沿革

該處於 2003 年訂定「嘉義區營業處推動志願服務實施要點」，並於是年起開始引進志工，首批招募對象為退休員工及社會志工約 20 餘人，用以擔任區營業處服務中心營業廳及附設 K 書中心之引導接待服務性質為主。

台電 K 書中心(免費閱覽室)及各區營業處營業大廳概述：

台電公司為實踐「關懷」、「創新」之經營理念，秉持關懷社會、回饋社會宗旨，提供社區良好讀書場所，並期望以多元化的服務面貌呈現企業的新形象，因此於 2003 年首創國營事業在全省各營業據點(包含澎湖地區)設置 25 處免費 K 書中心提供民眾使用，為打造書香社會，迎接知識經濟新時代貢獻一己之力。全台電 K 書中心總共設有 1 千餘個座位，並依人體功學設置桌椅等硬體設備，搭配適宜照度與空調、規劃優美舒適安全的讀書環境；同時為迎合 E 化時代之需求，K 書中心亦裝設有 40 餘部電腦，提供 PC 讓讀友上網查詢資料。依「台灣電力公司 K 書中心管理辦法」規定(如附錄五)，K 書中心除星期日、國定假日期間及環境清潔日或大樓工程維護期間暫停外，開放時間為星期一至星期五 9 時至 20 時；星期六 9 時至 17 時，需要使用之民眾，向台電區營業處申請書友卡，即成為台電卡友，於開放時間憑卡換取座位證進場。而在管理服務方面，結合社會人力資源，招募志工服務讀友。K 書中心志工服務項目：負責管理書友之出入換證、書友卡申辦、維持秩序及環境清潔為主。

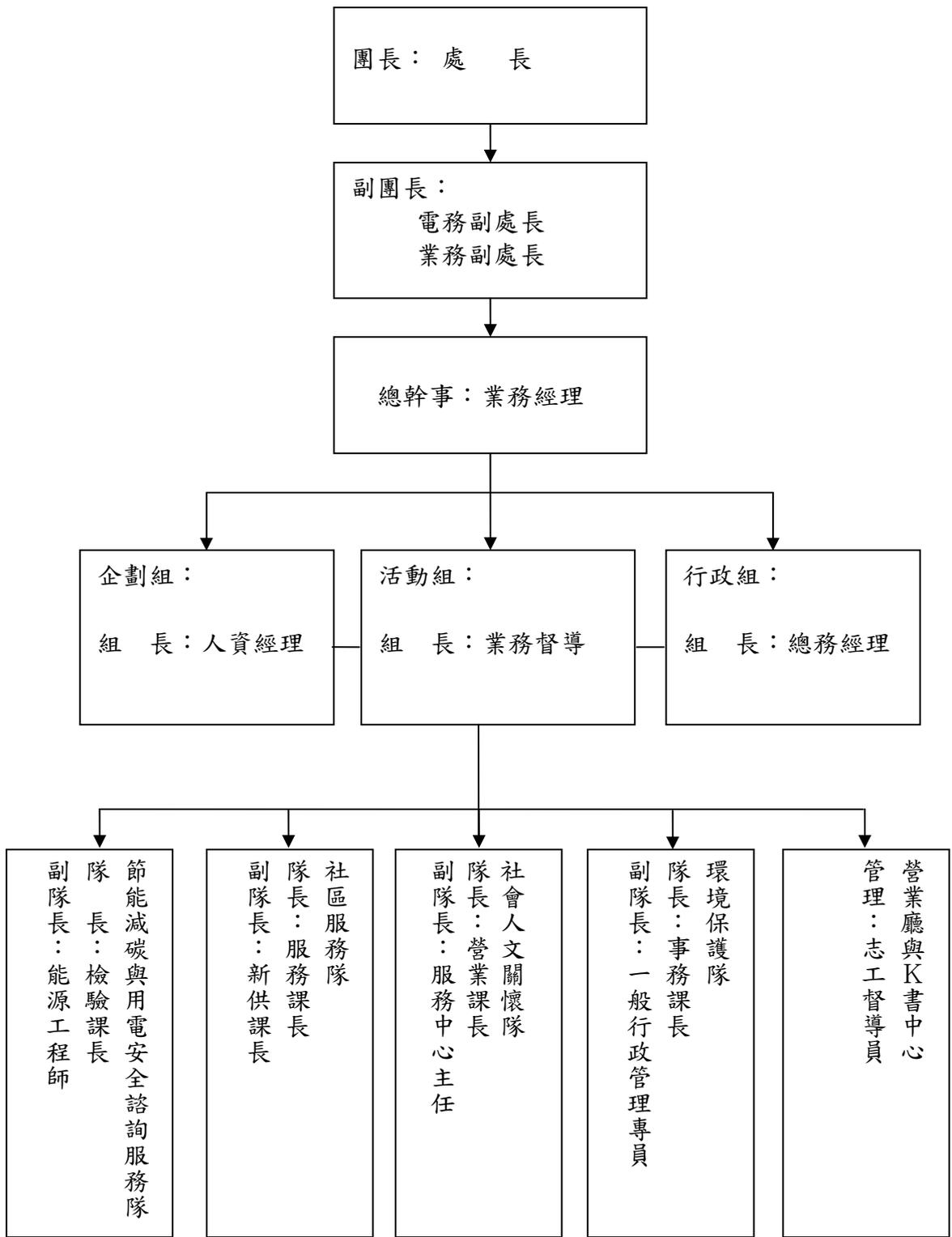
台電嘉義區營業處 K 書中心設在嘉義市仁愛路 412 號(仁愛路與康樂街口)，為二層建築物，環境清靜幽雅，設施配備完善，1、2 樓共有 74 個閱讀座位，目前由 12 位社會志工輪流服務；該處多年來民眾申請書友卡數累計近 2 萬 5 千張，參與使用者已超越 20 萬人次。對台電而言，K 書中心不只是與民眾分享企業資源，更是一種提升精神生活的重要標竿。而卡友們亦明顯感受到台電回饋社會之用心，此項創新服務措施對企業形象之提升有極正面助益。

服務中心營業廳志工服務項目有：提供用戶引導服務、申辦案件進度查詢、代填用電申請各項表單、用電安全宣導資料發送、推廣電費代繳、節約能源諮詢等措施；以及協助身障、老弱人士等服務工作。服務時間為上班日上午 9 時至中午 12 時、下午 2 時至 5 時，每日 6 小時，由 3 位台電退休員工擔任志工輪流服務。

台電公司鑒於近年來全球面臨能源價格飆漲議題，省思以企業社會責任之經營方式，發揮對社會與環境之影響力，以創造更美好生活，積極鼓勵員工加入企業志工（公餘時間）參與志願服務及社區服務工作，以提升台電公司企業形象，爰於2011年3月依「台電志工服務團隊實施計畫」，成立嘉義區營業處志工服務團隊，招攬對象為員工及眷屬、退休員工及眷屬、志願服務社團或社會志工。志工團現有成員70人，含蓋社會志工與企業志工二大部分，社會志工計有24人，其中15人係擔任K書中心與服務中心營業廳之引導接待服務為主；而在企業志工方面則由在職員工46人與社會志工9人（主要為員工眷屬與台電退休員工）共同組成，服務項目包含節能減碳與用電安全諮詢服務、社區服務、社會人文關懷、環境保護等。

有關志工團組織編組與職責概述如下（如圖4-2）：

- 1、團長：由處長擔任。負責監督志工團隊之運作及執行。
- 2、副團長：由2位副處長擔任。協助團長監督志工團隊之運作及執行。
- 3、總幹事：由業務經理擔任。綜理志工服務相關事宜。
- 4、企劃組：由人資組負責。
 - (1) 辦理團員招募、訓練、督導、考核、志願服務證明書時數認證登記。
 - (2) 團員開會通知、議程安排及會議紀錄之製作。
 - (3) 團員榮譽表彰之申請、績優表揚等業務。
- 5 行政組：由總務組負責。
 - (1) 辦理預算編擬、志工保險、志工誤餐費、交通費申請及活動用品請購。
 - (2) 各項活動場地之安排及接洽。
- 6、活動組：由業務督導負責。
 - (1) 各項活動通知之寄發及聯繫事宜。
 - (2) 規劃活動進行，辦理社區服務、社會人文關懷、節能減碳教育與用電安全公益宣導及環境保護現場活動。
 - (3) 活動攝影及活動紀錄之整理。
 - (4) 活動成果彙編及陳報。



圖：4-2 台電嘉義區處志工團組織圖

第二節 志工背景分析

近年來政府大力推動「志工台灣」，志願服務工作人數日漸增加，惟志工運用機構如僅著力於彌補人力不足，如此作法只是徒增志工數量，缺乏志工參與動機與人格特質的瞭解，將易造成組織管理上的困擾。由於人格特質對組織成員的行為具有解釋力，並能預測工作表現（江明修，2003），因此，志工的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、從業身分、宗教信仰、家庭收入狀態、居住型態、自覺健康狀況及每週服務時數、過去社團參與經驗、擔任台電志工時間等背景資料之探討，將有助於我們對志工之服務動機與工作滿意做更深入的瞭解。

本研究係以台電公司嘉義區營業處現有 70 位志工為探討對象，研究者本身即為志工運用單位領導幹部，有關志工之檔案資料、出勤紀錄、工作手冊及評鑑報告等資料，經簽陳單位主管核准後，摘取上述研究問題所需相關資訊加以統計分析如下：

一、性別

表 4-1 台電志工性別

性別	人數	百分比
男	39	55.71 %
女	31	44.29 %
合計	70	100 %

台電志工性別方面，由表 4-1 得知男性志工占 55.71 %，多於女性志工之 44.29%，值得觀察的是，台電志工團成員大部分為企業志工，而台電之電業工作特性以男性居多，因此整體上志工男性多於女性，是屬正常現象；惟如撇清企業志工部分來看，K 書中心與服務中心營業廳之社會志工的性別比例，則女性占 73.3%，男性為 26.7%，顯現女性希望增加更多不同工作領域的經驗較男性高。

二、年齡

表 4-2 台電志工年齡

年齡	人 數	百分比
20 歲以下	0	0 %
21-30 歲	2	2.86 %
31-40 歲	5	7.14 %
41-50 歲	17	24.29 %
51-60 歲	34	48.57 %
61 歲以上	12	17.14 %
合計	70	100 %

台電志工年齡方面，由表 4-2 得知，以 51-60 歲占最多數（48.57 %），其次為 41-50 歲（24.29 %），而 61 歲以上的志工比例也不低，占了 17.14 %，其餘 31-40 歲（7.14%），21-30 歲最少，僅占 2.86 %。由前揭數值來看，41-60 歲的志工超過七成，顯見此年齡層為志工的主力，此現象或許與生命的週期差異有關，亦即隨著年齡的增長，而逐漸傾向於社區之參與。此外，這項結果也與內政部統計處所公布 2002 年「國人參與祥和計畫志願服務調查情況」之調查結果以 40-65 歲的年齡層為志工的主力的發現相符。

三、教育程度

表 4-3 台電志工教育程度

教育程度	人 數	百分比
國中小	0	0 %
高中職	22	31.43 %
大專	42	60 %
研究所以上	6	8.57 %
合計	70	100 %

台電志工教育程度方面，由表 4-3 得知，以大專以上居多，占了 68.57%，

其次為高中職之 31.43 %，教育程度高於一般水平，此種情形與志工團大部分成員為現職之企業志工有關。依研究發現，高教育程度者，較可能增加志願服務的持續性，且其公民參與能力及對政治態度的影響力都較低教育程度者高，主要在於他們能接收的訊息管道及對政治焦點關注的空間亦比較大。此外，這項結果也與內政部統計處所公布 2002 年「國人參與祥和計畫志願服務調查情況」在教育程度方面大專以上所佔比例最高的發現相符。

四、婚姻狀況

表 4-4 台電志工婚姻狀況

婚姻狀況	人 數	百分比
未婚	4	5.71 %
已婚	63	90 %
離婚	1	1.43 %
喪偶	2	2.86 %
其他	0	0 %
合計	70	100 %

台電志工婚姻狀況方面，由表 4-4 得知，已婚比例占 90 %，為志工的主力來源，其次為未婚 5.71 %，離婚與喪偶僅 4.29%，惟部分研究結果顯示，婚姻狀況並非是影響參與動機因素之一，不同婚姻狀況的志工其參與動機是否有顯著的差異，至今仍未有定論，有待進一步研究。

五、從業身分

表 4-5 台電志工從業身分

從業身分	人 數	百分比
家庭主婦	8	11.43 %
公教	46	65.71 %
服務業	4	5.71 %
自由業	2	2.86 %

退休人員	10	14.29 %
合計	70	100 %

台電志工從業身分方面，由表 4-5 得知，公教類最多占 65.71 %，主要仍與志工團大部分成員為現職之企業志工有關，其次為退休人員 14.29 % 與家庭主婦 11.43 %，其餘為 8.57%。惟部分研究結果顯示，從業身分並非是影響參與動機因素之一，不同從業身分的志工其參與動機是否有顯著的差異，至今仍未有定論，有待進一步研究。

六、宗教信仰

表 4-6 台電志工宗教信仰

宗教信仰	人 數	百分比
佛教	13	18.57 %
道教	11	15.71 %
基督教	10	14.29 %
天主教	8	11.43 %
其他宗教	1	1.43 %
無	27	38.57 %
合計	70	100 %

台電志工宗教信仰方面，由表 4-6 得知，有宗教信仰者達 61.43%，比例上雖有偏高情形，惟據部分研究結果顯示，宗教信仰並非是影響參與動機因素之一，不同宗教信仰的志工其參與動機是否有顯著的差異，至今仍未有定論，有待進一步研究。

七、家庭收入狀態

表 4-7 台電志工家庭收入狀態

家庭收入狀態	人 數	百分比
30000 元以下	17	24.28 %

30001~50000 元	19	27.14 %
50001~70000 元	16	22.86 %
70001~90000 元	11	15.72 %
90001 元以上	7	10 %
合計	70	100 %

台電志工家庭收入狀態方面，由表 4-7 得知，家庭平均每月收入以 30001~50000 元最多占 27.14%，30000 元以下次之占 24.28%，二者共占 51.42%，此項結果顯現從事志願服務的關鍵並不在於「有錢」，而是在於「參與或服務社會的動機」，換句話說，參與志願服務時間與報酬收入呈現負相關。

八、居住型態

表 4-8 台電志工居住型態

居住型態	人 數	百分比
獨居	5	7.14 %
與配偶居住	9	12.86 %
與子女居住	3	4.28 %
與配偶、子女居住	51	72.86 %
與親朋居住	2	2.86 %
其他	0	0 %
合計	70	100 %

台電志工居住型態方面，由表 4-8 得知，主要以與配偶、子女居住占 72.86 % 最多。其次為與配偶居住占 12.86%，此與子女成年或外出求學、工作有關。惟據部分研究結果顯示，居住型態並非是影響參與動機因素之一，不同居住型態的志工其參與動機是否有顯著的差異，至今仍未有定論，有待進一步研究。

九、自覺健康狀況

表 4-9 台電志工自覺健康狀況

自覺健康狀況	人 數	百分比
良好	61	87.14 %
普通	7	10 %
不佳	2	2.86 %
合計	70	100 %

台電志工自覺健康狀況方面，由表 4-9 得知，以自覺健康狀況良好最多占 87.14%，自覺健康狀況普通者占 10 %，而對於自覺健康狀況不佳者為二位退休人員，經予觀察瞭解，其中一員備受骨質疏鬆之累，行動較為遲緩；另員則表示眼睛罹患白內障，視力大為減退；由於身體狀況不佳，恐將影響渠等之工作能力與服務成效。

十、每週服務時數

表 4-10 台電志工每週服務時數

每週服務時數	人 數	百分比
4 小時以下	55	78.57 %
5~8 小時	12	17.14 %
9 小時以上	3	4.29 %
合計	70	100 %

台電志工每週服務時數方面，由表 4-10 得知，4 小時以下占 78.57% 最多，其次為 5~8 小時，占 17.14 %，惟值得觀察的是每週服務時數之統計，在 K 書中心與服務中心營業廳之社會志工因服務時段固定，統計上並無困難，但在企業志工方面，因係於公餘時間參與公司排定之睦鄰活動（如節能減碳宣導，用電安全諮詢服務，慰問低收入戶、孤兒、老人及殘障等弱勢團體作愛心、急難救助，參與地方公益活動，社區環境清潔之利他服務等），並非每週都排有活動，因此其每週之服務時數，係以個人每年參與服務時數之週平均數為計算標準。

十一、過去社團參與經驗

表 4-11 台電志工過去社團參與經驗

過去社團參與經驗	人 數	百分比
無	48	68.57 %
1 年以內	5	7.14 %
超過 1 年至 3 年以內	10	14.29 %
超過 3 年至 5 年以內	5	7.14 %
超過 5 年	2	2.86 %
合計	70	100 %

台電志工過去社團參與經驗方面，由表 4-11 得知，約有 68.57% 過去並無社團參與經驗，1 年以內占 7.14%，超過 1 年至 3 年以內占 14.29%，超過 3 年至 5 年以內占 7.14%，超過 5 年僅 2.86%。前述 22 位曾參與其他機構志願服務活動的類別，以醫療機構 7 人最多，其次依序為政府機關 6 人，社服機構 5 人，文教機構 3 人，宗教團體 1 人。據觀察瞭解，具有其他機構志願服務活動經驗的志工，在各層面的表現上，均顯著優於沒有其他經驗的志工。

十二、擔任台電志工時間

表 4-12 台電志工擔任台電志工時間

擔任台電志工時間	人 數	百分比
2 年以內	54	77.14 %
超過 2 年至 4 年以內	6	8.57 %
超過 4 年至 6 年以內	5	7.14 %
超過 6 年至 8 年以內	3	4.29 %
超過 8 年	2	2.86 %
合計	70	100 %

台電志工擔任台電志工時間方面，由表 4-12 得知，以 2 年以內占 77.14 %

最多，主要原因為嘉義區營業處係於100年3月甫成立志工團，許多是該年才加入之企業志工，以致擔任志工時間並不長，2年以上之志工，大部分是擔任K書中心與服務中心營業廳之社會志工為主。據觀察瞭解，擔任台電志工年資越久的志工，在各層面的表現上，均顯著優於低年資的志工。

小結

多年來，台電公司欠缺對志工整體服務的情形作持續性的瞭解，填報給目的事業主管機關經濟部的數據資料，亦缺乏進一步分析，例如個人參與經驗、個人背景之分析。因此將來應定期辦理「志工服務滿意度調查」或「志願服務狀況調查」，善用統計分析結果，以便瞭解志工人力資源的運用情形，作為人力資源開拓之重點。



第三節 志工運作概況分析

本節依據事先設計之訪談大綱，進行深度訪談後，將所蒐集之資料及文獻併予歸納分析。

(一) 運用志工之目的。

台電志工團成立之宗旨，在於結合社會資源，善盡社會責任，分享誠信、關懷、創新、服務之經營理念，積極鼓勵員工參與志願服務及社區服務工作，提升本公司企業形象。另一方面，運用志工志願服務的人力資源，不但可適度彌補機構編制人力的不足，擴大機構資源，增加服務品質，同時亦能帶入不同角度的建議與動力，建立雙向溝通的管道，因為志工是機構與民眾間的橋樑，可藉此掌握瞭解民眾的需求與觀感，進而調整目標策略。(A)

目前國內志願服務理念方興未艾，除具體成立了各式各樣的組織，並以組織化的方式實踐其服務理念，為更多需要協助的人提供服務。而理想的志願服務是一種自發性的自我奉獻，一種對生命價值的肯定，以利他非營利的態度，促進個人、團體和社會福祉為目標，同時營造社會大眾「施比受更有福」的觀念，培養熱心公益、奉獻自我的社會風氣，發揮「助人最快樂，服務最光榮」的精神，積極投入志願服務的行列。尤其處於現今之多元化社會，政府部門為了提昇公共服務品質及擴大民眾參與，大量引用志願服務人力，甚至企業界為了善盡企業公民的責任和提升企業形象，動員企業內部人力資源，開始投入「企業志工」方案。

台電運用志工主要的目的，在於激發員工建立志願服務承擔社會責任觀念，結合公司既有的核心技術資源，轉化成知識、體能、勞力、經驗、技術及時間，貢獻所服務之社區民眾。並以縝密、慎重之態度，策劃具有管理意識及行動力之「企業志工服務」計畫，發揮台電一家的精神，鼓勵員工參與有效率、有組織之志願服務活動。另一方面，持續藉由企業志工服務的推廣及社區服務的落實，達成該公司「確保供應電力的穩定及安全，體貼顧客之需求、深耕以人為本之企業文化、關注環境永續發展議題、關懷弱勢族群及地方社區」之長遠目標外，同時因應社會變遷，重視社會關心的議題，有效結合在地人力資本、社會資本、文化資

本等資源，採取制度化（志工服務運用計畫、招募、訓練、管理、考核、獎勵）、系統化（建置志願服務溝通平台）及標準化（結合核心業務普及志工服務、長期規劃）的策略，積極參與相關志願服務，支援社區發展及扶持弱勢，提供社會更多元化的志願服務管道。

（二）運用志工計畫需求評估。

計畫是達成目標的指導原則與工作指標，本處決定需要志工協助時，在招募之前即釐訂周詳可行的工作計畫，明確指出招募志工的目的、招募的人數、工作的性質、服務的時間及如何參與等，讓志工能夠充分認識、了解提供服務之意義與價值，而且貢獻有處、參與有門。〈A〉

擬定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，視哪些部門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，足以使志工能依照組織的運作方式來被有效使用，避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。因此，志工招募前需要擬定詳細的計畫與人力需求評估，計畫內容應將所需資格及條件說明清楚，作為組織團體對志工發展的一個方向說明；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、服務對象等方面著手，再擬定招募、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與人力，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（范美翠，2004）。

（三）志工招募。

方式有民眾自行報名、利用報章媒體登載、張貼海報、員工推薦、透過朋友或當地里長介紹、詢問退休員工意願、志工介紹、縣市政府社會處協助招募等，

其中由志工介紹或是員工推薦最為有效。本處曾嘗試將志工資訊登載於「銀髮公教志工人力銀行」資訊網(網址 <http://volunteer.cpa.gov.tw/>)及單位企業網頁，惟招募成果不佳。〈ABC〉

志工的管理，從招募開始，而志工招募前需要擬定並規劃詳細的計畫及人力需求評估，以作為志工運用與管理依據。志工招募的主要目的，是找到合適的志工，以便配合運用單位的需要而提供服務。志工招募有一系列的作業流程，而且在不同招募目標之下，往往有不同的招募方法和技術，最後再經過適當的面談，找出運用單位所需要的志工。

依台電各項招募方式中以員工推薦或是志工介紹最為有效，是屬於目標招募與同心圓招募。目標招募是先了解有那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參與動機與個人背景，找出他們的共同點，用以幫助列出基本的目標族群，以這種招募方式最適合尋找特定技能的志工，像台電現行職工或退休人員。同心圓招募則是由已經跟機構有關聯的志工或員工為中心點，逐次往外擴散，設法尋找所需要的志工人選。換句話說，就是由志工或員工積極與其他人分享經驗，透過志工或員工個人的接觸，讓志工或員工成為最好的活廣告，每個人都把自己當成招募者。事實上許多人是在認識的人介紹下開始擔任志工，另在實務上也發現這樣的志工招募最為簡單有效，所花費的成本低廉，且因事前已認識清楚機構的特性，參與後服務成效較佳。

(四) 志工招募對象。

企業志工主要在配合公司睦鄰工作推展，因服務項目跨及電力事業專業性工作，招募對象以職工或退休員工為主。另在 K 書中心與服務中心營業廳之社會志工招募方面，原則上是以退休員工及員工眷屬為優先招募對象，倘招募不足時再對外以公告方式招募社會志工。在招募時，均會事先告知相關工作勤務內容，可能須配合夜間或假日時段參與輪值，讓志工在充分瞭解與使命認同情況下加入，不希望因為擔任台電志工而影響家庭。〈AB〉

依我國志願服務法第 9 條(教育訓練)規定，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；以及第 14 條第 4 款志工應有獲

得從事服務之完整資訊權利。台電推動志工招募人數，以逐年遞增方式達單位員工人數之12%為籌組目標，除利用該公司志工服務資訊管理系統徵召志工參與外，對於退休員工之招募，另可透過「電力退休人員協進會」協助招募。

(五) 志工招募之面談遴選。

志工的面談非常重要，主要在於評估一個人適合什麼工作，而非評估他是否適合某項工作；面談的目的不是要檢視對方是否適合某個職位，而是要評估對方的興趣與能力，看他如何為機構貢獻心力。因此，志工面談是要盡量瞭解對方，希望最終能找出一種讓對方和機構都能滿意的工作方式。台電每次招募志工均安排業務主管進行面談篩選，對於應徵者並非照單全收，來者不拒，因為錄用一名不合適的志工，非但無濟於事，且會給機構徒增困擾，因此寧可繼續等待，也不要倉促選擇不合適人選。〈A〉

面談是遴選志工的首要步驟，是一種媒合的過程。志工面談應該有兩個焦點：第一是機構需要知道哪些將志工安置各個職位上的事。第二是哪些機構的事，志工應該要知道，以便他決定是否應該擔任這項職位。因此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，對前來面談的志工所要問的問題，以及所要注意的事項明列出來，在面談時並檢視志工自行填寫的資料（包括志工的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、從業身分、宗教信仰、家庭收入狀態、居住型態、自覺健康狀況、每週服務時數、過去社團參與經驗、擔任志工時間等）；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。面談時亦可能發現志工其他的專長，如需要再進行其他的教育訓練，面談時亦應說明機構所實施的職前訓練時間與方式，讓志工明確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，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，由機構負責面談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）。

（六）志工管理方式。

志工是志願性的服務，與專職人員不同，因此，不能以制式的管理模式來管理志工。機構運用志工，就要重視志工管理，讓志工有被接納及受尊重的感覺。平時志工管理者與志工互動有如夥伴一般，彼此尊重又和諧；遇處理業務問題時，則以管理者身分和志工互動之，此種人性化與工作取向並重的管理，是志工維繫最佳方式。〈AB〉

隨著志願服務日益蓬勃發展，志工管理已成為必然的趨勢，面對競爭的環境及志工複雜的動機，使得要吸引及留住志工越來越困難，所以志工管理也越來越重要。志工管理的重心已經不再是如何招募志工，而是如何讓已經在機構裏的志工，完成更有意義的工作，因此志工管理的最大關鍵點就在於機構方面能否提供志工不斷成長與完善的管理制度與環境，以激勵其持續參與服務。

良好的組織志工管理制度，是使志工的功能可以有效地發揮，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、以及單位領導高層的挹注支持。

志工管理除了在提昇志工對組織使命的認同感外，也要灌輸志工正確方法與技能，才能讓整個組織更茁壯，進而建構更完善的公民社會。因此，如何以科學及人性化的觀點來處理志工管理，並善用該公司志工服務資訊管理系統，提供志工人力資料、志工服務資訊和登載、管理志工服務、訓練紀錄等相關事宜，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，為台電志工管理的核心所在。

（七）高階主管對志願服務業務之支持情形。

本處高階主管對於志願服務工作之挹注與支持不遺餘力，也相當投入，平時除關心 K 書中心與營業廳志工之服務情形外，亦以身作則積極參與志工團隊所

舉辦之各項睦鄰公益活動，不但凝聚了志工及職工之向心力，也為本處志願服務工作發展奠定良好基礎。〈ABC〉

高階主管不但要支持機構內運用志工，同時也要為志工計畫的整體精神創立價值觀。高階主管對於組織運作的影響力，和其領導風格及權力有關，因此也會影響成員參與及組織的功能展現。因而尋求高階主管的支持與挹注，是志工計畫推行得以發揮的重要因素。作法上，首先要讓高階主管了解志工計畫的目標與運作方式，包括志工與員工之間的關係；其次要讓高階主管知道志工計畫能帶來的利益，以及必須付出的財務與人事成本，同時了解其報酬會大過成本；最後要讓高階主管知道最好的支持志工計畫方式，就是身體力行，因為高階主管在某些場合出現，最能激勵人心，例如出現在志工迎新說明會場上、頒發表揚志工之典禮上、以及偶爾與一些志工會面等。如光有理念而無實際行動，只是在知識上的理解，缺乏內心的感受，因而需透過互動的共鳴和共識的形成，實踐的行動效果才會產生。

（八）志工之參與動機。

台電志工之參與動機相當多元，包括利他、利己、互利等因素；在利他方面，主要有「台電一家精神認同」、「希望服務他人」、「盡社會責任」、「想回饋社會」…等。在利己與互利方面，則為「自我成長」、「想認識新朋友」、「獲得成就感」、「打發時間」、「汲取新知識新技能」、「體驗團體活動」、「讓生活更加充實」、「獲得社會認同」、「陪孩子在 K 書中心讀書，可節省家裡電費支出」…等。〈BC〉

通常志工會有許多不同的動機，而在整個志工生涯中，動機也可能隨著個人成長過程、經驗累積、需求等不斷在改變；同一名志工參與不同機構的動機可能差異甚大，就算在同一機構中，也可能隨著時間與環境變化而有不同的動機。志工與投入的機構或機構使命之間，也有多種關係；許多志工經常同時參與兩個機構，但所參與之機構在幾年內如有變化，動機也跟著改變。

個體行為的產生有其背後的意義與目的，換句話說，個人的行動乃是受到動機的驅使所產生的具體行為。個體不同的行為表現，乃是由於個體不同的動機使然，同時其行為背後的目的也不同。動機是行為發生的原動力，也是人類活動的

驅使力。所以志工的志願活動參與意願強烈與否，與其動機的強弱有密切的關係。人類的行為動機相當複雜，受到內在與外在特質所影響，而志工複雜的動機可能限制他們可以做的或將會做的，管理者如果無法瞭解甚至配合志工複雜的動機，適時針對個體的動機給予適當的回饋，以滿足志工的需求，將很難招募到新志工，而且維持志工也不容易。

留住志工是志工計畫成功的展現，如果無法留住志工，則再好的招募也沒有意義，而志工的動機是推動整個志工計畫的關鍵，因此，招募志工首先要瞭解志工所追求的是什麼，並讓潛在志工知道機構可以滿足它的需求；雖然每位志工的背景、參與動機不同，但若能適度的派任與管理，對志工與機構皆能互惠互益。

（九）志工流動情形。

本處除企業志工成員相當固定外，社會志工流動率也很低，可能與工作環境單純及台電退休員工基於台電一家的精神來幫忙有關。一般流動的原因大多為身體欠佳或家庭因素而去職。〈BC〉

目前台灣的志工，多屬於短期性志工，由於志願服務項目種類繁多，使得志工可能工作一段時間後即產生倦怠感，加上受到志工能力、個別差異、服務熱忱降低等因素影響，造成流動率偏高，服務效果不易持續，許多業務無法順利推展。

台電招募參與服務的志工係屬長期需要之性質，原則一年一任，對於年終登記不再續留或因故異動流失的人力，一般都採不定期隨招隨補方式，有別於定期招募。新進志工除接受教育訓練外，在迎新說明過程中，由資深志工協助適應工作環境和熟悉執勤內容，同時分享經驗心得及工作傳承，發揮母雞帶小雞效果，讓新進志工開始建立其在新團體的認識及人際關係，且有信心展開新工作，知道自己的定位和方向，很快便能進入狀況銜接就任；由於資深志工扮演著輔導者的角色，有助於整體志工人力運作的穩定。

（十）志工教育訓練辦理情形。

台電志願服務工作雖然無須具有專業證照，但為建立志願服務的共識，提升

服務品質，台電公司自 2010 年 9 月起已舉辦多梯次志工培力基礎訓練，課程包括志願服務的內涵、志願服務倫理、自我了解及自我肯定／快樂志工就是我、志願服務經驗分享、志願服務法規之認識、志願服務之發展趨勢等六科目各 2 小時；各單位亦依個別需要自行辦理「特殊訓練」、「職前訓練」、「在職訓練」，藉以建立正確服務觀念、強化志願服務信念，培育員工參與志願服務與社區服務之技能及獲得志工經驗交流學習之效。〈A〉

教育訓練是志工的權利，也是志工的義務；辦理志工教育訓練，有助於了解志工的動機、觀念、態度、抱負、技巧和潛能。而志工教育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。另一方面，教育訓練是吸引志工參與獲得成長機會的重要因素，亦是志工所期待的部分，因此，志工管理人員應依志工服務需要，擬定適當的教育訓練計畫，讓志工不斷接受新知，是維繫志工不可或缺的過程。再者，透過教育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，促進團隊士氣，發揮服務效果，更可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）。

為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，我國志願服務法第 9 條(教育訓練)規定，志工應受「基礎訓練」與「特殊訓練」。前者內容已有規定，共 12 小時；後者課程應由各目的事業主管機關或運用單位依其個別需要自行訂定。志工完成教育訓練者（含基礎與特殊訓練），應發給服務證及紀錄冊，紀錄冊由各目的事業主管機關印製及提供編碼，為志工服務之總登錄（包括服務、訓練、表揚獎勵與其他相關資料），且涉及核發志願服務榮譽卡、志願服務績效證明書及申請獎勵等事項，攸關志工權益。志願服務運用單位應造具名冊向目的事業主管機關申發紀錄冊，轉發各單位所屬志工使用。

（十一）志工的績效獎（激）勵及福利措施。

按本公司志工服務團隊實施計畫，本處對於志工的獎（激）勵及其他福利措施為：(1)同 1 日出勤滿 3 小時補助誤餐費 150 元。(2)同 1 日酌予補助大眾交通工具(公車)來回交通費 36 元。(3)累積服務時數達 100 小時，給予嘉獎 1 次並頒發銅

質獎牌；累積服務時數達 200 小時，給予嘉獎 2 次並頒發銀質獎牌；累積服務時數達 300 小時，給予記功 1 次並頒發金質獎牌。(4) 邀請參加公司舉辦之節慶活動。(5) 推薦績優志工參加相關團體或政府機關舉辦之選拔活動。(6) 適時邀請參與單位講座活動，或將優良服務事蹟登載於內部刊物。〈A〉

獎（激）勵是一種行動的誘因，它導引一個人行為的方向及其持續性，而獎（激）勵措施對志工來說，代表了機構對志工的重視程度。志工為機構所做的貢獻應該受到肯定與讚揚，正式的表揚制度中包括獎項、證書、獎牌、胸章、表揚餐會等，並舉行一年一度的表揚大會，公開肯定志工的成就。但最為有效的肯定方式，為在與志工日常接觸中即給予欣賞及感謝，讓其有被接納與歸屬於這裡的感受，經由無數次之平時互動累積，要比一年一度的活動更能傳達這種感覺。因此，表揚或獎（激）勵應適時，且須以對志工有意義或有價值的方式提出，才能提振工作士氣與滿意度。志工雖是自願前來參加服務工作，但是加入組織之後，就和組織內部的成員一起工作，因而其行為必須與機構的期待有一致性與持續性，始能提高服務的效能。機構運用志工的目的，無非是為了引進志工人力，以增加機構的助力，所以對於志工的激勵有其必要性，主要方式包括滿足志工的動機、提高志工的士氣、減少志工的流失和增進服務的績效等。

台電在志工績效與獎勵方面，規定各單位應於每年七月及次年一月底前，將上半年（一月至六月）、下半年（七月至十二月）推動志願服務之績效報告，陳報主管處彙整後，送秘書處備查。另志工團除製作「志願服務背心」與「志願服務證」供志工於服勤時穿戴外，也落實「志願服務記錄冊」的申請與發放，以詳實記錄志工服務的概況，作為獎勵表揚之參據；對於志工個人服績效良好者，依台電公司志願服務績效獎勵作業規範（如附錄六）定期提報，藉以彰顯榮譽、表揚典範。

（十二）志工業務承辦人力配置情形。

本公司各單位承辦志願服務業務都是兼辦性質，有些屬業務組、有些屬人力資源組、有些屬總務組，不一而足，端視單位業務分工而定。本處志願服務業務則由業務組兼辦，志工團下設有管理員督導志工之整體運作，為讓志願服務順利

推展，督導人員對於參與相關政策、法規、執行策略、措施、效益等構面須深入瞭解及積極投入，才能發揮正面成效。〈B〉

督導人員是志工管理的核心，不僅對各項工作要有規劃還要瞭解，亦即一般人所言的「要進入狀況」，並且要能與志工及各部門之間的溝通協調、評估和管理，也就是所謂的「中介緩衝者」(陳政智，2001)，其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滿足；不僅要規劃志工的訓練，創造志工工作經驗，也要建立雙向溝通的互信關係，及早確認雙方的期待，適時提供協助和回饋。

然而，運用單位督導人員是否有足夠的訓練與能力、相關管理經驗、專職與否等都會影響管理者規劃、組織、領導、控制管理功能發揮程度；陳庚金(1995)認為國內大多數志願服務組織雖然認同志工管理專業化的理念，但目前機構仍普遍缺乏一套完善的志工管理制度，習慣以經驗法則來反應社會需求和處理問題，尤其視志工為免費的人力，可用來節省費用的觀點來看待志工。陸宛蘋(2009)則認為目前投入志工管理的人員，多半在事前並無這方面的正式訓練，似乎是人人可以做這方面的工作。因此志工管理者只能在管理工作的過程中摸索學習，志工管理者似乎很難在投入複雜、專業的志工管理工作的同時，就已擁有足夠的能力和訓練。而有些志工管理者在參與志工計畫時，屬兼職性質，手邊有其他重要的工作，他們很容易輕忽志工管理工作，認為這項工作不用花太多的時間，在這樣的情形下，志工管理者無足夠時間或能力從事志工管理工作，會影響志工管理工作的投入。

依據我國志願服務法第11條(督導制度)規定，運用單位一旦成立志工團隊，即應有一位專職人員，擔任志工督導，以瞭解志工服務狀況，並控管服務品質。志願服務的督導工作，對於運用單位組織功能的發揮、服務成效的增強及政策目標的實現，具有極大的影響作用，因此，志工運用單位必須設置和培植督導人才，建立督導體制，以有助於志願服務工作的順利推動。

(十三) 志工的權利義務規範及工作手冊。

依志願服務法第六條規定，志工加入前需與本處簽署志工服務協議，有關志

願服務法「志工倫理守則」及志工各項權利與義務均納入服務協議裏；是項協議並非正式的法律文件，而是由雙方簽署表示同意互相的權利與義務，其功用在於強調機構與志工雙方都有誠意建立彼此的關係，而非用來表示「法律」上的約束力。除此之外，本公司亦針對工作需要，編製各項工作說明書或手冊，供志工遵循與參考，讓志工知道服務的工作項目及內容，並依服務對象需要及本公司政策和規定執行。(AB)

一般的志工方案設計，係依所需服務的方案規劃設計預定需要的志工人數、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，將每一項職務的工作描述清楚且具體化，並製作編印成「志工服務手冊」分發志工使用，有關工作範圍、職責、服務內容及工作流程，都在設計範圍裡，簡單扼要及淺顯易懂，讓志工知道服務的工作項目及內容，依需要及配合機構的政策和規定執行，以利遵循和參考（陳金貴，2003）。

傳統的志願服務是一種慈善工作，通常是盡一己力量，默默行善。現代的志願服務已逐步建立制度，希望提供良好的服務環境及規範，藉以增進服務效益。如果沒有對志工的角色定位、職權與工作內容作妥善規劃，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，因此，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；同時透過志工作分析，界定任務中每一項工作的必要性，以及決定志工職位間的關係與明定職位的勝任資格（陳政智，1999）。

（十四）志工每週服務時間。

本處 K 書中心目前有 12 位社會志工輪流服務，除星期日、國定假日及政府宣布停止上班日、養護維修清潔日（每月第 15 日及月底日二天）外，開放時間為星期一至星期五 9 時至 20 時；星期六 9 時至 17 時。星期一至星期五第一班從 9:00 至 12:00 為 3 小時外，第二班從 12:00 至 16:00 及第三班從 16:00 至 20:00，每班為 4 小時；星期六第一班從 9:00 至 13:00，第二班從 13:00 至 17:00，每班各為 4 小時，志工每週服務時間約為 7 小時至 8 小時之間。K 書中心採固定值班並設有簽到簿，如臨時有事，自行商請其他志工代理值班。服務中心營業廳志工則由 3

位台電退休員工輪流擔任，服務時間為週一至週五之上班日上午9時至12時，下午2時至5時，每日6小時，志工每週服務時間平均為6~12小時。服務中心營業廳亦採固定值班並設有簽到簿，如臨時有事，自行商請其他志工代理值班。

在企業志工方面，因係於公餘時間參與公司排定之睦鄰活動（如節能減碳宣導，用電安全諮詢服務，慰問低收入戶、孤兒、老人及殘障等弱勢團體之急難救助，參與地方公益活動，社區環境清潔之利他服務等），並非每週都排有活動，因此其每週之服務時數，係以個人每年參與服務時數之週平均數為計算標準。〈BC〉

志工服務時數除納入員工平時工作考核、績優人員選拔或升遷甄審等相關計（評）分項目或綜合考量因素外，志工如因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，亦得依規定發給志工服務績效證明書。另對於志工服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，均依我國志願服務法第20條規定，檢具證明文件向地方主管機關申請核發志願服務榮譽卡，並將有關結果通報台電秘書處備查。依同條第二款規定，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。

（十五）志工之考評及其處理方式。

一般依出勤狀況及服務情形評估其是否適任，出勤設有輪值表及簽到簿，另透過書友電話或服務意見箱反映志工服務情形，為主要考核之依據。對於出勤狀況不佳及服務時數不足之志工，由主管約其面談，針對不適任原因施予重點輔導，並強化其對機構使命及相關規定的了解，或是考慮改派其他適當工作，或予解除志工服務。〈AB〉

志工的基本評估項目，包括志工對組織的承諾、主動性、參與組織的程度、頻率及時間、服務態度、學習態度、倫理規範、與夥伴的關係等等。由於志工的異質性相當高，他們來自不同的領域，有著不同的職業背景、教育程度、工作經驗，對於事情的看法與做法可能有所差異，因而產生一些問題，在所難免。但是實施考評目的，是在讓志工有機會檢討過去的服務成效，也讓志工瞭解自己的優點與缺點，幫助志工瞭解問題所在和改進的方向，更讓志工瞭解組織的期待及應有的工作表現。雖然志工是義務不支薪，機構無強制的力量，但仍要有適當的規

範與考評，良好的考評制度不但讓受評者有惕厲及榮譽心，也可使管理上更加了解志工所缺乏的知識與技能為何，以便作為工作調整，安排加強教育訓練規劃，充分發揮效率和效能。因而儘管志工的考評雖是一件相當敏感的工作，會造成志工的壓力，甚至有懷疑他們能力的感覺，但其正向意義卻是維繫志工重要管理過程，爰應建立一套公平的考核評估制度，讓志工的服務有依循的準則和改進的方向。(林勝義，2006)。

(十六) 志工間或志工與現職職工間之相處情形。

對於志工與志工之間，志工與現職職工之間，難免會有衝突或不愉快情事發生，但是事後經過溝通、排解，總能讓爭執點化解於無形。〈BC〉

身為機構服務主體的志工有許多機會參與協助志工管理的規劃、決策及執行，其自主性亦相當高。在管理面向中，時常發現職工人員與志工人員不同角色的合作搭配與衝突矛盾，例如：對訓練方式或內容的期許差異、對評鑑考核的不一、對管理執行方式的意見不同等，往往會影響兩者間的關係，進而影響志工管理制度的推展。志工的工作環境，其實也是人際互動關係的一種，所以管理者應仔細觀察志工們的團體動態與人際互動，若發現有問題產生，即應儘早排解。總括來說，志工與職工性質上的差異，容易產生衝突誤解之處，但二者為組織使命努力的熱忱是相同的，基此，職工必須尊重志工對組織的貢獻，而志工必須支持職工的職務，才能有助於建立彼此溝通之橋樑(林淑馨，2008)。

(十七) 志工運用特色及招募台電退休人員優缺點？

運用志工可減輕作業人力負擔，但並不意謂是要替代一部分職工的工作，而且運用志工也不是完全不必任何成本。事實上，志工需要訓練，更需要專人督導管理，如果運用不當，可能徒增困擾，或者流失頻仍，必須經常招募、訓練，費時又費力。台電退休人員熟悉原來單位的行政運作，將過去所學用在專長相關的工作較有多元成就感、服務時間配合度佳、穩定性高，此為其優點；而其缺點是過於依恃以前的經驗，在認知上較為執著主觀。〈AB〉

志願服務有豐富之資源和功能，志工可以提供組織新的技術、知識、觀念與

創新能力，也可以減少專業人員庶務性工作，進而增進專業人員提供專業服務之時間與品質。因此，運用志願服務增加組織服務提供的形態與水準，是為維持組織在服務高峰期的正常運作，這對於運用志願服務之單位可以提供相當大的幫助。就政府利用志願服務來擴大對民眾服務來說，應有其更深的含意，但不應該是以省錢或不用花錢之觀念來運用志願服務，因為運用志願服務需要有許多條件之配合，否則不必然會對運用單位有實質利益。

志工無償的特性，雖可減輕組織的人力成本，但另一方面，由於志工參與服務的動機相當多元，若缺乏使命認同和訓練，志工不但往往成為領導與管理上的絆腳石，更可能造成機構公益形象的損傷。因此，台電應多舉辦些志工講訓，如志工精神服務導向及用電常識與節能減碳方面，不但可增強志工使命認同感，同時也可培養志工多元服務知能。台電退休員工將近5千人分布於全台各地，台電將來運用志工由共同生產模式跨入公民社會模式，更需要善用具有專業退休人員經驗傳承參與志願服務，若能廣為招募充分運用，當能使志願服務效能更為提昇。

(十八) 志願服務經費預算運用情形。

本處志願服務經費預算用途，主要使用在教育訓練、意外事故保險、交通費與誤餐費補助及獎勵表揚等方面;其中以交通費與誤餐費補助占較大比例。〈A〉

台電規定各單位應為志工辦理意外事故保險，其投保金額，除確屬特殊需要，專案報部核定外，應視運用志工之場所、時間、安全性之不同，於最高每人新台幣一百萬元範圍內辦理。而對於各單位志工服務團運用志願服務事項所需經費，應編列預算或結合社會資源支應，各年度需用預算於公益支出項下列支，由公眾服務處依業務需要移撥秘書處統籌分配運用。另外，各單位志工服務團執行志願服務計畫應編擬經費預算表，提送秘書處辦理預算分配，執行後並依台電公司「睦鄰工作要點」相關規定辦理經費核銷。

依我國志願服務法第16條(志工福利)規定：「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、誤餐與特殊保險等經費」。對於志工福利屬強制性質的僅包括「意外事故保險」，至於交通、誤餐與特殊保險等經費，則係依據機構的經費狀況，給予補助。台電在這一方面已高於法令規定，但為避免服

務時數不定或不多者造成閒置志工，仍要為其辦理意外事故保險，應訂定內部強制規範，釐清志工身份，例如每週服務滿3小時以上，才給予意外事故保險。

（十九）志工的功能與志工業務面臨之困境。

本處運用志工的主要功能，在於彌補機構業務之不足，而收輔助未及之功效。目前志願服務工作面臨人力、財力等資源的結合與開發需再努力外，另一方面由於現代社會過於強調個人主義，國人奉獻誠心與服務精神亦猶待加強。其次，公司每年均編列預算推動志願服務工作，然而面對龐大業務，預算總不敷需求，常有捉襟見肘之感，加上機構缺乏專業性人力專責辦理志願服務業務，即使有心推動卻難以落實。〈AB〉

依我國志願服務法第3條第1款規定來看，志願服務明訂屬於「輔助性服務」，近年來，在政策取向大力倡行組織精減的情況下，各政府機關、福利機構、醫療院所及社教單位…均感人力嚴重不足，業務難以順利推動；為有效解決人力缺乏之現象，各單位無不積極致力招募志工，以期彌補人力之短缺，利於協助例行業務之執行。然而由於受到社會急遽變遷等主客觀因素影響，各志工運用團體之推展，亦各有不同的結果，甚至在推行過程中遭遇到瓶頸，包括「志工訓練缺少師資，缺乏教材，無法密切配合志工的期望與工作需要」、「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」、「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」、「志工人員分發安置後，或因時間過久，或因工作單調，易生倦怠，以致求去」等問題，因而為健全志工團隊發展，運用單位應澈底檢視前述問題，落實改善及加強志工輔導，對待志工要「帶人、帶心」，讓志工對組織具有使命感及高度承諾感，並與服務單位精誠合作，全力配合，確實達到彌補人力不足、協助業務推展之實質效能。

（二十）志工工作滿意度及吸引志工持續參與服務的因素。

工作滿意是工作者與環境互動的多元結果，是屬個人對於工作上的主觀知覺態度，較難從個體的工作中觀察瞭解；一般我們會於年底辦理志工座談會，

藉由座談會以了解志工在組織管理、福利與訓練、人際關係網絡、工作環境等各方面之工作滿意度情形，對於不滿意及建議事項部分，機構會通盤提出檢討，適時給予調整或改善因應，並作為爾後擬定計畫時的參考。而影響志工持續參與服務的因素，應包括和諧的組織文化、完備的制度規劃、良好的工作環境，以及志工自我成長和顯現工作意義與價值之成就感等等。〈BC〉

個體在工作的表現上，存在著不同的目標、慾望與價值，以致對工作有不同程度的期望，表現在工作上的績效也會有所差異。個人對工作的期望越高，在工作的表現績效就會更加積極，同時也會對工作產生更大的滿足。

個人內在的滿足、機構的制度與環境、努力受到讚賞和肯定、督導人員的支持與協助、志工人際關係的發展與回饋及高社會參與度等因素，皆與工作滿足有關，而工作滿足可以減少志工的流動率，增加持續參與的意願，同時對於工作的意念提升有更為積極的作用。因此，管理者除應考量志工達成目標的能力外，同時也要重視志工的情緒與意願的反應，以維持志工的心理健康與社會因素的滿足。

志願服務長久以來被看成是一種自發性或自主性參與活動，但是志願行為的持續或產生志願服務的認同感，卻和參與志願服務中所能獲得的有關工作的心理滿足感有很大的關聯；雖然志工的服務是無私的奉獻，然其內心仍有一定層次的需求滿足動機，志工能否得到工作上滿意，則取決於組織能否提供一個適切的工作環境。基此，台電要求各單位志工服務團應依照志願服務法規定或注意所從事參與公益活動之內容與特性，以確保志工在符合安全及衛生之適當環境下進行服務，讓志工感受到機構的重視與用心，從而提升志工持續服務的動力。

（二十一）運用志工服務成效。

本處志工團 100 年度志工全年服務總時數約為七千多小時，除營業廳志工提供用戶引導與協助服務，廣獲用戶群好評外，在 K 書中心方面更是受到社會大眾的信賴與肯定，台電 K 書中心優良的環境與設備，讓許多父母放心將子女送來這裡讀書；另外也有很多國、高中應屆畢業生和準備考公職的社會青年也都在這裡做復習衝刺，考季過後我們都會接獲許多感謝的信件與電話，讓團隊覺得振奮與意義非凡。

在企業志工方面，雖於 100 年 3 月志工團成立時才招募成軍，但在短短不到 2 年的時間，已締造豐碩成果，服務項目包括：『辦理多場節能減碳教育與用戶用電安全公益宣導會』、『積極參與在地社區公益活動及提供利他服務』、『具體落實社會關懷行動，針對低收入戶、孤兒、老人及殘障等弱勢團體作愛心、急難救助或慰問，諸如協助嘉義市政府辦理「100 年國際身心障礙者日」、「嘉愛啓智發展中心」慰問活動、協助嘉義縣政府辦理失業民眾與弱勢族群「徵才活動」等』、『配合公司環境永續發展策略，利用假日協助社區環境之清潔與美化。』〈BC〉

台電公司以克盡「企業公民」的角色自我期許，深切瞭解企業發展要靠顧客的信賴及社會的支持，故在強化公司營運基礎，追求永續經營的同時，亦當善盡社會責任，使社會變得更美好。因此該公司未來仍將積極持續參與回饋社會公益及慈善活動，包括：加強睦鄰工作，促進地方共存共榮；協助弱勢團體，長期贊助公益活動；加強環境保護，並注重生態保育等，且將堅定實現為社會做出貢獻的承諾，認真履行做為好企業、好公民應盡的責任。

（二十二）志工工作表現對台電企業形象之影響。

台電運用志工，主要是在使公司各項業務活動能夠順利推行，同時善用規劃行銷的策略，建立與民眾雙向溝通的管道，藉以瞭解民眾的需求，而志工即是最佳的公關橋樑，透過隨時與無所不在之幅射傳播，展現主動、熱誠、活力之清新氣息，發揮無遠弗屆的影響力，在無形中大為提昇機構的形象。〈B〉

形象是通過公眾與社會輿論之看法與評價，以及對組織的接受和支持程度的反映。因此，形象的好壞決定了公眾對組織的態度，也影響組織與個別成員的生存與發展空間。志工形象是動態的，隨著時代的發展，民眾會對志工形象提出新的要求；志工本身也要不斷改善與樹立自己的形象，以爭取社會各階層的普遍認同及肯定。

而志工不只是靠包裝與行銷，日常參與活動與服務行為才是主體，也就是志工本身的自我認知、服務態度才是最好的形象來源。志工是公共財，若有更好的正面形象，代表這社會更成熟、更穩定、更進步、更完善。志工形象不能侷限於服裝、儀容、身材等膚淺表面的因素，應從更廣的如管理、政策、政治、社會、

法律等不同取向進行思考，才是比較完整的組織與志工形象的行銷策略。(江明修，2003)。

志願服務不是有做就好，志工既然投入志願服務工作，就應該盡心盡力把服務工作做好。而志工督導的職責，就是透過各種激勵的措施，協助志工改善服務品質，把服務工作做得更好。當服務品質改善之後，不僅塑造運用單位良好的形象，而且也是確保機構志願服務的責信，使服務對象可以得到更好的服務。

(二十三) 台電持續推動志願服務工作之展望。

台電公司運用志工不只能適度解決企業人力精減不足問題外，更重要的是提供了社會參與的管道，讓弱勢群體藉此機會接觸到不同的社會網絡，促進社會包容，豐富社會資本，增進彼此之間的連帶、瞭解與信任，同時因應社會變遷，重視社會關心的議題，積極參與社區發展及扶持弱勢，提供社會更多元化的志願服務管道。

雖然台電志願服務工作逐步在推展，但由於缺乏志工管理方面的專業知識，以及各單位間亦缺乏舉辦會報性質或參訪觀摩推動情形，忽略網絡關係的建立，因此運作上仍無法有效橫的聯繫及縱的連貫，而造成服務的重疊、資源的浪費及功能的減低等。因此未來展望，在招募上，應鼓勵更多員工利用公餘時間擔任企業志工；在管理上，加強志工人力資源資訊化；在運作上，多舉辦內部聯誼及外單位參訪觀摩活動，藉以引發志工對志願服務的關注及參與，對推動工作始具有積極效果，並收他山之石之效。(A)

由於社會結構的急遽轉型，民眾需求的日益殷切，今後對於志工的需求量與供給量勢必相對增加。因此，如何有效推展志願服務，讓有心奉獻之士能夠實現助人最樂心願，乃是當前公私部門不可忽視的重要議題。而運用志工的最高意境在於「志工維繫」，留住志工就是整個招募工作的延續，因此，欲求志工的持續參與、永續經營，在運用志工的政策、計畫、招募、面談、任用、訓練與管理的任何一個階段均應環環相扣，前後呼應；同時也要建立互益、互動的工作環境，使志工願意長期留任，將工作視為一項快樂，確實施行符合機構之健全志工管理制度，是決定志工組織成敗的關鍵因素。

小結

1、台電公司自 2003 年 3 月 21 日訂定「推動志願服務實施要點」推行以來，因缺乏志工管理方面的專業知識，以致未建立對志工進行考核之要點、計畫或輔導機制據以實施，或提出未來 3 至 5 年甚至 5 年以上之志願服務的願景作為努力的方向，因此作法上可分階段或分年度規劃推動策略，並配合所需的經費預算與人力配置，結合各單位核心能力及當地的特質與需求，開發新領域多元志工服務類型。例如：科技資訊志工、社區節電服務隊志工、電磁場宣導志工、協辦電力技術性工作志工等。

2、志願服務業務雖非台電核心業務，但為營造志工社會，掌握未來志願服務的弘揚推廣，有必要結合外界資源，以分擔企業業務負荷，共同推動志願服務業務，類似比照地方政府設立志願服務推廣中心，作為志願服務單一窗口，協助建構志工人力運用管理制度、人力資料庫、建立志工團隊組織輔導、督導體系、辦理教育訓練及相關活動、諮詢服務、媒合及整合志工資源及建置志工資訊網絡等。

3、台電公司在經營上享有社會極大資源，因此如何善盡企業公民所應盡之社會責任為公眾所期盼，本研究結果將促使台電訂定一個明確的，且符合公司核心價值的志願服務目標，深耕以人為本的企業文化。

4、台灣企業目前運用志工，仍屬企業的自發活動，政府相關部門除制定鼓勵民眾從事志工服務的「志願服務法」外，並無明確的企業志工法案或相關政策作為企業推動企業志工活動的參考和鼓勵機制。本研究結果嘗試建立國內大型企業志工服務的模式，激勵更多志同道合的企業加入社會投資，共同建構志願服務的社會風氣。

5、企業推廣志願服務的可行策略：(一) 在營運政策上，將志願服務列入企業文化之中，塑造企業回饋社會的良好形象；(二) 中高階主管率先投入志工服務，帶動員工參與志願服務的意願；(三) 為員工提供有關志願服務的資訊，並訂定辦法鼓勵員工利用餘暇擔任志工；(四) 邀請 NGO 代表或有經驗的志工前來演講，以增進員工對於志願服務的認知及參與的意願；(五) 透過內部資訊，報導員工參與志願服務的事蹟（林勝義，2006）。

第四節 策略規劃分析

壹、SWOT 分析

所謂 SWOT 策略架構分析基本上係整合組織內部分析與外部環境分析，藉以找出外部之機會點(Opportunities)與威脅點(Threats)，經由內部分析以找出內部之優勢點(Strength)與劣勢點(Weakness);擬定適當的發展策略。

內部因素 外部因素	優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
機會 (Opportunities)	SO	WO
威脅 (Threats)	ST	WT

一、優勢與劣勢分析

就台電推動志願服務工作永續經營的服務理念，在內部之志工管理技術、人力資源、預算經費、與企業文化等各項條件，評估台電具有之優勢與劣勢等各項條件。

優勢 (S)：

台電營運單位遍布全台各地、分布據點多，具有全台行銷通路，業務資訊傳遞網絡靈活；員工平均年齡逐漸進入前老期，回饋社會動機高；員工學經歷素質高於一般水平。另累積退休職工人力資源充足(電力退休人員協進會會員將近 5 千人)，有利招募為專業志工，而現有用電戶即為台電專業志工未來服務對象。

劣勢 (W)：

外界對台電社會責任定位不明確，尚停留在金主或資源提供者之消極印象；對於台電長期投入社會關懷之承諾及看得見之改變成果，外界普遍感受不到。志願服務承辦人員缺乏管理志工的專業知識，企業亦缺乏從事關懷社會活動規劃之能力。給予現職員工從事個人參與志願服務經費支持及適度公假，仍受限於相關法規。

二、機會與威脅分析

機會(O):

個人參與經驗方式與類型改變，邁向專業化的志願服務管理，可善盡企業公民責任和提昇企業形象；員工或退職員工及結合社會志工，加以教育訓練參與專業志工行列，增加企業競爭力及利益。

威脅(T):

台電囿於國營企業體制，不能僅為參與社會責任而忘却企業之主要目標；本質上不能捨棄企業之生存、獲利、對股東交代等本業責任。因而在推動社會關懷議題時，仍會以企業之經營效率與財務績效為優先考量，而衍生排擠次要科目預算編列，使得相關志工預算無法大量編列執行。

三、SWOT 分析結果探討

透過 SWOT 分析來看，台電個人參與志願服務立基點，應先就目前運作之現況研討改善，並以此為平台，逐步評估企業專業志工之定位、進行方式與策略方向，以作為後續志工管理之基礎。

SO 策略(前進策略):依優勢與機會最大化原則，利用優勢攫取機會。

ST 策略(暫緩策略):依優勢最大化與威脅最小化原則以強化優勢，降低威脅。

WO 策略(改善策略):依劣勢最小化與機會最大化原則以改善劣勢，危機轉機。

WT 策略(撤退策略):依劣勢與威脅最小化原則以減低劣勢，避開威脅。

(一)企業推動個人參與志願服務之定位:

- 1、匯集員工及社會各界力量務實推動，避免好高騖遠。
- 2、以精耕、永續之態度推動，使台電成為國內企業信譽卓著志工服務團隊，而非「最大」充斥人數志工服務團隊；持續對社會發揮影響力。

(二)策略方向:

- 1、檢視自有資源及專長，選擇增進社會福祉之推動項目，並可發揮影響力之領域作為長期努力之議題，以及成為社區友善經營者或塑造夥伴關係之企業公民形象，從而轉換為企業優勢。

2、建立完善的教育訓練課程:志願服務是成人教育的一環，志願服務的推動要達到成效就必須建立一套完善的教育訓練課程，由一般性到專業性，有計畫、有步驟、有方法、有目標地循序漸進，加強培訓志工，以提升服務品質。

3、納入企業績效管理落實執行，並檢視成果。

4、推動志願服務的做法:

(1)確定志工團任務並建立組織:先要明定志工團的角色是輔助還是自主，要擔負哪些工作，再依此來設定組織規模及運作方式。

(2)志工的訓練:辦理基礎訓練，使志工瞭解本身的權責;在服務過程中，可用專業訓練或是在職訓練的方式，讓志工有高一層的能力，必要時，派志工參加外部的各項研習或訓練，增加志工與外界互動的機會，吸收不同團體的成功經驗。

(3)志工的考評:志工的考評一方面可作為獎勵的依據，另一方面則是瞭解志工在工作中的表現，志工考評不能當作懲罰的手段，而是透過考評及相關的對談，協助志工發揮更大的潛能。

(4)志工的權利和義務的明確化:根據志願服務法，將志工的權利和義務設計成工作倫理，做為團體成員依循的標準，確定每個人的權責。

(5)志工與職工關係:志工要支持職工的職務，而職工要尊重志工的奉獻，兩者的合作才是最好的參與方式(童棟樑，2009)。

貳、志願服務可行性分析

開發新領域多元志工服務類型，係於原有企業志工服務項目：節能減碳與用電安全諮詢服務、社區服務、社會人文關懷、環境保護外，再予規劃增加其他有關電力事業類型志工，例如:科技資訊志工、社區節電服務隊志工、電磁場宣導志工、協辦電力技術性工作志工…等。其中社區節電服務隊志工和電磁場宣導志工因與現行業務推動及社會大眾所關切議題相關，應予優先開發。

台電為響應政府節能減碳政策，同時因應全球能源短缺的危機，免費提供社區節電宣導服務，以倡導正確節電技巧及使用高效率節能產品，並針對公設用電

提供改善建議。「社區節電服務隊」是以依規定成立的社區大樓管理委員會、50戶以上集合型住宅為服務對象，分成北、中、南三個服務大隊，深入地方社區進行節電「諮詢」及「診斷」，除了教導社區居民正確的節電技巧，同時也引導他們如何使用高效率的節能產品，並培育「節電種子」，持續宣導節電知識，讓節電工作能持續在社區生根。

台電近幾年來一些重大電力設施工程屢受民眾抗爭與反對，民眾之所以排斥電力設施，其主要原因在於對電磁場議題未能深入了解，因此，台電經常利用辦理各項敦親睦鄰活動及透過新聞媒體與文宣資料加強此方面的宣導，以消弭社會大眾疑慮。

增加志願服務類型需要大量志工人力資源的投入，由於服務內容與電力事業有關，實質上應可啟發員工或退休員工的公民義務及公共事務參與感，為社會公益善盡己力，俟志工團隊達一定人數時，可規劃籌辦各類敦親睦鄰活動，或搭配民眾參觀電廠、變電所時，給予解說宣導，加強與社會資源的聯繫與結合，成為台電志工團隊之特點，與其他民間團體有明顯的差異性。

本研究認為除應重視訪談所提供之志工管理問題、建議意見等，並以循序漸進、集中焦點、累積能量的方式，逐步推展具有差異化的志工服務類型。可採行以下措施（童棟樑，2009）：

- 一、活動策劃：進行現有志工及員工意願調查、小規模實驗。
- 二、發展策略方向：加強專業訓練、培養開發專業志工方向之人才、進行現有志工人力之盤整、評估專業志工人力取得來源。
- 三、實踐發展策略方向：如何能對台電現有之志工，知識技能之質與量進行全面掌握與瞭解。
 - （一）組成志工服務團隊規劃小組，負責組織內活動創意之蒐集與共識凝聚。
 - （二）定期舉辦吸納外界意見研討會，並邀集企業內部相關人員參與。
 - （三）建立專業志工投入之標準程序與制度，並以固定公開之管道揭示其發展、進度、吸引組織成員之關注與投入。
 - （四）建立引進企業外立即可用專業志工之管道與機制，創造參與志願服務之組織氛圍與激勵因素（例如成就感、賞識、責任、升遷與發展等）。

四、企業的投入：企業應鼓勵員工加入志願服務團隊及參與外部的志願服務，除了給予經費支持及適度公假外，更要主動結合社區或民間團體提供社會服務，一方面建立好的形象；另一方面可使員工得到更多學習及訓練的機會。

參、永續發展指標

志工組織管理由於缺乏利潤作為績效成果衡量指標，以致決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成等，均較無檢討改進的迫切感；因此需要建構相關指標，以免率性而為、浪費資源，而影響志願服務成果及個人參與經驗；本研究匯集受訪者對於志工運用之看法與建議及觀察該處整體志工運作概況，從使命達成度、社會感受度、投入程度、滿意度、平衡度等幾個面向來建構志工永續參與指標，經由這些指標協助志工管理者持續尋求改進契機，達成志工組織長期發展目標。

一、使命達成度與社會感受度：

使命是任何組織經營管理的起點，社會對台電志工組織使命之瞭解、肯定之程度如何？是否被服務對象所需求，是否有明確而一致的認識。媒體正面報導的頻率如何？與其他機構進行合作舉辦活動的意願如何？員工、員眷參與意願與頻率如何？再從服務對象角度來看，是否為服務內涵特色所預期服務的對象？

二、投入程度

使命的達成，以及組織的正當性被社會所肯定，固然重要；但若無充裕的人力資源投入時間與精神，工作難以維繫；這方面指標包括：志工的流動率、志工人數之增減、哪些特性的志工比較留不住、能長久參與者有什麼特性、新增加的志工屬於哪些類型的人、參與的動機如何、是由於什麼機緣知道參與的管道、志工的出席率與參與率如何、服務時數之消長如何、志工是否願意主動介紹親朋好友來參加台電志工服務團隊，志工之「成長率」、「流動率」、「參與率」、「素質與

動機之變化情形」等這些指標變化趨勢，可以瞭解資源與活動計畫投入情況，也大致反映過去服務的成果。

三、滿意度：

台電志工服務團隊基本運作程序結合人力、財力、物力資源，經由某些有意義的活動，創造某些有價值的服務，以服務社會某一些人。滿意度指標目的在使志工對組織因滿意而產生認同，因認同而提升向心力。因此，志工人力資源、物力或財力資源、服務對象等對組織的各種運作，以及彼此之間感到滿意，是組織凝聚的先決條件；從服務對象的觀點來看，服務對象是不是對服務、活動、志工、資源提供感到滿意？從資源提供的角度來看，志工對組織規劃的活動是否滿意？對服務是否認同？是否認為服務對象是值得服務與幫助的人？志工之間是否滿意？這些問題可依組織業務特質，建構為志工對整體運作的滿意度指標。

四、平衡度：

從策略角度來看，組織的資源與力量配置應維持某種程度的平衡，使之在未來發展上，不會存在發展瓶頸，也沒有資源閒置。台電屬於國營事業，參與志願服務工作，仍有成本管控問題；在志工與服務之間，應檢驗志工的能力與興趣，和組織所提供的服務內涵是否一致？志工能力是否於服務項目充分發揮？在服務與服務對象之間，組織所提供的服務廣度與活動的規模，應有所配合。在志工與活動之間，要檢視人員數目的多寡，和組織結構之間的平衡度與一致性。例如，志工人力擬快速成長，而組織結構與權責未能及時調整？是否人員與業務都簡單，但流程卻很僵化？人力的平衡不等於人力平均分配，端視志工類型發展之需要來界定平衡的意義（童棟樑，2009）。

肆、社會對台電推動志願服務之觀感

我國制定志願服務法，對於國內各企業並無強制施行規定；台電公司近年來

努力轉型為服務導向之企業，除不斷自我策勵，供應穩定電力外，並亟思發揮多元服務功能，貢獻資源與社會大眾分享。於 2003 年率先成立 K 書中心，同時引進志願服務制度表示企業經營理念「關懷」之具體實踐，提升至「公益行為」和「企業公民責任」的層次，期能帶動社會讀書風氣，營造社會書香氣息。

志願服務除了是一種社會奉獻，亦是民眾與社會建立連結、參與與整合的重要機制，並有助於提昇其退休生活適應與生活滿意。因應我國高齡化社會來臨，中高齡(就業服務法 45-65 歲)與高齡者(老人福利法 65 歲以上)如何鼓勵其參與不同形式的志願服務，將是一項重要課題。

台電自發性運用志工活動已累積多年經驗，推動成效除促進企業聲譽外，也受到社會大眾好評；台電組織龐大，發動志工活動的人數和活動規模亦非常大，所帶給社會大眾之深刻印象，對於社會教育功能的影響也更為深遠。未來規劃多元化志願服務類型時，可廣邀學者、專家討論，在發動志願服務時，提供的誘因，對個人參與經驗的延攬和永續經營都有影響，包括「提供志工服務訓練」、「有長期配套措施，培養志工更多技能、知識去做服務」、「建立共同的信念和有效溝通方式」等（童棟樑，2009）。

第五章 結論與建議

第一節 結論

台電公司自 2003 年實施志願服務制度以來已屆滿 10 年，志工為何要參與台電志願服務？其參與動機如何？志工對台電提供服務環境滿意度如何？經由本研究探討，已初步達成瞭解台電現有志工之基本特質、工作屬性、參與服務動機及工作滿意情形，以及單位目前志工運作方式、服務內容、獎勵措施與教育訓練等制度面與管理面之研究分析，有關結果可作為將來台電於招募和輔導志工時的參考。企業參與志願服務隨著台灣高齡化社會老人人口的增加將愈形重要，未來台電若能預先規劃志工人力，策略上從事以其核心能力為主之志願服務，發展兼具共同生產與公民社會整合型運用模式，相信有助於提昇企業聲譽，並確保與企業目標一致，以期能夠永續發展。茲將各章節研究成果之重點，綜合分述如下：

一、台電志工自覺健康狀況方面，以自覺健康狀況良好最多占 87.14%，自覺健康狀況普通者占 10%，而對於自覺健康狀況不佳者為二位退休人員，經予觀察瞭解，其中一員備受骨質疏鬆之累，行動較為遲緩；另員則表示眼睛罹患白內障，視力大為減退；由於身體狀況不佳，恐將影響渠等之工作能力與服務成效。

二、志工招募前需要擬定詳細的計畫與人力需求評估，計畫內容應將所需資格及條件說明清楚，作為組織團體對志工發展的一個方向說明；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。

三、台電志工運用單位應妥善規劃志工教育訓練課程，使志工於服務前有正確的志願服務理念，服務時具備相關能力，在服務過程仍能不斷學習自我成長。除此之外，應多舉辦內部聯誼及外單位參訪觀摩活動，藉以激發志工的關注及參與，對推動工作始具有積極效果，並收他山之石之效。

四、獎（激）勵是一種行動的誘因，它導引一個人行為的方向及其持續性，而獎（激）勵措施對志工來說，代表了機構對志工的重視程度。表揚或獎（激）勵應適時，且須以對志工有意義或有價值的方式提出，才能提振工作士氣與滿意度。志工雖是自願前來參加服務工作，但是加入組織之後，就和組織內部的成員一起工作，因而其行為必須與機構的期待有一致性與持續性，始能提高服務的效能。機構運用志工的目的，無非是為了引進志工人力，以增加機構的助力，所以對於志工的激勵有其必要性。

五、良好的組織志工管理制度，是使志工的功能可以有效地發揮，協助組織遂行使命的基本條件，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、以及單位領導高層的挹注支持。因此，如何善用該公司志工服務資訊管理系統，提供志工人力資料、志工服務資訊和登載、管理志工服務、訓練紀錄等相關事宜，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，為台電志工管理的核心所在。

六、雖然志工是義務不支薪，機構無強制的力量，但仍要有適當的規範與考評，良好的考評制度不但讓受評者有惕厲及榮譽心，也可使管理上更加有效率和效能。因此，志工的考評雖是一件相當敏感的工作，但其正向意義卻是維繫志工重要管理過程，爰需建立一套公平的考核評估制度，讓志工的服務有依循的準則和改進的方向。

七、督導人員是志工管理的核心，不僅對各項工作要有規劃還要瞭解，亦即是般人所言的「要進入狀況」，並且要能與志工及各部門之間的溝通協調、評估和管理，也就是所謂的「中介緩衝者」，其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滿足，以及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。

八、通常志工會有許多不同的動機，而在整個志工生涯中，動機也可能隨著

個人成長過程、經驗累積、需求等不斷在改變。而志工複雜的動機可能限制他們可以做的或將會做的，管理者如果無法瞭解甚至配合志工複雜的動機，適時針對個體的動機給予適當的回饋，以滿足志工的需求，將很難招募到新志工，而且維持志工也不容易。因此，招募志工應首先要瞭解志工所追求的是什麼，並讓潛在志工知道機構可以滿足它的需求；雖然每位志工的背景、參與動機不同，但若能適度的派任與管理，對志工與機構皆能互惠互益。

九、個體在工作的表現上，存在著不同的目標、慾望與價值，以致對工作有不同程度的期望，表現在工作上的績效也會有所差異。個人對工作的期望越高，在工作的表現績效就會更加積極，同時也會對工作產生更大的滿足。管理者除應考量志工達成目標的能力外，同時也要重視志工的情緒與意願的反應，以維持志工的心理健康與社會因素的滿足。而工作滿足可以減少志工的流動率，增加持續參與的意願，同時對於工作的意念提升有更為積極的作用。

十、我國自 2001 年訂頒志願服務法以來，公私部門均積極推動志願服務工作，以期藉由志願服務理念的推廣，喚起民間互助的力量，培育社區志願服務組織，開發在地志願服務人力，建構社區服務網絡。隨著台灣老人人口截至 2011 年 9 月已攀升至 10.81%，台電營業據點分佈全省各地，值得開發志願服務議題，規劃完善的志工計畫，讓不同類型的志工都能參與，並且在單位領導高層的支持下，凝聚共識及整合建制的策略與流程、配合充分的服務宣導，提供志工組織及志願服務方案足夠的經費。

十一、如何有效推展志願服務，讓有心奉獻之士能夠實現助人最樂心願，乃是當前公私部門不可忽視的重要議題。而運用志工的最高意境在於「志工維繫」，留住志工就是整個招募工作的延續，因此，欲求志工的持續參與、永續經營，在運用志工的政策、計畫、招募、面談、任用、訓練與管理的任何一個階段均應環環相扣，前後呼應；同時也要建立互益、互動的工作環境，使志工願意長期留任，將工作視為一項快樂，確實施行符合機構之健全志工管理制度，是決定志工組織成敗的關鍵因素。

第二節 建議

一、多年來，台電公司欠缺對志工整體服務的情形作持續性的瞭解，填報給目的事業主管機關經濟部的數據資料，亦缺乏進一步分析，例如個人參與經驗、個人背景之分析。因此將來應定期辦理「志工服務滿意度調查」或「志願服務狀況調查」，善用統計分析結果，以便瞭解志工人力資源的運用情形，作為人力資源開拓之重點。

二、台電運用退休員工比例偏低，與該公司招募志工要點以公司退休人員為主力，顯然仍有段差距。基本上，台電將志工視為運用單位的輔助性人力，主要目的在使台電減輕人力資源負擔，而志工業務承辦人員似乎仍處於「有人介紹就好、做中學，很少關心公司退休人員意願」心態，對於積極性擴大招募志願服務人力意向仍嫌不足。台電退休員工將近5千人分布於全台各地，台電將來運用志工由共同生產模式跨入公民社會模式，更需要善用具有專業退休人員經驗傳承參與志願服務，若能廣為招募充分運用，當能使志願服務效能更為提昇。

三、為維繫志工永續參與，作法上可分階段或分年度規劃推動策略，並配合所需的經費預算與人力配置，結合單位核心能力及當地的特色及社會需求，開發新領域多元志工服務類型，例如：科技資訊志工、社區節電服務隊志工、電磁場宣導志工、協辦電力技術性工作志工…等。其中以社區節電服務隊志工和電磁場宣導志工，因與現行業務推動及社會大眾所關切議題相關，應予優先開發，俟志工團隊達一定人數時，可規劃籌辦各類敦親睦鄰活動，或搭配民眾參觀電廠、變電所時，給予解說宣導，加強與社會資源的聯繫與結合，成為台電志工團隊之特點，與其他民間團體有明顯的差異性。

四、台電現行推動志願服務實施要點，對於現職員工從事志願服務，必須於公餘時間參與之原則規定，宜放寬提供適當誘因，例如給予公假或經費補貼，培養企業員工體驗志工服務應該具備的知能與意義，延續未來退休生涯規劃永續參

與的服務動機。

五、加強志工的目標管理：

- (一)訂定志工計畫方案目標。
- (二)建立潛在與可運用志工資料。
- (三)落實志工教育訓練培養志工專業職能。
- (四)明示志工可以協助或參與計畫配合工作。
- (五)督導管理志工與計畫配合之工作。
- (六)評估獎勵志工工作效率與效果。

六、本研究以台電志工團業務主管、志工督導及社會志工訪談意見做為分析回應，雖在研究統計分析解釋上仍有其限制，但相關分析結果及結論建議，對於本研究之目的已足供台電參採，建議將來之研究可再朝量化研究或透過座談研討會方式廣邀志工參與研究調查，以便更深入瞭解台電志工之管理與運作，以及探討志工服務動機真正的現象和對於服務環境的滿意程度。

參考文獻

1. 王朝茂(1992),「學校衝突問題之探討」。國立高雄師範大學教育文粹,第21期 110-121。
2. 王文科(2000),「質的研究的問題與趨勢」。載於中正大學教育研究所主編,質的研究方法(頁 1-23)
3. 王惠俐(2002),「特殊教育教師助理員工作滿意度之調查研究」。彰化師範大學特殊教育學系研究所碩士論文。
4. 台灣電力股份有限公司 2010 年 5 月 14 日「台電志工服務團隊實施計畫」。
5. 江明修〈2003〉,「志工管理」。智勝文化事業有限公司。
6. 朱夏萍(2003),「中部四縣市環保義工參與動機、工作滿意度與持續服務意願之研究」。國立台中師範學院環境教育研究所碩士論文。
7. 朱美珍(2005),「93 年國內青年參與志願服務及服務學習現況調查」。台北:行政院青輔會。
8. 呂朝賢〈2002〉,「對我國志願服務法的若干反思與建議」。臺大社工學刊 7: 203-241。
9. 李淑君譯(2003),史蒂夫•麥克里、瑞克•林區著,「志工實務手冊」。台北:張老師文化公司。
10. 李少華(2003),「從志工制度談公教退休人力資源利用之研究」。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
11. 吳定(1994),「公共政策」。台北:華視文化事業公司。
12. 林勝義(2001),「服務學習指導手冊」。台北:行政院青年輔導委員會。
13. 林勝義〈2006〉,「志願服務與志工管理」。五南圖書出版股份有限公司。
14. 林勝義(1990),「建立社教機構義工制度之研究」。台北:教育部社教司。
15. 林勝義、林東泰、陳金貴、楊孝滢(1997),「青年對志願服務的看法民意調查報告」。台北:行政院青輔會。
16. 林勝義(1998),「公共圖書館義工資金的開發與訓練」。台北市立圖書館館訊 16

(2): 1-7。

17. 林淑馨〈2008〉,「非營利事業行銷管理」。台北,三民書局。
18. 林月盛(2002),「國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究」。國立高雄師範大學教育學系博士班博士論文。
19. 邵國書(2009),「嘉義市警察局服務滿意度之個案研究」。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
20. 吳淑鈺(1999),「太魯閣國家公園義務解說員參與動機與工作滿意之研究」。國立中山大學公共事務研究所碩士論文。
21. 帥韻儀(2003),「以問題解決為導向之衝突問題解決模式建立之研究」。中原大學企業管理研究所碩士論文。
22. 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。
23. 胡幼慧主編(1984),「質性研究:理論、方法及本土女性研究實例」。台北:巨流。
24. 孫啓志(2011),「生命線志工參與動機與工作滿意度之研究—以嘉義縣市為例」。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
25. 秦夢群(1998),「教育行政—實務部分」。台北:五南。
26. 徐俊賢(2005),「博物館志工參與動機與工作滿足之研究 --以台北市立天文科學教育館為例」。台南藝術學院博物館學研究所碩士論文。
27. 陳金貴(1994),「美國非營利組織的人力資源管理」。台北:瑞興圖書股份有限公司。
28. 陳金貴(2002),「我國公務人員激勵問題的探討」。人事月刊,35(5),頁29-36。
29. 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。
30. 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》,第85期,頁117-127。
31. 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。
32. 陳武雄(2001),「志願服務理念與實務」(三版)。台北:中華民國志願服務協會。

33. 陳皆榮(1996),「動機與休閒活動之相關性研究」。台北技術學院學報(29)1。
34. 陳世鴻(2005),「志工管理-以國立自然科學博物館為例」。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
35. 彭懷真等譯(1991),「社會學辭典」。台北:五南。
36. 張春興(1990),「心理學概要」。台北:東華書局。
37. 張英陣(1999),「企業與非營利組織的夥伴關係」。社區發展季刊 85:62-70。
38. 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。
39. 張英陣(1998),「福利社區化與志願服務人力資源」。福利社區化與志願服務人力資源研討會。
40. 張英陣(2006),「志願服務的發展趨勢」。研習論壇月刊第 63 期 1~8 頁。
41. 傅篤誠(2003),「非營利事業行銷管理」。中華非營利組織管理學會。
42. 傅振焜(譯)(1994),「P. Drucker 著:後資本主義社會」。台北:時報文化出版公司。
43. 湖中鴨(1993),「談志願服務人員的參與動機」。社會福利月刊 82:25-29。
44. 曾華源、曾騰光(2003),「志願服務概論」。揚智文化事業公司,台北。
45. 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。
46. 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。
47. 彭駕駢等(1979),「台灣工業結構改變中勞工工作滿意度與員工輔導之研究」。台灣省立教育學院輔導學系輔導學報,第2期,pp.211-245。
48. 童棟樑(2009),「企業志工參與及永續參與策略規劃之研究—以台電公司為例」。實踐大學家庭研究與兒童發展學系碩士論文。
49. 黃蒂(1988),「生命線志願工作人員工作價值與工作滿足之研究」。東海大學社會研究所碩士論文。
50. 黃光雄(1996),「教育導論」。台北:師大書苑。
51. 黃皇凱(1997),「非營利組織人力資源管理個案之研究:以高雄市文教基金會為例」。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
52. 蔡啓源(1995),「台灣地區高齡志工及協助高齡者工作模式之研究」。台北:雙

葉圖書股份有限公司。

53. 鄭瀛川、王榮春、曾河嶸(1997),「績效管理」。台北：世台管理顧問股份有限公司。
54. 鄭熙彥(1980),「國民中學輔導教師工作滿意之研究」。台灣省立教育學院輔導學輔導學報,第3期,pp.1-35。
55. 潘淑滿(2003),「質性研究－理論與運用」。台北：心理出版社。
56. 潘玟諺(2005),「博物館義工參與動機與工作滿意度之研究」。國立屏東師範學教育行政研究所碩士論文。
57. 蔡梅燕(2007),「學校志工領導與志工工作滿意度之相關研究」。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
58. 劉香梅(2001),「志願服務獎勵表揚之我見」。社區發展季刊,93,頁200-205。
59. 賴兩陽(2002),「志願服務的內涵」。內政部與中華民國志願發展協會共同編印,志願服務基礎訓練教材,7-26。台北：內政部。
60. 簡春安、鄒平儀(1998),「社會工作研究法」。台北,巨流圖書出版公司。
61. 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編(2009),「非營利部門：組織與運作」(第二版)
62. 鍾立君(2008),「義工參與動機與工作滿意度之研究--以花蓮縣與臺東縣生活美學協會為例」。國立臺東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士班碩士論文。
63. 顏憲文(2005),「國民小學學校志工工作滿意與組織承諾關係之研究」。國立臺南大學教管所學校行政組碩士論文。
64. 謝秉育(2001),「玉山國家公園解說志工參與動機、制控信念與工作滿足之研究」。台中師範學院環境教育研究所碩士論文。
65. 魏希聖譯(2001),「志工招募實戰手冊」。台北：張老師文化。
66. 藍清水(2004),「宗教組織志工衝突認知、衝突處理技巧與組織承諾關聯性之研究」。中原大學企業管理研究所碩士論文。
67. 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。
68. 內政部統計處(2003)網站資料。
69. Ansoff, IH(1957) Strategies for diversification, Harvard Business Review.

35(2):113-124

70. Bryson, John M. & William D. Roering (1996) . Strategic Planning Options for the Public Sector, in James L. Perry (ed.), Handbook of Public Administration. 2nd (ed.) , San Francisco : Jossey-Bass, 479-498.
71. Barney(1991)Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management Studies.17(1): 99-120
72. Daily , R.C. (1986) .Understanding Organizational Commitment for Volunteers : Empirical and Managerial Implications , Journal of Volunteer Administration , Vol.1 , No.4 ,
73. Ellis, S.J., Weisbord, A., & Noyes, K.H. (1991). Children as volunteer. Philadelphia, PA: Energize.
74. Fischer, L. R. & Schaffer, K. B. (1993) . Older Volunteers : A Guide to Research and Practice. Newbury Park, California : Sage Publications.
75. Ilsley, P. J. (1990) . Enhancing the Volunteer Experience : New Insights on Strengthening Volunteer Participation, Learning, and Commitment. San Francisco, C.A. : Jossey - Bass Publishers.
76. Robbins , S.P. (1989) .Organizational Behavior : Concepts , Controversies and Applications. New York : Prentice-Hall Inc
77. Seel , K. (1995) Managing corporate and employee volunteer Programs.InT.D.Connors (Ed) .The volunteer management handbook.New York : JohnWiley & Sons.
78. Weihrich,Heinz (1982) The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, 15 (2) ,60.

志願服務法

中華民國九十年一月二十日公布

第一章 總則

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

第二條 本法之適用範圍為經主管機關或目的事業主管機關主辦或經其備查符合公眾利益之服務計畫。

前項所指之服務計畫不包括單純、偶發，基於家庭或友誼原因而執行之志願服務計畫。

第三條 本法之名詞定義如下：

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

第二章 主管機關

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

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

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

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

第五條 主管機關及目的事業主管機關應置專責人員辦理志願服務相關事宜；其人數得由各級政府及目的事業主管機關視其實際業務需要定之。為整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目相關事宜，得召開志願服務會報。對志願服務運用單位，應加強聯繫輔導並給予必要之協助。

第三章 志願服務運用單位之職責

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

集體從事志願服務之公、民營事業團體，應與志願服務運用單位簽訂服務協議。

第七條 志願服務運用者應依志願服務計畫運用志願服務人員。

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

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

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

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

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

一、基礎訓練。

二、特殊訓練。

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

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

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

第十二條 志願服務運用單位對其志工應發給志願服務證及服務紀錄冊。

前項志願服務證及服務紀錄冊之管理辦法，由中央主管機關定之。

第十三條 必須具專門執業證照之工作，應由具證照之志工為之。

第四章 志工之權利及義務

第十四條 志工應有以下之權利：

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

第十五條 志工應有以下之義務：

- 一、遵守倫理守則之規定。
- 二、遵守志願服務運用單位訂定之規章。
- 三、參與志願服務運用單位所提供之教育訓練。
- 四、妥善使用志工服務證。
- 五、服務時，應尊重受服務者之權利。

六、對因服務而取得或獲知之訊息，保守秘密。

七、拒絕向受服務者收取報酬。

八、妥善保管志願服務運用單位所提供之可利用資源。

前項所規定之倫理守則，由中央主管機關會商有關機關定之。

第五章 促進志願服務之措施

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

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

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

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

第十九條 志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。

主管機關及目的事業主管機關得就前項服務績效特優者，選拔楷模獎勵之。

主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑。

主管機關及目的事業主管機關得對前項評鑑成績優良者，予以獎勵。

志願服務表現優良者，應給予獎勵，並得列入升學、就業之部分成績。

前項獎勵辦法，由各級主管機關及各目的事業主管機關分別定之。

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

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

第廿一條 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

第廿二條 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。

台電志工服務團隊實施計畫

99年5月14日電秘字第09905066671號函公布

一、計畫依據：

依本公司98年9月25日電企字第09809071521號函訂定「台電公司永續發展行動方案」及本公司「推動志願服務實施要點」第三條第六款規定辦理。

二、計畫宗旨：

本公司為結合社會資源，善盡社會責任，分享誠信、關懷、創新、服務之經營理念，特訂定「台電志工服務團隊實施計畫」(以下簡稱本計畫)，積極鼓勵員工參與志願服務及社區服務工作，提升本公司企業形象。

三、名詞定義：

(一) 志願服務

志願服務是一種自動自發，助人利他，不求回報之社會行為。依我國志願服務法之定義：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) 社區服務

運用公司各類資源參與在地社區公益活動，或提供有助於提升生活品質之利他服務。

(三) 企業志工

善盡企業公民的責任，由員工組成志工團，鼓勵員工參與志願服務；此為一種有計畫之活動，運用之資源包括金錢、人力，公司關懷理念、行銷和公關等。

四、實施理念：

(一) 激發員工建立志願服務的善念，結合公司既有的核心技術資源，轉化成知識、體能、勞力、經驗、技術及時間，貢獻所服務之社區民眾。

(二) 以縝密、慎重之態度，策劃具有管理意識及行動力之「企業志工服務」計畫，發揮台電一家的精神，鼓勵員工參與有效率、有組織之志願服務活動。

- (三) 持續藉由企業志工服務的推廣及社區服務的落實，達成本公司「確保供應電力的穩定及安全，體貼顧客之需求、深耕以人為本之企業文化、關注環境永續發展議題、關懷弱勢族群及地方社區」之長遠目標。
- (四) 有效整合資源，採取制度化（志工服務運用計畫、招募、訓練、管理、考核、獎勵）、系統化（建置志願服務專屬公益網站）及標準化（結合核心業務普及志工服務、永續經營）的策略，積極鼓勵員工參與相關志願服務，支援社區發展及扶持弱勢族群。

五、志工人力編組：

- (一) 主管秘書處副總經理督導志工服務團隊之規劃、運作與執行成效。
- (二) 各單位正、副主管負責督導志工服務團之運作與執行。
- (三) 「台電志工服務團隊」置總團長、副總團長、總幹事各 1 人，敦請董事長、總經理、主管秘書處副總經理擔任；各單位志工之編組運作應考量地區特質與需求，及同仁專業取向，並考量對公司經營與形象有長期效益者；分年逐步成立志工服務團，推動志工人數以逐年遞增方式達單位人數 12% 為籌組目標；各單位志工服務團團長、副團長由單位正、副主管擔任，總幹事由單位自行選任。
- (四) 本公司應編組志工服務團單位包括：總管理處（由秘書處負責籌組）、各區營業處、各供電區營運處、各水力、火力、第一、第二、第三核能發電廠及綜合研究所，其他員工人數在 50 人以下單位自行納入各地大單位編組（訓練所本部納入桂山發電廠，林口核能訓練中心納入林口發電廠，谷關訓練中心納入大甲溪發電廠，高雄訓練中心納入高雄區營業處）。龍門核能發電廠、電力修護處、放射試驗室、安全防護中心、緊急供電中心及各工程單位考量業務性質，暫不列入規劃籌組單位。
- (五) 各主管處志願服務或公益活動內容，指派與主管業務有關部門、人員為各單位聯絡服務窗口，各單位應指派志工服務管理部門及志工服務管理人員，辦理志工服務相關事宜。

六、志工服務對象：

- (一) 本公司整體客戶。
- (二) 社區民眾。

(三) 弱勢族群。

(四) 其他公益活動服務對象。

七、志工服務項目：

(一) 節能減碳與用電安全諮詢服務：善用公司核心專業技能、連結相關資源，加強節能減碳教育與用戶用電安全公益宣導。

(二) 社區服務：為增進本公司與週邊地區關係之和諧，參與在地社區公益活動，或提供有助於社區生活品質提升之利他服務。

(三) 社會人文關懷：重視社會發展現況，照護、提升弱勢族群生活品質。例如針對低收入戶、孤兒、老人及殘障等弱勢團體作愛心、急難救助或慰問，具體落實社會關懷行動。

(四) 環境保護：為減緩地球氣候暖化，配合本公司環境永續發展策略及目標貢獻心力。

八、志工招募對象及方式：

(一) 本公司現職員工及其眷屬。

(二) 本公司退休員工及其眷屬。

(三) 志願服務社團或社會志工。

九、志願服務資訊：

(一) 建置本公司志工服務資訊管理系統，提供志工人力資料，志工服務資訊，並登載、管理志工服務、訓練紀錄等相關事宜。

(二) 各單位志工得登入本公司志工服務資訊管理系統，查詢、列印其個人服務紀錄。

十、志工之教育訓練：

(一) 依內政部訂定之課程辦理志工基礎訓練共計 12 小時，課程內容包括：志願服務的內涵、志願服務倫理、自我了解及自我肯定／快樂志工就是我、志願服務經驗分享、志願服務法規之認識、志願服務之發展趨勢等六科目各 2 小時。

(二) 志工基礎訓練課程以分區集中辦理為原則，由秘書處統籌規劃，人力資源處、訓練所及訓練地點所在單位協助辦理。

(三) 特殊訓練課程，依志工服務項目或公益活動個別需求，由各主管處或各單

位自行規劃，送秘書處核備後辦理。

十一、志工運用與管理：

- (一) 各單位成立志工服務團後，應向地方主管機關申請備案。志願服務方案辦理情形，由各該單位主管核定後，送其主管處及秘書處備查。志願服務方案內容包括：服務時間、服務地點、服務對象、服務項目內容、編組人力、服務方式、經費編列、資源之整合與連結運用、服務成效等。
- (二) 各單位志工服務團得視志願服務工作服勤需要，提供「志工背心」及配戴「志願服務證」；「志工背心」及「志願服務證」由秘書處統一制定型式，各單位志工服務團自行製作，於執行志工活動時分發運用，活動完畢後收回集中保管。
- (三) 各單位志工服務團應依照志願服務或公益活動內容與特點，確保志工在符合安全及衛生之適當環境下進行服務。
- (四) 各單位志工服務團應遵循中央機關訂頒之志願服務證及服務紀錄冊管理辦法，發給志工志願服務證及服務紀錄冊。
- (五) 志工因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，志願服務主管單位得發給志工服務績效證明書。
- (六) 本公司志工服務年資滿3年，服務時數達300小時者，各單位志工服務團得檢具證明文件，向地方主管機關申請核發志願服務榮譽卡，獲獎後通報秘書處備查。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。

十二、促進志工參與志願服務鼓勵措施：

- (一) 各單位應為志工辦理意外事故保險，其投保金額，除確屬特殊需要，專案報部核定外，應視運用志工之場所、時間、安全性之不同，於最高每人新台幣一百萬元範圍內辦理。
- (二) 本公司員工以公餘時間志願從事社會服務工作，方符合志工精神。至於同一日出勤滿3小時補助誤餐費及同一日酌予補助大眾交通工具(捷運、公車)來回交通費，仍依本公司志願服務要點規定發給。
- (三) 員工眷屬、退休員工及其眷屬及志願服務社團或社會志工參與本公司志工服務者，比照前二款規定辦理。

十三、志工之績效與獎勵：

- (一) 各單位應於每年七月及次年一月底前，將上半年（一月至六月）、下半年（七月至十二月）推動志願服務之績效報告，陳報主管處彙整後，送秘書處備查。
- (二) 各單位得評量本單位團體及個人志工服務績效，績效良好者，依本公司志願服務績效獎勵作業規範定期提報，藉以彰顯榮譽、表揚典範。

十四、經費編列與運用：

- (一) 各單位志工服務團辦理本計畫規定志願服務事項所需經費，應編列預算或結合社會資源支應；各年度需用預算於公益支出項下列支，由公眾服務處依業務需要移撥秘書處統籌分配運用。
- (二) 各單位志工服務團執行志願服務計畫應編擬經費預算表，提送秘書處辦理預算分配，執行後並依本公司「睦鄰工作要點」相關規定辦理經費核銷。

十五、其他相關事項依「志願服務法」及本公司「推動志願服務實施要點」規定辦理。

十六、本計畫自發布日施行。

訪談大綱

- 1、 運用志工之目的。
- 2、 運用志工計畫需求評估。
- 3、 志工招募。
- 4、 志工招募對象。
- 5、 志工招募之面談遴選。
- 6、 志工管理方式。
- 7、 高階主管對志願服務業務之支持情形。
- 8、 志工之參與動機。
- 9、 志工流動情形。
- 10、 志工教育訓練辦理情形。
- 11、 志工的績效獎（激）勵及福利措施。
- 12、 志工業務承辦人力配置情形。
- 13、 志工的權利義務規範及工作手冊。
- 14、 志工每週服務時間。
- 15、 志工之考評及其處理方式。
- 16、 志工間或志工與現職職工間之相處情形。
- 17、 志工運用特色及招募台電退休人員優缺點。
- 18、 志願服務經費預算運用情形。
- 19、 志工的功能及志工業務面臨之困境。
- 20、 志工工作滿意度及吸引志工持續參與服務的因素。
- 21、 運用志工服務成效。
- 22、 志工工作表現對台電企業形象之影響。
- 23、 台電持續推動志願服務工作之展望。

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

感謝您接受由南華大學非營利事業管理學系傅篤誠博士所指導之碩士論文題目「台電公司推行志願服務之研究—以嘉義區營業處為例」之訪談。

台電公司近年來鑒於全球面臨能源價格飆漲、氣候變遷等共同議題，省思以企業社會責任之經營方式，發揮對社會與環境之影響力，以創造更美好生活，於2010年5月訂定「台電志工服務團隊實施計畫」，希望藉由志工服務的推廣及社區服務的落實，達成該公司「確保供應電力的穩定及安全，體貼顧客之需求、深耕以人為本之企業文化、關注環境永續發展議題、關懷弱勢族群及地方社區」之長遠目標，以善盡企業公民之社會責任。

由於志工是基於個人的理念或對組織的認同，來奉獻自己的時間、精力，而不是以對金錢利益的關心，主動參與社會服務活動；因此如何深入瞭解志工參與之動機及對組織環境之滿意程度，以及組織如何有系統建立一套永續發展的運用模式，從而提升志工對組織的承諾和持續參與志願服務，為當今之重要課題。

本訪談內容純做為學術研究參考用，在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題，於訪談過程中，倘涉有個人隱私或不便回答之部份，您也可以拒絕回答。為使訪談資料真實呈現，本次訪談過程將進行全程錄音，有關訪談內容轉騰為文字稿後，亦將先送請您審閱是否正確。基於保密與尊重原則，您的基本資料及訪談內容將依您個人意願採公開或匿名方式處理，以保障個人的隱私及權益。

您所提供的寶貴資料與意見，非常具有價值與影響，將促使本研究能夠更順利完成。再次衷心感謝您的協助。敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班

指導教授：傅篤誠 博士

研究生：李瑞麟 敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

台灣電力公司 K 書中心管理辦法

一、「台電書友卡」申請

民眾得持身分證、駕照、學生證等證件及半身脫帽照片兩張申請「台電書友卡」，憑卡進入K書中心。

二、開放時間

(一)星期一至星期五 9 時至 20 時；

星期六 9 時至 17 時。

(二)星期日、國定假日期間及環境清潔或本大樓之工程維護時，暫停開放。

三、本中心使用準則

(一) 在開放時間內請持台電書友卡換取座位證，依指定座位進入館內閱讀。為公平使用起見，一人一張，請勿代領，額滿後開放登記候補。初次未備妥相關證件及照片辦理書友卡者，得暫以身分證或駕照或學生證換取座位證進入。

(二) 離座逾一小時未歸者，本中心得取消使用座位之權利，並將個人物品集中安置，重要物品請隨身攜帶，本中心不負保管責任。

(三) 進入中心內應請衣履整潔，保持安靜，維護環境清潔，避免預占座位、嬉戲追逐、隨地吐痰、吸煙、飲食、使用行動電話或其他影響他人之行為。

(四) 本中心各項設備，請愛惜使用，如故意毀損，應負賠償責任。

(五) 寵物及危險物品不得攜入，並不得有違背善良風俗之行為。

(六) 貴重物品或私有書籍、書包及手提袋等，請自行保管，如有遺失，本中心恕不負責。

(七) 除本中心區域外，請勿進入其他非開放場所。

(八) 遇緊急事件時，依服務人員之指示避難或疏散。

四、違反以上約束不接受勸導者，得隨時請其離開本中心。

台灣電力股份有限公司志願服務績效獎勵作業規範

一、為鼓勵本公司員工利用公餘時間，及退休員工、員工眷屬與社會志工持續參與台電志工服務團隊，從事節能減碳服務、社區服務、社會人文關懷、環境保護等服務性或技術性工作，提升本公司企業形象並善盡社會責任；特依志願服務法第十九條第六項規定訂定本作業規範，藉以彰顯榮譽、表揚典範。

二、本作業規範之獎勵對象包括本公司員工及退休員工、員工眷屬之志工與社會志工及各單位志工服務團。

三、志工獎勵辦法如下：

- (一) 本公司員工從事志工服務時數累計達一百小時，並持有單位核發之志願服務績效證明書者；給予嘉獎 1 次並頒發銅質獎牌。
- (二) 本公司員工從事志工服務時數累計達二百小時，並持有單位核發之志願服務績效證明書者；給予嘉獎 2 次及頒發銀質獎牌。
- (三) 本公司員工從事志工服務時數累計達三百小時，並持有單位核發之志願服務績效證明書者；給予記功 1 次及頒發金質獎牌。

從事志工服務滿三百小時並獲獎勵後，其志工服務時數仍持續累計。但適用本規範之獎勵時數予以歸零，重新累計。另，各單位應予納入平時工作考核、績優人員選拔或升遷甄審等相關計（評）分項目或綜合考量因素。退休員工、員工眷屬及社會志工參與本公司志工服務累計達第 1 項各款所訂時數時，由各單位依其志工服務時數，分別頒贈獎牌。

四、各單位志工服務團成立滿三年，其志工人數達單位人數 12%（每位志工服務年資至少半年，服務時數至少達三十小時，且均需完成基礎訓練課程，並持有志願服務績效證明書），推行電業有關志願服務並運作良好者，頒給團體獎牌；該單位主管及負責志願服務業務人員，單位得視其個別績效表現及貢獻

程度，依本公司「人員獎懲標準適用要點」規定給予獎勵；獲獎單位最高以提報 5 人，每人以嘉獎 1 次為限。

五、本作業規範之獎勵，本公司每年辦理 1 次公開表揚；於每年一月十五日以前，檢附「台灣電力股份有限公司志工獎勵申請書」或「台灣電力股份有限公司志工服務團獎勵申請書」及相關文件送主管處審查後，由秘書處彙辦；每人同等次獎牌之頒授，以 1 次為限，已獲頒較高等次之獎項者，不得再請頒較低等次之獎項。有關績優志工服務團隊之獎勵，本公司得視志願服務業務推行成效提升表揚方式。

六、本作業規範服務時數之計算，以從事本公司志願服務工作為限；志工於本公司不同單位擔任志工之服務時數應予併計。

七、本公司員工已依本作業規範敘獎者，不得再以同一或類似之事由申請其他任何獎勵。

八、本作業規範與「台電志工服務團隊實施計畫」同時發布施行。