

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩士論文

志工管理：以財團法人嘉義基督教醫院為例

The volunteer management : A case study of
Chia-Yi Christian Hospital



研 究 生：范美翠 撰

指導教授：呂朝賢博士

中華民國九十三年六月二十五日

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

志工管理—以財團法人嘉義基督教醫院為例

研究生：凌美琴

經考試合格特此證明

口試委員：林吉郎
王仕圖
呂朝賢

指導教授：呂朝賢

所 長：李振軒

口試日期：中華民國九十三年六月二十五日

誌 謝

感謝 主耶穌，終於要畢業了，參加學校及所內舉辦的畢業典禮暨歡送會，尚未有離情的不捨，直到提起拙筆要寫致謝時，那種似乎是要離開生長及養育溫暖的家，需外出自己獨立的感覺油然而生，仍頻頻回頭眷戀這家而不肯走離的情愫，是很難捨的。

在這兩年裡濡染在所長王振軒教授的幽默真誠、傅篤誠教授的敦厚篤實、林吉郎教授仁慈開朗的笑聲、呂朝賢教授的謙卑努力、孜孜不倦的教導，每次 meeting 的耐心指導及歡笑、王仕圖教授的悉心指教及指正，在此學習的環境中，讓我在這兩年的學習生涯中，是此生最難忘的人生經歷。

感謝嘉基陳誠仁院長、社工室李 雯主任、專職社工陳玉珍督導、行關黃貞菊大姊、王樹黃大哥、志工黃阿香媽媽、葉權人弟兄及嘉基志工隊全體志工的支持及協助幫忙，才能使這論文得以順利完成，在此向教授群、嘉基團隊及志工隊的所有志工們，獻上我深深的一鞠躬，也要真誠大聲的說：「謝謝您們的幫助、感恩您們的幫忙、耶穌愛您們、我也愛您們」。

「可以努力的女人，背後一定有一位支持並愛她的男人」，很感謝我的“爸爸”（老公）- 冬壽，不僅是在家事上、家人的照顧上，所有的事情，都全力的承擔及支持，從不讓我分憂及花費時間，只要專心的讀書、寫報告及將論文完成，很感謝我“爸爸”為我所做的一切，也感謝大哥茂昌、二哥茂昇、姐夫尤 琨、大姊美芳全家人、還有林元茂牧師及劉明月師母，您們的關懷、鼓勵及支持，都要感恩您們對我的愛及付出，感謝您們。

能順利的完成這論文，有這麼多的愛、關懷及支持，真的都很感謝您們，不知說什麼感謝的話才能表達我的感謝，這都是 主耶穌給我的愛及恩典，您們所為我做的一切，

主都將賜給您們更多的平安、喜樂及恩典，讓您們都福杯滿溢。

感謝讚美主！哈利路亞！阿們！

美翠於 2004.6.25

志工管理：以財團法人嘉義基督教醫院為例

論文摘要

本研究為一個案研究，分析財團法人嘉義基督教醫院（簡稱嘉基）的志工管理模式，所欲探究的問題有三：

- 1、檢討該院志工管理模式的限制與問題。
- 2、依分析結果，提出對該醫院志工管理模式增進之建議。
- 3、評析其未來志工運用方案的發展與規畫方向。

研究結果如下：

- 1、嘉基自創立志工服務以來，每期均辦理志工的在職教育訓練，可見嘉基對志工的教育訓練其重視的程度，可見一般。
- 2、嘉基的服務台於每棟大樓均有其服務點，另再加以機動服務組作為不定點且為走動式的服務，亦可顯示嘉基對其成立志工隊的宗旨，遂行不遺餘力的實踐。
- 3、志工計畫在設計的過程中是讓志工間接參與的，因為社工室會於志工大會、幹部會議及平日志工值班的問題反應蒐集後彙整，作為爾後擬定計畫時的參考依據，可見重視並採納志工的具體意見，這也是管理志工的最好方法。
- 4、該院志工管理模式優點為，走動式與參與式管理，對於志工的訓練與相關志工管理要素項目皆已制度化。在志工方案設計過程中亦尊重與採納志工的意見。
- 5、志工值班採定班定時，這是一種熟悉及適應良好的執行方法，這是其優點，惟這亦是其缺點，因其人際關係的拓展會較受限制。
- 6、行政關懷組的設立，不僅讓人沒有官僚式的頭銜的壓力，亦可達到志工管理關懷志工之收益，是很值得其他醫院或志工團體學習的一種方式。
- 7、志工不僅利用家中的二手環保物資，辦理義賣會自籌志工基金幫助志工隊友的緊急需要，更是捐助金錢幫助許多非營利組織的慈善機構，更是該院志工制度的特點，此舉是很值得讚許，亦是值得尊敬的。

依此本文建議：

- 1、依志工的能力與服務需求，設計不同的訓練計畫。
- 2、授權給志工幹部，讓志工管理志工，使督導成為志工幹部的顧問及尋求協助的指導教師，而非完全主導者。
- 3、建立起一套標準作業程序（SOP），並記錄相關服務知識，以利志工自我訓練。
- 4、建立人力資料庫，減少流動，減低招募及訓練的成本。

關鍵字：志工管理、管理模式

The volunteer management : A case study of Chia-Yi Christian Hospital

Abstract

My research uses the method of case study to analyze the management of medical volunteers in Chia-yi Christian Hospital (C.C.H.). The research has three objectives:

- 1、 To describe C.C.H ' s volunteer management model and its history; and to discuss its limitations and problems.
- 2、 To offers C.C.H. some suggestions about the volunteer management, based upon the outcome of the research.
- 3、 To evaluate C.C.H ' s volunteer operation project for the future.

The outcomes of my research are as follows:

- 1、 Since its establishment, C.C.H. has put much emphasis on the education and on-job training for the volunteers.
- 2、 In practice, each floor of the hospital building has at least one service point/ or information desk.
- 3、 The best way to manage the volunteers is to respond their opinions and to take their advices seriously.
- 4、 The volunteers are managed straightly, flexibly and democratically. Their opinions are also taken seriously by the hospital.
- 5、 The schedule for the volunteers is fixed and well executed. However, it hinders the volunteer form establishing social relations and developing friendships.
- 6、 Without the pressure from the bureaucratic title, Administrative Care Group could manage and care volunteers. It ' s a good model worthy to be followed by other hospitals and volunteer groups.

- 7、 The finance is sustained by the volunteers themselves, and sometimes by other non-profit-organizations ' donations.

Based upon the outcomes of the research, I try to offer some suggestions on the volunteer management:

- 1、 On education and training

Because of the seniority of the volunteer, the training project should be more flexible, optional and practical.

- 2、 On delegation

The senior volunteers may be delegated to do some tasks of the management. The hospital could get them involved directly into the design and execution of some projects.

- 3、 On System

It should be useful to establish the Standard Operation Procedure (SOP) for the volunteer management.

- 4、 On human resource data bank

The hospital should improve the quality of the volunteers, and establish a data bank for the volunteer resources.

Key word : volunteer management、 management model

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機及緣起/1	
第二節 研究問題與目的/5	
第三節 章節安排/6	
第二章 文獻探討	7
第一節 志願服務相關文獻/7	
第二節 志工管理的模式/21	
第三章 研究方法	53
第一節 研究方法/53	
第二節 研究設計/53	
第三節 研究對象與範圍/57	
第四節 資料蒐集與分析/57	
第四章 嘉基志工管理的分析	64
第一節 嘉基志工服務隊成立的緣起/64	
第二節 志工服務隊的發展階段史/67	
第三節 嘉基志願服務概況/69	
第四節 嘉基的志工管理/84	
第五節 小節/113	
第五章 結論與建議	117
第一節 研究發現/117	
第二節 研究結論/118	
第三節 研究限制/119	
第四節 研究建議/121	
參考文獻	124
附錄	132

附 錄

附錄一 嘉基志工基金管理辦法/132

圖 目 錄

圖 3-2-1	志工管理的基本原則及模式流程/56
---------	-------------------

表 目 錄

表 1-1-1	臺閩地區志願服務隊員之年齡分配/2
表 2-1-1	志願服務的組成要素/9
表 2-1-2	志願服務的定義/10
表 2-2-1	各醫院志工計畫內容概況比較一覽表/25
表 3-3-1	研究對象基本資料/57
表 3-4-1	訪談大綱/59
表 3-4-2	嘉義基督教醫院「志工管理」因素分析選譯編碼表/61
表 3-4-3	研究日誌/62
表 4-3-1	志願服務隊組織體系圖/72
表 4-3-2	嘉基志願服務項目一覽表/73
表 4-3-3	服務組別沿革/75
表 4-3-4	留任率統計表/77
表 4-3-5	志願服務隊每期招募組別一覽表/78
表 4-3-6	志工值班服務人次暨時數統計表/80
表 4-3-7	志工值班服務人次統計表/81
表 4-3-8	義賣會歷年統計/82
表 4-4-1	志工需求調查表/85
表 4-4-2	志工大會暨授證典禮/95

表 4-4-3	教育訓練出席統計表/101
表 4-4-4	績優志工榮譽榜/106
表 4-4-5	志工旅遊/108
表 4-4-6	志工聯誼、餐會活動/109
表 4-4-7	參觀機構/111
表 5-3-1	索取醫院志工手冊單位暨回復情形一覽表/119

志工管理：以財團法人嘉義基督教醫院為例

第一章 緒論

第一節 研究動機及緣起

聯合國於一九八五年正式宣布每年的十二月五日為「國際志願服務日」，並呼籲各國政府及民間，共同來慶祝志願服務工作努力的成效。目前全世界已有半數以上的國家都已將這天訂為「志願服務日」。我國亦於一九九五年七月，內政部訂頒「廣結志工拓展社會福利工作 - 祥和計畫」推展社會福利工作的志工運動，這項計畫是國內第一個將以制度化來推展及管理志願服務的方案，這方案是希望在政策面加強志願服務制度的建立，期能為志願服務建立服務制度化的工作，更冀望能提升志願服務團隊的服務品質（曾華源、曾騰光，2003），計畫中亦將每年十二月第一週配合「國際志願服務日」訂為「志願服務週」，擴大舉辦各項宣導活動，俾使志願服務蔚為風氣，也可謂是進入一個新的紀元。

二〇〇一年為聯合國的「國際志工年」(International Year of Volunteers, 簡稱 IYV) 各國積極的推展志願服務的運動，乃將全世界各地民眾對志願服務的認知及熱潮推展至高點，希冀能推動落實成為國際的一種運動。基於此，我國於二〇〇一年一月二十日總統（90）華總一義字第九一一八四號令茲制定「志願服務法」並公布，這項法條可視為政府整合人力資源並鼓勵民眾善行義舉的行動準則（呂朝賢，2002），除了代表志願服務工作已取得政府及民間組織的注視外，也正式取得法源的基礎及保障（江明修，2003；鄭勝分，2003），是讓志工服務的權益受到更多的尊重、鼓勵並保障，更增進志願服務的內涵及水準，使得我國志工服務運動的發展及其制度日趨完善，這也是我國志願服務發展的一個重要轉折點，這也正好響應國際志工年的行動（陳金貴，2003）。

根據內政部統計處（2004）公布統計資料顯示，十二歲以上至六十五歲者有

58,527 人參與志願服務工作，十八歲以上人口有 55,205 人占 94.09%投入志願服務工作，志願服務團隊計有 998 隊，隊員有 58,671 人，其中以女性 40,525 人占 69.07%最多，年齡別以三十至四十九歲者 24,773 人占 42.22%最多，職業別以家庭主婦 17,132 人占 29.2%最多，全年服務志工服務總時數為 4,938,201 小時，如附表 1-1-1。

附表 1-1-1 臺閩地區志願服務隊員之年齡分配

單位：隊/人

年底別及地區別	總隊數	隊員總人數	隊員按性別分		隊員按年齡分					
			男	女	未滿 12 歲	12-17 歲	18-29 歲	30-49 歲	50-64 歲	65 歲以上
八十五年	528	35,272	12,691	22,581	134	1,117	9,391	15,846	5,551	3,233
八十六年	653	34,176	11,119	23,057	114	932	8,364	15,041	6,657	3,068
八十七年	737	38,601	12,328	26,273	99	1,170	8,469	17,105	7,672	4,086
八十八年	827	45,029	13,512	31,517	99	1,267	8,340	21,246	9,737	4,340
八十九年	966	56,676	16,964	39,712	96	2,386	9,098	26,145	13,718	5,233
九十年	1,041	58,734	17,427	41,307	147	2,905	9,380	26,171	14,954	5,177
九十一年	909	50,266	15,432	34,834	93	2,494	8,790	21,906	12,497	4,486
九十二年	998	58,671	18,146	40,525	144	3,322	10,462	24,773	15,112	4,858

資料來源：內政統計資訊服務網社會司 <http://www.moi.gov.tw/w3/stat/> (1996 - 2003)

且就研究者所蒐集到的相關資料並於二 四年二月份加以電話詢問醫院的志工人數彙整如后：財團法人新光吳火獅紀念醫院（簡稱新光）約有 150 人、財團法人恩主公醫院（簡稱恩主公）約有 300 人、彰化基督教醫院（簡稱彰基）170 人、天主教耕莘醫院永和分院（簡稱耕莘）47 人、行政院衛生署台北醫院（簡稱台北醫院）160 人、桃園榮民醫院（簡稱桃榮）104 人、高雄榮民總醫院（簡稱高雄榮總）389 人、長庚紀念醫院（簡稱長庚）北院區包括林口社會志工隊、大專志工隊及台北社會志工隊等三大隊，其人數約有 800 餘人、高雄院區社會志工及學生志工約 500 人、三軍總醫院（簡稱三總）556 人、台灣基督教長老教會新樓醫院（簡稱新樓）180 人、嘉義榮民醫院（簡稱嘉榮）106 人、台北市立萬芳醫院

(簡稱萬芳) 218 人、國立台灣大學醫學院附設醫院 (簡稱臺大) 428 人、財團法人奇美醫院 (簡稱奇美) 340 人、馬偕紀念醫院 (簡稱馬偕) 666 人。

志願服務的種類別有相當的多，許多醫院鑑於對病患的需求 (need) 及服務 (service)，在醫院開始且大量運用志願服務人員從事醫院中的志願服務工作，如同其它領域的志工方案一樣，亦逐漸發展為專業，目前醫院志工管理均建立良好制度，首應要擬定一套需求評估計畫，其次為招募、遴選、任用、分工安置，進而訓練、督導，再而評估及修正改進，才能將人力資源盡最大效率 (efficiency) 及效能 (effectiveness)，亦使得可提升志願服務的內涵及品質。

「醫療服務」是醫院的本質，其中的醫療志工的人力資源、人群關係亦包含其中，醫院若能將志工做有效的運用及良好的管理模式，不但可提昇醫院的醫療服務品質，對志工本身及整體公民社會的形像亦有一定之助益。對醫院而言，志願服務僅為輔助性，主要的目的是讓專業人士做專業的工作。志工可謂是「軟體中的軟體」，在醫療團隊的專業療程中，除了照顧好病患的身體外，更注重病人本身及家屬心靈的慰藉及提供一個身心靈的醫療服務。志工可擔任直接服務、間接服務、行政、決策、倡導者角色，以輔助專業服務的不足，並以其超然、客觀的立場促使人道服務得以擴展，更趨於完備、迅速 (馬偕紀念醫院贊助會義工手冊，2002)。

醫院中的志願服務功能，依據 Langton (1982) 認為有預警的 (early warning)、提供服務的 (supplement) 及示範的 (modeling) 三項功能，應可達到激勵醫院人員重視任務特性，代表醫院提供許多病患期待的服務，及將志工精神提供其他單位及社區參考等價值 (秦燕等，1988)。慈濟醫院曾對院內的住院病患及護理人員做調查，認為醫療志工會帶給他們歡樂及希望，有的認為志工的貢獻在於對病患的訪視及安慰，有的覺得醫院志工使他們得到較高品質的醫療照顧，所提供的醫療照護品質有正向的影響。因此如何使這份俾益醫療服務及社會的人力充分發揮，對現今的追求全面品質 (overall quality) 與全人照護 (total care) 的醫院服務，實具重要性的 (慈濟醫學，1999)。

對醫院而言，志工絕非是廉價或不用花錢的勞工，不僅要考慮渠等的福利、權益及編入服務的計畫中，更是一項重要人力資源也是關懷人性的神聖工作暨偉大工作者，志工雖是一群不支領組織內薪水¹、不受升遷、考績或像是其他職工的限制及約束，但他們因著不同的理念及理由，願意為組織奉獻自己的時間、財力、物力等資源，志願服務雖係由民眾依自由意志抉擇，在利用餘暇時間，所從事的一項不求回報的一種奉獻，是一種不收報酬的服務，志工的加入組織內，不僅可獲得充沛的人力可供運用，但組織仍須加以「教育」(education)及「管理」(management)，且應當志工群視成「案主」(client)「消費者」(consumer)的另一種服務使用者，是要「服務」多於「管理」，而非視為支領薪水的專門職員下屬來照管，著實很難對渠等有很多或較一板一眼的要求，若不加以管理，則恐會淪為志工群是被浪費掉的寶貴人力資源，損失的不僅是人力資源不被好好運用，亦是金錢資源的浪費，要把對志工的服務及管理並重，才能將組織與志工的交流及關係妥善，進而充份運用其能力，來增進醫療服務的品質（曾騰光，1997；呂朝賢，2002；曾華源、曾騰光，2003）。

志願工作者係來自社會各階層並擁有各種才能之人力資源，對機構而言，志工之人力可說具有可以激發且開發的無窮潛能（曾騰光，1997）。一般醫院對志工的運用安置較多是放在非專業性或行政的事務工作上，雖然志工有多種的功能，但若未能將對志工的管理有完善規劃並執行計畫，且給予適當及適任的訓練，如此不但將志工的人力資源未盡充分規劃及有效使用，亦未能將志工的功能發揮最大的潛能、效率及效能，那志工對組織而言，不能是一種有效的助力及幫補，反而可能會是一種阻力及障礙。

若要將志工的功能發揮至最大的功效，則有賴健全的志工管理機制，及必須對志願服務本質有所認識，也要對參與志工的心態有所了解，亦即要先認識志願

¹ 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，常使管理者必須採取不同於專職受薪者的管理方式與制度，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（曾華源、曾騰光，2003）。

工作屬性和參與者之後，才能考慮如何規劃吸引 (attract) 養成 (develop) 任用 (appoint) 激勵 (encourage) 與持續 (continued) 等人力資源管理。志工專業化的管理已是不可避免的趨勢，組織的完備與有效的管理，乃是志願服務要行之久遠的必要性 (曾華源、曾騰光，2003)。

但運用志工卻是處在兩難的立場上，一方面不能不運用專業知能不足之志工，擔心過多志工的參與會影響專業權威之形象，另一方面志工之參與社會福利工作，的確是有助於服務層面的擴大，但是許多福利機構考慮財力不足無法投入大量人力，並且對福利素質要求也不高的情況下，才考量運用志工 (陳金貴，1994；林萬億，1992；曾騰光，1997)。

志工人力資源管理的工作，看起來好像很簡單亦不複雜，但實則不然，志工管理的重點就是「要讓適當的人，擔任最適當的職位，做適當的事」。若管理不善、志工的不適任，或是志工不遵守組織的規定，即便是組織有最優秀的管理辦法及計畫，亦是一無用處的，不僅是組織內資源的浪費，也可能會造成組織及志工彼此的傷害及風險增加，亦是糟蹋了最寶貴的人力資源財庫。

組織的特性是組織社會化 (socialization) 能吸引許多的志工參與服務事工，對志工人力資源的善加運用及管理，許多機構仰賴志工，卻又不能任意調度志工或是以職工的方式來管理，著實是今日志工管理的一大課題。因此組織管理人如何來管理並帶領志工，是否能讓志工對組織社會化的認同 (identification) 及願意 (wish、desire、to do) 為組織的願景 (vision) 及目標 (goal) 而努力，為本研究的重要性。

第二節 研究問題與目的

如前所述，台灣醫院對志工運用起源甚早也甚多，是因有其必要性及需求性，其志工的管理制度亦有一定的水準，俾使研究有助於我們對於合宜本土化的志工

管理模式有更深入的了解，並有助於其它志工運用單位的參考。基於此，本文選擇以個案研究的方式，以醫療型志工為研究對象，分析位於嘉義市財團法人嘉義基督教醫院（簡稱嘉基）的志工管理模式，所欲探究的議題有三：

- 一、描述該醫院的志工管理模式及其沿革，討論其中制度性的限制與問題。
- 二、參酌相關的經驗研究，提出對該醫院志工管理模式增進之建議。
- 三、依醫院所處之內外環境，評析其未來志工運用方案的發展與規畫方向。

本文期待，透過對上述問題的探究能有助於該醫院未來在志工管理模式，志工運用方向有所參考之依據，並可做為其它醫療單位或志工運用單位之參考。

第三節 章節安排

本文則是在說明本研究內容章節的安排，略述如后：

第一章為緒論，第一節旨在說明本研究的動機及緣起；第二節是研究的問題與目的、及第三節本文各章節的安排。

第二章為文獻探討，第一節所研究探討的是志願服務的相關文獻，包括志願服務的意涵、台灣志願服務發展階段史、醫療志願服務的緣起、志工管理的定義及意涵；第二節為探討志工的管理模式，將從擬訂計畫需求評估、工作規劃、招募、面試遴選、教育訓練、督導及績效評估等面項做一初步的探討及研究。

第三章則為研究方法，第一節為分析研究方法；第二節為研究設計；第三節研究對象與範圍及第四節資料蒐集與分析等。

第四章嘉基志工管理分析，第一節嘉基志工服務隊成立的緣起；第二節志工隊的發展階段史；第三節嘉基志願服務概況；第四節志工基本資料、服務情形及志工管理原因分析及第五節嘉基的志工管理。

第五章為結論與建議，第一節研究發現；第二節研究限制及第三節結論與建議。

第二章 文獻探討

本章將對本研究之相關文獻回顧並進行蒐集及整理，包含探討志願服務的相關文獻回顧並分析彙整，內容有志願服務的意涵、台灣志願服務發展階段史、醫療志願服務的緣起及志工管理的定義及意涵，繼而探討醫院志工管理的模式，以作為本研究之理論基礎。

第一節 志願服務相關文獻

青輔會二〇〇三年委託靜宜大學青少年兒童福利系張菁芬主持的研究案內所述：台灣早期的志願服務為消極救濟的與傳統的血緣、宗教及社區有很大的連結，而真正蓬勃且多元的發展為解嚴後的結社自由及市民社會的興起。亦可將台灣志願服務簡略劃分為一九六〇年代以前稱為志願服務的「萌芽階段」，此階段的志願服務以救濟貧窮及難民或無依者為主，以消極及慈善的方式進行，其中，宗教扮演著重要的角色。一九七〇年代到一九八〇年代則進入「發展年代」，此階段乃在台灣經濟發展之際所孕育的一股力量，早期的志願服務組織面臨到獨立運作並與原本國外總會之關係再建構及財務自主的議題，如 CCF。而新興的志願服務團體及社區服務與社區工作亦積極推動以凝聚市民社會。於一九八〇年代後期至今可稱為「多元階段」，由於社會發展多元化，以及解嚴後的結社自由及社會鬆綁，而政府亦面臨服務及民眾需求的多元化，因之志願服務議程多元相貌於台灣的市民社會中產生一股強大的潛在力量。

二〇〇二年一月，總統頒佈實施的「志願服務法」中對志願服務的定義有相當明確的闡述，制定這個重要的法案，可謂是對許多的志願服務團體及個人的肯定及尊重，可提升志願服務的內涵、品質及水準，更使得志願服務的發展及其制度更臻完善。因此在本章節中首將先探討志願服務的相關定義，繼而對台灣志願服務發展階段史做一簡述，並對醫療志願服務的緣起及其現有文獻做一探討並彙整，及志工管理定義探討等意義。

一、志願服務的意涵

志願服務最早期一般則稱為「義工」或「志工」，是指自己甘願自動自發且不求回報及無報酬參與各種社會福利的活動者而言，志願的意思有重視「自由志願」的精神、「義勇軍」、「志願兵」的人、「喜歡、愛心」、自由意志者「歡喜甘願」等意涵（江亮演，2001；呂朝賢，2002）。在本研究中，研究者為配合研究的主題能與現今的政策及說法相呼應，將以現行的「志工」名稱統一取代「義工」、「志願者」、「志願服務」等名詞，俾免產生有不同解讀及不同定義的混淆。

『志願服務』到底是什麼？Cnaan et al. (1996) 檢討了文獻中有關志願服務的定義指出，志願服務的意涵可以歸納成四大組成要素，如表 2-1-1：自由選擇（free choice）、報酬（remuneration）、結構（structure）、預期受益對象（intended beneficiaries）。在這四項要素中皆有不同的等級程度區分，其不同的組合所指涉的志願服務範疇並不一樣。如以 Cnaan 等人的分類模式來說，我國的志願服務定義可轉譯成「民眾在自由意識選擇下，於立案組織中，所從事之有益他人或社會的無酬行為，但可貼補執事所需之支出」。此一轉譯結果將「基於個人責任與義務」、「未立案組織」、「有益個人與親朋」及「領取津貼」之行為排除在外（呂朝賢，2002）。

表 2-1-1 志願服務的組成要素

面向	類型	醫院
自由選擇	1. 自由意志 2. 相對而言未受強迫 3. 有責任	成大、高雄榮總、彰基、耕莘、馬偕、嘉榮
報酬	1. 完全沒有 2. 非預期 3. 補貼支出 4. 津貼/低薪	成大、高雄榮總、彰基、耕莘、馬偕、嘉榮
結構	1. 正式的 2. 非正式的	成大
潛在受益者	1. 有益他人/陌生人 2. 有益親朋好友 3. 有益自己	成大、高雄榮總、耕莘、馬偕

參考資料來源:Cnaan et al.(1996)。轉引自呂朝賢(2002)
研究者製表

志願服務的定義，有國內國外的專家學者的解釋、有政府的釋意、有各組織團體、醫院自行的解讀及定義，彙整如附表 2-1-2：有些醫院對志願服務的定義是採用「志願服務法」第三條，例如台北市立萬芳醫院；亦有些醫院並未對志願服務另多加以定義的，例：新光醫院、署立台北醫院、桃園榮民醫院、高雄榮民總醫院、長庚醫院、三軍總醫院、新樓醫院、嘉義榮民醫院、台大醫院等。綜合言之，志願服務是一種本著個人自由意志，以助人、利他、不受酬勞的精神，採個別或集體組織的行動方式提供服務，以表達對社會的積極關懷；而志願服務者是以對社會負責任的態度，本著個人的自由意願，奉獻自己的時間、精力、專長、知能，而不是以對金錢利益的關心，主動參與社會服務活動者(曾華源、曾騰光，2003)。

表 2-1-2 志願服務的定義

單位、專家、學者	定義
台北縣政府社會局	是指一群人本著服務的熱忱及個人的自願，不取報酬的付出時間、財物、勞力和知能，協助別人解決困難」。
台灣省社會處（1988）	志願服務是出於自於己願，本著人類互助的美德，不求報償，利用餘時餘力餘財餘知來表達對社會的愛意，對同胞的關懷，提供精神與物質兼有的服務。
毛慶禎（2003）	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。
陳政智（2001）	「服務」就是分出自己一部份的精力、智慧、金錢與時間，為人群的幸福有所貢獻。
社會工作辭典（1999）	是個人本濟世的胸懷，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務，它的涵意有五：一、是內心意願的自發，而非外力的迫促，二、組織是自由結合，意義是深邃久遠，三、特色是部分時間貢獻，而非專業的服務，四、推展是綜合的運用勝於個別的努力，五、貢獻不以物質為限，並擴及精神的滿足。
美國社會工作協會（1987）	一群人追求公共利益，不計酬勞，本著自我意願與選擇而結合，稱為志願服務團體，參與這種團體工作的人稱為志願服務工作人員（volunteer）。
聯合國	志願服務的定義為：個人依其志趣之所近，不計報酬而以有組織、有目的的方法，從事調整與激勵個人對環境的適應之工作稱為志願服務，參與該項工作者為志願服務員。
陸光（1994）	指民間為增加社會福祉而自願提供不計報酬的各項服務，此乃為各國推動社會福利工作主要力量的來源。
蘇信如（1985）	由個人、團體或正式的社會福利組織，依其自由意願與興趣，本著協助他人、改善社會的意旨，不求私人財利的報酬，而經由個別的或集體的方式，所進行的人類服務。
Levin（1977）	指那些沒有報酬、自由奉獻志願服務組織的人們，從事各種類型的社會福利活動，包括家庭、兒童福利、教育、心理衛生、休閒育樂、社區發展及住宅與都市更新等方面的工作。

趙守博 (1986)	乃是一群不求物質報酬、自願奉獻自己的時間與能力來參與各種公益慈善工作的社會成員，所提供的服務。它可以彌補各種公私福利服務人力之不足，可以支援協助推行各項福利措施。
蕭秀玲 (1984)	是無酬勞的，自由奉獻自己時間和心力，非以服務工作為職業的人。因為是志願參與，所以強調其自動自發的態度及自主自決的精神。
中華民國志願服務協會	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。
Ellis 和 Noyes (1978)	(一) 是對被認識的需要採取行動，其本著一種社會責任而非關心金錢利益的態度，是超乎為個人物質生活所需而從事的活動」(1978)。 (二) 指個人或團體，依其自由意願與興趣，本著協助他人改善社會之目的，而不求私人財力與報酬的一種社會理念與行動 (1990)。
Dunn (1995)	是負社會責任態度的行動方式，它不是一種義務，並且是付出不回報的。
Barker (1988)	是一群追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合的志願團體。
Levy (2001)	一個人在有酬工作之外，為盡社會責任，願意奉獻時間、才能、精力給他人與社會，而不要求報酬，他相信志願服務除對他人及社會有利外，並可獲得自我心理上的滿足感。所以志願服務的前提是發自內心的奉獻，不為報酬，且是人們生活的一部分。
Ivan Scheier	非強迫性的、目的在幫助他人、不求立即的，或大筆的金錢回報、是工作，而非玩樂。
郭登聰	民眾出於自由意志非基於個人義務或法律責任，稟誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻，不以獲取報酬為目的，以提供公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。志願服務是指非強迫性的、目的在幫助他人且不求立即的或大筆的金錢回報，是工作而非玩樂。

研究者蒐集彙整繪製

對「志願服務」、「志工」等的定義，除了上述所列外，就研究者所蒐集各醫院對其的定義如后：

(一)成大醫院：以社會工作辭典(1990)志願工作者是指任何人士，在公共和志願團體內，不接受報酬而貢獻其服務，參與各種社會福利活動者。一種本著自由意志、發自己願、利他情操、選擇性不被強迫的服務工作。1、非強迫性的 2、目的在幫助他人 3、自由選擇的 4、是工作而非玩樂。

「志工」志願工作：是願為；是服務；範圍無窮；不計報酬；可有津貼。

「義工」義務工作：是當為；是責任；範圍有限；完全奉獻無報酬。

(二)高雄榮總：「志願服務」是民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。而「志願服務者」則指對社會提出志願服務者。

(三)彰化基督教醫院：「義務服務」是指一群人本著服務的熱忱及個人的意願，不計報酬的付出時間、財物、勞力、和知能，協助別人解決困難。

美國的『全國社工協會』認為：一群人追求公共利益，本著自我意願與選擇而自動結合，稱為義工團體，參與這類團體工作者，是為義工。換言之：1、願意利用餘時、餘力來從事關懷和互助；2、藉由工作中學習正確人生觀、責任感；3、是不計酬勞，且自發性提供部分時間服務者，稱為義工。

(四)天主教耕莘醫院志工隊手冊中對「志願服務」定義為：就是指一群人本著服務熱忱及個人的自願，不取報酬的付出時間、財物、勞力或知能，協助別人解決困難。志願服務不僅可以鼓勵社區民眾利用閒暇拓展生命領域，發揮愛心服務他人；對醫院而言，更可提高醫院的服務品質，使病患獲得更親切、更人性化的服務，以發揮基督博愛的精神。

(五) 馬偕紀念醫院贊助會義工手冊：志願服務乃是基於對個人的自由意志、自由抉擇之尊重，以及對自動自發精神的強調，由志願工作者提供財力、物力與人道的服務。

所以(1)它是參與者出自內心意願所提供的服務。(2)它是個人餘力、餘暇的非專業性奉獻。(3)它是一種利他的非經濟性行為。(4)它是一種提供者與接受者雙向互惠的過程，兼服務者之個人成長與自我實現。(5)它是一種結合的行動，強調組織之功能、人際與團體關係之建立與運作。

(六) 嘉義榮民醫院於志願服務隊工作手冊中僅對志願服務人員做定義：「志願服務人員，依自由意願，貢獻智能、時間、不計報酬，持續參與社會福利之個人」。

就研究者對「志願服務」及「志工」的詮釋則為，「志願服務」是『不忮、不求自己的利益、不冀求有金錢物質等實物的回饋、樂於奉獻付出自己擁有的、不被強迫性的利他樂己的行為、是對社會有一種責任、暫將自己的身分地位在此服務中一視同仁齊頭式的平等、促進自我成長的學習機會』；「志工」則是指『實踐志願服務行為的人』。

二、台灣志願服務發展階段史

志願服務是社會逐漸發展及成長的產物，志工必須經常參加教育訓練，俾便配合社會的脈動，提供適切的服務。綜觀台灣地區志願服務的發展，約可分為四個階段(林勝義，2001)：

第一階段：一九八〇年代，是志願服務擴荒時期，民間的社會福利機構很少，志工人數也不多。

第二階段：一九九一年至一九九五年，是志願服務萌芽階段期，因受福利多元主義的影響，民間社會福利機構紛紛成立，志工人數逐漸增加。

第三階段：一九九五年至二〇〇〇年，是志工制度建立的時期，內政部頒布「廣結志工拓展社會福利 - 祥和計畫」，志願服務蔚為風尚。

第四階段：二〇〇〇一年開始，是志願服務整合期，立法院三讀通過「志願服務法」，涵蓋各個領域的志願服務。

我國最早的志願服務可說均以對弱勢者濟助行善為主，可從民國初年至今的發展分為幾個階段說明（陸光，1994；施建臺，2001；陳武雄，2002；呂朝賢，2002；曾華源、曾騰光，2003）：

（一）醞釀期：

自一九三〇年左右，即制定「國民義務服務勞動法」鼓勵民眾參與社會建設。至於民間推動志願服務較早，而政府遷台之後，仍持續推動志願服務工作，在一九五二年農業推廣體系有「義務指導員」制度，爾後各項小型推展志工的計畫不斷（陸光，1994；施建臺，2001；陳武雄，2002；呂朝賢，2002）。公部門推動志願服務較早的是警政部門，亦將日據時代即已沿用之「義勇軍」組織改制，於一九六三年起陸續成立「義勇消防隊」、「義勇警察」、「義勇交通」、「山地義勇警察」等，成為國內最早的公務機關使用志工的典範，也是國內使用志工最多的公共部門。

一九六五年，政府提倡社區發展工作以來，志願服務即被大量地運用於協助社區發展的推動，尤其以台北市最為活絡。一九七〇年地方法院所聘用的榮譽觀護人，以及一九七三年將大專學生納入擔任輔導員，也是歷史較為悠久的志願工作團隊。

（二）萌芽期：

在政府部門方面，台灣省政府社會處為廣結民間力量，協助推動社會福利工作，自一九八一年訂頒「台灣省推行志願服務實施要點」之後，陸續在一九八二年頒布「台灣省加強推行志願服務實施方案」，一九八四年頒布「台灣省優秀志願服務人員獎勵規定事項」，一九八六

年頒布「台灣省加強推行志願服務實施方案」，一九八七年頒布「台灣省社會福利志願服務工作人員平安保險實施要點」，這些法規使得台灣省政府的志願工作進入有系統的工作階段，以積極推展志願服務工作。此後，又為加強民間資源的整合與運用，作為強化志願服務工作推展之依據，再於一九八九年六月訂頒「台灣省加強推行志願服務方案」。一九八九年內政部訂定「志願服務紀錄證登錄暨使用要點」，使每位志工的服務時數均得以登錄，以供作獎勵表揚之依據。

民間方面，一九八二年八月五日台北市首先籌組成立「台北市志願服務協會」，由秉持「志願服務、捨我其誰」的有志之士組成。該會自一九八四年起，配合每年十二月五日「國際志工日」，首創志願服務楷模「金駝獎」選拔與表揚，又自一九九一年起創辦「志願服務獎章」頒授，且於該年四月創設「志工學苑」，六月經「全國志願服務聯繫會報」第五次會議討論通過「志願服務團（隊）組織準則」參考範例和「志願服務 - 志工守則」。從此對於志願服務的任務編組、教育訓練及獎勵表揚等逐漸建立制度，同時更激發各縣市陸續成立民間志願服務團體。

（三）成長期

一九九五年六月二十八日，內政部為激勵社會大眾秉持「施比受更有福，予比取更快樂」的理念，發揮「助人最樂，服務最榮」的精神擁抱「志工情」，展現「天使心」，胸懷「燃燒自己、照亮別人」之德操，踴躍投入志願服務行列，積極散播志願服務種子，共同為協助拓展社會福利工作及增進社會祥和而奉獻心力，特訂定「廣結志工拓展社會福利工作 - 祥和計畫」，函頒省、市及縣、市政府自該年七月一日起全面實施。

行政院為有效運用社會人力資源參與公共事務，自一九九四年實施員額精簡政策，一九九六年三月二十日訂頒「行政院暨所屬各機關實施志願服務要點」，該要點對於各政府機關實施志願服務，如何招募、遴選志工，及對志工管理上應如何訓練、督導、考核、獎勵表揚與福利保障等均有明確規定，這可說是政府機關推展志願服務工作之最高依據。

民間方面，一九九二年八月五日，以「台北市志願服務協會」為基礎，並擴大結合熱愛志願服務的新秀，所共同籌組的「中華民國志願服務協會」正式成立，這是我國名副其實的第一個全國性民間志願服務團體。該會自成立以後，與「台北市志願服務協會」密切配合，協力運作，讓我國志願服務的推展如虎添翼，有關志願服務的制度規章、教育訓練及獎勵表揚等，開始陸續建立了全國一致遵循的規範，更促使志願服務的推廣工作逐漸普遍。

(四) 發展期

特配合二〇〇一「國際志工年」，制定「志願服務法」，我國亦於該年一月四日經立法院三讀通過，並奉總統令於同年一月二十日公佈施行。該法之制定，對於(1)志願服務的主管機關及目的事業主管機關之權責；(2)志願服務運用單位之職責；(3)志工的招募、甄選；(4)志工的教育訓練；(5)志工的權利及義務；(6)志工的獎勵表揚；(7)志工的福利、保障；(8)志工的倫理守則，志工的法律责任等，均有明文規定；自此開始，促使我國志願服務的推展付諸法律規範。

自「志願服務法」公佈施行後，內政部陸續依該法之規定訂頒各項相關子法，計有：(1)「志願服務證及登錄冊管理辦法」(90.4.20)訂頒；(2)「志工基礎教育訓練課程」(90.4.24)訂頒；(3)「志工倫理守則」(90.2.24)；(4)「志工服務績效認證及志願服務績效證明書發給作業規定」(90.2.24)訂頒；(5)「志工申請志願服務榮譽卡作業規定」(90.2.24)訂頒；(6)「志願服務

獎勵辦法」(90.2.21)訂頒;(7)「役男申請服替代役辦法部分條文」(90.8.10)訂頒，志願服務法的通過畢竟開啟了我國志願服務的新頁。

三、醫療志願服務的緣起

志願服務乃濫觴於西方的社會思潮，其中以基督教濟弱扶貧及捨己為人的愛、正義、憐憫等教義期許人們促進共同福利。而工業化及現代化的演進，更促使志願服務的崛起並興盛；其中，結社自由的倡導及多樣化的志願組織出現，以提供個人及社區不同的服務措施（林萬億，1983；行政院青輔會，2003）²。志願服務乃就源於人類的惻隱之心及對社會的責任感，是屬乎於個人自動、自發、自願的行為情操，亦是可對人類心理、精神上的滿足，亦可以幫助個人開拓生活空間，提昇生命及生活價值觀及意義。

美國於一八五〇年代獨立戰爭時出現首批志願服務工作者，位於賓州的 Benjamin Franklin 醫院，戰爭期間，醫院的志願服務工作者在醫療人員不足的情況下，看護了成千上萬生病與受傷的士兵及百姓，大部分的醫院實際上是由志願服務工作者加以經營。美國獨立戰爭後逐漸促進了醫院志願服務工作的發展，戰後志工不太需要再協助醫療照護工作，志工努力的目標逐漸轉為替醫院籌募營運所需的經費，醫院的志願服務工作似乎即是「募集經費」的代名詞。Sues & Wilson (1987) 肯定志工的正面功能：不但可提昇醫院社會服務部門對患者服務的質與量，同時志工對醫院的行政事務處理、文書處理、公共關係、經費籌募，甚至政策擬定與計畫安排均有很大的助益(曾竹寧，1997；秦燕，2001)。

臺大醫院志願服務隊緣起於一九五九年，美軍第七艦隊協防台灣，當時美軍的太太及夫人們發起至臺大醫院志願服務，主要服務內容為折疊醫用紗

² 志願服務的觀點，無論在西方、中國或台灣，皆有相當久遠的發展歷史。中國的志願服務傳統以消極性的救濟為主。其中僧侶、寺廟及仕紳所提供的慈善性的協助行為。誠然，人類最早開始合作，常會面對及共同解決依些險惡的環境；隨著時代的變遷，此種互助行為逐漸開展為以個別社區（community）或結社（association）的形式促進某些共同的福利（行政院青輔會，2003）。

布，當時院方由院長夫人號召全院內醫師夫人共同響應，是為台大醫院也應是台灣志願服務的濫觴；至一九八四年，院方有感於門診病患日增，為加強『為民服務工作』，乃邀請醫院退休離職員工返回院內擔任志工，於三月卅一日成立「常德會」服務醫院門診病患；一九八九年，護理部基於提升服務品質之需要在門診掛號處、藥局、檢驗醫學部、影像醫學部、家醫科、外科、小兒科、耳鼻喉科、高血脂教室、化療室等十處成立志工服務；一九九一年，該院東址新大樓落成，該年三月二十七日折疊醫用紗布志工搬遷至新大樓，時稱洗衣房志工，一九九六年元月，洗衣房志工正式定名為洗縫組志工；一九九三年十月，社會工作室成立服務台諮詢、急診、圖書供應、病童服務、病房訪問、乳房外科門診諮詢、糖尿病病友服務、開刀房、恢復室、護理支援、行政等各服務組；一九九六年，醫院內各志願服務小組統一由社會工作室統籌辦理；目前總計有志工服務小組三十九個服務小組，有志工 1,200 人（統計至 2003 年 2 月底），每年志願服務總時數超過十二萬小時數（台大醫院志願服務對志工手冊；朱志奇，2002）。

馬偕醫院於一九六四年由羅慧夫院長夫人帶動，邀集當時許多醫生的太太，組成「婦女贊助會」，學習美國婦女參與醫院服務的狀況，在院內供諮詢服務、舉辦義賣活動、製造藥包等。這是台灣醫療機構首創之志願服務團體。後來該會為吸引更多有心人士投入，曾以「馬偕好鄰居贊助會」對外招募，並逐漸增加服務內容，後來為了配合醫院的急速發展，更有效的做人力資源的規劃與運用，更於一九八一年二月重新改組，定名「馬偕紀念醫院贊助會」，並由社會服務室指派社工師擔任贊助會執行幹事職務（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊；蘇敏麗，1996）。

另長庚紀念醫院志願服務工作隊，係源於王董事長永慶先生暨張校長昭雄先生，鑑於國外各大型醫院均有以學生為主體之志願服務的制度，遂引進其觀念構想，在國內首創於醫院服務病患之志願服務工作隊，並交由社會服務處研擬辦理。於一九八一年三月一日，正式成立以大專志工為主軸之長庚紀念醫院志願服務工作隊。由於志工熱心的服務受到大家的肯定，遂於一九

八五年三月進一步成立林口社會志工隊，緊接著於同年四月成立基隆大專志工隊，一九九二年三月成立基隆社會志工隊，一九九三年三月成立台北社會志工隊（長庚醫院志願服務須知手冊，2003）。

四、志工管理的定義及意涵

志工管理一般認為即是非營利組織（non-profit organization）如何良善管理志工的過程；易言之，「志工管理」可說是「決定非營利組織內志工群的使命和目標，促進組織內資源的運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程」。志工管理就如同教育小孩一樣，對組織除了要有認同（approve）和使命（mission）外，也必須灌溉正確方法與技能，才能讓整個組織更茁壯，進而建構更完善的公民社會（civil social），而這便是非營利組織領導者的主要任務之一（江明修，2003）。

志工長久以來一直是非營利組織人力資源（human resource）的重要來源，因此志工的管理也是非營利組織管理中重要的課題之一。對志工群的管理就是志工管理，志工是重要的人力資源，管理志工的工作實際上就是人力資源的管理，其過程必須配合管理的機能而規劃（曾華源、曾騰光，2003）。志工管理的最大問題已經不再是如何招募新志工，而是如何讓已經在機構裡的志工，完成更有意義的工作（李淑珺譯，2000）。

志工管理的最大關鍵就是要讓合格的志工擔任最適合的職位。志工管理是需要與人合作的工作，因此好的志工管理人就必須隨著眾人的改變而改變，「志工管理人」的職稱表示他的職責是管理有關志工運用的計畫，而非只是管理單一志工（李淑珺譯，2000）。在非營利組織中，志工管理的目的是為了要達成組織的目標，且對於組織所服務的人口群提供更好、更完善的服務。志工維繫是整體志工管理過程中隨時都必須注意的（張英陣，1997）。在組織中有許多工作是要借力志工的協助，志工是好伙伴，而不只是幫手，要如何維繫及其過程乃是志工管理的重要議題（張英陣，1998）。

志工管理的目的，除了要達成組織的目標，提供更好的服務之外，組織對志工人力資源的規劃與有效運用，應要有周詳的計畫，才能達到預期的目標及期望。所以，對志工的管理必先要有一套管理制度，可為管理的程序及遵循的標準，也就是說將其規格正式化（formalization），始能作為組織管理志工的參考（reference）及指標（target）（曾華源、曾騰光，2003；陳政智，2003）。志工管理是要達成兩個目的：（一）使機構的服務更有效能，並讓志工對於工作滿意（二）要平衡機構和志工之間的需求，如果任一方有過高的期待，都會使志工管理的目的無法達成，對於志工、機構和服務對象都會造成困擾（曾華源、曾騰光，2003）。

機構若希望有效利用志工，就必須有完整的志工計畫作為其後盾，要有系統地進行志工管理，就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，2002）。志工管理最重要的除了要有一套良好的管理模式及決策措施外，志工管理的過程必須有機構內高層主管的注挹相當的支持及專職人員的參與，同時志工的管理也要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，這是才能達到相得益彰的互益功效。

志工管理人的職責是確認員工有哪些疑慮，把這些疑慮轉換為信心及信任，讓員工相信志工對機構而言是有用的資產及人力（李淑珺譯，2002）。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，便於提供適當服務，這也是有效管理志工的重要途徑，志工專業化（professionalization；specialization）的管理已不是不可避免的趨勢，組織的完備與管理的有效，乃是志願服務行之已久遠的必要性（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的橋樑人物，不僅是代表機構組織分配暨訓練志工工作事宜，也

要為志工群爭取相當的權益及權利，故對渠等的管理、督導或關心的前提，亦必須建立在對自己業務的瞭解與工作規劃的完善，俾使得有所依循及執行。所以，對一個非營利組織的管理人而言，志工管理成功的要素為「帶人要帶心」，不僅是要善待志工、以誠相待，也要瞭解他們的潛能、需求等面向的發展，要讓志工對組織具有使命感及高度承諾感，其主要成功在於澄清組織的意義和使命是最重要的關鍵所在（江明修，2003），若組織內的管理人要成功的管理志工，則必要有相當的管理策略和方法的。

第二節 志工管理的模式

單位組織或機構僅憑專業經驗、愛心、熱心、信心、技術或情感來管理志工是無法勝任的，首先要能有效的管理並使用所擁有的志工，就必須要有一套完整且良好的志工計畫為其執行管理的制度及依據，而其模式建立時應要考量組織環境的變化、組織的型態、志工的專長、志工的特質、志工的動機與需求等等，均是必要考量置中的。因為一個好的志工計畫且能有效運用，志工管理人等於是手中握有一把「通往寶藏庫的金鑰匙」，寶藏庫中聚集了達到機構使命的各種專業人才，幫助機構真正解決問題（李淑珺譯，2000；魏希聖譯，2001），一個完善的志工管理，不僅可提供減輕專職職工的工作負擔，同時志工亦可得到需求的滿足及認同，更是可協助組織的使命及願景的達成。

憑著志工的愛心與熱心為機構向案主提供服務，並非一定是機構的資產，渠等係來自社會各階層並擁有各種才能之人力資源，對機構而言，志工之人力可說具有可以開發之無窮潛能（曾騰光，1997）。志工不是不花錢及不用成本的免費人員，反而是組織中的重要人力資源的一部分，因為不管在志工的專長、經驗、熱心奉獻等各方面，仍是需要被教育、訓練及管理的，其管理的模式及面向且與一般的專職的職工是有所不同的。一般而言，志工管理的基本原則及模式就是計畫需求評估、工作規劃、招募、面試遴選、迎新說明、安置分派、訓練（職前、在職、職外）、督導、績效評估等等，說明如后：

一、擬定計畫需求評估 (need assessment plan)

擬訂計畫需求即是組織要先行評估是否有要建立或增加志工組織的必要，應配合組織內的使命、政策、願景、服務對象所需及實際需求，視哪些單位或哪些服務業務是需要志工來協助處理的，加以評估並擬訂計畫，將志工的角色定位及所要擔負的工作要有明確的說明，足使志工人能依照組織的運作方式來被有效使用是有效益及效率的，俾免形成資源及人力無事可做的浪費（陳金貴，2003）。

志工招募之前需做詳細的規劃，擬定志工計畫應包括：宗旨、目標、組織分工、工作職責、招募、訓練、紀錄及報表、督導、表揚及獎懲、會議與活動、福利制度、預算、評估等。志工計畫擬定後，應會簽相關科室，並獲得組織的首長之核定同意後始可實施推展，並將其製成志工工作手冊發與志工以供遵循的依據（秦燕，2001）。在需求評定與方案設計的階段，志工督導應先確定運用志工的目的，瞭解運用志工的好處與問題（張英陣，1997）。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份。有效的志工計畫將使機構得以動員社區中各種專業人士。志工願景讓參與者有努力的方向，也激勵他們付出最大的心力，而志工管理人的任務則是幫助機構擬定志工願景（李淑珺譯，2000）。

志工招募之前所需要擬定並規劃詳細的計畫及評估需求，就有如在招募一般正式職工一樣的明確，計畫內容應將所需資格及限制條件說清楚講明白，是作為組織團體對志工發展的一個方向，也是與志工個人之間事先溝通、建立共同意識及態度的工具，更是組織對志工人力資源有效管理的相關計畫作為及倫理守則。首先應將從確立機構的宗旨、使命、欲要達成的目標、願景，及其所需的志工應具備的技能、知識、態度、服務地點、服務對象等規定著手，再行擬訂招募、訓練、實施方式暨管理計畫及策略、預算的編列及評估，一個好的志工計畫，應要能善用機構外所有的資源及人力，以完成使命及其所需計畫內容的執行，且能避免不能的風險及不必要的困擾，一般較具規模或制度的機構組織都是如此行的。

台大醫院的志工手冊內容則有院長的話、醫院簡史、志願服務隊沿革、服務倫理守則、志工手冊使用方法、組織圖、任用及退出規則、服務項目及內容、實習規則、請假規則、服務守則、福利、表揚辦法、才藝社團管理、督導職責、幹部任用辦法及權責定位、會議及表格，最值得一提也是其特色的是手冊中有志工才藝管理要點及各項的使用表格均附錄於後，例如：手冊持有人基本資料、服務時數暨就醫證明、教育訓練紀錄、出席會議記錄、聘用證明、個人受獎記錄、服務組別轉換情形、行事曆及常用電話表；另台大醫院的志工手冊除了將以上所述的規定含括在內並明訂清楚外，其亦具有聘書的功能，發給（還）手冊給志工即代表續聘，未發給（還）手冊則視同不續聘。

長庚的志願服務須知手冊內則將志工隊的沿革做一簡介，還有志工倫理守則、天使之約、行事曆、服務規定、服務中注意事項、服務獎勵方式、車餐費及時數累計方式、福利及不適任志工之處理等。彰基義工手冊內容則有：服務守則、服務之意義及其價值、服務成立宗旨、服務隊的精神、簡史、服務隊的組織章程、服務簡介。耕莘志工隊手冊有沿革與宗旨、組織圖、服務項目與內容、志工幹部遴選與職責、招募與實習規則、服務規章、志工倫理守則、福利與獎勵、訓練與會議等。新光的服務志願手冊是前言、醫院成立事蹟、各樓層簡介、志願服務協會及該院志工守則、考勤、福利、注意事項、活動及服務項目等。

桃榮的志工管理規則包括志工成立的依據、服務宗旨、隊徽、組織、工作說明、志工值班應注意事項、召訓工作、考核辦法及志工福利。萬芳志願服務隊工作手冊內是志願服務隊組織圖、志工的遴選方式、召訓與管理實施通則、工作細則、服務及請假須知、福利、考核、獎勵、工作服務宣誓、行事曆，另萬芳亦將志願服務法全部置於手冊中。新樓義工團契中是章程、服務項目、招募、教育訓練、服務規則、福利與活動。三總的志願服務工作手冊內容是入隊申請資格、入隊流程、服務守則、組織、職掌、各組服務項目、隊務規定、考勤、福利與活動。

台北醫院有組織架構、志工隊簡介、任務及職掌、工作內容、招募與任用、規範與福利。嘉榮的內容有計畫依據、招募、教育訓練、管理與運用、輔導與考核、服務項目等。高雄榮總志工隊工作手冊內則有志願工作隊緣起、使命、『志工』的基本概念、組織圖、招募、訓練、值班規定、值班注意事項、權利與義務、考核及福利、志工基金、離隊須知及歸隊須知；其中將志工基金的管理、用途亦列於手冊中並說明會將各項支出明細列於『志工簡訊』中，可讓志工明瞭其基金的運用，為其醫院與其他醫院志工手冊的相異處。綜以上所述，將各醫院計畫需求評估概況做一比較，如附表 2-2-1。

表 2-2-1 各醫院志工計畫內容概況比較一覽表

醫院名稱 實施情形 項目	臺 大 醫 院	高 雄 榮 總	嘉 義 榮 民 醫 院	桃 園 榮 民 醫 院	彰 化 基 督 教 醫 院	新 光 醫 院	萬 芳 醫 院	新 樓 醫 院	三 軍 總 醫 院	長 庚 (林 口) 醫 院	署 立 台 北 醫 院	耕 莘 (永 和) 醫 院
醫院簡史	*				*	*						
成立宗旨			*	*	*			*				*
志願服務隊沿革	*	*			*					*	*	*
隊徽				*								
志願服務之認識		*	*		*		*					*
志工應有的認知		*	*		*							
服務倫理守則	*		*		*	*	*		*	*	*	*
志工手冊	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
組織圖	*	*	*	*	*		*		*		*	*
任用及退出規則	*	*	*	*	*	*			*	*	*	*
服務項目及內容	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
值班須知	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
實習規則	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*
請假規則	*	*	*	*	*	*	*			*	*	*
教育訓練	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
福利	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
表揚獎勵辦法	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
督導職責	*	*			*						*	
幹部任用辦法	*	*			*			*	*		*	*
考核辦法			*	*	*	*	*	*	*			
保密原則		*	*		*	*						

參考資料來源：各家醫院志工手冊

研究者自行彙整繪製

從以上所彙整的資料可知，附表 2-2-1 中所列的醫院均備有志工手冊，內容則依各醫院所需而擬定相關規定，渠等醫院於手冊內均共同的規定有服務項目及內容、值班須知、教育訓練、福利及表揚獎勵辦法等，可為各家醫院志工手冊的基本規定。

二、工作規劃 (plan program)

所謂的工作規劃即是一般所稱的方案設計及工作分析，依所需服務的方案規劃設計所預計需要的志工人數、工作項目、工作類別、工作內容、服務時數、福利報酬、獎懲及考核辦法等等，將每一項職務的工作描述清楚並具體化 (to reify)，且製作並編印成志工管理工作手冊，以供依循及參考。志工團的角色是輔助還是自主，要擔負哪些工作，先要明定，再依此來設定組織規模及運作方式 (陳金貴，2003)。在工作規劃設計的階段，志工督導應該清楚志工將來到了機構後，他們該做些什麼工作，也就是說督導知道給志工什麼工作 (張英陣，1997；1998)。一個好的志工工作規劃，若只有專職的人員參與而未讓志工實際參與，則其成效是有待商榷的，且也不易成功的。

一般志工隊的組織體系包含有社工主管、志工督導員、訓練員、顧問、志工幹部，包括隊長、副隊長、各服務組別及行政組別的組長等。組織的規定、每項的工作職務範圍、職責及服務內容、工作流程，都在設計範圍裡，並印製手冊及工作職掌說明書³ (job description) 亦即工作職掌表，能簡單、扼要並容易看得懂及瞭解，使志工知道服務的工作項目及內容，應依病患需要及配合醫院的政策及規定而行。例如嘉義榮民醫院，工作手冊內容包括的項目有組織成立宗旨、志願服務隊組織體系圖、任用條件、退出規則、服務內容、實習規則、服務守則、服務時間、服務項目、志工值班須知、停車方式、保密原則、教育時數、志願服務工作之認識、志工應有的正確認知、志工獎勵辦法、志工福利、考核辦法、違規處理及辭退須知等項。

一般志工手冊中均臚列以上的相關內容或規定於手冊中，例如新樓、萬芳、台大、新光、彰基、耕莘、台北、桃榮、長庚、三總等醫院對以上的事項大致均有相關的規定；台大醫院的志工手冊倘內容有所變動，經隨時提供

³工作執掌說明書仍是一個有效的工具 (McCurley，1994)，在說明書中事先規劃志工督導人選、志工的工作項目、工作時間、工作地點、基本技能要求、教育訓練內容，將有助於志工明確瞭解自己的工作內容。而透過定期的修改工作說明書，也可讓志工瞭解自己在從事工作當中的自我成長。很可惜的是，幾乎少有志願性組織運用志工工作說明書來規劃志工的工作，即使有的話也是制式適用所有志工的說明書，未能依據志工的個別需求訂立不同的說明書 (張英陣，1997；1998)。

更新之內容，並由志工自行抽換，亦是一大特色及更臻完備之舉。另特別的是馬偕紀念醫院贊助會義工手冊內附有常用醫學專用名詞，內容有內科、外科、小兒科、婦科、眼科、皮膚科、耳鼻喉科及各科室的英文專用名詞代號。如此可讓志工瞭解基本的醫療專用名詞，可具最淺顯的基本醫療專業知識，不僅可以很快速的與醫療人員做溝通，且能協助醫療人員對來院的病患提供良好的醫療服務（馬偕紀念醫院贊助會義工手冊；蘇敏麗，1996）。

三、招募（recruitment）

所謂「招募」就是為職缺尋找合格的候選人並吸引他們前來應徵，即是徵召志工，加入機構工作的過程，也就是尋找志工的過程（曾華源、曾騰光，2003）。由於志工只有在自願的情況下才會投入時間，因此招募並不是為了要人們來做他們不想做的事，而是告知大眾，他們有機會從事自己原本就想做的事，現在機構願意提供這樣的機會及工作，也就是依照組織的需求先行評估所擬訂的計畫徵召適合的志工人選，並經過合適的選取程序，獲得適當的志工加入工作行列的過程，亦即是「找適合的人，做合適的事」，願意接受志工工作執掌說明中的條件，且達成組織工作目標的人，就是組織要招募的對象。招募過程可以想像成雙方需求的配對遊戲（make a pair play），一方是志工的需求，另一方機構的需求。招募也就像是一把有大小洞口的篩子，要從各式各樣的人當中，挑選出最較符合機構需要的人，並過濾掉不適合的人，招募「願意且合適」的志工。因此，招募工作其實就是確定應徵者的資格符合，並使志工人數及條件與所需工作能互相配合（李淑珺譯，2000；魏希聖譯，2001）。

一般招募的規定有，招募對象的年齡、學歷甚或性別都有率訂，另要具有愛心、耐心、恒心及服務熱忱者，有的組織又分為長期志工（long-term volunteer）、短期志工（short-term volunteer）的規定，短期志工的招募較屬於志工本身的抉擇，機構較不易掌握；反之，如果組織的活動多樣，內容豐富有意義，自然可以吸引更多短期志工，短期志工多，也較可能培養出長期志工（曾華源，1997）。例如嘉義市的聖馬爾定醫院就將長期志工規定每

週至少服務二小時且至少持續服務一年者，短期志工則能短期服務至少三十個小時者。台大醫院則有以上條件的規則外，另要求具有誠心、身心健康的志工加入，一週能固定提供三至四小時服務，且能持續服務一年以上之人士。

招募有採定期及不定期的二種方式，定期的招募則是在每年的固定時間對外進行招募，是既定的招募計畫，一般醫院則採取這種方式較多，有每半年招募乙次的，例如，台北醫院、耕莘、新樓等醫院；每季招募的有萬芳、新光並配合院內志願服務人力需求招募乙次；另一種是不定期採隨到隨收制，則亦可能視方案的需要而招募的非常態固定性的，例如，高雄榮總的招募原則為（一）配合院內各單位之需求或社工室、志工隊主動發現病患之需求，簽核後於每年四月及九月定期招募（二）每年寒、暑假招收高中以上在學之短期學生志工（三）採先報名再面談方式甄選志工。台中大里仁愛醫院的國際病患服務中心的翻譯志工，需要可以使用流利的中文及第三國語言者，每週至少服務一次，一次三小時的方案志工。埔里榮民醫院因「九二一大地震」為使醫院能擴大服務的層面與成效，而大量招募志工。亦未對志工招募未多做著墨的有台大、長庚等。

志工招募方法有暖身招募(warm body recruitment) 目標招募(targeted recruitment) 同心圓招募(concentric circles recruitment) 團體招募(ambient recruitment) 及尋求專業機構幫助等。暖身招募的活動適用於招募志工參與人人都可從事的工作，工作內容可能不需特別技能，或者任何人都能在短時間學會所需技能；這種招募方法可利用傳單、海報、廣告演講等方式進行，是最適合用於招募大量人員擔任短期的簡單工作，如醫院辦理園遊會等特殊活動。

目標招募則是確定有哪些人會想做這些工作，然後直接去找他們。可以先調查現有志工的動機和背景，找出之間共同點，以幫助列出基本的目標族群，這種招募方式最適合用來尋找具特定技能的志工，也適合用來招募具

有特定心理特徵的人，例如有心理輔導經驗的人、法律專長者或喜愛老人、小孩或運動者。最有效的志工招募方法都是在有利雙向溝通的環境下進行，由現任志工來跟招募對象溝通，一般人會認為他們的動機比支薪員工單純；若沒有特定對象的招募工作，缺點之一就是無法進行雙相溝通，雙向溝通最容易讓人得知他有機會作自己想做的事，並可以彼此對彼此有一選擇的機會（李淑珺譯，2000）。

同心圓招募法是一種懶人招募法，可確保隨時都有志工替換。這種招募法的理論就是那些跟你或跟機構已經有關聯的人，就是最好的招募目標（李淑珺譯，2000）。其方法是透過志工口耳相傳（word of month）推薦及介紹親友一個介紹一個來參加的方式，就像石頭丟進池塘裡，引起一圈漣漪，事實上許多人是在認識的人介紹下開始擔任志工，實務上也發現這樣的志工招募是最簡單有效，而且成本低廉；參與的志工事前有較清楚的認識，服務成效非常好，幾乎所有醫院都會兼採此方法與其他方式併行。

團體招募法必須用於「封閉的系統」，也就是一個成員有高度認同感的團體，這些成員彼此間有很強的連結。簡單說，只要團體中的成員認為彼此互相關聯，認為團體的價值對他們非常重要、有意義，就是用團體招募法。有效的團體招募法會讓團體的成員想要當志工，但另外還是需要有人告訴成員要去哪裡，怎麼樣加入志願工作，來協助成員找到合適的志願工作，也必須確保這份工作帶給成員成就感（李淑珺譯，2000）。

亞東醫院的志工招募策略是依時程分成不同階段實施，其方法為（一）宣傳海報：於社區各重要定點張貼志工招募海報，倡導社區健康營造概念（二）結合社區團體：與社區婦女會、媽媽教室、志願服務團、家政班結合，針對不同團體招募志工（三）針對學校家長：運用學校資源，推廣家庭健康概念，吸收家長志工（四）配合活動：配合營造中心各類活動，藉由現有志工成長吸引新血（五）社區講座：運用社區健康講座方式，希望吸引社區中潛在的志工，該醫院則使用了暖身招募的方式來吸引志工。

彰基則是以海報、報紙、廣播、說明書、院訊等方式進行。台北醫院則透過文宣海報、說明書、新聞媒體、電腦網路等方式招募。新樓的方式是透過基督教大眾傳播媒體、行文給地方各教會、發函中會通訊、志工的推薦及對醫療服務有負擔的教會內弟兄姊妹加入。

四、面試遴選 (selection interview)

面試遴選是面試者 (interview) 與應徵者 (enlist) 雙方彼此的「第一印象」，就是僅此一次、絕無僅有，也是無法重新再建立一次的，面談是遴選並篩選志工的前提及機會，是一種媒合的過程，組織對志工並不是要照單全買，來者不拒，「挑掉」、「篩選」一位志工並不一定是壞事。最糟糕的是，莫過於叫心理不快的志工，為機構做一些半調子的工作。面談過程的成果之一，就是使用技能研判，淘汰掉不適合的報名者 (魏希聖譯，2001)。

志工面談應該有兩個焦點：第一，機構需要知道哪些有關將志工安置各職位上的事。第二，哪些機構的事志工應該要知道，以便他 (她) 決定是否應該擔任這項職位 (魏希聖譯，2001)。招募單位可先行擬定一份面談項目表，內容可包括工作執掌表、介紹組織的說明手冊、有關志工職位的組織架構圖、或者相關規範，對向前來面試的志工所要問的問題及所要注意的事項詳列出來，由志工管理人、訓練人或資深志工擔任面談遴選者，藉由談話及志工自行填寫的資料作檢視，面談時可用假設性的角色扮演 (role playing)⁴來問志工，倘是志工遇到某項的問題或情況時，該如何處理及應對，可從面談及資料中評估該志工是否符合志工自己的興趣、能力、環境及組織的需要，並做適當安排服務的組別及性質，面試時亦可能發現志工另外的專長，或是需要再行外加額外的教育訓練後，面談時亦要說明組織所實施的職前訓練時間與方式，讓志工清楚的知道自己是否也可勝任這服務工作，例如馬偕醫院即是。

⁴所謂的「角色扮演」就是要求案主參與一個過程，演出個人在活動中的可能反應，而他們在過程中可以獲得知識或經驗。例如，家庭計畫組織開辦了一個給青少年的團體，以處理有關性方面的議題。該團體用角色扮演的方式，協助青少年練習各種行為 (魏希聖譯，2001)。

面談的目的在瞭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，志工督導也向應徵者說明志工的主要工作及機構的期待；另外面談的目的，也是要評估應徵者的技能、人格特質、動機，而來決定應徵者是不是適當人選（張英陣，1997），而應徵者也藉此可了解將來的工作內容，是否符合自己的期待。這是一個相互選擇的機會及過程，由機構負責面試者與前來應徵的志工群，對彼此之間的一種選擇權及意願（張英陣，1997；1998）。

組織裡負責面試的主事者對應徵者在態度上要誠實且坦白，不要做過度的渲染，面談時間及地點盡量避免被干擾，以使雙方都能專心，並且要把握並控制好時間，在有限的時間及機會裡，能做初步瞭解應徵志工的專長、喜好、動機及期待。面試遴選就是在對招募的志工作簡單的初試，瞭解其服務的意願及對組織還有自我的期待，與前來應徵的潛在志工第一次接觸，其實亦是非正式訓練的一種方式，面談本身也是志工訓練過程的一個開始（魏希聖譯，2001）。面談的過程雖然相當耗時，但最能有效激盪員工思考，擬定有創意，有意義的志願工作；同時也會提供志工管理人有關訓練分配志工的重要資訊（李淑珺譯，2000）。

組織在遴選志工時也要考量其需求、棄差就好，也要考量組織的控制幅度及任務等因素，志工本身的專長、資格及特性特點，並要建立一套篩選的機制，以「適才適用」為原則，面試遴選時組織要讓應徵的志工瞭解組織和其所要作的工作，這樣對志工及組織是有相當助益且是互相的，也可使組織及志工雙方都達到各期所需的功能及功效。

志工面談是篩選志工重要的步驟，以台中榮總為例，先填妥報名表，與訓練員約好面談時間個別面談，訓練員依據報名表中的基本資料、家庭資料、以往志工服務經歷、對過去病史作澄清及確認，尤其了解參加之動機、期待，並安排參與之組別及值班時間。若不合宜則委婉說明拒絕，或轉介至其他合適之志工團體（秦燕，1996）。

一般較常的方式是由醫院督導、志工隊長面談甄試，倘符合資格者，則可參加醫院的職前訓練、見習訓練，始得成為正式的志工。例如，台北醫院、桃榮均是如此；彰基則接受報名後由社工師舉行個別面談篩選，通過後，安排至適合的服務單位。另萬芳較特殊的是，志工面試前，先參加志工說明會，內容則是說明志工隊之規定與服務定點、服務項目及志願服務之理念。倘願遵守、參加者再填申請表，約定面談時間，重申擔任志工需遵守之規定及其意願與動機，評估是否適合。

新樓面談遴選是由志工督導或協同牧師共同為之，內容包括個人的生活：例如身心功能、信仰狀況、生活安排、興趣嗜好、人際關係等，及志工服務方面：例如服務動機、能力、理念、相關經驗、工作期待、符合職缺需要、遵守值班規則意願等。

五、迎新說明 (welcome & exposition) 及安置分派 (locating)

(一) 迎新說明

所有志工在進入機構，開始進行工作之前，都應該先接受某種程度的訓練課程，目的是要讓志工瞭解機構的背景、如何運作及運作情形，迎新說明就是為志工做好準備，建立與機構的明確關係，有時候也稱為誘導 (induction)，為能讓志工在一個熟悉、感覺輕鬆自在的環境下工作，也讓志工更願意承諾於組織的工作(張英陣，1998；李淑君譯，2000)

迎新說明就像是歡迎 (welcome) 新生入學、新進員工一般，要讓新進的志工對組織的行事方式及工作項目內容有所瞭解並學習，是對即將加入的新團體做初步的認識，並開始建立其社交的團體認識及人際關係；另也是將工作規劃作一介紹，在迎新說明會中必須要介紹組織的緣起、歷史發展、使命、目標及願景、服務方案與服務對象、各項政策與工作程序、志工管理的制度體系及相關工作手冊的規定和志工將所接觸的軟、硬體環境、可有的權限及所有要合作的人員 (包含新、舊志工) 志工的權利與義務、福利及應負的責任等，這可以由職工或現任志工擔任負

責介紹及歡迎，亦可安排現任志工擔任新進志工的人員的教導者並主動關懷及連絡，讓新進志工有充足的資訊及信心展開新工作，且能知道自己的定位及方向，能感受到是被受歡迎的、被需要的、被尊重的，可在組織中有所願意奉獻付出的，這樣志工對組織及其所需負責的工作能有所瞭解，能很快的進入狀況可使管理及工作狀況事半功倍，如此志工亦不容易流失（張英陣，1998）。

迎新說明課程可以用不同的方式、在不同的時間進行。有些部分可以在每位志工剛進機構時進行，有些部分可以在員工開始與志工合作時進行；可以用正式（formal）或非正式（informal）的方式進行；可以工作坊，也可以一對一（one by one）進行。在迎新說明課程中，若能請到成功的志工管理人或志工參與講解，會有很大助益（李淑瑀譯，2000）。課程中應該包含三個主題：機構的使命、志工管理體系、和志工將接觸到的社交環境（李淑瑀譯，2000）。則應準備的有組織的相關資料、簡介、手冊、機構的平面圖以及新志工必讀的書籍文件，可藉由相關的資料訊息對新進志工介紹機構組織的歷史發展、服務方案與服務對象、組織圖的說明等項。

例如嘉義聖馬爾定醫院即在志工經過迎新、職前訓後，新進志工在資深志工的帶領下，為期十二週的見習、實習輔導服務後，並於輔導期滿、甄選合格後，始成為正式志工。例和信治癌中心醫院就由志工幹部或資深志工帶領學習，基本需要四次模擬正式服務經驗，以協助新志工促進自我了解實際服務之經歷，再與社工師及志工幹部面談，以取得正式服務資格。

（二）安置分派

依據工作性質、工作內容及志工興趣意願而選擇服務組別，一開始分派的工作可以算是試用性質，也就是所謂的見習或實習訓練，這段試用期的經驗及考核就可以用來決定志工工作適合的組別及最後定案。如

果對原來擔任志工的組別不適合需要變動，最好在這個階段趁早進行轉換適合的組別，不要等到不適應的麻煩出現時才做（李淑珺譯，2000）。事先將需要志工執行的服務工作加以規劃，訂出服務原則或標準，或是由資深志工給予說明，使志工能清楚的知道該做什麼，在服務一段時間後，應有工作調整的計畫，使志工有調節時間及更多參與的機會（陳金貴，2003）。工作說明是組織向成員說明工作的項目、特性與內容，以幫助成員儘早瞭解工作並適應工作的整體運作狀況，並促進機構整體作業的效率（曾騰光，1997）。

彰基經錄取後的志工，將安排至適合的服務單位，經由職前訓練及實習階段後服務滿三個月，由社工師及幹部再次約談評估適用階段表現。經審核義工資格通過，得為正式義工，且頒發正式義工聘書，並享有義工應有之福利。另若因特殊活動而招募的義工，則依活動的性質而另行設計適用的招募辦法，並給予職前訓練。例如新樓、萬芳、台大、新光、耕莘、桃榮、長庚、三總及台北醫院亦都是經過評估人力需求後、宣傳、接受報名、面談評估、職前訓練、實習後，評估通過後，始為正式上線的志工。

六、職前訓練（orientation training、pre-service training）、在職訓練（in-service training、on-the-job training, OJT）及職外訓練（out-of-the-job training、off job training, OJT）

志願服務法第九條：「為提升志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練：一、基礎訓練二、特殊訓練」除了提供基礎課程外，亦有協助志工了解相關的服務理念及運作流程，以凝聚共識提供正確之服務。教育是一種有計畫、有目標的活動，其目標通常可以區分為認知（cognitive）、技能（psychomotor）和情意（affective）三個層面（林勝義，1997）。教育訓練是落實對服務對象的品質承諾，對志工的有形報酬，發展人力資源，提升工作效能非常重要的活動，志工管理者有必要為志工設計一套職前或在職訓練課程（劉淑瓊，2002）。

志工訓練是讓志工有足夠技術與知識以提供服務，也是讓志工在提供有品質的服務過程中，滿足自己的需求。專職工作人員與資深志工依據志工服務需要擬定適當的教育訓練計畫，讓志工不斷有新的能源，是維繫志工不可或缺的過程。專職工作人員的參與也是維繫志工的重要因素，專職工作人員與志工是非營利組織的主要勞動力組合（張英陣，1997；1998）。教育訓練是吸引志工參與獲得成長機會的重要因素，但也是志工有很高期待的部分，如何規劃實施妥適的教育訓練，才能滿足眾多特質互異的志工群及多樣化服務項目需求，是志願服務仍待努力的方向（秦燕，2001）。對志工的教育訓練計可分為以下幾類，略述如后：

（一）職前訓練

職前訓練也就是職前介紹（orientation），就是向新進志工介紹組織、工作部門與工作內容，是讓志工瞭解機構中的工作，擁有與工作直接相關的知識與初步的工作技能，使他們可以做好工作（曾華源，1996；1997），亦是指機構對新招募合格錄取並聘用的志工在到職之前所舉辦的基本技能教育訓練（曾華源、曾騰光，2003）。訓練的內容應以技巧的學習為主，俾能馬上應用在工作上，以其增強工作表現或解決工作難題（曾騰光，1997）。對志工施與的職前訓練是為協助新進志工能在正式服務前，對需遵守的服務程序規章有所瞭解，使志工能瞭解自己的本身的權責及工作。

職前訓練提供志工開始工作所應具備最基本的常識與技能，其目的是讓志工盡快進入狀況、適應環境，並能獲得參與後的成就感。其內容應該包括機構的介紹、發展歷史與使命、志工的職責和應注意事項、環境的認識、志工的態度與修養、角色與任務等。方式是課堂講授及現場參觀、見習，或閱讀簡介資料、觀看影片或利用媒體資訊（劉德勝，1992）。有些事情志工可以做得比專職員工更好，只要給予適當的訓練和權責，專職員工所做的每一件事情志工都能做，但是相反的，有許多事情志工能作好的而專職員工不一定能做好，例如對心理病患同理心的幫助、募款、個人教師，都會是志工做得比較好（曾華源、曾騰光，2003）。

為協助新進志工在組織中所服務的工作能勝任，除了要將組織內的規定告知志工外，另要施予教育訓練，是透過教與學的方式來教育志工，若是與其本身日常的職業專長技能或個人的教育專長有所相關者，則較能得心應手及從事的服務會更多，教育訓練是要用來增進學習的機會及效益效能。倘使在專業上、技能上或所專長的技能部分，較陌生或非專業的，則就需要靠教育、講習及訓練來補其所不足的地方，讓志工能夠學習並有資格及能力去從事志願服務項目的工作，並增加工作品質。因此，組織決定志工的服務組別將其有定位、方向及內容後，組織就必須提供充分的準備、介紹及訓練，要讓志工瞭解自己所要擔任的角色及責任，包括志工將要加入的新團體行列，俾利執行所分派的工作，也要告知志工什麼是不該做的事，以免引發一些不必要的麻煩及風險。

為了使志工有效地執行工作，職前訓練活動是必須的，至於安排志工參加在職訓練或職外訓練的活動，則要視志工之學習需要和機構之發展需要而定，管理者才可能作出妥善的安排（曾華源、曾騰光，2003）。教育訓練是志工督導的重要部份，除了職前訓練以外，還需經常性的辦理在職訓練，有全部志工為對象的普遍性課程全員教育，例如「心肺復甦術」演練、「疾病知識」了解、「助人技巧」學習等，也有分組訓練，針對不同組別及不同類別志工的需要（秦燕，2001）。

一般說來，訓練的方法及內容可包括有講授法、團體討論法、個案研討法、個案教學法、視聽教具或角色扮演等示範觀摩法、實習操作法、參觀研習法、聽演講、閱讀、觀看錄影帶、座談會、見習、案例研究、模擬操作等等（曾華源、曾騰光，2003），錄取志工必須全程出席職前教育訓練的課程，才能正式受聘並加入志工服務團體，亦有大多多的組織只依照「祥和計畫」所擬定的課程計畫實施志願服務訓練工作，例如嘉榮、三總即是。此外，在有關志願服務教育訓練的策畫方面，志願服務法第七條提到：「志願服務運用者應依據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」。因此，志願服務的教育訓練應要有預先的策畫，再依計畫提出教育訓練規畫，做為實施志工訓練的依據。高水準及高素質的志工，是有賴於良好的教育與訓練，可以提高運用並發展志工人力資源，同時透過教育與訓練，也是提升志工人力資源的方法之一，對組織運作的助益極大，志工服務熱忱及持續的意願則有賴於激勵和良善的管理。例和信治癌中心醫院即是如此。

亞東醫院針對新進志工的培訓基礎訓練課程內容包含：志工倫理、志願工作基本概念、社區健康營造工作、六大議題簡介等等課程。萬芳於職前訓練完後會實施筆試，實習一個月並考核通過，始得擔任正式志工值班。台北醫院志工職前訓練含認識環境、服務禮儀、志工隊各項規定、服務範圍、服務技能等至少四小時，醫學講座則每二個月舉行一次，每年至少需參加三次。高雄榮總的職前訓練有（一）基礎教育訓練等課程計六門十二小時（二）志工隊規範及認識環境（三）見習訓練：新志工及更換組別之志工需完成四次見習訓練。新光則不定期舉辦職前訓練及在職訓練課程。

馬偕紀念醫院贊助會義工手冊中活動與訓練部分內容則有：每年固定的活動有會員大會（六月下旬）、感恩望年會（十二月下旬）、義工郊遊每年二次（春季、秋季各一次）、義賣會（四月底）及院外機構參觀、拜訪（約半年一次）。為維護被服務者的權益，提昇義工的服務品質及自我成長，贊助會定期舉辦職前訓練和在職訓練（每半年有四次課，日間、夜間各二次）。職前訓練內容有贊助會簡介、馬偕醫院簡介、志願服務的內涵、志願服務的倫理、志願服務的經驗分享、志願服務的法規之認識、志願服務的發展趨勢、同理心、病患心理與探訪技巧、各組工作知能等；在職訓練則有醫學講座、自我成長、助人技巧、社會問題、心理調適、各組工作檢討會等。台北榮總醫院的職前訓練課程內容則針對新招募志工進行有關志工隊成立歷史、組織、服務倫理及相關福利規定事項進行介紹與說明。

彰基對新進志工於正式服務前予以密集式訓練，課程包括志工精神講座、實務演練及見習等。臨時及暑期志工則採一對一個別帶領的方式使志工得以參與服務。新樓教育訓練中的職前訓練為新志工和離職逾三年的志工以接受九小時課程為原則，但學生志工可酌情增減，課程內容則為醫院介紹、服務須知、團契簡介、認識環境等，並要求出席時數必須要達到全部課程時數的三分之二，使達到職前訓練的目標；另還有見習訓練是採資深志工個別督導、簽退前之見習討論或團體督導方式，由志工督導、服務單位負責人、組長或資深的志工隊志工的服務態度、出缺勤狀況、服務能力、適應情形、同僚關係、團體認同等面向共同評估志工的學習狀況，新進志工需見習於三個月內需滿三十小時或半年內值班逾十二次以上，否則需延長見習時間。

（二）在職訓練

教育訓練是志工督導重要的一環，除了要有職前的訓練，還需要時常辦理在職訓練，訓練基本上是在對於志工所服務的特性及組別需要施與教育與訓練，目的在使目前或將來足以擔任其工作。

在職訓練通常是由資深員工或主管負責執行，實習者在訓練者的督導下，實際演練如何完成該工作（林財丁譯，2000）。志工於在職期間，參加由服務單位所提供之志工培訓活動（曾華源、曾騰光，2003）。對於具體職務的最佳訓練方法是親自體驗，從實際操作中志工人能學到最多東西。訓練人員應該在訓練中運用各式各樣的參與設計，例如角色扮演、示範、小組合作、演練、模擬、小團體討論和個別評量，最好讓志工練習他們學到的東西（魏希聖譯，2001）。對於複雜度高之工作，機構著重在職訓練和建立策略嚴密的控制與督導（曾騰光，1997）。

在職訓練的方式如專題訓練或講座、動手做研習、現場實務演練、成長課程、工作檢討等，其目的就讓志工獲得工作上必須具備的知識、練習技巧或改變態度與觀念，而且有時是為配合成人教育、終身學習的理念，

讓機構內的志工有很多成長的機會，學習範疇內的知識，長遠而言，亦有儲訓人力資源以應未來發展的經濟效益。至於訓練之內容則因每一領域內的志工功能不一，難能一致，視其需要加強專業訓練（劉德勝，1992）。

一般院內的各項教育訓練（職前訓練、在職訓練、醫學講座、全院討論會等），半年內需完成十二小時之特殊教育課程，以取得志願服務記錄冊，以符合志願服務法的相關規定。持續的訓練要與志工所從事的服務職務有關，機構應該提供內部教育給志工與專職人員，這類課程應該是免費的或費用低廉，並且上課時間要配合大家的時間做最適當的安排；此外，機構應該送志工去參加較為一般性的訓練，由機構付費來參加訓練的志工，除了可以得到訓練的成果，還能夠明白機構非常看重他們，願意幫他們支付進一步訓練的費用，把一份的訓練預算花在志工身上是明智的（魏希聖譯，2001）。

和信治癌中心醫院，每月舉行一次志工月會，以檢討服務品質缺失及討論志工各種活動與訓練事宜，提供相關課程增加實務所需之知識，並使志工藉此連絡感情增進彼此之認識，建構良好之工作默契；也由社服室主任與社工師帶領，以提供志工自我成長機會，並促進自我覺察能力。台北榮民總醫院亦是固定舉辦在職訓練。新光則是不定期舉辦。馬偕醫院的志工職前訓練課程有認識馬偕醫院、馬偕贊助會簡介、同理心、病患心理、助人技巧、志工倫理、各組工作內容等；另服務燙傷病房者須加上三堂課程是燙傷的醫療、燙傷的護理、燙傷的兒童心理（無法參加此課程者，請勿勾選燙傷組）需接受滿四次職前訓練且完成四次實習。

彰基之教育訓練分為實習（practice、probationer）教育及在職訓練，實習教育包括醫院介紹、志工服務隊介紹、各單位義工工作介紹、工作實習等；在職訓練教育則包括醫療、宗教、社會服務、志願服務、生活等教育，且定期於服務期間依據義工需要提供與服務工作及自我成長相關之訓練。高雄榮總於每年三、六、九月依據全隊志工需求或為增

進志工相關知能的在職訓練，由社工室安排相關訓練；另分組訓練則依據各組志工需求而實施訓練。新樓每年舉辦四次的在職訓練，內容為(一) 專題研討：是由志工委員、志工反應、社工師評估後，對不同的服務組別，會依據共同需要而安排的(二) 各組工作討論會：乃對現行的工作狀況、需改進的事項和目前所面臨的困難，提出相關建議，並於會中肯定志工的奉獻。

耕莘每年固定於一月、七月舉辦志工大會暨在職教育，也不定期的為服務台及急門診志工舉辦在職教育、台北縣、市志願服務協會的「認知訓練」、「進階訓練」、「成長訓練」、「領導訓練」等四階訓練、每季舉辦幹部會議、及派員參加院外相關在職教育及會議。嘉義聖馬爾定醫院的志工就必須接受二階段的教育課程並通過測驗者，始可頒發證書，且得以向衛生局申請成為正式志工並可頒發志願服務紀錄冊，該院的在職訓練是為提高服務品質，並交換服務心得，每季舉辦一次在職訓練，每年至少參加二次。另華濟醫院的志工基礎訓練則包含學習基礎 CPR、傷口處理、就醫流程及訪談技巧。嘉義榮民醫院則有成長訓練，是為幹部及服務熱心隊員選送參加各項進階、領導訓練，提供學習成長機會，精進工作知能而辦理的特殊教育訓練。

桃榮每期舉辦「職前講習」、「在職訓練」，期使志工熟悉醫院狀況及各組作業情形，並增進服務知能。三總的志工均需參加全隊性在職訓練課程，並列為服務時數。台北醫院的在職訓練於上半年時與新進志工合併辦理，下半年則與志工大會合併辦理。中國醫藥學院的志工隊不僅對志工實施必要的見習志工、職前訓練及在職訓練等基本教育訓練外，值得一提的是，由社工員或由志工帶領大家組成讀書會，形成讀書的良好風氣，更是提升志工的素質。

(三) 職外訓練

則是參加機構外的單位組織或團體所舉辦的教育訓練活動。通常職外訓練工作是一種較為整體性的訓練內容，不一定會與工作需求有直接相關（曾華源，1997），亦指機構可以遣派志工參加外間機構或專門訓練單位所舉辦之會議、研討會、培訓課程或其他訓練活動等。機構提供職外訓練給予志工參加之原因，主要是由機構本身沒有足夠的資源舉辦上述的培訓活動，另一主要的原因是希望提供機會給予志工與來自其他機構的參加者互相交流切磋，以擴展志工的眼界（曾華源、曾騰光，2003）。必要時亦可將志工視為職工的福利，遴選並負責參加外部的研習或訓練，不僅可增加與外界的互動，亦可吸收觀摩別的組織的相關經驗，可作為組織內的精進參考做法。

好的教育訓練可以增加志工對組織及工作內涵的瞭解，也可以強化志工對組織的使命及目標有更多的認識及認同，不僅可以提升志工的服務品質，更是深化瞭解個人的自我成長，除了可以提高服務的效率效能外，亦可以降低組織成本。有的醫院將教育訓練與社區的活動相結合，例如社區講座，不僅可讓社區民眾參與，也可感受志工的服務熱忱，能提升志工的服務品質及可讓志工及社區民眾共同分享成長的喜悅，例如新竹的東元醫院即是。

高雄榮總除了有職前訓練及在職訓練外，另有分組的訓練，依據各組志工需求或為增進志工相關知能，由社工室安排或協調各運用志工單位（科室）提供相關訓練，以及完成相關訓練後於志願服務登錄證之訓練記錄中登錄的認證。台北醫院除了有職前及在職教育外，另有每兩個月舉辦乙次的「醫學講座」，志工至少要參加三次，還有每半年舉行乙次的「分區督導會議」，檢討服務得失，交換服務經驗，以提高服務績效。

七、督導（supervision）、獎勵（rewarding）、福利（welfare）

（一）督導

所謂的「督導」，在一般國家政治推動中稱「領導人」，企業經營中

稱為「管理人」；在助人專業領域中，我們稱之為「督導」，是最基層的第一線管理人，比較偏重服務過程中專業角色及技術的增進（吳嫦娥，1990）。其名義是督導，實質是朋友關係，將督導化為無形，關心受督導者關心的事，也要提供志工有關行政、服務與情感上的關懷及支持，因此不只是只有工作時間，也對平常生活、思想觀念時常溝通（吳嫦娥，1990）。「督導」最基本的功能（function）是教導（teaching）、行政（administration）、扶助（helping）及支持（support）（陳慧媚，1990）。健全志工制度，不僅僅是提供「志工的訓練」，管理者本身也應該學習領導、溝通以及管理技能（鍾瑜平，2002）。

督導是管理及行政的核心，不僅對各項工作要有規劃並要清楚，亦即是一般人說的「要進入狀況」，並且要能與志工及各單位之間的溝通協調、評估並管理，也就是所謂的「中介緩衝者」（陳政智，2001）。最優秀的志工管理者會扮演委託人的角色，將權力與責任授予志工，讓志工執行任務時能夠感受到有不間斷的支援及力量（魏希聖譯，2001）。志工所提出的疑問、問題或反應的意見，督導人員若均能採取立即處理的方式解決，必然讓志工對組織更具有信心，也更能維繫雙方的合作關係。志工督導的主要任務在於協助志工功能達到最佳狀態，使志工及機構都能獲得最大的滿足感（秦燕，2001）。督導不僅要規劃志工的訓練，創造志工工作經驗，也要在組織與志工的關係上，協助志工了解組織（蔡依倫，2001），所以督導要善用志工中的重要領導人物（key person），例如幹部或資深的志工，來協助完成管理或推動工作的助手，因若只是靠組織內的專職人員來推動各項事務，力量是無法擴散並發揮的。志工督導的所為就要像「霍桑效應」（Hawthorne effect）、「月暈效果」（halo effect）一樣，要知道善用志工的的心理、社會、人際關係等的因素影響，當志工知道越多人知道他們的作為，他們就會愈做愈好（張英陣，1998）。

志工督導需要能安排出時間與志工實際相處，協助志工尋找資源與

志工訂立工作說明書、做志工績效評估、協助志工解決問題。總之，志工督導有如一般專業督導，是要提供志工有關服務、行政、與情感上的支持。缺乏投入的志工督導，將會使志工像一群沒人關心的孤兒，最後演變成志工自求發展（張英陣，1998）。督導的技巧總歸有以下幾點：（1）儘可能了解你的部屬及志工（2）學習如何下命令（3）向你的志工尋求協助（4）儘速做出決策（5）學習如何給予及接受批評（6）消弭爭端（7）迅速處理有問題的志工（8）保持幽默感（魏希聖譯，2001）。

在需求評估與方案設計的階段，志工督導應先確定運用志工的目的，瞭解運用志工的好處與問題。對志工抱持不當的期待，或是事先未能瞭解運用志工的目的，將無法招募合適的志工、給予適當的工作分配，在沒有仔細的規劃下將倉促招募志工，不免招募到不適任的志工而流失（張英陣，1997）。志工招募之後，如何留住志工，並使之能發揮最大功效，就需靠督導與激勵了（秦燕，2001）。

志工需要知道，督導者信賴他們，並且深信他們所做貢獻的價值。督導者的言語及行動傳達了他們對於志工努力的重視。如果志工方案的督導者要將部屬交給別人督導工作，這些做督導工作的人一定要經過訓練，任何督導志工的專職人員都應該要具備管理方面的訓練，如果志工覺得自己的貢獻沒有被真正重視，他們就會想要離開機構（魏希聖譯，2001）。

一般醫院的志工手冊對督導較少有著墨，台大對志工督導的職責於志工手冊中就有詳細的規範，其內容簡略概述有：

- 1、志工室行政督導：對醫院定期統一招募、面談、職前說明、舉辦大型活動、福利資格審查、就醫優待校正業務、各項證明書之核發、院內、院外各項表揚之審核、單位間之溝通協調、召集志工督導會議並做成記錄、督導志工室值班組志工辦理相關之行政、庶務性工作、新增服務項目申請之審查、相關制度之訂定。

2、臨床服務組督導：每月餐券、停車券之申領、各項優待福利之申請、志工請假之受理、工作調度、人力調配、志工實習期間、服務表現或不適任志工之教育、督導與考核、職前、在職教育、業務討論會或小組聯誼之舉辦、月初向志工室值班組繳交前個月簽到記錄及工作紀錄、配合各項表揚推薦人選、配合辦理各項大型活動、每年三、六、九、十二月辦理該組就醫校正事宜、出席相關會議及活動、與其他行政督導或值班組志工配合各事項。

（二）獎勵

獎勵之作用在激勵士氣和動機，所以獎勵要公平，就要有實際績效或事蹟作為根據。但是志工不喜歡被考評，所以如何建立公平的考核評估制度相當重要（曾華源、曾騰光，2003），激勵措施可以是精神層面的表揚（recognition），也可以是具體的報酬（reward）。所以表揚是讓接受表揚的對象一再地去想到自己對組織的貢獻（張英陣，1997）。

表揚是要多一點客觀的公平性，少一點主觀的價值判斷（魏希聖譯，2001）。獎勵應有客觀依據，否則彼此容易產生嫌隙，而且各種志願服務團體應該避免實物獎勵；例如金牌、出國旅遊等，以免產生過度辯護效果（overjustification）傷害志願工作者的服務利他動機，以及志願工作者彼此之間的感情（曾華源，1997）。

志工為機構所做的貢獻應該受到肯定與讚揚，肯定的方法有很多種，包括正式與非正式的（李淑珺譯，2000；魏希聖譯，2001），正式的表揚制度中有包括獎項、證書、獎牌、胸章、表揚餐會，或對志工表達感謝的餐會等，許多機構會舉行一年一度的典禮，每位志工的成就都會受公開肯定（李淑珺譯，2000）。正式的表揚制度可以滿足需要社會贊同的志工，卻不能滿足主要希望幫助服務對象的志工，偶而還可能有負面效

果。對於這些志工，只要機構能肯定「他們的」服務對象有成就，也肯定這是志工的功勞，他們的需求就被滿足了（李淑珺譯，2000）。

非正式的肯定方法可以在志工與機構的日常接觸中，只要員工能真誠的欣賞並感謝志工的工作，其實就是對志工最有效的肯定，例如：說謝謝、讓志工參與會影響他們的決策、問候志工的家人、確保志工獲得跟員工同等的待遇、寄感謝函給志工的家人、讓志工參加訓練，增加技能、推薦志工擔任職權更大的工作、慶祝志工到機構任職後的週年紀念。日常工作時的肯定是為了能即時給志工受到欣賞與屬於這裡的感受，數千次日常互動的累積，要比一年一度的活動，更能傳達這種感覺（李淑珺譯，2000）。

組織必須先訂定獎勵表揚的體系或辦法，不論是使用正式或非正式激勵時，千萬不要只獎勵「結果」而忽略獎勵過程，特別是社會服務過程與結果都一樣重要，而也應儘可能避免延宕獎賞，不要任何獎勵都要等到年終或年度表揚大會，有效果的激勵掌握時間即時激勵，尤其是督導應主動找機會激勵志工（張英陣，1997）。

一般獎勵有以下的原則（李淑珺譯，2000）：

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

- (5) 稱讚個人，而非工作：把志工的名字跟工作成果連結在一起。
- (6) 視工作成果適度獎勵：小的工作成果以簡單的方式獎勵，大的成果則應該得到較大的獎勵。
- (7) 給予獎勵要一視同仁：並不是說獎勵方式要一模一樣，但至少在獎勵時，要付出同等的努力，否則有些志工就會被視為「寵臣」，這將是他們揮之不去的標籤。
- (8) 給予獎勵要及時：讚美工作成果，要在工作剛完成時就做，不要把讚美的話都存起來，等到一年一度的表揚大會。
- (9) 以個人化的方式給予獎勵：為了讓獎勵方式更有效，你必須更加瞭解志工，瞭解他們喜歡什麼。
- (10) 肯定你期待的表現：員工經常把注意力都集中在有麻煩的志工身上，卻讓表現好的志工受到忽略。

留住志工與獎勵志工的所有努力，最終只有一個答案：使志工計畫運作順利並落實。

招募志工是一件不容易的事，要留住志工為組織來奉獻更是一件管理藝術及心理關懷的艱難工作。一般而言，組織為志工所做的犧牲奉獻應該表示尊重、肯定及讚揚，方法有定期及正式的表揚制度，可於志工大會、內部幹部會議、內部刊物表揚、聯誼活動的方式進行，項目可包括有獎項、表揚證書、感謝狀、獎牌、胸章、獎章、頒發最佳志工或最佳服務奉獻獎、餐會、宴會、特製的背心、臂章、帽子等等。國內醫院對志工的服務貢獻多有表揚制度，每年頒發時數獎、全勤獎、熱心服務獎、資深獎等多項，並推薦接受縣市政府、公益機構、青輔會等單位的表揚，而志願服務協會每年接受推薦、公開評量，所頒發的一等、二等、三等獎章是志工共同的標準，『金駝獎』則被認為是志工的最高榮譽。另外非正式的以口頭上的感謝、用行為上表示關懷、在某些不完全公開的場合口頭讚揚或表揚，多給予讚美稱揚少給懲罰，且獎勵重在公平懲罰則要更審慎，可以有某個程度的授權、寫感謝卡片、說聲謝謝、拍拍肩膀、感謝的小字條、送小獎品、推薦志工擔任更大更重要的工作、參

加某些額外的訓練課程，可由組織負擔經費、在刊物上刊登志工的優良表現及事蹟並加刊相片、加入組織內重要委員會或任務、或是請志工代表出席重要會議、讓志工與組織內重要領導人的非正式談話會晤等等。

醫院的志工手冊中，是將較正式的表揚方式列出，如台北醫院有全勤獎、熱心服務獎、勤勉負責獎、義行可風獎、績優志工獎、特殊貢獻獎及院外表揚。萬芳的全勤獎、幹部獎、服務獎、績優獎及榮譽獎。彰基是全勤獎、慰勞獎、服務獎、資深獎、特別獎、或有特殊表現者，另再加以表揚獎勵。桃榮也有全勤獎、績優獎及榮譽獎。台大是幹部受聘與表揚、全時服務獎、資深服務獎、特殊事蹟優良志工獎。新光則有全勤獎、時數獎前十名。長庚的服務獎勵方式有「服務勤勉獎」、「資深服務獎」、長庚「志願服務之友」獎、親善志工選拔、大專志工獎學金、大專志工畢業生禮品。三總的幹部熱心服務獎、服務績優志工獎、全勤獎及參加院外各項表揚活動。新樓獎勵與表揚有年會中表揚卸任委員及服務每滿五年及十年的志工、台南縣市及其他院外單位的志工表揚，經由委員會討論或社工師依志工服務時數或特別條件，參與遴選表揚。高雄榮總志工獎勵有全勤獎、服務績優獎、熱心服務獎、推薦各級機關、團體參選獎項。耕莘有為獎勵及表揚志工的服務奉獻，除了頒發聘書請渠等繼續服務並續聘外，其榮譽獎項的徽章有綠色徽章、紅色徽章、銀色徽章、金色徽章、講座、金牌等，也有視實況對特殊表現者予以獎勵。

（三）福利

有些醫院對志工的福利辦法，就是藉由提供交通費補助、免費停車、值班餐券、比照員工的優待購物或餐廳飲食、免費參加醫院舉辦的教育訓練、年度郊遊、平安保險及每年舉辦志工頒獎表揚會（望年會），以表達醫院對志工犧牲奉獻之謝意及表揚幹部、資深志工及服務績優之志工，以提振團隊士氣，強化團體之向心力。

台北醫院的志工福利有餐卷乙張、值班時可免費停放汽、機車、就

醫時免掛號費、志工平安保險、志工隊制服、生日卡片、旅遊、年終望年會、各項教育訓練。彰基的福利有餐費、汽機車通行證、醫療費優待、義工旅遊、健康檢查、院內設施、訓練、表揚及獎勵、慶賀及慰問、意外保險、參與對外活動。

長庚則有車餐費（車費 80 元、餐費 50 元/3 小時）、免費停車、搭乘交通車、員工餐廳九折、慶生、聯誼活動及聚餐補助、定期教育訓練、志工表揚大會、保險、醫療及健康檢查優待。新光是餐券乙張、免費停車、員工餐廳九折、保險、值班時提供免費咖啡及茶包。三總則是餐券、免費停車、掛號費優惠、地下商店街購物比照員工有優惠、保險、免費參加院內職前及在職訓練。耕莘是每次服務提供餐券乙份、急、門診掛號免費、每年志工旅遊乙次、端午節粽子兩粒、中秋節月餅乙盒、春節禮金六百元、慰問金、在職教育、院內表揚優良志工。

新樓有值班餐卷、就醫優待、使用圖書室借書、參加全院退修會、團契、院慶、聖誕節聚餐、值班時免費停車、過世給予的十字花架、慰片、還有年度活動，包括有職前訓練、在職訓練、工作檢討會及每年一次一日旅遊、各組的聚餐聯誼、每年九月的年會，以表揚志工並選舉新任委員和會長、參加醫院舉辦的活動。台大是便當或餐券、餐廳、美髮部消費比照員工優待、免停車費、門診、急診、住院優待、志工大會、聯誼餐會、自強活動、不定期舉辦教育訓練、使用志工室圖書、健康教室上課優待。三總有餐券、免停車費、門診免掛號費、參加職前及在職訓練、在院內比照員工優惠購物及意外保險。

萬芳的免費停車、就醫免掛號費、開立診斷證明書免費、病房費差額待遇、消費比較職工之福利優待、每年乙次志工聯誼活動享有部分補助、尾牙餐會、基礎暨特殊課程教育訓練、使用圖書館空間、增加全身健康檢查項目、慰問金、喪、喜事禮金、保險等。桃榮是餐車費、用餐比照員工收費、門診免收掛號費及部分負擔、全身健檢比照員工八折收

費、免停車費、平安保險，特別的是可申請志願服務績效證明書、服務滿三年時數達 300 小時以上，可向衛生局申請志願服務榮譽卡、進入收費之公立風景區、未編訂座次之康樂場所及文教設施，憑志願服務榮譽卡得以免費。

高雄榮總志工福利有車餐費、員工餐廳用餐、使用游泳池、圖書館、停放機汽車免費、致贈奠儀或禮金、慰問金、生日賀卡、每期舉辦一次感謝餐會、就醫優檢、志工郊遊、保險、補助分組聯誼費用、服務績優者進行表揚；特殊的是，手冊中亦規定本福利非永久性，隨時可能修訂，及對志工基金之管理規定，是由總務組負責，用途為：志工本人結婚禮金、奠儀、期末聚餐之摸彩品、院方未補助之志工隊各項支出及志工簡訊等，並將支出明細列於『志工簡訊』中。

台北榮總對志工的獎勵福利有服務車餐費每小時三十元、服務當日憑證及停車貼紙免費停車一次、志工本人可在本院福利中心購物及員工餐廳用餐、志工本人可使用該院游泳池及圖書館閱覽室、志工本人在任期內婚喪喜慶，院方致贈一千元禮金或慰問金、每年舉辦自強活動二次，院方補助參加志工每位壹仟元、定期舉辦在職訓練、服務滿三個月者可參加團體平安保險、服務滿二年，每年九時六小時者，門診就醫優待免掛號費、志工住院，致贈慰問金壹仟元、服務期間績優者報獎表揚、代申請台北市政府社會局之志工服務記錄證。

馬偕紀念醫院贊助會義工手冊對志工福利項目有餐點券、醫療優待證、員工餐廳消費優待、禮金、慰問金、每半年一次郊遊、院內的講座與活動皆對志工開放及享有三十萬的平安保險。獎勵辦法內部則有自行辦理的全勤獎、慰勞獎、精神獎、榮譽獎、優良志工獎，還有對外推薦參加內政部、志願服務協會之三等、二等、一等獎章、金駝獎、十大志工媽媽楷模以及扶輪社、獅子會等不定期之志工表揚。

由以上所彙整的資料中可得知，對志工的教育訓練及表揚獎勵，每家醫院均列入實施計畫之內的，可見對志工的訓練使他們能盡快的可以投入服務的工作中並適應，增加本職知能及學能，是每個醫院所重視的，另對志工們的奉獻及犧牲投入，而有所表揚及獎勵，雖每家醫院的作法及方式有其不同之處，但實質上卻能表示對志工們的謝忱及敬意，是每家醫院所注重並實施的。

八、績效評估考核 (performance evaluation appraisal)

所謂的「績效評估考核」是一種程序，用以評定志工工作表現、服務對象的滿意度、職工對志工的評價如何及組織對志願服務的評估，並與之溝通擬定改善計畫，常用於功績給付、陞遷、停職及解雇決策上(林財丁譯，2000)

醫療志工的發展已有相當的歷史，在現今事事講求績效管理的競爭環境中，志工管理人員要在志工的管理上及運用上，除要突顯志工服務的重要性、提昇管理人的管理知能、對志工群的績效評量技能，更要有績效的呈現。「評估」不只要從可否達到組織或個人期待的目標之服務觀點來看，渠等是否也可以透過此過程獲得學習，這也很重要的。志工需要完全了解組織和其運作方式，志工最迫切的需要跟他們所從事的組織職務有關，一旦志工了解他們的職務，接著必須告訴他們，我們會如何評價他們工作的質與量(魏希聖譯，2001)。

要如何對志工進行績效評量呢？有以下幾點面向著手以資參考：(一) 預期成果 (anticipated accomplishments)：建立有具體、可見得的、有時間期限、可以達成的預定目標為標的 (二) 指標 (indicators)：當評量此方案時，會用來顯示有具體改變的項目 (三) 評量 (measure)：是用什麼工具及方法，測量所顯示的改變項目 (四) 被評估者 (respondents)：是哪些人、有多少人 (五) 負責資料蒐集 (data collection) 彙整者及其使用的方法 (六) 負責資料彙整與分析 (data aggregation and analysis) 者，及分析時間週

期（七）撰寫成果報告（reporting loop），俾供紀錄工作成果及改進的事項（陳政智，2003）。

志工的考核一方面做為獎勵的依據，可為一種誘因機制；另一方面則是瞭解志工在工作中的表現，是一種管理工具，可做為加強訓練、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。對志工的評估項目尚可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、與伙伴的關係等等。志工雖然不求回報，但是適當的表揚或獎勵，對志工的成就感卻是非常受用，代表一種肯定和感謝，不要因擔心獎勵志工可能會有負面的影響，因為任何人都需要鼓勵的，績效評估卻是維繫志工的重要管理過程（張英陣，1998；陳金貴，2003；陳政智，2003）。

志工的績效評估是要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」及「適才適所」（張英陣，1997；陳政智，2003）。

在教育訓練的過程中，讓志工了解績效評估的目的在改善服務品質與做計畫，績效評估雖是一件相當敏感的工作，但其正向意義確是維繫志工重要管理過程（張英陣，1997）。非營利組織的績效考核與營利企業、政府機關相比，顯得較為困難，志願服務的績效評估內容、成效及品質是很難加以界定或規範，也是很難進行衡量及評分的，倘有瑕疵，例如評估不公允、不公正、標準未定訂清楚、未遵守遊戲規訂，不小心則會動輒其咎，反而變成一種挑戰，所以必須要尋求且要訂定一套可信度高的績效評估的標準指標作為遊戲規則，且其標準要與組織的目標相同，且清楚、易懂、方便、事前說明、避

免互相比較、主客觀的標準兼具，以免產生詬病，後患無窮，因為有了好的評量工具、標準與制度，對組織的管理及學習是有正面的果效，志工是醫院免費的最佳宣傳工具。

定期檢討並修正志工的工作狀況，讓志工覺得工作目標明確、有成就感、具有意義，才是志工賴以永續成長的不二法門。年度結束前，則設計「續任調查表」與「服務考核表」，讓志工重新檢討個人的工作狀況、生涯規劃，有助於加強個人工作的負責態度（鍾瑜平，2002）。

彰基對志工之甄選、考核是由志工隊的隊長及副隊長負責。三總則以出席服務為依據，倘違反規定經社工員勸導三次仍犯者，則以離隊處置。新光的考核項目是依據值班時間、職前訓練、在職訓練、檢討會及大會的參與紀錄而做成的考評。新樓的考核辦法於每年的三、九月各考核乙次，半年內值班未達十二次，不包含十二次及長期病假、事假者，其志工的福利則暫停半年，例如就醫優待、餐票、聖誕禮金等。萬芳則每期期末（每年三月）對志工群加以考核，為是否繼續聘請的依據；其項目、方式及工具有以下幾種（一）考勤方面：依志工的出、缺勤、遲到、早退、服務態度、每期出席時數未達應出席時數三分之二者。（二）大型活動參與：同一期之期末檢討會、志工大會等至少參與乙次。（三）教育訓練：至少參加基礎課程乙次、特殊教育訓練二次（四）服務品質：志工服務時是否主動積極、態度和善。（五）未達或違反志工工作手冊所列之各規範情節者，由相關人員審核後，不予續聘等決定之。

第三章 研究方法

本章主要說明本研究是依據研究問題與目的之研究設計及過程，研究者採用檔案文獻研究及分析方法進行，在本文中則依序說明研究方法、研究設計、再者說明研究對象的選定與範圍，最後則說明研究資料蒐集及分析方法。

第一節 研究方法

本研究旨在探討嘉基對志工的管理及其沿革，欲討論其管理制度的限制與問題，加以參酌相關的文獻及經驗研究，擬對位於嘉義市的財團法人嘉義基督教醫院（簡稱嘉基）的志工管理模式有所助益性的建議，評析其未來志工運用方案的發展與規畫方向。本研究期藉由對相關問題的探究有助於該醫院未來在志工管理及運用方向有所依據，且可做為其它單位組織對志工運用的參考價值。

因此本研究採用「質性研究」(quality research) 進行，冀由對嘉基於線上的服務志工群，從訪談資料中建構相關的訊息及看見，期以研究的過程中，能對所蒐集及觀察到的資料訊息有所討論及分析，進而對嘉基有所相當的幫助。

本研究結合研究者本身於本研究所的所學知能及對志工研究教育的相關理論及基礎，注入嘉基的專門志工督導陳玉珍的專長、行關組長黃貞菊、資深志工黃阿香及葉權人等人的訪談共同進行協助，藉以將渠等所提供的訪談資料進行分析，進一步尋找出資料信息內的涵意及向度，及嘉基志工管理所可能遭遇到的問題，以作為本案的研究參考價值，提昇研究者及參與者對嘉基志工管理的專能。

第二節 研究設計

一、研究程序

目前臺灣的基督教醫院大致都有良好的志工制度，研究者乃選定嘉基為研究對象，該院自一九六一年成立迄今已逾四十餘年，床位多達近千床的醫

院，且根據雲嘉南地區的需要，提供許多的醫療措施設備及社會服務，這些事工除了需要專職的員工負責外，亦是需要仰賴珍貴及勞力密集的志工人力資源注挹人力協助，如此才能完成許多醫療服務及社會服務工作，就此龐大的志工社會群體，在志工的管理已漸趨邁向專業化之際，本研究中對該院的志工管理遂自創院迄今做為研究時程，計可分為：

(一) 研究問題期

- 1、確定研究計畫：研究並回顧志工管理相關文獻，提出初步研究計畫，確定具體的研究方向、研究範圍、研究目的、研究方法並彙整與分析。
- 2、決定並確定研究對象：考慮並評估研究者本身的時間、能力、研究主題及資料來源與方法，決定選擇距研究者較近及方便的醫院。

(二) 發展研究期

- 1、蒐集文獻資料：乃透過文獻、博碩士論文檢索及館際合作等方式對相關資料檢索蒐集。
- 2、分析歸納文獻：充分並大量閱讀相關文獻，探究志工管理領域的理論基礎及基本內涵，並濟國內醫院相關經驗與作法。

(三) 研究評估期

- 1、確定研究參與對象：本研究參與者計邀請志工督導、行政關懷組長、資深志工等人，因其具有志工管理者與本身實際執行服務工作的志工，是具有管理者與被管理者的代表性。
- 2、實施前測：使用先行設計送交的訪談問題進行訪談，瞭解督導及志工隊志工對醫院的志工管理的辦法及其做為。

(四) 研究修正期

- 1、進行訪談：在實施過程中及實施後進行訪談，瞭解督導在帶領志工群和志工參與嘉基組織及其在志工隊這團體中的感受與想法及建議，蒐集相關資訊以瞭解督導對志工及志工對督導彼此的期待和需求，做為本研究的參考。

- 2、分析蒐集資料：透過所獲得的資料並做重複不斷的檢核、參與者查核及不斷過濾檢查等，以確定資料的客觀與正確性。
- 3、撰寫研究報告：依據所獲得資料，撰寫研究報告並檢整，初稿完成後，送請相關人員指正，以使得報告更臻正確，俾利提供參考。
- 4、綜合彙整結論建議：總結研究發現，完成結論建議的撰寫並提供嘉基做為志工管理的參考。

二、研究架構

本研究的目的主要是探討嘉基醫院對其組織單位內之志工群的人力資源管理，其管理的基本原則及模式流程，如圖 3-2-1：

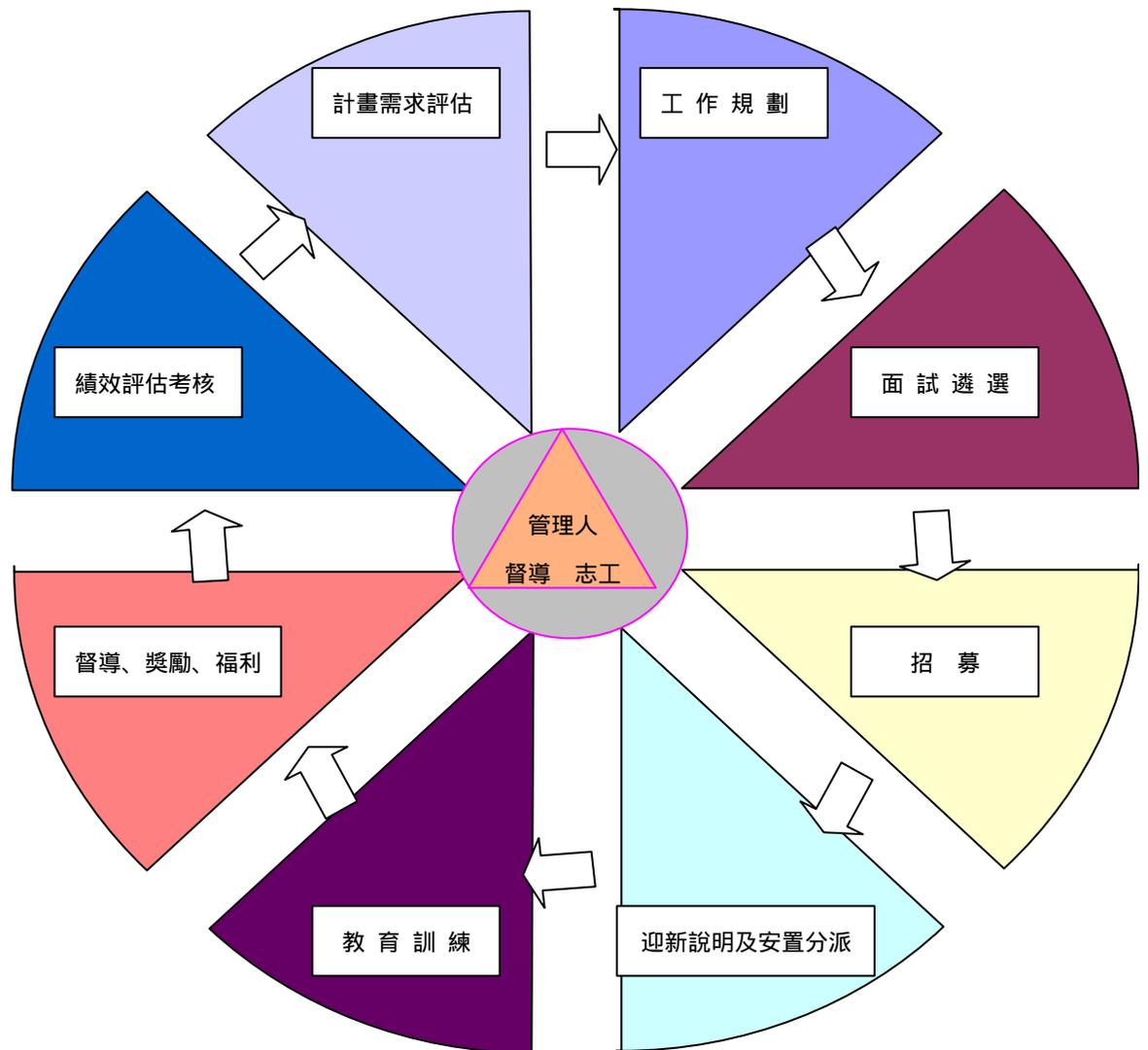


圖 3-2-1 志工管理的基本原則及模式流程
研究者自行整理繪製

從上圖所示，志工管理的基本模式是從計畫需求評估到績效評估考核等，雖為一個步驟一個步驟循序漸進的進行，好似進行到績效評估就可作為志工管理的完美結束，實則不然，此八個步驟有週而復始且有重複時間實施的，其實它是一個不斷循環（circle）的工作，是一個循環系統。志工的工作並不是只做一期就

結束了，許多志工是繼續留任的，也有一些或許會轉換組別服務的，志工管理單位及管理者仍需要擬定計畫需求、工作規劃、再次的面談、說明暨安置分派、教育訓練、督導、獎勵、福利及接受考核的，所以此管理模式是一個不斷循環的系統及持續的工作。

第三節 研究對象與範圍

本研究參與者係指志工督導、志工隊行政關懷組長、資深志工等人。不僅是協助研究者對嘉基醫院志工資料的閱讀及蒐整，在此感謝他們對研究者的協助。本研究訪談對象的基本資料包括個人訪談記錄，資料彙整如后，表 3-3-1：

表 3-3-1 研究對象基本資料

代號	S1	V1	V2	V3
性別	女	女	女	男
宗教信仰	無	無	基督教	佛教
年資	5	8	13	3
職業	督導	家管	家管	小學老師

說明：督導以代號 S1 表示，志工隊隊員 V1 V3 表示。

研究者彙整繪製

第四節 資料蒐集與分析

一、資料蒐集部分

資料蒐集包括資料的範圍涵蓋及方法，資料的蒐集乃採嘉基內部保存的歷史檔案文獻資料，先閱讀各項紀錄及史籍資料，以採文獻的彙整成各項表格及資料，再行設計訪談問卷，以錄音方式並做成文字逐字稿加以分析研討，採擷研究問題所需的相關資訊，並能研究出該院管理上內外環境的優劣得失及未來發展的空間，期能對嘉基的志工管理提出相當助益的建議及精進作為

，可為其他醫院仿效的翹楚及標竿。

本研究乃是一種質化的研究，為使研究資料能更豐富，研究方法乃配合資料分析 (data analysis) 的方式，以「檔案資料分析法」作為基礎，並透過對個案的「深度訪談法」為探討的研究，由研究者自行設計訪談內容為研究工具，探討該院的志工實務成效，以質性分析法作為本研究的主要架構，研究方法說明如后：

1、檔案資料分析法 (documentary data analysis): 本研究之研究方法乃採對現有的志願服務相關文獻做一研析及彙整，並以官方文獻 (政府出版品之相關的統計年鑑、研究報告、相關的政策決策及法制規範等)、國內、外志願服務相關文獻及研究報告、圖書、報章、雜誌、期刊、調查研究報告、學術論文、資料庫、網際網路等資料檢索蒐集而加以研究，再加以文獻分析法，並用歸納、演繹、比較等方式作綜合性之探討。本研究文獻資料之引用及寫作，係採用美國心理學會 (APA) 撰寫而成。

另亦對嘉基現存保有的檔案資料文獻充分閱讀做探討並研究彙整，並由文獻中發現問題並設計訪談 (interview) 問題資料。參考的文獻為現於嘉基保留之文獻及自行發行的「嘉基院訊」、社工室的「志工幹部關懷會議討論大綱」、「各期志願服務對工作計畫及成果報告」、「志工十週年慶活動」、「嘉基志工隊十五週年慶暨第二屆志工月活動」、「第一屆志工月」等資料，做一研究並比較彙整而成。

2、深度訪談法 (interview): 為深入瞭解組織及志工管理運用的實際狀況，以及專職人員參與及領導者的支持情形，與該醫院做實地訪談，在樣本的取樣方面，則採分層取樣，訪問的對象為嘉基內的社工室志工督導負責人、志工幹部、資深志工及年資為志工隊成立以來折衷年資的志工。

訪談內容計畫初步研擬完成後，與教授群、學者、社工主管及志工督導等人加以研討，並依所提供之意見修改訪談問卷，再次經由指導教授確

認無誤後，依據訪談問題著手訪問工作遂行。訪談大綱乃參考李淑珺譯「志工實務手冊」、魏希聖譯「志工招募實戰手冊」、國內碩士論文、平時與各組值班志工談話所得、及研究者至嘉基閱讀院內保存之文獻所得的問題，並加以綜整以上資料所設計而成的訪談大綱，衡量問卷题目的結果是有效度的，研究者俾使研究結果更具正確性及信服力，也為印證蒐集的資料能與質的研究方式所得資料相呼應，乃以設計的問卷進行測驗，訪談大綱如附表 3-4-1。

表 3-4-1 訪談大綱

(一) 督導部分

原 始 問 卷 題 目	修 改 後 問 卷 題 目
運用志工的價值基礎是什麼？志工在醫院所扮演的角色是什麼？運用志工對醫院有何改變？	貴機構運用志工的基本理念或原則為何？他們的功能為何？對機構的助益層面有那些？
運用或管理志工的管理方式是採取什麼方式？	運用或管理志工的管理方式是採取什麼方式？
與志工互動的過程中，曾遭遇過什麼困難？又有何限制？要如何因應？	志工管理過程中您曾遇到什麼困難？這些困難的形成原因為何？您如何因應呢？
運用志工對社工室或您的負荷及幫助各是什麼？未來運用志工的方案發展及規劃的方向，就醫院的內外環境有何相對的優勢及弱勢？	運用志工對社工室或您的負荷及幫助各是什麼？未來運用志工的方案發展及規劃的方向，就醫院的內外環境有何相對的優勢及弱勢？
對志工管理與志工的關係，您會聽從志工的意見嗎？若是與醫院的宗旨不同或很不合理的，您如何處理？	您如何經營與志工的關係？志工的意見如何反映？若志工的意見與醫院宗旨有差異，您如何處理？

(二) 志工部分

原 始 問 卷 題 目	修 改 後 問 卷 題 目
瞭解醫院對志工的管理辦法嗎？您對自己的服務項目瞭解嗎？您對醫院的管理是否滿意？有何看法？需加強的是什麼？	瞭解醫院對志工的管理辦法嗎？您對自己的服務項目瞭解嗎？您對醫院的管理是否滿意？有何看法？需加強的是什麼？
在服務過程中曾遭遇哪些困難？如何解決？	在服務過程中曾遭遇哪些困難？如何解決？
督導、幹部對您的管理態度及要求為何？有何感受？您對督導及幹部的看法又是如何？若與你的+期望不符時，您如何處理？	督導、幹部對您的管理態度及要求為何？有何感受？您對督導及幹部的看法又是如何？若與你的+期望不符時，您如何處理？
若您對醫院、督導、幹部的管理覺得不合適，您會如何做？若得不到您可接受的想法或作法，您如何做？	若您對醫院、督導、幹部的管理覺得不合適，您會如何做？若得不到您可接受的想法或作法，您如何做？

二、訪談部分

實施前，先行各送乙份訪談問卷大綱交與受邀人員，俾利實收訪談之效，可節省時間並樽節經費，進行訪談時，針對志工管理的實際情形加以訪問，俟訪談記錄製作成文字逐字稿並加以彙整後，以歸納的編碼理論（coding theory）為方法加以編碼，如附表 3-4-2，期為有系統的歸納整理，並以研究結果的呈現及討論作資料的分析，以瞭解督導及志工們的想法與建議，做為修正與檢討的參考。

表 3-4-2 嘉義基督教醫院「志工管理」因素分析選譯編碼表

編碼	主軸	類別概念	訪談者			
			S1	V1	V2	V3
志 工 管 理 基 本 原 則 及 模 式	志工管理	S1-3-1、S1-9-1、S1-13-1、S1-14-2、 S1-18-1、S1-21-2	V1-1-1、V1-27-1、V1-43-1、V1-59-1	V2-4-1、V2-8-1、V2-18-1、2-20-1、 V2-25-1、V2-40-1、V2-48-1	V3-2-1、V3-3-1、V3-4-1、V3-6-1、 V3-6-1、V3-22-1	
	面試	S1--1	V1--1	V2--	V3--	
	招募	S1--1	V1-21-1、V1-22-1、V1-23-1、 V1-24-1、V1-25-1、V1-45-1、 V1-47-1、V1-48-1、V1-50-1、V1-51-1	V2-11-1	V3-3-1	
	志工大會			V2-28-1、V2-29-1	V3-14-1	
	教育訓練	S1-2-1、S1-22-1	V1-4-1、V1-5-1、V1-17-1、V1-38-1、 V1-53-1、V1-55-1	V2-12-1、V2-13-1、V2-27-1	V3-5-1、V3-7-1、V3-19-1	
	督導	S1-1-1、S1-2-1、S1-5-1、S1-10-1、 S1-10-2、S1-17-1	V1-1-11	V2-9-1、V2-19-1、V2-21-1 V2-22-1 V2-23-1、V2-24-1、V2-40-1	V3-16-1	
	福利	S1-11-2、S1-11-3、S1-15-1	V1-18-1、V1-19-1	V2-30-1、V2-31-1、V2-32-1、 V2-33-1、V2-34-1、V2-45-1	V3-9-1、V3-10-1	
	績效評估	S1-23-1、S1-24-1、S1-26-1	V1-20-1	V2--	V3-11-1	
	幹部會議	S1-5-1、S1-6-1、S1-8-1、S1-10-3、 S1-22-1		V2-17-1、V2-18-1、V2-22-1、 V2-23-1、2-40-1		
	行政關懷	S1-5-1、S1-7-1、S1-8-1、S1-9-1、 S1-12-1	V1-8-1、V1-10-1、V1-15-1、 V1-28-1、V1-36-1		V3-14-1、V3-17-1	

三、資料蒐集與分析

文獻的分析對研究而言是具有相當重要的意義，其可做為檢視和增強各項資料來源的證據，尤以當所蒐集的文獻檔案資料與訪談或觀察所得的資料互異時，研究者則更需做進一步的探究並檢證，才能將研究結果真實及正確的呈現出來。

資料的彙整與分析是一個從不可間斷的循環過程，並不是一個直線更不是一個點的方式，在整體的研究過程中，隨時會因著資料的深度與廣度，加以研究者自身對資料的過濾及修改，故資料的分析應是資料的蒐集、轉化、呈現，最後加以結論及建議。研究者亦將研究日誌記錄而成，彙整後如附表 3-4-3。

表 3-4-3 研究日誌

時 間	內 容
92.8.6	協調嘉基社工室，為本論文的個案研究。
92.12.15	以電話向其他醫院索取志工管理手冊。
93.1.9	以「南華非營字第 0930109001 號」函行文至嘉基，是否同意為個案研究對象。
93.1.13	嘉基社工室以電話答覆本所並同意為本論文研究對象。
93.1.14	與嘉基社工室陳督導電話聯絡，本研究案由陳玉珍小姐輔助。
93.1.30	以書信向其他醫院索取志工管理手冊。
93.2.9	與玉珍協調 2 月 19 日 6：30P.M.至嘉基閱讀參考文獻資料。
93.2.19	6：30 - 9：00P.M.所看文獻如下： （一）志工十週年慶活動（1998）。 （二）第一屆志工月（2002）。 （三）嘉基志工隊十五週年慶暨第二屆志工月活動（2003）。
93.2.21	協調 2 月 23 日 6：30P.M.至嘉基參考文獻資料。
93.2.23	6：30 - 9：00P.M.所看文獻如下： （一）第九、十期志願服務隊工作計畫及成果報告（1992 - 1993）。 （二）第十一、十二期志願服務隊工作計畫及成果報告（1993 - 1994）。 （三）第十三期志願服務隊工作計畫及成果報告（1994）。 （四）第十四期志願服務隊工作計畫及成果報告（1995）。 （五）第十五期志願服務隊工作計畫及成果報告（1995 - 1996）。 （六）第十六期志願服務隊工作計畫及成果報告（1996）。
93.2.26	協調 2 月 27 日 7：00P.M.至嘉基參考文獻資料。

93.2.27	<p>協調 2 月 28 日 9 : 00A.M. 至嘉基參考文獻資料。 以書信向真理大學宗教學系索取研討會論文集。 7 : 00 - 9 : 0P.M. 所看文獻如下 :</p> <p>(一) 福利社區化及志願服務人力資源研討會 (1995)。 (二) 第十七期志願服務隊工作計畫及成果報告 (1996 - 1997)。 (三) 第十八期志願服務隊工作計畫及成果報告 (1997)。 (四) 第十九期志願服務隊工作計畫及成果報告 (1998)。 (五) 第二十期志願服務隊工作計畫及成果報告 (1999)。 (六) 第廿一期志願服務隊工作計畫及成果報告 (2000)。 (七) 第廿二期志願服務隊工作計畫及成果報告 (2001)。 (八) 第廿三期志願服務隊工作計畫及成果報告 (2002)。</p>
93.2.28	<p>9 : 00 - 11 : 40A.M 所看文獻如下 :</p> <p>(一) 新世紀志願服務與社會福利研討會。 (二) 91 上半年度學生志工嘉義基督教醫院社工室服務方案計畫 (2002)。 (三) 嘉義市九十年志願服務大隊志工特殊訓練成果報告 (2001)。 (四) 第一屆醫務社會工作臨床實務研討會。</p>
93.3.15	<p>協調 3 月 16 日至嘉基看文獻資料並做補充。</p>
93.3.16	<p>6 : 40 - 8 : 50P.M. 所看文獻 :</p> <p>(一) 將 2 月 19、23、27、28 等日所看過的文獻再做一次瀏覽。 (二) 督導志願工作者的原則與技巧。 (三) 方案設計在志願服務中的運用。 (四) 如何辦理志願工作者的教育訓練工作。 協調 93.3.19 至醫院看文獻。</p>
93.3.19	<p>5 : 05 - 6 : 10P.M. 志嘉基看文獻 第廿四期志願服務隊工作計畫及成果報告 (2003)。</p>
93.3.29	<p>訪談大綱送指導教授群共同討論。</p>
93.3.30	<p>(一) 指導教授群將訪談大綱的建議送回，並做修改。 (二) 將訪談大綱送至嘉基志工督導並約定受邀人員及訪談時間。</p>
93.4.5	<p>協調確定受訪志工時間：志工群為 4 月 12 日 09 : 30 時於志工室。</p>
93.4.12	<p>(一) 10 : 00 A.M. 訪談志工 V1。 (二) 2 : 00P.M. 訪談志工 V2。 (三) 約定 4 月 21 日下午訪談志工督導 S1。</p>
93.4.21	<p>11:30A.M. 嘉基辦理院慶活動，訪談志工督導延至 4 月 29 日。</p>
93.4.29	<p>(一) 7 : 00P.M. 訪談志工督導 S1。 (二) 8 : 00P.M. 訪談志工 V3。</p>

研究者自行彙整繪製

第四章 嘉基志工管理的分析

第一節 嘉基志工服務隊成立的緣起

一、嘉基首位志工

嘉基志願服務的首位志工亦是創始人的倪傑先生 (Mr. Judd Nelson)，是位來自於一九一三年八月十二日出生在美國中部南達科塔州，成長於明尼蘇達州的農家子弟，在台灣一般均稱他為「Uncle」。一九四六年一月 Uncle 自第二次大戰服役退伍後即在該國的政府部門任職，為要照顧其雙親及阿姨，遂終身未娶。一九六五年七月自公部門退休後，一九六八年 Uncle 就開始編織並尋找其成為志工的夢想，至一九七四年七月才到台灣的嘉義基督教醫院，一九七五年四月在嘉基前副院長林慶和及前院牧部主任陳今在牧師的邀請下始實現其志工夢。該年七月離開美國，八月四日才到嘉基。Uncle 自費到台灣並於一九七七至一九八二年於嘉基擔任志工。

Uncle 初到嘉基是以無給職的身分義務擔任醫院的英語文書工作並協助清點、登記藥庫的藥品項目，同時亦以其退休金經由嘉義基督教家庭扶助中心 (Christian Children Fund, 簡稱 CCF) 資助貧苦兒童，Uncle 在醫院的時候，最關心的也是其工作重心的就是小兒麻痺中心 (Alfson Polio Center) 的病童 (嘉基院訓 100 期, 2003)，他更是嘉基及屏基 “UNCLE WHEEL CHAIR CLINIC 安可輪椅診所” 的創辦人 (嘉基院訓 101 期, 2003)。Uncle 在嘉基服事的歲月中，不僅是付出金錢、時間、體力亦是全人的付出自己的一切，且均不求回報及回饋，堪稱將耶穌基督的犧牲精神發揮至極，亦為志工的最佳典範及表率。

Uncle 於一九八二年十月廿日獲台灣省政府頒發推行殘障福利工作貢獻獎的殊榮，為他平凡但偉大的一生及為台灣為嘉基志工的服事劃下一個美麗的句點，Uncle 不僅將志工為其志業及喜樂的泉源，亦將這神聖的工作發揚

到人間至愛並不分國籍及種族的尊貴工作。一九八二年十月廿一日 Uncle 緣於平日操勞過度致罹患肝癌，乃安息主懷。

為紀念嘉基第一位來自美國的志工「倪傑叔叔」，醫院於二〇〇二年七月廿日至八月八日特舉辦「第一屆志工月」系列活動，不僅為了紀念「倪傑叔叔」也同時表揚志工們的辛勞，嘉基訂定每年七月為「嘉基志工月」。

二、嘉基志工服務隊的成立緣起

嘉基志工服務乃始於一九八五年六月，由當時的陳博憲院長及盧俊義牧師因醫院人力缺乏，而共同發起呼召西門長老教會姊妹團契，從每週三下午在教會一起做棉球開始，繼而協助衣服、被單的製作；一九八八年三月十六日，在翁瑞亨院長夫婦大力支持下，遂正式成立「義工服務團契」。

嘉基於一九八八年擴展時，囿於人員的不足無法調配得當，遂院牧部及社工部共同呼召地方教會的姊妹們有所感動，即希望能由教會的會眾義務性的幫助醫院做一些事情。是年八月份侯美貞傳道就請嘉義北榮教會「北榮長老教會婦女團契」的姊妹們加入，每週三的下午到教會幫忙醫院的事情並注入人力支援，例如衛生包、棉棒、棉花球或一些開刀房需要的用品、協助前來本院就醫的患者和家屬，以得到完整、親切的醫療服務等工作，這是嘉基的志工團契的前身，這些姊妹同工因服事久了也看到醫院內的光景，是迫切需要有人服事且需要有人奉獻，遂自願發起再協助醫院的文書、行政及關懷等工作，更將嘉基的志願服務再次的加以發揚光大及拓展，更是奠下爾後志工服務的基礎及模範。

此後為擴大社會人士參與，乃廣向社會招募人才，舉凡熱心公益願奉獻時間、愛心來服務醫院患者及家屬者皆可成為該院「義工服務團契」的一員。一九九二年十一月義工服務團契改稱為「志願服務隊」，期能發揮志願服務及基督博愛的基本精神，推動「人間有愛」的祥和社會。一九九六年起，則有多所學校及暑期學生志工加入志工隊，本著教育理念，志工隊與這群莘莘學

子共同來感受社會的需求，而這些年輕人也為志工隊注入青春活力的氣息。

二 二年志工人數更是突破 300 人，服務組別更加多元化亦更趨完善。

嘉基志工隊成立的宗旨遂為（嘉基第 25 期志願服務工作手冊，2004）：

1. 為使病人及家屬得到更人性、更完整的服務，特結合教會力量，協助患者解決其就醫過程中遇到之各項問題。
2. 提供志願服務者參與社會、服務人群的機會，並由服務中獲得人生體會，培養成熟人格。
3. 提供志願服務者同來體會『施比受更為有福』的喜樂。
4. 可補足醫院功能之不足，使醫院作業更順暢並提高醫院服務品質。

嘉基並於志願服務工作手冊中對志願服務工作的認識分別對「志願服務人員」的定義為：「依自由意願、貢獻智能、時間、不計報酬、持續參與社會福利服務之個人」。也對志願服務工作的本質說明 1. 是利他行為：內心存有服務和利他的意願，秉持『盡心、盡性、盡意愛你的上帝，並愛人如己』的精神，來表達人與人之間的關懷和互助。2. 是不計酬勞，是自願、自發、自主地提供服務，關懷他人。3. 是一種社會教育，藉由實際的工作中學習正確積極的人生觀，培養個人對社會的責任感。4. 是團隊合作精神的發揮，集合個人所長，以創新服務內容，加強服務效率，學習合作之道。

更對工作的價值詳列於手冊中，有分為對志工的價值及對社會的價值等，分別說明如后：

- (一) 對志工的價值有：1. 體悟『施比受更有福』，多一份對生命的意義、生命價值的了解。2. 志工有機會增進本身的知識技能，同時增廣交誼及個人興趣，開發個人潛能。3. 提高與人合作的能力及對社會的觀察，並從服務中充實自己。
- (二) 對社會的價值有 1. 有助於擴展及改善醫院對外的活動，使醫院在社區內

、社會中醫療工作更深、更廣。2. 志工貢獻新觀念及各種知識技能，提升醫院服務品質、開拓服務領域。3. 志工以引導的角色，形成一般服務的動力，來引導社會人士參與社會事務，共同關懷我們的社會。

第二節 志工服務隊的發展階段史

嘉基一九九七年於志工成立十週年前夕，遂將志工自篳路藍縷之時迄今作一歷史的回顧，並依其發展的歷程及成長的階段做為各階段時期的區分，乃將志工隊從孕育期至今分為以下幾個時期來略做說明（嘉基志工十週年特刊，1998）：

一、孕育萌芽期 一九八五年六月 一九八八年十月：

一九八五年六月嘉基前院長陳博憲醫師鑑於醫院人力缺乏，且在物力維艱的年代中，遂與盧俊義牧師共同發起運用教會的人力資源為醫院做工服事，乃由「西門長老教會姐妹團契」每週三下午在教會為醫院做棉球、紗布、被褥等開刀房及病房使用的物品，繼而協助醫院衣服、被單的製作，此為嘉基志願服務的濫觴。一九八八年三月十六日又在翁瑞亨院長及夫人蔡淑壬姊妹（第一期之義工）大力支持下，正式成立「義工服務團契」。

此階段的特色是為嘉基志願服務的擴荒初萌芽時期，該時期政府暨民間福利機構少、制度未建立亦未落實，志工人數並不多。

二、新生期 一九八八年十一月 一九九三年十月（1-10期）：

「義工服務團契」自一九八八至一九九三年，更由一群愛主耶穌基督的教會弟兄姊妹及嘉基員工的參與，共同協力做棉球、棉花、疊紗布、唱詩歌、關懷並探訪病人、且耐心的協助就醫的患者，緣於體會到病患及其家屬在病痛中來到醫院求助的焦慮和需要幫助的心情，要有人在其中給予安慰、幫助、協助、給予關懷及愛的角色，故為爾後在醫院內設置服務的各項事工的醞釀，也在這階段所建立的模範，成為以後志工隊壯碩的基礎。

嘉基志工隊亦於一九九六年七月響應內政部『祥和計畫』，申請加入嘉義市志願服務大隊，成為嘉義市推動社會福利工作的堅定生力軍，並且秉持著基督教主耶穌基督博愛的精神，協助對醫患和家屬的人性化最完整的服務及關懷，並積極參與社區服務工作，支援各項社區保健關懷活動，推動「人間有愛」的『祥和計畫』。

此時的特點為志願服務的萌芽新生期，政府及民間團體福利機構紛紛陸續成立，嘉基此階段亦是將志工制度建立並加入政府的志工方案，志工人數是逐漸的在持續成長中，制度亦逐漸立訂並獲得支持。

三、蛻變期 一九九三年十一月 一九九六年四月（11 15 期）：

一九九三年底嘉基戴德森大樓落成啟用，志工團隊除了原有的教會會友及員工外，愈來愈多的家庭主婦、社會青年、大專生及退休人士等人立即資源的注入，使得志工人數於第十五期首次突破百人，亦隨著醫院各方面對服務的支持及提昇，志工隊的服務項目日趨多元化。

本時期的發展特色則為硬體設施的完備、人員的來源管道增多、人數成長的增加、服務項目漸趨多元化，不僅是嘉基志工發展的蛻變期亦是成長期，志工服務已成為一股風氣，在此一氛圍中醫院對志工的支持及全面質與量的提升更加重視。

四、蝶飛期 一九九六年五月 一九九八年十二月（16 19 期）：

嘉基志工隊在一片「心靈改革」的聲浪中，一九九六年九月有協同中學「慈光社」、嘉義技術學院（現為國立嘉義大學）志工隊以及暑期學生短期志工相繼加入，一九九七年五月第一次招募「暑期學生志工」，願每一個醫院關懷他人的人，也都可以成為志工。

該年四月起「嘉義家服展愛隊」活動組的成員主動的與嘉基社工室聯絡，願意每月抽出一個星期日的下午，到兒科病房帶領小朋友唱歌、說故事、玩遊戲。

在此時期中，可知嘉基的志工隊發展已到成熟及穩定的階段，因為所注入的團隊及人員，都已到多元的變化及多量的人數，使該隊的成長已到酌收成果的階段了，接著的發展是要更加提升志工隊的素質及品質，更是要邁向可作為其他機構所效仿及取經學習的標竿。

第三節 嘉基志願服務概況

一、嘉基目前志願服務隊組織體系及運作機制

一般醫院志工管理的單位端視醫院本身的編制及相關配套而定，較具規模的醫院會將志工的編制納編在社會工作室（課）或是社會服務室（課）下轄管理，由社會工作員（簡稱社工）負責規劃所有相關志工的管理，從計畫的規劃、招募、面談、教育訓練、各種活動的策劃等，均需有專人來掌管規劃。

嘉基現行的社會工作室下有社會工作員及志願服務隊，社會工作室主任李雯綜理全室及全隊事務，並帶領研擬志工各項事項，社工督導是由社工室專職社工員陳玉珍擔任，二〇一四年鑒於志工人數愈加的發展及志工事務愈多的考量，遂增加乙名督導曾櫻瑾社工員，二人共同同心負責志工招募、訓練、值排班協調、整合服務需求、維持其服務品質等各項業務工作；志工隊設有隊長與副隊長，負責協助志工督導綜理全隊事務、為幹部與院方溝通橋樑、定期參與各項會議等，志工則依當初的興趣、性向及意願報名甄選合格訓練後的組別、服務項目與執行要項工作。

隊長的遴選需經志工隊幹部會議中幹部總數三分之二以上出席，並經由每位幹部推選八至十位候選人的初選後，再於每年一月底的志工大會中由全

體志工投票決選後產生隊長，並呈報醫院社工室及嘉義市政府衛生局備查，始得擔任隊長乙職。隊長對外則代表嘉基志工隊，協調幹部執行各項志工隊業務；副隊長是協助隊長處理志工隊事務，不經志工大會及志工選舉的，則俟隊長選出後，由新任隊長於行政關懷組中選派能與其相配搭的適當人選兼任的，並經幹部會議通過後兼任；行政關懷組由資深志工擔任，亦不需經過選舉產生，負責關懷值班志工、問題解決及訊息傳遞、轉交誤餐費、生日卡及協助舉辦各項活動等工作。

全隊又分為服務體系及行政體系，服務體系下轄十六個組別，分別為社區服務部門的視力保健組、器捐宣傳組、燒燙傷宣傳組、及門診部門的第一服務台暨癌症資訊組、B棟第二門診服務台、D棟服務台、放射線組、預約掛號組、機動服務組、急診部門的急診組、病房部門的兒科病房組、病房圖書組、安寧照顧組、保健部門的血壓保健組、婦幼保健組等；行政體系分行政書記及行政關懷組。其輔導機制實施的方式是：

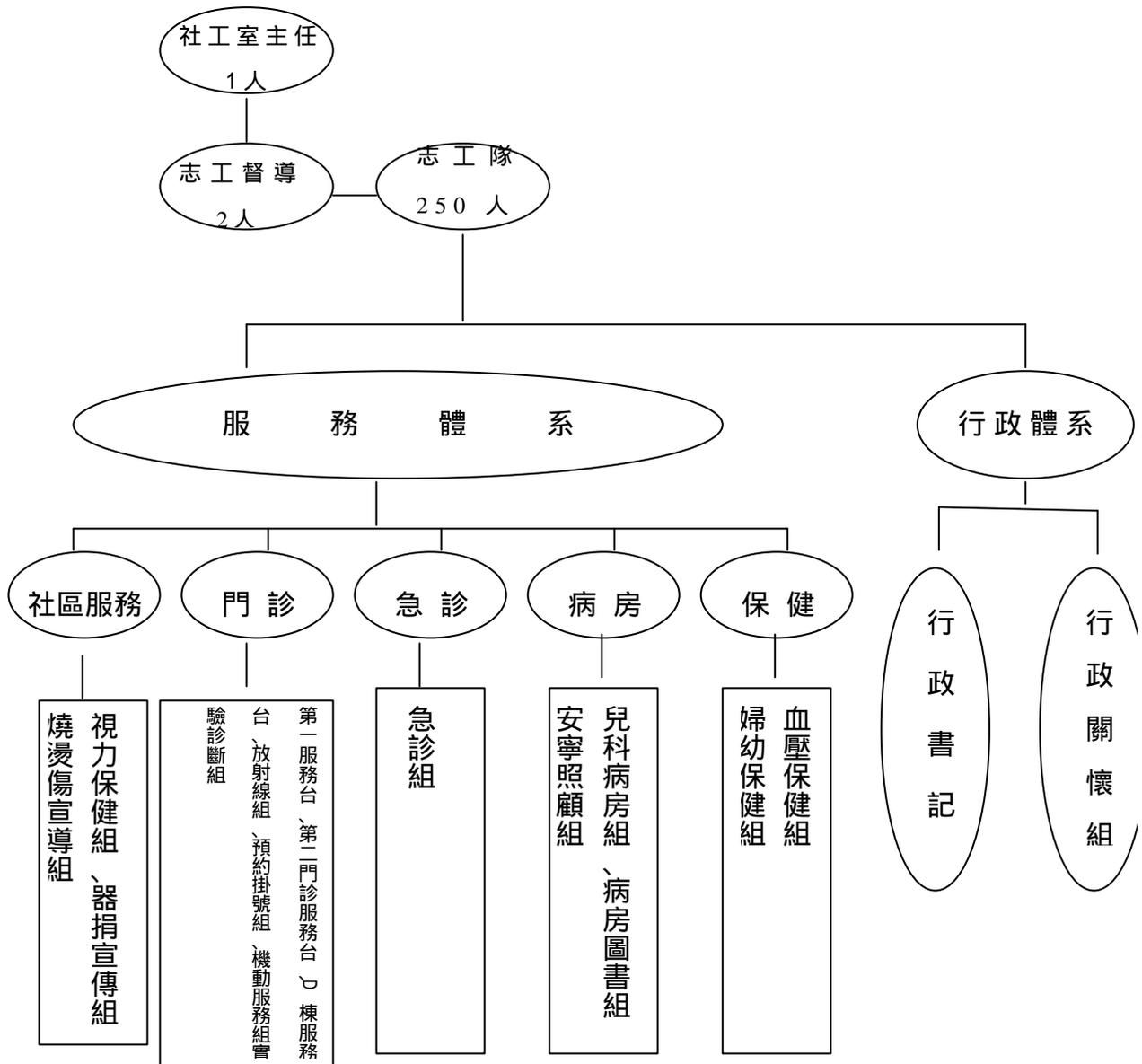
- (一) 幹部會議：是每月舉行藉由志工督導、隊長及行政關懷組員之參與，乃對現行工作、未來的工作籌畫、各組別服務的相關問題及各項教育訓練的規劃等加以討論，並紀錄為正式資料。
- (二) 督導對行政關懷組幹部：志工督導藉由定期討論及隨時督導的方式，與行政關懷組志工討論其服務情形及困難點，並加以研討改進辦法。
- (三) 行政關懷組對志工：行政關懷組的志工簡稱為行關，取代原來每組別所遴選出來的組長，需每月出席幹部會議，其工作是關懷並支援當班志工值班情形、協助解決值班困難並提出建議；每天有三位行政關懷組的志工分值各時段的班，每位行關每次可關懷約十五位志工。

行關需協助督導於志工服務期間的狀況隨時關懷，並於期末時協助調查志工對於下一期服務的意願，俾利督導作為招募的參考依據。

- (四) 督導對志工的關懷：督導會不定時的對志工的服務情形加以關懷及詢問，並對有特殊情況之志工，進行個別的談話及關心，若有必要則會與志工本人溝通後，調整其服務組別及職務。志工若有什麼問題，也可以於正常上班時間隨時在社工室容易找到督導，可以直接與督導溝通或反應問題，或是可以在工作日誌上留言給督導，無需要透過任何職務的人。
- (五) 申請運用志工的單位，對志工是扮演輔導、支持及隨時對志工施與在職教育訓練的協助者，可隨時協助志工解決現場遇到的困難及進入狀況，可讓工作盡快上手並熟悉。

志願服務隊組織體系圖，如下：

表 4-3-1 志願服務隊組織體系圖



資料來源：嘉基第廿五期志工服務工作手冊（2004）

研究者自行整理繪製

二、嘉基志願服務組別、項目與內容

根據組織圖的服務組別，因社區服務服務項目內的視力保健組、器捐宣傳組及燒燙傷宣導組等並不在院內值班服務，僅就院內的志願服務工作內容略做簡介，如附表 4-3-2。

表 4-3-2 嘉基志願服務項目一覽表

服 務 組 別		服 務 項 目 及 內 容	服 務 對 象
服 務 體 系	第二門診中心 (B棟) 服務台組	1.就診查詢、探病查詢、環境指引。2.協助填寫初診單。3.影印、兌換零錢、出售電話卡及郵票。4.保管遺失物、輪椅借用管理。	門診病患、家屬、到院人士
	第一門診 服務台組	1.就診諮詢、環境指引。2.協助填寫初診單。3.影印、兌換零錢、出售電話卡及郵票。4.保管遺失物。	門診病患、家屬、到院人士
	D棟服務台組	1.就診查詢、環境指引。2.諮詢服務(1)門診時間表(2)探病諮詢(3)協尋小孩。3.協助指引急門診病患，並做機動性之帶領。	門診病患、家屬、到院人士
	機動服務組	1.看診診療區指引。2.等候區病人的安撫及關懷。3.取葯或會診科室的指引。	門診病患、家屬、到院人士
	急診組	1.就醫流程諮詢、環境指引。2.協助就醫病患上下車。3.協助掛號、批價、領藥、代筆。4.陪同病患做檢驗、協助推床工作。5.給與病患適當的關懷及支持。	門診病患、家屬、到院人士
	兒科病房組	1.圖書借閱登記。2.播放卡通錄影帶。3.圖書之整理。4.提供治療病童及家屬之情緒安撫。	小兒科住院病患及家屬
	病房圖書組	1.圖書借閱，提供精神食糧。2.協助住院病患及家屬環境適當。	住院病患、家屬
	安寧照顧組	一、陪伴性質工作 1.傾聽及關心病人 2.陪同病人檢查或治療 3. 陪伴病人從事休閒活動 4.協助病人或家屬購物、帶領藥物或飲食準備、代寫書信等 5.協助病人按摩、翻身、拍背、上下床、上下輪椅 6. 協助病人做簡單身體清潔工作。 二、庶務性質工作 1.接聽查詢電話。(1)安寧病床排床(2)安寧病房簡介(3)安寧居家療護。2.接待、指引病患家屬或前來詢問的外賓。3.協助整理文字資料(1)電腦打字(2)影印。4.維護環境整潔(1)整理植物(2)整理圖書(3)佈置病房、會客室。5.協助活動的推廣。	安寧病房病患、家屬

	放射線組	1、醫院環境指引。2、協助無家屬病患更衣。3、協助行動不便之病患回門診。4、協助注意病患有無不適之情形。5、協助安撫久候之病患。6、協助送片至診間。	住院、門診病患及家屬
	血壓保健組	1.正確測量血壓。2.協助環境指引。3.推展高血壓衛教觀念。4.推展正確就醫觀念。	門診病患、家屬、到院人士
	婦幼保健組	1.協助患者填寫子宮抹片檢查三聯單。2.教導患者“乳房自我檢查”的技巧。3.產檢民眾血壓測量、登陸以及指引。4.診間指引。	門診病患、家屬、到院人士
	門診預約掛號組	初診、複診、換診、退掛等事項。	門診病患、家屬
	實驗診斷組	1.看診診療區指引。2.等候區病人的安撫及關懷。3.會診科室的指引。4.維護候診區環境。	門診病患、家屬、到院人士
行政體系	行政關懷組	1.負責組員值班，請假之協調工作。2.反應組員意見予隊長或志工督導。3.負責各組工作之策劃與執行。4.促進組員間的互動及舉辦聯誼活動。5.協助聯繫各組教育訓練出席。6.定期參與幹部會議提出服務的缺失及建言。	志工隊隊員

資料來源：嘉基第廿五期志願服務工作手冊（2004）

研究者自行整理繪製

就其服務組別、項目及內容等，其多組別的服務已含括醫院內的各醫療單位，服務的對象亦涵蓋門診及住院的病患及其家屬，暨到院的各人士，可謂是非常的縝密及週到，也可看出志工對醫院的助益不僅只是不領醫院薪水的人力，更是在補強醫院對到院人士服務上的不足，可由訪談的資料中得知。

醫院大概會運用志工的部分，就是會用到志工的服務部分大概就是志工手冊中的幾個宗旨，就是病人及家屬能夠有得到親切的醫療服務，希望能夠運用志工的部分來彌補醫院服務不足的地方，提升醫院服務品質（S1-3-1）

三、志工隊各服務組別的成立及內容

嘉基志願服務自其初始的教會支援組製作棉花等事工，漸漸的發展服務台的諮詢服務、病房的圖書服務、兒童住院的活動及服務等，至今均已發展為多元化並多組別的一個志願服務團隊，就其各組的成立時間、工作項目、服務地點及範圍彙整，如表 4-3-3：

表 4-3-3 服務組別沿革

成 立 時 間	期 別	組 別	服 務 內 容	備 考
74 年		教會支援組	製作棉花、棉球、疊紗布。	78.10 (第 2 期) 停止
77.11	1	服務台組	環境指引、就醫諮詢、協辦出入院及老人醫療減免。	86.5 (第 18 期正名為服務諮詢組)
78.5	2	傳道組	病房傳播福音工作。	81.10 (第 8 期) 停止 87.1 (第 19 期) 設「福音關懷組」
		推書組	蒐集書報、雜誌，供住院病患借閱	82.4 (第 9 期) 停止 86.5 (第 18 期) 設「病房圖書組」
81.10	8	傳道組		停止
81.11	9	門診服務組	協助患者做各項檢查，辦理住院手續，維持掛號、批價繳費排隊之秩序。	84.11 (第 15 期) 增設門診病患借書服務 86.5 (第 18 期) 併入服務諮詢組
		病房探訪組	探訪關懷住院病人，瞭解病患對醫院適應情況，並做適當的協助與轉介。	82.4 (第 9 期) 停止
82.4		病房探訪組		停止
82.11	11	老人日照組	協助照護及陪伴日照中心的老年患者，給予關懷及支持。	84.4 (第 13 期) 停止
83.5	12	急診組	協助急診病患上下車、就醫，提供適當之關懷及支持。	
83.11	13	兒科病房組	提供兒科小病人圖書借閱並播放卡通影片，並給予小病人及家屬情緒安撫。	
84.4		老人日照組		停止
84.11	15	圖書推車組	為門診病患借書服務。	增加於門診組中

85.9	16	協同中學 慈光社	兒科病房組、門診血壓組、復健中心組、 病房福音組。	86.1 復健中心停止
85.11	17	安寧照顧組	陪伴病患，協助購物、領藥、做簡單的身 體清潔工作，並協助活動推廣。	
86.1		復健中心		停止
86.5	18	服務諮詢組	協助患者做各項檢查，辦理住院手續， 維持掛號、批價繳費排隊之秩序（原為 服務台組正名）。	含服務台、二 F 服務 站、門口服務站
		病房圖書組	提供成人病房圖書借閱並安撫住院病患 及家屬。協助整理捐贈書籍。	
86.7		暑期學生組	提供兒科病房圖書借閱，播放錄影帶 ，協助成人健檢患者代筆、提供門診病 患測量血壓服務。	值班期間為暑假 2 個月
87.1	19	活動組	帶領兒科病房幼兒活動，並設計執行志 工隊聯誼活動。	
		福音關懷組	以詩歌、見證安慰病患及家屬，傳遞福 音的信息，慰問、代禱，。整理福音單 張。	
		嘉技志工組	急診組、門診血壓組、門診表演組	
87.7		放射線組	協助行動不便、無家屬之患者更換檢驗 服、代筆，並做環境指引。	
89.	21	婦幼保健組		
		視聽保健組		
90.	22	內科服務台組		裁撤
		預約掛號組		
		視聽保健組		廢除
91.	23	視聽保健組		廢除
		癌症資訊組 & 第一門診服務 台組		合併
92.	24	牙科服務組、 放射腫瘤科組		新增

資料來源：嘉基志工十週年特刊（1998）

研究者自行彙整繪製

四、志工隊的成長

嘉基志工隊的成長是大家共同努力的展現，可從以下幾項來說明其逐漸成長的佳績。

(一) 人數的增加，如附表 4-3-4。

表 4-3-4 留任率統計表

單位：期/人

期別	服務時間	招募週期		服務人數	留任人數	留任率
		半年	一年			
1	77.11.1~78.4.30	√		-	-	-
2	78.5.1~78.10.31	√		-	-	-
3	78.11.1~79.4.30	√		-	-	-
4	79.5.1~79.10.31	√		-	-	-
5	79.11.1~80.4.30	√		-	-	-
6	80.5.1~80.10.31	√		-	-	-
7	80.11.1~81.4.30	√		-	-	-
8	81.5.1~81.10.31	√		-	-	-
9	81.11.1~82.4.30	√		31	16	51%
10	82.5.1~82.10.31	√		33	27	81%
11	82.11.1~83.4.30	√		38	27	71%
12	83.5.1~83.10.31	√		58	40	69%
13	83.11.1~84.4.30	√		91	69	76%
14	84.5.1~84.10.30	√		93	81	87%
15	84.11.1~85.4.30	√		116	70	60%
16	85.5.1~85.10.30	√		96	82	85%
17	85.11.1~86.4.30	√		106	77	73%
18	86.5.1~86.12.31	√		97	89	92%
19	87.1.1~87.12.30		√	-	-	-
20	88.1.1~89.12.31		√	-	-	72%
21	89.1.1~89.12.31		√	-	271	90%
22(上)	90.1.1~90.12.31		√	245	224	90%
22(下)				251	238	90%
23	91.1.1~91.12.31		√	270	260	96%
24	92.1.1~92.12.31		√	294	265	90%

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1992-2003）

研究者自行彙整繪製

由表內的彙整資料中可看出：

1. 第一至第八期未有資料的記載，顯示嘉基初期的志工制度及紀錄尚未完備。
2. 志工的人數由初期的數十位成長至今，於 2002 年已突破有 300 餘位，其留任率亦發展至少有 90 % 以上，是相當高的比例，顯示近年的志工服務是穩定的，亦是對醫院的認同度高的表示。
3. 自第一期至第十八期，為每半年招募乙次，自十九期起迄今，改為每年乙次，緣於志工人員已足夠，且值班工作情形很穩定，故改為現在的招募週期；但嘉基仍視狀況及各組別的需求情況，不定期的招募，俾免志工青黃不接。

(二) 資料中顯現服務的類別中每期均招募服務組，且組別及服務點是增加的，可見來院者一般對醫院環境的不熟悉，故協助及環境的指引是很重要的，且其服務的組別亦因醫院後來發展的擴建及趨勢所需，服務項目增多，如附表 4-3-5。

表 4-3-5 志願服務隊每期招募組別一覽表

期 別	類 別	
	服 務 體 系	行 政 體 系
第 9 期	服務台組、門診服務組、病房探訪組、圖書推車組	行政組、文書組、活動組
第 10 期	服務台組、門診服務組	
第 11 期	服務台組、門診服務組、老人日照組	
第 12 期	門診服務組、老人日照組、急診組、住院組	
第 13 期	門診服務組、老人日照組、急診組、住院組、兒科病房組	
第 14 期		
第 15 期	服務台組、門診服務組、急診組、兒科病房組	
第 16 期	服務台組、門診服務組、急診組、兒科病房組	
第 17 期		
第 18 期	急診服務組、兒科病房組、病房圖推組、服務諮詢組	

第 19 期 (上)	急診組、兒科病房組、病房圖推組、安寧照顧組、活動組、福音關懷組、服務諮詢組	
第 19 期 (下)	急診組、活動組、服務諮詢組、X光組、血壓組	
第 20 期 (上)	急診組、兒科病房組、病房圖推組、安寧照顧組、活動組、服務諮詢組、放射線組、血壓保健組、血液透析組、福音關懷組、暑期學生志工組、嘉技學生志工組	
第 20 期 (下)	門診服務組、住院服務台組、急診組、血壓保健組、癌症資訊組、放射線組、二 F 服務站組、輪椅服務組	
第 21 期	第一服務台組、第二服務台組、急救組、放射線組、血壓保健組、內科門診組、癌症資訊組、視聽保健組、婦幼保健組、兒科病房組、病房組、安寧病房組	行政書記 行政關懷組
第 22 期	門診服務台組、住院服務台組、急診組、血壓保健組、婦幼保健組、視聽保健組、安寧病房組、癌症資訊組	
第 23 期	服務台組(第一、二門診、D棟)、急診組、婦幼保健組、放射線組、血壓保健組、安寧病房組	
第 24 期	服務台組(第一、二門診、D棟)、急診組、婦幼保健組、血壓保健組、安寧病房組、牙科服務組、放射腫瘤科組	

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告(1992-2003)
研究者自行彙整繪製

(三) 從以下表列所示，有些期別有記載人數有些未記載，可能為早期的資料保留未完備，記載較不詳細，但仍可從表列中的資料顯示，志工服務工作時數的增加，遂因組別的增加，故所需志工人數亦會跟著增加，且早期的招募週期是以半年計，後因志工狀況的漸趨穩定，故改為一年紀，所以值班服務人次暨時數亦就跟著有所成長，表中空白處則是非該期的服務週期，「-」則表未有服務人次的紀錄，僅有時數的紀錄，如表 4-3-6。

月份 期別	一		二		三		四		五		六		七		八		九		十		十		十		小	
	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	計	計
	人次	時數	人次	時數	人次	時數	人次	時數																		
第 9 期	-	243	-	276	-	288	-	246												-	357	-	342	-	1752	
第 10 期									30	333	30	333	27	309	25	267	26	270	32	255					170	1767
第 11 期	37	375	30	312	29	405	31	336												39	420	37	438	203	2286	
第 12 期									56	699	54	702	51	641	49	626	48	591	48	587					306	3846
第 13 期	89	1065	86	927	87	1065	86	912												98	1233	94	1183	540	6385	
第 14 期									104	1244	100	1150	90	1048	88	1048	86	917	85	965					553	6372
第 15 期	113	1242	105	1151	107	1162	99	1046												118	1376	114	1327	656	7304	
第 16 期									95	1218	94	1092	85	1100	86	1090	86	1038	87	1076					533	6614
第 17 期	101	1276	96	1179	97	1255	94	1204												98	1251	106	1459	592	7624	
第 18 期									107	1470	108	1285	97	1218	97	1244	100	1177	100	1287	95	1197	94	1262	798	10140
第 19 期	-	1627	-	1566	-	1781	-	1588	-	1692	-	1808	-	1737	-	1675	-	1575	-	1777	-	1667	-	1684	-	20179
第 20 期	-	2167	-	2034	-	2348	-	2202	-	2313	-	2266	-	2826	-	2956	-	2786	-	2815	-	2733	-	3066	-	30512
第 21 期	-	3344	-	3009	-	3266	-	3087	-	3215	-	3233	-	3398	-	3326	-	2989	-	3090	-	3136	-	3143	-	38236
第 22 期	229	2833	232	2822	226	3236	221	2969	216	3417	214	3178	253	3724	247	3616	245	3380	239	3730	239	3648	234	3873	2795	40426
第 23 期	281	4060	282	3272	280	4025	275	4342	267	4123	261	3841	256	4197	254	4101	247	3988	245	4379	244	3841	239	4094	3131	48646
第 24 期	259	4277	295	3944	289	4600	277	4332	121	951	70	761	173	2688	239	3737	247	4278	243	4108	242	3843	237	4581	2728	42100

表 4-3-6 志工值班服務人次暨時數統計表

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1992-2003）

研究者自行彙整繪製

(四) 每個服務組別會依服務性質設計不同內容的服務統計單就是工作日誌，是採取以「正」字方式登錄服務人次的統計，每個月會定期統計各服務組別的服務次數，並於年度後彙整，志工值班服務人次統計表，表內「-」則為該期並無招募該組志工亦無該項服務，如表 4-3-7。

表 4-3-7 志工值班服務人次統計表

期別 組別	第 20 期	第 21 期	第 22 期	第 23 期	第 24 期	總 計
服務諮詢組	64380	105235	95280	146720	114112	525727
內科門診組	4232	8469	-	-	-	12701
門診輪椅組	3021	6080	7408	9910	7609	34028
急診組	10353	24830	47383	41834	30526	154926
病房圖推組	1514	6930	4810	4536	3764	21554
安寧照顧組	1686	3904	4317	3594	2399	15900
兒科病房組	5166	12057	16498	14580	8486	56787
放射線組	2479	3745	7778	14240	9675	37917
血壓保健組	18613	44866	79009	48915	41605	233008
癌症資訊組	2098	7433	5044	-	-	14575
視聽保健組	-	2028	1542	-	-	3570
婦幼保健組	-	11707	19171	23612	17855	72345
預約掛號組	-	-	7430	8171	6350	21951
行政關懷組	4607	10126	16866	18167	14229	63995
牙科服務組	-	-	-	-	1187	1187
實驗診斷組	-	-	-	-	3508	3508
總 計	118149	247410	312536	334279	261305	1273679

資料來源：嘉基第廿至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1999-2003）

研究者自行彙整繪製

各服務組別的服務人次雖有些組別並不是每一期均有服務的開設，但仍從第廿期開始至第廿一期是呈現 2.1 倍數的增加，第廿一期至第廿二期亦有約 1.26 倍的成長，第廿二期至第廿三期則有 0.93 倍小幅度的增加，顯現其服務組別多，量是相當大量的，亦持續成長的。

(五) 響應社會運動，發揮人溺己溺的精神自動辦了許多場「喜樂義賣會」建立基金，方式是對外募集捐贈物品義賣、亦由環保概念出發，運用二手資源並結合社會大眾的愛心，將義賣所得款項再捐贈給需要的單位，亦將部份義賣所得基金提取十五%為其志工基金，用於志工內部婚喪喜慶的禮（慰問）金、志工隊的活動等，如附表 4-3-8。

表 4-3-8 義賣會歷年統計 單位：新台幣/元

日 期	活 動 名 稱	捐 贈 活 動 內 容	所 獲 金 額	備 考
88.3.3	喜樂義賣會	嘉基安寧照顧基金 10,000 老人基金 10,000 志工基金 2,670	22,670	六次義賣會中 志工基金佔總收入的十五% (27747/184734)。
88.4.1	喜樂義賣會	嘉基貧困基金 10,000 台東基督教醫院擴建 10,000 籌募粽送愛心活動 10,000 志工基金 1,670	31,678	
88.5.3	喜樂義賣會	籌募粽送愛心活動 18,600	18,600	
88.6.14	粽子義賣會	嘉基安寧擴建基金 10,000 台東基督教醫院擴建 5,000 志工基金 4,102	19,102	
88.8.9~10	喜樂義賣會	嘉基縣居家服務中心保溫餐盒 15,000 嘉義市重殘庇護工廠 10,000 嘉義縣智障協會(若竹) 3,926 嘉基安寧照顧基金 3,763 嘉基受理性侵害受害人替換衣物 6,980 志工基金 5,700	45,369	
88.10.28~29	喜樂義賣會	台中縣家庭扶助中心 15,000 埔里基督教醫院 15,000 嘉義縣智障協會(若竹) 4,110 桃園縣脊髓損傷協會 3,200 志工基金 10,005	47,315	

89.12.18~19	喜樂義賣會	創世基金會嘉義協會 10,000 志工基金 16,681	26,681	六次義賣會中 (19951/133461)。 志工基金佔總收入的十五%
89.1.31	喜樂義賣會	脊髓損傷協會 5,000 嘉基擴建基金 7,000 志工基金 2,213	14,213	
89.4.13	喜樂義賣會	嘉義縣智障協會(若竹) 600 籌募粽送愛心活動 19,685	21,285	
89.6.5	粽子義賣會	合併下個月義賣收入捐 15,000 粽香送愛心活動支出 10,770	25,770	
89.7.13	喜樂義賣會	高雄縣私立基督教山地育幼院 10,000 嘉義縣居家服務中心 10,000 腦性麻痺協會 10,000 志工基金 545	30,545	
89.9.19	喜樂義賣會	雲林教養院 10,000 志工王筱玫 5,000 志工基金 512	15,512	
89.12.18	喜樂義賣會	創世基金會(嘉義分會)	10,000	
90.6.11~12	喜樂義賣會	粽香送愛心活動 20,000 志工基金 2,300	22,300	
90.9.24	喜樂義賣會	聖心教養院 10,000 志工基金 4,455	14,455	
91.3.18	喜樂義賣會	嘉基受家庭暴力婦女急難救助金 15,000 志工基金 4,830	19,830	
91.4.27	喜樂義賣會	嘉基癌症治療防治中心 15,000 志工基金 2,312	17,312	
91.7.29	喜樂義賣會	院區綠化奉獻	25,000	
91.9.18~19	喜樂義賣會	台南教養院 10,000 志工基金 18,075	28,075	
92.3.25	喜樂義賣會	嘉義市癌症關懷協會 20,000 志工基金 13,828	33,828	
92.9.29	喜樂義賣會	喜樂保育院 10,000 志工基金 17,411	27,411	
92.12.15~19	慈善義賣會	再耕園基金 44,000 志工基金 40,000	84,000	

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告(1992-2003)

研究者自行彙整繪製

(六) 經費資源方面：志工隊全年的經費來源有來自醫院年度內編列的預算，其支應的主要項目有志工的誤餐費、教育訓練費用、保險費⁵、活動經

⁵ 志工的保險費是由青輔會補助款項內尚未支用完畢的經費內挪支，迄今尚未使用到醫院內的經費預算。

費、志工服務經費等；每年五月及十一月向青輔會申請三十歲以下青年志工誤餐費、保險費、教育訓練費用等；每年三月份向嘉義市政府提出值班滿一百五十小時之志工保險經費；另亦由志工自行發起運用二手資源的環保概念義賣以及志工的奉獻基金集合為運作經費，以捐贈其他單位組織、志工部分婚喪喜慶禮金，及志工隊相關活動之基金。

志工基金是明訂有其管理辦法，經費是由社工室主任擔任行政管理人，督導為運用人，帳目則由院方會計系統與社工室書記分工管理，志工基金管理辦法，如附錄一。

第四節 嘉基的志工管理

嘉基志願服務有專為協助單親媽媽、受暴婦女、意圖自殺、尋求心靈依靠的民眾 8595 求救專線志工、居家服務的送餐志工、發展遲緩兒早期療育志工、有隸屬於院牧部專為福音關懷事工的志工等，分屬各不同負責的部門，都不完全隸屬於社工室照管，本研究僅就社工室管理的「志願服務大隊」為研究對象，且就嘉基對志工的管理亦採本文前述的志工管理的基本原則及模式加以探討，做一闡述及分析。

一、擬定計畫需求評估

志工管理人的任務則是要幫助機構擬定志工計畫，擬定志工計畫是為要達成嘉基成立志工服務隊的宗旨，且可用來勉勵並激發志工的潛能及意願，嘉基每年於招募志工之前會先行擬定計畫需求，並調查志工留任意願，再依據各組別人員不足者再以招募。

嘉基各單位若需要志工協助，需填寫志工需求單，或由社工室簽會各單位是否有志工的需求，填寫志工「需求調查表」，如附表 4-4-1，經社工室初步評估並斟酌符合志願服務的本質後，志工督導會篩選並分配志工的人數，接著安排資深志工見習，再經志工幹部會議決議是否安排志工值班，通過者，則安排志工職前訓練，志工正式上線值班；若不通過，社工室則會回覆需求單位。

表 4-4-1 志工需求調查表

服務時段	志工服務內容	志工人數
申請人：	單位主管：	分機：
聯絡人：陳玉珍督導		

資料來源：嘉基內部使用資料

研究者繪製

因此志工督導的職責不僅是執行志工人員之招募、訓練與輔導等工作，是督導志工各項的服務活動，並協助各組工作之策劃、執行及評估，指導並協調各組工作作業之聯繫，亦於平常時藉由至院內各醫療單位協處事情、拜訪、問卷調查及民眾的反映意見等訊息彙集後，配合實際需求，再與該志願服務隊的各組別、服務人力的實際狀況做一比較及評估，並參考當時的相關政策或社會取向，以擬定整體的志工招募計畫，且都以甘特圖⁶作為其管制進度。

院內是否需要增加服務組別，其評估標準則為：(一) 志工投入服務後，是否可促進病人就醫品質的服務 (二) 志工的能力可勝任者，且再經過教育訓練後可勝任的服務 (三) 並非該單位為節省人力之工作項目。

端看嘉基擬定計畫需求評估的執行與國內一般所行的方式不會有太大的差異，志工招募之前需做詳細的規劃，擬定志工計畫後，再先行簽會相關科室，並獲得主任、院長之核定同意後始可實施推展，且是經過先行評估有建立志工

⁶甘特圖 (Gantt Chart) 是用縱軸來區分不同的專案，用橫軸來表示時間與事項 (張志育, 1998)。甘特圖是一種利用長條圖型來標示，為了要達成預定的目標所進行一種活動的排程。不同的活動通常以垂直的方向來表示，而時間則是以水平方向來表示，適用於表達為了完成目標所必須進行的獨立系列步驟，是一種兼具計畫與控制的工具，它是可以在同一張表單上同時列出多項專案的一種管制工具及圖表 (林鈺琴、劉菊梅合譯, 2001)。

組織的必要，再配合醫院各單位的實際需求，志工督導也會先確定運用志工的
目的及需要是否相符合後，加以評估配和以擬訂計畫，將志工所要擔負的工作
項目有明確的說明，及先行教育訓練見習後才正式值班服務。

另不同的是，嘉基的需求評估有別於一般的作法的是，會考量及評估其必
需要符合院內所規定的評估標準始可，並善用機構內的資源及人力，以完成其
所需計畫內容的執行，且能避免不必要的困擾。申請志工的單位填寫申請表後
，督導會負責居間協調，此舉可協助單位及職工發展出支持組織的計畫，又能
符合志工意願的工作，也是一種讓職工與志工有持續溝通的管道，及繼續創造
志工新的工作機會及動機。

二、工作規劃

嘉基志工隊的組織體系包含有社工室主任、志工督導員、志工幹部，包括
隊長、副隊長、行政關懷組及志工等。依據計畫需求評估後，志工督導會依照
申請使用志工支援的單位，事先安排工作給志工，也要規劃出志工例行的主要
工作，志工的各組工作的流程、項目、服務地點、時間、注意事項及服務須知
等，均詳細的臚列並印製成志願服務工作手冊分發給志工每人乙冊，手冊中亦
有醫院簡史、宗旨、志工服務隊的簡史（內容包括成立的簡史、宗旨及組織體
系圖）、幹部職責及推選辦法、志工招募訓練、值班須知，志工的考核及福利
等。

一般的工作規劃及服務流程，是由志工幹部於會議中共同討論配合實際服
務情形、志工大會及平時志工的反應意見制定而成的；另各組別的服務規則及
流程，則是由志工督導、各組資深志工以及志工運用權責單位共同擬定的，志
願服務工作手冊亦是綜合上述方式進行服務流程及規則的修訂，受訪者亦提到
這部分的談話如後：

**我們每年有志工大會，會有分組討論，每組醫院這邊
都會編派社工室的人主持，對醫院有什麼建議、期望**

或設施希望改善的，他們都會記錄下來，反應給平時對醫院有什麼建議或問題可對行關反應，可以寫在工作日誌上，或也可以留言，像今天我就有留言建議了。(V3-15-1)

新近志工若考核已通過見習教育，正式加入志工隊服務，會由社工室製作志工服務證，存放於志工室統一管理，倘有遺失則隨時申請補發，志工於值班前需至志工室簽到，穿上志工服，配戴服務證，以表明身份。新近志工除了要完成見習教育外，亦必須完成職前及在職等相關教育訓練後，再經社工室統一向主管單位嘉義市衛生局申請志願服務記錄冊⁷，自二〇一一年實施『志願服務法』起迄今，目前已有 250 位志工領有記錄冊，與志工服務證不同的是，服務紀錄冊則全數放置於社工室統一保管，並每半年登錄一次，倘有需要離隊之志工，則於離隊時立即補登其服務的紀錄。另對於新進志工教育訓練的部分，受訪者曾說：

當初要進來時有很多的選擇，會看你個人的工作背景做評斷，再配合自己的意願去做調整調配啦。之後，每年也有可以跨組的選擇，可以重新選擇 (V3-4-1)。對，換組一定要重新做職前訓練 (V3-5-1)。

視察上述的作法可知嘉基對志工的工作規劃亦是不出一般的作法有太多相去之處，但其較具差異的特色是，志工工作手冊中的對志工服務各組別的服務流程，是經過志工幹部先行開會共同研擬、志工大會的相關意見匯聚及志工

⁷嘉基志工服務紀錄冊申請流程如后：

完成由中央主管機關訂定的基礎教育訓練課程及特殊教育訓練後 志工繳交一寸相片二張、教育訓練證書影印本 社工室統一向地方目的事業主管機關（嘉義市衛生局）申請發給服務紀錄冊 服務紀錄冊統一保管，社工室每一期登陸乙次。

實務工作，並會配合醫院的規定所擬訂，是有相當的實務性及適當性，手冊中更是有詳細說明工作的流程圖、工作項目及內容，除讓志工可透過相關的教育訓練學得所該具備的服務技能外，亦有流程圖可作為其依循及備忘錄的功能。

三、招募

每期的招募計畫是經過正式簽請社工室主任、院長批示核准後再行實施的，志工隊的招募，自第一期至第十八期，原為每半年（十一、五月）招募乙次，緣於志工人員已足夠，服務工作各方面均很穩定，故自第十九期改為現在一期為一年的招募週期，每期招募新近志工兩次，並分上半年及下半年，每年的十一月至十二月為上半年的招募時期，現在招募服務諮詢組、急診組、兒科病房組、病房圖書組、安寧照顧組、放射線組、血壓保健組、婦幼保健組等組別之志工，若有新的開發組別，亦於此時段一併招募。下半年則於當期當年的四月至五月依志工的實際情況，倘有缺額需要補足的組別及人員，則於此時再行招募；但仍視狀況及組別的需求，亦會不定期的招募新近志工，有可能會是每半年招募乙次。

招募計畫簡章則有前言、招募資格的規定、服務值班期限及時間、報名時間、面談時間、地點、教育訓練種類及時間、招募組別及所需人數等。招募的對象是年滿十八歲以上六十五歲以下，具有愛心、耐心，願意接受教育訓練的一般社會人士、大專學生、退休人員及教會人士等，每週至少值班三至四小時的長期服務志工，並願意參與相關教育訓練或活動者。凡有意願且符合資格者，於招募期間向醫院大廳服務台或社工室索取「招募簡章」，其招募志工的程序則是有意願報名者，於上班時間以電話或親自向志工督導報名並約定面談時間，經過社工師的面談經過，再行通知面談結果，新近志工則參與職前訓練並見習四次後再行評估合格後，於志工大會上頒發聘書正式聘請任用。

招募期間使用的宣傳方式則有（一）於院內、社區醫療專車、院史走廊貼布條（二）院內志工服務台、耳鼻喉科公佈欄張貼海報及放置報名簡章；院外於文化中心、東區公所、西區公所、衛生局（所）診間前張貼海報（三）嘉

基院訊、嘉基生活、門診表、員工週會發招募志工訊息稿、夾招募單張至員工薪水袋內，以增加報名的可近性及廣闊性（四）各鄉鎮公所、學校、社福機構、公益團體、地區教會還有儲備志工等寄發招募簡章（五）嘉基、文化中心、市政府服務台、全買超市、萬家福大賣場等地方公佈欄或服務台放置招募單張備索（六）運用社區媒體，如地方廣播電台、發新聞稿、社區報、地方版報紙等（七）院內服務網站、志願服務網站、傳播室的錄影帶及院內電視播放時打字幕以跑馬燈方式（八）同心圓的招募法，由資深志工推薦帶領親友參加。藉由對受訪者的資料中得知，嘉基志工隊的志工有許多是透過同心圓招募而來的。

對，我姐姐、姐夫，都是一起進來的。我很早就很想找我先生來當志工了，我先生是因為時間比較沒有辦法配合，所以都會推辭，那是因為有一次我們辦活動去烤肉，玉珍說可以帶眷屬來啦，我就帶他去，玉珍就叫他一起來當志工，後來他真的來了，也當得很快樂啊。（V1-48-1）

喔，很少啦，對喔，我先生，啊，還有我隔壁幾個啦，還有我弟弟的老婆啦。（V1-51-1）

志工報名表內容，則需填寫姓名、性別、信仰、出生年月日、學歷、興趣、專長、志工經歷、職業、通訊住址、電話、家庭狀況、參與志願服務組別、預定值班時段、使用交通工具及車號，另有一些問題是以勾選的方式進行，有從何處得知招募訊息、最近三個月是否有聽演講、如何加入嘉基志工隊，您會來參與『在職教育訓練』嗎、若您會來參加『在職教育訓練』，您最希望舉辦的時間為何、若不論『在職教育訓練』的時間，您會評估您個人參與的意願有多少、主動與人打招呼對您而言是否有困難等問題。

嘉基的志工招募與一般的招募方法仍有其許多優點，其招募的方法是相當的豐富，院內外及各公眾場所均有其招募的訊息，其採個別獨立招募，未與其

他單位合併招募，兼採定期及不定期的二種方式進行，亦是暖身招募、目標招募、同心圓招募等同時並濟多元化及多管道的招募方式，志工是屬於長期志工，亦有學生團體加入短期志工行列，嘉基以前雖沒有為了專案而招募的志工，但其經常性的支援院內外辦理活動而全力配合，亦是一種短期性專案型的志工，但現在為因應有越來越多的不同國級人士在嘉基醫療上的需要，急診室亦招募精通英語、日語、泰語、印尼語、越南語、德語、法語等第二國語言者，年滿十八歲且有意願志願服務者，並視狀況出勤服務。

嘉基更為了將志工隊歷年的發展成長歷史及服務成果溫馨感性的呈現，於二二二年度起以活動展示志工才藝及活力的方式辦理「志工月活動 - 志工服務成果展」，以讓社會大眾更加認識該志工隊，吸引更多的民眾加入志願服務的意願。

綜觀該院所採取招募的方式，是一種兼容並濟的哲學及實務，雖然二三年間受到 SARS⁸ 疫情的影響，招募報名人數及正式在線上服務的志工有銳減的現象，但隨著情況漸趨穩定，志工人數仍是保有相當的量與質，實為嘉基的特色。但嘉基招募時所使用的傳單及海報較呆版，似乎沒有廣告和行銷背景的人員負責，且非常傳統，僅有文字的敘述而已，如此則較無法吸引民眾的目光去注視，其可使用較活潑的色彩、較具代表嘉基志工隊特性的圖案為背景、或是設計一些較有吸引力的標語等方式來製作。

四、面試遴選

嘉基進行志工面談的程序是前來應徵的志工先填妥報名表，與志工督導約好面談時間個別面談，社工室亦會協請現任志工於面試期間協助一些庶務性的

⁸SARS 是 Severe Acute Respiratory Syndrome 的簡寫，世界衛生組織（WHO）於 2003 年 3 月 15 日新公佈的名稱，在這之前稱『非典型肺炎』。SARS 事件是開始於 2003 年 2 月 26 日越南河內的一位美國商人發病就醫，後來送香港治療後死亡。之後在香港、越南陸續出現非典型肺炎合併有呼吸道衰竭案例。感染特點為發生瀰漫性肺炎及呼吸衰竭，因較過去所知病毒、細菌所引起的典型肺炎嚴重，因此取名為『嚴重急性呼吸道症候群』，即是一般所稱的 SARS。

工作。面談的內容包括有招募流程的說明、面談技巧、評分準則及評分書面的使用辦法說明等，由志工督導執行面談工作，與前來報名者進行一對一的個別面談，確定志工參與志願服務之意願、服務組別，再決定是否錄取。

應徵的志工參與面談時則需攜帶個人照片及身分證正反面影本，以利確認是否為本人。面談前社工室會先行擬定一份面談表，表內需紀錄面談者姓名、聯絡電話、住址等基本資料；面談內容則有志工個人的自我介紹、興趣、個性、家庭簡述、如何得知招募訊息、為何想要擔任志工、什麼是志願服務、是否有志工的經歷、為何從事志工工作、期待從志願服務中得到什麼收穫、對嘉基志工隊的值班及規定有何不清楚或要發問的問題等，整個面談過程約需四十分鐘內完成。

在面談的過程中，志工督導會透過以上的問題外，並會依應試者的情形適時的加上一些假設性的問題來詢問，另亦會詢問面試者是否能配合醫院的相關規定、期望及需求，始能決定是否可錄取該名應徵者，另面試錄取與否則會另以電話及信件個別通知。倘在面談中，如已當場得知應徵者無法符合醫院所需條件，例如值班時間或相關規定，則會當場表明無法錄用的訊息。

嘉基社工室的辦公室位於新大樓 D 棟一樓大門進去左轉注射室隔壁，志工面談地點一般是安排在志工室內，志工室的位置亦位於新大樓 D 棟內，是在大門進去 D 棟服務台及電梯座堂華書局旁的走道右轉，一間約五坪大的空間，有輕鋼架的天花板、明亮的日光燈及地上鋪上小方塊地磚的空間，一進門的對牆上有著精神標語『提昇服務知能，落實服務品質』等八個大字，與門同邊的牆上有公佈欄，公告的有志工隊制度、志工隊活動、教育支援、院內外活動及一塊白板是該月的行事曆表，公佈欄下分別有區分「一般垃圾」及「感染性垃圾」的垃圾桶各乙個；左面牆上有壁櫥六個、固定書桌一排、電話乙具、壁鐘乙個、分離式冷氣乙台、嘉義市衛生局頒發的獎盃乙座、血壓器二個、書櫃上有安寧照顧會訊、各式雜誌、漫畫等各類書籍、志工背心衣櫥及私人可上鎖的置物箱、各類報表、圖推車、電熱器、電風扇、掃把及畚箕等；右面牆有掛衣（傘）架、

長的橢圓型座鏡乙座、還有『如何申請志願服務冊』的流程圖乙幅、及精心縫製有著滾金邊的布製口袋型信箱，相當有特色也很漂亮，是做為社工室與每位志工或志工間彼此交流聯繫的小信箱，每個小信箱上有著志工個人的編號及姓名；中央空間有餐桌乙張、餐椅六張、淡鵝黃色皮繫的小信箱，每個小信箱上有著志工個人的編號及姓名；後面靠底牆處有餐桌乙張、餐椅六張、淡鵝黃色皮製沙發乙套、木製橢圓型小茶几乙張，餐桌及茶几上各擺設乙盒面紙，這是嘉基志工室的內部佈置，非常有意思。

綜觀嘉基使用的面談方式與一般常用的方式比較，其面談的地點是非常的安靜及獨具性，且不受到任何干擾或吵雜單獨空間的專屬志工室，社工室仍會先行擬定一份適合單位及志工的面談資料並加以記錄面談過程，於面談時將機構的服務組別及志工的職務先行溝通及交談，讓彼此能有所檢視需求，嘉基要篩選適合的志工，志工也要過濾嘉基是否是他（她）們所期望要的組織。面談時亦會說明實施的職前訓練時間與方式，讓志工也能清楚的知道自己是否也可勝任配合這服務工作。其面談過程是開放式的問題及談話，來了解志工的動機，也是一種較柔和、寬容及廣大性，不會對前來應試者有較強烈或嚴格的要求，是一個非常有兼容性的組織，因為嘉基對志工的面試是有足夠的預先計畫好談話的項目及方向，可與潛在的志工事先建立起友善的及親近的印象，因為面試其實是一種協商的性質，亦是彼此交換資訊的意義，也可從與每位前來面試者的談話中吸取他們對醫院的看法及可作為招募的意見。

五、迎新說明及安置分派

（一）迎新說明

嘉基的迎新說明是在新進志工加入後的一週內的週日與在職訓練一併實施，也就是每年度志工大會暨授證表揚典禮，全員需要參加，並會將這時數列入服務時數紀錄，如附表 4-5-2，是促進資深志工和新進志工之間的彼此認識與交流、聯繫情感、選舉新任幹部，並討論志工事務等的一個全員年度大會；會中的活動內容藉由正式會議開閉幕典禮、活動、餐會及摸彩的方式實施，邀請醫院院長、副院長等長官、院牧部主任牧師、主任秘書、社工

室主任、社工室社工員、志工隊幹部等人，到場致詞並由相關志工或社工表演節目，展示渠等多才多藝的生活及藝能，除可熱絡會中的熱鬧氣氛，且於會中頒發受表揚的志工，更有各組的分組討論，不僅可達建議檢討改進一年來的工作、新舊志工全員彼此聯誼之性及熱絡並表揚志工的辛勞，可謂是多重功能效益之收。

迎新說明會中除了由相關主管、員工及現任志工歡迎新近志工，讓新進志工認識人、地、物外，亦要讓志工認識機構的使命、制度及醫院環境，包括各服務組別的位置及環境介紹、動線如何走及工作流程的介紹，內容有各服務組工作內容及注意事項介紹、日報表如何填寫、見習時間、繳交身份證正反面影本、照片及車牌號碼。

社工室亦會建立『志願工作人員資料卡』，內容有志工編號、姓名、性別、出生年月日、學歷、職業、病歷號碼、身份證字號、志工證號、信仰、志工經歷、興趣才藝、住址、聯絡電話、家庭概況、並會貼上志工的相片及於重要記事欄內將身份證正反面影本黏貼上去。

比較嘉基的迎新說明，仍是與一般的做法並無太大的差異，讓新加入的志工人能認識工作環境的軟、硬體設備與規定，以利渠等能對即將要加入的組織有初步的認識及熟悉，並且也能將其所要擔任的服務工作有所了解，其實施的時間則於志工甄選合格錄用後加入志工隊即展開，並由社工及現任的志工幹部負責講解介紹、歡迎及分享心得喜樂。

嘉基迎新說明是與每年度的「志工大會暨授證表揚典禮」一併舉行，因該院的高階長官出席典禮當中，對志工的貢獻是一種肯定與尊敬，不僅是對原有志工團體的鼓勵及嘉勉，更是讓新進志工有一定的激勵作用孕育其中，另會議中亦邀請院牧部主任牧師出席致詞，開閉幕時是以禱告禮拜的方式實施，於用餐時有感恩謝飯禱告，將該醫院建院的宗教福音以及信仰基礎傳播於志工之中，這也是嘉基迎新說明會實施的一大特點。好的迎新說明不僅讓

志工感受到被尊重、了解他們爾後要工作的相關環境，找到自己的定位與方向，亦有穩定及留住志工的好的開始。受訪的志工曾說：

不會，活動會有基督教的禱告、敬拜的儀式，一般大概都是在聚餐的時候，大概只有這個而已，其他都沒有什麼啦，不會帶有太多或太久的儀式，而且禱告只有一下下而已，念那個我覺得也不錯啊，感謝上帝給我們吃得很好、有豐盛的午餐、晚餐，很簡短啦，差不多一分鐘而已就結束了，不會拉很長，如果很長的話，大概就會有的人可能就會，對。(V1-41-1)

表 4-4-2 志工大會暨授證典禮

期 別	日 期	內 容	參與人數
第 9 期	81.10.26	志工授證典禮	-
第 10 期	82.5.27	志工大會暨授證典禮	-
第 11 期	82.11.25	志工大會暨授證典禮	23
第 12 期	83.6.2	志工大會	43
第 13 期	83.12.1	志工大會	57
第 14 期	84.5.27	志工大會	60
第 15 期	84.11.23	志工大會	58
第 16 期	85.6.28	志工大會暨迎新說明會	51
第 17 期	85.11.30	志工大會暨迎新說明會	50
第 18 期	86.5.31	志工大會	42
	86.6.5	志願服務隊九週年感恩禮拜暨授證表揚典禮	30
第 19 期	87.1.17	志工大會暨迎新說明會	83
	87.2.5	感恩禮拜暨授證表揚典禮	37
	87.3.14	嘉市 87 年志願服務大隊長交接暨績優志願服務人員、團體表揚典禮	25
第 20 期	88.1.30	志工大會	77
	88.2.11	授證、表揚、獻詩	-
第 21 期	89.1.22	志工大會	88
	89.2.2	志工授證暨表揚	35
	89.3.5	志工大隊長交接暨表揚活動	49
第 22 期	90.2.3	志工大會暨授證典禮	116
第 23 期	91.2.23	志工大會暨授證典禮	172
第 24 期	92.2.22	志工大會暨授證表揚典禮	176

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1992-2003）

研究者自行彙整繪製

說明：內容名稱有所差異，經查詢僅是名稱的不同，實質內容是一樣的志工大會，其出席是登錄在志工服務手冊中的時數，但從參與人數的觀察得知，並非全員參與，由統計中亦可看出，仍有少數幾次的資料是尚未紀錄詳細的。

(二) 安置分派

嘉基於志工四週的見習教育階段實為試用期，除安排資深志工帶領外亦有督導從旁協助，在此階段即會對新進志工作初步的考核，以作為決定志工是否適合應徵時的服務組別，倘在此階段志工仍認為不合適、不適應或無意願，其是有選擇的權力可選擇留任或轉組，一般而言，留任率均高達 90% 以上（留任率統計表參考表 4-3-4），顯見志工的適應率及嘉基的教育是讓志工有相當的得著，且適應良好的。

六、職前訓練、在職訓練及職外訓練

王宗媛(2001)以嘉基志工隊為研究對象，其評估志工教育訓練成效分析，並施以問卷調查結果顯示：(一) 志工參與職前與在職訓練的成效良好，就診民眾亦給予肯定。(二) 志工訓練成效因為志工參加的服務組別不同而有差異。(三) 志工的訓練滿意度、訓練吸收度、訓練移轉與訓練組織成效之間有高度正相關存在。(四) 志工的訓練滿意度能有效預測訓練吸收度，訓練吸收度能有效預測訓練移轉，訓練移轉能有效的預測訓練組織成效。

藉由以上的研究結果，我們來審視嘉基的教育訓練是如何實施的，就各項的教育訓練分別來描述。

(一) 職前訓練

在所有新進志工一律必須參加第一階段分組的職前訓練，時間則在新進志工加入後的一週內的週日早上八點至下午五點實施，以增進對醫院及志工值班流程有基礎認識。依各組之特殊需求或針對所遭遇的問題或困難

，設計分組在職教育並安排進階職前訓練課程或增加教育時數，以求更精進之裝備。例如，安寧照顧組、血壓保健組等，亦安排進階職前訓練課程且增加其受訓時數。受訪志工說：

*我們每一年都有辦那個在職教育訓練，應該都是夠了
啦，應該都夠了啦 (V1-4-1)*

之前就會先受兩天那種一些比較特殊的訓練 (V1-53-1)

*應該是不夠啦，可是要從實際在做的時候，遇到問題
再慢慢的吸收經驗 (V1-54-1)*

嘉基職前教育的課程內容除配合『祥和計畫』的課程外，另亦加注醫院的需求自行設計的課程，包括嘉基簡介、病患及家屬心理需求及如何接觸、嘉基看病制度及健保注意事項、志工彼此間的認識、我該掛那一科、嘉基志工隊簡介、醫院環境介紹、各科流程介紹及注意事項、各組分別上課並介紹服務流程、日報表的填寫、見習時間的公布、志工權利與義務、志工隊現況（人數及服務內容）未來目標、綜合討論、認識基金會等，會後並合影留照。這些課程的授與，讓新進志工認識嘉基外，給予正確的服務技能及知能外，並安排志願服務的倫理、志工服務規範等課程，另由資深督導帶領新進志工經過四週的見習教育後，經評定合格並正式值班後，由院方於志工大會中正式頒發聘書，始得授證為正式志工。

嘉基對志工所實施的教育訓練情形及設計，可由志工的訪談中得知：

*有，我們都有分組，我們服務台的那個的志工就是上
服務台的那一個在職教育訓練，急診的就上急診的，
急診大部分都上像 CPR、或是什麼急救那一種方法的*

啦，都有分組，像是服務台就是講解一些什麼比方說怎樣調適你自己的心理、怎樣做個同理心那一種的，我們都有上這種課啦。(V1-5-1)

有啦，每年上的不僅只是服務態度的啦，什麼的啦，還有像其他的知識也有啦。特別要幹什麼的啦，玉珍有什麼事情也會給我們看，每天來看完之後就簽名，現在醫院的變動，或是什麼的要怎樣的啦，都會寫，要看(V2-13-1)

嘉基的職前訓練不止是對新近志工、轉組的原有志工而已，也為培養志工幹部更具專業技能輔導的能力，自二〇〇〇年起，每年於三、四月份安排新幹部職前訓練，參觀其他優良的志工團體、管理訓練等課程，參與者則列入全勤教育登錄；課程結束後，會對新進志工做問卷調查及測驗，俾利作為課程改進及成效驗收的參考依據。

嘉基的職前教育訓練方法及內容，有使用講授法、團體討論法、個案研討法、個案教學法、視聽教具或角色扮演等示範觀摩法、實習操作法、參觀研習法、聽演講、觀看錄影帶、座談會、見習等等，例如 CPR 的教學等即是，為要讓志工更有效的執行能勝任於工作上，也有分組訓練，針對不同組別及不同類別的志工施予不同的教育。

(二) 在職訓練

為使志工隊在醫院內各單位發揮其最大適切的功能，經由志工督導安排多樣化的訓練計畫，例如新近志工的職前訓練、分組訓練、全員在職訓練及幹部訓練課程。嘉基於每年的二至三月辦理全員在職訓練，提倡「終生學習

」，「成長與服務」並重的學習型組織目標，每年辦理四次全員在職教育，以提供志工學習成長之機會，是為期二個週日的上午八時至下午四點的全員基礎教育訓練，課程內容有志願服務的內涵、自我了解及自我肯定、志願服務倫理、志願服務法規之認識、志願服務發展趨勢、志願服務經驗分享，課程可由志工自定、或以分組餐敘的方式實施均有。

嘉基的在職教育訓練是配合醫院內部所需、內政部『祥和計畫』及志願服務法的規定實施，師資的遴選除了醫院內部的主官（管）、牧者、相關專業醫師、執行人員，並聘請對志願服務及相關領域的學者專家、政府機構的相關主管人，均在教育師資陣容的行列中，可謂是專職專才專用，亦可說師資的人才庫是充分的。

其授課使用的有指定教材、講義，也有由授課導師指定、整理或自行編印成講授大綱來教授，課程上有明確目標的連貫性，是符合志工角色的需求、概念及理論並重，訓練效果有考核的考試、問卷等方式，其課程大都是以講授為主，運用其他教學來配合並輔助，著重“How”、“Do”，重視可見的立即效果，為達成訓用合一的目標，強調『知』、『知而後行』以及『知行合一』，其目的均在使志工們不管是在目前或將來都足以擔任其服務的工作，倘使對於難度較高之工作，如安寧病房志工，嘉基著重在職教育訓練的時間及其內涵。

嘉基與一般對志工的各项教育訓練，亦是需完成各十二小時之基礎教育訓練及特殊教育課程，取得志願服務紀錄冊，以符合志願服務法的相關規定。持續的訓練是與志工所從事的服務項目有關的訓練，嘉基也提供內部教育給志工人員，但似乎比較少辦理其他再進修的課程，或薦送志工去參加一般性的訓練，例如，有關各類的醫療知識或講座等。究其原因是嘉基常代辦政府委託的訓練方案，地點則就近使用醫院現有的資源，所以志工亦當然就在

醫院內參加這些訓練，固有錯覺會以為志工都未有外訓的學習教育機會，這也是嘉基的志工教育一點特點。

（三）職外訓練

如本文前面所曾提及的職外訓練是遴選或徵詢志工參加機構外的組織團體所舉辦的活動，通常職外訓練不一定全會是與工作需求有直接相關聯的。

嘉基的特色是，其為雲嘉南地方最大的醫療院所，是志工人數最多的組織機構，其可善用的資源也很多，所以承辦多次全嘉義市的志工教育訓練，如「嘉義市八十八年志願服務大隊成長訓練」、「嘉義市九十年志願服務大隊暨志工幹部聯誼活動」、「嘉義市九十年志願服務大隊進階訓練」、「嘉義市九十一年祥和計畫志願服務人員基礎訓練」等，也為促進醫療專業相關人員及志工的專業知識，曾於一九九八年辦理『福利社會化及志願服務人力資源研討會』，與會人員計有 178 人，其中嘉基志工計有 67 人參加，亦辦理『第一屆醫務社會工作臨床實務研討會』，多達 175 人參加，雖未遴選組織內的志工外派至其他機構見學或參加會議，但仍在機構內參與代辦或策劃的訓練，這也視同一種職外訓練的方式，這也是嘉基的便利及特點。

期別 人數	教		育		訓		練								
	前	訓	練	在	職	訓	練	特	殊	訓	練				
	人	數	出	席	率	人	數	出	席	率	人	數	出	席	率
第 9 期	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 10 期	21	64%	11	7	33%	21%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 11 期	20	53%	16	14	42%	37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 12 期	30	52%	51	52	88%	90%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 13 期	51	54%	63	46	66%	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 14 期	60	57%	50	41	51%	42%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 15 期	43	37%	57	43/28	49%	37% / 24%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 16 期	56	58%	28	23/23	29%	24% / 24%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 17 期	28/54/12	97%/51%/100%	10/46/10/21/7/5/4/14/5	83%/43%/83%/48%/58%/14%/24%/13%/42%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 18 期	28/61/4	93%/68%/100%	7/15/38/20/13	88%/65%/53%/21%/19%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 19 期	43/11/11/21	60% / - / - / 70%	9/10/37/38/9/44/29/14	-	-	-	115	-	-	-	-	-	-	-	-
第 20 期	89/75/8/17	88%/90% / - / -	14/58/38/41/23/85/104/156/43	-	-	-	8/8/31/31	-	-	-	-	-	-	-	-
第 21 期	85/8/39/9	94% / - / 80 / -	22/40/61/16/143/32/56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第 22 期	61/52/3/8	94%/95% / - / -	98/52/36/80/107/58	-	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-
第 23 期	89/4/9/7	99% / - / - / -	32/182/170/99/50/45	-	-	-	169	-	-	-	-	-	-	-	-
第 24 期	77	-	103	78	-	-	191/42	-	-	-	-	-	-	-	-

表 4-4-3 教育訓練出席統計表

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1992-2003）

研究者自行彙整繪製

嘉基對志工群人力的培訓，是為要增進志工素質，以提昇其服務工作效能，其整體的規劃，配合醫院內的切實考量與需求，有系統加以各種不同的方式，發揮訓練的果效，不管是在職前訓練或在職訓練等，均有其妥善規劃計畫方案。就其與一般所行的方法，嘉基的教育訓練基本上有以訓練資淺的志工為主的職前訓練及再加強本職學能的在職教育，目標均是在協助並訓練人員熟悉其未來或現在服務工作所需的知識、態度及技術，通常其訓練的時間都不是太長，嘉基在教育訓練上亦加入組織的介紹及在各種正式的聚會中，都有牧者到場祝禱，不僅可達對志工尊重及重視的表現，更可將醫院是由基督教建院的宗旨，這是一種組織社會化及特有的組織文化，這也是嘉基的另一特色。此可由對志工的訪談中得知：

像我們聚餐院長都會來，也會帶我們祈禱啊，大家都是同心禱告，很好啊（V2-44-1）

七、督導、獎勵、福利

（一）督導

志工的工作環境，就是人際互動關係的一個縮影，所以領導者必須細心觀察志工們的團體動態與人際互動，一旦若發現有問題，就應及早排解。督導不僅只是管理志工的執行者而已，對志工的計畫擬定需求至績效評估考核等，都是督導業務職掌內的工作，要規劃也要有相當的瞭解及掌握，是極『進入狀況的人』，在管理上，或與志工理念互動上的某些因素，會心常存壓力，唯恐加諸太多工作量，引起志工反彈，若完全充分信任授權讓志工自理自主，又深怕志工認為自己不被受尊重，感覺是被放牛吃草。

在嘉基志工督導是由社工室的專職社工員擔任，其與志工間的互動，就像一般的朋友關係一樣，尊重中又有和諧，但若遇到需要推展業務宣展、教導或處理志工發生問題的時候，則會以督導的身分與志工來互動，這種分寸的拿捏及情感的交流，在嘉基是做得很好的。

為提昇志工服務知能、落實服務整體品質，督導會請行政關懷組透過公告並宣導訊息的方式宣導，告知志工品格月⁹每月推廣的事項，請志工務必遵守，若有不遵守規則的志工，則先予以口頭勸告，若志工不聽勸誡，則由志工督導先行約談，另針對表現優良者，則會適時的加以用許多種方式嘉勉，這就是一種透過行政方式來達成教育性目標的一種過程及方法。受訪時亦曾提及此面向的問題，受訪內容如下。

就某部分來講的話，大概我們大部分的主導權仍然是在我們社工室裡面，但是我們會事先先跟幹部溝通好，今天要辦一個活動或者要做什麼、原則是什麼，大部分會讓幹部了解我們的方法及原則是什麼，然後再請幹部去做溝通，所以我們的原則是比較讓幹部去溝通，我們比較傾向於讓幹部去執行並做溝通，告訴志工，這樣比較容易明白知道社工室讓志工知道我們的原則及要志工做什麼，所以以目前來講，原則上我們還是比較喜歡直接與幹部接觸，由幹部去做溝通協調，所以大致上而言，主導權還是在我們社工室（S1-8-1）。

院內各單位若有訊息要傳布或變更，會先傳至志工隊院內聯繫信箱，再由志工督導評估訊息的傳達性，決定向志工公布與否，其透過行政關懷幹部，傳達訊息給全隊或三處服務台，以傳閱後簽名方式，以確定志工群已得知訊息，

⁹ 嘉基為提升士氣、增加工作效率、減少浪費、提高效率、降低工作意外事件，遂效法美國奧克拉馬市的「精瑞公司」為稱讚員工品格上的優點，所創立的『品格第一』的做法。

嘉基為推動品格第一，遂成立『品格第一』推動委員會及『品格第一』推動小組；每個月舉辦一次會議，由院長或指派人員主持，定期檢討執行成效，審核並決定執行政策。推動小組的職責就是『品格第一』後續教材（如品格導正、品格如何應用於面談等等）之研討、改寫及教育訓練、未來『品格第一』訓練之規劃及推動、培養種子講師、新任主管品格第一教育訓練。並由院牧部傳到同工利用單位陳導或聚會，講授該月『品格』教材內容。

品格共有熱誠等四十九種好品格，每月推動一種品格，品格卡每人一張，被表揚者會於二天內接受到品格證書，並於院內『嘉基生活雙週刊』的『品格第一專欄』刊登單位、姓名、品格特質等。

並將訊息存檔於「重要訊息傳閱本」。倘有新加入的新志工，則再將「重要訊息傳閱本」給新志工傳閱，如此可以加深印象，也可達傳訊的效益。

督導對志工管理最重要的是會善用行關幹部，將督導權適當且合理的授權給幹部們，由幹部協助督導來管理並帶領志工，這是一種自由民主式的最佳管理方法，另督導亦會採取走動式的輔導管理方式與志工們相處和諧及溝通情感，以瞭解志工的情況，可知嘉基的志工督導不僅是行政管理與教育，更是對志工有支持性的功能。

一般而言，行關是我們滿好的眼睛，他們會回來告訴我們，可能有哪些基層志工的狀況或怎樣的，那我們就會去注意了，因為我們沒有那麼多的時間一個一個去，那如果我們經過那裡，就會順便去問候一下志工，或我們有看到什麼特殊的行為或狀況，就會直接再過去跟他們做溝通。(S1-9-1)

(二) 獎勵

新近志工必須經過四週的見習教育評估合格後，始請院方於每年的志工大會上頒發聘書給新進志工，並向嘉義市政府申請工作服務證，服務期間成績優良表現優異者，醫院對志工的獎勵辦法可有以下幾種方式實施：

1、院內表揚：

依據志工的表現狀況及志工手冊內各獎項的評估標準規定加以考核辦理，並於志工大會中公開表揚，獎項分別有以下幾種，略述如后：

- (1) 全勤獎：新進志工及轉組志工必須通過任用訓練之認定；必須參與當期之志工大會；全程按時值班，若有請假必須補假；參與全員在職訓練及該組之特殊在職訓練。
- (2) 精神獎：年滿七十歲以上之年長志工。
- (3) 模範獎：各項表現優異，對志願服務隊的發展有特殊貢獻。

- (4) 新人獎：特別針對本期新進志工，表現優異者。
- (5) 榮譽獎：服務屆滿 300 小時為模範志工、滿 600 小時是志工楷模、滿 1000 小時則為志工之光、滿 1500 小時則贈志工服一件、滿 2000 小時是仁愛獎、滿 2500 小時為信義獎、滿 3000 小時為公義獎、滿 3500 小時是恩慈獎、滿 4000 小時為喜樂獎、滿 5000 小時是為戴德森獎、滿 6000 小時則為金牌獎。服務期間之特殊表現，由院方函請所屬學校單位或機構加以表揚或獎勵。
- 2、專欄表揚：製作年度十大服務時數排行榜、個人專欄等，張貼於院內及志工公佈欄，以茲表揚鼓勵。
- 3、社會媒體：以報紙、電台等媒體，專訪表現優異的志工，增加志工的榮譽感。
- 4、以口頭、小卡片、隨時感謝並鼓勵志工。
- 5、院外表揚：依據志工表現優異、特殊及犧牲奉獻的精神者，提報推薦院外機構團體接受表揚，或由醫院函請所屬學校、單位或機構加以表揚。不管在志工個人或團體方面，歷年來包括有獲內政部等政府暨民間機關團體的表揚，歷年得獎紀錄，如附表 4-4-4。表現優異的志工醫院會運用地方電台、地方報紙、院內通訊專訪及製作海報公佈於公佈欄等方式，可增進對志工的表現肯定，亦可增進志工的榮譽感。

表 4-4-4 績優志工榮譽榜

時間	受表揚志工	授獎單位
81.10	陳錦雀	嘉義市工商婦女聯誼會
83.9	陳毛秀蓮	嘉義地區獅子會
83.11	廖美喜、盧雲玉	國際獅子會第四分區
84.8.27	蔡鳳、廖美喜、黃月嬌、盧雲玉	木蘭國際同濟會
84.8.26	陳錦雀、白櫻準、蘇毓炤	阿里山國際同濟會
84.8	蔡鳳、廖美喜、黃月嬌、盧雲玉	嘉義市政府
84.9.4	陳臆琇、李黃阿香、洪櫻碧	嘉女國際同濟會
86.7	林家如、莊正輝	嘉義中區扶輪區
86.8	陳臆琇	中華民國第六屆三等志願服務獎章
86.9	張明顯、謝昌任、黃桂枝、 胡志謀、陳秀貴、方火龍	嘉女國際同濟會
87.3.14	盧清源、田永彬(績優獎) 羅豔秋(愛心獎)	嘉義市八十七年度績優志願服務績優獎
87.5	王樹黃、黃素琴	嘉義中區扶輪社
88.3.21	洪櫻碧(博愛獎, 1000 小時) 王樹黃(愛心獎, 600 小時) 林鳳珠(績優獎, 200 小時)	嘉市八十八年度績優志工社會福利志願服務人員表揚大會
89.3.5	蔡明宏、陳玉秀、陳琇雯	嘉義市志工大隊長交接暨表揚活動績優獎
90.1.17	黃玉旭、黃貞菊、黃灑琬、李寶合	嘉義玉山扶輪社二週年紀念典禮 - 表揚優良志工人員
90.3.18	陳毓榮、吳美瑾、蕭榮瑞、郭美鑾	嘉義市九十年度績優志願服務人員暨團體表揚大會及聯歡活動
90.12.29	王樹黃、陳臆琇	台灣省第五屆模範志願服務家庭
91.3.24	黃玉旭、許彩綢、黃貞菊、 林麗玲、歐志成	嘉義市九十一年度績優志願服務人員暨團體表揚大會及聯歡活動
91.7.23	蘇毓炤、莊正輝(金牌獎) 李寶合、吳信治(銀牌獎) 林榮祥(銅牌獎)	九十一年度「第一屆」衛生保健績優志工慈心獎
91.8.24	施麗華、莊進添、余美智、陳榮宗、 李榮和、黃阿香、陳秀貴、郭美鑾、 田林綵瑄、鄧世惠	國際同濟會績優志工
92.9.22	黃玉旭(銀牌獎)	九十二年度「第二屆」衛生保健績優志工慈心獎
92.11.26	黃月嬌、田永彬(金牌獎) 黃玉旭(銀牌獎) 林寶芬(銅牌獎)	九十二年度衛生保健績優志工慈心獎表揚典禮

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告(1992-2003)

研究者自行彙整繪製

(三) 福利

激勵是一種比較看不到的實質福利，有形的福利雖然可以激勵志工，但若處理的不好則容易造成志工的偏差或不滿，嘉基的志工福利也有一般很普遍的給予，但依據醫院的特性及規則，有以下的幾點規定：

1. 見習期滿並正式值班後，由院方正式頒發聘書。
2. 服務滿三小時致送五十元禮券。
3. 志工在本院得享受醫療減免：掛號費 100%；住院超額病房費（壹、頭等）20%，住院費用自付額、成藥、牙醫等健保不給付部分 10%。
4. 志工本人住院時，贈送奶粉、水果或鮮花慰問。
5. 志工及直系血親之婚喪喜慶時，以禮金或慰問金（或同等價值之紀念品）贈送。
結婚禮金：志工本人 2000 元，志工子女 1200 元。
喪事：志工本人 3100 元、直系一等親屬(父母、配偶、子女)1100 元、直系二等親屬(祖父母、岳父母、公婆、孫子女)500 元。
6. 服務滿 100 小時者全身健康檢查以九折優待。
7. 志工值班時段以停車證免費停車在員工停車場。
8. 可參加訓練、郊遊、聯誼等活動，如表 4-4-5、表 4-4-6。
9. 續任該期且時數滿 100 小時的志工，可享有員工旅遊之補助優待。
10. 服務期滿績優者，依照志工獎勵辦法，接受表揚及獎勵。
11. 服務滿一期以上，可以製作活動背心一件，醫院補助 50%。
12. 辦理志工平安保險。

『志工的福利，包括掛號不用錢、停車免費、福利社優待等，而當志工的目的是要服務人群，「被重視的感覺」、「被肯定」，這些在醫院都滿足我們。』(V1-18-1)

表4-4-5 志工旅遊

期別	日期	地點	參與人數
第9、10期	81.12.30	省立台南教養院	-
第11期	83.2.27	尖山埤水庫	11
第13期	83.3.11~12	石壁之旅	19
第14期	84.9.3	怡園安養中心	24
第15期	85.3.16~17	關山落日、南仁湖、墾丁	21
第17期	86.1.12	健行活動	19
	86.3.15	志工春季旅遊	23
第18期	86.5.14	第一屆志工盃母親節保齡球大賽	-
	86.5.25	挑戰獨立山	-
	86.9.27	童年鄉村俱樂部	-
	86.11.2	新樂園健行暨呼拉圈大賽	-
	86.12.22	第二屆志工盃耶誕節保齡球大賽	-
第19期	86.12.25	「愛的大結合」蘭潭烤肉	-
	87.3.7	美濃之旅	40
第20期	87.11.29	童年鄉村俱樂部	23
	88.4.10 11	阿里山、達邦、達那伊谷	48
	88.5.30	挑戰獨立山	7
第21期	88.10.24	鹿港小鎮知性之旅	33
	89.3.25~26	台中東勢之旅	61
第22期	89.12.10	挑戰獨立山	30
	90.2.25	春節烤肉	32
	90.3.31~4.1	藤枝森林遊樂區 & 寶來溫泉	94
第23期	90.5.6	烤肉活動 & 參觀民雄酒廠	40
	91.3.30~31	廬山泡湯之旅	93
第24期	91.5.19	母親節聯誼活動 - 挑戰獨立山	33
	92.4.12~13	墾丁 & 瑪家鄉山地文化村	122

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1992-2003）
研究者自行彙整繪製

表 4-4-6 志工聯誼、餐會活動

期 別	日 期	活 動 名 稱	參與人數
第 9 期	82.6.23	期中餐會	-
第 10 期	82.8.1	聯誼活動	-
	82.9.26	聯誼活動	-
	82.10.13	期末餐會及第十期服務成果分享與討論	-
第 11 期	82.12.29	期中餐會	-
	83.2.27	聯誼活動	-
	83.4.27	期末餐會及第十一期服務成果分享與討論	22
第 13 期	84.1.26	期中餐會	42
	84.4.24	期末餐會	43
第 14 期	-	-	-
第 15 期	85.2.6	尾牙聚餐及檢討	-
	85.2.9	期中聚餐	50
	85.4.25	期末聚餐、檢討及服務分享	65
第 16 期	85.8.6	期中聚餐及檢討	-
	85.9.3	期中聚餐	34
	85.10.29	期末聚餐、檢討及服務分享	60
第 17 期	86.1.8	服務台組聚餐	-
	86.1.15	門診服務組聚餐	-
	86.1.22	急診服務組聚餐	-
	86.1.29	兒科病房組聚餐	-
	86.4.24	期末聚餐	35
第 18 期	86.8.31	期中聚餐	48
	86.12.22	期末聚餐	60
第 19 期	87.4.24	急診服務組聚餐	55
	87.4.26	36 週年慶園遊會暨運動會	51
	87.5.7	第三屆志工盃母親節保齡球大賽	18
	87.8.30	期中聚餐	88
	87.12.23	第四屆志工盃聖誕節保齡球大賽	16
第 20 期	88.4.20	嘉市 88 年度志願服務大隊聯繫會報	10
	88.4.24	88 年運動會	22
	88.5.19	第五屆志工盃母親節保齡球大賽	28
	88.6.29	行政關懷組聚餐暨工作檢討	16
	88.7.25	急診服務組聚餐暨工作檢討	14
	88.8.20	癌症資訊組聚餐暨工作檢討	10
	88.8.29	期中聚餐	101
	88.9.14	血壓組 & 圖推組 & 放射組 & 兒科組聚餐暨工作檢討	21
88.10.21	服務台組聚餐暨工作檢討	26	

第 20 期	88.12.11	安寧服務組聚餐暨工作檢討	9	
	88.12.12	輪椅組聚餐暨工作檢討	10	
	88.12.22	期末聚餐 & 聖誕節盃保齡球大賽	83	
第 21 期	89.3.18	各組聚餐 & 工作檢討	22	
	89.4.9	一至四月慶生會	61	
	89.4.30	聚餐 & 工作檢討	38	
	89.5.12	母親節保齡球大賽	26	
	89.6.10	行政關懷組聚餐 & 工作檢討	16	
	89.7.1	安寧病房組聚餐 & 工作檢討	10	
	89.8.13	第一、二門診服務組聚餐 & 工作檢討	65	
	89.8.13	五至八月慶生會	143	
	89.8.27	期中聚餐	150	
	89.12.8	兒科 & 圖推 & 血壓 & 視聽 & 婦幼科聚餐 & 工作檢討	37	
	89.12.10	第一門診服務台組聚餐 & 工作檢討	30	
	89.12.12	聖誕詩歌比賽	13	
	89.12.21	期末 & 聖誕節盃保齡球大賽	123	
	89.12.27	嘉義市 89 年度志願服務大隊暨志工幹部聯誼活動	6	
	89.12.30	安寧病房組聚餐 & 工作檢討	12	
	第 22 期	90.1.5	行政關懷組聚餐 & 工作檢討	18
		90.1.13	九至十二月慶生會	98
90.4.21		院慶活動 (趣味競賽 & 歌唱比賽 & 保齡球賽)	40	
90.7.21		四至六月慶生會	107	
90.8.26		期中聚餐暨授證典禮	185	
90.12.18		90 年度聖誕詩歌比賽	15	
第 23 期		91.1.13	志工隊 90 年度感恩餐會	179
	91.4.27	嘉基 40 與您共創健康城市 - 保健園遊會	10	
	91.9.1	期中聚餐	169	
	91.12.17	91 年度聖誕詩歌比賽	14	
第 24 期	92.1.12	歲末聯歡烤肉活動	113	
	92.7.24	感恩禮拜	25	
	92.12.16	耶誕詩歌比賽	19	

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告 (1992-2003)
研究者自行彙整繪製

表 4-4-7 參觀機構

日期	志工期數	地點	參與人數
81.12.20	9、10	台南教養院	-
83.8.28	12	台南教養院	17
84.9.3	14	怡園安養中心	16
85.9.19	16	彰化基督教醫院 台中榮民總醫院	30
86.9.14	18	西螺信義育幼院	12
87.9.26	19	南投埔里基督教醫院	35
88.9.11	20	嘉義市重殘庇護工廠 若竹文教基金會	26
89.5.29	21	彰化基督教醫院志工服務隊	14
89.9.30	21	雲林教養院	26
89.11.13	21	彰化基督教醫院志工服務隊十週年 慶祝大會	13
90.1.18	22	創世基金會嘉義分會	6
90.9.29	22	聖心教養院	27
91.9.28	23	台南教養院	43
92.10.4	24	彰化喜樂保育院	45

資料來源：嘉基第九至廿四期志願服務工作計畫及成果報告（1992-2003）
研究者自行彙整繪製

八、績效評估考核

志工服務績效的達成，非僅靠志工們一腔熱血的服務精神，尚且有賴領導者進行績效管理工作。嘉基每年於志工大會發聘書給志工時，會經過一年的審核並加以考評，以為續聘的依據。志工的考核是依據志工手冊中的「志工服務考核及福利」考核辦法辦理，由志工督導及志工幹部共同執行考核。考核的依據及內容是（一）志願服務之出勤考核規定，由志工督導執行。考核之範圍包括出缺席狀況、參與志工大會、在職訓練、活動支援和服務品質的考評等。（二）值班前應先簽到，遲到不可逾 10 分鐘，遲到次數不得超過服務次數五分之一。（三）遵守該組值班二至三小時之規定。（四）未請假持續三次未值班者，由隊長或志工督導了解情況後辦理離隊。（五）服務期間言行失當、有重大過失

者，經志工督導會談後，得以解聘離隊。(六) 志工之產假六週，一等親喪假四週，一等親以外之親屬喪假二週，婚假四週，病假則視情況而定。

倘評估結果有違規下列情形者 (一) 未請假曠職三次者，經志工督導會談後得解聘離隊 (二) 請假時數超過總時數的三分之一，其中包括可扣除婚、喪、產假 (三) 服務期間言行失當、有重大過失者，經志工督導以解聘離隊。另其辭退須知中亦規定 (一) 服務期間因無法繼續服務或服務期滿無法續任者，需事前向志工督導提出 (二) 停止服務離隊時，需向志工督導辦理離隊手續，並繳回名牌及聘書，若服務期滿者，則不需繳回聘書；倘要再重新加入志工隊，仍得經由面談及職前訓練等過程。

續任申請資格 (一) 當期值班總時數應超過三分之二以上的時數，但得以扣除婚、喪、產假 (二) 卻參與當期之志工大會，或在職教育訓練二次以上 (三) 服務表現良好，無不良行為者。將考核作為提升志工服務的品質，如果有違志工手冊中的考核規定，無庸置疑的就不再續聘，倘雖符合志工的服務規定，但其值班時若有不適的行為出現，例如對服務對象態度不佳等，仍會列入評估內。

督導對志工的績效評估，不僅可做為對志工獎勵的主觀及客觀的依據，另一方面則可瞭解志工在其服務工作中的表現及問題，是一種管理的工具，也是一種統合的考量依據，這也是讓志工除了一般的教育訓練外要永續成長的另一方法。

總而言之，嘉基對志工的評估與一般的方式相較之下，似乎是很寬容及包容的，從對受訪者中可知，因為一般都會將志工列在是無職薪的人員，少了薪資和福利的成本，較無法像要求員工般的嚴謹與約束。

在我們來講，去年我們也有做了一些績效評估的方向，可能請志工自評，或志工互評，或我們去評他們，但在志工自評的部分可能跟他認為的志願有關，因為他所選擇的志願的服務，那若用評估的標準，可能他

就會認為你是不是在評我的缺點，那我就乾脆不要來了（S1-24-1）

像以前我們剛開始，我們大概去年我們強調也有那個『品格月』的部分，第一個月我們就要求別名牌、穿背心，對有的志工就認為沒有什麼，這很簡單啊，但有的志工他就是不想別名牌，對啊，到底這一部分會不會影響到他的服務品質，這就不一定了，他不別名牌，也不代表他的服務品質就不好啊（S1-24-2）

我們醫院就有要求，不要在工作場合吃東西，但對有一些志工來講是很有用的，對，但有些志工就很有反叛的心，就認為我才值班就不能吃東西，看報紙什麼的，但我覺得大家一定要有這樣的共識，一定要有的，因為來這裡當志工，我是比較希望是用志工那種團體的力量，反而不希望是一個一個的去區分，不要今天看到有缺點，明天看到不認真學電腦，怎麼連電腦都學不會，以這種角度來看的話，對他們志工來講，不管是自尊來講，還是，其實傷害是滿大的，對（S1-24-3）

第五節 小 節

一般志工組織都是由高層往下推行設置，由高層挹注了資源到基層，並鼓吹建立這樣的觀念，而不是由基層感受到迫切需要而要求上層來設立的，嘉基初立志工服務亦是由當時的院長帶領著一小群教會的志願奉獻者開始這類服務工作，亦是一

種由上往下的導引，嘉基對志工的管理，是採矩陣式組織¹⁰且走動式的管理模式。

受訪志工就說：

會啊，會啊，她有時間或有空就會出來看，她也會跟我們說，有什麼問題就一定要跟她反應，所以，我們有什麼問題就直接去找她直接跟他講，要不然就要在留言簿上給她留著啊，她就會去看啦，因為我們沒有天天來醫院啦。(V1-59-1)

嘉基的志工人數在雲嘉南地區是首屈一指的，至今已突破三百人大關了，溝通在對志工的管理方面，仍是一個相當重要的課題，若與志工之間雙方缺乏溝通、認知有差異，易造成志工的挫折及退縮，是會影響志工的服務，亦可能會造成流失的危機，為預防此一現象，遂每月邀請各單位主管、志工幹部、社工室主管、承辦督導人員，定期召開協調會，以及平日對志工的關懷、談話中所蒐集的意見，俾利精進對志工管理的依據，是很值得肯定的做法。

就醫院有多元化的服務組別及多管道的招募方式，可廣納各方的人員，可汲取渠等本身各有的優點及特點，嘉基有多年志工管理的經驗，業發展至相當程度的組織制度及機制，可獲得的資源不管是來自外部的公私部門的支援，或嘉基本身具有的，均是一種相當的優勢，該院內部的領導者、管理者，均非常重視志工且相當的尊重，這都是嘉基的管理優勢亦是獲得志工的認同及更加願意奉獻的最佳回饋。

像我認為比較優勢的地方就是在醫療志工，比較令人滿羨慕及吸引人的部分，像以前的觀念就會認為來醫院當志工就是說比較不好，有一些人就會比較

¹⁰矩陣式組織，基本上是合併專業組織與職能組織的一種混合型態，矩陣是組織乃是由數個專案小組負責不同的業務，每個小組都有特定目標，其成員及來自不同背景的職能部門。

矩陣式組織結構卻具有二種形式的水平化基礎，垂直軸的活動為職能，水平軸為專案，此種矩陣結構是扁平的、層級很少。而在此結構內的員工都有二位上司，一為職能上司另一位則是專案上司，因此，專案式結構的成員稱做『雙上司的員工』，兼具職能及專案間協調及溝通之功能。

有忌諱，但是以目前來講大家這樣的感覺就比較沒有的，所以像醫療志工對志工來講，很多人就會認為滿有趣的，還可以增加一些醫療的常識，對，所以以目前來講，我們醫院的優勢大概就是可能醫院已經成立滿久了，不用擔心在變化期或志工在福利的部分，都已經取得很共識了啦，可能就是不用再去對醫院說，今天我們要志工旅遊要補助，明天志工要保意外險，所以，在福利部分我們已經不需要再去跟醫院爭取哪些部分，反而好像兩邊都已經有共識了。(S1-15-1)

從嘉基對志工的管理模式亦是一般從計畫需求到績效評估考核等的規劃，是一種管理的循環系統，因為許多志工是繼續留任的，因此管理是一個不斷循環的系統及持續的工作；另其設置行政關懷組的特點，是一種與志工之間關係的建立及關懷的分享，不僅是增進彼此的互動，更是代理督導對志工的工作分擔，是兼容並蓄的管理方法，這亦是嘉基的特色，是很值得學習的。受訪志工的服務感受是：

像剛開始我們當行關的，有些志工就會認為我們不是來管他們的，或是來查勤的或是要幹嘛的，剛開始的時候就會有這個問題，因為我們也把行關的這個角色扮演得很好，所以像現在他們看到我們就會比較高興，就比較沒有那個隔閡了啦，現在已經很好了，之前就會有這種又要查勤了的感覺及隔閡，現在就已經很好了，之前有些志工就會這樣啦，現在已經很少了。(V1-28-1)

對，我們當行關的職權不是來管他們的，是要來關懷他們的，就是說醫院有什麼訊息，或志工隊有什麼訊息，要知道注意的事件，我們要告訴他們一下

，這樣子啦，我們就是在他們值班的時候去關懷他們，看看有沒有什麼問題要幫忙解決的，向上級反應一下溝通一下這樣子。(V1-29-1)

嘉基志工隊在志工們多年的努力，以及院方的全力支持下，在制度、服務品質、以及志願服務工作投入的程度等各方面，不管在民眾、社會團體及政府單位，都是獲得到肯定及好評的。

第五章 結論與建議

為使本研究能俾助合宜本土化的志工管理模式有更深層的了解，乃以財團法人嘉義基督教醫院對志工的管理模式為對象，期可作為其它志工運用單位的參考。為達此目的及回應本研究的議題，乃採用相關文獻期對志願服務及志工管理的概念及內涵，作為本研究的基礎理論，並加以對嘉基院內的志工施以「訪談」及「醫院志工管理」的調查問卷，共得有效問卷 117 份，再將資料進行統計、分析及討論，進而對本研究能提出有積極且助益的建議。

第一節 研究發現

本研究所得資料經統計、分析後，主要有幾項的發現，說明如后：

- 一、嘉基始自第十期起，也可說是自創立志工服務以來，每期均辦理志工的在職教育訓練，甚至在同一期內辦理九次的在職訓練，可見嘉基對志工的教育訓練其重視的程度，可見一般。
- 二、嘉基的服務台於每棟大樓均有其服務點，且多達三處之多，另再加以機動服務組作為不定點且為走動式的服務，亦可顯示嘉基對其成立志工隊的宗旨，遂行不遺餘力的實踐。
- 三、志工計畫在設計的過程中是讓志工間接參與的，因為社工室會於志工大會、幹部會議及平日志工值班的問題反應蒐集後彙整，作為爾後擬定計畫時的參考依據，可見重視並採納志工的具體意見，這也是管理志工的最好方法。
- 四、志工督導對志工管理是採取矩陣式、走動式及民主化的管理方法，是充分的對志工的尊重及肯定，督導的謙卑中又有著專業的領導及關懷，此種帶領志工的經驗及成果，是很值得作為志工管理的楷模及汲取管理經驗的聖地。

五、志工值班採定班定時，這是一種熟悉及適應良好的執行方法，這是其優點，惟這亦是其缺點，因其人際關係的拓展會較受限制。

六、行政關懷組的設立，不僅讓人沒有官僚式的頭銜的壓力，亦可達到志工管理關懷志工之收益，是很值得其他醫院或志工團體學習的一種方式。

七、志工不僅利用家中的二手環保物資，辦理義賣會自籌志工基金幫助志工隊友的緊急需要，更是捐助金錢幫助許多非營利組織的慈善機構，此舉是很值得讚許，亦是值得尊敬的。

第二節 研究結論

聖經中箴言第十一章第廿五節「好施捨的，必得豐裕；滋潤人的，必得滋潤。」腓立比書第二章第六節至第八節「耶穌本有上帝的形象，不以自己與上帝同等為強奪的，反倒虛己，取了奴僕的形象。成為人的樣式既有人的樣子，就自己卑微，存心順服，以至於死，且死在十字架上。」「虛己」就是「放棄一切」、「自願」，「自願」亦是「志願」、「甘願」、「樂意」的心志及真正的實踐行動，這些經節正是說明了耶穌基督的自願及願意犧牲奉獻的精神，「志願」亦是基督教的核心價值，對人的惻隱之心及對社會的責任感。

素來任何行業都是重榮譽的，「商譽」即代表著價值形象及品牌，這是無形的資產，亦是無比重要的。從宏觀的角度來看，『嘉義基督教醫院』是一個價值形象及品牌，每個單位及個人都是代表；其可將價值形象及品牌定義為顧客即是病患、志工及員工相交的集成，成功的價值形象及品牌擁有強大的「功能」、「社會」、「個人精神」與「群體精神」四大向度，價值形象及品牌不僅是建立顧客認同的對象，更是主導組織前進的管理工具。

嘉基從筆路藍縷迄今，不管在其創立宗旨、組織文化、組織管理到未來的目標及願景，價值形象及品牌是顧客、志工及職工建立關係的橋樑，更是志工、職工實

現個人價值的認同象徵。「價值形象」及「品牌」是嘉基最重要的無形資產，需要嘉基團隊每一個成員長期努力的經營與累積，正如其醫院從草創至今一千多床的病床等發展歷程，處處流露出嘉基團隊的真情、努力、志願及犧牲奉獻，這也是嘉基凝聚整體的團隊力量，與時俱進、永續經營的源泉活水。

第三節 研究限制

- 一、九十二年十二月十五日分別以電話向多家醫院的社工（社服）單位索取「志工工作手冊（則）」等資料，僅有少數幾家醫院樂意提供，餘則均以拒絕給予，在此向這些願意提供資料的醫療院所，表示謝忱。
- 二、九十三年元月卅日，研究者則以信函再次向卅四家醫療院所索取相關資料，提供資料回覆情形，彙整如附表 5-3-1。

表 5-3-1 索取醫院志工手冊單位暨回復情形一覽表

單	位	回	覆	情	形
財團法人長老教會新樓醫院醫院		92.12.15	電話索取時即已贈與		
台北醫學大學市立萬芳醫院		92.12.15	電話索取時即已贈與		
台灣大學 臺大醫院		92.12.15	電話索取時即已贈與		
高雄榮民總醫院		92.12.15	電話索取時即已贈與		
嘉義榮民醫院		92.12.15	電話索取時即已贈與		
財團法人新光吳火獅紀念醫院		93.2.4	收到		
財團法人恩主公醫院		93.2.5	收到		
財團法人奇美醫院		93.2.3	不提供任何資料，但可電話查詢		
財團法人仁愛綜合醫院		---			
財團法人振興復健醫學中心		---			
埔里基督教醫院		---			
屏東基督教醫院		---			
彰化基督教醫院		93.2.6	收到		
馬偕醫院		93.2.4	沒有完整的一份資料，且不對外提供資料		
聖馬爾定醫院		---			
天主教耕莘醫院永和分院		93.2.5	收到		
行政院衛生署 屏東醫院		---			
行政院衛生署 彰化醫院		---			

行政院衛生署 嘉義醫院	---
行政院衛生署 台北醫院	93.2.10 收到
行政院衛生署 桃園醫院	---
台中榮民總醫院	93.2.5 須學校正式行文，並告知指導教授名字且經同意，即可寄送
台北榮民總醫院	---
桃園榮民醫院	93.2.5 收到
台北市立和平醫院	93.2.6 無法提供
台北市立仁愛醫院	---
台北市立忠孝醫院	---
台北市立陽明醫院	93.2.5 告知僅可在院內閱讀
華濟醫院	---
西園醫院	---
長庚紀念醫院 高雄院區	93.2.3 志工手冊為院內資產，不宜外流，倘電話查詢的問題則仍要請示長官後決定
長庚紀念醫院 林口院區	93.2.4 收到
長庚紀念醫院 台北院區	---
中港澄清醫院	---
中國醫藥大學	---
東元醫院	93.2.4 僅以電話確認及查詢，並未提供任何資料
三軍總醫院	93.2.5 收到
門諾會醫院	---
成大醫院	93.2.2 回覆可自行上網查看

說明：回覆情形欄尚無註記者，「---」表示為該醫院均未做任何回應。

研究者自行彙整繪製

三、本研究乃為醫院對招募的志工管理研究，需索取其他醫院的志工管理手冊（則）為參考並比較，惟許多醫院答覆並無製作志工手冊，著實無法給予，亦有許多醫院均不提供任何資料，但也有許多醫院樂意提供，並且再向研究者索取完成後的論文，俾利醫院管理志工的參考，緣於諸多限制因素，研究者僅能就願意提供志工管理手冊的醫院所有資料及醫院的網路資料作為比較研究，故比較性及縝密性較不佳亦不完全，在此，為願意提供供研究者參考之醫院，再次表示謝意。

四、綜整院方拒絕的理由，略述如后：

- （一）不方便給予，沒有特殊理由或特別的理由。
- （二）資料為醫院的資產，不宜對外公開、外流、及贈送。

- (三) 不願自家醫院的資料，被拿去做比較。
- (四) 資料已很老舊，多年未做修改及重新印刷。
- (五) 手冊資料尚在研擬中，不知何時可以修好。
- (六) 手冊僅剩乙本，無多餘的數量可提供。
- (七) 倘有任何想要詢問的問題，可以來電話詢問；查詢的問題，則需請示長官後再決定。
- (八) 完全不做任何回應。

五、一至八期尚未留下各類的文獻及資料可查，也未有工作報告的紀錄，可能是早期醫院對此制度並未建立、且志工的制度亦為發展完備也無專人專職管理所致；另自第九期之後，雖有資料的紀錄，但仍有不完備之處，爾後可將志工每期的服務及活動紀錄等資料，有一套完善的格式並加以紀錄，不至於讓資料斷層或不完整之缺。

六、本研究訪談者，均是目前仍在嘉基志工隊服務者，對醫院的評價多為正面且積極的，爾後本研究的後續發展可將離隊的志工納入參與對象，此則能對志工的管理更臻完備、豐富且能有全面向全方位的看見，如此才不失研究精神。

第四節 研究建議

面對日趨複雜又多變的環境，被動式的行為思考模式將會被激浪沖走，唯有積極主動的作法才能效能又具彈性，在管理學上稱為『主動預應』(proactive)。主動預應的結果能為組織降低風險與環境的不確定性，較得以掌握或控制組織未來的目標與方向。依據研究對嘉基志工管理的研究提出以下幾點建議，期能有助於其未來更好的發展：

一、對醫院志工的教育訓練部分

可依志工的年資做不同分組的訓練，設計不同的課程內容，設計時要考量及配合志工的時間，有適度選擇性的時間可供選擇，另其教育訓練的時間期及密度次數亦要考量志工的負荷，如此的教育才能有收益之效，可避免志工會有每年上課大同小異的疲乏及失去吸收新知的新鮮感。

教育訓練對志工的自我肯定、自我了解、專業知能、服務態度及對社會服務的價值觀有著重要的直接影響，緣此不管是對醫院、志工督導、志工幹部或是志工個人，教育訓練是非常重要的。因此，如此課程設計的教育訓練成本很高，可與雲嘉南地區的醫療志工聯合辦理培訓教育，並成立實踐組織未來願景的「學習型的醫院志工訓練營」，作為其他組織學習取經的智庫，這亦要定期實施，這不僅是教育亦是一種投資，對醫院的志工有正面向的幫補功能。

二、部分授權給志工管理志工的權限及評估考核，並讓志工可直接參與一些方案的設計及執行

例如招募新志工，透過講習訓練可經由資深志工或志工幹部擔任參與面試、評估考核現任志工的工作，如此不僅可減輕督導的工作量，較不容易產生疲乏感，可讓志工有直接的參與感，也可與潛在的未來志工建立起初步的關係，因為志工彼此之間是有一些共同點的，像是都願意擔任志工、嘉基是他們共同覺得值得奉獻服務的機構等。受訪志工的意見有：

對，對，對，這樣可以啊，讓我們有一種機會參與感，多一種學習，這樣也滿好的。(V1-24-1)

適度的授權給志工幹部，讓志工管理志工，使督導成為志工幹部的顧問及尋求協助的指導教師，而非完全主導者，但主權及授權仍在督導者，可藉著每月原有的幹部會議檢查志工的工作進度及問題，作為工作的檢討及精進做法的討論暨研究，以視對志工工作成果的重視及肯定。

「休息，是為了要走更遠的路」，督導適度的授權給志工幹部，可讓督導在工作上稍有喘息的機會，而不至於會有連休息時間都是在工作的疲乏感，亦可讓志工有參與感及管理上成長空間的機會，如此志工有參與權、督導有主導控制權，均可有效的管理志工，這也是相得益彰的管理方式及作為。

三、制度化的建立

嘉基有許多的制度及志工考核等事項是實際在實施的，乃以歷年來的經驗累積而有所作為，緣於尚未真正建立起一套制度化，應將各項實際做法資料化、表格化，以供實際的作業之用及紀錄。

另志工的志願服務相關注意事項、做法及問題的累積製作成 Q&A，可建立起一套標準作業程序 (standard operation procedure, 簡稱 SOP)，亦將每次的教育訓練課程錄影留下，建立起志工教育訓練資料帶 (資料庫)，置於志工休息室內，可供志工隨時翻閱及複習，或透過網路查詢或教學，因為溫故可以知新。

「看好、不看壞」，未看到志工的缺點、或根本不計較其缺點或缺失，站在現在的基點來看嘉基的志工管理，雖無什麼缺點或亟需改進的地方，但這也是其危機，建議嘉基在管理方面要有各種狀況的危機處理方案，例如，做個人清查犯罪紀錄、精神狀況及身體健康狀況等的篩選及預防，在考量成本、隱私權及誠信上做一適度的斟酌辦理，亦可避免不必要的麻煩及危機，在還可以有伸縮退路的時候做修補及改正。

四、建立志工人才資料庫，更加符合人力資源的儲備及祥和計畫的內容

志工組織有多少是用「科技」發明，來提昇工作績效，善用 IT (information technology)，例：使用「資料庫」，透過電腦程式的運算，可以輕鬆地完成的排班、發送信件、記載工作時數、搜尋志工個人資料等。「人才庫」於人力資源短缺時，迅速找回有經驗的志工伙伴，才不置於浪費了招募及訓練的成本。

本研究的建議期能對嘉基的志工管理有更好及更臻完善的發展建議，也願志工隊的發展是有旺盛的生命力及溫馨中帶有熱情的。

參考文獻

一、研究計畫成果報告

張菁芬 (2003)。九十一年國內青年參與志願服務現況調查。行政院青年輔導委員會青年輔導研究報告。台北：行政院青年輔導委員會。

二、學術研討論文集

莊耀輝 (2002)。無怨無悔的付出。第三屆非營利組織管理研討會論文集 <e 世紀之經營迎新典範 - 台灣非營利組織的產業化經營 >。頁 10 : 1-11。南華大學非營利事業管理研究所。

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。頁 1-6。

陳政智 (2003)。志工方案的績效評估。醫療領域中的志願服務管理研討會。中華民國醫務社會工作協會。頁 7-16。

陳政智 (2003)。如何創造志工服務績效。醫療領域中的志願服務管理研討會。中華民國醫務社會工作協會。頁 17-19。

陳英陣 (1998)。福利社區化與志願服務人力資源。福利社區化及志願服務人力資源研討會。頁 4-8。

蔡維民 (2003)。基督教長老教會醫院醫療義工之規劃與管理 - 以馬偕醫院、彰化基督教醫院以及新樓醫院為例。第五屆『宗教與行政』學術研討會。頁 83 - 118。

三、博、碩士論文

王宗媛 (2001)。醫院志工訓練成效評估之研究 - 以嘉義基督教醫院志工隊為例。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。

王秀燕 (2003)。志工管理者之經營管理理念與組織間合作意向相關性研究。東海大學社會工作系碩士論文。

宋世雯 (2000)。成人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

林淑容 (2003)。志工管理：以高雄市立美術館為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

陳泰元 (2003)。國人參與志願服務之決定性因素。南華大學非營利事業管理

研究所碩士論文。

葉良琪（1999）。*願服務管理內在動態系統之研究---以國立成功大學附設醫院為例*。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

楊勝任（2003）。*醫院志願服務對志工生命價值觀的影響研究*。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

蔡天生（2001）。*非營利組織志工人力資源管理之研究-以管理滿意度與組織承諾為例*。國立中山大學中山學術研究所碩士論文。

蔡依倫（2001）。*宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究 - 與非宗教醫院志工做比較*。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

鄧湘漪（2002）。*進出邊境 - 以台灣某國際援助發展組織為例*。國立台灣大學社會工作學系碩士論文。

謝文亮（2002）。*志工教育訓練與工作投入之研究*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

鍾蕙朱（2001）。*新光醫院志工督導領導型態與志工疏離感之研究*。國立中山大學中山學術研藉所碩士論文。

嚴幸文（1993）。*醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究*。東海大學社會工作研究所碩士論文。

四、中文書籍、報告

Elizabeth L. Holloway 原著，王文秀、施香如、沙大荒合譯（1999）。*臨床督導工作的理論與實務*。台北市：張老師文化。

Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars 原著，林財丁譯（2000）。*管理學 - 技巧與應用*。第九版。台北；滄海。

Nancy Macduff 原著，魏希聖譯（2001）。*志工招募實戰手冊(Volunteer Recruiting and Retention : A Marketing Approach)*。台北：張老師文化。

Noyes Campbell, Susan J. Ellis 原著，蔡宜津、鄭純宜、桂雅文譯（2000）。*幫幫忙：義工管理求救指南*。台北市：五觀藝術管理。

Robert N. Lussier 原著，林鈺琴、劉菊梅合譯（2001）。*管理學*。台北市：雙葉書廊。

Steve McCurley, Rick Lynch 原著，李淑珺譯（2000）。*志工實務手冊*。台北：

張老師文化。

W. Lawrence Neuman 原著，朱柔弱譯（2002）。*社會研究方法 - 質化與量化取向*。台北：揚智。

王士峰（1999）。*管理學*。台北：文享圖書。

中華民國志願服務協會編（1996）。*志願服務論見選集*。台北市：中華民國志願服務協會。

江明修（2000）。*第三部門：經營策略與社會參與*。台北：智勝。

江明修（2003）。*志工管理*。台北：智勝。

吳美惠、吳春勇、吳信賢（1995）。*義工制度的理論與實施*。台北：心理出版社。

官有垣（2000）。*非營利組織與社會福利-台灣本土的個案分析*。台北：亞太。

秦燕（1996）。*醫務社會工作*。台北：巨流。

許士軍（1982）。*管理學*。台北：東華。

陳武雄（2001）。*志願服務理念與實務*。台北：中華民國志願服務協會。

曾華源、曾騰光（2003）。*志願服務概論*。台北：楊智。

張志育（1998）。*管理學：新觀念、本土化、世界觀*。台北縣：前程。

摩西等（1999年5月初版，2001年8月第五版）。*聖經 - 和合本*。香港：國際聖經協會。

鄭讚源、邱定彬、陳曉慧、蔡岳珍（1998）。*志工團體帶領手冊*。國立中正大學成人及推廣教育中心編印。

劉淑瓊（2002）。*運用志工參與社區總體營造參考手冊*。台北：行政院青年輔導委員會。

蕭新煌編著（2000）。*非營利部門：組織與運作*。台北：巨流。

五、中文期刊文章

王順民（1999）。非營利組織及其相關議題的討論--兼論臺灣地區非營利組織的構造意義。*社區發展季刊*，85，36-61。

王篤強、蘇文彬（2001）。「志願部門」如何維繫可欲之社會價值：一項初步的理解。*社區發展季刊*，93，頁34-41。

文玉民（1996）。讓醫院更有人情味--談醫院志願服務工作的推動。*醫院雙月刊*

29:1。頁 55-61。

天主教耕莘醫院永和分院：志工隊手冊。2003/12/18。

田秀蘭（2000）。*紮根理論在諮商心理學研究中的應用*。輔導季刊，第 36 卷，第 4 期，頁 35-40。

台灣基督長老教會新樓醫院：義工管理作業標準書。2003。

台北醫學大學市立萬芳醫院：志願服務隊工作手冊。2002/4。

江亮演（2001）。*日本志願服務的現狀與特色*。社區發展季刊，93，頁 236 - 244。

朱美珍、劉香君（2001）。*國軍志願服務組織之運作 - 以海軍技術學校為例*。社區發展季刊，93，頁 144-154。

行政院衛生署台北醫院：志工隊志工手冊。2003/11/29。

行政院衛生署基隆醫院（2002）。*志工隊成立十週年紀念專刊*。

呂朝賢（2002）。*對我國志願服務法的若干反思與建議*。台大社會工作學刊，7，頁 203-241。

吳嫦娥（1990）。*督導心得談*。社區發展季刊，53，頁 57 - 59。

長庚紀念醫院林口醫學中心：志願服務須知手冊。2003/9。

林宜秋（2001）。*美術館義工的角色與功能 - 以高雄市立美術館為例*。博物館學季刊，15：1，頁 33-40。

林勝義（1997）。*志工的生涯規劃*。社會資料雜誌，232，頁 1-2。

林勝義（2001）。*國內志願服務教育訓練之評鑑*。社區發展季刊，93，頁 211 - 215。

林勝義（1997）。*志願服務的教育訓練*。社區發展季刊，78，頁 14 - 18。

林聯章（1999）。*志願服務的意涵*。全國文化機構義工訓練手冊。

秦燕（2001）。*醫院中的志願服務工作*。社區發展季刊，93，頁 171 - 181。

夏忠堅（民 90）。*基督教志願服務信念與推展*。社區發展季刊 93，頁 118-122。

國防大學國防醫學院三軍總醫院：源遠志工隊 志願服務工作手冊。2004。

陳武雄（2001）。*志願服務法之剖析*。社區發展季刊，93，頁 19-27。

陳武雄（1997）。*志願服務應有的認識與作法*。人事月刊，24：1，頁 51 - 58。

陳慧媚（1990）。*社會工作督導的因素：領導能力、關係及訓練*。社區發展季刊，53，頁 49 - 56。

- 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。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。嘉基志願服務隊介紹。嘉基院訊 23。頁 14。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。感謝你的愛, 我們九歲了。嘉基院訊 63。頁 37 - 38。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。倪傑先生其人其事。嘉基院訊 70。頁 36 - 37 : 1998。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。行政關懷組是甘? 是苦?。嘉基院訊 81。頁 30 - 31。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。嘉義基督教醫院第一位志工 - 用心關懷貧弱兒童的倪傑先生。嘉基院訊 91。頁 26 - 27 : 2002。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。天使的形貌 - 永遠的 Uncle。嘉基院訊 100。頁 36 - 38。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。天使的形貌 - 永遠的 Uncle。嘉基院訊 101。頁 32 - 35。嘉義。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。志工十週年特刊。1998。
- 財團法人台灣信義會嘉義基督教醫院。第廿五期(上)志願服務工作手冊。2004。
- 財團法人恩主公醫院: 志工手冊。2003。
- 財團法人新光吳火獅紀念醫院: 志工服務手冊。2004。
- 高雄榮總志工隊工作手冊。2003。
- 桃園榮民醫院: 志工管理規則。2004。
- 曾騰光 (1997)。 *志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略*。社區發展季刊, 78, 頁 35-45。
- 曾華源 (2001)。 *對我國擴大參與志願服務途徑與設置志工中心的建議*。社區發展季刊, 93, 頁 59-75。
- 曾華源 (1997)。 *如何落實政策研訂志願服務法規*。社會福利, 128, 頁 4-7。
- 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, 頁 28-34。
- 曾華源、曾騰光 (2001)。 *我國志願服務潛在問題與應有的走向 - 兼談新通過*

之志願服務法。社區發展季刊，93，頁 6-18。

張英陣（1997）。激勵措施與志願服務的持續。社區發展季刊，78，頁 54 - 64。

張德聰（1996）。志願服務助人者之態度與精神。台北市立社會教育館。

張家銘（2001）。義工團隊的領導與經營。博物館學季刊，15：1，頁 15-24。

黃協源（2001）。祥和計畫經費補助與績優表揚之成效與檢討。社區發展季刊，93，頁 216 - 220。

彰化基督教醫院：義工手冊。2004。

葉莉莉、陳聯儀（2001）。基層醫療保健 - 衛生所對社區志願服務者之運用。社區發展季刊，93，頁 289 - 296。

嘉義榮民醫院志願服務隊工作手冊。2003。

劉德勝（1996）。從義工觀點推動志願服務制度。社教資料雜誌，220，頁 4-6。

劉德勝（1992）。專題：博物館人員培訓 - 談博物館的義工訓練。博物館學季刊，6（4），頁 51-57。

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。

鍾瑜平（2002）。從人力資源管理的角度看博物館義工制度。博物館學季刊，16：2，頁 89-95。

劉淑喜（2001）。推長志願服務業務概況與未來之展望。社區發展季刊，93，頁 206 - 210。

六、網路資源

NPO 公益圖書館：<http://www.npobook.org.tw/Research/Research4.asp>。
2003/12/17。

內政部（2003）內政統計資訊服務網社會司：
<http://www.moi.gov.tw/w3/stat/>。2004/2/17。

內政部社會司（2001）志願服務資訊網：
http://vol.moi.gov.tw/vol/moi_law.htm。2003/12/17。

中華民國教會醫療院所協會：<http://chca.myip.org>。2003/12/17。

中華志願服務推廣中心：<http://www.vol.org.tw>。2003/12/17。

天主教耕莘醫院永和分院：<http://www.cthyh.org.tw/>。2003/12/17。

中國醫藥學院附設醫院志工社會工作組：<http://www.cmuh.org.tw/sw/>。

2003/12/18。

中港澄清醫院澄光志願服務隊：<http://www.ccgh.com.tw>。2004/1/7。

仁濟醫院：<http://www.ychss.org.hk>。2003/12/17。

台灣公益資訊中心：<http://www.npo.org.tw/index.asp>。2003/12/17。

台北市立中興醫院：<http://www.zx.gov.tw>。2003/12/17。

台北市立陽明醫院：<http://163.29.39.213/admin>。2003/12/16

台北市立仁愛醫院：<http://163.29.39.172>。2003/12/17。

行政院青年輔導委員會：http://www.nyc.gov.tw/int_5.htm。2003/12/17。

行政院主計處志願服務網：<http://wap.dgbas.gov.tw:8080>。2003/12/17。

成大醫院：<http://www.ncku.edu.tw>。2003/12/19。

東元綜合醫院：<http://w3.tyh.com.tw/>。2003/12/19。

和信治癌中心醫院：<http://www.kfsyscc.org/>。2003/12/17。

花蓮慈濟醫院：<http://www.tzuchi.com.tw/SerType/service.htm>。

2003/12/17。

長庚醫院社會服務處：<http://www.cgmh.org.tw>。2003/12/17。

埔里社區電子報：<http://news.puli.com.tw/>。2003/12/17。

馬偕醫院社工室：<http://www2.mmh.org.tw/ssd/ssdvolte.htm>。2003/12/19。

財團法人新光吳火獅紀念醫院：<http://www.shk.org.tw>。2004/1/7。

財團法人奇美醫院：<http://www.chimei.org.tw>。2004/1/7。

高雄醫學院：<http://www.kmu.edu.tw>。2003/12/17。

高雄榮民總醫院：http://www.vghks.gov.tw/service/serv_

[socialwork.htm](http://www.vghks.gov.tw/service/serv_socialwork.htm)。2003/12/15。

華濟醫院志工在職訓練：

<http://www.godsheart.com.tw/newspaper/0117/trans.htm> 2003/12/19

聖馬爾定醫院網址：<http://www.stm.org.tw/sw/p2.htm>。2003/12/19。

慈濟醫學雜誌網站：<http://www.tzuchi.com.tw/tcmj/88-1/8801-5ch.htm>。

2003/12/17。

嘉義基督教醫院：<http://www.cych.org.tw/>。2003/12/17。

彰化基督教醫院：<http://www.cch.org.tw/>。2004/1/7。

七、英文期刊

Wilson ,John(2000), “ Volunteering ” ,Annual Reviews of ociology,26:p.215-240.

附錄

附錄一 嘉基志工基金管理辦法（民國九十年七月修訂）

壹、經費來源及管理

1. 經費大部分來自於服務台電話卡盈收、義賣收入及志工捐獻。
2. 志工經費由社工室主任擔任行政管理人，志工督導為運用人，帳目由社工室書記管理。
3. 捐贈志工基金不開立醫院正式收據，每月定期公布捐贈明細於志工徵信。
4. 基金帳目每月呈核，書記 科室主任 部主任。

貳、志工基金使用範圍

1. 志工聚餐：每半年聚會一次，形式不拘，聚餐、喝茶、烤肉皆可，每位志工補助 100 元。
2. 志工本人住院時，贈送奶粉、水果或鮮花慰問。
3. 志工及直系血親之婚喪喜慶時，以禮金或慰問金（或同等值之紀念品）贈送。
結婚禮金：志工本人 2000 元，志工子女 1200 元。
喪事：志工本人 3100 元、直系一等親屬（父母、配偶、子女）1100 元、
直系二等親屬（祖父母、岳父母、公婆、孫子女）500 元。
結婚禮金及奠儀除向院方申請外，其餘由志工基金支付。
4. 關懷卡片經費。
5. 志工聯誼比賽獎金（或獎品）。
6. 其他：志工服務或活動所需物品及特殊獎勵。

參、基金運用流程

志工督導依據基金管理辦法之規定，評估運用用途及金額後，開立志工基金使用憑證，說明使用項目和金額，再交單位主管審核。書記依據志工基金使用憑證，提領金額並作帳。

肆、以上志工基金使用範圍，得經志工幹部會議之決議，與志工手冊同步修訂。