

非营利组织志愿者管理现状问题及对策研究

——以长沙青年志愿者协会为例

马荣璐

湖南农业大学公共管理与法学学院 湖南长沙

【摘要】自公共事件频繁发生以来，非营利组织和志愿者的作用开始受到广泛关注，志愿者队伍迅速壮大，志愿服务逐渐成为社会生活的一部分。面对这样的背景，非营利组织如何实现可持续发展，以及如何有效管理志愿者以提供高质量的服务，成为了重要课题。本文以长沙青年志愿者协会为例，对志愿者管理存在问题进行探究，并提出意见和对策。

【关键词】非营利组织；志愿者

【收稿日期】2025 年 3 月 28 日

【出刊日期】2025 年 4 月 22 日

【DOI】10.12208/j.ssr.20250145

Research on the current problems and countermeasures of volunteer management in non-profit organizations - Taking the Changsha youth volunteer association as an example

Xinglu Ma

School of Public Administration and Law, Hunan Agricultural University, Changsha, Hunan

【Abstract】 Since the frequent occurrence of public events, the role of non-profit organizations and volunteers has begun to receive widespread attention, the volunteer team has grown rapidly, and volunteer service has gradually become a part of social life. Faced with such a background, how non-profit organizations can achieve sustainable development and how to effectively manage volunteers to provide high-quality services have become important topics. Taking the Changsha Youth Volunteer Association as an example, this paper explores the problems of volunteer management and puts forward opinions and countermeasures.

【Keywords】 Non-profit organization; Volunteer

1 非营利组织及志愿者队伍的发展历史

1.1 非营利组织发展历史

自 1978 年改革开放拉开帷幕，我国经济与社会结构持续演变，历经了极为深刻的变革。伴随市场经济活力的充分释放，在政府与企业之外，非营利组织作为“第三部门”登上历史舞台，成为推动社会发展的重要力量。梳理我国非营利组织的发展脉络，大致可划分为五个阶段。

1.1.1 第一阶段 萌芽起步期(20 世纪初至 1949 年)

从 20 世纪初到 1949 年中华人民共和国的成立，中国非营利组织的发展尚处于初级阶段。在那个时代，中国社会还处于半封建半殖民地的状态，非营利组织

主要以民间结社的形式出现，其主要目标是保护其成员的利益。据 1946 年社会部的统计数据显示，当时已有超过 46000 个人民团体进行了正式登记。这些团体中，职业团体如农会、工会、渔会以及工商业和自由职业团体等占了绝大多数，约有 40000 多个；除此之外，还有许多社会团体并未进行官方登记，因此实际的民间团体数量可能远超这一数字。

1.1.2 第二阶段：历经波折期(1949 年至 1978 年)

新中国成立之初，国家在经济领域实行了计划经济体制，政治上则采取了高度集中的中央集权制度。到了 1950 年，新成立的政权对民间组织进行了彻底的清理和修整工作，导致许多社团被政治化或直接被取缔。

这一系列整顿行动使得国内各类社会团体和民间组织的数量急剧减少^[1]。据当时的统计数据显示,1950年全国性的社团仅有44个,到了1960年也不足100个。

1.1.3 第三阶段:复苏提速期(1978-1992)

1978-1992年党的十四大召开,中国非营利组织进入加速发展阶段。1978年底党的十一届三中全会的召开,为经济体制和政治体制的变革铺平了道路,为非营利组织的发展注入了强劲动力,公民社会的崛起也为非营利组织提供了广阔的发展空间。1989年,全国性社团就有1600个,地方性社团更是达到了20多万个^[2]。然而,在这一快速发展的过程中,非营利组织也面临着一些不规范的问题。1990年6月,政府启动了第二次大规模的社团清理整顿工作。在这一阶段,我国非营利组织与政府的关系得到了进一步的规范和理顺。到1992年,全国性社团的数量稳定在1200个左右,地方性社团则达到了18万个,显示出非营利组织在规范中稳步发展的良好态势^[3]。

1.1.4 第四阶段:规模质量并进期(1992-2002)

1993年党的十四届三中全会通过了《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,明确提出要发展市场中介组织,特别是行业协会和商会等,以发挥它们在市场经济中的重要作用^[4]。到2002年底,全国登记的社会团体数量达到了13.3万个,比2001年增长了13%。这一显著的增长不仅反映了非营利组织数量的快速增加,更显示了它们在社会中的影响力和作用的日益增强。

1.1.5 第五阶段:全面繁荣期(2003至今)

自2003年起,中国非营利组织的发展进入了一个新的全面快速增长期。这一时期,随着全国官办非营利组织改革的推进和民间组织的蓬勃发展,非营利组织在数量和影响力上都取得了显著增长。2003年10月,党的十六届三中全会通过的《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出了要“按市场化原则规范和发展各类行业协会、商会等自律性组织”的新要求,为非营利组织的发展指明了方向。

1.2 志愿者队伍的发展历史

从新中国成立初期的集体主义精神和义务劳动,到改革开放后社区服务的兴起,再到21世纪志愿服务事业的蓬勃发展,我国志愿者队伍经历了显著的增长和结构的优化。

在早期,志愿服务活动主要由政府组织,强调集体利益和社会主义建设,活动形式相对单一。随着社会的发展,人们开始意识到除了政府主导外,社会力量和个

人也能在志愿服务中发挥重要作用。80年代至90年代,社区志愿服务逐渐兴起,志愿服务开始向多元化、个性化发展。进入21世纪,随着经济的快速增长和社会文明程度的提升,志愿服务事业得到了快速发展。政府出台了多项政策和法规,为志愿服务提供了制度保障和法律支持。志愿服务组织数量迅速增加,志愿者队伍不断壮大,志愿服务内容也日益丰富,涵盖了教育、医疗、环保、扶贫、应急救援等多个领域^[5]。

2 长沙青年志愿者协会的发展概况

长沙青年志愿者协会于1995年正式成立,其成员由热心社会公益和社会保障事业的青年构成。作为非营利性社会组织,协会接受共青团长沙市委的工作指导,长期致力于社会公益和志愿服务领域。协会逐渐发展壮大,下辖区级青年志愿者协会9支,专业、行业志愿者分会98支,拥有青少年志愿者14万余人,注册志愿者近1.2万人。长沙青年志愿者协会注重优化配置各类资源,推动精干力量专业化,联合驻长高校、市直机关、企事业单位、青年社会组织成立市属专业志愿服务队^[6]。协会推动服务平台信息化,线上注册志愿者达到56.1万人,注册组织5084个,志愿服务时长281.4万小时,形成了龙头、枢纽、网点阵地体系。

3 志愿者队伍管理面临的问题

3.1 管理资金缺乏

资金短缺是众多非营利组织普遍面临的核心难题,它直接影响到志愿活动的实施、新成员的吸纳以及志愿者的专业培训等多个方面。以长沙青年志愿者协会为例,该协会的资金主要来源于两大部分:政府的财政拨款和爱心企业的捐助。然而,政府的补贴常常杯水车薪,难以覆盖所有需求,同时,非营利组织在自筹资金方面的能力也相对有限,这进一步加剧了资金短缺的问题,物质资源的匮乏无疑给非营利组织的管理带来了诸多挑战。首先,尽管志愿服务强调的是自愿性和无偿性,但志愿者在参与过程中仍然渴望得到一定形式的认可和鼓励,然而资金的紧张往往使得这些激励措施难以实施,进而可能影响志愿者的积极性和参与度。其次,资金的不足直接影响到非营利组织提供服务的能力。没有足够的物质保障,组织难以为志愿者提供必要的工作条件和支持,一些精心策划的志愿活动无法开展,甚至被迫取消,这不仅损害了服务对象的利益,也削弱了组织的社会影响力和公信力。

3.2 专业能力不强

从人力资源专业视角审视,非营利组织在志愿者管理领域面临双重发展瓶颈:其一为服务主体专业素

养待提升,其二为能力培养机制欠完善。首先,服务主体专业适配度不足。当前非营利组织服务范畴已突破传统领域,延伸至法律援助、生态治理、医养服务及教育咨询等专业化服务领域。以长沙青年志愿者协会为例,其成员构成以在校学生为主体,多数未接受过系统的社会服务理论培训,在危机干预、个案管理等实务操作层面存在明显短板。其次,培训体系专业化程度有限。现行培训机制呈现三方面特征:形式维度局限于讲座式灌输,内容层面偏重经验传承,实施过程缺乏评估体系。内容多依赖老志愿者的实践经验,这种非标准化培养方式导致新晋志愿者需要较长的时间才能达到基础服务标准。志愿服务培训不仅要传递志愿精神和理念,还要涵盖专业领域的知识,这需要更专业化的心理培训^[7]。资金约束与专业师资短缺形成恶性循环,这迫使组织采用成本压缩策略,进而影响人才梯队建设。这种结构性矛盾亟待通过政社协同机制创新来破解。

3.3 缺乏有效激励

一套科学合理的激励机制,对维持志愿者参与热情、保障活动质量有着关键作用。若激励措施不合理或不及时,容易让志愿者期望落空,打击其积极性,甚至造成优秀志愿者流失。在我国,非营利组织在激励志愿者时,普遍侧重精神激励,物质激励相对匮乏。常见的精神激励方式包括根据志愿者的服务时间累计授予荣誉称号,或在活动结束后举办表彰大会,对表现突出的志愿者进行公开表扬和鼓励^[7]。以长沙青年志愿者协会为例,该协会主要借助举办项目大赛、设立“雷锋榜”,以及定期开展“优秀志愿者”评选活动等方式激励志愿者。然而,从这些举措不难看出,长沙青年志愿者协会激励方式较为单一,过度依赖精神激励,亟需丰富激励手段,提升志愿者激励的有效性。

4 对策

4.1 有效的社会资金募集

社会捐赠是非营利组织重要的资金来源,极大推动着社会公益事业的发展。在我国,企业与基金会捐赠比较普遍,个人捐赠占比相对偏低,不过个人捐赠蕴藏着巨大潜力。国家可通过完善税收优惠政策,鼓励更多个人与企业投身捐赠。对向非营利组织捐款的主体,给予减税或免税优惠;对非营利组织接受的捐赠收入免税,减轻捐赠者的经济负担,激发其捐赠热情。非营利组织在资金募集环节,应当采用多样化的劝募形式。除传统方式外,开展线上众筹、慈善晚宴、公益拍卖等活动,满足不同捐赠群体的偏好。与此同时,组织需向公众传递公共服务和志愿活动的社会价值,加深公众对

公益捐赠的认识,赢得公众支持。此外,建立透明的财务管理和信息披露机制,构建非营利组织与捐赠者间的信任桥梁,打消捐赠者顾虑,提升捐赠意愿,从而进一步推动社会捐赠持续、健康发展,助力社会公益事业迈向新高度。

4.2 志愿者培训

为了提升志愿者的服务质量,增强其专业素养,需常态化开展志愿者培训工作。在师资方面,安排专业社工进行集中授课,确保培训的专业性与系统性。教学过程中,采用讲座、分组讨论、情景模拟等互动式培训模式,提升志愿者的实操能力与团队协作意识。考虑到便捷性,借助网络技术搭建在线培训系统,开展远程培训。志愿者可通过该系统,观看网上讲座与课程,突破时间和空间的限制。同时,依据志愿者的工作岗位、职责以及专业背景,如医学、法律、教育等领域,定制个性化培训方案。让每位志愿者能在岗位上充分发挥优势,提供更为专业、高效的服务。

4.3 完善志愿者激励

完善有效的激励机制对于提高志愿服务的质量和水平至关重要^[8]。为了完善激励措施,可以从以下几个方面入手:1.强化物质激励:为表彰志愿者的突出贡献,可给予奖金或奖品等物质奖励。同时,提供交通补贴、带薪休假、健康安全保障(含保险、退休福利)等生活福利,解决志愿者的后顾之忧。2.注重精神激励:在物质激励之外,深入了解志愿者追求自我实现与成就感等内在动机。通过公开表扬、颁发荣誉证书、授予荣誉称号、提升社会认可度等非物质激励方式,增强志愿者的荣誉感与归属感。3.助力成长发展:为志愿者提供专业培训和学习机会,助力其个人技能提升与职业发展。构建公平合理的晋升与奖励体系,让志愿者清晰看到自身成长与在组织中的发展路径,激发持续奉献的热情。

5 结论

长沙青年志愿者协会的发展历程,是中国志愿服务事业快速发展的一个缩影。自成立伊始,协会就以弘扬中华民族传统美德、倡导社会主义精神文明为己任,积极投身于各类社会服务活动。但随着协会的发展,志愿者管理队伍存在的问题也慢慢显现出来。只要科学管理,实际调整方案计划,协会会成为推动社会和谐与进步的重要力量,为实现社会主义现代化建设目标做出积极贡献。

参考文献

- [1] 周爱萍. 社会交换视角下草根环保非营利组织的志愿

- 者动员机制 [J]. 当代青年研究, 2016, (03): 17-22.
- [2] 张桂蓉. 社区治理中企业与非营利组织的合作机制研究 [J]. 行政论坛, 2018, 25(01): 129-36.
- [3] 唐卓. 非营利组织及其在社会发展中的作用和存在的问题 [J]. 宁夏党校学报, 2003, (03): 91-4.
- [4] 程远, 毕荟蓉, 翁士洪. 探索非营利组织在公共服务供给中扮演的角色:从合作生产到合作治理 [J]. 治理研究, 2019, 35(04): 115-28.
- [5] 杨亚楠, 王星星. 日本非营利组织参与社区养老服务的经验与启示——基于东京都“白十字居家志愿者之会”的个案分析 [J]. 社会保障研究, 2021, (06): 65-72.
- [6] 雷锋精神代代传实践育人谱新篇——“五联五化”青年志愿服务路径促“三力一度”建设 [J]. 中国青年团, 2022, (24): 22-3.
- [7] 贾家辉. 非营利组织中志愿者管理面临的困难与对策 [J]. 教育发展研究, 2017, (S1): 32-5.
- [8] 吕晓俊. 非营利组织志愿者动机的考察——基于文化价值取向的视角 [J]. 上海交通大学学报(哲学社会科学版), 2012, 20(01): 58-64.

版权声明: ©2025 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS