

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景、動機與目的

### 壹、研究背景

政府再造為當前我國政府的一項重要政策，現今許多國家都推行政府再造運動，台灣也不例外。行政院曾於民國八十七年一月二日，經行政院院會通過推動「政府再造綱領」，並於同年三月成立「政府再造推動委員會」、「政府再造諮詢委員會」，希望經由組織再造、人力及服務再造、與法制再造等三個工作層面<sup>1</sup>，引進企業管理的理念，學習整體團隊及宏觀的精神，建立一個創新、彈性、有應變與回應能力的政府，以提升政府效率與效能。近年來行政院亦陸續推動「行政革新方案」、「行政院暨所屬各機關組織及員額精簡計畫」、「行政院組織再造」等措施，希望再造一個「具企業精神」的政府，以回應民眾及各界的期許<sup>2</sup>。

而專責台灣文獻行政的國史館台灣文獻館（原台灣省文獻委員會，九十一年一月一日改隸國史館，為總統府所屬唯一的三級機關），即是在上述的背景下來進行組織再造。近年來為因應三大文獻會館（包括文獻史料館、民俗文物館、史蹟源流館），館舍軟硬體設施次第完成，對外開放營運，並配合政府再造精簡台灣省政府組織等一連串的機關改隸變革，進行組織人力精簡或業務委外辦理。在此情況下，人事預算逐年縮減，且在人力逐年精簡的情況下，如何以有限的預算、適當運用社會志願服務人力資

<sup>1</sup> 《行政管理-企業精神與政府再造》。台北：國家文官培訓所，民 89.8，頁 1。行政院研考會網站（<http://www.rdec.gov.tw/home>）92.2.22 瀏覽。

<sup>2</sup> 孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 90.5，頁 93。

源，協助推動館務或舉辦活動，乃是目前重要的課題。

觀察國外的發展情形發現，英美或歐洲民主先進國家的志願服務組織或非政府民間組織，以各種不同的服務方式、性質或依社會需求任務而組成，其歷史已有數百年之久。以英國而言，過去這幾年政府即非常積極尋求與志願性部門（voluntary sector）、非營利組織（nonprofit organization）、第三部門（the third sector）合作，共同提供志願性與公共性的服務。英國首相辦公室唐寧街政策研究室（Downing Street Policy Unit）的研究專家 Geoff Mulgan 認為：諸多合作關係中以促成並改善志願服務最重要。在英國，志願服務和參與社區活動是「公民權」（Citizenship）的概念核心<sup>3</sup>，充分顯示志願服務人力運用將是未來的發展方向與趨勢。

志願服務經過長期的運作與實踐，已逐漸累積一定的成效與運作模式，因此，美國趨勢專家波普康（Faith Popcorn）就曾經預言，二十一世紀將是服務的新世紀與新紀元。依據研究資料顯示，目前美國已有 56% 的成年人每週至少抽出三小時來做志願服務工作，其他歐美先進國家志願服務人力的參與率也都在逐年成長中<sup>4</sup>。我國政府部門最早推動志願服務的單位當屬警政消防部門，於民國五十二年成立的義勇消防隊，簡稱為義消，其他如義勇警察、義勇交通指揮、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」（paradigm），也是國內使用志工最多的公共部門，另外於民國五十九年地方法院為維護公共安全所聘用的榮譽觀護人，以及民國六十二年所納入的大專輔導員，也是

---

<sup>3</sup> 張英陣，〈志願服務發展趨勢〉。南投：國史館台灣文獻館，民 91.9，頁 14。

<sup>4</sup> 陳聰勝，《人力資源開發運用的理念與實施》。台北：五南，2002.3，頁 71。

歷史悠久的志願工作團隊<sup>5</sup>。此後各公務部門志工參與也在蓬勃發展中，顯然的志願服務人力運用，已成為新世紀的主流價值或重要的普世價值，志願服務也將成為各公部門的有形人力資產<sup>6</sup>，更能成為協助推動業務或活動行銷的最佳助手或幫手。從 921 集集大地震或其他各項重大活動中數以萬計志工人力的投入，更可發現無窮的社會人力資源，從發展與落實「志工臺灣」的理念出發，在公、私部門之外，志工人力資源運用將可讓台灣成為一個實質的整體，以彌補公部門不足之處<sup>7</sup>。

根據學者的資料顯示，志願服務人力之運用也是美國的優良傳統特性之一，在其「培育公部門志願服務者方案」(Fostering Volunteer Programs in the Public Sector)一書中，第一章即開宗明義的引用甘迺迪總統與老布希總統就職時的談話。雖然兩人相隔將近三十年之久，但是在他們的就職演說中，均強調希望人民能夠更積極地參與公共服務活動<sup>8</sup>。甘迺迪總統於 1961 年就職演說中提到：「別問你的國家能為你做什麼？要問你能為你的國家做什麼」(Ask not what your country can do for you - ask what you can do for your country.)；老布希總統於 1989 年就職演說中指出：「古老的觀念又再次變新，因為他們並非古老，而是永恆的責任、犧牲奉獻與愛國心的熱情投入與參與」(The old ideas are new again because they`re not old, they are timeless: duty, sacrifice, commitment and a patriotism that finds its expression in taking part and pitching in.)<sup>9</sup>。至理名言前後呼應，皆對於志願服務工作的推展，表達出最具體剴切的陳述，更為國民從事志願服務提出最

---

<sup>5</sup> 甘雯，〈擴大志工服務以加強公務人力運用之探討〉，人事月刊，第十七卷，第六期，民 82.2，頁 61-62。

<sup>6</sup> 同註 4，頁 71-72。

<sup>7</sup> 陳金貴，〈志願服務工作的功能與推行〉，人事月刊，第三十五卷，第一期，民 91.7，頁 6-7。

<sup>8</sup> 陳定銘，〈非營利組織志工招募與甄選的探討〉，社區發展季刊第八十五期，民 88.03，頁 128。

<sup>9</sup> 江明修，〈第三部門經營策略與社會參與〉。台北：智勝，民 90.9，頁 124-125 及同註 8，頁 129。

佳註解。

學者 Ellis & Noyes 於 1990 年代曾提出相同的研究看法，認為志願工作者是為了盡社會一份子的責任，其工作態度不是因為金錢或利益的吸引<sup>10</sup>，而是其意願選擇可達成社會需求的行動或實踐生命共同體（community）之願望，參與志願服務活動，不但可以增進人際關係，擴大良性及有意義的交往層面，降低社會的疏離感，其所展現的責任則遠超過個人的基本義務<sup>11</sup>。因此，可以說志願服務是指個人或團體，依其自由意願、不被強迫，本著興趣和協助他人改善社會公益的意旨，而不求私人財力與報酬的一種社會理念發揮與行動<sup>12</sup>。

就國內傳統志願服務組織演進與發展而言，中國自古亦有不同的社會志願服務協力組織，諸如渴者施茶、飢者施粥、寒者施衣<sup>13</sup>；又如以家族連結的互助組織「義莊」、由官府主辦的「悲田院」、「義田」、「粥局」<sup>14</sup>或發給工食（工資）以竹筏載運旅客渡溪「義渡」<sup>15</sup>、糧食協力互助「社倉」、傳統人際之間的互助「鄉約」、經濟互助的「錢會」或現代社會的「互助會」；民間團體或各慈善機構的修橋、鋪路、捐糧、救助、興學、濟貧等；就整個志願服務組織工作的演進而言，志願服務工作是促進人類慈善互助的情感，更是助人積德修行的工作。又如生命線、義務張老師、協談機構、行善團、慈善會、慈恩會、功德會等<sup>16</sup>，均將志願服務人力資源之運用與推展，表現的淋漓盡致，更是人類互助、慈悲、良善美德的體現與發揮。

---

<sup>10</sup> 同註 8，頁 129。

<sup>11</sup> 曾華源，〈論我國志願部門健全發展之可行方向〉，東海大學社會科學學報，第十八期，民 88.12，頁 179。

<sup>12</sup> 劉香梅，〈快樂志工就是我〉，台北：內政部《志願服務基礎訓練教材》，民 91.8，頁 108-115。

<sup>13</sup> 陳武雄，〈志願服務基礎訓練教材〉，台北：中華民國志願服務協會，民 91.9，頁 82。

<sup>14</sup> 同註 6，頁 80。

<sup>15</sup> 洪敏麟，〈台灣舊地名之沿革第二冊下〉。南投：台灣省文獻委員會，民 88.6，頁 151。

<sup>16</sup> 黃宏謨，〈志願服務的內涵〉，南投：國史館台灣文獻館，民 91.9，頁 5。

藉由前述志願服務的相關背景資料整理得知，不論古今中外志願服務一直對於社會的進步與發展，默默貢獻付出心力，同時也是促進社會進步的一股重要的原動力，如何有效整合這股力量，並予以妥善運用，則是相當值得重視的問題。

## 貳、研究動機

綜觀上述志願服務運用發展之旨意，在有限的人力及資源緊縮運作下，如何尋求社會志願服務人力協助提供公共服務，應是日後公部門可以加強之處。

公部門運用志願服務組織協助推動各項業務或提供公共服務，其歷史並非久遠。早期係以義務工作者名義出現，統稱為義工，惟一直沒有「法」的依據或位階作為基礎，使得該項重要的民力資源運用工作，在發展上有所欠缺與不足。為因應國內實際需要及世界潮流，民國九十年一月二十日，志願服務法終於完成立法程序公布實施，為公部門運用志工提供法源依據及規範，並賦予完整的法律地位，藉以整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民力量作最有效之運用。

如前所述，由於政府再造及人員精簡之故，加深了志願服務人力運用之重要性。目前台灣省政府組織精簡調整已告一段落，各中部辦公室業已歸併中央各相關部會，行政院正積極推動規劃下一階段中央政府組織精簡工程，中央部會及所屬機關同樣面臨機關重組之壓力。國史館台灣文獻館（原臺灣省文獻委員會），自民國七十九年起硬體建築台灣歷史文化園區五大文獻會館之規劃興建（包括文獻史料館、民俗文物館、史蹟源流館、民間技藝館及先賢紀念館）陸續展開，其次各項採集、整理、編輯業務

計畫之爭取擴張、台灣史蹟及文物展示場地之軟體規劃並對外開放營運，使該館業務與館務推動進入擴張期與蓬勃發展期<sup>17</sup>，從靜態機關走向動態機關之趨勢，惟卻遭逢台灣省政府組織業務精簡（簡稱為精省），致使組織人力員額增加、業務擴編計畫，均胎死腹中，無法順利達成預定目標，並因預算無法順利籌編，而原計畫經費又被凍結以致呈現不足之現象，經過多次整體檢討評估與臺灣省議會議員的質詢與監督，硬體建設亦檢討配合修正為三大文獻會館，至於民間技藝館及先賢紀念館則暫停興建。經過次第調整及改弦更張後，亦重新調整發展方向與步伐，以因應環境變化所帶來的衝擊。同時，為了配合「政府再造」組織精簡，並克服人力不足的問題，尋求志願服務人力以協助推動館務及對外營運。

因此，在上述的人力與財源缺乏的情況下，公部門如何能夠招募志願服務人力，並使期能持續提供服務協助業務，則是本文的研究動機。

## 參、研究目的

本研究之主要目的在於瞭解公部門志願服務人力資源的運用情形，包括最初的志工人力招募、訓練、獎勵與考評，甚至是志工服務倫理等。為了能更深入瞭解實際狀況，除了整理相關文獻、瞭解目前公部門志願服務的發展狀況和運用情形，同時作者欲以國史館臺灣文獻館為例，藉由實際的訪談，探討目前公部門志願服務人力資源的發展狀況和所遇到的問題點。

---

<sup>17</sup> 《臺灣歷史文化園區整體規劃報告書》，南投：臺灣省文獻委員會，民 86.6，頁 12。

## 第二節 名詞界定

公部門志願服務人力運用之探討與非營利組織管理，在理論與實務運用上有某種程度的相似之處。自 1990 年代以來，由於社會福利政策的不斷擴大、公共建設的支出持續增加，使得政府財政負擔日益沈重，政府面對民眾多樣的需求，遂推動各項政府改革運動，以簡化流程，型塑企業型政府的理念，增加競爭力，企圖挽救頹勢，以期望再造一個具有企業精神的活力新政府<sup>18</sup>。所幸各國民間興起「非營利組織」( Non-Profit-Organization ) 自發性的活動，並肩負起彌補社會需求與政府需求間落差的積極角色，因此，成為公部門、私人企業以外的「第三部門」<sup>19</sup>。

在台灣一般將第三部門非營利組織稱之為 NPO，各家說法不一，茲整理如下：

孫本初教授指出係指其設立之目的並非在獲取財物上之利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員及其他私人，因而成為具有獨立、公共、民間等性質之組織或團體<sup>20</sup>。

江明修教授認為非營利組織因融合政府與企業組織的特性，結合兩者的優點，不僅具有企業的活力，也能承擔起促進公共利益的責任與使命。使命代表組織的責任、公共性與信念<sup>21</sup>。

學者陳定銘指出非營利組織已經與公部門、私部門並駕齊驅成為整體社會的三大部門，而志願服務組織更是構成非營利組織

---

<sup>18</sup> 孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 90.3，頁 257。

<sup>19</sup> 吳英明、林德昌，《非政府組織》。台北：商鼎，2001.3，頁 12-18。

<sup>20</sup> 同註 18，頁 257。

<sup>21</sup> 江明修，《公共行政學》。台北：五南，民 89.5，頁 67。

的重要核心<sup>22</sup>。

事實上，前述觀點與本文所探討公部門志願服務人力資源運用，在功能與性質上並不盡相同，但在「非獲取財物上之利潤」和公共性、服務理念上卻有共通之處，因此，可援引作為志願服務的根本精神之一。茲將公部門志願服務及義工、志工相關名詞界定與定義如下<sup>23</sup>：

## 壹、公部門志願服務

公部門之志願服務人員係指為公部門奉獻時間、精力、知識、智慧與才能的志願服務人員，其與一般社會或非營利第三部門志願服務人員最大的不同之處，在於他們的服務與奉獻是透過公部門的途徑來達成<sup>24</sup>。亦即社會大眾出於自由意志與意願，非基於個人義務或法律責任，秉持誠心、誠意，願意以知識、智慧、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬、利益為目的，以提高公共事務效能及增進社會公眾利益所為之各項輔助性的服務稱之。

## 貳、義工

傳統上，我國民間團體習慣以「義工」來稱呼志願服務人力工作者，由於義工在「義務」一詞具有強制的意義，是法律規定應為、應負責的責任，屬法律範疇規範、須受限制強制，因此義務工作是「當為」、「應為」、「必為」的責任，沒有自由裁量或選擇要與不要之餘地。早年威權政治體制時代習慣用「義務」、「義

---

<sup>22</sup> 同註 8，頁 128。

<sup>23</sup> 內政部，志願服務法。台北：內政部、中華民國志願服務協會，民 90.1，頁 263。

<sup>24</sup> 簡秀昭，〈公部門之志工管理〉，人事月刊第二十六卷，第三期，民 87.3，頁 16。



工」勞動來表示，民眾無償或沒有選擇的對社會應有的貢獻，民國二十年曾訂定「國民義務勞動法」，運用法律強制規範，國民必須從事社會建設與社會公共服務。雖然強調是志願服務，卻常常是由上對下的交付、賦予或發動的事物，與現代強調公民自主參與之精神有異<sup>25</sup>，因此可視之為狹義之志工。

## 參、志工

所謂志工，是指志願工作、自動自發、自由意願、助人利他、只問付出、不計回報的崇高志業<sup>26</sup>，願為、服務；屬道德範疇、無拘束力<sup>27</sup>。依據民國九十年一月二十日志願服務法第三條第二項規定，志願服務者（簡稱為志工），係指對社會提出志願服務者。基此概念，對於非營利第三部門或公部門提出志願服務人力者即可稱為志工。經探討各國對於志工尚有其他定義，茲整理如下以做為參考。

### 一、聯合國志工宣言之定義

志工服務一直是每一個文化與社會當中的一環，被界定為非營利組織第三部門、不支薪、不支酬和非專職的志願服務，個人廣泛的針對他的鄰人、社區、組織、團體或社會從事的善行義舉，有很多表現方式，從傳統習俗的互助到團體或社區危機的及時處理，並且致力於解除大眾的痛苦、解決衝突與消滅貧窮的一種利他行動<sup>28</sup>。

---

<sup>25</sup> 利坤明，〈志願服務推動之探討 - 以台中市志工為例〉碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，2002，頁 9。

<sup>26</sup> 陳武雄，〈志願服務法之剖析〉，內政部社區發展季刊，第九十三期，民 90.3，頁 19。

<sup>27</sup> 同註 16，頁 8。

<sup>28</sup> 賴兩陽，〈志願服務的內涵〉，台北：內政部《志願服務基礎訓練教材》，民 91.08，頁 8。

## 二、聯合國志工團之定義

認為志願服務對不同的人會有不同意義，志願服務不應該是為得到財物報酬而行動，雖然有時可以領取生活津貼。志願服務的行動是服務個人的自由意志所採行的志願行為，雖然有時會有不是純自願的灰色地帶，譬如學校要求學生參與社區服務。志願服務應該有利他或社會，雖然志願服務有時也會同時有利於志工本身<sup>29</sup>。

## 三、美國社會工作協會之定義

以追求公共利益、本著自我意願與選擇而結合的一群人，稱為志願服務團體，參與這種團體的人稱為志工，亦即志願服務工作者<sup>30</sup>。

## 四、志願服務國際交流協會之定義

認為志願服務是一種沒有待遇、非責任的工作，以有組織性的方式來提供利於他人的服務，其範圍可以是組織或整個社會<sup>31</sup>。

## 五、英國志工中心年度調查報告之定義

志願服務是一種奉獻時間、知識、不受酬、不支薪、以幫助他人或對社會、人群、環境有益為目的的服務活動<sup>32</sup>。

---

<sup>29</sup> 陳金貴，〈志願服務的內涵〉，台北：內政部《志願服務基礎訓練教材》，民 91.08，頁 30。

<sup>30</sup> 同註 28，頁 9。

<sup>31</sup> 同註 29，頁 30。

<sup>32</sup> 同註 28，頁 9。

## 六、中華民國志願服務協會之定義

認為志願服務是個人本濟世胸懷，以其餘暇時間，心有餘力的助人不足<sup>33</sup>，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，以促進人群關係之和諧與融洽，提昇人類社會之永續福祉<sup>34</sup>。

綜上所述，本研究所稱之公部門志願服務是指自動自發，在自由意願下，志願工作、助人利他，只問付出、不求回報，且其服務與奉獻是透過公部門的途徑來達成。

## 第三節 研究方法

本研究係以國史館台灣文獻館為個案來探討公部門志願服務人力資源運用之情形，本文所使用的方法如下：

### 壹、文獻探討法

文獻探討法（literature review）也稱為文件分析法或次級資料分析法，文獻分析具有豐富的知識傳統，越來越多的研究者將其作為探討研究問題或蒐集資料的方式之一，以瞭解研究問題之

---

<sup>33</sup> 同註 28，頁 10。

<sup>34</sup> 同註 29，頁 31。

結果<sup>35</sup>。其優點可提升理論的觸覺，刺激研究者提出問題及作為輔助性的佐證，但亦有研究者認為如果太沈浸既有之文獻資料，又容易受到限制或扼殺其創意之影響<sup>36</sup>。

任何學術性研究都是在「站在學術前輩巨人的有力肩上向前眺望與繼續鑽研」的情況下進行。因此文獻探討為本論文的研究方法之一。

在本論文中，除蒐集與分析國內公部門志願服務及企業人力資源運用情形，或與本論文相關之學術著作、研究報告、政府出版品、碩博士論文、雜誌評論、報刊文章等。並佐以國外相關作法，凡是與志願服務人力資源運用有關的文獻加以歸納、整理、分析檢視。

本研究將於第二章與第三章中，分別就相關研究及人力資源理論，志願服務發展情形，運用文獻分析做一整理介紹。

## 貳、實地觀察法

實地觀察其理論基礎之建立，係透過實地參與觀察。研究者嘗試與研究之團體，建立緊密結合之關係，或者成為某種形式的會員，在環境的允許之下，以自覺且有系統地來分享生活點滴，且有時是以團體中成員的利益與效應為出發點來考量。研究者可扮演「完全參與者」、「參與觀察者」或「部分參與者」的角色<sup>37</sup>。

---

<sup>35</sup> 潘明宏譯，原著 David Nachmis、Chava Frankfort-Nachmias，《社會科學研究方法》第五版。台北：韋伯文化，2001：頁 383。

<sup>36</sup> 陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南，2002.10，頁 449。

<sup>37</sup> 同註 35，頁 353。

在本研究第三章中，將對志願服務的發展與實踐、志願服務的內涵、志願服務的發展趨勢、國史館臺灣文獻館志願服務的推動情形進行瞭解，除了文獻分析法外，也藉由實地觀察法而求得更深入的瞭解。

## 參、深度訪談法

質性深度訪談分析其理論基礎是一種面對面的情境，亦是面訪的一種，訪談者詢問受訪者事先設計好的問題以獲得與研究假設有關係的答案，其方式有三種<sup>38</sup>，其一為結構化排程訪談，是最有結構的形式，對每個受訪者而言，問題的措辭、順序都是固定與相同的，以確保任何回答的差異，可歸因於受訪者之實際的差異，而非訪談的差異。其二為焦點訪談或稱質性訪談，是依據訪談指導原則所定與研究假設相關主題，給予受訪者相當程度的自由來表達他們的觀點。其三非指導性訪談，是最不結構化的，他沒有採用任何事先指定的問題組合，訪談者有極大的自由來探問各種領域，並且在訪談中提出特定的問題<sup>39</sup>。

質性深度訪談有助於對問題，做更深入及更廣泛之瞭解，透過深入親自訪談，以瞭解問題根本癥結，對於建構志願服務人力資源運用的未來，應具有實質而正面的意義，如此可以控制訪問情境，並可就不同個體進行不同問題的瞭解分析，相信將有利於問題的解析與提供適當的意見。

本研究在第四章中，將安排深度訪談分析，以期望透過面訪發現問題，以分析提供個案未來發展運用之參考，其具體作法為

---

<sup>38</sup> 同註 35，頁 290。

<sup>39</sup> 同註 35，頁 293。

根據所擬定之計畫或指導原則，先行擬妥訪談題要或研究假設之相關主題、訂妥訪談所需時間每人概約四十分鐘至一小時，並配合受訪者適當時間，進行中予以錄音與記錄，給予受訪者充分自由的表達自己之看法或觀點，並確實掌握訪談所須瞭解的問題及受訪者之見解。

## 肆、個案研究法

個案研究其特徵為詳盡，可以多方面蒐集有關資料和證據，詳細分析其發展過程與各種相互關係<sup>40</sup>。基本上是研究者與被研究者之間的互動，以對事物進行深入、細緻的探討，以得到一個比較全面的理解<sup>41</sup>。個案研究對於發現事實，使研究者得以保留實際生活事件的整體性和有意義的特徵，並有助於瞭解複雜的現象<sup>42</sup>。

公部門志願服務人力運用以文獻或文化機關而言，中央至地方不乏其例，中央如國立故宮博物院、歷史博物館、自然科學博物館、美術館，或各縣市文化局（文化中心）等，惟渠等機關基本上，人員組織架構健全，預算編列較為穩定。而國史館臺灣文獻館從精省及機關組織改隸，進而人力精簡、經費緊縮，可是經參與觀察業務並未相對簡化或減少，因此，尋求社會志願服務人力資源協助推動業務或活動，是必要的作為與趨勢，與前述公部門志願服務需求推動上或許略有不同，亦增進個案研究之重要性。

---

<sup>40</sup> 龍冠海，《社會學》。台北：三民，民 82.8，頁 65。

<sup>41</sup> 同註 36，頁 13。

<sup>42</sup> 同註 40，頁 68

在本研究中，將以國史館臺灣文獻館志願服務人力資源運用為個案，來瞭解公部門在志願服務及人力資源運作上，可能面臨的問題，將對個案做持續性的資料蒐集，並做適當的深入訪問，以作具體的探討分析與論述，希望獲得較為客觀且具參考價值的結果，提供臺灣文獻館志工運用發展思考的方向與建議。

## 第四節 研究流程與設計

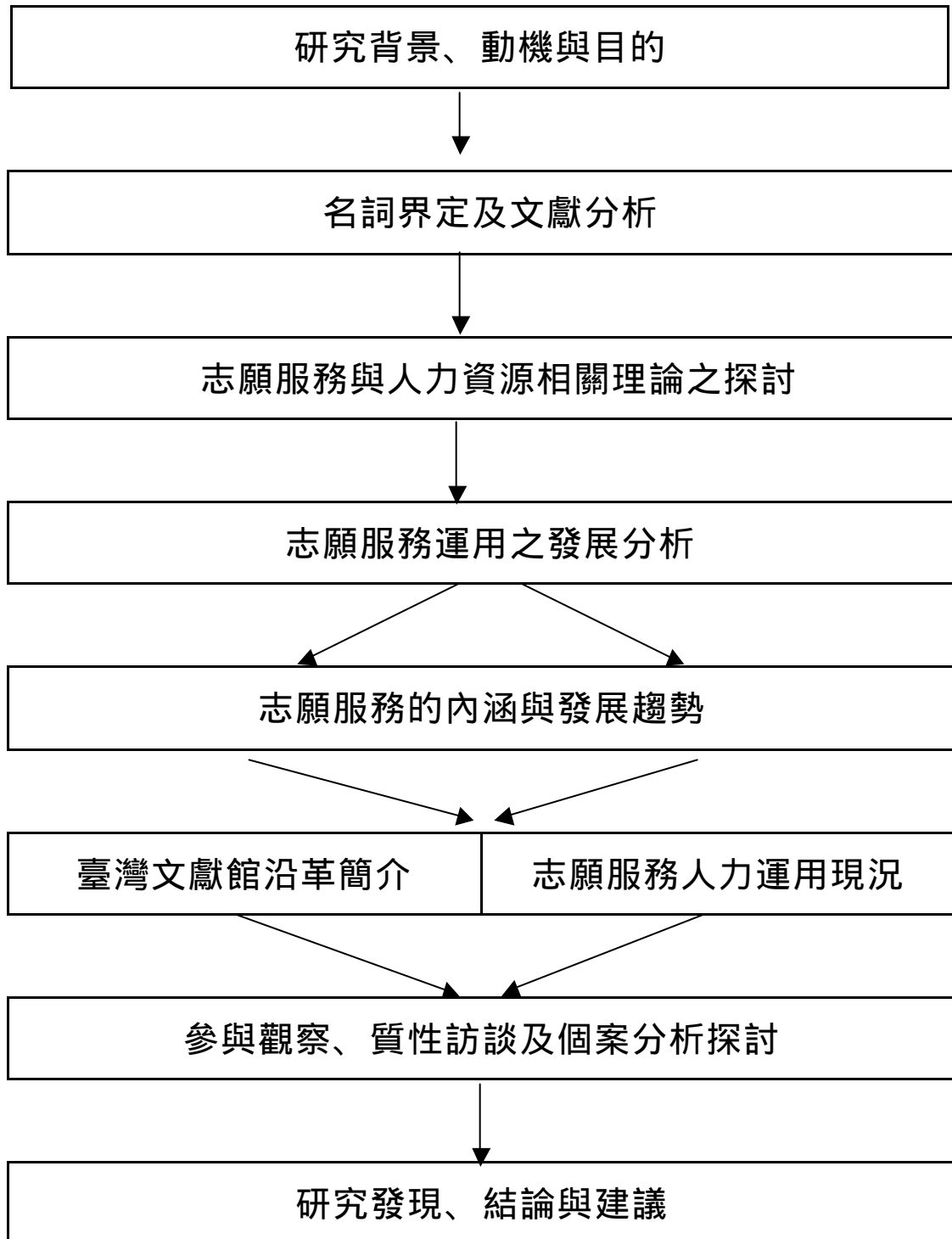


圖 1-1 研究流程

資料來源：作者自繪



## 第五節 研究限制

### 壹、經費、時間之限制

公部門志願服務人力資源運用管理，其所探討的範圍當然非僅只是處理志願服務與人力資源運用的問題而言，還需顧及整體組織管理的問題，包括組織的文化管理、組織氣候、領導、組織倫理、組織結構管理與組織的變革與發展等因素。惟受到時間、經費因素之限制，並無法全面探討。

### 貳、研究範圍之限制

志願服務人力之引進運用管理，必須結合公部門組織發展與實際業務需求，各機關職掌、性質、功能與組織目標各異，進用志願服務人力參與業務之原因或理由，亦各有其動機、背景與需要，其次公部門志願服務人力組織種類、性質、功能、運用方式或服務層面亦不相同，在研究上受限於個案範圍之限制，係以志工人力招募、組訓服務運用、志願服務組織設立、基礎訓練、專業訓練、成長訓練、協助業務推動界線、人員考評獎勵、建立激勵具體作法、志工服務倫理、人力資源管理運用、志工發展目標及志工服務推動的願景等，並無法就各種可能之面向或因素加以分析探討。

### 參、部分受訪者意見可能會有所保留

本研究質性訪談之對象，為機關首長、中高階主管、志工幹

部、志工業務承辦人或曾經辦志工業務之職員，一般問卷調查或質性深度訪談，如面對非本機關人員，會面臨不在其位不謀其政之心理或現象，其次機關職員亦會有安於現狀之心理或習慣，甚至呈現政策順服的態度<sup>43</sup>，復因公部門志願服務人力運用狀況五花八門，受訪者對於部分問題也許會有所保留之情形發生。

## 肆、本研究結論無法通則化

由於本研究是以公部門志願服務人力資源之運用，來探討國史館臺灣文獻館個案。各公部門任務、性質功能各異，所面對之內外環境競爭，志願服務人力需求或組織發展與潛在優劣因素並不相同。因此，本研究雖然係針對公部門志願服務人力資源招募、組訓、管理、運用、激勵等做探討，惟因屬個案性質之結論，或許無法適用於其他各公部門志願服務人力之運用，僅能做為參考之用。

---

<sup>43</sup>政策順服的意義：所謂「順服」(compliance)，指受命者的行為和態度與擁有權力者的命令互為一致的關係。政策順服是指政策執行有關的人，包括執行者、標的人口、執行機關等，願意正面的接受、配合推動政策，而表現出順服或不順服政策的行為或態度。宋文、李昂《公共政策》。台北：志光，民 89.11，頁 419。

## 第二章 文獻探討分析及理論基礎

### 第一節 文獻探討

第一章中作者針對本文的研究背景動機及目的、研究方法、研究架構設計做整理及介紹。為充分瞭解目前志願服務人力資源運用情形，進一步探討志願服務人力資源於公部門之運用的相關情形。作者蒐集公部門志願服務人力資源運用相關研究論文及期刊，分析其研究要旨與摘要，經整理如表 2-1 所示。

表 2-1：公部門志願服務相關研究

研究者	出版時間	論文或期刊篇名	內容摘要
甘雯	82 年	擴大志工服務以加強公務人力運用之探討	以人事服務的角度，檢討分析使用志工之機關現況，並研究擴大運用志工服務之可行性及建議。
陳金貴	84 年	人力資源管理應用在公共部門之探討	從人力資源涵義及沿革，瞭解人力資源管理的本質，再探討其應用在公共部門所遭遇的問題及建議。
陳金貴	84 年	公共部門建立公共志願組織的探討	探討公共志工之涵義和動機，志工組織設立的基本概念，並將志工組織對政府機構的影響來澄清志工組織的作用。

簡秀昭	87年	公部門之志工管理	為瞭解公部門對志工管理之情形，以中部地區文教機構、醫療機構及社會服務類為研究對象，採問卷調查與深度訪談為研究方法。
陳定銘	88年	非營利組織之志工招募與甄選	將人力資源管理的招募與甄選方法，與非營利組織志工的招募與甄補相結合，以構築具有績效的志工服務。
陳聰勝	91年	人力資源開發運用的理念與實施 - 公部門對志願服務之運用	志願服務的概念與意涵、臺灣地區志工發展的沿革、公部門推動志願服務的意義與方法等。
利坤明	91年	志願服務推動之探討-以台中市志工為例	瞭解志願服務的本質、參與的相關理論、志願服務的發展等，並針對台中市祥和計畫志願服務志工為對象，作問卷調查分析，藉以瞭解志工對目前志願服務工作推動之看法。

資料來源：作者蒐集整理自製

由上述整理得知，有關人力資源管理的相關著作雖然相當豐富，但公部門人力資源管理的研究卻不多見。經整理分析發

現，甘雯「擴大志工服務以加強公務人力運用之探討」(民 82 年)，陳金貴「人力資源管理應用在公共部門之探討」及「公共部門建立公共志願組織的探討」(民 84 年)，簡秀昭「公部門之志工管理」(民 87 年)，陳定銘「非營利組織之志工招募與甄選」(民 90 年)，陳聰勝「公部門對志願服務之運用」(民 91 年)，利坤明「志願服務推動之探討-以台中市志工為例」(民 91 年)等論文，與本研究所欲探討之主題較具關聯。彼等研究之論文成果，經作者研析歸納其研究重點為下列數端：

## 壹、志願服務運用或推動應先爭取首長及員工認同

為消除機關首長對志工的不信任感，凡涉及公務機密及可能侵犯人民權利的工作，機關於訂定志工運用計畫時，應避免納入<sup>44</sup>。由於志工純係輔助角色，不能完全取代專職人員的職掌功能，有關機關人員配置及人力運用，不應以志工人力為名大幅裁減機關員額，以消除機關員工及首長之疑慮。

## 貳、公部門徵募志工應先擬定服務運用計畫

志工投入公部門服務亦應使其先行瞭解服務性質內容，同時亦應取得內部員工的信任與配合，並使其相信志工服務運用計畫對於該機關和服務對象間，確有其價值，才能付出必要的時間和努力來推動此項工作<sup>45</sup>。

---

<sup>44</sup> 甘雯，〈擴大志工服務以加強公務人力運用之探討〉。人事月刊第十七卷，第六期，民 82.12，頁 67 及陳金貴，〈公共部門建立公共組織的探討〉，人事月刊第二十卷，第五期，民 84.5，頁 19。

<sup>45</sup> 陳定銘，〈非營利組織之志工招募與甄選〉、江明修主編，〈第三部門經營策略與社會參與〉台北：智勝，2001.9，頁 137-139。

## 參、志願服務經費需由政府編列專款預算或民間募款 並行

中央志工服務行政主管機關，應編列推動志願服務工作專款預算，以做為鼓勵各機關推動業務及辦理研究訓練之用<sup>46</sup>，其次除由政府編列預算外，亦可參考歐美先進國家作法，諸如舉辦民間統一捐款，或向志願服務受益人酌收工本費用，或動員企業及工會組織對當地社區捐贈款項等方式，寬籌經費，以利志願服務工作之推展<sup>47</sup>。

## 肆、修正公務人員服務相關法規，提高參與志願服務 之意願

為鼓勵現職公務人員利用公餘時間從事志願服務工作，可考量修正現有公務人員服務法或相關法令規定，俾利公務人員有所遵循<sup>48</sup>。

## 伍、提倡服務代替休閒的觀念

灌輸民眾學習、參與及利他的觀念，以充分表達社會關懷，建立志願服務工作在社會大眾心目中的正確觀念，使志願服務工作成為大眾安排休閒活動之方式之一。

---

<sup>46</sup> 同註 44 後段，頁 18。

<sup>47</sup> 同註 44，頁 68。

<sup>48</sup> 同註 44，頁 69。

## 陸、服務訓練專業化

強調專業主義、重視對志願服務人員所提供的訓練內容及過程，配合公部門需要，採機動性及多樣化的面向拓展服務，建立有系統、有組織以及有計畫之志工運用方式。

## 柒、應具成本效益原則

以較少的支出提供一定水準的服務，符合成本效益原則，提升公部門的公共關係，提供大眾對政府運作的知覺，改進政府服務品質與生產力<sup>49</sup>。

## 捌、發揮志願服務的效用

發揮志願服務的效用，以減輕正式人員的工作負擔，彌補公部門人力之不足，協助及支持正式員工，以達成公部門工作計畫目標<sup>50</sup>。

## 玖、建立支援性志工制度，以減少志工流動

志工流動率高，服務成效不易持續，志工服務網絡與資源分享不完備，參與管道與資訊的流通性不足，法令與志工倫理規範不夠完善，更應建立支援性志工制度，以減少志工流動<sup>51</sup>。

---

<sup>49</sup> 利坤明，〈志願服務推動之探討-以台中市志工為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 91，頁 42-45。

<sup>50</sup> 陳聰勝，《人力資源開發運用的理念與實務》。台北：五南，2002.3，頁 88-89。

<sup>51</sup> 同註 24，頁 11。

## 拾、非營利組織的志願服務失靈

志願服務組織其人力與財源不穩定，具有公益的不足性，因此，志願服務也常會發生不穩定性。早期非營利組織推動志願服務，較具有公益的特殊性，只為特殊群體服務，志願服務組織容易為少數控制。志願服務又屬於公益的業餘性，形成熱心有餘而專業服務理念不足。

綜合研析前述各篇研究論述特色及觀點，又以下列幾篇論文之研究焦點與本研究最為接近，茲介紹如下：簡秀昭的「公部門之志工管理」一文，係以中部地區文教機構、醫療機構及社會服務類為研究對象，採問卷調查與深度訪談法，以明瞭公部門內志願服務工作管理之意義，及管理上的制度化對公部門志願服務人力有效運用的必要性。以個案實證探討志工徵募、訓練、評估、獎勵與本研究相似，在採問卷調查瞭解志工角色不同，其在工作上的滿意度是否具有差異存在，則與本研究係從志願服務人力資源運用管理角度作探討有所不同。

利坤明的「志願服務推動之探討-以台中市志工為例」，針對台中市祥和計畫志願服務志工及志願服務推動人員為對象，採問卷調查分析及焦點訪談，以瞭解志工對目前志願服務推動之看法，就個案召募、組織、訓練等與本研究相似，在問卷調查分析瞭解志工個人背景、工作認同或對志願服務推動看法上與本文探討協助業務界線、考評獎勵、服務倫理、志工交流、人力資源管理及建立志工願景方面有所差異。

其餘論述概為人力資源理論、公共志願組織、非營利組織等推動及實踐要領，就個案探討為對象者仍不多，也因此更能顯現本研究的價值。



雖然前述部分研究者係以公部門志願服務工作或管理導向為探討之方向與出發點，就其公部門志願服務運用，應有其可資借鏡與參考之處；惟與作者所欲探討之國史館臺灣文獻館志願服務人力資源運用個案探討，仍有其差異之處，而且研究方向與觀點探討上並不相同。

當然前述相關研究論述，係從不同面向與基礎進行研究探討，各有其理論與應用之意涵與重要性，亦是相當難得可貴之研究論述，仍然可以提供爾後進階或持續研究之基礎，如陳金貴教授論述人力資源管理應用在公共部門的探討，基本上，人力資源管理是採用策略管理途徑，以管理組織內的人力資源，進而協助組織達成目的或整體目標，他強調組織內的人員是重要的人力資產，因此必須有效的管理和發展他們的能力與潛能<sup>52</sup>。

如將此種觀念應用在企業界，能夠提高企業的營收利潤與競爭能力，是非常受歡迎的，但應用在公共部門，卻未受相同程度之歡迎，這是公私部門對於人力資源管理運用之差異，同理志願服務工作，如何結合人力資源及人力資產之運用，以達成組織之目標，這就是值得公部門研究探討與運用實踐之處。

公部門志願服務人力之運用不僅可提供管道，促進社會大眾多元參與公共事務的機會，亦可開發及運用其潛能，公部門在編制員額與人事費用限制下，擴大志願服務人力之運用，對於公部門而言具有實質之意義。當然，公部門志願服務制度推動成敗關鍵，就執行者意向上，係屬先決要件。曾有研究資料顯示，由於

---

<sup>52</sup> 陳金貴〈人力資源管理應用在公共部門的探討〉。人事月刊第二十一卷，第三期，民 84.9，頁 33。

機關首長心理普遍存有「帕金森定律」(Parkinson's Law)<sup>53</sup>，因為機關組織擴編、員額增加或預算穩定的成長可顯現該機關之重要性，亦是一種領導與權勢能力的表現，而且公部門對於志願工作者本身因不具強制性與拘束力，且其流動性高，不易管理，而志願服務計畫之推動，時常是公部門法令規章或交辦事項，並非由機關依需要計畫推動，機關投入大量人力、經費辦理訓練，其相關之業務保密或對機關之向心力，卻值得憂慮與顧忌，因此，機關首長與承辦人容易產生心理障礙，或執行上之困擾，為了應付上級與考慮機關之整體績效，執行上僅是虛應故事或交差了事，志願服務工作推動便容易流於形式。

從前述研究探討可知，主管機關於統籌規劃志願服務工作或計畫時，應先與實際執行機關就工作主旨、招募後從事服務之性質、範圍、計畫內容及組織計畫目標等事項，先行充分說明表達或交換意見，以建立公部門內外溝通管道，加強機關首長與承辦人員之心理建設與爭取認同，重視機關員工團隊整體服務價值與成效，確立志願服務推動之方向與範圍，並以協助機關達成組織計畫目標為導向，著重人力資源管理之開發與運用，進而消除首長與承辦人之心理障礙。同時志願服務工作之推動，應有專人、專款或預算可資運用，以強化志願服務工作的品質與競爭力。如此循序漸進的志願服務人力運用與推動，對於強化志願服務工作之成熟度應有正面之助益。

---

<sup>53</sup> 同註 43，頁 65。

## 第二節 志願服務理論基礎

依據英國 Peter Collin Publishing 出版的《人力資源與人事管理辭典》及美國學者《第五項修煉》(The Fifth Discipline) 的作者彼得·聖吉 (Peter Senge) 就人力資源在學習培訓的應用上，認為組織不論採取何種培訓方式，學習無疑是改變工作績效的先決條件<sup>54</sup>。培訓的規劃設計者，必須瞭解社會學習理論，以便產生學習系統性思考，作為擬定培訓活動的基礎<sup>55</sup>。志願服務人力資源運用，應可透過自我精進及團隊學習的方式，以重新自我創造服務價值，改善心智模式，建立顧客導向及具競爭力的服務觀。

志願服務理論之運用各學者均有不同之見解，由於考量研究對象與範圍，本文擬以社會學習理論、需要層次理論及激勵理論為基礎，加以整理探討。

### 壹、社會學習理論

社會學習理論是近年來有關學習研究方面的重要理論。心理學家 A. Bandura 及其他社會學習理論學者，將學習視為個人與環境的持續互動。並認為個人透過觀察其他的人，如成員、同儕、同事、媒體等級直接經驗而學習<sup>56</sup>。志願服務者培訓在本質上，是具有相當的實用性。社會學習理論可視為行為修正 (behavior modification) 的擴張，因為他強調行為的結果。但是社會學習理論的重點放在個人的觀察以及認知學習的重要性。個人的情境，

---

<sup>54</sup> 李嵩賢，《人力資源的訓練與發展》。台北：商鼎文化出版社，2001.3，頁 35。

<sup>55</sup> 同註 54，頁 35。

<sup>56</sup> Johe M. Darley, Sam Glucksberg, and Ronald A. Kinchla, Psychology, 5 th ed., Prentice-Hall International, Inc., 1991, pp.473。

會以他們認為結果影響的程度來做反應<sup>57</sup>。

建立一個以社會學習為核心的有效的系統，提供志願服務所需的知識、技巧和資源<sup>58</sup>，對於他人或學習典範(model)的影響，是社會學習理論的中心<sup>59</sup>。李嵩賢教授在《人力資源的訓練與發展》(Training and Development of Human Resources)一書中，提出思考、計畫、經驗、回憶或記憶四大學習循環過程對於典範影響個人具有決定性的作用，對於志願服務人力資源運用管理，具有指標性的參考價值<sup>60</sup>，其影響過程整理如下：

### 一、引起注意的典範思考過程 (Attention Processes)

只有在體認並注意到典範人物的特質時，人們才會開始思考模仿學習，如果典範人物具有吸引力，或被認為重要時，所受的影響最大及最具效果。

### 二、計畫增強過程 (Reinforcement Processes)

個人表現典範式的行為，如果得到積極的增強或獎勵，則會受到鼓舞。計畫增強過程的行為會引起更多的注意，學習會更好，會有經常性突出表現。

### 三、推動經驗再造過程 (Motor Reproduction Processes)

個人藉由觀察看到新的行為後，必須將經驗轉換再造。這個過程說明個人能夠執行典範的行為。

---

<sup>57</sup> 龍冠海，《社會學》。台北：三民，民 82.8，頁 115-120。

<sup>58</sup> 陳聰勝，《人力資源開發運用的理念與實施》。台北：五南，2002.3，頁 71

<sup>59</sup> 同註 54，頁 41-42。

<sup>60</sup> 同註 54，頁 42。

#### 四、記憶或回憶的過程（Retention Processes）

典範人物的影響，還要看個人對其行為的記憶或回憶程度，以建構重新回饋的循環思考過程。

將上述過程繪製學習循環，如圖 2 - 1 所示：

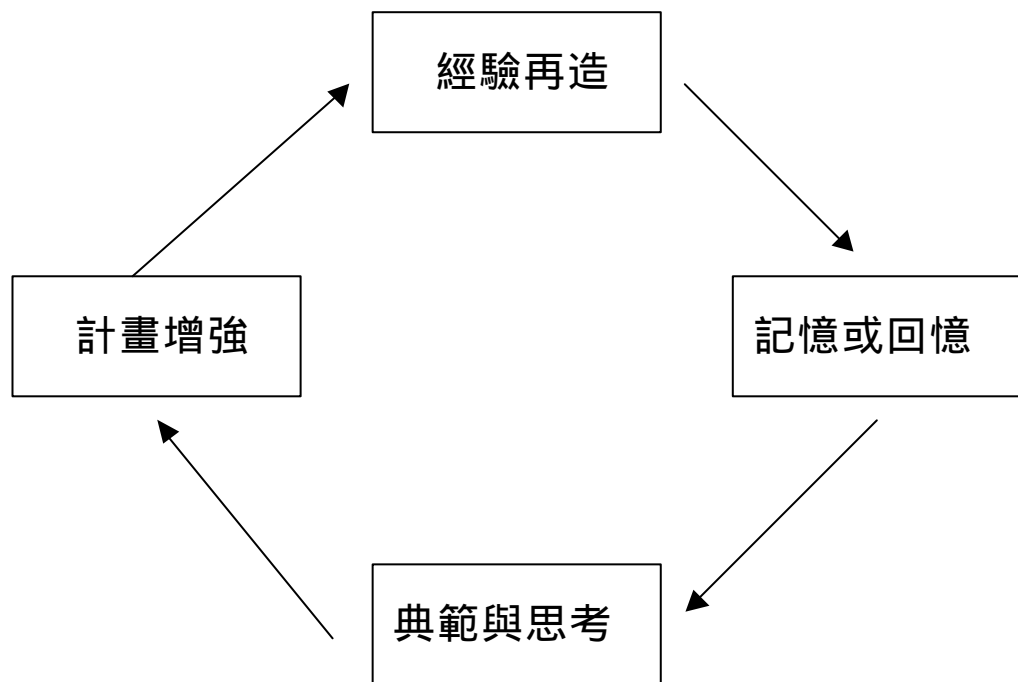


圖 2 - 1 學習循環

資料來源：作者參考李嵩賢，《人力資源的訓練與發展》。台北：商鼎，2001.3，頁 52，加筆修改而成。

整理上述觀點可以發現，社會學習理論提供志願服務人力運用培訓一些新的思維理則與作法，包括訓練應提供典範，抓住志工學習的注意力，適當的情境引導，提供激勵資源誘因，以增進服務的意願，確保服務人力資源的持續或學習典範的模仿，以發

揮人力資源組織與訓練的功效，進而自我精進、公部門並配合策略發展運用，以社會學習途徑達到建立組織共同的目標與願景。

## 貳、需要層次理論

國內多位行政學著名教授，如張潤書、吳瓊恩、吳定、陳德禹、賴維堯、林鐘沂及程明等，在其相關著作中皆有提及馬斯婁（Abraham H. Maslow, 1908 - 1970）的需要層次理論，茲整理歸納如下<sup>61</sup>：

對於組織與人員管理的研究，馬斯婁特別重視人員需要的滿足，提出了著名的「需要層次理論」(hierarchy of needs Theory)。他認為人類有五種基本的需要，分別是：生理需求 (physiological need)、安全的需求 (safety need)、社會需求或愛的需要 (love need)、自尊的需求 (esteem need) 及自我實現的需求或成就需要 (self-actualization or self-fulfillment need)。除了生理需求外，後四項可合併稱為心理上的需要 (psycho-logical need)。這些需要的排列由低而高、循序漸進，組織必須設法滿足成員的這些需要，才能使成員發揮最高的工作需要。

另外在馬斯婁發表於《心理學評論》(Psychological Review, July 1943,) 中的一篇題為《人性激勵的理論》(A Theory

---

<sup>61</sup>張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89.8，頁 79。吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90.5，頁 531-534。吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯，《行政學》。台北：國立空中大學，民 86.1，頁 93-96。林鐘沂，《行政學》。台北：三民，民 90.8，頁 244-246。程明，《行政學》。台北：保成，民 90.2，頁 147-148。

of Human Motivation)的論文，以及其後來的名著《激勵與個性》(Motivation and Personality, New York, Harpers and Row, 1954)的書中，也都有闡釋了其中心思想。

馬斯婁的理論提供人們需求層次差別與可能的先後次序，因此決策或管理人員在激發組織員工較高的工作效率之前，應先瞭解員工當前的動機情況與結構。當然，需要之所以由下往上排，只是為了分析及說明的方便，並不表示需要不會同時發生；事實上，每個人都會同時產生生理及心理的需要，況且，就生理需要而言，人是不可能會完全滿足的。馬斯婁特別糾正一個錯誤的觀念，以為人們必等待低層次的慾望百分之百的滿足後，才會產生較高層級的需要。馬斯婁認為就一般正常的人而言，需要同時會有部分滿足、也會部分不滿足的現象<sup>62</sup>。

自尊的需求對志願奉獻服務的志工而言，係希望追求內在與外在的肯定與尊敬，馬斯婁對此種需求，解釋如下<sup>63</sup>：

一、這些需求是關於個人的自尊，是心理內在部分的自尊，亦即是對個人或自我自信 (self-confidence) 自立 (independence) 成就 (achievement) 信心和知識的需求。

二、這些需求是與個人名譽有關，是外在部分的自尊，亦即是對地位 (status) 賞識 (recognition) 鑑賞 (appreciation) 被人尊敬的需求。

自尊的需求與生理、安全、社會需求的較大差別，乃是自尊的需求很少被滿足。依據馬斯婁的看法，人們通常都在追求更高的成就、更廣泛的知識與更多的被賞識，不過與其他需求相比較，只有在較低水準的需求有合理的滿足時，自尊的需求才會激

---

<sup>62</sup> 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89.8，頁 79。

<sup>63</sup> 程明，《行政學》。台北：保成，民 90.2，頁 147-148。

勵行為<sup>64</sup>。基本上人們皆有自尊心及榮譽心，人們皆希望得到別人的稱讚、誇獎、尊敬。所以，可將此精神援引至志願服務人力運用上。同時也應注意志願服務人力運用時，人群組織中良好人際關係(interpersonal relations)的維持<sup>65</sup>，對於志工伙伴服務貢獻的肯定、重視、精神的慰勉，不論是對上對下或對志工伙伴互動間，均是基於此種道理。

關於自我實現的需求，馬斯婁認為「期望能成為更具特性的自我慾望，期望能成為自己所能達成狀態的慾望」<sup>66</sup>。在這一需求層次中，人們期望能實現其充分的潛在力量，注意自我滿足、自我發展與創造。這是指個人在人際組織中的自我成就，即希望能憑自己的力量，在機關組織所賦予的職權範圍內，將自己的能力發揮到極致，而獲致工作上的最大成就。例如，發揮個人的創造力以及自我表現(self-expression)<sup>67</sup>。

此後馬斯婁於 1969 年更提出第六個需求，即超越自我的靈性需求<sup>68</sup>。其經闡釋理解與我國儒家心理學相通，重視孔孟聖賢人格，也就是培養內在倫理價值或內在心靈報酬的激勵，強調惻隱之心人皆有之、羞惡之心人皆有之、辭讓之心人皆有之，進而美化自己的身心，變化自己的氣質，注重全人的倫理價值優先於角色關係的功能價值，以成就其靈性的需求<sup>69</sup>。追求高層次的心靈生活，尋求自我意義的實現，以及追求更高層次靈性的需求。參與志願服務和擔任志工在追求自我的實現，以及利他、慈悲精

---

<sup>64</sup> 林鐘沂，《行政學》。台北：三民，民 90.8，頁 244-246。

<sup>65</sup> 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯，《行政學》。台北：國立空中大學，民 86.1，頁 94。

<sup>66</sup> 同註 64，頁 246。

<sup>67</sup> 同註 63，頁 147-148。

<sup>68</sup> 吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90.5，頁 492。

<sup>69</sup> 同註 68，頁 795-797。



神等使命的感召下，追求靈性需求的實現<sup>70</sup>。

茲以圖 2-2 表示馬師婁的「需要層次」理論之概念：

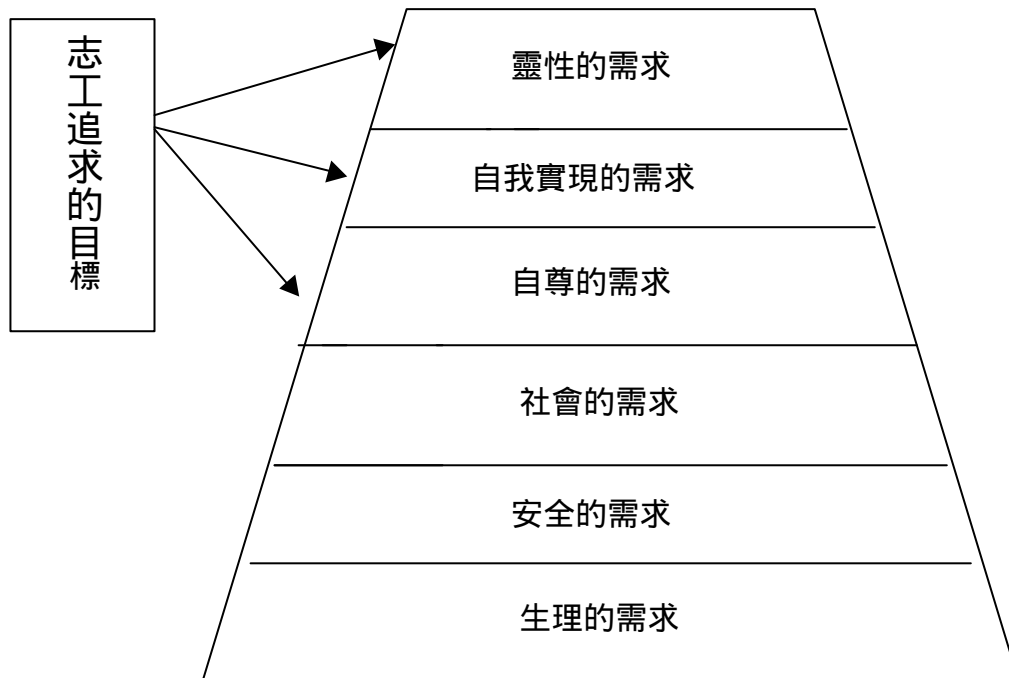


圖 2-2 馬師婁的需要層次理論概念圖

資料來源：作者參考張潤書，《行政學》。台北：三民，  
民 89.8，頁 79，加筆修改而成。

就志願服務人力運用而言，係指非生理的需求層次或安全的需求，因為生理需求早已在年輕或其他專業單位得到合理的滿足，安全的需求亦非志願服務人力運用探討之範疇，當然志願服務運用組織或單位，應保障志工人力之工作不受剝奪及威脅，志願服務法亦規定志願服務運用單位應為志工辦理意外事故保險

<sup>70</sup> 陳定銘，〈非營利組織志工招募與甄選的探討〉，社區發展季刊，第八十五期，民 88.3，頁 130。

<sup>71</sup>，使志工能毫無憂慮或威脅地在服務公部門或機構裏貢獻心力。社會的需求，亦可稱為愛的需要，當生理及安全需求獲得了滿足，愛的需求就成為行為的積極激勵因子，志工在組織中要與同仁打成一片，雖然是非正式組織的一員，也希望能得到某一個正式組織的認同與肯定。亦即承認他是團體中的一分子，這即是所謂的歸屬感或屬同感(belongingness)<sup>72</sup>。所以他要結交朋友，彼此互相照顧、感情融洽，成就了愛的需求或社會需求，當然前述亦非志願服務者真正追求之目標。

若援引以上馬斯婁的理論運用在志願服務工作時，可以發現當人們低層次的物質慾望滿足之後，便開始超越物質享受，追求高層次的心靈生活，尋求自我意義的實現，以及追求更高層次靈性的需求。一般而言，願意從事志願服務，並非為了金錢或物質的滿足，參與志願服務擔任志工，是在於追求自我的實現，以及利他、慈悲精神等使命的感召之下，追求靈性需求的實踐，因此公部門就志願服務人力資源應妥為規劃運用，結合志工的需求，將可協助機關達成目標。

## 參、激勵理論

激勵理論多以何茲柏格(Frederick Herzberg)為代表。一九五〇年代的後期，何茲柏格和他在匹茲堡心理學研究所(Psychological Service of Pitts-burgh)的研究人員，做過一項大規模的訪問研究。他們訪問了匹茲堡地區的十一個事業機構的工程師和會計人員，受訪人數多達二百餘人。他們請受訪者列

---

<sup>71</sup> 《志願服務法規彙編》，內政部編印，91.8.15，頁6。網址：<http://www.moi.gov.tw>，92.3.10 瀏覽。

<sup>72</sup> 張潤書，《行政學》。台北：三民，民89.8，頁79。

舉他們在工作中有些什麼因素使他們覺得滿意和不滿意。分析的結果，發現受訪者覺得不滿意的項目，多與工作的「外在環境」有關。而受訪者感到滿意者，則一般均屬於工作本身<sup>73</sup>。對於能夠防止不滿的因素，何茲柏格稱之為「保健因素」(hygiene factors)，而對於那些能帶來滿足的因素，則稱之為「激勵因素」(motivators)，這就是何氏著名的「激勵保健理論」(Motivation-Hygiene Theory)，又稱兩因理論。(Two-factor theory)，這一理論促成了管理學界的革新，使管理的境界向前邁進了一大步<sup>74</sup>。

何茲柏格對於激勵理論做了以下的假設<sup>75</sup>：

- 一、引起人們工作滿足 (job satisfaction) 的因素與工作不滿 (job dissatisfaction) 的因素，是兩大類截然不同的因素。
- 二、工作滿足的反面是沒有工作滿足，而非工作不滿。
- 三、工作不滿的反面是沒有工作不滿，而非工作滿足。

保健因素是消極的，亦即在於維持原有的狀況，所以對進一步改善並無幫助，可是保健因素也最易於導致人的不滿，故也稱「不滿因素」(dissatisfiers)<sup>76</sup>。這些因素的變化可以使人員的工作態度產生短期的改變；例如，如果人們對這些因素不滿，那麼工作態度可以馬上變壞，效率降低。相反的，人們對這些因素如果感到滿意，那麼就可以維持原有的工作水準，但是卻無助於水準的進一步提昇。故又稱為「維持因素」(Maintenance

---

<sup>73</sup> 林鐘沂，《行政學》。台北：三民，民 90.8，頁 249-250。

<sup>74</sup> 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89.8，頁 83。

<sup>75</sup> 吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90.5，頁 534-535。程明，《行政學》。台北：保成，民 90.2，頁 197。

<sup>76</sup> 同註 73，頁 249-250。

factors)<sup>77</sup>。

「保健因素」有五項功能：1. 公部門組織的政策與管理；2. 上司的監督；3. 報酬待遇；4. 人際關係；5. 工作環境與條件。事實上，這些因素的確可以對人員產生很大的影響作用<sup>78</sup>。就探討志願服務人力資源管理而言，雖然沒有所謂嚴格的上司監督或報酬待遇等問題，或許可以引用上述相關的概念，如公部門組織的政策與管理策略、志工服務品質與效率的督導、建立融洽的人際關係與提供良好的工作環境等。志願服務組織及人力資源運用管理的功能，何嘗不是這種理論架構的運作與維持。

這些激勵因素可以在心理上產生激勵作用，使組織員工覺得十分的滿足，並能在工作中製造更多的成就感與賞識，組織員工得到更多的激勵。試想每個人都能在工作上得心應手、有機會施展抱負，還有發展的前途，在這種良好的條件下工作，誰不願意發揮自己最大的潛力？所以，一個公部門不能僅以提供「保健因素」，維持一定的工作水準為已足，應該進一步增進「激勵因素」，以提高工作效率，使組織的績效達到最高境界<sup>79</sup>。

再者，有關激勵系統要素，也可以從個人、工作本身及工作環境三者來說明，激勵系統要素有三個：個人、工作環境和工作本身。個人對於某些激勵措施均有不同之反應，激勵強度決定個人的需求，而需求也會有期望上的差異，例如部屬認為當其達成工作目標後，管理階層會予以表揚或獎勵，至於最後獎勵與否，即產生期望上之差異。其次就工作本身而言，應該注意有關工作的必要條件與吸引條件的變化，如例行性與挑戰性之工作，有效

---

<sup>77</sup> 同註 63，頁 150-151。

<sup>78</sup> 同註 74，頁 83。

<sup>79</sup> 同註 65，頁 83。

的激勵措施要注意到工作產生內在的報酬與挑戰性，如此才能滿足個人較高層次的需求。至於工作環境，包括工作情況背景與工作激勵，個人與工作團體或組織之成員所維持的關係，也會影響個人的工作表現<sup>80</sup>。

另外，也可以運用學者依凡賽維其激勵（motivation）六個連續步驟來探討，由於需求的不足造成個體內心狀態的不平衡，接著個體會從事目標導向的行為去執行既定的策略來滿足需求，然後個體會對於行為加以評估及自我激勵，最後對其需求再重新做評估，並修正其內心狀態，如果原先需求已獲滿足，則會再產生新的需求，進行激勵的循環過程，如尚未達到滿足的策略，則會進行內心需求狀態的評估與修正之過程<sup>81</sup>。

若將激勵理論運用於公部門志願服務人力運用上，應針對志工個人內在需求或目標，採取有計畫的措施，設置一個適當的工作環境以引導、激發志工的服務意願，讓工作滿足及激勵策略相結合，使他們能夠自動自發地把個人的潛能發揮出來，奉獻給公部門，使公部門組織資源獲得有效的運用，以建構公部門志工激勵循環系統。此外，仍然應注意這種內外工作因素，所可能造成之問題或潛在不滿因素，應盡量消除和避免產生，並把握「激勵因素」的要領與認知，同時提供或創造個人、工作本身及工作環境更多的激勵，促進工作效率與向心力，避免志工人力流失，服務成果不易保持，使志工伙伴深刻體會。換言之，惟有公部門的用心，才能達到激勵的作用，並能運用志願服務人力來協助機關達成預期目標。

---

<sup>80</sup> 程明，《行政學》。台北：保成，民 90.2，頁 197-198。

<sup>81</sup> 同註 80，頁 196-197。

### 第三節 人力資源管理理論基礎

#### 壹、人力資源管理的目的及其角色

人力資源管理最基本的目的在於發展人力資本，提升企業競爭力，以最有效率的方式營運，並成功執行企業策略，人力資源管理注重以市場導向、以顧客為中心的事業體<sup>82</sup>。因此，一個成功的企業或有效率的政府，無不重視人力資源管理制度，一個沒有完善人力資源管理制度的機構，幾乎就是一個沒有組織的機構<sup>83</sup>。

一般而言，人力資源管理在企業或組織中所扮演的角色為協助制定運用策略、提供服務和代表者的角色、稽核或控制的角色、創新的角色，人力資源不但是企業組織的資本，或是資產，更是關鍵的企業資源，如何善用人力資源，並促其獲得良好的發展，具有重要指標<sup>84</sup>。

人力資源管理的發展，至今已有五十年以上的歷史，面對新世紀的挑戰，人力資源管理不論在理論與實務方面，都應賦予新的理念、新的精神、新的詮釋、新的生命，才能夠使組織在變革的環境中，永保新的氣象、活力、理念與競爭力，並能夠永續蓬勃發展<sup>85</sup>。因此，在本研究中，作者欲引用人力資源管理的概念於公部門志願服務上，藉其相關理論的探討，來瞭解如何達到公部門志願服務人力「選才、育才、用才、留才」的目的。

---

<sup>82</sup> 戴夫·尤瑞奇 (Dave Ulrich)、麥可·魯滕 (Michael R. Losey)、潔莉·雷克 (Gerry Lake) 著/賴文珍譯，《人力資源管理的未來》。台北：商周，2002.2，頁 4-5。

<sup>83</sup> 林榮欽，《人力資源管理》。台北：揚智，2002.6，頁 8。

<sup>84</sup> 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，《人力資源管理》。台北：華泰，1998.1，頁 4-6。

<sup>85</sup> 林基源，〈人力資源管理的新趨勢〉。公務人力月刊，第 44 期，頁 38。

## 貳、人力資源管理意義

人力資源管理由於範圍廣泛，名詞較為模糊，各學者定義分歧，隨者論述觀點的不同，定義也有所不同，茲整理如下：

學者陳金貴所指稱人力資源管理之定義，不僅涵蓋傳統的人事資源管理，更進而重視員工的價值，強調策略性的運用，以協助組織達成目標<sup>86</sup>。

學者黃英忠等人指出人力資源不但是企業組織的資本或是資產。人力資源管理的主要功能為人力資源規劃、任用、績效評估及人力資源發展。組織中的人力資源管理，包含一切事物，透過有效的運用組織中的人力資源，以達成個人、組織的利益與目標，因此，如何善用人力資源，促其獲得良好的發展，更是自我表現與自我實現的重要方法<sup>87</sup>。

學者吳美連、林俊毅認為人力資源管理涵蓋組織經營所需人力的取得與協調，著重於組織人力資源的持續性管理。以專業化、積極主動的態度且富前瞻性及整體性的觀點，將傳統的人事職務擴大，從以前控制員工的角度轉為員工能夠參與人力資源的規劃、取得、運用與發展的策略性與操作性的管理<sup>88</sup>。

學者陳聰勝強調人力資源管理發揮企業價值所形成的人力資本，透過學習型組織的建構與實踐，促進組織與環境結合，建立學習與分享系統，鼓勵合作與團隊學習，以提升企業競爭力<sup>89</sup>。

---

<sup>86</sup> 陳金貴，〈人力資源管理應用在公部門的探討〉，人事月刊，第二十一卷，第三期，民 84.9，頁 33。

<sup>87</sup> 同註 84，頁 4-5。

<sup>88</sup> 吳美連、林俊毅，《人力資源管理理論與實務》。台北：智勝，2001.8，頁 5-6。

<sup>89</sup> 陳聰勝，《人力資源開發運用的理念與實施-提升國家競爭力的策略》。台北：五南，2002.3，頁 3-31。

學者李漢雄指出人力資源管理代表企業長期對組織的人力資源給予管理、控制、監測，藉以協助創造附加價值，達成組織任務目標<sup>90</sup>。

學者張緯良認為人力資源管理，又稱為人事管理其主要活動，包含工作分析、招募甄選、面談、新進員工引導與訓練、薪酬管理、提供誘因與福利、評估工作績效等，並透過適當的組織控制與員工激勵，來協助管理者達成目標<sup>91</sup>。

學者張添洲指稱人力、物力、資本、技術、時間等均是組織的主要資源，「人」是最重要的原動力，組織內的一切投資、規章典範，均必須靠人運作，因此，現代組織或企業最重要工作在於有效培育、開發與運用人力資源，以提升生產力，以獲得永續經營的優勢<sup>92</sup>。

綜合以上論述，作者認為所謂人力資源管理的意義，在於重視員工的價值，強調組織人力資源的持續性管理，從過去控制員工的消極觀念，轉為規劃員工發展的積極性管理，進而發展人力資本，用以提升企業的競爭力及創造附加價值。若將此概念運用到公部門志願服務人力，則可以師法企業的人力資源管理策略，組織人力的徵募、甄選、面談、訓練、發展、激勵和維持等過程，以協助公部門達成組織目標。

---

<sup>90</sup> 李漢雄，《人力資源策略管理》。台北：揚智，200.8，頁 15。

<sup>91</sup> 張緯良，《人力資源管理》。台北：華泰，民 85.4，頁 1-5。

<sup>92</sup> 張添洲，《人力資源組織、管理、發展》。台北：五南，民 88.7，頁 13。



## 參、人力資源管理的內涵

陳金貴教授將人力資源管理分成兩個面向，第一個是軟與硬相對面向，強調麥克格瑞格（Douglas McGregor）在鉅著《企業的人性面》所提出的人性本善理論，麥克格瑞格對人性具有二種不同基本假設 即 X 理論與 Y 理論 陳金貴教授引用 Y 理論為人力資源管理的軟面，主張採用人性激發的管理，讓個人與組織的目標相結合，不僅達成個人的目標，同時也可以達成組織的總目標<sup>93</sup>，其相對應則是強調企業和個人策略整合，重視員工態度和行為特質，採用策略性人力資源管理做為個人才能和績效管理方面的硬面向<sup>94</sup>。

第二個是鬆面對緊面，陳金貴教授引用學者蓋斯特（D. Guese）論述，鬆面使用是普遍性或較精確性的人力資源管理策略，其範圍較廣重視企業與員工多元的發展價值，可以說是人事部門的再命名。其次，相對緊面則強調積極性、策略性的人力資源管理，係不同於一般消極性、特定性的人事管理，它具有的特色就是與人事管理有差別，進而將人事管理與人力資源整合發展成一種人力資源管理理論<sup>95</sup>。其關係組合如參考圖 2 - 3。

---

<sup>93</sup> 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89.3，頁 82。

<sup>94</sup> 同註 86，頁 36-37。

<sup>95</sup> 同註 86，頁 36。

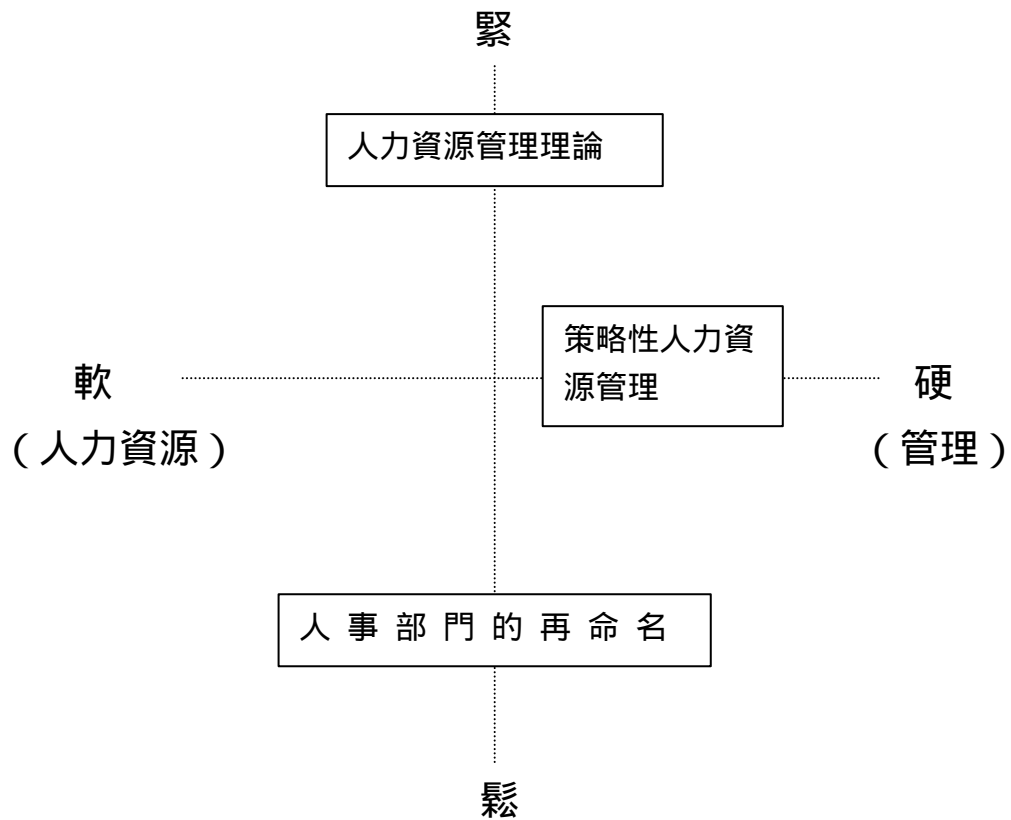


圖 2-3 人力資源管理定義

資料來源：參考引自陳金貴，〈人力資源管理應用在公部門的探討〉，人事月刊，第二十一卷，第三期，民 84.9，頁 36。

人力資源管理的良窳，成為決定組織成敗的關鍵因素。所謂人力資源的高品質管理，依據陳聰勝教授研究指出，可將組織的人力資源型塑整合，使其具有下列五種基準<sup>96</sup>，整理如表 2 - 2。

<sup>96</sup> 同註 89，頁 39。

表 2 - 2：人力資源型塑整合基準內涵

項次	類別	基準內涵
一	有服務價值的	能夠設法降低服務成本，提供優質滿意的服務，以增加組織的整體利益。
二	專業與稀少性	要有其他競爭者所沒有的專業技術或知識與能力，同時具有稀少性的特質。
三	難以模仿或仿效的	成員的才華與奉獻是其他競爭者無法模仿或仿效的，並具有本身的風格。
四	團隊組合競爭力	個別的能力，透過團隊的合作才能顯現整體的競爭實力，個別表現難以彰顯整體競爭實力。
五	人力組織網絡建立	人力資源為社會無窮的活力與希望，建立組織網絡綿密之關係，讓充沛的社會生命力得以適當資源分享與運用。

資料來源：作者參考整理自陳聰勝，《人力資源開發運用的理念與實施》。台北：五南，2002.3，頁 39。

組織的人力資源，如果具備上表五個基準內涵，就能夠成為組織的重要功能，並能發揮其公共性與服務性的價值，亦能充實公民社會所需之人力資源。人力資源管理主要功能在於，人力規劃培訓，招募與選拔，待遇與福利，員工輔導關係，人力資源系統發展，組織發展，工作設計，績效管理制度，研究與資訊，勞資關係等，就其運用方式，請參考人力資源發展輪。

人力資源發展輪如圖 2-4，運用方式如次：

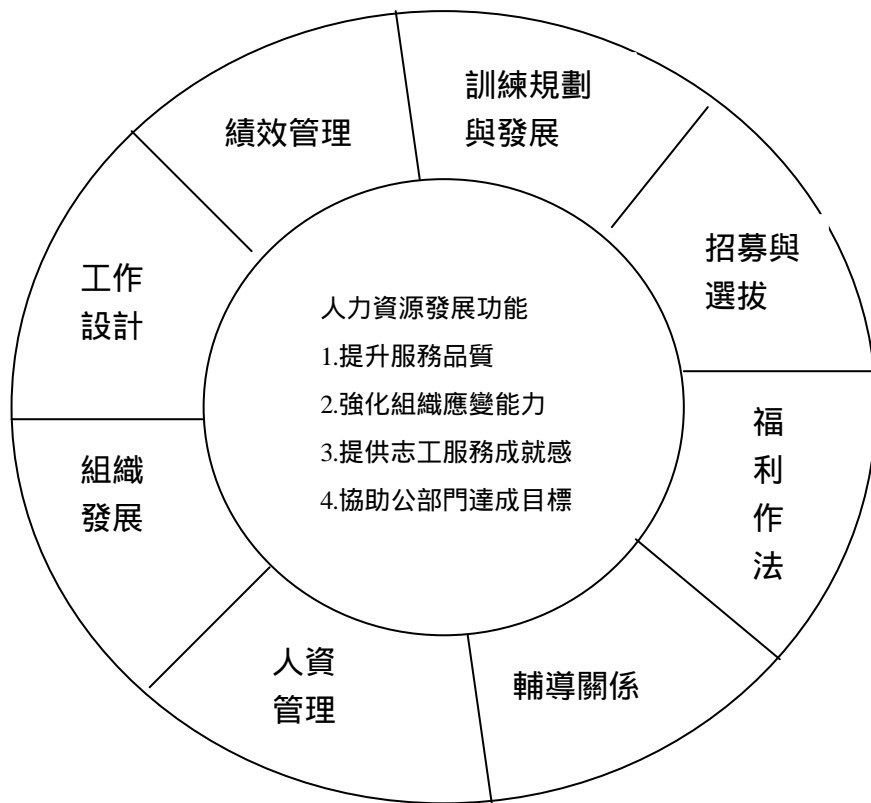


圖 2-4 人力資源發展輪

資料來源：作者參考整理自李嵩賢教授著，  
人力資源的訓練與發展，台北：商鼎，  
2001.3，頁 11。

人力資源管理實務就前述主要功能在人力規劃培訓，招募與選拔，待遇與福利，員工輔導關係，人力資源系統發展，組織發展，工作設計，績效管理制度，研究與資訊，勞資關係等面向上，經整理如次：

### 一、人力規劃培訓

人力規劃主要係為企業或公部門人力資源新陳代謝及永續

經營發展，同時培育管理經營人力之需<sup>97</sup>。培訓主要透過講習、中短期密集教育、與國內外訓練機構或大專院校合作、網路視訊或遠距教學等<sup>98</sup>，目的在於增進企業或公部門員工個人的知識、技術、能力、態度等本職學能。

## 二、招募與選拔

所謂招募與選拔，係指企業或機構經確定工作性質與需求，為尋找符合待補條件的人員，運用各種方式吸引他們來應徵，並從中選拔出合適的人員，且加以任用的過程<sup>99</sup>。目前運用最普遍的方式經整理概為<sup>100</sup>：(一)透過電子或平面媒體廣告求才(二)運用政府各地區國民就業輔導中心選拔徵才(三)政府職訓局訓練後各類專業徵才(四)網際網路人力需求徵才選拔(五)人力派遣仲介公司提供所需人員(六)結合學校科系建教合作或校園徵才活動，以網羅所需專才人員(七)人力銀行專業人才選用(八)透過各類職業工會推薦專業人才(九)由現職員工推薦引介(十)引用親屬才能具佳人員(十一)自我毛遂自薦方式(十二)向企業、學術機構或政府機關借才(十三)向企業機構或同業挖角(十四)自行訓練儲備運用。

## 三、甄選的程序

人力資源甄選的程序，是依據既定工作規範中所列的工作條件，從應徵者個人資料中加以評選，物色適當人選及僱用的過程，必須就工作條件與應徵者個人的資料充分的比較與分析，因涉及人與事的複雜因素，必須作動態分析，分別從企業、個人特

---

<sup>97</sup> 李漢雄，《人力資源策略管理》。台北：揚智，200.8，頁 212-213。

<sup>98</sup> 李嵩賢，《人力資源訓練的訓練與發展》。台北：商鼎，2001.3，頁 59-62。

<sup>99</sup> 張緯良，《人力資源管理》。台北：華泰，民 85.4，頁 140-170。

<sup>100</sup> 林欽榮，《人力資源管理》。台北：揚智，2002年6月，頁 89-95。

質、學能知識、社會立場等加以考慮。其步驟為初次面談、審查資料、查核參考資料、舉行測驗（口試或實作測驗）任用面談等程序<sup>101</sup>。

#### 四、福利誘因作法

員工積極投入工作，不外乎希望得到較高的待遇或報酬。因此，待遇政策合理與否，乃成為企業員工是否努力工作的重要因素與指標。福利亦是一種輔助性的薪資，有些企業非常強調員工的福利措施，同時運用在員工福利方面的比重，其成長率甚至超過薪資，目的在於吸引員工為企業效力<sup>102</sup>。

其他有關員工輔導關係、人力資源系統發展、工作設計與組織發展、績效管理制度、研究與資訊、勞資關係等，在私部門人力資源管理運用上，均會依不同需求、發展、目的或類別，成立專責部門負責管理與運用，使人力資源與組織運用發展相結合，並得以順暢的運作<sup>103</sup>。

綜合以上觀點，企業人力資源管理注重型塑高品質的管理與人力資源規劃招募、培訓與運用，以提升服務品質與效能，強化組織對環境的應變能力，以發揮企業高度的競爭力，進而達成企業組織發展永續經營之目標。將此架構與理念運用於公部門志願服務人力資源運用與管理，基本上，志願服務人力並無待遇的問題，但是依據志願服務法的規定，仍有志工交通、誤餐費補助、意外保險等福利之因素必須考慮，惟福利之項目或多寡，應視公部門的資源而定，無法同一而論。公部門組織同樣依據不同的類

---

<sup>101</sup> 同註 100，頁 96-97。

<sup>102</sup> 張添洲，《人力資源組織、管理、發展》。台北：五南，民 88.7，頁 348-350。

<sup>103</sup> 同註 98，頁 155-156。

別與需求，發展其計畫目標與組織願景，惟其重點在於公共性與服務性的確保與實踐，與私企業部門具有本質上的差異。

作者研究認為公部門志願服務人力甄選作為可以參考以上方式，但應依不同的需求、類別、性質與環境妥為運用，並非一成不變。對於人力資源之審查與進用，同樣應該建立一套完整的遊戲規則，以資遵循運用，至於方式則依不同的需求，有不同的運用模式與方法，惟均應本著公平、公正、客觀、公開的方式，以甄選優秀的志願服務人力為公部門效力，並持續進行專業或成長訓練，激發志願服務人力的潛能與價值，提升服務品質，協助公部門達成目標。

## 第四節 人力資源運用之探討

### 壹、私部門人力資源運用探討

人力資源管理思潮之興起，可追溯到十九世紀末葉產業革命的發生，機器大量代替了人力，員工又不斷的增加，企業私部門為了滿足發展需求，逐漸建立人力資源管理制度<sup>104</sup>。人力資源管理亦為一切私部門管理之基礎，建立制度化的人力資源管理機制與運用方式，更是私部門一切管理成功與否的不二法門與先決條件。

人力資源管理面向，經整理學者研究概約可分為兩大部分

---

<sup>104</sup> 同註 98，頁 21-22。

<sup>105</sup>：一為開發人力資源，培養與運用人力資產，激發工作潛能，完成工作任務或組織目標。二則為對工作進行分析，並選派適當的人員去工作，以謀求人與事的配合，因此，人力資源管理的範疇可分為人與事兩大部分。

就私部門人力資源管理觀察，其目標是多元與多面向的，不外是在分析各項工作要素與特質，並著重於工作與生活品質之提昇，追求人力資源管理的整體性，俾利開發人力資源運用策略，以培養企業所需的專業人才，進而改善管理機制與人力運用措施，同時亦可充實人力資源管理學術的發展。

人力資源管理最終在於創造企業營收、利潤與構築永續經營的優質環境，並謀求私部門與企業員工的最大福祉，以公部門志願服務人力資源運用管理之面向而言，私部門人力資源管理運用，並不在本文探討之範圍。

## 貳、公部門人力資源運用之探討

公部門人力資源運用的目的，就其機制與策略，同樣需要一套完善的管理制度，一個有效率與效能的政府，無不重視完整的人力資源管理組織與架構。蓋以人力資源管理等於組織管理，一個沒有完善人力資源管理制度的機構，幾乎就是一個沒有組織的機構<sup>106</sup>。因此，任何一個公部門，均必須透過個人或組織層級節制的成員來完成年度工作計畫或機關使命與任務。

---

<sup>105</sup> 林榮欽，《人力資源管理》。台北：揚智，2002.6，頁 8-10、張緯良，《人力資源管理》。台北：華泰書局，民 85.4，頁 140-170。

<sup>106</sup> 林榮欽，《人力資源管理》。台北：揚智，2002.6，頁 8。



近年來，「人力資源管理」研究學者已有將之取代「人事行政」(personnel administration)與「人事管理」(personnel management)等名詞之勢<sup>107</sup>。這些名詞基本上，其重心都是以「人」為主，亦即講求尊重人性的價值與尊嚴，係屬相似之處。然其差異在於人力資源管理重視積極性、多元性與開發員工潛能及培訓作為，而人事行政及人事管理，傳統上受官僚制度之影響，消極的注重組織的制度面，特別權力關係與層級節制的概念，管制作為多於開發運用。

目前學者對於人力資源管理問題之研究，都是採取策略性的觀點，將人力資源管理視為組織的資產，與其他的資產等量齊觀<sup>108</sup>。而公部門人力資源管理對組織內所有人力資源之開發、培育、甄選、薪資、教育、訓練、運用、升遷、職能調配、考核與管制、福利服務、退休撫卹，做整體的規劃、職能教育與組織訓練、領導與管理等一切制度化的過程，已趨向於管制與發展並重。

### 參、公私部門人力資源運用比較

從私部門與公部門對於人力資源運用與管理之策略研究分析顯示，人力資源管理對於企業機構與公務部門，均具有其範疇特色。私部門重視人力資源的私經濟價值，與創造企業利潤等面向<sup>109</sup>，而公部門對於人力資源之運用，則重視其「公共性」與「服務性」之價值，並不以利潤為思考導向，當然公營企業除外，兩者有其相同與相異之處。

---

<sup>107</sup> 同註 106，頁 3。

<sup>108</sup> 同註 102，頁 13-14。

<sup>109</sup> 張緯良，《人力資源管理》。台北：華泰書局，民 85.4，頁 699-702。

作者認為公部門應可參考學習企業人力資源之開發與訓練，注重效能與效率，慎重考量成本效益，降低組織的用人成本，提高人員素質與專業職能，增進工作效率，並將此概念應用到志願服務人力管理之上，以避免志願服務人力的無效管理。

另外，就志願服務人力運用而言，首先公部門必須善用組織人力，妥為規劃員工職能生涯，重視員工效率與工作尊嚴，進而營造員工投入志願服務工作之意願與機會。並且妥善規劃運用豐沛的社會人力資源，配合需求、學習、成長與激勵的方式，使社會大眾願意投入公部門擔任志工，將是政府機關尋求社會大眾人力資源參與的重要途徑。

## 第五節 公部門重視志願服務之因素

在本章最後，作者欲探求公部門運用志願服務人力之原因，根據行政院青年輔導委員會之研究，整理近年來公部門重視志願服務的因素如下<sup>110</sup>：

### 一、經濟危機與財政困境：

1970年代的石油危機及經濟不景氣，造成各國政府的經濟發展困境與財政惡化，首當其衝的是社會福利措施、衛生醫療、教育發展、住宅生活品質改善、環境保護及文化藝術推廣等預算被逐年刪減。為了彌補因財政困難所造成的公共政策推動困境與服務效能不足，公部門可以設法引進社會人力資源來補其不足，減少因經濟或財政危機所帶來的問題。

---

<sup>110</sup> 《公部門運用志工之現況研究報告》。台北：行政院青年輔導委員會，民 90.03，頁 2。

## 二、效率與效能的需求：

效率指產出與投入之間的比較情況；效能則指目標達成度，前者著重「數量」層面，後者著重「品質」層面。由於全球性的經濟的危機，造成財政的困窘，再加上公共服務之需求不斷的増加，公眾要求公共服務的效率與效能也不斷的提升。藉由志願服務人力的引用或許正可以解決公部門層級節制所帶來的服務缺乏效率的問題。

## 三、確保供需環境之均衡：

政府一方面必須面對經濟衰退與財政拮据，另一方面又需面對公共服務需求的不斷成長，例如環境保護、食品安全、失業攀升、家庭暴力、藥物濫用、治安惡化等、在民眾需求增加，但供給不足之狀況之下，社會無窮的志願服務人力資源之運用，或許可以彌補政府之不足。

由以上所述可知，前述的觀點是從供需法則及「政府失靈」<sup>111</sup>（government failure）的角度為出發點，來探討公部門志願服務人力所受到重視的原因。主要是認為政府部門無法完全滿足或提供公共服務的需求，所以運用由志願服務人力資源來作為補充，以解決政府因財政或經濟危機，公部門服務缺乏效率等所帶來之困境。

---

<sup>111</sup>政府失靈：所謂「政府失靈」（government failure）係指政府為解決市場失靈所產生的各種問題，乃採取各式各項的政策工具與干預行動，以補救市場失靈的缺失。但是由於政府在制度上、結構上及運作上，具有許多先天的缺陷，因此並無法充分達到預定的目的，而造成政府失靈的狀況。造成政府失靈的原因如下：1. 直接民主所造成的問題。2. 代議政府所造成的問題。3. 機關供給財貨（又稱官僚體制）所造成的問題。4. 分權政府所造成的問題。宋文、李昂，《公共政策》，台北：志光，民 89.11，頁 37-38。陳金貴，〈美國非營利組織的研究〉，美歐月刊，第十一卷，第六期，民 85.6，頁 110。

## 第六節 小結

從以上各節的探討，瞭解志願服務是一種具有自發性及具有公眾服務使命感的社會公眾參與，從文獻探討及志願服務理論運用的觀點出發，結合人力資源的開發與運用，是公部門未來運用及管理志願服務人力的新思維與新面向。在志願服務人力資源管理上，宜透過社會學習的面向，運用心理需求層次及激勵的管理方式，儘量滿足或激發志願服務者的工作成就動機。經過學者研究發現，需求層次理論已廣為管理運用單位所接受和認同，當然各種理論或策略可能有其盲點之處，因為他可能無法完全提供對志願服務者行為的瞭解，或顧及個別差異性的存在，但對於志願服務者心理滿足感、被尊重、被重視以及士氣之激勵，工作效率的提升，具有正面積極的意義與效果。

公部門運用志願服務人力資源協助機關推動業務，對於志願服務人力，應提供安全無虞的工作環境、必要的無障礙設施、人力資源組訓運用、專業知識或職能精進、管理及督導，進而結合運用社會學習或激勵方式，增加或製造多元面向的志願服務者成就感、滿足感、被賞識的機會與營造吸引力的「紅蘿蔔」<sup>112</sup>讓志工覺得面前有一個值得追求的目標，瞭解志願服務工作者的動機意向，妥善回應志工建議事項，降低不滿足的因素，創造有利的激勵環境，使志工自動自發、只問付出、不計回報、從無怨無悔的付出情境中，結合志願服務崇高的志業與理想，得到對社會的關懷學習，增進公部門公共事務的參與，促進心靈層次的期望與滿足，並運用適當的激勵因素，以發揮志願服務人力的效能，將是公部門志願服務運用單位應該思考的課題與方向。

---

<sup>112</sup> 林鍾沂，《行政學》。台北：三民，民90.8，頁243。

# 第三章 志願服務的發展與實踐

## 第一節 志願服務運用之發展與範圍

自從 1970 年代以後，公民參與受到許多公共學者的推崇，世界各國政府為簡政便民都強調建構「小而美、小而能、高效率、高品質」的政府，更希望政府的公務人員能逐漸減少，以免負擔過多的人事與行政費用，增加政府的財政負擔<sup>113</sup>。雖然政府組織規模逐漸縮小，但是民眾對政府的服務功能期待卻是與日俱增，政府為提升服務效能，滿足民眾需求，志願服務部門開始受到關注與運用，許多文獻資料使用相關不同名稱，諸如志願主義（voluntarism）、志願組織（voluntary organization）、志願機構（voluntary agency）、志願協會（voluntary association）、志願部門（voluntary sector）、非營利組織（nonprofit organization）、第三部門（the third sector）及非營利部門（non-profit sector）<sup>114</sup>，如雨後春筍般的出現與受到重視。

由於社會政經結構的急速變遷，社會問題的日益嚴重，民眾期待有守有為的政府提供各項快速便捷之公共服務，以回應大眾的需求，因此公部門的效率、效能、對公共問題的敏感度與回應能力，即受到民意需求的考驗與期許。然而，在「小而能、小而美」企業型政府的理念及有限的預算下，政府無法藉由擴編人力來滿足民眾的需要，必須藉助社會人力資源參與公共服務，才能迅速回應民眾需求，解決民眾問題。依統計資料顯示，目前中央政府從總統府至五院及各相關部會，如內政部、財政部、教育部、

<sup>113</sup> 陳金貴，〈公民參與的研究〉，人事月刊，第十六卷，第一期，民 82.1，頁 11。

<sup>114</sup> 曾華源，〈論我國志願部門健全發展之可行方向〉。東海大學社會科學學報，第十八期，民 88.12，頁 184。

交通部、經濟部、文建會、農委會、勞委會、僑委會、體委會、人事行政局、國科會、原委會、蒙藏委員會、原民會、環保署、警政署、消防署或故宮博物院等都有志願服務方案<sup>115</sup>。

公部門運用志願服務人力之範圍，依據行政院青年輔導委員會統計，其分類如下：

- 一、社會服務類，如各類型社會福利機構、醫院、志工老人服務、傷殘盲聾等<sup>116</sup>。
- 二、公共安全類，如警察單位、消防單位、緊急救難、紅十字會、全國搜救總隊、民防單位、法院觀護人等。
- 三、文化教育類，如圖書館、美術館、博物館、動物園、植物園、學校愛心媽媽、學習指導志工等<sup>117</sup>。
- 四、企業志工服務類，企業公司自行組織志工團，或要求員工參與志工服務等<sup>118</sup>。
- 五、海外服務類，運用替代役或志願服務人力，遠赴第三世界國家，協助居民改善生活、增加收入、發放救濟品、擔任教師、協助生產和經營、改善農漁牧狀況、進行醫療救護或人道關懷等<sup>119</sup>。
- 六、環保及保育類，如生態保育志工、道路行道樹景觀認養志工或相關環保志工、河川、海洋、森林、濕地等保育工作等。
- 七、觀光旅遊類，如公園導覽解說。
- 八、勞工類，如勞工志願服務團體。
- 九、其他類，依基金會性質招募之志工、醫院護理諮詢服務志工、

---

<sup>115</sup> 行政院青年輔導委員會網站 [www.nyc.gov.tw](http://www.nyc.gov.tw)。瀏覽日期：92.02.14。

<sup>116</sup> 社會服務類志工其他，尚有身心障礙者、原住民、愛滋病患、創世基金會植物人、不幸婦女服務、安養院、心理保健服務、青少年服務志工等。

<sup>117</sup> 文化教育類志工，尚有社教館文化志工、文獻志工、古蹟導覽志工、解說志工、社區文史工作室志工等。

<sup>118</sup> 企業志工服務類，尚有如以建立企業公益服務形象，履行社會公益服務，可培養員工對企業之向心力等。

<sup>119</sup> 陳金貴，〈志願服務的內涵〉，台北：內政部《志願服務基礎訓練教材》，民 91.08，頁 41。

聯合勸募志工、宗教或慈善團體志工、律師或會計師提供法律稅務問題義務諮詢志工等<sup>120</sup>。

而上述志願服務人力主要擔任諮詢、公文傳送、資料整理或協助資料填寫等工作。

由於志願服務種類相當繁多，早期國內行政機關運用志工多以社會服務、文化教育及公共安全等較為普遍，目前公部門運用志工已跨越各種不同領域，提供多樣化的服務，相對的也提供社會人力更廣泛的服務選擇機會，對於充分運用社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民，其力量能做最有效之弘揚推廣，發揮與運用。

## 第二節 志願服務的理念與內涵

志願服務的內涵往往影響志願服務組織運作之成敗，志願服務組織亦是為因應社會與組織之需求，運用社會人力資源或協調相關人員，在公共組織或非營利組織的系統下提供服務。美國前總統老布希亦曾說：志願服務的重要性就像「點亮了千盞燈光一般的亮麗」<sup>121</sup>。因此，志願服務人力組織運用不僅在功能上與公部門服務需求可以互補，亦可解決社會人力資源浪費之問題。

依照研究顯示，非營利組織已經與公部門、私部門並駕齊驅，成為整體社會的三大部門，而其中志願服務組織更是構成非營利組織的重要核心。尤其非營利組織的效能與效率是政府部門

---

<sup>120</sup> 陳定銘，〈非營利組織志工招募與甄選的探討〉，《社區發展季刊》第八十五期，民 88.3，頁 130。

<sup>121</sup> 江明修，《第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝，2001.9，頁 127。

的兩倍，在目前各國財政困窘的情況下，或許可以透過志願服務人力資源的管理運用以減少政府的財政赤字<sup>122</sup>。

志願服務雖然是一種服務性的工作，其所秉持的不同理念，依陳定銘整理歸納學者 Stenzel 與 Feeney 的論點如下<sup>123</sup>：

- 一、志願服務人力提供者，基本上本身並不是一位職業生涯工作者，志願服務是無酬勞與無報償的，因此可依自己的意願及情況，決定對公部門或機構提供多少服務時段或時間。
- 二、志願服務者所提供的人力資源服務是不支薪的，僅可以申請交通費、誤餐費或參加研討會與訓練的費用，此部分費用如訓練或參訪有些是公部門直接代付。
- 三、志願服務人力與公部門內部的專職人員，具有不同的責任、使命、目標與內在需求。
- 四、志願服務人力對於志願服務內容有不同的理念與背景，不像公部門專職人員需要有專業的素養或背景與學經歷等職能。
- 五、志願服務人力對於組織的認同程度不同，此差異呈現出的志願服務人力運用，為一特殊現象，並將走向「專業化、制度化的管理」。

由以上所述可知，無酬勞、自由決定時間，和機構人員具有不同責任和使命與背景，未來應會走向專業化管理。另外經整理學者、專家觀點，認為志願服務就是一群志願奉獻自己時間與能

---

<sup>122</sup> 同註 121，頁 128。

<sup>123</sup> 同註 120，頁 131。



力的人，不求物質的回報，自發意願、利他行為、不計酬勞、餘暇奉獻與敬業表現。經整理歸納各學者、專家所提出的志願服務內涵及應具有特質，概分為下列幾項<sup>124</sup>：

## 壹、係出於民眾自由意志的參與

志願服務非強迫的行為，係出於民眾自由意志，亦非基於法律責任或個人義務，志願服務既然「志願」，亦就是個人本於自發的意願，參與服務工作，不是受到強迫而參與，本著「歡喜作、甘願受」的精神與「助人最樂、服務最榮」，心甘情願的從事志願服務工作。

## 貳、係出於個人助人的理念與動機，非謀求自己的私利

志願服務是出於助人的理念與動機及濟世的胸懷，願意幫助需要幫助的人，並且不期望得到受服務者的任何有形或無形的回報，是一種無私無我的高尚表現與情操。

## 參、係無報酬的奉獻與投入，並非有固定的薪資

志願服務最可貴的精神就是在於餘暇奉獻服務的過程，沒有任何金錢及物質的報酬或犒賞，僅憑著民眾社會學習、參與及個人的高度服務意願，盡情的投入服務壯志與豪情，是無薪的快樂工作者。

---

<sup>124</sup> 賴兩陽，〈志願服務的內涵〉，台北：內政部《志願服務基礎訓練教材》，民 91.08，頁 9-10。及黃宏謨，〈志願服務的內涵〉，南投：國史館臺灣文獻館《志工基礎教育訓練講習手冊》，民 91.11，頁 18-20。

## 肆、係餘暇的奉獻服務，非全部時間的付出

志願服務如前述重視餘暇的服務，非全時的付出或佔有，每週固定一、二個時段從事志願服務工作，將時間使用在最具意義的事情上，如此細水長流，持之以恆，就是最好的服務。

## 伍、係敬業的表現與技巧的運用，非玩樂的性質

志願服務是工作，是人力資源的運用，而非玩樂性質，志工雖然是本於自由意願參與志願服務，但是必須具備敬業樂群的精神，將精神有意義的投入，依照單位排班值勤，其服務態度、工作方式與為人處事，均必須遵守一定的規範，以展現志願服務者敬業樂群的服務態度與精神。

## 陸、係公民社會關懷的自然行為，以減低社會疏離感

志願服務是社會公民意識與生命共同體的展現，從公民社會關懷的自然行為出發，以減低社會疏離感，進而強化歸屬感。實踐公民參與，並表現志願服務部門參與公部門公共事務之社會理念與理想，促進群己關係之融洽，社會福祉之精進。

陳金貴教授亦曾研究指出，部分人士加入志願服務組織起初是抱持自我利益優先的動機，但當志工成員經過不斷的教育或專業訓練、接觸與瞭解，也逐漸看到具體的服務成效時，志工們個人的利益會慢慢提昇至利他、公益、公共性、自願性的層面與觀點，並注重服務價值的內涵與理念<sup>125</sup>，同時亦會轉化成組織任務的服務與拓展人際網絡關係，經過這些不斷成長的社會學習過

---

<sup>125</sup> 陳金貴，〈公共部門建立公共志工組織的探討〉，人事月刊，第二十卷，第五期民 84.5，頁 15-16。

程，志工服務的理念即會漸趨成熟與穩健，更能發揮與掌握志願服務的內涵。

綜上所述，所謂志願服務的內涵，就是要建構一個有效的志願服務人力資源網絡，此外，志願服務個人或團體的工作動機亦必須被有效的動員與激勵，除了個人使命感或內在的信仰因素外，團體導向的服務動機就是志工共同為公部門組織協力的目標，亦是非常重要的，也是公部門在推動志願服務人力資源運用所不可忽視的課題。

### 第三節 志願服務的發展趨勢

志願服務工作的推動，就公部門人力資源管理策略而言，不僅發展成為志願主義(voluntarism)<sup>126</sup>，志願服務更已形成風潮，在推動志願工作管理的趨勢作為上，首重人力資源管理的「專業化」(professionalization)，對於志願服務的組織、教育訓練、服務推展、宣傳獎勵，應力求建構有步驟、有方法、有目標、有效益的完善制度。同時對於志願服務人員的管理，志工業務的專業管理人，必須對撰寫工作說明或計畫、志工甄選面談、志工顧客服務導向訓練、職前基礎訓練、在職專業訓練、督導管理、考評與獎勵等，均應非常用心投入與受過專業訓練，才能勝任與瞭解推動志願服務的意義。

志願服務功能的發揮，必須讓志願服務者有充分參與性和自主性，志願服務工作者在公部門服務中與其他成員互動，不但擴

---

<sup>126</sup> 曾騰光，〈志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略〉，台北：《內政部社區發展季刊》，民 86.06，頁 36。

大及增進人際關係、降低社會的疏離感，透過社會參與方式，亦可形成一股社會改革的重要動員力量。曾華源教授就曾指出，依照此種運作模式，對民主社會而言，志願服務人力運用的推展無非是催化大眾群體能及時付出社會關懷與救助，為實踐社群公民參與及體驗「生命共同體」(community)的重要途徑<sup>127</sup>。因此，志願服務是和民主社會的發展息息相關，是大眾體認和具備集體社會生活共存共榮意識，彼此互助合作的公共服務理念下之產物，才能在公民參與(Citizen participation)<sup>128</sup>下，建構群己互賴依存及全民共有的民主社會情境。

對於志願服務發展趨勢，施教裕教授、曾華源教授、張英陣教授、黃源協教授，陳聰勝教授、陳武雄副署長等學者專家，從各種不同面向來論述與分析，為社會學習、公民參與及國際化接軌，提供最佳的詮釋。在此，作者嘗試從加速推動志願服務成為社會資本與公部門人力資源運用動力來源的面向，參考整理前述學者的相關研究後，應可從以下九個面向來分別闡述<sup>129</sup>：

## 壹、自社會選擇推展到公民參與

志願組織成員之關係並非立基於酬償為結構之社會選擇專業服務，而是基於互惠性的自由意志關係提供協助，是基於人類社會生活需求之直接行為反應。志願服務基於人性上的相互關懷與互助，可降低社會疏離感和孤單無助。臺灣志願服務的發展趨勢不同於歐美，早期並沒有類似西方社會「公民權」或「社區參

<sup>127</sup> 曾華源，〈志願服務發展趨勢〉，內政部志願服務基礎訓練教材，民 91.8，頁 176。

<sup>128</sup> 陳金貴，〈公民參與的研究〉，人事月刊，第十六卷，第一期，民 82.1，頁 11-12。

<sup>129</sup> 施教裕、曾華源，〈志願服務發展趨勢〉，內政部志願服務基礎訓練教材，民 91.8，頁 179-235。張英鎮，〈志願服務發展趨勢〉，南投：國史館臺灣文獻館《志工基礎教育訓練講習手冊》，民 91.11，頁 11-17。黃源協〈志願服務發展趨勢〉，南投：國史館臺灣文獻館《志工基礎教育訓練講習手冊》，民 91.8，頁 14-17。陳武雄，《志願服務基礎訓練教材》。台北：中華民國志願服務協會，民 91.9，頁 81-98。

與」的概念，臺灣社會志願服務常被視為是做善事，有濃厚的個人「私利」性，抱持的是一種積個人或家庭的陰德，期望未來有福報的交換觀念。

志願服務的基本屬性在社會經濟結構變動中，成為維繫人與人、地區與地區，乃至政府與民間關係的機制。就學者實證研究資料顯示，國人志願工作參與動機與服務，和民主社會價值觀下的志願服務仍有差異，多數國人對於參與志願服務的動機仍較偏向個人目標的完成，不認為能期待透過志願服務來解決社會問題，顯示公民社會下的志願服務價值意識觀念仍未普遍。

## 貳、從道德意識邁向自我肯定與成長

施教裕教授等學者專家研究指出，志工參與志願服務預期收穫主要是自我成長，包括知識技巧的學習，自我價值與能力的肯定，和幫助他人，而非職業生涯上的幫助和社會讚賞或打發時間，也不是像早期志願服務僅在實踐個人道德意識或雪中送炭。所以吸引持續參與是自我和人際關係能力成長，和對社會的貢獻，而非對個人有實際幫助。

志工服務除了回饋社會之外，越來越重視能對服務提供有實際幫助，也對個人能力與知識經驗成長有確實的幫助。以協助志工專業職能發展來提升服務，而不是只在運用志工，確保志工和組織目標與期望相結合，要講求學習、管理、激勵、規劃志工服務生涯，讓志工有較高自主性，在自我成長中獲得自我認知、肯定和實現理想的滿足感與內心成就感。

## 參、重視運用者付費的成本效益觀念

前人事行政局局長陳庚金，在行政院第二四五次會議就「員額精簡政策之推動與運用志願服務人力參與公共事務之構想」專案報告中曾指出，國內大多數志願組織並不認為社會服務是需要專業人員來經營管理，習慣以經驗法則來反應社會需要與處理問題，視志願工作為基於愛心的社會服務，志願服務人員為免費人力資源，可以節省公部門費用。因此，編列很少的預算或經費，且由專職人員中找人兼辦而已。

面對此種情勢公部門的使命感和價值基礎為何，如何運用志工，公部門管理志工方式是否反應人性善惡論的假設，公部門對於志工管理制度的訂定、工作分派、訓練等是否強調績效和滿足志工的需求或激發服務動機，影響志工組織承諾和工作滿足，或造成志工人力的流失。

學者 Darling & Stavole 指出志工不是免費勞力<sup>130</sup>，運用志工機構或公部門組織要投資時間、金錢來甄選、訓練、管理和獎勵志願服務人力，如果要維持志願服務人力組織強大的、有好品質的服務，就要認識和願意持續投資，亦就是重視成本效益的觀念。

## 肆、擴大政府公共事務參與的理念

志願服務其正向功能，在於社會人力的社會參與，以及志願組織是否具有行動自主性。為能充分發揮志願組織之正向功能，公部門必須協助志願組織團體因應當前社會、政治、經濟體制下的特權與不公平，避免淪為保護階級利益的工具，並且能讓志願

---

<sup>130</sup> 曾華源，〈志願服務基礎訓練教材〉，台北：內政部及中華民國志願服務協會，民 91.8，頁 183。

服務組織永續發展。

目前各種志願服務組織，如雨後春筍紛紛成立，民眾參與志願組織，有助於社區意識的培育和社會責任感的實現，亦可藉此機制監督政府施政能否反映社會民眾的需求。因此，志願服務組織已成為現代社會中，相對於公部門與營利企業組織之外，不可忽視的非營利組織或第三部門。政府與民間的關係是互補與互賴，公部門希望透過志工參與能增加服務，形成民間與公部門競爭志願服務人力資源，並可擴大政府公共事務參與。

## 伍、結合資訊科技推動網路服務

早期的志願服務是採傳統個別自發性的，現今則發展成以團體的型態出現來從事志願服務活動。曾華源教授等學者專家認為民間機構與團體現有的志願服務工作重疊性過高，參與人員素質參差不齊、獎勵標準不一，實有礙於志願服務工作之推展。當務之急是志願服務團隊間要發展區域性整合，加強召開地區性協調聯繫會報，以溝通觀念和建立情誼，落實協調、合作與整合，增加組織服務網絡，充分運用電子郵件或媒體，甚至提供不需志工面對面網路服務的「虛擬志工」，以推動快速優質的服務品質。

## 陸、重視社會關懷與服務倫理

過去強調「有做就應該獲得肯定和支持」的社會價值，重視鼓勵支持多於要求，公部門在運用志工當中，亦應注意運用不當所可能帶來的負面影響。因此，必須重視志願服務品質與倫理，志工不再是業餘客串性質的工作，志願服務工作要有倫理，以便確認志工服務的正當性和保障被服務者的權益。志願服務不只強

調擴大參與服務，同時更應透過訂定服務人力資源規劃和運用準則，呈現重視保障被服務者的權益。

## 柒、志願服務權利義務制度化

過去志願服務被視為完全付出才有愛心和值得稱許，因此，有人認為「義工」就是這種精神。至於「志工」因為有領取交通費和誤餐費，甚至接受獎勵，不是完全的付出，好像比不上義工值得肯定。依照志願服務法的精神觀察，未來甚至更加重視志願服務行為之間的權利義務。當然，志願服務工作者也不是只有享受權利而已，遵守倫理守則之規定及服務單位所訂定之規章，參與志願服務單位所提供之教育訓練，對於因服務而取得或獲知之訊息、應保守秘密、拒絕向服務單位收取報酬，妥善運用服務單位所提供之資源。

## 捌、志願服務人力資源管理專業化

過去國內大多數志願服務運用機構並不認為社會服務是需要專業人員來經營管理，習慣以經驗法則來反應社會需要及處理問題<sup>131</sup>，因此，雖然這幾年志願服務在台灣民間蓬勃發展，但經統計志願服務人口仍有成長發展之空間<sup>132</sup>，學者專家研究發現各機構普遍缺乏志願服務的專業化管理，運用志願服務常常只是希望節省經費或人力，較少培養專業或專責人才來規劃辦理。

由於社會發展和服務需求增加，非營利機構和公部門在面臨開放系統環境壓力下，如何藉助專業技術與知識，講求成本效

---

<sup>131</sup> 曾華源，〈志願服務發展趨勢〉，內政部志願服務基礎訓練教材，民 91.8，頁 192。

<sup>132</sup> 張英陣，〈志願服務發展趨勢〉，南投：國史館臺灣文獻館《志工基礎教育訓練講習手冊》，民 91.11，頁 14。



益，以組織經營管理的理念，訂出經營策略，規劃出有發展性和創新性的計畫，以有效籌募基金和善用志願工作者人力資源，相當重要。志工管理在志願服務環節中是很重要的機制，志願服務是建立在人與機構的明確關係上，其與慈善事業最大不同之處，在於具制度化及系統化的管理，從過去短期服務的概念發展成為持續性、志願服務人力資源管理專業化與多元化的終生服務理念。

## 玖、促進志願服務國際化交流管道

志願服務應先考量「本土化」，但亦應考慮促進「國際化」的需求，力求迎合世界潮流，與國際志願服務組織合作或接軌，為因應全球化趨勢和擴大國際交流管道，目前行政院青年輔導委員會正大力推動志願服務與國際交流活動，分享彼此志願服務組織推動的心得，更可做為借鏡與學習的資訊，不僅可以在國內舉辦國際性會議，也可以輔導成立國際性志願服務人力運用組織，讓志願服務人力資源跨國分享，以迎合世界潮流。

總之，志願服務工作之推動，其精神與目的在於激發民眾對社會的關心，並以專業、制度的訓練及管理，透過社會參與及付出的過程，激發公民對社會的責任感。目前志願服務的內涵與過去有所不同，志願服務種類多元，民眾參與服務層面廣泛，在運用志工提供服務上，已無法利用社會的道德理想作為結合的力量，公部門規劃志工服務的內涵時，要釐清公部門與志工的權利義務，必須考量志工的能力及服務範圍或項目為工作設計的基礎，還要辦理基礎和專業訓練、成長訓練來增進志工的服務職能，創新服務或活動方式、運用專職或專業人員來督導志工，辦理聯誼或參訪交流來增進志工情誼，以調和及增進志願服務者的

工作士氣，維護公部門服務成效及確保志工服務的成就感或滿足感。

志願服務人力運用的新時代已來臨，公部門必須適時配合調整運用志工的心態與作法，為能保障服務品質，專業化管理制度的建立與運作，以及精神與物質的激勵，都必須投入相當成本，公部門運用志工除協助業務推動外，應放在促進社會人力資源的再運用及有效發揮，而非僅是想利用志工免費服務來節省機關經費，應由專業或專職人員來管理規劃志工服務，不是以志工來代替專職人力。未來公部門運用志工，應以增進人力資源流通，避免資源重複或浪費為著眼點，公部門應考慮協助或推動地區性服務聯合會報，以取代現行的志願服務協會，並建構網路人力資源協調合作與資源共享原則，將志願服務人力資源做廣泛的運用，除活絡民間志願服務生命力外，亦應建立或推動與國際性志願服務組織接軌，以創造永續發展的願景與提供優質環境。

## 第四節 國史館台灣文獻館志願服務的推展

### 壹、機關沿革簡介

台灣光復伊始，政府為保存文獻史料，於民國三十七年六月一日，成立台灣省通志館，以纂修省志。翌年七月，改組為台灣省文獻委員會，對於本省重要文獻，悉加採集、整理、研究、編輯、典藏，以資修志，並裨益施政與教化<sup>133</sup>。台灣省文獻委員會原為台灣省政府二級機構，民國四十七年四月，因台灣省政府精

<sup>133</sup> 謝嘉梁，〈臺灣文獻業務之沿革發展〉，《臺灣文獻》，第五十卷，第一期，民 88.3，頁 2-4。

簡機構，改制為三級機關，隸屬於台灣省政府民政廳之下，有關採集、編輯、檔案、圖書等文獻資料整理、登錄、編目、典藏、閱覽等功能，暫時不受影響，仍責由台灣省文獻會持續推動<sup>134</sup>。於八十六年二月一日因應台灣省政府組織調適，改隸台灣省政府文化處，精省第一階段由原隸省文化處再直接改隸台灣省政府，並於台灣省政府暫行組織規程第十三條明定「本府為辦理文獻業務，設文獻委員會；其組織規程另定之」，台灣省政府遂依該條文擬訂「台灣省文獻委員會暫行組織規程」，報奉行政院於八十八年十月二十九日核定施行<sup>135</sup>。

台灣省政府自民國八十七年十二月二十一日起，依據「台灣省政府業務與組織功能調整暫行條例」規定區分三階段進行精省作業：

第一階段：民國八十七年十二月二十一日至八十八年六月三十日，行政院派省主席成立省政府委員會，省府各廳、處、局、會等組織維持現狀，由省主席負責過渡時期預算處理、組織調整移撥規劃、過渡性法規的法制作業、員工權益保障相關事宜等工作。

第二階段：民國八十八年七月一日至八十九年十二月三十一日，完成台灣省政府功能業務與組織及員額調整作業，訂定「台灣省政府暫行組織規程草案」。

第三階段：自民國九十年一月一日起，一切作業回歸地方制度法的規範。

依精省管制作業，自民國九十年一月一日起，一切作業回歸地方制度法的規範；惟八十九年三月十八日，總統大選後政黨輪替，新政府當時在立法院並非多數黨，以致相關政策合法化的推

<sup>134</sup> 《台灣省文獻委員會會志》。南投：台灣省文獻委員會，民 87.12，頁 1-3。

<sup>135</sup> 《台灣省政府公報》，88 年冬字第 29 期。南投：台灣省政府，民 88 年。

動顯然受到相當的考驗，復因年年均有各類選舉，不同政黨彼此政治角力之結果，肇致精省配套法案，無法順利完成立法工作，台灣省政府暫行組織規程草案遂經立法院議決一延再延迄今。

臺灣省文獻委員會在精省第二階段原規劃改隸中央機關，包括國史館、中央研究院、內政部、行政院文化建設委員會及籌備中的國家檔案局等。後來在省主席趙守博的力爭下，以精省不是廢省為由，將臺灣省文獻委員會保留在台灣省政府組織內。但在精省進入第三階段時，已確定臺灣省文獻委員會無法繼續保留在台灣省政府。經過多方溝通協調折衝，遂經立法院於九十年十月四日第四屆第六會期第三次會議三讀通過，以「國史館臺灣文獻館」之名稱改隸國史館，於民國九十一年元月一日生效（以下簡稱為臺灣文獻館）<sup>136</sup>。

臺灣文獻館從早期的通志館到後來的文獻委員會，成立以來瞬逾五十餘載。其間為因應時代之需要，配合省政建設之發展，幾經變革，由廨署到台灣歷史文化園區的興建；由專司省通志到文獻徵集和省志纂修兼顧；由史料編輯到專史纂修；由獨自作業到國內外學術團體合作；由案牘疊帙到資訊電腦化、數位化；由業務單純到活潑多采；由冷衙門到臺灣史顯學重鎮<sup>137</sup>。國史館台灣文獻館改隸後的組織定位、目標及未來發展策略或方向，以加強專業化、資訊化的服務為導向，建設臺灣主體性基礎史學研究環境，推廣具有本土歷史文化意義的活動，邁向具有數位博物館、數位圖書館及數位檔案館功能的臺灣文獻館<sup>138</sup>，因此，更期望能繼續配合志願服務人力資源之運用，及因應環境的變化，以發揮最大的功能。

---

<sup>136</sup> 陳聰民，〈臺灣文獻館組織定位之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士專班，民 91. 頁 3。

<sup>137</sup> 同註 134，頁 3-5。

<sup>138</sup> 國史館臺灣文獻館，〈業務發展方案〉，民 91.10。

## 貳、志願服務組織與機關之關係

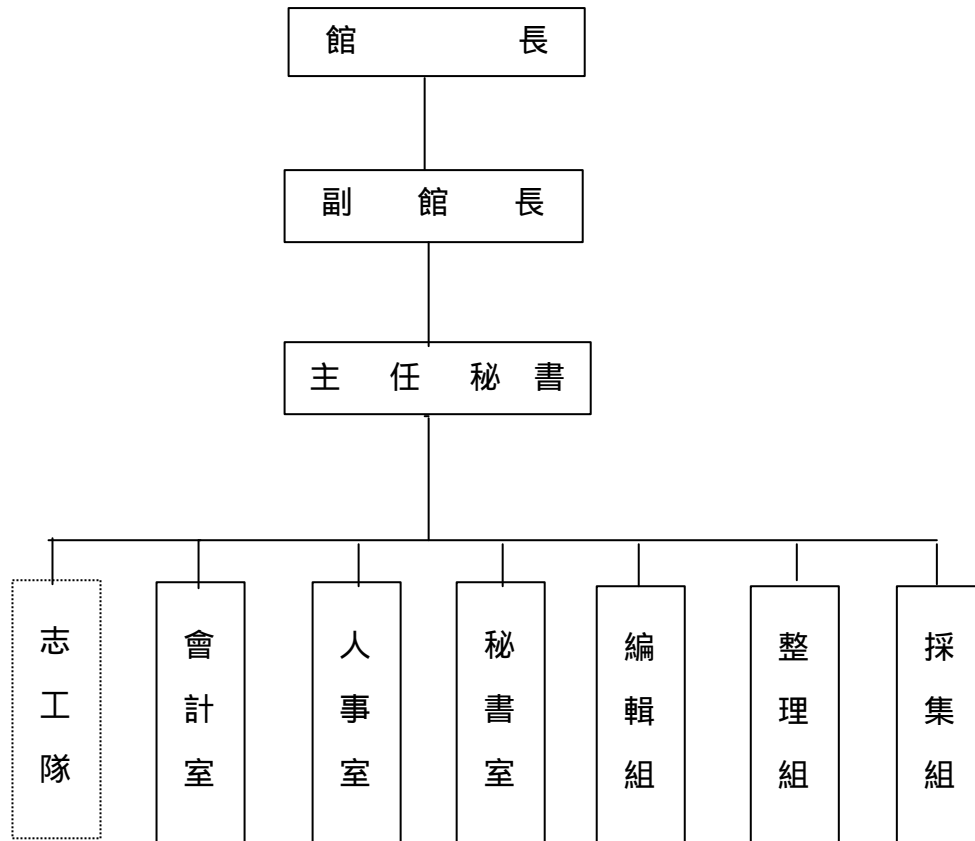
台灣文獻館為因應政府再造及台灣省政府組織精簡，於八十七年間即積極尋求社會人力資源協助推動會務，訂定志工設置要點，正式成立志工組織，運作迄今為因應文物、文獻及史蹟大樓對外開放營運之需要，志工設置要點並經過多次的檢討修訂，惟仍有一些值得繼續探討之問題，如志工人力招募、組訓服務運用、志願服務組織設立、基礎訓練、專業訓練、成長訓練、協助業務推動界線、人員考評獎勵、志工服務倫理、人力資源管理資訊化、結合機關組織網絡等。如何有系統的建立一套永續發展經營的人力資源運用模式，應是值得深思建構與探討的重要課題。

回顧台灣文獻館改隸前的編制，設主任委員、副主任委員、委員、秘書、編纂、組長、主任、專員、組員、辦事員、書記等人員組成，分成三個業務組：採集、整理及編輯組，另有總務室、會計室、人事室等幕僚單位，截至民國八十八年十二月，總計編制內人員四十四人<sup>139</sup>，及約聘僱人員二十人，人力相當不足。九十一年一月一日改隸後編制，設館長、副館長、主任秘書、組長、專門委員、秘書、編纂、專員、科員、辦事員、書記等，政風兼任，仍設採集、整理及編輯組，另有秘書室、會計室、人事室等幕僚單位，編制內員工四十一人，約聘僱人員十六人<sup>140</sup>，未來員額將精簡至三十人左右，為管理營運文物大樓、文獻大樓、史蹟大樓及本職業務發展，人力將更為不足。茲以圖 3-1 表示現行組織系統圖如下所示。

---

<sup>139</sup> 同註 134，頁 20。

<sup>140</sup> < 國史館臺灣文獻館組織編制表 >，南投：國史館臺灣文獻館，民 91.1。



註一：-----為非編制，——為編制內單位。

註二：政風人員為上級單位派員兼任。

圖 3-1 臺灣文獻館組織系統圖

資料來源：作者自繪

目前臺灣文獻館為結合社會人力資源，建立志工制度，遴選優秀志願工作服務人員，以協助各項業務或活動之推行，為發揮志工制度之組織功能，置總幹事一人、秘書二人及組長三人。志工按任務編組分為史蹟組、文獻組、文物組，各組得視業務需要分為若干小組運作。志工徵募以每年六月辦理一次為原則，但有特殊需要時，得臨時徵募。關於志工資格則規定：凡年滿十八歲（學生志工不在此限）至七十五歲，對文史有興趣，熱愛人群、關懷鄉土、身心健康、口齒清晰，有服務熱忱者。為確保志工之水準，並非來者不拒，需經報名、面談，錄取後參加職前訓練，

並在實習三個月期間，參加臺灣文獻館各項研習及輪值，其缺席率未超過三分之一者，經審核合格後任用，由臺灣文獻館於年度伊始發給聘書、志工服務證，予以聘用，期限一年一聘。茲以圖 3-2 表示，臺灣文獻館志工管理之作法。

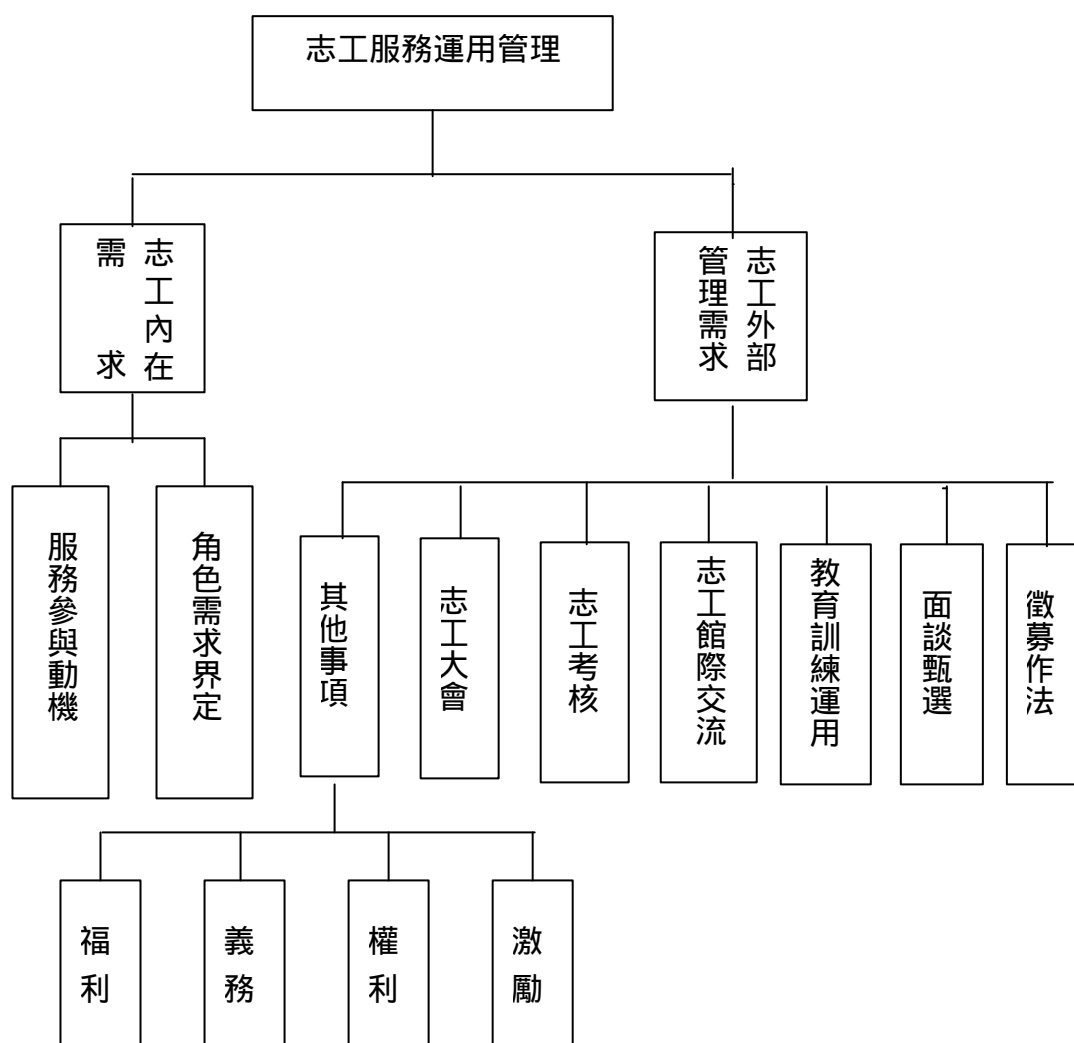


圖 3-2 臺灣文獻館志工管理作法

資料來源：作者自繪

## 參、志願服務人力運用現況

經由作者實地參與觀察發現，民國八十七年，臺灣文獻館剛成立志工組織時，志工人數僅二十七人，經過多年的持續招募、組訓運用，截至民國九十二年一月一日止，計有二一九人，其中文物組一〇三人、文獻組二十九人、史蹟組八十七人。志工性別分佈男性 82 人、女性 137 人，男女差距約 1.6 倍，自八十七年運用志工迄今，每年志工流失率約 18% 至 23% 左右。

志工來源退休公務人員佔 20%、國小校長及老師佔 13%、家庭主婦佔 8%、企業經理人或公司老闆佔 7%、文史單位會員佔 13%、在學大專生佔 9%、高中學生佔 18%、社會青年及現職公務人員佔 12%，以上平均年齡約五十七歲左右。每年服務時數文物組 11,520 小時、文獻組 2,880 小時、史蹟組 9,216 小時，總計每年服務 23,616 小時。對於節省公部門人力、經費及結合社會充沛人力資源，強化志願服務陣容，協助推動文獻業務或活動深具助益。

志工招募於每年六月份辦理一次，作業方式先請各業務單位提出志工服務類別及人數需求，經彙整後作為招募之依據與志工組織發展參考。茲將臺灣文獻館志工運作方式介紹如次：

### 一、徵募簡章內容

臺灣文獻館為結合社會人力資源，遴選優秀志願服務工作人員，積極投入台灣歷史文化推廣工作及協助各項活動之推行，特辦理志工徵募。凡年滿十八歲(學生志工不在此限)至七十五歲，對文史有興趣，熱愛人群、關懷鄉土、身心健康、口齒清晰，有服務熱忱者，(具有導覽解說經驗者尤佳)。服務項目：



- (一) 史蹟組：擔任史蹟大樓櫃檯諮詢及導覽解說、展場秩序管理、協助收集彙整相關資料、書籍、並製成活動參考手冊、支援臺灣文獻館籌辦之台灣史研習營各項活動、協助臺灣文獻館編輯組教育推廣活動、其他相關行政工作之協助。
- (二) 文物組：擔任文物大樓櫃檯諮詢及導覽解說、展場秩序管理、協助文物整理、入庫、典藏等工作、協助文物登錄、編號、基本資料整理、其他相關行政工作之協助。
- (三) 文獻組：協助圖書、文獻書刊管理及影音史料之整理、看管、上架、借還書登記等工作、協助影印、整理、查詢服務、協助臺灣文獻館整理組教育推廣。

服務時間，每位志工（學生志工不在此限）每月至少服務三個單位（九或十二小時），每年至少服務三十六單位（共計一〇八或一四四小時），服務表現良好者續聘。錄取後參加職前訓練，並在實習三個月期間，參加臺灣文獻館各項研習及輪值，其缺席率未超過三分之一者，經審核合格後，由臺灣文獻館發給聘書、志工服務證，予以聘用。訓練未達時數者，視為未錄取。志工權利、考評及獎勵方式均依據臺灣文獻館志工權利、考核及獎勵有關規定辦理。

## 二、徵募方式

透過聯合報、中國時報、自由時報等夾報、臺灣文獻館網站公告、以機關名義正式行文給中部地區大專院校、南投、中興、草屯地區高中、國中、國小、台中縣（市）、彰化、南投等文史單位、中興新村行政院所屬各中部辦公室、草屯鎮形象商圈發展協會等單位，另由承辦人親自前往機關附近國立中興高中及國立南投高中拜訪，希望增加學生志工，以培養青年社會服務的精

神，一年內值勤服務達到一五〇小時以上，臺灣文獻館會給予表揚發給獎狀，相信對於推甄入學會有幫助。

### 三、甄選面談

志工甄選面談的目的，在於志工報名後，安排時間透過面對面的交談，瞭解擔任志工的動機、目的，現行作法由業務單位主管搭配志工幹部進行面談，面談參考題目首先請志工自我介紹、目前工作情形、有哪些專長可提供、家庭對參加志工的態度或看法、為何參加志工服務、對未來志工擔任之工作項目瞭解之情形、再分別從志工認知、服務志願及專長、儀態台風、談吐語音、健康狀況等以擇優汰略。

### 四、教育訓練及管理

面談後依據志願服務法規定，安排基礎教育訓練課程，以提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練。目前區分基礎訓練及特殊訓練各為十二小時，課程內容依據內政部訂頒，基礎訓練計有志願服務的內涵、志願服務倫理、自我了解及自我肯定、志願服務經驗分享、志願服務法規之認識、志願服務發展趨勢。特殊或專業訓練，以結合各公部門或機構需求為原則，以臺灣文獻館而言，著重於諮詢服務及導覽解說課程訓練，並依展館性質加強臺灣史知識之灌輸與認識。此外，結合各業務單位展覽檔期更換或導覽解說需要，聘請專業講座實施文化、史蹟研習或訓練，以增進志工本職學能。臺灣文獻館除由中階專人負責志工業務外，各業務組仍指派專人承辦相關業務或組訓及聯繫工作。

### 五、志工交流參訪

依據志工設置要點，每年根據值勤時數或考評結果，均至少舉辦一次館際參訪交流活動，藉以觀摩學習，以強化導覽解說技

巧。其次，志工幹部則依需要補助、指派或推薦參加各文化機關年度內舉辦類似之臺灣史學術研討會或講習會，以增進志工服務意願，促進學術交流及鼓勵幹部領導之辛勞。

## 六、志工考核

由總幹事、秘書及各組幹部、臺灣文獻館人員組成考評小組，每年十一月份召開考評會議並於十二月完成考評。考評內容：志願服務意願、服務態度、值勤情形、對公部門配合度、健康狀況，考評結果作為新年度是否繼續聘任之依據，服務或表現績優人員則於志工大會接受公開表揚，以期見賢思齊、樹立服務典範、激勵志工服務士氣。

## 七、志工大會

志工大會及幹部會議由總幹事或其代理人召集並擔任主持人，全體志工大會每半年定期召開一次（六月及十二月），並得視實際需要隨時召開。志工大會議程安排機關首長致詞勉勵、服務績優、導覽績優志工、服務幹部表揚及屆齡退休志工頒發感謝狀，其次安排志工幹部、業務單位工作報告，以檢討過去，策勵未來為導向，並提供工作經驗交流與分享，會後團體拍照留念，並分送全體志工典藏。

## 八、志工誤餐費、交通費及保險費

為提供志工服務場所，安全無虞，除提供誤餐費及遠程交通費外，並依據志願服務法規定，辦理志工服勤意外責任險及醫療險，以確保服務志工安全保障。

## 九、志工慰問

舉凡志工本人或家屬，疾病婚喪等事宜，均於第一時間簽請首長或指派專人前往慰問，除表示公部門關懷之意外，並給予精

神上適時慰問或激勵，增進志工服務向心，減少流動機會，保持服務成果。

## 十、志工激勵

運用社會學習理論建立典範的影響，並以行政學需要層次理論及激勵理論作為基礎，使志工在服務學習中，體認自我價值、見賢思齊，無怨無悔的參與付出，並從中得到內在心理層次，自我肯定與自尊、心靈的滿足。

## 十一、志工權利

志工服務證期效為一年，每年一月換發，憑志工服務證借閱臺灣文獻館一般圖書室之圖書，參加各項志工相關會議、培訓、聯誼活動及研修課程，選派赴館外協助採集、推廣活動或研習課程得酌發交通費、膳雜費，成績優良者，得薦選參加相關機關各項志工活動及表揚，專案性質活動酌發誤餐費或提供餐點，臺灣文獻館得依服務績效酌贈出版品。

## 十二、志工義務

志工需遵守臺灣文獻館各項規定，志工服務時段以上、下午各為一計算單位(三或四小時)。若全日館外活動或研修課程則以一個單位登錄，並以此類推，各組組長於每年六、十二月十日前填妥半年「值勤排班表」，志工應按排定之值勤表確實出席服務。若不克出席，應事先請假並通知各館督導人員，每位志工(學生志工不在此限)每月至少服務三個單位(九或十二小時)，每年至少服務三十六單位(共計一〇八或一四四小時)，如有特殊情形，無法每月服務三個單位者，應設法補足之。

## 十三、內在角色界定及服務參與動機

臺灣文獻館成立志工組織，希望結合社會人力資源之運用，

將志願服務功能達到實現與增進公部門行政效率，提升服務之品質，增進民眾對公部門的滿意度，及減少公部門與人民之間對公共政策、公共服務之輸出與需求間的落差，而參與公部門之服務，能提供個人餘力或人力資源於公共事務之公部門<sup>141</sup>，以達成公部門計畫服務目標。

其次期望參與志願服務之志工能透過社會參與及社會學習的途徑，瞭解公部門的服務與施政理念，適時扮演民眾與公部門溝通之橋樑。公部門亦能結合有效率之激勵作為，使志工從服務當中達到內在自尊的需求、提升自我實現及心靈滿足的最高目標，創造志願服務人力運用與公部門需求相加相乘，雙贏的環境。

## 第五節 小結

臺灣文獻館自民國八十七年起結合社會人力資源推動志願服務制度，雖然各項作為仍穩定發展中，但經實際參與觀察，志願服務參與者，其參與意願仍以「自利性」的自我成長為主，對於發揮「公共性」之公共服務精神，仍在培養當中。從志願服務發展內涵與趨勢觀察，志願服務人力資源之運用與推動，為二十一世紀重要的人力資源有形資產，從制度化、專業化的角度出發，注重志願服務工作者潛能的啟發與網絡資源關係的建立，將志願服務人力運用納入服務成本效益評估當中，有系統的規劃服務作為與建構周詳的服務方案，強化「公共性」與「服務性」的理念，讓志願服務朝向法治化、專業化的方向發展，建構志願服

---

<sup>141</sup> 簡秀昭，〈公部門之志工管理〉，人事月刊第二十六卷，第三期，民 87.3，頁 17。

務優質的環境與發展條件，應是公部門運用志願服務人力必須注意及思考的課題，更能讓志願服務的思維與理念實踐，成為公民社會的主流價值。

聯合國宣佈 2001 年為「國際志工年」，期待結合國際志工年的到來，並落實陳水扁總統倡導「志工臺灣」的理想與發展<sup>142</sup>，讓蓬勃發展的志願服務風氣呈現多元價值，使志願服務成為公民社會穩定的基石，協助志願服務組織彼此瞭解與互動，提升志願服務工作的能見度，建立志願組織動員與管理機制<sup>143</sup>，並因應政府組織變革與組織環境調整，結合志願服務人力資源注入公部門組織當中，為人力日益縮減、業務日益繁重，而民眾需求日切的公部門，尋求最佳的運用選擇與策略。

---

<sup>142</sup> 劉淑喜，〈推動志願服務業務概況與未來之展望〉，社區發展季刊，第九十三期，民 90.3，頁 206-210。

<sup>143</sup> 陳聰勝，《公部門對志願服務之運用》。台北：五南，民 91.3，頁 84。

## 第四章 質性訪談研究結果分析

### 第一節 質性訪談研究設計

#### 壹、訪談的背景資料簡介

##### 一、訪談的類型

質性深度訪談分析其理論基礎是一種面對面的情境，亦是面訪的一種，訪談者詢問受訪者事先設計好的問題以獲得與研究假設有關係的答案，其方式有三種<sup>144</sup>，其一為結構化排程訪談，是最有結構的形式，對每個受訪者而言，問題的措辭、順序都是固定與相同的，以確保任何回答的差異，可歸因於受訪者之實際的差異，而非訪談的差異。其二為焦點訪談或稱質性訪談，是依據訪談指導原則所定與研究假設相關主題，給予受訪者相當程度的自由來表達他們的觀點。其三非指導性訪談，是最不結構化的，他沒有採用任何事先指定的問題組合，訪談者有極大的自由來探問各種領域，並且在訪談中提出特定的問題<sup>145</sup>。

本章節以安排深度訪談分析為研究方法，期望透過面談訪問發現問題，以提供未來發展運用之參考，其具體作法為根據所擬定之計畫或指導原則，先行擬妥訪談題要並溶入研究假設之相關主題、訂妥訪談所需時間每人概約四十分鐘至一小時，完全配合受訪者適當時間，並徵求受訪者同意，訪談進行中予以錄音及簡要記錄，給予受訪者充分自由的表達自己之看法或觀點，並確實掌握訪談所須瞭解的問題及受訪者之見解，訪談結束再將訪談整理成書面記錄。質性深度訪談有助於對問題，做更深入及更廣

---

<sup>144</sup> 潘明宏譯，原著 David Nachmis、Chava Frankfort-Nachmias，《社會科學研究方法》第五版。台北：韋伯文化，2001：頁 306。

<sup>145</sup> 同註 144，頁 307。

泛之瞭解，透過深入親自訪談，以瞭解問題根本癥結，對於建構志願服務人資源運用的未來，應具有實質而正面的意義，如此可以控制訪問情境，並可就不同的問題或假設進行不同面向的瞭解與分析，相信將有利於問題的解析與提供適當的回饋意見。

## 二、 訪談大綱

本研究主要目的在探討國史館臺灣文獻館，自民國八十七年起積極尋求社會人力資源協助推動館務，並訂定志工設置要點，正式成立志工組織，運作迄今為因應需要，志工設置要點曾經過多次的研商檢討修訂，惟仍有一些值得探討之問題，需藉由訪談以釐清概念，又因志工參加志願服務動機、理念，參與志願服務的內在需求大多不同，茲針對其工作的性質，層級予以區分，部分題目有些許不同。訪問志工幹部部分題型一、二題著眼不同，係以是否滿足，理想是否能夠發揮為考量。本研究的訪談大綱如下：

- (一) 您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？
- (二) 您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？
- (三) 您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？
- (四) 您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？
- (五) 您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？
- (六) 您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？
- (七) 您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？
- (八) 您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？
- (九) 您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？
- (十) 您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？



### 三、 研究對象和範圍

本研究係以台灣文獻館為個案，來瞭解分析公部門志願服務人力資源的運用情形，又為能對臺灣文獻館的志願服務人力資源運用有一通盤瞭解。本研究分別對機關高階主管、中階主管、志工全體幹部、志工業務承辦人或曾經辦志工業務之職員等的深入訪談，以瞭解志願服務工作或志願服務法中對於甄選、組訓、運用、督導管理、激勵與機關互動或業務推動之盲點、迷思或困境，以作為未來推動志願服務人力運用之展望之基礎。茲將訪談對象整理如表 4 - 1 所示。

表 4 - 1：質性深度訪談受訪者資料表

受訪者	服務單位	職稱	訪談地點	備註
劉峰松	臺灣文獻館	館長	國史館臺灣文獻館	
林金田	臺灣文獻館	副館長	國史館臺灣文獻館	
蕭富隆	臺灣文獻館	主任秘書	國史館臺灣文獻館	
李維真	臺灣文獻館	採集組組長	國史館臺灣文獻館	
鄒擅銘	臺灣文獻館	整理組組長	國史館臺灣文獻館	
陳聰民	臺灣文獻館	編輯組組長	國史館臺灣文獻館	
陳惠芳	臺灣文獻館	採集組專員	國史館臺灣文獻館	
蕭碧珍	臺灣文獻館	整理組編纂	國史館臺灣文獻館	
張遵敏	臺灣文獻館	編輯組科員	國史館臺灣文獻館	
蔡麗卿	臺灣文獻館	整理組科員	國史館臺灣文獻館	
李淑玲	臺灣文獻館	編輯組約僱人員	國史館臺灣文獻館	
張慶龍	臺灣文獻館 志工隊	總幹事	國史館臺灣文獻館	

陳義助	臺灣文獻館 志工隊	秘書	國史館臺灣文獻館	
吳錦青	臺灣文獻館 志工隊	秘書	國史館臺灣文獻館	
陳漢宗	臺灣文獻館 志工隊	文物組組長	國史館臺灣文獻館	
吳合其	臺灣文獻館 志工隊	文獻組組長	國史館臺灣文獻館	
高 森	臺灣文獻館 志工隊	史蹟組組長	國史館臺灣文獻館	

資料來源：作者自繪

## 貳、訪談程序

### 一、 徵求聯絡受訪者

如前所述為探訪本論文所欲研究之問題，設定訪問對象，除事先聯絡告知受訪者外，並親自將訪談題要送交本人，同時親自向受訪者說明每一問題之要旨，俾利受訪者先期充分知悉訪問內容，將有助於訪談問題之深入陳述與表達。

### 二、 進行訪談

在受訪者瞭解每一問題之要旨之後，即由受訪者安排恰當時間，進行詳細之訪談，本個案訪談所需時間每人概約四十分鐘至一小時，在徵求受訪者同意後，訪談進行中予以錄音及簡要筆記重點，待訪談結束再將訪談錄音逐句、逐段整理完成書面記錄，以作為分析研究探討之依據，惟考量對於問題回答的公正客觀，書面記錄採匿名處理，以充分尊重受訪者（書面記錄均如附錄 5

- 21 )

## 第二節 機關高階領導階層訪談

本研究設定訪談高階領導階層三位，分別為、館長、副館長及主任秘書，依據機關體制屬決策者的角色，所陳述問題或看法能結合館務發展目標，並具有不同之層面的思考。

### 壹、設置志工組織的主要目的

設置志工組織是時代的潮流，臺灣文獻館設置志工組織的主要目的有二：一方面是對機關內人力不足的情況，提供一些改善的空間，以解決人力不足的窘境。另一方面給予機關和志工一個共同成長的機會，達到自我提昇的理念，因為讓志工適度參與館務的發展，也是一種互相學習增長的關係。

公部門在做公共服務的時候，提供公共服務的同時，其實一方面也在善用社會的資源，所謂社會資源，就是包括志工的人力資源，善用社會資源，也就是讓志工適度參與館務的發展，也是一種互相增長的關係。設置志工的組織，一方面對館內人力不足的情況，可以提供一些改善，二方面志工夥伴在參與館務協助的角色，但是他在參與的過程當中，也獲得很多自我成長的機會。設置志工的組織，也是本館及志工夥伴都共同成長的機會，這是一個目標。（附錄七）

設置志工組織是時代的潮流，就本館人力需求而言，本館屬於老機關正式編制僅四十四人，目前已限縮至四十二人，以前的人力僅從事靜態的臺灣文獻工作，為因應三大文獻會館的完成，各大樓館務行政工作的增加及展示室之看管、服務台諮詢或專業導覽解說的需求，均需要志工伙伴來協助，以解決人力不足的窘境，這是本館設置志工組織的主要目的。（附錄六）

志工組織與制度略有不同，二十一世紀進入志工服務的世紀，志工服務不是消極或單純的，為解決政府人力不足的問題，推動志願服務，應該還有倫理性與道德性的服務問題。早期美國成立志願服務隊，派到海外或第三世界國家從事服務，有些是有益於宗教性服務，已具有百年

的歷史，志願服務應該具有道德重整的意義，可以提升道德水平，參與服務的人也具有成長與精神層面的昇華，人類文明到達一定程度應該具有地球村與四海一家的觀念，參與志願服務是非常神聖與崇高理想的。本館志願服務也是具有這樣的理念，期望參與志願服務的志工能本著犧牲、奉獻與自我提升的理念。（附錄五）

## 貳、志工人力招募、組訓服務運用的改進空間

公部門志工招募可透過報紙、門首公告或網際網路等方式，目前社區志工參與較少，大部分集中於退休公教人員，未來志工人力招募要改進的一個空間，就是希望人力的招募能夠更多元化、在地化與社區相結合，就地取才，以節省經費的支出或志工通車時間的浪費。

組訓服務方面要去了解志工團隊的結構、特性，依據志願服務法及志工人力的特性作規劃，人力充分機動運用，志工人力應該依照機關需求逐次或逐年增加最理想，否則反而產生公部門行政上的負擔，及造成組訓上的困擾，以此觀之，行政配合上還是有改進的空間。

.....招募志工的一些訊息傳達，過去常見是報紙或者是門首的公告，現在也有非常多是透過網路的方式來公告，館裡志工人力的招募，比較大的問題是在我們位處比較偏遠的地區，以社區區域來參加志工的情形跟都會地區是不太一樣的，社區的居民來參與志工團隊大部分是集中在退休的公教人員這種身分上，這就是志工人力來源過分單一化的困擾，有些年輕的族群也好或者是家庭主婦的族群也好，其實都是我們可以招募的志工人力，志工的業務也是常常久久，未來要改進的一個空間，就是希望人力的招募能夠更多元化。（附錄七）

在組訓服務的運用方面，其實是跟人力的結構是有一些關係的，現在以退休的公教人員的族群為志工的主體，這個群體它的特性就是年齡比較大，年齡大有年齡大的好處，有它可以發揮的地方，但是也有年齡大的限制，所以，我們在組訓服務就是要去了解志工夥伴這個團隊的結

構、特性。依據志工夥伴的特性作一些規劃。(附錄七)

.....志工成員來自中部各縣市，缺少與中興新村社區相結合，招募當然可以透過媒體、文宣或網路，但是應該優先號召社區民眾或居民參與本館志工服務，本館雖然是全國性單位隸屬總統府，不能孤立或自外於社區或中興新村之外，應該在地化與社區相結合，可以減少外地志工輾轉搭車，增加時間與經費的支出，能就地取才最好，本地部分比例應該可以更多。組訓服務方面，應該做適當的調配，人力充分機動運用，志工人力應該慢慢增加最理想，否則反而產生公部門行政上的負擔，組訓上也是困擾，行政配合上還有改進的空間。(附錄五)

### 參、志工協助業務推動的界線

基本上，公部門運用志願服務人力來協助推動業務，是要解決人力不足的問題，即不應再由公部門提供太多專職人力來服務志工，否則反而增加公部門的負擔，例行性的工作可以請志工協助，至於決策性或重要的業務推動，亦不宜由志工來參與或干涉，應該由正式職員負責，以避免造成困擾。換言之，志工是協助、輔助的角色，志工應該遵守志願服務法的規範，不應干涉行政部門運作。

.....志工協助三個業務組室推動公眾服務的參觀、展示、導覽這方面，這是最為典型的，編輯組或整理組管理圖書部分，可以讓志工來參與，秘書室也可以有一些空間才對，到底那一些事項適合，那一些事項不適合，除了多元的思考以外，志工夥伴若主動提出或者主動表現出他的專長，我覺得都可以相互間討論的，志工夥伴在協助的角色之下，我們也是要給他一種責任，協助者也要有榮譽，要完成什麼樣的工作品質，這是一個責任感。(附錄七)

.....大前提，不應運用太多的人力來服務志工，否則即與本館運用志工的目的有所背離，反而增加本館的負擔，例行性的工作可以請志工協助，至於決策性或決策面的館務推動，即不宜由志工來參與或干涉，應該由本館職員負責，避免造成困擾。志工服務應限定於第一線的服務台諮詢、接聽電話、展示室看管、導覽解說或一般行政事務的協助，又如

成立讀書會，亦不宜由本館協助策劃，應由志工幹部以自治性的方式推動。（附錄六）

志工協助業務範圍與公部門本身業務區隔，確實不太容易，志工參與太多，也會造成困擾。原則有三：1. 志工是協助、輔助的角色。2. 重要工作不宜交給志工協助，如會計、出納、採購等工作即不宜由志工協助。3. 志工應該遵守志願服務法的規範，不應干涉行政部門運作。（附錄五）

## 肆、 志工訓練應注重的面向

以臺灣文獻館志工為例，專業訓練應強調文獻志工的重要性，因與一般社教志工不同，非僅具有愛心即可，除具備熱誠外，更應具備臺灣史的概念與對這塊土地的熱愛，進而瞭解先民如何披荊斬棘、開疆闢土的過程。

其次，為提昇機關服務品質及服務導向，應針對機關的特色及所需提供之服務，來加強志工的專業訓練，同時也需注重志工終身學習的成長訓練，以滿足其心靈上的需求。

過去的教育體制，不太強調台灣史的研究，甚至有一些對台灣歷史發展詮釋，是有相當值得商榷的地方，我們是文獻史料的專業機構，也是典藏台灣歷史史料跟檔案的專業機構，我們當然在這個部分是要多多加強。首長要承擔經營館務成敗的責任，當然一定有他施政的主張，成長的訓練應該是要配合年度或者是近幾年在首長施政的導向，原則來做設計，我們史蹟大樓應該構築在國中小或者高中階段的鄉土歷史教育的展示這個核心之下。文物大樓展示，應該是緊扣住台灣民俗文物這個主題之下，館長期待我們能夠成為台灣的故宮，要能夠做好典藏的功能，每一件文物都有它的歷史跟背景，甚至有它動人的故事，其實這些應該作為教育，成長訓練的教材或者內容。（附錄七）

基礎訓練固然有排定課程，惟應以提升機關服務品質及顧客導向為思考方向，訓練志工諮詢服務及態度、導覽解說訓練等、以提升機關形

象，結合推動參觀倍增計畫均非常重要。專業訓練應強調文獻志工的重要性，與一般社教志工不同，非僅具有愛心即可，除具備熱誠外，更應具備臺灣史的概念與對這塊土地的熱愛，以瞭解先民如何披荊斬棘、開疆闢土的過程。成長訓練應注重終身學習的理念，公部門亦應提供這樣的環境與機會，志工更應不斷學習，自我訓練與成長，瞭解追求生命的意義與價值。體悟愛、付出與奉獻是最高境界，以無私的精神得到大家的敬重與肯定（附錄六）

……應加強精神層面，人生哲學、道德課程、價值觀認識等課程，要有人文思想地球村，世界一家，以提升人類、人群關係，是非常神聖的，體認自我成長及服務的人生觀。專業訓練則應側重相關服務工作，所需的專業技能與需要，如導覽解說、資訊電腦、文書建檔等。成長訓練除基礎及專業訓練外，著重於志工本身的需要，課程不一定以我們的需要而定，可以由志工自己策劃推動，如讀書會、發行刊物、語言（日文、英文）、健康養生講座、藝術、繪畫、國術、自己辦成長活動或研習，規劃完善對於志工服務的推動也有幫助。成長是群體關係的凝聚，把志工組織當成家庭，應與基礎及專業訓練有所區隔。（附錄五）

## 伍、志工考評獎勵與服務倫理

志工雖是志願服務，也會期望得到關懷與獎勵，因此，應該回歸到志願服務法規定，同時應該訓練志工自我挑戰服務時數與品質。至於服務倫理方面，志工團隊給志工夥伴的歸屬感如果足夠強烈的話，這種服務倫理的精神就會比較突顯出來，應加強內部的凝聚力，讓凝聚力自動產生對每個人行為的自我約束，才是比較根本的做法，對志工應該注重人性的尊重、尊嚴、態度、觀念與志工良好互動及精神慰勉。

志工設置要點，已經很清楚有關考評的步驟、考評的授權、運作的方式，既然是有書面的訂定，不必再特別的加強。服務倫理方面，志工團隊給志工夥伴的歸屬感如果足夠強烈的話，這種服務倫理的精神就會比較突顯出來，應加強內部的凝聚力，讓凝聚力自動產生對每個人行為的自我約束，才是比較根本的做法。（附錄七）

志工業務承辦人及單位主管，應與志工伙伴保持良好互動與實質的接觸與瞭解，俾利對志工做最客觀的考評與建議，考評結果即列為獎勵的依據。志工服務倫理建立也很重要，應由志工幹部自治管理（附錄六）

志工是沒有酬勞、沒有關懷、沒有對價與福利的，否則會造成機關負擔與困擾。但是，人是軟弱的，均期望得到關懷與獎勵，因此，應該回歸到志願服務法規定，同時應該訓練志工自我挑戰服務時數與品質，不應該以獎勵為對價，否則即失去志工服務意義。當然如有必要獎勵，也應該以志願服務法為基礎，並考慮機關經費、預算的能力，更不應以福利為誘因或相互比較。對志工伙伴應該注重人性的尊重、尊嚴、態度、觀念與志工互動、精神慰勉。志工服務倫理應注重適度的訓練、研習、講解，機關事務也應該適度參與或向志工說明，使志工瞭解機關發展方向，避免與機關格格不入。（附錄五）

## 陸、建立志工激勵方式或具體作法

建立機會式的激勵，當下的激勵或口頭的激勵，激勵一部分的力量應該來自於志工團隊的幹部，幹部應該可以分擔或是協助主管作激勵的部分角色。業務單位主管及志工業務承辦人與志工保持互動與關懷，這種無形的關懷與鼓勵，亦是激勵的另一種形式。

.....機會式的激勵，我覺得這也是非常有必要的，志工的值勤時候，有時候會碰到他們，或者是有活動志工共同參與，都可以有很多的機會做當下的激勵，即使是口頭的也好，但是效果仍然是不可忽視的。另外，激勵一部分的力量應該來自於志工團隊的幹部，幹部應該可以分擔或是協助我們作激勵的部分角色。（附錄七）

....讓全體志工以在台灣文獻館擔任文獻志工為榮，內聚力就是最好的激勵。業務單位主管及志工業務承辦人與志工保持互動與關懷，這種無形的關懷與鼓勵，亦是激勵的另一種形式。其次館內外或相關單位舉辦臺灣史研討會時，邀請有興趣的、有心的志工來參加或研習，也是一種實質的激勵。再者滿足志工的求知慾及交朋友同理心，圖書開放志工借閱研讀，舉辦聯誼活動等，均是激勵的具體作法。（附錄六）



## 柒、志工間交流推動方式

財團法人乃或私人部門的志工團隊，也可以作為互相交流的對象，其次性質相近的宗教或社團，也可以推動交流。交流可以側重於導覽解說觀摩學習，互相學習是多元的、多面向，項目很多並非單一的，也可以透過網際網路或刊物等方式來推動。

.....財團法人乃至於是私人部門的志工團隊，他們工作經驗是什麼情形，可以作為互相交流的一個對象，還有一種跟我們性質差很多，譬如有一些宗教或者社會團隊，這些也可以交流看看，我覺得反而不同機關屬性，也許我們會看到志工運作的另外一個面向，充實我們的志工組織，對我們來講增長經驗或者增長知識應該是有幫助的。（附錄七）

.....志工館際交流不一定要發錢，除年度定期參訪外，如考慮經費可就近縣史館或特生中心分批參訪也可以，交流可以側重於導覽解說觀摩學習，互相學習是多元的、多面向，項目很多並非單一的，如某公部門服務台諮詢，有口皆碑深受好評，也可以學習觀摩。（附錄六）

志工館際交流，應瞭解志工服務運用是世界潮流與趨勢，各機關、各單位均應各種需要運用志工，性質或運用方式可能不同，彼此交流可以增加認識與學習，也可以透過網際網路或刊物等方式來推動。（附錄五）

## 捌、推動志工人力資源管理

以臺灣文獻館為例，志工人力資源的開發，目前僅止於服務台諮詢、展示室看管及導覽解說服務，其他方面如行政業務、美工、美編、書法、醫療等人力資源運用均值得開發。管理應單一化，運用志工的目的是協助公部門推動業務，應以志工自治幹部自我管理為最佳策略，讓志工產生自治及自我成長的空間。

其次，公部門志工人力增加應循序漸進為宜，避免造成人力閒置或浪費人力資源，志工管理或督導應該專人、專職，配合志

工組織設置為佳。

.....館裡面各組室還有秘書室，都有同仁在負責志工的業務，志工人力資源管理方面，應該是想辦法在志工夥伴當中去找一些助手出來處理他們的工作，志工夥伴當中說不定它是人力仲介公司，會有這樣的背景經驗，也許在這部分會處理的比我們更好，會有更好的想法，讓志工產生一種自治，自我成長的空間，現在三個業務組在加上秘書室，同仁負責志工業務的這種投入幾乎是相當充沛，要運作志工夥伴當中可以自治的能量，讓它動起來，這些人在哪裡要把他找出來，讓他成為志工夥伴當中他可以做內部的人力資源管理。（附錄七）

志工人力資源管理運用方面，首先志工人力資源開發，目前僅止於服務台諮詢、展示室看管及導覽解說服務，其他方面如美工、美編、書法、醫療等人力資源值得開發。管理不可多頭馬車，管理應單一化，運用志工的目的是協助館務推動，要用志工自治幹部自我管理為最佳策略。（附錄六）

志工人力資源管理推動上比較困難，人力增加太多，應該妥善管理與運用，或循序漸進為宜，避免造成人力閒置或浪費人力資源。管理志工的同仁應該專人、專職，配合志工幹部或志工組織，貫徹法規、本嚴格、公平、公正方式、相信會做得非常好，也會很有效率與制度化的。（附錄五）

## 玖、志工中程發展目標

志工團隊內部應該要有經驗傳承的機能。志工發展目標，應加強志工專業領域的開發，如成立讀書會或專題研討，可充實專業知識，讓公部門的志工均具有專業的領域。

.....志工團隊內部應該要有一些能來新舊交棒，經驗傳承的機能，才能夠建立起來，文獻館的志工應該也可以協助推動台灣歷史文化，成為相當耀眼的一個團隊，我們應該有這樣軟硬體的設施與條件，以我們志工組織的階層來講，我們條件相當不錯，雖然我們有地處較偏遠，交通比較不便這些缺點，但是我們也有很多優點，我是期待這樣的組織，未來

能夠有非常長遠，在不斷的交替循環當中有更好的一個未來，更好一個發揮，在台灣歷史文化這塊業務領域之下，成為耀眼的一個團隊。（附錄七）

志工發展目標，除前述服務台諮詢、展示室看管及導覽解說服務外，應加強志工專業領域的開發，如成立讀書會，做專題研討，除可彌補服務時數的不足，並可充實專業知識，讓臺灣文獻館的志工均具有專業的背景與領域。（附錄六）

## 壹拾、 志工永續發展的願景

每一位志工要有自己的願景，追求自我實現的層次，所謂：「在同一地方鑽久了，就會有泉水」，建立優良的典範制度，讓公部門成為提供社區居民服務、奉獻的地方。

以臺灣文獻館為例，未來志工應適當分門別類管理與運用，又如編輯志工自己的刊物、配合鄉土教學安排叔叔或阿姨說故事，加深參觀小朋友的印象、協助文物登錄、協助史蹟勘考、展示活動的規劃、環境清潔等方式，讓志工運用層面更多元、更活潑，這也是志工永續發展的願景。

.....每一位志工要有自己的願景，追求自我滿足的層次，持續往上發展，有崇高的理想，得到尊重與肯定，在同一地方鑽久了，就會有泉水。組織文化也應該適當的改造，讓志工伙伴及同仁看得到願景與遠景，並充滿期待與快樂的心情。未來志工應適當分門別類管理與運用，又如編輯志工自己的刊物、配合鄉土教學安排叔叔或阿姨說故事，加深參觀小朋友的印象、協助文物登錄、協助史蹟勘考、展示活動的規劃、環境清潔等方式，讓志工運用層面更多元、更活潑，這也是本館志工永續發展的願景。（附錄六）

志工制度應該用心推動，並朝以下方向：1. 志工每一種工作都可以服務或協助，但是每一項工作均應要求做得很好。2. 志工組織與幹部，經驗要能銜接與傳承，代代相傳以建立優良的典範制度。3. 志工是本館

永遠的一部份，應該持續推動、使志工成為本館永遠的伙伴。4. 志工應與社區相結合，透過里長或社區發展協會的推薦，讓志工社區化、在地化，也可以讓公部門成為提供社區居民服務、奉獻的地方。（附錄五）

## 第三節 機關業務單位主管及志工業務承辦人訪談

本節設定訪談機關單位主管及承辦人，分別為組長及專員、編纂、科員，約僱人員，依據機關體制屬管理者及執行者的角色，為擴大層面，其中有兩位曾經是志工業務承辦人，目前已分別辦理其他業務，仍併同訪問，以瞭解不同層面之看法。

### 壹、設置志工組織的主要的目的

主要在於善用社會資源，協助業務之推動，因應機關組織精簡人力不足，讓社會人士來參與公共事務，擴大參與層面，建立良好社區關係，也希望志工能從中學習到專業領域的知識及自我成長之機會，達到終身學習的目的。

以臺灣文獻館為例，為因應業務轉型與擴充，在有限的人力與經費下，廣泛運用志工人力協助各項業務之推動，且志工成員以公教人員退休居多，行政實務、學養均相當豐富，對於該館業務之推動助益甚大，應該可以提供各公部門學習參考。

志工設置組織的目的，首要在於補充人力的不足，採集組編制內人力最少，但負責採集文獻業務及文物大樓六個常態展示室、二個特展室，所需人力龐大，因此需要志願服務人力協助。其次，志工從事服務工作，具有教育的目的，希望志工能從中學習到臺灣歷史的知識及自我成長，並且可以充分運用社會閒置人力，相信對社會、人群及維護退休

人力身心健康等均有益處。(附錄八)

.....第一志工組織的目的是在協助本館辦理各項行政資源的工作。第二也讓社會人士來參與公共事務，擴大層面。第三鼓勵社會人士，達到終身學習的目的。(附錄九)

設置志工的目的，主要在於協助業務之推動，因應機關組織精簡人力不足，以當時省文獻會的人力要來推動業務、新增計畫及管理臺灣歷史文化園區三棟大樓，是有些困難，因此，才尋求社會志願人力資源協助推動業務。(附錄十)

志願服務工作是現代國家藉以協助政府推動政策的重要措施，而臺灣文獻館為因應業務轉型與擴充，於有限的人力與經費下，廣泛運用志工人力協助各項業務之推動，且志工成員以公教人員退休居多，行政實務、學養均相當豐富，對於各館業務之推動助益頗大。(附錄十一)

台灣文獻館設置志工組織的目的主要有四項：1.善用社會資源，促進業務順利推動。2.加強文化推廣，提昇全民文化層級。3.藉由研習課程，倡導文化活動，達成個人發展與終身學習目的。4.增進民眾參與、建立良好社區關係。(附錄十四)

## 貳、志工人力招募、組訓服務運用的改進空間

未來可以透過社區第四台或廣播及其他電子媒體等方式宣傳招募，招募可以採隨時招募、定期淘汰或透過資深志工推薦方式。組訓方面應朝專業或特殊主題實施訓練，除了「量」的增加，「質」的方面則有待加強。

以臺灣文獻館為例，組訓部分目前所辦理的各類專題演講，可鼓勵有興趣的志工參加，如因研習名額有限，亦可設定資格條件，開放一部份的名額給志工免費參加；在服務的業務方面，除了展場諮詢及導覽解說服務及圖書借閱之外，可以再開發新的業務讓志工參與，例如稿件校對、一般活動美工、鄉土教學活動設計、展場導覽手冊的製作、展場布置等，惟應先給予志工必要的

## 教育訓練。

.....將來可以透過社區第四台或廣播及其他電子媒體等方式宣傳招募，本館地點較偏僻，中興新村人口有限，因此吸引力比較弱。組訓方面各組均朝特殊主題實施訓練，對於不同興趣與需求的志工伙伴而言，具有較多的選擇。（附錄八）

第一我們是把重心偏重在行政譬如導覽或是櫃檯的服務，僅界定這個範疇而已，我們要改進的部分，可能要思考到一個問題，譬如殘障人士來參觀時候的服務，這方面的服務就沒有，本館的志工在這方面就非常欠缺，殘障人士的參觀服務或是本組的檔案借閱登錄服務，志工裡有興趣的是不是可以來參與這項協助或服務，因為這不需很大的學識，其實可以朝這兩方面來考量。（附錄九）

結合傳播媒體傳遞信息或推廣行銷，如教育電台可以免費宣傳或地方第四台，傳播訊息應該會更好，面會更廣，不過在招募時工作性質及內容，應該明白的表達出來，讓有意願的社會大眾可以充分瞭解。組訓部分目前館方所辦理的各類專題演講，可鼓勵有興趣的志工參加，如因研習名額有限，可設定資格條件，開放一部份的名額給志工免費參加；在服務的業務方面，除了展場諮詢及導覽解說服務及圖書借閱之外，可以再開發新的業務讓志工參與，例如稿件校對、一般活動美工、鄉土教學活動設計、展場導覽手冊的製作、展場布置等，但同樣應先給予志工教育訓練。（附錄十）

目前本館兩百多位志工參與服務，「量」已足夠，而「質」方面則有待「專業組訓」，各館雖陸續辦理專題講座或導覽解說研習等，但各承辦人因業務繁重以致有推動不力之情形產生，而事實上志工業務是一吃力不討好的工作，人多事雜，長官們適時的給予肯定與支持是有其必要。另未來志工招募之對象可侷限對文史有興趣且願意擔任導覽工作者為優先，當然若能熟稔英、日、客語等更佳，如此才能因應日益增加的參觀人潮，提供良好得參觀品質。（附錄十一）

志工大會一年只召開一次，稍嫌不足，就是說對志工的互動方面，可能會覺得不是那麼的足夠，其次希望一個月能召開一次幹部會議。有關招募和組訓方面，招募是不是可以採隨時招募、定期淘汰。招募可以

透過資深推薦方式（附錄十二）

志工人力招募缺乏人力資訊系統協助規劃，以分析提供需求，志工人力的運用應可配合動態活動的需求，統計表格分門別類，以因應資訊化時代的來臨。依據志願服務法規定，志工業務承辦人應專任，但目前仍是兼職，還有其他很多業務要處理，因此，並無法專心。（附錄十五）

## 參、志工協助業務推動的界線

志願服務的「供」與「求」均衡是各機關運用志工人力努力的方向，將來應該可以開發，一般性行政工作的協助，比較細節或執行面的部分，惟應確實做好工作分際，避免志工介入太深，影響機關正常運作，其次應加強「支援性」服務工作或業務的協助。

志工協助業務推動界線，因為志工係非編制人員，無法參與決策性的事物，目前以展示室看管及導覽解說、服務台諮詢為主，將來應該可以開發，對於一般性行政工作的協助，如打字、文書繕寫、資料整理等，惟應確實做好工作分際，避免介入太深，影響機關正常運作。（附錄八）

基本上志工對業務的推動應限於協助的角色，目前以政府對於公部門正式人員的編制設計，應該在於規劃設計的角色，比較細節或執行面的部分，則可以請志工協助，所提供的意見僅具參考之用，不管良善否？均不應對館方具有拘束力，所有的意見須經館方整體考量，才不會反客為主，否則反而會對業務推動造成困擾。（附錄十）

志願服務的「供」與「求」均衡是各機關運用志工人力努力的方向，本館文物大樓目前即提供「服務台諮詢」、「導覽解說」等「例行性服務」供志工選擇，志工依其興趣參與服務，使「施」與「受」雙方體會到「服務最樂」。而事實上，以目前採集組的業務，一直都希望志工能加入「支援性服務」，如對美工設計、書法、郵寄通知、園藝、攝影及拓本採拓有興趣的志工加入，或願意每日撥出半天到辦公室協助文書分類、影印或資料建檔等工作，但曾經徵詢部分志工其意願均不高，仍

有待努力。(附錄十一)

## 肆、志工訓練應注重的面向

專業訓練及成長訓練應結合公部門或運用單位的需要，聘請專業講座或由資深志工協助擔任訓練，藉此提升服務品質及發揮經驗傳承的功能。

專業訓練應要求導覽解說客觀公正，僅作歷史與事實的陳述，不應添加個人價值判斷。更應注重政府扮演的角色與民眾的互動關係，應引進顧客導向的觀念與精神及服務技巧的訓練。

基礎訓練：著重服務禮儀、人際關係、志工的職責與服務倫理等方面。專業訓練：可以依志願專長及所分配工作或組別的實務演練。成長訓練：以精進志工知能、服務方式與技巧、志工團隊的運用與成長方面等。

志工基礎訓練、專業訓練已邁向制度化運作，專業訓練及成長訓練應結合公部門或業務單位的需要，如導覽解說、充實臺灣史知識訓練，可以聘請專業講座或由資深志工協助擔任訓練，希望藉此提升導覽解說品質，對於參觀民眾提供最佳服務，讓參觀民眾有不虛此行的收穫。(附錄八)

像醫療最起碼的急救 CPR，我們沒有做這樣的訓練，其實訓練應考量多方面，如果能做到如此，對志工的學習活動或成長比較有幫助。專業訓練應要求導覽解說客觀公正，僅作歷史與事實的陳述，不應添加個人價值判斷。(附錄九)

應注重政府扮演的角色與民眾的互動關係，應引進顧客導向的觀念與精神及服務技巧的訓練，面對民眾即會有不同的思考模式，非以生產導向為主；專業訓練以臺灣文獻館的性質而言，應著重臺灣歷史文化的認知，各大樓應依性質設計不同的參觀情境，如文物大樓以常民生活文物為主軸，文獻大樓以專業圖書館或檔案查詢提供服務，史蹟大樓以



鄉土教學為主、均應加強臨場服務及導覽技巧等；成長訓練注重一般知識及人生觀的充實。（附錄十）

有關志工基礎訓練、專業訓練與成長訓練，可以朝以下方式辦理：

- 1.基礎訓練：著重服務禮儀、人際關係、義工的職責與服務倫理等方面。
- 2.專業訓練：可以依志願專長及所分配工作或組別的實務演練。
- 3.成長訓練：以精進志工知能、服務方式與技巧、志工團隊的運用與成長方面等。（附錄十四）

成長訓練應包括面對參觀民眾之應對與應變能力，有些參觀團體來自國內外或大陸地區，志工不應僅會導覽解說，可請專業老師協助規劃，以滿足志工需求，因為成長訓練包含志工內在需求的滿足。（附錄十五）

## 伍、志工考評獎勵與服務倫理

建立公平、客觀的考評與淘汰制度，可以藉由志工幹部自我管理的方式，實施考核評鑑，盡量以獎勵的方式來做鼓勵。服務倫理除注重年資及長幼有序之外，更應注重職務倫理，加強對公部門的向心力、支持度，然後增加志工的責任感，以建立志工「由自己做起」的觀念。

應建立公平、客觀的考評與淘汰，避免造成劣幣驅逐良幣，可以藉由志工幹部自我管理的方式，實施考核評鑑，也就是本館與志工幹部雙管考核，相信更能看出優劣。至於志工服務倫理方面，本館雖然需要志工的協助與幫忙，志工也應該配合公部門的需要，規定與要求，否則即應適當的淘汰，避免產生不必要的困擾。（附錄八）

考評獎勵應擬定明確的規範，必須確實執行；服務倫理除注重年資及長幼有序之外，更應注重職務倫理，透過對職務倫理的重視與尊重，才能使業務順利推動。（附錄十）

……落實各組志工幹部任務之執行，各組再分小組由志工幹部或資深志工擔任聯絡人主動關心組內志工的心聲，適時反應給館方作為改進之參考，並也需給志工一觀念即志工與館方是一體、榮辱與共的關係，是協

助者角色，不是問題的製造者。(附錄十一)

.....盡量以獎勵的方式來做鼓勵。那志工的服務倫理方面，似乎應該要多加強他們對文獻館的向心力、支持度，然後要增加他們的責任感，以加強志工「由自己做起」的觀念，建立較為恰當。考評方面，就是說值勤的穩定度、值勤的次數穩定度這方面(附錄十四)

可透過志工組長協助考核，就服勤時數、值勤服務品質、配合度及值勤情形，每週或每個月提供考核，至於如何考評應該可以建立指標。其次應該建立志工服務注意事項，以作為志工服務規範。(附錄十五)

## 陸、建立志工激勵方式或具體作法

激勵應注重精神鼓勵與實質獎勵並重，並設計一套符合志工需求與興趣相結合的服務方式，使每一個人都能發揮自己的專長，建立情感交流、精神慰勉，以凝聚志工向心力，定期表揚方面應給予精神及適當的物質獎勵，如頒發獎狀或提報參加全國性表揚，其次應該提昇工作使命感及對公部門的認同感、增加授權、讓志工有更多自我發揮之空間。

目前志願服務法或觀察臺灣文獻館志工設置要點並沒有對志工本人或直系親屬婚喪喜慶做規範，應考慮未來需要，酌予訂定，對志工本人也是一種重視與關心，相信可以增進向力，並減少志工人力流失。

.....內在激勵上，應建立精神鼓勵與實質獎勵並重，如何建立情感交流、精神慰勉，以凝聚志工向心力，同仁間應與志工多聯繫，建立友誼或情誼，志工受到尊重與肯定，流失的機會就會相對減少。(附錄八)

.....創造一個良好工作環境，讓志工參與其中覺得很舒暢，並設計一套符合志工需求與興趣相結合的服務方式，使每一個人都能發揮自己的專長，如此服務起來必定非常的愉快與具有成就感；定期表揚方面應給予精神及適當的物質獎勵，如發獎狀或提報參加全國性表揚，參加免費研

習、贈送本館出版品、參加本館團體活動、贈送紀念品等，讓志工覺得文獻館就像他們的家一樣。（附錄十）

我們還是要有一些精神上的、物質上的適度的回饋或鼓勵，所謂物質上，就是館內的一些出版品，或是安排一些什麼導覽觀摩，館際交流，或是一些專業課程的訓練，讓他們有成長的機會，那另外精神上的，可能是口頭上的，我們館內同仁對志工要抱著比較尊敬態度。（附錄十二）

依志願服務法或本館志工設置要點等規定辦理外，應該提升對使命的認識與認同感、增加授權、有更多自我發揮之空間、並且對志工的貢獻予以公開的肯定。其次注意雙向溝通、尊重志工之意見，應可提高志工士氣。（附錄十三）

所謂「揚善於公堂、規過於私室」，表揚應與中央主管機關或中華民國志願服務協會接軌。志工導覽解說或值勤時對於突發狀況的掌握與排除，或傳達重要理念，所謂「獎要即時」，具有具體功效者或個案，均應該配合公開場合適時表揚獎勵，以激勵服務意願。志工大會每年六月及十二月各舉辦一次，可以修正為七月及一月辦理，以符合表揚獎勵統計的實際需要，志工大會亦可考慮於戶外舉行，以辦聯歡晚會的方式館內同仁及全體志工伙伴一起參加同樂，各組志工準備節目輪流表演，也是凝聚向心的一種方式，甚至可以邀請志工家屬參加或對於受獎志工獻花鼓勵，相信志工一定會感受到本館的用心與貼心。目前志工設置要點並沒有對志工本人或直系親屬婚喪喜慶做規範，應考慮未來需要，酌予訂定，對志工本人也是一種重視與關心。（附錄十四）

## 柒、志工間交流推動方式

透過座談、聯誼、意見交換，可以增進志工彼此對談與經驗學習交流，鼓勵與所服務公部門相近領域之文教機構聯合研習，強化合作關係；建立資訊網絡，提供機構間供需媒合或訊息流通

以臺灣文獻館為例，可以和同性質的文物館、史蹟館或博物館，共同實施幹部教育訓練，志工參訪活動也可以先律定主題，採座談會方式或志工幹部互相拜訪觀摩交流，經驗分享與心得交

換，同樣具有實質的效果。其次，志工聯誼還可以採業務組聯誼方式，如卡拉 OK 比賽、烤肉等彼此更能認識交流，增進情誼，將有助於志工業務的推動。

志工館際交流，除了參訪外應該可以和相關單位志工經驗交流，彼此瞭解工作性質，透過座談 意見交換，應該會有更實質的收穫與幫助，將來應該可以嘗試推動。（附錄八）

交流要視機關的預算跟經費而定，如果經費不足會變成高理想不易達成。另外，互相訪問，類似求學當中有一種交換學習。（附錄九）

館際交流每年均會舉辦與博物館、圖書館、文化局 等文教機構辦理館際交流，每年不一定僅有一次，讓志工多瞭解其他機構的作法或優點，激發學習比較的意識，以提升其見解及服務品質，相信會有不錯的效果。也可以安排志工與志工之間互相對談，館內有什麼需要改進的地方，就可以透過志工幹部做為溝通的橋樑、聯繫的橋樑（附錄十）

鼓勵與本館相近領域之文教機構聯合招訓，強化合作關係；建立資訊網，提供機構間供需媒合或訊息流通。志工館際交流非常重要，但是如囿於經費，觀摩參訪重質不重量，達到實質效果最要緊。（附錄十一）

可以考慮找尋同性質的文物館、史蹟館或博物館，共同實施幹部教育訓練，參訪活動也可以先律定主題，採座談會方式或志工幹部互相拜訪觀摩交流，經驗分享與心得交換，不見得每次均安排大隊人馬前往參訪，反而僅是走馬看花，並沒有得到實質的效果。志工聯誼還可以採業務組聯誼方式，如卡拉 OK 比賽 烤肉等彼此能認識交流，增進情誼，將有助於志工業務的推動。（附錄十五）

## 捌、志工人力資源管理

人力資源管理應注重值勤服務管理資訊化，建立專業小組並有專職人員督導，志工督導應扮演激勵角色，或是教育的訓練者或是教練的角色。人力資源管理方面，應建立考核及淘汰制度。

志工人力資源管理與運用，以激發志工的潛在能力為優先考量。

以國史館臺灣文獻館為例，除人力資源管理應注重值勤服務管理資訊化，建立專業小組並有專職人員督導外，目前資深退休人員在資訊電腦運用上比較有困難，如能建立志工管理資訊化表格，並依需要分類、分項，運用與管理上均可以達到方便與節省時間，其次，也可以運用例假日請志工協助資料建檔工作，以充分運用人力資源。

有關志工人力資源管理，應該注重在志工的運用，志工伙伴值勤有時間限制，本館如何運用志工最佳時間與時段，彼此可以充分配合，同時也可以瞭解本館人力不足的時段，再由本館人員彌補或調整志工人力遞補。讓志工督導做一個激勵角色，或是教育的訓練者或是教練的角色。（附錄八）

招募志工的時候，應該要分門類，就是依各種 各類的人才來招募，對以後人力的規劃、館裡應該是有直接關係的。第二在人力資源管理方面，應建立考核制度，在考核制度裡包括獎勵及建立淘汰的制度。（附錄九）

要運志工人力資源，必須先對志工的性質、專長有所瞭解，將業務需求與志工的興趣與專長互相配合，才可以開發新的業務請志工協助，其次應提供研習與互相觀摩的機會，讓志工從研習中學習，進而使志工發掘自己的興趣與專長。（附錄十）

透過調查瞭解志工之專長，因應其專長適時給予導引，使其從服務中得到樂趣與成就感。資深志工帶新進志工入門，縮短新進志工之適應期。落實各組志工幹部任務之執行，館方從旁協助。志工人力資源管理與運用，以激發志工的潛在能力為優先考量。（附錄十一）

人力資源管理應注重值勤服務管理資訊化，應建立專業小組並有專職人員督導。目前資深退休人員在資訊電腦運用上比較有困難，如能建立志工管理資訊化表格，分類、分項，一目了然，運用與管理上均會非常方便與節省時間，也可以運用例假日請志工協助資料建檔工作，充

分運用人力資源。(附錄十五)

## 玖、志工中程發展目標

充實志工專業知能，志工發展的目標就是讓志工能夠自我肯定，讓機關工作穩定成長，建立便捷的系統回饋途徑。著眼於未來業務發展需要，積極規劃培訓相關人才，以因應國際化及環境競爭之需要，俾利提升公部門之地位。

以國史館臺灣文獻館為例，中程目標希望充實志工專業知能，讓更多的大眾瞭解臺灣的歷史，把社會教育的目的作的更好、更理想。其次，加強志工服務職能，充實專業及成長訓練，開發更多的服務項目，以減輕政府再造人力精簡的不足，當然亦應提供志工組織發展目標，俾利與機關發展願景相結合。

以文物大樓志工發展的目標，中程而言，希望充實志工專業知能，讓更多的大眾瞭解臺灣的歷史，把社會教育的目的作的更好、更理想。其次，加強志工服務職能，充實專業及成長訓練，發展更多的服務項目，以減輕政府再造人力精簡的不足與志願服務人力需求。(附錄八)

志工的組織目的與發展目標其實應該是一致的，目的是初期、目標是中期，應與機關發展目標相結合。志工發展的目標就是讓志工能夠自我肯定，讓本館館務工作穩定成長。(附錄九)

志工發展目標應處於輔助館務及行政工作的推動，沒有涉及責任部分，經妥適規劃後可以請志工協助，或完成後職員亦可協助檢查避免有任何疏漏。其次，對於參觀大眾接受導覽解說服務後，其意見如何反應，除透過網站表達外是否還有其他快速、便捷的系統回饋途徑，這些也是將來可以繼續努力建構的方向。(附錄十)

輔導本館志工成為自治團體，由志工管理志工，本館則提供必要的行政支援，如此才不致成為館方人力運用上之負擔，而志工在會務運作的過程中也成有所「成長」，惟均需志工溝通協調，並徵詢有意願者

參與執行。(附錄十一)

志工導覽的技巧，確實需要多多加強，因為有一些志工他可能會導覽解說，但是他對於技巧不是掌握的很好，因為志工導覽代表館內形象，所以志工導覽技巧，服務態度、禮節要特別加強一點。(附錄十二)

志工發展應朝向專業化來進行，當今志工服務的專業化已不可或缺，舉凡志工招募上，管理知能上，領導培育上，及訓練規劃上，在在需要專業化的協助，畢竟出於善意並不足以成事。(附錄十四)

志工運用推動要有組織、有訓練、有管理、有考核，公部門面對內外環境競爭，有機會也有威脅、有優點也有缺點，如何轉換劣勢，化危機為轉機，同時志工組織運用應與機關發展目標相結合。本館早期以保存文獻為主，現在則以推廣臺灣文獻為發展目標，對於不同的參觀團體，應有不同的導覽解說方式，更應著眼於未來展示需要，積極規劃培訓英語、日語、客語等導覽解說人才，以因應國際化及環境競爭之需要，俾利提升本館能見度與國際地位。(附錄十五)

## 壹拾、 志工永續發展的願景

志工永續發展遠程目標，以臺灣文獻館為例，即希望建立完善的志工組織與服務機制，以充分發揮志工的服務效率，同時建立志工協助館務的伙伴關係與策略聯盟，增進認同與歸屬，以彼此相輔相成，創造雙贏的局面，並鼓勵志工終身學習，協助發揮社區教育功能。

志工永續發展遠程目標，希望建立完善的志工組織與服務機制，以充分發揮志工的服務效率，同時建立志工協助館務的伙伴關係與策略聯盟，這應該是最佳的發展關係。(附錄八)

第一點就是台灣歷史人文面的擴充，因為了解環境，才會愛護這個環境、更會惜福環境。第二點從永續發展當中，我們鼓勵志工去做終身學習，如果從社會面來講，應該是一種公共事務的擴充。(附錄九)

形塑臺灣文獻館志工形象與榮譽，增進認同與歸屬，是使本館推動志工永續發展的必要條件之一。（附錄十一）

永續發展為協助推動館務，建立完善志工組織，達到利人利己的境界。（附錄十四）

希望未來對於志工的業務，或是館內的發展的願景是一樣的，希望是一個學習成長型的，然後，能朝向更好的目標來前進的機關，志工跟我們館內算是一種互惠，也是一種互動，也是一種共存共榮，希望雙方能創造雙贏局面、相輔相成。（附錄十二）

第一點發展的願景，是希望未來志工人力能夠更符合本館的需求，也就是填補本館人力不足的地方，協助本館成為一個組織小而美的博物館，推展台灣的歷史文化，就社區、社會來看的話，它的願景是要發揮我們博物館的社區教育功能，可以達成的一個願景就是讓這個社區附近的，不管是退休人員也好或者是有心為社區、社會、國家奉獻的人也好，讓他們有一個服務施展的空間、施展的舞台。第二個永續發展的願景就是透過這些志工、協助本館可以發揮博物館的社區教育功能，博物館本來就是要做社會教育的事業的，因為本館人力不足，透過志工的導覽解說、透過志工的引導參觀，更可以發揮這個博物館的社會教育功能。（附錄十三）

可邀請具有規劃設計背景或有興趣的志工伙伴，協助設計鄉土教學學習單或臺灣史學習手冊，讓臺灣史教育更活潑，更具有親和力，在潛移默化中往下紮根，向上發展，目前本館網站設置有志工園地，將來也許可以考慮出版「志工通訊」發行期限或內容，可依實際需要，如半月刊或月刊，並可以由志工自己編輯和耕耘。靜態活動於館內參觀，並可以設計動態活動往外戶外發展，配合道具、民間習俗或以套格子的方式加深印象，並能強化學習效果，也可以邀請中小學校將臺灣史的課程移到本館教學，安排志工協助。（附錄十五）



## 第四節 志工隊全體幹部訪談情形

國史館臺灣文獻館志工隊志工設置要點，其組織置總幹事一人、秘書二人、志工組長三人，涵蓋領導階層、協助領導及實務管理階層，所陳述問題或看法，係從本身經驗為出發點，具有不同之思考面向。

### 壹、投入志願服務工作的動機

以臺灣文獻館為例，歸納受訪者投入志願服務的動機大約如下：一、屆齡退休欲尋找另一個可貢獻之處或學習新事物。二、希望能提昇工作之外的另一種知識，如深化自己對臺灣歷史的瞭解，提昇國人對臺灣歷史的認識及改變史觀。

臺灣省文獻委員會在我退休的前一年要招募志工，因為再一年就要屆齡退休，希望再找另外一個的地方貢獻服務，使這個時間不會浪費掉。到了一個地方以後會接觸到新的環境或新的人事，也許我能夠從這個地方又學習到新的經驗也不一定（附錄十六）

臺灣文獻館注重是文化歷史社會、人文科學方面的運用，如何讓理念傳播出去，引起迴響或引起共鳴，縮小範圍就是社會歷史，也可直接進入臺灣歷史，如何傳播解讀臺灣歷史，這也是一個服務理念與抱負之所在。（附錄十七）

投入臺灣文獻館志願服務工作感覺：1.深化自己對臺灣歷史的瞭解。2.提昇國人對臺灣歷史的認識。3.改變史觀，走出悲情，迎向陽光。（附錄十八）

本職是從事補習班教育事業，希望能進入不同的服務領域，當時在媒體上看見臺灣省文獻委員會在招募義工，對於台灣史方面的知識，希望有所增進與涉獵。（附錄十九）

## 貳、投入志願服務行列後，所從事的服務工作與理念有無差距

現實環境與理想必然有差距，理想是可以無止境的，而且理想標的物必須放的比較高，必須去努力追求，目前為止覺得與服務理念非常契合。至於學習目標上，將來在專業知識領域及服務內涵上可能需要在精進。

.....現實環境與理想必然有差距，不可能理想與現實完全吻合，理想標的物必須放的比較高，必須去努力追求。現實條件如何克服與改善，理想就比較容易達到。（附錄十七）

.....理想是可以無止境的，本身從事補習班教育，在鄉土教育橫向教學上可以相輔相成的配合，個人到目前為止覺得與服務理念非常契合。因為興趣與工作可以相結合，差距上當然還有，如個人也有學習目標，在專業知識及服務內涵上可能需要在精進、在學習。（附錄十九）

.....這個差距蠻大的，但是我要強調這是很正面的差距，到文獻館經過一些專業訓練，吸收到很多新的知識，來這裡服務工作後，本人的個性，還有這些新的知識，通通好像比起以前有很大的一個差別，所以我越做越高興。（附錄二十）

## 參、志工招募、組訓服務運用的改進空間

人力招募涉及人力資源運用應有所選擇與篩選，而不是來者不拒。有關志工招募年齡應考慮定在六十五歲為限。其次可以再考慮修改設置要點或訂立榮譽志工制度，人力組訓可以分為初級、中級、高級分階訓練，志工服務是一種沒有強制性的組織，也具有不穩定性，即使訓練完畢人力會有所流失，也是正常現象。

.....可以運用社區第四台公益非營利頻道資源，打出訊息加強宣傳，也可以舉辦藝文、參訪活動透過第四台 TV 頻道播出或爭取上報的機會，廣為宣傳文獻館活動，例如前幾年文建會舉辦假日廣場藝文活動，也是

一個非常好的宣傳機會，讓大家認識文獻館。其次可以到社區或學校去推廣宣傳，應該也是一種方式。人力組訓可以分為初級、中級、高級分階訓練，志工服務是一個沒有強制性的組織，也具有不穩定性，當然訓練完畢人力是會有所流失，這事正常現象。（附錄十七）

目的有兩種一種是自我學習成長的目的，另一種是私利的目的，希望得到認證為考試加分或得到利益，如媒體曾經報導父親為兒子當志工，希望能為兒子考試加分，這些已經誤解或錯用志願服務，是不值取的。人力招募涉及人力資源運用應有所選擇與篩選，而不是來者不拒。志工可以提出各種建議但不宜干涉館方處理方向與原則，應給予承辦者有靈活運用的空間，否則會造成館方困擾與志工之間的關係緊張（附錄十九）

……志工在招募的時候，年齡應該稍微嚴格一點，考慮應定在六十五歲為限。可以再考慮修改或者訂立榮譽志工制度。（附錄十八）

志工人力招募可考慮區分為：1.解說導覽組。2.史料研究組。3.一般服務組。將更有助志工素質之提升。（附錄二十）

## 肆、志工協助業務推動的界線

志工站在協助的立場，意見不宜過多，會造成公部門困擾，活動設計可以請志工參與，或是一般行政工作、網頁設計、設計小型的讀書會等，也可以請有興趣的志工參與研究，參與層面其實是蠻多元的。公部門規劃運用，應做好配套措施與因應方式，避免造成不必要的困擾。

志工一定是站在協助的立場，可以提出意見，但是我覺得其他的主張不要過多，因為意見過多，會造成機構單位一種困擾，在導覽方面、在展示室看管方面，一定要多用一些心，其他的業務這一方面，我們也不必要去加以太投入。（附錄十六）

活動設計可以請志工參與，或可以依據志工專長、興趣來設計服務項目，又如地方文學採訪也可以請有興趣的志工參與研究，一般行政工作，文書裱褙修護、網頁設計、古蹟勘考等應該也可以或設計小型的讀

書會等，參與層面其實是蠻多元的。(附錄十七)

目前最主要在各大樓展示室諮詢與導覽解說服務，如還有其他行政業務需要志工協助則應斟酌與慎重考慮。因為太依賴志工則不適宜，因為志工服務彈性較大，隨時可能因家庭、工作、學業或其他理由離開或流失，假如一份固定性行政工作、表報、檔案、名冊整理等交給志工處理，萬一沒有其他督導或協助人員，反而具有不確定的風險，公部門如有這樣的規劃應做好配套措施與因應方式，避免造成不必要的困擾。(附錄十九)

## 伍、志工訓練應注重的面向

基礎訓練依志願服務法規定，專業訓練應著重與公部門專業相結合，訓練志工如何認識領略專業知識與增進服務技巧、對於民眾諮詢應如何應對、緊急狀況如何應變。成長訓練應著重心理學課程、人生哲學課程、案例教育、銀髮族生涯規劃等均是值得考慮與規劃的課程，師資也可以多元及多面向，盡量避免重複，如此志工知識吸收會更豐富，對於志工專業成長會更有功效。

專業訓練部分，應當要所有的志工都能夠要投入，但是能導覽的人，在專業方面，能夠多加以加強，展示室看管的志工也能夠參與專業訓練，並且能夠導覽。(附錄十六)

....以集集特有生物保育中心為例，訓練完畢仍然有很多志工流失，每年訓練完畢均有一個編號，每年規定服務時數如未達到，概約十月份即會接到通知單補實，否則來年即會被淘汰，訓練成本很高，當然流失後內在保育知識與理念仍會持續運用在各種場合，這也是另外一種收穫。我想臺灣史的訓練仍然會相類似的。專業訓練上應培養更多的志工伙伴來擔任導覽解說，傳播臺灣史理念，自己也會持續充實成長，爾後也許可以進行歷史資料蒐集或文獻採集。成長訓練師資也可以多元及多面向，盡量避免重複，如此志工知識吸收會更豐富，對於志工專業成長會更有功效。(附錄十七)

.....志工基礎訓練應著重如何當好一位志工，有關基本禮儀、服務態度、服務精神、服務內涵、服務認知、當個快樂的志工等均應注意。專業訓練應著重與公部門專業相結合，訓練志工如何認識臺灣史、如何導覽解說與技巧、服務台或展示室對於參觀民眾諮詢應如何回答、緊急狀況如何應變（如地震、火警或其他危安狀況的應變、反應與排除）等。成長訓練著重於前述課程再精進外，心理學課程、人生哲學課程、案例教育、銀髮族生涯規劃等均是值得考慮與規劃的課程。對於未全程參與專業課程或有缺課的志工，應給予適時補課或機會教育的機會。導覽解說與服務台或展示室值勤，時數計算應考慮分開，如此可以鼓勵志工，也比較具有彈性（附錄十九）

## 陸、志工考評獎勵與服務倫理

志工人員考評獎勵，應確實掌握值勤出缺席狀況，以提升服務品質，明訂服務項目採記點制，對於志工表現不理想的應予以淘汰，當然應該先建立指標，服務時數可以再做修正，最少一個月要安排服務一次。

至於服務倫理則應遵守志願服務法倫理守則，並配合受服務的公部門，專心及誠心的奉獻與服務，當然應該注重職務倫理，加強對公部門的向心力、支持度，然後增加志工的責任感。

....幹部會報宜正常召開，功能應加強，最少三個月開會一次，剛好與志工大會每半年召開酌予搭配，志工表現不理想的應該淘汰，當然應該先建立指標，服務時數可以再做修正，最少一個月要安排服務一次，否則即要淘汰。（附錄十七）

志工人員考評獎勵、志工服務倫理：1.確實掌握值勤出缺席狀況，以提升服務品質。2.明訂服務項目（視館務需要，不妨礙多元、多面向、多層次）採記點制。（附錄十八）

.....另沒辦法達到時數的志工，假如一年值勤不到兩天，就喪失志工資格，下次再想當志工，必須再接受訓練或者將來服務時數要提昇很多，才有辦法回復志工的身份。考評獎勵方面，假如服務時數特別多或去導

覽的，次數超過一定次數就給他一個競爭獎或者送他一本書做為獎勵。  
(附錄二十一)

考評應建立制度，獎勵不一定要多或運用很多經費，達到鼓勵效果即可。早期在救國團服務有建立勞績獎勵制度，服務達到五年、十年或一定年資，也有頒發獎章或紀念章之類，臺灣文獻館志工服務年度有時數規定與限制，更能夠建立獎勵標準。(附錄十九)

## 柒、建立志工激勵方式或具體作法

激勵方式可以參考內政部作法，並適當分類、分級，獎勵項目不需要重複，激勵應建立公平的機制，避免其他志工計較，形成反激勵的效果。或許可以考慮設計與單位或內容相關的服務紀念章，區分不同年資、時數、等級，相信對於激勵會有正面的效果。另外，對於志工的婚喪病痛，也應該建立慰問制度。

.....服務三百小時以上如何獎勵，讓志工對於工作更能投入，也許更進一步邀請國史館館長為全體志工加加油打打氣，這也是一種鼓勵的方式。(附錄十六)

激勵方式可以參考內政部作法，並適當分類、分級，獎勵項目不需要重複，集集特有生物保育中心是以臺灣黑熊、長尾雉、臺灣藍鵲等動物為獎章，館方將來可以考慮設計相關文獻服務紀念章，區分不同年資、時數、等級，相信對於激勵會有正面的效果，而且作法也非常具體可行。(附錄十七)

激勵也應建立公平的機制，避免其他志工計較，反而形成反激勵的效果，志工因部分仍有本職工作，相關活動應該更彈性，以擴大志工參與，對於志工的婚喪病痛，也應該建立慰問制度，適時慰問或精神慰勉，相信可以增進志工向心力與團結力，對於服務工作的推展具有加分的效果。(附錄十九)

## 捌、志工間交流推動方式

志工交流也是一種進修活動，建立機構或單位間互訪模式、

或幹部研習交流、座談會意見交換。如此，志工專業得以成長，公部門服務品質也會有所提昇。以臺灣文獻館為例，每年均會舉辦志工交流或參訪活動，以擴大志工視野，提升志工服務值能。

館內志工館際交流除了看看別人的導覽情形，亦可利用這個時間參觀其他我們這個地方沒有的，如佈置方式的參考，當然，志工可能都放在他們如何導覽，再看看裡面的一些內容，如本身不了解的藉此增加一些知識，所以我們現在每次參觀大概都朝這一方面，都是和台灣史有關的部分，至少每次館際出去，一定要有一個地方和這些有關，所以將來館際交流，應朝此方向推進。（附錄十六）

……館際交流也是一種進修活動，人員交流、展覽文物也可以交流推廣展示。如邀請展、出版品交流、幹部研習交流、座談會意見交換或服務、導覽解說績優人員，均可以提供名額鼓勵參加各種研習活動，因為志工專業成長、公部門服務品質也會成長受益。（附錄十七）

……館際交流很重要，每年均有必要參訪聯誼，為了建立可長可久的運用模式，也可以建立姊妹館或兄弟館的方式。對於館際交流當天因事無法參與的志工，於事後如個人欲前往參觀，不知是否可以有其他變通或聯絡管道。其次可以建立館際互訪模式，邀請其他公私部門博物館、文化或社教機構志工前來參訪、座談或交流，彼此意見交換與經驗分享，可以彼此激勵與成長，並可以拓展視野，提升服務層次。（附錄十九）

## 玖、志工人力資源管理

人力資源管理應注重個人與單位需求，機構或單位可以設計一套人力資源運用模式或標準，建立資訊化管理，也可以建立資源分享方式，對於志工人力資源運用、志工權利、志工義務、志工內在需求、志工管理、志工教育訓練等，均應結合資訊化管理方式，以符合時代的趨勢與潮流。

人力資源要流通，並做一些篩選淘汰，如面談後應該再做複選，擇優汰劣，我們也應該經常招募及淘汰，做好流通的工作，將來志工人員

素質會更好。(附錄十七)

人力資源管理應注重個人與單位需求,館方可以設計一套人力資源運用模式或標準,人力資源應建立資訊化管理,也可以建立資源分享方式,對於志工人力運用、志工權利、志工義務、志工內在需求、志工管理、志工教育訓練等均應結合前面資訊化管理方式,以符合時代的趨勢與潮流。(附錄十九)

## 壹拾、 志工服務發展目標

志工發展目標應與公部門目標相結合,在於協助及輔助性的功能、教育性的功能、宣導性的功能、社會性的功能。可以鼓勵學生當志工,擔任臨時性或支援性工作,志工發展目標為善用社會人力資源,豐富社會文化內涵,培養文化人才,改善社會體質。

將來志工能夠每次不管有沒有事先預約,一定有兩個人以上能夠在這個等著地方導覽,參觀人員來了儘可能導覽的話,在工作上的突出才會讓別人對這個地方的台灣歷史一種肯定。學生可以鼓勵他們當志工,不要持續性的,可以臨時性或支援性工作,希望他們為社區、為社會服務的。(附錄十六)

志工的功能第一、在於協助及輔助性的功能 第二、教育性的功能 第三、宣導性的功能、第四、社會性的功能。以上志工發展目標僅是拋磚引玉 野人獻曝,希望對於台灣文獻館的志工組織成長會有幫助。(附錄十七)

志工發展目標為善用社會有用人力資源,豐富社會文化內涵,培養文化人才,改善社會體質。(附錄十八)

志工發展目標應與公部門目標相結合,提供訓練與服務機會應考慮志工需求,避免志工需求無法滿足或流失。公部門展示也應適時更換,具有參觀價值與提供參觀動機,讓參觀者不會僅是走馬看花,享受冷氣或借用化妝室而已。(附錄十九)



## 第五節 小結

質性深度訪談有助於對研究問題，做更深入及更廣泛之對話與瞭解，透過深入親自訪談，可以充分瞭解問題根本癥結，對於構築公部門志願服務人資源運用的實踐與未來，具有真實而正面的意義，透過預先的解釋、說明後，對於後續題要訪問及對話，應當可以控制訪問情境，並就不同的問題或假設進行不同面向的瞭解與分析，相信將有助於問題的解析與提供適當的意見，這應該是質性訪談的優點之一。

公部門在提供公共服務的同時，一方面也在結合運用社會人力資源，所謂善用社會資源，當然包括志願服務的人力資源，志工參與公部門志願服務工作，對於參加志願服務動機、理念，參與志願服務的內在需求是否滿足，理想是否能夠發揮，激勵是否恰當，是否有自我成長機會，這些經過本次質性訪談，志工幹部也均有所陳述，並提出諸多建言，對於投入志工服務行列，其理念及內在需求與本文理論基礎假設相當接近，相信有助於精進志工組織陣容、同時對於志工組訓、交流、考核、激勵及發展目標，均有期待與見解，將於下一章中提出綜合建議。

其次，就國史館臺灣文獻館決策者、管理者與執行者各階層而言，對於尋求社會志願服務人力資源協助館務推動或活動，是否符合計畫目的，志願服務人力所提供之服務品質、效率與效能，是否達成預期目標，激勵措施是否能發揮相乘相加或相輔相成之效果，經過本次的深入訪談，已得到具體之期許與改進的措施。

本研究有關決策者、管理者與執行者均分布於機關各階層，彼此的看法或觀點容或不近相同，以決策者而言著重於志工組織或制度的建立，並希望能解決機關人力不足的窘境為首要，同時也期待能開發更多的業務請志工伙伴協助，及建構機關目標與志工服務的願景相結合。就管理者與執行者而言，比較注重實務面的問題，如專業或成長訓練是否能符合志工需要，志工值勤管理如何制度化，避免志工流失，提供適當的激勵措施。至於志工隊全體幹部方面，比較強調服務興趣與理念的發揮，期望提供服務能受到公部門的重視，更能有持續學習成長的機會，以體現自我實現或心靈需要的滿足與意境。

就訪談及參與觀察發現，公部門近年來對於志願服務工作的推展，均朝制度化、法治化的方向規劃。以本篇論文探討的個案而言，各階層所考量的重點雖不相同，但推動志願服務人力運用管理的用心與期待，是一致的，從訪談中所提供的寶貴意見，更足以提供爾後規劃、執行、運用、管理，具有多元、多面向的思考空間，對於規劃志願服務永續發展之願景深具意義。

## 第五章 結論

### 第一節 研究發現

以國史館臺灣文獻館志願服務人力資源運用為例，該館經過多年的實際運作，志願服務推動效果每年都在進步當中，從參與觀察與質性訪談文獻公部門運用志工參與或協助業務發現，志願服務功能得以發揮，除了需建立一套完善的運用管理計畫外，亦必須讓志願服務者有參與的機會與充分的自主性，才得以留住這些志願服務人力。在本研究中，作者經由參與觀察與深度訪談，發現公部門在運用志願服務人力時的一些值得重視的問題，經分述如下：

- 壹、 志工徵募方面可結合社區志工，朝「在地化」發展  
公部門志工人力資源甄選管道，目前係透過平面媒體，如刊登報紙招募廣告、夾報或機關網站公告等方式，雖有一定的效果，但是層面仍不夠廣闊，很容易受到侷限，其次，缺乏社區志工參與。因此，未來公部門志願服務人力應朝「在地化」發展，可減少服務成本。
- 貳、 課程安排缺乏創意，訓練欠缺多樣化，無法吸引資深志工  
志工組訓上，課程安排與師資容易因循舊往欠缺創意，肇至專業課程吸引力不足，志工訓練偏重於專業職能，對於人生哲學、藝文素養、醫療保健或緊急危機狀況之排除與因應付之闕如，師資講授專業課程內容重複性高或缺乏新穎議題，對於資深志工而言，成長訓練流於形式之現象。

### 參、志工管理未能資訊化

目前志工運用管理尚未能建立一套完整的制度，同時也欠缺資訊化管理的觀念，應運用資訊化的特點，將志工資料予以資訊化，依其居住所在地、專長、意願、興趣、值勤排班時段等分門別類建檔，以利於後續的管理。

### 肆、缺乏獎勵的機制

以臺灣文獻館為例，表揚激勵僅限於每年六月及十二月各一次的固定志工大會。如參照前述的激勵理論則可以發現，如此較無法發揮適時激勵的效果。當然，志願服務的初衷即不在於是否得到物質的獎勵，但若能透過即時性的獎勵方式，除了鼓舞士氣外，也可達到讓志工見賢思齊，效法學習的效果。

### 伍、應建立民眾意見回饋管道

一般民眾經由公部門志工諮詢服務之後，對其滿意度或感想與意見表達，目前雖可透過網站留言版表示，惟仍不是很普遍，宜加速推動，俾利民眾意見有適當的回饋管道。

### 陸、無法有效掌握志工的出勤情形

一般志工出勤著重於星期一至星期五，星期例假日希望含飴弄孫或與家人聚會同樂，因此，星期例假日，則以平日因課業因素，無法值勤的學生志工為主。然而，學生志工自主性高，如遇私人活動、學測或考試前，常有臨時無法出勤之情形，基此，志工出勤運用及管理均有改進之空間。

### 柒、缺乏志工福利觀念

志工參與志願服務是以利他為出發點，不計任何物質報酬或

福利，但是公部門應當提供適當的訓練研習機會或志工團隊休息聯誼處所，以及完整的服務時數登錄與資訊提供等，俾利提高志工社會福利價值與地位。

#### 捌、志工參與有待加強

以臺灣文獻館個案研究發現，志工參與事項，僅服務台諮詢、展示室看管及導覽解說服務，項目較為單純，以公部門運用志工的旨意或服務項目之繁多，應該可以再開發其他事項，規劃由志工多元參與協助，以擴大志工服務層面。

#### 玖、志工服務考核流於形式

建立公平、客觀的考評與淘汰制度，可以藉由志工幹部自我管理的方式，實施考核評鑑，盡量以獎勵的方式來做鼓勵。

#### 拾、加強服務論理

服務倫理除注重年資及長幼有序之外，更應注重職務倫理，加強對公部門的向心力、支持度，然後增加志工的責任感，以建立志工「由自己做起」的觀念。

## 第二節 研究結論

綜觀國史館臺灣文獻館在組織調整或精簡的過程中，雖然曾因臺灣歷史文化園區三大會館的次第興建完成，業務計畫急遽的增加，但因未能得到相關機關的全力配合及決策者充分支持下，使組織的擴編案，一直無法達成預定目標。在目前制度環境下，正受到解嚴後，本土化臺灣史研究的熱潮所影響，雖然臺灣史研

究已成為一門顯學，但是國內文教機構紛紛轉向本土化，形成激烈的競爭環境，致使臺灣文獻館無法如解嚴前的寡佔優勢，更影響業務的拓展空間，同時機關功能與其他文教機構或文化局、文化中心亦必須做適當的展示區隔，以發揮其功能優勢，減低其劣勢，俾利充分掌握機會，適時排除不利或威脅之因素<sup>146</sup>。在此，革新應變的大環境推動之下，國史館臺灣文獻館善用社會志願服務人力資源，協助推動各項業務或活動，應是最佳的選擇，也是未來的必要途徑與趨勢。

志願服務人力資源經過國內外的長期發展，已成為社會一股重要的力量，除協助公部門多元化的服務外，也為公部門貫徹政府人事精簡計畫後，為解決人力不足提供一帖人力資源運用的良方，以國史館臺灣文獻館之實際運用為例，志願服務人力的成員雖來自社會各階層、各行業，各不同領域與背景，參與志願服務的理念、動機、抱負與內在需求亦各有不同，其年齡更是包涵老中青（高中學生）三代，但是渠等本著貢獻心力、回饋社會、追求新知或自利服務的認知，透過對臺灣歷史文化的共同愛好、興趣與認同，投入臺灣文獻志工的行列，經由志工組織之運作、組訓、專業研習、考核及各種激勵措施的配合運用。經由作者從實際參與觀察及深入訪談驗證，已初步得到具體之成效，以大環境及配套措施而言，志工組織運作在招募、組訓、資訊化運用、激勵作為等或許仍不夠成熟，服務需求或民眾意見回饋管道亦未臻理想，仍有改進的空間，但總體上亦可瞭解探討，對於公部門運用志工是否確能達成機關目標，也提供另一個思考空間與未來建構精進的方向。

基於前述的大前提，國史館臺灣文獻館結合館務發展目標，

---

<sup>146</sup> 陳聰民，〈臺灣文獻館組織定位之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民91，頁166-167。

盱衡大環境對公部門組織的優劣情勢，對於志工組織的發展，志工設置要點的檢討修訂，與人力資源的開拓、活化、甄選、組訓及運用表現得不遺餘力，在提升服務品質、精進志工導覽解說的職能方面，也不斷的透過專業研習及成長訓練，啟發志工服務潛能與心智，從社會學習的角度，強化專業素養，建立志工學習典範，開創多元、多樣化的業務，提供志工伙伴參與奉獻，以滿足志工參與活力與奉獻服務的自尊心及榮譽感，進而追求自我成長的目標及超越自我心靈層次的需要，與馬斯婁的需要層次理論的構築，具有異曲同工之道理。

### 第三節 研究建議

作者認為公部門如欲達到志願服務人力充分運用的目標，需建構一套完整之機制，以利於運作。茲將其建議內容整理如下：

#### 壹、在志工人力招募方面

在志工人力招募上，公部門應先就業務單位人力需求，服務項目，分門別類，以控制總量，逐年增加，避免一次增加太多志願人力，無法有效運用，形成人力資源浪費。招募方式除透過傳統機關門首公告及平面媒體（報紙廣告或夾報）外，應該結合資訊科技，如機關網站公告、電視媒體、廣播或社區第四台公益頻道宣導，機關學校招募退休公教人員，並與社區相結合讓志工人力「在地化」、「社區化」，就地取才，提供社區民眾參與管道及奉獻服務機會，以擴大招募層面，提升志願服務人力素質。

## 貳、在組訓服務運用方面

組訓是志願服務人力運用重要之項目，志願服務者進入公部門，雖然有各種的理念、動機與抱負，但是透過公部門的組織編組及教育訓練，提供服務所需的專業與技能，讓所有志願服務者，均能無私、快樂、自在的協助或參與業務，以追求自我實現及心靈層次的需要，則是最重要且必須的。因此，基礎課程設計應具有啟發志工服務意願，瞭解志願法規、志願服務發展趨勢及認識機關歷史與基本環境等。

另外公部門對於專業課程師資與講座聘請宜多元化，著重服務職能的認識，增進專業素養，服務禮儀訓練，臨場經驗或緊急狀況的應變處理等，也可以邀請名人專題演講鼓舞士氣。成長訓練方面，對於專業領域的專題研究、文物或藝術賞析、人生哲學、人際關係、醫療保健，銀髮族生涯規劃等，均是適當之課題，以期建立永續經營的學習型組織模式。

## 參、在志工協助業務界線方面

目前各公部門志願服務人力主要擔任諮詢、資料整理或協助資料填寫等工作。就臺灣文獻館個案瞭解，志工協助業務以服務台諮詢、展示室看館及導覽解說服務為主，事實上，該館志工年齡在五十歲至六十歲之間佔大多數，而且健康狀況良好、學歷高，具有專業背景，對於展覽活動或專業研習規劃，應該可以提供適當諮詢服務或參與協助佈展的角色。其次，業務單位或行政輔助單位，可以考慮開發文物採拓專題研究、一般行政或文書業務，請志工協助處理，以擴大志工參與層面，充分運用人力資源。

## 肆、應提供志工自我實現的機會

志願服務希望協助公部門相關活動，對於志工個人內在需求



的實現與滿足，應該提供適當表現的機會，以臺灣文獻館個案而言，如重要參觀團體可以安排由績優志工負責導覽解說。中小學鄉土教學活動，也可以由志工協助規劃，設計學習單，開創與文獻文物有關的議題，如阿姨或叔叔說故事。換言之，志工基礎或專業訓練，也可以安排志工擔任講座，提供志工服務經驗傳承。新進志工面談，更可以請資深志工協助篩選，讓志工有實現自我滿足的感覺，如此一來，才不致產生倦勤。

#### 伍、在建立志工考評方面

志願服務工作雖然是沒有報酬，亦無強制性，但是為了維持服務品質及服務態度，公部門宜建立公平、客觀的考評與淘汰制度，除運用單位主管、志工業務督導外，也可以藉由志工幹部自我管理的方式，實施考核評鑑。考評內容為服務意願、服務態度、值勤情形、對公部門配合度、身體健康狀況等，考評結果作為新年度志工續聘的依據，服務績優志工則辦理獎勵表揚，以激勵服務士氣。

#### 陸、在激勵志工的作法方面

志願服務雖不求回報、獎勵，但仍應該著重於精神層面的激勵，以精神鼓舞或勉勵為主，物質獎勵為輔，以維持全體志工的士氣。機關領導階層或業務單位主管、志工督導、甚至全體同仁，對於志工的服務應該表現出感激與謝意。把志工當成一家人或好朋友，多給予精神或口頭勉勵，讓無怨無悔付出的志工伙伴得到內心最大的快樂，亦可以增加志工向心力及減少志工流失，保持訓練成果。對於屆齡服務績優志工，建立榮譽志工制度，使參與志願服務的志工伙伴，受到永遠的尊敬與推崇。

在物質獎勵方面，公部門並無法提供太多的實質獎品或獎金，對於服務績優志工除發給服務績優獎狀，並以機關出版品為

獎勵外，將來可以考慮依照服務年資、值勤時數、服務參與情形或導覽績優等表現狀況，推薦參加上級單位、內政部或中華民國志願服務發展協會表揚，並可考慮設計文獻志工紀念獎章，以最少的經費支出，達到最高的激勵作為。

對於表現績優志工，除配合志工大會表揚獎勵外，志工大會亦可考慮於戶外舉行，以辦理聯歡晚會的方式，全體員工及志工伙伴一起參加同樂，並由員工及志工準備節目輪流表演，也是凝聚向心與激勵的一種方式，甚至可以邀請志工家屬參加或對於受獎志工獻花鼓勵，相信志工一定會感受到公部門的用心與貼心。

#### 柒、在建立志工服務倫理方面

倫理是一種價值觀念，也是一種行為規範或道德標準，志工從事服務工作，貢獻心力的過程中，對於公部門或志工服務單位、志工團隊互動、運用單位主管或督導，均應遵守「有所為」與「有所不為」的行為規範與道德觀念，不去介入或干涉受服務單位之行政運作或決策，並保持自身服務尊嚴與良好形象，與公部門密切配合，保障服務品質。

#### 捌、志工管理或督導應專人專責

志願服務人力資源運用涉及人力招募、面談、組訓服務運用、志願服務組織設立修訂、基礎訓練、專業訓練、成長訓練、人員考評獎勵、志工會議或聯誼督導召開辦理、人力資源管理運用、志工發展目標規劃、研究、協調及社會資源開拓等，應選擇受過專業訓練的專人專責管理或擔任志工督導，以促進志工人力組織運用健全發展。

#### 玖、在建立志工慰問機制方面

目前志願服務法或臺灣文獻館個案研究並沒有對志工本人

或直系親屬婚喪喜慶慰問做規範，應考慮未來需要，酌予訂定慰問機制，俾利於第一時間簽請機關首長或指派專人前往慰問，除表示公部門重視與關懷之外，並給予精神上適時慰問，以增進志工服務向心，減少流動機會，保持服務成果。

#### 拾、加強志工交流方面

志工交流具有鼓勵與觀摩學習的意義，與性質相近之機構，進行交流或參訪，可以提升志工視野，學習服務技巧。將來可以配合實施志工幹部聯誼、專題參觀、專題座談、志工服務經驗意見交換或彼此訓練交流，以豐富交流內涵。

#### 拾壹、在預算編列管控方面

志工雖然是沒有酬勞或薪資的，但是公部門運用志願服務人力，依據志願服務法之規定，應為志工辦理意外事故保險，並補助交通費、誤餐費。同時對於新進志工招募、面談、接續辦理基礎訓練、專業訓練、成長訓練、值勤背心、志工交流、物質獎勵等，應編列適當預算或結合社會資源，俾利有效推動志工業務。

#### 拾貳、建立民眾意見回饋管道

志願服務雖非正式工作，無法有效掌握績效，但為了避免無效人力的情況發生，仍需建立意見回饋管道，民眾經由諮詢服務之後，對其滿意度或感想與意見，目前雖可透過網站留言版表達，惟公部門網站仍於起步規劃建置當中，宜加速推動，其次，可以設置意見箱，俾利民眾意見有適當的回饋或回應管道，並可彙整提供機關做為參考改進之用。

#### 拾參、在強化志工管理與運用方面

考量一般志工希望於平日出勤，例假日和家人相聚的心態，運用平日因課業因素無法值勤的學生志工參與服務，以公部門而

言是一種創新作法，有值得努力開發的空間。

因此，應分別建立一般志工與學生志工的管理方法，或單獨成立支援服務組，由學生志工自行選拔自治幹部管理，期望學生志工透過志願服務，體會自我學習與公民參與的重要性，並將參與服務時數列入登錄，作為升學、推甄、申請服替代役之參考，期使管理制度化，更能透過潛移默化的方式，以培養具有服務理念的優秀公民。

#### 拾肆、在志工人力資源管理資訊化方面

志願服務人力資源管理應與資訊化系統相結合，建立查詢與服務諮詢系統，就志工個人住所、基資、專長、興趣、背景、服務時段等分門別類建檔，以資訊化系統管理，俾利隨時傳達最新服務訊息，改進傳統郵寄方式，並可節省經費與傳遞時間。其次，志工為社會人力資源，應與附近文教機構建立資源分享管道，讓志工人力資源充分發揮其最大效用。

#### 拾伍、在建立支援性志工方面

志願服務必須有意願、有時間，對於有意願卻沒有時間，無法經常性值勤服務的志工，公部門應該特別建立支援性志工組織網絡，經過組訓列冊備用，如有大型展示活動或臨時性任務則採機動支援方式配合，以發揮志願服務最大功效。

#### 拾陸、應提供志工參與學習目標與願景

志願服務發展的目標，應與公部門組織發展相結合，志工是否願意繼續服務，訓練成果是否能保持，除前述各項條件的配合外，持續提供各種不同議題的訓練，充實專業領域，或成立讀書會、專題研究會、編輯志工通訊，滿足志工在多元的參與學習中，

激發其潛能並有不斷成長與自我肯定的機會，以創造雙營的學習環境與目標。

## 第四節 未來研究之展望

本研究因經費、時間、範圍之限制，無法全面探討公部門志願服務人力資源運用及管理之問題，特別提出未來研究之展望，以作為後續研究者之參考。

- 一、目前公部門志願服務人力資源運用，所論述之面向，概以理論之探討或志願服務法規之論述及志願服務實踐要領居多，而採個案質化或量化分析探討者，就整體而言仍屬少數，有關國內文化或文獻機關志願服務人力資源之運用，期待更多研究者進一步探討以累積個案，或許可以建立通則化之途徑。
- 二、結合社會人力資源，協助公部門推動各項業務，是時代大環境的潮流與趨勢，志願服務人力經由公部門或非營利組織完成訓練後，如何避免流失或充分人力資源之運用，除了本文作者研究探討所提出之建議外，是否還有發展之空間，期待後續研究者繼續努力。
- 三、如何結合資訊化或各種傳播媒體，建立服務資訊網絡，透過成立「志工人力資源銀行」或「區域志工中心」，除協助公部門提供優質服務外，更可以整合、轉介及媒合志願服務人力資源，避免浪費與重複，其組織、功能、如何構築或設計值得研究者繼續探討。

四、 志願服務人力提供服務之前，運用機關必須依據志願服務法完成基礎訓練及後續的專業訓練或成長訓練。但是，對於公部門志工業務承辦人或志工督導養成之訓練則付之闕如，如何建立一套完整的訓練機制，值得識者繼續貢獻心力。

# 附錄一 志願服務法

90年1月20日總統令公布

## 第一章 總 則

第 一 條 為整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民力量做最有效之運用，以發揚志願服務美德，促進社會各項建設及提昇國民生活素質，特制定本法。

志願服務，依本法之規定。但其他法律另有規定者，從其規定。

第 二 條 本法之適用範圍為經主管機關或目的事業主管機關主辦或經其備查符合公眾利益之服務計畫。前項所指之服務計畫不包括單純、偶發，基於家庭或友誼原因而執行之志願服務計畫。

第 三 條 本法之名詞定義如下：

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

## 第二章 主管機關

第 四 條 本法所稱之主管機關：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。

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

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

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

第 五 條 主管機關及目的事業主管機關應置專責人員辦理志願服務相關事宜；其人數得由各級政府及目的事業主管機關視其實際業務需要定之。為整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目相關事宜，得召開志願服務會報。

對志願服務運用單位，應加強聯繫輔導並給予必要之協助。

### 第三章 志願服務運用單位之職責

第 六 條 志願服務運用單位得自行或採聯合方式招募志工，招募時，應將志願服務計畫公告。

集體從事志願服務之公、民營事業團體，應與志願服務運用單位簽訂服務協議。



第七條 志願服務運用者應依志願服務計畫運用志願服務人員。

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

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

志願服務運用者為各級政府機關、機構、公立學校或志願服務運用者之章程所載存立目的與志願服務計畫相符者，免於運用前申請備案。但應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備查。

志願服務運用者未依前二項規定辦理備案或備查時，志願服務計畫目的事業主管機關應不予經費補助，並作為服務績效考核之參據。

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

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

一、基礎訓練。

二、特殊訓練。

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

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

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

第十二條 志願服務運用單位對其志工應發給志願服務證及服務紀錄冊。  
前項志願服務證及服務紀錄冊之管理辦法，由中央主管機關定之。

第十三條 必須具專門執業證照之工作，應由具證照之志工為之。

#### 第四章 志工之權利及義務

第十四條 志工應有以下之權利：

- 一、接受足以擔任所從事工作之教育訓練。
- 二、一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。
- 三、依據工作之性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作。
- 四、獲得從事服務之完整資訊。

五、參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估。

第十五條 志工應有以下之義務：

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

前項所規定之倫理守則，由中央主管機關會商有關機關定之。

## 第五章 促進志願服務之措施

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

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

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

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

第十九條 志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。

主管機關及目的事業主管機關得就前項服務績效特優者，選拔楷模獎勵之。

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

志願服務表現優良者，應給予獎勵，並得列入升學、就業之部分成績。

前項獎勵辦法，由各級主管機關及各目的事業主管機關分別定之。

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

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

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

## 第六章 志願服務之法律責任

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

## 第七章 經 費

第二十三條 主管機關 志願服務計畫目的事業主管機關及志願服務運用單位，應編列預算或結合社會資源，辦理推動志願服務。

## 第八章 附 則

第二十四條 志願服務運用單位派遣志工前往國外從事志願服務工作，其服務計畫經主管機關及目的事業主管機關備查者，適用本法之規定。

第二十五條 本法自公布日施行。

## 附錄二 志工倫理守則十二項

- 一、 我願誠心奉獻，持之以恆，不無疾而終。
- 二、 我願付出所餘，助人不足，不貪求名利。
- 三、 我願專心服務，實事求是，不享受特權。
- 四、 我願客觀超然，堅守立場，不感情用事。
- 五、 我願耐心建言，尊重意見，不越俎代庖。
- 六、 我願學習成長，汲取新知，不故步自封。
- 七、 我願忠心職守，認真負責，不敷衍應付。
- 八、 我願配合志願服務運用單位，遵守規則，不喧賓奪主。
- 九、 我願熱心待人，調和關係，不惹事生非。
- 十、 我願肯定自我，實現理想，不好高騖遠。
- 十一、 我願尊重他人，維護隱私，不輕諾失信。
- 十二、 我願珍惜資源，拒謀私利，不牽涉政治、宗教、商業行為。

## 附錄三 國史館台灣文獻館志工設置要點

國史館臺灣文獻館志工設置要點 91年6月7日修訂

一、國史館臺灣文獻館(以下簡稱本館)為結合社會人力資源，建立志工制度，遴選優秀志願工作服務人員，以協助各項活動之推行，特依本館辦事細則規定，訂定本要點。

二、為發揮志工制度之組織功能，置總幹事一人、秘書二人及組長三人。志工按任務編組分為史蹟組、文獻組、文物組，各組得視業務需要分為若干小組運作。

### 三、志工徵選

(一) 志工徵募以每年六月辦理一次為原則，但有特殊需要時，得臨時徵募。

(二) 志工資格：凡年滿十八歲(學生志工不在此限)至七十五歲，對文史有興趣，熱愛人群、關懷鄉土、身心健康、口齒清晰，有服務熱忱者。

(三) 志工任用：經報名、面談，錄取後參加職前訓練，並在實習三個月期間，參加本館各項研習及輪值，其缺席率未超過三分之一者，經審核合格後任用，由本館發給聘書、志工服務證，予以聘用。

除前項規定外，若有特殊需要，得專案簽報遴用。

### 四、幹部遴選

(一) 總幹事：服務考評優良，服務年資滿一年以上，經志工大會選舉產生者。

(二) 秘書：由總幹事就本館志工遴選之。

(三) 組長：服務考評優良，服務年資滿一年以上，由各組志工選舉產生者；但必要時得由總幹事遴選。

(四) 幹部皆由本館發給聘書。

(五) 總幹事、秘書、組長任期為一年(選舉產生後之新年度

一月一日至十二月三十一日止), 每年十二月份辦理幹部選舉、交接事宜。總幹事、組長任期屆滿得連選連任。

## 五、幹部任務

### (一) 總幹事：

1. 對外代表本館志工服務隊參加各項相關會議及研習活動。
2. 執行本館所交付之工作，負責與本館聯絡與協商。
3. 督導各項志工組織活動事宜。
4. 召開幹部會議、志工大會、志工考評會議。

### (二) 秘書：

1. 協助總幹事承辦各項事宜。
2. 督導志工出勤狀況並於每半年(六月、十二月)志工大會中公佈。

### (三) 組長：

1. 執行該組志工聯繫及出勤統計。
2. 協助該組志工組訓、聯誼事宜。

## 六、服務內容

### (一) 文獻組

1. 協助圖書、文獻及影音史料之整理、看管、上架、借還書登記等工作。
2. 協助影印、整理、查詢服務。
3. 協助臺灣文獻館整理組教育推廣。
4. 其他相關行政工作之協助。

### (二) 文物組

1. 擔任文物大樓櫃檯諮詢及導覽解說服務。
2. 協助文物整理、入庫、典藏等工作。
3. 協助文物登錄、編號、基本資料整理。
4. 協助臺灣文獻館採集組教育推廣活動。



5 . 其他相關行政工作之協助。

(三) 史蹟組

- 1 . 擔任史蹟大樓櫃檯諮詢及導覽解說服務。
- 2 . 協助收集彙整相關資料、書籍、並製成活動參考手冊。
- 3 . 支援臺灣文獻館籌辦之台灣史研習營各項活動。
- 4 . 協助臺灣文獻館編輯組教育推廣活動。
- 5 . 其他相關行政工作之協助。

(四) 各組志工視實際需要應相互協調及配合支援。

卅、 志工權利

- (一) 志工服務證期效為一年，每年一月換發。
- (二) 憑志工服務證借閱本館一般圖書室之圖書。
- (三) 參加各項志工相關會議、培訓、聯誼活動及研修課程。
- (四) 參加值勤服務得酌發誤餐費、交通費。
- (五) 選派赴館外協助採集、推廣活動或研習課程得酌發交通費、膳雜費。
- (六) 成績優良者，得薦選參加相關機關各項志工活動及表揚。
- (七) 專案性質活動酌發誤餐費或提供餐點。
- (八) 臺灣文獻館得依服務績效酌贈出版品。

卍、 志工義務

- (一) 志工需遵守臺灣文獻館各項規定。
- (二) 志工服務時段以上、下午各為一計算單位(三或四小時)。若全日館外活動或研修課程則以一個單位登錄，並以此類推。
- (三) 各組組長於每年六、十二月十日前填妥半年「值勤排班表」，志工應按排定之值勤表確實出席服務。若不克出席，應事先請假並通知各館督導人員。
- (四) 每位志工(學生志工不在此限)每月至少服務三個單

位（九或十二小時），每年至少服務三十六單位（共計一〇八或一四四小時），如有特殊情形，無法每月服務三個單位者，應設法補足之。

- （五）志工大會及幹部會議由總幹事或其代理人召集並擔任主持人，會議記錄由總幹事指定人員負責。
- （六）全體志工大會每半年召開一次（六月及十二月），並得視實際需要隨時召開。

#### 九、請假規定

- （一）未能出席應參加之會議、服務及活動，須事先辦妥請假手續填妥請假單，若臨時因故無法出席時，可先行以電話請假並於事後補填請假單。
- （二）若需請假三個月（含）以上或有特殊情況者，需以書面申請並向總幹事及所屬之組長報備。請假手續需於該假日起始日前一週提出申請。
- （三）未辦理請假，全年值勤單位未達第八項第四款規定三分之二者，則終止其服務資格並收回志工服務證。

#### 十、考評及獎勵

- （一）由總幹事、秘書及各幹部、本館人員組成考評小組，每年十一月份召開考評會議並於十二月完成考評。
- （二）考評及獎勵方式依據本館志工考核及獎勵有關規定辦理。
- （三）頒發服務績效證明書，其條件如下：  
參與服務成績良好，服務年資滿一年，服務時數達一五〇小時以上。
- （四）頒發志願服務榮譽卡，其條件如下：  
參與服務成績良好，服務年資滿三年，服務時數達三〇〇小時以上。
- （五）參與服務績優，得由本館遴報二名推薦參加中華民國志

願服務協會服務獎章評選。

- 1 . 服務滿三年，服務時數達四五〇小時以上，三等獎章。
- 2 . 服務滿五年，服務時數達七五〇小時以上，二等獎章。
- 3 . 服務滿七年，服務時數達一〇五〇小時以上，一等獎章。

(六) 內政部服務績優表揚：

參與服務績優，服務年資滿三年，服務時數達三〇〇〇小時以上銅牌獎，五〇〇〇小時以上銀牌獎，八〇〇〇小時以上金牌獎。

卅一、終止服務資格：

凡有左列各款情形之一者，本館終止其服務資格並收回志工服務證。

- (一) 暫停職務期間達六個月以上者，不克兼顧本館服務工作者。
- (二) 有第九項第三款情事者。
- (三) 考評成績不佳、嚴重違反本館規定或損害本館名譽者。

## 附錄四 質性訪談題目資料

### 公部門志願服務人力資源運用之探討

#### - 以國史館臺灣文獻館為例 質化訪談題要

敬愛的各位長官、先進、同仁大家好：

這是一項學術研究「公部門志願服務人力資源運用之探討 - 以國史館臺灣文獻館為例」的論文訪談大綱，主要目的在探討國史館臺灣文獻館，自民國八十七年起積極尋求社會人力資源協助推動館務，並訂定志工設置要點，正式成立志工組織，運作迄今為因應需要志工設置要點並經過多次的研商檢討修訂，惟仍有一些值得探討之問題，如志工人力招募、組訓服務運用、志願服務組織設立、基礎訓練、專業訓練、成長訓練、協助業務推動界線、人員考評獎勵、建立激勵作法、志工服務倫理、人力資源管理運用、志工發展目標及志工服務推動的願景等。如何有系統的建立一套永續發展經營的運用模式，應是值得深思建構與探討的課題。您長期為臺灣文獻館的發展貢獻心力，學養俱優，深具遠見，您所提供的看法與寶貴意見，非常具有價值與珍貴，更對於本篇探討的主題是否成功，具有一定的影響。您所提供的意見，僅作為學術研究探討之用，內容絕對保密。期待您的支持與鼓勵，懇盼您在百忙之中，撥冗接受訪談，誠摯地表達由衷的謝忱。謹祝精神愉快、事業順利

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：林淑馨博士

研究生：林明洲 敬啟

聯絡電話：(049) 2316881 分機 113

0936-965640

lmch@mail.th.gov.tw

中華民國九十二年四月二十日

訪談題要：

- 一、 您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？
- 二、 您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？（訪問志工隊）
- 三、 您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？（訪問志工隊）
- 四、 您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？
- 五、 您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？
- 六、 您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？
- 七、 您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？
- 八、 您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？
- 九、 您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？
- 十、 您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？
- 十一、 您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？
- 十二、 您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

附錄五：A1

時間：九十二年五月十二日上午九時五十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：志工組織與制度略有不同，二十一世紀進入志工服務的世紀，志工服務不是消極或單純的，為解決政府人力不足的問題，推動志願服務，應該還有倫理性與道德性的服務問題。早期美國成立志願和平團，派到海外或第三世界國家從事服務，有些是有益於宗教性服務，已具有百年的歷史，志願服務應該具有道德重整的意義，可以提升道德水平，參與服務的人也具有成長與精神

層面的昇華，人類文明到達一定程度應該具有地球村與四海一家的觀念，參與志願服務是非常神聖與崇高理想的。本館志願服務也是具有這樣的理念，期望參與志願服務的志工能本著犧牲、奉獻與自我提升的理念。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：志工人力招募，目前已達到二百餘人，急速增加，值得欣慰。志工成員來自中部各縣市，經仔細觀察發現，缺少與中興新村社區相結合，不是以社區民眾與人力為主，招募當然可以透過媒體、文宣或網路，但是應該優先號召社區民眾或居民參與本館志工服務，首先本館雖然是全國性單位隸屬總統府的單位，但是不能孤立或自外於社區或中興新村之外，應該在地化與社區相結合，其次，另一個意義，也可以減少外地志工輾轉搭車，增加時間與經費的支出，如能就地取才最好應該會比較理想，本地部分，比例應該可以更多。組訓服務方面，應該做適當的調配，人力充分機動運用，志工人力應該慢慢增加最理想，否則反而產生公部門行政上的負擔，組訓上也是困擾，行政配合上還有改進的空間。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：志工協助業務範圍與公部門本身業務區隔，確實不太容易，志工參與太多，也會造成困擾。原則有三：1. 志工是協助、輔助的角色。2. 重要工作不宜交給志工協助，如會計、出納、採購等工作即不宜由志工協助。3. 志工應該遵守志願服務法的規範，不應干涉行政部門運作。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 志工基礎訓練非常重要，志工固然對於本身志願服務制度、性質意義均瞭解，同時因為部分是退休人員，希望找尋打發時間與尋求談天的對象，志願服務工作剛好提供這樣的機會與場合，但是志工服務是非常神聖的，為了順利協助公部門推動業務，吾人認為公部門運用志工，其基礎訓練有其特別意義與重要性。以宗教界而言非常普遍，如慈濟等，對於宗教信念非常篤信，因此，一般非宗教性志工，即應加強精神層面，如人生哲學、道德課程、價值觀認識等課程，要有人文思想地球村，世界一家，以提升人類、人群關係，是非常神聖的，體認自我成長及服務的人生觀。
2. 專業訓練則應側重相關服務工作，所需的專業技能與需要，如導覽解說、資

訊電腦、文書建檔等。成長訓練除基礎及專業訓練外，著重於志工本身的需要，課程不一定以我們的需要而定，可以由志工自己策劃推動，如讀書會、發行刊物、語言（日文、英文）健康養生講座、藝術、繪畫、國術、自己辦成長活動或研習，規劃完善對於志工服務的推動也有幫助。成長是群體關係的凝聚，把志工組織當成家庭，應與基礎及專業訓練有所區隔。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：志工是沒有酬勞、沒有關懷、沒有對價與福利的，否則反而會造成機關負擔與困擾。但是，人是軟弱的，均期望得到關懷與獎勵，因此，應該回歸到志願服務法規定，同時應該訓練志工自我挑戰服務時數與品質，不應該以獎勵為對價，否則即失去志工服務意義。當然如有必要獎勵，也應該以志願服務法為基礎，並考慮機關經費、預算的能力，更不應以福利為誘因或相互比較。對志工伙伴應該注重人性的尊重、尊嚴、態度、觀念與志工互動、精神慰勉。志工服務倫理應注重適度的訓練、研習、講解，機關事務也應該適度參與或向志工說明，使志工瞭解機關發展方向，避免與機關格格不入。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：同前題綜合答覆。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：志工館際交流，應瞭解志工服務運用是世界潮流與趨勢，各機關、各單位均應各種需要運用志工，性質或運用方式可能不同，彼此交流可以增加認識與學習，也可以透過網際網路或刊物等方式來推動。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：志工人力資源管理推動上比較困難，人力增加太多，應該妥善管理與運用，或循序漸進為宜，避免造成人力閒置或浪費人力資源。管理志工的同仁應該專人、專職，配合志工幹部或志工組織，貫徹法規、本嚴格、公平、公正方式、相信會做得非常好，也會很有效率與制度化的。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：同第十題永續發展的願景答覆。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：志工制度應該用心推動，並朝以下方向：1. 志工每一種工作都可以服務或協助，但是每一項工作均應要求做得很好。2. 志工組織與幹部，經驗要能銜接與傳承，代代相傳以建立優良的典範制度。3. 志工是本館永遠的一部份，應該持續推動、使志工成為本館永遠的伙伴。4. 志工應與社區相結合，透過里長或社區發展協會的推薦，讓志工社區化、在地化，也可以讓公部門成為提供社區居民服務、奉獻的地方。

結束：上午十時五十分

附錄六：A2

時間：九十二年五月十二日上午十一時

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：設置志工組織是時代的潮流，就本館人力需求而言，本館屬於老機關正式編制僅四十四人，目前已限縮至四十二人，以前的人力僅從事靜態的臺灣文獻工作，為因應三大文獻會館的完成，各大樓館務行政工作的增加及展示室之看管、服務台諮詢或專業導覽解說的需求，均需要志工伙伴來協助，以解決人力不足的窘境，這是本館設置志工組織的主要目的。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：從八十七年志工組織成立迄今，志工人力招募目前已達二一九人，招募過程尚稱順利，需要改進的空間在於我們需要什麼樣的志工，文獻志工需要會專業導覽解說，未來可以將觸角伸向大專院校歷史系所，大專院校歷史系所志工可運用較長的暑假期間服務，因具有專業素養，帶動本館服務型文獻志工，相信在專業上會有所助益。招募除了登報、網路外，亦可運用退休團體或學校退休老師，如此招募進來的志工會比較符合我們的人力需求。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：基本觀念上，志工是來協助業務推動及解決人力需求，大前提，不應運用太多的人力來服務志工，否則即與本館運用志工的目的有所背離，反而增加本館的負擔，例行性的工作可以請志工協助，至於決策性或決策面的館務推動，即不宜由志工來參與或干涉，應該由本館職員負責，避免造成困擾。志



工服務應限定於第一線的服務台諮詢、接聽電話、展示室看管、導覽解說或一般行政事務的協助，又如成立讀書會，亦不宜由本館協助策劃，應由志工幹部以自治性的方式推動。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 依據志願服務法辦理基礎訓練、專業訓練，屬於依法行政，從事志工的訓練，基礎訓練固然有排定課程，惟應以提升機關服務品質及顧客導向為思考方向，訓練志工諮詢服務及態度、導覽解說訓練等，以提升機關形象，結合推動參觀倍增計畫均非常重要。
2. 專業訓練應強調文獻志工的重要性，與一般社教志工不同，非僅具有愛心即可，除具備熱誠外，更應具備臺灣史的概念與對這塊土地的熱愛，以瞭解先民如何披荊斬棘、開疆闢土的過程。
3. 成長訓練應注重終身學習的理念，公部門亦應提供這樣的環境與機會，志工更應不斷學習，自我訓練與成長，瞭解追求生命的意義與價值。體悟愛、付出與奉獻是最高境界，以無私的精神得到大家的敬重與肯定，如德蕾莎修女、證嚴法師，自我燃燒、自我奉獻的精神。又如最近 SARS 疫情蔓延台北和平醫院，第一線醫護人員及志工的無私投入抗疫，置個人生死於度外，最令人敬佩與感動。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：

1. 公部門志工經過公平、嚴格的考核，是有必要的，也讓志工瞭解文獻志工的可貴，是值得珍惜的，就如新進志工甄選、面談、基礎訓練等過程，就是要確保志工品質與服務動機意願的純正，透過考評篩選或淘汰部分僅是掛名不付出、不盡責，或用心不夠的志工，如考核流於形式，則甚為可惜。志工業務承辦人及單位主管，應與志工伙伴保持良好互動與實質的接觸與瞭解，俾利對志工做最客觀的考評與建議，考評結果即列為獎勵的依據。
2. 志工服務倫理建立也很重要，應由志工幹部自治管理，如排班、調班、請假等，均應由志工幹部自行調配安排及管理，非由本館業務單位增派人力來處理。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：讓全體志工以在臺灣文獻館擔任文獻志工為榮，內聚力就是最好的激勵。把志工當成本館大家庭的一份子，本館上下同仁尊重志工，見面寒暄、親切的打招呼，感謝渠等提供無私的服務，業務單位主管及志工業務承辦人與志工保持互動與關懷，這種無形的關懷與鼓勵，亦是激勵的另一種形式。其次館內外或相關單位舉辦臺灣史研討會時，邀請有興趣的、有心的志工來參加或研習，也是一種實質的激勵。再者滿足志工的求知慾及交朋友的同理心，圖書開放志工借閱研讀，舉辦聯誼活動等，均是激勵的具體作法。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：志工館際交流有其必要性，交流不一定要花錢，除年度定期參訪外，如考慮經費可就近縣史館或特生中心分批參訪也可以，交流可以側重於導覽解說觀摩學習，互相學習是多元的多面向，項目很多並非單一的，如某公部門服務台諮詢，有口皆碑深受好評，也可以學習觀摩。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：志工人力資源管理運用方面，首先志工人力資源開發，目前僅止於服務台諮詢、展示室看管及導覽解說服務，其他方面如美工、美編、書法、醫療等人力資源值得開發。管理不可多頭馬車，管理應單一化，運用志工的目的是協助館務推動，要用志工自治幹部自我管理為最佳策略。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工發展目標，除前述服務台諮詢、展示室看管及導覽解說服務外，應加強志工專業領域的開發，如成立讀書會，做專題研討，除可彌補服務時數的不足，並可充實專業知識，讓臺灣文獻館的志工均具有專業的背景與領域。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：志工永續發展方面，要讓志工伙伴有成為臺灣文獻館志工的榮耀及歸屬感，成為臺灣文獻館的一份子，如志工隊張總幹事慶龍及陳秘書義助，因為從事文獻志工，對專業領域的投入也成為文獻專家，並受到相關單位的表揚與肯定，就是最好的例子。每一位志工要有自己的願景，追求自我滿足的層次，持續往上發展，有崇高的理想，得到尊重與肯定，在同一地方鑽久了，就會有泉水。組織文化也應該適當的改造，讓志工伙伴及同仁看得到願景與遠景，並充滿期待與快樂的心情。未來志工應適當分門別類管理與運用，又如編輯志工自己的刊物、配合鄉土教學安排叔叔或阿姨說故事，加深參觀小朋友的印象、協助文物登錄、協助史蹟勘考、展示活動的規劃、環境清潔等方

式，讓志工運用層面更多元、更活潑，這也是本館志工永續發展的願景。  
結束：上午十一時五十五分

附錄七：A3

時間：九十二年五月十四日下午二時三十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：公部門在做公共服務的時後，提供公共服務的同時，其實一方面也在善用社會的資源，所謂社會資源，就是包括志工的人力資源，我覺得善用社會資源，也就是讓志工參與跟館務的發展，也是一種互相增長的關係。設置志工的組織，一方面對館裡面人力不足的情況，可以提供一些改善，二方面志工夥伴在參與館務協助的角色，但是他在參與的過程當中，也獲得很多自我成長的機會。我們期待，設置一個志工的組織，也是本館及志工夥伴都共同成長的機會，這是一個目標。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：我想招募志工的一些訊息傳達，過去常見是報紙或者是門首的公告，現在也有非常多透過網路的方式來公告，那不管如何，我想我們館裡面人力的招募，比較大的問題是在我們位處比較偏遠的地區，這個地區，以社區區域來參加志工的情形跟都會地區是不太一樣的，我們這邊，社區的居民來參與志工團隊看起來大部分都是集中在退休的公教人員這種身分上，這就是志工人力來源過分單一化的困擾，我想有些年輕的族群也好或者是家庭主婦的族群也好，其實都是我們可以招募的志工人力，志工的業務也是常常久久，未來要改進的一個空間，就是希望人力的招募能夠更多元化。那麼在組訓服務的運用方面，其實是跟人力的結構是有一些關係的，以我們現在以退休的公教人員的族群為志工的主體，這個群體它的特性就是年齡比較大，年齡大有年齡大的好處，有它可以發揮的地方，但是也有年齡大的限制，所以，我們在組訓服務就是要去了解志工夥伴這個團隊的結構、特性。依據志工夥伴的特性作一些規劃。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：館裡面的業務涉及所謂安全或是機密的情形其實並不是很多，我不敢說是完

全沒有，但是不會是非常的多，在這種因素排除以外，我覺得許多館務的工作都可以請這些志工夥伴來做協助，包括三個業務組室在推動公眾服務的參觀、展示、導覽這方面，這是最為典型的，但是也不是只有這方面的業務可以讓志工夥伴來參與，我一直強調業務單位應該去開發一些可以讓志工夥伴參與的業務出來，譬如說在編輯組也好或者是整理組也好都有管理部分的圖書，圖書的管理其實有很多的工作就是可以讓志工來參與，秘書室其實我覺得也是可以有一些空間才對，到底那一些事項適合，那一些事項不適合，除了多元的思考以外，志工夥伴若主動提出或者主動表現出他的專長，我覺得都可以相互間討論的，我覺得以協助的角色來看待志工，並不是不必負責任，我覺得志工夥伴在協助的角色之下，我們也是要給他一種責任，協助者也要有榮譽，要完成什麼樣的工作品質，這是一個責任感。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 基礎訓練有一些是比較屬於法定的項目課程，專業訓練也有一些法定的時數，不過在法定的時數之內，每一個機關的專業課程不一樣，我們這邊的專業，我想不外就是在台灣歷史文化這方面知識的充實，雖然每個志工夥伴只要讀過書，甚至我們有一些志工夥伴是高學歷的，但並不表示他們在台灣歷史文化的發展領域已經具備有足夠的專業，特別是過去的教育體制，不太強調台灣史的研究，甚至有一些對台灣歷史發展詮釋，是有相當值得商榷的地方，我們是文獻史料的專業機構，也是典藏台灣歷史史料跟檔案的專業機構，我們當然在這個部分是要多多加強。
2. 在成長訓練方面，我想這就牽涉到館務的現階段發展，每個階段都有它特重的重點，每一位首長也有他經營的方向，譬如說台灣史研習活動，或者史蹟源流研習活動，不同首長觀念就會不太一樣，所以安排課程，邀請教授就會有一些調整，這是無可避免，館長就是要承擔經營館務成敗的責任，當然一定有他施政的主張，成長的訓練應該是要配合年度或者是近幾年在首長施政的導向、原則之下來做設計，簡單的來講，我們史蹟大樓應該構築在國中小或者高中階段的鄉土歷史教育的展示這個核心之下。在文物大樓也是以展示來講，它的成長性應該是緊扣住台灣民俗文物這個主題之下，館長期待我們能夠成為所謂台灣故宮，要能夠做好典藏的功能，每一件文物都有它的歷史跟背景，甚至有它動人的故事，其實這些應該作為教育，成長訓練的教材或者內容。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：說到考評有它共同的特性，不管是對志工的考評也好或者是對同仁的考評也好，我想考評的制度，或者考評者他一定是要公正無私，要僅守住賞罰分明的原則，對於志工夥伴的考評獎勵，我覺得不外要遵守遊戲規則，很重要的一個地方，我們所訂定的志工設置要點，其實就已經很清楚的關於考評的步驟、考評的授權、運作的方式，既然是有書面的訂定，我覺得就是應該這樣子做，應該就可以順利的運作，不必要特別的再加強。對於志工的服務倫理，我想這也是一種責任跟榮譽感的問題，志工的問題有一些時候常常被批評比較沒有約束性，好像排班之後沒有來，也沒有通知，這種狀況是存在的，不只是在館裡面，我相信在其他機關的志工團隊當中也會有存在，在服務倫理應該強調的精神，我覺得，參與志工團隊給志工夥伴的歸屬感如果足夠強烈的話，這種服務倫理的精神就會比較突顯出來，假如志工團隊歸屬感如果凝聚不夠，排班困擾問題、等等，可能就不重用，我想加強內部的凝聚力，讓凝聚力自動產生對每個人行為的自我約束，才是比較根本的做法。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：我們現在當然有一些激勵的方法，我想激勵的方法可以不斷的去創造，有一些時候是屬於機會式的激勵，我覺得這也是非常有必要的，譬如說，我們在志工的值勤時候，有時候會碰到他們，或者是有活動志工共同參與，乃至於到台北去參觀故宮博物院的這種交流，都可以有很多的機會做當下的激勵，即使是口頭的也好，但是效果仍然是不可忽視的。另外，我想激勵一部分的力量應該來自於志工團隊的幹部，我想幹部應該可以分擔或是協助我們作激勵的部分角色。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：我想館際交流應該每年辦理，在交流的目標設定稍微能夠清楚一些，今年來講目的地就非常明顯，就是參觀故宮博物院的特展，是不是每年都這樣的模式在進行，我們就是要想一下，交流的目標到底是些什麼？其實另外還有非常多值得去交流學習的地方，譬如說，我們是公務機關，事實上也有一些志工團隊他是在像財團法人乃至於是私人部門的志工團隊，他們工作經驗是什麼情形，我覺得也是可以作為互相交流的一個對象，還有一種跟我們性質差很多，譬如有一些宗教或者社會團隊，他們也有志工的組織，這些也可以交流看看，我覺得反而不同機關屬性，也許我們會看到志工運作的另外一個面向，充實我們的志工組織，對我們來講增長經驗或者增長知識應該是有幫助

的。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：館裡面各組室還有秘書室，都有同仁在負責志工的業務，我是認為，我們現在在志工人力資源管理方面，應該是想辦法在志工夥伴當中去找一些助手出來處理他們的工作，我想志工夥伴當中說不定它是人力仲介公司，會有這樣的背景經驗，也許在這部分會處理的比我們更好，會有更好的想法，就是在某一個程度之下，實際上讓志工產生一種自治，在自治之下能夠有自我成長的空間，也是非常好的，我想以館裡面的結構來看的話，我覺得我們現在三個業務組在加上秘書室，同仁負責志工業務的這種投入幾乎是相當充沛，現在是要運作志工夥伴當中有可以自治的能量，讓它動起來，這些人在哪裡要把他找出來，讓他成為志工夥伴當中他可以做內部的人力資源管理。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標及志工永續發展的願景為何？

答：不管文獻館未來的組織編制是不是有機會可以做調整，即使有調整的機會，我仍然認為志工的組織是我們不可或缺的一個環節，為了讓志工能夠常常久久，除了館裡面在志工組織運用上，要去檢討還有哪些不足外，我想我們也期待志工夥伴同樣的貢獻智慧，把我們這邊當作他們的一個家來看待，共同來貢獻智慧，協助推動業務之餘，也是幫自己在自我的學習成長有異曲同工之效，要常常久久維持志工的團隊，我們必須從團隊可能的特性來做點思考，即使任何機關志工的組織都有很快的新陳代謝制度，譬如說兩百或三百個人，可能一年之後又是另外的兩百個，或是兩百個當中已經有換到三分之一或二分之一，志工組織的新陳代謝跟我們機關編制內同仁流動率來比較，志工團隊新陳代謝非常快速，所以志工團隊內部應該要有一些能來新舊交棒，經驗傳承的機能，才能夠建立起來，志工業務的成功，有很多宗教團體，他們甚至形成一個事業群體一樣，發揮很大的力量，這個力量可能超越任何正式機關，正式的團體，正式的組織，我們文獻館的志工應該也可以再推動台灣歷史文化的這一塊業務領域當中成為相當耀眼的一個團隊，我們應該有這樣軟硬體的設施與條件，以我們志工組織的階層來講，我們條件相當不錯，雖然我們有地處較偏遠，交通比較不便這些缺點，但是我們也有很多優點，我是期待這樣的組織，未來能夠有非常長遠，在不斷的交替循環當中有更好的一個未來，更好一個發揮，在台灣歷史文化這塊業務領域之下，成為耀眼的一個團隊。

結束：下午三時二十分

附錄八：A4

時間：九十二年五月十三日上午十時十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：志工設置組織的目的，首要在於補充人力的不足，採集組編制內人力最少，但負責採集文獻業務及文物大樓六個常態展示室、二個特展室，所需人力龐大，因此需要志願服務人力協助。其次，志工從事服務工作，具有教育的目的，希望志工能從中學習到臺灣歷史的知識及自我成長，並且可以充分運用社會閒置人力，相信對社會、人群及維護退休人力、身心健康等均有益處。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：志工人力招募目前本館已蠻上軌道的，也很用心，屬於制度化的運作，將來可以透過社區第四台或廣播及其他電子媒體等方式宣傳招募，本館地點較偏僻，中興新村人口有限，因此吸引力比較弱，應該有進步的空間。組訓方面各組均朝特殊主題實施訓練，對於不同興趣與需求的志工伙伴而言，具有較多的選擇，應該是蠻好的方式。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：志工協助業務推動界線，因為志工係非編制人員，無法參與決策性的事物，目前以展示室看管及導覽解說、服務台諮詢為主，將來應該可以開發，對於一般性行政工作的協助，如打字、文書繕寫、資料整理等，惟應確實做好工作分際，避免介入太深，影響機關正常運作。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：志工基礎訓練、專業訓練已邁向制度化運作，專業訓練及成長訓練應結合公部門或業務單位的需要，如導覽解說、充實臺灣史知識訓練，可以聘請專業講座或由資深志工協助擔任訓練，希望藉此提升導覽解說品質，對於參觀民眾提供最佳服務，讓參觀民眾有不虛此行的收穫。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：目前臺灣文獻館志工人員考評獎勵，個人認為要徹底執行比較不容易，志工彼此間本著興趣、情感結合，將來如何建立公平、客觀的考評與淘汰，具有非常重要的意義，避免造成劣幣驅逐良幣，可以藉由志工幹部自我管理的方式，實施考核評鑑，也就是本館與志工幹部雙管考核，相信更能看出優劣。至於志工服務倫理方面，本館雖然需要志工的協助與幫忙，志工也應該配合公部門的需要、規定與要求，否則即應適當的淘汰，避免產生不必要的困擾。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：內在激勵上，應建立精神鼓勵與實質獎勵並重，如何建立情感交流、精神慰勉，以凝聚志工向心力，同仁間應與志工多聯繫，建立友誼或情誼，志工受到尊重與肯定，流失的機會就會相對減少。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：志工館際交流，除了參訪外應該可以和相關單位志工經驗交流，彼此瞭解工作性質，透過座談、意見交換，應該會有更實質的收穫與幫助，將來應該可以嘗試推動。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：有關志工人力資源管理，應該注重在志工的運用，志工伙伴值勤有時間限制，本館如何運用志工最佳時間與時段，彼此可以充分配合，同時也可以瞭解本館人力不足的時段，再由本館人員彌補或調整志工人力遞補。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：以文物大樓志工發展的中程目標而言，希望充實志工專業知能，讓更多的大眾瞭解臺灣的歷史，把社會教育的目的作的更好、更理想。其次，加強志工服務職能，充實專業及成長訓練，發展更多的服務項目，以減輕政府再造人力精簡的不足與志願服務人力需求。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：志工永續發展遠程目標，希望建立完善的志工組織與服務機制，以充分發揮志工的服務效率，同時建立志工協助館務的伙伴關係與策略聯盟，這應該是最後的發展關係。

結束：上午十時四十五分



附錄九：A5

時間：九十二年五月十三日上午九時十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：依我個人看法是這樣，第一志工組織的目的是在協助本館辦理各項行政資源的工作。第二我們也讓社會人士來參與公共事務，擴大層面。第三我們也鼓勵社會人士，達到終身學習的目的。

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：就我個人看法是這樣，館裡頭在人力招募或是在組訓服務運用來講，基本上都是蠻符合志願服務法的原則辦理，大概我們應該要改進的空間，依我個人的看法是：第一我們是把重心偏重在行政，譬如導覽或是櫃檯的服務，僅界定這個範疇而已，我們要改進的部分，可能要思考到一個問題，譬如殘障人士來參觀時候的服務，這方面的服務就沒有，本館的志工在這方面就非常欠缺，殘障人士的參觀服務或是本組的檔案借閱登錄服務，志工裡有興趣的是不是可以來參與這項協助或服務，因為這不需很大的學識，其實可以朝這兩方面來考量。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：依個人見解，如果協助業務推動來講，既然是協助業務推動，應該就沒有所謂界限，基本上決策以外，凡屬於本館行政作為的事項，其實志工都可以來參與。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：基礎訓練、專業訓練或是成長訓練，我們館裡對於這三種的訓練，以目前來講，做的與相關單位都差不多，基本上都符合原則辦理，不過，應該去做一個面向思考，思考跳脫一下純粹是行政的範疇。我們基礎訓練，好像都側重在跟館裡有關係的工作，可是，我簡單舉例譬如說像醫療最起碼的急救 CPR，我們沒有做這樣的訓練，其實訓練應考量多方面，如果能做到如此，對志工的學習活動或成長比較有幫助。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：我們館方人員在考評獎勵志工服務倫理的建立這個方面，基本上館裡跟一些博物館來講，原則上應該是一致的，有關這項，我這邊有一本參考的書籍，請參考。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：建立志工激勵方式或具體作法這部分，可參考現在國內義工制度一個做法，他山之石可以攻錯，可參考 115 頁以後，有許多點子，做為我們改進的地方。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：基本上，其他機關的做法我們可以學習的地方蠻多，有必要做館際交流。第二在館際交流當中層面的限制要考量，選擇性質比較相近的，這種的相容性會比較高，當然，也要視機關的預算跟經費而定，如果經費不足會變成高理想。另外，互相訪問，類似求學當中有一種交換學習。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：在人力資源運用方面，我想館裡在招募志工的時後，應該要分門類，就是依各種、各類的人才來招募，對以後人力的規劃、館裡應該是有直接關係的。第二在人力資源管理方面，應建立考核制度，在考核制度裡包括獎勵及建立淘汰的制度。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工的組織目的與發展目標其實應該是一致的，目的是初期、目標是中期，應與機關發展目標相結合。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：我的看法，從志工本身來講，大概有兩個層面，第一點就是台灣歷史人文面的擴充，這個擴充像我們了解環境，我們才會愛護這個環境 才會惜福環境。第二點從永續發展當中，我們鼓勵志工去做終身學習，如果從社會面來講，應該是一種公共事務的擴充。

結束：上午九時五十分

附錄十：A6

時間：九十二年五月五日下午二時十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：設置志工的目的，主要在於協助業務之推動，臺灣文獻館（原臺灣省文獻委員會，九十一年一月一日改隸國史館）早期正式編制僅四十四人，後來為了拓展業務又增加一些約聘僱人員及臨時工，目前約聘僱人員依照政府的政策，又要逐年精簡，臨時工雇用方式也不穩定，以當時省文獻會的人力要來推動業務 新增計畫及管理臺灣歷史文化園區三棟大樓，是有些困難，因此，才尋求社會志願人力資源協助推動業務。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：

1. 人力招募部分我比較沒有意見，大概都是透過公開方式徵求，如果能結合傳播媒體傳遞信息或推廣行銷，如教育電台可以免費宣傳或地方第四台，告訴廣大聽眾，本館有志工的需求，傳播訊息應該會更好，面會更廣，不過在招募時工作性質及內容，應該明白的表達出來，讓有意願的社會大眾可以充分瞭解。
2. 組訓部分目前館方所辦理的各類專題演講，如資訊演講、研討會及研習活動，如臺灣史研習營等，可鼓勵有興趣的志工參加，如因研習名額有限，可設定資格條件，開放一部份的名額給志工免費參加；在服務的業務方面，除了展場諮詢及導覽解說服務及圖書借閱之外，可以再開發新的業務讓志工參與，例如稿件校對、一般活動美工、鄉土教學活動設計、展場導覽手冊的製作、展場布置等，但同樣應先給予志工教育訓練。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：基本上志工對業務的推動應限於協助的角色，目前以政府對於公部門正式人員的編制設計，應該在於規劃設計的角色，比較細節或執行面的部分，則可以請志工協助，所提供的意見僅具參考之用，不管良善否？均不應對館方具有拘束力，所有的意見須經館方整體考量，才不會反客為主，否則反而會對業務推動造成困擾。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：志工基礎訓練除配合法令規定基本時數及課程外，應注重政府扮演的角色與民眾的互動關係，應引進顧客導向的觀念與精神及服務技巧的訓練，面對民眾即會有不同的思考模式，非以生產導向為主；專業訓練以臺灣文獻館的性質而言，應著重臺灣歷史文化的認知，各大樓應依性質設計不同的參觀情境，如文物大樓以常民生活文物為主軸，文獻大樓以專業圖書館或檔案查詢提供服務，史蹟大樓以鄉土教學為主，均應加強臨場服務及導覽技巧等；成長訓練注重一般知識及人生觀的充實。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：考評獎勵應擬定明確的規範，必須確實執行；服務倫理除注重年資及長幼有序之外，更應注重職務倫理，透過對職務倫理的重視與尊重，才能使業務順利推動。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：我覺得激勵的方式，基本上先創造一個良好工作環境，讓志工參與其中覺得很舒暢，並設計一套符合志工需求與興趣相結合的服務方式，使每一個人都能發揮自己的專長，如此服務起來必定非常的愉快與具有成就感；定期表揚方面應給予精神及適當的物質獎勵，如發獎狀或提報參加全國性表揚，參加免費研習、贈送本館出版品、參加本館團體活動、贈送紀念品等，讓志工覺得文獻館就像他們的家一樣。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：館際交流每年均會舉辦與博物館、圖書館、文化局等文教機構辦理館際交流，每年不一定僅有一次，讓志工多瞭解其他機構的作法或優點，激發學習比較的意識，以提升其見解及服務品質，相信會有不錯的效果。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：要運用志工的人力資源，必須先對志工的性質、專長有所瞭解，將業務需求與志工的興趣與專長互相配合，才可以開發新的業務請志工協助，其次應提供研習與互相觀摩的機會，讓志工從研習中學習，進而使志工發掘自己的興趣與專長。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工發展目標應處於輔助館務及行政工作的推動，沒有涉及責任部分，經妥適規劃後可以請志工協助，或完成後職員亦可協助檢查避免有任何疏漏。其次，對於參觀大眾接受導覽解說服務後，其意見如何反應，除透過網站表達外是否還有其他快速、便捷的系統回饋途徑，這些也是將來可以繼續努力建構的方向。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：志工基本上就是協助館務及業務推動，在永續發展上可提供志工終身學習的機會，本館業務也不斷的發展變化，發揮志工的專長，創造具有歸屬感的環境，認同臺灣文獻館，彼此互相提供服務，更應關心他，最後能讓志工有自我實現的機會。

結束：下午二時四十分

附錄十一：A7

時間：九十二年五月九日下午三時三十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：志願服務工作是現代國家藉以協助政府推動政策的重要措施，而臺灣文獻館為因應業務轉型與擴充，於有限的人力與經費下，廣泛運用志工人力協助各項業務之推動，且志工成員以公教人員退休居多，行政實務、學養均相當豐富，對於各館業務之推動助益頗大，故自八十七年招募志工至今，對於志工人力之運用一直都列入本館重要業務之一。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：本館自八十七年招募志工至今，事實上已不斷地因應業務需求作些許的改變，如八十九、九十年史蹟、文物大樓的相繼開館營運即大量招募志工投入服務台諮詢與導覽解說服務，後於九十一年為青年學子參與志願服務工作即招募一批鄰近國中高中學生加入服務行列。以目前本館兩百多位志工參與服務，「量」已足夠，而「質」方面則有待「專業組訓」，各館雖陸續辦理專題講座或導覽解說研習等，但各承辦人因業務繁重以致有推動不力之情形產生，而事實上志工業務是一吃力不討好的工作，人多事雜，長官們適時的給

予肯定與支持是有其必要。

另未來志工招募之對象可侷限對文史有興趣且願意擔任導覽工作者為優先，當然若能熟稔英、日、客語等更佳，如此才能因應日益增加的參觀人潮，提供良好的參觀品質。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：志願服務的「供」與「求」均衡是各機關運用志工人力努力的方向，本館文物大樓目前即提供「服務台諮詢」、「導覽解說」等「例行性服務」供志工選擇，志工依其興趣參與服務，使「施」與「受」雙方體會到「服務最樂」。而事實上，以目前採集組的業務，一直都希望志工能加入「支援性服務」，如對美工設計、攝影及拓本採拓有興趣的志工加入，或願意每日撥出半天到辦公室協助文書分類、影印或資料建檔等工作，但曾經徵詢部分志工其意願均不高，仍有待努力。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：依據內政部對於志工訓練之規定係分基礎訓練、專業訓練、成長訓練三個階段，目前本館有辦理基礎訓練、專題講座及導覽解說訓練，惟專業訓練與成長訓練之課程內容未明確規範，如何界定層級之訓練有待研議。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：落實各組志工幹部任務之執行，各組再分小組由志工幹部或資深志工擔任聯絡人主動關心組內志工的心聲，適時反應給館方作為改進之參考，並也需給志工一觀念即志工與館方是一體、榮辱與共的關係，是協助者角色，不是問題的製造者。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：除目前給予公開表揚獎勵外，適時的給予參與館外的表揚、專業訓練研習機會或本館進用行政助理時可優先列入考量。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：1. 鼓勵與本館相近領域之文教機構聯合招訓，強化合作關係。  
2. 建立資訊網，提供機構間供需媒合或訊息流通。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：1.透過調查瞭解志工之專長，因應其專長適時給予導引，使其從服務中得到樂趣與成就感。

2.資深志工帶新進志工入門，縮短新進志工之適應期。

3.落實各組志工幹部任務之執行，館方從旁協助。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：輔導本館志工成為自治團體，由志工管理志工，本館則提供必要的行政支援，如此才不致成為館方人力運用上之負擔，而志工在會務運作的過程中也成有所「成長」，惟均需志工溝通協調，並徵詢有意願者參與執行。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：形塑臺灣文獻館志工形象與榮譽，增進認同與歸屬，是使本館推動志工永續發展的必要條件之一。

結束：下午四時五分

附錄十二：A 8

時間：九十二年四月二十八日下午二時二十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：我算是新進的員工，對於當初（按：臺灣省文獻委員會-九十一年一月一日改隸國史館為總統府唯一的三級機關）設置志工組織的目的不是很清楚，但是據我瞭解可能就是機關組織精簡，現在很多政府機關都在進行人事精簡，可能在精簡之後人力比較不足，另一方面希望能藉助社會資源的力量，然後一起來投入像比較服務性質的工作，所以當初台灣省文獻委員會設置志工組織的目的可能主要是在這兒，招募志工除了可以提高我們的人力資源運用，協助我們業務處理方面，另外也可以運用社會人力提高服務品質。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：我覺得，台灣文獻館從八十七年就開始招募志工，在經過這麼多年來很多人員投入，其實大致上來講，志工人力的招募或是組訓、教育、訓練大致上都做的相當的不錯，另外現在志工訓練管理都蠻上軌道，如果一年只召開一次

志工大會，是覺得好像稍嫌不足，對志工的互動方面，可能會覺得不是那麼的足夠，像幹部的部分，是不是可以一個月召開一次幹部會議，就是由志工幹部他們去了解，志工成員他們的需求是什麼或是有什麼地方需要我們幫他們處理的問題，或是說他們對館內的建議，然後，透過這種協商機制，召開會議的時候提出來供本館來參考，來做為本館在志工管理方面或是運用方面的參考的依據。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：目前本館人力的招募、人力的需求，數量上應該不是問題吧。這方面倒是沒有去深入去了解，應該是蠻足夠的，因為遠途的也不可能過來吧，譬如說是針對需要這種特殊的工作內容的話，那是不是可以在那方面會有這樣的人選，譬如我們要導覽解說人員，那是不是要到各地文化局，他們是不是有辦這樣的活動的時候，那是不是請他們協助廣為宣傳，或是發文給中部地區的國中小學的老師，他們是不是有這種意願能來協助我們進行這樣的工作。也沒有把它界定說志工是我們單位的服務團體，可能就是服務外面的人士，那他們的協助項目，就除了現在的導覽解說或是服務台諮詢之外，那另外像讀者閱覽服務，我覺得也可以請他們協助，甚至志工他們依據他們的專長，有些行政事務也可以請他們協助幫忙，譬如說：我覺得我們的歷史文化園區很漂亮，是不是徵募具有園藝專長的志工，如果他有這方面的專長，或是有美工啊、或是書法的專長的話，或是說有的老師他是不是會團康的，如果我們有需求，他們願意嘗試，然後他們有這方面的專長，我們都可以借重他們，就是館內比較具有教育性的、或是比較服務性的、公益性的方面，都可以請志工來協助幫忙。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 除了我們的需求之外，有時候我們可以跟資深的志工討論，看他們比較希望接受什麼樣的訓練，或是要規劃什麼樣的課程，也可以請他們提供意見，再來做規劃的參考。館內有時候在做專業訓練方面，我是覺得有時候比較重複，但是每年都有新志工進來，有時候覺得課程方面，邀請講課的人也都可能重疊性蠻高的，以致於有些資深的志工好像他比較沒有成長的機會。
2. 我們志工接受這些訓練之後，我們是不是有做一些評估，是不是需要考核他們的成效如何，或是導覽解說的時候，好像我們都比較注重他們會不會講或他們敢不敢講，但是他們講的內容到底正不正確，或是說他們平常在導覽解



說的時候，我們是不是有館內的同仁會不會去關心一下，或去聽聽看他們講的怎樣，然後再針對這些意見，來做為檢討的依據，好像都沒有這方面的動作。因為以前曾經有一次志工為參觀團體導覽解說的時候，當時我剛好在編輯組服務，有時候會到樓下看看，看了真是嚇一跳，怎麼是這樣的說法，最擔心就是有些志工他們的政治立場比較顯明，然後你跟他講，他們也很難修正，一直認為他在帶導覽時候就是要有自己的想法，可是自己的想法有時候太過於發表自己的想法或主觀意識，好像聽眾也不一定能接受這種想法，以致於跟參觀來賓可能比較會產生有一點衝突，不是很大，可能是口角上有一點爭辯。有一次參觀來賓就問我：小姐請問妳，大陸跟我們有沒有關係。我說：當然有啊！「有唐山公，沒有唐山媽」，那時候台灣跟大陸就是有血緣關係，我們的祖先都是從大陸過來的，這樣跟他講，他就講說：妳這樣講才對。妳們剛剛有一位志工先生講的就不對，他說：我們跟大陸一點關係都沒有。他們可能有的人比較有一些政治的假設啦，所以他們比較會加諸在這方面，這個不曉得是有意或無意之間就是會把它說出來，這時候容易造成館方的困擾。

3. 另外還有志工跟我反應：有些志工在帶導覽時可能選舉快到了，他們就會講說選舉快到了，你們要支持熱愛台灣的人選。這時候你認定的不一定與他人吻合，所以這樣我是覺得不太合適，然後好像館內在這方面也沒有辦法做一個什麼樣的配套措施？或是說要怎麼樣去適度的勸戒這些志工或是說約束一下他們的言論？我是覺得蠻困擾的。並不是很客觀。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：

1. 我們去年才開始有進行志工值勤與配合度等方面的考核，以前都沒有，可是這個考評起來有時候不太能客觀，有人情的壓力，或是不好意思得罪人，所以當然也沒有說做到非常確實。我們館內在當初志工招募時，面談的時後我知道啦，業務組好像都是面談時，就是說啊你願意來、然後沒有什麼推銷的行為、表達能力還蠻適合的，就招募進來了，我們並沒有針對他們對我們館內的期許是什麼？或是說他的需求是什麼？或是說館內能帶給他的是什麼？好像這方面就是進行溝通的比較少，以致於有一些志工進來，感覺上好像只是坐在那邊執勤而已，我們需要他做什麼，反而都沒辦法提供這樣的服務，所以應該要有一個年度績效考評，那是不是適度的或是說他真的是值勤率不是很好的話，是不是可以列入觀察或是說不再續聘，但是這個也要做到比較客觀啦，而不是怕得罪人或是說有一些壓力考量，所以如果是這樣的話，有

做跟沒做大概差不多。

2. 志工倫理，好像有時候要志工他們自發性，那這方面是不是由志工幹部他們去發動或是由志工幹部對志工來說明會比較好，有時候由我們機關來講的話他們可能會覺得沒有站在他們的立場想，由志工幹部來跟他們對談的話，可能會覺得比較好一點，甚至說適度的給他們一些獎勵措施，或是一種鼓勵，這樣我覺得會比較好啦！另內政部訂定志工倫理他叫什麼規則或是守則，也是攏統啊，要怎樣服務貢獻，可是這種是理論的東西。比較難啦，這個好像要志工幹部這方面，或是說本館的志工督導人，可能要比較費一點心力，或是在這方面多一點著墨，秘書室統籌、然後三組有志工督導人，可是志工督導人好像只是在負責這樣的業務，那就是對於志工督導人卻沒有相關的課程或是說有什麼學習進修的機會，志工管理好像能不要管最好，少管少一點事情，不管就沒事，自己的行政業務也真的很多，沒有一個專責志工管理或是督導，或是說對志工幹部要怎麼樣，就是說平常要怎麼樣的溝通聯繫、或是志工他們發生怎麼樣的情況時的解決之道，好像這方面因為自己的工作業務量比較大，像這方面著力比較少。怎麼樣籌組志工團體？那怎麼樣激勵他們？像類似這種比較心理輔導方面的，這種專業課程，就比較欠缺。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：通常志工他們會來這邊，有時候因為退休之後在家裡，比較有空閒的時間，來這邊當然希望以他以往的經驗啊、知識啊能回饋社會，那對我們機關有什麼幫助，如果沒有一些實質上給他們回饋，可能志工他的流動率會蠻高的，因為他們如果覺得在這個機關沒有成長的機會，他可能就會慢慢流失，或是同仁、館內同仁、或是志工督導員對他們的態度、或是上面長官的決策對志工的態度，或是志工福利措施都沒有的話，那志工他們可能就會慢慢的流失，所以我們還是要有一些精神上的、物質上的適度的回饋或鼓勵，所謂物質上，我們館內的一些出版品，或是安排一些什麼導覽，館際交流或是一些專業課程的訓練，讓他們有成長的機會，那另外精神上的，可能是口頭上的，我們館內同仁對志工要抱著比較尊敬態度，不是說他來我們館內就是好像一種要做牛做馬這樣子，應該適度的尊敬他們，或是感謝，表達從心理的感謝，讓他們覺得來這邊是也有收穫，然後我們也能對他們非常感謝，這樣雙重因素之下，我想對志工的士氣必定能夠有所激勵，然後口頭上或物質上，或是一些訓練啊、教育啊，讓他覺得在這邊是可以學到很多東西的，是很有發展性的，又可以認識很多人啦，或是很多多元的學習啦，這樣子他們就會永續待在這個單位裡面。我們有時候上一些專業課程，課程內容都差不多，有時候可以調整上一些心理學方面或是團康方面。團康方面、心理學方面或是一

種正向人生的觀念，或是可以舉辦一些讀書會啊！志工幹部他們是不是可以籌組什麼讀書會啊，一個月看一本書，再彼此交換心得，我們給他這樣的資訊或訊息，甚至說外面有一些研討會，有時候志工願意參加我們應該適度給他們贊助，鼓勵他們這種學習行為，這很多方面都可以做得到的。業務單位的主管對志工的業務好像也不是很了解？跟志工互動也非常少，主秘曾提到現在有一些學生志工，好像學生志工他們來只要是為了得到那個認證，志工學生是不是應該有專門的人來督導他們，我是覺得這種想法是很好，有一個專門督導員，然後給他們願景或是向心力，要怎樣去凝聚他們，因為帶學生志工可能跟現在已經退休在家裡，真心回饋社會，然後有充裕的時間給他做分配可能不同，帶領他們的方式要有所變化，文獻組這邊是不會有學生啦，文物組及史蹟組兩組學生志工可以推派一個幹部，或推派一個學生志工當他們自己的幹部，因為志工隊總幹事可能就是說年紀的關係啦，可能不是真正了解，雖然說他們以前是老師、校長，可是他們可能不是真正了解學生志工的問題，所以學生志工應該找一個向心力比較夠的，或是服務的執勤率比較穩定的，或是比較有領導能力或風範的人，然後請他出來當幹部，負責學生志工方面的業務及學生志工聯繫，或問題反應，或是知道大概段考要到了，或是什麼時候學測要到了，然後我們才知道他們最近不來是為的什麼，這樣子會比目前這種方法好一點啦，也許你剛好有個小孩是這個年齡，你就可能知道最近不來是因為要段考、或是要學測了，或是有什麼事情，否則我們都不知道，或是現在小孩子的心理在想些什麼，我們也不是很清楚，請一個幹部負責，然後他們有什麼需求，或是說平常也可以針對他們的需求設計不同的方案或課程。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：

1. 我們可以邀請有志工團體的單位，或運用志工的公部門來我們這邊參訪！不一定要去對方訪問！有時可以邀請別人來我們這裡，然後安排志工與志工之間互相對談，了解它們之間的甘苦談，或服務經驗交流，這都是很好的方式，或是直接帶志工幹部到別的單位去也可以啊，不一定要全體啦，那當然，如果館內經費許可的話，就是盡量大家都可以去，但是也不能說漫無目的，好像來享受一些福利，而不盡志工應該有的義務，所以有一些基本的限制，這個也是無可厚非，我們不一定要出去，請別人來，參考其他博物館的做法。或是帶幹部去學習別人，然後讓幹部成長，他的想法會有所改變，再由他們來帶動，就不會每次都浩浩蕩蕩的一大堆人去，對於志工幹部可能會加重他們一些責任跟激勵。

2. 目前志工幹部，會認為自己也沒做什麼！聯絡好像也沒做什麼，只有打打電話，聯繫他們要不要參加什麼活動而已，好像會認為只是負責聯絡一些東西而已，像文獻組吳組長也蠻喜歡有做為的，可是只當聯絡人而已也沒有做什麼事，與其這樣，我們可以賦予志工幹部比較重的責任，或是有一些志工如有情緒上的反應，可以透過志工幹部輔導或反應，志工認為館內有什麼需要改進的地方，就可以透過志工幹部做為溝通的橋樑、聯繫的橋樑，都可以啊。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：

1. 像剛剛有提到說設立專業志工督導啦，然後要讓他們學習，志工督導也要讓他們去學習一些比較專業的課程，然後讓他們成長，跟志工互動比較多，然後真正讓志工得到一些正向鼓勵跟一些回饋！讓志工督導做一個激勵角色，或是教育的訓練者或是教練的角色。然後提供志工一些知識跟資源，用溝通的角色都可以。我們招募志工的時候是在精不在量，像採集組不是量都太多了，以至於有些排班都很難排嗎？所以以後如果需求量已經夠的話，是不是就不一定要每年都要招募，除非特殊的需求再招募。
2. 志工平常就要加強績效考評，如果認為他們向心力不足，或是他不願意接受學習成長的機會，那這種是不是要做一個適度的篩選。未來在招募志工時候，面談時就應該讓他很清楚我們館內的需求是什麼？或是以後工作內容是什麼？是不是符合期望，如果能互相配合，就可以招募進來，如略有差距也不會失望太大，或是志工進來會不會覺得可能跟他當初想的不太一樣，會有那種失落感。我想這個在面談的時候就是一個很好的一個媒介工具，但是業務組管理他們一定要再對志工方面多投入一點心力。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：從八十七年運用志願服務組織，對館內幫助實在是很大，譬如說：除了協助圖書室登錄流通服務之外，另外那兩棟大樓，讓人家感覺這個在服務導覽方面或是說陳列室的管理方面，可能提供很大的助力。上次館長提到為什麼導覽解說老是那幾個老面孔，我們對比較資深的會比較倚重，新進的就比較是沒有這樣的機會，還是他們不敢去嘗試，可是這樣子資深的志工未來會有斷層！當然要培育新的人！新的人才，讓大家比較有學習的機會，凡事都要依賴資深志工，應該訓練一些新人來替代，資深志工比較不會那麼累，重要場合一定都是那些志工。志工導覽的技巧，確實需要多多加強，因為有一些志工他可能會導覽解說，但是他對於技巧不是掌握的很好，因為志工導覽代表館內形象，所以志工導覽技巧、服務態度、禮節要特別加強一點。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：志工發展跟館內同仁一樣，都是希望你剛剛講的行政學馬斯婁人生的五階段，希望能獲得成就感，或是有學習的機會，有接受學習挑戰的機會，那這個理論就是不變的嗎！所以我們機關就要塑造一個讓人家覺得是一個有願景的、有成長的、有很多元學習的方面的機構，然後，讓志工很樂意進來，然後進來也希望永續待在這裡，而不會說進來失望就走了，機關給他們感覺就是沒有成長性，所以他們流動率比較高，希望未來對於志工的業務，或是館內的發展的願景是一樣的，希望是一個學習成長型的，然後，能朝向更好的目標來前進的機關。志工發展在國內大概都是一個剛開始起步的，以前志工可能比較屬於在醫院或是做那種可能銀保服務性質，我們館內比較朝向於導覽解說、或是服務諮詢、我們館內有那些典藏，志工協助館內業務的推動或是讓別人對我們本館有一個很好、很清新、很有發展性、很年輕單位的一個印象，志工跟我們館內算是一種互惠，也是一種互動，也是一種共存共榮，希望雙方能創造雙贏局面、相輔相成。

結束：下午四時三十五分

附錄十三：A9

時間：九十二年五月二日下午四時

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：

1. 本館設置志工組織的目的應該由近程跟遠程來看，近程的目的是希望能夠協助我們館務的順利推動，因為本館實際的編制只有四十幾個人，人力是很單薄，透過志工的協助，可以讓我們這麼龐大的館務工作能夠順利的推展，這是近程的目標、近程目的。
2. 遠程的目標，台灣文獻館不但是從事文獻的工作，譬如說：書籍、文獻書籍的出版、編輯出版，也設置史蹟大樓、文物大樓的展覽館，兩棟大樓的展覽工作，為了要推廣台灣的歷史文化，透過展覽館的性質還有展示的內容來推廣台灣文獻、推廣台灣歷史文化，所以志工組織的遠程目標、遠程目的，就是為了要協助文獻館去推廣台灣歷史文化這樣的一個使命，這樣的一個目標。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：

1. 從民國九十一年文獻會改隸國史館台灣文獻館以後，志工的工作與制度，已經有很大的改進，尤其明洲兄接任秘書室志工綜合工作後，志工的制度已經比以前更為健全了。有關招募和組訓方面，我覺得招募是不是可以採隨時招募、定期淘汰，當然這個牽涉到人力，我們編制人力很單薄，而且秘書室的工作量又很重，業務總類又很多，要隨時招募是談何容易。但是，如果能夠對志工人力適當補給、其實隨時招募是最好、最理想的，但是有時候往往現實無法達成理想目標，所以我認為隨時招募是最好的。
2. 還有就是定期淘汰，我們設置志工組織之初，不太敢淘汰志工，因為我們志工人力太缺乏了，想說多一個人是一個人，多一個人就能多一分幫助，所以都不太淘汰志工，未來透過志工的不斷招募、組訓以後，人力夠充裕以後應該要定期淘汰，這樣子志工也會有個警覺性，不會這樣散散（請念台語），他高興做多少，高興來就來，高興不來就不來，也可以讓志工制度更上軌道，所以定期的淘汰是蠻重要的，那如果能夠配合隨時招募，我們也才有本錢定期淘汰。
3. 那還有就是我們本館裡面志工業務的承辦人，因為業務量都太重，承辦業務項目很多，所以幾乎都沒有一個人全責在處理志工業務，志工的業務推展一直沒有辦法做到十全十美。譬如說櫃檯諮詢方面，其實可以加強志工積極的服務態度，通常志工來了就是座在我們幫他做的那個小辦公桌裡面，一個小的櫃檯辦公桌，櫃檯又做的高高的，裡面放一個小檯燈，所以志工都低頭在那邊看自己的書報，所以我覺得在志工服務態度方面，可以從積極的態度、親切的態度上面去加強，其實給他們的辦公桌，似乎不要這麼的高、這麼的隱密，讓它變成可以躲在那裡面看書、看報甚至於睡覺，可以做一個矮小一點的或者是改善它的定點，它的座位的設備，讓他無法座在那裡、躲在那裡看書看報或甚至於睡覺。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：其實我覺得這個界線，還是以諮詢導覽為最重要，這是重點，其他還可以協助一些簡易的行政工作，譬如說郵寄通知啦！還有像特展，有時候可以協助佈展方面的事情，但是有一個困難就是，因為我們的志工多半是年紀較長，退休志工為主幹，他們多半是希望來這個清幽環境、舒適的環境裡面，讓他的生活不至於這麼的單調跟貧乏，所以要他們協助太多額外工作也很困難，而且很多志工都是老師，校長、老師，高階公務員，像專門委員啦。所以，

我們不太要求他協助比較多的行政工作，或許不太能夠達到我們的期望，我們是希望他多幫忙一點，但是恐怕不容易。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：其實我們現在已經做的很不錯了，因為我們開館也好幾年了，在漸進改進改善當中，革新當中也逐漸越做越好，基礎訓練就是加強他們的服務態度，對本館的向心力，基礎訓練可能要朝這一方面去做吧。專業訓練方面，因為我們館是屬於一個專業的展覽館，通常都是針對台灣史方面的認識、知識來增進、來開課、來調訓，作為他們訓練的內容，還有一個專業訓練的重要內涵就是，我們是展覽館，有導覽解說志工，所以在專業訓練方面，還需要加強他們導覽解說的禮儀以及表達的技巧，導覽的能力。專業訓練都是針對本館專業展示的需求來設計課程，主要是以台灣史為核心，來設計一連串的訓練課程。成長訓練部分，本館志工以退休公教人員為主幹的組織，大部分他們只願意做諮詢的工作及服務台的工作，那其中大概有一半的人，才有能力做導覽解說，因為導覽解說要去記一些知識，記台灣史的內容，所以基於比較省事單純，當然比較多的人會選擇做諮詢服務台工作，我們成長訓練方面就是要推動導覽解說能力的增進和培養，譬如說像那個特有生物保育中心，它沒有那種只有負責諮詢及服務台諮詢的這種義工，特生中心所有的義工都必須具有導覽解說的能力，所以他只要是特生中心的義工，他一定都是可以帶全中心的導覽解說，如果我們有足夠的人力與素質，可以參考學習特生中心的制度。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：我覺得應該多給予獎勵，因為這些人都是志工，志願服務人員，所以盡量多以獎勵作為鼓勵他能夠繼續來本館、支持本館的工作，我覺得盡量以獎勵的方式來做鼓勵。那志工的服務倫理方面，似乎應該要多加強他們對文獻館的向心力、支持度，然後要增加他們的責任感，不是說志工就可以很有彈性，想來就來，想請假就請假，希望他們能夠養成一種排定的班表，就一定在排定的時間來值勤、來服務。像我們現在經常有調班，請假！這種現象會影響我們志工的服務水準，志工服務品質的穩定性，我們通常要排史蹟大樓的值班表，我們大約有九十個人，每個月有九十人次，有九十人次在這個班表上面，那要把這九十人次的名單彙整在這一個月的班表上面，要花不少的時間，但是花了這麼多時間排定一個班表，卻常常有少部分志工不通知就不來值勤，尤其是學生志工，這種情況特別普遍。考評方面，就是說值勤的穩定

度、值勤的次數穩定度這方面吧！

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：其實我們館裡面已經盡量在做，而且也有很多不錯的方法了，是不是可以為了要凝聚志工的團結與向心力，儘量多辦活動，多辦活動就是需要時間跟人力，承辦人的工作量已經蠻大了，這也是限於人力，但是最好的方法我覺得還是多辦活動，讓他們經常聚在一起，就算是餘興活動、娛樂活動也有凝聚感情的作用，志工之間感情好的話，他們對這個機關就會有向心力，所以多辦活動讓他們互相接觸，也是本館抓住這些志工的一些好方法，還有就是可以送他們出版品，有一些我們印製量比較大的出版品，譬如說像台灣文獻，對於經常出勤的志工，我們似乎也可以做定期的贈送，表示對他的獎勵，或者是對他的肯定，或者是表示本館對他的謝意。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：我覺得館際交流，我們去參觀別的館的展示內容，這是館際交流的內容之一！但是，我覺得還有一個更重要的館際交流的內容就是和別的館的志工做聯誼，做互動或是做對談，或是座談，跟別的館的志工做對談、座談，我覺得這個方法很好，譬如說像我們曾經於九十年的時候去科博館，科博館找了幾位非常優秀的志工，然後和我們的志工座談、對話，從這幾位優秀的志工身上，或從他們的表達能力、他們的談話的態度啦，連我當時陪同志工去交流，都覺得非常感動，這些志工就是把他的熱情都放在這個退休後的志工工作上，你光看他的那種熱情、那種態度，你就會受感動，那這樣子會有他山之石，有效法的作用，會有帶動的作用，會讓我們的志工也感染到或是激勵激發起一股做志工的熱情，再加上他們也有導覽，可以就導覽的技巧互相切磋，這個都是在形式技巧上或在心理上，都會有很多可以一舉數得的作用，我覺得不錯，可以試試。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：我覺得要把志工的人力資源，做很好的管理，當然最重要的還是，負責志工業務的承辦人員，不管是秘書室的或是其他各大樓的承辦人員，是一個很重要的關鍵，這個承辦人員，能不能全心全力來推動志工的業務，目前館裡面做志工業務的人，他的工作量都很多，每一項業務都蠻大的，所以沒有太多的時間去全心全意放在志工的工作上，其實志工的工作，是一個可大可小的工作，你真的要用心投入，一天八小時不嫌多，如果承辦人經常關心、關懷志工，志工流動性也會比較低，你一通電話去，你有什麼問題，他都會來協



助你，講到這裡，我就想到我忘記去跟早上的兩位志工道謝，忙到沒有時間，忘記她們從早上九點鐘來，然後無條件的再留下來幫下午的參觀團體繼續導覽，這就是一通電話去，她們就願意為你這樣做，所以又忘了去跟她們道謝，所以，負責這個業務的承辦人，如果能夠給他多一點的時間，人力資源的管理就會有績效。承辦人每天上上下下跑來跑去，接電話，這些完全沒有聚集的績效，如果你得不到應有的肯定、回饋的話，那做久了，就會覺得所為何來？沒有得到肯定，沒有成就感，會有一些失望的感覺。還好，就是盡力做。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工發展的目標，就是讓志工有自我肯定的場遇、機會，志工提供服務，讓志工有退休後的舞台來肯定他自己，我們需要志工，是因為我們希望能夠把館務做的蒸蒸日上，把館務推動的更穩定、穩定中求成長，所以這是相輔相成的，志工發展的目標就是讓志工能夠自我肯定，讓本館館務工作穩定成長。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：志工永續發展要和本館志工設置目的相結合，第一點發展的願景，是希望未來志工人力能夠更符合本館的需求，也就是填補本館人力不足的地方，協助本館成為一個組織小而美的博物館，因為我們的編制太小，所以我們需要比較多的志工人力來協助我們的館務工作，推展台灣的歷史文化，就社區、社會來看的話，它的願景是要發揮我們博物館的社區教育功能，我們展示館在中興新村，可以達成的一個願景就是讓這個社區附近的，不管是退休人員也好或者是有心為社區、社會、國家奉獻的人也好，讓他們有一個服務施展的空間、施展的舞台，這是就社會來說它的一個永續發展的願景。那就社會來說，第二個永續發展的願景就是透過這些志工、這些社區、這些志工來幫忙、來協助本館可以發揮博物館的社區教育功能，博物館本來就是要做社會教育的事業的，因為本館人力不足，透過志工的導覽解說、透過志工的引導參觀，更可以發揮這個博物館的社會教育功能，所以這個志工制度的建立，永續發展的願景，可以從兩方面來看，就本館來說它可以協助、填補本館的人力不足，協助本館成為一個小而美的組織，推展本館的館務工作，進而推廣台灣歷史文化的工作，就社區來說，讓志工包括退休人員、對社會有熱誠、有服務意願的人，讓他們有一個發揮、成長的舞台，就整個社會來說，志工永續發展，對博物館的社會教育達到推廣社會博物館社會教育的功能。

結束：下午五時五分

附錄十四：A10

時間：九十二年四月二十八日上午十時五十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為台灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：台灣文獻館設置志工組織的目的主要有四項：

1. 善用社會資源，促進業務順利推動。
2. 加強文化推廣，提昇全民文化層級。
3. 藉由研習課程，倡導文化活動，達成個人發展與終身學習目的。
4. 增進民眾參與、建立良好社區關係

問：您認為台灣文獻館設置志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：可以透過資深推薦方式。本館志工已有二百多人，舉凡策劃志工研修活動、統籌各項會議及紀錄事宜、每月編排服務工作表並紀錄服務出勤率，查核服務品質、製作義工服務意願調查表、志工開會及各項活動通知之寄發、義工聯誼活動等十分瑣碎，為減輕業務承辦人負荷，並增進志工的參與感，可增置一組，專職上述工作。本館經常辦理各項研討會、演講及研習活動等，可請志工協助研習證核對、簽章、傳遞麥克風等；展示活動除導覽、看管外，可增加秩序維持及殘障人士服務等。

問：您認為台灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：應該尊重機關體制，謹守志工分際，可以建言方式表達意見，切勿涉及政策執行，干預業務推動。

問：您認為台灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：有關志工基礎訓練、專業訓練與成長訓練，我想可以朝以下方式辦理：

1. 基礎訓練：著重服務禮儀、人際關係、義工的職責與服務倫理等方面。
2. 專業訓練：可以依志願專長及所分配工作或組別的實務演練。
3. 成長訓練：以精進志工知能、服務方式與技巧、志工團隊的運用與成長方面等。

問：您認為台灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：志工人員考評獎勵目前執行的不錯，沒有特別意見。至於志願服務倫理，以加強志工「由自己做起」的觀念，建立較為恰當。

問：您認為台灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體做法？

答：依志願服務法或本館志工設置要點等規定辦理外，應該提升對使命的認識與認同感、增加授權、有更多自我發揮之空間，並且對志工的貢獻予以公開的肯定。其次注意雙向溝通、尊重志工之意見，應可提高志工士氣。

問：您認為台灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：志工館際交流非常重要，但是如囿於經費，觀摩參訪重質不重量，達到實質效果最要緊。

問：您認為應如何推動台灣文獻館志工人力資源管理？

答：志工人力資源管理與運用，以激發志工的潛在能力為優先考量。

問：您認為台灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工發展應朝向專業化來進行，當今志工服務的專業化已不可或缺，舉凡志工招募上、管理知能上、領導培育上、及訓練規劃上，在在需要專業化的協助，畢竟出於善意並不足以成事。

問：您認為台灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：永續發展為協助推動館務，建立完善志工組織，達到利人利己的境界。

結束：上午十一時二十分

附錄十五：A11

時間：九十二年四月二十八日上午九時三十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您認為臺灣文獻館設置志工組織的目的為何？

答：八十七年左右因實際館務需要，設置志工的組織，因應本身人力不足，期望志工人協助服務台諮詢、維持展場秩序及參觀團體導覽解說服務等為主要目

的，史蹟大樓最早開館營運，因展出屬靜態平面，需要志工協助服務深入導覽解說，以吸引民眾對臺灣史的興趣。讓臺灣歷史達到推廣的目的，因為早期本館以整理文獻為主，以書面文字傳達臺灣歷史，希望透過動態導覽來吸引參觀民眾。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：因本館職員人力不足，志工業務均是兼任，常有力不從心之感覺，志工人力招募缺乏人力資訊系統協助規劃，以分析提供需求，志工人力的運用應可配合動態活動的需求，統計表格分門別類，以因應資訊化時代的來臨，業務執行有待資訊化之配合，各大樓應有不同的表格，可做為未來推動改善的空間。依據志願服務法規定，志工業務承辦人應專任，但目前仍是兼職，還有其他很多業務要處理，因此，並無法專心。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：志工以協助館務為主，常態展覽或策劃展均可邀請志工參與協助，志工本身亦有些社會資源或人際關係，也許可以提供本館佈展運用，也是運用志工的附加價值。志工來自不同層面，想法看法不同，應要求導覽解說力求中立，對於歷史事件或政治敏感度較高的議題，不應加入志工個人政治意識，避免被政治化，反而降低客觀及公信力，其次志工協助推動業務，長期而言，公部門應提供良好的辦公環境及供應需求設備，如資訊設備之類，但目前一般職員資訊設備尤嫌不足，要立即改善，好像也有執行上的困難。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 基礎訓練、專業訓練，承辦人也應該是專業人員，瞭解館務、知道重點，更應該瞭解展示的方向，而且也應該知道如何找老師來訓練。專業訓練理論與實務並重，訓練方式以互助方式，讓志工有表現的機會，也就是說師資來源可以內外兼具，可以聘請專業學者專家，亦可由資深志工來擔任彼此交流，經驗分享，更有經驗傳承的效果，且應分階來訓練，資深與新進分期，彼此程度有差異，成長訓練課程應有所差異，如此亦可鼓勵資深志工繼續精進和成長。
2. 成長訓練應包括面對參觀民眾之應對與應變能力，有些參觀團體來自國內外或大陸地區，志工不應僅會導覽解說，可請專業老師協助規劃，以滿足志工

需求，因為成長訓練包含志工內在需求的滿足。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：義務幫忙不可太苛求，考核上比較困難，可透過志工組長協助考核，就服勤時數、值勤服務品質、配合度及值勤情形，每週或每個月提供考核，至於如何考評應該可以建立指標。其次應該建立志工服務注意事項，以作為志工服務規範。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：

1. 激勵方式來自公平、公正及客觀的考核，對於表現優秀之志工，應該適時公開表揚，所謂「揚善於公堂、規過於私室」，志工是國內外深受推崇與重視的志願服務團體，表揚應與中央主管機關或中華民國志願服務協會接軌。志工導覽解說或值勤時對於突發狀況的掌握與排除，或傳達重要理念，所謂「獎要即時」，具有具體功效者或個案，均應該配合公開場合適時表揚獎勵，以激勵服務意願。
2. 其次志工大會每年六月及十二月各舉辦一次，可以修正為七月及一月辦理，以符合表揚獎勵統計的實際需要，志工大會亦可考慮於戶外舉行，以辦聯歡晚會的方式館內同仁及全體志工伙伴一起參加同樂，各組志工準備節目輪流表演，也是凝聚向心的一種方式，甚至可以邀請志工家屬參加或對於受獎志工獻花鼓勵，相信志工一定會感受到本館的用心與貼心。
3. 目前志工設置要點並沒有對志工本人或直系親屬婚喪喜慶做規範，應考慮未來需要，酌予訂定，對志工本人也是一種重視與關心。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：

1. 本館位居中部的中興新村，志工如往南部或北部參訪，考慮來回路程及志工伙伴有些年紀較長在外過夜，公部門反而要負擔很大的風險，所能安排的時間均以一天為宜，因此，參訪時間上均較為匆促，爾後可以考慮找尋同性質的文物館、史蹟館或博物館，共同實施幹部教育訓練，參訪活動也可以先律定主題，採座談會方式或志工幹部互相拜訪觀摩交流，經驗分享與心得交換，不見得每次均安排大隊人馬前往參訪，反而僅是走馬看花，並沒有得到實質的效果。
2. 志工聯誼還可以採業務組聯誼方式，如卡拉 OK 比賽、烤肉等彼此能認識交

流，增進情誼，將有助於志工業務的推動。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：人力資源管理應注重值勤服務管理資訊化，應建立專業小組並有專職人員督導。目前資深退休人員在資訊電腦運用上比較有困難，如能建立志工管理資訊化表格，分類、分項，一目了然，運用與管理上均會非常方便與節省時間，也可以運用例假日請志工協助資料建檔工作，充分運用人力資源。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工運用推動要有組織、有訓練、有管理、有考核，公部門面對內外環境競爭，有機會也有威脅、有優點也有缺點，如何轉換劣勢，化危機為轉機，同時志工組織運用應與機關發展目標相結合。本館早期以保存文獻為主，現在則以推廣臺灣文獻為發展目標，對於不同的參觀團體，應有不同的導覽解說方式，更應著眼於未來展示需要，積極規劃培訓英語、日語、客語等導覽解說人才，以因應國際化及環境競爭之需要，俾利提升本館能見度與國際地位。

問：您認為臺灣文獻館志工永續發展的願景為何？

答：

1. 除了剛剛提到導覽解說訓練外，亦可邀請具有規劃設計背景或有興趣的志工伙伴，協助設計鄉土教學學習單或臺灣史學習手冊，讓臺灣史教育更活潑，更具有親和力，在潛移默化中往下紮根，向上發展，目前本館網站設置有志工園地，將來也許可以考慮出版「志工通訊」發行期限或內容，可依實際需要，如半月刊或月刊，並可以由志工自己編輯和耕耘。
2. 靜態活動於館內參觀，並可以設計動態活動往外戶外發展，配合道具、民間習俗或以套格子的方式加深印象，並能強化學習效果，也可以邀請中小學校將臺灣史的課程移到本館教學，安排志工協助。

結束：上午十時三十五分

附錄十六：A12

時間：九十二年五月八日下午二時

地點：國史館臺灣文獻館

問：您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？

答：本來還在服務的時候，我對於南投縣的鄉土教育方面，都有投入了一點時間。剛好，臺灣省文獻委員會在退休的前一年要招募志工，因為我感覺已經再一年以後就要屆齡退休了，所以，可能也要找一找另外一個的地方，使這個時間不會浪費掉，卡有一個工藝(請念臺語)，所以就在招募的時候，因為早期就在為編鄉土教材的時候，就常常到當時的臺灣省文獻委員會的圖書室找書，也知道這裡面的工作情形，所以知道要招募志工，那可能到這個地方，還可以給我繼續的研究，原來已經有在做的工作，在退休後，能夠繼續跟這些工作投入下去，所以，以這樣的心情就來報名，擔任志工服務，今年已經滿五年了，就是還沒退休之前有一年，然後退休後已經有四年了，我退休後第二個能夠從事於為社會來服務的一個地方。

問：您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？

答：原來只想到臺灣文獻館當志工，可能還有一些時間，可以利用當志工，就是服務的時間之後，能夠再找找時間可以看看書、看看文獻，但是，因為招募志工的第一年，因為還在學校，到退休以後就發生九二一集集大地震，所以變成想要做的工作，就沒有辦法和自己原有的理想相吻合，但是我覺得已經到這裡擔任志工，尤其退休以後又被推選為總幹事，只好把心定下來，能夠把這些志工引導也和我一樣，在文史工作方面做一些工作，以自我本身講起來，雖然沒辦法完全和原來想要在這個地方，自己發揮，自己想的文章方面多寫一些，但是，至少已經把這些志工能夠帶動起來，以我自己看來，我覺得一個人能夠參與這些臺灣鄉土的一些文史工作，不如好好來做這些工作，所以變成雖然不是自己的理想，但是這種所獲得工作上的一種成就感跟工作上的一種收穫，比我原來想的可能還多。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：以目前看起來，我們招募的情形，現在還算好的，因為我們招募志工的情形和其他地方文史的這種志工行列不一樣，現在的志工大部分是社會服務的志

工可能就比較多，他就是把他的時間花下去就可以了，但是我們這裡志工所不一樣的，可能自己還要看看書，看看書有的人就不一定會願意，所以，以我們目前這個志工招募的對象還要工作的情形，和南投縣文化中心裡面的縣史館比較相似，但是以我們兩邊來比較志工的招募情形，因為縣史館那邊志工我也有參與，所以兩邊比起來，我們不管是招募、不管是訓練，都比縣史館那邊來的用心、踏實，真的我們的計劃都比較好，並且招募的人員也比較多，當然縣史館也有其優點。訓練方面，我們都還是有計劃的，尤其對於志工應當要做的服務工作，在文史方面，能按步就班的來學習這些資料，尤其是台灣史比較有系統。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：我想志工到任何一個機構當志工，我們一定要有所分寸，尤其是我們志工，你來了，你也是好像這個機構裡面的一員，但是我們要把自己本身這個角色一定要看清楚，因為總是每個機構有它的工作的範圍，志工一定是站在協助的立場，可以提出意見，但是我覺得其他的主張不要過多，因為意見過多，會造成機構單位一種困擾，有時候我們意見多了，會變成，本來我們志工是來這機構為他們服務，但是反過來，我們如果變成被人家服務，覺得志工來了是造成機構裡面的困擾，我覺得那樣就沒有得到這個好處。所以我們志工在這個工作上，以我們文獻館的志工來講，我們應當是在導覽方面、在展示室看管方面，一定要多用一些心，其他的業務這一方面，我們也不必去加以投入，因為這是每一個機構的工作情形有一些不一樣，但是我們把自己志工所要服務的項目裡面，我們能夠特別去投入，這樣就可以了，所以以兩個目標，一個是展示室看管的、一個就是導覽解說的，這兩個角色如果能做好，那其他的最好不要多加以參與太多意見。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：志工基礎訓練是志願服務法規定，有其時數及課程限制，就是要學習這些，那專業訓練方面，以我們文獻館這邊為例，當然專業訓練方面，除了圖書的設施，因為圖書的設施，這個就有一點專業除了看管以外，應當有一點專業，但是我們現在主要的是參與看管，所以這個專業訓練方面會比較的少，另外有兩棟大樓，一個是文物方面、一個是史蹟方面，這兩個專業的訓練，一定要，除了看管的人要有基本的專業訓練外，導覽的人對專業訓練非常的重要，所以我們平常，不管你服務在文物或者是史蹟，看管的人一定最基本的專業訓練，一定要訓練，因為這是志願服務法的規定，雖然有規定要專業訓



練，但是有一些到這邊沒有擔任導覽解說的志工，他不一定想參加，因為會認為這個專業訓練就是導覽的工作，導覽解說的人才需要，看管的人就在這個地方看，我覺得這樣一定不可以，所以專業訓練部分，應當要所有的志工都能夠要投入，但是能導覽的人，在專業方面，能夠多加以加強，展示室看管的志工也能夠參與專業訓練，並且能夠導覽，就鼓勵他到導覽解說這邊來。成長的訓練，我覺得，總是最基本的地方，最基本的專業訓練已經都會了，志工到這個地方可能最大的成就，就是成長的訓練，因為你成長的訓練，才能凸顯我們這裡的志工不一樣的地方，我們會被人家肯定你當志工的這種能力，可能要在成長訓練方面，可以讓他們變成專業裡面的專業，並且很可能志工出去了以後，亦是人家會對你肯定的地方，可能都是在成長訓練裡面所獲得的，因為成長訓練可以得到的，很可能就是平常志工，甚至於一般的人都沒辦法接受到的，但是我們能夠接受到，變成也是我們臺灣文獻館的一種特色。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：以目前我們臺灣文獻館的獎勵，就是分做兩種情形，一個就是以服務時數方式來獎勵，另一個就是導覽的次數來獎勵，我們這個考評，就是以志工為主，畢竟志工是志願服務的，所以有時候不能用甲、乙、丙、丁來當作它的考評方式，希望來的人在這個地方也有一些貢獻，所以我們就很難再給他們斷定說這個甲等，這個乙等的這樣分，可能這一分出來也不太好，所以我們完全是靠他的服務時間來做為一個獎勵，這是一種獎勵的方式。第二個因為我們這個館裡面，兩大樓所展覽的東西，最需要的是導覽解說，如果你有導覽解說，我們就另外一種獎勵，來使每位志工除了看管之外，也能投入導覽解說方面的工作，雖然這個獎勵不是非常好，但是以目前志工的服務，只有用這個方式來鼓勵，至少可以讓他們在時間上能夠多來參與，多來為文獻館的一些工作投入。在志工的倫理方面，志工服務手冊有一些規定，我想這些倫理每一項大家都應當遵守，不要另外再訂定什麼規定。這樣就是最基本的做到了，大家都是有一個心到這裡來，不要讓我們要服務的機構造成困擾，這是覺得最好的。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：以目前我們激勵的方式，當然就是發獎狀、發獎品(我們這裡的出版品)，再來就是戶外的參觀，館際交流大概這三種就是最多的地方。我們除了這個館裡面之外，如果我們能夠在他們服務的工作之中，當然可以根據我們的服務法規定，像是服務三百小時以上如何獎勵，讓志工對於工作更能投入，然而

館內除了獎勵之外，還有出勤的保險，雖然不屬於獎勵，至少可看出對志工的一種關心，因為有些機構不一定會把全體志工納入保險，館內卻都做到了。其他的方式可能要慢慢來，也許更進一步邀請國史館館長為全體志工加加油打打氣，這也是一種鼓勵的方式，因為有時候能受長官肯定，或是館內之外的參觀人員都是鼓勵我們在這裡工作的向心力，其他比較具體的做法，也大部份慢慢做到了。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：因為名稱是館際交流，當然是到其他類似博物館方面參觀，現在這種館際參觀的方式蠻多的，像南投縣史館也會到其他地方，前幾天台南縣文化局也帶他們的志工到南投文化中心參觀縣史館，像這種館際交流，亦是我們學習的。又如彰化縣亦來參觀文獻館，凡能參與交流，應對志工都蠻能重視的，因為一定會想將本地方、本機構志工帶出去學習，讓志工將來對地方、機構更有所貢獻，館內志工館際交流除了看看別人的導覽情形，亦可利用這個時間參觀其他我們這個地方沒有的，如佈置方式的參考，當然，志工可能都放在他們如何導覽，再看看裡面的一些內容，如本身不了解的藉此增加一些知識，所以我們現在每次參觀大概都朝這一方面，都是和台灣史有關的部分，至少每次館際出去，一定要有一個地方和這些有關，所以將來館際交流，應朝此方向推進。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：志工人力，因為志工來都是自願的，希望借重志工的服務熱誠讓他們很投入這個地方，就是來服務後覺得不錯，除非特殊情況之外，讓他們不會離開，我覺得這是最好的，這種希望最好是建立志工之間的一種感情，如志工和業務單位、志工和志工這種交叉服務工作的感情也一樣，因為平常公務人員進來後，可以逼他做，但是志工你逼也沒有用，因為你一逼，他就回去了，所以需恰到好處，讓他到這個地方覺得很高興，雖然沒辦法有非常好的誘因給他，至少讓他覺得在這個地方當志工感覺不錯，在這裡又可以學到很多東西，並且志工和志工之間平常見了面也覺得蠻高興的，我雖然目前兼總幹事也會希望大家能把這個地方當作另一個工作場所，所以在感情互相交流面，以目前來講志工都還不錯，從他們來上班，互相見面的情形，就可看出志工對這個地方已經有投入了，所以可因這種建立情形來留住這些志工。至於管理方面，前面有提到獎勵的方式、館際交流、、等等也是管理的方式之一。館內有三棟大樓，以志工的調配人力來說是和別的地方不一樣的，人力調配好，可以一個人當三人用，使我們這個地方的志工更能發揮。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：現在志工除了展示室看管外，將來志工能夠每次不管有沒有事先預約，一定有兩個人以上能夠在這個等著地方導覽，參觀人員來了儘可能導覽的話，在工作上的突出才會讓別人對這個地方的台灣歷史一種肯定，這我們還有一段距離，所以我們在訓練、鼓勵參與解說導覽是一件非常重要的目標，如果沒有做好，實際上講起來，我們這些展覽在這個地方它的效果可能就差很多，所以在導覽方面，一定要慢慢的建立起來，建立到每天不管有那些團體來，我們一定有人在這個地方導覽，以目前來說還是很缺乏，有時候有參觀團體，當天執勤都沒辦法導覽，還需找志工來幫忙，這是當務之急要做的。再來就是我們原有鼓勵學生志工參加，讓多一點年輕的一輩來這個地方投入志工的工作，但是已經快半年了，以這個情形看來，將來學生志工還要多予考慮，他們因為很年輕，排班執勤時他不一定會來，就會造成有時候排了很多人，但是來執勤的人卻很少，像這種情形以學生的比例較多，一般的人就會比較有責任心，學生是將來的棟樑，他們需要讀書，在時在時間上比較沒辦法配合，較難成為一個持續性志工，所以將來學生志工招募一定要考慮，學生可以鼓勵他們當志工，不要持續性的，可以臨時性工作，希望他們為社區、為社會服務的，可能這種的比較容易做起來，另參與專業訓練的志工更要花比較長的時間，所以如果要參與，除了和他的功課有關、或與大學歷史系有關的才招募，其他的可能都比較困難，所以我們將來文獻館的志工，可能在發展上、再這個地方上一定要特別留意到。但是在這裡當志工，如果好好學習，大概沒有哪裡的志工像我們志工所得到的知識那麼多，嚴格說是我們這個地方的特色，因為你去問擔任志工的得到什麼？我們的志工，可以侃侃而談，這是和別人不一樣的地方。

結束：下午三時五分

附錄十七：A13

時間：九十二年五月九日下午二時五分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？

答：志願服務大概分為兩個範疇，一個是社會文史、人文科學理想或理念傳播、一個是自然科學方面、如環保、生態等理念的傳播。臺灣文獻館注重是文化歷史社會、人文科學方面的運用（circulate），人類追求是什麼？這個有些哲學的概念，就是有哪些元素，對人有哪些幫助，功能理念何在，如何讓理念

傳播出去，引起迴響或引起共鳴，縮小範圍就是社會歷史，也可直接進入臺灣歷史，如何傳播解讀臺灣歷史，這也是一個服務理念與抱負之所在。

問：您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？

答：現實環境與理想必然有差距，不可能理想與現實完全吻合，理想標的物必須放的比較高，必須去努力追求。現實條件如何克服與改善，理想就比較容易達到。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：志工人力招募就是要讓大家知道訊息，如何擴散信息，必須要有管道或通路與工具，除了透過平面媒體、夾報、網路等方式，也可以運用社區第四台公益非營利頻道資源，打出訊息加強宣傳，也可以舉辦藝文、參訪活動透過第四台 TV 頻道播出或爭取上報的機會，廣為宣傳文獻館活動，例如前幾年文建會舉辦假日廣場藝文活動，也是一個非常好的宣傳機會，讓大家認識文獻館。其次可以到社區或學校去推廣宣傳，應該也是一種方式。人力組訓可以分為初級、中級、高級分階訓練，志工服務是一個沒有強制性的組織，也具有不穩定性，當然訓練完畢人力是會有所流失，這是正常現象。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：志工協助工作之範圍，因為志工服務比較多元，可以透過教育訓練方式精進，例如活動設計可以請志工參與，或可以依據志工專長、興趣來設計服務項目，又如地方文學採訪也可以請有興趣的志工參與研究，最近發現南投市南投國小旁即有一處白色恐怖時期遺留化驗所尚欠缺採訪研究，其實是一個很好的論文研究題材。因此一些工作可以由志工協助，讓志工組成一個團隊來參與，臺灣文獻館的採集工作同樣可以做某種形式的嘗試，設計由具有專長的志工來參與，一般行政工作，文書裱褙修護、網頁設計、古蹟勘考等應該也可以或設計小型的讀書會等，參與層面其實是蠻多元的。例如草屯鎮草鞋墩文教協會這方面執行的不錯，近期成果有世界古蹟日活動、古蹟勘考半日遊等非常值得參考學習。當然活動舉辦不一定全是免費，酌收費用反而讓學員或志工更加珍惜學習資源。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 志工基礎訓練為通識課程，彼此可以互通有無，訓練資源也可以交流，主要在訓練大家如何當一位稱職或快樂的志工。專業訓練部分以目前三棟大樓而言，文獻大樓期刊借閱登記服務比較沒有技術性，總督府檔案相當珍貴，目前沒有開放志工參與。文物大樓重點在於展示室諮詢及導覽解說服務，必須充實相關展示知識。史蹟大樓與文物大樓性質接近，均為展示臺灣史相關事項，相關知識或訓練應該加強。
2. 以集集特有生物保育中心為例，訓練完畢仍然有很多志工流失，每年訓練完畢均有一個編號，每年規定服務時數如未達到，概約十月份即會接到通知單補實，否則來年即會被淘汰，訓練成本很高，當然流失後內在保育知識與理念仍會持續運用在各種場合，這也是另外一種收穫。我想臺灣史的訓練仍然會相類似的。
3. 專業訓練上應培養更多的志工伙伴來擔任導覽解說，傳播臺灣史理念，自己也會持續充實成長，爾後也許可以進行歷史資料蒐集或文獻採集。成長訓練師資也可以多元及多面向，盡量避免重複，如此志工知識吸收會更豐富，對於志工專業成長會更有功效。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：志工人員考評目前以服務時數或配合度等為參考指標，將來可以在服務時數上更量化，其次導覽解說方面，如有優秀表現可以適當獎勵。補充說明，幹部會報宜正常召開，功能應加強，最少三個月開會一次，剛好與志工大會每半年召開酌予搭配，館方如有大型活動需要志工參與或配合，也可以透過會報轉達、溝通或志工隊意見反應，同時館方也可以對幹部會報功能作「診斷」。依據本人早期辦理研習活動的經驗，每日均會透過晚餐會報做檢討及做經驗的交流萃取。志工表現不理想的應該淘汰，當然應該先建立指標，服務時數可以再做修正，最少一個月要安排服務一次，否則即要淘汰。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：激勵方式可以參考內政部作法，並適當分類、分級，獎勵項目不需要重複，集集特有生物保育中心是以臺灣黑熊、長尾雉、臺灣藍鵲等動物為獎章，館方將來可以考慮設計相關文獻服務紀念章，區分不同年資、時數、等級，相信對於激勵會有正面的效果，而且作法也非常具體可行。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：館際交流也是一種進修活動，人員交流、展覽文物也可以交流推廣展示。如邀請展、出版品交流、幹部研習交流、座談會意見交換或服務、導覽解說績優人員，均可以提供名額鼓勵參加各種研習活動，因為志工專業成長、公部門服務品質也會成長受益。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：人力資源要流通，並做一些篩選淘汰，如面談後應該再做複選，擇優汰劣，我們也應該經常招募及淘汰，做好流通的工作，將來志工人員素質會更好。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工組織從八十七年至今，每年均有進步，個人以為志工的功能第一、在於協助及輔助性的功能；第二、教育性的功能；第三、宣導性的功能；第四、社會性的功能。以上志工發展目標僅是拋磚引玉、野人獻曝，希望對於台灣文獻館的志工組織成長會有幫助。

結束：下午二時五十五分

附錄十八：A14

時間：九十二年五月十五日下午二時五分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？

答：投入臺灣文獻館志願服務工作感覺：1.深化自己對臺灣歷史的瞭解。2.提昇國人對臺灣歷史的認識。3.改變史觀，走出悲情，迎向陽光。

問：您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？

答：服務工作與理想相當吻合，本人覺得臺灣文獻館有豐富的館藏，對個人的進修助益極大。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：志工人力招募可考慮區分為：1.解說導覽組。2.史料研究組。3.一般服務組。  
將更有助志工素質之提升。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：個人以為以不影響館務之資源提供與資金負擔為界線。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練，爾後可以改進空間：1.提供客觀、明確，具有遠見與宏觀的史料。2.提供專題研究之機會。3.組織志工定期研討會。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：志工人員考評獎勵、志工服務倫理：1.確實掌握值勤出缺席狀況，以提升服務品質。2.明訂服務項目（視館務需要，不妨礙多元、多面向、多層次）採記點制。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：以人性化服務為導向。可以多舉辦由館方提供指導人，志工付費的史蹟研究考察活動。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：建議採取交流訪問及相互觀摩方式辦理。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：應該確實分組，招募志工除熱忱、意願外，應參酌館務需求，注意其能力與潛力。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：志工發展目標為善用社會有用人力資源，豐富社會文化內涵，培養文化人才，改善社會體質。

結束：下午二時二十分

附錄十九：A15

時間：九十二年五月八日上午十時五十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？

答：我從民國八十七年開始投入志願服務行列，當時還在擔任里長職務，也在救國團服務，本職是從事補習班教育事業，希望能進入不同的服務領域，當時在媒體上看見臺灣省文獻委員會在招募義工，對於台灣史方面的知識，也希望有所增進與涉獵，因此，就報名參加。早期在救國團擔任專職工作，到各鄉鎮服務時對於義工均有一股尊敬的心，也很佩服他們志願服務的精神，希望本身也能利用閒暇從事志願服務工作，讓自己增廣見聞，也能為社會盡一份心力，同時對自己也有一點助益與成長。

問：您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？

答：理想是可以無止境的，本身從事補習班教育，在鄉土教育橫向教學上可以相輔相成的配合，個人到目前為止覺得與服務理念非常契合。因為興趣與工作可以相結合，差距上當然還有，如個人也有學習目標，在專業知識及服務內涵上可能需要再精進、再學習。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：

1. 目前志工招募是透過平面媒體或網路宣傳，基本上做法與效果均相當不錯，志工服務最主要是興趣與服務理念要正確，如果是因為有目的或希望得到某種好處或以利誘的方式，恐怕也無是我們所需要的。目的有兩種一種是自我學習成長的目的，另一種是私利的目的，希望得到認證為考試加分或得到利益，如媒體曾經報導父親為兒子當志工，希望能為兒子考試加分，這些已經誤解或錯用志願服務，是不值取的。人力招募涉及人力資源運用應有所選擇與篩選，而不是來者不拒。
2. 組訓方面目前館方整體與各業務組均有專人負責，規劃推動也蠻上軌道的，志工可以提出各種建議但不宜干涉處理方向與原則，應給予承辦者有靈活運用的空間，否則會造成館方困擾與志工之間的關係緊張，應以館方能力所及為限，才能將志願服務工作推向高峰，同時對於志工業務承辦專人也應該給予鼓勵。



問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：志工有哪些業務可以協助與服務界線，目前最主要在各大樓展示室諮詢與導覽解說服務，如還有其他行政業務需要志工協助則應斟酌慎重考慮。因為太依賴志工則不適宜，因為志工服務彈性較大，隨時可能因家庭、工作、學業或其他理由離開或流失，假如一份固定性行政工作、表報、檔案、名冊整理等交給志工處理，萬一沒有其他督導或協助人員，反而具有不確定的風險，公部門如有這樣的規劃應做好配套措施與因應方式，避免造成不必要的困擾。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：

1. 志工基礎訓練目前志願服務法，對於課程內容與時數均有強制的規定，專業訓練部分也有時數規定，但課程內容則希望結合公部門的需求，有其必要性。
2. 志工基礎訓練應著重如何當好一位志工，有關基本禮儀、服務態度、服務精神、服務內涵、服務認知、當個快樂的志工等均應注意。
3. 專業訓練應著重與公部門專業相結合，訓練志工如何認識臺灣史、如何導覽解說與技巧、服務台或展示室對於參觀民眾諮詢應如何回答、緊急狀況如何應變（如地震、火警或其他危安狀況的應變、反應與排除）等。
4. 成長訓練著重於前述課程再精進外，心理學課程、人生哲學課程、案例教育、銀髮族生涯規劃等均是值得考慮與規劃的課程。
5. 對於未全程參與專業課程或有缺課的志工，應給予適時補課或機會教育的機會，例如有預約團體前來參觀，亦可通知未上課的志工前來觀摩導覽解說技巧，這也是教育訓練的一種方式。反而容易提供志工訓練成長的一種便捷管道，亦可達到實質訓練的目的。
6. 導覽解說與服務台或展示室值勤，時數計算應考慮分開，如此可以鼓勵志工，也比較具有彈性，也比較可以和臺灣文獻館志工設置要點相結合。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：

1. 考評應建立制度，獎勵不一定要多或運用很多經費，達到鼓勵效果即可。早期在救國團服務有建立勞績獎勵制度，服務達到五年、十年或一定年資，也有頒發獎章或紀念章之類，臺灣文獻館志工服務年度有時數規定與限制，更能夠建立獎勵標準。

2. 服務倫理上新舊志工應彼此尊重，資深志工本著傳承的精神帶領新志工，專業上可以彼此分享學習，也會更融洽更容易進入服務的意境。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：理論與實際應相互配合，推動志工參訪聯誼活動，或提供參與學習機會，也是激勵的一種方式。激勵也應建立公平的機制，避免其他志工計較，反而形成反激勵的效果，志工因部分仍有本職工作，相關活動應該更彈性，以擴大志工參與，對於志工的婚喪病痛，也應該建立慰問制度，適時慰問或精神慰勉，相信可以增進志工向心力與團結力，對於服務工作的推展具有加分的效果。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：

1. 館際交流很重要，每年均有必要參訪聯誼，為了建立可長可久的運用模式，也可以建立姊妹館或兄弟館的方式。對於館際交流當天因事無法參與的志工，於事後如個人欲前往參觀，不知是否可以有其他變通或聯絡管道。
2. 其次可以建立館際互訪模式，邀請其他公私部門博物館、文化或社教機構志工前來參訪、座談或交流，彼此意見交換與經驗分享，可以彼此激勵與成長，並可以拓展視野，提升服務層次。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：人力資源管理應注重個人與單位需求，館方可以設計一套人力資源運用模式或標準，人力資源應建立資訊化管理，也可以建立資源分享方式，對於志工人力運用、志工權利、志工義務、志工內在需求、志工管理、志工教育訓練等均應結合前面資訊化管理方式，以符合時代的趨勢與潮流。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：臺灣文獻館志工發展與志工進入參與志願服務理念應相結合，銀髮族可能著重時間打發或消遣，也有為社會服務、回饋社會、個人成長，志工發展目標應與公部門目標相結合，提供訓練與服務機會應考慮志工需求，避免志工需求無法滿足或流失。公部門展示也應適時更換，具有參觀價值與提供參觀動機，讓參觀者不會僅是走馬看花，享受冷氣或借用化妝室而已，這些均值得繼續努力去推廣與精進，期待日日精進，年年成長。謝謝。

結束：上午十一時五十分

附錄二十：A16

時間：九十二年五月二日上午十時

地點：國史館臺灣文獻館

問：您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？

答：當時我還是在上班還沒退休，個人生活算是很單純，其實我很想為我們的國家做一點事情，剛好文獻館在招募志工，我對文獻館其實不是很了解，基本上就是為了要服務嗎，所以我就來報名，到了一個地方以後會接觸到新的環境或新的人事，也許我能夠從這個地方又學習到新的經驗也不一定，所以我就提起勇氣不管有沒有被錄取我就來報名，很僥倖的被錄用了，就是這樣。

問：您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？

答：這個差距蠻大的，但是我要強調這是很正面的差距，我來到這邊經過一些訓練，不是很嚴格的訓練，那能吸收到很多新的知識，沒有想到，我來做服務工作後，本人的個性，還有這些新的知識，通通好像比起以前有很大的一個差別，所以我愈做愈高興。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：其實我不敢講說什麼意見啦，但是我只想到志工在招募的時候，年齡應該稍微嚴格一點，考慮應定在六十五歲為限。另外在個別行業裡具有專業技能，那可以考慮，如果他是個新手，以前通通不懂，然後年紀又超過六十五歲，我們就把他忍痛割愛，他雖有這個熱心，因為我們是要做服務工作，所以我們不錄用他的話，我們要給他了解，就是我們歡迎你來，可是這個工作方面會引起你太累不好意思，這樣把他婉拒，因為是年齡，那這個另外一方面，我們館裡面有一個所謂的榮譽志工，比方說這個年紀到了多少他就可以無條件的成為一個榮譽志工，但是我個人認為說既然你有這個榮譽的話條件不要太浮濫，太浮濫的話變成不稀罕！不稀罕的話有榮譽沒有榮譽可一樣嗎！既然你要讓出一個榮譽志工，我們如何來定條件，比方說：你的工作數量或者你的質量這兩方面要加強一點，嚴格一點，當你達到從服務當中總共達到多少時間才有這個榮譽志工的條件，但是你這個數量要高，而且你服務品質能夠獲得人家的肯定，這樣才是顯示出這個地位很尊榮，我是認為可以再考慮修改或者考慮如何來訂立這個榮譽志工制度！這一方面我是沒有什麼意見，已經弄得很不錯了啦！至於說組訓、運用我看目前看起來都很好啦！

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：業務推動的界線，當然要考量所謂的人盡其才嗎、物盡其用，如果希望志工能夠來幫館裡面的業務，行政方面，尤其是行政方面的，你必須考慮他有沒有這個專長，不要說現在都是電子化，如果志工電腦專業很好，可以請他來幫忙，他願意不願意，如果是兩方面都適合的話、願意的話，就可以請志工幫忙推動，我看界線就是在這邊啦！那如果他沒有這個工作能力，你要去找他幫忙也辦不到。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：我在文獻館擔任志工服務已三年多，也參加過不少的訓練，基礎訓練每個志工必定要經過的訓練，你不要說志工倫理、志工服務態度，這些方面必須要具備才有辦法做，可是，在專業訓練方面可以考慮如何加強，專業方面我們現在每年都有新的或資深的志工，也有多人都沒有離開，我們都很投入，至於新進或資深志工專業訓練就要分開，尤其我們文獻館有一些導覽工作，訓練導覽人員方面，我們邀請的師資不要每次都相同，我們還要強調這次既然講到這個範圍，下一次請你再講另外的範圍，不要每次都講這些，我們資深志工已經聽過，再來聽也是這一套，那就失去訓練的意義，所以說，新進志工和資深志工在訓練當中，也許可以分成兩個軌道，新進志工就是基礎或專業訓練課程，那麼資深志工舉辦著重成長訓練，提升專業技巧或導覽能力，應該給他們一個比較深奧的，所以邀請的老師或教授，可以重新考慮不要都是一樣，可以區分成新進或資深兩方面來考慮。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：這個已經區分兩方面，館方由林專員負責，志工方面有張慶龍總幹事在負責，你們彼此有一個誤差或落差，你在行政業務方面很忙，展場不可能每天都來看，所以你對我們志工方面好壞的表現也許有時候會不是很了解，張慶龍他本身是總幹事也很忙，所以在考評獎勵，或者倫理要加強方面，有時候還是力有未逮，這不能怪說不負責任啦，因為每個人有他的工作範圍，志工不是服務二十四小時，你們個人有個人的工作要負責，志工方面要真正把好人提出來，表現不好就要淘汰，避免影響到團體，這是一個很重要的考慮基礎，服務台諮詢可以做一個門面，利用參觀的人員做問卷調查，瞭解來賓對我們的意見，來參觀是那一天，什麼時段，有沒有申請導覽解說，對我們這邊參觀的感想，可以雙管齊下來考慮，我認為可以朝這個方向來做，因為這樣可

以把我們文獻館一直往上面提升，個人想法不曉得對不對不敢講。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：要激勵志工，我們要了解志工心態，志工他本來當志工就沒有希望獲得什麼回報啊報酬啊，本來就很善心、很熱心要來服務，但人總是有一個情感在裡面嗎，一個人工作有時候工作一段時間以後他會好像橡皮筋（請念台語）橡皮筋會鬆掉啦、疲乏，所以激勵這個動作我看也是有必要啦，或是我們志工提出報酬，但是其實這是一個人性互動的關係，激勵方面有形的或者無形的，志工投入社會服務沒有憂慮，所以你給他東西他也不見得要嗎，那怎麼叫做無形的呢？無形的大概就是說他有沒有獲得尊重，受到禮貌性的尊重，我們的工作價值，看不起他，阿你憨人、做無錢工（請念台語），有這種態度給志工感受到的話，志工服務好像沒有什麼意思，他就會冷落，所以他就不願意來，那是屬於無形的，但是我現在因為講說有形的，有形的和無形的其實經常會互相作用啦，人！所以說：攬大街說（請念台語），吃人嘴軟、拿人手短，這是一種比較膚淺的講法啦，在有形的方面比方說最好的辦法啦，你給他禮物，他會感謝你，但是給很昂貴很貴重我們也做不到，所以這個都不必要，但是我認為有一個很重要的做法怎麼樣來激勵，就是志工來自各方，平常也不認識，輪班只是碰到那幾個人，既然有這麼大一個團體兩三百個人，有時候沒有見過面的怎麼辦，就是一個參訪活動是很好的，恐怕是一個很好的方式，利用這個參訪的時候，大家一方面可以出去外面看一看得到新的知識，在志工的情感方面又有交流，覺得出去時候很高興、很歡樂回來，這個地方不錯呢！一方面有工作，一方面又得到快樂，所以這是一種比較具體或方法，這是建議啦。我再補充一點，如果經費不足，志工參訪怎麼辦呢？我私底下跟別人曾講過這個問題，我們各負擔一半，或者志工自己負擔三分之一、負擔二分之一，我們都願意，館方如果認為很值得去參訪的一個地方，可是礙於經費問題，館方出一部份，志工願意否，我們很多人都同意，可以互相來看看並檢討這個問題。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：文獻館屬於文化藝術方面的單位，要推動館際交流，當然也應該是找一些跟我們性質比較相同的，可以增加我們知識和專業能力，所以每次看到那些商業性的，實在沒有什麼幫助，對於提升我們文化水準或藝術水準，可以來跟那一個機構互相聯繫，聯繫以後大家可以想出辦法出來。。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：人力資源管理，先了解志工來做什麼事情，就是說適才適所，口才很好的話，我們現場的導覽需要他就栽培他，盡量鼓勵志工去導覽，如果在行政方面有辦業務的專長，可以請他們過來幫忙業務，如果他有電腦方面很深的造詣，可以請他來幫忙有關電腦網路方面的工作，這是人力管理，但是你怎麼知道呢？當然要做個調查，調查你有什麼特別專長，如果有這個專長，那我們請你來幫忙你願意不願意，這樣諮詢一下，如果說志工有這個專長他也很樂意，可以把這個人力資源納到我們這個文獻館方面來運用，我不曉得答得對不對。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：有些志工會離開或流失，但是有些人還是很穩定，我們的目的就是把新的、優秀的儘量把他吸收進來，有些人想離開，我們也沒辦法留住他，我們的目標，就是能夠說把好的志工留住，優秀的再吸收進來，當然這是我們發展的目標，這樣才能夠對我們文獻館有比較好的一種人力資源的運用，在工作團隊方面會有比較好的表現，以上是個人淺見，講這一些不曉得有沒有幫助。

結束：上午十時五十分

附錄二十一：A17

時間：九十二年五月八日上午十時五十分

地點：國史館臺灣文獻館

問：您投入臺灣文獻館志願服務工作的理念與抱負為何？

答：謝謝有這個機會讓我發表一下，不一定是很成熟的一種內心裡面要說的話，至於自願服務跟抱負，從原來的國中老師退出那個職場，當時心理想說既不會經商，也沒有特殊專長，退休時事先是有規劃，應該是會走向志工行列，經幾位朋友打聽下，有哪一些地方可以讓我們擔任志工，當時臺灣省文獻委員會有這麼一個志工制度，職場退出後就轉換到這個地方來參加志工行列，當初想進志工行列心裡也有抱著幾個目標。當時在學校所學乃至於國中教學過程中必須準備的教學工作，其他的地方，說真的涉獵並不是很多，利用來這裡擔任志工就可以接觸以前所沒有讀過有關台灣歷史或者是台灣的很多民俗文物，抱著一個學習的心，希望能增進自己這方面的知識，同時也可以在比較沒有壓力之下，能夠尋求過去所沒有接觸過的東西，當初我是抱著這樣的一個態度來的，另一方面學校生活相當單純，面對學生，面對教職員，

現在走出教育圈，然後來到這個地方，可以接觸到層面比較廣，擴大的生活領域，可以結交各種不同行業的志工。再者比較自私的想法，退休後，看到以前一部分退休人員待在家裡看報紙，看電視，什麼多不做，幾年下來老的很快，為了預防自己老化，應該讓自己到外面接觸新東西，尋求比較廣泛的管道去吸收其他各種不同的知識，同時館內又經常舉辦不同的專題演講，可以接觸到很多教授，吸取他們一生寶貴經驗，吸收到很多人生非常非常寶貴的知識，跟人家提供的意見，參加許許多多的研習，讓自己的腦力能繼續的活耀，繼續的激盪，另外一點我們常常講地方人不可不知地方事，住在這個地方，不知道台灣的歷史，實在有點悲哀，當學生時，有關台灣歷史讀的很少，到館後發覺有關台灣歷史非常多，是個寶藏，一方面吸收這個歷史的過程，一方面了解先民的生活情況，除了自行吸收外，還希望擴大宣揚給別人，讓參觀民眾概略性的了解台灣的歷史，知道台灣的過去，愛護台灣的未來。借此擴大我們的生活領域，讓自己不至於太單調、太乏味，打發一點自己的時間，尤其是志工們在一起彼此間也可以聊一聊，將彼此的生活經驗互相交換，可以提昇自己的生活，不變成老頑固，也可以化解好多家庭不必要的糾紛，以上這林林種種大概就是當時想要進入這邊的理念，說抱負不敢，至少可以解決內心想做的事。

問：您投入臺灣文獻館志願服務行列後，所從事的服務工作與理想有無差距？

答：一般來說大致上相當不錯，當初來這般當志工不敢說一定心想事成，但至少都已經蠻接近了，除了增進知識、亦能擴大生活領域、結交益友、導覽解說、服務人群、活化腦力在在都能實現。過去在教育界服務的對象是學生，現在轉化成一般社會大眾，不敢言教育作用，至少傳播一些基本常識，唯一原本期望在無壓力之下尋求知識，可是當上導覽解說後，為求臻於真、美、自我要求與外在的無形壓力下，怕說明有錯誤，造成自我壓力增大，有時還得設法排除。大概是過去非此行專業，研究方法不是很正確的緣故吧，但俗話說沒有壓力就不太有長足進步，有時就把它當作是一種動力，期盼能自我調適解除。

問：您認為臺灣文獻館志工人力招募、組訓服務運用，有哪些可以改進之空間？

答：志工招募與流失是各個團體共同面臨的問題，只要是真的有興趣，不是為某一私人的利益而投入的志工，一般而言流失機率較少，因此在招募時的懇談面試相當重要，請較專業者主持也可以在言談中了解一、二，才不至於在組訓過後浪費人力、物力而無法妥善加以運用。另外寬籌經費，志工福利的增加，使志工能安心服勤，並且時常舉辦專題演講，讓志工能自我成長，不至感覺停頓而乏味，新書介紹也是方法之一。這些精神食糧，讓我們的志工感

覺心理滿足，也是提昇自己本身的知識及生活層面，但願館裡面能多從事這方面的規劃。

問：您認為臺灣文獻館志工協助業務推動界線為何？

答：有關志工協助館裡面的工作，可能必須取決於兩樣條件，第一本身協助館裡面從事工作他的意願。第二有關他在這方面的專業知識，如果意願高，專業知識夠，我想館裡面要來運用這樣的志工，那當然是最好的。從事工作亦能得心應手，也不會有困擾，自然心情就愉快，對從事的工作也能事半功倍。

問：您認為臺灣文獻館志工基礎訓練、專業訓練、成長訓練應注重哪些面向？

答：一般來說在安排訓練的時候，可能時間上面、時間點會比較困難，如果面對的都是退休志工，他幾乎什麼時間都沒問題，倒是星期假日常常兒女、孫子放假回來，大部分都比較喜歡享天倫之樂。可話又說回來，那些上班的志工，就希望訓練安排在假日，才有空參加，所以這個時間上的拿捏，有時候真的蠻困難，到底安排在哪個時段比較好，這是無法做衡量的，是否有時候排在假日、有時非假日，因為上班的人來當志工，已經很有心，非常了不起，這種精神值得敬佩，也應多方面考慮，讓志工們訓練上都能與館內配合。在成長訓練方面，跟館內有一些關聯的，或者沒有關聯的也無所謂，能提昇觀念也是一種成長，當然還是以館內為主，擴大層面讓民俗、文獻、史蹟能夠結合的課程也是一種嘗新。至於基礎練及專業訓練，館內每一次都考慮蠻多，希望在請教授時，能請不同的教授，設定觀點比較不一樣，我們可以從觀點之中也了解到各個面向所表達出來不同的面貌，讓志工們多方面的思索，這也是蠻好的安排。

問：您認為臺灣文獻館志工人員考評獎勵、志工服務倫理應如何建立為宜？

答：志工考評在志工服務法裡，希望志工訓練過後都能來服務，在績數問題方面，如果訂的比較高，在志工人員比較少時，也許每天都能來值勤，人數也能安排恰到好處，有時為了達到時數，會希望能多值勤，造成一天中志工人數太多，安排過多又是人力的浪費，時數變成消化不掉。所以館內需要多少時數可先做個概略性的統計，推算出志工服務的基本時數，避免造成困擾。另沒辦法達到時數的志工，假如一年值勤不到兩天，就喪失志工資格，下次再想當志工，必須再接受訓練或者將來服務時數要提昇很多，才有辦法回復志工的身份。談到考評獎勵方面，假如服務時數特別多或勇敢去做導覽的，導覽



次數超過多少就給他一個競爭層面或者送他一本書做為獎勵。也可參考特有生態中心的做法，到達某一個時數就送紀念章，可以掛在胸前的做裝飾，也是服務長久的一種象徵，我們不一定用這樣子，也可以用胸章，直接別在背心上，是一種象徵性，是裝飾也是一種光榮、一種榮譽。有關志工服務倫理應該如何建立，希望能用一種所謂自我管理、人性化管理，如果館內對志工尊重，相信志工對館內也能向心力很強，彼此間相處就融洽，志工也能自我約束。

問：您認為臺灣文獻館應如何建立志工激勵方式或具體作法？

答：有關獎勵方式，不像一般行政機關對待行政人員記功、嘉獎、當面讚美、獎勵或安撫，志工恐怕無法這麼做，只能夠平常碰面多多招呼、鼓勵一下，尤其是跟志工有關聯的行政人員也好、主管也好，碰面多聊幾句，也許心理就會覺得很舒服，或是用隨機式的，作精神上的鼓勵，每年志工大會做具體化的表揚。

問：您認為臺灣文獻館志工館際交流應如何推動？

答：這一點我也深深感覺到，館裡面有時候是非常非常的用心，比如到台南辦某個研習營，不可能把全部志工帶下去，館內就安排志工幹部，當然非常感謝館裡面對志工幹部的愛護，像這樣每年大概會辦一次，如果經費許可，可以增加次數，做館際交流，可以讓我們多了解到，除本館東西之外，去那個館更專業，也吸收更多，然館際性交流，可能會受限於經費，經費夠趁著館際交流，一方面是旅遊，一方面可吸收知識，是知性之旅。如果經費缺乏，請由館裡籌畫，事先做調查、志工付費，然一切工作跟聯繫，依然由館裡來籌畫，一方面交誼，一方面接觸更多。

問：您認為應如何推動臺灣文獻館志工人力資源管理？

答：人力資源，當然層面愈多，將來協助館裡面要做的事情就會更多，根據我們的現況，退休人員比較多，年歲稍微偏高，他過去所從事行業如何？也許在專業性問題、人力的調配，都須看他的背景而定，館內需要的人才，如果配合度高，在人力資源的調配上，應該會比較好。

問：您認為臺灣文獻館志工發展目標為何？

答：要不然在招募新志工時，公告出去，分類、分項招募，將來分配跟運用上就會比較容易，多為將來發展目標，招募新志工時多用一點心，假如將來有大型展覽，也可向外招募一些臨時性協助人員，來做一段時間專門導覽，一個

大方向，一個大目標訂了以後，要看看我門目前的人力，先做分析，然後統籌，看那方面比較缺，將來再招募新志工時看是否能達成目標。

結束：上午十一時五十分

# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、書籍

- 江明修，《公共行政學》。台北：五南，民 86.1。
- 江明修，《第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝，2001.9。
- 吳美連、林俊毅，《人力資源管理理論與實務》。台北：智勝，2001.8。
- 吳英明、林德昌，《非政府組織》。台北：商鼎，2001.3。
- 吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 90.5。
- 宋文、李昂，《公共政策》。台北：志光教育文化，民 89.11。
- 李嵩賢，《人力資源的訓練與發展》。台北：商鼎，2001.3。
- 李漢雄，《人力資源策略管理》。台北：揚智，2000.1。
- 林榮欽，《人力資源管理》。台北：智勝，2000.6。
- 林鍾沂，《行政學》。台北：三民，民 90.8
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 90.5。
- 孫本初審訂，《政府未來的治理模式》。台北：智勝，民 90.5。
- 張添洲，《人力資源 - 組織、管理、發展》。台北：五南，民 88.7。
- 張緯良，《人力資源管理》。台北：華泰書局，民 85.4。
- 陳武雄，《志願服務基礎訓練教材》。台北：中華民國志願服務協會，民 91.9。
- 陳聰勝，《人力資源開發運用的理念與實施》。台北：五南，民 91.3。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，《人力資源管理》。台北：華泰書局，民 87.1。
- 潘明宏、陳志瑋譯，《社會科學研究方法（全一冊）》。台北：韋伯文化，2001.1。
- 賴文珍譯，《人力資源管理的未來》。台北：商周出版，2002.2。

行政院研究發展考核委員會，《台灣非政府組織國際參與策略之研究》。台北：行政院研究發展考核委員會，民 91.11。  
《臺灣省文獻委員會會志》南投：臺灣省文獻委員會，民 87.12，頁 1-3。  
內政部、中華民國志願服務協會，《志願服務基礎訓練教材》。南投：內政部，民 91.8。  
行政院青年輔導委員會，《公部門運用志工之現況研究報告》。台北：行政院青年輔導委員會，民 90.6。

## 二、期刊

甘雯，〈擴大志工服務以加強公共人力運用之探討〉，《人事月刊》第 17 卷，第 6 期，民 82.12，頁 61-69。  
江明修，〈非營利組織領導行為之研究〉，《人事管理》，民 89.06，頁 4-41。  
林文睿，〈義工其實需要更聰明才會更快樂 - 從保障義工的觀點探討義工的法律責任〉，《國立中央圖書館台灣分館館刊》第 6 卷，第 5 期，民 89.09，頁 1-2。  
林東龍、范麗娟，〈高齡志工角色壓力初探〉，《內政部社區發展季刊》第 83 期，民 87.09，頁 146-156。  
林基源，〈人力資源管理〉。公務人力月刊，第 44 期，頁 39-41。  
林勝義，〈志工的生涯規劃〉，《社教資料雜誌》，民 86.11，頁 1-2。  
林勝義，〈運用志工資源之策略〉，《成教論壇》，民 86.01，頁 22-25。  
金赫來，〈韓國志工部門的政治經濟學 - 以非政府團體為中心〉，《亞洲研究》，民 87.04，頁 24-48。  
孫本初、簡秀昭，〈公部門之志工管理（下）〉，《人事月刊》

- 第 26 卷，第 4 期，民 87.04，頁 22-27。
- 孫本初、簡秀昭，〈公部門之志工管理（上）〉，《人事月刊》第 26 卷，第 3 期，民 87.03，頁 11-25。
- 張英陣，〈第三部門與社會福利政策分析〉，《內政部社區發展季刊》第 70 期，民 84.06，頁 144-159。
- 莫正義，〈志願服務工作的職責與專業精神〉，《社會福利》，民 81.12，頁 7-9。
- 陳定銘，〈非營利組織志工招募與甄選的探討〉，《內政部社區發展季刊》第 58 期，民 88.03，頁 128-141。
- 陳金貴，〈人力資源管理應用在公部門的探討（下）〉，《人事月刊》第 21 卷，第 5 期，民 84.11，頁 18-23。
- 陳金貴，〈人力資源管理應用在公部門的探討（上）〉，《人事月刊》第 21 卷，第 3 期，民 84.09，頁 33-37。
- 陳金貴，〈人力資源管理應用在公部門的探討（中）〉，《人事月刊》第 21 卷，第 4 期，民 84.10，頁 20-25。
- 陳金貴，〈公民參與的研究（下）〉，《人事月刊》第 16 卷，第 2 期，民 82.02，頁 16-26。
- 陳金貴，〈公民參與的研究（上）〉，《人事月刊》第 16 卷，第 1 期，民 82.01，頁 11-25。
- 陳金貴，〈公民參與的研究〉，《行政學報》第 24 期，民 81.09，頁 95-128。
- 陳金貴，〈公共部門建立公共志工組織的探討〉，《人事月刊》第 20 卷，第 5 期，民 84.05，頁 13-23。
- 陳金貴，〈美國非營利組織之研究〉，《美歐月刊》第 11 卷，第六期，民 85.06，頁 100-119。
- 曾華源，〈人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探究〉，《內政部社區發展季刊》第 87 期，民 86.06，頁 28-34。
- 曾華源，〈推動志願服務以增進社區發展〉。台北：《內政部社

- 區發展季刊》第 100 期，民 91.12，頁 137-147。
- 曾華源，〈對我國擴大參與志願服務途徑與設置志工中心的建議〉，《內政部社區發展季刊》第 93 期、民 90.03，頁 59-75。
- 曾華源，〈論我國志願部門健全發展之可行方向〉，《東海大學社會科學學報》第 18 期，民 88.12，頁 179-198。
- 曾華源、郭靜晃，〈志工人力資源的開拓與整合 - 以美國志工中心的作法為借鏡〉，《內政部社區發展季刊》第 89 期，民 89.03，頁 128-144。
- 曾騰光，〈志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略〉。台北：《內政部社區發展季刊》，民 86.06，頁 35-47。
- 曾騰光、曾華源，〈我國志願服務者潛在問題與應有的走向〉，《內政部社區發展季刊》第 93 期，民 90.03，頁 6-18。
- 劉德勝，〈文教機構運用志工之環境與努力的方向〉，《國立歷史博物館館刊》，民 90.03，頁 38-41。
- 賴明伸，〈志工服務與自我成長〉，《北投社雜誌》第 13 期，民 88.09，頁 5-7。
- 龍紀萱，〈從實務經驗 - 談志工督導的任務與角色〉，《社會福利》第 133 期，民 86.12，頁 46-50。
- 謝嘉梁，〈臺灣文獻業務之沿革發展〉，《臺灣文獻》，第五十卷，第一期，民 88.3，頁 2-4。
- 簡秀昭，〈公部門之志工管理〉，人事月刊，第二十六卷，第三期，民 87.3，頁 4-25。第四期，民 87.4，頁 22-27。
- 公務人員月刊，〈二十一世紀人力資源發展的新策略〉，《公務人員月刊》第 40 期。
- 勞資關係月刊，〈二十一世紀人力資源的角色定位〉，《勞資關係月刊》，第 19 卷第 10 期，頁 623-629。

### 三、論文

- 利坤明，〈志願服務推動之探討 - 以台中市志工為例〉東海大學公共事務在職專班碩士論文，1992。
- 林萬億，〈台灣地區社會意向調查〉，中央研究院中山人文社會科學研究所，1992。
- 陳金貴，〈台灣地區文化義工之管理〉，千禧年文化義工研討會講義，行政院文化建設委員會，2000.12。
- 黃長春，〈志願工作者機構認同和工作滿足之研究〉，東吳大學社會學研究所碩士論文，1984。
- 趙珍妮，〈義務張老師在職訓練方案之評估研究〉，東吳大學社會學研究所碩士論文，1990。
- 劉明翠，〈志願服務人員組織承諾相關因素之研究〉，東吳大學社會學研究所碩士論文，1992。
- 蘇信如，〈志願服務組織運作之研究〉，台灣大學社會學研究所碩士論文，1985。
- 蘇美機，〈督導員特性、督導實施狀況對義務張老師督導滿足之影響〉東海大學社會工作研究所碩士論文，1992。

### 四、網站

- 國立中央圖書館臺灣分館網站，92.01.10 瀏覽  
(<http://www.ncltb.edu.tw/white.htm>)
- 臺灣大學網站，92.02.11 瀏覽  
(<http://www.lib.nut.edu.tw/Taiwan/hometest1.htm>)
- 內政部網站，92.02.14 瀏覽  
(<http://www.moi.gov.tw/moi/spring.asp>)
- 行政院青年輔導委員會網站，92.02.14 瀏覽  
(<http://www.nyc.gov.tw>)

立法院網站，92.02.15 瀏覽

( <http://www.lis.ly.gov.tw/lgcgi/ttswebw> )

行政院研考會網站，92.02.22 瀏覽

( <http://www.rdec.gov.tw/home> )

慈濟全球資訊網，92.02.23 瀏覽

( <http://www.tzuchi.org.tw/join/j-voll.html> )

## 五、文件或報紙

《臺灣省政府公報》冬字第 73 期。南投：臺灣省政府，民 83。

《臺灣省政府公報》冬字第 41 期。南投：臺灣省政府，民 87。

《臺灣省政府公報》夏字第 29 期。南投：臺灣省政府，民 88。

《臺灣省政府公報》春字第 39 期。南投：臺灣省政府，民 88。

中國時報，〈空難事件凸顯的志工問題〉。91.06.13，15 版。

〈國史館臺灣文獻館組織編制表〉，南投：國史館臺灣文獻館，  
民 91.1。

國史館臺灣文獻館，〈業務發展方案〉，民 91.10。

## 貳、西文部分

Beckhard, R., ( 1969 ) Organization Development : Strategies and  
Models, Reading, MA: Addison-Wesley.

Brudney, J.L., ( 1990 ) .Fostering Volunteer programs in the public  
sector Sam Francisco : Jossey Bass Publishers.

Clary, E. G. ,Snyder, M. & Stukas, A. A., ( 1996 ) ,Volunteers,  
Motivations:Findings From a National Survey, Nonprofit  
and Voluntary Sector Quarterly, 25, 494-500

Ellis , S. J. , and Noyes , k. k. ( 1990 ) .By the People: A History of



- Administration as Volunteers. San Francisco, CA.:  
Jossey-Bass Publishers.
- Ellis , S. J. ( 1989 ) .,From the Top Down, The Executive Role in  
Volunteer Program Success. Philadelphia: energize  
Associates.
- Hanvey , C., and Philpot, T., ( 1996 ) . Sweet Charity : The Role and  
Workings of Voluntary Organizations . New  
York :Routledge.
- Harris, D.M. & Desimone, R. L. ( 1994 ) .Human resource  
development. Fort Worth, Texas: The Dryden Press.
- Ilsley, P.J. ( 1990 ) ,Enhancing the Volunteer experience. San  
Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Johe M. Darley,Sam Glucksberg, and Ronald A. Kinchla,  
Psychology, 5 th ed., Prentice-Hall International, Inc.,  
( 1991 )
- Kenn Allen. ( 1991 ) , *Citizen Action and Volunteering : Building a  
Movement for Social and Economic Change*.
- Kramer , Ralph M. ( 1981 ) . *Voluntary Agencies in the Welfare State*.  
Los Angeles, CA .: University of California Press.
- Oster, S. M. ( 1995 ) ., *Strategic Management for Nonprofit  
Organizations: Theory and Cases* N. Y.: Oxford University  
Press.
- Rapp, C. A., & Poertner, J. ( 1992 ) . *Social Administration : A  
Client-centered Approach*. New York..Longman Publishing  
Group.