



博物馆志愿者工作的指南

——《招募与管理志愿者：博物馆志愿者管理手册》

The Guideline of Managing Museum Volunteers:
*Introduction to Recruiting and Managing Volunteers in Museums: A Handbook of
Volunteer Management*

刘剑波

Liu Jianbo

(深圳博物馆, 深圳, 518026)

(Shenzhen Museum, Shenzhen, 518026)

内容提要：美国是世界上最早出现博物馆志愿者的国家，也是志愿文化最发达的地区。《招募与管理志愿者：博物馆志愿者管理手册》一书从志愿者资源发掘，各类博物馆的不同需求，项目计划制订，志愿者及项目管理，志愿者激励维系五个方面，系统呈现了美国博物馆志愿者工作的先进经验和理念，兼具理论性和实用性，是值得所有博物馆管理者阅读的重要译著。

关键词：博物馆 志愿者工作 指南

Abstract: America has the earliest museum volunteers in the world, and is an area with most thriving volunteer culture. Recruiting and Managing Volunteers in Museums: A Handbook of Volunteer Management elaborated their advanced experience and beliefs of museum volunteer managing through five aspects: recruiting volunteers, different volunteer requirements of different museums, museum project planning, management of volunteers and projects, and volunteer incentives. Moreover, the theories in this book are easy to put into practice. So it is an essential book that every museum administrative staff should read.

Key Words: Museum; volunteer managing; guideline



志愿者是当今国内外博物馆界共同关注和研究的热点之一。他们为博物馆带来经验、热情、活力，甚至是经济利益，是博物馆越来越有价值的资源。美国是世界上博物馆数量最多、志愿文化最发达的地区。该国博物馆学家克里斯蒂·范·霍芬（Kristy van Hoven）与洛尼·韦尔曼（Loni Wellman）合作撰写的《招募与管理志愿者：博物馆志愿者管理手册》一书，系统地呈现了美国博物馆志愿者工作的先进经验和理念，兼具理论性和实用性，对我国博物馆的志愿者工作具有重要的借鉴和指导意义（图1）。

对于志愿者动机、需求的关注和满足，是志愿者项目成功的关键，也是克里斯蒂·范·霍芬与洛尼·韦尔曼研究的核心。该书首先从动机角度论述了博物馆志愿者是什么样的人，以及未来的发展趋势：随着公众需求日趋多样，家庭性别角色变化，未来的博物馆志愿者队伍会更加多元，志愿者项目也会更为多样。特别是数字化技术将让博物馆突

破空间限制，极大地拓展可利用的志愿者资源，以及他们参与工作的渠道、岗位和层面。

志愿者工作按照流程，可分为招募培训、使用管理、激励维系三个环节。该书从志愿者资源发掘，各类博物馆的不同需求，项目计划制订，志愿者及项目管理，志愿者激励维系五个方面介绍了相关工作经验。特别是其中的一些表格，可作为我们工作的范本。

该书亮点之一是分六种类型指出了志愿者的参与动机。成年志愿者希望通过自己的工作为博物馆带来积极的改变，深度接触博物馆藏品，拓展知识面，发展某方面的才干。退休专业人士（后职业期志愿者）希望获得与更多人沟通交流的平台，学习新知识、新技能。家庭志愿者希望能在博物馆得到有意义的学习体验。青少年志愿者（中学生）是为了完成学业，学习专业技能，申请更好的大学。实习生（在校及刚毕业的大学生）是为积累工作经验。在线志愿者是为突破空间限制，学习新技能、新知识。博物馆必须了解每一位志愿者的动机，并以适当的方式予以回应，为他们创造积极的、与其动机相一致的志愿工作体验。

该书亮点之二是分析了各类博物馆不同的志愿者需求。在国际博物馆界，博物馆不仅包括历史博物馆、艺术博物馆、科学博物馆和特殊博物馆，还包含动物园、植物园、水族馆、自然保护区、科学中心、天文馆，以及图书馆、档案馆内长期设置的保管机构和展厅。它们对志愿者有不同的要求。如历史古迹和遗址类博物馆志愿者应有较强的团队合作意识和处理室外紧急情况的能力；动物园、水族馆等展示活体生物博物馆的志愿者要有良好的身体素质、动物饲养经验和充裕时间，熟悉与天气有关的安全知识、识别潜在危险的知识和动物习性；儿童博物馆和科学中心的志愿者要有旺盛的精力、足够的耐心；研究机构和档案馆的志愿者要有一定的科研能力。博物馆除了要根据机构特点有针对性地进行志愿者招募外，还应该让他们了解机构的使命并感受到自己工作的重要意义。这有助于保持队伍稳定，使志愿者项目取得成功。

该书亮点之三是展示了志愿者招募、面试、培训、管理的系统规范的工作流程，并提供了一系列可资借鉴的图表。作者强调将志愿者安排到合适的工作岗位至关重要。对此，博物馆应该有专人或专门部门负责志愿者工作。在招募前尽可能详细地调查业务部门的需求，包括志愿者工作岗位、职责、服务时间、所需技能和紧急程度等，以此制定招募计划和公告。发布

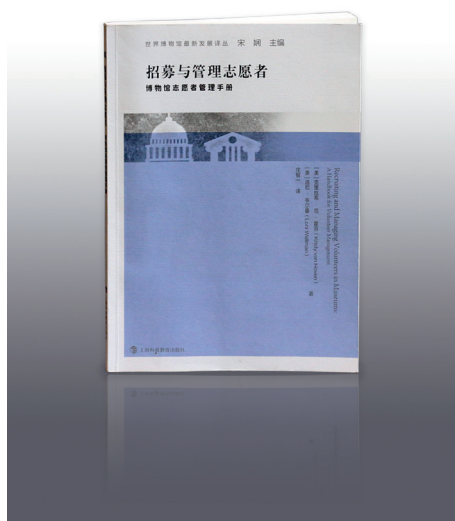


图1 《招募与管理志愿者：博物馆志愿者管理手册》书影



公告的渠道除了馆内公告栏、官网及当地志愿者和慈善组织网站以外，还应该使用微信、Face book（脸书）、Twitter（推特）等社交媒体，这是当今公众特别是年轻人获取信息的重要渠道。通过资深志愿者向他的朋友圈传递招聘信息，也是招募志愿者的有效方法之一。面试时要与申请者深入沟通，了解他们的动机、目标、期望和兴趣点，具备的技能、特长，相关工作经验等，同时清晰告知工作岗位的职责、目标、评价标准和博物馆期望。新志愿者培训应在面试通过后尽快开展，并在其整个工作期间持续进行，形成长效培训机制。其中实地参观考察不仅是非常受欢迎的培训形式，也是一种有效的激励方式。利用数字化技术进行在线培训，可以突破时空限制，让培训变得更为灵活高效。在志愿者管理上，博物馆应该建立简便的计时系统对他们的服务时间进行精确记录，以此作为评价和激励的依据。定期开展双向评估，一方面博物馆要对志愿者的工作表现进行评定，另一方面也要让志愿者对博物馆及开展的项目进行评价，了解他们的诉求，据此制定和调整相关政策。这有助于志愿者积极工作并获得良好的体验。

志愿者项目能愉快和顺利进行的关键，在于博物馆对志愿者表现出足够的尊重，并对他们出色的工作给予肯定。作者从对志愿者表达认可的方式、表彰活动、奖励和奖品三个方面介绍了相关工作的方法和经验，同时也强调无论采取何种方式，都不能忽略用语言，最好是书面的方式表示感谢。作者还介绍了解决“问题”志愿者的方法。由博物馆管理者与志愿者共同制订“机会和风险记录表”，是使志愿者避免消极行为的有效方法。对于不服从管理的志愿者，博物馆应当及时与其沟通，进行培训，并在此过程中保持足够的耐心、真诚和尊重。

该书在最后提供了六个典型案例。它们涵盖了六种不同类型的志愿者和博物馆，综合体现了作者提出的志愿者工作理念和经验，极具启发性。通过一名成人志愿者在历史博物馆工作的案例可以看出，志愿者是博物馆与其所在机构建立联系的桥梁，能有效地帮助博物馆获得新的支持与资助。通过一名退休志愿者在科学博物馆服务的案例可以看到，热情志愿者的朋友群体及博物馆会员是志愿者招募的重要目标群体。通过一个家庭利用假期在海事博物馆当志愿者的故事反映出，让志愿者从事不感兴趣的工作会影响其积极性，导致志愿者流失。通过一名中学生在儿童博物馆第一次从事志愿者工作的经历表明，让志愿者感受到工作的乐趣和收获可以有效地保持他的服务热情，维持队伍的稳定。通过一名实习生在艺术博物馆服务的案例可以看到，不同知识背景的志愿者可以为博物馆带来更多的经验、技能和活力。通过一名大学生从在植物园当网络志愿者、找到未来发展方向的故事可以看到，博物馆应该在志愿者工作中提供多种形式的沟通渠道，网络技术极大地扩展了博物馆的志愿者资源。

参考书目

克里斯蒂·范·霍芬等著，庄智一译：《招募与管理志愿者：博物馆志愿者管理手册》，上海科技教育出版社，2017年。