社会科学与教育 2026年第10期
ISSN: 3079-4420

协同治理视域下宜春市微爱公益组织志愿服务赋能路径研究

周梨萍
宜春幼儿师范高等专科学校，江西宜春，中国

【摘要】本文以协同治理理论为分析框架，考察宜春市微爱公益组织志愿服务赋能的实践路径。案例显示，该组织依靠“环保+”项目拓展服务边界，在多方主体互动中完成角色重塑，依托项目化方式整合各类资源，并扎根基层治理阵地，将零散志愿活动转化为可持续的治理参与能力。但实践过程中依然存在权责边界模糊、资源保障不稳定、评估激励机制不完善等现实约束。据此，研究提出优化策略：搭建党建引领的多元协商平台，推动社工与志愿者专业协作，依托数字化手段实现供需精准匹配，健全配套制度与效能评价体系。该案例表明，草根公益组织实现有效赋能的关键，是在守住组织自主性的基础上嵌入正式治理网络，发展为基层协同治理体系中稳定可靠的行动主体。

【关键词】协同治理；志愿服务；赋能路径；微爱公益组织；基层治理
【基金项目】宜春市社会科学研究“十四五”规划 2025 年度课题：“党建＋志愿服务”创新机制研究—以宜春市微爱公益组织为例（编号：25SK139）

1.引言

随着基层治理现实场景的不断变迁，志愿服务逐步演变为打通政府与社会之间联系的柔性治理载体。宜春市微爱公益发展中心自环保公益领域起家，经过多年实践摸索搭建起“环保+”项目体系，同时和属地生态环境部门构建起合作关系，展现出草根社会组织介入地方治理的代表性发展脉络。现有研究大多认可志愿服务所具备的治理价值，但较少探讨这类组织治理能力的生成来源，以及能力转化为持续治理成效的内在作用机制。本文选取协同治理理论作为分析视角，把宜春市微爱公益放置于地方治理现实场域之内，剖析其志愿服务赋能的生成逻辑与现实局限，据此提炼相应改进路径，以期为解读中小城市公益组织参与基层治理的实践提供中观层面的分析参考[1]。

2.理论视角与分析框架

2.1 协同治理理论的核心内涵

协同治理理论的核心要义，是正视公共事务跨领域、跨部门交织的复杂特征，认识到仅依靠政府科层权威，难以对碎片化、动态变化的社会需求做出有效回应。该理论并不只是倡导多元主体共同介入公共事务，重点在于探究不同类型行动主体怎样构建起秩序化的互动格局。这一理论视角既借鉴了协同学中开放系统自组织的相关观点，也契合治理理论提出的政府由“划桨”向“掌舵”转变的角色转向。从制度维度来看，协同治理强调依托议事规范、信息共享渠道以及责任共担机制，把各类分散割裂的资源整合为能够统筹调配的集体行动。但协同并不意味着天然能够达成融洽的合作局面，权力落差、目标偏差以及信任缺失是协同过程中客观存在的内生问题。故而该理论的重点并非消除主体间的矛盾冲突，而是阐释差异化参与主体如何在保留自身独立地位的基础上实现功能互补，推动整体治理成效突破单一行动主体的能力边界[2]。

2.2 志愿服务赋能何以可能

志愿服务组织虽具备扎根基层、响应灵活、非营利导向等先天特质，不过仅凭上述特质，并不能直接转化为实际的治理成效。志愿服务实现赋能，关键要完成从偶然性的活动“在场”向结构性治理“嵌入”的转变。从组织层面分析，志愿组织借助项目合作、阵地共建、政府购买服务等方式融入地方治理网络，以此获取身份合法性、信息渠道与资源保障，这是组织行动能力得以稳固的制度基础。放到社会层面来看，志愿服务能够把群众现实生活中的利益诉求转化为落地可行的服务事项，以相对低廉的沟通成本完成需求甄别与初步处置。在政府自上而下的吸纳整合和社会自下而上的诉求传导这一双向互动过程当中，志愿服务不再局限于道德实践范畴，演变为调和利益矛盾、消解意见隔阂、再造社区社会资本的中介载体。志愿服务赋能机制的内核，正是来源于这一特殊中间位置所具备的纽带连接与要素转化作用。[3]

3.宜春市微爱公益组织的发展脉络与治理环境

3.1 组织缘起与“环保+”实践拓展

宜春市微爱公益发展中心成立之初便把环境保护、社会公益以及文明实践划定为主要服务方向，慢慢确立起“微善常举，爱心传递”的行动宗旨。发展初期，该组织以“我是河小青，保护母亲河”这类项目切入当地水环境治理工作，还开展废旧节能灯置换、社区垃圾分类普及等参与门槛较低的活动，不断积累社会公信力，扩充志愿者队伍。伴随实践持续开展，机构不再局限于开展单纯的环保活动，开始走向“环保+”的融合式发展，把环境保护议题融入助学帮扶、老年关爱、社区托管等不同服务场景，打造出“微爱小手套”“假日课堂”等辨识度较高的特色项目。在这一发展阶段，组织采取市级统筹带动各县区协同运作的模式，搭建起辐射多个区域的志愿服务网络，也为自身进一步融入层次更为复杂的地方治理体系，夯实了组织基础，完成相应的合法性积淀。

3.2 地方治理场域中的参与空间

宜春市微爱公益组织能够不断拓宽自身的参与场域，和地方治理体系接纳社会力量的内在逻辑存在密切关联。当地建立起生态环境局与社会组织对接的合作模式，让“河小青”“环保啄木鸟”原本碎片化的自发志愿活动，转变成政府与社会协同开展工作的实践载体，志愿者由此能够参与环境监督、政策宣讲、群众动员等过去较少向社会开放的治理环节。除此之外，该组织通过承接政府购买服务项目以及社区试点工作，把服务工作拓展到无物业小区精细化治理、困难群体帮扶救助、精神文明建设等民生事务当中。以袁州区湛郎街道五六川社区的实践为例，专业社工联合志愿者深度融入居民议事平台与日常服务体系，推动组织身份从外部输入资源的供给方，转变为扎根社区内部的治理协作主体。尽管此类参与场域的获得一定程度上依托行政层面的授权，但也为志愿组织把实际服务成效转化为自身的治理合法性，提供了现实可行的实践条件。

4.微爱公益志愿服务赋能的内在机制

4.1 多元主体互动与角色调适

宜春市微爱公益组织开展志愿服务并非单独开展工作，而是在同地方政府、社区两委、企业、居民多方往来博弈的过程里，持续完成自身角色的重新定位。发展初期和生态环境部门围绕“河小青”开展的合作，大多还属于行政动员框架下的配合落实，志愿者主要负责巡河作业、政策宣传这类辅助类事务。当组织的服务工作进一步下沉社区之后，它和街道、居委会之间慢慢建立起偏向平等协商的合作关系，拿无物业小区治理实践来说，社工与志愿者不再单纯落实既定活动安排，而是投身需求调研、方案研讨、居民发动等环节，成为治理过程的协作主体。这种角色转换并不是短时间内就能够实现的，是各类项目落地过程中反复磨合、试错沟通所形成的结果。不同参与主体对公益组织抱有不一样的现实期待：政府部门看重其群众动员能力以及服务成本优势，社区倚重它灵活介入事务、开展情感沟通的作用，普通居民则更加看重自身能够收获的实际服务成效。微爱公益正是在多方期待形成的张力之下，逐步脱离外来资源供给方的身份，成长为扎根地方治理网络的协调主体，组织开展各项工作的合法性也随之得到进一步巩固。

4.2 项目化运作中的资源动员

项目化运作是维持微爱公益志愿服务常态化运行的重要依托，同时也是该组织把碎片化公益行动转化为持续性服务成果的核心方式。区别于多数草根公益组织依靠单一渠道获取资金的模式，宜春市微爱公益积极开辟多元化资源获取渠道，政府购买服务为机构日常运转筑牢基础，基金会扶持、线上众筹为专项项目补足经费，企业物资捐助以及盘活社区闲置资源则有效压缩服务开支。以“微爱小手套”项目作为实例，该项目除采取公开募捐的筹资手段之外，还打通环保回收与公益生产的业务链条，把废旧物资加工成可供公益分发的服务产品，发展出带有社会企业特征的资源动员模式。项目化管理也为资源使用划定清晰的任务目标与时间节点，能够把志愿者的时间精力、专业素养以及各类物资统筹匹配到具体服务任务当中。这套运行模式一定程度化解了志愿组织普遍存在的人员效能不足、资源搁置浪费等难题，也提升了外部合作主体同该机构建立长期协作关系的意愿。

4.3 基层阵地嵌入与服务精准化

基层阵地嵌入是微爱公益推动志愿服务下沉落地、实现服务精准供给的重要途径。该组织并未局限于在城市公共空间组织短期活动，而是主动依托社区服务中心、新时代文明实践站、社工站等现有平台，把服务延伸到居民日常生活场景之中。在五六川社区等试点点位，社工与志愿者借助长期驻点、入户走访、居民议事等工作方式，充分掌握社区内部差异化的群众诉求，推动服务供给由“资源有什么就提供什么”转向“群众缺什么就补齐什么”。面向留守老人、困境儿童、残障群体等不同服

务对象，组织设置差异化的服务内容与实施周期，规避普惠式覆盖带来的服务同质化问题。阵地嵌入同时搭建起便捷的信息反馈渠道，居民提出的诉求能够较快反馈至项目端并用于优化服务方案。这种在地化服务模式降低了居民参与社区公共事务的门槛，也让志愿组织在基层治理场域形成非正式但具备实效的在地影响力，为其开展更为复杂的协调工作奠定微观层面的实践基础。

5.赋能过程中的现实约束

5.1 协同关系中的权责边界模糊

宜春市微爱公益虽已纳入地方治理网络，但协同合作的内在逻辑并未完全厘清。部分社区治理任务带有行政分派特征，在无物业小区值守、文明创建督导等场景下，志愿者承接了大量本应由基层行政主体承担的巡查、协调事务，志愿服务与行政辅助工作之间的边界日渐模糊。这种现象看似提升了组织在政府体系内的认可度，实则使其陷入“行政吸纳”甚至沦为“编外劳动力”的认知困境，双向协商机制容易异化为单向任务转包。在跨部门联合项目当中，街道、社区与群团组织对公益组织下达的工作指令分散，甚至存在要求冲突的情况，缺少统一的统筹对接主体，造成志愿者精力被重复事务消耗，难以投入专业化服务工作。

5.2 专业能力与资源可持续性不足

虽然“假日课堂”“河小青”等项目已经形成相应品牌影响力，但组织整体的专业化程度仍存在不均衡问题。志愿者群体以返乡大学生、退休人员与社区热心居民为主，大多没有接受政策法规、心理疏导、应急处置方面的系统化培训，拥有专业资质的社工和实务工作者数量偏少。一旦服务对象产生精神陪伴、家庭介入、残障帮扶这类深层次需求，普通志愿者通常仅能完成信息登记、日常陪伴与物资发放等基础性事务，难以开展深度服务。与此同时，机构资金主要依靠政府购买、企业捐助和线上众筹，收入稳定性不足；专职人员队伍体量有限，核心工作大多由少数骨干承担。资源结构的不确定性制约了项目大范围推广，服务质量也会随人员流动产生波动。

5.3 评估激励机制的缺位与错位

当前针对微爱公益志愿服务的评价工作，大多依旧聚焦活动场次、参与人数、服务时长这类浅层指标，尚未建立能够对接基层治理成效的综合评判体系。尽管服务时长作为核心统计项被持续关注，但不同项目的统计标准并不统一，相关数据也未能和信用激励、个人成长支持等回馈机制形成稳定联动。现有激励手段多以行政荣誉表彰、实物兑换为主，很难满足青年志愿者对于能力提升与社会认可的内在诉求。与此同时，该组织、政府职能部门以及社区各方信息系统相互独立，需求摸排、志愿者调配与活动复盘大多依靠微信群和手工台账开展，相关数据无法沉淀为支撑治理决策的长效资源。评估体系与信息管理两方面的短板，使得组织难以向合作主体充分呈现其在基层治理中的独特作用，也不利于精准识别优化方向。

6.协同治理视域下志愿服务赋能路径优化

6.1 党建引领下的多元协商网络建设

优化微爱公益的志愿服务赋能路径，首要的是跳出被动承接行政任务的局面，融入党组织统筹下的基层协商架构。宜春本地已经落地“1314”志愿服务工程与“五社联动”实践模式，核心是把现有实践经验固化为常态化议事机制。可由社区党组织牵头，吸纳公益组织、物业服务企业、业主委员会、居民骨干以及辖区单位搭建统一协商平台，推动各类零散的志愿服务诉求转变为规范化的公共议题讨论。在这一平台内，微爱公益适宜承担议题挖掘与项目转化职能，将居民提出的环境整治、儿童托管、老年陪护等诉求梳理成可落地的服务方案，再反馈至协商网络。楼栋长、网格员作为志愿服务联络支点，能够压缩需求传递环节，构建“网格摸排、协商立项、志愿响应、成效公示”的闭环运行机制。如此一来，公益组织就不再单纯承担活动执行工作，而是作为稳定主体嵌入协商网络，在持续互动过程中不断强化自身的自主空间与快速响应能力。

6.2 社工与志愿者的专业协作深化

单纯依靠志愿热情与服务时长，不足以支撑志愿服务深度参与基层治理，需要构建以社工专业方法为主体、广泛志愿者参与为支撑的分工协作体系。宜春微爱公益在“假日课堂”这类项目中展现出良好的动员水平，但在个案跟进、需求评估与特殊群体帮扶方面仍存在短板。后续优化可以重点搭建“持证社工主导、骨干志愿者分组落实”的协作单元：社工负责评估服务对象风险水平、统筹各类资源匹配，志愿者承担日常陪伴、活动协助以及基础事务工作。相关培训不能只局限于服务礼仪与操作流程，需要围绕心理危机识别、家庭沟通方法、资源转介路径等实操能力开展，帮助志愿者在复杂场景下做出基础判断。与此同时，要清晰划定志愿者的工作边界，配套设置退出机制，防止

志愿者承担超出自身能力范围的责任而产生工作挫败感。当这套协作模式稳定运行后，志愿服务能够在基层矛盾调处、困难群体支持领域，形成专业力量单独开展工作难以实现的补充效果，让公益实践在保有价值意义的同时提升专业水准。

6.3 数字化平台与供需精准匹配

供需错位是不少志愿组织普遍遭遇的现实难题，宜春微爱公益同样面临这一困境。数字化手段的运用，核心目标在于降低信息传递损耗、加快服务响应效率，而非片面追求技术架构的繁复。可参照“居民点单、社区派单、志愿者接单”的运行逻辑，依托现有社区网格体系搭建动态更新的需求台账与志愿者资源台账。将志愿者注册、项目发布、时长登记以及服务评价集成在统一平台，能够减轻社工与骨干志愿者的人工协调压力，使其将更多精力投入入户走访与前置干预工作。针对“微爱小手套”“假日课堂”等品牌项目，平台积累的数据可用于研判重点人群分布特征及其阶段性诉求，推动项目安排从事后应急转为事前规划。但数字化手段无法替代线下面对面沟通，还需要保留人工兜底渠道，保障不擅长智能设备操作的老年居民、缺乏数字技能的志愿者拥有参与机会。技术工具的价值落脚点，在于优化供需匹配精度、改善志愿者的服务体验，而不是盲目堆砌平台功能。

6.4 制度保障与效能评价改进

志愿服务要实现长效赋能，离不开稳定的制度预期；缺少制度支撑，组织实践极易在行政任务压力与资源波动影响下退回原有状态。地方党委社会工作主管部门应当承担统筹协调职能，把公益组织参与社区治理纳入年度服务清单，借助政府购买协议或共建备忘录厘清多方权责，减少临时任务分派与权责边界不清等问题。就微爱公益而言，可探索构建以治理成效为导向的双轨评估体系：一方面保留活动场次、参与人数等过程性指标，另一方面纳入服务对象状况持续改善、重复求助率降低、社区社会网络强化等结果指标。评估结果应当和资源分配、项目续期、荣誉激励挂钩，防止评估流于形式。志愿服务时长还可尝试对接信用积分、职业培训、社区公共权益兑换等机制，使志愿者的长期付出获得实在回报。制度保障的核心目的并非管控约束，而是为草根组织自主调整运作模式、提升服务效能筑牢底线，保障其在协同治理框架内拥有稳定可预期的行动空间。

7.结论

本研究显示，宜春市微爱公益的志愿服务赋能并非一条单向推进的发展过程，而是组织自主性、政府吸纳力量与公众参与三者持续博弈调适形成的结果。“环保+”实践模式拓宽了服务覆盖边界，同时也显现出协同主体权责界定模糊、专业资源供给缺口、评估激励机制失效等现实难题。完善赋能路径的核心并不在于扩大活动规模，而是理顺多元主体之间的制度化关系，推动党建引领、专业协作与数字化供需匹配形成联动支撑。从这一案例可以看出，草根公益组织在保有自身灵活特质的前提下嵌入正式治理网络，有机会成长为基层协同治理体系内稳定的行动节点。需要说明的是，本文基于单个案例得出的研究结论，仍有待更多比较研究开展进一步验证。

参考文献

[1]徐政,蔡政.“创文”视域下宜春市高校文明实践志愿服务工作的创新[J].国际公关,2023,(16):140-142.DOI:10.16645/j.cnki.cn11-5281/c.2023.16.024.

[2]闫璐.社会公益组织参与困境儿童救助的问题与对策研究:以X公益事业发展中心为例[D].山东农业大学,2023.DOI:10.27277/d.cnki.gsdnu.2023.000132.

[3]廖金萍,陈洋庚.社会公益组织参与农村留守儿童教育研究——基于公共服务视角下“江西微爱”的质性调查[J].湖州职业技术学院学报,2018,16(4):35-38+59.DOI:10.13690/j.cnki.hzyxb.issn.1672-2388.2018.04.09.