

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2023.11.006

# 使命驱动、网络联结与资源调配<sup>①</sup>

## ——重大突发事件应急志愿组织高效运作机制研究

彭正银<sup>1</sup>, 楚伯微<sup>1</sup>, 汪爽<sup>1\*</sup>, 冯永春<sup>1</sup>

(天津财经大学商学院, 天津 300222)

**摘要:** 在重大突发事件中, 应急志愿组织作为辅助救援的主体, 发挥着重要的作用. 本研究选取重大突发事件救援中的H志愿组织为研究对象, 聚焦“重大突发事件中应急志愿组织的运作机制及各要素之间的逻辑关系”, 进行探索性单案例研究, 构建了“使命驱动—网络联结—资源调配”的运作机制模型. 研究发现组织使命是驱动应急志愿组织高效运作的关键要素, 网络联结结构的演化是组织在结构层面高效运作的重要因素, 为资源调配提供了基础保障, 资源调配的不同方式是组织在行动层面高效运作的重要途径; 初建期, 应急志愿组织使命萌发, 快速信任建立, 以星型网络结构进行联结, 利用既有的人际关系进行资源调配; 调整期, 使命强化, 前期的协同与合作促进了知识共享, 以链式网络结构进行联结, 利用知识、经验等专长调配资源; 稳定期, 使命内化于心, 组织认同度较高, 以环型网络结构进行联结, 通过声誉、信任等的作用, 资源得以主动汇聚. 本研究从组织层面的动态视角探索出了应急志愿组织的高效运作机制, 对于重大突发事件中应急志愿组织运作效率的提升具有启示意义.

**关键词:** 重大突发事件; 应急志愿组织; 使命驱动; 网络联结; 资源调配

**中图分类号:** C936 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2023)11-0102-23

## 0 引言

重大突发事件, 也称重大安全风险事件、非常规突发事件等, 是由潜在的重大安全风险转化而成的、社会从未或极少发生过的突发事件, 具有不确定性、时间紧迫性、任务复杂性等特征<sup>[1, 2]</sup>. 由于缺乏对其过程规律的认知和相应的处置经验, 该类事件会导致社会经济系统稳定性动摇、社会资源供需失衡等严重后果<sup>[3-5]</sup>. 典型事件有“5·12汶川地震”、“8·12天津滨海新区爆炸事故”、“2014年西非埃博拉病毒疫情”等. 2020年初, 我国中部一大型城市爆发重大突发公共卫生事件, 以其传播速度之快、感染范围之广和防控难度之大成为“新中国成立以来最大的一次重大突发公

共卫生事件<sup>②</sup>”, 对全球经济社会造成极大的危害. 应急志愿组织作为重大突发事件中辅助救援的主体, 对于充实救援力量起着重要的作用<sup>[6, 7]</sup>, 受到实践界和学术界的广泛关注. 重大突发事件的爆发, 促使许多志愿者自发自主、就近就便组建应急志愿组织, 线上线下联动, 针对困境中的各种服务需求, 开展了信息汇总、物资调配、线上心理疏导等服务和活动. 根据国务院发布的白皮书的统计数据, 截至2020年5月31日, 全国参与重大突发事件防控的注册志愿者达到881万人, 志愿服务项目超过46万个. 重大突发事件带来的强破坏性、广泛性、衍生性等极端情境, 导致应急志愿组织的运作面临极大的风险性、紧迫性和复杂

① 收稿日期: 2021-09-15; 修订日期: 2023-05-19.

基金项目: 国家社会科学基金资助项目(21&ZD135); 国家自然科学基金资助项目(72032007; 71772134; 71702122).

通讯作者: 汪爽(1980—), 女, 湖北武汉人, 博士, 讲师. Email: gloria\_ws213@hotmail.com

② 资料来源: 国务院新闻办公室举行的新闻发布会答记者问(2020年2月28日).

性<sup>[8,9]</sup>。在这种情境下,志愿者们快速响应,发现和瞄准多样化的需求,突破域内域外的重重困难,调配国内外资源,织起一张有效的社会救助网络,值得研究者对其高效运作机制展开深入探讨。

应急志愿组织属于典型的临时性组织,具有该类组织时间紧迫、任务复杂、成员异质等特征<sup>[10]</sup>,运作过程符合复杂系统中自组织的过程,经历了从无序到有序的演化,其高效运作的实现可能受到驱动、结构及行动等因素的影响。现有对应急志愿组织的研究,多从组织管理或制度建构等视角出发,关注组织的人员管理、组织文化、合法性获取或权益保障等<sup>[11,12]</sup>,但与重大突发事件情境特征结合对组织运作过程进行的研究较少。通过对现有研究的梳理发现,应急志愿组织高效运作的驱动要素有组织使命、责任感、利他动机、组织认同等多种类型<sup>[13-15]</sup>。在对结构要素的研究中,学者们重点关注了协同、合作等对于形成有序结构的重要性,及网络中心节点的作用<sup>[16]</sup>。在对行动层面的资源调配的研究中,非物质性资源促进了物质性资源的高效调配<sup>[17]</sup>。然而,现有研究多为对某种因素的罗列或单一研究<sup>[9,18-20]</sup>,未结合具体的运作阶段或外部情境,忽略了一个重要的角度——对应急志愿组织高效运作的过程进行探索。应急志愿组织的运作涉及到许多微观因素与细节要素,是一个复杂的动态系统过程。探索此过程,一方面可以探明组织在三大要素的作用下实现高效运作的机制,进而贡献于现有研究;另一方面,探索这一过程能够为重大突发事件情境中的临时性组织及自组织理论相关研究提供一定的借鉴。

针对现有研究局限,本研究将应急志愿组织运作的研究情境定位到重大突发事件组织救援领域,采用探索性单案例分析方法,选取 H 志愿组织为研究对象。通过对其参与重大突发事件救援的全过程考察,发现其通过特殊的运作机制,实现资源与需求的有效对接。本研究将探讨以下核心问题:在重大突发事件情境中,应急志愿组织是如何实现高效运作的?运作机制各要素之间的逻辑关系是怎样的?

## 1 文献回顾与理论基础

### 1.1 应急志愿组织

应急志愿组织属于民间志愿组织的范畴,发端于民众自发的社会公益行为,是在突发事件的情境中临时组建起来的一类组织,属于一种临时性组织(temporary organization)。区别于社区或青年志愿组织等政府动员的组织,应急志愿组织在时间、人力和专业技能等方面的投入具有自发性、自主性、弱义务化和无偿性等特点<sup>[21,22]</sup>。应急志愿组织是由民间志愿个体围绕重大突发事件的救援,在一定时期内开展服务工作的组织,快速行动是其高效运作的重点和存在的基础<sup>[23]</sup>。与常规组织相比,应急志愿组织面临着快速变化、高风险、不确定性的外部环境<sup>[24]</sup>,具有临时性、动态性和高效性的特征,其优势在于快速的反应速度、灵活性和资源整合能力<sup>[25]</sup>。同时,应急志愿组织的运作过程符合自组织理论中关于复杂系统从无序到有序的演化过程,其高效运作的实现起源于系统内各行动主体间自发的非线性相互作用<sup>[22,26]</sup>,需要不断与外界进行物质、能量和信息交换<sup>[27]</sup>,与组织内部多种因素密切相关,可能受到驱动、结构和行动等因素的影响。

现有关于应急志愿组织的研究,一方面从组织内部化管理视角出发,关注组织人力资源管理、团队建设、组织文化、体系建构等内容<sup>[11,28,29]</sup>,另一方面从组织制度化建设视角出发,关注风险防范、权益保障、合法性获取等<sup>[12]</sup>。但与重大突发事件情境特征结合对组织具体运作过程进行的研究较为缺乏。尽管有少部分研究关注到了情境变量,但多以危机生命周期过程特征为主线,对如何应对突发事件各阶段态势进行探讨<sup>[30,31]</sup>。然而,对于应急志愿组织而言,其所面临的外部情境多以时间紧迫性、任务复杂性、极端不确定性为特征,运作过程与常规组织不同,学术界对其各阶段的运作过程机制的研究较为缺乏。

### 1.2 重大突发事件对应急志愿组织运作的影响

重大突发事件与常规突发事件在发生概率、危害程度、资源配置等方面存在明显的不同<sup>[32,33]</sup>,以其概率低、危害性大、意外性、不确定性、紧迫性等

极端特征受到学界广泛关注<sup>[34, 35]</sup>, 学者们从不同视角对重大突发事件中的组织运作和个体行为进行了研究<sup>[36]</sup>. 通过对现有研究的梳理, 重大突发事件的特征主要表现在两个方面: 一是持续的不确定性, 即环境处于一种极度不平衡状态, 随时都在发生变化, 导致组织的运作始终处于动态的迭代演化过程; 二是救援区域的分隔性, 如为阻断突发公共卫生事件的传染源而采取的暂停交通运输等措施, 或地震等重大灾害导致的道路堵塞, 难以前往救援等<sup>[37, 38]</sup>. 情境的极端化为相关组织的运作提出了很高的要求. 较短的反应时间、合理高效的资源调配、持续的迭代更新是对事件进行最有效响应的方式, 以适应不断变化的外部环境, 满足民众需求<sup>[39]</sup>. 应急志愿组织为重大突发事件中的组织运作提供了一种很好的应对突发情境的柔性、灵活、敏捷的组织管理手段, 可对正规救援力量无法触及的微观细节进行补位, 提高互救自救能力, 因此受到实践界和学术界的广泛关注.

对于应急志愿组织如何实现高效运作, 现有研究主要从三个方面进行展开: 第一, 驱动因素层面, 应急志愿组织在利他动机、责任感、组织使命、组织认同、灾害中的共同体意识等多种因素的驱动下实现高效运作<sup>[13-15]</sup>. 但当前研究主要局限于对驱动要素的罗列, 或对某个因素所折射现象的特征识别, 缺乏对该要素如何驱动应急志愿组织高效运作的过程机制的深入研究; 第二, 结构要素层面, 当前研究指出应急志愿组织作为一种网络化的联结结构, 其核心节点在早期运作中发挥重要的动员作用<sup>[13]</sup>. 随着运作时间的延长, 任务类型和数量增加, 单个节点难以胜任愈加复杂的任务. 网络结构中其他成员的重要性逐渐增加, 组织内部以分工、分组等方式进行协调、沟通与合作<sup>[21, 40]</sup>. 然而现有对应急志愿组织网络联结结构的研究, 多为静态视角, 缺乏从动态视角出发, 对由于外部情境变动、节点间互动关系变化等引发的组织网络联结结构演化过程的研究; 第三, 行动要素层面, 现有对应急志愿组织行动层面要素的研究, 主要关注组织如何对资源进行高效的调配, 尽管指出关系、知识、信任和声誉等非物质要素对物质性资源(资金、物资等)调配起到重要的影响作用<sup>[21, 41]</sup>, 但缺乏与具体运作阶段结合进行的研究.

综上所述, 现有研究缺乏与重大突发事件情境特征紧密结合, 从动态演化视角, 对应急志愿组织运作过程中的内部机制进行的系统性、过程性研究. 本研究将从组织内部视角出发, 对重大突发事件情境下应急志愿组织高效运作的动态过程进行系统性探索, 以期提炼出新的理论见解, 贡献于现有研究.

## 2 案例设计

### 2.1 研究方法及案例选取

针对现有研究的不足, 本研究采用探索性单案例研究方法探究重大突发事件情境中应急志愿组织高效运作的机制. 在过程性问题及存在较多研究空间的领域, 探索性研究对于理论的发展是很有效的<sup>[42]</sup>. 在面临具有重大研究意义的复杂问题时, 单案例研究比多案例研究更适合检查和解决问题, 可以通过对纵向演进过程的深入分析, 解释复杂事实背后存在的规律, 总结出理论<sup>[43]</sup>. 本研究重点探讨应急志愿组织在特殊情境中的运作特征, 需要通过复杂现象揭示背后存在的多种关系. 遵循单案例研究的步骤和规范开展研究<sup>[44]</sup>, 能够通过对事件细节的挖掘, 将单一情境从静态特征扩展为动态演化, 对所发现的关系进行生动展示, 对“怎么样”的问题进行详细回答. 单案例研究注重案例的极端性和启发性<sup>[42]</sup>, 可以减少特定情境中与本研究不相关因素的干扰, 使得结论更有解释力和说服力<sup>[45]</sup>, 研究结果对其他组织也更有指导意义.

本研究依据上述原则, 选取重大突发事件救援中出现的某应急志愿组织“我们都是本省人”(简称H志愿组织)作为研究对象, 原因在于: 1) 案例的特殊性: H志愿组织活跃于重大突发事件情境之中, 此类情境对突发事件的全部特征进行了最极致化的表现. 在时间紧迫和任务复杂并存的特殊情况下, 组织突破重重困难, 实现了高效运作; 2) 案例的过程性: H志愿组织的运作模式随着外部环境和需求的改变不断发生变化, 运作机制适时更新迭代, 表现出鲜明的过程性特征, 是有趣的纵向案例. 本研究通过持续追踪, 可以对应急志愿组织的运作特征随时间发生的变化进行清

晰的展示;3)案例的启示性:该组织于事件爆发初期建立,经历了重大突发事件从突然爆发到趋于平稳的全过程,积累了很多兼具效率和效果的成功经验,对类似事件的治理具有启示意义。

## 2.2 案例概况

2020年1月23日,该城市由于重大突发公共卫生事件的发生,启动了区域管控的紧急措施,救援物资需求激增。在这种严峻形式下,H志愿组织在线上完成组建并迅速投入救援,从事件爆发到解除管制的七十多天时间里,通过互联网和人际网的双网联动,完成了资源与需求的高效对接。相比于其他应急志愿组织,H志愿组织的运作过程充分体现出高效运作的特征:1)组建迅速,及时响应:H志愿组织在事件爆发当天即完成了组织架构的初期搭建,为投入救援争取了宝贵的时间;2)管理优良:组织架构不断迭代,内外部联结机制持续优化,为组织高效运作奠定了灵活的结构基础;3)调配高效:H志愿组织共经手26个项目,对接110家医院或医疗队,筹集98万元资金,寄送100多个包裹。捐赠物资包括护目镜633个,医用手套50400双,丁腈手套851400双,医用口罩2000只,普通防护服2040件,医用防护服380件,医用酒精33桶,84消毒液15桶,医用面罩400个,医用N95口罩350个,自热米饭300箱,医用FPP2口罩3000枚;4)协作顺畅:H志愿组织与政府、社区、医院等其他主体密切合作,共同织起救援网络。

以往研究多以危机生命周期作为阶段划分依据<sup>[30, 31]</sup>,缺乏以组织运作特征为依据的阶段划分。本研究依据H志愿组织为适应外部环境和需求的变化而实际开展的志愿行动,及各阶段组织的运作模式特征,将运作过程划分为三个阶段:第一阶段,重大突发事件爆发,区域分隔管控,物资全面紧缺,组织迅速组建,及时响应。在某校友群热心校友的号召下,H志愿组织在两天时间内完成了从400人微信大群到17人志愿组织的快速组建、优化过程,迅速投入救援,群主作为单一核心进行协调,依靠志愿者原有的人际关系实现资源的调配。因此将该阶段命名为“初建期”;第二阶段,物资由政府统筹,组织架构根据人员变动进行了三次调整,并引入知识共享机制,实现了资源

与需求的精准对接。重点医院需求得到缓解,但基层防护物资仍配备不足,救援物资面临“结构性缺乏”。此阶段组织采用石墨文档将各组信息汇聚到共享信息池中,成员互动增强,并且在前期运作中积累了一定的经验知识等专长,运作效率提升。此阶段外部环境、需求的变化较大,组织运作模式不断更新迭代,因此命名为“调整期”;第三阶段,事件进入平稳状态,医疗物资需求基本得到满足,组织架构基本确定,运作模式稳定且高效,实现了敏捷协作。志愿者表现出良好的工作体验感和持续参与的意愿,开始主动找寻未被满足的生活需求。此阶段组织外部环境变化幅度较小,运作模式持续向好,命名为“稳定期”。组织运作过程关键事件如图1所示。

## 2.3 数据收集

### 2.3.1 数据来源

本研究采取一手资料和二手资料相结合的方式数据进行数据收集。一手资料的来源有两个途径:半结构化深度访谈与非结构化开放式访谈。二手资料的来源也有两个途径:一是报纸和网页等事件相关新闻报道;二是组织70余天运作过程中的相关公开资料,包括来自14个微信群的上万条工作信息、107篇工作文档(石墨文档)、37篇会议记录、68篇工作日报。资料具体收集路径见表1。

### 2.3.2 访谈资料

本研究的资料包含了大量半结构化和非结构化的访谈。访谈对象包括案例组织成员和外部相关组织成员。研究团队人员之一为H志愿组织成员,全程参与运作过程,掌握了丰富的案例素材。对案例组织17名成员进行的半结构化访谈共计690min,他们作为一线工作人员,对于组织运作过程的关键事件都有亲身体验,熟悉组织的运作细节。此外,组织高效运作的实现离不开与其他相关组织的合作,故本研究补充访谈了5名外部相关人员,包括医院代表、捐赠方、其他志愿组织成员,访谈时长总计179min。从相关组织处获取信息,一方面可以对组织成员提供的资料进行间接佐证,缓解单一受访者带来的潜在偏差<sup>[46]</sup>,另一方面可以补充了解运作过程的其他细节,形成信息互补,有助于本研究获得更为丰富、细致的模型。



图1 运作过程关键事件回顾

Fig.1 Review of critical events in the operational process

表1 案例资料来源及收集方式

Table 1 Sources and collection methods of case data

类别	对象	数据来源	资料数量			编码	数据收集目的	
			人数	次数	时长/ min			
一手资料	半结构化访谈	案例组织的志愿者	群主	1	2	110	A1	识别、描述并印证组织关键事件、驱动机制、内部结构及活动过程
			采购组负责人	1	2	90	A2	
			医院组负责人	1	2	90	A3	
			运营组负责人	1	1	45	A4	
			募集组负责人	1	1	45	A5	
			志愿者	12	12	310	A6 - A17	
	非结构化访谈	医院代表、捐赠方、其他志愿组织	云启基金对接人	1	1	42	B1	进行佐证, 间接了解运作具体过程
			协和医院护士长	1	1	34	B2	
			青岛救援医疗队领队	1	1	29	B3	
			洪山青年突击队队员	1	1	32	B4	
外校基金会发起人			1	1	42	B5		
二手资料	工作记录	组织成员	微信工作群信息	1月23日 - 4月18日		C1	回顾组织创建历程、阶段特征、组织架构及运作方式	
			工作文档(石墨文档)	107篇		C2		
			会议记录	37篇		C3		
			工作日报	68篇		C4		
	媒体报道	新闻	报纸、网页等	—		D1	识别外部环境, 侧面验证组织运作效率	

2.3.3 信效度保证

为保证本研究的可信性及有效度, 根据 Yin<sup>[47]</sup>

提出的分析推广逻辑, 从研究设计、数据收集、数据分析等多个环节提升本研究的信度与效度。

为保证研究信度,第一,研究者之一作为 H 志愿组织成员进行了深入观察,以验证案例组织的运作效率是否高效,提供的信息是否准确。第二,资料收集过程反复迭代,不断补充调研,并采访外部相关组织,以验证组织内部被访者提供的信息是否准确。第三,本研究积累了丰富的案例资料,形成研究数据库,并对不同类型资料进行分类整理。第四,团队成员共同对数据资料进行编码,共同核对检验编码结果,对于编码不一致之处,经过多轮次讨论,最终形成一致的编码结果。为了保证构念效度,采用一二手资料多层次多数据源的三角验证,形成完整的证据链,并邀请组织相关人员协助检查,以核对证据的真实有效性。为了保证内部效度,在梳理相关理论的基础上,提炼出对本研究可能有参考价值的理论概念及框架,在分析阶段,将理论概念模型与研究结论反复对照修正。为了保证外部效度,在理论指导的基础上,在数据资料、参照理论及文献之间穿梭循环,不断提升涌现理论的理论抽象度,以便增强研究结论的普适性。

#### 2.4 资料分析与数据编码

资料分析过程:对案例组织运作过程各阶段的组织活动、环境特征及需求状况进行纵向研究,识别出运作过程中各关键因素之间的演化特征及相互关系,得出整体框架。在整个过程中忠于数据,对关键构念的理解进行交叉检验,同时利用图表来辅助分析<sup>[48]</sup>。通过数据收集、分析和概念化的不断交叠,构念及其相互关系逐渐涌现,直到理论达到一个满意的饱和程度为止。

数据编码过程:首先通读整理案例资料,然后成员分别独立进行渐进式编码,在编码时以初步思考的主题、构念为参考依据。编码的方法为:第一步,根据访谈对象将一手资料中的半结构化访谈编码为 A1—A17,非结构化访谈编码为 B1—B5,对于同一人相同或相近的意思表达只计为 1 条条目;将二手资料中的工作记录编码为 C1—C4,媒体报道编码为 D1。对全部资料的初始编码,得到包含 100 个条目的条目库,然后将编码按照运作过程三个阶段进行划分;第二步,分别从驱动要素、结构要素和行动要素三个方面对运作过程

的三个阶段进行二阶编码,全体成员同时编码一致的条目才进入构念条目库,对于意见不一致的条目,由全体成员讨论确定进入构念条目库或删除。第二轮编码共经历为期 33 天(2021 年 1 月 22 日到 2021 年 2 月 23 日)共 8 个轮次的迭代,调整了 8 个初始编码条目,删除了 6 个初始编码条目,最终确定 59 个二阶编码条目;第三步,将驱动要素从意识和精神两个方面进行编码,结构要素从联结结构、联结方式和节点活性三个方面进行编码,行动要素从资源获取、资源评估、资源匹配和资源传递四个方面进行编码。总计剔除了 4 个初始编码条目,最终确定 30 个三阶编码条目。

### 3 案例描述与分析

#### 3.1 初建期

2020 年 1 月 23 日,该城市为防控重大突发公共卫生事件启动紧急管控措施。正值春节假期,多数防护物资厂家和渠道商都已休假,突然爆发的重大突发事件使得医用防护物资短时供需缺口巨大。市内各大医院的求助消息相继传出,引发社会极大关注。事件爆发当日,H 志愿组织某成员的亲属(该亲属为市协和医院护士长)向其提出医用防护物资求助需求。该成员在市某高中校友群中发布消息,在与几位热心校友的合作过程中,大家感到“情势太紧迫,不管怎样需要做点事情”,决定尽可能发动身边力量,“为本市的重大突发事件救援尽自己的微薄之力”。其中一位校友(后为 H 志愿组织群主)作为私募投资人有着较丰富的人脉,联合该成员及她在医疗行业的朋友组成小群体,为护士长提供了帮助。

迅速搭建组织架构是这一阶段的工作重点。起初,小群体成员动员自己的人际网络,一天时间内组建起 400 多人的救援志愿微信大群。但由于人数众多,群内消息繁杂冗余,信息传播效率低下,用了整整一天时间也没有完成一单有效捐助,未达到群主所希望的“提供一个信息平台有效对接各种需求”的目标。随后群主发动了自己的几位校友和工作伙伴,并在大群中发布志愿者招募通知,根据志愿者提供的个人信息(姓名、联系方

式、教育职业经历及专长)筛选出 17 名成员,于 2020 年 1 月 24 日成立了名为“我们都是本省人”的应急志愿组织,以微信小群形式迅速投入工作。此时,群主掌握全部成员的基本信息,与其他节点建立了初步联系。此时其他成员作为多个分散节

点,彼此缺乏了解。群主在初建期发挥了核心节点的作用,与其他成员分别建立联系,满足了组织迅速组建、快速投入救援的要求。群主根据成员信息及救援流程将志愿者们分为采购组、医院组、运营组和募集组四个小组。

表 2 初建期运作过程

Table 2 Operation process during the initial construction period

典型证据援引	一阶	二阶	三阶	结果
事件爆发之后,大家都想到会有一段非常艰难的时期,医疗资源严重挤兑,非常危险(A3)	感知事件严重性	救援意向	志愿意识 萌生	使命萌发:事件爆发,个体萌生救援意识,自发自愿组织起来,确定了救援目标
做什么能在最困难的时候真的帮助到他们,最快送达需要的人手上,争分夺秒就是在救人(A5)	萌生救援想法	萌发		
我们志愿者们连面都没见过,就是自发组织起来了,因为相同的目的走到了一起(A1)	自发组织目的一致	自发自愿组织		
方某可能是我们群里唯一的非本市人,但他热心公益,还带来了一堆热心公益的朋友加入我们(A2)	自愿加入热心公益			
事件爆发时,我们从亲朋好友那里了解到情况严峻,大家都非常紧张急迫(A2)	萌发切身感受	感同身受	友爱精神 觉醒	
看到发生重大突发公共卫生事件的消息,都觉得是自己的兄弟姐妹在受苦受难(A1)	产生情感共鸣			
我一开始就想捐钱捐物,必须站出来做点什么才行(A4)	希望提供帮助	愿意尽自己所能		
我和群主是校友,看到她在群里发为医护寄口罩的消息,主动联系了她,看是否能出一点力(A2)	受到他人感召			
虽然形势很严峻,但我还是很想为家乡出一份力的(A2)	愿意承担未知风险	快速信任意愿	快速信任	快速信任:异质性的成员因为共同的目标和任务直接进入信任状态,由核心成员群主进行初期统筹
我相信群主的判断和能力,相信志愿组织能办好,这是一个做好事的机会(A3)	主动跟随群主行动	快速信任行为		
志愿者群在群主号召下组建,从她的朋友、校友和大群报名者中筛选了 17 名志愿者(C2)	群主组建志愿团队	群主为志愿群核心	网络结构:单联结单中心	
各组的负责人主要与群主沟通,之间没有实质性联系(A3)	群主统筹协调	群主分别沟通成员		
我和群主之前就是朋友,新叶是我秘书,老沈是我朋友,我就都拉来一起做志愿者了(A5)	寻求熟人帮助	线下关系	联结方式:关系联结(既有型)	星型网络联结:节点之间通过既有的人际关系联结,功能单一
我先问了我周围朋友,再通过朋友圈召集更多人加入。人拉人,一天大群就快四百人了(A1)	熟人推荐介绍	联结		
我在校友群里发了倡议,问几个校友愿不愿当志愿者,他们都第一时间加入了(A1)	校友群内发起倡议	线上关系		
我在救援大群发了招募志愿者的通知,主要根据个人背景专长等选了几位,加入了志愿者群(A1)	救援大群筛选成员	联结		
大部分志愿者之前都没有见过面,有的是医疗器材从业者,有的是有慈善经验的商业人士(A2)	专业背景各异	异质性节点	节点活性:单功能	
志愿者主要是根据专业能力和服务意愿分组,每一组负责一个捐助环节的工作(C3)	按照专长分工	单一职能		

续表 2  
Table 2 Continues

典型证据援引	一阶	二阶	三阶	结果
先摸清我有多少社会关系,能找到、调动多少资源,再看怎么使这些资源得到最有效的使用(A1)	通过关系找资源	关系主导资源获取	通过关系获取资源	关系型资源调配:组织通过既有关系获取资源,通过关系评估资源,将资源和需求及时匹配,通过直接关系传递资源,达到对需求的快速响应
我们最初优先解决能与医生直接联系的募集需求.然后直接给医生联系落实相关信息(A2)	通过关系落实信息	关系打通获取通道		
生产商和中间商的信息大部分是靠一些志愿者在医疗行业内工作经验和人脉关系找到的(C1)	关系带来信息	关系带来资源		
信息核验最紧要.老沈他们从医疗行业的朋友那里获取的资源信息,一般比较靠谱(A1)	熟人带来高效信息	关系核验资源信息	利用关系评估资源	
线上渠道关系获取很多种信息,但成单的不多.这是个信息时效性和真实性的核实问题(A1)	网络带来多样信息			
产品经过熟悉的可信任渠道介绍,在国内的物资主要为熟悉生产商渠道和中间商的存货(C1)	选择熟悉渠道	关系筛选资源渠道	资源-需求及时匹配	
大部分科室分不到足够物资,甚至把垃圾袋当鞋套,泳镜当护目镜,没办法的办法(B2)	一线物资严重紧缺	了解需求时效性		
志愿者与医护人员建立直接联系,确认他们对物资的具体要求(A3)	确定一线具体需求	快速对接需求		
我们是在跟病毒赛跑,成立第一天我们就有救援物资发出,每天就是争分夺秒(A2)	尽快对接物资			
物资直接对接到各地指挥部或是各家医院,是最有效的(A1)	捐赠对接一线	线上对接需求一线	直接关系传递资源	
民间点对点捐助,比走常规的从需求到采购部再到指挥部的流程快多了(B1)	点对点捐助			
我们的救援物资都会尽量直接发往医院发到直接联系的医生手上,不会经由第三方去转手(A3)	物资直达医生	线下减少中间环节		
外界物资抵达市区后,协和直接派小货车去高速关卡或机场接货,中间环节精简(A1)	医院自取物资			

组织初建后迅速投入物资调配工作,实现了及时组建、快速救援.志愿者们基本都是第一次参与这样的活动,普遍缺乏救援经验及专业知识,成员们各自拥有的社会关系(如熟悉的人脉关系或者物资渠道)在此时发挥了重要作用.在医疗物资的获取方面,国内物资来源主要为熟悉的生产商和中间商的存货,同时,针对不同的物资获取渠道,采取了一系列措施.采购组成员拥有较丰富的医疗物资知识及行业人脉,既能快速接触到正规物资生产商的渠道,又熟悉物资的各种标准和价格,能保证采购质量;在对符合要求的医用防护物资进行评估时,需要找到货源并对货源是否符合医用标准作出甄别并判断价格是否可以接受.此时各种物资渠道信息激增,且无法货到付款、实地验货.为保障物资获取有效性,组织制定了物资信息审核的“三原则标准”,包括查验产品证明等资

质文件、确定产品数量和价格在可接受区间及产品时效性(原则上只支持一手货源,经过熟悉可信任的渠道介绍);在匹配物资与需求时,要求对接一线需求,由医院组联系某类物资需求最紧迫的医院,发动人脉找到一线医生直接沟通,由医生判断物资是否可以使用;在物资的传递中,采购到的一部分物资由在海外的志愿者亲自采购并托熟人带回,经过专业背景人士审核后直接发往医院,不经由第三方平台转手.该阶段组织运作过程如表 2 所示.

### 3.2 调整期

救援进入攻坚阶段,患者数量持续增长,本地医疗机构不堪重负.各省市救援医疗队集结省内,防护物资消耗巨大.医疗物资进入政府统筹状态,有资质的厂家陆续被国家接管,一线医院防护物资短缺问题得到一定缓解.然而,由于重大突发事件的扩散,省内多地进入区域管控状态.全省社会

生活几乎停摆.虽然全国甚至全球救援物资都在涌入,但配给到一线医护的“最后一米”效率低下.此外由于分级诊疗制度的实施,基层社区的防控压力陡然加大,且防护物资配备不足.物资出现严重的“结构性缺乏”.经过初建期的救援过程,组织内部成员之间的合作意识不断强化,与外部救援主体(捐助者、受助者、物流方、其他应急志愿组织等)之间积极互助.在高复杂性、高强度、高风险的救援工作中,组织成员表现出强烈的使命感,努力应对更加严峻的形势.

此阶段,该组织的结构和运作模式都进行了相应的调整.这一阶段任务的紧迫性降低,但复杂性增加,组织进入“调整期”以适应动态变化的外部环境及解决此阶段暴露出的工作效率低下的问题.在以群主为中心的单联结星型网络结构中,志愿者每天工作强度很大,多半精力都是用来与其他志愿者沟通信息,但外部信息(货源信息、需求信息、物流信息等)在时刻发生变化,导致志愿者有多头任务变得十分忙乱.为加强各环节信息共享,提升工作效率,本阶段开始采用在线协同办公平台与在线会议结合的方式,通过石墨文档进行捐助流程工作信息共享,成员分别更新维护自己的工作信息,也能查看其它流程环节的实时信息.同时各小组不断完善自己的流程节点文档,建立标准作业程序(standard operating procedure, SOP).每晚通过线上会议讨论当天工作内容、解决方案等,及时调整工作方式.此阶段组织是一种链

式网络结构,多个中心节点在链条上进行信息共享,大大提高了运作效率,适应了该阶段的情境需求.

经过前期运作,组织资源调配能力有了较大提升,资源需求得到更加精准的匹配.志愿者的专业知识和能力得到了增强,积累了一定的人脉关系和救援经验,发挥专长对资源进行主动撬动.在资源的获取方面,该阶段组织工作重心转移到防护措施薄弱的周边地区,寻找物资种类也由专用医疗物资扩展到质量标准相对宽松的医疗物资,物资渠道从国内生产商转向跨境电商和出口商.组织充分发挥成员的人脉关系进行物资动员,发起善意捐款,并将捐助过程和组织简介制成短视频,发动志愿大群和志愿者的人际网络以获取资金资源;此阶段组织根据经验和专业知识对资源进行有效性的评估,如选货组整理了不同国家标准的防护用品标准图标表,建立了产品要素表,明确了物资的采购标准;资源与需求的匹配更加精准,如医疗组根据一手信息建立了医院需求池,并根据零覆盖(是否获得政府物资配给)、病人床位数、能否接受民间捐助(可否出具接受确认函)等关键指标对需求进行分类排序,提高物资与需求匹配的效率和节省志愿者的沟通时间;组织的协调专长在资源传递时发挥了重要作用,如面对组织前几日发出的捐助物资大面积滞留在物流环节无法及时送达医护的问题,采取分步解决的方式,充分协调各方(政府、本地志愿者、物流、医院等)力量,完成资源传递.该阶段组织运作过程如表3所示.

表3 调整期运作过程

Table 3 Operation process during the adjustment period

典型证据援引	一阶	二阶	三阶	结果
真大难临头了,战胜突发事件就是共同目标,必须互帮互助,原来那些身份什么的就都放下了(A2)	个体乐于互助	组织内部	互助理念强化	使命强化:通过频繁互动,志愿者互助理念不断强化,对志愿服务的承担意愿增强
觉得需要大家配合的,你一提出来,就会有回应,大家合作意识非常强(A5)	成员强化合作意识	齐心协力		
给我们捐手套的基金公司专门派两名同事和我们对接,一起忙了快二十天(A3)	与捐助方互助	与外部积极互助		
这段物流是最大的困难,他们都有很耐心,也会主动告诉我们物流政策的变化(A12)	与物流方互助		责任意识践行	
大家完全信赖我,支持我,我觉得我责任重大,我一定尽全力把这事做到最好(A3)	全力履行职责	勇担志愿服务重任		
工作中,有什么问题都会直说,各种意见和建议都很容易接纳,合作越来越舒畅(A2)	主动建言革新	为共同目标而努力		
大家都是在网上联系,几乎都没见过面.因为共同的目标,聚在一起(A1)	认同组织目标			
就算物资紧缺,也不会去买高价口罩,因为我们的目的不是打败竞争对手,而是支援(A4)	理性获取救援资源	坚守社会公益		

续表 3  
Table. 3 Continues

典型证据援引	一阶	二阶	三阶	结果	
一提出建立石墨文档共享信息的提议,大家都赞同,愿意将自己掌握的信息提供给其他组(C3)	赞同石墨文档	知识共享意愿	知识共享	知识共享:志愿者愿意将自己掌握的人脉、信息等知识资源共享到组织中	
各组根据自己对接的外部信息情况,不断完善自己的流程节点文档,建立工作 SOP(C3)	建立节点文档	知识共享行为			
因为对接的物资方和需求方暴增,群主一人无法决策协调,分组后,组长负责与其他组对接(C1)	小组任务对接	内部多中心互动	网络结构:多联结多中心	链式网络联结:节点通过新的关系进行联结,功能增多	
采用石墨文档,各组分别在“捐助流程”各环节共享工作内容,提高效率(C1)	内部工作共享				
我们对接的每个医院和机构都要求建立人对人的联系,和医生用微信或电话沟通(A3)	直接对接多家机构	对外多方联结			
找到合适货源,如果我们没能力拿下所有物资,就把信息提供给熟悉的志愿组织一起合作(A1)	对接多个志愿组织				
通过制作转发善款筹集视频,介绍志愿者团队的工作情况,与更多的爱心人士建立了联系(A1)	建立爱心人士社群	网络社群关系联结	联结方式:关系联结(生成型)		
要用数据说话,要有每一项工作的记录,别人看到了才会了解、信任我们(A1)	信息披露维护关系	人际关系拓展联结			
我们有几个重要的捐助方都是校友或朋友介绍,然后和我们建立了联系后合作得非常好(A1)	熟人介绍拓宽渠道	对内基于流程协作	节点活性:多功能		
各组实时更新维护石墨文档工作信息,查看其他环节的实时信息,调整跟进自己的工作(C1)	外部信息沟通传递	对外互动			
我们能直接联系上需求和资源双方,直接了解到一线情况(A1)	动员人脉获得信息	组织能力 动员资源	利用专长撬动资源		专长型资源调配:利用专长撬动资源,设定资源评估标准,做到资源与需求的精准匹配,达到精准对接
灵活实用是第一,每个环节都得配合上,因为那时不是缺钱缺物资,缺的是系统地调配(A11)	系统调配协调物流				
在大群和志愿者人际关系中发起了善意捐款,将捐助全过程制成短视频用于筹集善款(C2)	宣介技术募集资金	专业能力获得资源			
判断物资真实性最难,还好我们搞投资的都是“谎言鉴别专家”,至今没有一单受骗(A1)	职业经验甄别信息	利用专长设定标准	设定标准 评估资源		
我们要发挥各自专业来审核物资方的三证、执照、医疗器械注册证及检验报告,设定选货标准(A4)	确定物资采购标准	根据标准选择资源			
选货组整理了不同国家标准的防护用品标准图标表,建立了产品要素表(C2)	明确物资需求标准	精确需求信息	资源-需求精准匹配		
一线医院可接收口罩需符合 GB19083 标准,定点医院和社区口罩日耗量与缺口是确定的(D1)	需求分类排序				
医疗组建立了医院需求池,将需求分类排序,提高物资与需求匹配的效率(C2)	进行节点管理	优化捐助流程			
建立节点文档,建立各小组 SOP,对每一单捐助都有专人 follow up(C1)	减少中间环节				
物资开始都是托朋友人肉带回,国外进口周期太长,环节太复杂,我们不擅长,不弄(A1)	分步解决物流困难	组织各方协同传递	发挥专长传递资源		
我们想办法把整段物流化整为零,分段解决推进(A13)	协调各方共同调配				
运送物资要联系政府、报备车辆信息、测体温等.过程中任何问题,都由我们来协调(A12)					

3.3 稳定期

进入 2 月份,重大突发事件防控形势虽然依

旧严峻,但在春节假期结束后进入了平稳持续期.整个城市都动员起来投入到救援活动中,本

地医护、救援医疗队、社区、物业、警察、本地志愿者等这些在救援一线工作的人员数量增大,活动范围变广.而其他为配合防控措施在家的民众,随着时间的延长,日常生活需求的困难逐渐增多.城市被按下“暂停键”后,社会生活服务也随之停滞.此时,应急志愿组织作为正规救援的有效补充,作用得到充分的发挥.经过前期任务的完成,志愿者的身心都经受了巨大的考验和磨练,组织的工作意义更加明确,服务内容由提供医疗物资扩展到主动关注细微的生活需求,组织使命在无形中得到了升华,内化到成员的心中.

此阶段,组织调整为项目制的运作模式.前一阶段信息共享的链式网络结构提高了组织的工作效率,但随着联结主体的增多也暴露出很多问题.首先是与外部多头沟通的问题,如在与医院合作中,各个环节(物资需求、选货、物流信息、通知接收确认等)都需要及时交流,多组志愿者都需要跟医院联系人建立联系,容易给联系人造成较大的沟通负担;其次是内部各自为政的问题,即每组只负责自己组内的任务,涉及到其他小组的问题只能找到该组成员去反馈,影响解决问题的效率.比如在救援物资发出后,物流组发现物资卡在某个环节无法推进时,只会更新记录,等待医疗组来解决,导致物资滞留问题长时间得不到处理.为了解决上述问题,项目制运作模式成为本阶段工作重点,以特定需求事件为单元,分配特定的项目小组,一站到底全程负责.比如志愿者在了解到某基金公司的捐助意愿后,从提供物资需求信息、标准信息,到匹配接收方,再到反馈物资接收情况,整个调配过程都是由一到两位志愿者全程负责,中间环节出现任何问题都由专门志愿者负责协调和解决.此时志愿组织形成了一种去中心化的环型网络联结结构,打通了信息在组织中传播的通路,并持续吸引新的关系进入到救援网络中,成员的专业性得到更大的提升,发挥出更全面的功能.

稳定期组织的资源调配更加自主灵活,实现了敏捷协作.志愿者在完成重大突发事件救援捐

助的工作中,与外部很多主体都建立了紧密的联系,大家在多次协作中,相互信任,培养了合作的精神.在捐助活动出现困难时,各方的相互理解和通力配合,提高了组织的运作效率.在资源获取中,志愿者们通过和一线医护等的多次沟通,了解到更多具体情况.比如救援医疗队因持续工作,无法保证进餐时间.志愿者们便主动寻找“自热米饭”的购买渠道.在找到货源解决问题后,志愿者又联系到其他医疗队,发现不少类似需求;在资源评估中,通过前期的知识、经验等的积累,结合后期完善的物资评估标准,组织可以做到将经验与标准进行结合的灵活评估;在将资源和需求进行匹配时,通过对细微、个性化需求的主动挖掘,志愿组织为其他主体提供了更加精准定制化的服务;在资源传递时,利用前期对捐赠服务流程和专业知识的快速学习和积累,结合线上线下对接的各种社会资源,充分合作,将物资高效传递到需求方手中.该阶段组织运作过程如表4所示.

## 4 案例发现

### 4.1 初建期:使命萌发—星型网络联结—关系型资源调配

初建期,应急志愿组织的使命处于萌发阶段,驱动组织快速组建投入救援.重大突发公共卫生事件的风险扩散是一个跨行业、跨地域、跨阶层的过程,几乎打破了所有社会群体的常态,由此引发的风险议题与广泛的社会群体相关<sup>[49]</sup>.这种极大的相关广度和深度,使人们对受害群体的遭遇感同身受,产生强烈的情感共鸣与利他倾向<sup>[50]</sup>.从案例中,本研究发现应急志愿组织发轫于与事件紧密关联所引发的强烈的“同频共振”.志愿者萌生了组织起来投入救援的志愿意识及与受害群体命运与共、同舟共济的友爱精神.组织成员基于信念的道德自觉和共享价值观聚合成了组织使命的雏形<sup>[17]</sup>.这种使命感驱动本无交集的个体通过社交网络的联结迅速自发组织起来,对重大突发事件进行最及时的响应.

表 4 稳定期运作过程

Table 4 Operation process during the stable period

典型证据援引	一阶	二阶	三阶	结果
我会保留群里所有的记录,这段经历对大家都很宝贵,是一种成长(A1)	铭记志愿经历	认知志愿	奉献信念 根植	使命内化: 志愿者深刻认识到志愿价值,愿意再次参与,表现出自觉的担当精神,主动提供更加多样化的服务
虽然我们的力量微不足道,但我们的工作受到了很多认可,感觉很有意义(A14)	明晰工作意义	价值		
我觉得我就做了家乡人该做的.若还有需要我的时候,我还会站出来尽我全力(A3)	愿意再次参与	持续参与 意愿		
医疗队和民众出现很多生活上的困难,我们给他们提供些帮助(A2)	提供生活帮助	拓展服务内容	担当意识 自觉	
省内有一群需要长期服药的癫痫儿童,但药物集中配给了市内某药房.我们协调当地志愿者领出药送给在酒店的医生进行审核分配,再由志愿者邮寄,我们跟踪物流情况并与患儿家属联系(C1)	提供紧急 用药服务			
得知救援医疗队存在就餐困难,通过各种渠道找到了自热米饭的货源(C1)	挖掘生活需求	主动提供	自觉自律	
将腾讯医疗保险的信息提供给医护,为其提供申请协作、提供信息和操作协助(C1)	为医护找 保险	服务		
志愿者们从未提过任何与个人相关的要求,虽然他们对各自工作有完全决策权(A1)	严格自律	自觉自律		
有捐助方提出给志愿者捐助口罩、巧克力等以表示鼓励和感谢,都被婉拒了(C1)	无私奉献			
我作为医院组成员,我感觉自己在整个救援链条中是挺重要的一个环节呢(A3)	感到自己的重要	自我身份 认同	组织认同	
其实也不只我们小组辛苦,大家都是并肩奋战的战友,共同为家乡出一份力嘛(A2)	感知到他人的付出	他人身份 认同		
一起干活儿这么长时间,我们群里的兄弟姐妹已经成为了一个大家庭,一起坚持到最后(A1)	协作产生 情感联结	组织归属 感		
后期采用项目制的工作方式,由1名-2名志愿者负责整个项目的工作,一站到底(A2)	各自负责 不同项目	无核心 节点	网络结 构:全联 结去中心	环型网络联结: 组织不断吸引到新的关系.各节点呈现全功能的活性
出现任何需求,都可以迅速匹配人员组成项目组,中途有困难就直接到志愿群找人对接协调(A1)	群内自主 对接协调	全链条全 员联结		
我们后期的工作不再到处找物资了,主要是为捐助方提供链条中的协调和服务(A4)	协调全链 条环节		联结方 式:关系 联结(吸 引型)	
每个捐助项目都是由1名-2名志愿者与捐助链条的所有对象进行沟通协调(C1)	沟通内外 各方	节点活 性:全功 能		
为解决癫痫儿童用药问题,医生把300个患儿的药分出来,再找志愿者快递给他们(C1)	受助医生 帮忙		受助方主 动联结	
之前的合作伙伴找到志愿组织对接相关科普图书的捐赠活动(C1)	合作伙伴 捐赠	合作方主 动联结		
采用项目制之后,整个捐助的过程都是由一到两位志愿者全程负责(A3)	项目成员 全程负责	承担全部 职能		
有些物资到市区进不来,我们可以联系当地志愿者车队,直接过去拉进来就行(A2)	广泛联系 各方主体			

续表 4

Table 4 Continues

典型证据援引	一阶	二阶	三阶	结果
有影视公司想捐助负压救护车,公司里有人从朋友圈了解过我们组织,给负责人介绍了一下,他们看了我们的日报和宣传视频,就联系了我们,我们协助他们完成了 3 辆负压车的捐助(A1)	声誉集聚资源	资源主动聚集	资源向心汇聚	自主型资源调配:在声誉、信任等的作用下,资源主动汇聚,与需求靶向匹配,达到敏捷协作
老鹰基金通过我们捐助过 10 余批物资,建立了信任,由此获得其他资源渠道(A3)	信任吸引资源			
志愿者在前期对捐赠服务的流程和专业有了快速学习和经验积累(A1)	前期经验积累	经验评估	自主灵活评估资源	
同时结合前期制定的物资评估标准,对资源进行评估(A1)	结合评估标准	标准评估		
志愿者通过与事件中心地区的深度接触,发现他们的“毛细血管”的需求(A2)	挖掘个性需求	定向匹配资源	资源-需求靶向匹配	
志愿组织可以根据需求、资源等信息,为各方提供方案,形成捐助活动闭环(D1)	提供定向服务			
在线上与捐助方、供货方、需求方等建立了“革命友谊”(A1)	联合线上主体	联合多方传递资源	自主协调传递资源	
在线下与物流方、当地政府、其他志愿组织等都建立了深厚的友谊(A3)	联合线下主体			

此阶段,应急志愿组织内部采用星型网络结构进行联结.成员建立起的快速信任具有重要意义.事件处于爆发期,任务具有极大的紧迫性.组织架构初步搭建,缺乏成型的规章制度.个体尚无明确的组织身份,组织使命的萌发主要是基于对事件本身的感知和自身固有的情感,缺乏对组织的形象化认知.个体由于不同的身份背景,彼此熟识度低,关联度弱.在外部风险与任务时间双重压力下,应急志愿组织成员快速进入信任状态并投入工作,而非随着交往的增加来培养信任.这符合临时性组织理论中关于快速信任的理解,即快速信任的关键因素是对任务的投入与专注,而非人际关系、情感承诺等的联结作用<sup>[51]</sup>.此阶段自组织网络结构的关系密度较低,关系网络的中心性对群体行动的作用更加明显<sup>[16]</sup>.群主作为网络中心,接收所有关键信息,再加工、处理、反馈给其他节点,是唯一的信息源,起到串联异质性零散节点的作用.信息传播媒介为微信群,传播方向为单点辐射状,多个成员接收信息并进行译码,类似于传播学创始人 Lasswell<sup>[52]</sup>的直线式信息传播模式,这种单向和缺乏互动的信息传播方式有助于组织在事件爆发期迅速开展工作.群主作为关系网络

中心节点的星型网络结构能够保证初建期统一协调、快速决策,避免因异质性陌生节点之间的沟通障碍影响工作效率.

应急志愿组织在初始运作时面临的主要困境是资源稀缺和信息不对称,通过非物质性资源中的关系资源实现对物质性资源的调配,即自组织中初始成员的社会资本和奉献精神成为支持资源供给的源头<sup>[16]</sup>.经历了资源获取、资源评估、资源-需求匹配及资源传递四个阶段.在星型网络结构中,组织内外部联结最有效的方式是通过志愿者既有的人际关系建立直接联结,这种进入组织前原有的人际资源属于个体的社会资本,但此时个体社会资本处于分散分布状态.关系显示出一种嵌入性,以成员为出发点,延伸到与其他主体的交互过程中.这些分散的力量形成一股合力,组织用扁平的关系网络代替传统行政组织中的层级网络<sup>[53]</sup>,通过人际网和互联网双网联动,为组织带来了最初的关键性资源和信息;在资源评估时,初期尚未建立评估标准,成员个体作为渠道筛选和资源标准评估的负责人,通过对人际关系的评估完成对资源的评估;在资源与需求匹配中,志愿者已有的关系联结缩短了信息沟通的路径,有利

于获取真实的供求信息,提高资源信息获取有效性,降低信息不对称性,满足事件初期对及时性的

要求;通过直接的关系实现资源与需求的点对点精准对接,将物资传递到需求方手中(详见图 2)。

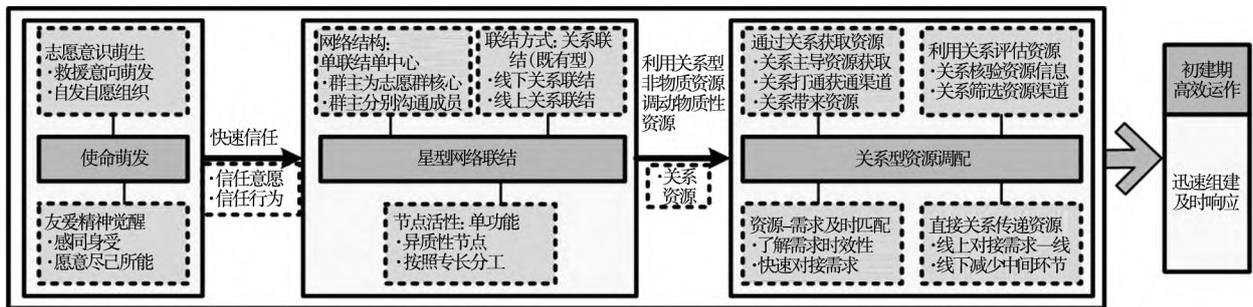


图 2 初期运作图

Fig. 2 Operation diagram of the initial construction period

### 4.2 调整期：使命强化—链式网络联结—专长型资源调配

调整期,应急志愿组织使命持续强化,驱动组织应对更加复杂的环境.这符合自组织的演化规律,即作为驱动要素的序参量,在各子系统相互作用中产生并强化,又反过来支配各组分产生有序的结构和行为.使命强化使组织内部实现了在结构松散扁平、成员异质性大的情况下的高效协作,志愿者间相互配合通力合作;与外部救援主体之间为了达到共同的目标,互帮互助、齐心协力,织起一张纵横交错的救援网.使命强化所培养出来的强烈的责任意识,使得应急志愿组织在工作强度和精神紧张的双重压力下,还能超常地投入.个体有承担更多任务的意愿,促成积极的行动.

此阶段,应急志愿组织内部采用链式网络结构进行联结.组织使命在救援过程中得到了强化,成员积累了一定的工作经验,对组织理解加深,充分的知识共享促进了组织结构的优化.随着组织任务紧迫性降低但复杂性增加,需要对接的外部主体增多,单个核心节点难以高效完成愈加多样化的任务.即仅由群主单向沟通的组织结构不再适用,需要成员更加密切的合作,将复杂任务进行分解,在新的组织链条上将个体所掌握的外部动态、任务进度等知识进行信息共享,才能适应这一阶段情境的动态变化.根据 Rogers<sup>[54]</sup>提出的创新扩散理论,数字技术与人际交流结合的方式是信息传播的有效途径.本阶段,组织将石墨文档与人员互动结合起来,充分发挥数字技术对于传播知

识和信息的作用,及人际交流对于接收和使用信息的作用.对内实行在线信息共享,形成一种基于网络的“交互记忆系统”,个体知识聚合为集体知识,提高信息沟通的效果.因此,以多个信源为核心节点的链式网络结构符合此时期的客观要求,有利于增强组织运作的效能.

应急志愿组织在调整期的优势是前期积累的知识、经验等专长,故此阶段主要通过非物质性资源中的专长型资源实现对物质资源的调配.经过前期运作,组织在既有关系的基础上衍生出很多“生成型关系”,此时个体将其无条件转化为组织的社会资本,增强了志愿组织在资源获取中的主动性.同时通过对外信息宣介及对物资信息的甄别,保证组织资源获取的效率和效果;在资源评估过程中,志愿者的异质性发挥了重要作用,区别于第一阶段熟人之间点对点的快速对接,这一阶段组织对捐助流程不断进行优化,并据此对组内分工协作方式进行迭代,对志愿者的知识专长进行有效整合,做到人尽其才,发挥成员专业所长设定物资的评估标准,并通过与国家标准比对建立产品要素表设定物资的采购标准,综合完成对救援物资的选择;在调整期信息激增的情境下,资源与需求的匹配目标是力求精准.主要通过前期积累的救援经验专长,通过对需求信息的精准化、明确化、分类化,确定真实准确的需求信息,并通过工作共享进行节点管理,减少中间环节对信息匹配效率的阻碍,优化捐助流程;资源传递过程涉及到线下多方主体,如物流、医院、工厂、政府机构,在域内域外的困境下,组织需要打通救援网络的各

个关键环节,将众多节点串联起来,此时前期积累的各种既有型和生成型的关系汇聚成组织的协调

能力,保证资源高效精准对接到需求主体(详见图3).

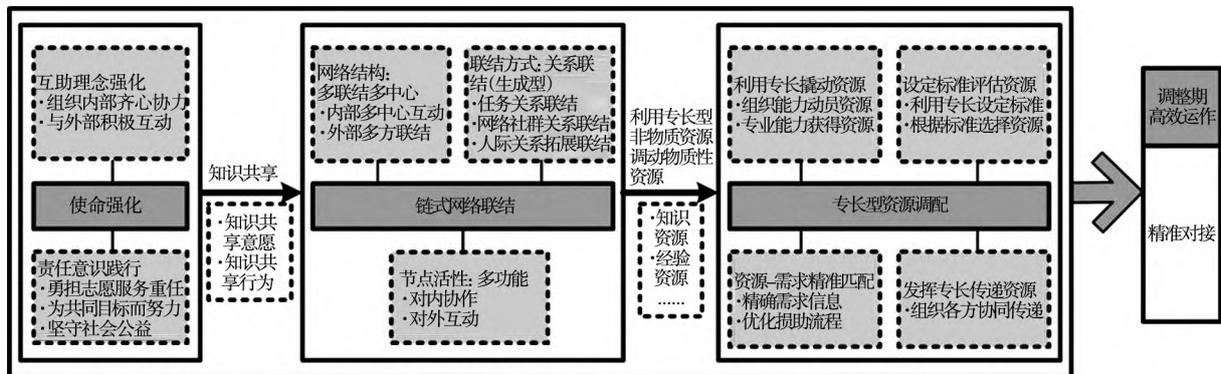


图3 调整期运作图

Fig. 3 Operation diagram of the adjustment period

### 4.3 稳定期:使命内化—环型网络联结—自主型资源调配

在稳定期,应急志愿组织使命处于内化阶段,驱动组织继续高效运作. 经过长时间的密切合作,成员在共同工作方面积累了丰富的经验,合作形式更加灵活,深刻认知到志愿服务的价值,产生强烈的成就感,并表现出持续参与的意愿,此时奉献的信念深深根植到组织中<sup>[55]</sup>. 个体对协调者的依赖转化为对其他成员的信任,对规章制度的遵守转化为对合作经历的承诺,群体由以协调者为中心变成了去中心的网络结构,合作动机也由原来的外在动机转变成了内在动机. 志愿者在原有任务的基础上自觉担当,积极拓展服务内容,并能做到严格自律,维护组织的良好形象,使组织使命外化于行.

此阶段,应急志愿组织内部采用环型网络结构进行联结. 组织使命得以内化,组织认同度较高. 首先,“项目制”的运作模式中,成员沟通内外各方,接收项目所有信息,协调特定链条所有环节,志愿者的“成员感”内化为一种主人翁意识,自我效能感和自发自愿性极大增强<sup>[56]</sup>;其次,项目完成即刻解散,志愿者与其他成员继续组合为新的项目小组. 在对项目的全程负责中,广泛联系各方主体,灵活处理各类资源,成员之间实现了灵活合作,对其他成员的身份达到最大化认同;最后,志愿者在与外部主体的沟通中,有充分的自主性并作为组织的代表,将组织的“触角”延伸到救

援网络的多个节点,这种身份的认同和专业能力的认可,使志愿者在获得成就感的同时对组织有了充分的归属感. 项目制运作模式结合石墨文档信息共享,实现了信息在内外连通的网络中的高效传播. 信息通路完全畅通,所有节点均具备了“信源”的功能. 类似于 Schramm<sup>[57]</sup> 的大众传播过程模式,每个信息的接收者又同时担任信息传播者的角色,发挥信息发布、收集、应用、反馈的全部功能. 此时,组织形成了一种全联结去中心的环型网络结构.

此阶段,应急志愿组织积累了足够的专长,与外部主体的关系数量达到最大化,拥有了足够的声誉及外部主体对组织的信任,主要利用非物质性资源中的信任和声誉等实现对物质资源的调配. 在资源的获取方式上,经过长期沟通,会产生与某些供需方的长期密切合作,项目小组节点可以接收到单个项目环节的所有信息,灵活处理各类资源,在这种联结中建立起彼此的信任. 对于组织来说,建立在相互信任的合作实践行动之上的沟通可以促成合作<sup>[58, 59]</sup>. 信任的构建会“吸引”新的关系的联结,在组织社会资本基础上开始吸引其他外部资本“注入”,比如前期的合作伙伴在结束特定合作项目后,主动联系组织在其他业务上发生合作,或者在某些环节提供帮助,实现资源的向心汇聚;在资源评估中,利用前期积累的关系资源,以及后期积累的各种专长资源,组织基本设定了明确成文的资源评估标准,此阶段组织可以

利用经验和标准两种方式实现资源的灵活评估；资源与需求进行匹配方面，在对需求进行个性化发掘的基础上，为这一阶段主体提供个性化定向化服务，实现资源与需求的靶向匹配；在环型网络结构的资源传递中，信息流在网络中实现顺畅传

递，线上信息将志愿组织与捐助方、供给方、需求方等主体联系起来，线下信息的顺畅传递保证了各方的理解和配合，应急志愿组织通过与各类主体高效沟通，实现了资源调配的敏捷协作（详见图 4）。

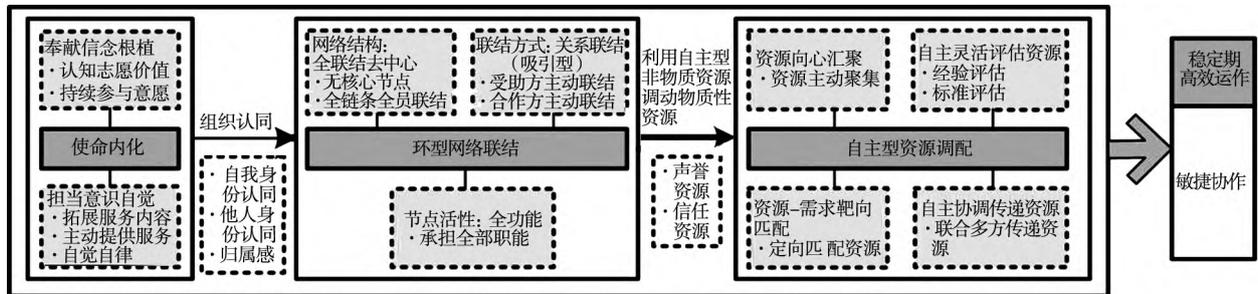


图 4 稳定期运作图

Fig. 4 Operation diagram of the stable period

## 5 结束语

### 5.1 研究结论

本研究对重大突发事件中的 H 志愿组织高效运作的过程进行分析，探究了其中的作用机制及各要素之间的逻辑关系。研究发现应急志愿组织的运作是一个复杂的动态自组织过程。组织使命为志愿行为的发生提供了必要的条件，驱动众多志愿者个体走出小我范围，展现出作为社会公民的友爱、奉献和责任，最终聚合成志愿组织的社会担当；伴随环境和需求变化适时更新演化的网络联结结构，将单独的志愿者个体组织起来，通过特定时期的特定结构特征和关联方式，促成有效的集体行为；驱动要素和结构要素的作用，为组织积累到多种类型的非物质性资源，最终实现对物质性资源的高效调配。这一自组织的过程，伴随着三类内部微观要素的升级强化，以达到组织自身动态能力和服务能力的提升，进而提升运作效能。具体研究结论如下：

第一，组织使命是驱动应急志愿组织高效运作的关键要素。组织运作的不同阶段，作为自组织“序参量”的使命要素经历了从萌发—强化—内化的过程，驱动组织高效运作的实现。初建期，对于危机事件的快速响应源于与受害群体的共情，这种共情使得应急志愿组织组建之初就有强烈的

自我驱动力，能迅速识别外部情境，明确救援任务。应急志愿组织用团队的方式将有相同或相近使命感的人员临时组建起来，但救援任务的复杂性和紧迫性导向<sup>[9]</sup>，需要组织架构和目标的双重构建来保证高效的协作能力。此时使命感驱动了组织的高效运作，并涵盖所有过程主体<sup>[60]</sup>，而非常规组织中的科层、绩效和评估驱动。调整期，组织使命更加明确。根据管理大师卡尔·维克提出的社会建构主义的观点，主体和环境之间是一个不断交互的过程，组织通过与环境之间持续、双向的互动实现有机演化，组织自信力和自觉性增强，组织使命愈加明确<sup>[61]</sup>。组织使命是一个持续建构的过程，随着资源调配的深入进行，与成员的信念和价值有机融合，不断扩展与外界的联结，构建组织行为的基础<sup>[14]</sup>。稳定期，组织使命内化到所有成员心中。组织任务的完成需要成员具有强烈的信念和担当，强化社会目标、志愿组织目标和个人目标的一致性，使得组织使命、目标与成员共意性达到高度契合。区别于社会组织中常见的依赖规章制度行政驱动的职能型道德行为<sup>[62]</sup>，应急志愿组织通过使命驱动，使成员自主性和合作性得到充分发挥，营造互相信任的良好氛围，使成员在扁平、动态、开放、灵活的组织架构中实现自身价值最大化。组织重视成员人生意义、价值的实现，激发成员的责任感和奉献信念，将组织使命内化于心、外化于行。使命要素的驱动作用对于应急志

愿组织高效运作起到了催化作用。

第二,网络联结结构的演化是应急志愿组织在结构层面高效运作的重要因素,为资源调配提供了基础保障。应急志愿组织依靠互联网线上组织人员和调配资源,其组织结构和运作方式与传统志愿组织有所不同。以往研究网络型公益组织的文献表明,这类组织通常以非正式组织形态存在,呈现弱组织化态势<sup>[63]</sup>。但本研究案例发现应急志愿组织呈现一定程度的组织化,且组织结构呈现从简单到复杂、从无序到有序的演化过程。自组织过程中的使命驱动要素随着阶段的发展而强化,促使组织个体间生发出“快速信任”、“知识共享”、“组织认同”等与认知、情感、归属感密切相关的因素。志愿者在不同阶段有着不同水平的信任意愿、分享意愿、身份认同感等,进而影响成员个体的内在感知、外在行为模式、对其他主体的认同程度及沟通合作方式<sup>[64]</sup>,为组织结构的演化奠定了一定的情感基础。同时,信息传播方式也发生了动态变化,需要组织进行适时的结构调整。初建期,组织架构初步搭建,使命刚刚萌生,时间紧迫、任务复杂、成员异质性大,要求组织产生快速的信任保证及时投入工作。此阶段应急志愿组织结构表现为一种星型网络结构,这种简单的单中心单向联结结构适用于初期运作。群主作为星型网络结构的核心节点发挥早期的社会动员、资源交换和规则设计等重要功能,将信息汇集起来向星型网络的其他成员单向传播<sup>[65]</sup>。并将早期加入的志愿者进行分组,实现初步的服务领域划分和资源动员<sup>[21]</sup>。但此时成员之间关系松散,协同配合程度低,组织概念较弱,更多是利用节点既有的社会关系实现资源调配。调整期,组织架构更新,使命明晰,成员互助理念和协作意识增强,产生知识共享的意愿,并转化为积极的共享行为,协同、合作氛围愈加浓厚,促进更加完善的内部治理结构的形成<sup>[37]</sup>。组织在原有简单结构的基础上,演化成为一种链式网络联结结构,实行信息共享,多个核心节点将信息聚合到“共享信息池”。这种共享方式实现了信息多核心节点传播,提高了组织的沟通和运作效率。稳定期,组织架构完

善,使命内化,组织认同度较高,随着内外部多维关系的建立,演化为环型网络结构,沟通变得多向复杂。环型网络结构的节点可任意组合为项目小组,并在项目完成后,根据新的事件要求与其他成员进行重组。这种项目制的运作模式结合前期构建的共享信息链条,全面打通了组织内部的信息通路,使沟通效率有了极大提升。案例组织的网络联结结构根据驱动要素的强化而不断演化的过程,充分适应了重大突发事件各阶段的环境特征及外部需求,对于类似组织的管理具有启示和借鉴作用。

第三,资源调配的不同方式是应急志愿组织在行动层面高效运作的重要途径。应急志愿组织的救援网络是人际网和互联网的叠加,其中渗透了各种社会心理层面、文化层面、集体认同等非物质性资源,实现对物质资源的调配,这与资源动员理论中对于资源的理解相一致<sup>[65]</sup>。应急志愿组织通过线上线下互动,打破熟人社会和陌生人社会的隔阂,成员通过线上虚拟方式进行信息共享和情感沟通,营造一种临场感,或者说“想象的共同体”,建构集体认同和问题共识,最终将这种认知转化为线下的行动<sup>[66]</sup>。初建期,使命萌发,组织呈现星型网络联结结构,通过成员个体原有的关系资源进行沟通交流,该阶段组织拥有的是成员原有的关系型资源,这些关系资源在组织架构搭建初期提高了获取稀缺资源信息的效率,也降低环境不确定带来的风险。调整期,组织在救援任务执行中联结到很多新的生成型关系,转化为丰富的人脉、经验、知识积累和灵活的协调能力等,此时志愿组织的专业高效等专长型非物质性资源在资源调配中发挥了重要作用。稳定期,前期积累的非物质性资源以及在与外部主体的合作中积累的信任和声誉资源,帮助志愿组织打通了救援通路,建立起环型网络联结,通过信任关系和声誉等导致的合作关系的深入,实现了志愿者网络与其他主体间的相互嵌入。此时各参与主体均是志愿网络中的一个节点,可依靠自身的资源及能力积累,实现非物质性资源到物质性资源的转换,使得社会资源主动汇聚到组织。组织可对需求进行靶向定

位,实现资源的自主灵活补位、联结和凝聚,针对 更加精准敏捷. 应急志愿组织高效运作机制如图 5 所示.

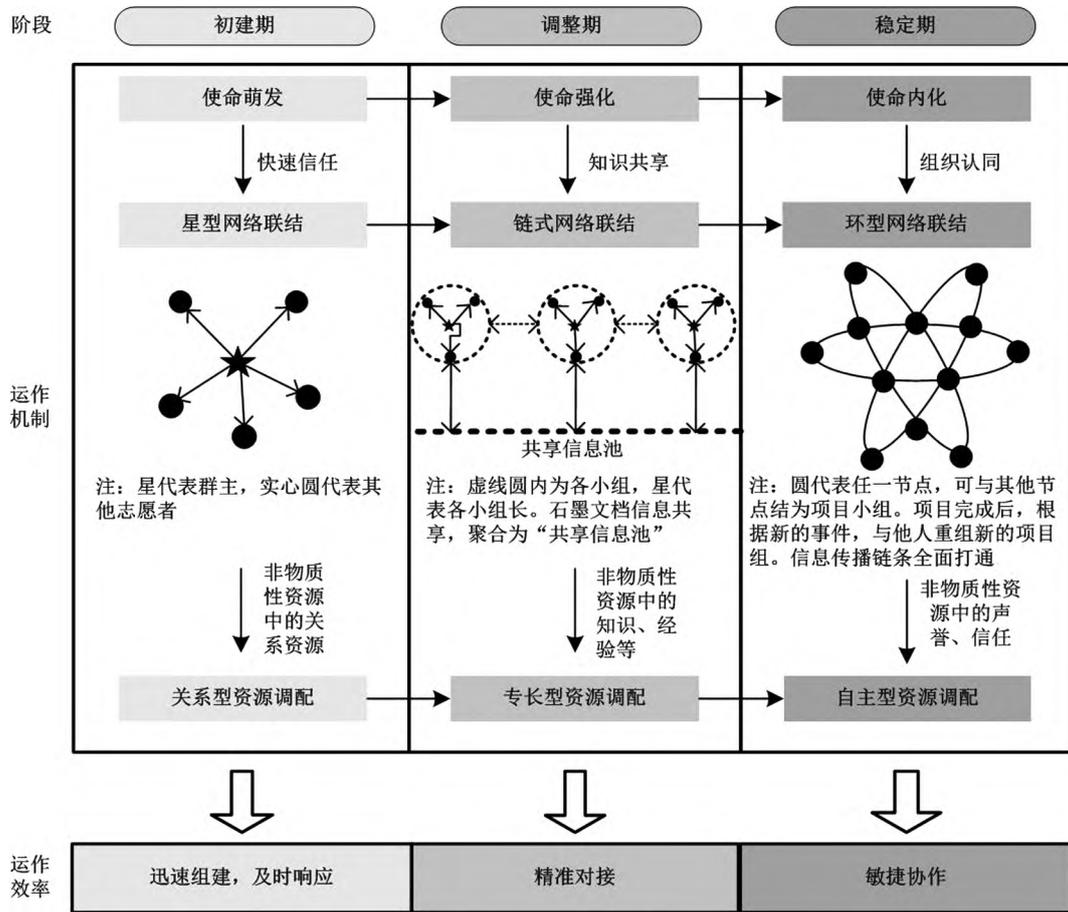


图 5 应急志愿组织高效运作机制图

Fig. 5 Efficient operation mechanism diagram of emergency volunteer organizations

## 5.2 理论意义

第一,对应急志愿组织相关研究的贡献. 现有关于应急志愿组织运作机制的研究涵盖了驱动要素、结构要素和行动要素三个方面,但这些研究都忽略了对应急志愿组织高效运作的过程进行动态视角的系统性探索<sup>[13,21,40]</sup>. 本研究构建了应急志愿组织高效运作的动态过程模型,并探明了其中所蕴含的机制,剖析出应急志愿组织运作的关键内核所在,为后续理论研究提供了一定的基础.

第二,对重大突发事件情境下的应急志愿组织运作相关研究的贡献. 本研究将应急志愿组织运作定位于重大突发事件情境中,从组织跟随情境变化而演化的动态视角,结合自组织理论的理论要义及临时性组织理论的概念内涵,系统剖析了应急志愿组织高效运作的机制. 应急志愿组织

的运作被理解作为一种自组织的过程<sup>[16]</sup>,本研究的结论对于在极端特殊情境中如何进行自组织的具体系统活动展开了分析,有助于加深对如何实现从无序到有序的自组织过程的理解. 以往关于临时性组织的研究多关注常规情境下临时性组织的管理<sup>[24]</sup>,本研究将研究情境上升到极端的重大突发事件领域,研究具有时间紧迫性、任务复杂性、成员异质性等特征的应急志愿组织的高效运作机制,对于探究临时性组织运作效能提升具有一定的启示作用.

## 5.3 实践启示

通过对应急志愿组织运作过程三个阶段的细致刻画,构建了一个高效运作机制模型. 有利于帮助发起者快速完成组织定位及成员吸纳,完善组织架构,优化运作流程. 指导应急志愿组织在特殊

情境下的及时响应、快速组建、高效运作。本研究的实践启示包含四个方面：1) 应急志愿组织在运作中应充分发挥组织使命的驱动作用，结合志愿者在不同阶段的信任水平、知识共享及组织认同度，分析其在精神层面的志愿行为特征，激发组织内部更多互动、协作行为的发生；2) 应急志愿组织应根据各阶段信息传播特征，适时调整内部组织架构，充分利用数字化资源帮助进行线上运作，保证成员之间的顺畅沟通。在与外部主体合作中，宣传、信息披露等均为提升组织声誉的有效方式，可吸引更多外部主体的合作共享；3) 在域内域外困境下的志愿行动中，应结合人际网 + 互联网的双重作用，利用组织在不同发展阶段的核心优势；4) 充分发挥民间力量的在地响应能力及到达微观需求最短路径的优势，动员多方主体联动，充分参与到应急救援中，适应动态变化的外部环境。

#### 5.4 研究局限与未来展望

尽管本研究解释了应急志愿组织高效运作的机制，通过经验总结得出了一些有启示的结论，但还存在以下不足：1) 研究样本的局限性。本研究属于探索性研究，遵循从案例到理论的“分析式归纳”逻辑<sup>[47]</sup>，选取 H 志愿组织作为讨论的对象，证据资料的数量和种类都比较丰富，但样本仅局限于本组织。未来研究可以从数量上对样本进行扩充，通过大样本调查，收集更多数据来检验，研究更多组织形成反复对比，对相关问题和现象进行复制和扩展研究；2) 应急志愿组织是一个涵盖范围很宽的概念，涉及到多种类型的志愿者主体，如青年志愿者、教师、企业家等，不同类型个体的认知和行为有所不同。本研究聚焦于广义的组织范畴，未来研究可以从特定类型志愿者视角出发，针对其行动特征展开深入挖掘。

#### 参 考 文 献：

- [1] Kang W, Liang X, Li B, et al. Research on the Prevention and Resolution Mechanism of False Public Opinion in Major Emergencies: Taking COVID-19 pandemic as an example[C]. The 2021 5th International Seminar on Education, Management and Social Sciences, 2021(571).
- [2] 杨子晖, 陈雨恬, 张平森. 重大突发公共事件下的宏观经济冲击、金融风险传导与治理应对[J]. 管理世界, 2020, 36(5): 13-35+7.  
Yang Zihui, Chen Yutian, Zhang Pingmiao. Macroeconomic shock, financial risk transmission and governance response to major public emergencies[J]. Journal of Management World, 2020, 36(5): 13-35+7. (in Chinese)
- [3] 张 辉, 刘远立, 陈春花, 等. 全球性公共卫生危机治理: 趋势与重点[J]. 管理科学学报, 2021, 24(8): 133-146.  
Zhang Hui, Liu Yuanli, Chen Chunhua, et al. Global public health crisis governance: Trend and emphasis[J]. Journal of Management Sciences in China, 2021, 24(8): 133-146. (in Chinese)
- [4] 欧阳桃花, 郑舒文, 程 杨. 构建重大突发公共卫生事件治理体系: 基于中国情景的案例研究[J]. 管理世界, 2020, 36(8): 19-32.  
Ouyang Taohua, Zheng Shuwen, Cheng Yang. The construction of a governance system for large-scale public health emergency: A case study based on the Chinese scenario[J]. Journal of Management World, 2020, 36(8): 19-32. (in Chinese)
- [5] Pan S, Lim H W, Xiao N, et al. Revelation of Wuhan city's response to COVID-19 pandemic on urban resilience enhancement[J]. Journal of Emergency Management and Disaster Communications, 2020, 1(1): 59-72.
- [6] Daneshi S, Davarani E R, Hushmandi K, et al. The role of community participation and volunteer groups in the prevention and control of Covid-19 in Iran[J]. Journal of Military Health Promotion, 2021, 1(3): 111-114.
- [7] 陈迎欣, 周 蕾, 郜旭彤, 等. 公众参与自然灾害应急救助的效率评价——基于 2008-2017 年应急救助案例的实证研究[J]. 中国软科学, 2020, (2): 182-192.  
Chen Yingxin, Zhou Lei, Gao Xutong, et al. Efficiency evaluation of public participation in natural disaster emergency relief: An empirical analysis based on the emergency relief cases from 2008 to 2017[J]. China Soft Science, 2020, (2): 182

- 192. (in Chinese)
- [8] Zhu L, Chen P, Dong D, et al. Can artificial intelligence enable the government to respond more effectively to major public health emergencies? Taking the prevention and control of Covid-19 in China as an example[J]. *Socio-Economic Planning Sciences*, 2022, (80):101029 - 101029.
- [9] 姜旭, 郭祺昌, 姜西雅, 等. 基于政府主导下 BCM 应急供应链体系研究——以我国新冠肺炎疫情下应急供应链为例[J]. *中国软科学*, 2020, (11): 1 - 12.  
Jiang Xu, Guo Qichang, Jiang Xiya, et al. A study on government-led BCM emergency supply chain system: A case study of China's emergency supply chain under COVID-19 epidemic[J]. *China Soft Science*, 2020, (11): 1 - 12. (in Chinese)
- [10] Fernandes A, Tarafdar M, Spring M. The nature of IT use in temporary organizations[J]. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2021, 30(1): 101655.
- [11] Mao L. Regulating emergency volunteer management to promote the development of emergency response voluntary services[J]. *The China Nonprofit Review*, 2021, 12(2): 290 - 295.
- [12] 杨帆. 应急志愿者损害救济的体系构造与制度供给[J]. *法学评论*, 2021, 39(1): 137 - 152.  
Yang Fan. The system construction and system supply of emergency volunteer damage relief[J]. *Law Review*, 2021, 39(1): 137 - 152. (in Chinese)
- [13] Heyerdahl L W, Vray M, Leger V, et al. Evaluating the motivation of red cross health volunteers in the COVID-19 pandemic: A mixed-methods study protocol[J]. *BMJ open*, 2021, 11(1): e042579 - e042579.
- [14] Ihm J, Baek Y M. Why do participants in voluntary organizations leave? Exploring the relationship between value congruence and length of stay[J]. *Nonprofit Management & Leadership*, 2020, 31(3): 505 - 524.
- [15] Shimizu A B, Dik B J, Conner B T. Conceptualizing calling: Cluster and taxometric analyses[J]. *Journal of Vocational Behavior*. 2018, 8(114): 7 - 18.
- [16] 罗家德, 孙瑜, 谢朝霞, 等. 自组织运作过程中的能人现象[J]. *中国社会科学*, 2013, (10): 86 - 101 + 206.  
Luo Jiade, Sun Yu, Xie Zhaoxia, et al. Phenomena of capable persons in the functioning of self-organizations[J]. *Social Sciences in China*, 2013, (10): 86 - 101 + 206. (in Chinese)
- [17] Robert L, Payton, Michael P, et al. *Understanding Philanthropy: Its Meaning and Mission*[M]. Bloomington: Indiana University Press, 2008.
- [18] Faletan A F, Burg E V, Thompson N A, et al. Called to volunteer and stay longer: The significance of work calling for volunteering motivation and retention[J]. *Voluntary Sector Review*, 2020, 12(2): 235 - 255.
- [19] Bernadene E, Peter J M. Faith-based volunteer motivation: Exploring the applicability of the volunteer functions inventory to the motivations and satisfaction levels of volunteers in an Australian faith-based organization[J]. *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2016, 27(3): 1343 - 1360.
- [20] Chacón F, Gutiérrez G, Sauto V, et al. Volunteer functions inventory: A systematic review[J]. *Psicothema*, 2017, 29(3): 306 - 316.
- [21] 徐家良, 张其伟. 地方治理结构下民间志愿组织自主性生成机制——基于 D 县 C 义工协会的个案分析[J]. *管理世界*, 2019, 35(8): 110 - 120 + 154.  
Xu Jialiang, Zhang Qiwei. Voluntary organization autonomy generation mechanism under local governance structure: Based on the case analysis of C volunteer association in D county[J]. *Journal of Management World*, 2019, 35(8): 110 - 120 + 154. (in Chinese)
- [22] Spires A J. Chinese youth and alternative narratives of volunteering[J]. *China Information*, 2018, 32(2): 203 - 223.
- [23] Jacobsson M, Burstr M T, Wilson T L. The role of transition in temporary organizations linking the temporary to the permanent[J]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2013, 6(3): 576 - 586.
- [24] Ford C J, Friesl M. Abseiling from the shard: The cognitive foundations of capability development in temporary organizations[J]. *European Management Review*, 2019, 16(3): 507 - 523.
- [25] Livne-Tarandach R, Jazaieri H. Swift sense of community: Resourcing artifacts for rapid community emergence in a temporary organization[J]. *The Academy of Management Journal*, 2021, 64(4): 1127 - 1163.
- [26] Furr N, Shipilov A. Building the right ecosystem for innovation[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2018, 59(4): 59 -

- 64.
- [27] 哈 肯. 信息与自组织: 复杂系统的宏观方法[M]. 郭治安等译, 成都: 四川教育出版社, 2010.  
Haken. Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems[M]. Translated by Guo Zhian et al, Chengdu: Sichuan Education Press, 2010. (in Chinese)
- [28] Waldman S, Yumagulova L, Mackwani Z, et al. Canadian citizens volunteering in disasters: From emergence to networked governance[J]. Journal of Contingencies & Crisis Management, 2018, 26(3): 394–402.
- [29] Carlton S, Mills C E. The student volunteer army: A “repeat emergent” emergency response organisation[J]. Disasters, 2017, 41(4): 764–787.
- [30] Liou Y H. School crisis management: A model of dynamic responsiveness to crisis life cycle[J]. Educational Administration Quarterly, 2015, 51(2): 247–289.
- [31] Bahari A B, Mansor S, Hassan H. An Exploratory Study on the Voluntary Organizations’ Capability for Emergency Deployment and Response in the Flood Disaster in the Northern State of Peninsular Malaysia[C]. The World of UAV International Conference (WoCON), 2015.
- [32] Minas J P, Simpson N C, Tacheva Z Y. Modeling emergency response operations: A theory building survey[J]. Computers & Operations Research, 2020, (119): 104921.
- [33] Xi M, Guo Y, Zhao Q, et al. Ways to unconventional emergencies—from the perspective of emergency management organization system design[J]. Journal of Qiqihar University(Philosophy & Social Science Edition), 2019,(1): 71–74.
- [34] 蔡媛青. 中国突发公共卫生事件应急协同治理——基于定性大数据方法的研究[J]. 中国软科学, 2022, (S1): 1–12.  
Cai Yuanqing. Research on the mechanism of collaborative governance performance in public health emergencies: Based on ‘Big Qual’ method[J]. China Soft Science, 2022, (S1): 1–12. (in Chinese)
- [35] 唐克敏. 重大突发事件应急管理之预备役制度研究[J]. 中国软科学, 2022, (S1): 46–52.  
Tang Keming. Study on the reserve system in the emergency management of major emergencies[J]. China Soft Science, 2022, (S1): 46–52. (in Chinese)
- [36] 蔡 昉, 张丹丹, 刘雅玄. 新冠肺炎疫情对中国劳动力市场的影响——基于个体追踪调查的全面分析[J]. 经济研究, 2021, 56(2): 4–21.  
Cai Fang, Zhang Dandan, Liu Yaxuan. The impact of Covid-19 on the Chinese labor market: A comprehensive analysis based on the individual tracking survey[J]. Economic Research Journal, 2021, 56(2): 4–21. (in Chinese)
- [37] Pinariya J M, Josephine C, Yulianti W, et al. Indonesia’s response to Covid-19 outbreak: Raising awareness through community engagement and actionable volunteer contribution[J]. Journal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia, 2021, 6(2): 265–274.
- [38] Shariffar S, Khoshvaghti A, Jahangiri K. Management challenges of informal volunteers: The case of kermanshah earthquake in Iran (2017)[J]. Disaster Medicine and Public Health Preparedness, 2019, 15(1): 1–8.
- [39] Rebeeh Y, Pokharel S, Abedlla G M, et al. A framework based on location hazard index for optimizing operational performance of emergency response strategies: The case of petrochemical industrial cities[J]. Safety Science, 2019, (117): 33–42.
- [40] Valentine M A, Edmondson A C. Team scaffolds: How mesolevel structures enable role-based coordination in temporary groups[J]. Organization Science, 2015, 26(2): 405–422.
- [41] 罗家德, 李智超. 乡村社区自组织治理的信任机制初探——以一个村民经济合作组织为例[J]. 管理世界, 2012, (10): 83–93+106.  
Luo Jiade, Li Zhichao. A preliminary study on trust mechanism of rural community self-organized governance: Taking a village economic cooperation organization as an example[J]. Journal of Management World, 2012, (10): 83–93+106. (in Chinese)
- [42] Graebner E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25–32.
- [43] Eisenhardt K M, Graebner M E, Sonenshein S. Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis[J].

- Academy of Management Journal, 2016, 59(4): 1113 – 1123.
- [44] Yin R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- [45] 毛基业, 李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思——中国企业管理案例与质性研究论坛(2013)综述[J]. 管理世界, 2014, (2): 111 – 117.
- Mao Jiye, Li Gaoyong. Reflection on the “Technique” and “Dao” of case study: A summary of the Chinese Business Management Case and Qualitative Research Forum(2013)[J]. Journal of Management World, 2014, (2): 111 – 117. (in Chinese)
- [46] Miller C C, Cardinal L B, Glick W H. Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(1): 189 – 204.
- [47] Yin R K. Case Study Research: Design and Methods(4th edition)[M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- [48] Shrader R C, Oviatt B M, Mcdougall P P. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st Century[J]. The Academy of Management Journal, 2000, 43(6): 1227 – 1247.
- [49] Hu Y, Meng G, Lü J, et al. A Study on the Theoretical Model of Port Safety Resilience under Major Emergencies and Its Quantitative Evaluation[C]. Web of Conferences, 2021.
- [50] 郑春东, 刘宁, 冯楠, 等. 重大公共威胁情境下个体亲社会行为形成机制——以新冠疫情为例[J]. 管理科学学报, 2021, 24(3): 63 – 79.
- Zheng Chundong, Liu Ning, Feng Nan, et al. Generating mechanism of individual prosocial behavior in the context of major public threats: A case of the novel coronavirus epidemic[J]. Journal of Management Sciences in China, 2021, 24(3): 63 – 79. (in Chinese)
- [51] Kramer R M, Tyler T R. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research[M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- [52] Lasswell H D. The Structure and Function of Communication in Society[M]. New York: The Communication of Ideas, Harper and Brothers, 1948.
- [53] Hughes O E. Public Management and Administration: An Introduction[M]. 4th edition, Beijing: China Renmin University Press, 2015.
- [54] Rogers E M. Diffusion of Innovations[M]. New York: The Free Press, 1983.
- [55] 罗婧. 志愿常态化:对“个体—环境”交互机制的探索[J]. 管理世界, 2021, 37(8): 128 – 142 + 206 + 143.
- Luo Jing. The normalization of volunteering: An exploration of person-environment interaction mechanism[J]. Journal of Management World, 2021, 37(8): 128 – 142 + 206 + 143. (in Chinese)
- [56] Chan S C H. Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education[J]. Journal of Management Development, 2020, 39(7/8): 929 – 943.
- [57] Schramm W. How Communication Works, the Process and Effects of Mass Communication[M]. Urbana: University of Illinois Press, 1954.
- [58] Gudzinskiene V, Kurapkaitiene N. Control relation change into trust relationship in volunteering[J]. SHS Web of Conferences, 2020, 85(4): 03003.
- [59] Stamidis K V, Lydia B, Filimona B, et al. Trust, communication, and community networks: How the core group Polio project community volunteers led the fight against Polio in Ethiopia’s most at-risk areas[J]. The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene, 2019, 101(4\_Suppl): 59 – 67.
- [60] 王名, 蓝煜昕, 王玉宝, 等. 第三次分配:理论、实践与政策建议[J]. 中国行政管理, 2020, (3): 101 – 105 + 116.
- Wang Ming, Lan Yuxin, Wang Yubao, et al. Third distribution: Theory, practice and policy advice[J]. Chinese Public Administration, 2020, (3): 101 – 105 + 116. (in Chinese)
- [61] 冯云霞, 徐一凡. 组织再认识:组织,还是组织过程?[J]. 清华管理评论, 2016, (11): 55 – 60.
- Feng Yunxia, Xu Yifan. Rethinking organization: Organization or organizational process[J]. Tsinghua Business Review, 2016, (11): 55 – 60. (in Chinese)

- [62] Combes-Joret M, Lethielleux L. The features and management of identity threats within a nonprofit organization[J]. *Society and Business Review*, 2019, 14(1): 43–62.
- [63] 钱 玲, 杜兰英, 侯俊东. 微公益特征因素解析及对个人公益参与行为的影响[J]. *管理科学*, 2019, 32(3): 120–134.
- Qian Ling, Du Lanying, Hou Jundong. Analysis of the characteristics of micro public welfare and its impact on individual public welfare participation[J]. *Journal of Management Sciences*, 2019, 32(3): 120–134. (in Chinese)
- [64] Salamon L M, Anheier H K. *The Emerging Non-profit Sector: An Overview* [M]. Manchester: Manchester University Press, 1996.
- [65] McCarthy J D, Zald M N. Resource mobilization and social movements: A partial theory[J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 82(6): 1212–1241.
- [66] Passy F. *Social Networks Matter, But How?* [M]. Oxford: Oxford University Press, 2003.

## Mission-drive, network connection and resource allocation: Efficient operation mechanism of emergency volunteer organizations in major emergencies

PENG Zheng-yin<sup>1</sup>, CHU Bo-wei<sup>1</sup>, WANG Shuang<sup>1\*</sup>, FENG Yong-chun<sup>1</sup>

Business School, Tianjin University of Finance and Economics, Tianjin 300222, China

**Abstract:** In major emergencies, emergency volunteer organizations play an important role as the main body of auxiliary rescue. Focusing on a volunteer organization, H, in the rescue of major emergencies as the research object, this study explores the operation mechanism of emergency volunteer organizations in major emergencies and the logical relationship among various elements. An exploratory single case study is conducted, and an operational mechanism model of “mission-driven-network connection-resource allocation” is constructed. The results show that organizational mission is a key factor driving the efficient operation of emergency volunteer organizations. Further, the evolution of network connection structure is an important factor for the efficient operation of organizations at the structural level, and provides a basic guarantee for resource allocation. Different ways of resource allocation are important for the efficient operation of organizations at the action level. In the initial construction period, the mission of emergency volunteer organizations emerges and trust is quickly established. The organization is connected by a star-shaped network structure and uses existing interpersonal relationships to allocate resources. During the adjustment period, the mission is strengthened, and the collaboration and cooperation in the early stage promote knowledge sharing. The organization is connected by a chain network structure, using expertise such as knowledge and experience to allocate resources. In the stable period, the mission is internalized, and the organization has a high degree of identity. The organization is connected by a ring-like network structure, and resources are actively gathered through reputation, trust, and other factors. This paper explores the efficient operation mechanism of emergency volunteer organizations from a dynamic perspective at the organization level, and has enlightenment significance for improving the operational efficiency of emergency volunteer organizations in major emergencies.

**Key words:** major emergencies; emergency volunteer organizations; mission-driven; network connection; resource allocation