

新公益领导力培训案例集

报告撰写：北京惠泽人公益发展中心

资助方：北京億方公益基金会

2015年3月



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

新公益领导力培训案例集

北京惠泽人公益发展中心

Beijing Huizeren Volunteering Development Center

2015.04

1. 概述.....	5
1.1. 案例集编制的目的与原则.....	5
1.2. 案例编制方法.....	5
2. 学员案例.....	6
2.1. “ Learning by Doing” 与 “知行合一”	6
2.2. PDCA——惜食分享项目运营情况及未来发展	11
2.3. 学以致用——农家女战略规划过程改革.....	17
2.4. 社会转型期的城市社区营造 —— 惠泽人朝外 HUB 的探索	20
2.5. 从德清义工看小城镇义工的发展.....	28
2.6. HOME36 间房创新型社区共建实验——社会企业孵化平台之探索	34
2.7. 论心智障碍儿童家长组织参与社会倡导的策略分析.....	37
2.8. 对小微企业创业扶持公益项目的探索.....	42
2.9. 在危机中探索机遇，在行动中寻求发展.....	45
2.10. 移动互联网与公益的联姻现实和梦想.....	51
2.11. 网络营销方法在公益活动中的应用研究.....	54
2.12. 生命安全——救在身边.....	60
2.13. 草根 NGO 社会创新实践之-益友之家项目	64
2.14. 学员合作，共建社区公益空间.....	67
3. 课程与师资案例.....	70
3.1. 如何跨界合作.....	70
3.2. 新媒体与社会倡导.....	74
3.3. 课程体系设计案例.....	76
4. 学习支持系统.....	81
4.1. VSG 项目——长沙培源社工战略咨询工作坊	81
4.2. NGO 诊所案例	84
5. 培训项目管理案例.....	86
5.1. 培训项目需求分析.....	86
5.2. 项目立项报告案例.....	90
5.3. 培训项目流程与项目周期管理.....	95



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

5.4. 项目整合管理案例	96
---------------------	----

本报告版权归北京惠泽人公益发展中心所有，请勿用于商业用途！

新公益领导力培训案例集

1. 概述

1.1. 案例集编制的目的与原则

本案例集面向三类群体：ILD 项目团队，ILD 学员与培训师团队，其它公益伙伴。

ILD 项目团队可将此案例集与《新公益领导力培训开发手册》、《新公益领导力培训实施手册》对照使用，以便于迅速掌握项目产品的开发方法与质量标准、ILD 项目管理的方法以及质量标准。

对于 ILD 学员与培训师团队来说，案例不仅可作为培训的素材，也是作业和行动研究的指导。

其它公益伙伴可通过对案例的分析，以“他山之石可以攻玉”的心态，从他人的经验和教训中学习，融会贯通新公益理念，大胆创新实践。

案例在选择上主要遵循以下原则：

- （1）真实性。均是来自 ILD 的实际案例。
- （2）典型性。反应同类问题的本质和规律。
- （3）发展性。相似的素材选择新颖的，案例集需周期性更新。

1.2. 案例编制方法

案例的内容要包括 ILD 的典型产品、主要成果和项目管理经验。

ILD 主要产品包括课程体系、教案、教材等，案例选择中以典型性为核心要素。

主要成果体现为学员作业、论文、学员个人与机构的发展等。学员案例的选择中，多样性、创新性是着重考虑的因素。

项目管理经验以 ISO10015 培训质量管理所涉及主要项目管理文档体现。

案例集不求一蹴而就，要根据 ILD 进展，适时更新内容。

案例在写作上，以尊重原创为基本，在不影响原意基础上适当删节，以准确、清晰、

简洁、易懂为标准。

2. 学员案例

2.1. “ Learning by Doing” 与 “知行合一”

原著：肖远鸿

肖远鸿，玛丽斯特普国际组织中国代表处（MSIC）执行总监。

玛丽斯特普国际组织（Marie Stopes International，简称 MSI）是以玛丽·斯特普大夫命名的全球生殖健康领域中的非官方公益组织之一。1976 年在伦敦正式注册成立，主要致力于向基层群众提供优质的性与生殖健康宣传教育与服务的公益组织。目前，MSI 已在非洲、亚洲、欧洲、拉丁美洲和中东的 37 个国家和地区成立了 600 多家诊所。玛丽斯特普国际组织于 2000 年在北京注册成立了玛丽斯特普国际组织中国代表处（Marie Stopes International China，简称 MSIC），并于 2001 年 9 月正式成立办公室。作为一个公共卫生领域的非营利性公益组织，MSIC 关注于中国脆弱人群的性与生殖健康，特别是未婚青少年、流动人口和艾滋病病毒感染者。MSIC 在国际组织本土化方面取得了明显的成效，创建了“你我”健康公益品牌，并且在“你我”品牌为导向的基础上开展了避孕节育的诊所服务；同时，实施了几十个宣传教育项目，覆盖全国 13 个省 30 多个市。

机构网站：<http://www.mariestopes.org.cn/>

一、参加培训以前机构状况

2011 年初，玛丽斯特普伦敦总部发布了 2011—2015 年发展战略“十倍的力量”（The Power of Ten Strategy），并要求各分支机构紧紧以受益对象为中心开发出各机构的 5 年发展战略。2011 年 5 月，MSIC 内部做了一个共 70 个问题的员工匿名调查，涵盖员工工作、内部沟通、待遇与奖励、学习与发展等九个方面。调查结果显示，员工普遍反应 MSIC 的发展战略不清晰。这些外部和内部现象充分表明 MSIC 面临着巨大的变革的需求。因此，MSIC 进行了以制定 MSIC2012-2015 年发展战略和实施策略是为变革的目标的组织变革。该学员在参加新公益领导力培训之前，MSIC 已完成了变革前的 SWOT 分

析。

二、学习过程

肖远鸿（以下简称 X 学员）作为 MSIC 的执行总监参加了第一届新公益领导力研修班的学习，并且全程参加了每一场培训、每一次沙龙、甚至包括项目前期咨询会。研修班 NGO 战略管理、组织变革与创新等组织设计方面的课程，让机构正处于组织变革时期的 X 学员收益颇多。例如：黄浩明老师的战略管理课程让 X 学员重新审视了 SWOT 分析在战略管理中的作用；董强老师所分享的放眼行业外而不是仅盯着行业内的观点，打开了 X 学员的视野。不少 NGO 在制定战略时都会考虑进行 SWOT 分析，但通常只是举行一次 SWOT 分析，这种缺乏深度的分析导致制定后的战略实施起来非常容易和现实脱节。因此，X 学员在完成一次 SWOT 分析之后又对部分内容进行了又更深入的思考，并做出了一些修改。

三、课程效果

（一）直接效果——对个人和机构

1、对“新公益”有了全新和更加深刻的认识

X 学员在全程参加新公益领导力研修班期间，就开始思考对“新公益”的理解，研修班的课程设计和所请到的优秀导师的分享以及与主办方及学员之间的交流，使 X 学员在全部课程结束后对“新公益”有了全新和更加深刻的认识。他将这些认识总结为“新公益环境的八大特点”，并通过 MSIC 内部培训向团队成员进行了分享。这八大特点如下：

（1）新的政策环境：如创新社会管理、放松注册登记、开放公募权等政策相继出台；

（2）新的政府环境：如乌坎事件、总理讲话对政府环境的影响；官员越来越开放和认识清醒，部分地区率先垂范的做法，政府公益创投招标、政府购买公益服务等例子；

（3）新的筹资环境：如羊奶离场（海外发展援助资金减少）、豆浆渐沸腾（国内公募、非公募基金会发展，援助增加）、溪水潺潺（来自于民间公众的捐款逐渐踊跃）、企业 CSR 成为热点并投入增加等；

（4）新的社会环境：如媒体的广泛关注和报道、社会各界广泛参与、志愿者和志愿服务的蓬勃发展等；

（5）新的工具技术：如微博等各类自媒体的发展和广泛应用、新媒体营销的独特

作用、Web2.0 和公益 2.0 给机构宣传倡导等带来的新机遇、淘宝商城等新的电子商务筹款模式的出现与发展等；

(6) 新的公益模式：如社会企业热、社会创投热、商业-政府-公益新的创新合作模式等；

(7) 新的竞争环境：如大批 GO、NGO 转型，大量 NGO 接受孵化后出现 NGO 婴儿潮，越来越多的 NGO 发展迅猛，越来越成熟；

(8) 新的支持平台：如各类支持个人发展、机构发展、行业发展的资金、论坛、培训、项目越来越多，蔚然成风，成为一道道风景。

2、为 MSIC 战略目标的变革起到了非常重要的作用

X 学员对“新公益”全新的认识加强了他对 MSIC 未来发展的危机感，并越来越认识到 MSIC 进行组织变革的必要性和紧迫性。一份成熟的战略规划的产生是多方面贡献的结果，是集体智慧的结晶。但是 X 学员将所学所思应用于本次组织变革之中，为组织战略目标和实施策略的最终制定起到了非常重要的作用，具体成果见图 2-1、图 2-2。

(1) 推动 MSIC 建立了 SMT 集体决策机制；

(2) 推动建立顾问委员会监督机制来完善 MSIC 的内部治理；

(3) 与团队分享了课程上学到的桂馨基金会的案例来推动 MSIC 核心公益产品的打造；

(4) 通过课程班上巍巍分享的筹资思维来推动 MSIC 筹资体系建设及强调技术的重要性等。

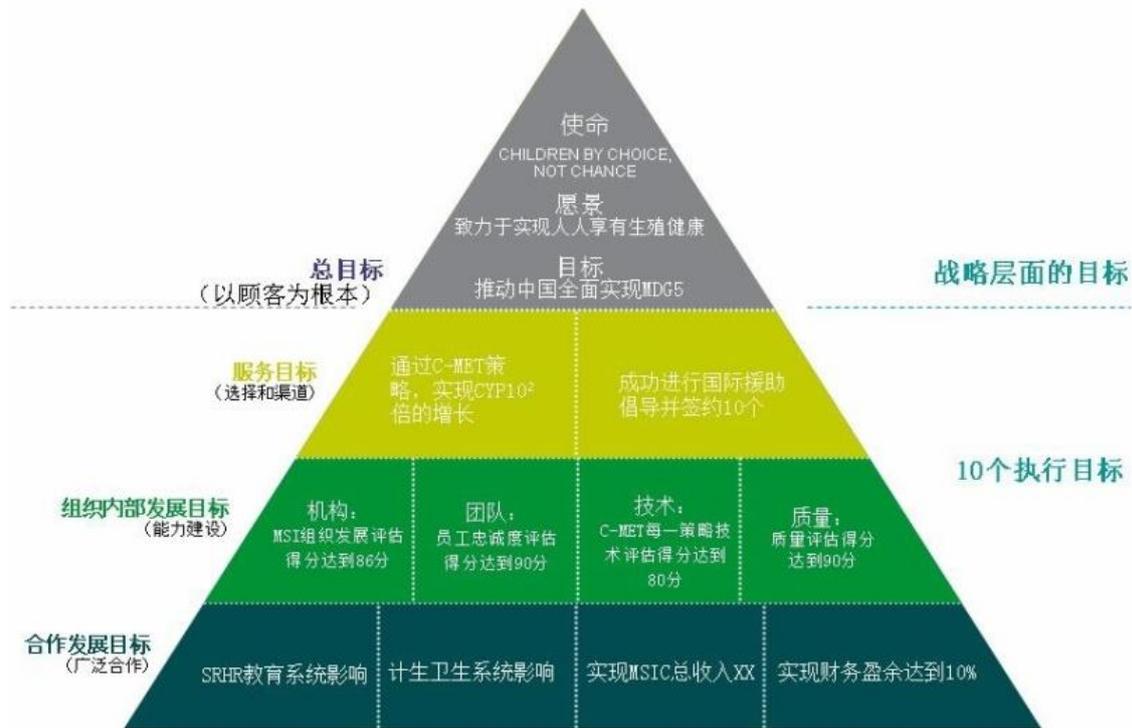


图 2-1 ChinaX10: MSIC 2012—2015 年战略目标

(二) 间接效果——社会影响力

1. 结识一大批志同道合专家学者老师和同学，相互学习、互相欣赏；
2. MSIC 这份战略规划以受益对象为中心而不是机构发展目标为中心来开展，这对于其他公益机构具有普遍的参考价值；
3. MSIC 战略规划的角度和线索独特、层次清晰、各个目标明确可量化、简单明了又内涵丰富，这些特点也对 NGO 同行具有一定的借鉴意义。

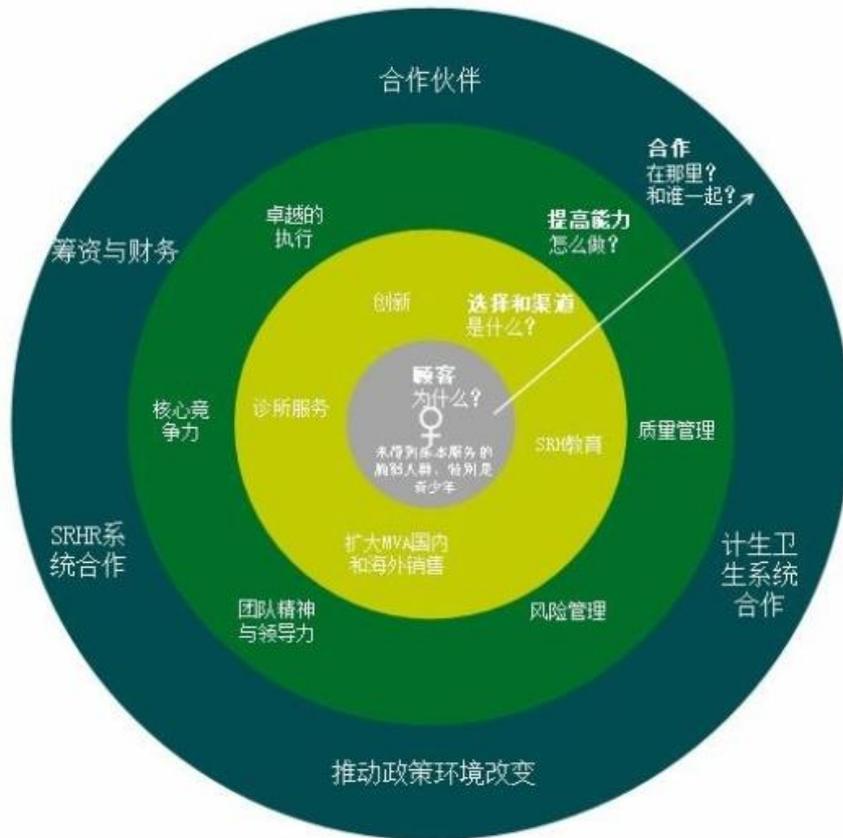


图 2-2 ChinaX10: MSIC 2012—2015 年战略目标的实施策略

四、学员对培训班的感受和评价

“我们这一辈公益领导者是承载着巨大责任的，是代表历史。这一届培训班我们聆听了第一代 NGO 领导人、第二代 NGO 领导人的言传身教，我们必须从他们身上去传承那些无论时代和环境如何变迁，都不应该有任何改变的那些 NGO 精神：坚韧、责任、自强、宽容、坦荡……但我们又必须顺应历史的发展，在新公益环境下去突破、创造和开拓：方法、理念、工具、意识、能力……”

“当今的中国，多么需要越来越多的优秀公益领导人继往开来，以弥补我们的祖国在关注人的发展、在坚持公平正义、在国与国之间软实力对比等方面欠下的债。从这个意义上说，友成基金会在公益事业大发展的前夜所资助的这个项目，我们且不管它的过程中还有哪些瑕疵，已经可以先打到 80 分了。我们更不用说，它过程中的科学的课程设置和优秀的导师的参与，以及主办方呕心沥血的奉献。”

2.2. PDCA——惜食分享项目运营情况及未来发展

原著：王玮

王玮，上海绿洲生态保护交流中心，项目官员

上海绿洲生态保护交流中心，成立于 2004 年 11 月，是由热爱环保事业的生态专业人员和上海市野生动植物保护协会共同创办的上海第一家经市民政局批准并正式注册的民间环保组织。主要从事野生动植物及其栖息地保护、水环境保护、节能减排和关注全球气候变暖等环境领域的保护宣传、实践、调查研究、以及咨询和交流等工作。

愿景： 致力于为城市中的生命营造一片绿洲。

使命： 促进城市及周边自然环境的保护，并通过教育、社会参与和政策宣传倡导生态友好型的生活方式。

口号： 加入绿洲，让自然与人类在城市中共同繁衍生息。

机构网站： <http://www.oasiseco.org/web/>

一、惜食分享项目背景

1、项目背景

中国食物浪费惊人， 但却有 1 亿多生活在贫困线下。

国际上也有惊人的食物浪费情况。在发达国家，较高的食品安全标准造成很好的食物不能被销售。

国外已经开展惜食分享项目。欧美国家流行“食物银行”，“食物银行”的核心理念是资源不应被随意浪费，通过适当的慈善调配让剩余的食物可以运到有需要的一群人手上。这个慈善概念在西方国家相对成熟，很多品牌或食物生产商都会把多生产出来的食物作捐赠。

香港有成熟的项目经验可以借鉴，让安全的食品得到更有效的利用。

2、项目目的

惜食分享项目的目的是培养“珍爱食物，分享食物”的理念，希望在食物浪费与食物需求间搭建一座桥梁，从而减少食物浪费。

3、项目目标

- (1) 建立 2 个以上试验社区，惠及人群百人以上；
- (2) 开发 3 个以上食物捐赠战略合作伙伴；
- (3) 捐赠食物品种 4 个以上；
- (4) 建立“惜食分享项目运营模式”。

4、项目口号

“珍惜食物，健康生活”。

二、惜食分享项目运营情况

2014 年度“惜食分享”项目可以分为四个阶段进行描述：调研与立项阶段、前期探索阶段、中期调整阶段、后期突进阶段。

1、调研与立项阶段

调研绿洲长期合作社区，了解食物浪费与短缺现状，了解项目需求，调研情况见表 2-1。

表 2-1 上海绿洲食品浪费调研分析

序号	名称	调研数量	食品浪费	备注
1	居民家庭	148 家	78.5%家庭存在	蔬菜、蛋奶制品浪费普遍
2	餐厅	112 家	73.3%餐厅存在	三成认为浪费严重
3	便利店 / 超市	59 家	鲜食类 73.2% 零食类 55.8% 饮品类 51% 其他食品 57%	前述比例为出现临近保质期而未能销售，为避免过保质期而做下架处理，下架时并未过保。
4	面包店	45 家	77.8 店家存在	浪费以无包装面包和糕点为主，如果回收必须符合一定卫生条件

食品浪费情况调研表明，上海的食物浪费还是普遍存在的。通过数次试验性回收，我们认识到存在回收利用的可能性。

得到香港某基金会的资金支持以及技术支持，2014 年度惜食分享项目立项。项目选定浦东塘桥和浦西长寿两个实验社区。

惜食分享项目顺利推进的必要条件是要得到社区居民的认可。为提高社区居民的认

知度，上海绿洲举办了数次项目说明会，不但通过宣讲告知居民们捐赠食物来源和项目的意义，还将部分回收捐赠蔬菜制成菜肴由居民们实际品尝，打消居民心中对食物安全的疑虑。

2、前期探索阶段

2014.1~2014.6 为项目的前期探索阶段。以项目预算、惠及人数以及回收成本等作为主要限制因数，选择项目合作方、捐赠食物的品种以及回收的数量。

项目合作方选择了几个上海市郊的果蔬生产基地、有机农场，他们已经和绿洲形有过合作，建立了相互信任。

2014 年春节过后，恰逢返乡潮和暖冬，部分采用大棚种植蔬菜的市郊果蔬生产基地产生了相当数量的积压，卖菜难的问题一度引发新闻关注。因此首次合作以 1.5 元/公斤的单价回收 1500 公斤青菜和生菜（包含收割及送往市区指定地点，约为当时市场零售价格 30%-50%）。

整个 1-6 月，惜食分享项目共计回收了 11000 余公斤的蔬菜、水果和大米，完成半年 10000 公斤的目标。其中除约 1000 公斤大米是由于某农场市区仓储场地收回所做的捐赠以外，其余全部来自于市郊的蔬果生产基地和有机农场。

项目经验总结与问题分析：

农业生产在特定时间段会产生大量的滞销并引发浪费，因此是可以获得蔬果捐赠来源的。

对于非专业食品安全机构来说，新鲜蔬果的运营风险只要控制好时间，就会是极低的。

问题：

蔬果具有季节性等不确定因素。

农场会根据市场需求自动调整生产的品种和数量。

因此若回收种类过于单一，项目就无法持续。

项目目标调整：

寻找新的、更多样化的捐赠来源。

3、中期调整阶段

2014.7~2014.8，项目团队的主要工作是扩大项目影响力和食品来源多样性。

（1）强化媒体的功能

与上海两个很有影响力的公共媒体建立了合作关系。

解放日报：“拯救”身边的剩余食物，可行吗？

http://www.jfdaily.com/guonei/bw/201408/t20140803_623791.html

时代报：公益团体联手农场在沪尝试“食物银行” 抢救万余斤剩食

http://newspaper.jfdaily.com/isdb/html/2014-07/16/content_1177666.htm

充分利用自媒体的功能。

项目运营团队加强了自媒体也就是上海绿洲微信公众号的宣传推送力度。制作了一系列与项目运作相关的微信文章。

（2）拓展捐赠种类

食品捐赠的多样性明显增加，参见表 2-2。

表 2-2 捐赠种类统计

时间	捐赠食品种类
2014 年 1-6 月	蔬菜、水果、大米
2014 年 7-8 月	蔬菜、面包、饼干、饮料

（3）发展合作伙伴

上海绿洲与“一个鸡蛋的暴走”项目发起方，上海联劝基金会（下文简称“联劝”）达成了合作协议，将为惜食分享项目设置一个专项基金，这也就意味着这一项目获得了公募资质，未来的项目筹资渠道将更为多样化。

4、后期突进阶段

在上海联劝的支持下，开展了两次大规模的捐赠活动。

（1）“愤怒的小鸟”果汁饮料捐赠。上海某饮料企业将 1680 箱果汁类饮料捐赠给了上联劝。联劝除留下少部分用于其他公益项目外，其余全部转交惜食分享项目来进行社区分发。

（2）a2 牛奶捐赠：澳大利亚 a2 牛奶有限公司通过互联网了解到了惜食分享项目，

主动联络，表达了合作意向。上海绿洲根据企业的捐赠意向，迅速制定了在浦西长寿路街道和浦东塘桥街道定向 800-1000 个社区帮扶家庭捐赠的“牛奶益站”项目。目前项目正在稳步推进，近万盒 1L 装牛奶已进入社区。

与联劝的合作使得项目的知名度得到了很大提升，募捐渠道和种类被打开，为项目的可持续发展提供了有力保障。

三、惜食分享项目未来发展思路

惜食分享项目已经试验成功，总结运营模式以及进行推广是项目未来发展的方向。

1、确定“社区运营模式”

通过在浦东塘桥和浦西长寿两个社区一年的实践，我们坚定了走与在地社区居委会、社工组织以及志愿者合作的想法。利用原有社区资源主要有以下两个好处：

(1) 熟悉社区居民情况，可以很快展开针对性服务。由于在地组织进入社区工作时间较长，对于所在社区居民的具体情况熟悉度较高，可以在很大程度上减少前期再投入大量时间调研需求的时间。

(2) 节省项目运营成本。项目执行团队的工作时间具有很强的阶段性、突发性，长期维持较多全职人员从经济和工作负荷角度均不合适。最大限度利用原有社区在地机构的人员和志愿者团队，可以更低的成本实现更大的社会价值。只有这样才能更符合新公益理念。

2、编写“惜食分享项目社区运营手册”

“运营手册”是对一年期项目实践的经验总结，并用于规范项目操作。

运营手册将覆盖社区团队人员要求、场地要求、资金要求等数个与项目社区运营息息相关的部分，同时结合现有团队实际操作经验，对于新的社区团队了解如何运营项目有非常现实的参考意义。

3、拓展项目资金募集渠道

2014 年度的项目资金 40% 来源于中央财政补贴，60% 来源于基金会资助和机构自筹。（中央财政资金一般不会连续资助超过两年，而基金会资助也不会连续超过三年）。

未来主要开拓受益社区以及志愿服务体验者两个渠道。

面向受益社区，募集方式主要有两类，一是向实施社区提出购买服务申请，由政府购买型公益项目来实现资金募集。如果项目实施社区都能提供一定资金支持，其聚集效

应也是颇为可观。另外就是面向社区爱心居民及企业的募资，得益于与联劝的合作，项目获得了公募资质，有利于未来将要展开的募资行动。

面向体验志愿服务的资金募集，则需要拓展与合作企业的志愿服务项目。上海绿洲已经与一些企业形成了长期的合作关系，绿洲为这些伙伴提供一定数量的志愿服务活动。惜食项目可以为这一传统注入新的活力。体验回收食物、分拣和分发，并且了解项目的目的和意义。虽然这类活动只是刚刚推出，还有不成熟完善的地方，但是也获得了企业伙伴的肯定与支持。而他们也为其体验活动支付相应的费用作为支持，所有这些费用，在扣除活动实际成本之后，其盈余将全部用于支持项目本身的运作。

4、扩展食品来源

可以开拓三种渠道：社区、食品企业、农业企业。

（1）社区内募集

从实施成本考虑，项目实施社区内自发形成的捐赠应该是最佳方案，欧美及港台地区相当一部分食品捐赠均来源于此。然而，项目目前在这类捐赠上数量和比例确实较低。而按照之前所做的食物浪费情况调研，其实居民家庭的微浪费情况还是较为普遍，所以未来将与社区志愿者团队交流加强此类捐赠。

（2）食品企业募集

从今年的项目实施情况来看，不少企业对于实施食品捐赠仍然比较慎重，尤其是临近保质期类食品，而惜食项目从安全性出发也对食品品类和状态有自己的要求。因此，能够实现最终合作的机会并不多。同时目前的法律体系对于捐赠方的风险责任要求较高，也导致了企业顾虑较多裹足不前。因此，项目本身需要以完善的全过程监督和提示，确保食品储运，分发和食用各个环节不出现意外情况。

（3）农业募集

在特定季节农业浪费量不过，回收该种浪费所要注意的就是合理控制回收的物流和人力成本，避免价值倒挂现象。

总的来说，潜在的回收来源仍然十分庞大，最为关键的是通过合理管控实现最佳效能，我所理解的新公益理念是希望用一元的投入带来超过一元的价值，这也是项目积极

追求的目标。

2.3. 学以致用——农家女战略规划过程改革

原著：韩会敏

韩会敏，北京农家女文化发展中心副秘书长

北京农家女文化发展中心是一个发源于《农家女》杂志、以促进中国农村妇女发展为目标的社会公益组织，于 2001 年 8 月正式注册成立。“农村妇女发展”是农家女不变的工作中心。农家女深信“要改变中国，就要改变中国农村，要改变中国农村，就要改变农村妇女！”主要关注农村妇女教育与公共参与、流动妇女社会融入与政策倡导、留守与流动儿童成长教育、城乡老人养老探索等领域。2012 年，农家女获得中国公益节媒体评选“2012 年度最佳公益组织”奖。

机构网站：<http://www.nongjianv.org/>

一、农家女战略规划及组织变革历史

战略规划是指对组织内外部环境进行系统的战略思考，从而确定组织的宗旨和目标，制定组织切实可行的规划，积极而有步骤的推行其实施，并及时加以调整的一整套系统方法与过程。战略规划对于一个组织的发展有着重要的作用。

“农家女”成立于 90 年代初，在妇女 NGO 领域较为活跃且有一定的影响力。20 年来，农家女在前行的道路中不断探索，从不知道战略规划为何物，到开始认识并了解战略规划，再到进行战略规划和组织变革，有力的促进了组织的发展。韩会敏（以下简称 H）在参加新公益领导力培训之前，农家女一共进行了四次战略调整。

（1）2000 年第一次战略规划——实现了公益项目与营利性杂志分离，并注册为 NGO

（2）2003 年第二次战略规划——成立了三人决策小组

（3）2005 年第三次战略规划——进行了未来三年全方位的战略规划

（4）2009 年第四次的战略规划——明确了未来的路应该往哪里走的问题

二、课程学习后，对战略规划的反思

友成大学新公益领导力的培训，给 H 的启发非常大，提高了她对自己和机构的认知，引发了她的对许多问题的思考。例如，参加新公益领导力培训班时，黄浩明老师着重讲了战略规划的制定过程，讲解了“谁参加，如何做”，强调了战略实施的重要性，并总

结战略管理核心是协调各种利益相关方与目标一致，这引发了她对农家女以往战略规划的深刻反思：

（一）谁参加？

1.在以往的四次战略规划制定过程中，农家女各部门的代表都有参加，但是每次参与人的代表性和参与人数略有不同。

2.黄老师介绍说，“全员参加战略规划是最理想最科学的，同时理事会成员必须按照一定比例人数参加，并且所有的参与人在最后决策中都是平等的。”

3.农家女在员工是否全员参与有不同意见，而且也要提高理事会成员的参与比例。

（二）如何做？

1.战略规划的制定主要有四种方式：外部专家为主内部成员为辅；外部专家为主；内部成员为主；内部成员为主，外部专家为辅。

2.目前农家女正处于战略调整的阶段。领导力班儿童乐益会魏巍的战略规划成功经验分享，让农家女也更倾向于以内部成员为主，外部专家为辅，走自下而上的战略调整过程。

（三）战略规划重在实施

1.农家女的战略规划很重要的一个目标是要把农家女的各部门资源整合，协调各种利益相关方与目标一致，协同作战。因此，每次的战略规划都重在完成了第一个阶段的任务——制定战略规划。

2.实施阶段农家女缺乏执行力度，缺乏推进实施的具体步骤和策略，缺乏战略规划的评估和监督机制，导致战略规划没有真正的落地。

三、反思后农家女新一轮战略调整与组织变革探索及尝试

在民间组织蓬勃发展和新媒体不断兴起的新时代，农家女文化发展中心遇到了民非注册、资金压力、创新性差等前所未有的发展困境，农家女迫切需要重新审视自己的战略定位。作为一个有着 10 年公益实践经历的 H，她是带着农家女发展过程中遇到的问题来参加新公益领导力的培训的。整个培训过程，她收获了许多。她积极的把学习到的知识运用到工作中，组织了几次农家女战略调整会议，听取了不同人的声音，同时还走访导师寻求解决问题之道。总之，H 在这次农家女战略调整中，充分发挥她的领导力，带领团队进行有效的战略调整和组织变革。此外，整个探索实践的过程，H 不仅增强了自己的自信心，而且对自己的领导力也有了新的认识。

（一）向同行机构学习交流经验

2010 年 10 月，农家女开展了“走出去请进来”的学习活动，分别走访和邀请了约 15 家涉及妇女、儿童、养老、劳工、新媒体应用等领域的组织领导人进行经验分享。通过交流学习，农家女充分的了解了行业信息，重新了解了关注不同领域 NGO 的特色，为农家女的自身行业定位奠定了基础。

（二）学以致用，倾听相关群体的声音，为战略调整做准备

在打工妹之家成立 16 周年前夕，H 应用在领导力班所学的战略规划逻辑框架分别开展了针对志愿律师和打工姐妹的参与式论坛。在打工妹之家 16 周年当天，以“展望未来”的参与式方法，邀请打工妹利益相关群体，包括律师、学者、民间组织代表、大学生志愿者等，一起回顾了打工妹之家各个发展阶段的历史重大事件，讨论了农家女面临的挑战，分析了受益群体的需求，并共同规划了未来工作方向。

（三）探索农家女内部新的资源整合及战略选择

为了有效的整合资源，农家女试图打破现有的项目运作和管理模式，从以往农村妇女和流动妇女两块领域，到现在打通城乡项目运做模式，以兴趣为导向成立农村妇女组、流动妇女组、儿童组、养老组四个项目团队。在这个变革的过程中，她们不断问自己为什么？试图从一个个问题的解答中厘清思路和逻辑框架。H 认为农家女主要的关注群体仍然是农村妇女，根据妇女的需求，农家女除了关注其个人发展的需求外，也主要回应其家庭的需求，包括子女教育和老人的赡养问题。回答一个个问题的同时，H 开始意识到战略规划只是一个工具和方法，不能把它当成一项任务和目标。此外，H 也认识到战略选择的过程是一个与每个员工都有关，及每个员工每一天做的事情都有关的过程。

（四）农家女战略调整后的组织变革

由于农家女创办人角色的转变等原因，农家女在统筹、协调及整合农家女杂志、农家女学校的资源存在着一些挑战。因此，为了统筹和整合这两方面的资源，未来农家女需要进行组织变革，变革其管理框架和机构治理结构等。

（五）战略调整和组织变革过程中的组织架构及团队的再建设

通过梳理战略规划的历史，H 认为农家女团队不能缺少以战略规划为基础的团队和机构文化建设。她希望用新公益课程班学到行动研究方法，研究农家女战略调整和组织变革过程，为团队成员指明方向，增强团队内部的凝聚力和协同感，并以最后的战略规划为载体，进行农家女未来的筹资和团队文化建设。

2.4. 社会转型期的城市社区营造 —— 惠泽人朝外 HUB 的探索

原著：李洁

李洁，惠泽人项目经理

北京惠泽人公益发展中心（简称“惠泽人”）成立于 2003 年初，秉承“用志愿精神建设公民社会，以专业技术促进社会创新”的组织理念，专注于为 NGO 对接专业性志愿者人力资源，促进跨界合作与社会创新，助力公益人才的可持续发展。我们梦想着建设一个人人乐于志愿服务的公民社会。

机构网站：www.huizeren.org.cn

一、朝外社区营造初期——政府主导

在 2014 年之前，朝外社区已经建立了十大枢纽型社会组织服务体系，如图 2-3 所示。

在社区营造试验初期，朝外社区工作更强烈地体现出“自上而下”、政府主导的模式，民间参与及配合力量非常薄弱，社区营造活动没有达到预期效果。

表现为：

- 1、社会变迁太快，很多人群观念转变太慢，跟不上社会发展节奏。对于近两年学界提倡的“社区营造”概念，社会组织和社区居民及很多基层政府官员都感到陌生，对“社区营造”的意义、内容、作用充满疑惑；

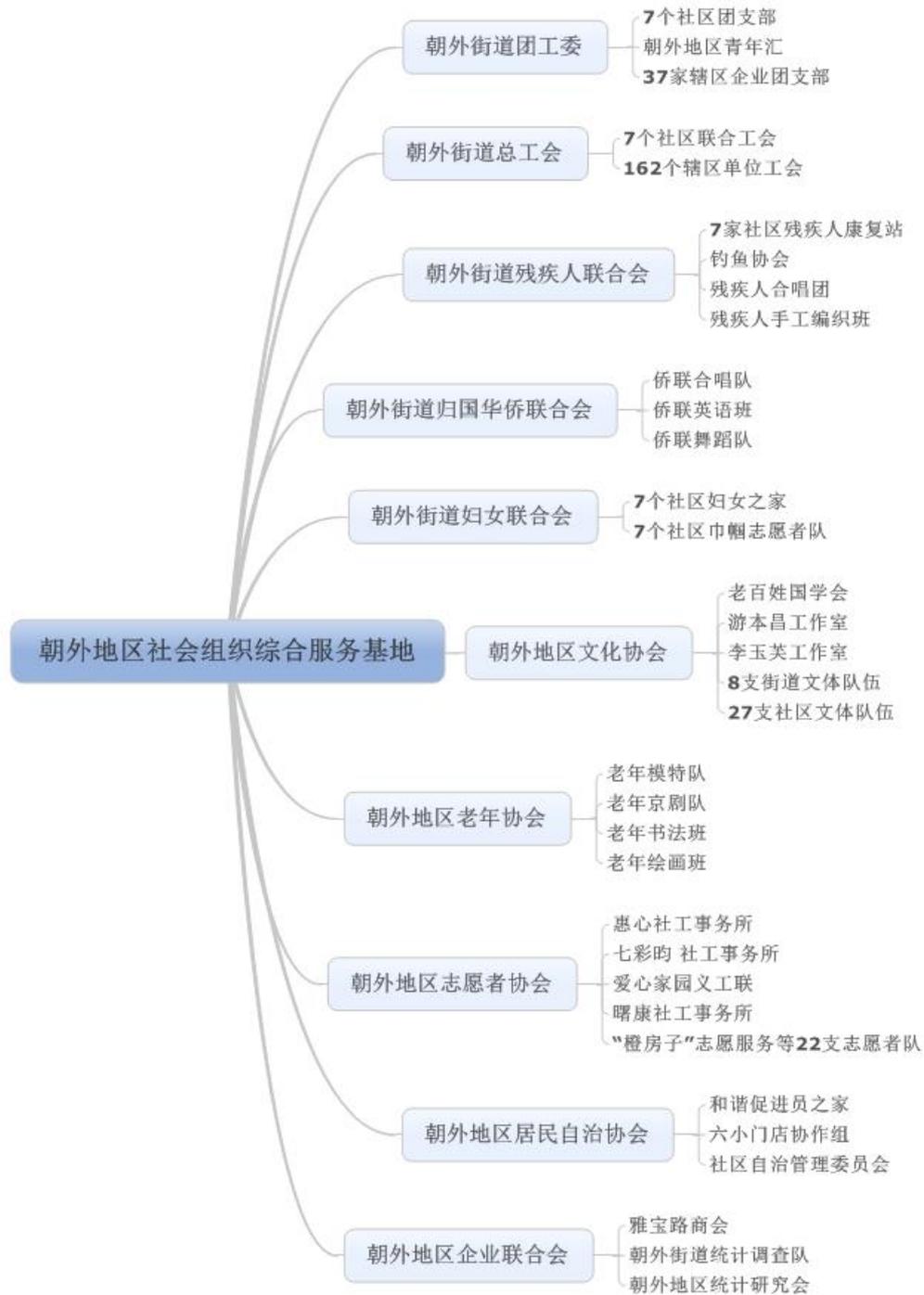


图 2-3 朝外地区社会组织综合服务基地

2、居委会、自管会和社区居民对第三部门的社会创新难以接受，尤其对新入驻社区的社会组织的动机、能力充满怀疑，观望、不合作甚至直接排斥的情绪很普遍；

3、社会组织自身在能力、资源上不足，对社区缺乏了解，服务质量差强人意，没有获得居委会和社区居民的普遍认可；

4、社区居民普遍缺乏对社区的归属感和认同感，对社区公共事务漠不关心，居民相互之间也缺乏交流和沟通，四处蔓延“陌生人社会”的种种“都市病”；

5、社区自组织数量很少且观念局限、实力弱小，多半沦为居委会的附庸，既没有独立发展的愿望，也缺乏独立发展的能力；

6、社区开展的合唱队、书画兴趣小组等自组织活动目前覆盖面太窄，参加的都是老年人，青少年学生和中青年上班族几乎不参加任何社区活动。

这与台湾社区营造活动中初期出现的状态是一致的。台湾社区营造有 3 种模式，一种是政府推动型，成功率小；一种是 NGO 帮扶型，较容易成功；另一种是，返乡知识青年型，成功概率最大。

借鉴台湾社区营造的成功经验，朝外社区尝试政府职能转变。“朝外地区社会服务中心”，准备了二十余个办公工位，提供给社会组织使用，并引进社会组织托管。

二、变革——朝外社区营造的基本方法路径¹

（一）社区营造的核心——“社区造人运动”

我国民政部对社区做了如下定义：“社区是指聚居在一定地域范围内的人们所组成的社会生活共同体。我国社区划分为农村社区和城市社区两大类。目前城市社区的范围，一般是指经过社区体制改革后做了规模调整的居民委员会辖区。在本文中，只讨论城市社区问题。

清华大学社会学系教授罗家德对“社区营造”（community building）的定义是：“一个社区的自组织过程，提升社区内的社群社会资本，以达成自治的目的。”虽然“社区营造”是一个从国外移入的观念，在我国的传统社会早有社区营造的精神与做法，只是没有这个名词而已，历代的社仓、社学、修桥、铺路、建亭、建庙、赈孤、济贫、公墓等，都是社区营造的成果。

各个国家社区营造都强调居民与社区组织的全过程参与，强调居民与政府及各种社会力量的相互作用。诸如“社区（或邻里）规划”、“邻里保护”、“社区发展”、“居民（社区）自主”、“住户参与”、“社区合作”和“社区技术协作”等一系列

¹ 清华大学社区营造培训，清华大学社会学系，罗家德，2014

概念逐渐成为全世界多数国家的共同理念。

人是社区的主体，人的改变，才是社区可持续发展的最大资产。推动社区营造就是要通过鼓励、引导社区居民学习，提升社区居民的思想意识、道德情操、文化水平以及生活与工作能力，使社区居民从一次次参与的实践过程中，培养出参与公共事务的意愿与能力，从居民成长为真正的“公民”，并建立各种类型的社区自组织，自发地进行能力建设，形成可持续发展的自组织网络。“社区营造中，本地人是地方的‘宝’，自组织能力建设是这项工作的‘宝中之宝’。NGO 组织作为外来支持力量，在打开局面后就应该学会放手，不要大小事情都替居民做，要让居民自己去做中学、学中做。人只有自己为自己服务之后，才懂得自己为自己争取，才会更加热爱自己的地方，地方才会有永续的经营，而这也是 NGO 组织参与社区营造的初衷。”

（二）城市社区营造的抓手——社区大学

提升社区居民对社区营造的认知，建立良性的人际互动关系，强化社区的归属感，创造社区精神等，都是社区营造最根本且首要的问题。为此，社区居民的终身教育、学习与交流是不可或缺的。遵循“教育学习—观念改变—行动实践”的策略，通过社区教育、学习、交流和行动参与，方可实现可持续发展的社区整体营造。因此，城市社区营造最为可行的突破路径和工作抓手是：拓展社区的公共空间，成立社区性的学习组织——社区大学。

社区大学的原则有两方面：一方面，在尊重社区居民多元个性与偏好的前提下，通过社区大学进行社区的形象、理念教育，引导社区居民自觉参与社区营造，形成社区意识，以此来影响社区居民的思想与行为，重建社区居民间相互信任的诚信机制，促进社区居民对于社区共同体的认同；另一方面，通过社区大学进行文化学习与技术培训，提升社区居民的文化素质、人力资本与自我治理能力，最终完成由生活形态的社区居民到社会形态的社区公民的转变。在我国尤其应注意的是，不能只把社区大学看成是老年人消遣和活动的场所，而要把社区大学作为提高各种年龄、各种职业、各种兴趣爱好的居民组成的全体居民开展素质教育的重要阵地，把办好社区大学作为构建和谐社区的一项重要工作来抓。

三、朝外地区社区营造变革实践——朝外 HUB

北京惠泽人公益发展中心（惠泽人）自 2013 年起与北京市朝阳区朝外街道（朝外街道）接洽，尝试在政府转移职能的过程中，充分发挥枢纽型社会组织的培育、孵化、

整合资源的功能，带动一批社会组织承接政府购买服务项目，担负起原来由基层政府承担的对社区的各项服务职能。惠泽人着重提供软件服务：筛选适合社区居民需求的公益服务项目，引进优秀的社会组织，协调社会组织与居委会、自管会之间的关系，为社会组织开展能力建设、项目监测评估等服务，并在实践基础上研发形成一套理论模型和操作模式，以期使社会组织更有效地实施社区服务项目，向更多社区推广经验。

2014 年 7 月，有 23 家社会组织与朝外街道签约，详见表 2-3，分别承接了政府购买服务的公益项目。同时，惠泽人与朝外街道正式签约，全面负责托管上述 23 家社会组织及其公益项目，并落地“朝外地区社会服务中心”，将该中心打造成为社区公益空间。借鉴欧美国家对此类社区公益空间的称谓“HUB²”，惠泽人将该中心命名为“朝外 HUB”。

表 2-3 2014 朝外街道社会组织综合服务基地入驻组织及项目

序号	组织	项目	项目类别	备注
1	北京惠心社工事务所	朝外街道——阳光少年活动营 四点半课堂 幸福夕阳——温暖助巢居家养老 社工介入服务项目	少年儿童 助老	
2	北京七彩昀社工事务所	陪伴成长计划——低保家庭未成年子女教育计划	少年儿童	
3	凯米宝贝早教	朝外街道 0~3 岁婴幼儿早教社区服务	少年儿童	招标
4	北京先知行咨询服务中心	朝阳区特殊困难家庭综合关爱行动——青少年	少年儿童	招标
5	悠贝亲子图书馆	朝外地区阅读推广联盟计划	文化	招标
6	朝外地区文化协会	朝外社区诗书画培训班	文化	
7	爱心家园义工联	朝外为老人“撰写回忆录”项目	助老	

² “HUB”是集线器的英文翻译。有“中心”的意思，集线器的主要功能是对接收到的信号进行再生整形放大，以扩大网络的传输距离，同时把所有节点集中在以它为中心的节点上。



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

8	上海新途社区健康促进社	朝阳区特殊困难家庭综合关爱行动——助老	助老	
9	朝外街道律师志愿服务中心	朝外街道律师志愿服务	法律	
10	任建友调节工作室	朝外街道任建友调节工作室建设	法律	招标
11	北京爱思创新信息咨询中心	阳光菜园助力社区发展——朝外街道社区家园计划	社区自治	招标
12	袁天鹏议事规则工作室	“活力社区”——朝外街道居民议事能力和社区活力提升项目	社区自治	招标
13	中国狮子联会北京会员管理委员会	朝外特殊困难家庭综合关爱行动——助残	助残	招标
14	北京立德社会工作事务所	朝外街道融合 1+1——朝外地区残疾人社区融合	助残	招标
15	北京市朝阳区在行动社会工作事务所	朝阳区特殊困难家庭综合关爱行动——贫困家庭	扶贫	招标
16	北京惠泽人公益发展中心	惠泽人朝外社会组织支持平台项目	咨询支持	招标
17	北京青僊未来社工发展中心	十二间新家庭计划——朝外地区家庭发展能力建设和社会动员行动	社会动员	招标
18	平安星防震减灾教育中心	朝外街道公共安全体验馆软性建设维护项目	安全	招标
19	橙房子志愿服务队	“志愿服务肩并肩行”——企业参与橙房子志愿服务	志愿服务	
20	北京曙康社工事	朝外街道“新北京人”社会支持项	外来人口	

	务所	目		
21	北京仁合公益与法律研究中心	仁合公益告别单身——夸企业职工婚恋交友项目	婚恋交友	招标
22	游本昌工作室	业余戏剧培训与演出	文化	
23	李玉芙工作室	业余戏剧培训与演出	文化	

对朝外社区组织的能力建设主要以“NGO 诊所”和集中培训两种形式展开。

（一）“NGO”诊所

2014 年 7-10 月，惠泽人在朝外街道开展了 5 期 NGO 诊所活动，具体如表 2-4 所示。

表 2-4 朝外 NGO 诊所活动统计

期数	时间	主题	参加 NGO	参与专家
第一期	7 月 25 日	社会组织与政府关系	仁合公益与法律研究中心理事长黄献华，先知行咨询服务中心负责人林丹、林哲，在行动社工事务所副主任祁挥；	清华大学公共管理学院博士后辛华和博士徐正
第二期	8 月 1 日	专业志愿者管理	惠泽人全体员工和志愿者代表	北师大公共管理学院博导陶传进，陈香梅公益基金会理事长师艳丽，亿方基金会秘书长张杨
第三期	9 月 19 日	NGO 需求诊断	曙康社工事务所骨干员工、先知行咨询服务中心负责人、专业志愿者代表等	法国专业志愿者安东尼
第四期	10 月 10 日	公益项目设计创新——教育戏剧方法的运用	先知行咨询服务中心负责人	国家大剧院儿童戏剧指导李默老师及其团队骨干陈雨婷
第五期	10 月 24 日	社区营造如何发动企业志愿者和基	爱思创新负责人薄树连	乐施会城市生计项目负责人鲁梅花和林虹，企业专业志愿者石磊及其



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

		金会等社会力量参与		团队成员
--	--	-----------	--	------

（二）培训

1、“社区领导力”系列培训

2014 年 8 月开始，惠泽人首先针对朝外社区 7 个街道的居委会干部、自管会骨干和部分居民志愿者进行了“社区领导力”系列培训，共计开展了 4 次，具体如表 2-5 所示。

表 2-5 朝外“社区领导力”系列培训

	时间	培训主题	参加人员	培训师
第一次	8 月 7 日	“社区领导力学社”启航	朝外街道七个社区居委会和居民代表、社会组织代表、专业志愿者和专家，朝外社会组织发展中心团队，共 50 多人	惠泽人主任 翟雁老师
第二次	8 月 13 日	我的社区我做主（以上海曹家渡街道项目为例）	朝外街道七个社区的书记、主任、自管会成员，街道副主任李亚娟、王辉、贾旭东等	上海新苑公益事业发展促进中主任孙英老师
第三次	8 月 14 日	社区自治与政府职能转型	朝外街道办事处田书记、副主任王辉、李亚娟以及朝外街道各科室科长	上海新苑公益事业发展促进中主任孙英和北京师范大学社会发展与公共政策学院教授，博士生导师陶传进
第四次	8 月 29 日	社区问题和需求分析	自管会成员和居民骨干	惠泽人培训师王大亮

2、“NGO 能力建设计划”集体培训

自 2014 年 10 月份起，惠泽人计划每月组织一次集体培训，第一次集体培训主题为“社区治理和社区营造”，形式为授课、参与式案例讨论、工作坊三种形式穿插组合。

2014 年 10 月 31 日，第一次集体培训“社区治理和社区营造”在朝外社会管理中心举行，参加培训的有 20 家入驻 NGO 组织负责人或骨干员工，以及朝外街道七个社区的居干和自管会成员。主讲老师有：清华大学社会学博士孙瑜，北京市手工艺术协会秘书长谭芳及其团队骨干，海燕英语沙龙志愿者组织负责人 Raymond。培训由朝外街道副主任李亚娟主持。

四、对社区营造的思考

清华大学社会学系罗家德教授一再强调社区营造要“政府诱导，民间自发，NGO 帮扶，使社区自组织，自治理，帮助（政府和社区居民自己）解决社会福利、经济发展，社会和谐的问题。”

笔者的理解是：（1）社区营造的工作不能由政府“主导”，政府只能“诱导”，即政府不能越位，也不能缺位（如何把握好分寸对政府来说确实很难，目前让政府“不做事”比“做好事”更难），这正符合中央高层提倡的从“无限政府”向“有限政府”、从“大政府、小社会”向“小政府、大社会”改革的政策趋向。（2）“民间自发”是倡导“社区居民总动员”，想法设法调动居民的积极性，让社区居民自行发掘、讨论、解决社区问题，例如社区环境、社区规划、社区史开发、社区 NGO 发展、社区文体活动等，居民共同制定具有符合本社区特色的发展计划，培养社区意识，汇聚社区共识。

（3）“NGO 帮扶”是强调社会组织在社区营造过程中要谨记社区营造的主角是社区居民而不是 NGO 的社工，NGO 通过自我发现问题、解决问题的过程，设计社区居民参与的机会，动员居民成为社区志愿者，创造他们的成就感和表现的舞台，以培育扶持各种社区自组织。“目前大陆的社会组织进入社区工作的模式大多扮演提供服务的角色，长期服务形成居民的依赖性，以及被动、消极、甚至不知感恩惜福的态度，也造成社会组织工作者的弹性疲乏、感知能力降低等负面效应。”这一点特别值得 NGO 的同仁们思考。

2.5. 从德清义工看小城镇义工的发展

原著：方明

方明，浙江省德清义工协会会长



德清义工协会创建于 2006 年，全称为“德清县志愿者协会义工分会”或“德清县慈善总会春晖义工分会”，是一个志愿从事社会公益活动的人士自愿组成的非营利性社会公益组织，组织的宗旨是：“服务社会，传播文明”，组织的价值观是：“参与、互助、奉献、进步”。

机构网站

一、综述

所谓“义工”，是英文 volunteer 的中文译法，香港称“义工”；台湾叫“志工”；内地冠之以“志愿者”。这是一种发自内心、出自个人意愿将个人时间和精力服务社会结合而成的活动，是利用自己业余时间所从事的、利他的一种活动。

德清义工协会于 2006 年创建，经过 8 年的发展，已经逐步建成了 14 大常规服务组：医院急诊陪护组，培康智障儿童看护组，敬老组，助学组，文物保护组，文明交通组，捐衣组，手语表演组，社区服务组，文艺表演组，义工文史社，救援队，未来义工组，义工培训中心。义工分会几乎实现了生活领域的全覆盖，解燃眉之需，成员们要将“仁德清心，传递人间温暖”的全民公益理念贯彻到底。

德清义工以自身的努力，在各服务领域尽心尽责。有赖于本地民众的爱心、支持与信任，义工协会组织不断成长壮大。德清义工协会不断总结和创新，逐渐形成了具有特色的“德清义工模式”，并长期与省内外同行交流，共同促进发展。

二、德清义工发展的背景分析

德清紧邻，地处长江三角洲西部，是“中国全面小康十大示范县市”。优越的地理位置和丰富的自然资源使得当地经济较为发达，多年被评为全国百强县。费孝通先生的小城镇理论认为“小城镇的建设”是发展农村经济，解决人口出路的一个大问题。而德清就是一个不折不扣的小城镇，它的义工模式既服务了百姓生活，也无疑为社会发展解决了许多问题矛盾。

德清——得名于“人有德行，如水至清”，历史上具有慈善传统，以孝闻名的《游子吟》作者孟郊就是此地人士。慈善文化不因时间的流转而褪色，近年来德清涌现公民自我治理的良性实践，由他们推动的“百姓设奖、奖励百姓”的民间设奖现象，更是独树一帜。目前，当地已有民间奖项 30 个，涉及孝敬长辈、环境保护、交通安全、见义勇为等多个方面，累计 3000 多人受表彰。文化的影响是潜移默化的，良好的地方文化

传统和迫切的民众需求促成了义工组织的产生，也号召着更多人去参与服务。

此外当地优越的生活条件为义工服务提供了生长的土壤。马斯洛的需求层次原理指明，当人们的低层次的生理需求得到满足后，会进一步追求更高层次精神需求的满足。在这个生活较富裕但生活节奏相对缓慢的小城镇，信息网络发达，心态开放的人们更有闲暇去追求自我价值的实现和情感的归属，义工组织无疑是最佳选择。

作为小城镇的德清人口约 50 万，地域面积也不大，虽然近年来外来暂住人口剧增，但依然以本地居民为主，相互之间方言和普通话交流自如。城市布局也较简单，集中于郊区的工业区和高新区使得主城区以住宅区和生活基础设施为主，使得义工服务可以更好地更有针对性地开展。

三、德清义工模式的特色

在德清地理、人文、经济基础上形成的义工模式，因地制宜地发展出了自己的特色。

（一）服务多领域，根据双向需求定服务内容。

义工的服务内容是根据需求而衍生的，同时参与义工根据自己的奉献意愿选择服务项目。随着外来人口的大量流入，民工子弟学校随之建立。针对学校设施破旧，图书资源缺乏，助学组和捐衣组当即帮助学校成立了彩虹图书室，并向社会广泛征集书籍。本地旅游资源日益开发，但是由于景点基础设施的不健全，外地游客的旅程常会陷入迷途，因此义工组织在节假日定期举行旅游景点的引导工作。这样的例子还有很多，义工组的成员说：义工就是为大家服务的，哪里有需要我们就应该去满足，这才对得起德清义工这个名字。

（二）入乡随俗的义工服务。

“When in Rome, do as the Romans do”，其实义工服务也是如此。义工组织的许多活动都考虑到了当地人的生活习惯，如除夕夜的“抢头香”活动，是为了来年讨个好彩头。但是半夜攀爬山路十分危险，在木质建筑的古刹使用明火也极易引起火灾。针对过去发生的事故，文物保护组的义工需要在山路给予适时的照明以及寺内人员的疏导。此外提倡环保低碳的免费品腊八粥，莫干山登山节和新市蚕花庙会，这些极具地方特色的活动，也能看见德清义工忙碌的身影。不是照搬其他地方的义工服务形式，而是根据本地民众需要进行符合风俗习惯的志愿活动，也是德清义工受到好评的原因。

（三）组织运作有条理。

义工协会有官方网站，义工招募、活动通知、组织介绍及活动结束后的评估和通讯

稿一应俱全。义工服务的实施共分了 14 个小组，每个组都有负责的组长一名，副组长，通讯员若干名，并建立了方便联系的 QQ 群，微信平台，有专门制定的新手入门指南和义工守则。以医疗组为例，每晚值班的义工会在事先征询意见的前提下进行名单安排，两周一轮回，每班 2~3 名义工。组长和副组长会定期检查义工到岗情况，进行适当的人员调整，当晚值班的义工也需要在登记簿上签名。这样的制度并不是为了强迫义工进行服务，而是希望保证每一天都能为受病痛折磨的患者提供体温血压测量、检查指引、病人运送等便捷服务，也能为在急症室忙碌的医生护士缓解一些压力。

（四）有生力量早储备。

在义工组织中有一个分组叫作“未来义工”，顾名思义，它是用来称呼那些还未成年的学生义工的。学生群体因为年龄小、学业重、阅历少，能承担的服务其实很少，但他们在义工协会特意设计的活动中同样表现出色。如担任公民道德教育观的讲解员，分发环保腊八粥，在捐衣组募捐时帮忙整理衣物。“从小我就是一名义工，长大了也会继续坚持下去的。”小学六年级的俞辰玥如是说。其实，提供服务，帮助他人，只要是能力所及，就没有年龄的界限。德清义工协会现有注册志愿者 2000 多人，其中最大的 84 岁，最小的仅 4 岁。

（五）保质保量做服务。

因为义工的加入门槛低，也无太多技术要求，只要一颗热忱的心，因此在真正参与志愿服务的过程中也是问题重重。缺乏专业知识的指导，是义工们在服务内容上创新，质量上提升的一大难题。为此，进行相关知识的培训很重要。德清义工协会联合德清电大开试了义工培训中心，帮助更多义工掌握相关服务的基本要求。目前义工协会第一批参加授予考试的学员已经取得了证书，可以正式上岗服务了。

（六）依靠、开发政府的支持，职业化发展

德清义工协会一直来挂靠组德清县团委、德清县慈善总会下面，活动一直得到各个部门的认可和支持。在新公益形式下，德清义工协会决心向职业化、专业化转型，建立独立的组织管理机构，招募和培训专业从业人员。2013 年，德清义工注册了“德清县清禾公益事业发展中心”，并且有 10 位资深义工参加了全国社工师考试，通过协会理事会德清县决议其中两位义工已经正式成为清禾公益的社工，2014 年，清禾公益事业发展中心已经承接了 4 个政府购买项目。

四、城镇义工何去何从？

小城镇虽小，但发展问题却很大。费孝通先生的小城镇理论认为“小城镇的建设”是发展农村经济，解决人口出路的一个大问题。小城镇因为距离和乡音上的优势，对周边的农村地区有强大的带动和辐射作用。在小城镇的发展中，由于急于求成的招商引资或是盲目扩建的错误布局，社会生活中已经出现诸多无法由政府和市场解决的问题。如受企业蒙蔽的涉环境性群体事件，社区家庭里的婆媳妯娌矛盾以及就业倾斜化带来的岗位空缺。这些是实实在在摆在我们眼前的社会问题，在公民社会需要公民自己的力量来解决。

（一）小城镇义工组织发展的困境

成立城镇范围内的义工组织有自己的优势，服务区域集中，本地人口互相交流便利。但是也面临着许多问题。

1、义工组织建立的可行性。

义工组织是无偿服务的，这要求参与者首先能满足自己的物质生存需要。建立义工组织不是只要有热情就足够的，严格的注册流程摆在眼前，还需要有企业或者单位愿意承担主管单位，如果没有足够的经济实力和运营能力，恐怕无人敢承担这一重责。而在具体实行服务过程中，成员间的良好沟通和随时联络也很重要，如果不能借助网络等平台来管理这个组织，义工组织如何发展壮大甚至维持？综上所述，基本实现小康水平，有社会道德感的企业家和网络通讯的覆盖率，缺一不可。

2、活动的可操作性。

义工活动虽然无报酬，可是也需要支出。许多大城市的义工服务在获得一定社会影响力后，就能在开展活动前募集到活动资金来进一步完善自己的服务。而小城镇的义工组织媒体关注度相对较少，经费来源也很单一，甚至面临着“断粮”的危险。由于经费上的短缺，物资上的贫乏，能举办的活动服务也相对简陋粗糙。公民自己出钱办慈善公益，如果没有地方财政的专项资金的投入，是无法长期坚持下去的。而在政府专款专用的情况下，如何保持义工组织运作的独立性，免于沦为地方某些不良官员的造势队伍、政绩工具也是一大现实问题。

3、成员年龄的两极化。

虽然中国有“父母在，不远游”的说法，但北上广等大中城市丰厚的物质生活和诱人的时尚风潮还是引得小城镇的青年人纷纷外出求学工作。老幼皆是需要照顾的群体，

这就造成了义工年龄的不均衡分布。这样就会造成一些体力活和技术活缺乏合适的人选，对于年龄尚小的孩童和记忆力逐渐衰退的中老年人，也很难开展专业化培训。招募广泛，缺乏筛选。义工成员的招募经历了从“精英化”到“大众化”的转变。尤其是对人口年龄呈两极化分布的小城镇，义工组织缺乏足够的有生力量来进行持续的长期的志愿服务。

4、社会认同度、参与度也是需要解决的问题。

小城镇的经济发展水平中等，信息更新频率也不及大中城市，作为过去的城乡结合部，传统思想风俗也是根深蒂固。义工的行为能否得到家庭成员的理解和支持，直接影响到民众参与义工服务的积极性和对义工组织提供的志愿服务的信任。

（二）小城镇义工组织发展建议

小城镇的特殊地理环境，人居状况以及社会形态使得义工活动无法顺利开展，无法有效地组织和合法地注册、小规模义工组织难以维持发展，小城镇的义工究竟该何去何从？

作为一个热爱义工这个行业的热心人，我觉得不妨借鉴现有的一些有益模式。固然一城一品，但义工的发展有可以共同借鉴之处。

1、发挥大众传媒/舆论的正面作用。

小城镇虽小，但消息很灵通。以前是街坊邻居口耳相传，现在随着信息技术的发展，可能会借助各种通讯工具互联网来获取更多资讯。如何合理地利用新媒体来对义工活动加强宣传，使得组织的活动引起更多的公众关注以收到更好的成效？在没有清楚了解“义工”这个概念之前，人们对于一个陌生的事物总是会持观望的态度。如何能让大家都知道，身为义工在奉献爱心的同时也获得自我完善与发展，是一件有益的事情。因此要通过流传在 QQ 群里的消息、亲朋好友间相互新媒体联系传播乃至茶余饭后街坊邻居的谈论，迅速构建一个公共知识体系。这不仅有利于义工活动的顺利开展，也能为义工组织带来更多参与者。

2、完善义工组织制度。

许多义工组织缺乏内部的管理机制和实施细则，因此许多小城镇虽然有义工组织，但很多没有真正意义上的开展服务活动，组织内的成员想要奉献爱心也没有实现的路径。义工组织的发起人和主要负责人应该根据自身的需要对社会需求进行合理评估，提供相应服务，将合适的人选安排到合适的爱心岗位上去。没有制度的约束，也可能会使



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

义工组织成为某些人谋私利的工具，因此要建立完善的义工工作制度，分清义工的责任和义务强调义工活动的基本纪律和行动准则。对于小城镇而言，义工的制度要尽量用当地民众熟悉的通俗易懂的表达方式来书写。

3、义工和社工的联合。

社工作为一种新兴职业，大部分小城镇并没有得到推广和普及，但也存在部分依托于社区居委会发展的小型组织。稀缺的社工数量是无法满足社区事务需要的，这个时候需要义工的协助。在部分社区，可以在社工服务站下专门成立义工组，开展一些理论和实际相结合的活动。发展资深义工并且有意愿从事社会服务的义工进行专业知识、工作技巧上进行培训，是“义工社工化”过渡模式，弥补了义工能力上的缺失，同时义工组织的义工人力资源保障了社工活动的实际操作执行。而缺乏社工资源的部分地区，不妨定期邀请有经验的老师和公益人士来为成员们开设知识讲座和技能传授，来提升义工服务技能、增强义工服务效果和义工服务满足感。

4、依托特色办义工。

很多小城镇在发展上盲目屈从大城市，样样要与大城市看齐，却不考虑自身的经济水平和生活习俗，开展义工活动如果从脚下的土地出发，不要眼高手低，在义工活动项目和专业化转变过程循序渐进提出要求和指标。在举办集体性活动时不必刻意要求排场和设施。根据地方本地的文化特色和实际居民生活状态来确定义工组织的服务内容。

义工的发展本来就需要不断经受考验，顺应时势进行创新，而需要义工的小城镇需要摸索一套更适合自己的义工模式。

2.6. HOME36 间房创新型社区共建实验——社会企业孵化平台之探索

索

原著：曾果

（个人情况）



HOME 共享家，即 HOME 长沙市共享家社区志愿服务中心，成立于 2011 年，以推广可持续生活方式为使命，通过共建共享的模式探索，达到社区成员体验式参与公益的目标。

服务于所有社区参与者，旨在推广人人参与的共建模式，和每一个社区家庭、社区成员产生联结。

机构网站

一、 HOME36 间房简介

HOME36 间房是一个实体小社区，我们想要把它打造成为一个平民化、生活化的平台，所有关注环保和生活的个体都可以在这个空间分享自己的特长，并找到社区中对此类问题关注的程度，然后确定该项公益活动是否值得去推广和影响他人。

因此本质上 HOME36 间房尝试的是一种参与式社区构建模式，它尽可能让社区公益和每一位社区成员产生联结。从 2013 年 7 月开始的第一次展览活动，到现在已经开展 200 多场公益活动，所涉及的领域五花八门，融合、包容也是社区构建的一大特点。公益组织需要的是搭建平台，这在社区服务中尤为重要，HOME 的理念是“共建未知未来”，我们鼓励社区成员分享自己所感兴趣的事物和话题，通过互联网信息化的平台去传播 HOME 共建理念，目前已经招募到的长效志愿者 200 位，活动直接参与人次突破 2000 名，微信平台每个月都会有超过 150 位的新增长，本地纸媒对 HOME 共建模式的挖掘报道日趋常态化，影响量早已逾万。

HOME 共建共享模式可以提高公众参与社会公益的认同度，普及社区公益知识，提升社区不同年龄段、人群认知社会公益的机会。

我们开展的四大目标：房屋实体共建、公益活动共建、合作工作室共建、展览及论坛共建分属诸多不同的目标和活动，且均从 2011 年都有所探索和尝试。这四个目标属于项目延续阶段，已经有从事此项目标的长期管理者和志愿者，如果以现在参访 HOME 的人数 3000 为基准，我们希望通过今后 3 年的努力，将公益活动和社区共建理念、方法传递到公司、社区、学校、乡村去，这对我们新公益模式的推广至关重要。HOME 的公益活动创意完全取决于 HOME 共建社区的参与者，所以创新是无限的可能。

二、 HOME 社会企业孵化平台构想

1、 HOME 社会企业孵化平台的目的

在可持续生活方式理念之下，结合友成基金倡导的 3A 社会企业创新标准，进行社



会企业创新合作模式的探索，孵化有可持续生活方式理念的社会企业或合作工作室，同时也让 HOME 具有一定的造血功能，成为可持续发展的社会企业孵化平台。

2、HOME 社会企业孵化平台的目标

1 年内完成 6 家社会企业或合作工作室的合作签约，共同进行可持续生活方式的理念推广和相关产品的研发和销售。

3 年内完成 20 家社会企业或合作工作室的合作签约，共同进行可持续生活方式的理念推广和相关产品的研发和销售。

3、HOME 社会企业孵化平台的运营管理模式

HOME 作为社会企业的孵化平台，组建 6-8 人的专业运营管理团队，从场地提供，到宣传推广，活动策划组织、研发交流，市场开发和销售等多方面提供服务，发现和扶持有专业能力和潜力的社会企业或合作工作室的，共同完成理念推广，产品研发、市场推广与销售，以共同建设共享成果的创新模式实现 HOME 与社会企业的可持续发展。

三、HOME 的实验成果与探索发现

在 HOME 的 36 间房创新型社区空间共建实验中，一批优秀的长期共建合作伙伴逐渐脱颖而出，他们开始大多是以志愿者的身份在 HOME 进行公益活动的共建，他们有着较强的社会责任为公益做出积极的付出，同时具有一定的专业能力和创新能力，大部分符合友成基金的社会企业 3A 标准。

例如，HOME 香道活动的主讲志愿者陈蕾，因为喜欢香道，又是传统文化的爱好和推广者，想通过香道文化的推广，让更多人了解中国的香文化，发现中国传统文化的魅力，在 HOME 结合中国传统的 24 节气文化推出节气香席，以公益的方式让更多的人了解香文化和中国传统文化。端午、香漫红楼等主题节气香席，非常吸引人，也十分受欢迎，报名参加节气香席的人员非常踊跃，常常预约到 1 个月之后了。开始陈蕾是以 HOME 志愿者身份工作，我们一致希望成为长期的合作伙伴，进行更深入的合作。正好此时我在兰州参加了第三届新公益领导力的第二期培训，期间友成基金王平理事长关于社会企业 3A 创新模式的发言引起了强烈的共鸣，这不正是我再思考的问题的答案吗？HOME 作为社会企业的孵化平台，而陈蕾和工作室就是在这个平台上进行孵化的社会企业，她完全符合社会企业的 3A 标准，当然可以通过合作达到共赢啊！

我们很快就达成了合作协议，进行长期合作，除了继续做公益节气香席活动外，还共同推出以香道文化为主题的提高学习班，适当收取一些培训费用，顺便她还进行与香

文化有关的产品销售，并拿出收入的一定比例捐赠给 HOME，还计划今年注册成立公司，与媒体企业等合作进行更多的文化推广活动。

以此为范本，我们又陆续发展了 HOME 心理咨询、HOME 照相馆、HOME 缝纫间等多个合作伙伴进入到 HOME 社会企业孵化平台，签订了长期合作协议。

通过社会企业孵化平台的探索，我们发现，这是一条共赢之路。我们在倡导社会价值的前提下，发挥各自的优势，在寻找各自造血功能时探寻一条可持续发展模式。用空间共建的实验让我们体会团结的力量，抱团取暖的好处，也希望通过 HOME 社会企业孵化平台的探索，可以实现更多人的梦想，影响和支持更多以社会责任为己任的社会企业。

友成基金王平理事长在第三届中国慈善展览会的社会价值投资国际研讨会上，倡导社会价值引领商业价值，我们以 HOME 的 36 间房创新型社区空间共建实验，社会企业孵化平台的探索来响应和践行，我们愿意做一个执行者，踏踏实实为社会企业在中国的发展之路留下一个个深刻的脚印。

2.7. 论心智障碍儿童家长组织参与社会倡导的策略分析

原著：潘学军

（个人情况）

机构情况

兰州金宝贝特殊儿童教育中心成立于 2007 年，主要服务方向是：

1、孩子发展：为 2~16 岁的自闭症、脑瘫、智力障碍、唐氏综合症、多动症、癫痫、发育迟缓、学习障碍儿童提供早期干预、专业评估、特殊教育、康复训练；

2、家长成长：为心智障碍儿童家长提供家庭个案咨询，家庭入户指导，家长心理疏导，家长专业培训，家庭入户指导，家长互助交流等；

3、社会倡导：与社区、政府部门、同行机构、爱心企业、志愿者团队等合力倡导，提高社会对心智障碍儿童及家庭的关注、接纳、支持。联合倡导政府对心智障碍儿童的政策倾斜；

4、志愿服务：为广大爱心人士、爱心企业的员工，在校大学生等团队提供专业的志愿者培训及志愿服务平台；

5、社会工作：为社区提供心智障碍人士服务，为高校大学生提供实习实践平台、为灾区儿童提供心理支援和学习帮助、对社会突发危机事件提供志愿服务。

机构网站

一、特殊儿童家长组织成发展历程

兰州金宝贝特殊儿童教育中心成立 7 年来，服务了 600 多名心智障碍儿童及家长，前期并没有家长组织的概念，家长都是自发、自觉的帮助中心和孩子的发展。2011 年，我们成立了家长委员会，希望家长们能更多的参与到架构的发展和管理中来，希望通过家长委员会的一些建议更好的为孩子服务。第一届家长委员会有 7 名中心的核心家长组成。这些家长在中心的指导下，开始了最初的家长之间的沟通、交流、学习。2012 年，在家长委员会的基础上，我们成立了家长支援部，开始不定期的组织家长和中心的发展部老师一起合作开展一些大型的户外活动。2013 年，这些家长带动了更多的家长参与家长组织，我们在中心家长支援部的基础上成立了“甘肃省心智障碍儿童家长支援中心”，开始吸纳中心以外的全省的心智障碍儿童家长成立了家长组织。在中心发展部老师的指导和带领下，我们确立了家长组织的《章程》，确定了组织管理架构，任命家长耿焰为理事长、秘书长、执行委员，任命中心主任潘学军为监事。

“甘肃省心智障碍儿童家长支援中心”成立以来，家长们每月一次组织丰富多彩的休闲活动，如自助火锅、自助烧烤、自助旅游、自助阅读等。同时也在中心的配合下，组织了四届“甘肃省心智障碍儿童家长论坛”，有 400 多位家长参与论坛，论坛也产生了广泛的社会影响。家长们从观念到技术，从自我成长到帮助别人，学习了正确的情绪管理、关系处理。通过活动，更多的家长对生活重新充满信心，不再独自伤心流泪。外地来兰州训练的家长们，互相帮助找房子，接送孩子，学会了互相抱团取暖。中心有两个给孙子陪读的奶奶，刚到兰州的时候，各种不适应，孤独的面对自己的自闭症孙子，祖孙两相对无言，默默流泪。在家长自助活动中两个奶奶互相认识了，通过融冰活动，沟通交流，结下了深厚的友谊，两位奶奶互相帮助，把房子租到了相邻，相约一起接送孙子，相约一起买菜做饭，相约一起捡垃圾挣钱.....

二、心智障碍儿童家长组织参与社会倡导的效果分析

现在我们接触到更多的是 80 后、90 后的家长，他们学历越来越高，他们的知识面也越来越丰富，他们的生活资讯也越来越发达。所以，他们都能相对较早的发现孩子的病情，并从网络上寻找到很多的途径和方法，愿意带孩子进入专业的康复机构。但在孩子的康复过程中，他们的情绪会经常失控，对孩子的未来失去信心。

这些家长在加入我们的家长组织后，很好的改变了心态。他们开始学习专业技能，在日常生活中用心帮助孩子康复成长；他们开始学习管理自己的情绪，只有家长是开心的孩子才能更好的成长；他们开始积极加入家长组织的活动，在家长组织的平台上，积极与别的家长沟通，交流，获取经验和友谊；他们开始通过改变自己，帮助别人，他们的改变让自己的孩子更好的康复，甚至提升了家庭的幸福和和谐，他们帮助别人，让身边越来越多的这样的家庭走出生活的阴影，他们是燎原的星星之火。

在家长组织的平台上，他们开始抱团取暖，学习《残疾人权利公约》，学习《中国残疾人权益保障法》。他们不仅关注孩子的现在更加关注孩子的未来，他们开始抱团取暖，为自己的孩子争取相应的权益。他们开始面向阳光，春暖花开。面对社会大众，他们坦然接受来自社会的歧视，也坦然接受来自社会的歧视。他们勇敢的带孩子走出家庭，去公园游玩，去电影院看电影，去餐厅吃饭，他们开始带孩子享受正常人有尊严的幸福生活。

他们有组织的倡导和无组织的行为，都让越来越多的社会大众对心智障碍儿童有了更多的了解，关爱和支持。

我们机构成了间接受益者，有越来越多的志愿者加入，有越来越多的爱心企业和爱心人士支持我们的机构，帮助我们的孩子。

三、心智障碍儿童家长组织参与社会倡导的策略分析

1、专业机构要带领家长组织有计划、有目的、有方向的进行专业的倡导。

家长组织目前由于没有经费支持，理事长和秘书处的所有工作都是义务志愿进行的，鉴于这样的情况，专业机构应该积极主动帮助和发动家长组织开展各项活动，对家长组织也要确定相应的定位、使命、愿景以及战略目标，并根据战略目标制定有目标有方向的行动方案。如果行动方案需要资金支持的话，还要帮助家长组织募集活动资金，以保证活动及时有效的开展。

2、专业机构要对家长组织进行专业的、有计划的专业康复能力的培训和支持。

要想让家长组织有效的参与倡导活动，一定要培养家长良好的学习欲望和学习能力。而家长成长最好的突破口，就是家长专业能力的提升学习，因为家长一旦掌握了专业的康复能力，就首先给自己的孩子带来好的康复效果，这无疑使家长最喜欢看见的结果，也是最能够顾让家长树立信心，培养自信的方法。然后，在根据家长掌握的专业知识，专业机构给予家长相应的支持方案，全方位的给予家庭支持，让家长有信心参与到集体的倡导活动中来。同时，一专业知识的学习和专业支持位突破口，让家长学习更多的心智障碍儿童权益保护，然后共同为了自己孩子的权益而去进行专业的倡导。这样的倡导也能同时获得更多的资金支持。

3、专业机构要带领家长组织进行全国性甚至是国际性的专业交流和分享

我们机构是全国多家相关联盟机构的会员单位，我们每年都会有若干下次机与来自全国的各个专业机构进行专业交流和分享。所以要让我们的家长组织，也走出甘肃，和全国优秀的家长组织，进行专业的沟通、交流、学习和分享。尤其是，甘肃是全国相对较落后的省份，我们要向先进兄弟组织学习别人是怎么做倡导的，怎么为自己的孩子争取各项权益的。走出去，引进来的学习方式是最能够立竿见影的。

4、专业机构和家长组织要联合争取与政府组织的对话，向政府组织递交议案和工作建议报告

联合国《残疾人权利公约》于 2006 年 12 月 13 日由联合国大会通过，并于 2007 年 3 月 30 日开放供签字，中国于 2008 年成为第一批缔约国之一。《公约》要求缔约国在教育、就业、医疗、社会保障等多方面落实给予障碍者平等的权利，但时隔数年，有关于《公约》的实践在中国仍然不甚理想，尤其是对于心智障碍者人士。社会上仍然有不少人歧视心智障碍者、甚至不支持他们出行，很多心智障碍者及其家长，甚至包括一些服务心智障碍者的组织也并不是非常了解《公约》涉及的内容。我们的家长组织要认真学习《公约》，并参与社会倡导，促进政府的政策改进。

当我们的家长组织参与社会倡导有一定的影响力之后，我们就要和专业机构联动向政府发生，争取国家政策和地方性政策对心智障碍儿童权益的倾斜。我们要积极争取和政府相关部门的沟通与对话，在政府相关人员的指导下递交相关工作报告和议案。1973 年，美国的残疾人家长通过努力，促进了特殊教育法的立法。倡导家长促进政府的社会保障很重要。倡导是我们这一代特教工作者的使命！没有一个机构能承担孩子一辈子的命运。唯有国家立法，社会保障，才能提高残障儿童及其家庭的幸福，家长应该是社会



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

服务的享受者，而不是社会服务的提供者。当中国家庭有一个孤独症孩子的时候，就成为家庭的灭顶之灾。为什么？因为中国没有社会保障，我们的孩子不能享受医疗保险，甚至不如正常的孩子，不能享受义务教育。应有的福利也要花好多精力去争取。家长组织和家长斗争才能做到这一点，而我们专业机构就是心智障碍儿童和家庭的声音，是他们的代言人，更是开拓者。家长作为心智障碍者的监护人和服务使用者，应该在监督服务品质和争取心智障碍者权利方面发挥更大作用。世界许多地方的家长组织，都是通过联合起来组成联合会，共同行动推动心智障碍者权利的实现。如美国心智障碍儿童家长协会、台湾智障者家长总会、香港弱能儿童家长会等。但这些家长组织缺乏有效的倡导能力，成立家长组织联合会进行联合倡导非常必要。

本报告版权归北京惠泽人公益发展中心所有，请勿用于商业用途！

2.8. 对小微企业创业扶持公益项目的探索

原著：陈超 陈阳

（个人情况）

陈超 公平中国基金执行秘书长

陈阳 公平中国基金理事长

机构情况

中华社会救助基金会公平中国基金

机构网站

一、项目背景

中华社会救助基金会公平中国基金正音扶持项目经过对全国 1263 家中小微企业的现状调查，发现中国民营小微企业面临的困境：社会支持度不足、市场认同度较低、资金链不衔接、丛林法则下自然生长、寿命不长、政府扶植力度不足。因此，探索有效的扶持方法，构建帮扶创业的社会生态系统，汇集多方资源，共同扶持创业，提高创业成活率，是社会各界的必然选择。

小微企业创业扶持项目是中华社会救助基金会公平中国基金扶持创业的教育性公益项目，正音项目是其运行的规范标准。通过构建小微企业创业扶持项目体系，促进改善创业环境，为缺乏条件启动创业和发展中的中小微企业提供专业化的公益帮扶。

中华社会救助基金会公平中国基金正音项目拟在未来三年内，重点资金扶持中国小微企业 300 家启动创业扶持。扶持的创业企业拟创造就业岗位 60000 个。

通过给予资金扶持需求意愿的小微企业“资金加导师”的创业公益帮扶，帮其实现成功创业，在实现自我人生目标的同时，带动周边人民致富，为建设和谐社会做贡献。

二、公平中国正音项目规范标准

“中华社会救助基金会公平中国基金正音项目规范标准”是项目的统一行动纲领和行为准则，主要包括“正音项目”社会平衡发展的思想和理念、建立正音中国网络的组

织模式和方法、启动创业和发展企业的扶持模式和方法、管理志愿服务的运营模式和方

法。

1、从文化理念上

正音项目以“尊重人的生存和发展的权利”为原动力；以“平衡发展”为核心理念和指导思想；以“公平化、市场化、民主化”的制度理念进行组织治理和制度设计；汇集集体智慧，解决复杂问题。

文化理念是中华社会救助基金会公平中国基金正音项目规范标准的思想精髓，贯穿在组织治理、制度设计、公益服务、项目管理的方方面面，潜移默化地影响着正音项目网络成员。

2、从扶持模式上

可以简单概括为“资金支持+导师辅导”。所谓“资金支持”，即正音项目通过向社会筹募资金，为缺乏条件启动创业或发展企业的创业者，提供无利息、无抵押、免担保的创业启动资金，数额一般为 5-15 万元（初期创业者）；为了帮助创业者解决商业经验匮乏的问题，正音项目借鉴传统“师傅带徒弟”的传帮带方式，通过向社会招募具有丰富创业经验和管理技能的导师志愿者，为获得正音项目扶持的创业者配备“一对一”导师，导师利用闲暇时间为创业者提供每月不少于 4 个小时的陪伴式和滴灌式的面对面辅导。导师辅导为期三年，集中在创业最艰难也最有风险的前三年，及时有效地为创业者提供商业经验、技术指导、情感支持等，把创业者“扶上马，再送一程”。“资金支持+导师辅导”能够将创业者最缺乏的资金资源和智力资源汇集起来，帮助创业者解决创业过程中的关键性难题。

3、从组织模式上

其基本内涵是“政府倡导+工商界参与+社会组织专业化运作”。所谓“政府倡导”，即政府相关部门作为倡导机构或主管单位，为正音项目网络成员提供政策支持、信誉保障、表彰激励和监督审计。政府还可以通过购买公共服务的方式，为正音中国网络成员提供资金支持，政府相关领导也可以作为正音项目导师志愿者贡献智慧。所谓“工商界参与”，即企业通过捐赠资金、技术和场地等资源，为正音中国网络成员提供支持，践行企业社会责任。企业家担任中华社会救助基金会公平中国基金正音项目导师志愿者，贡献智慧、经验和时间，可以直接为创业者解决随时发生在身边的创业难题。所谓“社会组织专业化运作”，即正音中国网络成员在公益理念的指导下，依据正音项目规范标

准保障扶持创业工作的规范运行，追求专业高效，实现公益目标。

“政府倡导、工商界参与、社会组织专业化运作”作为一种创新的组织方式，通过共同的理念和共赢的原则，利用志愿者这个纽带，把社会各界资源汇集到正音中国扶持创业的公益平台上，从而实现了以社会资源来解决社会问题的跨界合作。

4、从运营模式上

其基本内涵和特点就是“正音项目创业 100”³，即每个网络成员每年保有在扶创业企业不低于 100 个；每个网络成员每年保有扶持资金不低于 100 万元；每个网络成员每年保有导师志愿者不少于 100 名；中华社会救助基金会公平中国基金正音项目网络保有 100 个网络成员；追求 100% 的公益精神。中华社会救助基金会公平中国基金正音项目运营模式要求中华社会救助基金会公平中国基金正音项目网络所有项目官员、导师志愿者、合作伙伴成员都必须严格按照中华社会救助基金会公平中国基金正音项目规范标准的要求开展工作，在向创业者提供公益服务时均不以盈利为目的，保护中华社会救助基金会公平中国基金正音项目的公益品牌和公信力，追求纯粹 100% 的公益奉献。

“中华社会救助基金会公平中国基金正音项目创业 100”保证了在一定时期内合理运用有限的公益资源，使其发挥最大的贡献率，充分体现了公益也要讲究投入产出，也要讲究效能。

中华社会救助基金会公平中国基金正音项目规范标准的四个方面相互支撑、紧密相连、有机结合。其中文化理念是组织存续和发展的灵魂，扶持模式是有效帮扶创业的方法，组织模式是开展具体帮扶的实体依托，运营模式是组织运行规范和高效的保障。

致谢

2014 年 3 月至 2014 年 10 月，我和陈阳同学有幸参加了由惠泽人主办的“第三届新公益领导力研修班”的研修学习，通过在惠泽人的研修我无论是在个人理论水平、素质修养、对公益事业的认识等方面都有了极大的提高，感到非常骄傲和自豪，感恩惠泽人给我们提供的此次研修机会。通过这个培训班，我和陈阳同学不但结下了深厚的友

³ “正音项目创业 100”是在中华社会救助基金会公平中国基金正音项目规范标准具体运行中的基本指标，它衡量的是中华社会救助基金会公平中国基金正音项目网络的组织效能，是中华社会救助基金会公平中国基金正音项目网络运行规模化、标准化和专业化的基本要求，旨在实现中华社会救助基金会公平中国基金正音项目网络的良性动态平衡和可持续发展。

谊，还在一起多次碰出了公益的灵感火花。陈阳同学在学习期间创办了公平中国基金，我被他的国际的视野、专业、执着和火热的公益情怀所感动，毅然辞职担任公平中国执行秘书长，共同创业。这可以说是第三届领导力培训班学员间加强合作的典范，在同学中被传为佳话。另外，在此次研修中还结识了中国最著名的公益专家、学者、老师和同学，此届研修班的同学们还聆听了上届学长们的言传身教，经验分享。我们必须从他们身上去传承那些无论时代和环境如何变迁，都不应该有任何改变的那些 NGO 精神：坚韧、责任、自强、宽容、坦荡……但我们又必须顺应历史的发展，在新公益环境下去突破、创造和开拓：方法、理念、工具、意识、能力……”

2.9. 在危机中探索机遇，在行动中寻求发展

原著：林丹

机构情况

机构网站

2011 年 6 月，“郭美美网络炫富”事件让中国公益界经历了一次不小的地震，引发了一场自上而下的公益改革。本文列举了从政府层面再到民间公益组织的一系列改革措施，并做了利弊分析。作者根据多年从事公益事业的实践经验，结合具体案例，从公益传播与倡导，再到先行者、实践者、指导和促进者等多重角色的转化；专业化发展；规范操作流程；树立契约和法律意识；去行政化，转变工作态度和作风；注重趣味性，促进参与等几个方面论述公益组织的自身角色定位，组织能力建设，以此探索公益的改革与创新。最后倡议公益组织行动起来，在行动中发展，共同开创公益改革的新局面。

一、在危机应对中前行

（一）政府层面的应对

政府部门的主要措施为宏观开放、健全体制：放开民间非营利机构的登记政策、购买社会组织的服务，兴办社会组织管理中心，孵化和支持民间非营利组织。

《中国慈善事业发展指导纲要（2011-2015年）》显示，将建立和完善以慈善业务年



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

审为主要手段的监管制度，加强对公益慈善类组织的信息披露、财务报表和重大活动的监管。

除了信息公开，慈善立法出台也加快了步骤。2012年两会期间，达成共识，尽快启动《慈善事业法》。

（二）官方慈善组织的应对策略

官方背景的公益组织也进行了一些列整改措施。以红十字会为例，开始走向公开透明化、信息化、制度化和规范化。

2011年7月初，微博正式上线；向社会承诺“两公开两透明”，即捐赠款物公开，财务管理透明，招标采购公开，分配使用透明。2012年3月13日，通过中国政府采购网发布“审计服务招标公告”进行公开招标。选聘5家符合要求的会计师事务所为其提供年度审计、专项审计、离任审计等审计服务。2012年8月1日，捐赠信息发布平台上线试运行，首次公布了青海玉树地震捐款情况；2012年12月，成立了红十字社会监督委员会，是一个第三方独立监督机构。

（三）民间公益组织在行动

公益界在信息公开化等方面相继进行了不同的尝试和探索。

首先，多家公益组织纷纷晒出了慈善账单，对捐款的去向和使用情况进行了公示。2012年4月6日中午，“微基金”通过官方微博“@快乐微基金”发布了“【微基金】项目执行过程披露平台”，使“微基金”每一分钱的善款流入和支出，都有据可查。

2012年博鳌亚洲论坛年会专设“慈善体制改革：透明度、专业化、公信力”分论坛，呼吁降低慈善准入门槛，重构社会“慈善诚信”。

二、明确组织定位，承担多重角色

（一）传播和倡导新公益事业

要想获得长远发展，公益组织首先需要明确的是自身的角色和定位。确立机构的使命和愿景。这个愿景和使命，要自始至终地倡导和宣传。通过倡导，能让更多的受益群体和公众认识，也能让捐赠方了解机构的使命是否符合捐赠意向。使命相当于企业的文化和精神。有了愿景和使命、任务，员工和志愿者才能清楚地知道机构的发展方向和目标，才能明白是否和机构匹配。

我一直都是惠泽人的志愿者，也很认同他们的愿景和理念：

愿景：人人乐于志愿服务的公民社会。

使命：以专业志愿服务促进公益机构发展，推动社会创新。

理念：以人为本，跨界合作，共创社会资本。

正是这样的愿景是使命，激励着无数个志愿者和机构参与公益事业，参与到社会服务和建设中来。

我也曾在中国红十字会工作几年，“人道、博爱、奉献”的红十字精神始终鼓舞着我以极大的热情参与红十字事业。红十字运动以“保护人的生命和健康，促进人类和平进步事业”为宗旨，以“人道、公正、中立、独立、志愿服务、统一、普遍”为七项基本原则。在150多年的发展过程中，正是对上述宗旨和七项基本原则不断倡导和坚持，让红十字运动发展成为世界三大国际组织之一。

（二）勇于承担多重创新型角色

公益组织还要扮演社会创新的先行者、实践者、指导和促进者等多重角色。公益组织在承接政府购买项目和参与社会服务的时候，经常会尝试各种方法和手段，然后把项目开展的情况反馈给政府，为政府制定相关领域的政策和法规提供依据。

公益项目通过公益组织的先行试水，才知道项目是否可行？设计的是否合理？还需要做哪些改变和调整？政府要通过公益组织的投石问路，才能制定行动计划。在这个过程中，做为社会赋予的特定角色，公益组织势必面临着被公众质疑和误解的风险，甚至“挨板砖”，这是正常的。公益服务本身就是在不断地发现问题，解决问题。公众应允许公益发展过程中的试误，这也体现了社会对公益事业的理解和支持，体现了社会的宽容和接纳。做为公益人，也应该适应这样的社会角色，保持良好的心态。

在项目实施过程中，公益组织在初期起着引导、带领的作用；当项目相对成熟，和受益群体建立了良好关系以后，就要逐步退出，成为支持者。这样可以鼓励和动员更多的人参与进来，由最初的参与者转变为主导者、和推动者。这是社会动员、促进居民自治的绝好方法。

综上所述，公益组织在不同的阶段，要承担不同的角色。公益组织应该根据情况适时转化自己的身份和角色。

三、走专业化、职业化之路

（一）强化公益服务的专业化

新公益下，慈善公益已经不仅仅是针对弱势群体，扶贫助困，而是参与公共服务领

域，这样就对公益组织提出了专业化的要求。对于公益组织收取的捐赠款10%做为管理费，公众依然不能理解的问题，公益组织一定要公开行政成本，以专业化服务取信于民。

政府购买项目涉及社会公共服务、社会公益服务、社区便民服务、社会治理服务、社会建设决策咨询服务等多个领域，这就要求各公益组织必须具备专业化知识和技能，才能进入到上述领域。政府购买的也是各个社会组织的专业服务，以补充政府工作的专业力量的不足。试想，如果政府购买的项目都是单一的领域和单一的服务类型，就没必要投入这么多的资金购买服务。

如中国红十字会的核心工作是“三救、三献”，即救灾、救护、救助；献血、造血干细胞捐献、人体器官捐献。从2010年开始，中国红十字在国际红十字会与红新月会国际联合会的指导下开始筹建红十字救援队，包括医疗救护、紧急搜救、水上救援、赈济救援、大众卫生救援、心理救援、通讯救援队等八个类型。芦山地震、云南彝良地震的救援队伍，几乎都是由各地红十字的专业志愿者组成。

在红十字会工作期间，我有幸参与主编了《中国红十字心理救援队工作手册》，用以指导心理救援。红十字会救援队专业化、程序化、标准化的救援工作模式，得到了社会各界的认可和肯定。

专业化服务，可以体现服务特色，容易被公众认可，也容易被受益人群接纳。

（二）公益组织职业化是必经之路

“打铁还需自身硬”，公益组织为确保立足与发展，必须职业化。组织员工必须要确定工作职责和工作对象，设立工作边界，养成按规矩办事的习惯。没有明确的工作职责，很难制定工作标准和流程。比如，公益组织需要知道每一个项目的受益人群是谁？工作地点，工作目标，工作分工和职责、要开展哪些活动。采用什么样的工作方法或技术？这些因素恰恰体现专业服务的专业性。专业的工作流程才能有专业的管理手段。

还需要强调的是，在公益服务中一定要建立道德守则，最大程度地保护目标人群的尊严。比如，红十字心理救援的应遵循的道德守则是：

- 不伤害
- 建立信任并实践自己的承诺
- 不要破坏彼此的关系
- 尊重每个人为自己作决定的权利
- 不要夸大个人的技巧和能力

- 意识个人的偏见和价值观的差异

专业化的服务，要依靠专业化、规范化的工作制度和流程和技术做保证。也便于监督和管理。明确了工作任务和流程以后，执行团队成员往往能迅速进入状态，高效开展工作。

公益组织的工作对象主要是目标人群和捐赠方，以及其他利益相关方。虽然公益活动 and 公共服务需要面对公众，但我们的精力有限，只能把重心放在工作对象上面，和工作对象进行沟通和说明。对于无关紧要的人或事，无需做过多的关注和回应。做为公益人，应该心中有数，量力而行；做该做的，做能做的。

（三）树立契约和法律意识，维护自身权益

公益组织应该树立契约意识，无论是筹款、招募、还是执行，要签订合同。记得 ILD-3 期北京学区的第二次沙龙，我们探讨过众筹风险---合规风险的解决方案时，大家曾提到通过合约的方式事先约定信息公开的内容，尤其是在进行项目筹款时，与捐赠方签订协议或捐赠合同时，应该明确信息披露的内容、披露到什么程度。这是保护捐赠方及公益组织双方利益的有效手段。在合约当中要明确提出可能遇到的风险及解决方案。这样可以避免很多麻烦。

慈善立法是个大概念，目前国家民政部也还在征求意见和酝酿中。但是在公益组织完全可以运用法律手段保护自己，保护项目成果、保护志愿者、保护工作人员。同时，也要熟悉了解并遵守相应的法律法规，保护受益人群免受伤害。比如青少年工作的公益组织应该需要了解和掌握《联合国儿童权利保护公约》、《未成年保护法》等，对我们开展青少年的项目和活动都有很大的帮助。

如果有条件，最好聘请一位法律顾问，随时提供法律咨询。或者招募法律方面的专业志愿者。在签订项目合同，聘用合同等方面提供法律咨询。由于法律意识淡泊，由此带来的不良后果，在这方面有很多案例。记得几年前北京惠泽人公益发展中心就曾有过这方面的教训。从那以后，机构专门聘请了一位法律专业志愿者，在项目的设计、机构规划，志愿者招募等多个方面进行法律把关。

四、创新是生命力

（一）去行政化---转变工作态度和作风

慈善业作为一种典型的社会事业，长期以来处于“官办”状态。所谓官办慈善，是指慈善组织的办事方式、组织方式行政化、官僚化。长期以来，我们传统思维定式之一就是，社会组织与政府之间免不了会有一定的矛盾，为了保证组织的可靠，就要使其与政府同构，按照政府组织的设置办法建设民间组织。其中最有效的办法，就是政府直接建设慈善组织，甚至将慈善组织的办公室直接设立在政府机关之中。

官方慈善机构大多数是根据行政命令，用行政的工作方法去做公益。在新公益时代，这种态度和工作作风需要转变。要去行政化。面对受益人群，这种工作态度更加要不得。容易让受益人群产生反感，觉得自己永远是弱势群体，是被帮助的对象，尊严受到了伤害。

做为民间公益组织也需要转变工作方法和态度，避免地把种种“官场习气”带入慈善行业。譬如，效率低下、管理松散、不透明甚至不规矩等。

项目的过程中，一定不能根据自己的想法去实施，而是要转变态度，认真听取受益人群的意见，随时调整项目方案，或者让他们一起参与项目或行动方案的制定。国际上有一种观点叫“一起工作”，比较人性化，也体现了对受益群体的尊重。

在刚进入社区时，应该先和居民建立关系，等到他们能够接受公益组织的时候，再慢慢展开工作。开始，可能会做些无关项目的辅助工作，便于联系他们，熟悉他们的生活。比如帮助他们解决一些生活上的小问题，或实际困难。

当初我在政府部门了解情况时，他们反应低保人群不大好管，很多人长期吃低保，养成了懒汉思想，不愿意就业。但和社区低保人员座谈时，他们表示很希望就业，只是有些实际困难。座谈结束后，我感觉到公益组织需要做的工作恰恰是帮助他们解决实际困难，不能置他们的感受与不顾，变成新官僚。

（二）项目活动注重趣味，促进参与

公益项目设计和开展一定要注重趣味性和娱乐性，这是国际上通用的做法。和居民打交道，前期总要有预热的过程，一段时间以后才逐渐切入项目主题。如果一开始就直奔主题，会让居民产生反感。在这方面，很多公益组织都有过类似的教训，他们把关注点过多地放在项目主题和内容上，忽视了受助群体和居民的感受，使得项目很难落地。

比较可行的做法是，用娱乐、游戏方式开始，在后续的活动中逐渐增加主题内容，或者把主题内容以游戏的方式开展，更加有趣。项目活动寓教于乐，气氛轻松、活跃。

参与者感觉到既是工作，又是娱乐，没有压力。能够吸引更多的人参与。

项目设计一定要考虑受益人群的想法，因为他们是项目的受益者和主体。不过，项目需要公益组织和项目执行团队的精心策划，还要根据参与者的反馈不断修改、调整。

项目活动设计与实施可参见“救助儿童会”DFC 项目（DFC, Design For Change）。

（三）在行动中创新

在这场公益改革攻坚战中，无论是政府还是公益组织都进行了有益的尝试和探索。今后如何发展，有待各公益组织进一步思考和创新。如把募捐和公益服务分开来，基金会专做募款，其他类别公益组织专做项目执行，便于发挥各自的特长和优势。

做为执行类的公益组织，是属于终端类组织，所有的项目据此输出、落地和实施。同时，很多的基础数据，信息、资料、反馈和意见、问题和案例都来源于这个终端。对于这种类型的公益组织，在某种程度上算是先锋队，行动力很重要。他们的任务不仅是完成项目，还要在行动中发现问题、思考问题、和受益人群商量解决问题。在行动中，不仅自身要思考，还要带领和启发受益人群思考，发觉和调动自身的资源解决问题。当参与者的积极调动起来以后，会贡献很多想法和思路。有效调动参与者的积极性，可以最大程度地发挥他们的创造力。可以说每一次行动都会有创新。创新，不是闭门造车，而是在行动中不断思考、总结、调整、改进。

中国经过三十年的发展经济，为社会问题的解决创造了丰富的物质基础，政府在宏观上不断进行改革的尝试，这对公益组织来说是个发展的大好时机。希望公益伙伴们都行动起来，在行动中发展，共同谱写公益新篇章！

2.10. 移动互联网与公益的联姻现实和梦想

原著：李会峰

机构情况

机构网站

（案例正文）

一、现代公益的特点

21 世纪的中国社会，在时代、社会、技术、具体的个人等方面都已经较以往传统的社会发生了很大的变迁。我国原先是一种“熟人社会”，社会结构基于亲缘、同乡等熟人关系，传统的慈善更多也是熟人之间的相互扶持。我国现代的社会已经逐步进入一种“陌生人的社会”，在这样的社会当中，“熟人关系”已经淡化，公共利益更加需要人们秉持一种超越个人私利的公益精神来实现。

现代公益，应该是个人或团体基于共同的价值观而共同致力于某项事业并最终实现社会公共的利益。

现代公益相较于传统慈善，将有什么变化？首先是从个人慈善到组织公益，其次是从富人慈善到全民公益，最后是从一种特定的事件、活动变成人们的日常生活方式。传统慈善向现代公益的转型，最终结果就是形成一种公民有序参与的全民公益状态，公民通过公益的渠道主动、自觉、自主地参与社会公共生活，从而达成与他人、与社会的密切关联，并从中收获幸福。

现代公益的特征表现为：与信息化相联系、与大众化相联系、与市场化相联系、与公司化相联系、与法制化相联系。

二、益善网——移动互联网与公益慈善的联姻

威海益善公益事业发展中心已经入住威海市社会组织孵化园，作为一个初创项目正在孵化中。我们所运营的益善网（www.17138.org）是一个网络筹款平台。期望在目前的互联网大发展的环境下，充分利用现有的互联网技术，迎合现在公民网上行为特征的现实推出的，整合了企业、公民、公益慈善组织之间的资源，满足三方的利益需求，是一个具有生命力的慈善生态系统。

一从企业方面来讲，企业需要社会责任的担当，同时也有树立品牌形象的需要。一个规模企业每年投入广告和公关的资金额都以成百上千万来计，都是为了树立自己的品牌，打造企业良好形象，拓展客户资源，建立忠诚用户。在传统领域竞争可以说目前已经达到白热化的程度，直接就是血海内的竞争。而公益事业领域相比而言，对于企业打造品牌树立形象来讲，却是一片蓝海，对于全市、全国来讲，各类规模企业都有这方面发展的战略需求。

二从公益组织来讲，公益组织的发展还远未达到顶峰，各类公益组织层出不穷，但



是受各种条件的限制，各个公益组织的组织建设和自我发展水平不一，建立专业化、规范化组织结构是每个公益组织必须面对的问题，而资金来源问题首当其冲，因为要筹集足够的活动资金，公益组织不得不自己去找钱，分散了大量的精力在自己所不擅长地地方。所以突破资金瓶颈成为公益组织发展的一个迫切需求。

三从公民来看，目前尽管所参与公益活动的渠道不少，但是与公民自身需求来讲，依然缺少一种最简易、最透明、最低成本的公益方式，应该说公民间存在的巨大慈善资源仍然没有达到很好的开发和利用，公民从事公益慈善事业的渠道仍然不够通畅，公民公益习惯培养和担当社会责任的要求还没有得到满足。

而我们的项目恰恰能够满足这三方的需求，并且将三方需求进行搭建形成了完美的自我发展系统，具体地就是：与有意支持公益事业的企业（约 20 个）建立协议，将企业商标（logo）挂到网站上，每天每个网民可以选择一个商标进行点击，点击后产生该企业的品牌宣传内容（约 140 字），网民将此内容通过微博进行分享，形成二次传播，对企业品牌进行宣传。点击数进行统计经第三方确认，企业依照协议按点击数进行支付相应款项；公益组织要做的就是建立好自己的组织架构，规范组织章程，提出有效的项目计划和资金需求，并进行宣传来发动网民对其进行支持；网民再根据自己的判断，投票决定将点击产生的款项进行分配，并对公益组织接受款项的使用情况进行监督。

三、益善网的特点

1、商标作为企业形象标志被网民每天进行关注，又通过微博的巨大传播能力形成二次传播，为企业品牌增值。同时企业通过益善网络平台为公益事业付出的款项也得到网民的监督 and 确认，对公益组织的支持被网民见证，款项的使用也可以与网民一起进行监督，可以说企业的利益能够得到最有效、最大化的回报。

2、网民从事公益活动的成本被降到了最低，每天只需要轻轻点击一下鼠标，就完成了“日行一善”心愿，并且还可以增加对公益事业的了解，培养对公益事业的长期关注和兴趣。

3、公益组织可以得到资金支持，而要得到资金支持必须做到加强自身建设，依照自己的专业方向对要执行的项目进行科学规划，必须保证资金运行透明可查，取得社会效益的最大化；还有就是为了争取到更多资金必定要加强宣传，争取更多网民的支持，这同时又给企业品牌宣传带来更多的关注度。

总起来讲，这是一个可以自我生存、自我发展的公益运作系统，不同于任何已有的

公益模式，在社会管理创新上是一个新方向，可以作为一个“微公益”工程进行推广。

近期，这一项目是在威海全市内进行，远期目标是建立一个立足威海、面向全国的公益组织，得到免税资格，更大范围的与企业进行合作，建立一个示范性公益项目，力争打造成公益慈善领域方面的一张名片，为公益事业方面做出独特的、更大的贡献。

2.11. 网络营销方法在公益活动中的应用研究

原著：李玲璿

北京京粮电子商务有限公司职工，公益项目“雏鹰篮球行动”项目经理。

机构情况

雏鹰篮球行动的宗旨：圆农村孩子的篮球梦想，给孩子一个展示精彩的机会。

机构网站

一、网络营销的相关概念

（一）网络营销的定义

网络营销是企业整体营销战略的一个组成部分，是为实现企业总体经营目标所进行的，以互联网为基本手段营造网上经营环境的各种活动。

（二）网络营销的基本方法

网络营销的职能的实现需要有相应的网络营销方法来完成，网络营销的实践活动是对各种网络营销方法的应用。网络营销方法是对网络营销工具和各种网络资源的合理应用，网络营销工具与网络营销方法是相辅相成的，只有工具而没有应用，发挥不出网络营销的价值，网络营销方法比较合理的划分是根据企业是否建立网站，可分为无站点网络营销和基于站点的网络营销，如图 2-4 所示。

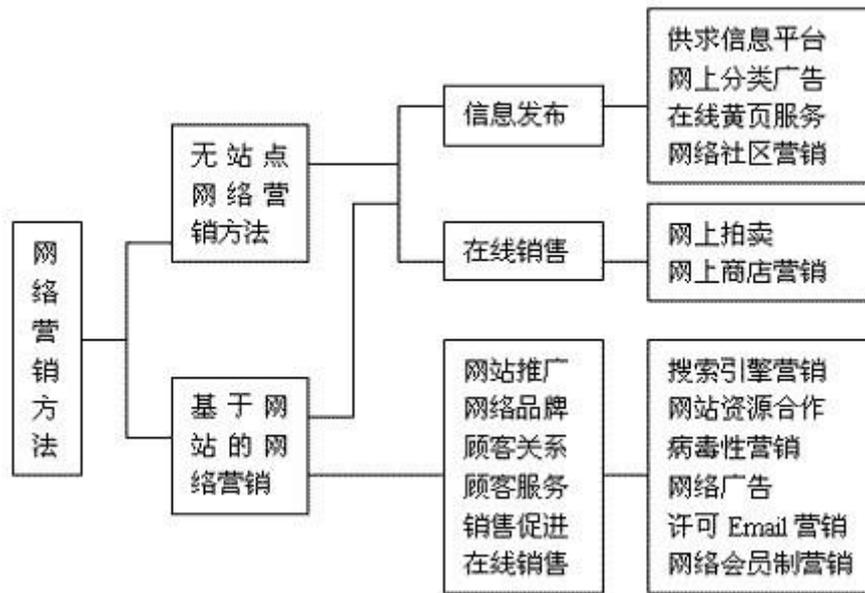


图 2-4 常用的网络营销方法体系

二、网络营销方法在公益活动中的应用现状

企业的生存与发展主要依赖对市场的拥有程度，公益组织也不例外，在各式各样的公益项目中要保持自身的优势，需要转变传统观念、传统开展方法等，以先进的技术为依托，完善自身的组织方式提升对市场的拥有度以及公众的信任度。国内公益活动已开始应用网络营销方法，并借助网络营销跨时空性、交互性、经济性、个性化、成长性、整合性、超前性、高效性、多媒体性、技术性等特点，大力宣传公益活动，力求鼓励大家积极参与。以下将从无站点网络营销方法与基于网站的网络营销方法两个部分说明网络营销方法在公益活动中的应用现状。

（一）无站点网络营销方法在公益活动中的应用

由于公益活动与一般企业的运营模式有区别，因此，在公益活动在网络营销方法的选择上，受到技术或人力等因素的影响，通常无站点网络营销方法在公益活动中的应用较多，如通过电子邮件等方式与受众交流、发布供求信息、发布网络宣传广告、宣传公益活动，招募志愿者等。在互联网上，有一些网站专门为相关组织提供供求信息发布，如人人网（<http://www.renren.com>）、NGO 信息中心—中国发展简报、共益巷、活动行等，在这些供求信息平台上，公益组织不仅可以通过浏览相关用户信息获得资源，还可以将自己的概况，信息等发布于网站上。

（二）基于网站的网络营销方法在公益活动中的应用

随着国家的发展，技术的不断更新，许多基于网站的网络营销方法也不再仅仅为企业服务，开始应用于公益活动中。但很多公益组织受资金，运营模式等影响，因此，基于网站的网络营销方法在公益活动中的应用较为零散，还处于初级阶段，但效果却显而

易见。如博客营销。

“博客”（Blog 或 Weblog）一词源于“Web Log”（网络日志）的缩写，是一种十分简易的个人信息发布方式。可通过评论等形式实现作者与读者的交流的、有符合通用标准的内容摘要的网站内容管理系统。博客以其灵活性、自主性，无需直接费用，信息量大等优势为公益活动提供了事半功倍的效果。如微博公益接力，借助微博的力量，让贵州女大学生杨艾菁实现了“用一对戒指为贵州山区孩子换一栋教学楼”的梦想，也实现了许多山区孩子得到知识的梦想。

三、网络营销方法在公益活动中应用存在的问题

由于我国的公益事业还处于发展阶段，网络营销方法在公益活动中应用过程还存在很多误区，从而造成了一定的缺憾，下文将从理念和实践角度对网络营销方法在公益活动中应用存在的问题进行分析。

（一）理念不清

尽管我国的公益活动正在发展，运用跨学科知识达到目标已屡见不鲜，但是，大众对于公益活动与网络营销方法之间的联系，还存在着很大的理念误区，因此网络营销方法在公益活动中应用时，易产生许多的问题。

在许多人思维中，公益与营销是截然分开的，公益是形而上的爱心表现，而营销则是形而下的销售行为，二者不应该合二为一。也许是对于营销二字的理解，中国传统观念的影响下，人们不愿意将慈善与商业挂钩，如果在公益活动中运用了营销的手段，就会觉得动机不纯粹，因此国内许多公益活动会受到一定的局限。

（二）实践局限

俗话说，实践是检验真理的唯一标准，但是任何新事物的发展道路都是曲折的，前途都是光明的，公益活动也不例外，网络营销方法在公益活动中应用的实践道路也是充满了曲折，存在许多的问题。

1、应用实践中缺乏要领

受到落后的思维和手段的制约，一些公益活动主办方不知道如何应用网络营销方法推广宣传公益活动，多数负责人缺乏如何将公益行为融入到网络营销之中的策略性思维，致使许多公益行为不仅不能提升品牌美誉度，使公益行为达不到预期效果，更有甚者由于运作不当，要么在手足无措间错失良机，要么不合时宜地过渡宣传和炒作，最终批致使公益活动产生负面效果，得不偿失。

2、应用实践中跟进滞后

在我国，许多有能力开展公益活动的部门多为政府部门，政府部门存在一定的滞后性。网络营销方法在公益活动中的应用，实质是为了公益活动更好地开展，扩大受益面，这个过程需要建立与受众间的信任关系。而目前我国在开展公益活动中容易忽视这一点，总是在利用网络媒介鼓吹自己，搭台唱独角戏，完全把受众与受助者抛在一边。这

种不合理的做法严重挫伤了受众的积极性。这类事出现在许多捐赠活动中，运用电子邮件，微博等网络营销方法推广后，大家都非常受鼓励，希望捐赠自己的旧衣物给需要的人，但很多主办方无法承担运营费用或是人力不足等因素，最后活动往往不了了之，项目跟进非常滞后。

3、应用实践的环境混乱

我国在相关立法方面还不够完善，相关的法律法规相对滞后。因此网络营销方法在公益活动中的应用实践环境不够规范，虽然国家在政策上对于公益活动的开展都有很好的支持和鼓励，但没有足够的法律保障，网络营销方法在公益活动中应用没有很好的环境安全保障，容易被不法分子钻空子，利用大家的同情心而进行不法行为。

三、网络营销方法在公益活动中应用的优化对策

（一）树立公益与营销双赢的意识

树立公益与营销的正确意识是良好开展公益活动的基础。时代在发展，人们的观念也要与时俱进，明确公益活动如何更加有效的推广，离不开对于推广方式的正确认识，通过网络营销的方法，使得活动的知名度提高、影响力扩大，这对于公益活动的开展是非常有利的，只有当公益活动与广大群众有了良性的、合适的媒介桥梁，才会达到立竿见影的效果，而不是传统的“酒香不怕巷子深”的观念，网络营销的方法，对于提升公益活动的知名度，提高影响力有着先天的优势，只有得到大家的认可和支持，公益活动才能良好的发展下去。

（二）培养公益活动可持续发展观念

公益活动不是一次的，应该是精心准备的，可持续发展的，网络营销方法应用于公益活动中，能够加强公众对于公益活动的认知度、树立信誉度，如果不持续，公众很容易淡忘。因此在开展公益活动时，要培养可持续发展的观念。当人们对公益与营销的概念明确后，随着活动的长期开展，人们也会潜移默化地受影响。

1、加大公益与营销相关知识的宣传

既运用营销方法，又达到公益愿景，两者不矛盾，有效结合，达到双赢。通过网络营销方法，提高大家的认知度，如传播效果阶梯模式：获知——认识——喜欢——偏爱——相信——购买，这个过程，使大众从不理解，到理解，最后接受。

2、提升认知度与信任感

公众的公益“认知”和网络营销的“事实”存在着必然的因果关系。网络营销方法应用于公益活动中，是为了网络营销能够改变公众的头脑认知、行为模式和生活形态，卓越有效的网络营销“事实”需要深入洞察公众，不断发掘隐藏需求，并把握和引领公众潮流，让公众对你的公益活动或公益服务产生信任感、认同感并逐步建立公益品牌忠诚度。在互联网这个虚拟空间里，提升了公众的认知度与信任感，也就为顺利开展公益

活动，增加公众对网络营销方法的认可度提供了机会。

（二）规范网络营销方法在公益活动中应用的实践形式

公益活动助人利他利己的行为，需要更多的人广泛参与，使人们的生活更加美好，因此，公益活动要更好的推广，需要更加现代化，与人们生活紧密联系的方法去推广，而网络营销的兴起，也是为了大众的生活更加美好，更加便捷，二者结合起来时，更加要取其精华，去其糟粕，规范实践形式。

1、选用合适的公益主题

公益活动包罗万千，与人们的生活密切相关，主要有环保、教育、文化、卫生、社区等领域，因此，想要在网络上顺利的推广不是一蹴而就的，在运用网络营销方法的时候，需要选择合适的公益主题，在有限的资源下，准确的定位、保证信息能够有效的传递给目标群体，只有公益主题为目标群体所关心和重视时，才能保证公益信息能够最大范围地吸引目标受众，实现公益营销效果的最大化。参考马斯洛需求分析，了解不同受众的需求层次。

2、选择合适的伙伴

有了合适的主题，自然少不了合适的伙伴，公益活动想要达到愿景，没有合作伙伴是很难开展的，因此，需要在与主题活动相关的机构中挑选一些伙伴。如基金会、其他类型非营利机构。当然，网络媒介必不可少，如腾讯，新浪，人人网，百度，搜狐，新华网，人民网等。

选择一个知名度高，公信力强的机构，对于公益活动能够产生“晕轮效应”，提高凝聚力，使其形成对品牌的良好印象，便于更有效地开展公益活动。

以我负责的“雏鹰篮球行动”为例，与中华少年儿童慈善救助基金会合作，利用微博、微信的宣传，结合线下活动，将网络营销方法与公益结合起来，吸引广大的微博用户广泛参与活动并与粉丝的互动，提升品牌忠诚度。

在取得中华少年儿童慈善救助基金会的联合劝募资格后，雏鹰篮球行动先是开通了官方捐助账号及支付宝捐助账号，同时在阜新、甘南、大连等地建立了当地的志愿者团队并选定了援助学校。在经过严格的培训后，将进行区域性的联赛，检验孩子们的成果，提高孩子们的积极性，届时将报名、展示、计划等环节全部用微博、微信的形式呈现，并利用新浪微博和微信社会化媒体的属性直接推送。基于新浪微博名人优势，邀请明星参与活动，通过明星影响力达成扩大活动影响的目的。雏鹰篮球行动倡导更多的人加入公益的行动中。提升雏鹰篮球行动官方微博粉丝数，并持续影响客户，提升好感度。具体开展形式如下（以微博为例）：

首先通过微博话题进行公益志愿者招募：志愿者可通过发表带有#雏鹰篮球行动#话题的微博进行活动报名并展示自己的志愿理念，充分发挥新浪矩阵的优势，加强与其他用户的互动，客观上促成活动信息的二次传播。

其次，邀请微博明星转发，利用名人效应进行活动推广根据行业受众、受欢迎度等条件综合考量，邀请明星进行互动。通过明星与微博用户的互动，达成扩大活动影响，提高大家对公益活动关注度的目的。

再次，关注者邀请 3 位好友，即可获得联赛门票。通过门槛低，超简单的方式，将活动信息直接推送出去，符合“全民公益”的调性。为了得到联赛入场券用户需要不断@好友参与，充分发挥“病毒效应”迅速传递活动信息。

最后，及时分享精彩内容在优质位置进行展示，并根据活动进程，策划优质话题引导用户进行有奖讨论，通过奖品刺激用户参与话题讨论，通过讨论形成互动，进一步深化“微公益”影响，培养用户的互动习惯。

四、优化网络营销环境

网络营销的方法能够使公益活动有效推广，但是网络环境也是公益活动顺利推广的保证，不仅需要政府的大力支持，法律法规的保障，也需要广大群众的自觉和积极参与。首先公益活动的目的性是良好的，这样就能从根本上保障活动的质量和内涵，选择合适的网络环境去推广，才能赢得大众的信任和支持，同时一个专业的部门提供组织和监督的保障，能保证活动的顺利开展，避免其混乱无序。

1、宏观政策保障

政府要担负起营造良好的网络营销大环境的任务，支持开展公益活动，并不断完善相关法律法规。

国家发改委、工信部等部委于 3 月 29 日联合印发下一代互联网“十二五”发展建设的意见，公布其发展目标以及发展路线图和时间表，互联网普及率将达到 45% 以上，推动实现三网融合。建成较为完善的网络与信息安全保障体系，网络与信息安全水平显著提高。

2、微观自我健全

很多成功开展公益活动的机构都合理应用了网络营销的方法，如壹基金，有自己专门的网站，所有信息发布于自己的官网；世界自然基金会以邮件形式和借助人人网宣传公益活动；零点咨询集团举办网络论坛。公益机构等大多采用综合式：校内网，网易邮件，QQ，微博，微信等为公益活动而努力。无论什么样的方法，分析市场、竞争对手、自身以及整个社会大环境，寻找恰当的公益主题、选择合适的合作伙伴、策划新颖的活动形式，并且从战略的角度考虑营销目标、财务预算等，做好相关的工作计划和准备以及事后的评估工作，以此来保证公益活动的高效性。同时，作为内部机构，要更好地从

内部对公益活动的执行进行自律。可以采用一些特殊的措施，诸如通过明确职责，让一些相关部门进行相关工作的研究和协调。

其次，广大人民也有必要从外部对公益活动和网络营销方法的应用进行监督，保卫自身权益。随着时代发展，社会公众的监督意识也在不断提高，如对嫣然天使基金质疑，要求公开相关信息。这体现了消费者对于公益营销活动透明化的要求。对于公益活动而言，这是有百益而无一害的。一方面，如果一个公益活动是真心从社会和大众角度出发开展网络营销就不用担心存在违规行为。公众对公益行为的关注反而是一次提升公益价值的机遇，及时澄清事实真相，有利于增加公众对活动的信任。

结论

随着网络营销方法在公益活动中的应用慢慢普及，公益与营销的科学结合已经成为一个不可逆转的潮流，公益活动在应用网络营销方法时，取得了不错的效果，但是还不够成熟，相信随着人们对公益与营销理念的深入了解，经历过从不成熟到成熟的蜕变后，我国的公益活动开展会随着网络营销的发展更上一个新台阶，公众意识的提高，政策的不断完善，网络环境的层层净化，会使得公益活动更好的付诸实施，在网络营销的领域中，充分发挥双方的优势，合理应用，达到共赢的局面。

2.12. 生命安全——救在身边

原著：李峰

（个人情况）

机构情况

北京绿舟应急救援促进中心（以下简称绿舟）北京绿舟应急救援促进中心（以下简称绿舟）是在北京市民政局正式注册的民办非企业（NGO），绿舟秉持“防”比“救”更重要。“尽绿舟所能，教人人自救”的理念，致力于促进行业发展协作，提供资源支持和服务平台；辅助政府、慈善机构、企事业单位、学校、社区等进行防减灾能力体系建设，建立一套全民灾害第一响应能力系统；同时配合政府和有关部门开展应急救援救灾工作。绿舟是由一群长期活跃在一线救灾救援工作中的志愿者发起设立的，热衷于公益事业，富有奉献精神，团队成员拥有国内外的各种资质认证和丰富现场救灾救援经验，主要成员参与过汶川、玉树、雅安、岷县等地震灾害，北京 721、甘肃天水水灾、舟曲



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

泥石流等大型灾害救援，以及日常山野救援和水上救援，获得各界一致好评。

机构网站

一、项目目标

- (1) 各社区建立一支志愿者专业防灾救灾队伍；
- (2) 健全社区防灾救灾管理方案，提高社区安全管理水平；
- (3) 使社区居民了解地震、火灾、城市暴雨洪涝、拥挤踩踏、常见意外伤害、居家安全等日常常见的各类突发事件的科学应对方法，掌握基本的防灾避险知识与常用技巧，全面提高社区居民防灾避险和自救互救的能力。

二、培训方案

本报告版权归北京惠泽人公益发展中心所有，请勿用于商业用途！

培训对象	培训内容	培训方式	物件需求	常态服务内容
社区工作者 社区居民	意外创伤救护、骨折固定及搬运、胸外心脏按压、触电、等情况的现场救护。	课堂互动教学模式	医疗培训器材类： 骨折板、绷带、三角巾、安妮模型、脊柱板、固定器等。	1. 计划性定期开展课程培训； 2. 引导并加强培训志愿者成为合格初级救护员； 3. 督促并发掘志愿者讲师； 打造社区的应急队伍； 5. 建设社区心理健康志愿服务站。
社区工作者 社区居民	各类突发事件的应急逃生疏散演练，掌握正确有效的逃生方法。	社区逃生演练	疏散演练道具类： 烟饼、手电筒（激光笔）、扩音器、警示条。	
社区工作者 社区居民	根据专业救援经验，对社区进行安全隐患排查指导工作，并指导绘制逃生图	现场调研		
社区工作者 社区居民	室外拓展增强团队凝聚力，居民信任机制提升。	室外拓展定向训练	室外拓展类：指北针、拓展科目及亲子家庭互动益智类游戏等。	
社区工作者 社区居民	居家安全、突发事件应对、儿童交通安全	课堂互动教学模式	投影仪、电脑	
社区特殊群体服务	留守儿童、空巢老人、特殊学校	有针对性围绕生存安全、心理健康设定培训课程	互动游戏、相关道具、模拟场景布景	

三、培训方式及师资保障

（一）互动模拟教学方式

绿舟拥有一支专业且富有活力的师资队伍，其为单位和个人制定的培训计划特色而新颖，培训方式从单一的课程教学演绎为互动模拟场景教学，培训现场生动并寓意深刻，使学员在游戏和互动中增强体验式的经验值，其创新性、适用性、互动性有利于提高学员培训的积极性和效果。同时，本地区或本单位志愿者队伍的打造，有利于应急急救体系建设的稳定性和可持续性。

（二）专业的师资

绿舟目前有专业培训师资 8 名，是项目技术执行坚强的后盾。分别为：

王林：无线电四级操作证、北京市红十字急救员证；美国心脏协会 AHA 证书,国际潜联一星潜水员证书,多次参加国家地震局举办的地震救援培训，并多次参与了大型救援，如北京 721 水灾等。

李峰：国际应急救援协会“突发事件专业救援队队伍构建”培训；红十字国际委员会密集人群卫生应急管理（HELP）培训；红十字与红新月会国际联合会社会心理支持工具包培训；国家地震局举办的地震救援培训；中国新公益领导力研修班培训；北京市无线电四级执照；北京市红十字急救员证；美国心脏协会 AHA 证书。

董萍：中国红十字会儿童心理救援初级、中级培训；中国红十字会心理急救(PFA)培训；中国红十字会心理危机干预(DMH)培训；中国红十字会青少年生活教育(YLE)培训；红十字与红新月会国际联合会社会心理支持工具包培训；台湾彩虹爱家机构儿童生命教育培训；台湾吴凤科大生命教育培训；中国新公益领导力研修班培训，美国心脏协会 AHA 基础生命支持培训。

孟志刚：香港民安辅助队医疗培训结业证书，国际应急管理学会中国委员会主办的突发事件专业救援队架构培训证书，国家内河船只驾驶员证书，救援队银质勋章，铜质勋章；红十字急救员证书，无线电四级操作证书，国际潜联一星潜水员证书。

李兴江：香港医疗辅助队医疗培训；红十字与红新月会国际联合会心里辅导员培训；国家地震局举办的地震救援培训等。持有北京市无线电四级执照；北京市红十字急救员证；美国心脏协会 AHA 证书；国际 CMAS 三星救援潜水员；高级项目管理师；

林丹：中国红十字会儿童心理救援初级、中级培训；中国红十字会心理急救(PFA)培训；中国红十字会心理危机干预(DMH)培训；中国红十字会青少年生活教育(YLE)培训；红十字与红新月会国际联合会社会心理支持工具包培训；红十字与红新月会国际联合会



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

东亚地区社会心理支持工作坊并获得证书；红十字国际委员会密集人群卫生应急（HELP）培训并获得证书；红十字国际委员重建家庭联系培训并获得证书；美国和睦家医院创伤本体感觉疗法培训并获得证书；台湾触动真爱中心婚姻促进师培训并获得证书；台湾彩虹爱家机构儿童生命教育培训；英国救助儿童会儿童心理艺术治疗培训。

孙建国：国家灾害信息员证书、无线电四级操作证、北京市红十字急救员证；美国心脏协会 AHA 证书。

（三）丰富的救援实战和培训经验

教官除了具备丰富的救援经验外，将多年救援中总结出的经验带到学校中、社区中、企业中，并通过对各类人群的一系列培训不断的丰富授课经验。通过一系列的培训不但提升了教官的授课水平，同时也得到了各界的好评。其中重点的项目包括：商务部各国家灾害应对培训项目、行走平谷安全保障项目、对应急志愿者绳索技能培训、对志愿者水域技术培训、对乐亭县姜各庄初级中学和古河乡初级中学进行生活安全知识培训、为母亲节大型慈善活动进行安全保障工作、为五岳寨国际越野大奖赛的参赛选手做应急培训并对赛事进行安全保障工作、与房山消防支队进行水域交流并进行联合演练、为房山佛子庄乡中心小学学生进行应急安全知识普及等等一系列的培训和保障。

2.13. 草根 NGO 社会创新实践之-益友之家项目

原著：张学仕

（个人情况）

机构情况

机构网站

一、 益友之家创办背景

草根 NGO 要社会创新，首先要解决机构生存和发展的问題，这就需要机构的收支平衡，财务状况良好。国内公益机构的收入来源有社会捐赠收入、会员费收入、政府购买服务、公益项目出资方资助、服务性收入等等。

可我国大部分草根 NGO 组织在都很难获得以上收入，非常依赖创始人的财务支持。我们一直在探索尝试通过社会创新、建立社会企业的方式来解决以上问题，于是我



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

们提出创建和完善“益友之家”的想法。利用我们多年来积累的工作经验、社会关系、志愿者群体及项目受益家庭，为他们提供更专业的服务，创造更多的社会价值，唤起更多人的公益理念，团结公益队伍，让公益服务成为更多人为之奋斗一生的光彩事业。

益友之家的创建目标是多方共赢：发展社会和谐、支持政府大政方针实施、促进公益机构健康发展、满足爱心企业诉求、提供志愿者学习交流空间和价值体现机会、支持青年的创业就业成功、完善公益生态圈等。

政府可以通过益友之家实现“政社分离”，完成政府购买。通过益友之家项目，政府可以了解到更多爱心企业、社会组织、志愿者、弱势群体的发展现状，完善政府工作机制，推行利国利民的政策方针。

益友之家的创建和完善会进一步扩大机构影响力，提高公益项目的社会效应，拉近机构与政府、企业、社会组织、志愿者、受助人之间距离，协调各受益方之间的关系和价值诉求。同时，团结了机构内部成员关系，加强团队能力建设，也扩展了机构的收入来源，让我们可以持续地为社会提供更优质、更专业、更有效的公益服务。

益友之家的创建和完善，对于参与的企业也受益很多。不管企业是抱着怎样的心态来参与公益事业的，我们都应该对他们的公益行为予以肯定和必要的宣传，同时对于企业的合理诉求，我们会在能力范围内尽量满足。益友之家，是连接爱心企业与政府、企业与志愿者、企业与救助对象、企业与企业之间的桥梁，让企业参与公益活动的善举得到宣传，满足企业的价值诉求，增加企业支持公益事业的信心和力量。

益友之家的创建和完善对于志愿者有哪些好处呢？首先是为志愿者提供一个学习交流的机会和场所，在专业导师和老志愿者的带领下，规范志愿者行为规范，并提出公益事业发展的建议和创意方案。其次提供创业平台。在志愿者群体中也有很多应届毕业生和待业青年，我们还会通过与政府、企业、培训机构合作开展创业就业培训，帮助青年创业就业，让益友之家成为一个创业的平台。第三，公益朋友的社交平台。益友之家会体现“家”的温暖，定期开展交流联谊活动。第四，志愿服务价值的社会认可。我们通过益友之家，建立了志愿者与政府、志愿者与企业、志愿者与志愿者之间良好交流平台，同时益友之家联合政府、企业为志愿者提供医疗、保险、景区游览、购物、娱乐、服务、创业就业等方面的优惠和支持政策，让志愿者的社会价值可视化，对志愿者的公益行为予以肯定并给予支持，更加坚定志愿者信心，让志愿者能持续参与公益事业。

弱势群体作为我们机构的服务对象，他们在益友之家可以得到什么？益友之家，



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

可以聚集更多的爱心企业个人加入公益行列，弱势群体就能得到更多更全面的帮助；益友之家，可以提供更多的学习交流机会，让弱势人群进入的更多社交圈子，树立他们的生活信心，得到改变困境的机遇；益友之家，整合社会优质资源，为弱势人群提供更多的创业就业机会，传授他们工作生活技能，从根本上解决社会问题。

二、益友之家的目标

1、通过益友之家项目实施，初步确立我会社会创新发展模式，建立社会企业雏形，为公益事业持续发展奠定坚实基础。

2、一年内建立一个 300 平方米的集展示、培训、交流、创意、义卖、义演为一体的“益友之家”综合公益服务平台。

3、在益友之家，长期举办爱心善举、公益活动的图片、视频展示。

4、每月至少举办一次志愿者专业培训、交流活动。

5、定期举办青年创业及公益项目评比活动，选出优秀创意项目，联合各方给予资源对接服务和企业孵化项目。

6、定期开展义卖、义演活动，在益友之家开设爱心橱窗，长期开展义捐义卖活动。

7、为当地企业、行业协会和民间团体（如 QQ 群、论坛、微信群、陌陌等）的专业培训、聚会、学习交流提供场地支持及导师志愿者等服务。

8、承接社区服务、劳动技能培训、节会策划组织等政府购买服务项目。

9、联合各方资源，共同发行“益友”积分卡，通过参加志愿者服务、捐款、捐物、献血等均可记录时长、数量，并转换成相应积分体现，持卡人凭“益友卡”积分可在医疗、保险、景区游览、购物、娱乐、服务、创业就业等方面享受优惠或抵顶现金消费。

三、益友之家行动规划

“益友之家”项目，已于 2014 年 9 月 1 日完成前期规划设计并进行第一轮融资，投资人以借贷形式资助资金 30 万元用于租房和装修。10 月 10 日完成选址规划设计并依据《室内装修设计方

案》开始室内装修装饰，预计 11 月中下旬基本完成装修装饰工程，开始试运营。计划经营项目主要有：爱心企业风采展示、公益活动展示、爱心义捐义卖橱窗展示、志愿者专业培训交流、青年创业及公益项目评比、专业技能培训、公益创业项目孵化、艺术沙龙交流、民间团体聚会交流、企业产品推介会、会员团购、“益友”积分消费卡等。

益友之家第二轮融资计划定于 2014 年 12 月至 2015 年 4 月，以投资形式众筹募集



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

资金 100 万，主要用于“益友卡”的管理系统设计、设备购买及宣传推广。“益友卡”的功能是记录志愿者服务时长、培训记录、志愿者人身保险、献血记录、捐赠记录、特惠商家消费优惠等，计划与银行联合发行，和政府“智慧城市”资源对接。

2015 年年底，益友之家运营一年后，积累成功经验，并整理出版《工作手册》及运营方案，在甘肃、新疆、青海等西部省份的公益机构大力推广并参股扶持建立益友之家各地工作站。

截至 2017 年，在全国发展益友之家工作站 50 家，发展会员 100 万人。建立良性的公益生态圈，基本解决草根公益机构自我造血功能塑造问题。

2.14. 学员合作，共建社区公益空间

原著：许敏华、薄树莲

许敏华：百德社区发展促进中心主任许敏华

薄树莲：北京爱思创新信息咨询中心执行主任

百德社区发展促进中心是 2011 年在北京市正式注册，旨在促进个人、家庭、社区互动发展的民间社会组织，以社区服务、公益活动和义工参与的方式，通过书香伙伴、家文化工作坊、青少年成长指导站等主题公益项目，为每个家庭提供家-校-社成长帮助，降低成长孤独和功利性教育的危害，共同建设健康可持续的社区成长环境。曾获北京市西城区优秀公益项目案例、北京市级和区级社区青年汇单位、青少年社会组织之星、青少年成长指导服务站、首届中国慈善公益组织展览会首批入选单位、2013 年北京市优秀公益案例等荣誉。

机构博客：<http://blog.sina.com.cn/baide001>

北京爱思创新信息咨询中心（简称爱思创新），成立于 2007 年 4 月，是一家关注城市社区可持续发展的草根非营利公民社会组织。为建立一个人人乐于参与、互助的美好社区，以社区需求为导向，社区资源和居民参与为本，发掘社区的潜力与资源，提高社区内生力发展能力。

机构网站：www.csi.ngo.cn

机构博客：http://blog.sina.com.cn/s/profile_2029008497.html

一、背景

社区是指一种以居住地为纽带、共同遵从一定的制度和规范、彼此保持互动关系的居民生活共同体。随着单位制解体，人们从“单位人”转变为“社会人”，社区的地位越来越重要，政府投入了大量的人力、物力和财力进行社区建设，但是由于我国社区功能的长期缺位，居民社区意识淡薄，参与社区建设的积极性不高，而且社区也缺少可以加强居民交流、沟通的社区公共空间。社区公共空间的缺乏，无法满足社区居民日益增长的精神生活和社交生活需要，严重的阻碍了社区居民的能力发展和社区的持续发展。

经过一年多的学习、三个月筹备新公益中心和对社区公益空间的不断的头脑风暴，两位学员意识到以开放的心态来做社会组织，会有更多的人来帮忙出主意和资源。即使挫折不断，他们仍然认为只有跨界合作才是推动社会组织进入社区的最好的方式，而实现跨界合作必须有个平台，有个切入点，才能让各方人士在上面共舞。

因此，为了重建居民对社区的热爱和凝聚力，增强居民能够推动社区发展的信心，提高社区居民参与社区可持续发展的能力，以首届友成新公益领导力研修班校友及校友的合作伙伴为主的数位社会组织负责人发起了社区公益空间的建设。

二、目标

1.凝聚一批有社会责任感和实干精神的实务和理论两方面结合的专家智库，解决各社会组织领导人在处理机构内部管理和外部拓展中遇到的难题；

2.凝聚一批可行性强、有群众基础、有较好业务模式的社会组织和社会企业项目，对接社区发展和社会需求的各类空白；

3.凝聚一批有志向从事社会工作创业、投身于社会公益事业、或有心从事志愿服务的青年公益人才，为他们提供不同类型的实训、实习的场合和机会；

4.促进社区的平等及多元参与，探索自下而上的社区可持续参与模式，挖掘社区文化及特色，强化社区资本，发展社区经济；

5.倡导社区公益理念，让公益组织走进居民的日常生活；

三、社区公共空间的可行性分析

1.项目的成熟度和发起人的资源整合能力

①社区公益空间的发起人所在机构的项目不仅有社区群众的基础和实践经验，并获

得广泛的政府、社会、基金会以及企业认可；

②经过友成大学的选拔和培训，他们的机构均有一定的社会影响力和资源整合能力，并具备开展社区公益工作的基层实践经验；

③这些机构的领导人都处在机构的发展期，他们有迫切需要寻找合作的机会，分享自己未被消化的社会资源，发掘更多的资源合作切入点；

2.资金来源渠道多元

①政府购买；

②社会企业方式进行市场化运营；

③企业赞助；

④增值项目社区居民支付成本费用；

3.填补社区需求的空白

①本项目为不同层次的社区家庭成员提供系列满足不同年龄层次的需要，服务模块完整度好，而且专注于成熟的家庭教育、成长学习和家庭公益文化等领域，在服务管理和服务水平上有优势；

②项目模块的组合是发起人独特的资源整合优势，各个环节的项目分别经过实践检验，有可靠的质量保证和口碑，比较容易成为典范的大品牌，具有复制推广的价值。

四、社区公益空间的主要内容

1.服务对象：致力推广其社会工作服务、志愿精神和公益理念的社会组织和文教机构；有志于从事社会工作和公益事业青年公益人才；新型城市社区家庭的大人和孩子；希望了解和参与公益的社区居民。

2.社区公益空间的内容：

经过国内外考察和研修班学员的充分的讨论，最终社区公益空间的主要内容为：常态的沙龙+专家解读时政+互为理事会+争取项目合作+不同的圈子汇集。

①**常态的沙龙**：通过一次简短的校友会，各校友按照自己机构的活动主题，计划分别负责一些月份的活动，邀请大家参加，以此加强相互了解机构和校友见面的机会。

②**专家解读时政**：发挥本班导师的资源及各领导人的顾问专家资源，解决忙于一线基层实务工作的社会组织领导人的局限性，让专家理论分析及重大政策、重大社会热点的咨询和解读能第一时间，以准确的方式理解和应对。

③**互为理事会**：通过利用校友会及各自合作伙伴的经验、智慧和人脉，在一个机构领导人遇到内部管理或外部拓展的问题和困难时，能提供及时的理性分析、感情支持和智慧帮助。由于社区公益空间的定位是开放式的，将来理事会成员通过推荐和投票机制，能积累一批来自跨领域的社会组织领导人、企业界管理者、基金会管理者，这样的人群能更好地从不同的角度为需要的机构领导人提供帮助。

④**争取项目合作**：项目合作绝非给每个会员机构寻找项目，是基于成员的信任关系，帮助成员成长的项目。我们首先的项目就是把理事成员纳入实务专家智库，让理事成员成为为青年公益人才提供实习机会和实训的督导团队，及承担某些社会问题的协作者。

⑤**不同圈子汇集**：多数社会组织领导人参加至少一个以外的圈子，通过社区公益空间，让不同圈子能够逐步相互影响和交流，实现更大范围的跨界合作。

五、社区公共空间面临的主要挑战 and 对策

（一）挑战

1. 政府、社区、企业、公众的认知和行动的 challenge
2. 组织化与团队建设的 challenge
3. 场地、筹资和资源的 challenge

（二）对策

1. 争取政府和社区支持
2. 组织实体化
3. 申请注册民办非企业社会组织
4. 场地多元解决
5. 争取更多跨界的资源

3. 课程与师资案例

3.1. 如何跨界合作

原著：刘念宁

刘念宁，EMC² 中华区企业公民暨政府合作总监

EMC² 简介：1979 年，EMC² 在美国麻州 Hopkinton 市成立，主要专注于存储、备份、信息安全和虚拟化领域，并于 1986 年成为上市公司，2013 年世界财富 500 强排名 133 名。EMC² 在超过 80 个国家设有分公司，无论是全球外接 RAID 储存系统、网络储存或储存管理软件等储存专业领域，EMC² 均是业界公认的领导厂商。EMC² 秉承系统化的、长远的可持续发展观，运用科技创新支持社会的持续发展，并积极关注和支持教育、医疗、信息安全、环境保护、非物质文化遗产保护等社会问题。其共同创始人理查德·埃根（Richard·Egan）曾在小布什总统任期内担任过 15 个月的美国驻爱尔兰大使。

一、“跨界合作”课程的设计

（一）培训主题

跨界合作

（二）培训目标

1. 开拓学员的视野，培养其跨界合作的意识和思维；
2. 学员了解并学习跨界合作的相关知识；
3. 学员掌握跨界合作的方法与技巧；

（三）培训方式与策略

1. 问题讲授
2. 案例分析
3. 模拟演练

二、课程实施

（一）跨界合作的基本概念

提出并回答 4W1H 问题，阐述跨界合作的基本概念；提出影响跨界合作的关键因素；指明公益领域跨界合作面临的主要挑战。

1What: 跨界合作（Crossover）——不同领域的合作，是一种融合，一种混搭。

2Why: 现在是一个协作的时代，跨界合作可以实现资源、人脉、知识等资源的共享，实现“1+1>2”的成果。

3Who: 用案例教学的方法，展示跨界合作可以是跨部门的（政社、产官学、公私营、学校社等）、跨地域的（两岸三地、跨区域、跨国）、跨行业的、跨品牌的等等。

以台灣聯合勸募的經驗 看與企業合作

周文珍 (中華社會福利聯合勸募協會秘書長)
Wen-Chen Chou, Secretary General
United Way of Taiwan

案例一：跨部门合作案例

太陽能「綠葉」 環境跨界

企業界：友達光電
教育界：台中市長安國小
建築界：謝伯昌建築師事務所
學術界：臺灣師範大學環境教育研究所



案例二：环境跨界案例

家社校跨界合作

愛心課托計劃

執行機構：

屯門區婦女會良田婦女中心

目標：

策動屯門區婦女與區內小學合作，推行非常規課托計劃，以提升學童的自助及獨立能力，支援相關家庭，以及藉與機構及學校合作，發揮協同效應，強化社區網絡關係。

方法：

婦女義工接受培訓後，在大學生及其他專業義工協助下，教導學童生活技能，及幫助學童

成效：

- 成功推動及結合不同階層人士的力量，包括婦女、學生家長、長者、青少年、大專學生及小學生等，合力從學校出發，建立互相關聯的大家庭。
- 令本來被動、自覺一無是處的婦女變得積極自信，傳授自己的知識，從而提升自信及改善家庭關係。
- 參加計劃的學童在幫助下，行為及學習動力均有改善，有效發揮潛能，減少家庭因管教問題而引起的紛爭。
- 建立穩固義工隊伍，推廣助人精神，為社區編織強韌有力的支援網絡。



小學生們的「非常」姨姨

「非常課托計劃」的「非常」之在於計劃並非由專業人士擔任導師，而是由地區人士負責，他們部分是家庭主婦，部分是大學生或是平凡凡一個婦女義工。課托提供的除了功課輔導、提供茶點外，另一「非常」之處是教導小學生適應技巧。

「起初很難想像小朋友怎麼如此頑皮。其實大部分參加的小朋友家境不好，大多因缺乏關心導致行為有問題。他們需要有人愛護；我們一班義工嘗試用不同方法接納他們，看到他們行為上有改變，我們便有

案例三：家社校跨界合作案例

4When: 强调在进行跨界之前，首先要先做好内省工作，完善自己机构的内在品质，要把自己的机构管理好，建立良好的口碑；其次，要根据组织的使命，制定自己的计划。

1How: 以“择偶”为例，讲述如何进行跨界合作。第一，清楚自己适合做什么（澄清自己的择偶条件）；第二，通过各种途径（相亲、征婚、专业媒介、网络介绍、口碑等）找出潜在的对象；第三，要找对接人，进行项目洽谈。洽谈过程中需要沟通、协调、项目管理、异中求同思维、等方面的技能，并要学会寻找对方的深层动机，从而达到共赢。

跨界合作基本理念总结：

跨界合作的关键因素（CSF）：共同目标、双赢策略、资源共享、强有力的执行力。

挑战：人才、观念、适应与应变、细致的执行力、对合作方的了解。

（二）如何与企业合作

1、与企业合作的建议

知己知彼，百战百胜

2、以与 EMC² 合作为例阐述如何与企业合作

挑选一名 ILD 学员与 EMC² CSR 部门的员工现场演练如何与 EMC² 合作。

三、培训评价

本培训课程展现了高品质的课程设计和实施。

（一）体现培训本质的课程设计

（1）课程内容以实用为出发点，以提高学员实战能力为目标。4W1H 全面又精炼地描述了跨界合作的基本原理，对实际工作具有指导意义。

（2）案例教学，中外的实战案例，内容丰富，与课程要点紧密结合，既充分说明课程要点，又具有启发性。案例材料在授课之前下发，为学员提供了准备时间。

（3）模拟演练，企业 CSR 部门的项目负责人和学员进行一对一的项目沟通过程演示，不仅全景式地展现了 EMC²CSR 部门的工作风格，也揭示了企业和 NGO 合作的一般性规律，对实际演练的学员和观摩的学员都是触动。

（4）开场设计破冰活动，活跃了气氛，解除了学员的疲劳，增进了师生间的了解和融洽。

（二）流畅的课程实施

（1）授课教师注重仪容、仪表的修饰，富有生气又不失庄重、权威感。

（2）PPT 内容精炼、清晰，画面简洁、重点突出；

（3）课程内容熟练，表达流畅、有感染力；

（4）各培训环节环环相扣，相辅相成。

（5）培训师和助教配合熟练，以多种方式和手段展示课程特色，实现课程目标。

3.2. 新媒体与社会倡导

邓飞，湖南沅江人。《凤凰周刊》编委、记者部主任。“微博打拐”发起人，“中国贫困山区小学生免费午餐”发起人。

一、课程 PPT（部分）



新的理想

中国至少一百万儿童身患大病却因贫困无法救治，他们在等待救援。我们将用微博发起一场新的运动：**中国贫困儿童大病医保**

二、PPT 设计点评

- (1) 视觉上有冲击力；
- (2) 内容简洁，清晰；
- (3) 用图、表，更有效地组织，利于表达与记忆；
- (4) 充分体现“培训”特点，以“讲”、“演”和互动为主。



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

3.3. 课程体系设计案例

友成大学新公益领导力研修班第四次培训班课程表

培训班时间：2012 年 4 月 20-22 日（3 天封闭住宿）

培训地点：如家商务酒店北京惠新东桥店（朝阳区小营路 11 号）

课程总监：董强

培训班会务：黄爱民、张博

培训导师：李劲、魏巍、樊英、董强、翟雁

培训支持：叶颖

时间	课程	授课老师/相关人	课程目标	课程内容建议	备注
4 月 20 日 星期五					
8:00-8:30	签到				会务组
8:30-9:00	团队建设	团队建设组	团队分组，职责到组，班规与热身	分组，组内建设	
9:00-12:00	NGO 领导人角色认知	李劲 (万通公益基金会)	学员能够深刻领会 NGO 领导人承担的社会使命，及其组织责任	NGO 领导人的社会使命 NGO 领导人的基本素质 NGO 领导力解构，如何领导组织发展	
12:00-13:30	午餐，入住				



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

13:30-17:30	机构影响力塑造	魏巍 (儿童乐益会)	提升学员品牌意识和组织营销技能，促进学员改善社会筹资与动员的能力。	NGO 品牌概念和公益营销 NGO 影响力提升方法 NGO 运用影响力进行筹资的能力	
17:30-18:00	班级讨论	组长	掌握当天学习要点，促进相互学习与加深课程理解	课程要点回顾 研修生小组讨论和分享	
18:30-21:30	晚餐会： 团队建设活动	团队建设小组	让学员体验到团队管理的意义及方法，促进本培训班学员之间的合作，提高领导人团队意识。	团队游戏 晚餐+内部联欢	主办方协助
2月21日 星期六					
7:00-8:00	晨练，早餐				组长
8:30-9:00	新闻播报，课程回顾，欢迎老师				组长
9:00-12:00	领导人压力管理与资源管理	樊英 (桂馨慈善基金会)	帮助学员理解 NGO 领导人如何在困境和压力中实现自我管理，以及拓宽与拓展机构的资源渠道	NGO 领导人面临的压力都有哪些？如何适应及应对？NGO 领导人在压力中如何发现机遇？ NGO 领导人如何形成机构的资源（资金、人力、倡导、项目	



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

				合作等)渠道,并不断地能够加以扩展与可持续。	
12:00-14:00	午餐,午休				组长
14:00-17:30	社会管理	董强 (中国农业大学人文发展学院)	学员能够对当前社会管理的政策空间有所把握,从而根据当前的机遇促进组织发展。	社会管理政策出台背景分析 政府如何推动社会管理 NGO 如何在社会管理创新中把握发展机遇	
17:30-18:00	班级讨论	组长	掌握当天学习要点,促进相互学习与加深课程理解	课程要点回顾 研修生小组讨论和分享	
18:30-21:30	晚餐会: 资源整合对接大会	资源小组	展示 NGO 需求和资源,对外部资源进行对接,促进 NGO 之间合作交流	晚餐 Party 资助方、合作伙伴与 NGO 供需对接 供需双方展示、洽谈与合作沟通	主办方协作
2月22日 星期天					
8:30-9:00	小组活动	各组长	预热和提高团队士气,让学员明确当天学习任务。	新闻联播 课程回顾 热身	



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

9:00-12:00	新公益领导力课程体系开发研讨会	课程研究团队	在新公益领导力素质模型框架内，结合 NGO 领导人实际工作经验补充具体素质要点，完善课程体系。	新公益领导力素质模型研究简介 世界咖啡馆：新公益领导力素质要素 新公益领导力课程体系研讨	课程体系小组
12:00-14:00	午餐，退房				后期组
14:00-16:00	四期课程总回顾 (ATR)	翟雁	通过对四次课程的回顾与提炼，促进学员能够形成系统地领导力框架并在机构中加以运用与实践	四次课程的回顾与提炼 学员对四次课程的反馈交流 填写评估问卷	
16:00-16:20	茶休				后期组
16:20-17:30	论文及行动计划	董强、黄爱民	确定学员论文提要和规格，促进学员完成学业。	毕业论文说明 小组研讨：毕业事宜 行动计划	助教组
17:30-18:30	第四期培训班结业式	助教组	结业并促进团队为毕业而冲刺	培训回顾与财务报告 游戏揭晓：天使下凡	班委



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

				节目娱乐	
18:30-20:00	全家福晚餐				后期组

注：

1. 新公益领导力研修班主任：马阳，执行班委：徐敏华；
2. SRI 评估团队将旁观此期培训；
3. 请各学员单位邀请各自合作伙伴（资助方）参加 2 月 21 日星期六晚上的资源对接晚餐会；
4. 第四期新公益领导力培训班主办团队：翟雁、董强、黄爱民、闫雪静、蒋育龙、叶颖、张博、董何培。

本报告版权归北京惠泽人公益发展中心所有，请勿用于商业用途！

4. 学习支持系统

4.1. VSG 项目——长沙培源社工战略咨询工作坊

2014 年 6 月初-7 月初，惠泽人组织实施了一个专业志愿服务 VSG 项目，为湖南长沙培源社工中心提供战略规划的咨询服务，有 5 名志愿者咨询师和 1 名助理参与到项目中，贡献了 113 小时的专业志愿服务时间。5 名志愿者咨询师分别来自高校公益组织研究机构、NGO 组织、私募股权投资公司、人力资源管理机构等，充分体现了专业志愿服务理念以及跨界的思想交流和融和。

一、项目背景

惠泽人与友成企业家扶贫基金会合作开办的“中国新公益领导力研修班”进行到第三期(ILD-3)，除了为学员们提供高质量、实操性强的课程培训外，还为表现突出、有迫切需求的学员所属 NGO 提供专业志愿咨询服务（VSG）。2014 年 3 月，ILD-3 开始第一次集训后，长沙培源社工中心就提出需求，希望惠泽人给予一对一的指导。惠泽人团队于 2014 年 4 月底到长沙支持当地沙龙活动，与培源社工中心进行了沟通。培源社工正处于组织上升、业务规模迅速扩张的时期，业务庞杂、未来方向不明晰，迫切需要做战略咨询。2014 年 6 月初，惠泽人团队与培源社工确认了开展战略咨询工作坊的目标、内容，正式立项，招募、组织志愿者咨询师团队，完成前期调研，筹备工作坊，确认流程、议程等事宜。2014 年 7 月所有志愿者集中在长沙，与培源社工骨干成员一起完成了培源社工的战略规划工作坊。

二、项目实施步骤

2014 年 6 月，在确定 NGO 需求的基础上，惠泽人指派李洁和孟甜担任项目经理，制定详细的工作计划，并逐项落实推进。

第一步：招募、组织专业志愿者（Probono）。采用惠泽人公开招募和 NGO 当地推荐相结合的办法；

第二步：寻找、确定 AD，对 AD 进行基础培训。考察招募到的 Probono 的素质和专长，确定由中南大学非营利组织研究院董文琪副教授担任整个项目的 AD；

第三步：帮助 AD 开发志愿者岗位，搭建咨询师团队；

第四步：帮助 AD 带领团队开展前期准备。如搜集 NGO 信息，对 NGO 进一步做需求分析和问题诊断；

第五步：工作坊项目启动。咨询三方见面，惠泽人分别对咨询师团队和 NGO 组织进行培训，咨询师签署岗位职责确认书；

第六步：实施工作坊。通过访谈、分析、讨论、头脑风暴会等形式，形成咨询成果；

第七步：总结、评估，改进工作坊工作绩效。

三、客户分析

培源社工中心是长沙市一个集民间组织能力建设、残疾人创业技能培训、志愿者服务、残疾人就业孵化基地、下岗职工再就业培训、社区发展等为一体的综合性民间非企业单位。其关联机构培源职业学校成立于 1995 年，2012 年经过罗校长重新整合后，发展成为长沙市最大的职业培训学校，得到当地政府的高度认可。此外，罗校长还成立了培源文化发展公司等企业，在湖南省民政厅新注册成立了德一社工发展中心，开始迈向新的发展历程。

提出的需求：

“培源模式”已经初步显现成效，罗校长希望在巩固“培源”品牌的基础上，合理排布现有的业务模块，并规划好未来“德一”品牌的业务架构，向着公益集团的方向发展。因此需要分析在新的成长环境下面临的机遇和挑战，梳理清楚组织定位和业务模式，以求从区域性 NGO 组织向全国性公益基金会的发展方向，打造公益品牌，扩大影响力，提升组织的可持续发展能力。

四、项目团队

1、咨询师团队

李 洁：主持人，惠泽人项目总监

董文琪：AD，中南大学非营利组织研究院副教授

颜克高：咨询师，湖南大学公共管理学院副教授

张 珂：咨询师，聚合谷投资管理公司副总裁

黄 悌：咨询师，青年创业人力资源导师、青臆未来负责人

肖 潇：咨询助理，免费午餐湖南站联络人

2、NGO 组织团队

罗栋光：培源社工中心负责人、培源职业学校执行校长

刘新柳：培源社工中心法定代表人

钟 鸣：培源社工中心高管（即将任职）

袁 平：培源社工中心骨干员工

五、战略规划制定流程

第一步：评估组织内外部形势（PEST 和 SWOT 分析）

第二步：明确组织愿景

第三步：制定使命陈述

第四步：明确战略定位和运营模式

第五步：制定长期目标

第六步：制定具体目标和行动计划

第七步：制定监测和评估计划

六、项目成果与评估

1、项目成果

2014~2016 培源社工战略规划书，包括愿景、使命、价值观，战略定位和业务模式逻辑图，组织和服务品牌架构图，长期目标和行动计划。

2、评估与反馈

此次战略咨询遵循的流程方法遵循国际志愿者 Mirabai 带领惠泽人团队共同完成的版本，结合培源社工中心的情况做了优化调整。共三天的战略咨询培训与咨询工作坊活动，梳理了培源社工中心当前业务，以及培源职业学校、培源文化公司等相关培源品牌系统中的业务模块，规划出德一社工中心、德一非公募基金会、德一公益创业园等德一品

牌系中的业务模块，以及培源和德一两个品牌组成的公益集团的架构图，并详细探讨了愿景、使命、价值观，拟定了长期目标和具体目标。罗校长对此次战略咨询工作坊的效果很满意，表示树立起战略规划的意识，对筹资和发展有了清晰的定位和方向，对未来更有信心了。机构高管和骨干员工的积极参与，达成了团队上下凝聚共识的目标，为今后提高组织运行效率奠定良好基础。此次战略规划进一步验证了惠泽人创建的参与式 NGO 战略规划流程是可行的，实用简便，适合 NGO 的需求。

在志愿者选拔上，此次战略规划工作坊尽量招募到了解当地公益环境的长沙本地咨询师，使 NGO 与咨询师团队的沟通更加顺畅，在项目实施中起到了良好的效果。专业志愿者也表示很有收获，既为家乡的公益事业做了贡献，结识了公益路上的好朋友，又丰富了自身的咨询经验，提升了认识水平。

此次咨询项目，主要的挑战是培源社工中心的资料信息准备不足，邀请到的合作伙伴对培源的业务不太熟悉，培源业务体系庞杂，对基金会未来的业务规划缺乏数据调研，造成在咨询过程中讨论时间过长，制定具体目标时缺乏调研数据的支持。今后应安排 NGO 做好更充分的前期准备，让咨询师团队做好更充分的调研。

4.2. NGO 诊所案例

一、NGO 诊所简介

NGO 诊所是指由 ProBono 专家顾问定期向 NGO 开放，接待有关 NGO 组织管理与发展方面的咨询活动。通常采取一对一或一对多方式，并且不定期进行“会诊”，即由多个不同领域的 ProBono 顾问和专家对某个独特的问题进行会商和诊断，并提出解决方案和建议。

NGO 诊所由北京惠泽人公益发展中心于 2006 年在北京首创，已经不定期在北京和上海接待过数十家 NGO 就诊，并会逐渐推广至全国。

NGO 由于缺乏相关专业知 识，不能清楚地认识到 NGO 组织需要解决的问题是什么，也缺乏提炼以及清晰表达需求的能力。大部分草根 NGO 没有支付常规咨询项目的资金。NGO 诊所就是为解决上述问题而生，由 Probono 以自己的专业知识为基础，将 NGO 模糊的需求提炼为用专业术语表示的问题；并且提出解决这些问题的建议（例如可寻求解决方案的资源）。

二、NGO 诊所工作流程



三、NGO 诊所实例_社区营造与社区自组织建设

2014年10月24日上午，朝外HUB第五次NGO诊所在朝外社会组织发展中心四楼顺利实施。本次活动以社区营造与社区自组织建设为主要议题。担任此次NGO诊所专业志愿咨询师的是乐施会城市生计项目负责人鲁梅花和林虹，以及企业专业志愿者石磊及其团队成员；参加的NGO组织是北京爱思创新信息咨询中心负责人薄树连。

惠泽人项目总监李洁首先简要介绍了朝外HUB项目的背景情况和NGO诊所活动的设计思路及目标。爱思创新负责人薄树连老师介绍了爱思创新开展社区营造的情况，为什么找到“阳台绿化”这个切入点，实施中碰到了哪些困难，获得了哪些成绩。咨询师们从不同角度分析了中国城市社区开展社区营造的可行路径，NGO组织跟社区居委会合作的必要性和注意事项等，咨询师们还针对社区营造如何带动社区自组织建设开展了讨论，给出了专业的分析和建议。

5. 培训项目管理案例

5.1. 培训项目需求分析

ILD 项目需求分析报告

原著：董强

董强：中国农业大学人文与发展学院，博士，副教授。

一、项目背景

公益领导力是指有效动员与组织社会资源，并实施公益价值的影响能力。公益领袖的领导力决定了公益机构的发展潜力与空间，但是中国公益人才培养体系的不完善导致了公益领域内缺乏具有领导力的公益领袖。为了提升公益人才的领导力，改善公益人才困境，2011 年，惠泽人与友成企业家扶贫基金会（以下称友成）联合发起主办“中国新公益领导力研修班”项目（以下简称 ILD），开发适合中国本土 NGO 领导和骨干管理者的“社会领导力-组织领导力-个人领导力”培训课程体系。为了开发出更符合公益领导人需求的课程，惠泽人开展了 NGO 领导力发展需求评估工作。

二、项目需求评估目的

1. 了解项目潜在学员需求；
2. 分析并挖掘潜在学员的新需求；
3. 开发更符合领导人需求的课程；
4. 了解潜在学员对领导力及课程班的认知；
5. 理清潜在学员对课程班的期待及建议；

三、项目需求评估的方法

（一）举办 1 次惠泽人与友成大学（筹）项目见面会

（二）开展 2 次 NGO 能力建设项目讨论会

1. 访谈光华慈善基金会；
2. 访谈赠与亚洲中国项目；

（三）举办 2 次 NGO 领导座谈会

四、项目需求评估的对象

1. 光华慈善基金会；

2. 赠与亚洲中国项目；

3. 12 家 NGO 机构负责人：乐龄合作社、美新路公益基金、玛丽斯特普国际组织中国代表处、瓷娃娃关怀协会、SEE 基金会、北京千千律师事务所、中国大学生志愿者联谊会、哈塞科技传播中心、新公民计划、北京地球村、自然之友和北京华夏经济社会发展研究中心。

五、需求评估的结果

（一）潜在学员对领导力的认识

NGO 机构负责人对于领导力的认识较为全面，分为社会、团队和个人三个层面。社会层面指用宏观的眼界看清社会问题，并具有对社会的影响力；团队层面是指具有团队领导力意识，可以明确界定团队的使命和目标，能够进行有效的资源整合促进团队的发展；个人层面指机构的领导者自身具有包容、敏锐、创新、正直和坚持的精神，并具有对外部环境和内部机构具有把控力。

由于可见，NGO 机构负责人能够从不同的角度和层次把握领导力的内涵，但是他们在理论层面对领导力的把握仍不系统和全面，而且在实践层面也缺少对领导力内涵的践行。

（二）潜在学员工作中所遇到困难分析

工作中遇到的困难共涉及 36 个具体方面，归纳为三个方面：外部影响力（2.78%）、团队问题（69.45%）、领导者能力（27.78%）。外部影响力方面的困难是指由于外部环境恶劣而导致 NGO 工作开展困难；团队问题包括团队凝聚力、团队执行力、团队持续力等。团队凝聚力困难主要是指机构使命或目标不清晰，员工找不到自己的定位而缺乏共识。团队执行力困难主要体现在机构内部制度不完善。团队持续力主要指领导力的衔接困难、人才引入困难及人才流失严重；领导者能力方面的困难有领导者眼界狭窄导致过分注重细节、面对资源取舍困难、说服力差、工作方法不当、缺乏资源整合力和跨界合作的能力。

从统计结果看，NGO 面临的主要困难是团队凝聚力、团队执行力、团队持续力等团队自身建设不完善和领导者能力不足，而这些困难都可以通过培训等形式来解决。

（三）项目潜在学员对领导力课程班的相关建议

对领导力课程提出的建议涵盖培训的主要环节。

1. 课程培训时间：

项目课程连续培训的天数不宜超过 4 天，最佳选择是选择星期五、星期六和星期日连续 3 天进行培训。

2. 课程相关内容：

（1）课程设计：

- 课程内容应以解决实际问题为导向。
- 不能通过课程将友成“新公益”理念强加于学员 NGO 领导人希望能够保持独立的、多样化的价值理念。
- 学员参与课程过程。

（2）授课内容：

- 增加压力管理知识。系统介绍压力管理的相关知识，开拓领导者的视野。
- 心理学知识的课程。安排心理学课程旨在提高领导者的心理素质，提升领导力。

（3）授课形式：

- 案例式教学。用实际的案例解读领导力的内涵，由参与培训的 NGO 负责人提供真实案例，并将其去个性化后加以包装，增加对他人的适用性。
- 跨界交流与学习。课程内容中应包括跨界的学习，去政府和企业部门参观学习。
- 分类或分层培训。可以按照相同的公益领域安排培训或交流，例如环保类、教育类或社区类，同一类别内部进行交流，更易产生共鸣；也可以按照机构不同的发展阶段进行分层，对于不同层级的机构分别安排适合的培训内容。
- 学习网络公开课程。提供顶级的网络公开课程，学员自行安排时间观看后，在课堂上进行分享和讨论。
- 安排适当的小型主题讲座。

（4）课题形式：

- 将课题研究与实际工作结合。领导人将课题研究与自己所负责的工作结合起来，真正的钻研自己的领域，并开展调查研究。

（5）课程交流：

- 学员经验分享。促使学习团队内部有充分的交流和沟通，课程内容得到更好的理解和吸收。

（6）课程疑问与担忧

- 课程层次定位问题，是大牌高影响力，还是基于实践和学员分享为主？
- 导师团队问题，导师是否能够接受免费提供咨询与教练服务？

六、结论与建议

通过研讨会和座谈会，潜在学员对领导力的认识较为全面，分为社会、团队、个人层面三个层面；NGO 领导人在工作中遇到的挑主要认为外部环境、团队建设、个人领

领导力三个方面。战胜这些困难的关键在于提升负责人的领导力，领导者自身能力的提高必将会促进团队的建设和发展。基于被访者对领导力的认识 and 实际工作需要，他们对培训课程的开发提出了很多各种各样的建议。虽然建议差异性比较大，但是仍能发现一些共性的需求。因此，为了保证项目的顺利实施，项目组在开发课程时可参考一下建议：

1、时间安排要合理。

本项目共计 12 天，根据潜在学员对时间安排的建议，项目每次连续培训为 3 天（星期五、星期六和星期天），分为 4 次集中培训。

2、重视跨界合作意识的培养

在发展课程班中应开拓领导人的眼界，使其看清社会问题，并注重跨界合作。安排 NGO 领导人进入政府和企业参观，或者聘请政府官员或商业的精英与他们开展交流与讨论，培养跨界合作的意识。

3、分层级和类别进行培训

不同的 NGO 处于不同的发展阶段，同时也致力于不同的公益领域，因此在课程的设计和培训中要考虑到他们不同的需求，设计不同的课程，进行个性化的培训。

4、对执行团队进行培训

在 NGO 机构中，重大决策的制定往往不是领导者个人，而是领导者所带领的执行团队，因此对于领导力的提升，应该考虑对整个执行团队的成员有重点或分批次的进行领导力能力提升的培训。

5、倡导理念多元化

在公益组织逐渐走向理念多样化共存的时期，公益组织领导人对培训中传达的理念更为敏感。建议课程班在培训中能够强化友成大学品牌而淡化友成理念的传达。

6、注重 NGO 领导人的参与

课程班需要在整个过程中要把 NGO 领导人的参与诉求考虑进来并进行一定程度的设计，同时也要考虑到他们的参与的不稳定性，保证参与的效果。

7、课程定位

课程定位是大牌高影响力课程和基于实践和学员分享、基础理论课程相结合。

为了保证培训效果，建议由友成为导师团队提供补充资助。

5.2. 项目立项报告案例

原著：翟雁

翟雁：北京惠泽人公益发展中心创始人、主任

北京惠泽人公益发展中心（简称惠泽人）成立于 2003 年初，秉承“用志愿精神建设公民社会，以专业技术促进社会创新”的组织理念，专注于为 NGO 对接专业专业知识型志愿者人力资源，促进跨界合作与社会创新，助力公益人才的可持续发展。我们梦想着建立一个人人乐于志愿服务的公民社会。

机构网站：<http://www.huizeren.org.cn/>

一、项目背景

2008 年汶川地震后，我国公益组织如同潮水般涌现出来。党和政府不断出台支持公益事业发展的政策，为我国公益事业的发展提供了政策保障；我国经济水平的提升，为我国公益事业的发展提供了坚实的基础；随着社会的发展，公民和企业越来越关注公益事业，公民及企业的社会责任感不断提升，为我国社会公益事业的发展提供了良好的社会氛围；科学技术尤其是新媒体技术的发展，有力的推进了我国公益事业的发展。在这样的背景下，我国公益事业的发展面临着巨大的发展机遇。公益组织的领导力决定了机构的发展潜力与空间，而我国公益组织普遍面临着人才困境的状况。为了解决这种困境，2011 年由友成大学（筹）和北京惠泽人咨询服务中心（现更名为北京惠泽人公益发展中心）共同发起并主办了新公益领导力发展研修班。（以下简称“领导力研修班”）该研修班旨在通过提升在职公益人才的领导力，从而改善公益人才困境，促进我国公益事业的发展。

2011 年 5 月正式启动了第一届研修班，以社会问题为出发点，在培养公益领袖过程中，一切以他们的实际问题为导向来开发课程和建立培养机制，通过一学年在职研修，提高了公益领导人的综合能力，有力地推动中国公益事业的发展。

第二届新公益领导力研修班将继承首届研修班的课程成果，并借鉴北京地区 NGO 领导人资源与经验，由友成大学和惠泽人在全国范围内进行网络公开课学习与交流。同时，开展系列研修小组主题研修活动(Workshop)、领导岗位实习、公益教练(Pro Bono)、资源匹配对接(Hub)来拓宽公益领导人的视野、扩大其社会资本，改善其心智模式，提

升其领导能力，并促进 NGO 的跨界合作与社会创新。

二、项目的目标

1. 目标受益人：

直接受益人——民间组织领导人和高层管理者、企业社会责任负责人和相关人员、社会和青年公益领袖（网络学习注册学员 ≥ 500 人+研修生 40-60 人）；

间接受益人——500 家民间组织及其所服务的社区及其弱势群体（100 万人）；

2. 建立新公益理念和社会资本网络，提升受益人社会管理的领导力，并成为在公益岗位能力建设的未来师资和传播力量；

3. 领导力的素质模型应用与领导力测评，为领导力能力建设提供科学依据；

4. 新公益领导力发展网络课程体系上线；

5. 促进 NGO 解决人才发展和组织建设问题；

6. NGO 或公益团队所开展的社会创新项目对社区发展的持续影响；

7. 促进友成大学课程体系建设与师资队伍培养；

8. 成立友成大学校友会，逐渐积累形成社会创新领导人数据库；

9. 扩大友成大学社会影响力；

三、研修班培养方案

（一）研修班的原则

以社会问题为出发点，以人的发展为中心，注重性别和多样性发展，运用参与式方法贯穿始终。

（二）研修生招生条件、数量及学费

1. 招生对象：全国 NGO 领导人和高层管理者、企业社会责任（CSR）负责人和相关人员、媒体记者和社会青年公益领袖。

2. 校友会研修生基本条件：自愿；做公益管理和志愿服务 3 年以上；大专以上文化程度；女性和残障和少数民族优先；具有坚定的公益信念和志愿精神正在公益岗位上从业，并承担领导和管理职务；能够确保每月 2 天时间参加研修班学习和领导力社区活动；承诺完成研修班服务学习（Service Learning）的领导力实践任务。

3. 数量：网校研修生 500 人，校友研修生 40-60 人。

4. 学费：领导力工作坊每人每单元（半天）课时费 100 元；网校研修生 500 人实行免费晋阶式自主学习与网络互动；校友研修生设立 10 个奖学金名额，草根 NGO 领导人可申请减免学费，奖学金由友成基金会资助；本研修班将动员和招聘商业和社会其他研



修生，预计收取学费 4 万元。

（三）研修班期限

12 个月=新公益领导力研修班每学期 10 个月+课程研发和招生 2 个月+总结评估 1 个月

（四）研修方式

1. 网络公开课程自主性学习（网校）
2. 领导人社区（研修活动）
3. NGO 咨询与教练（Pro Bono）
4. 领导力素质测评
5. 领导力小额基金（Match Funding）

（五）研修班的课程体系

由友成大学负责组织专家学者、公益导师和首届研修生共同组成课程 R&D 小组，在首届研修班课程体系基础之上进行课程完善和网络版课程开发，并计划于 9 月份开始上线授课。

专题一：社会领导力	专题二：组织领导力	专题三：个人领导力
课程 1. 中国政治与全球化	课程 5. 新公益领导力概论	课程 11. 领导者自我与角色认知
课程 2. 经济与商业模式	课程 6. 公益组织战略领导	课程 12. 领导者压力管理与支持系统
课程 3. 公民社会与发展	课程 7. 团队领导技术	
课程 4. 社会倡导与影响力	课程 8. 资源与合作伙伴发展	
	课程 9. 组织变革与社会创新	
	课程 10. 领导力继任与发展	
合计 28 课时	合计 48 课时	合计 24 课时

（六）毕业要求

网校研修生结业须提交“小论文”，1000~5000 字；校友会研修生须开展行动研究和创新实践，毕业须提交“大论文”，1 万字左右。

四、项目具体活动计划

项目具体活动计划

阶段	系列活动	时间	主要工作	主要产出
第一阶段： 项目团队 组建与课 程修订	团队组建与项目计划	*	团队建设与项目执行方案	团队北京 2+外地 1 人，项目执行方案
	课程修订小组建设	*	信息发布，邀请与动员，入职辅导与团队建设	5 名专业人士工作任务书和工作计划
第二阶段： 课程研发 与招生	网络版课程开发与制作	*	课程研讨会，教材编写，视频课程制作	12 个课程陆续上线
	课程推广	*	两地推广课与信息发布时间发布 开通新媒体平台	受众达到万人
	招生	*	信息发布	两地最终选拔 40-60 名研修生
第三阶段： 研修与服务学习	网络课程在线学习	*	在线自主学习，完成规定作业，作业辅导与反馈，学习社区	在线课程内容注册学员 500 人 学员作业 作业指导意见 交流沟通记录
	研修工作坊	*	工作坊计划书	>=4 次
	公益咨询与教练服务	*	咨询计划、教练计划	>=4 次
	公益空间	*	活动计划	>=4 次
	小额资助（友成）	*	项目申请	>=4 项目
	行动研究论文辅导	*	辅导计划	>=2 次
第四阶段： 新公益领导力研修班评估与结业	素质模型应用与完善	*	研发小组对素质模式进行招生前测和毕业后测，并进行完善	公益领导力素质模型修订版 素质模式应用数据
	论文答辩会	*	论文答辩专家评审	公益领导力论文



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

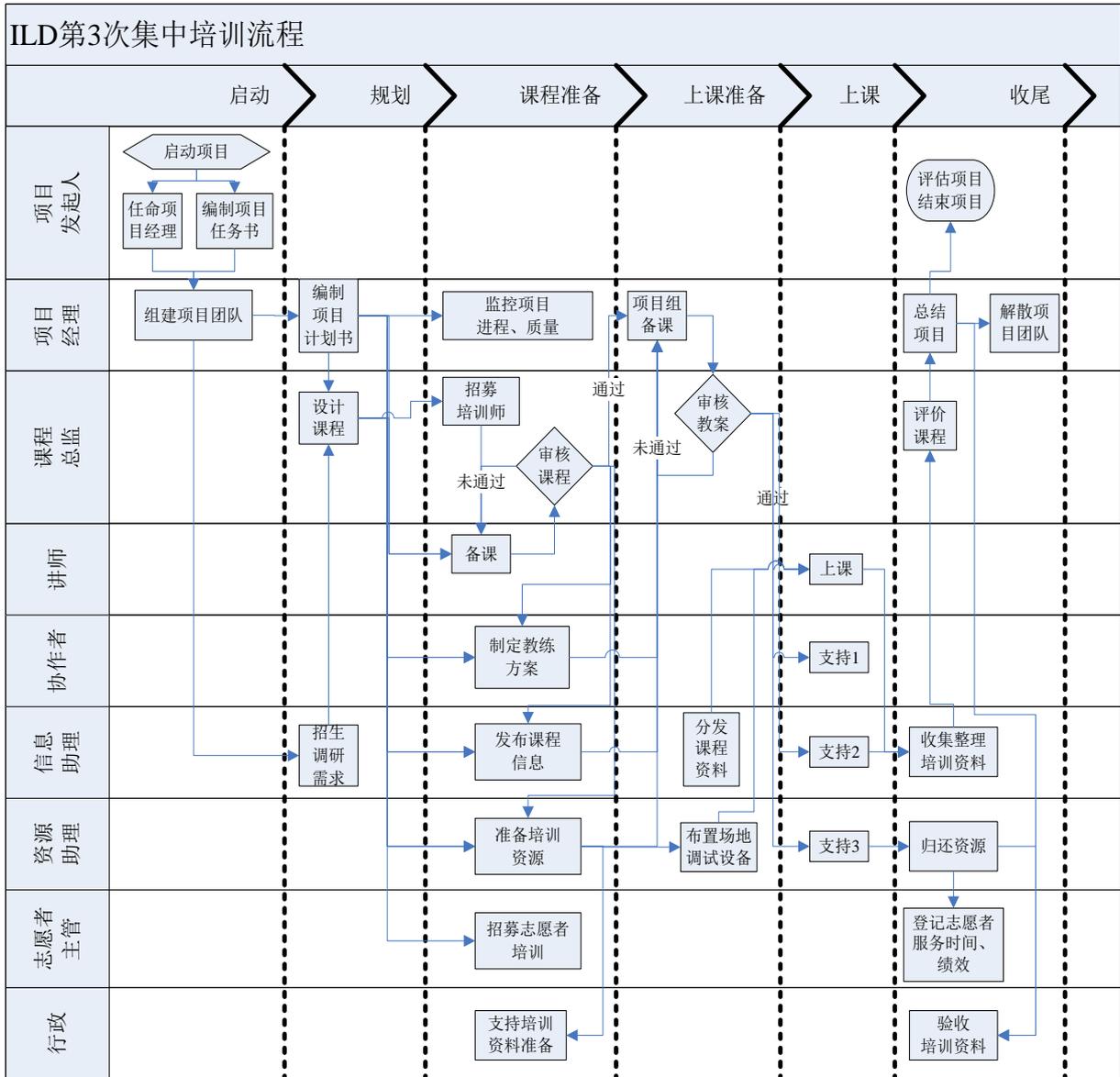
惠泽人：www.huizeren.org

	结业式	*	结业式暨第三届研修班招生发布 新公益领导力论坛	结业仪式 成果发布与展示 第三届研修班招生海报 宣传报道
	项目评估	*	项目中期和结束评估, 访谈与咨询, 信息整理分析, 研讨会和评估	项目评估报告

五、项目预算（省略）

本报告版权归北京惠泽人公益发展中心所有，请勿用于商业用途！

5.3. 培训项目流程与项目周期管理



5.4. 项目整合管理案例

5.4.1. 项目沟通——“友成大学公益领导力发展课程班”1 期第 4 次集中培训课程筹备会



第四期领导力课程筹备会

- 时间
 - 2012年04月13日,下午5:30~8:00PM
 - 惠泽人用晚餐(5:30~6:00,6:00~8:00开会)
- 地点
 - 惠泽人会议室
 - 朝阳区北四环东路108号,千鹤家园乙5号楼2008室
- 与会人员 (合计: 人)
 - 惠泽人专职员工:翟雁 (朱鹏程, 董何培, 李晓) (? 人)
 - 课程组:董强,黄爱民,闫雪静,张博(4 人)
 - 培训师:叶颖, (1人)
 - 学员:马阳, 宋振东, ? , (? 人)
 - 主持人:黄爱民; 会议记录:闫雪静; 设备场地保障:张博;
登记表:张博



会议目标

- 明确四期培训目标
- 明确四期组织结构与成员的岗位分工、岗位职责
- 制定四期参与式培训方案
- 通过四期项目计划书
- 形成有凝聚力的、高效的团队



会议内容

- 宣布四期任务与目标（依据任务书）
- 讨论并确定组织结构、岗位与岗位职责
- 讨论并确定关键任务与时间计划
- 讨论并确定“参与式培训方案”



会议要求

- 会前
 - 各与会人员分析自己所负责的工作，准备发言材料
 - 分析会议内容，准备建议材料
 - 仔细分析“计划书”，准备结构与内容建议
- 会中
 - 各议题依次研讨
 - 年纪小的与会者先发言/岗位责任人先发言
 - 同样的建议或意见请表态，不用再重复具体内容
 - 多提建设性意见，并说明原由
- 会后
 - 2天内发/收 会议纪要
 - 执行会议纪要



会议流程

1. 晚餐,6:00PM之前
2. 与会人员自我介绍, 6:00, 5'
3. 会议目标与要求简述, 黄爱民, 5'
4. 项目目标介绍, 翟雁, 5'
5. 项目评估进展与对员工、学员的要求, 10'
6. 讨论“组织结构与岗位职责”, 黄爱民, 5'
7. 讨论“计划书”关键任务与节点, 张博, 10'
8. 讨论参与式培训计划, 马阳, 60'
9. 总结, 黄爱民, 5'



附件

- 1 四期项目计划书（摘要）



惠泽人办公处交通指南

- 地铁5号线,慧新西街北口,B口东800米
- 华堂写字楼,楼南部电梯入, 20层08号（2008）





专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org



志愿 专业
能力建设
公民社会发展

办公室电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

网站 [Http://www.huizeren.org.cn](http://www.huizeren.org.cn)

5.4.2. 项目计划——ILD1 期第 4 次集中培训活动计划

本报告版权归北京惠泽人中心所有，请勿用于商业用途



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

项目名称	友成大学公益领导力发展课程班	项目经理	董强		
项目活动名称	领导力培训四期	团队成员	翟雁，黄爱民，张博，闫雪静		
成果 (Outcomes)	完成领导力班四期培训项目，一次沙龙，三天日程（4月20、21、22）。				
目标 (Target)	任务 (Task)	负责人 (Owner)	风险 Risk	启动日期 Start Date	截止日期 Due Date
任务书，项目团队	任命项目经理，下达任务书	翟雁		W14.1	W14.5
	组建项目团队	黄爱民		W14.1	W14.5
项目规划	编制课程计划初稿，建议培训日期、内容	董强（翟雁）		W14.1	W14.5
	编制项目计划书	黄爱民		w15.1	w15.5
	提供参加培训的学员名单和详细信息	闫雪静		w15.1	w15.5
	调查酒店、培训场地/规划培训资源	张博		w15.1	w15.5
	完成预算初稿	张博		w15.1	w15.5
	设计参与式培训计划	马阳，叶颖	中等风险，叶颖需备案		w15.1
	研讨参与式培训计划核心环节	黄爱民（翟雁）		w15.1	w5.5



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

培训课程教案、 协作者方案	确定教师，与教师沟通课程内容	董强		W14.1	w16.4
	提供教师名单与信息	闫雪静		w15.1	w15.5
	通知所有学员、教师培训计划\发布培 训信息	张博		w15.5	w16.3
	设计协作者方案	叶颖		w15.4	w16.3
	项目组与学员团队备课	黄爱民（翟雁）		w16.1	w16.3
课程资源齐备	确定酒店、培训场地	张博		w16.1	w16.3
	确定项目预算、借款	张博		w16.1	w16.3
	准备其它培训资源（确认教师证签名， 盖章）	张博		w15.1	w16.3
	收集、发送、打印培训教材，打印评价 表	闫雪静		w15.1	w16.4
培训准备完成	发出课程正式邀请函（含课程介绍、地 图）	张博		w16.1	w16.3
	确认讲师、协作者、学员（邮件、电话）	张博		w16.1	w16.3
	确认课程资源齐备	张博		w16.1	w16.3
	布置培训场所、调试设备	张博		w16.3	w16.4



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

	协助学员入住培训场所	张博		w16.4	w16.5
培训和沙龙实施	分发准备的课程资料	闫雪静		w16.5	w17.0
	参与式培训、沙龙实施与支持	马阳，叶颖		w16.5	w17.0
	对课程录像、录音、照相	张博		w16.5	w17.0
	收集与发布培训进程资料、课程资料	闫雪静		w16.5	w17.0
	学员、教师沟通	黄爱民		w16.5	w17.0
	应急处理	张博		w16.5	w17.0
	发放/收集课程评估标	闫雪静		w16.5	w17.0
项目收尾	协助学员结束培训	张博		w17.0	w17.5
	评估培训课程，编制项目报告	董强		w17.1	w18.5
	收集、整理、归档培训资料、发布项目信息	张博		w17.1	w18.5
	撰写、发送感谢信（学员、协作者、教师），项目组	张博		w17.1	w17.3
	撰写、发送感谢信（教师、资助方）	翟雁		w17.1	w17.3
	归还培训资源，项目结算	张博		w17.1	w18.5
	总结培训，解散项目团队	黄爱民		w18.1	w18.5



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

活动审批人： 翟雁	计划时间：2012.04.10				
--------------	-----------------	--	--	--	--

5.4.3. 项目组织结构——ILD1 期第 4 次集中培训

表 1 项目团队

序号	姓名	单位	项目岗位	联系电话	邮箱	备注
1	董强	农大	项目经理	(略)	(略)	课程总设计
2	翟雁	惠泽人	项目发起人, 监督者			辅助课程设计
3	黄爱民	志愿者	项目执行经理			计划\组织
4	张博	惠泽人	项目助理			会务\见习项目经理
5	闫雪静	农大	项目助理			教材\信息发布
6	叶颖	志愿者	协作者主管			参与式方案, 培训协作
7	董何培	惠泽人	会务支持			
8	李晓	惠泽人	会务支持			
9	马阳	学员班长	参与式培训计划\实施			参与式方案



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

10	宋振东	学员	参与式培训计划\实施			参与式方案
----	-----	----	------------	--	--	-------

表 2 岗位职责

序号	姓名	项目岗位	岗位职责	工作内容描述
1	董强	项目经理，课程设计总监	(1) 提供科学的课程体系；(2) 组建高水平的教师团队；(3) 课程持续改进	(1) 设计课程体系；(2) 组建教师团队；(3) 沟通课程内容、教学模式；(4) 激发学员学习动机；(5) 促进学习内容转化为能力素质；(6) 课程评估；(7) 课程持续改进
2	翟雁	项目发起人，监督者	确定项目目标、质量监控、实施督导、课程设计	(1) 项目任务书；(2) 课程设计与改进；(3) 提供对项目组的支持
3	黄爱民	项目执行经理	四期项目主要负责人，负责培训项目计划、组织、实施、督导	(1) 组建项目团队；(2) 编制项目计划书；(3) 组织策划会、备课会；(4) 督导项目成员；(5) 监控项目质量；(6) 培训管理持续改进
4	张博	项目助理	为项目经理提供全面支持，培训“项目经理”能力	(1) 编制培训资源规划；(2) 负责财务管理：概算、预算、决算、财务控制。(3) 落实培训资源：场地、教具等（参见“培训资源表”）；(4) 项目内外部沟通：项目组、惠泽人机构、教师、协作者、学员、志愿者、网络；(5) 应急处理；(6) 课程资料收集与文档管理（课件、音像）；(7) 学员支持；(8) 其它会务工作



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

5	叶颖	协作者主管	培训活动设计指导和现场督导	(1) 组建协作者团队；(2) 负责设计团队活动方案；(3) 指导学员组设计参与式培训方案；(4) 培训实施指导
6	马阳	参与式培训主管	负责参与式培训方案的设计与实施	(1) 学员参与式培训沟通，激发动机；(2) 组建设计团队：班委会、教练、宋振东；(3) 设计参与式培训完整方案：三天，培训管理，师生互动，团队建设，培训成果升华、转化；(4) 提供改进培训工作的建议
7	宋振东	参与式培训助理	协助参与式培训主管工作	(1) 提供培训资源说明：场地、住宿；(2) 协助主管完成参与式培训方案设计；(3) 协助完成参与式培训课程；(4) 提供改进培训工作的建议
8	闫雪静	项目助理	协助课程总监，负责教材与信息管理	(1) 学员信息整理；(2) 教师信息整理；(3) 收集、发送、打印培训教材；(4) 打印、发放、收集评价表，分析评价结果；(5) 分发准备的课程资料；(6) 收集与发布培训资料、培训进程信息（辅助材料、录像、录音、照片等）；(7) 协助课程总监和项目经理
9	董何培	会务助理	协助张博、闫雪静完成工作职责	
10	李晓	会务助理	协助张博、闫雪静完成工作职责	



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

5.4.4. 项目行动后及时回顾与改进——ILD 期第 3 次集中培训 AAR

	要去除的行动或要素	要减少的行动或要素	要增加的行动或要素	要增强的行动和要素
筹备			课程体系(学员需求), 培训师介绍	培训课程宣传
				招生, 人员鉴别(基础, 素质, 目的)
				课程实施筹备(清单规范化, 机构宣传资料必带)
				培训场地选择与布置
				物资完备与更新: 照相, 摄象机, 移动硬盘(双备份)
				志愿者招募与培训
				有效会议(会前不看资料, 无反馈. 遗漏. 第四类团体“公民社会”)
现场		在培训现场聊天(可到场地外)		培训纪律(文本与现场提示)
			资源的整理(可提供场地的有哪些, 资源在机构, 不能在个人)	培训时间控制
			志愿者职业素养\专业技能培训	



专业致善 Professional to good

办公地址: 北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室 (100025)

办公电话: 010-84016716

电子信箱: huizeren@126.com

惠泽人: www.huizeren.org

			(服务\形象\摄影\微博文字\纪律)	
				移动硬盘现场及时备份资料
教师课程		讲座类型课	教师课前资料准备与发放(教师)	教师的选择与课程目标
		演讲型课(邓飞, 田惠萍)	研讨类型课	授课教师与课程设计(教师简介, 教案)
			互动型调剂	课程系列的逻辑关系
			(与培训性质有关, 低\中\高)	课程独特性与价值宣讲(与其他的区别)
			(课程开发周期明确, 时间节点提前)	团队建设方案(目标, 内容, 道具, 实现. 预策划, 同一批学员不重复)
学员支持			持续性支持/控制	学生要求增加被控制, 如何回应(解释, 解决方案)
			(决策: 机构的利益, 核心竞争力)	
评价与资料			课前通报所有环节, 评价表不是额外负担	
			版权问题沟通与共识	教学资料收集, PPT, 阅读材料, 音像
				对课程质疑的反馈
管理			资料的积累与有效利用	与授课教师充分、有效沟通——电话确认



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

			知识建设:基本的流程	岗位职责与配合
			(人才培养方式讨论:黄,先干,指出问题,改进,能力强;骆:学规范,执行,再发展,少差错)	(指令的明确性)
				有错就改(不二过)

5.4.5. 项目评估——第三方评估：SRI 评估 ILD1 期项目的流程

评估流程		工作内容		时间安排及阶段产出	
1	了解项目内容	1.1	阅读项目材料，充分了解项目内容	3月5日-7日	评估流程
		1.2	明确评估时间范围，梳理并确定已完成项目活动		
2	制定评估计划	2.1	制定详细评估计划，包括流程、时间、各阶段工作内容等		
3	评估设计	3.1	评估内容及评价指标（三级）	3月12日-16日	评估内容及各项指标 报告框架 各利益相关方问卷访谈 提纲
		3.2	各利益相关者调研方法及工具设计		
		3.3	确定各利益相关者访调研样本及时间安排表		



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

				时间安排表	
4	实施评估	4.1	<p>基于“评估设计”阶段的工具方法从各利益相关方了解如下信息：</p> <p>受益群体：学员——从反映、学习、行为改变及结果四个方面评价项目成效</p> <p>教练团队——了解教练在过程中对于学员提供的支持的自我感受</p> <p>导师&支持专家 ——了解导师参与项目过程的感受及反馈</p> <p>执行方：惠泽人项目执行团队——项目执行及管理过程，财务评估</p> <p>支持方：友成基金会 ——友成在过程中参与工作内容及深度，自我感受等</p>	<p>3月19日-28日</p> <p>各利益相关者访谈时间 待定</p>	<p>学员问卷+访谈记录</p> <p>访谈记录</p> <p>导师&专家访谈记录</p> <p>执行团队访谈记录</p> <p>支持方访谈记录</p>
		4.2	财务评估：基于已完成活动，评估项目财务开支情况	3月26日-30日	完成财务评估
5	信息整理及分析	5.1	对“调研阶段”信息进行整理分析，补充访谈（如需）	3月26日-30日	问卷及访谈信息录入，分析
6	撰写评估报告	6.1	评估报告初稿	3月31日-4月6日	报告初稿
		6.2	评估报告终稿	4月9日-13日	报告终稿
		6.3	报告设计	4月16日-18日	报告设计稿
7	项目研讨会	7.1	由评估方汇报评估结果，并邀请各方专家研讨探索项目改进方案	4月19-27日	组织报告汇报暨项目研讨会



专业致善 Professional to good

办公地址：北京市朝阳区朝阳北路青年汇 104 号楼 802 室（100025）

办公电话：010-84016716

电子信箱：huizeren@126.com

惠泽人：www.huizeren.org

本报告版权归北京惠泽人公益发展中心所有，请勿用于商业用途！