

新公益领导力有效项目管理案例集

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

“公益项目设计、管理与评估” 案例

1. 综合案例

1.1 扶贫基金会的“精细项目管理”

资料来源：百度文库，“中国扶贫基金会的管理特点.ppt”。

作者：中国扶贫基金秘书长 王行最

教学目标：了解项目周期与项目管理周期，了解与项目管理相适应的组织结构和组织文化。



图 1-1 2009 年扶贫基金会组织结构图

1.1.1 扶贫基金会简介

扶贫基金会使命：遵循善心、播善扶贫、 修炼自身、 成就他人

愿景：做中国公益慈善及公民参与社会创新的领跑者

信念：经营慈善、笃信管理、方法制胜、职业精神

文化：服务、改变、阳光

服务对象：因灾难和急变导致疾苦与不安的弱势群体；寻求自立自强的弱势群体；社会转型中社会参与和倡导的志愿群体

目标：最好的产品设计；最大限度地瞄准贫困弱势人群；最大限度地提高单位资金的扶贫效益；尽可能地推动受援人参与和制度创新；打造具有广泛影响力的资助型国际公益组织；永远的创新，持续的倡导。

扶贫基金会组织结构参见图 1-1 所示。

项目类型：倡导型项目，援助型项目。

1、倡导型项目

- ① 中国消除贫困奖；
- ② 扶贫中国行；
- ③ 政府与非政府组织合作开展村级扶贫项目；
- ④ 中国 NGO 能力建设项目；
- ⑤ 中国 NGO 自律项目。

2、援助型项目

- ① 小额信贷项目；
- ② 母婴平安项目；
- ③ 新长城项目；
- ④ 紧急救援项目；
- ⑤ 社区综合发展项目；
- ⑥ 孤儿救助项目；
- ⑦ 国际发展项目。

1.1.2 中国扶贫基金会的管理特点

- ① 社团化的体制设计；
- ② 合约化的人力资源管理；
- ③ 全面预算和公开透明的财务管理；

- ④ 精细化的项目管理；
- ⑤ 聚焦的品牌管理；
- ⑥ 制度化的行政管理。

1.1.3 精细化的项目管理

精细化项目管理包括 5 个环节：

- ① 项目立项和准备；
- ② 项目启动；
- ③ 项目实施；
- ④ 项目监测；
- ⑤ 项目验收和评估。

1、项目立项和准备

通过捕捉社会热点，进行调研论证后，进入项目策划与设计。设计内容包括项目目标、内容、**技术模型**、管理模型、财务模型、运作流程等。

2、项目启动（规划/计划）

包括确定项目区与合作者、建立项目管理体系、制定项目管理制度、制定项目实施方案、建立项目操作机构、项目操作人员培训和项目公关与筹资。

3、项目实施

包括编制项目实施计划、组织协调、宣传动员、项目运作日常管理、项目督导检查等。

4、项目监测

项目监测的主体为三个，一是项目操作机构自身，即项目部；二是机构职能部，即监测部、财务部。三是来自外部的**监测**，包括外部审计、外部监测等。

5、项目验收和评估

建立项目验收制度。项目评估有两种形式进行，一是聘请外部权威机构及专家进行，二是组织捐赠人对项目实施效果进行评估。根据项目验收与评估结果，确定**项目继续、调整或结束、退出**，进行**项目生命周期管理**。

1.1.4 思考题

- (1) 扶贫基金会认为项目管理对组织的生存与发展具有哪些价值？

- (2) “项目生命周期”和“项目管理周期”是一样的吗？
- (3) 扶贫基金会的项目管理周期包括那几个环节？与 PMBOK 的项目管理周期一致吗？与欧盟项目管理周期的划分一致吗？有什么特点？
- (4) 扶贫基金会的组织文化有利于项目管理或组织项目化管理吗？
- (5) 扶贫基金会的项目官员在组织和项目的发展中可能起到什么作用？
- (6) 扶贫基金会的倡导型项目和援助型项目有什么共同的特点？这两类项目间有互相的支持性吗？
- (7) 从中文的字面上看，“监测”、“监督”、“监控”、“控制”的含义和代表的行为方式是一样的吗？

1.2 公益项目主管/专员/经理的能力素质要求

资料来源：中国发展简报；NGO 发展交流网

教学目标：了解项目主管/经理以及项目官员的岗位职责和能力素质要求。

1.2.1 北京光华慈善基金会创业教育项目官员招聘信息

职位描述：

- 1、负责区域项目（协助）设计与申请、执行；
- 2、负责区域项目合作伙伴开发及关系维护；
- 3、负责光华资源提供与支持的协调、管理；
- 4、负责区域项目监测与评估；
- 5、负责项目成果收集；
- 6、负责地方资源的挖掘和整合；
- 7、评估项目成效，提高资金使用效率；
- 8、协助制定项目宣传计划及项目信息分享；
- 9、提交项目阶段报告、定期工作报告。

能力要求：

- 1、具有非营利组织相关工作经验；2 年及以上的项目管理经验，掌握项目管理知识，熟悉项目设计、项目管理等流程；

- 2、了解基础财务知识；
- 3、具有良好的沟通、交流能力，具有良好的活动组织协调能力，及活动策划能力；
- 4、具有良好的合作伙伴开发、维护能力；
- 5、具备较好的中英文阅读及写作能力；
- 6、熟悉使用 MS Office 软件；
- 7、认同 BCF 使命和价值观，具有较强的责任感和团队协作精神；
- 8、具有专业精神与水准并具有个人发展及学习的意愿。

1.2.2 南都公益基金会项目主管招聘信息

能力要求：

- 1、有优秀的中文书面和口头表达能力；
- 2、英语流利，能与国际合作伙伴有效的交流沟通；
- 3、善于与不同的合作方沟通。能赢得合作伙伴，尤其是 NGO 伙伴的信任；
- 4、对公益领域和行业现状有一定了解；
- 5、既能独立解决问题完成工作，也能与团队有效配合共同达到目标；
- 6、工作主动性强、乐于承担，可以同时负责多个项目；
- 7、善于学习，能在较短时间内对问题有较深入的理解和分析。

岗位职责：

- 1、独立完成对项目的考察、方案磨合、后续支持和评估等环节的工作；
- 2、对所负责的项目板块进行预算管理和成本核算；
- 3、参与项目框架的设计，并不断完善项目的流程和操作方法；
- 4、指导和培训项目助理完成日常工作；
- 5、与财务和传播部门进行有效的沟通与协作；
- 6、发展和维护与项目相关的合作伙伴关系；
- 7、承担部分机构管理工作，如组织内部培训学习、团队活动等。

1.2.3 腾讯公益基金会招聘微爱项目运营经理信息

工作职责：

负责腾讯微爱产品公益组织的项目设计、管理及**运营**工作，对微爱组织项目的整体负责。

主要包括：

- 1、参与微爱组织项目的框架设计、策略制定并输出整体计划；
- 2、按计划进行**产品运营**与项目管理，并不断优化，提升运营的效率与效果；
- 3、发展和维护相关的合作伙伴关系；
- 4、定期输出**项目运营**报告，主要有数据分析、产品及项目优化建议、成果输出等；

能力要求：

1、本科或以上学历，有 2 年以上 IT 或互联网工作经验，有公益项目运营经验、有志愿者服务经验者优先考虑；

- 2、优秀的中文书面及口头表达能力；
- 3、善于与不同的合作方沟通，能赢得合作伙伴，尤其是 NPO 伙伴的信任；
- 4、学习能力、领悟力、接受新事物能力强，思维活跃，敢于创新；
- 5、具团队精神，责任心强，肯担当，能承受较高工作压力，适应各地出差。

1.2.4 思考题

(1) 从以上三部分资料总结出公益组织对项目经理的要求：不同行业/职业中共性的，与行业/职业相关的个性的。

(2) 组织的运作方式有哪几种？

(3) 项目和产品是什么关系？

(4) 腾讯的招聘资料中，“微爱产品”、“项目运营”、“产品运营”、“项目管理”对你有什么触动？

1.3 南都基金会的项目组合与项目监督流程

资料来源：南都官网，<http://www.naradafoundation.org/>

教学目标：了解项目/项目集/项目组合与组织战略的关系；了解进行全项目周期监控管理的基本手段与组织结构的适应性。

1.3.1 机构简介

南都公益基金会（英文名：Narada Foundation，以下简称“南都基金会”）是一家经民政部批准成立的非公募基金会，原始基金来源于上海南都集团有限公司。

愿景：人人怀有希望

如果每个人心中都怀有希望，这个社会就会有光明的前途。

使命：支持民间公益

南都公益基金会关注转型期的中国社会问题，资助优秀公益项目，推动民间组织的社会创新，促进社会平等和谐。

我们的价值观：

公共利益为上。以公共利益为价值追求，不谋求任何公司或个人直接或潜在的利益。

行业发展为先。积极回应行业发展的关键问题和紧迫需求，以行业利益为优先。

民间立场为本。立足民间，支持民间公益组织的社会创新，这是我们存在价值的根本。

杠杆作用为佳。追求资助资金的最大效率，发挥最大的社会效益，使资金起到四两拨千斤作用。

运作理念

如图 1-2 所示，南都基金会定位为资助型基金会，在整个公益行业的生态链中，是一个资金和资源提供者，扮演“种子基金”的角色。南都基金会通过资金支持来推动优秀公益项目和公益组织，带动民间的社会创新，实现支持民间公益的使命。



图 1-2 南都的运作理念

南都的组织结构

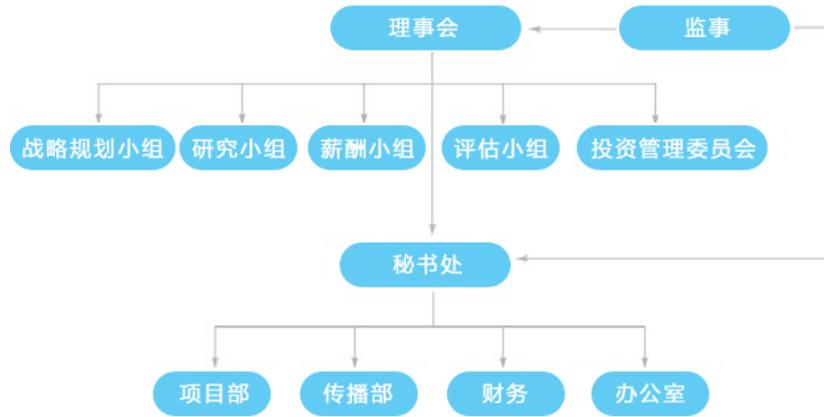


图 1-3 南都组织结构

南都基金会的三大资助方向：

- (1)发起、支持行业发展的宏观性项目；
- (2)资助支持性机构、引领性机构和优秀公益人才的战略性项目；
- (3)资助农民工子女教育、灾害救援等特定公益领域的项目。

同时开展指导三大资助方向的战略性、政策性研究。

1.3.2 南都的战略与项目组合

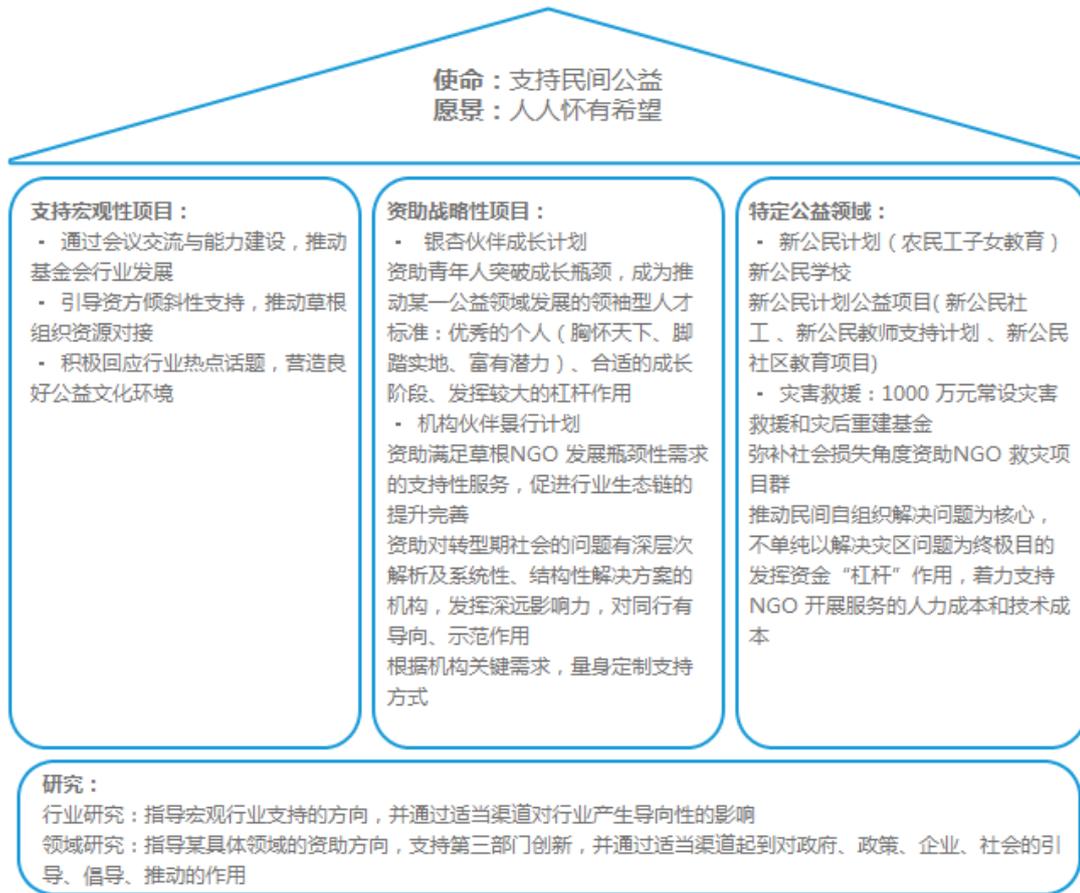


图 1-4 南都的战略

在南都战略指导下，从 2007 年开始资助的部分项目信息，如表 1-1 所示。

表 1-1 宏观项目详细列表

年代	编号	项目名称	受助机构
2007	1	中欧论坛研讨会	南都基金会
	2	公益组织孵化器一期项目	上海浦东非营利组织发展中心
2008	1	2008年非公募基金会发展研究项目	北京华夏经济社会发展研究中心
	2	首届非公募基金会发展论坛年会	北京华夏经济社会发展研究中心
	3	阿拉善 SEE 项目	阿拉善 SEE 生态协会(SEE)
	4	公益组织孵化器二期项目	上海浦东非营利组织发展中心(NPI)
	5	NPPCN 网站匹配平台建设	NPP 公益事业伙伴有限公司
2009	6	非公募基金会发展论坛	北京华夏经济社会发展研究中心
	7	基金会企业所得税研讨会	南都基金会
	1	BC 社会企业家技能培训	英国文化协会
2009	2	非公募基金会国际经验交流专题讲座	上海浦东非营利组织发展中心
	3	公益组织孵化器项目3期	上海浦东非营利组织发展中心
	4	2009中欧社会论坛	北京华夏经济社会发展研究中心
	5	《公益项目招标操作指导手册》编制项目	润灵公益事业咨询（RLCCW）

	6	非公募基金会领导人能力提升项目	中国社会组织促进会
	7	推动大学生社会公益创业项目	零点研究咨询集团
	8	支持自然之友组织能力提升项目	自然之友
	9	支持北京歌路营教育咨询中心机构发展项目	北京歌路营教育咨询中心
	10	阿拉善 SEE 项目（2009年）	阿拉善 SEE 生态协会(SEE)
2010	1	深圳公益项目展示交流会	上海浦东非营利组织发展中心
	2	2010 年社会企业家培训及评奖项目	英国文化协会
	3	心智障碍领域 NGO 研究和发展论坛项目	北京市丰台区利智康复中心
	4	中欧社会论坛“移民子女教育”分论坛项目	新公民社工发展与教育中心
	5	中国社会创新奖	北京大学中国政府创新研究中心
	6	2010 年非公募基金会领导人培训项目	中国社会组织促进会
	7	中华慈善百人论坛	中华慈善百人论坛秘书处
	8	观复博物馆	北京观复文化基金会
	9	爱心传播进高校	《环球慈善》
	10	第二届中国非公募基金会发展论坛	北京光华慈善基金会
	11	首届中欧基金会领导人峰会项目	北京华夏经济社会发展研究中心
2011	1	公益与商业合作研讨会	北京大学非营利组织法研究中心
	2	“格桑花第三方评估”项目	北京瑞森德管理顾问有限公司（简称瑞森德）
	3	人大 MPA 非营利管理方向学科发展专项基金	中国人民大学非营利组织研究所
	4	“心目图书馆购置录音、盲文印制设备”项目	北京红丹丹教育文化交流中心
	5	本土心智障碍 NGO 倡导工具箱	亦能亦行身心障碍研究所
	6	北京大学公民社会与和谐社会学术研讨会	北京大学公民社会研究中心
	7	农民工子女学前教育论坛及相关研究和倡导	21世纪教育研究院
	8	2011 年芯世界公益创新计划	10家获奖机构
	9	2011-2012 年中华慈善百人论坛	中华慈善百人论坛
	10	2011年社会企业家技能培训	英国文化协会
	11	基金会领导人及骨干人员能力提升项目	中国社会组织促进会
	12	第三届中国非公募基金会发展论坛	北京市仁爱慈善基金会

1.3.3 南都的项目监督流程

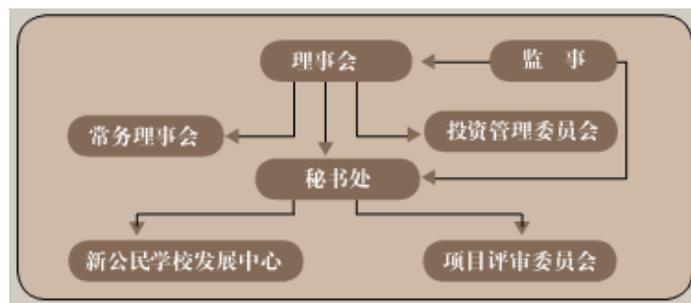


图 1-5 南都项目审查组织结构

南都的项目评审组织结构如图 1-5 所示，评审和监督流程如图 1-6 所示。

1.3.4 思考题

- (1) 作为一个资助型的基金会，应该怎样用好钱？（目标和过程/质量/效率、效果）
- (2) 项目、项目集（项目群）、项目组合三者之间有什么不同？相互间有什么关系？它们与组织战略间有什么关系？
- (3) 南都的三大类项目计划（长期的大型的项目）对使命有支撑作用吗？
- (4) 南都的三大类项目计划间有相互的支持吗？
- (5) 南都的宏观类项目对“宏观项目”的目标有足够的、有力度的、持续的支持吗？
- (6) 南都的宏观项目之间有相互的支持吗？能从中分析出南都进行项目选择的标准和策略吗？（运用归纳分析法，将项目归纳为较少的类别，一般一个层次不要超过 7 类。可运用思维导图等工具。）
- (7) 南都的项目和扶贫会的项目设计有相似点吗？主要的相似、不同点有哪些？
- (8) 根据南都的项目审查和监督流程，分析南都项目官员的主要职责。
- (9) 南都的项目官员对组织和项目可能会有哪些贡献？
- (10) 比较南都基金会的战略和扶贫基金会的战略。
- (11) 南都宏观项目的产出和效果能与组织的使命/愿景以及南都成为行业标杆的雄心相匹配吗？（怎样评价公益项目？什么是“好”的公益项目？什么样的项目是成功的？）

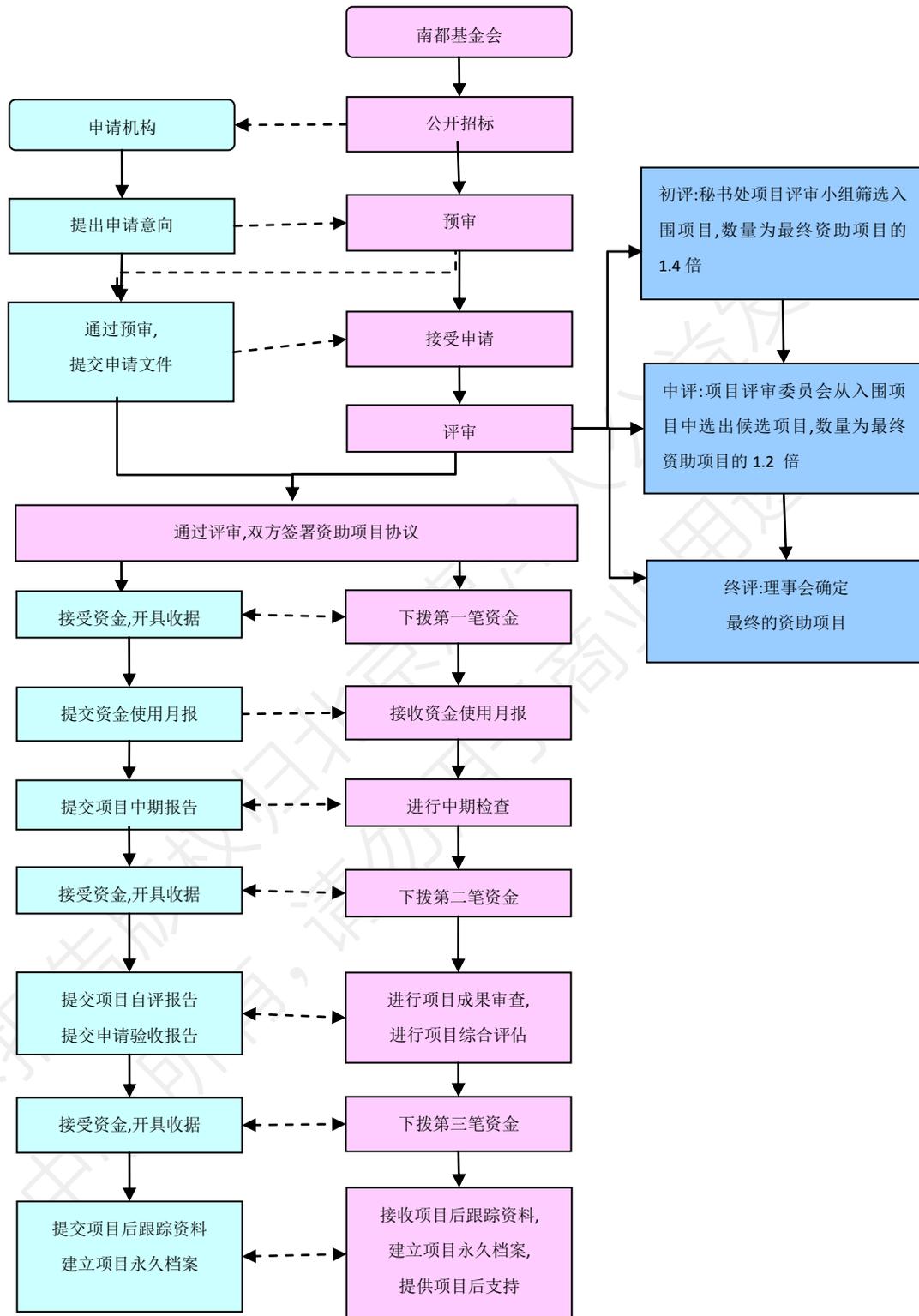


图 1-6 南都的项目审查与监控流程

（注：与原图有不同，虚线剪头表示信息、文档、成果或资源等的流向）

1.4 “为什么做”项目（目标）与“做什么”、“怎么做”（方法/过程）之间的关联性

教学目标：了解公益项目的目标以及项目干系人及其利益分析方法。

1.4.1 陈光标的“高调慈善”

资料 1：<http://news.xinhuanet.com>，陈光标秀出的是财富还是社会责任？

资料 2：<http://www.21fd.cn>，陈光标台湾发红包“行善之旅”or“现金统战”？

来源：财视网。

台湾岛内争议关键词：高调、尊严、统战。

评论：“高调行善”有何不妥？陈光标行善有损台湾人的颜面？陈光标式慈善在台湾遭遇水土不服。

大陆“首善”陈光标近日抵台，展开行善感恩之旅，此行可谓一波三折，先是一度被台当局叫停，入台证延迟签发，捐款方式改变，卜一抵达台湾遭到绿营民代抗议，也有自称代表弱势族群的民众高举红布条，列队欢迎陈光标来台捐钱。

陈光标长期以来极度高调的行善行为，尤其捐钱前一定要将钞票迭成墙拍照，钱一定是“面交”给贫户等举动，让这趟感恩之旅也引发不少争议。台湾资深媒体人杨文嘉称，陈虽然表示高调行善用意在于抛砖引玉，但其表现感觉就是在宣示“恁爸有钱，不然要怎样？”“立委”邱毅也直言，陈计划来台投资，显见这活动“摆明在做秀”，是一场精心设计的策略营销。

陈光标 25 日晚间接受台湾政论节目专访时，强调此行有三个目的，第一是在新春前慰问需要帮助的贫户；第二是表达大陆对台湾的感恩之意；第三则是要与台湾慈善团体做交流与学习。他同时也反驳媒体“鞠躬领红包”的报导，指出发放慰问金时，他们会先与贫户问声“新年好”，然后他们“向对方鞠躬”，并给红包。

陈光标指出，在规划感恩之旅前，他来台 20 多天，并在社工的陪同下造访 40 多个贫困家庭，当时他曾询问一些人“欢不欢迎我们来新春慰问？”均得到“很欢迎”的回答，不明白为何会有“羞辱”、“做秀”的批评产生。他再次强调，这次是“低调之旅”，而且绝对没有任何目的性，希望之后的活动都不要去记者媒体前来采访。

与台湾官方怕丢“尊严”而抗拒的心态不同，台湾网友对陈光标的举动给予了很多支持，

有网友称“陈光标一向高调行善，是希望有发动作用，而台湾的善人不多，（行善的）有钱人更少。”还有网友称“政府没有权利代表民众拒绝！”“陈光标让台湾富豪们惊醒了！”更有网友指责陈挥文：“你捐 60 亿再说陈光标。”

台湾马英九观点：善是件好事，但行善要照顾到接受者的观感和尊严。比如一个母亲，看到儿子跪在那跟别人要钱，你说她会不会伤心？你晒你的善等于晒了别人的穷，晒你的强等于晒了别人的弱，晒你的自尊就晒了别人的自卑，晒你的光荣就晒了别人的耻辱。这就是慈善带来的另一种伤害。

大陆冯仑观点：高调慈善是不是遵守了法律？有人质疑陈光标到台湾那样发钱，是否违反了外汇管理局的规定。通常一个公民短期不可能带那么多现金过去，如果他在当地借了钱，回来以后还人民币，这属于逃汇行为，需要在法律上进行解释。还有你是不是善待员工，加入员工都没有照顾好，你这样去晒钱就不太近情理。如果是万通，我为了个人做首善，把大家的工资克扣一半，大家肯定不会支持。在万通我们相当于一个家庭、一个团体，不能伤害到最亲近的人的利益。

资料 3：<http://news.ifeng.com/society>，陈光标演唱会 3000 猪羊交由政府发放 捧场观众扫兴。2011 年 09 月 26 日。

来源：新京报。

2011 年 09 月 25 日晚，贵州毕节政府广场举办“一路慈善一路歌——陈光标走进毕节新慈善联欢会”，不仅免门票，听完全场的困难群众还能免费得到猪羊和农机具等礼物，被前来围观的当地群众围得水泄不通。

在这场长达近两个小时的演唱会上，舞台大屏幕实时播放着陈光标历年来在各地做慈善的图片和影像，在第九个节目手语《感恩的心》结束后，捐赠环节开始，陈光标宣布将捐赠给毕节老百姓 2000 头猪、1000 只羊和 113 台农用具，毕节当地政府和相关部门代表上台接受捐赠。但猪羊等礼物并没有当场发放，而是陈光标委托当地政府发给困难家庭，一个月后将检查，让不少守候完全场的老百姓有些“扫兴”。不过，陈光标对慈善的承诺以及帮助毕节的表态，也赢得阵阵掌声。



毕节市副市长唐光全和接受捐赠的代表上台接受捐赠。（图片来源：毕节试验区网）>>>[点击查看高清图：陈光标贵州演唱会](#)



陈光标正在演唱《但愿人长久》，他的小儿子陈环保伴奏。昨日，他在贵州毕节举办个人慈善演唱会。郑维增摄 >>>[点击查看高清图：陈光标贵州演唱会](#)

陈光标：现在有人说我是“暴力慈善”也好，说我是“暴力环保”也好，不管怎么说，我会坚持用行动来说话，比如这次来贵州开演唱会，我带来 3000 只猪羊，委托当地政府发放到困难户手中，一个月后我再过来检查发放情况，每家我们发一公一母，在母猪脖子上戴上红花和铃铛，在公猪脖子上系上绿花和小铃铛，老百姓牵回家，过段时间繁衍出十几只小猪。

陈光标：我一直在想怎么才能让慈善和环保更快地渗透民心，让人人都知道保护环境，人人都做慈善，我开演唱会，就是让大家来讨论、来关注慈善，我不能保证我做的每件事都符合大家的口味，我愿意牺牲我陈光标一个人，给子孙后代留下慈善的理念，我相信未来的人肯定会对我竖大拇指，我不能保证这代人都说我好，但我肯定下代人对我竖拇指。

陈光标：两年前，我到毕节捐了 500 台教学电脑和两部商务车，还成了毕节市的荣誉市民。但回想这两年，我觉得自己作为荣誉市民，没有为毕节做太多的贡献，于是，就在 8

月初作出了“在毕节办慈善个唱”的决定。

资料 4: <http://news.ifeng.com/society>, 陈光标个唱所捐猪羊大面积感冒, 治疗已花费近五万。2011 年 09 月 27 日;

来源：贵网；作者：周强，郑雄增。



1000头猪在隔离场里经过检测后，才发放到农户手中。进入高清大图

“这些猪今天就死了 9 头。”养殖场一位工作人员告诉记者，由于这批猪从江苏运送过来奔波多日，再加上演唱会当晚又受了凉，从猪到达毕节之后，已经死亡了 20 多头。

这位工作人员表示，猪和羊的状态目前来看并不太好，很多都患上了感冒。为了治疗它们，已经用去了四、五万元，单是昨天就花费了五千元。

由于这批猪、羊还要经过三个星期到一个月的检疫期，因此这批物资将在一个月之后发放到村民的手中。

思考题：

- (1) 陈光标的“高调慈善”是慈善吗？什么是“慈善”？
- (2) “慈善”和“公益”有什么异同？
- (3) 伦理学是如何思考“善”的？是否只有具备了高尚的动机，才能参加志愿服务？
- (4) 陈光标慈善项目的目标是什么？目标和所采用的手段是否匹配？是否有道德风险？
- (5) 如何分析陈光标项目的利益相关方及其各自的收益？
- (6) 公益项目的成本和收益如何计算？“非营利=非盈利”吗？

1.4.2 给公益机构的主管个人发钱：南都的“银杏计划”

资料来源：南都基金会官网

南都“银杏伙伴成长计划”定位：是一个资助青年人去突破成长上的瓶颈，成为推动某一公益领域发展的领袖型人才的长期计划。其主要资助对象为草根机构的领导人或创始人，也不排除学者、媒体人、个体行动者和未来的 NGO 领导人。该计划同时倡导社会各界一起支持公益人才、搭建人才成长的支持体系。

2011 年，国内非公募基金会数量达到 1279 家，首次超过公募基金会的 1179 家。很多业内人士对非公募基金会的的发展表示了担忧，比如公益项目昙花一现，某些项目资金使用效率低下，又或者是项目设计不合理等。

“我发现很多非公募基金会花钱的能力不足，”广东省千和社区公益基金会秘书长朱建刚说，“很多基金会没有从事过公益项目的运作，并不知道项目的好坏，对公益项目的好坏评价，往往只是通过 PPT、视频做的好坏，实际上也许正好相反。”

中国社科院社会政策研究室副主任葛道顺说，这都是非公募基金会在其发展过程中必然所经历的，“很正常，当然主要原因还在于人才的缺乏。”他强调，没有专业的人才不可能开发、实施适合当下的公益项目。

南都公益基金会秘书长刘洲鸿，全国有约 1300 家非公募基金会，从哪里找 1300 个专业的基金会秘书长？这是很大的问题，“没有专业的人，项目怎么开发？基金会怎么治理？”

2010 年 9 月，南都公益基金会发起了“银杏伙伴成长计划”，这是一个专门以支持基层 NGO/NPO 组织年轻领导人为目的而发起的资助项目，基金会给予每人每年 10 万元生活资助，连续资助 3 年。2010 年，5 入选；2011 年，16 人入选；2012 年，16 人入选。这些公益组织的新生代领导人分别来自环保、教育、公益组织建设、志愿服务、社工、公益传播、打工妹、智障、农民文化、教育、心理咨询、民间救援、儿童救助等多个领域。

思考题：

- (1) 公益组织人力资源的现状如何？
- (2) 本项目的目标是什么？项目目标和解决方案之间有相关性吗？有因果性吗？
- (3) 公益机构应该如何制定人力资源发展计划？
- (4) 公益机构的能力建设有哪些途径？

1.4.3 给村民发牛羊：“国际小母牛计划”

资料来源：四川海惠助贫服务中心 官网，<http://www.hpichina.org/>

我们的使命

海惠（小母牛）中国项目的使命是：通过坚持不懈地实施以价值为基础的社区综合发展项目，减轻农村贫困和环境退化，实现可持续发展。

我们的愿景

到 2014 年，通过互助组合作和以价值观为基础的发展模式，再帮助来自贫困农村社区的三万名农户能够提升自我发展能力，改善生计，增进社区和谐，保护生态环境，拓展市场渠道，应用参与式管理，加强基础设施建设并增强资源多样化。

小母牛中国项目的目标

通过坚持不懈地实施以小母牛组织价值观为基础的综合发展项目，减轻农村饥饿、贫困和环境退化，实现可持续发展。

小母牛项目“公正、可持续发展的 12 条基石”

礼品传递；公信力；分享与关怀；自力更生与可持续发展；改进畜牧管理；营养和收入；男女平等，家庭为本；真诚需要，公平扶持；改善环境；充分参与；培训与教育；精神面貌。

项目实施模式



图解：

- ①能力建设，共同计划，技术传递，资金流动，培训，持续的相互学习和监测评估
- ②能力建设，共同计划，技术传递，资金流动，培训，持续的相互学习和监测评估
- ③确保服务质量，培训，持续的相互学习和监测评估

图 1-7 海惠（小母牛）项目实施的三角模式

项目管理的三角模式

海惠（小母牛）、项目伙伴和项目小组（互助组）的三角模式代表者彼此间知识和资源的持续流动。并且这种关系通过共同学习、共同监测和共同评估得到加强。其目标在于通过

可靠的项目伙伴和国家项目的指导，达成成功项目的实施。海惠（小母牛）致力于提升项目伙伴的能力来获得项目高质高效的执行，这种通过社区协调来服务互助组的方式保证了服务流程的一致性(VBHCD)。

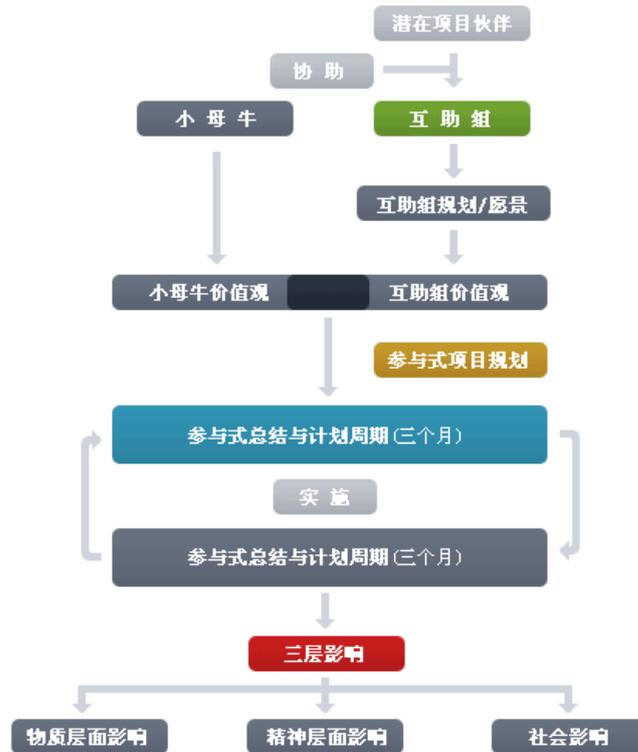


图 1-8 小母牛的以价值为基础的社区综合发展模式

小母牛中国项目以价值为基础的社区综合发展模式——质量管理

小母牛项目“以价值为基础的社区综合发展”(VBHCD)策略是：在小母牛项目介入前，社区成员在潜在项目伙伴的协助下组建互助组。组员要对互助组发展进行自我规划。结合自我规划与项目支持，社区、项目伙伴与“小母牛”共同开发以牲畜养殖为着力点的社区综合发展项目。项目实施期间，互助组定期进行“参与式总结计划会”（PSRP, Participatory Self-Review & Planning），总结前三个月社区活动，并制定下三个月活动计划。通过实践-总结-再实践，互助组的愿景更加明晰，能力得到提升，增强并完善社区的综合发展规划，能多途径寻求资源满足社区成员发展需求，在物质、精神和社会三个层面产生积极影响。

互助组成员通过礼品传递帮助其他贫困社区时，他们已经从受援者成为了新的捐赠者，新一轮社区综合发展循环又开始启动。

小母牛的商业模式分析——“授渔”的接力棒

分析工具：“魏朱商业模式六要素模型”——企业定位，业务系统，关键资源能力，盈利模式，自由现金流结构，企业价值。

（《慈善的商业模式》，林伟贤，魏炜，机械工业出版社）

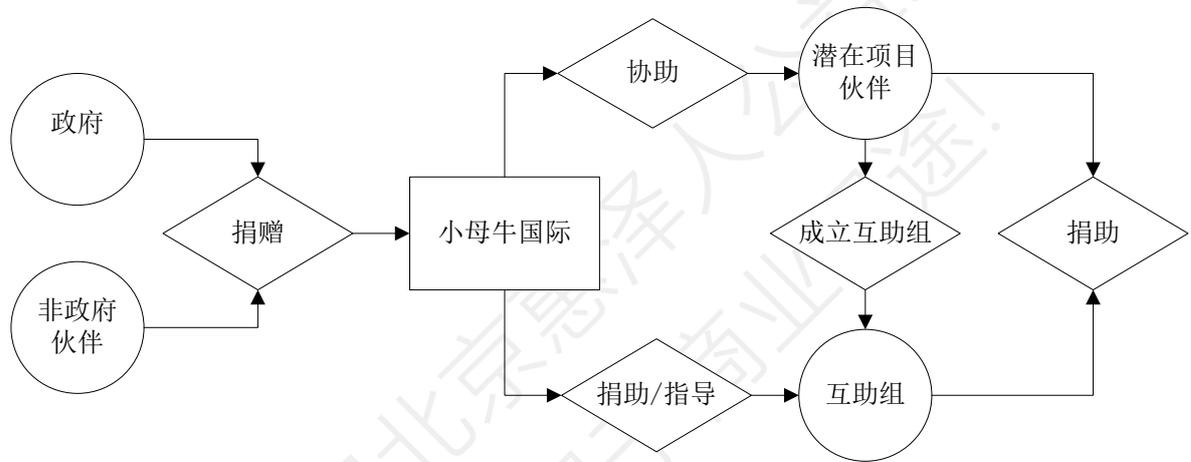


图 1-9 小母牛项目的实施过程

项目管理系统

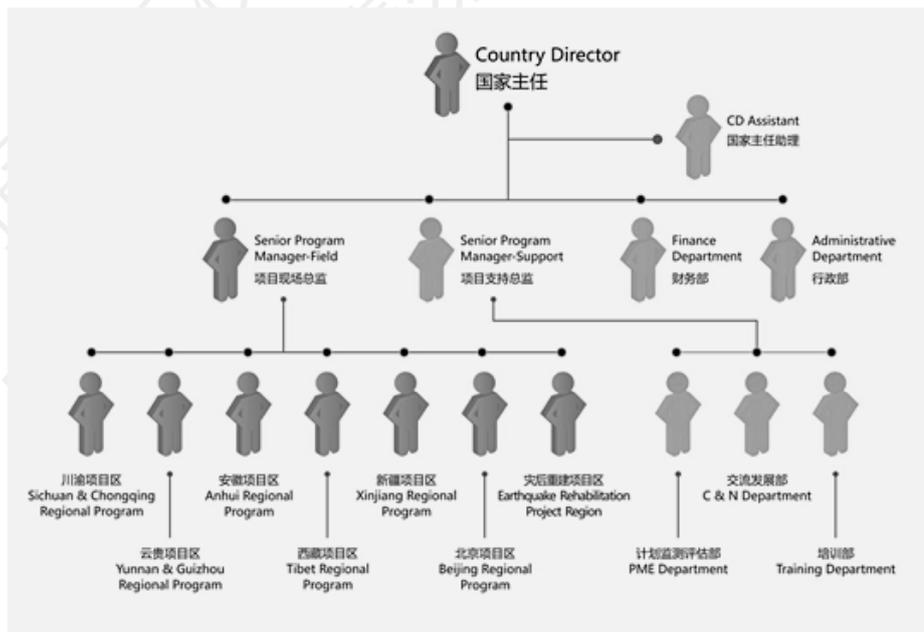


图 1-10 海惠（小母牛）组织结构

历史统计数据

表 1-2 历史统计数据（累计数据，从 1985 年始，至当年度 12 月 31 日）

年度	覆盖面	项目数	分配农户（户）	分配动物头（只）	传递农户（户）	传递动物头（只）	培训期数	受训总数（人次）	受训女（人次）	受训女比例
2009	16 省/区	124	37,563	2,438,423	34,839	2,376,053	11,592	402,954	158,629	39.37%
2010	16 省/区	131	41,047	2,573,058	37,496	2,398,302	14,297	486,084	194,020	39.91%

国家项目管理系统

在海惠 2010 年制定的 5 年计划中，制定了“国家项目管理系统”建设目标，以加强分享领导力、保持高质高效和一致性，打造更加健全的管理系统。

思考题：

- （1）在“慈善”和公益中是如何体现“授人以鱼”和“授人以鱼不如授人以渔”的差异？
- （2）小母牛只是“授渔”吗，项目中是否体现了“创投”？
- （3）如何打造公益“品牌”？
- （4）小母牛的公信力是如何展现的？
- （5）公益组织如何规划和实施营销战略？

1.4.4 因公益众筹而生的海宁南关厢素食馆

资料来源：杭州日报 记者 黄安琪

2015 年 1 月 1 日开张至 3 月 12 日，浙江海宁南关厢素食馆居然有 4 万多元净利润，还是在春节时放假一周的情况下。

之前，参与“众筹”的 100 位股东几乎都做好了心理准备，起码得摸爬滚打 3 个月，再贴半年钱，才可能盈利。

这家素食馆由一群义工发起创办，在民政部门注册了民办非企业单位，初衷是通过商业运作模式，为公益活动“造血”。“海宁义工没有财政拨款，但是做公益需要经费。”公益素食馆发起人、海宁义工委员会常务副会长柴国荣说。

“公益项目，公开账目，成本运作，不分红利。”秉承这个原则，素食馆每个月的结余都转到海宁市慈善总会的账号，再用于公益活动的支出。目前，4 万多元善款先后为 1 万份腊八粥、救助患病女义工支出 3 万多元。

受助的独居老人常来帮衬

每人 25 元，吃小火锅另加 15 元，“光盘”返 5 元。素食馆 66 个座位，每天接待人次 400 多，每天营业额万元左右。为什么生意这么好？各地公益组织来参观取经时发问。股东们最大的感慨是：“海宁做公益的群众基础好。”

有一对七旬老夫妻，几乎天天光顾素食馆。见得多了，义工问老先生：“是不是特别好吃？”老先生答，比家里煮的好吃，不过最主要的还是：“你们对我们这么好，别的帮不上……”原来，老夫妻孩子不在身边，海宁义工曾在“敲门行动”中慰问过他们。

像这样的顾客，来素食馆的还有不少。这打消了股东们原先的顾虑——原来做公益，资源都是免费的，现在是商业行为，大家愿意掏钱吗？那有没有人质疑他们打着公益旗号赚钱？柴国荣说，3 年来，海宁义工早就获得深厚信任。原来做活动，市民索要捐赠发票；现在，市民说“不用了，我相信你们”。

第一次涉足餐饮行业的义工们，接下来思考的是持续经营。当初推广时，股东们认为要提倡“健康环保”，并且专门在大厅里设计了中厅吸引年轻人，效果都蛮不错。素食馆打算继续提升：菜品要更新，质量不能滑坡，安排顾客有序进餐，不要让人心里不舒服……

工作人员从义工中产生 待遇比同行略高

其实，海宁义工这个群体里，有 60% 的人是自己做企业的。经营自己的企业和运作公益素食馆，有什么不同？柴国荣说：“心态不一样，商人无利不起早，但素食馆不是把赚钱放在第一位的，我们更看重传播义工精神，影响更多人。现在素食馆有两位理事负责，他们是重点培养的义工领导人。”

什么是“义工精神”？柴国荣解释：公益只是生活方式的一小部分，不应该成为负担。比如加入义工，可以是因为好玩，可以是为了影响孩子，也可以是为了认识更多人。素食馆有 9 位专职人员，大部分是从义工中产生的。他们的薪酬待遇按市场规则来，目前“比行业标准还高一点，不能让做公益的人流汗又流血嘛”。

素食馆盈利，是“造血”的第一步。素食馆工作人员每天在微信群里向所有股东公布当天账目，包括用餐人数、赠券、团购券数量、营业额等。

股东们计划，接下来几个月的利润用来给注册义工买保险。海宁义工 2011 年成立，从最早一批义工 100 多人发展到今天 5000 多人，注册义工近千人。以往，这笔费用向个人筹募资金，很不稳定。比如企业效益不好了，或个人不热衷捐款了，再上门筹资“蛮尴尬的”。

爱心汇聚下的公益众筹

素食馆位于海宁南关厢古街，店铺租金一年 17 万元。打算通过商业手段解决问题的海宁义工，没有特意去申请补助。“既然要推到市场上去，我们也不想用道德绑架别人。”柴国荣说。不过，素食馆从筹备之初，就汇聚了众人爱心。

刚开始萌生开素食馆想法时，几位发起人打算每人出十几二十万元筹资。股东之一的许晗峰写了条帖子发在微信、微博上，晚上 10 点多发出，等到次日凌晨时已有 36 人报名。明知无利可图，但短短 3 天里共 89 位股东入股 82 万元，最后 100 位股东筹资 100 万元，在合同上一一签名。

接着，先有设计公司主动提出免费设计；3 家装修公司竞标，原计划 62 万元的预案最终以 30 万元“公益价”成交；灵隐寺附近一家素食店，不仅帮忙免费培训员工，还派出厨师长到海宁，把学徒全教会了……感到震撼的同时，海宁义工也更加坚信：不要让少数人奉献很多，要让更多人付出一点点。

思考题：

- (1) 什么是众筹？
- (2) 公益项目能够“盈利”吗？
- (3) 一个公益项目要可持续发展，应该考虑哪些因素？
- (4) 什么是“社会企业”？与商业机构有什么异同？与传统的公益组织有什么异同？
- (5) 请描述南关厢素餐馆的商业模式，它是如何实现“公益价值链”的。（用魏朱“商业模式六要素”模型）

1.4.5 一个鸡蛋的暴走——创意公益

资料来源：联劝-一个鸡蛋的暴走，<http://baozou.lianquan.org.cn>

项目简介：

“一个鸡蛋的暴走”是一个平台性公益筹款活动，旨在为多个儿童领域的民间公益项目

筹款。

参与者需要徒步完成 50KM，并在暴走前与自己的亲朋好友打赌筹集善款：“如果我为孩子们暴走 50KM，你是否愿意跟我打个赌？”活动筹集的“打赌钱”将全部用于支持儿童领域民间公益项目。

起初筹的只有鸡蛋。在查缺补漏继续为尚未享受到国家福利的小朋友筹鸡蛋的同时，暴走活动从 2012 年正式转变为联合劝募活动，同时为更多儿童领域民间项目筹款，帮助更多需要帮助的小朋友。

项目特点：

这是一场基于熟人网络的创意公益筹款活动。用富有创意、易于参与的形式，为参与者提供身体力行的公益参与体验，从而实现搭建筹款平台，为多个儿童领域民间公益项目募集资金的目标。

（1）身体力行的捐赠体验

暴走的理由：拥抱自然，因为爱情，因为理想，挑战自我，治愈失恋，为了无处释放的青春，孵化小小梦想，改变 TA 的世界。

2012 年参加者分析：队伍总数 208 支。报名人数 2014 人。政府队伍 10 支。企业队伍 65 支。公众队伍 133 支。

职业分析：以白领和高学历群体为主，其中企业职员多于 60%。

年龄层次分析：20~40 岁为主，合计大于 76%。90 后大于 18%。

（2）转播点：正能量的吸引。

正能量：I have a dream.

感谢孩子们，给了我们一个表达爱的机会。

（3）FAF 募款模式

“赌”：基于熟人网络的劝募方式，万人参与的“公益赌局”。

打赌吆喝利器：伶牙俐齿，围脖，E-mail，SNS，MSN，QQ

（4）开放式公众参与结构

我的公益：自愿、自助、自主。

（5）全称透明

暴走前：公布资助计划。一个鸡蛋，64.5w。《绿孩子》乡村儿童画册，4.8w。3 座乡村图

书馆，18.6w。农民工子弟拓展培训，5.3w。自闭症儿童，绘画课程，6.8w。合计 100W。

暴走中：数据即时公开。

捐赠者可通过活动页面上的查询按钮，查询捐款是否到账。

暴走队员可通过自己队伍页面查看队伍的筹款额及捐赠记录。

公众可通过媒体、联劝官方微博@联劝-支持草根公益以及活动页面上的数据了解活动进展。

暴走后：数据及项目公示。

内容：筹款数据&每月项目报告（文字描述、图片、财务数据、问题、解决方案……）。

渠道：（1）联劝活动页面，暴走总结会、筹款数据。（2）乐捐乐助网，项目公示地。

（3）联劝官网，半年度&年度，项目报告。（4）联劝微博，&电子简报，及时推送，项目动态。

（6）联合劝募突围

搭建筹款平台，同时为多个儿童领域民间公益项目筹款。

原定 100w 资助项目。资助项目：5 个民间儿童类项目。覆盖人群：4 类弱势儿童群体。

项目地域范围：7 个省市。

实际筹款（2012）：2,373,127.26 元。捐赠总笔数：13,528 笔；人均筹款笔数：7 笔；人均筹款金额：1179 元。

计划外的 121 万余元善款分配：暴走项目评审会。7 名顾问+7 名捐赠人代表，40 分钟答辩。分组投票，闭门会议。

（7）延展性与持续性

持续性：一年一度，支持儿童领域民间公益项目。

延展性：从队员到队长 or 义工。团队“中国三明治”，连续三年以 1-7-14 的速度发展暴走队

队长人选的“暴走队长孵化基地”。

思考题：

- （1）实施是“联合劝募”？
- （2）什么是快乐公益？人们参与公益、慈善活动的动机有哪些？（需求-动机-行为）
- （3）中国公益事业的未来在哪里？如何吸引你的目标人群参与公益？

(4) 如何设计好的公益项目，吸引企业的不同部门主动参与（人力资源部，营销部，CSR 等）。

(5) 如何利用新媒体，提高筹资活动的参与度、效率、公信力？

1.5 脚踏实地，仰望星空/做实事，想大事——福特项目

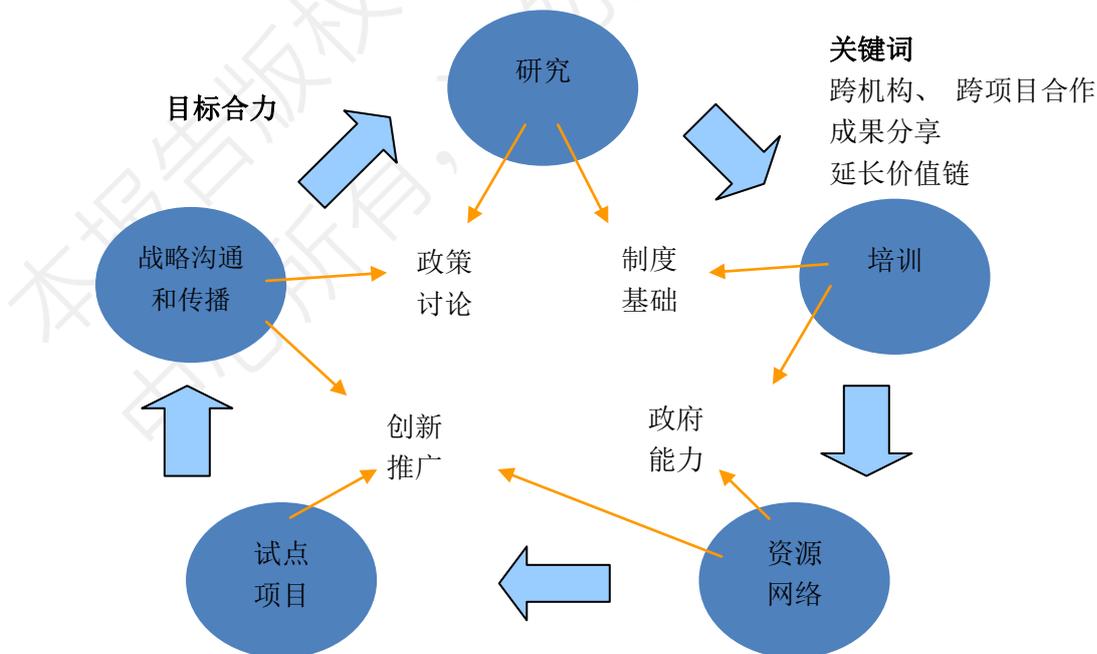
教学目标：了解基于组织战略的项目、项目集、项目组合设计策略。

1.5.1 福特基金会文化项目官员何进谈项目设计

(1) 项目设计要有动态发展的理念，要联想到 10-20 年后的发展问题，再重新考虑现在的解决方案是否合理。

(2) 要挑选“沙漏型”项目，从当前中国的一个棘手的、迫切需要解决的大问题出发，聚焦到有实际操作性的一点，实验解决方法（总结经验，形成模式），把有效的解决方法推广，放大公益项目效果，甚至引导政策，以便对社会产生更深远的影响。

(3) 执行项目是对项目团队人的综合能力的发展，在立项的过程中，帮助团队不断的挑战自己“想大事”的范围。比如做好一个样本点，就应该考虑如何做好一个县，之后一个省，至全国；做义务教育，考虑前义务和后义务教育等。



1.5.2 福特项目集案例——政府信息公开

1.5.3 惠泽人-新公益学院“公益行业项目管理能力建设”项目的规划

1.5.3.1 研究现状类

- ① 公益组织项目管理现状调查与分析；
- ② 公益组织项目管理人员能力素质现状调查与分析；
- ③ 公益项目管理标杆/案例。

1.5.3.2 制定标准类

- ① 公益组织项目管理知识体系；
- ② 公益组织项目管理成熟度模型；
- ③ 公益项目经理人能力素质发展框架；
- ④ 公益项目经理人职业资格标准；
- ⑤ 公益项目经理人职业资格认证体系。

1.5.3.3 倡导与交流类

- ① 研讨会；
- ② 学术期刊；
- ③ 公益项目管理能力建设奖；
- ④ 网络平台。

1.5.3.4 缩小差距类

1、研究

- ① 公益组织项目管理能力培训体系；
- ② 职业资格认证培训大纲；
- ③ 职业资格认证培训体系。

2、培训

① 职业培训（普及班-有效项目管理，提高班-优秀项目管理，研修班-卓越项目管理，定制班-特定用户，师资班-项目管理培训人员）；

② 学历与学位教育；

③ 网校（支持形式）。

3、咨询和教练

4、平台建设/资源开发/环境优化

软件/硬件。

1.5.3.5 问题

（1）此规划体现的是“项目集”还是“项目组合”的概念？

（2）结合福特项目规划策略，讨论该项目设计的合理性。

1.6 项目的质量与“2W1H”间的关系（有效的项目：有效果+有效率=有质量的项目）

教学目标：理解项目的质量的含义与质量管理的关键原则。

质量（PMBOK）的定义：满足需要（受益者），合乎要求（出资人，公益组织，社会，标准/规范，组织社会责任）。

1.6.1 红会承认挪用八千万善款，未按指定项目用善款

资料来源：京华时报 发布日期：2013年5月2日

汶川地震，百余艺术家义拍筹款 8472 万元定向捐给红会，但此后便不知善款去向。前晚，红会发说明，称这些善款用于“博爱家园”项目，虽未按指定项目使用，但与捐赠人意愿总体一致。

回应 1：善款用于何处？ 红会：善款被用于建博爱家园。

2011 年 1 月，博爱家园项目正式启动，中国红十字会总会将汶川重建尾款用于博爱家园项目，其中包括北京保利的捐款用于建设 242 个博爱家园项目。

回应 2：为何未用于指定项目？ 红会：与捐赠人意愿总体一致

在汶川地震重建阶段，北京保利代表所有书画家就捐款使用、项目选择与中国红十字会

总会商洽，提出自己安排重建项目，用于青城山。但直到汶川地震灾后重建将要结束，原定项目未能落实。

红会说明称，尽管善款未按原指定意向使用，但北京保利的捐款意向是用于汶川地震灾后重建，将捐赠资金用于博爱家园项目的建设，这与捐赠人的意愿总体上是一致的。

据介绍，“博爱家园”主旨是建设防灾减灾基础设施，普及防灾减灾知识等，该项目与郭美美事件中被曝光的“中红博爱”、“博爱小站”没有任何关系。

背景资料：

1、郭美美被指炫富，网友质疑中国红十字会

资料来源：浙江之声 2011-12-21

2011年6月20日起，新浪微博上一个名叫“郭美美 Baby”的网友颇受关注，这个自称“住大别墅，开玛莎拉蒂”的20岁女孩，其认证身份居然是“中国红十字会商业总经理”，由此而引发部分网友对中国红十字会的非议。“红十字会”的20岁“经理”身家居然如此富有，不由得让众多网友起了猜疑，“我们捐给红十字会的钱到哪去了？”

2011年12月19日，“郭美美 Baby”发布一条微博称其“所在的公司是与红十字会有合作关系简称红十字商会，我们负责与人身保险或医疗器械等签广告合约，将广告放在红十字会免费为老百姓服务的医疗车上。之前也许是名称的缩写造成大家误会”。

2、红十字总会以郭美美虚构事实向警方报案

资料来源：2011年06月25日，中国红十字会网站

中国红十字会网站申明：

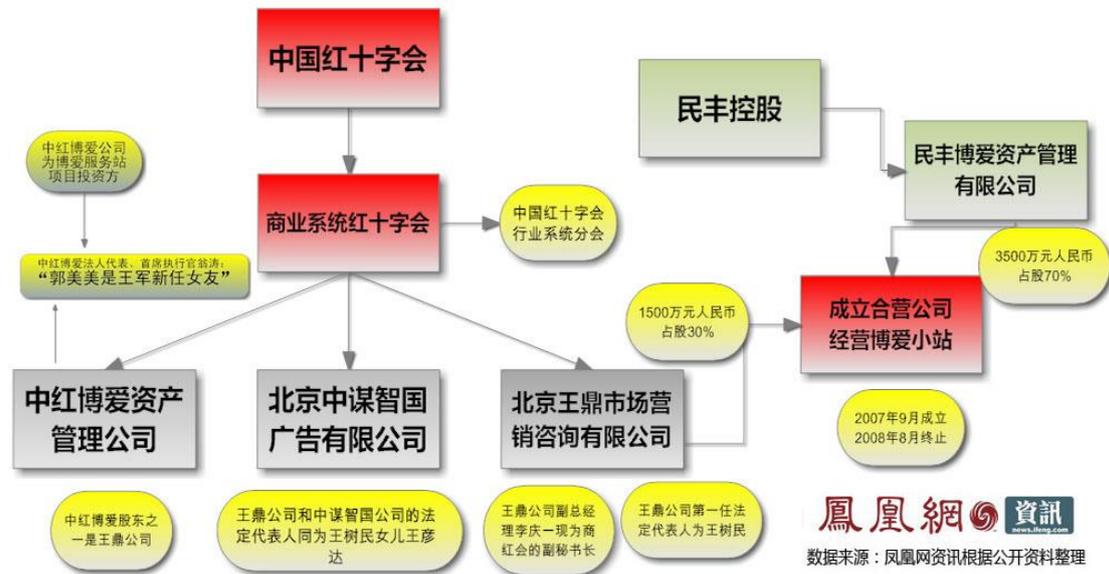
(1)中国红十字会没有“红十字商会”的机构，也未设“商业总经理”的职位，更没有“郭美美”其人。我会一贯反对那些企图通过制造虚假信息进行炒作的行为，也希望社会各界以平和心态看待此类问题，不被利用。

(2)6月24日下午我会已就此事向公安机关报案，并决定启动法律程序，以维护红十字会的合法权益，维护中国红十字会的良好声誉。

(3)针对网上流传的某些与我会及相关个人有关的照片、微博、亲属关系的说法等内容，经核实，均无任何事实依据，纯属不负责任的谣言。对今后继续恶意炒作此事件的单位和个人，我会将保留进一步追究其法律责任的权利。

3、商红会与关联公司示意图

资料来源：<http://news.ifeng.com/society/special/guomeimei/>



4、起诉郭美美过期

背景资料：新闻中心-中国网 news.china.com.cn 时间：2013-06-25

6月18日，法律学者徐昕发表微博：2011年6月20日，郭美美以“中国红十字会商业总经理”的认证身份网上炫富，导致红会声誉及获捐额一落千丈，严重侵犯红会名誉权，并直接导致巨额经济损失。但红会至今未起诉郭美美的侵权行为。如今，起诉郭美美侵权的诉讼时效即将到期。

思考题：

- (1) 公益项目的质量如何评估？
- (2) 公益项目的公信力应该考虑哪些主要因素？
- (3) 如何实施公益项目的危机管理？

1.6.2 非洲厕所与社区营造

资料来源：<http://www.douban.com/note/187160722/>，sonia 的日记

香港大学的学生参加 NGO 项目，去加纳给非洲人民建厕所和支教。第一年，港大的学生设计了一个豪华厕所，干湿分离，屋顶有个排气窗口，造价 8000 港币。厕所在当地酋长的后院，他们走后没几个月，厕所就被酋长锁起来了。据说是清洁起来不方便。那个厕所需

要定期（一个月左右）把粪便清理出来积肥，可谁来打扫的问题没有得到解决，于是被酋长关闭了。

第二年他们换了个简单设计，厕所的结构是一个 3 米深，1.5 米为直径的大圆坑，下面铺砖硬化，上面水泥板铺盖，周围拦了一下，造价 800 港币。经过测算，这个厕所可以供全村人民用四年，四年以后就封死，然后再造一个新的。厕所选址放到了当地头号 NGO 的后院，因为造法简单，施工的时候还有不少当地人参与进来帮忙干活，气氛很 high。

如何说服村民方便完之后用盖子盖上是关键的问题，一些成功项目是在厕所墙的外壁画大幅的图示。此外项目组在厕所之外将增添一些关于公共卫生的配套计划，由港大医学院公共卫生专业的老师指导。

为什么要这么一帮外国学生跑去盖厕所？把钱给当地人自己盖不是更经济有效？

1、这个公益项目原先只是单纯的支教，属于典型的志愿者受益比当地居民受益更大的“旅行团”项目。多年之后，主办机构发现非洲人民更需要健康，危害健康的头号杀手是疟疾，传播疟疾的主要凶手是蚊子，蚊子传播的主要途径是粪便，而当地根本没有任何厕所。所以建厕所的事儿也不能交给当地人，因为他们根本不知道怎么建。大坑厕所他们看一看就学会了，之后他们很快就会模仿建成自己的厕所。

2、成本问题呢？援外项目最大的成本是路费，顺便盖简易厕所等于花同样的钱做了更多的事。



可借鉴的适合国情、民情成功项目：

“阿卡汗”奖获奖建筑师 Francis Kere 在自己家乡非洲建的小学（左图），非常适合当地气候。这个过程中还充分发挥了乡亲们的在地智慧和热情（右图。村民参加盖学校活动）。

问题 1：第一次高级厕所项目为什么失败？

问题 2：如何利用社区营造的理念？（参与式工作法）

1.6.3 宁夏隆德的“共享水资源”公益项目透明样本

资料来源：<http://news.xinmin.cn/domestic/gnkb/2011/10/12/12347541.html>

2011-10-12；来源：东方网；作者：贺莉丹



联合国《儿童权利公约》第 24 条规定，缔约国应采取适当措施以消除疾病和营养不良现象，包括在初级保健范围内利用现有可得的技术和提供充足的营养食品和清洁饮水，要考虑到环境污染的危险和风险。

“共享水资源”隆德项目是社区主导的供水及环境卫生改善项目(CDWES)的一部分。这个在隆德县 10 个项目村实施的项目涉及卫生厕所、新建水系统和水系统维修、泉水改造、防洪排污、垃圾处理项目及一系统的软件配套活动。该项目由国际计划（中国）发起，阿特拉斯科普柯（AtlasCopco，集团总部位于瑞典斯德哥尔摩）捐赠。

从 2009 年 8 月至 2011 年 9 月，阿特拉斯科普柯赠款项目在宁夏隆德县项目区 10 个项目村实施，该项目总预算为 34.4301 万美元，其中阿特拉斯科普柯赠款 12.9448 万美元，国际计划配套儿童交流资金 21.4853 万美元。该项目受益群体覆盖隆德县 4 个项目乡、10 个项目村的 3600 户村民，总共 15187 人，其中包括 3708 名儿童。

隆德县山河乡山河村项目实现了 9 处泉水改造，并兴建一套垃圾处理项目，其中包括购买了 1 辆垃圾清运车，平均每三天清理一次垃圾，并由专人负责垃圾的焚烧与填埋工作等一些例行工作，垃圾清扫工的由当地镇政府承担，“这就从人员与资金上保证了该项目的可持续性”。

观庄乡石庙村村民陈永林家新建好的粪尿分集式卫生厕所，只花一两天就修好了，成本大约是 1100 元，先由像陈永林这样的农户自己出资垫付；等建好之后，再由阿特拉斯科普柯—国际计划(中国)“共享水资源”隆德项目补贴 600 元。

这种合作模式是如何促成的？透明是基础。

“共享水资源”是坚持以“洁净的饮用水是人类基本的生存权利”这一信念的项目，由阿特拉斯科普柯在瑞典的员工于 1984 年发起并成立的，员工自愿在每个月从他们的薪水中抽出一部分捐给“共享水资源”。从 2011 年起，阿特拉斯科普柯公司将捐出员工捐款的两

倍款项。截止 2011 年，全世界范围内已经超过 4000 名成员，项目已在 10 个以上的国家建立当地组织，已经帮助超过 100 万的人获得了干净的饮用水。

阿特拉斯科普柯(中国)投资有限公司副总裁麦尼斯琦洛(Magnus Gyll)介绍，作为希望介入公益的企业，他们主要是从财务计划、信誉度方面来选择合作的非政府组织，“尤其是资金透明这个问题上”。“国际计划”在问责和透明性方面，是全球范围内公认的佼佼者，他们签署了《国际非政府组织问责宪章》，由普华永道会计师事务所承担独立审计。

作为出资方的阿特拉斯科普柯，为什么要亲自去隆德看一看？

企业意识到，对其所投入的公益项目的评估，不仅需要来自第三方的独立审计，而且身为捐赠者，它们有权了解每一分善款的流向，而这理应是一个完全透明的过程。

“我们也想知道我们的钱用来干什么了。这个项目的资金不仅是我一个人的捐赠，也是依靠我们在中国的 2600 多名员工的捐赠，他们没有机会每个人都能来这里看看，但是他们捐了钱，他们有权知道他们捐赠的钱用到哪里去了。现在，我们实地探访的员工也能够把这些情况反馈回去，跟大家一起分享。”麦尼斯琦洛说，每位捐赠过该项目的员工都会获赠一张照片，照片上是一个小孩神情喜悦地捧着一个玻璃杯去接自来水。

思考题：

- (1) 如何从法律、权益角度设计公益项目？
- (2) 如何让资助方参与公益项目？
- (3) 本项目的“成果”、“效果”、“影响力”是什么？

1.6.4 对善因营销项目进行监测和评估的方法

资料来源：《善因营销-推动企业和公益事共赢》，[英]苏·阿德金斯（Sue Adkins），中国财政经济出版社，2006

善因营销（Cause Related Marketing）的其他叫法：社会营销、慈善营销、公司策略性慈善事业、社会投资、社会行销、责任式营销、吸引力营销、公共目的的营销、激情营销、激情品牌创立、事业制品牌创立、赞助、促销、公共关系，或者简单地称为“营销”。

“在帮助解决社会问题、满足慈善团体和公益事业需求方面，善因营销的作用变得日益重要。善因营销指的是企业将核心业务活动与一个特定的慈善机构或公益事业紧密联系在一起，通过宣传活动和赞助公益事业，推广企业形象、产品或服务的行为。事实上，如果运用

得当，善因营销可使慈善团体或公益事业获益，使消费者和其他相关方获益，也同时使企业获益。”——特易购公司董事，蒂姆·梅森（Tim Mason）

“一切与慈善和公益事业相关的广告、促销、公共关系、直销和赞助活动都可以称为‘善因营销’。企业善因营销的合作对象包括各种公益事业、各类慈善团体和其他非营利组织。”

——苏·阿德金斯

“善因营销的困难之处在于，企业、慈善团体和公益事业要善于发现和建立合适的合作伙伴关系，然后妥善地进行计划、实施和宣传。”——吉百利史威士公司主席，多米尼克·吉百利爵士（Sir Dominic Cadbury）

表 1-3 常见的对善因营销项目进行监控、测量和评估的方法

阶段	目的	调查内容	调查类型
项目 实施 前	检查和确认未来合作伙伴关系的性质	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特定的利益相关者在总体上是怎样认知善因营销活动的？ ✓ 善因营销的概念和合作双方之间的契合点是什么？ ✓ 未来的善因营销将如何提高/贬低 组织的声誉？ ✓ 利益相关者对善因营销活动的具体执行手段有何看法？ ✓ 对实施项目的最佳途径的建议？ ✓ 利益相关者对善因营销活动中所使用的广告和其他宣传手法有何看法？ 	定性调查
项目 实施 中	对项目的实施情况与既定目标是否一致实施监控	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 是否实现了原定的公关目标？如社会知名度提高/破坏的程度，希望传播的信息是否得到有效的传播等。 ✓ 善因营销项目的社会知名度是否得到传播？ ✓ 善因营销活动为组织带来多少计划外的媒体报道？ ✓ 这些报道大体上有利/不利？ ✓ 接触到哪些（新的）客户？ ✓ 这些媒体报道是否是使用其它方式无法得到的？ ✓ 传播了哪些与组织有关的信息？ ✓ 利用相关者对媒体报道的态度是什么？ ✓ 对组织的产品推广是否有利？程度如何？ ✓ 目标达成度：回报是否达到、超过或低于预期？ 	对公关活动进行评估 访谈、服务评估、利益相关者调查、民意测验 销售/销量数据 筹款/筹资人数据
跟踪 期	跟踪善因营销项目实施一段时间后的效果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 品牌影响力是否有变化？好/坏，程度。 ✓ 利益相关者对组织的看法？ ✓ 怎样提高自身形象改善组织在公众中的形象？ ✓ 最近的善因营销活动对组织形象变化有何影响？ ✓ 在过去几个月中，公众是如何知道组织和善因营销项目的？ ✓ 若提起善因营销活动，你脑海中想到的是哪些具体的活动和行为？ ✓ 利益相关者参加或以何种形式参与了营销活动？ ✓ 了解令利益相关者满意、不满意的原因 ✓ 对利益相关者的服务、忠诚度进行测量，特别关注转变者以及转变的原因。 ✓ 了解主要的改进机会。 	调查研究活动
项目 结束 后	继续追踪了解活动是否有效	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 员工对项目/活动的认识？ ✓ 利益相关者对项目/活动的看法？ ✓ 利益相关者对组织的看法？（变化/变化程度） ✓ 利益相关者是以何种方式参与到项目/活动中的？ ✓ 利益相关者对项目/活动有怎样的影响？ ✓ 员工/利益相关者对将来项目的建议？（目的、对象、地区、合作伙伴、创意、传播等） 	善因营销定量/定性调查

思考题：

(1) 某企业准备赞助一项公益活动，将某产品销售额的 10% 捐赠。在活动现场，志愿者帮助该企业销售产品。您觉得这是“善因营销”吗？

1.6.5 什么是好的公益项目——“爱心包裹”？

资料来源：《社会创新蓝皮书》，王平、何增科，中国社会科学出版社，2012

1.6.5.1 项目简介

1、背景

贯彻落实胡锦涛总书记“积极传播慈善文化，不断创新募捐方式”。

2、理念

- （1）倡导“人人可公益”的现代公益理念；
- （2）搭建现代化公益慈善管理服务平台；
- （3）推动现代公益慈善体系建设。

3、项目内容

主题：“小包裹、大爱心”。

使命：搭建透明、便捷的公益参与平台，推动全民公益。

产品设计：

- （1）“爱心包裹”中的善品：学习和生活用品。根据受益对象以及需求的不同可变化配置；
- （2）全国统一善品和捐赠标准、捐赠办理流程。
- （3）中国邮政全国 3.6 万个包括捐赠站。
- （4）社会各界爱心人士通过附近的邮政网点选择捐赠对象、捐赠爱心包裹（一对一）。
- （5）捐赠者获得捐赠反馈服务以及工作报告。

1.6.5.2 项目受欢迎的主要因素

捐赠资金使用透明度高；捐款额度低、压力小；体验性强；捐赠点多，具有可信度（邮局）；简单易行。

1.6.5.3 项目创新

充分体现了“人人可公益”的现代公益理念，实现了公众参与公益模式的创新。这种模式的创新是通过“参与式的设计”、“资助内容的设计”、“收益对象的选择”、“合作渠道的选择”四个方面实现的。

1.6.5.4 对设计公益项目可借鉴处

1、好的公益项目一定能够有效整合社会资源。

倡导和实现了政府、企业以及民间组织的合作。发起：人民大会堂启动仪式，扶贫基金会、电影频道、新浪网共同发起，国务院扶贫办“指导单位”、全国工商联和国家体育总局体育彩票管理中心为“爱心支持单位”；共同主办单位：《新京报》、《南方都市报》、黑龙江电视台等 25 家媒体；捐赠渠道：中国邮政网点、百度“百付宝”等 5 个平台。

2、好的公益项目具有发展的可持续性。

“爱心包裹”项目《手册》定义了三种“捐赠标准”（1000 元家庭型温暖包/100 元学生型文具包/1000 元学校型体育包），各种费用清晰标注（包裹的采购费用以及包裹、回音卡、捐赠票据的邮资，项目推广与执行费）。项目设计中考虑了项目执行的成本费用，兼顾各方的付出和收获，确保项目可持续进行。

3、好的公益项目应当吸取科技和商业智慧。

运用现代社会营销（善因营销）手段，不仅宣传与产品的设计、包装非常精致，项目的开发到渠道建设都很到位，而且网络、管理信息系统和其他新技术的应用提高了项目的绩效。

思考题：

- （1）画出“爱心包裹”的商业模式。
- （2）对照福特项目设计理念，分析其项目设计。

1.6.6 理性、职业与爱心同等重要——烛光行动

原作：《北京晚报》，2014.12.30，满岩

一、概述

烛光行动：旨在针对改变边远贫困山村的教育问题的一个公益项目。

项目主要通过利用民间捐赠的专项基金，为边远贫困山区的村级中心小学完成以下问题：

- （1）健全齐备的师资力量（重点侧重于音乐、美术、体育、英语、计算机等学科）；
- （2）健全合理的配合机制（在国家教育体制的统筹下，为边远贫困山村学校做合理的人力资源支持）；

（3）完善长期的培训模式（由“烛光行动”出面，联系各大城市的先进小学，安排边远贫困山村教师进修）。

NGO（non-government organization）：指在特定法律系统下，不被视为政府部门的协会、社团、基金会、慈善信托、非营利公司或其他法人，不以营利为目的的非政府组织。

二、从感动到感召

“烛光行动”其前身是“父母公益心”。缘起 2012 年 11 月 17 日，贵州毕节 5 个流浪儿童闷死的垃圾桶的悲剧。发起人于奇文，2013 年 1 月 12 日，举办帮扶留守儿童的《让冬天不再寒冷》主题慈善晚宴，定为父母心公益创建日。

早期模式：一对一帮扶模式。发动志愿者，认领项目点儿童（干儿子，干女儿），定期组织志愿者看望孩子。

活动：

- （1）2013 年，11 次远征贵州，费用志愿者个人承担；
- （2）营养午餐食堂，总造价 35 万。慈善晚宴募款 8 万，其余 27 万由发起人勇哥个人承担。
- （3）黔西南最先进的网络教室与电子阅览室。捐赠全新电脑 74 台，每个课堂黑板——电子投影白板（北京小学的标配）。
- （4）社会儿童紧急救治。如邯郸火灾遗孤救治，自筹 60 余万，社会筹款 113 万。

问题：

- （1）看完山区孩子成本高。一次看望，一个成员 7、8 千，非每个志愿者可长期承受。
- （2）没有专职执行机构。志愿者承担，精力、物力、财力，累；
- （3）有些志愿者没有履行诺言。一般成员无法规模前往探望，有些一次未联系。给孩子心理带来不好的影响。

（4）一年，基本上没有给孩子带来改变，更多的是作为帮扶人自身的一种满足感。这样的帮扶有何意义？

（5）常见公益慈善活动画面：拉横幅，捐款人讲话，孩子们接受礼物，唱歌，念感谢信。（什么心情？）

反思：

- （1）草根公益机构该如何发展壮大？

(2) 山村的留守儿童们最需要什么？

(3) 如何去帮助更多的孩子？

决策：企业化模式的解决方案。

三、企业化模式的解决方案——父母心公益机构

1、公益事业要职业化

公益心定位：职业公益人组织。从父母心公益团队（民间公益团队）升华为父母心公益（职业公益人机构）

运营特点：

(1) 企业化的管理模式。靠待遇、人情和发展机会留人。“烛光教师”的收入在当地属于“白领级”。试用期，2400 元/月，入职 3000 元/月。教师有岗前培训，通过企业邮箱管理。

(2) 教师当地化。项目点县城以及周边招聘应届师范生以及有专长的非师范生。可在当地扎根，没有异地长期支教的孤独感。

(3) 专业化。配备当地缺乏的课程教师（英语、美术、音乐、体育、计算机、幼教等），不与国家抢资源。

(4) 职业规划。烛光教师甄选、培养、发展途径。

2、烛光教师的职业规划

烛光教师与公益组织签合同，最少签 6 年。6 年后，两个选择：（1）继续服务，续签；

（2）退出，给 3 个月薪资，写很好的推荐信。已和当地政府沟通，优先转为公办教师。

烛光教师绩效管理。评级：金、银、铜。“金级”，私校面试，年薪 10 万以上。“银级”，可推荐到私校。

预计：烛光教师年流失率不会超过 20%。

三、项目的经济效益

1、传统一对一模式

志愿者投入：350 人/校*200 元/月*12 月=70000 元/月/校

儿童收获：什么都没有

2、专业教师，音、美、体、外、计算机、幼教

基金会投入：

(1) 6 人/校*3000 元/月=18000 元/月。

(2) 烛光奖金，15000 元/月（学校原来的教师也发）

(3) 学校管理人员岗位津贴，校长 1000 元/月，副校长+教务主任+总务主任+少先队辅导员=500 元/人/月*4 人=2000 元/月。

(4) “再教育经费”——教师异地进修（烛光教师+公办教师），每学期 3~4 人，平均 4000 元。

以上合计：40000 元/月。

善款提留比例：10%

每月总投入=44000 元/月。

学校和儿童收获：

- (1) 全科教育；
- (2) 稳定、进步的教师队伍；
- (3) 不断完善的管理。

四、项目社会效益

中国社会福利基金会副秘书长缪瑞兰女士，考察项目点，惊喜，“基金会需要好的项目，这是 NGO 组织的特长。他们的触角敏锐，通常能找到好的项目。而且社会上各种类型的人才齐备，他们的设想常常带给我们活力。”

于奇文汽车加油，想自掏腰包，“不想把好不容易筹到的钱用到这上面，要用到孩子身上”。

缪瑞兰，“开发票，写上福基会的全称。因调查所发生的费用，应当全部纳入办公经费。”

“一定要这样做才规范。规范管理的好处，是让更多的人信任和参与。不是钱多钱少的问题。如果都象老于那样，很多没有什么钱的人，可能心理上觉得受到歧视。而让更多的人参与到公益慈善事业中来，才是我们的目标。”

思考题：

- (1) 画出本项目的业务模式。
- (2) 此项目的目标是什么？是社会问题吗？
- (3) 该项目模式可复制？可推广吗？如何分析项目的可持续性。

2. 项目管理工具

2.1 项目建议书/策划书/立项书/任务书

2.1.1 扶贫基金会项目建议书

表 2-1 扶贫基金会项目建议书主要内容

新长城成才基金项目建议书
一、项目背景和需求分析（200 字以上）
二、项目意义（100 字以上）
三、项目目标
四、项目可行性分析（200 字以上）
五、项目特色与创新性（200 字以上）
六、项目内容和时间安排
七、项目预期风险及预防方案
八、项目管理办法（200 字以上）
九、项目监测办法（100 字以上）
十、项目评估办法（200 字以上）

2.1.2 何进：如何申请国际项目基金——项目建议书的编写和项目管理

何进，福特基金会文化项目官员。

资料来源：百度文库，“福特基金会项目官员何进——基金会资助理念”

如何准备项目建议书

- ✓ 项目是什么？
- ✓ 项目做什么？
 - 解决问题；

■ 提高能力。

项目建议书主要内容

福特基金会的项目建议书没有标准格式，只有必须涵盖的内容，参见表 2-2。

表 2-2 福特基金会项目建议书主要内容

福特基金项目建议书（要点）
<p>一、项目背景和需求分析</p> <p>✓ 为什么要做项目？（提出问题）</p>
<p>二、项目目标</p> <p>✓ 长远目标（宏观、综合、动态）；</p> <p>✓ 近期目标（具体、阶段性、可实现性）</p> <p>-可以有一个以上，但不要太多；</p> <p>-时间 1~3 年；</p> <p>-突出重点，分清一个指头与九个指头的关系。</p>
<p>三、组织结构</p> <p>✓ 如何从组织的角度保证项目的实施；</p> <p>✓ 不仅是人力，而且是机制上的保证；</p> <p>✓ 广泛的参与，纵向与横向部门的支持；</p> <p>✓ 全过程的参与，从立项到评估。</p>
<p>四、项目活动安排（与近期目标对应）</p> <p>✓ 内容、负责人、时间、地点、人数、成本</p>
<p>五、项目成功指标（与近期目标对应）</p> <p>✓ 尽可能量化，以便检查、检测；</p> <p>✓ 尽量具体；</p> <p>✓ 不要承诺做不到的事情。</p>
<p>六、项目预算（分成几大类描述）</p> <p>✓ 顾问（中国、国际）；</p> <p>✓ 研讨会；</p> <p>✓ 设备；</p> <p>✓ 交通。</p>
<p>七、行动计划（协调各项活动）</p> <p>✓ 按月规划；</p> <p>✓ 每个活动一行</p>

2.2 项目管理工具应用案例

以一个扶贫款发放项目为背景。

2013 年春季，YN 省发生大旱，农村民众的生活困顿。

祖籍 YN 省的企业 S 的家族成员，捐资为农村灾民解决生活问题。S 资金捐给国际资助型基金 A，A 基金会委托国内运作型基金 F 执行。该项目在案例中称为 S 项目。

S 家族对捐赠款使用要求：（1）统一标准，按人数发放到受灾最重的最贫困的农户手中。（2）三代内直系亲属有在乡以上政府机关任职或在国有企业工作的，不能成为资助对象。

该项目执行 2013 年 03 月 10 日开始执行，3 月 29 日，网络报料，有项目点出现以下问题：

（1）项目点 K，亲属在政府机关工作的村民拿到了资助，而最贫困的反而没有拿到。（2）村委会截流了大部分善款；（3）项目执行者 T 和县政府官员驾豪车，在当地最高档酒店狂欢。

F 基金会在得到消息 2 日内查明，（1）项目点 K 审批资源不严格，没有到村庄实地落实，二是按照村、乡上报材料发放善款。已经追回善款，重新统计分发，并机构内通报批评项目团队。（2）M 村委会截流 30% 的善款作为村发展基金，村民委员会通过。但不符合捐赠人意象，已经沟通说服，村委会返还截流款。（3）项目执行者 T 是志愿者，本人是企业家，宴请的县府官员是他的同学。豪车是 T 的自备车，并无偿提供给项目组使用。宴请费用 T 全部承担，未从项目中报销。T 未在项目中领取志愿者补助，还为所服务的村庄捐赠了 5 口水井。但 T 的宴请行为时机确实不当，已经沟通，T 表示歉意，并在网上著文说明原委。

（4）F 基金会已经在基金会同通报上述三件事的处理情况，并重申项目纪律，要求对志愿者加强培训。

F 基金会已经将上述三事的处理情况向 A 基金会汇报。但网上舆情没有明显好转，S 家族仍然心存疑虑，暂停善款拨付。网络舆情以及 S 家族的言行，对 F 基金会产生了非常不利的影响。在此情况下，F 基金会和 A 基金会决定联合开展危机公关。

2.2.1 项目组成员表

01 项目组成员表 Project Team Directory



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

一、项目基本情况							
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目			项目编号	S1301		
制作人	张山			审核人	李斯		
项目经理	张山			制作日期	2013-04-09		
二、项目组成员							
成员姓名	项目角色	组织部门	项目职责	项目起止日期	投入额度 工作量	联系电话	主管经理
李斯	项目发起人 Sponsor	A 基金会项目 部	赞助并监 督项目				
张山	项目经理	F 基金会发 展部	负责总体				
赵一凡	项目核心 成员	F 基金会项 目部	协调项目 点考察				
王婧	项目核心 成员	F 基金会发 展部	公共关系				
钱丽	项目核心 成员	F 基金会财 务部	考察资料				
刘顺	项目非核 心成员	F 基金会行 政部	行政支持				
孙琪	项目其他 成员	A 基金会公 关部	公共关系				
签字：				日期：			
项目发起人	(李斯)						
项目经理	(张山)						

2.2.2 项目策划/任务书

02 项目策划/任务书 Project Plan / Charter			
一、项目基本情况			
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目	项目编号	S1301
制作人	张山	审核人	李斯
项目经理	张山	制作日期	2013-04-09
二、项目概述			
1. 项目背景与目的（所有项目均起源于某个商业问题或社会问题，该部分简要描述这些问题）			
<p>项目背景： A 基金会是本基金会 F 的重要资助人，是机构的战略合作伙伴。2013 年 03 月 07 日，F 我基金会中标了 A 基金会的扶贫型项目 S 项目。该项目于 2013 年 03 月 10 日开始实施。3 月 29 日，网络上开始出现了一些对项目批评的声音：（1）扶贫对象没有按照标准执行筛选，有些是村子中的富裕户，或是村干部。（2）有些地方扶贫款没有足额下发到名单上的农户手中；（3）有些项目组的志愿者在豪华酒店消费。F 基金会内部已经调查处理上述情况，并与 A 基金会沟通。这些消息引起了 A 基金会以及 S 项目主要资助人对我基金会管理能力的质疑，对后续资金的拨付持观望态度。</p> <p>目的： 澄清传言，危机处理，重建 A 基金会对我基金会的信心，获得后续拨款，强化持续合作信心。</p>			
2. 项目目标（可交付产品/服务的特征以及特征的主要描述，质量目标、工期目标、费用目标等的描述）			
在 2013 年 05 月 01 前，邀请 A 基金会的项目主管和 S 项目的主要资助人到我基金会以及传言中的项目点考察，打消 A 基金会以及 S 项目主要资助人对我基金会管理能力的怀疑，并向媒体公布考察报告，增强基金会的公信力。项目预算 6 万。			
三、项目里程碑计划（包含里程碑的时间和成果）			
4 月 7 日 成立项目组	4 月 10 日 干系人 项目计划	4 月 15 日 邀请函	4 月 20 日 考察点
			4 月 22 日 考察计划
			4 月 23 日 汇报资料
			4 月 28 日 资源就绪
		5 月 7 日 资助人 释疑	5 月 10 日 媒体沟
			5 月 12 日 项目后 评估
			
四、评价标准（说明项目在何种情况下将被接受）			
<p>（1）S 项目主要资助人、战略传播伙伴参加考察，考察活动如期成行（5 月 8 日前）；</p> <p>（2）考察期间无内容失误（如无理事会成员和秘书长接待，项目点无法考察等），后勤失误不反复出现，能保证项目在预期时间内实施；</p> <p>（3）考察人消除疑虑，认可 F 基金会的理念和管理能力（有明确的正面反馈意见），支持 S 项目继续实施，拨付后续资金。</p> <p>（4）考察费用不超过预算（6 万元）。</p> <p>若以上各项处理，则项目成功。</p>			
五、项目假定与约束条件（说明项目的主要假设条件和限制条件）			
<p>假定：（1）A 基金会项目负责人、S 项目主要资助人和战略传播伙伴能成行；（2）F 机构落实内外部考察资源。</p> <p>约束：（1）考察必须在 5 月 10 日前完成；（2）F 基金会至少安排一位机构负责人接待；（3）在北京的住宿酒店 5 星以下，距机构 15 公里内；（4）项目点住宿在县城一流酒店。</p>			
六、项目主要利益干系人（包括项目赞助人、客户/受益人、项目经理、项目组			



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

成员、政府/社区、高管、职能部门主管、供应商等干系人)			
姓名	类别	部门	职务
李斯	项目发起人	A 基金会项目部	项目官员
张山	项目经理	F 基金会发展部	项目官员
赵一凡	项目核心成员	F 基金会项目部	项目官员
王婧	项目核心成员	F 基金会发展部	公关官员
钱丽	项目核心成员	F 基金会财务部	财务主管
刘顺	项目非核心成员	F 基金会行政部	行政助理
孙琪	项目其他成员	A 基金会公关部	客户官员

2.2.3 WBS

表

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！



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

03 WBS 表 Project WBS

一、项目基本情况

项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目	项目编号	S1301
制作人	张山	审核人	李斯
项目经理	张山	制作日期	2013-04-09

二、工作结构分解 WBS (R-负责 responsible; As-辅助 assist; I-通知 Informed; Ap- 审批 to approve)

目标 Target	任务名称 Task	包含活动	工时 估算 (天)	人力 资源 估算	其他 资源	费用 估算	工期	成员 1 张山	成员 2 赵一凡	成员 3 王婧	成员 4 钱丽	成员 5 刘顺	成员 6 李斯	成员 7 孙琪
1 任务书/ 立项书	1.1 确认考察目标、内容、 方式、对象等	1.1.1 与 A 基金会沟通考察目标、内容	2	1			2	I	I	R	I	I	Ap	As
		1.1.2 与项目点沟通考察事项	3	3			3	Ap	R	As	I	I	I	I
		1.1.3 与媒体沟通	2	2			2	Ap	As	R	As	I	I	I
		1.1.4 统一基金会危机公关意识	0.5	1			1	R	As	As	I	I	I	I
	1.2 编写项目策划书		2	1			2	R	As	As	As	I	I	I
2 邀请函	2.1 邀请关键项目干系人	2.1.1 邀请 A 基金会项目主管以及 S 项目主要资助人	1	1			1	I	I	R	I	I	Ap	As
		2.1.2 邀请媒体	2	1			2	Ap	I	R	I	I	I	I
		2.1.3 邀请项目点县、乡政府干部	2	1			2	R	As	As	I	I	I	I
		2.1.4 邀请项目点农户	2	1	志愿 者 10	2000	2	Ap	R	As	I	I	I	I
	2.2 沟通行程		1	1			1	Ap	As	R	I	I	Ap	As
2.3 确认行程		1	1			1	Ap	As	R	I	I	Ap	As	
3 资源清单	3.1 落实基金会接待资源	3.1.1 安排基金会董事会、监事会接	0.5	1			1	R	I	As	I	I	Ap	As



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

	待资源													
	3.1.2 安排基金会管理层接待资源	0.5	1			1	R	I	As	I	I	Ap	As	
	3.1.3 安排项目部、财务部汇报人员	0.5	1			1	Ap	I	As	R	I	I	I	
	3.3 落实可考察项目点与农户		2	2			2	Ap	R	As	I	I	I	I
	3.2 落实项目点接待资源	3.2.1 安排项目点接待资源	2	1			2	Ap	R	As	I	I	I	I
		3.2.2 安排项目点志愿者代表	2	1			2	Ap	R	As	I	I	I	I
4 后勤资源清单	4.1 预定机票	0.5	1	8 张	12000	1	Ap	I	R	I	As	I	I	
	4.2 预定酒店	0.5	1	标准 7 间	15000	1	Ap	I	R	I	As	I	I	
	4.3 预定车辆	0.5	1	2 车*7 天	7000	1	Ap	I	R	I	As	I	I	
	4.4 预定用餐	0.5	1		21000	1	Ap	I	R	I	As	I	I	
	4.5 会务与资料费等	0.5	2		3000		Ap	I	I	R	As	I	I	
5 项目点考察行程表	5.1 考察基金会	1	5			1	R	As	As	I	I	I	I	
	5.2 考察项目点	5	2			5	R	As	As	I	I	I	I	
	5.3 考察后沟通	1	5			1	R	As	As	I	I	I	I	
6 项目报告	6.1 考察问题处理	3	5			2	R	As	As	I	I	I	I	
	6.2 编写考察报告	2	1			3	R	As	As	As	I	I	I	
	6.3 A 基金会考察效果反馈	1	1			1	I	I	R	I	I	R	As	
	6.4 传媒沟通与信息发布	1	1			1	Ap	I	R	As	As	Ap	As	
	6.5 提交项目总结报告	2	2			2	R	As	As	As	I	I	I	
7 项目管理	实施项目管理与控制	1	1			1	R	As	As	As	As	Ap	As	



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

2.2.4 项目进度表

04 项目进度表 Project Schedule								
一、项目基本情况								
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目			项目编号	S1301			
制作人	张山			审核人	李斯			
项目经理	张山			制作日期	2013-04-09			
二、项目进度表								
周	0	1	2	3	4	5	责任人	重要里程碑
开始	07/04	08/04~14/04	15/04~21/04	22/04~28/04	29/04~05/05	05/06~12/05		
开工会								4月7日 成立项目 组
阶段 1 项目立项								
1.1.1 与 A 基金会沟通考察目标、内容							王婧	4月10日提交
1.1.2 与项目点沟通考察事项							王婧	外部关键干系人沟通报告
1.1.3 与媒体沟通							王婧	
1.1.4 统一基金会危机公关意识							张山	
1.2 编写项目策划书与管理计划							张山	4月10日提交



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

							项目计划
阶段 2 邀请关键干系人							
2.1.1 邀请 A 基金会项目主管以及 S 项目主要资助人						王媪	4月15日发正式邀请函； 4月20日前提供名单等资料
2.1.2 邀请媒体						王媪	
2.1.3 邀请项目点县、乡政府干部						张山	
2.1.4 邀请项目点农户						赵一凡	
2.2 沟通行程						王媪	4月22日
2.3 确认行程						王媪	确认行程表
阶段 3 落实考察资源							
3.1.1 安排基金会董事会、监事会接待资源						张山	4月23日验收汇报材料
3.1.2 安排基金会管理层接待资源						张山	
3.1.3 安排项目部、财务部汇报人员						王媪	
3.1.3 落实可考察项目点与农户						赵一凡	
3.2.1 安排项目点接待资源						赵一凡	



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

3.2.2 安排项目点志愿者代表							
阶段 4 落实后勤资源							
4.1 预定机票						王婧	4月28日验收资源
4.2 预定酒店						王婧	
4.3 预定车辆						王婧	
4.4 预定用餐						王婧	
4.5 会务与资料等						钱丽	
阶段 5 考察 S 项目							
5.1 考察基金会						张山	5月7日 资助人 沟通会
5.2 考察项目点						张山	
5.3 考察后沟通						张山	
阶段 6 项目收尾							
6.1 考察问题处理						张山	5月10日媒体沟通会
6.2 编写考察报告						张山	
6.3 A 基金会考察效果反馈						王婧	
6.4 传媒沟通与信息发布						王婧	
6.5 提交项目总结报告						张山	5月12日项目后评估
7 项目整合管理						张山	

2.2.5 项目风险管理表

05 项目风险管理表 Project Risk Management							
一、项目基本情况							
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目			项目编号	S1301		
制作人	张山			审核人	李斯		
项目经理	张山			制作日期	2013-04-09		
二、项目风险管理							
风险发生概率的判断准则							
高风险：> 60%发生风险的可能性							
中风险：30~60%发生风险的可能性							
低风险：< 30%发生风险的可能性							
序号	风险描述	发生概率	影响程度	风险等级	风险响应计划	责任人	开放/关闭
1	最大额捐助人没有考察意愿	低	极大	高	拜访重要捐助人，做好关系铺垫	王媵	开放
2	基金会理事长、监事临时有其他重要事宜	中	大	高	联系好备选理事、监事	张山	开放
3	考察点地质灾害	低	中	中	志愿者提前准备资料	赵一凡	开放
4	考察效果不佳	低	极大	高	交流材料严格审核，人员选精通业务的	张山	开放
5	后勤安排出现细小失误	高	小	中	挑选经验丰富的接待员，逐条落实后勤资源	王媵	开放
6							

2.2.6 项目沟通计划表

Project Communication Plan					
一、项目基本情况					
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目		项目编号	S1301	
制作人	张山		审核人	李斯	
项目经理	张山		制作日期	2013-04-09	
二、项目沟通计划					
序号	项目干系人	所需信息	频率	方法	责任人
1	Sponsor 李斯	总体进展	每天	电话/Email	张山
2	项目核心成员	关键进展	每两日	电话/Email	张山
3	项目所有成员	总体进展	每周	会议纪要/状态报告	张山
4					

本报告版权归北京惠泽人中心所有，请勿用于商业用途。

2.2.7 项目会议纪要

07 项目会议纪要 Project Meeting Minutes			
会议名称： S 项目捐助人考察基金会与项目（2013 年-04 月 20 日）			
一、基本信息			
会议名称	S 项目捐助人考察基金会与项目 准备工作通报（电话会议）	召集人	张山
会议日期	2012-04-30	会议地点	16: 00
开始时间	基金会会议室	持续时间	1: 30
记录人	王婧	审核人	张山
二、会议目标（简要说明会议的目标，包括期望达到的结果）			
各项资源的负责人汇报资源的落实情况，以确认考察的前期准备就绪，可以进入考察实施阶段			
三、参加人员（列出参加会议的人员，他/她在项目中的头衔或角色）			
张山：项目经理 王婧：项目助理 赵一凡：项目助理			
四、发放材料（列出会议中所讨论项目的材料）			
(1)项目进展报告;(2)考察行程表初稿；（3）外部项目干系人背景资料。			
五、发言记录（记录发言人的观点、意见、建议等）			
六、会议决议（说明会议结论）			
考察前期准备工作按进度进行，批准行程表，分发给相关方。项目点志愿者和村民继续沟通对项目的认知和意愿。			
七、会议纪要发放范围			
报送： （主管领导）秘书长			
主送： 项目主全体成员			
抄送： （相关联的职能部门或支持性机构）发展部，财务部，项目部			

填表说明：会议记录人将原始的会议记录整理之后，填写该表格，经主管领导审核之后再发放给相关人员。

2.2.8 项目状态报告表

08 项目状态报告表 Project Executing			
一、项目基本情况			
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目	项目编号	S1301
制作人	张山	审核人	李斯
项目经理	张山	制作日期	2013-04-26
当前状态	<input type="checkbox"/> 按计划	<input type="checkbox"/> 提前	<input type="checkbox"/> 落后计划
二、当前任务状态（简要描述任务进展情况）			
关键任务	状态指示	状态描述	
邀请项目干系人	<input checked="" type="checkbox"/>	资助人、项目点受益人已经接受邀请	
落实资源	<input checked="" type="checkbox"/>	基金会理事长、秘书长均确认，会计师事务所人员待定	
预定后勤资源	<input checked="" type="checkbox"/>	后勤资源均已落实	
三、本周期内的主要活动（对本周期内的主要交付物进行总结）			
汇报材料应准备就绪，后勤资源已落实。			
四、下一个回报周期内的活动计划（描述活动需要与项目计划和 WBS 相对应）			
实施基金会和项目点考察。			
五、财务状况			
未超出预算			
六、上期遗留问题的处理（说明上一个回报周期内问题的处理意见和处理结果）			
同意更换会计师事务所，并提出了新的候选名单；报料媒体尽量联系参与考察人员			
七、本周期问题与求助（说明本次汇报周期内需要解决的问题和寻求的帮助）			
无			

2.2.9 项目变更管理表

09 项目变更管理表 Change Control						
一、项目基本情况						
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目			项目编号	S1301	
制作人	张山			审核人	李斯	
项目经理	张山			制作日期	2013-04-29	
当前状态	<input type="checkbox"/> 按计划		<input type="checkbox"/> 提前		<input type="checkbox"/> 落后计划	
二、历史变更记录（按时间记录以往的每一次变更情况）						
序号	变更时间	涉及项目任务	变更要点	变更理由	申请人	审批人
1	2013-04-20	资源落实	理事长改为监事	理事长出国	张山	李斯
2	2013-04-20	考察实施	项目点K志愿者改为李志	原定志愿者张珊机构出差	赵一凡	张山
3						
三、请求变更信息（建议的变更描述以及参考资料）						
1、申请变更的内容： 将媒体发布会会址由**大厦改为**会议中心						
2、申请变更的原因： **大厦将举办重要会议，场地被占用。						
四、影响分析						
受影响的基准计划	1、进度计划		2、费用计划		3、资源计划	
是否需要成本/进度影响分析			<input type="checkbox"/> 是		<input checked="" type="checkbox"/> 否	
对成本的影响	无					
对进度的影响	无					
对资源的影响	无					
变更程度分类	<input type="checkbox"/> 高		<input type="checkbox"/> 中		<input checked="" type="checkbox"/> 低	
若不变更有何影响？	无实施场地，必须变更					
申请人签字	王端（手写签字）			申请日期	2013-04-28	
五、审批结果						
审批意见	同意更换会址为**会议中心		审批人签字	张山	日期	2013-04-29

2.2.10 项目总结

10 项目总结 Project Overviews					
一、项目基本情况					
项目名称	S 项目捐助人考察基金会与项目			项目编号	S1301
制作人	张山			审核人	李斯
项目经理	张山			制作日期	2013-05-10
二、项目完成情况总结					
1、时间总结					
开始时间	2013-04-08	计划完成时间	2013-05-12	实际完成时间	2013-05-15
时间差异分析：考察和发布会均按期完成，项目后评估延迟到 2013-05-14					
2、成本总结					
计划费用	¥60,000		实际费用	¥52,000	
成本差异分析：					
(1) 发布会地址由合作伙伴赞助；(2) 县城酒店比预期价格低。					
3、交付结果总结					
计划交付结果					
在 2013 年 5 月 8 日前邀请 A 基金会和 S 项目主要资助人到 F 基金会以及 S 项目点考察，消除对 F 基金会疑虑，继续支持 S 项目					
实际交付结果					
在 2013 年 5 月 1 日~5 月 7 日，A 基金会和 S 项目主要资助人到 F 基金会以及 S 项目点考察，消除对 F 基金会疑虑，同意继续支持 S 项目，在 5 月 13 日前与 A 基金会签订变更的项目管理协议。					
未交付结果					
无					
交付结果（差异）分析					
不涉及					
三、项目经验、教训总结					
经验					
(1) 项目计划完整，项目组成员配备合理，项目责任清晰，进度设置合理；					
(2) 项目沟通计划合理，实施顺畅，机构高层大力支持，相关职能部门有力配合；					
(3) 项目点志愿者团队出色，风险处置得当。					
教训					
(1) 与村民和项目点政府沟通应更加细致，充分了解当地政治、文化、宗教、习俗等。					
(2) F 基金会强化危机管理和项目后评估，内部加强项目执行的协调、配合。					
项目负责人	签字			日期	
项目发起人	(李斯)				
项目经理	(张山)				

2.3 WBS 表辨析

图 2-1 是培训课程的分解结构的示例（由一组产品构成的），该图中有些错误，指出图中的错误（虚线标注框所指），并给出改正的方法。

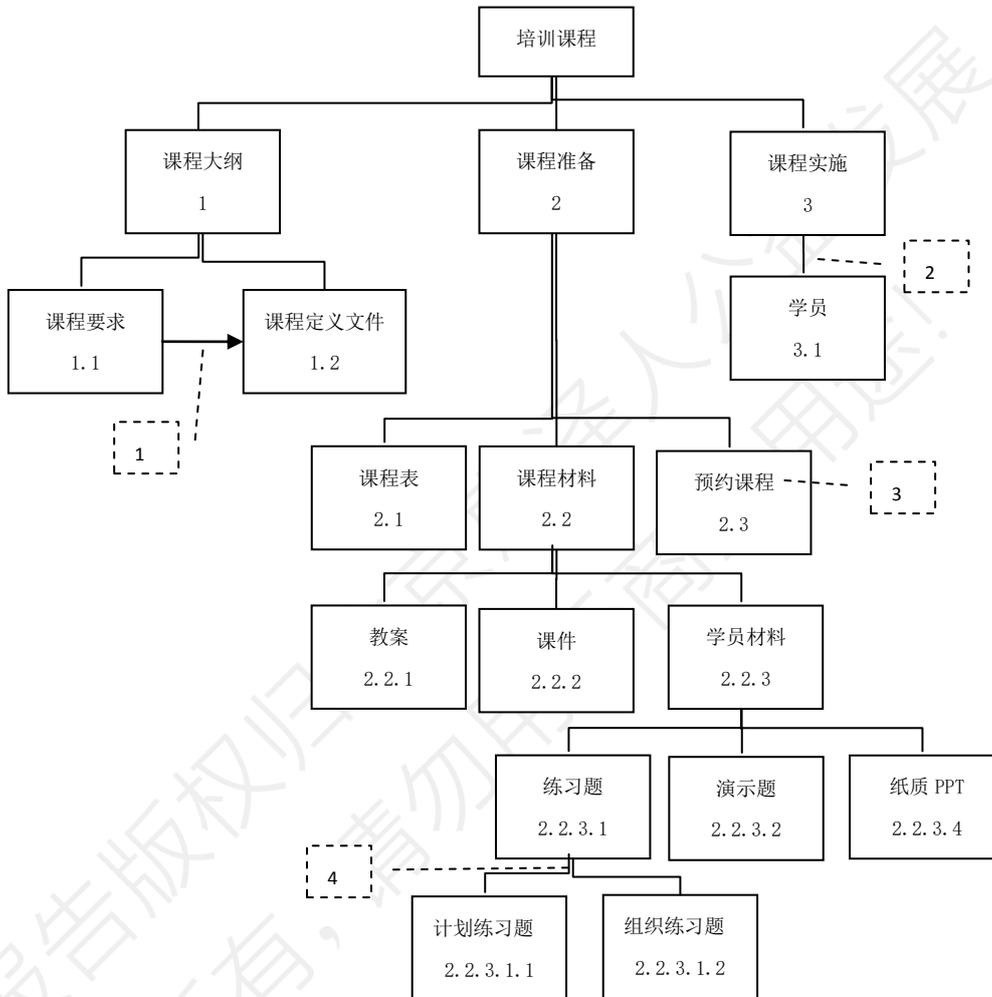


图 2-1 由一组产品构成的培训课程（错误的分解）

2.4 全面的项目管理工作总结报告

资料来源：《项目管理理论、方法与实践——通向成功项目的快捷之路》，程铁信等，中国电力出版社。

项目总结报告	
一、项目信息 提供关于项目名称、客户名称、项目经理以及项目发起人等方面的一般信息	
项目名称	客户名称
项目经理	文件起草人
项目发起人	日期
二、项目背景与要求 提供有关项目背景、目标、项目方案等方面的信息	
三、项目总结 从完成项目的进度、成本、质量、团队管理、客户关系等方面进行评价	
完成了项目的哪些交付成果？	没有完成的工作是哪些？原因是什么？
对项目的总体评价	
进度方面评价： 项目的实际进展与计划进度如何？ 哪些方面的工作本来应该多花些时间？ 在进度上发生了哪些变化？ 我们用了哪些进度控制方法？	
成本方面评价： 项目实际成本与计划预算相比如何？ 哪些方面的工作本来应该多花些资金？ 预算怎样才能做得更准确些？	
质量方面评价： 项目的质量符合客户的具体要求吗？ 在质量方面发生了哪些问题？是怎样处理的？ 客户对项目的质量要求发生了哪些变更？ 客户对项目的最终移交成果是否满意？ 以后如何更好地理解客户的质量要求？	

<p>人员管理与团队建设方面的评价：</p> <p>小组成员是否理解他们的角色？</p> <p>是否存在有人工作分配过重或过轻的情况？</p> <p>成员之间的协作情况如何？角色分配是否合适？</p> <p>运用的激励、领导方式、监督方式是否有效？</p> <p>小组成员在哪些方面得到了锻炼和成长？</p>	
<p>沟通交流方面的评价：</p> <p>小组成员对项目的目标、客户要求是否有充分的了解？</p> <p>成员是否迅速地交流自己遇到的问题？</p> <p>有没有利益相关者在沟通交流中被忽略？</p> <p>今后的项目在交流沟通上可做哪些改进？</p>	
<p>技术与方法评价：</p> <p>该项目运用了哪些新技术？它们如何促使项目的成功？</p> <p>项目跟踪与控制的方法是否发挥了作用？</p> <p>什么样的改进可能有用？</p>	
<p>客户关系评价：</p> <p>项目运用了哪些客户关系管理的方法？其效果如何？</p> <p>客户的反馈与抱怨是如何被管理的？</p> <p>采取了哪些增强客户满意度的措施？</p>	
<p>合同管理评价：</p> <p>合同前期招标、谈判方面积累了哪些成功的做法？</p> <p>合同履行过程中的冲突是如何得到处理的？</p> <p>与合同方打交道方面积累了哪些经验？</p> <p>合同方的职能履行得如何？如何改进？</p>	
<p>经验教训：</p> <p>该项目有哪些成功的经验？有哪些失败的教训？</p> <p>如果有机会重新做这个项目，应该怎样去做？</p>	
<p>发起人意见：</p> <p style="text-align: right;">签名： _____ 日期： _____ *</p>	

2.5 编制项目管理流程图

2.5.1 流程与流程图

资料来源：《项目管理流程设计与工作标准》，孙宗虎等，人民邮电出版社，2007。

组织项目化管理以及单个项目管理中的一个很工作就是要进行流程管理（Process Management），至少可以以下四方面的收益：

- （1）标准化。为项目管理提供标准化的流程设计与工作标准；
- （2）流程化。为项目管理/运作提供规范化的工作程序和量化标准；
- （3）工具化。为项目管理者提供工作基础（模板和样表范例）；
- （4）实务化。为管理者提供加强执行能力和效率的方案。

在项目管理中流程图可以分为两类，业务流程图和管理流程图。业务流程图描述了工作的“程序”，即在一项工作中，先做什么，后做什么。管理流程图不仅表明了工作的先后顺序，还指定工作的责任人。因此管理流程图将工作关系以及工作责任人/团队之间的相互工作关系一目了然地表现出来了。管理流程图又称“跨职能流程图”。

本材料的业务流程图（程序）都是用 MS word 或 WPS 的绘图软件绘制的，但跨职能流程图（管理流程图）都是用 MS 的 Visio 软件绘制的。

项目管理中不需要所有的工作都编制流程，应当重点选择地位重要的、绩效表现低下的、可落实的。流程设计时先应当由团队讨论目标和关键成功因素，得到一致认可后才有实施的保障和效益。

“矩阵式流程图”是国际上通用的一种流程图形式。这种流程图分成纵向、横向两个方向，纵向表示工作的先后顺序，横向表示承担该工作的部门/职位，如图 2-3 所示。也可以转 90 度，横向表示工作的先后顺序，纵向表示承担该工作的部门/职位。根据版面布局要求设计就可以，不会影响逻辑关系的描述。

流程图中使用的符号是有规范的，应当使用规定的符号，便于达成一致认知。图 2-2 是项目管理流程绘制中最常用的符号的说明。

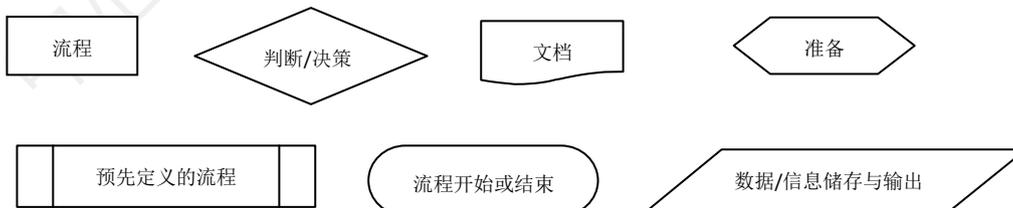


图 2-2 常用流程图符号说明

2.5.2 项目周期管理工作流程图

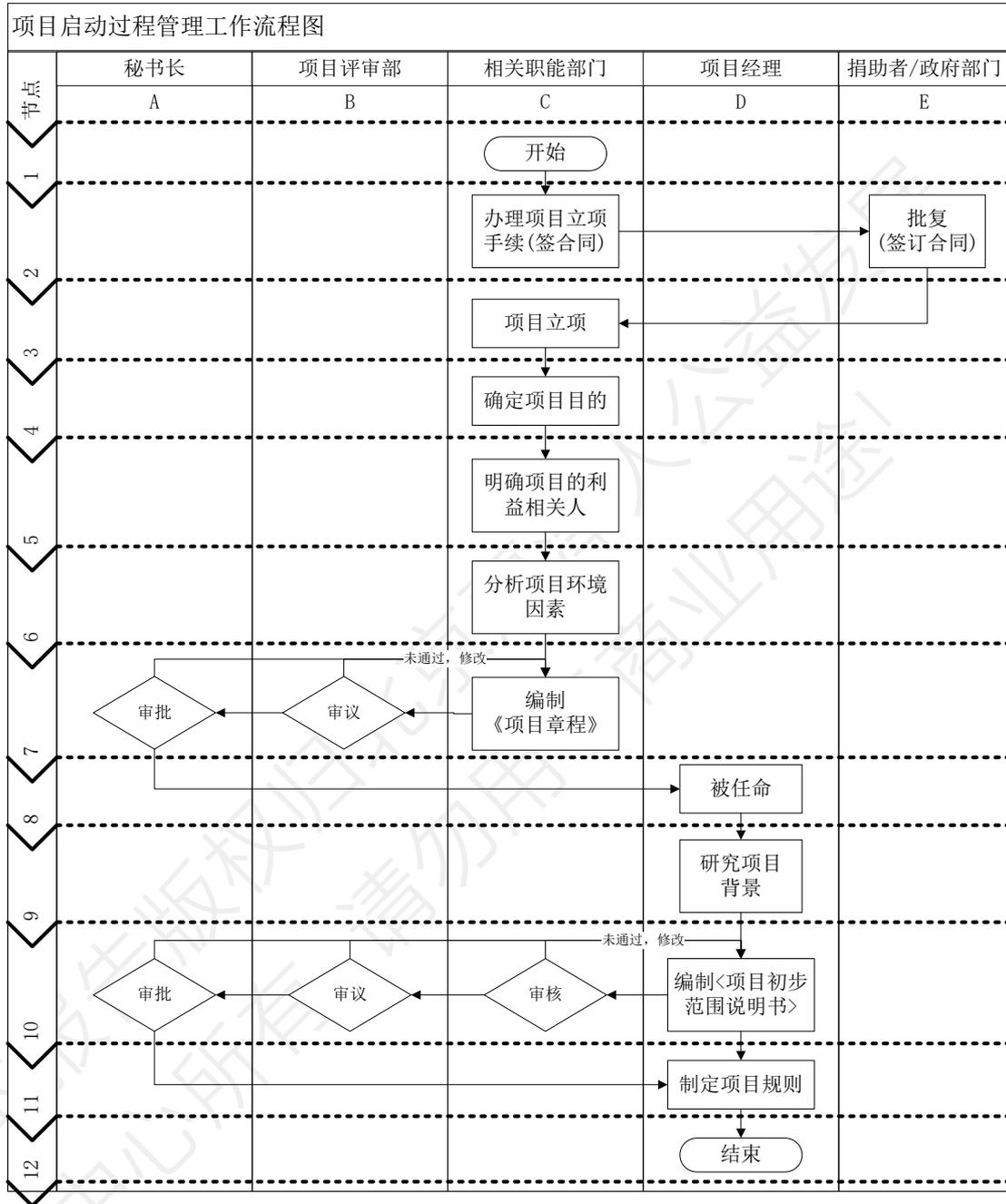


图 2-3 项目启动管理流程图（跨职能图）

对项目启动管理过程流程图的进一步说明见表 2-3。

表 2-3 项目启动管理过程管理工作标准

任务名称	节点	任务程序、重点及标准	时限	相关文档
项目	C2	程序	根据实际	1. 《立项建议书》

审批 立项	E2	相关职能部门根据组织发展需要，经过可行性分析		2. 立项申请时需要的各项资料： 3. 《项目合作合同》
	C3	提出项目立项，本机构内部立项，或投标，或与资助机构/赞助人达成合作协议，达成共识后签订《项目合作合同》		
		资助机构批准后，组织正式立项，进入项目启动阶段	根据实际情况	
		重点		
		项目立项审批		
		标准		
		国标或资助机构的规范		
编制 《项目 章程》	C4	程序		《项目章程》
	C5	进一步明确项目目的（为什么）、项目目标	根据实际情况	
	C6	辨识利益相关者	根据实际情况	
	C7	分析组织的内外部环境、项目的内外部环境，明确	根据实际情况	
	B7	项目实施的环境因素		
	A7	根据《项目可行性报告》、《项目合作合同》、环境分析结果等编制《项目章程》，主要内容包括：项目经理、项目理由与目的、项目干系人、初步项目成本估算、初步进度估算等	根据实际情况	
		重点		
		进一步分析项目与确定《项目章程》		
		标准		
		从实际出发编制项目章程，及时、准确		
任命 项目 经理	D8	程序		1. 《项目章程》 2. 《项目经理任命书》
		项目部主管任命项目经理		
		项目经理取得《任命书》之后，开始全面负责项目管理工作		
		重点		
		任命项目经理		
		标准		
		按照组织程序		
编制 《项目 初步范 围说明 书》	D9	程序		《项目初步范围说明书》
	D10	项目经理分析项目背景、环境因素、资助机构要求、	根据实际情况	
	C10	组织内外部环境等		
	B10	进一步了解项目内容，编制《项目范围初步说明书》，主要因素：假设约束、风险、干系人、范围、可交付物、初步进度计划、初步成本估算等	根据实际情况	
	A10	上报项目部审核，交秘书长审批	根据实际情况	
		重点		
		编制《项目初步范围说明书》		
		标准		



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

		依据组织关于项目管理的相关规定		
制定 项目 规则	D11	程序		项目规则
		项目规则包括项目的验收标准和项目边界，要清楚说明项目中哪些事该做、哪些事项不该做，明确责任范围	根据实际	
		重点		
		指定与确认项目规则		
		标准		
		清晰、明确		

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！

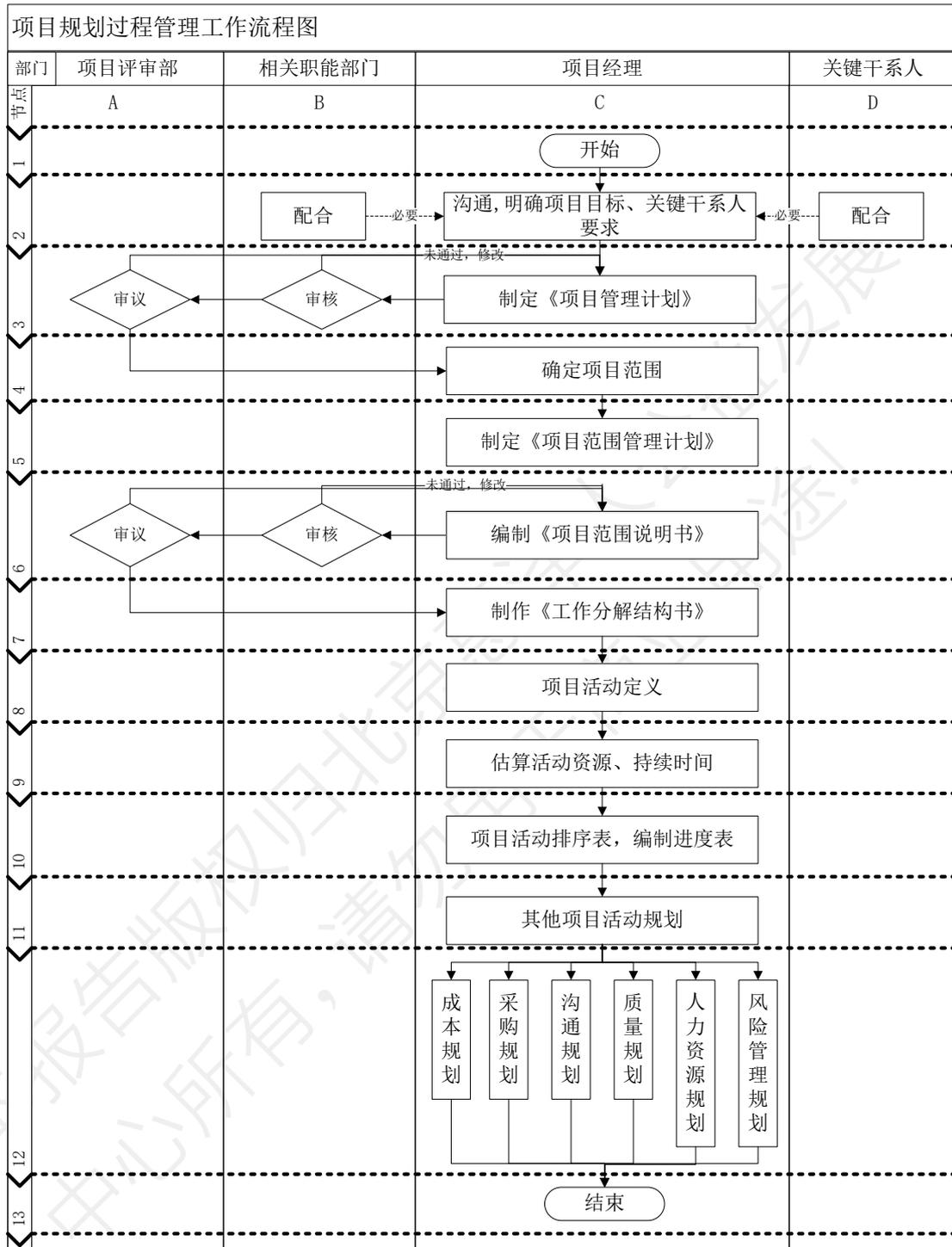


图 2-4 项目规划过程流程图

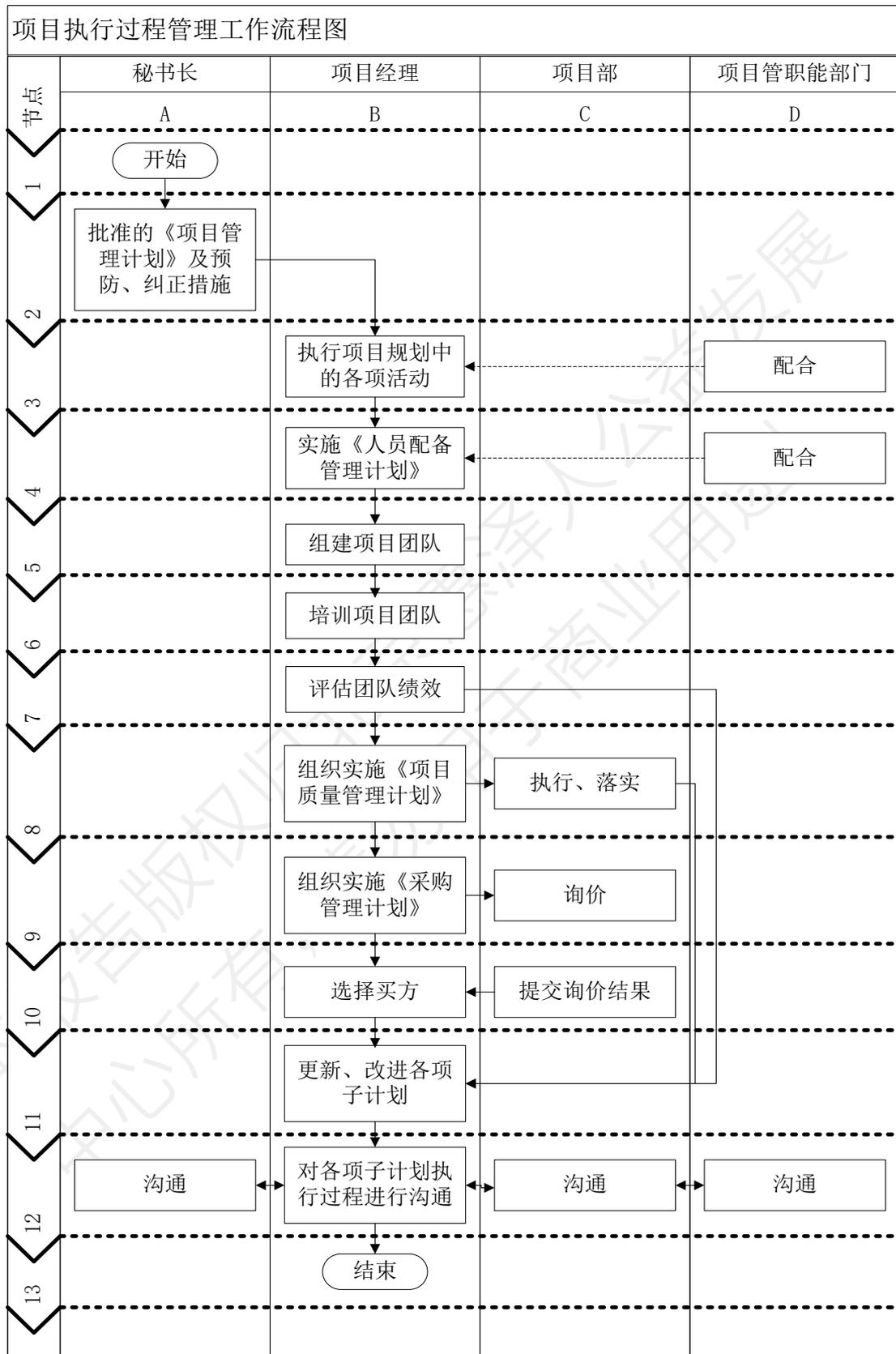


图 2-5 项目执行过程流程图

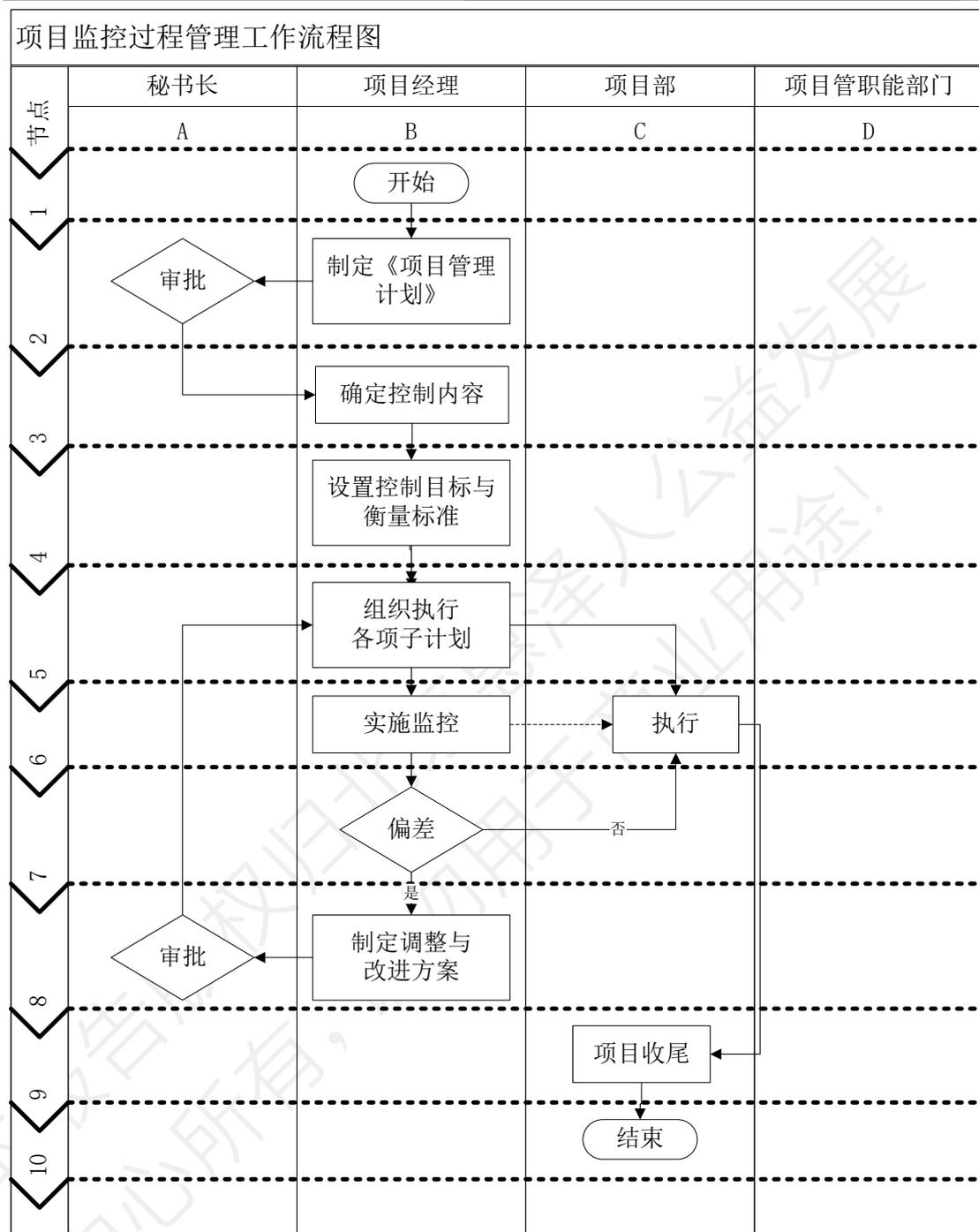


图 2-6 项目监控过程流程图

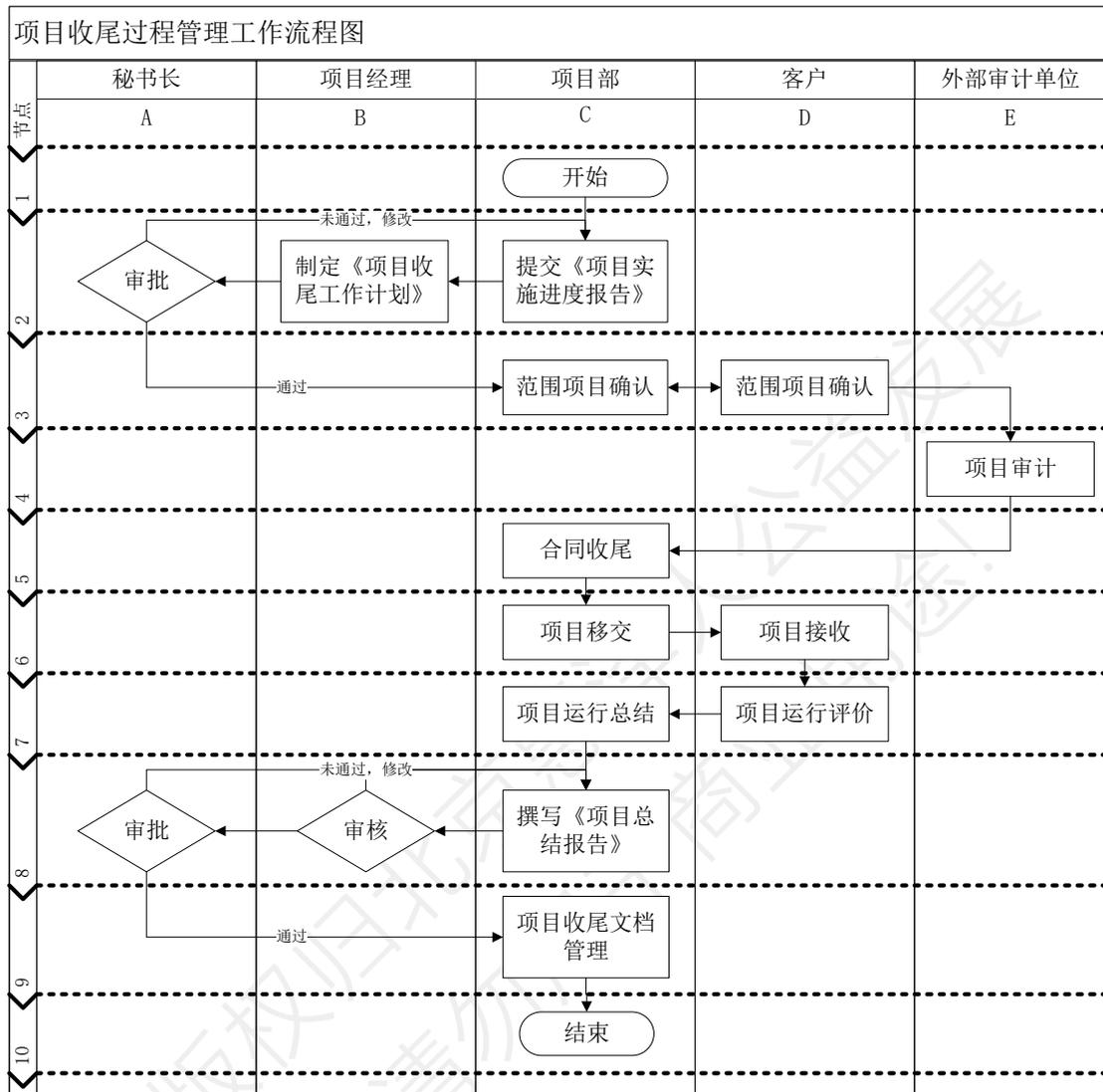


图 2-7 项目收尾过程流程图

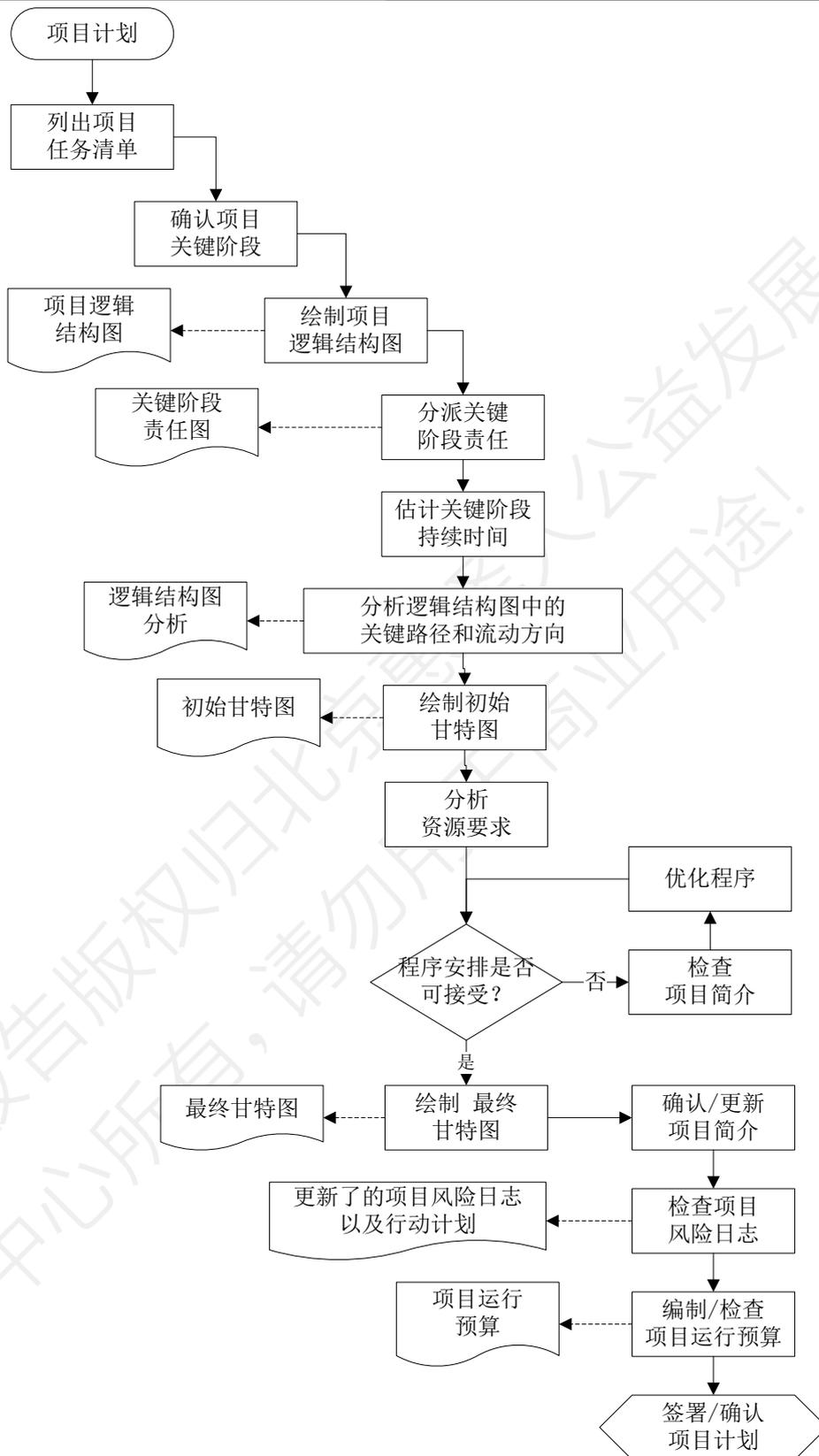


图 2-8 项目计划流程图（工作程序）

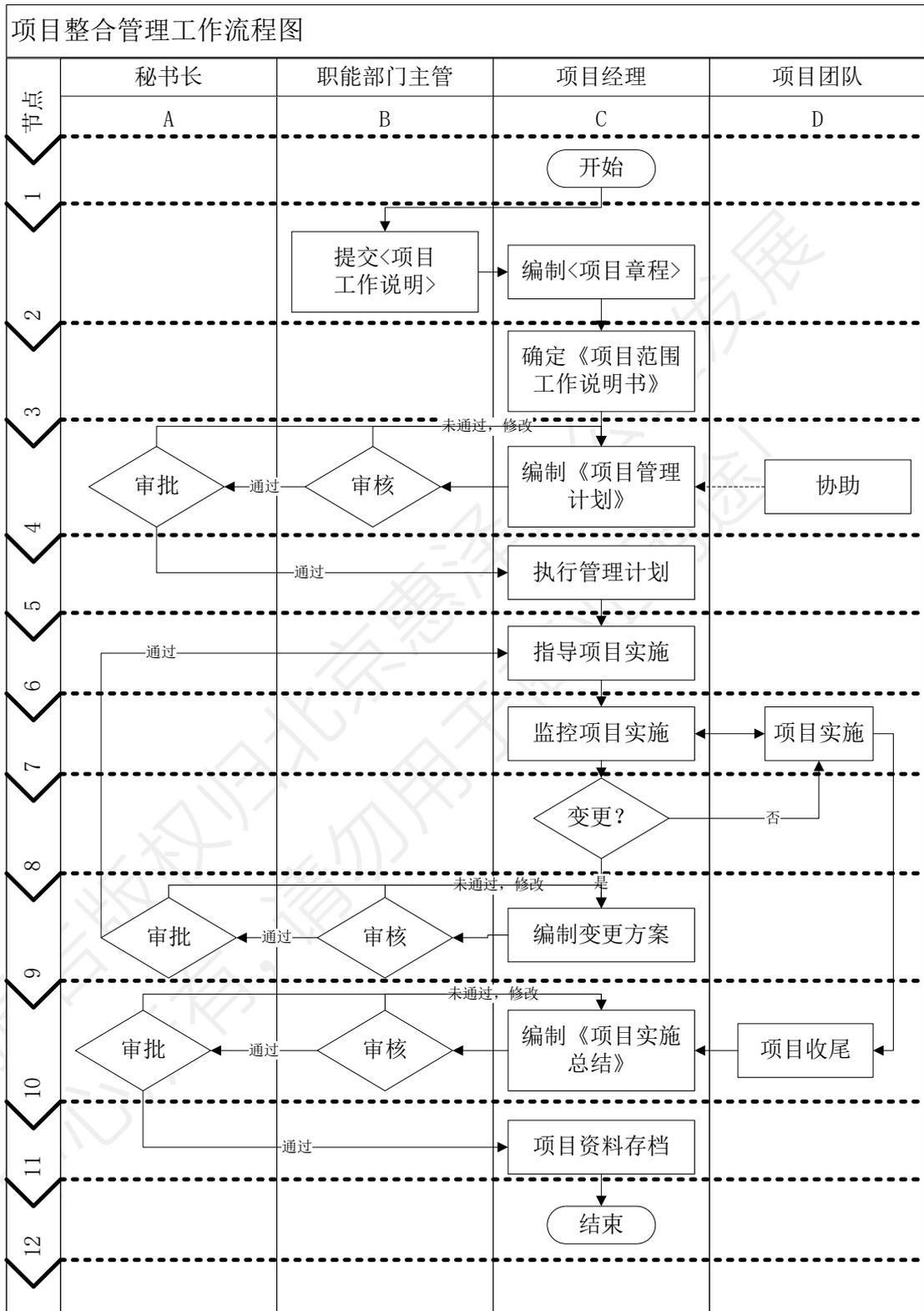


图 2-9 项目整合管理工作流程图

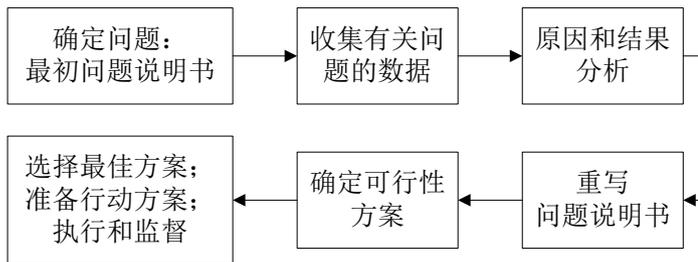


图 2-10 解决问题的步骤

3. 理念和知识的拓展

AAR 与联想的复盘都强调学习与行动的相互促进，进行持续改进与知识管理，这是学习型组织的典型特征。

3.1 质量管理标准

资料来源：GB/T19004-2011/ISO 9004：2009，IDT；“追求组织的持续成功——质量管理方法”，2012-02-01 实施。国家标准化管理委员会发布。

持续成功（sustained success）：组织长期实现和保持其目标的能力的结果。

组织的环境（organization's environment）：影响组织目标实现以及影响组织对相关的行为的内外因素和条件的组合。

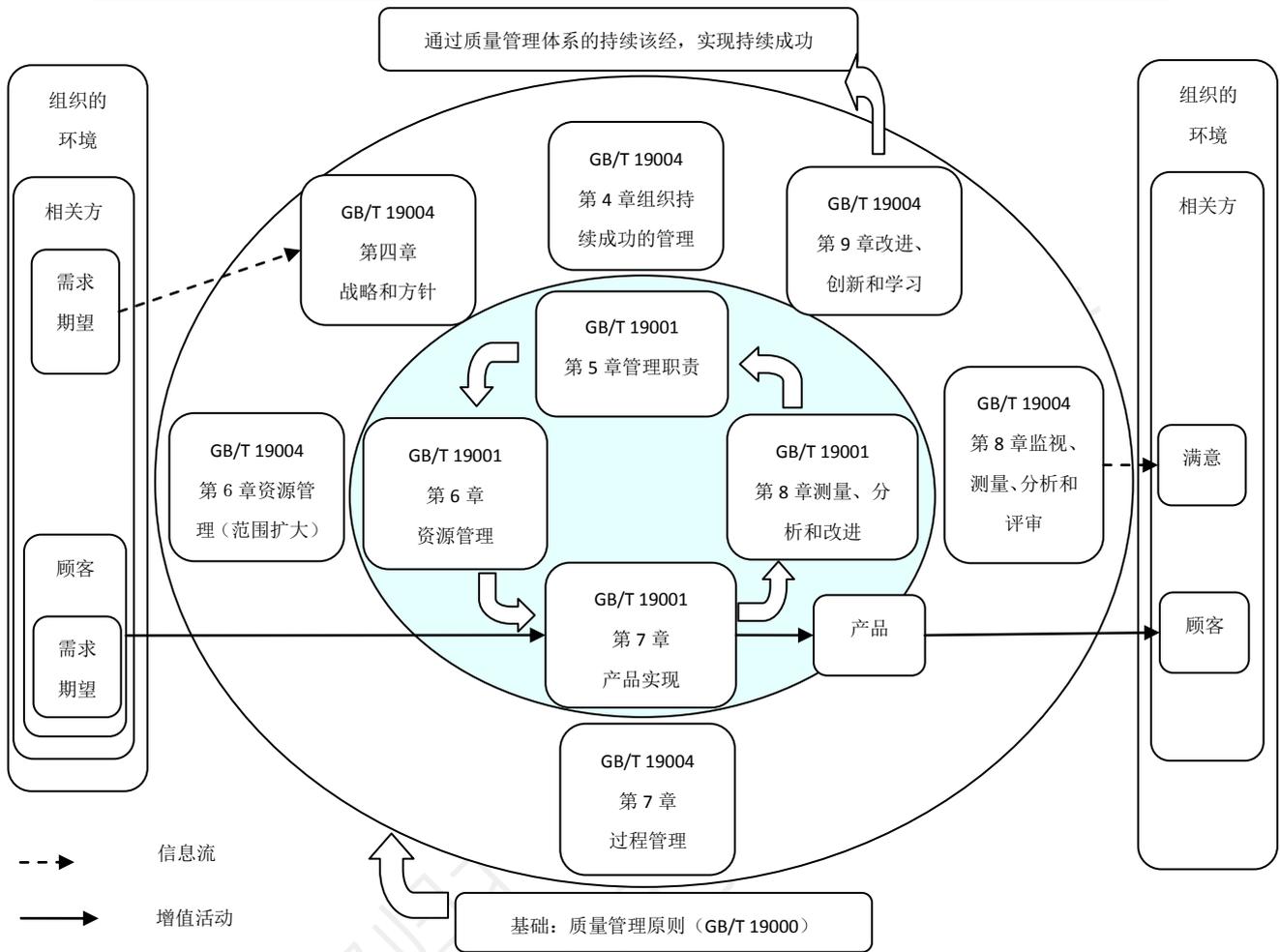


图 3-1 以过程为基础的质量管理体系的扩展模式

标准 GB/T19004 与 GB/T19001 协调一致，与其他管理体系标准相互兼容。这些标准既可相互补充，也可单独使用。

本标准组织提供了运用质量管理方法实现持续成功的指南，以帮助组织应对复杂的、严峻的和不断变化的环境。

组织的持续成功取决于其长期、均衡地满足顾客和其它相关方需求和期望的努力。通过对组织进行有效的管理、了解组织的环境、开展学习以及进行适当的改和（或）创新，能够实现持续成功。

本标准倡导将自我评价作为评价组织成熟度等级的重要工具（标准的附录），包括评价领导作用、战略、管理体系、资源和过程等方面，从而识别组织的优势、劣势以及改进的机会。

本标准关注的质量管理范围比 GB/T 19001 更广，强调所有相关方的需求和期望，为系统地、持续改进组织的整体绩效提供指南。图 3-2 给出了一过程为基础的质量管理体系的扩展模式（中心圈体现戴明环——PDCA 循环的概念）。

表 3-1 GB/T19004-2011 主要章条、编号

GB/T19004-2011 主要章条、编号
4.1（组织持续成功的管理）总则 4.2 持续成功 4.3 组织的环境 4.4 相关方及其需求和期望
5.1（战略和方针）总则 5.2 战略和方针制定 5.3 战略和方针展开 5.4 战略和方针沟通
6.1（资源管理）总则 6.2 财务资源 6.3 组织的员工 6.3.1 员工管理 6.3.2 员工能力 6.3.3 员工的参与和激励 6.4 供方和合作伙伴 6.4.1 总则 6.4.2 供方和合作伙伴的选择、评价和能力提高 6.5 基础设施 6.6 工作环境 6.7 知识、信息和技术 6.8 自然资源
7.1（过程管理总则 7.2 过程策划和控制 7.3 过程职责和权限
8.1（监视、测量、分析和评审）总则 8.2 监视 8.3 测量 8.3.1（测量）总则 8.3.2 关键绩效指标 8.3.3 内部审核 8.3.4 自我评价 8.3.5 标杆对比 8.4 分析 8.5 对监视、测量和分析中获得的信息的评审
9.1（改进、创新和学习）总则

- 9.2 改进
- 9.3 创新
- 9.4 学习

3.2 组织社会责任标准 26000

资料来源：ISO26000 社会责任指南。

ISO26000《社会责任指南》（ISO26000:2010）与 2010 年 11 月 1 日正式发布。作为自愿性的社会责任标准（指南，非强制标准），ISO26000 明确了组织的社会责任内涵，为组织履行社会责任、促进可持续发展和全球公平贸易提供了可参考的指南。

ISO26000 人为“组织是赋有责任、权威和关系，以及可识别目标的实体或人员群体和设施。”因此 ISO26000 适用于所有类型和规模的组织，包括商业组织、公共行政组织及管理机构、非政府组织、其他社会组织，不论这些组织所处的地理位置如何，国家背景如何。

在 ISO26000 中，“社会责任”（Social responsibility, SR）被定义为：通过透明和道德行为，组织为其决策和活动和环境带来的影响承担责任。这些透明和道德行为有助于可持续发展，包括健康和社会福祉，考虑到利益相关方的期望，符合适用法律，并与国际行为准则保持一致，融入到整个组织并践行于其各种关系中。

“利益相关方”（stakeholder）是指与组织的任何活动或决策有一项或多项利益关系的个人或群体。由于这种利益可能受到组织的影响，就与组织建立了一种关系。这种关系无须是正式的，也无论组织或相关方是否清楚地意识到，由这种利益而建立的关系自然存在，也即构成了组织的利益相关方。

在组织开展社会责任活动所需遵循的原则是：一是应该用该标准且遵守国际行为规范时，需充分考虑社会、环境、法律、文化、政治和组织的多样性以及经济条件的差异性；二是遵循七项核心原则（Core Principles）：担责、透明、道德行为、尊重利益相关方、尊重法治、遵循国际行为规范、尊重人权。

ISO26000 提出了 7 项核心主题和 37 个社会责任问题

表 3-2 社会责任核心主题和问题

序号	核心主题	问题
1	组织治理	决策过程和结构
2	人权	① 勤勉尽职；

		<ul style="list-style-type: none"> ② 人权风险状况； ③ 避免同谋； ④ 解决申述； ⑤ 歧视和弱势群体； ⑥ 公民和政治权利； ⑦ 经济、社会和文化权利； ⑧ 工作中的基本原则和权力。
3	劳工实践	<ul style="list-style-type: none"> ① 就业与雇佣关系； ② 工作条件与社会保护； ③ 社会对话； ④ 工作中的健康与安全； ⑤ 工作中人的发展与培训；
4	环境	<ul style="list-style-type: none"> ① 污染预防； ② 资源的可持续利用； ③ 减缓和适应气候变化； ④ 自然环境的保护与恢复。
5	公平运营实践	<ul style="list-style-type: none"> ① 反腐败； ② 负责任的政治参与； ③ 公平竞争； ④ 在影响范围内促进社会责任； ⑤ 尊重财产权。
6	消费者问题	<ul style="list-style-type: none"> ① 公平营销、信息与契约实践； ② 保护消费者的健康与安全； ③ 可持续消费； ④ 消费者服务、支持和争议处理； ⑤ 消费者数据保护和隐私； ⑥ 获得基本服务； ⑦ 教育与知晓。
7	社区参与与发展	<ul style="list-style-type: none"> ① 社区参与； ② 教育与文化； ③ 创造就业与技能开发； ④ 技术开发； ⑤ 财富和创造收入； ⑥ 健康； ⑦ 社会投资。