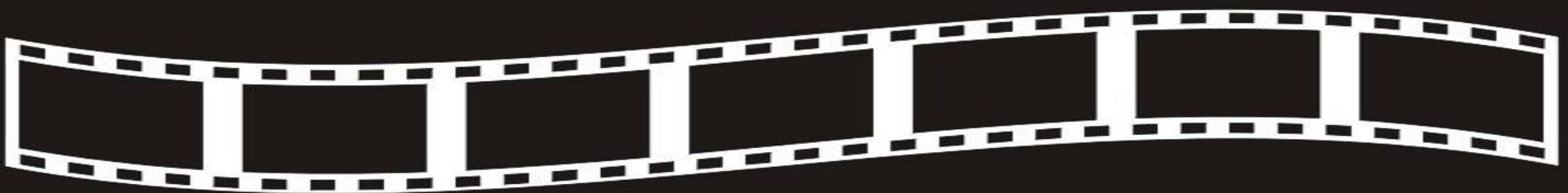




# 景行伙伴交流会 精彩观点汇编



# 前言

- 2013年9月3日-9月4日， 北京， 首届景行伙伴交流会举行
- 第一天， 伙伴分享： 所在领域社会问题的发展趋势、 机构的核心思考和经验
- 第二天， 共同探讨： 如何可持续发展、 提升社会影响力
- 本报告提炼会议上的核心观点， 汇编而成， 供大家**咀嚼、 回味、 再思考**。

# 目录

## 议题研讨

- 发展趋势
- 基业长青
- 社会影响

## 景行机构展示

- 机构亮点
- 发展瓶颈
- 景行价值

## 后续思考

- 坚守与变通
- 发声
- 其他



# 议题研讨

# 议题研讨

发展趋势

基业长青

社会影响

社会真正的趋势一定是要走向开放、自由、多元

以民间、以市场、以社会力量，推动社会的变迁和进步，这是潮流

未来社会的效率和公平，都是民间和社会推动的，这是最有希望，也是最有效率的

但是，

趋势的实现从未不请自来，

它取决于每个心有所愿的人 **真实的奋斗**

# 1 公益行业的挑战

## 事与愿违

在一些领域，如社工，政府投入**大量资源**扶持，但资金使用限制多，如：只用于项目开支，不承担人力成本；并以政府而非服务对象为评价导向



- 扎实做事的组织很难在这样的资源中获得发展；
- 并出现不少组织通过给回扣获得资金，但资金却不用于做实事



如果不警惕这些问题，可能导致：

- 不良组织破坏公益行业的声誉、挤占资源，使真正务实而优秀的组织生存和发展更加困难
- 弱势群体得不到服务
- 政府通过第三部门搞社会建设的努力和资金投入难见成效

## 马太效应

公益资源不平衡，表面繁荣掩盖了弱势地区、弱势社群资源少、发展受限的现实，主要是：



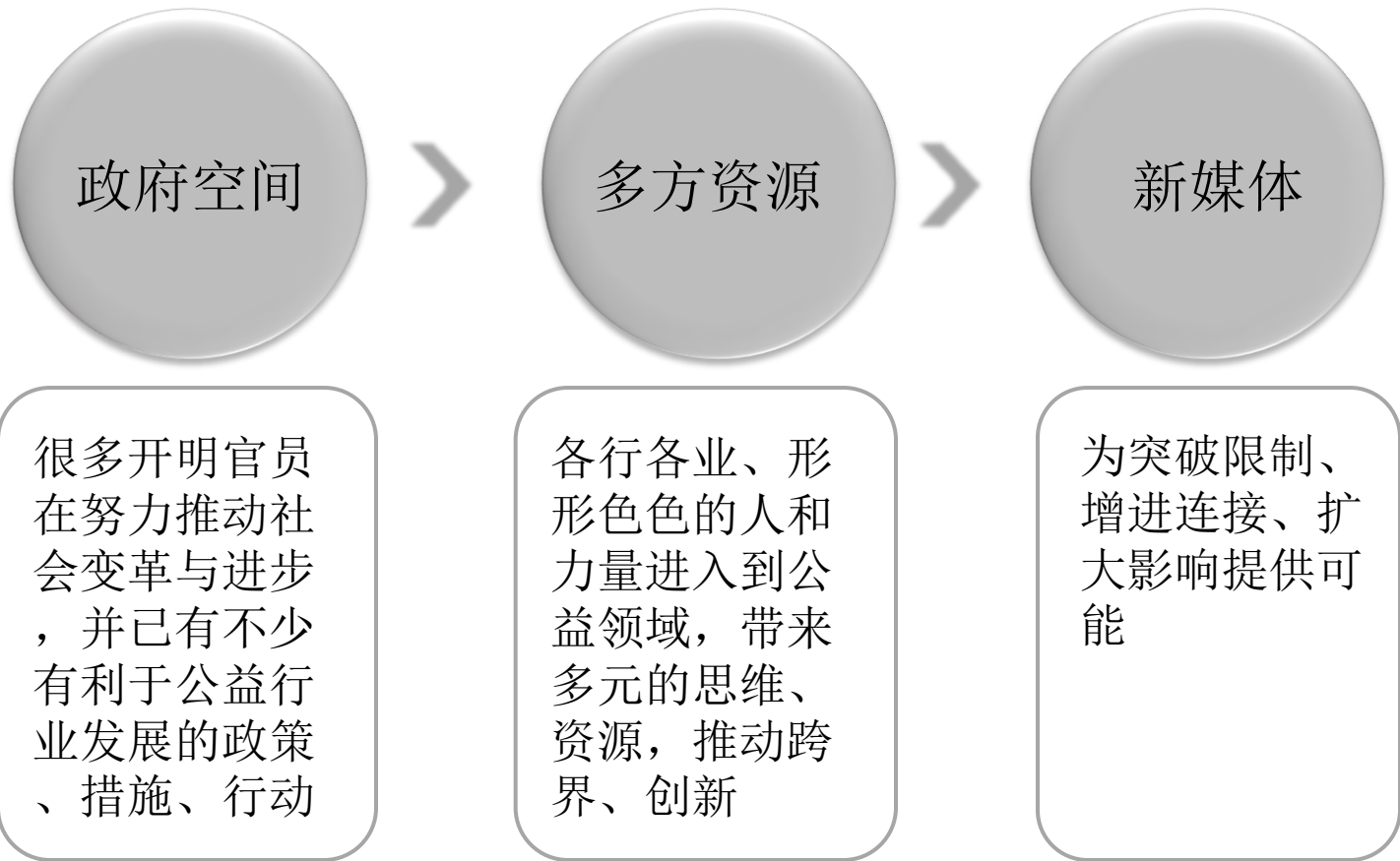
依赖境外资金、投入大见效慢、敏感等领域

诸如：劳工、同性恋、农村社区发展、西北地区等



低水平循环，需要有资源破冰投入

## 2 公益行业的机会



### 3 公益行业的走势

过去



未来

- 
- 1 发展公益组织就是培育公民社会 对社会转型有真实贡献的组织才有价值
  - 2 以需求服务为导向 以权利诉求为导向
  - 3 助他类组织是主体 自下而上的自组织快速发展
  - 4 独自承担，埋头做事，默默无闻 跨界合作，将资源引入，将议题推向社会
  - 5 以基金会、政府为主要资源方 发展本地资源、公众资源



# 议题研讨

发展趋势

基业长青

社会影响

每个组织都会经历创业，  
迈过发展门槛的组织才有可能卓越，  
而只有不断实现二次飞跃的组织才能基业长青



创业



发展



二次飞跃

核心  
要务

挖掘需求、建立业务模式、  
积累成果

机构定位、明确做与不做  
业务高效持续运作

趋势判断、需求挖掘、  
新业务突破

核心  
驱动

理想、激情、冲劲

知识积累、制度、规范

文化

团队  
特点

人员少，紧密，共担

分出层级和职责，新人增加，  
部分创业人员难适应组织需要

有核心管理团队  
组织文化能迅速凝聚新人

常见  
风险

需求判断错误  
业务无效

创业人员失去价值感、离开  
新人难快速学习，低水平循环

僵化，无法顺应趋势、  
回应需求而没落

领导人植入DNA将极大的影响组织的走势

注重以下因素或可帮助领导人带领组织实现卓越和创造飞跃

修炼卓越  
领导人特质



- 忠诚于事业：而不是自我利益或感受
- 胸怀：只要为事业好，不分你我
- 不断学习和创新：新问题、新理解、新解决办法、不断尝试

尽早考虑  
退出策略



- 初始定位：最初便明确自己干还是团队干，并以此确立行事风格
- 制度巩固：用制度固化核心，留有发展空间
- 重点培养：多培养接班人价值观、战略理解、管人带队伍能力，不仅是做事能力

认清交接  
后的现实



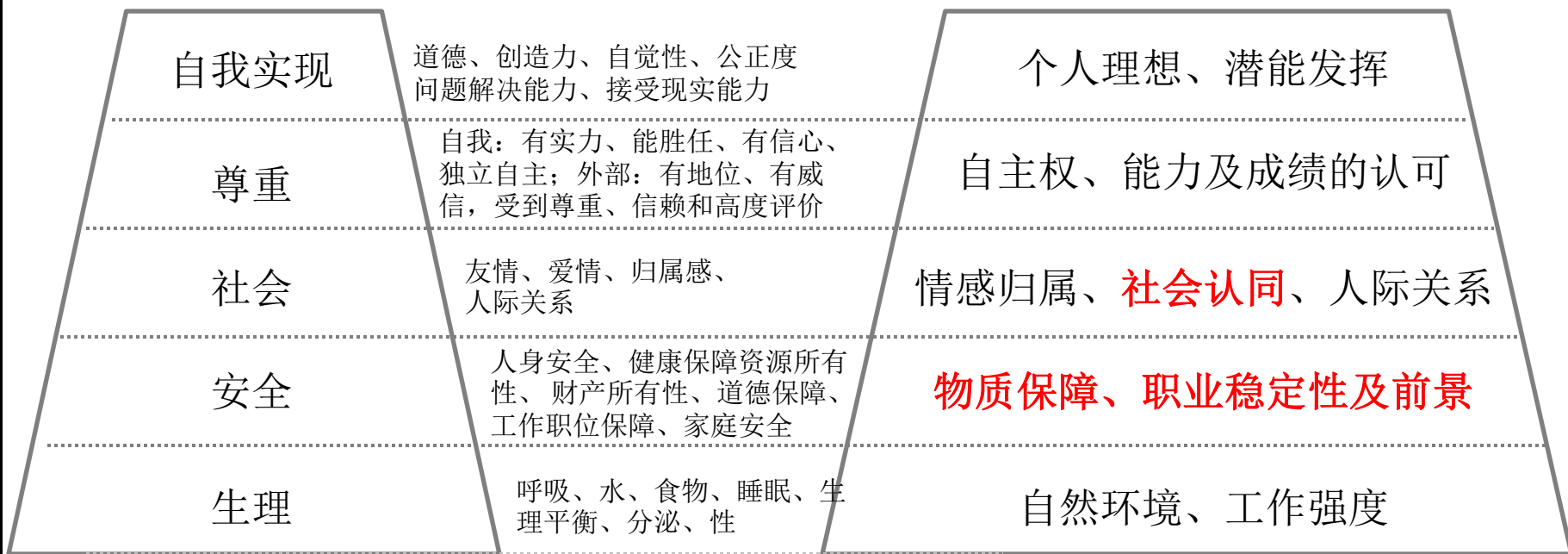
- 接纳：机构不一样了很正常
- 沉住气：留有在错误中成长的空间，不要出了乱子就去帮

管人是组织的重大课题，

了解组织需要什么样的人，了解组织的人有什么需求，是做好此项工作的基础。

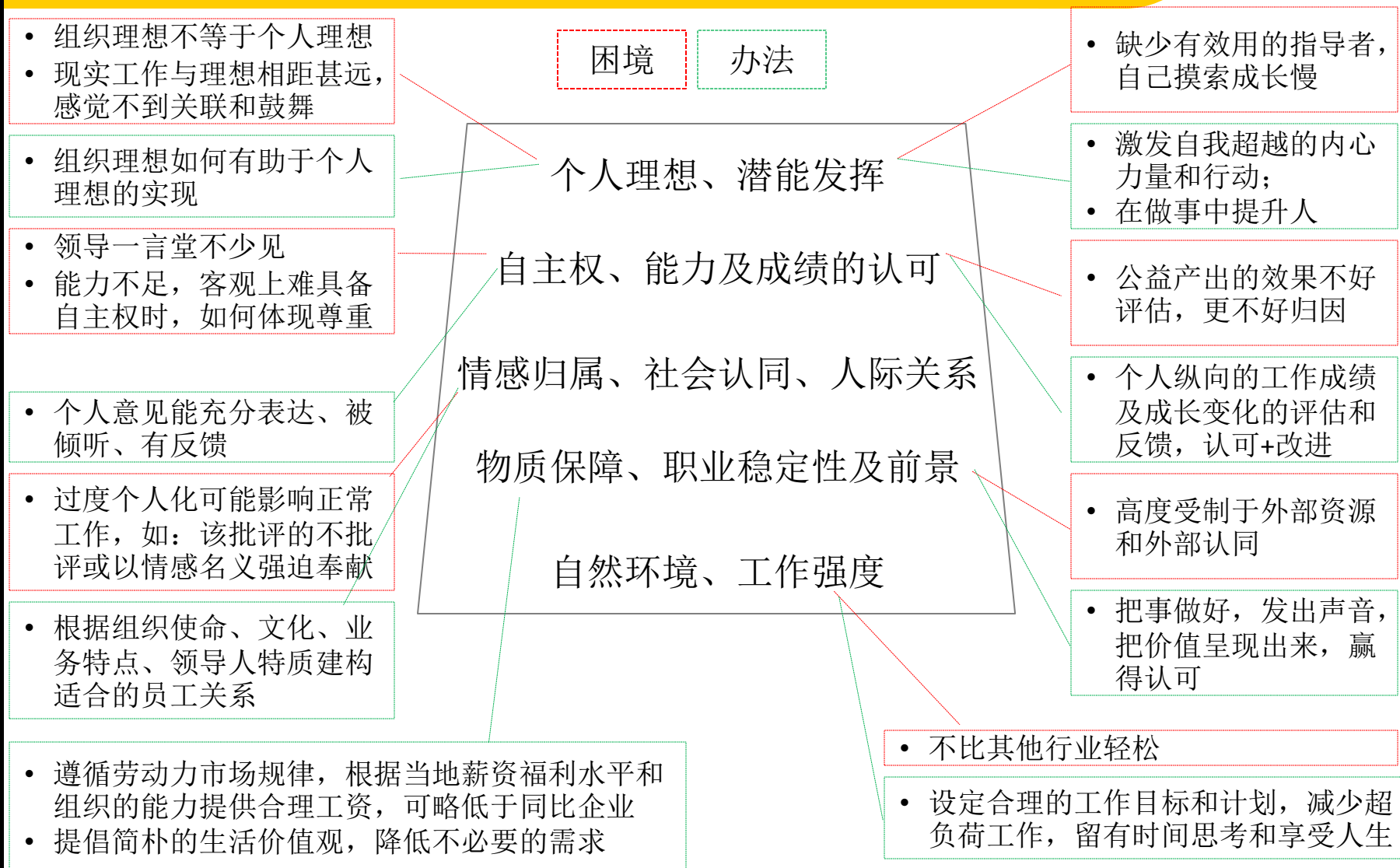
马斯洛需求理论

满足需求的切入点



- 红色字体部分是公益行业尚不具备竞争力，这是无法赢得充足优秀人才的重要原因。
- 但人的需求永远是多层次的、动态的
- 基于组织的特点和优势，建立激励机制，有可能吸引到优秀、稳定的人才队伍

公益组织具备一些先天优势，但落到实处时会有不少鸿沟，了解这些鸿沟并解决它，方能建立有效的人员培养和激励机制



### 三个典型的具备鲜明文化特点和管理办法的组织



# 议题研讨

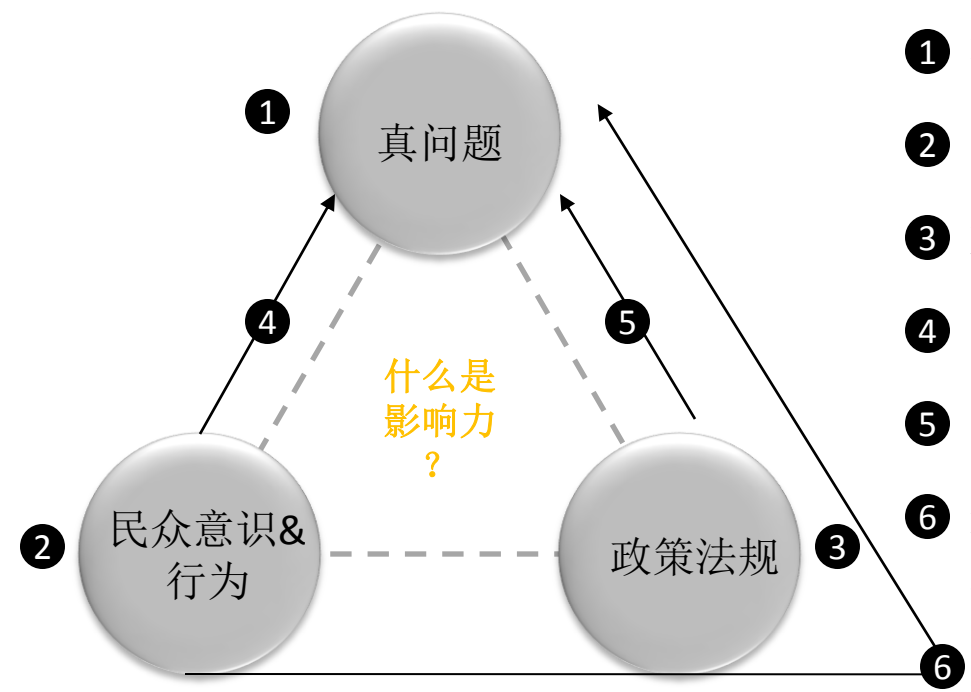
发展趋势

基业长青

社会影响

影响力是针对问题起到的作用和效果

不要把影响力本身当成目标去追求，而忘记解决问题这一初衷。



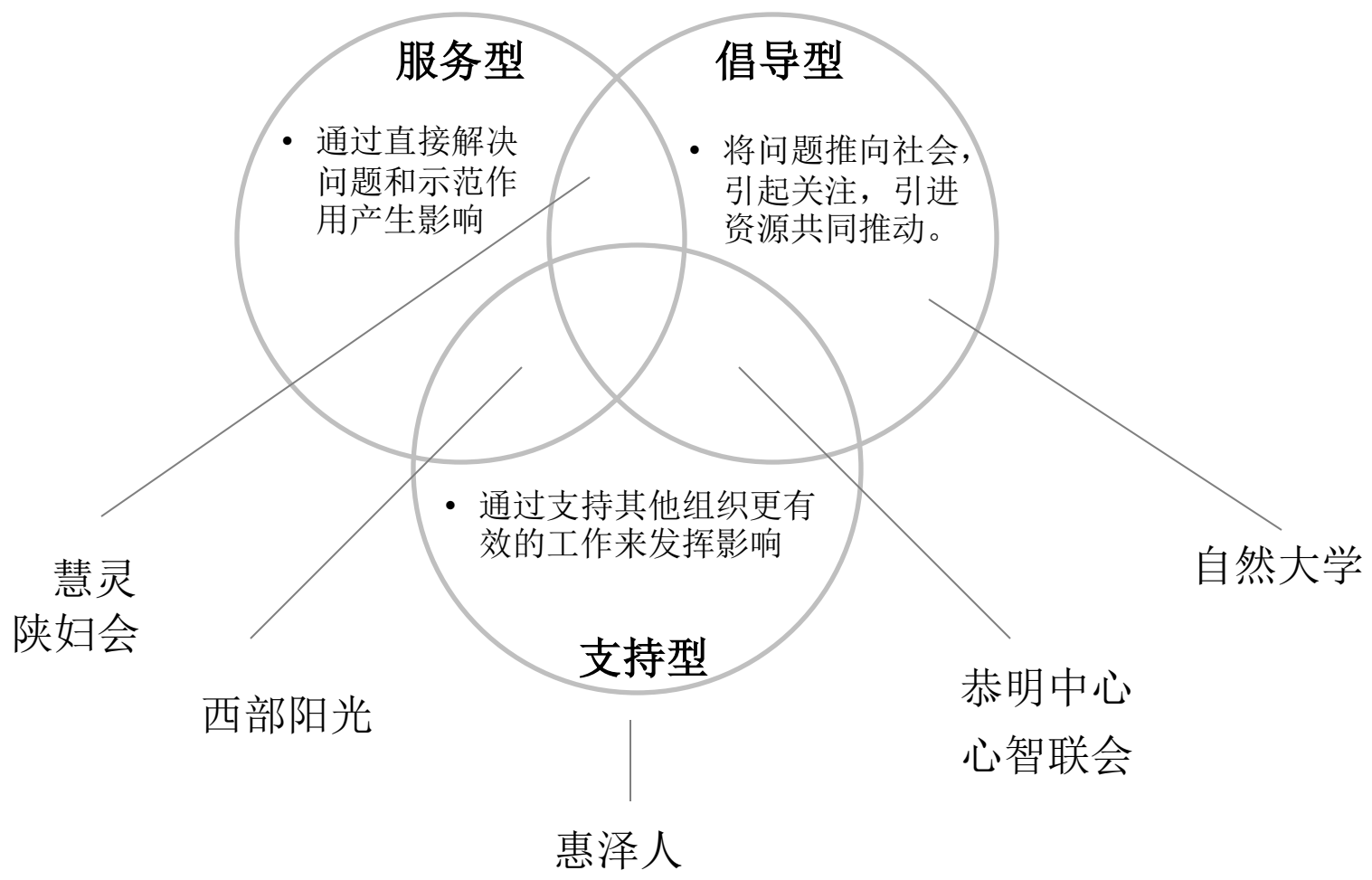
- ① 有效的解决真问题
- ② 民众意识和行为发生好的改变
- ③ 政府出台政策、法规给予保障
- ④ 以“民众意识&行为改变”推动问题解决
- ⑤ 以“政策法规改善”推动问题解决
- ⑥ 通过民众认知&行动施压，推动政策法规改善，使问题解决

动态：影响力路径的变化？

- 政策倡导，自上而下推动，曾被认为最有效。
- 公民社会发展使自下而上的力量增大
- 改变仅体现在政府文件中远远不够
- 政府的实际行为、民众整体意识&行为的提升成为关键



不同类型的公益组织发挥社会影响力的方式和途径有很大差别  
景行机构多属于复合型，对提升社会影响将有更高的需求



社会影响力评估虽不必完全符合社会科学标准，但要针对问题扮演角色，促成改变，并永远以问题和需求为机构存在的导向。

简易指标



典型案例

- 免费午餐
    - 使所关注的社会问题成为热门的社会议题
    - 激发大量民众参与和捐款
  - 大爱清尘
    - 引起政府相应的政策及行动
- 多数NGO远不能及

启示

- 影响力需要传播，且影响力本身也是对组织的滋养。
- 怎么用好信息化、新媒体，应该成为NGO的一个重要战略而不是一个策略，他代表一种价值观——你愿不愿意真正跟公众发生连接

Ashoka的创办人研究了美国12家他认为最有影响力的NGO，总结了6个创造出更大社会影响力的方法

- 1 倡导和服务的结合，比单一内容能带来更大的社会影响
- 2 激发市场的力量，创造出一个强大的商业合作伙伴
- 3 形成一个网络
- 4 创造跟随者、拥护者，要有很多人跟随你做这个事情
- 5 分享领导力，增强你的员工、志愿者参与社会变革的能力
- 6 适应以改变环境，首先是适应，然后再去改变

2

# 景行机构展示



恭明中心

1

### 机构亮点

- 赋权式培育积极公民的理念和手法——启发个体自我价值认知，相信自己可以促成改变，提供行动的思路、体验和基本行动能力
- 搭建了活跃的南中国公益组织和社群的网络

2

### 发展瓶颈

- 开始由重点支持公益组织转向重点支持弱势社群，对于如何有效支持还在摸索
- 如何对事件和议题有策略的发声

3

### 景行价值

- 有时间去思考战略、治理、内部管理的问题，做团队建设和沟通
- 每季度报告敦促做工作梳理和反思，尤其思考一些比较战略性、方向性的问题
- 灵活，资金断档时申请补用，解燃眉之急
- 丰富视角、打开视野



北京市西部阳光农村发展基金会  
BEIJING WESTERN SUNSHINE RURAL DEVELOPMENT FOUNDATION

1

### 机构亮点

- 扎根在一个地区，解决当地农村教育问题，成效显著，探索并积累了知识、经验
- 教育公益领域内有很大号召力，经验可输出给其他组织，带动其他教育组织质量提升，促进数量增长

2

### 发展瓶颈

- 支持其他教育公益组织的能力和需要经验需要生长，实操和支持如何保持合理比例
- 如何带动行业联合发声

3

### 景行价值

- 开拓思维和视野，看到自己的不足
- 支持机构从实操到支持其他机构的平台型的转型探索
- 领导团队更迭后的团队及制度建设，塑造团队文化、增强凝聚力



1

### 机构亮点

- 直接介入现实发生的环境伤害事件，持续干预
- 借助新媒体将事件推向社会，吸引各利益方及公众的关注和参与，促使事件解决

2

### 发展瓶颈

- 业内通常实行的项目化筹资（提前制定计划和产出）不太适用其业务特性

3

### 景行价值

- 作为快速反应基金，让机构比较从容和大胆
- 作为周转金解决临时资金难题
- 提供与各种社会主流多元的价值体系进行碰撞的机会，如此次交流会，帮助认识自己，促进成长



1

## 机构亮点

- 释放个体力量，将有能力、有能量的人或技术资源，尤其是公益行业外的，以专业志愿的形式对接给NGO，提升NGO能力并增进社会资本。

2

## 发展瓶颈

- 团队不稳定

3

## 景行价值

- 引入国外成熟的专业志愿者模式进行本土化，奠定了机构转型的核心业务
- 允许试错，在其他合作伙伴对惠泽人有意见时，促进沟通，增进双方的理解





1

### 机构亮点

- 在全国12地设有机构和服务点，形成地区互助平台和全体协商决策机制
- 服务理念和模式与国际接轨，国内领先

2

### 发展瓶颈

- 如何高效管理13家慧灵，保证理念、价值观和服务品质的一致
- 理念和标准与政府的评估标准不一致，面临接受政府资源和标准、坚持自己理念和标准的博弈

3

### 景行价值

- 建立标准化管理制度和服务标准，使慧灵从人治到法治，更紧密的成为一个集团
- 带给专业团队成长、提升的空间和继续工作的动力



1

### 机构亮点

- 心智障碍领域的民间行业协会，在没有资源分配的情况下，机构会员参与度依然很高，具备行业研究、倡导推动的潜力

2

### 发展瓶颈

- 议事机制的持续、健康运转还面临考验
- 能为会员机构提供多少实质价值

3

### 景行价值

- 使心智联会得以正式成立并正常运作



1

## 机构亮点

- 西北地区公益组织的学习网络和支持平台

2

## 发展瓶颈

- 团队新老交替中，机构使命、核心能力如何延续
- 大机构拆分成小机构后如何发展

3

## 景行价值

- 景行所支持的业务部门已经独立注册，首个拆分出去独立发展
- 将西部机构聚拢在一起，探讨西部公益组织的趋势和问题
- 逐渐获得到了民政局、民管局的信任和支持

3

后续思考

---

- 1 公益组织哪些要坚守，哪些要变通
- 2 如何有策略的发声？如何联合发声？
- 3 什么是行业发展？数量、质量、关系？怎样推动？
- 4 为什么公益组织和人员成长慢？
- 5 本土经验为什么很难传承，总是从零开始
- 6 优秀公益组织和优秀商业组织有什么不同，这些不同有什么启示？尽管相同之处可能更多。

# 致 谢

## 景行伙伴机构

- 广州恭明社会组织发展中心
- 北京西部阳光农村发展基金会
- 自然大学
- 北京惠泽人咨询服务中心
- 中国慧灵
- 心智障碍服务创新联会
- 陕西妇源汇性别发展培训中心

## 嘉宾

- 敦和基金会
- 同济慈善会
- 徐氏家族基金会
- 恩友财务 付京平
- 公域合力
- 社会资源研究所
- 南都电源

王水华  
陈函思  
张 扬  
王 亮  
冯 利  
李志艳  
胡小军

## 南都理事、监事

- 徐永光 理事长
- 程 玉 副理事长
- 康晓光 理事
- 王海光 理事
- 陈 博 理事
- 何 进 监事
- 杨懿梅 顾问

