在机构成长或转型过程中有几个问题是比较关键的：

**第一，战略方向要明确并且聚焦。**一般机构的通病都是想做的事情太多，诱惑太多，导致领导人注意力太分散，四面出击，团队能力和核心资源跟不上领导思维，不能将每件事做到极致从而累积机构品牌，这时候就需要减项和聚焦。因此，控制机构欲望是很重要的一件事，如果能把欲望控制好，聚焦到最必要的战略方向上来，这样就会使机构比较从容地成长。

**第二，团队是需要培养的。**目前公益机构除创始人外，其发展不需要太高级的人才，重要的是团队的搭配。重要的是态度、勤奋和学习精神，而这需要创始人有耐心地培养团队，不要总对自己身边的人看不顺眼。其实在战略目标清晰的情况下要有明晰的管理结构和岗位设计，然后耐心带人，**对人需要仔细地去分析琢磨，取人之长，激人所潜，耐心挖掘、培养，并形成取长补短的团队结构。**别总看别人家里的人好。

**第三，激励。**公益界都领固定工资，这不好，没有激励性。公益也是经营，凡经营必须有激励。当然这是个复杂的话题，简单的做法是绝对不把薪酬一次性发给员工，而是会让相当部分变成激励。**把激励部分提高，从结果来看员工的能力和表现，从而建立机构的是非标准。**

**第四，考核。**任何机构对人的激励都要以考核为前提，在考核上下真功夫，否则机构的是非标准还是空话。考核指标体系的建构是核心问题，可分为定量指标和定性指标，要自己摸索，简洁明快很重要。当然可根据机构的成长反省和改进，每过几年重检讨并重新制定一套考核制度。**在好的考核制度之下，不用领导每天催促和操心，员工会自己愿意干，把每个人都变成发动机，这就是一流的机构。**因此，哪怕是几个人的机构，也要研究考核。

**第五，文案化。**不管做任何事，要有长远打算，一定要文案化。**文案化会让我们变得规范且慎重**，因为文案化让我们变得遵守逻辑，让我们变得更加有条理，同时也为机构的反省与学习留下记录空间。一个机构要长大，就需要有文案和操作手册，这就是好机构发展的遗传密码与DNA。

**第六，文化建设。**把团队分成一个一个的小组，虚拟财务报表，让每个小组明白自己的目标和各种参数，年底有团队考核，其中包括当年激励、文化经费和下年开发启动经费，团队就敢自己去计划和设想了。按照这样的逻辑把大团队拆成小团队，把小团队再拆小，每一个团队都有自己的目标，这就是稻盛和夫的“阿米巴”经营策略，这种策略能将管理变得简单。此外，我们每年年底搞一个三天的会议，全部由基层员工来指挥上层领导，这三天的活动逻辑是反常的，可以让下层兴奋，发泄一些委屈，释放一些负能量，让人心与人心碰撞并激动，为下年的发展加油，为难以避免的失误寻求下层原宥的港湾，这就是机构的文化建设。

****何道峰

中国扶贫基金会会长，历任中央农村政策研究室市场流通部副主任、副研究员；国务院发展研究中心副研究员；中国西部人力资源开发中心主任；华夏西部投资有限公司董事长等。

第二届景行伙伴交流会

2014年8月30-日31日，南都公益基金会在北京举行——“从优秀到卓越，从发展自我到带动行业”——第二届景行伙伴交流会。8月30日下午，9家景行机构的领导人与7位特邀嘉宾进行了一场特殊的闭门恳谈会，主题为“机构转型或快速成长下的人才策略”。7位特邀嘉宾分别是：中国扶贫基金会会长何道峰、奕阳教育研究院创始人张守礼、上海百特教育咨询中心创始人及理事长王胜、原施耐德电气亚太区人力资源高级副总裁浦小君、北京君和创新公益基金会/CC讲坛秘书长富宇、中国社会工作教育协会会长王思斌、億方公益基金会出资人徐勇。