

# 中国公益人才发展现状及需求调研 报告

December, 2010



# 目录

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

## 1 研究背景及目的

2 主体报告

3 执行情况说明

# 1 研究背景及目的

- 中国公益领域蓬勃发展，社会组织数量不断扩展，存在着巨大的人才需求。
- 社会组织从业人才匮乏，目前社会组织从业人员暂总就业人口的比例非常低。
- 社会组织目前从业人员的专业化程度低，人员的专业能力成长有限、职业发展路径模糊。
- 各类公益人才培养和扶持项目增加，但缺少具有权威性的公益行业人才的数据支持。
- 本研究由腾讯公益基金会、南都公益基金会、刘鸿儒金融教育基金会联合零点研究咨询集团开展，着眼于公益机构和从业人员的**基本构成、素质要求、职业发展**三大方面，对公益行业人才的状况进行较全面的定量调查，以期对公益行业的人才现状有清晰的认识，同时对公益人才的未来建设提供方向性的指引。

# 目 录

HORIZON  
EXPERIENCE IN HUMAN RESOURCES  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

## 1 研究背景及目的

# 2 主体报告

## 3 执行情况说明

2.1 公益人才发展的宏观环境分析

2.2 公益人才的整体状况分析

2.3 公益人才的工作环境分析

2.4 公益职业素质需求及胜任状况分析

## 2. 主体报告

### 2.1 公益人才发展的宏观环境分析

#### 2.1.1 机构数量

#### 2.1.2 地区分布

#### 2.1.3 服务领域分布

#### 2.1.4 资金及项目规模

#### 2.1.5 服务对象规模

#### 2.1.6 跨地区管理特征

#### 2.1.7 机构人员需求

#### 核心结论：

- 我国NGO的数量增长迅速，机构人员规模和资金规模稳步上升，尤其是操作型NGO（以草根NGO为主）和非公募基金会体现的更为明显，存在巨大的人才需求。其中，京沪、西南和东部沿海地区由于NGO组织数量多，对公益人才的需求最为旺盛。
- 从NGO服务领域上看，传统的教育、环保、医疗、扶贫仍然占据了较大位置，但很多新兴的服务领域表现出很强的发展势头，对公益人才的专业需求愈发多元化，传统服务领域的专业型和创新型人才，以及新型领域的开拓型人才均有较大的需求。
- 调查还发现，一定数量的NGO有异地分支机构或异地项目点，对NGO人员的跨区域的管理和协作能力也提出了相应的要求。

#### 核心建议：

- NGO人才需求的增长迅猛，除应提升本领域现有人才的能力水平外，更应着力扩展NGO人才的来源渠道，加大公益后备人才的吸纳和培养，以保证NGO人才供给有力，尤其应注重对大学生人力资源的开发和引入。
- 应该注重具有较强实操能力的人才、特定领域的专业型人才的任用和培养，以满足NGO多层次和专业化发展的需要，可通过公益实践、实习等渠道引导大学生提前进行NGO实际工作的参与和实践，并对加强现有岗位人才的系统及专业化培训。

## 2.1.1 机构数量:

### 2000年后NGO数量增长加速，草根和非公募基金会增长最快

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 进入21世纪后，我国NGO的数量迅速增长，2000年以后新成立的NGO占全体NGO的77.6%，十五和十一五之间，NGO机构数量的增长率更是分别高达157.4%和54.8%。
- 在不同类型的NGO组织中，1995年以前是公募基金会成立的高峰，占了76%，其后，公募基金会的数量几乎没有大规模的增长。
- 非公募基金会数量的飞跃式增长发生在2006年后，占全体非公募基金会的62.9%。
- 而草根NGO和社团的数量增长呈现一直逐步攀升的趋势，1995年开始数量就不断增长。

图1-1: NGO组织成立年份及增长率 (单位: %, N=451)

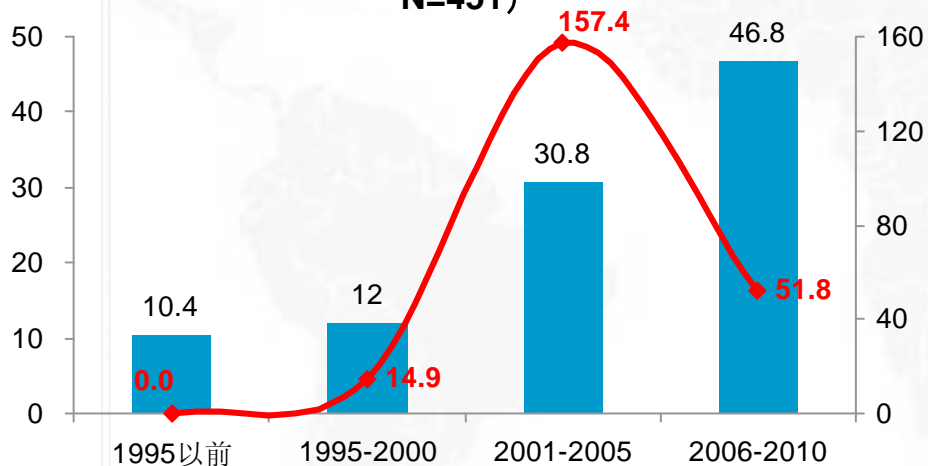
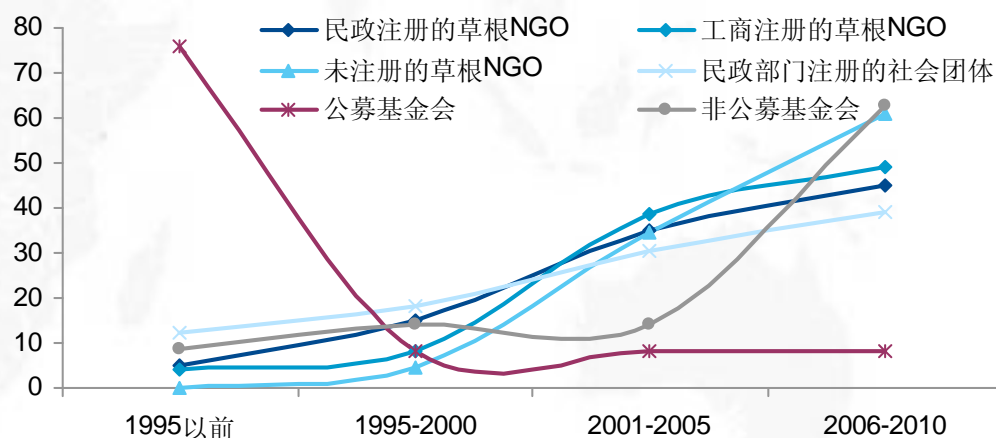


图1-2: 各类公益组织按成立年份分布图 (单位: %, N=451)



## 2.1.2 地区分布

### 西南、京沪、东部成NGO三大根据地，基金会与草根NGO的地区分布不均衡



- 西南地区、京沪、东南沿海地区的NGO数量最多，占有所有NGO的近70%，已成为NGO的三大根据地。而西北和中部地区的NGO规模尚需发展，东北及华北地区则最为薄弱，只有5.5%。
- 从机构类型上看，草根NGO及社团的地区与总体的地区分布相似，但各地区的差异相对较小。而非公募主要集中在京沪和东部沿海，分别占了54.3%和20%。
- 从不同地区分布的基金会类型上可以发现，西南地区草根和社团偏多，基金会少；而中部地区基金会发达，但草根NGO和社团少。基金会和草根的地区分布明显失衡。

图1-3: NGO组织的地区分布 (单位: %, N=451)

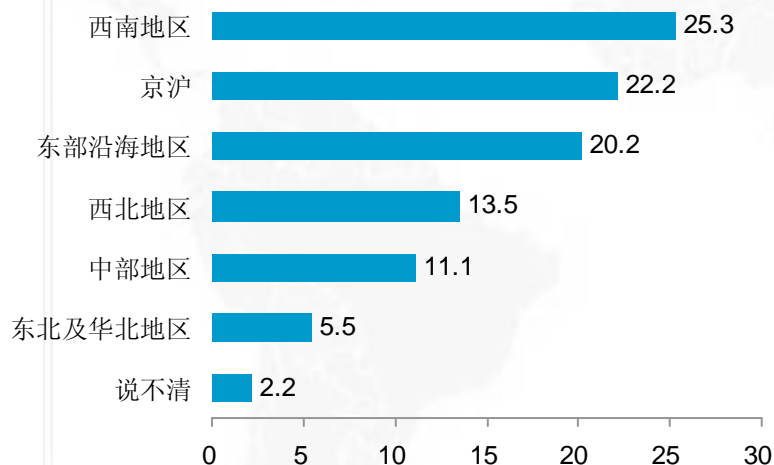
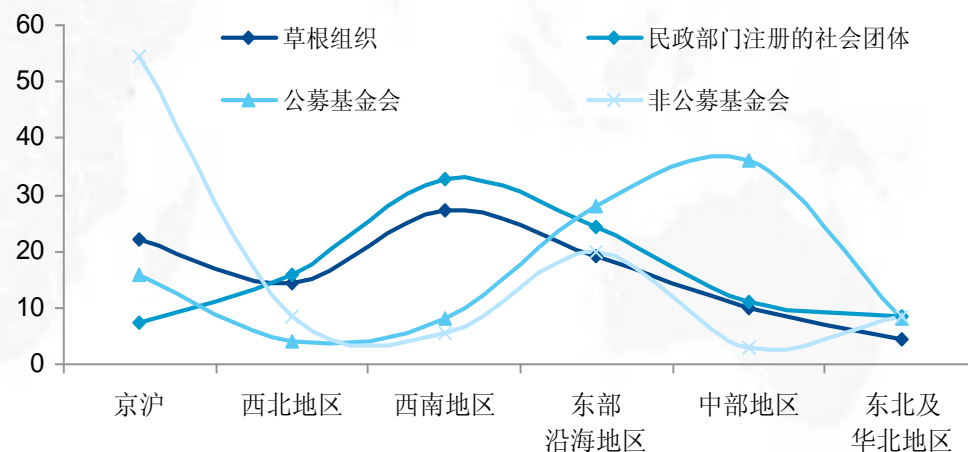


图1-4: 各类型NGO组织的地区分布 (单位: %, N=442)

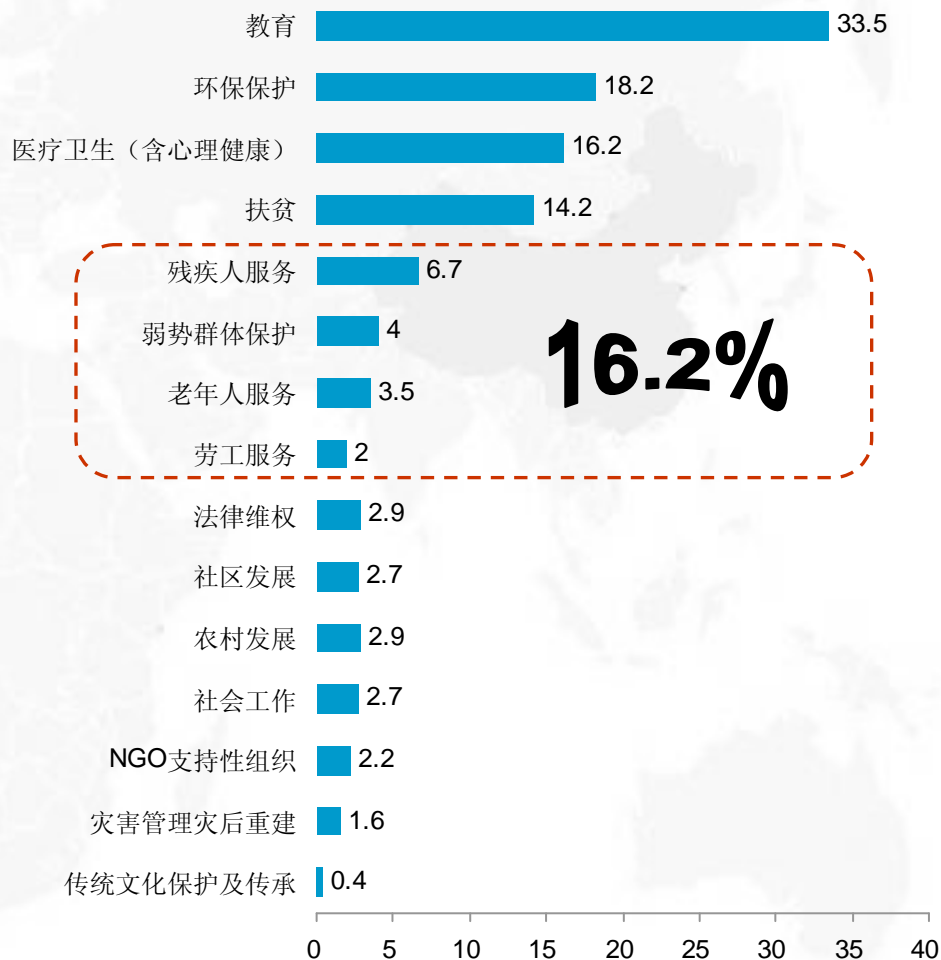


## 2.1.3 服务领域分布

### 教育、环保、医疗、扶贫仍是NGO服务领域的四巨头

- 通过完全开放式的服务领域提及，教育、环保、医疗卫生、扶贫仍然是NGO服务的主要领域，共占72.3%，而教育更是以33.5%的比例独占鳌头。
- 弱势群体服务的提及率也比较高，总共占了16.2%，其中残疾人、老年人、劳工（外来务工人员）是弱势群体中主要的关怀对象。
- 同时，随着社会工作专业化发展、频发自然灾害、NGO自身发展需求增大的影响，社会工作、NGO支持性组织、灾害管理及灾害重建也成为NGO服务领域中的后起之秀。

图1-5: NGO组织服务领域分布 (单位: %, N=521)



注: 开放题, 可多选, 应答比例之和大于100%。

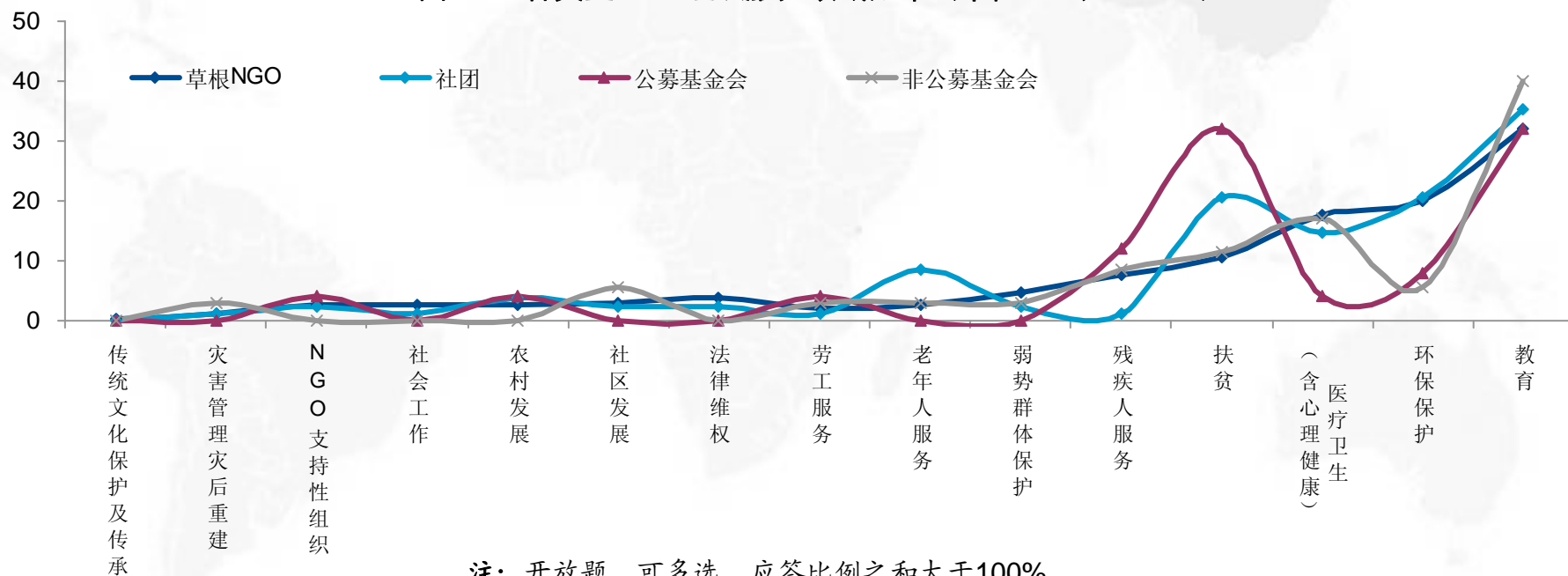


## 2.1.3 服务领域分布

### 公募基金会服务领域过于集中，有碍公益资源的多元化配置

- 公募基金会和非公募基金会关注的重点领域有很大不同，其中，扶贫农场发展、NGO支持、劳工服务公募基金会的分布多于非公募基金会，而非公募基金会在医疗卫生、社区发展等方面的比例多于公募基金会。
- 环保、老年人服务、法律维权、社会工作则是草根NGO和社团发达，但公募和非公募基金会关注相对较少的领域；扶贫领域与比较好相反。
- 教育领域是所有服务领域中最炙手可热的，每种类型的NGO在其中的分布均比较高。

图1-6：各类型NGO组织服务领域分布（单位：% ，N=521）



注：开放题，可多选，应答比例之和大于100%。

## 2.1.4 资金及项目规模

### NGO资金规模较十年前有大幅攀升，但总量仍然很小

- NGO组织每年的运作资金，包括项目资金和人员资金等存在非常大的差异，有的NGO年运作资金不足万元，比如一些网络志愿组织，有的NGO资金金额可达上千万，本次调查年年资金额最高可达7500万元。
- 但从整体上看，NGO的资金规模仍然偏小，年运作资金在50万以下的占据大半壁江山，10万以下的接近1/5。从单个项目运作资金上看，5万以下的项目占了近1/3。
- 与清华大学公共管理学院NGO研究中心2001年进行的《中国NGO研究——以个案为中心2001》中的调查数据进行对比——“几乎90%以上的中国NGO每年支出额在50万元以下，只有不到2%的NGO每年支出规模在100万以上。”可以看到，近十年来NGO组织的资金规模已经有了非常大的改善。
- 在项目数量上，近一半的（43.3%）NGO每年运作1-3个项目。

图1-8：NGO组织每年运作的项目数量（N=260）

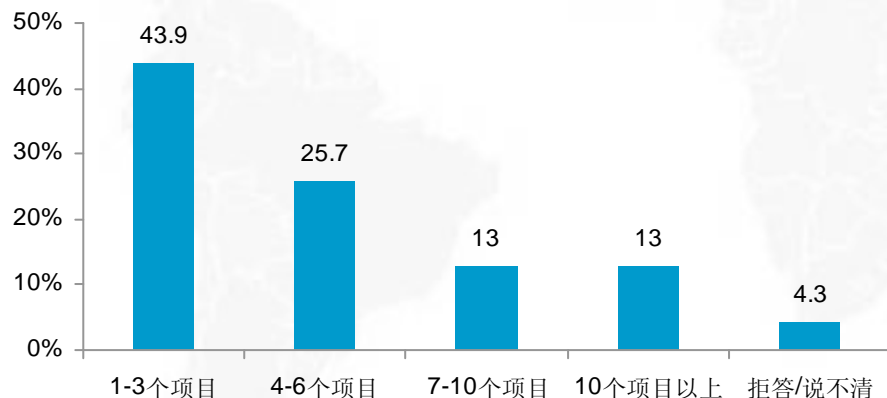


图1-7：NGO组织平均每年运作资金金额（N=202）

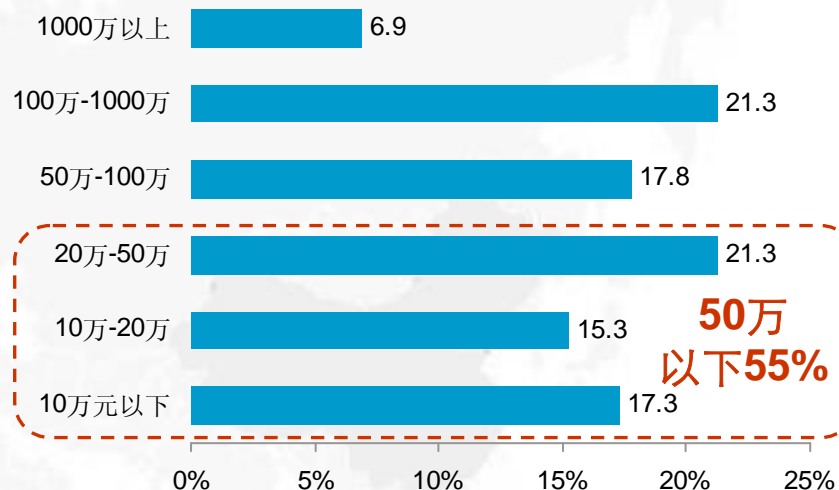
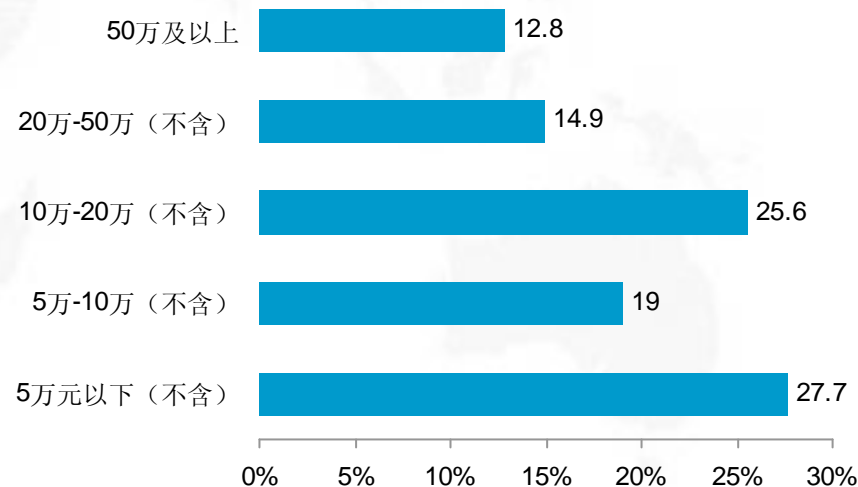


图1-9：NGO组织平均每个项目运作资金金额（N=195）



注：计算方法：每个项目运作资金=NGO组织平均年运作资金金额/项目数量

## 2.1.5 服务对象规模

### 公募基金会、京沪及中部地区NGO的服务对象规模相对较大

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 公募基金会的服务对象规模最大，服务3000人以上的占68%；非公募基金会呈现两头大中间小的趋势，服务规模在500人以下和3000人以上的分别占31.4%和28.5%。各类草根NGO及社团组织各类服务对象规模直接的差异不大，没种规模的都在20%和30%之间，分布的比较均衡。
- 从地区上看，京沪和中部地区服务对象的规模比较大，服务人数在500-3000人和3000人及以上的分别站24%和36%。东北地区服务对象规模较小，以500人以下为主，占了44%。其他地区各规模服务对象的分布比较均衡，差异不大。

图1-10：各类NGO组织直接服务对象分布 (N=451)

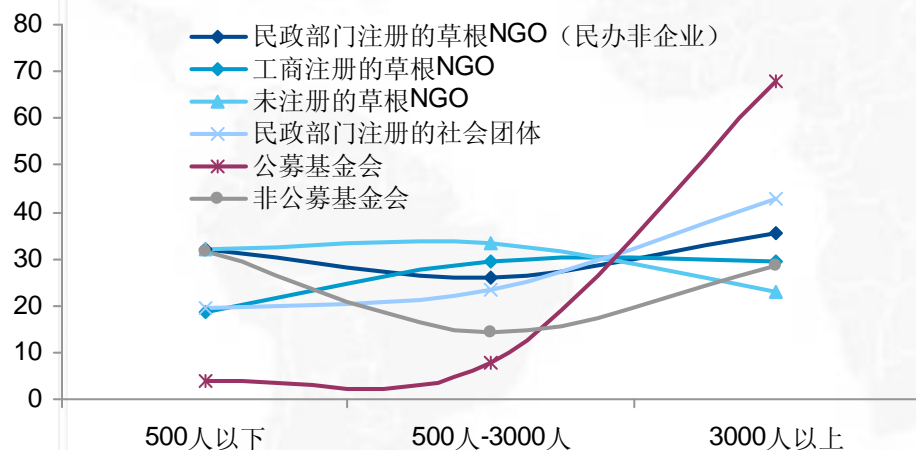
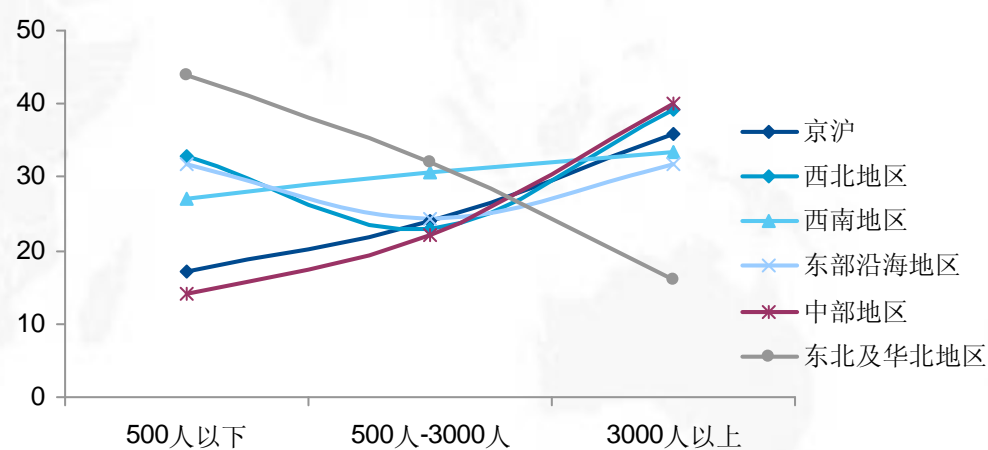


图1-11：不同地区NGO组织直接服务对象分布 (N=451)



## 2.1.6 跨地区管理模式

### 近半数机构需跨地执行，非公募基金会异地特点最突出

- 15.3%的机构在异地有分支机构，而高达41.7%的机构在异地有项目实施点，因此，由此可推算，其中25%的公益组织是在没有异地分支机构支持的情况下实施异地项目的，人员的挑战很大。
- 从不同机构类型上看，草根NGO和社团中的情况与总体相似，基金会的情况则比较有趣。在公募基金会中有异地分支机构和项目点的比例是四类机构中最少的，分别只有12.0%和24.0%。而非公募基金会则充分体现了跨地区管理的特色，有异地分支机构的只有5.7%，但却有48.6%的机构有异地项目点。
- 异地机构和异地项目点的存在不仅体现了公益机构的规模，也对机构的跨地区管理、协同和沟通提出了更高的要求。

图1-12: NGO是否在异地有分支机构或项目点 (N=451)

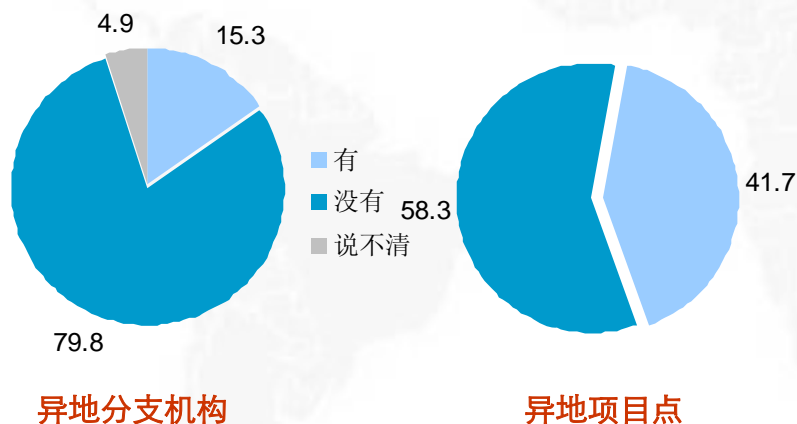
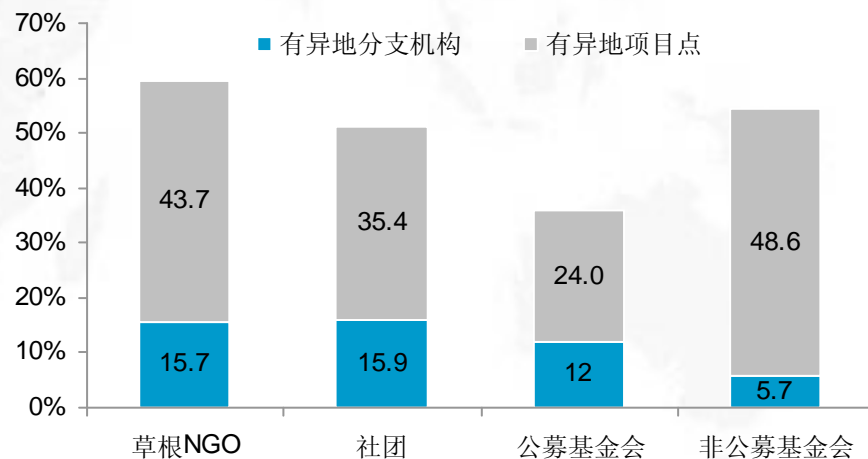


图1-13: 各类NGO在异地有分支机构或项目点的比例 (N=451)



## 2.1.7 机构人才需求状况

### 多数机构有人员扩张计划，需求量大

- 未来1年中，有65.7%的机构有增加员工的计划，其中，工商注册的草根NGO增加人员的需求最旺盛，高达82.9%，其次是社会团体达到70.3%，其他类型的NGO组织均在60%左右。
- 在人员扩张规模上，超过一半的公益组织是缓步增长，预计未来一年增加1-3名员工的机构占55.0%，同时，也有不少机构会大幅扩张员规模，选择增减6-10人和10人以上的分别有11.9%和7.9%，占总体的近20%。
- 从扩张的岗位上来看，项目管理是最受欢迎的人员，其次是筹资和公关传播。
- 按照此扩张比例核算，如果全国有800万公益组织，则未来一年将新产生 $800万 \times 65.7\% \times 3人 = 1576.8万$ 的用人需求。

图1-14：未来一年NGO机构人员增减计划（单位：% ，N=230）

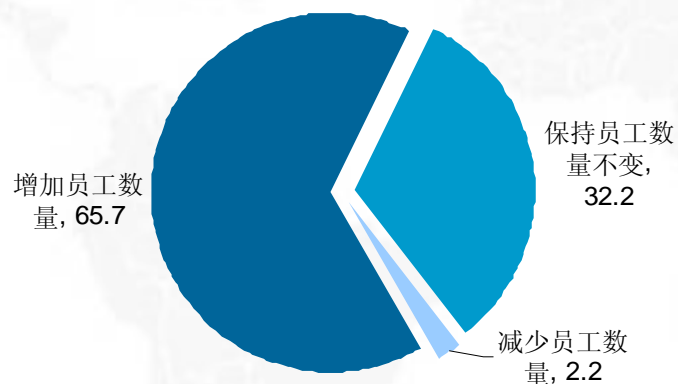
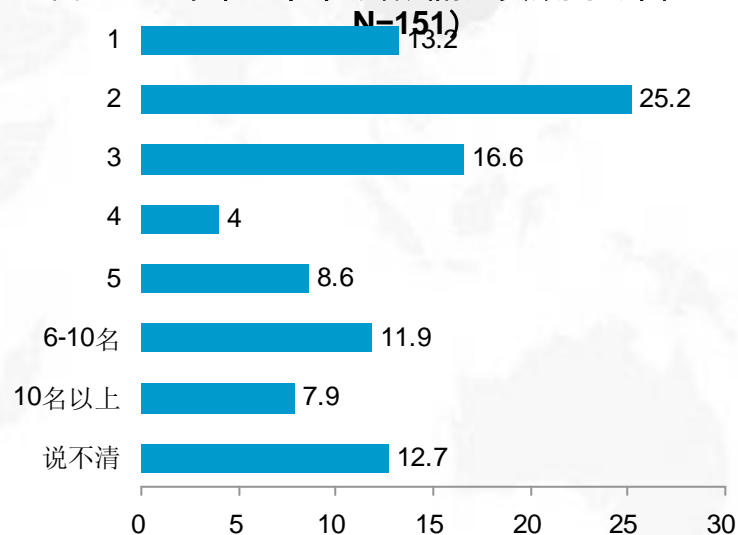


图1-15：未来一年计划增减的人员数量（单位：% ，N=151）



注1：专业人员指教师、心理咨询、康复师、保育员等具有专业技能在某一领域提供服务的人。

注2：比例不足5%的选项合并为其他。

## 2.1.7 机构人才需求状况

### “待遇低”“符合要求的人才稀缺”是NGO招人的大难题

- NGO组织对招人难易程度的感受呈现了两种不同的反应，认为非常大和比较大的共占52.2%，认为不太大和不大的占了42.2%，虽然“难”比“不难”高了10个百分点，但是还是可以看出有很多NGO组织似乎已经走出了招人的困境。
- 在不同类型的NGO中，按照招人的困难程度排列分别是工商注册的草根NGO（62.9%）——未注册的草根NGO（60.3%）——民政注册的草根NGO（55.1%）——社会团体（43.2%）非公募基金会（25.0%）——公募基金会（0%）。公募基金会的招人0困难，再一次体现了公募基金会独有的优势。
- 在招人困难的原因上，“待遇低”首当其冲；其次是“满足能力要求的人才数量少”，很多NGO负责人表示，虽然NGO组织提供的职业环境并不优越，但对人才的要求依然很高，比如：要有契合的价值观和理念、具备相应的知识和能力，还要肯踏实实干。目前的就业观念和社会大环境都限制了相应人才的培养和流入。

图1-16: NGo招到合适的人的困难程度分布 (单位: %, N=230)

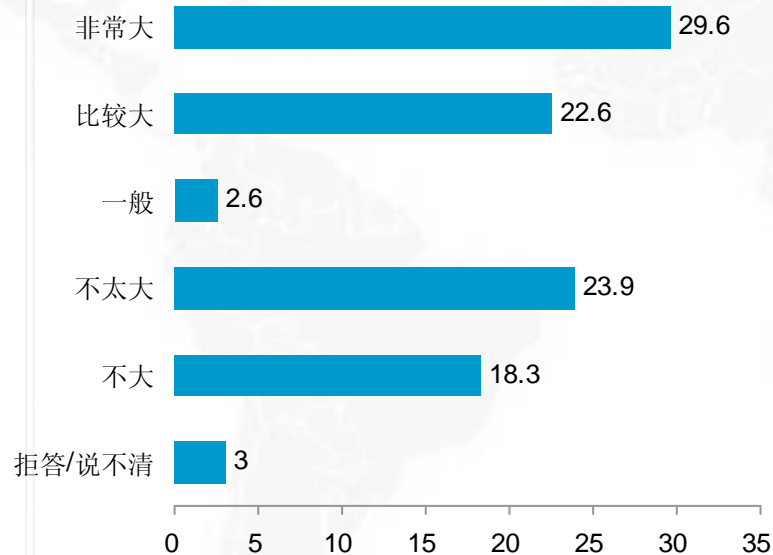
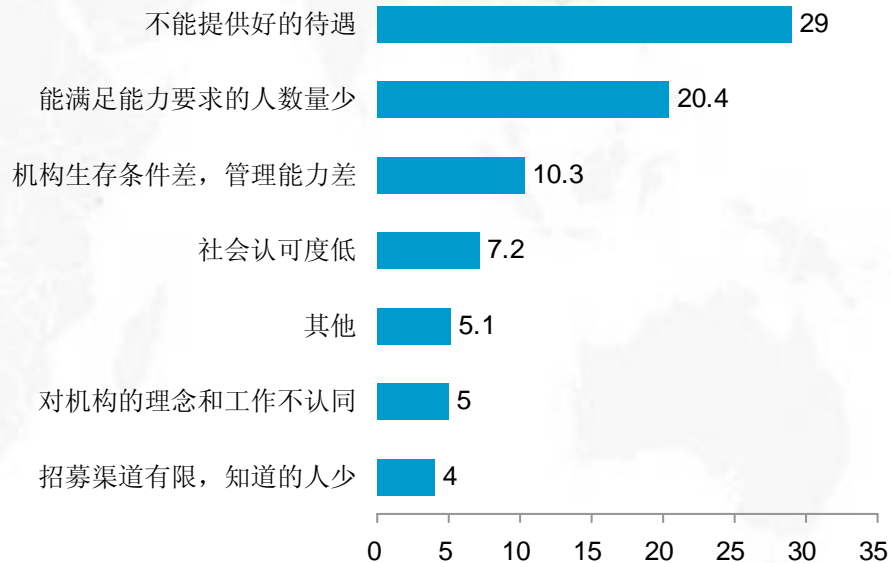


图1-17: NGO招人困难的原因分布 (单位: %, N=97)



注: 多选题

## 2. 主体报告

### 2.2 公益人才的整体状况分析

2.2.1 人员构成	2.2.6 学历水平
2.2.2 人员稳定性	2.2.7 性别状况
2.2.3 人员流动性	2.2.8 年龄状况
2.2.4 职业背景	2.2.9 婚姻及家庭状况
2.2.5 职业态度	2.2.10 家庭经济状况

#### 核心结论:

- NGO人员的总体性别比例均衡，年龄以25岁-40岁的中青年为主，学历水平以本科居多。
- 目前NGO人员的来源较为多元，与其他行业之间的人才互动较多，尤其企业已成为NGO的重要人才来源之一，多数NGO人员具有丰富的志愿工作和公益参与经历。
- NGO人员的公益从业经验比较丰厚，职业忠诚度较高，对NGO的工作价值非常认同，同时，部分NGO人也开始对NGO领域的不良状况进行理性的思考和反思。

#### 核心建议:

- 加强与其它行业领域的人才交流，将其他领域作为扩展人才的渠道之一，注重引导各方人才进入公益领域服务并促使其成为优秀的公益人才。
- 公益参与和志愿工作经历对于人才的职业选择有很大的影响，应发挥公益和志愿活动的作用，比如，增加大学生的公益实践，促进普通公众的公益参与，对扩展潜在公益人才会起到非常巨大的促进作用。
- 注重加强NGO的职业化和专业化建设，使NGO摆脱仅依靠价值理念支撑的局面，增加NGO的职业化魅力。

## 2.2.1 人员构成

### NGO机构全职人员规模小，志愿者的使用比较发达

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 目前NGO组织的人数不多，近一半的（44.8%）的NGO，其全职人员的数量在3人以下，其中还有10%的NGO无全职工作人员，完全靠兼职或志愿者维持运营，NGO全职人员在10人以上的已属凤毛麟角。在志愿者方面，大部分NGO都会使用志愿者，志愿者是NGO人力资源的重要组成部分。

图2-1: NGO组织全职及兼职工作人员数量分布 (N=230)

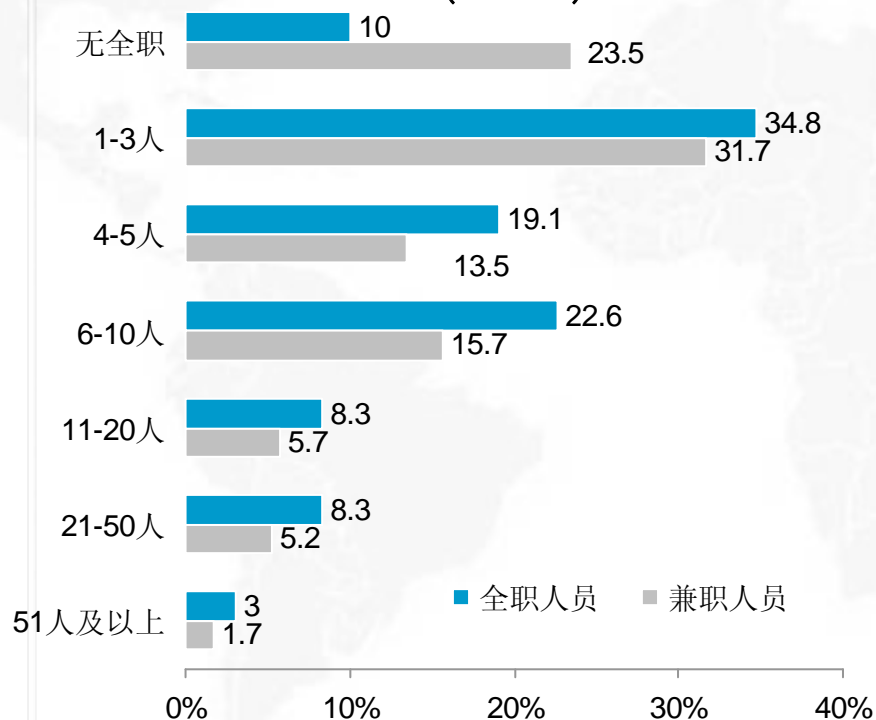
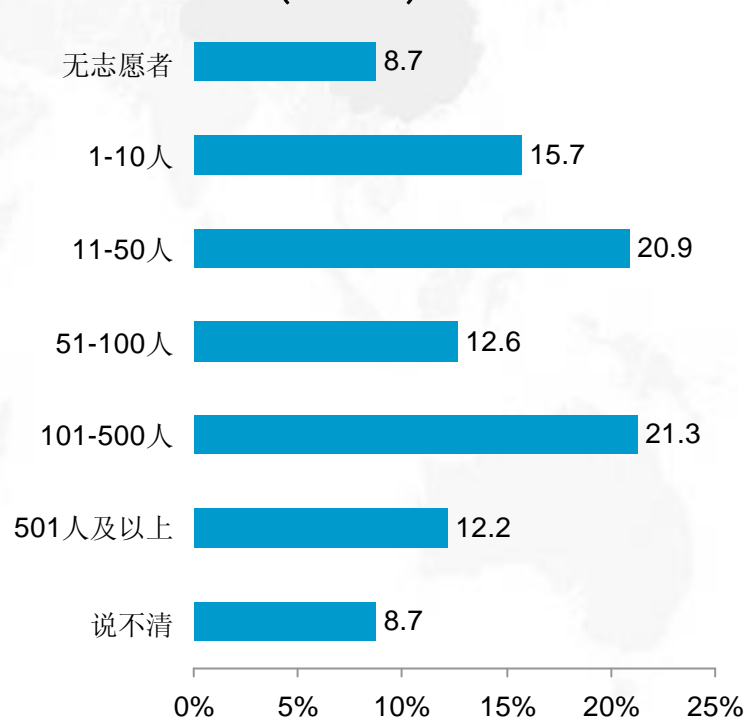


图2-2: NGO组织志愿者数量分布 (N=230)





## 2.2.2 人员稳定性

### NGO人员对公益领域的粘合度较高，大部分人员比较稳定

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 在所调查的NGO人员中，81.4%的人表示未来一年会继续在目前工作的机构工作，至少在意愿上看，机构工作人员的稳定性比较高，且有83.4%的人表示会将公益事业作为毕生的事业追求。
- 从NGO人员的工作年限也可以看出：近1年才进入公益领域的只有7.3%，初入行的公益从业者（1-3年）越战30%，4到10年以上的较资深公益从业者有约占一半（48.6%），而骨灰级的从业者既在公益领域10年以上的也有14.6%。可以说目前公益领域的从业者的行业粘合度比较高。

图：是否会将NGO作为毕生的事业  
(单位：%，N=451)

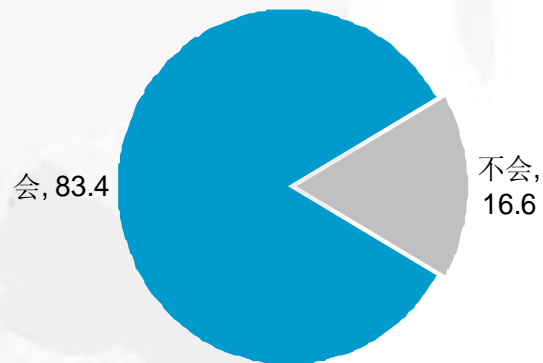


图2-3：未来一年的工作打算 (单位：%，N=221)

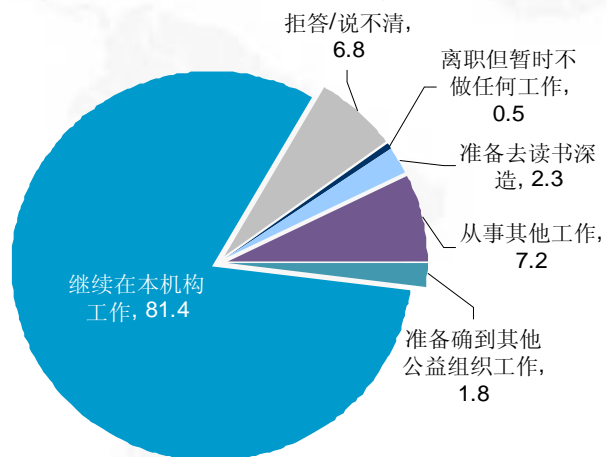
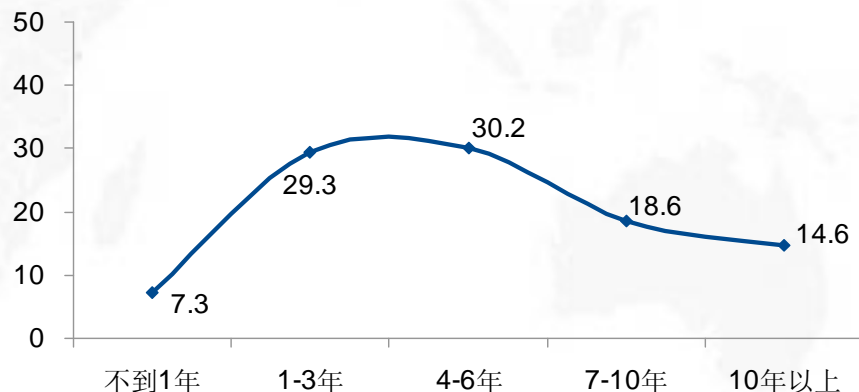


图2-4：在公益领域及公益机构工作年数的分布 (单位：%，N=451)



## 2.2.2 人员稳定性

### 草根组织、西北、中部地区人员的稳定性更高



- 非公募基金会工作人员的公益领域工作年限比较短，以1-3年的为主，草根组织的工作人员更多集中在4-6年和7-10年。
- 从地区分布上看，西北地区NGO中的新人较多以1-3年的为主，京沪、西南、东部沿海地区是NGO数量最多的，但其中工作人员的年限，京沪以4-6年的为主，占38%，西南和东部沿海主要集中在1-3年和4-6年，分布都各占30%左右。西北、中部地区工作年限在7-10年的比例较高，分别有32.8%和28.0%。

图2-5：不同类型NGO人员在公益领域的工作年数的分布  
(单位：%，N=451)

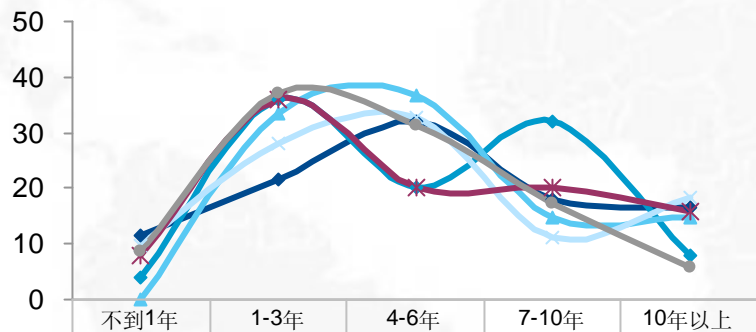
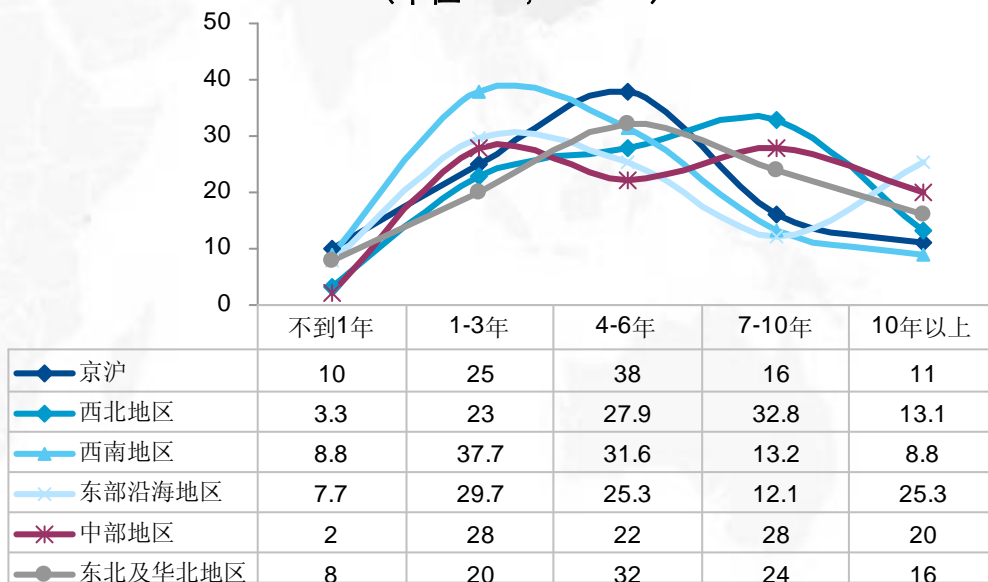


图2-6：不同地区NGO人员在公益领域的工作年数的分布  
(单位：%，N=451)

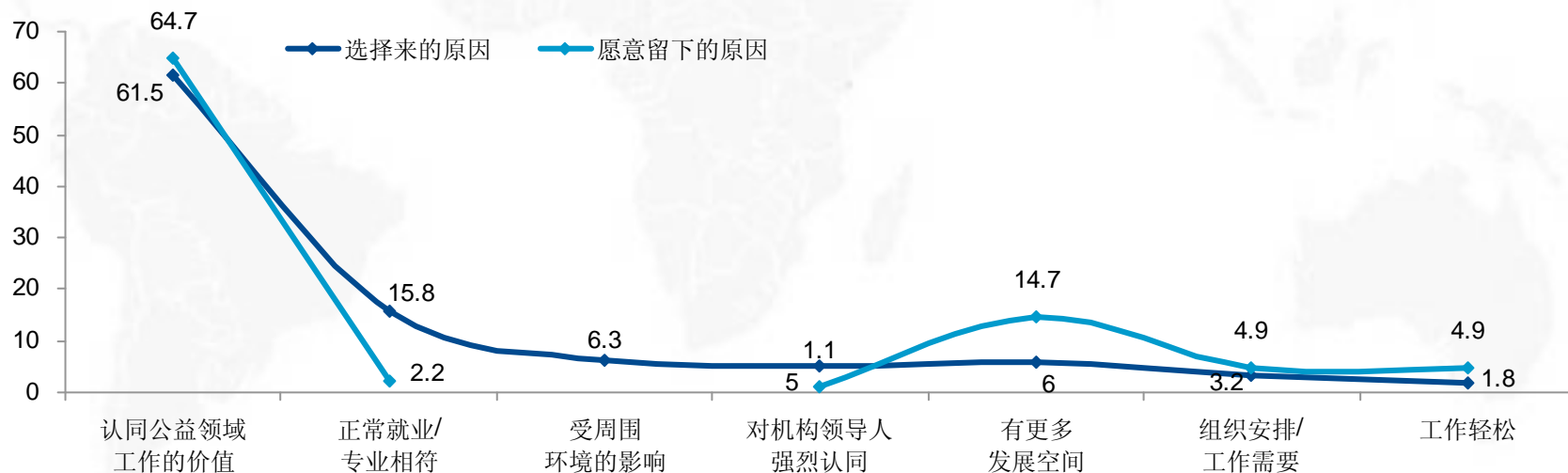


## 2.2.2 人员稳定性

### 价值认同是公益行业吸引人并使之留下的最重要的原因

- 在人们最初选择从事公益行业时，有61.5%是因为“认同公益领域的工作价值”。当然，除此之外还有将公益行业当做一个“常规的就业渠道”，尤其是一些与公益行业较为对口的毕业生会选择公益行业就业，此比例有15.8%，将公益行业作为就业渠道得到了一定的呼应。第三是受周围环境的影响，包括参与过公益志愿活动、受周围人的影响、受公益机构领导人的影响等等，一些真实的公益体验，以及周遭人群的现实影响，也能够促使人们选择进入公益行业。
- 调查发现，愿意留在公益行业的人有64.7%由于“对公益的价值认同”，此比例高于最初选择公益领域时的比例（61.5%），在一定程度上说明了，公益领域工作的价值使从业者在工作过程中强化了对这份工作的认同，而专“业对口和作为常规就业渠道”选择就业的比例则锐减到2.2%，可见，公益领域作为较为特殊，待遇又不甚好的行业，对于缺少价值认同的人的粘合力着实不高。同时可以发现，“发展空间”在此也占据了很大的比例（14.7%），这也体现了公益领域目前的发展态势确实让很多人升起了发展的希望。希望这种希望是真实的，是可延续的。

图2-7：最初选择进入公益领域及愿意留在公益领域的原因（单位：% ，N=221）



## 2.2.3 人员流动性

### 过半NGO遭遇过离职考验，领域内人才流动难补旺盛的需求

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 过去1年中，有56.5%的机构有人员离职的现象，对比65.7%的机构有计划增加员工数量，可以看到NGO的人员流动也比较频繁。其中，草根NGO和社团有员工离职的比率均在60%左右，均较高，而基金会尤其是非公募基金会的比例最低只有18.8%。
- 离职人数上也以“1-3人”为主，占了70%，高离职人数（超过6人以上）的很少，从总体上来看，不算公益领域内部的人员流动，相比人员扩张的数量而言，扩张的需求量大于人员的流失量，即单纯目前公益领域内的人员流动满足不了NGO组织人才扩展的需求。

图2-8：各类NGO过去一年NGO人员离职情况分布  
(单位：%，N=230)

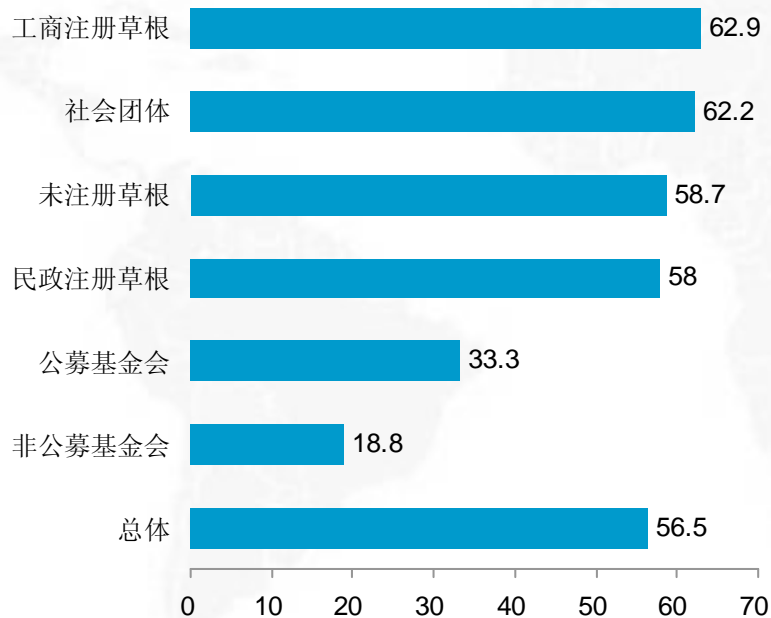
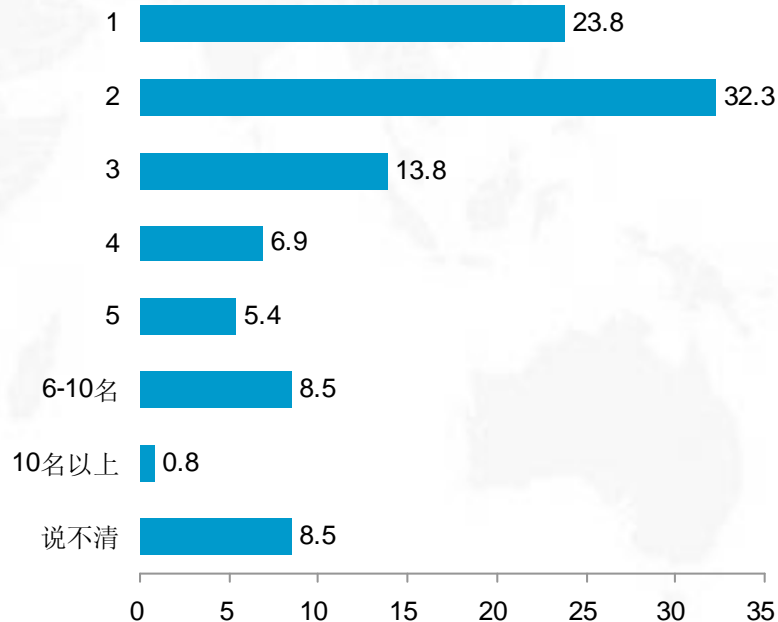


图2-9：过去一年NGO机构离职人员数量  
(单位：%，N=130)



## 2.2.3 人员流动性

### 离职去向多元化，待遇低、发展空间小是离职要因

- NGO人员离职后的去向非常多元化，其中有41.5%的比例会留在公益领域内，包括去其他公益组织工作或自己创办新的公益组织，内部流动的比例比较高。但同时，其他领域也同样具有竞争力，流向企业或创业做生意的人有46.9%之多，甚至已经超过了领域内流动，这种流向呼应了“待遇低”导致人员招人难、留人难的现象。去政府部门和事业单位的分别有33.9%和16.2%。
- 离职原因中，待遇问题位居榜首，其次是发展空间狭小，发展空间和待遇又是互相映衬的，因此，如何提升公益领域的待遇，使公益领域看起来是一个充满希望和未来的职业，对于NGO的人员吸纳和留用很重要。
- 此外，认同感也是导致人员流失的重要因素，包括机构本身能够为NGO人员带来的认同感，以及社会大环境对NGO职业的认同。从所有的原因中不难发现，NGO人员流失的很多问题其根源更多是行业发展问题。

图2-10: NGO离职人员的去向分布 (单位: %, N=209)

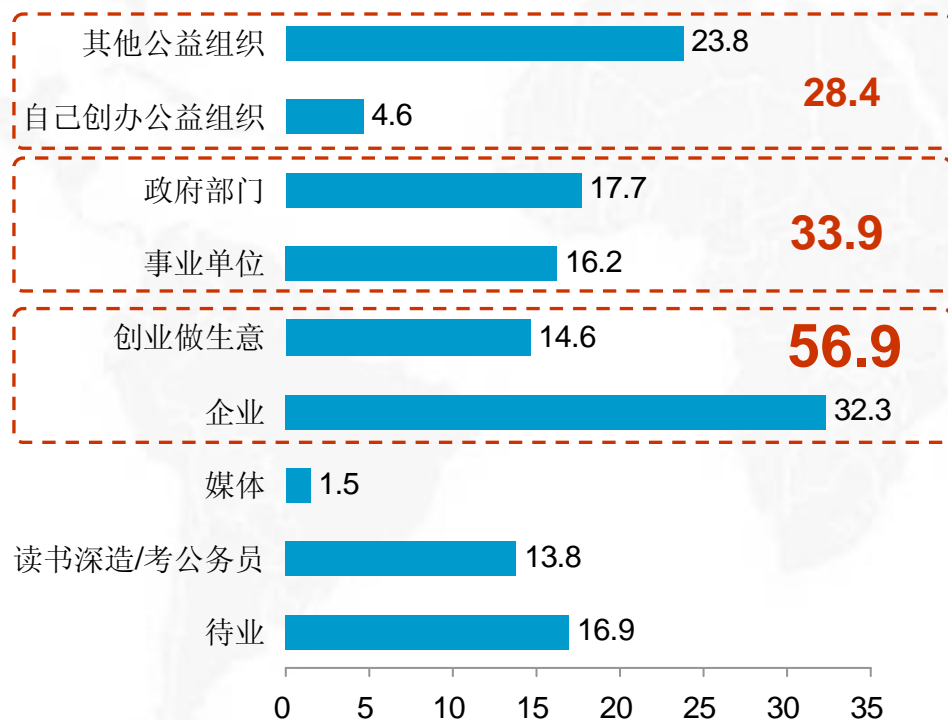
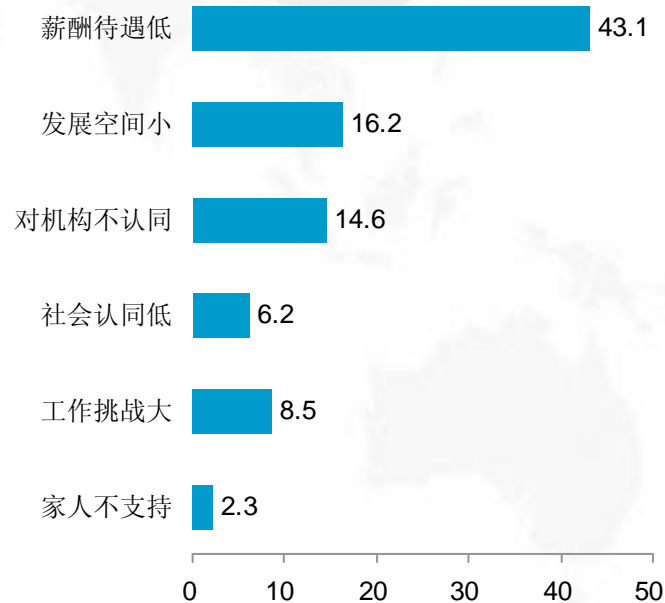


图2-11: NGO人员离职的原因分布 (单位: %, N=209)



## 2.2.4 职业背景

### 职业背景呈现多元化，但多数都有长期的公益参与经历

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- NGO从业者的职业经历比较丰富，有45.5%的人有在企业的工作经历，28.2%和16.6%的有在事业单位和政府部门的工作经历，在媒体工作的也有10.9%。
- 在公益经验方面，有过长期或全职志愿者经历的人有43.2%，看来公益参与确实是发展公益人才的良好途径。

图2-12: NGO从业人员的职业经历分布 (N=451)

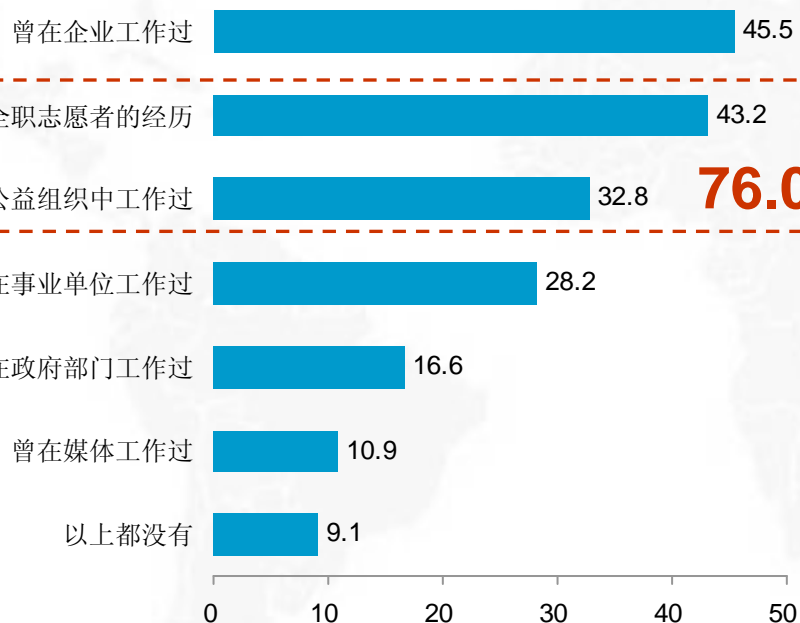
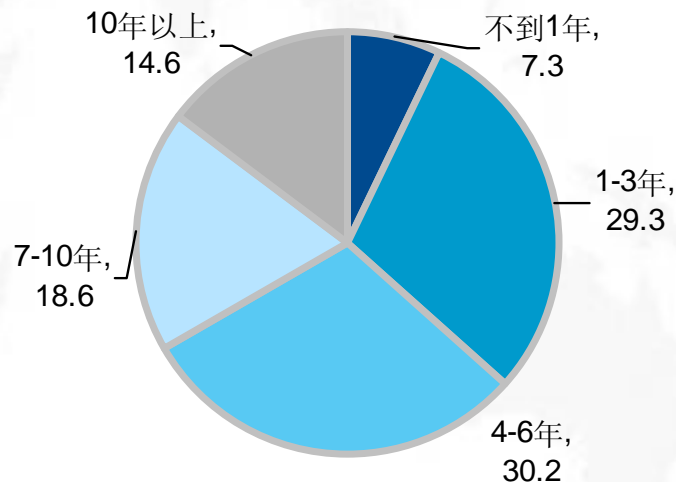


图2-13: NGO人员在公益领域的职业年限分布 (N=451)



## 2.2.5 职业态度

### 多数人享受NGO的价值，理性反思的较少

- 调查请NGO人员用三个词描述自己的感受，提及率最高的三个词是：快乐、有意义、艰辛。
- 将所有词进行分类，可以分为三大派别：喜乐派、愁苦派、理性反思派。
- 喜乐派**，反映了公益人士享受公益的心情，如：快乐、有意义、希望、欣慰、满足、有趣、平静等。
- 愁苦派**，反映了从事NGO现实存在的困难，如：艰辛、无助、穷、累、迷茫、孤独、压力。
- 理性反思派**，表现出对公益的客观思考并和建设性意见，如：制度不完善、机构管理水平低、绩效、目标感、行动力、追求效率、战略、坚持、合法等。
- 喜乐派的人最多占58.1%，其次是愁苦派，占22.2，而对公益行业进行理性反思的最少，只有19.7%。
- 在不同人群中，女性享受公益和理性反思的比例要多余男性。工作年数越低的约容易感受到公益的阳光面，喜乐派比例偏高，而年限越长，进行理性反思的比例越高。
- 把公益事业当做毕生事业追求的人中理性反思的比例最高，达61.2%，远高于总体理想反思派的比例（19.7%）。

图2-14: NGO人员的职业感受分布 (N=117)

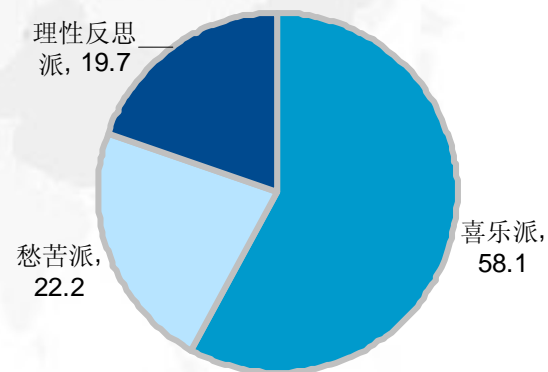


图2-15: 不同性别NGO人员的职业感受分布 (N=117)

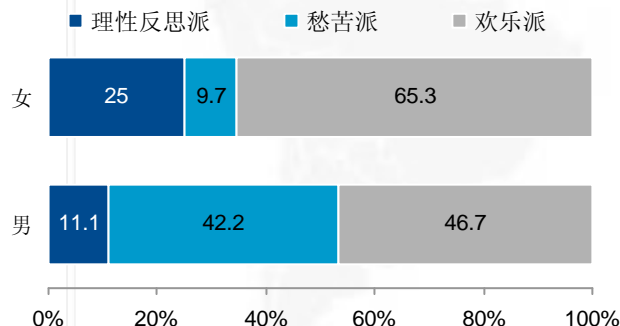


图2-16: 不同职业理想的NGO人员对职业感受的分布 (N=117)

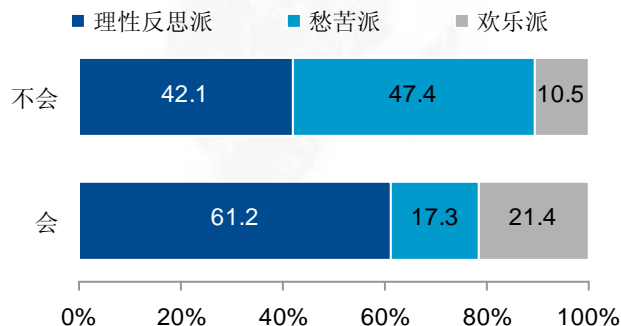
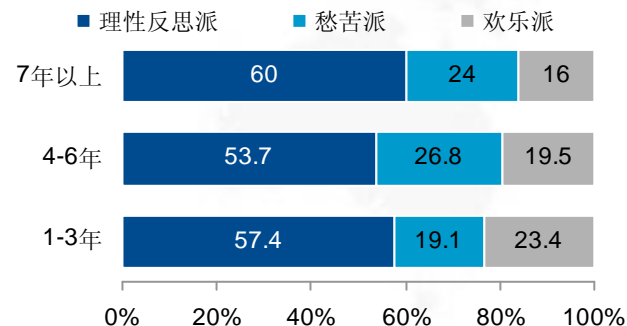


图2-17: 不同工作年限的NGO人员对职业感受的分布 (N=117)



## 2.2.6 学历水平

### 本科学历成NGO人员主流，机构负责人学历情况更多元

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- NGO人员的学历以本科为最多的，占到了42.2%，其次是大专学历。但机构负责人中低学历（包括高中/技校、大专）和更高学历（如研究生）的比例要比普通工作人员高很多，呈现更加多元的学历构成。而普通从业者中本科学历则一头独大，占据了59.7%的比例。
- 不同类型的机构中，非公募基金会中研究生及以上学历水平的比例要高于其他类型的机构，社会团体研究生及以上学历的比例最低，其他机构比例相差不多。

图2-18: NGO组织全职人员学历分布 (N=230)

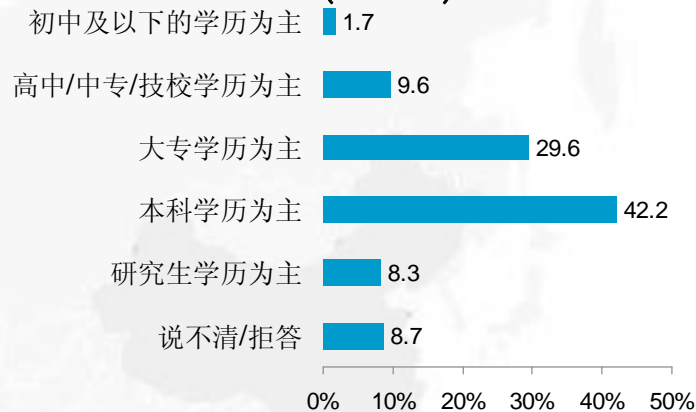


图2-19: NGO组织中机构负责人及普通工作人员的学历分布 (N=451)

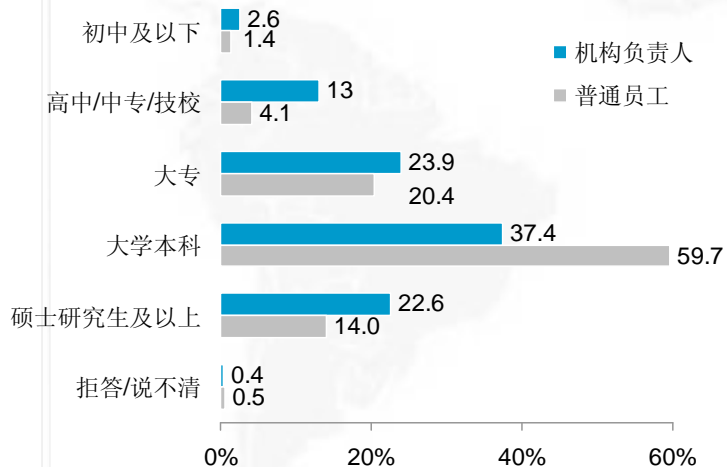
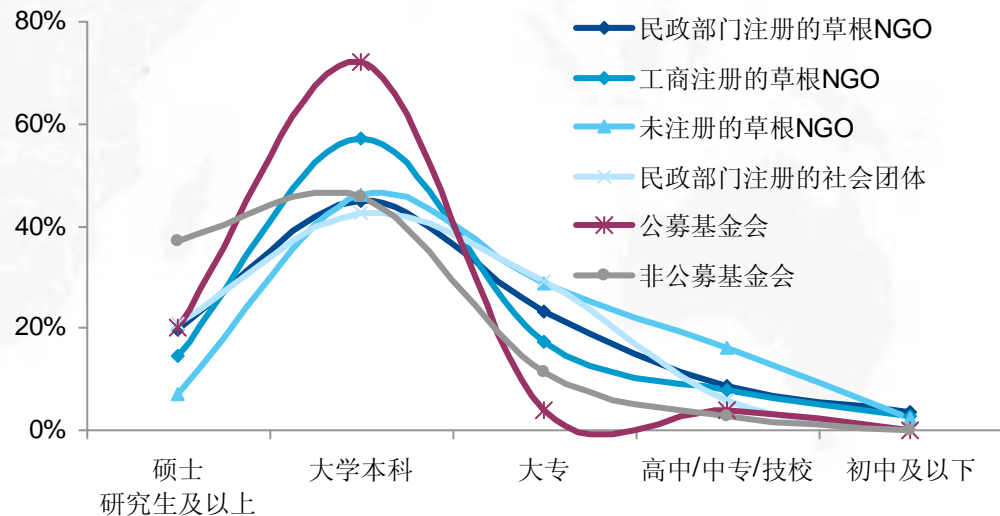


图2-20: 不同类型NGO人员的学历分布 (N=451)



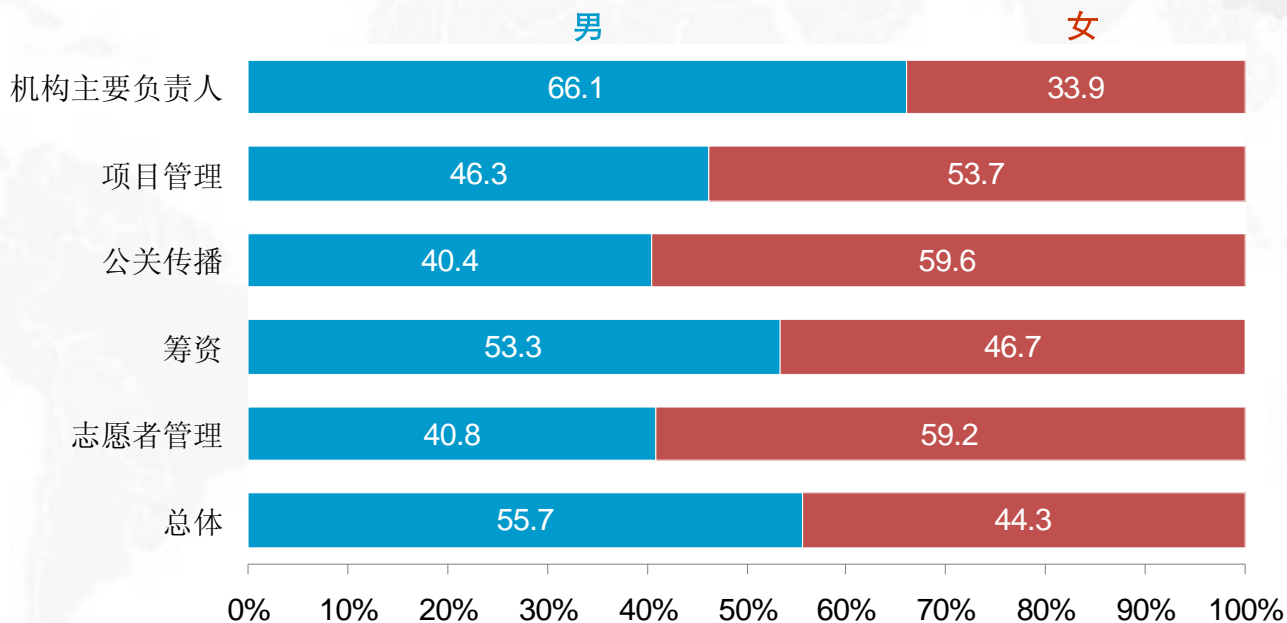


## 2.2.7 性别状况

### 男女比例均衡，但机构负责人中男性比例高，志愿者管理和公关传播女性比例高

- NGO机构从业者总体上的性别比例比较均衡，男女比例分布占55.7和44.5，接近1:1，与人们主观印象中NGO从业者女性偏多的感受有所不同。
- 但落实到具体岗位上则存在一些较为明显的性别特征，机构的主要负责人中男性的比例明显偏高，占66.1%，是女性比例33.9的近2倍。
- 志愿者管理和公关传播中女性的位置较重，均有近60%是女性，这与这两项工作的特点有关。
- 筹资和项目管理的岗位上，男女的比例也较为均衡，其中项目管理的女性比例略偏多6个百分点；筹资岗位上，男性较女性略偏多6个百分点。
- 如此性别分布再次上演了社会各行业普遍存在的“女性员工多，男性领导多”的职业生态，但对于公益组织而言，每个岗位都很重要，希望不同性别特征的发挥能够用其所长。

图2-21: NGO从业者性别比例分布 (单位: %, N=451)



## 2.2.7 性别状况

### 公募基金会、中部、西北、东部沿海的NGO男性比例偏高



- 在各类NGO中，男女比例均基本持平，唯独公募基金会中男性比例高于女性，占了76.0%。
- 不同地区直接呈现了比较明显的性别差异，其中京沪、西南、东北及华北地区男女比例均衡，中部、西北、东南沿海地区男性比例偏高。其中，中部地区的男性比例最高达到了72.0%，西北和东南则分别是63.9%和63.7%。

图2-22：各类型NGO中从业者的性别比例分布  
(单位：%，N=451)

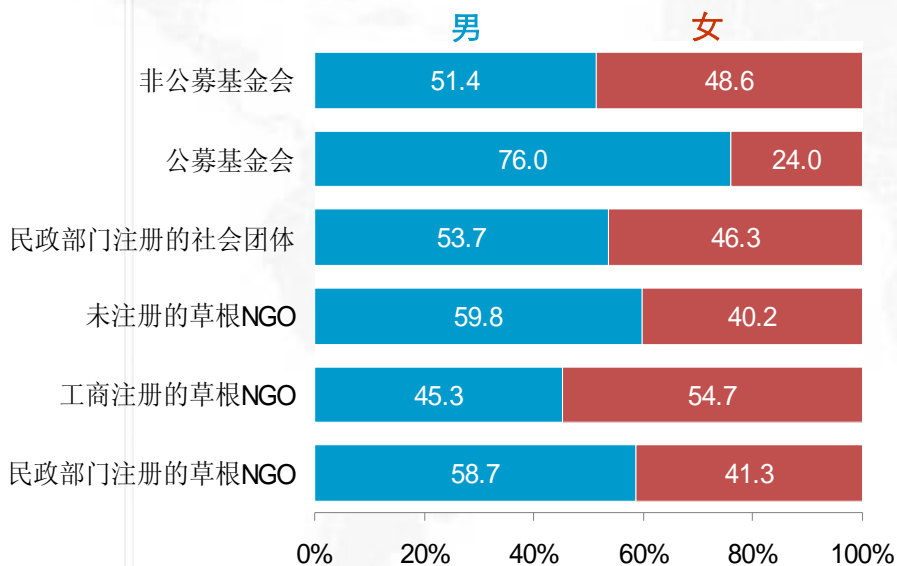
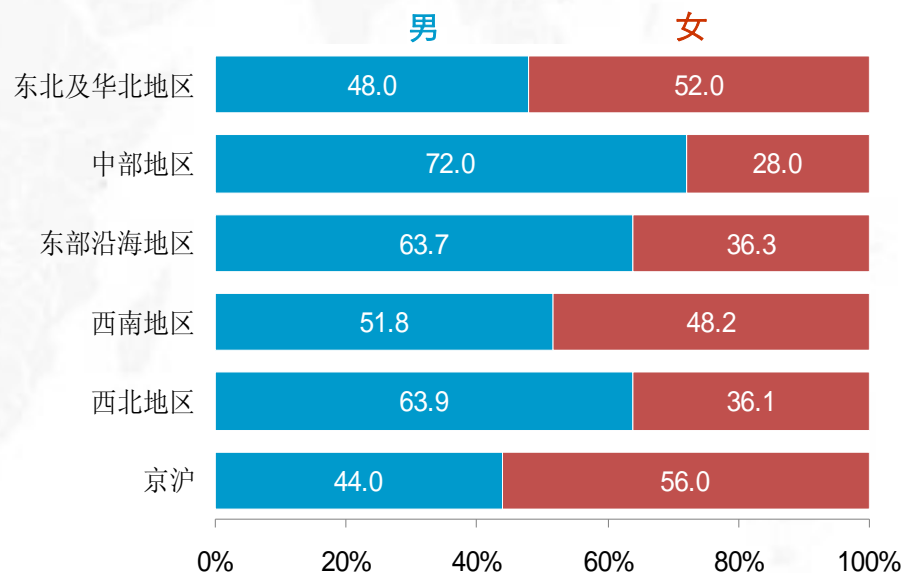


图2-23：不同地区NGO中从业者的性别比例分布  
(单位：%，N=451)



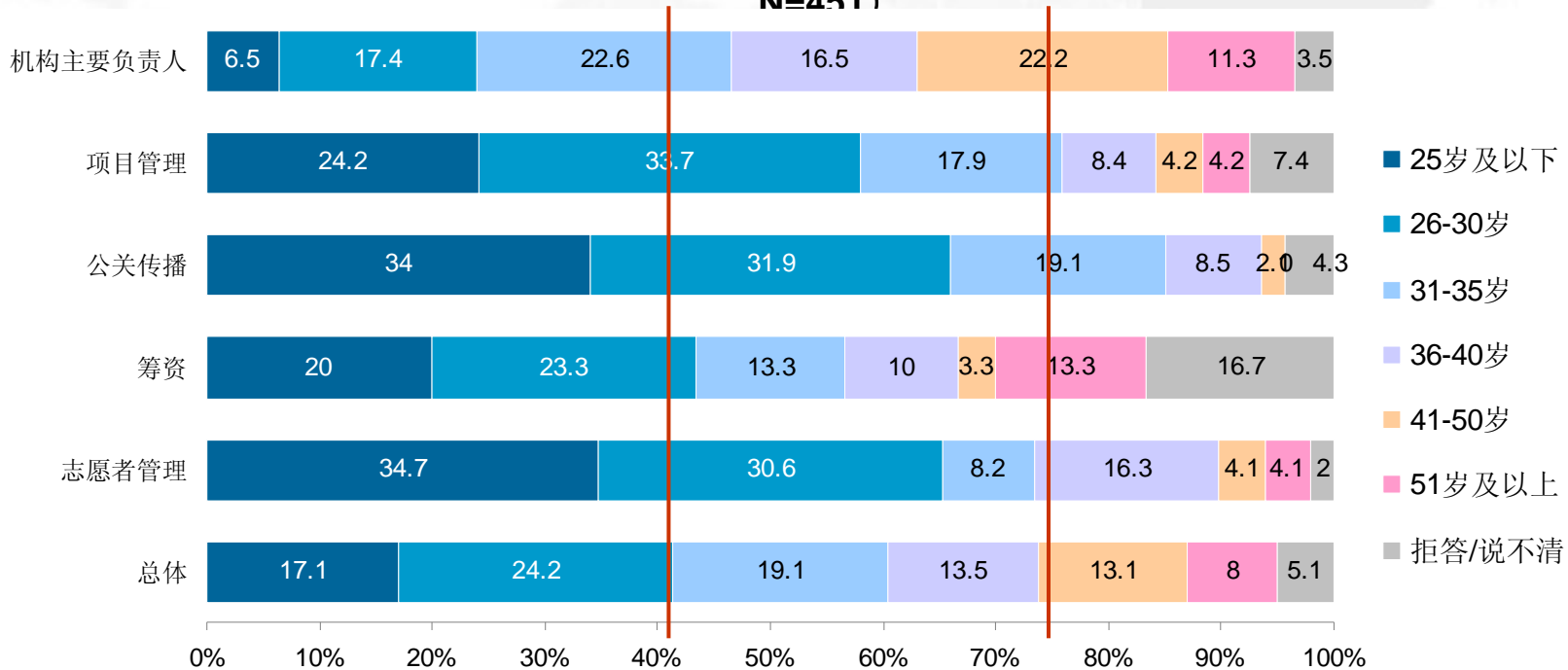
## 2.2.8 年龄状况

### 以中青年为主，公关传播和志愿者岗位年轻化程度更高

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 从总体上看，NGO的从业者以中青年为主，26岁至35岁的比例最大，而年龄在40岁以下的共占了63.0%。
- 从不同岗位上看，公关传播和志愿者管理是最年轻的岗位，分别有66.0%和65.3%的人年龄在30岁以下。
- 机构负责人是最老谋深算的岗位，31-50岁的占据了72.5%。
- 除此之外就是筹资，30岁以下筹资人员的比例只有43.3%。

图2-24: NGO不同岗位从业者的性别比例分布 (单位: %, N=451)



## 2.2.8 年龄状况

- 草根NGO和社团人员的年龄分布相对均衡，各年龄段直接的差异不是很大，但社会团体中年龄在25岁及以下和41岁及以上的人员比草根NGO稍多，体现了新老交替的现象。在非公募基金会中年龄在31-35岁直接的中青年群体数量最多。
- 从地区分布上看，西南和东部沿海地区25岁及以下的青年人最多，分布式24.6%和23.1%，而京沪和中部地区以26-30岁年龄段的人为多，分别有32.0%和30.0%。

图2-25：不同类型NGO中从业者的年龄分布  
(单位：%，N=451)

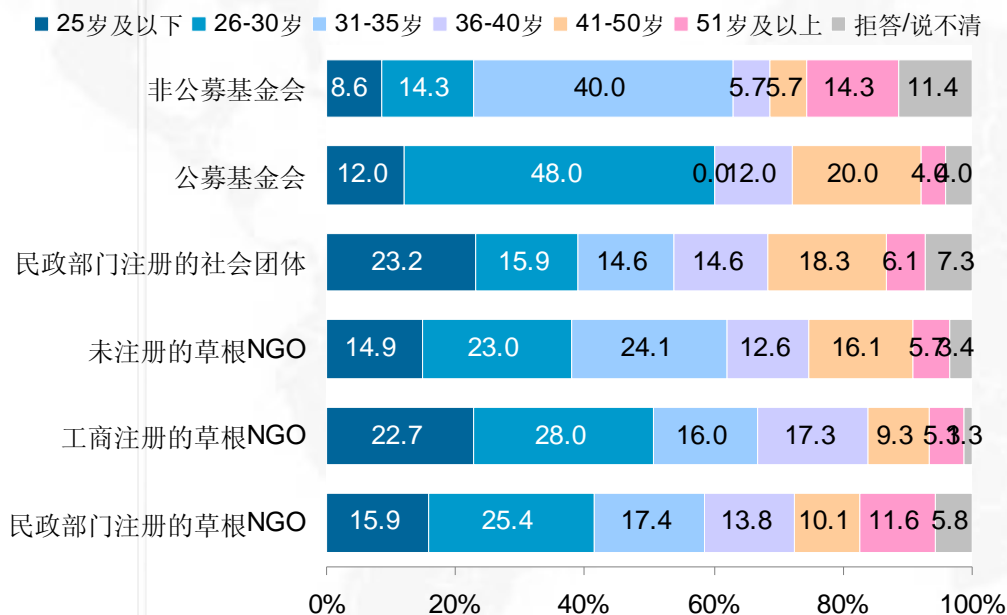
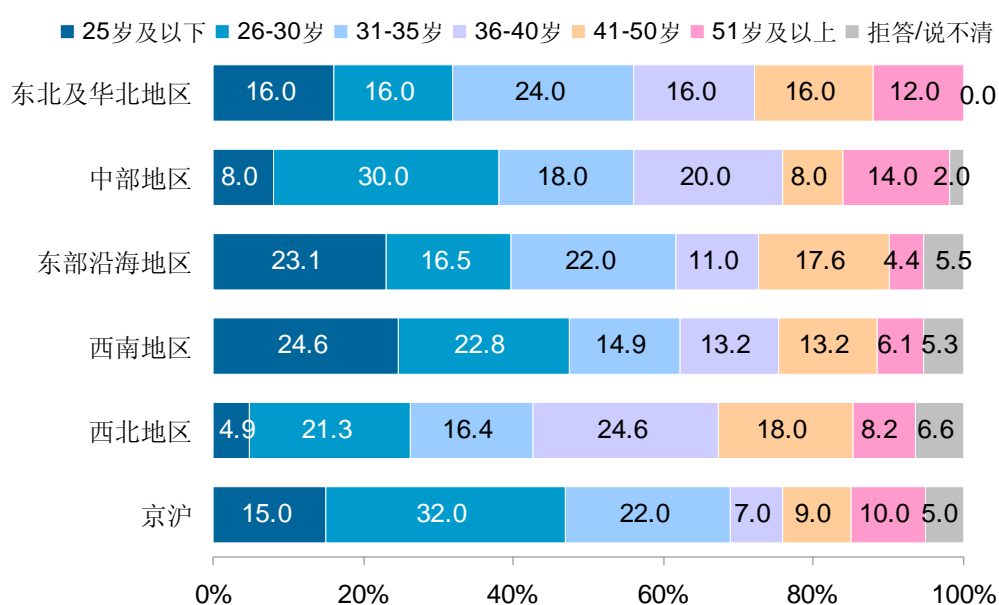


图2-26：不同地区NGO中从业者的年龄分布  
(单位：%，N=451)



## 2.2.9 婚姻及家庭状况

### 已未婚比例均衡，基金会中已婚的比例稍高

- 在所调查的NGO从业者中已婚和未婚的比例基本持平，非公募基金会、公募基金会已婚的比例偏大，分别为68.6%和60.0%，而工商注册的草根NGO中未婚的比例更大，占了65.3%。离婚的比例虽然都很低，但相比之下，未注册的草根组织中，离婚的比例最高位5.7%，比总体比例（3.1%）高2.6个百分点。
- 从地区上看，东北及华北地区、西北地区、中部地区已婚的比例高，分布为72.0%、68.9%和60.0%，西南地区和东部沿海离婚比例略高于平均比例分别为6.1%和4.4%。

图2-28：不同地区NGO人员的婚姻状况分布（单位：% ，N=451）

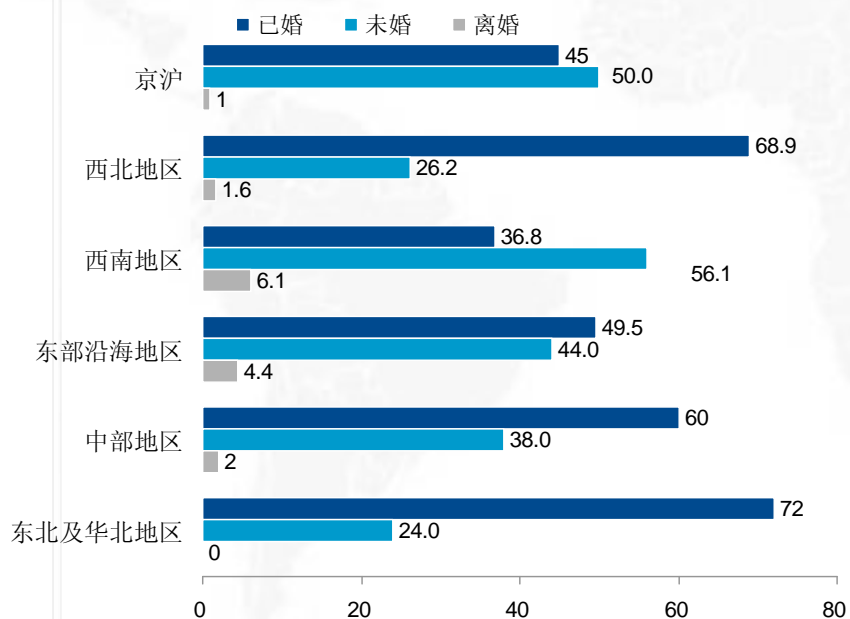


图2-27：NGO人员的婚姻状况分布（单位：% ，N=451）

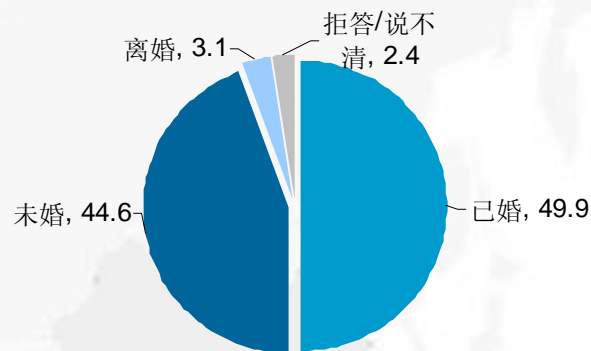
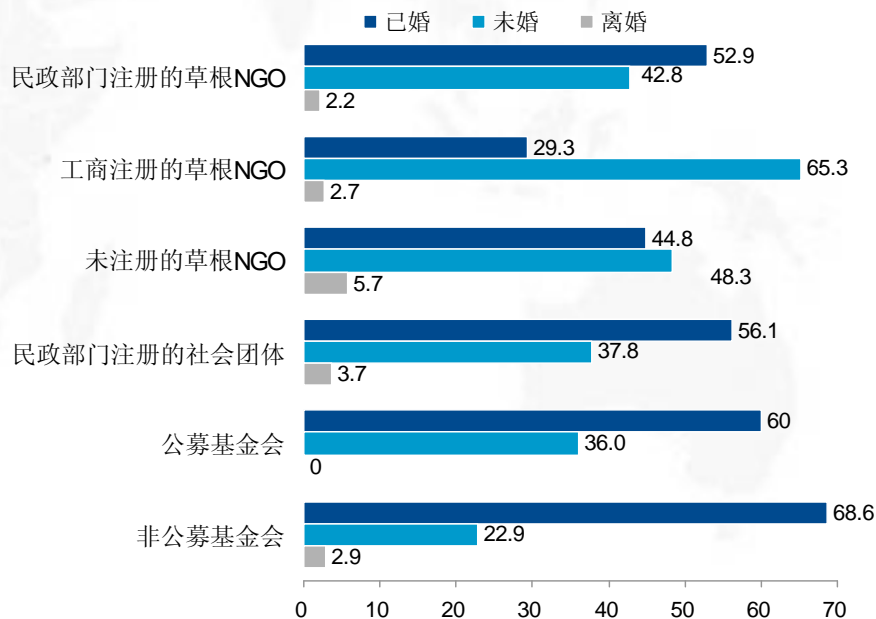


图2-29：不同类型NGO组织人员的婚姻状况分布（单位：% ，N=451）



## 2.2.9 婚姻及家庭状况

### 已婚者有一半有子女，且超半数子女年龄在14岁及以下

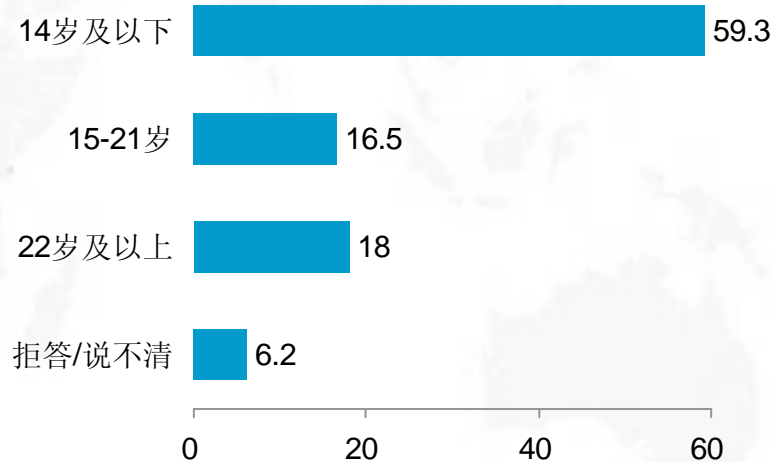
HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 在已婚（包括离婚）的从业者中近8成的人已有子女（77.6%）。且子女的年龄均偏小，14岁及以下的占了59.3%，15-21岁的占16.5%，两者合计75.8%。这意味着约1/3的的NGO从业者面临着事业和家庭的双重重担（计算方式： $53.0% * 77.6% * 75.8% = 31.2%$ ）。

图2-30：NGO从业者的子女状况分布（单位：% ，N=250）



图2-31：NGO从业者的子女的年龄分布（单位：% ，N=194）



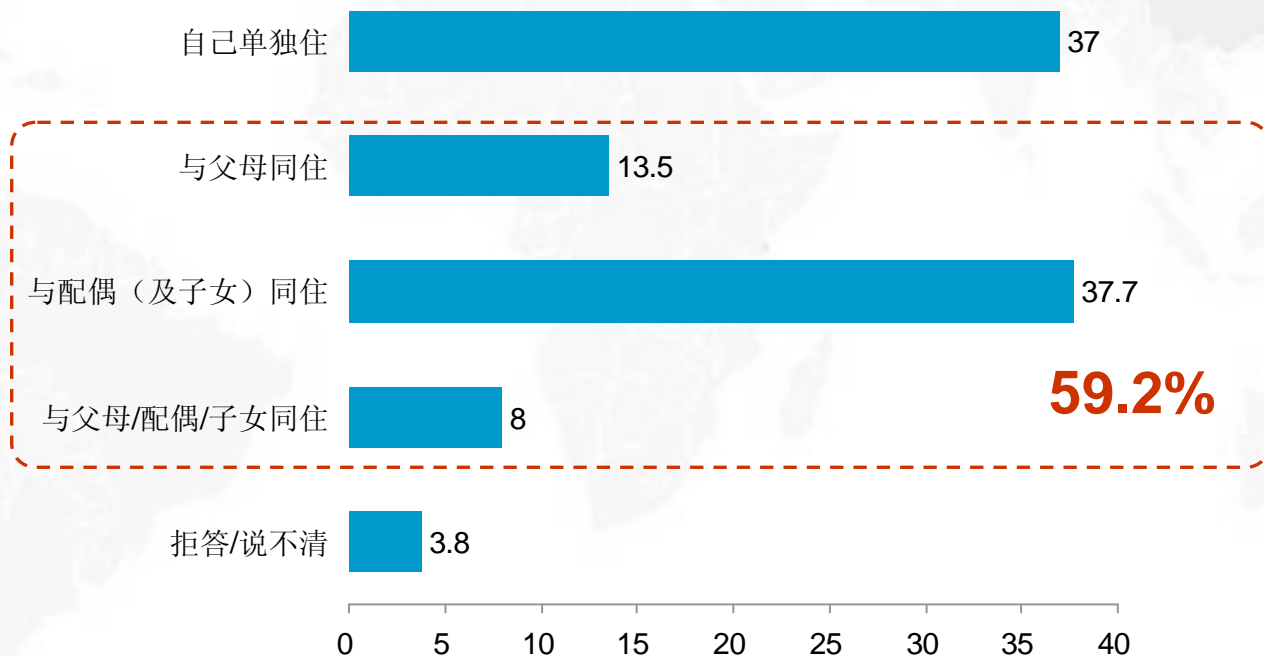
## 2.2.9 婚姻及家庭状况

### 居住状态：6成从业者与家人同住，家庭责任不能小视

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 在所调查的NGO从业者中，有37.0%的是自己单独住，其余由59.2%的人分别与家人，如父母、配偶、子女同住。这种合居的居住状态客观上对从业者提出了比独居者更为多的家庭责任要求。
- 因此，在进行人才发展支持时，不仅要考虑到从业者个人，也要考虑到其与家人相处交往，履行家庭责任的需要。

图2-32: NGO从业者的居住状态分布 (单位: %, N=194)

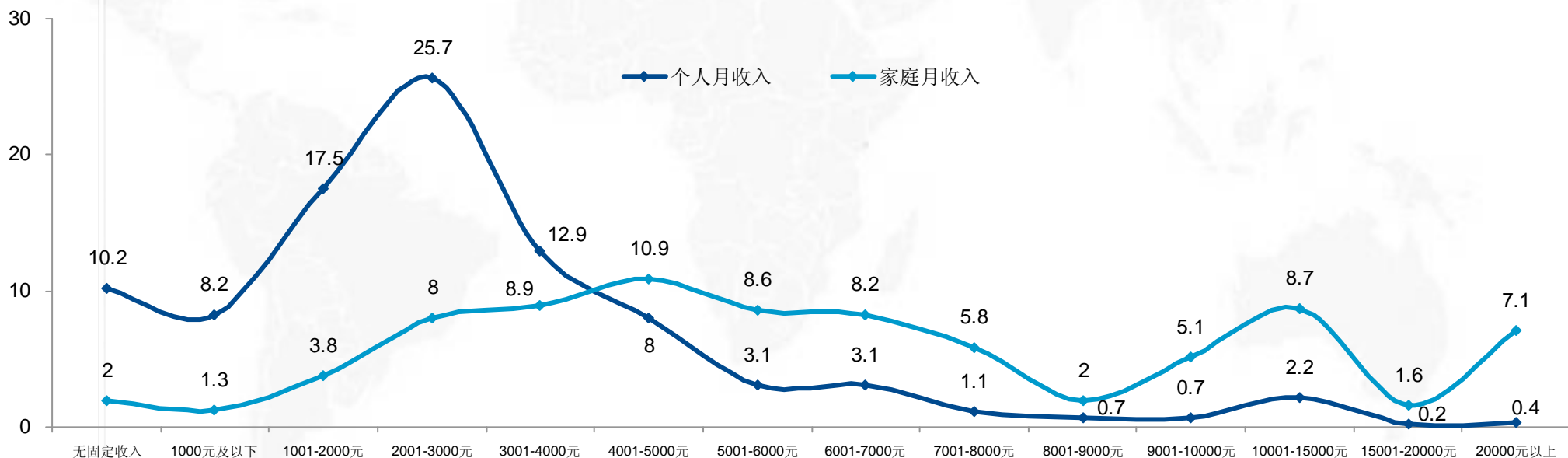


## 2.2.10 家庭经济状况

### 收入水平：家庭收入为从业者提供了些许经济后盾

- 多数NGO从业者的个人月收入集中在1000元至4000元的档次，其中1001-2000元的有17.5%，2001-3000元的有25.7，3001-4000元的有12.9，总计56.1%，收入高于5000的比例非常少，只有11.5%。
- 而NGO从业的家庭月收入的分布则更为分散，其中家庭月收入在2万元以上的有7.1%，收入在1万和2万之间的有10.2%，收入在5000至1万的有5000元以上占29.7%。NGO的家庭为NGO从业者分担了很大的生活担子。

图2-33：NGO从业者的个人收入及家庭收入分布（单位：% ，N=451）





## 2. 主体报告

### 2.3 公益人才的整体工作环境分析

2.3.1 总体评价	2.3.5 工作氛围
2.3.2 薪资待遇	2.3.6 晋升空间
2.3.3 社会保险	2.3.7 培训机会
2.3.4 工作强度	2.3.8 内部培养

#### 核心结论:

- NGO的人才环境可以分为软硬两个方面，硬环境包括人员的工作强度、薪资待遇和社会保障；软性环境包括职业发展空间和人才培养支持等。
- 从硬性支持方面看，NGO人员的工作时间长，工作强度大，与一般企业的工作强度不相上下，但是在薪资待遇和社会保障方面则非常薄弱，尤其随着资历的增加，可期望的薪资待遇和社会保障的上升空间非常小，远逊色于企业。
- 从软性支持方面，NGO的外部培训交流较多，但是缺乏对人员职业生涯发展的规划和指引，能力培训和提升也不够系统，软性支持尚不能落到实处。

#### 核心建议:

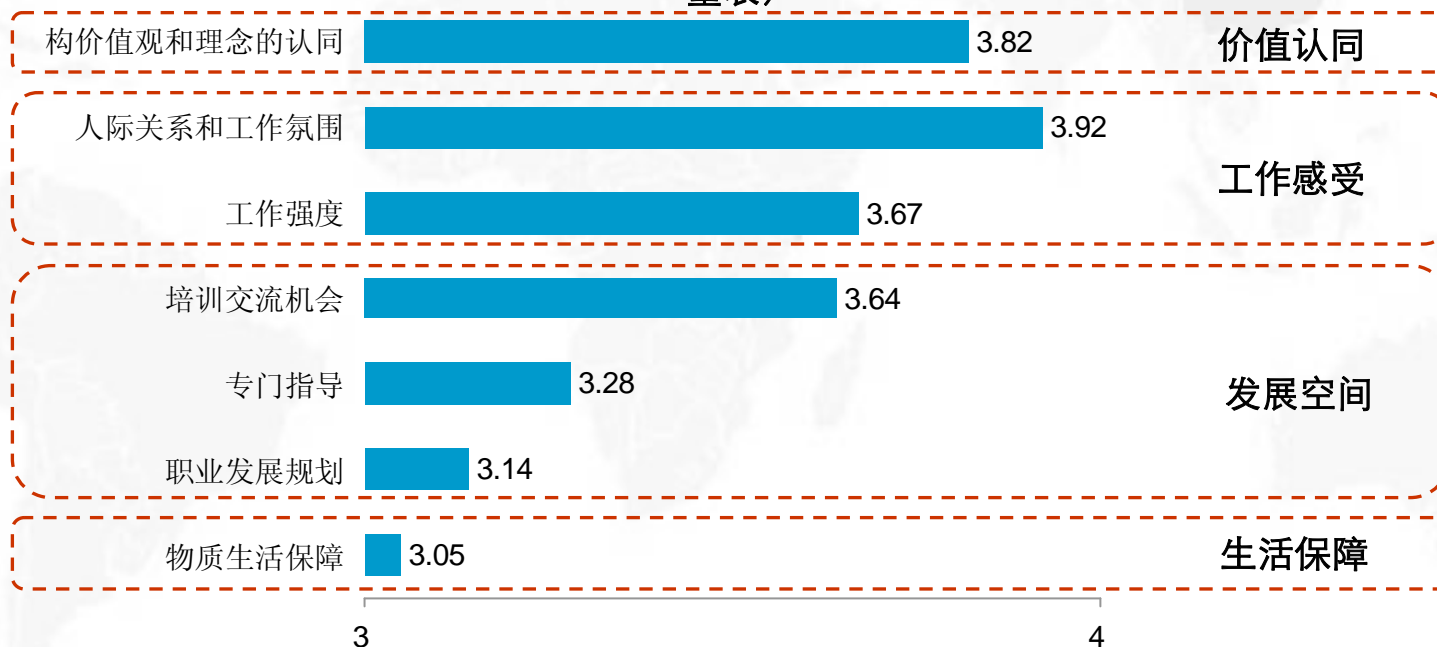
- 着力提高NGO人员的薪资待遇水平，为不同层次的人员提供相对应的物质保障，建立阶段化和合理化的物质保障体系。
- 加强NGO的职业生涯规划的建设，增加NGO的职业发展空间，以促进NGO的职业吸引了和粘合力。
- 提高NGO人才培训和培养的系统性，尤其注重外部交流和内部培养的结合，注重内部培养的作用。

## 2.3.1 总体评价

### 工作环境整体评价偏低，物质保障和职业发展最垫底

- 人才支持是个系统的工程，包含多方面的内容，本次调查将公益领域人力支持分为了价值认同、工作感受、发展空间、生活保障四个基本层面。其中发展空间通过3个子维度进行测试分别是：1. 职业发展规划；2. 培训交流机会；3. 机构内部指导。这三个层面各有侧重，职业发展规划侧重人员发展前景、培训机会侧重能力提升和资源经验积累、机构指导注重工作中的锻炼和成长。
- 结果发现：目前NGO人才对于公益领域人才支持的各指标的评价中，价值理念和工作体会最高，物质生活保障和发展空间的职业发展规划最低，NGO的人力支持需要着重打造职业发展空间和提升和基本生活的保障。

图3-1：NGO组织对目前公益领域人才支持状况各指标的评价（N=448，5分制量表）



## 2.3.2 薪资待遇

### 普通员工待遇尚好，高层人员薪资待遇与其他行业差距大

- 大部分NGO从业者的薪资收入在5000元以下，2001-3000元的比例最高占25.7%。据调查2009年大学毕业生的平均工资为2472元（北京地区），可与此基本持平，同时，与2008年全国就业人员平均劳动报酬相比也处于相似水平。但比较普通、中层、高层的工资收入可以发现，即便在高层中，薪资在5000元以上的也只有27.8%，只相当于其他高薪行业人员的平均水平，因此，NGO组织人员工资层级间的差别不大。
- 与同等能力水平的人相比，67.2%的人表示要少很多或少一些。

图3-2: NGO人员与其他人员薪资比较分布 (单位: %, N=451)

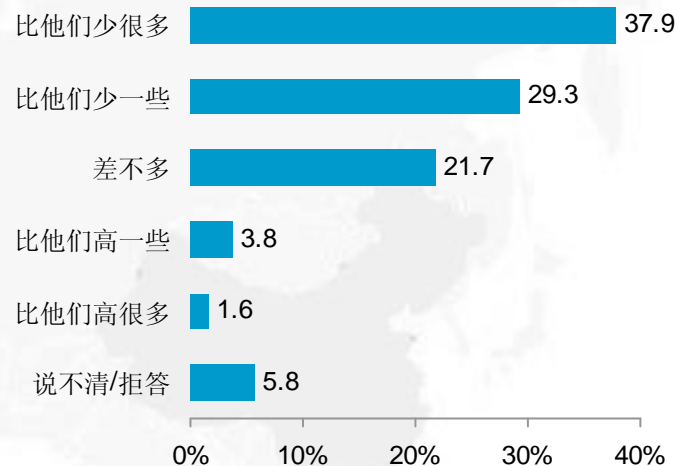


图3-3: NGO组织从业者月薪资待遇分布 (单位: %, N=451)

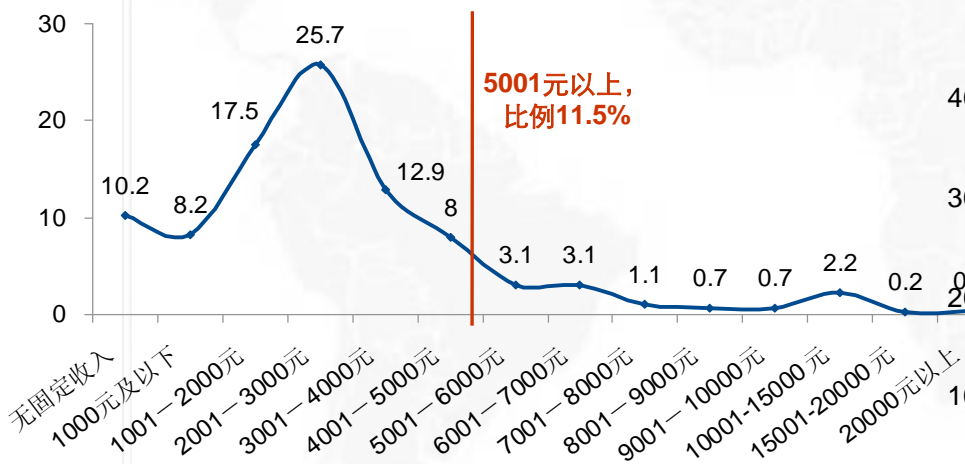
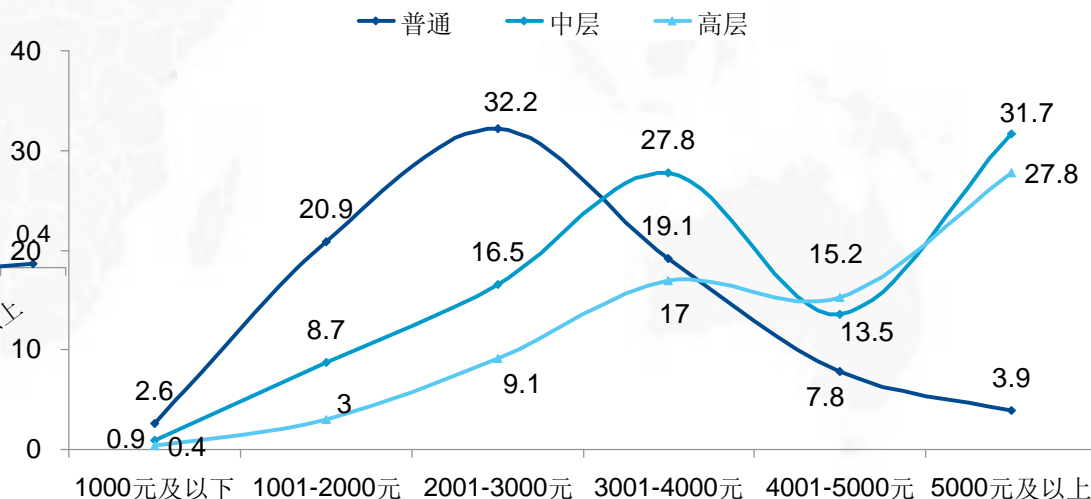


图3-4: NGO组织期望的普通、中层、高层员工月薪资待遇分布 (单位: %, N=230)



## 2.3.3 社会保险

### 近四层的公益从业者没有社会保险，未注册的草根NGO最严重



- 社会保险是一个人的基本保障，在调查的NGO组织中，有37.7%的人机构没有为其上社会保险，尤其在未注册的草根Ngo中没有社会保险的比例高达83.9%。即便在有社会保险的中，很多是仅上三险或仅上五险，达到五险一金的只有19.3%。

图3-5: NGO从业者上社会保险的情况分布  
(单位: %, N=451)

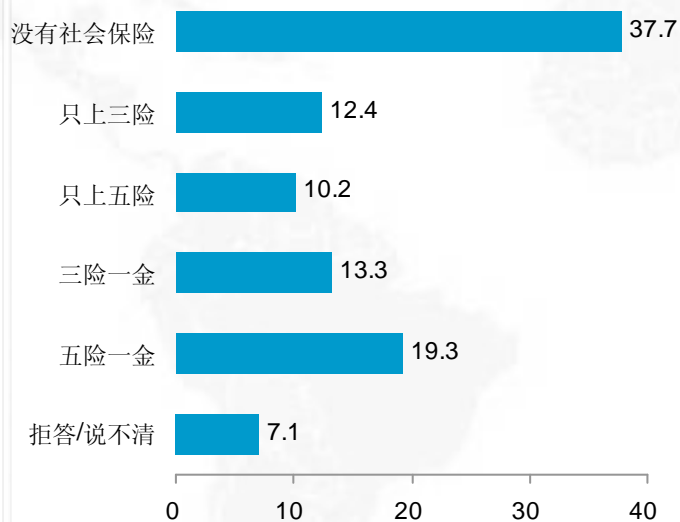
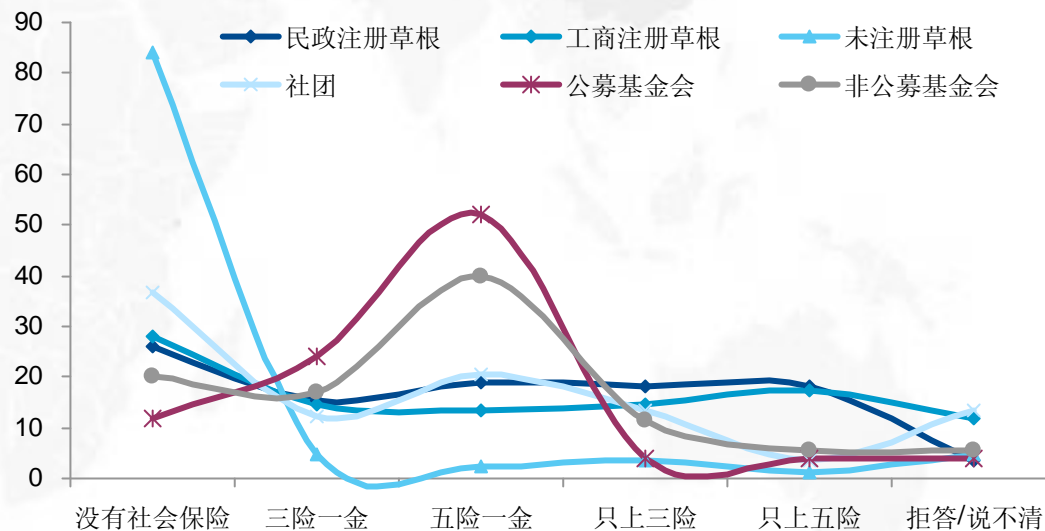


图3-6: 不同类型NGO从业者上社会保险的情况分布  
(单位: %, N=451)



## 2.3.3 社会保険

### 资金规模高、京沪及东部沿海的机构社保状况略好

- 机构年运作资金最NGO人员的社会保険状况有很大影响，运作资金在5万以下的机构88.9%没有社会保険，运作资金在50万以上的此比例为29.8%。
- 在各地区中，西北地区、中部地区、西南地区为工作人员上社会保険的情况最遭，基本上一半机构没有任何社会保険，京沪地区和东部沿海地区上社会保険的情况稍好。。

图3-7：不同资金规模的NGO中从业者上社会保険的情况分布  
(单位：%，N=451)

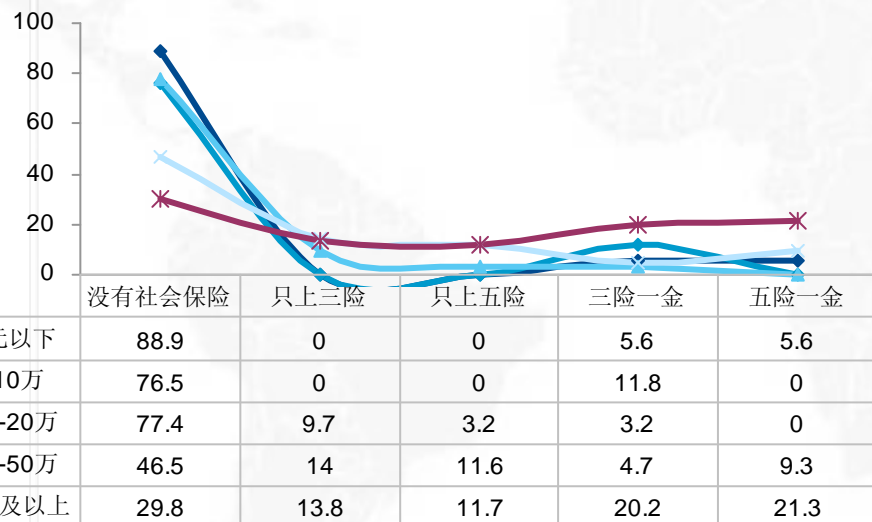
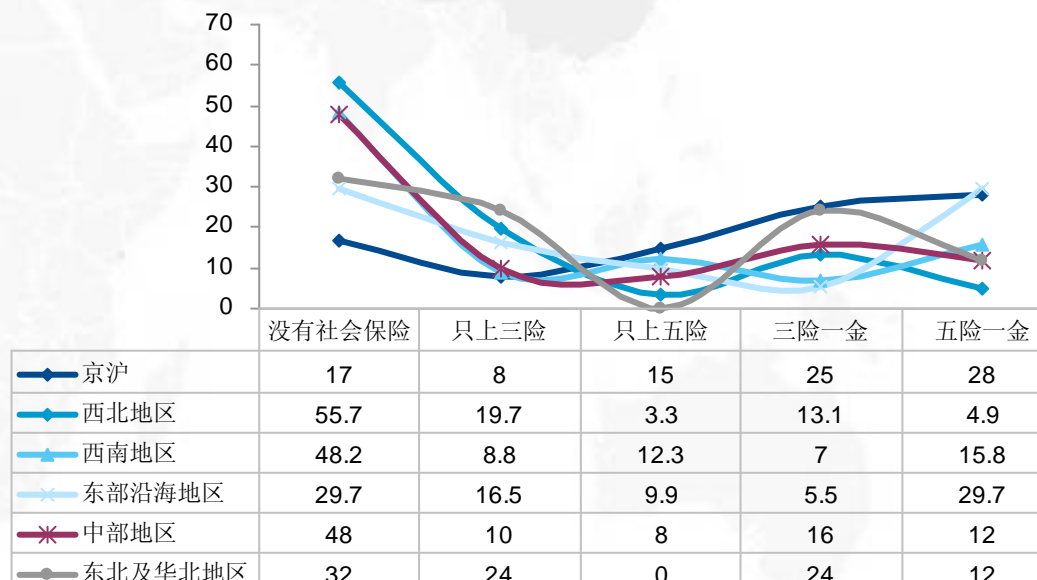


图3-8：不同地区NGO中从业者上社会保険的情况分布  
(单位：%，N=451)



## 2.3.4 工作强度

# NGO 的工作强度非常大，20%的人平均每天工作12小时

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 67.0%的NGO从业者表示NGO的工作强度非常大或比较大，认为非常小和比较小的总和只有15.9%。按照机构类别划分，认为工作强度最大的是公募基金会、社团、民政注册的草根NGO，均为72.0%多，而非公募基金会和其他草根组织认为工作强度大的笔录在65%左右。
- 从每周平均的工作时间上看，有超过一半（52.4%）的工作时间在40小时以上，更有19.3%的人每周工作在50小时以上，平均每天工作10-12小时，甚至更多。NGO远非局外人眼中的轻松、闲适的差事。

图3-9：所在机构的工作强度的情况分布  
(单位：%，N=443)

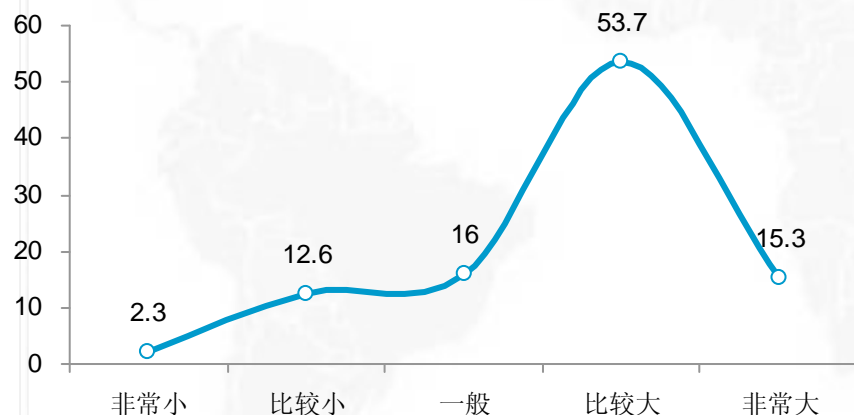
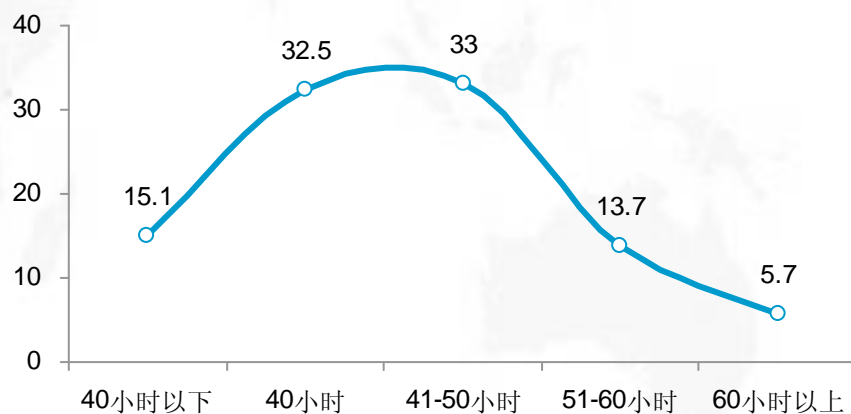


图3-10：NGO从业者周工作时长分布的情况分布  
(单位：%，N=212)



## 2.3.4 工作强度

公募基金会、社团、民政注册的草根NGO工作强度最大，东北工作强度也领先

- 67.0%的NGO从业者表示NGO的工作强度非常大或比较大，认为非常小和比较小的总和只有15.9%。按照机构类别划分，认为工作强度最大的是公募基金会、社团、民政注册的草根NGO，均为72.0%多，而非公募基金会和其他草根组织认为工作强度大的比例在65%左右。

图3-11：不同资金规模NGO的工作强度分布  
(单位：%，N=443)

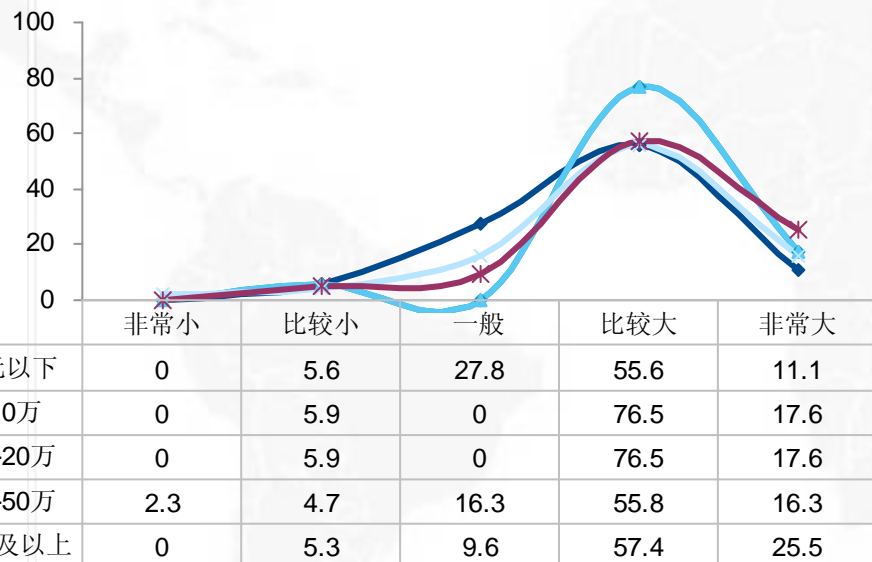
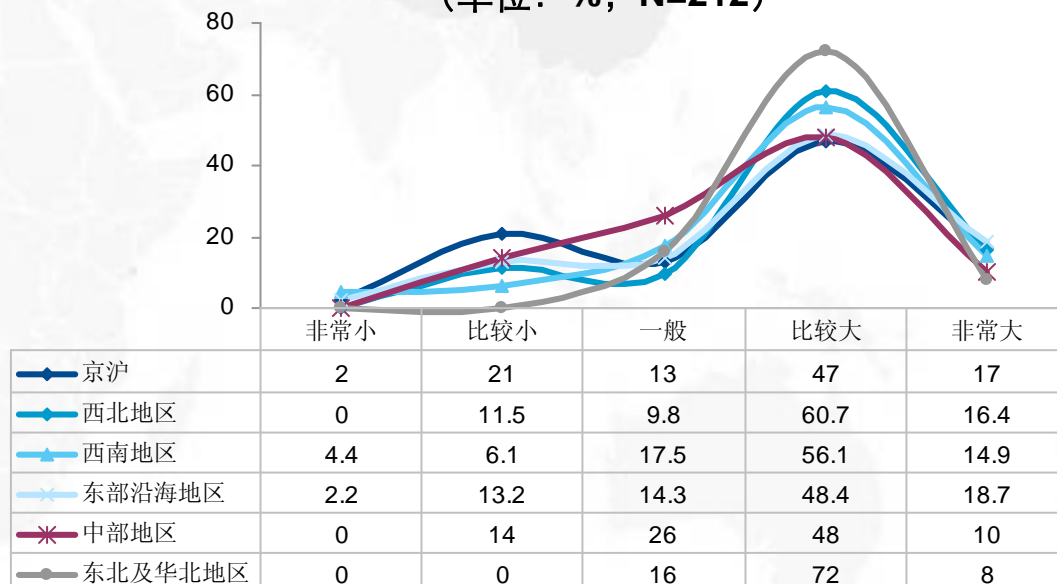


图3-12：不同地区NGO的工作强度分布  
(单位：%，N=212)



## 2.3.5 工作氛围

### 公益机构的价值理念和工作氛围赢得赞扬，情感留人有成效

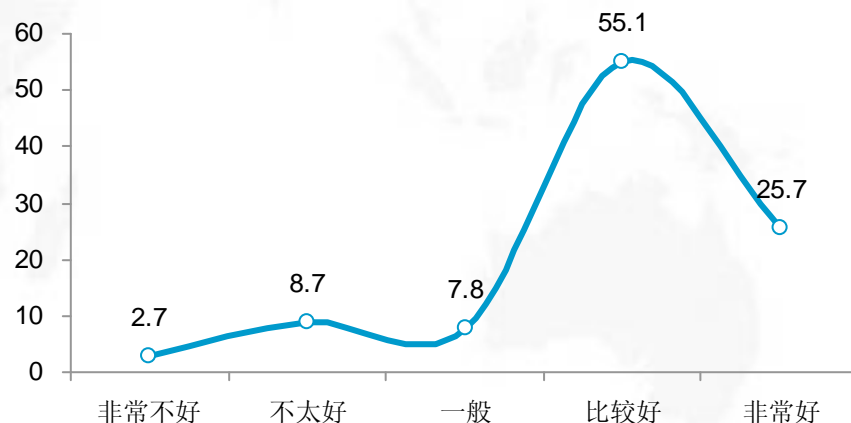
HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 公益从业者对公益机构软性方面的评价较高，76.7%的人认为机构在促进员工认同机构价值和理念方面表现的非常好或比较好。由于公益从业者愿意留在公益领域的最主要原因是认同公益领域的价值观（详见报告后文），此点为公益从业人员提供了极大的精神上的支持和工作的源动力。
- 而对于创造良好的人际关系和工作氛围，也有77.8%的人认为机构做的非常好或比较好，再次为公益机构情感留人的特点加分。
- 按照不同类别的NGO来看，未注册的草根组织在价值观和理念认同的促进方面略显不足（72.4%），而社团及公募和非公募基金会在人际关系和工作氛围营造上则逊色于草根组织。

图3-13: 所在机构在促进员工认同机构价值和理念方面的表现 (单位: %, N=443)



图3-14: 所在机构在创造良好的人际关系和工作氛围方面的表现 (单位: %, N=448)





## 2.3.6 晋升空间

### NGO无明确的职业规划，其表现在职业发展支持中最低

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- NGO人员对机构在职业发展规划方面的表现评价并不高，只有44.1%的人认为机构做的非常好或比较好，认为非常不好和不太好的比例高达33.9%。
- 从不同地区上看，西北地区和东部沿海地区的得分只有2.93，最高的是京沪地区，得分为3.35。
- 可见虽然有些地方NGO的数量较多，但是NGO领域及机构的不成熟没有清晰的职业发展路径。

图3-15：所在机构在为员工提供明确的职业发展规划方面的表现（单位：% ，N=451）

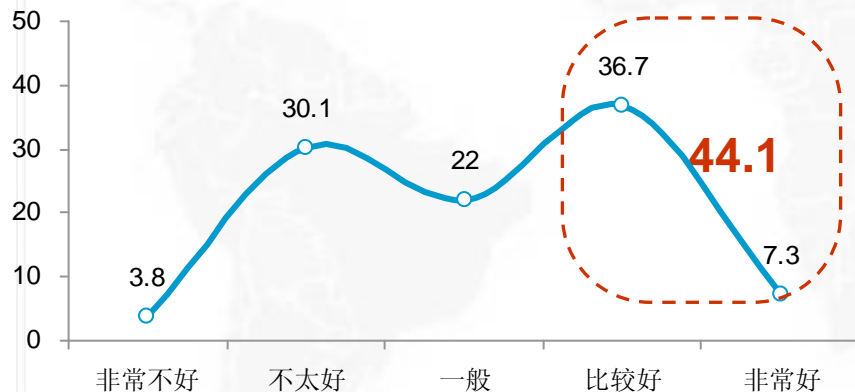
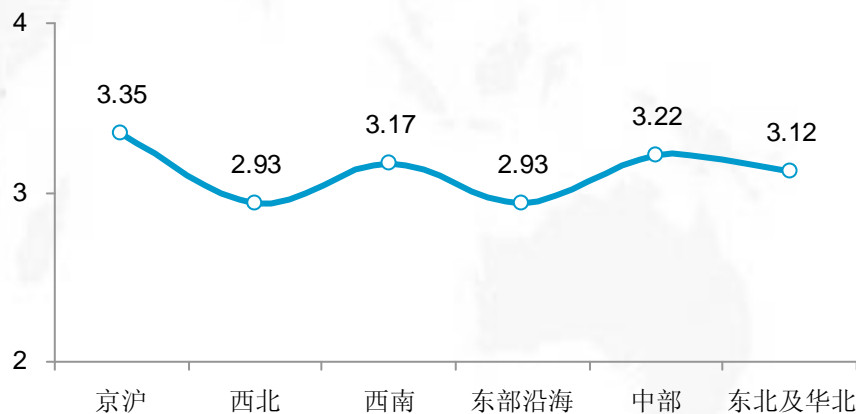


图3-16：不同地区机构在为员工提供明确的职业发展规划方面的表现（单位：% ，N=451）



## 2.3.7 培训机会

### 培训机会的提供表现较好，京沪和东南沿海更领先

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- NGO领域的会议、沙龙、培训的机会比较多，多数NGO会乐于为员工创造和提供这样的机会，有66.5%的都表示机构在培训交流方面做的非常好或比较好。
- 由于NGO资源地区分布的不平衡，京沪（30.0%）和东南沿海（27.5%）表示培训机会非常好和比较好的比例较高。
- 根据表现均值计算，虽然东部及华北地区的NGO的数量少，但是在提供培训机会方面的评分时4.04，远高于其他地区，京沪和西北地区的培训机会评价也较高，最低的中部地区，仅为3.4。

图3-17：所在机构在提供参加各类培训交流的机会方面的表现（单位：% ，N=436）

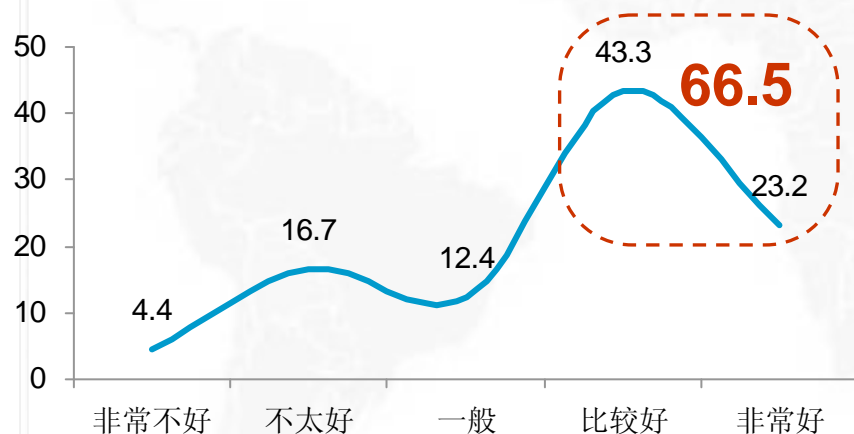
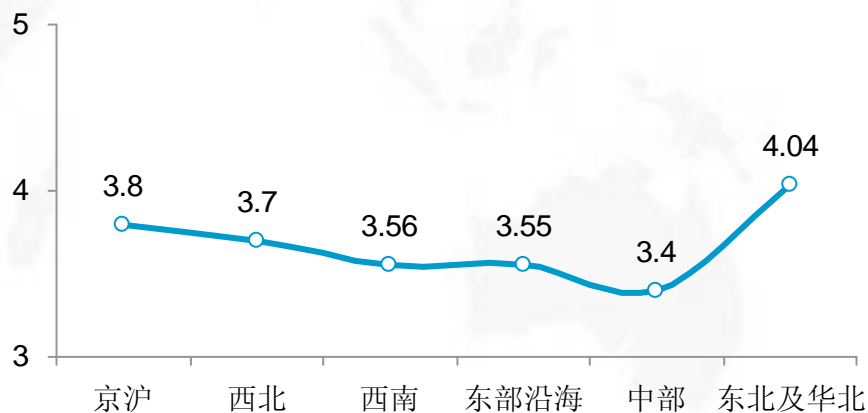


图3-18：不同地区NGO提供参加各类培训交流的机会方面的表现（单位：% ，N=436）



## 2.3.8 内部培养

### 内部员工指导略逊于培训交流，机构内部培养机制尚有空间

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 在内部培养上，50.5%的人认为非常好或比较好，比培训交流少了16个百分点，说明目前机构开展的内部人才培养有不足。
- 相比之下，京沪地区和中部地区的情况稍好，评分分别为3.47和3.31，但也尚不足3.5，而西北在内部培养上依然垫底，评分仅为3.16。

图3-19：所在机构在安排专门的人对员工进行指导方面的表现（单位：% ，N=418）

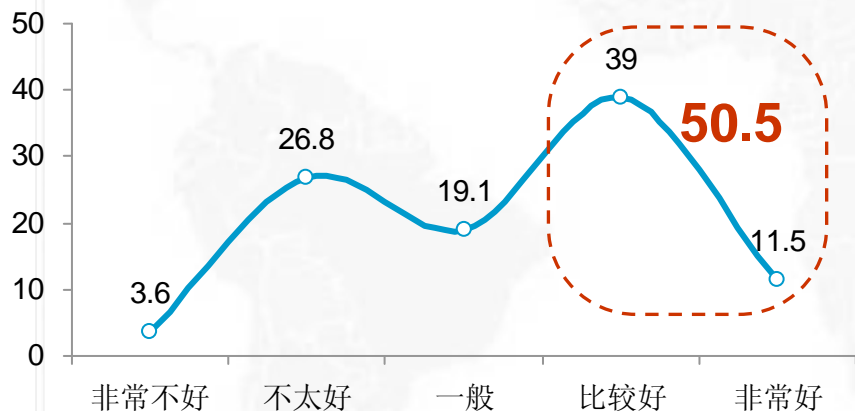
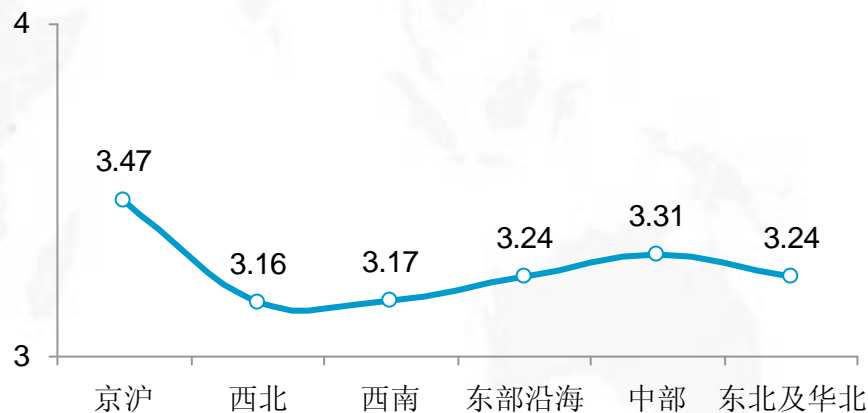


图3-20：不同地区NGO提供参加各类培训交流的机会方面的表现（单位：% ，N=436）



## 2. 主体报告

### 2.4 公益职业素质需求及胜任状况分析

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 2.4.1 岗位设置及需求       | 2.4.7 公关传播岗位职责及发展路径   |
| 2.4.2 岗位胜任力表现       | 2.4.8 公关传播岗位胜任力特征     |
| 2.4.3 总体胜任力特征       | 2.4.9 筹资岗位职责及发展路径     |
| 2.4.4 核心岗位胜任力特征     | 2.4.10 筹资岗位胜任力特征      |
| 2.4.5 项目管理岗位职责及发展路径 | 2.4.11 志愿者管理岗位职责及发展路径 |
| 2.4.6 项目管理岗位胜任力特征   | 2.4.12 志愿者管理岗位胜任力特征   |

#### 核心结论:

- NGO的岗位可以分为三种类型：一，操作型，包括项目管理、志愿者管理等与机构项目实施直接相关的岗位；二，发展型，包括公关传播、筹资和研究等不直接作用于项目但对机构或项目的持续发展起关键作用；三，支持型，包括行政、财务、IT等。
- 目前NGO的操作型和支持型岗位相对成熟，发展型岗位设置和岗位人才严重不足，制约了NGO的可持续发展。
- 在NGO人员胜任能力特征上，总体分为价值倾向、能力技能、知识经验三个方面，目前NGO人员在价值倾向上的表现非常好，最为缺乏的是能力技能的提升和知识经验的系统学习及积累。

#### 核心建议:

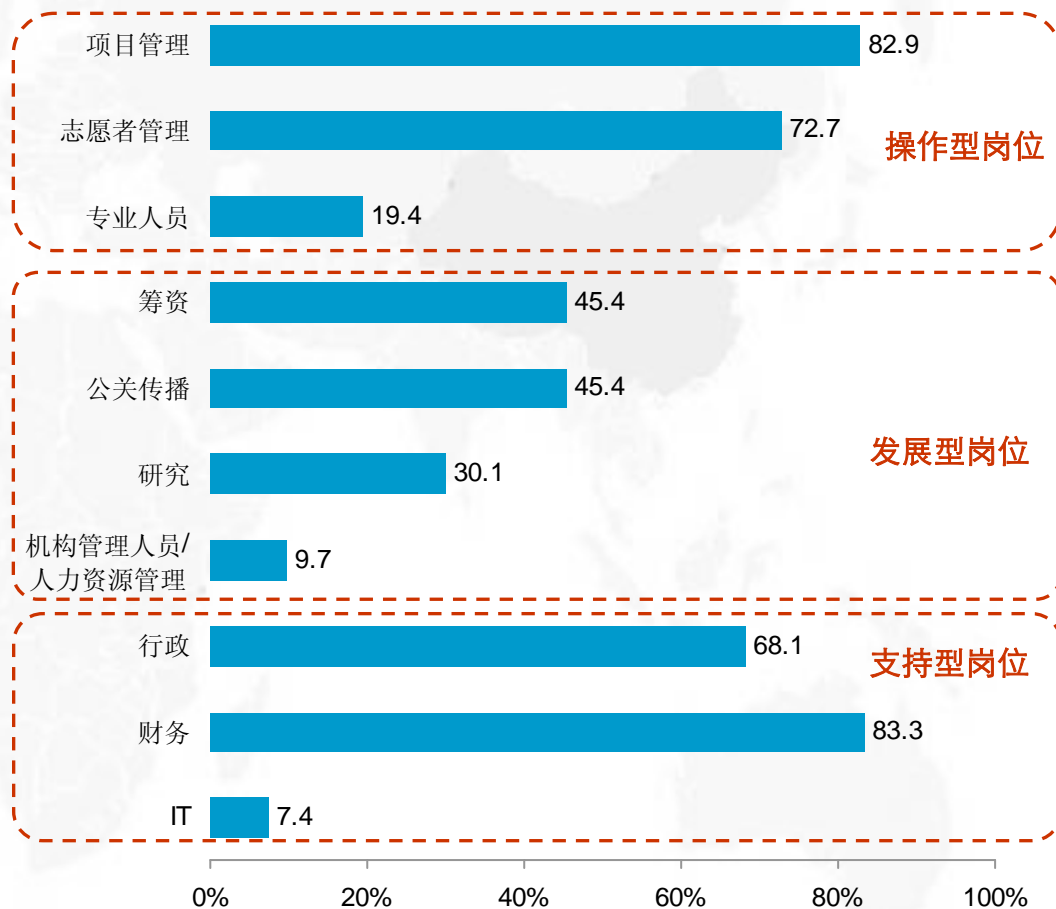
- 加大对发展型岗位的重视及相应人才的任用和培养，促进NGO可持续发展能力的提升。
- 加大NGO岗位的职业化，根据岗位需求进行人员的招募和培养，尤其注重能力水平的提升。
- 加强NGO与高校资源的联合和互动，为NGO在职人员提供脱产或系统的学习机会，全方位提升NGO人员的胜任能力。
- 增加大学生的公益实践参与，增加大学生的公益职业选择意愿，提前培养大学生的公益操作技能。

## 2.4.1 岗位设置及需求

### 发展型岗位设置不足，限制NGO可持续发展

- NGO的岗位可以分为三种类型，其中项目管理和志愿者管理属于操作型岗位直接关系到项目的实施和开展；公关传播、筹资和研究部直接作用于项目但是对机构的持续发展起关键作用的岗位，行政、财务则属于支持型岗位。
- 从NGO目前整体的岗位设置情况看，操作型岗位和支持型岗位的设置比较完备，项目管理、财务、志愿者管理都在80%左右。但发展型岗位中，筹资和公关传播只有45.4%，筹资岗位如此薄弱势必引起NGO资金的短缺，而公关传播的薄弱使得NGO很难有效的梳理机构的品牌和形象，进一步影响筹资的开展。由此引起可行循环，使得项目和机构有萎缩的危险。研究岗位是机构专业化的重要体现，对社会问题的扎实研究才能促进问题的有效解决，此方面也很不足，只有30.1%。因此，NGO有必要加大发展性岗位的建设，以促进机构能够健康、可持续的发展。

图4-1：NGO组织的岗位分类（N=216）



注：多选题，应答比例之和大于100%

## 2.4.1 岗位设置及需求

### 人才需求迅猛，项目管理、筹资、公关传播岗位人才需求最旺

- 未来1年中，有65.7%的机构有增加员工的计划，其中，工商注册的草根NGO增加人员的需求最旺盛，高达82.9%，其次是社会团体达到70.3%，其他类型的NGO组织均在60%左右。
- 在人员扩张规模上，超过一半的公益组织是缓步增长，预计未来一年增加1-3名员工的机构占55.0%，同时，也有不少机构会大幅扩张员规模，选择增减6-10人和10人以上的分别有11.9%和7.9%，占总体的近20%。
- 从扩张的岗位上来看，项目管理是最受欢迎的人员，其次是筹资和公关传播。
- 按照此扩张比例核算，如果全国有800万公益组织，则未来一年将新产生 $800\text{万} \times 65.7\% \times 3\text{人} = 1576.8\text{万}$ 的用人需求。

图4-2：未来一年NGO机构人员增减计划（单位：%）

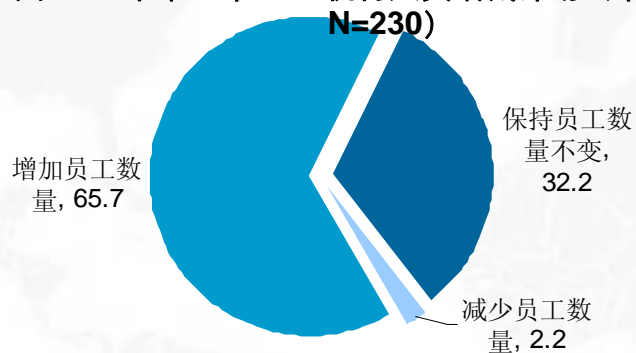


图4-3：未来一年NGO最希望补充的岗位人员（单位：%）

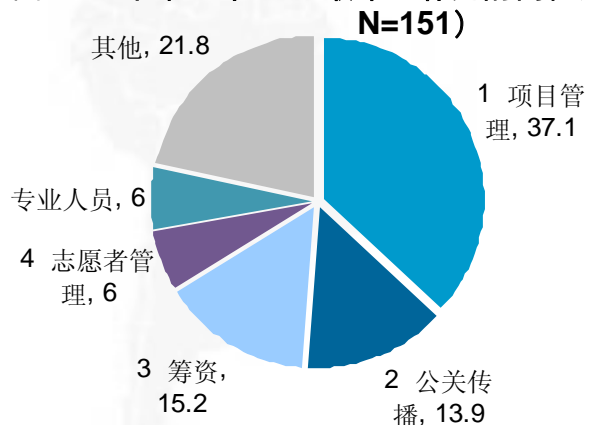
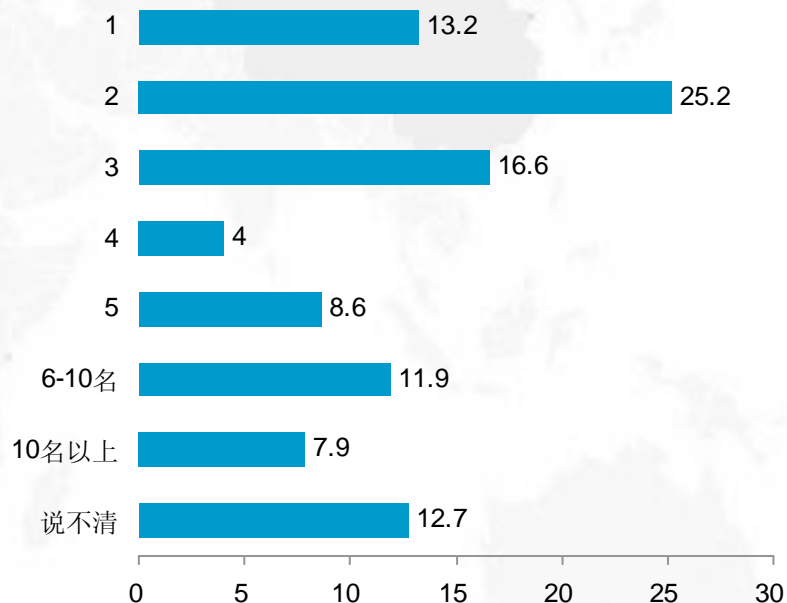


图4-4：未来一年计划增减的人员数量（单位：%）



注1：专业人员指教师、心理咨询、康复师、保育员等具有专业技能在某一领域提供服务的人。

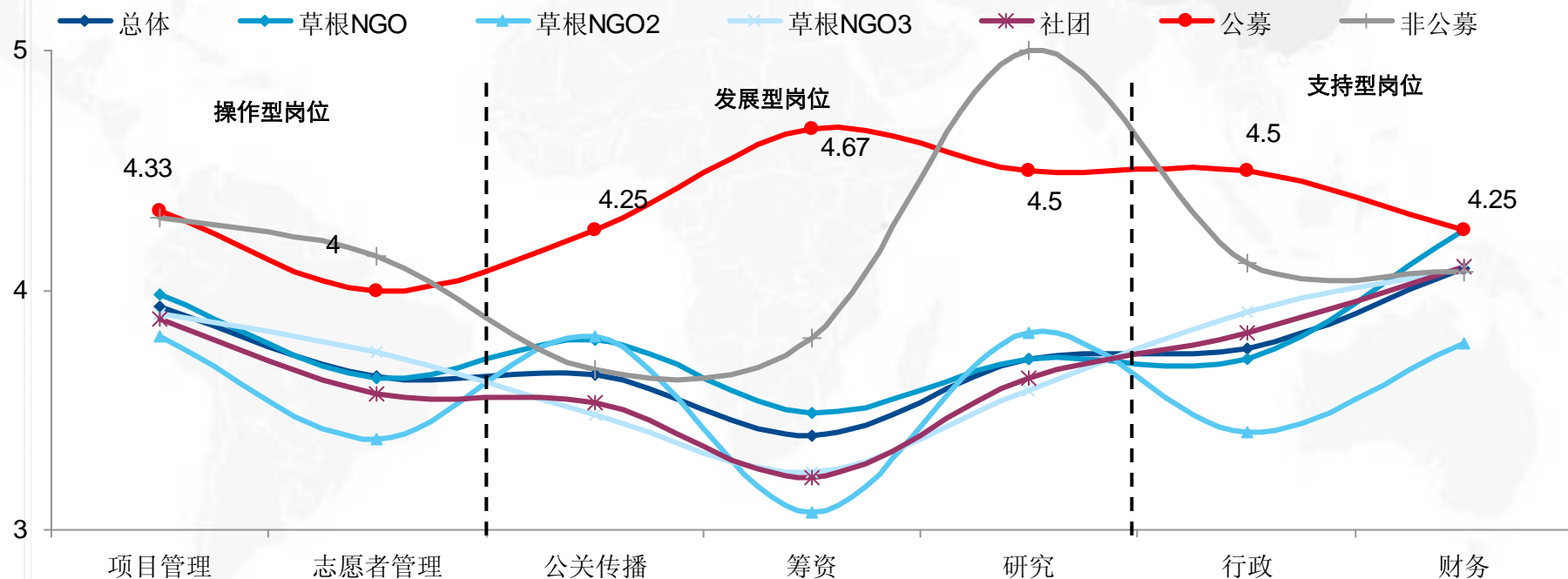
注2：比例不足5%的选项合并为其他。

## 2.4.2 岗位胜任力表现

### 发展型人才的胜任力表现最薄弱，基金会的人员水平稍好

- NGO的岗位可以分为三种类型，其中项目管理和志愿者管理属于操作型岗位直接关系到项目的实施和开展；公关传播、筹资和研究部直接作用于项目但是对机构的持续发展起关键作用的岗位，行政、财务则属于支持型岗位。从总体上看，操作型岗位和支持型岗位的表现优于发展型岗位，体现了目前NGO在长远发展方面的欠缺。
- 不同类型组织中，公募基金会人员的胜任力表现最高，其次是非公募基金会，而草根NGO和社团的情况差不多。尤其是在筹资、研究岗位上可以看到基金会与草根NGO和社团更加巨大的差距。

图4-5: NGO组织对本机构各岗位人才胜任能力的满意度评价 (N=230)

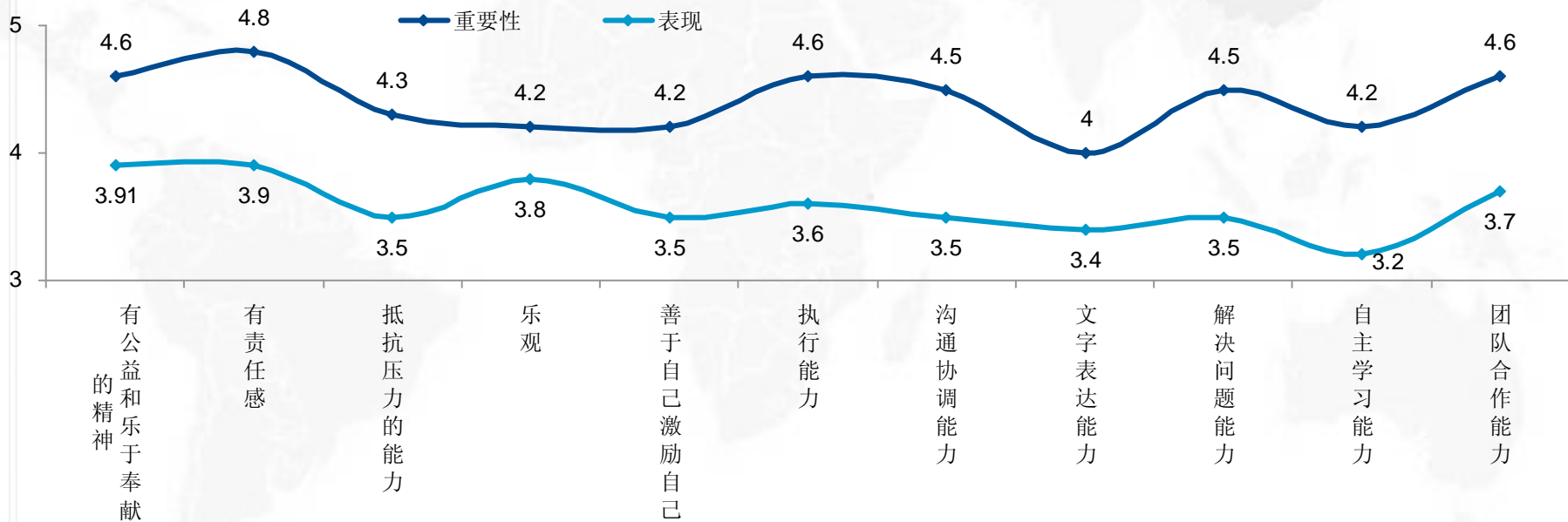


## 2.4.3 总体胜任力特征

### 责任感是做NGO人的前提，执行力、沟通与合作才能成材

- “责任感”、“公益和奉献精神”、“执行能力”、“团队合作能力”、“沟通协调能力”、“解决问题的能力”是做NGO人的最核心能力，评分均值4.5以上。
- 从目前NGO人员的胜任力表现上看，与期望的还有很大的差距，差距最大的是“执行能力”、“沟通协调能力”、“解决问题能力”、“自主学习能力”（差值在1分以上）。

图4-6：NGO机构负责人认为NGO人才需要具备的基本素质（N=230）





## 2.4.4 核心岗位胜任力特征

# 价值倾向已完备，能力经验不足NGO岗位人才发展的核心障碍

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

- 公益人才的胜任力特点分为价值倾向、能力技能、知识经验三个方面，通过分析发现对于不同岗位对三类胜任力的重要性及表现各不相同。
- 筹资对于价值倾向的重要性要求最高，公关传播对能力的重要性要求最高，项目管理和志愿者管理对经验的要求最高。
- 从胜任力表现上看，各岗位人员的价值倾向的表现分值均很高，其次是能力技能，在知识经验方面的分值最低。
- 在比较重要性和目前的胜任力表现中，四个岗位的情况基本一致，其中价值倾向方面的表现评分均已经超过了重要性评分；而知识经验与重要性评分之间的差距最大。能力技能介于两者之间，但公关传播（0.93）的能力方面的重要性与表现差值最大，其次筹资（0.77）和项目管理（0.71），志愿者管理最小（0.66）。
- 因此，对于目前NGO人才的培养和发展，还要更多在提升能力技能和知识经验上下功夫。

图4-7：各NGO岗位胜任力的重要及表现的评价比较（N=230）

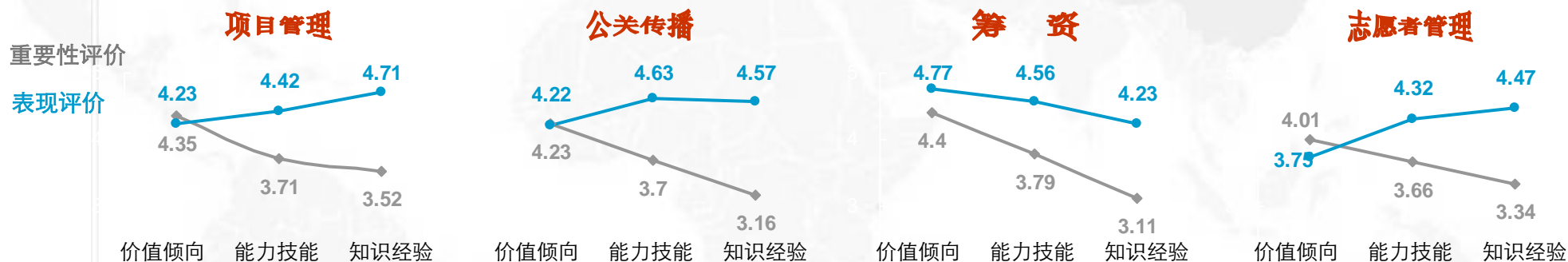


表4-1：各NGO岗位胜任力重要性及表现的差值比较（N=230）

	项目管理	公关传播	筹资	志愿者管理
价值倾向	-0.12	-0.01	0.37	-0.26
能力技能	0.71	0.93	0.77	0.66
知识经验	1.19	1.41	1.12	1.13

# 2.4.5 项目管理岗位职责及发展路径



职业发展路径

机构中高层管理

项目总监

项目主管

项目官员

## 岗位职责

### • 新项目开发

- ✓ 研究社会问题，基于对问题的分析拟定计划并论证，并作开发整体计划
- ✓ 部分组织同时承担为新项目募款的职责

### • 新项目开发执行与实施

- ✓ 拟定项目开发的具体计划并付诸行动；执行项目可行性调研，基于调研给出项目完整方案

### • 常规项目的日常执行与管理

- ✓ 根据流程执行项目，包括按时间表完成阶段性目标；解决项目过程中的问题，沟通不同相关方等

### • 对项目进行评估与指导

- ✓ 执行过程中，主管对项目进行定期的评估，并给予指导，保证项目阶段性目标的实现

### • 撰写项目相关文档并汇报

- ✓ 包括项目策划书，可行性分析，时间表，预算，中期/终期汇报，各类会议资料等
- ✓ 定期与上级汇报相关进展

## 胜任力要求

- 执行能力：能够处理项目过程中的重大意外，保持良好的灵活性，及时调整计划
- 沟通，协调能力都逐步加强
- 具备一定的研究能力，对社会问题能够进行一定分析
- 对中国公益行业现状了解深入
- 对关注的社会问题有深入了解，能够通过多种方法开展调研
- 有丰富相关领域项目管理经验

- 执行能力：能够解决项目过程中的问题
- 沟通与协调能力：能够与项目相关方顺畅沟通
- 文件撰写与档案管理能力
- 积极主动学习
- 对公益行业，项目关注领域有初步了解
- 对项目管理知识有一定了解，有相关经验更佳

- 常规项目管理：根据流程执行项目，包括按时间表完成阶段性目标；解决项目过程中的问题，沟通不同相关方等
- 撰写项目相关文件，例如各类会议文件，项目汇报等
- 参与新项目开发
- 项目相关文档的管理
- 定期向项目经理汇报

- 出色的研究能力：能够对社会问题进行深入研究找到解决方案
- 项目整体开发能力：能够统筹人力，时间，资金等多方面因素给出可行的项目开发计划（时间表与预算）
- 出色的对社会现状判断的能力
- 对中国公益行业，相关社会问题多年关注，能够给出深刻见解

- 管理多个项目经理，保证众多项目能够顺利达成
- 全面负责新项目的开发工作，对于组织所关注的社会问题做出深入研究与分析
- 撰写项目开发整体规划，包括项目策划书，可行性论证，预算与时间表等
- 组织人力，资金落实新项目的开发工作
- 部分项目总监负责为新项目筹款

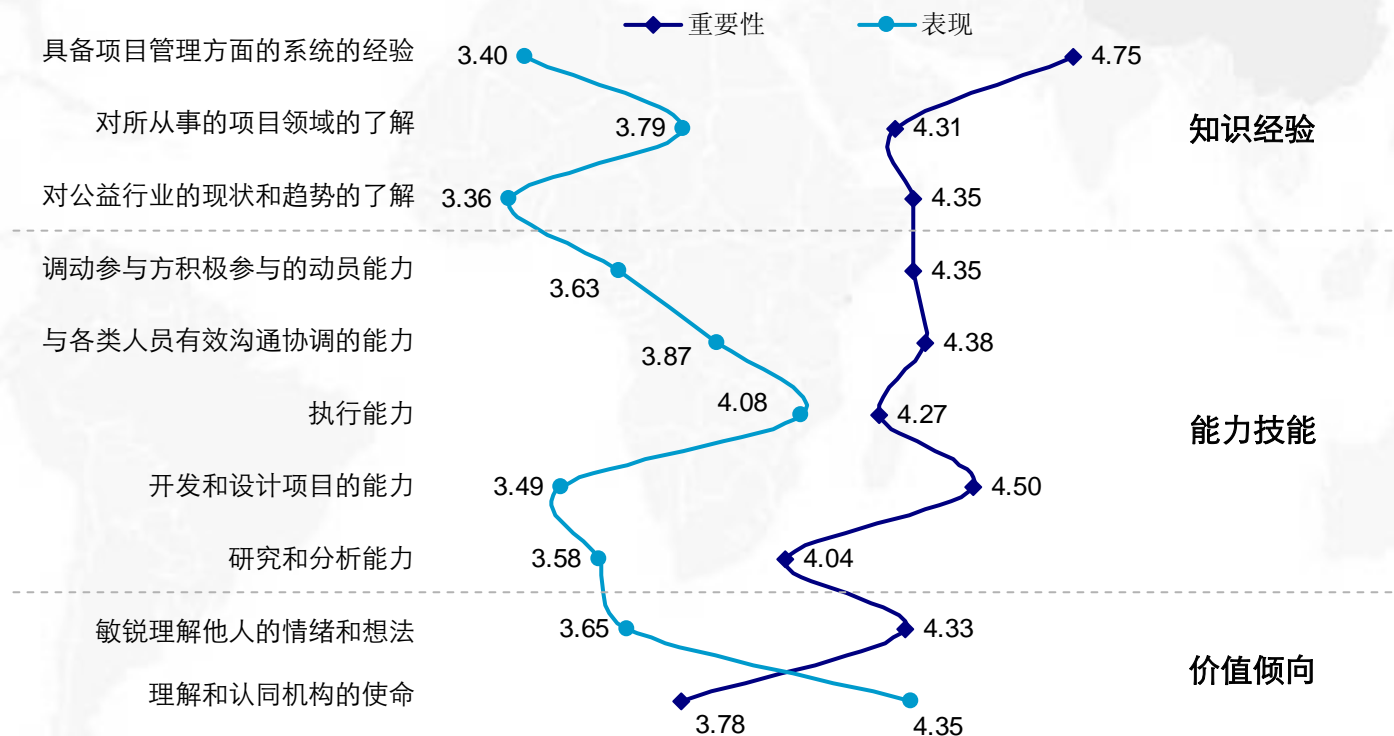
- 管理并协助项目官员完成常规项目
- 定期跟进项目，开展评估，及时给出反馈/指导，保证项目阶段性指标顺利达成
- 负责新项目开发的具体实施工作，包括项目调研，可行性分析，项目书的撰写等等
- 部分项目经理负责项目的筹资工作

岗位职责

## 2.4.6 项目管理岗位胜任力特征

- “具备项目管理方面的系统经验”、“开发和设计项目的能力”、“敏锐理解他人的情绪和想法”，是项目管理岗位最重要的三个胜任力能特征。对比目前项目管理人員的表现，恰恰在此三方面的表现最为欠缺，表现出巨大的胜任力落差。
- 胜任力表现较差的还有“对公益行业现状和趋势的了解”，体现了目前的项目管理人員在全局的眼光和意识方面还比较缺乏。胜任力方面表现最好的是执行能力，其次是有有效沟通和协调的能力，评分分别为4.08和3.87。
- 而价值倾向方面，理解和认同机构的使命目前的表现（4.35）已经远远超出了所需的重要性（3.78）。
- 因此，在项目管理人員的培养方面，应该更加着重于能力和知识经验的训练。

图4-7：项目管理岗位胜任力的重要性及表现的评价（N=95）



# 2.4.7 公关传播岗位职责及发展路径



## 岗位职责

- **传播机构理念及项目进展**
  - ✓ 制定机构/项目传播策略与方案
  - ✓ 举办各类活动传播机构理念与项目进展
  - ✓ 新闻稿件撰写与传播
- **管理机构不同利益相关方**
  - ✓ 与不同相关方保持定期沟通并获得反馈（电话、邮件等方式）
  - ✓ 不断拓展新的资源方与合作方
  - ✓ 管理媒体，资助方，受助方数据库，并定期更新
- **基础信息收集，整理与发布**
  - ✓ 网络信息传播：管理机构官网，微博，博客，SNS主页等
  - ✓ 行业信息管理：定期搜集行业相关信息，与团队及相关方分享
- **各类宣传品，刊物制作**
  - ✓ 年报、每月电子简讯的制作
  - ✓ 管理制作方（vendor）（创意公司，印刷厂，公关公司等）
  - ✓ 建立一整套企业标识（VI）系统及应用（如logo等）

## 胜任力要求

- 文字表达能力
- 活动组织能力
- 对新媒体应用敏感，有兴趣
- 一定的沟通协调能力，有一定灵活性
- 对公益行业比较了解，对于机构使命，项目宗旨都有一定认识，能结合这些进行传播信息的撰写
- 有一定公共关系，传播学的背景知识，有相关经验更佳

## 公关传播官员

- 机构基础信息的传播工作：包括机构的官方网站，博客，微博，SNS社区等基础信息发布
- 机构宣传品的制作：包括宣传海报、年报等文案撰写与设计，交付制作方并保质完成
- 机构宣传活动组织工作：配合机构宣传计划组织相应活动
- 定期与相关方更新信息：通过邮件，电话定期与相关方保持信息更新与联络

- 制定整体传播方案的能力
- 社会问题研究与分析能力
- 极强的沟通能力与跨部门/机构协调能力
- 对宏观社会环境敏感，对新闻热点敏感
- 文字撰写能力要求很高（中英文）
- 对公益行业发展趋势，热点问题，公益常识都很熟悉
- 综合的知识背景：公关，传播，市场营销，品牌管理等都需要掌握
- 对机构使命，项目意义的理解更为深刻，并能准确向受众传达这些信息

## 公关传播主管

- 制定机构整体传播方案：根据机构理念，和项目开发情况制定整体传播方案
- 管理新闻发布：负责拟定新闻稿并管理媒体实现发稿
- 拓展与维护利益相关方：有计划的接触相关方建立联系，并通过多种方式维护利益相关方
- 机构品牌形象管理：独立或委托服务商设计机构整体形象，logo，VI应用等工作

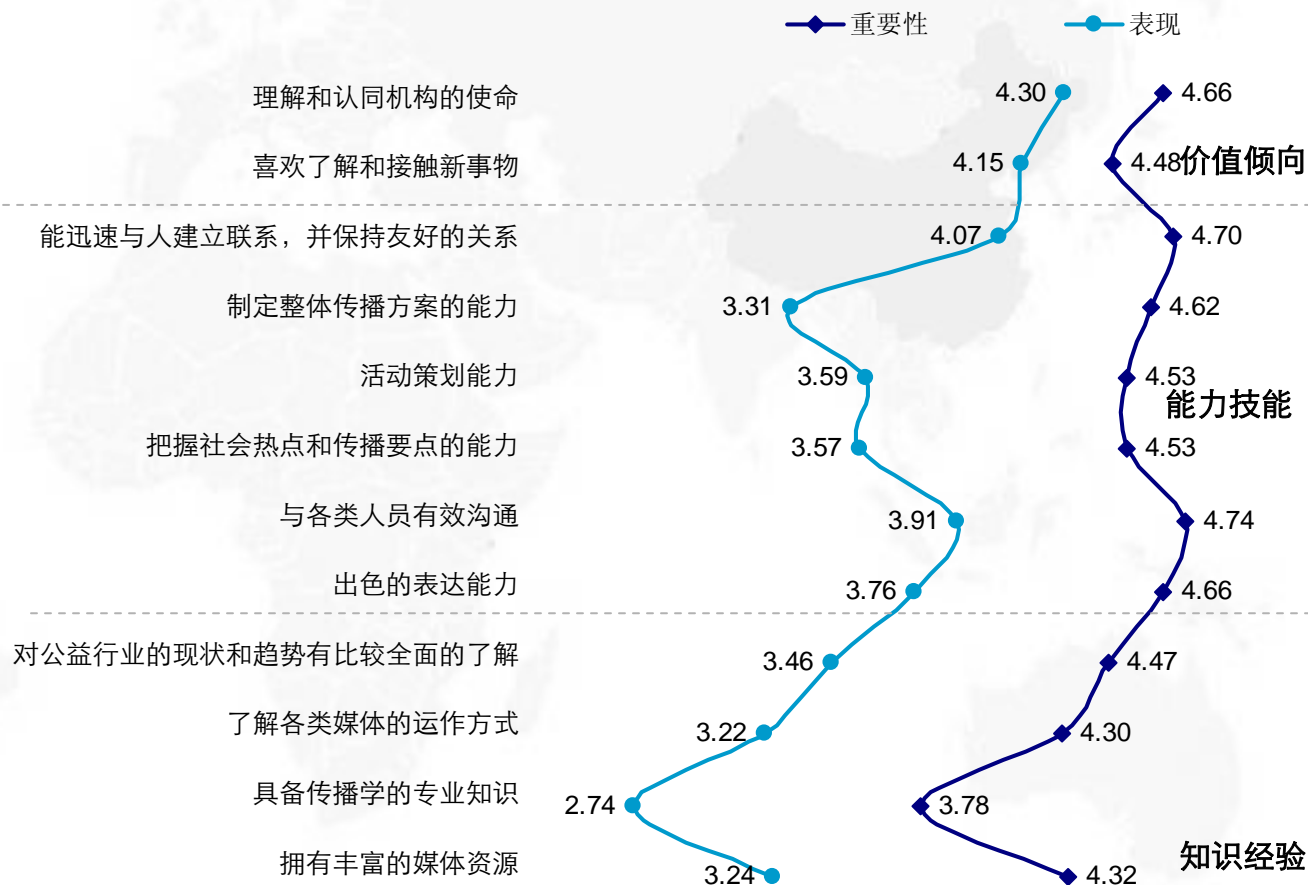
## 职业发展路径

## 岗位职责

## 2.4.8 公关传播岗位胜任力特征

- 在胜任力需求方面，公关传播岗位对价值倾向和能力技能的要求高于知识和经验，其中，最重要的三个胜任力特点分别是“与各类人员有效沟通”(4.74)、“能迅速与人建立联系并保持良好的关系”(4.70)、“理解和认同机构的使命”(4.66)。
- 在机构人员的表现上，除价值倾向外，“迅速建立联系并保持良好关系”、“有效沟通”和表达能力”的得分较高，其他能力技能表现也不错，但由于其重要性高，也需要进行全面的提升。
- 而与期望的胜任力水平差距较大（1分以上）的分别是“制定整体传播方案的能力（1.3）”、“了解各类媒体的运作方式（1.08）”、“拥有丰富的媒体资源（1.07）”具备传播学的专业知识（1.04）”、“具备传播学的专业知识（1.04）”对公益行业的现状和趋势有比较全面的了解（1.01）主要集中在知识经验层面。

图4-8：公关传播岗位胜任力的重要性及表现的评价（N=47）



## 2.4.9 筹资岗位职责及发展路径

### 岗位职责

- 拓展与定期维护潜在资助方
  - ✓ 搜集资助方信息，建立资助方管理表格（excel），收集资助方资助意向相关信息
  - ✓ 定期与资助方保持沟通，了解资助信息（邮件，电话或拜访）
- 撰写申请书，向资助方进行陈述与答辩
  - ✓ 撰写项目申请书
  - ✓ 与资助方沟通了解资助标准，并修改项目申请书
  - ✓ 提交项目申请书并接受资助方问询与答辩
  - ✓ 获得支持后签订所需合约等
- 定期与资助方沟通项目进展
  - ✓ 项目进行中的维护：定期更新进展，提交中期报告，提供数据证明指标已达成
  - ✓ 常年性维护：定期拜访资助方，定期发送简报，年报等
- 撰写各类项目报告，介绍等
  - ✓ 撰写项目成果报告，对外介绍材料，财务报告等
  - ✓ 对外公布传播以争取更多资助方的认可

尚未出现职业发展路径

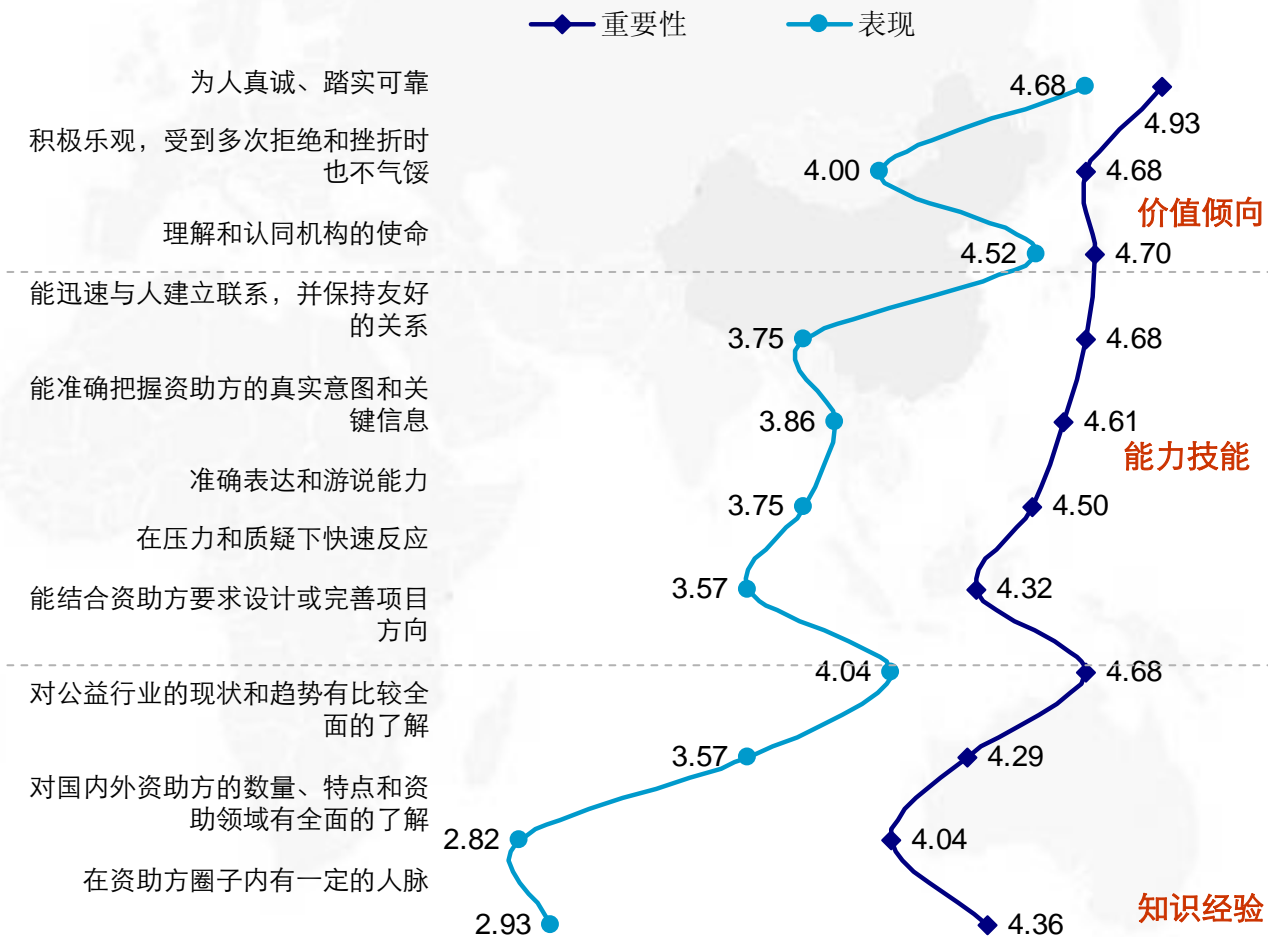
大部分公益组织也尚无专门岗位

职能多由项目管理团队或者理事会担任

## 2.4.10 筹资岗位胜任力特征

- 筹资岗位中价值倾向的重要性要高于能力技能和知识经验，其中，最重要的是“为人真诚、踏实可靠”。
- 在能力技能方面，“结合资助方要求设计完善项目方向”和“人际关系能力”最为重要，其次是“善于把握资助方的意图和信息”。而能力技能方面最需要加强的除了上面提到的三个重要能力外，“准确表达和游说能力”“压力和质疑下快速反应”也比较欠缺（与期望差距值0.7）
- 从整体的胜任力表现上看，知识层面最为欠缺，尤其是对“资助方的了解程度”、“拥有人脉”的最低，不足3分。

图4-9：筹资岗位胜任力的重要性及表现的评价（N=30）



# 2.4.11 志愿者管理岗位职责及发展路径

## 岗位职责

- 制定志愿者管理制度，开发志愿者岗位
  - ✓ 制定志愿者管理制度
  - ✓ 结合多方需求对志愿者需求进行评估与开发
  - ✓ 撰写志愿者岗位描述与任职要求，为招募做准备
- 志愿者的招募，筛选，培训与维护
  - ✓ 常规招募流程：发布-简历-面试-评估-录用
  - ✓ 确认并发布录用通知，组织入职培训
- 为志愿者提供培训，督导与激励等服务
  - ✓ 提供不同主题的培训服务
  - ✓ 定期与志愿者沟通，了解其需求，并疏导“心结”，解决困难
  - ✓ 提供三层次的激励：物质，认证，个人实现感
- 志愿者离职访谈与总结
  - ✓ 了解志愿者离职原因，对组织的评价以及未来计划
  - ✓ 改进现有志愿者管理体系

## 胜任力要求

- 良好的执行能力
- 善于并且有耐心倾听
- 对沟通协调能力要求较高，能够灵活与志愿者开展沟通
- 活动组织能力：包括面试，培训等活动
- 符合志愿岗位的基本能力要求；
- 耐心，包容，善于倾听不同阶层的人们的心声
- 有较强的服务精神
- 有非常灵活的交际能力，能够与不同背景，阶层的人打成一片，快速建立信任与好感
- 认同机构使命，并了解自身工作与机构使命之间的联系
- 具备一定志愿者服务经验，能够敏锐的把握志愿者需求

- 极强的统筹协调能力：能够很好的协调志愿者，机构，NGO，受助群体不同的利益诉求并找到结合点
- 能够敏锐的察觉志愿者的需求，特别是志愿者内心的“疙瘩”
- 一线志愿服务经验十分重要

## 职业发展路径

- 具备人力资源，心理学，管理学的综合知识背景，了解并认同志愿服务精神与国内外实践
- 强烈认同机构使命，并能认识到自身工作价值，享受助人的成就感

### 志愿者管理主管

- 制定志愿者管理制度
- 开发志愿者岗位以及岗位职责描述
- 实施志愿者招募，亲自把关志愿者筛选与确定
- 为志愿者制定完整的支持方案，包括：入职培训，专业技能培训，激励等内容
- 实施志愿者离职访谈，收集志愿者意见并持续改建志愿者服务系统

### 志愿者管理官员

- 配合主管完成志愿者管理制度的落实与执行：包括撰写岗位描述，协助开发志愿者岗位等
- 落实志愿者的招募工作：包括发布信息，收集简历，组织面试等
- 组织志愿者培训
- 经常性与志愿者保持沟通，了解志愿者需求

### 一线志愿者

- 加入公益机构，成为机构的一线志愿者
- 承担具体的公益服务工作
- 强调一线实践经验，强调深入基层社区以及与不同基层的受助者直接沟通与共同工作

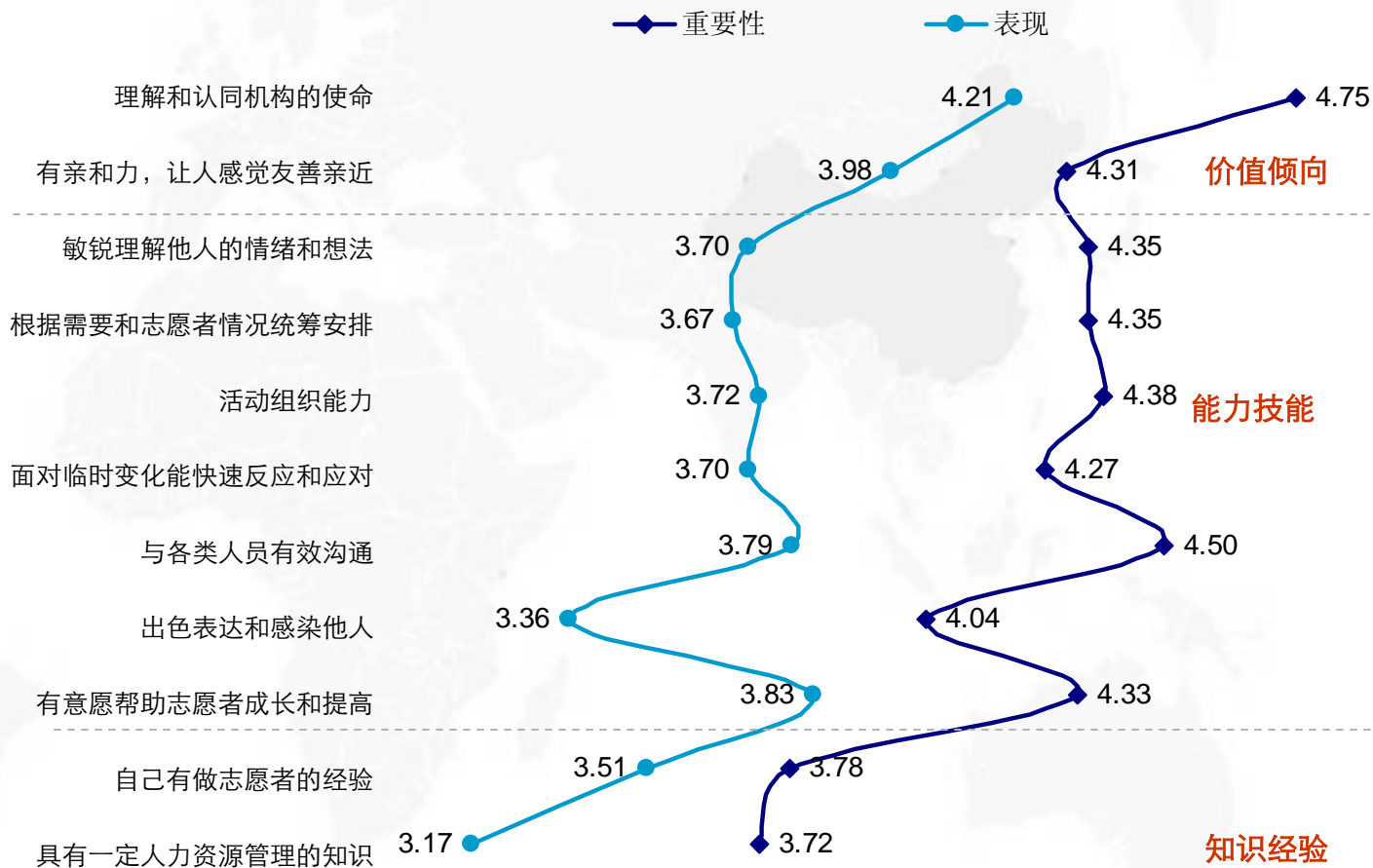
## 岗位职责



## 2.4.12 志愿者管理岗位胜任力特征

- 对于志愿者管理岗位，价值倾向几“理解和认同机构的使命”最为重要，其次是“有效沟通”和“活动组织能力”。
- 在胜任力表现上，价值倾向方面的各项表现均高于能力技能和知识经验，知识经验中的”人力资源”管理知识和能力技能中的“出色的表达和感染他人”的表现最低。
- 在胜任力落差上，”有效沟通”、“出色表达和感染他人”、“有意愿帮助志愿者成长和提高”、“根据需要和志愿者情况统筹安排”、“活动组织能力”较大（0.6-0.8）。

图4-10：志愿者管理岗位胜任力的重要性及表现的评价（N=49）



# 目 录

HORIZON  
RESEARCH  
CONSULTANCY  
GROUP

1 研究背景

2 主体报告

**3 执行情况说明**

# 3.1 研究方法—CATI（计算机辅助电话访问）



## 零点CATI中心介绍



- 本次定量调查将使用专业的CATI系统（计算机辅助电话访问系统）进行，采用结构式问卷访问，由访员根据电脑中设计好的问卷脚本进行访问。访问使用访问员读录法，即由访员读出问题及选项，由受访对象回答，访问员直接在电脑中输入问题答案。
- 零点设立了专门的CATI中心：按专业呼叫中心标准建立的CATI工作站（150个座席）
  - 拥有150个座席的外呼能力；
  - 6名项目督导、2名QC督导、3名技术人员、**100名全职访问员**，其中80%的访问员全部拥有2年以上的访问经验；
  - **200名兼职访问员**，大部分有5个或以上的项目访问经验；
  - 每年完成50万以上个样本的电话访问。



# 3.1 研究方法—CATI（计算机辅助电话访问）

## 零点CATI项目实施流程



## 零点CATI中心特色

- **自动拨号系统：**采用电脑自动拨号系统，大大提高访问员工作效率并减少手动拨号产生的误差；
- **专业CATI软件：**WINCATI 软件，操作简便，运行稳定；
- **MDR电话数字录音系统：**100%的实时录音，录音系统具备同步备份功能；
- **支持实时远程监控：**为客户提供远程监控端口可以实时在线监听到访问员与受访者沟通过程；
- **呼叫中心容量：**自有150个CATI坐席，年承接50万以上样本量的执行；
- **访问员素质高：**位于北京大钟寺的大学城，兼职访问员主要来自于中国人民大学、北京理工大学、北京航空航天大学等10余所重点高校；

# 3.1 研究方法-深度访谈

## 方法介绍

- 深度访谈（In-depth interview）是一种无结构的、直接的、一对一的访问方式，由掌握访问技巧的研究员或资深访问员与受访对象深入交谈。深度访谈方法可全面深入地了解受访者对特定问题的态度的潜在动机、信念、态度和情感等。一对一的访问形式可消除受访者的群体压力；一对一的形式可将反应与受访者直接联系起来，访问中可及时捕捉受访者肢体语言、表情情绪等辅助信息，使得信息获取更加真实全面；访问者根据受访者的反馈及时调整和追踪提问，有助于对特定受访者的深入了解。
- 本项目一次深度访谈可能要花60-90分钟时间。
- 访谈录音：在受访对象同意情况下录音，整理出文字资料，便于后期深入分析和提炼。
- 客户可实施监控：客户可以听访谈录音，了解访问效果。

	访谈目的	访谈对象条件	访谈对象数量	地区
第一阶段	研究公益领域主要工作岗位的职责及需求	某类核心岗位的资深从业者 或 公益领域资深人士	6	不限
第二阶段	研究已有公益人才支持项目的特点	公益人才培养和支持领域的机构或项目负责人	5	不限

## 3.2 样本执行情况——样本提供及接触情况

- 在执行过程中，为弥补电话调查接触率的不足，同时对有邮箱地址的联系人进行邮件调查，操作方式为：填写版问卷设计——邮件发送问卷——被访者自行填答——被访者发回问卷——问卷录入。

表一：样本联系方式提供情况详表

批次	来源	数量	提供方
第一批	ICS广东NGO名录.xls	50	南都林红
	华夏公益联合会通讯录	192	
	安徽NGO组织09年汇总表	33	
	民间公益组织通讯名录	363	
	西北公益组织通讯录20100930	68	
	云南NGO组织09年汇总表	85	
	中部民间组织部分名录	63	
第二批	参会名单(确认版)-非公募基金会	261	南都林红
	公益资源库	394	零点
	公益组织名单	2113	南都林红
	全国智障人士服务机构管理系统	138	
第三批	CFC基金会信息总表xin	1826	南都刘洲鸿
	邮件提供	9	刘鸿儒基金会
第四批	国际NGO名单		南都李玉生
	公募基金会	未知	刘鸿儒基金会
	被访者推荐名单		零点
<b>总计</b>		<b>5403</b>	

表二：电话访问的样本接触情况详表

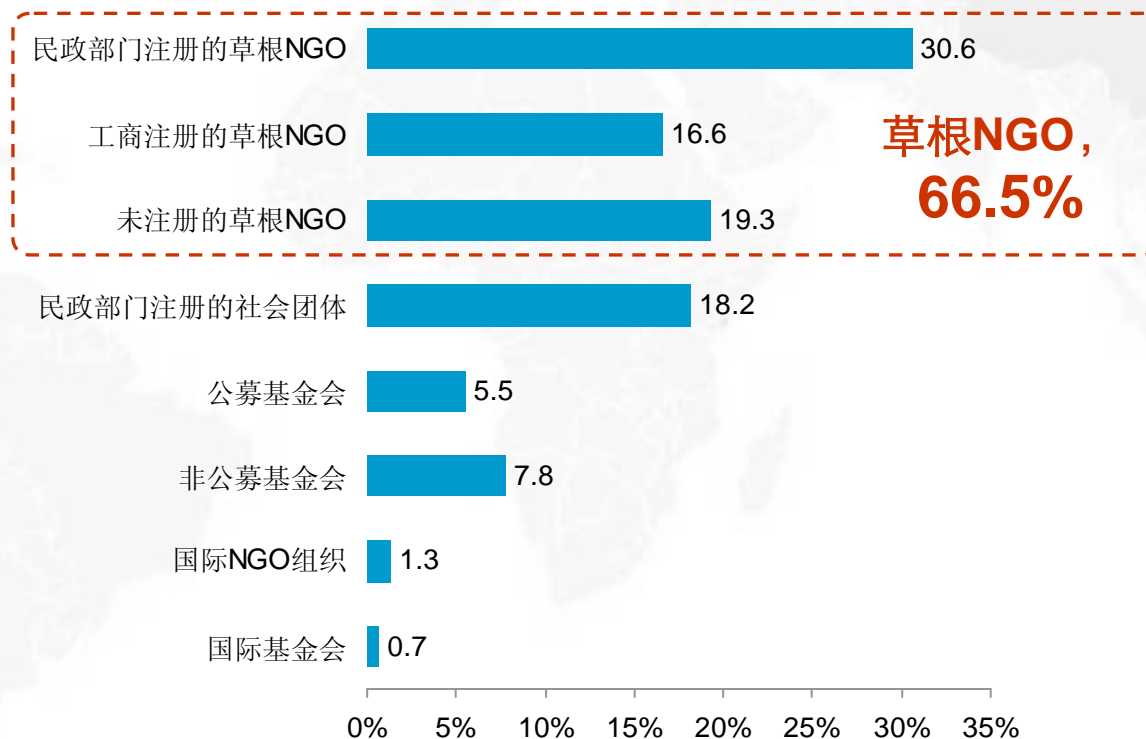
接触结果	样本接触状态	11月15	比例 (11月15)
成功 (370)	完成访问	370	8.8%
可跟进 (70)	预约/中途预约	70	1.7%
无法接通 (1937)	电话忙音/占线	251	45.9%
	欠费停机/暂停服务/关机/移动秘书台/无法预约	142	
	无人接听电话	1050	
	线路故障(长时间无拨号音)	145	
	暂时无法接通	349	
拒访 (1148)	拒访	1102	27.2%
	中途拒访	46	
无效 (693)	传真机	106	16.4%
	G甄别失败	104	
	空号/错号	443	
	语言不通(沟通障碍)	9	
	重复访问	31	
<b>总计</b>		<b>4218</b>	<b>100.0%</b>

## 3.2 样本执行情况——成功样本的机构类型分布

表三：已完成成功样本按机构性质分布详表

	民政注册的 草根NGO	工商注册的 草根NGO	未注册的 草根NGO	社团	国际NGO	公募 基金会	非公募 基金会	国际 基金会	总计
样本数量	138	75	87	82	25	35	6	3	451
所占比例	30.6	16.6	19.3	18.2	5.5	7.8	1.3	0.7	100.0

图一：成功样本按机构性质的分布状况

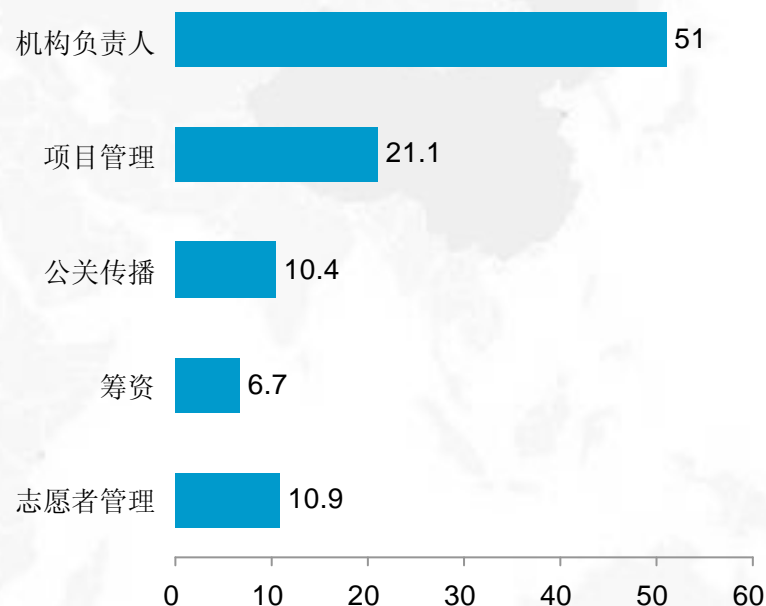


## 3.2 样本执行情况——成功样本的职位类型分布

表四：计划及已完成成功样本按被访者职位的分布详表

	样本数量	比例 (%)
机构负责人	230	51.0
项目管理	95	21.1
公关传播	47	10.4
筹资	30	6.7
志愿者管理	49	10.9
<b>总计</b>	<b>451</b>	<b>100.0</b>

图二：成功样本按被访者职位的分布状况





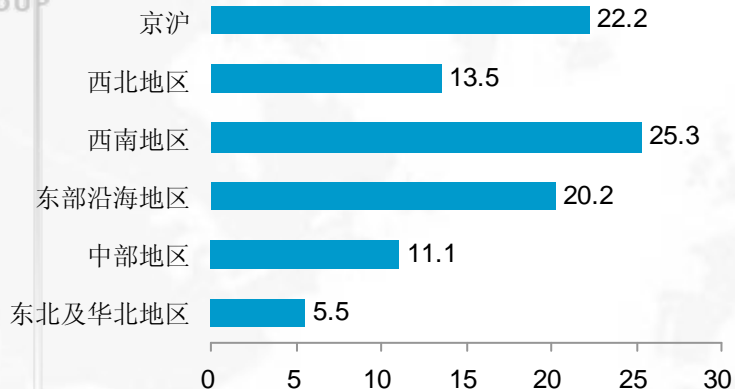
## 3.2 样本执行情况——成功样本机构性质及职位交叉分布

表五：成功样本按机构性质和被访者职位的交叉分布表

	机构负责人	项目管理	公关传播	筹资	志愿者管理
民政部门注册的草根NGO	69	26	14	15	14
工商注册的草根NGO	35	15	12	2	11
未注册的草根NGO	63	13	1	3	7
民政部门注册的社会团体	37	22	9	6	8
公募基金会	6	4	7	4	4
非公募基金会	16	11	4	0	4
国际NGO组织	3	3		0	0
国际基金会	1	1	0	0	1
<b>总计</b>	<b>230</b>	<b>95</b>	<b>47</b>	<b>30</b>	<b>49</b>

## 3.2 样本执行情况——成功样本的地区分布

图三：成功样本按区域的分布详表



表五：成功样本按地区的分布详表

区域	地点	数量
京沪 (100)	北京	86
	上海	14
西北地区 (61)	甘肃	16
	宁夏	9
	青海	14
	陕西	22
西南地区 (114)	广西	8
	贵州	5
	四川	63
	云南	29
	重庆	12

续表五：成功样本按地区的分布详表

区域	地点	数量
东部沿海地区 (91)	福建	22
	广东	27
	海南	10
	江苏	8
	山东	14
	天津	2
	浙江	5
中部地区 (50)	安徽	17
	河南	15
	湖北	4
	湖南	7
	江西	3
	山西	4
东北及华北地区 (25)	河北	11
	黑龙江	4
	吉林	3
	辽宁	5
	内蒙古	2
其他 (10)	香港	1
	网络	5
	说不清	4

## 3.2 样本执行情况——深度访谈样本构成

### 研究目的：

- 研究公益领域主要工作岗位的职责要求和人才的胜任能力要求。
- 执行时间：2010年8月-9月

#### 第一阶段深访对象基本情况

序号	姓名	机构	备注
1	刘洲鸿	南都基金会 副秘书长	机构领导人
2	梁晓燕	西部阳光基金会 秘书长	机构领导人
3	田慧萍	星星雨教育研究所 创始人	机构领导人
4	余志海	多背一公斤 创始人	机构领导人
5	吕朝	NPI非营利组织孵化器 创始人	机构领导人
6	李志艳	社会资源研究所 创始人	机构领导人/ 筹资/研究
7	来超	西部阳光基金会 副秘书长	项目管理
8	李玉生	南都基金会 公关与传播主管	公关传播
9	零慧	友成企业家扶贫基金会 志愿者管理主管	志愿者管理

### 研究目的：

- 寻找公益人才支持项目或机构的标杆案例，研究已有公益人才支持项目或机构的特点
- 执行时间：2010年10月-11月

#### 第二阶段深访对象基本情况

序号	姓名	机构	备注
1	江莉莉	美国教育协会	福特基金会国际奖学金计划
2	张兰英	行动援助	青年发展项目
3	Patrick Cheng	ASHOKA	
4	张菊芳	倍能中心	
5	曲栋	中山大学公民社会中心	NGO黄埔协力营项目
6	赵华/冀岩/张星	光华慈善基金会	NGO能力建设 项目



**Experiencing China with Horizonkey**

# Thank You !

**零点研究咨询集团（零点调查·北京 前进策略 指标数据）**

地址：北京市朝阳区东三环北路霞光里18号佳程广场A座7层

邮编：100027

电话：010-84400011

传真：010-84400010

---

**More information, please visit our website:**

[www.horizon-china.com](http://www.horizon-china.com)

[www.horizonkey.com](http://www.horizonkey.com)

[www.sinoprogress.com](http://www.sinoprogress.com)