

# 乐事劝功，相待而成

## ——公益机构组织能力建设专题分享

普华永道



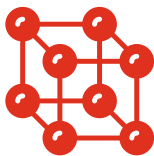
中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

# 主要内容



第一部分

机构调研分析



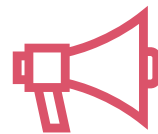
第二部分

组织能力识别



第三部分

组织能力解析



第四部分

组织与人才建设



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

# 第一部分 机构调研分析



# 前期问卷调研与访谈为本次分享提供了重要输入

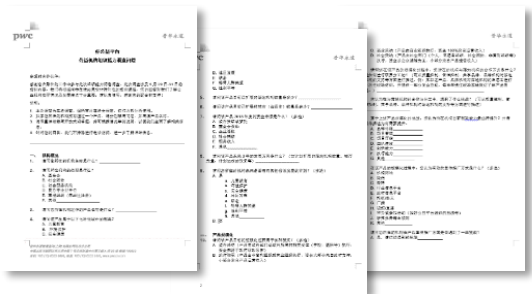


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



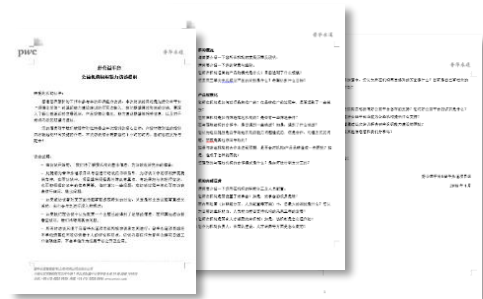
## 27份问卷反馈

- 回收问卷反馈28份，其中有效问卷27份
- 基于好公益平台51个产品，本次调研有效反馈率达到53%



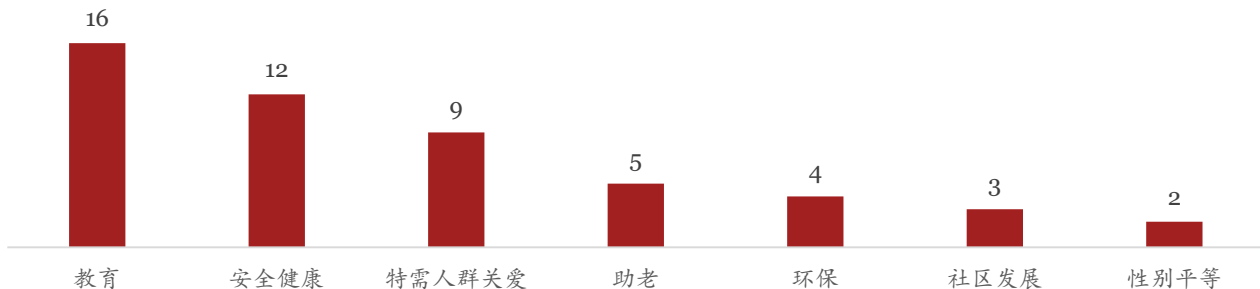
## 9场访谈

- 5场现场访谈 + 4场电话访谈
- 产品领域：教育（2）、特殊人群关爱（4）、助老（2）、环境保护（1）
- 访谈对象：机构负责人

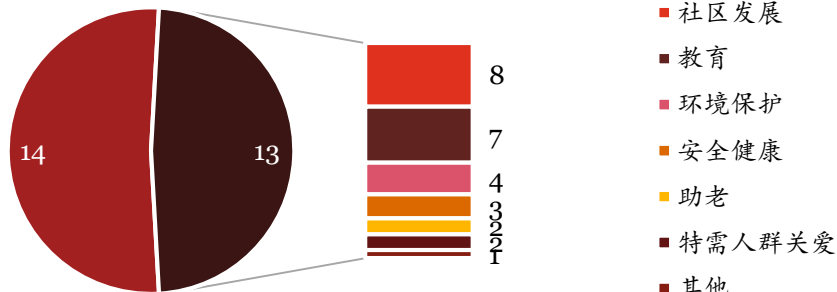


## 公益产品领域分布

Q: 请问您机构运作的产品属于以下哪个领域? (基于平台上51个产品的描述分类)



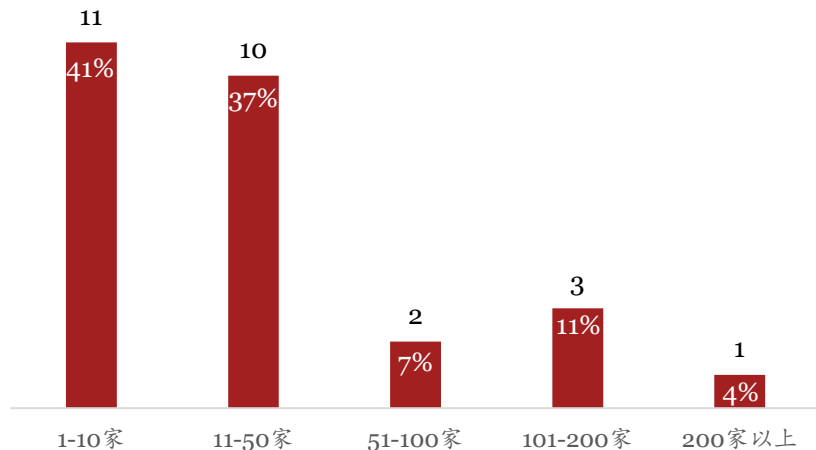
Q: 请问您所在的机构未来是否有向其他社会问题领域发展的计划? (基于27份问卷调研反馈)



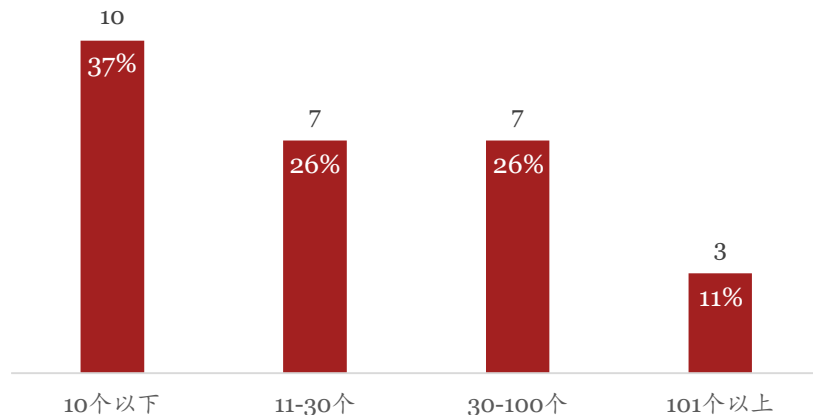
- 好公益平台上的产品种类多元化, 关注各细分领域社会问题的解决
- 教育(尤其是儿童教育)与安全健康, 是公益机构最为关注的领域
- 约50%的机构希望继续关注目前的领域, 实现专业服务的深耕; 另一半的机构有向其他领域发展的计划。其中, 社区发展与教育是机构关注的热点, 也是未来发展潜力较大的公益领域

## 规模化情况

Q: 请问该产品目前已扩展的落地机构数量是多少?



Q: 请问该产品目前已扩展的城市（地级市）数量是多少?



- 平台上大多数产品尚处于规模化初级阶段。但大多数机构不限于本地发展，而是进行省级、甚至全国范围内的扩展。
- 规模化速度受产品的复制速度影响。简单易操作、可快速复制的产品规模化速度较快；专业性强、需要长时间投入的产品规模化速度较慢

## 机构合作情况

Q: 您所在机构在与落地机构的分工与合作中, 遇到了什么困难或挑战?



### 品牌机构面临的挑战:

- 对落地机构的标准化管理
- 落地机构数量多、分布范围广, 项目质量监控存在一定挑战
- 合作模式的约束力弱, 无法有效对落地机构进行控制
- 品牌机构人力、物力、财力有限, 对落地机构缺乏有效支持

### 落地机构存在的问题:

- 落地机构能力不一, 项目执行质量良莠不齐
- 落地机构对项目执行情况的反馈不够
- 落地机构的筹款能力弱, 品牌机构的筹款压力大

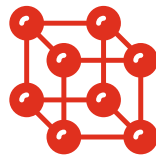
### 产品带来的挑战:

- 产品专业性强, 符合要求的落地机构数量少
- 产品的本土化适应性有待提高



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

## 第二部分 组织能力识别







01 什么是组织能力？

---

02 组织能力识别

---

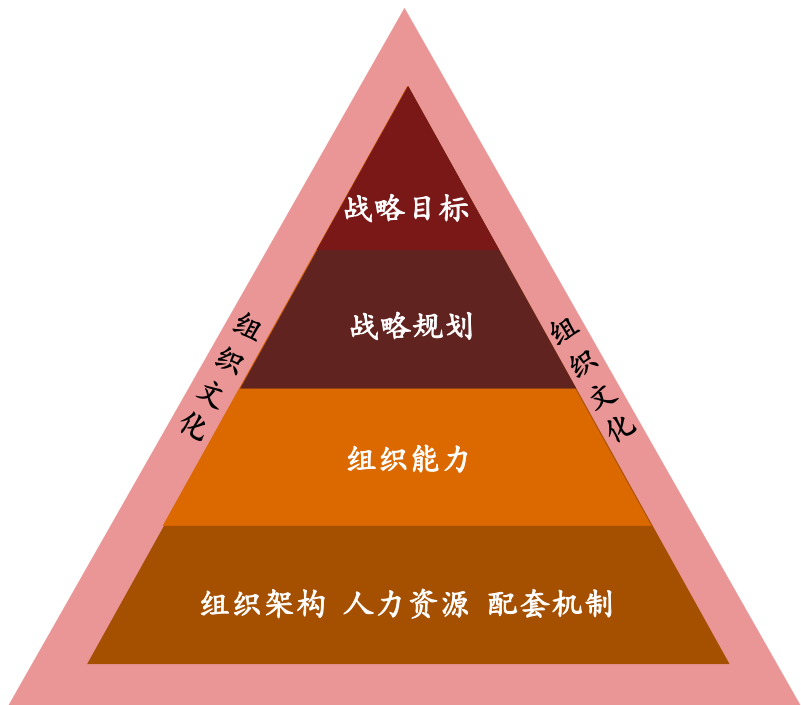
03 组织能力自评

# 什么是组织能力？

- 组织能力是指一个组织所具备的、能够产生绩效的、具有生产性和建设性的行为素质
- 公益组织能力既反映着外部环境对其的要求，更取决于该组织的内部素质和主观条件



# 公益组织能力建设金字塔

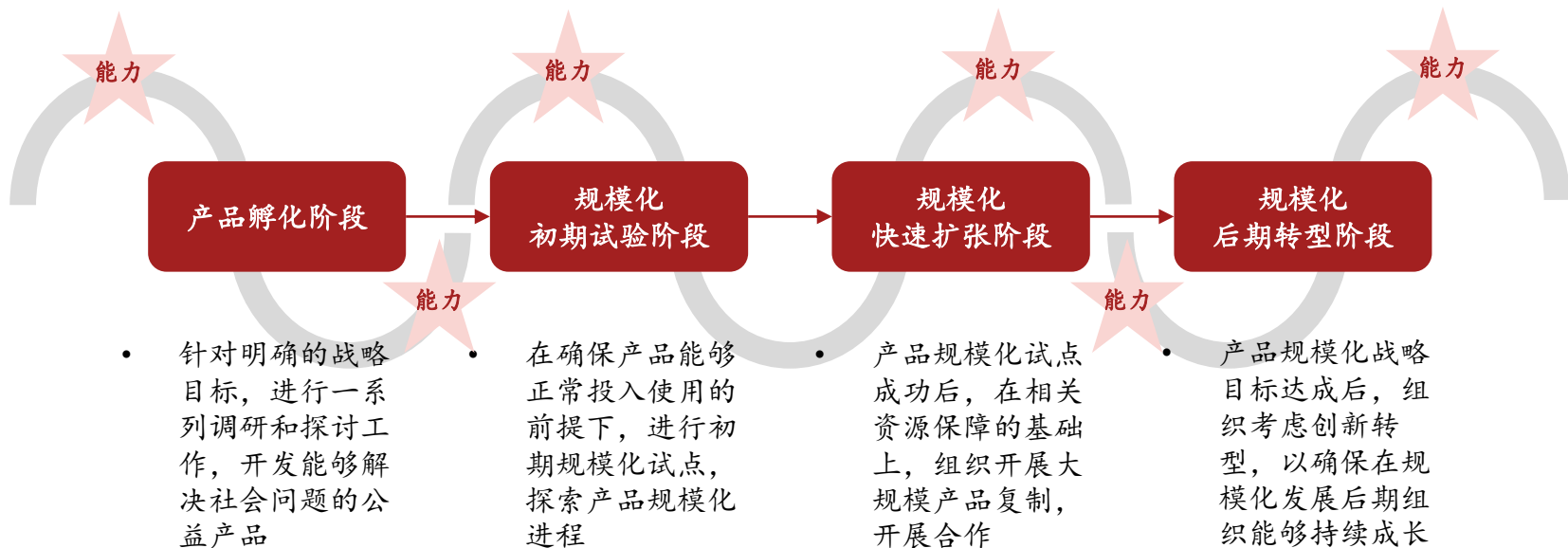


系统性分析构成要件，深层次解构组织能力

- 组织能力、组织架构、人力资源、配套机制及组织文化强力支撑公益组织战略目标的高效达成以及战略规划的快速进展
- 我们将从**组织能力**及配套的**组织架构、人力资源与配套机制**切入，深度解析公益组织内部能力建设体系

# 公益组织能力建设围绕产品需求展开

- 公益产品驱动组织发展，支持组织建设，因此，公益组织能力始终围绕公益产品而建立、提升
- 随着公益产品的规模化发展，公益组织需要改变其组织能力的侧重点



# 产品各发展阶段关注的重点不同



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

## 产品孵化阶段

服务对象确定

产品解决方案提出

社会影响力预估

产品可持续性确认

## 规模化初期试验阶段

产品可落地性/  
可执行性评估

项目执行的反馈总结,  
产品模式优化

产品初期推广

外部资源对接

## 规模化快速扩张阶段

产品大规模宣广

平台合作模式建立

合作机构的筛选、培训  
与管理

项目执行情况监管

对政策发展的推动,  
社会影响力提升

## 规模化后期转型阶段

合作机构差异化对产品  
差异性的要求

专业化产品向普适性  
产品的转变

产品衍生与类别丰富

合作渠道拓展

## 贯穿产品发展全阶段

战略目标的设定及战略规划

资金来源渠道拓展及  
资金运转管理

专业服务的提供

团队领导与建设

内部运营模式优化

对内/对外沟通与协调

# 产品各发展阶段所需的关键组织能力

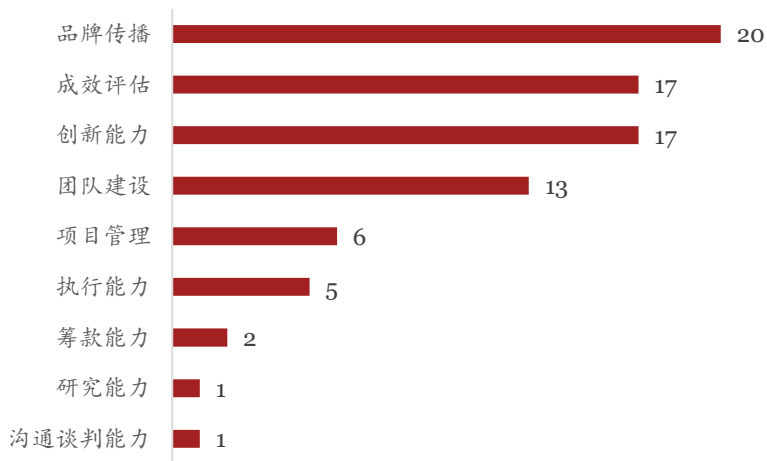


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



## 公益机构关注哪些能力的提升？

Q：基于产品规模化过程中遇到的挑战，您认为贵机构目前最急需提升哪些相关能力？



- 大多数机构在如何高效广泛地进行品牌传播方面存在困惑
- 相比于项目过程管理，项目成效评估是机构更为关心的，因为项目可能产生社会效应是评价项目有效性的决定因素
- 产品规模化带来的创新是机构亟待解决的问题

Q：这些能力的提升将如何助力贵机构的产品规模化？



### 品牌传播：

- 吸引机构加入规模化队伍，加快规模化速度
- 拓展渠道，提升产品/机构知名度
- 吸引共建与采购，链接资源
- 扩大社会支持，增强社会影响，推动政策发展



### 项目管理与成效评估：

- 优化管理流程，提升管理效率
- 保证项目质量
- 监控规模化效果，测评社会效益



### 创新能力：

- 保持产品的领先优势，提升产品活力
- 保证解决社会问题的高效性
- 不断迭代产品，实现机构的可持续发展



### 团队建设：

- 提升执行能力，支持日益增长的管理需求
- 增强组织内部凝聚力，实现组织与人才的共同发展



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

# 第三部分 组织能力解析





中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

01 能力内涵

---

02 能力现状

---

03 能力解析与提升路径



# 1. 战略规划能力

内涵

公益组织能够制定符合组织自身发展前景的战略规划，为战略实施打好坚实基础

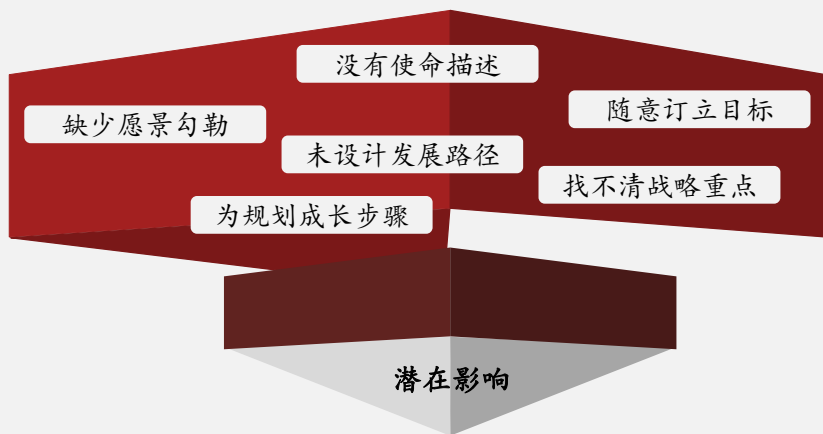
对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段



资源配置低效  
成长速度缓慢  
员工丧失信心

浪费人力物力  
衰败危机潜伏  
内部支离破碎

战略规划能力的核心

- 能够厘清组织内部初始的禀赋
- 能够根据外部环境明确组织发展方位
- 拥有清晰明确的战略规划目标
- 战略目标能够在组织内被广泛掌握并驱动行动



## 2. 沟通协调能力

内涵

公益组织人员能够妥善处理好人际关系，确保对内与对外的顺利沟通协调

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

沟通协调能力的  
重要性

对于公益组织内部而言，

- 公益行业越来越强调建立学习型组织，倡导团队合作精神，因此有效的内部沟通交流是成功的关键

对于公益组织外部而言，

- 实现组织之间的强强联合与优势互补，公益组织人员需要掌握谈判与合作等沟通技巧

沟通协调能力的核心

- 具备较强的突发问题处理能力
- 掌握娴熟的沟通协调技巧

### 3. 资金募集与管理能力



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

内涵

公益组织能够通过多样化的渠道进行募资，并确保内部的资金能够高效运转

对应阶段

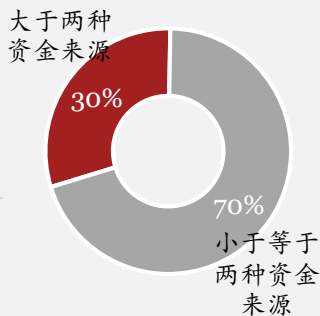
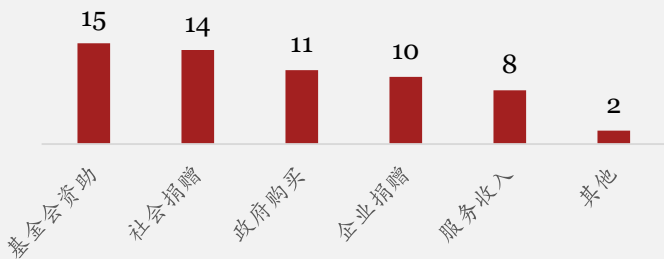
产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

Q: 请问产品的主要资金来源是什么?



我们通过访谈听到的声音...

“...前期启动阶段资金压力非常大，仅靠自有资金非常难运作，目前只能做开源节流...”

“...我们目前仅有的筹款渠道能够提供的资金无法支持我们的资源运作，除了一些小额的资金支持，并没有其他固定的资金来源...”

资金募集与管理能力的核心

- 拥有类型多样的资金来源
- 能够为资金来源提供针对性的附加服务
- 建立规范、公开的财务管理体系



## 4. 专业服务能力

内涵

公益组织能够为服务对象提供专业的服务，确保服务过程中不出现非专业行为

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

据《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2018)》：

截至2017年12月底，全国共有**80.1万**个社会组织，超过**1.5亿人**的志愿者，这些生力军广泛分布于社会各领域。

随着志愿者规模的扩大，确保人人都能够专业地服务目标群体的愿景遇到越来越多调整

专业服务能力的缺失

产品执行出现偏差

影响公益组织品牌与口碑

对服务对象造成伤害

在人员充足的情况下，若想要真正落实大规模大范围的公益，需要确保人员的专业服务能力

专业服务能力的核心

- 建立专业的人才梯队及志愿者团队
- 拥有对服务人员全面、多元的培训机制，培养其自主学习能力



## 5. 内部运营能力

内涵

公益组织能够合理规划并设置内部管理机制，带动组织内部高效运作

对应阶段

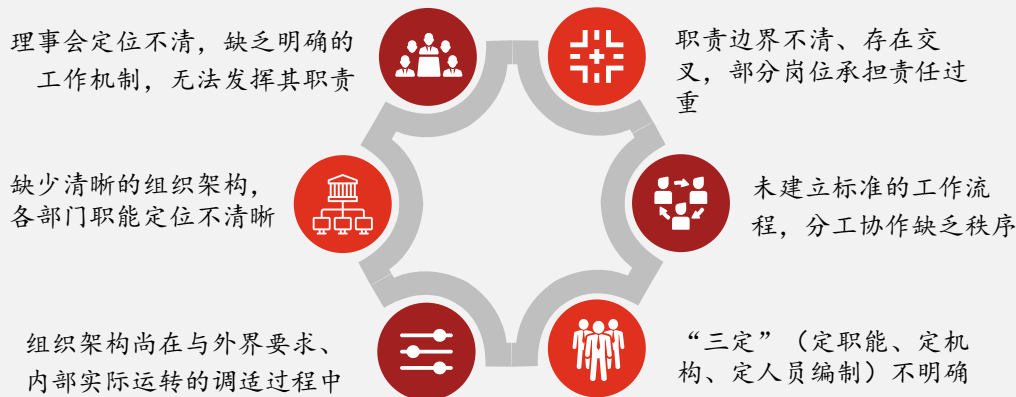
产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

我们通过调查问卷及访谈了解到公益机构在内部运营中可能存在以下问题：



内部运营能力的核心

- 组织内部运作流程健全、精简
- 拥有科学、合理、有效的组织架构
- 组织内部职能分工设置明确，无职能与岗位的空缺
- 拥有能够提供多方支持及决策判断的理事会



## 6. 人才管理与团队建设能力

内涵

公益组织能够建设牢固的内部团队，确保全员协同共达战略目标

对应阶段

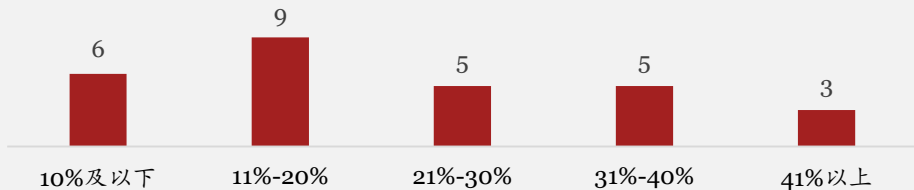
产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

Q: 请问您所在机构近两年人员流失率大概是多少?



我们通过访谈听到的声音...

“...虽然做过一些针对新员工的工作坊，但效果不佳，年轻的以及工作时间短的工作人员留用率并不高...”

“...目前机构人员专业领域瓶颈明显，缺乏专业的品牌、市场、人力资源人才...”

人才管理与团队建设能力的核心

- 拥有独特的、有吸引力的团队文化
- 人员流动率在可控范围以内
- 具备丰富高效的招聘渠道及优秀人才识别能力
- 建立全面、实用的人才激励机制
- 配套利于组织管理的人才约束机制
- 制定具有针对性、灵活性、多元化的内部人员培训机制
- 拥有科学、完善的人事管理制度



## 7. 领导力

内涵

公益组织拥有能够领导团队并带动团队高效工作的领导者

对应阶段

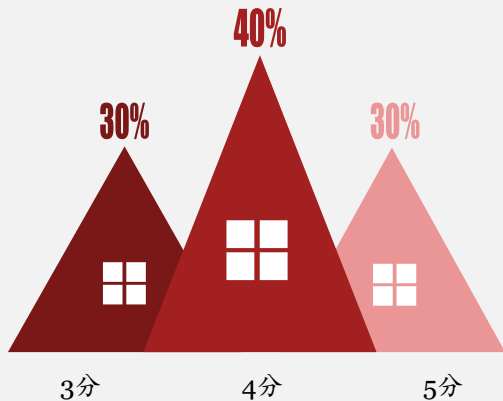
产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

Q: 请为您所在机构负责人的领导力进行打分。



- 根据问卷反馈，机构普遍对负责人的领导力比较满意，但也提出一些提升要求
- 他们希望机构负责人在厘清发展方向、促进内部协作、管理与激励团队、支持员工发展等方面可以做得更好

### 领导力的核心

- 能够及时发现组织内部问题并持续完善
- 具备整合性思维，能平衡多方观点
- 能够在组织内部识别他人潜力，发展优秀人才
- 能够激励、带领团队发挥最大效能，实现最大价值
- 能够塑造团队与组织文化





## 8. 产品与服务研发能力

内涵

公益组织能够研发适合组织战略定位与组织发展的产品与服务

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

产品与服务研发能力的核心

- 准确定位产品服务对象
- 明确产品服务对象的需求
- 产品与服务能够产生较好的社会影响

帮扶特定的对象群体

公益组织核心

满足服务对象的需求

以社会效益为宗旨

“非盈利组织需要市场知识，需要制定一个长期和短期目标的营销计划，即需要承担起营销责任，需要严肃认真地满足客户需求。这不是说我们知道什么东西适合他们，而是要知道什么是他们认为有价值的东西以及如何把这些东西送到客户手中。”

---现代管理学之父，彼得·德鲁克



## 9. 产品标准化能力

内涵

公益组织能研发适于标准化的产品并监控其操作标准化程度，加速产品的高效复制

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

公益机构在进行产品标准化时可能面临的挑战：

有没有

- 品牌机构是否有标准化的产品说明与操作手册

能不能

- 落地机构是否能按照标准化的要求执行

行不行

- 落地机构在标准化执行产品的同时是否能够满足本土的需求



产品标准化能力的核心

- 开发适合标准化操作的产品/优化现有产品模式使之能够标准化操作
- 拥有标准的、操作性强的实施文件供合作机构参照
- 设置明确且严格的产品监管与评价机制

## 10. 执行能力



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

内涵

公益组织内部员工与志愿者能够在日常工作中自我驱动、积极履行职责

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

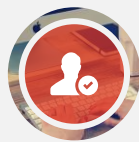
我们通过调查问卷了解到:



“...项目具有很强的复杂性，需要人员具有非常强的执行力来推动...”



“...目前机构的主要困难是执行和技术能力问题，我们的项目比较专业，会遇到一些员工在执行过程中技术上难以满足的情况...”



“...后台支持部门断层，能力跟不上，与前台运营部门中间环节的对接不顺畅...”

执行能力的核心

- 员工具备贯彻组织战略、达成战略目标的自我驱动力
- 在组织内部层层传达明确的战略目标及细致的工作计划
- 拥有对员工的科学考评与监督机制



## 11. 合作机构筛选能力

内涵

公益组织能够从众多潜在机构中筛选出符合标准的、优质的机构开展合作

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

Q: 您所在机构在与合作机构的分工与合作中, 遇到了什么困难或挑战?

合作机构存在的问题

- 合作机构不能深刻理解并有效贯彻产品理念
- 合作机构能力不一, 项目执行质量良莠不齐
- 合作机构对项目执行情况的反馈不够



品牌机构面临的挑战

- 没有完善的合作机构筛选标准
- 合作机构数量多、分布范围广, 项目质量监控存在一定挑战
- 合作模式的约束力弱, 无法对合作机构进行有效控制

合作机构筛选能力的核心

- 拥有严格的合作机构筛选标准与完整的流程
- 建立周期性的合作机构评估机制, 实现动态管理
- 完善合作机构退出机制, 保证产品的执行质量



## 12. 培训能力

内涵

公益组织能够为合作机构提供专业、有效的培训，使合作机构准确掌握服务技能

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

我们通过访谈听到的声音...



“...我们的业务模式需要我们自己去授课，或培训合作机构的人员...但其中存在很大的问题：由于服务需求大，我们自己的工作人 员授课忙不过来。而培训合作机构的人员也同样面对很大的问题：培训时间长，也不确保合作机构人员能在培训后达到我们的要求...”

“...对于我们而言，产品消耗资金量不大，反而是培训消耗了大部分的资金，所以高效的培训是我们非常关注的...”

“...目前合作机构项目执行进展顺利，但因为各个合作机构的能力和成长速度不宜，需要有针对性的支持...”

培训能力的核心

- 组织内部拥有熟悉产品操作、专业知识丰富的培训人员
- 设计具有针对性、灵活性与实用性的培训方法
- 提供完善、实用、易懂的培训材料
- 拥有针对合作机构培训后实施效果评估手段



## 13. 公共/政策影响力

内涵

公益组织能够通过自身力量带来积极的社会影响，推动相关政策发展

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

“对于非营利组织而言，社会影响力既意味着践行使命、解决社会问题成就感，收获用以支持组织可持续发展的财务回报，又代表着能够提升组织能力、社会公信度的社会评价。”

---摘自《非营利组织社会影响力的提升》

随着社会的发展和公民权利意识的高涨，公益组织越来越成为公民表达诉求与参与社会事务的重要平台

社会影响力是公益组织的天然追求

随着现代社会问题的复杂化，政府、市场及社会在治理问题上边界模糊，公益组织在各方面都受到越来越多的关注

公共/政策影响力的核心

- 公益产品及服务与政策动向联系紧密
- 能够与保持政府顺畅沟通，并对政策有深层次的理解
- 能够与公益界的其他同业者建立良好的合作关系



## 14. 品牌传播与推广能力

内涵

公益组织能够通过多种传播途径为自身品牌进行高效传播与推广

对应阶段

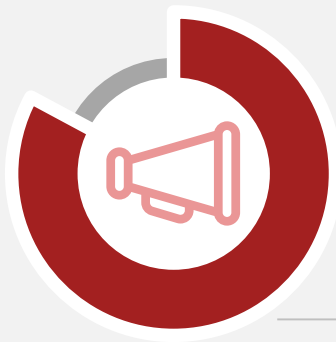
产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

Q: 请问您所在机构目前在产品宣传推广方面是否遇到了一些挑战?



- 缺乏推广渠道
- 产品包装、宣传策划能力偏弱
- 宣广的资金支持有限
- 缺乏传播专员投入
- 产品特殊，话题敏感，难以大规模宣传

品牌传播与推广能力的核心

- 拥有多元化的传播与推广渠道
- 树立能够突出品牌差异性的公益品牌

## 14. 品牌传播与推广能力

内涵

公益组织能够通过多种传播途径为自身品牌进行高效传播与推广

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

Q: 在产品的规模化过程中, 您认为较为有效的宣传推广方式是什么?



- 积极拓展公共传播渠道
- 有效利用微博、直播等低成本的方式推广

- 目前公益机构的传播渠道更多的局限于行业内, 缺乏在社会上广泛传播、形成社会效应的能力
- 部分机构表示, 产品已在业内具备较高的知名度, 但普通大众缺乏了解, 无法引起社会的广泛关注
- 资金是限制机构传播的重要因素, 导致机构无法通过付费的方式进行大范围、高效的宣传, 对产品“出圈”产生挑战
- 如何运用较低成本、实现大范围、高效的宣传, 是公益机构应重点探索的方向





## 15. 资源对接能力

内涵

公益组织能够顺利对接多方资源并与各机构建立友好的合作关系

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

我们通过访谈听到的声音...

“...我们的目标是通过平台化引入各方资源、形成服务网络...”



“...希望通过多种方式与更多资源进行对接...”



“...我们的合作机构缺少资源，服务开展起来比较困难，组织帮扶能力也非常有限...”



资源对接能力的核心

- 能够与政府有关部门维持良好的关系
- 产品与服务的定位与资源对接方的需求相匹配
- 提供详细的产品解决方案及成效分析



## 16. 项目管理与质控评估能力

内涵

公益组织能够通过高效的质控与评估对公益项目进行监督与管理

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

我们通过调查问卷及访谈了解到：

“...我们对于项目质量控制和管理控制有头无绪，这些对于专业机构很轻松，但对于志愿服务组织会有些难度...”

“...在产品使用的监管工作方面，因为我们是第三方，没有实际的处罚权力，在实际走访工作发现，有一些场点没有完全配合，或者发现了问题没有积极配合整改的，影响服务整体水平...”

“...以后落地单位越来越来，而且遍布各地不能随时进行现场监测，对于项目质量的把控需要更加制式化...”

项目管理与质控评估能力的核心

- 设置明确且严格的项目管理及评估机制
- 针对项目执行后达到的效果、产生的社会影响力进行评估
- 制定针对合作机构的信息披露制度，规范信息反馈机制

## 17. 产品优化/升级能力



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

内涵

公益组织在规模化后期能够对自身产品进行合理优化与升级

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

满足需求

产品无法持续性满足服务对象多样化的需求

新产品层出不穷，旧产品丧失了市场竞争力

具备竞争力

因为技术的发展，产品相对不便于服务对象的使用

产品存在的局限性已无法高效解决所关注的社会问题

高效解决

便捷可用

产品优化/升级能力的核心

- 对产品与服务的执行现状进行分析、识别与监测
- 产品与服务能够持续性地支持公益机构规模化



## 18. 创新能力

内涵

公益组织能够通过挖掘新思想、探索新模式，支持规模化发展及组织转型

对应阶段

产品孵化阶段

规模化初期试验阶段

规模化快速扩张阶段

规模化后期转型阶段

公益组织规模化后期特征：**持重有余，创新不足**

- 大部分资金被花在维持现有状况上，多余的资金累积沉淀
- 拘泥于传统形式开展公益，不愿走出安全区域
- 缺乏创新思维，安于现状
- 不愿抛弃的旧思路，不愿承认产品及模式需要更新换代

- 组织长期获取成效的能力下降
- 组织对短期需求做出反应的能力下降
- 组织缺乏积极向上的氛围
- 目标越来越短期化，组织甘于平庸

---伊查克·爱迪思，美国最有影响力的管理学家之一，组织变革和组织治疗专家

创新能力的核心

- 通过开发创新公益衍生品支持公益组织转型
- 持续探索公益新模式，注入公益新动力



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

# 第四部分 组织与人才建设



## 01 组织结构与变革策略

01

职能分工与协同  
发挥理事会的作用  
对落地机构的管理  
向平台化赋能组织的转变

## 02 考核与激励

02

对落地机构的考核与激励  
对内部员工的考核与激励

## 03 人才策略

03

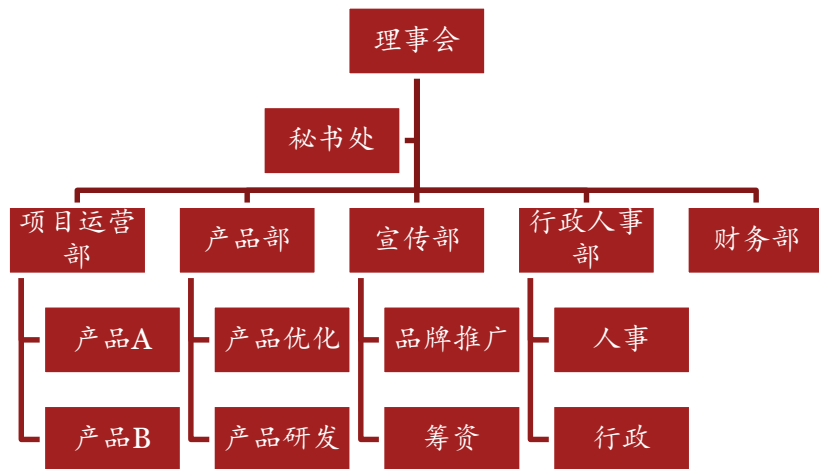
人才吸引策略  
人才保留策略  
人才发展策略

# 一、组织结构与变革策略

## 1.1 职能分工与协同

### 专业化分工

适用于中大型机构（人数>8）



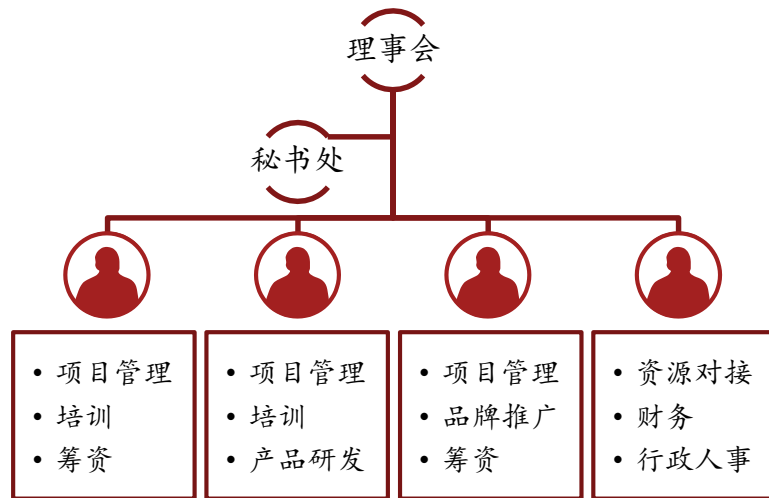
- 专业化、工作效率高
- 权责明晰



- 跨部门响应与协同效率低
- 单一的工作影响员工全面发展

### 复合式分工

适用于小型机构（人数<8）



- 扁平化
- 人员利用效率高
- 协作性强



- 职能分工不明、责任不清
- 专业性不足

## 1.1 职能分工与协同

——遵循职责梳理原则，按照职责三级分解步骤，对部门/岗位职责进行梳理



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

### 明确部门定位

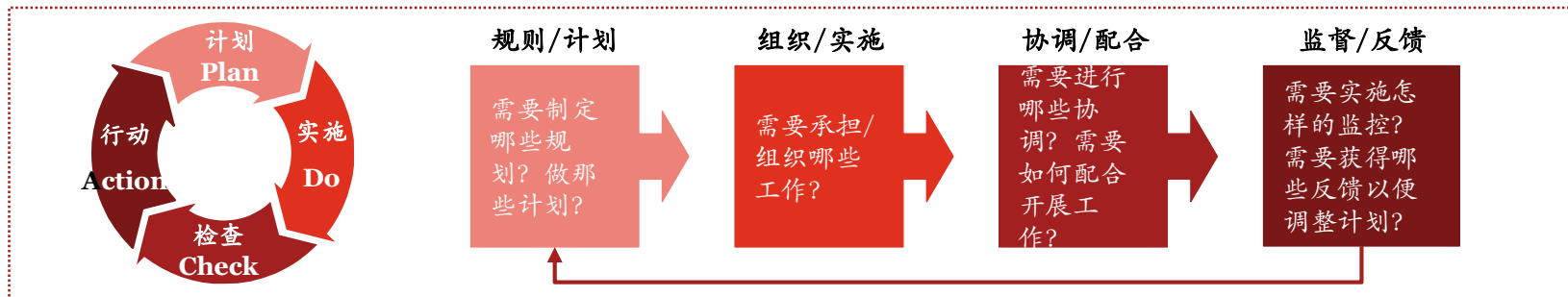
- 部门存在的目的和意义，即组织赋予部门的主要职责，部门承担的主要工作和管理责任

### 梳理职责项

- 从部门定位分解的若干项子职能，代表某方面较为宏观的工作

### 进行职责描述

- 从职责项分解的具体业务活动，是最小的独立可操作的作业项目
- 可按照PDCA方式进行梳理，确保部门工作形成闭环，有始有终



#### 人力资源部

- 人力资源管理

- 人力资源规划
- 薪酬管理
- 绩效管理
- 培训管理
- 员工关系管理
- .....

- 制定员工绩效考核管理办法
- 制定员工绩效考核计划
- 组织实施员工绩效考核
- 审核绩效考核结果反馈
- 调整绩效考核计划
- .....



## 1.1 职能分工与协同

——梳理部门核心职能，关注职能的PDCA闭环与跨部门灰色地带，形成部门职责/岗位说明书



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

### 某组织人力资源部部门职责（部分）

部门名称	核心职能要点
人力资源部 — 使命	<ul style="list-style-type: none"><li>制订机构人力资源战略及实施计划，对人力资源进行开发、培育和优化配置，建立和完善与人才战略相配套的激励和约束机制</li></ul>
1 组织结构设计	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与完善机构组织结构方案和部门职责</li><li>制定与完善机构岗位管理体系与岗位说明书</li><li>监督、指导下属直营机构制定与完善组织结构方案、部门职责与岗位说明书</li></ul>
2 人力资源规划	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与完善机构人力资源规划方案与制度</li><li>监督、指导下属直营机构制定与完善人力资源规划方案与制度</li></ul>
3 招聘	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与完善机构招聘制度</li><li>负责机构管理人员、应届毕业生等的统一招聘工作</li><li>监督、指导下属直营机构其他员工的招聘工作</li></ul>
4 培训	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与完善机构培训制度</li><li>负责集团管理人员、应届毕业生等的统一培训工作</li><li>监督、指导下属直营机构的培训工作</li></ul>
5 薪酬管理	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与完善机构薪酬管理制度</li><li>负责按期核算机构员工工资，及各项社会保险的缴纳</li></ul>
6 绩效管理	<ul style="list-style-type: none"><li>制定与完善机构绩效管理制度</li><li>负责定期对机构员工工作情况的进行评价</li></ul>

示例

## 1.1 职能分工与协同

### ——借助ARPCI对岗位核心职能边界进行澄清和明确

	岗位A	岗位B	岗位C	岗位D	岗位E
职能1	主办	审核	参与	告知	
职能2	审批		主办	告知	告知
职能3	参与	主办	参与		审核
职能4	参与	审核			
职能5	告知		审核	参与	主办

**纵向分析：**关注工作饱和度与授权合理性

- R太多：这个岗位的职责是不是太多？这些职责有没有可能再分解？岗位现有编制够不够？
- 没有空白项：这个岗位真的需要承担那么多任务吗？它的C和I角色是否可以去掉？
- 没有R和A：这个岗位是否可以增加其他项目/职责？
- 太多A：这个部门是不是过分集权？决策流程是否存在瓶颈？

**横向分析：**关注分工合理性

- 没有R：到底是哪个岗位的责任？哪个岗位负责去落实？
- R太多：哪个岗位真的能承担执行责任？（每个岗位都认为其它岗位会去做）
- 没有A：必须有岗位最终负责，是什么岗位？
- 太多A：出了问题后，哪个岗位会真的负责？
- C和I太多：信息泛滥？过分沟通？
- 没有空白项：C和I太多？

**A-V 审批(Approval-Veto)**

**R 主办(responsibility)**

**P 参与(Participate)**

**C 审核(Consultation)**

**I 告知或获悉(Inform)**

## 1.2 发挥理事会的作用 ——为什么设置理事会？

### 理事会设置的常见问题

#### 定位不清

- 理事会没有做自己应该做的方向性和战略性工作，而是忙于事务性的工作，将秘书处变成一个摆设，让秘书处无法发挥自己的主观能动性

#### 责任缺失

- 理事会什么都不管，变成了只负责盖章的空架子或是人们常说的“理事不理事”

#### 授权错位

- 理事会成员越级与工作人员联系工作，让秘书处人际关系复杂，无法正常管理

#### 角色混乱

- 理事会成员同时是秘书处全职员工，既是“裁判员”又是“运动员”。不利于发挥理事会的独立监督作用，对机构的公信力产生负面影响

### 明确理事会设置的目的

#### 确保公信力

- 公信力是公益组织的生命
  - 公益组织能否持续获得社会的捐赠与支持，完全取决于社会或资方对它们的信任程度，或者说取决于它们所能展示出来的公信力
- 为确保公益组织的公信力，在治理架构的顶层设计上有以下理念：
  - 理事会**集体**对机构行使治理和处置权
  - 理事会是“裁判员”而不是“运动员”

#### 提供有效帮助

- 理事会可以从机构和核心专业、机构治理与管理、对外关系、资源拓展、财务、法律等方面为机构的发展做出贡献

## 1.2 发挥理事会的作用

### ——明晰理事会的主要职责



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

#### 理事会职责

- |   |               |  |
|---|---------------|--|
| 1 | 宏观领导          | 对机构提供宏观和战略方向的领导（包括使命、愿景、战略及战略目标、组织架构、机构的转型合并与注销等）                            |
| 2 | 确保机构的公信力和制度建设 | 确保机构制定和实施有效的政策、规定、标准（包括财务、人事、行政等方面），并在这些政策、标准、和计划的指导下公开、透明、高效、合法地服务于机构的使命和目标 |
| 3 | 审核审批          | 审核和批准机构的年度工作计划及其预算、工作报告及其决算、重要合作，以及秘书长/执行主任提名的副秘书长/执行主任和财务负责人人选              |
| 4 | 资源募集与使用       | 督促和帮助机构募集到足够的资源来实施其使命和目标，并确保所募集到的资源根据战略重点得到合理配置和使用                           |
| 5 | 危机公关与品牌管理     | 代表机构对外澄清有关事项，帮助机构开发和维护主要合作关系，并帮助提高机构的品牌和影响力                                  |
| 6 | 秘书长管理         | 负责秘书长的聘用与解聘、业绩考核、和支持与指导  |
| 7 | 理事会的自我管理      | 确保理事会的有效运行，包括理事会制度的建设和落实、理事会成员的管理、新理事会成员的招募和培训等                              |
| 8 | 形象代表          | 代表机构出席重要活动、签署合作文件和其他重要文件   |

## 1.2 发挥理事会的作用

### ——明确理事会的运作形式

	婆婆型理事会 (事无巨细都待理事会决定)	摆设型理事会 (理事会只是盖盖章、走批准的形式)	战略型理事会 (理事会和秘书处有合理分工)
优点	理事会成员参与感强	秘书处拥有感强	能平衡理事会和秘书处的作用，且可持续性强
缺点	不能持久，秘书处不能充分发挥作用	理事会参与积极性差，不能充分发挥其作用	前期可能需要很好的培训和引导
适用情况	适用于秘书处初建阶段	适用于理事会建立初期，当发起人既是理事长又是秘书长，且很有能力的情况	比较成熟的理事会

## 1.2 发挥理事会的作用 ——选择合适的理事会成员

### 发展理事时...

随便找一些人组成理事会



应付民政注册要求的心态，对理事将要履行的权利和义务不清楚

找自己的亲朋好友组成理事会



出于“可控性”方面的考虑，忽略使命认同感、专业能力等要求

力求寻求名人大咖加入理事会



基于名人大咖能够带来更多的影响力和资源的考量

类型	优点	缺点	建议
名人大咖型	影响力大	参与度低、协调困难	参与度重于知名度
朋友型	协调方便	参与不能持续，缺乏认同感	认同度重于亲密度
目标认同型	拥有感强，参与持续性高	不方便集权	比较成熟的理事会
单一行业型	容易获得共识	决策往往偏极端，缺乏包容性	多元胜于单一
大型	资源丰富	协调困难	初建时宜小不宜大，分出层次

如何选择合适的理事会成员？

认同机构的使命和目标，并能为其贡献自己的时间和资源

具备机构发展所需要的相关知识、经验、和资源



能够本着机构利益最大化原则独立行使理事的权利和义务

保持人员构成的多元化，避免行业背景、专业知识、性别、年龄等方面的单一性

# 1.3 对落地机构的管理

## ——明确机构管控模式

管控模式	全面管理型	操作指导性型	政策指导型	松散管理型
管控深度				
品牌机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定原则</li> <li>制定制度</li> <li>制定规范</li> <li>操作执行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定原则</li> <li>制定制度</li> <li>制定规范</li> <li>辅助实施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定原则</li> <li>制定制度</li> <li>关键事项决策审批</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定原则</li> </ul>
落地机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>参与配合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>操作执行</li> <li>参与配合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定规范</li> <li>操作执行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定制度</li> <li>制定规范</li> <li>操作执行</li> </ul>
适用类型	<ul style="list-style-type: none"> <li>自营</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加盟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加盟</li> <li>合作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合作</li> </ul>

## 1.3 对落地机构的管理

### ——梳理管理维度及不同模式下的管理深度



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

		自营	加盟	合作
管控深度				
管理维度	战略规划	●	◐	○
	业务发展	●	◐	○
	项目管理与质控	◑	◐	◑
	品牌管理	●	●	◐
	财务管理	◑	◐	◑
	人力资源	◑	◑	○



## 1.3 对落地机构的管理

### ——理顺品牌机构与落地机构之间的管理关系、明晰权责分配



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

		自营	加盟	合作
管控深度				
项目管理 与质控	品牌机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定项目要求与标准</li> <li>月度检查与评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供项目要求与标准</li> <li>季度检查与评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供项目要求与标准</li> <li>半年度检查与评估</li> </ul>
	落地机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>严格按照项目要求与标准执行</li> <li>每周提交项目执行报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>按照项目要求与标准执行</li> <li>每月提交项目执行报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在项目要求与标准的指导下，可适当调整操作步骤</li> <li>每季提交项目执行报告</li> </ul>
品牌管理	品牌机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立统一品牌体系</li> <li>制定品牌推广方案</li> <li>组织开展品牌推广活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>审批品牌推广方案</li> <li>监督品牌推广活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指导品牌推广活动</li> </ul>
	落地机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>配合开展品牌推广活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制订品牌推广方案</li> <li>开展品牌推广活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助开展品牌推广活动</li> </ul>
人力资源	品牌机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定招聘标准</li> <li>负责落地机构管理人员招聘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供招聘标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	落地机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织一般人员招聘，并向品牌机构报批</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织人员招聘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定招聘标准</li> <li>组织人员招聘</li> </ul>

## 1.4 向平台化赋能组织的转变

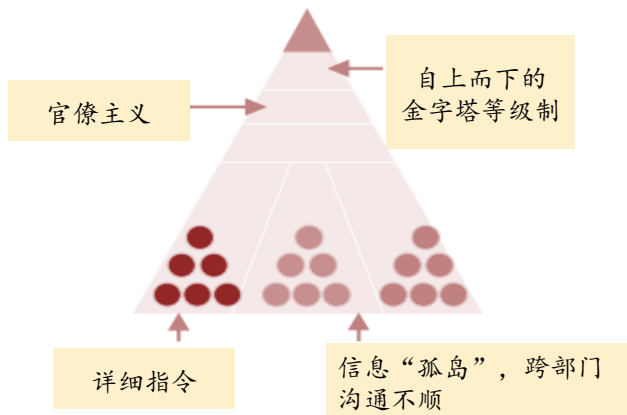
### ——平台化组织打破传统“条”和“框”的界限



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

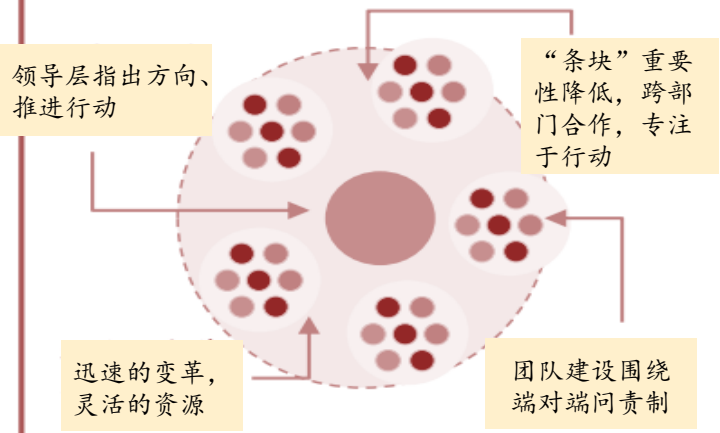
从...

组织如同一台“机器”，指令僵化，规划蓝图缺乏灵活性；员工像“齿轮”嵌入系统中一样，被安排在固定岗位



到...

组织如同一个有机系统，员工打破界限，围绕工作任务和项目快速有效地开展合作

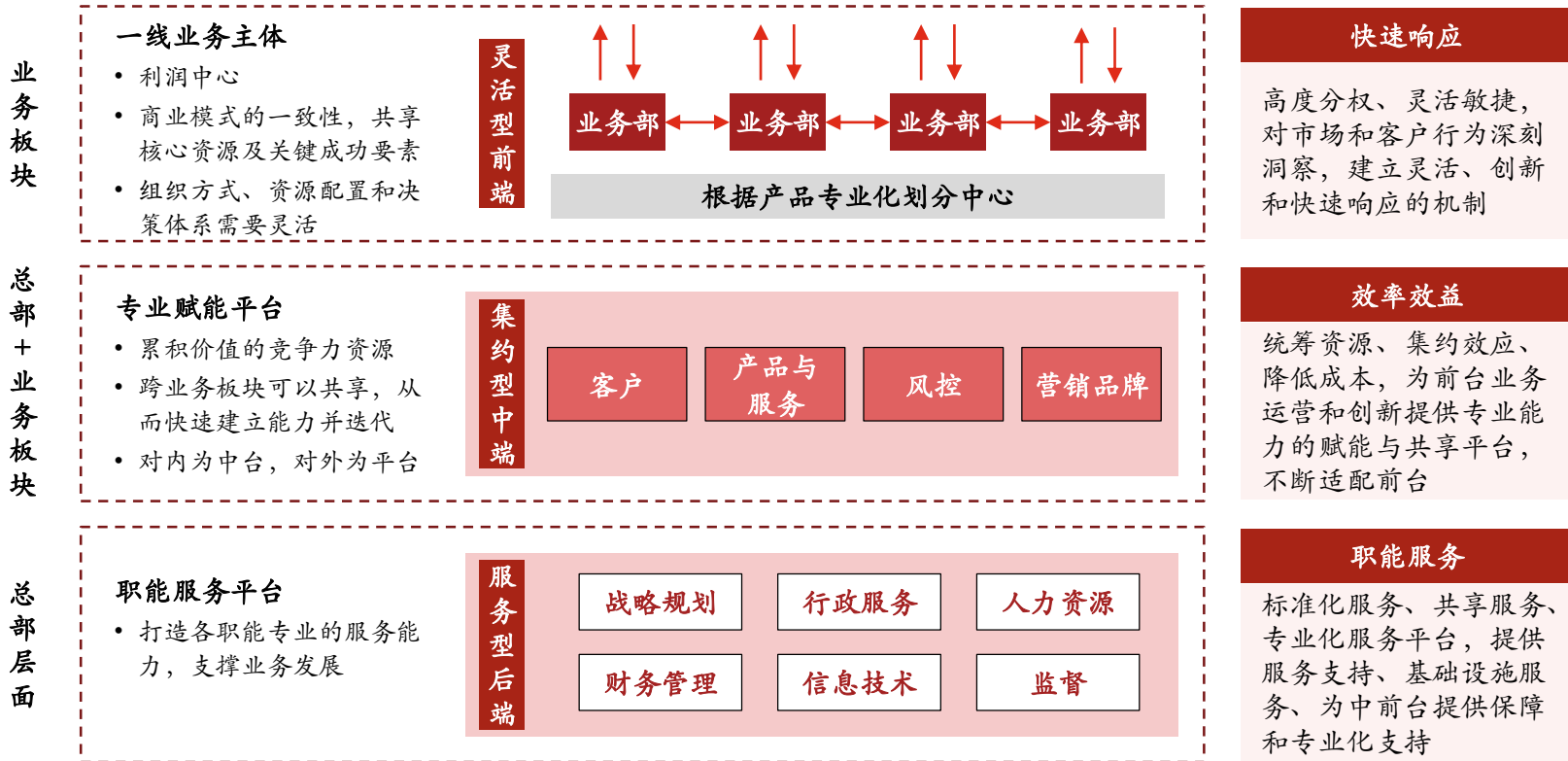


## 1.4 向平台化赋能组织的转变

——商业平台化组织通常包含三个层面：快速响应的前端，资源集约与共享的中端，标准化高效服务的后端



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

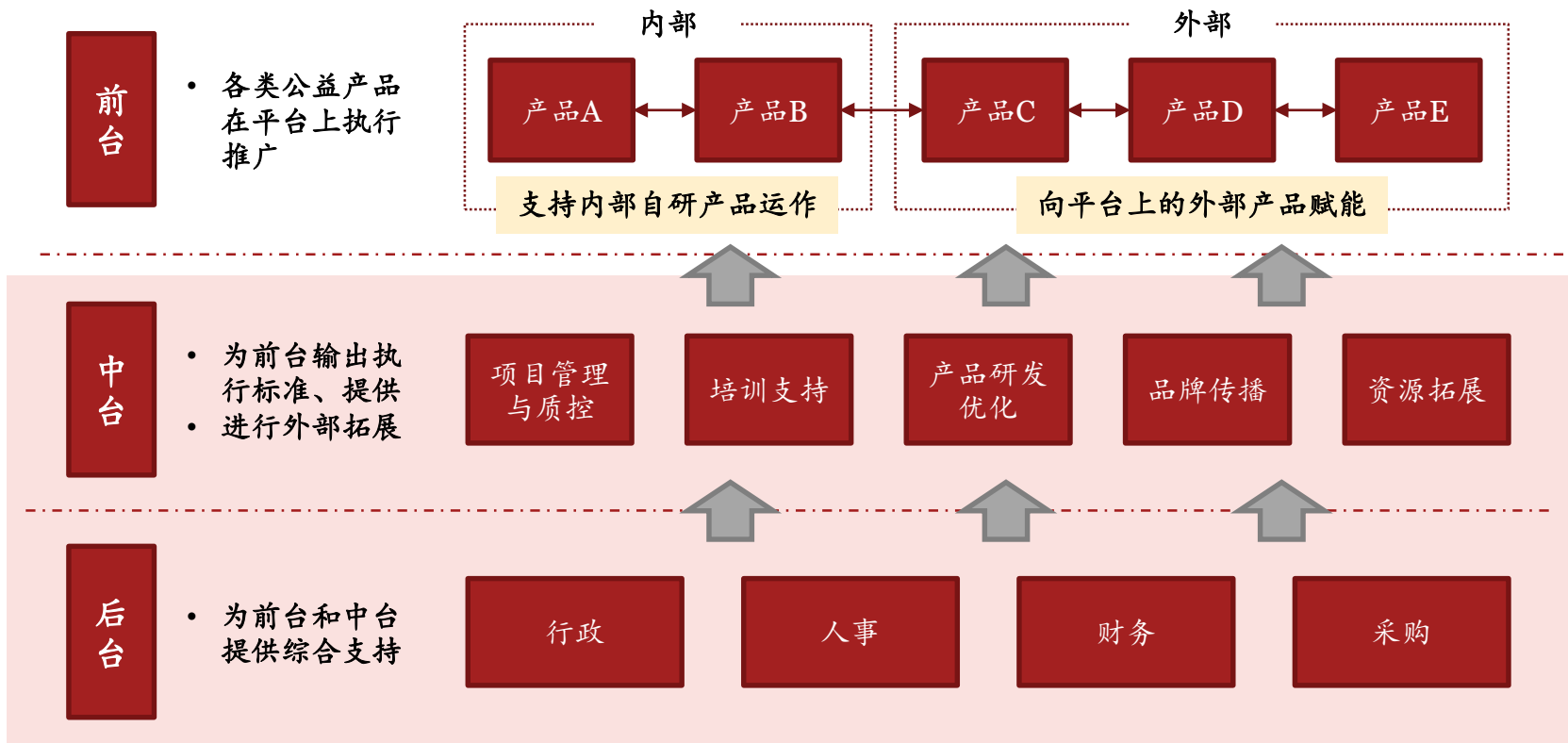


## 1.4 向平台化赋能组织的转变

——公益组织在规模化后期转型阶段亦可借鉴商业模式，打造赋能平台，  
转向赋能型组织



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



## 二、考核与激励

### 2.1 对落地机构评价与激励



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

#### 链接评价结果与激励

##### 评价结果应用

- 机构分级
- 机构资源倾斜
  - 资金分配、资源链接、活动参与
- 模范/标杆机构

##### 定期考核

- 根据管理需求，进行月度/季度/半年度/年度考核

##### 过程监控

- 对落地机构的日常行为进行监控，及时指导落地机构进行调整，避免出现重大事件后再补救

##### 达成一致

- 与落地机构针对评价指标与目标进行沟通，达成一致

#### 建立标准化评价机制

##### 标准化评价

- 明确评价目的与目标
- 制订标准化的评价表

## 2.1 对落地机构评价与激励

### ——与落地机构签订绩效合同以统一目标、约束行为



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

**绩效合同：**品牌机构主要负责人或其授权代表作为发约人，落地机构管理者作为受约人，以书面形式对受约人考核期应完成的绩效目标所订立的协议，包括发约人、受约人的名称、姓名、职务，合同签订时间、有效时间、关键考核指标及权重、目标值等信息。

2020年落地机构绩效合同						
评估期间：2020年度		受约人：落地机构		发约人：品牌机构		签订日期：2019年12月31日
考核指标						
序号	指标名称	指标描述	目标值	权重	数据来源	备注
1	覆盖人数新增	考核期内产品覆盖人数新增	1000人	20%	落地机构月度反馈记录	
2	产品推广	考核期内应组织的产品推广活动次数	10次	15%	落地机构月度反馈记录	
3	筹资金额	考核期内应筹措的资金数额	5万元	10%	落地机构月度反馈记录	
4	产品反馈情况	考核期内每月在规定时间内（次月5日之前）反馈产品使用情况	12次	10%	落地机构月度反馈记录	
5	投诉率	考核期内未收到产品使用者的投诉	0次	10%	落地机构月度反馈记录、品牌机构投诉记录	
6	培训参与情况	考核期内应参与品牌机构组织的线上/线下培训次数	4次	10%	品牌机构培训记录	
7	抽查合格情况	品牌机构实地探访检查产品执行情况时未发现有违规情况	0次	5%	品牌机构抽查记录	

示例

## 2.1 对落地机构评价与激励 ——关键绩效指标（KPI）

### 什么是KPI ?

通过对组织内部流程的输入端、输出端的**关键参数**进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种**目标式量化管理指标**，是把组织的战略分解分解为可操作的工作目标的工具。

### 理论基础

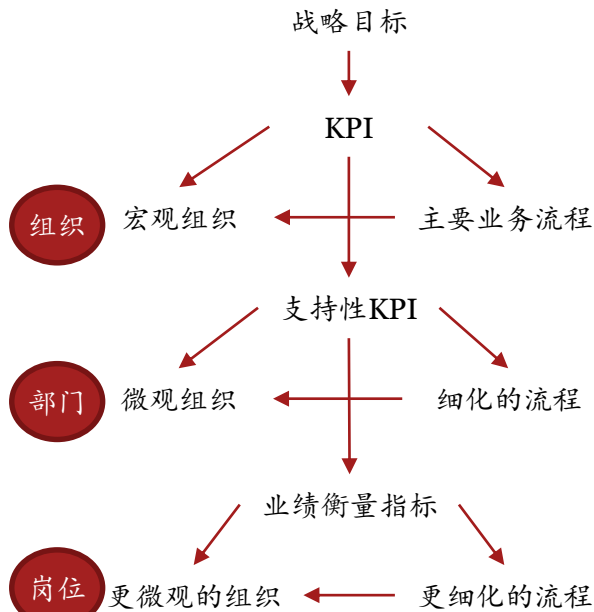
**二八原理**，即一个组织在价值创造过程中，每个部门和每一位员工的80%的工作任务是由20%的关键行为完成的，抓住20%的关键，就抓住了主体。

把主要精力放在  
关键结果和关键过程上

### KPI的特点 ?

- 1 KPI来自于对组织战略目标的分解
- 2 KPI是具体的，可被衡量的
- 3 KPI是对绩效构成中可控部分的衡量
- 4 KPI是对重点经营活动的衡量，而不是所有操作过程的反映
- 5 KPI是由考核双方达成一致、共同认同的
- 6 KPI适用于年度考核。KPI指标在一个考核年度内基本保持不变

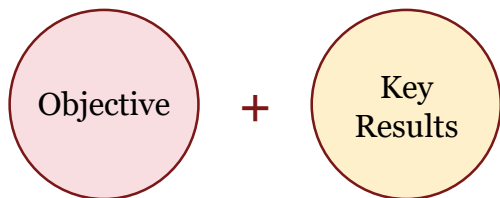
### 如何制定KPI ?



## 2.1 对落地机构评价与激励 ——目标关键成果法（OKR）

### 什么是OKR？

“把组织拧成一股绳，向一个目标进发”



目标 “我们想实现什么”  
关键成果 “我们如何实现目标”

- 聚焦战略目标，集中配置资源，帮助组织整理与执行工作计划，从上到下按照命令链排布
- 是组织进行目标管理的简单系统，能够将目标管理自上而下，贯穿至基层

### 为什么使用OKR？

传统行政命令：“要我做”

- 没有人对最终结果负责，每个人只对自己的过程负责

#### OKR目标管理

- 员工与上级共同制定目标，员工对结果负责
- 员工在设定目标后自主决定实现的路径和方法，上级提供必要的资源

- ✓ 直观思考——目标突出
- ✓ 高效沟通——完全透明
- ✓ 简单管理——进程明确
- ✓ 凝聚资源——上下一致

### 如何制定OKR？

- 每个部门/职能建议设置**2-5个** Objectives（目标）
- 百分之六十的O最初来源于底层
- 每个Objective以**2-4个**Key Results（关键结果）为宜
- 突出重点工作，而非日常工作
- 目标值设置应适当有挑战、有野心。分数0.6-0.7即是不错的表现

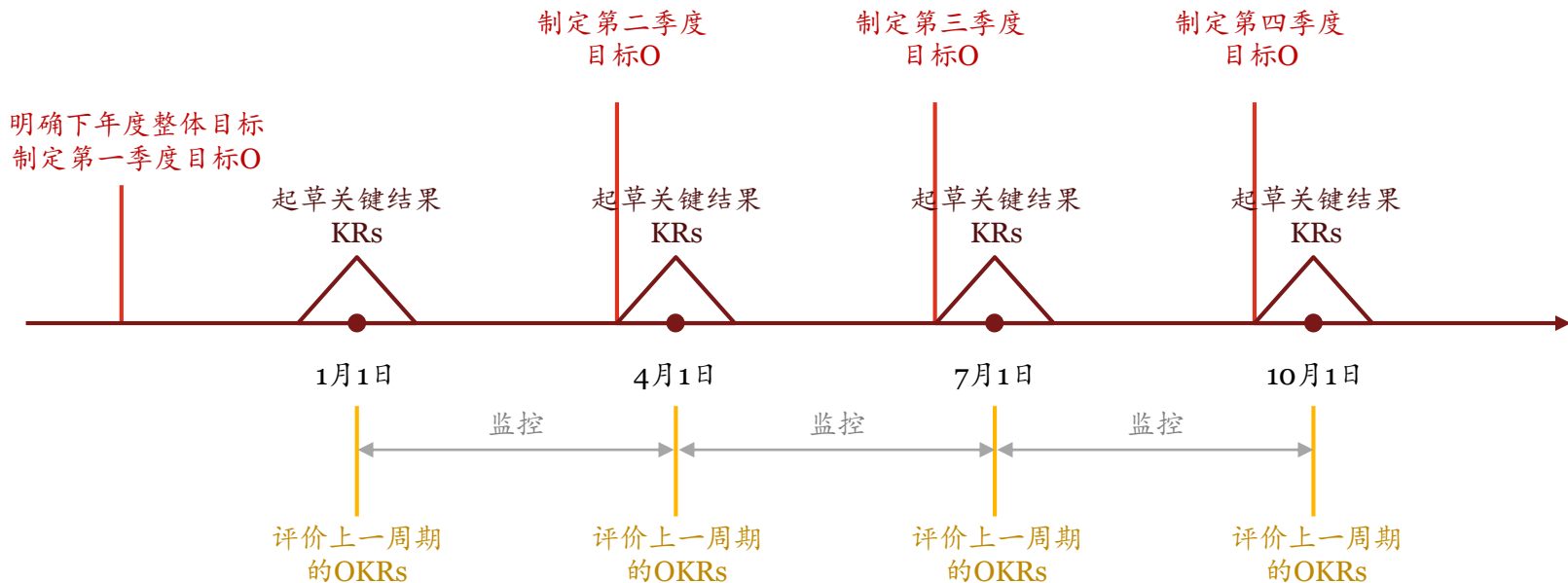


## 2.1 对落地机构评价与激励

——OKR的建议应用频率为季度考核。在设置OKR时，应明确管理流程，把握关键时间节点



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



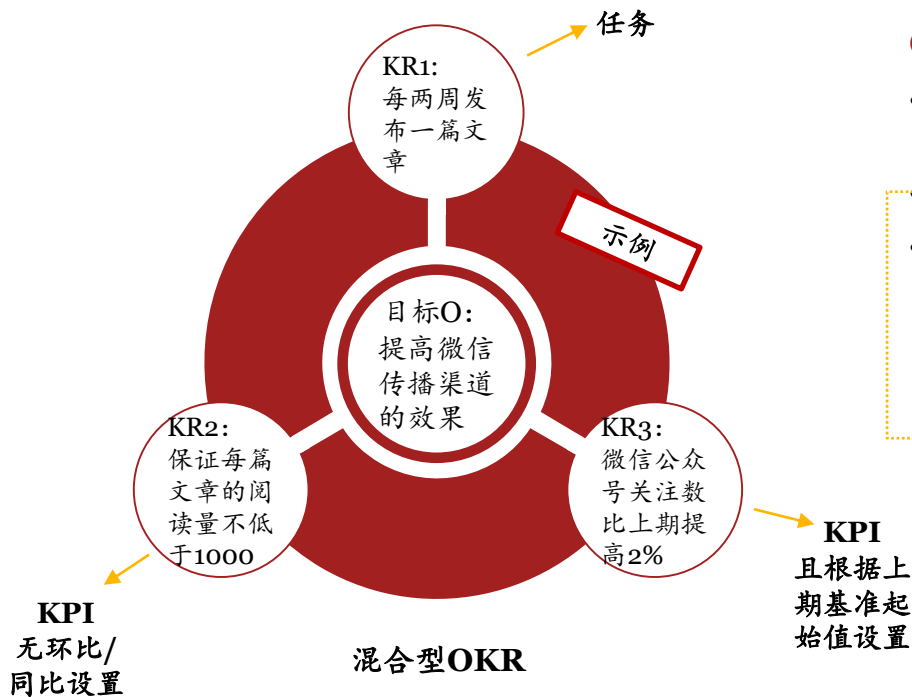
## 2.1 对落地机构评价与激励 ——OKR与KPI的比较



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

比较点	OKR	KPI	
相同点	前提	组织存在明确的价值取向和目标	
	假设	员工会采取一切积极的行动努力达到事先确定的目标	
	指标/目标要求	符合SMART原则，可量化的	
不同点	定义	是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式	是根据组织（功能）结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具
	实质	目标管理方法	绩效考核工具
	目标/指标来源	60%的O来源于底层，采取自上而下和自下而上相结合的方式，组织和个人同时参与，共同确定指标/目标	KPI来自于组织战略解码，更多是一个自上而下的过程（也会有双向的沟通）
	本质	“我要做的事”：剥离了直接利益因素，让员工敢想、敢干	“要我做的事”：员工被动接受分解的目标和任务
	关注点	关注的是员工有没有好好干活。存在的主要目的不是考核团队或者员工，而是时刻提醒每个人当前的任务是什么	关注的是财务和非财务的指标，默认工作完成情况对于财务结果有直接影响，侧重于考核工作量
	导向性	OKRs是产出导向（Outcome Based），关注做事情的过程和成果，而不是仅仅关注事情做了没有	纯粹的结果导向
	公开性	OKRs在全组织都是公开透明的，员工的目标化单项发送为主动链接，加强了组织目标的牵引效果，员工的思想 and 步伐跟得上组织、团队目标	一般比较保密，最多公示考核结果

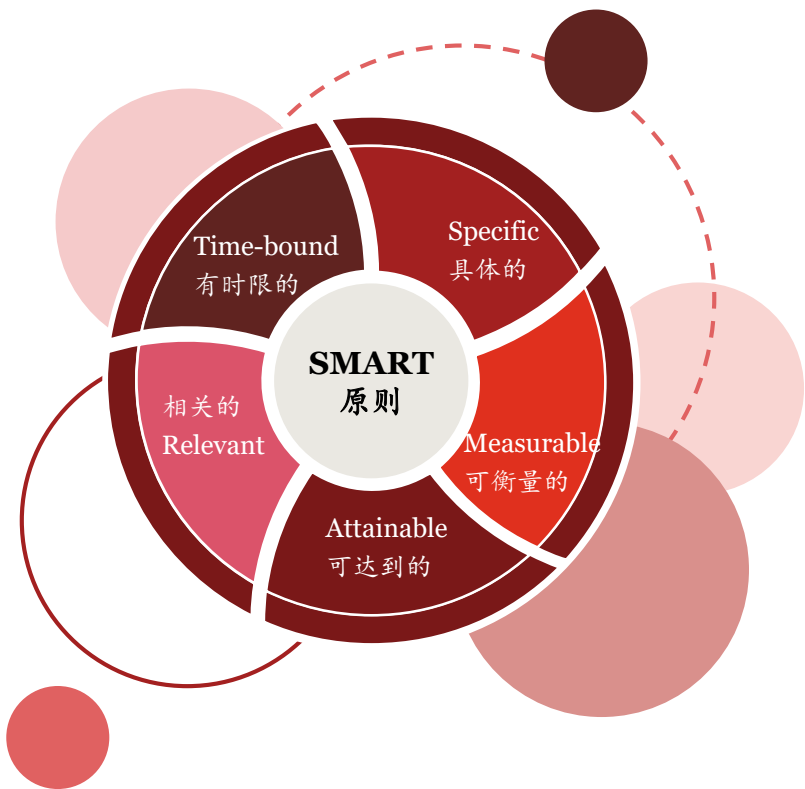
## 2.1 对落地机构评价与激励 ——OKR与KPI的联系



### OKR的三种类型

- **KPI型OKR**: “需要达到什么结果”。且可根据情况设置同比/环比
  - **任务型OKR**: “需要做什么”
  - **“任务+KPI”混合型OKR**: 既明确行动, 又要求结果
- 
- **典型任务型OKR**: 任务单位明确、量化清晰, 如“每月在网站发布1篇文章”
  - **非典型任务型OKR**: 任务边界、完成标准、量化均不清晰, 如“完成网站版面及内容的优化”

## 2.1 对落地机构评价与激励 ——指标设定应遵循的原则



**S**

### 具体的

指标是明确的，可以用清楚的语言说明要达成的标准，且目标可以分解到具体的机构、部门和人员

**M**

### 可衡量的

指标是量化的、可评价的，验证这些指标的数据或者信息是可以获得的

**A**

### 可达到的

目标能够通过一定的努力达成，避免设置过高或过低的目标

**R**

### 相关的

指标与机构/部门/岗位所承担的职责相关联

**T**

### 有时限的

完成目标有明确的时间限制

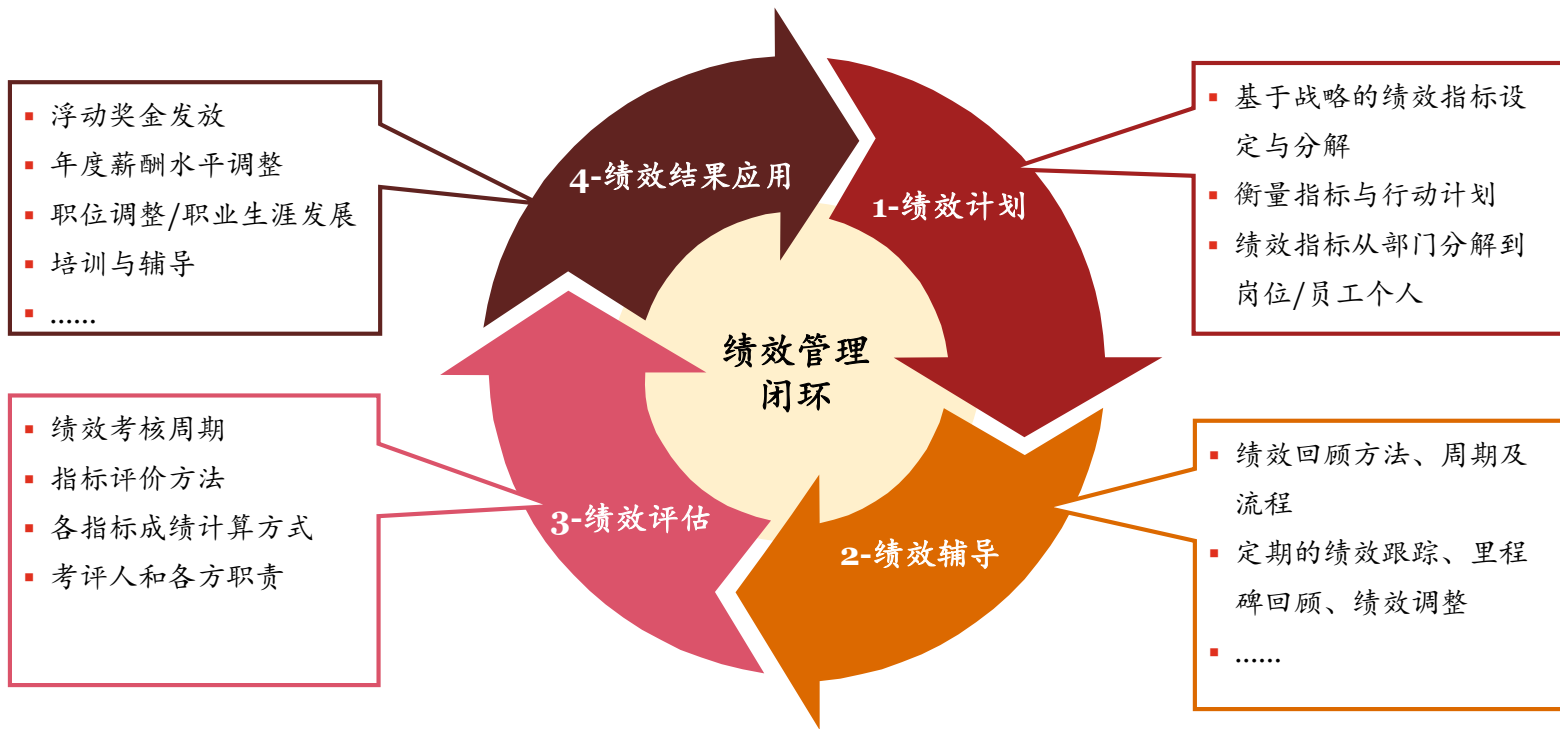
## 2.2 对内部员工的考核与激励

——建立绩效管理闭环，将战略绩效导向落到员工层面，植入日常工作行为



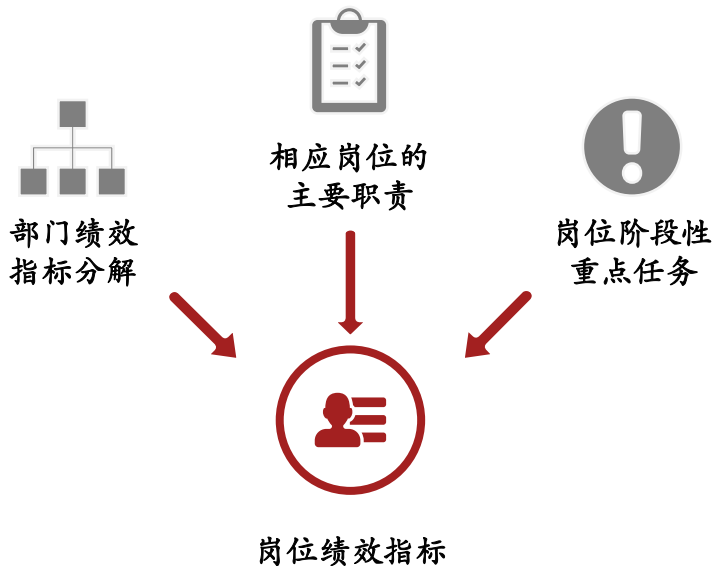
中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

### 绩效管理闭环系统



## 2.2 对内部员工的考核与激励

——通过所在部门的绩效指标分解、岗位职责和重点工作来确立岗位绩效考核内容



- 指标选取需兼顾对部门绩效指标的支持
- 指标需反映该岗位的最主要工作职责
- 指标需反映岗位阶段重点的工作任务
- 指标可结合结果性指标（以指出期望的结果）和过程性指标（以规范工作的重点方式）
- 岗位的绩效指标总数通常控制在5-8个，需突出重点
- 指标选取由考核人和被考核人共同讨论确定

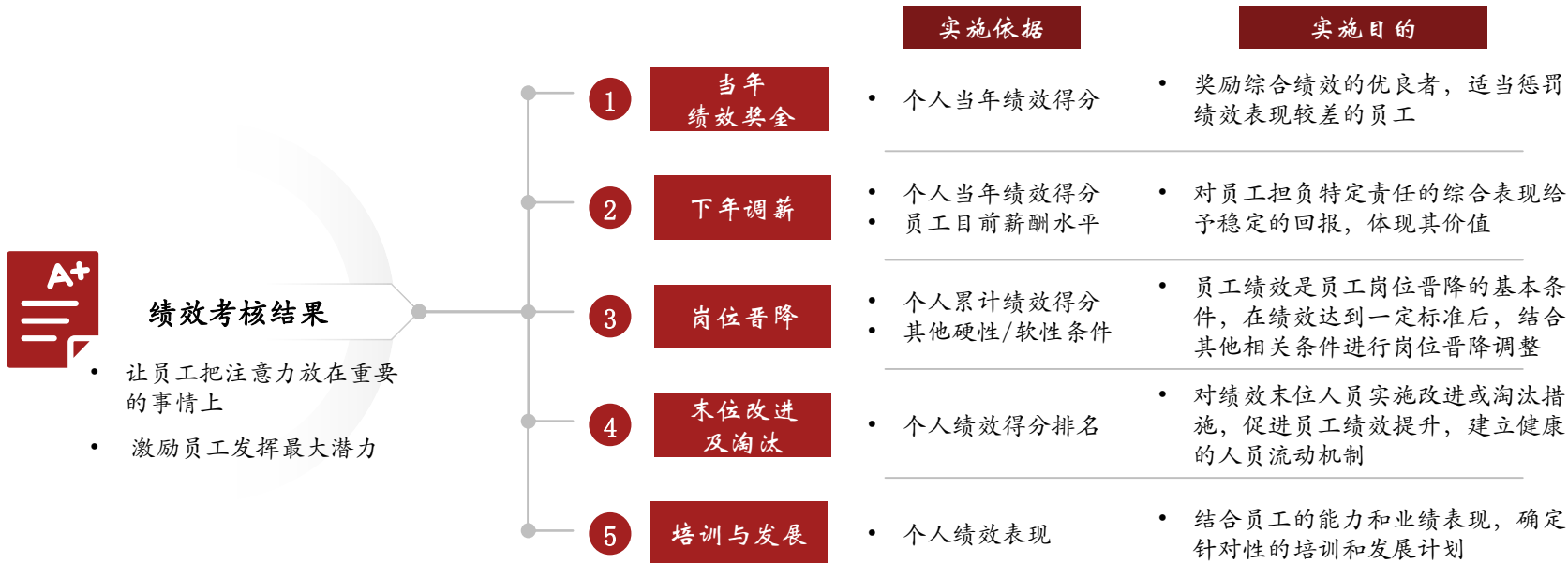
## 2.2 对内部员工的考核与激励

### ——明确绩效考核结果的应用方式，倡导“以绩效为导向”的组织文化



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

- 员工绩效考核结果的应用领域广泛，且对绩效考核结果的考察分为当期结果和长期累积结果，分别对员工发展的各个层面产生影响：
  - 当期绩效结果：对员工薪酬水平调整、绩效奖金水平起决定性作用
  - 累计绩效结果：是员工岗位晋降的基本条件，达到标准后结合其他相关条件共同决定员工的岗位晋降



## 2.2 对内部员工的考核与激励

——建立薪酬支付与绩效考核结果的链接机制，倡导高绩效高激励的绩效文化



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

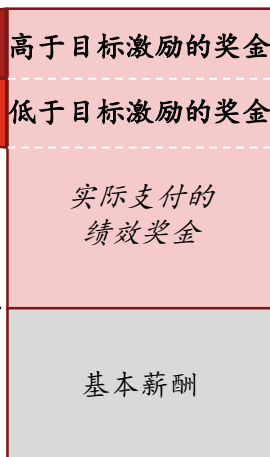
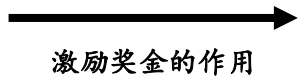
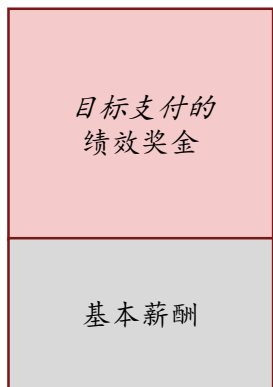
- 将绩效考核结果与员工个人奖金支付相链接，根据个人绩效结果确定实际发放绩效薪酬数额



目标全面现金薪酬

绩效奖金链接机制

实际支付全面现金薪酬



示例

绩效结果	绩效系数
95~100	1.2
90~95	1.1
85~90	1
80~85	0.9
80以下	0.8



## 2.2 对内部员工的考核与激励

### ——公益组织适用的绩效激励挂钩机制主要有目标薪酬制和项目奖金制两种模式



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

	模式一：目标薪酬制	模式二：项目奖金制
适用情况	<ul style="list-style-type: none"><li>常规绩效奖金，如月度/季度/年度绩效奖金</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不固定的项目奖励</li></ul>
原理	<ul style="list-style-type: none"><li>依据目标达成情况计算奖金，应发奖金为目标绩效奖金的倍数，目标驱动，事后计算</li><li>例如：标准分为100分，绩效考核90分，绩效系数为0.9，应发0.9倍的目标绩效奖金</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>以事先约定的金额作为完成目标的激励，事先设定，事后难以改变</li><li>例如：项目推广人员在达成30家机构签约后，可以获得1000元的奖金；在达成50家机构签约后，可获得2000元的奖金</li></ul>
优点	<ul style="list-style-type: none"><li>机制相对成熟，采用较多</li><li>相对稳定</li><li>有利于总的成本控制</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>直接明了，易于理解</li><li>激励力度大</li><li>控制风险</li></ul>
缺点	<ul style="list-style-type: none"><li>激励不够直接，不能充分调动人员积极性</li><li>弹性相对不大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>金额标准划分需要清晰明确</li></ul>



## 2.2 对内部员工的考核与激励

——优化薪酬结构，完善绩效薪酬设计，强化绩效考核的作用

公益组织常见的三种薪酬结构



- ▶ 基本薪酬以员工按时出勤并履行本岗位职责为发放前提
- ▶ 与员工岗位挂钩，体现员工价值差异性

- ▶ 福利性收入包含组织发放给员工的各项补贴
- ▶ 体现组织对员工的关怀，方便员工的日常生活

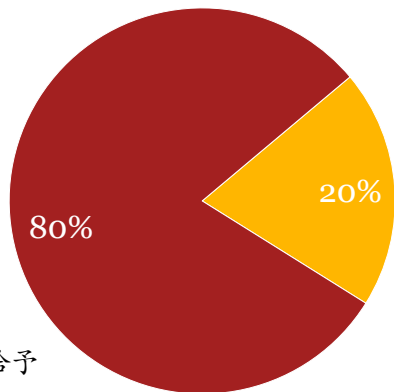
- ▶ 与员工绩效结果紧密挂钩，体现员工的工作表现

## 2.2 对内部员工的考核与激励

### ——明确薪酬各项目的占比，实现保障与激励的兼备



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



#### 基本薪酬

- 保障员工的日常生活，给予员工很大的安全感
- **过高**：产生懈怠、不思进取
- **过低**：安全感低、离职率高

#### 绩效薪酬

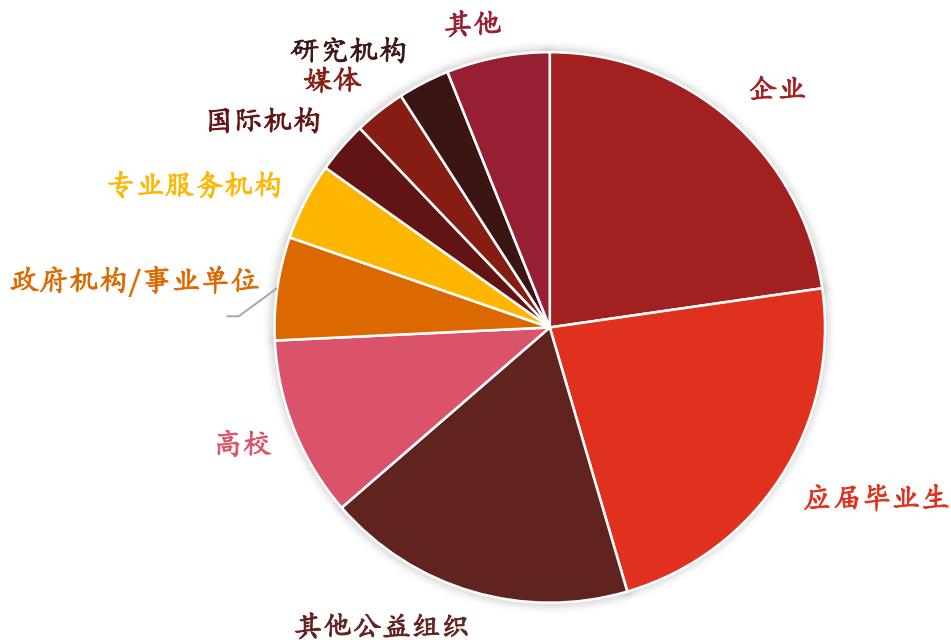
- **月度绩效**：不建议。可能流于形式，无法发挥预期作用
- **季度绩效**：推荐。考核频率适中，易操作
- **年度绩效**：推荐。适用于对全年绩效表现的评价与回顾
- **项目奖金**：可根据需求设定。适用于项目管理人员、资金筹措人员、产品研发人员等

- 公益组织应根据自身特点（发展阶段、组织文化、人员类型等），合理设定薪酬项目及各组成部分的比例
- 公益机构的特性决定绩效薪酬的比例不宜过高
- 针对不同岗位的差异化特点，员工的薪酬结构也可以有差异
- 为了更好的保留员工，组织可考虑增设长期激励，奖励员工的长期服务

### 三、人才策略

#### 3.1 人才吸引策略

Q: 请问您所在机构全职员工的主要来源是哪里?

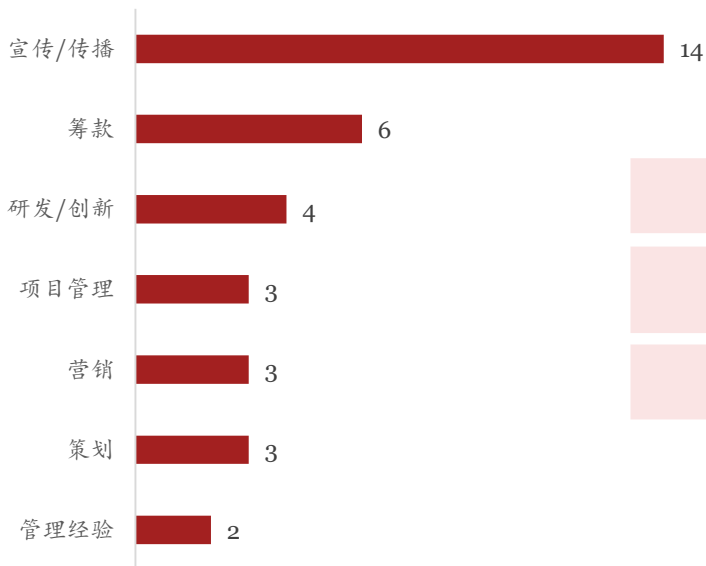


- 人才来源广泛
- 企业、应届毕业生、其他公益组织是机构的主要人才来源
- 获取不同专业人才关注的招聘渠道应有差别

# 3.1 人才吸引策略

## ——公益机构在人才吸引方面普遍面临的问题

Q: 为了机构更好的发展, 您认为还需要补充哪些方面的人才?



- 专业人才的缺失导致公益机构在品牌传播、资金筹措方面的能力不足
- 机构普遍反应“品牌没有吸引力”“缺少招聘渠道”是无法补充人才的重要原因
- 在机构人手短缺的情况下, 甚至存在“能来就不错”“来了先干着”的现象。机构在选择求职者时, 在能力要求、与组织的匹配性上缺乏斟酌, 招聘的有效性低



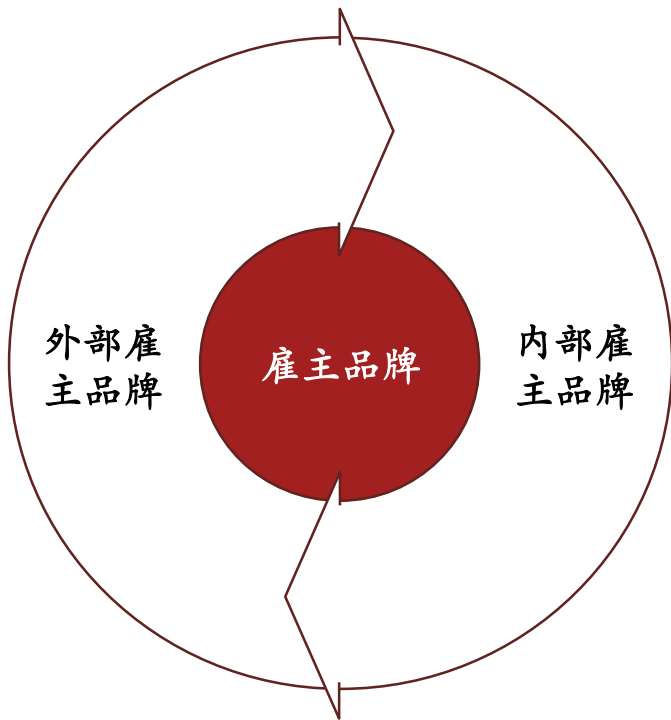
### 3.1 人才吸引策略

——雇主品牌建设：雇主品牌对提升组织招聘有效性发挥至关重要的作用



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

- 在潜在的员工中树立组织品牌，使他们愿意到组织来工作，为组织树立最佳工作地的形象



- 在现有员工中树立组织雇主品牌
- 它是组织对员工作出的某种承诺；它不仅仅是组织和雇员之间所建立的关系，它还体现了组织为现有员工和潜在员工所提供的工作经历

### 3.1 人才吸引策略

#### ——雇主品牌建设：通过提升自身硬实力和软实力来加强对人才的吸引



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

- ▶ 不同人才群体的职业关注与需求不同，组织可针对性地开展工作，吸引目标人才群体主动进入组织

关注点	市场实践	适合人群	可行性
薪酬	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 为核心人才设置市场75分位以上的薪酬水平</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 所有人群</li></ul>	适中
福利	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 采用弹性福利等先进理念，增加福利内容，如“弹性工作制”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 注重生活质量的人</li></ul>	较高
雇主品牌	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 持续提供优质产品与服务</li><li>▶ 树立以人为本的人才理念</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 注重品牌形象与社会认可的人</li></ul>	较高
员工成长	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 建立畅通的职业发展通道，完善的培训体系，为员工成长提供丰富的机会</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 职业发展仍处较低阶段，对能力提升需求较大的人</li></ul>	适中
人脉扩展	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 某些行业特点决定工作人员有大量的机会拓展人脉</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 事业心较强，且正处于快速上升期的人才</li></ul>	较小
价值创造	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 为员工安排具有挑战性的工作</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 喜欢挑战的人才</li></ul>	适中
工作环境	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 为员工提供良好的办公环境</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 对环境要求较高的人才</li></ul>	适中

## 3.1 人才吸引策略

——招聘有效性：梳理以任职资格为载体的人才标准体系，明确招聘岗位的任职资格



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



### 公益项目执行专员岗位任职资格标准

示例



#### 职责描述

- 组织开展各类公益、募捐活动；执行开展公益项目；
- 邀请各类专家参与志愿者团队，做好志愿者团队的管理；
- 为专家提供公益助理服务，协助其顺利执行公益项目；
- 指导并协助服务对象申请参与公益项目，准备各类项目资料；
- 与志愿者、专家、服务对象等公益项目参与单位及个人建立良好的合作关系；
- 遵守组织各项工作管理制度，服从上级领导工作安排，完成其他工作任务



#### 经验要求

- 具有公益活动组织经历，曾参与协助至少一个公益项目



#### 能力要求

##### 核心能力

- 核心能力：服务对象导向、结果驱动、诚实守信

##### 专业能力

- 知识：国家政策调整、潜在服务对象需求及市场动向、公益行业发展趋势；
- 技能：沟通能力、熟练使用各种办公软件及互联网各类工具

##### 领导能力

- 领导能力：战略执行、团队引领、合作协调

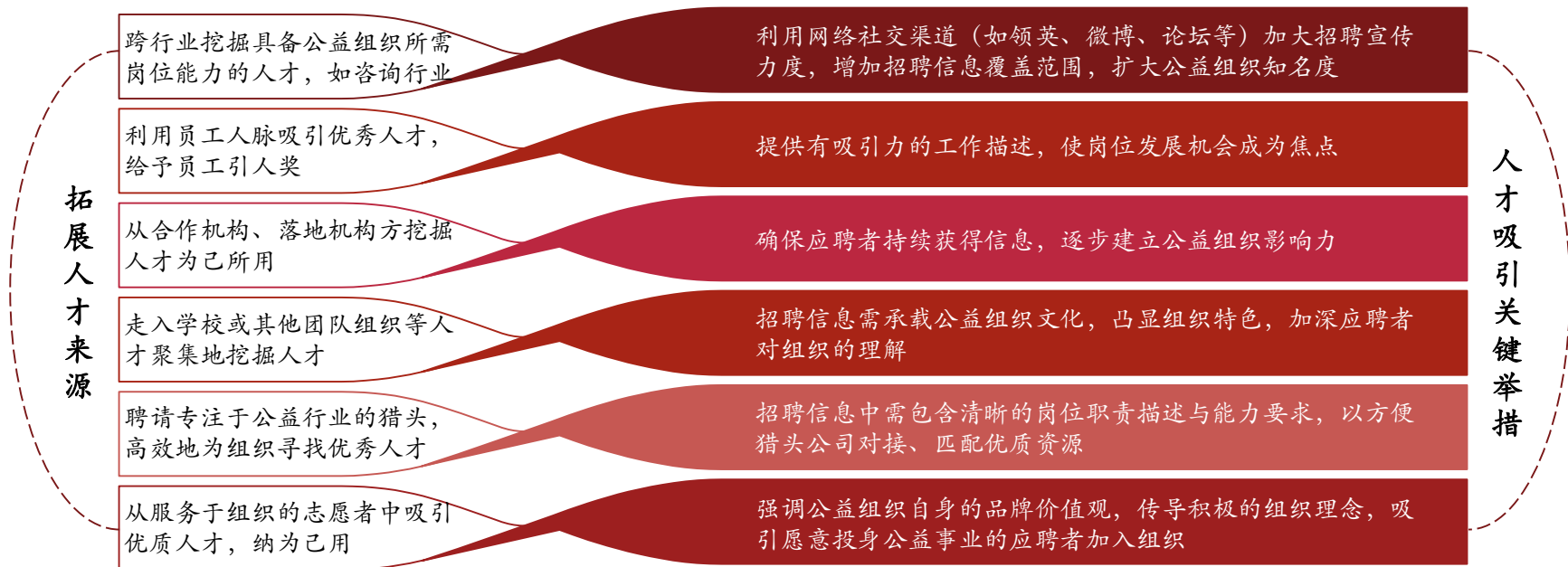




## 3.1 人才吸引策略

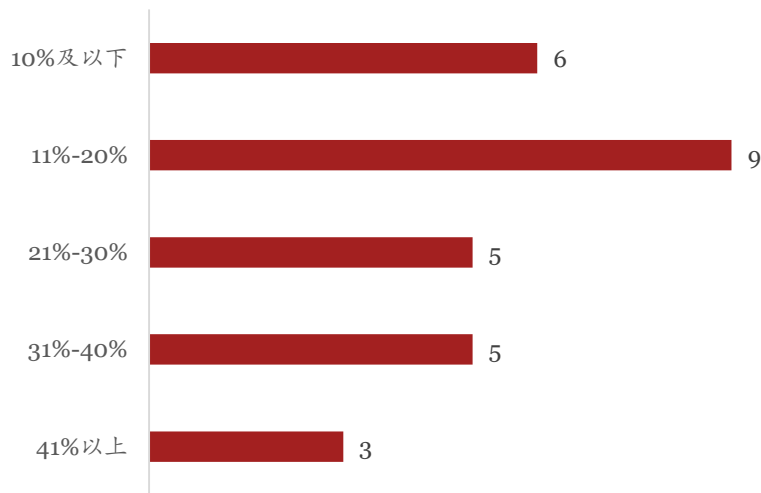
### ——市场人才来源：跨界实现对人才的快速吸引

- 招聘渠道的选择基于人才的来源特点，外部人才吸引的关键因素之一是明确人才在哪里
- 因此，在全面的招聘渠道基础上还需进一步梳理明晰公益组织所需人才的市场来源，并完善相应的人才吸引方案和手段

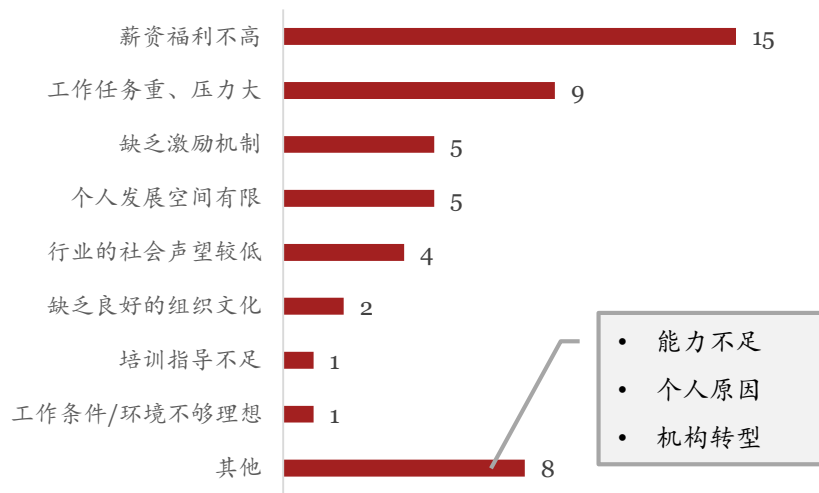


## 3.2 人才保留策略

Q: 请问您所在机构近两年的人员流失率大概是多少？



Q: 您认为机构人员流失的主要原因是什么？



- 人员流失率与机构规模存在一定关联。机构规模越大，人员流动率越高；小型机构的人员稳定性较高。一般由志愿者转为正式员工的，对机构认同感强，流动率较低
- 即便在公益机构，待遇问题仍是影响员工去留的重要因素。同时，公益机构的工作并无想象中轻松，同样面对很大压力。在机构很难通过物质补偿、激励员工时，需要寻求其他手段更好地保留员工

## 3.2 人才保留策略

### ——通过多种方式加强内部人才的管理与储备，实现人才的持续增值



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

- 人才是公益组织的宝贵财富，是推动公益组织发展的动力之一。组织应加强内部人才管理，盘活现有人才，实现人才的有效识别与能力提升，培养“能者上、庸者下”的组织人才观

盘活方式	市场实践	适用情况	可行性
人才盘点	<ul style="list-style-type: none"><li>采用“人才九宫格”等方法进行组织人才盘点</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人才管理工作的开端与基础</li></ul>	较高
轮岗	<ul style="list-style-type: none"><li>公益组织每隔一段时间（2~3年），进行员工在组织内部/组织间的换岗工作（例：十方缘）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>适合对综合人才的培养，适用于新进员工、后备干部、长时间从事同一项工作产生厌倦的员工</li></ul>	较高
竞聘制	<ul style="list-style-type: none"><li>公益组织内部就关键岗位实行竞聘制，申请人进行竞聘演讲，并作出一定的目标承诺，组织择优录取</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>结果导向较强，适合目标和成果易衡量的工作岗位，如自营落地机构负责人</li></ul>	适中
末位淘汰	<ul style="list-style-type: none"><li>进行季度/年度绩效考核，淘汰绩效表现欠佳的员工</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>适用于较低级别与可替代性较强的员工</li></ul>	适中
接班人计划	<ul style="list-style-type: none"><li>公益组织以培养管理继承人为目标，识别和持续追踪关键岗位的高潜能人才，并对这些高潜能人才进行培养</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>适用于已表现出优秀绩效与发展潜质的人才</li></ul>	适中
管理培训生	<ul style="list-style-type: none"><li>公益组织以培养未来组织领导者为目标，择优选取毕业生或年轻人，持续提供系统全面的培养机制</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>适用于具有领导力潜能的人才</li></ul>	较高

## 3.2 人才保留策略

——内部人才盘点：运用人才盘点九宫格对员工的绩效和潜力进行评价，识别高绩效与高潜人才



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



绩效	低	中	高
业绩卓越	九宫格7: <b>Key contributor (稳定贡献)</b> 后续行动：保持原地原级，给予认可，可用平移等方法保持工作积极性	九宫格8: <b>High performer (表现出色)</b> 后续行动：给予可促进其发展的岗位或职责，确保薪酬竞争力	九宫格9: <b>High potential (超级明星)</b> 后续行动：设计多种快速提升、轮换方式，确保薪酬足够丰厚
稳定可靠	九宫格4: <b>Capable performer (表现尚可)</b> 后续行动：保持在原地原级，应减少管理职责，可考虑剥离出组织	九宫格5: <b>Valued performer (中坚力量)</b> 后续行动：应重点开发、培训，转化为明日之星	九宫格6: <b>Rising leader (明日之星)</b> 后续行动：谨慎规划下个岗位，多给予指导，确保薪酬竞争力
有待提高	九宫格1: <b>Under performer (未胜任者)</b> 后续行动：尽快剥离出组织	九宫格2: <b>On the learning curve (绩效不佳)</b> 后续行动：警告，明确改进要求，无迅速改进者应剥离出组织或降级	九宫格3: <b>Derailing leader (待观察者)</b> 后续行动：警告，明确改进要求，评估是否其他工作或者环境更加适合

潜力

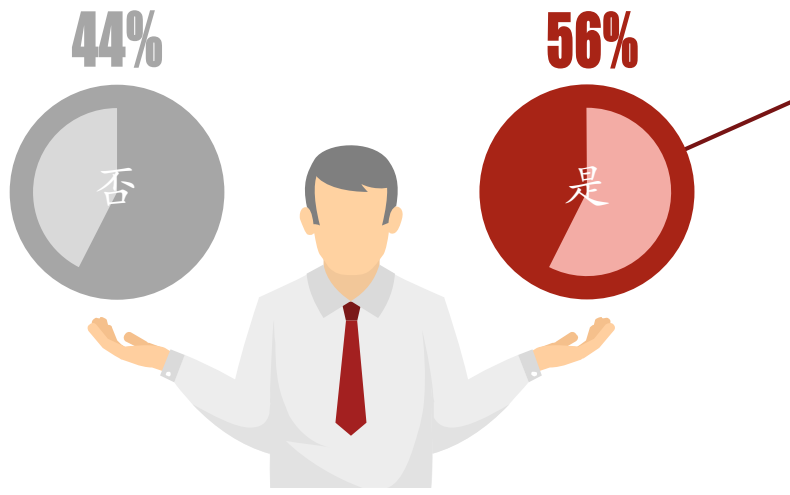
### 3.3 人才发展策略

#### ——部分公益机构已有意识地进行人才的培养与发展



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

Q: 请问您所在的机构目前是否有人才培养与发展的相关计划?



- 定期内部学习/工作坊
- 外部学习资源链接
- 专业人才培养计划
- 领导力提升计划
- 各层级梯队培养/后备人才培养计划
- 轮岗
- 培训基金：提供部分培训费用的资金支持或贷款支持
- 取证报销
- 带薪学习

## 3.3 人才发展策略

### ——内部培养是解决人才准备度不足的长远之计

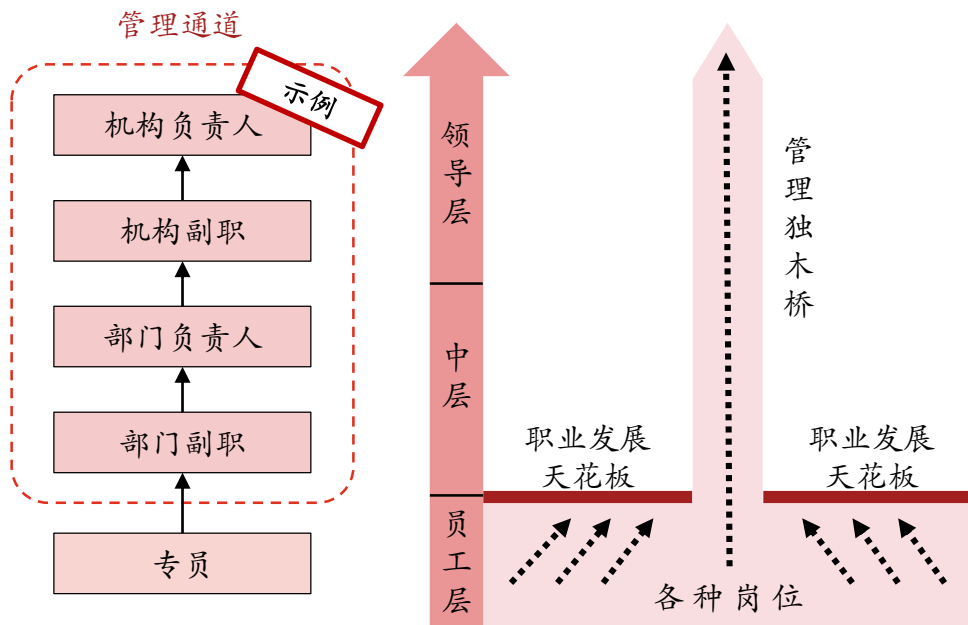


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



### 3.3 人才发展策略

#### ——目前公益组织员工职业发展渠道相对单一——



- ❑ 管理岗位“一个萝卜一个坑”，员工发展机会和空间有限
- ❑ 薪酬增长基本依靠职务增长，不利于保留专业人才

- ❑ **拓通道：**打破职业发展天花板，改变单一的管理发展通道模式，建立职业发展通道，为员工提供多种职业发展路径选择和更大发展空间
- ❑ **建标准：**建立任职资格标准，为员工晋升与发展明确要求

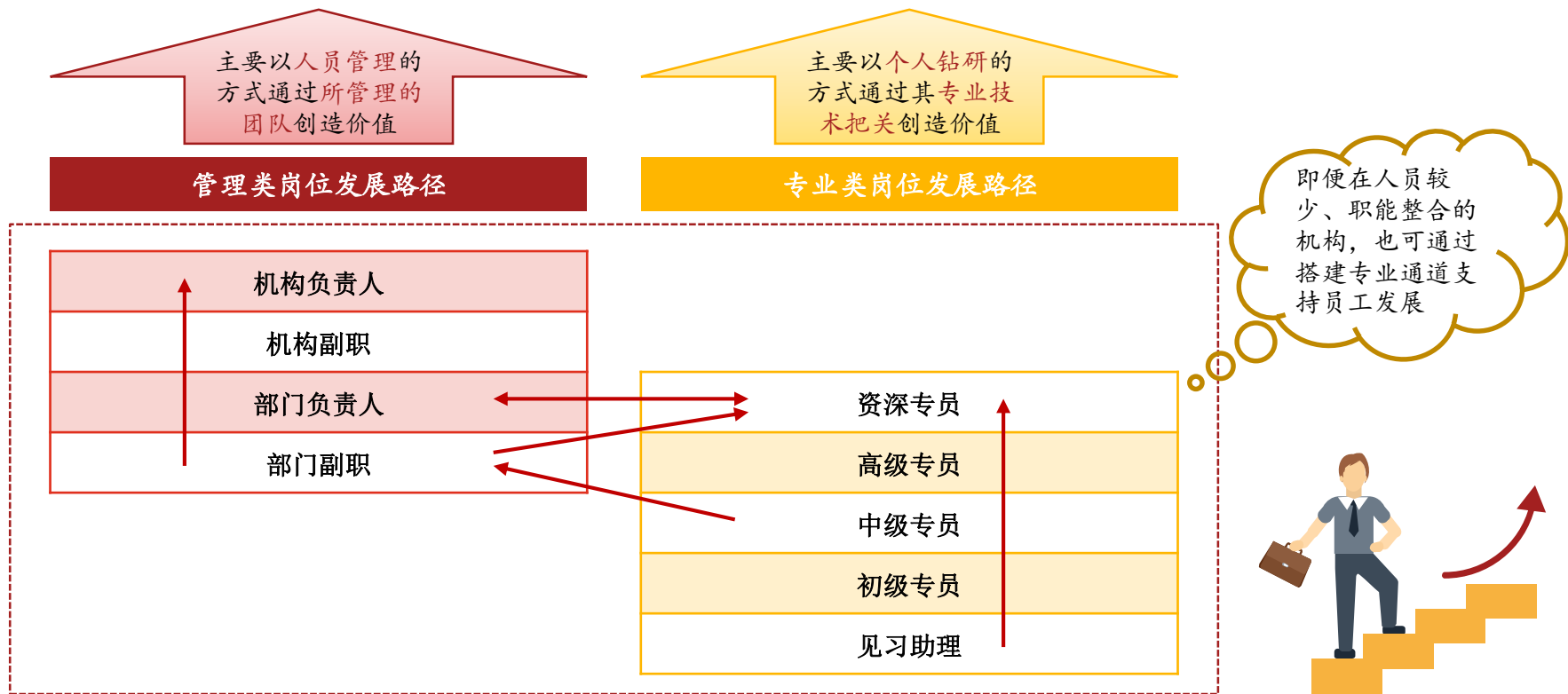


### 3.3 人才发展策略

——建立员工职业发展通道，为员工的多元化发展提供更多空间



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier





## 3.3 人才发展策略

### ——明确各级承担的角色及应具备的知识技能



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

	工作角色	知识技能	示例
资深专员	<ul style="list-style-type: none"><li>在大致的工作目标和方向指导下，完全独立工作。为他人提供专业意见，并解决处理复杂技术问题</li><li>有时需要承担临时团队领导的角色，并指导低级别员工的工作</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>能够对其所掌握的知识、流程或是工具提出战略性的建议或做出调整</li><li>能对事物的发展趋势及隐含的问题有足够的预见性和洞察力</li></ul>	
高级专员	<ul style="list-style-type: none"><li>在明确的指导原则和要求下，独立处理较有挑战性的和复杂工作，只有在疑难工作或项目时才会得到上级岗位的指导</li><li>有时需要承担指导低级别员工的工作</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>精通专业领域，或深入了解某个技术/行政领域内的深层理论、和现有运作方式</li><li>能运用先进的知识与丰富的经验来创建新方法、方案与规程</li></ul>	
中级专员	<ul style="list-style-type: none"><li>独立、熟练地进行工具操作或运用所掌握的各方面知识或过去经验，完成一般复杂度的工作任务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>具备相当程度的专业理论和实践知识</li><li>有一定的学历背景要求和较为丰富的相关实践经验</li></ul>	
初级专员	<ul style="list-style-type: none"><li>完成上级岗位分派的具有明确目的的日常性工作任务。一般需要上级岗位告知明确的工作方法和工作步骤；或所负责的任务只需依据简单明确的操作流程与标准即完成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>在某个特定专业或公认的技术/行政职能领域内掌握一定知识</li><li>能够了解相关政策与规程，并遵照这些指导原则制定行动计划</li></ul>	
见习助理	<ul style="list-style-type: none"><li>协助上级完成较简单辅助性、基础性的日常性工作任务</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>熟悉和学习相关政策与规程，并遵照这些指导原则，在上级监督和指导下制定行动计划</li></ul>	

### 3.3 人才发展策略

#### ——员工定级：考虑员工的基本任职资格，关注学历、工作年限与资格认证



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

- 对于专业序列岗位人员进行定级，建议应满足某级别学历、工作年限与资格认证（如有）三大因素
- 满足见习助理要求但不满足初级专员要求则定为见习助理，以此类推

基本任职资格

学历

工作年限

资格认证

等级	基本任职资格（以专业序列为例）	示例
资深专员	满足下列条件之一： <ul style="list-style-type: none"><li>• 研究生学历，工作满8年，且具有必备的证书或职称</li><li>• 本科学历，工作满10年，且具有必备的证书或职称</li><li>• 本科以下学历，工作满13年，且具有必备的证书或职称</li></ul>	
高级专员	满足下列条件之一： <ul style="list-style-type: none"><li>• 研究生学历，工作满5年，且具有必备的证书或职称</li><li>• 本科学历，工作满6年，且具有必备的证书或职称</li><li>• 本科以下学历，工作满8年，且具有必备的证书或职称</li></ul>	
中级专员	满足下列条件之一： <ul style="list-style-type: none"><li>• 研究生学历，工作满2年</li><li>• 本科学历，工作满3年</li><li>• 本科以下学历，工作满5年</li></ul>	
初级专员	满足下列条件之一： <ul style="list-style-type: none"><li>• 研究生学历的应届毕业生</li><li>• 本科学历，工作满1年</li><li>• 本科以下学历，工作满3年</li></ul>	
见习助理	满足下列条件之一： <ul style="list-style-type: none"><li>• 本科以上学历的应届毕业生</li><li>• 本科以下学历，工作满1年</li></ul>	

### 3.3 人才发展策略

#### ——员工晋升：考虑员工的基本任职资格、当前岗位任职年限、业绩评价三大评定标准



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

#### 基本条件

- 基本条件中包含学历与专业、工作年限以及资格认证等因素
- 学历、专业与资格认证是对员工能力与潜力的反映和证明
- 工作年限与员工的知识技能掌握程度及经验水平密切相关

#### 员工晋升 依据

#### 当前岗位任职年限

#### 业绩评价

- 当前岗位任职年限是预测候选人能力与成长潜力的有效维度，对于每一能力等级提升的当前岗位任职年限的设置标准，主要基于两方面考虑：(1)对于操作类的员工，工作时间的长短和业务熟悉程度关联较大；(2)对于专业类的员工，其专业能力的培养与发展需要一定的时间

- 绩效结果是能力的具体外在表现。在能力模型建立之前，绩效考评结果是决定员工发展与晋升的最重要的依据，有利于逐渐发展以绩效为导向的组织文化

## 推荐阅读



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

### 组织能力方面：

- 慈善组织能力建设（白少飞 著）
- 组织能力的杨三角：企业持续成功的秘诀（杨国安 著）
- 麦肯锡构建组织能力 McKinsey Global Survey results: Building organizational capabilities
- 墨德瑞特公益组织组织能力库2.0级应用手册：让普通团队变最佳团队

### 管理方面：

- 非营利组织的管理（彼得·德鲁克 著）
- 卓有成效的管理者（彼得·德鲁克 著）
- 管理21世纪的非营利组织（托马斯·沃尔夫 著）
- 战略营销：非营利组织的视角（艾伦·R.安德里亚森、菲利普·科特勒 著）
- 金字塔原理：思考、表达和解决问题的逻辑（芭芭拉·明托 著）