

# 基金会中层团队如何培养与成长

## 以 20 家机构经验为例

---

鸿鹄计划未名小组议题访谈集

未名小组成员

项先冬 韦翠娜 梁艳 舒志勇 张真 刘静 冯燕梅 杨桂英 李文秀 谢桂花

# 目 录

|  |     |
|--|-----|
| 序 .....                                | 1   |
| 如何让基金会的中层管理者远离野蛮生长? .....              | 5   |
| 上海联劝公益基金会: 谋建内部机制, 发展持久中坚力量 .....      | 11  |
| 深圳市慈善会: 放大中层格局, 内外协调提质中层力量 .....       | 20  |
| 上海真爱梦想基金会: 调高内部凝聚力, 绩效设计添动力 .....      | 30  |
| 河南省儿童希望救助基金会: 让工作成为人生价值的体现 .....       | 39  |
| 担当者行动基金会: 遵循每个人的梦想和初心, 协同做好每一件事情 ..... | 46  |
| 湖南弘慧教育基金会: 培养强内驱力的人才自由地发展 .....        | 57  |
| 海南成美慈善基金会: 多措并举支持“人人都是管理者” .....       | 65  |
| 广东省麦田教育基金会: 构建组织文化, 建立深度链接 .....       | 75  |
| 北京仁泽公益基金会: 用信息化的力量, 提升管理的效能 .....      | 87  |
| 青山慈善基金会: 从项目出发, 以实践为基石 .....           | 94  |
| 成都市麓湖社区发展基金会: 以人为本 共创共建 .....          | 101 |
| 青海格桑花教育基金会: 使命和成长都是干出来的 .....          | 111 |
| 安徽仁爱公益基金会: 鼓励学习, 运用机制, 助力团队持续成长 .....  | 118 |
| 安徽国祯慈善基金会: 借助企业资源支持团队成长 .....          | 129 |
| 深圳市社会公益基金会: 以创新行动, 助力可持续发展 .....       | 136 |
| 上海市华侨事业发展基金会: 在转型中用创新 铺设公益新赛道 .....    | 148 |
| 广东省日慈公益基金会: 人才与机构品牌力共生 .....           | 156 |
| 广东省国强公益基金会: 培养中层也是为整个行业培养人才 .....      | 166 |
| 佛山市顺德区慈善会: 让中层都具有成为秘书长的潜力 .....        | 172 |
| 吕全斌: “腰部”的发展是整个行业需要共同关注的重点 .....       | 182 |
| 关于“基金会中层团队的培养和成长”议题共学过程的报告 .....       | 196 |
| 附件 1 .....                             | 205 |
| 附件 2 .....                             | 211 |
| 附件 3 .....                             | 218 |

## 序

未名小组的成员是一群年轻人，他们分别就职于十家公益组织，多数是基金会。“就职”是从工作关系的角度说的，更精确的表达是：这些年轻的公益经理人，各自领导着十家机构（至少作为高层参与管理）；同时，他们作为学员参加了第一期鸿鹄计划的学习活动。在丰富的学习成果中，这份案例访谈集也是其中之一。

前几天，未名小组的项先冬组长将访谈集文稿发过来，邀我作序。我答应着，心里升起的第一个念头却是：“应该如何阅读这份文本？”

第一种读法是：将未名小组访谈作为模范案例的收集和整理过程，在其中寻找有效经验，学习、研究、模仿、实践，解决自己所在机构的中层团队培养问题。访谈集中确实有很多这方面的宝贵经验分享，值得认真研读。但同时需要留意，这种读法暗含着几个假设条件：访谈对象大多较好地解决了中层团队培养问题的基金会，至少要明显优于行业的平均水平；访谈者通过设计出结构化问题，并付诸对话过程本身，有效挖掘了访谈对象在中层培养方面的关键性成功要素；这些成功要素业已被证明可以应用于其他机构。客观而言，这些互相关联的假设条件还没有被充分证实。

未名小组选择的访谈对象中，有上海联劝、真爱梦想这样公认的行业标杆，但并非全都如此，大多数案例都来自鸿鹄计划学员所在的机构。当然，存在一种合理的解释：主动参加鸿鹄计划并经筛选环节

被录取的机构，总体上属于行业里的优秀群体，而优秀的基金会们肯定在中层团队培养方面有值得挖掘的宝贵经验。如此解释是通顺的，但仍显勉强，因为报告中并没有上述的推演环节，而一旦真的开始推演，就很快会发现需要补充太多的缺失元素，包括逻辑、事实和数据及其种种关系。比如，还应该继续询问：基金会这样的组织形态，其中层团队的培养和发展，与其他类型的组织有何异同？基金会的类型、发展的不同阶段、所处的不同地域、规模大小、聚焦的公益领域，这些要素是否会显著影响中层团队的培养方式？访谈对象在机构管理中的角色，是否对回应议题有所倾向？……等等，不一而足。

对假设条件的完整回应，以及对重要影响因素的分析，构成了研究过程本身。在大多数情况下，谨慎的研究活动，往往会呈现出困惑、晦涩甚至分歧，而不是光滑平整的结论。

这样就出现了第二种读法：寻找经验背后的偶然、成功背后的困扰、侃侃而言背后一言难尽和欲言又止。当我们说，要研究“基金会中层团队如何培养与成长”这个问题。我们所说的“问题”是指什么呢？假设某家机构，治理缺失、目标涣散、职责不清、授权含混、待遇菲薄、氛围压抑……如此背景，看到中层难以独当一面，工作效率低下，离职率高企，要说存在“问题”，就好比说“ $2+2=5$ ”这个算式存在问题，对得太浅显。只有当某机构治理到位、目标聚焦、职责清晰、授权明确、待遇丰厚、气氛昂扬……时，仍看到中层进步缓慢

难堪大用，我们才有兴趣琢磨“这家机构的中层培养，到底存在着什么问题？”——胡适所谓“在不疑处生疑”。

访谈类的案例研究中，经常可以发掘到这种“明明都做对了，怎么还是不行”的问题。这本访谈集中也有。仔细阅读，会发现不同的案例，访谈者的显现程度不一。问答井然的文本中，可以发掘偶然和困惑的机会较少；在那些访谈者赫然现身的交谈里，有价值的碰撞会更多一些。稍显遗憾的是，大家似乎喜欢在“访谈后记”这个环节来展示温情，抒发敬意，而不是用这个宝贵的机会来辨析疑问。

很明显，第二种读法要更复杂一些，像挖掘，像冶炼，少不了各种甄别，不仅费时费力，也未必会有立竿见影的经验获得。但这正是学习的应有之义，因上精进，果上随缘。而学习的另一种进路，就是我推荐的对报告的第三种读法：这份文本展现了一群年轻人认真投入的学习活动。在这个意义上，可以放弃前两种读法，以及相关视角下对报告作者的苛求。

依我看，未名小组的这份报告中最有价值的亮点，是在访谈正文之后、附录之前的《关于“基金会中层团队的培养和成长”议题共学过程的报告》。这份包含着表格、注释、名单、数据的四千余字“共学报告”，详细记述了从起意到成果的全部过程。文中提到了他们在共学中遇到的困难，但显然经过了相当的弱化，小心翼翼地避免触及可能让自己或同伴尴尬的情境。

半年时间，十位专业公益经理人，本职工作极富挑战，生活责任并不轻松，没有专门指导，没有开题论证，只能以松散的方式合作协调，很多交流没有产出，有些产出没有结果，所达成的结果也未必经得起高标准的评估……他们一点点凝结共识，确认机制，一篇篇拼起报告，甚至还想到找人来撰写序言，令全部活动完整起来。从学习的视角，可以观察到他们强烈的内驱力、渴望发现优秀、尽量整合资源，希望面对和解决一个真切的问题。当然，大部分努力及收获，也许是最重要的部分，都无法呈现在最终的报告文本之中。他们必须自己保存那些价值。

其实，这个过程就像这些秘书长和他们的基金会在各自社会议题上的境况：任何现成的标准答案都没有。你先得给自己出题，然后尽力想办法答卷，哪怕硬着头皮，也要做完。其中任何一个环节出错，都可能导致颗粒无收；但即使看起来全部完成了，仍然免不了怀疑：“我问对了问题吗？”

未名小组的小伙伴们，我想到的对于这份报告的读法，愿意提供给你们作个参考。所有终章，皆为序曲。以上是我写的序。你们则不妨把整份报告也当成自己写的一篇序言。

光叔 2022 元旦草就

## 如何让基金会的中层管理者远离野蛮生长？

中层团队是推动机构持续发展的中坚力量，在基金会行业始终面临人才困境的现阶段，中层管理者的培养与发展，事关基金会能否持续有效运作，实现使命目标。为探究各基金会的中层管理者培养机制，鸿鹄计划系统培训学员中9名同学组成了“未名组”，发起了“基金会中层团队如何培养和成长”的议题讨论与研究。通过访谈20家不同类型的机构，并从中层管理者的来源、能力要求、选拔机制与成长支持等四个方面，总结了各基金会在中层管理者培养方面的经验，期待能为行业同仁提供借鉴，启发思考。

| 序号 | 基金会/慈善会全称     | 受访人     |
|----|---------------|---------|
| 1  | 深圳市慈善会        | 钟声秘书长   |
| 2  | 上海真爱梦想公益基金会   | 周志毅副秘书长 |
| 3  | 深圳市社会公益基金会    | 项先冬副秘书长 |
| 4  | 上海市华侨事业发展基金会  | 姚亮亮副秘书长 |
| 5  | 广东省日慈公益基金会    | 张真秘书长   |
| 6  | 广东省国强公益基金会    | 曾雄副秘书长  |
| 7  | 佛山市顺德区慈善会     | 舒志勇秘书长  |
| 8  | 福建省担当者行动教育基金会 | 张春亮总干事  |
| 9  | 湖南弘慧教育发展基金会   | 李琦副秘书长  |

|    |              |            |
|----|--------------|------------|
| 10 | 海南成美慈善基金会    | 张小燕秘书长助理   |
| 11 | 广东省麦田教育基金会   | 韦翠娜（原）副秘书长 |
| 12 | 北京仁泽公益基金会    | 韩笑秘书长      |
| 13 | 青山慈善基金会      | 张炳钩秘书长     |
| 14 | 成都市麓湖社区发展基金会 | 梁艳副秘书长     |
| 15 | 青海格桑花教育基金会访  | 徐来秘书长      |
| 16 | 安徽仁爱公益基金会    | 张玲秘书长      |
| 17 | 河南省儿童希望救助基金会 | 王志军副理事长    |
| 18 | 安徽国祯慈善基金会    | 杨桂英副秘书长    |
| 19 | 上海联劝公益基金会    | 王志云理事长     |
| 20 | 中国基金会发展论坛    | 吕全斌秘书长     |

\*注：机构和职务以受访时提供为准。

内部培养是基金会中层管理者的主要来源。作为基金会承上启下的核心人员，中层管理者主要有三种来源：一是由基金会自主培养，这也是大多数基金会首选的方式。从一线员工里，发掘执行力强、自驱力好，且取得了一定工作成效的成员，通过为其提供更多的锻炼机会，实现快速成长。内部培养起来的中层管理者，不仅对基金会的工作更加熟悉，而且对使命愿景更加认同，也更有利于团队稳定发展。二是从外部招聘。尤其是一些专业性要求较高的岗位如财务、品牌、研究等岗位，则从外部招聘较多，但想要招聘到合适的品牌岗位人员，需要较大的运气。三是从长期志愿者里选聘中层管理者。一些志愿者

长期参与基金会活动，不仅对基金会的业务了解较深，认可基金会理念与文化，而且大多具有在企业工作的经历，职业素养较高，具有发展成为中层管理者的潜力。比如，真爱梦想基金会，不仅大多数中层管理者是从一线员工培养而来，秘书长、副秘书长也多是来自一线员工与志愿者中发展出来的。因此，也形成了高度认同使命与价值观的管理团队。

**中层管理者需要具备专业且多元的能力素养。**中层管理者在基金会业务工作分解、业务目标达成以及一线团队支持与辅导方面，发挥着重要作用。虽然，不同基金会对于其能力要求略有差异，但整体而言，中层管理者需要具有比较全面的能力素养。首先，需要具备很强的执行能力、较高的沟通能力、良好的自驱力及自主学习意识，这也是一线员工能够成长为中层管理者的关键所在。其次，在某个业务方面要具有较强的专业能力。不仅能够独立完成目标，而且能指导其他人员执行相关事项。再者，需要具有一定的领导潜质。具有全局意识，能够带领队伍理解基金会的战略意图，协商分解执行任务后，有效管理队伍日常工作，协同合作既定目标，做好承上启下。最后，在品行方面要做到公平、公正，负有责任担当。此外，作为中层管理者需要高度认同机构使命与价值观，只有这样，才能具有自驱力，勇于迎接挑战，与机构共同发展。

**中层管理者的选拔与培养方式因机构而异。**各基金会根据机构自

身特点与要求，构建了不同的中层管理者选拔与培养方式。比如深圳市慈善会建立了内部选拔制度：每两年开展一次竞争上岗，让员工可以晋升到上一级。通过竞争上岗，激励员工做得更好，争取更快晋升。同时，深圳市慈善会的理念是团队应该保持一定的流动性，因此探索建立了考核排名制，在年终对各部门进行综合评分考核和排名。对于分数最低的，可能会采取调整，甚至劝退，以此来保持队伍的活力。另外，轮岗训练机制也是不少基金会在培养中层管理者的过程中会采取的方式。通过多个部门轮岗训练，让具有潜力的人员，快速了解业务全貌，与团队建立起链接。同时也是再次对员工的能力进行深入的考察和针对性的提升。然而，最有效的培养方式，则是让具有潜力的人员参加更多的项目工作，通过大量的实践训练，在压力与挑战中获得快速成长。比如，海南成美基金会认为，使命感是干出来的，一个人干的活越多、项目参与的越深，责任感就会越强、组织的认同感也会越深，越有机会成长为合格的中层管理者。

**支持中层管理者成长也是推动机构发展的关键。**中层管理者处于关键位置，承担着重要职责，如何让他们能持续的成长与发展，不仅关乎基金会的发展前景，也是稳定团队，提升凝聚力与战斗力必不可少的要素。

首先是建立清晰的职业发展路径，为中层提供明确的发展方向。比如，联劝基金会构建了三条职业路径。具有管理能力及意愿的人员，可以在管理岗位职级上持续发展。而偏向于深耕专业领域或方向，不

擅长或不喜欢从事管理工作的人员，可以选在专家岗位路径上成就自我。若以上两个职业路径都不合适，但在某一方面具有丰富经验，可以指导其他人员成长，为此设置了资深人员岗位职级供其选择。因此，联劝基金会的中坚力量包含了管理者、领域专家和资深人员三类类别。

其次，构建系统内部培训体系与沟通机制。真爱梦想基金会不仅为员工制定了五级培训体系，而且通过富有成效的会议机制，共创团队共识，提升凝聚力。同时运用 OKR 系统确保大家瞄准目标，共同发力；建立内部导师机制，为中层管理者提供业务及职业发展辅导，打造具有持久战斗力的团队。

再者，提供外部学习机会及资金支持，也是不少基金会采取的方式。一是支持并推荐中层管理者参加外部学习，并且提供相应的学习补助金及带薪学习时长。二是鼓励中层人员考取新的资格证书，不断提升专业能力。比如中高级社工证、项目管理专业资格认证、基金经理从业资格证等。此外，建立信息化系统，在提升管理效率的同时，弥补部分人员的管理能力不足。

为稳定团队，促进中层人员发展，湖南弘慧基金会还创新设立了项目合伙人机制。因为项目业务人员占到整个机构人员的三分之二，项目最容易受到人员流动的影响。弘慧基金会创造性的开展了项目合伙人机制，即每个项目小组中的优秀人员，通过基金会官方认定程序，认证为项目合伙人。不管这个人员是不是辞职，或者去到哪里工作，都依然拥有项目建议权，弘慧基金会还会为这样的合伙人提供咨

询费或者合伙人顾问费。

对于中层管理者的培养与发展，各个基金会具体是如何考量的？未来还有哪些打算？在采访中，我们还发现，三分之一以上的基金会秘书长，都是从一线人员成长起来的。他们有着怎样的成长故事？对职业发展会有什么样的思考？这里不再一一陈述，留给读者去到《访谈集》中自行解密。

## 上海联劝公益基金会：谋建内部机制，发展持久中坚力量

受访人：王志云理事长

访谈人：舒志勇

访谈记录：刘静

### 前言

上海联劝公益基金会是上海第一家民间发起的资助型公益基金会，成立于2009年，为5A级社会组织。联劝的使命是支持公益参与者实现社会价值与个人价值，引领快乐自主有成效的公益慈善文化，愿景是让更多人，更快乐、更自主地参与公益，成为美好社会+1的力量。联劝项目资助分为统筹资助与专项资助（公益合作），统筹资助通过资金支持的方式支持伙伴发展，联劝共有三个统筹资助计划，U积木计划聚焦儿童领域民间公益机构与项目，U悠计划聚焦助老领域民间公益机构与项目，U泉聚焦民间公益机构筹款传播与合作发展。专项资助通过公募支持、平台支持、公益咨询与资源对接等方式支持伙伴发展。2019年，联劝公益成立十周年之际，进行了新一轮战略规划，明确了以公益参与者为中心，推动公益事业发展的全新战略。

**未名小组：**王老师您好，我们是鸿鹄计划未名小组的学员，目前正在做一个关于中层管理的共学共创，感谢您接受访谈，可以请您分享一下联劝的现状和未来发展的规划吗？

**王志云：**因为我们正好在 2020 年到 2024 年我们有一个这五年的新的战略规划，所以在这一轮的战略规划当中，我们比较明确的提出整个基金会的发展方向是推动公众参与，实现公益价值，引领公益捐赠文化。接下来，我们在行业当中就是去推动公众参与，然后能够通过我们的公益资助，公益一体，呈现公益价值，最终引领快乐自主、有成效的公益慈善文化。

**未名小组：**您认为联劝里的中层管理者应当具备哪些条件？

**王志云：**对于中层管理而言，首先需要有对未来发展方向的前瞻性和想象力，等同于规划蓝图的能力。其次是在团队的发展上，对人、对人性需要有洞察力，包括对自我的认知，我们非常强调在管理团队当中要有自知之明。不仅要了解自己，也要了解他人。因为管理者最终做的事情就是通过对人的驱动，然后实现对事的目标。怎么去实现对人的驱动呢？那就一定是要自知，当你识人、自知了之后，才能够做好团队的配置和协作。最后，以联劝来讲，我们的管理团队在价值观和机构文化建设上面是要负有责任的，管理者需要具备推动机构文化和价值观建设的能力。从个人素养角度，中层管理者还需德才兼备。就个人素养而言，首先需要学会建立信任关系。那么如何去建立信任关系呢？言行一致，公正不阿，要用正确的方式，做正确的事情。就个人修养而言，不能沽名钓誉，个人需要荣誉感，但是我们不追求个人的名声。此外还需要做到光明磊落，为人正直。

**未名小组：**在刚才的分享中，谈到了很多中层管理团队能力发展的方向，那么，联劝的中层管理团队是一个怎样的状态？或者您会怎样来形容？

**王志云：**联劝是一个自我驱动型的团队。联劝在招聘时，不是找伙计，而是在找我们的事业伙伴，所以我们在联劝的每一个人能够收获到事业成就感，而不仅仅是职业成就感，人和人、和团队或者说人和机构的互相成就很重要。联劝团队具有创业者基因，由自我驱动型的成员和机构互相成就组成的团队。

**未名小组：**王老师，在联劝里的管理者有进一步细分为中层管理者或高层管理者吗？

**王志云：**我们没有中层管理者这种说法，我们就是管理团队。我的理解是一个机构如果是一个橄榄型结构，那他中间的这个部分一定不仅仅是所谓的管理者。实际上我们有很多业务岗位的同事，也都是联劝的中坚力量。事实上，没有所谓的中层管理，如果大家一定要把基金会的秘书长、副秘书长看成是高层管理，其他的总监部门经理或者是高级经理看成中层管理，我觉得也有一定道理。但是在联劝不这么区分，我们认为从管理职位上面来讲，你是高级经理也好，总监也好，助理秘书长也好，甚至于你是秘书长也好，我们都认为是管理者，大家的身份是拉齐的，都叫管理者。

**未名小组：**也就是说，每个人都在他的岗位上发挥他的管理功能，而不是说仅局限在整个管理体系里面的职位安排，是这样理解吗？

**王志云：**对，我们会比较强调中坚力量，管理团队是中坚力量的一个非常重要的核心构成。除了管理团队之外，我们在对团队发展也是有规划的，具体有三个不同的职业发展路径。管理岗位是其中的第一个职业发展路径，专家岗位是第二个职业发展路径，第三个职业发展路径叫资深人员。这三类群体代表着联动中的中坚力量。他可能是管理者，也应该是专家，我们有不同职级的专家设定。他可以是一个专家，也可以是一个资深专家，甚至于可以是一个首席专家。总而言之，他可能不承担任何管理的责任，但是他也是我们的中坚力量。还有一些同事，他既不是管理者，也很难成为专家，但是他在自己的工作岗位上持续投入和产出，作为资深人士，也是联动的中坚力量。对联动来讲，管理者团队是非常宝贵的，但它不是唯一宝贵的。如果讲中坚力量的话，是要囊括刚才我提到的三个不同的职业。

**未名小组：**感受到整个联动人的发展是融在整个机构文化里，机构的发展也是伴随着人的成长。那么联动是如何支持管理人才梯队的发展呢？

**王志云：**我们管理团队基本上是内部培养为主，随着机构规模的进一步扩大，单纯靠内部培养这种方式也很难满足下一个阶段的快速成长。所以我们也会有从外部引进管理团队。但是从核心上面来讲，尤其是一些关键管理岗位上的人选，还是倾向于内部培养。

我们有一个职业发展的整体设想，建立和完善一套培训的系统。单靠培训是肯定不行的，但是没有有一个完善的培训系统也是不行的。所以我们在一步步的完善内部培训体系。从一般的职业素养开始，然后到不同工作岗位上面需要具有的专业能力，都会有与之相匹配的培训。原来我们较关注的是不同岗位的专业能力，从去年开始我们注重补齐一般的职业素养。作为一个具有职业素养的人，应该具有哪些基本素质能力？例如，我们认为沟通能力很重要，于是系统做了一个跟沟通相关的四大板块内容，并且通过成立一个内部的演讲俱乐部，来持续落实推进。对于基本素质能力，我们也需要通过培训去不断完善。其次，我们设置了职业导师。在一些成熟的商业机构，已有成功的内部帮带导师机制，我们在联劝建立了内部导师机制。导师不一定是某个岗位或者某个人的直属管理者，他也可以是其他部门的同事，甚至不是一个管理团队的成员，但是他在某些方面具有专业素养。接着，我们还在内部做了“联劝之星”，这是一个内部鼓励机制。通过开展内部评选，并与绩效管理相结合，帮助同事们识别和发展优势。对于团队的大多数成员，不一定要全能，可以聚焦发展自己的职业专长，因此我们不希望同事们不停地去补短板。我们希望同事愉快地去成长，增长自己的长处。从这个角度来说，我们的绩效管理系统就是要求部门负责人和同事一起，共同去识别出来这个同事的优势在哪里，共同探讨在日常的工作当中怎么去发展这个同事的优势，而不是非常痛苦地去补这个人的短板。不过，我们要求核心管理岗位的同事是不

能有短板的，或者说不能有明显的短板，但是我们对绝大部分同事的要求是，希望他们愉快地做自己，发展自己的优势就好了。

**未名小组：**您能多给我们分享一下职业发展导师，还有他们是如何做绩效管理的呢？

**王志云：**职业发展导师是我们新提出的规划，也是明年要去做的事情。现在我们还是聚焦在业务发展板块。所谓业务发展版块，就是最直接识别同事的发展需求，部门的负责人与他们形成一个日常的沟通与辅导。我们每一个部门负责人的工作职责当中，都有一个非常明确的职责就是发展员工。对于管理团队的同事而言，发展员工也是一个绩效管理中的要求，所以在日常工作中，部门负责人实际上承担了在这个部门的工作边界之内的所有业务发展相关的导师角色。以前，我们比较关注的是团队专业能力的提升，但是从去年开始，我们也会持续地关注同事职业素养的养成。所以，配置职业发展导师是我们明年将要做的事情。

**未名小组：**联劝的团队那么大、那么多人，是如何开展不同部门之间的协作呢？

**王志云：**我觉得核心是靠机构的文化。机构倡导什么，希望员工具有的工作行为规范是什么，价值观取向是什么，这些其实是非常关键的。比方说，我们在工作行为规范当中，特别强调的是主人翁意识。通常情况下，部门之间的协作出现困难，主要是因为大家都有所谓的

边界感，当边界感太强，都不肯快人一步，不肯站到对方的角度去思考问题时，协作困难的问题就出现了。我们一直从文化建设、工作行为规范等方面，不断强化协作意识。首先，我们会不断创造一些新的管理场景出来，形成管理梯队培养机制。其次，我们从管理的技能角度，会为大家提供一些可能性，提升软实力。比如，我们会每个月做预算更新，跟进预算反馈。此外，我们在具体日常的工作场景当中，还会采用不同的管理方式。例如，同一个部门安排两个管理者，这样就可以形成一个管理的小氛围和小气候，或者说形成一个个的小team，然后他们两个人之间可以互相支持，一起成长，所以差不多可能是从这三个维度上面可以去做一些努力推动，但是用我们的话说这个就叫做管理梯队的养成。

**未名小组：联劝的发展，都经历了哪些阶段，每个阶段又有哪些发展的特征？**

**王志云：**我觉得联劝到现在为止，只完整经历了一个阶段，就是初创期的阶段，处于发展的前期。那这个发展前期到什么时候结束，可以进入到所谓的发展的深水期，或者说发展的成熟期，这我也不知道。因为就像当年我不知道联劝的初创期要持续多久，2016年，我跟团队讲，我们现在应该是已经结束了初创期，联劝不再是一个初创的基金会了。在初创期，对于管理者来讲，首先是要找方向，要去模拟业务，开始建立团队。这是比较关键的几件事。到了发展阶段后，要持续寻找更有前瞻性的方向。然后还需要注重整合更多的资源，打

磨或者清晰规划战略。初创阶段，我们一直在梳理完善机构的价值观，也一直在表达我们的价值观，我们是谁，我们喜欢什么，我们不喜欢什么。但在整个初创期，我们在这方面投入的管理精力是相对有限的。到了发展这个阶段，作为管理者，将会放更多精力用于机构文化建设。因为我相信在初创期，如果我们是靠选对方向做对事，获得一定的成功，那到了发展阶段，就要靠我们的文化，靠价值观吸引人，去持续发展人。这些可能会成为推动我们基金会走向下一个阶段比较关键的要素。所以从我个人的角度来讲，与初创期唯一不同的地方，就是会把更多精力放在机构文化的打造上。

**未名小组：**太棒了！我感觉到未来很多基金会将在不同的阶段都有可能遇到这种问题。文化的建立也许是我们未来行业发展的一个风向标。联劝既有企业经营的管理思维，也有慈善组织的感性基因，在实际的运作中，是怎样理解企业和基金会发展之间的差异呢？

**王志云：**我们绝大部分的同事都是从企业来的，有人会问企业和基金会有什么样的区别。我认为基金会和企业内部管理上面没什么天差地别。因为实际上就是整个组织形态设立的目标和出发点不太一样。作为一个有机体在运作的时候，一些基本的运作的机理和规则还是一致的。联劝的一个价值观，对每份善意负责，我们也是非常追求成效，追求产出，追求结果导向的。所以对于效率和效能的这种关注我觉得企业和基金会应该都是对的。那甚至于是说在对人的关注，对

人的发展这个角度，很多企业他们是非常关注人的发展，也会营造非常好的团队管理氛围和团队协作氛围。

**未名小组：**最后希望王老师给我们慈善行业的发展给予一些激励的寄语。

**王志云：**公益行业整体还是要强调价值感的。价值感就是所谓的成就，是内驱力。公益它天生是带有价值追求的，所以我们是可以去讲价值，收获价值感。最终能够持续下来和你一起往前走的人，都是认同你的价值的人，得到价值的释放，实现他的自我价值。如果得到持续的深度的激发，将可以走得更远。其次是可以为团队营造出创业团队或者是事业伙伴这种氛围，对慈善的推动也会更加的持续和有帮助。

## 深圳市慈善会：放大中层格局，内外协调提质中层力量

受访人： 钟声秘书长

访谈人： 舒志勇、刘静

访谈记录： 谢桂花

**未名小组：**深圳慈善会在行业里是最具代表性的一个慈善会，首先还是请钟秘先介绍一下深圳慈善会的总体情况。

**钟声：**在“鸿鹄计划”，顺德慈善会和深圳慈善会算是亲兄弟，有很多共同点，但是跟其他基金会不一样，有些东西只能咱们自己才有体会。目前我们有 40 多个人，不到 50 人。这些年在房涛会长的领导下，整个慈善会的事业蒸蒸日上，筹款额、社会影响力等都在增加。整个队伍各方面能力也得到了一定的提升和发展，我们定位自己要做深圳市枢纽型慈善组织。在这方面，我们觉得还算合格。下面我介绍一下深圳慈善会的基本情况。深圳慈善会 2004 年成立，2017 年完成第二届换届，2022 年将是第三届换届。我个人加入公益行业是在 2019 年底，加入深圳慈善会做秘书长，从业时间比较短，之前主要是在政府部门和企业工作。机缘巧合来到公益行业，直接就做秘书长了。

**未名小组：**慈善会是否有确定意义上的中层？

**钟声:**在我们慈善会中层领导包括总监以及6个部门的部长。6个部门包括行政人事部、财务部、品牌部、合作项目部、帮扶项目部和研究运营部。

**未名小组:**要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**钟声:**我觉得，专业能力是第一位，比如说财务部的部长就要很懂财务税务，研究部的部长，就应该有很强的研究能力。其次，要有带领队伍、管理队伍的领导能力。一般公益组织就几个人，要把这几个人管好、用好，有时还要哄好，把工作氛围做好，然后顺利完成部门的工作任务和目标。

**未名小组:**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进行？有什么好的经验和建议分享？

**钟声:**我觉得，目前我们的中层主要是外部招聘的比较多，从基层培养到中层的情况还是不太多。主要是考虑专业能力，可能从企业或者是其他机构过来会比较强一些。所以我们慈善会的中层人员（部长），好几个都是从外部招聘进来的。但是我觉得，确实内部培养也很重要。要把基层的干部培养成一个机构中层干部，首先，要进行多岗位的历练，让他们在不同岗位上都能去尝试。其次，要鼓励他们去考试，例如中级社工证，高级社工证等，这个我觉得是需要的。再者，要选派他们出去参加各类外部的培训，这也是对他们的一种培养。最

后，如果觉得是比较好的苗子，可以安排他们做某个项目的经理，积累经验，培养领导能力。

**未名小组:**深圳慈善会作为有官方背景慈善组织，在人才的竞争方面，会有哪些的优势或者是有哪些影响？

**钟声:**我们虽然是官方背景，但基本上是自成体系。我们的薪酬体系、晋升体系、人员选拔竞争机制等都是自己决定的，不需要政府来定。除了秘书长和两位副秘书长外，总监、部长的人选，一般政府不干涉。

**未名小组:**贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？

**钟声:**今年是我们推进专业化的一年，每个月都有培训，每个月都有考试，这不单是对中层的，也包括全员的一种专业化提升。第二，我们对中层人员还是比较放权的，很多事情基本上都让中层人员自己去承担。作为秘书长，主要是指导，定框架，定方向。比如说99公益日，我不一定了解规则，但中层干部要去学习研究，然后他们需要我做什么，我就帮他们做，这也是帮助他们成长。

**未名小组:**整个团队的成效，类似KPI或者是绩效考评，是怎么与放权结合呢？

**钟声：**我们设定一个目标，今年要完成多少指标。我们开会的时候把它定下来，然后在过程考核，经常会听项目汇报，看有什么进展，顺不顺利？有没有难度？到结果的时候，就看完成了多少指标，最后总结反思。目前为止，我们没有惩罚机制，可能更多的还是鼓励，激励他们完成目标。我们看重员工的成长，所有也会纠结要不要推荐他们去其他机构当秘书长。一方面，担心他们觉得我想把他们赶走；另一方面会觉得在慈善会有天花板，秘书长的位置只有一个，有机会的话，会考虑推荐他们到其他机构当秘书长。

**未名小组：**这个问题，我也在考虑。我们的会长曾经有个要求，希望我当秘书长，要把机构的中层培养成能当秘书长的材料。当时我也是在想，培养肯定没有问题的，但是培养完之后他们的出路在哪里。这个话题，跟我们很多秘书长现在在面对的一个情景都非常的相近。接下来的问题是，**如何确保中层的团队发挥出承上启下的作用？**

**钟声：**中层团队必须要起到承上启下的作用，因为秘书长管不到那么具体的工作。我们有会议机制，比如月度例会、周例会。秘书长主要是和中层团队讨论工作，并做出指令。我和两位副秘书长，每月都要参加各个部门的会议。例如我分管财务部，每个月会组织财务部人员开会，直接面对员工，听他们的意见，同时也是一种鼓励和支持。另外，要给部门设定任务，让中层团队想办法组织他们的小团队把它完成好。

**未名小组：**挺好奇的，深圳慈善会有六个部门，部门之间的业务关联度也挺高的，那跨部门之间的协作，在慈善会里面是怎么实现的呢？

**钟声：**六个部门有关联度，但边界也是定得相对比较清晰的。哪个事情是谁负责的，哪个部门谁负责的，一定要清晰。以前我也发现有些流程会有点问题，有些流程涉及到多部门的协作。部门墙还是不可避免的，所以如果是重大的项目，比如 99 公益日这类的大项目，我会成立一个领导小组，并指定一个副秘书长或者是我亲自当组长。通过开协调会，把各部门的分工更具体化，明确谁负责做什么，然后通过这种领导小组的模式去推进。一般的事情呢，各部门的职能一定分清楚。这也是一个不断调整的过程，发现问题就要改，就要去解决，有哪些地方不清楚的，就要想办法组织团队去研讨，到底这个是放在哪个部门比较合适，哪个争议不下的时候，秘书长就要做出裁决了，然后把它确定固化下来。如果是一些临时性的事情，就多个部门协作，要有协调小组，一般会有副秘书长来协调各个部门安排好各自的职责。我觉得对于机构来讲，只要人多了，各个部门的协作肯定有问题，只是问题大和小不一样。

**未名小组：**我现在的工作也是有一些挑战的。虽然团队只有 15 人，资金规模也没有深圳慈善会那么大，但是在执行的项目就很多。我们部门边界虽然也定的很清晰，但是实际工作中，可能一个人会做

多个部门的工作。对于顺德慈善会目前的情况，您有什么经验和方法可以分享一下吗？

**钟声：**每个机构具体情况不一样、文化不一样、人员不一样，都有不同的处理的方式，别人的经验可能也没办法复制到你的机构。我想像你的这种情况，首先可以在给员工定职能的时候，框架大一些，不要这么具体。每个人的岗位职责不要写的那么具体，这样方便你调整。第二，人不多时候部门不要太多，部门之间要有边界的，部门多的话，容易出现人力浪费。第三，团队建设很重要。很多工作要大家相互配合，如果团队比较团结的话，就比较能够相互理解。作为秘书长要经常给大家灌输这个意识，你的工作是我的工作，我的工作也是你的工作，大家互相支持、互相配合。

**未名小组：**那在团队团建方面，深圳慈善会是怎么去做的呢？

**钟声：**团建工作需要持续的做。我们团建形式很多，例如工会的各种活动、学习考察等。

**未名小组：**深圳慈善会是否有中层后备人才的培养体系？有哪些系统性的思考？

**钟声：**我们的中层后备人才培养，暂时还没有形成一种体系。深圳慈善会是社团，参考了政府对事业单位管理的模式。在有岗位空缺的时候，我们会有内部选拔的制度，同时建立职级体系，包括初级到中级，中级再到高级，然后由经理、副总监、总监等，一级一级地往

上升。我们会根据整个队伍的情况，每两年开展一次竞争上岗，让员工可以晋升到上一级。让新入职的员工，有明确的方向，预计多长时间可以晋升，有序地发展自己的职业，一步一步看到自己的未来。这样有利于保持队伍的稳定性。同时，在这个过程中，通过竞争上岗，激励员工做得更好，争取更快晋升。此外，我觉得团队应该保持一定的流动，今年我们尝试考核排名制，在年终对六个部门进行综合评分考核和排名。对于分数最低的，可能会采取一些调整，甚至劝退，来保持队伍的活力。整体来讲，对于中层团队的培养，首先需要给予更多学习培训的机会；第二要有晋升体系，有职级和薪酬的激励；第三要有优胜劣汰的机制，保持队伍活力；第四要与高层要与中层保持良好的互动，对工作给予指导，促进其进步。我以上所说的，不仅仅是针对中层团队，对机构整体的队伍也是同样的适用。

**未名小组：**您曾在政府和企业任职，您将过往哪些经验带到了现在的深圳慈善会？

**钟声：**会带来政府和企业的一些成熟的管理模式和方法。我在政府部门工作时间比较长，对一整套管理的逻辑我很熟悉。我将在政府部门工作这么多年学习到的经验，应用到慈善会的各种管理工作，例如行政、人事、财务管理等。另外对于企业经营的经验，可以应用到项目管理里面，比如说一个项目的设计，涉及战略、成本和成效等；比如企业的视野和经验可以应用项目筹款等。整体来说，给机构带来了一些改变。其中比较大的一项改变是建章立制，把各项工作都有序

规范起来。第二个改变是，在项目创新方面，找出了一条新的路子，带领团队做了一些新的项目，这个方面的变化需要更长的时间。

**未名小组:** 在这个过程中，您是怎么平衡政府、企业、慈善组织三个不同类型主体的差异呢？

**钟声:** 我觉得关键是要和团队达成共识。首先，团队要先研究问题，目前机构有哪些问题不足，有哪些需要补充完善，要认真听取团队骨干的意见，大家一起来分析问题，讨论怎么解决比较合适。在这过程中我会尝试把我过往的经验告诉他们，供大家参考讨论，最后基本都是比较能够得到大家的支持的。当然，有些事情我觉得比较难办的时候，可能就不会说马上就要寻求改变，会一步步的改良，有些项目不太好判断的时候，会让他们先去尝试。然后，要争取理事会的支持，核心的领导班子要有凝聚力，要形成共识。

**未名小组:** 您觉得，慈善会和基金会有什么差异性 or 共同点？

**钟声:** 我在慈善会时间不长，慈善会在官办体系里，对于其他基金会的运作我也不太熟悉了解。其实我有时候觉得，慈善会身份挺尴尬的，会思考慈善会存在的价值和理由。我也想向您请教这个问题。

**未名小组:** 我进慈善会体系差不多三年，刚开始的时候官办性质非常浓厚，基本上只做政府的扶贫计划的事情，但是在这三年里，顺德慈善会对于一些新增的慈善资金，基本上是对标了基金会的做法，

新拓展了一些业务。在这个过程中，我遇到了角色冲突，官办慈善组织对标基金会的工作思路和方式方法，感觉有点四不像。三年运作下来，我感觉这种转变可能是慈善会未来发展的一个重要路径。因为资源多元化，除了业务主管的民政部门，还有各类的冠名基金，例如宣传部门发起的、卫健部门发起的、养老机构发起的，还有很多不同企业发起的等等。简而言之，从资金性质来说，官办的资金量占比很高，但逐步地社会属性越来越明显，如果纯粹按照传统旧官办慈善组织的思维去做的话，顺德慈善会现在就做不通了。顺德当地的基金会越来越多，我们也在相互学习和慢慢靠拢。所以，顺德慈善会现在的状态是，一方面充分运用我们官办的背景去拓展资源，另一方面借鉴基金会的专业发展去拓展能力。

**钟声：**这种转变挺不容易的，不单是思想转变，还包括队伍的转变，都是要花很大的力气。对于慈善会未来的发展，我还是比较困惑的。之前慈善会主要做民政的项目，比如说每年进账最多的630扶贫活动，现在是乡村振兴。第二个资金量最大的就是民政福彩公益基金的项目，都是慈善会传统的项目。慈善会的筹款绝大多数是政府倡导的，在打造公众筹款的方面，团队观念还没转变，能力也没有跟上。这个发展方向需要政府去引导和管理，有点类似国企和民企，国企有其优势，以及存在的价值和意义，民企也可以发展的很好。

**未名小组：**我的机构——儿童希望救助基金会作为一个民间基金会，我个人是觉得，慈善组织不管是官方的还是民间的，都各有优

势，关键还是落点在做实事。特别是河南水灾救援工作，其实官方和民间的壁垒是打破了的，在不同阶段里，各自发挥优势，相互融合，并不对立。个人觉得，慈善组织不太需要去区分官办还是非官办的，因为每个机构总会有它的一些优势，利用优势发挥最大的作用就最好了。慈善会成立时间长，很多业务可以深耕发展，基金会可以在原有的生态系统里面，找到空白点做补位。

**钟声：**中层培养对于机构管理非常重要，我觉得每一个秘书长都要有系统的思维，从战略落实到行政管理、项目管理中，推动团队去完成任务，达成目标。

## 上海真爱梦想基金会：调高内部凝聚力，绩效设计添动力

访谈对象：周志毅副秘书长

访谈人：舒志勇、刘静、梁艳、谢桂花

访谈记录：谢桂花

**未名小组：**请问您理解中的真爱梦想基金会是什么样子的？

**周志毅：**我被真爱梦想的价值观、文化，以及潘江雪老师的公益魅力所吸引，从商业机构来到真爱梦想基金会，全职工作已有 10 个月。首先，基金会为了教育均衡，为了孩子自信从容有尊严的成长的理念特别好，是有延续性的一种公益行为，可以造福下一代，打破中国目前的教育困境，引领优秀的素养教育，让孩子们会在未来能够跟社会更好地接轨，训练他们的生活生存和发展的能力。在基金会我看到每一位梦想小伙伴都是那么兢兢业业、全程贯注地参与到公益行动。真爱梦想在全国已经累计有超过 4500 个梦想中心，在当地学校里面有超过 550 万的学生接受素养教育的理念。同时，有超过十万名的教育工作者，慢慢变成梦想教练，开展梦想教育的活动。我觉得这是一个非常了不起的事情。基金会目前大约有 130 位的全职同事，还有很多的志愿者以及兼职的人员。老师和其他的伙伴形成了一个从政府到企业到社会组织，然后直达教育体系的运营模型。我觉得是很健康也非常持续性。

**未名小组：**是什么样的机缘让您从商业机构去到基金会，这个不同的组织开展新的探索？您有什么体会呢？

**周志毅：**过往我在从事快速消费品的企业从事管理工作。七年前，我在上海的行业论坛上认识了潘老师，听了她的演讲，备受打动。所以七年来一直关注基金会的公益成长，从轻运营走到今天，成为全国知名的基金会，给社会带来的影响，特别为他们自豪。去年疫情给了我很多时间思考人生，在我自己人生退休前的几年，我应该重新选择自己跑道，将从社会发展中的红利回报社会，创造更多社会价值。于是和潘老师一拍即合，全职加入真爱梦想，投身到公益行业。以往也有很多机会参与公益，但是非全职跟全职角色还是不太一样。商业机构非常注重结果导向，这个过程中创造的更多是个人价值或者是企业价值，这些有益于个人生存或者提升生活水平，但不一定是社会价值。公益行业不一样，在真爱梦想是跟一群有情怀的乐于奉献的公益伙伴在一起，带着捐赠人给予的沉甸甸的责任，将善款用好，用到该用的地方。对我而言，这是一个完全不一样的跑道，在人生的这个下半场能够有一个重新赋能自己去学习的工作，在这个过程中，我认识了很多老师、校长、教育局局长、教育部部长、各类不同的捐赠人、志愿者等等无数感动的人和事，我感觉非常有意义。

**未名小组：**真爱梦想是团队超过 100 人的基金会，加上志愿者网络等，人员规模庞大，在管理过程中，您是怎么理解中层管理人员的角色，以及他们需要的能力呢？

**周志毅:**很多时候外界可能对公益行业有误解，例如做公益人就应该特别朴素、低调或者生活贫困，但我觉得这是不对的，因为我们不是受益者。加入公益行业的人要很有责任感，要把捐赠人的爱心传递给受益人。相对于经过工业革命、商业变革等长时间发展已形成管理体系的商业机构，目前国内公益行业在过去10来年才发展起来，时间很短，行业机制、管理体系，包括管理人才的成长还受困于一些主客观因素。基于以上，真爱梦想在自己的价值观里提出了跨界共治，就是希望公益初心不变，在管理上引入商业的先进管理方法，无论是系统打造、流程的建设、人才的发展都必须拥有跟商业机构一样的匹配能力。这样才能够确保我们的每一分钱用在刀刃上，我们的每一个的活动的执行或项目执行是完全是高质量的。这是对捐赠人、对社会一个好的反馈。只有把我们自己打造成为全面、优秀、完善的基金会，才能赢得更多社会人士的信任，也会赢得更多孩子和学校的信任。因此，人才培养显得更加的重要，这不仅仅是对中层团队的管理。真爱梦想从新进员工开始就有筛选的机制，有五级的培训体系。对于新招的员工，我们强调有没有“真爱味道”，他要拥有专业度，拥有对教育的嗅觉，拥有利他的精神，简而言之就是公益的情怀。我们还会把他带到一线去，真正去走到孩子们身边，走到老师身边，走到教育局的身边，去真正地体验我们在一线是如何赋能给到孩子们的。这是我们员工入职培训的第一步，是五级培训第一部分。第二部分是全员通用培训，包括一是公益行业认知，二是素养教育理念基础认知，学会向外传导基金会的价值理念和课程，三是全员读书，我们坚信这样会

让每个人能够持续地成长，并且有创新精神。前面这些阶段我们称之为“梦想起航”。第三部分是一个真正走向管理阶层的一个培训，这一部分开始，基本上就谈到了中阶管理人员的培养。这一层刚刚成为一个管理者，他可能是一个主任或者是经理，我们称之为高潜人才。我们通过盘点、绩效考核，从中选取合适的人员，他有机会参与到整个 360 评估和完成个人成长计划，根据不同岗位角色，我们会给予他们相匹配的专业能力培训，比如说如果你做筹款的，客户管理、沟通能力管理等，肯定就是我们培训的内容。第四部分基本是达到了总监级的人员，除了公益的内容外，要学习大量商业管理的内容，比如财务管理、人才发展、策略思考、计划制定能力，如何管理客户等等。这个部分基本上是跟商业管理的要素是接轨的。这个班是我们整个中层管理人员培养当中最重要的部分，我们称之为是“管理训练营”。通过第四部分，我们才有机会走到第五部分，就是潘老师的“江雪班”，这个班基本上是到了秘书长级或者副秘书长级，直接面向潘老师的汇报者。这个部分更多是要解决他们战略思维能力、复杂决策的能力、广泛链接资源的能力、解决复杂问题的能力以及应对困境激励他人的能力等等。走到这一关的时候，基本上就成为一个能够独立运筹帷幄，领导一个事业部或者部门解决问题的管理者。基本上在真爱梦想有这样一个五级人才成长的规划，其中第三、四、五部分都是针对中层管理人员的。

**未名小组：真爱梦想每一年都有不同类型的培训班，那规划设计和资金投入是怎么谋划的呢？**

**周志毅:**第三部分针对中层管理人员的培训，我们内部有这么多优秀的管理人员，我们都可以自己来给他们培训，然后外聘一两个老师过来配备一下就可以了。这一部分是相对简单一点，只要能学会带教辅导、项目管理、高效执行、沟通表达、激励他人就可以了。第四部分很关键，除了潘老师或者我会讲课以外，剩下绝大部分都会外聘优秀领导力的导师，形成一个 18 个月的管理训练周期。这个班我们计划 10 月份才开，学员会每两个月见面一次，每次上课两三天，课程计划包括战略的理解和分解、策略与决策、计划制定、组织高效团队、激励他人等等。这部分人是中流砥柱，要发挥承上启下的作用，非常关键。同时，要参与到实战性的项目里面。希望让每个入选到这个班的人员真正在理论与实践当中得到历练，成为真爱梦想的下一代的接班人。第五部分，基本上是我跟潘老师来主导，提升秘书长的高阶领导力。除了潘老师讲课以外，也是会从外部找很多的导师，邀请商业界的领袖、成功人士来分享他们是如何去管理一个机构、一个企业或者他们是如何去发展这个企业，他们对待未来的判断和看法，甚至怎么去设计未来的成长路径等等。通过这种的实战性的分享，来帮助我们的秘书长及以上的人员在实战当中获得更多的理念理论的提炼。

**未名小组:**真爱梦想有接近 130 个员工，按照您刚才的定义，中层管理人员大概占比多少？而真爱梦想作为一个全国性的基金会，有什么方法或者工具去确保中层管理人员在不同的地区独立开展过程中，发挥承上启下的作用呢？

**周志毅:**中层人员大概 30-40 个人。我觉得，团队能不能有凝聚力和贯彻执行，大家有共识的目标和策略是很关键的。所以，基金会每年都会有几次的共创共识以及策略大会，让各地区能独当一面的负责人回到基金会一起参与。在真爱梦想看来，如果只是一种从上面填鸭式往下压的工作方式在公益行业是不可行的。所以，需要大家是相互理解和全身心的参与，才能够在执行过程当中能够全面地呈现工作的质量。因此，每年我们每年至少有三次以上这种策略会，当每一个管理者参与其中的时候，他们会内心自发地有拥有感，这种参与权让他们可以执行到位。第二部分是每个季度我们会有员工大会，重要的部门或重要的项目，包括管理者、一线同仁都会在会上分享各地的执行情况以及其过程当中面对的挑战困难机遇等等。这样就形成了一个很重要的闭环。除此以外，每年还有年报发布会、814 基金会成立致庆。这些会议很重要，它不仅仅是一种模式去鼓励员工和激励员工，更重要的是员工与员工之间多了很多沟通的链接和渠道，这样的对话，让员工对上层的策略、中间的过程和后面的赋能有了一连串的理解。我觉得，这样的一种一连串动作能够确保整个基金会无论在总部还是在外部，无论在学院还是在民非中心都会有一个统一的步调。当然，还有一个很重要的事情，就是基金会在两年多以前就开始使用了这个商业机构 OKR 的方式。整个基金会所有的部门，尤其是关键岗位的管理者每周都会坐在一起复盘，OKR 就是每一个人的每一项工作或者每一个重要的关键行为都必须清晰指向基金会的关键目标，这样才能形成战略大图，不会出现你做你的，我做我的。这也是非常重要的。回

顾以上就两大部分，一是有效率的会议确保大家的凝聚力和共创共识，二是通过 OKR 系统确保大家瞄准目标，共同发力。

**未名小组：**很多机构在研究 OKR 和 KPI，周老师在商业和基金会的工作经历能否给我们一些方向？

**周志毅：**其实基金会两套体系都在用。OKR 引导的是一种更长远的策略性的思维或者是导向。很多时候这个目标未必是本年都能做得到的，它需要大家共同发力，可能在未来的两三年能做得到的。它是一个方向，是能修正航道的指引。而 KPI 可能是从今天走到三年，每一年的重要步骤做什么。这也很关键，所以基金会每一年度在衡量每个人的绩效表现的时候，会用 KPI 来衡量，例如年底能拿到多少奖金。而 OKR 是让每一个部门在未来发展过程当中不能偏离轨道。

**未名小组：**无论是 OKR 还是 KPI，让两个不同类型的绩效体系结合在一起，再加上刚才您说到的一连串核心会议，是一个庞大的体系，可能对于一些小规模基金会，很难有这么个管理部门去推动。那真爱梦想是怎么去推动和谋划以上工作的呢？

**周志毅：**在共创共识会议上，针对这个 OKR 我们会有全员大会，基本上总监级以上人员坐在一起共同讨论目标，也就是我们未来的战略。讨论之后，未来三年的目标就是非常清晰的。分享一个例子，比如三年后我们的关键目标是覆盖 1000 万学生，现在我们是覆盖 550 万，那么到 2022 年我们可能要实现 700 万的目标，然后 2023 年我才能到 1000 万。所以，我们必须很清楚，今年我怎么做才能达到 550

万。所有的细节和衡量的标准就是我们的 KPI，所以两个体系并不矛盾，把 OKR 视为未来的发展方向，把每一年度作为你要走到另一个地方三部曲的其中第一步就可以了，有年度规划，有清晰的衡量标准，清晰的时间，清晰的负责人，确定下来就不是复杂的事情了。

**未名小组:**在员工管理过程中，会面临哪些比较棘手的问题，我们又是怎么去应对和解决？

**周志毅:**存在问题是很正常的，因为不是每个员工在第一时间都了解全部的内容。第一，每个部门每一周都会有周会，分管的秘书长都会参加，了解情况，及时解疑解惑，这是非常关键的。第二，工作压力这么大，公益同仁内心又比较温暖和相对脆弱，很多时候需要大量的赋能，帮助他们建立动力来继续我们的公益事业，所以基金会有一套机制类似“政委”，由比较德高望重，能理解基金会的价值观和文化，在日常工作过程中协助业务主管人员一起来发现问题和解决问题，帮助员工建立良好的心态，我觉得这个方式不错。

**未名小组:**我们顺德慈善会也有在做一些教育类的工作。近期从中央到地方开始对学生的教育政策文件也陆续开始实施。请问从真爱梦想的角度，怎么看待政策环境的变化？面对变化要做哪些准备和调整？

**周志毅:**对于这个问题，我非常佩服潘老师对政策的解读能力和对外部市场变化敏锐的观察。在“双减”政策正式实施之前，真爱梦

想6月已启动了“330”即应对学生课后服务的研究，研究成果在昨天也通过直播的方式向全部老师做了发布。我们的看法是，这对公益教育同行来说是一个利好消息。首先要进入学校的教育机构都要变成非营利机构，这意味着要走向公益行为。第二，给学生减压，避免分数的攀比，回归教育初心。但是如何继续保障学生在“330”以后依然能学到新的知识很关键，这一点对真爱梦想来讲，正是我们最大的优势。13年来我们一直在倡导素养教育，而“330”这个时间正好让孩子们学习更多的社会实践的项目。因此，在过去两个月里我们已经完成了对“330”课程的整合，推出10门课后服务课程包。接下来两个月，我们马上要开始向学校、老师、校长推广的过程，也会联合当地的一些公益组织帮课程推送到学校。我们期待在今年9-12月，能够新增覆盖50万的学生。

**未名小组：**我想请教，我们在开拓项目的过程中，还没实现模块化之前，怎么给伙伴赋能？有什么好经验可以分享吗？

**周志毅：**这是一个项目管理的问题。前面提到的员工培养，其中基层主管能力培训主要是项目管理的内容，它有一整套的方式方法。我们一般会快速成立一个跨部门的项目管理小组，里面包括项目人员、财务人员，或者秘书长，每周都会进行项目策划和执行进度的跟进。这是项目管理的过程，但建立项目管理体系更重要。

## 河南省儿童希望救助基金会：让工作成为人生价值的体现

受访人：王志军副理事长

访谈人：舒志勇

访谈记录：刘静

**未名小组：**请您介绍一下您的基金会在管理层的设置和分工。

**王志军：**我们属于偏执行性基金会，从成立至今所执行的四大项目都是我们的自有项目，所以我们团队从管理层到执行层都是以执行项目为核心工作内容。创始人投身公益之初心是因为看到很多需要救助的困境儿童，从孤残儿童、大病儿童、灾区留守儿童到受虐儿童，一路上根据需要成立项目，也因为项目的需要提升社工的执行能力和管理能力。创始人、理事长及秘书长都是一路从执行项目到管理层的。因此我们基金会的管理层都是执行项目出身的，都有丰富且扎实的项目执行经验。目前我们基金会的分工是两大部分，一部分是使命中心也就是项目部，一部分是服务中心，也就是行政、财务以及传播和发展部门。是秘书长负责机构工作运转，各个项目主管，部门主管分管和执行各部分工作内容。

**未名小组：**在您的基金会中，哪些人员属于中层管理团队？

**王志军：**通过多年的项目执行，与我们团队一起在儿童救助领域拓展多年，了解并认同基金会的使命与愿景，愿意一起在此使命上开

拓与努力，并积累了丰富的相关专业知 识，爱护与珍惜社工团队、始终能以项目为核心基础，通过内部历练之后成为中层管理人员，中层管理人员要有使命感、与基金会的方向目标相同。

再者，我们基金会项目立项之初就贯穿使命，所以儿童希望的使命中心就是项目部，服务中心是围绕使命中心的需求服务。从项目角度，儿童希望的落脚点更多的是考量救助对象的需求，甚至是一些难做的项目，比如重病患儿的救助，被性侵儿童的救助等，所以认同儿童希望的项目，才能负责项目。

**未名小组：**那么这些中层队伍中，规模人数等是怎么设置的？

**王志军：**我们 4 大项目在全国 10 个城市开展，助医小家项目在北京上海广州郑州为主开展，每个区域有一个项目管理人员，助养助学项目在河南云南四川等地开展，每个地方也有一个项目管理人员，真爱项目的团队主要在北京开展，心智障碍儿童康复项目目前也在北京开展，也有专门的项目负责人，包括传播发展也有中层管理人员在负责执行。差不多有 10 人左右的中层管理规模，占比五分之一规模。

**未名小组：**项目和人员分布在多个地区，如何保证中层队伍的文化价值一致性呢？

**王志军：**基金会的自有项目以及合作机构和项目开展丰富，不管是自有项目还是合作项目，我们都秉承“传递真爱，救助儿童，守护

生命，给孩子家、健康和希望”的使命，共同的救助愿景是让每一个孩子都健康成长。

项目设置的时候更看重生命影响生命，比如我们助医小家项目，在一开始落地的时候非常艰难，我们因为关爱异地大病患儿家庭，多年的助医个案经验看到这些家庭需要一个家的庇护，所以成立了助医小家，对于大众来说，大家更能接纳个案的紧急救助，而不会用在小家的成本开支。但我们项目的使命目标一致，我们会宣导并坚持开拓。直至现在小家项目在全国的发展，并得到行业里的认同。使命统一还是更重要的力量。

同时，各项目之间彼此成全，以受助群体的需要为主体，资源共享。同样也以互相帮助，助人自助为前提开展救助项目。在此前提下，提高专业技能与能力。

综上，以彼此成全为前提，专业的开展救助项目。

**未名小组：基金会如何保障人才的稳定性呢？**

**王志军：**公益行业流动性还是很大的，公益人的满腔热血日积月累会被生活的需要而损耗，在薪资待遇等方面也不太可能达到对应的能力回报水平。公益行业内的人才流动很大，人才储备不太客观，客观条件不太容易留住人。

我们的人才流失率很低，高层都是平均 7-8 年的。基本上每年离职率只有 1 到 2 人。中层管理人员也非常稳定、一线社工也很稳定。这对我们的项目稳固执行有很大的保证，最主要就是从最初我们寻找

的就是使命相同的人，入职后也尽量最大程度上实现个人价值，形成了良性循环。让社工在其喜欢的岗位上寻求到工作的最大意义，让工作成为了人生价值的体现。

**未名小组：基金会中的工作人员是从内部提拔还是外部外聘呢？**

**王志军：**内部提拔占据多数，如现任秘书长的成长经历，她大学期间是我们基金会的志愿者，2008年大学社工专业毕业后正式加入成为项目执行社工，多年间在各项目之间轮岗，每个项目都有丰富的执行经验，随后成为项目总监，一直到现在，担任秘书长。

也有外部招聘，他们自己是志愿者出身，通过志愿者了解到儿童希望，认可并加入。因为在他们做志愿者服务过程中，理解并认同基金会的救助理念和使命目标，也有公益相关的专业技能，有成为公职人的初心，加上我们基金会有招聘需求，那么这样的志愿者就会成为优先的人选了。

**未名小组：那员工成为基金会的中层人才之后，基金会是怎么帮助中层成长的呢？**

**王志军：**和很多基金会相同的是，我们也有内部和外部的培训。不同的是我们每周有固定培训的时间。而我们的员工参加外部的学习资源的话，还有一个要求，是学习归来要做内部分享，进行自己的理解之后的讲解，既强化这个员工自己学习到的知识，也促使基金会其他同事可以一起学习一起成长。

这是我们的一个学习制度，还设有专门服务培训的人员和工作岗位。同时，我们也更深入的思考，每个培训内容是一样的，学习回来真正运用到具体事务中也需要灵活调整，目前正在推动基金会自己的公益学院，会引入更多专家，做到能吸收消化适合自己的部分。每个学习资源有不同的特点，真正形成体系或者理论还在整理，利用外部资源帮助整合促成体系化。

**未名小组：**那么中层人才又是怎么发挥上传下达的功能的呢？

**王志军：**前提还是强调使命合作，也有过张力，在不断在挑战中学习成全别人，自己也能获得更多，协作的基础，策略上需要从上层做一些协作机制和协调方法，让中层在上传下达的传递工作中有制度可遵循，如我们的周报，月度复盘会议等，就是我们的制度之一。

**未名小组：**那么在人才储备中，有没有什么计划？

**王志军：**儿童希望有庞大的志愿者团队，这是一个很好的供给管道，有一定的人才基础，有希望成为全职工作人员的候选人员。还有一个可贵的预备人群，就是被帮助的孩子长大毕业后，也有可能进入基金会工作。

**未名小组：**那么面对这些新加入的人才，基金会有培养体系和计划吗？

**王志军：**我们和培训中心机构有合作，儿童希望自身也在推进公益培训内容。目前有专门培训的程序，未来，我们也会在这方面采取加深和细化思路，继续开展。

学习实践的机会多，薄弱的体制和考核监督，希望我们的秘书长可以更完善一下制度体系。我们也看到秘书长培训对秘书长很有益处，更多的互动是比以前更好的改进。很多学习的设置环节很好，像访谈的形式也是很好的，每个机构再横向结合的时候会产生一些结果或者产出，希望可以看到秘书长们通过互动访谈学习看到落地成果，不只是完成了形式。可以每次访谈有个产出，也让我们有更多借鉴的成功经验。

**未名小组：**也想了解一下，在中层管理工作中遇到张力的时候，是如何处理的呢？

**王志军：**这是很难的工作，但是也能处理得很好，在中层管理方面，遇到工作张力这种问题会更加突出，更容易发生。不论是人员的问题，还是行业政策规则等的角度，其实整个公益行业状况差不多，具体问题具体对待，没有标准答案。

## 访谈后记

儿童希望基金会使命合一整体贯穿，虽然没有很多具体的方案分享，但是系统化的内容都穿插进了整个访谈的过程。基金会的布局架

构清晰，员工和机构使命相融，在人才输出的培养渠道，如志愿者变成忠诚度很高的员工等很值得学习。

## 担当者行动基金会：遵循每个人的梦想和初心， 协同做好每一件事情

受访人：张春亮总干事

访谈人：项先冬、韦翠娜

访谈记录：韦翠娜

未名小组：张总干事，您好。请您先分享下贵机构基本情况以及你的个人公益职业经历。

张春亮：2004年，泉州师范学院张同庆老师携手官文宾（上任总干事），杨美琴（现任副总干事）等几个学生发起了担当者行动。文宾和美琴成为了担当者最初两位全职工作人员，我是2011年7月加入，成为当时第六个全职工作人员（2012年离职三个，仅剩下文宾、美琴和我，一直到现在）。

可以说担当者是由大学老师带着学生发起的，发起时有着“担当公民责任，建设美好社会”的宏大使命，起初并未聚集在乡村儿童阅读领域，做过清源山景区垃圾清理、水资源调查、乡村家庭走访，乡村图书馆等项目。

2004年至2008年这五年里，更多的是在做尝试和探索，期间也开了很多会议，讨论了很多次。直到2009年，我们确定了做乡村儿童阅读，开始有了“班班有个图书角”这个构想，就是把图书馆的书搬到班里来，让孩子触手可及地看到精挑细选的好书。那一年的暑期，

我们发起了“班班有个图书角”公益助学项目，一直开展至今。

加入担当者之前，我曾在企业工作过一段时间（1.5年）。2010年本科毕业，我到了厦门一家集团公司做HR，2011年5月份辞职，7月1日加入了担当者。

在企业工作时，我的一个同学在担当者工作，从他那里了解到担当者。我从他的微博看到乡村、小学、孩子、教育和图书，非常向往。

其实我和我的同学在大学时就参与公益了。2008年汶川地震，我们做了“卖笔”的活动，将销售收入捐给红十字会，去帮助汶川。这是我做的第一个公益项目。

而我的这位同学同时也在做她的云南家乡高中生的资助项目，大学期间，我也参与在泉州举办的全国农民运动会志愿者服务。我还有长期献血、捐献造血干细胞，这些是学生时代，我对公益的理解和行动。

喜欢做公益与我的童年经历有关。我奶奶是信佛的，吃长斋、善良、仁爱，我受到了很大的影响。小时候她甚至不让我钓鱼，因为用钩子钓鱼，鱼会痛。长大以后，我认为做人要对人好，要善良，要做对别人好的事情。

公益很早就进入我的学习和生活了。但开始时没有想到公益会成为职业，大学毕业是直接到企业工作。在这个过程中，因为对公益的不断认识和生活的不断变化，才促使自己决定全职做公益。

我同学的兴趣是做阅读和教育信息化支持。他本来想去厦门招人，到担当者了解情况时，后来加入了担当者。因为担当者需要人，

他又来问我，我也没有问工资，就觉得离家近，回到自己的家乡也很好，加上对公益的认同和兴趣，就加入担当者了。

我加入担当者时，机构还很困难，当时的筹资额只有几十万，建立的图书角也很少，也还没有注册成正式的公益机构，而是以厦门担当者文化传播有限公司名义开展服务。因为当时注册是非常难的，要有挂靠单位，理事会也刚成立，很多事情也未梳理清楚。

我入职时就是负责建设图书角。到现在，我已经在担当者工作了十年。中间发生了很多事情，比如我的同学离开担当者去了其他的机构。但我会不断地思考一件事：是不是热爱乡村儿童？这是不是我想做的？长期以来，答案都是非常明确的。我热爱乡村儿童，这是我要做的。

我也是从留守儿童成长起来的，看到乡村儿童，就像是看到童年的自己。如果我离开了，那孩子们会不会没有了后续的支持？目前的问题大到让我离开吗？因为人力不足而造成项目执行方面的问题会影响工作的意义吗？

我经常会理性地对这些问题进行复盘，内心非常明确自己为什么要长期留在担当者从事这个职业。

**未名小组：**贵机构执行团队有多少人？中层人员主要是如何产生的？

**张春亮：**目前，我们的团队有 34 人。团队规模经历了几个发展阶段。在 2017 年之前是稳步上升的，每年增加 4 到 5 人，逐步到了

20 人左右。

这段时间加入的工作人员，大多是从“未来英才夏令营”的志愿者转变而来的。这些志愿者经过 4 轮选拔，才能入选，再经过培训，然后去到我们项目点中优质的学校，为乡村孩子提供为期 12 天的夏令营服务。这部分人员有很好的执行能力，也非常认同担当者的理念。当他们愿意成为担当者的全职，而担当者又需要招募人才时，就会达成合作。早期项目规模小人少的时候，我们和志愿者粘合性是非常高的，但是越到后面，越是规范化流程化，联结度就越弱。到了 2017 年之后，就弱化了很多，也就开始从外部招募人员了。

我们对于中层的定义与组织架构有关。担当者的组织架构中，总干事、副总干事、部门总监属于管理层。部门主管以及工作时间 5 至 6 年左右非常资深的员工属于中间层。

我们的中层人员大多是从基层培养起来的。当资深的志愿者转变成全职工作人员之后，管理层会有意识地在各种大型活动和复杂工作中观察，有组织能力的好苗子会在工作中冒出来，他们的能力和威信都会清晰地表现出来。我们就会逐步培养和发展，当岗位有需要，就可以直接上任。上任前会有推荐和讨论的过程，17 年之前的中层人员基本都是这样产生的。

**未名小组：**对于您所在的基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**张春亮：**从内部的决策机制和运作流程来讲，我认为担当者团队，

每个人都要有一个很必要且重要的能力，就是主动精神和意识，对于中层而言，这方面的要求会更高。

团队有分工也要做到彼此配合作战，不可能每个人只负责自己的三分田地，不然团队会失去联结，出现断层。当工作需要配合和支援的时候，每个人都有“救急”、“救火”的责任。比如暑期，我们有很多场培训活动，包括夏令营、教师和校长培训等，我们就会打乱原来的人员结构，变成项目制的形式。

以夏令营实施培训工作为例，假设是由综合部的某个人主要负责，这个人员就会建立由各个部门相关人员组成的临时工作组，每个成员又同时担任其他如教师培训小组等的成员。当原来的部门被打乱时，就很需要人员具有主动精神。在坚守理念的基础上，还要有主动精神，能主动工作、主动协调、主动沟通。

此外，组织沟通协调能力，情绪管理能力也很重要，因为我们所面对的工作情况是非常复杂的。一个区域，不仅要面对教育局、校长、老师、孩子、家长、社会、志愿者等不同人群，而且经常要从城市去到农村开展工作。那么能够转化和吸纳情绪是很重要的，要具备管理好自己情绪的能力。

**未名小组：**贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？

**张春亮：**我们没有专门的团建，因为担当者有很多大型的活动，我们会在大型活动中，同时完成了团建的工作。比如在夏令营活动结

束之后，大家一起吃着西瓜聊聊工作，团队士气就会很高昂。

整体来说，团队人数在 30 人以下时，原来中层的培养方法是有效的，当团队超过 30 人之后，就需要调整和变革了。坦白讲，担当者现阶段面临规模化的挑战，一是项目，一个团队。

机构发展早期，人数少，组织结构简单，沟通效率高，工作之外的联结也非常多，经常一起吃饭聚会，很多摩擦也就从中得到舒解。但人多了，就会分部门，讨论工作流程、制度和机制等，就产生了转型过程中的问题。在实际工作中，我们对中层团队的系统专门的支持少，专业支持更少。我们越是往专业化的阅读“深水区”发展，做专业化的阅读课程，越会发觉很多伙伴面临着专业能力不足，机构支持不足的问题。

担当者将自己定位为阅读平台性机构，目前人员以 90 后为主。这些人员要成长为相关方面的名师还需要很长的时间和历练，所以我们仍需要借助外界专家的力量，邀请专家成为我们的讲师。员工在寻找讲师和发展自己的过程中，在专业方向和专业能力上又会面临阶段性的迷茫，机构还难以提供有效及时地支持。

**未名小组：**贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？

**张春亮：**担当者实行事业合伙人机制，每个伙伴是遵循自己的梦想和初心加入到担当者的。总干事和副总干事担当的是责任，而不是权力。每个人加进来，我们都会尽量地共享所有的信息，比如员工工资，所有人都是知道每个人的工资明细等所有的信息的。谁承担更多

的责任，谁需要做更多的事情，谁就上到主管，上到总监的职位来。

有了这个基础，我们明确只有责任，而不是强调“权力”。所以我们的工作组一建立起来，就能很好地协作。“打仗”（开展项目活动）就是最好的团建，我们会鼓励小伙伴主动承担和尝试。我们团队没有“领导”的概念，员工自主组织和协调，自主报名和配合。这样不仅能够支持中层员工的组织工作，也能支持到每一个人的工作。

此外，我们也在加强流程梳理，让每个人都清楚每个岗位的工作，不会因为某一个人的离开，导致工作不能开展，这对于中层人员是一项基本要求。

以前团队人少的时候，大家可以共同决策，具有高度的主动性，高效进行跨部门的协作。团队规模大之后，就有一个问题要注意避免：保持原来优势的同时，不能因扁平化管理出现越级沟通，因为这不利于组织化发展，不利于中层人员的培育和发展。

当基层的伙伴直接与副总干事沟通时（在具体工作层面），要做到两件事：忍和放。副总干事要“忍”住，不要越级指导。尽可能让总监负责，放权给总监。

组织架构层级设置了，就可能出现科层制。伙伴之间不在共同的攻艰克难中很难建立信任与深度联结。针对这个问题，我的设想和做法是做到“人”和“事”分开。在事的层面，该“忍”和“放”的，要忍和放。但是在人的层面，即是在关系上，不要设限制。不管什么岗位的人员都可以有工作具体事务之外，进行沟通和交流，这是一个平衡点。

**未名小组：**贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？若无，对此是否有怎样的考虑？

**张春亮：**这个问题，对于担当者而言是正面临的挑战，我们还没有完整的体系。现有的中层离职后，职位还空缺着，因为没有合适的人选。虽然工作时间长的人很多，但不是每个人都合适做管理岗，我们现在也向外招聘。我们计划启动内部可能的晋升计划，正在研讨和沟通的阶段。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？

**张春亮：**目前比较突出的问题就是有两个部门的中层处于离职阶段，不能马上有合适的人选接任，需要我们内部去沟通协调合适的人选或者做外部招募，但这是需要时间的，所以要在平时就做好这种问题的预案。（9月份，我们将这两个部门合在了一起，重新厘清了这个合并部门的职责与工作内容）。

在过去的经验中，我们是机构需要我做什么，我就去哪里做。比如，我做过担当者每个模块的工作，感觉当时是没得选。现在就会多方面思考一个人的能力是否合适。事实上，把机会给到有些伙伴进行尝试，也许是可以承担的，我们以前没有试用。以后可能就会采用“试用”机制了，这也是一种中层人员培养的备选机制。

**未名小组：**你们机构在中层团队培养与发展中，是否有怎样的系统思考？

**张春亮：**虽然机构还没有系统的中层支持措施，但是还提供了一些实际的帮助促使中层员工成长，对于未来也有一些思考。但这些支持措施还没有像章程一样，进行梳理并写下来。我们对于中层，首先，会给予具有非常高的决策权限和自主性。其次，优先考虑支持中层参加行业及外部的学习机会。再者，我们会有意识地让中层承担责任，给予信心和职权，同时安排这些人员参加部门或决策层会议，参与重要事项的讨论和决策。当然，我们的决策结果也需要非常及时地分享给所有的伙伴。

此外，我们还要对“忍住的部分”和“放权的部分”进行明确界定，这可能比外部学习还重要。同时，需要明确如何给到中层支持以及中层的能力要求是什么。

**未名小组：**您个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？

**张春亮：**这一路走来，最核心的是“自己想做，自己想承担”。我们刚开始是建图书角，然后志愿者服务中心需要有负责人，我就负责；图书角建设部没人，那我就继续兼任；夏令营需要有人负责，那就一起负责，经常是身兼三职。

那时人少，工作量多而杂，但是特别开心，感觉是在创造自己的事业。一直在往前冲的状态，也会影响到身边其他的小伙伴。机构需

要做什么，我就做什么。潜力被挖掘，成长也比较快。

要成长，其实有一条很明确的道路——多干活，多成长。我就是从干活中成长起来的，当然那也是我自己愿意的，遇到不懂的，也会积极寻找解决的方法。

现在机构的组织建设进入了深水区，我们面临着如何专业化发展。在没有这个方向的时候，比如建图书角，送一本好书到学校时，社会的关注，学校欢天喜地的反应，对我们的边际效应很高，让大家感觉做这件事情的价值和意义很大。每多建一个图书角，每多服务一所学校，就觉得离目标又近了。每年都有建多少图书角的非常单纯的目标。

给学校送完书之后，开始做教师培训去影响提升老师的能力，我们也是非常兴奋的，可以从白天聊到黑夜，又从黑夜再聊到白天，那种感觉十分珍贵。

原来是热爱比较多，感受到生命能量和价值比较多。现在是需要热爱和专业同步做。现在我们关注的不再是数量，不会因为多建1个图书角而兴奋。而是关注其中的专业性，是否用专业流程建成的？过程中信息是否完整？

图书角要专业化地建设，建完后要专业系统地支持老师成长，活动要做成专业的课程，然后如何激励学生成长……当所有工作都上升到专业层面的时候，就会发现团队再按照以前的积极和情怀去做事的话，就遇到了瓶颈。

以前的工作技能无法解决现在面临的核心问题。要做的专业，不

是愿意出差、能多跑学校、能讲就可以实现的。专业素质、管理能力、协作能力、职业化、流程化等，都是硬打硬的，必须要去面对。

如何保证在这种情况下，我们依然有使命感去创造这份事业？这是我们面临的挑战，但是我有信心，我们有这个基础，只是需要一个梳理的过程，相信我们可以渡过这个关口。

## 访谈后记

担当者在厦门创立于 2004 年，却于 2013 年在广东注册了民非，直到 2016 年才在厦门注册了基金会，并在创立和发展的过程中经过大量的调研和实践，才最终确定了“致力于乡村儿童阅读助学领域，提高乡村孩子阅读品质”的方向，这是一所非常有学术基础的公益组织。春亮加入的 10 年，见证并参与了担当者快速发展和面临变革的挑战，而他也在不断磨练中，通过“自己想做，自己想承担”，快速成长为了优秀的公益组织领导者。

在访谈中，我们明显地感受担当者对“做事”的执着和细致，也感受到春亮的热情和坚定。在事之中，按发展的阶段和资源去推动机构的发展，在人之间，不以推动工作为主要目的地建立并维持信任基础。而且时刻保持谦逊和反思的态度，直面问题，乐观积极地寻找解决方法。

## 湖南弘慧教育基金会：培养强内驱力的人才自由地发展

受访人：李琦副秘书长

访谈人：项先冬、韦翠娜

访谈记录：韦翠娜

**未名小组：**李秘，您好。请您先分享下贵机构基本情况以及您的公益职业经历。

**李琦：**弘慧可能是国内中部地区，团队人数最多的基金会，我们的理事会由 15 位理事、3 位监事构成。理事会还下设立了 4 个委员会，分别是：人事薪酬委员会、战略委员会、资产委员会和教育专家委员会。此外，我们还有由往届的理事会成员构成的荣誉理事会，虽然荣誉理事没有投票权，但会继续为弘慧引入合作资源。

理事会下设秘书处，已有 26 名全职人员，若加上兼职人员，现在队伍规模达到了 30 人，年收入 2 千万元左右。弘慧很多项目是需要大量志愿者参与执行的，目前登记注册且相对固定的志愿者达到 1000 人左右。

团队架构上，我们设有一位秘书长，两位副秘书长和一位相当于副秘书长的主任，可以说是三位副秘书长分管弘慧的三块业务。筹款、人事行政、财务等则属于机构运营版块，此外还有项目业务版块和研究业务版块。

我负责项目业务，而研究业务就由刚才所讲的这位主任在负责，

这是一个准备注册为乡村教育研究中心的业务。目前仍是以部门的形式在专门做研究的工作。未来注册后，会由这位主任担任机构的负责人。三位副秘书长直接向秘书长汇报。

弘慧成立于 2008 年，刚开始的业务内容是资助上不起学的孩子，每年资助金规模在几万块钱。我在 2010 年加入弘慧，当时还没有其他的工作人员，在湖南地区也还没有成熟的公益基金会，我入职时是副秘书长的岗位，一直到现在也还是担任副秘书长。

我是学新闻专业，曾有段时间做过记者。在加入弘慧之前，我在湖南省公安厅秘书处，做了 6 年的秘书工作，可以说是从政府部门体制内出来后，就进入了公益行业。

当初加入弘慧也是机缘巧合，弘慧的几位发起人，他们从清华北大毕业，当时比较年轻就已经创业成功，纯粹地希望做一些公益的事情。他们觉得我是合适的人选，我就这样进入弘慧工作了。

后来，情怀才慢慢建立起来。我曾做过社会调查记者，对最底层社会情况是比较了解的，也在体制内历练过，因此对上层和底层生活的差距与矛盾，是有认知和思考的，所以选择了加入公益这个行业。随着工作的时间越来越久，情怀也越来越多了。

**未名小组：**贵机构的中层人员，主要是如何产生的？有什么考量的标准吗？

**李琦：**以我自己为例，我入职到现在职位没有变过，但工作内容和方向是一直在变的。刚加入弘慧担任副秘书长时，我实际上的职责

是项目经理，随着基金会发展职责转变成项目总监，慢慢地成为真正的副秘书长，一直在摸索的过程。

我们的中层团队是指高级经理，包括有运营业务和项目业务，相对来讲，目前中层团队比较稳定。但是没有固定的产生模式，既有外部招聘，也有内部培养提拔上来的。

从管理理念上来说，我们是坚定地以内部培养为主，但也经常遇到好不容易培养出来的中层人员就流失掉了。弘慧在湖南地区可以说是做得最好的基金会，已经成为区域标杆。湖南的基金会数量在全国排名第7，对于人才的需求很高，所以我们提拔上来的中层很快就到其他基金会担任副秘书长了。因此，我们就得做外部招聘，从北上广深的湖南人中，寻找合适的人选。

从弘慧的战略层面出发，我们也不会特别做留住人才的事情。今后，弘慧将会是一个多机构的状态，计划在多地发展独立注册的机构，这样我们就会支持中层干部从弘慧出去其他机构任职。

此外，还有一些客观的原因，弘慧虽是湖南地区最好的基金会，但是待遇属于中等，工作又多又累。我们愿意支持中层去其他机构任职更好的职位，这也是把弘慧的理念带出去的一种方法。这样的方法也在不断地推动我们持续地做人才的培养和提拔。从招聘开始就在寻找有发展潜力的人员入职。

为了解决人员流动带来的问题，我们采取了两个应对策略：一方面是做人才储备；另一方面是要求管理层保持稳定，主要是指3个副秘书长的稳定性。

另外，我们还有一个项目合伙人机制。因为项目业务人员占到整个机构人员的三分之二，项目最容易受到人员流动的影响。采用项目合伙人机制，可以减少这样的影响。

这个机制是我们的首创。弘慧有很多项目，也有很多项目小组，每个项目小组中的优秀人员，会被基金会官方通过认定程序认证为项目合伙人。不管这个人员是不是辞职，或者去到哪里工作，都依然拥有项目建议权，我们会为这样的合伙人提供咨询费或者合伙人顾问费。

这样的合伙人对项目的走向是清楚的，除了要为项目发展提出建议，也要为人才培养做贡献，参与项目人才培养。而且项目的成效也会给项目合伙人带来了行业的认可，那么项目人员就相对地保持了稳定性。

**未名小组：**对于您所在的基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**李琦：**从我个人角度来讲，作为合格的中层人员，至少需要具备2个方面的基础能力。一是执行力，主要是指理解战略意图和分解执行任务的能力；二是团队管理和带领的能力，因为不是每个人都有管理能力，一些人工作能力很强，但是不会带团队。所以我认为这两个能力对于中层而言是比较重要的。

**未名小组：**机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或

## 措施？相应的成效如何？

**李琦：**首先是挑选合适的人选。在面试的过程中，我们就开始物色具有发展潜力的基层工作人员，重点关注具有管理能力的候选人。在日常工作中，我们会倾斜培训资源给到这样的人员，相比其他人员，给予更多的培训机会。

其次是有意识地让他们参加管理层会议，承担记录会议内容、形成会议纪要的工作。做会议纪要是一个理解决策的过程，有利于锻炼理解和传达能力，学习如何做决策思考，相当于手把手地去教导成长。这类具有潜力的员工，在这样的工作环境中，成长的速度非常快，很快就会得到提拔，晋升到中层管理的岗位上来。这是从基层到中层的培养过程。

从中层到管理层的发展，关键培养副秘书长候选人。我们主要的方法包括：一是选择具有自主学习成长意识的人选；二是为其提供专门的学习经费，每人每年1万元左右。三是中层人员要与管理层共同去维护理事关系。我们的理事都是比较成功的企业家，通过与理事建立密切联系，既可以维护与理事关系，又能与向理事学习很多东西。

## 未名小组：贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？

**李琦：**我们目前有4名中层人员，中层人员之间一般直接横向联系，进行协作，有时也会存在一些摩擦，因此管理层有很大一部分工作就是在协调工作，处理各种工作关系。

**未名小组：**贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？若无，对此是否有怎样的考虑？

**李琦：**我们有一条职业发展的路径：项目助理→项目经理→高级项目经理→副秘书长→秘书长。

通常来讲，项目助理是新招的大学毕业生或者研究生，然后逐步发展晋升为项目经理。需要注意的是，项目助理和项目经理不是上下级关系，而是配合的关系。当晋升至高级项目经理时，其实就是副秘书长的备选人选。

前面讲到，对中层是有专门的人才挑选、资源支持和工作锻炼的方式，这其实就是我们所采用的中层后备人才培养方法。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？

**李琦：**我们现在遇到最主要的问题是项目思维固化。就是说在项目管理和捐赠人服务中，会遇到如何平衡的问题。我们有5万多位捐赠人，其中500位主要捐赠人，再分出100位重要捐赠人，捐赠人服务做得非常细致。这些捐赠人参与项目或者活动一般是无计划的，而且经常是带着家庭人员共同参与。项目人员会认为不符合项目设计，可能会出现一些不稳定的因素。

因此，我们要增加运营的角度和方法，不仅只是项目思维，还要有机构整体视角，再细小复杂的事情，只要对机构整体发展是好的，就值得认真面对和完成。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养与发展中，是否有怎样的系统思考？

**李琦：**弘慧主要是通过岗位晋升机制来培养中层后备人才，设有相应的岗位说明书，明确提出需要具备什么样的资格就能达到晋升条件。比如学历、能力、工作成效等，都有一定的标准。

当达到晋升条件时，首先需要进行晋升答辩。但这种答辩并没有设立竞聘机制，即不会有 2 个候选人来竞争一个晋升岗位。具体由管理层对答辩打分，得出是否晋升的结果。在实际的运作中，领导的认可会占很大比例。也许是我们的工作方法还是存在问题，还没有企业的那种成效。

**未名小组：**您个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？

**李琦：**我觉得重要的是理解不同阶段机构创始人与全职人员的关系。不管自身处于哪个岗位，处理好自己与创始人，与理事会之间的关系定位是很重要的。机构创始人一般具有某种特质，他们会不断地发展，我们也要跟上其发展和变化。特别是思想和格局尤其重要，这是一种天分的表现。

如果一定要提出一个成长建议的话，那么我想说的是，不管在什么样的基金会、什么样的岗位，都要定位好自己的角色，我们是一个职业公益人的身份，而不仅是一个受雇的员工。定位不同，自身学习

和成长动力及空间会不一样。

同时自己也要主动与同行多交流，这是提升自身认识的重要途径。对于行业有了全面的认知，才能更好地管理好理事会。

## 访谈后记

2021年是李秘在弘慧工作的第11个年头，在他心里，弘慧理事对他挺好的。他与理事会成员间的关系不仅是雇佣关系，还是彼此欣赏、相互信赖的关系，所以工作11年，他依然对岗位，对机构充满热情。但是，对于未来将在弘慧工作多长时间，李秘没有规划。他说是否继续工作下去，要取决于自身是否还能为弘慧做出有效贡献和能贡献多久，这些是决定工作多久的条件。

在访谈过程中，我们感受到李秘在团队培养与发展方面有非常多的思考与创新实践。其中最具启发的是，公益人要想清楚自己的定位，这不仅影响着自我驱动力与成长空间，也影响着与机构内外部人员的关系，同时要根据自我定位，不断自我学习与突破。这或许是所有想要有所作为的公益人值得深度思考的问题。

## 海南成美慈善基金会：多举并措支持“人人都是管理者”

受访人：张晓燕秘书长助理

访谈人：项先冬、韦翠娜

访谈记录：韦翠娜

未名小组：张老师，您好。请您先分享下成美基金会的基本情况以及您的个人公益从业经历。

张晓燕：成美基金会成立于2010年，2012年从非公募转公募，是全国第一家完成转公募的基金会。11年来，成美的资金规模从每年二三百万到现在的过亿，队伍人员也在不断地增加。2014年，我加入成美时，团队共有六人。

2015年起，执行团队的规模迎来了井喷式发展。到2021年，团队已有20多人，其中秘书长、秘书长助理，属于秘书处。秘书处下设有项目部、事业部、财务部、行政部4个部门。员工的岗位分为6个层级：总监、副总监、主管、副主管、专员、助理等岗位（备注：并非所有部门都刚刚好6个层级的员工都有）。整个成美团队运营着遍布全国31个省市自治区的170多个项目。成美主要关注的领域是教育和医疗，作为一家具有公募资格的基金会，需要同时完成募集善款和执行善款的工作，这意味着20多人的团队要完成双倍的工作量。

2014年之前我是在商业机构工作，之后一直在成美学习和成长，个人的公益职业经历相对比较简单。最早是以行政岗位入职，之后陆

续接管过项目、平台管理、品牌传播、市场募款、对外合作等工作。现在是秘书长助理，可以说基金会除了财务工作，所有类别的工作我都做过。

**未名小组：贵机构的中层人员，主要是如何产生的？**

**张晓燕：**成美团队的中层人员，一般指项目或者业务负责人。这是因为成美的几大品牌项目年度善款收支都在千万元的级别，面对的执行和合作机构往往几十家，项目的负责人对项目运营负有重大的职责，甚至有自己的话语权。所以在成美，他们是中层管理人员。

而部门负责人统管部门内所有业务，如项目部的总监，管理所有项目的大小事务，所以在我们的管理划定中，他们属于高级管理人员。我们目前所有部门都有总监级别的人员在统管部门工作。

进入成美，首先都是从助理开始做起，有的人做助理的时间短一些，有的人长一些，会根据他们的能力提升的情况来调整。有趣的是，成美的基层员工一般是通过招聘进入成美的，而中层人员却几乎都是从基层员工提拔上来的。

可能是因为进入慈善行业后，很多人需要从行业转变、工作方式方法、甚至思想等多方面做改变。在这个过程中，往往是员工发现自己不适合慈善行业，主动流失了。所以能最后做到中层管理的人员，往往在行业认知、公益价值等方面对跟机构有一个很高匹配和共识。

中层管理者，一般都经过在基层中培养和考察过程。先从最简单的协助工作做起，然后独立承担小任务，然后负责大型活动，承担更

重要的工作等等，一步步在自己工作的领域磨练和成长。

比如某个项目的负责人会带着 2 个助理工作，考察一段时间后发现这个人能胜任协助类的工作，那么就会把一些项目上重大的活动交给这样的人去负责。如果能一直成长到独当一面，那么他就会独立出来，负责其他项目的运营。

在成美执行入职培训和在职轮岗制度。在职轮岗又分为入职轮岗和升职轮岗。入职培训主要是做公益理念，行业现状、职责范围等方面的基础培训。完成这个培训之后，一般就会开始入职的轮岗。

入职轮岗是为了让新加入成美的人员快速熟悉各部门的运作，了解整个机构的工作划分。这个轮岗周期一般是三至六个月，会在多个部门间轮岗工作。每个部门具体需要轮岗的工作时间并不是固定，会根据当下工作部门的需要进行调整。也没有规定必须从哪个部门开始轮岗，如果遇到有部门急需用人，那么就优先在急需人员的部门工作。

因为轮岗制度是经过成美早期实践的，会让新员工快速融入集体和上手工作，也会让后期团队合作更加顺畅，所以轮岗是这几年新员工入职的必修课。在这个过程中，各个部门会指定一名资深员工负责带着新员工开展工作。当一名基层人员将晋升成为中层管理者的时候，我们会再进行一次升职轮岗，这样的轮岗可能是跨部门的，也可能是在部门内部进行的。轮岗过程中会再次对员工的能力进行一个深入的考察和针对性的提升。

对于这样的升职轮岗，成美会给予一定的试错空间。比如项目人员，从自己的项目到接手另外的项目，他可以对新项目提出自己的想

法，做出改革，成美给予他决策的授权和试错的机会。持续半年至一年，如果能出成效，项目就可以按新的方法升级和优化。如果想法是错的，也可以重新做出修正。机构会根据这个过程中，员工的能力重新为他做规划、提升和帮助。

此外，成美还有一个 360 度评价模式，所有人都会对其他人做出评估，涉及当下和以往的工作上的成效、配合度、反馈、财务公开、风险防控等等方面。在中层员工的晋升上，也会考虑这个评价的得分。

**未名小组：**对于您所在的基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**张晓燕：**成美提升上来的中层人员，首先最重要的是公益理念的一致。因为只有价值观念一致，才能在行动上形成合力，达成共识，同时也会节省很多沟通和协调的成本。第二个是对品行的要求，一个中级的管理者我们希望他是公平、公正和有担当的，能做到承上启下；第三是对能力的要求，在专业方面要有全局思考的能力、能对工作进行分析、判断和决策的能力，以及强执行能力。

**未名小组：**贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？

**张晓燕：**首先是专业培训的机会，有内部和外部的两种。内部培训常年是通过“成美大百科”的方式，由资深员工为全员定期做内训。外部培训是根据每年大家提出的培训需求，再从机构层面去选择能够

提高专业能力的学习机会针对性地提高，比如筹款人大会等。当员工觉得需要某些方面的培训时，也可以单独提出需求，申请外出学习。外部培训如果需求比较高，有时候成美也会把老师请过来授课。培训的费用由成美来全部或大部分承担，每个级别的岗位有一个费用范围的标准做参考，还有有学习激励，比如给予达成培训目标的小伙伴一些奖励。

其次是员工实操的机会和跟踪培养。中层管理者，不仅能够独立管理自己的业务，还会被授权到机构层面大型的项目和活动等重大事项中来。从参与决策中去培训他们，并鼓励他们提出自己的想法和做一些创新的事情。另外，还会在日常的事务工作中，跟踪和培养员工。

不仅是在个人成长过程中，会有不同成长方向的培养。我们机构每一个阶段，也会有不同的团队建设重心。比如 2015 年业务和人员都在发展，更注重提高每一个个体能力的提升；2016 年开始注重规模化和模块化，于是提出工作的量化考核；2018 年，简单的老员工带新员工发展为轮岗的“导师制度”；2021 年提出团队建设和风险防控，所以员工的培养也倾向于要学习这个方面的知识。

**未名小组：贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？**

**张晓燕：**我觉得中层到高层的角色定位、思考方向可能不太一样。中层管理考虑的问题可能都是小团队的、局部利益的管理模式。高层管理需要考虑整个部门、甚至其他部门的利益，还有部门之间的协助

整个机构的稳定发展等。两者所接触的内外部资源的级别也是不同的。

对中层人员的要求是要懂得区别和协调。用外部资源合作来举例，需要考量到整个部门到整个机构的利益，思考每个决策是不是适合当下发展需求，要很清醒地做出取舍。所有的事情也许都能做，但是不是所有的事情都合适，所以要懂得区别，甚至有时候要做出取舍。成美会特意培养中层管理者多思考和决策，鼓励他们往更高层级的岗位努力，提高自己下一层级所需的要求。

同时，中层人员要与同事达成共识、与机构步调一致，与市场趋势统一。为了防止中层出现局部利益的思维，我们会帮他们做分析和梳理，比如日常谈话的工作就是出于这个目的。从思维和行动两个方面帮助中层管理者成长，从而确保中层团队发挥出承上启下的作用。

**未名小组：**贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？若无，对此是否有怎样的考虑？

**张晓燕：**先从人才选择来讲，因为公益从业人员在试用期流失率也相当高，所以我们会预备更多的人选。比如某一个岗位需要招一个人时，我们一般会招两个，再从中选择更合适的。当然，也有到最后两人都留下的情况。成美助理级别的员工换到别的行业的不少，但是当助理晋升到中层项目负责人、平台负责人等或者更高级的岗位后，流失率就非常的低了。之所以流失率比较低，很可能是因为充分地沟通和磨合。入职时大家在轮岗时已经充分磨合；第二是每个人的成长

方式和模型都非常清晰，我们给出岗位成长的规划，而每个人可以自己选择是往专业的方向或者管理的方向去努力，机构会给予支持和帮助；第三是成美的薪资处于行业中上位置，尽量保障物质生活。第四是每个人可以自己设定成长和发展的目标，决定承受什么程度的压力，机构尊重个人的选择；第五是成美的工作氛围非常好，大家信任度和共识度非常高。保证了中层的稳定，再谈培养。

在人才培养中，我们提倡“人人都是管理者”的理念。在公益工作中，通常是一个人当好几个人用，每家机构都面临很大的用人压力，事多、人少、时间紧是常态，所以每个人都要做自己的管理者。哪怕助理也要用管理者的思维去管理自己手上的事，要随时做好交叉工作、带领团队的准备和能力。这也是我们的机构开展全国工作不得不提出来的要求。光靠 20 个专职人员开展分布于全国 31 个省市自治区的 170 多个项目肯定是不够的，还需要大量的执行机构和志愿者参与到成美的工作中。所以助理级别的员工同样也面临带领志愿者团队开展工作的要求，所以我们有自己的管理模型和体系。当团队中不论是哪一个岗位，都与机构有高度的理念共识，又都具有管理的理论和能力，并且可以自由选择职业发展方向时，我们是随时都在做中层后备人才的培养的。

**未名小组：贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？**

**张晓燕：**其实大家碰到很多问题，我们也碰到过，比如人员情绪不稳定，工作方式不成熟、对错误认识不全面等，还有人的位置和角色会影响思考的判断……这都是不可避免会出现的问题。那我们认为绝大多数问题背后的原因是未达成深度的共识，我们的解决方法就采用是“单独谈话”和“周例会”，以此来推动共识的达成和问题的解决。遇到复杂问题时，我们也会开专题会，有必要时可以邀请总监和秘书长出席共同解决问题。到了专题会议，就一定要产出决议，后续按决议执行。我们有信心，很多难题，其实都不难。只要思想和步调是统一的，即使出错，大家也可以快速地做出调整。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养与发展中，有怎样的系统思考？

**张晓燕：**成美有自己的管理成长模型图和绩效评估量化考核方式，来做团队成长培养和支持，对于中层团队也是用这种方式。我们强调每一个人都要做自己的管理者，不同的层级就要学会相应的管理能力。同时，通过量化考核的方式来评估每一个人的工作。我们的考核的维度包括：工作业绩+工作态度+工作能力+重大工作+同伴评估+考勤+周报+奖惩。考勤、周报和奖惩是考量纪律方面的内容。

成长离不开学习。我们机构内部是有培训课程的，有小课和大课。小课有三个人就可以在会议室进行了，像公益项目要怎么做、公益筹款要怎么做、公益传播怎么做等。而大课上，比如说我们的大百科，我们会请相关的老师来讲授，每个月安排一次，所有人都要去上课，

以此保证每个人是跟着机构在不断地学习和成长的。另外，我们会不定期地做谈话，从秘书长到总监都会去和相关的人员做谈话。对于中层人员，我们重点是持续提高他们的全局意识，让他们能从全局上去配合整个项目部和机构的工作。从意识上先做出改变。

同时，我们也会引入竞争机制，包括内部竞争机制和外部竞争机制的内外双循环竞争机制。

内部竞争机制主要是内部项目之间、部门之间对资源获取的争取。比如机构要决定为项目投入募款的资源时，项目上就会有一个竞争的过程，再根据竞争结果做出决定。外部竞争就是成美在对外争取资源时面临的挑战。良性的竞争是希望员工进入中层时，能够继续拥有活力，发挥作用，持续地成长。

**未名小组：**您个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？

**张晓燕：**我是从商业机构转行进到公益机构的，以前学的是信息化专业，原来是在广州从事信息化的工作。由于我是海口本地人，我的家人一直催我回海口。当我回到家乡后，发现要海口信息化的工作岗位是几乎没有，但是也不可能回去广州就业了。

于是我就突发奇想，要找一份特别的工作。翻阅到成美的招聘信息时，我特意去看了他们的网站，一下子就被“情暖少数民族女孩项目”吸引了。我非常吃惊，这世界上居然有一群人在关注并且致力于改善大龄女孩们的教育问题。我自己本身也是女孩，我读书时也遇见

过同龄女孩因为重男轻女观念而辍学的情况，所以知道读书机会对于女孩们的珍贵。但是，就像这个项目所倡导的那样，女孩子受教育水平的提高，对整个家庭、整个社会都会带来很深远的影响，我真的很好奇这个项目背后是怎么样一个机构，怎样的一群人。

当时入职，我先从行政人事工作做起，因为那时候机构人特别少，我也兼着做项目、平台管理、媒体运营的工作。慢慢地就从行政岗位转到了市场募款、对外合作的岗位，再后来就转到了秘书长助理的岗位。从基层做到高层管理，有一个比较深刻的感悟，就是越是高层管理越容易遇到管理陷阱。特别是当一个人的角色和位置转换后，他所面对和事情和接触的人物、资源就都不一样了。常常需要从整个机构的角度去处理所有的资源和关系，并需要很好地从机构层面去协调所有的事情。这个时候，要时刻清醒地记得：团队才是机构的战斗力和能量所在，一个人的力量有限，团队的力量才是最大的。

## 访谈后记

不论是从成美的资金规模、项目数量，还是从服务范围、人员数量来看，成美的发展速度都是非常快的。而在快速发展的过程中，又有非常明确的管理机制、容错空间和人才培养方式。我们认为这是成美的“人人都是管理者”的理念支撑下，从“选人”就开始的理念共识、独特的“在职轮岗制度”、内外双循环竞争机制到人才进阶培养、多维度量化考核等多项经过实践检验的举措所产生的成效。

## 广东省麦田教育基金会：构建组织文化，建立深度链接

受访人：韦翠娜副秘书长

访谈与记录：项先冬

**未名小组：**韦秘，您好。请您先分享下麦田教育基金会的团队情况。

**韦翠娜：**麦田是一个很有特色的公益机构，大部分人力来自于分布在全国各地的志愿者网络。目前我们在全国各地有 90 支志愿者队伍，每个队伍在当地又会发动很多的志愿者。我们对于这些志愿者的服务也会有一个大概的类型划分：比如一线城市更多是属于资源型，像深圳、广州等经济发达的地方，当地志愿者队伍可以筹集更多的资源；而服务对象就更多集中在偏远的、经济欠发达地区，所以这些资源型团队筹集完之后，就会输送给这些执行型的团队，服务当地的服务对象；此外，还有一类就是混合型的队伍，他们既筹集资源也做执行，这样的团队类型在麦田里占大多数。

除了志愿者团队外，我们现在还有 15 人的专职团队。在麦田发展前期，其实是没有专职团队的。2006 年，我们的秘书长詹敏从当时的企业辞职全身心投入到麦田成为麦田的第一名专职。随着麦田注册和发展，她也逐步接任秘书长的职务。在她没有成为专职之前，麦田都是由志愿者团队在运作的。现在，麦田是一家由专职团队与遍布全国的志愿者队伍，携手面向乡村儿童提供教育公益服务的具有公募

资格的基金会。

目前的专职团队架构，包括秘书长、副秘书长，下设项目部、财务行政部、麦客中心、筹款传播部四个部门。每个部门设有部长，未有部长的，由部门中的统筹角色负责。由秘书长或副秘书长分管。秘书长列席理事会，向理事会汇报工作。

**未名小组：您是如何从中层成长到秘书长的？过程中有哪些特别的经历吗？**

**韦翠娜：**遇到麦田，让我对生命的理解以及对个人的期待发生了很大的转变，当然这也与我的童年成长经历有关。麦田一开始就非常关注乡村留守儿童，而我就是留守儿童成长起来的，我对这个群体有天然的亲近感，总觉得很想去帮助他们。

2005年的时候，我接触到一个叫阳光爱心小站的公益机构，通过他们的网上信息看到了莫凡，因为莫凡当时给他们设计了机构的logo，他们付给莫凡几百块钱，莫凡就把它捐出去，然后从上面链接到了莫凡的个人网站“走过麦田”，开启了见证和陪伴麦田成长的岁月。

第一次深刻的触动来自莫凡发布的“篱笆墙内的孩子”。这是他走访的文章，讲述了湖南吉首古文“茶叶坡村小”的故事。这所学校租用了一所破旧民居改建而成——篱笆村小，瓦顶，木桩，篱笆墙，一教室，一办公室，一教师，13名学生（学前班5人，一年级4人，3年级4人）。这位老师我们叫他小彭老师。小彭老师上完左边班级

的课，接着为中间班级上课，上完中间班级再上右边班级的课。莫凡当时发起了为这位老师和孩子建立学校的号召。我们很快就完成了这个目标。感受到了公众和团结的力量。

我加入麦田之后，有了很多的尝试。先是成为了麦田的志愿者，很快就资助了云南的一名孩子，参与创办了深圳的麦田团队。当时麦田刚成立，很快迎来了各个地方团队的创办，一起去推动麦田的发展。

我也参与了麦田基金会的助学部、秘书处、项目部的部分工作。直到 2014 年底的时候，我一直在企业工作，在深圳供职于一家法国企业。2013 年时，因为个人生活的转变，我来到了顺德，去了美的工作，同时加入了佛山的麦田团队。

参与麦田的各种事项的过程中，我一直很想成为一名全职公益人，这样既可以做自己想做的事情，又是一份工作，可以一举两得。当我在美的时候，工作实在是太忙了，根本没有时间做别的，想要成为全职公益人的想法更强烈了。于是，2014 年底我离开了企业，正式转身成为一名专职公益人，2015 年 3 月份我们正式注册了佛山团队，我开始担任秘书长，学习怎样运营一家民非机构，开启了社会创业的历程，经历了一个机构从无到有，从有到发展的过程。

注册成民非之后的佛山团队，不论是在服务规模，还是影响力方面，相比未注册时，都取得了突破性发展。这验证了推动麦田志愿者团队注册成实体的可执行性与正确性，促使了麦田更加大力地推动各地团队注册。麦田自 2014 年推动团队注册至今，麦田已有 17 支注册团队。各地团队注册之后，与麦田基金会形成了品牌授权的合作关系。

对我个人而言，每走到一个阶段，就会自己反思。对于民间公益机构的发展而言，不论是未注册的志愿者团队，还是已经注册的民非，我都已经历过，此外也在外企、民企工作过，那么如果我想要再多层次地去了解各种资源，在社会发展方面的各种功能，或者说与公益怎么样进行相互支持的，我该怎么做呢？其他我未曾接触过的公益机构又是如何做的？因此，当时我考虑走出麦田，去到其他机构看一看。

非常幸运的是，2017年9月份，我去到了顺德社会创新中心的商界合作部，帮助我快速补充了公益相关的知识，了解了政府背景机构的运作方式，如何发挥平台的作用，联结社会组织与基层机构，推动顺德区域的公益生态成长。当然，不论身份在哪里，我依然是麦田的一名志愿者，是一个关注乡村儿童教育发展的志愿者。

2019年，麦田获得了公募资格，如何更好地发挥公募筹资价值，如何在麦田过往踏实做事的基础上，更主动地拓展社会合作关系，是摆在麦田面前的新挑战。当时大家觉得我的性格比较适合对外合作沟通，而且在麦田十多年的志愿者经历，也让我对麦田很了解，有基础去探索更多可能性。

虽然当时我还在社创中心，却也在思考，自己可能更希望去服务乡村儿童，于是决定离开社创中心。在与麦田的伙伴交流之后，就决定让我来担任麦田基金会副秘书长，主要负责筹资拓展与大额捐赠人维护，到现在，我在麦田目前的岗位上也已经工作两年了。

回头来看，十多年前，我在企业工作时，就同时在麦田做志愿者，开拓并带领志愿者团队，之后从0到1创办了麦田在佛山的民非机构，

又在政府的机构工作过，后来又来到麦田教育基金会担任副秘书长，这一路就是我在公益实践方面的经历，也正是我成长的痕迹。

**未名小组：**对于麦田教育基金会而言，要成为一名合格的中层人员，你认为需要具备哪些素养能力？

**韦翠娜：**麦田的中层人员，我的理解是指各部门负责人，目前我们有4位中层人员。对于中层而言，首先需要的是沟通与协作能力。从我在上个机构的工作经历来看，作为一家平台型组织，不仅要面向政府沟通了解政策信息，也要向基层组织了解实际情况，关键是如何为双方构建起顺畅的沟通渠道，要完成这个任务，就需要很好的沟通能力。

此外，中层向上了解了机构发展方向的规划，知晓了一些新的日常事务规定后，就需要比较精准的传达给团队人员，在这个上传下达过程中，就需要具有合适的沟通能力，而不是接受命令和下达命令。

我认为下达命令式的沟通方式，在公益组织中常会适得其反。我们不太可能像机器一样接受一个指令，然后按照指令就能去很好地行动。在沟通过程中，我们需要有自己的思考、理解和判断，需要沟通对象的参与和反馈。

另一方面，麦田一直很重视部门之间的协作，也在推动协作者培训与认证相关的学习。很多事情，不是一个人就能做好的，而是需要大家协作完成。

除了沟通、协作等通用能力外，中层还需要具备专业能力。我们

在什么岗位或者负责什么业务，就需要具备相应的专业能力。比如项目部负责人，就需要比团队成员更懂得项目设计、项目逻辑以及项目的监测与评估。只有这样，才能更好的为团队分解与指导工作。

使命感对于中层也非常重要，因为只有能认同并正确理解组织文化，才会运用组织文化来指导自己的工作，更加笃定相信组织所做的决定。只有相信自己所做的事情，在所在的机构是正确的，才能真正形成内驱力。中层人员需要重视自己的使命感和内驱力，因为这会让一个人充满热情地去做每一件事情，而不是完成一件工作的心态。

在品德方面，诚信和正直对于中层尤为重要。不论是在公益行业，还是在商业企业，这都是非常重要的品性。比如说，我经常接触企业，有一些企业会很 nice，他们会习惯的说“我给你寄点东西，你给我个地址。”当我遇到这个情况时，通常是不会接受赠礼的。如果某个企业一定要寄给我礼品，比如中秋月饼，我会让他直接寄到办公室，分给同事们，然后再感谢一下对方。如果他寄给我的物品无法分，我也会向办公室报备，比如说茶叶，收到之后我会感谢他，然后把这份礼品转赠给其他的合作伙伴。

为什么我会这样做呢？因为我觉得不应该收这些礼物，不仅是对于自己职业的一种尊重，也是对自己的一种要求。当然有时也会有特殊的处理。比如说，我们合作过一家生产数据线的企业，他们就送给我两根数据线，我跟办公室同事报备，说要寄回去。同事跟我说，你用得着的话，就留着用。这样讲，我就会安心的把它留下来用。因为，它首先不贵重，另外一方面我与合作方也是朋友关系，物品也已经向

办公室报备。

赠送礼物是一种礼貌性社交行为，有时候若不接受，好像也不太礼貌，一旦接受之后，就会向办公室报备，放在办公室或者转赠出去。后来，我在调整员工手册的时候，也看到我们内部的员工手册上就是这么规定的，要求员工不能够接受他人送的东西，回到机构后要报备。这也说明机构可以通过很细致的方法去引导员工的思想和工作。

**未名小组：你们机构的中层人员，主要是如何产生的？**

**韦翠娜：**我们特别希望麦田的团队人员是可以从志愿者培养起来的，目前团队中的一些基层员工也是由志愿者培养起来。但是因为现在团队比较大了，我们也会做外部招聘。

比如，我们现在的项目部部长，就是从志愿者成长起来的，她在麦田已经有 15 年了。她原本在广州工作，刚开始以志愿者身份参与麦田，后来可能觉得自己财务自由了，想要去尝试一下全职公益了，就全身心加入麦田，从项目部的基层做起，慢慢成长，到现在已成为了项目部的部长。机构也曾提出，让她往上发展的想法。但她说目前只想要在这个岗位上，甚至如果有其他人能够来承担这个项目部部长也是可以的。麦田团队里面的很多人，首先考虑的是，希望自己能在麦田做一点事情，而不是要有什么岗位。

当然，我们也有直接招聘的人员，比如我们筹款部的负责人，他原本是社工专业，是直接招聘过来，担任目前的工作。还有我们之前的同事“开开”，她由于家庭的原因，现在去了北京，在基金会论坛

工作。当初她选择来麦田时曾提出，先让她试一下，第一个月可以不要工资，第一个月做完后，若机构觉得她觉得合适，再正式让她加入，后来她就成长为了麦田的副秘书长。

目前，我们的4位中层员工，其中3位是从志愿者或普通员工成长起来的，另外1位是直接招聘到现在的岗位上。

**未名小组：麦田的组织文化为何能触动这些这些志愿者，具有这么高的忠诚度？**

**韦翠娜：**这应该与创始人具有很大的关系。莫凡虽然是设计师，但本身也做组织文化建设。2005年左右创办的公益机构，都还是埋头做事，麦田却在刚建立时，就着手做了VI系统建设。若从外貌上看，麦田现在还是16年前的样子。当时创办的时候，设计的logo，确定的口号，使用的颜色，到今天也还是原来的样子，一直沿用。

比如，我们经常在城市中做画展，去到大学做报告会。不仅可以很好地宣传项目，而且能吸引聚集关注麦田的社会公众，这些人就会成立在地的麦田团队，在当地执行项目，募集资源。

麦田的形成非常容易触动人心。比如莫凡提出的麦田口号：谢谢这些孩子给我们一个表达爱的机会。若从平常的公众角度去考虑，一般是孩子要谢谢这些帮助他们的社会公众。莫凡的这个口号让我们知道，我们能帮助孩子，是因为孩子愿意让我们去帮助他，是孩子给了我们机会。因为每个人心中都是有爱的，我们需要机会表达出来。

通过麦田的组织文化，可以识别和吸引同频的社会公众加入麦

田。加入麦田后，就会有很多事情可做。首先他是真的很想帮助孩子，就可以参与走访和资助。或者参加城市画展，号召其他人来做公益。还可以为麦田寻找资源，成为麦田的捐赠人等。同时，在麦田可以认识非常多的人。我们经常说，全国各地都有我们的朋友，都是我们的家。不论到哪里，只要遇见麦田的人，都会感觉非常亲切。

麦田为大家营造了一种非常深厚的联结感，让身在其中的人，感觉很快乐很有价值。

此外，麦田一直有很好的学习氛围、有各种各样的学习内容。比如我们秘书长詹敏，她不仅很爱学习，而且会通过言传身教，推动大家学习。这些学习的过程，不仅让志愿者们提升了帮助孩子的技能，提升了公益的认识，而且可以把这些知识带回自己的工作与生活中。若志愿者有自己可分享的课程，也可以拿到麦田来分享。这是交互学习的过程，让麦田的志愿者们，形成了很高的忠诚度。

比如说，我们在湖南地区有位志愿者，在当地的税务局工作，她学习了协作者开会这种工具后，回到单位就能用起来，对她后来升职还起到了帮助，这让她自己也觉得在麦田的学习很有价值。也许我们刚开始做这件事时，没有想到会带来那么好的结果，但是做的过程，很多价值就体现了出来。

**未名小组：**麦田为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？

**韦翠娜：**我们除了有内部分享外，还有学习资金支持。每位员工，

每年会有一笔固定的学习金，可以自主申请，用于学习与工作相关的内容，而且必须用出去。此外，我们也会邀请各行业、各领域专家，为团队做培训。我们通过申报行业内学习机会，比如险峰行动，不仅会获得资金支持机构发展，也会获得专业的导师支持。

在日常工作中，当中层人员有什么问题，可以直接与秘书长交流困惑，获得一对一辅导支持。我们会通过绩效面谈与考核，360度环评等方式，了解大家的学习成效，成长情况。如果考核成绩很好，就会获得相应的绩效工资。

**未名小组：麦田如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？**

**韦翠娜：**首先，我们有两个例会机制，沟通协商各项事情。一是管理层周例会，秘书处自行组织召开，不论人员是否在办公室，或是出差，均需要现场或电话接入参会；二是全体月度会议，由行政部门组织全员参与会议。通过这两个例会机制，基本确保了日常工作上传下达与跟进安排。此外，我们每周一有全员的站会，每个部门还会制定跨部门的协作方式与流程，让其他部门了解需要进行协作时，如何进行高效处理。

**未名小组：麦田是否建立了中层后备人才培养体系？若无，对此是否有怎样的考虑？**

**韦翠娜：**我们建立了志愿者库，一般会优先从志愿者团队中招募后备人才。从整个麦田来讲，对于一个岗位，也会设置AB角，当有

人员流动时，可以及时补位。我们理事会也是在考虑建立人才培养体系的问题，不仅是全职团队，也包括我们的志愿者团队。

**未名小组：麦田在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？是如何解决的？**

**韦翠娜：**我们遇见过比较有挑战的是一些在地团队的负责人离开时，团队经历了一段时间的不确定性，在新的团队负责人磨合过程中，会有一些沟通问题，需要通过多次数、多形式、多方介入的坦诚交流，才能最终得到妥当的处理。此外，会因为团队人员对自己的要求或认知上的差异，导致对于工作成果要求不一样，也会导致一些摩擦问题。当然关键是要进行坦诚的沟通，让彼此充分了解想法，促成共识。

## 访谈后记

韦秘说自己有个艺名叫小白，我们也都叫她小白。她自 2005 年与公益结缘，至今已有 16 年。从志愿者一步步深入参与公益活动，直至从商业机构转身，跟随内心的声音，成为了全职公益人。16 年来，不论她自身有怎样的变动，却与麦田始终相随，相互见证了彼此的成长。麦田的公益理念，深深嵌入了她的人生中，麦田的所有人，不论是志愿者，还是全职团队，对她而言都是亲爱的家人。而她，也用自己的专业、热情与坚韧，影响了很多相信公益的人。

最令人惊讶的是，麦田的志愿者团队，不仅形成了独特的志愿者文化，而且成为了麦田专职团队最强有力的后备军。麦田的志愿者培

养和志愿者社群运营非常具有特色，经过多年的探索和实践，已经形成了巨大的、广泛的、资源丰富的力量网络。这个网络向乡村儿童提供服务、向社会筹集资源、向每个参与的人提供信任和温暖、相互之间彼此链接和支持、不断自我升级和成长。

首先是麦田的文化，吸引并聚集了一群公益志趣相似的人；其次是麦田人的行动，创造并推动了麦田的发展。期待这样一个某种意义上践行“人人公益”的基金会可以发挥更多光和热。

## 北京仁泽公益基金会：用信息化的力量，提升管理的效能

受访人：韩笑秘书长

访谈人：刘静

访谈记录：舒志勇

### 前言：

北京仁泽公益基金会成立于2012年6月6日，是由北京市民政局审核批准，并登记注册的非公募基金会。基金会以高效、专业，创新理念为工作原则。以诚信、透明的工作态度接受政府及公众监督。北京仁泽公益基金会自成立以来，以“提供民生服务，促进全民健康”为宗旨，以“给其健康，助其发展”为方法，以医患教育，患者援助、患者关爱项目为支撑的发展模式，通过高效创新的公益实践手段，希望成为社会信赖的公益合作伙伴。

**未名小组：**韩秘您好，有请您介绍一下仁泽的基本情况。

**韩笑：**仁泽主要是通过筹措医疗设备或药品，援助基层医院及患者。为使医疗设备和药品可以长期供应，我们更注重长期稳定的运行和对捐赠人的维护。另外还有就是患者教育，针对医疗信息不对等的问题，在各个医院进行患者教育、培训会议，提升患者对自己的疾病管理和健康管理能力。最后还有资助行业，例如我们开展交大人才培养和资助一些小项目等。

**未名小组：**请分享一下您的个人经历。

**韩笑：**我学的专业是软件开发，在 IT 行业做开发很多年之后又转成了销售。在 2008 年的时候已经接触公益，然后在 2014 年，本着个人爱好和兴趣到公益行业做了全职。现在来到了仁泽，期待可以用自己的经验将医疗行业的基金会推动一把。进来之后我发现这个行业运作得非常正规。

**未名小组：**仁泽目前的规模怎样？

**韩笑：**我们从 1000 多万发展到去年是 8000 多万的收入，全职是 70 人左右，北京有 26 个人，剩下分布在全国各地做项目。中层的主管经理和总监级别的话有 13 人。我们好多中层的同事都是从基层一点点做起来，经过内部提拔出来的。

**未名小组：**您能分享一下仁泽基金会最大的特色是什么？

**韩笑：**仁泽最大的不同点或者是一个最大特色是我们信息化办公的程度很高。第一个是我们整体的内部管理都是由这个 OA 系统完全来做的，都是定制化的。我们理事长根据我们的工作流程定制化出来这一套包括内部管理、财务支出等等。今年我们正在做的是 OA 系统所有的财务支出都要跟记账系统进行关联。我们还开发了患者援助业务系统、患者教育业务系统等。我们更多是用信息化工具的方式来解决仁泽员工的管理水平不足，管理项目数量有限、员工更替及对公益

行业了解有限等问题。我们的项目更多是创新的形式或者是对捐赠人的维护。通过信息化工具，公益成本就比其他的基金会低了很多，所以这也是我们发展的优势之一。当然这套系统投了很多钱，从17年到现在，一直不间断地在往里增加新的功能、完善和维护。这是在我们的行业里面，总体来说是比较成熟、有经验的一套信息化系统。

**未名小组：在基金会管理中，您认为中层管理人员最重要的能力是什么？**

**韩笑：**第一个就是基本的职业素养。在我们这儿要成为中层的话有两个考核点，第一个是：综合问题的处理，或者是复杂问题的处理。比如说碰到一个复杂的问题，是否能够把它拆解成一个个问题。通过每个问题变成一些执行的解决方案。另外一个：是否有大型项目经验或者是项目经验数量的积累。这两方面是我们中层员工从主管，或者专员升到主管或经理级别的一个主要的判断因素。另外薪酬制度和晋升体系相匹配。我们的KPI考核是每个季度一次，三个季度都能达标并且优秀的话，就可以进入到晋升体系，开始谈晋升的问题。然后在这个基础上进入员工培训体系。

我们员工培训体系也是自己找了一家供应商，做一套内部培训的APP。我们在找课程内容的时候费了很大的功夫，结合很多行业经验，录制开发包括：财务税务、项目管理，企业所得税，捐赠人免税资格等。因为我们有信息化作为基础，所以我们招聘的人员更多也不是在公益行业里招聘。我们都是社会上招聘，对我们机构待遇，对未来

发展方向了解之后，他们觉得认可了，就来到这儿了。相对来说公益的情怀没那么高，更多的还是对自己个人能力提升和未来职业发展方向的一种认可。我们就是因为有一个晋升、薪酬、培训给到他们，大家在这工作就是很快乐。当然了，到了一定程度，确实也会有离职，但是流动率不是很高，每年一到两个人离职的水平。

**未名小组：**这样的一个流动率真的是相当好了！那在人员培育方面，你们是怎样做的？

**韩笑：**我们根据级别来，例如我们秘书长和项目主任带着我们的项目总监或者是项目经理。项目经理下面有主管，我们采用一对多的帮带方式开展培育。我们的基层偏向于执行性；我们的中层偏向于执行性和发现解决问题；我们的管理层更多的是提前降低风险和风险预控，或者是出现问题之后进行解决。我们归纳基金会的三个关键词，或者说是我们的工作理念：一个就是高效，第二个专业，第三个就是创新。我们所有级别员工都是要效率高，快速完成布置的任务；其次就是专业，出现复杂的问题后，我们都可以通过专业的分析自己去处理。最后的创新，我们分了两层，一个是微创新，一个大型创新。微创新就是所有员工在平时工作当中对自己工作内容的升级或者总结，可以是简单创新；大型创新的话就是类似我们这个管理工具，信息管理工具或者是这个管理流程等创新。

**未名小组：**听了您的介绍，觉得三个词很有代表性。我们其实是

需要一个专业，还有效率，就像刚才您说的，还要不断地根据发展去创新。接下来想请您谈谈信息化是如何把整个业务流程串联在一起的？

**韩笑：**我们完全是通过信息化的方式来降低中层人员成长不足、能力不足、培训不足等问题。信息化的存在，让我们的项目管理或者是项目流程很清晰。人员会更替，但是我们流程不会变。员工通过这个系统自然而然就知道了下一步要怎么做，在工作上就很快地融入进来。

我们 OA 是以财务为基础的。你只要有相关的款项支出或者是物资支出，其实都是跟钱相关的记账的，所以只要支出，就必须把所有的项目文件都加上，这样就统一规范了。比如说药品支出，肯定有受益人签字，协议等项目信息才可能批。自然而然就把好多项目都定下来。这样保存下来，后期审计来查的时候，我们就看整体 OA 支出的情况就好了。但是，信息系统更多是个工具，管理人员需要根据自身情况把这个制定出来。我们建设信息系统的时候，发现照搬是不合适的。因为，一是信息化系统整体建立起来，必须得有一个对信息化很了解的同事，也对公益行业很了解，但是一般基金会没有这种人，没有这种岗位。另外一个，信息化和 workflow 是否相关联，这个也是需要很长时间一段摸索之后才能出来。我们基金会跟其他基金会不是特别一样，不知道能不能有参考，有靠人、靠情怀，或者是靠管理的。仁泽，更多的是制订这个体系和标准来管理。

**未名小组：**就像您说的，不能完全照搬。就体系化的管理和标准化的管理，可以降低很多执行风险，还有人员流动等各方面问题，我觉得是一个改进管理方式的学习榜样。还有一个问题也想向您请教，利用这个体系化，标准化的信息化工具，中层团队如何发挥承上启下的作用？

**韩笑：**我们跨部门的合作是很密切的，主要是通过 OA 把大家集合在一起。中层人员如果想做财务支出，必须要通过 OA 走。例如申请盖章，由于上传了资料，我们中高层人员在审核时就能了解到具体的项目情况，而且这些内容是累积更新的。另外我们还会构建项目组，例如患者教育项目组，中层人员带一到三个人左右，不仅仅是个锻炼。而且在处理复杂问题的时候，肯定要把流程拆解出来，然后进行任务拆解分工，共同完成。

**未名小组：**要推动这个信息化建设，仁泽是怎样安排预算去做支撑的？

**韩笑：**我们的内部管理基础是 OA 系统（泛微）。我们用的不是最新的版本，而是我们觉得最合适的版本。我们 OA 系统从 2017 年到现在，整体花下来可能也就 10 万左右。我们是自己部署了一套在我们基金会的阿里云上，然后整体内部流程都是我们自己来定制化的。一到三个月就可以把这个整体流程配置出来，再加上三个月到半年的试运行。我们是 2017 年上线，2018 年整体完善。然后后期又逐步再完善，比如出入库、自动记账等。还有另外一个就是业务系统，蛮贵

的，业务系统的话是百万级别，根据业务模型来定制化工作流程。我们这块儿是百万级。三个业务系统都是都是百万级别的，我们当时花了很长的时间去筹这部分资金。

**未名小组：**系统和机器的运用，相对来说是冷冰冰的。慈善组织的运作，又是需要比较高的热情去做一些事情的，这两者之间您是怎么去平衡呢？

**韩笑：**这个我有很大的感触。我之前是做儿童教育的，会直接参与到很多具体服务，这种直观的体会感触很深。现在我是为患者提供服务，这类型的服务还是要保持一定的距离比较好。为了保持一种平衡，第一个方面就是最开始招募人员时，靠的是对自己的认可，对机构的认可，而不是纯靠情怀。第二方面就是我们会通过团建来解决这些问题的，包括我们会组织大家去做一些公益活动，去参加其他公益活动，了解其他公益活动。例如我现在每周末还是去北京市的郊区，为流动儿童提供一些直接的服务，来让自己保持这种热情，不忘一线的感觉。

## 青山慈善基金会：从项目出发，以实践为基石

受访人：张炳钩秘书长

访谈与记录：张真、杨桂英

### 前言：

青山慈善基金会是民政部直属的非公募基金会。它的前身是温州市龙湾区慈善总会青山控股集团分会，由青山控股集团于2007年5月11日发起，2013年9月正式申请成立青山慈善基金会，原始注册资金五千万元人民币，为青山控股集团等公司捐赠。基金会在人才培养、教育促进、儿童关爱、乡村振兴、弱势群体帮扶、救灾等公益慈善事业方向有着重要推动作用。

如果说公益慈善事业的星辰大海，是由许许多多勇于担当的爱心机构和无数爱心人士组建而成的，那么青山慈善基金会及担任该基金会秘书长的张炳钩，就是靠近北斗的两颗最明亮的星星，引领着一众矢志公益慈善的我们一路向前。通过与炳钩秘书长的一席畅聊，我们愈加清晰的意识到，公益慈善机构的管理者不仅需要一腔热血身体力行“干”慈善，还需要审时度势人尽其才“摸”管理，要善于从各个方面培养提升机构里的中层人才队伍；要勤于通过各种平台多种方式与政府企业进行深度合作……以下为访谈实录。

未名小组：请您给我们分享一下青山慈善基金会的近况，及自己

的从业经历。

**张炳钧：**青山慈善基金会是一家企业基金会，由青山控股集团发起成立，企业董事会项光达主席是第一任理事长，董事会的所有领导几乎都是理事。基金会前期做的项目都比较简单，无外乎就是资助贫困大学生每个人三、四千元等。到 2017 年开始组建专业团队，有秘书长、有项目主管，财务和行政是一些兼职人员，运行得还不错。刚开始他们都很辛苦、带着企业员工跑云贵川等地走访调研，确定每一个人的情况和诉求，将每一笔钱花在受助人身上。后来得到徐永光老师的引荐，与 SOS 儿童村合作才开始接触到项目，2017 年签订了 3 年 1000 万的项目协议，支持 10 个 SOS 儿童村的学习生活，后来地方政府完全接手并持续运作，还支持了太阳村的项目，主要服务服刑人员的子女，持续支持了三年，后来引起各方重视，现在是以政府监管、多方参与的模式在持续运行。

我们基金会这几年的工作也是跟着国家的脚步走，比如东西部地区的教育扶贫，关注贫困的学生完成大学学业，后来也发起了一些诸如关注环卫工人的“青山爱心伞”等项目，192 个城市 205 家，受益 20 万环卫工人，这个项目的影响力也非常大（抖音转发 1200 多万），同时这个项目也为我们引荐了几百个合作机构，后来我们在机构管理、内部治理、项目设计方面也做了很多优化提升。但也缺乏有影响力的项目，特别是教育类项目关注的机构很多，但我们发现幼儿园和高中关注的人很少，特别是职业高中群体，大部分是农村贫困群体，由此我们设计“青山幼教培育计划”——跟职业高中合作办幼师班，

同时也关注女童群体（女生失学比男生高，但因为他们比男生更成熟，不愿意给家庭带来负担。）

我是苍南的自由撰稿人，在浙江日报和人民日报均发表了多篇文章。在当时注册了苍南应急救援队，成为全国第一家注册应急救援队，得到当地政府和民政部的认可，并获得中华慈善奖。

2012年，我成为了南都基金会银杏伙伴，这一阶段，也是我个人成长最快的时期。后来又参加了北大阳光研修班，算是一个半系统的学习。学习的机会多了，接触的伙伴和机构相对也较多，也让我们渐渐从草根机构向专业化发展。

2015年，中华慈善联合会成立救灾委员会，邀请我参加，并被任命为救灾委员会总干事，以组建工作站的方式，协调全国500多家机构参与救灾，运行效果非常好，在国际救灾时也经常采用这种方式开展工作。后来，我进入传化集团的企业基金会担任副秘书长，在这期间，跟着涂猛秘书长（原中国青少年儿童基金会秘书长）学习了非常多基金会管理及运作的方法和经验。再后来又进入浙江省妇女儿童基金会担任执行副秘书长，一直到抗疫结束，加入青山慈善基金会任秘书长。

这些年一路走来，从担任全国青年委员、浙江省人大代表，到全国青年常委，都对我个人的成长帮助很大，尤其是被选为浙江省人大代表后，对于推动公益领域政策落地起到了很好的促进作用。

**未名小组：**您的工作经历非常丰富，而且管理了好几个机构。作

**为机构的管理者，您觉得机构的中层人员怎样培养？**

**张炳钧：**我是一个执行力比较强的人，机构内的中层人员的能力提升主要是靠带领他们参与项目实践，让他们跟着你一起工作，带他们多了解项目、多参与调研，在实践中激发他们的工作兴趣。首先，管理层对中层人员，认可与肯定至关重要，在公开场合要多表扬、多鼓励，对于一些工作不到位的地方和细节可以通过具体项目过程来调整解决。第二，中层人员的待遇与付出要匹配，不能一刀切，要体现出多劳多得、多能多得，在促进中层人员成长方面，要走出去，尽可能创造实践与交流的机会，促进他们提升。第三，从政府层面推动人才政策，让他们有机会被列入省青年拔尖人才，多鼓励中层人员参加社工类考试，希望政府的人才计划中将社工作为公益人才的标准之一。总之，我认为，在机构人少的情况下，作为秘书长尽量以管事为主，副秘书长要重点做好管理人事工作。

**未名小组：**对于基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**张炳钧：**对于中层人员，应该具备以下素养。首先，在思想上要充分拥护认可秘书长的领导，因为思想上认可了，才能对项目的重要性和意义充分认识，才能全身心投入工作中，发现问题，解决问题；其次，要经常参加慈展会，自己动手写项目书，采集项目照片等。

**未名小组：**贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的措

## 施？成效如何？

**张炳钧：**我所在的机构大部分成员的文化水平、理论水平不低，为他们寻求理论培训与实践培训的机会也比较多，但他们最缺乏的是自己走出去，积极创造实践和交流的机会，促进自身能力的提升。例如，带着学习目标去参加慈展会（与自己业务相近的机构的各种项目活动一定要去多了解、多沟通、多学习）、鼓励他们自己写项目书，让他们亲身体会项目的哪些要素是重要的、手把手教他们如何采集项目照片——最好的指导就是带领他们实践，一定要让他们参与、实践、调研、写项目、做项目、筹款等，或者学习别人优秀的项目书以便慢慢提升自己。实践和借鉴在中层人员的培养方面是非常重要的方式，通过这种方式提升个人的能力，快捷且更有效。通过实践和调研获取的一手信息和数据资料也非常真实、珍贵，现实性和时效性都比较客观到位。实践出真知，实践其实就是一个陪伴成长的过程，效果很好。

**未名小组：**贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？对此有怎样的考虑？

**张炳钧：**首先在职位的设定上进行及时调整、将主管改为总监，给予他们足够的重视和肯定。同时我本人作为省里的人大代表，也一直在推动公益人才进入政府的相关议题，尽早与政府一起建立起公益人才培养体系。所以中层培养可以从以下几个层面着手准备，一是承担做项目，因为做好一个项目等同于做好一个机构；二是鼓励他们参加社工考试，也希望政府的人才计划里将社工证书作为公益人才的考

核标准之一，同时我们也希望通过举办一些针对公益慈善领域的职业技能大赛，优秀的选手们可以通过交流、评比等方式相互促进相互学习（青少年社会事务大赛等）；三是从政府层面进行推动，让他们有机会享受被列入省青年拔尖人才队伍等政策。因此，我希望中层的培养与提升不仅要在基金会内部进行，同时还可获得政府方面的认可，充分体现和保障他们的价值感、认同感和归属感。我们也会在年底的时候，综合其他各方面的成绩和整体表现，给予一定的激励和相应的奖励等待遇。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？

**张炳钧：**在团队培养和管理中，我目前碰到的一些问题还没有解决。譬如有新的员工跟着我一起往前冲，做得也非常好，但提升的速度比较慢，当他看到同事的提升比自己快，心中就会有一些想法……因此团队管理的核心还在于管理层，对于中层的成长和选拔也是管理层的主要责任。只有管理层做好团队的科学管理，才可谈中层的培养问题，团队里每个人的努力都要实事求是地认可和肯定，中层的培养主要还在于管理层的整体方向的综合考虑及思路引领，不能全靠机制去运转，因为机制其实是空的。

**未名小组：**您有哪些特别的成长经历可以分享？

**张炳钧：**一般情况下，不做越级沟通，要保证在工作方向上始终

和理事长保持一致，可在具体执行和操作层面，直接同企业老总进行沟通，沟通情况及时汇报理事长，在理事长有不同意见时，需要想尽办法与理事长沟通好后才能继续推行下一步的工作。

## 成都市麓湖社区发展基金会：以人为本 共创共建

受访人：梁艳副秘书长

访谈人：杨桂英、冯燕梅

访谈记录：冯燕梅

### 前言：

成都市麓湖社区发展基金会（以下简称麓湖社区基金会）成立于2019年10月17日，在四川省民政厅登记注册，注册资金800万元，均为成都万华新城发展股份有限公司捐赠。麓湖社区基金会的使命为“推动社区自我管理与服务、促进社区公共管理与活力、塑造社区公民精神、创造社区共同体”，围绕“改变人的意识”“提升人的能力”为核心课题开展工作，并进行可持续的社区营造行动。业务范围包括：孵化、培育、扶持服务于社区发展治理的社区组织、社会组织及社会企业等；培养社区公益人才，培育社区志愿者团队等；开展和支持社区发展治理相关的研究、实践与活动；开展和支持社区发展治理的公益慈善事业；推动社区公共环境治理；开展和支持多元化和专业化的社会公益、慈善服务；其他符合本基金会宗旨要求的公益慈善活动。

麓湖社区发展基金会官网：<http://www.cdldcf.org.cn/>

未名小组：请您介绍下贵基金会基本情况和您个人的公益从业经历。

**梁艳：**我只能算是半路出家的公益人，当年学的是新闻专业，在进入公益行业前的 10 多年职业生涯中，我一直在做记者和编辑，最后做到《麓客》杂志的主编。

这本杂志从创刊开始，就聚焦挖掘一个超大城市运营项目的企业文化和社区文化。通过报道比较有创意的故事，报道社区比较有特色的事件，从而形成区域的文化和价值观，来链接彼此。这本杂志做了快 10 年，因为做这个杂志，我认识了很多当地的居民，也逐步推动了社区文化的形成。

在这个未来拥有 15 万人的超大型城市运营项目进入到有居民开始入住的阶段，开发商意识到，我们要做一个承载这么多新兴人口的城镇，还想让她永续发展传承，留给这个城市一份文化遗产，那就需要考虑开发商在完成开发任务离开后，本区域的社区发展资金从哪里来，如何持续？谁来推动这个社区的长期可持续发展？

基金会的发起人此前在英国、美国等发达国家考察当地的城镇发展时，就发现有一个叫社区基金会的公益组织，承担着政府和开发商之外的很多职能，像英国的花园城市莱奇沃斯和美国的里斯顿，在经过几十乃至上百年的发展中，依然保持良好的品质。他觉得这个方式很好，就想把这种方式运用到中国来。

当发起人有了这样的想法之后，加上我以前在这个区域做媒体、做社群工作时结识了很多居民，也取得了大家一定程度上的信任，所以发起人就希望由我来牵头筹备成立这个基金会。就这样，我从 2017

年底才开始真正踏入公益领域。从最初不知道什么是基金会，到后来通过不断接触、学习，一步步去了解它的组织架构，它的使命愿景和价值观，学习怎样整合各方资源，怎样来筹建一个组织，怎样把这个社区的居民“激活”，让他们都尽可能参与到组织中来……就这样，我成为了这个基金会的主要推动者之一。

开始筹备基金会之初，的确困难重重。对于理事会，我们的初衷是希望把它真正做成一个居民自治的理事会，把基金会的决策权真正交到社区居民的手中。但要找到适合来做基金会理事的居民代表，其实是很不容易的。

那怎样让愿意参加的居民代表加入理事会呢？这就需要设计顶层治理架构，制定选举规则和一系列制度。在发起人和前期部分骨干居民的共识下，我们首先去推动成立了议事会（后更名为共益会）、社群联合会，又制定了相应的章程、选举规则，通过选举产生第一批筹备理事，然后才去省民政厅申请成立基金会。基金会的大部分理事是通过层层竞选产生的，还有部分是邀约的专家理事，发起人只有2个名额。目前我们已经有19名理事，将来我们准备把理事会扩展到25人，其中18人是通过选举产生。

因为社区是由不同利益主体组成的，所以我们的决策层必须要兼顾不同的利益主体，我们有从居民、社团和商家不同的渠道选举产生的理事，也有作为地区开发商的发起人理事和来自专业领域的专家理事，还有政府以及专业财务和法务构成监事。所以我们创建的这个机制，把不同的利益主体都放到基金会这个平台上来，才能实现共建共

治。这些不同利益主体共同参与治理的过程就是一个社区自治的过程。

**未名小组：**请您给我们介绍下社区基金会现在的情况。

**梁艳：**我们作为社区基金会，它区别于一般的企业基金会和家族基金会。因为无论是什么类型的基金会，大多会选定某个方向作为基金会的主要业务范围。但是社区基金会，它的核心是去回应社区的需求，然后利用社区的资源去解决社区问题。社区基金会服务范围比较小，不像其他基金会可以覆盖全省或者全国的范围，但它在一个特定的区域里面，必须以回应这个社区居民的痛点和需求来开展相关工作。比方说社区对于环境的需求、议事协商的需求、文化生活的需求、社区教育的需求、社区养老的需求等等，只要居民有真实的需求，但无法通过政府或者商业手段去解决的，社区基金会都应该去回应和关注。

**未名小组：**对于你们基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**梁艳：**我们基金会 2019 年下半年正式注册成立，在不到 3 年时间里，工作团队从 1 个人增加到现在 9 个人，在基金会的团队架构里，分为运营（行政兼财务）、传播以及项目部，项目部有三个相互独立又协同发展的小组，因为社区的社会组织发育还处在初期阶段，所以我们既做管理，又要做部分项目的执行，每个小组根据项目的实际情

况，手上有不同数量的项目，或资助、或执行。目前第一批从基金会成立就一起共事的同事，已经逐步成长为有潜力的中层。但要想让他们成为真正意义的中层，还是需要他们在基金会逐渐做大做专的过程中，多加锻炼，从管事逐步学会管人和事，不断做好项目，才有可能实现管理转型。

第一，作为基金会的未来中层，项目管理人员首先要具备产品经理的思维，一定要有把项目从0干成1，再从1做到 $\infty$ 的能力，只有更多的项目不断增加，才会有团队的生长。

第二，我认为要成为中层，需要具备一定的承受力和抗压能力。我们在培养中层的时候，会有目的地给到员工一些超出工作量的任务，换个角度说也是给到他们一些成长的机会。如果他们能在这个阶段扛住压力，推动项目开展，当项目进展到稳定发展阶段的时候，就会考虑增加人员去稳定这个项目。在这个项目不断生长的过程中，就是一个痛苦的过程，只有倒逼自己在能力上面不断提升，才有可能进入到下一个阶段。

第三，作为一个中层，做事要有格局和逻辑。如果只是简单思维，认为把手上工作做好就行，那么这还是一个基层思维。作为中层人员，要理解基金会的核心使命，构思项目的发展远景，还要去平衡项目的成本支出与影响力，最后还能总结出一套工作方法，用于培育基层员工。我认为这三个能力是成为一个中层必须具备的基本素养。

**未名小组：**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进

行？有什么好的经验和建议分享？

**梁艳：**基金会的团队管理和媒体的团队管理有很大的不同。做媒体工作，管理并不那么重要，相对来说更加注重个体有创意性，怎样写出更好的稿件。所以我以前在媒体做管理是放养式的管理方式，充分尊重每一个人的特质，不断鼓励大家创意以及帮助大家解决一些棘手的问题。但是做基金会不一样，因为基金会作为一个依靠公信力和专业存在的组织，在风险方面绝对是要严控的，公开透明的财务和规范严谨的运作，是一个基金会的基本底线，所以你必须要通过制度和管理去强化团队在这方面的意识，同时再去提升大家的业务能力。

在提升业务能力方面，我们还在摸索，比方说会鼓励骨干员工进行专业提升学习，基金会报销一定的培训经费，还有就是如何去创造团队的共学和互学氛围，让大家在竞合关系中相互成就成长。

同时我也发现，大项目里面不同部门之间的协同作战是一个非常好的学习机会。比方说，你和更大的基金会，或者更优秀的执行组织共同完成一个比较大的项目，是特别锻炼团队成员的，因为他会从别的优秀团队和优秀成员身上学习好的经验，而且团体协作也会让大家感受到压力，如果你做的不好，你的缺点在团队里很快就凸显出来，然后自己再去总结，就能迅速地成长。所以我建议由基层到中层的培育，可以让他们多去参与这样的项目式实战。

**未名小组：**为帮助中层人员成长，您采取了哪些方面的支持或措施？成效如何？

**梁艳：**今年我们推动在理事会决策了 10 多个项目，有几个是新增项目。但在我的心中，有些项目是重点必须突破的，有些是长期必须可持续发展的，有些可能就是给大家的成长做基石的。我们会鼓励项目团队尽可能争取更多的项目管理，虽然最后某个项目没做成功，资金也没花出去，但是他们会从这个项目的申报执行过程中学习经验、总结不足。但如果这个项目做成了，不论对基金会还是个人，都是非常有好处的。

如果是全新的项目，一开始我会亲自带着大家把项目开头做起来，尤其是基金会核心的项目，我在前期都会和他们一起来制定计划，一起来讨论项目在执行过程中，有哪些资源可以整合？我们可以用什么样的创新方式去吸引居民参与？我一般会介入到项目中期就逐步往后退，留出更多的空间让团队去发挥。如果发现有问题，就及时调整或者再重新介入。

社区基金会承载了一个非常核心的使命，就是改变这个社区的“人”，让居民从普通人转化为“公民”，然后让他们自己有内驱力推动这个社区的公共事务。所以对我们这样的社区基金会，每一个项目的着眼点，最终是看真正“激活”了多少居民深度参与其中。

我现在还有一个举措，就是尽可能地开放实习生的名额，因此我们今年的实习生扩大了规模，我们把大学的实习生吸纳进团队，他们可以做很多基础性的工作，也能在实践中成长。但是我会先要求项目团队学会把项目分解成模块和一些标准化内容，基础模块和标准化的工作就可以让实习生接手。其实也是让团队的伙伴学会带队伍带项目

的过程。实习生的成本对项目管理来说也是可控的。

**未名小组：贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？**

**梁艳：**我觉得中层一定要具备承上启下的能力。既能领会到决策层对于基金会发展方向的期待，同时也要具备项目模块化分解的能力。去带领他的业务团队，不管是全职的队员还是协作的志愿者，共同把事情做成。

我们基金会因为理事会特别强大，介入度也比较深，还有分管理事的角色，也就是事实上的项目决策者，所以中层团队不但要接收秘书长的指令，还要接收分管理事的一些指令信息，他们如何管理好秘书长和分管理事，在双方有分歧的情况下如何去推动共识，这是一种向上的管理能力。同时还需要去承接项目管理和执行任务，如何去做有效分解，把任务给到适合的团队，这是一种向下管理的能力。

我们基金会将对理事会的管理和赋能也作为一个项目在抓。所以中层真的要具备很强的理解力、分析力和分解力，才能利用团队不同成员的优势，把项目很好地贯彻下去。

**未名小组：你们基金会是否建立了中层后备人才培养体系？对此是否有怎样的考虑？**

**梁艳：**我们现在对这块有思考，但是确实还没有培养体系。现在的团队成员基本都是90后，非常年轻，我觉得目前需要给大家一个公平的赛道，他们可以在推进项目开展的过程中，能力慢慢被锻炼，

潜质慢慢被发掘，在竞合中成长为优秀的中高层管理者。

**未名小组：**在中层团队培养与发展中，您有怎样的系统思考？

**梁艳：**首先团队成员自己要有获得感，觉得自己做的事情有价值，能得到服务对象的认可，得到社会公众的认可，得到政府的认可，还要得到捐赠者的认可。当然有部分的员工对于自己的职位晋升比较在意，可以在职位体系上让大家看得到成长性，然后在外面多给他们一些自我展现的机会。事实证明这些方法其实挺好的，我现在都有意识地让团队去接待、讲解、尽量把一些“高光”时刻的机会让他们。

**未名小组：**您认为团队是稳定好，还是定时更新比较好？

**梁艳：**一个健康的团队要保持一种饥饿感或者叫危机感。例如一位新来的员工，一开始他会事事积极，但是久了之后，他看不到竞争力看不到危机感，就会成为温水青蛙。所以我现在也会经常告诫员工。要给自己营造一些危机感，我觉得给团队引入新的成员是有必要的。有一个管理评价原则叫“271”——20%的员工可能是骨干，70%的员工是相对胜任，10%是要淘汰的。我觉得在团队稳定的基础上，让大家产生一些危机感和竞争感是非常有必要的。当然如果说某个人他本身内驱力很强，可能就不需要用这种方法。

**未名小组：**您个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？

**梁艳：**我其实是一个不太喜欢做管理的人，原来之所以选择媒体行业，就是觉得自由。但是通过这一轮带团队的经验，我非常感谢他们给我实践管理的机会。我的优势是对“上”管理能力比较强，可能跟我以前做媒体也有一定关系。因为我过去会有很多机会接触不同层面的人，尤其对于“位高权重”的人，没有任何胆怯心理，我可以很平等地去跟他们沟通一些观点。就像我现在面对近 20 个理事，基本能很好地协调他们之间的关系，让他们在推动层面有内驱力和获得感，可能这是一个秘书长需要具备的管理能力。对上管理能力具备了，就能起到很好地承上启下的作用。

还有作为秘书长，一定要学会“用”好你的资方及核心资源，做项目设计前，多去请教“关键方”，哪怕你知道这个问题的答案是什么样的，但是你一定要给关键对象对项目发表意见的机会，然后让他感觉到这个项目是根据他的想法去推进的，是由他的某一观点去导向的成果。这样就会增加他对这个事情的责任感和付出感，你就会获得更多的资源和支持。如果一意孤行，只按照秘书长自己的想法去设计，可能就不会得到更多的资源和支持。

## 青海格桑花教育基金会：使命和成长都是干出来的

受访人：徐来秘书长

访谈与记录：杨桂英、慕媛媛

未名小组：请简单介绍贵基金会基本情况及个人的公益从业经历。

徐来：青海格桑花教育基金会（简称格桑花）是一个由志愿者组成并发展起来的基金会，2005年开始从事志愿者活动，经过10多年的成长，于2017年6月正式成立（青海省民政厅注册），青海省教育厅为业务主管单位，是一家公募基金会。格桑花基金会的使命是通过改善西部素质教育环境，帮助西部贫困地区青少年儿童身心健康成长与综合素质提升，促进他们未来发展和进步。主要在青海等西部地区开展提升青少年儿童综合素质的公益项目，支持基层学校和教师教育实践创新活动，资助西部贫困学生及对西部教育事业做出贡献的团体和个人等业务。自2005年成立格桑花西部助学网起，格桑花在青海等西部地区开展的助学活动得到了当地百姓和政府的认可，随着业务的发展需要，机构名称几经变更，但是初心始终不变，也将更加关注西部孩子的成长，我们从慈善资源的搬运工逐渐成长为关注孩子自我发展的“爱心”工。

目前开展的项目主要有如下4个：

一是行走的格桑花。让西部的孩子来到东部的城市，通过探索营

设计的第二课堂来开拓孩子的眼界、锻炼他们的沟通能力、协作能力、增强他们自信心及做事的勇气。

二是护花行动。主要通过开发 20 多套从小学到高中的课程，派志愿者到西部学校进行巡讲的方式，重点关注中小学生的青春期教育和防性侵教育。同时也涉及健康教育、疾病预防、生命教育等内容。这些内容都是当地非常迫切的服务需求。这些项目的设计都紧跟国家教育政策，特别是双减政策的出台、第二课堂及素质教育被提上重要议事日程上来。

三是观影和广播。鉴于大部分是寄宿制学生，我们按年龄段挑选不同类型的电影（共几百部），在孩子们的课后或者周末为他们提供观影服务。同时在宿舍里配备小喇叭，为孩子们播放睡前小故事，让他们在美妙的故事中安然入睡。

四是“悦读”计划。国家为青海的乡村学校配备了很多图书，但因为图书选择的适配性不够——大部分都是成套的丛书和名著，孩子们的阅读能力有限。同时学校要考虑降低图书的耗损率，孩子们就很少能借阅到，因此效果并不好。我们针对孩子的汉语水平比较薄弱的缺点，在学校建立图书角，由专家小组提供书单，为孩子们提供大量简单易懂的绘本图书，大大提高了孩子们的阅读兴趣，也为孩子们养成良好的阅读习惯打下了基础，目前我们还增加了对阅读课老师的培训活动。

格桑花的教育项目不是一个简单的教育救助项目，而是一个长久的教育陪伴、支持与赋能项目。

我是江苏人，曾是某上市企业内刊编辑，2006年作为志愿者加入格桑花做志愿活动，先后参与格桑花结对助学、城市探索活动对接、观影活动组织等志愿者活动。2018年，我从企业辞职，成为基金会专职秘书长，负责整个基金会日常管理工作，现在青海和江苏常州各设置1个办公室，每个地点4名全职员工，目前基金会共有8名员工。

**未名小组：对于你们基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？**

**徐来：**因为格桑花是从志愿者组织发展起来的，可以说非常草根，我们的中层大部分是各个部门的志愿者性质的负责人，因为志愿者都有自己的工作，因此我们对他们的专业能力要求不高，主要还是看重他们独立运作项目和管理当地志愿者小团队的能力，我们会从以下几个方面进行考察：

一是认同机构的组织理念和价值观。首先是使命优先。所有的工作以服务对象的需求出发，在面临分歧和选择的时候，以是否维护受助对象的利益、维护受助人的尊严作为评判的标准。其次是诚信原则。以组织名义对外发布的信息都是真实的，不得为了获得外界的支持和更多善款、或者获得更多荣誉故意编造数据、夸大事实。再者是财务公开透明。我们成立监事会，聘请认同基金会价值理念的、高素质的骨干成员担任基金会监事职务，同时加强各项信息的网络公开，对基金会各项工作进行指导监督，大大加强了基金会的公信力和公众影响力。

二是独立运作项目的能力。因为我们的很多项目都是通过志愿者来完成的。像我们的探索营项目，需要把参加活动的西部孩子带到东部的某一个城市来，从早期的地点选择、人员确定、资源对接、到方案确定，整个活动流程的设置和人员配备是需要有一定的组织能力和管理能力的。特别是对以志愿者队伍为主要人力资源的机构来说，各地的负责人必须具有独立运作项目的能力，这些能力还包括筹集款项的能力。

**未名小组：**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进行？有什么好的经验和建议分享？

**徐来：**对于基金会中层的培养，我们也是通过三个方面的工作来进行。一是建立协同工作机制。目前基金会主要的工作已基本都在专职人员手中，也有少部分在志愿者手里，阶段性工作一旦分工明确（如果由专职人员主导，志愿者就配合执行。如果是志愿者主导，那就是专职人员来配合。）秘书处主要负责协调、沟通和督导的工作。二是建立工作标准化流程，让每一项工作形成闭环。如我们的探索营，秘书处会组织编撰一本探索营执行手册，作为项目运作流程的指导用书，秘书处会为项目负责人做相关培训，项目负责人再为志愿者提供培训。当然大家在具体活动的时候除遵循基本的流程外，也可以根据项目的实际情况作适当调整。三是建立固定的沟通机制。机构在每年初召开年度工作会议，制定年度工作计划，然后召开区域工作会议，讨论并确定本年度主要工作内容，并对年度工作任务进行分解。日常

工作主要通过月度工作通报会、周例会、项目工作会议的形式进行沟通完成、同时通过月度简报的方式对外公布工作进展。

**未名小组：贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？**

**徐来：**第一，我们帮助中层人员的成长，主要的方式就是让他们参加更多的工作项目。对中层人员的支持与奖励就是给予更多参与实践的机会。我们一直相信使命感是干出来的，一个人干的活越多、项目参与的越深，他的责任感就会越强、组织的认同感也会越深。在给予更多工作的过程中，我们也会及时强化大家的这种责任感和使命感，例如设计勋章体系在网络上公示、秘书处会根据各自在日常工作任务、紧急难点任务、探索创新任务等方面的情况点亮勋章进行激励。

第二，跨区域跨部门的交叉督导也是培养中层人员的良好方式。例如在某个城市举行的探索营，秘书处就会委派相邻城市的团队成员作为观察员参与在此地的项目活动，从而学习借鉴项目执行过程中好的经验，同时也会发现同伴在工作中的不足，以便在自己的工作中不断调整优化。另外专题项目工作会议及工作群及时的信息共享，对于中层团队的成长也非常有帮助。特别是群内一些创新的工作方式的展现和深度的思想碰撞，对每一个人都是绝好的自我提升的机会。

**未名小组：贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？**

**徐来：**由于机构是由志愿者组织发展起来的，因此在中层团队管理中最常见的问题就是人员的不稳定性。志愿者基本都有自己本职工作需要完成，大家分布在全国各地，当志愿者自身工作和志愿服务时间发生冲突时，难免造成项目工作的暂时中断与停滞。针对这种情况，近两年我们做了相应的调整，对于重要的、统筹的、结构化的设计等工作，我们都集中在专职工作人员手中，各地志愿者做一些可以灵活调配的补充工作。这样也便于秘书处统筹管理整个团队，保证工作正常开展的同时，工作效率也能大大提高。

总之基金会的工作是以一、二、三级的工作体系来开展的，机构的战略规划主要是理事会在主导；机构的管理与计划的推行主要由秘书处来完成；具体的项目落地主要由各地的志愿者来执行。为保证团队的稳定性和人才的可持续性，基金会中层还设置了AB角，采取3加N的模式——秘书处的核心团队3个人加参与这项工作的负责人共同组成工作组来进行讨论、决策及开展工作。后来扩展到5加N或者6加N，让更多的核心成员参与到核心工作和日常工作中。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养与发展中，是否有怎样的系统思考？

**徐来：**对于中层团队的培养发展以及晋升，我们从以下几方面来开展工作：招聘规划方面，我们会根据机构的发展情况及工作量，考虑人才梯队的组建，到底是以岗定人还是以人定岗，秘书处会对相关人员进行专业知识测评和性格测试，综合后进行人员选择，关键考虑

所选择的人是否与岗位匹配。加强培训及能力开发，秘书处会为每个新入职的员工提供系统培训或者送去参加基金会行业相关的培训学习，我们在选择培训内容时会结合实际考虑，是否满足员工自我发展的需求、是否满足当前机构业务发展的需求、是否满足组织未来发展的需求三方面因素来设置。同时秘书处会通过绩效考核和薪酬管理来体现员工的成长与晋升。

**未名小组：您个人是如何成长为秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？**

**徐来：**作为机构的长期志愿者，亲眼见证了机构的成长历程，当机构发展到一定程度，是需要规范化管理根据有关政策要求配备专职人员的，而基金会的成立就需要专门的秘书长来承担机构的日常工作。我过去在国企上班，很多流程化形式化的管理对个人能力的发挥也有很多限制，选择做公益也是一种新的尝试，也可以做自己想做的事情吧。

## 安徽仁爱公益基金会：鼓励学习，运用机制， 助力团队持续成长

受访人：张玲秘书长

访谈与记录：杨桂英、李文秀

**未名小组：**请您先简要介绍下贵基金会基本情况及您个人的公益从业经历。

**张玲：**安徽仁爱公益基金会于 2015 年在安徽省民政厅登记成立，是由一批爱心人士和爱心企业家共同发起成立。主要渊源是从 2008 年汶川地震开始，当时一批人参与到汶川一线救灾，在灾区现场看到很多灾民，大家深受感染，也看到一些公益组织在现场开展帮扶救助活动。于是大家就有了成立基金会的想法，这样开展公益活动就会更加有效，与地方政府等组织又能更好地互动。平时做志愿者时，简单的志愿活动还比较好开展，但筹措资金、救灾援助等大型的公益项目就不好开展，而基金会刚好能起到很好的组织作用。

我们基金会是从自发组织的志愿服务团队开始的，团队中的每个人都想做些有意义的事，能体现自己的人生价值，一些经营公司的志愿者，会定期捐赠出部分资金，用来做社会公益服务，承担起一个企业的社会责任。

我们也曾经探讨过成立一个公司，专门来做公益，但好像也不合适。直到 2014 年左右，我们对公益组织有了更多接触认识，在一个

偶然的的机会，大家又了解了基金会这种类型的公益组织。然后通过民政厅了解了具体注册程序后，于是在 2015 年正式注册了安徽仁爱公益基金会。我们基金会不是企业基金会，也没有官方的背景，而是一个从志愿团队成长起来的基金会，属于“纯民间”的基金会。

当时团队里有一位做过行政管理的医院副院长，他离开工作岗位后，开始专职推动基金会的发展，并结合他以前的管理经验，做了我们基金会的秘书长，所以我们基金会虽然成立不久，就开始制定制度和一些工作细则、工作档案等，然后寻找项目。因为基金会的成员大多从志愿者服务开始的，大家都擅长做服务，因此我们就把基金会定义为“操作性基金会”。因为秘书长有管理上的优势，我们项目做的也熟练，2018 年，我们被评为 5A 级的全国公募基金会。

**未名小组：**对于基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**张玲：**对于公益组织来说，人才紧缺是一个非常普遍的问题，尤其是很难遇到专业且合适的人员，因为只有专业且合适的人才能带出更好的公益团队。

对于民间公益组织的发展，更需要一些有别于企业的人才，因为公益组织不同于企业，企业管理相对比较灵活，企业员工的待遇与资历、能力一般是成正比的。但目前的公益组织发展中，尤其在中西部地区，基金会要去寻找既有专业能力又要有爱心付出的人，这样的人综合素养就非常重要，既能够懂项目管理，又会做日常办公室的事情，

甚至会开车、懂财务。所以找这样的人就不太容易了，刚毕业的大学生很难符合这种复合性要求，甚至一些年轻的社工，你要求他面面俱到，也是一件不容易的事情。

这几年我们一路走来，在用人的标准上也是不断调整的，一开始是有人就可以，后来熟悉了公益行业的特殊运作模式，就对招聘人员有了一定的要求。在人员招聘上，我们宁缺毋滥，2015年到2018年，我们差不多只有三四个人。2019年后，才陆续增加了一些。我们上届秘书长，他的专长在于行政管理，后来因为身体原因离开了，我就做了秘书长。我以前的经验偏向于运营管理。我认为基金会的管理和发展主要在用人上。作为公益组织，我们必须了解它的运作模式和发展路径，最好要借鉴一些先进地区的公益组织。尤其在人员和资源上，一定要做好内部管理，我们既要有承载，还需要善于开拓，营造一个好的环境，吸引人才，让加入基金会的新人可以看到我们未来发展的愿景。

从2019年开始，我们就开始加大力度寻找一些专业型人才。尤其是项目管理人员，要求必须是社工出身，而且一定要懂专业；对财务人员，首先必须是财务专业的，要有会计证等资格证书，我们现在的主办会计就是中级会计师，保证岗位与专业对口。对于办公室的行政管理人员，就要求他在行政办公管理方面要有一定的专长……专业、岗位细分之后，我们再去招人就会非常精准——我们要知道自己需要什么样的人。

2019年，我们对基金会进行了10年的战略规划，跟机构的每一

位员工分享了机构发展的远景规划。2019年到现在，机构里的12位员工都比较稳定。其实对于小型基金会来说，我们的体量不大；但是从横向的比较来看，人员匹配上却达到了一个中等基金会的规模，所以说在这个领域中，我们的人才梯队已经搭建起来，因为要朝一个专业化的基金会发展，需要一些有专长的人，才能设计出好的项目，我们在人力资源的管理和策略设计上，就可以发挥他们的专长，不然再好的想法也不能落地。怎样让你的想法、愿景落地执行，依靠一两个人是做不到的，因此在人才储备和梯队建设上，必须得花大力气，还要给他们成长发展的空间。因此我们愿意将基金会的每一件事情跟每个员工沟通，并每年开展相应的培训工作，让大家每年至少有两次的培训机会，这样个人成长了，机构也壮大了。

**未名小组：**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进行？有什么好的经验和建议分享？

**张玲：**例如，我们设置助学的项目主任，会安排他学习《未成年人保护法》等；在儿童工作领域中，通过一些公益平台，学习相应课程，比方说让他们充分利用类似国际公益学院的网上课程等，通过这些行业内公共资源来学习，也能减少机构负担。另外在公益行业，已经逐渐形成了一些优质的线上线下培训资源，我们将这些资源结合起来合理使用，比如说像“鸿鹄计划”，我们的副秘书长就是学员之一。公益领域中这些质量比较高的课程及培训方式，对于专业社工和公益从业人员都是很好的借鉴，大家可以使用这些成熟的课件来提升自己

的专业水平。成人的学习往往是自觉的，没有人逼迫你去学习，只有自己主动学习才能带来未来成长和承载的机会。一般机构对这种学习的要求也是有弹性的，也是基于机构自身发展的考虑。

在工作和学习上，我们都非常希望发挥大家的主动性。同时，对于不同类型不同岗位能够顺利进阶的人，大多都是那些能够主动学习，愿意积累、善于总结的人。这样的人也会赢得更多的机会，我们也鼓励并且愿意使用这样的人，同时也让大家明白，在机构当中，我们也会设置岗位进阶的制度，让他们看到主动学习提升工作能力是跟自己的待遇挂钩的，同时让大家感受到，主动、积极参加学习也是最好的！

平时，我们会推荐给大家一些好的线下培训内容，基金会还会每年组织两次团建，组织集体学习和参加其他团队间互相学习的机会，让大家能够明白，在团队当中必须重视各方面的协作。我们团队有一个口号“独行快、众行远”，跟团队一起走，你可以走得更远，走得更稳健。

在疫情防控期间，我们的助学项目也做了很多调整，暑假三个夏令营砍掉两个，活动和直播都取消，项目主任就比较焦虑，这时候所有的伙伴都给他提供支援，团队互帮互助的氛围比较浓，当一个人遇到麻烦的时候，大家会留意到他，考虑我能够帮他什么，能为他分担什么。这样一来，大家觉得在这个团队工作有安全感，遇到大的困难，也不会觉得是一个人去承担压力。

**未名小组：贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？**

**张玲：**首先得益于我们有一个稳定的志愿者团队，提供给我们相关资源，尤其是抗疫期间，很多工作都在线上完成，并且是跨部门跨区域的，光靠基金会的10来个人是很难完成工作的。因此很感谢跟我们合作的志愿者们，大家分成不同的工作小组，相互协作，基金会的平台就成了一个智囊团的角色，帮助他们搭建一个工作的平台。我们将收集到的信息进行精准反馈、对接，合作不局限于基金会的工作人员，而是以开放的态度建立多方协作的机制，也就是践行仁爱基金会“人人公益”的理念。很多人很感谢基金会作为平台让大家的公益做得更便捷有效，让大家的志愿信息资料集中起来，共享资源。我们也非常愿意开放这个平台，构建一个好的协作机制和体系，让大家在遇到问题的时候，能够积极有效应对。

这次的河南洪灾，疫情中的志愿者们又纷纷回到我们平台进行信息收集和整合，对接河南的应急厅、防疫指挥部、防汛防旱指挥部和不同地区的民间救援团队，因为救灾过程中有很多信息是未经过核实的，也来不及处理，我们就成了一个应急性的平台。通过这次洪灾应急工作，卓明的协作对接优势是非常明显的，他们做了大量信息收集和核实的工作，将救援工作与真实的需求精准对接。在救灾当中，我们基金会的捐赠量并不大，但这个平台的作用远远超过捐赠物资的本身，也彰显了基金会的品牌影响力。我们参与其中也感到非常有意义。

**未名小组：贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持**

## 或措施？相应的成效如何？

**张玲：**我们每一个部门都有主管，项目部就有项目部的主任、项目主任、项目助理，财务也有财务的主管。中层怎样能够做到上传下达，发挥作用？秘书长的作用就显得比较重要。不单单要做到运筹帷幄，在一线还要有行动力，还需要关注项目的整个过程，提供各部门的协作互助。比如这次的洪灾救援，我们一部分人参与救灾工作，一部分人保证基金会常规工作的运转、保持项目的正常推进，各方的工作通过每周例会互相沟通，让大家清楚基金会目前工作的方向。如果遇到一些紧急的事情，就会通过办公群优先沟通，临时安排，然后再通过例会反馈或者及时直接反馈给秘书长，通过这样的沟通汇报机制，确保信息的对称及工作处理的及时性和有效性。

另外，秘书长每个月会跟员工有一对一的督导时间，不仅要了解大家的工作情况，也会关注他们的生活及个人的一些困惑，这种常态化的沟通，就不至于让问题累积变大，直到爆发才去解决，秘书处实时掌握所有员工的情况，提供支持、帮助，让大家能够放心去做他们该做的事情。譬如家有中、高考考生的同事，就让大家在关键时期体谅他们，打破刚性的制度规定，允许他们必要时在家办公等。这些合理宽松的工作之便也是管理人性化的体现，对团队建设特别有价值。

**未名小组：**贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？对此是否有怎样的考虑？

**张玲：**对于中层团队的建设我们是有考虑的。一是要建立强有力的中层管理团队，因为我们不可能永远站在一线，需要有合适的人来接替未来的重担，中层的培养就显得尤为重要，需要他们去做一些资源的整合，也让一线的执行人员更安心地去做具体的事情。我目前不仅做执行秘书长的本职工作，还要关注理事会的建设，我希望中层人员在成长之后能够多承担一些，尤其那些主动学习、工作能力提升快的人，未来他们承载的机会就会较多，我也经常跟应聘进来的人沟通，只要用心学，将来是有机会做主任、主管或者这个领域的专家的。要懂得如何跟别人分享、拿什么跟别人分享？别人凭什么跟你合作？你能给别人提什么建议？你怎样去优化现有的平台？我们提供实践的平台和机会鼓励他们去亲身实践，比如说我们让他们作为老师给其他机构授课，目前开展的“骆驼计划”就是给初创型的机构进行培训。在培训过程中，让机构的中层人员作为授课老师自己做需求调研、自己总结经验、自己编辑教案、自己上台授课，并分享在公益机构中如何开展工作，让他们有足够的锻炼和表现的机会。

在岗位进阶上，公益组织是没有优势和竞争力的，很容易就到晋升的天花板，因此我们注重发现并培养一些合适的人，及时让他们承担一些重要的角色，让他们感受到成长。同时在面对这些人才培养的问题时，要让新人在重要岗位充分发挥作用。这就需要勇气和胸怀，因为很多时候你觉得别人做的没有自己好，但你要看到每一个人都有他的长处，况且人的成长都需要一个过程。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？

**张玲：**这肯定会有的，因为每个人个性不同，优势不同，感知也不同，你在做管理时要充分了解这些不同的个体，包括他们的优势和局限性。一般情况下，个人的魅力也在影响着一个人团队，如何让大家在一个人长久健康的管理机制、健康的环境和氛围中努力协作？就像一个人企业、一个人家族，能否长久传承，是需要设计的，要让后来的共事者能看到希望，那就需要通过机构的愿景去吸引人。

另外也要让机构的规章制度很好地发挥作用，因为公益机构的管理甚至比企业的管理还要严格规范，需要对外披露的信息非常多，一些同事就会觉得这个对我们造成很多限制，甚至还要面对舆情，就觉得做好事太难了而不愿意去做公益。作为管理者，我们要明确，这些行业规定不要期待短时间内去改变，可能需要引导整个社会的进步、营造更好的公益环境和土壤，这些制度的建立在一定程度上也是鼓励公益机构做得更好，而不是为了束缚我们。因此我们在这个行业的工作过程中要非常慎重，避免犯错误，也要不断地适应、学习与成长。

制度是一把双刃剑。你在使用的时候，不管是个人、理事会、还是团队，都要有健康的机制保证它的发展，同时要引导大家对公益行业的认同及对美好事业的向往，让他们觉得公益事业是在不断发展的。

**未名小组：**对于您刚才的见解，我们也特别有感触。比如说我们

日常工作提倡勤俭节约，但当我们冒着烈日转公交车，不仅浪费时间成本，同时也很辛苦，这时候就会产生情绪，就需要管理者灵活处理，不打消他们的公益热情，还尽可能地减少资源浪费，这些观念都需要慢慢去理解去提升，其实不管是公益行业也好、其它行业也好都会存在各种问题，我相信那些志同道合的人终究会理解并支持这个事业的。

**未名小组：您个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？**

**张玲：**我接触公益行业是从做志愿者开始的，从2008年汶川地震时做志愿者，然后加入理事会，2019年开始全职做秘书长。开始全方位了解这个行业，我是一个愿意迎接挑战、愿意面对未知的人，一开始的自我学习和自我成长，让我慢慢地适应职位、管理团队、发展团队、构建思路、规划战略，并把这些经历（走访、看书、听课、交流）和经验用到行业当中来。

2008年汶川地震救灾之后，我们回来成立了车友会，2011年车友会的朋友们组织起来一起助学，10年时间发展到200多人，现在助学项目变成了基金会的主打项目，在这个过程中，我们看到有很多想做实事的人。民间的公益行动是简单的，不需要太多中间环节，直接将资金给到受助者手中，而机构就不同，当捐助物资汇集到一个机构形成项目时，大家才慢慢明白机构的组织管理其实是与个人的捐助完全不同的。这些爱心人士的信任和响应以及政府给予的指导与认可

也是对公益机构莫大的支持。我们机构的职责就是要把募集的资源送给那些困难一线的人群，这也可以说是做公益组织最大的一个价值，及时有效地回馈到社会，送到真正需要救助的一些人手上，我觉得这就是公益组织的社会价值，是鲜活的，也能够长久发展。

## 安徽国祯慈善基金会：借助企业资源支持团队成长

受访人：杨桂英副秘书长

访谈与记录：张真

### 前言：

安徽国祯慈善基金会 2011 年 3 月 23 日正式成立，注册资金为 200 万元，原始资金由安徽国祯集团股份有限公司创始人李炜先生及成员企业捐赠。业务主管单位为安徽省民政厅，是一个资助型、平台型的非公募基金会，主要致力于人文教育和生态环保两大领域。

基金会秉承“厚德、宽容、利他、净心”的理念，开展各项公益慈善活动，在助学、支教、救助方面，组织和实施了“助学老区希望升腾”、“国祯爱心书屋”、“安农大国祯学子”、“合工大助学基金”、“阳光救助基金”、“安大春晖支教计划”等多个公益项目，取得了良好的社会声誉。2017 年转为资助型基金会后，陆续发布多个影响力更广的项目，如木兰行动·女童保护计划、合肥同行杯轮椅马拉松赛、镝铁环保项目，涉及留守儿童社区教育保护、无障碍倡导、环境保护等领域，与 20 余家机构一道从政策推动、资助改善层面为社会公益事业助力。

截至 2020 年 4 月基金会已累计募款近 3000 万元，捐资捐物 2000 余万元，获得省级“百优社会组织”、中国社会组织最高等级“5A”、中国基金会 2018 年度金桔奖“新锐资助者”等荣誉称号。

**未名小组：**请您先简要介绍国祯基金会和团队目前的情况。

**杨桂英：**安徽国祯基金会是由国祯集团股份有限公司创始人李炜先生及成员企业捐赠于2011年发起成立的5A级基金会，重点关注“生态环保”和“人文教育”两大公益领域，2017年后定位为一家资助型和平台型基金会。

早期阶段，基金会基本是集团的高层在管理，秘书长更替相对频繁，主要是操作一些助学、助困、助贫等传统的慈善业务。2017年之后，基金会聘用专职的秘书长并且相对稳定，大家也认为机构要有清晰的定位，项目需要聚焦，此后基金会转型为资助型，并且发布一系列资助型项目，部分项目逐渐形成品牌，这是一个重要的转变。2018年新任秘书长入职后，认同资助型的转型定位，但当时员工不多，财务由企业代管。当时的秘书长经过一段时间的调整，组建了有5名员工的专业团队，基金会从那时起完成了初步的队伍建设工作，并进一步优化了基金会的工作流程。因此我们完整团队的建立时间并不是很长，目前有两位社工专业的同事，对于项目的专业化运作有很多帮助，同时合作发展部主任对于基金会的工作也有很多思考，愿意做一些有益的推动，综合部也有专人负责，总之一切都在向更好的方向发展。

**未名小组：**现在国祯基金会团队一共有多少人？您觉得有几人符合我们定义的中层概念？分别是负责什么业务？

**杨桂英：**基金会原有 7 名员工，因为前不久一名同事离职，现在是 6 人。原来的项目主任，即现在的合作发展部主任算是一名真正的中层管理者。目前计划从已有的同事里培养一到两名中层管理人员。因为我们也意识到在日常管理工作中，中层承上启下的重要性，所以近期基金会内部也提出了一个中层培养计划呈报理事会，再培养两名潜在中层管理者。我们提议的这几位对基金会都有强烈的归属感，并且有很多的优良品质，积极合作、愿意创新、工作务实，相信他们的成长一定会为基金会未来发展打下良好的基础。

**未名小组：**现有的中层符合我们对于中层的一个定位了吗？他大概是什么时候加入咱们国祯基金会的？

**杨桂英：**目前的一位中层是在基金会工作相对时间最久的一名员工，持续工龄 5 年，而且是实实在在做事的。他是基金会早期的志愿者，后来全职加入进来。因为他很认同基金会的工作理念，所以很用心在推动基金会工作的开展，他有很多创新的思维，执行力比较强，也能够举一反三，愿意去钻研和深挖，并且能够处理好和捐赠企业之间的关系，多年的积累也让他能够大胆地去做一些事情，算是基金会的中坚力量。比如我们想开发一个项目管理系统，更好地追踪项目开展和资金的使用情况，他就积极搜寻大家的诉求和意见，并钻研学习，整合资源，目前在大家的积极参与下，包括项目管理系统在内的数字化建设方案初稿已经出来。

早几年，基金会更多是沿袭了国祯书院的运营模式，但是作为基金会来讲，实际上它是要服务社会的，是要像基金会那样去运作的。后来我们通过交流学习，实践探索、伙伴分享，同事们就会发现，公益慈善是一个专业，团队需要学习用专业的理论、专业的方法、规范的流程去开展工作。我自己也感受到目前拥有的这些知识还远远不够。所以也希望通过“鸿鹄计划”之类的学习，能够获得足够的专业知识，并运用到工作当中，带领团队和机构向更加专业化的方向发展。

**未名小组：**你们的中层人员是怎么产生的？比如说内部培养、外聘，还是企业这边会调遣一些他们觉得不错的人选？

**杨桂英：**接下来我们主要计划内部培养。从上一任秘书长开始，我们有了团队，所以就在培养自己的专业人才，包括今年我们做了薪酬改革和职业晋升方案，都是为了接下来的团队发展。这次如果把薪酬和晋升方案申报给理事会并且得到批准，我们希望在日常工作中有意识地去培养挖掘他们的相关能力，并开诚布公地跟大家去交流这件事，让大家有期待、也有成就感。那就是——自己工作做好了，我们就会为其争取加薪和职位晋升，让个人与机构共成长。

**未名小组：**您觉得对于国祯基金会来讲，为了接下来的工作推进、战略层面的一些推进，中层人员需要具备哪些基础的素养和能力？

**杨桂英：**我觉得像我们这样10人以内的团队，中层最重要的就是承上启下。对上能够有很强的领会能力，能够协助处理理事会、大

额捐赠等事务，能够准备好各项汇报材料，能够在秘书长的指导下执行战略。另外，中层要有自我管理和团队管理的能力，能够统筹项目的推进。最后，我觉得对上对下沟通能力很重要。

**未名小组：**您觉得国祯基金会是怎样确保中层发挥出您刚才说到的承上启下的作用？

**杨桂英：**首先，上层要有开放的态度，给中层授权，给他们施展的机会，这样他们可以大胆去想象、去创新，同时也给他们容错的机会，有时候可能没有绝对的对与错，只有方向的不同。所以即使结果不如预期，而真正出现问题的时候也给中层调整的机会或建议，并提供相应的支持。另外，一些重要的决策也要开放给大家参与，例如对于秘书长的考核，除了理事会，所有员工也要参与打分，所以重要的事情让员工参会，大家会觉得被信任、被尊重、被认同。

**未名小组：**国祯基金会有没有开始建立一个中层或后备人才的培养体系？比方说，有一个高潜力的人员想要去培养他，有没有把这种培养机制体系化？

**杨桂英：**其实我们的工作团队也在思考这个问题，我们现在最缺的可能是管理加专业的结合。下一步，除了我们参与集团的管理培训之外，我们想形成一个学习机制。我们每天早上本身有半小时的学习时间，之前是学习《弟子规》《论语》《大学》《道德经》等经典，主要目的是提升员工的心性。对于基金会运作的专业知识的学习相对

不多。所以计划从7月底开始，我们每天早上利用半个小时的时间，每天一个主题，一个人分享半个小时，与基金会运作有关的内容，比如人力资源、项目管理、筹资管理等相关的内容，目前正在学习的是CDR的《资助通识》资助者工作入门十二讲。另外，我们还会设计一些内部培训，并配套相应的资金预算，并放入年度工作计划提交理事会审批，保证学习的持续性和有效性，从而形成学习的长效机制。

**未名小组：**那中层团队的一个培养或者管理当中，目前您觉得比较棘手的问题是什么？

**杨桂英：**培养人员，我觉得还是专业化的问题，我觉得这个问题在于我自己，我感觉这一块我自己也缺少专业的帮助，所以我也很鼓励团队外出学习，未来我也想拿出一部分预算来做，比如说行业建设这一块，我觉得整个安徽省的行业建设都是不够的。我想借助鸿鹄计划的力量，比如邀请其他基金会专业人员来给我们讲讲，做一些专题分享，我想把这些都设计进去。

**未名计划：**在管理方面，您觉得目前咱们的中层在管理上面有没有一些困难和挑战，比如日常工作的沟通、情绪管理等等。

**杨桂英：**过去有一些情绪管理方面的问题，经过一段时间的调整，现在大家的状态比较好，能够把大家凝聚在一起，营造比较正向的团队氛围，不会出现懈怠、有各种矛盾之类的情况，大家分工很明确，互相协作，不需要太多敦促和提醒。如果有个别员工出现一些问题和

困难，我们也会单独坦诚地沟通，协商出一个彼此认同的解决方案，如果有改善，我也会积极鼓励。另外，中层的生活压力也比较影响他们的留存，我们要给予中层充分的成长空间和学习机会，在薪酬上面保障他们基本体面的生活，那才能提升中层的稳定性。

**未名小组：**您个人如何从中层成长为秘书长，有没有一些特别经历可以分享？

**杨桂英：**我是2019年10月进入本基金会工作，当时应聘的是项目主任，可能因为我有过几年公益机构的工作经历，同时基金会缺少一位副秘书长来统筹日常工作，原领导建议我申请高一层级的职位，所以试用期后的岗位是副秘书长。当时以主持每周例会的方式推进日常工作，除了做一些基础管理工作并深度参与项目工作之外，自己也会积极学习了解本基金会过去几年的基本情况，包括基金会几个发展阶段、理事会如何指导秘书处的工作、基金会与政府之间的合作情况，原有项目的执行情况等。同时也积极关注相关业务或行业领域的发展动态，并积极寻找交流和学习机会。

## 深圳市社会公益基金会：以创新行动，助力可持续发展

受访人：项先冬副秘书长

访谈人：梁艳

访谈记录：冯燕梅

### 前言：

深圳市社会公益基金会成立于 1991 年 7 月 18 日（前身为老区建设基金会），由深圳市民政局主管，在广东省民政厅登记，是致力于社会公益事业创新发展的 5A 级公募基金会，荣获深圳市十大典范慈善组织和中国最透明基金会 50 强。

2009 年专业化转型以来，社基会逐步确立了“构建社会创新项目的公益创投平台和资源聚集枢纽”的战略定位，累计筹集善款达近 4 亿元，资助逾 1000 个社会创新项目。坚持“以创新支持创新，用专业赋能专业”的基本理念，在可持续公益实践中建立核心竞争力，已成为涵盖公益创投支持体系、联合募捐、专项基金、慈善信托一体化服务的平台型基金会。

官网：<http://www.szscf.org.cn/about.html>

**未名小组：**请项秘先介绍贵基金会基本情况。

**项先冬：**我所在的机构是深圳市社会公益基金会，成立于 1991 年，前身为老区建设基金会，主要开展业务有公益创投、专项基金、

慈善信托和联合募捐。我们是从 2009 年开始进行专业化转型，原来有政府官方背景的机构都有政府领导在里面兼职，后来有相关的政策法规要求，政府领导就不再具体管理基金会了，而是从社会上选聘理事长来管理基金会，组建专门的团队。因为我们是**中国慈展会的执行机构**，并连续承办**中国公益慈善项目大赛**，所以现在服务的公益项目方遍布全国各地。

**未名小组：**所以我觉得你们其实也是一个由官办基金会向社会化基金会转型比较成功的案例了。深圳的政府会给你们资金吗？

**项先冬：**我们会接一些政府的服务采购项目，比如说我们现在运作的**中国公益慈善项目大赛**，它的执行经费及资助金都是由政府的**福彩公益金**提供的。还有深圳本地的一些**区级政府**也会做公益创投赛事，包括遴选项目、资助、培训、赋能一系列的创投服务。

**未名小组：**你们做公益创投，是不是就把非常草根的一些非正式志愿者组织，转化为一个草根 NGO，然后再陪伴和赋能它成长成为一个专业的社会组织？

**项先冬：**这要看创投的目标。比如说**中国公益慈善项目大赛**，聚焦遴选的是发展周期在 1 到 3 年的项目，我们会看它有没有一定的创新性，有没有一些规模化发展的潜力，有没有社会资源动员的能力等等。经过 3 轮评审选出 30 强项目，给予资金支持，还会提供相应的培训赋能和监测评估，后期还会帮助对接一些大额捐赠服务等。

**未名小组：公益创投是你们基金会一个非常核心的业务模块吗？**

**项先冬：**是的，公益创投是我们基金会的底层根基。如果按照一个三角形来看，主要分为3层。第一层底座就是我们的公益创投，面向全国范围去遴选优质、有潜力的公益项目，选出来之后给他们资助金、赋能培训和持续的跟踪辅导。这些项目产生之后，它就会有面向公众筹款的需求，因此，我们第二层是支持募捐，支持这些项目，面向社会公众或企业去筹款。

除此之外，一些企事业单位想参与公益。我们就引导其做专项基金和慈善信托。一方面他们可以通过慈善信托或者专项基金的方式，做自己想做的公益领域项目。如果没有明确的想法，我们就会引导他们来资助我们从大赛遴选出来的公益项目。这就是我们整个的业务逻辑。

**未名小组：你们基金会现在多少人，整体的架构是怎样的？**

**项先冬：**基金会员工有18人，2020年支出在3000万左右。年收入基本全靠筹款，去年是3000多万，今年预计5000多万，在稳健增长。这个资金不包含部分慈善信托，慈善信托资产没有计入捐赠收入，平均每年受托资金总量在500万到1000万。

基金会的整体架构，包括有理事会9人，监事会3人，下设秘书处，一个秘书长，两个副秘书长。秘书处分为四个部门，其中三个是业务部门，一个是公益创投部，主要负责公益创投项目运作，另外一

个是联合募捐部，负责联合募捐和品牌传播，还有一个基金发展部，负责专项基金和慈善信托。除了三个业务部门，还有一个是综合管理部，包含财务、行政、人事。我主要分管三个业务部门，另外一个副秘书长主要负责综合管理部，就是财务行政人事。平均每个部门4个人左右。

**未名小组：要成为一名合格的中层人员，你认为需要具备哪些素质能力？**

**项先冬：**首先我觉得最重要的是要有对于公益行业的整体认知，或者对公益这份事业的理解和认可。如果他觉得想通过公益来赚钱，肯定就不用来了。如果他真的希望通过公益去解决一些社会问题，或者真的去帮助到一些人。我觉得这样的初心会好很多。

其次是品行方面，在这个行业我觉得还是需要正直、公正。这些基本素养是特别需要的，因为我们会面临不同的利益相关方、不同的受益人群。在这过程中其实也有比较复杂的关系，需要客观公正去处理。

第三就是能力层面，能力层面最核心的一个是要有持续学习的能力。因为这个行业还比较新，有很多的学习资源，但要靠自己自觉去学习，没有谁可以专门地为你提供特别系统的指导。其次需要很强的抗压能力。因为大家都是一专多能或者多专多能，需要做各种各样的工作，或参与不同项目的协同。那这个时候就需要他不仅会做项目管理、项目执行、项目设计，可能还要懂点财务或者传播，还要很好地

维护捐赠人关系等等，所以我觉得挑战还是蛮大的。

**未名小组：**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进行？有什么好的经验和建议分享？

**项先冬：**中层培养，其实最核心的是选择什么样的人，是不是符合刚才所说的那些特质，很重要的是先选人，其次才是能力层面。

能力层面的培养有几个核心，一是通过具体做事，比如说让他承担特别重要的项目，或者跨部门协作重大项目，让他来整体负责，我觉得做事是一个很好的锻炼方式。

其次，要在具体的日常中学习，比如说给他推荐一些阅读的书目，或者推荐一些学习机会。在公益行业其实不能只学公益行业的东西，我们也要同时学习商业领域是怎么运作的，因为我们很多捐赠人来自于企业。我们如果不理解商业和他们的思考方式，进行有效沟通和关系维护。过程中可能就不会特别顺畅或者没法建立更深度的合作关系。

第三，需要有人能够定期给他们反馈和指导。比如说我们可能会通过一对一谈话的形式，或者季度复盘的形式，或者绩效考核的形式，给他们做反馈。我们是有打分表的，他们会自评，然后我们秘书长会给他们再评个分。他就可以两个分数对比，为什么会有差异，我们也会把它写出来告诉对方。

**未名小组：**那你们在招聘和选人的机制上，有没有一些什么特别

## 的经验可以分享？

**项先冬:**招聘的渠道目前还是比较常规的，主要是通过一些社会招聘或者面向行业类的一些招聘，没有什么特别。我们在招聘的时候会提前有一个笔试题，填写笔试题大概需要一到两个小时左右。有好几个问题，也会设置一些情节让应聘者去考虑，对公益有没有初步的认知，对基金会有没有一些初步的了解，对公益行业的薪资期望是怎样的，面临公益行业的问题，是怎么样去思考和决策的。

我们通过这个笔试题会有个基础的了解。了解之后，才会来安排面试。面试也会安排两轮，第一轮是由部门负责人和分管的副秘书长来一起面试，第二轮是由秘书长和人事一起面试，至少会有两轮的面谈。如果再加上简历的筛选，那就是三轮。试用期我们以前是一个月，后来调整到三个月的试用期。这样考量的目的是希望大家彼此都有一些余地，如果你觉得不合适，也可以有更多的选择。

**未名小组:**贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？

**项先冬:**首先我们有内部常态的培训，第一步是入职培训，由秘书长亲自介绍整个基金会行业的发展状况、基金会的整体情况以及对于整个公益的理解认知等等。其次是内部的管理制度、财务报销流程、日常行为规范的培训。第三是公益人的成长和职业发展路径，这是2021年开始做的，总共是三级常态化的培训。

我们内部也设置了学习支持资金，按照职级来确定。不同的职级

会有不同的学习资金，以及会匹配相应的带薪时间供你去学习。各个部门、各个人的年度计划和工作目标里面，单独有个板块就是团队成长。这个部分要由部门负责人和团队内部协商清楚本年度我们的团队成长计划是怎么样，每个人有哪些成长目标。除此之外，我们也会推荐大家，比如说去考一些项目管理证书或者基金从业人员资格证书等。

第三部分，就是我们内部会有季度谈话。每个季度我会和部门负责人进行一对一谈话，主要谈最近生活、工作的状态，遇到哪些难题，对基金会有一些什么期望或者建议，还有在团队管理和目标实现方面面临哪些困难等等，通过一对一谈话给他们反馈。此外，每季度整个基金会要做复盘，主要根据我们制定的 OKR 完成情况进行整个基金会层面的复盘，让大家了解所有业务层面的进展、面临的问题，大家通过这样的复盘讨论去相互学习。

再者，我们也会鼓励部门内部或者基金会内部的人员，如果你在哪方面比较擅长，也可以在内部以分享会的形式来进行分享。此外，我们还会给到每个部门有团建费用，每人一个月 100 块，让他们部门可以去聚个餐，聊个天，这样部门内部有了更多一些沟通的方式。除此之外，我们也会有整个基金会成员的季度团建和年度团建等等。

**未名小组：**从你的视角，怎么去看待秘书长对于团队的管理、责任和推动性？

**项先冬：**从我的个人角度来看主要有几个方面，首先推动各个业

务部门团队明确我们当年度的目标是什么。这个目标需要彼此达成共识，只要朝这个方向走，那就没问题。尤其要聚焦一些关键目标或者关键策略。

此外，我们的部门负责人能力都还蛮好的，可以独立把整个部门的日常工作管理得很好，所以日常工作基本我是不参与的，但他们有解决不了问题的时候就会随时来找我。我会在他们面临难题的时候提供一些建议、方法，或者需要我去帮助他们协调沟通的时候，我也会第一时间出现。

第三个方面是他们个人的成长发展。主要是通过一对一季度谈话的形式来做。给他们提供的一些比较个人化的建议、辅导和支持。

第四个方面是根据每个部门的年度目标，他们都需要去拓展新的合作伙伴或者新的业务，在这方面需要我去支持。比如说我可能要去重点帮他们去寻找捐赠企业或者合作项目伙伴，这方面是需要花更多精力去支持的。

最后就是怎么样让部门更加专业化，怎么样去制定标准化流程。这也是我比较关注和提供支持的。我会和内部团队共同来梳理他们整体的业务逻辑、日常工作的流程，一起思考如何更加规范化、专业化以提升效率。

**未名小组：贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？**

**项先冬：**我们首先在沟通层面尽量保持公开透明，大家有什么问题都是在群里说，一般不去一对一。当然也可以口头先聊，但是所有

信息传达要同步，在我们的工作群里去公开，让大家同步了解相关信息，信息透明我觉得是确保上传下达很重要的一点。

第二，我们也会有季度复盘会。通过这些会议，让大家了解目前基金会可能面临哪些问题，有哪些重点方向需要我们更深度的投入和开展。

第三，我们现在 20 人每周一早晨开例会，目的就是确保我们所有人都能够同步知晓相关的业务信息和问题，确保信息的通畅。

**未名小组：**中层在做团队管理的时候，可能会面临着一些阻力和压力。那在这个时候，作为分管的副秘书长应该怎样去调和他们之间的矛盾呢？

**项先冬：**举个例子，比如说我们现在在做中国公益慈善项目大赛，这个大赛是基金会年度最重大的活动之一。那就不仅仅只是一个部门的事情，但是依然会有一个部门主要挑头来做。在这个过程中，可能就面临阶段性的缺乏人手的问题。因为项目有时候包括组织赛事评审、准备各种资料，其实很缺人的。这个时候部门负责人会直接找到我，告诉我现在人手不够，我需要几个人你帮我调配，那这个时候就是由我来沟通。

我们在 OKR 里面专门设立这一条指标，就是每个部门每年要考核的一点就是一定要支持跨部门协作的工作，我们直接写到工作目标里面去，所以他们都有这个意识，当其他部门缺乏人手提出需求的时候，那每个部门至少得提供一个人去支持对方，因为彼此是相互协助的。

**未名小组：贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？**

**项先冬：**这个我们是 2021 年才开始考虑的，我们通过谈话和每个部门负责人去直接聊这个话题。就是他要给自己培养后备人才，如果他离职了，那谁可以去接替他。心里有没有这样的目标人选？我们的谈话会直接沟通这个话题，他们也会去思考并且提出谁是比较合适。甚至每次我和他们谈话都会去聊一下你预计还在基金会工作多长时间？有没有一些考虑，或者外部有些什么机会，都会聊得很敞开。比如说如果你要考虑离职，想去企业基金会，或者去做企业 CSR，那你就去关注这个岗位需要什么样的能力，你现在的能力是否匹配。如果不匹配的话，你觉得在基金会还可以怎么样去进一步提升你所需要的能力，这样进行对照。

其次，你要培养出来一个助手或后备骨干，对他个人而言也是一个很大的成长。作为管理者，我理解只有真正让团队成长起来，才能说明你把这个团队带起来了。只要团队成长起来，业务肯定是好的，所以我觉得人是第一位的。现在中层团队都会面临这个问题，他们怎么样去培养一个可信赖、能力又强，能够把自己部门的事情传承下去的一个人，当有这样的想法，或者有这个意识，就去着手开始培养。

**未名小组：你们的离职率高不高？**

**项先冬：**我们的离职率大概百分之 10 到 20 左右吧，算是一个比

较正常的水平。基层离职率会高一些，中层目前还好，但是每年可能也会有那么一个左右的变动。

他们的离职有几个层面的原因，第一可能觉得外面有更好的机会，可以提供更高的薪资。第二由于家庭的原因，比如说可能要回去结婚了。第三可能就是个人发展原因，比如说我在部门负责人这个职位上已经做了两三年，那我也想换一换。目前我们内部也在考虑怎么样让大家更好地往上升，希望能有一些新的探索。

**未名小组：** 贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？

**项先冬：** 我本身也会面临在人的方面的问题。比如说我刚来的时候，怎么样融入新的团队。因为我来的时候就已经有十几个人了，我来的时候先梳理了业务模型框架，让大家了解我们的业务关系，原来是可以这样直观去看到的，彼此之间协作的关系是什么样子的。

其次是目标管理，因为之前大家都不是很清楚我们每年的目标怎么定。目标定好之后，绩效考核也就跟着动起来，之后就涉及到我们日常的行为规范。所以就梳理了员工内部的行为规范手册，把所有日常行为规范用统一的文件全部梳理出来，包括日常行为、请假机制、打卡机制、福利报酬等等都很清晰地写出来。

第三就是和大家一对一沟通，去了解大家对于整个基金会有哪些改善的建议，通过这些点点滴滴的机制、行为层面去改变。在这过程中，我面临最大的挑战其实还是到部门负责人这个层面，我怎么样和

他们建立起彼此的信任和协作关系。

我经历的一个挑战，比如我可能觉得我说的话没问题，但是对方听起来可能就不舒服。当然这可能是我沟通层面存在一些问题，我当时没有感觉到，那就需要我自己不断去反思，调整自己的一些行为方式和管理方式，这样团队可能会更好地去协调匹配起来。

## 上海市华侨事业发展基金会：在转型中用创新 铺设公益新赛道

受访人：姚亮亮副秘书长

访谈人：梁艳

访谈记录：冯燕梅

### 前言

上海市华侨事业发展基金会是 2006 年由多位海内外华侨发起成立的慈善组织，并经上海市民政局批准成立的 5A 级公募型基金，业务主管单位为上海市归国华侨联合会。上海市华侨事业发展基金会资助、开展扶贫、济困的慈善活动，兴办、资助、实施各项有助于华侨事业发展的公益项目。

上海市华侨事业发展基金会官网：

<http://www.socf-china.org/>

**未名小组：**请简单介绍贵基金会的基本情况。

**姚亮亮：**上海市华侨事业发展基金会成立于 2006 年，当时是由 11 位海内外华人华侨联合发起的。当时发起的一个背景是基于上海世博会，每逢这种国家大事件，政府都希望能有华侨的身影，而世博会是一个非常大的国际性活动，在这样的背景下，10 余位海内外华人华侨就联合发起了基金会。我们的业务主管部门是上海市归国华侨

联合会，它属于统战部系统下的一个社会团体。

成立至今，我们基本的业务板块就做两件事：第一件事是做国际民间交流。我们做的国际民间交流可能和国字头基金会做的还不太一样，他们可能更多做的是对发展比较落后的国家，提供经济援助或者民生项目支持。那我们主要通过一些文化艺术体育的方式去增进中国和其它国家的友好交流和文明互鉴。比较有代表性的是国际青少年校园足球邀请赛，我们已经连续做了5届。还有我们也做中美青年的交流，比如我们请中国青年学子去美国高校交流，模拟联合国中美青年辩论之类的项目。第二件事是在国内，我们主要是链接侨界资源和爱心，去支持公益事业，统称叫侨爱心实事工程，包括我们在上海对侨界社区老人的关爱项目，还有我们做东西部协作方面的公益项目，比如新疆、云南、青海、四川的捐资助学、扶贫攻坚等项目。

从去年开始，我们基金会做了新的3年规划，确定未来在国内的公益板块有5大议题，包含乡村振兴、教育发展、社区，还有特殊群体关怀等方面。这是我们华侨基金会未来重要的板块，在行业内我们比较有优势可能是在企业合作或者资源拓展部分。

**未名小组：你们算是官办背景的基金会吗？**

**姚亮亮：**其实2016年以前，我们基本可以理解是一个官办基金会。2016年之后，我们理事会也进行了新的换届，所有的理事都变成企业家了。从华侨基金会这几年的发展来看，如果要研究中国类似官办基金会或者官办慈善总会在市场化、社会化的转型，我觉得我们

会是一个很好的研究案例。

**未名小组：为什么会觉得你们是转型的典型案例？**

**姚亮亮：**我谈谈自己的想法，第一点是政策上，国家政策迫使我们必须要做这样的调整。第二点，其实我相信各家基金会、社会组织可能都会面临同样的问题，就是最早的理事已经连续做两届了，无论是积极性还是捐赠意愿都会有所降低，这种情况下，我们也迫切要去补充新鲜血液。同时也有一些企业家，或者侨界的优秀个人，希望能够加入到华侨基金会，通过这个平台去做一些公益慈善事业或民间交流。第三点，从大环境上说，2016年之前我们作为一个官办性质的基金会，每年我们的捐赠收入大概是2000万左右，属于很低，如果再这样下去，我们每年的捐赠收入会越来越少，所以我们必须要大胆创新、突破、改革。特别是国内互联网的发展，民间基金会、各地慈善会开始加入到这种互联网公益的浪潮。我们作为一家官办性质的基金会，也必须要顺应这个时代的一个大潮，去做募资、发展上的创新尝试。所以我们在2018年开始，也加入互联网公募。经过这几年的努力，我们捐赠收入上也提高了，2019年捐赠收入是1个亿了。

**未名小组：你们理事会现在是有多少人？**

**姚亮亮：**13个人，他们都是核心捐赠人。理事现在可以捐赠资金，也可以出资源。理事邀请的方式，第一是我们邀请，第二是以前的理事推荐，第三是我们的主管部门和登记管理机关推荐。

**未名小组：你们整个基金会员工的数量是多少？在团队的架构设计上是怎么考虑的？**

**姚亮亮：**全部员工是 15 人左右，我们既做资助也做执行。基金会分为五个部门，包括项目部、宣传部、资源拓展部、行政部和财务部。我们虽然分了部门，但实际上在业务层面会交叉实施。比如，我最早加入基金会就被划到项目部，但是我既要企业资源拓展，又要做专项基金，同时还要做基金会的宣传，包括基金会的年报等。不只是我，我们很多同事其实都是身兼数职。

**未名小组：你们有真正意义上的中层吗？大概有几位？**

**姚亮亮：**我们有 3 位中层，包括两个副秘书长。我是具体负责基金会的品牌工作以及资源拓展，另外一位副秘书长具体负责互联网项目管理。另外我们还有一个负责专项基金的同事，我也纳入了中层的理解。基层员工直接跟副秘书长汇报，基金会业务上的重要事情，我们 3 个人要沟通的。

**未名小组：你觉得一名合格的中层人员，需要具备什么样的素养呢？**

**姚亮亮：**以前我会觉得，合格的中层一定是在某一块的业务非常强，而且这种能力肯定是异于普通员工的。但现在我觉得，合格的中层要学会带团队，善于分配工作，对同事有耐心。作为管理者，你要

忍受别人做的事情不如你，还得要花更多的时间去帮他修改。还有一点就是中层人员要具备深刻理解基金会战略和策略的能力。

**未名小组：**贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？

**姚亮亮：**我觉得首先是对中层的认识，了解他们擅长的方面，再去考虑分工。比如一位同事擅长互联网，那更多把这方面的资源直接交给他去做。另外的同事擅长做资源拓展或企业服务，那企业这一块就交给他。

**未名小组：**你们现在招员工一般是招新手，还是去找相对有经验的。

**姚亮亮：**我们更愿意去招新手，哪怕他业务不熟练，但我们愿意去培养。

**未名小组：**你们的团队稳定性高吗？

**姚亮亮：**我们的核心团队比较稳定，但基层团队就会有些不稳定。核心团队大概有 5 到 6 个人左右，我们已经一起共事至少 3 年了。

**未名小组：**那你觉得基层员工的流失率偏高是什么原因？是自身问题还是基层员工上升空间有限？

**姚亮亮：**两部分都有吧，这也是比较困扰我的一个问题。举个项

目的例子，我们一般会分一些基础性、程序化的工作给基础员工，比如项目的归档、整理档案票据、平台沟通等等。这些工作是非常程序化的，我们每个人都是从这样的工作中成长起来的，但是有一部分员工可能刚进来会被这种程序化工作所影响，所以他们的离职可能有一部分是因为这个。还有一个是和个人有关的，我们团队的节奏非常快，从数据上也可以看到，从最开始的1亿到1.5亿，到去年的2.5亿，但团队就15个人左右。所以分到每一个员工身上的工作和任务是非常大的。团队的目标是比较一致的，就要一直往前冲，但有一些员工，可能对工作的理解是朝九晚五，认为我不需要再做那么多，我也没有对自己人生有那么多规划，所以这样的员工是不适合的，他们也会离职。再有就是个人的人生选择，觉得现在的平台不适合他，想去别的机构或者企业有更深的锻炼等等。

**未名小组：贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？**

**姚亮亮：**有的。刚才我讲就是秘书长下面带两个副秘书长，然后我们还有一个类似合作发展总监的角色，以及专项基金管委会主任，这两位也算是我们的中层。再往下是一个项目主管、项目高级经理。我们这几个人都已经共事差不多有三年了，所以这个团队其实是比较稳定的。后备人才通过一年的工作，他们的职位也都有在晋升。但我们不会通过KPI去做考核，而是通过他们在团队的融入情况以及贡献程度。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养与发展中，对于人才的基本要求是什么？

**姚亮亮：**因为我们做民间交流的活动，我们希望团队里每一个人要有比较开阔的视野；在做事方面，我们坚持两点：高效和务实；再有就是创新性。这是我们对团队人才的基本要求。

**未名小组：**你个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？

**姚亮亮：**我是学社会学专业的，我在上海读研期间，在一家基金会实习了一年半时间。那个时候实习是没有人带我的，我就开始去做一些宣传、策划、企业合作，还有专项基金，都是我自己在探索。这个过程可以看到我比较明显的品质，就是具有非常强的探索和钻研能力，而且我可以在自己的岗位默默无闻做很久很久。作为一个实习生每天基金会给我发 100 块钱，我从来没有提更多的要求。正式的员工都不一定能有我工作时间长。还有就是我对这份职业的热爱，使得我比较能够感染到身边的人。2017 年我就开始正式工作，关于职位、薪资我也没有具体的要求，但是领导对我非常器重，毕业的时候我作为高级项目经理，工作差不多两个月左右，就直接升到项目总监了。

**未名小组：**你有什么建议可以给到公益新人？

**姚亮亮：**如果要我去给新来的同事去提一些意见，我还是认为最开始不要太关注社会组织能给你多少工资，或者能给你多少发展机

会，我认为更多的东西都是需要你自己去争取的，任何一个平台它都会有无限的可能与想象空间，你要去抓住这个平台，抓住更多的机会。而且作为刚毕业的学生来讲，需要去沉淀自己，需要踏实地做一些事情，而不要好高骛远。

## 广东省日慈公益基金会：人才与机构品牌力共生

受访人：张真秘书长

访谈人：梁艳

访谈记录：冯燕梅

### 前言

日慈公益基金会（全称“广东省日慈公益基金会”）于2013年12月31日在广东省民政厅注册成立，2014年正式开始运行，是一个致力于青少年儿童心灵成长与幸福生活的非公募基金会，2017年7月被评为广东省“AAA”级社会组织，2017年12月被认定为慈善组织。

日慈结合“积极心理学”、“社会情感理论”等理论基础，专注于心智发展与心理支持类的项目设计、运作与支持，致力于探寻和推广最有效的心智素养教育模式，最终达到改善青少年儿童成长的整体社会环境与让每个青少年儿童健康成长、幸福生活的目的。

日慈官网：<http://www.ricifoundation.org/index/apply>

**未名小组：**请简单介绍贵基金会的基本情况。

**张真：**日慈公益基金会是2013年最后一天成立的，当时我们的发起人之所以成立这家基金会，是因为她自己有过抑郁的经历，同时她也觉得如果在孩子很小的时候做一些心理方面的技能训练，以及一

些相关知识的普及，是可以提升孩子的幸福感的。生活的幸福感会减少他们心理问题发生的风险。所以她当初有这样的一个想法萌生，去成立了基金会。

**未名小组：**请大概介绍一下基金会主要项目的情况。

**张真：**基金会一开始在做大凉山孤残儿童的助学项目，一边助学一边做了许多走访，也给我们助学的学校教师做培训。培训的过程中发现老师的压力很大，有时候负面的压力或者情绪会让学生有感知。所以我们希望通过积极心理学让老师减轻压力，然后以更好的状态面对学生。

虽然他们也想要关注孩子的心理问题，但是并不知道怎么给孩子带去实际的帮助，当时有老师提出来，希望我们有相关教材给他们。所以那个时候我们也是受到了启发，也阅读了很多文献，发现乡村地区儿童的心理问题确实会比城市孩子更严重一些，尤其是当中的留守儿童，他的抑郁风险、自杀意念都会比其他的孩子要高，所以我们当时就觉得在农村地区去做心理健康教育是很有必要的。

一开始我们设计的课程，通过培训大学生志愿者，然后支持他们在暑期给孩子们举办心理专题的夏令营，到后面又慢慢地开发出了另一个项目，就是我们开发课程去培训老师，每个学期大概给乡村地区的孩子开设八到十节心理课程。这样的话就跟我们心益计划互补，一个是学期的，一个是假期的；一个是长期的，一个是偏短期的活动。这是我们机构目前两大核心项目。

**未名小组：**请简单介绍你个人的公益从业经历。

**张真：**2015年的冬天，当时我还在国外读研二，还有一学期就毕业了。我的学长来到日慈担任秘书长，当时他觉得要建立专业的团队去做他真正想做的事情，而不只是做助学。所以他辗转找到了我，希望把国外的一些优秀经验带回国内，去做一个专业性的基金会。其实当时我有点纠结，到底是去大型基金会，还是去企业基金会，或是去一家小型基金会。不过后来因为他说想要做一家专业的基金会，我当时觉得这点还蛮吸引我，而且他是一个从0到1开始建立的过程。因为只有一个助学项目，其他什么也没有，既没有团队也没有合作方，也没有地方和资源，我就觉得也许这个经历也是蛮宝贵的，所以我就加入进来了。

**未名小组：**你们基金会的人员发展情况是怎么样的？

**张真：**我负责核心项目的需求调研、设计还有执行。我刚加入机构的时候连我一共三个人，这一两年才开始慢慢地有越来越多的公益同行和企业加入进来跟我们一起去做这件事情。

**未名小组：**对于基金会而言，要成为一名合格的中层人员，你认为需要具备哪些素养能力？

**张真：**一个合格的中层人员，首先我觉得第一要素是执行力。他必须在自己的本职工作上有非常高的执行力。他知道他的工作怎么

做，然后计划性很强，那这样的话他才能带领他的小伙伴和刚入职的新人，才能够以身作则，然后去带所有一线的基层员工，这个是很重要的。

第二，是他的思想高度，要能够站在机构的角度理解为什么我们会做这个决策。他不能说机构怎么没有给这个项目足够多的支持，他需要认识到机构在资源分配上是有怎么样的考量等等，所以他要承上启下，做好向上的沟通，然后有问题及时地去反馈，这一点是非常重要的。

第三，就是在内部的协作层面，要有比较好的协作能力。因为我们有一些事情，他可能涉及到跨部门的协作，尤其我们机构有广州团队和上海团队，所以他一定要在内部的协作和沟通上有比较强的能力。

**未名小组：**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进行？有什么好的经验和建议分享？

**张真：**第一方面，我们在选拔中层的时候，首先要确保他的执行力是OK的，这一块儿如果过关了我才会把他提拔为中层，因为如果他自己执行力不过关，他没有办法带着其他人一起干。

第二方面，增加了他的管理职能之后，他可能在自己的时间管理和计划性上面会顾不过来。我们被选拔出来的中层，他自己的执行力是要很过关的，他自己知道业务该怎么做，然后在计划性、时间管理、效率等方面是都比较高的，干事儿也是比较利落的。我会在招聘的时

候就让他参与进来，一方面是带领他，告诉他我们去选什么样的人，帮助他去找寻他觉得合适的团队伙伴，也增加他看人识人的能力。

第三方面，我会定期地沟通他在管理层面遇到的问题，或者说我发现他的下属有什么样的问题，如果他没有及时去干预的话，我会去跟中层说明。

**未名小组：贵机构是否有确定意义上的中层？**

**张真：**从2019年开始，我们就有中层的培育概念。一方面是考察他在机构的工作年限以及他是否有能力承载中层的工作。首先他要自己对业务很熟悉，另外的话他还要能指导他下面的伙伴去熟悉业务。尤其是我们在2019年开始拓展业务，比如说核心项目心理魔法学院，必须需要有一个能统领这个项目的全部工作，不可能三个全职各干各的。所以中层一定也是一个发展趋势使然吧。基本上是要在机构待到一年以上，熟悉了业务所有的板块之后才会有资格被提拔为中层。

另外一方面我也会比较观察个人的特质，就是他有没有去做规划、执行，以及能够快速响应上层的指令并做好执行的能力。这个也都是比较多地去考量的，不是单一的仅仅关注自己一小块儿的工作，这个是比较重要的一件事情。

**未名小组：贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？**

**张真：**首先一个层面就是帮助团队找回初心。每次项目团队去一线做走访的时候，得到了老师、大学生志愿者和孩子们的反馈，感觉像是给他们定期在补充养分一样。我们每个人都会有职业倦怠，项目的工作尤其复杂繁琐，做久了可能会麻木。但是每一次去做走访的时候，感觉大家又回到原来那种比较好的状态，有成就感。所以让团队感受到工作的价值，并不是靠嘴说，帮助他们及时找回初心和获得感，非常重要。

第二方面，机构内部管理专业化。比如说我们开始有明确的人力资源管理体系，去设计更有激励性的奖金制度以及评奖制度，让大家知道一个晋升通道是什么样子的，我们的薪酬水平是什么样子的，我觉得这也能够解决大家经济上的压力，让大家觉得有工作的获得感，能够在回报上面有所体现。

第三方面，我们本身很关注大家的学习成长，也给大家留有学习经费。如果说他们感兴趣的话，他们是可以拿这个经费，去报名参加一些学习和参访。我们很鼓励大家去做这样的事情，所以大家也会觉得这是一个鼓励大家成长的一个机构。

第四方面，我觉得比较重要的一点是努力让我们的机构成为一个很好的平台，那大家也愿意留在这里陪伴平台成长。当他负责的项目在业内有一定的影响力，对他个人发展也比较有利，即便离职之后很容易找到下一份工作。相对来说他们可能也更愿意在这边成长，然后去建立他自己的个人资历。

**未名小组：贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？**

**张真：**首先，我们每周会开机构的周例会。例会其实更多的就是看我们每一个部门或者每个项目的工作进展以及完成的情况，是否跟我们的预期相吻合，这样来去看我们中层有没有去很好地发挥他们执行的作用。

另外他们每个周也会开自己部门的小例会，可能花半小时去梳理一下本周大家都开展了哪些工作，进度怎么样，下周大家准备要开展哪些工作。这样的话可以确保周例会汇报工作的时候，各方面都进展比较好，然后计划性也比较强等等。

再者，我们每个月会去跟一下最核心工作的月度和季度的计划完成情况，确保我们的中层在按照要求去开展工作。我也会比较注意观察，比如说任务分配下去之后中层的执行情况是怎么样的，机构的一些决策性层面的东西是否有很好地传递给我们一线的小伙伴，或者传达给我们一线小伙伴有什么样的一些困惑等等。通过这样的方式去看我们中层有没有在这个过程中发挥桥梁作用，因为如果有一些决策性的东西大家没能理解，那可能在执行层面会出现一些失误，或者说他不能够发挥自己的主观能动性把这件事情做得更好，这也是可能出现的情况。

**未名小组：贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？**

**张真：**关于中层后备人才的培养体系，在招聘层面，我有一些岗位可能是常年开放的，如果遇到好的苗子，我可能会考虑把他纳入进

来，如果未来中层有一些流动的话，我会在留下的人当中，观测谁的综合素质是最强的。在平时的工作中也会给到他更多的一些机会，去锻炼他的一些能力，这样的话如果有中层突然走掉的话，那下面的团队也能顶上来。这样也会有一些后备的执行能力。

**未名小组：**贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？

**张真：**其实我以前刚担任秘书长的時候，觉得团队带得挺好的，大家效率也很高，也比较省心，职业素养也比较高，不需要我操心很多的事情。但是突然有伙伴因为各种私人原因要离开，当时那段时间我挺抑郁的，觉得大家怎么都不能一起走下去。如果核心项目负责人或者研发负责人走掉，可能会让一个项目就面临着垮掉或者暂时续接不上的风险，所以在业务层面也有非常大的压力。

2018年的时候，当时我就在想我该怎么办。一方面就是我个人层面的心理疏导。我当时去找了一位资深秘书长，我跟他也不是很熟，我就只是偶然拿到了他的一个电话，然后就去打他电话，跟他说我想找您聊一聊，咨询一些机构层面的东西，然后他就给我做了很多心理层面的开导，让我能解脱出来。

其实每个人都有自己的难处，所以说管理者的孤独是一种宿命，你就要接受这样一个宿命。另外一方面我就在想找不到合适的人了怎么办。所以到处请人留意有没有什么好的苗子，我自己又在那段时间疯狂面试，慢慢地把业务这块儿总归是顺利的进行下去了。那是让我

最难忘、最觉得压力大的一段时间。

**未名小组：** 贵机构在中层团队培养与发展中，有哪些系统的思考和行动？

**张真：** 根据我们自己以往的发展历程，我们去找了一个外部的人力资源咨询，它是专门做公益组织咨询的机构，帮我们设计了一套考核薪酬体系，包括一些风险规避等，我觉得这块还是有必要找专业的人士来做。

另外一方面就是心理上，我们的研究院毕竟是专业性的机构，需要保持吸收最新的一些知识方法技术，根据工作年限和职级，给予更多的学习经费，其他伙伴觉得很多网课上了，但实用性比较弱，所以他们今年希望我带大家去参访一些机构，因为大家觉得可能跟别人的线下交流更能获得经验上的东西，有利于他们去做一些项目的设计、优化。我也会尽力去配合。

**未名小组：** 您个人是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别的经历可以分享？

**张真：** 我自己是一个计划性特别强的人，所以我每一步，包括出国留学，选专业，回国就业，每一步我都想得很清楚。我当时就想，如果我去一个很大的平台，虽然机构很厉害，但是我可能一开始进去只能做边缘性的工作，然后慢慢的过几年我才能做到比较核心的一些工作。这个时间周期是非常长的。

如果我在一家初创型的基金会，那我可以迅速地去接触到它的核心工作，甚至我就承担着它的核心工作，能够非常快速地锻炼我的能力，我能够接触到核心工作是什么，然后把我的综合素养做一个提升，这也是我在回国之前就想清楚的，最终我确实也朝着这个方向去努力了，也达到了相应的一个结果，这也是水到渠成。

另外一方面，我觉得一定不要一开始想着获得更好的报酬，往往会错失掉一些比较好的工作机会。更多地是看这个机会能够带给我什么，以及我自己去把握好机会我能获得什么样的成长？

在这个过程中也要时刻保持学习，2016年的时候，我当时就去考了中级社工，然后2017年的时候我又去考了国际项目管理专业资格认证。觉得自己学到了很多，然后在这个过程中不断充电、保持学习。去年年底我还是比较想要做一些研究，所以我就去申请了一个在职博士。所以我觉得整个过程，我对我自己的要求是在不断提高的。光做执行，那可能成长的速度就没有那么快，一定要去定期地学习，这点还是比较重要的。

## 广东省国强公益基金会：培养中层也是为整个行业培养人才

受访人：曾雄副秘书长

访谈人：梁艳

访谈记录：冯燕梅

### 前言

国强公益基金会是碧桂园控股有限公司董事会主席杨国强及联席主席杨惠妍于 2013 年创立的非公募基金会，是 5A 级基金会。基金会以“希望社会因我们的存在而变得更加美好”为愿景，以教育和文化为手段，以人的培养为中心，促进乡村振兴、社区可持续发展，推动国家民族富强与人类社会进步。

人的生存与发展，国家的繁荣与昌盛，社会的文明与进步，靠的是知识、智慧和勤劳。因此，基金会创办的国华纪念中学、碧桂园职业学院以及临夏国强职业技术学校，都以接受贫困学生和退伍军人为主，通过授人以渔，让知识改变命运。另外，基金会设立仲明大学生助学金、惠妍教育助学基金、国华杰出学者奖等二十余项教育助学专项基金，并捐赠支持清华大学、香港科技大学、中山大学、北京师范大学、西湖大学等多所高校发展，助力国家科教兴国。同时，基金会响应国家精准扶贫的号召，积极参与碧桂园集团在 9 省 14 县的精准扶贫乡村振兴结对帮扶行动，从党建、产业、就业、教育等领域助力当地贫困人口脱贫，探索“可造血、可复制、可持续”的乡村振兴的

道路。

国强公益基金会官网：<https://www.guoqiangfoundation.com/>

**未名小组：**请简单介绍贵基金会的基本情况。

**曾雄：**国强公益基金会秘书处现在是6个专职人员，5个兼职人员，总人数在11人左右，我们基金会的业务范围是教育树人、文化育人、乡村振兴、社区发展和社会企业等。我们跟其他基金会相比有两个比较特殊的地方，第一个是我们算是一个家族和企业的混合型基金会，第二个，就是我们基金会旗下对外公开的有五家控股的子公司，子公司大部分的业务范围跟基金会比较契合，包括碧乡公司做农产品的销售，国华文旅是做文创，惠众小贷公司做公益金融，还有万木齐是做农业科技。我们除了依靠自己的本金理财方面，还有自己的股权投资这种经营方面的收入，来保证基金会的有序发展。国强公益基金会每年的年支出不一样，去年多一些，接近20亿，一般来说是15亿左右。

**未名小组：**你们是怎么去划分秘书处组织架构的？

**曾雄：**部门的权责相对扁平化，例如有综合管理、项目管理、财务管理，综合管理里面细分有行政的，也有负责品牌宣传的，然后项目里面也有细分，比如家族慈善类的公益项目、乡村振兴类的项目、企业发展类项目等等，每一个项目的负责人可以直接跟秘书长汇报，我们每个星期也会有例会汇总。一些具体的项目落实，可以先跟我商

量沟通，需要秘书长拍板的事情再报，如果没有的话我们商量好定下来就可以执行落地了，不需要很多层级的汇报。

**未名小组：**对于基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**曾雄：**我觉得需要的素养还比较多的。一是专业能力的素养，例如我们是否具备对公益组织、慈善领域方面的社会问题视角。二是经济能力素养，因为像我们这种基金会未来要成立子公司，你不懂经营的话是很容易被淘汰的。有经济素养才能够协助我们的企业去对接相关的资源，对于经营好社会企业提出建议，所以经济素养的提升非常重要，而这个也恰恰是很多公益组织比较缺乏的。三是法律素养，这部分其实多数人都要掌握，因为这是一个底线的问题。四是政治素养，我认为要懂国家政策，了解国家的趋势。举例来说，现在说双减政策，在这个政策出台之前，我们很多一线教育公益项目已经察觉到有风险问题，有些执行团队提出要为那些贫困学生做语数英的辅导班等等，我们就直接砍掉这种项目，重新规划素养方面的教育公益项目。

**未名小组：**您认为对于基金会中层的培养，需要从哪些方面来进行？有什么好的经验和建议分享？

**曾雄：**我认为，学习培训只能占 10%，剩下 20%更多的是同行之间或者说是社群之间、朋友之间的互相借鉴学习，最后 70%还是要靠自己的历练，就是你要在那个场景，或者说你要完成那个阶段的任务

才能够有所感悟，有些事情你没遇到过挫折你不会去反思自己哪里做得不好。

这 30% 的培训学习我觉得需要领导给中层机会，举个例子，让他们参加鸿鹄计划的学习，把 10% 和 20% 这部分尽量让他们都学会，还有我们每个月会有一个定期的学习，邀请外面的机构、一些公益顾问来做内训。

**未名小组：**这个内训是单独定制课程吗？长期培训还是教练式的顾问？

**曾雄：**定制课程，每个月定期，签一年的顾问合同，来组织我们基金会不同层面，不同板块的能力培训。让他来帮我们整合针对不同部门不同需求的定制课程，有通识的，也有针对性的，来弥补 10% 的知识面。

还有另外 20%，刚才说的社群学习，在鸿鹄计划或者组织外出交流。我们每个季度会拜访一些其他基金会或者合作伙伴。剩下的 70% 的话，大家只能在各自的岗位上去感悟，去历练，只能靠自己了。

另外还有一些培训的教育基金，已经在拟定，应该很快能落地，就是会有一些经费支持他们去考社会工作者、在职读书、其他相关的证书等等，来激励员工。

**未名小组：**基金会投入这么多资金去支持员工个人成长，难道不担心员工以后离开基金会去更好的平台发展吗？

**曾雄：**一方面是希望他们成长，但是我们也不可能说一直期待他们比较稳定，很有可能五年十年后不一定在同一个单位共事，但是未来他们也是公益行业或者商业社会责任方面的重要角色。

其实从另一个方面讲，也是在为社会培养。就像我们国华中学那样，是在为整个国家培养人才。另外我们还有很多平台机会，一般人才从基金会离开，也很可能是去集团的子公司任职。

**未名小组：**你们有没有做后备的人才培养体系，尤其是中层的后备人才的培养体系？

**曾雄：**其实我是希望培养全员都是中层，这样对于一个机构来说是最稳定的结构，全员中层的话基本上无论谁休息一两个星期，都能够有人做 AB 角，即使离职也不会有太大的影响。全员中层的方向是我们基金会希望达到的目标，是我们现在培养模式的方向。

我还有一个个人的培养建议，虽然我们不是很固定地执行，但是不定期也会把员工安排在理事长或者秘书长身边做助理，这样会成长得相对快一些，让他们有机会尽快地迈入真正的中层角色。

**未名小组：**你们在招聘的时候一般都会去招有两三年经验的，还是说也会从大学毕业生里面去选拔？

**曾雄：**比较少从大学生里面选，能在大学生里面选拔往往不是通过秘书处招聘，而是在我们子公司或者项目部里面的一些项目，例如公益项目需要一线执行，我们会招一些大学生，因为我觉得大学生不

能一毕业就太接近管理岗位，要先了解一线情况，一两年后再去做管理。

**未名计划：**你们基金会在中层员工发展这块是怎么考虑的？

**曾雄：**我们员工的发展，其实有两个维度培养是比较合适的，分成管理型和专家型两类发展方向，更多地可能结合他们的人生的职业规划来考虑。举个例子，如果是我的话，对于我来说不是为了要做高层的管理者，而是走专家路线，那我对专业知识的积累和跨界资源的积累，包括对社会企业和公益项目案例的研究和实践，都是帮助我走专家型路线。我要发展的是我的各方面的专业能力，还有借着这个平台能够提升自己。

如果是为了要到某个高级管理岗位，那有些人可能会直接离开这个基金会的平台，去其它能给他更高管理岗位的基金会或者更高薪酬的基金会。

## 佛山市顺德区慈善会：让中层都具有成为秘书长的潜力

受访人：舒志勇秘书长

访谈人：梁艳

访谈记录：冯燕梅

### 前言

佛山市顺德区慈善会（简称顺德慈善会）成立于1993年，是广东省首批具备公益性捐赠税前扣除资格，获社会组织等级评估5A的慈善组织，具有公开募捐资格。作为一个区（县）级的慈善组织，顺德慈善会始终坚持因地制宜和创新务实的发展思路，大力发展现代慈善、全民慈善和阳光慈善。顺德慈善会以开展慈善活动为根本业务，包括：（一）发动和接受政府及社会各界的慈善捐助；引导和尊重捐赠人依法进行捐赠；开展形式多样的社会活动募集慈善资源；（二）采取资助款物、提供服务、兴办实体等多种方式，重点开展扶贫济困、救急解难、扶老、救孤、恤病、助残、助学、救灾、赈灾等活动；（三）配合政府和支持民间共同发展慈善事业、推动慈善事业建设，为社会各界提供公益支持；（四）依法开展其他慈善活动。

顺德慈善会官网：<http://www.sdcsh.com/>

**未名小组：**您要不先给我们科普一下你们机构的整体情况？

**舒志勇：**我现在所从事的机构的名称是顺德慈善会。顺德慈善会

大家可以把它想像成很多个不同类型的基金会。为什么这么说呢？因为现在慈善会，我们已经在主营业务板块上做了比较大的拓展，除了传统上大家理解的扶贫济困这方面的业务类型，现在还有很多是资金资助、服务资助方向。

在教育公益领域，由于国强公益基金会对我们的支持（设立惠妍教育助学基金，每年一千万），从原来的资金资助方向，到现在已经做了很多次的服务类型的推动。在文化振兴领域，我们在做非遗项目、乡村文化的项目资助，一年大概在四五百万的资金规模。在行业生态领域，我们支持包括资助信息化系统的建设、当地人才培养的资助等，每年大概是在三到四百万之间的资金规模。另外在养老板块、环保板块也有在做。然后还有地区性资助，我们会提供我们的公募资质来协助在地的一些服务机构去做联合筹募。

**未名小组：**你们做的领域，有点基金会的特质。

**舒志勇：**其实有点像。刚才说到的不同类型的支柱板块就构成了我们现在的慈善会，每年我们都有六到七千万之间的资金规模去运作上面所提到的内容。每年的收支基本保持平衡，目前我们执行的部分大概占了 1/3 的资金规模，大概 2/3 是用于做资助的。

我们也正在不断地调整和转型，我们既有传统慈善会做的扶贫济困板块，又有现代的基金会资助发展的方向。我这里再补充个信息，顺德慈善会最早成立是在 1993 年，当年顺德慈善会不叫慈善会，叫顺德市慈善基金会。后来因为历史原因，就改为慈善会，然后就这么

延续下来的。所以，其实我的理解，在最初的时候，慈善会是有比较浓厚的这种基金会的管理思维。

**未名小组：**你们是官办背景吗？

**舒志勇：**背景是官办的，但是现在我们逐步在往社会化方向去做拓展。换个角度来说，我们会结合好官办的性质去拓展社会化的服务。

**未名小组：**你们现在有多少员工？

**舒志勇：**我们的员工分两部分，一部分是我们慈善会的员工，现在有 12 个。另一部分，是从去年开始我们发起成立了惠妍社会工作服务中心，是专门做教育公益领域的。虽然他们是另外一个机构，但因为是我们要发起去做的，所以我们目前暂时也把他们纳入到我们管理体系中，总共就是 15 个人的规模。

**未名小组：**在 15 人的团队里面，你们的管理架构是怎么去设计的？有特定意义的中层吗？

**舒志勇：**我们有四个部门，分别是行政财务、项目发展、筹募部，还有策划推广部（宣传部）。我们四个部门只有两个部长，目前我这边是没有副秘书长的，等于就是说秘书长下面直接是两名部长。另外我把惠妍中心的主任，也列作中层管理者。整个团队里，我所定义的中层就有三个。在分工上，一个部长分管行政、财务和宣传，一个部长分管项目部，还有一个分管惠妍中心。筹募部现在是正在拓展，前

期是由我这边来做统筹。

**未名小组：**你觉得机构中层人员未来发展方向是什么？

**舒志勇：**目前，我特别想把中层人员都逐步培养成可以未来接班做秘书长的人才。我是往这个方向努力去做的，在我进入慈善会的时候，我们会长曾经说过一句话，让我特别的触动。他的意思就是，我的其中一个任务就是要培育，一方面要让秘书长短期不在时候，也能畅顺运作，这是制度化建设的一个方向；另外一个方面要时刻想着如何把你的接班人想着培育起来，成为未来更有活力的一家机构，甚至可以从社会的角度让慈善会去孵化更多这种类型的组织，去拓展整个行业的生态发展。所以对中层的要求，这个话题我就觉得特别有挑战，就是走专业性还是走综合性。那目前我的选择是推动往综合性方向走。

**未名小组：**你觉得一个合格的中层人员需要具备哪些素养？

**舒志勇：**中层人员需要具备的素养，第一个我首要去关注的是协调能力、资源对接能力和人际关系维护能力，我会优先去思考他们如何沟通与协调理事会参与这方面的能力。第二个是，推动项目的能力，尤其在这两年里，推动团队发展其中的关键点就是项目的配置、配合还有配套的工作。配置指的是最开始的设计，配合就是项目之间如何做好配合的工作，那最后配套就是，在项目发展过程当中发现有哪些点是需要做一些配套的项目来去做润滑剂，让这个项目做得更好。最

后一个就是对机构发展方向的把握，因为机构目前的方向太多了，对于每个方向他是否有这个决断力和判断力，让机构可以走正确的路，做正确的事。这一点特别需要。

**未名小组：**那你认为对于中层的培养需要从哪些方面去进行？有什么好的经验和建议分享？

**舒志勇：**我觉得中层培养真的很难，难的就是人太少，现在有点像一对一的培养。如果从个人角度来看，作为一个秘书长或者作为管理者首要第一个任务就是把自己的下属给培养起来，就是我怎么去培养我的同事，例如在日常工作中，包括我们一对一的面谈过程、做项目讨论过程，去给予一些灌输。但这个是不系统的，就是通过日常的工作去输出的个人培训内容。

第二点是我在努力尝试去做的，我给自己定了一个目标，要把顺德慈善会打造成为一个学习型组织，我运作了大概一年多的时间去探索这个事情。其实，中层管理是连带着基层管理一起去做的，我在机构内部做了知识需求的摸底和梳理，让同事提出他们的需求和想法，然后形成四个不同类型的学习小组，目前我们有项目管理、有投资、有规范建设，还有传播的这四大领域。具体让同事来进行规划，在这个规划中，中层要作为这个小组的一个带领者或者是小组的主要的策推者，来去推进这个学习计划的落实和执行。

目前可能还没有做到很完整，但这是给予他们的一个重要的任务和要求，就是他们带领团队做某些核心议题的发展。

**未名小组：**你们为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？

**舒志勇：**第一，我会在他们的学习和培训过程中赋能，具体我会不定期地策推一些工作坊，在机构内部由我自己来主动去做工作坊，包括一些复盘会工作坊、内部的培训等等。这个事情看起来好像是我在主导，但是过程当中，我是非常有意识地在某些关键节点和关键工作坊的关键任务中，让我的中层去承担这个环节的主理人，让他去培育带领团队的能力，这是一个方面。第二，我会推荐他们参加一些外部的培训，要么就系统地参与课程，要么就单次性的。

**未名小组：**那你们会提供一些相应的资金来支持培训吗？

**舒志勇：**有一点我特别有感触的，顺德慈善会和国强公益基金会、和的基金会、德胜基金会等当地基金会，都有比较紧密的联系。例如国强公益基金会，他们有部分的课程是向我们开放的。还有和的基金会，他们内部举办的高级秘书长研修课程也向我们释放了一些名额，德胜基金会组建的培训我们也会相互去参与。我们每一年因为会支持行业协会去开发人才课程，学员大概四五十个，他们所做的课程，我们也会推荐一部分的同事参与。所以回过头来看，顺德在学习成长培训方面先天有很好的资源共享文化。

这个特别好，我很深的感触，先不说学不学到东西，我们有机会和他们一起去参与学习，在这个过程中，我们的价值观念的碰撞，我们的理念共识，我们学习到的知识体系等等，我们是有天生的优势

在这里。另外，我们还会有资金专门让我们的同事去提升，因为学习资源相对丰富，我们资金主要用于参访，鼓励同事去做实际的走访。

**未名小组：**你觉得中层团队发挥出这种承上启下的作用吗？

**舒志勇：**承上启下的作用，基本上我觉得是没有问题的。我觉得，目前中层培养并不一定都是往上走，也可以横向发展，这是第一点。那第二点，就像鸿鹄计划这么多秘书长一样，不是每个中层他都可以综合性发展。我们目前遇到的情况是，我们的中层在一些专项领域做得特别强，但综合方面还需要提升。我觉得这是非常大的挑战，因为不可能要求每个人都一定要就像个万金油一样，面面俱到。所以现在我们在培育中层方向上，我接下去会再尝试做另外一点，就是和我们的中层去沟通他们未来想在机构发展的方向，尤其是个人发展计划这一块。我会尝试再做一点推动，来靶向到底我们培育这个人未来在这个机构的战略发展的位置在哪里。如果是往专业方向去发展，那可能我们战略调整方向，找到哪些位置更适合他，我需要做更精准的匹配。

**未名小组：**你刚才也有说到那个梯级的培养，那其实对于基层的这个培养和中层其实是并行的，那你现在中层的后备人才这种培养体系有没有建立？

**舒志勇：**现在是有在部署的，关键的是我们团队 15 人，2 到 3 个中层，基层 11 个人。其实这已经是一个比较精英式的团队，我是不担心目前中层梯队的发展的。这也是区域性社会组织的优势，我们秘

书处大部分都是本地人。虽然知识结构可能不在同一领域，但是稳定性强，通过持续提供培训，现在我们培育的都是区内行内相对比较靠前的、精英的那一批。

**未名小组：中层团队培养与发展中，有怎样的系统思考？**

**舒志勇：**顺德公益慈善的组织和机构，逐步成为社会的一个组成部分，这种感觉是越来越明显。它慢慢融入主流，不再觉得是一个边缘化的一个行业。这样的岗位和人才的基础，我觉得相对来说比较充分。但是我们面临的一个共性问题，就是我们既想要有一些成熟的、专业的人才直接到这个行业中来，又想有一些跨界的人才来参与，但是到底我们想要什么样的人，其实好像不清楚。这个是我在招聘过程当中不断反思的。

**未名小组：**你在整个管理过程中有没有遇到比较棘手的问题？刚才你给我的感觉是虽然你们现在处于一个战略调整期，但是你对整个组织的发展还是充满信心的。

**舒志勇：**我觉得应该给予乐观的情绪，这对调动团队的发展有帮助。挑战其实是有的，而且这个挑战会越来越明显。回归到管理团队，我所提到的一个关键能力，就是关键的资源方、社会合作伙伴的维系能力。就像我们理事会有 50 多人，然后还有很多重要的捐赠伙伴、不同类型的平台合作伙伴、执行伙伴、专家顾问团队、其他周边的合资人等等，我们的朋友圈是非常大的，但是秘书长他可能对所有的资

源利用程度都把握得那么高。再有就是，如何让中层的团队可以去做这方面，作为一个重要的对接人，甚至主导人，让我们连接的这些人可以认可。第三个挑战是慈善会目前的状，目前的业务板块过多，需要更聚焦，让分工与协调更畅顺。

**未名小组:**你个人怎么样从中层成长为这个秘书长的，有什么特别的经历可以分享一下？

**舒志勇:**有两个关键词，一个关键词是学习。当然这个词看起来很老土，但是它的确是我整个成长历程里面很关键的一个词。从之前从事社会服务到现在做秘书长，我在这个行业里大概十年的时间。在这十年里，我参与的相对系统的课程基本没有间断过，大多是为期不少于半年到一年的系统性课程。我这里说的系统课程，也是刚好顺德有这个资源。举个例子，最开始的时候我在社工行业参加了专业的社工管理课程，差不多一年半；然后到中后期我参加了和的基金会资助的专门的公益人才培训班，差不多也是一年多的时间。中间还参与了很多平台机构组织的培育计划，基本上都是在一年或以上。现在我参与鸿鹄计划，基本上都是在不断地学习。而这个学习的经历，最核心的一个变化和改变，是价值观，也可能是个人动机的转变。

第二个关键词是主动，主动去尝试一些有挑战的事情，来让自己进步。从最开始上大学，包括从事慈善会之前的工作，到现在慈善会的发展，我都会尝试去做一些有挑战的事情。举一些实例，刚才我跟你分享的配置、配合还有配套，这三个里面最难的是配合。配合的意

思是，不同项目之间我要让他们产生关联，而且让这个效果和效率得到提升。主动尝试些新的挑战，让服务打破壁垒。从内部的一个配合方面进行转化与改变，然后逐步让行业的合作伙伴更主动交换信息，相互配合，真正有机会成为一个共同体。

## 吕全斌：“腰部”的发展是整个行业需要共同关注的重点

受访人：吕全斌秘书长

访谈人：项先冬、韦翠娜

访谈记录：韦翠娜

**未名小组：**吕秘书长，您好。非常感谢您从基金会行业的角度，和我们一起聊聊基金会中层团队的培养与成长。我们认为中层队伍，不论是对单个基金会，还是整个基金会行业都是非常关键的人才支柱，甚至影响未来三至五年的发展。但是整个行业在中层人才相关方面投入的资源 and 关注比较少，甚至是缺失的。所以我们发起这个议题，通过对比较典型的基金会进行访谈，将他们在中层人才的培养、发展和支持等方面的思考和实践呈现出来，为基金会行业在具体的人才培养工作中遇到的问题提供不同的观察角度和解决思路。

**那么，您如何定义基金会行业的中层人员？他们通常是如何成长起来的？**

**吕全斌：**我一直认为基金会是一个“无腰”的行业。整个行业里除了规模较大的机构，10多个人的团队都算是一个中等规模的基金会了，大部分组织规模都是比较小的。最常见的就是一个领导带着几个年轻人干活，甚至秘书长什么活都得干。所以行业中的人才发展体系，以及相关的资源，是很难生长出来的。这种现象其实跟一个机构、跟一个行业的成熟度有关系，这是一个行业背景，也是我觉得这个议

题很有价值的原因。

我们自己也面临类似的问题，我觉得可以用几个维度来定义中层人才。第一个维度是职级，机构内部，尤其稍微大一点的，本身都会有职级的划分，比如高级经理，总监这样的，基本上都是中层。第二个维度是工作年限，可能在一个基金会或者是在基金会行业工作到五年或者八年以上的，就具备了中层的经验，但是专业水平需要再讨论。

实际上可能很多秘书长只是叫秘书长，他做的也是中层的工作，或者是中层的角色。如果中层的人才可以被培养起来，对机构、对行业都非常有价值。

**未名小组：**假如说基金会行业确实没有“腰”，或许者说大部分基金会没有中层，但是未来发展趋势是要有的。在我们所访谈的基金会案例中，可以看到一些中层人才培养和发展的实操案例。可能大多还未形成完整的章法和体系，但现在我们能够去提供一些已经“有腰”的经验，去触动行业在这个方面的关注和思考，为未来做一些探索，就是您所讲的价值所在。

我们也看见有些基金会认为秘书长以下都是中层，甚至理事长带领下，包括秘书长都是中层的现象。对于这种观点，您从行业平台的视角有什么观察和思考吗？

**吕全斌：**我认为秘书长在基金会中是高层管理者。我自己理解这种现象跟每一个基金会自身的特点有关系。企业里董事会，尤其董事长是会深度介入企业的运作，但 CEO 一定是非常重要的一个角色。在

基金会领域就未见得。有的基金会就是秘书长说了算，有的基金会就是理事长说了算，所以你看一般比较大的基金会，成熟基金会的秘书长本人差不多是副理事长兼秘书长，他就能把理事会的最高意志和秘书处的执行很好地统合起来。在一些中小型的基金会，可能就是一个秘书长带着一些年轻人；也有可能是理事会介入比较深，秘书长只是叫秘书长，实际上是个总监或者经理。还是和前面说的一样，这跟一个组织，跟一个行业的成熟度非常有相关性。一个组织或一个行业的业务专业性、资源网络等，有没有发展到一定的程度，到了一定程度之后，治理结构和管理结构就需要做调整，需要规范和标准。我们要倡导大家做现代化的组织管理和治理，理事长做理事长该做的事情，秘书长做秘书长该做的事情，不然的话就会产生混乱。

**未名小组：**对，合理的组织架构是非常重要的。那么您认为要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？

**吕全斌：**我认为应该有三个维度。首先是业务能力，升到中层的人员基本是业务做很好的人员，而业务对于机构往往是最重要的；其次是管理能力，中层有承上启下的作用，所以这个管理是包括管理下属和管理上司两方面的能力，就是帮助下级成长，并辅佐上级管理等；第三就是这个人所关注的议题的广度、基金会业务的横向认识等，也就是说他在整个行业的横向联系和纵向认知，比如说做教育的一个组织，那除了所在基金会工作相关的业务范围，是不是有更高的一个视野和领域的关注和认知，有没有更大的一个视野和愿景。

未名小组：向上管理也是非常重要的能力，也是我们需要不断学习的地方。在具体的工作中，我们会看到中层人员不知道怎么管理团队。您觉得这样的问题存在的范围大吗？应该怎么处理？

吕全斌：这是一个特别重要的问题，首先，我认为不只是中层不知道怎么带团队。成熟的基金会或者规模大的基金会的人才体系，都是慢慢建立起来的，他的秘书长本身是具备很好的管理经验。像我们团队规模今年达到14人，但我自己此前没有做过管理，也都是从业务一步步做起来的，可能很多基金会的秘书长和我一样。其次，我觉得在发展人才的时候是有先决条件的。有两个前置要素是我们比较忽视的，就是组织战略和组织架构，权责够不够清晰，在战略和组织架构职责体系下，有没有对的人在做对的事情。

我认为首先招聘的时候就要选对人，我现在越来越不“迷信”培养人，我认为选对人是比较关键的。那接下来在这些前提下再讲怎么去授权，怎么去推动他们有更多的学习，提升管理能力等等。

还有一个角度，我自己认为我们可能会面临的一个世代变化，90后的同事和我们这80年代初甚至70年代末的学习方式、管理风格都是不同的。整个行业进入了一个要交接的时候，就是第一代公益人做公益，很多时候是基于使命感，所以他在管理上是比较粗放的，是使命驱动的，自然就会希望新来的同事也和自己一样。但年轻一代的小伙伴进来，他们首先认为这是一份职业，所以他对规范性的要求、边界的划分，工作的收获等有明确的期待。

其实中层之外，可能组织负责人等，也都要不断学习团队管理、绩效管理 etc 知识。像我这样的人，优势很明显，不足也很突出。我不会做所谓的管理，但是我们打造的组织是具有使命感的。所以如果选对了人，这个组织也能运作，看起来也还算健康。

**未名小组：**您提到“招聘选对人”和“内部培养人”这两种中层人才的选拔方式，其实还会面临一个问题，比如说一个十来个人的机构，开始建立中层的时候，要做到在招聘时选对的人还是挺难的，他可能还得以内部培养为优先，从目前的团队中选拔一个上来，那这个时候该怎么办？

**吕全斌：**这个我没有成熟经验，但我想用拿基金会论坛的发展来讲一讲。早几年，我们招聘过中层，但是磨合的不是特别好，有的很快就走了。然后我和红波就开始盯人，觉得合适的，我们就主动、专门去沟通，尤其是确认建设行业是他们想做的事情，再说下一步的计划。

但你们说的其实挺对的，尤其是中高层的领导者，最好是从组织内部培养，这样的人他跟这个组织文化相适应，所以还是要看机构本身的人才资源吧。

可以再分享一点的是，虽然我们没有人选储备库，但是其实日常工作中，我们会观察在我们视野里比较不错的人，然后有了岗位需求时，就会主动抛出橄榄枝，进行沟通，特别解释组织使命和组织文化，有必要时也由机构中不同的人去做这个沟通。并尽可能先做一些合作

和交集，让他和组织有所互动。这也是互相了解的过程。这部分工作我觉得我们还是比较主动的，我和红波经常会做“选人”这个事情的讨论。

**未名小组：**主动去“选人”这个经验对于我们来讲是很有价值的。如果站在行业层面来说，除了您现在专注于支持新任秘书长的“鸿鹄计划”，在未来有没有考虑要去做中层人员成长方面的支持？如果没有考虑，或者你觉得从行业层面，有没有可能支持中层人员的成长？

**吕全斌：**你看一个班级里边得到关注的永远是最优秀的和最调皮的，整个社会也是如此。最有钱的人和最弱势的人群都倍受关注，中间那部分永远是被 Miss 掉的。

还有一个现象是中层的流动性比高层大，投入到中层身上，但可能担心他很快不再为自己机构服务了。所以这个投入成本变得很高，内部也会去做出衡量。

从行业层面来看，整个资源还是比较集中在头部，可能不管在哪个领域都是如此，因为头部具有影响力。另外行业中层不多，而且它的流动性也大。

但是除了职业化的进程以外，我还能看到有一些年轻人，在行业工作几年以后，既有困惑，但是眼睛里有光。我们应该把这部分人打捞出来，作为行业未来的骨干进行培养。

培养的方式其实是非常重要的，要赋予他们能量和信心。90 前后的伙伴跟我们的区别是，他们的学习能力很强，视野也很开阔，并

不需要去学习知识本身，而是需要连接，连接在一起，需要行业赋能，需要行业传递能量给他们。这个部分我觉得可以在社群中用老带新的一些活动给予他们更多的支持。

所以我建议你们的议题在这一阶段的目标完成后，能接着做一些后续工作，甚至把它变成项目，持续推进。把中层人才这个话题显性化了，再开拓一些方式如培训学习等，还有把社群也做起来，如老带新的方式等。基金会论坛有计划推出一个项目官员的培养项目，我们也要不断努力。

**未名小组：**您对于议题的建议很有建设性，希望未名小组可以继续尝试。关于中层人员流动，您有什么其他的思考吗？

**吕全斌：**年底了，我们可以看到秘书长们流动挺频繁的，我认为这是一个行业开始进入成熟的标志。但如果拿单个组织来讲的话，中层频繁流动，机构的“头”永远在高层的人员那里，因为高层相对稳定，中层在内部的上升就可能性就很小。但是高层流动到外部，中层可能就升上去了，只要他是人才。

所以我希望未来整个行业越来越成熟，所有不同的人才都有发挥才能的渠道。比如现在我们组织内部已经在思考，怎么让我们的组织形成创业的氛围，让中层骨干愿意能够成为事业合伙人。行业建设有很多事情可以做，那是不是可以把一些业务独立发展起来呢？

**未名小组：**您刚才提到组织成长，组织中长出更多的组织，具有

发展“产业”的可能性，也可以有一个人才发展的通道。但更想请您再讲讲“以老带新”的可操作性。比如说像“鸿鹄计划”，有没有可能让一个秘书长能带上中层人员参与学习呢？

**吕全斌：**其实原来在设定“鸿鹄计划”课程的时候，就设想根据伙伴们的表现、出勤、发展的意愿和需求等，来搭配“陪伴式”指导学习的。比如说有几个企业基金会都希望走得更宽广，那我们可能请经验丰富的企业基金会秘书长，让 ta 承诺今年拿出多少时间通过非正式沟通来陪伴几位秘书长。可以是电话上的指导，线下的聚会面谈等。因为我自己创业的时候，头三五年的阶段就有几位老师，在我遇到问题时就和他们沟通，是非常受益的。

我们成年人的学习，很难通过一个培训或者是在某个课程中学习，更重要的是在实践当中掌握。有些人给你点拨一下，或者说给予一些能量和信心的恢复都蛮重要的。

年轻人的学习就可以通过形成社群，每个人都拿出自己的核心能力，用于社群内的互相支持，形成一个小范围内的需求和擅长的互相交叉协同合作。

在这个互联网时代，我建议各个机构要打造开放的文化。比如几家基金会一起去团建，一起去学习，让年轻人互相之间得到更多的交流和共情。不要担心员工出去说自己基金会的不好。只管把组织的边界都打开一点。

我一直强调的一个概念：我们是在做组织，不是做机构。很多人思考的就是机构本位，其实只要设定好组织的使命、愿景、战略、目

标，不要让机构框住自己，很多资源可以为你所用，你也能做更多的服务。这样就不容易板结，不容易僵化。

**未名小组：怎么定义组织和机构的差别呢？**

**吕全斌：**除了物理意义的法人之外，机构很明显的就是限于有几个领工资的人。但是组织是只要认同这个组织的使命、愿景和目标，能为他贡献，就都可以成为组织的人了。全职团队做为一个核心的团队，再到外围的一层一层的相关方，像理事会、合作方、志愿者等。

像基金会论坛还有组委会等核心伙伴，我们原来只有七八个人，怎么能办出一两千人的行业大会？大量的工作是大家在一起协作出来的，有 100 多个机构参与其中的共创。

所以，每一个工作我们都特别在意开放程度，像“鸿鹄计划”几十个评委的评审，虽然他们不是我们“机构”的一份子，但是我们组织所能裹挟进来的一种力量。这就是我认为的平台机构的特殊性。社会组织为什么叫社会组织，因为需要更多的专业的社会力量参与到组织里边，这是社会组织的社会化。

**未名小组：在中层人才培养的过程，您有遇到比较挑战的问题吗？**

**吕全斌：**有的。当我们和员工对事情的理解角度完全不一样时特别难。比如我们有的同事会非常坚持自己的看法，认为 ta 的判断是为用户考虑，ta 觉得组织没有做到从用户出发，但我们并不这么认

为。在沟通的过程中，发现同事可能完全在自己思考的框架里，很难接受其他观点。

延伸来讲，中层不光要做事情，还要像素质能力模型库所讲的，处理多边复杂关系。中层做业务是没问题的，但是协调关系，内外沟通方面确实是个挑战。

**未名小组：**在协调关系的工作上，不只是事的层面，而是人的层面。不仅中层面临这个挑战，到副秘书长、秘书长其实也存在这个挑战，未来“鸿鹄计划”会不会加强这块培训？

**吕全斌：**“鸿鹄计划”原来设计的就是支持从别的领域进入公益行业做秘书长时间在三年以内的“小白”秘书长的成长。后来发现这么界定的话，可能人群数量都不够，也发现有很多公益领域做了多年基金会秘书长，还不懂基本的法规政策。最近我们在做一个新项目——秘书长成长平台，不以做秘书长的年限来做界定，而是按照需求来提供服务。

这个平台不只是专家授课，更多的是邀请长时间里摸爬滚打过的同行来做交流，让更有丰富实战经验的成熟的人来分享他的经验，再去构建知识和经验，把有效回应需求的部分萃取出来。

**未名小组：**如果从未来的角度来看，要怎么样继续去支持中层团队更好地成长？您刚才提到一个方向是在基金会论坛的基础上去发展更多新业务，大家是个创业合伙人角色去做更多的事情，那除了这

个之外，还有没有其他一些方式？

**吕全斌：**有。回答这个问题，我的第一个答案是提升薪酬。基金会论坛的工作是服务基金会的，所以我们的伙伴很容易就被基金会们注意。最开始的时候有一些基金会，甚至我们的组委会成员都从我们团队挖人。我当时还明确地跟他们讲过，不要这样做，我们是来服务你们，如果你们从我这儿挖人，我们怎么服务你们。

很显然，就是我们的薪酬水平不如基金会好。所以我在我们内部讲，我们的薪资水平要达到基金会行业中上水平。我们要让大家体面地工作和生活，安稳地做着自己想做的事情。

组织进入成熟度的一个标志，应该是要有使命感，而薪酬水平也是能对得起员工的付出的，尤其是当组织度过创业期，资源不是那么紧张的时候。

刚才所提的合伙创业的想法，也应该成为一种文化，也要慢慢地跟员工的贡献去挂钩，而不光是基于职级的工资，基于绩效的工资，还有 ta 本身也可以带来资源和发展。

对中层尊重和空间也很重要，我们这些年轻的同事，其实在他们擅长的某些专业领域，经验和知识比机构负责人更加丰富，所以在组织内外有关他们专业领域的工作，都要给予他们足够的空间和专业上的尊重。

还有要发挥每个人擅长的事情。我们组织内部给大家非常大的自主决策的空间，每个人都具有很高的主动性。我觉得对于中国的基金会行业来说，中层要具有主动性，这是必须要强调的。组织内部人

员的自主性和积极性是最基础的核心能力。组织要给出自主空间，让组织内每个人能有一些自主决策的决定权。

同时要让我们的中层有更多跟行业连接的机会，不管代表机构还是代表个人，跟其他的机构做分享、做培训、参与活动等，多走出去，不仅是学习和交流，慢慢还能为行业做贡献。在行业互动中也能更好地了解行业趋势。

基金会行业是资源和人才洼地，这两个方面又相辅相成，因为缺资源，所以没人才，因为人才少，所以没资源。如果个体机构不缺资源，就不要让员工觉得特别抠，尤其是工作在北上广深这样的大城市，生活成本非常高。我跟我们员工也经常讲，我不敢保证他们可以在北京买房子，但是最起码如果想在老家买房子，不会因为薪酬而受限制。

以前我认为业务、客户很重要。但是回到组织内部，人是最重要的，应该投资在人身上。再从人性角度来讲，他也会因为待遇好而做出更大贡献。

**未名小组：**这几个方面的支持都非常具体而且有所创新。在薪酬方面，只有天花板打开了，中层和基层同事的待遇才有可能升上去，每个基金会从业者都能让自己更体面地生活。还想再了解一下，如何让新加入队伍的同事快速地融入，顺利地开展工作？

**吕全斌：**这个问题也比较关键，在入职前我们已经有充分的沟通，新同事也非常认同我们的组织，和我们一起做这些事情也是他想做的。但入职后，我们还是要帮他快速适应。

我们和员工签订的劳动合同是三年期的，所以有六个月试用期。这段时间能让双方充分地磨合和彼此观察。除了高频的沟通之外，同时匹配一些重要任务进行实操，也是迅速磨合的过程。

我们机构自己的特点，就是每年举办基金会论坛年会，就是一个让大家集体作战，彼此配合的重要任务。被我们视为整个组织的年度大型团建项目，互相之间的协作，让整个团队尤其新人非常快速地了解行业，同时也理解我们组织的风格特点和文化。

还有我们的非正式活动比较多，各种聚会、团建、生日、聚餐等活动比较多，年轻人又多，所以整个团队有非常多的交流，氛围非常好。

最后还有一点前面已经提到的行业进入交接班的情况，我想再强调一下，领导力在传递，行业前辈们正在把行业交接给新一代的人才，这些继任者正在慢慢地成长起来。同时，这些继任者和整个行业要培养中层人才，可能就是90后代的这些年轻伙伴，这样整个行业就进入正常的“新陈代谢”。

但是在这个交接的过程中，不同世代的人，形成认知世界的方式不同。包括因为不同时间段进入公益行业，也会造成不同的工作风格和个人特点。说回中层，我觉得90后的年轻人，学习能力和学习渠道没问题。但是可能对于很多大的社会问题会困惑，使命感和驱动力也需要加强。所以我觉得我们要培养具有创业家精神的职业经理人，就是他们是在社会领域创业，而不仅仅只是做个职业经理人。

这两个点的平衡挺重要的，现任的秘书长领导们刚好处于这么一

个世代中间，上一代人比较使命驱动，下一代职业化中层人才正在进入职业发展关键阶段，所以需要这一代领导者拥有把使命、热情和职业化等揉在一起的能力，去做好这个平衡。

**未名小组：**这一代领导者所面临的这个平衡的挑战，可能是每一代领导者都面临过的。如果再次从行业的角度来看，怎么做才能让更多的中层人才能够成长起来？

**吕全斌：**就我刚才讲的，首先让这个问题先显性化，让更多人去关注这些问题，关注中层人才的需求，关注他们成长的必要性。尤其是除了业务部分，管理的技能、行业使命感和驱动力。甚至可能要设置一些专门的项目来培养这些领导者的后备人才。

就我目前的观察，整个行业在中层人才的培养和成长方面是没有强烈意识的。大的基金会内部可能正在做尝试，但整个行业没有变成一个非常体系化的、有针对性的工作，还处于一个初期的阶段。

## 关于“基金会中层团队的培养和成长”议题共学过程的报告

“鸿鹄计划”<sup>1</sup>系统学员的线下课程分别在顺德、杭州和北京举行，其中杭州的学习于2021年5月完成。在这次课程的学习中，全体学员发起“议题小组”，每个学员根据自身的需求或兴趣，自主提出或加入特定的议题，构建了项目式共学小组。学员以小组成员的身份，针对共同感兴趣的议题开展研究，促使每个成员在共学过程中相互启迪，收获有用的学识，并面向更大范围，分享共学成果，以便互相借鉴。

“未名小组”作为鸿鹄计划议题小组的一个组别，最初由9名学员组成，在共学过程中后期增加了一名学员，即共有来自不同机构，不同地域的10名学员，在6个月的时间里，持续协作推进“基金会中层团队（骨干）的培养和成长”议题的学习和研究。

在这个过程中，我们进行了2次线下会议、14次线上例会，通过问卷广泛调研了115家基金会，深度访谈20家基金会或慈善会。产出了超过1万字的会议记录、1份结构性调查问卷、1份调查分析报告、1份半结构性访谈提纲、20份访谈稿实录、1份访谈内容亮点提炼总结和1份议题共学过程分享报告。

---

<sup>1</sup> 鸿鹄计划由国强公益基金会、中国基金会发展论坛秘书处注册机构北京基业长青社会组织服务中心共同发起，是为基金会新任和后备秘书长量身打造的成长体系，旨在培养卓越的基金会秘书长。鸿鹄计划聚焦秘书长任内关键前三年的核心痛点和需求，通过线上线下课程、教练陪伴辅导、社群共学、在线资源中心等一系列方式，助力秘书长建立思维框架、提升专业技能、开阔行业视野。重视实战的课程设计、多元立体的学习方式、阵容强大的师资保证、温暖贴心的社群陪伴是鸿鹄计划的四大亮点。

这些产出所带来的影响尚待检验，但是我们在共学过程中，已经真切感受到获益良多。我们不仅对这个议题有了更深度的认知，听到了很多具有启发意义的实践案例，并且促成了一些意想不到的关系构建和合作落地等。我们认为协作共学能够有所产出，离不开有效的议题设置、共创氛围及团队组织。因此，我们尝试对“未名小组”的共学过程和方式进行经验性的总结，供感兴趣的个人或团队借鉴参考。

### 一、“未名小组”成员

“未名小组”的10名成员，分别来自北京、安徽、成都、河南和广东五个地区的10家不同机构。在“基金会中层团队（骨干）的培养和成长”的议题上，均有一定的实践经验和观察思考，所以很顺畅地组建了议题小组。

表1. “未名小组”成员名单

| 序号 | 姓名  | 机构                | 职务     | 性别 | 角色 |
|----|-----|-------------------|--------|----|----|
| 1  | 项先冬 | 深圳市社会公益基金会        | 副秘书长   | 男  | 组长 |
| 2  | 冯燕梅 | 广东省国强公益基金会        | 高级项目经理 | 女  | 组员 |
| 3  | 舒志勇 | 佛山市顺德区慈善会         | 秘书长    | 男  | 组员 |
| 4  | 杨桂英 | 安徽国祯慈善基金会         | 秘书长    | 女  | 组员 |
| 5  | 梁艳  | 成都市麓湖社区发展基金会      | 副秘书长   | 女  | 组员 |
| 6  | 刘静  | 河南省儿童希望救助基金会      | 秘书长    | 女  | 组员 |
| 7  | 李文秀 | 北京中国科学技术大学新创公益基金会 | 副秘书长   | 女  | 组员 |
| 8  | 张真  | 广东省日慈公益基金会        | 秘书长    | 女  | 组员 |
| 9  | 谢桂花 | 广东省德胜社区慈善基金会      | 副秘书长   | 女  | 组员 |
| 10 | 韦翠娜 | 广东省麦田教育基金会        | 副秘书长   | 女  | 组员 |

同时，在小组成立的时候，通过全员选举，确认由项先冬<sup>2</sup>担任组长，负责协同全部组员，共同推动议题的进展、与相关方做沟通和协调。很多时候，组长也是任务的分配者和讨论的决策者。当然，这有赖于全组成员的无私贡献、亲密合作和彼此信任。

## 二、议题的确认

开始阶段，基于小组成员对于本议题的观察和共识认为我们经过研究和学习，要解决的问题是“如何提升执行团队的专业化、职业化水平”，因为我们普遍看到行业中执行团队流动率高、专业性不足、激励晋升体系不完善、沟通效率低，中层管理能力不强、缺乏员工成长计划、很难招聘到合适的人员等现状。所以我们希望“构建一套人性化的人力资源管理和人才发展体系”，目标是形成“打造稳定性高、专业化和职业化水平高，绩效高的执行团队”的实施方案，通过使用该体系和方案的执行团队，最终能达到“流动率降低 20%”、“职业满意度不低于 80%”、“机构年度计划完成产出不低于 90%”等成效。

---

<sup>2</sup> 项先冬：现为深圳市社会公益基金会代理秘书长

表 2. 初步工作进度表

| 行动任务 | 具体目标  | 开始时间      | 结束时间      | 负责人       |
|------|---|-----------|-----------|-----------|
| 问题诊断 | 1、收集问题，制定调研问卷并发放；<br>2、收集整理团队相关资料；                  | 2021.6.1  | 2021.6.15 | 韦小白、张真    |
| 问题梳理 | 1、收集问卷并进行问题分析；<br>2、聚焦关键问题，明确改善路径；                  | 2021.6.16 | 2021.7.5  | 舒志勇、冯燕梅   |
| 制定方案 | 1、聚焦应用范围、目标产出与使用对象；<br>2、细化人员分工；                    | 2021.7.6  | 2021.7.28 | 张真、梁艳     |
| 实行方案 | 1、按方案实施，确保高质量执行；<br>2、形成团队成长手册；                     | 2021.7.29 | 2021.9.20 | 项先冬、刘静    |
| 成果应用 | 1、将团队成长手册应用于各自机构、参加基金会分论坛；<br>2、跟进实际实施效果，对手册做进一步完善； | 2021.9.21 | ——        | 韦小白、文秀、桂英 |

在这样的思考和目标下，我们动手制定议题推进的具体工作进度和分工安排。

同时，“鸿鹄计划”6月份的线上课程第五讲的主题与基金会团队建设相关，主办方邀请了“未名小组”担任课代表，我们将两件事合二为一，很快推出线上调查问卷（见附件1）进行调查和课前问答的预热活动。主要目的是厘清在这个领域，基金会的秘书长们聚焦在哪些方面，我们应该如何设计课程和议题目标，才能有效回应。

在调查结束后，我们做了调查问卷基础分析和建议（见附件2），随后进行讨论和调整，鸿鹄计划线上必修课第五讲主题确定为“基金会团队建设之高潜中层的培育与发展”，邀请了爱德基金会凌春香秘书长和恩派公益总监、多巴安教育总经理李爽做为课程的主讲老师。

而我们的议题也相应做了“减法”，原来的目标在可执行性上还存在较大的差距，因为内容范围非常广泛而且有很高的专业性要求。对我们小组来讲，不论是时间、精力和能力都是很大的挑战。于是，我们将议题聚集为：基金会中层团队（骨干）的培养和成长。

随后的议题推进中，我们又进一步明确了落地性的工作内容和进度。即以线上深度访谈 20 家分别由政府、企业、个人等不同发起背景的机构，从实践案例中学习与提炼中层骨干能力提升及培养的方法。再做横向分析和亮点提炼，加深自身的学习，并予以分享。

### 三、共创共学机制

议题从形成、调整到不断获得推进，首先是全组成员都希望通过议题的学习能够支持到自身的工作，并且也期待议题所产出的结果能为同行提供借鉴。其次是因为我们共同制定了共学的规则和机制，每个成员都清晰地知道自己要预留多少时间，用什么角色和方式参与，为什么要去做这件事情。从现在看过去的经历，我们的共学机制包括：

#### （一）固定的会议时间

每周一次议题会议，时间为周五至周日三天的中的一个晚上 8:00 至 9:00（或者 10:00）。有三天的时间选项，可以让组员安排，以多数人方便的时间为会议时间。

#### （二）轮流的会议主持

组员两两组为一个会议主持组，10 人共组成 5 个会议主持组，循环轮值负责会议的组织、召开、主持、记录和事项跟进。

### （三）流程化的会议形式

轮值会议主持组征集组员的会议时间并确定具体的开会时间，预定腾讯会议会议室，会前提醒组员入会议室，会中做主持和记录、会后做记录整理、上传和待办事项的跟进，与下次轮值组做交接。

### （四）完整的资料记录

会议上形成的会议记录由记录人员初步整理后，与所有参会人员再次确认，无修改意见后再定稿；工作推进过程中的调查问卷、分析结果、访谈提纲、访谈稿等相关文件，都有一个征询意见、再次修改、最终定稿的过程，所有资料尽力体现全组成员的全部意见，并且运用在线共享编辑工具“语雀”，实现所有信息资料的同步共享。

### （五）不断复盘和调整

每次会议内容基本都包括议题发展做回顾、工作进度汇报、存在问题讨论、下阶段工作任务和待办事项的讨论。所有成员共享、对称议题信息，遇到问题及时讨论，做出回应，必要时做出调整。

以上规则和机制不是从开始就全部制定好的，在第一、二次会议中，我们仅有一个“需要约定大家的时间才能做下去”的意识，所以先是在会议上，通过讨论和集体决策，约定了每周要开一次会议，全组成员轮流组织和主持会议，每次会议要形成会议记录。然后慢慢地，在一次一次工作的推进中，我们的共学机制才不断地完善。

## 四、共学过程的推进

### （一）按规定执行

把部分决策权力让渡给组长，让组长可以“发号施令”，组织组员按约定的规定完成任务，为没有结果的讨论做出决策等。当然，这基于每个组员都能认可并尊重组长。此外，要积极发挥组员的主动性，支持组长共同推进团队协作。

## （二）发挥每个人的长处

每个组员都有自己的擅长之处和不感兴趣的地方，按每个组员的能力和爱好匹配任务。比如会议组中和访谈时，有的组员就对主持或提问不感兴趣，那么就承担记录和整理的工作。同时，团队协作过程中，要积极采纳组员提出的改进意见，营造坦诚沟通，平等协作，相互包容的小组氛围。

## （三）拆分任务

因为工作条件非常有限，我们慢慢发展出了“降维工作”的意识和方法。即除了制定符合小组条件的工作任务和目标，还要认清每个任务，能将任务拆分到每个人的手里。

## （四）集体共创

每个人的能力和想法都有局限性，在这个认识的基础上，我们组内组员的产出都会公开给所有成员，征询所有人的意见，以集体智慧做为最终的产出。比如调查问卷是由张真<sup>3</sup>在大家讨论的基础上做出第一稿，然后其他有不同想法的组员再做修改和补充。基金会中层团队（骨干）的培养和成长访谈提纲（附件3）等文件也是如此制定的。

---

<sup>3</sup> 张真：广东日慈基金会秘书长

## 五、遇到的困难和解决方法

（一）每个组员的时间和行程都非常紧张，有时候需要多轮协调才能确定一个沟通的时间，当事人要有很大的耐心和乐观的态度；

（二）分工后因为个人工作或家庭出现紧急任务需抽身处理，而使议题工作落后时，需要有一个灵活的，可调整的时间进度，不至于产生新的压力，也可以请其他组员提供帮助；

（三）遇到组内成员不能统一意见或者遇到瓶颈时，可以借助外脑，提供新的思考角度和观察视野。我们邀请了光叔<sup>4</sup>参与讨论议题产出，给予指导意见。这次指导让全组成员更清晰认识到，我们的议题共学意义大于研究结果。而我们的共学过程也具有总结分享价值。

（四）议题后期难免出现组织松懈的状况，甚至影响到整件事情的完成程度，做好这个心理准备的同时，找到能够继续付出时间和精力“关键人”，发挥穿针引线的作用，推动议题继续发展。比如，在鸿鹄计划结束培训后，议题小组在韦翠娜<sup>5</sup>的积极推动下，确定了中国基金会论坛年会上做专题分享的新目标。

## 六、共学原则的总结

我们认为共学过程能够按设计和理想的状态持续发展，有几个非常重要的原则，分别为：

---

4 李海：曾任招商局慈善基金会副秘书长

5 韦翠娜：曾任麦田基金会副秘书长，现任佛山市麦田社会工作服务中心副理事长

**平等参与，弱化权威。**每个成员都可以平等、真诚地提出自己的观点，也都能接受、听取他人的意见，而不因为个人的经历、机构的背景等因素影响集体决策的流程。

**共创规则、自主遵守。**团队规则是由全体成员共同讨论和决定的，并且过程中能够不断完善。不仅能够表达每个人的意愿和想法，每个人都能主动遵守，需要调整时，也能根据自身情况做出新的安排。

**适度调整、互相支持。**组内工作安排分配后，如果因为个人本职工作、家庭变化等原因，需要调整时，其他组员能够理解包容，并提供协助支持。

**共同创造、富有意义。**议题的每一点产出、每一步过程，都凝聚着全部组员的时间、精力和智慧，而这些呈现，不仅让自身受益，也终将可以为同行提供帮助，让我们感到动力十足。

以上为共学过程的一些内容分享。最后，谨此衷心感谢“未名小组”全组成员的辛勤工作。更感谢“鸿鹄计划”、光叔和每一位支持配合我们的讨论、调查和采访的人士。谢谢！

- 附件：1. 基金会团队建设调查问卷
2. 基金会团队建设调查问卷基础分析和建议
3. 基金会中层团队（骨干）的培养和成长访谈提纲

附件 1

## 基金会团队建设调查问卷

同学，您好：

鸿鹄计划第五讲课程的主题是“基金会的团队建设”，将于6月中旬在线开课。在课程开始之前，我们想了解您所在基金会的团队建设情况，以使各位同学的投入获得最好的收效。感谢您的配合和支持。

1、目前您所在基金会的人才现状是否满足机构的战略需求？

- (1) 满足
- (2) 基本满足
- (3) 不清楚
- (4) 基本不满足
- (5) 不满足

2、招聘方面，您所在基金会较难招聘到合适人才的岗位有哪些（最多选3个）

- (1) 项目执行
- (2) 品牌传播
- (3) 筹款
- (4) 财务
- (5) 人事行政
- (6) 研究/研发
- (7) 评估

- (8) 法律/合规
  - (9) 中层管理者
  - (10) 高层管理者
  - (11) 其他： \_\_\_\_
- 3、您所在基金会招聘困难的最常见的原因（最多选3个）：
- (1) 招聘预算有限
  - (2) 找不到合适的招聘渠道
  - (3) 市场人才供给不足
  - (4) 雇主品牌吸引力较弱
  - (5) 薪酬缺乏竞争力
  - (6) 基金会地理位置不佳
  - (7) 其他： \_\_\_\_
- 4、您所在基金会新入职人员在实际工作中的适岗性情况通常为：
- (1) 很好
  - (2) 较好
  - (3) 中立
  - (4) 不太好
  - (5) 很差
- 5、您所在基金会是否为员工建立了清晰的职业发展通道：
- (1) 是
  - (2) 否
- 6、您所在基金会是否有明确的晋升机制：

(1) 是

(2) 否

7、您所在基金会是否有完善的薪酬体系：

(1) 是

(2) 否

8、您所在基金会是否有完善的员工培训体系？

(1) 是

(2) 否

9、您所在基金会的基层员工急需提升哪方面的能力（最多选3个）：

(1) 目标导向的执行力

(2) 利益相关方管理

(3) 沟通能力

(4) 复盘和反思

(5) 资源拓展与整合

(6) 风险管理

(7) 社会问题洞察与解决

(8) 其他：\_\_\_\_\_

10、您所在基金会的中高层员工急需提升哪方面的能力（最多选3个）：

(1) 目标导向的执行力

(2) 利益相关方管理

(3) 沟通能力

- (4) 复盘和反思
- (5) 资源拓展与整合
- (6) 风险管理
- (7) 社会问题洞察与解决
- (8) 团队管理
- (9) 战略分解部署
- (10) 发展及成就他人
- (11) 变革管理
- (12) 其他：\_\_\_\_\_

11、您所在基金会如何激励人才（最多选3个）：

- (1) 有竞争力的薪酬
- (2) 透明的晋升通道
- (3) 有挑战性、创造性的工作内容
- (4) 提供多样化的学习成长机会
- (5) 多样化且满足员工需求的福利体系
- (6) 定期表彰优秀员工
- (7) 不断增强的机构品牌
- (8) 其他：\_\_\_\_\_

12、您所在基金会的年度计划完成率 2018-2020 年平均为：

- (1) 很高
- (2) 较高
- (3) 一般

(4) 较低

(5) 很低

13、您所在基金会的员工主动离职率 2018-2020 年平均为：

(1) 低于 10%

(2) 10%-20%

(3) 21%-30%

(4) 31%-40%

(5) 高于 40%

14、您所在基金会的员工离职原因主要为（最多选 3 个）：

(1) 薪酬缺乏竞争力

(2) 职业发展机会有限

(3) 工作内容缺乏新意

(4) 工作成就感低

(5) 不能胜任工作

(6) 职业倦怠感强烈

(7) 工作生活难以平衡

(8) 缺乏社会认可

(9) 家庭原因

(10) 个人理念与基金会理念有冲突

(11) 其他：\_\_\_\_

15、作为秘书长，您在基金会团队管理方面常见的痛点有哪些（最多选 3 个）：

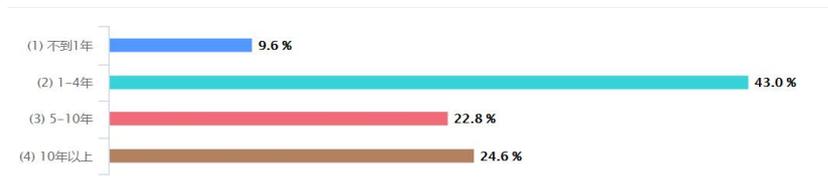
- (1) 如何有效激励团队，以提升团队积极性
  - (2) 如何提升团队协作能力？
  - (3) 如何加强中层队伍建设？
  - (4) 如何培养新入职员工？
  - (5) 如何建设学习型团队？
  - (6) 如何选拔符合机构需要的人才？
  - (7) 如何最大化发挥团队潜能？
  - (8) 如何挽留老员工？
- 16、您在团队管理方面探索出了哪些有效的方式/经验？（主观题）

## 附件 2

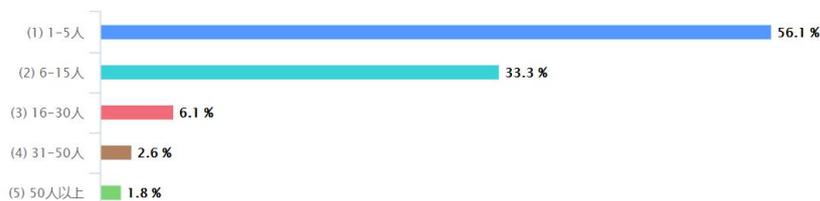
## 基金会团队建设调查问卷基础分析和建议

## 一、基金会团队建设调查问卷基础分析

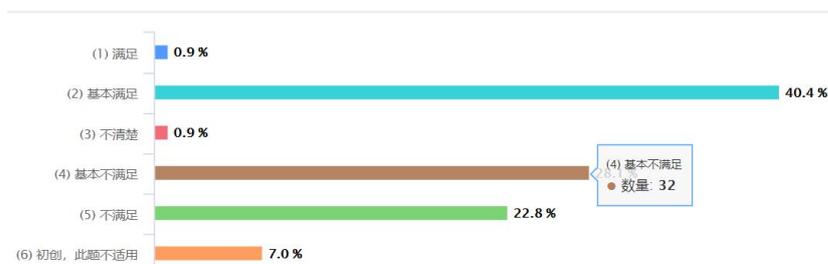
(1) 基金会成立时间大部分年轻:43%都是成立 1 到 4 年, 5 到 10 年的较多, 合计占比 46.4%



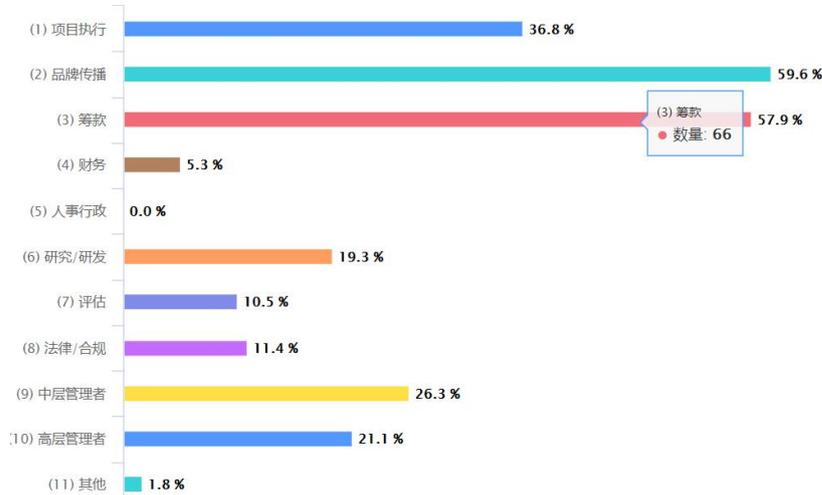
(2) 基金会员工数量 1-5 人超过 50%



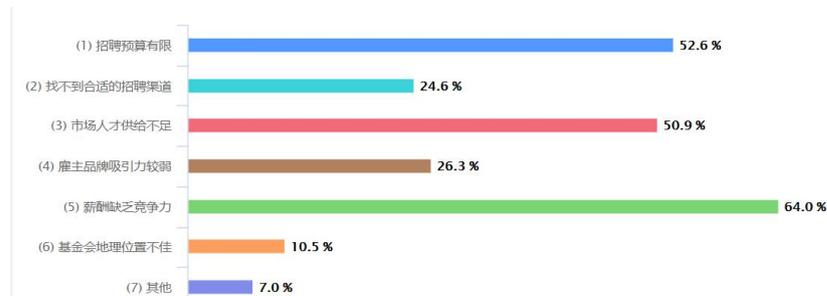
(3) 人才现状是否满足机构战略需要: 满足 0.9%, 基本满足 40.4%, 基本不满足 28.1%, 不满足 22.8%



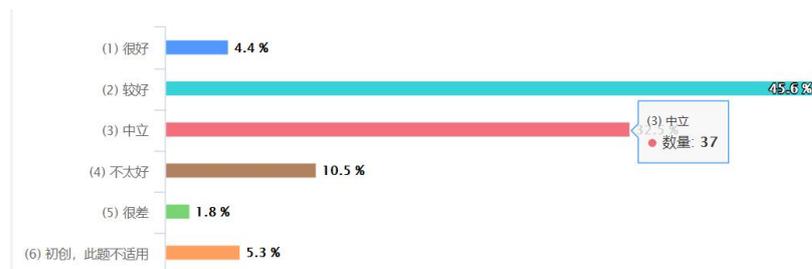
(4) 较难招聘的合适人才岗位：品牌传播 59.6%和筹款 57.9%，  
 将近 60%。



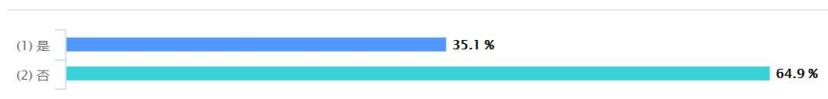
(5) 基金会招聘困难的常见原因：主要还是钱，薪酬缺乏竞争力 64%，  
 招聘预算有限 52.6%，市场供给不足 50.9%。



(6) 适岗性情况：较好 45.60%



(7) 是否为员工建立了清晰的职业发展通道：64.9%未建立清晰的职业发展通道



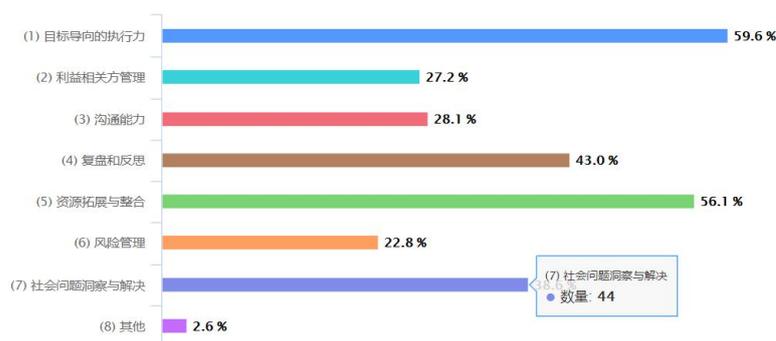
(8) 是否有完善的薪酬体系：情况相对较好 59.6%都具有



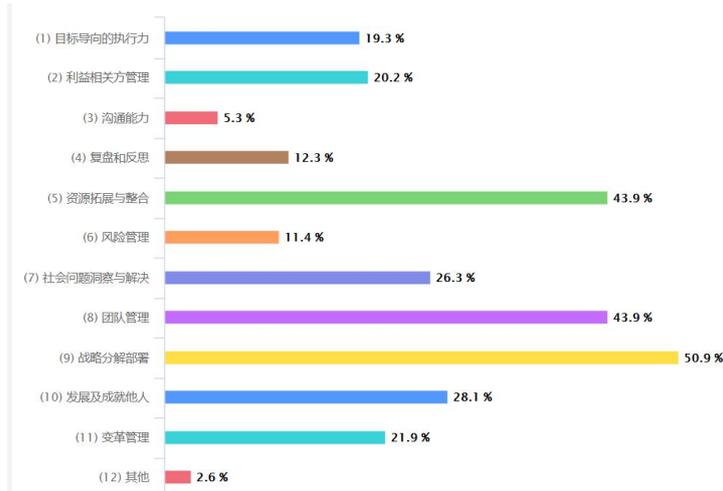
(9) 是否有完善的员工培训体系：74.6%没有



(10) 所在基金会基层员工急需提升哪方面的能力：最需要提升的是目标导向的执行力，资源拓展与整合能力，社会问题洞察与解决能力及复盘反思能力。



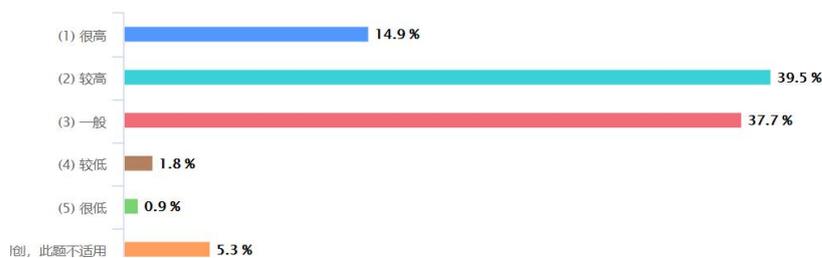
(11) 基金会中高层员工急需提升哪方面的能力：主要是战略分解部署能力 50.9%，其次是资源拓展与整合、团队管理都是 43.9%



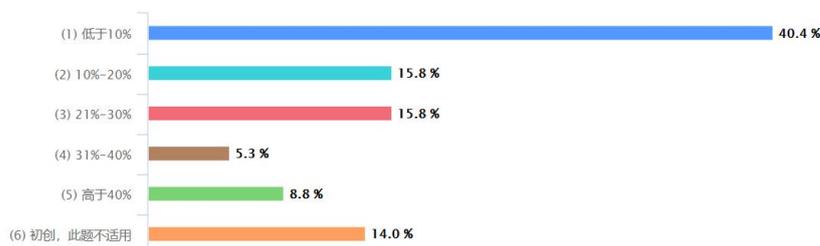
(12) 基金会如何激励人才：主要激励方式是有挑战性、创造性的工作内容 64.30%和提供多样化的学习机会 53.60%



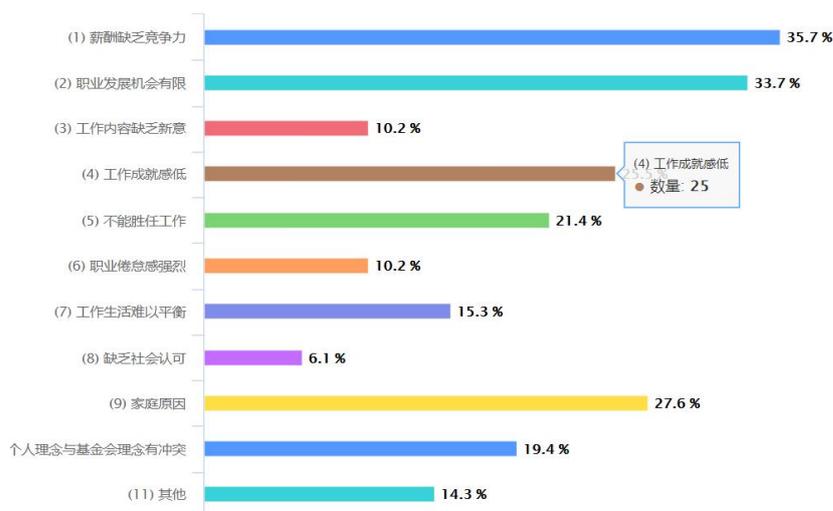
(13) 所在基金会年度计划完成度, 在 2018-2020 年的平均表现：情况较好 39.5%完成度较高, 37.7%一般, 还有 14.90 完成度很高



(14) 所在基金会主动离职率，2018 年-2020 年平均为：40.40% 的基金会低于 10%

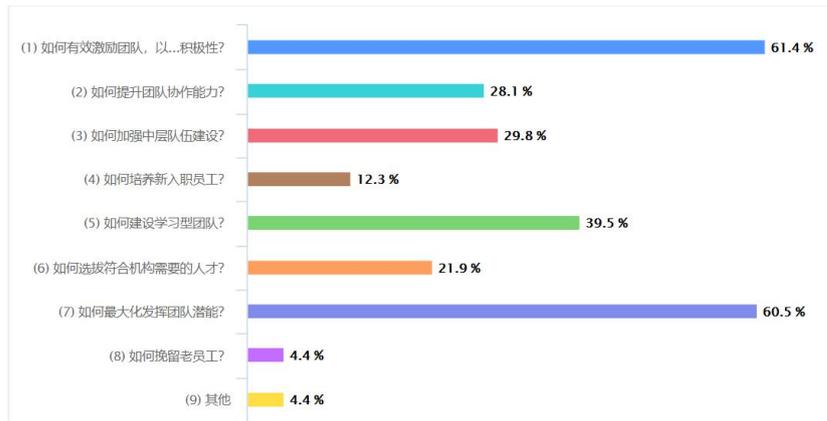


(15) 所在基金会离职的主要原因：主要是薪酬缺乏竞争力 35.7%，职业发展机会有限 33.7%、家庭原因 27.6%工作成就感低 25.5%，也有部分不能胜任工作 21.40%



(16) 作为秘书长，您在基金会团队建设与管理方面常见的痛点有哪些？

如何有效激励团队、提高员工积极性 61.40%，如何发挥团队潜能占比都很高 60.50%，如何建设学习型团队 39.5%、如何加强中层队伍建设 29.80%、如何提升团队写作能力 28.1 也都占有相当高的比率。



## 二、根据分析结果所提出的建议

### (一) 聚焦

1. 议题面向发展年限在 1~10 年以内的基金会，进一步收窄建议为 3~6 年左右的基金会。重点在发展期阶段的基金会；
2. 人数规模在 15 人及以下的机构为主；
3. 以“鸿鹄计划”平台基金会机构为议题研究主体。

### (二) 假设

1. 大部分机构人才现状基本满足战略需求上下浮动；
2. 在人才培育和支持方面缺乏相关机会、技术和资金等资源。

### (三) 人才主要困境

1. 项目执行、品牌传播、筹款为最欠缺的人才；
2. 预算及薪酬不足以吸引人才；
3. 市场人才供给不足；
4. 普通未有系统的培训。

### (四) 目前适岗情况

1. 大部分在中等及以上水平；

2. 年度完成情况在一般及以上水平居多。

#### （五）人力资源发展

1. 大部分未有清晰的晋升机制、职业发展通道、培训体系；

2. 大部分认为即使薪酬不具备竞争力，但是薪酬体系完善；

3. 多数以有挑战性、创造性的工作内容，多样化的学习成长机会激励人才。（软性为主）

#### （五）培育方向需求

1. 基层：目标导向的执行力、资源拓展与整合、复盘与反思；

2. 中层：战略分解部署、资源拓展与整合、团队管理；

3. 秘书长：有效激励团队、发挥团队潜能、组建学习型团队。

#### （六）人才流动

1. 年度离职率在 20%及以下，对比人数，每年约离职的人数为 1~3 人居多；

2. 离职原因：薪酬竞争力、职业发展机会不足、家庭原因、成就感低。

### 附件 3

## 基金会中层团队（骨干）的培养和成长访谈提纲<sup>6</sup>

0. 请先分享下贵机构基本情况，以及你的个人公益职业经历。
1. 贵机构的中层人员，主要是如何产生的？（比如，内部培养、外聘、企业调派）
  2. 对于您所在的基金会而言，要成为一名合格的中层人员，需要具备哪些素养能力？（包括但不限于品行、思维、专业能力等）
  3. 贵机构为帮助中层人员成长，采取了哪些方面的支持或措施？相应的成效如何？（比如，内外部培训方式、学习支持方式、秘书长或人事的具体行为、日常沟通等等）
  4. 贵机构如何确保中层团队发挥出承上启下的作用？（比如，跨部门协作、激发团队活力等）
  5. 贵机构是否建立了中层后备人才培养体系？若无，对此是否有怎样的考虑？
  6. 贵机构在中层团队培养或管理中，面临过哪些棘手问题？相应的解决方式是怎样的？（比如，团队情绪问题、稳定性问题等）
  7. 贵机构在中层团队培养与发展中，是否有怎样的系统思考？（比如，打造学习型团队；提升认同感；晋升考核机制；）
  8. 您是如何从中层成长到秘书长的？有哪些特别经历可以分享？

---

<sup>6</sup> 备注：实际访谈过程中，访谈人会根据实际情况进行灵活调整。

## 编辑团队寄语：

感谢所有参与和支持此次案例访谈的公益伙伴、指导老师、鸿鹄计划团队。受专业水平所限，加之案例访谈时间较短，案例集中不当和疏漏之处，敬请读者见谅并不吝赐教。

2022年1月27日



## 关于鸿鹄计划

鸿鹄计划由国强公益基金会、中国基金会发展论坛秘书处注册机构北京基业长青社会组织服务中心共同发起，是为基金会新任和后备秘书长量身打造的成长体系，旨在陪伴新任和后备秘书长发展成为具有战略眼光和格局的卓越基金会领导者。

鸿鹄计划聚焦秘书长任内关键前三年的核心痛点和需求，通过线上线下课程、教练陪伴辅导、社群共建共学、在线资源中心等一系列方式，助力秘书长建立思维框架、提升专业技能、开阔行业视野。