



公益组织素质能力库2.0及应用手册 让普通团队变最佳团队

开挂的公益，从来不只靠情怀

从 1 到 2，向实用再进一步

2017 年，《基金会工作人员素质能力库 1.0》手册发布，提炼了基金会工作人员所需具备的 36 项素质能力，为行业选人、用人、发展人提供了方向指引和基础参考，并被评为“2016-2017 年公益行业基础设施建设十大成果”之一。

手册发布后，不少公益机构或个人在尝试使用，过程中提出了两个问题：

1. 该如何在 36 项能力中选出适合本机构的能力？是否有哪些能力是必选的？
2. 这些能力如何发展提高？

为了回应实际中的问题和需求，2018 年，墨德瑞特继续与中国基金会发展论坛合作，在招商局慈善基金会的资助下迭代开发“素质能力 2.0”。其主要变化体现为：

1. 从任选的素质能力库变成强烈推荐的 15 个必选素质能力项。便于领导者带领机构建立本机构专属的能力模型。
2. 为 15 项能力增加了“提升改进方法”。可以用于个人能力发展计划的制定或指导他人的能力提升。
3. 将素质能力的应用对象扩展至公益机构，并充实了应用场景、示例工具、或案例。

该版本中 15 项素质能力的“提升改进方法”除房晟陶、刘晓雪、张婷婷，有 14 位公益领域的资深从业者——杜爽、李劲、李志南、梁晓燕、刘斌、刘源、吕全斌、冒羽喆、潘语、曲栋、孙春苗、王志云、张丽宏、赵华和 8 位人力资源专业志愿者——陈芑远、樊莉、雷毅华、梁斌、刘松青、叶婷、左谦、曾颖，共创完成。感谢来自不同界别的资深人士，将其经验提炼总结为可分享的知识，加速高质量经验的产出和流动，促进公益工作者的成长与发展。

欢迎各类机构、个人使用本手册，并欢迎大家反馈意见或提出问题。您可以通过扫描下方二维码与我们沟通互动。我们会阶段性的总结大家的反馈并适时回应。



墨德瑞特
2018 年 11 月

目 录

第一部分 公益机构的素质能力库	1
一、公益机构必备的 15 项通用素质能力	2
二、能力定义一览表	3
三、15 项素质能力的定义、行为、评价等级、提升方法	4
1. 原动力	4
2. 学习及适应力	8
3. 责任心及主动性	14
4. 公正、自律与面对质疑	18
5. 受益人及捐赠方视角	22
6. 目标导向及创造性执行	27
7. 沟通及影响	30
8. 与人协作	36
9. 系统思考及问题解决	39
10. 动员及联合	44
11. 发展及成就他人	49
12. 团队成长与激励	53
13. 社会问题分析与解读	58
14. 战略管理	62
15. 管理使命及组织变革	67
第二部分 素质能力的原理、价值及应用	73
一、什么是素质能力?	74
二、素质能力模型四个层次内容的作用	74
三、素质能力对组织发展的作用	75
四、素质能力对人员发展的作用	76

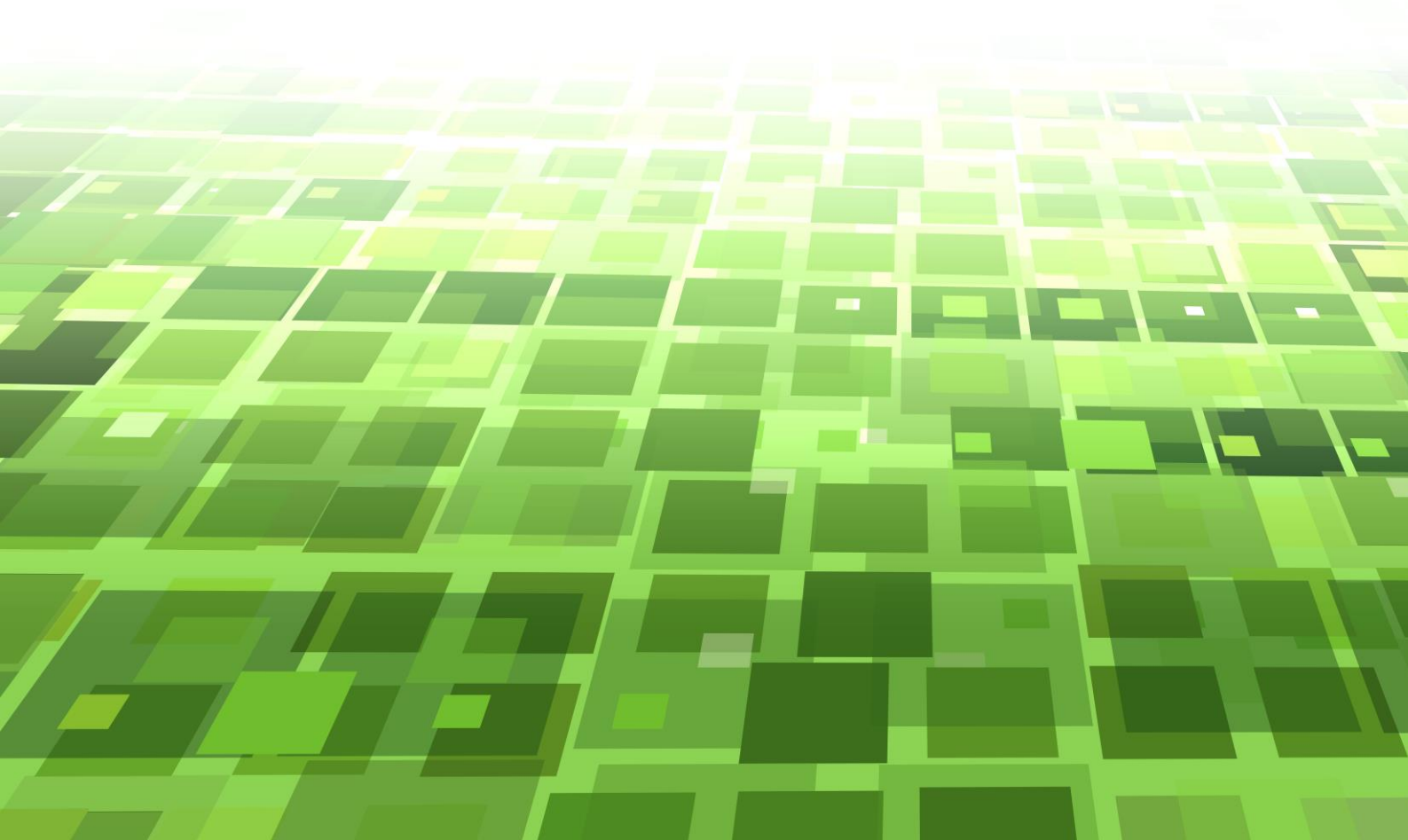
第三部分 素质能力的应用场景及工具	77
一、建立本机构的素质能力模型.....	78
二、应用于人员的 360 度反馈与能力发展	82
三、建立基于素质能力的培训体系	87
四、在招聘中的应用	89
五、绩效管理：工作及发展计划.....	91
六、素质能力与组织文化的链接.....	93
七、素质能力在资助领域中的应用：组织差距分析+非资金支持.....	94
附 录	95
一、内容开发方法.....	96
二、第二阶段的内容开发方法	96
三、第一阶段的内容开发方法	97
主 创 团 队	99
共 创 团 队	100
机 构 介 绍	101
鸣 谢	102

第一部分

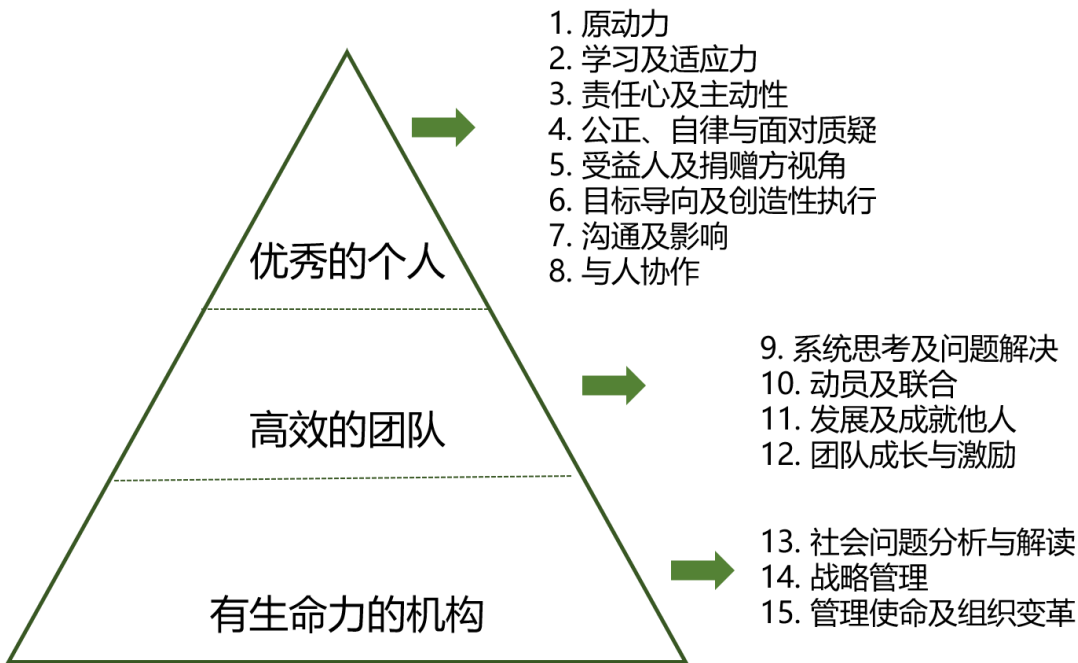
公益机构的素质能力库

任何一家有持续生命力的公益机构都需要这 15 项素质能力，想放弃其中任何一项能力都要非常小心和慎重。另外需要说明的是，这 15 项能力是对一个机构整体的能力要求，具体到个人可以根据人员所在层级和职责进行选择，一般每个层级的人员可有 5-8 项重点的能力要求。

手册中新增的“能力提升改进方法”可以帮助自己能力发展或用于指导他人。



一、公益机构必备的 15 项通用素质能力



这 15 项能力是任何一家卓越的公益机构所必须的，这些能力可以对不同层级的人员分别适用。其中，1-8 项能力适用于全员，是成为独当一面的优秀个人所必备的能力。9-15 项能力适用于中高层，当需要带领团队或具有指导、发展他人的职责时，有必要增长这些能力。13-15 项能力适用于领导层和核心管理层，是思考和带领整个机构向前发展所必备的能力。

在这 15 项能力中，1-8 项能力在个人层面上提升就能起到较为显著的效果。9-15 项能力既需要个人能力的提高，也需要团队氛围和环境作为支撑。如果团队能

共同掌握这些能力相关的思维、方法、工具，使其成为团队共有的能力，则对团队凝聚力、有效性和工作成效的促进会更加显著。13-15 项能力除了是个人和团队能力外，还需要机构在流程机制文化等方面的制度性的支撑和配合。

15 项能力中有的能力包含若干子能力，优秀的个人类的 8 个能力中，有 6 个能力有子能力；高效的团队类的 4 个能力中，有 3 个能力有子能力；有生命力的机构类的 3 个能力中，有 2 个能力有子能力。

二、能力定义一览表

通用型基础能力	我愿		我能			我们一起	
	1. 原动力（管理自己）		2. 学习及适应力（管理自己及任务）			7. 沟通及影响（管理他人）	
	1.1 对美好社会的向往	1.2 服务精神	2.1 学习及自我突破	2.2 拥抱变化及坚韧积极	2.3 多面手/多线程	7.1 沟通及讨论能力	7.2 影响他人
	对美好社会的愿力及责任感；关心社会问题；对美好社会敢于想象而不止于想象；善于找到自我定位，将完善自我和追求美好社会、解决社会问题、实现机构使命有机结合；因自愿而自由。	感知、接纳、理解他人境遇的能力；耐心与爱心；发现服务对象的价值，协助其自主自立的能力；以身作则传递志愿精神，引导他人关爱社会的能力；用生命影响生命。	对世界有好奇心、求知欲；致力于自我认知及自我革新；善于学以致用，取得更好的工作成效；既能从书本、过去的经验中学习，也能从感知、行动、协作、变革等情境中学习，生成未来。	在模糊、变化、混乱等不确定性之下，及在压力、困难、挫折之下，保持积极心态及行动力的能力；为达成愿景、实现目标、履行职责，努力发现价值、抓住机会、坚持不懈的采取行动的能力。	为把事情做成，克服专业执迷、分工执迷、层级执迷的能力；在技能广度上建立自我效能感；善于处理多重点工作；切换工作思路及情绪的能力；在不同任务之间寻找协同点的能力。	高效、准确传递信息、观点、意图的能力；创造坦诚的沟通讨论氛围的能力；通过沟通讨论来促进工作目标的实现并与伙伴建立积极的工作关系。	以身作则；使自己成为一个有独立思维的、真实可信赖的人；以愿景、价值观、思想、行为、情感等多层次的感召力为他人带来工作方式、思维方式、生活方式的改变；以影响力改变事物格局。
	3. 责任心及主动性（管理自己）		6. 目标导向及创造性执行（管理任务）	9. 系统思考及问题解决（管理任务）		8. 与人协作（管理他人）	11. 发展及成就他人（管理他人）
3.1 尽职尽责	3.2 主动性	始终把握工作方向、目的和目标；制定完善的行动计划，以预期产出为导向检验行动成效并适时调整；推动自己及他人成为达成高质量结果而努力；在实践中发现优化机会，不断改进工作方式方法；甚至超越既有模式、经验及边界条件，实现创新。	9.1 系统思考及解决问题能力	9.2 研究总结与反思	求同存异，创造伙伴关系的能力；在模糊、混乱、变化下协同共创，建立分工合作规则的能力；既坚持原则又善于妥协；善于分享成功与荣誉。	将成就他人作为工作、推动公益行业发展实现社会发展目标的重要组成部分；理解并能够依据不同人的学习方式成长方式来发展人；帮助他人提高自我认知以及自我成长的主动性；擅于赋能。	
对人、对事、对机构信守承诺；尽心尽力履行职责；能从工作中找到尊严与自豪感；对工作结果和过程秉持高标准；将个人成长与岗位职责紧密结合。	主动寻找、发现任务和目标并承担责任；善于找到方向感、意义感；对自己的长远发展负责；善于平衡个人发展目标与机构发展目标。		全面、系统、多角度地分析问题；善于抓住关键问题、根本原因、主要矛盾、矛盾的主要方面，以及相互的关联；敏锐发现及预防问题；平衡目标、资源、时间、成本、质量等因素之间的关系，提出切实的解决方案。	在实践中学习、发现、总结、运用规律的能力；举问、探索、实证、排伪、归纳、提炼；将有价值的观察、思考、经验形成精炼的结论并文字化表达的能力；不断反思假设的能力。			
公益领域通用能力	4. 公正、自律与面对质疑（管理自己）		5. 受益人及捐赠方视角（管理任务）		13. 社会问题分析与解读（管理任务）	10. 动员及联合（管理任务及他人）	
	4.1 公正与自律	4.2 面对质疑	5.1 受益人视角	5.2 捐赠方视角	从政治、经济、社会、文化、技术等多角度解读本领域社会问题的能力；价值判断及趋势判断的能力；政策敏锐度；学习及运用社会领域的方法论来建立社会问题分析和解读框架的能力。	10.1 资源动员、链接与整合	10.2 协调复杂多边关系
	坚持职业操守，坚持公私分明；公正对待所有关联方；平衡对人的信任与对事情的怀疑；对工作流程保持公开透明。	在质疑下保持镇定和行动力的能力；在质疑中反思和成长的能力。	尊重受益人；理解机构存在的基础是因为受益人；始终以受益人及社会问题为根本出发点；平衡受益人和其他利益相关方的诉求；在解决问题的同时提高受益人的自我效能感。	尊重和平衡捐赠方的意图、价值取向、策略选择、工作风格的多样性；理解捐赠人的财产来之不易；扩展捐赠方的想象力和对议题的了解；与捐赠方建立伙伴关系等能力。		建立共鸣的能力（使命、愿景、情感、价值观、战略、目标、共同利益）；挖掘、甄别、动员、吸引、获取、保留资源的能力；激发他人公共参与的能力；创造双赢及多赢合作方案的能力。	解读复杂权力关系能力；预防、控制、化解不同意见甚至冲突的能力；创造机会，促进多方理解和合作的能力；将冲突转化为建立更深度的理解和信任的契机等能力。
通用型综合能力	13.管理使命及组织变革（管理自己任务及他人）		14. 战略管理（管理任务）			12. 团队成长与激励（管理他人）	
	13.1 管理使命愿景价值观	15.2 管理组织变革	14.1 战略制定及部署	14.2 模式/项目/产品设计能力		12.1 团队发展	12.2 非物质及非权力激励
	不忘初心，时时检省；推动机构治理层严肃对待机构价值观体系的能力；全面准确生动地阐述机构的使命、愿景、价值观的能力；使自己和机构成员承诺并践行机构使命、愿景及价值观。	判断变革需要和时机的能力；感知个人及组织行为背后观念、态度、动机、矛盾、关系的能力；平衡变革、发展与稳定之间的关系；改变团体观念，通过变革来实现发展的能力。	为促进社会问题的解决，在想做、应作、能做之间的取舍平衡；数据、经验、直觉之间的取舍平衡；使得方向、目标、关键任务协同一致的能力；战略的灵活性及弹性；生成战略而不只是制定战略。	深刻理解和把握服务人群及关联方需求并重视其体验反馈；将模式/项目/产品的设计与机构使命、愿景、价值观有机结合；平衡复制、改进、迭代与创新等能力。		建立并使团队成员承诺于团队目标及工作原则；促进团队成员间的信息流动，建立相互信任、相互依赖与协作的团队文化；激发团队成就高标准成果和集体荣誉感；在动态管理中创造学习型团队。	运用非物质及非权力激励手段激发他人的自信心和热情；鼓励创造并提供尝试机会，可以容忍失败；创造有温度但又有战斗力的工作氛围；通过参与式管理激发成员拥有感和责任感等能力。

三、15 项素质能力的定义、行为、评价等级、提升方法

1. 原动力

1.1 对美好社会的向往

定义

对美好社会的愿力及责任感；关心社会问题；对美好社会敢于想象而不至于想象；善于找到自我定位，将完善自我和追求美好社会、解决社会问题、实现机构使命有机结合；因自愿而自由。

参考行为

- 向往更加美好的社会，并为此自愿付诸实际行动
- 对所关心的议题持续跟踪、研究，提高见解的深度和广度
- 注重从一线和实践中直接感知问题，不仅停留在书本和理论中
- 平衡社会问题和自身能力，找准自我定位及行动切入点
- 在追求美好社会、改善社会议题、实现机构使命的过程中不断完善自我
- 不断寻求解决社会问题、践行机构使命的行动方案，并乐在其中
- 注重追求美好社会的过程，而不是执迷于对理想社会的想象和表述
- 在与同路人的互动中相互滋养和激励
- 用积极的行动不断养护内心对美好社会的向往

参考评价标准

6	• 在此方面被视为学习的楷模 • 无论怎样的外在环境和评价，均能笃守内心认定的价值 • 能感染、吸引、发展其他投身于社会事业的领军人物或中坚力量 • 对公益领域或机构的发展做出了杰出的贡献 • 在对美好社会的追求中实现了内心自由
5	• 内心丰盈，有强大的生命能量 • 将个人追求和自我完善与社会事业、机构发展有机结合，并乐此不疲 • 对社会领域有广泛的理解并对某一具体领域有深入的理解 • 能带动他人对于社会事业的热情 • 包容多种不同方向的美好向往
4	• 对社会问题有感，并选择积极的行动 • 付出生命中高质量的时间 • 对某个具体的议题领域或群体有超出一般的理解和投入 • 不抱怨自己的付出也不炫耀自己的高尚 • 能在公益事业中体会到自我成长及生命的意义
3	• 对社会问题有感，并选择不悲观 • 有对美好社会的一般性向往，但并没有相对深入某个议题或群体有理解 • 愿意做点力所能及的事情助力点滴改善 • 能理解、尊重那些为社会改善而努力奋斗的人
2	• 对社会问题有感，但选择悲观 • 理解公益事业的价值，但不会付诸积极的行动
1	• 对社会问题无感 • 事不关己高高挂起 • 受害者心态，牢骚满怀

1.2 服务精神

定义

感知、接纳、理解他人境遇的能力；耐心与爱心；发现服务对象的价值，协助其自主自立的能力；以身作则传递志愿精神，引导他人关爱社会的能力；用生命影响生命。

参考行为

- 尊重生命，发自内心地愿意为有需要的人提供态度无差别的服务
- 敏锐感知他人的境遇及需求，以提供有针对性的、有质量的服务
- 在长期、繁杂、琐碎的服务工作中保持积极心态及人格独立
- 注重在服务中维护、提高被服务者的自尊与自信
- 积极主动传递“我为人人，人人为我”的公益精神
- 积极主动传递本机构及公益领域的理念和价值观
- 积极引入他人参与志愿工作和公共事务
- 让他人看到受益人群的改变，激发更广泛的和可持续的参与
- 注重让参与者在公共参与过程中获得价值感、收获和成长

参考评价标准

6	• 在此方面被视为学习的楷模 • 有杰出的服务他人及社会的结果 • 能指导和提升他人激发公共精神、促进公共参与的能力 • 不仅贡献于本机构，还能对行业发展及公共参与做出杰出贡献
5	• 有优秀的成果佐证 • 善于通过服务改善生命质量，提高被服务者的自尊、自信、自主、自立 • 善于带动其他人的服务精神 • 善于带动其他人在激发公共参与方面的意识和能力
4	• 通过服务他人影响生命 • 善于在服务中发现服务对象的真切感受，让对方觉有尊严、被尊重 • 善于利用规则的建立、关键事件的契机促进公共参与 • 对激发公共参与有恒心，不因短期的挫败而气馁
3	• 有愿意服务他人及社会之心，会力所能及的服务他人 • 能以身作则，以个人言行感染其它人参与公共事务 • 能选择合适的项目、任务让公众参与，让参与者感受到价值和意义
2	• 能谨慎的帮助熟悉及信任的人 • 在服务他人的过程中过于强调自己的存在感 • 意识到激发公共参与的重要性，有所尝试但成效不佳
1	• 对他人的感受、需要、请求不敏感、不关心 • 为个人利益甚至不惜牺牲他人利益 • 对需要公共参与的事情都只愿自己干

本项能力为什么重要？

原动力是一个人选择从事公益的根本动力。它可能有很多来源比如：对某类社会问题的忧虑和自我参与社会改变的责任感；对某类社会边缘群体的处境和命运的关怀，发自内心地希望这个群体有所改变；或者对于某种理想社会状态或价值理念或某个机构所做具体事情的认同，等等。原动力可能起源于个人的某种兴趣、经历、需求、或价值观，外在则表现为利他、利社会的行动和服务。原动力是可以激发、培养、不断深化的，它受个人认知、实践反馈、外部环境的多重影响。长期从事公益的人一定是找到了个人使命和生命价值与公益服务之间的深层次连接，在完善自我——服务他人——公共精神之间互动促进，进而形成了强大的信念和责任，并获得了自我生命的成长和滋养。

提升改进方法

1. 不断洞察、夯实个人使命与公益事业的关联

深入的认知自我，建立个人的生命价值和人生目标，探寻挖掘自身内心深处的原动力。可通过系列问题的设置与回答，尝试回忆自己的成长经历，从中找到自己投身公益的原因和主要关注的议题、领域，重视的价值观和原则。再有针对性地在日常工作中通过持续的接触、实践，不断检验自己的动力、成长、需求。对自己的工作、经历、体会做阶段性的回顾和反思，不断追问自己想要什么以及为什么。在个人使命、个人生命成长与公益事业之间形成螺旋式的互相促进与平衡。可以体验偏灵性方面的禅修、内观，偏心理层面的 insight 等自我洞察，等等。

2. 建立与某个具体议题或群体的生命连接

一般性的对美好社会的向往固然重要，但这只是个起点。公益领域非常大。要想增加具体的价值，每个公益人最终都需要建立与所要解决的社会问题（如环境保护）或者所服务的人权和自己的生命之间的连接。这种连接的建立除了表层的接触、服务、融入，更有深层的感受、认知、理解；不仅理解表面的呈现，还要理解深层的状况。看到群体的多面状况，比如好、坏、可敬、可恶、有价值、要改正的事情等等。在这样的基础上，去看自己与这个问题或者这个群体之间的关系。若非自己来自这个群体，那么这个关系往往是深层的生命的连接。在底层的生命价值观层面，理解自己服务的这个群体与自己生命价值观的关系；在意识和认知层面，理解解决这个社会问题或者改变这个群体的状况在社会维度的意义和价值；在情感层面，和这个群体之间建立真实的、持续的情感连接。

3. 要有撞击心灵的一线之旅，最好能每年一次

持久激发动力的往往不是量化的指标以及达成指标后微薄的奖励，而是看到真实的改变或想要改变的不屈的力量。这种冲击在深入一线时最为明显。为此，一定要到项目实施地去做实地探访。探访时注意：1) 带有一定的目标，但不要以目标为导向，不要做过多的预判和现场评判，开放的去吸收。2) 主动表达你的善意和求知欲，与项目或者合作机构利益相关方探讨相关或感兴趣的话题。3) 当有人寻求你的意见和反馈时，不要随意提供建议或直接给答案，应注重引导和激发对方，帮助其一起寻找答案。4) 留意环境、空间、各类非正式场合等传递的信息。5) 放下身份，让自己像当地人一样衣食住行思。6) 做一个小总结并分享给他人。机构可以为每位新员工创造这样的机会，如：列入新员工的入职必修、设置轮岗、每年安排一次在一线的团队建设或志愿服务，等。最好有经验丰富的人员跟随，并在过程中安排讲解或探讨，以加强效果。

4. 反复温习让自己充满力量的场景、人、话语

遇到困难挫折、感到无力、失去意义和方向时，回顾初心往往会帮助你度过艰难时刻，重新找回内心

的力量和前行的方向。把你做公益时收获的难忘触动保存起来，并适时温习可能会有帮助。它可能是某个服务对象感激的眼神或一条短信的问候；也可能是你敬重的前辈或同伴不倦前行的身影；还可能 是你历次遭遇挫折但扛过来后体会到的坚韧。同时，注重在团队内部或者外部寻找榜样人物或者导师， 通过榜样人物的引领或者与导师的长期互动和给养，提升愿力的深度与强度。

5. 认可行动本身的价值，而不仅仅是行动的结果

社会问题是非常复杂和难于解决的，且成果较难衡量和比较。你无法说捐赠 100 个贫困学生上学与使 100 个癌症病人获得临终关怀哪个更有价值。也不能因救助的白血病儿童最终还是去世了，而否定这项救助的价值。环保工作者尽了极大努力，但可能依然无法阻挡物种消失、全球变暖和环境灾难。如果把结果想象的过于宏大、美好、易于达成只能让我们提前泄气。因此既要建立长期目标、中期目标、短期目标的思维，通过切实可行的小目标强化前进的动力、信心和决心，也要同等重视是否在以我们认同的方式、做正确的事，检核每个具体的行动及行动结果的启示，并把这一点作为重要的价值之一。

6. 与同路人建立伙伴关系，互相帮助与成就

从历史上看，标志性人物的出现从来都不是个案英雄横空出世，而是在那个时代有许许多多类似的人在 在做类似的探索。这些人之间形成了一个群体，互相鼓舞、支持；互相切磋、挑战；又共同向外传递 某种价值和形象。公益也类似，与志同道合者共同前行是重要的动力来源。这种高质量的关系和友谊 将帮助人们抵抗挫折和无力，放大成就和喜悦。建立伙伴关系可以从以下几点入手：1) 主动感知、 发现有相近价值观、目标或兴趣的人成为伙伴；2) 与伙伴就共同关心的议题做深入或频繁的探讨， 加深彼此对自我、对问题、对对方的认知和理解；3) 真诚的与他人交往，主动的、力所能及的帮助 有需要的伙伴，不以得到回报为目的；4) 真诚的称赞和虚心的学习伙伴身上的闪光点；等等。

7. 在长期、繁杂、琐碎的服务工作中找到价值，使内心丰盈

对于长期、繁杂、琐碎的服务性工作，难免会厌烦，找不到价值依归。可以这样来改进：1) 主动询问服务对象或工作对象的反馈。在积极反馈中获得鼓舞，在负面反馈中寻找改进和提升的契机。2) 学会照顾自己的情绪，知道有负面情绪是正常的、健康的，并找到 1-2 种安抚和释放情绪的方法。3) 在问题发生时不要习惯性地归因于自己，过度自责，要客观的分析自己、权利结构、外部环境等多方面的原因。4) 当认为他人低估了你的价值，主动向他表达自己对这份价值的理解。如果对方依然不认同，拒绝那些你认为低估了你的价值的请求。5) 最后，尽量树立现实可行的奋斗目标，并把注意力更多地集中在优势上。

8. 理解服务的不同层次；结合自身特点，选择合适的切入点及方式

服务有不同的层次：帮助支持；社群赋能；协作共创；等。在不断了解现存的社会问题、不同机构的服务方式、不同的服务岗位的同时，也要综合了解自己的性格、价值观、天赋、能力优势、兴趣等。这样，就可以更清晰地找到适合自己的定位、所需要的技能、发展过程。

9. 去经历不同角色来提高对公益领域的理解

公益需要与多利益相关方打交道，受益人、捐赠人、志愿者、企业、媒体、政府、普通公众……且每个利益相关方都有否决权。理解他们，除了交流还可以利用各种机会增加自己的实际体验。例如：在工作角色之外，给其他公益项目捐款成为捐赠人；做其他公益项目的志愿者；自己尝试设计和实施一个小项目或申请一份资助……这些将丰富你理解公益的角度和深度。也可以换个岗位：项目、筹资、品牌传播、内部管理。或者换个职业，去企业、政府、媒体、事业单位工作一段时间。通过不同的职业体验来找到、夯实自己的主线，明确自己的选择。

2. 学习及适应力

2.1 学习及自我突破

定义

对世界有好奇心、求知欲；致力于自我认知及自我革新；善于学以致用，取得更好的工作成效；既能从书本、过去的经验中学习，也能从感知、行动、协作、变革等情境中学习，生成未来。

参考行为

- 保持空杯心态，不断更新观念和认知
- 有意识的体察自己的感受、情绪、行为、需求，等
- 在实践中有意识的反思自我，做出积极调整
- 处处留心，在任何场合、与任何人的互动中总能有所收获
- 时常跳出圈子，学习引入其他行业前沿或成熟的思维、工作方式方法
- 积极寻找榜样（现存或已逝、真实或虚拟），促进自己学习提高
- 通过对典型案例的复盘和剖析，促进个人及团队的成长
- 乐于应用、甚至复制他人行之有效的方法
- 通过与他人分享学习心得并借此巩固提升学习成果
- 敢于挑战自己当前的能力局限，不断提升个人能量

参考评价标准

6	• 是学习及自我突破方面的榜样，并有自我否定、突破的优秀成果 • 善于将经验总结提炼为系统、方法论并有效应用于组织 • 善于创造积极学习的组织氛围 • 能指导和提升他人的学习及自我突破能力 • 能“生成未来”式样学习
5	• 学习有效性能应对变革创新时的学习强度要求 • 有做好挑战自身局限的新任务的实例 • 能带动他人的学习能力以及团队的学习氛围 • 能系统地总结、表达、分享自己的心得体会 • 能有意识地打开心灵，创造共学、共创的氛围
4	• 学习有效性能满足有挑战的新任务的要求，对有挑战性的新任务经常能做好 • 学以致用并有学以致用的实际案例 • 有多种有效的学习方式 • 有相对全面客观的自我认知
3	• 学习有效性能满足常规任务变化、扩展的要求，对常规的新任务经常能做好 • 能主动寻找学习资源 • 能将工作需要与个人学习结合，能针对工作中的问题有目的的主动学习 • 能意识到必须调整过去的观念和方式以适应新形势 • 能有意识地打开头脑
2	• 有学习的意愿，但缺乏效果（因学习方向过窄或过宽；或因不善寻找学习资源等） • 可以学一些新东西，但可能难以淘汰过时的知识、技能和观念 • 自我认知仍有很多明显偏差
1	• 满足于现状，没有明确要求不会学习新知识、新方法 • 常常固执于自己的见解、观念、方式 • 对他人的观点等很容易产生评判之声及嘲讽之声

2.2 拥抱变化及坚韧积极

定义

在模糊、变化、混乱等不确定性之下，及在压力、困难、挫折之下，保持积极心态及行动力的能力；为达成愿景、实现目标、履行职责，努力发现价值、抓住机会、坚持不懈的采取行动的能力。

参考行为

- 对模糊的工作任务，主动探究、明确工作目标并及时沟通
- 即使是在困难的形势下也看到可能性和机会，保持乐观
- 以积极乐观的态度拥抱变化及变革，在模糊混乱变化中寻找机会
- 从长远角度看待现阶段工作的价值及面临的阻碍，保持前行动力
- 以“空杯心态”积极融入新环境，首先去理解，然后再评判
- 在微小的积极反馈中看到意义，吸收强大的动力
- 及时庆祝阶段性的成果及个案的成功来自我激励
- 注重利用伙伴、团队、机构力量共同承担压力，提高信心和斗志
- 在模糊混乱难以决策时也能给出相对明确的行动指示并适时调整

参考评价标准

6	• 有在变化、模糊、混乱、压力、挫折之下创造价值的实际案例 • 对重大问题善于长期忍受模糊、长期探索而不仓促得出结论 • 能指导和提升他人拥抱变化及坚韧积极的能力 • 没有过度使用这一优点（比如因坚韧而忽略方向和方法）
5	• 善于从挫折、失败中学习 • 能在变化、模糊、混乱、压力、挫折中发现价值和机会 • 能带动他人处理模糊、混乱、变化的能力及坚韧积极的心态 • 有多种积极有效的方法舒缓压力和焦虑
4	• 遇有挫折和困难会自我调整，迅速平复 • 能主动积极去拥抱变化，有在某方面长期坚持的实例 • 能在方向及目标指导下工作，而不是必需具体计划 • 即使是在模糊混乱及变化下，也能做出清晰的行动指令
3	• 遇有挑战和困难时不逃避，不轻易放弃 • 能在目标及计划指导下工作，而不是必需具体的操作规范 • 接受模糊、混乱和变化的不可避免性及正当性（尤其在初创、快速成长、变革阶段） • 积极寻找各种方式去适应环境 • 即使是在模糊混乱及变化下，也能采取明确的行动
2	• 大部分情况下只能在明确的操作规范下工作 • 勉强接受模糊、混乱和变化的不可避免性及正当性 • 模糊、混乱、变化会带来大量焦虑及怨言，导致难以长期坚持 • 想做点事但经常浅尝辄止，缺乏韧性 • 遇有挑战和困难倾向于逃避
1	• 固守陈规，视模糊、混乱、变化为“不对”的事情 • 无法承受模糊混乱变化及挫折所带来的压力

2.3 多面手/多线程

定义

为把事情做成，克服专业执迷、分工执迷、层级执迷的能力；在技能广度上建立自我效能感；善于处理多重点工作；切换工作思路及情绪的能力；在不同任务之间寻找协同点的能力。

参考行为

- 多个工作重点并存时，找准当期关键事项，短时间内予以专注
- 一件事情结束后，迅速转换到另外一件事所需的情绪和思维状态中去
- 注重不断提高自己的时间管理效率
- 将掌握多种技能视为自我效能感和个人竞争力的一种表现
- 以结果为导向去掌握完成一项工作所需的所有环节和技能
- 寻找不同职责之间的协同效应以同时解决多方面的问题
- 分析所有事情的轻重缓急，据此制定自己的工作计划
- 对于基础行政事务自给自足（如撰写 PPT、差旅、报销等）
- 需要通过新技能达成目标时主动快速学习，而非等待他人

参考评价标准

6	• 在此项能力上是公认的标杆 • 发展出了基于全面而非某个专业的竞争力 • 善于发展其他人成为多面手 • 没有过度使用此项能力（比如因此忽视组织在某些专业问题的深入积累）
5	• 能够轻松处理多项差异很大的工作，并有实际成果 • 善于在多项差异很大的事务之间找到协同甚至创新 • 能够指导他人做出轻重缓急的取舍 • 能够引导他人跨域专业、职能、层级壁垒 • 能从全面综合能力上找到自豪感，而不仅仅从专业能力上找到安全感
4	• 能同时处理多项性质有所差异、难度有所差异的事务 • 能在多种性质差异的任务间找到一些协同效应 • 善于自主判断轻重缓急 • 虽然没有明显专业，但不因此失去自信
3	• 能够同时处理多项性质相似的常规任务 • 对非“本职工作”持开放态度，在需要时愿意跨域职能、专业、层级界限 • 有些许指导，在轻重缓急的判断上没有太大问题
2	• 不排斥其他事情，但多事务处理时候经常做不好轻重缓急的判断 • 执迷于职能分工、专业分工、层级分工，难以接受跨界
1	• 只愿做一类事情 • 只能同时处理一件事情

本项能力为什么重要？

作为第三部门，公益的一些特点使得适应性和学习力格外重要。在工作性质上，公益是发现社会问题、探索解决方案，往往没有现成的答案和被规定好的路线，需要在行动中探索、生成。在人员结构上，公益组织的全职人员较少，一人多职是常态。此外，公益有多元的利益相关方，且都可能造成关键影响，增加了做出决策和采取行动的复杂性。这些特点使得从事公益工作要长期面临大量的不确定性，与模糊、混乱、变化为伍。这需要从事公益的人能够在不断变动的环境中自我调整 and 适应，受到挫折时快速恢复，以及掌握在变动中快速学习、成长、塑造未来的能力。

提升改进方法：

1. 保持开放的思维、心灵、意志，在积极探索中学习和生成未来

认为有唯一正确的东西，执着于某一种理念、流派或做法，这是很危险的。要认识到变化和混乱是常态。在“规范性”与“生成性”之间保持认知心态上的平衡，既关注相对稳定、更具本质性的元素，也不放过并重视那些迅速变化、相互交织的元素。视两者之间的张力为有价值的机会。在具体的操作上可以参考 U 型理论：1) 将心态调整为“探索者”的状态，保持轻松、积极，放下对“控制感”的渴望，接纳可能会犯错。2) 关注正在发生的事实，以自己的理念、流派、过往经验来理解、分析这些事实。也了解其他的见解，发现其他见解中的优势和局限。以此加深对问题本质和深层假设的认知。3) 注重该过程的集体参与，通过潜在相关者的共同参与、对话、顿悟、创造，找到下一步的目标、行动及共同承诺。4) 尝试在很少的信息下做出一些小决策，并设计反馈循环机制。这个机制运转得越快，越能提升在模糊、混乱、变化中发现价值、不断提高的能力。

2. 找到盲点，打破舒适，获得新知

人们会倾向依赖用过的可靠的解决办法，或按以前知道的、看到的、做过的方式来做，这样容易错失突破自我和创造价值的机会。借助傅盛的认知升级概念和逻辑：1) 首先知道和承认自己不知道。2) 知道如何通过有效的渠道和方法，包括知识、书本、他人、经验等获取有效信息，消化吸收，改进盲点。3) 升级自己的认知，建立新的认知体系，突破专业和视野格局。4) 将新认知体系投入到工作实践中，学以致用，并不断反思形成新的经验和总结，以是否能有效帮助个人、组织、行业成长来检验和完善新认知体系。其中第 1 点是起点，最为重要。首先，警惕骄傲自满、固步自封的思维，保持好奇心和空杯心态。其次，不断为自己设置更高的目标。第三，善用新的争端、挑战或问题，将其作为发现盲区、获得新知的机会。做法可以有：不断追问“为什么”，弄清楚原因，而不是首先想解决的办法或结论；倾听别人的观点，通过发问尽可能多地引出别人的反应，不急于发表言论。通过发现的线索，去收集更多信息以加深理解。

3. 提高学习的主动性及专注力

通过主动学习而非等待他人帮助，来提升解决问题和自我突破的效率。可参考以下小技巧：1) 定期主动寻求他人反馈，尤其是负面反馈和发展建议。自己往往难以客观发现自己的局限，他人的反馈能够帮我们“照镜子”，认识自我，找准突破口。反馈者的背景可多元化，以增加不同的角度，比如：上级、服务对象、同事、资助方、行业、同伴、导师，等等。2) 在学习过程中设定时间限制和学习计划，在规定时间内完成学习。3) 一个学习周期内尽量聚焦于一个主题的学习，并将该主题的学习与工作任务、日常生活做关联，通过实际应用增加学习浓度、强化学习体会、提升学习效率。4) 为自己学习目标的达成设定一定的奖励，如看电影、短途旅行等。

4. 好为人师，通过分享或培训他人深化学习

为了向他人分享，或给他人培训，会更加认真细致、系统地学习、思考、整合自己的知识体系，加深对该知识的理解。为此尽量给自己创造这样的机会。例如：1) 设计或参与某项培训任务，借此快速学习；2) 在每项学习任务中都设定一个必做的分享环节。如读完一本书、参加完一个培训或者游学，都要求自己至少分享给另外一个人，甚至召集一个分享会，或者加入到某些会议培训中面向多人分享。

5. 复盘，尤其关注在失败和教训中学习和生成新价值

最高效的学习方式是通过行动去学习。从自身的实践中反思与总结，将经验提炼转化为认知，认清问题的本质，发现和产生新的想法与知识。可以采用自我回顾与推演，与他人一起进行结项评估等形式的思考。可围绕以下的方向来进行：

- (1) 目标与现状：当时的目标是什么？为什么是这个目标而不是其他的目标？现在的结果和目标相比处于什么样的状态？有没有当时没预计到的结果出现？有没有当时预计过但实际没有出现的情况？……
- (2) 过程：当时是如何做决定、如何确定执行目标的？考虑了哪些因素和人的意见？有没有什么因素或人的意见没有被考虑到的？支撑当初设定的目标依据有变化吗？执行的过程怎样了？做对了什么？做错了什么？还可以采取什么新的方法吗？换作别人来做，他们会怎么做？
- (3) 总结：对事情的理解对吗？成功的关键因素是什么？失败的根源是什么？在这个过程中，哪些因素做得比较好？哪些因素做得不够好？有没有被忽略的关键因素？哪些是内在因素？哪些是外在因素？哪些外在因素是偶然的变量？哪些是我们能预计到的变量？我从中学到了什么？如果有机会再做一遍，我会怎么做？我可以吸取哪些经验以便在未来挑战中变得更加成功？从中能总结出我过往的习惯性模式是什么，如何调整？

反思经历时，不仅思考解决方案的影响，还要思考下你是否了解自己。你的最佳学习方式是什么？在什么情况下，你会从使用新的或不同的学习方式从中获益？什么方法特别适合你？在此经历中，什么对你来说是最难的？什么限制了你的思维和视野？

6. 建立自己的学习支持体系，如：导师、教练、同伴共学等

在与他人的互动中加强学习，例如：1) 设立榜样，榜样可以是实际存在或虚拟的人物，只要在你想学习突破的方面有相对优势，就可以成为榜样。观察榜样的思维模式、思考方式、学习方法、行为方式等，与自己做对比，不断找差距提升自己。2) 请教专家或寻找 Mentor，定期协助自己做回顾，促进思考和成长。3) 自己找“同学”，加入一些共学小组；或者自己召集共学小组，共同制定学习计划、相互勉励和反馈。能为共学小组拉入一个外部教练和观察员，效果更好。

7. 通过讨论、阅读、专项学习，扩大视野和认知背景

经常了解并与人交流讨论社会、科技、经济大局的变化态势，以开阔的视野作为自己的认知背景。进行广泛的阅读，如经典的专业类书籍、管理类书籍、社会学类书籍。同时，可广泛阅读历史、经济、政治、人文、自然科学、心理学等领域的书籍。加强阅读深度，尤其是在阅读中思考其中内容如何与日常工作生活联系起来，能如何运用，把所受到的启发记录下来。在阅读人物传记和工作案例时，特

别关注他人在特定状态（模糊、混乱、不确定）下的思考、心理、情绪、关系调整等，作为自己的参照。不必执着于推荐书单和阅读顺序，重点在于保持持续阅读的习惯，从自己感兴趣的领域开始，坚持下去。参加相关的培训课程，考取相关的认证证书，但要注意，参加培训最好带着明确的实际需求，这样更能与实际结合，学以致用。

8. 刻意练习

学习了那么久，还是没有进步？这可能是因为缺乏刻意练习、以及学以致用的结果。

刻意练习的关键原则在于：认识到天才并非源于天赋，普通人通过大量刻意练习也可以成长为专家。在掌握某项知识和技能时，要围绕目标进行有针对性的、大量重复的、专注的刻苦训练。通过简单机械的重复，使思想高度集中、行为不断巩固。并在高浓度的反复练习中不断反思总结、调整。通过这样的刻意练习和长期努力，达到“积跬步以至千里”。

9. 克服不愿意承担“多任务”的不安全感

有些人的职业安全感来自于自己有深度的专业积累。如果你让他/她跳出现有的专业职能边界去做点别的事情，他/她会很不安。首先，要承认这种情绪是正常的，要给自己及他人一段时间进行调整。其次，要帮助自己及他人认识到做管理、做领导也是有专业含量的，也需要很多学习和自我突破。比如，不是每个人都能做好项目管理、团队管理的。还有，公益机构一般都不大，一个人如果要有更大的成长，要承担更大的职责，不可能蜷缩在自己的小圈子里。他必须得去做大量与人沟通协调等“非专业工作”。绝大部分事情都不可能仅靠“专业”就能搞定。

要引导自己及他人能从企业家精神、学习能力中寻求安全感。唯一不变的就是变化本身。每个人都必须不断学习新的东西才能应对世界的变化。

10. 多任务处理的一些技巧

在面对多任务的时候，可从以下方面提升多任务处理效率：1) 对于新工作或复杂工作应专心解决而非多任务并行解决。2) 识别关联工作，将相近的工作安排在一起以便高效切换。3) 让别人知道你很忙，不希望被电子邮件或微信打扰，设置手机静音。4) 将任务拆解成多个步骤，强制自己划分优先级，按照优先级排序并逐步开展。5) 同时面对多个有趣的项目时，通过着手项目 B 来放缓项目 A，让你产生项目 A 的新灵感。6) 评估你必须亲自处理的事务的优先级，把容易转手的事务委托出去。7) 休息间隙出去走一走或坐一坐，适当休息。8) 每天专门划出 1 小时，处理当天出现的临时事务。9) 把更高效的时间交给更复杂的工作。10) 寻找工作任务之间的协同效应。这些协同效应不仅能让你节省大量时间，甚至会产生创新。

3. 责任心及主动性

3.1 尽职尽责

定义

对人、对事、对机构
信守承诺；尽心尽力履行
职责；能从工作中找到尊
严与自豪感；对工作结果
和过程秉持高标准；将个
人成长与岗位职责紧密
结合。

参考行为

- 接到工作要求，迅速行动，赶早不赶晚
- 对简单重复性的工作及小事每次都坚持做好
- 为了达到更高质量的结果，愿意付出额外的努力
- 即使时间紧迫或有其他压力，也坚持要保证工作的质量
- 对承诺的事情积极、及时落实，不能按时实现时及早沟通
- 建立与团队目标相一致的个人绩效目标
- 职责界限不清晰时不推诿责任而首先注重于解决问题
- 对工作阶段性成果和问题主动及时汇报沟通
- 善于从工作中找到尊严和自豪感

参考评价标准

6	• 在尽职尽责方面被视为楷模 • 工作产出长期、稳定保持高质量 • 能指导和提升他人尽职尽责的能力
5	• 能带动他人的责任心 • 持续改进本职工作的质量和效率 • 在需要时，勇于承担有挑战自身局限的工作任务 • 在遇到重大挑战/变化时，不轻言放弃，想尽办法达成职责
4	• 有可靠的责任心，且偶有惊喜 • 即便事务繁多也能保证工作质量 • 在需要时，可以承担有挑战性的额外职责 • 在同级可比人群中能承担明显更高的工作量
3	• 对常规任务能够坚持做好 • 能稳定保持对工作的热情 • 有需要时，能够承担一些额外的常规职责
2	• 对简单、常规任务基本靠谱 • 大部分情况下能达到基本质量标准，但经常需他人帮助来维护工作热情 • 不愿意承担额外职责
1	• 不靠谱 • 责任心不足，缺乏工作热情 • 交代明确的常规任务还经常出错

3.2 主动性

定义

主动寻找、发现任务和目标并承担责任；善于找到方向感、意义感；对自己的长远发展负责；善于平衡个人发展目标与机构发展目标。

参考行为

- 勇于承担有挑战性的工作职责
- 不断给自己设定更高的工作质量标准
- 主动做好自己岗位职责与关联方/上下环节的衔接
- 不断挑战现状并提出有效的改进思路、改进方法
- 敢于提出有建设性但不一定受欢迎的意见
- 以积极的态度接受批评和建议并采取行动
- 深入准确了解机构所提供的产品/服务及其不断的变化
- 从全局出发主动发现为组织创造价值的机会并采取行动

参考评价标准

6	• 有主动设立有挑战性的目标，跟进落实并最终取得高效成果的实例 • 对所从事的职业高度投入，充满热情 • 能引导他人的上进心并向事业心发展
5	• 能带动他人的上进心 • 没有借口 • 能主动从全局出发找到价值创造点并采取行动
4	• 能主动承担工作职责（而不仅仅是工作任务） • 从有借口向没有借口过渡 • 能主动找到价值创造点并采取行动
3	• 能主动找到工作任务 • 能主动改进工作，创造超越一般的结果 • 有对自己的长远发展负责的观念
2	• 经常有借口或委过于人 • 注重个人发展但经常不能平衡好个人发展与机构发展的关系，或经常将个人发展的责任委托于他人或机构 • 对本职工作外的机构其他事务缺乏了解
1	• 有问题总是能找到“客观原因” • 既不关心个人发展也不关心机构发展

本项能力为什么重要？

责任心及主动性是做好一项工作的基础条件，无论做公益的原动力的强弱，以及对机构使命愿景的理解的深浅。基于责任和对个人信誉的珍视都要把交办的事情尽力做好，这是职业精神和职业品质的重要体现。同时，善于发现具体工作的意义，不论是否直接参与某事、参与程度如何，都能试图建立具体事情与机构使命、议题等的关联和意义感。并主动寻求更优的方向和自我的角色定位。

提升改进方法：

1. 养成积极心态与积极行动的习惯

有责任意识，但如果选择悲观而不采取积极行动，将不会产生任何改变。积极心态与积极行动的养成有一些方法可循。1) 利用自我意识检讨自身的观念，用积极替代“推卸责任”的潜意识，使积极成为自己认为理所当然的事情。2) 通过“想象成功”激发自己的动力，常常想象经过努力使社会变得更美好的场景。3) 把焦点从“关注圈”扩大到“影响圈”，并使影响圈不断扩大、扩张和成长，解决实际的问题。4) 找到值得自己努力的事，并为之设定追逐的目标，这个目标可能是在短期内可以达成的。5) 开始为期30天的积极主动实验，付诸行动，过程中观察自己的影响圈有没有发展变化。6) 与朋友形成互相监督的机制。

2. 承诺的事情努力做到、尽量做好

让自己成为值得信任的人，从履行好每一个承诺做起。对于答应的事情，无论是一个完整的工作职责、还是临时接到的任务、或是突发的请求，只要答应就尽量完成。同时，注意在与人接触中的每一个细节，每一件小事中体现尽职尽责和主动的态度。这个过程并不需要额外花费多少时间，就能够传递靠谱的工作形象，并获得丰厚的反馈回报。例如：收到消息及时回复；交付任务时留意他人的反应，甚至主动询问反馈。如果时间紧、任务急，及时说明情况，使对方对交付期限和质量建立合理预期。如果即将错过期限，提前跟对方说明，并给另外一个肯定能完成的日期，等等。

3. 改正做事拖沓的习惯

如果你是个做事拖沓的人，经常不能及时交付工作结果，我们建议你参考以下行动。在接到工作任务后，立即完成该项工作的10%，这样你就可以预测出剩下部分需要多少时间完成。然后把剩下的部分再分为3至4部分，在交付期限之前完成它们，并在每部分之间留有间隔。《墨菲定律》中有一条“所有的事都会比你预计的时间长”。请始终留出比你预料更多的时间，在完成每部分任务的中间设定相关的检查点。不要老等到最后一刻。为自己设定一个最后期限，这个期限在真正最后期限之前。

4. 对工作阶段性成果和问题主动及时汇报沟通

对承诺的事情，你会积极采取行动，及时落实。如果事情的周期较长，建议你对事情进行必要的拆分，设定几个阶段性的交付节点。在达到相应的节点，完成每个阶段的成果时，主动和干系人沟通，让他们了解事情的进展。在过程中如果遇到特殊情况，可能会导致工作最终不能完成时，让大家提前知悉，而不至于最后感到突然，也便于干系人据此采取相应的措施，将可能的影响降到最小。

5. 在简单重复性的工作及小事中找到价值

对于简单重复的工作及小事，你可能会觉得厌烦。如何坚持把它们做好呢？你可以重新发现你做的这些简单重复工作及小事的价值。你可以主动向你的下游客户甚至下游的下游客户寻求反馈，了解他们

是否从你的工作中受益，或者了解他们进一步的期待。你可以找你的上级探讨，了解这些工作在组织全局中的价值，了解他期望你把这些工作做到什么程度，有什么更高的期待。基于这些反馈，你也许会从全局的角度意识到你从事的简单重复工作的重要性；你也许可以发现新的机会，从全局出发，在你的工作岗位上创造新的价值。当然，如果有必要，你也可以和上级探讨做教练带徒弟的可能性，也为你下一步可能的轮岗或发展提前准备。

6. 设定更高的质量标准，持续改进

不断挑战现状并提出有效的改进思路、改进方法，设定更高的质量标准，持续改进。1) 找到组织中的榜样，也可以找到外部做得好的同行。以他们作为标杆，对比自己的工作质量和他们之间可能的差距，分析在完成工作过程中你采用的工作方式方法和他们的不同之处。2) 你还可以主动寻求你工作的上下环节对你的工作的反馈，感谢他们为你提供信息，欢迎他们提出的能促进工作质量提高的新方法、新观点、新措施，并和他们讨论具体的建议甚至批评。3) 主动探寻新趋势，留意新概念、新思维以及其他创新动向。通过自己的专业分析判断，敢于质疑传统和权威，不拘泥于过往的经验和做法，打破常规的提出与众不同的观点、见解和方法。既尊重现有的运作框架，又能主动跳出现有运作框架进行思考。4) 每次要求自己在质量、成本、进度等方面找到 1-3 个改进点，采取行动，实现更高标准的成果交付。改进后的交付标准，有成为下一次改进的起点，循环往复。

7. 在时间紧任务重时候坚持保证工作质量

如果时间紧迫，任务繁重，你可以考虑投入额外的时间（可能占用你其它时间），或者寻求他人的帮助，或者争取其他的额外资源，或者寻找更便捷的解决路径，来实现之前承诺的交付质量。你可以和客户共同分析一下任务，探讨各项子任务的紧迫性和重要度，进而确认子任务完成的合理顺序和交付标准。你也可以和客户沟通，为了保证质量，你想争取更多的时间资源，并想办法把进度延迟带来的影响减到最小。“时间紧迫”和“任务繁重”不应该成为低质量交付的借口。交付质量是“个人的名片”。

8. 和上下工作环节做好衔接

做好你的岗位职责的同时，主动和上下游进行衔接，做好交接棒。和上游共同探讨并明确你需要的工作输入要求，包括时间、频率、模板、交付标准等。在每次你需要获得工作输入前，提前主动向上游发出请求，而不是临时告知或者守株待兔。向下游了解他们期待的工作输入要求，并对他们的合理要求做出承诺，不折不扣兑现。

9. 职责界限不清晰时不推诿责任而首先注重于解决问题

世界变化太快，一定会有计划之外的工做出现。这些工作也许还没来得及设定清晰的职责界限以解决。当发生这些工作时，第一步先询问客户（可以是内部客户）需要解决什么问题，提供什么价值，达到什么标准。然后，基于自己对本职工作的理解，给出本岗位职责相关的定制化的解决方案。需要跨部门协调的时候，根据自己对上下环节工作的初步理解，协助客户一起给上下环节清晰的工作输入或工作输出。致力于问题的解决，而不是纠结是否符合之前预定好的工作职责。在解决完问题后，进行必要的复盘，如果判断以后类似工作还会重复发生，建议梳理和定义工作界面，通过流程、系统或机制实现上下环节的高效衔接。

4. 公正、自律与面对质疑

4.1 公正与自律

定义

坚持职业操守，坚持公私分明；公正对待所有关联方；平衡对人的信任与对事情的怀疑；对工作流程保持公开透明。

参考行为

- 以身作则，要求别人做到的事情自己先做到
- 意识到本职工作的敏感性，自觉接受监督
- 在涉及可能的利益冲突时，严格要求自己回避
- 准确理解并遵守行业相关法律法规要求
- 首先考虑合作群体的共同目标和利益，再考虑本机构的目标和利益
- 对重大或敏感的事项（如涉及大量资金使用），严格遵守既定的工作程序
- 促进制定明确的规则并公开规则
- 通过运用规则使相关方得到公正的对待
- 通过提高工作程序和方式的透明度来加强相关方的信心 and 安全感

参考评价标准

6	• 在此方面被视为学习的楷模，并有可以衡量的优秀成果 • 为本议题领域及公益行业树立了标准
5	• 善于通过建立制度以保证长期持续的透明公正及自律 • 所带领的人员也坚持高标准 • 善于澄清和建立模糊地带的标准
4	• 自觉接受监督，摒弃特权思想 • 不仅个人自律严格，也能对本机构人员严格约束 • 对模糊地带，主动去建立规则和标准
3	• 在必要时，宁愿牺牲效率，也要保证公正 • 公私分明 • 遵守法律及法规 • 公平对待相关方，遵守既定规则
2	• 遵守法律法规的文字要求，但并不完全遵守其精神 • 倾向于用合法的最低标准要求自己
1	• 有可能中饱私囊或滥用职权 • 公私不分明

4.2 面对质疑

定义

在质疑下保持镇定和行动动力的能力；在质疑中反思和成长的能力。

参考行为

- 将质疑视为创业、创新的有机部分，在质疑中坚定前行
- 区分合理的质疑及刻意的为难，并采取不同的对策
- 努力引导质疑向建设性方向发展
- 主动去面对质疑而不是回避
- 将质疑转化为个人及机构成长的机会
- 当对方情绪化时首先帮助其回归到理性，然后再讨论问题
- 主动及时承担自己方面的明显责任以传递诚意
- 先评估风险的程度和范围再去解决风险，不对质疑做出立即和本能的回应
- 以幽默和自嘲化解质疑带来的压力，轻松前行

参考评价标准

6	• 在此方面被视为学习的楷模，并有成功处理高难度质疑的实例 • 善于创造建设性的质疑和批评 • 善于指导和提升他人处理质疑和批评的能力
5	• 善于事前减少质疑 • 善于在质疑中学习成长 • 能带动他人直面质疑的意识和能力 • 能判断可能转化为危机的矛盾并采取适当行动预防
4	• 能够坦然而坚定的面对质疑 • 能够区分刻意的为难与合理的质疑和批评 • 能够给予无理质疑有力、有技巧的回应 • 有意识将质疑转化为学习成长的机会
3	• 能认识到质疑是从事公共服务必然且有机的一部分 • 能直面质疑而不是逃避 • 能积极学习应用他人处理质疑的方式方法 • 能够判断哪些质疑和批评只需听取，不用回复
2	• 能理解质疑的正常性 • 被质疑的时候需要很长时间恢复 • 或在质疑面前容易失去镇定及行动力
1	• 一有质疑就一蹶不振或彻底放弃 • 为避免质疑极端保守

本项能力为什么重要？

公益事业的公共性一方面体现在它使用公共资源，包括享受免税和接受社会捐赠；另一方面体现在它解决的是群体性或公共性问题，关系到人和社会的改变，与教师、医生等职业类似有较高的道德伦理要求。另外，公益组织存在的一个重要价值就是促进社会信任，自身的基于自律和公正的公信力建设很重要。

因此，公益是一个需要暴露在阳光下接受利益相关方及公众的监督和问责、并积极做出解释和回应以更好地对外传递公益的行动、价值和理念的行业。这要求我们对公信力的建设和维护保持重视和敏感。一方面，要做到打铁还需自身硬，做到公正与自律，以身作则，遵守法律法规、公序良俗、行业伦理、职业操守。另一方面，要对可能的质疑保持镇定，积极回应而不是盲目回避，把质疑转化为个人成长和推动事件良性发展的契机。

提升改进方法：

1. 让自己成为一个可被信赖的人，并影响机构规则的形成

机构的规则和文化会塑造个人的行为，人也可以成为驱动者来影响机构的规则和文化。不论你的机构环境如何，先让自己成为一个可被信赖的人。做到：首先，言行一致、说到做到。成为一个靠谱，可以被委托事情的人。第二，正直、就事论事、公正的对待他人，不因私交而违反规则、原则，使他人或组织蒙受不当的损失。第三，即便不认同，也尊重和遵守团体或机构制定的规则，保持契约精神和组织纪律性。此外，在混乱模糊的情况下，力图通过建立规则、原则使大家在一个平面上对话，减少不必要的混乱和纷争。对于既有规则，领会其设立的缘由和目的，抓住要点，并在工作中举一反三的运用。也对既定规则保持敏感，根据实际工作的适用情况，积极提出改进意见。

2. 平时就注重规则的建立

花时间严肃地探讨一下工作中的规则和原则可以更明确工作方向、提高团队共识，增加沟通和做事成效，更好地服务于工作，而不要觉得这是在浪费时间。例如：512 地震后十几名志愿者组成团队进驻北川，在去的火车上他们就商定了 3 条规则成为团队制度的基础：个人要服从团队安排和管理、保证自己的人身安全、所有费用自理，并签订了生死协议。到了灾区又发生了很多状况，对志愿者规定做了多次讨论和修订。虽然过程中有志愿者因严格要求而离开，但保持了志愿服务的纪律性。用他们的话说“情怀”不能帮我们把事做好，但“规则”可以。

3. 把握好公开、公正与尊重、保护个人隐私的界限

清楚尊重个人隐私、保守秘密的意义，不要以公共、公正、公开为借口侵犯个人空间。个体的信息和自由选择，例如：价值观、生活方式，等等，需要得到尊重，只要不妨碍他人和组织。当涉及的个体信息与机构规则或机构利益发生冲突时，要告知对方：“我们不能对影响机构绩效、道德或法律的事务进行保密。”这时要有魄力在恰当的时间将信息告知恰当的人，以避免某事或某人在错误的方向上越走越远。也许这样做某个人当时会遭受损失，但长远上看或整个组织会受益。

4. 谨慎承诺，不要为达到目的夸大其词

为了获得支持，可能会过于热情、主动，对所要做的事情以及效果进行美化，描绘出过于美好的前景。但一旦这些承诺无法兑现，对方将离开，甚至会把负面评价告诉他人。过于夸大预期效果，要么漠视对方的智商和常识、要么高估自己的能力，要么心存“到时候再说”的侥幸心理，是不长久的。要告诉

对方难点在哪，不确定性在哪，可以做到什么，什么是不能保证做到但会努力去实现的。让对方有共同面对难题的准备。做出有限的承诺，建立一个最低预期，并让对方始终有惊喜，看到成长。

5. 如果自己有错，勇于承担责任，并将其化为成长的助力

人们本能的不愿承认自己错，本能的去避免受到指责；但人在错误中或负面反馈中能获得更深刻的自我认知和成长。承认疑惑、过失和错误的人，与主动征集负面反馈的人一样，被认为更有技能，更可信，因为他们诚实且自我要求高。如果错误已经发生，回避、搁置都不可能使事态化解。这时采取以下行动可以使看起来的错误变成财富，变成促进个人或组织成长，以及与他人建立深度理解和信任的契机：（1）尽早承认错误，主动通知每个受到影响的人可能造成的后果，并诚挚的道歉。（2）向别人说明自己通过错误学到的内容，并在实际行动中体现它，让人们看到错误不会再次发生，看到因错误而成长。（3）继续前进，不要因为错误失去信心、止步不前。

6. 理性分析遭到质疑、非议的原因，针对性的做出改进

写下人们认为你或你所在的组织不被信任的所有原因。写下你或你所在的机构做了什么或没做什么导致人们产生了这样的印象。写下擅长做这些事务的人或机构的名称以及他们做了哪些事，而你没做？你做了哪些事而他们没做？分析一下，导致这些麻烦的，哪些是因为你做过了头，哪些是因为你做的不够？最后写下你可以应对和改进的策略和行动。

7. 通过建立、公开宣告、严格遵守规则使人情关系自动远离

公正的对待所有人，能让自己更安心和硬气，产生领导力。尤其手握资源和权力时，通过建立规则、宣导和严格遵守规则使试图走人情的情况自动远离。降低回应人情关系的成本和烦恼，提高做事做人的效率。例如：福特基金会前高级项目官员何进老师在做资助时设定了 15 字标准：实事求是、创新、可持续、宜推广、参与式。每次伙伴项目申请的讨论会及各类公开发言的场合他都会强调这 15 字标准。符合的就资助，不符合的坚决不资助，不论申请对象的身份：草根组织还是大学教授、认识多年的伙伴还是新伙伴。

8. 将冲突和质疑转化为传递价值观、建立理解和信任的机会

充分认识到做公共的事，每个人都有自己的立场、价值观，获得所有人的满意是不可能的，面对质疑将是常见的情况。社会价值观的任何一次进步都是在巨大的冲突和争议下推动的。在面对质疑时要先考虑处理质疑的目的是什么？是为了巩固拥护者的信任和信心，是为了驳斥绊倒对方，还是为了自我更新。在选取策略和处理方式。1) 先确认己方是否确实有错，如有主动承认（参考第 9 条）；2) 清楚的阐述事实和证据，并传达核心理念、立场、价值观及原由，争取理解和认同；3) 在冲突中力争促进各方通过对话，对自己和他人的立场、认知、诉求形成进一步的理解；4) 以冲突为契机使相关方参与适度进来，建立更深度的理解和信任；5) 在任何场合、发言中鲜明+潜移默化的传递组织的价值观和立场。

9. 不要存在侥幸心理

没有不透风的墙，只是早晚而已。公共的事曝光在每个人的目光下，每个人都可能发现问题，并有发言权、监督权，包括：受助对象、捐赠人、内部员工、外部合作伙伴、政府、媒体、甚至网友。甚至不是自身的问题都可能被其他事件卷入、躺枪。一旦出现问题甚至是不相关的指责或批评都可能使组织陷入信任危机、使生存陷入困境。能够做的是在平时就把事情做好，做规范，使自律成为习惯，遇到问题时便能有底气、有证据的说明，甚至反而因此赢得更多信赖。

5. 受益人及捐赠方视角

5.1 受益人视角

定义

尊重受益人；理解机构存在的基础是因为受益人；始终以受益人及社会问题为根本出发点；平衡受益人和其他利益相关方的诉求；在解决问题的同时提高受益人的自我效能感。

参考行为

- 尊重受益人情感、物质、尊严和自我实现等多方面需求
- 寻求机会与受益人直接接触，以此增加对他们境遇的理解和共情
- 分析和发现受益人境遇的结构性原因，帮助其它利益相关方理解受益人，促进各方的相容性
- 理解改变的难度，对受益人有宽容心、耐心、恒心
- 以赋能受益人为出发点来探究需求、设计方案、开展工作
- 引导受益人注意和肯定自己已拥有和擅长的，激发其自信心和自豪感
- 主动寻求受益人的反馈，并据此对工作流程提出改善建议
- 对单纯消费受益人的行为和动机保持高度警觉

参考评价标准

6	• 在此项上被视为学习的楷模 • 善于将受益人视角贯彻在机构工作原则、战略、产品及模式设计等各个方面 • 能指导和提升他人及团队的受益人视角
5	• 在此项上有成果佐证 • 善于将受益人视角贯彻在团队的工作过程中 • 能与受益人建立互动的伙伴关系 • 能带动他人的受益人视角 • 善于平衡受益人与其他相关方（如捐赠人等）的需求
4	• 能使受益人感受到被尊重和肯定 • 能够与受益人建立信任关系 • 能够看到受益人的潜在需求，引导和满足受益人的根本需要 • 有平衡受益人与其他相关方（如捐赠人等）需求的意识和行动
3	• 有尊重受益人的意识并能体现在日常的行为中 • 不会做伤害受益人利益和尊严的事 • 能以受益人的福祉去审视工作的目的、内容、方式
2	• 有照顾受益人的感受和需要的意识 • 经常只能理解受益人直接提出的表面需求
1	• 为满足自己或本机构的需求忽略受益人的感受 • 消费受益人的苦难

5.2 捐赠方视角

定义

尊重和平衡捐赠方的意图、价值取向、策略选择、工作风格的多样性；理解捐赠人的财产来之不易；扩展捐赠方的想象力和对议题的了解；与捐赠方建立伙伴关系的能力。

参考行为

- 理解捐赠是一项权利而不是义务，因此尊重捐赠方的不同选择
- 多角度深入理解及把握捐赠方的意图和其选择背后的原因
- 创造机会让捐赠方自主自愿参观、参与项目以提高其对受益人境遇的了解及项目拥有感
- 在与捐赠方合作、互动过程中注重不断提高其所关切议题领域的了解
- 主动积极为捐赠方提供款项使用、项目进展的信息，以透明增进信任
- 积极认可那些做出引领性贡献的捐赠方，激发他们的持续参与
- 在有信任关系的基础上，主动与捐赠方讨论交流，共同设计捐赠方向甚至是项目内容
- 引导资助方理解、尊重公益领域的规则，避免商业及政府逻辑的简单套用
- 建立对捐赠方的责任意识，积极满足捐赠方合法合理的需求

参考评价标准

6	• 在此项上被视为学习的楷模 • 善于将捐赠方视角贯彻在机构工作原则、战略、产品及模式设计等各个方面 • 能够以自身项目工作成果，回应捐赠方工作价值的需求 • 能指导、提升他人的捐赠方视角 • 能影响、引导非本机构的捐赠方
5	• 在此项上有成果佐证 • 能与捐赠方建立互动的伙伴关系 • 能带动他人的捐赠方视角 • 善于帮助捐赠方扩展对社会问题的理解力及想象力 • 善于选择、激励和培养志同道合的捐赠方
4	• 能够与捐赠方建立信任关系 • 能够看到捐赠方的潜在需求，并致力于为捐赠方增加价值 • 善于将捐赠方视角贯彻在团队的工作过程中 • 能引导捐赠方的受益人视角 • 能引导众多捐赠方之间相互理解和尊重 • 敢于舍弃理念难以协调的捐赠方
3	• 能使捐赠方感受到被尊重和肯定 • 能以捐赠方的意图去审视工作的目的、内容、方式 • 能及时回复捐赠方的合理合法要求 • 敢于拒绝捐赠方的不合理要求 • 善于与捐赠方分享荣誉
2	• 尊重捐赠方，但经常不能全面理解捐赠方的意图 • 把捐赠方当作“股东”或“领导”
1	• 不尊重捐赠方 • 只把捐赠方当作不得不对付的麻烦

本项能力为什么重要？

公益及公益组织是为回应受益人的需求，解决实际问题而生的。其最终目标是推动受益人的权益得到平等的制度性的回应。公益机构若不能回应受益人群体的公共利益，所做的公益项目就是在浪费社会资源和自己的生命。但公益组织的持续运作又需要持续的捐赠资源投入，若无法寻找到恰当的捐赠方并满足对方的期待，所做的公益项目也难以获得持久的投入。如何找到社会问题、受益人需求和捐赠方期待之间的结合点，并通过引导和管理各方诉求使它们有机匹配起来，还能保持公益组织自身的独立性和立场，是公益组织和公益人需要的关键能力。这也体现着我们对基本权利理论及“人类发展”的内涵的理解。

提升改进方法：

1. 理解、尊重和维护受益人的尊严

从平等、权利的视角看到受益人所遭受的不公平的处境，以及形成的原因，认识到回应受益人的需求是他们应得的权益保障而不是施舍。主动来寻求救助的人通常都是走投无路了，他们已经放下了自己一部分的尊严。在与他们接触时要格外注意对其尊严的尊重和保护。这包括：不要将受益人视为弱者，以平等的心态与受益人沟通交流；不索要项目无关的个人资料；对受益人的个人资料和隐私严格保密；在使用受益人资料用于项目流程或宣传前要争得受益人的同意和授权；不强制受益人感恩，尤其是在公开场所；等等。此外，尊重受益人帮助他人、回馈社会的愿望，提供机会使其从被帮助者变成助人者，在这个过程中使受益人赢得尊严和自我价值感，也使社会善意像水波涟漪一样广泛的扩散、传递。

2. 走出办公室主动去发现那些真正需要帮助的人群，建立与他们的共情而不是同情

如果我们只是看看文本或者只是听取别人传递的信息，那需要帮助和支持的伙伴的真实想法和需求可能会远离我们的视线和想象范围，他们可能住在贫困村最偏远的大山里，可能是会议里最沉默的老人、妇女和儿童，以及我们压根想不到的因身心功能受损无法参与或因社会偏见被限制参与的性少数群体。多出去走走吧，而不是坐在办公室，主动去发现他们走进他们，去体验他们的生活处境，去建立彼此间的共情而不是同情。

3. 参加共情力训练，提高感知他人的能力

共情力训练中指出：低级共情包含问题、安慰、建议；高级共情包含理解、指导和行动措施。建立良好的共情是有参考模式的：1) 情绪的确认+理解+不足之处+建议+询问，真正捉摸透对方的情绪。2) 尽量避免使用固有的、模式化的方式，让对方感到被有针对性的对待，增强心理感受。3) 通过设置情境，让对方感受到自己阶段性的进步，获得正面反馈和鼓励。4) 引导对方通过自我操练，提高自尊感，并逐渐引导其去帮助更多的人，通过价值实现获得自尊感。

4. 尊重、满足捐赠方的合理合法诉求，力争创造可持续的互惠点

没人有义务出资做公益，捐赠方的意愿和需求应该得到尊重和满足。这些需求有的是为了解决某些社会问题，有的是为了获得崇高感，有的是为了声望或关系，甚至有些会带有鲜明的功利目的。只要这些诉求合法合理，资金干净，捐赠获得的利益与其带来的社会价值匹配，就力所能及的满足资助方的这些诉求。

力图找到与捐赠方需求的结合点，这将使资助更加稳定和持续。一些人会认为这有违公益的“纯洁性”甚至嗤之以鼻，但这才是对人性真正的理解和尊重，做到更需要能力。例如：低收入家庭财商教育可以与金融机构建立长期合作、乡镇图书馆或卫生室可以与面向农村市场的公司合作，等等。

基于自身的目标、策略、服务或产品，给资助方做不同的定位和引导，将其投入纳入到自己的服务体系中来，使捐赠方和受益人实现最大程度的供需匹配。

5. 在受益人和捐赠方之间找到连接点

在实际工作中，由于从业者的来源和岗位不同（做项目 or 做筹款）容易有所偏颇，往往将自己服务的对象（受益人 or 捐赠方）作为所有工作的出发点，导致分歧的产生，甚至上升到价值观、人品层面来互相讨伐。事实上，每个人都应同时具备服务好两类对象的视角，这是从更长的时间维度上对受益人、捐赠方、社会资源、及自己投入的时间与生命负责。要做到这一点可以：1) 端正态度，认识到这一点的重要性，走出以自我为中心。2) 设计公益项目时将项目人员和筹资人员组合成开发小组共同做设计和规划，体验全流程。3) 创造机会与受益人、捐赠方直接接触，以开放、学习的心态交流增加对他们的理解，进而理解其他同事的所开展工作的价值，以及某些特定工作方式的必要性。如没有这样的机会，就多与其他同事交流他的实际工作场景和典型工作案例。4) 机构可以设置轮岗或团队共同实施的特别项目。

6. 对受益人和捐赠方做分层定位，用群体组合的方式做匹配，实现总目标

受益人的诉求和捐赠方的意图会非常多元，有的就希望直接发放捐赠款，有的希望做可见的硬件或设施投入，有的希望用于发展型项目帮助受益人自食其力。很多公益人本能的更青睐发展型项目，认为这体现了专业价值和持久的影响力，也对这类捐赠人青眼有加。但是不应该把项目和捐赠做三六九等的划分，因为受益人的需求往往是综合的，每份符合需求的捐赠都有价值、都值得尊重。例如：对大病家庭，医疗救助款可以让他有机会实施手术和治疗，捐赠的床具用品可以使长廊中的睡眠温暖一点点，提供治疗诊断解读和心理疏导的社工可以帮助他们缓解焦虑。任何一个方面的帮助对这个病患家庭来说都是有益的。公益人要把握这些需求点，将其与可能的资源方对接起来，或者有了资源后去寻找可结合的需求点。不能指责对方的理念落后，要通过自己的工作来整合和适当引导，这也是公益人的价值和职责所在。

7. 感受捐赠方的愿景和方向，找到和引导合作的可能性

- (1) 主动、提前了解捐赠方，包括其历史背景、愿景理念、策略偏好、已资助的项目或机构，等等。从中感受、总结捐赠方的意图，寻找启发，并思考其与自身愿景、策略、具体工作的可能的结合点，提前做若干合作方向的设想。
- (2) 主动的询问捐赠方，他们想要什么，期望得到什么。根据需求，结合自己或机构的方向、原则去回应，探讨哪些能做，哪些不能做。
- (3) 如果捐赠方想不清楚做什么，从捐赠方关注的方向、价值的角度探索可能性，提出方向性的方案，落实合作点。
- (4) 学习捐赠方惯用的语言和思维方式，用他们熟悉的方式去接触和建立关系，探寻真实的需求。
- (5) 从捐赠方需求的角度来做沟通和阐述。预测和更新需求，设身处地为对方着想，如果你是他们，会有什么期望，期望得到什么，换位思考，体察他的角色。
- (6) 通过对受益人需求和社会问题的分析、阐述来寻找与捐赠方的结合点。要理解捐赠方的认知视角，看重的价值维度，以及形成这种视角和维度的原因。也要看到其认知局限，支持他们成长，建立与他们在认知、价值、成效方面的共识。

8. 别着急：先把事做好，形成信任再进一步引导捐赠方

公益组织的使命和策略与受益人、捐赠方主流或显性的需求往往有差。例如：直接资助贫困学生的助学款是容易筹集的，但这方面的需求在减少，心理及文化需求在凸显。但捐赠人的捐赠兴趣并不会马上发生变化。再如：国内捐赠人乐于捐赠直接用于受益人的费用，不愿意捐赠全职公益人的工资和公益组织的管理费。全职公益人首先要理解捐赠人为什么产生这样的捐赠偏好，先遵从捐赠方的偏好，在执行所资助项目的过程中体现敬业度、专业性、做事成效，用可见可感的实际成果来建立资助方的信任。在信任的基础上，抓住契机，与出资人探讨受益人需求的变化、自身工作的过程、需要的支持以及如能获得支持对社会成效的影响，再来探讨其他捐赠选择，分享其他捐赠方的故事，等等。

如果捐赠方当前的捐赠体验不好，无法对你及你做的事产生信任，再多的呼吁、引导都难奏其效。

9. 与受益人和捐赠方保持频率适当、形式多样的沟通，制造共同参与机会

认识到在任何场合都可能吸引、影响、激励到捐赠方。主动增加与捐赠方建立关系渠道，如：出席活动并积极发言、找熟悉的人推荐。养成定期与捐赠人/受益人见面和联络的习惯，多沟通，话题可包括对共同关注的社会问题的分析理解、合作方向的探讨、具体项目计划及进展的分享。即便没有建立合作或捐赠方没有太多反应也要这么做。一般一个捐赠方的获得是需要持续沟通的。

在设计项目、做工作规划时，可以邀请受益人和捐赠方参加规划会，认真听取意见，而不是仅仅从自己出发。示弱也是一种很好的连接他们的方式，参与越多越关心，让他们有拥有感。

6. 目标导向及创造性执行

定义

始终把握工作方向、目的和目标；制定完善的行动计划，以预期产出为导向检验行动成效并适时调整；推动自己及他人为达成高质量结果而努力；在实践中发现优化机会，不断改进工作方式方法；甚至超越既有模式、经验及边界条件，实现创新。

参考行为

- 始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件
- 考虑时效性，果断及时做出决断
- 注重分清事情的主次优先顺序，在执行过程中抓住关键点
- 对讨论决定后的事情不折不扣地执行
- 紧密跟进计划的实施和落实，及时汇报及修正偏差
- 总结日常工作中的经验、教训，持续不断地优化和简化工作方法、流程
- 在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的新机会
- 将常规工作逐步标准化、模块化，形成有规可循的节点
- 对个案或阶段性的失败理智应对，不因此丧失信心
- 根据发展要求，快速主动地调整个人的角色、观念及工作动力

参考评价标准

6	• 能在使命和价值观指引下工作 • 有优秀的成果佐证，被视为学习的楷模 • 能从容地处理风险和不确定事物 • 能指导和提升他人的创造性执行能力
5	• 能在长期目标及原则指引下工作 • 有创造性执行的成果佐证 • 在有模糊混乱变化时，能运用多种策略达成目标 • 善于推动自己及他人为取得成效而努力 • 能带动他人的创造性执行能力
4	• 能在目标指导下工作而不是必需计划 • 执行过程中密切跟进实施和落实，积极做出改进以取得更高结果 • 在模糊的情况下能主动探索及定义目标 • 能带动他人的行动力
3	• 能在计划指导下工作而不是详细的作业指导书及上级的密切监督 • 对常规任务能主动跟进落实，对承诺的事尽量做到 • 能设定阶段性衡量标准，以此监督和改进工作 • 无法独立解决问题时，能主动寻找组织内部资源帮助
2	• 在详细计划指导下，对常规任务能按照计划执行 • 在无指导监督下容易偏离工作目的及方向 • 可能过于注重过程，而忽视结果
1	• 对常规工作没有详细、具体的指令就容易出错 • 经常拖延

本项能力为什么重要？

公益所做的事情具有较大的探索性，不确定性，以及短期内很难衡量成功的模糊性。这些特点容易使公益过于关注过程而忽视结果，进而导致低效。目标导向及创造性执行是一个重要能力。设定短期目标，通过一个个小目标的交付来检验具体行动和策略的合理性，积累经验、适时调整。这是从长远上取得成果的必须。当然，我们必须关注过程中秉持的原则和过程价值，避免因过于 KPI 而导致过程扭曲。此外，目标导向不仅是更有效的解决问题的必须，也是对公共资源的高效使用负起责任，更是对自己的人生不虚度负起责任。

提升改进方法：

1. 主动去分担“设定工作方向”的责任

如果只有上级给了明确的工作计划，自己才能工作，这个员工的价值将非常有限。如果一个机构的领导者对员工就是这样的期望，那么这个领导也不会是高绩效的领导。（当然，有些岗位一定要遵照 SOP 标准操作流程，不可越雷池半步的）

大部分公益组织都处在类创业状态而且人手不多。优秀的员工必须有能力创造性地执行工作计划，也就是自己要有一部分设立工作方向的职责。比只能在明确的工作计划要求下工作要高级一点的是能在目标下工作；比能在目标下工作更优秀的是能在原则指导下工作；再向前走一步是能够在使命和价值观指导下工作。设定方向的决策能力是你不断发展起来的，而不是别人给你权力。

2. 努力去理解任务背后的背景、目的、出发点

当接到具体的工作任务时，要了解具体的期望，包括：时间要求、资源、联系人等等常规的信息。但是，在类创业的环境下，具体任务很容易受到外部环境变化（甚至是不断变化）的影响甚至取消，但任务背后的背景、出发点、目的会比任务更稳定。

为此，除了这些常规信息，还要去了解任务背后的背景和目的。为什么要做这个事情？比如说，有的时候，这个任务是由直接上级想出来以达成再上级意图的。但实现再上级的意图有很多种做法，直接上级想出来的这个任务只是一种方式，而且不一定是最好的方式。

在了解了背景和目的之后，实际操作人在遇到变化的时候会更加从容，也更加不容易“受伤”（干了很多，结果白干了）。

实际上，机构希望你承担的是职责，而不是任务。为了承担职责，你可以选择不同的任务。

3. 迅速转换到做下一件事情所需的心态

在多任务的时候，如何管理自己的情绪是个关键。不同的任务是需要不同的心态的。比如：这个事情需要一点讨论、开脑洞的心态；而下一个事情需要快速交付；再下一个事情可能要和某个情绪的合作方沟通；再下一个事情是要回家给孩子做晚饭；睡觉前的一个事情是要静下心来写点东西。

以上这五个事情所需要的心态是不一样的。如果任由上一个事情的心态顺延到下一个任务，则下一个事情不可能做好。

这种心态转换的能力可不可以练出来？是可以的。人与人之间工作效率的差距很多时候就体现在这里

这种对不同事情处理所需形态的转换能力上。这里需要及时地自我察觉自己的心态，需要一点刻意的练习，需要一点职业精神。

有些人想用同一种态度去处理所有事情，比如：任何时候都不温不火。这是一种策略但对于任务非常多元且不断面临很多挑战的人来说，与任务匹配的情绪是完成工作的必要部分。

4. 设立明确的目标指引行动和问题解决

设定目标以明确行动和问题解决的最终目标，设立目标时应该考虑以下方面：1) 目标应该符合 SMART 原则（具体的、可衡量的、可达到的、与其他目标有一定相关性、有明确截止时限）。2) 设定目标时，应明确目标的门槛值、目标值，明确最低目标，必须达到的目标及驱动自身完成得更高的目标。3) 目标的设定应该在合理水平，以避免无法达到目标时影响积极性。4) 合理设定阶段性目标并定期回顾，确保进度及目标符合预期，并及时进行干预和调整。

5. 逐步建立自己解决问题的基本“套路”

通过建立解决问题的框架，在每次遇到问题的时候回顾框架帮助清晰地面对问题和解决问题，避免在问题中迷失。比如，可从以下方面建立解决问题框架：1) 分析问题及背后的成因。2) 明确如何获得资源支持及相关信息。3) 思考潜在解决方案。4) 分析和对比方案的影响、优劣势。5) 模拟方案的实施及其影响。6) 选定方案并执行。7) 在方案实施过程中定期进行回顾和调整。8) 问题解决后整体回顾过程并明确可改进的方向。

这些概念，容易理解也看似简单，但关键也在于在实践中体会和总结，不断持续改进。

6. 为重复率高的工作建立案例、模版、流程

标准化会提高工作和管理效率，但不能为了标准化而标准化。是否标准化与重复率有关。重复率越高的事情，标准化的价值越大。标准化也有不同的程度和方式：总结案例，总结成功的关键点及经验并传播是一种程度；建立模板是更标准化的一种方式；建立更具体的流程、政策如 SOP 就更标准化。

7. 参加一些时间管理、解决问题、项目管理的培训课程

这些都是市场上比较成熟的课程，里面有很多基本的概念。比如，关于时间管理的：重要度与紧急度的四象限、80/20 原则、做时间日志、不能以喜欢不喜欢而是应该以价值来区分轻重缓急、减少大量浪费时间的活动，等等。关于解决问题的：why-why 分析、5H、鱼骨图、PDCA 循环，等等。关于项目管理的，项目管理的 WBS、关键路径、项目范围、项目衡量标准等。

8. 领导者要建立机制和氛围，激发团队成员以目标导向和自主创造

自主追求目标、不断创造和自我驱动需要极高的个人品质和认同。领导者是这方面的重要激发者，可以：1) 在与员工的沟通中反复强度目标，强化员工对于目标导向的重视。例如：设定任务时、跟进反馈时、复盘反思时，等等。2) 为员工安排目标导向、领导力等培训，通培训输入激发员工的信念并掌握必要的技能。3) 对机构的历史、文化、使命、愿景、价值观、策略等多方位、持续性的传递，让员工了解机构的基因和背景，能够更深层此的把握目标。4) 公开表扬或奖励员工在达成目标中的小创新。等等。

7. 沟通及影响

7.1 沟通及讨论能力

定义

高效、准确传递信息、观点、意图的能力；创造坦诚的沟通讨论氛围的能力；通过沟通讨论来促进工作目标的实现并与伙伴建立积极的工作关系。

参考行为

- 通过各种方式创造使人愿意沟通、讨论的气氛
- 为达成高效沟通、讨论，在沟通讨论之前做必要的准备
- 给每个人发表观点、提出意见的机会
- 先倾听了解他人的真实意图和观点，然后再做出反应
- 在沟通讨论中敏感地察觉对象的反应并做出适合的调整
- 对方表达不清时，通过有效追问或提炼确认理解的准确性
- 撰写邮件、报告等文件时力求条理清楚、用语准确
- 激发成员之间不同观点的交锋和互相提问使讨论深入
- 沟通讨论结束之前，确认已达成的一致理解

参考评价标准

6	• 在此项上被认为是学习的楷模 • 既能进行高效的正式沟通，也能高效进行非正式沟通 • 能简单易懂、深入浅出地讲解复杂问题 • 能指导和提升他人的沟通讨论能力
5	• 善于高效地表达结论及建议 • 能组织有效的讨论 • 能在压力下顺畅沟通表达 • 善于营造沟通时的良好氛围 • 对于非常规任务，也能用文字清晰、准确的表达
4	• 对复杂的任务也能进行互动讨论 • 能适时适量地倾听 • 能完成一般性的公众演讲 • 在需要时，能有效使用倒置法：先讲建议、结论，再讲建议或结论的依据 • 对常规任务，能用文字清晰、准确的表达
3	• 对常规任务，能清楚地表达且能与他人进行互动的讨论 • 能以别人听懂为目的，而不是以自己说完为目的 • 能判断是否是合适的时机进行沟通 • 有倾听的意识而不只是说
2	• 能基本准确传递及接收信息，但可能极啰嗦 • 难以感知语言、文字之外的信息（如身体语言、语气、情绪） • 经常以自己说完为目的，而不是以别人听懂为目的 • 经常分不清事实及感觉
1	• 缺乏沟通意愿；过于害羞、冷漠 • 表达不清、无条理、常跑题

7.2 影响他人

定义

以身作则；使自己成为一个有独立思维的、真实可信赖的人；以愿景、价值观、思想、行为、情感等多层次的感召力为他人带来工作方式、思维方式、生活方式的改变；以影响力改变事物格局。

参考行为

- 身体力行自己所提倡的价值观，以行动获得更多认可与支持
- 注重培养来自思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力
- 从受众角度出发选择和组织素材，形成有意思或有意义的文本或演讲
- 通过有冲击力的命名、口号、图像、符号、场景来强化影响效果
- 对某些问题，选择更合适的人员去实现影响目的
- 热情而有信心地坚持已充分思考论证后的观点
- 生动、形象地表达意境，而非仅仅是逻辑
- 运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强影响效果
- 通过正式及非正式的方式与影响对象建立信任关系
- 选取合适的机会进行重要的影响

参考评价标准

6	• 在此项上被认为是学习的楷模 • 善于灵活运用各种方式（书面、演讲、个人实例、正式、非正式等）对个人、机构、群体实现多层次的（使命、价值观、战略、利益、理性、激情等）影响和感染 • 能激发受众积极的情绪，使其自愿接受影响，并采取实际行动 • 能指导和提升他人的影响及感染能力
5	• 能熟练管理受众需求的复杂性（逻辑、情感、务实、务虚等） • 能和不同风格的对象迅速建立信任 • 善于进行大范围的说服感染性的公众演讲 • 善于用文字描述复杂、系统的说服力观点 • 能带动他人的影响和感染能力
4	• 就非常规任务及非常规对象，也能经常实现影响 • 对不同的对象，能够熟练使用不同的方式 • 能深入浅出、简明扼要地表达观点 • 影响力可以触及非利害层面（如情感、价值观、战略等）
3	• 能就常规任务对常规对象实现影响 • 根据不同对象，有意识使用不同方式达成影响目的 • 影响更多是在个人层面、利害层面 • 个人诚实可信，能够给他人带来信任感
2	• 能清楚地表达沟通，但不一定能实现影响 • 难以对不同的人采取不同的影响方式 • 难以建立真正的连接
1	• 极少主动去影响 • 甚至不能实现有效沟通

本项能力为什么重要？

公益从业者一方面注重“平等”的理念；另一方面，相比政府和企业，公益机构与利益相关方之间没有强权力和强利益关系。因此，在与人沟通和影响他人时，要更多通过激发对方的理解、认同而自愿跟随。即便事实上存在权力和利益关系，公益从业者也不愿将其作为首要手段，因为这种手段短期可能高效，但在权力和利益失去时可能回到原样，这不是从业者愿意看到的可持续的改变。为此，公益从业者的沟通特别强调出发点和目的，强调理念、价值观、工作方法、专业，以及运用个人感情和个人魅力，而非紧紧沟通具体的事情和任务。但需要注意的是即便公益的沟通和影响具有这样的特点，掌握基本的沟通和影响技能，理解不同沟通对象的偏好，有针对性的沟通，仍可以较大提高沟通和影响的效果。

提升改进方法：

1. 重视倾听：先理解对方，再求被对方理解

沟通需要建立在双方相互理解的基础上。先理解对方的真实意图和观点，知己知彼，才能够找到更适合影响对方的方式，寻求对方的理解。要真正理解别人，唯一的方法就是提问并聆听。在聆听时，首先需要聚焦在对方身上，不带评判或贴标签，专注的倾听，捕捉对方表达的三层信息：1) 对方陈述的事实、信息、数据等——脑的部分。2) 对方的情绪、感受等——心的部分。3) 没有表达出来的潜台词、弦外之音、态度等——直觉部分。

借助一些引导激励技术，以引导对方更好的表达和帮助你更充分的理解：1) 反照 (reflecting)：捕捉对方情绪，表达你对其情绪、感受的理解，帮助澄清你的理解是否正确。2) 转述或总结 (paraphrasing & summarizing)：重复对方的原话，或捕捉对方的关键信息和情感，以表达你对对方所述事件的理解，帮助对方澄清其观点，推进谈话往前进行。3) 澄清 (clarifying)：当有前后矛盾或含糊不清时澄清你的理解，获取更多的信息。

2. 根据不同的场景和受众来调整内容和沟通风格

面对不同的场景和受众，应用不同的沟通影响方式。书面的还是口头的？闲聊式的还是正式沟通？命令式的还是探讨式的？给予理念、概念还是细节？提供图表数据还是案例故事？不要以为任何人都会像自己那样处理信息，研究你的受众，并调整你的方法。比如：以前什么方法有效？他们喜欢使用什么技巧？他们对什么感兴趣？拒绝过什么方法？他们如何向他人提供信息？并根据对方的反应，随时调整。

如果是与时间有限的高层管理者沟通，你得说一个概要，并告诉他们你所希望的决定。如果他们感兴趣，再接着分享更多的细节。如果是与下属沟通，告诉他们出发点、目的、任务、期望得到的产出，帮助他们在建立了理解后去执行，而不是仅完成一项具体任务。

3. 通过预演或多练习来提高表达技能

可以找能给你反馈的人做观众，也可以自己在镜子前练习。通过预演，去反思自己的表达是否清晰、生动、有力？内容的长短是否需要调整？时间的把控如何？甚至自己的情绪、表情、肢体语言等是否支持了所要表达的内容？如何营造更适合的氛围？等等。

可以把业余时间跟陌生人交流当作一种低风险实践。设定目标，在每个社交场合主动接触他人、结识新朋友，寻找彼此共同点。看看自己认为可能发生的不好和惊慌的事情是否会真的出现，动作行为最容易暴露一个人的害羞和紧张。留意外向的人怎么做，留意他们会做而你不敢做的事情，然后多练习。

关于沟通技巧，可以参考书籍《沟通的艺术，看入人里，人外》、《非暴力沟通》，参加关于《高效沟通》、《演讲技巧》的培训，或者参加国际演讲会组织（Toastmasters International）。

4. 学习掌握若干专门的沟通影响技术，如：非暴力沟通、罗伯特议事规则、黄金圈法则等

非暴力沟通强调我们对自身的感受、行为以及对他人做出反应时的选择负责，强调致力于建立协作性的人际关系。非暴力沟通指导我们专注于澄清彼此的观察、感受、需要和请求，而不是分析和评判，发现内在的慈悲；通过强调深入的倾听自己以及他人，促进相互尊重、关注和理解，进而引发双方互助的愿望。

罗伯特议事规则是提高团体议事有效性的一项重要方法。其根本原则有：平衡，即保护各种人和人群的权利；对领袖权力的制约；多数原则；辩论协商原则；集体的意志自由，等。通过动议、附议、陈述议题、辩论、表决、宣布结果等 6 个步骤加以实施。

黄金圈法则，它是一种思维模式，把思考和认识问题分成三个圈。最外面的是 what 层，也就是做什么，成果、事件，它代表了事情的表象；中间的一层是 how 层，也就是怎么做，模式、方法，是实现目标的途径；最里面的一层是 why 层，目的、理念，也就是为什么要做这件事。黄金圈法则的思考方式是从内向外，也就是 why-how-what 的方式进行陈述引发思考。即先让大家相信你的 why，然后进一步描述如何实现 why，用什么的方式、采取什么的策略（how）去落实你的理念和目的，最后就是要做的事情 what 了。由内而外，从为什么开始，可以很好的调动情感，具有极强的感染力，后面用什么样的策略、要做什么自然就水到渠成的接受了。参考 TED 中 Simon Sinek: How great leaders inspire action.

5. 重新定义什么是“建议”

一个人提出“建议”的有效性是其影响力的重要衡量。很多人所说的建议实际上是“意见”或“聊天的开始”。在工作环境中一个真正的建议需要事前做很多准备。在提出任何一个建议之前，先拷问自己以下问题有没有考虑到：1) 是否有助于机构的业务？2) 这个建议有什么长处和短处（没有任何一个方案是完美的）？3) 是否有其他选择（条条大路通罗马，不可能只有唯一的方案）？4) 是否有先例（这种事情如果曾经被做到过，可信的几率一般会更大）？5) 已获得的同意/预算？6) 有没有考虑组织上有什么影响（需要多少人，与机构的文化是否匹配等）？7) 方向和方案都可能是对的，但现在是否是合适的时机？

6. 采用“简单直接”的沟通方式

如果你的工作环境允许你采用“简单直接”的沟通方式，你可以从以下四点尝试努力。注意：一定要首先判断你的环境是否接受简单直接。不然，简单直接很容易被理解为“不礼貌”和“唐突”。

(1) 30 秒原则：即在前 30 秒内或在前两句话让对方了解你的沟通类型

从信息传递的目的即想要达成的效果的维度区分，日常的沟通类型可以分为：1) 漫谈/闲聊；2) 提供信息/获取信息。3) 讨论（含征求意见）；4) 提供分析结论；5) 提供行动建议（含请示）；6) 提供行动指令。上述沟通类型听者责任逐渐增强，行动导向逐渐增强。请在前 30 秒内或前两句话让对方了解你的沟通类型，这样就更有可能促使对方调整状态来接收你即将传递的信息。

(2) 3 分钟原则：即在前 3 分钟内让对方接触到你的关键信息

这一点尤其在提供分析结论或提供行动建议类的沟通中特别奏效。请在 3 分钟之内让对方接触到你的关键信息，在之后的沟通中对方会更有选择性地获取信息。甚至连后续的沟通都可以省略。如果你不能在 3 分钟之内让对方接触到你的关键信息，他/她可能失去耐心，从而不再处于“听”的状态。

(3) 倒置法：先讲建议、结论，后讲建议或结论的依据

在提供分析结论或提供行动建议的沟通场景中，运用倒置法，先讲建议、结论，后讲建议或结论的依据，可以大大的提高沟通的效率。如果你的听者完全同意你提供的建议或结论，在时间紧急的情况下，他/她可以直接表明他/她的态度，而无需你多言。如果你的听者不太同意你提供的建议或结论，他/她将在后续沟通中重点关注某些依据，你也将为进一步沟通依据时，调整沟通的方式或强度力争说服对方。当然还有一种情况是你预判无法说服听者，在明确知晓他/她的态度后，可以不必进行后续建议或结论的依据的沟通。

(4) 简洁清晰的表达

将每一段表述的中心思想总结出来，列出大标题、小标题，并放在最前面表述，让对方能够在短时间内抓住你想要表达的关键信息；列出条目，比如经典的三点式论述；当中辅以关键性的数据、图形或例子让论点更清晰有力等。

7. 灵活运用各种影响策略

影响策略包含理性策略、社交策略和情感策略：

(1) 逻辑说服：摆事实讲道理，运用逻辑解释你相信或你想要的是什么。是运用最频繁，也最有效的影响技巧，但并不能对每个人起作用。

(2) 师出有名，诉诸权威：“根据权威机构、专家、法律法规、传统做法，……”是常见诉诸权威的模式。是有效率最低的影响技巧，有可能最快地产生服从结果。

(3) 以交换获得合作：以隐性（帮我看一下我的报告好吗？）而不是显性（好好吃饭，待会就可以吃冰激凌）的方式使用这种方法最有效。

(4) 陈述：直接告知需求和目标，声明你相信或想要的。用坚定自信的语调、风趣幽默的方式来说明。

(5) 交际：与其他人建立联系而施加影响，包括坦诚、友好和真诚，通过人际互动建立融洽的关系与信任，通过谈话和分享，找到相似点或共同点。这也是最常用的有效技巧之一（仅次于逻辑说明）。

(6) 诉诸关系：争取你已经很熟悉的人的赞同或合作，请求与你关系良好的人员援助或支持，利用你现有社会关系的长处和力量，是第三有效的影响技巧。

(7) 咨询和获取建议：通过提出问题吸引或激励别人，让他们参与解决问题或指定解决方案。如果他人觉得自己有机会对某个想法的形成做出贡献，他们更有可能支持你的思维方式。

(8) 缔结联盟，寻求支持者或建立联盟以影响其他人，利用同伴或团队压力获得配合和赞同。识别盟友，借意见领袖影响更多人。

(9) 寻找价值共鸣，进行情感诉求或心灵诉求，与根植于他人内心或珍视的某些东西联系起来，关键在于价值观一致且真诚。

(10) 树立榜样，按照你希望别人表现的方式表现自己；充当角色榜样，在不知不觉中影响别人。

参加关于《影响力》的培训课程，阅读特里.R.培根《影响力技能与实操》。

8. 利用好非语言的交流

你的肢体语言要跟你的表达保持一致。你需要对他人全神贯注并对其表示兴趣和关注，点头回应他人所讲的内容。保持良好的眼神交流，目光可以游走在对方两眼和鼻子这个倒三角的地方，请勿目光“呆滞”。身体稍微前倾。面部表情开放、友好。确保姿势开放（没有交叉手臂），自信与镇定。记下要点。尽量避免看手表、查看信息或邮件、两臂交叉身体后倾等可能表示“不耐烦”、“不在意”甚至敌对的样子。

9. 被拒绝时可暂悬，并把它当作逼近成功的垫脚石

说服很少会一次成功。形势和需求会随时间发生转变。有说服力的人坚持而且灵活。如果别人对你说“不行”或者对你冷漠，不要气馁。“不行”可能意味着“现在不行”、“我还没理解你的意思”或者“我需要再考虑一下”。当遭遇到拒绝判断对方短期内突破的可能性，如果当下真的“不行”，可以选择把它暂时放在“停车场”里，待冷静一阵再去突破。在这个过程中可以梳理原因、策划一些后续的战术，或者在相近对象中尝试新战术。通过时间、更多信息、更多方式、或同事的支持使事情重回正轨。

8. 与人协作

定义

求同存异，创造伙伴关系的能力；在模糊、混乱、变化下协同共创，建立分工合作规则的能力；既坚持原则又善于妥协；善于分享成功与荣誉。

参考行为

- 注重与协作人员就共同目标、协作原则达成一致
- 有问题不推诿责任，而是首先去解决问题
- 有需要时敢于站出来牵头领导任务和他人
- 在协作中的模糊领域主动迅速界定自己的角色
- 及时向协作人员提供有建设性的意见、反馈（包括赞誉）
- 在需要时主动替其它协作人员补位
- 乐于看到他人的成长及成功
- 在混乱与变化中主动、及时更新进展，与协作人员保持信息一致
- 在原则框架内，懂得并善于妥协

参考评价标准

6	• 在此项被认为是学习的楷模 • 能够创造积极的差异 • 能够指导和提升他人提高伙伴式协作能力
5	• 能建设性地利用差异 • 能创造积极的协作氛围 • 乐于接受批评，并做出积极改变 • 总是能给协作伙伴带来价值 • 能够带动他人的伙伴式协作精神
4	• 能主动就非常规任务与非常规对象建立关系 • 能顺畅进行跨机构的协作 • 在协作中经常能贡献有价值的意见 • 善于主动补位和敦促上下环节 • 能经常给人带来正能量
3	• 能接受、尊重差异，使得不同的伙伴感到被尊重 • 能主动就常规任务去与相关人员建立关系 • 能主动寻求常规协作对象的反馈 • 能以积极的心态对待负面反馈
2	• 能够承认差异 • 能与和自己比较趋同的人顺畅合作 • 倾向于消极避免冲突 • 很少给人带来正能量
1	• 难以合作，经常无意义冲突 • 不会主动去建立关系或寻求帮助 • 只能表扬不能批评；常指责、埋怨他人

本项能力为什么重要:

公益机构的大量工作是靠与他人协作完成的，且协作对象的类型非常多样，政府工作人员、企业捐赠方、机构内部同事、多种背景的志愿者、不同类型的受益人及其相关方、以及各类服务提供方，等等。这增加了与人协作的复杂性。不同背景的相关方在同一事件中同时协作经常会遭遇价值观、立场、诉求等的冲突，为此，协作，并在协作中促成理解，促成伙伴关系的建立非常重要。此外，公益机构格外注重平等，在与相关方的协作中，不会有意使用自己的权力，也不会刻意迎合有权力的对方，而是建立基于对价值观和事的认同而产生真正的协作。例如：即便是采购服务的甲乙双方关系，也较少用甲方的姿态而是以伙伴的态度加以对待。如何与他人协作，是公益区别于其它行业的关键点。

提升改进方法:

1. 快速赢得他人的信任

可重点从以下方面着手：1) 按时保质完成分配的工作，不敷衍。2) 保证工作的可靠性。3) 诚实守信。4) 养成对别人需求的好奇心。5) 坚持以服务为导向。6) 乐于倾听别人意见，学会赞美别人。7) 设身处地考虑问题，换位思考，考虑对方的利益或需求，来提出自己的意见。8) 为他人的成功尽自己的力量，寻找你可以提供协作和支持的方法。例如：有人困扰于某件事？提供一些建议。认识此方面的专家？帮助联系。有人想不出主意？与他一起思考。看到此人犯了你曾经的错误提供辅导。拥有别人没有的知识？分享信息。

2. 把自己变成一个容易合作的人

1) 首先列出各种可能性，而不是抛出你的立场。2) 不要绝对，给别人留出空间。3) 重点放在共同的目标、优先顺序和问题上。4) 请他人对你的想法提出批评。5) 在互动沟通时不要试图每次都“赢”。学会把事实和观点与假设分开来，总结讨论的多种可能性，而不是死守彼此立场。比如每次说话控制时间如 60 秒，并试图让对方也这么做。多问一些问题，少一些陈述和评判。可以问问他们为什么这么想，尝试复述一下他们的观点和立场，确保自己真正理解对方所述的意思，再做出回应和表达自己的。

3. 参加学习个性分析方法，提高感知和理解他人的能力

学习《九型人格》、mbti、disc、pcp 等，了解和理解不同人的不同行为背后的性格决定因素。增加人际敏锐度，对对方的行为建立更深的理解。也可以参加一些自我洞察的课程如：Insight Discovery，阅读一些书籍如《六顶思考帽》。去思索一个人行为背后的可能的原因，理解他的难处。

4. 主动走近对方，去建立理解和连接

面对各种不同类型的、有各自的立场和诉求的伙伴。如何能在多方碰撞中寻求到彼此的行动共同点，是建立协作关系的关键。这要求我们首先能够主动走近伙伴，从伙伴的角度去考虑问题，同时尊重和接纳彼此间的差异。可以通过观察、参与及听取伙伴及他方反馈来了解自己可能怀有的成见，发现自己的思维漏洞和盲点。尝试让自己在与不同伙伴接触时不评判，让伙伴感受到理解和尊重。并着重在过程中寻找共同追求的价值，建立连接和可共同为之努力的目标。

5. 注重反馈方式，既坚持原则又支持其成长

在处理合作伙伴或者同事自身存在不足和问题的时候，如何既坚持原则又支持其成长和改善？这是个难题。第一步要与对方对于问题、不足或者矛盾建立共识，共同协商改进的方式；第二步就是针对不

足方面提供有效的支持。在对别人进行反馈的时候要注意以下方面：1) 在提出批评意见之前设身处地为他人想想，注意提意见的时机和场合。2) 有意识地注意你的反馈内容及方式。3) 通过语调、眼神、身体姿态等的调整，让别人感到反馈是舒服的/可接受的。4) 在反馈前做好准备，比如让双方清楚任务目标、工作标准、角色职责和期望结果。5) 反馈要及时，要立刻反馈或尽可能早地反馈，但不要在情绪激动的时候进行反馈。6) 给予反馈时可以借助一些反馈模型，如：SBI（情境、行为、影响）等使反馈易于接受，7) 建立将错误作为学习的机会的氛围，8) 创造机会与协作成员共同探讨改进方案。

6. 营造和睦气氛以及缓解紧张局势

可参考以下方法：1) 理解万岁，努力去准确理解他人观点。2) 寻找共同的兴趣、爱好，以之作为沟通的桥梁。3) 在讨论重要问题时能认真倾听并适当反馈意见。4) 通过提问表示你的兴趣并弄明白某些观点。5) 赞扬别人或表示愿意提供帮助，以强化双方关系。6) 提及自己的经历，表明自己与对方的共同点。7) 进行直接的眼神交流。8) 无论口头或书面交流，运用清楚简洁的语句，不要引起歧义。9) 识别有效的决策信息，抓住主要矛盾。10) 运用幽默来缓解紧张气氛。11) 认可和赞扬别人说的好或做的好的部分。12) 避免消极的或敌对的身体语言。

7. 有策略地调和处理矛盾

如果你是协调人而不是矛盾的发起端，可运用以下方法去处理矛盾：1) 强调什么是正确的而非谁是正确的。2) 让多方都感受到你很关心他们，在为他们考虑。3) 强调大家共同需要的是什么，强调大家最终的目标或是共同目标。4) 帮助矛盾双方理解对方的观点。5) 通过公开、直接的方式把双方分歧摆到明处。6) 明确摆出双方的分歧和一致。

如果你也直接参与了矛盾，可运用以下方法：1) 选择第三方或中立一方来调解。2) 保持冷静，能够听进去不同的意见。3) 集中到核心问题上而非表象。4) 不要低估或简化问题。5) 不要使用一些奇怪的招数。

8. 让伙伴参与决策

参与决策是为了形成共同的目标和行动，因为人们更愿意支持自己参与过贡献的决策，所以在需要大家协同工作时比如项目设计或规划，把伙伴的参与充分地考虑进来。可以邀请他们参加规划会，认真听取意见，分享你所有的信息并邀请他人提供建议和反馈。需要哪些人参与协作，哪些人认同，要向谁咨询和分享信息，听取谁的反馈，列一个人员清单，真诚的发出邀请然后仔细倾听他们所考虑的点、可能的顾虑是什么？回应你所听到的内容，将他们的观点与要开展的工作相关联，共同推动行动计划向前发展。但协作不止是决策，决策只是开始，当需要调整计划，事情发生变化或进展不顺利时，也要与大家一起决策，自由分享信息，并且鼓励大家也这样做，针对如何扭转局面集思广益，调整行动策略，而不是仅仅从自己出发，示弱也是一种很好的连接他们的方式，参与越多会越有对事情的拥有感。

9. 适时庆祝/分享荣誉，实现相互滋养和激励

1) 营造“背靠背信任”、“面对面鼓励”的氛围。类似教育界用的正面管教的方式，让成员之间互相鼓励和赞美，让所有成员相信赞美、鼓励的语言的力量并坚持使用，营造积极向上的氛围，互相滋养和激励。2) 有成效时，及时与你的协作者庆祝成功。一起去吃午饭、分享零食、写下你的个人感谢语，表达你对别人工作的赞赏，确保别人知道你感激他们所做的工作。3) 如果别人帮你实现目标，公开地与其分享荣誉。

9. 系统思考及问题解决

9.1 系统思考及解决问题能力

定义

全面、系统、多角度地分析问题；善于抓住关键问题、根本原因、主要矛盾、矛盾的主要方面，以及相互的关联；敏锐发现及预防问题；平衡目标、资源、时间、成本、质量等因素之间的关系，提出切实的解决方案。

参考行为

- 首先界定、诊断问题，然后再提供解决方案
- 努力去理解一个问题中不同部分的彼此关联，从整体来看问题
- 在多种可能原因中挖掘关键及根本原因，并优先解决关键及根本问题
- 注重实效性与其有效性的平衡，在需要时敢于选择满意解而非最优解
- 建立制度、系统时，力求简明确实用
- 预判实施过程中的关键困难及潜在风险，提前制定预案
- 关注关键细节，注重从小事的本质中发现大问题的苗头
- 把经常做的事情梳理成系统、成方法、成套路
- 用流程化、制度化的方式避免简单问题的重复发生
- 解决问题时充分考虑潜在及长期风险

参考评价标准

6	• 在此项上有复杂系统思考的优秀成果佐证 • 有前瞻性及预见性 • 能够平衡运用数据、经验、直觉而不是过度依赖其中一项 • 能指导和提升他人的系统思考 • 思维系统保持广泛容纳、灵活对接
5	• 善于抓住根本原因及主要矛盾，将复杂问题简单化 • 对一般性问题能未雨绸缪，防患于未然 • 思维体系从不能灵活对接向可以广泛容纳、灵活对接过渡 • 能将事、人、环境变化综合动态考虑 • 能带动他人的系统思考能力
4	• 能从多角度看待问题， • 能在复杂的信息中抓住要点 • 能自主设定系统的工作计划 • 能把人和事放在一起考虑而不是光考虑事本身 • 对所辖职责能形成自己的思维体系，但不一定能与其他相关体系灵活对接
3	• 有逻辑思维能力 • 能理解常规任务背后的系统关系 • 对非常规任务，需他人帮助才能系统分析判断 • 在一些指导下，可以做出系统的工作计划
2	• 能收集信息和做出简单的总结 • 能够描述问题的表象 • 能够从点上提出问题和原因
1	• 想不清楚，缺乏逻辑，只关注本职工作相关的信息和视角 • 需要他人帮助解决常规问题

9.2 研究总结及反思

定义

在实践中学习、发现、总结、运用规律的能力；举问、探索、实证、排伪、归纳、提炼；将有价值的观察、思考、经验形成精炼的结论并文字化表达的能力；不断反思假设的能力。

参考行为

- 用简单易懂的语言和模型、框架来表述自己对事物规律的认知
- 充分利用直觉、现象、理性之间的矛盾以不断改进对规律的认知
- 在得出结论之前，自己先从不同的角度质疑结论的全面性及准确性
- 在形成结论前，多方面借鉴和吸收其他人的观点
- 对事关重要结论的数字高度敏感，追求精确而非大致正确
- 长时间忍受疑问和模糊，小心求证直至确认后才将做出重要结论
- 将不易求证的大问题分解为多个容易求证的小问题
- 不断观察、总结优秀的工作方法并沉淀为参考标准
- 通过对结果及过程的复盘及反思、检验最初的假设

参考评价标准

6	• 在此方面有优秀的研究、总结、反思成果佐证（指导了系统实践的成果） • 能对非常复杂的问题进行研究、总结、反思并文字化 • 能指导和提升他人进行研究总结反思
5	• 能系统性地研究、总结及反思并有成果 • 能将研究总结反思的成果用来指导实践 • 善于分享研究总结与反思的成果 • 能带动他人的研究总结与反思的意识
4	• 能实现研究总结反思与实践的互动 • 能够将一般性问题的研究总结反思的结果文字化 • 乐于与他人分享成果并借此深化研究总结与反思的成果 • 善于做“文献综述”
3	• 能提出某些点上的实践的体会、总结，无法形成面 • 总结反思主要停留在脑中、口中，无法形成固化的分享（图、文、表等） • 在投入研究前，有做“文献综述”的意识但不一定做的好
2	• 有意识收集信息、数据、案例，但无法提出深一步的理解和洞察 • 只做理论和书本研究，不善于结合实际
1	• 不做研究、总结和反思 • 对他人的研究、总结与反思也不感兴趣

本项能力为什么重要？

所有领域（经济、政治、社会等）都需要系统思考及解决问题、研究总结与反思的能力。缺乏系统思考的解决问题，极有可能陷入头痛医头，脚痛医脚，按下葫芦浮起瓢的窘境。系统思考帮助我们全面、多角度的分析问题的“状症因原”，探寻原因之间的关联，寻找最适宜、可行的解决问题的思路，使有限的资源和精力发挥出更大的效用。研究总结与反思是我们不断突破原有认识问题的边界不断积累新知识的重要方式。需要注意的是，系统思考、研究总结与反思不应该过于着重于思考力而忽视行动力。

提升改进方法：

1. 了解一下什么叫“系统”

阅读一下关于系统及系统思考的书籍，比如《系统之美，决策者的系统思考》、《第五项修炼》、《第五项修炼，学习型组织的艺术与实践》等。不然，当每个人在说“系统”及“系统思考”的时候，很可能他们说的不是同一回事。

系统有三个重要方面：1) 要素/部件；2) 连接/关系；3) 功能或目标。系统有一些重要的特点包括：适应力、自组织、层次性，还有动态性、非线性，等。与系统相关有很多概念比如反馈（feedback）、增强回路、调节回路、时间延迟、总和大于部分之和、有限理性，等等。

有了这些基本理解之后，我们在探讨系统思考的时候才会有基本的共同语言。

2. 通过展示你所在、所说的系统，建立系统思维

通过图画可以形象的展示系统中的要素，以及要素之间的关联，以此巩固、优化对系统的理解。例如：绘制自己的生存系统图，机构的利益关系或生态图，等等。在绘制系统图时可以从以下角度考虑：时间的脉络，过去、现在、未来；利益相关方的构成、角色、诉求、功能；不同相关方或要素之间的联系和互动；个人或机构所处的位置，历史上的角色、行动对象、产生影响；其它外部影响因素，如政策环境、法律法规、舆论氛围、社会文化，等等。也可以为所绘制的要素注明有利、有碍、中性；易于改变、较难、无法改变等不同的标签。通过这种方式不仅能够增长系统思考能力，还能加深对个人或机构的深度理解和认识，甚至产生更优的行动策略。

3. 在分析问题时可以借助一些经典的管理工具以提升“系统性”

例如：SWOT 分析方法、鱼骨图、麦肯锡 MECE 法则等，通过在分析问题时建立一些简单的思维逻辑框架，从顶层保证思考问题的完整性，避免严重漏项，并且可以借助思维导图的方式直观地呈现不同因素的关系。

MECE 法一种简单易用的系统性思考方法，MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) 中文意思是“相互独立，完全穷尽”，就是把一个重大的工作议题分解为若干个更细的工作任务的方法，且能够借此有效把握问题的核心，形成有效解决问题。MECE 主要有两条原则：1) 完整性，说的是分解工作的过程中不要漏掉某项，要保证完整性；2) 独立性，强调了每项工作之间要独立，每项工作之间不要有交叉重叠。

4. 通过在“点”上的深入加强对系统的理解

由于系统中的要素是互相关联和影响的，对某一关键点的干预可能会对系统产生全面的影响。要完全的了解系统几乎是不可能的任务，因为它要素多，关系复杂，且具有自生长性。就算刚刚认为已经了解，系统却可能发生了关键变化，又要进入重新了解的过程。这使得从整个系统角度思考和解决问题是几乎不可能的。每一个行动者也无法对全系统进行干预。认清这一点反而有益，既然每个人组织、每个人只能通过某些关键点对系统产生影响，就可以更集中精力去干预。把精力聚焦在自己擅长的点上，通过这一点的深入来加深对系统的理解和干预。由于系统的关联性，从点上解决问题时必然会涉及到系统的其他问题，从而形成对系统更加全面的理解，并且通过这个全面的理解再去验证和定位干预的点和策略。将点上的深入和系统的思考结合起来。不要试图全面了解系统后再思考行动，这样会减弱你的行动力。

5. 观察总结点、线、面、体之间的关系，寻找关键的影响路径

解决问题既要能找到切入点，又要能看到全局，并且要在点与全局之间通过若干要素建立其关联和改变的链条。看“全局”的价值是确保寻找的切入点是可能对系统产生关键影响的，并不是所有的切入点都是如此。“面”的价值是探索“点”上的探索能够被扩散、推广的可能性。“点”的探索是直接解决某个具体的问题，探索方法、积累经验。系统的思考和解决问题，要把握这三者的平衡，使有限时间内的有限资源、能力投放在更有价值的点上，并有可能在后续产生更广泛的影响。例如：过去十几年建设乡村图书馆是最常见的公益行动之一，但对乡村儿童的阅读推动效果甚微，其原因在于馆的书孩子不爱读或读不到。一个关键的改变点是将图书设在本班级内，并且精挑细选符合孩子兴趣的童书。这其中关键点不是建设图书室，而是书的选择，以及书的可及性。书籍的阅读效果又受到教师、学校的影响，为此要考虑与系统中其他要素的关系，以及如果促发其他要素支持改变的发生。

6. 重视客观的评估：大胆探索，小心求证，慎重推广

公益项目需要有意识的对项目结果、过程做客观的评估，主要原因在于：1) 公益项目获得真实反馈的难度大，需要主动收集和洞察。这是因为公益项目多数不由受益者付费，给总比不给好，较难通过用脚投票或市场检验获得真实反馈。2) 公益项目致力于解决社会问题，如开展公益项目不能解决社会问题就是对社会资源和社会爱心的浪费。不是做出了服务规模、筹款额就一定有价值。在这方面需要非常谨慎和有超高的自我要求。

在不同阶段可以采取不同的评估方式：1) 首先是将评估思维植入到工作的方方面面。在做任何事情都有意识的去考虑和积累如：前期和后期的变化；观察组和对照组；寻找关键变量；等等。2) 在项目设计初期就同步设计评估指标和检测评估指标的方法，主动积累数据和反馈。以此来验证关键点，做项目优化。3) 当项目要进行大规模的推广，尤其要通过政策、政府等资源推广时，可引进科学影响评估的方法。以此为干预手段的改进、推广、资源投放方向提供科学依据。

7. 及时记录工作中的关键点和案例，尝试做规律性的总结归纳

1) 每个人都可以撰写工作日志、周志、或月志，但不是写做了什么的流水账，而是记录关键发现、心得、以及这些发现、心得的依据（真实场景中发生的真实案例）。2) 团队定期复盘，以从多个角度获得信息和洞察，并在众多关键发现、心得中寻找关联，总结归纳出若干关键的影响因素或原则。3) 惯例性的对每次复盘总结做文字化的记录和小结，形成可以积累和传递的知识、经验。团队中可以有一个专门的角色负责这方面的事情。这个人通常要善于逻辑思考、善于聆听和信息抓取、善于归纳总结提炼和概念化、喜欢文字表达和知识分享。

8. 综合学术理论、深度实践、个人兴趣与直觉加深系统思考力

对某一问题的系统思考和研究反思能力有三个重要来源：1) 大量阅读吸收相关领域的学术及理论研究，及其他相关实践的成败经验，以此来完善实践者思考问题的框架和角度。形成对具体现象形成更深度理解和解读。避免重新发明轮子。2) 深度的实践。在实践中通过每一项具体任务、动作完成后，相关人员的反应、反馈，可以捕捉到系统是如何真实互动，以及系统能否被干预、改变，如何被干预改变的真实信息。如：什么有用、什么没用、什么该先做、什么该后做，也包括过程中实施人的体会和洞察。3) 个人的探究兴趣与长期思考实践的結合。如果对某个系统没有了解、探究的兴趣，很难产生动力去面对如此复杂、挑战的东西，阅读晦涩的学术报告，即便会去做也容易迷失其中。为此尽量将自己的兴趣与系统思考的对象相结合，以此能够长期工作，并增加直觉和灵感迸发的几率。好消息是，当你热爱一个事物时你会愿意去深入了解它，同样，当你倾注时间深入的去理解一个事物时，你有很大的几率会爱上它。为此，即便现在并不热爱，也可以在其中深入下去，并有可能成为自己的发展方向。

9. 区分哪些情境适合使用系统思考，不把简单的问题复杂化

问题有简单、复杂之分，对于不同性质的事情要使用不同方法，不是所有事情都需要系统思考。根据 cynefin 框架将问题分为简单、符合、复杂、混乱四种类型。在处理简单问题时，因果关系显而易见，问题和解决方案相对稳定，不太可能变化，重要的就是使用明确的、可重复的、能够解决问题的步骤即可。处理复杂问题时，因为不可预测性>可预测性，问题往往是不断涌现，需要研究探索才能认识我难题，进而根据认知进行检视、调整，处理复杂问题需要创造性的方法和容忍失败的环境，以及大量的互动和交流。事实上，系统思考和解决问题就是将未知问题进行探究，进而将其一步步转化为简单可解问题的过程。

10. 动员及联合

10.1 资源动员、链接与整合

定义

建立共鸣的能力（使命、愿景、情感、价值观、战略、目标、共同利益）；挖掘、甄别、动员、吸引、获取、保留资源的能力；激发他人公共参与的能力；创造双赢及多赢合作方案的能力。

参考行为

- 持续宣讲机构的使命愿景价值观、战略、项目/模式/产品等，促进资源主体对机构的认知
- 创造合适的机会让资源方实际参与项目/模式/产品的设计
- 把握原则和底线，不因短期利益而过度承诺
- 在特定环境下，首先努力为公益领域争取资源而不只是为本机构努力
- 先理解和尊重资源方对社会问题的认知水平，再去引导及影响
- 通过有深度的、有专业的社会问题解读吸引和影响资源方
- 找到核心影响者，通过影响他们推动目标实现
- 灵活快速的抓住社会热点事件激发公共参与
- 不断反馈和认可资源的效用和价值，使资源主体拥有成就感
- 注重在日常工作中不断进行资源的维护和积累

参考评价标准

6	• 在此项上被认为是学习的楷模，并有优秀的成果佐证 • 不仅为本机构，还能为本议题领域及公益领域动员、链接、整合资源 • 能指导和提升他人资源动员、链接与整合的能力 • 善于激发公共精神及公共参与
5	• 善于拓展、动员新的资源，并有持续的成果作证 • 可以在不同资源间找到协同，整合资源，为资源方创造额外的价值 • 能够建立资源方对组织的高度信任和承诺 • 可以动员多类资源（资助、专家知识、人力、政策，等等） • 善于在多元群体中建立价值观共鸣
4	• 不仅可以维护、链接现有资源，还可以偶尔拓展新的资源 • 能与资源方建立长期稳定且不断扩展的工作关系 • 善于为资源方创造性地增加价值 • 善于分享成绩和荣誉 • 能使资源方愿意宣传组织的使命愿景价值观，主动帮助组织链接、拓展新资源
3	• 能有效传递机构的使命愿景价值观 • 能维护现有资源，并能挖掘现有资源的潜力 • 能够理解并解决资源方的核心关切
2	• 意识到资源动员链接整合的重要性 • 对资源方态度友好，有服务精神，但不足以影响资源方的行动 • 对现有资源可以进行基础维护
1	• 不关心资源方的需求，常以自我为中心 • 浪费资源方的提供资源 • 缺乏资源开发的意识和动力

10.2 协调复杂多边关系

定义

解读复杂权力关系能力；预防、控制、化解不同意见甚至冲突的能力；创造机会，促进多方理解和合作的能力；将冲突转化为建立更深度理解和信任的契机的能力。

参考行为

- 在注重共鸣（价值观、情感、愿景）的同时，也重视具体目标和规则（责、权、利）的制定
- 充分尊重多方工作中不同人员对于角色、责任、工作程序的敏感性
- 预见在多边合作关系中可能出现的问题并事前规避
- 主动建立处理问题的通道，减少问题的阻塞以降低冲突的发生频率
- 将冲突转化为增进理解信任的机会（不打不成交）
- 引导各方做出合理的让步及妥协，努力达成共赢
- 通过提供有价值的建议而非仅仅协调关系来促进各方合作
- 分清事实本身及当事人对事实的感觉，区分合理、不合理、合法、不合法需求
- 整合关联方的需求，创造使其互为价值的机会

参考评价标准

6	• 在此项上被认为是学习的楷模，并有高难度的案例佐证 • 能指导并提升他人处理复杂多边关系 • 面对复杂多边关系轻松自如 • 能建设性地利用冲突，并有实际案例佐证
5	• 能处理困难条件下的复杂多边关系（如处理有历史遗留问题的、需要扭转的跨机构、跨领域的工作任务），并有实际案例佐证 • 经常能找到解决冲突的办法 • 善于解读参与各方的复杂权力关系 • 能带动他人的协调复杂多边关系的能力
4	• 对有一定挑战性的非常规任务（如处于新建期的复杂多边关系）也能妥善处理 • 能处理困难的双向、多向工作汇报关系（如几个汇报对象之间有矛盾） • 能处理与对公益不够理解、或观点多元、或决策机制不清楚的理事会之间的关系 • 善于感知多边关系中的权力关系 • 能积极寻找解决冲突的办法
3	• 对常规任务，能妥善处理复杂多边关系 • 能顺畅处理双向、多向工作汇报关系 • 有意识去观察总结多边关系中的权力关系 • 能协调复杂大机构内部关系不顺畅的跨部门协作 • 不回避冲突
2	• 承认处理复杂多边是本职工作必然的一部分 • 努力尝试提高，但效果有差距 • 可以处理与单个对象的复杂关系，但关系多边复杂时力不从心 • 能够面对复杂多边但可能难以面对冲突；或者能够面对冲突，但难以面对复杂多边
1	• 逃避接触复杂关系 • 甚至难以处理与单个对象的复杂关系

本项能力为什么重要？

对任何一个组织来说，获得必要的资源和空间都是获得其生存和发展的前提条件。但资源动员和联合多方参与对于公益组织来说有有别于企业和政府部门特殊性。一是它没有企业的资金也没有政府的权力只能使用使命、愿景、价值观和实际行动来打动资源方；二是社会问题多样、复杂和综合，为了解决一个社会问题，公益组织本身有自己的局限，需要多方力量参与，互相协作。三是公益组织本身肩负着倡导公共精神，促进社会和谐的功能，决定了它需要通过各种方式动员各方参与，激发大家的公共精神。要让公益的事情做成，广泛的动员社会参与，整合和协调多方资源及多边复杂关系，是公益人的必修课。

提升改进方法：

1. 了解自己的机构

不管你职位高低，在与资源方及利益相关方接触的时候，你都代表你的机构。这时候，如果对方发现你对自己的机构了解都很不深入，你很难获得对方的尊重和信任。

很多人会理所当然地认为自己了解本机构。真的吗？你了解机构的历史、使命愿景价值观及其变化、遇到的困难、走过的弯路、产品及服务的设计原理、产品及服务的发展变化、同事、捐助政策、品牌符号的意思等等吗？当然，了解还不够，你还要找到符合你自己风格的描述方式去传递这些信息。

外部各方的情况你是难以控制的，但了解自己的机构这件事是你完全可以控制的。你了解的越深入，你在对外的时候就会越自信，越得心应手。

2. 明确及了解你的利益相关方

要有效平衡利益相关方，先要知道哪些人是利益相关方。通常情况下，你的利益相关方的范围会比你想象的多，每个可能受你的工作内容影响的人都在其中，因此，从大范围到小范围，不忽略任何一个人。

明确了利益相关方后，还要理解利益相关方的不同需求及不同的关注点。你可以试着分析：

他们与此项目有什么关联？他们的动力是什么？他们目前对项目进展的看法是什么？还有谁可能会影响他们的观点？什么对他们来说具有重大的战略意义？他们自己机构或部门的愿景、目标是什么？他们过去的哪些经历，对未来有重要意义？

要找到问题的答案，可以询问了解他们的人，询问利益相关方自身，挖掘他们的背景、经历和经验，思考你的角色怎么和他们的角色关联，在脑海中画出与他们互动或接触的场境。

3. 策略性地管理利益相关方之间的矛盾

利益相关方之间往往有相冲突的利益。如何管理这些矛盾是一个挑战。一个人得到的支持可能是另外一个人的资源的减少；某个人节约了成本，对另一个利益相关者可能意味着更复杂的流程；产品的变化可能会令某个操作方失望，但恰恰是另外受益人所期待的。

处理这些冲突的基本原则是，试着找到双方的共同点（或者共同目标）。每个利益相关方可能都有充足的理由来支持他们的观点，客观地看待这些观点，要针对工作的最终目的，以终为始，帮助每一方看到大局，而不是暂时的直接影响。也许最终不能达成一致，但要让利益相关方理解你这么做的理由。

4. 关注利益相关方的变化

随着事情的发展、人员的更变、政策的推出等，利益相关方的观点及重点会更改。不要认为你上次与利益相关者互动时，他们的态度就是他们目前的态度。你需要关注他们的最新变化，以便你可以调整自己的方法。

他们的角色变化了吗？他们的影响力变化了吗？他们的兴趣水平变化了吗？。保持接触，检查利益相关方的现状，以确保你了解他们的立场，不断了解他们如何看待事情，他们更需要什么，不太需要什么。

5. 了解资源方的工作风格及当前对公益的认知水平

公益领域内有自己的沟通风格。相对来说都比较和善。但在商业企业，其沟通风格经常更直接和激烈一些，对效率感要求很高。越高职位的人，时间成本越高。如果你不能在一开始就抓住他们的注意力，你就可能已经失败一半了。

举个例子，公益里经常会先讲来龙去脉，再讲感受，再讲分析结论，再讲采取了什么行动，最后再讲项目设计等等。这样的一个沟通顺序，如果把握不好的话，进行到一半的时候，就已经失去听众的注意力了。变通的方法是先了解清楚听众的习惯，有针对性地组合你的讲演顺序，少做铺垫，直指主题。

和我们自己的经历一样，任何一个人对公益（或任何一个其它事情）的了解和认知都需要一个过程。他/她若没有相应的经历，但你希望通过你与短暂的交流、交往就能迅速改变和提高，那是不太现实的。而且这种意图会很容易被理解为强行销售、试图忽悠和操纵。

6. 有意识但非功利地扩大自己的交往面

隔行如隔山。公益里面司空见惯的事情，对于没干过公益的人来说就如同火星上的事。比如，你肯定会遇见会惊讶于公益人竟然要拿工资的人。

同样，在商业企业里面有很多事，对于公益人说也是没有感觉的。比如，在很多民营企业里，老板的权力是极其大的，是说不二一的，员工哪里敢像公益人那样可以不把领导当回事。

动员与联合就是需要在不同的人群中找到共同点，求同存异。不了解的时候就容易别别扭扭。有了比较多的接触和了解之后，心里就不容易产生排斥和畏惧之感。

不能等到需要你专门做筹资、品牌营销的时候才去故意去接触不同的人。实际上，在每个人的日常生活中，都会和很多不同的人交往。比如，你的配偶可能就属于另外一个圈子。你的同学里肯定各种各样的人都有。

公益职业人目前确实还是个小众的事情。这也给了我们优势。你可以把自己的独特变成一个资源去扩大自己的交往面，因为很多人都还特别想了解这个领域呢。

7. 包容的与不同风格的同行交往交流

不同领域的人，因为不了解而比较客气，有时更容易互相尊重。反而当大家都是公益人的时候，因为方向、策略、风格的不同，还更容易“文人相轻”。

中国社会领域的事业还刚刚起步，而且公益领域本身就是崇尚多元的，只要不是“假公益”、借公益之名谋私利的，互相之间都应该互相欣赏和学习。

在这个问题上，机构的领导人应该率先垂范，以宽广的心胸去和同行交往。而且，机构应在价值观及原则层面对本机构的员工在如何与同行机构交往提出明确的正向要求。比如，对于其他机构的事情，在不了解情况下不应该主观臆断、轻易评判。

8. 注意总结和反思自己处理冲突关系的习惯

通常你关注的第一件事是什么？你通常是先确定某个立场，还是对别人做出了容纳的姿态？通常是关注人的感受、需求还是关注于事情本身？

如果你习惯性地倾向于争吵和辩护，试一试首先着重于解决方案。协作不是放弃自己的观点，只按别人看来，而是了解你的立场，以直接、简洁、清晰的方式，表达你的观点和需求，使用具体的背景和解释来支持你的观点。将重点放在有效解决问题上，而不是谁对谁错上。

9. 提高处理矛盾的技巧

不断学习和提高处理矛盾的技巧，可从以下方面入手：1) 积极参加要求高谈判技巧或矛盾解决技巧的活动。2) 组织小组讨论交流解决矛盾的策略。3) 严格检讨自己是否有足够的灵活性及开放性。4) 向他人请教解决矛盾的建议和意见。5) 请这方面的专家来判断隐藏在矛盾之下的问题。6) 请第三方前来调解，你在一旁学习。在具体矛盾的局势中，可以参考的技巧有：1) 与矛盾方见面时进行直接的眼神交流。2) 与矛盾方沟通时有意识地运用语音语调的变化。3) 显出自己的信心。4) 无论口头或书面交流，遣词造句要清楚，不要引起歧义。5) 运用简洁的语句强调你的立场。6) 识别有效的决策信息，找到核心问题，抓住主要矛盾，做出正确判断。

11. 发展及成就他人

定义

将成就他人作为工作、推动公益行业发展实现社会发展目标的重要组成部分；理解并能够依据不同人的学习成长方式来发展人；帮助他人提高自我认知以及自我成长的主动性；擅于赋能。

参考行为

- 把发展人作为自己的重要任务并投入高质量的时间和精力
- 了解不同人员的发展动力，积极创造条件帮助其实现发展目标
- 了解他人的优缺点并鼓励其发挥独特价值
- 乐于将自己的知识、技能分享、传授给他人
- 通过各种方式向他人传递希望提供帮助的诚意
- 给他人设置适合其发展阶段的、有挑战性的任务激发其潜能
- 通过提出有启发性的问题帮助他人自主成长
- 在特定情况下，优先考虑他人的发展而不只局限于考虑本机构的目标和利益

参考评价标准

6	• 在此项上有优秀的成果佐证（发展和成就了很多其他领导者） • 能够指导和提升他人的发展/成就他人的能力 • 能够营造鼓励发展他人、成就他人的氛围
5	• 在此项上有明显的成果佐证 • 善于建设性地提供负面反馈 • 能带动他人的发展/成就他人 • 不仅发展他人的能力，也发展他人的价值观 • 善于帮助他人提高自我认知，激发他人自主成长的动力
4	• 能给相关人员提供系统的建设性反馈 • 把发展他人、成就他人当作自己工作的重要内容 • 能够花费有质量的时间发展他人、成就他人 • 有发展他人的实际案例 • 能够对不同的人采取不同的发展方式
3	• 能给相关人员提供建设性的反馈，但不一定系统 • 有成就和发展他人的意识 • 能够给人带去正能量和自主发展的动力 • 愿意与他人分享自己的知识技能 • 更善于发展与自己相似类型的人
2	• 有兴趣了解他人的工作和生活 • 对他人有观察、有意见而没有建设性建议 • 不注意方法，有心发展他人却打击了他人的自信
1	• 只用人不发展人 • 经常打击他人，使他人失去动力

本项能力为什么重要：

公益事业以利他和人本为重要特点，天然更加关注人的身心发展，并把促进人的发展和进步作为其推动社会变化目标的重要组成部分。公益机构也不应把人简单化实现机构目标的工具。让员工发挥自身潜能也是机构重要的目标。我们需要具有这样的能力和视野，从更宏观的社会发展和行业发展的角度而不仅仅站在机构发展和业务发展的角度认知发展人的重要性并采取行动。

提升改进方法：

1. 从建立信任关系开始

发展及成就他人，需要高质量的人际信任作为基础，人们往往是因为信你这个人，才信你所说，信你所做。可以从真正关心他人的点滴做起。比如：1) 告诉他一些你认为可能对工作有帮助的可以开阔他的视野的信息，或披露一些他工作中并不需要但他有兴趣知道的信息，同时分享一些自己的相关经历、故事等。2) 对他的日常生活和兴趣保持关注，可以问一些探求性问题了解他工作以外的事情，比如：你最近状态怎么样？你在学习什么？你会做出什么改变？你近期有什么想法计划？总之，通过各种方式向他传递关心，传递希望提供帮助的诚意，增加你们的互动温度，在信任的基础上体会处于不同发展阶段或状态的人的真切需求，在特定的环节上给予针对性、个性化的特别助力。

2. 基于评估诊断确定合理的发展目标

评估诊断是采取下一步行动的基础。可以参照由哈里之窗理论了解他人的发展诉求、方向及节奏。这些发展诉求、方向及节奏可以是某个目标岗位，某个目标工作领域，也可以是某方面的能力发展。然后和他/她一起通过多方收集反馈意见（比如 360 评估反馈方法），找出 1-3 项优点，1-3 项缺点及过去所不知的 1-3 盲点。然后再结合组织需要、现有的工作生活，确定哪些是当前最重要的需要继续发扬和急需改进的点。根据这些综合维度来确定合理的发展目标。

3. 学习用情境领导力去发展他人

需要根据发展对象个人能力和意愿的动态变化，来选择不同的发展策略和引导方式，参加《情景领导》培训可能是一个比较快捷的方法让你了解可以怎么做。

情境理论模式提供了两个领导维度：任务行为和关系行为。每一维度根据高、低区分可以组合成以下四种具体的领导风格。1) 指示型（高任务-低关系），上级定义角色，告诉下属应该干什么、怎么干以及何时何地去干，基本不提供支持性的行为。2) 教练型（高任务-高关系），上级同时提供指导性的行为与支持性的行为；3) 参与型（低任务-高关系），上级与下属共同决策。上级的主要角色是提供便利条件与沟通。4) 授权型（低任务-低关系），上级提供极少的指导或支持。当下属的成熟度水平不断提高时，上级不但可以不断减少对活动的控制，而且还可以不断减少关系行为。如果他是个新手，处于“低能力+高意愿”状态时，指令式方式更为适用。逐渐成长，处于“部分能力+意愿受挫”状态时，“高任务+高关系”的教练式启迪方式更为适用。随着工作深入能力不断提升的“能力胜任+意愿波动”状态时，“低任务+高关系”的参与式更为适用。当他再生长到处于“高能力+高意愿”的状态，此时“低任务+低关系”的授权型更适用。

4. 提供“辅导”而不只是“要求”

辅导有助于被发展人掌控自身的发展。这需要你放开控制，抵制你想要“告诉”他们该发展哪些方面以及如何发展的心理欲望。你的任务不是提供正确的答案和建议，而是问正确的问题。同时还要定期的了解和关心计划实施情况并给予及时有效的反馈和激励，保持其发展动力。

可以用教练式辅导方法的 GROW 模型来发问促进其思考以激发他的潜能。具体有四步，第一步：厘清目标（Goal）：你的目标是什么？第二步：梳理现状（Reality）：你目前在哪里？发生了什么事？目前情况怎样？你做了什么尝试？结果怎样？在你看来，哪些是你的障碍？哪些是别人（对方）的障碍？。第三步：探索解决方案（Options），你还需要做些什么才能实现目标？什么替代行动方案有助于你向前发展？如果你是对方，你可能做什么？如果你是这个谈话的旁观者，你会提供什么建议？第四步：敲定行动计划（Way Forward / Will）：你下一步会做什么？什么时候做？你会怎么去做？你将如何衡量进展和成功？（可以参加《教练式辅导》的培训和阅读相关书籍。）

5. 提供及时的建设性反馈甚至是负面反馈

反馈是助人发展中必不可少的一环。反馈有助于他们根据自己的目标衡量自己的行为，哪些方面做得好，哪些方面需要改进做出修正，以及他们如何影响他人。反馈过程可以参考以下步骤。1) 询问对方对某件事的整体看法。2) 征询对方觉得自己有什么是做得好的。3) 咨询对方觉得需要提高的地方。4) 征询对方是否愿意听取你的看法。5) 告诉对方你对某件事的全体看法。6) 告诉对方你认为他们有什么是做得好的。7) 向对方表明你觉得他们需要提高的地方。8) 共识下一步计划。

注意提供反馈要即时，因为事情刚刚发生，评论容易产生共鸣。也要注意平衡把握好一个度，既要有建设性的反馈，也要有积极性的反馈。鼓励他们从多个来源获得反馈，包括他的下属和同事，甚至要善于负面反馈。反馈过程中，对方的状态很关键，因为成人不喜欢说教，和他一起开启自我发现之旅，能够获得更好的反馈效果。切忌在反馈中空洞无物、贴标签，可以结合具体的案例展开，如用“S-B-I”模型：先描述在什么样的情景下（Situation），其什么样的行为和表现（Behaviors），产生了什么样的影响（Impact），最后才陈述我有什么样的建议。

6. 成功不必在我而功力必不唐捐，把发展他人作为自我成长、目标和价值实现的一部分

从工具理性的角度看，发展和成就他人，首先可以满足自己的职业发展诉求，如果你希望从独立贡献者成长为教练的话，你会在发展成就他人中获得持续成长。其次，很多事情并非是一个人能独自完成的，需要通过成就他人来实现目标。再者，通过“发展及成就他人”建立和你和他之间的情感链接，比单纯通过权力依附和利益分配建立起来的关系更牢靠持久。

而从价值理性的角度看，这背后体现的是“爱”和“喜悦”。“爱”你身边的伙伴，发展和成就他；看到他的发展和取得成绩/成就，你也会为他高兴，为自己曾经的付出感到喜悦。在这种信仰驱动下，发展及成就他人的过程比结果更有意义。也如正如《原则》一书的作者所认为的成功，成功不是自己的成功而是陪伴和成就一群人成功，不是一个人独行而是和一群有意思的人一起上路；与一群有意思的人彼此成就。

7. 创造机会让他跳出舒适区

真正的发展不是舒服或安全的，而是来自富于变化、充满压力甚至困难重重的任务，需要学习经历新的或不同的事情，包括失败。

与他们一起确定迫使他们走出舒适区的挑战。可以考虑那些对你不再有发展但可能对他人有发展的任务，授权给他们；可以将两个伙伴的任务和工作交换，让他们互相做对方的工作；也可以为他们分配其以前没做过的工作；当他们遇到阻碍和困难时提供及时支持，这会有助于他们应对发展的痛苦，同时保持积极心态，对自己的学习和成长保持兴趣和信心；创造机会让员工略有挑战地走到聚光灯下，有时也会有出人意料的结果。

注意设置挑战任务时，不要把目标设置过高或者过低，最好是踮起脚尖或者蹦一蹦能摸到。因为大多数时候，当人们意识到成功有一半的可能时会尽量去尝试，如果目标太难达成很多人会直接放弃。

8. 帮助他人 在实践中学习，而不是依赖课堂培训。

研究表明，一个人的成长和技能养成约 70%来自工作实践；20%来自与他人一起学习，及他人的反馈、辅导和指引；10%来自一些教学活动，如参加培训课程、阅读书籍等。实践出真知，要引导他人 在实践中、行动中学习。比如，你可以通过观察被发展人在实践中“重复的行为模式”来提供反馈，或者帮助其总结可以原理及准者，引导其建立自省、总结、反思的习惯。具体来说，帮助其反思，哪些地方做得好，哪些地方可以改进，什么成功了，什么失败了？什么在每次成功中都出现？什么在每次失败里都出现，却从不在成功的时候出现？失败更容易分析但不能告诉你怎么做有用。关注成功，帮助他们归纳成功过程中可能重复的原理和准则，知道下一次行动。要允许和包容错误，也要充分鼓励和肯定做得好的地方。这样，他就可能更多地从经验中学习。

9. 相信每个人都有发展的潜能，有自我解决问题和自我成长的动力，不要动摇这个信念

发展和成就他人的核心是激发、鼓励和创造机会来协助他人持续的走上自我改变的道路直到成功，这也是公益领域一直强调的助人自助和赋权的过程。只有坚定这个信念，才不会越俎代庖成为别人成长的主人。当你对信念产生动摇时，可以阅读一些成功人士的成长经历或者观察你身边的成功人士，没有一个人的成功是完全依赖于别人的帮助，不要把自己看得太重要，成为他人成长路上的踏脚石是件幸运的事儿。

发展和成就他人，是需要支持对方成为一个完整的人，关心的是这个人的整体而不只是成为好的工作者，公益组织尤其要具有这样的人本精神。

12. 团队成长与激励

12.1 团队发展

定义

建立并使团队成员承诺于团队目标及工作原则；促进团队成员间的信息流动，建立相互信任、相互依赖与协作的团队文化；激发团队成就高标准的成绩和集体荣誉感；在动态管理中创造学习型团队。

参考行为

- 建立并持续向团队宣示高标准
- 选择适当的、有挑战性任务进行团队共创以促进团队凝聚力及战斗力
- 先帮助团队把握工作方向和重点，再帮助他们怎么做
- 有针对性的帮助团队成员卸载巨大挑战所带来的压力和思想包袱
- 利用差异所带来的势能激发团队斗志及提高工作标准
- 帮助团队成员了解工作的独立性及相互依赖性
- 不断评估、感知团队士气的变化并采取有针对性的行动
- 将团队的冲突与矛盾转化为团队建设的契机
- 制定有挑战性有切实可行的团队目标
- 不断帮助团队成员理解工作的意义和价值

参考评价标准

6	• 被认为是促进团队成长方面的楷模，有过创建及带领高绩效团队的优秀成果 • 能指导和提升他人团队发展与管理的能力 • 能够成就跨领域人员的团队（包括专家、官员、学者等）取得高绩效 • 有意打破已成秩序，在更高目标下建设“学习型团队”
5	• 善于给团队带来方向、目标感 • 能够容纳、带领不同风格的管理者、领导者 • 善于处理员工低绩效 • 能够带领跨机构跨领域跨文化的团队
4	• 能带领团队完成有挑战性的目标 • 能够带领不同于自己风格的团队成员 • 除了职务权力，还能通过非职务影响力带领团队（如专业、情感、价值观） • 可以带领任务复杂、跨职能的团队
3	• 能带领团队有效完成常规任务 • 更倾向于带领与自己比较相似的团队成员 • 能带领任务小组完成一些有挑战性的目标
2	• 更多依赖程序及职务权力来管理团队 • 不善于建立团队规则 • 容易将团队带成个体的简单组合
1	• 无法带领团队，即使是简单任务的团队 • 是团队中的价值破坏者

12.2 非物质及非权力激励

定义

运用非物质及非权力激励手段激发他人的自信心和热情；鼓励创造并提供尝试机会，可以容忍失败；创造有温度又有战斗力的工作氛围；通过参与式管理激发成员拥有感和责任感的能力。

参考行为

- 持续创造有温度而又有战斗力的团队氛围
- 给予员工充分的授权以及自由发挥空间
- 鼓励他人自由思考，探索形成自己思想体系
- 适时庆祝成绩并分享荣耀和成就
- 鼓励他人在某些方面成为专家和引领者
- 注重保护有创业创新精神及能力的人才，允许在创业创新中出现的非价值观失误
- 让相关人员参与制定涉及团队的关键决策
- 以开放及谦虚的态度接纳意见、建议与批评，并采取行动
- 尊重自主性，以多样化的标准来评价和任用人才

参考评价标准

6	• 在此项被认为是学习方面的楷模 • 依靠领袖气质和威信而非权力使得他人自愿追随 • 能够指导和提升他人非物质及非权力激励的能力
5	• 善于创建有温度又有战斗力的工作氛围 • 善于带动他人的非物质及非权力激励能力 • 在团队发展的静态与动态之间把握平衡，适时鼓励变革与创新 • 不仅善于给他人带来意义感，还能带来兴奋感、希望与信心 • 人们愿意与其在一起工作
4	• 对不同的人能使用不同非物质及非权力激励方式 • 在团队中鼓励、倡导共同学习和反思的行为，形成风气 • 善于给他人带来意义感 • 善于分享荣誉
3	• 有一两项个人应用比较熟练的非物质及非权力激励手段 • 善于发现他人的闪光点并给予及时认可
2	• 承认非物质及非权力影响力的必要性及巨大作用 • 有意识发展非物质及非权力的影响力，但尚无有效成果
1	• 只能依赖职务权力来管理他人及团队 • 难以想象在无权无钱的情况下管理他人及团队

本项能力为什么重要？

在对外践行机构使命的同时，公益组织的领导者及管理者也要重视内部团队的成长、合法权益与激励。很多公益从业者是在使命、成长或情感的驱动下选择了这个行业，物质和金钱往往不是第一驱动力。如果公益组织的领导者借用传统的团队管理方式，一味用任务、指标和规则来要求其成员而忽视对他们非物质、非权力需求，缺乏对团队温度、团队特质和信任关系的培育，容易失去公益组织原本因自愿而相聚而行动的能动性、创造性和集体战斗力。

提升改进方法：

1. 评估团队所处的状态

定期对团队状态进行评估，根据团队所处的状态及关键性问题确定阶段性的团队管理目标。比如，团队能否有效达成目标、团队的士气及凝聚力、团队成员能力、团队分工及合作的情况如何等。根据评估结果综合把握团队状态，制定该阶段的团队管理重点。

一些团队管理的方法和理论会对我们有所帮助。比如，在 COG's Ladder（团队阶梯理论）中，将团队的状态分为几个阶段，礼貌阶段、疑惑阶段（我们为什么要存在）、权力斗争阶段、建设性阶段、高效/心灵合一阶段，每个阶段都有其核心的团队管理主题要解决，有兴趣的读者可以详细阅读。

2. 制定有挑战性又切实可行的团队共同目标

如何保证目标切实可行？1) 对已经有经验参考的事情，设定之前要保证符合自己目前的情况，对于超出能力上限的目标（KPI）要充分论证；对于那些没有可以参考的事情，设目标时更重要的是要明确目的（所以，OKR 的方式更适合），并对失败有足够的包容。2) 对有经验参考值的事情，要满足目标（KPI）设立三要素：切实可行、可量化考核、直指热切的愿望。3) 合理划分、管理目标：一个切实可行的目标不只需要设立，更需要去完成，合理结构和划分目标的过程，做好进度计划是其中关键。

如何制定有挑战性的目标？1) 首先必须目标设定要有增量，难度要有增长，否则就没有挑战性；2) 目标在重要性中排序靠前，重要性取决于个人或团队的使命；3) 能给个人带来成就感，制定目标过程中结合个人的成长需求，发展需要。

3. 为团队成员理清角色及分工

团队里的矛盾常常起源于角色不清，责任人缺失或职责交叉。为团队成员理解各自的角色、任务，并且能够相互配合，能够高效运作。在制定角色时，可以参考的原则有：围绕业务需求制定成员贡献；每个团队成员都是重要的；充分了解团队成员的特点、结合成员的特长和成长需求分配角色，发挥团队的多元化才能；所有成员的任务应有挑战性，有助于成员成长；向团队成员明确沟通各个角色的责任及期望，以帮助团队成员更好的对该角色负责；等等。

4. 加强团队的沟通、反馈和复盘

沟通看似寻常,却常常会成为高效团队的隐藏障碍,往往发生你的意图和对方的理解完全是两码事。首先,作为团队领袖,需要不断的与团队成员沟通,达成思想上的同频。你不必同意对方,需要先聆听、理解,特别是成员的想要什么,在此基础上再沟通你的意图及提出你的建议。在这样反复沟通、相互反馈的过程中,澄清双方的意图,促进相互理解。

其次,应建立良好的沟通机制,营造团队里开放、直接的沟通氛围,鼓励团队成员之间直接沟通、反馈、定期复盘,增进彼此了解,进行自我调整并适应彼此的工作方式,增强团队协作,同心同频。具体的沟通影响能力提升方法,可参考本素质模型的《沟通及影响能力》部分。

5. 使用非物资激励,及时认可团队成员付出的额外努力

物资激励的作用具有短时性,非物质激励反而具有长期性的效果。常见的非物质性激励包括:1)及时认可:当员工完成了某项工作,应该给予及时的认可和反馈。2)给予关注和一对一辅导:指导意味着员工的发展,给员工一对一的辅导传递给员工的信息是你非常在乎他们。3)额外的责任:在组织中肯定会有一些员工希望能承担一些额外的责任,应该识别出那些人并在有可能的情况下使责任与其能力与愿望相匹配,这对那些希望承担额外责任的员工来说是一个最大的激励。4)让工作更有挑战:没有人喜欢平庸,富有挑战性的工作和成功的满足感有时比实际薪水更有激励作用。5)让员工制定弹性工作计划:充分授权,给予员工更大的权利和自主空间,让员工制定弹性的工作计划,自己来安排完成目标的时间和方式。

6. 有针对性地激励不同类型的人

激励方式应该因人而异,花时间去了解每个成员的背景、特点、渴望等,探究每个人不同的动力源泉,据此采取不同的激励因素进行激励,如物质因素、目标成就因素、成长因素、自我实现等多个因素。举例来说,对于分析型的人,他们更希望得到与他们的贡献相当的回报;对于天生“创新型”的人,一个宏伟蓝图比一个导向命令更有意义,他们喜欢非传统的,充满想象的事情作为回报;对于“人际型”的人,他们希望感受到自己的价值,宁愿对那些对他们能力表现出信心的领导多做事情;对于“安静型”的人,他们更喜欢私下的、一对一的鼓励;对于“喜欢表达”的人,当这个项目被公开讨论或者大家可以参与的时候,他们感觉更受激励;对于“维护和平者”,他们希望每个人都朝同一方向前进,他们从不要求回报和认知;对于“严厉的驱动者”,他们是独立的思考者,如果他们与你意见一致,则会被极大鼓励;对于“灵活的人”,他们和团队相处很好,只要这个项目不和他的道德和信仰相抵触,任何一种认同,他们都会非常高兴。

7. 充分授权,给予成员信任和自由发挥的空间

授权是团队始终高效运转、保持发展生命力的一个重要环节。1)首先,要认真研究个人的差别,把合适的人放到合适的岗位上去,把权力授给对组织有承诺的人。在授权时,一定要首先了解他、认识他,具备胜任所授权力相应的工作,能够把权力使用好,创造好的效益。2)明确权力和应承担的义务,授权的前提是明确职责,这也是搞好授权反馈与控制的前提,授权者必须向被授权者明确授权事项的目标和范围,明确权力和应承担的义务及责任。3)授权者应当信任并支持被授权者的工作,凡应由他自

己决定的事，不要过多地干预，以使下属能充分地行使自己的权力，发挥自己的主观能动性，更好地独立完成任务。

8. 管理团队情绪

运用 4A 模型，将团队消极的情绪转变为积极的情绪。“Aware”识别情绪，发现团队日常行为变化、关注消极情绪的特征行为；“Accept”接受情绪，接受员工的情绪，而不是压制他们的情绪；“Analyze”分析情绪，找出情绪来源，抓住三种心态：受害者心态、坏人心态、无助者心态；“Adjust”调整情绪，保持及时、双向、坦诚的沟通，推动团队关注“目标”而不是“过去”，利用“自我反思”和“换位思考”两个办法帮助员工扭转心态，利用团队中“意见领袖”的积极影响力。

9. 建设团队共享文化

通过团队的集体学习促进每个伙伴内驱力、学习力的进步。例如：1) 组织团队游学。给团队自由放松的时间，也在这种非正式环节中加深彼此的了解。游学过程中可以轮流负责不同的事务，增进每个人的领导力。创造一群人的共同经历和共同回忆是增加团队凝聚力的好办法。2) 组织兴趣小组。如健身、英语、戏剧等，基于个人兴趣自发组织，增进彼此学习的氛围，也让每个人的优势得到进一步发展。3) 组织读书会。通过共同读书，建立思维框架的默契感，使用共同语汇时也提升沟通效率。4) 组织定期的团队学习，请外部人或者内部自己分享。特别是关于自我觉察、情绪管理、有效沟通等更贴近组织实际需要的，提升每个人的能力。5) 形成一些固定套路或仪式，如有公益组织的“站会”，每天午休后半小时，团队成员站成圆圈轮流 1 分钟分享任何自己感兴趣的话题、最近的情感等，讲完就结束，各自工作。还有“生长时刻”，团队围成圆圈，轮流让每个人接收来自其他人的正向反馈（欣赏和改进建议），让每个人都能感受到真实的认同、理解和肯定。建立彼此欣赏感恩聆听的文化。6) 此外，推荐阅读《重塑组织》，其中提到的青色组织中如何增加每个人的自主管理并增强彼此协作有很多实用办法。

13. 社会问题分析与解读

定义

从政治、经济、社会、文化、技术等多角度解读本领域社会问题的能力；价值判断及趋势判断的能力；政策敏锐度；学习及运用社会领域的方法论来建立社会问题分析和解读框架的能力。

参考行为

- 注重社会领域相关理论及方法论的学习以提高对社会问题的理解力
- 通过与他人互动讨论、对话的而提高对社会问题的解读能力
- 注重探索适合性、可行性而非仅仅停留于事情本身的正确性
- 敢于引入略高于当期社会发展水平的理念和策略
- 为寻求问题解决，不断尝试从不同角度重新定义问题
- 着重于提出具体分析结论甚至建议而不是空讲道理
- 在不断变化的社会环境条件下敏锐把握社会问题发展
- 理解政策规定中“一定要做什么”及“一定不能做什么”之间的空间
- 注重分析预测议题领域的关键影响要素及其未来变化

参考评价标准

6	• 在此项上有优秀的成果佐证 • 在所处领域内的重大问题上具有前瞻性及预见性 • 善于把握政治、经济、社会、文化、技术等各方面变化对社会议题的影响 • 能够参与甚至指导其他领域团队社会问题的解读
5	• 对所处领域议题有深厚、广博的知识、经验及深刻的理解并有社会问题变革成果佐证 • 能够引领理事会/高层团队的讨论并在多方意见中达成共识、协同甚至创新 • 善于创造讨论和对话的氛围
4	• 既有系统分析，又有直觉和洞察 • 善于从行动切入的角度分析界定问题 • 能够协调组织理事会/高层团队的讨论
3	• 能对社会问题进行系统分析 • 能够通过书本学习、田野调查、个人亲自实践等综合地解读问题 • 能够建设性地贡献于理事会/高层团队的讨论 • 能学习利用社会问题分析的方法论、工具加深对社会问题的系统梳理
2	• 个人有系统思考、独立思考的习惯，但在社会问题领域的理论及实践功底不足 • 对问题解读很片面，且只能听到自己想听到的意见 • 难于与理事会或高层团队其他成员进行建设性的讨论
1	• 陷于具体工作，缺乏对问题的感知 • 对社会问题的归因简单且听不进他人意见

本项能力为什么重要？

公益行业存在是为了解决社会问题，解决目标对象在真实世界中的问题和困扰。这需要发现、理解社会的需求/问题并系统性地分析这背后的结构性原因，以此找到合理的、有效的、持续的问题解决方案。一切从真实世界的问题/需求出发而不让能力、资源、或价值观限制我们的想象力和行动力。明确我们为何出发，要解决什么问题，事情就成功了一半。对社会问题进行深刻理解和分析是公益从业者必须具备的能力，是公益专业性的核心体现。如果在这项能力有较大缺失，便容易跟随热情与直觉做事而缺乏科学性和严谨性的行动策略，导致公益无效。

提升改进方法：

1. 突破能力、资源及价值观方面的路径依赖，从真正的问题出发

为什么要做公益，要开展这样的项目？有人/机构从能力出发，会做这件事，于是就做了；有人/机构从资源出发，这有资源又容易获得资源让机构更好的生存，所以就做了；有人/机构从价值观出发，我认为社会应该怎样，于是就一厢情愿地去宣传、教育、倡导。这些出发点都有很强的合理性，但却容易将公益带入歧途，陷入能力、资源和愿力的个人/机构舒适圈而与真实世界要解决的问题相距甚远。一定要注意不断回到真正的社会问题中去。

2. 保持开放心态，理解和拥抱多样性，避免“固执己见”或“先入为主”

在问题解读和分析时广泛收集和体现来自不同背景、教育、文化、经验、信念等的观点和想法，这些信息有助于让问题解读和方案更多元更丰富，让判断更准确。听取多方反馈也有助于了解自己可能有成见，发现自己的思维漏洞和盲点。以下是一些常用方法：1) 和行业专家交流，参加一些行业内的议题讨论会。2) 在机构内部组织项目设计的参与式规划会，邀请不同背景的人参与，营造平等沟通的氛围，尽量地吸取广阔的信息和思想方式。3) 走进实地，不远离真实问题发生的场域，保持去一线的频率，听取来自一线的声音，了解真实需求。4) 尝试让自己在听取别人说话时能够保持安静，不评判，不打断。5) 阅读《六顶思考帽》，参加一些自我认知的课程。

3. 在历史中寻找并深入研究类比/Analogy。

在中国近代史中，与变革相关的历史资源是非常丰富的，无论是政治、经济还是社会方面的变革。一方面，没有任何历史事件是一样的。但另一方面，我们也可以说，历史也是经常重复的。在寻找类比时应该注意几点：1) 应该是寻找真正的类比。2) 不能浮光掠影式地了解。如果有条件，深入去研究某个历史阶段或某个历史事件。深入研究一个问题所能获得的智慧比知道很多的价值可能还会大。花费 8-9 年读三个研究生，也经常不会达到一个 5 年的博士生的思维深度。3) 从“更真实”的历史中学习，而不是从电视剧中学习（当然有些历史剧比其他历史剧拍摄的更真实）。很多人物传记就更能给人带来启迪因为那更可能还原事实。

4. 持续在你所关注的问题领域内积累

社会领域很大，有教育、农村发展、环保、社区服务、专业支持等。我们很难想象一个人可以成为很多问题领域的专家。长期、持续地跟踪某个领域的发展才可以发展出深刻的洞见，并基于此产生变革策略。

积累的方式包括：1) 积极了解所关注领域的国家政策变化（新闻、报纸、官方媒体、政府相关部门的工作报告等）、专家观点动态、核心期刊等，加强对形势、趋势的判断，同时定期地做信息简讯并与你的伙伴保持同步。2) 勤于记录和思考每日的工作和学习，并主动找人（同事、同伴、前辈）交流。3) 参加行业聚会或相关论坛，到所关注领域的代表性组织进行参观学习，与领域内的专家和同行交流等。4) 学会像专家/行家那样思考。带着你对问题的理解去找内部专家或外部顾问，问他们会找出什么答案，观察他们认为什么是重要的，把你的分析写出来，让专家作评论。5) 阅读相关书籍和文章（经典或流行），比如《公益的方法》。

5. 注意别因忙于日常工作而丧失策略性

思考的时候、讨论的时候是很容易有策略性的。但在工作的时候，是很容易被事情推着走，而失去策略性的。甚至有些人在某种程度上不承认有“变革策略”这种事，所以他们宁愿忙于日常工作。

可以用一些结构的方式来促使自己更加有策略性。一是定期的理事会。为了召开理事会，你可能要做很多思考和总结；二是机构内定期的战略回顾会。这也会让你定期做一些自我省察；还有，每周拿出一个小时做一下策略反思。

6. 分清“正确性”与“可行性”

年轻的工作者容易义愤填膺地以“正确性”来评判事情。如果只要是正确的就是可以被实施的，那这个世界早就完美无暇了。在社会领域内，因为利益相关方非常多，对于“正确”的界定就更加难。在一方看来天经地义的事情，在另一方看来可能是非常不合情理的。没有一个变革策略能完美的让各方满意。

在这个领域内工作了多年的人，肯定早已经知晓这个道理。本条旨在给初入公益领域的人一些提醒。

7. 不要爱上自己的主意，关键环境变化时敢于舍弃和转型

要理解每个公益组织所解决的问题对于大系统的影响都是相对微小的，小到某个具体的受益对象，中到一个村庄或社区，大到社会政策。它们都同时受到系统中其他要素的影响，且这些要素的影响力可能更大。当其他要素发生变化，要敏锐捕捉这些变化，适时调整，而不是固守自己原有的、哪怕是曾经成功的理念、方法、路径。

8. 建立一个有效的理事会。

社会问题都很复杂。解决社会领域的问题需要广博的视野和丰富的知识包括人类学、社会学、政治学、经济学等等。对于技术也要有所了解。很显然，基本没有人能够成为百科全书式的人物，对多个领域都非常精通。这个路径基本不同。

一个可行的替代手段就是建立一个有多方视角、有专业深度的理事会。尽管理事会绝大部分人员都不是全职人员，单个理事对机构旨在解决的问题也没有全面了解，而且每个理事都有自己的毛病及狭隘之处，但所有理事加在一起还是有可能形成一个“最优的”对社会问题的解读并提出变革策略。

关于建立理事会：1) 背后需要理事会的领导人及机构管理领导人（如秘书长）有系统思考能力，能够将多方不同的想法融合在一起。2) 理事会是“社会问题解读及变革策略”这件事的首要责任人。而且，这个能力首先是个“集体能力”而不是个人能力。3) 与此相关，机构的实际操盘人必须参与“社会问题解读及变革策略”的决策。如果解读及策略的阶段由一帮人做，实际“项目”、“产品”、“模式”由另外一帮人做，里外两层皮，则一定会事倍功半。

14. 战略管理

14.1 战略制定及部署

定义

为促进社会问题的解决，在想做、应作、能做之间的取舍平衡；数据、经验、直觉之间的取舍平衡；使得方向、目标、关键任务协同一致的能力；战略的灵活性及弹性；生成战略而不只是制定战略。

参考行为

- 意识到资源、能力的局限性而果断取舍，突出重点
- 积极寻找、引入实现本机构战略目标所缺乏的资源及能力
- 对于没有先例的事情，通过与他人互动对话、碰撞来共同生成战略
- 以身作则创造互动讨论、对话、共创、共同生成的氛围
- 将战略意图的体现在模式、项目和产品/服务的具体设计中
- 将机构的战略转化成可执行的、易理解的当期工作重点任务并落实到员工个人工作计划
- 明确定义实现战略所需的关键能力并将关键能力的长期建立贯穿于短期工作目标实现中
- 关注领先、优秀同行机构的战略动向以兹参考
- 把握机构定位及战略出发点，根据环境变化即使迅速在项目、产品、模式等方面做出应对
- 及时指出并修正战略落实过程中的方向性偏差

参考评价标准

6	• 在本项上被认为是学习的楷模，并有杰出的成果佐证 • 能指导其他机构/人员提升战略思考能力并建立战略分解、部署、回顾及调整的体系 • 善于先于他人捕捉机会、开创新局面 • 善于与其他人员一起生成战略，而不仅是自己制定战略 • 没有过度使用此项能力（比如，不会轻视日常工作）
5	• 在本项上有成功案例佐证 • 所制定的战略具有很强的伸缩性，能有效应对外部环境迅速变化 • 所辖组织的战略制定、分解、部署、回顾及调整能力已经体系化 • 在艰难时也敢于做出战略选择
4	• 有自己笃定的意见，但也能让适当的人员参与战略制定，不是独自游戏 • 能保证战略与使命愿景价值观的一致 • 在战略分解、回顾过程中，能反过来对战略进行丰富 • 能激发他人主动进行战略链接及分解
3	• 能考虑到想做、应做、能做之间的平衡，能将实施能力作为战略选择的重要维度 • 从战略到关键任务到回顾到调整各环节完整，并落实到团队成员的行动中 • 既有业务任务的关键动作也有组织能力发展的关键动作 • 善于协同各个部门或团队之间的工作计划
2	• 承认有战略这个事，但容易以使命愿景价值观代替战略，或以目标、指标代替战略 • 有将战略分解为关键任务的环节，但后期跟进落实、评估、调整不力 • 或者计划的落实、回顾、调整的环节不错，但在之前从战略到关键任务的动作不力
1	• 缺乏战略思考，走到哪算哪 • 战略经常讲，但没有分解环节 • 甚至不承认有战略这回事

14.2 模式/项目/产品设计能力

定义

深刻理解和把握服务人群及关联方需求并重视其体验反馈；将模式/项目/产品的设计与机构使命、愿景、价值观有机结合；平衡复制、改进、迭代与创新的能力。

参考行为

- 从受益人体验而不仅是受益人需求的角度去改进模式/项目/产品设计
- 设计模式/项目/产品时充分考虑实施方的实施成本及操作简单
- 挖掘受益人在功能需求背后的情感及精神需求
- 勇于尝试、测试尚不成熟的服务或初步想法
- 一次模式/项目/产品的测试只做少量最关键点的测试
- 使关键相关方参与项目/产品的研发和测试，从他们的角度做设计和优化
- 找到杠杆作用大的切入点，以此出发来设计项目/产品及模式
- 分析同领域的模式/项目/产品的特性、价值以兹借鉴
- 区分同一模式/项目/产品对于不同群体的不同价值

参考评价标准

6	• 在此项上有优秀的成果佐证（引领市场的产品或模式） • 被视为卓越的“模式/项目/产品经理”，在公益领域内有标杆性 • 能指导和提升他人的模式/项目/产品能力 • 善于引领服务人群的体验
5	• 在此项上有成果佐证（成功操盘过某个优秀的项目/产品或模式） • 善于把握服务人群的体验 • 能带动他人的模式/项目/产品思维。 • 善于灵活地组合复制、改进、迭代、创新
4	• 有过小规模的模式/项目/产品设计的成功尝试。 • 善于用服务人群体验的视角而非仅仅需求的角度去设计模式/项目/产品 • 能够化繁为简 • 能根据实际社会问题的需要灵活选择复制、改进、迭代或创新，而不是片面追求创新
3	• 能提炼总结出共性的需求 • 积极主动尝试以设计思维的方式去满足需求 • 在实践中不断调整、迭代设计
2	• 基于需求做服务设计 • 能感知需求，但难以提炼和组合需求 • 有的人常常纠结于快速迭代概念的完善，不敢在实践中尝试
1	• 对产品及模式无感 • 或限于专业视角、技术视角

本项能力为什么重要？

完成了对社会问题的解读就要思考如何应对这些问题，形成战略及路径，包括目标的选择、能力和资源的匹配，任务的分解，监测和调整，等等。让这些内容浮现出来成为机构成员的共识而不是模糊不清的行动，是专业公益的标志之一。通过有效的任务分解和部署，让理念到战略到行动保持一致，不偏离想要解决的社会问题。另外，模式、项目及产品，是公益机构战略的基本载体。环境的快速变化和模糊使得社会问题变得更加难以把控，这对我们设计模式、项目和产品都提出了更高的挑战。我们需要更多向未来学习，在动态的环境下精准把握需求并及时做出调整 and 变化。

提升改进方法：

1. 学习一下《U 型理论》或《U 型变革》，看对你会不会有帮助。

社会领域的很多问题都是没有现成的可参考模式的。有些时候，问题看似一样，但具体的社会环境不同，同一个项目、产品、模式的效果会完全不同。这意味着，很多时候我们都无法向经验学习，向过去学习。我们要学会“向未来学习”。

奥托夏莫所著的《U 型理论》及《U 型变革》等书籍对于社会领域内的工作人员会有所帮助。这个理论中提到了评判之声、嘲讽之声、恐惧之声等挑战；建议打开头脑、打开心灵、打开意志等方式来应对；谈到如何“感知正在生成的未来”，如何实现“自然涌现”而不是“固步自封”。还有“一项干预措施的成功屈居于干预者的内在状态”，“源头”、“场域”、“注意力的结构”等观点。这个理论和方法与社会领域的工作状态比较匹配，建议研读或者参加一下相关的培训。

2. 没有任务分解和部署，再好的战略也没用

在这个信息高度发达的时代，有一个好的战略思路已经不像以往那么困难。即使你没有好的战略思路，也可以去借鉴他人。但是你会发现很多组织哪怕制定了同样的战略，效果却大相径庭。其中很重要的一个原因就是分解和部署不到位，体现出战略执行能力上的重大偏差。战略执行的主体是组织。你自己想明白了战略，你以为组织中的人们也清楚了战略，但是组织未必会自动“听话”。你需要了解组织的运作，组织是由人组成的，如果没有任务流程、组织系统、管理机制把大家“组织”起来，你会发现再好的战略在组织中也只能束之高阁。认识到组织的复杂性，做好战略分解和部署，才能帮助你找到出路，驾驭组织朝着你设定的战略方向稳步前进。

3. 建立工作分解结构 (Work Breakdown Structure, 简称 WBS)

将宏观的复杂的战略目标分解为关键性的任务，再将关键任务拆分为具体的工作包，再将工作包细化为需要采取的行动，通过建立工作分解结构，在不同的关键层次上对整个战略目标进行更详细的定义。任务分解一般采用树状结构进行拆分；横向到边，即百分百原则，WBS 分解不能出现漏项；纵向到底，指 WBS 分解要足够细，以满足任务分配、检测及控制的目的。任务分解后的活动结构清晰，整体逻辑上隶属于共同的战略目标，集成了所有的关键因素，包含里程碑和监控点。对高层人员，不一定要亲自完成每一个层次的分解，但要完成关键任务拆分，并要促使组织中的其他成员完成其所管理层次的工作分解，从而做到心中有数，统筹全局。工作分解结构 (WBS) 是项目的核心内容，掌

握这部分的具体技能，可以参加国际项目管理协会 IPMA（International Project Management Association）或美国项目管理协会 PMI（Project Management Institute）的项目管理认证（PMP）相关培训课程。

4. 与组织成员一起参与目标设定、任务分解工作

与组织成员共同参与目标设定和任务分解工作，这实际上也是最有效的战略部署方式。这样做有三个好处。首先，当人们有发言权的时候，就会更主动，就会把目标设定和任务分解的成果当作自己的事情，而不是他人强加的事情。其次，参与目标设定和任务分解的过程，也是理解个人目标任务和组织目标任务之间的逻辑关系的过程，有助于确保个人与组织方向和目标的一致性。最后，任务分解切忌遗漏，智者千虑必有一失，再英明的领导者也需要他人帮助，确保任务分解的质量。通过群策群力（work out）来消除不必要工作，达成方向一致。许多组织参照这种方式形成了适合自己的目标共创会或任务分解研讨会。

5. 定义实现战略目标所需要的关键组织能力，并设立相应的组织能力发展目标

制定战略目标，不仅仅只是思考“想做”，还要思考是否“能做”。只是从战略目标层面上去思考是否“能做”，宏观、激情、梦想容易欺骗自己。只有试着将战略目标进行关键任务分解，推演战略部署和实施的过程，才能帮助你搞清楚是否“能做”。“能做”的背后需要组织能力支撑，只有通过战略分解和部署的推演，才能明确定义出实现战略目标所需要的关键组织能力。在此基础上再做进一步评估，这些关键组织能力能否在可预见的未来实现。如果不能实现，则需要重新思考战略；如果能够实现，则需要设立相应的组织能力发展目标，在组织能力发展方面进行关键任务分解，确保组织能力能够满足战略目标的要求。可以参考《战略地图——化无形资产为有形成果》，作者罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿（David P. Norton）是平衡计分卡的创始人，在绘制战略地图的学习和成长层面内容时，会涉及能力评估部分。

6. 实地去了解受益人的需求，再设计模式/项目/产品

对受益人及相关方的深入理解是设计的起点。受益人的实际场景去了解他们的需求，不能待在办公室里想象他们的需求。在现场中，对受益人、相关方需求的感受是立体的，有功能需求、情感需求、精神需求、链接需求、物理需求，等等。

因为社会问题的复杂性，相关方很多，提供一个设计不能光考虑受益对象。比如，一个旨在帮助留守儿童的产品必须考虑管理留守儿童的老师的需求。因为这些老师是重要的操作人。

7. 战略上是“解决方案”，战术上是“项目”及“产品”

很多人不愿意做“产品”的原因和思想障碍之一就是，他们认为“产品”并没有系统、根本解决问题。但是，绝大部分公益机构的资源及能力都非常有限。而且任何一个社会问题的成因都是复杂的。社会问题的解决也不是某一个动作就可以系统、根本解决的。如果某个机构能在某个点上起到一定的促进作用，就已经很有价值。像政府有那么多的资源和权力都难以解决，作为一个公益机构试图去承担全面、系统解决某个社会问题的责任，这种定位对不对值得思考。

即使一个公益机构决定全面、系统地去死磕某个问题，其实现方式也是“组合拳”：某个“产品”解决问题的这方面，另外一个“项目”或“产品”促进问题另外一个方面的改进等。甚至是本机构定位为促进问题的这方面的改进，引入其它机构的某个“产品”促进问题另一个方面的解决。

在战略上，我们当然提供要全面、系统的“解决方案”；但是在战术上，我们一定要注重“项目”和“产品”。我们在思想上不能以系统思考为由，排斥“产品”和“项目”的工作思路。

8. 用 MVP 的方法去开发产品

MVP 指的是“Minimum Viable Product”，意即“最简可行产品”或“最低可行性产品”。这样可以降低测试产品的成本，提高产品测试的速度。核心理念是“灰度试错”和“敏捷迭代”，即先通过小范围用户群体试验产品（灰度上线，可以定向邀请内外部用户参与试验），打磨细节，完善功能后再正式推广，过程中保持和用户的接触，根据用户反馈不断优化更新。可以在网上找到一些相关内容，也可以留意这方面的培训。

9. 公益项目/产品及模式提炼不能照搬时髦的互联网产品概念

“产品”和“模式”不单指互联网公司的那种急速增长的“产品”及“模式”。不同领域的“产品”及“模式”的表现形式是非常不一样的。与商业公司非常不一样的是，绝大部分“公益产品”背后都是价值观产品。对这类公益产品，如果首先注重其“增长性”而忽视其价值观，则有可能迅速跌落。

10. 向相对成功的“公益项目/产品”学习

保持开放和谦虚的心态，向那些相对成功的案例学习，尤其是那些在中国本土社会、政治环境下成长起来的产品。创造一个好的产品是非常难的，既需要创业精神，也需要专业能力，还要有点运气。对于不具备产品能力的机构及个人，从 copy 其它机构已经验证过的产品开始可以是一个“捷径”。在这个方面，公益领域与商业领域非常不同。公益领域总体上来说很欢迎学习和复制。产品的原创开发者本身也不是为了营利。另外，很多基金会及枢纽机构也在行业内促进产品的规模化复制。比如，南都基金会的“好公益平台”就是旨在帮助相对成功的产品进行推广。

在操作相对成功的产品过程中，机构和个人可以不断提高对于“产品”的理解。假以时日，部分机构及个人也可以逐渐开创自己的产品或模式。

15. 管理使命及组织变革

15.1 管理使命愿景价值观

定义

不忘初心,时时检省;
推动机构治理层严肃对待
机构价值观体系的能力;
全面准确生动地阐述机构
的使命、愿景、价值观的
能力;使自己和机构成员
承诺并践行机构使命、愿
景及价值观。

参考行为

- 身体力行机构所界定的使命及价值观,注重个人行为是否给组织和他人传递正确信号
- 为机构的使命、价值观及长期成功敢于做出短期痛苦的决定
- 选择与机构使命、愿景、价值观一致的工作内容和目标
- 不断挑战团队:我们为什么要干?在干什么?要干什么?在怎么干?
- 及时公开和分享信息,让团队参与使命、愿景、价值观的修订及调整
- 将使命、价值观细化落实在对员工具体工作行为的要求上
- 提拔、任用与机构价值观一致的人员
- 及时果断处理违反机构价值观的人和事
- 积极识别和拒绝偏离组织价值观的利益诱惑

参考评价标准

6	• 在此方面被视为学习的楷模,所领导的组织是践行使命愿景价值观的学习对象 • 机构领导更替仍然传承了机构的使命愿景价值观 • 能够指导他人管理使命愿景价值观
5	• 在困难和有挑战的情况下也能坚守机构的使命愿景价值观 • 善于将使命愿景价值观贯彻到战略选择、工作作风要求、人员能力要求、项目设计、员工工作及发展计划等日常中 • 善于管理多业务的大组织的使命愿景价值观的协同一致 • 善于让使命、战略、模式、产品、团队工作风格协调一致
4	• 善于抓住关键事件,提升机构人员对于使命愿景价值观的理解,同时将使命和价值观渗透在每次沟通,每项工作的细节中 • 善于吸引、鉴别、发展、任用与机构价值观一致的人员 • 为维护机构的价值观,敢于做出痛苦的取舍,包括牺牲短期利益 • 善于在变革中识别、保护机构的使命愿景价值观
3	• 以身作则,身体力行机构所宣扬的价值观 • 能及时果断处理明显违反价值观的行为及事件 • 不断对机构人员沟通、宣扬、培训机构的使命愿景价值观
2	• 重视使命愿景价值观,但难以落到具体的管理动作上(如项目设计、员工行为等) • 对明显违反价值观的行为及事件有敏感度,但不能及时果断处理 • 在面临挑战或诱惑时,难以坚持从使命价值观出发做出决策
1	• 对使命愿景价值观没有真正的认知,归于“虚”处 • 逐渐忽略了使命愿景价值观 • 对违反使命愿景价值观的事情不再敏感 • 自己都有些行为与使命价值观不符

15.2 管理组织变革

定义

判断变革需要和时机的能力；感知个人及组织行为背后观念、态度、动机、矛盾、关系的能力；平衡变革、发展与稳定之间的关系；改变团体观念，通过变革来实现发展的能力。

参考行为

- 保持对外部环境和内部变革需求的敏感性
- 设定变革目标时充分考虑组织的承受能力
- 作为变革的赞助人，给予变革操盘领导人以坚定的支持
- 注重获得对变革至关重要的人员对变革目标的承诺
- 果断处理阻碍变革的障碍（组织的、人事的、资源的，等）
- 反复不断沟通强调变革的动机、重要性及目标
- 适时在组织内部灌输危机意识、忧患意识，创造变革内在驱动力
- 既有对事情的任务计划，又有对人心的沟通计划、承诺计划
- 注重持续获取内、外部反馈信息以捕捉变革的基于和需要

参考评价标准

6	• 被认为是变革管理方面的楷模 • 有过发起并管理复杂的、全局性的变革的成功案例 • 有对大局及行业外部环境变化的敏感及引领意识 • 善于以点带面，四两拨千斤 • 能指导和提升他人的变革管理能力
5	• 有过成功地管理体系性变革，且以变革促进了发展的实例 • 善于把握改革、发展与稳定的关系 • 善于带动组织内的主动变革意识及变革管理能力 • 善于拐大弯，将难度大的全局变革分解为难度较小的局部变革并持续推进
4	• 善于创造变革的需求，建立变革共识 • 善于判断系统变革的需要和时机，发起系统的变革 • 善于确定及影响重要干系人，获得他们对变革的承诺及支持 • 通过各种方式让组织各层次的人员参与变革目标及计划 • 在重要变革中能接受非议、耐受孤独
3	• 能够以开放的心态支持变革，并主动发起小范围的变革 • 有意识以能力、观念、习惯的最终变化来衡量变革是否成功 • 在变革中宁愿过度沟通也不缺乏沟通 • 有意识在变革中保护组织的优势
2	• 总想改变他人，而不改变自己 • 对变革管理的难度缺乏足够的敬畏，把变革管理当作项目管理 • 找不准变革的切入点 • 想只依赖职务权力实现变革
1	• 畏惧变革，长期处于“吃老本”状态 • 错失变革时机，导致积重难返或被动巨变 • 朝令夕改式的乱变

本项能力为什么重要？

使命、愿景、价值观是公益机构聚拢志同道合的公益人加入这份事业的关键。它代表着机构对美好社会的想象，以及它所相信的信念和原则。它为机构成员往哪儿去提供了方向性指引，并可以在这个指引下审视当下的行动，让我们在收获成就时不骄不躁，遇到挫折和沮丧时不轻言放弃。使命、愿景、价值观一般要保持相对稳定，但组织会根据环境、战略、资源、人员的变化而经常发生变化。管理变革于是就成了公益机构一个经常性的挑战。管理不好组织变革，使命、愿景、价值观的实现也会打折扣。这两个能力都是公益机构领导人需要具备的关键能力。

提升改进方法：

1. 与团队共创清晰可描绘的愿景

与团队共启愿景，比如通过头脑风暴、群策群力的形式，应用视觉表达共创团队愿景。同时，通过多层次多方位员工沟通让团队对愿景充满激情。一个卓越的愿景应该满足以下 3 个条件：1) 足够清晰，可描绘。2) 一定会有视觉上的呈现。3) 愿景关乎未来又非遥不可及。每一位领导者都要创造一个大家都有归属感的环境，通过描绘出清晰的愿景，让团队受到鼓舞和激励。

2. 全面落地使命、愿景、价值观

- (1) **听得见：让使命愿景价值观随处可达。** 1) 在各类培训中进行宣导。2) 在全员沟通会议、年度目标行动大会上宣导。3) 在各类大小、正式/非正式的场合进行沟通宣导。
- (2) **看得见：营造浓厚的文化氛围。** 1) 将书面化、高度凝练的使命、愿景、价值观“活化”成大白话并广为宣导，使之成为团队的行动指南。2) 利用各类视觉宣传品，对组织文化进行宣导，营造浓厚的氛围。3) 通过定制文化衫、鼠标垫、屏保、文具等常用小物件，加强文化的渗透力。
- (3) **感受得到：通过原则要求、能力要求、机制/系统/流程来支持。** 使命愿景价值观是上三路。只有上三路很容易流于形式。有些机构，直接用 KPI 或 OKR 等下三路的绩效管理方式去落实使命愿景价值观，这是不够的。还有中三路的工作需要做：原则、能力要求、流程机制及系统。这三个方面是承上启下的。1) 原则指的是如何处理实际工作中的具体问题比如如何处理刁钻的资助方、如何处理不合作的协作方、如何对待长短期的平衡、如何对待其他同行、如何对待创新中的错误，等等。这些都是员工在日常工作中会遇到的问题，而价值观的指导往往是不够具体的。需要这些原则将价值观的要求与工作联系的更紧密；2) 对员工的能力要求是中三路的另外一个重要方面。因为机构的价值观取向，结合机构的业务状态，会对员工的能力有不同的要求。比如，有些机构就特别强调处理模糊混乱及变化的能力、主动性；另外一些机构可能特别强调产品及模式能力；3) 使命愿景价值观还必须体现在机构的核心业务流程上。比如，对于一个资助型基金，价值观必须明确地体现在资助流程、标准上。
- (4) **跟进得了：结合具体的行为要求来落地。** 除了上一点讲到的中三路，使命愿景价值观必须还要有下三路来支持。下三路包括标准操作流程、KPI、赞同及反对的行为。如果只给使命愿景价值观的大要求而没有具体的行为要求，希望员工自己去“悟”将是低效的，可以参考三大纪律八项注意里面的八项注意，这样具体的行为是使命愿景价值观在员工日常行为上的体现。其中，赞同及反对的行为尤其重要。比如一个机构价值观里提倡平等，但在日常工作中有这样的行为：下级给上

级提包，上级坦然受之，这两者是不匹配的。对应行为要求，在团队绩效考核中，应该纳入相应的文化维度，甚至可以采用团队互评的形式，建立团队成员的“文化软积分”。除此之外，还应该注重要求各领导团队以身作则，且示范行为必须是生动、详细、易于理解的。

- (5) 参与得了：形成维护与实践的自觉性。**“因自愿而自由”、“用生命影响生命”是公益组织有别于营利性企业的驱动力，推动使命愿景价值观落地，要更注重“从下至上”的氛围搭建，建立共创及反馈机制，让团队成员参与使命愿景价值观的制定、落地、优化，寻求多方参与和支持显得尤为重要。
- 1) 建立发声通道：让每一个人都能为正面典型发声，促进团队对使命愿景价值观的理解。2) 建立监督机制：人人都是参与者也是监督者，在共同的监督下，团队要能及时果断处理明显违反价值观的行为及事件。3) 建立议事机制：让每一个人都能参与设计、举措制定及迭代优化过程。

3. 洞察变革时机，共建变革目标

成功的变革首先要求变革领导者对于要实现的目标有明确的概念。在正式开始推动变革前，变革领导者需要拷问自己并明确告知组织成员“完成这一工作后，成功的状态是什么样？”这会帮助自己理解“为什么要这么做”，也让别人明白“为什么要让他们也加入其中”。变革领导者可以采取以下措施：**1) 进行事前调研：**包括充分的内部调研和必要的外部调研，摸清组织现状。**2) 明确需要变革的方面：**理解为何需要变革，找到变革的切入点。**3) 清晰描述变革目标：**即“完成这一工作后，成功的状态是什么样？”

4. 激发组织成员支持变革的动力

正如《小王子》当中的那句名言“如果你想造一艘船，不要召集大家搜集木头，不要给他们分配任务，而是先要唤醒他们对浩瀚海洋的向往”。变革领导者可以采取以下行动来激发组织的变革动力：

- (1) 创造变革的紧迫感：**通过多种方式不断地向组织传递“为何要变革”的信息；传递变革愿景。
- (2) 获得重要相关人员的大力支持：**识别谁是变革的意见领袖，分析他们的核心诉求、影响力；呈现变革的重要意义；确保变革得到重要相关人员的认可与支持。
- (3) 正视疑虑并加以引导：**扫除变革阻碍，要解决“人心”和“共识”的问题。面对变革，一般人都会有抵触的心态，有一些原因是他们不愿意说出的，比如“担心自己会不会被边缘化”、“担心自己的能力跟不上变革”。应该在早期阶段及时发现和处理人们的疑虑，避免更大的问题。建议可以利“ACE”模型进行个人辅导，“Awareness”-提升自我觉知：1) 帮助员工分析自己在变革中所处的位置；2) 帮助分析变革对其带来的优势与障碍；3) 帮助其分析个人目标。“Choice”-激发多样选择，在新的环境下，可以做哪些转变，有多少选择；“Execution”-承诺高效实施，为团队制定明确的后续行动计划。

5. 帮助组织成员适应暂时的不平衡状态，并努力朝着变革的目标迈进

变革不是一蹴而就的，需要人们在心理上接受并最终自觉维护新模式。在此过程中，变革领导者需要清晰地认识到：人们并不会仅仅因为变革的必要性而采取行动改变。变革领导者要积极采取以下行动来帮助组织成员适应变革过程中的不平衡状态：

- (1) **持续沟通**：在计划和实施变革的全过程中持续沟通；说明变革会如何影响每个人；帮助尽可能多的人理解变革的益处，也就是“使反对者变得少少的，使支持者变得多多的”。
- (2) **建立反馈系统**：及时获取组织成员对变革的反馈声音；从中筛选出有价值的信息。
- (3) **破除谣言**：对于出现的问题给予快速响应；开诚布公地回答问题。
- (4) **让员工参与变革过程**：为积极参与变革的员工提供支持；请中层管理者为员工提供日常指导；可通过正式与非正式的机会，与团队充分探讨在不同情况下，可以采用的办法，寻找新的动力方向。
- (5) **设置合理的时间预期**：对于变革成功所需的时间有合理的预期，给予人们较为充裕的时间来参与到变革之中，逐渐适应变革；避免推动变革过程中表现出“咄咄逼人”的姿态或姿势。
- (6) **遇到阻碍或阻力，立刻调整或解决**：无论遇到组织的、人事的、还是资源的阻碍，立刻解决或调整。比如，设计一个灵活的敏捷组织，使在变革的各个阶段，都能保持组织弹性和活力；人事上，遇到极力阻碍变革或不支持变革的人，甚至让他离开团队，也是宣示变革决心的很好途径；对于资源的阻力，则发动一切内外部力量去争取更多的资源。

优秀的个人

1. 原动力
2. 学习及适应力
3. 责任心及主动性
4. 公正、自律与面对质疑
5. 受益人及捐赠方视角
6. 目标导向及创造性执行
7. 沟通及影响
8. 与人协作

高效的团队

9. 系统思考及问题解决
10. 动员及联合
11. 发展及成就他人
12. 团队成长与激励

有生命力的机构

13. 社会问题分析与解读
14. 战略管理
15. 管理使命及组织变革

第二部分

素质能力的原理、价值及应用

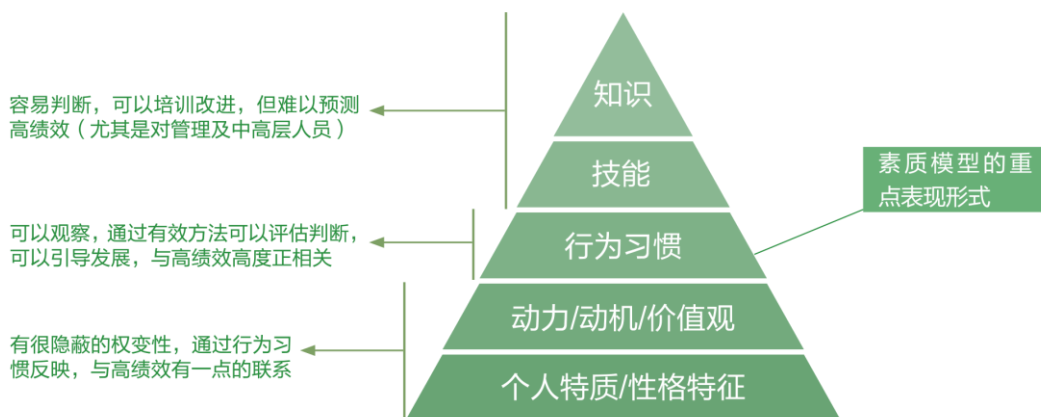
素质能力将机构的核心组织能力与员工个人能力有机地联系在一起，在使命愿景价值观与个人绩效之间搭建具体的联系。并有助于员工明确能力发展方向，提高自我发展的主动性及针对性。可广泛应用于人员反馈及发展、培训体系、人员招聘、绩效管理体系、组织文化链接、职业等级体系设计和组织差距分析。

建立素质能力模型需要专业能力，将素质能力模型付诸实践还需要信念和变革艺术。

一、什么是素质能力？

素质能力也称胜任力，简单来说可以定义为“区别高绩效与一般绩效的关键行为习惯”。通过特定的专业手段，找出完成特定工作所必须具备的素质能力组合，并界定素质的定义、具体行为、水平分级，便形成了某一类型职位的素质能力结构，称为素质能力模型或者能力素质模型。

素质能力比知识技能更能预测高绩效，管理素质能力比管理动机、性格更可操作。



二、素质能力模型四个层次内容的作用

在本手册中，每项能力都包含四个层次的内容，分别是定义、参考行为、评价等级、提升改进方法。它们的作用各有侧重。

➤ 定义——明确和统一人才语言和人才标准

定义描述某项素质能力的核心内涵，传递一种感觉和意境。

➤ 参考行为——用于反馈和能力发展

每项素质能力有 8-10 条具体的行为。这些行为比定义的描述更加具象。具体行为的描述可以联系到日常的工作场景和工作行为。针对行为的评价、培训、改进可提高人员发展的针对性及有效性。

➤ 参考评价等级——展示更高的标准，快速评估优劣势

参考评价标准提供了 1-6 级的评价等级，帮助领导者快速评估机构整体的人员能力水平及优劣势。也可以帮助员工看到更高的标准，提高自我发展的动力。

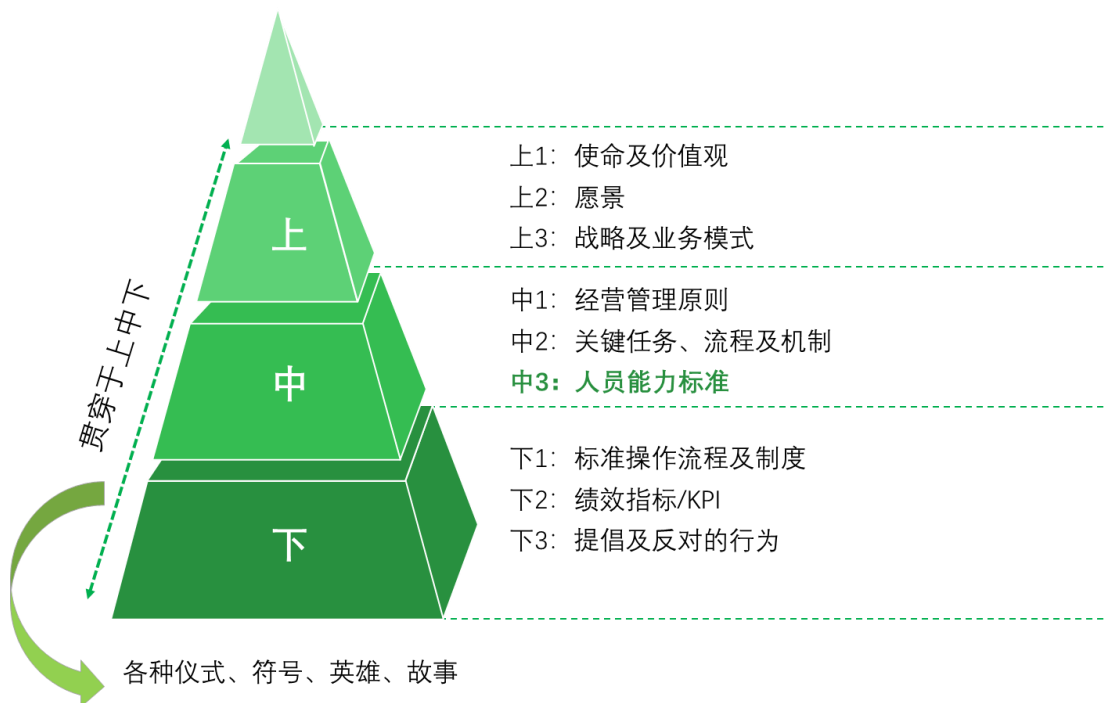
➤ 提升改进方法——指导他人或自我发展时的“方法库”

领导者在对员工或他人提出能力改进要求时，可以参考提升改进方法，提出具体、有针对性的要求和建议，以此提高发展他人的有效性。个人也可以参考改进方法，结合个人特点和工作需要，制定具体的能力发展计划。

三、素质能力对组织发展的作用

一个机构的组织能力由三个层面构成：

- **上三路**：使命及价值观、愿景、战略及业务模式，主要作用于机构方向和策略选择。
- **中三路**：经营管理原则、关键任务流程及机制、人员能力标准，主要作用于如何做事、做什么事、凭借什么做成事。
- **下三路**：标准操作流程及制度、绩效指标 KPI、提倡及反对的行为，等，是最刚性、具体的要求。



“中三路”是连接“上三路”和“下三路”的重要载体。素质能力是“中三路”中人员能力标准的核心内容，它可以将机构核心组织能力与员工个人能力有机地联系在一起，在组织使命价值观与个人绩效之间搭建具体的联系。同时，通过明确、统一、全面化人才语言，素质能力模型将少数人拥有的人员管理智慧转化为大多数人均可效仿的行为、可操作的管理工具，从而提高绩效管理、招聘、培训的针对性和有效性。



四、素质能力对人员发展的作用

机构建立素质能力模型，对人员能力标准提出明确的要求，将有助于员工明确能力发展的方向，提高自我发展的主动性及动力。基于素质能力的 360 度反馈以及个人能力发展计划的制定和实施，将提高员工的自我认知和能力提升的针对性和效果。



第三部分

素质能力的应用场景及工具

一、建立本机构的素质能力模型

1. 建立模型的原则：

- A. 素质能力要与机构的使命愿景价值观、战略、核心组织能力有机地联系在一起，并充分考虑领导团队的期望及现有团队已具有的素质优势。
- B. 引入第三方视角，帮助机构走出自我认知的局限，尽量扫除盲点，使素质能力其能体现出面向未来的需要。
- C. 建立的过程要引入不同层面的人员参与和共创，以广泛汲取信息，促成理解与共识。

2. 建立模型的步骤：

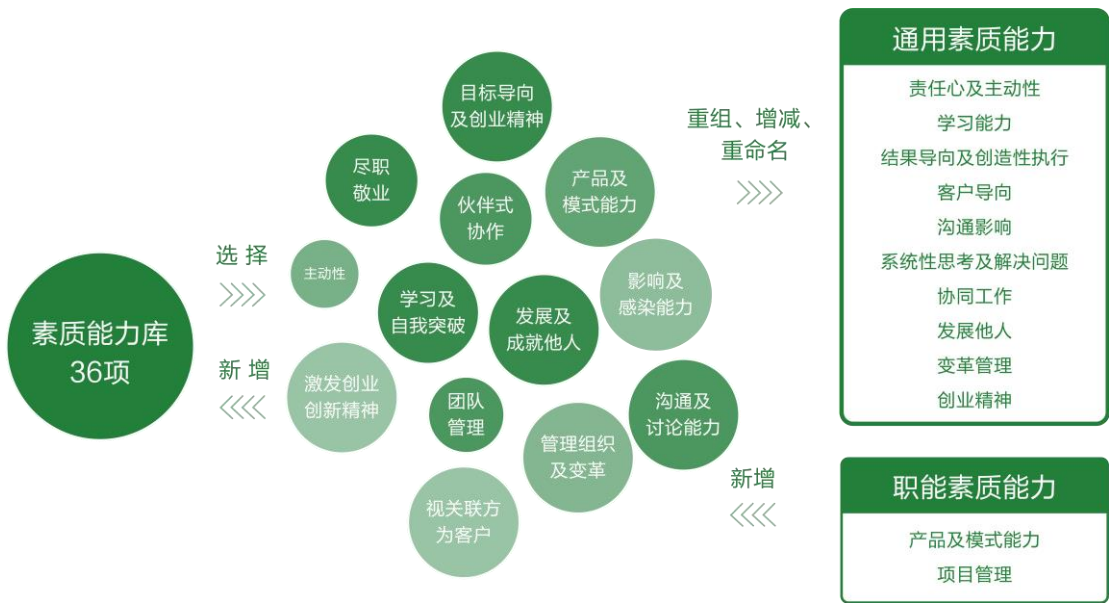
- 成立素质能力模型的共创小组，明确成员角色。成员可来自机构内部和第三方。可包括 4 类角色：
 - 总负责人，对素质能力的产出过程及结果负全责；
 - 第一梯队共创者，负责选择、讨论并生成素质能力的初版文件；
 - 第二梯队的共创者，在素质能力初稿文件的基础上提供反馈意见，做修订完善。
 - 组织协调人：负责过程的会议安排、参与方的时间协调、文件的印制。等。
- 开展访谈或召开工作坊，为素质能力的选择提供输入。访谈或工作坊参与者可包括以下人员。
 - 1. 高层（领导人、理事会）：了解机构文化、发展战略及对人员发展的需求。
 - 2. 优秀工作者：了解核心的工作场景和典型工作案例，采集素质能力的选择偏好。
 - 3. 优秀工作者的直接上级：了解优秀工作者和良好工作者的能力行为差别。
 - 4. 利益相关方（服务对象、资助方、合作伙伴等）：了解他们的期望和要求。
- 撰写素质能力的文本，在第一梯队的共创小组内做多轮的讨论、修订，产出初稿。包括：素质能力项的名称、定义、参考行为、参考评价标准。
- 召开第二梯队共创小组的工作坊，共同解读、修订、完善素质能力模型。期间可穿相关主题的培训和应用演练。
- 确定素质能力首先的应用领域，开发应用工具。例如：用于人员评价与发展、培训规划、招聘，等。

案例 1：人员规模较小的公益机构

机构基本信息

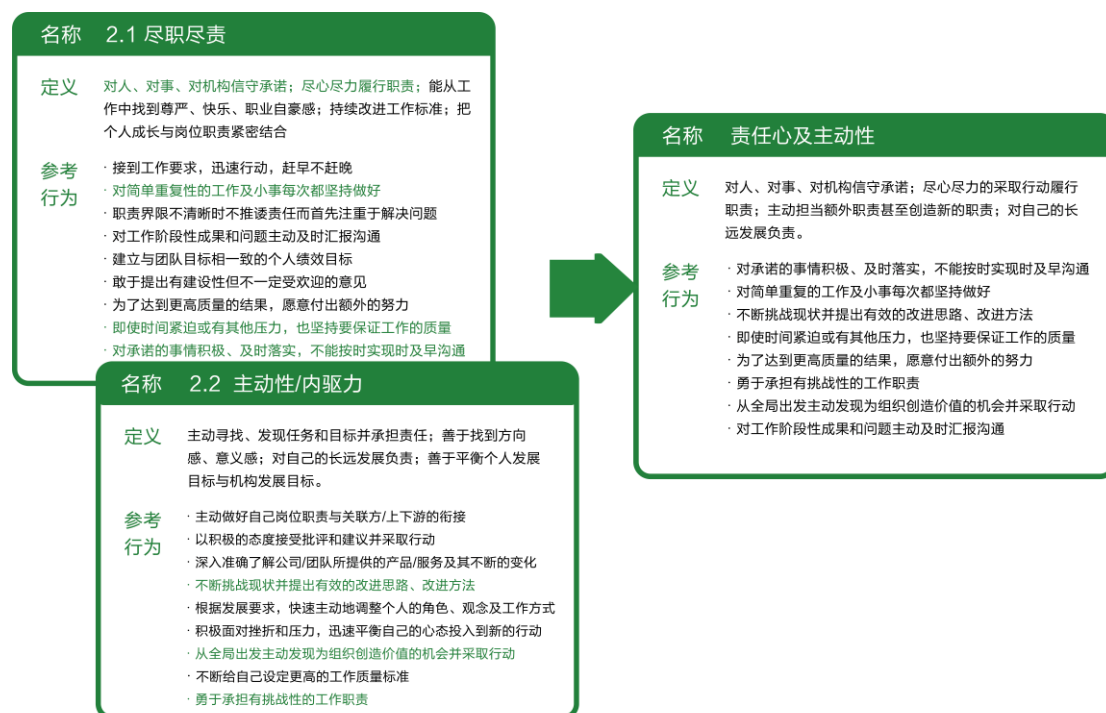
名称：南都公益基金会
类型：非公募基金会
成立时间：2007 年 5 月
年公益支出规模：2800 万
全职人员数量：11 人
主要岗位：资助项目岗、平台项目岗、支持岗（行政、传播）

南都公益基金会的素质能力模型建立与基金会素质能力库 1.0 建立同步实施，为我们提供了一个深度调研和应用的样本。在最终拟定的南都公益基金会素质能力模型中，共有 10 项通用素质能力和 2 项职能素质能力。他们与素基金会质能 1.0 力库中的 14 个素质能力项对应，但体现了不同的组合形态。



图：南都基金会素质能力模型与基金会素质能力库 1.0 的关系（1）

重组举例:在基金会素质能力库 1.0 中“尽职尽责”和“主动性 / 内驱力”是素质能力模块“责任心及主动性”中两个独立的素质能力项。在对其中的定义和行为进行选择、组合后,形成了南都基金会定义的“责任心及主动性”。基金会素质能力库 1.0 中作为通用素质能力的“产品及模式能力”,南都基金会将其作为好公益平台人员的职能素质能力,对于资助岗位和项目岗位不做此项要求。



图：南都基金会素质能力模型与基金会素质能力库 1.0 的关系（2）

案例 2：人员规模较大的公益机构

机构基本信息

名称：虚拟案例

类型：操作型、公募基金会

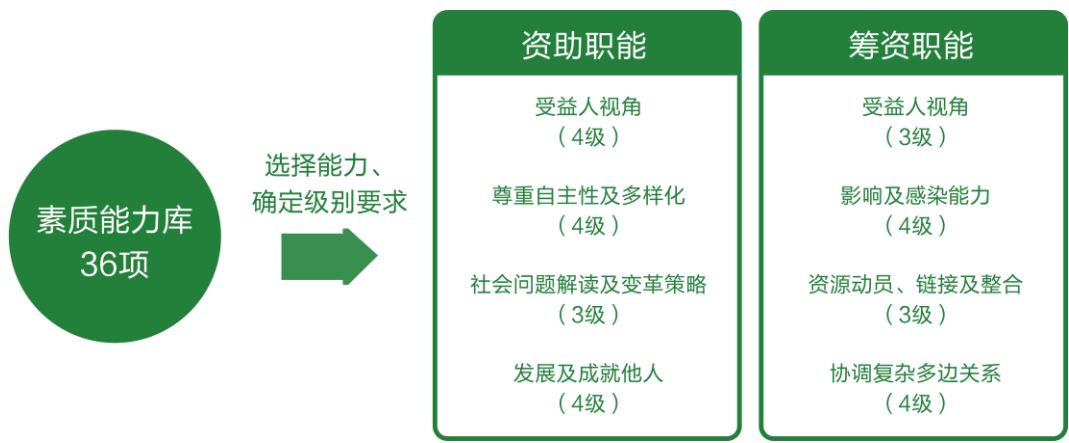
成立时间：2008 年

年公益支出规模：3000 万

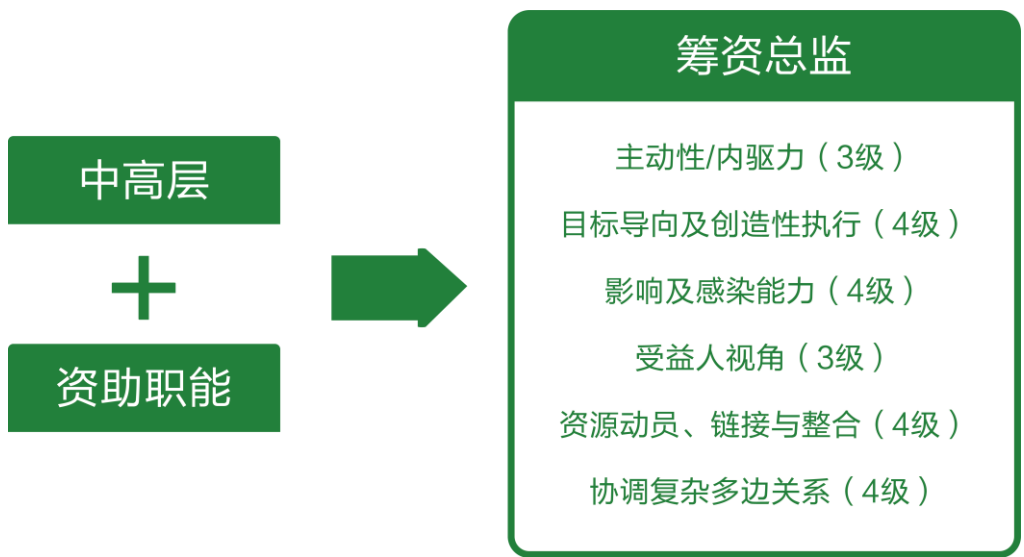
全职人员数量：80 人

主要岗位：护理、康复、社工服务、品牌传播筹资、财务行政、正副秘书长

由于人数较多，机构已有明显的层级及职能划分。在制定素质能力模型时首先要制定出各层级需要的通用素质能力。其次，可以从职能角度分析某类职能所需的素质能力及等级要求。



为了便于应用，也可结合层级要求及职能要求确定某个关键岗位的素质能力要求组合。注意，不需要对每个岗位都做这样的组合。



二、应用于人员的 360 度反馈与能力发展

360 度反馈是一种从各层面人员中收集反馈信息，从多个视角对员工进行综合反馈评估的方法。它由被评估者本人及与其有密切工作关系的人员，分别从各自角度做出反馈，再将他评结果与自评估结果比较，与被评估者反馈交流。

360 度反馈的目的是提升能力：对个人而言，帮助被评估者较全面、客观地了解自己的优缺点，制定个人发展计划。对上级而言，为了解员工并更有效地培训、发展员工提供依据。对机构而言，较为客观全面地了解机构整体人员素质情况，并采取有针对性的措施。。

基于机构专有的素质模型进行 360 度反馈会使反馈结果与机构战略及文化的联系更加紧密，也可以使评估反馈更加具体、可行动改进。

➤ 360 度评估反馈的原则：

- 将促进员工的能力成长作为目的，并建立信任、互相支持、共同成长的组织氛围
- 长期的、持续的开展素质能力的反馈和改进跟踪
- 将能力成长计划与员工的工作计划紧密结合

➤ 360 度评估反馈的步骤：

- 确定基于素质能力的评估内容。

这项工作要由机构来做的，具体方法可参考《建立本机构的素质能力模型》。

- 确定参与 360 度评估反馈者的名单。

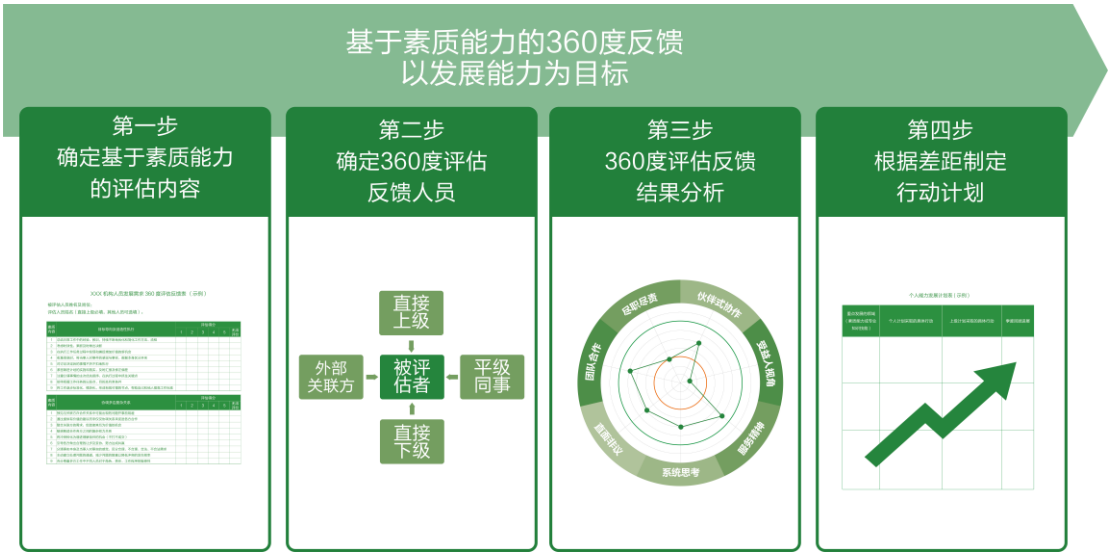
建议最终要有 5-8 份有效反馈，可以来自直接上级、下级（直接下级优先）、内部关联方、外部关联方。反馈者由被评估者及上级共同决定。选择反馈者最重要的标准是其与被评估者有足够的工作往来，一般要有半年以上。在综合他人评价的汇总中，上级评分比重可占 40%，其它人占 60%。

- 实施 360 度评估并对结果进行汇总分析。

在评估过程中要制定相对统一的评分标准，以确保反馈人员用相同的标准去衡量被评估人的行为。在评价行为时可使用频率法，参照如下标准：1 分 - 做不到，甚至表现相反；2 分 - 偶尔能做到；3 分 - 一般情况能经常做到；4 分 - 能持续做到；5 分 - 极度困难下也能做到。此外，在个人评估结果基础上，可以生成机构总体的能力评估结果，更加客观、综合的判断机构能力的优势和待改进项。更有针对性的制定机构整体的能力发展决策和提升计划。

- 沟通评估反馈的结果，制定能力提升改进的行动计划。

针对机构整体都需要提高的能力，可以采取集中引进内训、或招聘相关人员的方式来解决，制定相应计划。对于个人能力发展计划，一般由上级面向个人进行沟通，结合工作职责和工作任务，以及需要提升的能力、行为，制定个人化的改进计划。



360 度评估反馈工具 - 评估反馈表 (示例):

XXX 机构人员发展需求 360 度评估反馈表 (示例)

被评估人员姓名及岗位: _____

评估人员姓名 (直接上级必填, 其他人员可选填): _____

素质 内容	目标导向及创造性执行	评估得分					无法 评估
		1	2	3	4	5	
1	总结日常工作中的经验、教训, 持续不断地优化和简化工作方法、流程						
2	考虑时效性, 果断及时做出决断						
3	在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的新机会						
4	收集信息时, 将当事人对事件的感觉与事实、数据本身区分开来						
5	对讨论决定后的事情不折不扣地执行						
6	紧密跟进计划的实施和落实, 及时汇报及修正偏差						
7	注重分清事情的主次优先顺序, 在执行过程中抓住关键点						
8	始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件						
9	将工作逐步标准化、模块化, 形成有规可循的节点, 帮助自己和他人提高工作标准						

素质 内容	协调多边复杂关系	评估得分					无法 评估
		1	2	3	4	5	
1	预见与关联方在合作关系中可能出现的问题并事前规避						
2	通过提供有价值的建议而非仅仅协调关系来促进各方合作						
3	整合关联方的需求, 创造使其互为价值的机会						
4	敏感解读合作各方之间的复杂权力关系						
5	将冲突转化为增进理解信任的机会 (不打不成交)						
6	引导各方做出合理的让步及妥协, 努力达成共赢						
7	分清事实本身及当事人对事实的感觉, 区分合理、不合理、合法、不合法需求						
8	主动建立处理问题的通道, 减少问题的阻塞以降低冲突的发生频率						
9	充分尊重多方工作中不同人员对于角色、责任、工作程序的敏感性						

素质 内容	影响他人	评估得分					无法 评估
		1	2	3	4	5	
1	运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强影响效果						
2	从受众角度出发选择和组织素材, 形成有意思或有意义的文本或演讲						
3	通过有冲击力的命名、口号、图像、符号、场景来强化影响效果						
4	对某些问题, 选择更合适的人员去实现影响目的						
5	通过正式及非正式的方式与影响对象建立信任关系						
6	热情而有信心地坚持已充分思考论证后的观点						
7	生动、形象地表达意境, 而非仅仅是逻辑						
8	注重培养来自思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力						
9	身体力行自己所提倡的价值观						
10	选取合适的机会进行重要的影响						

总体来说, 被评估人的两项优点是什么?

总体来说, 被评估人的突出不足是什么?

请给被反馈人提出一些具体可行的改进建议?

360 度评估反馈工具·汇总表 (示例):

XXX 机构素质能力 360 度反馈评估个人汇总表样例

被 评 估 人 姓 名

XXX

被 评 估 人 上 级

XX

部 门

XXX

职 位

XX

入 职 日 期

XXX

现 职 任 职 期 限

XX

素质能力	目标导向及创造性执行	协调多边复杂关系	影响及感染能力	素质能力综合得分
平均得分	3.64	4.01	3.84	3.83
个人分对比平均分	0.03	0.44	0.26	0.24
个人自评	3.67	4.44	4.10	4.07
上级评估	3.67	4.22	3.60	3.83

素质内容	目标导向及创造性执行	单项行为评估得分汇总								直接上级评分	单项得分	个人
		1	2	3	4	5	6	7	平均			自评
1	总结日常工作中的经验、教训，持续不断地优化和简化工作方法、流程	3	4	na	4	4	4	4	3.83	3.00	3.50	3
2	考虑时效性，果断及时做出决断	na	3	na	4	3	4	4	3.60	4.00	3.76	4
3	在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的新机会	na	3	na	3	4	4	4	3.60	3.00	3.36	3
4	收集信息时，将当事人对事件的感觉与事实、数据本身区分开来	na	2	2	3	4	3	4	3.00	4.00	3.40	3
5	对讨论决定后的事情不折不扣地执行	na	3	3	4	4	4	5	3.83	4.00	3.90	4
6	紧密跟进计划的实施和落实，及时汇报及修正偏差	na	4	na	3	3	4	4	3.60	3.00	3.36	4
7	注重分清事情的主次优先顺序，在执行过程中抓住关键点	4	3	na	4	4	4	5	4.00	4.00	4.00	4
8	始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件	4	3	2	4	4	4	5	3.71	4.00	3.83	4
9	将工作逐步标准化、模块化，形成有规可循的节点，帮助自己和其他人提高工作标准	na	2	na	3	4	3	5	3.40	4.00	3.64	4

素质内容	协调多边复杂关系	单项行为评估得分汇总								直接上级评分	单项得分	个人
		1	2	3	4	5	6	7	平均			自评
1	预见与关联方在合作关系中可能出现的问题并事前规避	na	3	na	3	4	4	5	3.80	5.00	4.28	5
2	通过提供有价值的建议而非仅仅协调关系来促进各方合作	na	3	na	3	4	4	5	3.80	5.00	4.28	5
3	整合关联方的需求，创造使其互为价值的机会	4	3	4	4	5	4	5	4.14	4.00	4.09	4
4	敏感解读合作各方之间的复杂权力关系	na	4	3	4	4	4	5	4.00	4.00	4.00	4
5	将冲突转化为增进理解信任的机会（不打不成交）	na	3	na	4	3	3	5	3.60	4.00	3.76	5
6	引导各方做出合理的让步及妥协，努力达成共赢	na	4	4	4	4	4	5	4.17	4.00	4.10	4
7	分清事实本身及当事人对事实的感觉，区分合理、不合理、合法、不合法需求	na	3	3	4	5	3	5	3.83	4.00	3.90	5
8	主动建立处理问题的通道，减少问题的阻塞以降低冲突的发生频率	na	3	na	4	4	3	5	3.80	4.00	3.88	3
9	充分尊重多方工作中不同人员对于角色、责任、工作程序的敏感性	na	3	na	4	3	4	4	3.60	4.00	3.76	5

素质内容	影响及感染能力	单项行为评估得分汇总								直接上级评分	单项得分	个人
		1	2	3	4	5	6	7	平均			自评
1	运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强影响效果	4	3	3	na	4	4	5	3.83	4.00	3.90	4
2	从受众角度出发选择和组织素材，形成有意思或有意义的文本或演讲	4	3	3	na	4	4	5	3.83	3.00	3.50	4
3	通过有冲击力的命名、口号、图像、符号、场景来强化影响效果	na	4	na	4	4	4	5	4.20	4.00	4.12	4
4	对某些问题，选择更合适的人员去实现影响目的	na	3	na	5	4	3	5	4.00	3.00	3.60	4
5	通过正式及非正式的方式与影响对象建立信任关系	na	4	na	5	4	4	5	4.40	3.00	3.84	5
6	热情而有信心地坚持已充分思考论证后的观点	4	3	4	4	na	4	4	3.83	4.00	3.90	4
7	生动、形象地表达意境，而非仅仅是逻辑	4	4	4	5	3	4	5	4.14	4.00	4.09	4
8	注重培养来自思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力	4	4	3	4	4	na	4	3.83	4.00	3.90	4
9	身体力行自己所提倡的价值观	na	3	4	5	4	4	4	4.00	3.00	3.60	4
10	选取合适的机会进行重要的影响	na	4	na	4	3	4	5	4.00	4.00	4.00	4

同事 - -

总体来说您认为被评估人最大的优点是什么？

- - 专业知识强；善于理解他人

- - 敬业、与人为善、亲和力较强

- - 待人坦诚相待，平易近人

总体来说您认为被评估人最大的不足是什么？

- - 需要深入了解其他关联方的工作

- - 决策缺乏果断；妥善解决问题的能力

- - 抓住重点及优先次序

请给被评估人两个具体的建议以帮助他/她提高(即通过何种方式改进)。

- - 理论结合实践，将会取得更好的绩效

- - 抓重点

- - 加快熟悉机构的历史

个人/上级 - -

总体来说您认为被评估人最大的优点是什么？

- - （自评）关注社会问题，注重解决实际问题

- - （上级）专业能力、沟通能力强

总体来说您认为被评估人最大的不足是什么？

- - （自评）处理事情有时不够果断；跨部门沟通不充分

- - （上级）基层实践、掌控局面需加强

请给被评估人两个具体的建议以帮助他/她提高(即通过何种方式改进)。

- - （自评）进一步快速了解机构运作；和其他部门多沟通了解情况

- - （上级）目标导向，分清优先次序

360 度评估反馈工具- 个人能力发展计划表 (示例)

重点发展的领域(素质能力或专业知识技能)	个人计划采取的具体行动	上级计划采取的具体行动	季度回顾进展
提高团队管理中激发团队的工作热情,尤其是及时适当地给予鼓励的能力	经常与每个团队成员沟通,了解他们对当前工作的态度,并有针对性地引导和鼓舞 部门例会中要注意多用鼓励与表扬,少用批评	每季度共同回顾技能提高状况 征求被评人的重要关联方的反馈意见 提名下级参加人员激励方面的培训	
视关联方为客户中与关联方建立和保持长期的双赢伙伴关系的能力	制订关联方沟通和拜访计划 经常与关联方进行电话沟通或当面拜访 记录关联方反馈的问题并制定详细解决方案	协助制定及回顾关联方沟通及拜访计划的执行 在需要时一起参与重要关联方的拜访	
提高目标导向及创造性执行中“将大目标转化为具体的目标以及行动计划的能力”	制订周工作计划,将工作划分为紧要工作、重点工作等 参加项目管理方面的培训	监督制定有效的工作计划 提供参加项目管理方面培训的机会 当下级出现所制定的行动计划不能达到时,共同分析原因,总结经验与教训	
备注	1. 本计划旨在引导上下级通过客观的分析和积极的沟通,发现被评估者的优点和不足,并制定有针对性的改进措施,以不断提升能力、改善绩效。重点发展的项目一般不应超过 3 项。 重点发展领域来源于以下三个方面的分析: (1) 上一年度工作成效的全面回顾和分析,发现影响成效无法达成的不足项 (2) 下一年度重点工作任务的分析,发现为保证任务达成所需的提升项 (3) 被评估者素质能力评估状况,发现更加胜任本岗位工作所需的能力项 3. 本表需经过充分分析和沟通,由被评估者与其直接上级共同填写。		

三、建立基于素质能力的培训体系

机构在建立了素质能力模型，对机构整体的素质能力状况进行了综合评估后，可以确定素质能力发展的重点目标。并根据目标有针对性的建立本机构的培训发展计划。包括：（1）在市场上引入成熟的培训课程作为机构内训；（2）提供市场上的培训选项，推荐员工自主参加；（3）根据本机构的实际工作情境和已积累的经验开发本机构的专项培训课程；等等。需要说明的是：素质能力与培训不是——对应的关系。通常，一项培训可能会促进 1-3 项素质能力的提升；一项素质能力的发展也可由不同的培训课程来加以实现。举例如下：

表：基于素质能力的培训体系（仅为示例）

	培训课程	对应的素质能力	适用人群
1	让组织运转起来	管理使命及组织变革	创始人、 秘书长、 核心高层
2	带出高效团队	团队成长与激励	中高层
3	通过有效反馈，提升他人，解放自己	发展及成就他人	新晋管理者
4	有效沟通及影响他人	沟通及影响能力、动员及联合能力	全员
5	高效能人士的七个习惯	责任心及主动性、目标导向及创造性执行	全员
6	insight：个人洞察	沟通及影响能力、与人协作的能力、发展及成就他人、团队成长与激励	全员
7	入行的职业适应与发展规划	原动力、适应性及学习力、受益人及捐赠方视角、公正、自律与面对质疑	入行新人

在素质能力中，有的能力在个人层面提升就能起到显著的效果；有的既需要个人能力提高，也需要团队氛围和环境作为支撑；有的还需要机构在流程机制文化等方面的制度性支撑。为此，上面的课程主题可以演化为不同的形式：

➤ 个人参加的公开课

重点提高个人对某些素质能力相关的理念、方法论的认知和操作技术的掌握。

➤ 团队集体参加的内训课

团队共同掌握某些素质能力相关的理念、方法、工具，使其成为集体共有的思维方式、工作方法和团队能力，并增进团队理解，提高团队凝聚力。

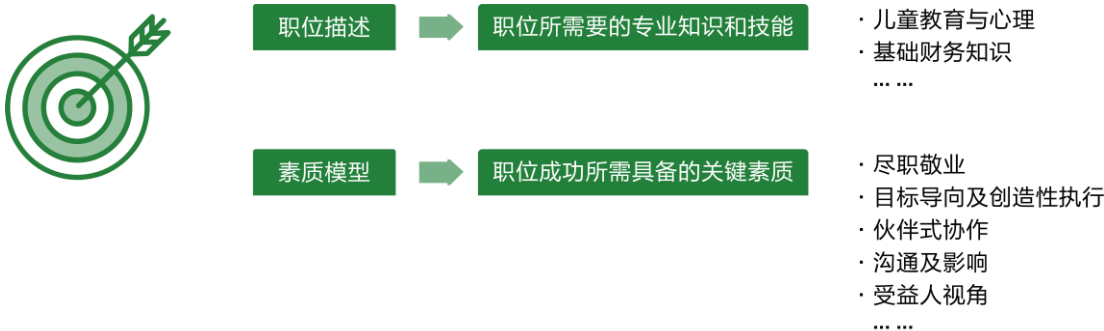
➤ 为机构定制的工作坊

除前述两点外，通过工作坊的针对性的设计，融入机构独有的元素和需求，产出机构专属的产出。

当然，公益领域培训课程体系的开发和实施无法由一家机构独自实现。这里只是提供了一种方向和示例。还需要与更多同道中人共同研讨、探索，最终发挥不同方已有的优势和资源，在新的碰撞、组合中放大各自的价值和效能。

四、在招聘中的应用

招人就像打靶，目标越清晰，越容易提高命中率。素质能力模型与岗位所需专业知识及技能共同构成了人才标准。对公益机构而言，由于很多工作需要探索和创新，市场上经验完全匹配的人较少，以素质能力为基础进行招聘会更具有适用性。



此外，由于公益属于新型行业，将有大量人员从其他行业引入。素质能力模型可以帮助机构针对不同类型人员，设定合理的招聘标准及考察重点，防止误判。例如：

跨界人员：优先考虑能否在公益存活，独特素质能力中我愿的部分可作为首要的考察项，如原动力、适应性与学习力。然后再考察其他重要的通用素质能力。

公益领域业内人员：部分独特素质能力已经以从业经历做过验证，例如原动力，无需再在面试中考察。可以直接考察通用素质能力。

这些差异通过面试评估表中考察项先后顺序的调整可以直接体现在招聘中，提高招聘及面试的针对性和有效性。

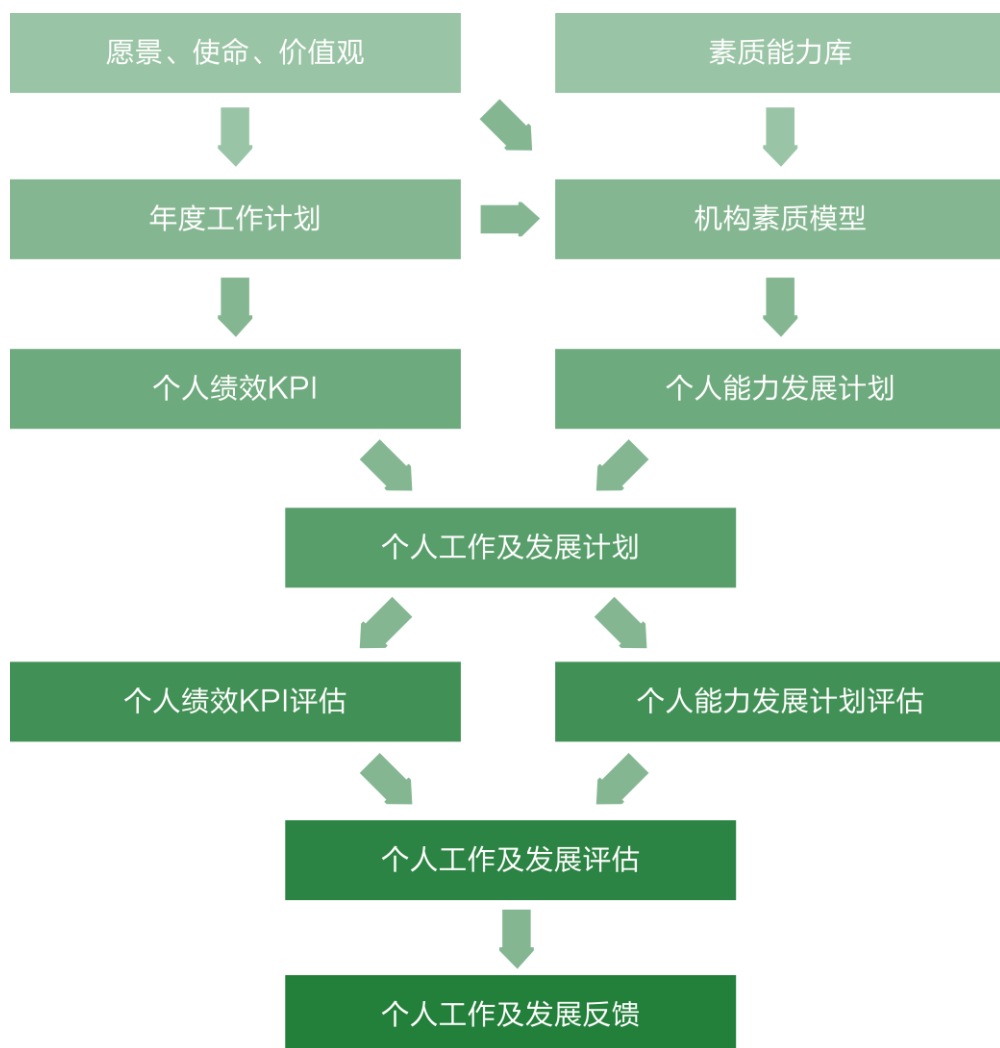
面试评估表（示例）

应聘者姓名：_____应聘职位：_____面试日期：_____

1、原动力（适合在公益机构工作吗？） 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	通过标准： 初试考察前 3 项，复试全面考察，各项达到 3 分。 对 3/4 级别人员，不考察 5。
2、学习及适应力 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	面试后决策前的感觉性问题（复试）： 做我的同事我愿意吗？ ☐是 ☐否 ☐一般 做我的下级我愿意吗？ ☐是 ☐否 ☐一般 做我的上级我愿意吗？ ☐是 ☐否 ☐一般 对于回答是“否”的项目，为什么？
3、责任心及主动性 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	这个人能达到你组织内现有成员的平均水平以上吗？ ☐是 ☐否
4、专业经验与本机构所聘岗位之间的匹配度 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	面试评估决定： ☐ 1、通过，本机构想录用这个人。 ☐ 2、通过，但不适合本机构或目前没有适合岗位，强烈推荐给其他机构。 ☐ 3、不通过。
5、系统思考及问题解决（仅对 5/6 级候选人） 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	如通过，建议职等 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
6、与人协作 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	此候选人偏向哪一序列（可以不填）： ☐ 管理序列 ☐ 专业序列 ☐ 创业序列 ☐ 操作序列
7、沟通及影响 6-杰出 5-优秀 4-优良 3-达标 2-待改进 1-差距明显	面试官签名（正楷） _____ 面试官所属机构（正楷）： _____

五、绩效管理：工作及发展计划

1. 全面的绩效管理，既要看结果（例如 KPI）也要看行为（素质能力）
对于组织提倡的核心素质能力的评估已经成为综合绩效评估的重要内容
2. 通过素质能力评估和反馈，可以肯定员工优点，并发现工作不足，促使员工及时改进



绩效管理实用工具（示例）

XX 机构 XXXX 年度个人综合绩效目标（模板）

填表时间：_____年_____月_____日

部门/业务版块	员工姓名	岗位	直接上级	绩效周期
				XXXX 年 1-12 月

第一部分 关键绩效指标					
【说明】关键绩效指标来自于部门（业务版块）的组织绩效指标，需反映员工承担的重点工作。包括 3-4 个业务指标，1 个财务绩效指标，1 个内部流程指标，总权重为 80%。					
序号	KPI 分类	指标描述	评估方法	权重	评估周期
1	业务指标			40%	每半年/全年
2				20%	每半年/全年
4	财务绩效指标			10%	每半年/全年
5	内部流程指标			10%	每半年/全年
小计				80%	
第二部分 个人发展目标（态度 + 行为）					
【说明】参照素质能力模型，根据岗位的具体情况，选出未来一年需重点考察的态度、行为。态度、行为目标不少于 2 个，不多于 3 个，总权重为 20%。					
序号	名称	目标描述（达到设定目标 3； 超过目标 4 分； 有重要突破性影响 5 分）	评估方法	权重	评估周期
1	参考 《素质能力模型》	参考 《素质能力分级评价标准》	360 度评估反馈	10%	每半年/全年
2				10%	每半年/全年
小计				20%	
员工签字/日期 _____			上级签字/日期 _____		

说明：

- 1. 本模板适用于没有人员管理责任的员工。
- 2. 每位员工需在每年年初填写该表格。
- 3. 目标和指标的描述必须遵循 SMART 原则（明确具体、可衡量、可实现、相关、有时限）。

注：本表改编自南都公益基金会的绩效管理文件

六、素质能力与组织文化的链接

机构的使命愿景价值观最直接的体现就是机构所做的事情，以及机构所培养的人。素质能力是体现和实现公益机构的使命愿景价值观的重要载体。在建立素质能力模型时，将本手册中的素质能力的定义、行为、参考评价标准作为原材料，结合本机构的特征，对其进行重组和重新命名，会给素质能力搭上机构的文化烙印。下面的案例来自益微青年（EV）。



EV力（益微青年素质能力模型）

愿景：自立-做自己的主人；立人-做他人的伙伴

使命：培养独立、自信、有担当的青年公民

价值观：积极主动、独立思考、富同理心、协作共创

在建立素质能力模型时，益微青年首先选择了符合益微需要的子能力项，然后对其定义和行为进行再次的精摘、组合、增补，最后将素质能力的名称替换为与使命愿景价值观相契合的语言表达。使使命愿景价值观与素质能力融为一体。

表：EV 的素质能力模型与其价值观、素质能力手册的对应关系

价值观	EV 力素质能力项	对应手册中的能力项
积极主动	积极心态	对美好生活向往
	主动创变	主动性和内驱力 学习及自我突破
独立思考	自我觉察	研究总结及反思+EV 特色
	批判性思维	研究总结及反思+EV 特色
富同理心	同理心倾听	沟通及讨论+受益人视角
	正向表达	沟通及讨论+受益人视角
协作共创	参与式学习	EV 新增
	协作式领导力	与人协作能力

七、素质能力在资助领域中的应用：组织差距分析+非资金支持

素质能力可以更加全面、准确的刻画一个机构、团队、领导人的能力优劣势，以及基于未来战略发展所需增长的核心素质能力。可供资助方作为尽职调查及评审的工具。并且可以根据被资助对象的能力状况和能力发展需求，提供更有针对性的资金以外的能力建设支持。

附录

一、内容开发方法

本手册的开发分为两个阶段，第一个阶段在 2017 年由墨德瑞特团队主创，内容来源于样本基金会和优秀公益从业人员的访谈，并参考了国内外优秀的素质能力库。第一阶段的产出以《基金会工作人员素质能力库 1.0》为标志，内容包括 36 项素质能力的名称、定义、行为和参考评价等级，以及若干应用案例。第二阶段在 2018 年实施，仍由墨德瑞特主持，内容创作上引入了实践经验、管理经验丰富的，背景多元的资深人士共同开发。第二阶段的共创者共 25 位，同时融入了若干机构实际应用素质能力的体会和经验。

二、第二阶段的内容开发方法

主要是经验法——通过拼图优质实践经验，生产可传递的方法。为使本手册采集的经验尽量呼应不同背景和特质的人员的需求。在选择、确定共创者时，综合考虑了不同类型的公益从业经历，主要覆盖到了如下几种背景。



能力提升改进方法的选取标准

1. 对实践有指导意义;
2. 不能引起争议和误导;
3. 与能力主题直接相关;
4. 改进方法之间不重复;

5. 容易理解；
6. 要求不能太高或太低（对应手册中 4-5 级的标准）；
7. 标题尽量具体、明确；
8. 方法之间不求逻辑；
9. 兼容理念型、场景型、步骤型、工具型的改进方法，以后两者为主；
10. 以个人为主，不排除机构，一些能力是团队或机构能力。如：管理使命及变革；
11. 每个能力 6-12 项改进方法、2-3 页

三、第一阶段的内容开发方法

方法一：通过采集多家具有代表性的基金会中的优秀工作者组成样本库，拼图基金会通用素质能力库。



按照以下顺序层层选择，确定最终的调研对象：

1. 选定符合样本标准的基金会
2. 请接受邀请的样本基金会管理层推荐优秀工作者 2-5 名
3. 请草根组织提名其认为优秀的资助工作者，选择部分被提名资助者进入样本群体
4. 综合层级、岗位、被草根组织提名情况选定最终样本

方法二：以南都公益基金会为个案，在为其建立素质能力模型和提出应用建议的互动过程中形成对基金会人员素质能力及应用方式的深度理解。

方法三：在对调研对象进行访谈时，采取关键行为事件法收集信息。辅以验证性研讨和专家访谈。

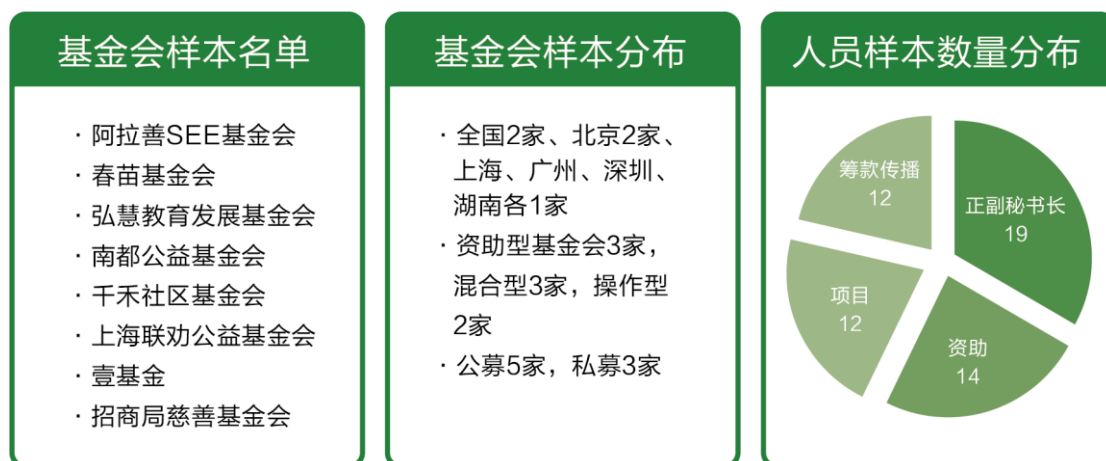
基金会选择标准

- 成立 5 年以上
- 民政评估 4A 级以上
- 除秘书长外，有至少 2 位行业从业 3 年、本基金会从业 2 年的优秀工作者
- 在行业或所在议题领域内有良好口碑或广泛影响的基金会优先

优秀工作者推荐标准

- 公益行业全职工作 3 年以上
- 在所在基金会全职工作 2 年以上
- 所在基金会的领导认为其工作表现超出一般员工
- 所在基金会符合基金会样本的标准（或所在基金会不符合基金会样本标准但本人在业内具有突出口碑）
- 如是资助工作者，需要在被资助对象中亦有良好口碑，被草根提名者优先

具体样本情况



本次调研累计有 58 位优秀工作者接受访谈，来自 12 家基金会和 1 家企业的社会责任部门。其中符合标准的样本基金会 8 家，访谈人数 51 人。非样本基金会的代表人员 7 人，分别是刘源（乐施会）、林红（银杏基金会）、张琳（爱佑慈善基金会）、李黎（澳门同济慈善会）、张灵炆（银杏基金会）、兰岚（普华永道企业社会责任部）。

主创团队

房晟陶

墨德瑞特管理咨询创办人及总经理；墨德瑞特兄弟公司墨创科技的创始人及总经理。曾任龙湖地产执行董事及首席人力资源官。超过 20 年的人力资源管理经验。清华大学机械工程本科，法国 INSEAD MBA，哈佛神学院神学研究硕士（宗教、伦理和政治方向）。《基金会工作人员素质能力库 1.0》主创团队成员。

刘晓雪

墨德瑞特管理咨询联合创办人。曾任南都基金会资助官员，负责“景行计划”，资助公益机构的组织发展和社会影响力规模化。在零点研究咨询集团从事社会文化和民意研究，并支持大学生开展公益创业。“菁莪计划”一期伙伴。中国地质大学（北京）电子信息工程本科，北京师范大学教育经济与管理硕士。代表性成果有《基金会工作人员素质能力库 1.0》《散财有道》《2010 年中国公益人才发展现状及需求调研报告》。

张婷婷

墨德瑞特高级顾问。10 年公益从业者，擅长社群学习、参与式协作，关注人的成长。2014-2017 年就职于社会资源研究所（SRI），负责社区发展议题的研究和推广，曾参与中国资助者圆桌论坛 CDR 秘书处、社企私董会等工作。2006-2013 年就职于行动援助（Action aid），并担任高管团队（SMT）成员，参与机构战略制定，支持员工能力建设、学习分享机制及监测评估体系建设。北京师范大学公共管理硕士。

共创团队

公益从业者

杜爽、李劲、李志南、梁晓燕、刘斌、刘源、吕全斌、冒羽佶、
潘语、曲栋、孙春苗、王志云、张丽宏、赵华

人力资源专业志愿者

陈芑远、樊莉、刘松青、雷毅华、黄莉莉、梁斌、叶婷、
左谦、曾颖

注 1：左谦、樊莉、黄莉莉也是《基金会工作人员素质能力库 1.0》的
主创人员

注 2：按照姓氏拼音排序

机构介绍

出品方：墨德瑞特

通过人员与组织发展方面的专业内容、咨询及服务，促进非营利组织产生突破性成果或规模化影响，推动非营利领域整体的组织能力提升。

核心理念：增强组织竞争力、改善个体人生质量、促进社会价值观进步

联合发起方：中国基金会发展论坛

由具有 8 年历史的中国非公募基金会发展论坛于 2016 年转型升级而来，论坛坚持开放共享、追求卓越，旨在加强中国基金会之间的沟通与合作，促进中国基金会和公益行业的发展。历年来，共有 34 家具有行业担当和广泛影响力的基金会等机构先后成为论坛组委会成员。愿景：基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量 使命：建设中国基金会行业生态系统

资助方：招商局慈善基金会

招商局慈善基金会由招商局集团发起并持续捐资。我们希望以资助为专业手段，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。以一个具有 140 多年基业并广为国人所知的民族企业品牌命名，我们有志于接续招商局百年公益传统和创新基因，与中国公益共成长。

鸣 谢

联合发起方

中国基金会发展论坛

资助方

招商局慈善基金会

样本基金会「1.0」

阿拉善 SEE 基金会

春苗基金会

弘慧教育发展基金会

南都公益基金会

千禾社区基金会

上海联劝公益基金会

壹基金

招商局慈善基金会

样本个人「1.0」

陶传进

兰岚

李黎

刘源

林红

张琳

张灵炆

品牌传播

顾问：马艳艳

设计：MTZ「1.0」 Helen「2.0」



增强组织竞争力
改善个体人生质量
促进社会价值观进步