

非营利组织 生存 指南

助你逐步实现强有力的机构管理

助你逐步实现强有力的机构管理
www.asiacatalyst.org

非营利组织生存指南

前言

有意义参与和会议主持

- 如何理解有意义参与
- 如何理解有意义参与和会议主持的关系
- 如何主持成功的会议
- 如何制定会议基本规则
- 如何解决会议中的冲突
- 如何推动良性的讨论
- 如何达成共识
- 示例|如何解决会议中的冲突
- 模板|会议设计工作单
- 工具箱|主持会议的五个实用工具
- 工具箱|辅助会议讨论的十个技巧
- 回顾一下：有意义参与和会议主持

战略规划

- 如何理解战略规划
- 如何收集利益相关方信息
- 如何绘制领域地图
- 如何制定战略规划
- 如何撰写愿景宣言
- 如何区分产出和效果
- 如何制作工作分解结构
- 工具箱|利益相关方信息收集问题大纲
- 模板|战略规划同伴反馈表
- 模板|战略规划逻辑框架
- 示例|好的和坏的战略规划
- 示例|领域地图
- 回顾一下：战略规划

项目管理技能（1）——时间管理

- 如何管理时间
- 如何使用甘特图
- 模板|甘特图

模板|时间表
回顾一下：时间管理

项目管理技能 (2) ——财务管理

如何制作预算
如何制作预算 - 练习
如何保存财务记录
如何撰写财务报告
模板|整体预算
示例|财务报告
回顾一下：财务管理

筹资

如何与资助方建立关系
如何进行五分钟推介
如何撰写项目书
模板|推介准备表
模板|资助方信息收集表
工具箱|制作筹资方案时要避免的 10 条大忌
模板|制作你的筹资方案
回顾一下：筹资

志愿者管理

如何建立志愿者系统
如何计划志愿者项目
如何招募和雇佣志愿者
如何进行入职培训
如何激励志愿者
如何培养未来领导者
模板|志愿者面试问题
模板|志愿者项目表
模板|志愿者职责表
模板|志愿者数据库
模板|志愿者离职备忘录
回顾一下：志愿者管理

关于非营利组织生存指南

由亚洲促进会编写的非营利组织生存指南旨在为社区组织提供基本的机构管理技能方面的指导。该指南目前有中文版和英文版，所有的内容都在亚洲促进会的官方网站上可免费下载电子版（www.asiacatalyst.org）。

亚洲促进会致力于促进公民社会、维护亚洲地区边缘人群健康权益。我们为亚洲地区社区组织提供培训，帮助其达到高标准、有效和民主的机构治理，为机构未来的发展奠定稳固的基础；同时我们的培训也致力于支持社区组织开展严谨的社区研究及倡导活动。

本指南的材料源于亚洲促进会过往的社区组织培训和辅导经验，其中包括我们在培训过程中经常使用的工具。若读者按照本指南所提供的讲解开展工作，并配合使用指南每章附录页的模板、示例和工具箱，则能助其所在组织建立一个稳固的管理基础。每个组织都有其独特性和内部文化，我们建议读者在使用前将这些模板和样本按照组织自身特点进行适当的调整。

然而，在与许多社区组织一起工作过后，我们发现，奠定组织成长的基础首先需要具备以下几个要素：

- **一个核心团队：**根据我们的经验，一个组织把所有的权力都集中在一位领导者身上是很不利于稳定性的做法；这容易导致不恰当的决定、财务上的滥用以及管理不当，直到最后组织无法再运作下去。从战略规划到财务管理和筹资，组织都需要有一群核心员工——他们要平起平坐，并有权利参与所有的决策过程。核心中是否有无薪志愿者，或者是否全部都是无薪志愿者，都不会影响团队的建立。建立一个核心团队不仅需要到优秀的管理技能，还得具备领导能力以及推动团队达成共识的能力——核心的目标必须一致，大家享有同一愿景。团队需要通过民主的方式群力群策，然而这也就是在组织以外促进社会进步的必要条件。本指南中志愿者管理的相关内容可指导组织建立一个这样的团队。
- **一份战略规划：**一个机构需要有一份明晰的战略规划来指导机构的发展以及日常的工作。本指南介绍了一个简单的“逻辑模型”来帮助社区组织清晰地看见他们长远的愿景是如何与他们中期的目标以及短期的付出相连接。我们强烈建议组织每一年都制定一个新计划，并在季度会议中去评估整个进展。
- **机构全面预算：**许多小一点的社区组织没有全面的预算，也没有行政开支预算。而这些预算往往在每次需要申请资金时，才被重新编入新的预算。好的管理需要随时掌握好自己组织上的财物需求和状况，有计划地去安排资金的使用并筹集需要的资金。该指南提供了一系列讲义和模板来指导机构去建立机构及项目预算，此部分内容针对初次接触预算的工作人员颇为有益。

我们希望这些工具对你有所帮助。若你对以上内容有所疑问、意见和建议，或希望我们能开发新的管理工具，请发邮件至 info@asiacatalyst.org 告知我们。亚洲促进会的教程都是根据组织需求而开发，我们希望你在使用本指南后给予我们你的反馈——你可以登录我们的官方网站（www.asiacatalyst.org）填写反馈表。

感谢。

有意义参与和会议主持

“有意义参与”这个概念即是亚洲促进会的核心价值，又是非营利组织工作的中心。它指的是创造机会让你所在机构的所有成员（包括工作人员、志愿者、和社区成员）都参与到机构的工作中来。亚洲促进会把这个理念也称为“人权从机构内部开始”——在我们能够改变整个社会之前，首先必须在家庭、社群和机构里做出改变的表率。之所以把这个内容作为本指南的开端章节，是因为有意义参与是机构工作和发展的基础，它对机构战略规划的制定和机构的治理都有着决定性的影响力。保证所有人的有意义参与，在很大程度上需要依靠良好的参与式会议主持方法。该指南也对如何主持会议进行了针对性的讲解。

本章开始讲述了[如何理解有意义参与](#)，展现了“有意义参与”这一概念在历史和当下机构及个人推动社会变革的进程中的普遍运用。本指南每章的最后，我们都附上了可用于实践中的模板和工具箱。这里，读者可以参考[工具箱|促进有意义参与的方法](#)。[如何理解有意义参与和会议主持的关系](#)一节揭示了两者之间的关联——良好的会议主持者能有效地促进与会者的有意义参与，反之亦然。接下来，我们在[如何主持成功的会议](#)中对成功和失败的会议进行了对比，并引出会议主持者的职责是如何影响会议的成败，你可以结合使用[工具箱|主持会议的五个实用工具](#)。[如何制定会议基本规则](#)旨在指导读者在会议开始时由所有与会者制定大家都应该遵守的规定。会议中的冲突在所难免，[如何在会议中解决冲突](#)提出了“低度到高度干预”这一冲突解决的方法，并列举了一些可能发生的冲突场景，根据每个场景提出了解决方案以供参考；[如何推动良性的讨论](#)和[工具箱|辅助会议讨论的十个技巧](#)包涵了一些实用的技巧用以促进会议讨论的进行；最后，[如何达成共识](#)提出了可行的方法去实现与会者共识的建立。会议主持人的职责之一则是计划会议，那么你可以使用[模板|会议设计工作单](#)来进行安排。

有意义的参与的重要性

“圣雄”甘地的故事

提起印度，许多人就会联想印度民族主义运动领袖甘地，无论他走到哪里，都会引起一阵阵激动的欢呼，会有一群信徒自愿跟随着他。他曾带领印度脱离英国的殖民统治、迈向独立。他创造了一种独特的争取印度民族独立解放的方式，叫做“非暴力不合作运动”，即“非暴力抵抗”和与英国殖民者“不合作”的态度，比如不参加殖民政府的任何集会；不接受英国教育，以自设的私立学校代替英国统治者的公立学校；不买英国货，不穿英式服装等等。他所开创的运动理念也深刻地影响了众多投身于民族运动的伟人，如南非种族隔离制度终结者纳尔逊·曼德拉和美国黑人民权运动领袖马丁·路德金。

组织里的每个人都是某个方面的专家，每个人都应得到机会会有意义地参与。

甘地所推崇的“非暴力”的哲学思想助其解放了被英国统治了 190 年之久的印度，也激励着世界各地争取和平变革的国际运动，然而，你知道甘地是如何开始他的运动的吗？是组织人民进行游行示威吗？和政府官员打好关系？亦或是举行大规模的公众演说？

上面的答案都不对——甘地的第一步是动员普通农民打扫他们的村庄。当甘地在外求学初回故土时，深深感到了人民的不良卫生习惯，他便开始号召印度农民去打扫自身周边的环境，进而改进了生存卫生条件。这个方法唤醒了民众对自身周边环境改变的意识，让他们知道自己的一己之力能创造出显著的变化，这为所有印度人创造了参与更大规模政治斗争的机会。曾在 2014 年，印度总理莫迪在“圣雄”甘地纪念日发动了全国性的“清洁印度”运动来缅怀甘地。

“人权从机构内部开始”

到今天，亚洲促进会把有意义参与这个理念也称为“人权从机构内部开始”。在我们能够改变整个社会之前，首先必须在家庭、社区和机构里做出改变的表率。换句话

说，我们在市、省乃至全国范围内倡导改变之前，自己的机构应当首先做到所倡导的改变。做到这点的其中一个途径就是，给每一个人——从社区成员到机构员工甚至办公室清洁工——一个有意义参与我们工作的机会。

公共卫生领域的有意义参与

亚洲促进会旨在维护亚洲地区边缘人群的健康权益，我们的合作伙伴多是健康领域的社区组织。接下来我们通过公共卫生领域有意义参与的例子来洞见此概念的普遍性和重要性。

GIPA 原则

GIPA 是 The Greater Involvement of People Living with HIV 的缩写，即“促进艾滋病病人、感染者及受艾滋病影响的人们更大程度地参与”原则。该原则旨在使得感染者在关乎自我的决策过程中，有权利和义务去更大程度地实现自我抉择和参与。感染者更多地参与的理念 1983 年在美国丹弗第一次提出，然而 GIPA 原则是在 1994 年巴黎举行的艾滋病首脑会议上由 42 个国家政府首脑或代表所签署的。为了得到话语权和参与制定与他们切身相关的治疗政策项目的权利，艾滋权益积极分子一直在不断努力抗争。

请回想某个对你的生活产生影响的政策或项目是在没有你的参与或投入的情况下制定的，当时发生了什么？对你产生了什么影响？

“没有我们的参与，不要做关于我们的决定。”

此口号的提出可以追溯到五百年前，波兰宪法立法实践从君主制度到议会制度的改革中。无独有偶，类似的口号也被使用于美国独立战争和长期以来匈牙利的立法根本及外交政策的制定中。在上世纪九十年代，“没有我们的参与，不要做关于我们的决定”被正式引入残疾人权利运动中，随后被广泛应用于其他的群体，如性工作者、艾滋病病毒感染者等等。此理念是建立在有意义参与的原则之上，这些年来，残疾人组织始终将这一原则作为全球残疾人争取充分参与社会、享有平等机会运动的一部分。此座右铭也运用于性工作者争取参与制定与他们切身相关的政策项目的权利运动中。

有意义的参与也体现在了其他很多活动中，比如：针对残疾群体的包容性课程、无障碍社会、针对限制人们获得服务或参与公共生活的反歧视法等等。

有意义参与和会议主持

有意义参与和会议主持有着紧密的联系：员工和志愿者是否能够有效参与机构的工作很大程度上取决于你主持会议的方式。

在你曾经参加或亲自组织的会议中，参加者是常常被动地填鸭式地接受知识？还是你可以让员工和志愿者积极地投入会议并参与学习？请花几分钟的时间对两个画面进行比较和对比，你会用什么词汇来分别描述两种不同的教学方法？

这里所谓的“会议”指的不仅是指机构的月度会议，或者是和机构外部人员的会议等特别的会议，它涵盖了多种多样的情景，比如机构制定战略规划或者内部政策的会议。

教学方法一



教学方法二



第一幅图夸张地阐述了填鸭式教学方法，参与者不经主动参与去获取知识，反而是教师硬生生地灌输；第二幅图则描绘了参与式教学方法的一个场景，所有与会者都是平等地参与讨论和学习。作为一个会议主持人，你的角色在两种方式中则迥然不同：

1. 在第一种情况下，你的角色是向员工传达决议和指派方向；
2. 在第二种情况下，你让员工投入讨论并主动邀请他们参与表达意见。

针对这两种不同的教学或说会议主持的方法，我们分别可以用以下的词汇来描述：

参与式教学



- 积极的
- 参与式的
- 民主的
- 由同伴主导的
- 鼓励性的提问
- 认可社区意见

填鸭式教学



- 消极的
- 无参与的
- 分层级的
- 由领导人主导的
- 让人挫败的质问
- 只认可专家意见

参与式的理念也许跟你所习惯的教育方式有所不同。很多学校的教学理念就是老师填鸭式地给学生灌输知识。会议主持也一样，如果全程由主持人进行讲座、只是单纯地给与会者灌输知识通常效率不高而且非常沉闷；相反，好的会议主持人应当鼓励与会者积极地投入参与。要推动社会变革和成功地经营一个非营利机构，需要这种全新的学习和参与的理念：即全纳、参与和主动的学习方式。

“上交手机”角色扮演

在辅导小组学习有意义参与的内容时，这个角色扮演可以帮助参加者切实体会有意义参与的重要性。

步骤：

1. 在茶歇后，确保所有参与者都回到会场，主持人宣布一项新的决定：在之前的环节，我们发现很多人都在时不时地查看手机。这样做会影响到学习的效果，为了不影响学习，我们决定让所有人都把手机暂时上缴，各位可以在休息期间拿回自己的手机；
2. 拿到所有人的手机以后，主持人告诉各位，刚才只是个游戏。但是需要各位分享一下自己的感受；
3. 可以让参与者可以分享一些平时自己机构内部的一些决定是否和此类似。

比较成功和失败的会议

人人都经历过很多次、各种形式的会议，并非所有会议都让你感到乐在其中。在开始讨论如何主持一场成功的会议时，请做两个头脑风暴的练习，对于这两个头脑风暴的练习，你需要关注你的经验中非常具体的例子，你并不需要关注具体的名字、地点等，而是一些发生了的细节、你当时感受如何，以及你当时的反应。

首先，试着回想你参加过的某个特别糟糕或无聊的会议。你觉得糟糕的原因是什么？无聊的原因是什么？在回忆的过程中，请在空白处简单记录下原因。

接着，试想某个效果特别好的会议，效果好的原因是什么？它和一个普通或糟糕的会议区别在哪里？同样，请在空白处简单记录下你的想法。

你刚才所回想的第一个则是失败的会议案例，第二个则是成功的案例，我们根据普遍经验总结出来了两者所具有的要素有着以下区别（这里列出来是你刚才所回忆的吗？）：

成功的会议

- 清晰的议程
- 准时
- 活跃的讨论
- 介绍了新的观点和概念
- 鼓励参与
- 每个人都有发言机会
- 形成最后的总结或决定

失败的会议

- 不按时
- 私下谈话过多
- 永无休止的讨论
- 冲突（个人攻击）
- 有的人发言积极，有的人则不发言
- 没有学到新的知识

主持人职责

从成功会议和失败会议各自的特点来看，会议主持人的职责在其中发挥了重要的作用，好的主持人可以采取一些方法来确保与会者的参与和会议的成功。

这里我们列举了主持人的一部分职责以作参考：

- 制订会议议程时征求同事们的意见；
- 召开会议，并建立会议的基本规则（请参考《如何制定会议基本规则》）；
- 介绍主题和背景；
- 保持讨论的持续性，并鼓励参与；
- 解决成员之间的冲突（请参考《如何解决会议冲突》）；
- 不把自己的想法强加于整个团体之上；
- 引导谈话结束并形成一致意见（请参考《如何达成共识》）。

会议基本规则的制定

首先，思考一下基本规则是什么意思？为什么我们要设立基本规则？它的重要性是什么？

基本规则

基本规则是所有与会者共同认可的、用来指导参会行为的方针，它可以使会议更加平稳和高效地举行。基本规则也能够确保所有与会者有意义的参与。它需要在会议一开始的时候就制定，并挂在墙上让所有人都能够看见且遵守。

基本规则适用于每个与会者，因此能够确保公平与平等。即使是会议主持人也必须遵守已制定的规则，一旦主持人忘记相关规则，与会者可以提醒主持人遵守规则。基本规则应该起到促进参与、创造积极的会议氛围的作用，对与会者之间的相互关系也设定明确的期望值。

如果每次会议都是相同的人参与，那么只用在第一次会议时制定一次基本规则。在之后的会议中，大家可以回顾这些规则，然后讨论是否有人想做修改。

材料清单

- 一张大白纸
- 卡纸
- 蓝胶
- 记号笔

制定基本规则练习：

步骤

1. 在会议刚开始时，向参与者解释基本规则的概念和意义；

注意事项

- 每个人都应该参与制定；允许每个参会者提建议，把大家的建议列出来，让所有人浏览；
- 如果对其中任何一项规定有疑问，须进行团队讨论。

2. 给每个人发两张卡纸，请大家写下两条他们认为所有人应当遵守的基本规则；
3. 请每个人轮流分享他们写下的规则并解释他们认为此规则重要的原因；
4. 会议主持者或培训师在板上记录下每一条新提出的规则；

5. 当每个人分享完后，请大家讨论刚才列出的基本规则。看是否有什么遗漏，及是否每个人都明白这些规则的含义；
6. 待所有人都对所拟定的规则没有异议时，向参与者提问：“如果有人违反某条规则，应当承担什么后果？”；
7. 让大家分别抒发自己的想法，主持人在另外一张纸上记录下大家的发言；
8. 在征询过所有人的意见后，对所列出的惩罚规定进行的团队投票，如果针对某一条异议巨大，则将问题重新抛回与会者，直到选出最适宜的规定，每个人必须同意接受所有的规则及惩罚方法。
9. 一旦征得与会者共识，把基本规则和惩罚措施挂在所有人都可以看到的方

除此之外，还有更多的可能存在的规则。请思考在过去的会议中发生了什么，是否可以用基本规则避免此类事情再次发生。

在会议进行过程中，时不时地提醒与会者相关规则。例如，如果你注意到某人常常打断他人说话，这时你可以说：“提醒大家，我们已经同意在他人发言时不能够打断。大家看，这一条规定就写在那儿呢！”

基本规则范例

1. 准时到场；
2. 积极地参与；
3. 悉听他人发言；
4. 尊重新的/不同的想法；
5. 不能打扰他人发言或在他人发言时私下讨论；
6. 避免贬低和攻击个人的言论；
7. 只讨论会议日程上的内容；
8. 禁烟；
9. 关闭手机。

如何解决会议中的冲突

即便会议主持人制订了基本规则，完成了我们刚才列出的所有职责并创造了有意义参与的机会，有时仍然会出现冲突。冲突是集体工作中不可避免的部分，解决冲突也是主持人的工作之一。

如何使用情景练习？

在会议上介绍本章所示情景时，主持人可以带领着参与者讨论前两个情景案例，后三个情景案例可以让参与者分组之后在小组之内讨论。对于大多数的例子，参与者可能主要关注在那个情境下具体需要做什么。但是，试着让参与者也思考一下在这个情境之前和之后，我们可以做些什么？在本章附件里，有一些工具描述了如何避免长期出现以上情况，以及如何有策略性地在这类情况出现后进行回应。

“低度到高度的干预”方法

我们推荐的冲突解决方法叫做“低度到高度的干预”。这个方法指的是当冲突产生时，应当从最温和的干预开始，然后再逐步使用较为严肃的干预。比如，当小孩子不听大人的话，大人的第一反应通常是安慰、解释和平息，如果小孩任然无理取闹，则开始使用更严肃的惩罚如斥责，甚至在有些性质严重的情

景中会采取禁足或者体罚的方法(虽然我们不推荐体罚)。

另外，我们也可以把这个过程想象成一段楼梯。低度干预在楼梯的底部，中度干预在中间，高度干预则在顶端。下面我们几个例子来诠释“低度到高度的干预”方法。

情景一：两个人在旁边私下交流

高度干预：如果同一个人几次发生私下交流的情况，在休息室和他私下谈谈。如果很多人在进行私下交流，那么询问大家“大家是否需要休息一下？”

中度干预：对私下交流的人说“我知道你有问题或者想法，当XX讲完后轮到你来讲”；或者：让其他人停下发言，看着私下交流的人。

低度干预：对组里的每个人说“请注意，我们已经在基本规则中同意了在一段时间内只做一个讨论。”或者：给予私下交流的两人中的一人眼神暗示“一次只进行一个会话”

情景二：大家开始讨论不同的话题，会议没有按照原计划的日程时间走。

高度干预：如果只剩下30分钟，可是议程上还有很多要做，打断会议并说“我们只剩下30分钟，我们是否应该把其中一些议题放到下一次会议中讨论？”

中度干预：如果根据议程已经快没时间了，可以说“我们只剩下10分钟的时间来讨论这个话题。大家准备好要做决定了么？还是需要修改议程留更多的时间来讨论这个话题？”

低度干预：指出墙上“按议程讨论”的基本规则。建议用余下的自由时间来讨论。或者：告诉每个人“现在，我想提醒各位我们正在讨论议程上的议题4，让我们把这个讨论完后在进行到议题5。”

情景三：某人在会议中当面攻击另一个与会者

高度干预：若第三次发生，提出休息并要求再三攻击他人的人来与你单独交谈。告诉他在会议时带入个人感情是不合适的。他需要关注会议的目标。如果他选择退出会议是他的选择，但无论如何他不可以继续在会议上攻击其他人。

中度干预：如果再次发生，可以说“XX，这已经不是你第一次攻击其他与会者了。我们的基本规则要求互相尊重。你对此有什么建设性的想法要说么？”

低度干预：可以说“我想提醒各位我们的基本规则中要求大家互相尊重。”然后重申基本规则；或者说“让我们摒弃个人成见，把注意力集中到如何提出建设性的具体的建议。”

情景四：有的人发言时间过长，而不管别人是否在听

高度干预：如果此人反复的出现这样的情况，在休息时与他单独交谈。让他明白他这样的行为影响到了会议最后能否达成目标的整个进程。请他协助使会议能够按计划进行。

中度干预：如果此人继续讲，可以说“我有一点儿担心我们的时间安排，因为议程上还有很多事情等待讨论。你能否用一句话总结你的主要观点。”

低度干预：可以说“我很抱歉打断你，但是我不确定这是否与我们的话题紧密相关，你可以说得更明确一些吗？”

情景五：一些人习惯于在会议上经常发言，比如年长的男人，而有得人因害羞不愿发言，比如年轻的女子。怎么办？

请思考几分钟，并记录下你能想到的方法，然后根据低度、中度和高度干预来划分这些方法。在本章结尾处，我们附上了一些针对此情景的应对策略的例子。

如何推动良性的讨论

在以上章节中，你已经学习了如何准备会议、制定基本规则、并运用程度递增的干预方法处理冲突。但是在会议中，该如何创造活跃的讨论环境、鼓励参与并帮助与会者保持投入的状态呢？主持会议不仅要求主持人解决冲突和制定规则，更要求主持人激发员工和志愿者的创新思维。以下是推动良性讨论的一些建议和方法。

构建融洽氛围

氛围的构建首先要做的是破冰。带动良性讨论的关键在于使与会者感到轻松自在，在与会者彼此不熟悉的情况下，要做到这一点并不容易。下面是两个比较受欢迎的破冰游戏：

1. **配对介绍**：在会议开始前，把与会者两两配对，让每个人采访他/她的搭档，互相了解对方的背景、兴趣、爱好等等。然后由每个人向所有与会者介绍他/她的搭档。
2. **完成句子**：发给与会者一个不完整的句子，让他们填写完成。选择一些轻松的、不太严肃的话题。例如：
 - 如果我可以豁出去，我会…
 - 如果我可以去世界上任何地方居住，我会搬到…
 - 我收到过的最好的礼物是…

推动良性讨论注意事项

1. 避免提出只有一个正确答案的问题，比如是非题或反问。是非题是讨论的杀手，与会者会因为担心回答错误而避免参与这些问题的讨论；
2. 把问题重新抛给与会者，在表达你自己的意见之前，先征求大家的意见。在主持人表达自己的看法之后，与会者可能会迟疑而不愿意发言；
3. 相比当众发言，一些与会者更喜欢压力较小的小组讨论。在会议开始时，可以尝试先将与会者两两配对或分成小组来进行讨论。随后，让每组选出一个代表来总结小组讨论中的亮点；
4. 开口表达之前，一些与会者需要时间来整理和记录他们的思绪。在会议之前或进行中，可以给与会者分派简短的写作或思考的任务。留出思考和记录的时间之后，再请几个与会者分享他们的看法。

讨论提示

有创意和有成效的讨论依赖于有效的提示。什么是提示？提示就是你要求与会者思考并回应的一个问题、话题、图像或事件。提示的作用是给与会者提供具体实在的讨论焦点。下面是一些讨论提示的方法：

1. **回应新闻标题**：提供（或让与会者提供）一个与项目工作相关的新闻事件标题。让与会者阅读标题并讨论该事件与项目的关联。你也可以使用照片、音乐、音频或短片。
2. **分享专长**：机构的每一位成员都是某一方面的专家。让员工或志愿者轮流演示简介自己的专业领域。这不仅锻炼机构成员的演讲能力，同时也让每个人看到自己的价值。在亚洲促进会，我们时常举办午餐聚会让员工和志愿者在非正式、放松的场合分享自己的专长。如果你的机构里有人参加了培训或研讨会，也可以让他们回来后演示介绍自己所学。
3. **情景假设（假如……该怎么办？）**：让与会者讨论情景假设。情景假设可以对将来有可能影响机构的事件提出设想。与会者应集思广益讨论假设的情景可能给工作带来什么影响以及机构应该如何应对。下面是一些与中国艾滋病防治非营利机构相关的情景假设：
 - a. 假如全球基金从中国撤走资金怎么办？
 - b. 假如房东撤销合同，让你的机构从办公地点搬走怎么办？
 - c. 假如你在当地疾病预防控制中心的联络人被辞退了怎么办？
 - d. 假如世界经济普遍衰退，国际捐赠者无法继续支持你的机构怎么办？
4. **情景反应**：情景设置不一定非要用假设的形式。你可以让与会者随意地对一个与工作相关的真实或想象事件进行头脑风暴。情景设置也可选用同伴机构曾经经历过的事件。下面的情景话题皆取材于中国非营利机构经历过的复杂局面：

情景 1：一个大公司主动提出向你的机构捐助一大笔资金。这笔资金可以使你的年度预算翻倍，大大提高项目的可及性。而消极面则是这个公司曾因不道德行为被媒体监督。另外，这个公司的一个董事要求你机构以一个董事会席位来换取这笔捐款。你会接受捐款吗？

情景 2：一个从事相同领域的非营利机构向你提出项目合作。他们获得了一大笔研究经费，希望在你工作的社区进行调研。你没有亲自跟这个组织的执行主任合作过，但你曾听说她在工作中不好相处。你会同意合作吗？

情景 3：你的机构规模不大，默默无闻，但这几年中却逐步稳定地在同伴中建立了声望。美国一家大型电视台 CNN 听说了你的工作，突然提出要为你的机构制作一期特辑。这个机会的确有助于你的倡导和筹款工作，但同时也可能带来风险。你认为制作 CNN 特辑有什么利弊？有哪些具体的风险？你会接受这个邀请吗？

角色扮演练习

角色扮演和情景反应类似，唯一的区别是在角色扮演中，你让与会者扮演指定的角色人物来把一个特定的情景表演出来。这个练习方法可以鼓励与会者采纳全新的思维角度并理解他人立场。角色扮演还有助于你预测一些重要的利益相关方（比如警察、政府机构搭档、或媒体）会对你机构的决策有何种反应。下面是一个角色扮演练习的例子：

角色扮演情景：你服务于一个名为绿地之友的非营利机构，机构的宗旨是帮助环境污染受害者。两年前一家工厂搬进了你居住的绿地镇，现在农民开始抱怨河流被严重污染以致无法灌溉田地。当地儿童也开始生病，请假缺课。为了引起社区对这些问题的关注，你的机构计划在当地社区中心举办一次影展，展示记录环境污染的照片。社区的各个群体或利益相关单位可能对影展有什么反应？（请每个与会者将在下列角色中选取一个来进行分析）

卫生局	工厂老板
父母	工厂工人
乡镇领导/官员	主要的捐助者
工商局	教育厅
媒体	农民

最后，运用情景讨论、角色扮演练习、写作任务和其他工具的目的不仅限于这些工具的使用，而是通过让与会者参与这些练习有助于你评估志愿者和员工中哪些人对会议的贡献较大、哪些人需要更多鼓励、哪些人为会议提前做了准备以及需要提醒哪些人注意自己的职责。这些工具的运用不仅可以带动创新、有意义的讨论，更有助于你对机构员工的优缺点进行评估。

达成共识

在团队中出现不一样的意见在所难免，作为主持人，最具挑战性的职责之一就是帮助与会者达成共识从而在有争议的议题上做出决定。即便是最善于解决会议中常见问题的主持人也觉得很难调解员工和志愿者之间的不同意见。

首先，请思考下面两个问题：

1. 你曾经是否用“求同存异”来结束对话？结果如何？
2. 如果你和团队成员意见不统一，除了“同意保留各自不同意见”外还有什么更好的方法使大家形成一致意见？

你的个人观点可以和机构所达成的共识观点有所不同。有时你也许私下认为机构应该做更多的事，但从机构的角度却需要认识到现有能力的局限。机构的决定不一定总是和你个人的法相吻合。对机构的行政执行官来说，要认识到这个差别尤其困难。

针对上述的“同意保留各自不同意见”的处理方法，与普通朋友相处也许行得通，但在一个小规模的非营利机构里，特别是当你们要就一个重要问题做出决定时，却不能采取这种做法。

请记住：永远不要在没有达成共识的情况下结束会议，对一个小机构来说，共同的目标和一致的责任感非常重要。与此同

时，要达成百分之百一致也不太现实。在这种情况下，你可以怎么做呢？

有一个方法则是：找“最小分母”，即不同意见中折衷或重叠的部分，多小都没关系。从小范围的一致，你可以至少在一定层面上逐步扩大共识或做成决定。

在这个练习里，每个小组都要演练制订基本规则、开展积极讨论、处理不同意见或其他问题（比如与会者不参与发言），并最终通过决定。

情景练习

就如我们接下来要讨论的情景，在机构面临有关使命或未来方向的抉择时，达成共识常常很困难。你在跟员工和志愿者们制订战略规划时（请参考《如

何制定战略规划》），可能会遇到类似的问题。大家对于机构的发展方向可能各执己见。下面，请用这个角色扮演练习来演练一下主持在下一章会提到的战略规划会议。

阅读以下情景，如果参与者超过十个，则把参与者分成两组讨论，每组五人。每组选一人主持讨论；其他四人扮演情景中的项目人员、志愿者或其他参会人。在讨论结束前，每组必须做出决定：是否接受款项开展新项目？你可以针对实际情况来增加或减少角色。

情景：你在一家名为儿童治疗支持的 NGO 机构工作，机构的使命是为安徽省受到艾滋病影响的儿童提供治疗、社会支持和教育。最近你发现大部分资助方愿意资助母婴阻断项目(PMTCT)。母婴阻断也为儿科艾滋病领域的热门话题，因此艾滋儿童治疗、社会支持和教育项目募资渠道减少。你的机构最近接触到了一个美国基金会——伊丽莎白格拉泽儿童艾滋病基金会，对方愿意资助一个母婴阻断项目。接受这笔资助能够让你开展新项目，但是一些同事担心你们的机构有可能因为这笔资金而不再服务于机构最初的使命。

为开展讨论，你可以思考以下问题：

1. 接受这笔款项可能会有什么样的益处？
2. 可能存在哪些风险？
3. 你将如何决定是否接受这笔款项？

给大家 45 分钟时间讨论。然后，每组请一位代表汇报他们组的讨论。代表必须从主持人以外的三个人中选出，并要在汇报中涵盖以下几点：

1. 你们组达成共识了吗？你们的决定是什么？
2. 你们组的讨论有哪些成功之处？
3. 你们组的讨论有哪些不足之处？
4. 你们的讨论过程中有没有出现其他问题？
5. 这次角色扮演和你所在机构里进行过的讨论有哪些不同？
6. 这次遇到的问题和你以前工作中所遇问题有何相似之处？
7. 若未来再次进行今天的讨论，你会做哪些改进？

示例 | 如何解决会议中的冲突



注：此示例是针对《如何解决会议中的冲突》一节，情景五所制定的一些干预方法以作参考。

对发言少的	对发言多的
鼓励新员工，女员工 或其他发言少的人先发言；	话时打断，询问其他人意见；
提前做准备，营造一个平等包容的环境；	给发言多的人安排其他的职责，比如记录；
了解志愿者的需求，了解每一个志愿者的特点。比如，因为有些志愿者可能从未参加过这样的会议所以需要更多的鼓励才愿意发言。	让喜欢发言的人总结问题。
轮流主持会议	如果此人继续讲，可以说“我有点担心我们的时间安排，你能否用一句话总结你的主要观点？”
在开会的前两天就告诉员工和志愿者要讨论的内容，给他们留作业到时候回答；	分组，让发言多的人一组，自己意识到问题； 每组汇报。
因为有的志愿者可能不够了解具体情况，在开会时要求同事与志愿者分享相关经验。	
私下和发言少的人聊天，问他对讨论内容的意见和不发言的原因. 如果他不愿意自己发言，主持人可以先替他描述新的意见；	应适当限制多发言的员工，调整议题，调动发言不多的员工发言；
邀请志愿者单独开会并请他们对机构提出建议。	在休息时与他单独交流，让他明白他这样的行为影响到了会议最后能否达成目标的整个进程。

模板 | 会议设计工作单



注：这个工作单旨在指导会议主持人或者计划者在会前准备中使用。你也许不用逐一填写，但需要提前思考里面所提出的所有问题。

会议的目的：

参会者人数：_____ 他们是否需要被相互介绍？ 是/否

1. 你如何做团队热身活动？
2. 这次会议是否需要一些特别的会议规则？如果是，如何提问、引发大家去制定规则？
3. 大家对参加会议、会议主题的认可度如何？如果不高，如何提问，引发大家提升认可度？
4. 参会者需要知道哪些背景信息？
5. 为了取得会议的目的，需要向参会者提出哪些关键性的问题？
6. 你计划在这次会议中使用什么样的活动或工具？
7. 在这次会议中可能会出现哪些困扰？（例如，人际间的冲突、相互讥讽、参会者缺乏动力、产生太多要做的任务、会议没法收场、参会者缺少基本开会技能，等等）对每个可能出现的困难，制定策略去克服它。

可能出现的困难	解决对策

8. 你打算如何收集大家对会议的评价？

此会议单的设计参考《引导：团队群策群力的实践指南》，2011年



注：本章节从推动良性讨论、解决会议冲突等方面阐述了作为会议主持人应该拥有的技巧和方法，此附录页旨在提供一些额外的工具用以在实践过程中使用。

1 堆叠	“堆叠”就是指安排参与者发言的次序。在规模较大的会议中，一到两个健谈的参与者容易主导讨论的进行。堆叠有助于创造平等的参与机会，让每个人都可以发表自己的意见。当参与者举手时，主持人就把他们的名字加进“堆叠”（或名单）中。每当一个人的名字轮到堆叠的顶端，就轮到他/她发言。
2 进阶式堆叠	在常规的堆叠中，主持人按照参与者举手的顺序加入名单。然而在一些特定的情况下，男性相比女性，年长者相比年轻人，白种人相比非白种人，发言可能更为踊跃。为了鼓励边缘化人群的参与，用进阶式堆叠的方法可以让女性、年轻人、非白种人或其他少数民族优先发言。
3 停车场	在会议中有时会出现议程以外的议题，但是却很重要，需要稍后纳入讨论。你可以使用“停车场”的方法来记录这些问题。当这类议题出现的时候，你可以把它写下来并贴在墙上，在会议尾声时再次进行讨论。
4 轮流	当没有人自愿发言时，主持人可以运用轮流的办法（堆叠是用在相反的情况下，即太多人想同时发言）。轮流其实很简单，你可以让在座的每个人都谈谈他们的看法。在让他们发言之前，给每个人一到两分钟安静思考的时间。
5 观摩、实践、传授	观摩、实践、传授是一种对志愿者和员工进行领导能力和主持能力培训的方法。在安排员工主持会议之前，先让他/她观摩你的主持过程。然后安排他/她主持，同时你到场视察并在最后给予指示和评语。在他/她完成主持之后，他/她可以向团队里其他成员传授主持的方法和经验。使用观摩、实践、传授的方法后，你就可以把主持的工作轮流分配给你的员工。

工具箱 | 辅助会议讨论的十个技巧



注：在本章我们已经讨论了如何推动良性讨论，此附录页旨在提供一些额外的工具和示例用以在实践过程中借鉴使用。

技巧	举例
1 释义：用你自己的语言重新表述讨论参与者刚刚说过的话，让他/她觉得你理解他/她的意思。释义就是用另外的语言重述一句话，同时保持原有意思不变。	“所以，你的意思是我们应该缓慢地推进组织结构的改革。”
2 核对：跟参与者核对你的理解是否准确。	“你的意思是说这个计划不现实吗？我不确定我是不是准确理解了你的意思。”
3 给予积极反馈：表扬有见地的讨论，并对参与者的积极分享表示感谢。	“你提出的这个观点非常重要。谢谢你提醒我们注意到这一点。”
4 扩展：用举例说明的方法阐释参与者提出的观点，也可以提议以新的角度来看待问题。	“你的意见代表了内部员工的观点。也许听听社区成员对这件事情的看法也会有所帮助。”
5 加快节奏：用加快节奏的方法使讨论活跃起来。	“看起来很多人已经相当疲惫了！让我们挑战一下自我，在接下来的两分钟里尽可能地想出更多的解决方案。”
6 唱唱反调：用轻微异议的方式来推动参与者进行更深入的讨论。	“我明白你的观点，但我不确定你刚刚所说的具有绝对的代表性。其他人有没有过不同的经验呢？”
7 缓解紧张气氛：调解参与者之间的不同观点。	“我认为小李和小王的观点其实并不矛盾，他们只是从不同的角度来探讨这件事。”
8 统合：把意见统合在一起，指出它们之间的相互联系。	“从我们所有人的意见中可以看出...”
9 变换流程：尝试不同的讨论流程，帮助参与者保持投入的状态。	“让我们先分小组商讨，然后再集中讨论这个问题。”或“每个人先用两分钟时间把自己的想法写下来，然后大家再一起讨论。”
10 总结：结束讨论前，总结主要决议或意见。	“看来我们今天主要作了两个决议。”或“让我们回顾一下大家提出的几个主要意见...”



1. 机构的负责人必须总是第一个发言吗？请说明你同意或不同意这个观点的理由。
2. 会议主持人在会议准备过程中应当完成的两项任务是什么？请同时考虑您的答案适用于不同种类的会议还是某些种类的会议。
3. 作为会议主持人，如果会上没有人主动发言，应当如何处理？请列出可以采取的两个鼓励参与的办法。
4. 你正与一些其他机构的负责人参加一个大会。在会议中途，你注意到其中两个人的对话开始渐渐尖锐。一个人说话声音越来越大，另一个人看起来十分心烦。你将如何进行干预？
5. 你的机构致力于向生活在偏远农村的少数民族妇女推广癌症的预防。其中一个项目的目标是加强对宫颈癌和乳腺癌的筛查，但是，有很多妇女觉得这种筛查很不方便，而且觉得没有必要。为了给社区成员更多的发言权，推动社区成员的参与，你发起了每月的焦点小组讨论，邀请当地妇女参加，以建立信任感并听取她们的意见。在第三次小组会议中，你注意到发言的只有你团队里的男性医生，而妇女们都安静就座，看上去沉闷无聊。首先，上面的情景所显示的问题是什么？其次，作为主持人，你如何使用程度递增的干预方法来解决这个问题？请使用梯级图象来设计解决方案。

低度干预：

中度干预：

高度干预：

战略规划

战略规划是非营利组织成功的秘诀，它指导着机构的发展方向，决定了机构的自我定位。战略规划清楚地描述机构的愿景，并指出你在这项工作中能够提供什么样的协助以确保你的机构能够完全胜任这项任务。战略规划中也需要列出你的目标，以及你完成这些目标的行动。我们制作了一系列讲义和模板来一步步指导机构去制定规划。在制定战略规划时，你可以根据自己的需求选择性地使用某一小节，也可以整合使用整章内容。

上一章我们介绍了有意义参与和会议主持，其重要性则在战略规划中则凸显了出来，因为机构的战略规划需要和全体员工一同完成，制定过程中，要确保每个人的有意义参与。战略规划关于机构的每一个人，全体员工需要达成共识才能定稿。

从[如何理解战略规划](#)到[如何制定战略规划](#)，本手册会手把手地指导机构制定自己的战略规划，同时我们会告诉你如何使用[模板 | 战略规划逻辑模型](#)；[模板 | 战略规划同伴反馈表](#)可以用来从同伴、员工和其他利益相关方获得他们的反馈；[示例 | 好的和坏的战略规划](#)旨在使读者直观地看到战略规划的撰写方法和需要避免的误区。战略规划的制定的第一步应该是通过和利益相关方的沟通，来帮助定位自己的机构，[如何收集利益相关方信息](#)旨在帮助读者了解这项行动的方法。[工具箱 | 利益相关方信息收集问题大纲](#)提供给读者收集信息的思路的策略。战略规划中的两大要素：产出和效果容易被混淆，所以我们用[如何区分产出和效果](#)一节来帮助读者区分这两个概念。当你在举行一个战略规划会议时，你也许也会想要参考[如何起草愿景宣言](#)。制定愿景宣言是把整个团队凝聚在一起向共同目标迈进的过程。[如何绘制领域地图](#)是一项组织性的活动，它会帮助你认识你自己的组织在与其他组织相较之下的优势是什么，在附录页，我们也提供了[样本 | 领域地图](#)，好让读者知道领域地图应该要如何绘制的。

战略规划的基本原则

战略规划是着眼了解：

- 你是个什么样的机构？有哪些资源、能力、优势及劣势？
- 机构运转的周围环境如何？有哪些客户、支持方、机遇和威胁？

一旦了解到机构目前的状态，机构就可以开始设立长远目标也就是愿景，并且开始制定如何实现愿景的工作计划，也就是开始战略规划的制定。

那么，我们该如何理解“战略规划”一词？

名词	动词
<ul style="list-style-type: none"> • 机构最重要的文件； • 定义你是谁、你要实现什么、你如何实现； • 将所有的工作和未来的愿景联系起来。 	<ul style="list-style-type: none"> • 将战略思考形成规划文件的过程； • 机构全体员工和志愿者等达成共识的过程； • 评估机构能力，做出机构发展需要的艰难决定。

战略规划的重要性

- ✓ 战略规划可以防止机构偏离使命目标，即用来指导和评估你现在所做的工作是否能帮你达成最终的愿景。
- ✓ 战略规划可以增强你的项目管理技能。规划并不是目的，它其实是一个工具和建立良好项目管理的基础。你可以利用战略规划来制作时间表和预算。

战略规划 → **年度时间表** → **年度预算**



- ✓ 在战略规划中，你可以清楚列明确机构不会去做的事情。小规模的非营利机构资源有限，不可能一次做到所有事，也不可能去做所有想做的事。我们必须做出选择，而战略规划可以指明优先领域和优先事项，帮助我们做选择。
- ✓ 战略规划可以加强组织凝聚力。战略规划的制订并不是机构管理层单独的工作。相反，它是一个需要全部员工有意义参与的过程。如果管理层独自制订规划，这个规划不一定能得到员工和志愿者的支持。在决定机构未来方向的时候，应该邀请大家参与并听取他们的意见。下表阐述了机构不同程度参与制定战略规划的不同点：

	没有 战略规划	领导 制定战略规划	群策群力 制定战略规划
战略思考者	不明确	领导层	全体员工
机构战略规划投入	低	中	高，但可控制
战略规划产出	停留在脑中时常变化的战略思考	领导者经验特质明显的规划文本	纳入所有员工智慧的规划文本
机构的战略方向	不明确，容易随时漂移，有什么做什么	较明确，与员工沟通成本偏高	领导和员工达成共识，不易漂移
员工的工作投入	较迷惘	遵从	承诺
战略执行	紊乱	力度小，抗拒和遵从	力度大，员工参与度高

收集利益相关方信息

收集利益相关方的信息需要机构所有成员的参与讨论，因为每个机构的构建、背景以及工作内容的不同，机构的利益相关方也尽不相同。完成利益相关方信息收集后，机构就可以继续战略规划的制作步骤了。

在上一小节中，我们了解到战略规划有助于机构的发展，那么在制定战略规划之前我们需要首先考虑影响机构长期有效运转下去的主要原因是什么？

答案是满意感，但是是谁的满意感？如何让这些人对我们的机构满意呢？我们则需要准确地知道这些人的需求是什么，而我们把

“这些人”称为机构的利益相关方，他们包括了：

- 组织的决策或活动中有重要利益的个人或团体。
- 利益相关方可以是组织内部的，也可以是组织外部的，如银行、社区伙伴、政府部门等。

收集利益相关方的步骤：

1. 机构全部员工和志愿者分成两个小组；
2. 两个小组分别进行头脑风暴，在大白纸上列出有关本机构的利益相关方。列如，健康领域的机构的利益相关方可能包括了：
 - 服务对象或者和服务对象有紧密关系的，例如服务对象家人以及常去的酒吧老板；
 - 员工和志愿者；
 - 健康和社会服务的提供者（政府和私人的）；
 - 监管方；
 - 资助方；
 - NGO 或者 CBO 合作伙伴；

利益相关方信息收集注意事项

- 每类利益相关方至少完成两份信息收集；
- 确保得到你想要的答案；
- 确保正确理解利益相关方给出的信息；
- 给予利益相关方充分的准备来回答你的问题；
- 对于没有回答的问题换个方式提问；
- 如果可能得话请机构以外但是对机构情况非常了解的人来做，而此人在收集利益相关方信息的时候必须保持中立的立场。

- 网络工作组等。
3. 小组进行分享和整合，接下来讨论你们想要从利益相关方收集的信息有哪些。利用同样的头脑风暴办法，在大白纸上记录下想法。利益相关方信息收集可以包括：
 - 对机构工作的看法；
 - 对机构的期望；
 - 对机构的建议和意见；
 - 可能为机构提供的支持等。
 4. 当机构确定了利益相关方和想要收集的信息后，则开始进行信息收集，那么如何收集利益相关方的信息？
 - 问卷调查、小组讨论以及一对一访谈等，但是截止到目前为止我们发现，一对一访谈是效果比较好的方法之一，一对一访谈请参考访谈问题提要。
 - 在收集利益相关方信息的时候，尽量将利益相关方分类然后设计利益相关方信息收集的问题大纲。分类可以根据利益相关方和机构的交往程度分类，也可以根据利益相关方给予机构的支持类型分类，机构可以根据情况自行分类。
 - 问题大纲的设计取决于利益相关方信息收集的目的，请参照附录页的的**工具箱|利益相关方信息收集问题大纲**。
 5. 利益相关方的信息收集完成后，机构应该进行对关键信息的提取，因为也许和利益相关方的交谈过程中会有大部分的信息并不是机构所需要的，所以机构要确保对繁杂的信息进行提炼，并确认提炼后的信息能为机构所用，整个流程如下：



什么是绘制领域地图？

这是一个小组练习，有助于机构看到自己在同领域的“大地图”中所处什么位置；同时，当我们绘制领域地图时，即在制订战略规划中的“资源”部分，它要求参加者思考相同领域内的其他组织、机构和个人以及他们可能提供的潜在资源。

完成这一练习，你需要：

- 一叠便利贴
- 钢笔或铅笔
- 2 大张白纸
- 记号笔
- 一张大桌子

领域地图的重要性

为什么要花时间来这个地图，原因有三点：

1. 确定机构的附加值，如果你只是重复其他人已经做过的研究，你就得与他们竞争资源和关注，机构的附加值也很小；
2. 促进机构的自我界定。资助方或阅读你的报告的人会问的第一个问题是：“你和 X 组织聊过吗？我听说他们也在做这个事情。”如果你告诉他们你还没有，那么你会看起来缺乏经验，并不了解这一领域。通过和其它组

织对话，你也可以让他们知道你的组织也计划加入同一领域；

3. 评估可用资源。通过绘制领域地图，你能够看到有多少个组织在从事同一领域的工作，这可以帮助机构思考自己的价值在哪里，这一信息还能帮助你判断是否需要或想要与其它组织合作完成某些项目；领域地图也能帮助机构梳理有哪些资助方、国际性机构和学术机构等也在关注同一议题，这有助于发掘潜在资助方和合作伙伴。

讨论点

- 我们提供的哪些服务已经有其它组织
- 在提供了（做的同样好或者更好）？
- 我们做的什么工作还没有其它人做的一样好？
- 我们的方式的特殊之处？
- 有什么服务目前还没有其它人提供，但是我们已经有能力提供？
- 我们应该移到某个“空白”领域吗？

步骤

1. 首先，思考可能为本机构提供资源的各种组织（比如其他非营利机构、政府部门、国际性政府间组织、联合国、慈善机构、学术机构、专家等等）和在同领域工作并提供相同服务的其他机构；
2. 其次，思考非营利机构所需的各种资源（比如资金、技术支持、办公场所、信息、目标社区的准入、研究、媒体支持、法律支持等等）；
3. 现在，每个人拿一叠便利贴并在墙上找一个空位。在每张便利贴上写出一个在相同领域中或相关议题上工作的其他组织，可以是上面提到的非营利机构、大学或政府部门等等。他们可以是当地，全国性甚至世界性的组织。例如，如果你在男男性行为者艾滋病预防工作，就可能需要有一块放本地其它的男男性行为者组织，一块放研究男男性行为者的学术机构，一块是从事性工作者（其中有些是男男性行为者）艾滋病预防工作的组织，等等；
4. 把你自己机构的名称也写下来并贴在墙的中央位置。把写有其他组织名称的卡纸贴在你机构的周围，任何顺序都可以。只需要把卡纸贴在墙上即可；
5. 现在，把相同性质的组织放在一起（这样所有政府部门在一起，所有学术机构也在一起，以此类推）；
6. 在每个机构的名称下面，写上他们可以提供的资源种类；
7. 最后，重新安排卡纸顺序，把提供相同资源的组织放在一起（这样所有提供培训的机构在一起，所有提供资金的机构在一起，以此类推）。

制定战略规划

经常更新

战略规划是一个动态的文档。对于小型团队，我们建议每年制定一个计划，并且每3-6个月就更新一次。

在完成了利益相关方信息收集和机构领域地图的绘制后，机构能有效地制定战略规划。战略规划对于你的组织来说是最重要的文件，它清楚的表明了你的活动如何与未来愿景相结合。当战略规划制定之后，你需要打印出来并每天查看。

制定战略规划有可能花费大量的时间。这篇文档中描述的方法简单易行。参照这些指导方针，一个小型的团队可以快速建立一个可用的计划并且立即开始实施。大型的组织可能需要花费更多的时间来准备和计划。

准备

组织可以参考在筹备战略规划的会议中参考利益相关方信息收集得到的信息，你可以分析他们认为你的团队的优势和劣势是什么、你工作中最大的机会和风险是什么，等等。你有可能不同意他们的评价，但是利益相关方的回馈会让你更清晰地知道别人是如何看待你的工作的。

基于利益相关方提供的信息，我们应当有能力分辨出一些核心的问题，并在规划过程中着重考虑。你甚至可能希望邀请他们中间的一位或几位参与到规划会议中，与整个团队分享他们的想法。

过程

包括董事、员工和志愿者在内的每个人，都应当在组织战略规划中提出自己的意见。这是让每个人都能够赞同共同目标的机会，也能让每个人理解为什么在未来一年中要像一个团队一样一起工作。另外很重要的一点是，如果你期望建立一个更加公正公平的社

基本要点

留出至少几个小时或一天的讨论时间。会议中要求每个人都关闭手机并停止查看电子邮件。在大白纸上画出我们的计划，并粘贴在墙上。理想状态下，机构可以让外聘的有经验的人来组织会议，因为他们可能更有目标性，并且可以帮助解决冲突。

会，我们就应当从自己的组织开始，尊重每个人参与和表达意见的权利。组织的每个部门都有可能提供有用的想法。

在规划会议上：首先应当对组织工作所处的现实环境进行讨论，让每个人都对主要的新进展发表简短的意见，比如影响自己工作的主要政策变化；然后再有人对过去一年的项目以及通过这些项目组织获得的经验进行书面或口头的总结。这就给规划提供了背景资料，让规划会议不至于在真空中展开。

逻辑模型

在开始使用亚洲促进会的战略规划逻辑模型前，你需要了解以下几个关键点：

1. 逻辑模型分为五个部分：愿景、效果、产出、行动及资源。每个部分代表不同长度的规划期限。愿景宣言代表未来 20 年的规划，效果代表未来 5 至 10 年，产出代表未来 2 到 3 年，而行动则代表现在或本年度；
2. 我们读书通常是从左往右读，但在使用战略规划逻辑模型时，我们要从右往左读。我们从愿景宣言开始，反向读到效果、产出、行动，最后到资源。我们读逻辑模型的顺序很重要；
3. 逻辑模型是一种概念工具，帮助你把自己的战略规划视觉化。通过使用这个工具，你可以在组织的资源、行动、产出和结果与你的组织希望在社区达到的最终目标之间勾勒出关联来，这也是评估项目的一个好方法。

愿景 / 20 年目标

这是你组织的最终目标，是让你开始这项工作的最主要动力。这可能比你的使命声明还简单：简短清晰的一两句话描述你希望自己工作最终是什么结果。这个描述应该雄心勃勃且鼓舞人心，比如“消除北京无家可归的现象”，“印尼的所有法院宣判吸毒者应当获得康复治疗而不是被送进监狱”。如果人们感觉很难想象这个描述，请他们想象一个不再需要你的组织的世界，并用一句话描述它。请参考《如何起草愿景宣言》章节。

效果 / 5-10 年目标

和愿景宣言相比，效果是规模稍小的改变——他们依然是对环境或社会的重大改变，只是比愿景宣言稍小，它们是你在 5 至 10 年间可达成的目标。一般来说，我们认为小规模的非营利机构应该制订 3 到 4 个效果——如果再多的话，恐怕以 5 至 10 年的有限资源很难实现。我们应当同时兼顾理想和现实。

效果也应该是可衡量、可观察或可评估的。你要问自己，在 5 至 10 年后，我们怎

样知道这个改变是否已经发生？如果没有清晰的答案，那么这个效果就不是可衡量的。

反例一：“更多的无家可归者知道他们的权利。”

正例一：“在纽约为 500 名无家可归者建立新的居住地。”

解析：正例中展示了相关数据，使其可衡量，而且“建立了新的居住地”是可观察的变化。

反例二：“国家政府改进了对吸毒者的政策。”

正例二：“我省所有医院都可以为注射吸毒的患者提供美沙酮。”

解析：正例中的“所有医院”是可衡量的指标，效果中描述的变化较反例更具体和可视。

以上的正例都是一些雄心勃勃的宣言，但同样是清晰、可测量的。书写愿景宣言也是一次审视准备阶段所收集的信息的机会，可以评估过去一年组织的工作情况——有什么事情是做得特别好的？有什么事情据你所知别的机构做得更好？规划的效果是否建立在你已有的经验和你的机构优势及资源之上？

有何不同？

“效果”是指未来 5 到 10 年间可能达到的目标，而“产出”是你可以在明年或者后年就能达到的目标。“产出”是更小一点的步骤，逐步达到“效果”的目标。

产出 1 2 年的目标

下面我们来看产出——这些是你本年度项目工作的直接结果。它们是比较小的步骤，是你在 2 到 3 年间可完成的工作——也是达成 5 至 10 年效果的中间过程。产出应该是确切的、可衡量的和可评估的。

反例：提升性工作者的健康安全意识。

正例：85%我们接触的性工作者对艾滋病传播途径有正确的认识并经常使用安全套。

如上述正例所示，在制订产出时可以用具体数字或百分比来进行描述。这通常是整个过程中最困难的部分，大多数组织在这一栏上花费了大量的时间，因为在这个部分中愿景碰上了现实。

对于这一栏，你需要对未来两年内的工作提出一些具体且可达成的目标。每个目标应当至少清晰地指向你的5年“效果”。每项“效果”至少应当有一个“产出”与之相连接。在这一部分，你将需要做出困难的决定，符合实际地按照现有人员和资金制定出现实的目，你还必须保证“产出”是你组织工作符合逻辑的结果，常识在制作产出的时候非常重要：

为什么用这几个特定的名词——如“产出”和“效果”等？因为资助方和政府部门经常使用这几个因素来评估非营利机构的项目。我们以资助方的语言来制订战略规划，就可以用他们所能理解的方式来和他们沟通交流我们的工作。

比如，如果你的“效果”（5—10年目标）是有关法律和政策改变的，但是你现在所有的项目却都是提供食品和医疗服务，这就不是一个符合逻辑的计划，必须要进行修改。有些人喜欢在这里使用非常具体的数字，其它人喜欢模糊一点，两种办法都可以，但请不要有超过5-8个“产出”。对于一个小型组织，在两年中有8个“产出”已经很多了。

产出的制定还有一个挑战，即易与效果混淆，若需要进一步地区分开这两个概念，请参考《如何区分产出和效果》一节。

行动 / 下一年度

相比产出和效果，行动的概念简单很多，它们就是你本年度进行的各种活动和项目。行动带来产出，在制订行动部分时，你不需过多考虑衡量和评估的问题，因为行动更多是过程而非结果。但你仍然应该尽量确切地表述这个部分。不要只写你将举办“培训”——应指出多少场培训、对象是谁、以及培训材料等等。当“愿景”、“效果”和“产出”三栏都完成了，这个部分就不难了，比如，你的“产出”是“培训40人了解法律权利”，你的行动就是“两个法律权利学习班，每班20人”。每个行动至少应当有一个箭头指向一个“产出”。在书写行动时，请尽量具体，使用明确的数字。

反例：外展活动。

正例：每月为流动的性工作者开展五次外展活动。

解析：反例犯了上述所提到的不具体的错误。

资源 / 你现在拥有的

在这一栏中，你可以用头脑风暴的方法想想谁能够帮助你完成你的目标：现有的和潜在的有可能支持你的资助方、其它有可能与你分享资源的非政府组织、有可能赞助活动的大学项目、可能帮助培训的专家等等。把你完成项目所需要接触的

所有人都列出来。你还可以列出现有的所有资源：办公空间、计算机、打印机以及其它有助你完成工作的东西。

在之前《如何绘制领域地图》一节所发掘的资源即可以用于此环节。这一步骤中好的一面是虽然您有一个雄心勃勃的任务计划，但是这个步骤提醒了你的组织并不是孤独的。

反例：省政府、联合国、专家

正例：北京市残联、世界卫生组织北京办、就业法律顾问张三等。

解析：资源的书写要尽可能地详细，这样在组织要真正去寻找资源的时候可以直接地看到目标是谁。

逻辑框架填写方法

从右到左每次填写一栏，首先从回顾“愿景”开始，确认大家还依旧认同这个“愿景”，然后向左移动，讨论“效果”，然后是“产出”，再后是“行动”。请不要在完成所有右侧栏之前就考虑“行动”（当年的所有项目）。

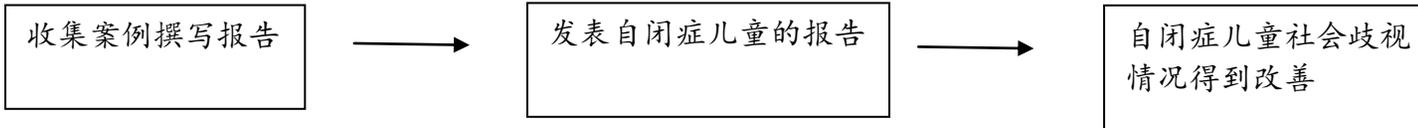
组织最容易犯的错误就是在右侧栏还没有完成之前就定下了当年的项目。如果在整个规划会议中你发现自己正在做一些艰难的决定，你要决定放弃一些你非常想做的事情，那么你的方式就是正确的。这是规划的核心：评估自己拥有的所有资源，做出符合实际的决定。在下一页中，我们列出来逻辑线使用的两个示例。

效果

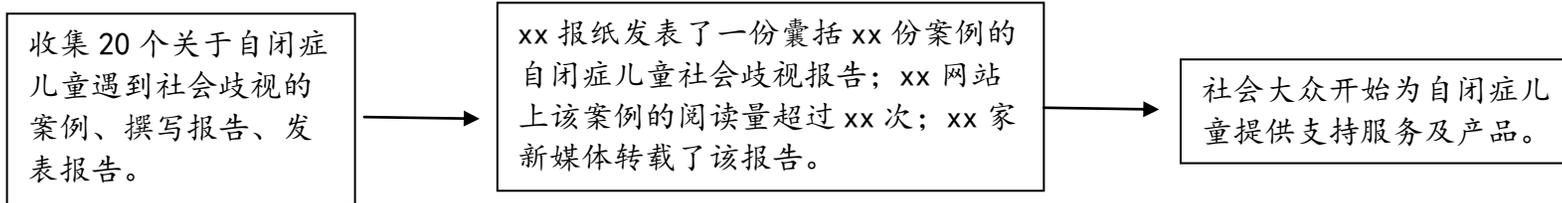
行动

产出

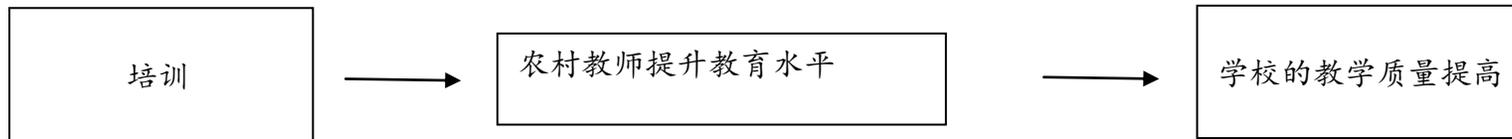
反例一



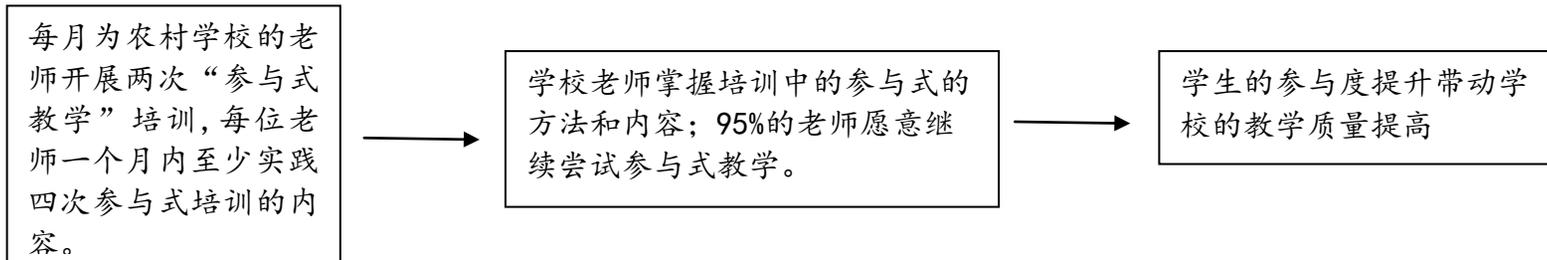
正例一



反例二



正例二



战略规划定稿

在战略规划定稿之前，请再检查一遍：

1. 是否每个方框都有剪头指向另一个方框？
2. 规划中的每个部分之间是否有逻辑关系？
3. 行动是否能带来产出，并且能否自然地产生效果？
4. 所有的项目工作人员是否都包含在规划中？

战略规划逻辑模型要点

- ☑ 逻辑模型中的每个格子都要填，不能留空，但你可以增加或减少格子的数量。
- ☑ 前后格子之间必须有逻辑关系，不能成为孤岛。连接格子的箭头代表因果关系。行动带来产出，产出带来效果，效果则带来愿景宣言的实现。各个部分之间有一种逻辑联系。

后续步骤

我们建议内部起草多份规划的草稿，并且与一些机构外部的人进行讨论，在你正式公布前获取他们的反馈意见。最后：

1. 建立一个月度时间表：创建一个电子表格，行动在左侧，上部表头是月份。计划出每个月中每个行动的步骤。决定谁负责哪个行动。如果某项行动有人负责，则应当从战略规划中去掉它。请参考《如何创建时间表》。
2. 建立年度预算：创建一个电子表格，行动在左侧第一列，每项行动的花费在下一列。参考《如何创建预算》及《模板 I 机构全面预算》。
3. 将规划发给资助方：资助方希望看到你工作的全貌，并了解他们资助的项目是否与你的长期战略规划吻合。
4. 将规划、预算和时间表张贴在你和同事以及访问者每天能看到的地方。
5. 回顾规划并检查你是否在六个月中取得了进展。相关活动是否按计划获得了产出？为什么获得？为什么在某项活动中有获得成果？如果没有获得预期的效果，你需要重新评估该项活动是否正确。

撰写机构愿景宣言

愿景宣言基本原则

书写愿景宣言是战略规划的第一部分，是让组织中所有人团结和专注于共同目标的一个重要方法。愿景宣言描述的是组织在未来 20 年中对于组织目标群体带来的变化。宣言要比使命简单：一个简短、清晰描述工作成果的宣言，它需要满足以下三个特点：

1. 表达了组织的最终目标和开展工作最主要动力；
2. 愿景描述应该包括地点、人物和变化（二十年）；
3. 雄心勃勃和鼓舞人心。

愿景宣言需要由 3 个部分组成：

1. 人——即工作的目标群体。例如：“艾滋病毒感染女性”、“西藏雪豹”，或者“关注流浪者的非政府组织”。
2. 地点——即工作关注的地理位置。例如：“曼谷”、“云南省”，或者“东南亚”。
3. 变化——即目标群体感受到的组织工作带来的变化。例如：“了解并倡导他们的合法权利”，或者“明显提高他们的英文读写能力”。目标抽象一点也可以，因为战略规划中会要求在后来进行拆分。愿景宣言应该有点野心且能激励人心，组织需要清晰了解并认可该宣言。

反例 1： HIV/AIDS 患者的生存环境和生活质量得到改善。

正例 1： 云南省保山市 HIV/AIDS 患者的生存环境和生活质量得到保证。

解析： 在反例中没有明确该组织工作的地点。

反例 2： 全世界人民都享有平等的权力，生活一片和谐。

正例 2： 亚洲国家不再出现性别歧视的案例。

解析： 反例虽然满足了愿景宣言的三个组成部分，但是过于宏大和空洞，作为社区组织来说，实现这个愿景不大现实。

准备清单

- 大张的纸
- 彩笔—每个小组 4—5 种颜色
- 胶带
- 足够贴很多照片的墙

以下是一些好的愿景宣言的例子：

1. “结束金边的强制驱逐。”
2. “中国所有的艾滋病病毒感染者了解并倡导他们的合法权利。”
3. “印度尼西亚所有法庭判决将吸毒者送去康复中心，而不是监狱。”

愿景宣言的起始短语参考：

- 我们努力……
- 我们相信……
- 我们致力于……

练习制定愿景宣言

小组可以通过下面的练习拟写愿景宣言，如果组织人数较多，我们建议你分成 4-5 人一个的小组。在战略规划会议中，可能会有许多程度不一的人一起工作，我们会分成小组，让适合共事的人一起，然后指派一个擅长推进讨论的人做小组领头。

步骤

1. **发现问题：**小组列出组织努力应对的 3—4 个主要问题，并写下来。
2. **设想未来：**请每个小组设想一下，他们离开这个国家 10 年。回来后，他们发现他们曾经提出的问题已经解决了，他们曾经的梦想中的社会就在眼前。给大家几分钟讨论这个理想社会应该是什么样子。
3. **视觉辅助：**每个组都应该画出这个理想的未来社会的样子，可以使用颜色、形状、词语和/或图片。这幅画完成之后，每个组都应该想出一句描述这个理想未来社会的话。
4. **分享愿景：**让每组展示他们的图片，向其它人解释这张图片代表什么。会议主持人要抓住关键词，特别是有附加价值的内容（如平等机会、可支付的、高质量健康照护服务、公平分配、民主，等等），并将这些内容写在一张纸上或者白板上，让全部人都可以看到。
5. **创造最后宣言：**全组人研究这些词汇和宣言，共同撰写基于大家意见的愿景宣言。
6. **委托给一个委员会：**如果大组发现很难在宣言上达成共识，我们有时候会组一个委员会，每个小组都派一个代表，共同起草愿景宣言，其它组员则来做战略规划中的其它部分，（请参考《如何制定战略规划》）委员会然后向大会展示宣言，请所有人进行编辑。

一旦所有参与者都对愿景宣言达成一致，你的组织就拥有了一个正式的愿景宣言用以指导未来的工作。

产出和效果对比

衡量效果和产出

在制订战略规划时，效果和产出应该是可衡量并可评估的。这是什么意思？衡量与评估是非常复杂的概念。学习效果 and 产出的衡量与评估足以占用一整年的时间，但在这里我们只是简略做个介绍。下面我们所要介绍的概念会帮助你在制订战略规划的效果和产出时融入衡量与评估的观念。

1. 首先，衡量可分为定量衡量和定性衡量。二者有什么不同？

- 定量衡量使用具体的数字、百分率或统计数据来描述变化。
- 而定性衡量则使用更为笼统的比较、收集受访者的感受或观点、做非量化的案例分析等方法。定性衡量是一种更为印象化（或者说“大格局”）的衡量方法。

选择使用定量衡量还是定性衡量取决于 a. 衡量的对象，b. 收集定量数据的能力。如果你无法收集足够的数据进行定量衡量，就应当选择定性衡量。

请看下面的例子：

定性

1. 和去年相比，被送去劳动教养的性工作者人数较为减少。
2. 和从前相比，对我们诊所的服务表示满意的孕妇人数有所增加。

定量

1. 被送去劳动教养的性工作者人数减少了 10%。
2. 65% 的孕妇表示对我们诊所的服务“满意”或“非常满意”。

2. 效果和产出都可以衡量，但具体衡量方法却不同。在你制订产出和效果时，应使用不同的衡量方法。二者有何差别？

- 效果:是指对环境、社会或社区较大的改变。这些改变应当是可以观察到的，但并不一定可以用具体数据来衡量。

例如，假设你负责的一个项目的目标是改进艾滋病病毒感染者和病人接受抗逆转录病毒治疗(ART)的状况。在工作中，你需要帮助艾滋病病毒感染者和病人加强治疗依从性，也需要开展治疗可及性的倡导工作（比如增加可供选择的药品数量）。通常应当如何描述这类项目的效果呢？

例：艾滋病病毒感染者和病人接受治疗的大环境有所改进。我们社区的感染者和病人可以选择更多种类的抗病毒药物，服药后副作用的报告有所减少，接受治疗的周期也比以前更长。

解析：上述例子中所描述的改变可以通过观察来评估，但并没有具体数据可以将其量化。

- 产出：是指项目工作中较为细致具体的直接结果。产出可以用数量、时间、人数或成本等具体量化的衡量方法来描述。

回想刚才抗逆转录病毒治疗(ART)项目的例子。如果这个项目的效果是“艾滋病病毒感染者和病人接受治疗的大环境有所改进”，那么这个项目的产出应当如何描述呢？

例 1：在这两年中，我们项目中艾滋病病毒感染者和病人的治疗依从性总体增长了 50%。

例 2：每年艾滋病病毒感染者和病人因为药物副作用和其他并发症中断治疗的人数逐年递减 50 人。

例 3：由于我们的倡导工作，可供选择的抗病毒药品增加了一种。

对比练习

接下来以一个场景练习来诠释“产出”和“效果”的区分，首先请花 5 分钟阅读以下场景。

场景：你在一家致力于提高当地 IDU（成瘾者）的生活质量的草根组织工作。你在日常的工作随访中，发现 IDU 同伴在工作或应聘的过程中，一旦身份暴露，就会遭到用人单位的开除或者拒绝录用，所以大部分同伴没有工作，基本生活都成问题。为了提高 IDU 同伴的生活水平，让他们更容易地找工作，你的组织在某个国际基金会的支持下开展一个职业技能培训。培训项目完成之后，资助方要求你汇报本项目的“产出”和“效果”。

请花 5 分钟浏览下一页中的例子，并思考他们分别是产出还是效果。

1. 当地成瘾者复发率降低。
2. 60 个人参加我们的培训。
3. 成瘾者获得企业和社会接纳，就业环境改善。
4. 在我们社区中贫困率下降了 15%。
5. 更多成瘾者关注我们的项目。参加我们项目的成瘾者增加 30 个。
6. 当地 CDC、劳动局领导以及企业代表出席成瘾者技能培训班结业典礼。
7. 成瘾者组织职业技术交流小组，每月定期交流。
8. 25 个成瘾者找到工作。

下一页我们将揭晓这个练习的答案。

练习答案：

1. 效果
2. 产出
3. 效果
4. 效果
5. 产出
6. 产出
7. 产出
8. 不确定，因为我们不能判断这 25 个成瘾者找到工作是该项目行动的直接结果，还是综合其他一些条件才达成的，比如这是一场关于成瘾者就业推介会，那么也许行动过后就立即有人能找到工作；若行动是对其进行职业培训，那么这也许需要 1-2 年反复的培训，加上其他一系列的活动才能促成的效果。

制作工作分解结构

在做完战略规划逻辑模型之后，接下来应该做什么？如果我们直接拿着逻辑模型去执行，会有什么问题呢？请思考逻辑模型中的行动，对于这些宏观上的活动在具体执行时我们应该考虑些什么？方法则是，我们需要进一步把这些活动分解成更细的工作安排。列如，在“举办一场宴会”这样的工作，往往可以先分解若干个小的、具体的工作或者活动，再来根据每个具体的活动来分别执行从而达到终极目标，如下图所示：

一场宴会				
客人	餐厅准备		食品和饮料	项目管理
制作请柬	清扫楼道		购买食物	制作任务清单
邀请客人	摆放桌椅		购买饮料	编制预算
准备客人名单	播放音乐		做菜	安排分工
	清洗桌布		制冰块	
	擦亮餐具		冷藏葡萄酒	
			进餐	

将项目分解为更小的活动，是项目管理的关，原因是：

1. 它展现了项目的全貌，详细的说明了为完成项目所需做的所有工作；
2. 通过分解，它帮助项目官员和项目团队更容易和有效地管理项目的工作，并在分解的活动基础之上设计进度、制定预算和控制风险等；
3. 它清晰的展现了各项目工作之间的联系；
4. 它使我们在清楚工作量之后更容易对工作量进行责任分配。

工作分解结构的制作方法多种多样：

1. 系统法：将整个项目看作一个系统，由不同的子系统构成，按照每个子系统来进行分解；
2. 生命周期法：将项目分为启动、设计、执行、监测和收尾等不同周期来分解项目；
3. 职能法：将项目按照不同的职能部门来分解，如财务、行政和项目等；
4. 功能法：按产品或项目的功能分解。
5. 地域法：按照项目的地域分布分解。
6. 按照项目的各个目标分解。
7. 按照部门分解。
8. 按照物力结构分解等。

在制作工作分解结构的时候，尽量需要团队成员一起制定，通过讨论和商量一起尽可能的确定所有需要做的工作，这样有利于参与者理清工作所需的资源。小项目的工作分解结构一般分解到 4-6 级就可以，大项目的分解建议也不要超过 20 级。一个工作分解结构尽量只有一个人来负责，其他人作为参与者来执行具体的工作。

工具箱 | 利益相关方信息收集问题大纲



注：在收集利益相关方信息的时候应该是有目的、有策略地进行，此问题大纲旨在给读者提供问题收集的思路。

1. 针对服务对象及和服务对象有紧密关系的人：

- 您接受过社区组织 A 什么样的服务？
- 您觉得他们的工作如何
- 您对他们的期望有哪些？
- 您从他们的服务中有些什么获益？
- 您接受他们的服务之后得到了什么？（他们这个组织是如何提高/改变你的生活的？
- 您还希望他们能提供什么样的服务？
- 对于该机构的发展您有些什么样的建议？
- 您有其他建议或者意见吗？

2. 针对员工和志愿者：

- 您为社区组织 A 工作了多长时间？
- 您觉得他们的工作怎么样？
- 您对他们有什么样的期望？
- 为他们工作您有些什么样的收益？
- 您还希望这个机构可以提供什么样的服务？
- 对该机构发展您有些什么样建议？

3. 健康工作者、社会工作者、经济学家、NGO、网络、人权组织等：

- 您觉得社区组织 A 怎么样？
- 您觉得他们的工作如何？
- 您对他们有什么样的期望？
- 您或者贵机构从该机构有些什么样的获益？
- 您/贵机构可以怎么样去支持或者和社区组织 A 合作？
- 您对该机构有些什么样的建议？

模板 | 战略规划同伴反馈表



注：若在培训中战略规划的制定是分学习小组的方式开展，此反馈表格主要运用与小组成员间互相对各自战略规划作用的评价。这些问题也可以作为自我衡量战略规划的标准。

请仔细阅读你搭档的团队制订的战略规划并回答下列问题，你的回答将为规划的修改提供反馈和建议。请将此表格通过电子邮件发送给你的合作团队。

1. 首先，这个战略规划有哪些优点？请指出一到两个你认为写得好的地方。
2. 在这个规划里有没有哪些地方你认为写得不够清楚或是不好理解的？若有，你认为需要加入什么信息才能让这些地方更加清晰明了？
3. 你对这个规划中各个要点之间的因果关系有什么看法？有没有什么地方的因果关系不符合逻辑或不清晰？
4. 这个规划中的效果和产出是否可以衡量？若否，请指出效果和产出衡量方法需要改进的地方，并提出你的改进建议。
5. 你对这个规划有没有其他问题或评价？

模板 | 战略规划逻辑框架



注：在本章中我们讲解了战略规划的制定方法，其中介绍了一个工具，即战略规划逻辑框架。这个模板还适用于机构项目策划中。

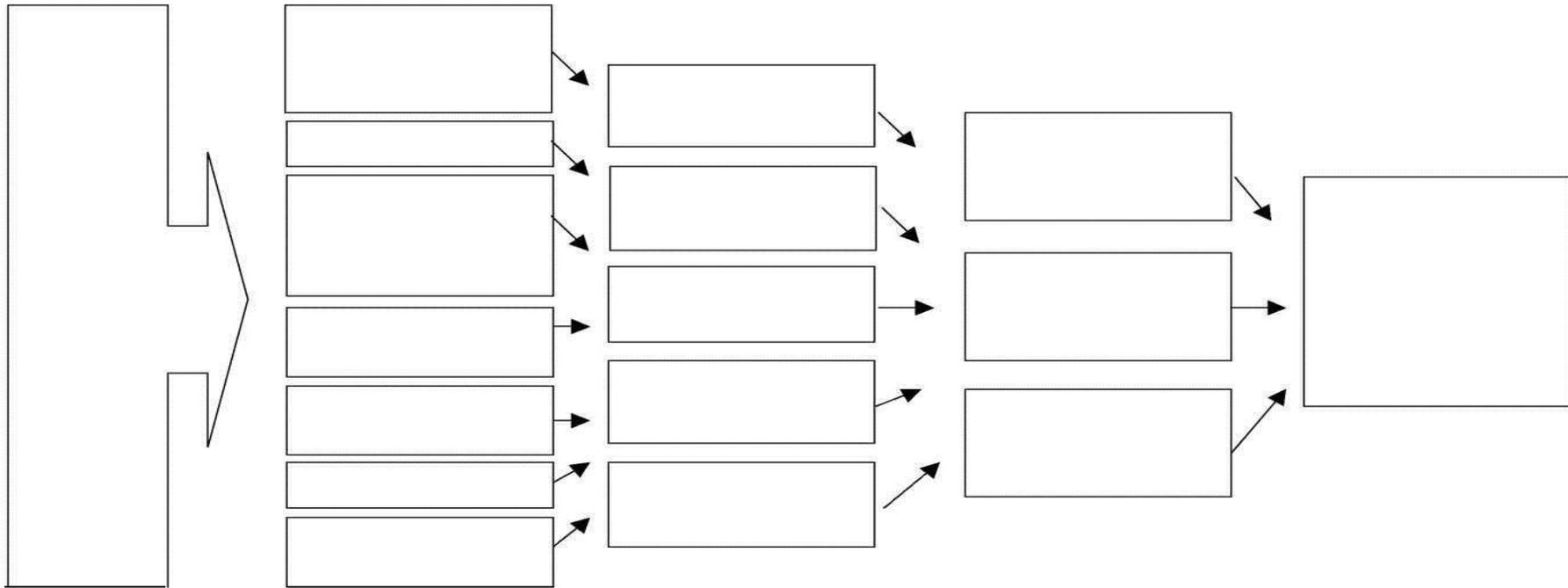
资源
今年能帮助你的 现
有或潜在捐助者、
盟友、专家

行动
今年的特别
活动或项目

产出
策略成功的短期
指标 (1-2 年)

效果
中期里程碑
(5-10 年)

愿景
长期影响 (20
年以上)

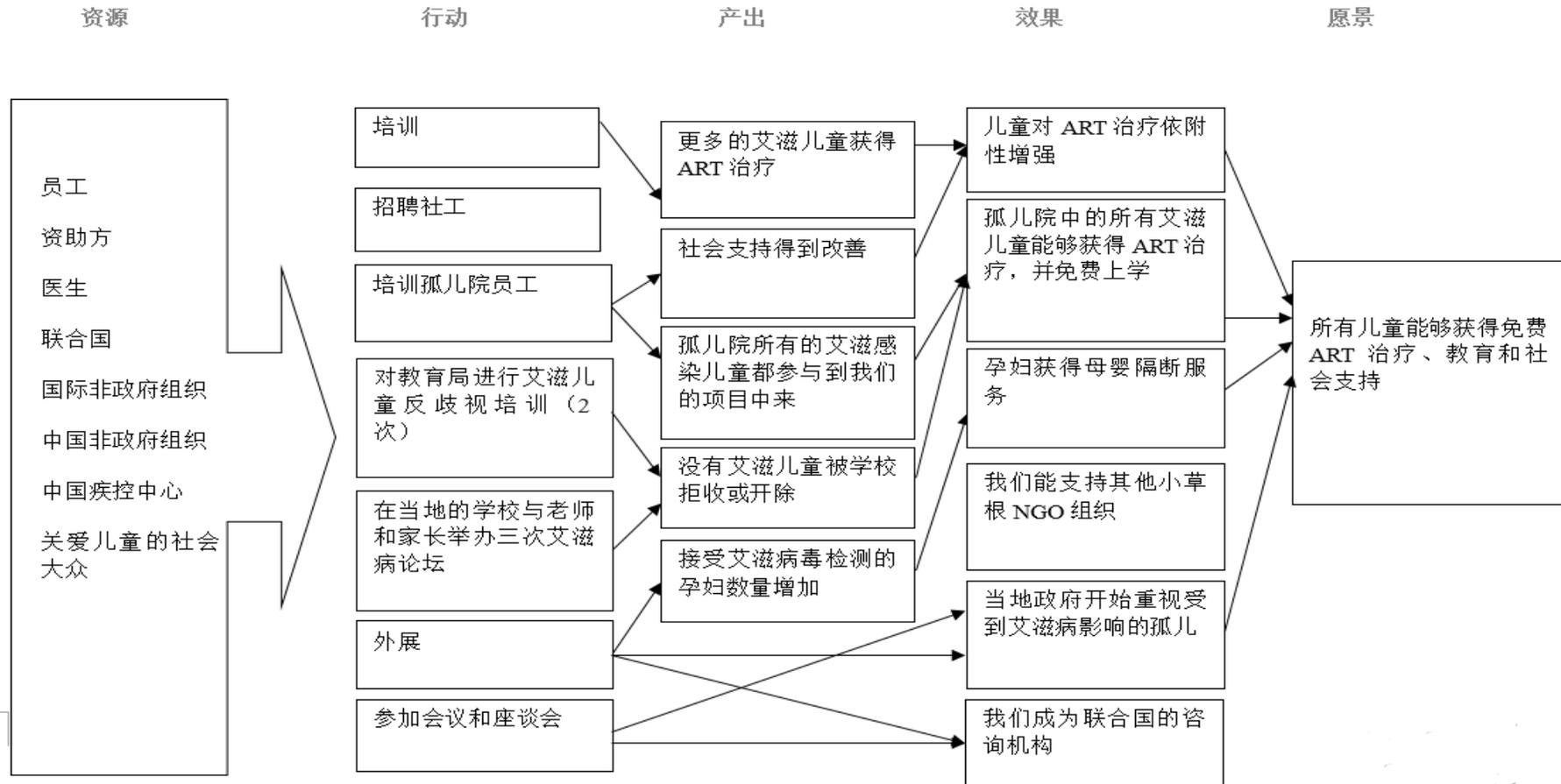


示例 | 好的和坏的战略规划

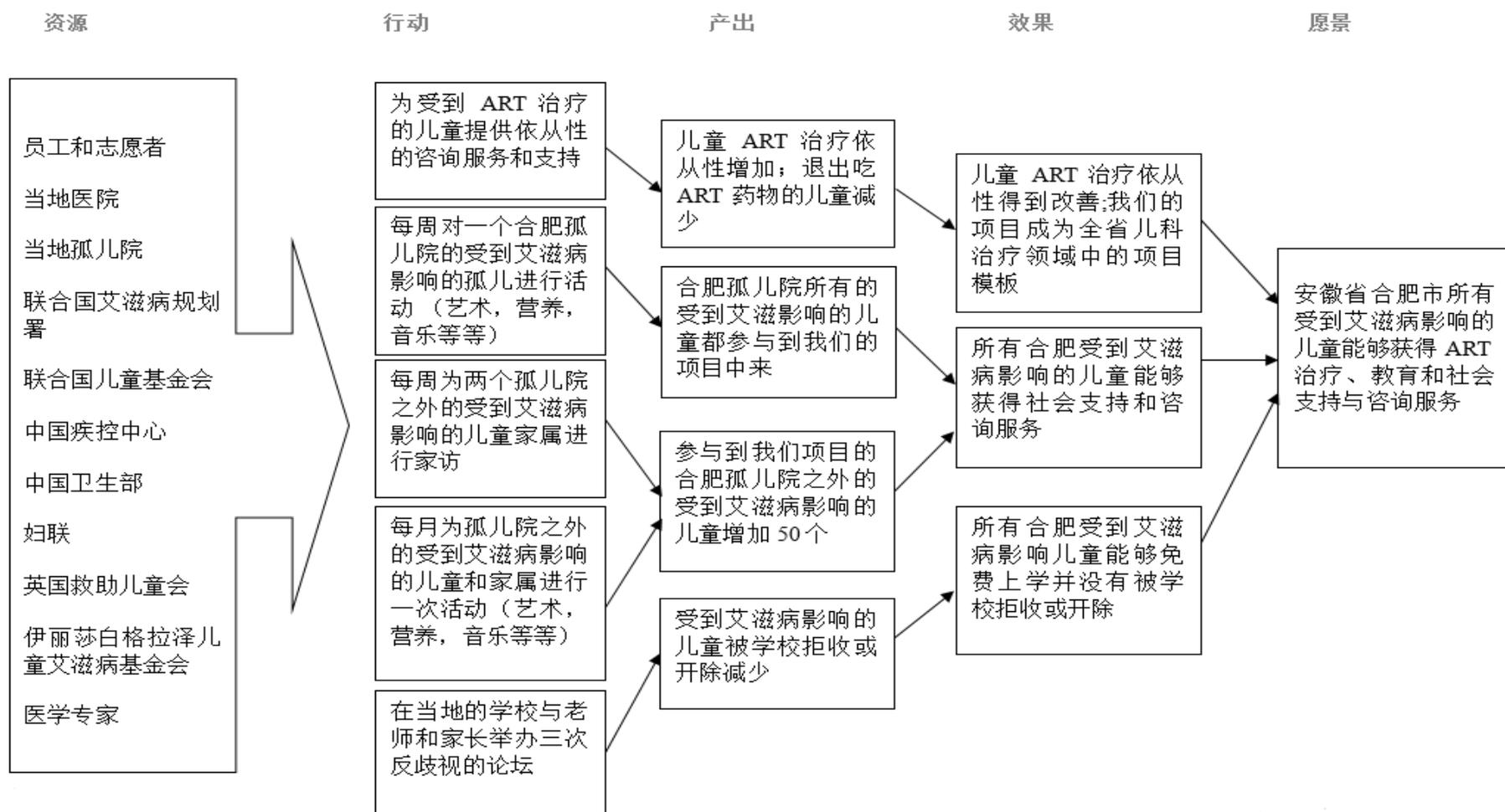


注：该附件希望通过两个战略规划的对比如来阐释战略规划的填写方法。你可以根据工具箱 | 战略规划同伴反馈表所列出的问题来分析两个战略规划。

改进前的战略规划：



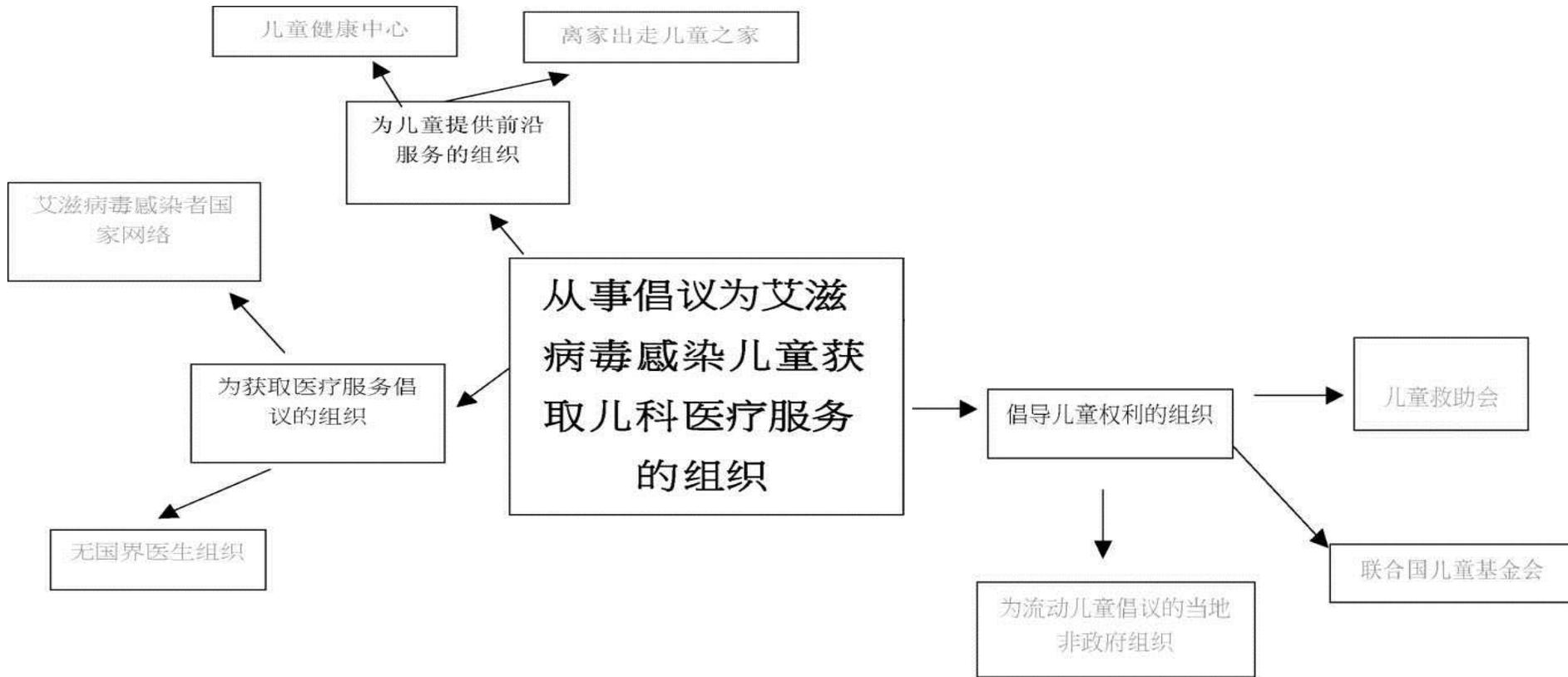
改进后的战略规划：



示例 | 领域地图

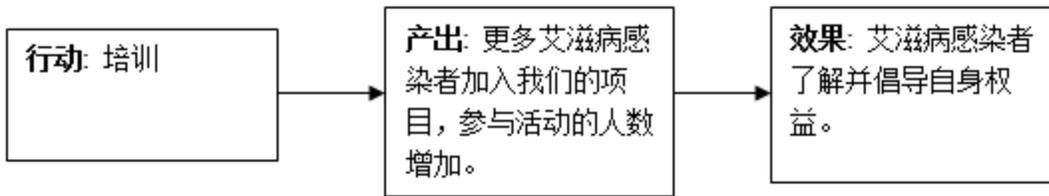


注：在绘制领域地图时，你需要将你自己的组织放在地图中央，找出其它从事于类似问题的组织。注意：地图上离你最近的组织不是那些与你关系最紧密的，而是与你从事的领域最接近的。另外，将从事相似领域的组织（儿童权利倡导），而不是组织性质（政府、非政府组织）归在一起。一旦你完成这份基本的地图，下一步需要讨论什么策略或问题让你的组织具有独特性。





1. “愿景”的三个组成部分是什么？
2. 我们为什么需要制定战略规划？
3. 下图中的因果关系序列能如何改进？：



4. 在制定机构战略规划时，你应该首先考虑以下哪一点：
 - a. 其它致力于同样领域的机构在做的事情
 - b. 机构的长期目标
 - c. 目前有哪些可用资源
 - d. 你最大的资助方的资助兴趣
5. 什么时候最适合制定战略规划？
6. “产出”和“效果”的两个不同之处是什么？
7. 制定完战略逻辑框架后要做的三件事是什么？
8. 请为“一次针对社群的治疗知识培训”活动设计工作分解结构。

项目名称: _____

项目管理技能（1）——时间管理

上一章节我们介绍了如何制定战略规划，并且分解了活动，那么下来是不是应该考虑我们要何时做何事呢？每个机构都应该有自己的年度计划（季度计划或者月度计划），但是同时很多时候我们制定了计划以后在时间管理会遇到一定的挑战。本章则介绍了管理时间的一些方法，旨在帮助组织解决这些挑战。

本章主要分为三个部分：第一节讲述了**如何管理时间**，主要内容包括时间管理与战略规划的关系、时间管理的挑战、时间管理的步骤，以及时间表的使用。通过这一小节，读者可以将时间管理这一概念与机构战略和发展能更紧密地联系起来，并对这一概念形成较为全面的认识，读者可以使用附录页的**模板 | 时间表**来自行设计自己的机构、项目或者行动时间表。第二节介绍了另一个时间管理的工具——**模板 | 甘特图**，并通过两个示例来学习**如何使用甘特图**，希望读者能在实际工作中更有效地管理时间。

战略规划与时间的关系

战略规划指导着机构发展的大方向，一旦规划制定了，接下来就是去执行规划中的行动部分，然而行动的执行则需要很缜密的时间管理，请仔细阅读下面的战略规划和时间表示例，并思考战略规划是如何指导着时间管理，且后者是如何通过合理地安排行动来完成战略规划所体现的行动。下图出现过在战略规划的那一章节中，请再次阅读并思考战略规划和时间管理的关系。



时间管理的挑战

在机构管理时，我们常常碰到很多挑战，如时间进度难以把握。你是否有遇到过以下的情况：

- 原来计划的活动在实际执行过程中超出预计的时间，怎么办？
- 合作方未在指定时间内完成工作，导致你的完成该项工作的时间不够，怎么办？
- 很多事情同时发生，你不知道应该如何优先选择首要任务？

为了能尽量避免以上情况的出现，我们则需要制作时间表。除了时间进度的把握，制定时间表的作用还有：

- ✓ 将一段时期内已经确定的工作清晰的记载或者标明；
- ✓ 对未来进行规划；
- ✓ 分配员工工作，树立员工的责任感；
- ✓ 有效管理时间；
- ✓ 评估工作进展；
- ✓ 安排多重责任；
- ✓ 避免倦怠。

时间管理的主要步骤如下：

第一步：制作整个机构的年度时间表，注明每一个月将发生的重要事件；

第二步：对每个月的工作任务进行管理，能做的事情很多，但如何选择要根据你的工作强度和时间的来决定。

制作时间表

制定时间表需要考虑的几个要素：

- ✓ 时间表和战略规划的关系；
- ✓ 具体的活动；
- ✓ 因果关系；
- ✓ 职责分工。

步骤

1. 在一张大纸上画上格子，水平方向从左到右；
2. 在左侧列出所有行动，在上面水平列出月份；
3. 对于每个行动（或项目），考虑一下需要多少时间来准备，然后在恰当的月份写下步骤
4. 决定每个项目由谁来负责，并且在时间表上标记在任务后面

请仔细阅读以下的时间表，思考你对这个时间表的看法：

时间表示例：艾滋教育机构

行动	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月后续
1. 关于权利歧视的报告		咨询盟友和其它组织	绘制项目地图	进行研究和面谈			创建提纲	开始撰写	排版印刷
2. 法律讨论班	撰写法律权利手册		法律权利讨论班	跟踪讨论班参与者	继续跟踪讨论班参与者				
3. 感染者外展	当地社区中心聚会	感染者外展	感染者外展	当地社区中心再次聚会	感染者外展	感染者外展	与艾滋患者生活讨论班		
4. 筹资		与潜在捐赠者小型聚餐		福特基金会申请截止日	福特基金会申请报告			感染者小组与接待	

仔细观察这个时间表之后，你会发现以下几个问题：

- ✓ 时间表里的工作分解比较符合逻辑，也比较清楚；
- × 但是时间的安排不是很合理——大多数活动都挤在前四个月，在安排时间的时候尽量安排地均匀一点，以防员工在某时间段造成工作过度、耗尽精力。同时应该保证每项行动都给予足够的时间来完成。
- × 而且时间表里缺失了负责该活动的责任人——在制作时间表时，应该在每项活动下面加上负责人的姓名，这样再回顾时间表时，能清楚看到谁负责哪些活动；员工的工作量也可以一目了然。我们在附录页附上了一个时间表模板，在该模板里面，有“负责人”一项，供机构在制定时间表时避免漏掉该信息。在下一节我们还会介绍一种展现负责人、时间进程和活动之间关系的时间表工具——甘特图。

甘特图示例

在制作时间表时，可以使用的一个工具叫做甘特图。它是一种项目时间表，能够帮助你呈现不同项目活动之间的同时性和从属性，它视觉化地表现了哪些活动能够同时进行，而哪些活动必须在其它活动结束后才能开展。下面请通过两个示例来学习如何使用甘特图。

示例一：权利歧视报告项目甘特图

行动	负责人	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月
咨询盟友	梅								
绘制项目地图	梅、凯露								
撰写采访稿	梅								
联系有可能接受采访者	梅								
采访	梅、凯露								
分析采访	梅、凯露								
撰写报告	梅								
向资助方提交报告	梅								
向利益相关方分发报告	梅								

甘特图示例一解析

1. 在第一纵栏中列出了培训项目所包含的不同的步骤。图表第一横栏中显示了不同的月份。请注意第二纵栏中清楚地列出了每项行动的负责人。
2. 三月份的纵栏能够反映出甘特图如何呈现活动的同时性。此栏中的蓝色格子表示梅将撰写采访稿并联系有可能接受采访的人，而且这两项活动将同时发生。
3. 同时也请注意甘特图也能够表现项目活动的从属性。例如，在一月咨询盟友的行动结束之后，才能够在二月开始绘制领域地图。同样，梅必须先在三月写好采访稿，才能在四、五月开始进行采访。
4. 最后，从这个图表中可以看出，梅负责了这个项目的绝大多数行动。请注意梅每个月所负责的各个行动，包括独自撰写和分发报告。制作这个甘特图能够提醒梅的上司重新公平地划分员工的职责，避免让梅超负荷工作。

示例二：妇幼卫生与儿童健康项目甘特图

这是一项教授护士和孕妇帮助停止呼吸的新生儿复吸——一项简单却能够拯救生命的干预方法，是大多数妇幼保健项目的重点。

行动	负责人	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月
与妇产科医院联系	梅	■							
开发培训课程	晓峰、杨	■	■						
护士新生儿复苏培训	晓峰			■	■	■			
孕妇新生儿复苏培训	杨			■	■	■			
对新妈妈进行跟进	杨、梅					■	■		
追踪婴儿死亡率数据	晓峰	■	■	■	■	■	■		
项目评估	晓峰、杨							■	
向资助方做结果汇报	梅								■

甘特图示例二解析

1. 这个甘特图也说明了项目活动之间的同时性。请注意，对护士和孕妇的培训同时进行，但这两个培训由不同的员工负责，以避免让某个人工作过于繁重。
2. 整个项目周期中，某些活动的持续性也在这个图中表现的很清楚。例如，追踪婴儿死亡率数据从一月份项目开始一直持续到六月。有可能该机构想对培训前后的数据做一个对比，用来评估这个项目是否成功。为此，在项目开始之前他们就必须收集数据，并在项目执行的各个阶段收集相关数据。

模板 | 时间表



注：该时间表可用来制定机构整体的行动（如行政、项目 A，项目 B 等）或者某项目的行动（如项目 A 下的年度活动：外展、报告、培训等）；也能专门用以设计某项目下的某具体行动的安排，如模板中行动 1 所示。读者可根据自己的需求来使用此时间表。

行动	关注对象	预期结果	第一月	第二月	第三月	第四月	第五月	第六月
行动 1: 如撰写报告	调查对象 (如青少年毒品使用者)	本年 6 月底 发布该报告。	设计调查问卷；设计小组访谈地点和形式。	问卷调查— 100 份；完成 小组访谈—5 个。	整理调查问卷 信息；整理小 组访谈记录。	报告草稿	报告定稿	报告发布
负责:			小明	小红, 小明	小红, 小白	小明	小明, 小红	小明, 小白
行动 2:								
负责:								
行动 3:								
负责:								



机构名称: _____

行动	负责人	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月



思考练习题

1. 时间管理和战略规划的关系是什么？
2. 制定时间表需要考虑哪些因素？
3. 请使用**模板 | 时间表**和**模板 | 甘特图**设计你机构的时间表。

项目管理技能（2）——财务管理

健全的财务管理是稳固组织的另一块积木，它有助于消除机构潜在风险，及避免腐败和管理失误的现象，确保机构的员工和志愿者能清晰地了解资金的来源和去向、获得资助方和组织所服务的社群的信任。

本章针对财务管理中的主要的三个方面进行讲解：预算的制定、财务记录保存及财务报告撰写。

战略规划制定完成以后，即可以着手制定机构年度整体预算，这方便对机构这一年的各项开销进行评估，本章会一步步指引你**如何制定预算**，并且附上了**示例 | 整体预算**以作参考；**如何制作预算-练习**是一个小组练习，读者需要阅读一份项目申请书来制定相应预算，这份申请书示例还会在下一章：筹资中作为项目书示例来解析。

当你制定好预算后，可参考**如何保存财务记录**一节，它会针对如何保存和管理纸质和电子档的支出和收入记录方面为你提供一些技巧。最后，读者可以透过**如何创建财务报告**和**示例 | 财务报告**来学习如何在一段期限内创建一份收入和支出的报告，财务报告能起到掌舵资金分配的作用，并且能应资助方的要求，让他们知道你所得到的资金的是否按照约定使用。本章所介绍的所有财务管理工具都有助于机构建立财务监督系统，消除因财务管理不当而可能产生的风险，并且帮助你与资助方维持良好的关系。

预算与战略规划

制订预算可以被看作战略规划的收尾步骤。在亚洲促进会，我们通常在做完年度战略规划之后才完成预算。机构年度整体预算对机构这一年的各项开销进行评估，使年度所需行政费用、项目花费以及资金缺口一目了然，帮助机构员工分析机构的财务情况，了解机构的处境；因此在制定完战略规划以及每月的时间表后，就可以了解到每一个项目具体需要多少资金支持，现有筹资的情况以及资金缺口。

组织可以思考并和小组成员分享在现实工作当中遇到的预算问题，并且分享已有的、可行的一些解决办法和经验。每个机构都应该有自己机构独立的年度预算。

预算的挑战

预算对于每个机构来说都是顶梁柱，在现实工作中，草根组织接受项目方（包括国际、国内）的资助时，往往会碰到与资助方在预算对接上出现理解误差。我们在机构实际的项目预算管理中，会遇到来自各方面的挑战，比如：

- 项目资助方和托管方对预算的要求和机构现有的制度有冲突？
- 遇到模棱两可的情况怎么办？
- 实际执行时超过预算，怎么做？
- 你如何评估机构的实际支出？
- 制定预算时我们需要综合考虑哪些因素？（衡量预算的多少？）
- 预算是否考虑到风险应对的费用？
- 预算是否包括监测、评估与报告的费用？
- 预算是否包含能力建设的作用？
- 预算中是否包括报价依据？
- 预算与估算的不同？

预算与全纳

贯穿本指南的一个理念就是“人权从机构内部开始”，在改变社会之前，我们必须在自己的机构内部做出改变的表率。而机构起草及分享预算的方式则是这个理念中很重要的部分。“透明”是亚洲促进会的核心价值，也是推动机构全体成员达到全纳和有意义参与的关键，你的组织预算和财务报告应当对职员开放，他们可以了解组织的财务情况并帮助监督资金用途是否正确。在一些国家，非营利组织的年度预算及任何有关该预算的变更都需要由其董事会核准。使预算透明的办法包括以下两点：

公开：向所有员工公开预算方案，这样他们就能了解机构的财政状况，也能协助监督资金的合理使

明晰：制订明晰的预算，使对你们工作了解甚少的门外汉也能看懂。透明的预算应当至少包括下面三个数据列：开支、计算公式、资金需求。制定清楚的预算应该显示每一项花费是如何计算出来的。在你制定预算的时候，要询问自己：机构外部人员（例如资助方）在看我们的预算时，是否能够理解每一项花费是如何计算出来的？

项目预算与全面预算

项目预算：针对组织中某项特定项目的。当你要求资金支持时，资助方通常会要求看到项目预算。一些资助方同时还会要求看到组织的或者全面的预算。因为全面预算可能会非常庞大（特别是当你组织在成长的时候），所以有时最好还要建立独立的项目预算，定期处理。

全面预算：指整个组织的全面预算，涵盖组织所做的所有事情，因此会包括行政支出，如办公室租金、办公设置、打印，同时也包括特定项目的开支。接下来我们看看如何分别制定这两种预算。

制定预算步骤

建立电子数据表

一旦你完成战略规划（更多信息请见《如何建立战略规划》及《模板 I 逻辑模型》），就可以填写组织预算，把所有行动即来年所有活动填入“项目花费”。这些花费相当于你战略规划中的行动与时间表。

你可以使用纸张来手工创建预算表，也可以使用计算机软件。微软的 **Excel** 是比较简单且易操作的工具。如果需要免费的版本，请访问 www.openoffice.org 电子数据表可以让你的预算表更有条理，并且减少发生计算错误的可能性。

我们建议你在创建预算时使用下列的数列：

开支款项	计算公式	资金需求	向 xx 基金会获得的资金	资金缺口
房租	\$300/月 x 12 月	\$ 3,600	\$ 3,000	\$600
办公开支	\$60/月 x 12 月	\$ 720	\$ 720	0

- 开支款项：在单独的行中列出每个需要花费的项目；
- 计算公式或单位成本：解释你如何计算每项花费；
- 资金需求：该项目需要花费的金额；
- 收入来源：你可能需要在预算表中有单独一列来显示确认的资金；
- 资金缺口：这部分则是需要向资助方筹款的数额。

拿亚洲促进会来说，我们在预算中有一竖列列出了我们在申请过程中的花费，但是我们使用斜体字，提示自己资金来源还没有确认。这么做的目的是，如果一个项目向多方申请资助，我们可以知道还有哪些项目的资金还不足，并且也可以避免某个项目申请的金额超出所需。一旦资金申请通过，我们会根据资助方的要求对预算做出变更，斜体字也就会变成普通字体。这样我们可以看到现在拥有的可花费资金。每次要花钱时，我们都会核对预算表。

关于计算公式列：此列中列出你如何算出每项花费，必须要非常详细。比如，房租一个月 500 元，总共需要 6000 元，“计算公式”中就需要列出“12 月 X500 元/月”。如果我们需要为办公费用预算 720 元每年，“计算公式”就是“12 月 x60 元/月”。有计算公式的好处就是，如果后来数额发现问题，我们更容易找到出错点并对其进行更正。这也很清晰的告诉我们的资助方每项花费数字是如何计算出来的。

我们之所以需要在一章开头花时间梳理这些细节，是因为机构当下估计的花费在后期可能会出现变化。你需要用最简单的方法回忆当时这些数字是如何得出的，避免每次看预算表时都要重新计算，更避免了每次都用类似的问题去打扰你的同事：“我们当时到底为啥酒店住宿只算了 1000 元？”如果预算表在一开始就足够详细，你可以很容易知道当时自己是怎么想的。

对于每项花费，你应当花时间打个草稿，研究一下金额最可能是多少。你有可能需要打电话给别人并且在网上做一些调查。下表是一个预算表的例子：

开支款项	数量	单价	资金需求
房租	12 月	\$ 300/月	\$ 3,600
办公开支	12 月	\$ 60/月	\$ 720

另外一种做法是将“计算公式”列分成两列，这样在每列当中就只有一个数字。使用这种方法取代“计算公式”列，你需要一列“数量部件”和一列“单价”。下表是一个例子：

开支款项	计算公式	资金需求
房租	\$300/月 x 12 月	\$ 3,600
办公开支	\$60/月 x 12 月	\$ 720

预算类别

预算中的开支应包括两项：项目开支和行政开支

项目开支：任何仅用于一个特定项目的资金，包括项目员工（比如专门从事这个项目的雇员）、为项目专门配置的设备/材料、项目差旅开支和项目活动场地租金。项目费用中最大的开支可能是项目职员的报酬。比方说，你要聘请一位项目管理者。她的工资、健康保险以及其它福利都应当归入到项目预算中。如果她的上级是项目总监，同时还需要管理其它项目，你就需要计算该总监每周平均用于指导这位项目管理者的时间。除非有大的会议或者讨论，可能一周只有一天，而一周的总工作时间是 40 个小时。你可以大概估算每周有十个小时作用平均数。这位项目总监在该项目上花了 25% 的时间，因此在你的预算中应该保证他/她的工资、健康保险和社会保险的 25% 由该项目负责。

大多数资助方希望你将行政费用控制在你项目总预算的 20% 以内，15% 左右最理想。但现实是我们很难达到这个武断的百分比，所以在申请资金时需要从申请报告里去掉一些行政费用，让这一项所占比例看起来低一些。

行政开支：行政开支属于“成本”（或机构经营开支），通常由所有项目分摊。为了算出每个项目所需的行政费用，你应该估计项目需要多大比例的组织资源。如果你

有年度战略规划并且该项目是战略规划的一部分，你就可以很更加容易算出这个百分比。但是就算你没有这份计划，你也可以对从头到尾参与本项目的人的时间占比有一个大概的概念。行政开支可以包括：员工工作时间和工资、会计、办公室助理工资、电话费、网络费用、水电费、影印费用、电脑购买及维护开销等等。在计算每个项目分摊的行政费用时，应当先估算该项目所占用机构资源的比例。**这就是战略规划可以大大帮助简化预算制订过程的地方！**

那机构其他员工比如会计、年度审计人员及执行董事。你在项目预算中是如何计算的呢？

我们一般这么做：单独的行政人员工资按照他在项目中分配的工作时间来计算（比如我们的执行董事，如果他/她不参与到项目的执行中，那么他/她在一个项目中投入 10%的时间）。其它比如审计一类的开支，一般采用与你预算其它行政费用同样的百分比进行分配。

因为在项目开支和行政开支中都可以囊括员工工资，那么你将如何将员工工作时间分别分配到项目开支和行政开支中？

杂项开支：不要将杂项开支写入预算。虽然项目中常常会出现意料之外的开支，你还是应该在起草预算时尽量细致地计划好每一件事。资助方、会计和审计师不会允许预算中出现“杂项开支”的类别，因为这是存在欺诈可能性的危险信号。

贿金：虽然许多国家行贿之风盛行，在与官员打交道时贿赂也能派上用场，但贿赂绝不是非营利机构的合法开支。同样也不允许给机构外的人送礼；送礼的花销应该由你自己负担。

账目收支：在预算中有时也可以列出针对每一项开支所收到的捐赠数额。这样，在账目收支那一栏就可以显示出剩下的资金需求。这种方法可以清晰地显示出哪些项目已经得到全额资助、哪些项目有所结余以及哪些项目仍存在资金缺口。

在计划活动的时候，还有一些比较细的条目需要根据具体情况而考虑进来：

参会者差旅：估计机票费用。在“计算公式”列，填入[预计机票价格 x 人数]。

地面交通：每个参会者可能需要乘坐的士进出机场，特别是当机场地点较远。在“计算公式”列，填入[单人补助 x 人数]。你有可能需要根据每个人的实际花费支付交通费，但是你可以告诉每个参会者地面交通补助的具体金额，然后按照统一金额支付他们。

住宿: 估算一间酒店房间的单晚住宿费用, 以及每个房间会住多少人, 然后在“计算公示”列填入[每晚每间房费 x 房间数 x 住宿天数]。如果你不知道酒店的价格在网上查询或给一些酒店打电话进行询问。如果你的会议是早上开始, 一些参会者可能早上到达。如果参会者住宿的时间比你预算中所安排的时间长, 他/她们就需要自己支付超额的住宿费用。

差旅津贴: 每个为项目出差的人都应当获得差旅津贴, 或获得餐饮、互联网及出租车费用等补贴。因为只有为你的项目出差的时候, 他们才不得不花这些钱。最好你的组织有如何支付差旅津贴的政策, 并且为每个人支付同样的金额。在亚洲促进会, 我们有一项政策, 每个职员或项目参与者, 无论谁去哪儿, 在出差时都可以获得一定数额的每日补贴, 我们根据不同城市的消费水平把补贴分成了三个等级, 比如在香港、新加坡等比较昂贵的城市, 我们发放第一级(最多的)补贴; 在纽约等城市发放第二级(居中的)补贴; 在中国的所有城市发放第三级(最低的)补贴。机构可以根据自己的标准, 对差津贴标准进行分级。当你为你的组织设定了差旅津贴和酒店费用政策后, 在“计算公式”列当中填入[金额 x 该项目人数]。

其它可能需要包括的	一定不要包括的
<p>如果你在开设讨论班</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 签证 <input checked="" type="checkbox"/> 会议室租金 <input checked="" type="checkbox"/> 聚餐 <input checked="" type="checkbox"/> 茶歇 <input checked="" type="checkbox"/> 投影机 <input checked="" type="checkbox"/> 翻译 <p>如果你在做一份研究报告</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 设计和排版 <input checked="" type="checkbox"/> 编辑 <input checked="" type="checkbox"/> 翻译(草稿和定稿) <input checked="" type="checkbox"/> 印刷 <input checked="" type="checkbox"/> 运输/投递(给资助方、支持者等) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 杂费或不清楚的费用 <input checked="" type="checkbox"/> 在一个项目中经常会有没有预计的费用, 但在起草预算时总是应该努力计划好一切细节。资助方、会计和审计人员绝不允许有“杂费”这一科目, 因为这预示潜在欺骗可能性 <input checked="" type="checkbox"/> 避免不确定的开支 <input checked="" type="checkbox"/> 贿赂, 虽然这在很多国家是通常的做法, 但是通常的做法, 但是对于 NGO 来说, 贿赂是非法的开支。 <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>这些费用不仅不能出现在机构的预算中, 最好根本不要出现在机构的整个财务管理中。</p> </div>

项目预算示例

行政费用	计算公式	需要资金	慷慨基金会提供的资金	向家庭基金会申请的资金	资金缺口
执行董事工资	\$50,000/月 x10%	\$5,000	0	\$5,000	0
房租	12 月 x\$500/月 =\$6000x 25%	\$1,500	\$500	\$1,000	0
合计-行政费用		\$6,500	\$500	\$6,000	0
项目费用					
项目职员	\$40,000/月 x100%	\$40,000	\$5,000	\$15,000	\$20,000
报告翻译	\$5,000 固定收 费	\$5,500	0	\$5500	0
报告设计	\$1,000 固定收 费	\$1,000	\$1,000	0	0
报告打印	10 份 x\$5/份	\$5,000	0	\$2,000	\$2,500
邮递费用	10 份 x\$2/份	\$2,000	0	\$1,000	\$1,000
合计-项目费用		\$53,500	\$6000	\$24,000	\$23,500
总预算		\$60,000	\$6,500	\$30,000	\$23,500

示例解析

- ✓ 示例清楚区分行政开支和项目开支；
- ✓ 它包括了已经得到的资金（来自慷慨基金会）和正在申请的资金（来自家庭基金会）。分开了两部分资金能让资助方知道如果没能获得家庭基金会的资助，你们可以把项目继续下去；
- ✓ 根据资金需求和资助方数据列的信息，账目收支数据列显示了还需要继续征募的资金数额；
- ✗ 没要列出贿金或杂项开支；
- ✓ 这份预算表中的行政费用只有\$6500，而整个项目的花费是\$60000，行政费用没有超过 20%；
- ✓ 计算公式数据列清楚显示每一项开支的计算方法，包括员工投入项目的工作时间百分比；

和战略规划一样，预算方案也是一个不断更新变化的文件。你需要定期核对预算和实际支出。你应当根据实际收到的资金数额来调整预算，并且向员工公开预算方案的最新变化以保持透明度。

请注意：当你将本文所说的预算作为资金申请报告的一部分时，请提前做一些调查并了解资助方希望看到一个什么样的项目预算。事实上，每个资助方都有自己的预算表格样式。比较大的一些的基金组织和政府资助方总有些方法让你消减开支，也有关于差旅补助等开支的规定和每个具体科目开支金额的指导意见。一些资助方根本不允许某些特定的开支（比如差旅费用）。

在制定预算的时候我们还会遇到很多问题，但组织需要根据自己的机构的实际情况来做相应的调整，比如：

- 无法预计的费用？
- 请重要的政府合作方吃晚饭？
- 为参加培训的人准备小礼品？

针对这些问题，机构或许已有既定的策略。有的机构会把一些必要的开支和项目联系起来。在机构的财务管理中，有一项则是“无限制资金”，比如私人的捐款或者给其他个人或团体提供服务所得收入等等，这部分资助在没有表明用处时，可以统统纳入“无限制资金”，如其名称所示，机构可以随意支配这部分资金，在必要时，可用来支付其他资助方不愿意承担、但又万不得已的开支。

机构全面预算

目前我们已经讨论了项目的整体预算，或某个项目的预算；另一种预算制作方法是机构综合预算，包括机构的所有花费。机构综合预算包括多个项目预算以及全部行政费用。机构全面预算的制定方法和项目预算的相似，下面是一个全面预算的示例。

预算费用	计算公式	需求	开放社会基金会	LSF基金会	盖茨基金会	资金缺口
项目 A: 培训项目						
薪水 - 项目经理	16,000/年	16,000	4,000	4,000	4,000	4,000
当地交通	20/人/日 x 2日 x 10人	400	150	50	50	200
房租	500/日 x 2日	1,000	500	300	200	0
打印课程教材	10份 x 30/份	300	100	100	100	0
茶点	50/日 x 2日	100	100	0	0	0
总计项目 A		17,800	4,850	4,450	4,350	4,200
项目 B: 艾滋病外展与教育						
薪水 - 项目经理和助理	15,000/年 12,000/年	27,000	6,750	6,750	6,750	6,750
顾问	3月 x 800/月	2,400	600	600	600	600
当地交通	20/日 x 20日	400	50	50	50	250
印刷手册	300份 x 1/份	300	150	150	0	0
总计项目 B		30,100	7,550	7,550	7,400	7,600
总计项目花费		47,900	12,400	12,000	11,750	11,820
行政						

薪水 - 主任	20,000/年	20,000	7,000	7,000	0	6,000
薪水 - 会计	12,000/年	12,000	3,000	4,000	0	5,000
办公室租用	12 月 x 870/月	10,440	2,610	2,610	2,610	2,610
邮费	40/月 x 12 月	480	50	50	50	330
电话和网络服务	12 月 x 47.50/月	570	150	150	120	150
筹款顾问	3 月 x 800/月	2,400	600	600	600	600
年度报告印刷	250 份 x 1/份	250	125	125	0	0
总计行政花费		46,140	13,535	14,535	3,380	14,690
共计预算费用		94,040	25,935	26,535	15,130	26,150

小组练习

请阅读《加利福尼亚州奥克兰市美国非洲裔性工作者和毒品使用者艾滋病预防方案》，然后根据以下要求制作该项目的预算方案。请各小组充分讨论预算内容，并在大白纸上列出你们预算方案（40分钟），完成后派一位组员向大家作介绍（10分钟/组）。

- 请注意区分行政和项目花费
- 行政费用：预计该项目需要占用多大比例的组织资源，并考虑在项目总花费中行政费用所占的比例是否合理。
- 项目人员薪酬：注意区分项目工作与行政管理工工作所花费的时间。根据所花时间的不同比例把薪酬分配到项目费用和行政费用中

小组 A

在完整阅读了项目建议书后，请你们为项目计划—**街头外展**设计预算。在制定预算的过程中，请注意以下几点：

1. 街头外展活动的规模：
 - 地点：
 - 人员：
 - 时间：
 - 频率：
 - 其他：
2. 街头外展活动的内容：
3. 街头外展活动的产出：
4. 街头外展活动所涉及的行政费用：
5. 总预算：请根据活动内容自行设计专项预算。

小组 B

在完整阅读了项目建议书后，请你们为项目计划——小班培训和健康筛检设计预算。在制定预算的过程中，请注意以下几点：

1. 小班培训和健康筛检的规模：
 - 地点：
 - 人员：
 - 时间：
 - 频率：
2. 小班培训和健康筛检的内容：
3. 小班培训和健康筛检的产出：
4. 小班培训和健康筛检所涉及的行政费用
5. 总预算：请根据活动内容自行设计专项预算。

练习后反思：

1. 在整个制定预算的过程中，你们认为最大的困难是什么？
2. 你们如何区分行政和项目费用？
3. 你们如何计算项目人员薪酬？
4. 你们如何计算项目所涉及的行政费用？

《奥克兰市美籍非洲裔的性工作者和毒品使用者艾滋病预防方案》

奥克兰市美籍非洲裔的性工作者和毒品使用者 艾滋病预防方案

申请人：

艾滋病预防联盟

提交给：

少数族群健康办公室
奥克兰市疾病预防控制中心

地点：

加利福尼亚州奥克兰市

项目主任：

G. L.

目标人群：

美籍非洲裔的性工作者和毒品使用者

项目介绍：

街头外展和推广，减少艾滋病和性病感染风险的教育，在当地医疗机构中获得治疗

第一年的资金申请量

预算总计：150,000 美元

1. 背景介绍

在奥克兰市新增加艾滋病人数中非洲裔占有很高的比例。非洲裔占全市人口的17.8%，但是占新增加艾滋病人数的48%。非洲裔社区内的个别群体甚至面临更高的风险，特别是那些注射毒品者和性工作者。

艾滋病预防联盟（HPC）和高地医院两个机构将共同参与执行此项目。

艾滋病预防联盟是一个以社区为基础的组织，有12年向包括性工作者和毒品使用者在内的不易接触到的群体提供街头外展服务经验。艾滋病预防联盟的章程规定其董事会中至少有一半的成员是少数族裔妇女。

作为奥克兰医疗中心的一部分，**高地医院**的主要责任就是向奥克兰市付不起医疗费用的贫困人口提供医疗服务。高地医院致力于通过由医院，诊所和能够满足多元文化需求的个人医疗服务所组成的系统提供全面、优质、维护和促进健康的医疗服务。医院的成人免疫诊所不论患者支付能力，一概向艾滋病患者提供早期诊断和长期医疗照顾。

2. 项目目标区域

目标区域包括加利福尼亚州奥克兰市的各个低收入社区。奥克兰市的人口结构中非洲裔占43.9%，白人32.5%，其他种族和族裔23.6%。奥克兰市居民人口的18.8%生活收入低于联邦制定的贫困线。三个最为贫困的地区：西奥克兰，福利特维尔和东奥克兰，毒品和性交易都集中在这三个地区。

3. 项目目标区域内的艾滋病情况

1995年，美国全国范围内新增加的艾滋病人数中非洲裔和白人第一次出现比例相等的情况。在接下来的一年中，非洲裔占新增人数的41%，白种人占38%。此前，早在1993年，尽管奥克兰市的非洲裔只占该市人口的17.8%，但在新增艾滋病人数中却占48%。1996年，奥克兰市的非洲裔感染艾滋病的比例达到55%（共201人）。相比之下，1996年美国全国新增加感染艾滋病的比例是27.0%（每10万人计），而同年奥克兰市的比例为84.5%。这些数字显示，在奥克兰市特别是在非洲裔社区人们从事危险性的活动极为普遍。

4. 项目的目标人群

以上的分析显示，非洲裔在艾滋病和性病方面比其它族裔所面对的危险更大。然而，非洲裔社区内存在的个别特殊群体甚至面对更高的危险。

注射毒品者（静脉注射）：自注射毒品开始流行以来，奥克兰市经过注射毒品而感染艾滋病的人数逐年增加。1985年，注射毒品者艾滋病感染人数占1%；1990年，占10%；到了1996年，上升到了21%。奥克兰市所有经注射毒品而感染艾滋病的人数

中有 74% 是非洲裔。

性工作者：卖淫是奥克兰市极其贫困地区生活的真实写照。1992 年，388 人因卖淫而被拘捕，其中 58% 是非洲裔。尽管这并不意味着阿拉米达郡的性工作者中的 58% 是非洲裔，但仍旧表示在街边拉客的人大多数是非洲裔，尽管街道是警察巡逻监视的目标。以街道为拉客场所的性工作者比其它性工作者更容易感染艾滋病。

目标人群对社会制度的态度

由于他们所参与的活动不合法，性工作者和毒品使用者不信任司法机构是可以理解的。而这种不信任延伸到其他的组织和机构，其中包括郡医院以及郡社会服务机构。性工作者们告诉艾滋病预防联盟的宣讲人员他们在和这些机构打交道的时候感觉像是在受审判。

5. 问题的概述

- 奥克兰市非洲裔社区的艾滋病感染率显著地高于全国平均水平，这意味着当地居民从事高危活动由来已久并且根深蒂固。
- 持续上升的性病感染率值得引起警惕，因为性病感染加上艾滋病感染足以致命。
- 在非洲裔族中，处于最高危的群体是注射毒品者。新增加的艾滋病人中注射毒品者所占的比例增长十分显著。
- 由于目标群体不信任社会和医疗机构，因此他们缺少足够的医疗关照。

6. 申请人的能力和经验

艾滋病预防联盟（HPC）是个少数族裔社区组织，其使命是阻止艾滋病在奥克兰市少数族裔社区里灾难性的传播和蔓延。1985 年艾滋病预防联盟成立之初是性工作者人权组织的街头活动组织。目前员工大多是非洲裔，旨在向高危目标人群提供街头外展和服务。此外，艾滋病预防联盟还积极地从目标社区和目标人群中招收进行街头外展的工作人员。

目标人群接触记录

在过去的一年中，艾滋病预防联盟向 16,663 名因使用毒品或从事卖淫而面临感染艾滋病危险的人提供了服务。这其中包括：1,200 名通过流动诊所进行了艾滋病检测；1,050 人加入了支援艾滋病患者的团体；街头外展活动中接触了 2,471 名性工作者和毒品使用者及其性伴侣。接受服务的人中约 60% 为女性，40% 为男性；80% 为非洲裔，10% 为拉丁裔，10% 为其他族裔。

财务能力

最近经过审计，艾滋病预防联盟的年度预算是 747,622 美元。自成立以来，该组织已运用了 5 笔捐赠款，连续地实现了各项计划的目标，按照规定和标准作了审计报告。主要的联邦政府拨款包括：（1）艾滋病预防和教育：由疾病控制中心（日期：9/93-9/97）资助的为期一年额度为 258,000 美元的项目；（2）针对艾滋病患者的街头外展活动和辅助组织：瑞安怀特基金会资助的为期一年的 56,000 美元，用以向不易接触的艾滋病患者进行宣讲（4/94-6/97）。

7. 使命

降低奥克兰市非洲裔高危群体的艾滋病和性病的发病率。

8. 目标

1. 提高静脉注射毒品者和性工作者对自身健康状况的了解。
2. 确保奥克兰市的性工作者和注射毒品者获得适当的医疗服务。
3. 提高静脉注射毒品者和性工作者关于艾滋病预防知识和方法的认识。
4. 在奥克兰市的注射毒品者和性工作者以及他们的性伴侣中推广安全性行为和安全注射。

第一年的目标

1. 向 500 名注射毒品者和性工作者提供艾滋病和性病检测。
2. 免疫诊所接收 50% 的艾滋病检测结果呈阳性的患者。
3. 确保 75% 性病检测结果为阳性的患者获得医疗。
4. 向 800 名目标人群的成员提供减害方法的基本知识和信息。
5. 确保 300 名目标人群的成员承诺往后在交易或与其他性行为时使用安全套。
6. 确保 200 名注射毒品者承诺往后在进行注射前清洗和对注射器进行消毒。

9. 项目计划

A. 街头外展

街头外展活动将在性工作者从事交易的街区里进行，其中包括西奥克兰，福利特维尔和东奥克兰的街区。由于警察对毒品交易和卖淫进行的突检和扫荡经常导致卖淫和毒

品交易转换时间和地点，宣讲人员将随着他们时间的变换和地点的转移而调整其宣讲活动的安排。

进行外展的人员将是那些对锁定的街区，性交易和毒品交易的行道非常熟悉的人。该项目将迫切地从目标社区招收街头外展的人员。目前，艾滋病预防联盟 50% 的外展人员过去曾经是性工作者或注射毒品者。外展人员将采取多种策略，如果他们知道街区的守卫，便可以利用这些人脉去打通更多的关系。如果他们不熟悉潜在的外展对象，外展人员将在这个街区里进行勘查从而发现符合项目所需的外展对象。

外展的目的是初步与潜在的外展对象建立起一种关系。过去的经验显示建立融洽互动关系的最可取的方式是向潜在的外展对象提供他们认为有用的信息和资料。因此，通常在街头进行的接触包括简明扼要的艾滋病预防宣讲，发放免费的安全套和消毒剂以及根据不同的需要向他们介绍和推荐社区的各种援助和支持。外展团队的人员每人将配备一部手机以便于进行介绍和推荐。

街头的接触和宣讲后，外展人员将逐项进行记录，内容包括地点、日期、年龄、性别、族裔、发放的安全套或消毒剂的数量、群体的类别、对未来安全行为的承诺、提出的建议以及个人所作的其他记录等。

有效的外展和关系建立需要反复进行，因此将会在一段时间里派同一个外展人员在同一个街区与个别的宣讲对象进行多次接触。

外展过程中的安全注意事项

外展人员将分成两队进行宣讲和推广。外展和推广将在白天，傍晚和夜间进行，因为外展人员工作所在的社区往往欠缺治安管理，在一名外展人员与外展对象互动时，另外一名外展人员将负责评估社区安全因素，包括：

1. 与非法活动的接近度
2. 与不怀好意的人接近度
3. 街道的照明
4. 往来行人的人数

工作人员将接受安全培训，使其能够在危险来临时从现场迅速撤离。工作人员将佩戴带有照片的身份标志显示他们是艾滋病预防联盟的员工，以避免被警察误认为是外展对象。工作人员将被告知其上级和主管的家庭电话和手机号码以便于他们在需要的时候能够尽快地进行联络。所有外展人员都将随身携带手机使其在需要的时候相互联络。

B. 小班培训和健康筛检

街头外展的主要目的是招收人们参加持续一整年的减少伤害的培训班，并说服他们做艾滋病和性病的检查。在宣讲和推广引起关注并获得成效后，将在同一天里举办小班培训和进行健康筛检。由 6 到 12 名参加培训的人组成的培训班会在我们的活动中心里进行，并将持续两个小时左右。

小班培训的目的是为了提高受训人员对安全性行为和使用药物的认识 and 了解。一般情况下，培训内容和安排是：介绍，培训前的测验，讨论安全性行为/安全使用药物的做法，排练节目，推介和举荐，培训后的测验，检讨和回顾，提问，培训结束和发放安全套/消毒剂。

将由艾滋病预防联盟的工作人员就减少伤害，滥用药物以及康复提供最新相关信息。高地医院的专业医护人员将提供有关性病及治疗的知识 and 信息。想要进行康复治疗的受训人员可以当场登记加入由项目资金资助的住院康复治疗计划。现场将提供性病和艾滋病检测，检测结果呈阳性的受训人员将得到进一步的接触并获得辅导及推荐治疗。

移动诊所的工作人员（街头外展人员和护士）将于下一周内向接受检测的人提供检测结果和咨询。检测结果为阳性的受检者将被立即转到高地医院。检测结果为性病的受检者将由医务人员予以治疗。

奖励

鉴于参加小班培训意味着失掉赚钱或寻求药物的机会和时间，艾滋病预防联盟发现予以奖励的做法是吸引人参与培训班的关键。每个接受检测的人将获得 10 美元现金或等值的食品券，如果回来看检测结果还可以再获得 10 美元。培训班将提供茶点。此外，每个坚持到培训结束的受训者可以获得 25 美元的奖励。这样将可以确保受训者坚持到培训结束并完成培训后的测验。

10. 评估

评估人员

项目主任将负责评估，美国加州大学社会学教授 B 博士负责技术上的协助。B 博士曾经为艾滋病预防联盟其他项目的成效进行过评估。评估内容将包括配套活动对实现各个目标带来的影响和效果。上述几种目标将有助于实现在目的和目标部分中所阐述的

各个目的。

影响指标

1. 向 500 名注射毒品者和性工作提供艾滋病和性病检测。
2. 在成人免疫诊所接收 50% 的艾滋病检测结果为呈阳性患者。
3. 确保 75% 性病检测结果为阳性的患者得到医疗。
4. 向 800 名目标群体的成员提供减害方法的基本知识和信息。
5. 说服 300 名目标人群的成员承诺往后在交易或与性伴侣性行为时使用避孕套，牙套等。
6. 说服 200 名注射毒承诺在往后进行注射前清洗和消毒注射器。

长期影响和推广的潜力

奥克兰市的街头外展证明可以有效地降低性病的比例。1989 年，奥克兰市占加州先天性梅毒病例总数的 25%，而其居民人口却还不到全国人口的 5%。鉴于先天性梅毒往往在生育期间的妇女和他们的伴侣之间呈现多种症状，奥克兰市疾病防控中心与艾滋病预防联盟通过一项合作项目共同防治这一传染性疾病。艾滋病预防联盟向性工作者和注射毒品者提供了街头外展。6 个月以后，对 380 名处于高风险中的妇女进行了筛检，其中大约 20% 的人呈现早期梅毒症状并接受了治疗。这就表明相同或类似的既注重治疗也注重预防的合作也同样能够预防艾滋病的感染。

奥克兰市的艾滋病预防联盟有着独特的经历和与目标群体的联系，其他城市也有致力于从社区内招收工作人员和能够针对不同文化背景进行街头外展的社区基层组织。我们相信其他城市的类似组织也能够仿照我们的模式进行有效的艾滋病预防工作。

如何保存财务记录？

什么是财务记录？

财务记录指的是任何提供收入开支证据的纸质或电子文档。很显然，财务记录有助于证明你的组织在按照整体预算中规定的方式使用资金（参考《如何制定预算》）。这份“证据”可能有多种形式，比如：月度银行和信用卡对账单、发票和支付凭证、薪酬支付文件、收据、银行存款单、存款记录、采购订单、作废的支票、费用报告、报销申请、备用金单，还可以包括其它资助关系的证明文件，比如许可信、雇用协议或咨询顾问协议。

虽然很多财务往来都是以电子的方式（比如在线交易），但是保存纸质拷贝或电子交易凭据的打印件也很重要。另外，对于这些纸质的“证据”必须要有一个集中记录并定期更新的财务信息表。这份财务表（或者财务记账簿）可以用专业的会计软件记录，也可以用纸质日志比如会计簿、日记本和支票本。所有这些不同类型的记录应该用于周期性（通常是每季度或每月）的财务报告或某一时间段内的财务往来总结报告。整体预算中列出的科目是这些周期性财务报告的基础。

财务记录的状态通常显示了你组织运行的方式。如果你的收据一片混乱，并且在记录中还丢失了某条目，你如何能够保证你的组织高效地完成任务？有序、完整、准确对于记账来说是非常关键的，因为好的财务记录表明你组织的专业性，有助于名声的建立。此外，当你需要将财务记录提交给政府时，不完整或不准确的财务记录有可能让你陷入法律纠纷。

谁会看我们的财务记录？

很多人可能需要查看机构的财务记录，他们包括：

- 现在的资助方：他们希望确保他们的资金按照他们授权的方式使用；
- 员工和志愿者：他们参与了项目管理或财务管理，也要参与到组织财务的监管中；

- 机构的董事会：他们按照所在国法律可能需要对你的财务管理负法律责任；
- 本地或中央政府：他们要求注册的组织提交年度申报，并进行常规审计。

合同

无论你是支付个人报酬还是从其它组织收到现金，你都需要一份合法的合同，明确声明双方的责任及涉及的金额。这包括和你的资助方，也包括任何受薪员工或志愿者，以及特定项目的兼职者，如翻译或网站设计师。

你的组织需要向律师咨询如何为接收你组织资金的个人起草合同。如果你的组织没有与个人签订合同的话，就不能支付任何资金。你应当保留双方签字的纸质合同。

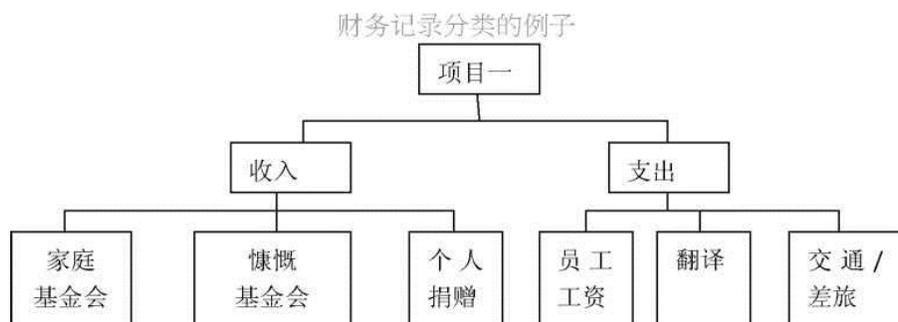
建立归档条统

考虑到财务文档有很多种类，你有必要为这些记录建立一个有组织的系统。因为保留记录的目的是为了在你需要的时候可以快速的找到这些记录。

想象一下这样的场景：这是周期为一年的资助的第三个季度，你收到你资助方的通知要求审计第三季度费用。他们要求你提供列入你提交该资助方的财务报告中每笔费用的凭据，如果你不能提供收据，那么你得将钱交还给资助方。

为了应对相关的审计，你应该建立一个直观且符合逻辑的系统。这意味着该系统必须符合一些基本原则：按照时间顺序、项目、资助方或上述三种的组合进行分类。你甚至可以使用不同颜色的文件夹来标识不同的报告时间、项目或资助方。如果你觉得在电脑上查询东西更容易些，你也可以除了保留纸质文档外，使用电子文档来记录。但是需要保证在更新记录时要同时更新纸质和电子的记录。

无论你依据哪种主要类别来归档记录，你都需要进一步划分文档分类。举例来说，你必须同时记录收入和支出，这两个类别可以再分为若干子类别。比如收入可以按照每笔资金进行归档。为了配合不同的资金，费用可以根据每个项目归档到不同文件中，再根据费用的类别进一步分类。如果一个项目有多个资助方，你可以首先根据资助方归档，再根据费用类别分类：



有些人喜欢按照供货商（或者提供服务者）名称归档子目录。在亚洲促进会，我们只有在同一个目录下有众多供应商时才这么做（比如，我们有若干自由翻译，每人都有自己的文件记录发票和支付记录）。

有时你需要解决将单一开支按照不同资助划分的麻烦。举例来说，如果一个员工的工资由两笔不同的资助方承担。为了便于检查，你应该在相应的发票和收据上明确地记录每笔资金所资助的金额在总金额中所占比例，这样会比较容易为每个资助方提供备份，并归档在每个资助方的文件中。我们在每个资助方的文件中都记录了每笔费用所包含的资助方指定支付的数额，以及其他资助方所支付的数额。

对于财务记录保存，每个组织都有自己的方法。一些组织依据日期来整理自己的财务记录。它们采用日记的方式记录所有支出，在日记的一行中记录交易产生的日期、支付对象、支付原因以及金额。它们同样用日期管理自己的收据。因为它们按季进行报告，它们每个季度用一个文件夹，存放该时间段内所有的收据和记录。这个方法对于那些交易或资金来源有限的组织来说很好用。

不论你采用什么系统，请保持一致性。除了会计或财务负责人以外，你需要向办公室里至少一个人解释这个系统。理想的情况是当别人看到这些文本时，文本的内容应当符合逻辑并能够清楚地显示出它的含义。

跟踪收据

跟踪收据总是很困难。组织中的每个人都会有很多收据，但是它们并不统一：形状尺寸不同；因为去不同的国家旅行语言也不同，而且上面的细节信息也不一样。

你的组织应当有一个清楚的书面政策，规定资金应当如何使用。任何情况下都不能只有一个人负责处理资金和审批费用。每项支出应当由至少另外一名比资金使用者更高职位的人审批其开支。如果负责支出的人是执行董事，至少应该有董事会成员或者更高级别的组织成员来复审执行董事的开支，并且按照基本周期进行审批（每月或者每季度）。

为了跟踪他们的审批，你应当使用下列简单的表格：

在中国，你会发现发票上不标注准确的用途，有时候手撕发票甚至没有具体的金额。

一位亚洲促进会的员工曾经在一家中国的书店中购买过打折的办公用品，在她的发票上列出的是未打折的价格，超出她实际支付的金额。在这种情况下，除了发票，你还应当要求手写的收据，因为手写的收据可能更准确。

采购订单：这份单据用于申请资金，支付商品或服务的采购。费用支出的原因、支

出金额、已经批准开支的人员签名，采购订单应该附加在收据后。

报销申请单：这份表格用于报销员工购买时的花费，比如差旅中的酒店住宿，或邮局的邮费。报销时应当附有收据。

存款记录：这是一份存款的记录，比如兑现捐赠或资金。一人存款时，至少应当有另外一人审阅表格中的金额是否正确。在存款后，银行收据应当附存款记录之后。

如有任何的资金转手，你必须有凭据：正式的收据、声明甚至手写的收据。如果你无法获得官方收据，比如支付给参加讨论组或出差员工的补助，你应当准备一份在页头印有组织官方标志的标准表格，表格里面应当包括拿钱人的姓名、亲笔签名、支付金额、日期和用途。补助表格应该和资金申请表或报销申请一起提交给你的上级，以待审批。

凭据需要保留多长时间？

纸质文件会占用大量的空间。你应当每年检查一次你的文件，看看哪些需要销毁掉。机构最好事先查一下政府的指南和资助方的要求，看看哪些记录需要保留以及需要保留多久，这有助于制定出关于文档保留的组织政策。政策中应当明确规定申明、收据、信件、合同及其它重要文档的保留期限。以美国为例，美国国内税务局（IRS, Internal Revenue Services）设定了国家的相关指导方针并发布在网站上。IRS规定，组织必须保留所有凭据不少于7年，除非你不纳税或不需要信息返回，后者需要你无限期的保留凭据。

资助方可能同样会要求你将这些记录保留若干年。如非营利性组织，它们同样需要提交年度财务报告并进行常规审计。如果你的资助方在进行审计，它可能会要求你提交若干年前一笔捐赠的费用开支文档。另外，你不应当过长时间地保留电子邮件记录，因为它们可能会在未来的法律诉讼中成为不利于你组织的证据。

这里我们建议：请咨询你的会计师，并了解你国家的要求，以此来起草文档保留政策。请每年运用该政策来检查自己的文档，查看是否有需要删除或销毁的文档。

坚持下去

有效并且持续的保管财务记录要求一定程度的投入：你不仅需要建立一套体系，同时还需要经常更新这套体系。尽管这很麻烦，但在你需要向政府或资助方说明你的财务情况的时候，这将对你无比有用。

如何撰写财务报告？

什么是财务报告？

你现在已经学会如何建立预算（详见《如何制作预算》）和财务记录的核心要点（详见《如何保持财务记录》）。财务报告是第三个也是最后一个保证你组织的财务良性管理的因素。

一份财务报告体现了特定时间段内有关收入与支出的情况，与预算一样，我们建议你将在财务报告公布给你的员工和志愿者，让他们可以监控你组织的财务管理情况。这有助于消除潜在风险及腐败和管理失误的现象，并且让你组织所服务的社群能信任你们。

预算和财务报告：有什么不同

预算帮助你计划项目并管理费用，但它并不能告诉你你的计划是否准确。而财务报告是定期地检查你的花费是否在预算范围内：你可以看到你计划花多少钱，以及你实际花费多少。很重要的是，你需要知道你每个项目有多少经费，并且在每个活动上能够花多少项目经费，由此保证你的花费效率最大化，通常，你与资助方签订的资助协议里会包含你同意的一份预算，你需要一个简单工具来保障资金的正确使用，这个工具就是财务报告。

通常你需要制作三种类别的财务报告：

1. 你需要为组织和董事会建立常规财报，保障在经济能力范围内花钱及按照资助方认可的方式花钱。很多组织每季度都需要提交一个这样的财务报告。
2. 作为非营利组织，你的基金会资助方一般会要求同时提交财务报告和有关他们资助的项目的叙述报告。资助协议规定了报告的时间和格式。

有时一个项目在短期内会有大量花费，那就需要更加及时地监控花销，也就需要更频繁地制作报告。至少组织中的每个项目负责人都需要知道他们项目的预算，并且应当定期获得财务报告，告知他已经花了多少钱以及还剩下多少预算。

3. 根据你国家的要求，你或许需要向地方和中央政府机构定期提交财务报告。在美国，非政府组织需要每年同时给州政府和联邦政府提交报告。

如何生成一份财务报告？

如果你使用记账软件，通常会有一个功能让你方便地生成报告。然而，你也可以根据自己的会计分类账（用于记录每笔花费的帐册或文档）及预算表手工生成财务报告。最简单的办法可以使用全局预算或某单项目预算的表格来生成内部财务报告模板。你可以在表格中加入两列，分别是“已支出”和“余额”，无论何时创建财务报告，请使用一般分类账的条目或实物收据（发票），将所有开支按照各自目录相加，将汇总的金额填写到报告模板对应的条目的“已支出”列中。然后，用“预算金额”减去“已支出”，并将结果填写到“余额”列中。现在，你就知道在该条目上还可以花多少钱。

在最后一步，将所有“已支出”金额进行汇总得出本阶段总的花销，汇总“余额”得到现在剩余的总预算。

开支款项	计算公式	资金需求	已获得资金	已支出	余额
房租	\$300/月 x 12 月	\$ 3,600	\$ 3,000	\$1,000	\$2,000
办公开支	\$60/月 x 12 月	\$ 720	\$ 720	\$200	\$520

你创建的每个报告应当指明报告创建的日期（例如，2011年3月31日），以及该报告所涵盖的时间段（例如，2011年3月1日至31日）。注意，每次只能有一个人负责创建报告并修改模板。否则，你将无法得知哪些已经包括在报告中，哪些还没有。

财务报告有标准模板吗？

跟你的预算一样，因为不同目的而制定的财务报告看上去可能是不一样的。如在《如何保持财务记录》中讨论的一样，有很多人需要检查你的财务。一份财务报告需要根据你的受众来决定包含的细节多少。举例来说，提供给资助方的财务报告需要包含该资助方指定的特定科目的信息。如果一个基金会给你提供了资助，用于你主办会议的材料和出版物，你需要确认在提供给该基金会的财务报告中包含有“出版物/材料”一项，很可能你提供给该基金会的财务报告与你提供给董事会或执行

董事的财务报告是不一样的，因为董事会和执行董事只需要知道哪些项目获得了全部资助、你的组织还有多少钱用于支付后面几个月的开支、或者哪些活动还需寻求资助。董事会成员可能不需要知道所有的细节，因此你可能只需要提供举办该会议的花费，而不是列出详尽的细节，比如“会议 ABC 上使用的印刷品和材料”。

责任确保

你应当每月向银行获取一份包括该月所有收入与支出的清单。组织中相关人员应当核对该清单与该月的财务报告，以保障财务报告的准确性，避免误花的钱，且需要保证你组织和银行双方的记录都是完全吻合的。这被称为“银行对账”，一个人对账，另外一个人（比如执行董事）应当复核银行对账单以保障准确无误。

设置最终期限

在一年期间，你的组织需要为不同的人提供不同的报告，并且这些报告有不同的最终期限和要求。除了确保满足所有要求之外，请在你的年度时间表或日历上标注出提交报告的最后期限。如果你对于财务报告还没有太多经验，记得给自己多留一些时间。如果赶得太急，就很容易犯错误，而且这些错误在后面还很难解释和纠正。请确保有足够的时间留给第二个人检查你财务报告的准确性。

模板 | 整体预算



收入总计应该与每一行“收入”栏中所填数字的总和一致。资金缺口是需求减去收入后的差额，也是还需要为这笔款项进行筹资的数额。

		收入	收入	总收入	支出	资金缺口
行政费用 (不包含项目人	计算 (详细解释你如何算出)	需求	例如: 全球基金会	例如: 会费		
工资	例如, 29,000/年 x 3人	87000				87000
全职员工 兼职员工 会计						0
租金						0
公共设备						0
电脑						0
互联网						0
软件						0
电话						0
复印						0
邮寄						0
行政费用总和		0	0	0	0	87000
项目花费						
行动 1						0
项目官员						0
交通	例如, \$20/人 x 20人	400				400
出差补贴	例如, \$50/人 x 20人	1000				1000
酒店	例如, \$80/间 x 10间 x 3天	2400				2400
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
行动 1 总计		3800	0	0	0	3800
行动 2						0
项目官员						0
交通	例如, \$20/人 x 20人	400				400
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
行动 2 总计		400	0	0	0	400
行动 3						0
项目官员						0
交通	例如, \$20/人 x 20人	400				400
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
其他花费 (解释)		0				0
行动 3 总计		400	0	0	0	400
项目总和		4600	0	0	0	0
预算总和		91600	0	0	0	91600

示例 | 财务报告



本节我们附上了一个财务报告示例，通常在财务报告的同时，机构需要向资助方递交所有花费的票据，票据应该被编号并把其用途、供货商、金额和日期都记录下来，并根据资助方要求——扫描或直接交给资助方。

项目名称: 青少年新型毒品使用调查		项目财务报告			
项目期间: 2015.2-2015.9					
报告涵盖期间: 2015.4-2.15.9					
	预算	资金	总支出	余额	
预算项目	行政预算		行政支出	行政余额	
A	行政费包括培训资料, 场地费, 办公用品等	¥ 14,982	¥ 10,000	¥ 4,982	
	项目预算		项目支出	项目余额	
B	采访礼品(¥153 x 35人)	¥ 5,355	¥ 4,000	¥ 1,355	
D	文字转录(¥245 x 35小时)	¥ 8,568	¥ 3,568	¥ 5,000	
E	问卷礼品(¥18 x 200份)	¥ 3,672	¥ 1,670	¥ 2,002	
F	通讯/交通(¥200 x 6 月)	¥ 1,212	¥ 1,200	¥ 12	
G	报告印刷(¥2000)	¥ 1,836	¥ 1,800	¥ 36	
H	(请注明具体的花费项目)				
	总资金	¥ 35,625			
		总支出	¥ 22,238		
			总余额:	¥	13,387



1. 旅行津贴是_____：
 - a. 项目费用
 - b. 行政费用
 - c. 杂项费用
2. 填空：大多数资助方要求行政费用应少于项目总花费的_____%。
3. 请思考一项你如何能够使预算更加透明的方法，并同时尊重人权始于机构内部？
4. 你最近几个星期一直在找新的办公室地点，最后找到了当地 CDC 的一个小型活动中心。为了租用这个办公室，首先你要请 CDC 的主任一起吃晚餐。那么晚餐的花费将归入预算的哪一部分？
5. 你刚刚开始一个弗里克基金会支持的反艾滋歧视和污名化的新项目，这个项目能够支持一小部分机构的行政花费。如果这个项目占用了机构 18% 的办公时间，那么该项目对办公室租用费的支持能够达到百分之多少？
6. 对于一个机构的成功和可持续发展来说，筹款非常关键。但筹款必须建立在拥有一个健全的战略规划、逻辑性强的时间表和清楚的预算之上。这个练习要求你思考如何把筹款加入机构的年度时间表中。

回顾你在培训前制作的机构年度时间表，其中是否有一行专门为筹款而制定的活动？如果没有，请在你的时间表中加入一行筹款的内容，并把筹款细分为一系列具体的步骤（例如：资助方研究、撰写项目申请书、申请截止日期、筹款活动、年度申诉、撰写报告—包括任何正常的筹款活动）。请直接在你的时间表中加入这一行。

下一步请从机构员工管理的角度思考筹款时间表。机构中谁应该来负责筹款活动？请为每一步行动指定负责人。

筹资

非营利组织在社会中扮演的着重要的角色，但是许多非营利组织在自身发展上却困难重重，尤其在筹资方面。可持续的资金是支持机构高效转下去的关键之一。筹资也是一个不间断的过程——它将占据机构执行一半以上的时间。

本章旨在通过讲解**如何与资助方建立联系**来帮助组织站在资助方的角度思考问题，并掌握关系建立的途径、方法和技巧。在与资助方交流的过程中，是否能成功地把握机会向对方推介自己的项目至关重要，**如何进行五分钟推介**旨在通过了两个场景练习，供读者思考现实场景的推介方法，并希望读者按要求准备自己的项目推介。在**如何撰写项目书**一节中，我们对之前出现的奥克兰艾滋项目书和一个青少年健康项目书进行了优劣势解析，读者可从解析中学到一个成功的项目书应该具备的特点。

在附录页，我们摘录了资助方管理层写的关于筹资的文章——**工具箱 | 制作筹资方案的十忌**指出了非营利组织在筹资计划中一定要避免的雷区；**模板 | 推介准备表**可用于整理你的推介思路，并确保你在推介中涵盖了所有重要的信息；**模板 | 资助方信息收集表**可用于资助方寻找过程中信息的整理和行动的跟进；通过学习本指南，读者可以整合制定过的战略规划和预算来拟定机构的筹资计划，我们提供了**模板 | 制作你的筹资计划**来帮助你梳理你的筹资方案。

筹款的挑战

每个机构在筹款时都会遇到很多挑战，有的挑战是所有小组都会面临的，如整体环境的资源匮乏，有的则是机构因自己不同情况而产生的，如没有一个筹款团队、机构战略规划不明确等。

头脑风暴练习

在开始讲解筹款的技巧时，请召集机构内有参与过筹款活动的成员进行一个头脑风暴，具体步骤如下：

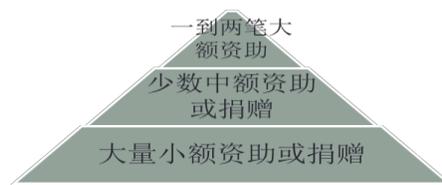
发给大家卡片，让每个人把自己筹款过程中遇到的挑战写在卡片上，然后贴在墙上，将黑板上贴好的卡片进行简单分类，然后带领大家一起把每个卡片都读一遍，遇到一些有趣的卡片，要写卡片的人和大家分享一个具体的故事或案例。在朗读完所有的卡片后，总结出一些大家都看到的挑战。

很多小型非营利机构都会面对的一个问题即：**只有一个主要捐赠者**。其实这是一种非常不稳定的状况，因为：

- 捐赠者认捐的优先次序经常发生变化，比如健康权益项目可能是某一年的优先选择，但下一年可能被气候变化项目所取代；
- 基金会的员工发生变动，因此某个对你的机构感兴趣的项目官员可能被另一个有着不同兴趣和优先考量的官员所取代；
- 有些基金会对于支持一个特定非营利机构的最长年限有所限制；
- 基金会资金亏损（比如遭遇金融危机）而必须结束一些项目。

因此，在募款过程中，建立一个能够让你分散资金来源的计划非常重要。你的募款计划应当建立在年度预算的基础上（请参照《如何制定预算》），同时应当包含对多个捐赠者进行系统性和规律性的关系培养以形成一个多元化的捐赠者群体。

这样，即使失去一个捐赠者，你仍然有其他 5 个可以帮助你持续变化的资金环境中生存。机构资金来源的一个理想情况应该是：

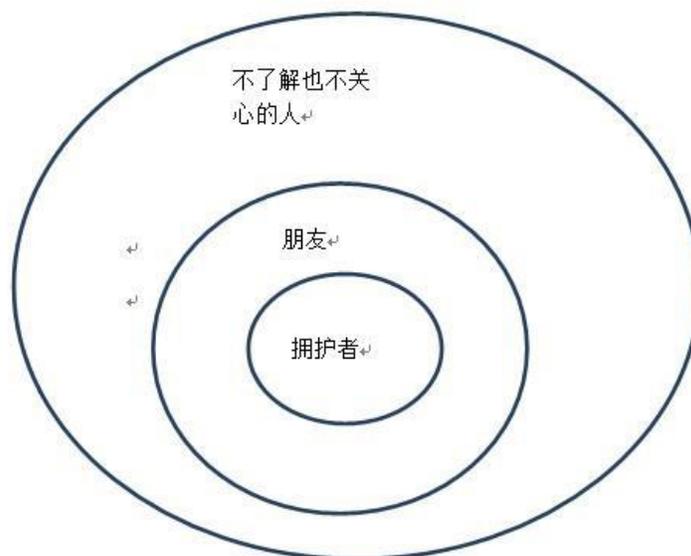


如何与资助方建立关系？

为了发展捐赠者群体，你需要有规律、有系统地运用一些重要工具：定期通过电邮或平邮发出业务通讯；每年举办一到两次特别活动来感谢现任捐赠者并培养新的潜在捐赠者；每年发出一到两次直接募款呼吁来征募个人捐赠；以及一个可以帮助你接近富有人群的团队，比如董事会或顾问团。请记住一点：**同伴支持同伴**。因此，如果你想接近潜在支持者，无论是基金会或公司成员还是个人，依靠他们同伴的帮忙和介绍都会有很好的效果。

你的年度项目时间表中应当有一到两行是有关募款活动的内容。内容应当包括资金申请和报告的截止日期、发出最新业务通讯的日期、举办酬谢及培养捐赠者的特别活动的日期，以及你与现任支持者会面并汇报工作进度的日期。比方说，当你的工作获得重大成果或出现重要新闻，你可以充分利用这个机会来和现任捐赠者及支持者联系并汇报：“这个例子说明在你们的慷慨支持下我们可以作出的贡献。”

我们基本上可以用三个同心圆来表示你与机构外人群的关系圈：（拥护者）（朋友）（不了解也不关心的人）：



上一页所示的就是“亲密关系圈”。最外层的圆圈代表暂时还不了解你的机构也不关心机构议题的人群。中间的圆圈代表对机构有些许了解也对议题有一定兴趣并且偶尔来参加机构活动的人群。最里面的圆圈代表拥护机构的积极支持者。

系统培养未来捐赠者的目标就是把外圈的人群吸引到中圈，同时把中圈人群发展到内圈。

发展个人捐赠者

针对个人捐赠者，系统培养可以采取一对一会面的方式，由机构主管或员工向个人介绍机构工作的最新进展，这种方式有助于维持他们的兴趣和参与度；或者采取每周或每月定期发出最新业务通讯的方式；也可以采取举办活动的方式，包括年度聚会、酬谢活动、小型私人晚宴或其他活动，目的是提供让捐赠者与机构员工和项目受益者进行交流的场合。对很多捐赠者来说，这种与自己支持的工作紧密相连的个人感受正是激发他们在捐款之余，也鼓动他们的朋友进行捐赠的重要因素。因此，将机构的支持者最终变成机构的募捐使者是一种非常重要的募款途径。

同伴支持同伴——其潜在意义也包括有些时候你需要请别人帮你筹款。随着社交媒体的普及，当下很多组织通过手机 app、社交网络等方式向公众筹款，或者通过开启一个媒体话题并进行筹款活动，机构在进行此类筹款时应该明确其中的法律问题。作为一个组织，你需要根据自己的实际情况来决定什么对于你们是最实际、最优的选择，然后再决定筹资方式。而在本章，我们着重讨论了向基金会或大一点的机构筹款的策略，虽然对向个人筹款涉及较少，但一些方法也适用于后者。

发展基金会资助方

基金会官员职责

机构在向基金会筹款的时候，通常都会跟基金会的官员有所接触。他们掌握着项目申请的信息、保有申请结果的决定权。和基金会官员的接触不应该止于向他们提交申请书而已，机构往往可以主动地提问和获取有用信息，让基金会官员看到机构积极进取的姿态——这也是关系建立的方法之一，那么在与他们多层面的沟通中，了解对方的立场和思考方式能让你更游刃有余，所谓“知己知彼，百战不殆”。虽然每个人都有

其独特性，但是我们可以通过一些普遍适用的基金会官员的职责和他们在乎的事来了解这一人群。

一个典型的基金会项目官员有下列职责：

- 负责很大的区域范围——全中国、全亚太地区、甚至一个很长的国家名单，这些国家分布在世界不同区域，差旅相当困难；
- 每年必须用完一定数量的资金——这是达到基金会要求以及顺利完成工作的指标；
- 把资金投向限定的领域——比如，艾滋病和政策倡导，或农民工子女服务；
- 资金使用必须提升基金会形象——成功的项目，良好的公共效益；
- 受资助机构必须可靠——这也是不少拥有多个资助方的非营利机构能够获得超额资金的原因，因为他们对于资助方来说是安全的投资；
- 处理大量文件并参加很多会议，亲自视察受资助机构的机会不多；
- 跟其他项目官员互相交流，因此，坏事传千里。

基金会官员在乎的事

培训小游戏

接力赛：对基金会项目官员来说，什么事情是重要的？

步骤：如果你在组织一次关于筹资的培训，请将参加者分为两个小组，在教室的另一头摆放两张桌子，并且每张桌子上分别摆放大白纸和记号笔。两个小组分别在桌子相对应的另外一边准备。要求学员在音乐响起的时候小组成员轮流跑上前将你想到的答案写在白纸上。比赛结束后，得分较低的小组则需要茶歇的时候表演节目。

注意：凡信息重复、不全皆视为无效信息，不记入总分。

虽然我们都希望机构有意义的工作不会因为资金短缺而停止，希望基金会能够根据机构的需求来资助——但在阅读过他们的职责过后，你是否觉得他们在决定资助谁的时候很大程度上需要收到职位职责的限制？那么，基于其职责要求，我们接下来看看基金会官员的思维角度。

- 他们要找到从事有意义工作并且能够成功完成项目的非营利机构；
- 这些机构要能够负责任地使用资金并且准时提交报告；
- 机构要拥有良好声誉和正面的媒体形象，使得基金会也可以拥有良好公众形象；
- 他们支持的机构不能互相攻击或攻击其他资助方；
- 机构的工作卓有成效，项目对象能确实受益；
- 机构的工作方式安全且可持续；

- 机构同时获得其他基金会的支持——如上所述，这意味着这将是一个安全的投资并且成功的机率很大，而不是仅仅依靠一个资助方来获得所有收入。

在了解了基金会官员的职责和思维角度后，反过来机构需要提升自己的意识，把基金会资助方视为机构的长期投资者（这通常也是现实的），因此你需要从以下几个方面来考虑如何发展自己：

- ✓ **机构成败**：你需要理解他们：他们需要关心你的机构是否成功；
- ✓ **未来的推荐人**：如果你能够建立一个良好的关系，他们将成为长期支持者，会向别人推荐你的机构，并且帮助你获得更多机会；
- ✓ **兴趣维持**：如果你不能维持他们对你工作的兴趣和参与度，他们下次将不再为你提供资助；
- ✓ **保持竞争力**：基金会官员总是在接触新的非营利机构，所有你需要不断提升自己，保证自己一直充满竞争力；
- ✓ **更多资助方**：基金会官员希望你成功，拥有很多资助方，因为这使得他们的投资安全且有效；
- ✓ **合作活动**：他们希望看到你和其他机构展开合作——相比一个孤立团体，资助方更倾向于资助两个一起合作的团体。

跟资助方建立关系的关键就是要了解资助方的思考方式，下一页我们摘录了开放社会基金会的国际减害发展项目的主任 Daniel Wolfe 的《捐助者是如何思考的》一文来了解更多资助方的思维模式。

资助方们是如何思考的

在成为一名资助方之前，我曾经在非政府艾滋病组织里工作过。还在非政府组织工作的时候，我就希望能够对资助方有所了解。也许最重要的就是了解资助方们是如何看待他们自己所做的事情的。

- 资助方希望为项目“上保险”；
- 了解资助方优先选择的关键词；
- 你的目标和期许与资助方的目标和期许一拍即合

资助方和资助方之间有一种难以言喻的情结，他们大多持有一种“如果你要做，那么我也要做”的心理。比如一个资助方决定了要捐出资金，因为让他感到放心的是有另一位资助方也对计划方案予以肯定。此外，资助方也乐于单独地承担义务以突显他们的特殊影响和贡献。因此在很多情况下，对非政府组织来说最好是在多方面筹集资金的同时还可以突显个别资助方的“特殊”贡献。

1. 了解资助方的优先选择：

资助方希望看到你也获得其他资助方的支持，因为这样会让他们在计划项目上感到多一份保险。尤其是当人们改变了当初的想法的时候，很多人会常常这样做但又不愿承认。西方国家的医生对有注意力缺失症的儿童做出诊断后开出处方予以药物治疗。有的时候我觉得应当将资助方诊断为有“供体缺乏症”，因为资助方的优先选择经常在变。有的时候是因为资助方资金所在地的政府变更，有的时候是因为捐助组织换了新的领导，有的时候是因为一个部门被裁撤了，有的时候是因为资助方将某个国家裁判“出局”（实际上这个术语表示他们认为在那里的工作已经不再起任何作用了）。鉴于以上所述，有另一个资助方加入进来会让人感到更加保险和安全。

资助方总是有其优先的选择。你应该随时就此以书面的形式向他们进行询问，然后设法通过一种方式让你的方案在资助方看来符合他们所提出的优先选择。从资助方们的言谈话语中可以了解到他们的优先选择，其举措和变化就像流行趋势一样在他们中间蔓延。一年中可能所有的资助方都在谈论“可持续性”或“倡导”或“监测”。

了解资助方对支持什么特别感兴趣，搞清楚你的项目是否符合他们的优先选择，是对你的工作进行客观评估的一半，另一半取决于你的说服能力。你的组织及其员工和支持者的奋斗目标和期许是什么？你从哪里入手？你向那个方向发展？谁在你的奋斗和发展工程中担当主要的角色？奋斗和发展的过程中会遇到什么样的挑战？达到完美的组合就是让你的目标和期许与资助方的目标和期许一拍即合。

2. 为进行倡导筹措资金：

目前我的组织（开放社会研究所(OSI)，现为开放社会基金会(OSF)）公共卫生项目里流行的一个词就是“倡导”。将这个词翻译成正在实施我的计划项目的那些国家的语言总是有些词不达意。但如果要我给它定义，我会说这意味着以行动来改变那些有凌驾于他人权力的法律，政策和措施。（我所知道的一个教员展示了一张有一只手放在电灯开关上的照片，他告诉人们倡导的意思就是让那些放在开关上的手如何掌控“开”或者“关”。问题是，谁能够做到这个呢？要以什么来说服他们呢？要由谁来说服他们呢？如何才能做到改变和带来光明呢？）

- 你要想着在年底展示你所得到的捐款是否带来任何的变化。
- 捐助者希望看到他们捐助的活动带来了什么具体的，或正在进行中的变化。

开放社会基金会(OSF)不像很多资助方那样注重评估，部分是因为我们是一个私人基金会（就是说我们捐款的主要来自私人的捐助而不是来自政府机构）。总的来说，政府的拨款意味着更严格的评估，更多的批文以及较少获得小额赠款的可能性。但即便是宽松灵活如开放社会基金会，也要对倡导工作带

来的影响进行评估。当你为服务计划筹措资金时，鉴定其结果并不难。这就是为什么有那么多人用干净的针头就能做出成就来，这就是为什么有那么多人得到了律师的帮助，等等。

说到倡导，由于政策的改变需要很长的时间，因此很难在一个年度末就能够知道捐款是否带来任何的变化。作为非政府组织，这意味着在你要想着在年底展现你所得到的捐款是否带来任何的变化。当然，资金总是会引起一些差异。如果你举办了12次过去没有举办过的会议，这有些说得过去，但最好是能够让资助方看到那些会议的结果带来什么具体的变化或正在进行中的变化。

3. 着眼于“小”的变化：

作为一个与经常获得两万美元以下捐款的组织合作的资助方，我的建议就是以小为佳。有的时候，审阅方案让我感到非政府组织善于提出自己的理想抱负，就像要“改变将毒品使用者视为罪犯而不是患者的处罚措施”那样。但是作为资助方，我真正期许的是小规模但实实在在的变化。

- 捐助者希望看到小规模但实实在在的变化；
- 切勿为了筹资而粉饰项目。

不要指望用我手中的一万美元捐款就能够消除政府投入数百万美元和数千小时的宣传而成就的歧视性社会结构。比较实际的是，当地的非政府组织可以争取让当地的社会福利机构或艾滋病治疗单位不再公布毒品使用者的名单，或者帮助说服当地卫生部门允许向在妇产医院的孕妇提供美沙酮。虽然不那么令人注目但都是能够让资助方感到骄傲的实实在在的成就。你面临的一个更大的挑战就是你如何让人相信你能够给你组织以外更多其他的人在省一级乃至国家一级层面带来积极的变化。

最后，劝你不要妄图将你的组织打扮一番来筹集资金，而是**决定你应当做什么并且尽力为此去筹措资金**。有时实用主义很有必要，例如与人权和毒品政策相比，将更多的资金用于制定世界范围的艾滋病工作。但是，如果为一个你的组织并不真正关切的项目去争取资金，那么你会得到资金而失去你的道德和良心。从长计议，应该尽力去为你力所能及的计划项目筹措资金。

丹尼尔·沃尔夫是开放社会基金会（前开放社会研究所）国际减害发展项目的主任。开放社会研究所国际减害发展项目在 23 个国家展开保护毒品使用者健康与人权的工作。

如何寻找基金会资助方？

在讨论了通过从资助方的角度来思考从而和资助方建立联系之后，你也许会问：那么实际操作中，我从哪里找到这些资助方呢？找到了之后我改做些什么呢？接下来，我们会着重介绍如何寻找基金会的资助方，以及实际的沟通技巧。（再次重申，本章节主要关注向基金会筹资的方法，若读者想了解向个人或公众筹款的话，只可视此内容为参考）。

我们可以通过以下方式寻找基金会资助方：

- **执行官**应当持续寻找资助方——把百分之五十的时间放在筹资上；
- 其他组织或网络的**非营利年度报告**，通常机构的年度报告里面会提到本年度的资助方、资助金额和资助项目；
- 基金会的**官方网站**——这或许需要一定的英文功底，因为许多国际基金会的网站提供的都是英文信息；
- **邮件组**——非营利组织工作者往往都在许多邮件组里面，很多时候资助方招募的信息会通过邮件组发出，请确保密切关注邮件组的动态；
- 咨询你的同事或**同伴组织**——好的公民意识在于跟同事分享资助方信息并为他们介绍牵线，这种做法也会给资助方留下良好印象；团队精神和配合协作会给他们留下好印象，而争夺资源则会留下坏印象；
- 向**现任资助方**咨询建议——上一节我们讲到基金会官员会跟其他基金会官员相互沟通，所以通常他们定有广泛的人脉和资源待你挖掘；
- **董事会成员**应当时刻为你留意——董事会的职责之重就是帮助机构高效的运转，许多机构或许有个董事会，但却形同虚设，我们建议机构能充分利用董事会的资源；
- 所在地的大使馆，通常当地大使馆会有资助项目，同时他们也会定期举办社交活动，在如此场合你可以为自己筹资打通人脉；
- **基金会中心** (www.foundationcenter.org)，这里汇集了全球大多数基金会的实时消息，但你需要缴纳一定的会员费用；除此之外，还有很多其他类似的信息综合的网站，在每个国家可能会有当地语言的相似网站；
- **同伴支持同伴**——如果你看到对你的朋友有帮助的机会，记得要告诉他/她。

除了上述的一系列途径以外，你也许还会根据自己的情况来发掘一些适用的方法，比如在搜索引擎上输入关键字、直接发邮件询问基金会等等。在寻找资助方的阶段一定要保持积极主动的心态，机会才能伴随你而来。

资助方背景调查

前面我们介绍了和资助方建立联系的关键——站在他们的角度思考，以及在实践中如何寻找资助方，但在找寻之际，你需要明确自己行动的目的是什么？那就是最终向他们获取资助，所以你应该避免似无头苍蝇一般乱碰乱撞，因为每个资助方都有其不同的定位和关注点，假设你是关注儿童权益的组织，那你花大量时间在资助生态环境保护项目的基金会就不大合情。我们建议在你迈开主动联系基金会或申请项目的第一步之前，请做好资助方的背景调查，评估自己是否在他们的资助范围内。具体可以通过：

- 向同伴组织和同事咨询他们的经验；
- 最基础的查询方式：浏览资助方的网页，着重关注下列内容：
 - 他们的使命及使用的语言（这主要是判断该资助方的偏好，如一个资助方反复使用“健康”“倡导”或“权益”等词汇，你就能基本判断其喜好用倡导来确保某人群的健康权益相关的项目。）
 - 他们捐赠的资金数目（这里请回顾一下上一节补充阅读中提到的申请数额的问题；若你是的项目计划只需要1万美元，那么去向一般都提供资金10万美金以上额度的基金会就不符合自己的实际情况。）
 - 他们资助过的其他项目——因为他们会再次资助相似的项目；
 - 他们只接受获得邀请的申请，还是你可以直接申请？（有的基金会不对公招募申请，而是主动给指定机构放出申请的邀请。）

主动跟资助方联系

有时候，即便资助方还没有发出申请邀约，主动出击建立关系仍然是一个可取的做法。那具体的步骤即：

准备

在跟潜在资助方见面前，你需要：

1. 通过电邮请求会面，介绍你机构的工作，并了解他们的工作；如果有熟人为你介绍会更加理想；
2. 准备一个五分钟推介：你团队的重要性、成功经验、计划和项目清单。在下一节我们会通过一个练习来学习五分钟推介的方法和技巧。
3. 准备一套捐赠者装备：年度报告、传单、出版物、战略规划、新闻报道和名片；

跟资助方的会面清单

- 五分钟推介
- 整齐着装
- 笔和笔记本
- 机构年度报告
- 传单
- 出版物
- 战略规划
- 新闻报道
- 名片

注意：所有宣传资料一定要是资助方能读懂的语言！

4. 材料要用他们的语言，如果他们不说中文，不要给他们一叠中文材料！最多只能有一件外文材料。

会面

若你成功地获得了一次见面的机会，请确保你已万事俱备，并给对方留下良好的印象；同时，请好好利用这次机会去了资助方的观点和资助意向。在会面过程中，你一定要表现地很专业：

1. 准时到达并整齐着装，不要穿T恤和牛仔裤、夹克衫；
2. 准备纸笔并做笔记——每次与资助方会面都要做好记录，包括你需要跟进的事项；
3. 关闭手机；
4. 多听少言——你是在收集一个未来资助方的情报。

请注意，这是你了解资助方资助意向的绝佳良机，一定要仔细聆听对方的话语，在会面中，你可以关注：

1. 他们的表达方式是怎样的？在适当的情况下，尝试和他们使用类似的语言表达方式；
2. 提出问题——哪些项目他们认为是成功的？他们觉得业内存在哪些挑战？趋势是什么？
3. 他们的兴趣点在哪里？

如果对方看起来你的工作领域和他们的领域有共通之处，就抓住机会推介项目。在下一节，我们会专门介绍如何准备你的推介。

会面跟进

会面结束以后，你的工作还尚未完成——不管会面结果如何，请确保在第二天进行跟进：

1. 通过电邮对他们的会见表示感谢；
2. 如果你在会面中提到任何材料或资源，马上发给对方；
3. 如果他们同意接受申请，那么尽快申请——如果他们不同意，就不要申请；
4. 通讯录和未来活动——持续邀请他们参加，并定期向他们汇报最新工作进展；
5. 如果他们是一个潜在的重要资助方，你可以每隔三至四个月主动给他们打电话汇报最新工作进展。

如果资助方决定资助你，是不是就大功告成了？——不是，你的工作应该说才即将开始！你要努力让资助方对你的工作怀抱兴趣并能参与进来，因为既然他们已经资助你们一次了，就还有下一次资助的可能。所以，请确保：

1. 定期汇报！除了提交资金报告之外，还应该每隔几个月给他们打电话及拜访：“这是在你们的慷慨支持下我们可以作出的贡献。”
2. 公开向他们致谢，如在发布由某资助方资助的调研项目报告时，写上“这份报告得到弗里克基金会的慷慨支持”；
3. 确保准时提交资金报告：诚实守信是合作的基石，事前答应到的事请努力做到；况且往往在得到资助的时候你需要签署合同，一旦合同得到双方同意，就产生了法律效益。
4. 如果预算将出现百分之十或以上的变化，你应当事先打电话征求他们的同意并解释原因——永远不要在资金报告中出现令他们意外的情况；
5. 向他们咨询建议——我们打算开展X，你们觉得是否可行？
6. 向他们报告好消息；

如果有坏消息，确保他们首先从你这里得到消息！记住，资助方会互相交流，即便你不告诉他们，他们也会很快从别人那里得到消息。报告的时候你应当采取合适的方式，同时强调消息中正面的部分！

报告坏消息示例

“我们的执行官挪用了所有资金潜逃到泰国去了，但这件事给了我们机会来提拔一位很有才干的副执行官，并且制订了更有效的财政管理制度。我们从这件事上得到了很大的教训，虽然经历这样的困境，我们却觉得机构因此变得更加坚强。我们希望第一个让你们知道这件事。”

无论是否得到他们的支持，你应当对他们展开持久的、有规律的、系统性的培养：

- 在你的时间表上创建一行备忘，提醒你每隔几个月要联系现任及潜在的未来捐赠者（包括那些现在婉拒但将来可能有兴趣的人），通过电话或会面来向他们汇报机构的最新信息；
- 每年举办一次培养活动，让潜在捐赠者与项目受益人见面来了解机构所做的贡献；
- 如果你没有现成的业务通讯，可以制作一期通讯月报，通过电邮将机构的最新信息发给现任和潜在的未来捐赠者；
- 每年举办一次酬谢活动，感谢在过去一年中支持机构的每一个人——目的不是筹款，而是单纯酬谢。

与资助方建立关系要点

- ☑ 资助方有必须使用的资金，而你的任务是让他们用得其所；
- ☑ 非营利组织的好公民会分享资助方信息并为他人介绍牵线；
- ☑ 无论他们是否支持你，都应当通过长期的系统培养来建立关系；
- ☑ 在会面之前做好资料查询的工作；
- ☑ 与资助方会面的职业化要求，倾听与提问；
- ☑ 五分钟推介，同时准备一些候补项目以防万一；
- ☑ 发感谢信，系统性地保持跟进——报告好消息和坏消息；
- ☑ 在预算调整之前，一定要先征求资助方同意。

捐赠者推介练习：五分钟推介

机构每个员工都应当准备一个五分钟推介，以确保机会来临时人人都能抓住机会助机构获得筹资的可能性。你无法预知机遇将在何时何地降临，在不同的情况下你需要采取不同的推介策略，所以我们在本节准备了两个可能出现的情景。情景一是偶遇资助方；情景二是有备而来的会面。下面请根据以下的场景来准备你的五分钟推介。

请注意：情景一我们的场景设置是在电梯里面，但现实生活中，你可能会在任何场合遇到某潜在资助方。你也能自行设计一些场景，比如在参加大会的时候，你在阅读会议日程时，发现了将要演讲的人或者其他参会者中有你的潜在资助方，那么你需要提前准备你的对话。通常在开会的时候，其他的与会者可能和你抱着同样的目的，所以要确保你的推介短而精炼。

情景一

在某个会议上，你正在电梯里，这时比尔·盖茨走了进来。在电梯门打开他走出去之前，你有五分钟时间。

目标：争取让他有兴趣与你会面
你需要让他知道：

1. 你的工作职责和内容；工作的重要性或紧迫性；
2. 一个真实有力的案例或例子来说明项目的现实影响力；
3. 具体、切实、详细地说明你期望推介对象提供什么帮助；
4. 项目的成果，已经你为什么能胜任这个职责去开展此项目；
5. 记得要感谢推介对象花时间听取你的推介。

注意事项

偶遇推介并不是：

- × 完备的工作总结
- × 炫耀专业统计数据的机会
- × 向别人展示你学识的机会
- × 跟每个会面者重复一样的对话
- × 重复你两年前用过的推介内容

偶遇推介应当：

- ✓ 涵盖基本事实
- ✓ 简洁明了
- ✓ 讲述一个引人入胜的故事或案例
- ✓ 具有时效性
- ✓ 为推介对象量身定制
- ✓ 吸引推介对象更深入地了解你的项目

情景二

弗里克基金会里克基金会是一个致力于支持草根健康权益机构的国际基金会，该基金会现在来到了你所居住的城市。通过一个朋友和某 NGO 负责人的介绍，你被安排与弗里克基金会的项目官员会面。你将有 5 分钟推介你的项目。首先，你需要做一些有关弗里克基金会的资料查询。

“弗里克基金会是一个成立于 1978 年的私人家庭基金会。在这一年，世界领袖在阿拉木图宣布‘人人健康’为重大战略目标。在这个愿景的激励下，弗里克家三兄弟成立了弗里克基金会，旨在帮助‘人人健康’成为现实。自 1978 年起，弗里克基金会已经为 30 多个国家的公共健康草根组织提供资金支持。弗里克基金会从 2010 年开始在中国支持相关项目，并有意扩大其在中国的资助计划。弗里克基金会将接受来自任何从事健康教育工作的中国非营利机构的申请。去年参加亚洲促进会团队培训的 ABC 组织曾经获得过他们的资助。虽然基金会由三兄弟创建，他们却特别有意于支持女性领导的机构。”

请准备 20 分钟，然后在 5 分钟内完成你的推介谈话，建议你和自己的搭档一起练习，让他们给你提供反馈意见。机构如果在一起练习推介，小组其他的成员可以担当弗里克基金会项目官员的角色。在准备过程中，可以参照附录中的**模板 | 推介准备表**列出的一些提示，确保你在每个情景中都把所列出的重要信息都覆盖了。把你的想法简单记录在右边的空白处。

推介项目注意事项

- 永远不要只说“我们希望得到你的支持”——要有具体的招募要求。可以这样说：“你提到你们曾经支持 X，我们计划开展一个类似的项目 Y，预算大约是 Z，不知道我们的项目是否符合你们的资助计划？”
- 不要提出超过他们通常资助的金额要求：第一次申请时应提出较低的资金要求，如果他们通常资助的金额范围是在 1 万美元到 10 万美元之间，最好的做法是从 1 万美元开始申请。如果他们认可项目的成效，很可能在次年增加资助金额；
- 如果他们拒绝了你的推介或看起来不太感兴趣，那么你应当更多倾听他们的反馈并尝试推介一些其他的项目；
- 如果你目前开展的项目都不符合他们的资助计划，你可以这样说：“看起来我们双方的计划目前并不太吻合，但我们是否可以保持联系，将来再与你们分享其他的项目提议呢？”如果你在推介不成功的情况下仍然保持尊重并且不过度勉强资助方，他们会欣赏你的这种态度；
- 永远不要把迫切渴望写在脸上！就算你已经心急如焚。

项目书解析

在筹资中还有一项技能格外重要——项目书撰写。许多机构都有写项目书的经历，机构撰写项目书的能力可以通过分析项目书示例而得以提高：分析项目书示例的优势和劣势能更直观地展现撰写项目书的技巧，你能去糟粕而取其精华，借鉴示例中出彩的部分而避免犯和示例中类似的错误。请看下面的分析练习。

项目书一：《奥克兰市美籍非洲裔的性工作者和毒品使用者艾滋病预防方案》

接下来我们将讨论《项目管理技能（2）——财务管理》中的《如何制作算-练习》一节读过的加州奥克兰市艾滋病权益组织提交的资金申请报告样本。请思考：

1. 该项目申请书是怎么组织的？有没有缺少什么内容？
2. 优点是什么？
3. 有什么不足的地方？

项目书一大纲

1. 标题	<p>本土知识：在项目书中，这些章节应该说明申请人所掌握的当地知识以及对目标社区、人群以及所存在问题的专业知识。</p>
2. 背景介绍	
3. 目标地区 a. 包括该地区艾滋病相关信息	
4. 目标人群 a. 包括目标人群对社会制度的态度	
5. 总结性描述存在的问题（问题的概述）	
6. 申请的经验和能力 a. 包括能够接触目标人群的渠道 b. 包括财政能力	<p>能力：在这些章节中，申请人应该证明自己管理这笔资金的能力。这包括财务管理以及与目标社区合作的能力。</p>
7. 使命	<p>使命：使命说明了该项目的首要目标。</p>
8. 目标 a. 总体目标 b. 年度目标	<p>具体的目标：目标可以对比战略规划中的产出。这些是项目在一、两年后产生的结果。</p>
9. 项目计划 a. 街头外展（包括外展过程中的安全注意事项） b. 小班培训以及健康筛查（包括参加者的奖励措施）	<p>项目描述：在这些章节中申请人应该详细地解释如何开展项目。同时也要阐述风险管理，或如何保障外展人员和目标社区成员的人身安全。如果能在本章中加入（1）详细区分了项目与行政花费的预算表；（2）项目活动的时间表以及每项活动的负责人。</p>
10. 评估 a. 谁来进行评估 b. 影响指标 c. 长期影响与推广的潜力	<p>评估：项目申请书应包括如何做项目评估以及谁来做。如果申请人能够说明自己成功的项目能够如何被其它机构复制到其它城市，使其扩大，那就更有说服力。资助方希望听到项目的可复制性，因为这说明他们投资的项目款能够产生更大的影响。</p>

项目书一简要解析

优势	劣势
+ 展示了目标社区、人群和地域的本土知识（“目标人群接触记录”；“问题的概述”；“目标人群对社会制度的态度”）	- 没有列出项目费用的详细预算，或把行政花费与项目花费分开。
+ 包括了对事件的调研和相关知识之间的紧密联系（详见“目标区域”的相关信息；“目标区域的艾滋病情况”；以及“目标人群”）	- 直到项目申请书的第四页才写出“使命”，或项目首要目标。应该在项目申请书开篇就清楚地列出项目的使命和首要目标是什么。
+ 清楚地陈述评估方法：包括谁来做评估，有哪些影响指标来指导评估。（“评估”；“评估人员”；“影响指标”）	- 没有清楚地写出项目活动时间表。缺乏对项目不同阶段的时间安排的详细描述。
+ 讨论了风险管理（“外展中的安全注意事项”）	
+ 说明了机构在财务管理以及财政能力方面较强。（“申请人的财政能力”）	
+ 讨论了在其它地区复制以及扩大项目的潜力（“长期影响和推广的潜力”）	

接下来，我们还提供了另一个项目书示例和解析：《青少年健康意识培训项目》。请翻阅下一页。

项目书二：《青少年健康意识培训项目》

青少年健康意识培训项目

艾滋病和丙型肝炎

呈递：加拿大卫生部

名称：青少年健康意识培训项目

目标：让青少年为自己的健康做出良好的决策和规划。

组织者：多伦多关爱组织

项目简介

多伦多关爱组织的任务是向本地区的民众提供有助于他们掌握自己和家人健康的信息。我们将在这个项目上与当地的学校和保健中心通力合作。这个项目的目标和要进行的活动是：

第一个目标：协助预防艾滋病和丙型肝炎的传播

活动：

- 举办关于因自我穿环和纹身而危害健康的研讨会；
- 开展并实行预防艾滋病和丙型肝炎的公共宣传。

第二个目标：对艾滋病和丙型肝炎患者的生活状况进行了解

活动：

- 编写和分发学习资料；
- 编制节目并在社区内演出。

预期的项目成果是：

- 让更多的青少年了解如何预防艾滋病和丙型肝炎的感染和传播；
- 让青少年更进一步地了解艾滋病和丙型肝炎患者的是生活状况。

衡量项目成果的方法包括出席研讨会的考勤和评定、与会青少年的反馈、教师、承包商项目记录和财务报告等。

项目将带来：

- 有关艾滋病和丙型肝炎的信息和资料；
- 关于青少年自我纹身和身体穿环安全的研讨会；

- 由青少年编制和表演的关于艾滋病和丙型肝炎的节目；
- 由青少年编写和进行的关于艾滋病和丙型肝炎的公共宣传。

项目的成果将以书面报告的形式发放给项目的每个参与者。

项目说明

项目的总体目标是帮助青少年对自己的健康做出决定和进行规划。本地区的青少年所面临的危险是通过自我纹身和身体穿环而感染艾滋病和丙型肝炎。青少年对艾滋病和丙型肝炎将给他们的生活造成什么影响一无所知。随着社区内越来越多的年轻人被诊断出感染了艾滋病和丙型肝炎，这个项目更加必要。

项目是针对13到15岁之间的青少年，举办的活动是：

- 举办关于自我纹身和身体穿环对健康的危害和进行安全做法指导的地区性研讨会。我们将安排由医务工作者和纹身及穿环专业人员主持研讨会。这次研讨会将历时两天半，招收25名来自当地社区和地区的与会者。10名青少年来自研讨会所在当地社区，其他每个社区3名青少年。这个项目将向与会的青少年提供旅费和食宿；
- 开展并实行预防艾滋病和丙型肝炎的公开宣传。由参与研讨会的社区和地区青少年编写宣传节目。宣传节目将在当地的广播电台播出。节目将播出10周，每周三次；
- 编写一个关于艾滋病和丙型肝炎和以及我纹身和身体穿孔危害健康的节目。我们希望与当地社区的剧场进行合作。青少年将参与编剧，演出和舞台管理。这是一个让青少年积极投入社区活动很不错的方法和途径；
- 为青少年和教师提供了解艾滋病和丙型肝炎患者生活的信息和资料。研讨会将向与会者和来自当地的教师发放包括故事和讲义在内的信息和资料。教师能够即时在课堂上使用这些信息和资料。

将由学校将负责举办研讨会并协助招收与会者，由健康中心提供协助。合作的各方都将会看到这个项目如何能够让他们的组织和社区受益。

项目评定将总结出出席研讨会的青少年人数，无线电广播和宣传节目的次数以及帮助编写演出剧本的青少年人数。评定还将包括由青少年及教师对研讨会和学习资料所做的总结和评定。我们还将提供有关参与社区节目演出的青少年人数以及他们在编写剧本上所花费的时间等资料。希望我们的演出节目受到各方的瞩目和观看，我们将统计出观看演出的人数。

项目结束时，更多的青少年将对如何预防艾滋病和丙型肝炎的感染和传播有更多的了解和认识。他们将更进一步了解艾滋病和丙型肝炎患者的生活状况。该项目将促进本地区青少年的健康生活。我们希望通过研讨会、学习资料、广播宣传和在社区内的演出推广安全的纹身和身体穿孔，也希望能够向青少年提供他们迫切需要的关于艾滋病和丙型肝炎的信息和资料。

有关你的组织的介绍：多伦多关爱组织是一个民间组织，致力于促进多伦多及其周边地区青少年和儿童的健康。我们是医生、护士、社会工作者、公共卫生专业人员和社区组织人员，我们致力于改善各个社区内青少年的健康。我们于10年以前成立，目前在多伦多大学医院里办公。我们的管理机构包括了6名来自组成多伦多关爱组织的成员组织代表。

项目的必要性：过去几年里，青少年开始在自己的身体上穿环和纹身。我们的社区里没有提供这些服务的专业人员。青年需要懂得在一定的文化背景和环境里什么是冒险的行为和什么是安全的举动。

潜在的合作伙伴：社区学校和健康中心。学校将举办研讨会，并协助招募参与者，健康中心将向研讨会个提供支持和协助。项目的合作各方都认识到这个项目将如何有益于他们的组织和社区。

项目整体预算：

行政费用	计算公式	需要资金	青少年基金会提供的资金	向家庭基金会申请的资 金	资金缺口
执行董事工资	\$2,000/月 x10% x 6月	\$1,200	0	\$1,200	0
房租	\$500/月 x 6月 x 25%	\$750	\$750	0	0
合计-行政费用		\$1,950	\$750	\$1,200	0
项目费用					
项目 A: 研讨会					

项目职员	\$1000/人/月 x100% x 2 人 x 6 月	\$12,000	\$5,000	\$5,000	\$2,000
会议室	\$200/天/2.5 天	\$500	0	\$500	0
参会者交通	\$100/人 x 25 人	\$2,500	\$1,000	0	1,500
参会者食宿	\$100/人/天 x 25 人 x 2.5 天	\$5,000	0	\$2,500	\$2,500
打印费用和茶歇	\$300	\$300	0	\$300	0
专家费用	\$200/人 x 3 人	\$600	0	0	\$600
项目 B—广播节目					
交通费	\$10/人/次 x 5 人 x 5 次	\$250	\$250	\$0	\$0
项目 C——舞台剧					
交通费	\$10/人/次 x 5 人 x 10 次	\$500	\$250	\$0	\$250
宣传册	\$300	\$300	\$200	\$100	0
项目 D——宣传资料开发					
印刷费用	\$5/册 x 300 册	\$1,500	\$500	\$500	\$500
邮寄费用	\$100	\$100	0	0	\$100
合计—项目费用		\$23,550	\$7,200	\$8,900	\$7,450
项目总金额		\$25,500	\$7,950	\$10,100	\$7,450

项目书二简要解析

优点	缺点
+ 包含了一个简单而明确的方案预算；	但预算不够具体（比如项目A的打印费和茶歇没有分开）；预算中出现了错误！ <i>执行董事工资</i> 一项开支的计算错误，这会导致给资助方留下不好的印象。
+ 预算将支出费用划分成不同的类别并且包括每项支出的计算；	方案的措辞还不够生动有力；应该提供更多的背景资料以及对问题重要性的分析和阐述。例如，他们讨论并提出了“学习资源”这个说法，但并没有将这个说法具体化；
+ 预算还包括了资助方就其它收入金额和实物供应所提出的要求；	如果在方案中补充进度时间表或其他一些按照进度和时间安排的具体和详细的合理步骤，则方案将更具说服力；
+ 明确地提出了每项目标以及实现这个目标的各项活动计划。	项目提出“年轻人为自己的健康做主”的目标概念过于空泛。其目标应当明确地指出他们所要帮助的群体（多伦多的青年人）以及他们要解决的问题（通过纹身而感染艾滋病和丙型肝炎）。

模板 | 推介准备表



注：在本章我们介绍了如何准备一次推介，在实际操作中，你可以使用本表来指导自己的准备。请保证在推介中能完全覆盖表中的每一项。

<p>一 你是谁 简要地介绍你的机构，包括机构使命、工作领域、地点和服务社区。</p>	
<p>二 紧迫性 解释你想要解决的事件的紧迫性和重要性。为什么资助方需要现在支持这个项目？</p>	
<p>三 成功案例 分享一个最近工作中发生的成功案例。</p>	
<p>四 项目构想 分享一个你对该项目的构想。这个项目帮助了谁？项目有多长时间？你期待的产出是什么？</p>	
<p>五 预算 介绍项目的预期花费。你可以制作一个简单的预算。</p>	

模板 | 资助方信息收集表



注：在寻找资助方的过程中，机构需要记录资助方的信息，以便更好地整理信息、安排下一步计划并且避免做重复工。此表可以用来记录你的收集信息过程，并对发现的新信息点进行跟进。

行动	结果	发现的新信息点	下一步计划	责任人	时间节点
行动一（例如：多次访问基金会中心网的网站）	（例如：收集到 30 家关注所在领域的基金会资料）	（例如：发现了这周末在某大使馆将举办一个公益组织聚会）	（例如：拜访每个机构网站，了解是否有资助机会；跟进新信息点）	（例如：张 XX）	（例如：6 月 30 日）
行动二					
行动三					
行动四					
行动五					

工具箱 | 制作筹资方案时要避免的 10 条大忌



注：我们摘录了基金会官员撰写的文章，她站在了资助方的角度上讲机构在筹资时应该避免的雷区。

制作筹资方案时要避免的10条大忌

作者：Louisa Greve

看到一些非政府组织在制作筹资方案时所犯的错误你可能会感到惊讶。在此向你展示非政府组织所常犯的 10 个严重错误以及告诉你如何避免它们。

1. **不要忽视基金会针对筹资方案提出的指导和建议。**基金会要求你遵循他们提出的格式，因为这样他们才能获得所需的信息。如果你不提供这些信息，他们就不会认真地去考虑你的方案。如果你没有他们所要求的信息，那么就如实地向他们说明原因。
2. **即不要贪多也不要过少。**参考基金会过去资助的项目，确定你要求的金额是在其过去所资助过的项目金额范围内。如果你在方案中所要求的金额过多地高于或低于基金会标准，基金会将无法满足你的要求。有时候基金会要让你修改方案。最糟糕的是，干脆拒绝你的方案。
3. **不要让你所要求的金额与你的项目规模不成比例。**详细说明为什么你所要求的恰恰就是项目所需的金额。这通常意味着你需要编制出一份详细的预算。
4. **不要借贬低别人的项目来抬高你自己的项目。**即使其他非政府组织或项目有其各自的缺点和不足也不要予以批评。相反，不仅要指出所有类似项目所共同面对的困难和挑战，还要阐述你的项目将如何能够应对这些挑战而以尽其效。
5. **不要对基金会的方法或项目乱加评论。**如果你不尊重基金会的人员和董事会的决定，你凭什么指望他们会做出善意的评断并资助你的项目？从凡人的角度看，如果你让人感觉到你不尊重他们的判断，那么你怎么能够让人信任你呢。相反，突出强调你的方法将如何能够让你取得进展。总而言之，你的方案应当着重于显示你如何能够实现你和基金会所共同期许的项目目标。

6. **不要摆出一幅蔑视他人的嘴脸和喋喋不休地议论受到你的帮助的人的弱点。**相反，在指出他们所需的帮助的同时要让他们感到他们的人格受到尊重，要着重于指出他们所面临的挑战和你的项目将如何帮助他们实现自己的目标。
7. **不要漫无边际地做出不可能实现的承诺。**（例如“让 x 国家的民众获得公平和公正”，“在 x 国家实现法治”，“教育 x 国家人民如何”）。没有任何一个项目能够单独地实现教育一个国家全体人民的目的或改造整个一个国家的法律制度。实事求是地阐明你的项目在经过一年，两年或三年的努力之后所能够切实实现的目标。
8. **要切实证明你的方法会成功。**这包括可查阅的你的组织记录，相关的个人纪录，其他已经完成了的类似项目的记录以及其他任何足以证明你能够实现项目所定目标的信息和资料。提供网站地址，媒体的文章或者了解你的工作且具有良好信誉的专业人员的名字以便让审阅你的方案的人能够客观独立地核对你在方案中所提供的信息。
9. **不要夸大你的组织过去所取得的成就。**基金会势必将资金委托给诚实和值得信赖的人。他们所看重的是实事求是地叙述过去和脚踏实地地展望未来的人
10. **显示出你对所从事的事业的热忱和献身精神！**基金会固然看重专业知识和经验，但他们也希望看到你的激情和专注，看到你会努力去实现你和基金会所共同期许的崇高目标。

Louisa Greve 是美国全国民主基金会的亚洲，中东及北非和多区域计划部门的副总裁。

模板 | 制作你的筹资方案



机构已经制定战略规划，在此基础上，又制定了与战略规划相配套的时间表和预算。机构管理的健全与稳定是未来可持续发展的关键，也是机构进行筹款的坚实基础。请根据前几章对机构管理的梳理和对筹款的思考讨论后，结合机构的战略规划和年度活动计划，开展具体的筹款工作。此模板旨在指导和记录机构的筹款行动。

一、 请罗列至少 5 项开展资助方信息收集的行动。

1. _____ ;
2. _____ ;
3. _____ ;
4. _____ ;
5. _____ ;

注：以下 3 个问题可供参考：1. 网络上有很多的信息和资源，可是你会访问哪些网站，这些网站里会提供哪些信息，你如何收集到对你有帮助的资源？2. 我现在认识的人中有谁可能提供一些资助方的信息，同事、志愿者或者理事会；3. 资助方在哪里关注公益组织，我可否有机会参加一些类似的活动或交流？

二、 根据模板 | 资助方信息收集表所示，将资助方信息收集的结果记录下来，并讨论下一步的计划。

行动	结果	下一步计划
行动一		
行动二		
行动三		

三、 列出符合你工作方向的资助方名单

资助方名称	资助领域和对象	最新资助计划

注：这个表可以加入更多列项，帮助你丰富对资助方的信息收集。这些列项可以包括但不限于基本资料、成立背景、资助历史、年度资助预算、项目官员信息和联系方式等。

四、 根据前三步收集的信息，选择一个你认为尚未联系过的合作机会较大的资助方，与其联系，开展关系培养，并记录整个过程。

1. 为什么选择这个资助方？请列出三项主要原因：

- a. _____

_____;
- b. _____

_____;
- c. _____

_____;

2. 如何该资助方取得联系及培养持续性的关系？请列出三项主要行动：

行动一： _____

行动二： _____

行动三： _____

(例如：通过中间人介绍、发送陌生邮件、定期发机构的简报等)

3. 针对以上三项行动，如何进行后续跟进？

行动	责任人	时间节点	跟进计划
行动一（发送邮件给资助方的官方邮箱）	（例如：张 XX）	（例如：6月30日）	（例如：在节点前根据收到的邮件回复内容，进行反馈）



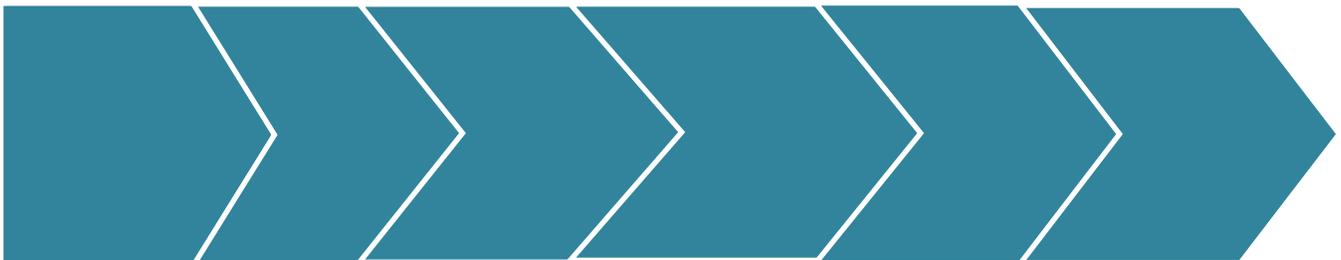
1. 如何进一步了解你的潜在资助方？请列出我们所提的任意两点建议。
2. 你正在浏览一个潜在的资助方的网站，对于这个资助方你并不是很了解。根据我们的建议，列出三项网站上你需要注意的信息。
3. 在网上了解过资助方后，你给某个 NGO 同仁打电话了解对方对于该资助方的认识。根据我们的建议，写下两个你将提出的问题。
4. 你正在为与一个潜在的资助人会面而准备项目演说。列出/描述我们建议筹款演说中应该包括的三点。
5. 你最终与资助方见面，并向对方介绍了你的项目。在听完你 5 分钟的介绍后，对方认为你的项目很有意思，但与其资助目标和范围不一致。你将做什么？请写出 2-3 句话描述。
6. 阅读以下两则声明。选择其中与你观点吻合的声明，并用 4-5 句话解释原因。请根据你的感受如实的回答。

声明 1：“非政府组织应该把筹款看作一种竞争。对于众多的组织来说可提供的资金有限。当一家机构获得资助，那么另一家机构就无法得到资助，所以筹款时的竞争非常重要。”

声明 2：“在筹款时各个机构应该合作。就筹款战略来说，各机构之间相互交换信息、协同合作比相互竞争更为成功。”

7. 请将以下活动按照逻辑关系进行排列。

(a) 战略规划定稿，(b) 制定项目时间表，(c) 年度预算定稿，(d) 内部制定战略规划，
(e) 盟友评论战略规划，(f) 内部起草预算



志愿者管理

根据我们的经验，建立一个志愿者管理系统不但能为志愿者们提供更多机会发展自身技能、履行自身责任，同时也会坚固组织本身并且保持其持续的稳定性。

在开始招募志愿者之前，可先参考[如何策划志愿者项目](#)来了解你有哪些项目是需要帮助的。你可以使用[模板 | 志愿者项目表](#)、[模板 | 志愿者职责表](#)和[模板 | 志愿者数据库](#)将帮助你计划志愿者项目、记录志愿者的重要讯息。当你需要了解哪些工作需要志愿者的协助时，参考[如何招募和雇佣志愿者](#)来决定如何找到一位适合的人选。在对候选人进行面试时，你也可以使用[模板 | 面试问卷](#)。

当机构选定志愿者，便可以参考[如何进行志愿者入职培训](#)来学习如何打破僵局、你应该讲解的事物、以及如何将志愿者融入整个团队里面。你如果有许多志愿者，[如何建立志愿者系统](#)将帮助你建立一个管理体系。

你的志愿者将来也可能成为非营利组织的领袖，或者是你自己组织的领袖。[如何培养未来的领导者](#)是一种帮助你识别出未来的领导人才的工具，帮助他们时刻准备着，同时也能帮助志愿者在组织中有所成长。志愿者离开机构需要完成一定的流程，你可以请他们通过[模板 | 志愿者离职备忘录](#)给你回馈，好让你也可以以过去的经验为基础，进一步学习和改善，同时对未来的志愿者也有所帮助。

为什么招募志愿者？

为组织招募志愿者有很多理由：可能是你工作人员工作量太大，需要额外人手；或者你想在社区拓展支持基础；你可能也想培训社区成员，使其有能力应对他们自己的问题，并且帮助他们表达自己的想法。

在本指南的第一章你已经为机构成员一起创立了愿景宣言，描述了二十年后的理想社会。然而，要实现这些愿景宣言并创造其背后的社会变革，并不是仅凭一人之力就可以做到的。你需要培养机构员工的能力和技术，并帮助你的目标社区和人群获得改变现状的能力。要达到这些目标，你需要思考如何为你的机构培养下一代领导者。

领导力培养的起点在于让更多人加入到你的工作中来。一旦你把这些人动员起来投入工作之后，你应该如何管理他们、训练他们的技能并培养他们的领导能力呢？有一个好的志愿者招募和管理系统很重要，这样才能满足组织的需要，志愿者也能感到他们得到了很好的学习经历。一个管理良好的志愿者项目能让志愿者有成就感，扩大组织的名声——这也是我们需要建立公平有效的志愿者管理体系的原因。

许多人拥有丰富的志愿者管理或社区组织的经验。对一些人来说，招募志愿者是在没有足够资金雇佣员工的情况下，帮助机构开展工作的方法。对另一些人来说，招募志愿者是帮助目标社区获得能力以及帮助他们成为公共事业领袖的方法。一些机构则完全不需要志愿者。

下面我们将讲解我们认为建立志愿者管理系统和培养领导力的最佳方法。在开始介绍志愿者系统之前，请思考：

1. 你认为有效的管理方法有哪些？
2. 你遇到过哪些挑战？

双方的需求

当你在设计志愿者管理系统时，你其实是在建设一个新关系的基础。刚开始你并不知道这些关系将成为什么样子，一些志愿者可能一个月后就退出了，另外一些可能会持续几年参与并且成为你组织中的领导者。

第一件需要考虑的事情，甚至在你见到志愿者之前就需要思考的是——机构及参与其中的人都需要什么。

如下表所示，你和你的机构需要获取下面的东西或者其中一部分，而你所需要的志愿者来你机构工作，也怀着自己的期望，而且他们的需求和你的需求可能有所不同。

组织的需求	志愿者的需求
<ul style="list-style-type: none">• 为完成任务提供更多的帮助；• 一个庞大的支持者和成员团队，丰富和发展你的工作；• 授权给你的社区成员，让他们对自己的事务发出自己的声音；• 一个能够帮助发展你组织的核心团队；• 能够从中发展新领导者的储备团队。	<ul style="list-style-type: none">• 能提供支持的社区、一群新朋友；• 做一些正面的和有建设性意义的事情的机会；• 个人权力的体验 / 一个表达自己的场所；• 解决共同问题的方法；• 能够带给他们其它就业机会的工作经历；• 新技能和新知识；• 获得乐趣 / 探索和发展自己不同方面的机会；• 从你组织的领导者那里获得推荐或介绍，提供给未来的雇主。

志愿者系统中有一些常规的方法和工具，使您能够让志愿活动对所有人来说都是可预测的并且是可靠的。创建这样一个系统需要考虑并且定位所有这些需求。

首先，在设计您的志愿者系统时，必须牢记一点：**志愿者只有在个人需求得到满足的情况下才会贡献出他们的时间**——这也是最重要的。如果他们无法得到满足，他们只

能离开。告诉他们类似于“你应该有兴趣，这是为了帮助整个社区，你必须支持这些工作”的话不会有效果。人不会因为感到有义务就贡献出自己的时间，而且可能您也不需要那些仅仅因为责任感而工作的志愿者。这必须是一个可以让每个参与者都充满力量和活力的经历，为了达到这个目的，组织必须创建一个体系，让每个志愿者都感到成功。

对于不同的组织来说，这个目标可以通过不同的方式达成。一些组织可能仅仅依赖自动来的志愿者，进行几个小时没有挑战性的集体工作，过得高兴，充满创意，然后回家。一些其他的组织把自己的工作看作创造一项运动或者提升意识，他们需要志愿者在个人层面真正的贡献和投入。不管您的组织目标是什么，您还是应当考虑将志愿者系统体系化，让每个人最初只需要少量参与，并逐渐随着他们的学习和成长增加参与度。

下面我们将介绍如何一步一步建立一个志愿者系统：

1. 计划志愿者项目和时间表
2. 招聘和雇用志愿者
3. 环境熟悉和培训
4. 管理志愿者
5. 发展领导者

计划志愿者时间表

在开始招募志愿者之前（请参考《如何招募志愿者》），你应该列出你需要志愿者来帮助的项目，并且制定一个时间表来囊括不同的志愿工作岗位。

1. 志愿者的任职期

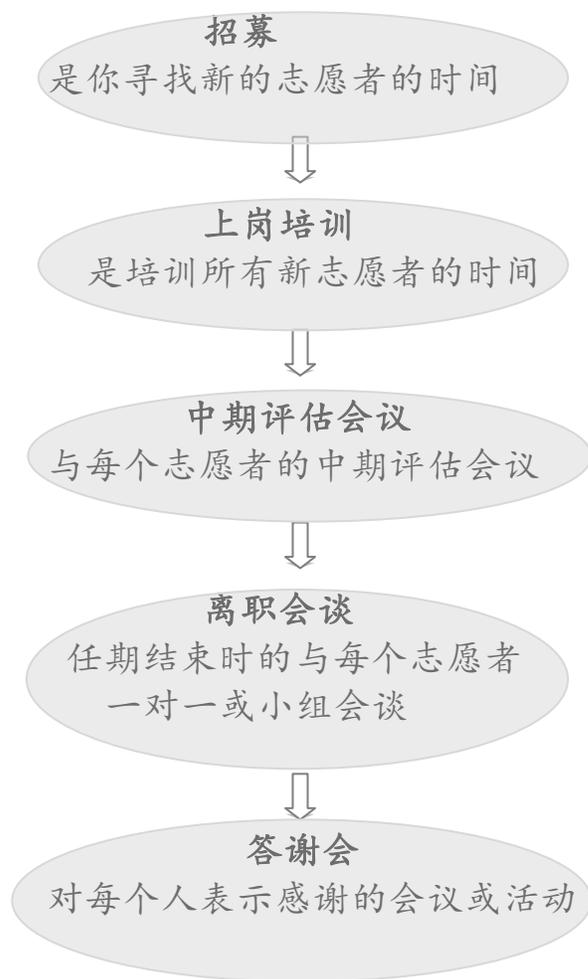
不同的组织对于自己的志愿者项目有不同的时间表。举例子来说，如果你的志愿者大多是学生，那么我们一般建议对学生志愿者都采用为 4 个月的任期。无论你的组织需要多长的时间段，最好都是要设立一个固定的任期，明确开始和结束的时间。

给志愿者设定任期有很多好处，包括：

- 让一群新志愿者共同开始和经历上岗培训是一个很好的情感培养过程；
- 如果某个志愿者因为某种原因不适合，比如，他可能不适合某个工作或者不能与他人和睦相处，你可以在任期结束后自然地终止这段关系；
- 如果一个志愿者不可靠，或者对于该团队其它成员有不好的影响，您可以有机会在任期结束之时自然而然的中止合作，而不用大量的戏剧化的对话；
- 如果某个志愿者表现很好，你可以在任期结束后提升他的职位或者给他新的职责；
- 志愿者们知道，如果他们工作不开心，在任期结束后他们有机会换一个工作。这让他可以更好的管理自己的投入。

2. 志愿者项目的流程

从整体上来看，一个志愿者的项目流程应该包括以下几个部分：



3. 设计志愿者项目和时间表

如果你的组织以前从来都没有过一个规范的志愿者项目，我们建议你设计一个志愿者工作时间表，包含 1-2 个每周工作项目，只需要为数不多的志愿者参与，也许一年几次。再加上一个工作聚会或公共活动（附录可见模板），可以邀请所有的志愿者和其它支持者参加。这些项目不需要很多的专业知识，一天就可以培训完。能很好地完成基本任务的志愿者可以承担更多的责任或通过月度例会上积极地建言而成为领导者。在设计时间表的时候，请注意以下几点：

志愿者时间表设计要点

- ☑ 清晰的目标，需要最少的技能和短期并集中努力的志愿工作，这类工作数量较多；
- ☑ 少量的更具挑战性的志愿者工作，需要更多与他人协调的责任；
- ☑ 要求志愿者签订协议，从事特定时间的职位，从而可以提前分派和计划工作。

- **最少的投入时间**，对于新的志愿者，不要让他们投入太多时间，一周不超过数小时。就算有些志愿者非常热情，希望一周为您的组织工作 20 或 40 个小时，但要让他首先在一周几小时的工作中证明自己，然后再给他增加工作时间或责任设置一个清晰的时间投入量。你可以与志愿者讨论他们可以投入多少时间，并鼓励他们现实地考虑，先给他较少的工作量来评估其工作效率和质量，然后再做出相应的调整；
- **帮助志愿者更容易获得成功**，每个项目要做得目标清晰，使其容易达成目标。这使得志愿者更容易获得成就感，如果志愿者感到失败，或者承受了超出他们能力的责任，他们将不会再参与您的项目；
- **为项目设定清晰的指引和步骤**，这会帮助每个人跟上正在发生的事情以及谁负责什么；
- **让志愿者循序渐进地承担更大的责任以及学习新的技能**。让新的志愿者知道，如果他们做得成功，他们有机会在本组织内获得成长，并且承担更多的领导职责。那些经常来并且贡献良多的志愿者可以在以后的某个志愿者项目中成为领导，或者得到特别培训或旅游的机会。

志愿者项目设计练习

举例：一个简单的性工作者群体项目

针对这个项目，你可能需要考虑以下活动，每项活动需要不同的志愿者：

- ☑ **街头接触性工作者**：一群志愿者每周一个晚上花大约 2-3 个小时在街头或他们的工作地点与性工作者聊天，分发避孕套和卫生与安全信息；
- ☑ **针对孩子们的活动夜**：办公室开放给任何想带孩子来参加集体活动的人，父母可以在那里喝茶聊天，志愿者负责开放办公室、买点心、策划孩子的活动和协调活动；
- ☑ **月度例会**：每月一次，组织所有的成员和支持者开会讨论在过去一个月中发生的事情，什么可以做的更多或不一样，下个月他们可以做什么；
- ☑ **年度纪念活动**：每年一次，所有的志愿者聚在一起，点亮蜡烛，缅怀在过去一年逝去的同事和朋友。

在设计志愿者职位时，首先评估你在哪些领域需要帮助，每个领域需要哪些技能。这决定你需要招募什么样的人。例如，如果你要出版一本杂志，你可能需要人帮你策划，写文章、编辑、设计杂志、找图片、获得使用权，以及分发杂志。你可能

需要文章写的好的人或者那些特别关注细节的人，另外一个项目可能涉及到户访问那些有健康问题的女性，给予她们支持和帮助。对于这样的项目，你需要的人得有同情心、并对医药和当地医疗条统有一定的了解，这样才能够帮助妇女获得所需要的医疗服务。

在设定志愿者职位时，请回答以下几个问题，然后根据你的回答，填写**模板 I 项目表**。附录中还包括了**模板 I 志愿者数据库**用以管理志愿者。

对每一个项目，你应该能够回答以下问题：

- ✓ 这是个什么项目，为什么要做？
- ✓ 完成这个项目需要那些步骤？（“首先我们需要做这个，然后我们需要做那个.....”）
- ✓ 完成这个项目需要多少人，需要什么技能？
- ✓ 每人每周需要投入多少时间才能完成这个项目？
- ✓ 这个项目是否有结束日期？或这是一个长期服务？
- ✓ 你需要调查志愿者的背景吗？（例如，如果他们是和孩子一起工作，或者接触到钱）？
- ✓ 你需要为志愿者们提供交通服务吗？

设计时间表的优势在于涉及到不需要很高的专业技能的任务，机构能在一天的培训就能教完；能够很好地完成基本任务的志愿者可以成为小组领队，负责其中一个项目，或者在每月例会上更加活跃、更多发言，从而承担领导者角色。这样就提供了一个清晰的如何成为领导者的阶梯。

4. 职位说明书

对于以上提出的所有问题，都应该反映在职位说明书中，以帮助志愿者更清楚自己的职责。

职位名称

职位名称能够给与志愿者身份感，责任感和归属感。同时也会帮助其他团队成员了解其扮演的角色

职位目的

用不超过两句话描述这个职位的具体目的。

地点

描述具体的工作地点，办公室，在家，在学校？

主要职责

列出这个职位的主要职责。

任职资格

清楚地列出教育背景，经验，知识，技巧和年龄要求。并强调是否残疾人也能参加，或者鼓励特殊背景的人申请。

任职资格

清楚地列出教育背景，经验，知识，技巧和年龄要求。并强调是否特殊人群也能参加，或特别鼓励申请。

时间承诺

明确此项任务的时限。每周多少小时，或者其他时间上的要求。比如跨时区工作等。

培训或其他可以提供的支持

明确能够提供的针对工作所提供的通用和针对性的培训。并列出志愿者可以得到的资源及其他支持。

福利

列出志愿者可以得到的福利，比如午餐，T恤衫和其他发展机会

志愿者管理人员的联系方式

列出会和志愿者直接打交道的管理者的联系方式。

练习：设计职位说明书

下面，请根据以下的提示，设计一个职位说明书。

- 为受到 ART 治疗的儿童提供依从性的咨询服务和支持；
- 每周为两个孤儿院之外的受到艾滋病影响的儿童家属进行家访；
- 每月为孤儿院之外的受到艾滋病影响的儿童和家属进行一次活动（艺术、营养、音乐等等）；
- 每周对一个合肥孤儿院的受到艾滋病影响的孤儿进行活动（艺术、营养、音乐等等）；
- 在当地的学校与老师和家长举办三次反歧视的论坛；

假设以上五个活动都需要有志愿者的参与才能完成，请选择任意一个，为志愿者设计一个职位说明书。

在了解了志愿者项目设计之后，我们回到机构管理的核心问题：贯穿小组工作的始终，有一些很难回答的问题可能一直困扰着大家。

谁是“老板”？

理想状态下，您创建的是一个每个成员都感受到有权参与您工作的组织。但在实践中，有些人需要对项目的顺利完成负责。重要的是，在创建初始的项目团队、

招聘志愿者和其它团队建立合作关系时，至少要有一人作为关键人，提供姓名、电话号码和电子邮件。

最重要的是，这个人需要把自己定位为“给志愿者提供支持”，而不仅仅是管理志愿者和发布命令。特别是对于志愿者，建立一个每个人都愿意提供帮助的强有力团队非常重要。协调人或团队领导需要保证每个志愿者都理解组织的使命，了解组织对于他们作为志愿者的期望，并且拥有作为志愿者必须技能和知识。如果一个志愿者遇到麻烦或者有疑虑，协调者或团队领导需要试图找到解决方法，使志愿者保持参与度，但不能消耗您组织有限的资源。

志愿者协调人或团队领导需要是一个好的聆听者，有耐心、有条理、擅长及时完成工作、交流能力强。如果一个人没耐心，容易发脾气或与人起争执，经常丢失重要信息和忘记事情，那就不是一个合适的候选人。理想状态下，这个人还必须仅仅负责志愿者项目，而不会去做别的事情。一些较大的组织或正在建立较大志愿者基础的小组织，可能需要一个领取薪水的员工来做志愿者协调人（听上去很好，对吧？）。

另外，对于志愿者协调人来说，每个项目都需要一个不领薪水的志愿者作为团队领导，您知道这个人有比较丰富的经验，会比较可靠。这个人每次需要来得早些准备项目，每周还应该与志愿者协调人或组织负责人核对工作，让协调人或负责人了解工作进展以及所有志愿者的工作情况。如果某个志愿者证明自己工作可靠，那么这是个很好的提升他的机会。

我们应该给志愿者支付报酬吗？

这是一个很重要的决定，每个组织对此都有不同想法。支付志愿者报酬在很多地方都被认为是正常的。但是，不支付报酬也有其理由是：

- 如果一些人因为对组织的贡献获得报酬，而另一些人没有报酬，这在组织中会造成不公平感和不信任感，您可能无法获得足够的资助来支付志愿者；
- 支付报酬会造成一种情形：您是在服务个人，而不是建设他们的集体力量；
- 如果成员们获得报酬，他只会对付钱的人负责，而不是其它的成员。

除了付给志愿者报酬之外，有一些其它的替代方式来给报答志愿者的工作：

- 在开会时提供食物；
- 提供免费照顾儿童的服务，让父母们可以参加晚上的活动；
- 报销交通费用，让他们来参加活动不需要自己出钱等。

一些人可能对在非营利性组织找工作感兴趣。如果您认为他们对于团队是个有益的补充，您可以帮助他们在做志愿者时学习对于这种工作有用的技能，给他们机会接受额外的培训，并且一起去获取资助以便能够给他支付报酬。

您也可以建议这名志愿者去别处找一份有报酬的工作，并且把您知道的工作机会告诉他。这是否听起来是自我破坏？事实上这是一种投资——短期来说，您失去了一名志愿者，但长期来说，您获得了一名有价值的同事，他对您的组织有好感，并且可能在其它很多方面帮助您的组织。一位前志愿者将来还会继续在他的新工作中给为您的组织做广告，让人看到您的组织在该领域培养了一位聪明、能力强并且知识渊博的领导者。

如何招聘和雇用志愿者？

首先请思考，你们的机构是如何招募志愿者的？有没有因为没有通过正式的招募程序招志愿者而出现过什么问题？

现在您已经有一个志愿者计划了，下面就应该开始去找到合适并录用志愿者了。下面是整个过程的步骤：

请注意：永远不要因为我们现在就需要人，而不管是谁，就把人引入到自己的组织当中就把人引入到自己的组织当中。实际经验让我们获得了这一教训：这个人是谁很重要。组织是由人组成的一个有机体，组织里的每一个人都很重要。如果几个月后，你疲于管理某个难搞的人，你可能会后悔你当初招募时没有更细心。

1. **发现志愿者**——你可以在一些社交场合中推广你的志愿者项目，分发宣传单、发电子邮件、在组织自己的网站或其它招募网站上刊登广告、组织志愿者招募会。
2. **工作描述给他们**——作为项目的计划一部分，你应该有一些简短的工作描述，可以向潜在的志愿者展示。这可以清楚的告诉他们你希望志愿者做什么为了获得更大范围的潜在志愿者，我们建议实施以上所有方法。把需要他们具备哪些特殊技能和经验，以及每个工作需要他们投入多少时间。通过阅读工作描述，他们可以决定某个工作是否合适。
3. **申请表**——让志愿者填写一个简单的申请表，包括你需要知道的个人基本信息：姓名、地址、电话、电子邮件、兴趣范围、技能、可工作时长、相关的工作或志愿者经验、以及紧急联系人。这让你更容易评估每个工作合适的人选，也让你更容易联系上一些应当出现而没有出现的志愿者，或者在紧急情况下更容易找到他。

在面试过程中保持客观，不要因为对方很有人格魅力而轻易被影响。如果你不确定，请你的同事给你意见。

4. **进行面试**——像面试员工一样招聘和面试志愿者。这个过程对每个志愿者都一样（即使对方是你最好的朋友）。

是的，我们需要对志愿者进行正式的面试！原因是你可以不再浪费大量的时间管理不合适的人或者和他们打交道，最好是事先花点时间发现他们是否适合你的组织。

一个简短的一对一的面试，让你有机会和潜在的志愿者讨论他们的兴趣和经历。你也应该利用这个机会真正听听这个候选人的顾虑和兴趣，看看他是否可靠和切合实际。这个人是否真正理解和在意你组织的使命？他需要从这段经历中得到什么？他是否能够解释如何实施一个不同的任务？同时，你还应该给他机会问问题。如果你不清楚是否应该把一些人引入到组织中，让别的同事也面试一下。同时，一些组织需要对间谍和中介保持警惕，他们可能意图干扰工作或煽动冲突。这也是一种在很多国家惯常使用的老策略，还是让新志愿者从承担较少责任开始的另外一个原因，你可以逐渐了解一个新人。

5. **推荐信**——如果志愿者工作涉及到一些特殊的责任或经验，特别是处理金钱或与易受伤害的人一起工作，你需要推荐信，并且打电话给推荐人了解这个志愿者，注意那些志愿者说过但推荐人没说的事情。推荐人可以是以前的老板、同事或是任何能够谈论候选人相关经历的人。如果你的项目为儿童提供服务或帮助，需要了解当地对这些接触孩子的志愿者是否有什么法律要求。在许多国家，为儿童提供服务的工作人员和志愿者可能需要接受背景调查，并且在相关部门登记。
6. **决定**——一旦做了决定，尽快通知申请者。如果你发现某人很好，尽早地多让他们接触你的组织。你接触他们的时间越长，他们改变主意的几率就越大。即使你不能立刻开始上岗培训，你也可以邀请志愿者参加一些即将开展的活动。

机构应该有一个用于面试和招募志愿者的内部系统。这应该是一个系统性的流程，每个人都应该遵照类似的招募步骤，让每个人在同一时间开始，在组织中创造一种公平感，避免让人感觉这个组织是由小集团所经营。

环境熟悉与培训

为什么这很重要？

志愿者环境熟悉环节是发展与志愿者的关系中的重要基石，意味着你组织和志愿者之间新关系的开始，借此机会可以将大家聚在一起，确保所有的志愿者了解组织的使命、组织是做什么的以及您对他们的期待。记住，一旦他们开始为组织志愿工作，他们就代表了您的组织。您不可能总是围绕着他们，纠正他们说错的话。因此，您希望确保他们充分理解组织，从而能够对别人准确描述组织。

对于志愿者来说，环境熟悉环节可以让他们对自己的付出承诺充满信心，并为工作做好准备。让他们认识到自己做的事情与整个组织做的事情的关系、了解到组织文化和其中成员的个性、组织是如何决策的，以及在这里当志愿者是什么感觉。

我们建议至少抽出几个小时的时间，准备一些饮料和点心。我们还会分发一份简短的工作手册，上面有他们在环境熟悉期间听到的所有信息。这样的话，他们就不会说你们什么都没有告诉过他们！

环境熟悉议程

我们建议大家志愿者入职后，安排一次入职会，并在入职会里面包含以下内容：

- **让我们认识你：**让志愿者们介绍自己，可以打破沉默，让每个人开始说话；
- **概述：**组织的历史、使命和项目；概述志愿者项目的目标和时间安排；
- **讨论：**一些小组讨论，关于组织正在从事的事情，组织对于核心事物的观点和哲学；
- **政策：**介绍组织政策，关于性骚扰、反歧视、如何处理志愿者之间的冲突，等等；和志愿者政策（如果需要取消某件事情的话要给队长打电话、不要代表组织对媒体说话、不能抄袭等等。）
- **团队建设游戏：**通过有趣的游戏来练习作为一个团队进行的工作；

- **开始工作：**最后，我们将志愿者们分成几个小组，开 10—15 分钟的小组会议，讨论他们在接下来的一周里要做什么。这让人们立刻进入角色。会议结束后每个人都会对未来感到充满活力。如果你的志愿者需要学习如何完成特定的任务或需要特殊的知识，你需要另外安排专门的时间来对他们进行培训。

时间管理

如果事先说会在某一时间结束会议，那么请努力做到准时。我们知道志愿者生活中还有其他事情，包括工作、上学和家庭，因此就在这第一次会议上试图表明，我们尊重，且不会滥用他们的时间，就如同我们期待志愿者们尊重他们对组织的时间承诺。如果会议看起来可能要拖延，我们会停下来问大家是否可以再多留半小时。如果大部分人都不方便，我们会重新安排会议时间。与志愿者建立信任和相互尊重是此次环境熟悉环节中要做的工作的一部分。

志愿者激励

志愿者是一个流动群体，来来去去。他们中很多人都不会永远呆在这里，实际上，有些人在他们事先承诺的4个月任期还没到的时候就提前走了。这也是为什么要经常性地招募新的志愿者，也是为什么要挑选和培养参与者，从而满足他们的需求以及您的组织的需求。为了达到这一目标，我们建议开评估会议，采取措施确保志愿者的需求得以满足。对于真正非常投入的志愿者，也需要采取措施避免让他们过度工作。

建立一个志愿者系统、安排常规活动和工具很重要，它能确保即使成员每几个月就要来来去去一批，组织也能平稳运营。一个成熟的系统提供的构架能让志愿者获得和感受成功。

评估

一旦有人成为志愿者，您需要评估她是不是作为您组织的一分子在工作，您需要评估他们在你的组织里是否成功，他们需要建设性意见，需要知道你感激他们作出的贡献。如果有人偏离了计划轨道，你需要能够从一开始就组织问题继续发展，避免问题发展到不可控制的地步。

私人会议很重要，避开其他工作人员或志愿者，一对一的会议。我们建议志愿者协调人与每一位志愿者开一个中期会议（比如4个月任期的话，就在2个月的时候），可以问以下的问题：

- 到目前为止你感觉如何？
- 做志愿者有哪些地方让你开心？
- 你觉得目前所从事的工作是否符合你之前的期待？
- 你觉得哪些地方对你有挑战，或者你觉得应该有不？

你可以先听听志愿者说，然后你再说你基于他们的表现的反馈：让他们先说，因为有些你要说的他们可能已经意识到，而且让志愿者先提出来会让她更容易地去讨论这个问题。

在给志愿者反馈的时候，先反馈正面内容再做批评性反馈：大部分人在先听到表扬性话语之后会更容易接受批评意见。如果你想不出有任何正面的地方可以说，你总是可以说你非常感激他们贡献出来的时间！如果你必须要给批评性意见，不要花太多时间反复说出错的地方——而是集中在找到解决方法，让志愿者不再出错。例如，如果有人似乎不能准时，你可以建议由你或另外一名志愿者给他打电话提醒他，或开车路上捎上他。也询问志愿者本人是否有解决办法。如果是人们自己想出来的办法，他们可能会更愿意执行。

制定处理冲突的政策

人类时常会有冲突——这是正常的。有时候，当人们必须在一起工作时会觉得沮丧。这是自然的，但是如果没有很好地处理冲突，也可能对团队造成破坏。组织应该有处理冲突的政策。这项政策中，可能需要考虑包括的内容有：

- ✓ 鼓励人们在冲突一开始的时候就开始对话，面对面对话，以找到解决问题的办法；
- ✓ 不要发恶意电子邮件。如果你发现某位志愿者发电子邮件攻击他人或对他人生气，让他与那个和他产生问题的人坐下好好谈。大部分人都很难通过电子邮件讨论任何复杂或情绪化的问题；
- ✓ 如果谈话不能解决问题，管理者应该与双方分别见面，公正客观地了解问题；
- ✓ 然后，在听了双方对问题的讲述后，管理者应该将两个人叫到同一个房间里，协调他们讨论以找到解决方法。请他们二人不要集中在责怪对方上，并让他们知道绝不允许人身攻击；
- ✓ 一旦找到解决方案，向双方强调你对他们两人都很重视，但是对一个组织来说，在工作中能够合作很愉快，你希望他们两人都能作出相应努力，成为团队的一部分。会后要紧密观察效果；
- ✓ 如果管理者和志愿者之间出现冲突，你可能需要一个组织外的人进行调和。

这是冲突管理的一个基本方法，也是我们使用的方法；有些情形会更加复杂，可能需要多次会议，或管理者要做出艰难的决定，可能需要将不能一起工作的人分开。这是管理者的工作，包括执行总裁、项目负责人、志愿者协调员，等等——创建一个正面和建设性的工作环境。

处理人际间的冲突可能是工作中最无趣的地方，但却是不能交给他人去解决的问题。大多数情形下，关键是要在问题一出现的时候就着手解决，而不是拖延或希望问题自己会消失。相对于避免正面应对，如果从一开始就冷静公正地对待，会有较

大的机会花最小的努力解决问题。当然，最好的避免冲突的办法是招募优秀的志愿者，能和他人和睦相处的人。

确保志愿者的需求得以满足

如何确保志愿者在组织工作期间有一个很好的经历，帮助他们有所收获并继续做出正面贡献。以下是一些小办法：

- ☑ **赏识志愿者的工作并让其看到其工作产生的影响。**大部分人需要看到他们的工作带来的变化，特别是他们投入了自己的时间（即便没有也是如此）。可以通过举办聚会感谢志愿者、将他们的名字写在内部简讯、年度报告或网站上，庆祝志愿者进入组织的纪念日，给志愿者授奖。非正式的赞赏也很重要——谢谢你，带志愿者出去喝茶或喝咖啡，在他们申请有偿工作的时候给予好的推荐，或仅仅在会议上提及他们所取得的成绩。小的赏识会让没有或很少报酬的人给你带来很多善意；
- ☑ **帮助志愿者建立相互之间的联条，以及志愿者和其他组织的联条。**人们愿意做志愿者的一个主要原因是认识新朋友和新社区。建立这些社区"条也会有助于建设你组织的基础。创造一些机会，让志愿者们互相认识，协同工作。如果你要出去与工作人员或客人吃午饭或喝杯咖啡，邀请志愿者和你们一起。如果某位前来拜访的人很有意思，也请志愿者们到办公室里认识这个人，一起吃午饭聊聊天；
- ☑ **给志愿者锻炼技能的机会。**了解志愿者们需要或对什么技能与知识感兴趣，并创造一些学习机会。可以通过工作室的形式，或者是对某个方面感兴趣的志愿者与对这个方面很了解的工作人员或志愿者搭配起来。在办公室里开辟一块地方，用于分享书籍和报告，以及其他志愿者们可以阅读的内容。

避免过度劳累是尊重我们自己组织里的法律权利，是将志愿者们当作一项长期投资，而不是在短时间内让他们做多少工作。人们会感激你的体贴，如果他们相信你将其利益真正放在心里，他们以后回来的可能性更大，也更可能会招募他们的朋友来当志愿者，对他们的支持者说你的好。

你应该经常回顾项目计划，每周根据拥有的人数、完成工作需要的时间和需要完成的工作量来重新评估目标。不要让某一个人为整个小组承担所有的工作，鼓励大家公平分担。

让志愿者们有机会代表组织参加公共会议或讨论。

- ☑ **让志愿者有机会提出自己的意见。**我们强烈建议每月开一次会议，志愿者和其他成员可以在会上回顾最近的项目，讨论下一步行动。志愿者们工作在基层，他们也许看到了一些负责人们永远看不到问题，这是负责人们可以向他们学习的方面。尊重每一个人，聆听他们所说的，即

使他们说的 让你感到不舒服。有些人可能不习惯于在公共场合发表观点——设一个意见箱，或是每个人都可以 在上面写的工作日志，这些都是让人们以更加私下的方式分享想法的办法。如果有年度战略规划会议，我们特别建议你邀请志愿者参加，并在会议上积极征求他们的意见。

避免过分消耗精力

过分消耗精力是所有非营利和基层组织存在的一个问题。如果你的志愿者总是抱怨，如果他们似乎没有精力，如果他们看起来悲观，缺乏动力，如果他们开始躲避工作，那么他们可能感到倦怠了。

这类工作需要人们做出很大的个人牺牲，牺牲他们自己的时间、精力、金钱以及他们的亲人们的时间、精力和金钱。这些都不是无止尽的资源，虽然很不幸地是，对这种资源的需求是无止尽的。因此很自然地，人们很容易过段时间就感到疲倦不堪，想做别的事情。

志愿者特别容易在一开始充满热情，过度投入，然后一段时间后感到失望或疲倦，然后退出。这其中一些是志愿工作的特点，但是我们应该鼓励人们不要做事业的殉道者，工作倦怠是可以避免的——至少是可以推迟的。

设定可行的目标：最快让人感到倦怠的是赋予他们过多的工作，或者分配他们太大的项目。确保从志愿者那里收集意见，特别是在一开始，了解他们完成某些工作需要的时间。如果需要的时间多于他们承诺付出的时间，就需要调整任务，让他们能在承诺的时间内完成。有些人工作效率高于他人，虽然能促使人们更高效地工作，但是也要根据现实进行调整；

法律权利从办公室开始：真正投入工作的人可能不擅长休息。他们可能就是工作，工作，不知道停下来吃饭，直至筋疲力尽。作为管理者，你需要为其他人设定期望。如果你去吃饭，别人也会去。如果你从不离开办公室，你的志愿者们也会对出去喝杯咖啡放松而感到内疚。这种内疚很快就会变成不满；我们试图安排定期的时间，让所有人在这个时间可以一起休息。我们可以离开办公室一会儿，在休息时间提醒对方离开办公室。我们在周末和节日休息，如果有人某一天因为截止日期或重要会议工作了较长时间，我们会鼓励他们第二天少工作一点。我们也鼓励志愿者们记录他们做的事情，让我们知道是不是工作太多了。如果志愿者在生活中的某些方面遇到

确保挑选领导的方式是透明的，并且对所有符合资格并做出必要努力的人开放，确保组织的领导者们知道他们所需要的每一个人都已参与到各自的工作中，也需要每个人汇报所作的事情。鼓励经验丰富的志愿者们辅导新来的志愿者，强烈反对不允许所有人都参加到集体社交活动中。

问题（比如：孩子生病，重要的考试）；如果他们感到倦怠，需要做一些其它事情的话，我们会让他们暂时从志愿者工作岗位上离开，休息一段时间。

帮助设置优先级：志愿者们如果承担了超过他们可以应付的工作量的话，可能会感到有压力。虽然你的组织需要完成很多工作，但工作是可以分优先级的。什么事情本周需要完成？什么事情今天确实要完成？什么事情可以推迟一点？和志愿者们一起设定优先次序，帮助他们将项目分解成为一项项工作。一项工作完成之后再进行下一项工作，在开始下面的任务之前，强调他们已经完成的部分。

有效管理时间：如果你有一位志愿者是法律研究或会计专家，那么让他去复印文件就可能没有很好地利用他的时间。在每一位志愿者进来之前，为他准备一份利于有效管理时间的任务清单。确保他没有把时间浪费在一些不重要的事情上。

记住有趣的经历：人们贡献了他们的时间，这其中一些时间应该是能激发每个人，让大家感到有趣的。一起做饭，一起去看电影或者参加活动，或庆祝某位志愿者的生日——这些都是庆祝和享受团队的方式。给志愿者们表达自己的机会，比如设计画报或标语或T恤衫，共同完成一个项目，或创造一个公众空间展示你们的工作和每个人的评论。这就给志愿者们一些可以回忆的经历——希望都是正面的经历。

记住为什么要志愿者

虽然满足志愿者的需求很重要，但是他们的工作主要是给组织和整个社区带来好处。新加入的志愿者刚开始工作的时候，可能需要额外的帮助和支持才能完成基本任务。但是几个月后，如果你在管理一名志愿者身上花的时间超过了你自己做某件事所花的时间，那么你可能就需要考虑这名志愿者是否在适合的位置上或在适合的组织里。

包容和接纳他人，注意防止套话：在有些组织里，领导者或长期的志愿者们都相互熟悉，于是开始感到有种特权。他们可能会与工作人员或志愿者们成为很好的朋友，可能会在工作之外一起活动。这不是坏事，除非新人们觉得无法打入这个“俱乐部”，无法获得同等的接受度。把最新的成员们都赶走，是毁灭组织最快的办法。

确保组织的需要得到满足

虽然满足志愿者的需求很重要，但是他们的工作的最主要受益者应该是整个组织和社区，新加入的志愿者刚开始工作的时候，可能需要额外的帮助和支持才能完成基本任务。但是几个月后，如果您在管理一名志愿者身上花的时间超过了您自己做某件事所花的时间，那么您可能就需要考虑这名志愿者是否在适合的位置上或在适合的组织里。

培养领导力

建立一个核心领导团队可能是您的组织招收和培训志愿者的主要原因之一。拥有许多领导者的好处有很多：您的组织会更强壮；组织可持续发展能力更强，所以如果某位领导者出了什么问题（或者某人已经感到倦怠）工作还可以继续；而且因为更多的人担当领导角色，也可以为组织开发新的机会。培训志愿者和雇员拥有强大的领导力会为组织的成长创造新机会。在组织里鼓励领导力培养会让组织更可持续发展，让工作质量更能保持一致。

不要错过鼓励和推新领导者的机会。有些负责人想要对其组织公众形象保持全面控制。这是可以理解的，但如果当权的人从来只看到一名代表，这将不会有助于改善您组织的公众形象。因为这给人的印象是这是一个人的组织，或这是一个专政的组织。

大部分组织负责人都发现这一点容易说，不容易做。新负责人试图维持对组织的全面控制很正常。但在现实中，组织维持一个单人形象让人感觉这个组织缺乏一个核心团队。发展领导者需要有一个在现有志愿者管理系统之上的程序。此程序包括发现领导者、对他们进行领导力培训、共享权力、协助他们如何代表组织、回顾并评估他们的表现。

发现领导者

在日常工作中，通过按照领导者素质分析志愿者的技能从而发现潜在的领导者。一旦知道这些技能是什么，就可以强化这些技能，应对弱点以帮助个人在组织里发展与强大。

可取的领导素质

可靠：值得依赖并尊重其工作承诺。

表达的意愿和能力：能够以建设性的方式就组织事务表达她的意见和观点的人。这个人说话条理清晰，能通过有效和难忘的沟通技巧让他们的观点变得清楚。

与他人共处：可以联系别人，并建设性地参与团队工作。

动员能力：拥有为组织事件与活动动员别人的潜力。

广泛技能：拥有多种技能，可以利用来推动组织使命

为了增加成功领导力的可能性，努力提供指引，展现个人领导风格。如果发现某个志愿者拥有任何特别的领导者技能，下一步就应该与他面对面坐下，看看他是如何看待自己在组织里的发展前景。鼓励他，指出你在对方身上看到的潜质，讨论他可以如何承担新的职责或帮助组织成长。一旦双方就新职责达成一致，将工作内容写出来，请他一去讨论或修改，这样双方就能了解这份工作的期望是什么。

努力工作并不自动让人成为领导者。不要给还没准备好的人太多责任。为了补偿确实的领导技能，你可以就某个具体的弱项给予咨询，并给他机会改进。

不是每个努力工作的人都是领导者。如果有人花很多事件在组织里做志愿者，他/她可能会觉得他/她是领导者之一。如果这个人有某些需要的技能，但不是大部分技能，那么将他/她放在一个领导者位置就不合适。您可以鼓励他/她克服某些弱项，或者您可以指引承担其他/她的职责。但是不要将时间浪费在还没有准备好做领导者的人身上

领导力准备

新志愿者在准备承担这些新职责时，帮助她一起为新挑战进行准备。例如，志愿者代表组织在公共场合说话之前，你可以与他一起温习讲话中需要强调的内容，讨论从这次活动中期望得到的结果。如果新领导者正在准备一项需要多方合作的活动，建议他与每个领导进行一对一的会议、一次与所有领导的会议、一次与所有涉及此次活动的人的会议，以确保所有人的理解一致。

回顾与评估

在观察新领导者运用其技能之后，与他进行一次面对面的会议，讨论他的表现，指出哪里做的好，同时对他还需要改进的地方给予反馈。

在给予任何负面评价之前先给予正面评价。随着志愿者在新角色中开始获得更多自信，你可以考虑让他更加独立地工作，减少你的对他的指导。

工具箱|志愿者面试问题



一对一的面试为你提供了解潜在志愿者的机会，他们的兴趣、经历，并能够评估他们是否适合你的组织。你应该利用这个机会细心聆听他的担忧和兴趣，判断他听起来是否可靠，是否明白事理。

下面是中国艾滋病组织在面试潜在志愿者的一些样本问题：

1. 你是怎么听说我们的组织的
2. 告诉我你是怎么对中国/艾滋病/法律权利问题产生兴趣的；
3. 你对哪些具体中国/艾滋病/法律权利问题感兴趣？
4. 你想从这个志愿者岗位上学到什么？从中你想获得什么样的技能？
5. 说说你曾经承担过的其它实习工作、领导者角色或特别的项目。
6. 说说你在一个办公室环境中的工作经历。
7. 你每周可以工作多少小时，一共可以工作多少个月？

面试官需要评估的点：

1. 这个人是否真的理解和关心你的组织的使命？
2. 他需要或想从这段经历中获得什么？
3. 他是否能够及时如何完成一个困难的任务？
4. 他对你的组织了解吗？ he 可以提供什么帮助？
5. 也给他一个问问题的机会。

模板 | 志愿者项目表



机构在招募志愿者之前需要计划好你需要什么职位、需要多少个。此表可以用来指导你的志愿者项目总揽计划。

项目表

项目名称: _____

起始日期: _____ 结束日期: _____

志愿者数量: _____ 志愿者每周工作时长: _____

项目描述:

志愿者工作岗位: _____

志愿者工作描述:

对此工作所需志愿者数量: _____

志愿者工作岗位: _____

志愿者工作描述:

对此工作所需志愿者数量: _____

志愿者工作岗位: _____

志愿者工作描述:

对此工作所需志愿者数量: _____

本项目所需志愿者总数: _____

模板 | 志愿者职责表



志愿者项目表主要帮助机构计划整体的志愿者项目，如需要多少人、哪些职位，而这张表将帮助你掌握志愿者们被分配的任务，以及他投入的时间。它可以让你轻而易举了解每个人都在做什么。

项目名称和描述	开始/结束日期	每周投入时间	所需志愿者人数	志愿者 1 (姓名、每周工作时间、岗位名称/描述)	志愿者 2 (姓名、每周工作时间、岗位名称/描述)	志愿者 3 (姓名、每周工作时间、岗位名称/描述)

模板 | 志愿者数据库



这个数据库让你掌握所有在你组织中工作过的志愿者信息。建立这样的数据库的好处是，即使有工作人员流动，每个人都有相关信息。建立一个全面的数据库对于未来的工作人员也有好处，比如以前的志愿者回来希望再次承担志愿者工作，或是从你们这里获得推荐，他们可以根据这个记录了解这个人以前在这里的工作经历。

志愿者姓名	联系信息	工作内容	开始/结束日期	每周工作表	简短经历介绍	内部备注/推荐?
林某某	linmoumou@gmail.com	活动协调	2010.6.1-8.30	周二到周四：10点到18点	林在艾滋病草根组织工作了6年。她以前是名性工作者，是亚洲性作者联盟的成员。	非常好的志愿者，欢迎回来再做志愿者。同意推荐。

模板 | 志愿者离职备忘录



注：许多机构的志愿者流动性很大，机构需要确保当一个志愿者离职时，能了解他们在你机构工作的感受，他们的反馈有助于志愿者系统的改进。备忘录在工作交接时也是必不可少的，使得下一个上岗的人能容易接受未完成的工作。

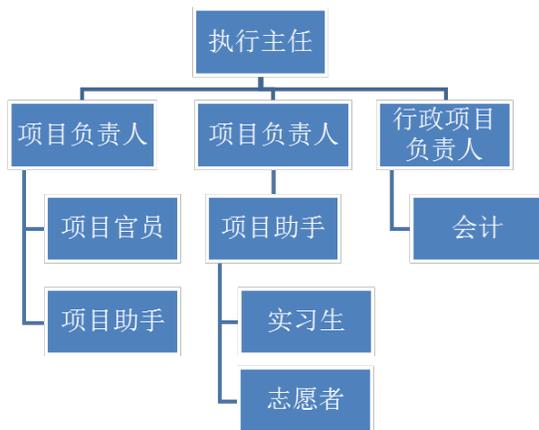
请花几分钟的时间回答下面关于你在【你的组织的名字】的实习经历的问题。我们期待获得你诚实和坦率的反馈。

1. 请列举并简短描述你在此期间完成的项目/任务；
2. 请具体说明你还没有完成/正在进行的任何项目/任务。并且请说明工作记录保存在哪里，以及次工作目前进展到哪一步？
3. 你在【你的组织的名字】工作中最棒的经历是什么？
4. 你从这份工作中学到了什么？
5. 你在【你的组织的名字】工作中最大的挫折感在哪里？
6. 我们可以做些什么以减轻这种挫折感？
7. 我们还可以如何改善这段实习经历？
8. 你觉得工作量相对于你的工作时间来说是合适的吗？
9. 你觉得任职培训是否全面？如果不是，我们还应该包含哪些内容。
10. 其他评论。

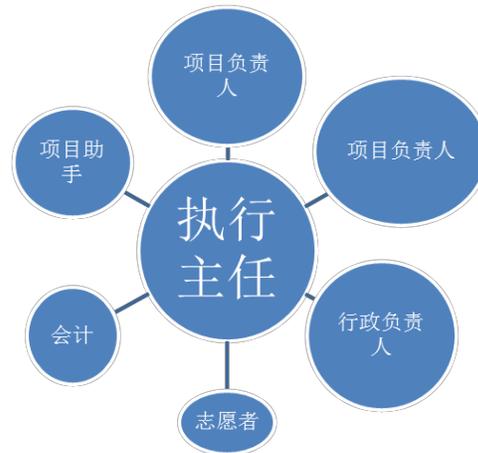


比较并对比以下两组机构图谱，每一副图都显示了小型 NGO 组织的人员结构。分析这些图谱能够帮助你思考自己机构的结构。了解机构的员工和志愿者构造对你设计项目、制作预算以及管理志愿者都非常重要。

机构图谱一



机构图谱二



1. 写下你观察到的两幅图谱的不同之处。
2. 在第一幅图中，员工和志愿者向谁做工作汇报？第二幅图中呢？
3. 请画出你机构的图谱。你是否觉得机构的人员结构还能改善？如果是，请画出你认为最适合机构的人员构成图。