

## 制定战略规划

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。战略规划对于您的组织来说是最重要的文件，它清楚地表明了您每天的活动如何与未来愿景相结合。当战略规划制定之后，您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，参照这些步骤，一个小的团队可以快速建立一个可用的计划并且开始实施。大一点的组织可能需要花费更多的时间来准备和计划。

### 准备

组织可以在筹备战略规划的会议中参考利益相关方信息收集中得到的信息，分析利益相关方认为您的团队的优势和劣势是什么、您工作中最大的机会和风险是什么，等等。您有可能不同意他们的看法，但是利益相关方的回馈会让您更清晰地知道别人是如何看待您的工作的。

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。您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想法。这是让每个人都能够参与制定共同目标的机会，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，如果您期望建立一个更加公正公平的社会，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、每个员工都有可能提出有价值的想法。

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状态下展开。

## 逻辑模型

在开始使用亚洲促进会的战略规划逻辑模型前，您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需要做的事情；

### 战略规划会议

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。

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，从愿景宣言开始，反向读到效果、产出、行动，最后到资源，我们需要清楚长远的目标是什么，再回头看如何一步步实现它。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，帮助您把自己的战略规划视觉化。通过使用这个工具，您可以在组织的资源、行动、产出和结果与您的组织希望在社群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基础。

### 愿景 / 20 年目标

这是您组织的最终目标，是让您开始这项工作的最主要动力。这可能比您的使命还简单：简短清晰的一两句话描述您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“消除北京市无家可归的现象”，“印度尼西亚所有受到审判的毒品使用者应当不被监禁，而是获得戒毒康复治疗”。如果人们感觉很难想象这个描述，请他们想象一个完美的世界，一个不再需要您的组织的世界，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——依然是对环境或社会的重大改变，只是比愿景宣言稍小，它们是您在 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。

效果应该是可衡量、可观察和可评估的。您要问自己，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自己的权利。”

正例一：“在纽约为 500 名无家可归者建立新的住所。”

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：“政府改进了对毒品使用者的政策。”

正例二：“我省所有医院都可以为注射毒品使用者提供美沙酮。”

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？有什么事情据您所知别的机构做得更好？规划的效果是否建立在您已有的经验和您的机构优势及资源之上？

### 产出 | 2 年的目标

下面我们来看产出——这些是您本年度项目工作的直接结果。它们是比较小的步骤，是您在 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——您想实现的是否是自己有能力完成的事情？

#### 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”是您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，引领组织实现“效果”的目标。

对于这一栏，您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您的 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，您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标，您还必须保证“产出”是您

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：

比如，如果您的“效果”（5—10 年目标）是有关法律和政策改变的，但是您现在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-

为什么用这几个特定的名词——如“产出”和“效果”等？因为资助方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。

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，若需要进一步区分这两个概念，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，它们就是您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，您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。但您仍然应该尽量确切地表述这个部分。不要只写您将举办“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，您的“产出”是“在培训后，40人了解法律权利”，您的行动就是“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/您现在拥有的

在这一栏中，您可以用头脑风暴的方法想想谁能够帮助您完成您的目标：现有的和潜在的有可能支持您的资助方、其它有可能与您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。把您完成项目所需要

接触的所有人都列出来。您还可以列出现有的所有资源：NGO 盟友、志愿者、办公空间、办公设备以及其它有助您完成工作的人或物。

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您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）。

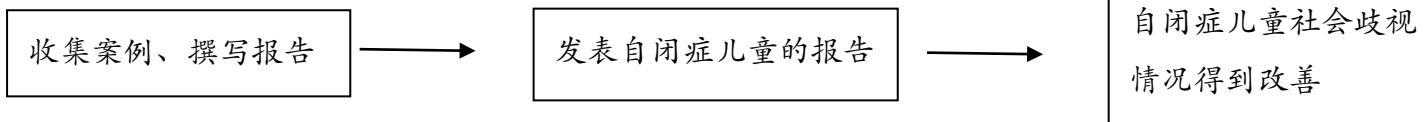
组织最容易犯的错误就是在右侧栏还没有完成之前就定下了当年的项目。如果在整个规划会议中您发现自己正在做一些艰难的决定，您要决定放弃一些您非常想做的事情，那么您的方式就是正确的。这是规划的核心：评估自己拥有的所有资源，做出符合实际的决定。在下一页中，我们列出来逻辑线使用的两个示例。

行动

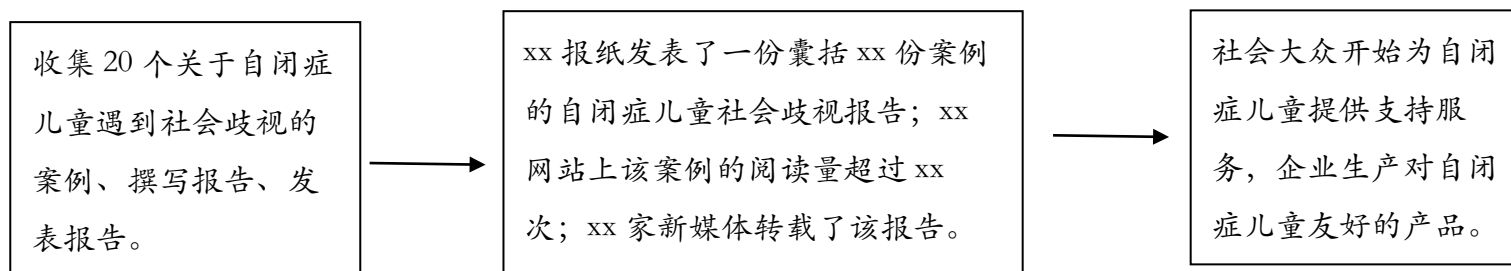
产出

效果

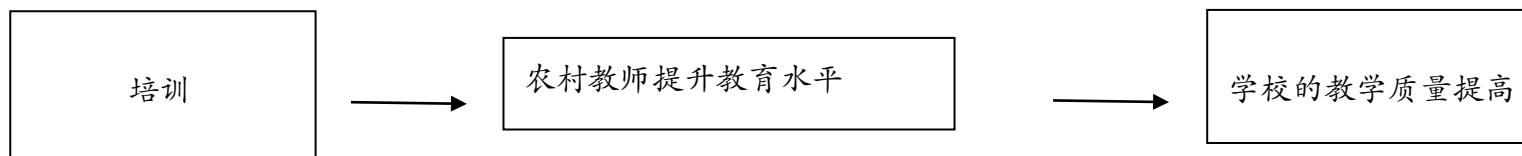
反例一



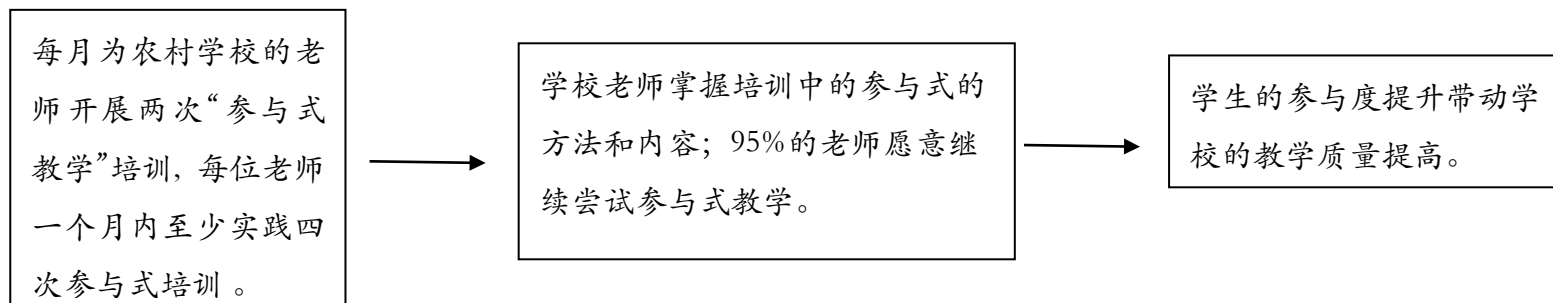
正例一



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，但您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。行动得出产出，多个产出得出效果，效果则得出愿景宣言的实现。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，在您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。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 | 机构全面预算](#)。
3. 将规划发给资助方：资助方希望看到您工作的全貌，并了解他们资助的项目是否与您的长期战略规划吻合。

4. 将规划、预算和时间表张贴在您和同事以及访问者每天能看到的地方。
5. 回顾规划并检查您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？为什么在某项活动中有获得成果？如果没有获得预期的效果，您需要重新评估该项活动是否正确。