



REPORT REVIEW

中国新公益领导力培训开发模式 研究报告

报告撰写：北京惠泽人公益发展中心

资助方：北京億方公益基金会

2015年10月 (修订版)

中国新公益领导力培训开发模式 研究报告

北京惠泽人公益发展中心研究咨询部

资助： 亿方公益基金会

2015 年 4 月完稿

2015 年 10 月修订

目 次

一、绪论.....	4
1. 中国公益培训现状.....	4
2. 本报告的主要内容.....	6
2.1 新公益领导力的界定	6
2.2 新公益领导力发展框架	6
2.3 新公益领导力的运营模式	6
二、新公益领导力发展框架.....	7
1. 新公益领导力的理念.....	7
2. 新公益领导力的理论基础.....	10
2.1 挑战	11
2.2 评估	12
2.3 支持	14
3. 新公益领导力素质模型.....	15
4. 新公益领导力的模式和影响力.....	18
三、新公益领导力的运营模式.....	21
1. 运营模式的分析模型.....	21
2. 新公益领导力项目的开发战略.....	22
2.1 专业化和平台化	22
2.2 课程内容体系化和职能化策略	23
2.3 建立培训认证	24
2.4 利用在线学习增强学习社群的效益	25
2.5 组织咨询服务（VSG）的职能化改进.....	26
2.6 以区域枢纽组织和社群促进终身学习	27
3. 客户选择.....	28
4. 业务系统.....	32
4.1 新公益学院的业务系统趋势	32

4.2	持续改进公益领导力能力素质模型	34
4.3	课程体系化、职能化	35
4.4	行动研究与筹资相结合	39
5.	价值获取.....	40
5.1	拓展项目收益	40
5.2	与学社伙伴共同发展	41
6.	新公益领导力能够持续发展的关键因素.....	42
6.1	技术——网络信息平台与公益数据库	42
6.2	理念——公益生态圈的外联内合	43
6.3	科学地发展人力资源	44
7.	小结.....	46
	【结束语】	47

中国新公益领导力培训开发模式研究报告

一、绪论

1. 中国公益培训的现状

中国已经进入社会转型与公益事业大发展时代,但是 NGO 自身能力薄弱成为严重制约中国公益事业发展的瓶颈。《2010 年中国公益人才发展现状及需求调研报告》、《2014 年中国公益行业人才发展现状调查报告》对中国公益人才现状调查¹表明,“中国公益慈善组织普遍反映专业人才匮乏,从业人员缺乏公益领域的能力、经验和专业知识,同时也缺乏吸引优秀专业人才的机制,严重制约了中国公益慈善事业的发展。”北京惠泽人公益发展中心(以下简称惠泽人)致力于引领专业志愿者跨界合作服务 NGO 能力建设,在从事十多年的公益能力建设中,深刻认识到在中国社会转型的新形势、新公益的浪潮中,新型领导力是公益组织和行业发展的重要引擎。

那么,什么是当前新公益时代下的新型领导力?提升新公益领导力的关键因素和有效模式是什么?鉴于国内并无公益领导力应用性研究先例,惠泽人借鉴商业领导力研究成果,于 2011 年初联合友成基金会(以下简称友成)率先在国内举办“新公益领导力研修班(ILD)”长期(一年期)培训项目。其后公益行业一些标杆性基金会和知名的培训机构,都纷纷开展了“领导力”类培训项目,各项目的培训模式可谓百花齐放,在培训效果和行业影响力各不相同。《2014 年中国公益行业人才发展现状调查报告》²表明,“现有的人才支持计划大概覆盖 30%的从业人员,综合提升各类行业技能,行业认同度高。不同发展阶段公益组织对人才支持的需求和方式存在差异”。受访者参与的项目共 25 个,详见表 1-1。

¹ 《2010 年中国公益人才发展现状及需求调研报告》,零点研究咨询集团,腾讯,南都,刘鸿儒等。

² 《2014 年中国公益行业人才发展现状调查报告》,零点研究咨询集团,南都,壹基金等。

表 0-1 中国公益人才培养项目³

序号	名称	序号	名称
1	中国新公益领导力研修班（ILD）（本项目研究对象）	13	中山大学公益慈善硕士研究生课程
2	社会企业家英国领事馆培训	14	桥畔计划
3	劲草同行	15	公益星火计划
4	银杏伙伴成长计划	16	黑苹果青年汇
5	慈善千人计划	17	绿色领导力
6	中国公益慈善人才培养计划	18	明日伙伴
7	乡村发展干事培训计划	19	农村发展人才计划
8	百人计划	20	青年实践者项目
9	麦田同行	21	青年志愿者项目
10	黄埔公益领导力协力营	22	四川地震灾区 NGO 实习生项目
11	APP 青年公益实习项目	23	小鹰计划
12	Ustars 青年公益人才培养计划	24	沃土行动

截止到 2015 年初，ILD 培训项目已经完成 3 期，目前正在开展第 4 期培训研修活动，累计有 300 多名 NGO 领导人入学研修。2015 年 4 月，在中国新公益领导力研讨班项目的基础上正式成立了“中国新公益学院”，并与国内 5 省 6 个地区的 6 家公益组织合作建立了教学基地，称为“新公益学社”。新公益学院/学社希望在新公益领导力培训开发项目的基础上进行发展，逐步形成完善的公益人才和公益组织的培育体系，成为公益人的无边界的田野大学。

“新公益领导力培训开发”项目的模式是什么？它为什么能取得初步成效？项目模式是否能够推广复制？它的经验与教训是否对公益培训机构以及公益组织具有借鉴作用？如何在此项目的基础上发展“新公益学院/学社”？惠泽人如何优化和迭代已有的能力建设产品和管理机制，从而提升公益绩效的价值及其社会影响力？

³ 《2014 年度中国公益行业人才发展现状调查报告》，零点调查公司，南都基金会等，2014.09

为此，北京惠泽人公益发展中心成立了本课题研究小组，在亿方公益基金会的资助下，由专业志愿者研究顾问黄爱民主责，于2014年6月至2015年5月开展了“新公益领导力培训开发模式研究”项目，通过对ILD往期项目回顾与评估分析、文献和市场调研、以及行动者参与式行动研究，试图解决上述问题，为中国公益领导力开发促进行业影响力提升探索新的路径。

2. 本报告的主要内容

2.1 新公益领导力的界定

本研究首次提出新公益领导力的概念，对于新公益时代的第三部门发展和促进跨界合作社会创新具有重要价值。

2.2 新公益领导力发展框架

新公益领导力的发展框架包括两个部分，一是领导者的发展，一是组织的发展，包括实体的发展以及实体间（领导者，组织）联系的发展，其中组织文化的建设是很重要的因素。

另外，“新公益领导力素质模型”是一个基于培训的研究成果，针对公益领导人的调研，形成一个具有指导性的素质模型，以便于学员能力倾向的认知和学习效果的评估。

2.3 新公益领导力的运营模式

在新公益领导力项目的运营模式研究采用了“斯莱沃斯基四要素”模型，将组织或项目的运营分解为四个相关联要素：项目战略、业务系统、价值获取、客户选择。

通过分析新公益领导力4期项目的演变规律，本文提出，新公益领导力的战略是**培训专业化和资源平台化**，从而达到理念引领、资源共享和业务落地。

新公益领导力培训开发项目运营模式的是一个独立的个案研究，但分析框架具有通用性，借鉴了成熟的商业培训模式也总结了我们的探索的经验，希望能够给其他机构伙伴以启发。

二、新公益领导力发展框架

新公益领导力发展框架描述的是新公益领导力的定义、构成以及发展模式，以上是新公益领导力培训开发的基础。

1. 新公益领导力的理念

1.1 为什么要提出“新公益领导力”？

中国正处在政治、经济和社会转型的变革时代。自从二十世纪末全球进入互联网时代以来，一种新的“互联网世界观”正在改变着世界⁴，其本质就是创新。中国当前的公益事业已经跨越式地发展到一个新阶段：全球化信息革命改变了人们的生活方式，互联网改变了组织和社会，而中国政治和经济的发展也进入到不得不创新的时代，这个时代的标志之一就是新公益的兴起。

1.2 对新公益领导力的定义

友成基金会曾于 2009 年提出，“新公益是伴随着经济、技术和社会发展而出现于公益领域由诸多新观念、新方法、新实践、新模式构成的一个集合，这个集合将引领未来的社会发展趋势，推动社会的良性发展。新公益强调精神扶贫与物质扶贫并举，强调天人合一的系统性发展思维，强调爱心传递和授人以渔。”

⁵ 友成认为，新公益至少应该包括以下几个方面，这就是倡导新理念、开拓新领域、发现新动力、整合新平台、尝试新方法、采纳新技术、成就新人才。⁶

社会对于当前的社会创新和新公益时代已经形成基本共识。但是针对此时代

⁴ 《吴世春：哲学底层的互联网世界观》，提出互联网世界观的四个支柱是概率论，不可知论，整体论和自组织。来源：<http://yunfeng.baijia.baidu.com/article/119208>，2015 年 7 月 28 日。

⁵ 来源：腾讯公益 <http://gongyi.qq.com/a/20140331/010319.htm>

⁶ 王平：“新公益浪潮将至”，2010 年 9 月 17 日，来源：<http://www.ftchinese.com/story/001034682?>

所需要的公益领导力，无论学界还是实务界目前尚无此类研究。

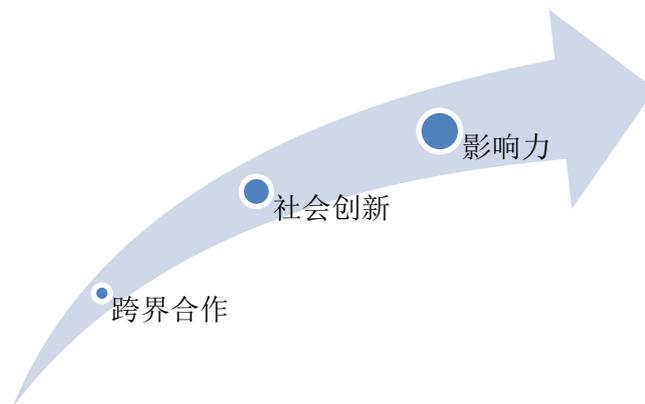
结合新公益领导力的实践，惠泽人认为，“新公益的本质是社会创新，新公益领导力是指运用公益使命愿景去有效动员与组织社会资源，并带领人们跨界合作实施具有公益价值的社会创新与变革的影响能力。”

新公益领导力是以下三个要素相互作用的过程：跨界合作，社会创新和影响力。

“跨界合作”（Crossover）是指针对目前复杂和多变的社会问题，任何单一组织甚至是行业部门都难以有效解决，从而实施跨文化、跨部门、跨领域、跨行业的协同合作和资源整合，在共同面对社会挑战以创新方式解决社会问题同时，促进各自的可持续发展。

“社会创新”（Social Innovation）是将有限的资本放大，使之成为真正增进人类祈福的公共财富，而不是标识富人身价和政客政绩的数字。这种“资源集合器和财富放大器是以公共财富而不是私人财富为指向的”（比尔⁷盖茨）。

对于“影响力”（Impact）的理解，我们认为不局限于知名度或传播有多广泛，而在于能否动员和组织更多公众和弱势群体参与社会发展，共同解决由市场、政府和公益部门“失灵”所造成的社会问题，从而建设公共财富，增进全社会的福祉，从另一个角度来说，影响力其实是公民社会和志愿精神的现实呈现。



图表 2-1 新公益领导力形成的三要素

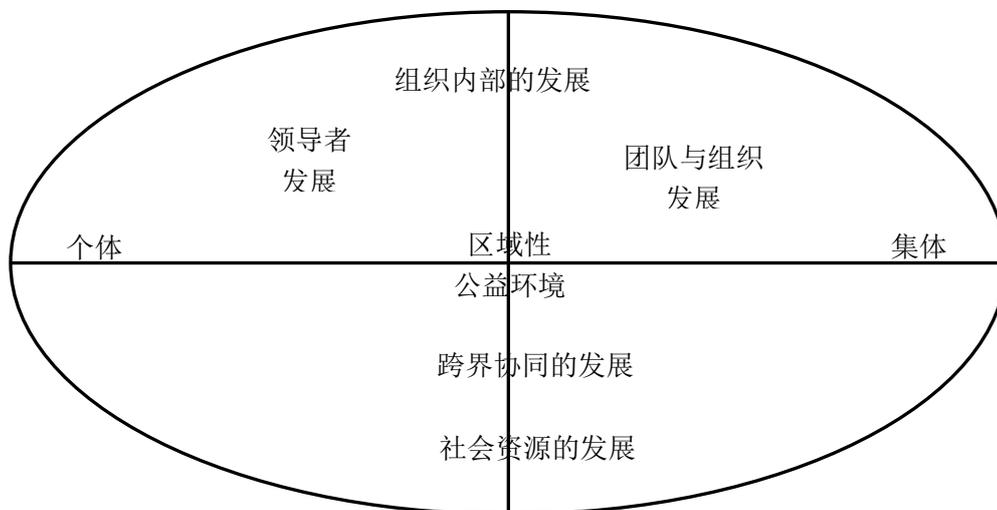
新公益领导力与企业研究商业和政府部门提出的“领导力”的核心区别点在

⁷ 来源：社会创新，百度百科：

http://baike.baidu.com/link?url=CC-uJqBQEQWxY0y38d3o1YC4pnZwSjL5o_hwEntR1KOr6YwdFdeBqa6lUdV-uCQ_QJKfIqSPYTudXeMj4bbIHq

于：一是**动机取向更倾向于价值导向**，新公益领导力的驱动力主要来自于对他人和社会的责任使命或者更长远的信念，而不仅仅是利益或效益使然。二是**注重协作发展**，不仅要发展个体之间的联系，发展组织内部各团队之间的联系，更要发展组织间的联系，要建立人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间的依存关系，协同发展，如图 2-1 所示。该模型强调“协同发展”，是由我国目前公益行业发展水平决定的，公益组织都非常弱小，若不协同发展，根本不可能取得有效的社会价值，以实现公益组织以及公益行业的愿景和使命，个人和组织也不可能拓展其生存和发展空间。三是**影响的范围和层面更加底层化**，（1）新公益领导力不仅关注组织内部，带领团队去服务社会，而是更多地与社会和公众沟通；（2）更加关注社会发展过程中相对弱势群体的改变，更加推崇社会公平、独立自由的价值导向，更加坚持他们所代表的弱势群体的利益，即使有些观点并不为社会主流接纳；（3）我们认为，中国目前有影响力的公益人物不少，但是如何能够让那些真正与人民大众在一起的一线公益从业者，特别是那些草根公益组织领导人们具有领导力！这些星星之火才是最终点燃中国社会变革燎原烈火的终极力量。

公益行业具有特殊性，很多组织拥有大量的志愿者，资助型的机构大部分业务是与其他机构合作的，因此要求公益组织中的每个人都应当发展公益领导力，而不是只限于组织中的某些管理岗位的领导者。在公益组织中，每个人的领导力作用范围不是封闭型的，而是向外辐射的，不仅作用于项目小组、组织、社区，而且可能因为志愿者的网络性，会对社会发生影响力。



新公益领导力发展框架

图 2-1 ILD 的领导力发展框架

因此新公益领导力发展战略是以领导者的发展为主导，以区域性公益环境和机构组织力的发展为支持。因此在新公益领导力项目的运营中，“领导者的发展”纳入培训体系，“组织力的发展”纳入 VSG⁸项目中，“区域性公益环境发展”纳入新公益学院的建设与联合行动中。

2. 新公益领导力的理论基础

人们怎样才能学到或者促进他们的领导能力？根据新公益领导力以及领导力发展框架定义，新公益领导力培训的领导者发展（Leader Development）模式⁹是一个包含两部分的复合模型，如图 2-2 所示。

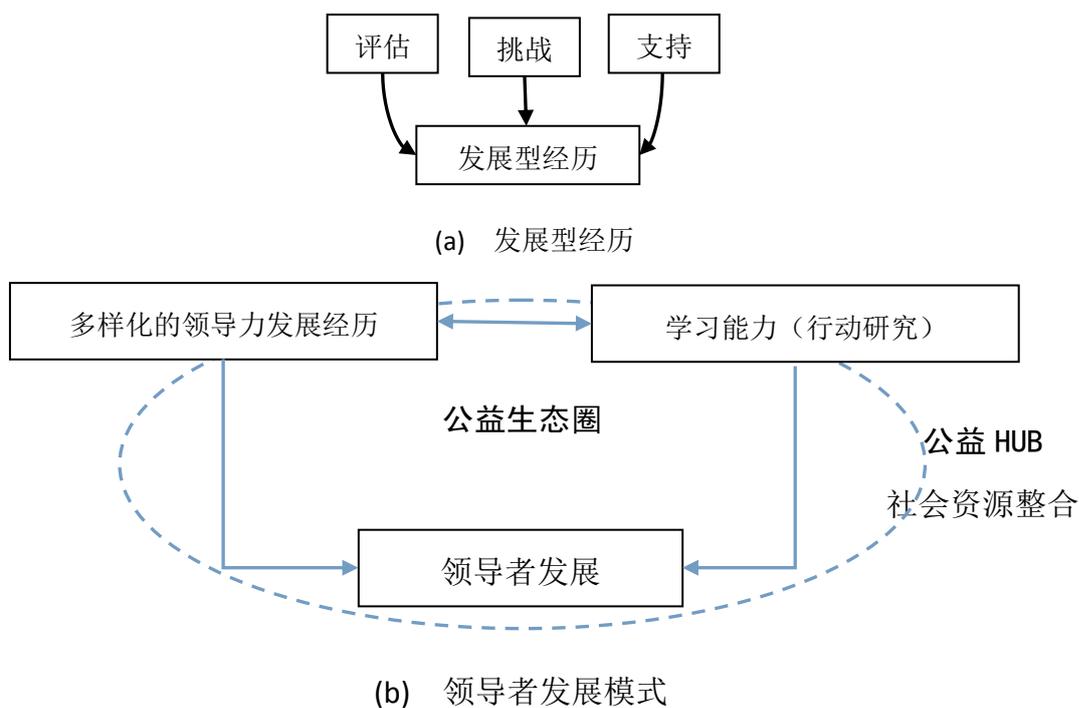


图 2-1 新公益领导者发展过程模型

⁸ VSG 项目，Volunteer Service Grants，专业志愿服务援助项目，是惠泽人引进的志愿服务的模式，由具有专业背景的志愿者（可能来自商业机构、研究机构、优秀 NGO 组织、政府相关职能部门），为 NGO 组织的管理与发展提供专业化解决方案，其目标是提高 NGO 组织的组织力，并引进社会资源，为 NGO 的发展创造良好的组织情境。

图 2-2 “模式 (a) 中的三个因素——评估、挑战和支持，是组合起来能使发展领导力的各种经历（即发展型经历）更起作用的基本要素。也就是说，只要某些经历包括这三个方面的因素，就会更加有影响力。”¹⁰发展型经历，又译作发展型经验、发展型体验，或具有发展性的体验活动。

“模式 (b) 表明，领导者发展是一种过程，该过程要求同时具有多样化的有利于发展的经验和从上述经验中进行学习的能力。”

因此促进领导力发展的三种主要的策略是：

- (1) 多样化的发展型经历：能够提供评估、挑战、支持；
- (2) 促进从经历中学习的能力；
- (3) 运用多种发展型经历相结合的方式。

新公益领导力开发培训提供的发展型经历如图所示，主要包括**挑战、评估、支持**三大部分。

2.1 挑战

挑战包括在职领导、拓展视野、行动研究、参与式学习四大类。

(1) 在职领导：如管理公益项目、辅导团队、参与社会创新实践等。

(2) 拓展视野：进行跨界见习，比如到商业机构、政府相关职能部门见习；换岗进修，比如承担不同项目的不同工作，机构内部岗位的轮换，到其他 NGO 组织者担任不同的职务等；参观考察，有目的地与不同区域、不同类型的标杆型机构进行交流。

(3) 行动研究：主题研究，在公益导师的指导下，选择个人领导力或组织领导力迫切需要突破的瓶颈作为研究主题，理论研究和公益行动相互促进；案例研究，选择组织内外部的典型性的案例，在公益导师或学习社群的帮助下进行研究，以他山之石攻玉。论文答辩，在导师的指导下学习社会科学的研究方法，掌握公益知识的生产和传播手段。

(4) 参与式学习：自主管理，在整个培训周期内，学员不仅是学习的主人，而且是学习团队的参与者和组织者；主导培训，学员是学习的主人、主体，新公益学院/学社以及导师团队，只是学习的促进者，学习主题的设计和实施，

¹⁰ 《领导力发展手册》，【美】辛西娅·麦考利等，上海格致出版社，2011.12。

都以学员为本；学习地图，以新公益领导力素质模型为导向，根据学员自身的能力水平、组织的发展需要以及个人的兴趣点，在导师的指导下制定个性化的学习方案，利用在“学习发展区”理念逐渐发展各自的领导力水平。

2.2 评估

评估主要考量测评阶段、测评领域以及测评手段三个因素。

(1) 测评阶段：对学习的测评可以根据需要随时进行，一般会设计前测、中测和后测三个阶段。在前测中，主要了解学员的领导力已有水平，作为培训项目设计基准以及个性化学习地图的设计基准。中测主要测量学员的阶段性变化，为培训方案的改进提供依据。后测主要测量学员的变化，用于评价学习效果，改进培训方案等。后测也可以根据测评目的，在不同的时间段有多次的测量。详细内容可以参考《新公益领导力培训开发手册》和《新公益领导力培训实施手册》中的培训测评部分。

(2) 测评领域：包括对个人和组织的测评两个部分。个人测评的领域可包括领导力评估、管理技能评估和个人绩效发展评估等。其中“管理技能”是不包括在“公益领导力”之内的，但却是商业和公益领导者都需要具备的基本能力。

个人绩效发展评估，与组织对员工的绩效考核相结合，也可以是根据公益领导力发展素质模型发展出来的通用的领导者绩效考核体系，其思想可以参考“项目经理”认证体系中的考核体系设计。不论是个人还是组织，提升绩效是参加培训的最基本动机，因此设计良好的绩效评估体系，是强化培训动机的非常有利的手段。同时对受训者的绩效评估也是培训项目评估的重要组成部分。

对组织的测评包括组织绩效发展、项目管理成熟度评估、组织管理水平评估等。民政部以及社会组织发展较成熟的很多地区，都制定了“社会组织评价指标体系”，可以用来进行组织评估。对商业机构的“项目管理成熟度评估”已经有一些模型，国际上也有卓越项目管理奖项的评估（神州飞船项目曾经获得大奖），不过对社会组织的“项目管理成熟度评估”暂时还没有见到相关的成果，是一个值得研发的领域。《新公益领导力培训实施手册》初步建立的培训项目管理的方法论，在此基础上可以进一步发展“培训项目管理成熟度评估体系”或“公益项目管理成熟度评估体系”。建立项目管理评估体系，其主要作用是指导公益组织学习和运用项目管理的理念、方法、模板、工具等进行科学的项目管理，提



高公益项目的社会效益和经济效益，从而真正实现组织的可持续发展。对于公益组织而言，项目是其生命，是其存在和发展的基本形式和手段。

图 2-3 新公益领导力发展项目的领导力发展型经历

(3) 测评手段。测评手段根据项目目标和费用，可以多样化，如领导力 360 度评估、课业评估、个人绩效评估表、组织绩效评估表、民政部社会组织评价体系、项目管理成熟度评价体系等。详细内容可以参看《新公益领导力培训实施手册》相关内容，其中“项目管理成熟度评价体系”待研发。

2.3 支持

“支持”包括个人领导力发展支持和组织领导力发展支持两个部分。在新公益领导力发展项目中，这两类支持都已经开发，但惠及面有所不同。

(1) 个人领导力发展支持，包括终身学习支持以及社会资源拓展支持。终身学习支持提供的手段包括提供线上、线下的多种培训课程，公益导师团队进行集体或个性化指导，学员自发建立的同伴学习团队，新公益学院、学社主导的学习社群，新公益学院及其合作伙伴提供的网络学习平台。新公益学院的注册学员可以获得永久的服务，外围学员（注册学员引进的学习者，或沙龙分享者，或项目的间接受益人等）可以获得部分项目的支持。社会资源的发展对个人而言，主要指社会关系的发展以及推荐优秀公益组织领导人资助项目，如银杏伙伴等。

(2) 组织领导力发展支持，主要采用的形式是学习型组织的建设和社会资源的发展。“社会资源”发展指的是广义的社会资源的概念，如人力资源以专家顾问团队或志愿者团队的形式发展，资金资源以众筹、微创投或项目推介等形式发展，信息以及技术等资源的发展可以是 VSG 项目或收费咨询项目形式。对组织领导力的支持以优秀的、区域性平台性组织为主，需要组织提出申请，经过评估后选定发展对象，并且各个项目都是定制化的。

在新公益领导力培训项目中，以上发展型经历大部分已经开发，希望为公益领导人形成一个可持续的、体系化、个性化的发展途径。新公益领导力培训的项目非常丰富，看似杂乱无章，若以图 2-3 为基础，结合图 2-1、2-2 进行思考，则可以理清的逻辑，并且指导培训项目创新的途径。各个培训机构和公益组织，都可以参考图 2-3 以及新公益领导力素质模型或各自组织的胜任素质模型，构建独特的领导力开发体系。

3. 新公益领导力素质模型

根据“能力素质¹¹模型”的定义，新公益领导力项目对素质模型进行了开发。在图 2-3 中指出，领导的测评领域包括“领导力评估”，测评手段包括“领导力 360 度评估”，其基础都是公益领导力素质模型和公益领导力测量量表。公益领导力素质模型，又称为公益领导力胜任特征模型，是指能将公益组织中成就卓越者与成就一般的人区别开来的深层特征。在素质模型中通常会包括行为模式、能力、道德标准以及价值观等要素。

新公益领导力素质模型在 2012 年已经完成基础模型的构建，同时研究也在不断迭代中，本文引用的均为 2012 版本的内容。有关领导力素质模型的研究方法和过程，详见《公益领导力素质模型研究报告（2012）》。

新公益领导力素质模型认为新公益领导力包括三个层面，各层面又包含多个基本要素，如表 2-2 所示，三个层面对应公益领导力三类素质：个人素质、职业素质、行业素质。

表 2-1 新公益领导力基础模型

领导力层面	要素 1	要素 2	要素 3	要素 4	要素 5	对应素养
社会领导力	社会问题分析能力	跨界合作能力	社会创新能力	社会公众影响力	政策影响力	行业素养
组织领导力	明确认同使命	资源整合能力	组织、协调、运营能力	决策能力	危机处理	职业素养

¹¹ “素质”是指与工作绩效直接相联系，并能把某职位中表现优异者和表现平平者相区别的个体潜在的、较为持久的行为特征（behavioral characteristic）。包括不同的动机表现、个性与品质要求、自我形象与社会角色特征以及知识与技能水平。

知识：某一专业领域需要的信息。

能力：掌握和运用专门技术的能力。

社会角色：个体对社会规范的认识和理解。

自我认知：对自己身份的知觉和评价。

特质：某人所具有的特征或其典型的行为方式（如喜欢冒险）。

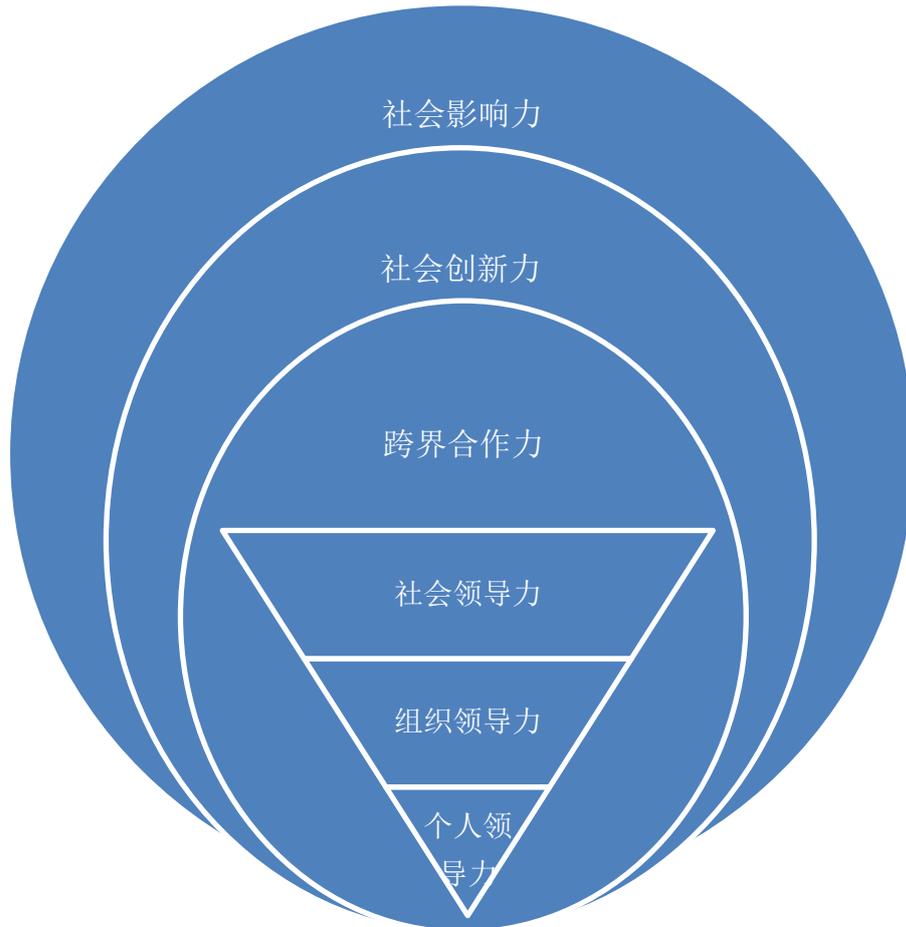
动机：决定外显行为的内在的稳定的想法或念头（如喜欢名利等）。

“素质模型”就是为完成某项工作，达成某一绩效目标所具备的系列不同素质要素的组合，这些要素必须是可衡量、可观察、可指导的，并对员工的个人绩效以及组织的成功产生关键影响。

个人	自我认知和	情绪管理能	表达和沟通	行动力	学习和创新	个人
领导力	反思能力	力	能力		能力	素养

表 2-2 可以看做领导力素质的“倒三角型模型”（参见图 2-4），从下至上，三角型被分割为三个层面，分别代表着个人层面、组织层面和社会层面，每个层面按照不同的二级指标数量又被划分为不同的小部分。从下至上每个层面都是一个衍生和支持的关系，因为公益领导者有了个人层面领导力的发展，才有了组织层面的进步，进而对最高层——社会层面产生影响，体现为三个要素：跨界合作力、社会创新力、社会影响力。作为整个大三角型的一部分，每一个二级指标都起着及其重要的作用，代表着公益领导人领导力不可或缺的方面。

根据新公益领导力能力素质模型编制的“新公益领导力素质特征自评表”（详见《新公益领导力培训实施手册》相关内容）在新公益领导力研修班的 2 期、3 期和 4 期中已经得到应用，作为招生筛选的辅助工具，并用于指导培训课程开发和学员个性化的学习地图的制定。



图表 2-4 新公益领导力素质模型

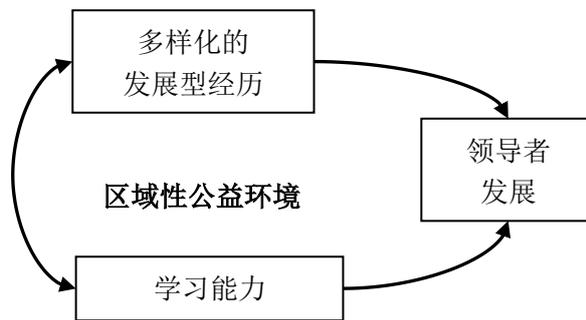
三期的领导力能力素质模型的应用实践表明,该模型用于新公益理念的倡导已经发生的作用,但也反映出一些问题。新公益领导力素质模型二期的主要任务是构建更简单、普适的模型,既进行新公益理念的倡导,也为新公益领导力培训项目的发展提供指导。新公益领导力培训项目至少要在两个阶段使用领导力测评表:培训前测评,建立个人的能力基准;培训后测评,了解受训者的变化。测评量表不仅可以度量个人的领导力水平,还可以指导培训,分析培训的有效性:哪些方面发生了变化?为什么会有这些变化?培训活动是如何起作用的?该如何改进培训?也可以说,测评量表是新公益领导力培训体系的基石。新公益领导力素质模型构建框架也将广泛分享,为其他机构构建胜任素质模型提供参考。

4. 新公益领导力的模式和影响力

新公益领导力的发展框架强调两点，对“联系的发展”、“实体之间的发展”的含义的拓展。

(1) 新公益领导力的发展框架强化“联系”的密切性以及创造更大社会影响力的可能性，在个体之间，公益人之间也应当是**协同关系**，公益组织大都专职人员很少，而且工作的复杂性强，通常不可能没有大的商业组织那样明确的岗位分工。在公益组织中创建和维护高效的项目团队是非常重要的。

(2) 新公益领导力的发展框架中将“实体之间的发展”推广到“社会资源的发展”，此处的社会资源仍然是广义的社会资源的概念。对公益组织而言，包括人力资源、资本资源、信息资源和智力资源等。对个体而言，人际关系的建立很有价值，但建立和发展关系的基础也许不同，对经济利益的追求可能不是主要因素。新公益领导力发展模式的描述如图 2-5。



新公益领导力发展过程

图 2-5 新公益领导力发展模式

新公益领导力的发展模式中的“区域性公益环境”，其中既包含组织情境，也包括公益行业区域状况以及**宏观环境**。在组织情境中，组织的价值观、文化以及组织结构是影响个体发展的很重要的因素。若公益领导力是指有效动员与组织社会资源，并实施公益价值的影响能力，那么宏观的经济环境和国家政策，对公益组织的发展具有决定性作用，它必然对领导者也发挥作用。而区域的公益行业发展环境，如公益文化、经济发展水平、人力资本、公益组织的类型以及发展水平限制了公益人士以及公益组织的发展空间。

新公益领导力建设区域性公益生态圈的策略是开发公益 HUB¹²，改善公益领导力发展的“组织情境”和社会资源。

2014 年 7 月，惠泽人正式托管朝阳区朝外地区社会组织综合服务，构建了一个公益 HUB 实验平台，将 HUB “共享”的特征拓展。朝外 HUB 的服务理念是“公平公正公益，共商共治共享”，惠泽人在此基础上推广“共有、共建、共享，同心、同行、同生”的理念。

目前，依托新公益领导力平台，惠泽人在北京地区已经开发 5 个公益 HUB，各地新公益学社的合作的实体机构的发展目标是成为当地的枢纽型公益组织 HUB。惠泽人希望以新公益领导力这样的能力建设为线索，促成这些位于全国各地的公益实践平台形成公益 HUB 平台。

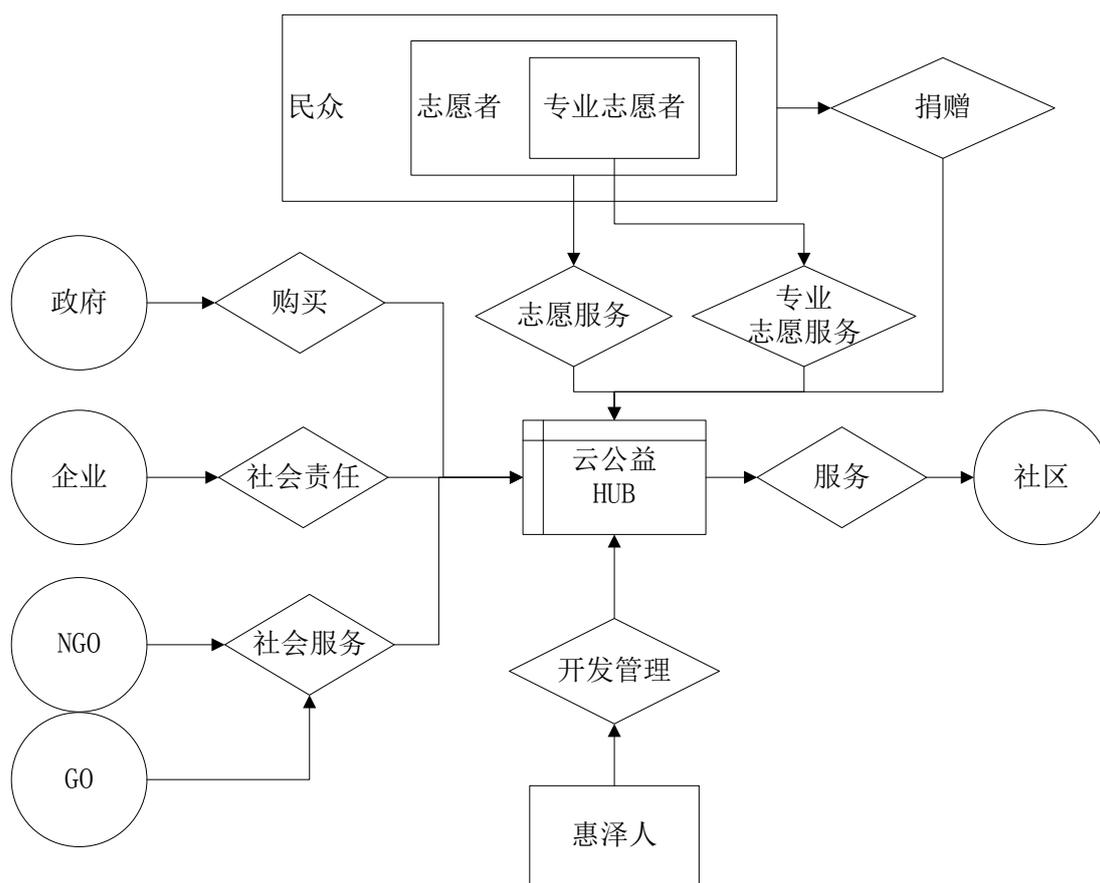


图 2-6 HUB 的商业模型

¹² HUB（集线器）是网络连接设备，它常应用于共享式的局域网中（使用星型和树形拓扑结构的网络中），用于连接多个计算机或网络设备，它的主要功能就是进行数据的广播式转发。

图 2-6 是 HUB 的简要商业模型。HUB 已经清晰的基本功能是承接政府对公益组织的部分管理职能，对入驻 HUB 的公益组织进行能力建设，使其更好地完成服务社区的功能。此外 HUB 还需要进行社会资源的发展，如发展志愿者、促进区域内企业积极履行社会责任，进行社会创新理论和实践研究，促进政府购买以及影响公共政策的制定，促进区域内公益文化的形成以及良性发展。

目前惠泽人是这些 HUB 的支持性机构，不仅负责 HUB 的开发、管理、能力建设，还要借助 ICT¹³ 技术进行 HUB 间的交流与资源整合，形成一个基于 HUB 的云公益平台。此外利用大数据分析技术，可以进行社会资源的深入挖掘和有效利用，提高社会创新的效益，包括更高的经济效益和更好的社会效益，使所有利益相关方都获得高效的服务并促进他们的发展，不断地为利益相关方创造价值。

新公益学院以及新公益领导力培训项目可以在惠泽人的云公益平台基础上，

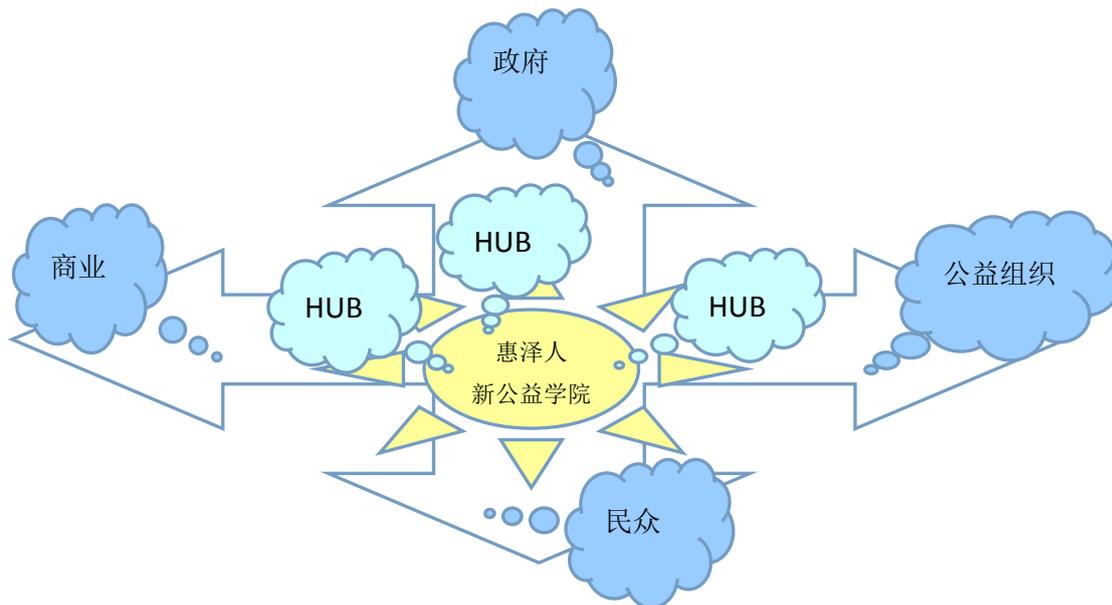


图 2-7 惠泽人 HUB 公益平台联盟

进行“无限”的社会资源的整合，形成一个开放式的公益生态圈，为学员以及学员机构发展提供多样化的、可持续的支持情境。如图 2-7 所示，新公益领导力发展型经历中的挑战，大都可以在基于 HUB 的公益平台实现。

¹³ ICT 是信息、通信和技术三个英文单词的词头组合 (Information Communication Technology, 简称 ICT)。它是信息技术与通信技术相融合而形成的一个新的概念和新的技术领域。

三、新公益领导力的运营模式

1. 运营模式的分析模型

对于培训项目运营目前还没有很统一的分析模式。本研究借鉴企业运营模式分析中常用的“斯莱沃斯基四要素”模型（客户选择，价值获取，战略控制，业务范围）以及项目管理中的分析方法“项目成功关键因素”，结合公益项目的特质进行分析。

“客户选择”是指如何获得优质客户（用户）。“价值获取”是指如何获取项目的经济效益和社会效益。“战略控制”指的是如何保障项目可持续发展。“业务范围”指的是产品或服务的内容与形式。

“培训项目成功关键因素”是指一个培训项目若期待成功（盈利以及良好的社会效益）所必须拥有的外部环境和**社会资源**，如国家政策和宏观经济、公益行业状态、人力资源、资金、信息、技术等。

运营四要素的制定应以培训项目成功关键因素为依据，使项目的资源组合不断调整，使之与外部环境匹配，如图 3-1 所示。

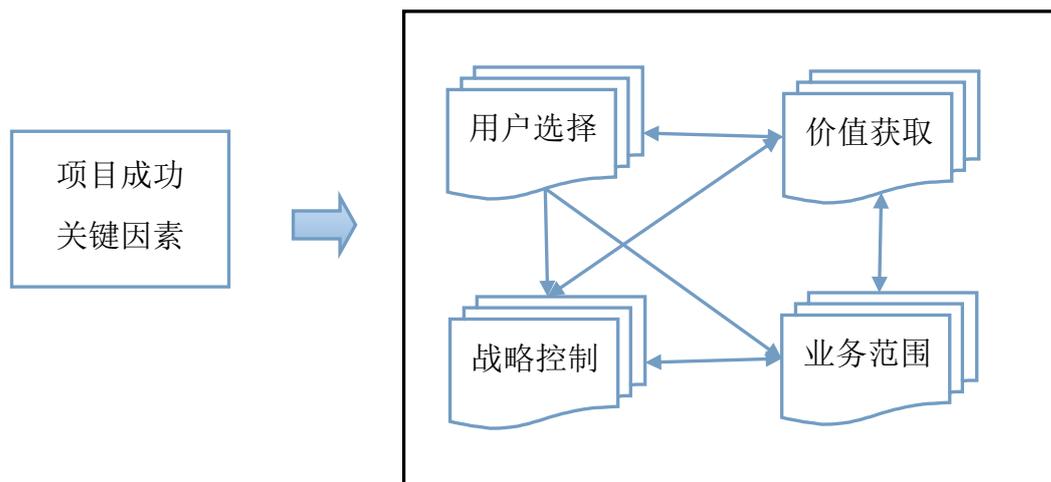


图 3-1 培训项目成功关键要素与培训运营四要素模型

2. 新公益领导力项目的开发战略

2.1 专业化和平台化

廖肇弘在“企业大学 2.0 的关键成功因素”中指出，“要重视软件的发展，重视内在质的深化、强化与外部资源的联 Competency 结。”¹⁴具体的说，应该包括下列 7 个“C”——内容（Content）、认证（Certificate）、职能（Competency）、文化 Culture、协作（Collaboration）、社群（Community）、连结（Connect）。这些观点与对 ILD 学员的访谈结果一致的。这 7C 也可以作为 ILD 项目的发展战略之一。而平台化是指由新公益领导力培训项目发展而来的新公益学院要承担社会资源平台的功能。

（1）内容（Content）。“内容为王（Content is King）”，此处的 Content 是广义的，指的是包含课程（Curriculum）的规划以及教材（Courseware）的内容。其中，课程是指经过规划而且结构清楚的课程集合，它可以针对人才培养列出清楚的学习地图或路径。针对不同的课程要提供丰富、完整的教材。内容应该与公益组织的运营密切相关。

（2）认证（Certificate）。认证（Certificate）可以分为两个方面。一方面，新公益领导力培训导入了符合国际标准的流程与质量认证管理制度（ISO10015）。另一方面，是从学习者角度观点，参考人力资源部的“项目经理资格认证”等模式，与领导者的能力素质模型相匹配，开发不同能级的认证体系，指导人才的分级、进阶培养。

（3）职能（Competency）。新公益领导力能力素质模型用于指导培训课程的开发，那么哪些素质或者哪些课程与组织的发展直接相关，使受训者能够将个人的能力用于直接促进组织的发展呢？各课程间是如何衔接的？“学以致用”、“立竿见影”应该是新公益领导力课程开发中要解决的关键问题。

（4）文化（Culture）。新公益学院或者新公益领导力项目倡导什么价值观？若打造一个云公益创新平台，必须还要思考：如何融合多元文化、塑造组织跨界合作文化、引领创新文化、塑造学习型组织。

（5）协作（Collaboration）。必须要运用各种学习活动整合学习平台，

14 企业大学 2.0 的关键成功因素，廖肇弘，培训杂志

促进学习者之间、学习者与培训者之间以及培训者之间的合作与互动。

(6) 社群 (Community)。应该将惠泽人、合作伙伴、学员、培训者构成一个完整的学习型社群,并且确保各个学习社群之间的学习活动能够持续且活跃地进行。学习社群成员之间通过彼此的认同 (Recognition)、身分识别 (Identification), 增加新公益学院的凝聚力 (Integration)。

(7) 连结 (Connect)。充分利用网络技术以及新媒体的功能,建立充分交流与分享渠道,集结所有学员、学员机构、培训者以及外部专家的意见与智慧,将新公益学院建设成一个可以不断分享与累积的公益知识库。新公益学院不仅要密切合作伙伴以及学员间的资源共享,而且要能够融合最广泛的社会资源(政府,商界,第三部门,民众等),为学员和社会提供“开放式创新 (Open Innovation)”的平台,成为跨界资源与新思维激荡的场域,引领“云公益”创新。

要完成 7C, 新公益学院必须完成平台化建设: 信息化平台建设、资源平台开发。惠泽人已经有大量的社会资源的积累,但一直没有体现出应有的社会价值,没有结构良好的信息化平台是一个瓶颈。信息平台的建设以资源型平台的开发为指导, 资源型平台的有效性以信息平台为基础。两个平台的构建要同时开展,相互促进(参见项目成功关键因素)。

2.2 课程内容体系化和职能化

课程内容体系化和职能化的策略是以公益组织项目化管理为线索。

1、项目化管理的过程是最佳的学习机会

在 MBA 的培训体系中,项目教学法也是一个主要的手段。国家行政学院 TOT 培训项目¹⁵的研究也表明,项目化管理过程是最佳的学习机会之一。

公益组织的领导者和骨干都必须掌握项目管理的基本理念、方法,才能使组织不断的满足社会需求,不断地发展、创新。

惠泽人借鉴华为项目管理工具集更新迭代了原有项目管理体系,并用于 ILD 培训项目管理中,形成了培训项目管理的方法论。

2、项目管理知识体系完整规范,便于建立个性化的学习地图

项目管理经过几十年的发展,已经不限于一些工作技能,而是发展成为项目

¹⁵ 国家行政学院中欧 TOT 项目经验, 2004

管理方法论，它包括四个领域：思想、流程、工具以及方法、体系和模板。系统的学习资料既丰富又规范，如“中国项目管理知识体系 CPMBOK”、“国际项目管理知识体系”以及美国 PMI 的“项目管理知识体系指南”、“项目集管理标准”，这些知识体系都具有全球适用性，并且处在不断发展更新中。

在国际上已经广泛开展“项目管理师资格认证”：美国 PMI 采用 1 级体系，中国 4 级，国际 4 级。也就是说，不仅在国际上，就是在中国，项目经理的培训和资格认证体系也是很完善、清晰的，可以借鉴这些体系构建分层次的培训体系，为学员构建个性化的清晰的学习地图。

2.3 建立培训认证

培训认证体系，可以有效解决人才培养的规模化与学员异质化之间的矛盾。

我国的“新慈善”与“新公益”是在 20 世纪 80 年代之后才发展起来的，第一代公益领导人都是“天生的”，也就是说他们基本上自我成就的，领导力发展的路径完成不同。在很长一段时间内，公益行业的知识基本上都是“拿来主义”，直接使用美国或欧洲的经验，出现大量水土不服现象。总的来说，公益行业经过 30 年发展，仍然是既无人才的积累也无知识的积累的局面，就是说没有批量的合格的公益培训师，也没有成熟的公益领导力发展理论和技术。最明显的证据就是职业公益经理人严重匮乏，这与行业的快速发展需求形成了极大的矛盾。

根据 ILD 的公益领导力发展模型，可以针对个人、组织和社会三个层面设计不同层次的培训课程。以常用的 3 个等级的模型为例，针对各个层面开发循序渐进的系列课程，如表 3-2 所示，假设个人领导力的基础是影响力，可以采用 TTT 系列课程来发展此项能力。进阶的课程目标是培养他人和自我成就，则可以采用教练技术课程。而培养远见和洞察力，则需要改变思维方式，因此社会科学的研究方法以及哲学思辨类课程是恰当的。

表 0-1 培训认证与等级

公益领导力 层面	认证等 级	主要能力领域	主要培训课程或模式
个人领导力	P-1	影响力	TTT

	P-2	培养他人	教练技术
	P-3	远见和洞察力	研究方法与哲学思辨
组织领导力	O-1	项目实施和管理	项目管理师课程
	O-2	项目策划与监测评估	高级项目管理师课程
	O-3	项目集管理以及组织的战略和使命的达成	组织项目化与项目化管理课程
社会领导力	S-1	信息传播能力	新媒体和传播理念
	S-2	社会资源的发掘和维护	公共关系管理，危机管理
	S-3	引领社会变革	公益慈善的新理念以及公信力建设

以表 3-2 为基础，可以形成“1+N”的分层次的、递进的、个性化的培养模式。

“1”：统一基础课程。目的是建立公益领导力的发展途径，形成学习团队。采用集中培训，必备科目可以有：公益领导力概述、公益领导力的发展路径、建立个人影响力、公益项目策划和筹资、公益传播等。

“N”：与各认证等级相适应的特色化的培训课程。目的是发展学员个性化领导力，增强学习团队的效能，使个人领导力和组织的领导力发展相协调，互相促进。采用的策略是集中培训和多种学习型环境的培育相结合。选修科目：根据能力测试报告以及学员的学习地图，选修各类课程或参加各类活动，采用学分制。

2.4 利用在线学习增强学习社群的效益

从长远来说，新公益学社应该要逐步建设高质量的 E_learning 系统。但此类系统投资巨大，宜量力而行，或寻求专项资金开发。

“在线学习质量”（《Quality On The Line》）由美国高等教育政策研究所（The National Education Association (NEA)）和 BlackBoard 公司联合发布的基于互联网的远程学习评价标准。这一标准包括：体系结构、课程开发、教学/学习、课程结构、学生支持系统、教师支持系统、评价与评估系统这 7 个方面，又将这 7 个方面细化为 24 个必要的核心子指标项和 21 个非必要的可选子指标项¹⁶。

“在线学习的认证标准”（《E-Learning Certification Standards》）从三个方

¹⁶ 详见《新公益领导力培训开发手册》。

面对在线学习进行了评价，分别为：可用性、技术性和教学性。可用性共包括8个子项，主要针对用户在网上学习时操作的方便性，如导航、界面、帮助、提示信息 and 素材内容在视觉和听觉方面的质量。技术性包括6个子项，这部分内容提出了网络课件安装和运行时的技术指标。教学性在这一标准中所占比重最大，它从教学设计的角度，对目标、内容、策略、媒体、评价等各个方面提出了18个子项。¹⁷

新公益领导力项目目前借用友成基金以及中国公益研究院的网络学习系统，对系统无控制权。若独立开发基本满足以上要求的优质的 E_learning 系统暂时无可能。更可取的策略是提供系统的改进建议，帮助两位合作伙伴进行系统升级改造。

2.5 组织咨询服务（VSG）的职能化改进

VSG 是指专业志愿服务援助项目（Volunteer Service Grants），为组织管理与发展提供专业化解决方案。VSG 项目目标是提高学员所在 NGO 组织的能力，并为 NGO 组织引进社会资源。通过促进 NGO 组织的发展，为领导者的发展创造良好的组织情境。

专业志愿服务的需求由学员机构提出，惠泽人负责专业志愿者的发掘与匹配，并组织实施。VSG 项目需求由 NGO 提出，因此 VSG 的主题也更加清晰地反映了 NGO 的困难与需求。

公益组织领导人和骨干参加职业培训一个很重要的动机和目标，就是要改进组织的绩效，促进组织的发展。新公益领导力培训项目开展期间，已经开展咨询类以及更专门化的项目（组织特定能力的建设），受到学员的广泛欢迎。培训的职能化可以更有效地整合专业志愿者团队，利用绩效技术理论和方法，进行更深入和更规范地发展，更有针对性地解决特定组织的发展问题。

通用 VSG 流程和战略规划咨询项目流程已经完成，参见《新公益领导力培训实施手册》。

培训的职能化就是要以学员职业化、专业化发展需求和公益组织绩效发展需求作为培训出发点。

新公益领导力各类培训以及能力建设项目的报告是职能化培训的改进基准。

¹⁷ 详见《新公益领导力培训开发手册》

也就是要分析新公益领导力各类培训的需求调查报告、培训评估报告、VSG 项目报告、NGO 诊所报告以及沙龙等反映出的学员现状和需求，分析 NGO 员工和领导人的成长路径，制定与此相适应的培训体系，使培训的效果短期内呈现，看得见、摸得着。还要研究和发掘公益行业发展的需求，使培训的长期效果有保障，为公益行业储备未来的领导力。具体的需求分析方法参见《新公益领导力培训开发手册》、《新公益领导力培训实施手册》。

2.6 以区域枢纽组织和社群促进终身学习

新公益学院/学社由新公益领导力培训项目全体学员以及培训师共同组成，建设新公益学院的目的其一是形成一个终身学习社群，二是易于分类、分层级培养人才。

学习与成长不可能一蹴而就，对个人而言如此，对组织而言亦如此。特别是我国公益行业还未形成，公益组织不成熟，人才的流动频繁，某个公益机构的力量很难单独支持人才的全方位培养。新公益学院利用“云公益”资源，形成一个跨界的正式的学习社群，构建丰富的学习型环境，为不同需求的群体提供多样的成长途径，并且强化新公益学员间与培训师团队间的连结。表 3-3 展示了多样化的学习型环境。

表 0-3 ILD 学社的学习型环境

ILD 学社的学习型环境		
序号	类型	描述/优势
1	导师方式	为学员指定一位导师，当学员需要帮助或者要讨论工作中出现的问题时，可以直接向导师寻求帮助。 导师可以是 ILD 的培训师，也可以是惠泽人的专业志愿者。 当学员需要确定能力发展需求时，导师方式最佳。 导师制是一种长期的行为，学员要积极主动寻求发展建议以及帮助。
2	教练方式	指定一位具有某项专长的教练与学员一起工作，帮助学员从教练的经验中获取工作技能。
3	学员间互助方式	当学员间的能力水平相差不大，而且能彼此互相支持。 有时需要请一位资深教练参与，以确保有提升的空间。
4	角色扮演方式	在进行某些特定能力提升和行为改进训练时，可以采纳角色扮演。
5	工作中培训	学员参与真实的项目来获取经验。 学员可以参见 ILD 提供的项目，也可以参加学社其他成员的项目。项目的类型或项目角色应该是学员以前没有承担过的。

6	集中培训	ILD 根据学员的共性需求进行集中培训，可以广泛邀请体系内外培训师或使用体系内外各种资源。 培训前需进行需求分析，以满足特定群体的期望。 新学员的培训和公益培训师的培训必须采用这种方式。
7	沙龙	学员倡导议题，由一位或多位有经验的教练协助，学员自组织的学习活动。一般利用学社内资源实现，形式可多样化。
8	网络学习 E_learning	适合个体学习知识与理念，或与其他方式相结合以提高效率。
9	新公益学社活动	新公益学社的各类参观、互访以及联谊活动等
10	研讨会	学社组织的各类专题会议，形式规范。 以倡导公益文化和社会创新实践为主。
11	论坛	利用互联网开展的非规范性的自由学习活动，各论坛应发展导师和教练。
12	通讯	展示 ILD 的各类活动，学员的实践与思考。以电子版为基础，时机成熟可推广多种媒体形式。

表 3-3 所列各类模式中，导师方式、学员间互助方式、角色扮演方式、工作中培训方式、集中培训、沙龙、网络学习、新公益学社活动都已经开展。

学员的分层级培养模式，就是要建立“认证”体系，为不同类型的专业技能建立评价标准。

3. 客户选择

客户选择坚持以成长期组织领导者为重点，以资源型社会人士为辅，异质化的学员群体增强学员群体的吸引力和创新能力。

本文的“成长期”组织简化定义为生存期满 3 年的组织。根据民政部民间组织服务中心提供的数据¹⁸（参见表 3-4，表 3-5），这类组织是现有 NGO 组织的中坚，不仅数量大，组织面临职业化、专业化的发展需求，对领导力的提升有内部动机和外部动机的双重驱动力。

表 0-4 社会组织数量

单位：万个

指标	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
社会团体	19.2	21.2	23	23.9	24.5	25.5	27.1	28.9

¹⁸民间组织服务中心，中华人民共和国民政部

<http://www.mca.gov.cn/article/zwgk/mzyw/201406/20140600654488.shtml>

基金会（个）	1144	1340	1597	1843	2200	2614	3029	3549
民办非企业	16.1	17.4	18.2	19	19.8	20.4	22.5	25.5

表 0-5 社区服务机构

单位：万个

指标	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
社区服务机构	12.5	12.9	14.6	14.6	15.3	16.0	20.0	25.2
社区服务中心（个）	8565	9319	9873	10003	12720	14391	16306	19904
社区服务站（个）		50116	30021	53170	44237	56156	87931	108377
便民、利民网点	45.8	89.3	74.9	69.3	53.9	45.3	39.7	35.9

根据组织的生命周期理论，处于不同时期的组织所需要领导的类型和对领导者能力素质的要求是不一样的。如图 3-4 所示，组织的生命周期（竖轴）、组织的变化的倾向（横轴）以及组织领导类型的特点（箭头）三者之间的关系。在组织的不同发展期，领导的模式以及对领导力发展的需求以及迫切性不一样。

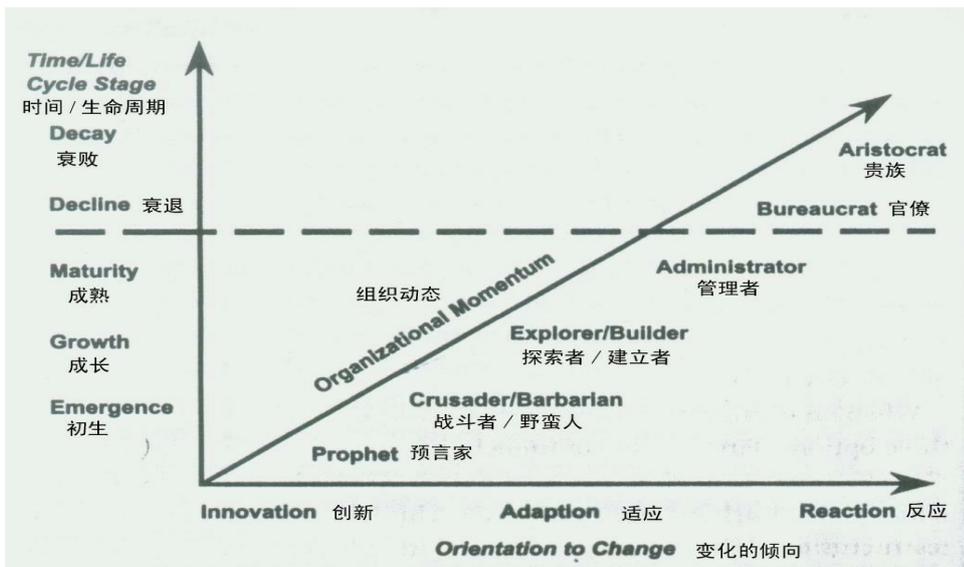


图 0-2 组织周期理论领导类型

(1) 专业技能。不同的 NGO 都有不同的定位，服务于不同的人群，因而有不同的专业要求。很多成功的 NGO，它的领导人本身就是这个专业的专家或学科带头人，可以比较顺利地进入这个领域，站稳脚跟，并不断地谋求发展。

(2) 现代管理能力。组织进入成长期的一个重要标志是从过去的人治，或不够规范的管理状态进入到规范治理的阶段。领导者需要懂得现代管理的理论和方法，引入企业经营管理的理念，这样才能实现组织管理的制度化、规范化，开拓出新的局面，实行民主决策，带领团队向组织既定的方向前进。领导者通用的管理能力包括沟通协调能力、计划管理、压力管理、问题解决能力，以及对下属能力的辨识等。

(3) 影响并带领团队成员实现目标的能力。作为优秀的领导者，要能够制定科学的战略规划，通过引导、授权、关系管理和执行管理，促使团队成员朝着预定的目标前行。当组织面临危机时，领导者能够及时地通过创新和组织变革扭转局面。

表 0-6 组织生命周期与领导特点与领导力发展需求

组织生命周	组织的领导特点	关键问题和领导力
-------	---------	----------

期		(专业技能, 现代管理能力, 领导力)
初生期	<p>预言家</p> <p>很多 NGO 在创始阶段, 就是由预言家来领导的: 有预见性、受理想驱动, 用新的、不同的方法来看待世界和机会, 挑战现有的体制和常规。预言家领导的组织通常是不稳定的, 每天都在为生存而奋斗。</p>	<p>关键问题: 建立组织</p> <p>组织需求: 志愿者, 资金;</p> <p>领导力: 使命、信念, 沟通, 项目管理 (弱)</p>
初生期-成长期	<p>战斗者/野蛮人</p> <p>实现预言家的理想需要一个严密的、有结构的组织, 就需要进入一个由战斗者或野蛮人领导的阶段。对于一些人来说, 这一阶段组织的领导者是战斗者, 使组织的理想得以保持和传播; 而对另一些人来说, 这些领导者是野蛮人, 无情地把组织的有时是无序的理想纳入一个严谨有序的组织结构中。这一阶段的领导重点是控制和组织的结构化。</p>	<p>关键问题: 生存</p> <p>组织需求: 项目、志愿者、资金。</p> <p>领导力: 使命、信念, 沟通, 筹资, 项目管理 (中), 组织管理 (弱)</p>
成长期	<p>探索者/建立者</p> <p>如果战斗者或野蛮人能够成功地建立组织结构, 就能把组织带向稳定发展阶段。组织在这一阶段继续成长、充满机会, 社会对组织产品和服务的需求超过了组织的供给能力, 而外部竞争又尚未形成。这时的领导重点是回应社会需求, 投入更多资金, 完善、更新组织机构和管理体系, 招募新员工和进入新领域。</p>	<p>关键问题: 发展。</p> <p>组织需求: 项目, 员工, 志愿者, 合作伙伴;</p> <p>领导力:</p> <p>项目管理 (强), 团队建设, 社会资源培育, 公共关系与传播管理</p>
成熟期	<p>管理者</p> <p>在这一阶段, 组织的竞争者开始出现, 组织的增长导致低效率开始出现。这时领导重点</p>	<p>关键问题: 可持续性。</p> <p>组织需求: 机构的社会影响力, 稳定/专业的员工, 忠诚的志愿者,</p>

	是控制和效率，改善和加强组织现有产品、服务、结构和系统的有效性。这时要注意区分有效的管理和过分的管理的界限。	长期合作伙伴。 领导力：战略与规划，组织变革，项目管理（强），社会资源管理与发展，资产管理，公信力建设，公共关系与传播
衰退期	官僚 组织在衰退期会出现官僚型的领导，这类领导的特点是：不再创新、不再改进，只是对外在环境压力做出被动的反应，忘记了初生期的理念，失去了探索阶段的社会需求导向，扼杀新的思想和做法。在这个阶段需要改革使组织获得竞争和发展的能力。若变革成功，则进入新的初生期-成长期，开始新的循环。若不成功，则进入衰败期。	关键问题：变革。 组织需求：创新。 领导力：社会创新、组织变革
衰败期	贵族 如果官僚型领导不做改变，继续发展，就会成为贵族型领导，其特点是远离组织实际，避免组织变革，最终会导致组织走向灭亡。	关键问题：丢弃历史包袱，重新确认使命。 组织需求：创新，。 领导力：社会创新、组织变革

“资源型”客户仍借用广义的社会资源的含义，他们来自上述目标客户群以外的群体，如商界、政府机构、学界以及 NGO 中的其他群体，他们期望为公益事业的发展奉献一份力量，也能够带来他们独特的社会资源。此类资源型客户要精挑细选，配合师资团队建设战略制定实施计划。

4. 业务系统

业务系统的发展路径建议是强化培训课程体系化和跨界资源整合。

4.1 新公益学院的业务系统趋势

响力。

“多种形式的捐赠”指的是广义的社会资源的捐赠，比如资金、物质、场所、技术、信息、培训课程、专业志愿服务等等。捐赠的培训课程不一定完全免费，可以是公益优惠价。

“多种形式的回馈”，指的是不一定是学费和咨询服务费等，可以是有助于云公益 HUB 发展的任何贡献，比如支持和参与 HUB 中的各项活动、担任公益导师和教练、提供换岗见习的岗位、组建依托于 HUB 的专业化的学习社群、有关 HUB 发展的建议建言、对 HUB 相关机构和人员的个案研究等。

同样也需要考虑对志愿者的回馈和激励方式，尤其是专业志愿者，他们对机构发展可能会提供无法想象的作用。如何让优质志愿者持续地、长期地参加志愿服务？如何根据组织需求开发志愿者？惠泽人的 Probono 项目正在开展相关课题的研究，在专家团队的支持下，采用了“设计思维”的方法，希望能够探讨志愿者发展的理论基础和提供解决方案。

公益 HUB 在支持政府的公益项目管理的同时，要保持自己的独特性，不断研究社会问题的发生机理以及解决方案，有计划、有策略地定性社会调研和编写议案，主动寻求影响政协、人大、政府职能部门的机会，影响社会政策的制定。在战略传播方案的制定中，要研究各 HUB 的统筹和协调，不仅避免低水平重复和资源的浪费，而且要利用网络节点的放大效应（HUB 的信息传送是广播式的）。

新公益领导力认为，良好的孵化可以促进新公益领导力的发展。孵化不仅包括集中培训，还包括新公益学院/学社提供的其他产品和服务以及公益 HUB 平台中对外开放的所有资源。新公益领导力项目实施中组建的各类学习社群应当成为孵化的可持续力量。

4.2 持续改进公益领导力能力素质模型

为实现新公益学院的使命和价值观，科学的“公益领导力素质模型”是构建培训体系的基础。目前已经构建了公益领导力基本的模型，这个模型应当不断地

增加新的样本，持续改善模型的性能，使素质字典在信度和有效性两个指标不断改进。

“公益领导力素质模型”的改进最好单独立项，并由战略伙伴持续资助。若作为新公益领导力培训的子项目，应当充分认识到它的必要性和长期性以及科学研究上的难度，给予充分的预算。

“公益领导力素质模型”试图提炼公益领导力中的共性特征，但是在公益组织中，不同岗位的能力素质要求不同的，因此还需要通用岗位的胜任素质模型，如筹资、志愿者管理、项目管理、行政、财务、公益组织运营、信息传播等。

在公益领导力开发中，应以“使命——绩效管理——自我发展”为主题，以促进 NGO 员工“能力素质”的发展为手段，以提高 NGO 组织的管理能力为短期目标。最终目标是提升非营利组织的公益效益，促进社会和谐发展。

新公益领导力培训项目将是逐步发展和完善的，但应始终贯彻“以人为本”的指导思想，以 NGO 员工职业能力的发展为核心，并考虑能力发展的阶段性、渐进性。也就是说，员工的能力素质培养要考虑个人基本素养（通用素质：价值观、知识、技能等）、组织管理能力、社会洞察力/影响力等，但各项能力的培养应具有逐步发展的特点。应采用循序渐进的培训模式，在各职业阶段的培养重点也不相同，应区分为通用素质和专业素质。较高的层级员工应该具备下一层级的所有基本素质，但不要求掌握所有的专业技能。

在素质模型的基础上建立培训模型，构建课程体系，进行课程开发，建立与各能力素质或能力素质群相匹配的培训认证体系。

财力雄厚的大型 NGO 组织，也可以研究组织的胜任素质模型，研究的方法是一致的，由于各组织的价值观、使命和战略的差异性，结论会不同。各组织应该根据自己的胜任素质模型，开发定制化的培训体系和课程。

4.3 课程体系化、职能化

1、科学规划课程体系

我国的 NGO 组织发展总体上尚处于萌芽期¹⁹，大多数呈现“少（人员少）、

¹⁹ 按照年限分析，处于“成熟期”的组织比较多；但根据“组织发展成熟度评估表”分析，实际上的成熟期机构是不多的。这是统计数据分析和公益行业现实的差异，也造成新公益领导力培训项目无法按照

精（员工精干，身兼数职，一专多能）”的特点，在运作上常采用项目形式。有少部分组织已处于发展、成熟期，但其组织规模无法与成熟企业类比，因此“岗位”的特点未形成。NGO 大量工作依靠动员社会力量完成，使得每个员工都是“领导者”，对员工的领导力和管理素质要求很高。

分析我国目前的 NGO 的组织结构图可以看出，共性成分较多的构成成分是理事会/监事会、顾问委员会、专家委员会、机构主管、行政部（行政/人事/财务）、志愿者支持部、项目部等、信息管理部等，因此员工的职业发展阶段可简化为“职业化员工——职业化管理者——非营利组织领袖”三个层级。

分析各 NGO 的工作报告可以看出，NGO 员工的工作以管理为主，而专业性强的工作是依靠专家委员会和志愿者完成的，因此在个人能力素质发展上主要参考“管理者”的能力模型。由于“非营利性组织的终极目标——目的，是实现整个社会的关爱、自由、健康、幸福、安全、公平和公正”，而且我国目前 NGO 员工工作量大，薪酬低，如何激励职业动机、维护组织发展是必须要解决的问题。因此 NGO 员工培训必须突出“社会价值”。因此将能力素质培训归结为从“个人、组织、社会”三个方面设计，参见表 3-7。

表 0-7 课程体系建立指导思想

素质	层级	职业化员工	职业化管理者	非营利组织领袖
个人				
组织				
社会				

在培训体系构建中应贯彻“以人为本”的指导思想，从两个维度设计，以员工职业的发展为横轴，以员工的能力素质发展为纵轴。也就是说，员工的能力素质培养要考虑个人基本素养（通用素质：价值观、知识、技能等）、组织管理能力以及社会洞察力/影响力等，但各项能力的培养应具有逐步发展的特点。应采用循序渐进的培训模式，在各职业阶段的培养重点也不相同，应区分为通用素质和专业素质。较高的层级员工应该具备下一层级的所有基本素质，但不要求掌握所有的专业技能，参见表 3-8。

表 0-8 NGO 员工能力建设重点与课程特征

项目设计招生的困难

对象	个人层面	组织层面	社会层面	理论性	实操性	巩固手段
基本员工	强(专业知识与技能等)	中(项目管理与执行)	弱	弱	强	模拟、练习
中层管理者	强(心理素质、品行、科学思维力、专业知识与技能)	强(团队建设, 管理与执行)	中	中	强	模拟、练习, 案例分析报告, 行动研究
机构领导	强(信念、品行、科学思维力、人文知识)	强(组织使命、团队建设、战略与规划)	强(政治、经济、文化、宗教等)	强	弱	案例分析报告, 行动研究, 论文

注：各阶段对执行力与领导力的开发要求重点不同。

2、完善通用课程

通用领导力是领导力开发的基础，它不受行业、职业、职务的影响，对每个人的工作和生活都会产生巨大的影响，也是在人的一生中都需要不断学习和持续改进领导力，应作为新公益课程体系的基础和核心。表 3-9 提供了一个系列化的进阶课程的样例。实际的课程应该以领导力素质模型为指导，根据新公益学院和各学社的发展水平以及需求进行开发并改善。

表 0-9 系列化的进阶课程设计样例

课程系列	核心模块	目标
讲出你的领导力	VTTT	影响力：志愿者和志愿服务理念，演讲能力，沟通能力。
写出你的领导力	金字塔写作原理、逻辑框架	影响力、思维力：项目策划、项目文档
学出你的领导力	行动研究、案例分析与写作	远见和洞察力、学习能力、行动力：AAR，复盘，行动研究与持续改进。
成就卓越领导力	教练技术	自我认知、培养他人、人际关系：价值观、沟通与对话技术

所有的课程设计都应该是“客户需求导向”的，是要解决参训人员及其组织的发展需要和提高绩效，因此不断改进需求调研的手段和科学性，持续改进课程

体系和课程，才是实现培训项目“卓越绩效”的要点，不能将课程固定化，以培训机构为中心进行“推销”。新公益领导力的培训开发理论，如培训开发模型、培训项目管理、培训产品标准等，详见《新公益领导力培训开发手册》。

3、强化管理类课程

“非营利性组织的终极目标——目的，是实现整个社会的关爱、自由、健康、幸福、安全、公平和公正”，“他们不提供商品或有偿服务（企业），也不提供调控（政府），他们提供的是‘经过改变的人类’。非营利性组织是人类改造的机构，其‘产品’是一个康复的病人、一个有学习能力的孩子、一个年轻人成长为自尊自重的成年人，也可以是一个被完全改变的人生。”²⁰ 因此非营利性组织通常很容易聚集认同这一理念的人们，他们希望履行公民义务，努力创造更多的社会价值，提升人生的意义。

但要实践非营利组织的科学化管理是非常困难的，国外有一些经过几十年发展，目前看还生机勃勃的标杆组织（如美国的童子军等），但有针对性的、透彻的理论几乎没有，具有指导性的、可实践的策略也很匮乏，“事实上，迄今为止，几乎没有为非营利性组织量身定做的领导和管理理论。大多数管理理论都是为满足企业管理的需要发展而来的，很少关注非营利组织与众不同的特征或特殊性的关键需求。例如：很少关注其与企业以及政府机构使命的重大区别；很少关注究竟什么是“非营利性的工作”的成果；很少关注其出售服务和获得运营资金的策略；很少关注其因大量依赖志愿者导致无法推行强制性命令而引起的机构改革和调整的种种挑战等。另外，关注非营利组织活动的资料更为匮乏，比如关注非营利组织的人力资源 and 机构真实情况的资料；关注非营利组织内董事会扮演的完全不同的角色的资料；关注志愿者招募、培训发展和绩效管理的资料；关注与不同客户之间关系的资料；关注筹款和基金发展的资料；关注志愿者精力耗尽的资料（非常独特的方面），这个问题对于非营利组织来说之所以显得如此突出，恰恰是因为志愿者的奉献精神非常强烈”。

新公益领导力项目研究性课题分析也充分表明，科学管理知识是学员们的渴

²⁰ 非营利性组织的管理，[美]彼得·德鲁克，机械工业出版社，2011

望以及参加领导力培训的主要动机之一。在国际上各类 NPO/NGO 都呈现组织项目化特点，因此如何管理项目以及组织如何进行项目化管理应该是 ILD 管理类课程的线索。

4、项目管理类课程可参考国家标准

培训课程体系包括职业道德、项目管理专业知识、项目管理技能等，在职业资格认证中还包括项目管理业绩。对各阶段的培训，在专业知识和技能上从低到高，有清晰的渐进逻辑，对项目的启动、计划、执行、控制和收尾等各阶段的能力要求侧重点不同，已经形成了成熟的项目管理人才培训机制。

大多数 NGO 的工作性质，要求各类员工都应该具备项目管理能力。但公益项目和商业项目的本质和评估都有所不同，因此在具体的科目上要有特色化，这是要着重解决的问题，同时不要求大而全，以满足公益组织的工作为准则。

2011 年惠泽人就已经开发了“志愿服务项目开发与管理”系列课程，可以参考国家项目管理师的培训与认证体系，抽取共性的知识和技能部分作为 ILD 基础的项目培训。针对学员的不同背景，可开发定制化课程。这样就可以尽量满足差异化学员群体的个性化需求，为他们不断提供价值。

5、充分利用社会的开放资源，拓展“社会领导力”培养途径

社会领导力的培养和包含理念、知识和技能三个部分，技能部分适合集中培训，如新媒体的运用等。

理念和知识部分，可充分利用社会的开发资源，如中国公益研究院公益网校，有大量的国内外的公益行业领袖的分享，此类课程不需要重复建设，作为学员自学的科目即可。这种模式，不仅可以节约资源，可以不断跟踪国内外新公益发展趋势，还可以将有限的学习资源无限化。

4.4 行动研究与筹资相结合

行动研究也应与绩效改进以及个人发展相结合，体现职能化，因此要尽量与项目相结合。

各公益组织正在进行的项目、拟申请的项目，都是很好的研究对象。对于非 NGO 组织的学员，可以与 NGO 学员合作，或者利用云公益 HUB 的项目开展研究。

行动研究应限制领域，即针对项目的某个相关领域开展深入研究，真正体现

“计划-执行-改进策略-实施改进”的螺旋式的 PDCA 可持续的不断改进的理念，改进项目的执行流程和效果或改进组织的管理，在绩效上能都度量。

本处的“筹资”也是广义的社会资源的含义，在行动研究中，新公益学院/学社应该帮助学员充分利用云公益 HUB 平台，拓展社会资源，促成项目的成功以及新项目的诞生。

5. 价值获取

新公益领导力培训项目在价值获取上可以多样化，由 ILD 的业务系统图可以看出项目收益有潜在的多样性来源，此外业务系统图也强化各学社伙伴以及云公益 HUB 各构成主体的“利益共同体”关系。

5.1 拓展项目收益

传统公益一般忽略项目的经济效益，而着重考量其社会效益。通常这些考量也只是思考问题的一种模式，而不是度量的方法，因为对社会效益还没有统一的评估模式，更缺乏可量化的指标。

新公益对项目的“经济性”有更高的要求，其一是融资渠道的多样化，其二是社会效益的“货币化”度量。在 ILD 项目效益监测和分析中，引入对“社会资源变化”的检测可以比较好地同时满足这两个要求。“社会资源”是促进组织和个人领导力发展、绩效提升的直接因素，而且对“社会资源”的度量相对容易定性化和定量化。

(1) 增加现金收入

从图 3-5 可以看到，所有云公益 HUB 的资源方——政府、企业、第三部门以及个人捐助者都是可能的资金来源方。因此至少有两种扩大资金流的模式。

- 收取学费和各种衍生服务费，探索商业模式。公益培训收费已经成为趋势，一是强化学员的动机，二是学员通过“众筹”获得学费，本身就是训练领导力的一种方式。但由于公益项目的属性，这种收费一般都是“象征性”的，现阶段只能作为一种补充手段。新公益学院的品牌策略是需要研究的问题，新公益领导力培训项目和已有的课程，如何设计品牌和进行推广？惠泽人已有的优质课程如何在新公益学院中推广？如何设计新的培训产品以及结合

已有品牌进行推广？此外新公益学院提供的所有服务（提供广义的社会资源的各种服务）都是可以商业化的。

- 发展资助方。政府购买力度在逐年加大，并且也认知到能力建设的重要性。新公益学院如何借力 HUB 统筹发展是一个需要解决的问题。此外新公益学院的成立，也为发展新的基金会伙伴拓展了空间。

（2）广义化“社会资源”、量化“社会资源”分析

在新公益领导力培训项目效益分析中，除经济指标以及常见的社会效益描述外，要特别重视使用广义的“社会资源”概念，图 3-5 中“多种形式的捐赠”包括所广义的社会资源，而“多种形式的回馈”也包括广义的社会资源。应当对这些资源的外延进行更清晰地描述，一是便于指导资源发掘，二是便于分析资源及其效益。

“知识与技术”资源的开发与扩散，在新公益学院中应当受到重视，既要重视知识的传播和应用，更要创新知识生产的模式，使每个学员都能成为知识的主动生产者和传播者。如何结合 ICT 技术以及云公益 HUB 平台，实现公益知识生产的创新，也是一个值得研究的问题。

5.2 与学社伙伴共同发展

在公益云 HUB 中，学社伙伴也定义为一类 HUB，也就是说，惠泽人希望帮助新公益学社伙伴成为区域的能力建设中心或区域的 NGO 标杆型组织。

为此至少需要开展四个方面的工作：

- （1）开展对学区伙伴的能力建设工作，包括员工以及组织两个层面；
- （2）帮助学区伙伴发展社会资源，拓展业务系统；
- （3）资源分享；
- （4）帮助学区伙伴建立社会影响力，包括个人和组织两个层面。

以往的 VSG 项目和 NGO 诊所项目要有所侧重，加强与学区伙伴的关联性。云公益 HUB 平台构建时，要考虑其他工作的内容与实施路径，做统筹规划，并在新公益领导力培训项目规划中有所体现。

6. 新公益领导力能够持续发展的关键因素

对新公益领导力培训项目而言，促进其发展的关键因素至少包括技术、理念和人力资源的发展。

6.1 技术——网络信息平台与公益数据库

构建云公益 HUB 平台的一个目标，是实现广义社会资源更有效的筹集、流通、挖掘、共享以及创造。有效实现云 HUB 公益平台的功能，其技术核心是网络技术、信息技术和数据库技术。但从技术角度上论证，实现云 HUB 已经没有障碍。

单个 HUB 的局域社会资源可以作为一个单独的数据库，通过 WWW 联结，构建分布式的公益数据库系统，通过统一的智能分析处理，可以进行公益资源的深入分析与挖掘（大数据分析技术），并且进行全国范围的公益资源的交流与匹配，以此形成全社会主动参与公益的途径，促进全民公益、全社会公益以低成本、高效益的态势发展。此系统模式对全球社会资源的开发也有效。

此系统的难点在于数据库的原型以及智能分析算法，即如何进行“资源”的有效表达，如何定义资源间的关系以及匹配原则等。

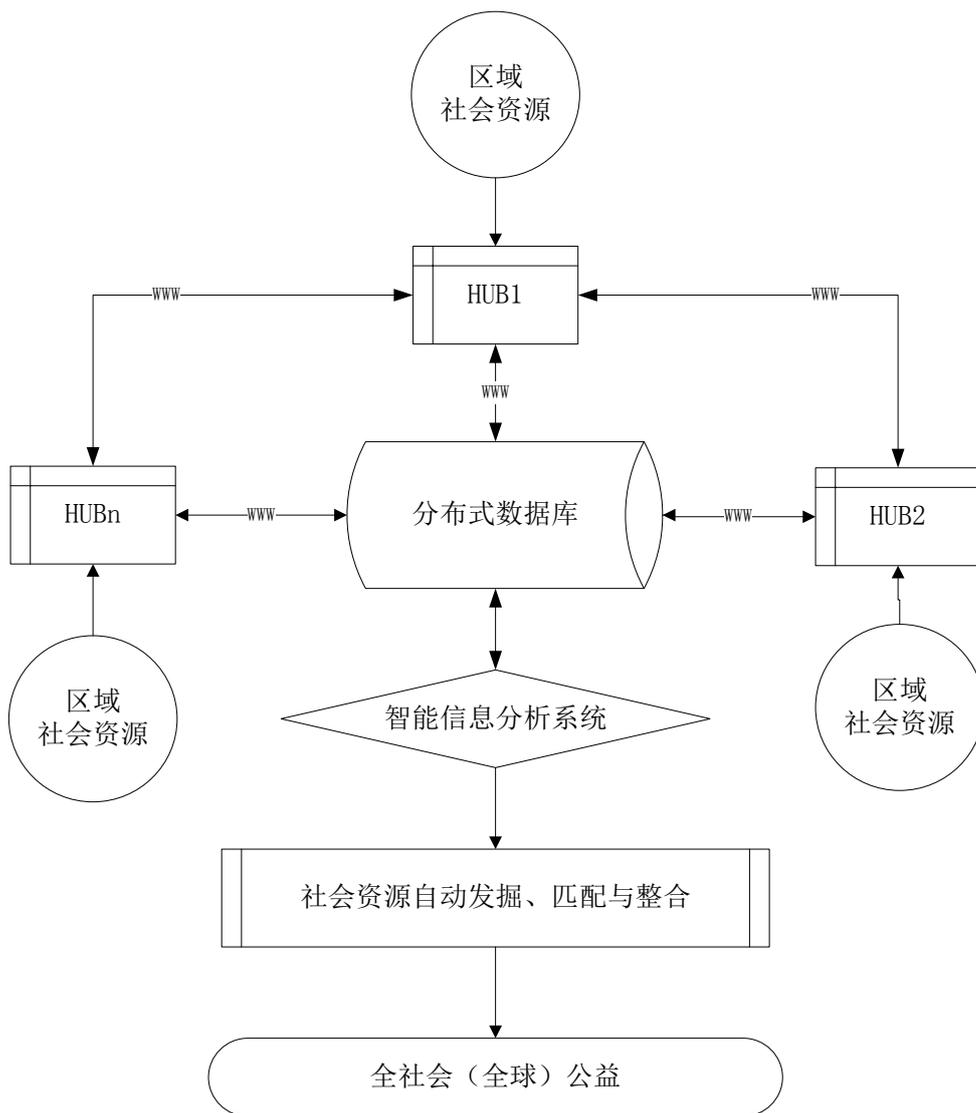


图 0-6 基于信息平台的 HUB 资源整合

6.2 理念——公益生态圈的外联内合

要促进云 HUB 公益平台的实现，其核心理念是大公益——全民公益、全社会公益，要进行公益生态圈的外联内合——第三部门至少要在资源层面与政界、商界联动，第三部门内部要进行资源整合。

本文采用的是广义的“社会资源”定义，社会资源包括各种有形态的资源——人力资源和资本资源，也包括非物质形态的资源——信息资源、智力资源以及社会学的“社会资源”（人际关系）等。也就是说，资源本身是无政治或社会属性的，可以为各方所共有、共享以及合理地流动，这也是 HUB 建构的基础。

我国“公益圈”历史上所积累的社会资源非常有限，又存在“门户之见”，支离破碎的状态严重阻碍了公益事业的发展。目前公益界存在只关心“物质捐赠”的短视行为，对信息资源和智力资源的引进和开发不重视，对高端人力资源的引进无能为力，有时还因“有色眼镜”和偏好，阻碍人力资源的引进和开发。

云公益 HUB 需要打破这种藩篱，破除成见，以社会和民众的福祉为根本，促进第三部门内部的交流、接纳、合作，还要不拘一格吸纳各方人才，门户洞开，广纳社会资源，借助外力生发公益圈的机能，使公益生态圈成为一个开拓型的、外循环净化的有机系统。

6.3 科学地发展人力资源

在 ILD 项目中，以集中培训为基础、核心竞争力，以持续的服务为辅助、价值增长点，两个领域涉及的人力资源分为培训师团队以及导师/教练团队，对他们的开发、培训模式是不一样的，培训师团队要实施标准化，而导师/教练团队要多样化和本土化。

(1) 培训符合 ISO10015 国际培训标准的培训师团队

新公益领导力培训项目采用 ISO10015 国际培训标准，按照此标准运行的体系必须有一批熟悉掌握这一国际标准的职业培训师队伍加以支持²¹。

按国际培训标准的核心指导原则，对职业培训经理（师）的培训，其内容是对培训的四个主导环节和一个监控流程进行细化，分解为三大模块的分级、分类培训内容：

- (1) 培训策划设计模块；
- (2) 培训管理评估模块；
- (3) 培训教学运行模块。

每一个模块内一个岗位课程的完成，就是一类培训专家目标的实现。

每一模块全部课程的完成，就是一类培训经理（师）目标的实现，如图 3-7 所示。

²¹ 基于 ISO10015 国际培训标准职业培训经理(师)技能结构



图 0-7 培训师能力与岗位规划（可与薪酬管理结合：基于能力、基于职位）

新公益领导力培训项目的质量由两个因素构成——项目产品的质量、项目管理的质量。在新公益领导力培训项目现行组织结构中，他们分别由培训师团队和项目经理团队负责。

广义的培训师团队包括讲师（狭义的培训师）、助教、导师、教练、咨询师等。

广义的项目经理团队是指新公益领导力培训项目的管理团队，包括新公益领导力培训项目经理、项目助理等。

应当对现有惠泽人（或新公益学院）人力资源根据以上能力等级进行整理，在不同的培训项目中使用与之相匹配的人员，提供人力资源效益，同时为人力资源的发展指明路径。

（2）跨界人才形成公益导师和教练团队

在新公益领导力的培训体系中，公益导师和教练团队是支持系统的一个关键环节。

惠泽人的导师和教练团队要明确各自的目标、责任，以及能力需求，以便于进行有针对性的开发和培养，以满足不同培训对象以及同一培训对象不同发展阶

段的需求。

惠泽人着重于引进跨界的智力资源，一是要以“专业志愿者”形式引进，二是要对“专业志愿者”的志愿服务理念和技能进行开发，三是要提供更便捷的服务模式和渠道，四是要加强志愿者的激励和保留工作。简单地说，就是要引得进、用得上、留得住。

惠泽人已经以 VSG 项目和 NGO 诊所的形式引进专业志愿者，在更长期的学习模式中，如导师、教练等，也可以引进专业志愿者，其中专业志愿服务的具体形式、成本以及志愿者的价值感是需要着重研究的问题。

7. 小结

新公益的本质是社会创新，新公益领导力是指运用公益使命愿景去有效动员与组织社会资源，并带领人们跨界合作实施具有公益价值的社会创新与变革的影响能力。

新公益领导培训开发的战略总的来说是培训标准化与资源平台化，目标学员定位于成长期的组织的领导者，在目前的实施中有些困难，但随着公益行业的发展，这种局面会逐步改变。在项目的持续发展中，会培养出一些成熟的公益组织以及优秀的公益领导人，他们是新公益学院导师和教练课程的目标学员和新公益学院的核心人力资源。

新公益领导力的业务系统设计以公益价值链分析为基础，公益价值链是双向的，为公益人和公益组织提供服务是核心业务，但也不能忽视对重要利益相关方的回馈。在此系统中，服务对象的回馈也是多元化的。新公益领导力素质模型是课程体系和课程的设计基础，在培训体系中一定要强调“学习能力”的培养，一是培养学习型的组织，二是坚持知行合一，用行动研究的方法促进公益能力的提升。

新公益领导力的价值获取模式可以多元化，只要理解广义社会资源的概念，在公益价值链分析的基础上可以设计多样化的回馈。增加现金收入的主要手段有商业化以及拓展筹资渠道等。

新公益领导力培训的项目成功关键因素包括技术、理念和人才。新公益领导

力的培训项目的实施以及公益 HUB 平台的构建都需要建立在 ICT 技术的基础上，需要开发一个网络信息服务实体。新公益理念是将新公益学社、HUB 以及学员相连接的基础，新公益文化的建设是巩固新公益学院的核心。人才是事业发展的核心，在新公益领导力项目中体现为要有规划地开发培训师和教练/导师团队，帮助他们持续地、长期地为新公益学院提供服务，并且逐步发展职业化公益培训师。

【结束语】

跟随惠泽人项目团队奔走于北京、上海、甘肃、山东、湖南、四川等地开展项目调研、NGO 领导人随访和地区性考察，真切地感受着民间组织的蓬勃兴起及其巨大的成长需求。惠泽人项目团队全体成员参与了本课题组的调研，亿方基金会的充分信任和支持也让研究团队受到鼓舞，无论是在回顾三年多领导力课程项目的海量资料，还是奔波于各地追随 NGO 领导人访谈，在研究顾问黄爱民的带领下，终于理清了中国新公益领导力开发模式的基本框架。我们还要特别感谢三年来所有参与新公益领导力项目的师生们，感谢亿方基金会的资助，以及所有的支持者们。

报告执笔人：黄爱民

联系我们： 惠泽人研究咨询部

联系电话： 0101-84016716

电子邮件： huizeren@126.com

惠泽人官网： www.huizeren.org.cn