

# 落地机构管理与质量控制专题分享

普华永道



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

# 普华永道在场嘉宾介绍



**吴倩**

业务总监  
普华永道咨询  
可持续发展战略



**兰岚**

高级经理  
普华永道  
企业责任部



**程琛**

经理  
普华永道战略咨询



**涂宇璇**

高级顾问  
普华永道咨询  
数字化体验中心



**刁励玮**

高级顾问  
普华永道咨询  
可持续发展战略

# 主要内容

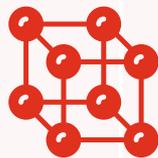


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



第一部分

机构调研分析



第二部分

落地机构管理



第三部分

项目质量控制



# 1

## 机构调研分析

1.1 调研基本情况

1.2 产品规模化现状和愿景

1.3 机构规模化运营情况

1.4 落地机构管理现状与挑战

1.5 项目质量控制的现状与挑战

1.6 问题总结和应对方向

# 1.1 调研基本情况

前期对与会嘉宾的问卷调研和对品牌机构的访谈为本次培训提供了输入

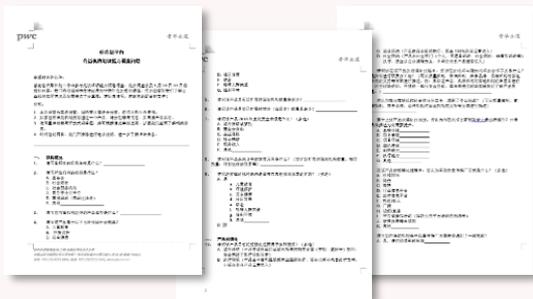


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



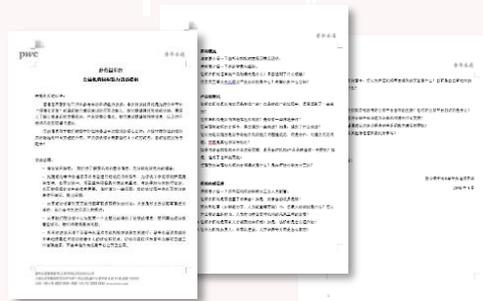
## 22份问卷反馈

- 回收有效问卷反馈22份
- 项目领域：教育、环保、救灾、扶贫、特需人群关爱、社区发展、性别平等
- 参与对象：机构负责人、产品经理、项目经理



## 6场访谈

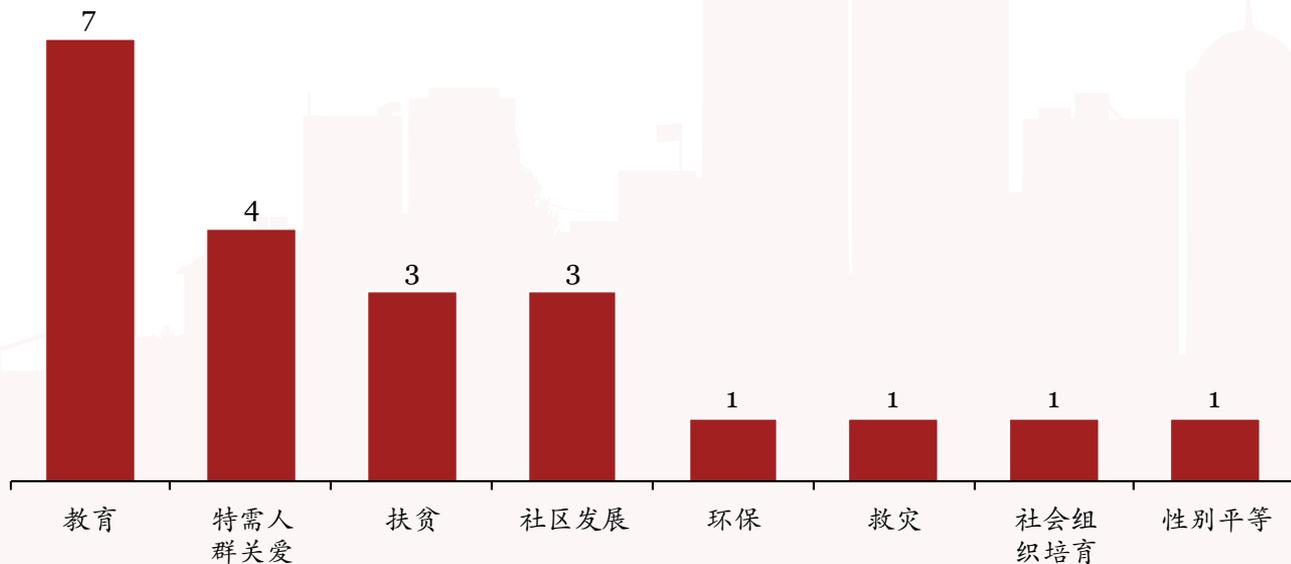
- 6场电话访谈
- 项目领域：教育、特需人群关爱
- 访谈对象：机构负责人



## 1.1 调研基本情况

### 品牌机构所属领域

Q3: 您机构运作的产品属于以下哪个领域?

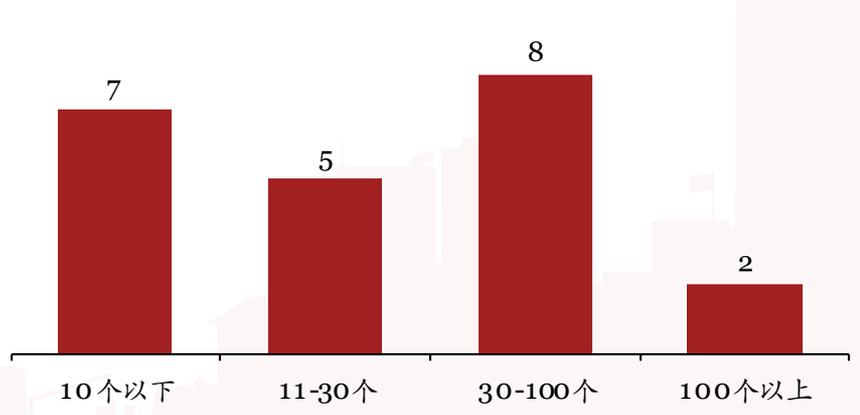


#### 核心观察

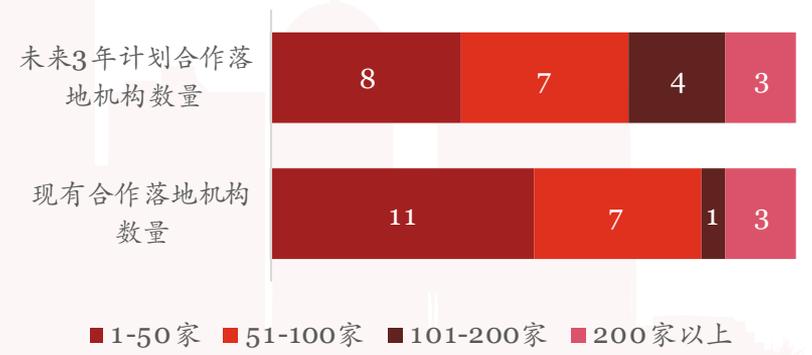
- 好公益平台上的产品种类多元化，关注各细分领域社会问题的解决。
- 教育（尤其是儿童教育）和特需人群关爱是本次活动参与机构最多的领域。

## 1.2 产品规模化现状和愿景

Q5:该产品已扩展的城市(地级市)数量是?



品牌机构的规模化现状与未来三年的扩张规划



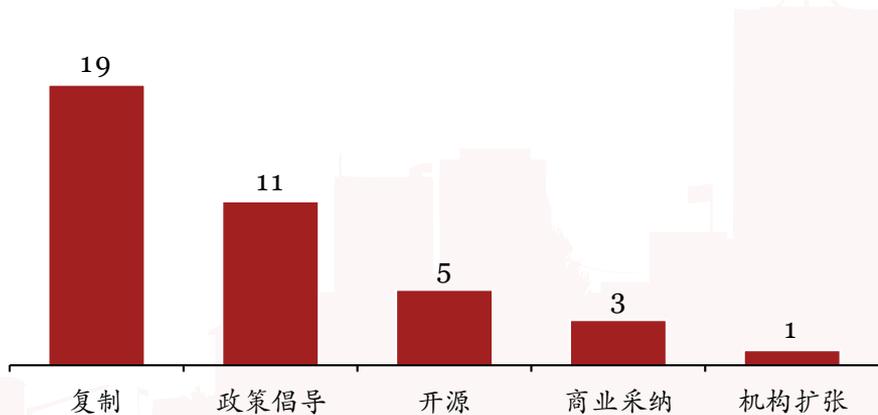
### 核心观察

- 参与机构大多数产品处于快速规模化阶段，且相当一部分机构有志于未来三年内进行大规模扩张
- 大部分参与机构不限于本地发展，已经在省级范围、甚至全国范围内的扩展

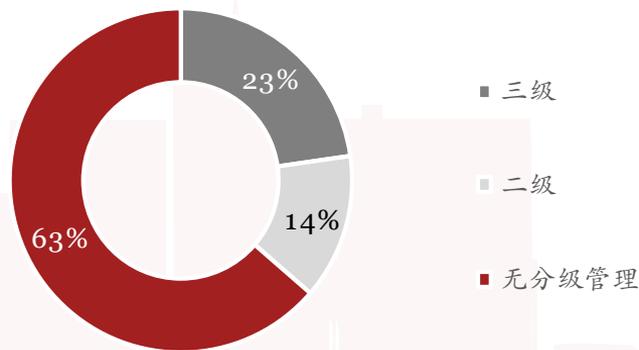
资料来源：培训问卷调研

## 1.3 机构规模化运营情况

Q7:您的规模化运营模式是? (可多选)



Q9:您对落地机构的分级管理情况是?

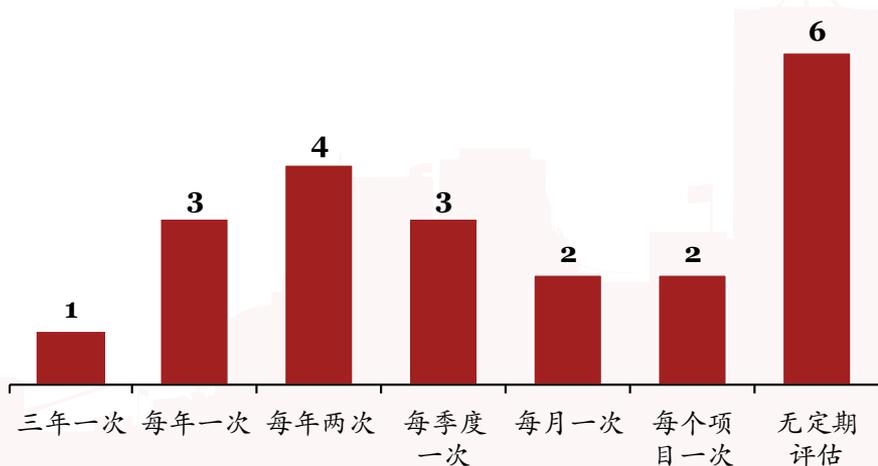


### 核心观察

- 90%的机构采取了“复制”的模式进行产品规模化，超过半数的机构采取了多种模式进行规模化
- 不到四成的机构对落地机构采取了分级管理，分级管理的机构中，75%的合作落地机构数量超过50家

## 1.4 落地机构管理现状与挑战

品牌机构对落地机构的考核频率



### 核心观察

- 大部分品牌机构对落地机构有定期考核，每年两次考核的占比最多
- 同时，也有超过1/4的机构没有对落地机构进行定期评估

资料来源：培训问卷调研

### 与落地机构合作面临的挑战

#### 落地机构

- 落地机构缺乏专业的人力，难以保证项目质量
- 落地机构的执行力欠佳，导致项目执行变形

#### 品牌机构

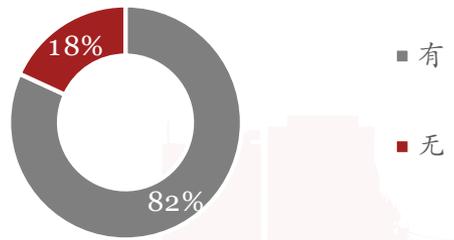
- 品牌机构人力、物力、财力有限，对落地机构缺乏有效支持

#### 合作模式和管理

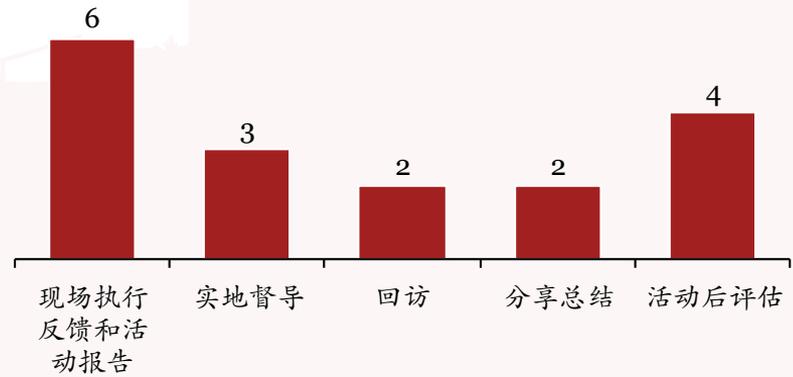
- 缺乏有效的准入机制对落地机构筛选
- 合作模式的约束力弱，无法有效对落地机构进行管理
- 伙伴关系的有效维护和激发落地机构积极性
- 缺乏合理的体系评估落地机构

# 1.5 项目质量控制现状与挑战

Q13-1 对于落地机构的项目执行，贵机构是否有质量监管流程？



Q13-2 有质量监管流程的机构主要监管形式



资料来源：培训问卷调研

### 落地机构项目质量管理中的挑战

- **品牌机构缺乏人力和成本：**
  - 项目涉及落地机构较多、受众群体数量大，成效评估复杂，目前没有人力专职进行相关工作
  - 难以匹配高质量管理需要的项目成本支持
- **项目涉及话题难以定量：** 目前没有找到合适的评价工具/评估标准
- **合作性质带来的管理难度：** 对执行伙伴管理相对松散，执行伙伴无偿提供服务，无法有过于严格的要求
- **跨地域和部门的差异性**增加了管理难度

## 1.6 问题总结和应对方向



### 痛点

- a. 落地机构缺乏专业人力和执行力、项目完成质量无法保证
- b. 落地机构缺乏积极性，难以实现长期可持续发展
- c. 品牌机构缺乏足够资源支持和管理伙伴
- d. 合作模式约束力弱，难以管理
- e. 品牌机构缺乏合适的工具对项目质量进行管理/评估



### 应对方向

- a. 制定严格的筛选和准入机制
- d. 通过合作协议约束项目执行标准
- b. 针对落地机构设置绩效评估体系，并链接评估结果与激励政策
- d, e. 设计项目质量测量指标，并在执行和评估阶段严格监测、持续优化
- a, c, d. 将流程标准化管理严格执行在项目管理的过程中，降低执行门槛，并提升项目管理效率
- c, e. 使用数字化工具与伙伴进行及时沟通、信息共享和项目管理以提高合作效率



# 2 落地机构管理

- 2.1 项目合作运营模式
- 2.2 可持续的合作伙伴关系管理
- 2.3 落地伙伴的识别与发展
- 2.4 落地伙伴关系的执行与管理
- 2.5 落地伙伴的评估与优化
- 2.6 落地伙伴关系影响力可持续化

## 2.1 项目合作运营模式

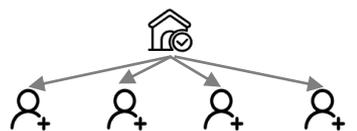
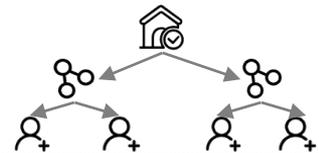
### 项目规模化的常见路径

	开源	复制	政策倡导	商业采纳	机构扩张
定义	将创新且易操作的理念和操作方式，借由网络等渠道广泛地分享，用行动倡导规模化。	通过和其他组织或个人合作，将成熟、有效的解决方案递送到更多地区和受益人群。	通过直接或间接的方式影响特定的公共政策或法律法规，使其向有利于公共利益的方向发展。	能有效解决社会问题，同时又能找到自我造血商业模式，可以以社会企业的模式运营。	通过机构自身组织规模的扩大，增大服务规模，通过“直营”的方式持续开展服务。
品牌机构角色	知识研发和共享中心	品牌、认证中心：赋能异地合作伙伴	研究机构、政策建议者	具备商业能力的社会企业	较强的机构管理者
资金需求	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆☆	★☆☆☆☆	★★★★★
人力需求	★☆☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆☆	★★☆☆☆	★★★★★
经典项目	地球一小时，冰桶挑战	儿童平安小课堂、一个鸡蛋的暴走	营养改善计划	格莱珉银行、“童萌亲子园”	ABC美好社会咨询社

资料来源：好公益平台，普华永道分析

## 2.1 项目合作运营模式

### “复制”路径的常见合作模式

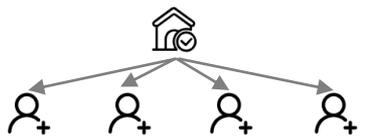
	加盟	联合开展（类协会）	网络分级
合作模式			
类似商业模式	加盟连锁运营	跨界营销/联营控股/直管模式	代理商分级管理
定义	品牌机构根据契约，提供一项独特的商业（产品复制）特权，并加上人员培训、经营管理等方面的无条件协助。而加盟机构也需付出相对的报偿（资金、资源等）。	品牌机构发起，和落地机构或其他协会组织相互合作，完全体现双方合作优势获得共赢的模式。	品牌机构直接与枢纽机构合作，并通过枢纽机构招募和管理落地机构，实现产品复制。
适用品牌机构规模	规模化初期，项目地域相对集中	对规模无要求	规模化中后期，50家以上落地机构
品牌机构投入	★★★★☆	★★★★☆☆	★★☆☆☆☆
质量控制	★★★★☆	★★☆☆☆☆	★★★★☆☆
品牌共享	★★★★★	★★★★☆☆	★★★★☆☆

资料来源：好公益平台，普华永道分析

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式一：“加盟”的机构管理

#### 模式一：“加盟”



- 适用于发展初期
- 以协议约束为主
- 产品可复制性要求高

#### 挑战



- **服务有限**：品牌机构的产品服务能力天花板明显；
- **更大规模时难以管理**：当项目规模扩大，对于庞大的落地机构统一管理难度大；
- **缺乏可持续性资源**：专业性较强的项目缺乏高质量的人力和资金维护

#### 优势



- **关系紧密**：品牌方与落地合作伙伴间的关系较紧密，便于支持与管理；
- **便于沟通**：沟通链条短，信息对称且及时；
- **快速扩张**：便于快速规模化

#### 品牌机构的投入



- 管理**
- **定规则**：制定原则和规范制度
  - **项目管理**：项目进度和质量控制
  - **项目评估与迭代**
- 支持**
- **提供培训**辅助实施
  - **提供资源支持**（资金/技术/材料等）

#### 对落地机构的要求



- 执行**
- **操作执行**项目（提供场地、招募义工等）
  - **定期反馈**与沟通
  - **链接资源**或**资金支持**（按需）

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式一：“加盟”的机构管理案例

案例代表：大爱无疆  
(公益机构授权落地机构加盟)

- 好公益平台优质公益产品
- 第五届“长沙慈善奖”最具影响力公益慈善项目



- 项目：逆风飞翔·事实孤儿同行计划
- 产品：关爱与陪伴类项目，通过一对一陪伴项目和体验式成长课程等活动提高事实孤儿的社会适应能力和心理健康。
  - 规模：15+落地机构，湖南省内22个地区
  - 合作形式：
    - 品牌机构：负责项目培训、督导执行、项目评估，提升机构的规范化发展能力、公益项目专业化执行能力、机构筹款能力。
    - 落地机构：负责项目具体落地执行、项目进展反馈。
- 项目合作亮点：
- 严格的伙伴机构甄选
  - 与伙伴共同制定合作规则
  - 相对可管理的规模范围，全程跟踪项目进展
  - 完善的激励机制与定期沟通

资料来源：《好公益平台优质公益产品手册》，普华永道分析

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式一：“加盟”的机构管理案例



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

#### 商业案例代表：星巴克 (商业机构授权加盟合作管理)

- 全球最大的咖啡连锁店
- 福布斯全球品牌价值排名37

- 模式：授权加盟合作
- 规模：1999年进入中国市场，2019年底门店数达4292家
- 扩张形式：入华初期，将中国市场划分为华北、华东、华南，华北区域，分别进行授权、合作、合资经营，逐渐打开市场后，逐步收回股权，转直营管理。

#### 管理模式可借鉴点

严格的授权加盟标准保证合作质量：

- 启动资金要求：不得少于500万；
- 要求加盟商直接管理：必须直接经营，配合公司及时反馈市场信息；
- 品牌形象维护：忠心维护星巴克品牌的形象，有长期经营的意愿。

严格的流程管理保证标准化的产品和服务落地：

- 严格的制作和管理标准，另外聘第三方QA不定期检查门店环境和食品质量；
- 饮品制作程序标准化制定了每杯饮料制作时间和步骤，对品质把控苛刻。

对门店运营的持续性支持保证加盟商的稳定发展和品牌形象：

- 专业的培训指导中心：根据具体情况不定期邀请投资者、店长及店员前往总部进行专业化、系统化的培训，不断提高门店的经营水平和管理水平。
- 全程跟踪服务：在加盟商确定店铺之后，总部会全程跟踪服务，工程装修、门店规划、开业统筹一条龙服务，让加盟商轻松做老板，轻松赚钱。
- 促销活动支持：开张后，总部会为加盟店推出促销活动，提升星巴克的品牌形象和门店的竞争优势和盈利能力。

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式二：“联合开展”的机构管理

#### 模式二：“联合开展”



#### 挑战



#### 优势



#### 品牌机构的投入



#### 对落地机构的要求



- 适用于各个阶段，产品类型应用广泛
- 以共同愿景和使命约束
- 产品更多元化，根据落地机构所长对应调整
- 项目质量把控要求更低

- #### 挑战
- 知识产权的保护困难
  - 对于合作伙伴的监控和约束能力弱
  - 需要更多的人力支持参与项目执行和落地

- #### 优势
- 针对某议题形成更为完善的服务体系，更全面地满足社会需求、回应社会问题；
  - 便于在同一议题领域下联合行动；
  - 更利于联合筹款

- #### 品牌机构的投入
- #### 管理
- 共同定规则：制定原则和规范制度
  - 项目管理：项目进度和质量控制
  - 关键事项决策审批支持
  - 提供培训辅助实施
  - 提供资源支持（技术/材料/人力等）

- #### 对落地机构的要求
- #### 配合执行
- 操作执行项目（提供场地、招募义工等）
  - 定期反馈与沟通
  - 参与制定规则
  - 实行联合筹款、联合倡导

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式二：“联合开展”的机构管理案例

案例代表：东隅儿童服务中心  
(联合完成同一项目落地)

- 好公益平台 优质公益产品
- 联合企业、基金会等多种机构采取不同模式联合落地



项目：未来国阅读嘉年华

- 产品：针对弱势儿童群体的项目，培养儿童的阅读兴趣和自主学习能力。以嘉年华竞技游戏组合的形式给予儿童欢乐体验，让孩子爱上阅读。规模：7家落地机构，140+所学校
- 合作形式：
  - 直接复制：落地机构根据自己的需求独立开展，品牌方提供培训；
  - 联合开展：其中2个合作，东隅儿童自带物资开展嘉年华。活动质量方面更有保障，开展频率更高；
  - 单次服务：落地机构出资单次购买嘉年华服务。

项目合作亮点：

- 较高的产品执行标准化流程：对于志愿者不需要很高的专业能力，严格按照手册执行可以保证质量，培训一次即可顺利完成后续的多次活动
- 合作方提升影响力：品牌和企业机构利用该活动提升机构的积极社会形象
- 灵活的合作模式：不同模式设置不同合作协议和服务范围，根据可以自身的能力和 demand 联合实施

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式二：“联合开展”的机构管理案例

商业案例代表：名创优品  
(加盟与直营混合的直管模式)

- 3年开店1800家，年销售额破百亿
- 进驻86个国家

**规模化情况**

年份	门店数量	营业额
2013	第一家门店	
2015	1000+家门店	
2018	全球3000+家门店	
2019	3900+门店	170亿+营业额

**加盟模式**

“有限合伙人”-加盟商实际上为投资人，店长向总公司汇报，没有自主经营权，实质为“别人出钱，自己管理”

- 目的：控制“经营权”保护客户，提高“优质服务”；出让“所有权”换取投资，获得“快速扩张”
  - 合作形式：
    - 合作方（投资人）的投入：好的店铺位置和资金（特许商标8万/年，货品保证金75万，店铺运营费用）
    - 品牌方（名创优品）的投入：店铺的货品，店员培训，店员工资、社保由名创代发、代缴；盈利分成（每天营业额的38%）；帮助加盟商从“分利宝”上贷款开店，不断给名创优品的加盟商“输血”
- 直营模式可借鉴点：**
- 完善的店铺运营和培训机制：标准化流程的使用降低了规模化和标准化运营的门槛
  - 轻资产的模式运作：将设计、研发、供应链掌握在手中，而将门店租金、装修等“重”投入交给加盟商，从而减轻总部负担，使得其快速奔跑
  - 完善的招商加盟制度：“品牌使用费+货品保证金制度+次日分账”模式获得有资金无精力运营的投资人青睐--公益机构参照此模式可以与重视企业责任的商业机构进行联合项目扩张

资料来源：网络公开资料，普华永道分析

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式二：“联合开展”的机构管理案例



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

案例代表：中国扶贫基金会  
(联合完成同一话题不同项目)

- 微博话题#美好学校# 讨论量77万，阅读7552万
- 携手12家公益机构和2位明星爱心大使，筹款1450万元



项目：“美好学校·圆梦未来”助力乡村教育扶贫活动

- 产品：针对乡村学校教育领域社会组织之间资源整合不足的状况，中国扶贫基金会2018年发起美好学校联合公益项目。通过推动乡村教育领域社会组织联合，整合企业、公众、社会组织及政府等资源，更有效的推动优质教育资源进入乡村学校，让学生“上好学”。
- 规模：覆盖8省，14个县，4个联合组织
- 合作形式：
  - 品牌机构：发起活动，设计项目逻辑，联合社会组织
  - 落地机构：在共同理念和价值的指导下发挥各自特长，分工协作，实施“教师培训”、“梦想书架”、“好校长”等项目，助力乡村孩子“上好学”，阻断贫困的代际传递。

项目合作亮点：

- 同一主题，不同产品形态：在同一主题和价值理念下根据落地机构所长设置不同的产品形态，丰富服务的场景和内容
- 联动扩大影响力：利用不同机构的优势扩大活动声量和社会关注度，得到支付宝公益、微公益、第一财经等大力支持

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式二：“联合开展”的机构管理案例

商业案例代表：亚朵酒店  
(品牌跨界联合营销)

• 2019中国连锁酒店高端品牌规模连续2年第一，门店数300+  
• 10+家IP联合酒店

➤ 亚朵合作的不完整IP

➤ 亚朵规模化情况

年份	里程碑
2013	第一家酒店
2016	第一家IP酒店
2017	100家门店
2019	300家门店 10家IP酒店 会员1800万

项目：亚朵·网易严选酒店，亚朵·吴酒店，网易云音乐·亚朵轻居酒店等

- 目的：丰富内容、场景和体验，提升品牌力，扩充用户群
- 合作形式：与IP合作伙伴共同探讨各种形式的服务与酒店的融合，打通人流、数据流、服务流；通过场景化营销在酒店房间出售IP品牌的商品
- 合作战略选择：
  - 选择电商伙伴：实现O2O引流，为合作伙伴拓宽了线下场景，打造体验式营销，又能将电商平台的流量引入亚朵，合作水到渠成
  - 选择不同人文主题：与摄影师、书店、作家等伙伴合作，丰富酒店用户体验，吸引有共同特质的目标客群

#### IP跨界营销可借鉴点：

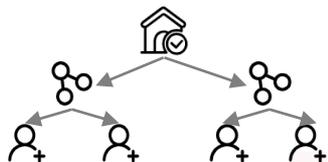
- 互补与创新：选择领域差距大的品牌合作，让品牌利用自身效应互相引流，形成1+1>2的效果
- 产品生态化：打通线上与线下，利用不同品牌的技术、流量、服务等优势对空间和用户体验形式方面进行突破
- 以优质的产品为核心实现双赢：除了为合作双方的企业盈利外，也不断拓宽双方生态圈的商业边界，形成可持续的正向发展

资料来源：网络公开资料，普华永道分析

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式三：“网络分级”的机构管理

#### 模式三：“网络分级”



- 适用于服务范围大，加速规模化的组织
- 对流程标准化要求高
- 依赖枢纽机构：落地机构筛选、项目监管和培训下沉依赖枢纽机构

#### 挑战



- 沟通成本高，决策链长：核心决策人兼职或异地管理，内部协作沟通机制花费时间精力，反馈链条长
- 对中心机构在资源、管理等方面的要求较高
- 能承担支持职能、具备相关能力的组织比较少

#### 优势



- 借助枢纽型组织，加快规模化复制的速度
- 服务范围增大
- 枢纽型组织可分担部分支持性的职能，相对去中心化

#### 品牌机构的投入



#### 管理

- 定规则：与枢纽机构制定合作协议和项目执行的要求
- 项目管理：与枢纽机构的定期沟通以及项目评估与迭代支持
- 人员能力建设和开发
- 促进各枢纽机构之间的沟通交流

#### 对落地机构的要求



#### 枢纽机构

- 筛选符合项目要求的落地机构
- 高度参与规则设立和项目管控中
- 定期与品牌机构反馈与沟通，接洽和管理落地机构

#### 落地机构

- 执行项目
- 按规则定期反馈数据

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式三：“网络分级”中的枢纽机构

#### 什么是枢纽组织？

枢纽机构是一个区域/领域公益的标杆，具备较强的公信力和行动力，扮演着区域/领域领头羊的角色。

- 主要作用：
- **指导本地公益组织：**赋能本地组织学习和引入优质的解决方案，从而更有质量地提供服务
  - **协调本地资源精准投放：**协助地方政府、本地基金会、企业、公众等资源方精准投放资源，寻找到值得信赖的公益项目和机构
  - **协助管理：**帮助品牌机构管理和筛选落地组织

#### 枢纽组织的类别？



**区域型**  
致力于推动地区公益生态建设，帮助本地公益组织尤其是初创社会组织成长



**领域型**  
在某一社会议题领域发展较为成熟，能够带动同领域公益组织发展。

#### 如何选择枢纽组织？

**1 自上而下**  
自我评估需复制的产品以及品牌机构的能力，选择资源匹配度较高的区域/领域型枢纽组织合作。

**2 自下而上**  
从执行力优秀的落地机构中培育成省级管委会和示范机构，协助品牌机构进行落地机构管理。

资料来源：好公益平台，专家访谈，普华永道分析

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式三：“网络分级”的机构管理案例



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

#### 案例代表：中国社会福利基金会 (自上而下的枢纽机构筛选)

- 益童梦想优秀儿童公益项目一等奖
- 2019中国公益慈善项目大赛金奖



项目：不要烫伤我的童年——全民预防烧烫伤教育工程项目

- 产品：面向中国儿童家庭的预防烧烫伤干预项目，以儿童及其家庭成员为主要受益人，开展预防烧烫伤科普教育为核心内容
- 规模：覆盖27省市，144个地区
- 合作形式：
  - 品牌机构：提供品牌授权，资料授权，培训指导，技术、传播、资金等方面支持。
  - 枢纽伙伴：联动省内多家社会组织开展项目并做管理工作。
  - 另设有多类伙伴招募：资源类、政府购买类、联合筹款伙伴分别负责项目落地和筹款活动，进一步扩大活动规模和影响力。

#### 项目合作亮点：

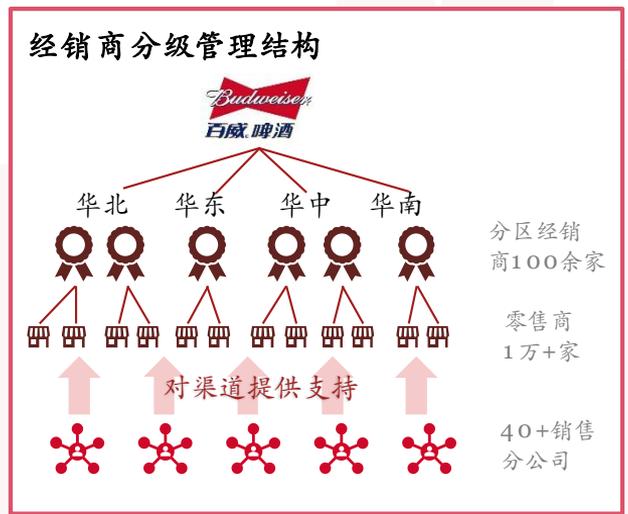
- 枢纽伙伴扮演资源协调和管理者的功能：帮助品牌机构联动当地资源，并在合作周期内，持续跟进活动，及时反馈实施情况；共同搭建项目行动研究、数据采集及建立区域化项目监测体系
- 按产品性质分了多种形式的合作伙伴招募，各取所长共同落地项目

## 2.1 项目合作运营模式

### 产品“复制”路径——模式三：“网络分级”的机构管理案例

商业案例代表：百威啤酒  
(经销商分级管理模式)

- 分级管理经销商 (100+) 和零售商 (1万+)
- 中国高端啤酒市场销量第一



资料来源：网络公开资料，普华永道分析

#### 可借鉴点：

- **二级管控，渠道扁平化：**通过各地经销商实施产品分销，分销的下级渠道只能是终端零售商，确保公司接近消费者
- **集团参与管理，熟知市场变化：**销售团队参与分销商和区域零售的管理，如连锁终端的产品摆放、举办推广促销活动、了解销售状况并及时通知经销商补货等等，有效地对市场进行掌控
- **集权和分权的联合使用，克服预算分配制固有的问题：**
  - 战略基调集权：促销活动形式、广告内容等等
  - 市场投入力度分权：由批发商根据当地的实际情况建议，采用自下而上的形式来完成预算制订。
- **数字化技术掌控终端：**为批发商配了销售管理系统，百威的管理人员可查到每天任何一家零售商从批发商手里的取货情况，做到基于以大数据为基础的智能化管理，科学决策，规避风险

精细化渠道管理	渠道	内容	销量占比	渠道加价
推动渠道下沉：	• 夜场	• KTV、餐吧、酒吧	• 20%	• 10%
	• 餐饮	• 美食街、西餐等	• 35%	• 10%
	• 传统	• 超市、烟酒店	• 35%	• 15%-20%
	• 现代	• 部分超市、便利店	• 5%	• 5%-15%

## 2.1 项目合作运营模式

### 小组分享练习

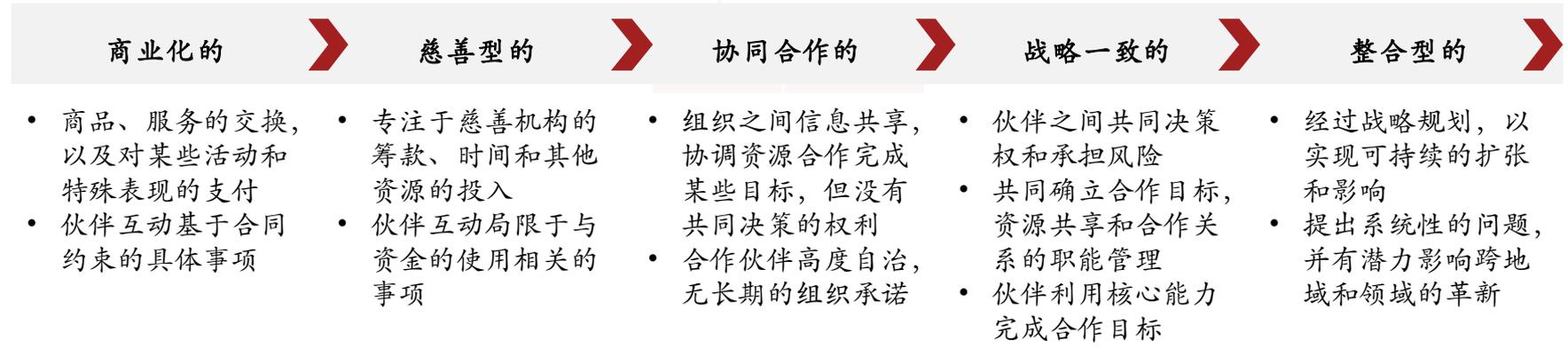


小组分享（10分钟）：

您的机构采取了怎样的模式对产品进行“复制”？目前分别复制的规模有多大？运营的成果如何？

## 2.2 可持续的合作伙伴关系管理

### 可持续的伙伴关系：从利益交换到以社会变革为共同目标的转换



共同做决策



向学习型组织转型



影响力的扩大和可持续

## 2.2 可持续的合作伙伴关系管理

### 合作伙伴生命周期框架



资料来源：《Unlocking the Power of Partnership》，普华永道整理

## 2.2 可持续的合作伙伴关系管理

### 落地机构管理的八大关键要素



#### 建立伙伴关系的需求

- 确定合作需要解决的问题/复制的产品
- 决定合作伙伴
- 确定让项目成功合作伙伴所需的资源
- 确定合作模式



#### 背景调查

- 确认需要调查的重点内容
- 收集资料并询问关键问题
- 对机构和个人层面进行调查
- 评估风险和合作潜力



#### 建立和维护信任

- 定期沟通，理解彼此的需求和挑战
- 认知和尊重彼此的差异



#### 设立清晰的愿景和职责分工

- 设立统一的合作的目标和发展愿景
- 了解每个合作机构的目标
- 在项目初期设置明确的职能分工和预期，并全程管理



#### 投入人力和资源以维护关系

- 确立双方的负责人，对每天的项目管理和执行负责
- 尽快让双方的成员熟悉项目、利益点、以及合作目标



#### 设计可持续性的合作模式

- 设计标准化流程，确保项目合作模式的可复制性
- 设计执行计划，并与落地机构共同修改和确认
- 共同开发有弹性的管理框架
- 确定合作周期



#### 对项目负责并及时吸取教训

- 定期评估项目执行进展和完成质量
- 当不能如期按计划完成，归纳总结经验，调整资源分配
- 总结落地机构的合作经验，进行合作模式和产品的迭代



#### 积极面对合作关系的终止

- 在项目初期制定准出机制，当定期评估未能满足要求时，分析进一步合作的可能性
- 当合作无法达成原定的目标时，终止合作关系

## 2.3 落地机构的识别与发展

### 规划合作伙伴关系



#### 规划伙伴关系的七问分析法：5W2H

- **What:** 哪些产品需要寻求合作伙伴帮忙落地？应该建立什么样的合作关系？
- **Who:** 找什么机构合作？
- **Why:** 为什么找这个/些机构合作？
- **Where:** 从哪里找？从哪里开始落地？
- **When:** 何时开始建立关系？合作/评估周期是多久？
- **How:** 如何与伙伴建立合作？如何评估一段合作关系是成功的？
- **How much:** 你能为合作伙伴提供什么资源？



## 2.3 落地机构的识别与发展

### 落地机构的识别与筛选条件的制定



#### 品牌机构自我评估

- 我的使命和愿景
- 我的产品
  - 现有落地规模
  - 服务对象和总受众规模
  - 项目标准化程度
  - 执行难度
  - 筹资难度
  - ...
- 我的能力和资源
  - 专业服务
  - 筹资能力
  - 管理与协调
  - 人才建设
  - ...



#### 项目落地方式评估

- 按**项目性质**决定落地方式和落地机构类别
  - 倡导性（主题宣传、形象传播等）
  - 服务型（培训、探访、支教、社区服务等）
  - 募捐（公益营销、活动筹资）
- 按**发展规模和服务范围**决定落地合作渠道
  - 规模小，服务范围集中——直接加盟复制
  - 规模大，服务范围较大——枢纽机构分级管理
- 按**产品执行难度、筹资难度、品牌方自身能力**决定落地机构能力标准



#### 落地机构筛选条件

- 与“我”的愿景一致
- **服务范围重合**
- **筹资能力互补**
- **执行力互补**
- **资源互补**（政府、媒体、人力、技术等）

## 2.3 落地机构的识别与发展

### 落地机构的识别与筛选条件的制定

示例

#### 资质要求

- 愿意合作推广全民预防烧烫伤教育工程，共创地区品牌公益项目。
- 在项目实施地（区县）有稳定、正规的工作团队，有全职人员跟进项目，有丰富的活动组织经验。
- 有与教育、卫健、民政、宣传等相关政府单位和媒体资源联动的能力和合作经验。
- 能够在合作周期内，持续跟进活动，及时反馈实施情况；共同搭建项目行动研究、数据采集及建立区域化项目监测体系。

#### 合作伙伴类别和要求

- 省级枢纽伙伴：**能够联动省内多家社会组织开展项目并做好管理工作。
- 资源类伙伴：**联动当地政府部门支持并提供的教育资源、宣传资源、卫健资源、
- 社区资源开展大型项目。
- 政府购买类伙伴：**利用当地政府购买项目的资金支持，在本地开展项目。
- 联合筹款伙伴：**在九九公益日期间，共同参与腾讯联合筹款活动并执行项目。

	内容	枢纽型	资源类	政府购买	联合筹款
申请伙伴	认同理念	√	√	√	√
	稳定团队	√	√	√	√
	经验丰富	√	√	√	√
	执行能力	√	√	√	√
	配合反馈	√	√	√	√
	传播能力	√	√	√	√
	伙伴联动	√			
	政府资源	√	√	√	√
	项目资金	√			
	筹款能力	√	√		
烧烫伤康复关爱公益基金	品牌授权	√	√	√	√
	资料授权	√	√	√	√
	培训指导	√	√	√	√
	技术支持	√	√	√	√
	传播支持	√	√	√	√
	奖项参评	√	√	√	√
	资金支持	√	√	√	

## 2.3 落地机构的识别与发展

### 落地机构的背景调查

#### 为什么要做背景调查?

-  **合规控制**：确保合作机构的合规性（财务、运营模式等）
-  **能力评估**：深入了解合作机构的背景和能力以保证项目执行的质量
-  **风险管理**：规避其他可能发生的风险

#### 调查包括哪些内容?

- **人力资源**（团队架构、核心员工）
- **组织能力**（伙伴管理、资源对接、项目协调、财务审核、筹款能力等）
- **运营能力和经验**（过往项目落地情况和口碑）
- **资质问题**（注册资质、成立时间等）
- **未来发展计划**
- **筹款渠道和资金使用情况**
- **财务状况**（近一年以上财务信息）
- **与其他机构的关系**（合作伙伴、政府、商业机构等）

#### 如何做背景调查?

- 1. 建立背景调查清单**
- 2. 收集整理资料**
  - 合作伙伴的文档收集：资质认证、财务信息、重要合同、过往项目报告等
  - 网上资料收集：过往项目宣传文章、合规性、负面评价等
  - 访谈：机构管理和项目专业人员、过往合作对象、项目服务对象、志愿者等
- 3. 审阅调查材料**
  - 评估合规情况、匹配度、风险
- 4. 出调查结论**



## 2.3 落地机构的识别与发展

### 落地机构的背景调查——常用的企业背景信息调查网站

类别	网站	网址
公益机构信息相关查询	中国社会组织网	www.chinanpo.gov.cn
	境外非政府组织查询平台	ngo.mps.gov.cn
	慈善中国	cishan.chinanpo.gov.cn
案件查询	中国裁判文书网	wenshu.court.gov.cn
	中国执行信息网	zxgk.court.gov.cn
版权相关信息	国家商标查询网	wsjs.saic.gov.cn
	版权保护中心	www.copyright.com.cn
企业征信相关信息查询	企查查	https://www.qcc.com/
	天眼查	https://www.tianyancha.com/
	信用中国	www.creditchina.gov.cn
	企业新信用信息公示系统	www.gsxt.gov.cn



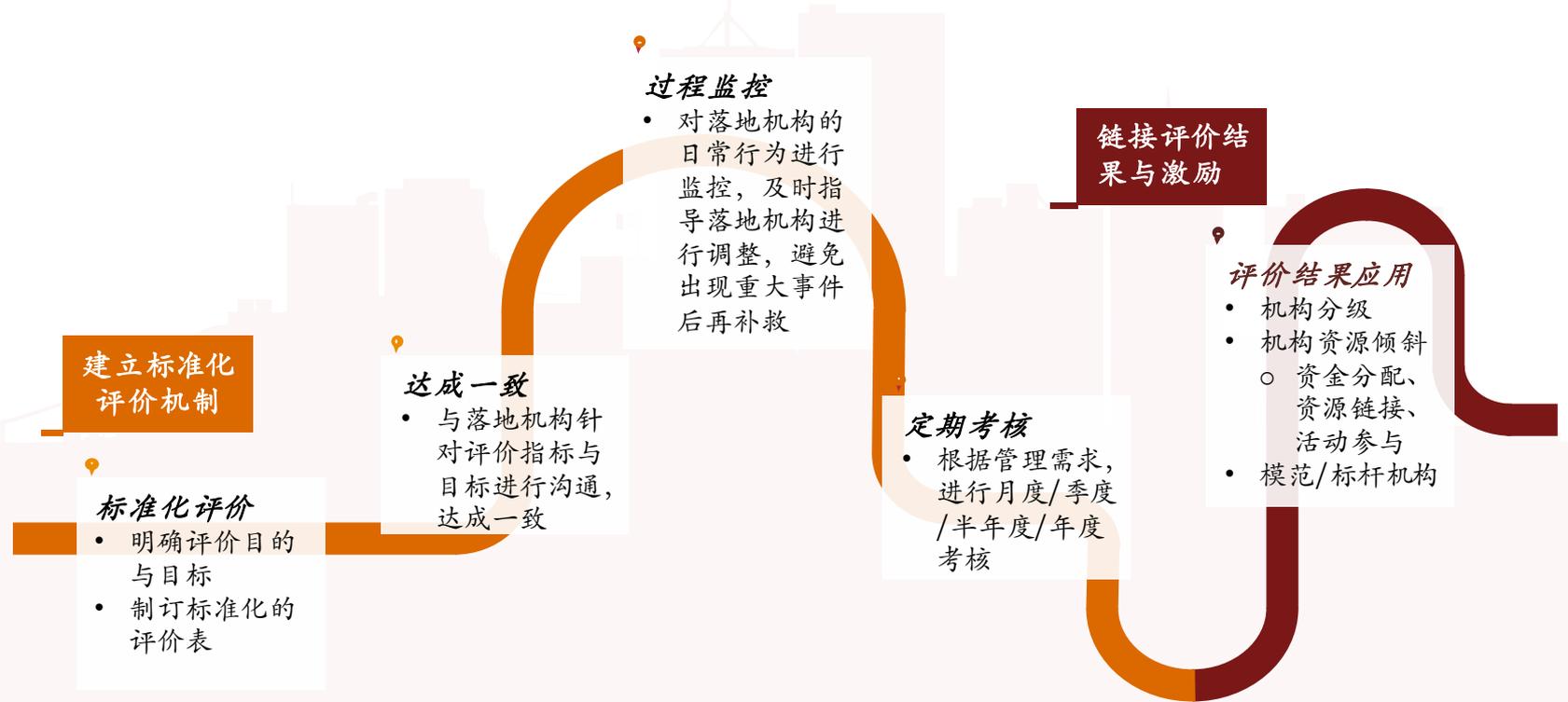
## 2.4 落地伙伴关系的执行与管理

管理协议框架：行为约束、品牌管理、质量监控的准绳

合作方式	合作期限	产品内容	项目费用/筹资方式	合作细则	考核兑现及奖惩措施	违约责任
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 双方共同举办</li> <li><input type="checkbox"/> 落地伙伴承办</li> <li><input type="checkbox"/> 其他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 项目制</li> <li><input type="checkbox"/> 长期合作关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 产品简述</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 共同筹资</li> <li><input type="checkbox"/> 甲方提供</li> <li><input type="checkbox"/> 乙方付费购买</li> <li><input type="checkbox"/> 乙方付会员费</li> <li><input type="checkbox"/> ...</li> </ul>	<div style="display: flex; flex-direction: column;"> <div style="margin-bottom: 10px;"> <p>甲方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 为落地机构提供的具体支持（培训、技术、品牌授权、材料、资源共享等）</li> <li>✓ 项目管理</li> <li>✓ 数据收集</li> </ul> </div> <div> <p>乙方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 提供项目相关数据和反馈（时间约定）</li> <li>✓ 项目执行的具体要求和义务</li> <li>✓ 版权保护</li> <li>✓ 遵守品牌规则</li> <li>✓ 配合产品宣传</li> </ul> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 个人服务成效考核</li> <li>✓ 落地机构项目执行考核</li> <li>✓ 项目效果考核标准（绩效考核合同）</li> <li>✓ 奖惩机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 针对项目执行、反馈沟通等违约情况分别制定处理办法</li> <li>✓ 合作终止条款</li> </ul>

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 建立落地机构的考核、评估与激励机制



#### 建立标准化评价机制

- ##### 标准化评价
- 明确评价目的与目标
  - 制订标准化的评价表

- ##### 达成一致
- 与落地机构针对评价指标与目标进行沟通，达成一致

- ##### 过程监控
- 对落地机构的日常行为进行监控，及时指导落地机构进行调整，避免出现重大事件后再补救

- ##### 定期考核
- 根据管理需求，进行月度/季度/半年度/年度考核

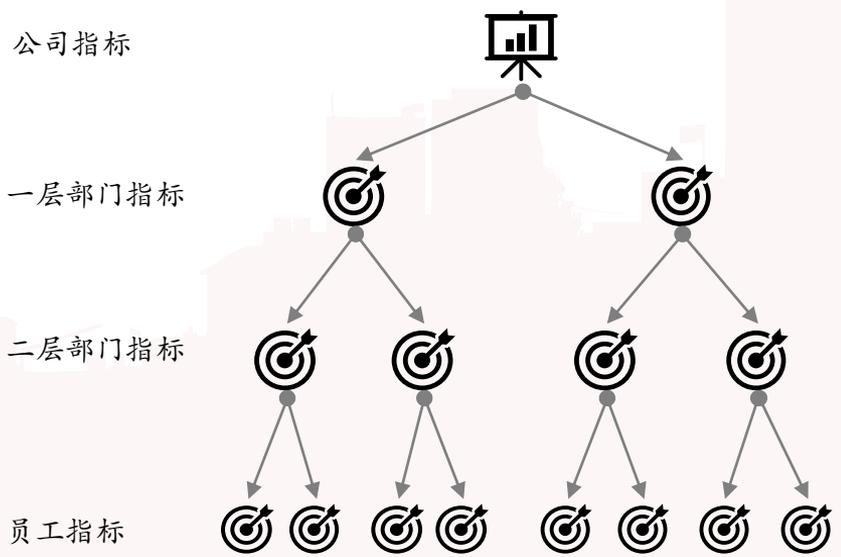
#### 链接评价结果与激励

- ##### 评价结果应用
- 机构分级
  - 机构资源倾斜
    - 资金分配、资源链接、活动参与
  - 模范/标杆机构

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 常见的两种绩效评估方法：KPI与OKR

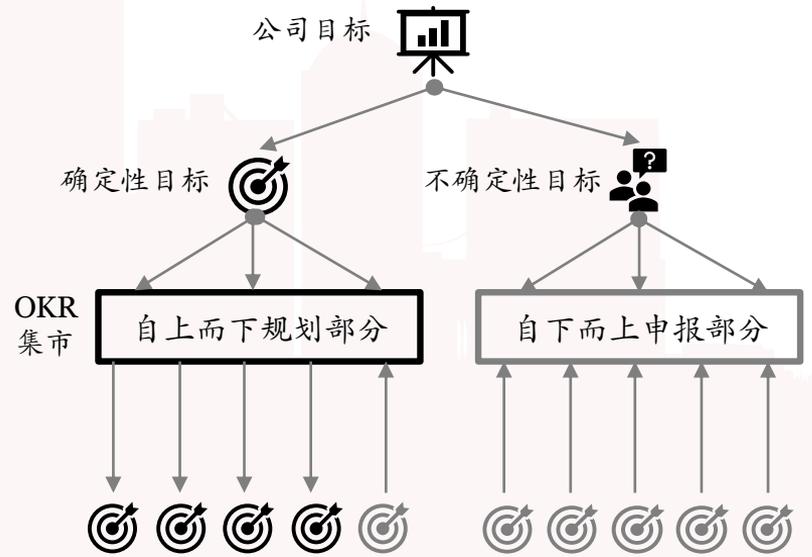
#### KPI 关键业绩指标



自上而下，以结果表现为导向，“要我做的事”

资料来源：普华永道分析

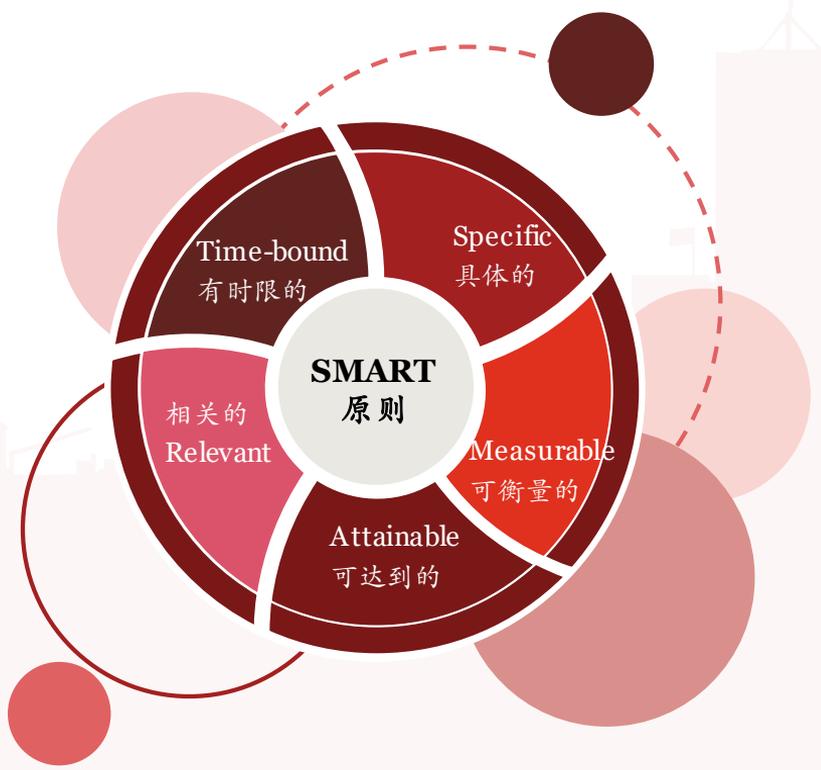
#### OKR 目标与关键成果法



自下而上，以目标为导向，“我要做的事”

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 两种评估方式都应遵循的原则：SMART



S

#### 具体的

指标是明确的，可以用清楚的语言说明要达成的标准，且目标可以分解到具体的机构、部门和人员

M

#### 可衡量的

指标是量化的、可评价的，验证这些指标的数据或者信息是可以获得的

A

#### 可达到的

目标能够通过一定的努力达成，避免设置过高或过低的目标

R

#### 相关的

指标与机构/部门/岗位所承担的职责相关联

T

#### 有时限的

完成目标有明确的时间限制

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 机构的评估方法：KPI和OKR



比较点		KPI	OKR
相同	前提	组织存在明确的价值取向和目标	
	假设	员工会采取一切积极的行动努力达到事先确定的目标	
	目标要求	符合SMART原则，可量化的	
不同	定义	<ul style="list-style-type: none"> <li>是根据组织（功能）结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式</li> </ul>
	目标/指标来源	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI来自于组织战略解码，更多是一个自上而下的过程（也会有双向的沟通）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60%的O来源于底层，采取自上而下和自下而上结合的方式，组织和个人同时参与，共同确定指标/目标</li> </ul>
	本质	<ul style="list-style-type: none"> <li>绩效考核工具，“你选择衡量什么，就得到什么”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不以考核为目标，聚集与个人的重要领域，不再像一个传统的绩效考核工具，而是目标管理工具</li> </ul>
	关注点	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注的是财务和非财务的指标，默认工作完成情况对于财务结果有直接影响，侧重于考核工作量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工有没有好好干活。存在的主要目的不是考核团队或者员工，而是时刻提醒每个人当前的任务是什么</li> </ul>
	公开性	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般比较保密，最多公示考核结果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在全组织都是公开的，员工的目标化单项发送为主动链接，加强了组织目标的牵引，使员工的步伐跟上组织目标</li> </ul>
	考核标准	<ul style="list-style-type: none"> <li>分数越高越好：100%完成得到激励</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OKR分数并非越高越好（高分说明任务不具有挑战性），是对评估工作进度、质量的评价，而不是对人的评价重点之后集体讨论回顾OKR的执行情况，为新的OKR提供参考</li> </ul>

## 2.5 落地伙伴的评估与优化 关键绩效指标 (KPI)

### 什么是KPI?

通过对组织内部流程的输入端、输出端的**关键参数**进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种**目标式量化管理指标**，是把组织的战略分解分解为可操作的工作目标的工具。

#### 理论基础

**二八原理**，即一个组织在价值创造过程中，每个部门和每一位员工的80%的工作任务是由20%的关键行为完成的，抓住20%的关键，就抓住了主体。

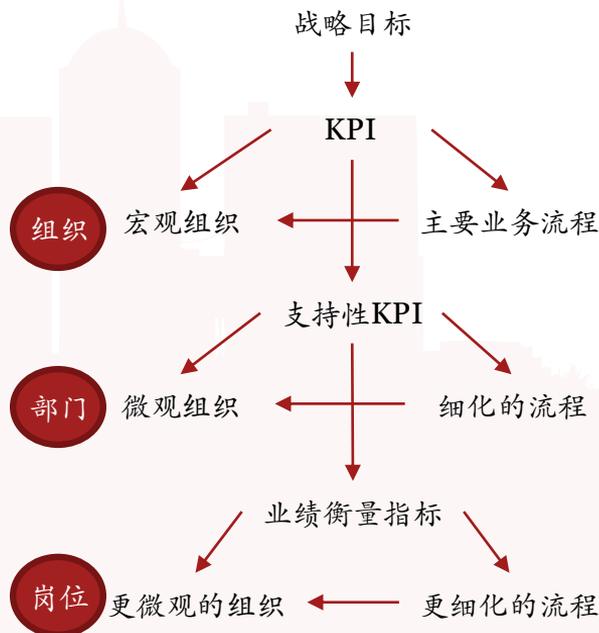
把主要精力放在  
关键结果和关键过程上

资料来源：普华永道分析

### KPI的特点

- 1 KPI源于对组织战略目标的分解
- 2 KPI是具体的，可被衡量的
- 3 KPI是对绩效构成中可控部分的衡量
- 4 KPI是对重点经营活动的衡量，而不是所有操作过程的反映
- 5 KPI是由考核双方达成一致、共同认同的
- 6 KPI适用于年度考核。KPI指标在一个考核年度内基本保持不变

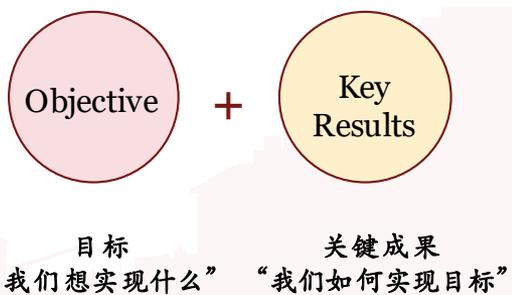
### 如何制定KPI?



## 2.5 落地伙伴的评估与优化 目标关键成果法 (OKR)

### 什么是OKR?

“把组织拧成一股绳，向一个目标进发”



- 聚焦战略目标，集中配置资源，帮助组织整理与执行工作计划，从上到下按照命令链排布
- 是组织进行目标管理的简单系统，能够将目标管理自上而下，贯穿至基层

### 为什么使用OKR?

- 敏捷：** 设定频率是以月度或季度为单位，建立起一套不断自我增强的机制，快速应对突发变化
- 聚焦：** 设定过程决定了组织的目标与个人目标的统一性，将员工业务行为聚焦到公司战略上来
- 透明：** 要求在组织内全公开透明，每一个人都知道对方在做什么，促进管理的横向一致性
- 敬业：** 最终会营造一个学习型的赋能组织，员工职业发展维度跨越传统的纵横二维职级式晋升到个人能力晋升

### 适用机构



### 如何制定OKR?

- 每个部门/职能建议设置**2-5个** Objectives (目标)
- **60%**的O最初来源于**底层**
- 每个O (目标) 以**2-4个KR** (关键结果) 为宜
- 突出重点工作，而非日常工作
- 目标值设置应适当**有挑战、有野心**。  
分数**0.6-0.7**即是不错的表现

资料来源：普华永道分析

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 目标关键成果法 (OKR) 实例——大家来找茬

目标	提高产品的质量和生产速度 (产品部)	
关键结果	KR	权重
1	食材当天采购	20%
2	引入AI大数据, 对口味个性化定制	10%
3	下单到出品控制在20分钟之内	20%
4	生产线自动化率达到80%	10%

**问题**

- 1、目标或关键结果脱离部门定位;
- 2、关键结果写成了过程性行动或指标, 而非结果;
- 3、关键结果与目标指向无关。

**改写**

O: 在不牺牲生产速度的前提下保持产品质量的稳定性

KR1: 下单到出品控制在20分钟内

KR2: 99%复购同款产品的顾客没有降低口味评分

目标	让客户更有参与感, 满足虚荣心 (市场部)	
关键结果	KR	权重
1	用户可以在APP上看到披萨制作过程	20%
2	用户下单买披萨时能看到卡路里、适合的配菜推荐信息	10%

**问题**

1. 目标复合;
2. KR2不能很好作为目标的标准

**改写**

KR2: 客户收到披萨后发朋友圈秀一下披萨品牌

资料来源: 普华永道分析

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 目标关键成果法 (OKR) 的有效制定

总体满足  
SMART 原则

#### 标准版OKR案例

##### 公司OKR

O: 降低公司核心人才离职率

KR1: 所有部门主管在一个月与核心人才面对面沟通一次

KR2: 10月组织企业高管与核心人才见面大会, 进行企业文化宣贯。

KR3: 全方位梳理核心人才薪酬现状, 并修订薪酬策略。

##### 人力资源部门OKR

O: 提升关键人才的工作满意度

KR1: 建立关键人才职业发展通道, 每半年开展一次任职资格评审

KR2: 每年向关键人才提供1次专项培养项目机会

KR3: 提升关键人才薪资水平至市场水平的50分位

#### O的制定

- 回答: 我们想做什么?
- 必备特征:
  - 鼓舞人心的
  - 可达到的
  - 以季度(月度)为周期
  - 有价值的
  - 定性的



#### KR的制定

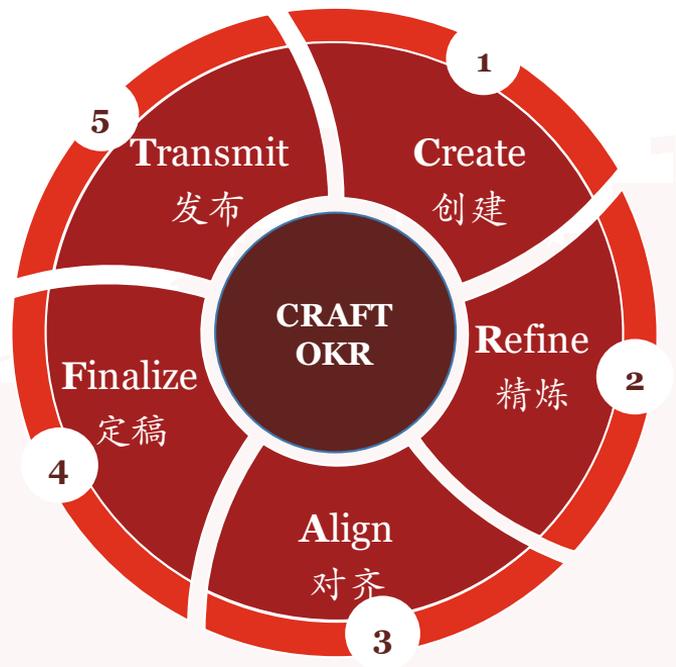
- 回答: 我们如何知道自己是否达成了目标要求?
- 特征:
  - 定量的
  - 有挑战的
  - 具体的
  - 自主制定的
  - 基于进度的

#### OKR的评分标准

分数	标准
1	结果远超预期, 几乎不可能达成
0.7	这是我们希望能达成的程度, 虽然难但是可以达成
0.3	我们知道肯定能达成的程度, 需要很少或不需要帮助就能达成
0	没有任何进展

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### 目标关键成果法 (OKR) 的制定流程: CRAFT



#### 发布OKR后的3个关键点

1. 周例会：评估本周目标进展情况及管伴结果风险状态。
2. 季度中期审核：确保目标在季度结束时完成，评估目标进度和风险，及时找到应对方案。
3. 季度末评估：回顾季度完成的最终情况，0.7上下是比较理想的分数。

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### KPI与OKR的结合应用



- OKR是一个战略交付框架，KPI是框架中的度量值经营指标适合用KPI，战略指标适合用OKR
- 操作类岗位适合设置KPI（SOP程度高的内容），非操作类岗位适合设置OKR（与经营成果相关联可量化的可以设置KPI）

#### 混合型OKR示例

O: 增加收入

KR1:

雇佣xx公司销售副总裁

不关联KPI

KR2:

增加10条网络销售线索

KPI1

KR3:

增加在线预约演示至每天3个

KPI2

## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### OKR的专业管理工具



	Tita	Worktile	飞书
基本定位	<ul style="list-style-type: none"> <li>OKR和项目管理的企业协同平台：基于 OKRs-E 目标管理框架及 PDCA 闭环管理理念，打造企业一体化协同管理平台，提升企业效率。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新一代企业协作办公平台：专注于解决企业员工的工作效率，从而提升企业竞争力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一站式企业沟通与协作平台：整合即时沟通、日历、音视频会议、云文档、工作台等功能于一体，打造高效的办公方式，加速企业成长。</li> </ul>
差异点	<ul style="list-style-type: none"> <li>专业的OKR管理工具，其他功能以OKR为核心展开。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目管理和综合性更强，任务模块做得细致，OKR管理是项目管理的辅助功能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协同办公功能全面，整合了云文档、即时沟通、OKR管理等多种功能，适合远程办公。</li> </ul>
功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>除了包含其他两款软件的基本功能外，还设有与之连接的<b>考核管理</b>：项目及任务统计、OKR计划与项目执行考核、考核项权重设置、邀请第三方评价、考核结果统计等功能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>按照完整的OKR理论执行周期分为：启动阶段、制定目标和关键结果、公示阶段、执行和评估、评分与复盘等功能模块</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OKR制定、跟进、总结打分三大模块</li> </ul>
价格	<ul style="list-style-type: none"> <li>15天试用免费，800/人/年，59800/100人/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10人以下免费（不含OKR管理），旗舰版699/人/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>免费使用</li> </ul>
主要客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>不分行业和规模</li> <li>北师大、碧桂园、玉柴物流、万联证券、雷鸟等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不分行业和规模</li> <li>喜茶、海底捞、36kr、首汽租车、清华大学、中国国家图书馆等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多为初创企业、互联网公司</li> <li>字节跳动、小米、蔚来汽车、货拉拉、得物、马蜂窝等</li> </ul>

资料来源：公开数据，普华永道分析

# 2.5 落地伙伴的评估与优化

## OKR的管理工具: Tita



某产品市场占有率华北地区NO.1

关键成果 计划 动态 进度 成员 1 文件 0 基本信息 操作记录

信心指数

销售增长200%，达到8000万

新增客户数10万

客户复购率提高一倍

KR信心指数

目标地图

本周任务

未来四周计划

OKR

当前进展

四象限看板

2020年01月月度考核

刘思正

考核总分 9.45

总考核项 26

工作考核

工作类型	考核事项	权重	自评分数	上级评价
计划	考核的内容来自tita	80%	10	10
项目	这是项目考核整个项目	20%	8	8

评价

自评得分 8.5 (系统根据自评分数自动计算)

上级评价 8.5 (系统根据上级评分自动计算)

考核管理

资料来源: tita官网



## 2.5 落地伙伴的评估与优化

### OKR的管理工具：飞书



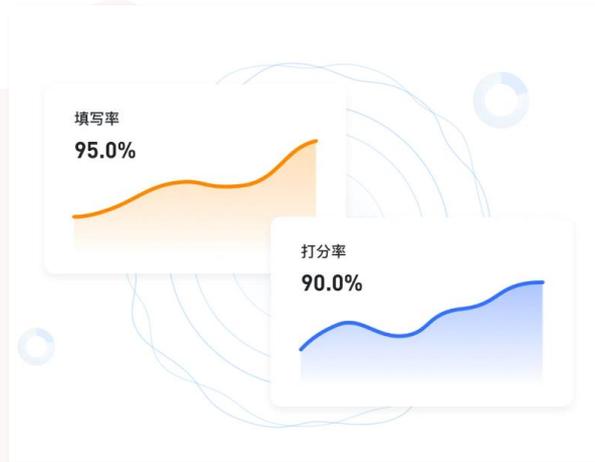
制定 OKR：  
聚焦重点，对齐方向



跟进 OKR：  
实时沟通，同步进展



总结打分：  
即时反馈，优化策略



## 2.5 落地伙伴的评估与优化

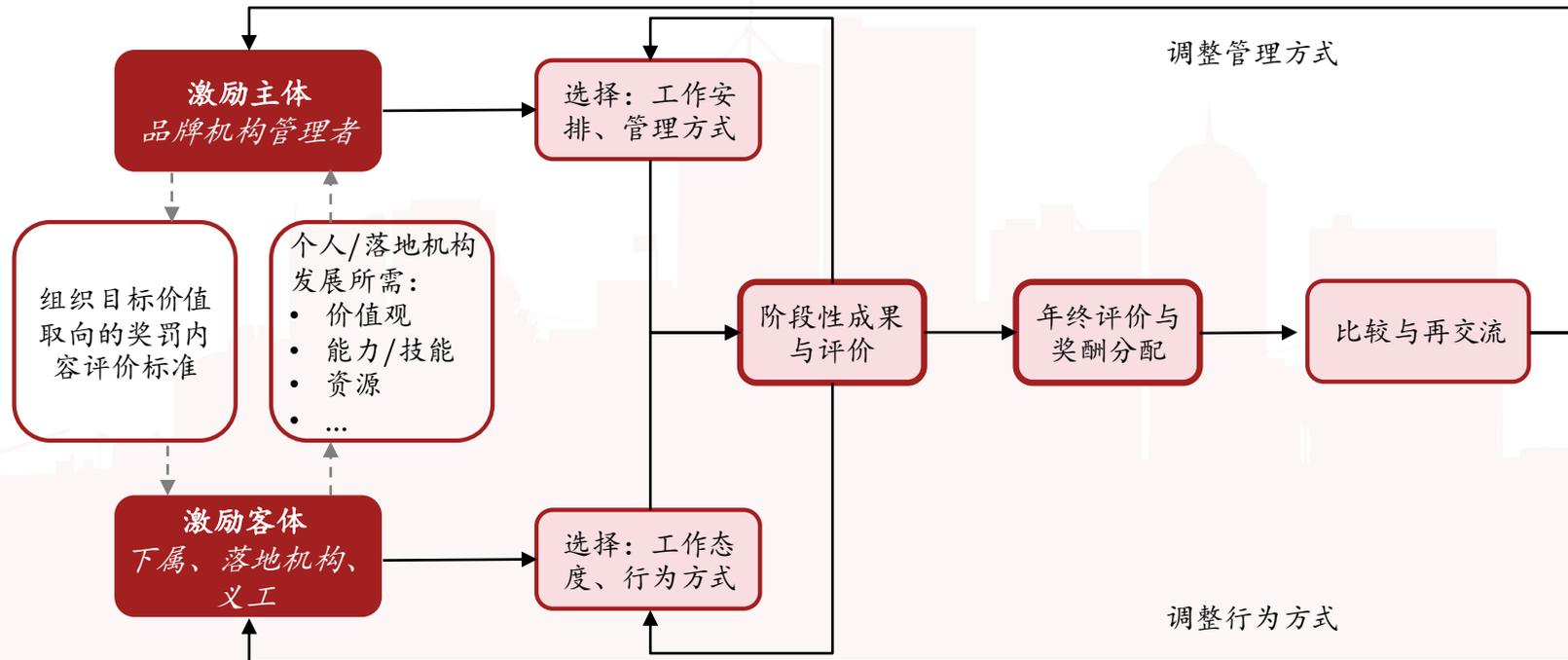
机构的评估方法：将KPI或OKR中的量化评估指标以绩效合同的形式作为质量评估约定



绩效合同：品牌机构主要负责人或其授权代表作为发约人，落地机构管理者作为受约人，以书面形式对受约人考核期应完成的绩效目标所订立的协议，包括发约人、受约人的名称、姓名、职务，合同签订时间、有效时间、关键考核指标及权重、目标值等信息。

2020年落地机构绩效合同						
评估期间：2020年度		受约人：落地机构		发约人：品牌机构		签订日期：2019年12月31日
考核指标						
序号	指标名称	指标描述	目标值	权重	数据来源	备注
1	覆盖人数新增	考核期内产品覆盖人数新增	1000人	20%	落地机构月度反馈记录	
2	产品推广	考核期内应组织的产品推广活动次数	10次	15%	落地机构月度反馈记录	
3	筹资金额	考核期内应筹措的资金数额	5万元	10%	落地机构月度反馈记录	
4	产品反馈情况	考核期内每月在规定时间内（次月5日之前）反馈产品使用情况	12次	10%	落地机构月度反馈记录	
5	投诉率	考核期内未收到产品使用者的投诉	0次	10%	落地机构月度反馈记录、品牌机构投诉记录	
6	培训参与情况	考核期内应参与品牌机构组织的线上/线下培训次数	4次	10%	品牌机构培训记录	
7	抽查合格情况	品牌机构实地探访检查产品执行情况时未发现违规情况	0次	5%	品牌机构抽查记录	

## 2.6 落地伙伴关系影响力可持续化 激励机制的运行模式

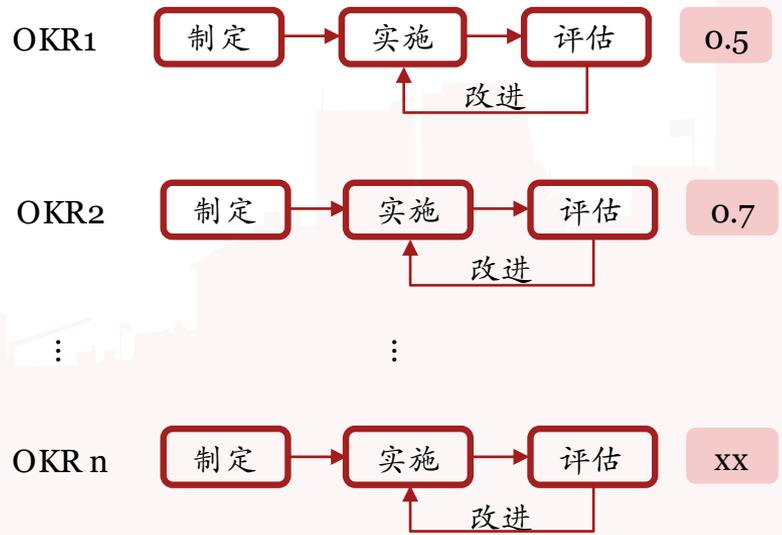


对象主体
  标准
  行为
  激励工作流程
  信息交流

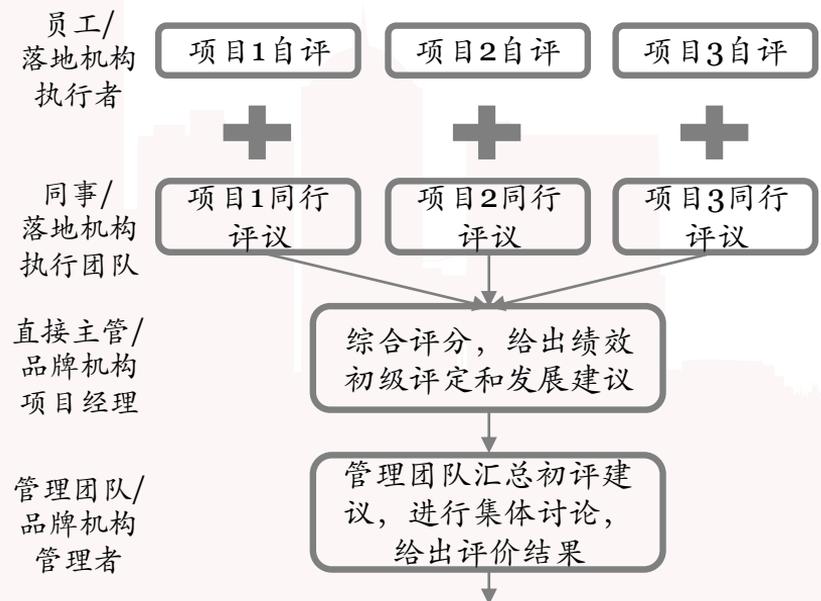
资料来源：普华永道分析

## 2.6 落地伙伴关系影响力可持续化 链接评价结果与落地机构的激励

### OKR评分过程



### 链接OKR评分与绩效（激励）



- 根据绩效评定机制划分等级，并链接激励
- 评定不合格的机制需重新评估合作关系

资料来源：《绩效使能：超越OKR》，普华永道分析

## 2.6 落地伙伴关系影响力可持续化

针对合作伙伴和义工设定不同维度的激励机制，实现优质合作资源可持续发展



	对落地机构	对义工
物质激励	<ul style="list-style-type: none"> <li>对后期活动的更多经费支持</li> <li>年度表彰大会奖金和奖品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>减免活动所发生的费用</li> <li>给予优秀义工奖品激励</li> </ul>
精神激励	<ul style="list-style-type: none"> <li>对综合表现突出的落地机构通过合作伙伴表彰大会、机构内外媒体渠道进行宣传报道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对义工设置奖章，评选星级义工等精神奖励</li> <li>让优秀的义工成为机构的理事会成员，辅助项目管理和新义工培训，进一步提高参与感</li> </ul>
情感激励	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立落地机构参与方案协同制定和管理的制度，提高伙伴的参与意识</li> <li>探讨新产品的共同开发</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织优秀义工的团建活动</li> <li>对义工提供的服务给予及时肯定和充分的培训，并收集义工的活动反馈</li> </ul>
信息激励	<ul style="list-style-type: none"> <li>开研讨会进行工作交流，定期组织培训，邀请多家优秀落地机构分享</li> <li>资料交流和共享</li> <li>线上互帮互助小组，形成有效的关系网络</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交流机构和义工之间的信息，定期思想沟通</li> <li>在官方社交媒体平台定期发布主题相关的干货内容</li> <li>组织定期的线上研讨会，为更多地区的义工提供信息交换和建立联系的平台</li> </ul>
竞争激励	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析评估较低的机构的成因，品牌机构及时制定干预策略，帮助落地机构提升</li> <li>进行定期考评，设定淘汰和准出机制，提高机构的责任感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对服务质量不过关的义工进行停工和再次培训</li> </ul>

示例

## 2.6 落地伙伴关系影响力可持续化 落地机构评估和激励设置实例分析

### 案例代表：十方缘



**产品：**爱与陪伴一堂课的定位是文化传播产品，通过线下分享的形式，在三小时之内教会别人一项技术，向社会公众传授心灵呵护技术，传播爱与陪伴的孝道文化，旨在动员全社会参与、倡导爱与陪伴成为家庭文化。

**• 评估标准**

- **评估标准化：**一年一次年检，软件系统识别服务老人次数，对服务质量有公开评估表：自己打分+小组打分的形式，对比评价差异。
- **设立淘汰机制：**年检时有大批不满足服务频次和标准的机构被淘汰。
- **完整的义工升级评价链路：**根据活动参与程度和质量设立一至五星义工评分和权利。

**• 激励的内容**

- **精神激励：**组织先进集体、先进个人表彰，无物质激励或资源分配倾斜；在网站和公众号进行义工表彰。
- **物质激励：**对机构，公益基金会资金支持资助项目活动经费；对个人，年终总结时给予义工绘制电子画册、服务路径和感悟等。
- **信息激励：**网站和公众号总结丰富多样的培训课程。
- **情感激励：**每三年选举愿意负责的组织进行管理，提升机构的参与感和积极性。

资料来源：好公益平台，专家访谈，普华永道分析

## 2.6 落地伙伴关系影响力可持续化

### 小组分享



小组分享（10分钟）：

在伙伴关系管理的过程中，您对落地机构和义工采取了哪些有效的激励措施帮助提升了项目质量和伙伴关系？



# 休息时间





# 3 项目质量控制

3.1 项目质量管理方法论

3.2 公益项目质量管理过程

3.3 公益项目质量管理工具

# 背景：中国慈善行业开始重视标准化，慈善组织项目管理标准化将是大势所趋，势必将对项目质量控制提出更高要求



## 出台背景

推动慈善行业标准化是贯彻落实《慈善法》、《标准化法》的重要举措和有效方式，对于提升慈善组织内部治理水平、依法依规开展慈善活动有着重要意义。

中国慈善联合会经过两年多的探索，按照国家标准委、民政部联合发布的《团体标准管理规定》，在慈善行业标准编制立项、团体标准机制建设、团体标准试点等方面做了许多努力，以促进慈善领域标准化建设。

## 要点分析

公益行业自2020年7月1日起，将受到来自物料保存、项目管理、项目评估方面更为严格的监督：

- 《慈善组织档案管理规范》，从制度建设、收集整理、鉴定销毁、存储保管、开发利用等方面对慈善组织档案管理进行了详细规范。
- 《慈善组织项目管理规范》，对项目立项、执行、结项、评估、信息公开等流程进行操作指引，以利慈善组织依法依规、有序开展慈善活动。
- 《公益项目三A三力评估指南》，采用目标驱动力(Aim)、解决方案创新力(Approach)、行动效果转化力(Action)的原理和框架，对公益慈善项目的社会价值进行科学评价。



## 3.1 项目质量管理方法论

规模化视角下，项目质量管理是控制项目质量的关键措施

### 什么是项目质量管理？

包括把组织的质量政策应用于规划、管理、控制项目和产品质量要求，以满足相关方目标的各个过程

主要管理趋势：

- **客户/受众满意：**了解、评估、定义和管理要求，以便满足客户/受众的期望
- **持续改进：**除通过“计划-实施-检查-行动”PDCA循环外，全面质量管理（TQM）、六西格玛和精益六西格玛等质量改进举措也逐渐得以应用
- **管理层的责任：**项目的成功需要项目团队全体成员的参与。管理层在其质量职责内，肩负着为项目提供具有足够能力的资源的相应责任。

### 质量管理的重要意义

#### 建立品牌

高质量能提高项目和实施机构的声誉，扩大行业影响力

#### 控制成本

高质量能减少项目资源浪费，降低项目执行成本

#### 关注感受

能够注重受益人及利益相关方感受，切实以“人”出发，有效解决社会问题

#### 扩大规模

实现迅速实现在某一社会议题领域发展较为成熟，带动同领域公益组织发展

### 3.1 项目质量管理方法论

项目质量管理需要兼顾项目管理与项目可交付成果，因不同项目和所处行业具体管理内容存在差异，均可通过“三步骤”执行



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



#### “三步骤”

a

#### 规划质量管理

b

#### 实施质量保证

c

#### 控制质量

内涵

识别项目及其可交付成果的**质量要求**和/或**标准**，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和/或标准的过程。

把组织的**质量政策**用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程。

为了**评估绩效**，确保项目输出**完整、正确**，并满足客户期望，而监督和记录质量管理活动执行结果的过程。

主要作用

为整个项目期间如何管理和核实质量提供指南和方向。

提高实现质量目标的可能性，以及识别无效过程和导致质量低劣的原因。管理质量使用控制质量过程的数据和结果向相关方展示项目的总体质量状态。

确保项目输出完整、正确且满足客户期望，并且能监督和记录质量管理活动执行结果的过程。

实施要点

仅开展一次或仅在项目的预定点

本过程需要在整个项目期间开展

本过程需要在整个项目期间开展

### 3.1 项目质量管理方法论

品牌机构在规模化项目的过程中应当协助落地机构将质量管理思维纳入项目执行全周期中，以有效避免项目偏离



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



#### 1. 项目质量管理贯穿项目执行全生命周期中

项目质量管理“三过程”以“质量”为核心关注，关注规划、实施和控制，不仅能夯实项目全周期前三步中的项目推进基础，还能为第四步提供关键知识输入

#### 2. 帮助规模化项目形成统一的监测与评估框架

规模化过程中，标准化的公益项目往往会因执行团队、执行区域公益基因的不同而需要不同资源输入，统一的项目质量管理过程与方法论能帮助品牌机构找准不同落地机构差异化能力建设的角度

## 3.2 公益项目质量管理过程

### a. 规划质量管理：结合变革理论，分析全项目周期中的关键测量指标

 **变革理论关注活动（在做什么）与影响（希望这些活动实现什么）之间的“黑匣子”**

- 具体的产出和目标往往能够表征“活动实现什么”
- 测量指标往往能衡量项目目标，通过具体的指标来反应项目目标的实现情况
- 指标类型可分为：直接指标、复合指标、间接指标
- 如何判断指标完成？

指标	基线	目标值
量		
度		

德鲁克在《管理的实践中》指出，“设定目标的最好的办法：先确定每个领域中要衡量的是什么，以及衡量的标准是什么。”



#### 变革理论





## 3.2 公益项目质量管理过程

a. 规划质量管理：应当结合不同类型的公益项目，设置直接与间接测量指标

常见的公益项目分类  
(按照不同干预进行分类)



知识开发



意识提升



直接服务



基础设施建设



能力提升



政策倡导



行为改变

### 测量指标制定案例分享

项目类型：能力提升

项目目标：提升学生的学习积极性

#### 可直接观测的指标

1. 学生上课的时候积极发言了
2. 学生更热衷问老师问题了
3. 学生放学后不用家长督促就可以自己去学习了
4. 学生在课余时间泡图书馆
5. 学生用于学习的时间变多了
6. 学生自己组队共同讨论问题
7. 学生进行一些实践活动，边实践边学习

学习的参与性

学习的投入度

学习方式的多样性

#### 复合指标

学习效能指标

间接指标/代理指标

如：满意度、人均寿命、恩格尔系数

## 3.2 公益项目质量管理过程

b.实施质量保证：项目监测能及时发现执行环节中的问题，帮助公益项目持续改进决策



### 什么是项目监测 ?

发生在项目执行过程中的一种持续性管理行为，与项目执行平行发生，并不直接为项目成效做贡献

#### 特征：

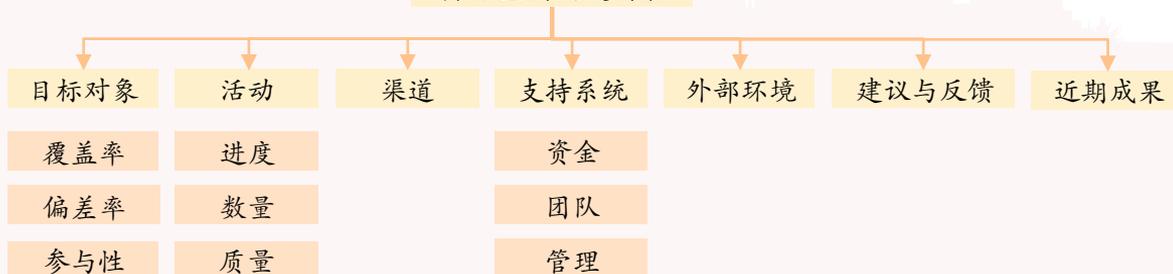
- 发生在执行环节,往往在组织内部
- 最好由项目人员执行
- 是一种持续性的行为
- 目标在于改进决策，尤其是关于项目执行细节相关的决策

### 考量角度



- 项目模型可抽象为下图，涵盖了项目检测最常见的七大关键内容
- 项目由一系列活动组成，由一定的渠道递送到目标对象，并对目标对象产生直接影响，即：近期成果

### 项目监测关键内容



### 3.2 公益项目质量管理过程

b.实施质量保证：项目评估通过符合逻辑的客观分析框架，能够客观地搜集、分析和解决项目信息，为项目决策提供依据



#### 什么是项目评估 ?

在项目的不同阶段，为了取得更好的项目效果，判断区别项目的整体或部分是否值得继续或改善

特征：

- 评估在方法论上是回溯性的。强调系统搜集项目过往或者正在发生的影响信息，从而以事实为基础，做出尽量客观的判断和建议。
- 评估在应用上又是前瞻性的。评估必须对项目未来的发展决策产生影响才有意义。

#### 功能 ?



判断

1

评估就必须就项目的整体或部分，在优点、成效、重要性等方面做出清晰判断，不能模棱两可。没有判断，改进就无依据，也无法形成对他人有用的知识。



改进

2

评估的结果，能为项目提供指导性建议。评估的过程，有利于相关方沟通，有利于各方在一起回顾初衷，梳理思路



知识生产

3

不论评估结果好坏，评估发现分享都对同类项目有指导和借鉴价值

## 3.2 公益项目质量管理过程

b. 实施质量保证：项目监测与项目评估在质量管理过程中不能割裂地看待，两者有联系也有区别



	监测	评估
时间	连续性，监测项目实行过程中的行动	阶段性（中期、终期）、不连续、检验项目的实施结果
目标	及时调整，提高工作质量和效率	学习、宣传、透明度、测量项目的结果、效果（总结、学习、发展）
层面	用投入和产出指标	用结果/效果指标
维度	针对项目财务执行、项目管理、实施执行人员的监测	针对项目的总体实施情况，是一个全面的总结
执行者	一般是内部执行，由项目管理者、财务专员甚至受益人执行	分内部和外部执行，内部由项目管理者、财务专员，外部则由政府、专业第三方机构

### 1 效率评估

ROI= 项目净效益 / 项目总成本

### 2 影响评估

排除整体环境、其他项目、自然演变、转移因素、采用随机控制实验

### 3 成果评估

目标对象在中长期发生了哪些变化？  
基线 vs 末线的成果变化

## 3.2 公益项目质量管理过程

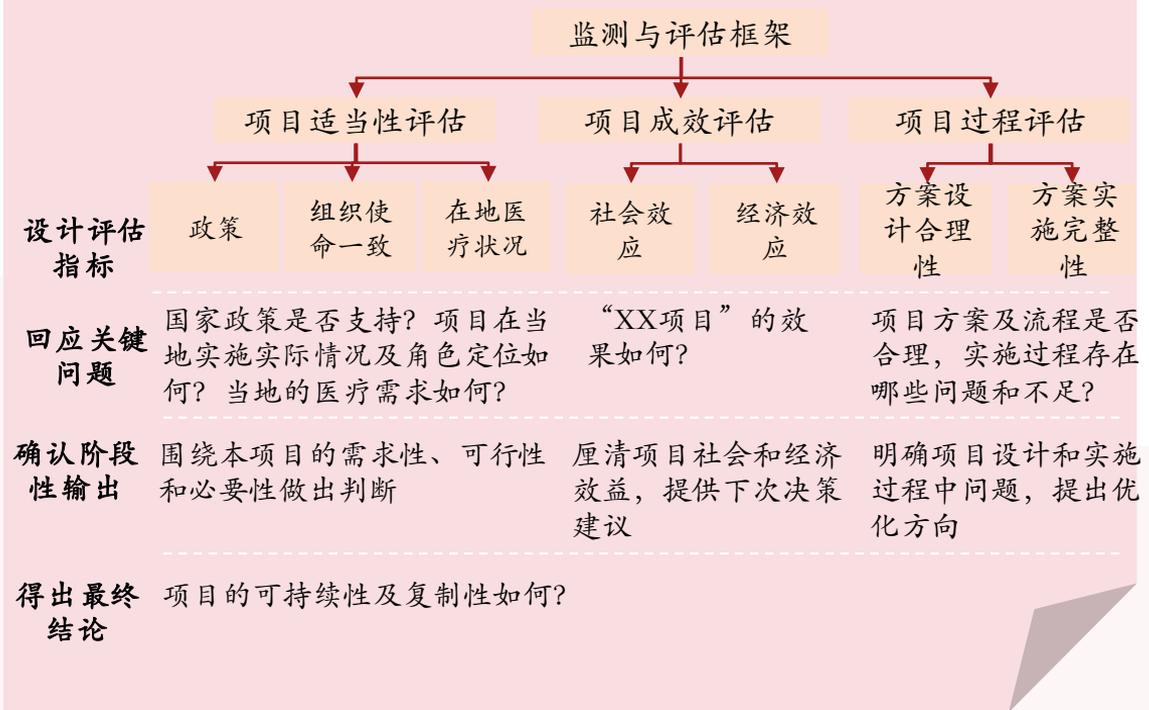
### b. 实施质量保证：项目监测与评估实际应用案例

案例代表：某服务机构



- **需求：**通过项目评估发现项目执行过程中的质量管控问题
- **目标：**为今后三期项目的复制和推广提供参考
- **项目评估框架设计：**整体关注“恰当性评估”、“成效评估”和“过程评估”三个层次，每个层次设计具体评估指标
- **问题甄别与优化方向：**基于三方面项目评估结果的汇总，针对性提出关键问题，得出项目可持续性和复制性的关键成果因素

#### 项目监测与评估框架设计示例



## 3.2 公益项目质量管理过程

### c.控制质量：项目标准控制措施是控制项目质量的有效措施之一



#### 什么是控制措施 ?

控制措施往往结合项目评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制 在公益组织可承受度之内

#### 适用范围：

- 对组织的业务（筹资、项目管理）以及业务支持性工作（财务、资产管理、人力资源、信息技术、合同和印鉴管理等）进行把控

#### 分类 ?



关键控制



标准控制



优选控制

#### 作用 ?

- 对于组织自身的生存及合规管理绝对重要的控制，其在组织的风险与内控管理中是“不可或缺”的。若因组织发展阶段和成本因素的考量无法实现，也需寻找到替代方案对对应的风险进行管控
- 对于组织自身的发展及合规管理相对重要的控制，其在组织建立标准化流程、实现规范化管理的进程中是“举足轻重”的。组织在发展到一定阶段之后需要在组织管理中完善和增加的控制，以确保组织可持续的发展
- 对于组织自身的完善及合规管理相对重要的控制，在组织追求卓越、实现规模化发展、实现现代化组织管理体制中“至关重要”。组织经过发展进入成熟期后在组织管理中不断优化和增加的控制，以确保长期稳健发展

## 3.2 公益项目质量管理过程

### c.控制质量：以标准控制为例，标准化管理涉及以下方面



#### 标准控制



- 项目质量管理往往贯穿项目规划、筹资/物管理、项目管理、项目评价、项目/捐赠物资管理、数据维护与管理、其他业务活动管理
- 各个环节都可设置标准控制措施来规避风险，以审核-管理-汇报-结项四个关键步骤为例

#### 品牌机构审核制度

制定品牌机构**申请、筛选和核查的规范流程及标准**、建立规范的品牌机构申请表，并经过相关管理层审批后对外公示，根据审批后的流程标准，对收到的品牌机构申请表和申请材料进行审核筛选。

如：机构资产、机构财务情况等全面评估品牌机构是否符合本组织规模化项目执行方的申请资格，以确保品牌机构的合规性

#### 项目管理制度

制定对项目**备案、项目实施方案的制定、项目财务/资金管理、应急机制、受益人管理、资金使用、项目监督、项目退出、项目验收、项目报告及信息公开等全项目声明周期的各个阶段进行流程规范以及明确审批节点。**

其中，项目财务管理**制度/资金管理**应明确项目支出审批程序、项目资金管理职责、物资及服务采购管理、项目资金使用及监督和物资捐赠使用及监督等。

#### 项目汇报制度

公益组织应按照组织制定的项目管理制度要求，定期对项目**进度、执行效果和财务状况进行检查，形成项目进度报告，提交相关管理层**，以确保项目进度和财务情况与计划一致，满足预期效果。

如：项目与计划发生偏离，应及时采取必要措施**按需及时调整项目计划**，并由相应管理层审批后生效。此外，公益组织应**按需告品牌机构**，并敦促其告知受益人等利益相关方。

#### 项目结项或中止制度

应撰写项目结项申请书，对项目成果和收支情况进行总结，提交相关部门/管理层审核，以确定是否进入验收阶段。在获得结项申请的审批后，项目组应当出具项目终期报告，对于项目开展的情况、效果和终期财务报告等进行总结性报告。

其中，公益项目应当**提前建立项目中止的管理流程，明确项目中止的触发条件，厘清项目中止的后续安排。**

## 3.2 公益项目质量管理过程

c.控制质量：ISO9000是知名项目质量认证体系，品牌机构可以借鉴其核心管理内容，引导落地机构积极参与项目质量管理过程



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

### 什么是ISO9000项目质量管理体系？

ISO9000质量管理体系是国际标准化组织（ISO）制定的国际标准之一，该标准可帮助组织实施并有效运行质量管理体系，是质量管理体系通用的要求和指南。我国在90年代将ISO9000系列标准转化为国家标准，随后，各行业也将ISO9000系列标准转化为行业标准。

#### ISO9000在商业界的作用：

- 强化品质管理，提高企业效益，增强客户信心，扩大市场份额
- 有利于国际间的经济合作和技术交流

### 核心内容



以顾客为关注焦点 - 领导作用



全员参与 - 过程方案



管理的系统方法 - 持续改进



基于事实的决策方法 - 与供方互利的关系

### 品牌机构与落地机构可借鉴的要点

- 1 及时了解项目服务对象的需求变化，以及不同执行地区的差异化需求，便于优化项目执行流程、监测和评估目标更新等过程
- 2 以“人”为本的思考逻辑，强调包括管理层、项目执行层、志愿者及受助人在内的各级人员充分参与，保障项目执行项目最优化
- 3 识别、理解和管理项目执行过程中相关管理的过程，有助于帮助公益项目提高目标实现的效率和效果，不断优化项目执行目标
- 4 品牌机构与落地机构应当是相互依存的，互利的关系不仅建立在共同的公益愿景，还应通过共建项目标准化流程等途径提升创造力

## 3.2 公益项目质量管理过程

### c. 控制质量：使用标准作业流程(SOP)规范项目执行过程

#### 标准作业流程



是企业界常用的一种作业方法，其目的在使每一项作业流程均能清楚呈现，任何人只要看到流程图，便能一目了然，有助于相关作业人员对整体工作流程的掌握

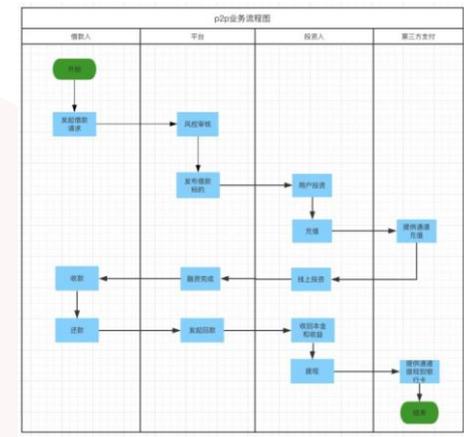
项目标准化流程示例

符号	名称	意义
1	开始/结束	流程图开始/终止
2	处理	处理程序
3	决策	不同方案选择
4	路径	指示路径方向
5	文件	输入或输出文件

项目标准化文件列表图

编号	任务名称	输入	输出	任务相关人
1	XX 机构财务审批制度	财务预算执行标准、财务审批流程规范、报销流程与规范	财务管理的标准文件	机构财务负责人
2	XX 机构项目执行规范			项目执行负责人
3	XX 机构品牌机构管理制度			机构负责人
4	XX 机构监测评估管理制度			项目评估负责人

工作流程示例图



资料来源：普华永道管理咨询分析

## 3.2 公益项目质量管理过程

### c.控制质量：案例分享-真爱梦想“梦想中心”项目

#### 案例代表：真爱梦想 “梦想中心”项目

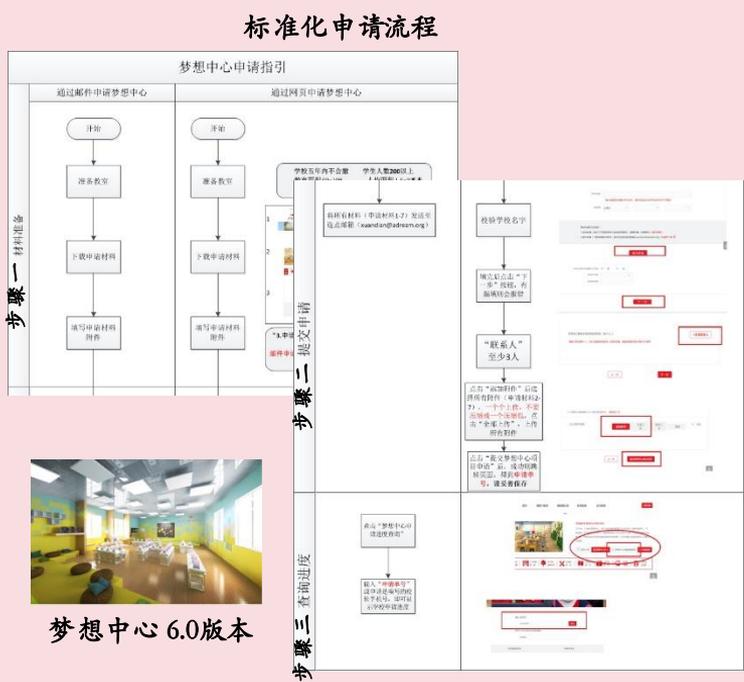


**项目介绍：**一个集网络、多媒体、图书和课堂为一体的，设计独特的，分布在各个偏远地区学校中的标准化教室，是一个承载素养教育使命的空间载体

#### 项目成果：

- 在项目执行的12年过程中，“梦想中心”教室从最初的图书馆发展成为一体化教室，升级迭代了六版
- 截止至2019年底，已在全国31个省建设了3802间“梦想中心”，服务着约420万名乡村师生及城市农民工子女

#### “梦想中心”项目针对申请与实施环节建了标准化管理方案



梦想中心 6.0版本

#### 标准化实施方案

- 选点评估
- 远程设计
- DIY施工手册
- 采购招标
- 仓储
- 物流
- 收取物资
- 拆除旧物
- 坯墙布线
- 墙面着色
- 铺设地板
- 设置安装

资料来源：真爱梦想官网信息梳理

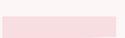
### 3.2 公益项目质量管理过程

#### 小组练习



小组练习（20分钟）：

1. 请使用项目标准化流程符号，绘制贵机构某项目的标准化执行流程（10分钟）
2. 与小组分享（10分钟）

符号	名称	意义
1 	开始/结束	流程图开始/终止
2 	处理	处理程序
3 	决策	不同方案选择
4 	路径	指示路径方向
5 	文件	输入或输出文件

### 3.3 公益项目质量管理工具

项目执行过程中往往可借助外部管理工具帮助项目顺利推进



a

#### 信息管理工具

b

#### 风险管理工具

重要性

- 流程协作及风险管理涉及公益项目执行过程的全生命周期中

核心目标

- 通过数字化方式管理公益项目核心数据，实现高效的信息同步与更新，帮助集中对项目数据进行统计分析
- 减少因地域性、线上协作增加的沟通成本
- 搭建低成本线上培训的接口，将更多人力成本投入培训材料迭代过程
- 规划规模化项目在项目实施流程中的标准操作方案，同时关注后续项目实施过程的升级管理

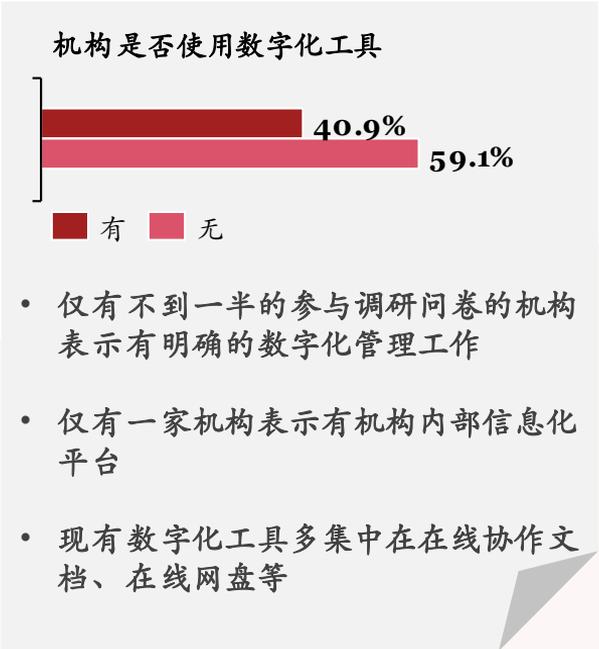
本次介绍的主要工具

- 专业APP
- 数字化信息平台
- 风险控制管理体系
- 透明自测系统

### 3.3 公益项目质量管理工具

#### a. 信息管理工具：合适的数字化工具能提升公益项目执行效率

##### 现状分析



##### 观点分享

“...品牌机构应当结合自身战略决策机构数字化转型的方向与路径...”

“...品牌机构应当提前将数字化工具使用预算纳入年度预算与筹款目标中...”

“...品牌机构应当考虑团队自身与落地机构之间的习惯，选择符合自身项目管理的数字化工具...”



- 数字化工具的使用并非单纯的成本投入，通过提升人力、时间、资源的使用效率，反而是成本节约的措施之一，是提高公益项目质量的有力助力
- 成本预算不应当是公益组织数字化转型的绊脚石，合理的判断组织所需的信息管理工具是关键

### 3.3 公益项目质量管理工具

a.信息管理工具：专业APP能使用不同应用场景，满足特定项目执行过程中的管理需求，为项目协作提供便利



协同办公和即时通讯



实现活动管理、人员沟通等功能



共享与存档平台



实现基本的信息共享和协作



项目管理软件



文档信息共享、人员分工及项目节点把控，可用于复杂项目的管理

### 3.3 公益项目质量管理工具

a. 信息管理工具：后疫情时代，在线协作将进一步渗透到各类组织的日常运营过程中，而共享与存档平台将会是规模化项目的主要挑战之一



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

石墨文档

坚果云

有道云协作

官网	<a href="https://shimo.im/welcome">https://shimo.im/welcome</a>	<a href="https://www.jianguoyun.com/">https://www.jianguoyun.com/</a>	<a href="http://co.youdao.com/index.html">http://co.youdao.com/index.html</a>
功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供企业网盘功能，支持上传所有格式的文件，项目组资料共享更加高效便捷</li> <li>支持所有格式文件的在线预览、编辑和协作</li> <li>通过组织架构，一键为协作空间添加企业成员，方便部门内及跨部门协作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>任何设备，随时随地实现文件共享</li> <li>全平台支持，随时随地办公</li> <li>企业知识管理，自动搜集团队知识资料，支持全文检索</li> <li>团队权限设置，可对群组/部门设置权限，细化企业管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以协作群形式开展协同办公，可建立固定的部门群和临时的项目群。协作群具备多种协作方式，可以高效地处理办公文档、清晰地分配任务和简单聚焦地沟通讨论。</li> </ul>
成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>¥360/人/年，最低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¥300/人/年，最低，5人起</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>198元/人/年</li> </ul>
评价	<ul style="list-style-type: none"> <li>建议优先考虑能够设置不同权限的共享与存档工具，实现标准化文件机构间（品牌机构、落地机构）的协同以及不同标准化文件分部门管理</li> </ul>		

### 3.3 公益项目质量管理工具

a.信息管理工具：数字化信息平台是机构数字化转型的有力支撑，品牌机构应当借鉴商业机构转型经验，设置关键数字化管理内容



#### 商业机构数字化转型的特征

##### 1 基础管理标准化

企业标准工程量清单、企业标准分包清单、企业资源清单、成本科目、企业定额等，为项目管理系统提供基础性、系统性、通用性的标准

##### 2 管理运营数字化

成本管理为项目的核心，实现成本全过程、精细化管控，对比多维度成本分析与控制，提升整体运营效率

##### 3 项目管理个性化

项目组织、项目信息、工程量清单、分包清单、项目日历等由各项目进行管理，体现了项目管理的复杂性、个性化与及时决策

资料来源：普华永道管理咨询分析

#### 数字化信息平台（示例）

落地机构执行情况分析  
(以汽车经销商情况统计分析为例)



#### 借鉴价值

考虑将重要的控制指标与执行指南纳入其中，拉平利益相关方的信息获取渠道，如：

##### 质量控制指标

- 保证机构自身正常运营
- 考核落地机构规模化项目：
  - 项目执行情况
  - 项目影响力
  - 受益人反馈
  - 奖惩机制

##### 标准流程文件

- 为机构自身正常运营提供行之有效的参考文件
- 是落地机构标准化执行项目，防止项目变形的重要指南

### 3.3 公益项目质量管理工具

a. 信息管理工具：专业化服务公益会组织的信息服务商涌现，能有效实现多种功能集合



	灵析	公益啦	极益
官网	<a href="https://www.lingxi360.com/">https://www.lingxi360.com/</a>	<a href="http://gongyi.la/">http://gongyi.la/</a>	<a href="http://www.ngoos.org/">http://www.ngoos.org/</a>
核心理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>帮助公益组织解决筹款、传播、活动与数据管理等方面的问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为公益慈善组织、政府部门、志愿者、受捐者，赞助商提供了一套完整的沟通、管理、协作的软件平台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集合志愿者管理、在线捐赠、捐赠查询、电子证书、电子档案管理、视频会议、视频点播、测评投票、数据收集等功能</li> </ul>
主要客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>目前已支持超过90000+注册用户持续积累公益数据，拥有丰富的客户基础</li> <li>与业内知名公益基金会建立合作伙伴管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目前为约2000家机构提供一种或多种项目支持，如筹款、活动管理、职员制管理、网站管理等                             <ul style="list-style-type: none"> <li>十方缘</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>服务超过百余家公司</li> <li>为知名公益项目搭建网站                             <ul style="list-style-type: none"> <li>免费午餐项目</li> <li>SOS儿童助养</li> <li>绿色潇湘</li> </ul> </li> </ul>
特征	<ul style="list-style-type: none"> <li>较高数据处理需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>较高活动管理需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>较高网页管理需求</li> </ul>
采购成本	视功能模块而定，若规模化项目管理框架与标准流程统一，则后续可尝试联合采购模式，分摊成本		

### 3.3 公益项目质量管理工具

#### a. 信息管理工具：数字化信息平台案例分享——微信小程序助力项目管理数字化



案例代表：十方缘



新闻、活动



报名



会员手机 APP



捐赠人管理



受捐对象管理



志愿者管理



会员管理



财务管理

程序功能展示：

通过与GongYi.LA 合作，将个人成长、服务预约、参与培训等功能集成，有效便于大规模会员体量下的运营管理  
其中，个人成长模块，细分不同星等的义工，匹配相应激励机制



## 3.3 公益项目质量管理工具

### b. 风险管理工具

普华永道风险控制管理体系基于公益组织的运营模式和业务形态来制定，并有机融合了内部控制理论框架的五个要素：



《公益组织风险控制管理体系》

- **管理体系指南** - 组织治理、业务管理和业务支持 管理流程的风控管理指南  
本套管理体系将对上述三大板块下的流程分析进行说明，并就末端四级流程面临的风险点作出说明和评级，在此基础上分析流程的控制点并给出标准控制措施
- **风险控制举证** - 五项内容的全面风险控制举证  
流程分类（与指南相同）、风险分析和分级、标准控制措施和控制分级、建议的负责岗位和管控领域（与民政部门的行政监管事项进行比对）
- **支持性文档** - 风控工作制度列表和相关法律法规  
具体包括风控工作的制度列表及主要内容，以及公益组织相关的法律法规的归纳总结和分类
- **实用性文档** - 风控工作的参考性模板  
包括职责分类矩阵、审批矩阵、流程图和实用工具表格模板
- **案例** - 44个具体案例解析  
从案例出发分析风控启示，或根据案例分享最佳实践

# 3.3 公益项目质量管理工具

## b. 风险管理工具



控制矩阵示例

流程号	二级流程	三级流程	四级流程	风险等级	风险描述	控制措施	控制类型	控制频率	控制责任人	控制效果	控制评价
1.1.1.1	1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1	高	...	...	预防性	...	...	...	...
		1.1.1.1.1.2	1.1.1.1.1.2.1	中	...	...	预防性	...	...	...	...
		1.1.1.1.1.3	1.1.1.1.1.3.1	中	...	...	预防性	...	...	...	...
		1.1.1.1.1.4	1.1.1.1.1.4.1	中	...	...	预防性	...	...	...	...
1.1.1.2	1.1.1.2.1	1.1.1.2.1.1	1.1.1.2.1.1.1	高	...	...	预防性	...	...	...	...
		1.1.1.2.1.2	1.1.1.2.1.2.1	中	...	...	预防性	...	...	...	...

支持性文档示例

流程号	领域	序号	制度名称
组织管理	组织治理	1.1	章程
		2.1	理事会工作制度
		3.1	监事会工作制度
		4.1	规章制度管理细则
		5.1	控股子公司管理制度
	组织治理	6.1	行为准则
		7.1	慈善招募与公开制度
		8.1	利益相关方与关联交易制度
		9.1	品牌与宣传管理制度
		10.1	人力资源管理
人力资源管理	11.1	薪酬管理制度	
	12.1	绩效管理	
	13.1	公募平台合作管理制度	
	14.1	项目管理制度	
	15.1	信息公开制度	

实用性文档示例

流程号	二级流程	三级流程	四级流程	五级流程	六级流程	七级流程	八级流程	九级流程	十级流程	十一级流程	十二级流程	十三级流程	十四级流程	十五级流程	十六级流程	十七级流程	十八级流程	十九级流程	二十级流程
1	1.1	1.1.1	1.1.1.1	1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1



《公益组织风险控制管理体系》已于2019年11月9日在“2019北京公益慈善汇展”上对外正式发布，现可以通过普华永道中国官网免费下载电子文档。

欢迎下载《公益组织风险控制管理体系》：



下载网址：  
<https://www.pwccn.com/zh/corporate-responsibility/ngo-risk.pdf>

## 3.3 公益项目质量管理工具

### b. 风险管理工具



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



透明对非营利组织十分重要，是捐赠者们确定其投入资源（如：财务捐款又或志愿者服务）的重要参考维度。透明的基础在于详实且结构清晰地对组织的架构、宗旨和活动以及善款使用和社会影响进行报告。

因此，普华永道设计了透明自测系统，以一系列的提问为基础，得出的答案可以协助使用者向组织的利益相关方提供重要的信息。

#### 普华永道透明自测系统

<https://www.toumingngo.com/>

**透明自测系统**

本透明自测系统将协助非营利组织自我评估在对外宣传中使用的素材、方式是否完善和透明，并帮助建立或健全一套可以满足不同利益相关方需求的报告框架。

**组织自测：**组织可以通过自测，判断自身是否发布了有助于报告透明的关键信息，从而向各利益相关方以及公众展示出更加全面的、清晰的、便于阅读的组织信息，特别是协助组织外人士评估该组织。本透明自测系统的红绿灯信号系统，可以粗略指出组织信息发布所存在的需要加以关注的漏洞。

**报告下载：**所有自测系统列出的问题及其解答，以及最佳实践分享，均可在起草涵盖多种要求的报告时提供指导。在自测结束后，所有问题及回答可以通过 Excel表格形式下载。这份完成后的自测结果可以作为起草报告的指导。

1 2 3 4

我同意以下条款和条件。

注册登录

开始自测 ▶

注：《透明宝典》可直接登陆普华永道透明自测系统下载



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

# 提问环节

谢谢!



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier