

优化组织结构，提升影响力：儿童希望救助基金会案例研究

2013年4月

关于 BSR

商务社会责任国际协会（BSR）致力于与遍布全球的近 300 家会员企业合作，共同创造一个公平和可持续发展的世界。通过顾问咨询服务、调研以及跨部门协作和沟通，BSR 制定可持续发展的业务战略和解决方案。BSR 在亚洲、欧洲、北美和南美洲均设有办事处。

欲了解更多有关 BSR 20 余年来在可持续发展领域的领导作用，请登陆 BSR 官方网站 www.bsr.org。

关于儿童希望救助基金会

儿童希望救助基金会是中国本土的非营利民间机构，专门从事孤儿和困境儿童的救助工作。通过与官方机构合作，基金会自成立以来，共帮助了约 4600 名残疾孤儿、为 8000 多户贫困家庭安排手术治疗，为脑瘫儿童提供康复训练，对大龄孤儿进行职业培训，并帮助上千名孤儿找到稳定的助养家庭。

欲了解更多信息，请登陆儿童希望救助基金会官网：

www.childrenshope.org.cn。

关于慈源

BSR 为期 3 年的“慈源项目”（中国公益慈善孵化器）通过搭建跨部门的创新型合作伙伴关系，以提升中国社会投资的价值。在该领域的国际和中国引领者的指导下，“慈源”提高了本地基金会和非政府组织作为持久和有效的合作伙伴的业务能力。最终，“慈源”将把公益慈善事业与核心业务战略相整合，促进合作，激励创新。

欲了解更多信息，请登陆慈源官网：ciyuan.bsr.org。

内容提要

许多基金会都苦于找到一个能够促进其实现愿景并满足日常运营需求的最佳组织结构。BSR 与儿童希望救助基金会（CHF）合作，了解该组织在运营中遇到的挑战，并使其通过调整组织结构更有效地履行使命。儿童希望救助基金会是中国本土的非营利民间机构，专门从事孤儿和困境儿童的救助工作。

自成立以来，儿童希望救助基金会不断扩大其运营规模，提高公众对于基金会活动的关注，并持续发展在中国各地的项目。由于组织的快速发展，其原有的组织架构已不能满足现在的运营需求，面临诸如财务、志愿者体系、董事会成员参与等多个职能管理的挑战。

为了帮助儿童希望救助基金会解决这些日益严峻的问题，BSR 通过 3 个步骤与该机构开展合作。首先，BSR 通过对利益相关者进行访谈和内部回顾，确认了儿童希望救助基金会的现状。了解情况后，BSR 对主要发展趋势进行了分析，并对其他类似的领先机构的组织结构和特征进行对标，并以此评估可以帮助儿童希望救助基金会取得成功的最佳方式。在完成这些工作之后，BSR 将收集的数据与其在中国基金会管理方面的专业知识相结合，提出了组织优化的建议——这些建议专门应对儿童希望救助基金会在财务、志愿者、董事会成员和沟通四个方面的关键管理挑战。

本项目得出以下 4 个方面的经验和教训，适用于所有基金会进行评估和提升其工作效率：

1. 从不同的角度了解机构；
2. 整合不同预期、确定优先事项；
3. 发掘问题的表象与产生或强化这些问题的组织结构挑战之间的联系；
4. 考虑机构变化对员工的影响。

项目背景

儿童希望救助基金会是中国本土的非营利民间机构，专门从事孤儿和困境儿童的救助工作。基金会于 1992 年开始开展工作，2010 年正式注册。基金会通过与其他官方机构合作，共帮助了约 4600 名残疾孤儿、为 8000 多户贫困家庭安排手术治疗，为脑瘫儿童提供康复训练，对大龄孤儿进行职业培训，并帮助上千名孤儿找到稳定的助养家庭。

基金会近几年来发展迅速，但缺乏清晰的组织结构和员工的角色定位，造成组织效率低下。这此问题制约了基金会吸引更多资金、有效管理志愿者，以及快速响应受益人需求等方面的能力。

儿童希望救助基金会的组织结构

目前，儿童希望救助基金会内部由 4 个主要部门组成：

- 发展部——负责公共关系、筹资和沟通；
- 项目部——负责管理在不同城市开展的项目；
- 行政部——负责后勤和信息技术支持；
- 财务部——负责捐款处理、会计和财务。

这 4 个部门是直接垂直于基金会管理层下的四个平行部门。基金会的内部组织结构的最高层为董事会，其下是管理层，然后是部门小组，包括项目部、行政部和财务部等。与中国许多其他非营利机构一样，由于儿童希望救助基金会的员工数量有限，员工需要在组织内承担多重职责。基金会将精力主要集中在履行职责上，员工大部分时间用于实施项目，特别是回应为儿童提供医疗援助的紧急请求。由于员工能力有限，还要对紧急请求做出回应，儿童希望救助基金会较少关注通过建立强有力的组织结构，直接支持组织成功和成长。

下方的组织结构图是草根非营利组织的常见结构。用灰色突出显示的功能模块对于非营利组织的顺畅运作至关重要。然而，儿童希望救助基金会组织结构中这些关键功能的缺失，导致员工的角色混乱和效率低下。

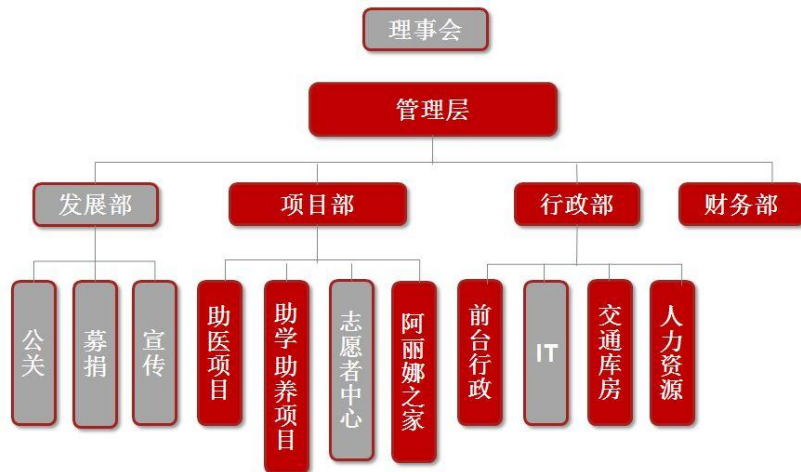


图 1：儿童希望救助基金会的组织结构与标准基金会组织结构的比较

注：

红色方框是儿童希望救助基金会的组织结构

灰色方框是标准基金会的组织结构

项目方法

BSR 制定了一套包含 3 个步骤的方法，以帮助儿童希望救助基金会明确当前的问题并优化其组织结构，以实现长远发展。

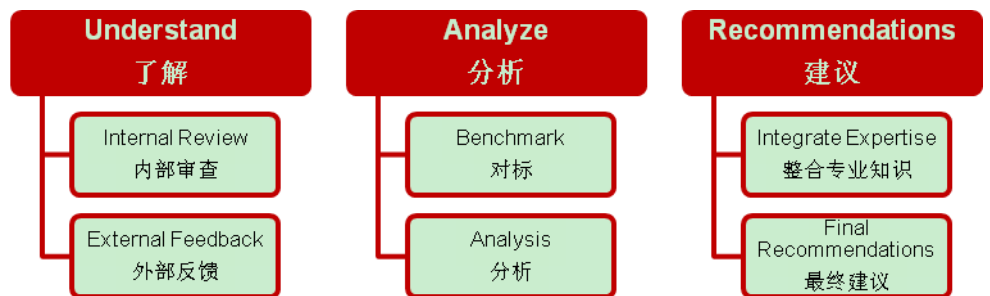


图 2：BSR 的基金会结构方法

了解

为了获得对基金会现状的基线了解，我们进行了内部和外部回顾。内部回顾主要方式为文档查阅和对儿童希望救助基金会进行访谈，特别是了解儿童希望救助基金会的组织架构、发展历程、目前和预期的发展情况以及行政程序。在外部回顾方面，BSR 直接与儿童希望救助基金会合作，确定了 10 个关键的利益相关者，并进行一对一的访谈以收集所需信息。利益相关者包括管理团队、董事会成员、目前的志愿者以及机构影响范围内的捐助者。

分析

在内部回顾和利益相关者访谈结束后，BSR 进行了趋势分析，确定儿童希望救助基金会需要改善的 4 项重点领域：财务管理、吸引和留住志愿者、董事会成员参与和沟通。BSR 在上述各领域进行了对标，以确定现有的最佳实践和经验，帮助儿童希望救助基金会优化组织系统，同时避免常见错误。

具体领域的最佳实践包括：

- **财务管理**：儿童希望救助基金会如何利用信息技术工具简化财务管理流程，及时有效地披露所获捐款的信息
- **志愿者**：儿童希望救助基金会如何吸引和留住志愿者，同时有效地协调各城市的志愿者管理工作
- **董事会成员的参与**：儿童希望救助基金会如何调动董事会成员参与，包括如何充分利用董事会成员的资源来支持基金会的筹款和发展
- **沟通**：儿童希望救助基金会如何收集项目信息并及时传达给捐赠者和公众

建议

完成数据收集和分析后，BSR 形成了对儿童希望救助基金会的最终建议，即通过提高效率、明确职责以及在 4 个需要改进的关键领域采取具体行动从而调整组织结构并强化内部职责明晰、高效工作的组织文化。

项目成果

BSR 为儿童希望救助基金会建议了多种可以在 4 个主要问题领域完善其运作的方法：

- **财务管理**：通过升级财务管理系统和网站，儿童希望救助基金会可以确保捐助者获取有关资金流向的实时信息。这将减轻财务部与捐助者沟通的负担，并提高组织的透明度。
- **志愿者**：通过建立一个独立的志愿者部门来协调志愿者的所有相关工作，儿童希望救助基金会可以更有效地管理志愿者需求，并可以通过运作良好的项目留住和吸引更多的志愿者。儿童希望救助基金会可以在志愿者管理部门内设立包括招聘、培训、项目分配、志愿者评估和反馈以及记录管理所有流程在内的管理体系，从而有效地利用员工时间。
- **董事会成员的参与**：制定关于董事会成员职责的书面政策将明确对董事会成员的期望，并使董事会成员更多地参与资金募集和组织管理工作。基金会可以通过定期召开董事会会议的方式来支持这项政策的执行，可以确保董事会成员在领导机构的过程中获得支持。
- **沟通**：明确的沟通策略将通过改善沟通流程、支持区域团队以及提高时效性等方式进一步加强儿童希望救助基金会的影响力。儿童希望救助基金会的总部可以作为大本营，协调各区域办事处的工作，以确保整个组织的一致性。这包括这包括各区域办事处通过在沟通策略中，设立对关键职能的明确预期，负责支持自身目标和更广泛的组织目标，如及时更新必要的项目信息。

BSR 向儿童希望救助基金会提出这些建议 1 个月后，基金会聘请了 1 名全职工作人员建立立及领导志愿者部门，并与董事会讨论了提高他们对基金会活动参与度的事宜。儿童希望救助基金会的高层管理人员正在考虑如何采用 BSR 关于财务管理和沟通策略的建议。

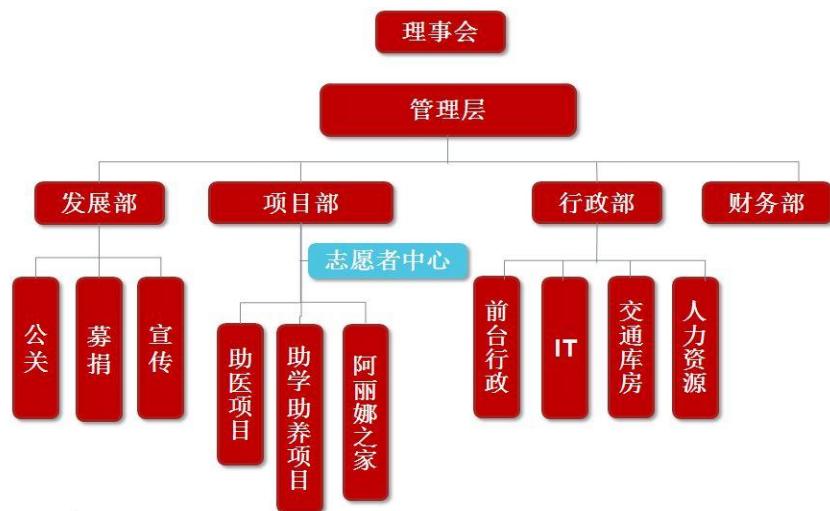


图 3：儿童希望救助基金会包括志愿者中心的新组织结构

经验教训

- 非营利组织应定期回顾其组织结构，以确保符合组织需要，特别是在快速发展、战略转型或运营效率明显低下的时期，从而确保更有效的组织结构，以支持组织的长期发展。
- 中国公众越来越多地根据非营利组织的透明度以及对于捐款使用情况的了解做出捐款决定。基金会应该投资建立信息技术系统，这样既能支持组织的财务管理，又能促进影响捐款的外部沟通。
- 非营利组织应该最大限度地利用现有的管理工具，以提高其业务水平。定期召开的董事会会议可以促进组织负责人及董事会成员的更好参与。此外，建立绩效评估，设定关键绩效指标并建立激励机制能帮助基金会评估绩效，并激发志愿者的积极性。

对于基金会评估其组织结构的建议

BSR 为基金会开展结构优化提供以下 4 点建议：

- 1. 从不同的角度了解机构：**在评估基金会的组织结构现状时，应考虑内部和外部利益相关者的观点，从而全面了解问题所在。
- 2. 整合不同预期、确定优先事项：**在组织优化过程中，可能会出现很多改进机会。此外，各利益相关者对于组织如何转型持有不同期望。尝试确定基金会需要解决的最重要和最紧迫的问题，并相应地调整优先事项。
- 3. 发现问题表象和产生或强化这些问题的组织结构挑战之间的联系：**挖掘运作问题相对容易，但找出问题背后的原因难度却很大。员工提出问题后，管理者应尝试将这些问题与相应的工作岗位相联系，以帮助发掘根本原因。例如，当员工之间存在工作和职责分工不清时，管理人员应明确各部门的职责。
- 4. 考虑组织变化对关键员工的影响：**基金会应考虑任何一种组织变化的影响。当组织结构发生变化时，各个角色或岗位可能会发生变化或变得多余。与员工进行定期和明确的沟通以及仔细计划的变化管理过程将使员工更容易接受这些变化。