

## 关于BSR

商务社会责任国际协会 (Business for Social Responsibility, BSR) 致力于与遍布全球的近300家会员企业与机构合作, 共同创造一个公平和可持续发展的世界。BSR分别在亚洲、欧洲、北美和南美设立了办公室, 通过顾问咨询服务、前瞻性研究与开发、和行业协作与沟通, 开发企业可持续发展战略及解决方案。请访问 [www.bsr.org/cn](http://www.bsr.org/cn) 获取更多信息。

## 关于慈源

BSR为期三年的慈源 (中国公益慈善孵化器) 项目, 通过建立创新型的跨部门合作伙伴关系, 提升社会投资在中国的价值。在该领域的国际领袖和中国刘秀的指导下, 慈源加强了本地基金会和非政府组织的能力, 使其成为企业长久、有效的合作伙伴。最终, 慈源将把慈善融入商业核心战略, 促进合作, 鼓励创新。欲了解更多信息, 请访问 [ciyan.bsr.org](http://ciyan.bsr.org)

## 关于惠泽人

惠泽人2003年成立于北京, 是一个从事能力建设的本地公益组织。惠泽人的工作专长是志愿者培训和公民社会发展。2010年, 经BSR慈源项目推介, 惠泽人从惠普公司和南都基金会获得资助, 将Taproot基金会的项目模式本土化, 推动一个专业技术志愿服务项目在中国发展, 并期望在两年后, 该项目在财务上可持续。

## 关于惠普全球社会创新

惠普在社会创新方面, 秉持这样的理念: 惠普成为一家成功的企业, 其所依赖的信念、热情、动力和创新型文化, 同样可以深刻、积极地在全世界发挥社会影响力。惠普全球社会创新办公室推动与教育、创业、卫生和社区参与等领域中最急需的地方共享惠普人才和技术。

# 惠普和惠泽人——让商业人才服务于中国公益组织

2012年9月

## 摘要

本案例旨在研究惠普公司与中国本土公益组织—惠泽人如何发展合作伙伴关系。两家公司为了一项更广泛的倡议行动走到一起, 推动企业与本土公益组织合作, 引导专业志愿服务 (pro bono) 工作的开展。在这项倡议行动中, 其他合作伙伴还包括: 美国Taproot (意为“主根”) 基金会、(中国) 南都公益基金会和商务社会责任国际协会 (BSR)。本案例研究中所描述的专业技术志愿服务主要是借鉴Taproot基金会在美国的工作模型。Taproot基金会的项目旨在加强商业人才与本土公益组织的联系, 协助专业技术志愿服务项目, 以增强公益组织能力。

BSR应用其在跨部门合作伙伴关系方面的特长, 通过以下工作, 凝聚与促进合作伙伴关系: 明确角色定位, 提升合作价值, 展望各机构战略利益。这些工作为项目制定最初两年的计划, 以及为惠泽人提供持续支持等方面做出了贡献。5个合作伙伴团结在一起, 着手整合财务资源、各自的优势与网络, 推动专业技术志愿服务在中国发展。

本案例研究主要关注整个合作伙伴关系中惠普与惠泽人所扮演的角色。研究揭示了公司在试图使用自身核心竞争力帮助一家中国草根公益组织发展新的企业-公益组织合作伙伴关系模式的过程中面临的挑战。如果对更广泛的合作伙伴关系的细节感兴趣, 请参阅报告: [“本土化经验: 国际公益模式的中国本土化改进”](#)。

根据研究结果, 我们提出七条建议:

1. 向潜在的合作伙伴做出承诺前, 充分了解自己的资源
2. 了解机构内部情况, 确保所有关键员工的适当参与, 并有足够激励去提供支持
3. 在确定实行特定的志愿者招募战略之前, 尝试不同的员工推广战略
4. 从公司内部相似的活动中吸取经验, 包括海外活动
5. 注重部门之间的差异, 特别是不同的工作风格和观点可能为沟通和破坏互信带来的影响
6. 建立适当的管理与问责机制, 监督项目进展, 克服困难, 共享学习收获
7. 通过提升知识管理和治理机制, 减少对关键人员的依赖

最后, 我们总结了在中国建立企业-公益组织合作关系中, 针对第三方协调者的经验。

## 合作伙伴关系背景

2010年9月, Taproot基金会创始人阿伦·赫斯特受邀成为慈源项目国际咨询委员会委员。访华期间, 他对Taproot基金会在美国推行专业志愿服务的情况作了介绍。他的讲话激发了中国公益组织对这种模式具有的巨大服务潜力的兴趣。在中国, 目前虽然有大量专业人士越来越积极地参与到志愿服务中, 但同时有很多公益组织却因专业服务资源有限而难以获得支持。

Taproot基金会和BSR看到了专业志愿服务的概念对中国本土公益组织进行能力建设方面存在潜力, 然而, 为了使这个想法变为现实, 需要有一个有能力的第三方机构将合适的公益组织与专业的志愿者队伍匹配。

阿伦是慈源国际顾问委员会的成员, 加之慈源项目可以支持员工投入到企业-NGO的创新性合作项目中的时间和资源, BSR慈源团队找到了惠泽人作为合作伙伴, 而慈源团队作为中介方的角色。惠泽人是一家位于北京的公益组织, 在公益领域非常活跃。在这个合作伙伴关系中, 不仅是让惠泽人动员更多公司为公益组织能力建设贡献更多专业技术志愿者, 同时也向惠泽人提供了一个企业合作伙伴, 在中国执行Taproot基金会的工作模式。






在Taproot基金会的支持下, 惠普公司作为企业伙伴被引入这个合作伙伴关系中来, 为惠泽人提供资助和其他资源。对于在全球发展其专业技术服务项目, 惠普有着战略性

业务侧重。它希望能将惠泽人发展成为一个有能力的中介机构，为其在中国的员工提供专业技术志愿服务机会。

BSR通过其本地网络，从南都公益基金会获得了进一步的资助。南都公益基金会是一个中国的本土基金会，在公益组织能力建设方面表现突出。南都公益基金会认为，专业技术志愿服务项目，是推进公民社会建设的一个机遇，也是对其受资助方一个进行能力建设的潜在机遇。

## 合作伙伴角色和资源

2010年12月，这个特殊的跨部门、全球性的合作伙伴关系正式形成，各个伙伴拥有同一个目标：在中国发展专业技术志愿服务合作伙伴关系。

合作伙伴	带来的价值	战略利益
<b>工作模式来源方</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>价值超过100万美元（约合人民币636万元）的知识产权</li> <li>投入相当于5万美元（约合人民币32万元）的员工工作时间进行培训和指导</li> <li>思想领导力和项目管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使命和模式的低风险全球推广</li> </ul>
<b>运作方</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立与运作项目的本地员工团队</li> <li>志愿服务工作方面的经验</li> <li>能广泛接触到本地公益组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对在中国启动专业技术志愿服务项目的支持</li> <li>专业技术志愿服务方面的业务拓展</li> </ul>
<b>支持方</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>两年内提供6万美元（约合人民币38万元）的资金支持</li> <li>与本地公益组织合作的经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受资助公益组织能力建设</li> <li>非营利部门发展</li> </ul>
<b>支持方</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>两年内3万美元（约合人民币19万元）</li> <li>具有开发网上平台的信息技术能力</li> <li>专业技术志愿者支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工发展</li> <li>社会创新方面的品牌领导力</li> </ul>
<b>协调方</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>投入相当于4万美元（约合人民币25万元）的员工工作时间对惠泽人进行技术支持</li> <li>投入6000美元（约合人民币3.8万元）作为学习访问差旅费。</li> <li>合作伙伴关系发展方面的经验</li> <li>会员公司与本地公益组织支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在中国发展企业-NGO合作关系</li> </ul>

## 实施过程

### 准备阶段 寻找资助 2010年12月

在Taproot基金会的支持下，BSR与惠泽人合作，向惠普基金会提交了一份预算为9万美元（约合人民币56万元）的项目建议书，内容包括定义合作伙伴角色，项目产出，以及一个包括阶段目标、预算和人员安排的执行计划。惠普美国向惠泽人提供了一项为期两年，额度为3万美元的赠款。南都公益基金会同时批准了惠泽人在早先与BSR会晤后提出的一项预算为6万美元（约合人民币37.4万元）的项目申请。

### 第一阶段 准备 2011年1月

在此阶段早期，惠泽人认为，需要聘用一位新的项目经理，来发展与运营专业技术志愿服务项目，聘用一位IT项目经理，负责建设网上平台，用以招募志愿者和民间公益组织。惠泽人招聘了一位项目经理，BSR开始每月与这位经理会见两次，并提供咨询建议。

二月，惠泽人与惠普中国、BSR和南都公益基金会进行了一次会晤。合作各方同意项目指导委员会定期举行会晤。各合作伙伴一致认为，委员会能保持合作伙伴关系不断发展，让合作伙伴不断检查已有的计划和建设，去克服前方的挑战。同时，惠泽人也开始与惠普进行对话，探讨如何最好地动员志愿者，开展试点项目。惠普在中国有个很大的志愿者协会，此协会可以作为惠泽人面向惠普全体员工的切入点。惠泽人项目经理直接与志愿者协会负责人对接，开展工作，招募志愿者。此外，惠普还动用了公关部门协助进行推广活动。尽管因为有其他事务需要优先安排，惠泽人

没有使用这一资源。

#### 第二阶段 学习 2011年3月

三月份，惠泽人的创始人、项目经理和南都公益基金会的一位公关经理一同前往美国旧金山Taproot基金会的总部学习Taproot基金会的项目，并参与了几项专业技术志愿服务项目。期间，惠普举办了一场推广活动，主题是专业技术志愿服务和志愿服务在中国，以进一步为惠泽人获得来自硅谷的公司和利益相关方的支持。

回到北京后，惠泽人组织了第二次专业技术志愿服务指导委员会会议，分享学习访问成果，讨论未来一年的计划。这也是指导委员会2012年8月前的最后一次会议。之后，此评估建议恢复这项机制。指导委员会没有充分发挥作用部分是因为员工忙于项目试点，对委员会的目标、结构、归属缺乏清晰认识，也因为惠泽人组织内部面临的挑战。

#### 第三阶段 本土化 2011年4月

惠泽人开始对Taproot基金会模式本土化做最初的尝试。工作最初是从翻译和本土化改进Taproot基金会的材料开始的。此外，惠普和惠泽人进行沟通，商讨项目的志愿者招募战略。然而，因为仍然没有招到合适的IT经理，惠泽人没有足够的管理能力来管理期望中的IT平台项目，而惠普最初希望用这个项目作为协助惠泽人的开端。

为了确定中国最急需何种专业技术志愿服务，惠泽人开始对20家本土民间公益组织开展需求调查。惠泽人选择了三家公益组织进行试点，并将项目推广到更多企业，包括惠普，以及ICT志愿者联盟（一个由惠泽人运营的志愿者组织，成员企业包括英特尔、爱立信和百度等）的成员，来为项目招募志愿者团队。

#### 第四阶段 试点 2011年6月

惠普和惠泽人在通过志愿者协会动员有相应技能、兴趣和空余时间的员工时遇到了挑战。志愿者比期望中的年轻，并且在项目所需技能方面有所欠缺。许多志愿者来自销售部门，而他们的技能无法很容易地应用到专业技术志愿服务中去。尽管有带薪志愿服务假制度，员工们仍然难以获得中层经理的批准，参加志愿服务。惠泽人尝试对发给惠普志愿者的工作描述做出改进，为相关专业技术人员寻找短期志愿服务岗位（如与惠泽人项目经理工作，设计专业技术志愿服务项目），而非最初要求的岗位，这些岗位难以招到足够的符合条件的志愿者。

为了提升志愿者招募的效果，惠普在2011年8月底，为惠泽人安排了一场有100名员工参加的说明会。之后惠普（包括专业技术志愿服务活动的全球领导机构）、惠泽人和BSR就如何解决招募问题展开了讨论，意识到员工志愿者协会并非招募专业技术志愿者的合适渠道。于是决定与相关职能部门的负责人直接接触，去招募志愿者。第一个尝试的是法务部门，法务部门的律师每年有进行专业技术志愿服务的要求。还讨论了尝试使用培训模式进行服务，先用一个初步的培训课程识别公益组织的需求，然后再开始长期公益项目。在9月的一次会议中，惠普法务部门表示对在2012年按照这个想法进行操作很感兴趣。

8月开始的三个试点项目，只有一个顺利完成：一个由IBM和一家社区发展公益组织合作进行的市场战略项目。鉴于惠泽人在2011年夏天人员有所变动，而合作公益组织也缺乏能力去管理志愿者团队，另外两个项目未能完成。这有惠普志愿者参与的项目未能完成的原因包括，在整个项目过程中，缺乏明确的角色和目标期望，以及工作目标不断改变，缺乏明确性。

惠泽人组织内部的变动，以及志愿者招募上的挑战，导致在2011年夏天与秋天，项目本土化工作及试点工作有所拖延。12月，BSR与惠泽人一起，重新评估了项目战略，并修订了项目计划，尝试开展更加短期的项目，并在其中包括培训方面的内容。2012年2月，项目经理因为家庭原因离职。一位具有较长企业工作经验的项目经理接任。新的项目经理重新组建了团队，并开展了更多试点项目。他开始每月与惠普中国和惠普美国的成员会晤，来掌控项目进度，及交流工作想法，比如将专业技术志愿服务项目整合进惠普全球的“卓越人才”项目，此项目由人力资源部门负责，旨在为顶尖员工提供发展机会。



**第五阶段 启动和推广**  
2012年3月

BSR向北京和上海的企业社会责任经理推荐专业技术志愿服务项目。惠泽人组织了一次面向十家本地草根公益组织的法律培训，由惠普法务部门的律师作为培训师，。惠泽人也联系了惠普在上海的志愿者团队，他们对参与专业技术志愿服务项目非常感兴趣。惠普亚洲的大部分财务团队位于上海，而惠普在美国对于财务专业人士参与专业技术志愿服务项目非常感兴趣。惠普额外向惠泽人资助了9000美元，支持其在更多的部门和地点开展更多的项目。

5月，新的项目经理开始为专业技术志愿服务动员员工的力量，与新的公司建立合作伙伴关系，做更多的需求调查，并且开展了几个新的试点项目。BSR也开始了一项为期三个月的评估。2012年8月，Taproot基金会创始人阿伦·赫斯特访问北京，回顾评估成果，对如何在中国推动专业技术志愿服务提出战略性建议。在此期间，专业技术志愿服务指导委员会恢复运行，BSR成功地在北京和伦敦举行了两场推广活动。活动的目的是引发对专业技术志愿服务概念的更大关注，尝试招募更多的企业和基金会成为合作伙伴。

### 项目成果和关键收获

在开辟公益服务新领域方面，专业技术志愿服务项目是成功的。惠泽人达成了几个目标，其中有一些还超出了预期，也有一些目标未达成。参与项目的公司数目、民间公益组织数目都超过了目标。截至2012年8月上旬，惠泽人已经分析了超过30家公益组织的服务需求，完成了3个试点项目。有来自6家企业的18位志愿者参与了这些项目。服务时间超过400小时，12家本土公益组织从中获益。另有5个项目仍在进行，有来自包括惠普在内的8家企业的20位志愿者参与其中。从项目开始以来，有至少5个项目未能完成，未完成的原因包括公益组织缺乏相应能力管理志愿者、惠泽人的人员变动、或者参与者之间在工作期望上无法达成一致。

具体项目的合作双方都从计划中获得了重要共识：

- » 对专业技术志愿服务的市场需要不一定会转化成市场需求。志愿服务在中国还是一个相对较新的概念，绝大多数人只是在不久之前才对基础志愿服务有所了解。
- » 员工参与型的项目需要对员工兴趣、技能和时间条件有深刻了解。
- » 为让法务部门以外的志愿者参与项目，就必须对志愿者进行宣传，向他们展示之前的案例经验，来告诉大家项目大致是什么概念，怎样做叫做成功。
- » 通过正式的员工志愿者协会进行招募未必会取得成功。使用更加个性化的、有针对性的渠道会更有效。当项目在初级阶段时，尤其如此。
- » 中国的“信任危机”使企业对民间公益组织产生了怀疑，在志愿者和民间公益组织之间建立互信变得十分重要。
- » 项目管理的标准化工具和过程可以成为之后扩大规模的坚实基础。

详情请参阅“[本土化经验：国际公益模式的中国本土化改进](#)”

## 从合作伙伴关系中得到的经验

通过对合作伙伴关系进行的详细评估，BSR总结出以下关键经验：

- 1. 在向潜在的合作伙伴承诺前，充分了解自己的资源**

每位合作伙伴都应该在做出承诺前，充分了解自己支持项目的的能力，并对此完全坦诚。尽管在计划阶段，某些资源看上去可以很容易地得到，出乎意料挑战可能会在执行期间暴露出来。所以，建议在开始时花足够的时间，确认是否真正可以动用这些资源。比如，在惠普的员工中招募有适当能力和时间的志愿者，这项工作花费了比预期多很多的精力，其中的部分原因就在于，双方都对志愿者的技能、兴趣和可用时间缺乏正确了解。如果在准备阶段能尽早做出正确预计，将会对行动大有帮助。从惠泽人的角度而言，有限的资源和缺乏全职的IT经理阻碍了线上平台的发展，继而影响了志愿者的招募和匹配。
- 2. 了解机构内部情况，确保所有关键员工的适当参与，并有足够激励去提供支持**

在为新项目设计与安排员工资源时，应当仔细考虑机构内部情况。尽管公司高层可能非常支持项目，但这样的参与并不一定会延伸到中层管理层或者执行层。这种情况下，如果执行层的员工是调剂工作时间参加志愿服务，或者并非直接向决定接受新项目的领导层报告工作，就可能产生问题。比如，惠普的联络专员是志愿地帮助招募志愿者，而他本身对专业技术志愿服务的概念并不熟悉，对通常可能遇到的挑战预估不足，同时，并没有与支持和监督项目的领导层有直接报告关系。由于对花费时间招募志愿者缺乏强大的动力，他将许多工作安排给其他志愿者，于是出现了可能的工作延误。
- 3. 在确定实行特定的志愿者招募战略之前，尝试不同的员工推广战略**

当项目中有合作伙伴公司员工参与时，在确定实行特定的志愿者推广战略之前，提出并尝试多种形式的战略会有很大帮助。惠普和惠泽人花费了几个月的时间，来为如何更好地通过惠普员工志愿者协会招募志愿者寻求解决方案。最终，惠泽人通过合作伙伴间讨论，以及总结其他公司经验后意识到，通过部门负责人或者积极的高级经理来招募志愿者团队，可能会更加有效。他们也意识到，类似由一个非常积极的员工向同事们推广项目的基层做法同样非常有效。尽管某种战略在一开始看起来似乎会是最可行的，然而，多准备几种备选的方案，最终会有助于节省时间，并加速项目发展。
- 4. 从公司内部相似的活动中吸取经验，包括海外活动在内**

有些情况下，一家跨国企业可能已经在其他国家实施过相似的计划。合作伙伴应当利用好这些机会，从与国外的本土公益组织合作的经验中汲取成功的关键因素和关键挑战。除了美国，惠普也已经将专业技术志愿服务项目扩展到巴西，在那里，他们使用了一支志愿项目经理核心团队（其中包括一些来自沟通部门的员工）来与几家本土公益组织合作，提供惠普员工专业技术志愿服务。公司的全球网络便是一个宝贵的起点，为常见的问题找到创造性的解决方案。

注重部门之间的差异，特别是他们会有不同的工作风格和观点可能给，这会影响到沟通和、破坏互信带来的影响需要花些时间在公司和公益组织合作伙伴的执行层之间建立相互信任与尊重，因为在这个层面，个性会主导工作关系，并最终影响到项目进展。合作伙伴间年龄和专业经验的差异，会为建立相互信任和开放沟通带来挑战。在执行层面，这样的伙伴关系导致了一些拖延，原因部分在于不同合作伙伴员工之间沟通关系紧张。在项目开始前，协助方可以协助双方，花此时间去了解对方的长处、弱点和期待，给每位合作伙伴机会去建立彼此之间的信任。
- 5. 建立适当的管理与问责机制，监督项目进展，克服困难，共享学习收获**

需要建立适当的管理机制，以确保相互之间进行问责。让所有合作伙伴为自己的承诺负责，基于工作目标，不断进行跟进，来按照需求识别问题的领域，安排相应资源。然而，这个系统不应过于严格，否则会破坏合作伙伴之间的互信，加重公益组织的管理负担，将决策控制权不当授予支持性伙伴，并削弱尝试、承担风险和进行创新的基础条件。因为五个项目合作伙伴间常规的指导委员会会议没有进行，惠普对惠泽人的活动、挑战和需求就缺乏常规的、日常的了解。除此之外，惠普对于惠泽人在项目执行中的控制和其指引项目进展方向的能力缺乏必要问责。为保持合作伙伴间相互透明，同时鼓励承担风险，问责制度应当首先考虑促进双方的学习，并将学习成果纳入短期目标之中，作为项目进展的一种表现。合作伙伴间就遇到的挑战、需求、经验教训进行沟通，这种做法应予鼓励，而非担忧或者回避。尽管中国的文化并不习惯于沟通错误或挑战，仍然要坚持这种做法。

## 6. 通过提升知识管理和治理机制，减少对关键人员的依赖

一个项目可能跨越数年，在此期间，合作伙伴都应当对一方或双方的相关人员可能有更换的情形有所准备。人员更换的影响包括组织和项目相关知识的流失，合作组织间关系的疏远等。如果规划得当，各合作伙伴可以将这些影响降到最低。制定一套管理体系，其中包括一些标准的流程和程序，这种做法可以帮助新员工尽快找到工作方向，重新协调全部合作伙伴的使命，并成为贯穿项目始终的集中知识库。企业合作伙伴需要充分考虑知识管理的需求，鼓励并分享最佳实践。合作双方都应当确保项目和合作关系，而非基于某此个人，相关的知识由更广泛的团队共享。

## 企业-公益组织合作伙伴关系的第三方协调者的经验

第三方可以为创建和引领合作伙伴关系进展发挥重要作用。从BSR的角度看，第三方需要注意以下几点：

**在具体项目的成功实施建立目标的同时，为鼓励机构参与、反馈、学习和持续性方面建立目标** - 协调者应当建立目标来评估每个阶段的学习成果，而不仅仅是活动和项目进展，这样可以在项目发展的过程中，鼓励承担风险和进行创新。在明确责任的同时，为所有合作伙伴制定目标，明确各方应如何为整体项目目标做贡献也相当重要，可以支持良好的项目问责。

**建立适当的治理结构，监测合作伙伴关系进展** - 伙伴关系设计奠定蓝图，但合作伙伴关系管理，是确保达成良好结果的关键。第三方协调者需要确定适当的治理结构，明确在治理机制上各方的责任，并不断地随着伙伴关系发展检验治理机制，以确保其与工作目标相匹配。协调者也应当为合作伙伴提供支持，以使他们得以利用治理机制达成目标。

**随着伙伴关系发展，重新评估各方角色和期望** - 由于需求、风险和挑战的不断变化，适当的治理机制或第三方协调者，在重要的项目阶段，需要定期评估合作伙伴的角色和期待。

**尊重合作各方的自主性，但须识别出高风险的决定** - 协调者应确定决定成功与否的关键因素，并在就此作出重要决定时进行介入。介入的目的，是确保掌握充分信息和确保问题正确，在做决定前有充分探讨。协调者需要允许合作伙伴自己做出决定、承担其后果，一旦做出了决定，就要充分尊重。

**鼓励常规性地相互沟通，创造相互反馈分享、学习的良好氛围** - 对面临的挑战、经验和变化进行常规沟通，与对项目进展进行沟通同样重要。协调者需要支持和鼓励沟通，时间不必太长，但是要相互坦诚，要在所有合作伙伴相互分享反馈、相互学习的氛围下进行。协调者需要确保合作伙伴充分注意到了其他各方的需求和挑战，并鼓励就这些挑战进行讨论。

**开展日常的和有结构性的指导，切实重视其价值** - 通过对合作伙伴进行指导，协调者可以发挥巨大的价值。指导需要精心设计，并要与合作伙伴治理区分开来。指导可以关注帮助公益组织的项目经理克服现有挑战，预见未来挑战，并制定合适的计划和文件。相似的指导对企业合作伙伴也有帮助。这样的面对面的指导会议每月至少进行两次，之间也需要频繁地沟通、查看文件和提供建议——这种指导往往是通过“询问正确的问题”进行的，而非只是提供答案。对于关乎项目发展和战略的重要问题，应当通过其他治理机制进行解决（在本案例中，这样的机制是指指导委员会）。