

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](#)、和搭建行业跨平台协作, 开发企业可持续发展战略及解决方案。欲了解更多信息, 请访问 www.bsr.org

关于慈源

BSR 的慈源项目(中国公益慈善孵化器)为期三年, 通过搭建创新型的跨部门合作平台以提升中国社会投资的价值。借助国内外权威专家的指导, 慈源项目将着力提升中国基金会和 NGO 的专业能力, 使其成为企业长期可信赖的合作伙伴, 并且最终实现企业公益和商业战略相互结合, 激励创新与合作。欲了解更多信息, 请访问 ciyuan.bsr.org

制定 SEE 会员发展战略, 促进中国企业家积极参与

2012 年 11 月

摘要

SEE 是一家全国性组织, 通过发展中国企业家会员和鼓励他们参与环保活动, 并通过他们的能力和实践去影响环保政策的制定和实施。目前, SEE 管理着全国 200 多名企业家会员, 正处于发展的关键阶段。本案例着重研究了 SEE 的会员发展战略。

本案例研究强调了制定会员参与战略时遇到的关键问题, 并探讨了如何通过会员发展、会员参与和会员服务更好地调动中国企业家参与的积极性。案例重点关注 BSR 在通过与不同利益相关者进行访谈以及与 SEE 内部工作人员召开研讨会制定战略的过程中汲取的经验教训, 并总结出以下 7 项建议:

1. 明确制定战略的目标
2. 设法了解组织内部的不同观点
3. 既要目光远大, 又要切实可行
4. 在分析过程中保持客观中立
5. 整合不同预期、确定优先事项
6. 构建逻辑思维
7. 调动利益相关者参与的技能十分必要

最后, 根据 BSR 制定战略的经验, 我们专门加入了作为第三方咨询机构的经验。

项目背景

SEE 是一家会员制的全国性组织, 为中国企业家参与环保提供平台。从八年前成立以来, 其 SEE 企业家会员数量迅速增长。随着越来越多的企业家加入, 他们的需求和要求也日益多元化。SEE 在会员参与方面面临诸多挑战。因此, 为履行机构的使命, 就必须制定与组织战略保持一致的清晰的会员参与战略。

会员参与战略旨在发展更多企业家会员, 鼓励 SEE 会员更广泛地参与环保活动, 提供更好的会员服务, 并推进各会员企业家所在的公司践行企业社会责任。

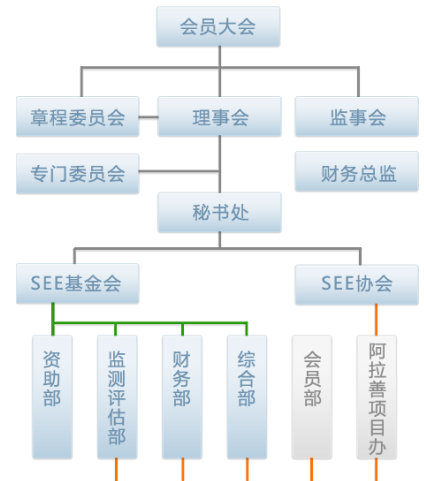
BSR 通过文件回顾、与 SEE 的主要部门领导和企业家会员进行访谈, 以及与会员部门举行研讨会的方式制定会员参与战略。

SEE 独特的组织结构

SEE 由 SEE 生态协会和北京企业家环保基金会 (以下简称基金会) 组成。中国企业家会员加入生态协会, 每年须向基金会捐赠 10 万元人民币, 以便该组织在全国开展环保活动。

由于企业家会员来自全国不同地区, SEE 分别成立了 6 个片区, 从而更有效、高效率地开展环保工作。会员既可以参与 SEE 的环保活动, 也可在各片区内以 SEE 的名义开展环保活动

SEE 协会每年召开一次年度会员大会, 每两年度会员大会改选一届理事会。其工作团队为秘书处, 由秘书长率领这个全职工作团队分部门工作, 比如会员部、财务部和项目办。



SEE 的组织结构

战略制定流程

文献回顾：

SEE 提供了有关会员信息、以往战略和会员参与记录的文件。根据文件数据形成统计分析，以了解 SEE 会员发展和参与活动的现状。我们还回顾了 SEE 的以往战略以及其他部门的战略，以便更好地了解机构的组织架构和运作。

SEE 的企业家会员人数从 2009 年开始迅速增加，目前拥有 200 多会员。会员大多来自中国北部、东部和南部。超过 60% 的会员从事房地产业、金融业和制造业。目前会员参与率有待提升。

评估调查问卷：

我们与 SEE 会员部的工作人员共同制定了问卷并开展调查，最终，共收集到 73 名企业家会员的反馈。此外，我们还进行了一项统计分析，以了解会员对于 SEE 会员服务的满意度，并从中征集到了一些宝贵意见。

超过 90% 的会员对于 SEE 的会员服务非常满意。不过，他们认为还需要提高服务的全面性和加强对细节的关注，这些更能体现出 SEE 是否对其服务投入了足够心思。

访谈：

为更详细地了解会员对于 SEE 会员参与的观念、期望和建议，我们与 SEE 的内部工作人员进行了 3 次访谈，并与 35 位企业家会员进行了访谈。

所有受访者都对会员参与表示了关切，并提出了很多改善建议。另一方面，受访者对于发展新会员有不同看法。有的认为会员越多越好，有的认为 SEE 不应急于壮大，而是将关注点放在满足现有会员的需求上。

SWOT 分析：

通过分析和访谈，我们总结了 SEE 的优势和劣势，并确定了其面临的风险和机遇。

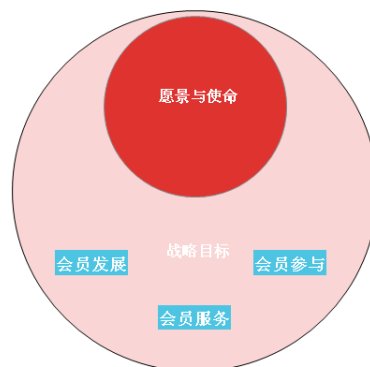
对标研究：

由于中国存在很多企业家组织，我们进行了一次市场调研，明确 SEE 与其他企业家组织相比的竞争态势。

目前，中国存在五种类型的企业家组织，每种类型都有其特定的重点领域：商业、研究、学术、业余爱好和慈善。SEE 是目前国内唯一一家专门从事环保工作的企业家组织。

战略框架的建立：

为建立战略框架，我们首先明确了 SEE 的定位以及 SEE 总部与会员片区之间的关系，制定了与 SEE 的使命和愿景相一致的短期、中期和长期战略目标，然后确定了三个最重要的重点领域。



与理事会和会员部召开研讨会：

研讨会期间，在与 SEE 秘书长确认了机构定位和重点领域后，BSR 与 SEE 共同制定了详细的战略。

实施战略的建议

根据对企业家会员和我内部员工进行的调查或访谈分析，我们还制定了如何全面执行该战略的建议。

项目成果和关键收获

该战略将有助于 SEE 发展和留住更多的企业家会员，提高他们参与环保活动的数量和质量，同时提升服务的满意度，加强和会员沟通。

SEE 也从项目中获得了宝贵的见解：

- » 确保所有会员拥有相同收益、持续获得相同信息，是会员管理中的一个非常重要的方面。
- » 应为特定部门或人员制定明确职责。
- » 利用多种渠道更好地了解会员的利益、愿望和预期，从而提供更好的会员服务。
- » 除捐款外，如今，一些捐助者还喜欢参与到公益活动中去。
- » 充分利用企业家会员的资源，因为他们对公司、公众乃至政府都有很大的影响力。

制定战略的建议

基于这个试点项目，BSR 对于制定战略提出以下主要建议：

1. **确定制定战略的明确目标：**制定长期战略时，首先应制定清晰、具体的目标，这些目标须明确对于组织以及更广泛的社会和利益相关者的预期影响。如果并非组织的总体战略，那么目标应该与组织的总体目标和战略保持一致。
2. **设法了解机构内的不同观点：**寻求广泛的观点意见（甚至是同一部门内的），应该包括管理人员以及执行人员，以便有一个全面、客观的了解。
3. **既要目光远大，又要切实可行：**组织愿景可以非常宏伟、辉煌，但战略各阶段的目标应该是切实可行的。如果不太可能在计划期内实现目标，则应对计划做出调整。这种情况可能会出现在在与利益相关者进行访谈并更好地了解了组织的现状后。此外，为了确保实现战略目标，应分别确定短期、中期和长期目标。
4. **在分析过程中保持客观中立：**利益相关者的意见和想法通常并不一致。因此需要保持中立，不评判功过是非，而应根据目标理解所有信息的含义，帮助项目获得成功。
5. **综合不同预期、确定优先事项：**在这个项目中，SEE 拥有 200 多名会员，其中大部分人拥有多个预期，这些预期因行业、地区和个人兴趣的不同而多种多样。能够注意到这些预期，并根据组织的使命和愿景明确优先事项对于组织来说十分重要。改变优先事项会使制定战略目标以实现组织使命、并为会员提供满意服务应得更加困难。
6. **构建逻辑思维：**制定某一新战略时，建立一个明确、有逻辑的制定进程十分重要。上一步的结论应始终为下一步提供支持。例如，基于问卷调查和访谈结果，我们得出了 SWOT 分析的结果；这些分析和研究进而帮助我们明确了 SEE 的定位，之后我们便可根据该定位制定战略。
7. **调动利益相关者参与的技能十分必要：**顾问应当知道利益相关者的基本情况，从而了解他们的观点，提出正确的问题以获得必要的深入了解。能够提出正确的问题、认真倾听并适度挖掘更深入的信息至关重要。