

## SAP 利用核心专业知识支持中国公益组织的能力建设

2013 年 3 月

### 关于 BSR

作为企业社会责任领域的引领者，商务社会责任国际协会（BSR）自 1992 年以来，与遍布全球的超过 300 家会员企业合作，通过顾问咨询服务、调研以及跨部门协作和沟通，制定可持续发展的业务战略和解决方案。BSR 在亚洲、欧洲和北美地区均设有办事处，凭借其在环境、人权、经济发展以及治理领域的专业知识以及高度责任感，带领全球企业共同创造一个公正和可持续发展的世界。欲了解更多信息，请登陆 BSR 官方网站 [www.bsr.org](http://www.bsr.org)。

### 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](http://ciyuan.bsr.org)。

### 内容摘要

本案例研究概述了 SAP 利用其核心专业知识，为支持中国公益组织的能力建设所做出的努力。SAP 与 BSR 合作，选择了 4 家公益合作伙伴，参与为期 10 个月的试点项目，以了解公益组织如何能更好地利用信息技术来管理人力资源、项目和财务信息并提高整体运营效率。

BSR 帮助 SAP 确定公益合作伙伴，设计合作伙伴关系，并协调管理整个项目中企业和公益组织的合作关系。在确定合作伙伴阶段，BSR 帮助 SAP 确定了公益组织合作伙伴的选择范围，并且在选择过程中考虑入选组织是否代表了中国公益组织在利用信息技术方面的各种方式。选择过程还要考虑其它因素，如组织类型、项目领域、员工能力、机构地点以及公益组织所面临的信息管理挑战的类型。作为第三方推动者，BSR 为 SAP 和公益组织合作伙伴提供了一项关于企业-公益组织合作关系的培训，并促进 5 方在 6 个月的试点项目过程中的沟通。项目结束时，BSR 组织了在北京和上海的两个公益组织焦点小组讨论，主要测试试点项目的初步结果，并收集更多见解纳入《公益组织信息化需求分析及建议》报告。该报告已在慈源网站上公开发布，希望与更多 IT 类公司和公益组织可以分享，从而吸引更多企业信息技术资源投入到公益组织信息化建设中。

入选试点的 4 家公益组织合作伙伴来自上海，包括小小鸟打工互助热线、上海公益事业发展基金会、真爱梦想公益基金会和新途社区健康促进社。

组织名称	组织类型	试点重点
小小鸟打工互助热线	草根公益组织	项目管理
上海公益事业发展基金会	公募基金会	捐款管理
真爱梦想公益基金会	非公募基金会	项目和招标管理
新途社区健康促进社	草根公益组织	项目管理

试点项目开始前，BSR 为 SAP 和公益组织合作伙伴分别提供了一次培训，以协调双方的期望，并明确各方能为合作伙伴关系带来的价值。试点项目本身展示了 4 家公益组织在人力资源管理上利用信息技术的现状，在信息技术工具（包括捐赠、项目、财务和知识管理）方面的使用情况，并且，试点项目介绍了信息技术对公益组织发展的重大影响。试点项目的另一发现是，中国不同地区的公益组织对于利用信息技术来管理组织的认识水平和能力各不相同。

本案例研究探讨了公司如何利用其核心专业知识——信息技术系统和软件开发的知識，组建一支员工志愿者团队，帮助公益组织应对其日常运作管理上的挑战。

本案例研究还概述了关于公司和公益组织如何开展企业-公益组织合作关系的 7 条经验。以下经验强调了公司运用专业知识为公益组织提供志愿服务时可能面临的挑战：

1. 企业需要调整其产品、服务和/或技术专长，以满足公益组织的需求，而不是采取一刀切的方法；
2. 企业制定公益项目时需要考虑公益组织的能力；中国的公益组织受制于财务和人力资源的局限性，导致项目提出的建议很难被采纳；
3. 企业社会责任团队和企业志愿者应该利用完成常规工作以外的时间为公益项目做

## 关于 SAP

SAP 是全球最大的企业管理软件的领先供应商。目前，超过 80% 的财富 500 强企业受益于 SAP 的管理解决方案。

SAP 致力于利用先进的管理理念和方法，有效地帮助中国企业取得战略成就。SAP 帮助各种规模、各个行业的公司高效运作，降低成本，优化绩效，并帮助组织和个人更有效地协作。作为一家国际公司，SAP 具有高度的社会责任感，一直积极支持并参与社会公益事业。

出有意义的贡献；

4. 企业应该认识到成果不会立竿见影。企业资源与公益组织需求之间的看似匹配并不一定会使项目迅速成功：试点是为了测试想法，校正合作组织的战略目标，并为建立长期的合作伙伴关系奠定基础；
5. 企业在为公益组织提供解决方案时，需要在满足公益组织目前的需求和未来采用更复杂系统的需求之间实现平衡；
6. 员工流失会影响公益组织和企业合作伙伴成功实施项目的能力：企业和非政府组织应制定管理合作关系中员工流失问题的计划，使项目不会受到负面影响；
7. 外部志愿者可以带来一系列可以超出项目范围并丰富项目成果的技能。

## 背景

公益组织在过去 10 年中已成为中国变革和社会稳定的推动力。虽然公益组织在此期间发展迅速，但是许多公益组织缺乏扩展业务和提升效率所需的人力资本和技术技能。作为一种提高效率的方法，信息技术工具早已在商业界得到应用，因此信息技术的应用被视为可以用来帮助公益组织实现日常工作的自动化，触及越来越多的利益相关者，并实现公益创新的一个途径。实例包括使用软件跟踪捐款的使用情况，与公众分享项目的最新动态以及使用微博（中国的推特）招募志愿者和加强公众对于某个社会问题的认识。

作为企业资源规划（ERP）解决方案的供应商，SAP 致力于利用其核心业务服务使公益组织受益。2011 年年底，SAP 为印度的公益组织创建了一个基于 SAP HANA（高性能分析设备）的名为“ChariTra”的网上平台。在 ChariTra 平台上，公益组织可以发布关于捐赠、志愿者和资金方面的活动和需求。个人和企业可以在 ChariTra 上找到他们感兴趣的慈善项目并及时提供支持。公众也可以通过 ChariTra 跟踪他们感兴趣的、项目或组织的进展。

基于这一成功案例，SAP 对于探索何种软件、平台或工具可以帮助中国的公益组织十分感兴趣。在对利益相关者进行初步研究和访谈后，我们看到开发一个定制版本的 ERP 系统的潜力，该系统可以帮助中国的公益组织管理其信息，提高组织透明度，甚至改变他们开展项目的方法。

SAP 就以上想法与 BSR 进行了多次会议和讨论，并表示希望与上海的一些公益组织合作，由 SAP 志愿者去公益组织了解和分析他们如何使用信息技术，并提出提高其工作效率的建议。

SAP 的主要职责是了解 4 家公益组织合作伙伴如何在他们的工作中使用信息技术，并提供可以在更广泛的公益组织群体中适用的建议。合作伙伴的主要职责是向 SAP 提供其对运营情况的见解，包括他们认为的在自己机构或公益行业中使用信息技术作为信息收集工具的机遇和挑战。

## 合作伙伴的角色和职责

BSR 明确每个合作伙伴可以为合作关系带来的独特作用和贡献：

SAP 企业社会责任团队	BSR	公益组织
<ul style="list-style-type: none"><li>与 BSR 合作制定一个招募公益组织合作伙伴的在线申请流程</li><li>协调志愿者参与试点前培训；协助 SAP 志愿者与非政府组织进行项目评估并制定工作计划</li><li>与公益组织合作伙伴共同进行需求评估</li><li>对各公益组织合作伙伴的信息技术需求进行评估，并提出建议，与公益组织以及更广泛的公益组织群体共享</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>设计合作项目，包括建立项目团队、制定工作计划以及评估目标</li><li>与 SAP 合作制定招募公益组织参与项目的在线申请流程</li><li>为 SAP 和公益组织合作伙伴提供关于有效的企业与非政府组织合作关系的培训</li><li>推动项目合作伙伴召开定期会议；帮助合作伙伴了解各方的目标和目的，并管理期望</li><li>与更广泛的公益组织群体推进 2 个焦点小组测试试点项目成果，并为 SAP 提供结果反馈</li><li>就信息技术和资源的利用进行更多的研究</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>参加关于有效的企业与公益组织合作关系的试点前培训</li><li>为 SAP 志愿者提供他们进行需求评估所需要的信息和其他支持</li><li>与 SAP 和 BSR 就项目进展情况保持定期沟通</li><li>在试点项目实施阶段和后期的焦点小组活动中为 BSR 和 SAP 提供反馈意见</li></ul>

## 实施过程

BSR、SAP 和 4 家公益组织之间的合作伙伴关系从最初的焦点小组开始，到完成最终评估报告结束，总共历时 10 个月。

合作伙伴关系的设计  
2012 年 3 月

### 合作伙伴关系的设计

BSR 与 SAP 讨论制定一个合作项目计划，其中包括合作伙伴的选择过程、实施步骤和反馈机制。

公益组织合作伙伴的选择  
2012 年 4 月

### 选择过程

SAP 和 BSR 为试点项目制定了在线申请流程，选择 4 家上海的公益组织。被选定的公益组织代表了一系列草根公益组织、非公基金会和公募基金会。BSR 在微博上发布申请流程，并直接为其关系网内的公益组织发送电子邮件。BSR 共收到了 11 份公益组织申请，并根据他们的地理位置、组织类型、项目范围和信息技术需求从中选择了 4 家。

合作前准备  
2012 年 6 月

### 合作前准备

BSR 为企业与公益组织合作关系（[慈源计划](#)）量身定制了培训材料，并为 SAP 企业社会责任团队和志愿者以及 4 家公益组织提供了两套独立的培训课程。培训旨在使每个组织熟悉项目目的、合作伙伴的职责和预期成果，并让公益组织做好准备与 SAP 合作或让 SAP 做好准备与公益组织合作。培训后，BSR 与所有公益组织合作伙伴分享 SAP 和 BSR 的预期。

试点项目实施  
2012 年 7 月-2012 年 11 月

### 项目实施

2012 年 7 月初，SAP 志愿者对合作伙伴进行面对面访谈和电话访谈，收集关于其信息技术现状和需求的信息。SAP 采用其企业客户通常使用的调查工具了解公益组织的信息技术系统、软件、网络、服务器和业务模式。BSR 与 SAP 和公益组织定期进行电话沟通，以提供更多支持，并作为独立的第三方澄清问题，就下一步如何行动给出建议，并继续管理整个试点阶段各方的预期。

9 月，SAP 志愿者基于试点得出的结论起草了 5 份报告，包括为每个公益组织合作伙伴提供的 1 份关于调查结果和建议的总结报告，以及 1 份包括 SAP 对于中国公益组织使用信息技术的现状分析的整体报告（其中包括关于如何利用信息技术系统提高组织效率的建议）。

BSR 为 SAP 的整体报告提供反馈。我们建议报告包含更多关于公益组织可以在以下 5 个重点领域使用哪些软件工具的具体建议：捐赠管理、财务管理、人力资源管理、项目管理和知识管理。由于 SAP 现有产品的功能较为全面，超出了中国的公益组织目前对管理软件功能的需求，BSR 邀请更广泛的公益组织群体参加焦点小组，对公益组织可以使用的其他产品提供建议。

确认项目结果  
2012 年 12 月-2013 年 1 月

除报告外，SAP 志愿者协助上海的志愿者创建了一个名为“公益圈圈”的在线平台，帮助公益组织管理项目信息，并向工作人员、外部志愿者、受益人及其他利益相关者传达这些信息。“公益圈圈”有一个社交媒体类接口，公益组织可以用它来注册自己的组织并管理项目。“公益圈圈”还具备博客和照片功能，可以显示雇员和志愿者信息，并与其他在平台上注册的利益相关方分享信息。“公益圈圈”是在试点项目开展过程中创建的。

确认项目结果  
2012 年 12 月-2013 年 1 月

### 项目结果与焦点小组

从 2012 年 12 月至 2013 年 1 月，BSR 和 SAP 在北京和上海组织了 2 个焦点小组讨论会，与更广泛的公益组织群体讨论和共享报告。小组讨论会吸引了来自 29 个公益组织的 36 名参与者。参与者普遍赞同报告中得出的结论，同时他们也提出了一些建议，认为报告应该包括公益组织应用信息技术的最佳做法，并就公益组织可以使用的信息管理手段提供更具体的建议。

最终项目报告  
2013 年 2 月-2013 年 3 月

## 项目成果

试点项目的成果包括中国的公益组织如何能更有效地利用信息技术，以及有效的跨部门合作关系具备哪些要素。

### 合作前评估

在 SAP 与公益组织合作伙伴进行需求评估前，BSR 进行了“合作伙伴关系预期调查”以调整 SAP 志愿者和公益组织参与者的预期。本次调查中有两点有趣的发现：

- 1) 公益组织表示，“合作伙伴平等”是他们与企业合作时最关注的问题之一。SAP 也表示关注其公益组织合作伙伴的态度，但期望公益组织合作伙伴拥有志愿者精神。调查结果表明，公益组织认为自己是专业服务供应商，希望得到企业的平等对待，而企业希望公益组织展现志愿者精神。
- 2) 4 家公益组织合作伙伴和 SAP 利用不同但互补的因素选择潜在的合作伙伴。公益组织表示，他们选择企业合作伙伴的标准是看其企业社会责任目标是否与自己的战略一致、合作企业能为合作关系贡献的资金以及合作伙伴的组织文化；而 SAP 表示希望找到拥有出色的业务能力、强大的战略网络和良好的风险管理记录的公益组织作为合作伙伴。

BSR 与 SAP 和志愿者共享这些调查结果，以在需求评估阶段开始前管理合作双方的预期。

### 试点实施的结果

SAP 对于公益组织使用信息技术的需求评估涵盖 3 个关键领域：人力资源、信息技术工具和组织效率。

#### 人力资源

1. 大多数公益组织缺乏专业的信息技术人员；那些有信息技术人员的公益组织所具备的知识和培训往往停留在基础阶段。

#### 信息技术工具（软件、硬件和平台）

1. 大多数中国的公益组织拥有自己的网站，但定期更新网站内容的的能力各不相同，这一点取决于各组织的信息技术专业知识和能力；一些公益组织还拥有多个网站作为其项目的独立子品牌；
2. 4 家公益组织都认为财务管理软件的使用对于管理财务、向公众披露财务信息能起到重要作用；
3. 公益组织缺乏有效管理捐赠和项目信息的方法，包括项目预算、支出、进度、活动和项目员工管理等。但他们都知道这一点很重要；
4. 信息化工具缺乏整合意味着公益组织使用了多种不同的软件程序来管理其业务的不同方面，导致总结项目成果并传达给利益相关方变得既困难又费时。这妨碍了公益组织以符合成本效益的方式服务目标人群的能力，可能会影响他们的公信力，和其优化职能的能力。
5. 大多数公益组织仍处于从手工输入向自动化流程过渡的早期阶段，对信息技术系统的认识有限。
6. 公益组织需要一个专业的信息管理平台来管理所有组织信息。大部分公益组织希望项目管理工具有助于信息的整合。

#### 对于技术影响组织效率的认识

1. 树立信誉的能力是公益组织实现运作数字化的最重要的驱动力。2 个焦点小组的公益组织均表示，能够充分利用信息技术改善与公众的沟通并提高项目管理、捐赠管理和知识管理系统的准确性将提升其信誉度。
2. 通过技术实现系统化运作是公益组织提高工作效率、增加透明度和信息披露并提高业务流程可追溯性的起点。可追溯性是指组织追踪如项目进度和为承包商或雇员提供发票和付款等内部信息，以及组织外部的利益相关者追踪如是否收到捐款以及捐款如何支出等信息的能力。
3. 不同地理区域的公益组织对于如何利用信息技术管理组织往往有不同的理解。公益组织的员工和志愿者使用不同类型的软件和系统的的能力差异很大。这一点部分

是由于中国不同地区之间的经济发展差异。中国西部的公益组织具备的软件和网络环境往往十分基础，这对他们的运营有一定负面影响。

## 经验教训

BSR 确定了以下适用于企业和公益组织在参与企业-公益组织合作关系以及开展公益项目时的重要经验教训：

**1. 企业需要调整其产品、服务和/或技术专长，以满足公益组织的需求，而不是采取一刀切的方法。**

企业和公益组织对于有助于组织顺利运作的市场营销和传播、法律、财务、信息技术服务和支持等核心功能具有类似需求。虽然 SAP 能够将其技术专长用于确定 4 家公益组织的信息技术需求，并量身打造能够改善运营的信息技术解决方案，但 BSR 于 2012 年 3 月组织的焦点小组认为，SAP 现有产品的功能较为全面，超出了中国的公益组织目前对管理软件功能的需求

**2. 企业制定公益项目时需要考虑公益组织的能力；中国的公益组织受制于财务和人力资源的局限性，导致合作关系很难取得进展。**

中国的公益组织与世界许多国家的公益组织一样，对于价格十分敏感，所以无论是现有的还是将要开发的产品或服务都应该免费提供给公益组织，或合理定价。

除了成本，企业需要了解公益组织采纳其建议的能力。对该项目 4 家公益组织的需求评估显示，大多数组织没有负责信息技术的全职员工。“惠泽人”是一家为中国公益组织提供无偿咨询服务的公益组织，据其信息技术总监朱先生介绍，大多数寻求企业信息技术支持的公益组织对于微软 Outlook 等常用软件的知识有限。在 3 月和 12 月的焦点小组中，公益组织对于自身使用企业所提供的解决方案的能力表示担心。因此，企业应努力为客户提供高层次的战略解决方案以应对公益组织所面临的挑战，在提供量身定制的解决方案以满足公益组织的需求时，也需要考虑到这两个因素。

**3. 企业社会责任团队和企业志愿者应该利用完成常规工作以外的时间为企业-公益组织合作关系或公益项目做出有意义的贡献。**

良好的合作伙伴关系需要关键合作伙伴投入精力和时间。该项目的领导者 SAP 和公益组织合作伙伴都面临平衡常规工作与参与项目的挑战。时间限制影响了项目进度。获得高层管理者对企业-公益组织合作伙伴关系或公益项目的支持可以帮助项目团队成员获得更多时间，将更多精力放在项目上。每个合作伙伴对于项目的投入度至关重要，这不仅局限于项目交付能力，还包括建立和管理合作关系的能力。

**4. 企业应该认识到成果不会立竿见影。企业资源与公益组织需求之间的看似匹配并不一定会使项目迅速成功：试点是为了测试想法，校正合作组织的战略目标，并为建立长期的合作伙伴关系奠定基础。**

公益项目伊始需要使公益组织的需求（如在专业服务、公共关系和软件开发方面的需求）与企业提供的资源相匹配。然而，在建立长期而成功的企业-公益组织合作关系时，转移知识或技术支持需要时间。虽然新途对合作伙伴关系能够为自己带来的实在惠益抱有较低的预期，但是新途将合作伙伴关系视为与 SAP 建立长期未来合作关系的宝贵机会。公益组织都非常热衷于参加试点项目并向 SAP 学习。

试点是一种测试想法和工作关系的低风险方法，还可以帮助合作伙伴明确和调整项目策略。虽然试点项目可以帮助确定进一步合作的机会，但及早明确合作伙伴的长期战略有助于试点在未来取得成功。第三方可以帮助合作双方在这些领域进行能力建设，并为长期战略发展提供建议。

**5. 企业在为公益组织提供解决方案时，需要在满足公益组织目前的需求和未来采用更复杂系统的需求之间实现平衡。**

由于中国的公益组织的成熟程度，包括机构稳定性，项目和服务的成熟性以及使用 IT 的技能方面可能处于不同阶段，企业可以为公益组织提供分层次的建议，使他们能够根据目前的和预期的未来需求采纳建议。SAP 的志愿者张先生表示：“企业需要花几年的时间才能从使用分散的信息技术工具过渡到将系统整合到一个集成的 ERP 平台。这是时间和精力巨大浪费。与公益组织合作，我们可以跳过这个阶段，帮助公益组织将所有信息整合到一个管理平台。”具备成熟的项目管理和治理结构的公益组织或许可以直接采用集成的信息技术工具，而其他资金、资源和人员能力有限的组织仍然需要更基本的软件工具和能力建设，比如如何使用微软的 Outlook 和 Excel 的培训，以及如何制作网站等。

**6. 员工流失会影响公益组织和企业合作伙伴成功实施项目的能力：企业和公益组织应制定管理合作伙伴关系中员工流失问题的计划，使项目不会受到负面影响。**

管理项目实施中与员工流失相关的风险问题应纳入项目计划。SAP 的 4 名志愿者中有 1 名在需求评估阶段退出了合作。由于所有 4 名志愿者参与每个公益组织的初步评估，所以志愿者们对于公益组织情况的了解相同，SAP 因此成功克服了这一挑战。对于人数较多的志愿者队伍，将志愿者分成 2 至 4 人组成的小组是另一种降低风险的方法。这一挑战对于公益组织合作伙伴而言更难克服，因为他们只有 1 个人负责该项目。在这种情况下，4 家公益组织中有 2 家对负责该项目的团队成员进行了调整，这影响了替代人员对项目的了解以及组织对工作的整体支持。组织应在合作规划阶段考虑到员工流失问题，从而降低这种常见风险。

**7. 组织外部的志愿者可以带来一系列超出项目范围、完善项目成果的技能。**

邀请志愿者参与企业或公益组织合作关系团队是一种补充能力和为项目添加新内容的创新方式。此外，在项目设计阶段考虑志愿者的兴趣和经验十分有益，积极投入、经验丰富的工作人员可以丰富项目内容。在 SAP 的案例中，志愿者们与上海对外经贸大学的教授和学生志愿者合作，后者为项目带来了额外的技术技能和对教育事业的热爱。真爱梦想公益基金会为中国农村的学生建造多媒体教室，在志愿者与该基金会合作时，由于志愿者们对于教育领域的问题比较感兴趣且以有所了解，所以能够更快地了解基金会所面临的问题和挑战并提出适当的解决方案，使得对真爱梦想公益基金会的信息化需求评估结果得到了进一步完善。

### 小小鸟热线

小小鸟热线成立于 1999 年，致力于解决中国城市的农民工问题。该热线提供就业信息、法律信息、服务和咨询。小小鸟热线还为在北京、上海、广州和深圳打工的农民工制作了内部出版物——《走进都市报》。

### 上海公益事业发展基金会

上海公益事业发展基金会（SUF）成立于 2009 年，由恩派公益组织发展中心（公益组织孵化器）发起，是一家致力于支持草根非政府组织发展的资助型公募基金会。

基金会秉承“联合劝募”理念，努力搭建捐赠人与优秀草根非政府组织之间的桥梁，打造一个可靠高效的沟通平台。

### 真爱梦想公益基金会

真爱梦想公益基金会是由金融机构和上市公司的前高级管理人员发起和运营的公益组织。2008 年 8 月 14 日，经上海市民政局批准，注册为“上海真爱梦想公益基金会”。其前身是于 2007 年 10 月在香港注册成立的真爱·梦想中国教育基金有限公司。2008 年 6 月香港政府核准真爱·梦想中国教育基金慈善团体免税待遇。

该基金会旨在改善中国教育的不均衡状况。通过系统化提供公益产品和服务，无论是帮助偏远乡村的孩子，还是城市农民工的子女，都能够提高其自我意识，探索更广阔的世界和更多的人生可能性。基金会始终相信，慈善公益带给受助人的应该是可能性而不是结果。

### 新途社区健康促进社

新途是一家由社会力量发起的、专业开展社区健康促进项目的非政府组织。新途成立于 2006 年，注册于上海市浦东新区民政局。新途的前身是国际奥比斯（一家致力于中国防盲治盲的国际非政府组织）的一个核心项目。新途的目标是通过开展社区健康促进项目，促进社区服务机构的专业化和多样化发展，强化社区的健康价值观念和服务功能，增强社区成员的自助和互助能力。新途的最终目标是社区的康宁、和谐和可持续发展。