

工具 | 理事长与秘书长如何建立良好合作关系？



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年1月

本文背景

- ❑ 理事长和秘书长是一个组织里最重要的工作搭档。双方彼此信任、相互支持、有效合作，对于一个组织的有效运作至关重要。那么，如何建立良好的合作关系，使双方更加愉快？
- ❑ BoardSource（以下简称BS）成立于1988年，使命是激励和支持在非营利组织治理、理事会和员工管理方面的卓越表现。为帮助非营利组织治理团队与管理团队建立尊重、信任的伙伴关系，BS研发并提供了一系列资源和工具，CDR将其中指导理事长与秘书长建立良好合作关系的篇目进行整理和编译，供大家参考。
- ❑ 本文主要内容有助于理事长与秘书长建立良好的合作关系的四个方面：
 - 1.明确双方的角色和职责
 - 2.促进相互的沟通与反馈
 - 3.重视理事会的自我绩效评估
 - 4.做好秘书长的自我管理
- ⑩ 相关资料请查阅：<https://boardsource.org/fundamental-topics-of-nonprofit-board-service/board-staff-partnership/>

1.明确双方的角色和职责

- 一方面，治理和管理各司其职。通常情况下，理事长负责带领理事会开展治理，从宏观角度确保以道德和合法的形式推进使命；秘书长负责管理，带领执行团队通过执行决策、实施计划来实现使命。
- 另一方面，治理和管理相辅相成，相互支持。理事长和秘书长从不同视角和行动，共同促进使命达成。

1.1 理事长和秘书长应各司其职（1/2）

理事长

1.治理:

- 确定使命和战略目标
- 选聘秘书长
- 支持并评估秘书长
- 确保战略规划的有效性
- 监督并促使项目和服务改善
- 确保资金充足
- 监督财务状况并保护资产
- 建设合格的理事会
- 确保组织保持诚信
- 提升组织公信力

VS

秘书长

1.管理:

- 致力于达成使命
- 管理组织并领导团队
- 筹资并负责管理筹资
- 遵守最高道德准则以及法律要求，确保问责
- 参与战略规划，并领导团队落实规划
- 培养组织的未来领导者
- 建立外部关系并充当倡导者
- 保障项目质量和成效
- 支持理事会工作

1.1 理事长和秘书长应各司其职 (2/2)

理事长

2.理事会发展:

- 发起事项
- 确定方向
- 确保可持续
- 维持发展

3.理事会会议:

- 以使命为导向, 关注治理
- 更强调利益相关者
- 高效的理事会关注过程、任务和结果

VS

秘书长

2.员工发展:

- 发起事项
- 确定方向
- 确保可持续
- 维持发展

3.日常工作:

- 以使命为导向, 关注管理
- 更强调服务对象
- 高效的员工关注过程、任务和结果

1.2 理事长和秘书长也要互相合作

共同任务：

- 相互尊重、信任，支持对方
- 互相沟通
- 承担共同的目标和使命
- 共同维护组织利益

共担责任：

- 管理社会资源和关系
- 管理组织财务
- 发展组织资源
- 规划并实施组织领导权力的过渡
- 开展战略规划和项目评估

共享成果：

- 使命具有影响力
- 组织的成长和可持续发展
- 组织功能健全、运作良好
- 变化被视为常态

2.促进相互的沟通与反馈

□ 良好的沟通是建立良好的合作关系的基础，理事长和秘书长最好从一开始就有意识地朝着这个方向努力。以下一些建议，帮助你们做得更好：

- 坦诚分享个人的价值观、偏好、性格特点、态度、偏见、兴趣点、知识、技能和经验。
- 共同回顾组织战略，商讨各自的岗位职责和工作内容，明确双方期待。
- 确定沟通的频率和方式，并制定相应的计划。
- 邀请对方围绕工作给予反馈，并把这个的做法通过制度变成惯例。
- 对不同的观点和做法保持开放，并相互合作，以改善当前行动。

2.1 一些与沟通有关的常见问题（1/3）

□ 理事长和秘书长应该多长时间做一次沟通？

- 定期的周例会能够使双方保持沟通，及时了解当前的所有问题或事情。

□ 理事长和秘书长应该采用什么样的方式沟通？

- 每个月至少有一次面对面的沟通，根据实际需要选择时间和地点，并为面谈安排一个双方都觉得舒适且安静、具有私密性的环境。
- 无法见面时，开视频会议也是面谈的一种方式。
- 其他时间可以采用电话沟通。

□ 理事长和秘书长应该讨论哪些内容？

- 任何问题、信息更新、想法、担心或建议都可以讨论。
- 理事长与秘书长应该坦诚分享彼此关心的问题，以及时给予和获得反馈、资源和支持。
- 针对组织面临的潜在挑战进行讨论，及时解决问题，可以避免小问题变成大危机。
- 澄清与组织领导和个人责任有关的问题。

2.1 一些与沟通有关的常见问题 (2/3)

□ 会议需要有议程吗？

- 议程有助于双方做好讨论的准备，并确保没有遗漏问题。
- 秘书长应主动与理事长商议并确定议程。
- 会议议程应在会议前发出来，以确保双方有足够的时间准备。

□ 如果没有信息更新，还需要开例会吗？

- 即使没有要讨论的具体事项，理事长和秘书长仍需要进行每周例会，保持沟通渠道畅通，并确保双方对组织活动的了解是同步的。

□ 除了周例会外，理事长和秘书长是否需要以及如何沟通？

- 通过电子邮件和电话进行快速分享和澄清。
- 如果出现紧急事件或发生危机，理事长和秘书长应尽快联系，并共同决定如何推进工作。

□ 在哪些情况下，理事长和秘书长需要增加沟通？

- 理事会即将换届时，以及理事会将要制定新的战略框架时，理事长与秘书长的沟通频率要比平时更高。
- 也要注意可能因过度沟通而导致理事会介入管理细节。

2.1 一些与沟通有关的常见问题 (3/3)

□ 对于刚建立合作关系的理事长和秘书长有哪些建议？

- 花时间讨论沟通偏好、报告和会议频率、共同任务和个别优先事项等，明确彼此的期望。
- 共同商讨并制定问责协议，内容包括每周会议安排、对秘书长的表现提供反馈，以及期望理事长参与的工作等。

□ 如果理事长和秘书长的关系尚不理想怎么办？

- 需明白没有人天生合拍，几乎所有的关系都可以通过共同努力来得到改善。
- 理事长和秘书长应致力于找到共同点，并采取行动，平衡个人喜好和角色需要，灵活处理双方的关系。
- 如果确实存在沟通困难，邀请第三方顾问进行协调，帮助改善关系。

3.重视理事会的自我绩效评估

- 自我绩效评估有助于理事会改善绩效，增进理事长与秘书长之间良好的合作关系。同时，它也表明了理事会（以及理事长）对于共同领导和共担责任的承诺。
- 在开展此项行动之前，需要了解：
 1. 评估的内容是什么
 2. 评估的时间和频率如何
 3. 谁参与以及他在评估中做什么
 4. 评估的流程和步骤是什么

3.1 理事会自我绩效评估的内容

□ 为全面反映理事会的整体表现，应根据理事会的实际需求选择需要评估哪些内容。

✓ 可考虑

- 理事会的组建、成员设置和结构
- 理事会运作情况
- 理事会会议召开情况
- 理事会履职情况
- 组织使命和项目的跟进
- 战略方向的确定
- 组织的财务审议和决策
- 理事对筹款的贡献
- 新任理事的招聘和入职培训
- 理事会与秘书长的关系

X 不应考虑

- 组织的整体绩效
- 秘书长的整体绩效
- 某个理事的个人履职情况

3.2评估的时间和频率

- 理事会自我绩效评估的最佳频率是每两到三年一次。
- 某些时间也是做评估的有利时机，如：
 - 组织发展初期，尤其是有了第一位全职员工之后
 - 理事会和管理执行团队感觉到职责混淆时
 - 理事长或秘书长变更前或变更后
 - 战略规划相关的工作开展时

3.3谁应该参与评估

治理委员会

- 监督评估过程
- 牵头制定评估方案并实施评估
- 与全体理事一起审查评估结果，并牵头制定和实施理事会发展计划，以应对挑战
- 定期评估以跟进理事会绩效改善情况

理事长

- 愿意参与绩效评估并鼓励其他理事参与
- 尊重治理委员会在评估过程中的角色
- 主动采纳评估建议

秘书长

- 了解评估中的各项事情
- 如果治理委员会要求，配合完成调查，提供关于理事会绩效的个人视角
- 审查评估结果并给予鼓励，根据需要协助理事会通过评估结果改善绩效

3.4评估准备与实施流程

评估前准备

- 强调评估的目的在于改善绩效而不是惩罚，避免理事因感受到威胁而抵制评估
- 通过理事会会议公开讨论评估目的，促使理事更好地理解并参与评估
- 提供评估流程、工具等必要信息，确保理事做好准备并按时完成评估
- 制定评估机制或将定期开展理事会绩效评估纳入机制中

评估实施流程

制定方案并选择评估工具

实施并完成评估

- 通常情况下通过第三方开展匿名调查

形成评估结果

- 整理所有反馈，形成报告供理事会审阅

应用评估结果

- 理事会讨论报告并考虑下一步工作

4.做好秘书长的自我管理

- 自我管理意味着秘书长需要思考为何以及如何采取行动，以促进良好的合作关系。
- 为实现自我管理，秘书长可以：
 1. 了解自我管理的基本原则，并回顾、思考自己的表现如何
 2. 练习如何灵活行事，以促进自我管理能力提升

4.1 自我管理的基本原则

保持条理性 有计划地开展工作，并留足空间容纳理事长的想法。	提出丰富的问题 通过提问挖掘理事长的智慧，并使它对组织产生价值。	积极聆听 给予理事长充分且积极的关注。	具有灵活性 主动带领团队进入未知领域、应对挑战，促进组织发展。
保持专注 专注于社会变革目标，花时间思考和审视组织，以获得新的发现。	主动寻求反馈 刻意向持不同观点的人寻求反馈，发现组织的潜在挑战。	构建支持网络 为自己建立支持网络，邀请他人给予坦诚反馈。	自我辩护 从不同角度思考问题，为应对反对意见做准备。
开放且态度温和 让理事长知道你欢迎并认真思考他提供的任何建议。	去情绪化 尊重所有意见，不做评判。将易激化情绪的事延后处理。	具有同理心 以有效沟通为目标，在与理事长互动中使用同理心。	

4.2练习灵活行事

□ 秘书长可以通过以下举动，有意识地进行练习：

- 与理事长合作，带领组织探索未知领域，并将工作划分为更小的步骤和项目，以便于检查和跟进计划
- 将一些工作委派给其他人来做
- 不试图干预理事长的工作，而是留出空间让理事长自由发挥
- 首先关注合作中积极的方面
- 事情进展不如预期时不要焦虑
- 不要仅仅因为自己感到不舒服就停止合作



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。