CHINA
DONORS
ROUNDTABLE
资助者圆桌论坛

基础设施对标案例：
Fund the People助力公益人才投资

资助者圆桌论坛（CDR）

2019年11月

案例背景

- 人才是非营利组织发展的核心要素，但一直以来公益人才的投资缺口巨大。投资公益人才为何重要？资助者和非营利组织可以有哪些着手点？Fund the People（FTP）一直在尝试给出参考答案。
- FTP是美国的一项全国性运动，旨在**最大限度地增加对公益人才的投资。**FTP作为非营利组织“社区伙伴”(Community Partners)的一个能力建设项目，最初发起于2014年，多年来在美国运通、福特基金会等多方支持下，通过开发一系列公益人才投资工具包、开展培训、建立伙伴网络等方式，推动各方对公益人才投资的态度和行为转变。
- FTP开发的工具包中既包含该议题的现状和问题分析，同时提供了实操指导，对于**有投资公益人才意愿的资助者**，以及**希望将人才投资纳为组织优先事项的非营利组织**来说，均具有良好的借鉴性。因此本次我们选取了其中的部分内容进行编译，供伙伴交流学习。

本文目录

- 本文将简要探讨以下问题：
  1. 公益人才面临怎样的发展困境?
  2. 为什么要投资公益人才?
  3. 怎样投资公益人才?
  4. 有哪些公益人才支持的成功案例?

- 主要参考资料：
  1. 游说素材合集 http://fundthepeople.org/toolkit/wp-content/uploads/2018/02/CaseMakingCollection.pdf
  2. 入门指南合集 http://fundthepeople.org/toolkit/wp-content/uploads/2018/02/How-ToGuidesCollection.pdf
  3. 案例故事合集 http://fundthepeople.org/toolkit/wp-content/uploads/2018/02/FieldStoriesCollection.pdf

1 公益人才的价值与发展困境（1/2）

- 非营利部门从业者为社会贡献了不可估量的价值。截至2018年底，我国社会组织吸纳各类人员就业980.4万人，2018年社会组织捐赠收约入920亿元，志愿服务累计时长达2389万小时。
- 然而研究发现对公益人才的投资存在巨大缺口和一系列问题：
  - 1992-2011年间，**美国仅1%的基金会赠款用于支持公益人才发展，其中仅65%可以准确地归类为公益人才投资。**
  - 49%的组织重视人才发展资金，但只有7%的组织能够获得这方面的资金支持；35%的组织需要技术援助来帮助建立组织人才管理流程，但只有5%的组织获得了这方面的支持。
  - 大部分组织**缺乏**培养员工所需的**预算**、激励措施、知识和技能。
  - 现有人才投资多以**项目形式存在**（如奖学金、培训等），非营利组织无法将人才发展纳入预算和策略组合，**组织内部无法形成持久的人才支持机制**。

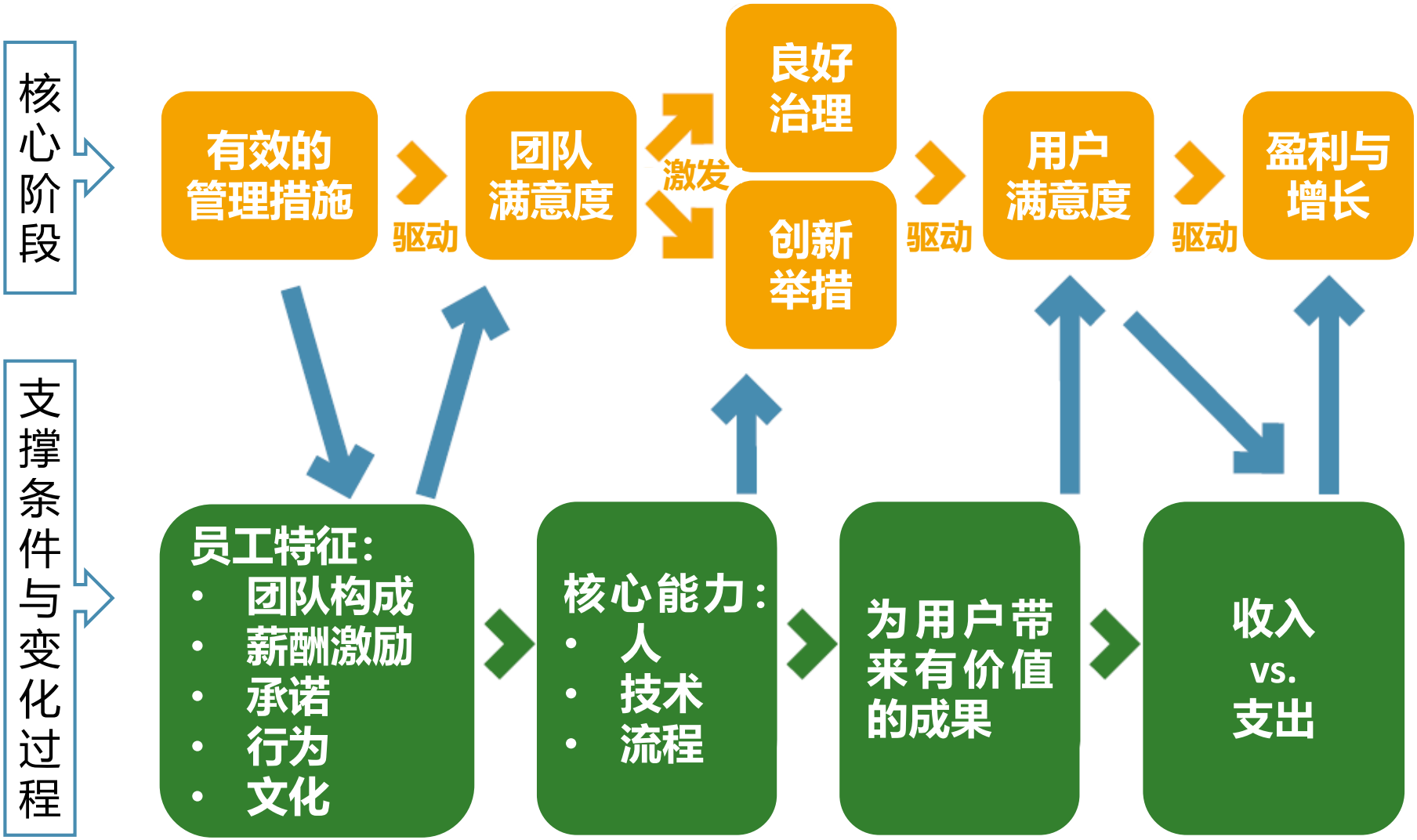
1 公益人才的价值与发展困境（2/2）

- 研究表明，**企业每年在人才发展上的花费至少是非营利组织的4倍。**公益人才投资存在巨大缺口，然而在商业领域中，“投资于员工和领导者具有无可比拟的价值” 已经是一个毋庸置疑的常识，最优秀的公司总是通过投资于员工来不断上演“人才大战”发展竞争优势。
- **为什么非营利组织不像企业那样致力于人才投资？**究其原因，非营利组织在目标、利益相关方、资金来源和管理方式等多方面不同于企业。企业可以灵活地使用其流动资产投资于培训、人力资源、组织文化和其他人力资本投资。而非营利预算是由资金拼凑而成的，这些资金通常受到目标、项目领域、时间和项目组合的限制。

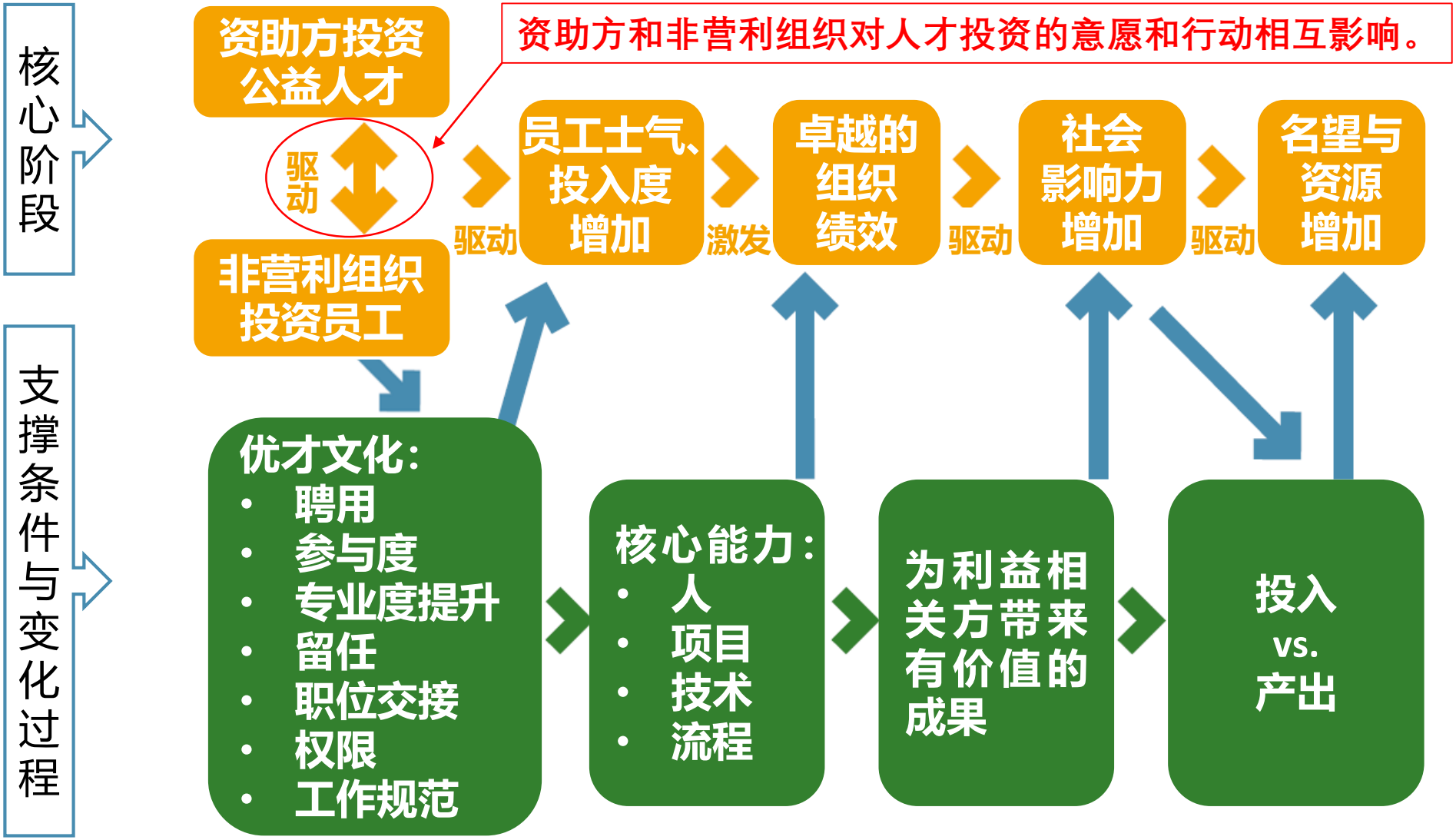
2 构建公益人才价值链

- 2006年人力资源管理学会(Society for Human Resource Management) 绘制了商业人才价值链，阐明了支持人才发展对企业的重要价值。
- **投资公益人才可能产生哪些价值？为什么要投资公益人才？**基于以上背景，FTP结合商业人才价值链和非营利部门的行业特征，开发了公益人才价值链，并提炼出**投资公益人才的首要原因：提升组织绩效、影响、可持续性。**

2.1 商业人才价值链


核心阶段
支撑条件与变化过程
有效的管理措施
驱动
团队满意度
激发
良好治理
创新举措
驱动
用户满意度
驱动
盈利与增长
员工特征：
• 团队构成
• 薪酬激励
• 承诺
• 行为
• 文化
核心能力：
• 人
• 技术
• 流程
为用户带来有价值的成果
收入
vs.
支出

2.2 公益人才价值链


核心阶段
支撑条件与变化过程
资助方投资公益人才
驱动
非营利组织投资员工
资助方和非营利组织对人才投资的意愿和行动相互影响。
驱动
员工士气、投入度增加
激发
卓越的组织绩效
驱动
社会影响力增加
驱动
名望与资源增加
优才文化：
• 聘用
• 参与度
• 专业度提升
• 留任
• 职位交接
• 权限
• 工作规范
核心能力：
• 人
• 项目
• 技术
• 流程
为利益相关方带来有价值的成果
投入 vs. 产出

FTP公益人才投资价值假设：投资公益人才能够指数级深化非营利组织的影响力，实现可持续发展。

- **投资于人：**资助方和非营利组织**共同有意识地、持续大量地**投资于公益人才。

- **可持续：**有利于组织**财务可持续和使命的达成。**投资于公益人才一方面保障员工生活质量，履行公益人的道德使命；另一方面有利于扩大非营利部门整体劳动力对全社会的价值。

- **绩效：提高非营利组织效率和绩效。**投资于人有助于塑造组织文化，提高士气和生产力，提升个人领导力、思维模式、收益，防止员工流失和倦怠，增加参与度和满意度，最大化服务效果。

- **影响：**

- 弥补公益人才投资赤字，扭转非营利组织基本能力的缺乏状况。
- **帮助度过领导人更替难关。**许多非营利组织面临CEO更替的交接困境，不同代际的人才正面临协作和工作交接问题，培养新一代领导者的才能，让中层管理者做好担任更高层领导角色的准备，并帮助已有长期高层领导经历的人寻找他们职业下一阶段的发展方向，这些都有利于提升工作效率，建立团队影响力。

3 公益人才投资的参考路径

- FTP定义的公益人才投资指的是：**有意识地部署资源来支持非营利组织的专业人士和领导者发展**。其中
  - 投资的资源：可能包括金融资本、政治资本、时间、技能等。
  - 投资的策略：可以根据具体需求、可用资源等的不同而选择不同的策略。
  - 投资的来源：可以来自机构内部(理事会或高管)，也可以来自外部(基金会、个人、政府或企业)。
- FTP认为**基金会应在推动公益人才投资的变革中发挥核心作用。**因为基金会通常比政府更灵活，比个人捐助者更能发挥组织效力，比非营利组织更有权决定金融资本流入该行业的意图和限制。与此同时，FTP提倡投资者**考虑多重投资策略，谨慎抉择**。后文我们将对FTP提供的多重策略角度加以介绍。

3.1 投资的可选对象有哪些?

- 在开始投资前，需要考虑的第一个问题是：你想要投资的“主体”或“目标”是谁，或是什么？你会投资个人(CEO、高管、新任领导者等)，还是投资组织、网络、组织集群等?
- 从**个人**的微观层级到**整个非营利部门**的宏观层级，投资者有多重选择。FTP提供了多种层级，以及10个不同类别的公益人才支持对象清单，这些类别分布在一个连续体中，从关注“**个体**” 到关注“**人所在的系统**” 。
- FTP建议投资者考虑各种层级所具有的优势和挑战，选择对组织最有意义的层级进行投资。

3.1.1 公益人才投资的多个层级

- **个体层级：**根据个人身份、职业阶段、所属群体特征（如性别、民族、国籍）、职位等不同有不同的需求。
  - **不同的职业阶段：**包括非营利人才识别职业机会、求职招聘、就职留任、退休、退休后返聘等。
  - **不同的公益人才角色：**包括理事会成员、CEO、高管人员、中层、新职工、未来潜在的公益人才等。
- **机构层级：**处于不同生命周期的组织有不同的人才投资需求，如初创期、动荡期、稳定期、衰退期等等。
- **生态系统层级：**在基于各种原因建立起的不同网络中，非营利组织可以共享人才，创造人才投资的规模化经济效应。 这些网络可能有：基于工作领域、议题、地域、身份等形成的网络。

3.1.2 公益人才投资对象清单

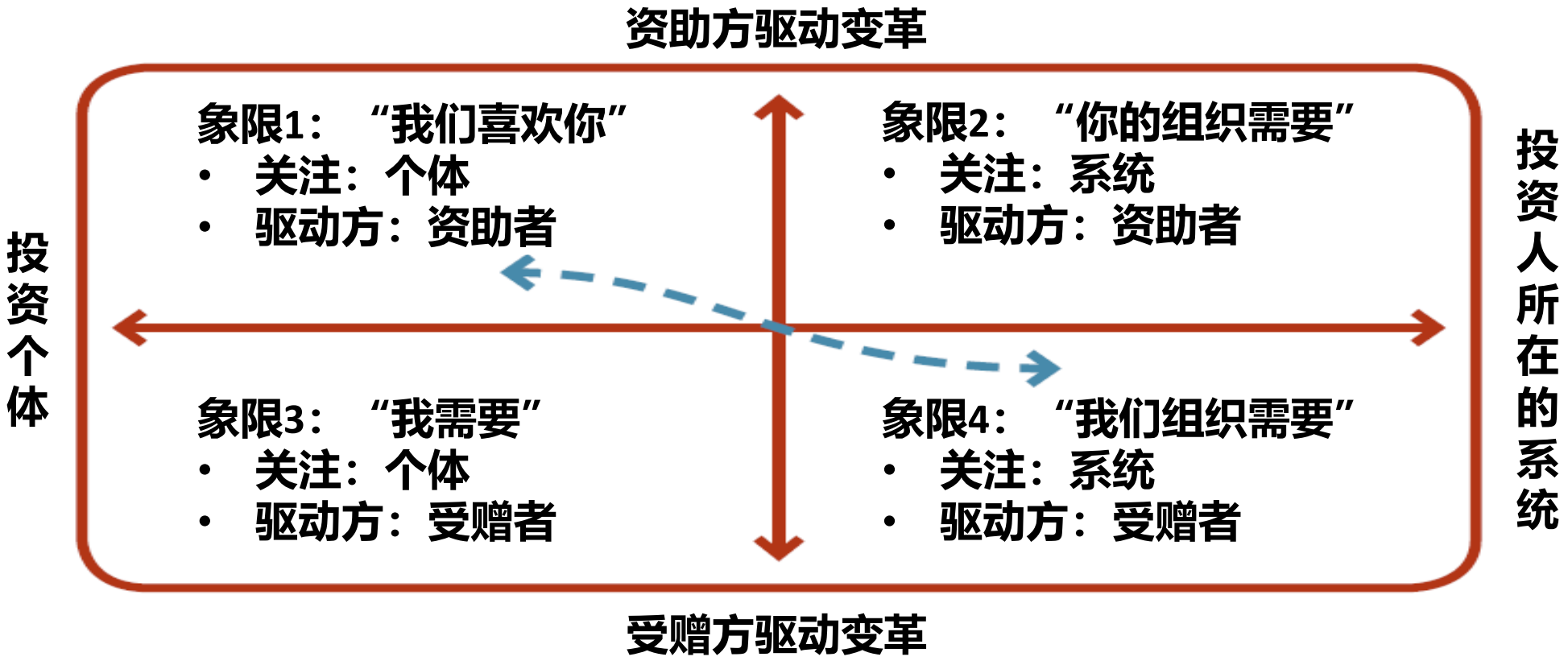
投资个体

投资人所在的系统

- **领导力提升：**发展个人的目标、愿景以及激励他人、沟通协作的能力。
- **职业发展：**帮助员工建立和阐明长期职业发展目标。
- **专业性提升：**培养高效工作的知识、技能和管理能力。
- **个人可持续发展：**帮助员工发展平衡工作量和压力的方法，避免筋疲力尽，培养长期发展能力。
- **人力资本规划：**为建构能够实现战略目标和使命的组织架构、技能组合和人员编制做准备。
- **全员管理能力：**在整个组织内部建构管理知识和技能，鼓励全员参与管理，确保反馈闭环。
- **薪酬和人事政策：**确保合理的工资和福利，制定有效和公平的激励政策。
- **人力资源基本职能：**设立基本的战略性人力资源职位功能。
- **关注人才生命周期3R：**
  1. Recruitment(招聘)：制定明确的招聘流程；
  2. Retention(留任)：明确专业成长、领导力培养和内部晋升路径；
  3. Retirement(退休)：制定高管过渡计划、员工“校友”活动等。
- **组织文化：**有意识地营造一个鼓舞员工士气、自律、包容、敬业、忠诚和高效的工作环境。

3.2 谁来推动人才投资的变革？（1/2）

- 接下来的一个问题是：谁来推动变革？根据人才投资的驱动主体不同（**从资助方端到受赠方端**）和资助对象不同（**从个体端到系统端**），FTP将人才投资划分为4个象限：



3.2 谁来推动人才投资的变革？（2/2）

- 推动人才投资变革的四种模式：
  - 象限1：通常根据资助方的意愿将资助集中在个人领导者身上，例如为非营利组织的出色领导者提供培训、休假福利等。
  - 象限2：资助方通过帮助受赠方建立人才制度，或建立跨组织网络，提升员工的士气、效能和留任率。如为受赠方聘请一家公司提供人力资本管理规划，或帮助一个非营利组织联合网络建立全国性的领导能力培训系统。
  - 象限3：通常由受赠方提出特定的需求/目标，资助方为其提供资源满足愿望。如为非营利组织领导者提供非限定的现金奖励。
  - 象限4：该模式**同时关注组织内部和周围系统**，确保资源用于解决当下和未来员工发展可能出现的制度性挑战，有助于实现规模化经济发展。其资助模式可以有多种，将在后文加以介绍。
- 受赠方（非营利组织）主导人才资助的方向更有利于提升士气，获得组织内部认可。但事实上，现在大多数时候是资助者在主导人才资助的方向，最常见的人才资助模式是第1象限模式。FTP建议**将视角逐渐转向第4象限**。

3.3 基金会如何资助公益人才发展？ (1/2)

- 以下方法可以帮助基金会将人才投资整合到工作中。

1. 在基金会内部建立人才资助的重要性共识并充分贯彻落实：

- 融入基金会战略：帮助基金会高层领导将人才资助设为支持基金会使命、战略、目标和项目的核心策略之一。
- 在资助的全过程中实施该战略：明确地表达对人才投资的兴趣，把握机会，就人才投资的想法进行谈判，并促成资助。

2. 给予全方位的人才发展支持：

- 干预受赠方内部：激励非营利组织关注员工发展并为其注入资本，帮助其建立内部员工发展系统，尝试从将员工发展纳入预算、构建健康的组织文化、修改薪资体系和政策等着手。
- 干预组织外部环境：保护受赠方员工发展的外部环境，建构跨组织学习生态网络，提供更多元的学习机会。

3.3 基金会资助公益人才发展的几种模式（2/2）

- 项目资助/限定性资助
  - 最大限度地提高员工与项目工作相关的技能和知识；
  - 为员工制定财务激励机制，鼓励高绩效；
  - 解决工作负荷过重的问题，以便员工能够专注于项目本身；
  - 用休假等方式让员工有时间静思迭代，以保障可持续发展。
- 非限定性资助（虽然理论上来说这类资助更便于支持人才发展，但实际上大部分组织倾向于用这部分资金弥补预算缺口，或支付员工薪酬，**而非用于员工发展本身**）
  - 资助者明确表达对人才发展的关注和看重；
  - 将人才发展作为捐赠协议的一部分，列入总体目标；
  - 在现有基础上设立专门的人才支持资金池。
- 能力建设资助

4.1 案例：布什基金会从不同层级支持公益人才

背景

Bush基金会(BF)成立于1953年，多年来一直探索不同角度的领导力支持，对非营利人才和领导力发展的投资时间长、范围大、影响深，享有很高声誉，且多年来始终坚定地支持23个土著居民地。

人才支持策略

1. 布什研究员计划(Bush Fellowships)：创立于1964年并延续至今，多年来尝试不同的形式，支持**有潜力的卓越领导者**。目前具有高度个性化，允许研究员完全自主设计能力提升计划。
2. 领导力生态系统资助计划(Leadership Ecosystem Grants)：为**建设和维护领导者网络的组织**提供支持。
3. 原住民重建计划(Native Nation Rebuilders)：在23个土著居民地培养**部落治理的新领导者**。

经验教训

1. 持续学习。无论受赠者还是资助者都要持续学习、分享。
2. 对领导者的投资必不可少。
3. 领导力发展是一个长期的过程，不要想象成是一个3年的短期项目。
4. 推动被资助个体不断思考自己如何把所学内化，如何成长、进步，如何推动这一进程。

4.2 案例：社区纪念基金会支持不同职级的公益个体

背景

Community Memorial基金会(CMF)成立于1995年，帮助提升受赠的非营利组织成员能力是其使命和愿景的核心部分。最初CMF提供零散的能力建设方面的技术援助和研讨会，之后基于对行业的了解，开始回应受赠人全面的、策略性的领导能力发展需求，为领导人提供国际发展机会。

人才支持策略

1. 领导学院(Leadership Institute)：面向**理事会成员/高管**提供管理培训和深度研讨会。
2. 高管辅导(Executive Coaching)：在**高层管理者**职业生涯的三个阶段予以指导（刚刚上任、面临重大挑战、希望平稳退休）。
3. 领导力进阶培训(Ladders to Leadership)：为**中层管理者**提供为期16个月的团队协作学习和项目合作机会。

经验教训

1. 开发和落实人才培养项目需要基金会和非营利组织**双方的时间和耐心**。
2. 基金会一定要有意愿投资人才，如果非营利组织不愿意参与，基金会应**倡导和鼓励**。
3. 让受赠方发起需求，主导人才支持的方向。
4. 全情投入。

4.3 更多资源

- FTP工具包内容分为六类：
  - 游说素材(Case Making)：提供公益人才发展现状、困境等分析研究结果，为资助者和非营利组织说服外部伙伴/内部团队进行人才投资提供素材。
  - 入门指南(How-to Guides)：为资助者和非营利组织提供人才投资入门操作指导。
  - 案例故事(Field Stories)：收集汇总公益人才投资案例。
  - 人才公平(Talent Justice)：倡导公益人才的多元和公平发展。
  - 讨论指南(Discussion Guides)：议题相关对话及行动。
  - 资源清单(Resource Listings)：汇总FTP内外部相关议题资源。
- 本文主要对前三项内容中的部分信息进行了编译。FTP所有工具包均可免费获取，参见：http://fundthepeople.org/toolkit/overview/

资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

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。