

案例 | 数千个项目点的美国男孩女孩俱乐部 如何推动全网实现“成效导向”

2021年2月

本文背景

- ❑ 美国男孩女孩俱乐部（Boys & Girls Clubs of America，简称BGCA）成立于1860年，迄今已有160多年的历史。BGCA在全国采用联盟模式，到2019年全美已有1000多家合作伙伴在各地独立运营近5000家俱乐部，每年为460万名青少年提供课外服务。
- ❑ 1990-2010年期间，BGCA经历了快速的规模扩张，俱乐部从1000家增长到4000家。随着项目体量越来越大，BGCA的关注点开始转向“推进成效导向型（outcome-driven）网络”，并先后于2011、2018年发布卓越未来（Great Future）系列战略规划。过程中，网络尤其是总部投入巨大努力。
- ❑ 本文聚焦BGCA2011-17、2018-25两个战略周期，为您介绍成效导向改革过程中的重要举措，并通过18-25战略规划的形成呈现BGCA网络自下而上的文化。重点为您介绍：
 - **BGCA的基本概况：**规模近5000个项目点的项目网络是如何运转的？
 - **卓越未来战略系列：**网络如何艰难攻关，实现“成效导向”？

一、网络基本概况

本部分为您介绍BGCA网络的基本概况，包括以下几部分信息：

1. 社会问题背景
2. 变革理论
3. 服务规模
4. 关键服务要素
5. 庞大、多元、相互独立的联盟网络
6. 总部成本与资源来源
7. 服务成效

1. 社会问题背景

□ 课后服务通过为儿童、尤其是低收入社区的儿童青少年提供安全庇护场所、课后教育、同伴关系等服务。已有大量研究证明其在儿童保护和发展方面的重要作用。

社会现状：为什么需要课后服务

- 在美国，约1130万儿童和青少年（约占1/5）在课后无处可去，缺乏成人看护。
- 约1/6的年轻人无法按时高中毕业。
- 由于缺乏校外学习机会，低收入家庭儿童会面临暑期成绩倒退。
- 美国每年有100万名未成年人被捕。
- 全美8年级学生中只有23%在“公民评估”中表现良好。
- 6-19岁的青少年中有34%超重或肥胖。
- 美国市场 44%的雇主表示现有的求职者缺乏基本技能。

BGCA的服务内容

针对现状，BGCA希望推动青少年在学业成就、品格与公民意识、健康的生活方式三个方面获得提升。服务针对以下5个维度：

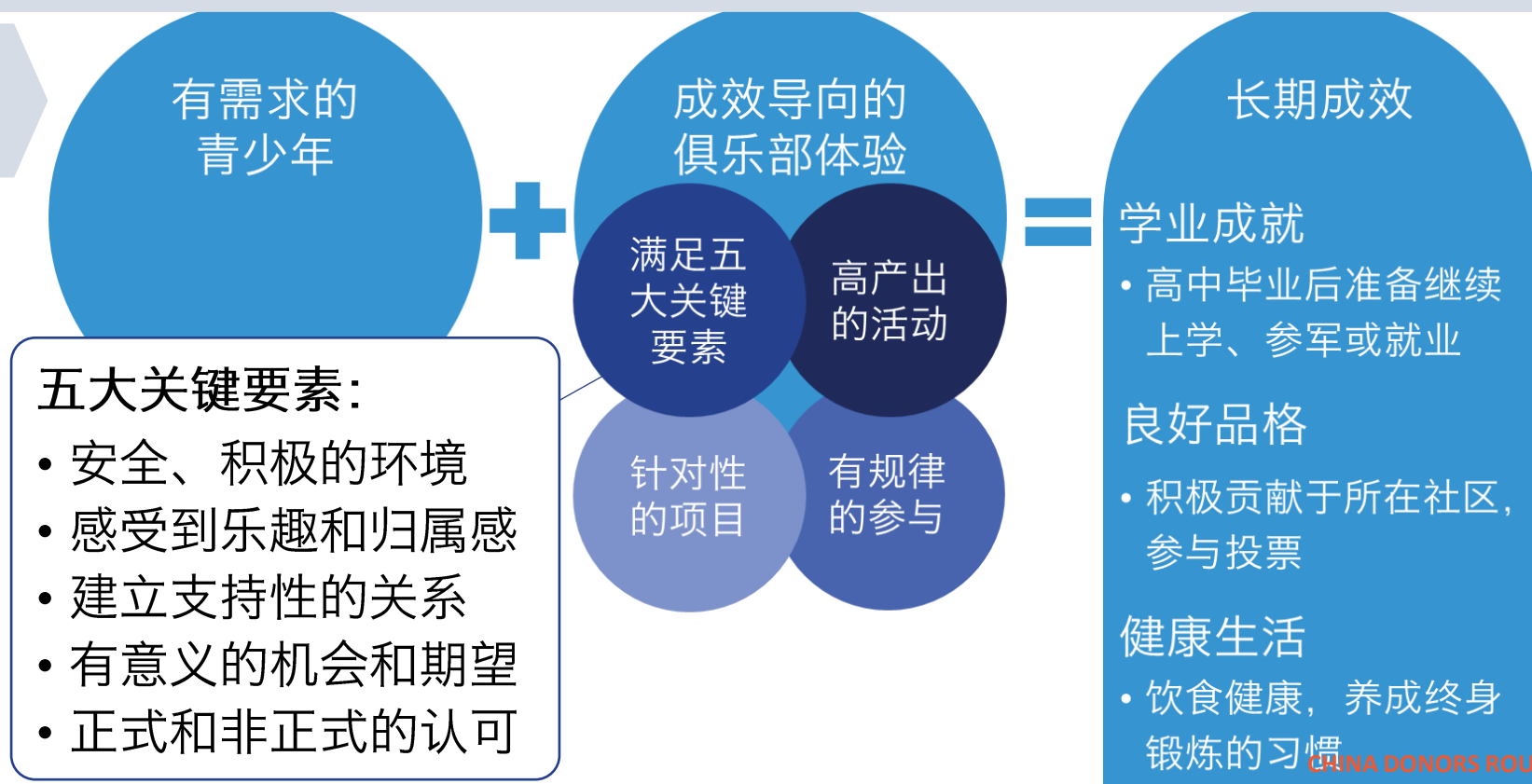
- 安全威胁
- 就业鸿沟
- 不平等循环
- 人生导师空缺
- 边缘群体失声

2. 影响力公式（变革理论）

愿景：提供一流的课后服务体验，确保每个进入俱乐部的青少年都能获得成功——顺利高中毕业，规划好未来，展现良好品格和公民意识，过上健康的生活。

使命：所有年轻人，特别是那些最需要BGCA的青少年，都能充分发展潜能，成为奉献社会、关心他人、负责任的公民。

影响力
公式：



3. 服务规模

- ❑ 男孩女孩俱乐部通过的服务复制与推广，搭建全国性的服务网络，将服务覆盖到更多青少年儿童。
- ❑ 截至2019年，BGCA全国俱乐部设点已达4738个，每年服务青少年约460万名。服务合作伙伴超过1100家机构。俱乐部设点覆盖村镇、大都市、公共住房社区、原住民社区、学校、世界各地的美军青年中心等各类社区：
 - 在学校里设点：1946个
 - BGCA附属的全球美军青年中心：497个
 - 农村地区设点：1104个
 - 公共住房设点：284个
 - 原住民地区设点：205个

4. 关键服务要素

- ❑ 俱乐部以社区为基础，以活动场所为中心，由专业人员（成人导师）领导。提供当地需要的且与当地资源相匹配的青少年发展方案。

安全、有趣的环境

- 以社区为基础
- 以服务场所为中心

服务内容：参与式的服务内容

- 服务内容来源以总部研发支持、专业内容合作、执行伙伴自主研发相结合的方式，以兼顾服务内容质量的标准化和满足在地需求的多样性。
- BGCA为不同年龄组定制项目，以满足6-18岁年轻人的兴趣和发展需求。
- 项目分为6个主题，每个主题下都有全年龄段和特定年龄段的项目。

服务者：关爱儿童的成人导师

- 共6.8万名专业服务者
- 45.7万名服务志愿者
- 2.3万俱乐部理事
- 3/4的服务是由兼职人员完成的

4.1 多主题服务内容（1/2）

主题1：运动娱乐	主题2：教育	主题3：艺术
概述：这些项目有助于提高身体素质，减轻压力，有效利用闲暇时间，以及学习人际交往技巧。	概述：这些项目旨在培养具有全球竞争力的毕业生，确保所有俱乐部成员按时完成高中学业，为职业生涯做好准备。	概述：从摄影到嘻哈，这些项目旨在培养年轻人的创造力，并为他们提供自我表达的渠道。
示例项目：PLAY BALL 适合所有年龄段：让青少年通过有趣和丰富的活动，在学习棒球和垒球的基本技能的同时提高他们的整体健康水平。	示例项目：Project Learn 适合所有年龄段：通过一系列活动辅导和培养年轻人的学习和认知能力，如休闲阅读，写作活动，与知识渊博的成年人讨论，帮助他人，家庭作业辅导等。	示例项目：National Photography Program 适合6-18岁：通过欣赏摄影艺术唤起青少年的创造力和文化意识。

4.1 多主题服务内容 (2/2)

主题4： 卫生健康	主题5： 职业发展	主题6： 品格与领导力
概述： 这些项目培养年轻人积极参与健康活动，设定个人目标并成长为自给自足的成年人的能力。	概述： 这些项目帮助青年人为在第一份工作中取得成功做好准备，并帮助他们制定计划，在其选择的职业领域收获成功。	概述： 这些项目帮助青年成为负责任、关心公民的人，并获得参与民主进程的技能，同时培育青年的领导技能，并获得规划、决策、为俱乐部和社区做出贡献的机会。
示例： SMART Moves 适合5-15岁： 一项预防和教育计划，旨在解决药物和酒精滥用以及过早性行为等问题。	示例项目CareerLaunch 适合13-18岁： 帮助青少年探索合适的职业，合理选择教育内容为就职做好准备，并在工作中获得成功。	示例项目： Youth of the Year 适合所有年龄段： 这是BGCA的重要表彰项目，致力于培养新一代领导人，帮助青少年为在多元化、全球化和一体化的世界中担当领导者做好充分准备。

5. 庞大、多元、相互独立的联盟网络

- ❑ 男孩女孩俱乐部行动网络采用联盟模式（federated model）。会员组织与全国总部在法律主体、财务、人事上均互相独立。
- ❑ 各家合作伙伴从组织形式、组织规模到运营模式也各不相同。1家伙伴旗下的俱乐部数量也从1家到几十家不等；有可能是集中在某一个地理区域，也有可能是全国各州都有分点。
- ❑ 全国总部位于亚特兰大，为各个俱乐部提供项目开发、市场和传播、能力建设、资源筹集等工作。
- ❑ 区域服务中心和位于华盛顿特区的政府关系办公室也会为俱乐部提供支持。

5.1 网络架构

层级结构	功能	构成
治理理事会（Board of Governor）	与全国委员会共同制定基本政策；制定并执行成员机构服务计划，成员机构和俱乐部的选举和撤销权	在全国委员会中选举产生，不少于21人
全国委员会（National Council）	制定组织政策，制定成员准入标准、会费标准、选举理事会等	每家伙伴机构选1名代表；委员会议事最少出席比例25%
区域委员会（National Area Council Committee (NACC)/Area Councils）	BGCA总部和成员机构之间的桥梁，听取成员反馈并将重要事项上报全国委员会讨论	每个地区的成员机构选出2-4名代表组成区域委员会；每个区域委员会中还会有一名治理理事会成员
成员机构（Membership）	网络成员，每家成员机构运营1家或几家俱乐部；成员机构在组织主体、财务、法律、人事上，和BGCA完全独立	

关于网络架构及成员标准更多内容，可参考

https://www.bgca.org/-/media/Documents/AboutUs/Structure_of_BoysGirlsClubsofAmericav2.ashx

6. 总部成本与资源来源（2019年年报）

2019年收入/支出		用途	万美元	占比	其它说明
年收入： 2.3亿美元	资助/捐赠 占比77.8%	政府支持	7905*	34%	• BGCA总部的筹资能力突出。来自企业、基金会、个人的私人部门捐赠占投资收益以外收入近60%（全美同类项目最高）。 • 大多会员组织财务上都很依赖地方会员付费，而BGCA总部收入中成员付费仅占比5%。 注：政府资助87%是给俱乐部的直接资助
		企业	7049	30%	
		个人	1374	5.9%	
		基金会	1069	4.6%	
		特别活动	603	2.6%	
		信托基金	155	0.7%	
	其它收入 占比22.2%	投资收益	3713	16%	
		俱乐部会费	1169	5%	
		其它	186	0.8%	
年支出： 2.2亿美元	直接支持 俱乐部 占比85.6%	站点支持	8647	40%	• 2016-2019年，平均38%的支出直接用于俱乐部支持（不包括过账资金），同行领先。 • 同时，在合作伙伴的预算中，总部
		领导力培训+项目开发	9982	46%	
	服务支持 占比14.4%	筹资	1850	8.5%	
		管理费	1276	5.9%	

CHINA DONORS ROUNDTABLE 12

6.1 总部对俱乐部的资源支持

- ❑ 资源是总部为会员组织提供的重要支持。在资源方面，除了直接提供资金资助，总部还会为会员组织提供包括筹款能力培训、一对一咨询、网络整体筹资策略分析在内的系统性筹款支持。
- ❑ 总部和会员组织双方对彼此的资源依赖程度都不大：在会员组织的预算规模中，来自总部的直接资助不超过10%（也就是90%以上要自筹）；而总部收入中，来自会员组织的会费收入也仅为5%左右。
 - 总部的直接资助比例不高但更具“战略性”：
 - 比如，强调这部分资金是非限定支持，或者用于特定的战略目标（例如，希望俱乐部提升青少年的参与频率，或者为让俱乐部更好的应用监测评估体系提供专门资金支持）。
 - 总部也随时关注各项支持对会员机构的价值，确保伙伴的会员费“花得值”：
 - 伙伴从伙伴直接获得的资金：会员付费，比例约为8：1
 - 伙伴从总部获得非资金支持的价值：会员付费，比例约为68：1

7. 服务成效

- ❑ 服务成效，从个人发展成效指标和成员俱乐部体验评级两个维度来呈现。
- ❑ 其中，当俱乐部为青少年提供更优质的参与体验，青少年更有可能获得好的发展成效——数据结果进一步支持了变革理论中的“影响力公式”。

成效监测：青少年个人发展指标	过程监测：成员俱乐部体验
各个方面均有正向影响： • 学业：俱乐部的12-17岁低收入成员中，获得A、B两档最高等级评价额比例含76%（全国低收入阶层青年平均比例为67%）。 • 品格：8、10、12年级的俱乐部成员，志愿服务比例显著高于全国同龄人水平。 • 健康：俱乐部成员每日摄入的推荐蔬果量是全国同龄人平均水平的两倍以上。	参与者俱乐部体验评级共有3档。2016年调研结果显示，有37%的参与者给出“最优（Optimal）”评级。这些有“最优体验”的青少年，其个人发展成效方面的结果往往也更出众。分年龄段来看： • 16岁及以上：46%更有可能每月参加志愿服务；41%更少卷入暴力；40%更有可能按时完成高中学业。 • 13-15岁：54%更有可能每月参加志愿服务，38%更少酗酒，32%更少抽烟，31%更少卷入暴力。 • 9-12岁：40%更相信学校作业是有意义的，17%更有可能升入高中。

二、向成效导向型网络转型：卓越未来战略系列

- ❑ 1990-2010年的20年间，BGCA很快经历了俱乐部从1000到2000、再到4000个分点的扩张。
- ❑ 随着项目体量越来越大，BGCA的关注点也开始从规模扩张转向项目成效。以“推进成效导向型（outcome-driven）网络”为目标，BGCA先后于2011、2018年发布卓越未来（Great Future）系列战略规划，以求更有计划、有战略的实现成效导向。其中，2011-17战略周期的核心目标是“提升对青少年的影响力”；2018-25阶段的核心目标是“提升青少年的俱乐部体验”。
- ❑ 我们将重点介绍两期战略规划的背景、目标、重要举措，并以2018-25阶段战略规划为例呈现BGCA网络如何制定全员参与并可落地的战略规划。

1. 卓越未来影响力规划：2011-2017

- ❑ 2011-2017年战略规划以提升对青年人的影响力为核心目标——BGCA要有意识、有目标的实现更大的影响力，并且做到可衡量、可验证。

10年前的挑战

- 俱乐部表现参差不齐。一半分点在亏钱，亟需复制业绩好的经验、并及时止损。
- 俱乐部负责人的稳定性和表现和俱乐部的表现高度相关，然而负责人第一年的离职率高达40%。
- 高速的规模扩张，无暇顾及其中的质量以及网络的机制。
- 外部相关方不仅关注规模，也开始项目对儿童的影响，但缺乏数据证明。
- 实践和研究中表明：参加俱乐部的频率是影响发展成效的关键因素（当时BGCA的监测指标是每天在俱乐部参加的儿童数量，而不是每个儿童的参与频率）

战略周期内取得的进展举例

- 影响力提升：启动全国的STEM战略并有效规模化，STEM项目参与提升159%。
- 成效测量：全国94%俱乐部利用全国成效监测体系测量项目质量和青少年发展。
- 战略性增长：日参与率平均增长70000人次；服务人数历史最高。
- 会员组织能力提升：为俱乐部管理层和员工实行完全领导力持续提升计划，俱乐部CEO首年离职率降低30%。
- 打造筹资能力：为本地俱乐部提供筹资培训“Advancing Philanthropy”，俱乐部年收入增长32%。

1.1 影响力传递链条

- 总部团队很清楚，对青少年的影响力从根本上要依靠各地会员机构和俱乐部的关键人来推动。而总部核心角色在于，增强会员组织、扩大议题行动。



总部角色1：增强会员组织

- 人才识别和发展
- 支持地区发展计划
- 提供标准、培训、工具、资源等支持
- 为伙伴筹措运营资金

总部角色2：扩大议题行动

- 品牌建设
- 协调议题整体规划
- 发展合作伙伴，探索创新、询证的项目手法
- 为青少年发展倡导发声

重要举措1：为会员提供定制化服务

□ 总部全面升级会员组织的支持模式，以下举例：

- **对每个合作伙伴分配顾问，以匹配多元化支持：**大概每个顾问负责25家伙伴；从不同类型伙伴的需求来考虑总部顾问的能力需求（并聘请合适的顾问），将总部顾问能力、为伙伴提供的支持均做细分。
- **为表现不佳的俱乐部投入更多支持：**将业绩不佳（服务儿童持续减少、持续赔钱）的俱乐部专门分到一组，以更高的顾问支持比例提供特定支持，投入更多的时间在一线做支持。同时，俱乐部也需要签订承诺按总部的建议作出改进调整努力。
- **开设CEO上岗支持计划：**为俱乐部管理层制定全新的上岗计划。计划周期一年，在上岗初期与总部顾问一对一会面、并与所有新人参加线下培训、并在接下来的一年中与顾问保持电话或面对面的咨询支持。既强调社群感，又强调一对一的针对性支持。

□ 总部内部也同步进行工作机制调整：目前总部办公室已达到450名员工，支持内容各不相同。伙伴经常会搞不清总部不同团队的分工以及对接人，需要总部需要更好的内部协调。虽然难，但必须要做。

重要举措2：建立统一的成效监测体系

- ❑ BGCA以往的评估监测重点聚焦服务儿童总数和俱乐部财务状况。数据驱动的核心，是重新确定与影响力紧密相关的关键成功指标（比如财务指标，理事会相关表现，俱乐部的服务儿童数以及参与频率），并采用可行的方式去收集、汇总、分析数据，并依据数据证据来决策。
- ❑ 整个策略的核心是，开发**影响力公式**与**全国成效监测体系**：
 - 开发影响力公式（本文第5页），明确了成功的关键要素；同时，配合变革理论，同步开发并于2011年推出全国服务中心通用的成效监测体系（National Youth Outcomes Initiative, 以下简称NYOI），以监测变革理论中的各个关键要素。每年春季进行一次问卷调查，各地俱乐部负责本地数据的调查录入、分享。最终，90%以上的俱乐部采用这一变革理论并开始监测实施进展。
 - 评估的目的不在于评价，而是鼓励每个俱乐部了解自身表现以及与全国其它俱乐部横向对比的结果，并基于此制定持续的学习改进计划。评估结果不影响总部的资助和支持。
 - **评估监测指标等更多细节，可参考CDR知识库**
<https://www.jianguoyun.com/p/DWSjAHkQ6YDCBhiuqll>

重要举措3： 组织文化变革

□ 责任共担(Shared accountability)

- 直接支持俱乐部的总部顾问、与总部的管理人员，全部都要对俱乐部的表现负责。帮助俱乐部制定目标，并助力其达成。

□ 将数据作为决策依据 (Data-driven decision-making)

- 集中少量、最重要的指标。比如，出勤率。
- 根据俱乐部的指标表现，尤其是横向对比的结果，与俱乐部的负责人和志愿者理事会共同制定年度计划（俱乐部希望在哪方面有所提升、总部如何提供支持）。横向对比结果是很大的激励作用。

□ 强调为合作伙伴创造价值 (Driving value to local Clubs)

- 开始采用一致的项目手法、监测系统，对于高度独立的联盟网络伙伴来说未必能很好的接受。需要让伙伴看到这样的举措为社区发展、为俱乐部的服务和收入真正带来价值，才能更好的接受。
- 衡量伙伴对总部服务的满意度，并以此作为为伙伴创造价值的衡量指标。

2. 卓越未来2025战略规划：2018-2025

- 2017年，结合战略前一阶段的进展和新一轮的挑战，BGCA联合成员进一步制定并发布“卓越未来2025（Great Future2025）”并发布，作为2018-2025年的战略规划。该战略从2018年开始实施，每年根据俱乐部的评估、经验、反馈进行更新。
- 战略系列原文参考（强烈建议对“如何带领网络落地战略规划”感兴趣的读者阅读原文）：
 - 战略方向
<https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/A755AB78077D4FFDAC2973E3395D6E1E.ashx>
 - 执行框架
<https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/D497E2A96031430A862ABDA08FE68A1E.ashx>
 - 辅助手册
<https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/410053DD29124370BECEB158C4AB5615.ashx>

2.1 战略背景：取得了一些成就，希望做的更好

在已经取得一定成绩的基础上，依然需要面对的挑战。同时，因为有了更多的数据作为“证据”，对BGCA的现状也有了更全面、客观的了解。在

- ❑ 俱乐部的表现参差不齐：CEO首年离职率高的问题在一定程度上解决了，但还有很多其它挑战，比如一线员工的能力、俱乐部的环境等。
- ❑ 缺少实时数据：全国监测体系的搭建以及年度监测数据的普及，激发了伙伴对实时数据的需求——需要更即时的监测、反馈运营情况。
- ❑ “儿童的俱乐部参与体验”这一核心指标不近如人意：已有数据验证这一指标的重要性（参与体验与发展成效的相关性），然而目前给出最优参与体验评级的青少年仅占37%。
- ❑ 一些BGCA必须应对的客观现实：比如网络的规模、多元和复杂性；再如，一线员工大多数都是兼职员工，没有时间进行长期培训。需要设计更符合员工特点和需求的支持方式。

2.2 战略优先项

战略优先项：

- 提升项目质量
- 增强会员组织能力
- 为儿童倡导发声
- 将服务覆盖更多儿童

- 第一阶段聚焦前2个方面。
- 项目质量得到提升、俱乐部的组织能力和可持续性得到增强、BGCA总部成为更有领导力的青年发展支持型组织——如果这些前提条件都实现了，服务覆盖的扩大只是水到渠成的结果。

战略目标（核心指标）：

75%的俱乐部成员（青少年）
在俱乐部体验评级给出“最优”

- 俱乐部体验直接影响青少年在俱乐部的参与程度以及长期的个体发展成效
- 该指标目前仅为37%，实现目标任重道远。
- 关键指标具体对应俱乐部体验的5大关键因素（见“变革理论”页）

2.3 重要举措（阶段性）

❑ 战略周期第一阶段（2018-2021年），所以的举措都聚焦战略优先项中提升项目质量、增强伙伴能力这两方面。已经实施的典型举措包括：

增强会员组织

- 俱乐部运营调整或支持：
 - 根据不同情况与伙伴实际需求，将俱乐部进行合并、重组或撤点
 - 为有需要的俱乐部提供后台运营专项支持
- 为俱乐部提供CEO招聘咨询建议（不干预决策、只针对能力模型给出建议）并提供持续培训 <https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/507970B9181E435DAA8E1DAB191C5394.ashx>

升级数据系统

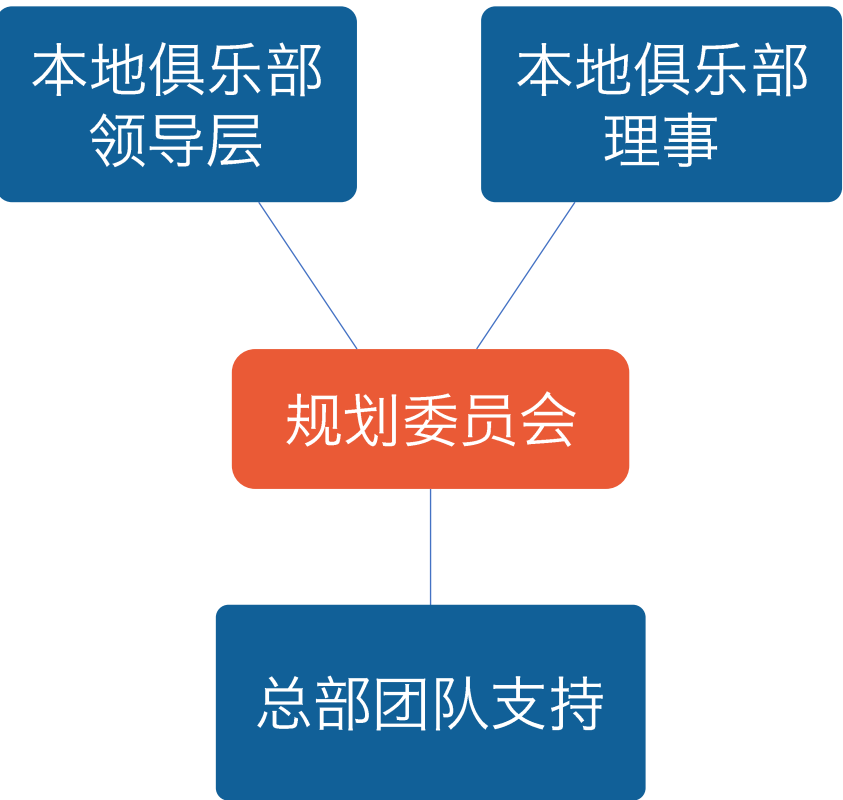
- 进一步开发数据平台 MY DATA，方便伙伴更灵活、高效的获得、分析、分享数据。
- 从俱乐部到网络的各级管理人员，可以利用监测数据来：支持运营方案和决策、提升项目质量、向捐赠人和其他相关方说明项目影响力。

一线服务培训

- 深度培训一线的全职管理人员，以支持他们更好的支持俱乐部的兼职人员
- 例如，开发app为兼职人员提供碎片化学习工具

2.4 自下而上的战略规划：伙伴主导并充分参与

- ❑ 战略规划工作于2015年开始启动，2017年5月正式发布，历时近3年。
- ❑ 规划委员会由本地俱乐部的领导层和理事（理事均为俱乐部的志愿者）组成。在全国总部的支持下进行战略规划。
- ❑ 战略规划由规划委员会提出、各地伙伴讨论，最终经所有伙伴投票确定。



2015-2016	规划委员会回顾和分析第一个战略阶段的数据、表现、得失、经验教训，在此基础上规划未来的发展方向。
2016-2017	各地动员、介绍战略规划：在全国各地举行百余场地区讨论，与地区委员会、俱乐部CEO和理事讨论战略。
2017	分发到各个俱乐部，并为俱乐部留足与本地相关方讨论反馈的时间。同年5月召开全国伙伴大会全员投票，最终确定战略规划。

2.4 自下而上的战略规划：长期愿景的逐层落地

□ 从长期的战略方向，到中期的执行框架、短期的年度计划，逐级落地。

愿景使命——长期

激发、赋能俱乐部的青少年获得成功，并将机会辐射到全美所有的年轻人

战略方向——8年

包括战略优先项和每个优先项下的子目标

战略执行框架——4年

在战略方向下，BGCA总部和各俱乐部的具体目标和行动清单
(并非必须完成所有，而是在其中自主选择)

年度计划——1年

在战略方向下，由每个合作伙伴和总部顾问一对一讨论
制定俱乐部年度工作计划

2.5 战略执行框架（2018-2021）：各优先项下的分目标

提升项目质量	增强合作伙伴能力	为儿童倡导发声	将服务覆盖更多儿童
- 分目标1：识别最佳实践并建立推动俱乐部体验的项目模型。 - 分目标2： - 定义、测试、审查和试行质量标准。 - 建立、试行和采用同行评估和自我评估。 - 建立、试行和采用持续改进流程。 - 分目标3：提供最先进的培训和资源，确保俱乐部的员工和理事会成员具备相应能力。	- 建立强大的执行和理事会领导能力，驱动影响力。 - 提高当地俱乐部的资源开发能力。 - 通过合并、协助管理、共享服务和其他创新解决方案等，提升传统组织服务能力。 - 建立和支持一个共同的会员管理系统。	开展倡导运动，让公众、相关方认识到“课外服务和青年发展对国家未来的经济、道德水平的重要作用”	- 提升俱乐部的日常参与度。 - 让俱乐部成员在高中毕业前始终保持参与。

2.5 战略执行框架（2018-2021）：具体行动清单 （以“提升项目质量为例”）（1/2）

分目标1：识别最佳实践并建立推动俱乐部体验的项目模型。	具体目标（2018-2021）	俱乐部行动（2018-21）	BGCA的行动（2018-21）
	更新、公开最佳实践、项目质量指引和标准	- 发现分享员工最佳实践和成功模式 - 采纳成功实践模式	- 将经验收集、传播、整合到培训资源 - 和优级俱乐部开发有成效的创新实践
分目标2： - 定义、测试、审查和试行质量标准。 - 建立、试行和采用同行评估和自评估。 - 建立、试行和采用持续改进流程。	具体目标（eg 2018）	俱乐部行动（eg 2018）	BGCA行动（eg 2018）
	100个组织参与同行评估。 100个组织自评估。 200个组织在站点建立持续改进计划。	- 进行自评估，并制定持续改进计划。 - 确定初次参与同行评估的年份。 - 增加一项与项目质量相关的会员要求。	- 完成质量标准初稿。 - 开展能力建设推进同行评估。 - 培训同行评估员。 - 通过培训支持自评估和持续改进。

2.5 战略执行框架（2018-2021）：具体行动 （以“提升项目质量为例”）（2/2）

分目标3：提供最先进的培训和资源，确保俱乐部的员工和理事具备相应能力。	具体目标（eg 2018）	俱乐部行动（eg 2018）	BGCA行动（eg 2018）
	• 为所有岗位建立学习路线图 • 1500名俱乐部总监获得培训认证 • 10000名全职、兼职服务者接受提升青少年俱乐部体验的基础培训	• 为所有岗位创建并实施发展计划，并划拨资金支持	• 为所有岗位明确能力需求和建议学习目标 • 为俱乐部总监提供针对性培训， • 开发服务者基础培训 • 为俱乐部总监参与培训提供资金支持

案例启示1：推动网络升级的重要经验（1/2）

□ 共同目标比强制的“标准化”更重要

- 以推动会员机构贯彻监测体系为例：前提是大家对变革理论（共同长远目标、以及其中的关键成功要素）有共识；在此共识下，有94%的伙伴自愿（没有总部强制要求的前提下）应用评估监测体系。而进一步对实时数据的需求也是自下而上的，并在数据系统升级的背景下，逐渐采取了相对统一的运营模式——相对一致的运营模式不是目标，而是水到渠成的结果。

□ 聚焦，再聚焦

- 全国总部有450名员工，可能有200多个优先项。要把能量聚焦到一小列能够发挥巨大作用的优先项上。促成内部提升的同时，还有能力在这些聚焦点上持续的影响、支持伙伴，与伙伴达成一致并有所提升。

案例启示1：推动网络升级的重要经验（2/2）

□ 总部与伙伴之间的信任，极其重要

- 信任不可量化，是潜移默化和逐渐积累的。比如，充分授权去制定战略规划、一起经历和应对挑战、总部的充分透明等等。
- 可能有起伏，但需要持续投入，因为这些是绕不过去的。

□ 以人为本，重视人的作用

- 一线服务者很重要。但如果想让成功持续、可复制，负责人的重视和投入，是至关重要的。
- 既有合作伙伴机构的负责人，也包括每一个俱乐部站点的负责人。

案例启示2：网络升级过程中的必备要素

□ 共同目标：

- 改革并非易事。明确共同目标，确定所有策略都是朝向目标的，并让关键相关方看到改革举措的目的和价值，是达成共识的关键。在BGCA的案例中，总部员工和所有会员都是核心相关方。

□ 必要能力：

- 新的方向必然需要新的技能，要给员工和会员足够的支持，他们才有能力做出期待的改变。

□ 强化体系：

- 整个组织的支持系统和对相关方的持续激励，都要与希望推动的改变方向一致。

□ 榜样力量：

- 在过程中让大家看到彼此身上与向往方向一致的态度和行动。

影响力规模化系列案例 由南都公益基金会资助，旨在搜集、记录、传播国内外致力于有效、可持续、系统性解决社会问题的优秀行动案例，借此推动中国本土资助机构找准自身战略定位，与公益组织共同探索从根本上解决社会问题的行动方案。

本案例相关方介绍

资助方：南都公益基金会

南都公益基金会成立于2007年5月，是经民政部批准成立的全国性非公募基金会。南都基金会始终坚持“支持民间公益”的使命，积极建设公益行业生态，致力于为中国公益行业发展提供公共品。在整个公益产业链中，南都基金会通过提供资金和资源，推动优秀公益项目和公益组织发展，带动民间的社会创新。

出品方：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贡献。

版权声明：本案例版权归南都公益基金会、CDR与原作者共同所有，转载或引用请注明出处。