

案例 | 公众环境研究中心如何 衡量愿景使命的有效性



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年3月

本文目录

□ 十余年前，水污染、空气污染的报道似乎还随处可见，随着时间推移碧水蓝天肉眼可见地增加，这些变化离不开环保组织的努力。而在中国，这一群体中必然有公众环境研究中心（简称IPE）的名字。

□ 自2006年成立之初IPE便设立了找回碧水蓝天的愿景，十余年来从未改变努力的方向。而在IPE卓有成效的背后，离不开将愿景有效性衡量和机构发展融入员工绩效管理中的独特理念和方法。本次我们访谈整理了IPE案例供大家交流学习。

更多信息可参见官网

<http://www.ipe.org.cn/>

1. IPE的愿景使命与战略布局概述

1.1 IPE是如何确立愿景使命的

1.2 IPE通过怎样的战略路径实现愿景使命

2. IPE如何衡量愿景使命的有效性

2.1 IPE如何将战略落实到各部门

2.2 IPE如何确定各部门绩效指标

2.3 IPE如何开展绩效监测与评估

2.4 现阶段监测评估有哪些发现

2.5 监测评估发挥了哪些作用

3. 延展思考

3.1 IPE如何理解员工绩效管理与监测评估的关系

3.2 IPE愿景使命有效性衡量的经验启示

1.1 IPE是如何确立愿景使命的

- ❑ 2006年，中国在经历了30多年的大规模工业化和城市化发展后，环境方面付出了沉重的代价。水、空气、土壤等环境问题对数亿居民的生活造成影响。
- ❑ 导致环境污染背后的原因是什么？
 - IPE发现，2006年中国环境问题主因是工业污染；
 - 工业污染的主因是缺乏治理，企业无视自己对环境的影响，宁愿缴纳罚款也不采取改正错失，这背后反映出治理动力的缺乏；
 - 动力缺乏是因为执法虚弱，企业违法成本低于守法成本。
- ❑ 解决污染问题有三大视角：立法、行政处罚、来自市场的力量。这些均涉及深层次体制变革，不是一夜之间可以解决。IPE借鉴欧美工业化国家的成功经验，决定借助行政和立法的数据支持（信息公开），**通过市场的动力**（公众参与）**推动企业发生改变**。据此IPE在2006年成立之初便确认了愿景使命并且至今没有改变：**推动信息公开、服务绿色发展，找回碧水蓝天**。

发现问题：
中国环境
污染严重



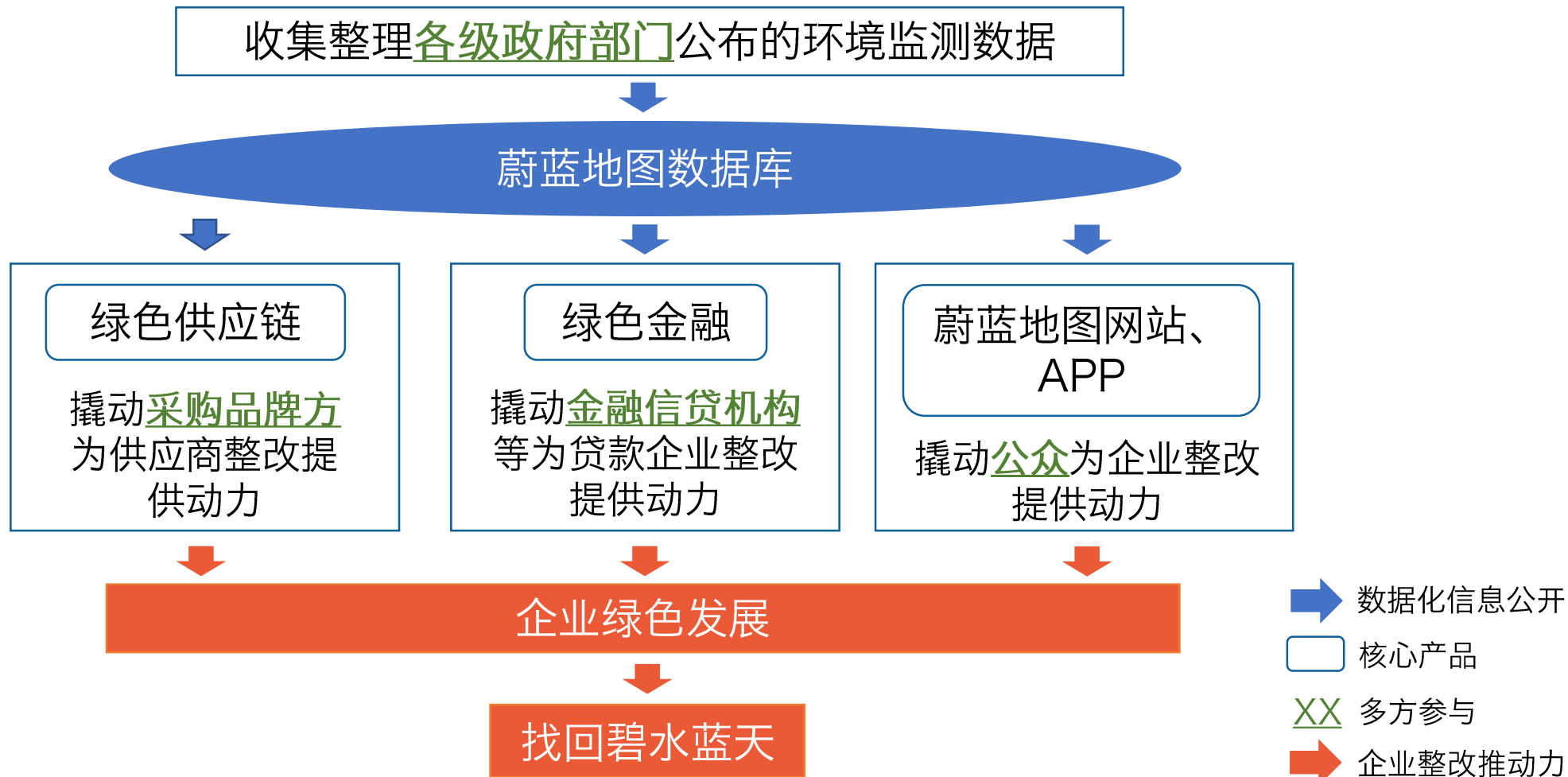
寻找根本原因：地方政府
执法虚弱，企业违法
成本低，缺乏治理动力



确立可行视角：扩
大信息公开，推动
公众理性参与

1.2 IPE通过怎样的战略路径实现愿景使命（1/2）

- 从根本原因分析中可以看到，**推动信息公开，促进多方参与**是实现IPE愿景使命的重要路径，而**企业**是环境污染问题得以解决的最重要抓手。



1.2 IPE通过怎样的战略路径实现愿景使命 (2/2)

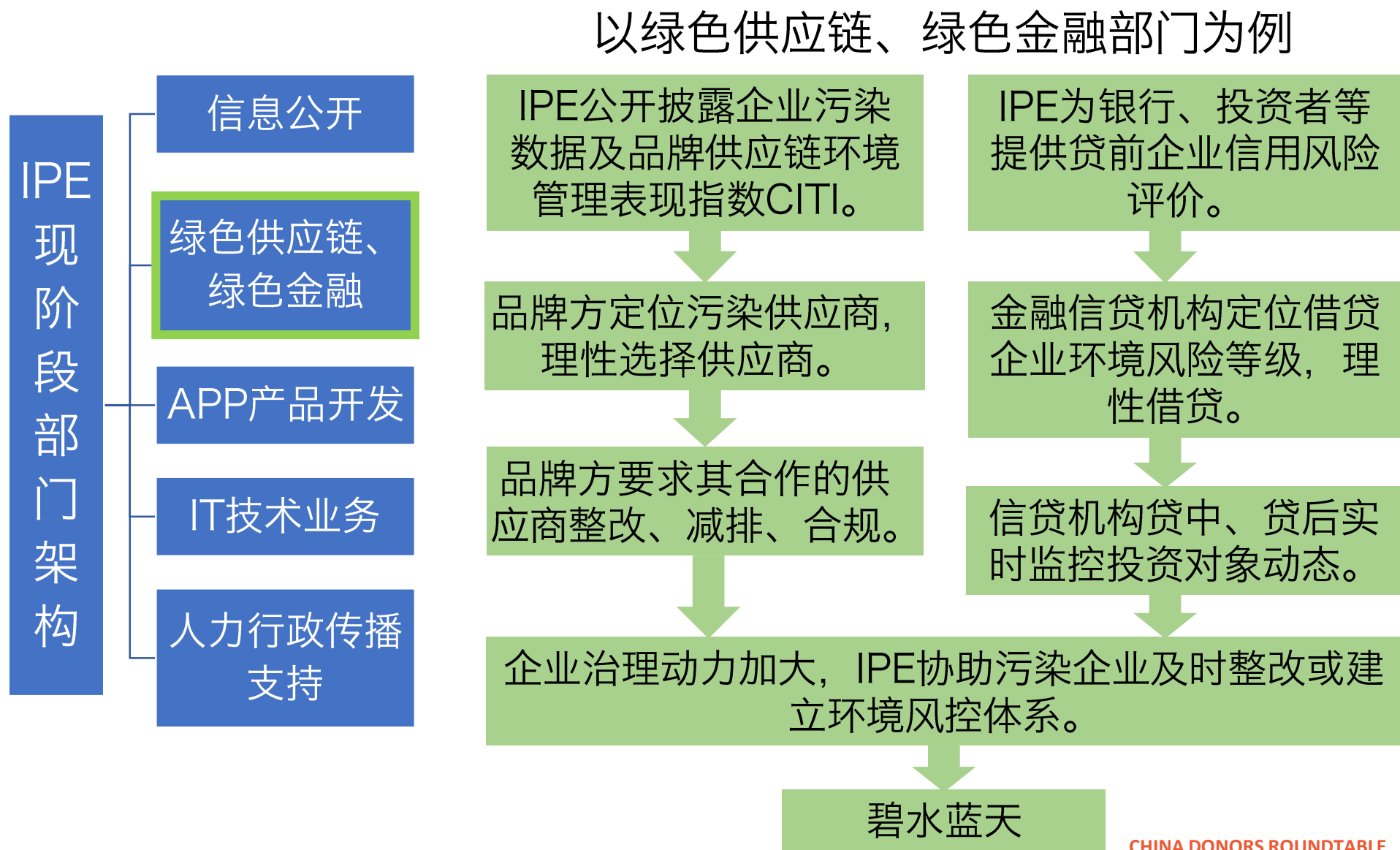
1. 推动信息公开:

- 2006年至今持续收集和整理各级政府部门发布的环境监测数据，形成“蔚蓝地图数据库”，其中产生实际整改推动力的是800多万家的企业信息。
- 持续发布环境信息公开评价报告（如城市环境信息公开评价报告PITI），进一步推动政府信息公开和加大监管力度，让企业面临高度监管压力。

2. 促进多方参与，推动企业整改:

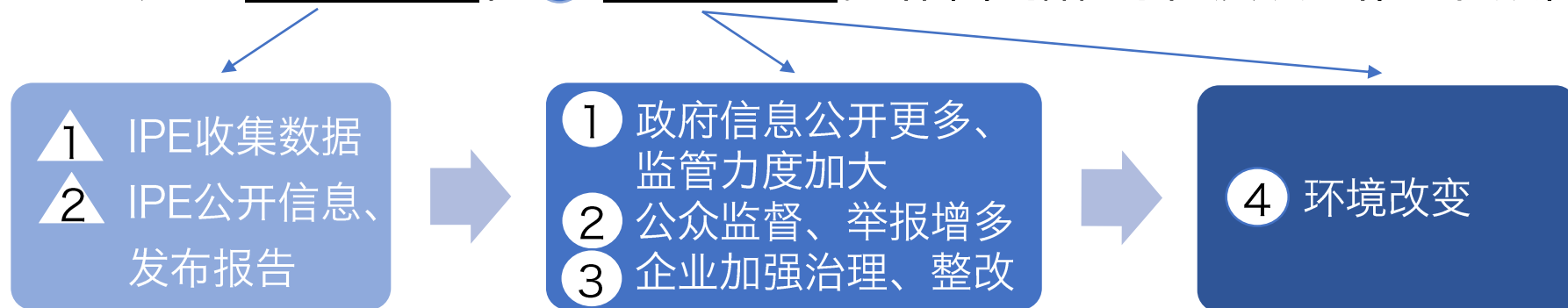
- 撬动品牌方为企业整改提供动力：从最初发起绿色选择倡议项目到现在形成绿色供应链产品，IPE通过市场的杠杆作用，督促污染企业的买家公司进行供应链污染企业排查，对污染供应商施压，推动环境整改。
- 撬动金融信贷机构为企业整改提供动力：绿色金融产品，通过银行等信贷机构推动借贷企业绿色发展。如果借贷企业出现问题被停产，将对信贷机构造成严重损失，因此信贷机构有高度的管控借贷企业环保水平的需求。
- 撬动更广泛公众为企业整改提供动力：基于蔚蓝地图数据库，IPE开发出网站、APP两个参与端口，让各方（包括公众、媒体、政府、评级机构等）可以便捷、理性地投票选择环保企业、举报污染行为，实现社会监督功能。

2.1 IPE如何将战略落实到各部门



2.2 IPE如何确定各部门绩效指标

- ❑ 各部门制定工作目标：自下而上和自上而下相结合。在确定机构年度战略方向的基础上，每年1月，采用“个人-部门-机构-部门-个人”的流程，从各部门先自下而上形成计划，机构层面共同商讨确定部门计划，再落到各部门制定个人细分工作目标和计划。全程经历多轮沟通，约耗时一个月。
- ❑ 各部门确定员工绩效指标：
 1. 提取：在与同事的不断沟通中，提取可量化、可反映核心业务成效的指标。
 2. 聚焦：关键指标宜少不宜多，每个部门通常3-5个，最多8个。
 3. 设定指标权重，反映优先级别和重要程度。
 4. 区分▲ 过程性指标和● 结果性指标。结果性指标才能反映工作的有效性。



2.2 IPE如何确定各部门绩效指标 ——以绿色供应链部门为例

- ❑ 绿色供应链团队2021年度目标（示例）：推动服务产品的升级优化，推动更多工业企业关注自身环境表现，披露环境信息。

工作内容示例	关键绩效指标示例	指标类型
供应链环境管理 表现指数CITI	- 更新并发布《CITI评价指南8.0（中英文）》 - 拓展评价的行业和品牌至600家，提升活跃品牌数量至80家	过程性指标
产品升级优化	账户管理、在线提交数据报表、可视化数据呈现等功能的优化	过程性指标
企业整改审核和 反馈	- 推动1200家企业通过整改审核，验证整改的有效性 - 推动1800家企业就环境违规问题披露情况说明	结果性指标
企业污染数据	推动1000家企业填报并发布年度污染物排放与转移数据	结果性指标

2.3 IPE如何开展绩效监测与评估

□ 具体开展方式：

- 员工定期汇报：包括月度、季度、年中、年末工作汇报及评估。
- 日常部门经理通过观察、面谈、会议等方式了解员工情况。其中**面谈**是IPE最重视的部分，每年各部门中每个员工都会有**多轮深度面谈**，了解工作进展与困难、所需资源支持/可能的绩效目标调整需求、个人发展需求等。
- 每月召开部门经理会议，协调整合各部门目标，以实现整体目标最大化。
- 分散在全国各地的兼职人员采用线上调研、信息化数据收集监测的方式。

□ IPE员工绩效评估由以下几部分构成：

- **员工工作绩效**（40%）：该部分直接对应部门工作目标、机构战略发展方向，每个员工在年中确定工作绩效计划，年底进行全年评估。对于IPE来说，**每个员工每年的工作成效反应了IPE愿景使命的有效性达成程度。**
- 员工能力提升情况（20%）
- 员工对部门绩效贡献值（30%）
- 员工行为与态度是否符合机构文化及理念（10%）

2.4 现阶段有哪些监测评估的发现（1/2）

▣ 产出（对应过程性指标）

- 1 数据收集：2006年收集的企业污染源监管信息不足2000条，截至2020年8月共收集了116万家企业，183万条违规记录。
- 2 信息公开：发布PITI、CITI等一系列评价报告；2011年至今提交政府提案不少于25份；开发蔚蓝地图网站和APP公开上百万条数据。

▣ 成果（对应结果性指标）

- 1 政府信息公开的完整性、及时性增加，治理力度加强：
 - 与 2006 年相比，2019 年多数城市从发布一个简单名录，转变为发布完整的行政处罚决定书；超过 2 万家重点排污单位自动监测数据实现实时公开。制度建设上也逐步得到的保障。“公开是常态，不公开是例外”不但作为原则得到确立，更通过机制逐步得到落实。
 - 与多个当地政府形成良好合作，如当地政府认可蔚蓝地图的正规性，如果发现上面有举报信息，便会派遣监察人员去现场查看并要求整改。与多个政府举报平台做到数据互联互通（如住建部和环境部的黑臭水体举报平台）。

2.4 现阶段有哪些监测评估的发现 (2/2)

- ② 公众参与增多：多家环保NGO、众多社会公众借助APP参与监督，发布信息。蔚蓝地图上的公益活动有数十万人报名参与，公众晒图82万张。
- ③ 企业积极整改：
 - 截至2020年9月，共12000多家企业就环境监管记录和信息公开与IPE开展沟通；
 - 蔚蓝地图平均每周推动百家企业整改/披露；
 - 3000余家大型企业对超标违规做出整改说明；可追溯的314家企业累计整改投入14亿元。
- ④ 环境改善：从公众晒图中可以明显看出当地环境随着时间发生的变化，如PM2.5值变小、雾霾天数减少。从机构统计数据中可以明显看到多年污染数值连续下降，如济南钢铁一年减排PM2.5达405吨。

2.5 监测评估的发现发挥了哪些作用

- 对于IPE来说，监测评估最重要的价值是“**满足每位同事内心发展理想的渴望**”。借助设定目标、监测评估绩效的过程，找到机构与员工的共同理想，让每位同事认同机构的愿景使命并愿意主动担当。IPE也会及时向员工反馈工作成效，让每位员工看到自己为环境改变创造的价值。
- 及时了解员工工作状态，及时发现问题、解决问题。以绿色供应链部门为例，2020年初时供应链合作方数量比预期少，与同事交流后，发现原定入职的两人未定顺利入职。经考量后，团队决定开发一个在线客服的功能，利用AI智能客服，将供应商遇到的常见问题形成清单，最终反而提高了响应效率。
- 进一步推动愿景使命的实现：通过监测评估获得的结果，进一步形成多元的（水、空气、能源等）评估报告、政府提案、更丰富细致的数据平台，再次推动企业整改、政府公开、公众参与，形成正向循环。
- 助力伙伴发展，共同推动环境改善：在合作伙伴间共享绩效管理体系。如IPE的战略合作伙伴绿色江南学习IPE绩效管理方法后，一年产出20余份报告，2-3周内快速带动几十家企业主动联系整改、信息公开。

3.1 IPE如何理解员工绩效管理与监测评估的关系

- ❑ 对于IPE来说，愿景使命的实现路径分布在三大战略中，战略的实现分布在各部门的具体工作目标之中。IPE对愿景使命有效性的监测评估则是以部门为单位，作为员工工作绩效评估的重要部分。
- ❑ 而完成工作目标、实现愿景使命**最重要的是每位员工**。在IPE，尊重员工，将员工个人发展与机构发展相结合是一个重要的理念。IPE副主任王晶晶老师说：“公益机构的人是有理想的，我们只有把机构的目标和个人对事业的追求、理想的追求契合在一起，才能够去实现机构和个人的共同发展”。
- ❑ 从IPE绩效管理的总目标（如下三点）中也能够看出上述理念：
 1. 确保每一位同事和机构共享使命、价值和目标。（这是IPE最重视的部分，因为这是推动工作顺利开展、达成愿景使命的前提，因此前文可以看到IPE十分**重视与同事的沟通**，以及及时向同事分享反馈监测评估的发现。）
 2. 帮助机构落实战略目标。
 3. 协助同事做好职业规划，帮助同事事业成长。

3.2 IPE愿景使命有效性衡量的经验启示（1/2）

1. 平衡想做、应做、能做，明确机构的愿景使命，且要足够清晰稳定。对于IPE来说，愿景使命基于当时的社会问题和可行视角确定而成，变革理论清晰，且从成立之初就是确定的，多年来从未改变。
2. 愿景使命逐级拆解到战略、部门目标、个人目标，各部分内容协调一致，各部门之间、各员工之间目标共建共享，同心同行。
3. 在指标拆解过程中，人是最关键的因素。每个员工清楚知道并认可机构的愿景使命，知晓自己的工作如何贡献于愿景使命的实现。在制定部门工作目标时求同存异。每位同事会有个性化的需求，但大家同时也都有共同的理想。在制定部门目标时，IPE保留共性目标并尊重个性，确保每位同事认可最终目标。
4. 根据发展阶段，适当选择定量/定性数据来衡量绩效。以企业信息公开为例，过去多年来IPE都是以收集定量数据为绩效衡量标准（如每年较上一年多收集15%的污染源信息）。从19年开始发现在已有的数据基础上再盲目寻求量的增长意义不大，由此提出新的定性绩效评估标准：更全面、及时、完整地收集信息。以“全面”为例，比如政府公开了4600个信息源，IPE要做到在一周内将新公开的信息全部更新到蔚蓝地图数据库中。

3.2 IPE愿景使命有效性衡量的经验启示（2/2）

5. 建立完善的机制，定期通过监测、评估、面谈、反馈等方式促进机构整体目标的达成和员工个人发展。
6. 对于IPE来说，内部绩效管理体系的建立离不开重要出资方的长期支持。2013年，IPE开始第一轮正式的五年战略规划，阿拉善SEE基金会、爱佑基金会等出资方愿意为IPE提供长期资助和人力管理等支持机构战略发展。能够在关键时间点获得外部出资方对内部绩效管理体系和监测评估方面的资金支持，是推动机构做好监测评估的第一步，对于每个公益组织来说这种支持都极为宝贵。

MEL是CDR持续关注的议题，我们将不断与公益伙伴一同探索能做且有用的监测评估，对内助力业务持续改进，对外讲清项目效果，推动行业发展。

案例方：公众环境研究中心



公众环境研究中心，是一家在北京注册的公益环境研究机构。2006年6月正式成立，机构一直致力于推动信息公开、协助多方参与，借助市场力量，通过多方参与和良性互动，努力达成推动绿色发展、找回碧水蓝天的使命。

资助方：北京三一公益基金会



北京三一公益基金会是由中国三一集团发起的资助型基金会，2013年注册成立。三一基金会以推动“科学公益”为使命，通过赋能使公益充分实现其价值，从而给世界带来真实的改变，建设充满活力、善意和信任的美好社会。



出品方：资助者圆桌论坛

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。

致谢：感谢博世中国慈善中心高京悦、浙江敦和慈善基金会李颖参与本次案例采写。

版权声明：本案例版权归公众环境研究中心、北京三一公益基金会和资助者圆桌论坛共同所有，如需转载请联系info@cdr4impact.org。