

议题 | 通过人才管理提升组织规模化影响力



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年12月

本文目录

- 人才是每个组织发展的核心。对于非营利组织来说，人才的能力和热情是实现使命愿景的重要推动力。然而人才管理是非营利组织面临的巨大挑战之一。非营利组织人才管理面临哪些困难？NGO、资助者可以如何行动来应对这些挑战？为了探索这些问题，Dasra对印度各地非营利组织开展调研，为公益行业各方提供行动建议，帮助非营利组织**通过人才管理提升规模化影响力**。
- 本文包括以下内容：
 1. 人才管理的定义及其组成部分
 2. 非营利组织人才管理面临的挑战
 3. 非营利组织行动建议
 4. 资助者行动建议
 5. 行业发展建议
 - 附：其它资源
- 原文请参考：<https://www.dasra.org/resource/people-first-scaling-impact-through-talent-management>

1. 人才管理的定义及其组成部分（1/3）

- 人才（Talent）：是指组织为支持其使命的发展而聘用的个人，包括全职员工、兼职员工、志愿者。
- 人才管理（Talent Management）：在本报告中将其定义为组织有效地**吸引、招聘、留用、培育、激励人才**的体系和过程，这些人才帮助组织达成使命，并帮助组织在规模化发展的过程中实现更大影响力。文中该定义与人力资源管理（Human Resource Management）的概念通用。

1. 人才管理的定义及其组成部分 (2/3)

Dasra将人才管理分为以下五个部分，并在非营利组织、资助者和行业三个层面提出行动建议。

1. 通过人才管理建立有效的组织：人才管理帮助组织识别必要的变革，促使组织更有效地实现使命愿景。

- 依据组织愿景、使命、战略，制定人才管理策略和方案。
- 界定人才角色和职责，设计有助于高效决策的组织运营架构。
- 通过阐明、交流和强化组织价值观/指导原则，塑造组织文化。

2. 招聘人才：传播组织的独特价值是吸引高素质人才的有效方式。

- 建立和提升组织的品牌知名度和影响力。
- 依据不断发展的组织需求找准人才缺口。
- 寻找和评估具有热情和技能，并与组织文化相契合的候选人。
- 建立定制化的入职计划，根据职位和级别的不同，可能有所不同。

(注意：这一点通常被忽视)

1. 人才管理的定义及其组成部分 (3/3)

3. 留用人才:

1. 将个人发展与项目目标、组织发展总目标联系起来，科学管理和评估绩效，并通过绩效管理系统塑造反馈文化。
2. 提供货币或非货币形式的奖励，表达对员工绩效的认可。
3. 投资于人才发展，为员工提供学习和成长的机会。

4. **培育领导者:** 建立高素质的领导团队，带动组织高效的规模化发展。有计划的培育未来的领导者、设计有效的继任计划等。

5. **处理人才管理的基本事务:** 涉及从员工加入组织到退出组织的整个生命周期中的一系列人才管理事务，如建立制度和基本管理政策，包括对出勤、休假、员工数据库、工作文档等的管理制度和政策建设。这部分工作可外包，或通过开发技术系统实现自动化管理。

2. 非营利组织人才管理面临的挑战

□ 非营利组织人才管理普遍面临的挑战包括：

- **缺乏优先性**：人才管理常常被非营利组织忽视，或通常不是机构的优先事项。组织往往在出现问题后，才开始考虑人才管理。
- **缺乏战略性**：已经开展人才管理的非营利组织中，其人才管理的方式往往缺乏战略性。例如，缺乏明确的组织架构、职责分工和汇报关系、缺乏对领导人过渡的规划等。

□ 存在这些挑战的原因有二：

- **缺少对人才管理的资助或非限定性资助**：项目资助通常仅有基础的薪资补贴，不包括人才投资，这限制了组织对高素质人才的吸引、培育和留用，只能依靠组织文化吸引人才和创新的激励措施。
- **管理层对人才管理的价值认可度不高**：除薪资以外，领导人对员工成长的投资意愿明显不足。有的创始人/领导人认为系统的人才管理架构不适合营利性组织；还有人认为员工在非营利组织工作已经是一种精神回报。

3. 对非营利组织的行动建议

- 尽管有些非营利组织领导者承认人才管理的重要性，但Dasra的调查发现，他们通常对人才管理的看法很局限，只看重吸引优秀人才，忽略人才管理的其它方面，如人才留用、人才激励等。因此Dasra建议非营利组织的领导者要先**拓展对人才管理的理解**。

建议非营利组织： ① 将人才管理视为一项专业性工作

建议内容：

设立专门的人才管理团队或聘请专业顾问制定人才管理计划，战略性地管理人才，使其与组织整体战略保持一致。这一建议尤其适用于机构出现以下特征时：

- 组织建立了规模化发展模型，需要后续的执行策略和能力支持
- 团队迅速扩张
- 建立了新的跨地域办公室
- 开展新的项目或扩大当前项目的覆盖范围

关键自查问题：

- 是否有支持组织战略的执行策略和人才管理计划？
- 根据现有的组织战略和执行策略，当前的人才管理能力与未来需求之间的主要差距是什么？
- 现有的人才管理团队扮演了什么角色？它是否具备满足未来需求的必要能力？
- 您希望在组织内部开发的核心人才管理能力是什么？什么时候最适合使用外部资源或供应商？
- 无论是现在或在不久的将来，投资某些技术会对人才管理或组织需求产生显著的积极影响吗？

建议非营利组织： ② 提前考虑领导人过渡事宜

建议内容：

在领导人实际过渡之前，就制定领导人过渡计划非常重要。理事会可以在此过程中发挥关键的支持和建议作用。同时重视在机构内部提前培养可继任的人才。

关键自查问题：

- 组织的长期战略是什么？为了实现长期战略，组织需要什么样的领导能力？
- 您未来会扮演什么角色？这一预期与您现在的角色有什么不同？
- 您是否有意识地为组织规划并培育了未来的领导人？现有的第二梯队领导人在能力方面还有哪些不足？
- 组织内进行领导人过渡时有哪些潜在的风险？

建议非营利组织： ③ 整体大于部分之和

建议内容：

充分建立员工个人与组织整体的联结感，一方面将个人目标与组织目标相关联，确保每个成员都准确地理解他/她是如何为组织的使命做出贡献的；另一方面建立双向反馈，确保反馈的定期、自由开展，并发挥建设性作用。

关键自查问题：

- 目前的绩效管理体系能让员工感受到自己与组织使命的关联吗？
- 目前的绩效管理体系能让员工和管理层之间坦诚对话、提出建设性反馈并建立信任关系吗？该体系如何体现组织文化和价值观？
- 管理层是否具有为每个员工提供发展性建议的能力？
- 员工们能够看出自己的个人目标与组织希望共同实现的目标之间的联系吗？

建议非营利组织：④ 薪酬很重要，但不是一切

建议内容：

许多非营利组织无法提供高薪酬，更需要找到创新方式来吸引和留住人才。

- 专注于长期品牌建设，提升组织知名度和对人才的吸引力。
- 为不同类型的人才提供多种激励方式，让每个人都觉得自己在组织中有价值。激励方式除了常见的绩效奖励、非货币激励（如弹性工作时间等），还可以考虑：让员工代表组织参加国家或国际会议，支持员工接受继续教育培训，创造学习发展机会，或为员工提供更自由的空间、鼓励创新性思维等。

吸引和激励人才的关键自查问题：

- 组织内的员工多样性如何？比如角色、年龄、地域差异等。
- 是什么激励了这些不同类型的员工？组织目前吸引/留住他们的策略是什么？哪条策略有效？吸引/留住他们的挑战有哪些？
- 当员工为组织带来独特的知识、技术、经验时，组织会给予员工怎样的回报？如何利用这一点来吸引人才？
- 目前组织吸引和留住人才的政策是否符合组织的价值观、文化和战略？

建议非营利组织：⑤ 筹资时清晰表达目标和需求

建议内容：

在与资助方合作时，应清晰阐述组织希望实现的目标，过程中需要哪些人才支持。与资助方进行深入的双向对话，将人才管理纳入资助规划。

吸引和激励人才的关键自查问题：

- 正在合作的资助方如何理解人才管理？他们既往资助过哪些人才管理计划？
- 该资助方是否有兴趣资助我的人才管理计划？
- 该资助方是否可能以非货币方式提供支持？如果是，哪种支持方式最能满足我的需求？
- 如何根据资助方的兴趣和偏好，在我的资助申请中提出一个最佳的人才需求方案？

4. 资助者行动建议

- 尽管受访的非营利组织中70%表示人才管理是组织面临的最大挑战之一，但过去3年中他们从未向资助方申请过对人才的特定支持。资助方在资助的对话中占据更多话语权，可逐步建立对人才管理的战略性资助视角，在对人才的支持上发挥更重要的作用。

建议资助方：① 建立双向沟通机制

建议内容：

与非营利组织围绕人才管理开展更多对话，而不仅仅关注人才招聘问题。坦诚、定期交流或与非营利组织协作，充分挖掘组织人才管理面临的问题和所需支持。

建议资助方：② 为人才管理提供更多资金支持

建议内容：

如资助非营利组织的人才管理系统。与此同时，应鼓励受助方分享其人才管理需求，并将其纳入资助申请，将人才管理列入预算。

关键自查问题：

- 您资助的非营利组织（受助方）是否将人才管理计划纳入预算？
- 受助方的短期、中期、长期人才管理目标是什么？基于此，他们需要怎样的资金支持？
- 受助方现在接受的资助类型是否限制了他们对人才的支持？（比如不包含人才支持的限定性资助）
- 除了一次性资助需求外，他们的经常性或重复性人才管理需求是什么？
- 受助方的总预算中非限定性资金占比多少？通常用于哪里？
- 如果受助方有额外的非限定性资金，他们优先考虑用于人才管理的哪些方面？

建议资助方：③ 灵活使用非资金资助

建议内容：

资助者还可以超越传统的资助方式，与受助方发展伙伴关系，帮助受助方构建更强大的人才管理体系，包括吸引、聘用、留任、激励和发展人才的流程和管理体系。其方法可以是引荐有经验的组织，为受赠方提供专业咨询顾问支持等。

关键自查问题：

- 受助方在人才管理方面需要支持吗？
- 受助方是否制定了人才管理计划？它是否符合组织的整体战略？
- 除了资金支持以外，受助方是否主动向您表达过，希望获得与人才管理相关的支持？

建议资助方：④ 从领导人到所有员工，全面支持人才发展

建议内容：

领导力发展：

- 资助者需要寻找支持领导力发展的方法，比如鼓励并支持非营利组织领导人加入领导力培育计划，或直接为其提供指导。
- 资助者同时应鼓励受助方培育中层管理者，为组织培育未来领导人。

全员发展：

- 资助者应鼓励受助方制定所有员工的学习和发展计划。资助方应尽量与受助方一同规划，并提供资助。
- 资助者还应鼓励受助方与专业的人才管理咨询机构建立联系。

关键自查问题：

领导力发展

- 组织对创始人/领导人的依赖程度如何？
- 组织是否确定了未来所需的领导能力？
- 随着组织发展，创始人/领导人如何看待自己在组织中的角色可能发生的变化？
- 组织内是否有合适的备选领导人？
- 组织对中层管理人员的专业发展进行了哪些投资？

全员发展：

- 组织目前如何培养员工的能力？
- 组织的人才发展计划是？它是否考虑了员工的学习与发展需求？

建议资助方：⑤ 借助现有监测评估体系收集人才管理信息

建议内容：

资助方无需开发新的系统，可以通过修改、完善现有监测评估体系或报告模板、与受助方一同创建人才管理衡量指标等形式，了解受助方人才管理的挑战和优先事项，并加强对受助方人才管理的进度把控。

指标示例：高层和中层管理人数、员工满意度、招聘流程满意度、新职位平均招聘时长、员工平均任期、离职原因、文化建设及学习发展类活动的数量和种类等。

关键自查问题：

- 组织是否制定了指标来评估其在人才管理方面的短期、中期和长期成果？
- 组织多久对上述指标开展一次评估？

建议资助方：⑥ 鼓励共享

建议内容：

鉴于非营利组织的成本有限，共享人才管理服务或技能是一种值得鼓励和探索的发展模式。建议资助者召集受助方开展关于人才管理的对话和联合行动，共享组织的人才管理策略、模板、及顾问等人力资源，分摊成本。

关键自查问题：

- 您的受助方是否面临人才管理的常见挑战？
- 他们需要什么服务来应对这些人才管理的挑战？
- 您认为哪些人才管理服务内容或类型是可以共享的？哪些不是？
- 在可共享的服务中，您认为资助者可以直接提供服务的有哪些？(如培训、指导等。)

5. 行业发展建议

青年人才对社会部门的未来发展至关重要。无论非营利组织、资助者、专家、中介组织等等，整个部门中的各方需要共同努力，将社会部门建设为理想的工作场所，以便吸引和留住更多年轻人才。

- 1. 参加和组织更多的校园招聘和社会招聘会**，让大众了解社会部门的职位，并从潜在的求职者中了解他们对社会部门的看法。
- 2. 鼓励员工交流、探索**。为员工提供休假，让他们有机会恢复精力并以外出学习等方式探索不同的职业道路。
- 3. 创造更多的跨部门合作**，特别是与人才相关的合作。鼓励社会部门中的更多组织加入到跨部门对话中，并鼓励知识共享。
- 4. 开展更多关于人才管理方面的研究**，如人才发展趋势、人才管理经验、社会部门员工薪酬基准等。

附： 人才管理资源推荐

正文附录中为非营利组织和资助者提供了一些人才管理资源，共包含3类，在此仅简单举例，详细信息请参考原文附录C。

定制化服务提供方（示例）

Social Ventures Partners (SVP) India 通过提供非限定性资助、专业顾问以及领导力培训等为组织提供能力建设服务。参见 www.socialventurepartners.org

工具包（示例）

The Bridgespan Group 开发了管理团队诊断、领导力发展、非营利职位描述等一系列人才管理工具包。参见 www.bridgespan.org

领导力培育项目（示例）

Dasra Social Impact (DSI) 领导力加速计划帮助非营利组织实现战略性增长和规模化发展。参见 www.dasrasocialimpact.org



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。