

《如何做好一个小型 NGO》•手册介绍

译者：NGO 公益知识

HOW TO BUILD A GOOD SMALL NGO



【手册介绍】

我们是谁，要做什么：

本手册是由一群在 NGO(Non- Government Organisations)中工作或者与 NGO 合作的人编写而成。我们从事 NGO 的经历主要在非洲、印度次大陆和前苏联成员国。这些 NGO

分布在城市、小城镇和乡村。有的 NGO 关注的是人权，但大部分 NGO 致力于提升不同群体的生活质量。

NGO 领域汇集了许多善良且具有奉献精神的人。但在 NGO 发展过程中，人们总会遇到一些共同的问题。例如，经常发生财务管理不善的状况。这就引发了各种各样的问题——运作不良、名誉受损、拿不到实现计划所需的基金。

所以，我们编写这本手册的目的是帮助您为组建 NGO 提供最佳方案，帮您预防、发现或解决问题。无论您在 NGO 领域从事什么工作，都会从这本手册受益。

配有练习与案例：

这本手册包含最佳实践理论和合适的习题。练习内容独坐研读亦可，群体讨论更佳。做习题的过程中，每个人都对情境提出自己的想法与解释（如“这个项目切合问题吗？”）。在思考与讨论中，每个人都在学习。所以请尽量完成练习。同事们可以定期碰面研究下这些练习。

手册中还有很多真实项目中的**案例**。逐个查看这些案例，你自己的 NGO 也许会从中学到一些东西。对于其中的话题，如果你与作者意见相左，尽可陈述己见，看看你的不同意见是否是基于你本人的情况提出来的。

NGO 的定义：

联合国难民署（United Nations High Commission for Refugees）对 NGO 做出了以下要求：具有非盈利性、非商业性、非政府性，合法注册，认同普世人道主义价值与实践。然而在政府不友善的情况下，要求合法注册会带来一些问题，例如难以拿到外部资助。

其他国际机构对 NGO 还有些更高要求。最重要的或许是，NGO 要有能力——知道怎样制定计划，还要有将其付诸实践所需的资源——并能够对自身行为承担责任。

可能还会要求——

- 有一个正式的总部（headquarters）；
- 民主程序产生的组织章程；
- 决策与执行分离：就是说，一组人决定 NGO 的政策（如理事会），雇员或执行部门具体操作。相关的第三组人则是 NGO 活动的受益人。决策者应代表受益人，受益人亦应对雇员的工作方式某种程度上施以监控。（见第 8 章，后续发布）

- NGO 成立两年以上；
- 无政治倾向；
- 不使用、不倡导暴力；
- 资金主要来源于个人——不过在贫困国家经常很难做到。

并不是说每个 NGO 都得做到以上全部要求。 NGO 可以采取不同形式，思考真正重要的东西：

- 上面列举的因素，有很多是关于作为正式组织的。小型 NGO 不必拘泥于正式形态，亦可卓有成效。
- 在有些国家，取得合法注册要面对一些不必要的困难，或者有附加政治条件。
- 这里有很多名词——比如“普世人道主义价值”——可以有不同的解释。

所以，好的 NGO 可能形态各异。

本手册采用这样的定义：NGO 应力求具有非盈利性（non-profit）、非商业性（non-commercial）、非政府性（non-government）；应认同普世人道主义价值观与实际活动；有能力，并能够对自身行为承担责任。

但是运作也要有底线：

整体来说，许多 NGO 做事利大于弊。

也有不少 NGO 显然是老板中饱私囊，或是为虎作伥、相互倾轧——弊大于利。

还有第三类 NGO，势单力薄、几乎没有抱有坚定信念的员工，因而毫无作用。

10 年后，你会将自己的 NGO 带往哪一阵营？

【目录】

第一章：NGO 的起步阶段

第二章：明确你的愿景

第三章：明确你的实际问题和需求

第四章：制定计划

第五章：实施计划

第六章：监督与评估

第七章：什么是最佳实践？

第八章：搭好构架

第九章：搭好后勤管理体系

第十章：资金管理和筹集

第十一章：取得合法身份

第十二章：可持续的发展

第十三章：厘清思路

手册作者

Fadumo Alin, B.A., M.Sc. | Sjaak de Boer, M.Eng. | Gordon Freer | Lia van Ginneken, RN. | Wim Klaasen, M.Eng | Jean Robert Mbane | Khathatso Mokoetle, M.Sc. (Med), B.A. (Cur) Maeve Moynihan, M.A., M.Comm.H. | Peres Odera, M.A. | Prof. Saraswati Swain | Mirza Tajuddin, M.Soc, M.Pub Admin Amleset Tewodros | Maeve Moynihan M.A. M.Comm.H. (editing) | Jon Anderson (editing) | Deborah Eade (Contents checking)

《如何做好一个小型 NGO》 I : 起步阶段

译者：NGO 公益知识

【第一章：NGO 的起步阶段】



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

1.1 启动步骤

建立了 NGO，并希望能成功的你，首先需要有以下 3 样东西：

- 首先，热情；
- 其次，是有同样热情的一群人，以及相匹配的愿景；
- 然后，是与你想帮助的受益人有良好的关系。

在大多数国家，NGO 由两种方式产生：其一，有一个没有话语权而需要发声的群体。这个群体中的人——比如残障儿童的家长——开始聚会，决定组织起来，为孩子和家庭争取更多资源。这是典型的自下而上的发起。另一种方式，是受过教育或有地位的人决定开始支持一项公益事业，例如帮助患癌老人或环保植树的村民小组。

这两类群体的区别在于，残障儿童家长等自下而上的群体中，NGO 的最大受益人或原受益人是群体本身和群体的家庭。这本身就确保了受益人受到良好对待。在第二类群体中，则分出了“我们”——做好事，和“他们”——得好处的。第二类 NGO 能否建设良好，取决于是否能让受益人从“外围”进入“里面”、让“他们”成为“我们”的一部分。这件事必须尽快完成，否则重大的双方关系可能会搞僵，还可能有害：行善者“帮助”慈善事业的对象。

通常会有一段非正式时期，团体创始人或多或少不分你我，每个人都是什么事都做，从扫地到制定政策。将来，这段时期会成为你心中最美好的时光，这个时候你热情最高涨，还有那种为了共同的原因一起奋斗的感觉。

很快，随着人数增加，需要专业化分工了。在外部组织的推力之下，你有了体面的办公室、有了办公电脑，取得了合法注册、创立了理事会。大家开始拿工资了。

现在的主要角色是：专职员工、受益人、理事会，还有（出资）确保一切顺利进行的个人和团体。这最后一类人可能是员工或老板，也可能是成为了理事会成员的前受益人。这些人是关键所在——是他们让引擎持续运转，是他们提供燃料和驱动力。如果你就是那个人，或者属于那群人，那么当这个 NGO 越做越大，工作越来越多，你最大的任务之一就是让员工觉得他们属于这个 NGO、这个 NGO 也属于他们。要在受益人和员工之中都创造出主人翁的感觉。

为什么要有理事会？并不是每个组织都有理事会。但是员工开始拿薪水之后，会开始考虑以此谋生而不再是单纯提供良好服务，这时理事会就至关重要了。理事会中要有能真正代表受益人的成员、以及能倾听员工利益的成员，但做决策要与做日常工作的人区分开来。理想情况下，理事会成员仅代表受益人的利益，不掺杂个人私利。现实中，应通过核查和制衡保证理事会成员行为端正。

案例：一个在西非的 NGO 的启动经历

Jean-Robert Mbane

这是我们的 NGO 到目前为止的经历，尽管我们成立 NGO 也只是最近的事。我们服务老年人已有 4 年。NGO 成立的初衷是，我们看着老年人受苦觉得难过。我们在重点帮扶的村子里开始做些服务，定期看望老人，聊聊他们关心的事、他们曾经的辉煌；后来我们送

他们一些他们喜欢吃但在村子里找不到的食物。我们送他们御寒衣物，送他们药品，帮他们读药品说明书。

我们是在做这些事的过程中，受到了来自帮助老人的另外一些人的鼓舞，他们给老人送食物（米、油）、衣服等必需品。我们有六位创始人。而后，我们开始与村中一些无以完成大学学业的年轻人合作；再后来，我们的行动传播到邻村。我们认识了其他与我们愿望相同的组织、认识到将我们的 NGO 合法化的必要性和益处，这些都是最近的事。

现在我们面对的问题是，对于我们应该做什么，存在着不同的看法。我们当中，有些人认为应该给老人建集体房屋。还有些人，包括我自己，则认为应该让老人住在自己家里，我们到他们的住处帮助他们。

习题：

这个 NGO 是自上而下的还是自下而上的？

NGO 与其受益人是什么关系？

这个 NGO 接下来应该采取的三个最重要的步骤是什么？

1.2 助你建设优质 NGO 的几个因素：

1.你对你的目标、价值观和精神是否清楚；对你正在建设的领域是否清楚；你是否知道你采用的是什么途径，是宣传理念还是实践行动？还有你能否给你的 NGO 起个有辨识度的名字和介绍；

2.你是否与受益人群体建立了既有良好愿景、也相互尊重的关系；

3.你是否目标专一，因为这样的话比较容易实现。

4.你是否身处公民社会[1]强大的国家。公民社会强大，就意味着已经有许多 NGO 和协会形成了一个足够大的、可以倾听参考的公众，一个处于政府和人民之间的中间群体。一个公民社会强大的国家的例子是塞内加尔（译注：非洲国家）。

5.你是否培养了专业能力，是否与其他组织建立了合作关系。

这条公式可以套用：能力培养+营造合作关系=力量

一个你得表现得专业的方面就是管理资金。若这项工作做得到位，组织运作也会透明——每个人都能看到你的支出——并且可靠——如果资金丢失就会被发觉，而且会有人对此负责。（见 10.1 章，后续发布）；

6.你的 NGO 的架构和施行方式是否透明、可靠而且民主。（见第 8 章，后续发布）；

7.是否清晰合理的性别政策。如果考虑不到这一点，决策群体中的女性代表人数将会不足，不同性别的受益人的不同需求就得不到充分考虑。

注释

[1]公民社会：围绕共同利益、目标和价值的，非强制的行动团体，通常运作于慈善机构、非政府组织、社区组织等之中。公民社会的近代含义是相对于国家政权而言，指国家控制之外的社会经济生活。在中国，由于翻译的原因，公民社会这一术语被广泛地错误理解。在当代语境和大众用法中，翻译为公民组织或公民团体更为便于理解。但本文采用了“公民社会”这一使用较为广泛的译法。

《如何做好一个小型 NGO》 II：明确你的 愿景



[《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录](#)

【第二章：明确你的愿景、原则、使命、战略，等等】

如果 NGO 的工作人员已经就组织愿景、战略、原则等方面达成一致，那么每个 NGO 都能运营得更好。这一过程会需要经过一番讨论，在讨论过程中每个人及团体都有机会发表意见、头脑风暴。在以下范例中，愿景、使命和战略的讨论从一个到另一个逐步展开，然后导向具体项目的策划过程。

范例

为我们的 NGO (CISS) 找到它的愿景、使命、战略及目标

社区倡议支持服务（Community Initiatives Support Services—CISS）是一个在肯尼亚共和国注册的发展机构组织。这一组织在肯尼亚西部运营。它于 1979 年由一群社区健康卫生和生存发展方面的专家及从业者所创立。

1. 我们的愿景：CISS 的运行是基于该组织对这一愿景的期望：“**促成一个健康、合理的社会**”。要实现这样一个社会，需要完成的事情很多。就 CISS 来说，我们将其锁定在↓
2. 我们的使命：“**通过各层伙伴关系，我们将为建立并加强可持续的个人家庭、团体和社区的健康卫生与生存发展的积极行动**”。为了达成使命我们必须找到↓
3. 战略：CISS 制定了两个“运用广泛但花费有限”的战略，其中之一为“**组织化的发展及管理**”。
4. 目标：必须包含于战略之中。其中一个与上述的战略最为接近的目标是“**促进组织及资源的可持续发展**”。
5. 之后的“项目”必须围绕这些目标进行计划和实施。已经执行的一个项目是“**组织能力建设项目**”（The Organisation Capacity Building Project）：**在 3 个月期限之内与理事会成员、联合公司以及 CISS 工作人员评估组织的愿景、使命和目标，并制定出各个团队的责任**。这一评估所用到的策略是培训以及经验分享（其他的项目显然会用到其他策略）。

关于言辞表达.....

请注意，不同的组织使用的词汇略有不同。例如，当一些 NGO 谈及其长远、最为全面的目的时，他们称之为“目标”，而非“愿景”。此外，类似“目标”这种词汇在整个规划过程中会被用于不同的地方。但是这并不是很重要。每个项目都要有合理的规划，NGO 工作人员必须知情并同意，这才是重中之重。

选好战略和目标

你的 NGO 选择有效的战略，这一点是非常重要的。另一个阐明战略的方法是“我们工作的主要方向（main thrust）是.....”战略是实用性的，你可以驾驭的战略并不多，下面是两个例子：

1. “战略之一是，确保五年后，这个非常贫困的社区中的每个家庭中至少有一个家庭成员能够挣钱。”

2. “作为一个环保 NGO，我们的战略之一是通过在该社区推行可持续烹饪燃料技术（例如植树、太阳灶、改良灶等）以保护现存的树木及土壤。

我们都知道，一些有干劲的小型 NGO 工作认真小型 NGO 尽职尽责，工作努力，但是其项目和活动没有任何明确的战略，它们最终是在浪费时间。

范例

有一个亚洲的 NGO 旨在设法帮助那些挣扎在生存边缘的家庭。工作人员大部分的精力都投入在建立一所学校上。从学校出来的孩子能识字读书，但还不能挣钱糊口。所以贫困的家庭依然贫困。如果该 NGO 组织采用“保证每个家庭中有一人能挣钱养家”的战略指导，那么他们也许能做得更好。

如何确定良好的战略，目标，等等

这本手册中会涉及到一些处理棘手问题的情景。当一个组织需要专门花几天时间找一位优秀的研讨会负责人，然后共事或者分组合作时，建议大家先用 SWOT 分析法考虑一下（竞争优势、竞争劣势、机会和威胁：strength、weakness、opportunity、threat）。良好的战略基于对所有参与者、潜力、局限、需求、问题、领导架构等各方面的透彻理解。我们将在第 12 章开头更为详细地介绍 SWOT 分析的过程。如果 SWOT 方法用于确定战略，你可能想要邀请一至两位有优秀分析力、对 NGO 的作用有见解的局外人来讨论。来自其他成功 NGO 的高层人物可能是正确的选择。

在大家头脑风暴了一些发展的可能性后，你需要缩小范围，优先考虑那些最为重要的事情——并确定行事的核心难题之所在，比如说，没有土地、强制拆迁、贫困。

然后再在战略上进行头脑风暴——每个战略会达成什么目标？这些战略真的能满足那些难题吗？基于该 NGO 的现有力量能够才去什么战略？如果想要聚焦于工薪阶层，组织中有人具备经验，具备对市场、利润空间、金钱运作的了解吗？如果该 NGO 的专长是托儿所运营，也没有人能做一些简单的结算的话，那么聚焦于工薪阶层这个做法可能就是基于你的弱点，而非你的长处了。

如何根据原则来构建愿景

确定目标、战略等过程的一部分就是认可 NGO 内部的原则，这些原则会被大多数人遵守，但是通常不会经过很多的讨论。也许组织的工作人员相信：所有人都应当受到尊重并得到最低生活保障金，或者秉持着如果你们生来富贵优渥，你必须回馈这个社会的想法。站在 NGO 的层面上，“运营方式应当保持公开透明”可能是一条强有力的原则。有时这项原则会被视为一种战略，大家需要采取系统性的行动来保证它。有时这项原则也被搁置一

边——“我们将在明年，在其他战略方面取得进展后，再解决透明化问题。”——但是原则不会消失。战略则不同，当实现了它的目标后，战略是能被取代的。

另一个原则可能是环境友好原则。

另一个我们希望的原则是包容原则——NGO 中的所有人都有发言权，无论他是大老板、清洁工还是求助者，他们都应该感受到自己是组织的一员，能够就自己的意见发声。不应有人因为自己的种族、因为自己是残疾人、是老人、是穷人、是女性而保持缄默。许多 NGO 组织开始通过关注性别问题而将这一原则转化为实际做法。

男女参与：制定性别政策

性别是什么？我们中的大部分人生下来不是男性就是女性。但是男婴和女婴自脐带被剪断之时就开始受到差别对待。我们被教导如何成为女孩/女人，如何成为男孩/男人。性别角色是社交和经济作用的结果，这种作用是我们的文化所赋予的，它作用于两种主要性别，但是女性更容易在处境（通常更贫穷，更瘦弱）和获取资源的能力上劣于男性。例如，在大多数国家，女性会发现自己更难获得贷款，尽管她们拥有更好的还款记录。

范例：性别政策的效果

1998 年，塞拉利昂内战曾有过一段休战期。种植季节只有六周，大型的国际机构必须迅速将种子和工具分发到每个定居村庄和村庄内外的难民手中。他们通过国内的 NGO 的帮助来完成种植，NGO 又转而通过村落领袖来运作。没有制定性别政策的 NGO 组织让村落领袖决定谁可以获得种子和工具，结果有 13% 的户主为女性的家庭空手而归。制定了性别政策的 NGO 组织明白救济这些家庭的重要性，并保证他们受到帮助。

为什么我们说一个 NGO 组织需要制定自己的性别政策呢，原因如下：

第一个原因，它可以让你给受助者提供更好的服务（请参考上面的例子）。很长一段时间内，相较于其他群体，某些群体在发展项目方面所得到的关注比较少。女性不受关注；各种少数族裔、生理残疾者以及老者也是如此。与此同时，那些引人瞩目积极发声的群体则受到了最高的关注。一个实例就是在等待食物救济的人群里，年轻男性将女性挤到身后。但是那些女性——面包发放完毕只能两手空空地离开——她们每人平均还要照料五个家人。如果救济者知道这样，并能够依据他们的了解而采取行动的话，他们可以提供更有效的服务。

因此，在某种程度上，性别政策是去了解你所帮助的对象以及大群体内的不同小群体。这与做弱势群体分析（Vulnerable Group Analysis）类似，是一种分析工具。

第二个原因是，性别政策是一项能力建设（Capacity Building）。制定一个性别政策能够促使你看到你们组织的发展走向，以及你们的工作人员是否能够代表你们所帮助的群体。由上层阶级或者单一性别管理者所主导的 NGO，和工作人员全是年轻人或者身体健全者的 NGO，不太可能向那些与他们不同的人，尤其是那些不同性别者、老人以及最受轻视的少数民族施以援手。

练习：

如果明天你的 NGO 想要开展一个针对妓女的项目，每个人都能像对待他们上学时的老朋友一样对待这些性工作者吗？有谁无法做到？如果无法做到，为什么？善良从何而起，又终向何处？

在更实用的层面上，大多数 NGO 需要女性工作人员来完成某些任务，诸如与女性受助者进行私密谈话，或者提供生育计划等。但是如果她们仅仅被雇佣来从事由全是男性的上司指派的工作的话，那么该 NGO 就没能真正发挥她们的能力，也对她们不够尊重——很可能对受助者也是一种不尊重。

力图改变的 NGO 可以组织员工培训，要求某些岗位的工作人员拥有特别的性别技巧。

第三个原因是，许多捐赠人和较大型的 NGO 都十分看重性别政策。他们制定了自己的性别政策，且要求你的组织也要有一个。这并不适用于所有组织——联合国难民署（UNHCR）拥有性别政策，无国界医生组织（Medecins sans Frontieres）则没有。你需要探明你的捐赠人和伙伴 NGO 的立场，并观察他们的工作。

第四个原因是，性别政策涉及原则问题。如果 NGO 能给予人们真正所需的东西，那么服务将会变得更加公平，更加道德。除非我们理解受助者的处境，否则我们无法了解他/她们的需求。从性别视角来分析处境是一种理解的方法，一种十分有益的方法。

范例：在非洲，如何发展性别意识为老年人服务

Amleset Tewodros，国际助老组织

国际助老组织（HelpAge International）通过当地的 NGO 来帮助老年人，为了良好地运营，它得有性别政策意识——理解男女处境，以及他们是如何受到社会及心理因素影响的。只有通过良好的理解，男性和女性的权利才能够被平等对待。

平均说来，发展中国家的女性寿命较男性多 3-5 年，到 2025 年，60 岁以上的女性人数将是现在的 150%。更长的寿命意味着，相较于男性，女性失去伴侣，成为寡妇的机会更多。年长的寡妇再婚的几率更低，常常要面临独身、孤立的问题，并且要依靠她们的孩子才能生存——她们在社会中的地位与是否有丈夫紧密相关。就国际助老组织（HAI）的经验来说，许多上了年纪的女性通常要继续工作至耄耋之年。除了种庄稼或者赚钱养活自己以外，她们通常还要承担家务事，以保证其他家庭成员有时间去挣钱。照顾“垂垂老矣之人”的任务在很大程度上仍然落在女性家庭成员的肩上，而通常她们自己也是上了年纪，身体不佳；照顾直系亲属和大家庭里的病人和残疾人也是她们来完成。

在国际助老组织的非洲区域发展中心（Africa Regional Development Centre）中，我们发觉我们需要付出更多努力，让我们的项目更加注重性别敏感（gender-sensitive）。因此一个咨询公司参与进来指导我们的工作。他们开观察当前该组织所实施的项目，以及组织是否能为促进性别平等负责。各种有效工具都得以开发，例如宣传的方法、测试以及项目监管的方法等。之后，他们开展了一个为期 3 日的研讨会来分享这些方法，提高工作人员使用这些方法的能力。

这个研讨会让工作人员大开眼界。他们看到了改变排斥女性这种观念和习惯的需求，以及采用更加系统、直接的方法来保证老年人从这些项目中受益的需求。

《如何做好一个小型 NGO》IV：制定计划

译者：NGO 公益知识



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

【第四章：制定计划】

项目流程的下一步，包括了确定项目的应完成事宜，再就是制定计划。为确保项目如愿落实，项目将要实现的目标、宗旨和指标应能够反映所在 NGO 的愿景。

4.1 步骤三：确定项目应尽事宜并制定计划：确认目标、宗旨和行动内容

范例：在卢阿里拉实施的重建项目（2）

该组织的愿景是通过住房和基础设施建设，改善当地人的生活。长期目标是期望通过住房以及基础设施的重建，令援建社区居民恢复到正常的生活水平。具体目标细化如下：

1. 雨季到来前，所有住户都能住上遮风挡雨的房屋；
2. 基础设施恢复到合格水准；
3. 让社区居民参与到计划制订、项目运作以及项目监管工作中，他们对该项目亦会视为己任。

我们认为该项目的目标和宗旨契合我们的愿景。

指标

某些项目经理对需要实现的目标和宗旨思路清晰，将其中部分目标和行动分解为典型的目标小项或指标小项。如果作为衡量指标的项目举措落实到位，那么其余事项也会进展顺利。每一项指标都必须是可衡量（measurable）、可实现的（achievable）、适当的（relevant）

4.2 步骤四：计划制定过程让受益人参与其中

制定计划之初，须知晓适用当地的最优方案（请参阅第七章），在卢阿里拉的重建项目按照最优方案制定计划：

范例：在卢阿里拉的重建项目（3）

下一步工作是让社区居民积极参与到计划中来。其中一个社区发展委员会态度积极，准备配合我们的工作。我们愿意支持该社区委员会的工作，在重建过程中帮助其掌握技能，使其能更加胜任；另一社区委员会被酋长及其家族所操控。显然，他们意图控制新建住房项目的受益者，支配供水系统的收益。

非民主社区委员会存在的问题，得以如下的解决：

两家社区的发展委员会都被告知，如果想在当地实施重建项目，就必须成立负责决策事宜的附属委员会。附属委员会成员的人数、性别及族群背景事先作出了规定，同时对附属委员会成员提出警告：不得从重建项目中中饱私囊。对意见分歧的解决方法也先行拟定好了。

4.3 步骤五：计划中应引入最佳方案，体现透明度

制定计划初期，理应明确适用该地的最优方案（若有疑问，请参阅第七章）。在卢阿里拉的重建项目按照最优方案制定计划：

范例：在卢阿里拉的重建项目（4）

在作出“参与式乡村评估”后以及项目启动之前，仍有不少计划和准备工作需要完成。基于“参与式乡村评估”形成的两个社区发展计划，分别得到各自社区居民的认可。评估结果表明，两个社区首先需要建房，其次是基础设施如供水系统、基本医疗设施以及小学学校的建设。两个社区的居民希望孩子上学的强烈愿望出乎我们意料。

制定计划时依据下述原则，以确保计划中列入了“最优方案”：

- 利用当地的技术，以便当地人知悉如何建造和修缮房屋。
- 尽量在利用当地资源时保持明智，避免对环境造成负面影响。我们不希望社区周边树木被砍伐一空，故房屋设计方案中不过多使用当地木材。另外，对公厕选址等事项也经过慎重考虑。
- 确认受益人名单以及思想动员工作是关键阶段，须由可靠的当地人出面完成；技术专家则从外面聘请。

范例：卢阿里拉重建项目的透明化操作（5）

项目启动之前，接下来的工作是按照下述方式增强项目透明度：

NGO 与两家附属委员会商谈，就项目额外受益者事宜达成一致：在房屋重建过程中可以选择出劳力或者出钱两种方式。确定项目受益者的两大标准是无保户和贫困户，也由双方协商同意并加以界定。比如女人当家的家庭被列入“无保户”。确定受益人的标准分别在两个社区予以公示。

4.4 步骤六：培养监督机制，让受益人尽量参与进来

范例：在卢阿里拉的重建项目（6）

接下来，做项目监督这部分的计划，这一计划是 NGO 与两家重建附属委员会开会确定的。会议商讨了诸多相关事宜：

- 如何知晓我们的项目惠及了无保户群体？

- 社区希望看到的取得进展的标志到底是什么？
- 当资助款用毕及专家撤离之后，附属委员会如何维持项目继续运作？

上述讨论事宜之外，双方就一些衡量指标达成一致，其中部分指标系由附属委员会成员提议：

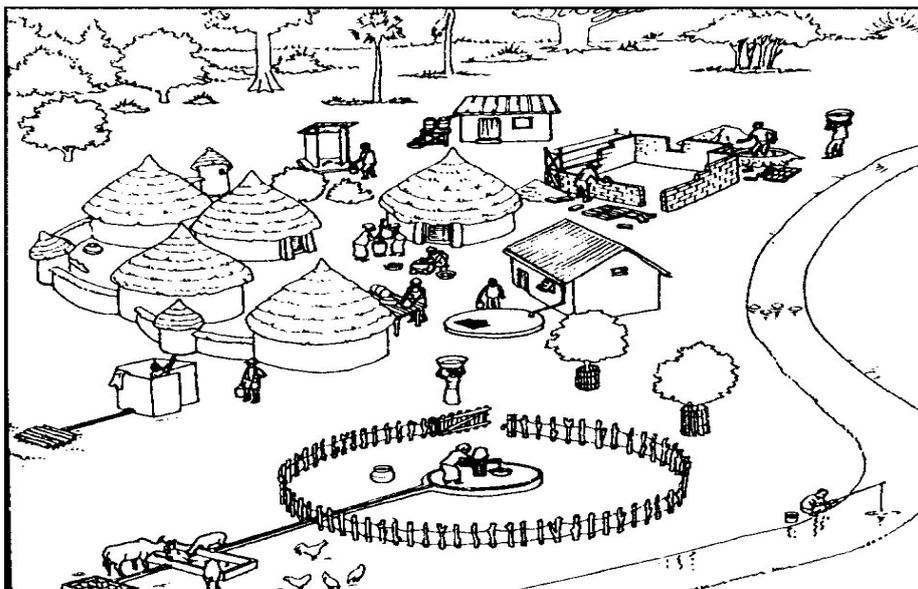
- 项目启动 1 个月后，监督小组将走访社区，以查证是否已将无保户和贫困户全部统计在内；
- 学校成立 6 个月后，大部分学生是否经常到校上课。

重建附属委员会承担了收集关键信息的任务，拟出困难人员名单以实施帮助。双方经协商同意，监督重建项目的部分督导工作由 NGO 负责。

4.5 步骤七：获取资助

范例：在卢阿里拉的重建项目（7）

由于战后重建后 NGO 的储备物资已经丢失，所以只能依靠国际 NGO 的资助。如此，一来不大稳妥，二来资金的批准周期过长。主要是因为（国际 NGO）负责相关事务的女工作人员怀孕并患上了并发症，项目启动因此推迟 4 个月。因拖延时间太久，导致我们的一名优秀员工辞职，另谋高就。（更多信息请见 10.2 筹款以及 9.3 预算部分。）



房屋设计方案采用当地的技术，不过多地使用当地木材，避免对环境造成负面影响

《如何做好一个小型 NGO》 V : 实施计划

译者：NGO 公益知识



[《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录](#)

【第五章：实施计划】

5.1 步骤八：计划制定完毕，进入实施阶段

如果计划做得周全且运气又好，项目实施起来会相对容易。但通常情况下会遇到如下问题：款项不到位；供给延期；员工患病；天气恶劣。制定计划时应考虑上述因素。遇有难题出现时，应以创新思路寻求解决方案。

范例：在卢阿里拉的重建项目（8）

终于进入到施工阶段。在我们计划中的行动内容主要包括两部分：

第一组任务是可以由受益者自己，或借助经验丰富的建筑人员帮助可以完成的建房任务。制砖、采沙和小活计几乎全由房主负责完成；NGO 则负责运送水泥和屋顶类建筑材料，以及到各家筹集助建款。

第二组则是需要承包商负责完成的建筑任务，它是提供给社区的设施建设——铺设供水管网以及重建卫生站和小学学校。

施工阶段，出现了若干问题。开工初期需要少量水泥，我们的 NGO 本已分配到一定配额的水泥，不料该配额转归一个官方项目。通过其他渠道购置水泥尚需时日，重建工作因此停滞。NGO 挪用资金的谣言声四起，一家附属委员会对项目失去了热情。所以在复工之前，工作人员需要经常到社区走访，以鼓舞士气。

此外还有因对社区盲目乐观带来的隐患。**社区的每户家庭可以选择为重建项目捐出少量建房款，或者帮助其中的一户弱小家庭建房。帮助他人建房系出于自愿，但不少人活干得很懈怠。**项目进度到 3/4 时，我们召集来消极怠工的人员开了紧急会议。会议制订出竣工时间表（deadline），决定若在规定时间内不能完工，将不会帮助他们的住房铺设屋顶。

由于工程延期，建房的最后阶段赶上雨季；只得出钱多找了些建筑工，才及时铺完屋顶。该项目超出原计划 3 个月竣工，并且用完了全部应急开支。

练习：

项目经理遇到的 3 个最大的执行难题是什么？

她是如何解决的？

你能按照你们当地的处理方式化解类似难题吗？

《如何做好一个小型 NGO》 VI : 监督与评估

译者：NGO 公益知识



[《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录](#)

【第六章：监督与评估】

6.1 步骤九：监督

我们已经知道“监督”在项目规划阶段已成为其中的一部分。确保有效监督的方法之一是让员工和受益者参与其中，比如卢阿里拉重建项目的运作方案中所呈现的。在和受助群体共同确定指标的基础上，员工和受助者会帮助你监督进展的情况，这一方法被称为参与式监督法（participatory monitoring），正如在参与式乡村评估中，那些不识字的人照样能计算、记账，因此他们一样能够协助监管和记录。

“监督”一词的定义：

监督，意指持续地检查进展情况，对比实际进度和计划进度是否一致。换言之，即我们的行程进展如何？

监督的不同原因：

每一个 NGO 和每一次项目的管理者，都必须明确进行监督的原因在哪里；之后必须制定出可满足你们要求的最小信息记录量；如何收集记录资料，最后是如何利用到手的消息。监测是管理的最重要手段之一。由于其重要性，它可适当占用 5% 的预算。但是，如果收集的信息没有送到管理者的手中，或者管理者没有进行使用，那么所投入的时间、金钱和精力都将付诸东流。

6.2 步骤十：评估

评估，和监督一样，都是查看目标是否得以实现的手段。但它是尽量退后一步，以便对长期目标进行审视：我们是否保持在正确的方向上前进？我们的项目是否会改变现状？更多细则，可参考这里列举的大型组织评估标准。我们不需要全盘接受，但你可能需要据此对自己所在 NGO 的规划做一些改进。以及，如果你想使用国际语言与大型组织进行对话的话——

三大评估标准：

关联度：这一标准为评估重中之重，是对项目目标是否真正切合问题的需要、项目的“存在目的”是否正当进行考量。行动很容易滑入启动之后对解决问题并不相干的困局。例如，一个公共健康项目发现，许多 5 岁以下儿童存在蛋白质能量营养不良（protein-calorie malnutrition）现象，于是花费大量精力说服村民开始种植莴苣（但莴苣并不是 PCM 儿童的首选食物）。一旦莴苣收获，大部分还是销往当地市场，所投入的款项消失在了家庭开销之中。该行动完全不适用于该问题。

成本效益：效益是评估：该项目目标是否已经成功实现。加入“成本”一词是评估已投入的费用、时间和努力是否合理。如果一个项目按照计划完成了对 500 名儿童实施免疫接种，这看似成果不错；但是倘若该项目是花费 3 个月时间、100 个实地出诊才完成这 500 例免疫接种，那么它的成本效益其实非常低。

可持续性：进行干预（比如提高其自给自足的能力）之后所带来的利益是持久的吗？可持续发展着眼于一个项目结束之后的未来发展：受助者不再得到帮助之后，是否还能继续受益。

案例：卢阿里拉项目（接上文）

国际 NGO 资助的卢阿里拉项目结束后三个月，接下来进行了一次评估，NGO 的工作人员希望从中总结经验教训。从我们自身（当地 NGO）的角度来看，评估得出的最大缺点是：我们没有坚持职权范围；而该项目的最大优点是着重吸引社区参与帮助无保户。职权范围更多地涉及到资金，特别是成本效益（钱的用途），它没能成为该项目的优势，因为资金总是拖延或者超支。一年后我们再次走访该村庄进行自我评估，发现该附属委员会通过收取水费，确保房屋和供水系统得到维修。这点对我们是有启发性的。

练习：

你认为该项目的关联度和可持续性是否成功？为什么？

6.3 步骤十一：将经验反馈于下一次的规划

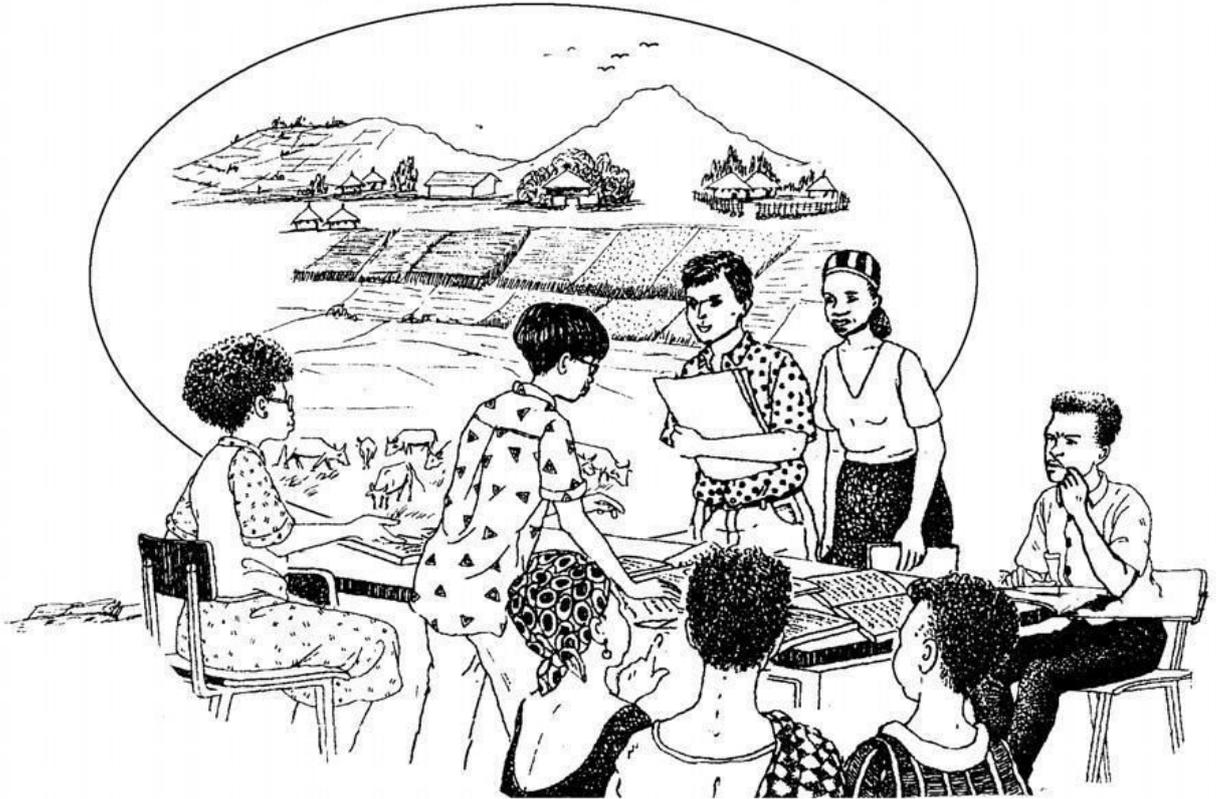
最后一步是将所总结的经验教训反馈于下一轮规划中。

案例：卢阿里拉项目（接上文）

完成自我评估后，我们 NGO 召开了一次研讨会，回顾了“卢阿里拉项目的经验教训”。我们还邀请了其他 NGO 的两名成员和一位国际捐助人士参加。经过两次陈述之后，我们分成小组进行探讨、发表意见。好几位参会人员被邀请扮演“唱反调的”角色。结果发现我们在让要求受助者参与项目，和与资助者交涉的过程中过于挑剔。当天结束之后，我们把很多“经验教训”写在总办事处的板报上，便于大家铭记于心。

《如何做好一个小型 NGO》 VII：什么是最佳实践？

译者：NGO 公益知识



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

【第七章：什么是最佳实践？】

7.1 我们的最佳实践是什么？

数百年来，在各个领域的发展中，人们一直努力积累经验。所谓“最佳实践”，应当取决于具体情况；在下文关于残障人士项目的案例中，地点在南非，这里的经济状况呈多样化，

但比许多国家的经济都发达一些，因此标准也高一些；其他地方唯一可采用的实践，只是帮助残障人士生存而已。当然不论经济水平如何，帮助受助者建立自尊、得到力量都是重要又可行的。

如果你们的 NGO 对于所涉领域中的最佳实践进行了严肃认真的考虑，并在激烈的争论后确定出了不适合自身的情况，这就做得很合理。但是如果你完全忽视整个实践经验，只做自己想做的事，那么你是在追求自我，不是为了受助者们的福利。

7.2 建立一所孤儿院是否是好的实践？

在非洲，传统上孤儿是由大家庭中其他亲人收养。但是在欧洲，人们则建立孤儿院。近两百年来孤儿院的特点如下：

- 没有足够的员工以满足儿童的生理和心理成长需求；
- 在教导儿童如何与异性成年人相处、进而学会如何成为男人或女人时的失败；
- 在教导他们建立人际关系上的失败；
- 缺乏对儿童事业的未来规划。

在欧洲，女婴被送进孤儿院，从小到大没有接触过男孩和男性成年人，16岁时未婚先孕……又把自己的女婴送回孤儿院。

人们似乎喜欢建立孤儿院。这种思想可以给人一幅美好的精神画面：圣神又高尚的创始人，周围围着一群可爱的孩子，他们是他生命的唯一支柱，和他们在同一个屋檐下，自己显得是多么的富有爱心。然而这幅画面描述的仅仅是创始人的自我，而非孩子们的最大利益。

如今，艾滋病已经造成了大量的孤儿。他们应该如何得到照顾？那些建立一所孤儿院的资金同样可以用作补助发放给他们的祖母作为抚养老金。如果没有祖母、姑姑、姐姐，也可以让没有血缘关系的家庭收养。如果法律规定非本地户口不得享有土地使用权，那么在孤儿院长大的孩子们去城镇生活会更有发展，可以在那里给人做工和为徒学艺，最好是能和主人一家生活。

7.3 确定最佳原则和最佳实践

案例：为非洲老人项目制定最佳原则和最佳实践

文：Amleset Tewodros

我们为肯尼亚国际助老会非洲区发展中心工作。我们的职责是为国家和地方关于老年人的 NGO 提供支持。通过他们的努力，我们尽量保证一些最佳原则和实践运用在他们的项目工作中。下面是部分最佳原则和实践内容：

了解我方工作人员和其他关键人员的态度

我们尽力确保相关人员把老人视为平等的合作伙伴，而不是我们施舍的对象。年老是我们每一个人必然经历的自然过程。同时我们还应当认识到老年妇女和男性是社会的一个重要组成部分。他们为社会奉献（作为社会前进的一部分），因而他们的权利、需求和贡献都需要得到充分的理解。所以认识到老年男性和女性都有日积月累的宝贵经验，这点是非常重要的。

“以前我从来不相信这些可怜的老人有什么话要说。不过现在，我改变了这种观念，以后会经常向他们请教”，一位埃塞俄比亚政府官员在和老年人一起参加了需求评估研讨会之后表示。

让老年人参与到 NGO 结构及其规划程序中

与我们合作的 NGO 的结构体系中有老年人参加。像其他 NGO 一样，他们通过成立强大的委员会（理事会）（更多详情见第八章），并让委员会中的老年男性、女性代表参加会议，享有权力、权利，同时承担责任。他们可以在项目设计、实施和监督过程中利用自己的经验、发挥自身才能。

了解他们的身体上的弱势和力量

随着年岁的增高，人们会变得更加虚弱，容易生病，和老年人相处时把这点考虑进去非常重要。我们必须把他们每个人看待成个体，尽量鼓励他们参与、独立、有尊严的生活——我们称之为积极养老。我们不应当过分保护老人。年纪大的人也有其力量。

“活到老学到老。对我来说，这就像从黑暗步入光明，” 82 岁高龄的 Mchuru 夫人说道，她是一位南非德班扫盲计划的参与者。

7.4 在有良好条件的国家展开良好的实践

案例：在南非与残障人士一起工作

文：Gordon Freer

MODE 是致力于为残障人士寻求社会和经济解决方案——帮助他们找到有偿工作的公司。在许多情况下，残障人士都被看作是家庭和社会的负担。有偿工作作为一种经济激励能够帮助他们重新融入社会。

此前，确保残疾人依赖补助和救济过活是出于一种福利心理定势：大众意识上的授之于鱼而非授之于渔。一位受益者说：“即使我们可以自己穿衣、自己操作轮椅，但我们无法找到工作养活自己，这有什么用呢？我们就是家庭的累赘，毫无尊严可言。”

通过 MODE 的一套方法，那些无所事事、靠别人养活的残障人士被转化为积极而有生产力的公民，为社会经济做贡献。MODE 在给残障人士授之于渔上是一则“最佳实践”。在他们提供的机会和支持下，许多残障人士已经证明，他们可以创办和经营自己养家糊口的小生意。

一个人通过自己的努力而非依靠他人的施舍来改善自己的财务状况，必定干劲十足。同时这个人拥有一个可靠的亲友团，也是非常重要的。为了实现我们的目标，MODE 采取了下列不同方法：

- 给那些贴上“残疾”标签的社会群体授予机会，促使残障人士积极发现自身能力。
- 职业康复[3]，包括职前技能、工作执行能力和解决问题的能力。
- 实习机会
- 克服工作场所中的身体和社交障碍的相关解决方案

7.5 如何找到行业的最佳实践

- 找出一个相关领域的有经验的 NGO，询问是否可以参观他们的工作。
- 阅读资料。到最近有图书馆的城镇去，在互联网上查找有用的网站进行跟进。
- 找到有经验的员工，有时候是退休人员，邀请他们加入 NGO 的委员会。



最佳实践：一个像样的厕所需要两块水泥砖垫脚，房顶不漏雨，门帘遮着蔽体，还要有水洗手冲厕所。

注释：

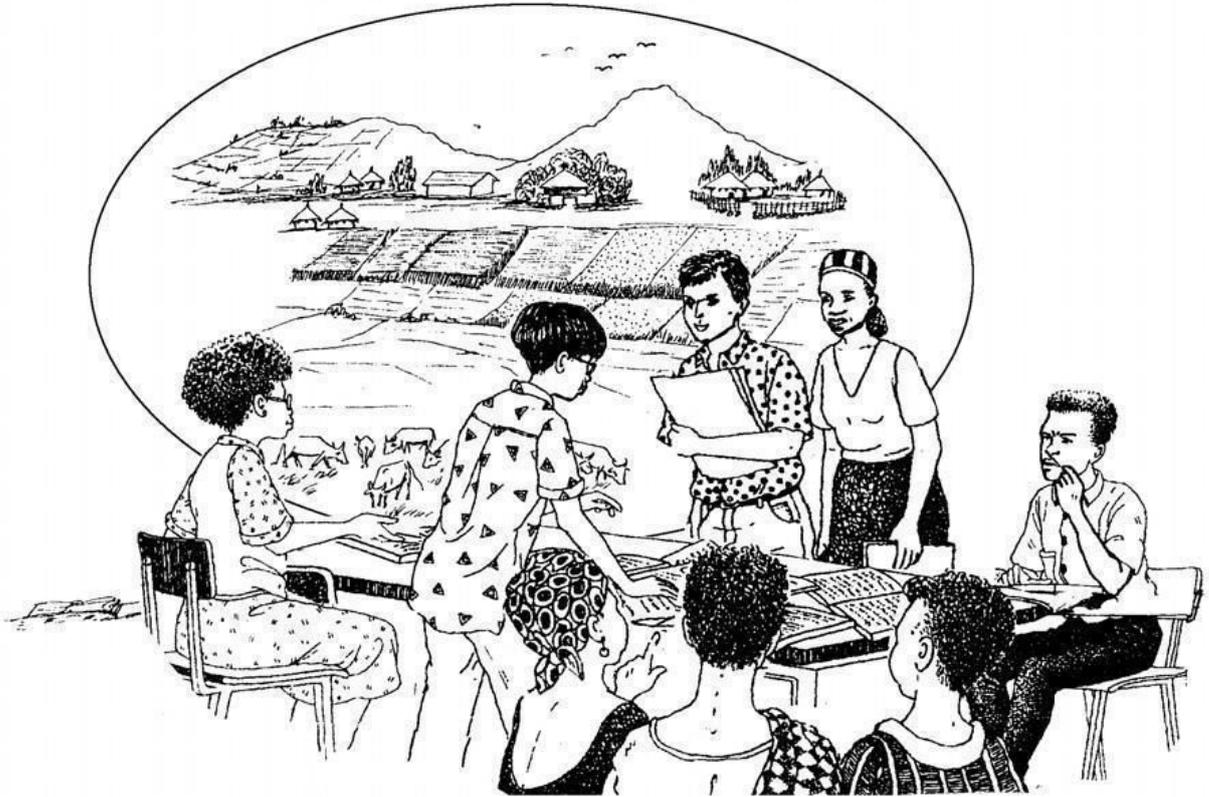
[1] 职权范围 (Terms of Reference) : 职务范围以内的权力。

[2] 最佳实践 (Best Practice) : 是一个管理学概念，认为存在某种技术、方法、过程、活动或机制可以使生产或管理实践的结果达到最优，并减少出错的可能性。

[3] 职业康复 (Vocational Rehabilitation) : 指提供职业服务，如职业指导、职业训练，和有选择的安置工作，使精神或躯体残疾者能够有适当职业。

《如何做好一个小型 NGO》Ⅳ：搭好构架

译者：NGO 公益知识



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

【第八章：搭好构架】

8.1 成为正式 NGO

团队富于热情、但并不正式的起步阶段已经过去。你终于决定你们要建立起正式的体系，注册组织，以便做更多事情。你们将创立一个指导委员会或者理事会，受到政府和捐赠人的官方认可，并遵守将相应的规章制度。

8.2 工作人员分工

那么，你们是否真的需要齐全的行政人员、募捐团队、会计、办公室档案系统、秘书、车、司机、保洁员、食堂、厨师……？要回答这个问题，就得考虑一下组织目标：这个组织要达到怎样的目标？最初的团队可以帮助附近贫民区的一百来人。而现在，你要运作的是可以满足 20,000 人基本需求的服务站。要提供更多、更专注也更专业的服务，分工是必须

的。要想做防疫工作就得请护士，护士可不能老是在拖地——那她做防疫工作就做得少了。其余的事也是这个道理。

8.3 设立原则，坚持原则

NGO 不仅在于规模或者专业化，还在于原则。其中一条原则就是，所有人——上至主管，下至保洁员——都应该感觉到自己是 NGO 团队一分子、NGO 也属于自己。要做到这一点方法很多，大家一起吃饭就是其一。为所有人提供好吃的午餐，大家坐在一张大桌子上一起吃，这就是个增强凝聚力的好办法。

另外，NGO 的原则还包括可靠性、责任性、透明性。这就需要有坚实的管理系统。应当有人来负责处理捐款是一堆零钱的情况，这也要给出收据并向对方致谢。会计要清查账目，作为年度审计的一部分要能证明钱的用途：是用来买药了，而不是员工拿去喝酒了。账目要简洁明了，让捐赠人都看得明白。购买药品的收据要系统管理，能找得出来。编者之所以这样一遍遍地强调财务，都是因为管不好钱的 NGO 实在太多了。

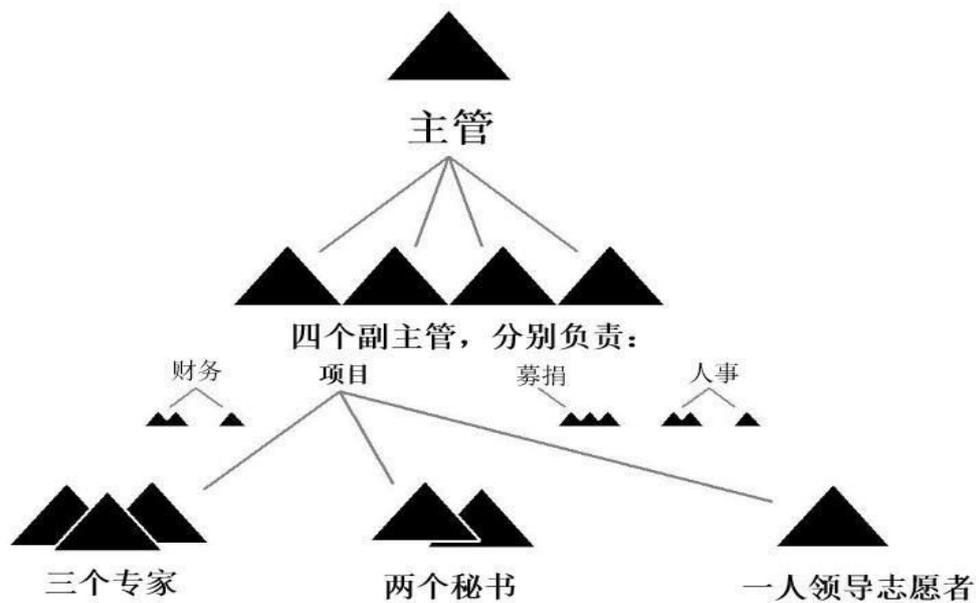
8.4 西方组织模型

西方的组织模型是金字塔型，这个模型在南北国家的商业世界和 NGO 中间都很常见。它以金字塔这一建筑为结构原型。

在全球也存在别的组织方式，也能运作得很好，但通常都适用于较小型组织。比如，在卫生健康领域，护理站或妇产院可能是由一群姐妹或助产士来运作的。这些人提供质量有保障的服务，并坚信人人平等。护士们相互了解、相互尊重，比起花钱雇人做琐碎的工作，她们更乐意自己来做这些。这种工作方式更加“女性”，体现出合作精神。

还有一种成功的模式是家族组织。家族组织中，大家都是什么活儿都干，爷爷说了算。这种模式可能会有个缺点，就是排斥新想法。而且，除了摆在台面上的作用，这样的组织还有另一个目的，这个目的很重要，但不会明说——就是造福家族自身。他们如果只是自产自销人字拖这样的事，那没什么大不了；但要是自称在帮助艾滋孤儿，那就要注意了。

西方金字塔模型就是金字塔的形状，通常顶端的领导就一个人，往下走人就多了。



(西方 NGO 的组织结构的轮廓图)

每一层都监管着下一层，同时听从上一层。最终，所有人都听从最高层领导，最高层领导对所有人的所作所为负责。

组织金字塔的形状有的瘦高，有的矮胖。优质 NGO 的金字塔不会太高。最底部的人和上级领导之间也不该隔着太多层，以便必要时易于沟通。

练习：

对照上面的案例，把你 NGO 的结构画在纸上。

最底层的人和最高层领导之间隔着多少层？

几乎每个行当、每个营利组织中，这一模型都随处可见。有人认为这是比较“男性化”的组织方式。这个模型可以对员工比较友好，也比较民主。但是在组织发展壮大过程中，容易由于发生：

- 最高层领导的威望与日俱增，他本人与最底层员工之间的鸿沟越来越大；
- 金字塔顶部主要由男性构成；
- 为了升迁，甚至仅仅是为了保住饭碗，都得处于竞争；

- 给雇员设定目标，使得雇员在压力之下追求“量”而不是“质”。例如，探望老人的数量必须逐年增加。而切实改善老人生活质量变得次要了。

8.5 增强员工工作效果

要让 NGO 运作良好，你可以对每个岗位都作出职位描述——每个人应该做什么、听从谁、监管谁。

高层人员的职位描述应包括现场层面的任务，这样一来高层们就不至于失联。重大事项应由高层们共同处理，而不是由主管独担。好的管理层应有能代表 NGO 发声的人物。例如，在食品安全方面的当地论坛上，应该有了解农业的高层来代表这个 NGO 发言。

你的 NGO 已申明目标、选好专业方向。现在你知道让 NGO 做什么了，你需要有员工将其落实。NGO 的职能应在员工能力及理事会素质上有所反映。

对员工的监管与支持

让员工好好工作所需的条件是亘古不变的。基本物质需求——工资，以供安居果腹、孩子上学；工作保障意味着如果干的不错，不会被解雇；足够的假期时间以及精神健康的保证。

在上述条件都满足后，员工就会产生新感受——助人为业的目标感。但如果员工得不到足够支持，这种感觉就难以持久了。

大多组织中，员工听领导的，领导也有责任监察职工工作。好的监管能够时时向员工提醒他们的目标。也许让每个监管都时不时跟做一线员工共事一天，还可以举办“总结日”，总结成绩。

某些文化环境下、在某些人看来，监管基本是个完全负面的概念，用恐惧和屈辱与压制员工，这不仅在道德层面上是可疑的，而且遭到如此对待的人工作时远不会全力以赴。

聚焦于良好的工作是个比较好的监管方式，以赞扬与鼓励关注于努力、成就、员工福利等。真诚的赞扬是个宝藏，但鲜有组织乐意发掘。赞扬能激励人、增强团队精神。好的监管者还可以让员工看到自己的动力、力量与不足，学会怎样改正、怎样进步。

如果读者你就是监管者，可以与你监管的人一起做一做这些练习（做这些练习对你自己也有益处）：13.1、13.1.1、13.1.2、13.2.2。

案例：FENJI 水利项目中的工作能力培养

FENJI 是越南 NGO 的一个大型项目的子项目。之前这是个临时项目，一些技术人员按临时合同翻新水利系统。而现在，设备运行良好，家家户户都装了水表，资金则由付得起维护管理费的用户缴纳。这一项目现在是长期的。

下面是部分已经完成的交替事宜：

1. 决定所需职位
2. 安排各个职位的职责内容
3. 对现任员工的表现做出评估（这种职位评估方式叫做 SWOT（a Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis），可以分析 NGO 每位员工的工作能力等问题。）
4. 判断现任职工在技能和品质两方面是否胜任
5. 决定解雇一名技能不足且不求进取的员工，变动两名对新任青年领导态度不好的员工的职位。
6. 让 3 名员工参加培训课程，他们如果通过课程就会胜任自己的工作。
7. 起草试用期劳动合同

员工工作能力培养不能仅限于工作培训。有些组织以为培训包治百病，但有时更重要的是更细致的工作职责、更好的监管和更高的工作动力，等等，问题并不出在培训上。

案例：妇女项目中的工作能力培养

非洲有家 NGO 启动了一项妇女项目，为农村妇女提供培训。NGO 从首都聘任了五位职业女性，她们来自中产阶级，也有沉重的家庭责任。这些女性是好心，但工作对她们来说并不是首要的。

这个妇女项目的目标也不明确。员工就在乡下路口开会，做关于儿童护理的讲座。每个村有两个女人“被自愿”参加讲座。工作人员和听众都觉得没什么意思。员工们缺乏士气。

后来在捐赠人的帮助下，组织开始分析妇女需要什么。员工们去乡下待了一周——有的人还是头一次有这样的经历。过后员工又回来采访妇女，问她们想学什么。她们首要的事是赚钱和计划生育。但要想教这些，员工们需要做两件事——一个是与这方面的专业人士合作，另一个是员工们自己也得先回到学校学习。改革之路道阻且长，但对员工很有意义，员工们的士气也增强了。

8.6 建立并持续运作高效理事会

理事会或指导委员会是一种设立 NGO 的西方方式。但这并不是唯一一种方式。然而，由作者的经验看来，好 NGO 几乎必有好理事会，优质理事会的作用一目了然。第一章中我们说过，员工开始拿薪水之后，或许会对谋生更感兴趣，而不那么注重提供良好服务，这时理事会就至关重要了。

优质理事会特点如下：

- 如果成员组成合理，理事会就能切实代表受益人的利益。
- 做决策的理事会要与做日常工作的员工保持距离，这样在决策中不谋私利，只考虑让受益人得好处。这也就是决策与执行分离的意义所在。
- 授权给主管，为主管提供支持；如果主管违规，员工可以向理事会提出。
- 如果理事会由本地社区里经验丰富的男性和女性组成，NGO 就会拥有各种丰富的经验。



请本地有威望的领导和代表加入理事会，能够将 NGO 与更广阔的群体联系起来。本地领导不容忽视。要是这些人不看好 NGO，那 NGO 就没什么前途了。要是你不想让当地领导搅和决策，那就从他们那儿拿到尚方宝剑，或者就请他们做名誉赞助人。如果他们能在理事会里做得好，就能在 NGO 和捐赠者之间、NGO 和政府之间架起积极的桥梁。

本地领导带来的办法应作为 NGO 原有办法的补充，而不是相冲突。关于聘任什么样的当地领导担任理事会成员，可参考这些例子：工作量减少了的医院护士；校长；有社区工作经验的职员；私企代表（鉴于有些商业界人士对 NGO 会有别具一格的想法）；财务领域从业者——因为大多数 NGO 都极端不善理财。

理事会成员的职责应清晰地写出来，写成职位描述——很多成员都是头一次进入理事会，这对他们来说着实是一份新工作。职位描述应该包括任期年限，还帮助将理事会与办公室员工联系起来。理事会和员工这两类职能应互为补充，做书面阐明。无疑，理事会不能干涉关于日常工作的决策，员工也不能为自己工作之便重新解释政策。然而这样的事常常会发生，冲突也会存在。

8.7 NGO 中员工与理事会的关系

只有在理事会与员工之间关系良好的情况下，双方才能运作出最佳效果。员工应有向理事会提供信息的渠道，在决策产生的过程中有所参与。员工还要对既定政策理解、接受，在政策允许范围内工作。在政策允许范围内，员工则有权自己做出决定。

8.8 培养理事会与员工能力

理事会成员应培养自身相关能力，成为称职的成员。NGO 可以安排课程，也可以让理事会成员参观学习别的 NGO。理事会成员可以从员工那边学到工作事务，还可以参加员工培训，培养共事的感觉。

8.9 上级领导的角色与职责

上级领导的工作能力受他们自身的动力和他们当上领导的原因两方面左右。有人当上领导靠的是拼爹，但一般来说，领导之所以成为领导，是因为他更有雄心壮志，精力旺盛，更站高望远。这份站高望远有时是用来为受益人谋利，有时则是为追求自己的荣誉。

如果你认为自己的工作，比起助人来说你更看重自我实现，这也无需自责。你仍能把工作做好，只是需要建立保障措施——确保你善待员工和受益人，不致沦为武断粗暴。找几个能跟你聊得上的人谈谈你有否变得自负。

想想这一点：不管是什么在激励你做领导，作为上司越是强大、有感召力，就越是应该问自己“如果我明天心脏病突发，谁来接管 NGO？谁来继续坚持原则标准？”因而我们建议，领导可以下放更多权力，让可能的继任者负起责任，教会他们做这些事，建立可持续发展的领导班子。

再想想这一点：精力充沛、有抱负的领导可能擅长做出成绩，而不太擅长和同事们建立良好关系。如果你和某位同事之间有长期的严重冲突，或者某两位同事间有这样的冲突，这会影响到 NGO 的职能。

8.10 良好的团队运行

8.10.1 民主的决策过程

NGO 要像个民主国家。人人都要有发言权、投票权。有时上级领导——就像首相——要做出最终决定，并为错误决定负责。然而很多国家的高层领导都不愿意分享决策权。然而理事会与员工间的对话，上级领导与员工间的对话，这些都必须保证。不然 NGO 就会变得职能失效、不民主，员工也不会开心。

8.10.2 带着尊重倾听

带着尊重好好倾听，这是每个人都应该掌握的事：要给对方时间、时时表达赞许、提些问题、说对方做得很棒——用你所处的文化环境下有用的方式，鼓励人说出他们所思所感。



好好倾听

小组练习：

学习的最佳方式是去倾听别人的观点，再用自己的话讲一遍，即便你自己并不赞同这个观点。找个大家感兴趣、能聊得起来的话题。比如：

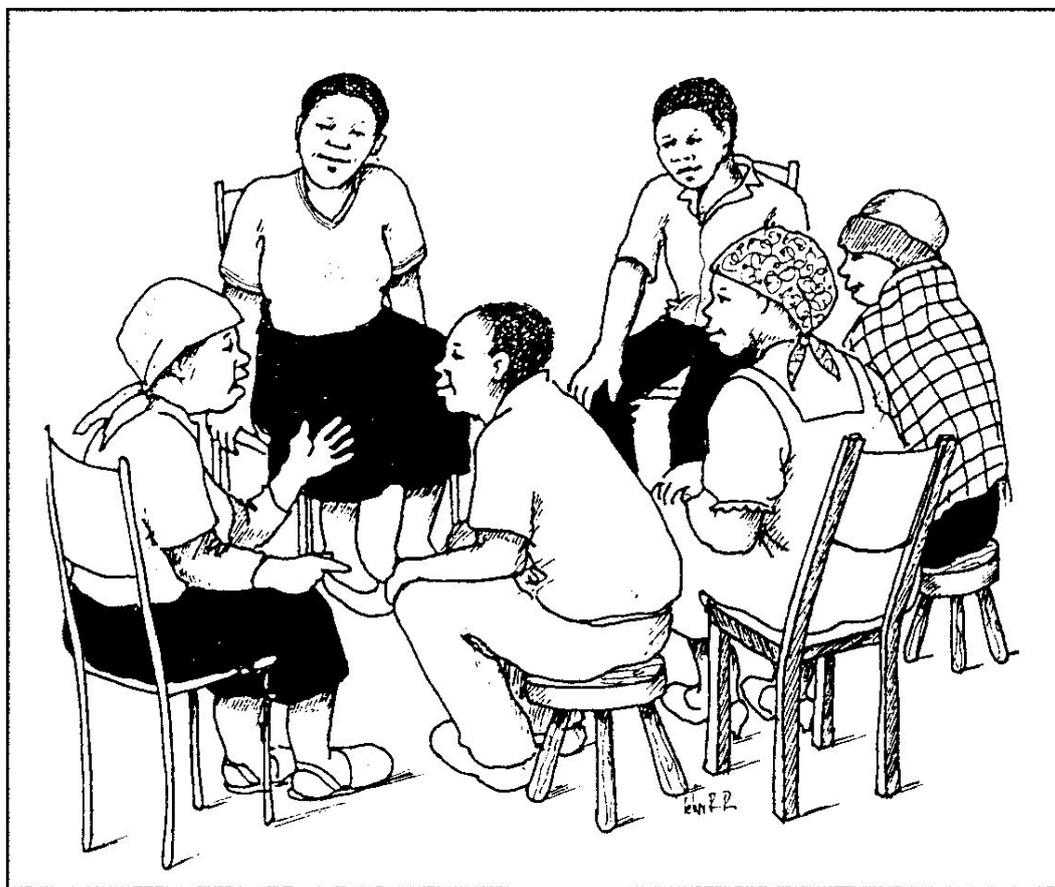
你的国家有一种野生动物，可以吸引有钱的猎手来这个国家。如果有人保护这种动物，或许能吸引有钱的观光客。有人觉得这种动物很可爱，认为不管经济方面有怎样的原因，它们都有权生存、理应受到保护。但国家太缺钱。你国家有这样的动物吗？比如老虎、狮子、大象、马鹿、北极狐或是北极熊？

然后每个人都选一种极端的立场，如“决不应为了取乐伤害动物”或是“能带来收入就行”。接下来每个人都找个立场对立的人，结成一对。

然后两个人轮流饱含感情地力陈自己的观点，听的那个人则尽可能帮着补充。

接着，每个人都当着整个讨论小组力陈刚才自己谈话伙伴所讲的观点。

这样做并不是想要参与的人改变想法，而是要人认识到：异见也能被理解、被尊重。



8.10.3 保证会议质量

大多会议都搞得人苦不堪言。有一些方法能让会议更有效、民主，不那么痛苦。

- 确保时间别太长——不要超过一个半小时。
- 议程清晰，会议按照议程进行。事先算好讨论各个事项要花多长时间，时间一到就表决，然后进行下一个事项。
- 把需要讨论很久的议题单独列出来。例如，如果你想让所有人都参与讨论“咱们的 NGO 应不应该少做点应急工作、多做点长期工作”，那就拿出一下午来辩论，而且事先一定要做好充分准备。例如，持有强烈的观点的人可写下自己的看法，供大家传阅。
- 回顾之前的会议。谁话太多、谁话太少？要是有人话太多，和这些人单独聊聊，如有必要还可以警告他们下次开会发言超过三分钟就会被打断。可能还有一小部分人极少发言——可能是几位女性。扪心自问这种情况出现的原因是什么，还可以跟这一小群单独开个会。
- 文化里是不是真的存在阻碍她们发言的因素？她们愿不愿意每次正式开会前先跟一位和蔼可亲的男性开个小会，让这个人在主要会议上表达他们的诉求？
- 是不是别人的打断让他们气馁？是不是别人笑话他们或不听他们讲话？别人是不是做出了侮辱性的回应？如果答案是肯定的，你有两方面的工作可做：把不发言的人聚到一起，弄清他们的观点，帮他们练习发言，在主要会议上给他们些时间；另一件事，就是和侮辱他们的人谈谈，否定别人的发言权非同儿戏，这是剥夺他人的民主权利的行为，决不能允许。

8.10.4 如果你的 NGO 已经养成了坏习惯：

有时小组成员养成了坏习惯，开会乱成一团，绝大部分发言都是某几个人做出的，发言期间插话不断，下面的声音此起彼伏。你可能想彻底改变这种局面。那么建议在接下来的会议里做到以下注意事项中的两项以上。

- A) 像印第安人那样使用“说话棒[1]”。只有拿着说话棒的人才能发言，发言有时间限制，比如不得超过 3 分钟。发言结束后说话棒就传给别人。
- B) 所有人都发过一次言之前，任何人不得发言两次。
- C) 讨论围绕事项进行，不应讨论相关人的品性。
- D) 要是有人控制不住情绪就到外面冷静冷静再进来。其他人不要太关注这个人，这样效果会更好（太关注这个人就是纵容他）。

8.10.5 如果员工之间有激烈矛盾：

如果两位员工之间有长期矛盾，影响到了 NGO 运作，下面有个解决办法。（这办法看似复杂，但你可以结合实际情况使用。总之要尽力化解冲突。主要矛盾如果得不到解决，可能会导致 NGO 分崩离析。）

第一步：找个独立于 NGO 外的主事人，以便矛盾双方都能接受主事人的决定。

第二步：主事人调查矛盾背景，并谨记以下基本原则：

- 问题是由当事人的利益和性格决定的
- 双方大约都不想丢饭碗
- 双方都想受到重视
- 双方很可能都想被看做正确的一方。所以，关注双方的利益，而不是立场、性格。

正式会议之前，主事人会想就关于冲突问题获得更多的信息。先和 NGO 内部的领导、员工们聊聊。然后再单独和矛盾双方的家里人聊聊，免得双方家人在背后激化矛盾，还可以鼓励他们家人给他施加一点温和的压力，促进矛盾解决。

第三步：主事人和双方分别谈话

- 1) 给双方充裕的时间回顾之前的事件，说明他们自己的看法。主事人从事件的描述中默默还原事件真相。
- 2) 主事人倾听双方的言论，直至将所有情绪表达出来。然后主事人对这些情绪做出回应，比如“我明白你们对发生的事有多么沮丧气恼”。双方都应表达自己，说出自己的感受，让这些感受为主事人所了解。与双方分别进行谈话，意味着不要让负面感受被传到对方那边。
- 3) 主事人把过去几年的主要事件和矛盾写在一大张纸上，让双方检查一下，确保所写内容无误。
- 4) 主事人确保评价不贴标签，不把哪一方定义成“好人”或者“坏人”。话这样说会比较好：“偷别人的报告说是自己写的，这样做是不应当的”。这么说并不意味着主事人真的相信有人偷了报告（因为还不能确定）。

第四步：主事人安排双方首次会面

要预先确立一些规则，比如双方都保证听对方讲话、不做人身攻击。

事关荣誉和面子的议题，双方都会很重视。说到“荣誉”时，主事人要认可荣誉的重要性，向双方说明达成一致对双方而言都是光荣的事。某些情况下，主事人也可以说现在最好不谈“名誉”这个词，让人专注于解决背后的矛盾。有的人对这一概念特别执着，想让他们转移话题，可以说要是达到了 NGO 的愿景他们会有多么可敬。

第五步：解决历史问题

主事人必须判断之前发生的哪些事是不能容忍、让受害方难以忘怀的。偷别人的报告说是自己写的可能就属于这类事。但事情有证据吗？有人承认错误吗？如果没有，那么受害方就得不到最终结果。

第六步：找到大家都赞同的长远目标

让双方都设想一下 5 年之后，那时他们可能还在这间 NGO 一起工作、还在同一栋楼里一起办公。双方各自想要什么？希望他们会回答都愿 NGO 运作良好，都不想丢饭碗，可能还想升迁，都想当领导、承担更多责任，都想受认可、受重视，都想从工作中获得满足感。

主事人必须指出，如果当前的局面继续，他们会得不到想要的东西。然而，和每一位员工一样，他们有能力承担一些责任。可以给原本不负什么责任的一方多分配一些责任（但前提是他能担得起来——毕竟 NGO 的利益是首要的）。

主事人再分别与双方见一次面，跟他们讲以后应该怎么做。可以告诉矛盾一方“要是以后还控制不了自己情绪我就建议领导炒了你”，或者“让那些怨恨不满随风而逝吧，老是抱怨会得胃溃疡的”。

这也正是 NGO 向所有员工推出行为准则的好时机。准则中可写明不当行为，如情绪火药桶、恃强凌弱或性骚扰。可以把遵守行为守则列为职位描述的内容，以及升迁甚至只是保住饭碗的先决条件。

第七步：道歉

这一步需要和双方分别会面。受害者气愤许久之后，得到来自施害方的坦白会让受害者觉得好受些。听到对方道歉也会让人好受。英语环境下说“抱歉”未必相当于承认错误——例如“你摔断腿时我不在场，但我感到很抱歉”。所以两人发生冲突的情况下，想办法让双方说“很抱歉咱们发生了冲突”、“我之前没有注意别人的感受，我不是故意伤害你，很抱歉”或“我很怀念之前跟你密切合作的时光”。

第八步：高高兴兴请客吃饭

如果双方能跟主事人还有其他人一起吃个饭或者喝点什么，那冲突就顺利调解了。这是个开端，以后大家关系会变好，双方很有可能立马会好好相处。

8.11 如果 NGO 内部出了问题

导致 NGO 出问题的可能有很多因素。下面本手册要面对一些典型案例。如果你遇到过其他问题并设法将其解决了，请告知我们。

1) 问题：

员工们不能相互倾听，不让别人发言，不接受批评，甚至是产生严重冲突。

可行的解决办法：

参阅 8.10.2 的倾听练习：让所有人都做这个练习，至少做一遍。（也可以找几个不同的话题多做几遍）

让员工接受批评：练习 13.2.2。

让小组成员工作得更好：看一看 8.10.4。

调解激烈冲突的两人：参见 8.10.5。

2) 问题：

员工不了解工作内容或工作动机。

可行的解决办法：

每个职位（包括理事会的职位）都要有清晰的职位描述。如果有人对新人或受益人态度不好，或者得过且过，那么将这些人的表现置于职位描述的监督下，会对改善情况有所帮助。职位描述应写出做这份工作的员工能在这个职位上干多久——是三年后查看工作情况确定去留，还是一直干到退休。

改善对待新人及受益人的行为：做一下练习 13.2.1、13.2.2 和 13.3。做完这些练习还可以找些其他办法——比如让 NGO 外部人士举行一个小型研讨会。还可以参考别的 NGO，说不定他们有办法。

使用角色扮演这一利器：如果你能找到找几个胆大的受益人或局外人，可以让他们扮演老员工和新人，或者扮演员工和受益人。如果 NGO 员工举止无礼、老是询问私人问题，或者老员工自肥、拿架子，演员们就把这些举止夸张地表现出来，让观众哄堂大笑并受到震动。亲眼看见恶劣行为演出会改变这些人的态度。有的 NGO 在年度演出或舞台剧上表演这些，以这种更为温和的方式指出问题。

创建行为准则：这是更进一步的举措，参见 8.10.5。

加强监管：参见 8.5。

3) 问题：

管理方式不能为 NGO 目标服务。

可行的解决办法：

可以参考 SWOT 练习进行改革。可能还需要一位外部的培训师。

每一级的管理者都要能够接受改革这一需要：也许是提升员工福利和员工参与度，也许是让员工重新参加培训，加强职业道德。每一级管理者和监管者也都需要重新培训。不能胜任新方法的员工，即使不与其走人，也不得予以升迁。

4) 问题：

上级领导不倾听下属意见了。

可行的解决办法：

参阅 8.9。如果你是个新人，就向能跟领导说得上话的人询问一下领导的行为模式。观察领导周围的人，他尊敬怎样的人？是他看作学生的？他的父亲？还是理事会的人？谁以怎样的方式跟他说话能让他听进去？思考可以经常做些什么能够影响他的小事。

5) 问题：

理事会不积极。

可行的解决方法：

这个问题在 12.1 归纳的莱索托（译注：非洲国家）SWOT 练习里做出了详尽探讨。

6) 问题：

老年领导人固步自封。

某些文化环境下，不论有没有能力，工龄长的人就会得到升迁。一两个老年人让整个 NGO 固步自封、将培训学校闲置不用、跟隔壁的 NGO 长期不和，这样的情况也是存在的。

可行的解决办法：

确保此类情况以后不再重演：订立更加严格的选拔标准与职位描述，在职权纲要里更加清楚地确认理事会与主管的职权，并加以平衡。

个人方面的问题：也许在“老不死的”主管 2 年后的退休之前，理事会都无计可施。无计可施的原因可能是他的雇用条款的限制保护了他。不过理事会目前就可以做打算了：理事会可以向主管申明他的职权限制，他的主管任期不能延长、不许自己选接班人、他退休后不得继续掌事。理事会可以对他的抱怨和偏执置之不理，可以时刻宣称“我们的职责在于关注 NGO 而不是个人，咱们来聊聊 NGO 的未来吧”理事会总跟他说这些，他渐渐地也就不会那么“君临天下”了。从他那里得到决策是必要的事，在做这件事时，请理事会务必派一名地位和他相近的代表，跟他单独会面，一定要确保整个交涉过程平静稳重。

7) 问题：

NGO 原本的目标已被腐蚀，但对此无人探讨。

产生这种情况可能是由于外部力量，比如政府施加压力、换掉员工，都可能让 NGO 沦为政府喉舌——GONGO (Government-organised NGO, 即官办 NGO)。政党可能会利用 NGO 谋取私利。有时的情况则是 NGO 的目标遭到了内部人员的劫持，比如家族创办的 NGO 可能会将资源和高位留给自家亲戚。腐蚀原本目标还有一种更加草蛇灰线的方式，就是让整个 NGO 安逸无作为。比如有家 NGO 的目标是帮助老年妇女，但两年来接触的受益人日渐稀少，提供耗时很少、毫不相关的服务——每年捐出一个洋娃娃和一些娃娃衣服，倒霉的只有员工自己。

可行的解决办法：

这个问题很难从内部解决。新人挑战现行之事可能会遭到解雇，许多国家岗位难求，员工还得养家糊口。但个人还是可以悄悄寻找同盟，试图走法律途径解决问题。你可以：

鼓励受益人群体组织起来进行抗议；

让媒体关注此事；

让合作伙伴或基金会认清目前状况。尤其是投资人，可能会开展独立的财政审计，进行系统的评估。

《如何做好一个小型 NGO》 IX：搭好后勤管理体系

译者：NGO 公益知识



[《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录](#)

【第九章：做好后勤服务】

9.1 良好的管理

无论 NGO 是如何组织起来的，无论是谁运营的，一个组织中良好的管理应有如下要素：

- 保持沟通：通过信函、电子邮件等等让 NGO 与重要联系人保持联系
- 当其他成员外出执行不同的任务时，办公室就是车轮运行的轴心，不会让任何人落单。
- 有序、及时的通讯

- 每位员工都能够按时得到报酬
- 一些诸如个人资料等文件要严格保密
- 确保财务记录以及票据能及时更新

NGO 中的每位成员都应该具备良好的管理技能：如果有电脑的话，那么包括老板在内的每个人都应该会用电脑；如果有规程和惯例的话，那么无论这种规程和惯例是内部备忘或监管的表格还是电子邮件的规范，每个人都应该遵循。确保 NGO 中没有受压迫的劳动者——那种身处金字塔底部、一直为他人做毫无乐趣工作的可怜人。



不要给办公室下属安排太多任务

9.2 物流

确保任何时候、任何地点的供应和运输的工作是让项目得以实现的工作。一些任务所需的物流相当复杂。

例如，你想要适时给小朋友接种疫苗，一年内，你需要 4 次到达疫苗接种点（例如麻疹疫苗需要在婴儿 9 个月大的时候予以接种，但是全年都有婴儿出生.....）。在疫苗从中心城

市相关部门运出、到达接种点的过程中，疫苗必须保持冷冻状态。因此你需要一个由电冰箱和隔热箱组成的低温运输系统（Cold Chain），相应地，这意味着你需要电力、石蜡以及太阳能。与此同时你需要一个配备高压蒸煮器、沸水以及石蜡融化器的给针头杀菌的系统。你可能还需要别的东西，但是相关部门、联合国儿童基金会

（United Nations International Children's Emergency Fund）和更大型的 NGO 将帮助你确定你所需要的清单。但是，毫无疑问你肯定需要汽车、司机、汽油、备用轮胎、修车工等等。

练习

即使你所在的不是卫生健康类 NGO，你也可以这么做。它有助于你以一名规划者的身份开始进行思考。

找到一份你所在的城镇以及周边区域的地图。在一年内，你将四次考查三个村庄，携带三名社区护士、冷冻疫苗、杀菌设备等等。列出你所需的东西。去哪些村落能够接触到最多的村民？

团队往返村庄的时间需要多久？需要在村庄过夜吗？

然后你可能要带更多东西。村庄贫穷，你不能在村民那里吃饭。

物流人员的重要任务之一就是提前规划。当某地发生了地震之后，物流人员所考虑的并不仅仅是要立即空运应急帐篷这种事情，也要考虑未来三个月的需求，因为海运重建房屋所用的波纹铁和水泥到此地需要 3 个月的时间。

9.3 做预算

9.3.1 预算的作用：

预算的重要作用贯穿于所有项目的整个周期。资金是任何项目（或 NGO）的命脉，而它受预算的控制。因此，预算是所有规划和监管的基本元素。在规划阶段，项目负责人必须准确摸清整个项目的成本。预算应影响项目构思。

如果不对成本进行现实评估，就无法将所需资源与成果做比较——也就是该项目的成本效益，也就无法进行高级管理、合理地运用有限资源做出战略决策了。（例如，一个项目如果预算超支，那么这次超支将导致其他项目资金短缺。如果项目预算做得过大，就会减少 NGO 能够达成的总体成果）预算也是所有与外部资金的捐助人进行财务协商的基础。

一旦项目开始进行，精准的预算与财务控制一样重要。财务管理的基本原则是比较实际支出与预算支出。如果没有精准的预算，财务管理就无从说起。最终，项目完成后，预算应成为项目评估的一部分。

案例：亚洲水资源项目

某亚洲水资源项目的捐助人是一个欧洲国家的政府，该政府在其位于首都的办公室中制定了项目预算。他们一次性支付了挖掘 500 口水井所需的款项。另外，他们在职权范围内提出，水井必须出水，但是项目负责人更关心挖掘过程。项目预算没有转化成精确的实际支出。该项目进行到三分之二时，都还是符合目标，处于预算之内的——除了有一半的水井不出水之外。一名评审员指出这一点，该项目必须重新挖掘所有枯水井，造成整个项目延迟交付，预算超支。当进行项目评价时，大家都在相互埋怨。

9.3.2 预算的定义以及整体方法：

预算描述了一组活动的预计成本。因此，在项目执行中，预算经常需要更改。在实际执行的活动与原始规划有所不同的情况下，预算就要更改。将购买苹果（挖水井）的实际成本与购买橘子（钻井）的预计成本与比较是没有意义的。

这意味着，以一种有逻辑且简便的方法拿出原始预算是非常重要的。不然，我们无法理解原始数字是怎样被计算出来的（或者到底有没有被计算出来）；而且，当情况发生变化后，我们也难以让预算做出相应改变。

所以，谨慎思考、清晰提出预算就变得极为重要。要让别人无需附加说明、仅凭文件本身即可看懂（并且在必要时能够修改）。下面的说明提供了一种方法。

9.3.3 账目结构说明：

预算是以一种特殊的账目结构起草。“账目结构”（accounts structure）是一种将成本分类的方式。（例如，成本可按如下分类：本地雇佣人员费用、外国雇佣人员费用、差旅费等。）一般来说，一旦项目开始进行，账目结构就不好更改了。

账目结构可以由你所工作的 NGO 来选择——而且如果是这样的话，必须切实选择。一些捐助人也可能要求使用某种十分严格的账目结构。如果你的项目收到了外部资金，一定要尽早检查。建立合适的账目结构会使你之后减少很多痛苦。

《如何做好一个小型 NGO》 X : 资金管理和筹集

译者：NGO 公益知识



[《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录](#)

【第十章：资金管理和筹集】

10.1 资金管理

财务管理是什么？

财务管理是一个组织为了达成其组织目标，对财务资源进行的规划、组织、管控和报告的行为。

10.1.1 稀缺资源的管理

NGO 必须保证捐赠基金以及其他资源被正确地用于达成组织的使命和目标。财务管理相当于汽车保养——如果我们不进行定期保养的话，汽车的性能将会变差。如果我们忽略了汽车保养，最终它无法驶到预定的终点。

风险管理

所有的组织都会面对内部和外部的风险，这些风险危及其运营甚至能否生存（例如撤资、办公室失火或者诈骗等）。我们必须以一种有组织的方式进行风险管理，以限制它们可能造成的危害。风险管理可以借由建立财务控制的制度和程序来实现

战略性管理

财务管理不应被看做由财务部职员单独从事的一项工作。财务管理在战略上有重要意义，且必须成为整个运营管理各方面的一部分。

10.1.2 财务控制是什么？

财务控制是保证一个组织的财务情况能够被正确处理的事务。财务控制这一概念是财务管理的核心所在。我们可以设计适合于组织特殊需要的管理和程序来达成这一目标。

如果没有财务控制的话：

- （组织）资产有风险
- 资金的使用无法与组织目标和捐助人意愿相一致
- 管理者的能力和组织的诚信将受到质疑

10.1.3 为什么财务管理对 NGO 十分重要？

在许多 NGO 中，财务管理的优先级都比较低，财务规划和监管系统通常不够全面。但是 NGO 是在一个充满变化与竞争的世界运营的。为了在这个变化的环境中生存下来，管理者需要对财务管理做出必要的理解，并有信心去充分利用财务信息。

10.1.4 良好的财务管理能够达成如下目标：

- 帮助管理者成为切实高效的资源管理员，并对利益相关方恪守承诺。帮助 NGO 更好地对捐助人和其他利益相关方负责
- 获得资助机构、合作伙伴以及帮助 NGO 的人或组织的尊敬和信任
- 让 NGO 在获取日渐稀有的资源时更有竞争优势
- 帮助 NGO 自己在长久可持续性，及逐渐增长的自由资金方面做好准备

10.1.5 把基础打好

良好的财务管理是通过围绕四个关键的“模块”设计达成的。它们是：

1) 会计记录

准确记录所有发生的财务交易，至少它可以说明组织使用了多少资金。

2) 财务规划

预算是一切财务管理系统的奠基石，并且是资金使用监管中不可分割的一部分。

3) 财务监管

“管理账目”（Management account）是组织的内部报告，让管理者将组织进展与预算做比较，做出关于未来的决策。

“财务报表”（Financial statement）是定期向外审人员展示过去的资金应用情况的文件。

4) 内部控制

控制、审核和平衡被共同称为内部控制，用于保护组织资产以及风险管理，防止机会主义的盗窃或者诈骗，以及会计记录中的谬误或遗漏。有效的内部控制制度足以评价并保护那些负责组织财务的工作人员。

10.1.6 财务会计与管理会计

为了让财务管理进程高效进行，财务制度和程序需要涵盖会计学的两个方面：财务会计和管理会计。这是每天都要做的，它记录了组织内部财务及金钱交易记录——记录、分类并整理财务数据用于不同的目的。

财务会计记录实际适用的体系取决于以下几个因素：

- 专业知识和可用资源
- 交易量和交易类型
- 管理者的报告要求
- 对捐助人的义务

财务会计的一项输出是财务年报：回顾过去一年且主要用于向组织外部人员说明财务情况的报表。财务会计的年度例行输出必须准确、及时，以便管理会计能够付出最小的努力就能着手工作。

管理会计

管理会计获得的是在财务会计过程中汇总的数据，并将结果与预算进行比较，之后分析相关信息以帮助组织未来的管理进行决策。在管理会计过程中所出具的报告——通常是《预算与实际支出比较报告》以及《现金流量预测》——主要在组织内部使用，并且具有前瞻性。

管理财务报告必须及时、准确、中肯。必须定期出具报告——通常根据组织的需要，会出具月度报告或者季度报告——必须尽早出具报告以便财务数据能够与管理者的讨论密切相关。

10.1.7 出具账目的原因

我们出于一些强制性原因必须出具账目，原因包括：

- 出于项目管理：以便于管理者知晓项目花了多少费用，花费目的是什么
- 法律需求：所有的慈善机构都需要出具解释其收入和支出的账目
- 捐助人需求：捐助人希望看到他们的捐款是如何花费的
- 出于控制目的：以检验资金没有不翼而飞
- 出于预算监管和规划：将实际支出与预算进行比较，以便管理者确保资金能够完成全部的项目活动

10.1.8 财务控制

一些基本的财务控制能大大降低资金误用或者资金损失的机会。我们并不能总是实施所有的控制。但是，你能控制的得越多，你的体系就会越坚固。

记住，准备账目并将其与预算做比较在财务控制中极为重要。另一种基本控制是确保雇佣那些有合适的技能和经验的人从事财务工作，他们的责任也应被明晰地确定下来。当你招聘新的财务人员时，这一点应该优先考虑：招聘那些有合适的资质和经验的人，确保他们明白自己应该做些什么工作。

10.1.9 职责划分

标准的财务控制能明确员工在财务事项上各负其责。这应包含一系列的针对全部会计工作的审查，这会降低诈骗的可能性。这几项基本工作应该分离：支付授权、现金处理以及交易记录。

10.1.10 会计黄金法则

△ 记录你所做的每一件事。你必须保存一份“审计跟踪”。这意味着其他人只根据你的记录就能看懂你的全部账目，无需附加说明。

△ 有条理。确保所有的文件都正确归档，所有的程序都正确施行。

△ 保持一致性。如果你在某个月用某种方法做事，那么在下个月也要用相同的方法（除非有很好的理由来更换做事方式）。

△ 保持账目的及时性。不要在不确定的情况下超过一个星期不更新记录。交易发生时就要及时将数据记录进正确的账簿中：不要积压。

△ 不要卡在某一点上。如果某件事推进起来十分困难，那么就默认假设可以继续进行别的，留个记录，尽快与你的领导或者其他会计讨论一下。

10.2 资金筹集

10.2.1 规划包括培训需求在内的资金需求

要想成立优秀的 NGO，光有理想主义和积极性是不够的。你需要钱，并预先进行良好的规划。在这项规划中，算出你在头两三年时间内大约需要多少资金是非常明智的。将以下事项考虑进去也很有帮助：

- 如果你的成员可以志愿参与的话，一开始为一些小型的实际活动，诸如顾问薪水、研讨会活动资金之类的筹措资金是个好的开始。
- 捐助人通常在完全参与之前，首先想了解你的 NGO 能够处理哪些事，通过一次小型的合作，你可以展示出你的诚意和工作的品质。当第二次申请资金捐助时，捐助人将会变得更加慷慨。
- 捐助人通常更喜欢支持有明确目标的短期项目，这也有助于塑造 NGO 的独立。
- 规划应考虑项目内的资源。例如保险制度以及产生收入的活动等等。这些资金尽管无法承担项目的全部花费，但是它们在你的规划中十分重要，也有助于建立你项目的自我可持续性。
- 相较于组织成本（例如电话/传真费、电子邮箱费、邮费、电费等），捐助人一般都对于项目成本（活动执行）更感兴趣。因此，当提交项目建议书时，都要包括组织成本的那行。UNICEF 在这方面的许可是 14%，但是对于一个很小的组织来说，10%的组织成本是比较

合理的。但是，一些捐助人在这方面不愿花太多的钱。因此，应了解捐助者对于组织成本的想法并调整建议书。

* 你也需要同捐助者就意外情况进行讨论。应当允许规划出意外带来的支出。例如，一个灾后项目将会面临通货膨胀、汇率波动、重要的原材料价格上涨等因素。这个项目很快就会超出预算。那么在建议书中，5-6%的“意外”限额就是比较正常的。



制定筹资规划

NGO 不应当让捐助者分期捐款。如果他们所得的全部款项中有一部分无需立刻使用，可以将这笔钱存进银行赚取利息。你也可以鼓励捐助者建立捐赠基金，这是逐步走向可持续的好办法，至少能让 NGO 独立于捐助者。

间接资助的形式之一是资源的替换，如人员借调等。比如，政府工作人员被允许在某一时间段为你的 NGO 工作，或者政府允许你的项目使用它们的教具。

*****对于在某一活动中、从某一捐助者处所需的资金，要非常清楚、不得瞒报*****

要记住，与你的捐助者建立信任关系与筹措资金一样重要。

案例：莱索托某人权 NGO 的筹资研讨会

这个名叫 CLRAC 的 NGO 为职员及理事会成员组织了一场筹资研讨会。三天后，全体参会人员解决了如下问题：

- 对 CLRAC 组织过去数年的筹资活动的简单评价：结论
- 如何规划 CLRAC 的资金需求，并建立新的实际目标

- 发展筹资战略，其中包括：项目的规划/时限，以及 CLRAC 在筹资需求中的组织成本
- CLRAC 进行筹资的能力评估；如何培养筹资能力：人力资源发展以及组织发展
- 如何选定国内外的捐助人以及他们的需求是什么
- 如何撰写一份项目筹资建议书
- 财务报告提纲
- 计划撰写 CLRAC 实行筹资的战略规划文件
- 与马塞鲁（译注：莱索托首都）的捐赠代表会面

因为委员会成员和工作人员一起参加了这个研讨会，他们之间也建立了承诺感和合作感；最终撰写了战略规划文件并筹到了一些款项。

10.2.2 接受有助于你成功的思维模式

发展中国家的非盈利性组织正逐渐变得更加专业。就 NGO 寻找帮助来说，最重要的步骤之一是精神帮助。我们都接受这样一种看法，即世上没有速效对策，也没有神奇的捷径。你的组织中那些稳定的工作——组织的理事会成员、负责筹资的职员——都能通过许多小步骤建立起有效策略。

这一过程等同于弄清楚你们是谁——每个人，每个特定的 NGO——并将这清楚地文件中记录下来，展示给可能的投资人。一份充满热情与想象力的《使命宣言》将让你们受益匪浅。你能清楚直白地回答下列问题吗？

- 你们组织的独特目的是什么？
- 你们组织所能满足的基本需求是什么？（所服务的目标群体，组织如何满足受助者的需求）

10.2.3 寻找基金会

研究投资人的项目兴趣是很重要的。不要将请求大撒网传达到一大群组织中去，这有损于你们组织的公信力。试图确定一小部分对你们组织和项目目标感兴趣的捐助人。如果你没有资质，就不要申请资金。许多基金会现在都有官方网站，因此你可以上网查看并了解它们的情况。

投资人研究分为两个步骤：第一步，拟定一份“预期”名单，名单上有 10 至 15 个投资人，他们对你们的组织或者项目领域很感兴趣。第二步，进一步研究，并将这份名单筛选至 3 到 4 位你可能要联系的投资人。

你既可以在本国，也可以在海外寻找资金资源。国内资金可能会有一些优势，投资步骤通常相对简单。而海外的捐助人想要知道本地资源是否已经参与投资了。一旦你们组织要申请海外投资，就需要你们 NGO 的国内注册资质以及你们项目在政府部门的正式核准资质。

对于国内投资来说，你申请资金的主要机构有下列几个：

- 本地机构

考虑一下教堂、医院、本地商会以及你们社区的“有钱人”等。

- 政府部门或者地方事业单位

如果你们组织能和政府与事业单位在共同的领域和兴趣范围内有合作的话，也可以从这些单位获得资金。也可以考虑一下借调，借用他们的物流资源等。

海外投资可能包括：

- 志愿资助机构

包括宗教和世俗团体。大多数机构都位于欧洲、北美洲和大洋洲的发达国家。这些团体通常对于资助小规模发展项目以及医疗项目比较感兴趣。你可以从国家、志愿组织或者使馆获得这些机构的名单。

- 国际援助组织

包括诸如世界卫生组织（WHO）、联合国儿童基金会（UNICEF）、联合国开发计划署（UNDP）、欧盟委员会（EC）、世界银行（WB）以及亚洲开发银行（ADB）等联合国机构。然而，它们一般不会直接资助小规模项目。这些机构的资金更有可能通过国家的联盟组织得以使用。那么找到它们在你们国家资助的政府机构以及较大型的 NGO 就非常有价值。这些信息也可以通过政府部门或者国内的联合国和欧盟代表团获得。

- 外国使馆

它们通常也会资助小规模项目。（例如，荷兰使馆曾特别资助过一个叫做 KAP 的项目。它们直接资助了该项目 20,000 美金。当然需要你们组织符合一些特殊程序/标准。）

10.2.4 如何申请资助

1) 选择你的资金来源。试着尽可能多地获取组织内外的信息，申请程序等。找到组织内部的联系人员，你可以以个人的名义同他联系。通过相互联络能获得最佳效果。

2) 以个人的名义写信给负责资金的人。在信中介绍你自己，也简单介绍一下你们的组织、其目标以及你关于如何使用这笔自己的打算。询问你获得资金的步骤。同时也将这封信复制存档。如果你的资源是国内的，可以在信件寄出后一周后给这个人打电话询问一下对方是否收到信件。这样不仅能确认邮政是否出了差错，也能借此交流更多信息。个人关系在筹资方面是非常重要的。通过打电话，你可以有机会略微了解一下这个人，并且展示出你自己的参与性和积极性。

如果你正在联系一位海外的捐助人，可以发一封电子邮件，要确保你的申请能够被收到，并再次展示出你的积极性。

3) 在等待申请资助之后的手续时，你可以准备一些捐助人可能想要了解的信息，多数捐助人会想知道以下简要细节：

- 你们组织的宗旨和目标
- 目标人群的详细说明
- 你想要深入开展项目的人数/村庄数
- 社区的社会结构，包括本地雇员、收入水平、高风险团体 (high-risk groups) 等信息
- 项目区域的详细说明，包括位置、地形以及气候等
- 与其他组织，例如其他 NGO、政府组织等的关系，以及你想要与他们开展的合作
- 你们组织的职员姓名和资质
- 活动执行的总体规划
- 预算：
 - 第一年的预算
 - 预计从其他来源处所获得的资金
 - 你所申请的资金的具体用途

—预算项目十分重要，但是不要申请过于昂贵或者不必需的设备

如果你参考了所有指导方针，但是你们组织仍然没有得到所需资金的话，要记住资助机构的每一分钱都有上百个申请者，不必对被拒太过介怀。90%的建议书都会被拒绝，因此不要气馁，你可以从失败中汲取经验教训。给资助人写一封简短的信函或者发一封简短的电子邮件询问一下拒绝原因。他们的回答可能是改进建议书、甚至重新提交改进的建议书等。

10.2.5 与资助机构合作

与你的捐助人建立良好的信托关系是非常重要的。通常来说，合作并不容易。捐助人要求看到长篇且复杂的报告，而资金汇款通常都会延迟。沟通问题很常见，这来源于双方的不理解以及通信延误。不要忘记捐助人也倚靠他们自己的支持者，支持者相应地会希望确保他们的款项能够被合理使用。

加强合作的方法有：

- 在获得资金之后，写一封表示确认及感谢的信。
- 按捐助人的要求定期发送报告
- 做出准确的预算，尽可能降低成本
- 如果有两个甚至更多的捐助人支持你的项目，那么他们所支持的领域应当明确地确定并传达。
- 鼓励捐助人共享一份全球化报告，并接受彼此的考查报告，从而减少你花在满足他们要求方面的时间
- 经常向捐助人反馈款项花费情况
- 经常明晰你们 NGO 的目标
- 如果规划有重大改变，要让你的捐助人知晓
- 欢迎来自捐赠机构的参观者
- 要尽快给捐助人回信

10.2.6 建设筹资能力

△ 为你们 NGO 建立筹资政策和筹资规章。

△ 设立拥有明确职位描述（职责、任务等）的筹资委员会。

△ 定期监管筹资活动

《如何做好一个小型 NGO》 XI：取得合法身份

译者：NGO 公益知识



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

【第十一章：取得合法身份】

在获得国际认可的程序中，您将会不得不根据本国法律法规注册登记。每个国家都拥有一个 NGO 联盟组织供您注册。这一步骤也可帮你获得有关其他组织，和它们的活动、你所服务的领域的最佳实践信息。这一步通常是获得大多数国际捐助者认可的必要步骤。

案例：印度一家 NGO 实现合法化

文：Saraswati Swain 教授

退休以前我在一家医学院是全职教授，由于印度医学研究理事会、世界卫生组织、联合国儿童基金会的资助，我得以进行大量的医学研究。退休以后，我想继续进行研究工作，而唯一解决财政的办法就是要组一家 NGO。我和一些志同道合的朋友坐下来经过深思熟虑之后，成立了一家 NGO，名为人类应用研究与发展研究所（NIAHRD，National Institute of Applied Human Research and Development）。

为了能够合法筹措资金，三点登记项目非常必要：

- 根据《印度社团注册法案》完成注册。
- 根据《外方捐赠管理法案》于内政部登记以接收和使用国外资助款或捐赠。
- 根据《所得税法案》（第 12A 条）于财政部注册成为一家非盈利的免税机构。

在印度，这些注册需要大量的时间，还要填写大量的表格。投入运作之后，NIAHRD 开始代表很多国内国际资助机构展开各种项目和研究，并都得以圆满完成。我们还受邀参加很多研讨会和专家讨论会，并成为许多研究组织的活跃成员。

案例：南非 NGO

文：Khathatso Mokoetle

背景资料

NGO 在南非有一段独特的历史。在 1994 年以前的种族隔离时代，这里的非政府组织机构都是比较保守，主要由白人经营，被称为民间福利机构。只要在法律范围内运作便可注册，因此其中大多数都可轻易注册。大部分组织都收到了来自政府的补贴，筹集了某些款项。

在那段时期，NGO 主要指解决弱势群体问题的慈善机构。其中大多数是由进步人士运营，服务于黑人社区，且主要依靠于会员费、遗赠和海外慈善资金的支持。当时所规定的登记标准，让各个 NGO 很难注册。由于对种族隔离法律和政府服务的批评，一般认为他们是反政府的。因此成员们的进进出出完全都是因为其言行违抗了当时的政府。作为注册会员，他们必须准备好国家需要的任何文件。这便于警方追查和逮捕“肇事者”。鉴于这样的背景，进步组织宁愿不进行合法注册。但是如果组织没有记录筹款数额，在当地的筹款将是非法的。

1994 年后，在新的民主政府领导下

随着新政府的到来，NGO 陷入了生存困境。多数依靠政府补贴而存活的私人福利机构，失去了新政府的津贴而不得不关闭。进步组织同样也面临生存难题；以前接受的海外援助，

现在被转移到新的政府手中。在资金环境这种剧烈变化的不利影响下，很多组织被迫关闭。

NGO 机构的发展

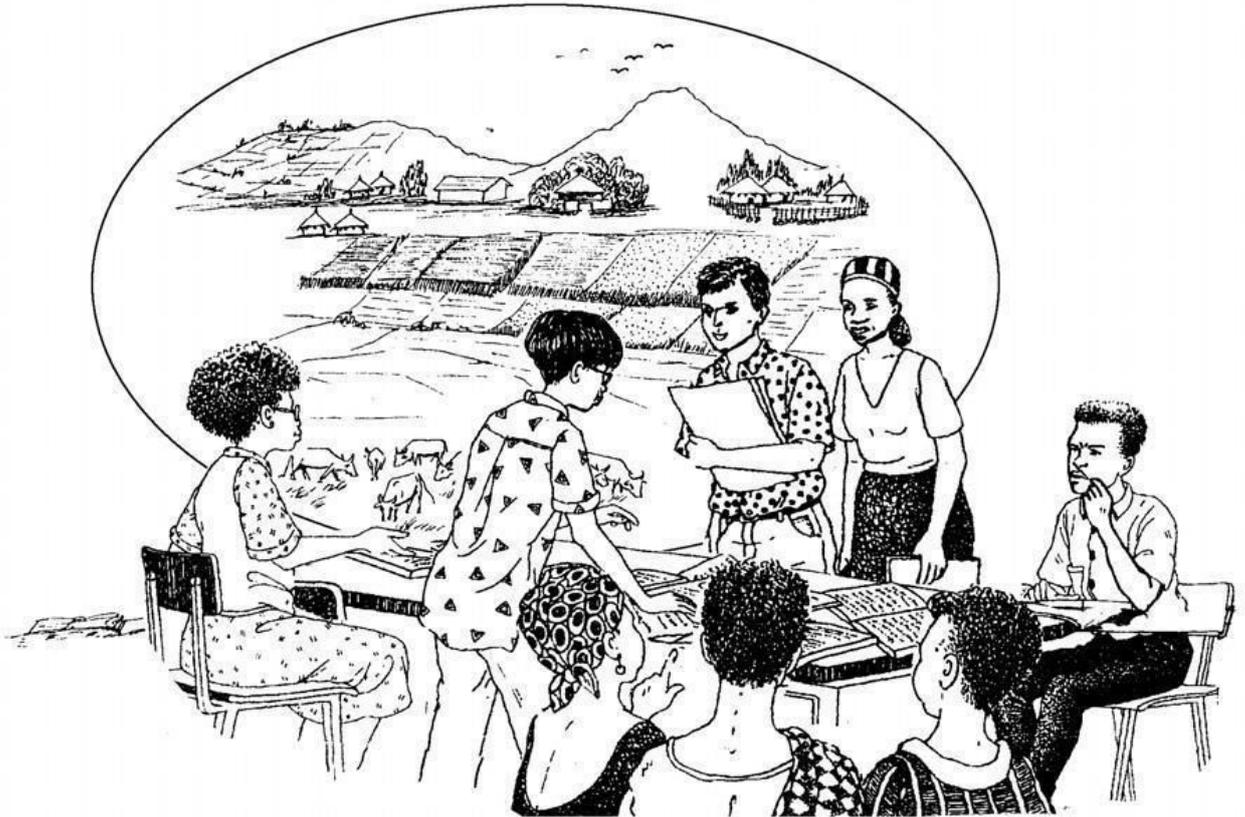
在新的政府领导下，一些原先的组织由于上述原因而灭亡。由于艾滋病的发病率增加，越来越多的艾滋病组织成立。由于南非在历史上把非政府组织 NGOs 等同于反政府，因此非政府组织 NGO 一词逐渐被术语 NPO（非营利组织）代替。

非营利机构最新法案（1997 年第 21 条）

该法案的颁布和实施，以方便非政府组织/非营利组织完成注册为目的。新程序更简单、更人性化。根据该法案规定，慈善事业/非盈利性组织，可作为慈善组织或作为第 21 条非营利组织均可免费注册。私人福利机构也同样二选一进行注册。

《如何做好一个小型 NGO》 XII：可持续的发展

译者：NGO 公益知识



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

【第十二章：可持续的发展】

12.1 组织机构的可持续性

请谨记：是为你工作的人保持了组织的可持续性

一个想要长期发展的 NGO 或许应该做做一项叫做 SWOT 分析的练习：优势、机会、劣势、威胁。这个练习可以帮助 NGO 确定关键问题。实行一次 SWOT 分析的目的有两方面：首先，使该 NGO 发现大家都一致认识到的优势、劣势等；下一步是处理这些问题，建立优势和劣势之间的关系，选出优先解决的问题，然后将其转化为政策问题或待完成事宜。

在这一章中，我们所描述的 SWOT 分析聚焦于可持续性，但同样也可以采用这一宽泛的方式来分析其他问题。

步骤

- NGO 从员工中或从外部寻找一位研讨小组负责人，他（她）要具有良好的分析能力，能很好地开展小组工作。
- 允许 3 天时间完成可持续发展的整个审查工作。其中第一个半天完成 SWOT 分析工作。其他 2 天半时间进行讨论、集思广益，找出政策问题和待完成事宜。
- NGO 的内部问题和外部问题都需要加以鉴别。例如，如果一个主要捐助者削减了捐赠，这是一个严重的外在威胁。如果 NGO 花费太多的资金用于管理，这是一个内在的威胁。
- 向参与者解释组织中的基本概念：一个组织就像一棵植物；它的一部分（如茎、叶、果）长在地面上，这些是外人能看见的关于组织的各方面：有项目、管理、能力建设。但还有地面之下的根部，即组织体制方面的部分。如果 NGO 认真对待其宗旨，并具有坚强的目标和信念，那么这部分就是牢固的。如果老板和员工都失去了他们的愿景，其根部就会薄弱但仍有救，根部可保证该 NGO 能够存活下来。如果根被害虫腐蚀了，NGO 也必死无疑。

案例：

一家亚洲 NGO 的既定目标是在全国范围内提高农民的技能。不过还有一个不成文的目标，由最高负责人和理事会大多数成员达成；即将多数族群的文化融入到少数民族地区。这个目标已经使服务性质变质。没有严格的职责分化，同时培训完全使用连当地农民都听不懂的少数民族语言进行。这导致工作人员士气越来越低落。

研讨小组的技巧：

- 作为团体工作，调查结果需要书面记录。
- 把员工分成不同的小组。如果 NGO 是民主的，那么小组可由不同性别、工作职位的人组成，有来自总部的，还有来自分部的，有技术人员，还有非技术人员，等等。如果 SWOT 分析是在一种下级不能在上司面前畅所欲言的文化里实施，那么要进行不同的小组分配。或者，如果需要的话，可以根据 SWOT 分析的不同步骤，组成不同的小组。
- 每个小组在一定的时间内讨论这 4 个问题，时间大概 15 分钟左右。之后稍作休息，喝杯咖啡或来杯茶有助于思想的消化吸收。
- 每个人到齐之后，每个组展示自己的讨论结果。在每个小组讨论期间，研讨负责人记录属于“外部”的和“内部”的内容。

- 根据优势、劣势、机会和威胁，该负责人记录小组提出的所有问题。然后进行复查，排除那些相关性不大的问题。再通过讨论，将剩下的问题列出优先顺序。最后讨论每个问题依次解决的方法。达成一致意见之后，再分配任务。

案例：

一个在莱索托的 NGO 进行 SWOT 分析来检查其可持续性。这次研讨会的一个主要发现是：理事会成员未参与到该 NGO 的基本目标，并认为这是一个需要解决的制度劣势。

可改变这一现象的一些行动：

- 首先，非常谨慎、委婉地讨论已选的理事会成员是否合适，他们是否真正有时间且愿意做好工作。通过讨论，该 NGO 对理事会成员的未来组成和选择程序达成一致共识。
- 其次，参会者一致认为，理事会成员应接受培训。这点需要落实。
- 第三，参会者一致认为，分部统筹员应该提高理事会成员的关注度；通过逐一上门拜访各个成员，并在会议上介绍个人及其特长，作为典范提高其个人形象。还要鼓励理事会成员阅读 NGO 文献及资料。

重要的是，SWOT 练习不能只注重于劣势和威胁，而要投入大量的时间来分析成就和优势。这些成就和优势应当得到重视，用来提供更多的角度看待劣势和威胁。

成功的 SWOT 分析的另一个“必须”是：一切分析都应把组织问题与个人表现分开。SWOT 必须处理功能、流程和程序问题，而不是个人的表现问题。这不是对员工进行工作绩效的考核。

如果 NGO 的某个严重问题与个人有关，不应该通过研讨会来解决，而应通过其他途径得到解决。

一个 SWOT 研讨会的最后一步是计划几个月后的重聚，看看行动计划的实施情况。然后，对各位参加者表示感谢，宣布研讨会到此结束。

12.2 项目的可持续性

如果你有帮助受益人的项目，那么：

- 这些活动应该有一个期限，例如一次性的健康促进行动；
- 或者，当你停止支持之后，受益者应该还能够自我存活下去。

所以应当有一定程度的社区参与和/或现金及实物形式的捐赠，以保证最低水平的占有。帮助提高收益的项目应当为目标群体获得真实的收入，不能止于社会计划。

12.3 通过强大的网络建立可持续性发展

网络使不同的群体通过统筹战略、集中资源为共同目标一起努力。网络包括各种组织、团体和个人，它向决策者证明，特定的政策或项目得到了广泛支持。目标是要积聚一起，集中资源和能力，为了计划的方案而更有效地工作。

12.3.1 建立网络将面临的挑战

尽管利益可观，但是建立和维护网络是一项繁重的工作。网络成员必须牢记下面的挑战，并准备解决这些问题：

- 建立共识是一个耗时的过程。即使达成共识，网络中的成员对于该网络的目标、目的及战略也不会一直毫无分歧。
- 网络必须建立成员之间的相互信任。组织和项目的成员可能会为了同一个捐助机构的资金而相互竞争，这阻碍了他们的协作能力。在面对这种冲突时建立信任非常困难，成员可能有以前的经验，无论是个人的还是专业的，都会影响彼此之间协同工作的能力。
- 网络扩展得越大，管理其后勤就越复杂。确保所有成员知道接下来的会议、所采取的行动、结果都是非常重要的。
- 网络必须保持所有成员之间协同努力，而不能成为一个或几个最有权力的成员的天下。
- 成员必须同意遵守保持网络平稳有效运行所需的规则。
- 网络必须决定如何利用资源进行协作活动。

12.3.2 有效网络的准则

使人们了解情况：保持网络成员和主要联络人的邮件、电话、传真和电子邮件清单及时更新。让成员了解情况：保持他们的信任、兴趣和参与感。这能在问题出现之前，将误解降到最低，并找出分歧点。网络成员应当一直能够接收到会议记录、实时新闻、新闻摘要以及关于未来活动的信息。提前且充分告知会议和其他活动，能鼓励参与者做出重要讨论和决议。

选择发言人代表网络对媒体发言：在网络的发展前期，确定有公开演讲经验或与媒体有过互动的成员。这些发言人可能是也可能不是领导团队的成员。发言人应该有一名年轻成员。对于处理来自媒体质询的流程，成员间应当达成共识。

《如何做好一个小型 NGO》 XIII：厘清思路

译者：NGO 公益知识



《如何做好一个小型 NGO》手册介绍和目录

【第十三章：厘清思路】

开发工作做得好的人，都在 3 个方面达到了一定平衡：

1. 他们对自己的动机有一定了解，并能控制好动机。
2. 他们待同事以尊重，和一定程度的理解。
3. 他们尊重受益者，并能一定程度地理解受益者。

接下来是帮助你达致上述 3 个方面的一些讨论及练习。中心内容是要帮助你厘清思路——帮你理解，为何要做你正在做的事情（当然，也可跳过此章。）讨论你从练习答案中学到的东西；然后在未来几年内，在头脑里继续展开这样的讨论。

可以在团队中开展这些练习。一同练习的人，可以是你希望与之联合打造 NGO 的人，也可以是那些未来 NGO 里的同事。练习团队应该有 3 名初级成员，或 3 名高级成员，而不应该是一个大队伍。要确保每个成员都不会把团队里的谈话内容泄露出去。

这里说的并不是什么羞辱的话，但随着年龄增长，我们希望能更加理解，到底是什么情感激励我们去开创事业。没有谁是圣人。我们中没有谁能完全控制自身的劣根性。在我们思想的某个层次，我们会认为自己是下一个特蕾莎修女或马丁·路德·金。而在另一个层次，我们又会觉得自己真是垃圾，觉得只有在余生中做点好事，才能拯救自我。

13.1 理解并控制自身动机，你做得有多好呢？

在帮助他人的事业中，帮助者得理解“拯救三角”（The Rescue Triangle）：

中心思想是，我们都在扮演各种角色，正如我们在角色扮演游戏中所做的那样，但绝大多数时间我们并不知情。有些角色我们扮演起来很自在，而且由于在 NGO 工作，我们可能会喜欢拯救者的角色。

其他人则喜欢做受害者。如果我们帮他们解决掉一个问题，他们会找到另外一个问题。要做一名受害者，多半人需要一个坏蛋来让他们受害，典型案例就是一个看上去懦弱的女人，却总会嫁给折磨她的男人……但我们不会停留在一个角色上，而是在拯救三角里循环往复。我们帮一个朋友解决了她的问题，鼓励她向我们诉说，我们给出建议，成为优秀的“拯救者”，但突然间，那个朋友会对我们说，我们啰嗦唠叨，让她的生活显得很可悲——这会儿我们就变成了迫害者。然后她走掉了，我们感觉糟糕，觉得自己就是受害者，于是我们寻求朋友的帮助，他会帮助我们，鼓励我们做这做那，直到……

玩“拯救三角”的还不止是个人，民族群体和国家也在玩，迫害者、受害者、拯救者……

还有一种立场，个人或国家都可采取，这就是旁观者立场，持此立场的人观看事件的发展，不做出任何行动。

如果用上述的术语来思考，你便会意识到以下一些事情：

- 你参与建设开发工作，不仅是为了成为一个好人，也要服务于自己的需求。
- 有时，天生拯救者期待的东西太多，当世界不遵循他们的建议时，他们就会感到失望。要避免这种情况发生，一种方法是别去想要控制一切，要与受益者建立伙伴关系，这样他们才能比你更加负责地去妥善处理自己的问题。你得让受益者看清楚，问题是他们的，不是你的，你无法担起受苦者背上的所有重担。
- 如果那些受苦群体一次又一次地回来，问题一次比一次多，你会想，他们对自己的受害者角色是感到高兴的，那么你得把这个情况告诉同事们。你必须要告诉那个求助群体，他

们好像并未做好找到真正解决办法的思想准备；或许你还可以对自己的援助设定一个时间期限。

练习 13.1.1

你能想出，在过往的某段时间里，你工作的 NGO 或者你个人陷入拯救三角中的情况吗？

练习 13.1.2

想象 10 年之后，你开创的 NGO 运行得非常好，你被告知，你将在一场大型典礼上荣获一枚奖章。庆典上的人会和你握手；那些人会说你有多么伟大。现在，请每个人都写出对以下问题的回答：

谁是你第一个想告诉这件事的人？是你的父亲，你的母亲？是你的祖父还是祖母？是你丈夫还是最好的朋友？是你的银行经理？还是当地报纸的一名记者？

得知你获奖后，谁是最气愤或最忌妒的人？你的兄弟姊妹？还是学校里的老友或敌人？

告诉这些人有多重要？增加 1 表示增加一个等级，0 代表“毫不重要”，10 代表“这世界上最重要的事”。

现在请看 13.4，并让别人读出此节对这项练习的说明。然后在团队中讨论你的所思所想。你讨论的内容可多可少，随你自己而定——但要说出真实想法。

13.2 尊重和理解同事，你做得怎么样？

练习 13.2.1

下面的练习最好在团队中进行：

在做抉择的时候，可以说有些人要比其他人更合适。假设你在办公室里，到了午饭时间；人们聚在一张桌子旁，谈话变成了一场非正式但严肃的会议，你们在讨论自家 NGO 的未来。围在桌子旁的这群人各不相同，都列在了下面。复印下面的描述，一个纸条上复印一条描述，然后把这些纸条组成一列，把意见最重要的那个人放在最上面，意见重要程度较低的放在下面：

- 一位年轻的男性医学博士；
- 一位中年女性社会工作者，表达力很差；
- 一位不会读写的年长女性，来自农村，表达力很差；

- 团队中你试图帮助的那个人；
- 一位中年男性记账员；
- 一位来自欧洲的访问专家；
- 一位年轻的女工人。

现在往下面看，让别人读出对练习 13.2.1 的说明。接着在团队中讨论你的看法。你所说的内容可多可少——但要说出真实想法。

练习 13.2.2

想一想最近 3 次你在工作中和某位同事意见不合的情境。让和你工作关系最紧密的人帮你回想其他一些情境。你当时的感觉如何？你对与你意见不合的那个人有何感受？对每个情境都用一个词来形容——但要把这些词放在心里。这些词可以是“生气”、“愚蠢”、“惊讶”或“感到不受尊重”等等。

现在往下面看，让别人读出对练习 13.2.2 的说明。然后遵循指导。你需要团队里的某个人在一张大纸上做记录。

13.3 尊重和理解受益者，你做得怎么样？

练习 13.3

每个人都请写出对以下问题的回答：

假设你正在照顾一个小孩，这个小孩现在有点发烧。你想把这孩子带去看西医。你母亲就在旁边，她提出治疗这个小孩的建议。她没受过多少教育，且成长于农村。你会接受母亲的建议，还是带小孩去看医生呢？为什么？

现在请看 13.3，让人读出对此练习的说明。然后在团队里进行讨论。你讨论的内容可多可少，随自己而定——但要说出真实想法。

13.4 对理解并控制自己的动机进行的讨论

请看练习 13.1.2：授奖典礼

这一练习中你关心的是，其他人的意见对你的激励程度。你当然想取悦你母亲，想让父亲为你而自豪；你当然想要打击一下说你是失败者的兄弟。但如果这件事变成“世界上最重要的事”，如果你在 10 分等级中打了 8 分，那么你可能就有问题了。如果你想告诉银行经理获奖的事，那么你是否存在严重的经济问题，或者极其需要变富？若你想告诉一名记

者，你是否特别渴望成名呢？如果这些需求非常迫切，你就可能开始做出一些不符合你在组织目标的决定。若你发现你打了 8 分或者更高，那你应该寻找那些你信得过的人，这些人年龄要长一些，更有经验一些，能帮你厘清目前的状况，还能帮你减轻心中需求的迫切性。

13.5 关于你如何对待同事的讨论

请看练习 13.2.1：午餐时的桌边讨论

你的团队对不同成员进行等级划分吗？为什么划分？你真的认为等级划分是个好主意，还是你认为——如果书里这么说了，就一定是对的？有一些书并不那么可信。所以第一个经验是：假如你的直觉很好，那就跟随直觉。信书之前，先信自己，即便欧洲人写的书也要这样。或许我们不该给人划分等级。

下一步，假如你已经把人划成不同等级，那你是如何确定不同人的价值呢？文章里说：“可以说有些人在做抉择时就是比其他人要合适。”但我们也可反过来说。你把欧洲人放在纸条列表的最上面了吗？为什么？

所以，请以根据人们的能力和判断他们的价值。

请看练习 13.2.2：当同事与你意见不合

请团队中的一个人来做这张大纸的记录者。显然，任何团队里都会出现意见不合。有时候，分歧可能会得到很好的解决，有时候则会产生冲突。

在这张纸的顶端，左边写“有益的”，右边写“无益的”。现在，团队要讨论在人们意见不合时，什么样的情绪是有益的，及原因——什么样的情绪无益以及原因。

人不必坦白一切，也无须受到谴责。但是每个人都应该认真思考自己的所作所为。有些人会利用怒气来欺侮同事。

有些人会对自己说：如果有人和我意见不合，那我一定是错了，我一定很蠢。这种想法会减损他们的价值，会低估他们对组织的贡献大小。对持这种想法的某些人，现在可能正是下定决心的好时机——要以更有益于自己的方式行事或进行自我评价。

后续练习：

观察你与之共事的同事。每个人都轮流告诉另一个人，他们拥有哪一种使其具有价值的品质——也许是真诚，也许是努力工作的能力。大声说出，你珍视团队成员拥有的所有好品质。

13.6 对你如何对待受益者进行的讨论

首先，回到练习 13.2.1：午饭时的围桌会议

如果你按照人们的重要程度对其进行排序，那受益者团体的重要多高？假如那个受益者没被列在顶端，或许你就应该仔细观察你所在组织对这一团体的看法。你是如何看待受益者的呢？他们是慈善的目标，还是想办法提升受益者群体生活质量时所需要的合作搭档？如果他们是慈善的目标群体，那你也得问自己：

如果有人和你说这样的话，你感受如何：“我们要来安排你未来的教育和培训，但我们不会寻问你的需求或者想法，因为我们比你更了解状况。”

现在请看你对 13.3 的回应：关于你母亲以及那个生病的小孩

这也旨在帮你思考你母亲的文化（对大多数人来说这个文化即是他们的第一文化），还旨在帮你思考人们在学习科学之前所属于的传统——而人们的文化通常才你要帮助的对象。如果你不尊重那种文化，你可能也不会尊重这种文化里的人。

案例：

我（MM）成长于二战后的英格兰，来自一个爱尔兰天主教家庭。我母亲做了很多事来让孩子们健康成长。我们这些小孩都得到了 3 个月的母乳喂养。我们在脖子上戴满了圣克里斯托弗勋章（Saint Christopher medals）。对于天主教徒，圣克里斯托弗是旅行者的守护神，进一步来说，也能保护我们不被街上的汽车撞到。母亲对于疫苗接种有自己的一套。如果哪个邻居家的小孩得了麻疹或者腮腺炎，我们就被她送去和那个小孩玩。我母亲坚定地认为，我们在上学之前就已经感染了所有的儿童传染病原。我们在春天会食用富含维生素的三明治，以增强冬天过后血液的抵抗力，这种三明治由欧芹及花园中的任何新鲜蔬菜做成。我们每天早晨都得大便。每晚睡觉前，我们都得吵一吵架，然后做祷告……等等，等等。

你母亲曾做过什么让你健康长大？其中一些做法，有可能并不理性或具有科学原理，但却让你感觉受到了保护，感到属于一个群体之中，或者感到与这个世界保持着一种平衡。列出她为你做过的事情，并表达尊重吧。