立心公益组织管理能力与运营效率提升项目汇报

C组成员 2019/06/01



目录

- 项目需求理解
- 项目解决方案
- 案例分享



项目需求理解

现状分析

机会

• 机构顶层设计清晰

- 合作学校忠诚度高
- 导师团队背景出色
- 管理团队资源丰富
- 课程体系丰富扎实

挑战

- 导师激励机制欠缺
- 运营团队激励不足
- 学生甄别机制缺位
- 学生自主驱动较低
- 项目复用程度有限

实现途径

拆分问题

解决问题

发现痛点

对标借鉴

提升目标

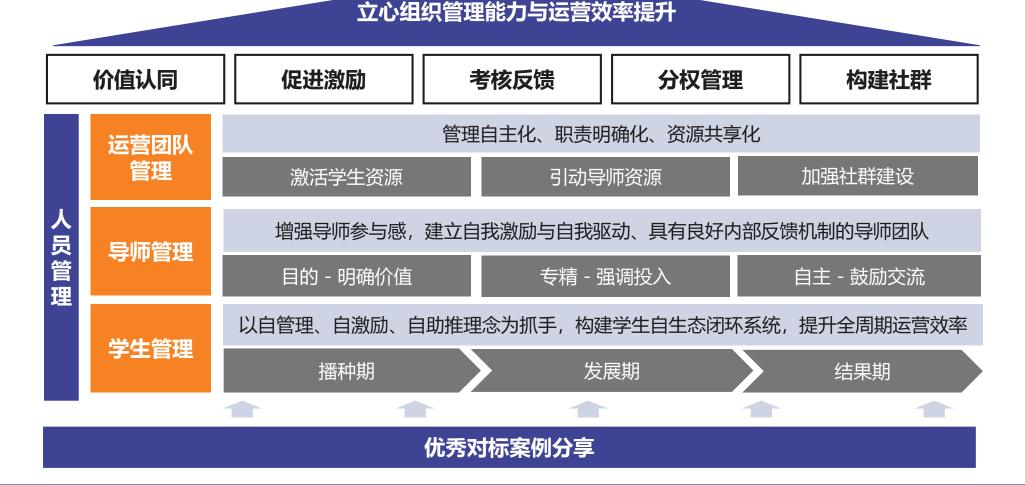
在不额外增加人力、物力、财力的情况下:

- 优化学生匹配
- 激励导师参与
- 复用项目课程
- 精简运营团队

通过强化学生、导师和运营团队的管理,提升立心公益整体运营效率

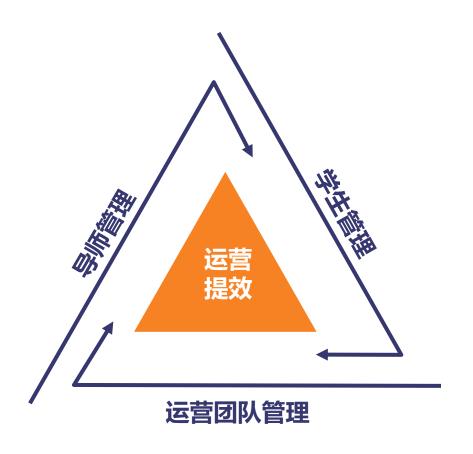


通过人员管理提升立心整体运营效率





立心公益可以从这些做起



q

运营团队管理

- 管理团队增设两名学生助理,将优秀学生纳入组织管理体系
- 建立自管理团队,分担运营团队压力
- 明确运营团队在社群构建与维护方面的职责

2

导师管理

- 导师与学生明确"一对一"辅导的短期和长期目标
- 收集"一对一"沟通和活动后导师方的反馈,启发导师对比优化辅导内容
- 发起人课题组建立可复制的标准化内容输出系统 , 开发自有课程体系与框架

3

学生管理

- 扩大招募范围:鼓励学生自招募,增设学员内推机制
- 鼓励自管自学:借助学生发展委员会及助教实现自管,建立学习成果 线上共享平台进行自学
- 校友资源共享:成立校友会,定期开展校友交流活动



运营团队管理

以整合资源、社群构建为抓手,解决管理层不足、弱激励的痛点

聚焦痛点

- 管理层投入立心 运营管理的时间 和精力有限
- 发起人团队参与 度有限

- 在立心逐步扩大 运营规模时,维 持现有运营团队 规模,提升管理 效率
- 有效激励发起人 主动参与管理工 作与项目活动

对症下药

- · 设置董事长学生助理、秘书长学生助理和各职能部门助理职位,并设置助理头衔(例:首席财务官助理等)
- 成立学生发展委员会,对学生发展全过程进行监督

预期成效

- 激活学生主观能动性
- 提供学生职场经验
- 提升学生管理能力



激活学生资源

引动导师资源

- 成立自管理委员会,由秘书长统筹管理,导师和学生自主管理
- 发起人团队与自管理委员会形成能力互补,资源和信息共享
- 盘活导师团队,整合资源实现价值最大化
- 提升发起人参与度



加强社群建设

- 明确运营团队在社群构建与维护方面的职责,使社群建设得到有效保证和助力
- 建设高度价值认同、高度自治、高效价值输出的社群

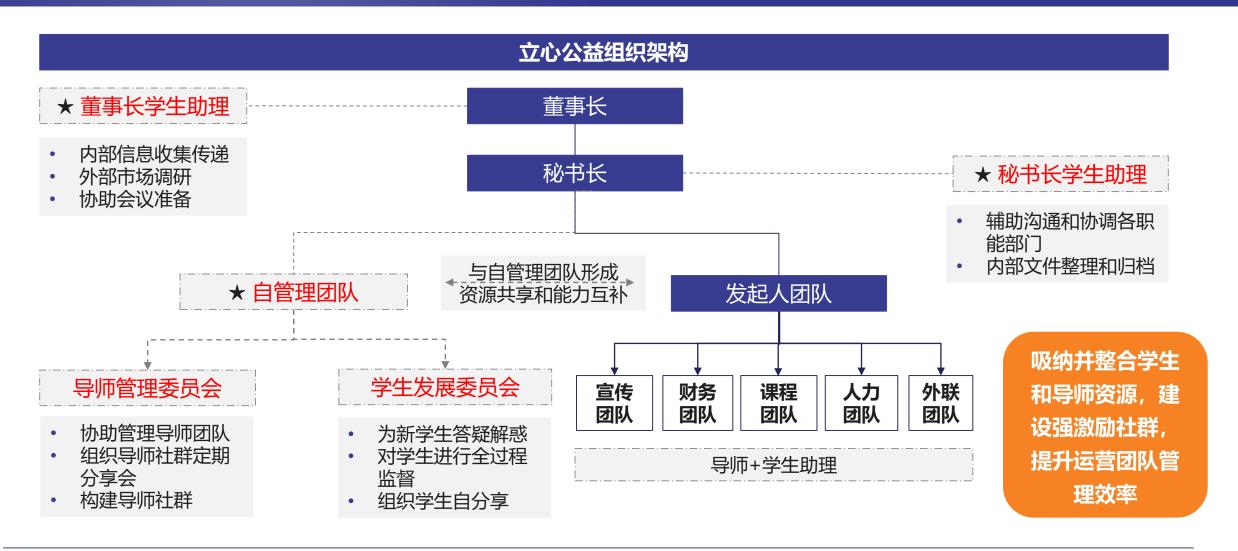
强化团队成员使命感、 归属感,为构建组织 强激励文化奠定基础

信息来源:客户访谈、官网信息搜集整理



运营团队管理

完善组织架构, 实现管理自主化、职责明确化、资源共享化



信息来源:客户访谈、官网信息搜集整理



导师管理 有效导师激励机制的缺失,导致导师参与度降低

现状列举 期望达成目标 诊断分析 激励因素筛选 潜在提升方案 大部分导师对项目预期 期望值管理欠缺,机构 是否获取强 建立导师团队社群? 与实际有出入 与导师间信息对称度低 烈归属感? 巩固和维持导师对 立心机构价值观的 是否实现自 认同感 导师参与初衷功利成分 对立心公益价值认同感 我价值? 增强活动仪式感? 前期辅导意愿强 高 充分了解导师的期 是否建立情 望和愿景,加强期 感维系? 望值管理 导师持续跟进辅导乏力, 丰富师生共同经历? 欠缺对导师的激励机制 后期与学生联系渐弱 学生是否反 馈积极? 建立能实现导师长 期自我激励的机制 完善导师侧反馈机制? 机构对导师意见和问题 反馈机制欠缺,信息传 是否认同机 的追踪较为被动 达延迟度高 构的价值? **=**/ 激励因素调查问卷

ABC

导师管理 增强导师参与感,建立自我激励与自我驱动、具有良好内部反馈机制的导师团队

Daniel Pink **驱动力**3.0

建立导师激励机制目标

目的:明确导师在指导工作中的价值,培养导师对立心机构的价值认同感

专精:推动导师在工作中获得意义,强调导师投入价值,加强对导师的精神回馈

自主: 鼓励导师自我主导工作且与其他导师互相依靠, 共同成长

切入角度

导师自我激励的关键:

为导师在立心的活动做必要的"加减法",增强导师在立心的参与感和使命感。

驱动导师投入精力的重要因素:

积极的互动和正向的情 感联系是导师和学生、 立心机构的情感粘合剂。

解决方案

- 自管理团队建立导师社群,举办经验分享会,提升导师在参与培训或聚会的仪式感,丰富导师的参与体验;
- 活动和辅导后收集导师反馈,与学生反馈相结合,启发导师对比优化辅导内容;
- 建立可复制的标准化内容输出系统 , 开发自有课程体系与框架 , 为导师减轻 负担 。

• 导师与学生明确"一对一"辅导的短期和长期目标,让导师与学生的辅导更有针对性;

- 建立导师与学生联系的线上交互预约机制,鼓励学生与导师主动联系;
- 自管理团队制作年度导师-学生发展报告,收录活动的文字或图片故事以及年度总结,便于经验共享。

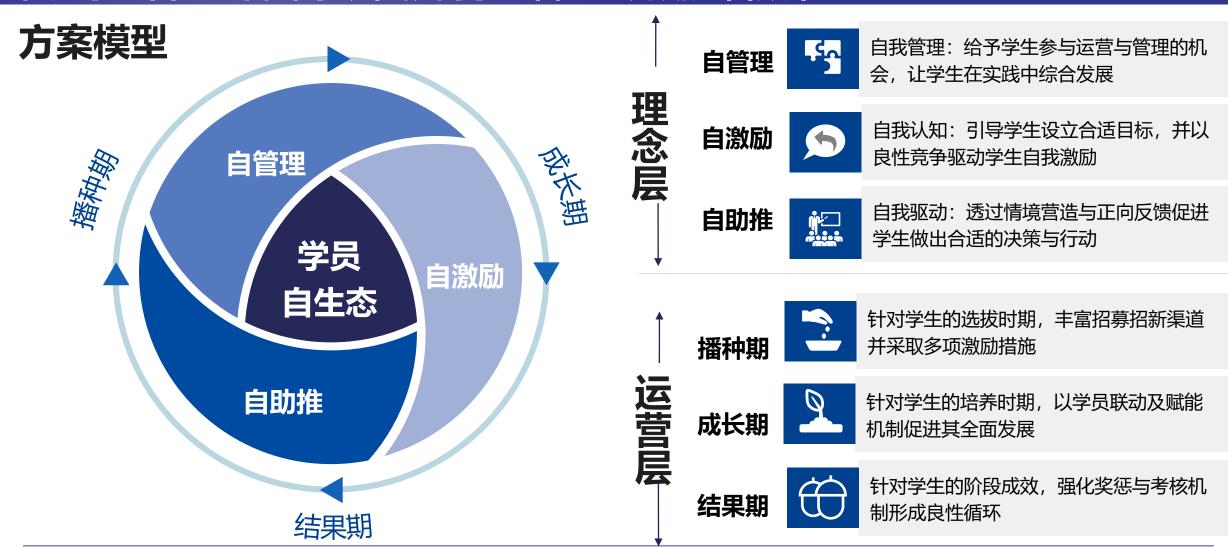
预期成效

- 培养导师群体内部对立心的认同感;
- 巩固师生双方感受联系;
- 提升导师参与积极度。
- 提升导师与学生的互动效率;
- 增加双方个人价值认同,给予导师指导的意义回馈。





构建学生自生态闭环系统,提高学生管理全周期运营效率



信息来源:客户访谈、大学文件搜集整理

ABC 美好社会咨询社

播种期:扩大新生招募渠道,前期设定激励目标

裂变



激发

新生招募渠道

- **招新项目小组**: 学生自发组建项目,以小分队的方式,招募新人,可与积分机制挂钩
- **立心大使**: 牵引学生成为"招募大使",例如组织学生回母校宣讲,可与积分机制挂钩
- 学员内推: 鼓励学生进行内推, 可设计梯度的内推奖品等促进激励。



- 招募范围扩大、成 本减少
- 新生招募质量提高

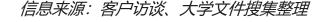
学员激励机制

- **王者计划**:通过已有的训练营等,新建选拔优秀学生机制,有机会成为明星导师或高管助理等,获得贴身学习专属机会
- 干部选拔: 加入学生发展委员会, 锻炼组织管理能力
- **契约联盟**: 年度开营时,签署《成长计划书》,制定定量和定性结合的年度计划及目标,增强自我驱动力



预期效果

- 借内部机制为学员提供成长机会
- 期初达到目标激励效果





成长期:线上平台分享互动,发掘学员自管自学能力

▶ 碎片化知识卡:参照"胶囊小课"等,由学生轮流 定期(每周)分享近期认为最有价值的小知识点。



▶ **碎片化短视频**:打破传统线上直播模式,每个战队 (结合导师分组机制)/每个地区/学校的学员,根据 每月/每双周的学习主题,制作15s-2min学习素材。



学员联动



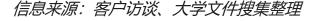
承接部分管理职能



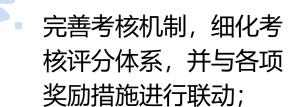
- ▶ 班务强自管理:借助学生发展委员会,建立助教、 考评积分自主维护等机制;
- ▶ Buddy计划:实行以老学员带动新学员。



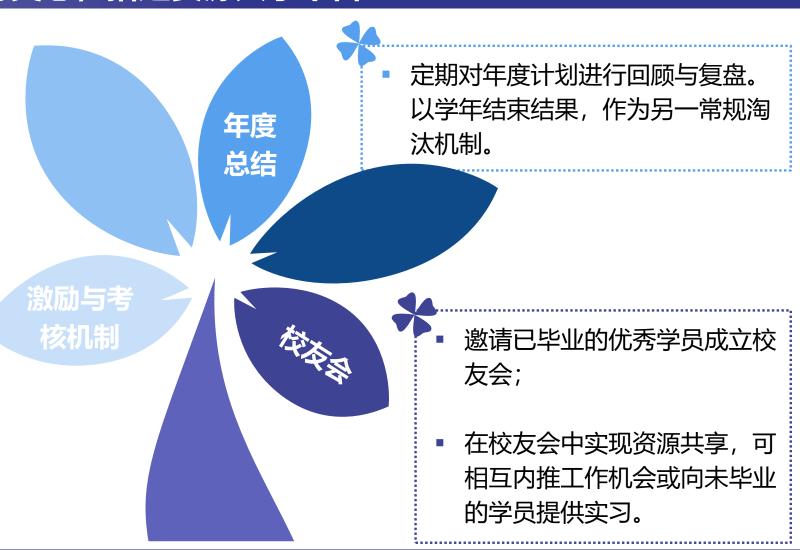
- ▶ 专题竞赛: 借助导师力量, 学员间自由组队对感兴趣的专题进行研究, 也可参与各项大学生竞赛活动;
- ▶ 归乡计划:鼓励优秀学员参与返乡实践或实习活动。



结果期:依据考核结果进行奖惩,搭建资源共享平台



增加奖励频率:结合课程设置及年度活动等, 程设置及年度活动等, 力求做到次次有奖,提 升学员参与的积极性。



信息来源:客户访谈、大学文件搜集整理



运营团队管理对标 | ABC美好社会咨询社:

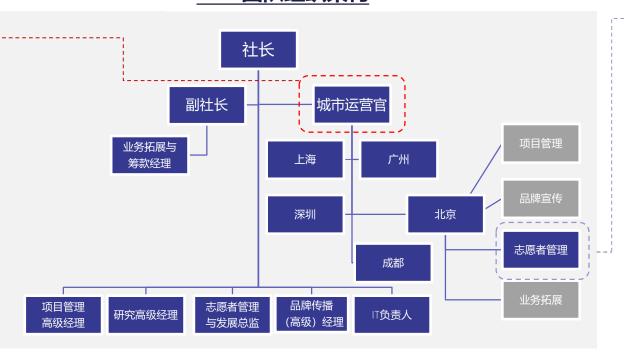
"分社"和"志愿者管理部门"助力高效高质运营团队管理



基于地域的**小组化管理**, 释放核心管理部门**压力**, 提升活动组织**效率**

- 按照地域划分降低活动组织的时间空间成本,有效提高活动组织效率。
- 设立兼职身份的分社社长, 协助全职团队对分社进行 管理。
- 赋予分社高度活动组织自 主权。

ABC团队组织架构



设立**志愿者管理部门**负责 ABC**社群**的构建与维护, 丰富志愿者体验,增强归 属感

- ➢ 分社单独设立兼职身份的志愿者管理部门。
- 设计、组织和实施志愿者招募流程。
- 维护志愿者资源,开展如茶 话会、知识分享会等活动, 丰富志愿者体验,增强志愿 者粘性。

• 将"学生-导师"依据地区和院校等标准划分小组,并设立小组长:

提升小组内组员组织和参与活动的主观能动性,减轻全职运营团队管理离散"学生-导师"负担。

• 调拨现有内部人员担当社群建设职能:

加强社群建设和立心公益内部关系维系,从而增强导师与学生的归属感,减轻运营团队压力。



导师管理对标 | YBC中国青年创业国际计划: 聚焦青年创业,团队运营+导师1-1三年指导



全资方影响力、扩导师职 场人脉、满学生眼界知识 满足用 户需求

网站、微信、年会、月简报、学生活动、导师行

互动渠 道多样

采用"授权+服务"的方式 向NGO输出YBC模式标准 项目标 准复用 内部

运营

清晰

号师 制度 明确 导委会 自治理 理事会下设导师委员会、导 师俱乐部,负责导师工作

导师价 值认可

获聘创业导师被聘为YBC 创业导师并颁发证书

导师陪 伴1-1 一月进行四至五小时的指导,并提供长达三年的帮助

项目成果:

至2013年11月,YBC公益扶持青年创业的模式在全国61个城市成功复制;YBC网络为315万人次青年提供创业咨询和培训;全网发展合作伙伴1400多家,招募导师志愿者达12,000多位,为创业青年提供了多达750,000小时的评审和辅导服务;在全国18个省市自治区建立了57个创业办公室和导师扶持网络,1200多个工作站和服务站,45个创业青年俱乐部和46个导师俱乐部。



学员管理对标 | SEO China:

Opportunity

"回馈社会+职场"价值认同强化学员自我提升意愿,自驱动求职发展

培训前-中-后期紧密对接,覆盖学员求职过程中"硬技能+软技巧"全需求

亟待补充社会资本; 自我提升意愿强烈; 专注经管类求职

线下: 求职干货课堂&公 益训练营加速成长 线上: 名企实习信息&学 员互助资源分享

价值认同和全面反馈引导学员离开舒适区,辅以多重激励强化学员求职意愿

社会创变者&公益人 校友人才反哺组织

培训前 严格筛选

SEO China 学员培训

培训后

培训中

价值认同

体系 回馈组织

价值观影响

✓ 回馈社会, 回馈组织: "It's not about you, it's about those who came before you and those who will come after you."

建立学员网络

✓信任建立: 第一节课的多维度小组建设, 成立彼此信任的8人小组

✓互助成长: 第一学期的行研任务建立友谊,实现各高校之间资源互补

线上+线下反馈

✓线上问卷+助教:每次培训后问卷调查,用量化指标监测学生收获,辅以 "建议+需求"反馈;平时与小组助教随时联系

✓**线下**1-1 talk: 同培训师每学期一次深度交流, 反馈现状及需求

全面三级激励

✓实习内推:据学员情况/参与度/能力等refer面试,不直接对接实习

✓ **嘉实奖学金**: 嘉实基金-嘉实公益联合SEO, 从在校成绩、社会认知、社会责

任、个人努力和未来潜质五方面对学员评奖

✓"星耀计划": 三学期考察后, 经个人陈述和校友面试进行遴选

自然淘汰机制

✓参与体现意愿: 自然淘汰约50%学生, 无法获得SEO的实习内推资格

学员信息沟通:

- 增进学员间了解与信任,实现高校间信息和 资源共享
- 搭建"导师+学员"小组,使"一对一"匹 配的导师方便和同组学员 "x对x"进行辅导和 答疑, 提高统一时间地点的效率

激励与反馈助力:

- 实习方面"授人以渔"而非"授人以鱼" 促使学员离开舒适区快速成长
- 多重激励与个性化跟踪反馈使学员drive for excellence



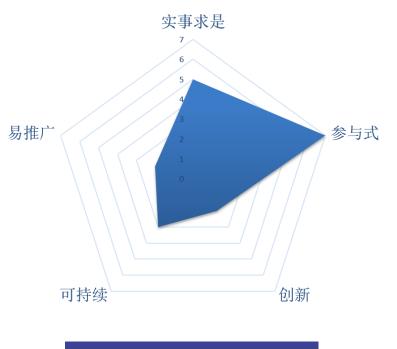
彩蛋: 立心公益还可以做这些

- 口近期可开展的项目
- □ 后期人力物力充足时可 考虑开展的项目

- □**聚焦真问题**:英语、普通话、电脑技能不足,经济压力(勤工俭学:实习、兼职),职场经验缺失(面试、社交技巧和职业策略培训)、社交压力(心理健康课程)等,问题、项目目标、评估指标"三点一线"
- □ 校方反馈: 与高校辅导员建立联系,跟踪学生成长轨迹,半年从辅导员处获得一次学生成绩、表现等反馈

□项目变轻: 采用模块化方案,发挥不同导师的不同优势,根据不同学生的职业方向,定制标准化课程和个性化课程,项目模式从"一对一"向"一对一""一对多""多对多"混合式转变

□ **引入外部资源**:通过项目品牌提升引入更多外部资源,**资金、人力、物力**比如注册NGO后申请基金会资助、吸引多行业导师加入等



以人为本

- □ 纳入更多利益相关方: 学生、导师志愿者、兼职工作人员、发起人、学校、媒体等平等参与,做事、练人、**摸方法、创机制。**
- 口增加心理辅导导师: EAP, 既为学生提供心理辅导, 又为志愿者提供心理疏导

- □ **引入技术手段**:通过技术平台的搭建提升供需双方的匹配效率及参与数量的扩大。比如搭建网站,完善微信公众号
- □ AI应答: 常见问题知识库沉淀, 自助问答
- □ 职业加速营: 企业参观与深度的体验式培训相结合



团队成员信息统计

姓名	职务	个人情况	工作内容
万龙妮娜	PM	安永组织与人力资本咨询顾问	明确团队职责分工;确定项目范围与解决方案思路框架;提供PPT修改意见
戴智晴	PM	安永企业风险管理咨询顾问	组织团队讨论;PPT修改和整合
王琳	PM	10年以上HR管理经验	参与汇报框架的讨论;导师管理方案设计讨论
陈佳琦	PM	互联网从业人员	学员管理方案设计
刘言	PM	公益从业人员	案例研究及彩蛋梳理
黄灿灿	PC	中国人民大学在读硕士	线上讨论总结;现状梳理;运营管理方案设计
洪靖旖	PC	北京外国语大学在读本科生	访谈记录;导师管理方案设计(含PPT制作整理)
刘冠麟	PC	美国纽约大学在读硕士	组织架构梳理;运营解决方案设计
战颖超	PC	外资咨询公司高级咨询顾问	现状梳理与需求分析;对标案例收集整理
张婧婷	PC	金融机构风险管理咨询顾问	学员管理方案设计
张硕	PC	华北电力大学保研辅导员	立心学员访谈;学员管理方案设计
张誉潆	PC	北京外国语大学在读本科生	对标案例分析;对标部分PPT整理
周晨航	PC	新加坡南洋理工大学在读本科生	ABC工作人员访谈;对标案例整理总结(含PPT制作);导师管理现状整理与PPT制作



美好社会咨询社