

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

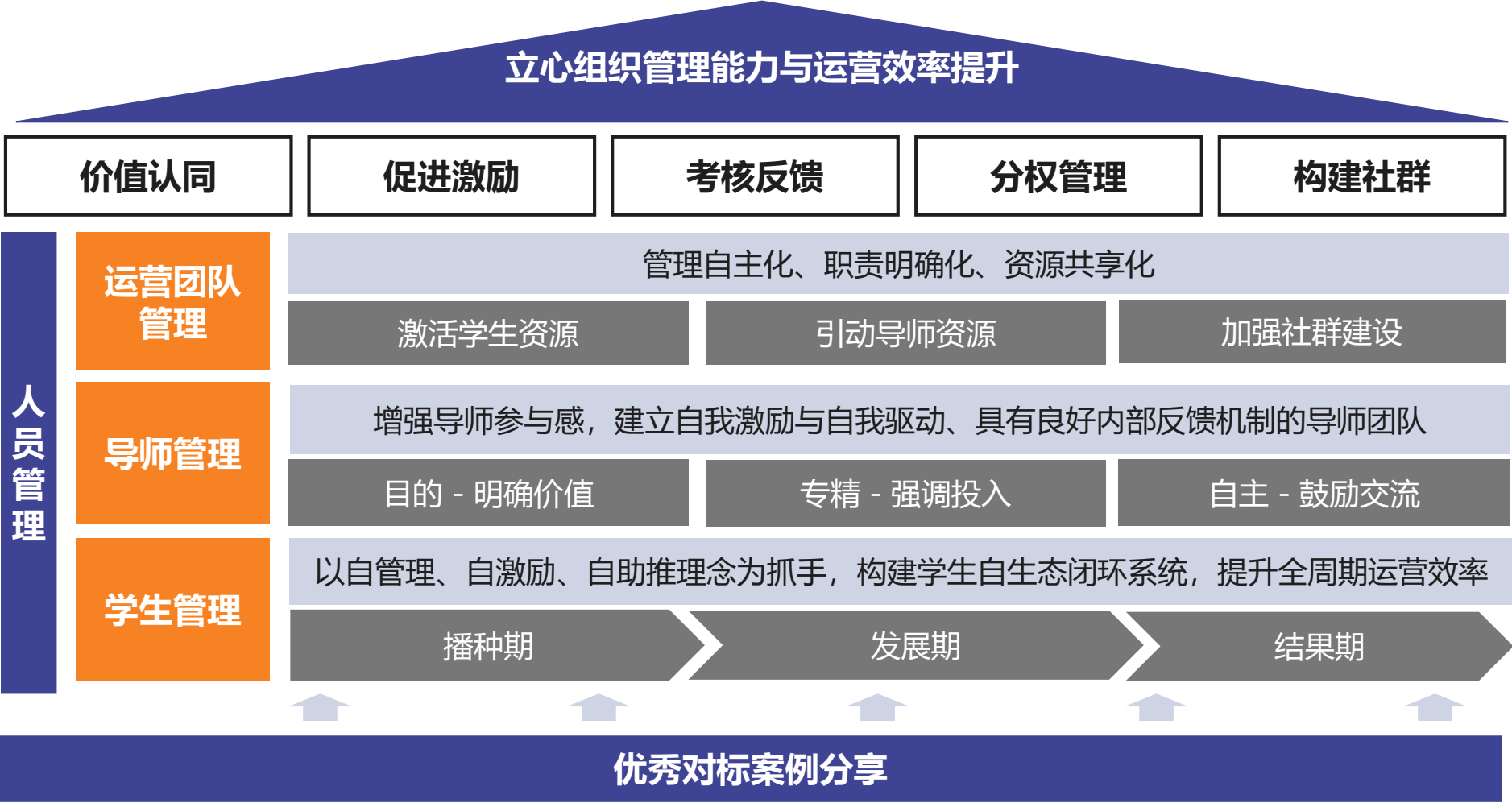
目录

- 项目需求理解
- 项目解决方案
- 案例分享

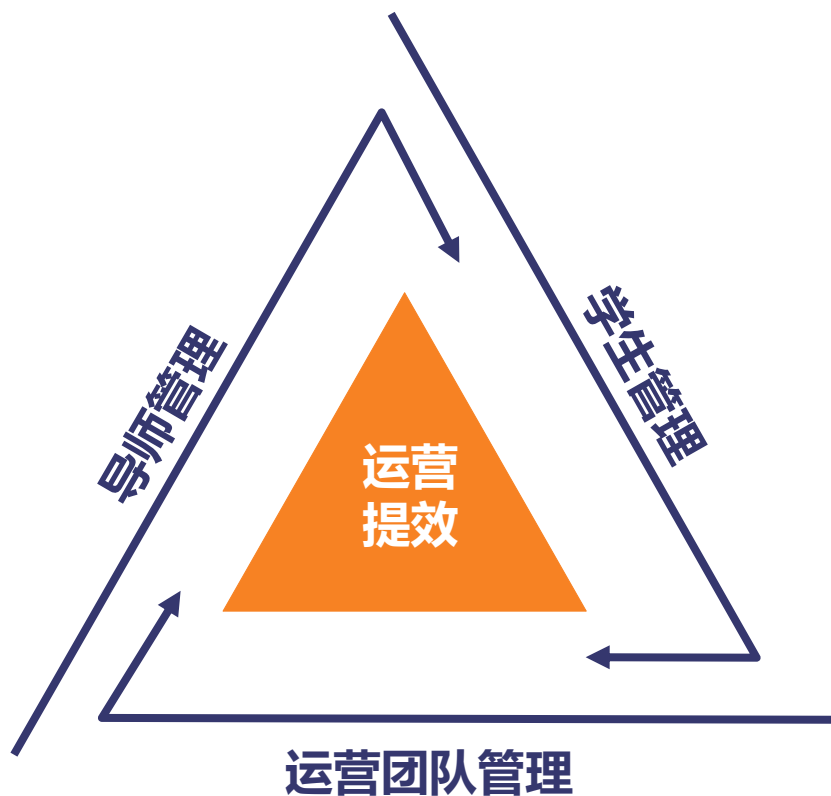
项目需求理解



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



1

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

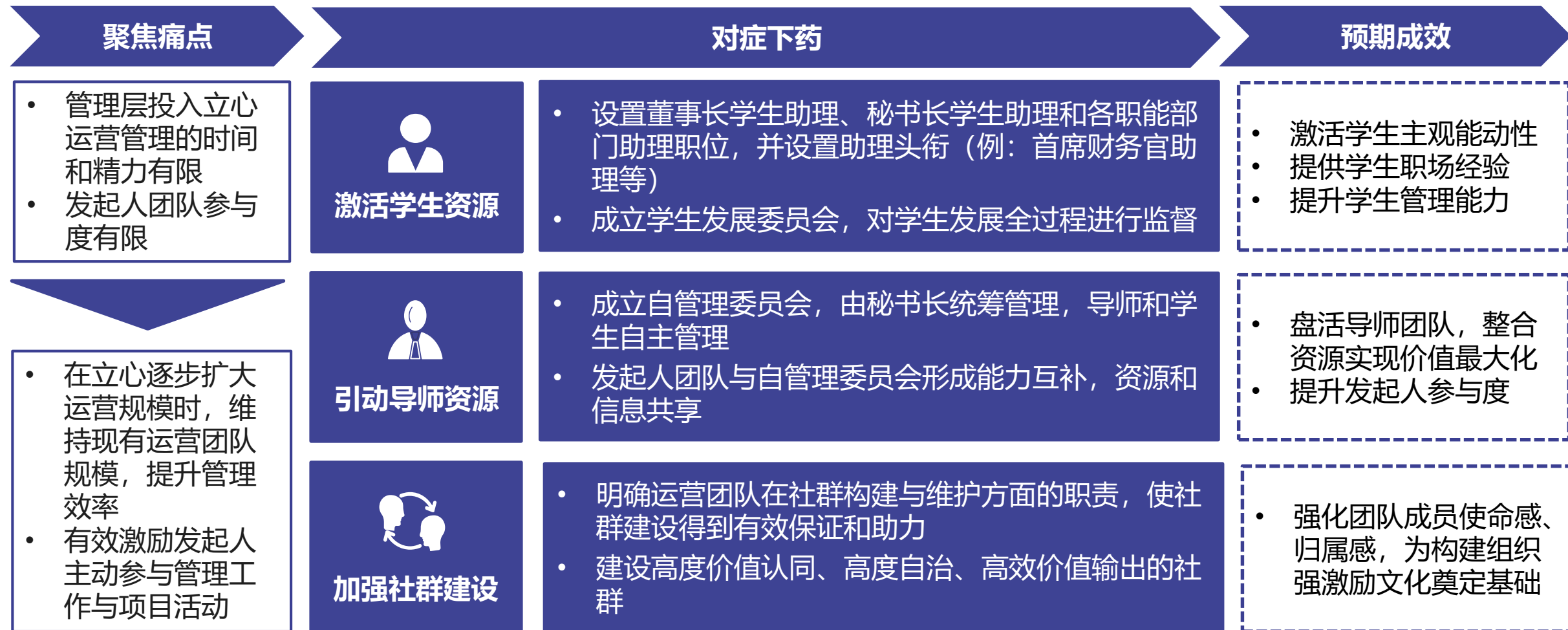
3

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

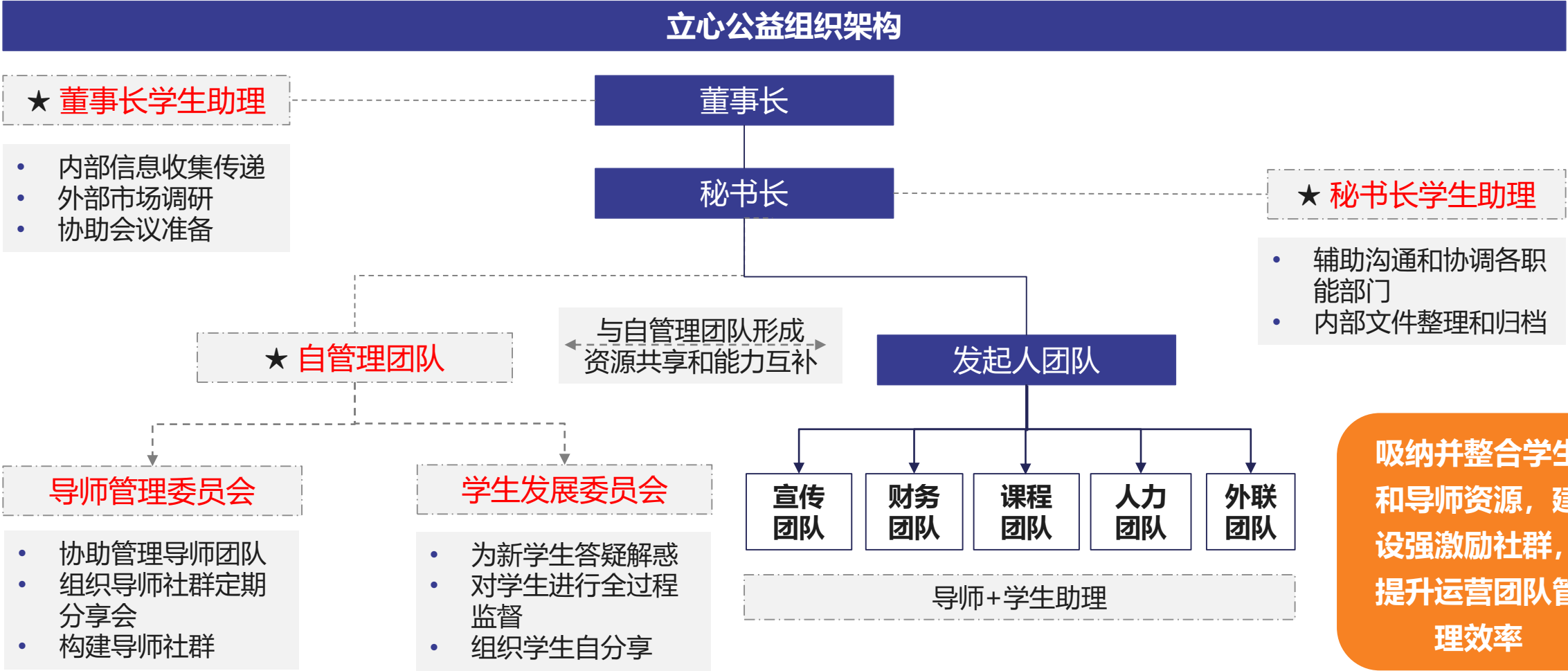
运营团队管理

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



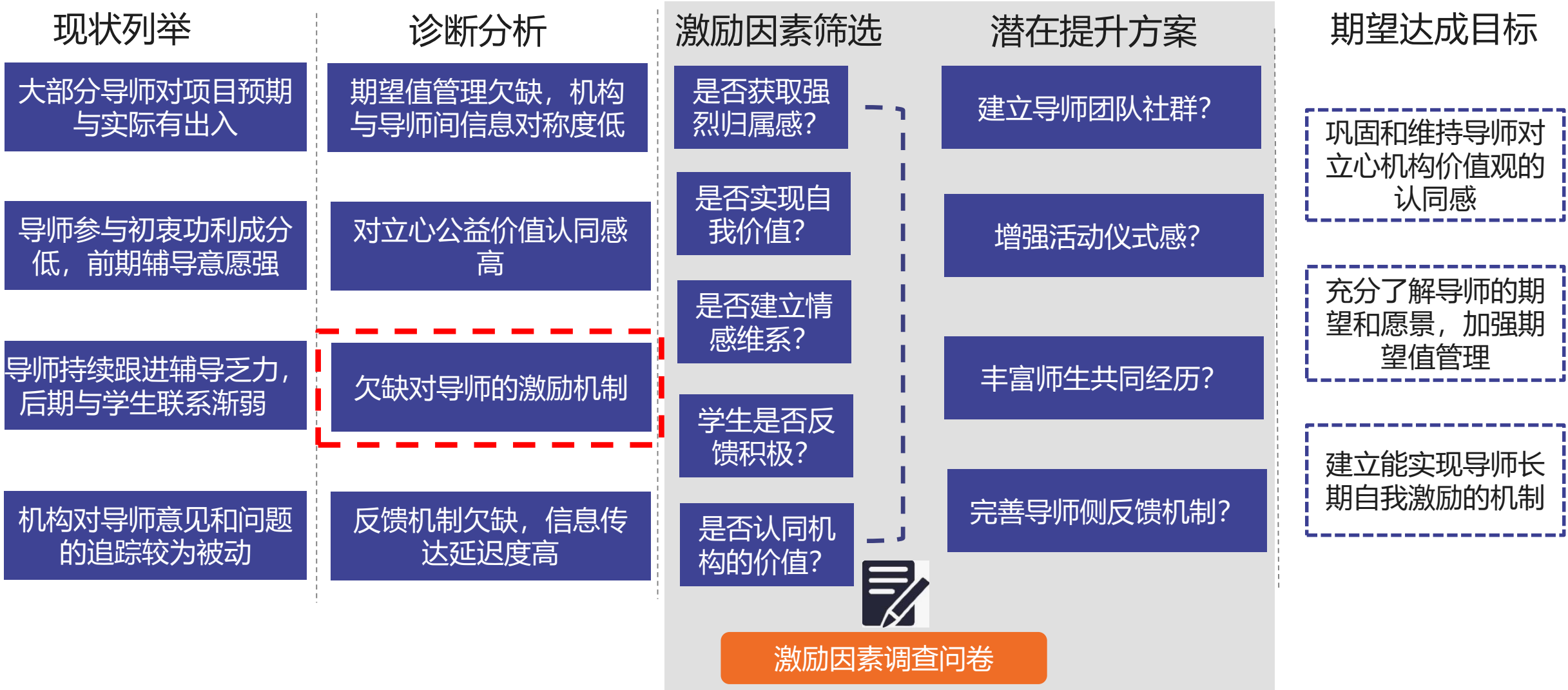
运营团队管理

完善组织架构，实现管理自主化、职责明确化、资源共享化



导师管理

有效导师激励机制的缺失，导致导师参与度降低



信息来源：客户访谈、公众号、官网信息搜集整理

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

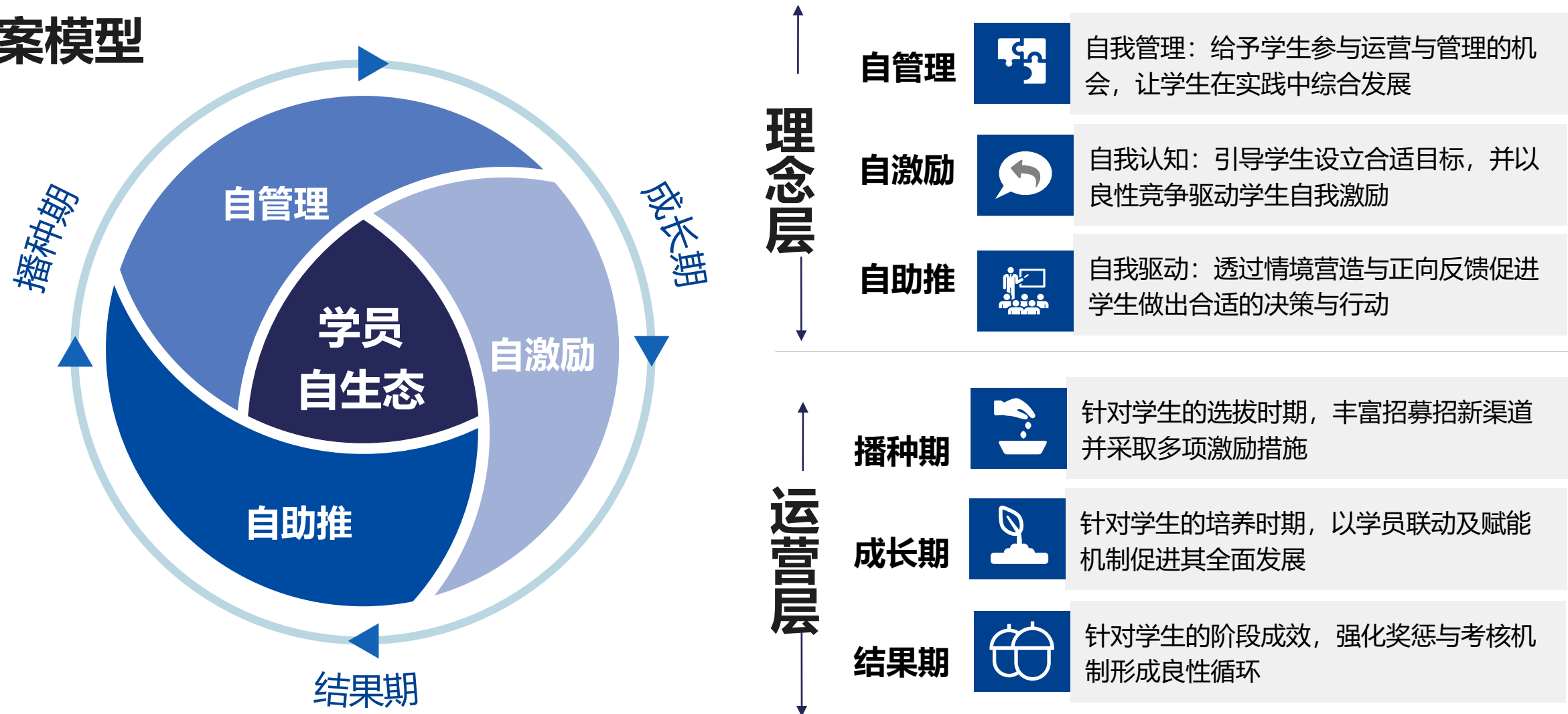
目的：明确导师在指导工作中的价值，培养导师对立心机构的价值认同感
专精：推动导师在工作中获得意义，强调导师投入价值，加强对导师的精神回馈
自主：鼓励导师自我主导工作且与其他导师互相依靠，共同成长

切入角度	解决方案	预期成效
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。	<ul style="list-style-type: none">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。	<ul style="list-style-type: none">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。
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。	<ul style="list-style-type: none">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。	<ul style="list-style-type: none">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。

学生管理

构建学生自生态闭环系统，提高学生管理全周期运营效率

方案模型



信息来源：客户访谈、大学文件搜集整理

学生管理

播种期：扩大新生招募渠道，前期设定激励目标

裂变



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。

预期效果

- 招募范围扩大、成本减少
- 新生招募质量提高

激发

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

学生管理

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



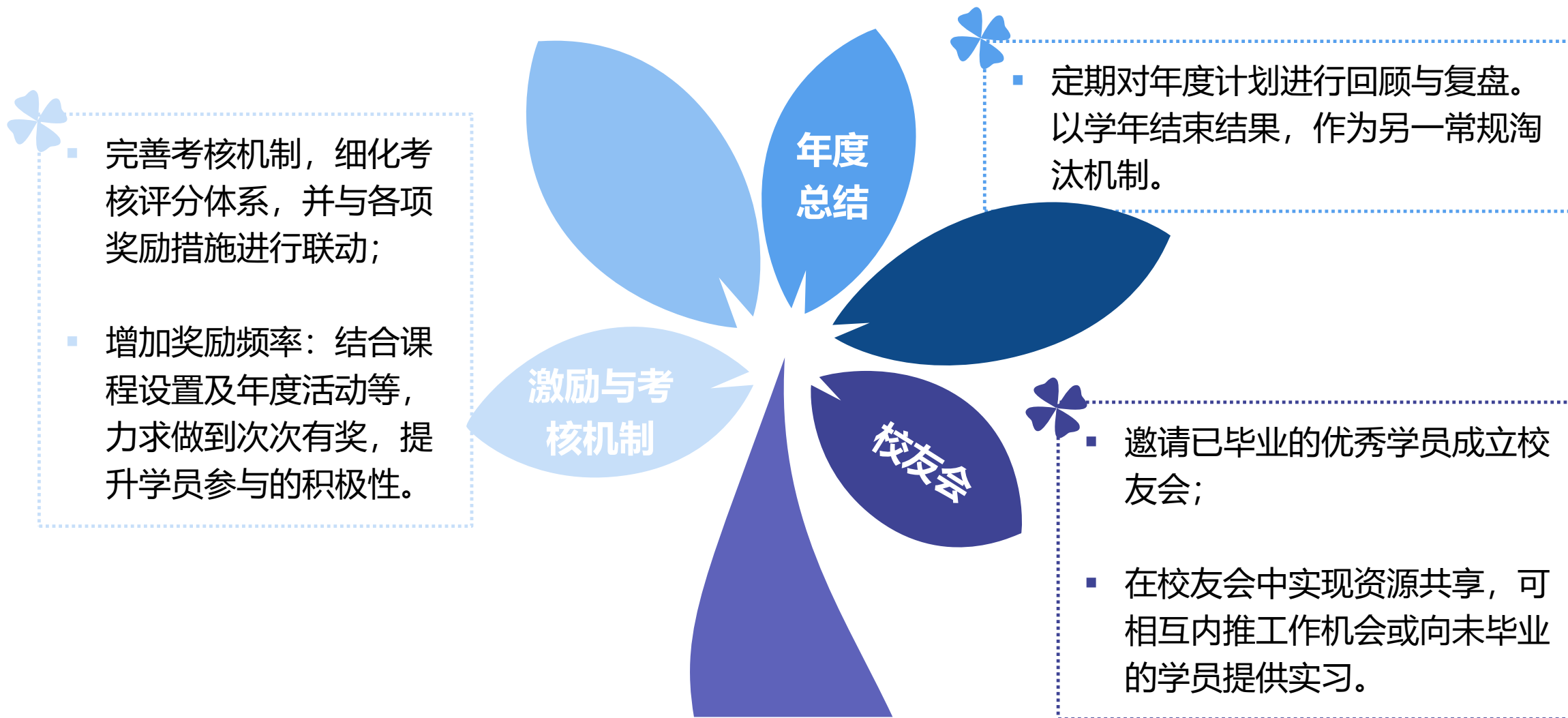
- ▶ **班务强自我管理**：借助学生发展委员会，建立助教、考评积分自主维护等机制；
- ▶ **Buddy计划**：实行以老学员带动新学员。



- ▶ **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。

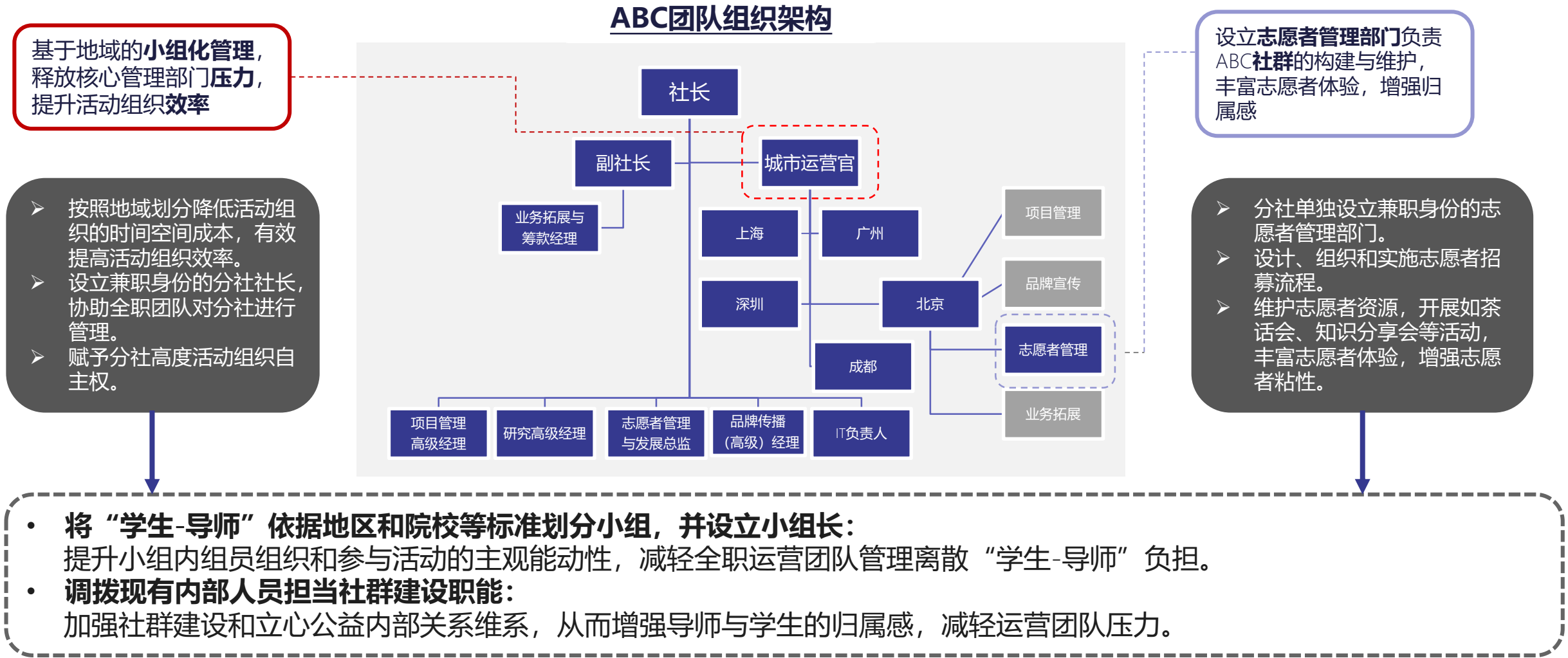
学生管理

结果期：依据考核结果进行奖惩，搭建资源共享平台

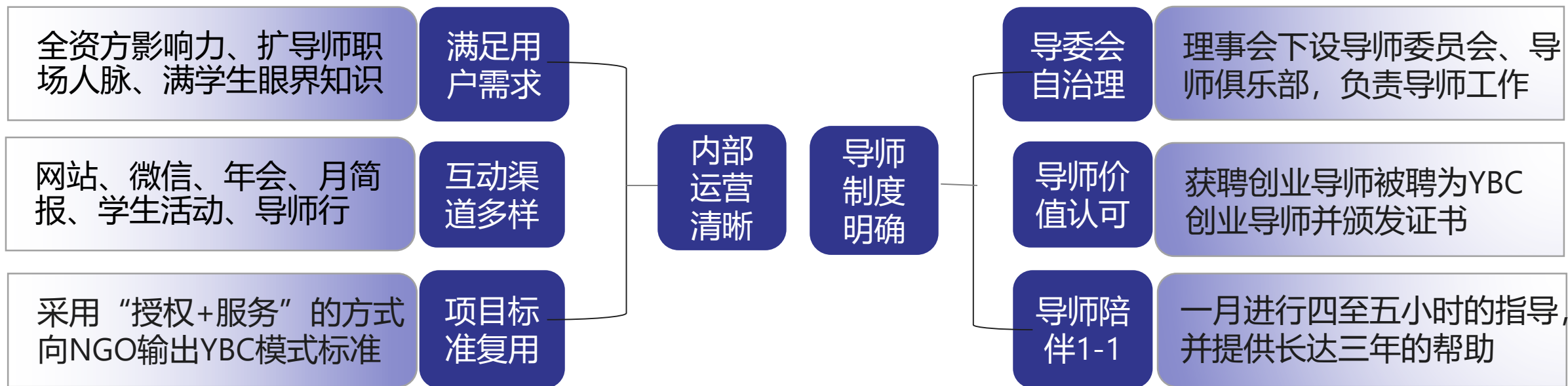


运营团队管理对标 | ABC美好社会咨询社：
“分社”和“志愿者管理部门”助力高效高质运营团队管理

ABC
美好社会咨询社



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



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:

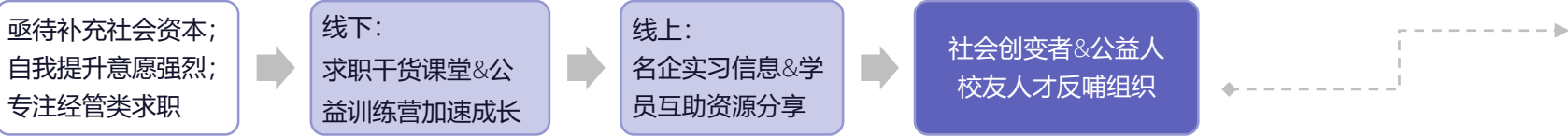
“回馈社会+职场” 价值认同强化学员自我提升意愿， 自驱动求职发展

Sponsors for Educational Opportunity

SEO

1

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



2

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

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

□ 近期可开展的项目

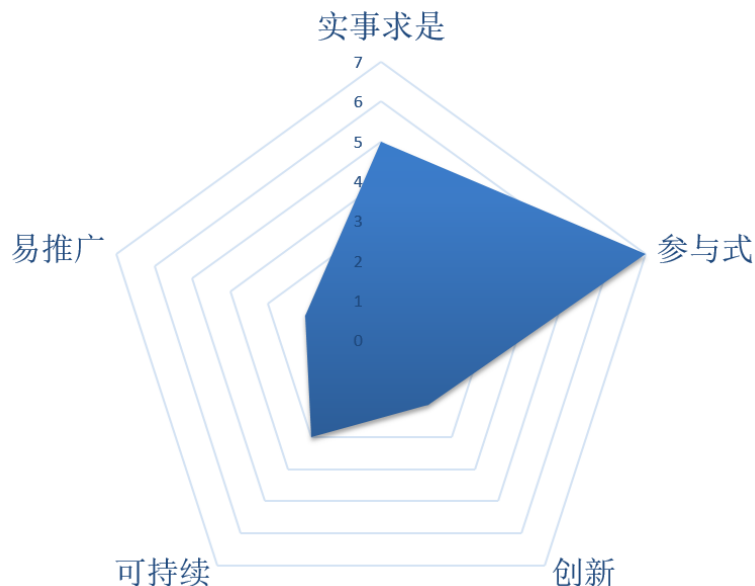
□ 后期人力物力充足时可考虑开展的项目

□ **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**。

□ **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
洪靖旂	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
张誉潏	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

ABC
美好社会咨询社