

第二届“禾伙人培养计划”（2018-2019）项目框架

一、项目背景

2017年4月26日，禾平台由南都公益基金会、广东省千禾社区公益基金会、成都市锦江区社会组织发展基金会、福建省正荣公益基金会联合发起，致力于推动国内社区基金会发展的公益支持型平台。禾平台以在地化、多元化为理念，通过提供非限定经费和社区基金会领导型人才培养等方式，推动中国社区基金会的专业化发展，让现代公益价值观可以回归到中国本土年轻的社区基金会中，以实现社区嬗变。

作为推动国内社区基金会发展的公益支持性平台，禾平台联合在公益慈善人才培养方面具有强大的师资优势、培训经验和行业研究基础的广州公益慈善书院，联合发起“禾伙人培养计划”，向包括平台合作伙伴在内的社区基金会从业人员以及对社区基金会感兴趣的公益慈善从业者、其他各界人士，提供丰富立体的能力建设课程（线上、线下相结合，定期培训与参访游学相结合），建立社区基金会交流平台，给予持续性的陪伴、辅导与成长支持，以及强有力的行业领域网络构建，促进中国本土社区基金会人才专业化与职业化的整体发展。

首届“禾伙人培养计划”已顺利结课，项目时间为2017年9月持续至2018年6月，分为“社区基金会基础：发展历程、战略与内部治理”、“社区基金会实践路径分享与探讨”和“社区基金会的运作模式与资源募集”三大课程模块。课程共招募并遴选18名学员，各期授课效果明显，学员反馈情况良好，项目预期目标基本实现。

二、培养目标

“禾伙人培养计划”致力于为中国本土社区基金会培养具备战略性发展视野、扎实的专业知识素养以及优秀的联动社区资源、引领社区创新、协作社区组织能力的领袖人才，推动本土社区基金会专业化及职业化发展。

“禾伙人培养计划”拟通过较长时间的陪伴、多方面的支持，为处于有意进入或建立/转型为社区基金会的公益组织提供能力建设方面支持，同时配合禾平

台为公益组织提供的资源链接和直接支持，推动公益组织在社区基金会方面的目标初步实现。

“禾伙人培养计划”同时也希望通过对社区基金会知识的梳理，使学员从感性认知上升到理性认知，即对社区基金会的实现路径有较清晰的认识，如现有资源、资源调动和资源筹集能力、社区调研状况、现有问题、面临困难、社区基金会目标的其他实现途径等能够进行理性的讨论与分析，使想法有可操作的空间，可落地实施。

三、培养对象及招募

1.培养对象

第二届“禾伙人培养计划”的培养对象主要为社区骨干，具体包括社区公益组织负责人、社区基金会负责人、社区基层组织工作人员，以及对社区基金会感兴趣、有意愿在社区基金会从事管理工作的各界人士。

2.学员招募

在全国范围招募，拟招收学员 30 人。为确保学员对教学内容接受度的统一，禾平台将组成招生小组，对学员进行资格审核。项目团队初定 2018 年 8 月即启动本届学员的招募工作，将综合采取论坛发布、网络招募、定向招募、“禾伙人”推荐等多种方式。

四、项目策略

本项目将延续首届“禾伙人培养计划”的工作策略，将在培训开始之前形成基本成型且经过多次讨论的项目框架，以及每一期的实施方案。在每一期具体执行之前，承办方邀请专家对方案进行咨询建议，主办方和承办方对当期培训内容反复讨论、调整和最终确认。主要策略是希望采用沉浸式学习、先社群运营再实地培训，长期陪伴支持的方式，增进学员之间的联系，创造多时空和较长时间的共同学习和讨论的机会，使学习不仅仅是与嘉宾学习与沟通，也是学员之间的互相交流和支持。此外，本项目采用以生为师的策略，在协作、主持等环节，使每个学员都有机会作为主导参与其中，使学员有参与感。

五、课程设置

基于对国内社区基金会的需求了解和行业观察，首届“禾伙人培养计划”的具体实施及学员反馈情况，以及第二届“禾伙人培养计划”的培养目标，本项目的课程特色及课程设置安排如下：

（一）课程特色

1. 线上线下相配合

本项目拟以线上和线下集中授课为主，为了更好配合学员理解授课内容，并能迅速对应实际工作场景，针对课程重点内容，辅以移动课堂（游学）、学员论坛等环节，同时配合线上分享及作业布置。

2. 实务技能为主线

本项目重点强调提升学员在社区公益、社区基金会以及个人领导力方面的实务技能，以工作坊的形式设置社区基金会成立、资助及项目设计等方面的沙盘操演。因而案例教学是本项目的重要特征，鼓励授课教师的讲解侧重于社区基金会的实操案例，同时引导学员自带案例（自身机构或行业其他机构）参与学习和讨论。为使学员深度卷入学习过程，并有针对性的分析和梳理问题，将兼顾“成功”的与“失败”的两类案例。

3. 现场研习为核心

本项目的核心教育理念为行动研究，并将自修、传授、研习、行动贯穿于整个学习过程。“自修”体现在教学前要求学员对自身机构和行业状况有一定程度的了解和梳理，带着案例和问题参与学习，“传授”则为在自修习得的案例基础上进行细致深入的讨论，在讲授和讨论中“研习”精要，进而转化为推动社区基金会发展的实践“行动”。为保证学员的学习效果，每项课程模块均设置有阶段作业，同时将安排项目导师进行答疑咨询。

4. 领导力培育是根本

本项目的预期目标旨在推动中国本土社区基金会专业化及职业化发展，而其核心途径是为中国本土社区基金会培养具备战略性发展视野、扎实的专业知识素养以及优秀的联动社区资源、引领社区创新、协作社区组织能力的领袖人才。因而，提升学员在资产管理、项目管理、公共关系管理、捐赠人关系维护、战略思维和跨界视野等方面的领导力，是本项目的根本所在。

5. 长期陪伴与社群营造

本项目旨在为“禾伙人”学员提供长期支持和长远发展的平台，并形成一個不断更新、持续活跃的学习体系。因而，本项目的授课、访学等环节设计将邀请学员共同参与，营造互动和开放的学习模式。学员学习期间将得到禾平台及其发起机构的全力支持，学业完成后将获广州公益慈善书院、禾平台共同颁发的结业证书，并获得禾平台的长期支持与陪伴。

（二）课程设置

社区基金会全球基金（Global Fund for Community Foundations）的 Jenny Hodgson 的“社区慈善逻辑架构”认为，资产、能力、信任是推动社区慈善可持续发展的核心力量：

- 如果人们觉得他们是自己地区发展中的共同投资者，他们就会更关心结果；
- 如果居民们带着自己的资产来参与讨论，那权利的分配就会更平等，使得社区慈善是一种合作关系，而不是传统的捐赠者-受益者关系；
- 如果当地人民治理并捐赠给社区慈善，当地受益者就必须以能够建立社会资本的方式负责；
- 如果社区慈善机构能够成为各种信任和资产的储藏库，它们就能够以有效的方式推动发展。

资产：建立、筹集和分配资产是社区慈善（社区基金会）的重要功能。这种资产包括财政意义上的项目资金，也包括社区其他类型的资源。其来源形式可以是捐赠资金、社会企业、以及居民参与。运营地方资产是社区慈善（社区基金会）推动社区可持续发展的有效途径，即解决社区问题而发展出一个本土资源基础。社区慈善（社区基金会）的资产运营能力包括对地方资产的利用、对当地捐赠者的吸引、对永久性捐助资金的频繁使用、以及对捐赠资金的保值与增值等。

能力：指的是社区慈善（社区基金会）以社会关系、专业知识、技术能力、基础设施和领导者等形式表现出来的社区运营与领导能力，主要包括社区慈善组织的运营能力、员工的专业能力、负责人的领导能力，这得以帮助社区慈善组织在适应外部形式的变化、工作重点的转移、捐赠者兴趣的变化、以及抓住领导社区发展机会等方面处于良好位置。

信任：指的是社区慈善（社区基金会）建立起居民对社区慈善组织和相互之间的信任，其实质是一种社会资本。这种信任旨在创造出一种本地居民对本地发展过程的所有权意识，从而使得社区慈善（社区基金会）能够以其他机构常常无法做到的方式有效地召集、告知和动员本地居民。社区慈善（社区基金会）建立这种信任的途径包括提升机构的透明度和公信力，强化公益伦理和社会责任、以及明确社区发展项目的所有权。

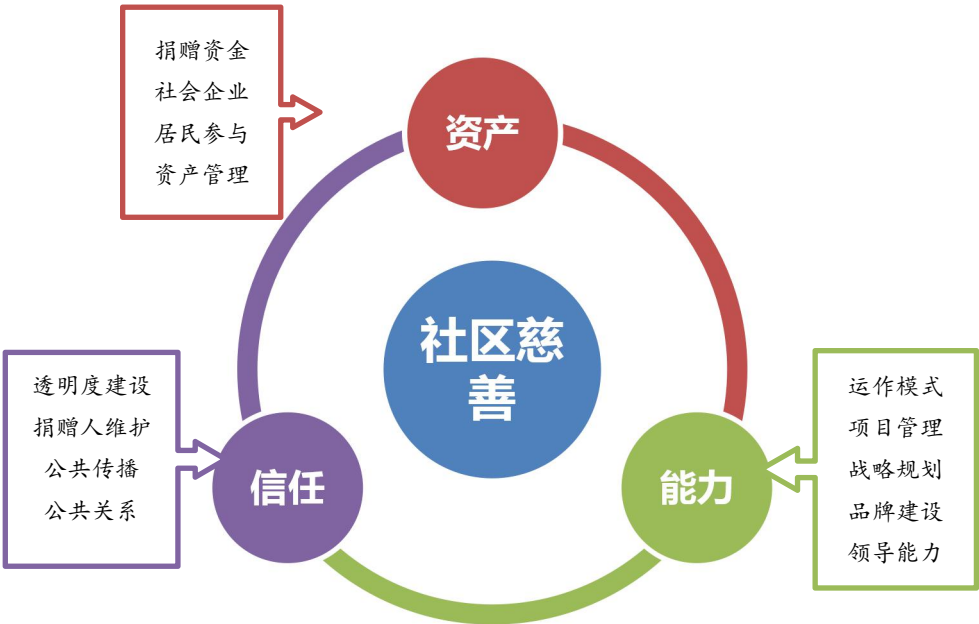


图 1：社区慈善的资产-能力-信任模型

基于社区慈善的资产-能力-信任模型，在推动公益组织在社区基金会方面的目标初步实现的过程中，本届“禾伙人”培养项目将进一步聚焦，拟从资产、能力、信任三个维度来提升学员（社区骨干）在社区慈善领域的领导力。



图 2：课程架构及要点设置

1. 课程模块一：《资产：社区慈善本地资产的建立和运营》

本课程模块聚焦于社区慈善（社区基金会）如何通过捐赠资金、社会企业、居民参与、资产管理等多重形式来实现地方（社区）资产的建立和运营，以推动推动本地社区的可持续发展。拟开展的课程如下表：

表 1：《资产：社区慈善本地资产的建立和运营》课程设置

课程	1.认识本土社区	2.募集捐赠资金	3.动员居民参与	4.优化资产管理
要点				

课程 设置	《中国社区发展历史回顾》 《新时代的基层社区治理》 《社区公益生态的内涵与机制》 《社区需求调查的设计与方法》	《社区基金会资源筹集 策略与模式》	《社区资源管理与公众 动员》 《社区营造的理论与实 践》 《志愿者管理与激励》	《社区基金会的资产 管理》 《社区慈善信托的模 式与实践》
----------	--	----------------------	---	--

2. 课程模块二：《能力：社区发展中的社区基金会领导能力》

本课程模块聚焦于社区慈善（社区基金会）如何在社会关系、专业知识、技术能力、基础设施和领导者等层面形成卓越的领导能力，主要包括社区慈善组织（社区基金会）的运营能力以及机构负责人的领导能力，以保障社区慈善组织（社区基金会）处于发展的优势地位。拟开展的课程如下表：

表 2：《能力：社区发展中的社区基金会领导能力》课程设置

课程 要点	1.认识社区基金会	2.社区基金会运营能力	3.机构负责人领导能力
课 程 设置	《社区基金会发展历程》 《社区基金会的功能定位与运作模式》 《资助型社区基金会及其工作框架》 《运作型社区基金会及其工作框架》	《社区基金会内部治理与组织文化》 《社区基金会的项目管理》 《社区基金会的战略规划与品牌建设》 《社区基金会相关政策法规解析》	《社区基金会负责人领导力培育》 《社区基金会负责人的心理建设》 《社区基金会负责人的战略思维与跨界视野》

3. 课程模块三：《信任：社区慈善利益相关方信任关系的建立与维护》

本课程模块聚焦于社区慈善（社区基金会）如何建立和维护与利益相关方之间的信任关系，主要包括社区慈善（社区基金会）自身透明度建设、捐赠人关系维护、公共关系和公共传播等内容，以保障社区慈善（社区基金会）能够以其他机构常常无法做到的方式有效地召集、告知和动员本地居民。拟开展课程如下表：

表 3：《信任：社区慈善利益相关方信任关系的建立与维护》课程设置

课程要点	1.社区慈善的利 益相关方	2.社区慈善的透明 度建设	3.社区慈善的捐 赠人维护	4.社 区 慈 善 的公共关系	5.社区慈善的 影响力建设
------	------------------	------------------	------------------	--------------------	------------------

课程设置	《社区慈善的利益相关方分析》	《慈善组织的法人治理与行业监管》 《社区基金会的财务管理与风险控制》 《社区基金会的内部治理与组织文化》 《社区基金会的透明度建设》	《社区基金会的捐赠人关系维护》	《社区基金会的公共关系管理》	《社区基金会的社会营销与影响力建设》
------	----------------	---	-----------------	----------------	--------------------

4. 小组研习

本年度培训项目将围绕着三大课程板块（即社区慈善资产、社区慈善能力、社区慈善的公众信任）设置相关主题的小组研习任务，以此提升学员们对三大课程板块的学习效果和反思能力，从而更好地指导他们在社区慈善相关领域的实践工作。小组研习在整体上将与三大课程板块的主题设置与授课时间相契合，即基于系列课程教学（机构参访）开展小组研习，通过小组研习提升学员的学习效果并反思和总结有效的实践工作路径。小组研习的目的在于引导学员带着问题参与系列课程学习，通过完成研习任务深化课程学习。

（1）在**研习方式**方面，小组研习包括课程学习和自主研习两部分，既包括在系列课程（线上课程与线下课程）开展之前的文献阅读，也包括在课程开展过程中的课程学习、机构参访、实地调研/参与服务、小组讨论以及成果交流。小组研习并非一个单独的环节，而是全方位地嵌入到三大课程板块当中。

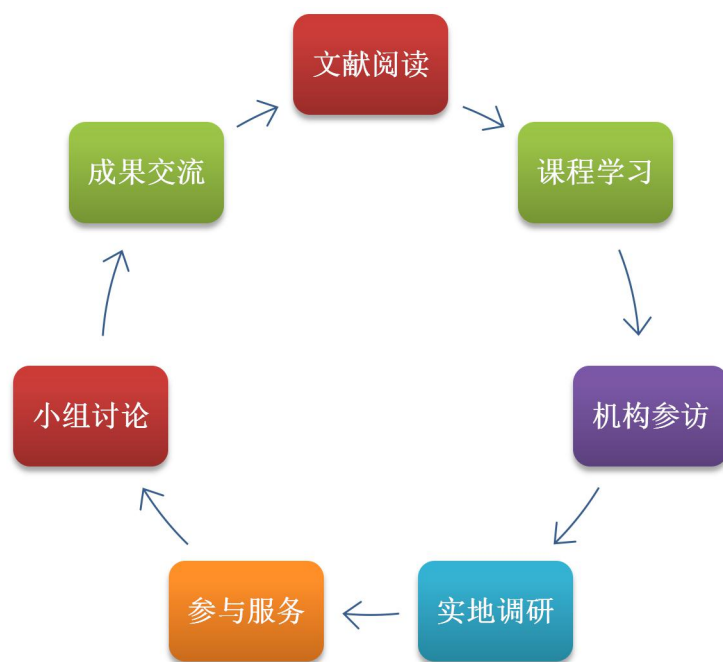


图 3：小组研习构成体系

（2）在**研习时间**方面，小组研习的时间设置既与三大课程板块的授课时间（线上课程为3-4次，线下课程为3-4天）相互匹配，同时也单独设置了专项的文献阅读（三周）、小组讨论（半天）以及成果交流（半天）。

（3）在**成果形式**方面，小组研习的最终成果拟包括两项，其一是以小组形式提交3000-5000字的主题研习报告，其二是以小组形式提交研习成果PPT。

（4）在**主题设置**方面，三次小组研习与三大课程板块的主题相对应：“社区慈善资产”板块的小组研习主题是“如何发掘、募集与管理社区慈善资产？”，引导学员通过课程学习和自主研习总结与反思“**社区慈善资产的主要类型、募集策略与管理模式**”；“社区慈善能力”板块的小组研习主题是“如何提升社区慈善组织负责人的领导能力？”，引导学员通过课程学习和自主研习总结与反思“**社区慈善组织负责人的领导能力类型与提升路径**”；“社区慈善的公众信任”板块的小组研习主题是“如何提升社区慈善的公众信任？”，引导学员通过课程学习和自主研习总结与反思“社区慈善组织公众信任的基本内涵与提升路径”。

表4：第二届“禾伙人培养计划”（2018-2019）小组研习设计方案

研习方式	研习时间	成果形式	主题设置
文献阅读	三周	(1) 小组研习报告 (2) 小组研习成果PPT	(1) 资产：如何发掘、募集与管理社区慈善资产？ (2) 能力：如何提升社区慈善组织负责人领导力？ (3) 信任：如何提升社区慈善的公众信任？
课程学习	线上3-4次/线下3-4天		
机构参访	半天		
实地调研/参与服务	一天		
小组讨论	半天		
成果交流	半天		

表 5：第二届“禾伙人培养计划”（2018-2019）课程设置及时间进度安排

	课程模块一		课程模块二		课程模块三	
模 块 主题	资产：社区慈善本地资产的建立和运营		能力：社区发展中的社区基金会领导力		信任：社区慈善利益相关方信任关系的建立与维护	
授课 形式	线上授课	线下授课	线上授课	线下授课	线上授课	线下授课
授课 地点	——	杭州/成都	——	上海/北京	——	广州/深圳/顺德
授课 时间	2018 年 9 月至 10 月	2018 年 11 月 1 日至 6 日(六天)	2019 年 1 月至 2 月	2019 年 3 月 1 日至 6 日（六天）	2019 年 5 月至 6 月	2019 年 7 月 1 日至 5 日（五天）
主要 议程	1. 课前自主学习； 2. 网络主题授课：2 次； 3. 课后作业反馈。	1. 系列主题授课：四天(8 次)； 2. 社区基金会参访：半天； 3. 实地调研/参与服务：一天； 4. 在地人文历史参访：半天。	1. 课前自主学习； 2. 网络主题授课：4 次； 3. 课后作业反馈。	1. 系列主题授课：四天(8 次)； 2. 社区基金会参访：半天； 3. 实地调研/参与服务：一天； 4. 在地人文历史参访：半天。	1. 课前自主学习； 2. 网络主题授课：2 次； 3. 课后作业反馈。	1. 系列主题授课：三天(6 次)； 2. 社区基金会参访：半天； 3. 实地调研/参与服务：一天； 4. 在地人文历史参访：半天。
课程 设置	《中国社区发展历史回顾》 《新时代的基层社区治理》	《社区公益生态的内涵与机制》 《社区需求调查的设计与方法》 《社区基金会资源筹集策略与模式》 《社区资源管理与公众动员》 《社区营造的理论与实践》 《志愿者管理与激励》	《社区基金会发展历程》 《资助型社区基金会及其工作框架》 《运作型社区基金会及其工作框架》 《社区基金会相关政策法规解析》	《社区基金会概论》 《社区基金会的功能定位与运作模式》 《社区基金会内部治理与组织文化》 《社区基金会的项目管理与评估》 《社区基金会的战略规划与品牌	《慈善组织的法人治理与行业监管》 《社区基金会的财务管理与风险控制》	《社区慈善的利益相关方分析》 《社区基金会的内部治理与组织文化》 《社区基金会的透明度建设》 《社区基金会的捐赠人关系维护》 《社区基金会的公共关系管理》

		《社区基金会的资产管理》 《社区慈善信托的模式与实践》 社区基金会参访 实地调研/参与服务 在地人文历史参访		建设》 《社区基金会负责人领导力培育》 《社区基金会负责人的心理建设》 《社区基金会负责人的战略思维与跨界视野》 社区基金会参访 实地调研/参与服务 在地人文历史参访		《社区基金会的公共传播与社会营销》 社区基金会参访 实地调研/参与服务 在地人文历史参访
小组 研习 主题	资产：如何发掘、募集与管理社区慈善资产？		能力：如何提升社区慈善组织负责人领导力？		信任：如何提升社区慈善的公众信任？	

六、项目预算（2018 年 7 月至 2019 年 8 月）

支出内容		预算金额 (人民币·万元)
1.课程开发		1.8
2.课程服务费	课程讲师 线上课程 集中面授 学习导师 参访学习	14.15
	项目工作人员： 项目统筹（投入 2 人） 项目助理（投入 1 人） 实习生（投入 1-2 人）	7
3. 授课地点场地及相关设施租用		1.8
4. 后勤、差旅	市内交通、印刷、茶点、线上课程文字整理等	6.4
5. 项目讨论会及学员座谈	项目方会议、专家咨询、研讨等	1.2
小计		32.35
6. 行政费用	按照直接费用 10%的标准进行计算	3.24
合计		35.59
备注：学员参与本计划所产生的交通、食宿费用全部自理。选修部分需自付费用。		