

全国联合会资源指南
——如何创办全国联合会

CIVICUS 全球公民社会参与联盟

由全球公民社会参与联盟附属的全国联合会民间团体
出版

翻译人员：王也纳 周舒文

审核人员：黄浩明 王世才 郑红 石忠诚 赵大兴

技术支持：刘银托

定稿人员：黄浩明

目录

- 1 简介
 - 1.1 该指南的用途
 - 1.2 方法论
 - 1.3 指南结构
- 2 认识全国联合会
 - 2.1 什么是全国联合会？
 - 2.2 为什么个人和组织要建立全国联合会？
 - 2.3 全国联合会的优点
- 3 全国联合会的创建
 - 3.1 步骤
 - 3.1.1 战略意图
 - 3.1.2 核心团体
 - 3.1.3 行动计划
 - 3.1.4 资金配合
- 4 机构安排
 - 4.1 机构形式与结构
 - 4.2 注册全国联合会
 - 4.3 治理
 - 4.3.1 治理团队或理事会
 - 4.3.2 决策
 - 4.4 秘书处
- 5 全国联合会的经营
 - 5.1 战略规划
 - 5.2 会员制
 - 5.2.1 标准、组成与机构
 - 5.2.2 会员制的开发策略
 - 5.2.3 代表与参与

- 5.2.4 会员服务
- 5.2.5 期望管理
- 5.3 全国联合会的营利
- 5.4 活动/联合行动的策划与落实
- 5.5 倡议与游说
- 5.6 维护问责制与合法性
 - 5.6.1 对合法性的理解与确立
 - 5.6.2 对问责制的理解与确立
 - 5.6.3 行业自律
- 5.7 全国联合会的资金筹集
- 5.8 全国联合会的维持
 - 5.8.1 愿景与策略的维持
 - 5.8.2 资源的维持
 - 5.8.3 影响力的维持
- 5.9 措施、监管与评估
 - 5.9.1 为什么需要 M&E
 - 5.9.2 发展中指示的指导方针
 - 5.9.3 设计您的 M&E 项目
 - 5.9.4 谁应当是参与者
- 6 关系
 - 6.1 与赞助人的合作
 - 6.2 与政府的合作
 - 6.2.1 民主气氛中的国家关系
 - 6.2.2 敌对环境中的国家关系
 - 6.3 与企业的合作
 - 6.4 建立合作关系与网络
 - 6.4.1 为什么全国联合会要建立合作关系与网络
 - 6.4.2 建立合作关系和网络的程序

观点与评论总结

1 简介

1.1 该指南的用途

本资源指南由全球公民社会参与联盟（CIVICUS）附属的全国联合会民间团体（Affinity Group of National Associations，简称 AGNA）提供。2006 年，全国联合会民间团体以联合会的需求、兴趣与活动为核心，在世界的各国的全国联合会中开展了一项调查。该项调查表明，能力建设是全国联合会与民间组织（民间组织）共同关注的首要领域。会员的反馈与建议是该资源指南的基础。

该指南意在帮助现有全国联合会决策层与员工更有效地进行组织管理，同时向仍没有非营利组织和非政府组织等全国联合会的各国公民社会领导层提供指导。就此而言，我们希望这部指南能在世界各国的全国联合会工作中起到事半功倍作用，提升机构自身的实力。

该指南旨在

1. 提供关于全国联合会的基本信息
2. 详细介绍全国联合会的创建过程
3. 为如何运作全国联合会提供指导
4. 概括介绍全国联合会的服务
5. 探讨与其他部门及利益相关方的关系

在下面的各个章节中，该资源指南将：

1. 为您提供最重要的信息
2. 深化您对部门背景信息、现状与数据的理解
3. 通过案例研究激发灵感
4. 通过行动建议与小贴士调动您的积极性

尽管如此，我们应当认识到唯一的成功模式是不存在的。背景与条件的不同决定了各自的需求与可行性方案也不尽相同。因此，我们着重以现有全国联合会的工作经验为基础提供指导方案。

我们也希望通过这部手册能勾勒出全国联合会在全球公民社会中扮演的特殊角色，强调全国联合会与政府、志愿部门的关系，突出其为公民社会之发展与成长提供潜在的贡献，提高全国联合会在公民社会健康发展中的地位。

信息补充：全球公民社会参与联盟（CIVICUS）附属的全国联合会民间团体的背景

全球公民社会参与联盟全国联合会关联团体（以下简称全国联合会民间团体）创立于 2004 年 6 月。其宗旨是突出全国联合会在培育成熟公民社会中扮演的关键角色。它致力于促进国家、地区间更广泛的合作，提高全国联合会的自身能力，实现互惠互利。全国联合会关联团体为各全国联合会提供了知识与经验的共享平台，帮助他们提高个体与集体的影响力，这为今后能就一共同关注的议题发起联合行动创造了机会。为使各全国联合会在将来能开展更多意义深远、目标明确的活动，捕捉更多学习机会、避免走弯路，全国联合会关联团体力求帮助各全国联合会扩大知识储备。

1 调查结果以 47 个全国联合会的反馈为基础

1.2 方法论

本指南同时采用了一类资源与二类资源。文献综述包括全国联合会、公民社会和联盟。全国联合会关联团体会员的网站是全国联合会创建、运作，也是实际经验的部分来源，其它来源包括全国联合会关联团体的调查数据、成员问卷、以及与六位全国联合会关联团体成员的深度访谈。资源指南的进一步修订是在 2007 年 5 月 23 日全国联合会关联团体的常务年会上完成的。

1.3 指南结构

本指南正文部分从第二章开始，开头部分是对全章的整体介绍，包括全国联合会的定义、对个人或组织创办全国联合会动机的考察、以及对联合会能够带来的益处所做的综述。第三章简要介绍了全国联合会的创建步骤，包括明确战略意图、组建核心团队以及行动计划的开发与筹资。第四章探讨各种机构的设置与管理。第五章重点介绍全国联合会的管理，探讨的议题包括战略计划、会员管理、员工管理、营销推广、职责、财务、组织的可持续性以及监管与评估。第六章介绍全国联合会与其他协会、政府、资助人及私营部门的关系，还介绍如何使这些部门在同一指导思想下建立起合作关系与联络网。最后，在第七章介绍整个团队的最终思想成果，我们将其作为全书总结。

2 对全国联合会的认识

2.1 什么是全国联合会

津巴布韦非政府组织全国联合会秘书长 Cephaz Zinhumwe 认为：“全国联合会的出现是为了填补一种空白，它可以被视为一种集体话语的体现。由于单个机构无法推动或影响国家政策的制定，全国联合会的出现就成了必然的现实要求。部门间的协调有助于防止政府出现分裂与独裁。”

全国联合会是以国家为单位的会员网络，其宗旨是更充分地代表全体会员和非营利团体的利益。

全国联合会在联合各部门的工作中发挥了极为重要的作用。它们可以增强志愿部门的力量，为公民社会的形成创造环境，召集各部门，依公民社会组织的需求提供服务，代表各部门就具体行业议题发出倡议。作为全国性的公民社会团体代言人，全国联合会

充当了公民社会建设与协调的代言媒介。他们很好的扮演了公民社会与政府间对话者的角色，同时也处在增强志愿部门对公共政策影响力的地位。

总体而言，全国联合会在解决行业议题中处于领导地位（如：非营利机构的相关立法）。对于次级部门的具体议题（如：儿童的权利），全国联合会通过为有共同兴趣的会员提供合作平台、支持会员具有创造性的活动，更多地起到推动作用。

2.2 为什么个人和组织要建立全国联合会

建立全国联合会的动因有很多。其中包括改变部门原有零散疲弱的状况，促使政府部门承担责任，克服对部门自主性的限制，将资源利用率最大化，建立各种公民社会团体能够相互交流的平台，分享知识与经验并共同为整个部门面临的挑战设计解决方案。

各国建立全国联合会的催化因素不尽相同。有些是公民社会领导人对有利条件作出的反应，有些出于公民社会领导人对保护整个部门免受外部威胁的愿望，有些是为了回应捐赠者或政府的需求，还有些是以上几个因素的结合。

除去一些具体动因，全国联合会创建背后的目的还可以是提高公民在社会事务中的参与度和为公民社会事业提供发展空间。在某些国家，这一动因是其全国联合会唯一的目标，而在另外一些国家，它则会和其他一些目的联系在一起，如消除贫困或推动民主化进程。

信息补充：全国联合会的诞生

第一个联合会于 1919 年在英国创立，之后的几十年里，类似的联合会相继在其他发达国家建立。这一部门的真正兴起在 20 世纪 80 年代与 90 年代，全国联合会关联团体（AGNA）的大部分成员便都是在当时创立的。

一个全国联合会即是一个非政府组织，它在各个与民间组织相关的领域里建立联络网，同时对影响整个国家志愿部门的议题作出回应。“这类民间组织已有许多不同的名称，如‘中介民间组织，’（Carroll, 1992）；‘桥梁组织’（Brown, 1991），以及‘志愿组织’（Brwon & Kalegaonkar, 2002）”。

全国联合会的兴起是公民社会整体加快发展的全面表现。“公民社会的发展可以被描述为‘一个成长型的行业’，以及‘随着 19 世纪新建国家的崛起，它是正在全球范围内发展起来的真正的联合革命，可以被视为 20 世纪晚期社会与政治发展最大的特征。’”

公民社会所扮演的角色也被越来越多地被看作是捍卫与推动人权发展的关键，无论是国家层面还是全球范围，它都为民间组织的发展与管理水平的提高作出了贡献。通过对民间组织的管理进行专业化，扩充其专业知识，全国联合会使民间组织变得更具有组织性、团结性、发言权。¹可以说，它们同时推动了民间组织量与质的提高。

案例研究：三种全国联合会建立的动机

在此，我们将提供三个简单的案例来解释三类全国联合会建立背后的促发因素，一例是对有利环境的回应，另外两例则是面对威胁时作出的回应。

巴巴多斯岛民间组织联合会（BANGO）

巴巴多斯岛民间组织联合会正式成立于 1997 年，但其成立意向产生于 20 世纪 80 年代。成立过程中，该联合会受到了政府的帮助，得到一栋办公用房，而该建筑起初是分配给巴巴多斯国民联络部（CLUB）的。巴巴多斯国民联络部的整个办公用房，包括内部设备全部赠送给了巴巴多斯岛民间组织联合会的创始人。这使得巴巴多斯岛民间组织联合会很快有了固定地址、固定电话（从未变更过）、传真机号、秘书处与秘书服务以及其他技术支持，如徽标、信纸抬头、通讯册、传单、手册、名片和其他印刷物的设计，以及在注册与宣传方面的帮助。所有这些服务都由一个由 5 名志愿者组成的团队提供。

尼泊尔民间组织联盟

1990年，尼泊尔开始进入民主化国家进程，民间组织希望看到有利于该部门发展的政策出现。但情况并不乐观。取而代之的仅是一些冠冕堂皇的变化，如，将原来的社会服务国家协调理事会更名为社会福利理事会，但其规章制度依然保持原样。对此，多家民间组织在加德满都召开了为期两天的全国行业大会。该会议决定通过联合来保护这一部门的自由与自治。作为尼泊尔的一家伞形组织，尼泊尔民间组织联盟就此诞生。由最初发起的50家成员开始，该联合会现有成员已超过400家。

巴基斯坦国家联盟

1994年，巴基斯坦政府设立了限制性法规用以规约民间组织开展活动，增强政府对民间组织的资金控制。对此，社区组织和民间组织采取了联合行动。全国各地的公民社会领袖纷纷动员了各自选民，阻止该限制性法规的通过。他们不仅实现了最初的目标，同时还为该网络筹集了资金，从而能够回避政府控制，发展起了一个以捍卫公民社会利益、增强巴基斯坦志愿部门公信力与影响力的全国联合会。

工具箱：创办全国联合会的成功因素

创办全国联合会的成功因素有很多，其中，最基本的一些是：

- 1) 卓越的领导力；
- 2) 有共同面对的威胁（如：限制性法规）或机遇（如：就政府与公民社会之间的契约进行协商）将各种公民社会活动方统一在一个部门当中；
- 3) 一个共同的愿景；
- 4) 公信度较高的公民社会领袖的加盟，并愿意为实践理想奉献时间与资源；
- 5) 承诺将集体利益置于个人利益之上；
- 6) 来自捐赠人、政府的支持；
- 7) 出色的通讯系统；
- 8) 建立透明、全面的处理机制，使他人能够对该全国联合会有清楚的概念上与实际的认知；
- 9) 清楚认识个体组织的角色、通过承诺实现组织价值，避免职能重复；
- 10) 清楚地认识到整个过程将是耗时的，且极具挑战性。

一些民间组织可能认为全国联合会会与他们的工作内容有一定重复，会成为他们的竞争者，破坏他们所做的努力。因此，明确和公开组织目标、广泛吸收公民社会组织对全国联合会而言就变得非常重要，

2.3 全国联合会的益处

成立全国联合会有很多益处。其中最重要的一点是，全国联合会能代表公民社会发出一个更有凝聚力、更可靠和更有力的声音。它当然还有许多其它的益处，这取决于联合会的关注领域和服务内容。在这一章节里，我们列出了全国联合会能给会员、各部门以及国家带来的各种益处。

全国联合会可以通过以下几方面使会员机构和个人受益：

- 1) 增进了解，分享各种实用的方法、框架和指导方针，提升会员机构的工作能力；
- 2) 在筹款、项目开发、人力资源等重要领域对会员提供支持；
- 3) 向公民社会组织提供经济上的优惠，如以优惠的价格出售服务或产品（如会议场所与出版物）；
- 4) 通过最佳行动方案尽可能为会员和整个行业提供帮助；
- 5) 通过集体的努力使资源的扩展更高效；
- 6) 通过发表集体话语增强公民社会组织的信息传递速度，这种方式更容易让外界，特别是决策者了解到这些信息，并将其视为是一种合理的方式；
- 7) 向成员在能力建设方面提供专家意见；
- 8) 增加成员间的常规交流，为面对面的讨论与合作提供机会；
- 9) 为召集各部门提供帮助；
- 10) 提供扩大联络网的机会，使工作在同一领域或致力于类似目标的组织可以相互合作并采取联合行动。

整个志愿或非营利部门也同样受惠于全国联合会：

- 1) 为公民社会提供更强有力的渠道进行更有力、更团结、更可信的意愿表达；

2) 为决策者思考、设计多种可行性方案提供平台，为影响政府和公共政策创造更好的机会；

3) 为提升和维持非营利部门整体构建水平及其合法性提供帮助；

4) 在公民社会与其他部门之间扮演对话者角色，帮助非营利部门与其它部门建立联系；

5) 捍卫公民社会利益，对抗压制性法规，组织协调更有效的方式回应外部威胁；

6) 通过开展行动研究提升公民社会组织个体与集体的影响力，为部门提供服务；

7) 为公民社会的能力建设提供帮助，通过技能、知识与信息分享提高社区中的公民参与；

8) 捍卫与争取民间组织和非营利组织（NPO）的权利与独立性；

9) 为培养卓越的行动力、提高部门监督水平提供自我规范机制；

10) 以平台的形式共同监督会对整个部门产生影响的事物的发展。

通常情况下，我们认为全国联合会比单一的民间组织在资源利用方面效率更高，在保障部门利益方面也更具影响力。然而，全国联合会必须保证它的资源调动策略并非是与单个公民社会组织进行竞争或争夺其资源。

最后一点，国家也是全国联合会的受益者。一个强盛的国家必须有强大的国力与与之相配的公民社会，它们相互作用，并共同抵抗各种不正之风。全国联合会的重要角色之一是帮助公民社会提升影响力。如：

1) 全国联合会协调行业需求，为各项活动与协商创造合作平台，由此与政府形成更好的互动；

2) 全国联合会是公民社会组织分享经验与专业知识的载体，没有了全国联合会，公共辩论就决不可能全部传达到全社会；

3) 全国联合会为与公民社会进行交流提供了专门的平台，使信息得以有效传播。

工具箱：思考题

- 1) 行动一致的纲领是什么？
- 2) 成员组织正就此问题开展哪些活动？你可以如何利用这一优势发挥更大的作用？
- 3) 障碍是什么，如何克服？
- 4) 全国联合会如何将其价值融入到行动纲领中？
- 5) 参与其中的组织有哪些受益之处？
- 6) 全国联合会还应该在哪些问题上将其价值在成员中体现？

案例研究：全国联合会带来益处的范例，巴基斯坦国家联盟与苏格兰志愿组织理事会

巴基斯坦国家联盟的成员已受益颇多。它在组织成员与捐款人之间建立了联系，通过培训为部门进行了能力建设，提升了对它们暴力的认知。更重要的是，它成功地游说了政府取消了一项民间组织行为准则建议草案。

苏格兰志愿组织理事会在过去几年中不断扩大服务范围，并为继续提升部门的公认度不断游说。它不仅为成员提供接近决策者和参与活动的机会，还向成员提供各种信息、培训和收费服务，如常用的招聘、广告、制定工资标准等服务。这项策略旨在向会员提供涵盖面广的多种服务，满足会员的需求。

3 创办全国联合会

3.1 步骤

津巴布韦全国民间组织联合会在 2007 年的国家联合会关联团体问卷中说：“我们必须明白，（构想中的）全国联合会绝不可能弥补部门内的所有不足。因此，（潜在）成员是否能为部门的生存提供有利的支持至关重要。我们必须了解（潜在）成员的愿景、需要与渴望，这样联合会就会有满足会员需求的立足点。”

全国联合会在启动之初往往是非正式的。当公民社会领导人和活动家因看到彼此共同的挑战、拥有的共同利益与愿望而增加相互往来时，全国联合会便会出现并开始运作。通常情况下，这些过程都是以非正式地形式开始，并随着事态的发展开始着手于一种框架更鲜明的方法。

工具箱：建立联合会时的关键问题

- 1) 该部门面对的主要关注点/挑战/机遇是什么？
- 2) 推动联合会成立的关键问题是什么？
- 3) 集体解决这些问题有什么优点？
- 4) 有其它更好地完成这一职能的组织吗？
- 5) 部门和区域组织要用怎样的方式得到平等的代表权与合法性？
- 6) 如何才能让规模最小的平台得到大多数民间组织与非营利组织的支持？
- 7) 全国联合会的创建过程中需要怎么样的人参与进来？
- 8) 您要预见哪些挑战？
- 9) 您可以共同处理其它哪些问题？
- 10) 成员的角色将是什么？
- 11) 您将如何应对不一致的意见和矛盾冲突？
- 12) 哪些人会因全国联合会的成立受到威胁，您消除弱化这种威胁的策略是什么？
- 13) 哪些人会被全国联合会激发热情，您会用什么策略利用这一能量？
- 14) 哪些人会在创建之初提供资源？
- 15) 哪些情况会导致各项活动被搁置？

除了这些步骤，您还需要有清晰的战略意图；一个核心团队；一份行动计划和一些有助于计划实施的资源。此外，您还需要一个清晰的流程，保证参与度、透明度和专业度。这将增加各项工作的准确性和成功率。

在本章节中，我们会以各国的活动经验为基础，针对这些要求提出一些建议。

3.1.1 策略意图

第一个，也是最重要的步骤是清楚您的目标是什么。刚成立的组织如果没有清晰的宗旨，不可能给公民社会部门带来任何价值，基本上也没有生存的可能。

开发战略计划的第一步要回答以下问题：我们的服务领域是什么？一个组织必须具备明确其愿景的能力——社会或一个社区应当是什么样子的。同时还必须知道为实

现这个愿景需要做哪些工作——也就是组织的使命。与愿景和使命紧密相关的问题是相关的价值观，以及获得一致认

同的行动方式。以次为基础，公民社会组织可以形成一个高水平的行动框架。成功的组织会每隔几年就需要重新审视这些内容，保证他们依然没有偏离方向。

如前所述，创办全国联合会会有许多不同的推动因素和理由。在下面的案例分析中您会看到一些主要代表志愿部门利益的全国联合会；其他的一些着重于提供各种资源；还有一些则致力于寻求共同目标——如社会公正或消除贫困——以强大的公民社会部门为依托。

案例研究：不同的战略意图

英国全国志愿组织理事会（NCVO）

英国全国志愿组织理事会建立于 1919 年，是最早的全国联合会。它创办于第一次世界大战之后，这一想法来源于一位名叫爱德华·维维安·波夏尔的被屠杀士兵的遗物，是他认识到了联合志愿组织和政府部门的需要。过去这些年，它增添了新的使命，并更名为英国全国志愿组织理事会。如今，他们的愿景是打造一个能激发个体优势并使其为所在社区作出贡献的社会。这就需要——一个充满活力的志愿与社团部门，既有强大的影响力，又能获得巨大的支持。

尼泊尔民间组织联盟（NFN）

尼泊尔民间组织联盟创办于 1991 年，旨在推进和保护社会公正、人权和贫困发展。不像欧洲的一些案例研究，这个联合会有明确的政治议程——即打造一个民主公正的社会，减少贫困。它想通过活跃、有力的民间组织运动塑造一个民主公正的社会，最终让尼泊尔成为一个经济稳定、社会公正和环保的国家。它希望通过组织和动员公众促成民主公正的社会、强化民间组织运动、捍卫公民社会的自治来实现这一目标。

车轮 (The Wheel)

作为全爱尔兰社团与志愿组织的支持与代表体，车轮创办于 2001 年，吸纳了 200 多家组织与个人。它现在已发展成为了一个资源中心，为社区和志愿部门搭建了平台。该组织的愿景是在爱尔兰打造一个有公众积极参与社区活动的社会，在这个社会中，本地范围和全国范围内的人都相互联系。车轮的使命是使社区与志愿组织发挥作用，最大程度上挖掘它们的潜力，使他们能够为公众带来更多益处，并在此过程中打造一个更加美好的爱尔兰。为了实现这一目标，它以资源中心的模式向社区和志愿组织提供支持，宣传社区与志愿活动，为满足部门需求培养领导力。

墨西哥慈善中心 (CEMEFI)

墨西哥慈善中心的使命是在墨西哥推动慈善文化和社会责任意识。1988 年创办之时，部门内部、民间组织与商业部门或政府部门之间几乎没有协调机制。一名墨西哥慈善家另外邀请了 3 到 5 个机构和他共同发起了墨西哥慈善中心。这一行动的宗旨是团结第三部门，深化公民社会的权利，改变政府部门对非营利部门的认识。它通过各种活动为部门调动资源、强化法律框架、加强民间组织能力建设，为与政府和商业部门合作搭建平台。

一个全国联合会的创始人面临的第一个挑战是为其网络设定现实目标，确定工作重心。全国联合会的创始成员必须非常清楚地阐明联合会提出的使命、目标和计划的活动。开发战略计划的步骤在 5.1 节中有详细叙述。

工具箱：开发策略的指导方针

任何好的策略都要包括以下方面：了解您面临的挑战或您的努力方向；了解现实情况；设定清晰的目标；就各项活动和调整协商一致，并为其做好时间安排；设计良好的体系；具备一定的灵活度以适应不断变化的实际情况，保证资源安全与治理机制。

创办一所新的机构需要解决以下关键问题：

- 1) 了解并分析实际情况
- 2) 明确问题所在或当前机遇
- 3) 了解现状所维持的利益方是谁，为什么
- 4) 了解改变现状的机遇是什么，为什么
- 5) 列出您的决策方案，以及每个方案可能的影响
- 6) 了解您自身的优势和弱点。这也需要您了解每个目标会对现实情况产生怎样的影响，从而允许您进行优先级排序
- 7) 对方案进行优先级排序，筛选出一个工作重点
- 8) 在筛选过后，理清您做出选择的原因
- 9) 明确成功的关键因素是什么，考虑的角度包括参与者的选择、信息的筛选、时长的定夺与工作先后顺序的安排
- 10) 在战略意图和工作重心上达成一致

清晰的表达全国联合会的使命有助于在公民社会行动者之间建立互信关系，尤其可以减少误解，如全国联合会会的出现造成竞争后了解潜在的危机、避免与其他公民社会组织的工作产生重复或将它们的工作边缘化。

3.1.2 核心团队

一个新的网络或联合会的成长需要花费大量的时间、精力，同时还需要各组织之间的共同努力。它需要公民社会行动者志愿参与到框架建设和政策制定当中，使联合会走向繁荣。通常而言，这些公民社会领导人的行动基础除了本组织的使命，还有自愿原则。

我们将始建团体称为核心团队，其中的组成部分或参与人员都是自主自愿的。当核心团队之间能够意见一致，那就能使决策速度加快，而其代价是减少部门代表。这样不仅仅会使全国联合会是“部门的发声器”这一说法受到挑战，同时还产生了忽视更多部门需求和利益的危机。因此，让广大的公民社会组织与领导人参与其中、保证次级部门和地区代表的数量在整个进程中对主要领导人与推动者有很大帮助。如前所述，当确保那些有战略意义、有影响力和受人尊敬的领导人参与到公民社会中来时，努力吸引边缘化社区与代表他们的组织也至关重要。在这一工作上下功夫会消耗大量时间，但让所有的次级部门都加入进来可以使联合会更高效、全面地成为一个代表主体。

工具箱：何时建立核心团队的建议

- 1) 尝试具备多种技能（如：战略、计划、媒体、团队建设）和一个扩展网络，这个网络将有助于基础的打造；
- 2) 吸引受认可的全国性民间组织负责人参与进来，将为联合会打造一个强有力的基础；
- 3) 吸收在与国家级政府交往方面有经验的成员，因为作为一个全新的机构，它必须与政府建立良好关系，使其具有合法性；
- 4) 保证有能确保工作时间的领导层和员工；
- 5) 保证有善于扩大人际关系网络、扩展人际关系的成员；
- 6) 保证有能辅助您撰写必要法律文件的法律专家；
- 7) 保证有弱势群体代表的参与（如妇女、少数民族、残障人士）；
- 8) 尝试选举尽可能多的专业人士加入团队，形成扩大专业人士的基础

信息栏

许多现有的全国联合会会在与两种不同的公民社会次级部门——宗教组织和工会——交往时往往会遇到一些困难。这两种部门的代表在核心团队中的参与可以增进会员间的关系，也可以在一些全国联合会的传统弱势领域搭建交流的桥梁。在最开始就邀请并吸收这些部门代表可以增进彼此间的信任，并让大家知道这一新生的组织并非要主导整个公民社会，而是要在扮演着不同角色的部门之间创造一个交流空间，这样，即使各自的工作重点有所不同，他们依然可以找到共同的立足点和利益。

为这个团队指定明确的职责范围是非常重要的，它包括理清团队的权限、设想的工作范围、各自的权利与义务、决策程序。下面的信息栏中提供了一般核心团队所需的角色配置。

您可能会遇到来自其他公民社会组织与其领导人的反对，他们会觉得将新的全国联合会视为一种威胁。以下信息将帮助你预见哪些人会反对新联合会的成立，并为您的应对计划提出建议。

案例研究

波兰全国联合会在准备创建一个全国联合会的时遇到了来自部门内部的反对。在第三部门中开展的宣传工作中已经有许多有实力的利益相关者参与进来。他们并不想为联合会让出空间，因为他们认为新的联合会会取代他们。但联合会的发起者强烈感到了创办一个全国联合会的需要。尽管有一些成员在联合会成立前退了出来，如“波兰国家民间组织联盟”事件时有发生，他们依然寻求这一愿景。

从波兰国家民间组织联盟的案例中我们可以看到，选择主要的合作伙伴并与这些合作人共事，吸引领导人加入和整个组织的创办都不可操之过急。另一个重要的教训是，联合会的起步需要寻求充足的资源。

3.1.3 行动计划

当您已经明确了决策意向，并已拥有了一个能够推动整个行动进程的核心团队，您需要为联合会的启动设计一个行动计划。启动的形式有很多种，可以是一个事件，也可以是一般的仪式、动员会，或一项首发服务。除对行动方案达成一致外，您还要决定谁在什么时候做什么。您必须清楚每个行动的目标是什么，谁是潜在的会员、决策人、赞助方、合作人或普通大众。最后，您还要确定所选的行动计划是完成战略计划和提升全国联合会初始地位的最佳方案

工具箱：开发行动计划所需考查的几个问题

如何启动联合会？

您预计会有什么样的影响？

为了达到相同的影响，您还有其他可以采取的行动方案么？

核心团队将如何对行动作出回应？

哪些人会参与其中？

您会将哪些人定位为潜在成员，并且您将如何使他们成为联合会的正式成员？

政府会对这一行动作出怎样的回应？

媒体将如何回应这一行动？

当您完成这一行动后，您将做什么？

您将如何维护联合会的利益？

案例研究

巴巴多斯岛民间组织联合会的核心团队中有两个委员，组织的具体工作都由他们执行。一位草拟章程，另一位负责吸引更多的民间组织支持巴巴多斯岛民间组织联合会的发展。该委员同时也负责与政府保持往来，使他们能够承认民间组织为利益相关者，并让他们注意到巴巴多斯岛民间组织联合会的发展是民间组织工作的交流平台。一旦成立，巴巴多斯岛民间组织联合会所要做的首要工作就是信息分享、培训、在政府与民间组织部门之间建立对话以及在部门内搭建合作伙伴关系。

3.1.4 为计划筹资

在初始阶段，大部分全国联合会的运作依靠广大愿意为联合会的发展贡献时间的参与者。其他支持形式包括提供工作与会议场所，获得设备的渠道和专业技能等。随着联合会各项活动范围的不断扩展，经济支持的来源也可能是赞助人的捐款、会员会费收入与志愿服务等形式。

核心团队在联合会获得早期投入这一问题上扮演了关键角色。核心团队的成员用他们的网络与各种资金来源明确并建立关系。它包括为组织与部门申请、筹集更多的资金。在初始阶段，如果该组织没有获得联合或还没有得到官方注册，一名已登记在册的核心团队成员可以以个人的名义申请善款或公共基金。

为公民社会筹款是一项巨大的挑战——同时对一些人来说也是一个极大的障碍。2007年全国联合会关联团体问卷中被提到次数最多的两个挑战便是获得财政支持(关于

这个话题的详细信息可以阅读章节 5.8 关于全国联合会的维持的探讨)和吸收数量足够的成员。

工具箱：创建全国联合会的筹款资源

核心团队/成员的实物贡献

核心团队/成员的捐赠

资助人的捐赠

政府的捐赠

遗产捐赠

从筹款活动中获得的收入

4 机构安排

随着机构的不断发展，任何一个全国联合会都会面临同样的挑战，即保证其拥有一个正确的框架、系统和使自身得以维持的纲要。要按某个固定的制度形式提供指导方针是不可能的，因为它取决于联合会的职能，以及该联合会所处国家的社会、经济和政治状况。因此，这一章节着重于为您提供建议，帮助您在多个方案中进行权衡。

4.1 机构化的形式和框架

在法律形式和框架方面，影响决定的因素有很多。

首先，形式服从职能。因为在决定机构化的形式之前，一个全国联合会需要首先明确它的战略意图、服务内容和活动。

一旦以上几点都达成一致，则应该认真考虑会员制度、管理、法律要求和注册等问题，以及如何对制度进行架构与设计，使组织能够获得长久的成功。

其次，国家对民间组织或非营利机构在注册问题上的要求会对全国联合会和其理事会法律框架的方案产生影响。它用有一定权限约束的法定注册给全国联合会规定职能与义务，设定管理框架模式，明确财务报表的要求，限制非营利性的理事会的工作内容。此外，这种法定注册还规定了理事会的机构，联合会的工作重点领域和联合会招聘成员的时间安排与方法（是否公开招聘），以及每年的财务报表和审查方式及其义务。

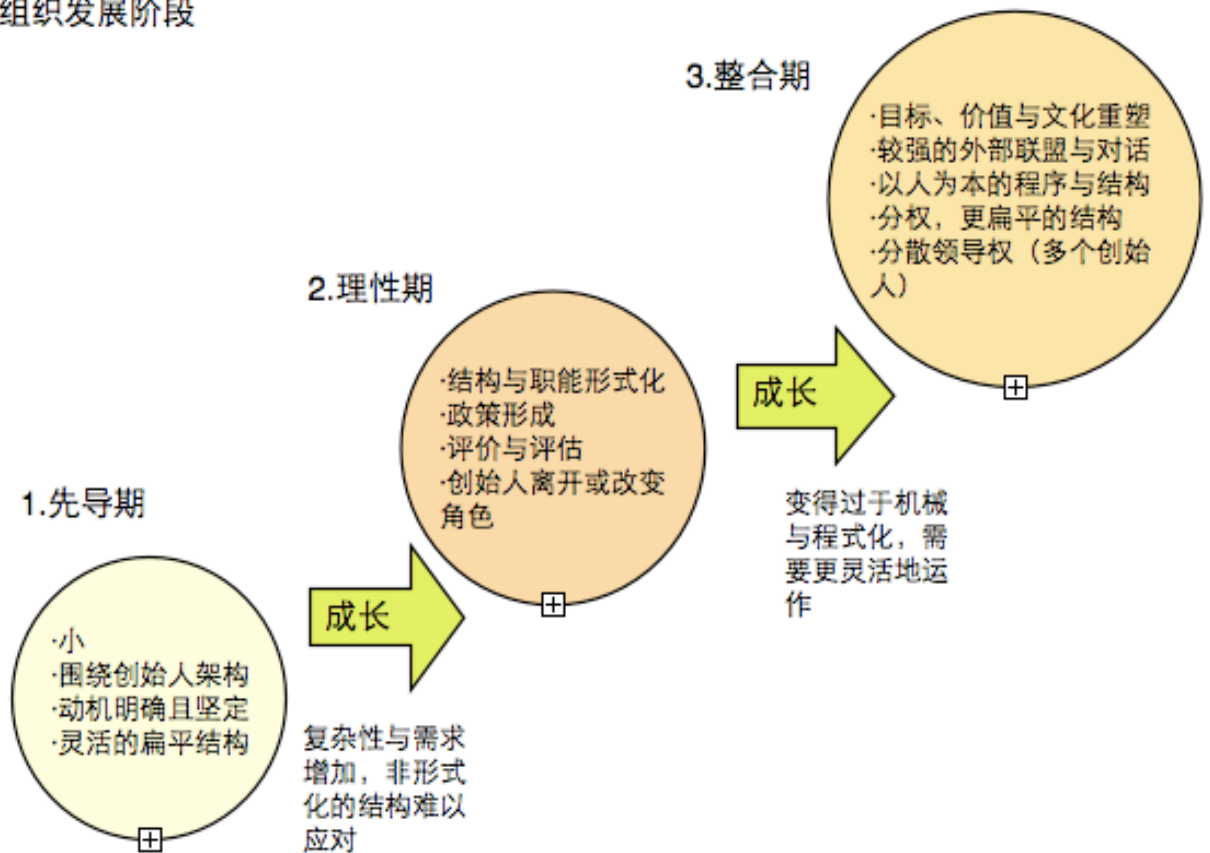
第三，机构化安排要求能够解决联合会面临的挑战。在总是破坏联合会权利的非民主环境下成长的联合会往往会选择与在民主环境中发展的联合会截然不同的结构框架。

第四，机构设计还应满足成员的需求。有庞大会员基础的联合会其大多数职能总是不断、且随时在变化。而那些成员数量不多的联合会则可以集中开展更多的组织活动。

基于这四点考虑，全国联合会的决策应以其法律形式、框架、管理和决策程序为基础。

一般而言，机构发展初期往往很少拘泥于制度。但随着组织的成长与发展，它会日趋制度化。下面的图表为许多组织的不同阶段及其对制度化水平的影响提供了范例。

组织发展阶段



在框架结构的关系中，还有一些内部问题需要得到解决，如组织应当如何集权与分权。一些联合会选择分权的结构，他们在各地设置许多分支机构，将其纳入整个全国性的大框架中。这种结构适用于非营利部门能牢牢掌握其权利的民主环境，以及国土范围辽阔的国家。

其他一些机构也采用分权原则，但它们不是按地理区域进行分权。这些当地分会或办事处有不同程度的自治权。还有一些机构更多地选择集权的结构，它们只有一个统领全国的办事中心和分布在不同地理区域的成员。这种做法很适合国家领土面积小的联合会，而在受压制的情形下，这种方式也可以以平台的形式为成员提供保护。下面的工具箱将告诉您在确定最佳方案时必须考虑哪些问题。

工具箱：机构安排时应当考虑的问题

- 1) 每个方案提供的操作自由度是什么？
- 2) 哪一个方案可以将自治权最大化？
- 3) 每个方案的公共认知是什么并且它们将如何对联合会产生影响？
- 4) 每个方案的财政支出和收益是什么？
- 5) 哪一种方案可以实现最佳的收支平衡？
- 6) 哪一种方案最能提升成员的能力和改善他们的境况？
- 7) 哪种方案能够为成员们提供最好的保护？
- 8) 每个方案设定的权利与义务哪些和组织的要求是相一致的？
- 9) 哪种方案最能激发成员参与的愿望？
- 10) 哪种方案是成员们最乐意接受的？

信息栏：结构的挑战

“在研究这个问题（公民社会组织）的人当中，有两个不同的声音。一部分人认为权力集中的组织在资源动员和保持集体行动方面相对更有效率（Gamson, 1975; McCarthy & Zald, 1977），而另一部分人则认为权力分散的非正式组织有着起决定性作用的意识形态（Gerlach & Hine, 1970）。然而，当集权化的结构促进了技术专业化和协调性——这对动员的成功和机构的发展至关重要，它们在吸引草根组织参与这一方面就显得力不从心了。”这段内容强调了全国联合会面对的挑战，即既保证协调机构的高效，又确保多种公民社会组织的参与度。

案例研究：结构

公民倡导（CI）

塞尔维亚是一个只有 1000 多万人口的小国。因此当塞尔维亚公民主动订立其会员制度和组织框架时，它积极主动地将活动开展到了更小的城市和整个塞尔维亚与黑山共和国的乡村地区，但并没有设立驻外办公室。他们相信把在首都的人群与当地群体联系起来是很重要的，但这并不意味着需要设立区域办事处。取而代之的是，他们的工作基础是与有实力且较独立的当地合作者建立合作关系。

巴基斯坦国家联盟

巴基斯坦国家联盟有 5 个驻外办公室。每个办公室都由一名协调人员负责。成员通过这些驻外办公室加入联盟。小型社区组织必须支付 100 卢比，而民间组织则要支付 1500 卢比。这对驻外办公室而言是资金来源的一种。驻外理事会和工作理事会要定期开会，探讨该地区所面临的问题。每一个地区都会派代表成为该国的项目负责人。该负责人的工作重点将在地区问题，民间组织注册，共同愿景和大纲，与南亚民间组织论坛以及其他跨国团体的联系，以及其他普遍问题。

津巴布韦国家民间组织联合会

在津巴布韦的另一个例子中，民间组织领导人自发组织了民间组织执行人论坛，旨在促进信息的分享。津巴布韦国家民间组织联合会内部同时也按部门和地区进行了划分。在这些层面的工作明确了一些关键问题；提供了该领域需要的信息；在成员间创造了对话机会，集中了成员的专业知识。该联合会的国家执行官之后施行的战略均由他们的部门分支理事会制定。

4.2 注册全国联合会

全国联合会创立后的下一步通常是使其结构合理化。它将受国家的法制环境制约。因此，最为重要的是了解规章制度和其对全国联合会项目执行地非营利机构的指导作用。在一些国家，全国联合会的注册方式没有选择余地，而在其他一些国家则有大量的可选方式，如慈善组织，非营利企业，公共事业组织，非政府组织，公民联合会和基金会等。同时，资助主体，如基金会或政府部门，也会详细阐明联合会获得筹资资格所必须的制度或法律地位。

工具箱：法律协助

那些与法律形式斗争的全国联合会可以跨界向互联网、律师求助，以获得他们的法律支援。具体细节可以在网站 <http://www.lawyerswithoutborders.org> 上获得。此外，还可以向国内的法律顾问寻求帮助。

完成上述法律上的工作以后，全国联合会要草拟一份能够清楚说明联合会运作方式的章程。它应该包括违反制度的处理措施，也包括调停与辩护机制。

工具箱：草拟章程

章程可以说是一个机构的“用户手册”，其陈述方式由机构选择的结构决定。一份章程通常应包括

- 1) 机构目标
- 2) 在法律框架下，它能够做的是什。
- 3) 哪些人不能成为组织会员。
- 4) 会员的权力与义务。
- 5) 治理理事会中会员代表的权力是什么
- 6) 治理理事会将有多少席位，每届的任期是多久，选举程序是什么？
- 7) 治理理事会和会员之间的关系将如何产生作用

4 请注意，不同的国家对所列的各个法人实体会不同的定义和法律地位

5 编写章程的工具同样可以在互联网上找到，其中一个例子的网址是

<http://www.gdrc.org/民间组织/start-民间组织/start-民间组织-4.html>

4.3 治理

治理包括为组织设计长远的行动方向，确保每一项工作都自始至终遵循这一方向开展，且经常对此进行检验。

治理是一项团队工作——不是单凭个人的技巧、智慧和能力就能完成的。团队的治理可以是我們熟知的董事会、理事会或治理理事会。无论是哪种名义，它都是一个组织的最高权力机关。

4.3.1 治理团队或理事会

制定一个运作良好的治理机制是一个全国联合会取得成功和长足发展的关键。全国联合会的章程和附则要详细说明治理实体的角色和功能。在这一章节接下来的部分中，我们将以理事会作为实体。以下所列的是大部分理事会的首要任务：

- 1) 设计与把握组织的战略规划和方向；
- 2) 测定外部限制，增加机会数量；
- 3) 治理和监督财务；
- 4) 确保透明度；
- 5) 强调对会员的服务，对会员进行监管；
- 6) 努力实现组织的可持续发展；
- 7) 管理自我治理的各项因素。

工具箱：治理危机

1) 混淆治理与管理的定义

治理是指设定和坚持长期发展方向。管理是指一些操作细节，如对人进行监督，指定工作计划等。您雇用的员工越多，您就需要更多的着重于治理和下放管理权限

2) 利益冲突

如果一个决定可以使一个与您有紧密联系的组织或个人受益（或利益受损），应公开承认并不参与决策。

3) 橡皮章

不允许“内部小团体”做关键决定，并指望您点头同意。这是一种很不值得提倡的做法，这还常常会在事情出现问题时使您陷入法律困境。

4) 过载

您的工作议程变得过长和过于复杂，其中甚至包括次级团队的工作。这时，您可以采取必要的忽视策略，确保次级团队向全体团队成员汇报重要问题。

总体而言，与起步阶段的核心团队有所不同，理事会成员的任命需要一定程度的透明度和民主程序。各机构理事会选举或任命的具体程序会有所不同。下面的信息可以帮助您设计合理的理事会程序：

- 1) 您将如何保证制度的延续性？
- 2) 为新的理事会成员提供培训；
- 3) 在新老理事会之间有良好的交接程序；
- 4) 认真考虑理事会成员的任期并确保其合理性；
- 5) 考虑每年留出一定比例的理事会席位，这样新的或不同的意见也可以被包容，制度的延续性也得以受到保证；
- 6) 您将如何保证多样性和参与性？

保证理事会成员不会处于支配地位或成为理事会的固定成员。通常，这样的人会拒绝接受新的或不同的意见。

通过这些前瞻性的措施，成员们会对这些问题有清楚的认识并对这些政策有所了解。同时，他们也因此在必要的时候更好地胜任相应职位的工作。

工具箱：关于扩大参与人群和保证制度延续性的建议

- 1) 提前为整个选拔过程列出明细和时间框架，给会员充分的时间准备参加选举；
- 2) 明确定义理事会服务与职责的各项条款，使会员能够在知情的情况下对活动的参与做出决定；
- 3) 通过详细说明每年需要被补充的职位比例（如三分之一）来保证每位理事会成员的任期都不尽相同，这就使得理事会可以总是同时拥有新成员和老成员；
- 4) 为每一个理事会成员设定最大的服务年限；
- 5) 组建分级理事会，使新的潜在理事会成员能够熟悉理事会的工作；
- 6) 积极主动地动员人们参与其中；
- 7) 如果理事会组成结构中包含地域因素，允许各个地域分区委任一名理事会成员以确保地理上的扩散性；
- 8) 为新的理事会成员就他们的角色和义务进行培训；
- 9) 确定您有明确的政策和程序可以辅助理事会履行其职能；
- 10) 确定有理事会绩效评估机制

4.3.2 决策

清楚地说明理事会在哪些情况下可以代表全体会员作出决定是非常重要的。

明确决策的过程可以使工作更加高效。全国联合会会认为不同的议题需要不同的决策者，如果一些决定是由执行理事会或分级理事会作出而不是整个理事会，那么决策过程可以更加简洁。但有些议题，如战略方向就应该将让整个理事会参与其中。其他的，比如一个有争议的活动，也可以吸收所有成员参与讨论。

工具箱：提高决策过程的效率

- 1) 制定明确的决策程序；
- 2) 建立吸纳会员参与话题讨论的机制；
- 3) 与会员就各项决定定期进行联络与沟通，这样他们就能够了解这些信息并允许他们在对此不满时作出评论；
- 4) 向分级理事会提供一个期望其作出决策的明确的任务书；
- 5) 设立执行理事会，该理事会成员可以时常碰面，在会晤时进行决策讨论

理事会采用的任何决策结构都应将各种利益考虑在内，同时还包括成员的各种能力。如，如果理事会的结构包括地区和部门代表，那么理事会成员的利益将可以通过理事会更好地进行传达。

4.4 秘书处

在联合会专注于创始工作和声誉打造时，理事会应该积极主动地参与所有行动。但对于全国联合会更长久的经营而言，由具备专业知识的职业员工来治理则是更好的选择。秘书处之后会受到理事会的委托治理，成为中央协调实体，执行联合会每天的工作任务。大部分行动上的决策都是由秘书处成员代理作出。首席执行官在做决定前可参考执行理事会就财务或公共关系、或敏感政治话题上的意见。

员工通过执行、监督、评估和汇报联合会工作的方式来实现理事会的标。接下来的一个章节会就这些职能进行详细阐述。

信息栏：全国联合会的员工状况

全国联合会关联团体 2006 年的调查显示，参与调查的 47 家全国联合会中，只有新西兰非政府组织联盟和民间组织信息与支持中心雇用了全职员工。大部分全国联合会的雇员人数很少。不足 20% 的接受调查的全国联合会称其拥有 20 位以上的员工。所有受访全国联合会的平均员工人数是 17 人，而一般数则为 7。

此外，28 家全国联合会雇佣了少量的兼职人员。雇佣兼职人员平均数是 6，一般数为 3。

32 家全国联合会调动志愿者完成进一步的工作。32 家全国联合会的志愿者使用平均数为 91。但巴基斯坦民间组织论坛录用了 2500 名志愿者的这一事实则使这一数字继续攀升。志愿者录用中数为 5 这一事实说明大部分调查回应机构在人员雇佣上较为适度。

40%以上受访的全国联合会称其短期项目采用了咨询服务，而这一项的平均值和中数均为 3。

不同联合会秘书处的工作内容因其各自的使命、活动和筹资方式而有所不同。明确秘书处的工作职能，以及成员各自的工作内容至关重要，因为这会对联合会的结构与人员安排产生影响。

明确秘书处和各成员的职能与工作内容是一项精细的平衡工作。如果联合会设定的职能既不是秘书处成员正在做的，也不是他们能够做的，那这将最终引发竞争和职权真空。如果可能，充分利用成员各自的特长与能力是非常重要的。例如，联合会可以将某个具体领域的活动外包。

然而，团队成员并不总是能够胜任某项工作。在这种情况下，全国联合会既要找到其他能够胜任这项工作的人员，又需要秘书处作出人员补充。这对秘书处来说不仅令人心烦，还非常低效。波兰国家民间组织联盟(OFOP)建议在秘书处必须考虑到成员无法胜任该项工作的情况下，其他联合会要估高人员成本、机会成本和资源方面的成本。

为了降低这些负面因素带来的风险，理事会的工作任务或谅解备忘录必须清晰明确，以适应在何种情况下成员可代表全国联合会开展理事工作。这些工作任务文书应该清楚地阐述成员和秘书处的角色与职责，以及违反协议的后果。

如前所述，对于联合会来说，理想的结构并不存在。秘书处中常有的一些职能和职位有：

首席执行官	负责组织的运行
财务主管	负责财务管理
会员服务/会员登记主管	负责会员事务和向会员提供服务
联络主管	负责宣传和营销

秘书处的结构可能随着时间的推移会发生变化。一般而言，随着联合会的运行不断成熟，其会员数量和项目数也会不断增加。这时往往需要通过扩展团队来应对工作量的增加。其他一些可以包括在秘书处框架中的职能有：

网络主管	负责建立联合、合作和各种关系
项目/倡导主管	负责活动或项目的执行
倡导主管	负责对政府或私营部门的游说和倡议
分支机构治理主管	负责区域性框架的治理
研究与开发主管	负责对优先领域的研究和新项目的开发
能力建设主管	负责会员的培训与发展

工具箱：以下问题可以帮助全国联合会了解增加职位设置时要考虑的因素

- 1) 该项职能是否已有成员在负责，如果是，那么他们能否扩大这一作用，更好地为协会服务？
- 2) 是否已有成员在从事这项工作，并且他是否胜任？
- 3) 该项工作能否添加到一名现有员工的职责描述中，并且他有否能力完成更大的工作量？
- 4) 它是否只是短期的需求，如果是，能否聘请一名顾问来满足要求？
- 5) 如果以上问题的回答全部是否定的，那么您是否有能力支付因设立新职位而增加的成本？
- 6) 您是否有能力对新增加的员工进行管理？

随着联合会自身能力的不断提高，职位设置的不断增加，整个体系也需要随之发展支持秘书处的工作。这个体系中包括机构业务、人力资源和财务政策，以及办事程序。

墨西哥慈善中心的一名员工说：“我们建议全国联合会要制定明确的治理准则和经营策略。在这一点上，墨西哥慈善中心就受益颇丰，它还将这一模式推广到其会员当中，增强了组织的机构效率。”

工具箱：以下所列的是一个组织在一般情况下必不可少的政策和办事程序

政策领域	关键事项
法律问题	联合会成立的章程或相关法律文件
惩戒与申诉	对组织过程中渎职行为进行定义，以便出现问题时有依可据，同时还要定义申诉程序（通常的最低标准以法律为基准）
多元化、性别平等和机会平等	这一点列明了组织要做的承诺，保证每个人都能得到平等地机会，没有任何个人或组织会受到歧视
健康与安全	在危机评估的基础上设置负责安全问题岗位。它必须遵循法律条例
招聘	有从广告、申请、筛选到面试的客观的程序
合同的终止	详细规定秘书处合同终止的基础
薪资与福利	工资、薪资标准、假日津贴、病假补贴、养老金、福利
工作时长	要遵循健康与安全法规确定的工作时间
绩效与支持	支持、绩效监督、评估和培训
出勤	通知程序、出勤监督、追回工作岗位面试
员工发展	培训、个人发展、升职

员工退出	免职、精减、辞职
客户/顾客关系	机密性、对客户辱骂行为的申诉和处理
实习生与志愿者	岗位、招聘、监督、培训、支持和开销
会计	向协调人与出资人汇报，保证账面的真实
现金处理	簿记、存款以及降低盗窃风险的程序
支票	安排专人签发支票，并规定各人能够签发的额度；制定支票签收的程序
预算	规定预算递交时间，安排专人准备预算，并负责将预算递交给治理团队进行审批
预定与支付	哪些人可以预定物资的供应和服务，并在各个层次授权支付。处理发票的人是谁，什么时候做这项工作。您如何遵循增值税条例
财务报告	递交治理团队的报告，包括递交时间、格式、由谁递交
工资单与支出	以“按劳所得”的个人税则为基准
储备	以财务风险评估为基础，为储备的设立设定目标并设计实施过程
资产	设备清单，设备更换与维修安排

筹款	筹款的方式与来源。必要时查阅与慈善相关的法律条文
会员政策	会员申请资格。会员权利（如在理事会选举中的投票权）和义务（如会费）
治理团队	治理团队的命令是如何执行，其权限是如何产生的

一旦秘书处的框架已经确定，下一个挑战便是人员招聘。人员招聘可采取各种方式，包括媒体广告、会员网络的调用，网站和招聘中介的介入。联络网中的最活跃的网络也是招聘人员的极好的途径。很重要的一点是不要通过招聘会员组织里最好的员工来削弱会员基础。与此同时，一个组织也可以从部门中经验丰富的员工和会员组织的应用知识中学到很多。再次强调，出色的秘书处和保持会员的人力资源水平是一个需要相互平衡的工作。

通过多种志愿和实习项目，公民社会组织可以培养出适合自己的员工。一个全国联合会可以设置自己的实习项目，也可以通过与其他该领域公民社会组织的合作来共同培养，形成一种在该领域培养青年领袖的文化。候选人也同样可以通过各种志愿者的体验获得必不可少的技能和知识。全国联合会可以公布短期的人员招聘来满足对志愿工作的需求。对于潜在的志愿人员而言，这是非常吸引人的，因为他们很清楚某个全国联合会的影响力和知名度，也意识到为一家有声望的全国联合会工作对个人职业发展很有好处。与此同时，联合会也可以从能干又有意愿的工作人员那里获得专业的帮助。

继任计划在高层人事变动的准备过程中也是很有帮助的。对移交全国联合会的领导权而言，设计方案是很关键的。机构的历史能否延续下去？威尔士志愿行动理事会(WCVA)的首席执行官 Graham Benfield 说：“这些技能的传递是通过监督和有意识地对员工进行培训来完成的” 继任计划也会包括考究的定位与培训。

5 全国联合会的运作

5.1 战略规划

在机构存在的原因、您计划做的工作和您实施计划的方式等问题上达成一致是至关重要的。

决策形成包括机构方向的设定、目标的制定和目标完成管理策略等一系列工作。它通常包括一下 5 个特别的步骤：

- 1) 清楚机构存在的原因和机构的发展方向——愿景和使命；
- 2) 将它转化为具体的绩效目标；
- 3) 精心设计如何实现目标的策略；
- 4) 策略实施
- 5) 策略回顾、绩效评估和方案调整

第一步：愿景和使命

明确战略意图——愿景和使命——的具体细节在第三章中。本章节要讨论的是战略计划步骤中的平衡性。

第二步：目标

第二步的重点是将使命转化为一系列具体的绩效目标，同时包括长期目标和短期目标。短期目标要求结果是立竿见影的，而长期目标则着重于更长远的目标。

目标应该简短明确；他们应当是有现实意义的，并且必须能够监督整个过程或对目标进行测评。单个来看，目标必须突出关键的成效；而对整体而言，目标则应当为实现组织使命而做出贡献。

案例研究 关于全国联合会如何设立目标的例子

印度志愿行动网络（VANI），有四个目标：即：

- 1) 影响国家政府政策和法律，规范或约束公民社会的角色和空间；
- 2) 影响多边和双边捐赠机构的政策和项目，在推进贫困与弱势群体生存条件方面对公民社会的角色产生影响；
- 3) 提升公民社会组织的管理水平；
- 4) 建立和加强国家级的联合。

波兰国家民间组织联盟（OFOP）有以下目标：

- 1) 提升当前行动的质量标准和可行性，增强民间组织的身份认同感；
- 2) 以改变法律法规为目标而采取行动，这些法规往往对非政府部门有一定影响且对其成长与发展有阻碍作用；
- 3) 鼓励对民间活动的肯定态度。

黎巴嫩民间组织论坛（LNF）的首要目标是通过发起具体项目来巩固黎巴嫩的社会凝聚力。为了实现这一目标，论坛采用了以下方针：

- 1) 强调人道主义社会工作，尤其是向在紧急情况下有需要的人们提供援助。其他还包括帮助人道主义支援类的协会。
- 2) 致力于维护社会低层人员和弱势群体的权益。在必要时协调黎巴嫩民间组织在人道主义和社会工作方面所做的努力，同时整理有用信息，提升这些组织的运作水平。
- 3) 定期与政府机构进行合作，常常参与执行他们的活动。同时也要和联合国机构以及外国人道主义和志愿组织等其他机构建立合作关系。

全国联合会的战略方向和工作目标要告知公民社会组织和其他会员组织，而且适应国家公民社会部门的运作环境、需求和利益。

第三步：精心设计战略规划

对于所有旨在实现目标、履行使命的重要组织变动和管理方法而言，战略规划是一幅蓝图。总体而言，在项目刚开始时，您需要分析组织的内部情况和外部

工具箱：战略规划中必须解决的关键问题

- 1) 您将采取怎样的行动来完成使命
- 2) 您将如何对外部环境作出回应
- 3) 您觉得自己在哪一方面可以获得竞争优势
- 4) 在每个主要功能单元中采用什么方法和行动来补充和更新整个策略的细节
- 5) 采取什么样的行动来解决组织内部的问题

情况，认清自身的优势、劣势、机会和威胁。随后是确定利益相关者和设计行动方案。最后是在多个方案中选定一个并设计行动策略，明确负责人和工作内容，行动时间，和预期结果。

开发和推动策略的进展（第 1~3 步）是管理框架的核心功能。而专业人员是帮助组织实现战略愿景的最佳人选。

第四步：战略实施

一旦战略规划已得到一致认可，下一步则是将战略规划制度化，包括制定具体时间表和优先级。

它包括：

- 1) 打造一个能够顺利完成战略规划的组织；
- 2) 准备相关预算；
- 3) 宣传已整合了战略规划的组织文化，推动战略规划的实施；
- 4) 明确推动战略实施的政策与步骤；
- 5) 建立信息公开系统，追踪战略的实施进程，监督人员工作表现；
- 6) 为推动战略的实施安排领导人员；
- 7) 为各项行动安排时间表。

部署工作越充分，战略规划获得成功的几率就越高。一般来说，战略实施的关键是管理。

第五步：战略的监督、回顾和更新

最后一步包括监督战略的成功执行、调整战略以适应不断变化的环境，并从成功和失败的结果中学习经验。这一职能的完成需要管理层和员工的共同配合。

5.9 小节在监督和评估方面提供了更多的细节。

5.2 会员制度

会员制度是全国联合会核心且不可缺少的部分。全国联合会是由与联合会利益相关的成员组成。

全国联合会的构成很大程度上决定了他们能否实现预定目标。它设定的会员标准阐明了其定位人群和原因。连同历史、文化与政治情况等诸方面，机构的战略影响了联合会会员制度和分类的制定方法。而为了体现其合理性，全国联合会必须有相当数量的公民社会组织代表，并赋予它们一定的优先权。

5.2.1 标准、构成与框架

组织在加入联合会时往往相信这对他们的工作是有帮助的。他们希望这一会员制度是经过精心推敲的，从而保证他们所希望的和联合会会员制的宗旨可以相互补充。因此，对于一个全国联合会而言，制定并宣传会员标准是至关重要的，这样潜在会员就能知道自己在加入联合会之后是否能获得满意的服务。

会员标准同样也为联合会选择合适的会员提供了依据，并增加了质量控制措施，保证了组织的信誉度、合理性和独立性。此外，清晰的会员标准可以保证会员之间有着共同的利益和关注领域，而这正是全国联合会的工作方向。不同的联合会会有不同的会员标准，它取决于全国联合会成立的目的和纲要。

全国联合会的会员标准通常分为两种类型：一种联合会的会员接收面比较广，只要该组织认同该全国联合会的价值观和使命；另一种联合会则要求入会组织能够证明其努力方向与全国联合会是一致的。⁹

尽管不同联合会的会员标准有所不同，但他们一般也有以下共同点：

- 1) 是一家志愿组织或致力于公益事业的组织
- 2) 法律注册
- 3) 能够证明其有稳定的财务状况，良好的管理体系和年度报告制度

- 4) 在社会服务、慈善或志愿工作方面的历史记录
- 5) 愿意支付会费
- 6) 认同并遵守该全国联合会的道德规范或价值观
- 7) 愿意参与该联合会的领导工作和项目实施

一些联合会，如萨摩亚民间组织伞形集团（SU 民间组织），也要求会员申请者在申请时递交一封申请信，说明该民间组织意欲加入此全国联合会的原因。SU 民间组织的理事会在之后对这些申请进行审核。

许多全国联合会会细化申请条件，如要证明其具备政治独立性（墨西哥慈善中心和

案例学习：苏格兰志愿组织理事会的会员分类

- 1) 正式会员——通常可以享受所有优先权和其他权益，如有资格参加理事会的选举。
- 2) 准会员——可以享受大部分会员权益，但没有投票权，也没有资格参加选举。它可以包括个人、私营部门成员、专业协会和非苏格兰的组织

“草根组织”会员——向所有民间组织开放，并享受各种优惠和服务

- 1) 网络会员——任何网络主体/中介机构会员都可以同时享受苏格兰志愿组织理事会的会员权益。
- 2) 分支会员——在许多前提下，全国性的志愿组织都可以申请成为分支会员，或者，分支会员组织下的分支会员也有资格享受苏格兰志愿组织理事会的部分会员权益。

社会团体全国大会（CNCS），旗下会员数量达到一定下限（TONGA），参与某具体领域内的活动（黎巴嫩民间组织论坛）或有来自已入会机构的推荐（Kyrgyzstan 民主与公民社会民间组织联盟）

大部分联合会会同时设置不同的会员类型和会费等级，保证让更多的组织可以加入进来。会员类型可以按参与程度划分，包括正式会员、网络会员、准会员和专家会员。其他的，如捐助人或政府则可以归于观察员这一类。对联合会活动的参与也可能会以项目为单位，在某一确定的时间段内出于某一目的。尽管全国联合会可以提供不同的会员

类型以供选择，但总体而言，只有正式的组织会员才会在全国联合会的管理当中持有利益关系。

对全国联合会调查显示，会员组成可以有很多形式。大多数全国联合会的会员中都有单个的民间组织和 NPO。有一些联合会，如发展核心民间组织网络（CODE-民间组织）和太平岛民间组织联合会（PIA 民间组织）已经成为了一家以支持会员制网络组织工作为己任的组织。许多全国联合会（三分之一的全国联合会关联团体成员）的会员中也有完全独立的个体，他们对该全国联合会的愿景和使命都持着支持的态度。很多全国联合会也会跨部门接收会员。例如，2007 年全国联合会民间团体调查的综合报告显示，五分之一的全国联合会民间团体会员将他们的会员资格向企业开放，而政府组织只在四个全国联合会中拥有会员资格，即太平岛民间组织联合会，车轮，苏格兰志愿组织理事会和全国志愿组织理事会。其他如 VANI 的会员资格仅局限于公民社会部门，它们有明确的政策将宗教和政府组织、国内外企业、政府和资金中介、家族委托和国际组织等排除在外。

在公民社会部门内部，大量会员机构来自民间组织和非营利组织，其中也包括社区组织。另外还有一些是宗教组织、工会等。对于某些全国联合会而言，明文规定不接纳宗教组织是出于对本国特殊政治宗教环境的回应（如，因为宗教人士和宗教公民团体在价值理念上有所不同，宗派对抗现象普遍）。而对于其它一些全国联合会而言，不将一些像宗教组织和工会这样的公民社会次级部门纳入其中，仅仅是出于对现实情况的考虑，如，次级部门在利益上的分歧，受法律法规不同的限制等。另外，工会和宗教组织通常也会为保护自身利益而设计单独的体制和平台。

基于以上现实因素，和工会、宗教组织形成具体项目的合作关系会是在会员制以外的一种可行方案。例如，巴巴多斯岛民间组织联合会的成功，就在于他们常常以在重要国事上咨询政府领导、工会及私营部门的方式进行合作。

全国联合会的会员规模取决于一系列因素，其中包括该国公民社会部门的基本结构，全国联合会各方面的合理性与实力，以及构成其会员制度的组织类型。不同联合会的会员数量会有显著差别。2006 年的全国联合会民间团体调查显示，联合会的会员规模大小不一，平均会员数为 511 家，而中数则只有 99。¹²

会员制度的设计可以有很多方法，可以按地区分类、以部门进行分类、或以会员的工作领域为根据进行分类。

案例研究：不同的会员结构

在全国联合会关联团体中，会员结构的类型有很多种。如菲律宾民间组织网络开发小组，它是一个拥有 7 家会员单位的网络，共代表其他 3000 多家民间组织，通过全国总办事处和会员的办事处来完成协调工作。

还有一些则以在理事会设置部门代表或区域代表的方式覆盖全国。津巴布韦的 NA 民间组织就结合了两者，其理事会中既有部门代表，也有地区协调人，呈现了一种部门与地区相结合的双重结构。

另外的一些机构，如新西兰的全国联合会吸纳的则是所有支持其机构目标并愿意支付每年 50 美元会费的组织。新西兰全国联合会的会员机构为所有新西兰地区的民间组织，包括全国联合会、区域网络和本地民间组织。它直接通过全国办事处与所有会员单位进行联络。

5.2.2 会员发展战略

苏格兰志愿组织理事会说过：“会员越多，我们感到自己的力量更强大。”

会员发展策略所要明确的是会员群体的定位以及吸引并留住这些机构的方法。会员发展策略可以帮助全国联合会知道自己想要吸收的次级部门是哪些，并用最高效的战略手段完成会员招募。

工具箱：提高会员在机构中参与程度的策略与活动

- 1) 定期联络，如给会员打电话了解他们当前的工作情况，或发送附带帮助文档的邮件；
- 2) 向会员提供辅助材料，为会员组织研讨会、工作组和年度会议等；
- 3) 为会员提供分享经验、感想、提升领导能力的机会；
- 4) 成立以共同兴趣为基础的理事会，如政府关系理事会；
- 5) 公开表彰个人和组织的工作；
- 6) 推动募资机构的成立，让捐资人了解部门面临的困境和当务之急；
- 7) 以面对面交谈或网上交流的方式，如博客和在线学习等，来推动会员间相互交流、分享经验和共享联络网资源的机会；
- 8) 邀请会员参加各种研究和学习；
- 9) 会员间进行相互评价；
- 10) 组织工作/学习参观，安排借调或工作交换以增进深度了解；
- 11) 为会员提供能力建设培训，为机构的发展提供帮助；
- 12) 提供会员认证，增加该组织的信誉度；
- 13) 提供与其他公民社会组织、商业和政府部门工作人员建立联系的机会；
- 14) 提供参加宣传倡议活动的机会；
- 15) 向会员提供各种信息和研究材料（政策、数据库和其他资源）；
- 16) 通过在联合会网站上张贴会员简介的方式提供工作与发展机遇；
- 17) 每季度定期发放权威通讯稿；
- 18) 保护非营利机构的倡议权，提高对慈善捐赠的税收鼓励，争取政府预算；
- 19) 以设计宣传各种策略的方式提升志愿工作、捐资、投票和其他形式的公民参与度；
- 20) 经常与会员进行联络，了解他们的需求和当务之急；

个人邀请是吸纳潜在会员加入全国联合会的一个很好的方式。除了支付一定的费用，全国联合会还可以采用其他招募手段，如寄送邀请函、通过媒体和现有成员分发介绍联合会在策划公民社会事件方面的文献和信息等。

尽管各种联络策略都可以对会员的招募产生影响，但对于全国联合会而言，吸引和留住会员最好的机制，在很大程度上，是与会员机构以及公民社会部门始终保持相关

性，对它们的需求和利益关注点作出回应。无论是对联合会持满意态度的机构还是不满意的机构，都会将信息传递给外界，帮助他们作出加入与否的决定。满意的会员会对吸引更多潜在会员机构产生巨大影响。同样的，那些觉得自己作为联合会会员并没有从投入的时间和金钱中获得有价值的东西的机构则会向外界传递不利于联合会的消极信息。因此，一家全国联合会必须关注会员机构对联合会会员资格的重视程度。

找出会员机构加入全国联合会的原因不仅仅可以帮助您集中活动信息，还可以保证您提供的会员服务均达到了令会员满意的水平

案例研究：向会员提供附加值

Tamarack 是一所加拿大的全国联合会，它是一个致力于社区事业的研究所，下设一个学习中心和一些活跃的社团。它将课堂教学和成功的活动组织结合起来，把这些学习中心和社团办得生龙活虎，会员的参与度不断增加。它采用多种双向交流渠道，定期收集和捕捉会员进步的小故事。通过这种方式，会员们互相分享他们的挑战与成功经验。之后，这个全国性的机构会组织专门的学习，观察捕捉有用的信息，用在学习当中。会员们也会提供大量的学习方法：如每月一次的主题电话会议，出版半月一次的通讯录，每年一次面对面的交流活动等。

5.2.3 代表与参与

“‘参与’即是保证让大量组织和个人用最恰当的方式和途径贡献他们的技能、专业知识和观点，帮助组织提高管理水平，保证来自代表人数低于适当比例的团体的人员也可以参与其中。”¹⁴

代表会员单位并为部门作宣传是一个全国联合会的主要职能。代表包括表明会员机构和部门的关注事项，全国联合会的一项核心工作就是征询会员机构的意见，考虑他们的反馈意见和当务之急。例如，当您要在公共政策中占有一席之地时，您就要找到支持和平衡会员利益的策略性的方法，同时还要了解整个部门的观点和意向。利用开放式的途径和多样化的机制与会员共同探讨可以使您更公正全面地代表会员机构并表达他们的需求与困境。

工具箱：与会员机构共同探讨的机制

- 1) 电话询问他们的意见
- 2) 建立电话联络集树，便于每个会员机构再与其他 10 个机构分享和充实各自的意见
- 3) 设置免费或专门电话，保证会员机构打入并分享他们的观点
- 4) 通过邮件将案例发送给会员，并要求给与反馈与意见
- 5) 通过短信和便捷的方式获取会员的反馈
- 6) 新建一个博客，允许会员分享各自观点
- 7) 对会员进行每年一次的调查访问，了解他们对一些议题的看法
- 8) 针对各种政策议题设立不同的理事会，吸收会员参与讨论

由于针对一些问题采取快速行动是非常重要的，联合会必须清楚地知道自己的工作范围，以便在毫无争议的情况下迅速发起行动。也就是说，当出现的问题正好属于全国联合会的职权时，联合会可以立即开始行动而无需再征得另外的认可。这种认可应当在联合会定义其职权时就已获得，并书面澄清。这样，与会员机构定期联络便是联合会与他们共同发展、提供机会获得反馈的关键。

案例研究：确保代表地位的方法举例

在政策问题上奠定一席之地过程中，苏格兰志愿组织理事会考虑的是其会员制度的多元化和对会员机构的影响面。“我们是一个有缺陷的民主体。所有会员机构都拥有投票权和参选权。会员机构可以直接影响我们对政策的应对方式和关注那些政策。”苏格兰志愿组织理事会关注的是影响志愿部门的普遍问题，如捍卫公民社会的合法性，获得更多的支持和资金，以及政府关系。作为一个全国性具有远大前景的机构，苏格兰志愿组织理事会致力于提升公民社会的公共感知度，强化公民社会的基层建设。会员机构则关注更细化的问题，如发展问题或社会问题或扶贫工作。

津巴布韦国家民间组织联合会致力于将支持方法和会员组织的活动多元化。不（仅仅）听从会员组织的大多数意见，它同样也为保护少数人的权利/利益而在特定领域内作出努力。与此同时，津巴布韦国家民间组织联合会会与那些熟悉议题的会员机构进行协商。例如，大部分津巴布韦国家民间组织联合会的会员机构支持人权理事会的成立。但津巴布韦国家民间组织联合会却作出了不同的选择。它与其他人权组织持不同意见，它认为，如果某个保证理事会完整性的先决条件无法满足，那么该理事会就不能为其最初的目的而正常工作。另外一个事例是，津巴布韦国家民间组织联合会的会员中有一部分选择与政府合作，而另一些则选择向政府示威，分发反政府传单。这时，津巴布韦国家民间组织联合会对两种情况下的会员都提供支持。

当一个全国联合会有了各种各样的会员机构以后，并不意味着所有会员都会对联合会的决定和行动表示满意。

协调会员的需求和期望，避免不必要的紧张势态或误解是一个全国联合会的管理科学与艺术的一部分。它有助于制定相关步骤、处理投诉和纷争。

代表不等于参与。第二个挑战就是如何保证会员参与其中。

一个会员制的组织要做的是团结其旗下的会员机构，鼓励会员之间紧密联系。对于任何一个会员制的组织而言，最大的难点就是让会员积极参与组织活动。没有全国联合会的动员，会员的参与程度可能会降低。尽管某些私人关系可以增强与会员机构的联系，但这需要耗费大量时间，还迫使相关人员得从其他工作中抽出身来。要落实这类工作同样需要耗费大量财力，最终把信息传达到全国各地的会员机构。因此，一家全国联合会最好能够有更多方法上的创新，保证各种机构能在不同程度上参与进来。

有一些会员机构可能会只参加需要动用少量资源的活动，而另外一些则更积极一些，更愿意参加理事会的工作，还有一些则可能只关心他们能从联合会得到什么。因此，权衡在每一个种类上付出的成本和即得收益对您的活动策略非常重要。

案例研究：全国联合会吸纳会员的范例

独立部门（IS-USA）有 16 个理事会，每个理事会都很欢迎会员机构的加入。其中一部分理事会是：执行理事会；海外发展理事会；公民事业特遣队；道德与责任理事会；营销咨询特遣队。

墨西哥慈善中心有积极参与领导层的 10 个理事会，即，外联、管理与财务、法律框架、社会企业责任、社区基金、研究、专业化、评奖、年度会议和卸任主席理事会。

信息栏：参与

一家全国联合会往往依赖于会员的意愿，以及他们能在多大程度上对联合会的运作做出一定贡献。由于一些会员机构在工作上更关注本地的当务之急，在资源上也有所不足，他们很难对联合会的运作作出较大贡献。正如社会学家 David Sills 在一项研究中指出，尽管组织在制度和章程中要求会员机构能够充分参与，但这种对会员机构积极参与活动的期望却常常无法满足。同时，Alexander 指出，只要“积极分子”愿意继续投入必要的时间和资源，即使大部分会员机构是不积极的，联合会照样能够运作下去。有些时候，资源较丰富的机构往往能对一所全国联合会起更大的作用。当然，有广大会员机构的参与对各种全国联合会和他们代表、平衡多方利益的能力肯定有非常积极的作用。许多全国联合会关联团体成员最近参与完成了一份问卷调查，结果显示，现有联合会比单个的精英团队有更高的参与度。参与水平高低相差悬殊，少的低于 25%，而高的则到达 75%。

此外，不同的团队需要的策略也是不同的。通常情况下，详细的策略对于吸引联合会中代表人数较少的团体参加活动而言是非常有必要的。如果不能认识到这一点，那么就可能导致参与的不均衡和代表程度的不平衡。

信息栏/案例研究：吸引代表人数较少的团队创新策略范例

- 1) 为部门划定范围，邀请相关组织的领导人员参加会议，并邀请他们加入联合会
- 2) 组建特别工作小组和活动，其重点是这些会员的需求
- 3) 分享信息。用合适的技术，如手机，发送定期的简报
- 4) 让会员机构知道他们的意见是如何被了解并被采纳的
- 5) 考虑用谁去联络具体的团队，将目标锁定在愿意给与认同并推动活动发展的人员身上

5.2.4 会员服务

信息栏：全国联合会民间团体会员服务

最近的一项调查显示，35%的全中国联合会民间团体会员认为活动、会议和工作组是最受欢迎、最常用的会员活动。

同样的调查显示，通讯稿和联络是与会员保持合作关系的最佳机制，排在之后的是会议和特别主题行动组及行动事件。

用新颖的办法吸引并留住会员机构是会员制组织和全国联合会永远要面对的一个挑战。要让潜在会员充分了解他们加入联合会以后能获得何种回报。一旦成为了会员，就要让他们看到即有利益，这样才能让他们始终积极参与各项活动，长期保留他们的会员资格。因此，为了吸引和留住会员，设计有效的策略就非常重要。

每个联合会都会向会员机构提供自己有特色的服务项目。有些机构的主要服务内容是帮助部门提高运作效率，如英国全国志愿组织理事会的津贴优惠和运作服务。而另外一些机构的主要服务内容则侧重于部门的能力建设，如苏格兰志愿组织理事会和它的研究培训服务。其他联合会的工作重心主要在调动资源和增进交流方面，还有一些则主要通过各种活动扩大联络网。大部分全国联合会会向他们的会员机构提供参与活动和联合行动的机会。研究与咨询服务的对象则主要是用于支持联合会或其会员机构的宣传与政策工作。除了提供服务，您必须记住以下几点：

- 1) 常常与会员机构进行交流，了解他们的服务需求和您支持他们的方法
- 2) 了解会员对您的服务的反馈
- 3) 保证每项服务都能始终保证其质量。这一点可以在联合会和会员之间建立信任关系
- 4) 宣传服务项目，让会员知道他们能得到的利益回报
- 5) 清楚的告诉对方您的能力，不要向会员机构提出不现实的，您无法达到的愿景

案例研究：英国志愿组织全国理事会的优惠服务

志愿组织全国理事会和许多协作机构合作向会员机构以及更大范围的志愿部门提供优惠和优先服务，这些服务能为部门内这些机构每天的运营提供支持。它采用会员批量购买的优势和理事会与企业部门的关系来降低产品与服务购买的关系，保证这些产品与服务的质量，保证它们是为志愿与社区组织的需求量身定制的。这些服务包括：

- 1) 信息技术（IT）解决方案
- 2) 金融方案
- 3) 人力资源方案
- 4) 办公方案
- 5) 营销与筹资方案

有一些服务是为会员机构的员工福利准备的，如：

- 1) 退休金
- 2) 牙科保险
- 3) 儿保证明
- 4) 免费节能灯

案例学习：苏格兰志愿组织培训服务

苏格兰志愿组织是举办志愿部门短期课程的主要组织方。它的课程范围从信息管理到组织管理，从个人发展到能力建设，满足了部门的培训需求。它既有面对面的课堂培训，也有在线培训。课程的目的是在苏格兰打造出志愿部门。它提供的课程包括：

- 1) 游行示威的影响
- 2) 人员的管理与监督

- 3) 知识管理 —— 您的知识构成是什么，如何运用这些知识
- 4) 招聘面试技巧
- 5) 有效的领导力
- 6) 策略计划简介
- 7) 项目管理简介
- 8) 品牌
- 9) 营销
- 10) 设计、组织您的网页
- 11) 促进

这些所提供的服务可以从与私营部门创造性的合作关系、捐资人和会费等方式来获得资金支持。

案例学习：墨西哥慈善中心管理会员期望

墨西哥慈善中心向会员提供各种服务。它通过告诉会员自己的能力范围、公开其即将取得成功的工作以及定期反馈等方式对会员的期望进行管理。定期、准确的沟通是对会员期望进行管理的关键。墨西哥慈善中心也做了大量工作保证会员能在参与联合会活动的过程中受益，如帮助会员联系能给与各种建议的专家、捐资人等。

5.2.5 期望管理

在结合会员机构的兴趣和激发他们参与热情的过程中，错误的期望很容易出现。为了防止出现这种令人不快的情况发生，全国联合会必须找到对会员机构的期望进行管理的方式。会员机构可以评判联合会是否通过提供良好的服务满足了他们的需求，联合会是否代表他们将意见传达了出去，他们的问题是否已被提交。准确地告诉会员机构他们可以期望联合会做些什么是至关重要的。为他们提供一幅现实的图景可以减少不快，防止摩擦的出现。

在有些国家，公民社会承载的压力很大，特别是当政府机关被认作是不可信赖的时候，如在津巴布韦。这种对政府的虚无感极大地让全国联合会肩负起各种期望或希望。这种困境在发展中国家更加复杂。在那里，人们对公民社会的需求更广泛，但资源也非常稀

缺。准确认识联合会能做的和已做的可以帮助人们全面地看待它，帮助会员机构将他们的期望与现实联系起来。

工具箱：清楚自己能做的和不能做到的

提供会员服务清单	不要夸大自己能够提供的服务范围
描述会员需求服务的具体细节	不要承诺你无法保证 100%能做到的事情
详细描述会员获得服务的途径	不要仅仅依赖于邮件或通讯稿作为沟通方式
定期与会员交流，了解他们的所想	不要忽略会员的反馈

5.3 界定一个全国联合会

无论是以传播、指导、建议、倡导、宣传、劝说、教育的形式，还是以交谈、圆桌会议、咨询、对话、听取专家意见或者开展娱乐活动的形式，对于机构的发展，有效沟通是十分重要的。

相关利益群体、会员潜在的会员与利益群体可以通过很多方式得知联合会及其工作的基本情况。起初，这种了解通常是通过个人层面的接触进行的。随着联合会的发展，会员和相关利益群体会通过联合会的营销和声誉来了解到联合会的情况。在这一阶段，就有必要制定一套系统的沟通策略。比如在 2007 年全球公民社会参与联盟年度大会关联团体会议上，与会者们就曾指出，一个全国联合会需要开发一套有效的沟通策略来吸引潜在会员。

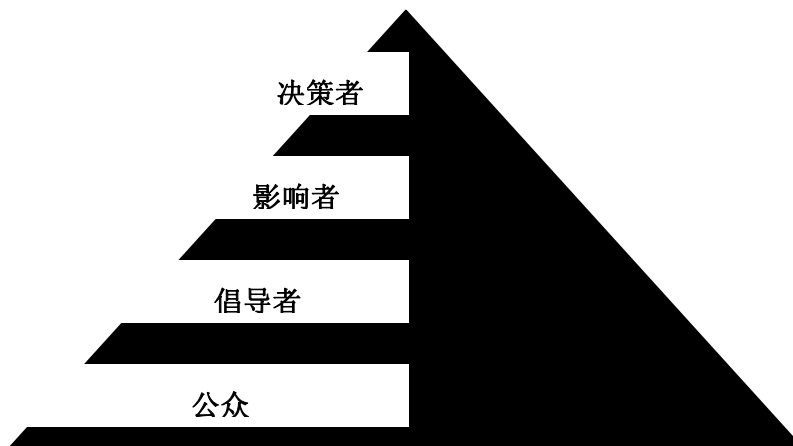
所谓沟通策略，可以定义为以下几部分内容即目标、受众、媒体关系、宣传基调、传递方式（书面，电子，面谈、广告），以及对沟通所涉及到的活动、材料等进行筛选、执行和监控的全过程。

明确总体目标的第一步是确定沟通对象。一个全国联合会的沟通受众往往来自社会不同领域，因此需要相应调整信息和沟通手段来满足不同对象的需求。全国联合会的沟通受

众可分为内部和外部两类：内部包括理事会、有影响力的会员、普通会员和雇员；外部包括决策者、资助方、媒体、潜在会员和普通公众。

沟通受众工具箱：

内部和外部的沟通受众均可以通过下面的金字塔模型进行区分



在明确宣传基调的时候需要了解所要沟通的对象和预期想要达成的沟通目标，同时还需要将你的信息与一个清晰的品牌进行联系。为了吸引客户的注意，品牌和沟通所用的素材及信息都必须充满灵感和具有鼓动性。

信息创建提示：

1. 明确沟通目标：对你的预期目标和时间表进行规划，越详细越好
2. 明确沟通对象
3. 明确为什么这些受众需要关心你所提的问题
 - 了解客户的兴趣点—比方说，为什么你的问题对他们来说很重要？
 - 这些兴趣点会涉及到沟通对象的哪些核心价值观？
4. 在确保信息能够回答如下三个问题的前提下尽量精简信息：
 - 为什么这个问题对于你的沟通对象来说很重要？（参考第 3 点中的价值观和兴趣点）
 - 潜在的风险是什么，谁有义务和责任来应对这些风险？
 - 什么样的行动将有利于满足沟通对象的需求，并应对潜在的风险？
5. 用语言来打动听众：
 - 寓情于理；
 - 勿使用专业术语；
6. 发言人的选择取决于目标受众和信息的内容。三个方面必须有机结合。
7. 利用图片和文字来讲故事，前提是素材较容易获得。最好还能够准备一些趣闻轶事，比如名人事迹等加深听众对信息的印象。
8. 在有必要时对一些内容进行重复。在一个信息未能完全被接受和理解之前不要急于进入下一个话题。肢体语言同样能够传递信息，沟通时同样需要主题利用肢体语言服务于关键信息的传递；
9. 对信息的本质进行提炼，利用一个专用短语等来实现高度概括和有效传递。

确定如何将这些信息传递给目标对象。什么才是这些特殊群体的信息切入点？是大众传媒、社区组织、商业出版物、教会组织、专门杂志还是网站？

媒体策略的范围和方法通常取决于联合会的目标群体和所要传递的信息的内容。下面的表格中列举了一些可能的媒体作为参考：

工具	描述
办公室	组织工作的很大一部分通过办公室电话联络和来宾访问完成。若员工带着消极情绪接听电话或接待来宾，尽管并非你意，但你却遭受了向外界传递机构不良形象的危险。
网站	如今网络已经成为最便捷的沟通工具之一。网站是一个介绍组织自身情况，以及供外界访问资料、检验工作对你所主张的问题是否感兴趣的有效途径。通过采用密码技术等方式，网站还可以为会员们提供一个更安全可靠的交流和互动平台。
博客	‘博客’是一种以网页形式存在的网站，它能够供时事评论、事件描述或者其它相关内容比如图形或视频文件。
新闻发布	新闻发布通常用于给媒体提供对重要事件的描述或评论，由于新闻的时效性非常短，新闻发布的时间越快越好。
故事描述	以亲身参与活动之中的个人的视角来描述事件本身。相对于组织发布的新闻描述而言，故事的内容因为个性化的照片和文字描述而显得生动有趣。
访谈	通过电视、收音机或平面媒体发表演讲是最快速、最权威发布消息的方法之一。在这之前你需要做好准备。当被紧急安排进行采访任务时，你需要竭尽所能在截止日期前完成任务。此外，还需要将方便的个人联系方式提供给媒体。总是在第一时间对媒体的电话进行回复。你若与记者们保持良好的关系，意味着访谈有可能在黄金时段播出。
网络	利用会员网络发布消息、发展新会员并对机构进行宣传。
公共事件	公共事件对于宣传活动信息和吸引媒体注意是很有效的方法。主要形式包含大型会议、小型研讨会、倡议活动、事件或会员活动。
演讲	在集会时做演讲不仅起到发布消息的作用，同时扩大听众群体。
视频和纪录片	视频和纪录片是传播信息行之有效的视觉媒体。使用这一方式的时候需要注意保持片子短小精悍而充满趣味。
发布研究报告或资料出版物	通过发布行业研究报告或者其它出版物的方式来提高联合会及会员或者联合会所工作领域的知名度。
活动	参与倡导活动为扩大联合会及其活动的影响力提供平台。
简报	为固定读者和其他人提供的定期新闻及评论分析。
出版物	介绍联合会背景、服务及内部工作的其他出版物或网上发布的消息。

选择媒体策略必须同时将国家政治背景，理事会、秘书处和媒体以及利益相关者等因素考虑进来。

一旦确定了联合会的服务对象，信息和媒介，下一步需要做的就是实施计划：明确谁做什么，谁在何时对其进行监督，以便全国联合会可以从自身的工作之中不断得到改进。大多数全国联合会采用的策略通常包含内部计划和外部计划。下表给出一些针对沟通过程中的建议。

内部计划	外部计划
经常交流	始终如一
优先与会员交流	短小精悍
庆祝成就	引入个人故事
对会员的付出表示感谢	尊重文化差异
分享经验和最佳实践	保持诚信
分享信息、资源和工具	信守诺言
不要超负荷地向会员提供信息	不要提供未经考证的事实

信息栏: 沟通技巧

富有经验的社区策略家，Makani Themba 提供一些在解决实际问题中很重要的技巧，即：以一种方便为听众接受和关注的方式来描述问题，同时故事本身必须要独特的和具有吸引力，确保信息本身对于目标对象或者媒体所针对的观众具有吸引力。通常建议与广告商一起共同审阅信息内容，以辨别问题本身是否能够与广告商所针对的消费群体能够较好的契合。向媒体说明问题本身的严重性以及影响范围的广泛性。通过广泛建立的关键突破或者重要事件来鼓舞媒体和观众。通过将广为人知的故事与全国联合会之间进行创造性的连接来实现沟通的广泛效果。创建具有视觉冲击性的形象来描述事件并吸引观众的内心和情感。

作为外部沟通策略的一部分，需要懂得与媒体打交道的准则，很多组织都有类似的规定。这里，我们对全国联合会的建议包括：

- 谁来做特定议题发言人
- 负责审议和签发新闻发布内容的人
- 代表组织接受采访的人
- 大多数组织中与媒体对话的人大致分为三类：
 - ⇒ 新闻发言人，经常与记者联络，向他们作简要介绍，发表新闻声明，处理各种问题和质疑以及组织访谈。
 - ⇒ 领导成员，在公开场合出席会议时接受采访或被提问。
 - ⇒ 通常是在此类议题中有专门的知识 and 经验并作为特定一体的新闻发言人。

案例: 苏格兰志愿组织联合会(SCVO)新闻发布证明了研究和媒体发布的作用

慈善机构是帮助苏格兰弱势群体的重要角色

有媒体报道说,随着苏格兰社会中的弱势群体越来越依赖于第三部门,慈善机构和志愿组织正扮演越来越重要的角色。

由苏格兰志愿者组织理事会开展的研究表明,随着志愿者组织的发展壮大,其在苏格兰雇用的员工已经超过了英国国民健康保险机构的雇用数量,数量超过农业和水产业用工总和。

在2006年,第三部门为苏格兰经济创造了价值32亿英镑的收入,在2004年这一数字为26亿英镑。4.5万个志愿组织共在苏格兰雇用了接近13万员工,并提供了超过120万的志愿服务机会。

然而,为了保证志愿组织今后持续的扮演此类重要角色,苏格兰志愿组织联合会(SCVO)呼吁政府部门能够全方面的为第三部门繁荣发展创造条件。政府必须减少在处理慈善和志愿组织事务中的官僚行为,在可持续发展的基础上提供财政支撑,而且能够为提供公共服务的志愿组织提供全部的成本补偿。

Martin Sime, 苏格兰志愿组织联合会(SCVO)首席代表说道:“志愿组织正在不断的发展壮大并为苏格兰民众提供原来越多的服务。现在已经拥有众多雇员,并且在社会福利住房问题等领域扮演着举足轻重的角色。但是该项研究同时表明,对于那些致力于改善国家生存环境的志愿组织而言,它们仍然在机构和筹款方面存在着很大的困难。为确保第三部门的绩效和可持续发展,我们需要重新思考与苏格兰中央和地方政府的关系。有迹象表明,对于第三部门有效提供公共服务的巨大潜力已经被有关部门所接受。但这个问题不仅仅是钱的问题—它取决于第三部门和政府怎样才能更好的开展合作。应该能够而且必须找到一种实现双赢的解决方案”。该研究在《结会》杂志得以正式公布—该杂志由苏格兰志愿部门展览和会议中心在格拉斯哥创办。

在政策环境不友好的情况下与媒体接触是一项非常具有挑战性的工作。如果政府控制媒体且将联合会视为威胁的话,出自全国联合会的新闻稿可能会被禁止发行。此外,政府

有可能频繁的使用国家掌握的主流媒体抨击公民社会组织，并破坏其公共合法性和问责制。在这样的环境中，更需要联合会在沟通策略上具有大胆创新精神。在此情况之下可以采取多种不同的沟通方式。下表提供几种在压抑环境中如何与媒体沟通的方法仅供参考：

工具箱：压力政治环境中与媒体沟通方法

- 建立自己的通讯列表，利用技术手段发送邮件和短信，采用自己的媒体渠道发送信息。
- 利用因特网和相关工具：网页，博客，聊天室和视频。
- 利用国际媒体来引起关注。有时当地媒体会更加关注国际事件。
- 采取行动，在有政府参与的重大事件中引起公众注意。
- 与一些友好的记者建立联系，为他们提供素材的同时获取他们的帮助。
- 游说国会进行议案的申报。通常媒体对国会更加感兴趣。
- 以广告的形式宣传。

案例：津巴布韦全国联合会与媒体

由于多数媒体为国家所掌控，津巴布韦全国联合会在获取媒体报道方面面临着很多的困难。通过与独立的媒体机构建立广泛的联系一如总部建立在津巴布韦以外但是在国内拥有读者的广播电台和因特网网站.同时它们也支付广播电台的专门时段。

“简单的说，沟通对实现愿景的意义是至关重要的。成功的沟通对于非营利组织来说尤为重要，它可以帮助提高知名度，获得帮助和促进改革。”不要在落实沟通计划的时候表现得前怕狼后怕虎。沟通得时候要讲究策略，目标明确且大胆些。

5.4 计划和实施活动/联合行动

“公民社会组织有两种主要权力来源：有价值的信息和代表那些对立法更加关注的弱势的利益。直接游说和动员草根使得公民社会组织可以更有效地发挥这两个权力。”（非营利组织游说和宣传手册。M. Avner. Amherst H. Wilder Foundation）

实施行动计划的技巧

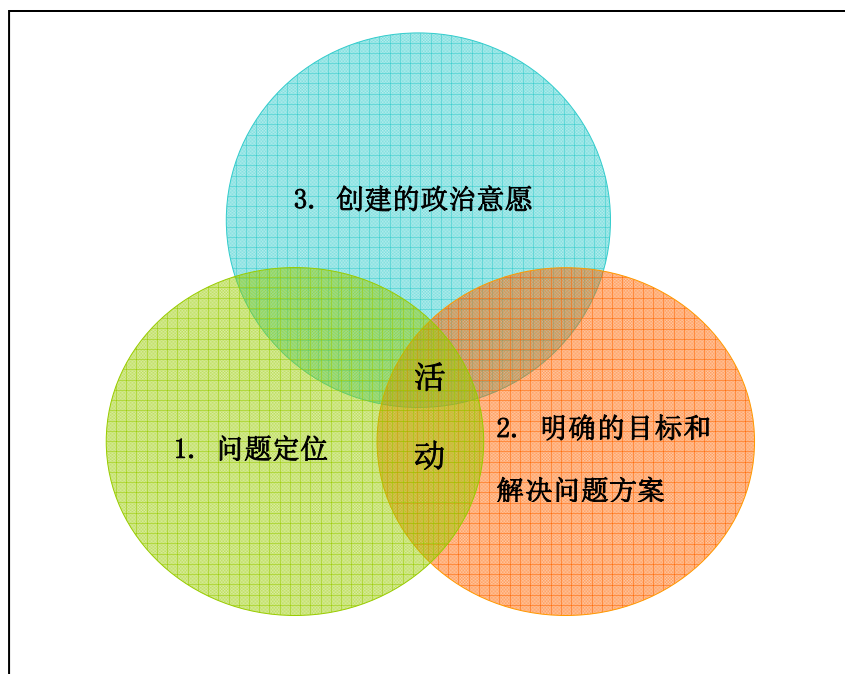
以下是实施行动计划方面的一些通用的技巧：

- 最出色的公共事务活动是基于人们对未来的梦想和希望而不是恐惧与问题设计开展的。想让人们参与进来，懂得如何在活动中激发灵感和引发兴趣是非常重要的。你需要让人们觉得，通过参与你的活动，他们的境况会得到改善。相反，消极负面的激将法比如恐惧或愤怒，也许能够在短时间里对人起到激励作用，但很难适用于组织的创立和社会的转型方面。
- 目标客户群对活动的议题产生兴趣并有所认同是活动顺利开展的一个前提——明确对目标客户群的了解，提前研究他们关心的话题和对话题的看法。
- 每个成功的活动都需要明确清晰的定位，围绕话题总结出关键点，形成便于理解的主题。该定位需要一致地重现在公开演讲和各种可利用的媒体上。定位最好用容易识别和记忆的标志或广告语以增强宣传效果。
- 得到目标客户对话题的认同后，下一步要做的是动员他们采取行动。因此你需要一个动员和组织策略。
- 成功的行动安排从来不轻易更换主题。永远不要被其它地问题所混淆，尤其在面对对手的置疑和否定时。坚持自己原有的想法，不被他人左右，这样才能使你按照预定的计划实施。

一个活动的开展往往旨在带来一些变革。这不是一个简单的工作，而是需要将一系列行动，报告和事件有机组合并有效付诸计划。¹。通过联合行动，会员们可以产生有效影响从而使他们更容易实现自己的目标。因此，大多数全国联合会都开展了这样或者那样的

¹ 联合国计划开发署蓝皮书

活动，有些致力于改善非营利组织的工作环境，另外一些活动则关注特别的议题比如扶贫。

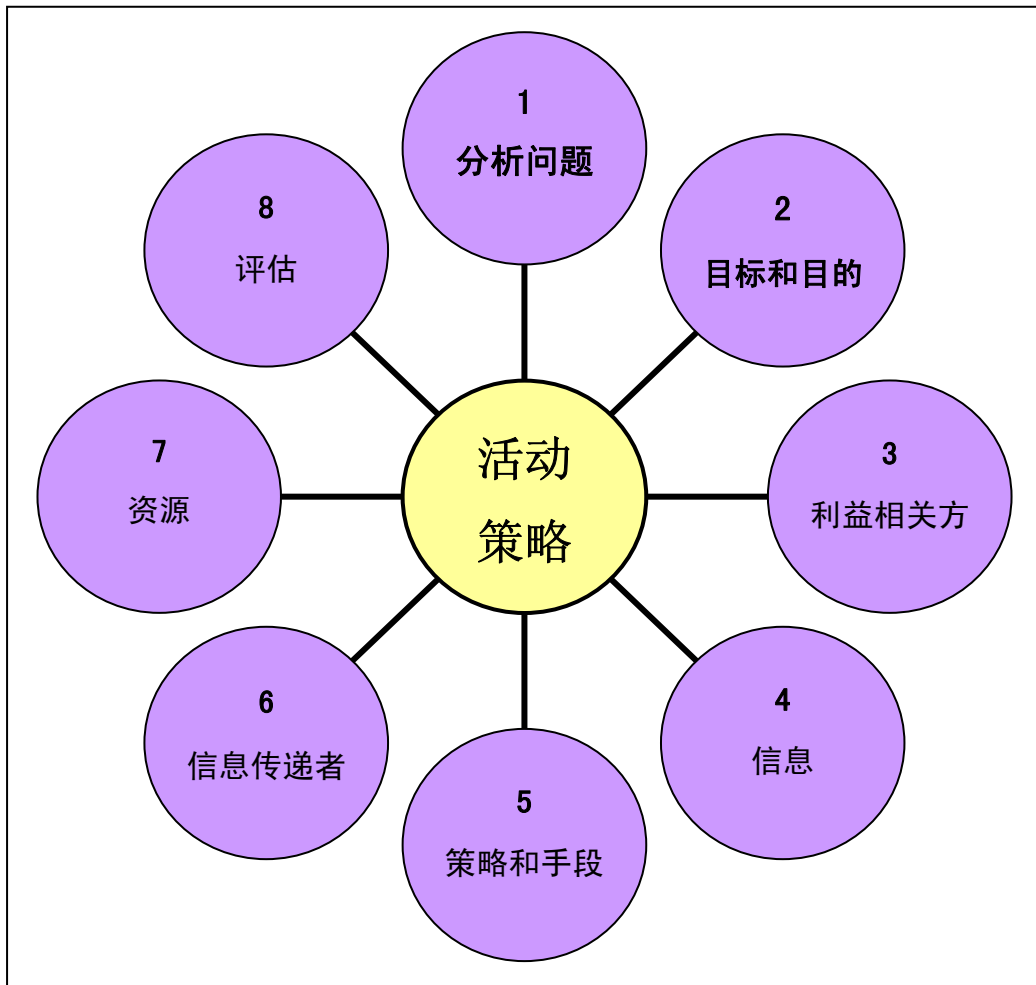


如上图所示，一个活动的成功需要同时满足三个条件，有清晰的问题定位、明确的目标和解决问题方案以及创建的政治意愿。通常，上述三个条件同时获得满足的机会极少，因此要想使活动成功必须抓住这样的机遇。

活动必须与组织的目标相一致，同时必须是清晰明确的目标。在活动前必须做好调研和适当的计划工作。活动中的每个阶段要求人力和财力的合理配备。

许多活动由于计划不周而造成虎头蛇尾。一个成功的活动可以加强组织能力并激发人们参与其中；而一个失败的活动则会削弱组织能力同时失去支持者。

下面的图标详细说明了一个活动组织者在实施行动安排技巧和设计上应该考虑的所有步骤：



几乎所有的全国联合会都有一个或更多活动。其中大多数活动的目的是为了促进民间组织的立法改善。有时活动会涉及一些社会中的其他领域。在第六章第四节会谈到跨领域合作的重要性以及应该注意的有关事项。

案例：墨西哥慈善组织（CEMEFI）活动

为了促进 2004 年公民社会活动法的出台，墨西哥慈善组织（CEMEFI）与其它四家伙伴机构一起，整整花费 10 年时间。墨西哥慈善组织（CEMEFI）的经验表明，建立联盟和举办活动是一项非常耗时耗力的复杂工作。为了确保活动的成功和联盟的有效性，前期的筹备阶段需要投入大量的时间和人力以便建立起联盟和活动透明运作的良性机制。

5.5 倡导和游说

不论何种情况而言，全国联合会与外部利益相关方合作时都需要注意倡议和游说者的技巧性。

倡议是民主制度中的一个基本要素，指的是代言某一事件或某个团体的利益。旨通过法律的方式改变人们对某个问题的认识或者对某一事务变更过程中产生一定的影响。

游说是一种专门的宣传形式，旨在当地、国内或全球领域范围对公共政策的制定产生影响。游说的本义是指说服一个具有决策权的个人或团队支持你的见解。游说方法可用于影响任何当权者。

公共政策是由政府官员设定的，规范政府如何使用财政资源来满足人们需求、解决问题的有关政策目标、法律、法规和资助优先级等的总称。公共政策是由不同层级的公务员通过立法程序制定的。公共政策的对象和目标由法律规定。立法机关对每一个级别的政府的税收政策和预算、收入和开支进行严格审查。

游说通常较多地应用于立法活动中，政府行政管理部门因其能够通过主要官员行使否决权等措施改变政务执行的操作程序，亦成为游说活动的一个重要领域。

不管政局权力更替如何，美国独立部门（IS-USA）与参议院、众议院及其员工共同合作的关系从来都不会改变。“我们需要与政治家们建立广泛的联系以便实时掌握局势的动向。”² 许多的联合会都申请加入不同政府简报的通讯录中。通过这种方式可以更好的与政府的施政方向保持同步。

2 Sime, Martin. CEO, 苏格兰志愿组织联合会(SCVO), Private communication at World Assembly, May 2007.

倡导和游说技巧：

- * 明确主题、事实和你的立场。
- * 在一些对促进社会发展的问題采用游说的方法，在游说之前必须十分明确你的立场是正确的。
- * 注意不要随便说“代表某某的利益”，除非你和他们商量过并且让他们参与到你的游说中。找到合适的游说对象，通过分析找出对你的话题拥有决策权的人，将他们设为游说对象。
- * 建立一个游说小组—分析那些可以影响决策者和动员他们成为支持你的观点的个人和组织—永远不要尝试独自游说。掌握政权的人往往对那些代表众多草根选民投票权的组织更为敏感。
- * 绝大多数决策者拥有很多助理（助手、私人助理和秘书）负责处理文件，做调研和准备项目介绍和计划。有时对这些人的影响甚至和对他们的老板的影响一样重要。确定你可以与他们建立联系并向他们介绍你的话题和观点。如果他们对此很重视那么接下来就有可能引起决策者的注意。
- * 分析反对方的立场和他们有可能掌握的论据，他们可能也在游说同一个人。
- * 为你的目标听众考虑，想想决策者如何从中获益。将这一点同时放进你的论据里—大多数决策者更倾向于对与他们利益相关的提议给予肯定。
- * 抓住关键点并坚持住。
- * 确定所有信息是你亲耳听到的，而不是你想听到的。
- * 不对任何事想当然。
- * 让你的议题听起来有吸引力。决策者会考虑这对他的支持者的影响有多大。
- * 不要用敲诈勒索或行贿甚至是小礼物的方式说服某人。那是贿赂，不是游说。
- * 细心的记下你和决策者之间的交流过程并对记录存档。
- * 保持和决策者之间的良好关系，通过定期发送信息，承诺提供帮助，感谢

案例：

在尼日利亚，尼日利亚非营利组织联合会（NNNGO's）在确定一个问题政治立场前会进行广泛的调研咨询工作，通过对会员单位进行深入的咨询来在更深入的层面上了解会员对活动的需求、利益和期望。信息和反馈通常来自于会员组织以及在特定活动领域具有资深经验的其它公民社会组织。尼日利亚非营利组织联合会（NNNGO's）进行此项咨询工作的初衷旨在谋求不同部门众多政治立场之间的权衡，而不是为活动选定最佳的合作伙伴。在会员反馈和咨询工作结束以后，联合会（NNNGO's）理事会会综合各个方面的意见来决定最终的立场。

活动启动后，联合会（NNNGO's）还会持续需求会员们的广泛参与以便他们及时掌握活动的进展。根据联合会（NNNGO's）的经验，保持明确的活动目标、维持扁平的组织结构、透明的决策过程、清晰的活动条款可以非常有效的调动会员单位和其它公民社会组织参与到或总之中。在操作层面上来看，雇用全职工作人员来负责日常事务对于活动的可持续性来说非常关键。

5.6 保持问责制和合法性

5.6.1 理解和建立合法性

合法性是一个需要长期关注的中心议题。它包括来自你本身或他人的认可和权利许可。如果一个政党的合法性只能通过其它政党的支持获得。一个全国联合会的合法性包括对权利的自我认可和他人认可。一些有关合法性的来源对全国联合会很重要，比如：

- 合法性的目的或者道德合法性—证明问题本身存在的必要性以及和联合会角色之间的联系。尤其是当联合会举行活动批评政治或者商业利益的时候。比如：他们代表或者批评的权力可能不得为他人所知，特别是那些接受活动批评意见的方面，他们很有可能会问：这些全国联合会代表那些人的利益，到底为谁负责？
- 行动的合法性取决于联合会以否愿意采取合适的行动，比如保护会员的权力，以及在公民社会领域之中担当领导者的角色。行动的合法性还来源于长期的辛勤工作和承担责任以震动在公民社会领域担当领导者角色和提供正确的导向。

- 良好的合法性依赖于行政工作的透明性和合规性。全国联合会必须遵照最严格的标准来约束自己的行为。这既为会员单位树立了良好的榜样，也有效地避免了联合会的工作被其它对立方利用和攻击。
- 合法性的主要来源（但是可能也是最为说不清楚地）就是充当利益代言人。³全国联合会可以充当众多选民、知识分子、社会和政治资本的代言人；或者可以对政策和道义以及广泛地“民众权力”领域产生影响。合法性增加的一个标志就是联合会会员数量的不断增加。
- 合法性地最后一个来源与关系有关，它为全国联合会参与主要的权力事务提供了众多的机会。

信息栏:

对于Slim来说，一个组织的道义合法性首先取决于其与受益人、捐赠人、决策者和公众的关系；其次还取决于其在工作领域的特长，它包括其知识和工作实践经验；第三来源于其工作的执行力，也就是该组织完成目标和改变社会的力度。

合法性不是一件一劳永逸的事情，它是一个需要持续不断努力的过程。随着环境的变化，需求也在不断变化中，联合会需要在新的和不同的利益群体中不断的建立合法性基础。不管来源如何，全国联合会必须同时建立自身及其会员的合法性。这项工作需要注意的一个重要方面就是要在公开透明和互信理解的基础上建立合法性。

3 Florini, Ann M. (Ed.). *The Third Force: the Rise of Transnational Civil Society*. Tokyo: Japan Centre for International Exchange and Washington: Carnegie Endowment for International Peace., 2000, p. 233

案例：苏格兰志愿组织联合会(SCVO)建立合法性

苏格兰志愿组织联合会(SCVO) 一直以来都致力于建立自己的合法性。首先，它着力于招募自己的会员单位。其次，它建立了一套良好的行为规范并鼓励会员单位签订和遵守。第三，它还一直致力于在政府面前树立自己的形象和合法性。它在那些与政府签订有协议的地方通过员工交换的方式与当地政客和公务员建立了良好的关系。第四，与媒体建立了良好的合作关系。最后，它还拥有良好的国际网络，以增加本土合法性的份量。

合法性树立的整个过程之中当然不乏困难重重。有些会员觉得联合会(SCVO)与政府的关系太近，有些则觉得与政府的合作还不够紧密。公民社会组织（特别是那些提供公共服务的组织）通常会选择让苏格兰志愿组织联合会(SCVO)来处理一些不利事项的斡旋，以减少自己直接面对预算削减的风险。作为一个会员性的组织，苏格兰志愿组织联合会(SCVO)力求在保持独立性和谋求政府合作之间维持平衡。

5.6.2 理解和建立问责制

问责制在一个全国联合会中扮演重要角色，它成为证明机构的合法性、可信度和社会地位的一个组成部分。正如志愿部门的影响力日益上升，问责制的需求也日益增大。不断增强的服务意识引起人们对这一领域的关注，从而对问责制提出更高的要求。同样，当一个全国联合会的影响力日渐增大，那些支持和反对联合会工作的机构和个人对联合会的问责制要求也随之增强。

问责制指“对分配的任务或承担的责任能够及时回应并承担相应的责任”。⁴它是一种对人及其工作的评估，特别是对那些权利机构和特权阶层。这些组织和个人的行为通常由专业规程和社会契约监督评价。问责制同时暗含一种关系：任何享受解释和施法等权力的方面，均有义务保持公信。⁵

⁴ <http://www.wrightresults.com/accountability.html>

⁵ NCVO publication, Accountability and transparency

通常，全国联合会需要遵守法律对行为准则和报表披露方面的要求是最低的标准，这些要求侧重与对使用资金资源的真实、公正披露。全国联合会在满足法律要求的同时，还力求实现更高标准的问责制。

一个全国联合会需要平衡多种问责制，在履行（有时确保）机构的使命和上级传达的命令的同时，还需要对理事会和工作人员，合作伙伴，政府，捐赠人和公众负责。在此方面，捐赠人的角色举足轻重。越来越多地，资金使用与实际产出和绩效挂钩，并有可能取决于机构的效能和效力。如，该机构是否拥有科学的用工政策或者经过治理层批准的质量控制体系。只要是合情合理的，这些要求就有必要遵守。面对竞争更加残酷的资助环境，组织需要向资助方说明组织内部资源的分配和使用，以及如何有效的分配和使用，并同时保持财务公正。机构对收到的赠款负责是完全合情合理，可以用合同的形式约定，资金已经按照捐赠者的意愿得到了正确有效地使用。⁶

在全国联合会的章程或实施细则中通常对对内财务报告和对外财务报告作出相关规定。全国联合会对其日常工作进行监控和评价，一方面对利益相关方负责，保证工作质量，另一方面也可以为将来的机构运作提供可参照的经验或教训。公开披露日常运作情况已逐渐成为机构自身反思、对话和寻求改进的良好舞台。组织和项目评估是考察问责制行之有效的办法。与组织内部自律相比，社会审计（社会监督）也能有效促进问责制。此外，还有一些方法对增强问责制很有效，比如员工的反馈，发展评估和对政治或文化转变的分析等。通过积极的反馈机制，员工们可以对制度的好坏，机构的绩效等发表自己的看法。

对全国联合会来说，明确约定会员的责任很有必要，如对参与度和促进问责制标准等方面进行要求等。不能够设想所有的公民社会组织都能够很好地恪守诚实、负责和公正地价值观。会员组织地问责制非常重要，因为他们按照协议并遵守共同的承诺参与到全国

6 NCVO Publication, Accountability and transparency

联合会的。成员组织有义务遵守有关约定。如，会员单位需要按期缴纳会费，支撑并执行全国联合会的有关工作，并对全国联合会所起到的角色发表积极的言论。

会员单位的支持和参与是证明一个全国联合会是否拥有合法性和可靠性的重要标准，会员参与不足会大大降低联合会的效益和影响力，甚至其合法性也会受到质疑。会员或非会员公民社会组织在问责制或诚信度上表现欠佳，也会直接给联合会的公众声誉造成负面影响。

行业问责制需要鼓励关于问责制的讨论，倡导行业范围的行为规范，鼓励积极遵守最高标准的规范。全国联合会还需要确保法律对于部门问责制的要求是合乎事宜，而不是过度吹毛求疵和难以实现的。

期望组织自身保持问责制虽然很有必要，但是这种方法本身有很多局限性。有鉴于志愿者部门问责制的复杂和多样性，并同时考虑到成员组织的独立和自治性，有必要谋求一种科学的法律。这要求在更大的范围内对问责制本身达成共识并需要更为重视有效沟通的重要性。这同时也需要组织自身能够对他们的问责制积极负责，对他们做的事情以及做事情的程序保持更加的透明度。

更大范围的透明需要做到：

- 在志愿组织和社区组织开展的活动中建立公众信心，维持良好的信誉。
- 加强与利益相关方、特别是捐赠方（时间和资金上的贡献）和认同组织使命的各方的关系。
- 创造让公众充分了解组织的使命和工作方法。
- 产生更易充分理解这个部门（领域）的使命及工作方式，包括作为非营利机构能够承担的在社会和政治领域的责任。
- 用事实证明由于政府在某些领域政府失灵时，志愿部门能够在公民生活和提供公共服务领域承担日益重要的角色。

5.6.3 自律

自律是一种为机构提供确保合理和高效运作的内部机制。对全国联合会来说，需要扮演双重角色，在实现内部运作管理的同时，也接受来自会员单位和范围更广的第三部门的问责制挑战。全国联合会力求通过建立问责制标准和有关指南来维护公众对整个行业问责制的诉求。

一些全国联合会已经制定机构行为准则或者有利于提高机构绩效和善治并开始实行。想要有效的执行机构行为准则，需要经过调研开发、解释说明和会员接受的长期过程。而在执行过程中，如何将行为准则运用到具体的项目中以及会员单位的能力建设问题仍需投入大量精力。

案例：

墨西哥慈善组织（CEMEFI）就是一个需要增强能力建设的例子。在 2006 年，机构建立了 10 个关于如何衡量问责制的指数标准，其中包括法律注册、报税表、联络人信息、年报和财务报表。制定这些标准的目的是希望增加捐赠人对机构信任。然而当墨西哥慈善组织（CEMEFI）将这个计划向 350 个员工询问意见时，只有 100 个员工愿意遵守。

通过全国联合会关联团体设立的众多的行为准则，可以看出在内容和形式上的出入很大。一些联合会侧重于对理事会的行为约束，而大多数的联合会则强调对会员组织的的行为约束。在制定行为准则的时候，某些联合会参考了国内外的相关做法和经验。比如有很多国家将他们的行为准则建立在联合国发展权力宣言、人权宣言或者国际经济、社会和文化权力公约上。

联合会在策划引入良性行为准则时通常会考虑以下几个问题：

- 在执行过程中会遇到哪些挑战？
- 这些准则将如何内化到组织自身的日常运营中？
- 谁来监督执行过程？
- 是否设有投诉或赔偿机制？

一些可能被考虑放在行为准则里的因素：

- 价值 — 可以细化到普遍认识的价值比如对非歧视和民主作出承诺。
- 有效治理实践—包括理事会的运作程序，以及一个公民社会组织如何履行其信托义务并对日常工作和治理工作进行有效监督。
- 财务监督 — 指的是一个公民社会组织如何通过采取措施来妥善保管和使用善款资源。
- 问责制 — 包括举行年度会员大会以及采取其它方法让相关利益群体参与到工作计划之中。
- 资源使用 — 关于如何有效和可持续使用资产的指南。
- 透明筹款 — 包括联合会采取何种措施从公众处进行募款，以及使用何种原则获得捐赠人的支持和信任。
- 遵纪守法—这些指引可以帮助联合会更好的遵守法律规定，并为公众了解全国联合会的有关信息提供方便的渠道。
- 人力资源实践—指的是确保公民社会理事会和管理层清楚他们在劳务合同中自身角色的条文。
- 社会关系和网络 — 关于促进社会关系和网络的指引。

在全国联合会关联团体的成员中，对于会员的行为准则要求出入很大，比如巴基斯坦民间组织论坛要求会员签署行为规范并遵守。此外，还提供了额外的一些行为规范条款供会员参考和遵守。如，美国独立部门 IS 鼓励会员采纳道德规范 — 但是并不一定要求严格采用独立部门自身的那些条款。需要特别关注的是，全国联合会的某些会员可能还会接受其它监管机构的监管（比如 IS—USA 就要接受州立法机构的监管）。

某些组织建立了对违反行为准则的处理机制，如对违反事件进行监控的详细措施，如果采取补救措施，对外披露要求等。该行为准则适用于财务管理、人力资源实践、倡议和游说实践以及环境保护等领域。

案例：使用准则

在2006年,当巴基斯坦政府试图对民间组织的自由进行限制的时候,巴基斯坦民间组织论坛(PNF)号召所有的省份联合起来一起进行反对。幸运的是 PNF 在 1995 年就筹备了广泛的关于民间组织发展和筹款方面的行为规范。并成立了财务、问责制和协调三个委员会来对各省的工作进行监督。该规范要求各省向执行理事会提交报告。所有省级单位都在此监控系统的范围之内。如果组织有意成为论坛的一员,它们必须遵守行为规范。由于 PNF 一直以来早已按照严格自律的要求来规范自己和成员,因此其能够在抗议政府的不公平立法中处于有利的位置。在由执行层和若干顾问组成的紧急会议中,大家一致反对政府的不公平立法草案。这是 PNF 以自己的名义向政府表明严正立场。当政府部门意识到大多数的民间组织都反对此项立法的时候,该草案就被搁浅了。此事件中,民间组织领域内部的积极准备、专业行动、紧密合作和及时反馈的精神为最终取得胜利奠定了坚实的基础。PNF 此项活动的成功,不仅提升了第三部门的知名度和可信度,也在某种程度上提升了其会员组织的政治敏锐性。

如果想要创建一套行为规范,需要同时考虑如果对行为规范的遵守情况进行监控,以及如果处理执行过程之中的纠纷和争议处理。

案例：民间组织行为规范

清晰陈述行为规范只是问题的一个方面，更为重要的是如果严格遵守行为规范，以及如果向相关利益群体表明这些行为规范是如何被严格遵守的。菲律宾就是一个能够有效推行行为规范的典型国家。民间组织发展核心成员行为规范就是其成立纲领文件之一。这是让发展民间组织执行最高标准行为规范的以及确保对不同利益群体保持问责制的一个有益的尝试。整个民间组织部门都在忙着讨论维持问责制的措施。

起初，组织通过出版刊物和召开会议的方式来发布行为规范。组织还制定了如果处理违规行为的指引文件。在民间组织核心成员国民大会上，一项达成的决议要求所有的会员网络都必须在 2006 年底之前完成遵守该项国家行为规范的认证，会员的分支机构也需要在 2014 年之前完成此项工作。该认证工作就是公民社会组织高标准、严要求的一个有利证明。在菲律宾的案例中，不能通过认证的民间组织无权享受捐赠免税的政策优惠。民间组织核心成员行为规范也敦促捐赠人遵守最高标准的社会服务行为规范。

5.7 全国联合会的筹资

资金来源对维持一个处在发展中的全国联合会的正常运营是非常必要的，如何调动资金是联合会面对的一个重要挑战。很多捐赠人在考虑是否捐助之前都想知道社区民间组织（CBO）或者民间组织是否可信。具体到一个新的全国联合会来说，捐赠人希望了解他们已有的合作伙伴是如何评价它的。因此，在获得资金资源方面，第一个要做的是与你的会员和潜在会员建立信任，并尽可能赢得来自这个领域有影响力的人的支持。第二步要做的就是与利益相关方建立联系，向他们解释组建一个全国联合会的合理性。这个环节需要核心小组花费大量的时间、努力和个人关注。

“筹措资金并不容易。我们花了三年时间寻找融资渠道，才建立了一个专业的办公室，从而改变了兼职的身份。在这个过程中，我们每个人都是自愿的。现在我们得到了一个为期三年的资助项目。”——汤加公民社会论坛。

刚刚成立的联合会通常依靠核心团队成员的实物捐赠来维持机构运转。在发展初期，一些机构需要向其他民间组织借用办公室或办公设备。为了维系新兴网络的沟通通畅，机构的秘书有时需要从一个组织被临时借调到另一个组织。随着机构的发展，建立专项资助和培育筹资能力都变得非常重要。对于财政的保障和管理工作，不同的联合会有着不同的经验。有些擅长充分利用核心小组和理事会成员的现有关系网络。有些则倾向于发展新的捐赠人，还有一些则主要依赖于政府拨款开展工作。

可能的资金来源：

- 来自政府、捐赠人和企业的捐赠
- 来自个人和机构的捐赠
- 会员费
- 机构出版物订阅费或网上浏览费
- 产品开发与销售—比如一些刊物的发行或者委托研究报告
- 会议注册费、现场举行义卖活动收入和管理费
- 外包服务收费，如数据库或者薪酬服务
- 通过有偿服务比如聘请专家协助起草新的法案或者撰写报告
- 服务互换或产品互换模式也可以被创造性的引入到民间组织领域。例如，以量身定制的培训用来换取会员机构出版每月简报的服务。

案例: 全国联合会民间团体 (AGNA) 的资金来源

基于 2006 年全国联合会关联团体 (AGNA) 的调查我们总结出关于现存的全国联合会的资金来源, 如下所示:

- 被调查者中, 除了一个组织以外, 其它的都有或多或少的收入来源于会员单位缴纳的会费。但是会费所占的比重通常较小, 一般为 10% 到 20%。
- 政府拨款是最少提到的收入来源, 大约 68% 的受访单位没有接受到任何形式的政府拨款。但是, 对于那些能够获得政府拨款的组织来说, 特别是在发达国家, 政府拨款在总资金来源之中所占的比重通常较大。
- 越来越多的发达国家联合会通过政府服务协议或者项目专项拨款的方式获得了数量可观的资金。
- 尼日利亚非营利组织联合会 (NNGO's) 是受访者中唯一一个接受商业赞助比重很大 (45%) 的组织。
- 68% 的受访者 (共 13 个) 由 50% 或者以上的资金来源于同一筹款渠道。
- 47 个受访者中, 有 10 个依赖于国际援助获得 80% 以上的资金需求。这十个组织都是发展中国家或者转型国家 (吉尔吉斯斯坦) 的联合会。公民倡导、以色列地区阿拉伯社团联合会以及太平洋到民间组织联合会的所有资金全部依赖于国际援助。
- 越来越多的资金需要通过创性性的项目来筹得, 如果开发并宣传急需的服务或者产品。例如, 苏格兰志愿组织联合会 (SCVO) 就成功地为众多的机构提供了人力资源外包服务。

信息栏：资助

资助工作既要受到国际发展趋势的影响，如国际资金流向变化的影响；也会收到国内和本地因素的影响，如公民社会组织准备项目建议书并参与竞争获取资源能力等。民间组织和全国联合会资金的可获得性和获取的方便程度受国内外民间组织发展状况以及双方在为经济发展、民主改革和增强公民社会提供援助方面的协议影响。为了保证民间组织能够坚持自己的使命，不会为了满足资金提供方的条款要求而违背自己的宗旨，全国联合会有必要在保持问责制、战略规划和绩效考核等方面建立有效的措施。这样既可以向理事会保证“公开的妥协和盲目的合作之间有些明确的区分”。

国际游说行动对于筹款来说也非常重要。由于发达国家一直没能遵守把 GDP 中的 0.6% 用于资助发展中国家的承诺，延长和加重了资源稀缺的状况，并导致了全球的失衡。民间组织发展核心网络（CODE-NGO）的经验可以用来阐述这个问题。在菲律宾，越来越多的国外捐赠人不断在缩减资助额度，以致于越来越多的资金不得不依赖于政府拨款和政府项目援助。CODE-NGO 通过采取将资金来源多元化的措施来应对这个变化。他们推行了一项范围很广的可持续性发展策略，号召更多的市民捐款，并召开关于资源动员方法方面的研讨会和咨询活动。日本是菲律宾公民社会最大的捐赠国，CODE-NGO 正在致力与日本民间组织合作以便获取更多的资金。菲律宾内部的网络也正在积极呼吁发达国家履行自己将 GDP 的一部分用于援助发展中国家的捐款承诺。

随着全国联合会的发展，凭借筹资和提供服务方面积累的经验，联合会逐渐熟悉并掌握与不同的捐赠方合作的方法。很多全国联合会还承担起通过向社会筹集资金来帮助其会员单位发展的责任，不仅如此，联合会还为会员单位在志愿者发展、领导力和筹资技巧等方面提供能力建设的培训机会。

当然，任何一个向联合会提出捐赠的个人或机构在捐赠的同时都带有一定的意图和目标。很多联合会无意于接受那些赠意图可能限制联合会的行为或独立性的资金。比如，

美国独立部门（IS-USA）就曾为了保护机构独立性而拒绝接受国家拨款，他们的资金来源大多是家族基金会、企业基金会和会费。

5.8 维持全国联合会的发展

可持续性指的是维持各种类型的全国联合会的发展。在这里我们将目标可持续性、资源可持续性和影响力可持续性作为考察标准，同时透过传统的三个基准点即经济、社会和环境方面详细来看可持续发展议题，如下表所示：

	经济	社会	环境
目标	一个接受资助的 可以依赖的部门	拥有良好的声誉并不断努力的 合作部门	一个能够适应当代背景和资源 环境的部门
资源	一个财政上安全的 联合会	能够通过内部机制持续加强能力 建设、留住员工和志愿者的机构	有效利用自然和财政资源以减 少对自然资源和资金的依赖
影响力	以额外的资源和降 低成本的方式为会 员单位提供更多的 高附加值的服务	能够改变志愿部门的角色观念和 工作等级	致力于在志愿部门的法律环境 治理方面的改革和优化，为后 代的可持续发展生存环境作出 努力

5.8.1 愿景和战略的可持续性

可持续性要坚持联合会愿景的首要任务。它包括建立一个能够负责任的管理资金的部门，确保拥有良好的合作和自我管理的可持续的内部机制，并保证外部利益相关方认识到这一部门的作用。下面提供一些对可持续性有促进作用的方法：

- 利用媒体介绍机构
- 代表行业利益开展倡导工作
- 在会员之间、会员和外部利益相关方之间建立网络和关系
- 制定行为准则和另外一些规章制度

5.8.2 资源可持续性

按照惯例，资源可持续性依赖于财政可持续性，这一点并不奇怪。约翰·霍普金斯大学公民社会研究中心就曾发现，超过 80%的非营利组织将筹资视为非营利组织发展中最大的阻碍。在这中间包含很多因素比如对有限的资源的竞争。“以非营利的名义募款的机构在十年中间呈倍数的上涨。”

这里提供一些有助于促进资源可持续性的方法，比如：

1. 机构多元化以避免过分依赖一个捐赠方。这样做不仅可以缓解捐赠方临时改变主意或者无法按承诺给予捐赠的窘境，同时也保证了机构的独立性。
2. 集中精力强化合作伙伴关系—即使面对资金困难，仍可以保证稳定的筹资来源。
3. 善用策略增加内部资金（比如通过会员服务，销售产品或知识产权以及出租会议办公室等），用来平衡内部和外部资金。
4. 建立一个储备机制及时应对资金临时出现问题的情况。

当面临资金困难是，你可以选择：

- 4.1 在所有的项目合同中拿出 10%—20%的管理费
- 4.2 将筹集到的资金进行有效投资以便获取资本利得受益而不是仅仅挣点银行利息
- 4.3 进行有偿服务
- 4.4 增加私人捐赠
5. 维系一个创始基金和大额捐赠客户，为组织发展提供稳定的收入保证
6. 开发一个降低成本的策略。

另外，全国联合会还可能需要注意外部政策环境—比如在慈善文化、税法优惠以及建立地方捐赠机构方面进行游说。

案例：墨西哥慈善组织（CEMEFI）的筹资

墨西哥慈善组织（CEMEFI）将拓展筹资渠道或优化筹资环境作为机构使命的一部分。眼下，除公民教育和人权领域外，政府对于民间组织只提供的有限的资助，而关注慈善领域的私人机构也很少。在墨西哥，现存的私人基金会只有 300 家，墨西哥慈善组织（CEMEFI）力求在他们的帮助下可以建立更多，当然这做起来并不容易。最终，许多民间组织仍然依赖国际机构提供的越来越有限的捐助。资源的匮乏成为威胁机构生存和遏制第三部门发展的重要原因之一。

资金、有形资产和人力资源构成机构的资源基础。学会如何最大化和最优化的利用有形资产是机构可持续发展的挑战之一。这其中可能包括房屋、交通工具、办公设备和知识产权。可持续发展同时还涉及人力资源的管理、如何留住人才和进一步的能力建设。和资金一样，下面列出一系列关于如何使联合会的人力资源可持续发展的方法：

1. 建立行业可信度来吸引有技能的专门人才。
2. 为实习生、志愿者提供工作平台，给员工创造轮值机会，互相交流学习。
3. 保证员工劳有所得。
4. 与大学或其他研究机构建立合作伙伴关系，为员工提供培训机会。
5. 控制员工工作强度，避免超负荷或疲倦不堪。
6. 以最高的标准维护员工权益和福利

5.8.3 影响力的可持续性

最后一点需要考虑的是如何使联合会的影响力持续上升并使整个行业从中受益。我们可以从为会员提供高附加值的服务、提供新服务、相关法律法规的变化和不同层次群体的意识变化上进行衡量。也可以将关系和网络做为一个指标来进行分析。

无论机构在可持续性发展上做出的努力如何，最终都将通过收集的数据进行分析和评估。关于这一点我们在下节中详细介绍。

5.9 衡量、监督和评估

5.9.1 为什么需要监督和评估？

首先，监督和评估都是管理的一种手段。它们有助于提高管理效率、增加经验、确保问责制度、满足捐赠方的要求以及实现对所有支持者的承诺，同时为机构提供一个向外宣传的好机会。对于没有明确的使命和愿景或者成功目标的机构，监督和评估就显的没什么作用。具体到一个全国联合会，监督和评估则成为会员对工作发表意见、取得进步和评价社会影响力的重要工具。

正如下图所示，监督和评估在时间和资源的投资过程中扮演着重要角色。

	监督	评估
是什么	监督是一项系统工程，它在实现机构目标和使命的过程中，为主要利益相关方及时的提供项目进度指示。也就是过去在项目执行过程中不断向决策者提供进度信息的行为。	评估是一项具有时限性的工作，要求根据特定的目标，尽可能系统和客观的对相关性、效力、效能和活动影响做出评价。它具有学习和行动导向性，有助于改善当前活动效果和为后续计划做出正确决策。
为什么	保持正确的方向或监督	评价
目的	为机构负责人提供当前形势的信息、分析、找到解决方法、探寻趋势和发展方向、衡量项目发展情况和预期目标并将这些提上日程。同时，可以在机构的人力资源、资金、物质资产、降低不必要的成本等方面提供参考。	评价是证明机构的相关性、效力、效能和影响力的正式流程。它抗议为政略的审议和修订提供标杆。
何时	监督是一项需要定期检查的工作（每天、每月、每年）。监督必须被列入机构工作计划中，同	评估是一项周期性工作，一般每三到五年，比如： <ul style="list-style-type: none">• 在项目执行的中期或接近中期

	监督	评估
	时成为项目实行过程中的惯例。	<ul style="list-style-type: none"> 在项目即将完成时
谁	监督工作可以由员工和会员共同完成，通过调查问卷、员工参与活动和管理信息系统。	内部评估可以由秘书处的员工和会员共同完成。外部评估一般来说需要外部咨询机构、第三方或捐赠方来完成。
信息收集	根据项目计划和日程，收集相关的项目跟进信息。这有助于考察项目计划和实际执行中的差异。	一般来说对效力和影响力相关的特定问题进行外部信息收集。

工具箱：在评估结果中可能产生的问题

- 项目执行过程中实际结果和预期结果产生冲突
- 在成本效用，计划成本和实际成本的差异
- 评估结果与员工需求、预期目标和其他一些基准的相关性
- 从联合会的会员和国家政策层面来分析成果的可持续性
- 联合会及成员的合作关系和问责制共享
- 围绕共同目标，与其他利益相关方的合作伙伴关系
- 合理满足当地的需要
- 合理利用人力、财力和物力资源
- 有效管理风险
- 行动的时效性

5.9.2 设定指标的宗旨

指标是连接项目目标和数据收集形式以及监督和评估分析的重要工具。

指标包括五大因素即特定的、可衡量的、可获得的、相关的和可跟进的。另外，需要在利益相关方的谈判中间限制指标的数量。一般考虑是否可以作为指标时包含以下因素：

- 指标的合理性和目标
- 会员和其他利益相关方的所有权
- 收集数据的成本效用

工具箱：三要四不要

- 不要使用单独的指标
- 要从少数几个关键指标中选出有限的指标
- 要有代表性、有针对的
- 不要在单独的指标上加入多种因素,在这种情况下宁可将其分成两个或多个指标
- 要确定指标容易衡量
- 不要选择无法衡量的指标
- 不要将指标的衡量与最终结果混淆

设定指标来考察工作绩效是否有利于联合会完成自己的使命是很有难度的,因为全国联合会通常致力于改变社会和公众意识等非常抽象的工作领域。然而这并不能阻碍我们使用指标这个工具。世界各地的联合会和民间组织已经纷纷开始尝试使用较低级别的指标来综合反映社会以及人民意识的转变程度。还有一种可以在开始的时候设立一个基准,并将随后的评价结果与其进行比较。不管评价的方法为何,如下这些通用的工具可以协助你建立自己的指标体系:

工具箱：有助于监督和评估环节的方法

- 与大学、基金会和其他慈善捐助方建立友好关系。
- 邀请大学生参与基线调研工作。
- 与研究机构建立长期合作伙伴关系。
- 与其它全国联合会建立全面合作伙伴关系,分享方法,反过来衡量投资力和影响力。

5.9.3 设计你的监督与评估机制

必须将设计监督评估计划看作是组织战略计划中不可缺少的一部分。具体而言，这个计划应该包括：

- 在需要解决的问题上建立基本数据作为参照指标
- 明确计划或项目目标，设定具体任务
- 使各利益相关方在预设的指标问题上达成一致
- 定义数据收集过程的要求和使用方法
- 在信息产生和利用上达成一致
- 细化报告要求（版式、频率和分布）
- 建立监督和评估计划日程表
- 分摊监督评估责任
- 提供足够的监督和评估预算

信息栏: 全国联合会关联团体(AGNA) 会员的监督与评估情况

在对这四分之一的会员机构所做的一项的调查显示，大多数会员单位都采用了监督和评估机制。那些不是很确定是否会采用的会员也认为在理事会层面推行监督与评估非常有必要。那些拥有监督评审系统的机构通常通过会员来提供信息反馈。只有半数左右的机构采纳独立外部评审的方式来评价他们的工作。有趣的是，监督和评审的资金通常不是专项赞助的，而是做为管理费用预算的一部分。监督评审的结果主要用来提供给会员和理事会，很少提供给捐赠人和员工，更没有提供给普通公众。

5.9.4 谁应该参与？

尽管常常被忽视，会员参与监督和评估过程很重要。他们不应该被认为只是简单的参与发表意见或收集信息。他们同时还需要独立的分析数据、清晰的表达出来以及提出建议。这不仅拓宽了机制本身的执行渠道，同时加强了会员自身在监督和评估方面的能力和机制。

6. 关系

为建立和巩固公民社会，民间组织和非营利机构（NPO）在政府和企业两大部门中间扮演桥梁和纽带的作用，全国联合会的一个重要作用就是为民间组织和 NPO 的这种交流创造网络 and 平台，在与政府部门、捐赠者和商业部门合作的同时逐渐扩大影响力。这一节，我们就全国联合会关联团体（AGNA）机构案例，在其会员单位的经验基础上探究并深入理解这几组关系。

6.1 与捐赠方合作

与捐赠方建立良好的关系对全国联合会来说是不可缺少的。与捐赠方关系的变化取决于捐赠方类型和捐赠方式。

工具箱: 因捐赠者类型而异的合作方式

1. *自由型*: 接受资助的民间组织应当得到资助方的充分信任且不被打扰。这个观点常见于过去, 它被视为是最低限干预立场的合理要求, 一些教会捐赠方似乎能够接受这种方式。
2. *简化派保守型*: 捐赠方对信息需求的不断增加会导致民间组织的效率降低因此应该被简化或限制, 这种方式正在被普遍接受, 尤其对于筹资型民间组织。
3. *简化派自我本位型*: 有些捐赠者对于捐赠行为的具体细节不是很清楚(比如鉴定、评估、批准、支付和备案)他们通常没有足够的时间阅读这些信息并将它们使用到项目中, 因此不会在收到这些文件之后不断的询问以获取更多信息。这种情况时有发生。
4. *辩护式现实主义*: 捐赠方对具体的捐赠人负有责任和义务, 并且必须对资助的民间组织进行信息跟进尽管这可能会加重捐赠方的工作负担, 但这确实在情理之中。
5. *协作者型*: 受助民间组织需要提供信息以便为其它民间组织所共享经验。相关的理由就是可以帮助捐赠者自己国家的发展教育。这种说法, 尤其是前半部分, 很少见。
6. *主张干涉型*: 对资助项目进行实时监督和询问可以给民间组织机构发展带来积极的影响(如上定义的所谓反响热烈)。这种方式虽然不常用但从理论上值得更多关注。
7. *强硬派*: 受资助民间组织与捐赠方签订合同之后有义务和责任满足捐赠方的要求, 在这里主要指信息。

不管捐赠方以何种方式进行捐赠, 为成员机构建立一定可信度是全国联合会的一个重要任务, 一些联合会能够在与捐赠方合作过程中不断增强能力, 增加行业可信度。此外, 为成员机构寻找合适的资源和渠道也是全国联合会需要做的。

工具箱：与捐赠方合作小贴士

- 建立合作伙伴关系
- 分享信息和经验
- 介绍机构的工作同时介绍会员机构的工作
- 不隐藏任何不端行为，宁可选择和捐赠方一起调查问题
- 始终诚实
- 对捐赠方的援助和支持表示感谢
- 不在捐赠方之间挑拨关系

6.2 与政府合作

政府与公民社会的关系在每个国家不尽相同。全国联合会关联团体（AGNA）的会员机构与政府的关系在不同地区有合作伙伴型、提供服务型、批评合作式甚至公开敌对型。这通常来自至少两种因素互相作用的结果：首先，政府是否愿意接受公民社会作为合法角色和全国联合会的协助能力，其次，机构的程度、能力和影响力是否能够作用于政府和公民社会之间。理论上说，一个全国联合会需要既独立自主，又能够影响政府决策。

信息栏：提升公民社会的发展

政府和民间力量的关系变化无常，较明显的关系转变取决于全球性、区域性、国家内部和地方事务的管理，以及权力交替和共享的重要时刻。“冷战的结束不仅仅调整了国家秩序，更重要在国家、市场和公民社会中实现了全新的力量分配。”中央政府...是一种权力分享表现形式—实际是由政治、社会和安全部门组成权力核心力量，同时存在商业、国际机构以及众多的民间组织。如今各国政府开始渐渐接受公民社会在政治舞台中的地位。所谓“新的非国家行为主体”即很多种民间组织—已成为这一进程中的一部分，我们称之为“治理”机构。这种转变，或者说在治理结构上的转型，是人类迎接新千年的最激动人心的现象之一。

在整个 20 世纪 80 年代，一股拒绝政府作为独立法律代理机构独揽发展决策和管理资源的势头不断增强。这就是为什么如今公民社会这个概念被广泛接受，被认为必不可少的原因，当然前提是它不会再重蹈政府的覆辙。

政府与民间组织合作的意向大小取决于其民主程度的高低，以及政府是否承认公民社会可以扮演发展和治理过程中的一个重要角色。不同的观点使得一些政府开明，而一些政府与民间组织处于敌对。在下面的内容里将会分别提供民间组织在与政府友好合作环境中，和处于敌对关系的不同结果。

6.2.1 民主环境下与政府关系

在民主环境中，国家承认公民力量并认为政府对公民负有责任。越来越多地，公民社会组织被承认在社会中扮演重要角色，尤其是全国联合会。

工具箱：全国联合会在国家政治环境中扮演的主要角色

- 公共政策的支持和主张者
- 信息资源提供者
- 服务提供者
- 社会需求及时发现者
- 舆论和民意的晴雨表
- 公共物品和公共空间的监管人

政府与民间组织和全国联合会合作的方式有很多种。政府可以通过共同商讨相关公共政策议题邀请民间组织参与并提出建议；或者通过邀请民间组织参与一系列问责制的论坛比如专业委员会和议会论坛；也可以召集民间组织参与一些国际性会议；还可以要求民间组织与政府共同致力于一个方案。

此外，政府与民间组织合作有助于为公民社会的发展创造积极的环境。一般而言，这种来自政府的正面态度将直接转变为对民间组织登记注册的要求，这也是政府在这一部门实现管理和平衡的一种方法。

当政府对民间组织的承认不断增加，民间组织也更乐意协助政府参与公共事务的探讨。在国家目标的指导下，政府官员也乐于与民间组织合作，共同致力于公共服务、政策发展等方向。

案例：

墨西哥的全国联合会（CEMEFI）曾发起保卫公民社会权力和改变政府对待民间组织态度的活动。这次活动大大帮助 CEMEFI 的理事会成员与政府部门尤其是财政部建立良好的关系。据 CEMEFI 回忆，多年以后由于政府与机构的互信程度降低，关系也变得紧张。在此之前，CEMEFI 花费 10 年的时间成功的对民间组织法律规范及活动进行倡导和宣传、顺利的保证人权机构的免税资格、督促政府改进财政计划和确保无贿赂的自由竞选环境。CEMEFI 与大多数和民间组织打交道的政府部门都建立了良好的合作关系，已经退位的前任民间组织领导也不例外。

如果说全国联合会与政府合作还有一些原因，那么至少联合会希望通过合作建立联系，在公共议题上交换意见并使民间组织有一定的立足之地。政府官员与民间组织合作将有助于他们在政府工作中更有效率。通过与竞选官员的交流，也许可以间接和政府委员会成员取得联系，国家联合会提供有价值的见解、材料和工具来帮助和影响决策。

通过公开交流的手段，全国联合会可以在治理模式上扩大影响力，能够使政府部门承担责任，并可能通过倡导活动得到必须的资金分配或政策研究。总之，这些策略有助于保护民间组织的地位，尽可能多的体现其作用同时获取独立性。全国联合会在其中起到的倡导作用为民间组织争取了地位，并为其发展保留空间。另外，联合会还可能协助正在在问责制方面有所作为，其中包括政治体系或政策的建立以及公共服务重点项目的开展等。

案例: 维持合法性的挑战

菲律宾的民间组织发展核心网络（CODE-NGO）在成立之初与政府建立了良好的合作关系，包括倡导变革和共同致力发展计划项目等。在过去，许多民间组织都积极并乐于与政府合作，政府对民间组织的态度给国家级和地方级的参与者提供了很多机会。然而好景不长，由于前总统埃斯特拉达 Estrada 在 2001 年被弹劾，致使许多民间组织也被卷入其中。虽然在后来政府与民间组织的关系有所改善，但随着选举丑闻的曝光，这种关系也没有维持很长时间。

现在，公民社会与政府的关系变得对立。一些民间组织希望通过变革推举新的总统上台但是得不到其他民间组织的支持，也有一些民间组织已经组建自己的党派。与此同时还存在着公众疲劳。核心网络（CODE-NGO）的立场是要求总统下台并主张反对政府虐待。这个立场得到了大部分成员的赞同，少部分成员不太同意。CODE-NGO 同时致力于选举监督工作以确保没有欺诈行为，通过这个案例可以看出与政府建立联系不是一件容易事。

信息栏:

通过 2006 年全国联合会民间团体（AGNA）的调查显示，与政府建立联系从而在实践中产生影响一般占去全国联合会一般的时间和精力。例如我们经常提到的联合会的四个关键职能：

- 在影响政府政策上进行有效倡导、参与行动
- 改进非营利法和相关规定
- 联络国内国外相关机构、政府、联合会和研究机构
- 争取来自政府的资金支持

工具箱: 如何强化与政府合作小贴士

- 研究政府的专门人员并鉴定有可能与你合作，成为你的合作者
- 学习政府的相关文件并在交流中使用
- 在政府官员惯用的官僚和专制面前学会如何动之以情晓之以理
- 不要指责和抱怨，试试探讨的方法
- 不要拉帮结派，保持独立
- 交流之前做足功课
- 掌握你的论据。不要提供事实除非你对它们很有把握

为赢得政府的尊重和关注，全国联合会认识到保持中立、客观和专业态度的重要性，同时与政府、民间组织和公众建立可信度对保持联合会的合法性也很重要。联合会需要走一条正确的道路，就像保持中立的态度一样。在某些情况下，联合会的需求可能与政治反对党不谋而合。花费一定的时间和金钱使候选人与价值观和目标相同的民间组织合作，尝试改变选举官员的意见。不过在这个过程中，全国联合会必须对自己的目标明确，并时时保护机构的信誉。对联合会来说在一个公平自由的选举环境中更能发挥作用，就像墨西哥慈善组织（CEMEFI）和民间组织发展核心网络（CODE-NGO）所做的一样。

苏格兰志愿组织联合会（SCVO）的 Martin Sime 这样说，“我们认为有必要与政府保持一定的距离，成员们也许会担心这使他们的立场变得软弱，有时我们也在反思是否与政府关系太远。这是一门关系学问。随着政治变幻，所有的权力、资源都随之变幻。你必须适应它，所以让自己如何接受现实并开始与下届政府合作是不容易的。”

随着民间组织与政府关系的不断发展，有必要商议采用更为正式的合同条款。在英格兰、苏格兰、威尔士、北爱尔兰和加拿大的志愿组织和政府共同达成的合作协议中对此类正式条款做了明确规定。“在协议的基础上，这些地区还尝试开发一些特殊的行业准则比如政策对话和筹资方向等，如果能够全面执行，将有利于这些地区之间工作关系的良好

发展。”协议明确规定了志愿组织的独立性，保持向政府提出质疑的权利，倡导和主张合适的政策。总而言之，民间组织不应当为倡导变革作出与政府敌对或影响筹资的代价。

案例：

苏格兰志愿组织联合会(SCVO)曾经与政府建立高效功能性的合作关系。在政府与志愿及社区组织关系协议中分别明确了各方权利和义务。其中明确说明志愿组织拥有商讨和质询的权利。此协议不同于英国协议的模式，对政府不予理睬之后的补救办法做了更多规定。SCVO 参与到政策声明和规定的起草中，并与政府共同接受非争论性议题。非政府组织团体（NGO Unit）实行了员工交换机制以帮助在挑战和压力中学会相互理解和欣赏。在苏格兰的例子中，作出类似协议也是可能的（尺度），但是可能会被质疑是否抗议成功推广到其它的国家。

如果联合会开展这项工作符合政府工作计划，那么政府当然乐于接受民间组织作为合作者。但是如果目标或方法与现任政府兴趣相左，将会导致不信任甚至被镇压，那么联合会将会出现生存危机。

6.2.2 在逆境中处理关系

与不友好的政府合作对全国联合会来说是一个复杂的过程。有时，来自政府的负面压力反而能够刺激联合会的会员更加团结。巴基斯坦民间组织论坛（PNF）就说明了这一点。

“民间组织在 1990 年联合起来反对政府，这曾是民间组织史上十分伟大的时刻，各地民间组织聚集成一股力量，组成庞大的平台，政府才开始意识到民间组织其实是发展规划中的重要者。”不过也有时候在如此消极的环境中生存是费力且危险的。

在消极和压抑的环境中寻求生存，机智和敢于创新是必不可少的。面对逆境，示威的决心、坚忍不拔和巧妙的布局成为勇敢而有力量因素。成立一个全国联合会并不能取代政治行动的一些重要方法，但是这些机构联合起来可以组成一股强大的带有政治倾向的

力量。这便是合作的结果。因此我们说，组建一个全国联合会和实现被赋予的权利是两种重要的行为。

当全国联合会成立之后，就要开始考虑如何与政府开展合作。下面的表格给出其他在与政府正面冲突时应采用的策略仅供参考。这需要一个勇敢机智，随时准备承担风险的团队。

工具箱：与政府正面冲突时应采取的策略

1. 直接行动比如游行示威
2. 与其他非国家行为主体的机构联盟
3. 采用独立的媒体频道，向政府提出质疑并给决策者施加压力
4. 借国际网络平台给政府施加压力
5. 利用法律和司法武器促使政府表态

当然，采用这样的方法会有一些风险。机构成员可能会扣押、被记黑名单和骚扰。同时，政府可能因此拒绝与全国联合会合作。

工具箱：政府惯用的控制手段

1. 借用警力和武力镇压示威游行活动
2. 禁止或限制联合会的活动
3. 颁布限制的相关规定
4. 对会员和员工进行骚扰
5. 利用媒体活动，暗中造谣或降低联合会可信度
6. 扣押联合会领导人
7. 阻碍捐赠渠道

当津巴布韦全国联合会（NANGO）和民间组织发展核心网络（CODE-NGO）和政府保持一定距离时，一些成员也开始与机构保持距离。在逆境中带着风险投入工作，一些联合会尽量克制，避免与政府公开对立而转而选择在政府系统下工作。这就涉及到如何在政府和民间组织中通过信息共享和相互理解建立稳定长期的合作关系，使这种关系有助于增加彼此信任，在共同关注的问题上更好的达成一致。比如津巴布韦全国联合会在与政府合作过程中就曾扮演多重角色。他们会在津巴布韦的发展议题上与政府合作开展活动，同时也会对民主化进程中缺乏足够的发展公开指责政府。为得到政府的信任，达成一致，联合会必须学会如何隐藏试图改变政策或政府计划的动机，以一种协助和提供政策支持的态度面对政府。

案例：

像很多全国联合会一样，民间组织发展核心网络（CODE-NGO）在发展历程中不断接受挑战，适应着瞬息万变的政治变革环境。有时机构被看作是政府的合作者，而有时却又被看作是对手。这就是民间组织，它的作用完全取决于与政府关系。与地方政府关系的恶化会导致法外谋杀，限制级法令，非暴力性不合作及对和平抗议的暴力瓦解。不过即便如此，仍有一些联合会与地方政府合作开展活动。全国联合会民间组织发展核心网络曾主张要求总理下台并主张反对政府虐待。尽管一些成员对这种立场表示异议，当大多数仍然赞同。民间组织发展核心网络同时致力于监督和倡导自由公平的竞选活动。

在津巴布韦，民间组织与政府不断变化的关系使全国联合会意识到在开展工作时考虑大的政治环境十分重要。津巴布韦独立之后政府与民间组织呈现出积极与合作的关系，但这种情形开始恶化，当津巴布韦全国联合会（NANGO）与政府合作出现冷遇时他们便意识到了，在当时的政府统治下，民间组织生存空间变得紧张而狭窄，尽管他们在 2004 年成功阻止了政府对民间组织的限制（NGO Bill），NANGO 仍然保持中立和无党派姿态。津巴布韦全国联合会（NANGO）致力于通过向立法者提供管理建议书的方式来获得更好的成果，但由于他们提供的信息质量较差，无意中导致立法者做出了错误的决定。

作为民间组织，必须时时认清方向，小心行事并保持高效，同时避免偏离重心。当民间组织的声音在某些地方被压抑而沉默，要相信它并不会被忽视很久，因为民间组织的力量正在不断壮大。

6.3 与商业部门的合作

积极地与商业部门进行合作的全国联合会很少。志愿部门事实上也常常对商业部门持敌对态度。总体而言，大部分全国联合会都没有着重发展过与企业部门的合作关系，或尝试将他们作为资金来源。但随着商业部门越来越多的肩负起社会责任，它们的影响力也收到了越来越多的认可，与这一部门开展合作的机遇已经出现。这些合作关系可以以共同目标为基础而展开，另外，商业部门还可以向全国联合会及他们的会员机构提供资源。

案例：巴基斯坦民间组织论坛 (PNF)

尽管人们普遍感觉巴基斯坦国内的大部分基金会都来自国外，但那里还是有大量本土的慈善机构。因此，PNF 在 20 世纪 90 年代末成立了一个民间组织和一个 PCP。它们与企业部门建立了合作关系，为部门筹集资金。PCP 希望建立对民间组织进行认证的体系，增加民间组织与捐资人之间的合法性。起初，民间组织对此极为反对，还出现了大量猜疑。但他们最终看到了这么做的好处，PNF 也鼓励它的会员机构能够通过这一认证程序。

信息栏：企业社会责任是为何出现的

- 由于经济、社会和环境的结果
- 社区施加的压力
- 为了提高声誉
- 作为一种品牌实践
- 为了改进与社区的关系，美化公众形象
- 使雇员能够享有新的责任水平和领导技巧
- 提升雇员的满意度、士气和忠诚度
- 通过为社区作出贡献而获得成就感

案例：津巴布韦全国联合会 (NANGO)

津巴布韦全国联合会 (NANGO) 发现私营部门有一个作用，但这一作用有其局限性。他们发现，私营部门成员对公民社会是持支持态度的，并愿意捐献资金。有些银行愿意提供小额贷款，有一家超市也一直与一些 NANGO 会员有项目上的合作。企业参与的所有项目都以发展/慈善为重心。以津巴布韦全国联合会 (NANGO) 为例，我们看到他们并不愿意致力于人权或良政项目，因为他们害怕失去他们的特权，不愿与执政党陷入敌对状态。因此，他们的建议是，与私营部门进行有选择的合作，对私营部门的期望要秉持务实的原则。

6.4 建立联盟与网络

6.4.1 联合会建立联盟与网络的原因

建立一个网络的基础是这当中的个人与组织愿意相互提供帮助或愿意为一个共同的目标进行合作。联盟是个人或组织联系更加紧密的一个关系网，成员以共同的目标或宗旨为基础，用协同一致的方式进行合作，但各个成员同时又保留自治权。联盟的形式和规模有很多。它可以是永久固定的，也可以是临时的。它有三种组建方式，包括以单个议题为基础，以地理区域为基础和以多个议题为基础。联盟可能从松散型向结构严密型转变。

联盟的形成可以增强公民社会的力量，延伸其活动范围。尽管联盟不是全国联合会的工作重点，但他们是一种现实需要。与各种能对全国性的问题作出回应团体——如宗教组织、商业联盟和工会——建立战略联盟关系，可以增加潜在支持者，巩固全国联合会的杠杆地位。

案例

为了抗议政府掩盖腐败现象，要求政府机构公开它们的支出，民间组织发展核心网络与大主教会议进行了合作。这一反腐败项目在 116 个行政区招募了志愿者，监督当选代表对公款自由支配情况。项目结果发现，资金滥用和腐败的现象非常严重和普遍，只有 10% 被抽选的当选官员愿意公开其公共支出的信息，而其中 3% 则被发现有明显的资金挪用情况。该项目还揭露了公共计算机标价过高的情况。

6.4.2 建立联盟与关系网的步骤

墨西哥慈善组织（CEMEFI）曾说，“联盟的建立与公共活动成功与否取决于联盟合作方在活动目标、时间安排和具体步骤上是否从一开始就明确地达成一致。在发起活动之前就对每个合作方的期许、贡献程度和参与水平达成共识是至关重要的，”

进入联盟关系是需要经过周密考虑的，必须权衡成本和效益。当你发起活动的议题得到广泛反响，并且你想要就这一共同目标团结各方时，关系网和联盟的建立就是有意义的了。全国联合会可以进入短期或长期的联盟关系。以下是建立联盟或关系网的建议步骤：

- 1 为了明确的目标和宗旨，就具体问题形成联合的基础
- 2 通过电话、邮件、当面交流和书信的方式进行充分询问，保证选择的立场可以充分反应联盟成员和利益相关者的观点
- 3 通过支持你的目标和方案的个人与组织建立联系，逐步进入联盟关系
- 4 通过专题委员会/工作小组或咨询的方式为参与联盟活动和作为代表加入联盟的会员提供制度化的机制
- 5 然后开始寻找合适的合作伙伴，如公民社会中受该议题影响的个人或团体
- 6 如果你陈述令人信服的议题，你也有机会寻找支持你的团队
- 7 保持高姿态并邀请有影响力的人士帮助你劝说其他人加入你的行列
- 8 设计清晰透明的联络框架和步骤
- 9 让自己保持一定的耐心

工具箱：议题的选择

- 议题必须足够引起别人的关注
- 议题必须具体到能有成果产出
- 议题必须为今后的活动打下基础

工具箱：关键的成功因素

- 在共同的价值观、目标和时间安排上达成一致
- 在一定程度上对协议作好文字记录，避免混淆
- 培养信任的氛围，充分体现出对其他机构和个人表示尊重和关注，理解他人面临的情况，以及对多样性的认同
- 当他们趋于累赘时，尽量避免过于繁重或过于形式化的结构。你的目标是建立一个联盟，而不是另一个机构。
- 了解每个会员机构的能力和局限，以便让工作的布置更有根据
- 代表的责任感
- 通过非正式的聚会和社交活动培养良好的人际关系。这种友好的关系有助于形成社交和专业上的联合
- 让每个会员都清楚地知道整个进程和变更，避免出现混淆或缺乏了解
- 从一开始就采用清晰透明的决策程序
- 了解联盟会员的情况和他们的立场
- 保证每次会议重点突出且内容简要，易于各方加入
- 通过欢迎在公开场合发表不同意见来体现联盟的透明度
- 不要回避较艰难的话题。把有难度的议题提上议程，并努力解决这些问题，否则他们会最终导致联盟的破裂
- 邀请知名机构或人士作为发言人。这样做可以增加媒体报道的几率

联盟可以在具体活动中集中协调个人与团队的关系，或通过多种方式进行协调。联盟的结构设置应以寻求的具体目标为基础。联盟通常是以特别的、没有等级的方式进行管理的，或者也会以一种形式化的安排。有些联盟会采用同样的领导方法进行共同管理，而另外一些联盟则会为项目安排一到两名领导人员。这也包括为指导联盟工作设立正式的理事会。大部分联盟成员会同时代表其他团体，并负责向这些团体汇报进程。

2007年的全球公民社会参与联盟年度大会成立了一个专门讨论联盟的讨论小组，小组讨论期间，其全国联合会关联团体（AGNA）思考了他们建立联盟的经验，建议采用不建立

新联盟的方式来努力实现令人满意的结果。他们还建议，联盟的建立不能过于冲动，首先要对效益进行评估，判定潜在合作者的参与程度。另外，他们认为在形成一个联盟之前，必须还要对联络方式、价值与期望以及预算等问题进行深入探讨。

如果一开始让会员对各种条件的假设和期望的贡献程度了解清楚，那么联盟中的会员关系就会显得较为紧张。下面所列内容是联盟和关系网普遍遇到的困难和挑战：

- 1 联盟会分散你的注意力，因为你需要投入时间和精力来建立、维护成员关系
- 2 对于立场或策略你需要采取折衷态度
- 3 会员不均衡的参与、这意味着部分会员机构需要承担更多的职责
- 4 在会员之间可能出现竞争与地方主义
- 5 经验丰富的会员可能会出现主导倾向
- 6 这种工作限制了组织的可见度：你可能总是不能保证工作的质量
- 7 机构声望有受损的风险：如果联盟最终破裂，所有联盟成员的信誉都会受到损害

信息栏：联盟面临的挑战

不同的管理方式、与政府合作的历史、早先与其他公民社会部门合作的经验（或缺乏这类经验）对任何利益相关者与其他公民社会团队的合作，对推动社会政策问题的发展都有一定影响。事实上，这里还有一些问题，即对某个专门的问题发出统一的声音是否真的是你想要的。公民社会组织把对专门问题多种角度的思考带上讨论桌，让关于政策的辩论变得更有深度，更实事求是。而另一方面，如果多家公民社会组织能对专门的问题找到共同的立足点，并且能够联合起来推动该问题的发展，那么他们更强大更团结的声音就可以有更大的影响力；如果这种关系能够维持更长的时间，并且能够在更多的具体问题上形成这种联系，那么一种融合了共同目标和历史的认同感就可以让他们拥有更大的影响力。

但是，加入一个联盟或关系网还有其他一些益处。它可以让你有机会扩大自己的联络网，使自己的活动有更多的人加入进来，并如愿地提升其机构影响力。下面所列的是另外一些共同利益。

一个联盟可以：

- 1 提供更多的支持，拥有整体和数量上的优势 —— 可以做到单打独斗时不能做到的事情
- 2 为会员的倡导活动提供保障，保护不能单独行动的会员
- 3 创建扩展个人和专业人员联系网络的机会
- 4 使你通过与其他组织在某个议题上形成合作关系并获得学习的机会
- 5 通过在组织间建立互信与关系网使公民社会拥有长期优势
- 6 使共享的信息和资源发挥作用
- 7 提升能力
- 8 当现有领导人员可能被调度到联盟开展工作时，提供培养新领导人的机会
- 9 通过联合更多的组织扩展现有资源
- 10 提升活动团队的公信度和影响力
- 11 加快公民社会影响力和传播速度

7 最后的思考

全国联合会的创办和操作是一个复杂的过程。它往往要耗费多年的准备与协商。例如，BANGO 的成立用了 3 年时间，这此前，它是以前全国联合会的名义获得了注册。

很明显，公民社会的作用和影响正在发生深刻变化。全国联合会在动员群众力量的过程中发挥了关键作用，它们与所有部门一起，共同打造了繁荣、多产、祥和的环境。通过建立多方代表参与的网络，全国联合会提升了自己获取资源、提高媒体曝光率，争取技术支持和赢得政党支持的能力。我们有充分证据证明，许多机构在与其他组织合作的过程中提升了自身的宣传力。当一个全国联合会从会员机构中看到自己的成功时，它可以获得极大的满足感。它们具体包括：

- 1 全国联合会的会员机构制定了会员制度和能力建设，资源的开发与资金筹集设计了相关方案以及公共与政府关系制定了发展计划；

- 2 会员对全国联合会提供的服务令人满意，在各方面取得了巨大成就；因此会员数量不断增加；
- 3 会员在咨询法律专家之后着手拟定机构章程、议事程序或准备必须的法律文件；
- 4 各项事务的处理过程、创建过程中参与的各方人员以及全国联合会的管理记录始终出于更新状态；
- 5 全国联合会通过开展回顾与评估工作；发现有价值的贡献和改进工作的方法；
- 6 改变外部环境，使民间组织能够更好的开展工作，不断壮大；
- 7 提高政府与商业部门对该部门作用的认可度。

这部资源手册是整个团队专业化的实践产物。无数实践者的宝贵思想结晶为这部手册奠定了基础。我们编写这本书的目的是要告诉大家打造一个高效的全国联合会必须具备的精神、知识和技巧。

我们享受这一过程带给我们的乐趣，尽管工作的难度很大，但它带给我们的回报将是无止境的。