



公益项目的有效设计和管理

中慈联“积善思源”系列沙龙课程



主讲人：黄鹏

目录

公益项目的有效设计和管理

01 项目设计和管理的重要性

The importance of project design and management

02 公益项目的有效设计

Effective design of public welfare projects

03 公益项目的有效管理

Effective management of public welfare projects

04 项目人员自我管理的提升

Improvement of project personnel's self-management

05 寄语

Message of hope

06 互动环节

Interactive session



01

»公益项目设计和管理的重要性«

The importance of public welfare project design and management

1、我们的公益时代（西方VS中国）

全世界都在学习美国

美国公益200年

先有社会，才有国家的美国，医院、教堂、道路初期均由民间公益资助，200年发展成熟，进入鼎盛期。

ESG\CSRD法规

西方主导的ESG\CSRD法规实施，为全球树立道义责任（公益责任）标准。

中国处于新公益时代

1）中国现代公益发展近40年

技术发展快速，势头良好，前景广阔，但发展不平衡（理念、内地和港澳台区）。

2）中国新公益起点——腾讯99公益日
2015年，技术革新和科技创新、改变慈善结构和公益系统，具划时代的意义。

中国公益进入高速发展期

1）公益议题升维
乡村振兴、科技创新、青年发展、健康关爱

2）商善互融：公益驱动企业CSR履行

3）“人人公益”成为共同方向。

2、公益基金会的基本任务

西方公益 基金会的 四个首先 关注

首先关注公益事业
而不是关注慈善事业

01

首先关注创新领域
而不是支持现存项目

02

首先关注筹资
而不是做项目唯
一的资金提供者。

03

首先关注好的想法
而不是为已通过验证
的项目持续供血。

04

公益基金会发展方向

项目：重视创新



筹资：战略优先



团队：高效工作



趋势：商善互融



方向：人人公益



02

公益项目的有效设计

Effective design of public welfare projects

（一）项目设计的基本要点

1、公益项目的设计原则

项目目标

助力国策或行业、受益对象
（区域）数量、捐款额度等

实施方案

具体的执行案，含执行目标，
节奏，各配合方分工等



“以结果为导向”原则

时间规划

重视时间节点
3年计划、5年目标，10年愿景

项目成果

相关效益、活动、经验、技
术、文献、奖项等

2、明确目标

1) 项目初衷

01

项目动因

设计该项目的动因、目标、核心生产力等，往往具综合性。

02

基金会维度

设立该项目的作用、战略意义、对基金会和各方的促进作用等。

03

捐赠者角度

捐赠有效果，行动有影响，自身有受益，发展有助力。

04

受助者角度

自身问题得到有效解决，个人发展得到一定提升。

2) 项目前提

01

帮扶对象

直接受益，间接受益，成长空间

02

效益链接

社会效益、经济效益有机链接。

03

技术创新

结合当下最新技术，并创新内容和形式

04

基金会、组织战略

结合基金会和机构组织发展战略，设立有特色的公益项目

05

时间维度

时间节点，周报、月报、**季报**、**年报**等定期且主动联络&汇报机制、定期宣传计划

3) 项目属性

- ◆ 解决问题 or 组织发展
- ◆ 传统 or 创新 or 二者结合
- ◆ 互联网公益 or 大客户属性
- ◆ 个人成长 or 行业发展

4) 三个典型现象

1

高层：战略清晰

2

中层：目标缺失

3

员工：执行迷茫

3、项目设计八要素

1) 明确项目目标

解决问题、助力发展、技术创新、跨界合作、顺应当下需求等

2) 理顺项目逻辑

项目存在的前瞻性、必要性和发展性，并可自洽和自我运转

3) 找准受助群体

关注受助者真正的需求，聚焦“公益”需要，避免“李书福难题”。

4) 捐赠人构成

可分解预算，用预算构成倒推

5) 关键节点

时间结合：启动、年报、项目周年
策略要点：捐赠人特质、重要节气

6) 项目周期和先后顺序

公益活动：单次活动、3个月、半年
公益项目：1年、3年、5年、10年

7) 项目可持续性、可循环性

可持续性：符合趋势、有上升空间
项目闭环：可循环性，闭环多重价值生态

8) 引入竞争概念

案例示范：

志玲姐姐 “心玲守护” 亲子心理援助项目

1) 项目对象：受疫情影响的儿童青少年（18岁以下）及其家庭为对象。

2) 项目目标：8个

- 建立心理援助中心（志玲姐姐亲子援助小屋）1个；
- 心理援助200个青少年及其家庭；
- 经济补贴200个青少年及其家庭（援助主体同第2项可重叠）；
- 走进学校公开讲座4场，开发心理援助课程，线下走进100所学校；
- 行业专家直播论坛1个，权威专家现场公示明确的方法论（线上点击率不少于100万）；
- 培训300名社工（通过这300名社工，辐射2000个社区）
- 招募100名志愿者，并在项目内培养他们成为心理援助领域的储备人才；
- 本项目直接受益总计不少于1万人次（实际超18万人次），间接受益不少于100万人次（实际超3000万人次）。

3) 项目逻辑：

- 灾后心理干预的重要性和必要性
- 中国抑郁症患者有9000万以上，青少年最多，占比高达30%，联动温暖且正能量的明星，结合其特点发起并填补青少年心理健康方面的公益项目；

4) 捐赠构成：名人明星、企业

5) 关键节点：周例会、月报（按月露出）、阶段汇报、年度规划

6) 项目周期：5年计划（2年试验100-150万、1年定模板55万、2年发展）

7、项目可持续性：志玲姐姐作为心里援助领域的带头爱心艺人 可复制性：按照20万（半年）、50万（1年）、100万（2年）形成项目模板进行推广

8、引入竞争概念：成为顶级心理援助项目





2573小时免费心理咨询

项目面向湖北、北京、上海、河南、澳门、福建、贵州等全国市，为**528**个家庭共**1584**人开展线上线下心理咨询，通过行为情感支持、丧亲家庭疏导等方法，疗愈儿童青少年心灵创伤。



629万空中课堂线上学习 100所中小学入校

项目联合心理及教育领域专家，设计录制《我的情绪我做主，做阳光自信青少年》中小学生学习健康“空中课堂”与教学范本，并通过学校教师应用课程材料包自主教学、心理专家线上线下入校授课、学生在线观看等多种形式，走入全国**100**所中小学校，全网线上课程浏览量超**629**万人次。



1场权威专家讲座 8场直播 65条科普短视频



项目携手中国社会心理学会、湖北省卫健委宣教中心等权威机构，及中国心理学会临床与咨询心理学专业委员会主任委员、华中师范大学江光荣教授，美国索非亚大学张宝蕊教授，中国社会心理学会心理健康专业委员会副秘书长王利群教授，国内知名心理专家柏燕谊老师等心理专家，举办“疫情后的儿童青少年心理健康维护——家庭及学校解决思路”大型科普讲座，提出“双缓冲器”科学理论，并联合环球网、澎湃新闻、公益时报等媒体全网分发，总播放量超**85**万。

此外，针对疫情居家期间亲子关系中的突出问题，邀请多位心理教育专家线上接力“坐诊”，举办8场公益心理直播，并录制亲子操、洗手操、冥想放松、情绪调适等65条科普短视频，总观看量达**481.6**万人次。

30000册《儿童青少年心理健康手册》

项目设计制作并分发3万册《儿童青少年心理健康手册》，助力孩子与家长有效处理疫情下易出现的负面情绪与亲子矛盾，范围覆盖北京、广东、上海、江西、黑龙江、湖北等全国**11**个省市地区。



26.4万元经济补助 帮扶200个疫情下亲子家庭

项目为200个受疫情影响造成经济困难的儿童青少年及其家庭，

与此同时，项目为200个受疫情影响造成经济困难的儿童青少年及其家庭，提供经济补助。补助标准包括：受疫情影响造成经济困难的儿童青少年及其家庭，提供经济补助。补助标准包括：受疫情影响造成经济困难的儿童青少年及其家庭，提供经济补助。补助标准包括：受疫情影响造成经济困难的儿童青少年及其家庭，提供经济补助。

项目成果示范

注意：项目的第一个季度通常为试行阶段，第一季度结束后需各方根据试运行情况，将以上的目标再次商榷、修订，然后继续在执行中完善。原则上，量化目标的波动范围一年内不超20%（如志愿者可从100个变为80个）。情况特殊时，具体情况具体商议。

723名心理社工及100名大学生志愿者培训

项目为723名社会工作者及100名关注儿童心理健康的大学生志愿者，开设实务能力提升公益培训，特邀多位兼具心理学与社工实务背景的专家线上授课，为心理领域人才赋能。



226个家庭共同参与社区亲子主题活动

经过项目培训的专业心理社工，深入社区一线，开展**22**场不同主题的公益亲子心理教育活动，通过10场社区公益行与12场亲子小屋月度主题活动，为226个儿童青少年及家庭科普疫情下健康防护、情绪管理知识，并借助手工、阅读、游戏等多样互动形式，提升家长对孩子心理健康的关注。



35个地面点位开展40天灾后心理援助



面对2021年河南暴雨洪灾，项目基于已在武汉积累的体系化“灾后儿童青少年及家庭心理援助模式”，即刻组建10人心理专家团队赴豫救援，成为全国首批进驻该灾区的公益心理援助团队之一。项目设立35个地面点位，开展40天个体及团体心理救援服务，捐赠移动沙盘、绘画心理分析工具、减压玩具、《灾后儿童青少年心理维护家长指南》等心理援助物资**12600**份。



(二) 项目设计的优化和升级

1、项目重点

重点往往只有一个，最多三个。太多重点会模糊焦点，且导致兼顾不济。

项目的产品力

项目的公信力（透明度）

项目的宣发力

2、设计项目亮点

从本质而言，公益项目也是产品项目，需要有产品亮点。亮点就是卖点、亮点也是痛点、有自己的特点、亮点需要创新

3、制造兴奋点

项目本身特点的集中点

结合节气、结合名人明星

结合平台规划需求、结合国家政策等

4、阶段总结

总结并公示阶段成果

典型案例，感人故事

以点带面，边际效应扩展

重点
+
亮点
+
兴奋点



黄晓明明天爱心基金

14-7-17 17:38 来自微博 weibo.com



【2014年 黄晓明三大慈善】2014年7月4日，@黄晓明 在成都为明天爱心基金logo正式揭幕，并正式宣布2014年的三大核心慈善项目：联手@中华社会救助基金会发起的“让爱回家”防走失黄手环中国公益行、联合@新浪山东发起的“温暖十七城”、以及黄晓明工作室长线慈善项“为了下一颗海星”。



机构项目的优化和升级

从“三大慈善”到“四大项目”

1、让爱回家·陪伴空巢老人



2、真心英雄-致敬社会正能量



3、明天行动-应急救援



4、抗击艾滋病-2030年消灭艾滋病（联合国Unadis亲善大使）

（三）项目设计的灵感

灵感其实不够靠谱，方法比灵感可靠得多。学会归纳总结提炼出项目设计的方法，这些方法比灵感更实用。

1、发展需求

不同发展时期，有不同的需求。
社会需求、机构需求
解决问题的需求
热点事件

2、日常点滴启示

点滴启示是灵感的最大来源。打开眼界，观察身边的环境和人们的行为模式，乃至付出习惯。

3、归纳总结

翻阅行业书籍、发展资料，同时提升归纳总结能力，汇集和总结优秀项目共性，借鉴前人的智慧。

4、跨界合作

当不同领域的人员、专家，他们各自的想法和经验汇聚在一起，往往能产生出前所未有的创意灵感。

认知层次决定灵感层次

（四）筹款项目的设计

设计原则：想要面向社会、民众募款，首先问自己，自己是否愿意信任该项目，并持续为这个项目捐赠

1、打动自己

首先是说服自己，其次才是说服他人
透明、真诚
亟待解决，相对空白
受益直接、社会效应大

2、有故事性

好的故事有强烈的感染性，如：
明天基金：2014为了下一颗海星
厦门大学：2022这条小鱼在乎
拓展阅读，发现经典温暖故事

大处着眼 小处着手

3、受众分析

政府or大型基金会采购、
企业、大客户、特定人
群、普罗大众

4、有记忆点

明星代言：突出名人个人特质
案例带动：不纯卖惨，坚韧的力量
带有美感：多读书，克制表达
结合热点：热搜效应，趁热打铁

（五）适合企业的项目设计

公益是企业履行CSR的核心策略，可充分发挥企业市场主义的优势，设计“双向受益、互利共生”的公益项目

1、结合企业发展战略

结合企业发展战略，善用企业优势，调动企业内外资源。将公益项目的设计和管理纳入发展策略，助推企业创造社会和经济效益（不可分配）。

2、联动产品

关注企业业务，联动企业核心产品，核心市场

孔氏珐琅：培养听障珐琅艺术家
北京市京师律师事务所：用法治为青少年保驾护航

3、引入企业管理机制

用商业思维管理公益项目
定期反馈，数据证明，事实说话

4、回应社会责任

乡村振兴、青年发展
健康关爱（心理、生理）
科技创新、应急救援

商善互融
双向受益

（五）如何评估公益项目

1、评估维度

1) 多向受益

考核维度：硬件部分（如落成多少教室、中心等）、软件部分（如设计且推广多少相关培训、课程等）

创新维度：是否结合最新技术

2) 可持续性

受益范围：直接受益、间接受益者众

机构发展：助推机构长足发展

行业贡献：培养人才、行业支持力度

顺应趋势：结合热点，符合未来发展趋势

3) 共享价值

提升专业：专家愿意来背书

闭环生态：边际效应大

操作手册：专业成册，可推广

公益分享：可开展一系列相关公开活动，让名人明星加持

4) 时间维度

时间节点：项目节点清晰、阶段分明、定期升级

愿景清晰：从时间维度，禁得住时间考量。

2、评估标准

原计划内容



有差距

实际的效果



认同事实 采纳意见

找到差距原因



优化设计

继续完善项目



3、评估难点

- 1) 客观条件存在的不足
- 2) 无法完全克服的问题
- 3) 不知如何下手的困境
- 4) 实施条件不够成熟等

评估要点：以上4点，同时超过3个就说明项目设计不够成熟，如真正的难点只一两个，就应该勇于去创新，勇于去尝试。

相关建议：学会适当的绕过困难，学会接受不完美，学会没有准备好就出发，在不断尝试中，锻炼掌控力和能力，在实践中不断验证和修正项目的可行性。

03

» 公益项目的有效管理 «

Effective management of public welfare projects

1、管理的三大机制

工作机制

- 1) 团队建设
- 2) 设负责人制
- 3) 流程标准化
- 4) 高效响应机制
- 5) 培训、奖惩机制

监督机制

- 1) 预算控制：定期监督钱款，财务通报，并控制成本
- 2) 主管问询：负责人主动问询，并知悉捐赠方
- 3) 定期互动：基金会、捐赠方、受助方有机联动

反馈机制

- 1) 工作例会制：项目初期以周为单位进行例会，及时通报各方项目进度；
- 2) 月报框架：按月汇报，制定月报模版，半年后，按季度进行工作汇报；
- 3) 阶段汇报：至少半年起，面向各方高层阶段性汇报项目进度和相关成果。协调是否过程中继续优化和微调相关内容设计等。

2、宣传和推广

机构自有传播圈

- 1) 发动员工
- 2) 建立公众号
- 3) 定期更新
- 4) 透明全程

阶段宣传

- 1) “启动、周年、阶段” 宣传
- 2) 建立持久、完善、系统的宣传体系，制定年度、阶段宣传计划：
 - 传统媒体
 - 大V
 - 官媒
 - 视频号
 - 自媒体矩阵

事件宣传

- 1) 结合事件
- 2) 结合节气
- 3) 结合案例
- 4) 结合名人

下一颗海星：张小雨婚礼直播

3、“过程”和“结果”在现阶段同等重要

管理“过程”的重要性

- 掌控全程，张弛有度，是公益项目管理最需锤炼的核心能力
- 透明全程，接受考验，是公益项目力的体现
- 在过程中成长、日益完善，是现阶段公益的必然发展阶段

“结果”是项目成败的标准

- 失败是成功之母，好的项目管理者，争取达到“用三次失败换取一次成功”的程度
- 结果是暂时的，阶段性的，坚持、优化和再三尝试是永远的

回馈捐赠方 共同成长

带动效益

- 带动个人、产品和社会效益

思源芭莎·黄晓明真心英雄——思源公益大使、携手救灾、教育发展、思源救护、各界代表

联动官方

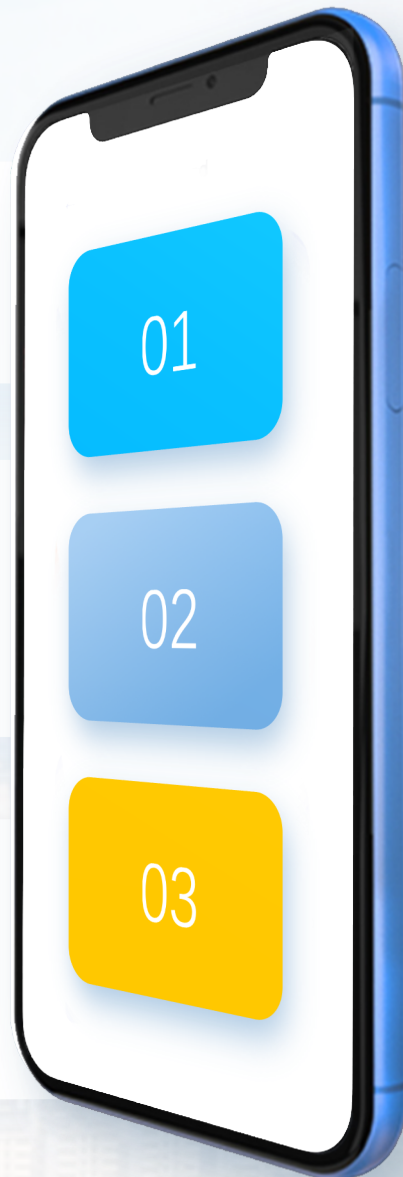
- 设计之项目，如进入相对成熟阶段，可联动更多的官方机构介入，令捐赠方和基金会都受益（政策、荣誉等）。

共同发展

- 让基金会成为企业、个人发展的战略伙伴。
- 为捐赠方创造更多公益类的交流机会、荣誉机会等。

招商银行和壹基金

乡村发展基金会捐赠人大会

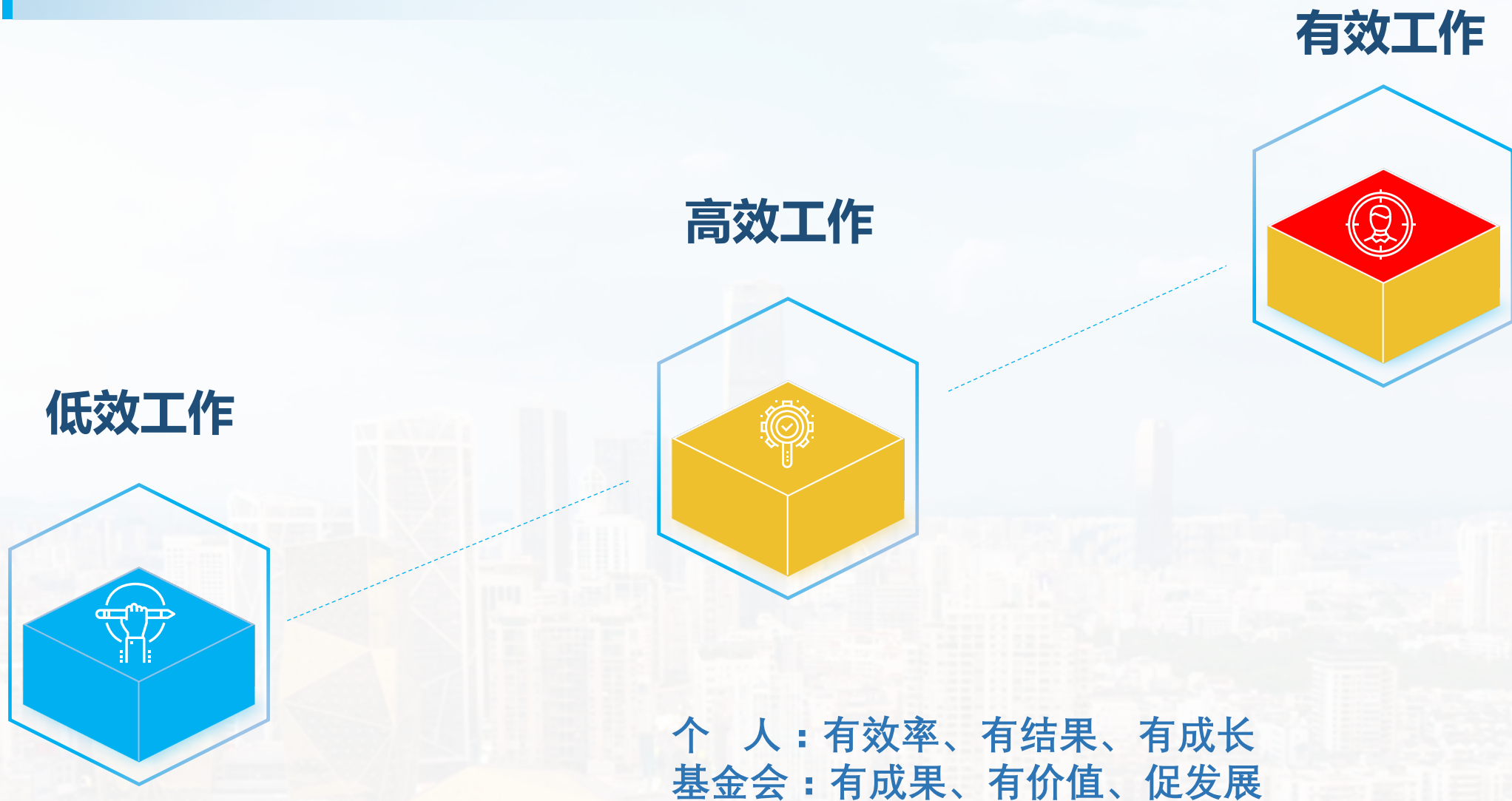


04

项目人员自我管理提升的必要性

CSR achievements enhance corporate social influence

1、区分“高效”和“有效”工作



马斯克的五步有效工作法

第一步：避免提出不合理的要求或限制条件，一个具体的项目，尽量不以部门的名义发起需求或要求，最好具体到发起人是谁，谁发起的要求，谁就有责任负责到底；

第二步：删减流程步骤。对流程步骤，先做减法，再根据工作进展的需要做必要的加法；

第三步：带着批判性思维去优化工作内容，工作对象，避免优化一个本就该被淘汰的东西；

第四步：提高工作速度，工作环节的循环速度（前提是先把前三步做好）；

第五步：让工作自动化。跑通一项工作之后，就把它自动化、流程化。

如何“有效工作”

- 1) 上下确认：确认工作内容和要求
- 2) 主动建议：敢于提出合理化建议
- 3) 提高效率：删减不必要的中间环节
- 4) 优化流程：优化工作流程
- 5) 自主运转：工作流程化、自动化

2、双向管理的重要性

1

自我管理

时间管理：天、周、月、半年、年度（1-3年）

效率控制：先急后缓、先重后轻、结果导向

阶段目标：薪资目标、专业目标、发展目标

情绪管理：分析自己，多讲事实，稳定情绪

及时回应：及时反馈、及时解决、及时求助

主动沟通：寻求支持、共同探讨、提供方案

安排工作：配合进度、节点露出、结果预判

互为支撑：相互尊重、上下同欲、共同发展

向上管理

2

3、经营信任

第一步：做“人”的信任

- 人品端正、做事之前先做人
- 热衷学习，重视自我成长

第二步：做“事”的信任

- 步步有回应，事事有回响
- 培养自己“成事”的能力

投资自己，成为那个“靠谱的朋友”
关注别人，找到那个“靠谱的伙伴”

4、重视沟通

积极有效的沟通，可避免80%以上的工作问题

- 1) 主动沟通：不害怕、不逃避、不消极
- 2) 有效沟通：对事不对人，解决问题而不是制造问题
- 3) 成为桥梁：上传下达、及时传达、覆盖边际

5、修炼专业

提升专业能力，让自己成为“必不可少”的人

专注：专心在某个细分领域，掌握相关技巧

锤炼：反复实践，不断总结，提炼核心经验

预知：预判结果，能应对所有临时突发状况

优化：在现有基础上，优化工作方法和技巧

学习：终身学习，养成定期阅读和笔记习惯

寄语

举世誉之而不加劝
举世非之而不加沮



互动环节

中慈联“积善思源”系列沙龙课程之公益项目的有效设计和管理



主讲人：黄鹏



谢谢观看和聆听

中慈联 “积善思源”



主讲人：黄丽