



上海明日公益事业发展中心

中长期发展规划（2016-2020）

明日公益计划 项目组

2016年1月

Table of Contents



上海明日公益事业发展中心	1
中长期发展规划（2016-2020）	1
1. 前言	5
2. 项目的愿景和使命	6
2.1 我们的愿景	6
2.2 我们的使命	6
2.3 项目特色	7
3. 工作目标分析	8
3.1 针对明日伙伴的目标	8
3.2 针对明日伙伴机构的目标	8
3.3 针对普通公众的目标	9
4. 工作方法	10
4.1 伙伴选拔	10
4.1.1 目标人群	10
4.1.2 申请路径	10
4.1.3 核心考察要素	11
4.1.4 选拔过程	11
4.2 伙伴激励与服务	12
4.2.1 激励任务	12
4.3 增值服务	13
5. 风险控制	14
5.1 内部评估	14

5.2	第三方评估	14
6.	利益相关方分析	14
6.1	受益方	14
6.1.1	直接受益方	14
6.2.2	间接受益方	15
6.2	协作方	15
6.2.1	政府	15
6.2.2	基金会	16
6.2.3	公益机构	17
6.2.4	企业和公众	17
6.2.5	国际非政府组织	18
7.	筹资策略及捐赠人服务	19
7.1	目标客户	19
7.1.1	境内基金会	19
7.1.2	国际基金会	20
7.1.3	高净值人士	20
7.1.4	政府	20
7.1.5	企业 CSR 部门	20
7.1.6	公众与商务合作	21
7.2	服务流程	21
8.	组织架构	22
8.1	理事和监事会	22
8.2	工作团队	25
8.3	志愿者团队	26
8.3.1	组织	26
8.3.2	维护	26
9.	财务	27
9.1	年度预算	27
9.1.1	项目运行预算	27

9.1.2 项目管理预算.....	27
9.2 财务制度.....	28
9.2.1 预算管理	28
9.2.2 成本管理	28
9.2.3 信息披露管理.....	28
10. 传播策略.....	29
10.1 信息公开	29
10.1.1 公开渠道.....	29
10.1.2 公开内容.....	29
10.2 线上传播	29
10.2.1 网站	29
10.2.2 微信	30
10.3 线下传播	30

1. 前言

明日伙伴项目从 2012 年 4 月以“明日志愿者”名义在伦敦启动，至今年已有快 5 年年时间。这三年，我们不断在思索，在试错，在反思项目设计的初衷，以及是否走在正确的道路上。就在这不断的反思中，我们发现明日伙伴项目已经逐渐地从一个为公益人提供经济保障的慈善类项目，演变成一个集选拔、培训、监督，力图以提高公益人的能力，促进有效公益实现的公益项目。我们希望明日伙伴最终向“长期共存、共同发展”的靠谱公益伙伴网络演变。

明日公益的愿景是中国出现一个生机勃勃、卓有成效的公益“行业”，看到大量可信、可靠的公益组织在中国社会的角角落落做出贡献，看到每一个普通公民能通过有益、有趣的项目参与解决社会问题，使得我们国家的经济和社会发展能够动荡更小、风险更低、更可持续。从今天到达这样的远景有大量的工作要做，而我们选择其中的一块——打造卓有成效的公益领导人——来做出我们的贡献。

人的工作是最重要的工作，也是最难的工作。涉及到领导人的塑造更是如此。经过许多波折，我们认识到明日伙伴项目如果要是有所作为，它不能成为一个纯资助性的慈善项目，因为一个卓有成效的领导人必须经历风雨的磨砺而自己站起来；明日伙伴项目也不能成为一个纯粹的培训或能力建设项目：这样的项目强调有教无类，强调的是知识技能的传输，而领导力难以在课堂上习得；明日伙伴项目也不是一个单纯的人才培养计划，因为我们的服务对象需要把自身的成长转变成机构的成长——“领导力”的意义如此；我们更不是传统意义上扶贫济困的项目，因为我们选拔伙伴的标准并不是 ta 的经济状况，而是在 ta 身上的“投资”能起到的社会价值。

如是，明日伙伴项目是一个综合性的社会实验。这个项目能否成功，首先考验我们能否在芸芸众生中发现尚不为人知的卓越公益领导人，其次考验我们能否提供足够的服务，让这些“潜力股”在明日伙伴项目中得到激励和锻炼；再次，它考验我们能否从伙伴身上挖掘共性，塑造他们的整体形象，使明日伙伴这个品牌的价值造福每一个参与此项目的人。最后，我们希望每一个明日伙伴在自己的公益岗位发挥越来越大的作用，解决越来越多的社会问题，创造越来越多的社会价值，从而真正成长为所在领域、地域的中坚力量，成为明日中国社会持久和谐的栋梁。

2. 愿景和使命

2.1 我们的愿景

明日公益的愿景是让生机勃勃、卓有成效的公益慈善部门在中国蓬勃发展。为最终达到这个愿景，我们今天选择从“人”入手，选拔、激励、培育、服务一批已具有强烈的使命感、认同有效公益的理念、已有一定公益经验和基础的公益领导人（明日伙伴），通过他们的发展来引领所在公益慈善机构的发展。

我们希望通过人才形成聚落，通过人的能力提高带动机构能力的提高。并通过他们，使得清晰的使命、高效的工作方法、完善的治理结构、透明的财务制度成为所在公益机构的标准。我们相信，一旦达到这样的标准，明日伙伴所领导的公益慈善机构更容易获得公众的信任和信赖，更容易获得社会资源，从而能够更多、更好地实现它们的使命。

假以时日，明日伙伴所在的机构会自然形成一个具有某种共同特征的群体。我们再在此基础上，鼓励提供一系列共同的附加服务：共同的机构服务、公益活动、联合筹资、品牌建设、对外交流等。

我们希望首先在明日伙伴所在机构培育一个生机勃勃的公益生态，其次我们希望在中國看到这样的生态系统蓬勃发展。

2.2 我们的使命

明日伙伴项目的使命是

打造卓有成效的现代公益领导人

其中，“打造”是我们承诺提供的服务，详情请见“工作方法”一章；

我们期望解决的问题是今日中国卓越的公益慈善机构数量不够多，其承载的公信力、提供的公益产品数量、质量均不够满足公众期望的问题。如前所述，我们期望通过领导人的打造来帮助解决这一问题；

在调研中，我们整理了企业界、政府、发达国家公益行业、中国公众对明日中国所需要的“好的”公益组织的要求，并把这些要求进行了分解、整合为。在这些调研的基础上，我们定义“卓有成效”为满足以下四个基本标准。那么相应的，我们打造的公益领导人（明日伙伴）应当具备以下这些能力：

- **使命清晰**：具备一个明确、可操作的使命，得到各个利益相关者的支持；
- **执行有力**：具有实现使命的明确路径和工作方法，并实现可验证的具体成果；
- **财务透明**：以专业标准管理自身的财务情况，并以公众能够理解的方式予以透明公开；
- **传播有效**：以有效、有趣的方式传播自己的公益理念和成果，争取社会支持；

他们同时也应具有“现代性”。我们认为，一个长期卓有成效的公益领导人需要具备一定的“公心”，即他们从事公益工作的目的是为了增加社会的整体利益，而不是满足个人的价值观和情怀。（我们理解发扬个人价值观也是合理的初心，但也许不适合明日伙伴这个项目）这些人同时关注社会问题的长远解决，而不是一时一地的安抚。他们清楚地认识到公益事业在一个现代社会中的位置，并志愿为之努力。

2.3 项目特色

和别的公益人才培养项目相比，明日伙伴项目具有一下这些特色：

- 以清晰定义的标准为导向，选拔与服务卓越公益领导人
- 以激励与实践的方式赋能
- 强调现代公益管理技能和理念的输送
- 强调与商界和国际 NGO 的交流和对接、强调职业公益经理人的打造

3. 工作目标分析

3.1 针对明日伙伴的目标

我们期望每个入选伙伴在一年之内达到清晰定义的“卓有成效的现代公益领导人”标准：

- 使命清晰——具备在充分咨询和调研后，整理、明晰、描述所在机构的使命，并得到各个利益相关方支持的能力；
- 执行有力——具备带领团队、根据使命制定并实施具体工作计划、实现并验证具体成果的能力；
- 财务透明——具备以专业标准管理所在机构的财务情况，并以公众能够理解的方式对外公布的能力；
- 传播有效——具备公共传播能力，可以自信、自如地利用现代工具传播自己的公益成果和公益理念，发动公众参与。

明日伙伴也将持续地证明他们解决社会问题的意愿和专业性；维护自己作为明日伙伴可信、可靠的公众形象。

明日伙伴的变化是我们工作的主要目标，为此我们将选择认同项目理念的卓有潜力的公益领导人，并采用丰富多彩的方法帮助他们成长。

3.2 针对明日伙伴机构的目标

我们希望通过伙伴的成长带动所在机构的成长，相应地机构的变化可以印证我们针对人的发展目标在多大程度上实现。我们预期一个卓有成效的领导人将在极大程度上影响他所在的机构朝着卓有成效的方向成长，更专注于解决特定的社会问题，满足服务群体的真实需求，机构项目的设计会更趋向合理，执行会更注重细节与成效，高完成度的项目又会自带复制与扩张属性，反过来推动机构的扩张——在一个个卓有成效的公益领导人执着、深度的带领、推动下，使命清晰、目标明确、覆盖能力与扩张能力强劲的公益机构的后续涌现正是我们所乐见的成果。

我们期望明日伙伴所在机构均实现这样一些具体目标：

- 具有明确、清晰的使命
- 具备完善的治理结构、包括一个有效的理事会

- 财务健康、透明
- 具有可持续的发展模式
- 拥有一定的政府或社会认证（例如 AAAAA 级社会组织）
- 具有一定的公众影响力和品牌形象

3.3 针对普通公众的目标

我们希望通过优秀的公益人和公益机构的社会影响力，赢得公众对公益机构的信任和支持，恢复公众对公益行业的信心，进而引导公众更多、更广泛地关注、参与、投入公益行动。公众选择又会反过来对公益行业的规制的完善和发展产生重要影响。

我们预期卓有成效的公益模式将形成示范效应，对公益行业的健康发展产生积极、正向的影响，期待公益与公众的良性互动可以逐步重建个体与个体、个体与群体、个体与共同体之间的健康、可持续的互动性社会生态。

4. 工作方法

4.1 伙伴选拔

4.1.1 目标人群

明日伙伴选拔最低标准

- 三年以上全职公益工作经验，从事我们认可的11类公益工作；
- 以公心、而非简单的个人情怀和价值观为做公益的初心；
- 为所在机构的主要领导人（能在相当程度上决定所在机构运行）；
- 志愿以公益或公共服务为长期职业；
- 认同“卓有成效的现代公益领导人”的发展目标。

4.1.2 申请路径

明日伙伴的申请通道持续开放。明日伙伴的选拔重质不重量。我们预估，每年可以选拔和服务的明日伙伴在6~12人之间。申请人来源分析：

- 公开发布：通过机构官网及微信公众号渠道对外公布在线申请信息
- 资深推荐：欢迎在公益界具有影响力的资深专业人士推荐优秀的青年公益人才。
- 主动拓展：机构人员在各种公益活动场合，都肩负机构形象传播、伙伴项目推荐的日常工作使命，通过有效的自我介绍以及与公益界同仁的良好互动关系，寻找潜在的明日伙伴候选人。

在申请时，候选人将被要求提交以下申请材料

- 个人简历和证明材料
- 两封推荐信。一封来自于公益界的专家，另一封来自深度了解候选人的师长或领导

- 五道自述作文（每题不超过 1000 字），包括以下方面：把公益作为职业的原因和初心、学习计划、最大的挑战和解决方法、最大的成就和实现路径、对公益的思考等内容

4.1.3 核心考察要素

对于明日伙伴候选人，我们将从两个维度予以重点考察：

一、是否具有现代性：

- 候选人为什么要做公益？为了社会的集体利益，还是为了弘扬某种价值观？
- 候选人通过做公益要达到什么长远目的？
- 候选人的个人发展愿景是什么？

二、在多大程度上已经达到卓有成效的 4 个标准（详见面谈的考核模版）：

- 使命：候选人及所在机构的使命是什么？为什么？这个使命的支持体系为何？
- 执行：候选人已经做了哪些工作，有什么成果？
- 财务：候选人及所领导的机构的财务状况如何，候选人是否清楚，对于未来发展有何规划？
- 传播：候选人及所在机构在公益理念和成果的传播方面有哪些行动和计划？

我们将着重评判候选人的认识水平和过往执行效果。我们也看重候选人是否具有较强烈的学习与自我提升的愿望和能力。

4.1.4 选拔过程

“选拔”环节是伙伴项目的重中之重，直接决定我们的公益产品——公益人——的质量和成色，人选的确定是项目的核心竞争力。

明日伙伴项目认为，个人能力提升的幅度可以从优秀到卓越，却无法从普通或平均到卓越，意即“卓有成效”作为结果，只能通过赋能、助力手段达成而无法培养。上述认知要求我们必须找到优秀的“潜力股”、“苗子”，他们的已有属性绝非平均、主流，而是突出、创新。

选拔过程分为 3 轮：

初选（第一轮）：由项目组对在线报名并提交推荐信的申请人进行背景调查——主要包括网络信息的收集、整理，形成书面报告。由项目组确定申请人是否能够进入下一轮；为保证水准，我们强烈鼓励理事和其他资深公益人推荐优秀候选人；

在线访谈（第二轮）：由项目组预约申请人进行在线访谈，项目组按照 4 个指标的判定需要设计访谈问卷，根据不同指标的重要性占比逐一量化——评分为百分制，根据权重汇总形成最终考核分数。访谈全过程录音存档备查，并形成书面访谈报告，依据量化标准为申请人评分，最后由项目组根据确定申请人是否能够进入下一轮。

实地考察（第三轮）：由项目组预约申请人对其机构办公室或者项目点实地走访，进一步了解申请人及其机构各方面情况。实地走访中访谈部分录音存档备查，并形成书面实地考察报告，然后由项目组团队讨论并确定申请人能否成为候选人，并向理事会推荐其成为明日伙伴。

理事会（第四轮）：执掌最终裁判权（同意或反对）的理事会，依据项目组推荐或者面对面候选人的评估判定，最终理事会中一致通过的候选人将成为明日伙伴。

明日伙伴申请流程对外不设关闭节点，我们的伙伴资助计划也不再以一年为限，代之以“长期共存、共同成长”的常年支持理念。

4.2 伙伴激励与服务

过往的经验教训证明，“简单资助+集中培训”的模式很难打造出能够达成预期目标的伙伴，我们重新设计打造环节，将权责机制改造为激励机制，以认领并完成任务、领取奖金的形式提升伙伴的参与热情，通过在一年时长内共同设计、执行、完成以 4 个限定属性为核心关注的工作任务，伙伴得到支持（奖金）和成长，机构完成服务与督导（伙伴为了更好地完成任务，必定需要机构的具体协助）。如果伙伴不能完成任务或根本没有完成任务的愿望，则证明他不是符合标准的公益人，机构也不必为其支付任何款项。——任务与奖金构建的链条，既可以为伙伴提供有效服务与督导，也可以为机构适时止损。

4.2.1 激励任务

新手营：明日伙伴名单出炉后，迅速集结，完成新手营会——4名导师，与全体学员为期 7 天的深度接触和辅导，围绕使命和领导力、公益项目开发、财务管理和年报准备、筹资和传播分别进行，把有效、现代的公益领导人应具备的各项素质、伙伴项目的设想与理念清晰、准确、深入地传递给明日伙伴。营会期间，即可抛出项目任务——

“使命清晰”任务，奖金 2.5 万元：

一份使命报告：伙伴自行梳理机构使命，完成一篇清晰阐述使命的报告。报告须附有利益相关方（至少包括捐赠方、理事会、团队、志愿者等 4 方）的可验证（提供各方联系方式备案）的反馈（机构将设计反馈问卷的问题，问题的设计以自证使命为目的），以证明上述各方均认同该使命并愿为之努力；我们将把任务报告向伙伴全体利益相关方公布。

“执行有力”任务，奖金 2.5 万元：

一套评估体系：伙伴自行设计一个针对本机构运行项目的评估体系，该体系需包含对以下各项的评估结果：1. 服务对象的变化，2. 服务成本，3. 服务内容，4. 持续时间，5. 服务对象的需求（建议但不必须）。

Or

一份目标清晰（以 S.M.A.R.T. 为衡量指标）的计划书（需与机构使命自洽），清晰阐述年度要实现的 3 个（或以上）发展目标，包括项目执行计划、机构发展计划和风险评估，计划书须附有相关方（理事会与团队）的可验证的反馈，以证明得到认可。我们将把任务报告向相关方公布。

“财务透明”任务，奖金 2.5 万元：

一份财务分析报告，包括上一年所在机构的收入、支出分析、内部财务制度分析，以及下一年的财务目标和实现方法。

“传播有效”任务，奖金 2.5 万元：

一份传播分析报告，包括上一年的传播情况分析，以及下一年的传播计划及实现方法。

4.2.2 服务内容 4.2.2.1 协助明日伙伴完成 4 个激励任务，核实反馈情况，核发奖金，撰写案例报告。

4.2.2.2 协助明日伙伴建立明日伙伴委员会，协助和监督明日伙伴委员会管理使用明日伙伴基金。每名明日伙伴每年配有 5 万元资金，注入明日伙伴基金。

4.2.2.3 长期陪伴明日伙伴及其机构的成长，为明日伙伴提供咨询、传播、筹资、人力等方面的支持。

4.2.2.4 为明日伙伴寻找和推荐职业、生活导师，促成明日伙伴与导师的一对一服务。

4.2.2.5 推动明日伙伴社群的发展，促进伙伴间多元的交流合作。

4.3 增值服务

明日伙伴将被邀请，与我们共同运行明日伙伴项目，共同为“明日伙伴”这个品牌增加价值。明日伙伴将与我们在以下方面合作：

- 和公众的对接（活动对接、信息对接等）
- 机构的咨询、传播、筹资
- 共享的 IT、HR 等服务后台

明日伙伴品牌形象（拟）：

- 可信、可靠、可持续的公益生态圈
- 让理念有益、活动有趣、公众信赖的机构可持续成长

- 鼓励企业参与公益活动，塑造品牌价值；
- 让志愿者充分享受公益，改变生活方式

5. 风险控制

5.1 内部评估

执行评估：所有工作必须以使命为导向，在项目执行过程中的任何环节出现内部意见分歧的情况下，项目组即针对此分歧召开讨论会，以机构、项目使命反复印证，以确保项目执行的每个环节都不偏离既定方向。

项目风险评估：项目部会针对从事涉及敏感领域（如环保、维权等）公益工作的伙伴进行风险评估，形成评估报告，呈交理事会集体讨论，做出决定。

5.2 第三方评估

引入独立第三方评估机构，开展对项目设计、执行、成果的外部评估，以便及时修正由于机构内部系统性盲点可能导致的各种局限和失误，乃至及时止损。

6. 利益相关方分析

6.1 受益方

6.1.1 直接受益方

本项目的直接受益方，是通过严格的考核程序入选、被授予“明日伙伴”称号，有潜力通过本项目成长为“卓有成效的现代公益领导人”的公益慈善机构的负责人或高层管理人员。

我们支持这些卓有潜力的公益领导人，首先是因为他们已经通过数年的公益慈善事业实践，创造了许多社会价值，并向我们证明了他们长期从事社会建设的愿望。支持他

们，便等同于支持他们所运行的公益慈善项目，造福他们所尽力帮助的社会群体，解决社会问题；

我们支持这些明日伙伴，也因为候选人向我们证明了自己从事社会事业的公心、动力和视野；我们认为，以公心为导向有助于这些公益领导人长期坚持自己的事业、获取社会支持、获得公众的认可，从而变成可信、可靠的领导人，成为解决社会问题的重要力量，而不至于为一己的利益和价值观偏离方向；

最后，通过严格甄选和考核，候选人也证明自己认同明日伙伴“卓有成效”的理念，证明自己愿意在使命导向、工作有效性、财务透明度、传播推广等方面努力提高自己的能力，使自己变得更加出色。帮助这些愿意成长的公益领导人，我们就是在高效地帮助好的公益项目更好、更快的成长。

即便是暂时未能入选明日伙伴的公益领导人，也会在申请、联系的过程中得到引导，从而往更高效、更透明的公益领导人方向努力。

6.2.2 间接受益方

本项目有四个间接受益方：

- 第一，明日伙伴所在的机构。这些公益慈善机构将受益于一个更专注、更有效、更有感召力的领导人。在明日伙伴项目中锻炼出来的能力和领导力，将帮助明日伙伴成为一个更优质的公益领导人，带领所在公益机构变得更高效、更透明、更具有公信力；
- 第二，明日伙伴所服务的弱势群体，或他们传播的社会价值。因为明日伙伴本人和它所在机构运行质量的提升，这些受助人群将得到更多的社会关注，得到更好、也许更廉价、更广泛的社会服务；
- 第三，中国社会。因为明日伙伴和他们的带动作用，会有更多的人民群众自发开始扶贫助幼的公益慈善活动，并在此过程中创造正能量；集合在一起，便将逐渐地使这个社会变得更加和谐、更好美好。

6.2 协作方

明日伙伴项目是一个社会公益项目，其使命是为这个社会打造一批卓有成效的公益领导人。因此，此项目绝不可只反映某一群体的利益，而必将开放与社会各方合作。

6.2.1 政府

中国的社会转型已经渐渐成为现实，在这种情况下，中国各级党和政府面临创新型社会治理的任务。即在传统手段慢慢失效的情况下，发动各方力量，为不同的社会阶层提供质好价廉的公共服务。政府已经逐渐认识到，包办一切并不是最好的解决方案，

而开放社会服务领域，以政府扶持、购买服务的方式解决社会问题起到一石多鸟的作用。

然而，由于政府和社会组织之间的话语体系差别，更由于社会组织尚未建立完备的、符合政府要求的内部管理体系，处于强势的政府对社会组织抱有一种不甚放心的态度。这种不放心的态度弥漫在政府购买的每一个环节：从需求整理、招投标、到后期评估，政府项目的重重繁杂体系使得社会的大量时间和精力花在跨越基本信任这个级别上。

我们相信，相比其它的公益领导人，使命清晰、执行有力、财务透明、传播有效的合格的明日伙伴将在与政府紧密合作中具有优势。明日伙伴这个身份所提供的社会认同和公信力有利于降低政府在服务购买中的信任门槛。如果使力得当，明日伙伴项目将在客观上节约成本，使得更多的资源能真正花在有需要的好项目身上。我们希望成为政府的合作伙伴，使得明日伙伴的社会效益在更广阔的空间里得到显现。。

对于项目设计者来说，考虑政府作为我们的利益相关方，便意味着我们在项目使命设计、项目执行、伙伴选择和后期培训中充分考虑政府的诉求和期望，使得明日伙伴这个群体成为政府信任的群体，在社会治理和社会创新中起到重要的作用。唯有这样，明日公益才能首先成为政府眼中值得信赖的公益机构。

6.2.2 基金会

基金会，尤其是其使命着重于行业整体发展的基金会将是我们的重要利益相关方。

一方面，基金会是资源的提供者，为明日公益机构和明日伙伴项目提供可持续的资金来源；另一方面，明日伙伴应当成为基金会实施具体公益慈善项目、实现使命的理想人力和组织资源。明日伙伴这个身份，明日公益这个机构的价值在于降低基金会和社会组织之间的合作门槛，使得基金会的较高质量要求和使命可以通过明日伙伴这个群体向基层传递。我们希望基金会和明日伙伴在智力支持、课件开放、对外合作等方面更好的结合。

把基金会当作我们的重要利益相关方，就意味着

首先，向尽量多的基金会传播明日的理念，尤其其杠杆作用的理念，使得基金会认识到资助明日伙伴项目等同于高效地实现社会价值。我们希望找到认同公益人才、尤其是公益领导人培养，和他们携手共进，打造一只高质量的公益领导人队伍；

其次，在充分理解基金会使命和范畴的基础上，在基金会所聚焦的领域和地域合作开展该领域或当地明日伙伴的寻找和培养工作。大多数基金会具有一定的公益领域和地域规定，但这和明日伙伴覆盖全国的最终目标融合。和具有一定聚焦点的基金会合作，将有助于充分发动当地资源，使得明日伙伴更快的成长；

第三，也意味着我们充分考虑基金会的使命和诉求，在不牺牲明日伙伴整体质量的基础上，在伙伴选拔、管理、后期服务上尽量多地为合作基金会创造价值。

6.2.3 公益机构

明日伙伴，如果能达成“卓有成效的现代公益领导人”的追求，必将成为中国公益部门最优质的一批领导人；倘若他们的卓越性向所在机构有效地传递，那么，明日伙伴所在机构也就将成为中国公益部门最优质的一批公益机构。这样一批使命清晰、执行有力、财务透明、传播有效的公益机构的存在，对别的公益机构无疑将起到一种激励和带动作用。

然而，明日伙伴最终只能覆盖非常小的群体——我们永远是少数。其它不在明日伙伴领导之下的公益机构，也是中国社会的重要进步力量，是明日伙伴们和明日公益的诤友。他们的创新和工作不仅可以和明日伙伴形成良好的互动、这个群体也为我们选拔、监督、服务明日伙伴提供重要的资源。我们只有扎根于中国公益部门，和这个部门的大多数机构利益交融，才能获得源源不断的力量，以完成我们的使命。

考虑中国公益机构整体作为我们的利益相关方，就要不断地和其他公益组织进行交流和沟通，虚心听取他们对于明日伙伴项目使命、执行的意见，并在合理的基础上加以改进。我们也要虚心地听取合作伙伴对于每个明日伙伴的意见和反馈，包括对他们日常工作的反馈，来不断地改善和加强我们对明日伙伴的服务。明日伙伴要成为大家所公认的卓有成效的现代公益领导人，我们就要充分考虑中国公益部门的实际和诉求，选拔他们中间最具潜力的领导人成为明日伙伴，也使得这些人真正成为公益部门的实际标准制定者。

6.2.4 企业和公众

商业企业是社会中的第二部门。大多数商业企业有市场营销、广告、产品推广方面的需求，更有越来越多的商业企业日益认识到企业社会责任（CSR）的重要，愿意在公益慈善领域做出贡献。

无论是以品牌营销为导向的公益活动，还是比较纯粹的企业 CSR 活动，我们的研究表明，企业同样遇到“和谁合作”的问题，对于合作的公益机构和组织普遍存在风险控制的需求——他们不愿意企业商誉因为合作公益机构的原因受损。但是，由于商业企业的主要工作是创造商业价值，他们在选择公益机构进行合作时不可避免地存在效率不高、效果不好的情况，选择存在一定的随机性。

明日伙伴项目，以及明日伙伴所在的机构，为企业 CSR 和以营销为目的的公益活动提供了一个现成的、可信的“白名单”。如果我们在项目设计和运行时充分照顾到企业选择可信、可靠的公益机构的诉求，我们选拔和打造的明日伙伴就更容易成为企业信任的合作伙伴。反过来，“更容易与爱心企业合作”也是明日伙伴对公益领导人产生的附加价值。

考虑企业为明日伙伴项目的利益相关方，就意味着我们要不断维护和增强“明日公益™”、“明日伙伴”可信、可靠、有益、有趣的品牌形象，使得它们在公共领域逐渐成为可以信赖的公益品牌。视时机，我们也要向爱心企业开展地推和路演工作，使得

企业逐渐熟悉和了解明日伙伴的选拔和管理流程。只有对这个程序充分了解和放心，企业才有可能在选择公益伙伴时优先和我们合作。

6.2.5 国际非政府组织

在全球化的今天，中国公益部门发生的事情正和全世界息息相关。中国公益部门已经度过了依靠“洋奶”生存的时期，正要进入向世界输出根植于中国传统文化，并在现代发扬光大的扶贫助幼、与人为善的新中国公益文化。只有在国内建立可信、可靠的基础，我们才能在一个平等的层面上与别的国家的公益部门进行交流。

明日伙伴，倘若实现“卓有成效的现代公益领导人”的调节，无疑将自然成为现代中国公益的代表，中国公益文化的载体，为人类的进步作出贡献。在达到这个标准之前，我们就必须充分学习现有的先进公益理念、管理经验，以便尽快地提高中国公益组织的水平。

国际性非政府组织能力建设、公益理念、国际合作方面具有充分的经验和现有的资源，在我们的调查中，我们也发现他们愿意与中国的本土公益组织进行平等沟通。但是，同样因为语言、文化等问题，也因为国内外公益组织往往处于不同的发展阶段，这样的沟通效果受限。也有一些带有政治性色彩的国际组织，试图通过公益慈善部门向中国输出特定的价值观。这些活动往往偏离了公益慈善部门的基本，我们的政府也比较警惕。

充分合理地利用国际资源发展中国公益事业是明日公益的一个目标。把国际非政府组织考虑为一个利益相关方，就意味着我们要充分理解国际组织的使命和核心价值观，和我们认同的组织一起工作，通过明日伙伴这个平台传播先进管理经验和公益理念。我们需要认真沟通明日伙伴的使命，寻找合适的合作方，并通过明日公益进行对接。这样，明日伙伴项目将成为中国公益组织和国际机构进行合作的第三方平台，成为信任和资金的监管方。我们的认真工作，将降低平台上所有人的信任成本，使得国际资源和本土知识有一个可以相互交流的渠道和纽带。

7. 筹资策略及捐赠人服务

7.1 目标客户

我们的目标捐赠人主要为（按重要性顺序排列）

- 境内基金会
- 国际基金会
- 高净值人士
- 中国各级政府
- 企业 CSR 部门
- 公众筹款/商务合作

针对向本机构提供资金捐赠的不同主体，机构将根据实际情况提供不同的服务，以维护各捐赠主体对我们的信任，以期获得持续捐赠的可能性。

7.1.1 境内基金会

境内基金会资助分为两个范畴，分析如下：

- A. 以推动行业发展、促进公益理念传播为使命的基金会。我们将详述明日伙伴项目对于公益行业发展的杠杆作用和意义，鼓励基金会与我们合作整体运行明日伙伴项目；
- B. 以某一地域或领域公益目标为使命的基金会。我们将选择基金会所关注的行业或地域，以该行业或地域的明日伙伴为媒介与之展开合作。

我们将主要考虑与基金会合作明日伙伴项目的途径。无论是明日伙伴项目的整体打包，还是某一特定地域或领域的明日伙伴合作，我们将为基金会提供选拔、管理、监督所支持伙伴的增值服务，让明日伙伴成为公益机构和基金会之间的桥梁。

获得某基金会的相关捐赠款项后，我们将对捐款的使用进行安排和计划，确保捐款的使用符合基金会的要求，并根据捐赠协议提供反馈，反馈时注意尽量契合基金会的使命与诉求。与项目相关重大活动，提前、主动告知基金会，邀请参加。

7.1.2 国际基金会

我们将选择以推动中国公益行业发展的基金会进行合作，证明明日伙伴是国际性基金会在中国境内的优选合作伙伴。明日伙伴项目将以纯正英文撰写反馈报告，反馈报告中多提供数据和中国背景的人的元素。中文网站内的信息将在英文网站保持同步更新。

7.1.3 高净值人士

高净值人士对于公益的需求主要是可信、可靠的公益项目，以满足捐赠人的内心需求。针对此，我们将分析高净值人士具体的心理需求，来推荐相关明日伙伴供选择。

对高净值人士的信息需要重点保存和更新，根据服务流程提供相关捐赠证书等服务。如捐赠人需要捐赠发票，我们将于 7 天内寄出；我们将每个季度给他们发送邮件告知项目进展，邮件内容展示机构影响力的故事或基本的项目进展信息，保持信任关系的维护。了解高净值人士对机构与伙伴的关注点、兴趣点，视情况邀请其参与我们或伙伴发起的公益活动。

7.1.4 政府

明日伙伴将主要申请政府对于公益行业人才培训和培养的专项资金或购买服务。对给予资金支持的政府部门，我们将于平时保持沟通、汇报的频率。遇到与政府项目有关的重大会议或活动，我们会提前、主动告知相关部门及官员，邀请参加。

7.1.5 企业 CSR 部门

企业 CSR 部门通常遵循公司在公益慈善领域具体的政策，也通常具有特定的行业或地域焦点。对于企业 CSR 部门，我们合理的做法是推荐相关领域的具体明日伙伴，并提供冠名、联合活动等附加服务。我们鼓励企业 CSR 部门以所支持的明日伙伴为纽带，带动所在公司的员工积极参加公益活动。

对捐赠的企业，我们会根据服务流程提供相关捐赠证书等服务。如捐赠人需要捐赠发票，我们将于 7 天内寄出；我们将每个季度发送邮件告知项目进展；在设计公益活动时，积极考虑企业诉求，如提升企业或品牌形象、企业员工的参与感等；保持沟通，适时提出恰当方案。

机构在对外媒介上定期（一个季度）公布项目进展，媒介包括微信公众号、微博、网站、facebook 等。对企业的服务，除了上述内容之外，增加一项为企业提供提高品牌形象的活动考量，保持沟通适时提出恰当的方案。

7.1.6 公众与商务合作

我们积极促进明日伙伴与商业企业的活动合作，包括体育赛事等合作。积极鼓励公众通过各种有益、有趣的活动参与公益，并通过明日伙伴了解、熟悉不同的公益项目。

对个人捐赠者，我们会根据服务流程提供相关捐赠证书等服务。如捐赠人需要捐赠发票，我们将于7天内寄出；我们在对外媒介上定期（一个季度）公布项目进展，媒介包括微信公众号、网站、facebook等。

根据合作协议，履行相应义务；为增加合作伙伴的参与感，定期提供反馈。

7.2 服务流程

在提供服务之前，机构将先做好捐赠人的信息管理。本机构采用“灵析”作为捐赠人管理系统。

按照捐赠金额分四层逐级提升服务：

- <1,000RMB 的捐赠者：

捐赠金额达到100元以上，如需要捐赠发票，我们代为向青基金会索取；

捐赠信息每季度对捐赠者更新发布；

捐赠者将受到email形式的感谢信。

- ≥1,000RMB、<10,000RMB 的捐赠者：

我们主动向青基金会索取捐赠发票，由青基金会寄出；

捐赠信息每季度对捐赠者更新发布；

在捐赠款到账后7个工作日内寄出电子版的捐赠证书。

- ≥10,000RMB，<100,000RMB 的捐赠者：

我们主动向青基金会索取捐赠发票后统一寄给捐赠者；

捐赠信息每季度对捐赠者更新发布；

在捐赠款到账后7个工作日内寄出电子版的捐赠证书和纸质版捐赠证书。

- ≥100,000RMB 的捐赠者：

我们主动向青基金会索取捐赠发票后统一寄给捐赠者；

捐赠信息每季度对捐赠者更新发布；

在捐赠款到账后7个工作日内寄出电子版的捐赠证书和纸质版的捐赠证书；

理事长致电感谢；
来自受助公益人的感谢信（可由我们代拟）or 与受益人面聊；
年终答谢宴 or 手写信；
纸质年报 or 年报发布会邀请；
进入顾问团的机会。

8. 组织架构

8.1 理事和监事会

明日公益（上海明日公益事业发展中心）的拥有一个 7 人理事会和 2 名监事，是一个较为有效、囊括多方专业能力的治理结构。

2016 年理事会组成如下：

理事长：廖立远

理事：周冬妹（财务总监）、徐本亮、李亚平、王胜、陈虎、黄卫红

2016 年监事会组成如下

姜胜（监事）、丁立（监事）

理事、监事简介



廖立远

明日资本集团投资总监。在创立明日资本前，曾在伦敦 Investec 资产管理公司工作，是一名专业的全球股票投资经理。在 Investec 之前，他在上海和伦敦都做过管理咨询方面的工作。廖立毕业于中国的清华大学和英国的剑桥大学，拥有伦敦商学院的 EMBA 学位。

廖立远在理事会担任理事长一职，负责机构的整体发展、资源筹措、内部监督等功能。



陈虎

万盛地产首席执行官 CEO。陈虎先生曾在新闻机构、央企、外企拥有超过十五年的企业管理经验，热心公益事业。



李亚平

德鲁克青年社区的董事长兼 CEO。结合三十多年在国际国内的社会实践和工作经验，积极致力于帮助人们，通过改变自己 - 确认个人核心优势模式，提升职业软技能，增强个人核心竞争力，获取职业生涯地持续发展和幸福。近年来，将更多精力放在帮助大学生和职业青年就业和职业生涯发展,以及创业企业和 NGO 的组织能力建设上。

李亚平在本理事会任专家委员会委员，负责明日伙伴领导力培育、资源开拓等工作。



徐本亮

上海市慈善教育培训中心副主任，资深实务派公益培训、咨询专家，历任上海第二工业大学社科系副主任、继续教育部主任。他致力于慈善公益 20 年，创业教育 17 年，有丰富公益机构管理和运作、公益项目开发和管理、筹资、公益创业指导的实践经验。

徐本亮在本理事会任专家委员会主任，负责明日伙伴项目使命、项目设计、明日伙伴指导等人才培养的工作。



周冬妹

上海市慈善教育培训中心财务部副主任、美国全球创业指导基金会 (NFTE) 创业认证教师，有丰富的社会组织财务管理和创业指导的实践经验。长期担任社会组织能力建设培训师，主讲非营利组织财务管理课程，在上海、深圳、南京、合肥、福州、成都及北京等地为 100 多家社会组织 做过培训和咨询。培训深入浅出、擅长案例分析、释疑解惑。

周冬妹担任机构财务总监一职，负责机构的财务管理。



王 胜 (增补)

王胜先生是上海百特教育咨询中心总干事及理事长、创始人，新教育基金会理事，香港陈一心家族基金会理事，荷兰国际儿童储蓄基金会理事。

曾任新教育基金会秘书长、21世纪教育研究院执行院长、新加坡营城计算机软件有限公司中国区总经理等职。苏州大学教育哲学博士生，香港大学国际工商管理硕士。师从著名教育家朱永新教授，是中国青少年经济公民教育的倡导者和践行者。



黄卫红 (增补)

黄女士目前任 Dentsu Aegis Network 集团人力资源总监，曾在 ICI, CIBC, McKinsey 工作，专业从事人才管理、财务分析与咨询、组织行为等多个领域工作，有 20 年人力资源管理经验。黄女士毕业于复旦大学，并于加拿大多伦多大学管理专业获得硕士学位。



姜 胜

姜胜律师在从事律师职业之前曾担任四川省高等法院法官，从事刑事与民事审判，审理过多起在省内具有重大影响的案件，拥有丰富的争议解决经验。他先后在国内多家顶尖律师事务所供职，担任多家基金、财富管理机构的常年法律顾问，直接参与公司的并购与上市、基金设立与发行项目，在企业治理及投资领域具备宽广的视野与实践技能。



丁 立

2008 年 5 月起任恩派公益组织发展中心 (NPI) 副主任，目前负责机构宣传公关部门和社会创业家学院的运营，同时还负责公益新天地和公益创投等创新项目的研发与筹建工作，以及与海内外合作伙伴的业务拓展等。拥有 11 年外资企业和 9 年公益组织的管理从业经验，拥有战略框架构建、项目管理、团队建设等方面的丰富管理经验。上海市浦东新区政协委员，同时还是世界经济论坛发起的“全球社会创新专业委员会”的成员。

8.2 工作团队



陆佳蕾 (项目主管)



袁雪美 (项目主管)



吴秋玲 (项目主管)



沈斌 (项目主管)

8.3 志愿者团队

明日公益志愿者分为活动志愿者和项目志愿者两类。对志愿者的管理，我们从实际情况出发将主要做好两点：项目相关活动的组织和已有志愿者的维护。

8.3.1 组织

1. 活动志愿者：提前招募，提前告知活动概况，现场明确分工和要求。围绕如北京马拉松公益长跑、明日·星宝贝爱心音乐会以及即将举行的江南 100 公益越野长跑等倡导型公益活动，机构已聚集起约 20 人的活动志愿者。运动倡导模式将成为向公众拓展的主要手段之一，以系列性质的体验式公益活动吸引志愿者的持续关注和参与，增加项目及机构对志愿者的粘性。

2. 项目志愿者：围绕明日伙伴项目，在选拔阶段，特别是背景调查和伙伴访谈两个环节，发动适合的志愿者深度参与，其中背景调查以文字工作为主，伙伴访谈以对话及判断为主，连续工作时间不长，工作内容生动有趣，尤为适合志愿者操练。用微信组成一个工作小组，合理协调不同志愿者的时间，对于背景调查任务，给出明确模板；如伙伴访谈，明确要求要点。项目志愿者：目前已有近 10 人的项目志愿者。

8.3.2 维护

1. 不定期向志愿者推送机构动态，以及伙伴动态；
2. 保证一定的互动时间；
3. 鼓励参与讨论活动、项目中的问题和改进措施。

9. 财务

9.1 年度预算

9.1.1 项目运行预算

模块	内容	每人成本(元)	人数(个)	小计(元)
养成任务	使命任务	25000	6	120000
	执行任务	25000	6	120000
	财务任务	25000	6	120000
	传播任务	25000	6	120000
	奖金任务	20000	1	20000
新手营	交通费	1500	6	9000
	餐饮补贴	200	6	1200
	住宿费	800	6	4800
	导师顾问费	3000	4	12000
	场地费	2000	1	2000
合计				529,000

9.1.2 项目管理预算

模块	内容	人数(个)	每月工资/补助/租金(元)	每月成本(元)	月数(个)	小计
人员工资补贴	项目总监	1	10000	12000	12	144000
	公关与传播总监	1	10000	12000	12	144000
	项目官员	1	5000	6000	12	72000
	办公室(兼职)	1	3000	3000	12	36000
	财务总监(兼职)	1	3000	3000	12	36000
差旅费		1	3000	3000	10	30000
办公室租金*			5000	5000	12	60000
合计						522,000

9.2 财务制度

9.2.1 预算管理

根据年度工作计划，编制各项目的“收入”、“业务活动成本”、“管理费用”等预算初稿，经理事长审核后，形成年度财务总预算。财务总预算经理事会审议批准后执行。严格执行财务预算，除因工作计划、工作内容有较大调整，或者人员发生较大变化，需要通过预算调整程序核准新的预算外，一般不予以调整。在年内季末和年末，财务部门应总结、分析预算执行情况及存在的问题，提出改进意见，报理事长或理事会。预算执行情况纳入业绩考核。

9.2.2 成本管理

成本核算的基本任务是反映项目管理、执行和服务过程的各项耗费，并结合预测、计划、控制、分析和考核，合理安排使用人力、物力、财力，降低成本（费用），改善项目管理，为机构发展建立良好的基础。

成本包括项目服务成本、管理费用。有关成本核算的原始记录、凭证、账册、费用汇总和分配表等资料，内容必须完整、真实，记载和编制必须及时，必须如实反映项目在管理和服务过程中的各种耗费。

因项目策划、信息沟通、捐赠服务及捐款筹集等，需向捐赠人提供项目或活动成本估算，由财务部门与项目部门负责。在提交成本估算前，应经理事长批准。项目成本估算，按照成本核算的原则和方法进行，必须提供可靠的人力、物资、费用支出的估算依据。

9.2.3 信息披露管理

财会信息是捐赠人、管理者和理事会等机构利益相关方了解机构资源状况、负债水平、资金使用情况及现金流量等信息的重要来源。财务信息披露是建立社会公信力的重要环节，其主要形式是财务会计报告。

财务会计报告由会计报表、会计报表附注和财务情况说明书构成。按照《民间非营利组织会计制度》的规定，机构会计报表包括资产负债表、业务活动表和现金流量表，同时包括会计报表附注，说明机构采用的主要会计政策、会计报表中反映的重要项目的具体说明和未在会计报表中反映的重要信息的说明等。

建立定期财务信息披露制度，提供真实、及时、公允的财务会计信息；按照明日公益章程的规定每年在机构网站及相关媒体上公布审计报告和财务会计报告。以单一项目或捐赠人为报告主体的财务会计信息由财务管理部门负责按会计制度核算并编制，报理事长审阅批准后，方可对外提供或披露。重大财务信息的披露必须纳入财务会计报告的内容，由财务管理部门按规定报请批准后对外披露。

10. 传播策略

为了建立、扩大项目和机构的社会影响力，我们把对外传播分为 3 个层级：信息公开，线上传播与线下传播，通过涟漪效应让我们的项目、机构和理念在业界和公众中发声、流布、形成共识。

10.1 信息公开

10.1.1 公开渠道

信息公开将分为线上和线下。线上渠道包括官方网站，社交媒体包括微博、微信公众号、facebook 等。线下渠道包括公示栏、报告等。

10.1.2 公开内容

公开的信息内容包括明日公益事业发展中心的组织结构、资金来源、筹款管理、营销状况、财务状况、人力资源状况、明日伙伴项目运行状况、各个明日伙伴及机构的上述内容等。通过评估机制对公开信息的内容进行合理公开公正的内部评估和外部评估，评价其与使命的相互关联度，从而更好地改进信息公开，提高运行绩效。

10.2 线上传播

10.2.1 网站

明日中国的官方网站 (<http://chinanext.cn/>) 是上海明日公益事业发展中心以及明日伙伴项目的官方传播渠道。网站将介绍上海明日公益事业发展中心、明日伙伴项目、以季度为单位公示明日中国运营信息、明日伙伴的运营状况，网站的新鲜事栏目将及时更新明日公益事业发展中心的新闻以及明日伙伴们的新闻。

10.2.2 微信

明日公益事业发展中心微信公众号（明日公益计划）是明日伙伴项目动态的重要宣传渠道之一。微信的富媒体性，包括文字、图片、对讲、视频等多种形式决定了以微信为基础的互动形式更多样且更人性化。其次，明日公益事业发展中心以及明日伙伴信息以微信公众号素材形式发布、征求意见，相关项目和活动也将在微信平台传播。第三，公众号栏目设置涵盖明日公益事业发展中心以及明日伙伴项目的基本信息、招聘信息以及不断更新的活动信息。利用关键字回复功能和后台信息回复功能方便读者获取信息，并实现与读者的实时互动。第四，明日公益计划微信号的最大优势在于可以和明日伙伴们的微信号抱团推广，传播范围和受众都更加广泛。

10.3 线下传播

明日公益事业发展中心成为 4 月的江南 100KM 越野赛的官方公益合作伙伴，以及官方认可的报名渠道之一。此次活动，明日中国还将推出众筹亲子跑项目，吸引更多爱运动、愿意投身公益的个人体验微公益，让公益活动和公益理念真正做到有益、有趣，众筹的重要目的固然在于筹钱，但更重要的目的在于筹人——发动公众对公益活动和公益项目的广泛关注和参与，从而更有效地传播明日公益理念。