

薪火相传·守护使命

——中国民间公益组织 CEO 交接班研究报告



目录

前言	1
研究说明	2
1. 研究背景	2
2. 研究目的	2
3. 研究对象	2
4. 研究方法	3
5. 研究范围	3
核心洞察	4
1. 公益组织对 CEO 交接班的认知对交接班过程、成效都有着重要影响	4
2. 塑造治理能力、建设制度基础与营造机构文化能提升交接班过程成功率	4
3. 交接班过程中明确关键角色责权利划分是共识性较高的准备工作之一	4
4. 成立专项小组并及时与机构利益相关方及员工沟通值得重点关注	4
5. 明确的成文的领导力标准对于交接班候选人选拔有其指导意义	4
6. 交班人落到实处的授权与信任对顺利实现交接班非常重要	4
调研篇	5
一、如何看待 CEO 交接班，为什么交接班？	6
1. 超过九成的被访者认为需要重视 CEO 交接班，实际上重视此议题的不足七成	6
2. 机构成立年限对交接班认知有重要影响，10 年以上最重视，20 年以上最紧急	7
3. 八成以上的被访者认为 CEO 交接班关系到机构战略延续与稳定运营	7
4. CEO 顺利交接有助于保障组织公共性，实现可持续发展进而达成使命	8
5. 公益组织启动 CEO 交接班的原因分析	9
二、公益组织 CEO 交接班有哪些关键环节？	11
1. 公益组织 CEO 交接班过程概览	11
2. 理事会决议与交接班计划是公益组织启动交接班工作的重要条件	12
3. 成立换届专项小组并与机构利益相关方沟通是值得公益组织重点关注的准备工作	13

4. 理事会主导决策的机构更看重优化组织架构及责权利，创始人主导决策的机构更看重利益相关方沟通与筹资保障	14
5. 公益组织 CEO 接班人的主要来源为机构内部选拔与培养	16
6. 在明确 CEO 能力要求基础上，找到候选人能力与管理梯队能力的平衡点	17
7. 公益组织 CEO 接班人能力侧重团队管理、战略规划与价值观	19
8. 公益组织当前接班人培养计划多以主观判断为主，期待更客观的计划制定方法	20
9. 接班人培养方式的选择上，内容实践性强、体验主动性强的方式更受青睐	20
三、公益组织 CEO 交接班应该注意什么？	23
1. 资源、空间、制度、文化等机构层面因素对交接班影响不容小觑	23
2. 交班人充分信任与支持接班人是关键利好因素	25
3. 接班人的心理状态对机构交接班有着重要影响	27
4. 接班人在工作上熟悉机构资源与业务，把握好创新节奏，内心建立个人与机构发展的链接是影响交接的关键	29
5. 缺少有意愿与胜任力的接班人是 CEO 交接班的首要挑战	30
6. 从接班人的视角看，机构负责人与骨干员工对交接的支持度是值得关注的挑战	31
7. 业务表现、战略延续及员工工作状态是评估交接班影响的要素	33
8. 无准备的情况下交接需设法争取寻访与筛选候选人的时间，并尽快共识交接计划	34
四、公益组织 CEO 交接班应该怎么做？	37
1. 组织层面	37
2. 交班人层面	37
3. 接班人层面	38
附录：调研样本分布	39
案例篇	41
综述	42
案例 1 总干事“养成”记：EV 总干事交接班实践案例	43
一、机构画像	43
1. 机构基本信息	43
2. 交接班基本信息	43
二、EV 对总干事交接班的认知	44

1. 秉持激活个体，成就他人的理念，交接班是必然的	44
2. 有意识地区隔组织使命与个人的使命	44
3. 无法完成交接班，会障碍组织与个人的发展，也不利于使命达成	44
三、EV 总干事交接班的动因	45
1. 内心感知到无法为机构贡献更多	45
2. 成就已经“出现”的更合适的人	45
3. 新的发展机会出现	45
四、EV 总干事交接班的过程	45
1. 筛选并确定候选人	46
2. 为候选人接班做的准备	48
3. EV 候选人的“养成”方式	49
4. 机构创始人怎么退出	50
五、EV 总干事交接班的影响	51
1. 遭遇疫情挑战	51
2. 创新业务的孵化	52
3. EV 营会活动稳步恢复	53
六、EV 总干事交接班经验总结	53
1. 值得借鉴的经验	53
2. 值得警惕的教训	54
案例 2 善治者换届无妙手：自然之友总干事交接班实践案例	55
一、机构画像	55
1. 机构基本信息	55
2. 交接班基本信息	55
二、自然之友总干事交接班的认知	56
1. 交接班是公益组织保障公共性的内在要求	56
2. 按制度要求换届可以遏制权力膨胀	56
3. 交接班是组织长期探索治理与制度建设的必然结果	57
三、自然之友总干事最近一次交接班的动因	57

四、自然之友总干事交接班过程	58
1. 交接班准备	58
2. 权力移交与任命	61
3. 继任者支持与陪伴	62
4. 上任后的挑战	63
五、自然之友总干事交接班影响	64
1. 新业务模式的实践与对志愿者小组的再定位	64
2. 在人员流动背景下，保持核心团队稳定	64
六、自然之友总干事交接班经验总结	65
1. 值得借鉴的经验	65
2. 值得警惕的教训	66
案例 3 敢于承担，韧性成长：佰特公益总干事交接班实践案例	68
一、机构画像	68
1. 机构基本信息	68
2. 交接班基本信息	68
二、佰特公益对总干事交接班的认知	69
1. 公益组织是公共资产不属于个人	69
2. 从利于组织发展而不是利于个人角度思考	69
三、佰特公益总干事交接班的动因	70
1. 创始人二次创业与机构战略转型并发，迫切呼唤新的领导人	70
2. 提前布局终遇合适人选，交接班正式开启	70
四、佰特公益总干事交接班过程	70
1. 选拔候选人：思考并应用总干事候选人能力素质	70
2. 第一次总干事交接班“实验”：空降人才遭遇机构转型期	71
3. 第二次总干事交接班：内部人才勇于承担	72
五、佰特公益总干事交接班影响	75
1. 疫情期间保持业务增长	75
2. 原有业务的创新升级	75
3. 员工工作主动性提升	76

六、佰特公益总干事交接班经验总结	76
1. 值得借鉴的经验.....	76
2. 值得警惕的教训.....	77
案例 4 以专业技术为本，实现新老交接：妇源汇主任交接班实践案例	78
一、机构画像	78
1. 机构基本信息.....	78
2. 交接班基本信息.....	78
二、妇源汇对主任交接班的认知	79
1. 机构可持续发展的内在要求.....	79
2. 新老交接成为制约机构发展的瓶颈.....	79
3. 对机构交接班困难的理解.....	79
三、妇源汇主任交接班的动因	80
1. 从航空母舰变为联合舰队.....	80
2. 汶川地震救助及灾后重建项目量激增让交接班更加迫切.....	80
四、妇源汇主任交接班过程	80
1. 制度基础：为机构交接班提供了重要保障.....	81
2. 机构治理基础：理事会的支持.....	81
3. 交接班面临的挑战与应对.....	82
4. 管理梯队的培养：尽量赋权.....	82
五、妇源汇主任交接班的影响	84
1. 机构儿童业务的发展.....	84
2. 理事会全票通过主任连任.....	84
六、妇源汇主任交接班经验总结	84
1. 机构制度的建设与不断完善.....	84
2. 对机构技术传承的重视.....	85
3. 年轻管理梯队的培养.....	85
案例 5 主动变革，转危为机：云南连心主任交接班实践案例	86
一、机构画像	86

1. 机构基本信息.....	86
2. 交接班基本信息.....	86
二、云南连心对交接班的认知.....	87
三、云南连心交接班动因.....	87
1. 业务重心调整对机构工作模式的挑战.....	87
2. 组织发展阶段对机构管理的新要求.....	87
四、云南连心交接班过程.....	88
1. 交接班的基础与准备.....	88
2. 上任后的挑战与应对.....	90
五、云南连心交接班影响.....	92
六、云南连心交接班经验总结.....	92
1. 值得借鉴的经验.....	92
2. 值得警醒的教训.....	93
机构介绍.....	94
鸣谢.....	95

前言

随着时代的变化，公益组织需要不断适应新的环境和挑战，而领导层的交接班既是公益组织面临的内部挑战之一，也可能是应对外部挑战的一种解决方案。本研究旨在深入研究中国公益组织 CEO¹ 交接班的实践，以期为公益组织实现相对平稳和顺利地换届提供框架、参考甚至建议。

公益组织 CEO 交接班关系到机构的使命和绩效表现，与机构文化、战略、团队、资源的传承和创新等多个层面都有联系。因此，CEO 交接班不仅是一项管理任务，也是对公益组织管理和治理水平的根本考验。尤其中国的公益行业整体尚处在初级发展阶段，人才匮乏且流动性高、资源的多元及稳定性不足，且面临着政策和社会空间中的诸多变化，有着巨大的挑战。

然而，我们相信，变革之中蕴含着巨大的机遇。如果能够以积极的姿态来迎接交接班这一变革，不仅能够避免危机的发生，还能够借助这个转折点来审视和优化组织的战略定位、运营方式、甚至是使命和愿景。我们坚信，顺利实现交接的公益组织，将会以更有活力、更有创造力的面貌去应对社会环境变化带来的新要求。

本报告将从多个维度探讨中国公益组织 CEO 交接班这一主题，包括交接班的认知、过程、挑战与影响因素、及交接班带来的影响。此外，我们也将呈现一些公益机构的实践案例，期望能够为关心此议题的公益同仁提供实践参考。

本报告由墨德瑞特出品，中国发展简报与银杏基金会提供资助。议题重大，而我们能力有限，在此抛砖引玉，希望能激发更多的探讨与交流。

墨德瑞特

2023.8

1 公益组织 CEO 指的是：负责公益组织日常运营管理相关工作的总干事 / 秘书长 / 主任等。由于机构类型不同该角色的职位名称有所不同，为便于统一描述，选用了公益组织 CEO 的概念。问卷调查与案例访谈中的领导人、负责人与公益组织 CEO 概念指涉的对象一致，特此说明。

研究说明

1. 研究背景

(1) 中国公益组织的发展历史相对较短，管理制度建设仍在不断完善的过程中，CEO 交接班整体上处在机构自主探索阶段，过程中难免存在一些问题和挑战。加之，部分国内公益组织依赖负责人个人资源的现象仍然存在，交接班也因此变得更加困难。

(2) CEO 交接班涉及到组织的战略、文化、治理、人才等方面，CEO 交接班的成功与否不仅关系到公益组织本身的稳定和持续，也关系到捐赠人对公益组织的信任和支持，以及全社会对公益事业的认可和期待。对公益组织的未来发展和社会影响具有重大意义。

(3) 目前国内外关于公益组织 CEO 交接班的研究较少，缺乏系统的理论框架和实证分析，难以为公益组织提供有效的指导。

(4) 本研究旨在通过调查中国公益组织 CEO 交接班的认知、过程现状与影响因素，为改善公益组织 CEO 交接班的状况，促进公益组织的健康发展和社会价值创造提供参考。

2. 研究目的

- (1) 引发公益机构领导者乃至行业对交接班议题的关注；
- (2) 调研公益行业 CEO 交接班现状，为其他机构反观、评估自身处境设立坐标；
- (3) 总结领导者交接班的挑战、已有成果及经验，为有需求的组织提供借鉴。

3. 研究对象

本研究的主要研究对象为民间公益组织。从调研对象交接班阶段上看，已完成首次交接（62 个，14.3%）、已经完成多次交接（59 个，13.6%）、正在交接中（41 个，9.4%）、有交接打算（119 个，27.4%）、暂无交接打算（135 个，31.1%）、不清楚（18 个，4.1%）。从调研对象不同角色上看，有交班人、接班人和员工，其中交班人、接班人占比 78%。

本次调研涵盖的公益组织形态多样。在议题领域上，包括教育、环境保护、社会工作、弱势群体保护、社区发展、行业支持等 16 个领域；在组织规模上，包括 10 人及以下、11-20 人、21-30 人、31-40 人、41-50 人、50 人以上不同规模的组织；在机构性质上，包括公募基金会、非公募基金会、民办非企业单位、社会团体、工商注册、其他等不同性质的组织；在成立时间上，包括 10 年及以下、11-20 年（含）、20 年以上等不同年限的组织。²

² 详细样本分布数据请在附录部分查阅。

4. 研究方法

研究方法上，本次研究采用定量与定性相结合的方式。定量研究采用问卷调查方式，定性研究采用案例研究的方法。

本研究自 2023 年 4 月份启动至 6 月份结束，调研周期历时 3 个月。共完成定量样本 436 个，其中有效样本 434 个。深度访谈 6 个组织，13 人。

(1) 问卷调查

问卷调查法是社会科学研究中常用的一种数据收集方法，用于收集个体或群体的意见、看法、态度、行为等信息。本研究数据采集使用线上收集问卷的方式。调研样本选用定向邀约与媒体公开并行的方式，为的是确保获取数量充足的样本以便于探究 CEO 交接班的具体过程、关键要素及其影响。

(2) 案例研究

案例研究是实证研究方法的一种，针对特定的现象、事件、组织或个人进行深入调查。本研究采用案例研究的方法是为了更全面、详实地呈现案例机构有关 CEO 交接班的思考、实践与反思，以便为行业同仁提供经验借鉴。

案例选取考虑了机构特点与交接班特点两类因素。机构层面涵盖平台型、枢纽型与一线机构；交接班层面，考虑了交接班原因、交接班时间与次数、接班人接班时的胜任程度等因素。

5. 研究范围

本报告研究路径属于以实践应用为导向的研究，旨在为公益组织面临交接班议题提供思路、方法层面的启发。研究重在从机构内部管理相关的视角出发，暂未涉及到外部影响因素，如社会组织治理相关政策环境、具体议题领域的环境和特点。公益组织行为与环境的互相作用可以作为后续研究的方向之一。

问卷主要以文献研究、专业咨询中掌握的规范性交接班的过程为基础进行设计，专业框架性较强。但是，由于大部分公益组织的实践尚处于探索状态，严格按照专业化操作的机构较少，甚至有一定非正常交接（即因突发情况导致要交接的）的情况，可能有失鲜活。问卷中通过“有否做交接班准备”进行了区分（详见 P49），并通过案例部分来补充交接班研究的动态丰富性。

研究采用了方便抽样与判别抽样结合的方式，可能会导致参与调研的样本多为交接实践相对顺利或乐于分享的机构。对样本的代表性产生了一定影响。

核心洞察

1

公益组织对 CEO 交接班的认知对交接班过程、成效都有着重要影响

2

塑造治理能力、建设制度基础与营造机构文化能提升交接班过程成功率

3

交接班过程中明确关键角色责权利划分是共识性较高的准备工作之一

4

成立专项小组并及时与机构利益相关方及员工沟通值得重点关注

5

明确的成文的领导力标准对于交接班候选人选拔有其指导意义

6

交班人落到实处的授权与信任对顺利实现交接班非常重要

调研篇

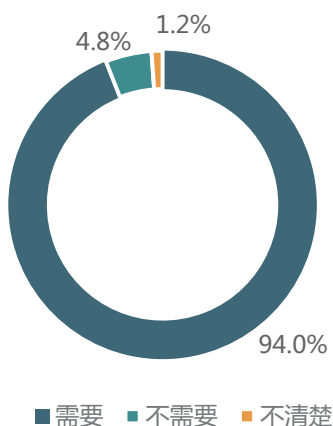
调研篇

一、如何看待 CEO 交接班，为什么交接班？

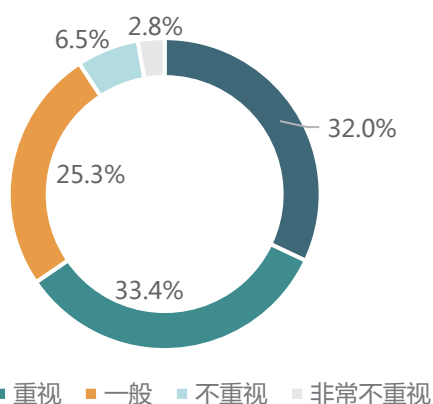
1. 超过九成的被访者认为需要重视 CEO 交接班，实际上重视此议题的不足七成

94.0% 被访者认为机构需要重视 CEO 交接班，但实际上仅有 65.4% 表示其所在的机构重视或非常重视此议题。

图：是否需要重视交接班 (n=434)



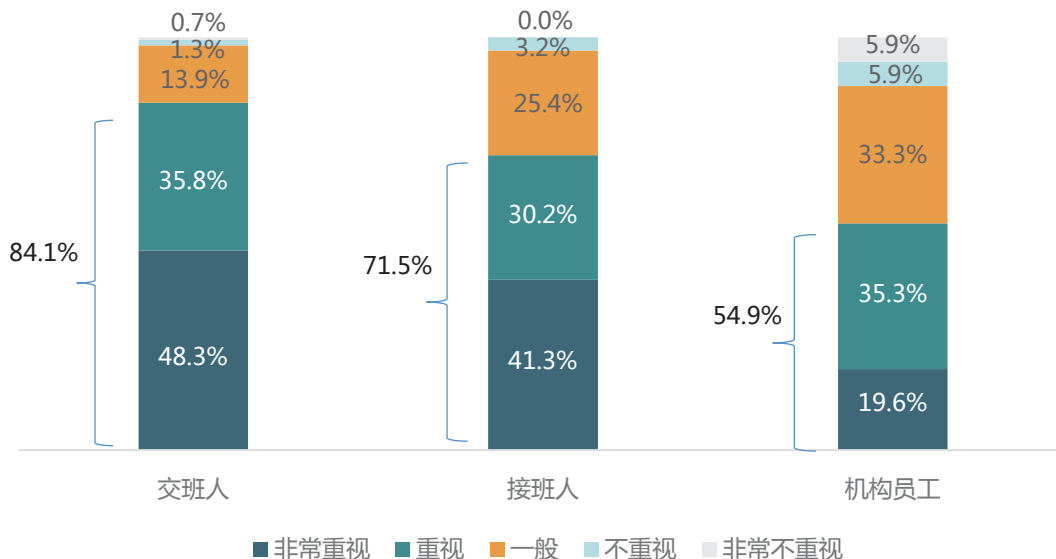
图：交接班重视程度 (n=434)



从交接班过程中的不同角色来看，机构对此议题的重视程度有所不同。交班人认为组织对此议题的重视度最高，为 84.1%；其次为接班人，占比 71.5%；再次为机构员工，占比 54.9%。

交接班不同角色感知的差异，与交接班过程中不同主体的信息差有一定关系。这是由于 CEO 交接班需要做很多的准备工作与步骤安排，而接班人、交班人与机构员工在其中的参与程度各不相同带来的。

图：交接班重视度分析 - 不同角色 (n=434)

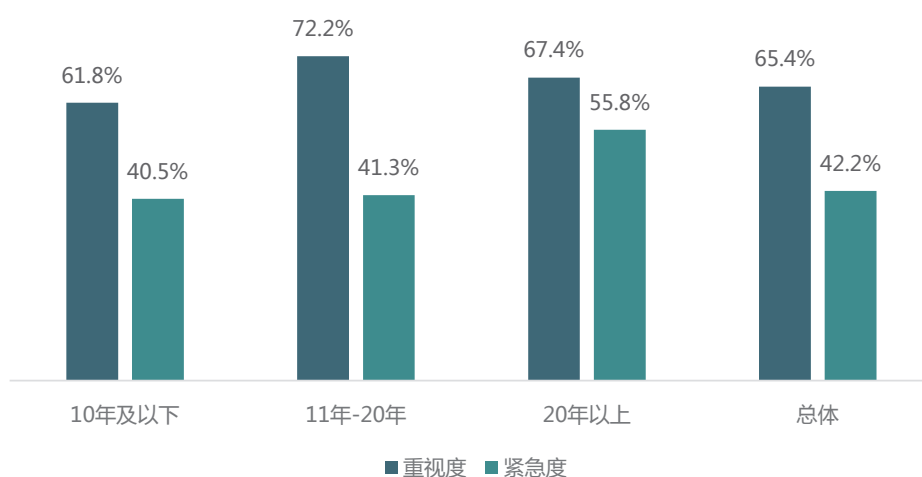


2. 机构成立年限对交接班认知有重要影响，10 年以上最重视，20 年以上最紧急

成立时间 10 年以上的机构对 CEO 交接班的重视度³ 高于 10 年及以下的机构。11-20 年的机构对此议题的重视度最高，达到 72.2%。

成立时间与 CEO 交接班紧急度⁴ 呈正相关关系，成立时间 20 年以上的机构交接班紧急度最高，比例为 55.8%。

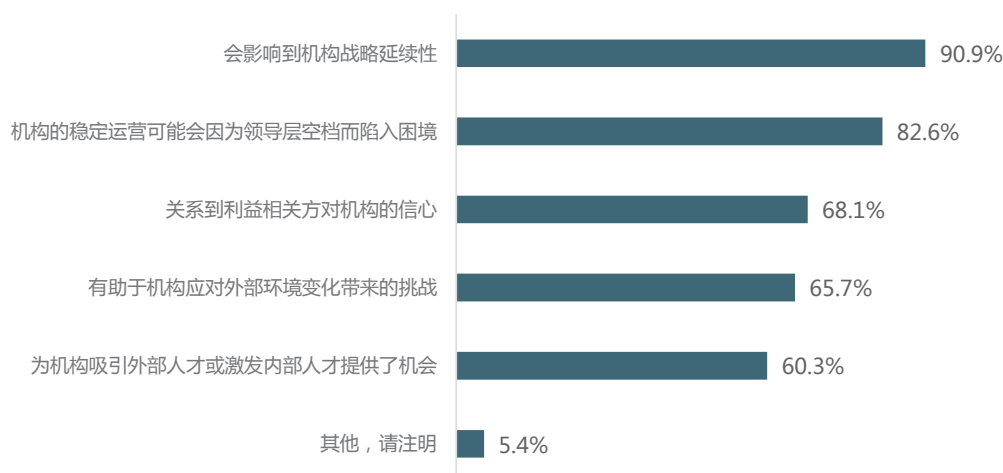
图：交接班重视度与紧急度对比分析 - 不同成立年限 (n=434)



3. 八成以上的被访者认为 CEO 交接班关系到机构战略延续与稳定运营

公益组织 CEO 交接班是一个非常重要的议题。这种重要性体现在，从消极影响角度看，90.9% 的被访者认为如果不重视 CEO 交接班将会影响到机构战略的延续性，还有 82.6% 的被访者认为如果不重视 CEO 交接班将会影响机构的稳定运营。从积极影响角度看，68.1% 的被访者认为重视 CEO 交接班将关系到利益相关方的信心，还有 65.7% 的被访者认为重视 CEO 交接班有助于机构应对外部环境变化带来的挑战。

图：公益组织对 CEO 交接班认知 (n=434)



3 重视度，指的是选择非常重视、重视两项的比例之和。

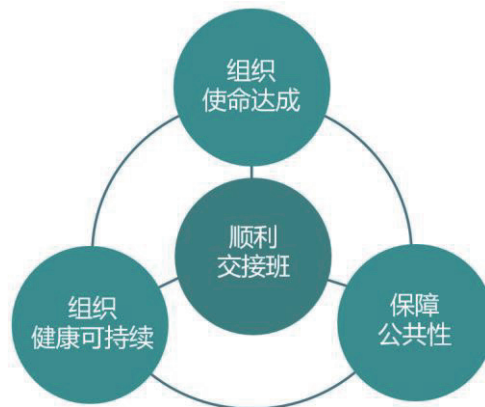
4 紧急度，指的是选择非常紧急、紧急两项的比例之和。

4.CEO 顺利交接有助于保障组织公共性，实现可持续发展进而达成使命

在进行案例研究过程中，我们发现公益组织对 CEO 交接班存在一定的认知共性，并将其概括下：

首先，公益组织 CEO 交接班，对保障组织公共性是有利的。能够保持组织与核心人物的区隔，形成有效问责机制，对保持机构的公共信任很关键。其次，公益组织 CEO 交接班是保障机构健康、可持续发展的关键要素之一。由于公益组织本身及其所处的环境、服务群体需求处在不断变化之中，对公益组织 CEO 的要求也在不断变化，CEO 顺利交接班对于组织可持续发展的重要性不言而喻。再次，机构存在的根基在于其要解决的问题及要达成使命，这很难靠一代机构 CEO 实现，CEO 交接班是公益组织的“必答题”。组织如果能在保障公共性前提下，形成可持续发展态势，最终将有助于组织使命的达成。

图：公益组织对交接班的认知图示



案例篇 - 交接班认知相关资料

1. 保障公共性的要求

“公益组织是公共资产的组成部分。”

“公益组织的一个重要属性就是公共性，公益组织如若长期出现单一实际控制人，会让其公共性受质疑，CEO 定期换届可以有效规避这个问题。”

2. 有利于组织可持续发展

“正常的交接班无论对单个社会组织，还是对整个公益行业领域来讲，都是影响其健康发展的关键。”

“什么时间交接更有利于机构发展，而不是有利于我自己，这是一个很重要的问题。”

“要达成机构可持续发展目标除资金与人力资源可持续外，还有一个重要议题需要考虑：第一代领导人如何平稳交接班”

“机构崇尚组织与个体都要发展和成长……如果无法完成交接班，对机构而言是双输的局面。”

3. 有利于组织使命达成

“警惕机构离不开自己的境况，认为这样对机构使命的达成有不利影响”

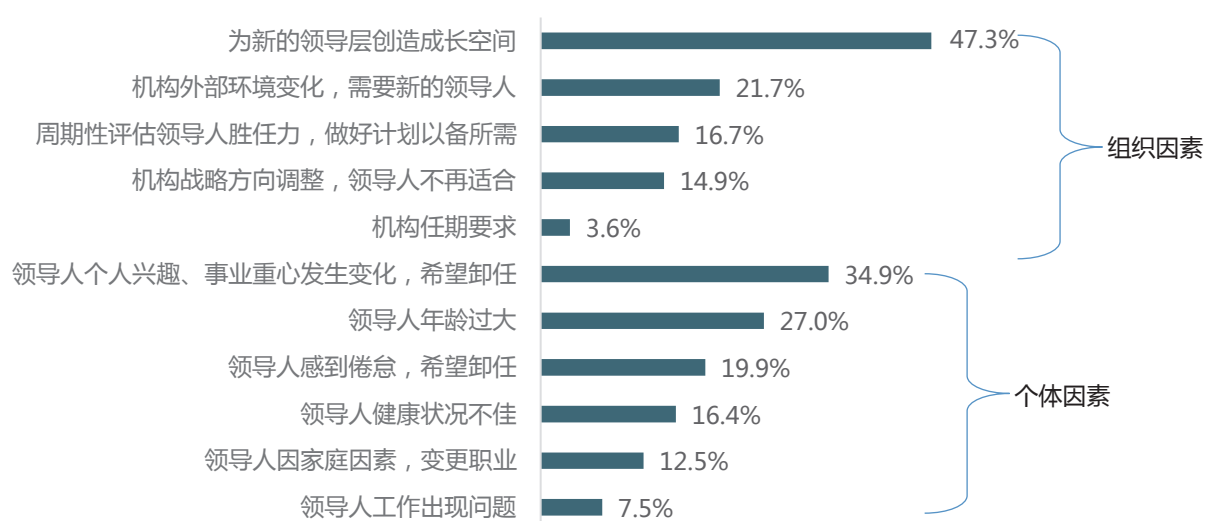
“组织所承载的使命，不一定要靠单独的个体来背负，甚至都不一定靠单个组织来实现。”

5. 公益组织启动 CEO 交接班的原因分析

公益组织启动 CEO 交接班的原因呈现出多元化的特点。每一家机构启动 CEO 交接班的原因都不完全相同，甚至同一家机构的多次交接班原因也各有不同。但是我们可以将这些因素分为组织因素与个体因素两类。

组织因素上，为新的领导层创造空间、适应外部因素变化是相对较为集中的原因；个体因素上，领导人个人发展方向变化、年龄过大是相对较为集中的原因。

图：公益组织启动交接班的原因分析 (n=281)



相对而言，理事会主导决策、联合创始人主导决策的机构启动交接班的因素集中在组织层面的比例高于单一创始人主导决策的机构。

表：公益组织启动交接班原因 TOP5- 不同治理模式 (n=281)

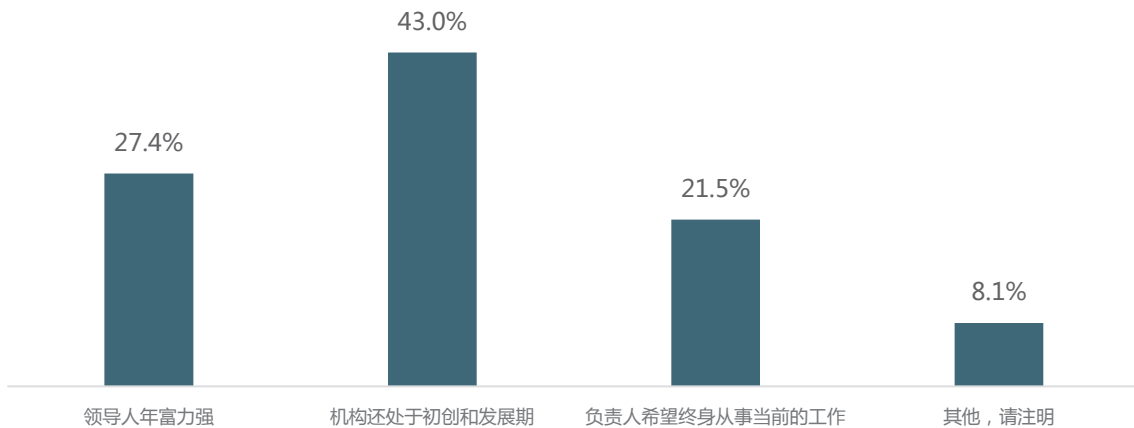
	理事会主导决策		单一创始人主导决策		联合创始人主导决策	
	交接班原因	占比	交接班原因	占比	交接班原因	占比
1	为新的领导层创造成长空间	41.3%	领导人个人兴趣、事业重心发生变化，希望卸任	41.9%	为新的领导层创造成长空间	74.3%
2	领导人年龄过大	30.3%	为新的领导层创造成长空间	35.1%	领导人个人兴趣、事业重心发生变化，希望卸任	32.9%
3	领导人个人兴趣、事业重心发生变化，希望卸任	29.4%	领导人年龄过大	32.4%	机构资助或资金等外部环境变化，需要具备其他经验和胜任力的领导人	21.4%

4	机构资助或资金等外部环境变化，需要具备其他经验和胜任力的领导人	22.0%	领导人感到倦怠，希望卸任	20.3%	领导人年龄过大	20.0%
5	领导人感到倦怠，希望卸任	20.2%	机构资助或资金等外部环境变化，需要具备其他经验和胜任力的领导人	17.6%	领导人感到倦怠，希望卸任	18.6%

当前不考虑交接班的因素上，机构处于初创期或发展期是首要因素，占比达到 43.0%。对公益组织而言，初创与发展期需要机构负责人在机构业务开拓，外部资源链接上投入较大心力，保持机构 CEO 稳定是非常关键的。

公益组织 CEO 交接班启动需要着重考虑组织的发展阶段。资深组织发展与人力资源专家郭婷婷认为“机构创始阶段不宜启动交接班，该阶段组织对于能够实现机构使命的项目与业务模式仍在试错阶段。组织进入下一个发展阶段暨专业化管理阶段后，组织的使命需要与创始人个人的使命逐步进行分离，这个阶段可以考虑是否要进行交接班以及具备什么条件下启动交接班。组织最理想的交接班启动时期为组织发展进入成熟阶段之后。”⁵

图：不考虑交接班的原因分析 (N=139)



5 郭婷婷在课题论证会上的发言

二、公益组织 CEO 交接班有哪些关键环节？

1. 公益组织 CEO 交接班过程概览

公益组织 CEO 交接班是一项系统工程，需要悉心准备，做好计划并逐步推进。我们将交接班过程分为交接班准备、候选人选拔、接班人培养、交接班影响考察四个主环节。交接班准备分为启动条件、准备工作；候选人选拔分为候选人选拔方法、选拔标准、候选人准度；接班人培养分为培养计划、培养实施、培养效果评估，共 8 个子环节。本次调研涉及到的公益机构中，37.3% 有过交接班的经验。66.5% 的受访者认为所在机构做了交接班准备工作；认为机构具备候选人选拔方法的比例也达到 59.1%，但近八成机构没有候选人选拔标准，准备度也有限，52.9% 的受访者认为机构候选人还有待培养；接班人培养上，有培养计划的占比相对较低，为 38.4%，公益组织对接班人进行培养的比例为 57.5%，但针对培养效果进行评估形成有效闭环的比例尚待提升。⁶

表：公益组织交接班关键环节概览 - 有没有具备以下环节⁷

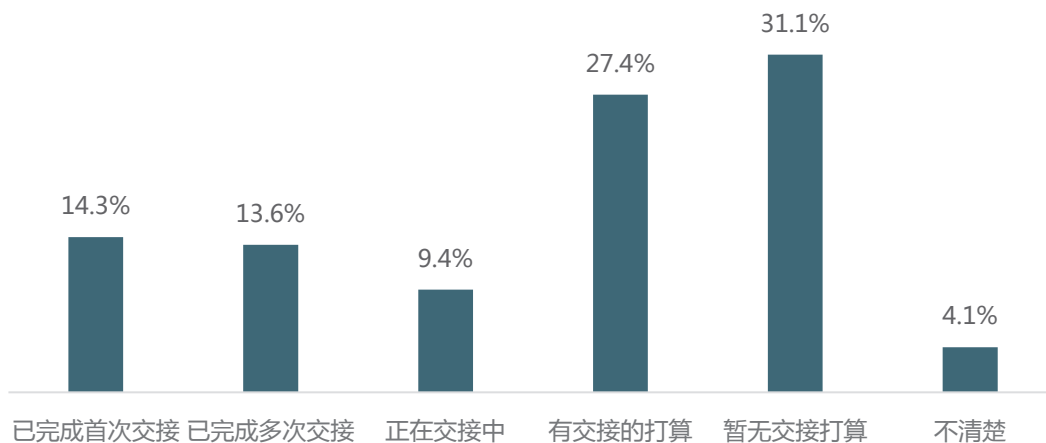
	交接班准备			候选人选拔			接班人培养		
	交接经验	启动条件	准备工作	候选人选拔方法	候选人标准	候选人准备度	接班人培养计划	接班人培养	接班人培养效果评估
有	37.3%	43.1%	66.5%	59.1%	21.7%	42.7% 随时上岗	38.4%	57.5%	22.9%
没有	58.5%	45.2%	24.6%	27.4%	78.3%	52.9% 需培养	50.5%	33.6%	67.5%
不清楚	4.2%	11.7%	8.9%	13.5%	—	4.4%	11.0%	8.9%	9.6%

本次调研中总计 37.3% 的机构有交接班经验，其中完成首次交接的比例为 14.3%，完成多次交接的比例为 13.6%，正在交接过程中的比例为 9.4%。没有交接班经验的占 58.5%，其中，27.4% 的机构有交接的打算，31.1% 的机构暂无交接打算。

⁶ 交接班还涉及到接班人对接班人的支持及心理调试等内容，我们将其作为关键影响因素的部分在第三章中为大家呈现。

⁷ 该表格是为了便于大家更直观的概览交接班关键环节的表现，但是其中涉及到的指标样本基数有所不同，现将逻辑关系及样本基数说明如下：（1）交接班准备、候选人选拔、接班人培养这些环节的表现是针对有交接班经验或意向的机构调研得出的，候选人选拔环节中的候选人准备度是基于候选人人数大于等于 1 的机构调研得出。（2）交接经验的样本基数为 434，交接班启动条件、准备工作、候选人选拔方法、候选人标准、接班人培养计划、的样本基数为 281，候选人准备度样本基数为 161。

图：公益组织交接班经验现状 (n=434)

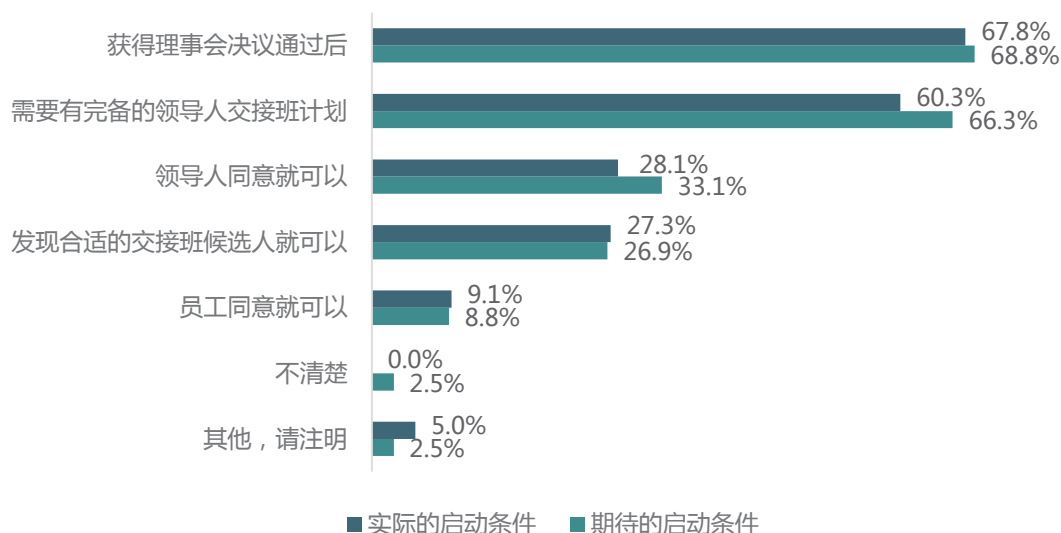


2. 理事会决议与交接班计划是公益组织启动交接班工作的重要条件

启动交接班工作指的是将机构 CEO 交接班工作纳入工作日程，而启动交接班工作的条件指的是具备什么样的条件机构将正式启动交接班程序。针对 43.1%⁸ 的有启动条件的机构而言，六成以上的被访者认为机构启动交接班的条件为理事会决议通过或者具备交接班计划。

通过对比实际的启动条件与被访者认为应该的条件，“需要有完备的领导人交接班计划”这一选项差值最大。这一定程度上表明，公益机构需要更加重视机构交接班计划的制定。

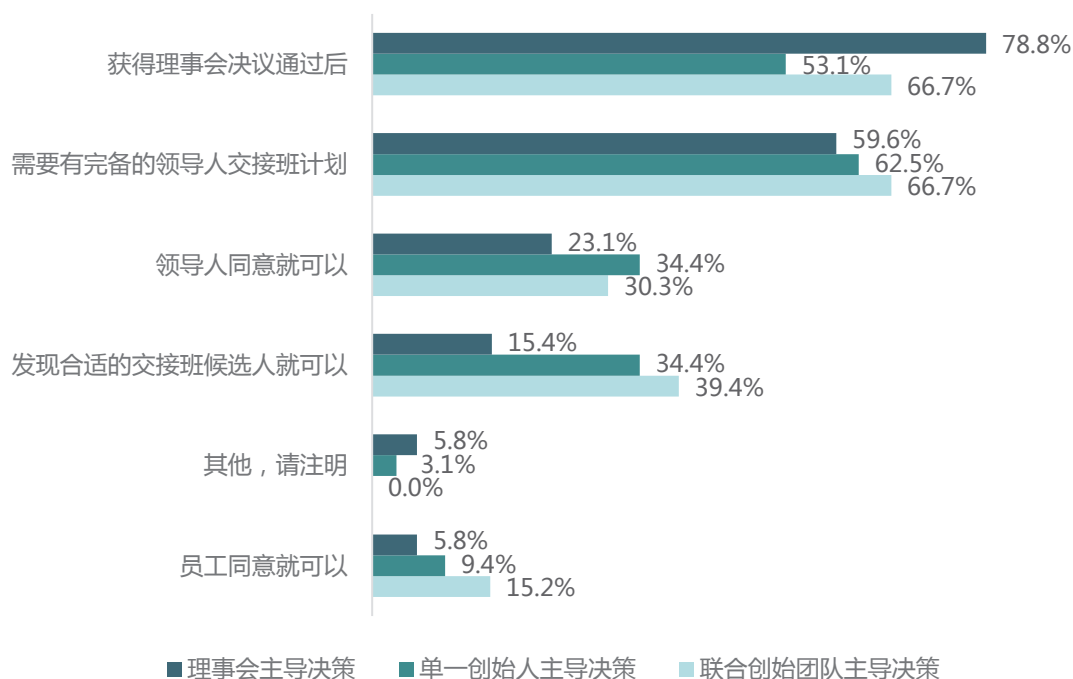
图：公益组织启动交接班的条件 (N=281)



理事会主导决策类机构更看重获得理事会决议通过这一条件，与此同时，他们认为领导人同意和合适的候选人是启动交接班条件之一的比例低于其他两类治理模式的机构。这一定程度上表明此类机构不以个体情况为主要依据，更加看重交接班规范性。

8 详见公益组织 CEO 交接班过程概览中的数据

图：公益组织启动交接班的条件 (N=281)



3. 成立换届专项小组并与机构利益相关方沟通是值得公益组织重点关注的准备工作

交接班准备工作是保障公益机构顺利完成交接班的基础。如前所述，66.5%的机构做了交接班准备工作，针对此类机构而言，明确不同角色的责权利，帮助候选人与机构利益相关方建立信任以及与员工充分沟通交接班安排是公益机构共识性较高的准备工作。

对比实际与预期，受访者认为机构应该创建专项小组的比例相比实际成立专项小组的比例高 31.8%，可谓呼声最高。其次是与员工充分沟通交接班安排，预期比实际高 14.6%。再次是帮助候选人与机构利益相关方沟通，预期比实际高 13.0%。

案例研究过程中，有两家机构明确表明换届专项工作小组对推进交接班非常重要。

案例研究 - 换届专项小组相关资料

“需要有明确的人来负责，形成一个工作小组，认真细致地去推进这块工作。比如说要跟主任去聊，要跟理事会沟通，跟员工沟通，以及跟一些主要负责人去做一些关于人选的期待，这些工作需要小组来推进。”

“换届小组的成立非常重要，制定具体的换届关键期时间表，逐项推进换届事项，均由其负责。最关键的工作是考察继任者，与关键资助方、内部员工等利益相关方沟通。”

公益组织 CEO 交接班是组织架构调整的大事，不仅仅涉及交班人与接班人两个人，对机构每一位员工都有着很大影响，及时与机构员工沟通交接班安排，让其及时调整心态，做好准备对机构顺利交接非常重要。

表：公益组织 CEO 交接班准备工作对比分析 (N=281)

	实际准备工作		期待准备工作		差值	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
研究如何优化组织架构、角色及责权利	57.8%	1	64.9%	2	7.1%	5
帮助候选人与机构利益相关方沟通，尽快建立信任	57.2%	2	70.2%	1	13.0%	3
与员工充分沟通交接班安排，赢得员工支持	49.2%	3	63.8%	3	14.6%	2
营造合适的组织文化	48.7%	4	45.7%	6	-3.0%	9
想方设法保障筹款以及融资的可持续性发展	43.9%	5	48.9%	5	5.0%	6
建立或优化机构的章程与制度基础	41.2%	6	43.6%	7	2.4%	8
寻找值得信赖的专业顾问咨询辅导整个交接班过程	22.5%	7	31.9%	8	9.4%	4
创建专项小组，决议交接班过程中的问题	22.5%	7	54.3%	4	31.8%	1
其他，请注明	4.8%	9	0.0%	10	-4.8%	10
不清楚	1.6%	10	4.3%	9	2.7%	7

4. 理事会主导决策的机构更看重优化组织架构及责权利，创始人主导决策的机构更看重利益相关方沟通与筹资保障

从不同治理模式来看，理事会主导决策和联合创始人主导决策的机构在交接班准备过程中，非常重视优化组织架构、角色及责权利，占比达到 60% 以上。此类机构还非常看重优化机构章程与制度。

创始人主导决策的机构在交接班准备过程中首要关注的是帮助候选人与机构重要相关方沟通尽快建立信任。其次是保障筹款与资金的可持续性。第三是营造合适的组织文化。

明确理事会与机构 CEO 的责权利及其边界，对于机构顺利交接班非常重要，这一定程度上体现出了机构对 CEO 接班人的信任，充分授权并且给予施展空间。建立或优化机构制度不仅可以对机构理事长、CEO、关键理事的任期及资格要求做出限定，还可以明确机构关键事项的工作机制，让机构运营有制度依托，随着制度的逐渐优化，机构运营更加顺畅。

表：公益组织 CEO 交接班准备工作 - 不同治理模式 (N=281)

	理事会 主导决策		单一创始人 主导决策		联合创始人团队主 导决策	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
研究如何优化组织架构、角色及责权利	62.5%	1	40.9%	5	66.7%	1
建立或优化机构的章程与制度基础	51.4%	2	34.1%	6	38.6%	6
与员工充分沟通交接班安排，赢得员工支持	51.4%	2	47.7%	3	47.4%	4
营造合适的组织文化	48.6%	4	45.5%	4	56.1%	3
帮助候选人与机构利益相关方沟通，尽快建立信任	48.6%	4	59.1%	1	63.2%	2
想方设法保障筹款以及融资的可持续性发展	38.9%	6	50.0%	2	43.9%	5
创建专项小组，决议交接班过程中的问题	26.4%	7	4.5%	8	29.8%	7
寻找值得信赖的专业顾问咨询辅导整个交接班过程	23.6%	8	18.2%	7	24.6%	8
其他，请注明	4.2%	9	2.3%	9	3.5%	9
不清楚	1.4%	10	2.3%	9	0.0%	10

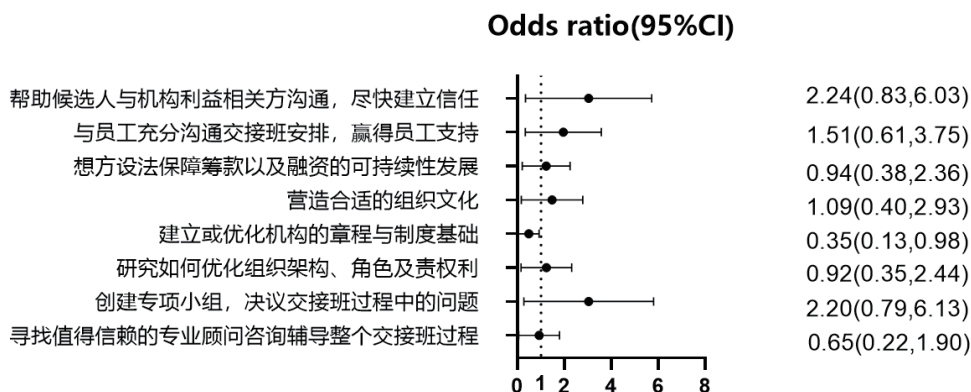
为了更科学的分析影响交接班的关键行为，我们进行了二元 logistics 回归建模⁹，卡方 =4.167；显著性 =0.761，大于 0.05，模型建立良好。

霍斯默 - 莱梅肖检验			
步骤	卡方	自由度	显著性
1	4.164	7	.761

参看 OR 值¹⁰ 图表，帮助候选人与利益相关方沟通、与员工沟通交接班安排、营造组织文化、创建专项小组 OR 值大于 1，对“接班人已经上岗，已经融入角色（上任两年及以上）”有正向影响关系。说明这些准备工作是较为关键的影响交接班成功与否的因素。

9 我们以“接班人已经上岗，已经融入角色（上任两年及以上）”为因变量，以交接班准备工作为协变量进行二元 logistics 回归建模。

10 指的是优势比，事件出现的次数（或概率）与不出现的次数（或概率）之比。

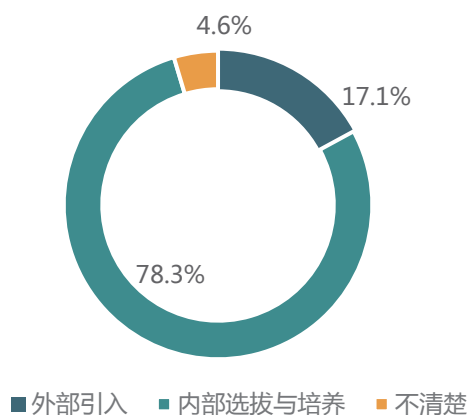


5. 公益组织 CEO 接班人的主要来源为机构内部选拔与培养

公益组织 CEO 接班人来源, 偏重于内部选拔与培养¹¹, 占比高达 78.3%。公益机构非常看重候选人价值观与机构的吻合度 (详见下文分析), 而且外部引入的人才还需要面对文化融入、熟悉机构业务等难题, 因此, 公益组织 CEO 接班人更倾向于内部选拔与培养的方式。

但因为公益行业 CEO 人才或有管理潜质的人才相对缺乏, 外部人才引入并内化, 也是值得考虑的候选人选拔与培养方式。外部人才引入, 一方面可以起到带来新鲜经验与视角的作用, 另一方面也可以起到激发内部机构员工活力的作用。但一定程度上考验着公益组织的开放度与前瞻性, 需要提早布局, 并做好人才内化融入的引导与支持工作。资深教育公益人士梁晓燕老师认为“鉴于公益组织特点与人力资源现状, 候选人选择需要关注介乎机构外部与内部之间的人才, 如在机构发展过程中介入较多的资深志愿者、理事、资助方人士、专业性的兼职人士、发展顾问等, 这样的方式更容易成功。”¹²

图：公益组织 CEO 接班人来源 (N=281)



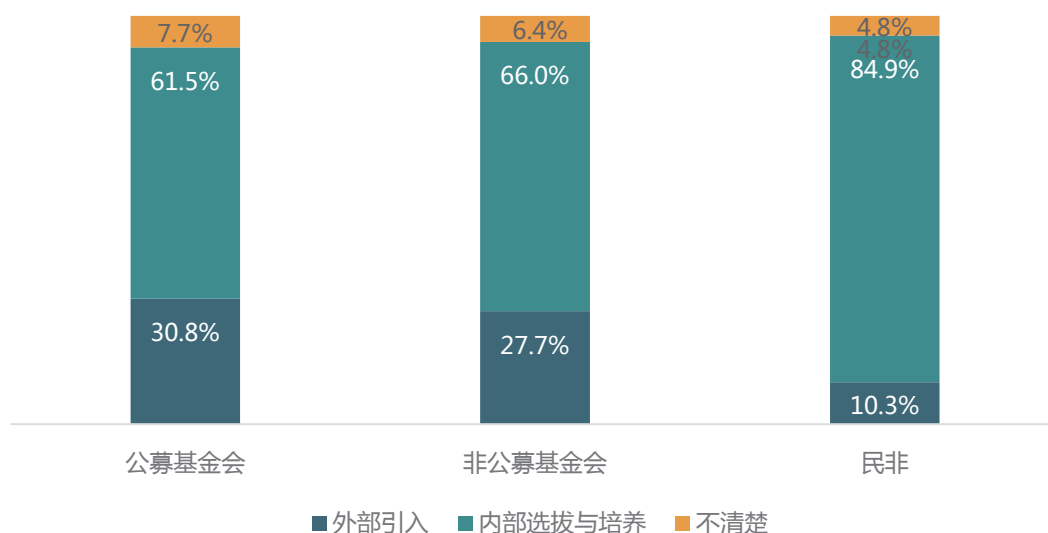
基金会选择外部引入人才的比例相对高于民非。30% 左右的基金会 CEO 接班人的来源是外部引入。

11 内部、外部的区分指的是机构内外之别。

12 梁晓燕老师在课题论证会上的发言

外部人才引入对公益组织治理与制度建设水平是一项考验。相对而言，治理与制度基础较好的组织，通过外部人才引入的方式实现交接的成功可能性更高。

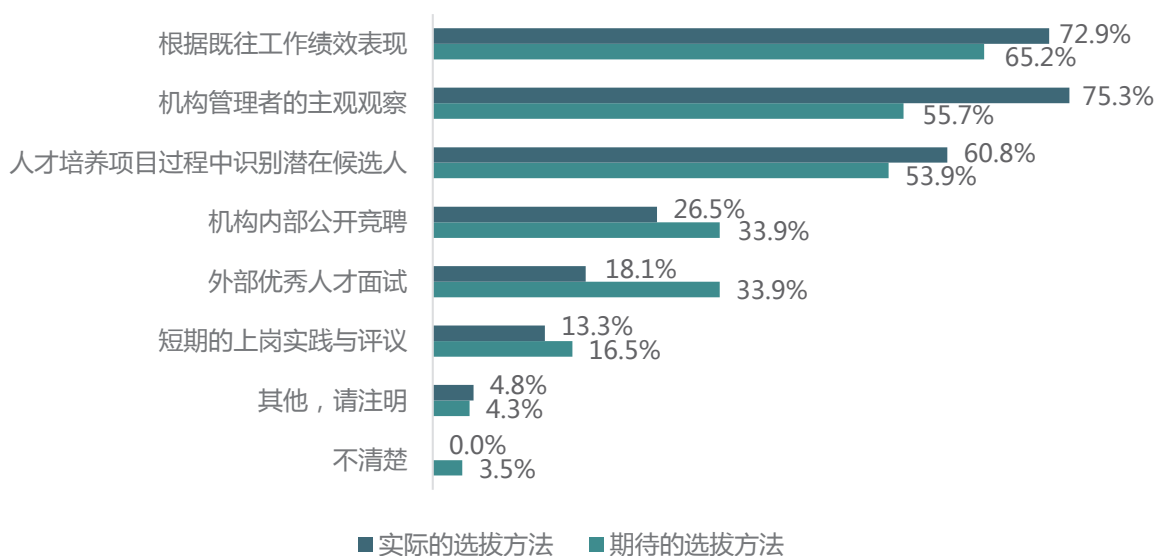
图：公益组织 CEO 接班人来源 - 不同性质 (N=281)



6. 在明确 CEO 能力要求基础上，找到候选人能力与管理梯队能力的平衡点

当前公益组织 CEO 接班人选拔的方法主要以主观观察为主，其次为参考工作绩效。采用上述两种方法的机构占比均在 70% 以上。被访者认为应该采用外部优秀人才面试与内部公开竞聘的比例均达到 33.9%，比实际采用这种方式的比例高出 15.8% 和 7.4%。

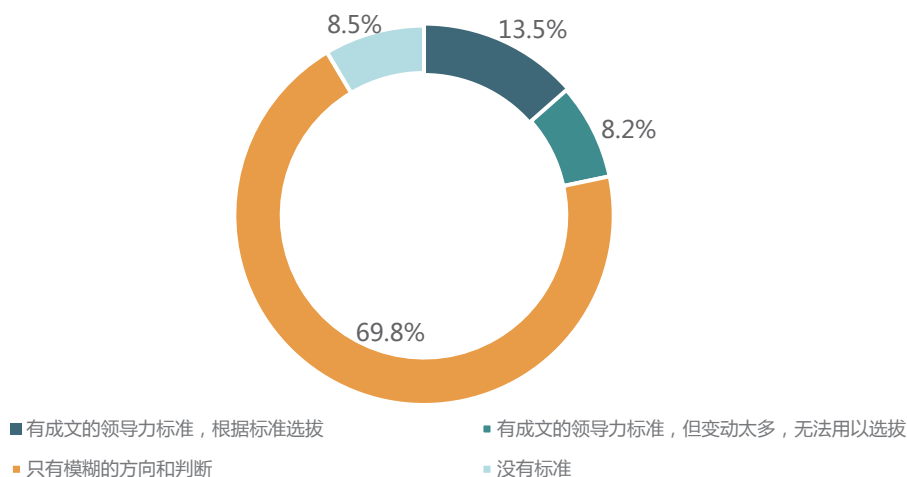
图：公益组织交接班候选人选拔方法 (n=281)



当前公益组织在 CEO 接班人选拔上，主要还是以模糊判断为主，有成文的领导力标准的比例相对较低，据此开展接班人选拔的比例仅为 13.5%。

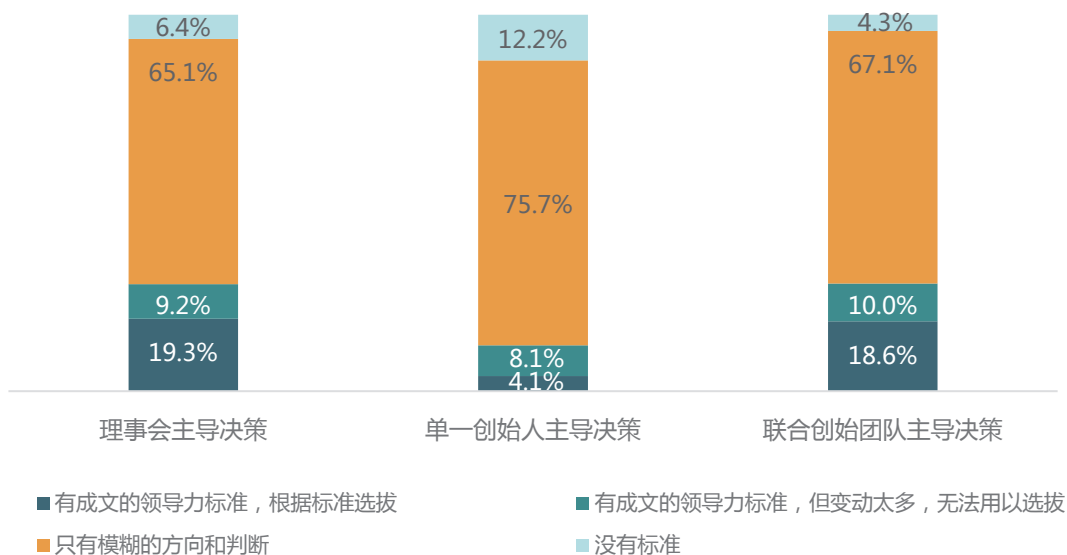
值得注意的是，我们对于选拔标准的强调，其意义在于认真考虑接班人这个职位将会面临怎样的挑战，迎接挑战需要具备哪些主要能力特征，并在此基础上评估候选人接班时的胜任度。同时，还需要盘点当前管理梯队的能力现状，这有助于理清哪些能力是必须具备的，而哪些能力是候选人可以与现有管理梯队互相补位，通过搭班子，有充分空间与时间成长的。

图：公益组织 CEO 接班人选拔标准 (n=281)



理事会主导决策机构与联合创始人团队主导决策的团队有成文的领导力标准并以此为依据选拔候选人的比例相对较高，比例分别为 19.3% 和 18.6%。

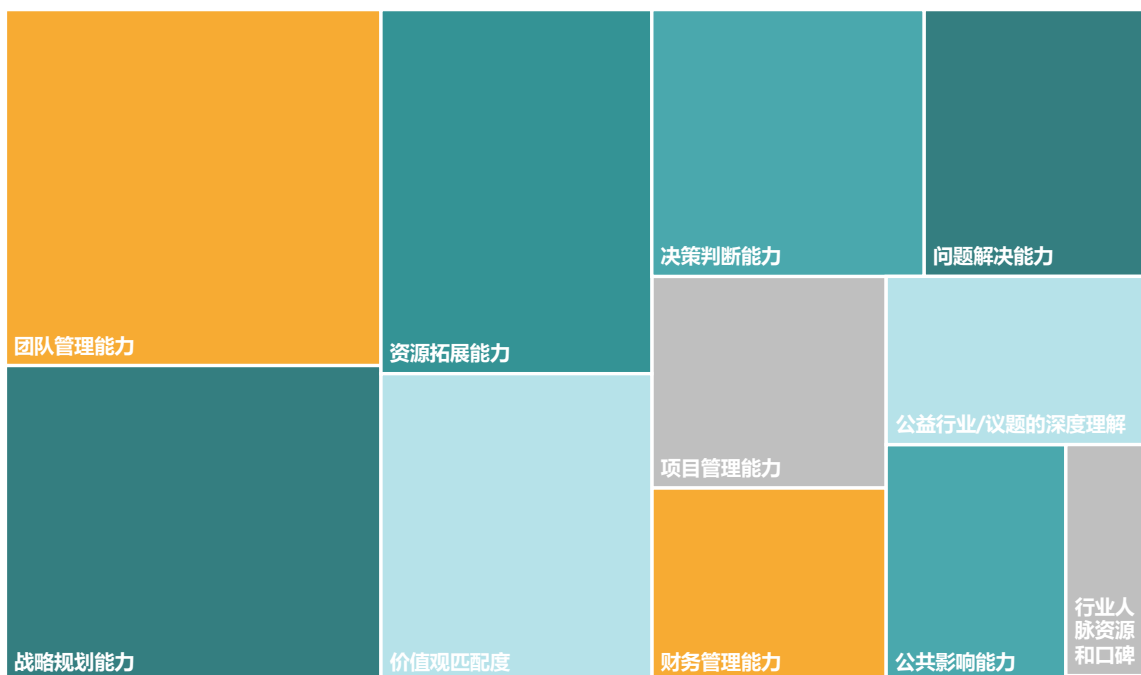
图：公益组织 CEO 接班人来源 - 不同治理模式 (n=281)



7. 公益组织 CEO 接班人能力侧重团队管理、战略规划与价值观

公益组织在对 CEO 接班人能力素质上的看法上有一定的共同性。排在前五位的能力分别是：团队管理能力、战略规划能力、资源拓展能力、价值观匹配度与决策判断能力。

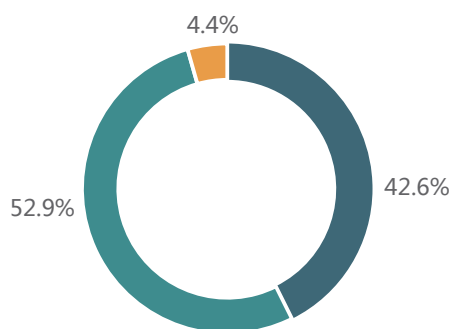
图：公益组织 CEO 能力素质



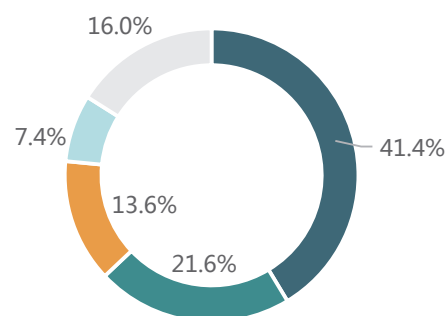
从公益组织候选人储备情况来看，有 1 位候选人的比例最高，为 41.4%；16.0% 的被访者认为机构目前还没有 CEO 接班候选人。

从候选人准备度来看，52.9% 的被访者认为机构 CEO 候选人需要历练培养。

图：交接班候选人准备度 (n=281)



图：交接班候选人数量 (n=281)



■ 现在胜任要求，随时可上任 ■ 有素质能力缺失，需要历练培养 ■ 不清楚 ■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 ■ 4位及以上 ■ 目前还没有继任候选人

8. 公益组织当前接班人培养计划多以主观判断为主，期待更客观的计划制定方法

当前公益组织在候选人培养上制定培养计划的比例相对较低，仅为 38.4%¹³。制定了培养计划的机构也主要以主观判断候选人能力状况为基础，比例达到 56.5%。向理事会或上下级征求意见制定候选人培养计划也是常用的方法，比例达到 49.1%。

46.2% 的被访者期望用胜任力问卷调查或访谈的方式来制定培养计划，较实际使用此方法的比例高 19.3%。

表：公益组织接班人培养计划制定方法对比分析 (n=281)

	实际的制定方法		期待的制定方法		差值	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
主观判断法	56.5%	1	31.8%	6	-24.7%	8
向理事会或上下级征求发展期望	49.1%	2	56.6%	1	7.5%	3
人才评鉴 (包含角色扮演、小组讨论、讲演和案例研究等)	39.8%	3	37.6%	5	-2.2%	6
短期的上岗实践与复盘	36.1%	4	38.2%	4	2.1%	5
人才测评 (如 DISC、大五人格、MBTI 等)	32.4%	5	39.3%	3	6.9%	4
胜任力问卷调查或访谈	26.9%	6	46.2%	2	19.3%	1
其他，请注明	8.3%	7	2.9%	8	-5.4%	7
不清楚	2.8%	8	10.4%	7	7.6%	2

9. 接班人培养方式的选择上，内容实践性强、体验主动性强的方式更受青睐

从期望和实际培养方式的差值上看，个人职业发展规划 (IDP) 和跨职能轮岗是两个期望增加的选项，差值比例分别是 16.6% 和 12.0%，此外，期待高管教练培养候选人的比例也比实际使用此方法的比例高 8.0%。

从培养方法绝对值的比例上看，排前三的是领导人或理事成员带教 (导师制)、岗位实践 (代理某高管职位)、外出参与培训，而外出参加培训期望的比例低于实际 13.0%。

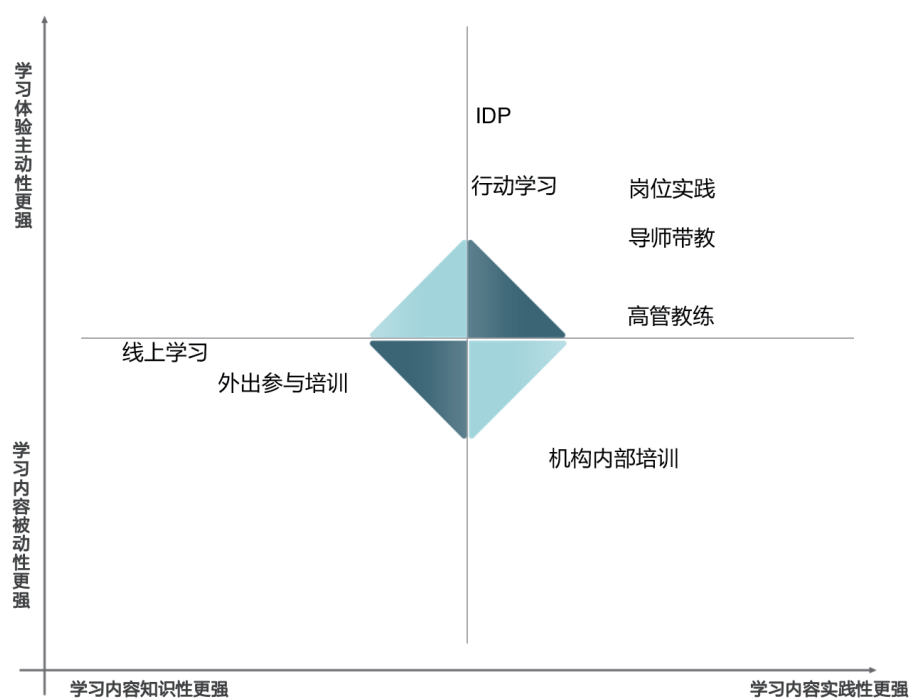
公益组织为候选人提供人才培养的不同方式与资源，这是非常值得称赞的做法，无论对组织还是对个人的发展都是有利的。不同的人才培养方式无优劣与高下之别，区别只在于特点。导师带教、岗位实践特点在于一直处在工作场景之中，问题的发现、反馈、解决与复盘都处在工作流之中，此类方法对候选人的主动性、执行力以及带教导师的投入度有一定要求；外出参加培训与行动学习类的方法，更多是跳出工作场景，处于一个全新的场域，从一个更系统的知识出发拓展认知或者从一些方法工具的视角重新理解在企业中面临的问题，从而可能带来更有启发性的解决方案。个人职业发展规划是基于小组讨论或导师反馈共识形成有助于个体发展与改善的方向，激发行动改变的動力。

此外，采用何种培养方式，需要考虑到 CEO 候选人面临的机构工作状况及个人学习偏好来合理安排。

¹³ 详见公益组织 CEO 交接班过程概览中的数据

表：公益组织接班人培养方法对比分析 (n=281)

	实际的培养方法		期待的培养方法		差值	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名 ¹⁴
领导人或理事会成员带教（导师制）	78.3%	1	76.5%	1	-1.8%	9
外出参与培训	63.4%	2	50.4%	3	-13.0%	2
岗位实践（代理某高管职位）	56.5%	3	58.0%	2	1.5%	10
机构内部培训	45.3%	4	38.7%	6	-6.6%	5
行动学习	44.7%	5	38.7%	6	-6.0%	7
跨职能轮岗	29.2%	6	41.2%	5	12.0%	3
个人职业发展计划（IDP）	28.0%	7	44.5%	4	16.5%	1
线上学习	19.9%	8	13.4%	9	-6.5%	6
高管教练	15.5%	9	23.5%	8	8.0%	4
不清楚	1.2%	10	3.4%	10	2.2%	8
其他，请注明	0.6%	11	0.0%	11	-0.6%	11

图：公益组织 CEO 接班人培养方式分类¹⁵

14 以数据的绝对值排名。

15 该分类方法仅为展示不同培养方式特点而制作，不是量化分析的结果，仅供参考。

交班人和接班人对“交接班中期望的培养方法”存在差异和共性。差异体现在：交班人把给予各种参与培训的资源与机会放在前面，这在帮助候选人打开资源链接范围方面成效显著，也可以提升候选人视野。但从接班人的视角看，他们更偏向个人职业发展计划，行动学习。此类学习方式与个人紧密相关、实践性强、还能较好的发挥主动性更受接班人青睐。

期望差异并不意味着无差异的选项不需要，而是它们从认知角度的“供需”相对均衡。实际接班人培养过程中需要给予有较高期望的培养方式更多关注，同时持续提升各类培养方式的质量。

表：公益组织交接班期望中的培养方法 - 不同角色 (n=281)¹⁶

	交班人		接班人		机构员工	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
领导人或理事会成员带教（导师制）	80.9%	1	76.9%	1	68.4%	1
外出参与培训	59.6%	2	42.3%	4	44.7%	4
岗位实践（代理某高管职位）	55.3%	3	50.0%	3	68.4%	1
跨职能轮岗	40.4%	4	42.3%	4	47.4%	3
机构内部培训	40.4%	4	34.6%	7	31.6%	7
行动学习	38.3%	6	42.3%	4	31.6%	7
个人职业发展计划（IDP）	29.8%	7	61.5%	2	39.5%	5
线上学习	17.0%	8	19.2%	8	5.3%	9
高管教练	17.0%	8	19.2%	8	34.2%	6
不清楚	4.3%	10	0.0%	10	5.3%	9
其他，请注明	0.0%	11	0.0%	10	0.0%	11

¹⁶ 加粗的数据依据为排名靠前的培养方法或相比其他角色而言表现突出的选项。

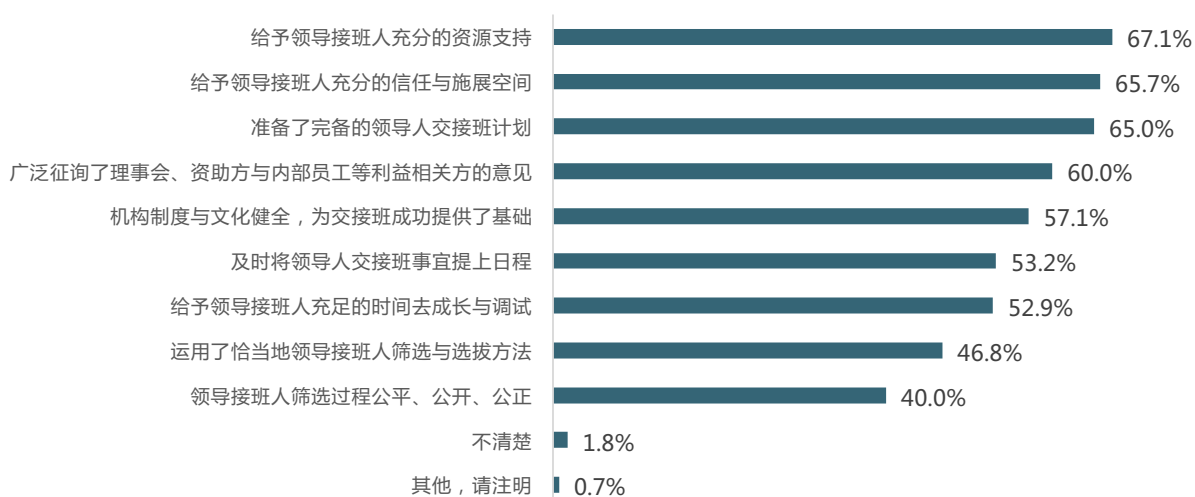
三、公益组织 CEO 交接班应该注意什么？

1. 资源、空间、制度、文化等机构层面因素对交接班影响不容小觑

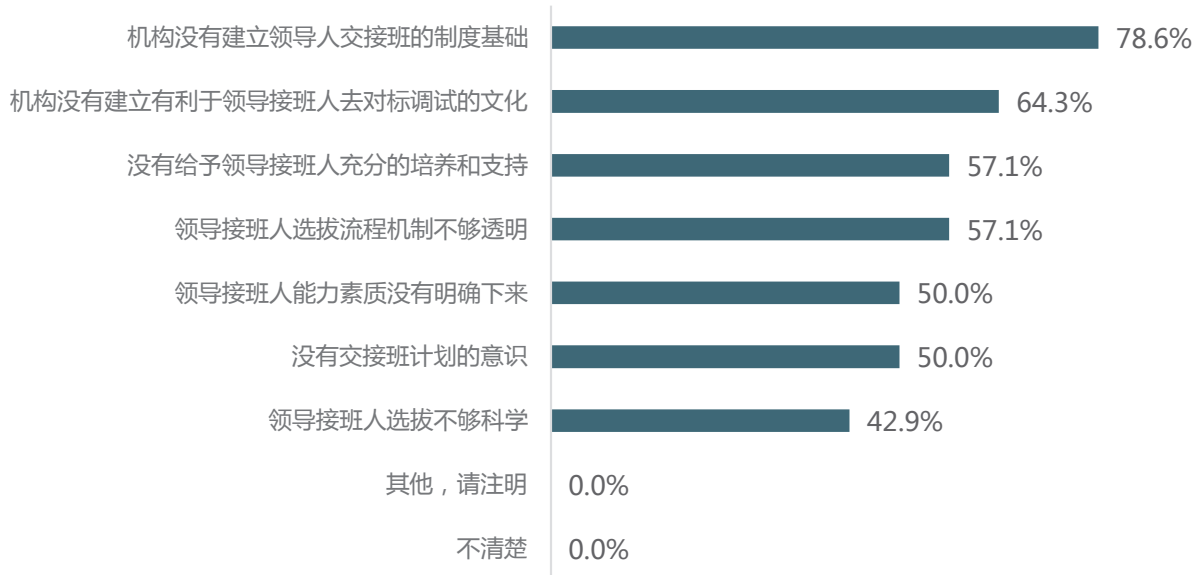
公益机构 CEO 交接班的利好因素方面，首先是给予接班人充分的资源支持；其次是给予接班人充分信任与施展空间；再次是完备的交接班计划。

通过对比不利因素，我们发现机构文化、制度基础等机构基础层面的要素凸显出来。这些潜隐性要素虽然在利好因素中被提及率略低，却可能起到托底作用，具备这些要素不一定成功，没有具备却很可能失败。而且如果基础层面没有做好，其不利影响将超出对机构 CEO 交接班范围，制约机构健康运营。相反，如果这些基础筑牢，机构 CEO 交接班将会变得更有保障。

图：公益组织 CEO 交接班利好因素分析 (n=281)



图：公益组织 CEO 交接班不利因素分析 (n=281)



从不同角色来看，交班人认为的利好因素首先是给予接班人充分信任与施展空间；其次是给予接班人充分的资源支持；再次是完备的交接班计划。但是在接班人看来，首要的利好因素是给予接班人充分的资源支持，其次是给予接班人充分的信任与施展空间；再次是机构制度与文化健全。对于机构员工而言，完备的交接班计划是首要利好因素；其次是广泛征询利益相关方意见；再次是接班人选拔以及接班人培养支持。

交班人与接班人认为的关键要素差异主要在机构制度与文化健全层面，机构制度基础对于接班人而言非常关键，因为制度提供了一个依据或框架，明确各方的责权利，有助于其明确工作边界，在哪些方面可以获得什么样的支持。机构文化也是接班人非常看重的要素，因为这关系到团队成员间如何互动与协同，也直接影响其带领团队的方式。

表：公益组织 CEO 交接班利好因素 - 不同角色 (n=281)

	交班人		接班人		机构员工	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
给予领导接班人充分的信任与施展空间	68.2%	1	69.8%	2	52.9%	6
给予领导接班人充分的资源支持	62.9%	2	76.2%	1	64.7%	3
准备了完备的领导人交接班计划	62.3%	3	65.1%	4	74.5%	1
广泛征询了理事会、资助方与内部员工等利益相关方的意见	57.6%	4	57.1%	6	72.5%	2
给予领导接班人充足的时间去成长与调试	55.6%	5	58.7%	5	35.3%	9
机构制度与文化健全，为交接班成功提供了基础	53.0%	6	68.3%	3	47.1%	7

及时将领导人交接班事宜提上日程	49.7%	7	57.1%	6	56.9%	5
领导接班人筛选过程公平、公开、公正	37.7%	8	39.7%	9	45.1%	8
运用了恰当地领导接班人筛选与选拔方法	37.1%	9	50.8%	8	64.7%	3
不清楚	2.6%	10	0.0%	11	0.0%	10
其他，请注明	0.7%	11	1.6%	10	0.0%	10

除了问卷选项之外，我们获得了交接班关键要素的主观题答案，对此做了归类分析发现：

影响交接班因素不仅涉及对交班人与接班人层面，还有一些值得关注的机构层面影响因素在起作用。一方面是机构发展本身就会自带吸引力，对于人才吸引或内部人才促活有益；另一方面通过被访者的回答也再次印证了机构制度、治理水平、人才梯队、人才培养、机构文化等基础的打造非常关键。

公益组织 CEO 交接班关键因素主观题 - 机构层面的因素

“负责交接班的人或小组对机构愿景和战略有共同一致的理解；谨慎行事，不盲目打破重建；避免企图找到完美的人，而是给有潜力的人成长机会。”

“机构本身的品牌影响力和平台资源，可供成长发展的空间和权利。”

“机构的全盘资源是否能顺利过度到新上任者，需要机构给予帮助和资源整合，帮助其获得外部的信任感。其次，机构的内部项目，行政岗位需要顺利配合新上任者，做好岗位过度。”

“机构的治理能力，以及人才梯队质量”

“机构组织架构的完善，内部培训体系的建立”

“继任者对机构的使命和愿景是否清晰理解，与董事会和秘书处是否经过磨合且重要观点是否趋同”

“理事长、秘书长等主要领导人不能同时换人，容易导致脱节”

“完善内部梯队培育和外部引进优秀人才机制”

“往后公益机构新的领导人需要越来越具备跨界视野和资源整合能力”

.....

2. 交班人充分信任与支持接班人是关键利好因素

交班人在公益组织 CEO 交接班过程中的所作所为，对交接的影响非常大。针对交班人需要注意的事项，梁晓燕老师根据自身经历梳理出了四项原则，相信会对公益同仁大有帮助。“第一，交接班之前，给候选人留有项目空间。不要在自己手里开新的项目，已经开的项目适时结束，以免让接班人牵涉太多精力在延续的项目上，无法尽快开辟新的局面。第二，主动为接班人链接资源，包括但不限于人脉、资金、专业服务、社会性支持等。第三，沟通与关怀。主动关心接班人的情绪、状态与困惑，而不是关心工作事务。第四，不求不应，有求速应。清晰自己的角色，只给建议，不做决定。”¹⁷

17 梁晓燕老师在课题论证会上的发言

从数据上看，参与交接计划制定、寻找 / 考察接班人选、持续关怀接班人是利好交接班的三大关键行为。

对比实际与期待的差距来看，交班人需要更加重视工作的交接、主动帮助接班人链接外部资源增加其影响力。接班人期望交班人在保持对接班人关怀的前提下，更多参与交接计划制定，协助接班人增加影响力；在机构员工看来，交班人需要在各项积极行为上都有所提升，尤其是进一步加强对接班人的沟通与关怀。

交接计划包含具体交接的时间、事项安排，接班人正处于角色转换的特殊时期，内心需要为未知挑战做好准备，交接计划中时间线、培养与支持安排等可以给予接班人一定的确定感；此外，接班人对于交接链接外部资源的看重，一方面与筹款等具体的工作交接有关，另一方面也有助于其编织业内资源网络，以支撑其有效应对管理机构过程中遭遇的种种挑战。

从机构员工视角看，交班人应该更多关注“接班人的沟通与关怀”。这对于接班人保留意义重大。公益行业的接班人往来自于业务人才，他们更擅长做项目，管业务，对于机构管理需要处理的很多事项比如工作审批、战略决策、人才选用育留需要一个适应过程，这期间有很多压力与挑战，需要陪伴与疏导，是需要特别关注的地方。

表：公益组织交班人行为表现对比分析 - 不同角色 (n=281)

	交班人		接班人		机构员工	
	实际	期待	实际	期待	实际	期待
参与交接计划制定与启动	82.1%	77.5%	71.4%	81.0%	77.8%	80.4%
参与接班人选的物色 / 考察	79.5%	80.8%	83.3%	74.6%	69.4%	74.5%
做好工作和知识的交接	69.2%	73.5%	71.4%	74.6%	69.4%	76.5%
加强与接班人沟通，持续关怀接班人	79.5%	75.5%	81.0%	81.0%	66.7%	80.4%
帮助树立接班人权威	73.1%	70.2%	61.9%	69.8%	55.6%	58.8%
链接外部资源增加接班人机构外部影响力	67.9%	72.2%	76.2%	84.1%	55.6%	70.6%
仅仅是表面上配合机构交接班	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	2.8%	0.0%
基本不参与	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
不清楚	1.3%	2.0%	2.4%	1.6%	0.0%	0.0%
其他，请说明	1.3%	2.0%	0.0%	1.6%	0.0%	2.0%

为了进一步补充交班人行为表现的分析，我们提取了交接班关键要素开放题中涉及到对接班要求的内容。受访者的回答可以概括为四个关键词“信任”、“放权”、“胸怀”与“完善制度机制”。

公益组织 CEO 交接班关键因素主观题 - 交班人要求

“上一任负责人愿意交；寻找到对的接任者。”

“前任领导真正放权。”

“领导人的胸怀。”

“创办人的放手心大。”

“机构组织架构的完善，内部培训体系的建立。”

“机构内部的充分信任。”

“上一任要有意识的在各种场合和重大事项中，对潜在接班人委以重任，给他手里放好一些成果，保证后续顺利上位。”

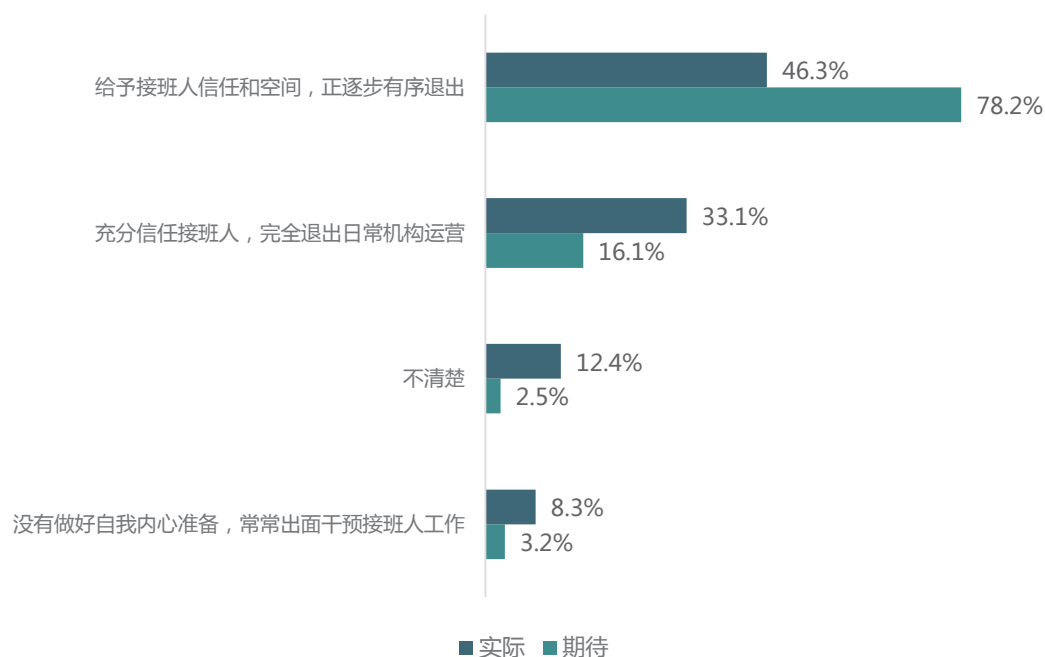
“交接人的详细筹备，自上而下的协作，人员的培养，机构管理机制的完善。”

3. 交班人的心理状态对机构交接班有着重要影响

交班人尤其是机构创始人或在机构工作很多年的 CEO，在与机构运营与机构员工告别时，难免会经历难以割舍情感的阶段。从调研数据来看，46.3% 的机构的交班人能够做到逐步退出，但仍然有 8.3% 的机构交班人还处在没有准备充分的阶段。

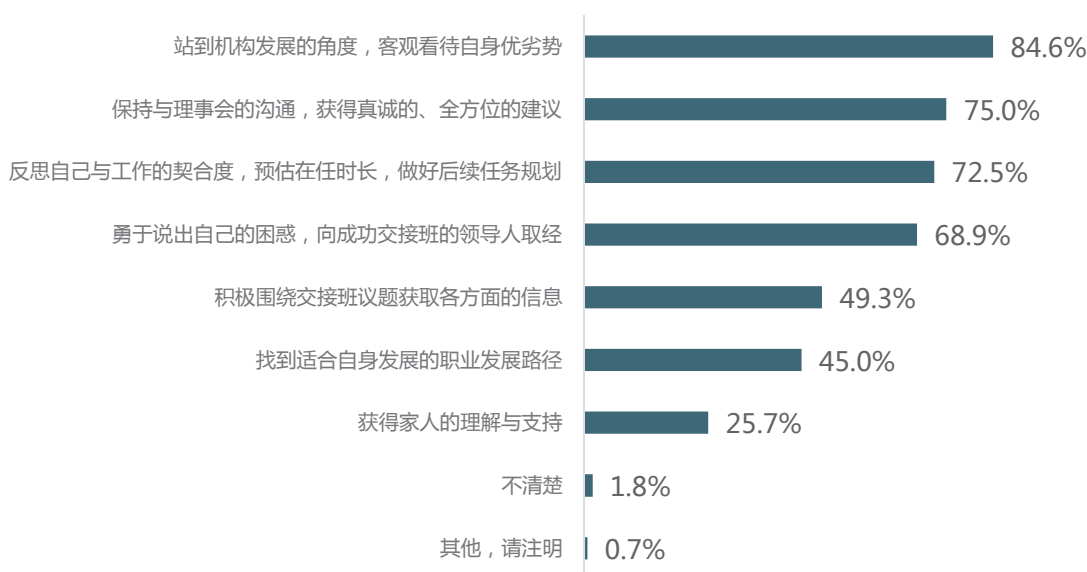
对比现实与期待，我们可以看到，受访者期待“给予接班人信任并逐步有序退出”的比例最高，达到 78.2%。期待“充分信任接班人，完全退出机构运营”比例较低，这是公益组织非常独特之处。调研过程中，我们也发现，最终成功完成交接班的机构，其交班人并不是完全脱离机构的事务，更多以理事会成员或志愿者的身份一直支持着机构的发展，这对于交接班顺利过渡起到了很大的作用。

图：交接班时交班人的心理状态 (n=281)



我们调研、梳理了一些方法，希望能有助于公益机构 CEO 从心理上与机构作别。首先是客观评估自身发展与机构发展的契合度，可以采用自评的方式也可以采用信赖的理事或伙伴反馈的方式。其次是定期自我回顾与自我反思。在发现无法给机构带来发展的时候，及时做好规划与准备。再次是在遇到困惑时勇于向有经验的公益机构同仁求助、学习他们的经验。总之，积极的自我反思与评估，勇于讲出自身困惑获取支持是做好心理准备的关键。

图：公益组织 CEO 心态调整方法 (n=281)



案例研究中机构负责人的做法非常有参考价值，他从认知、能力、心理和行为四个层面让自己慢慢脱离了对机构与同事的情感依恋，并且还保持着与机构的良性互动。

案例篇 - 负责人如何退出机构运营相关资料

认知上：信任并放权，全身心地退。面临交接班时，机构创始人要懂得换位思考。给予接班人充分的信任授权，做到需要支持的时候在，其他时候不参与就好。

能力上：保持学习成长，让自己随时可以离开。机构创始人不能放弃自我成长，做好随时可以离开机构的能力准备。要清晰地认识到，机构不断发展不一定只依靠创始人，自己也并非与机构绑定在一起不可分割，离开机构自己也能有很好的发展。

心理上：划分阶段，逐步割舍。

行为上：规划新生活，刻意远离。EV 举办的活动和团建活动，尽量回避；还有一个方式就是规划自己新的工作和生活。

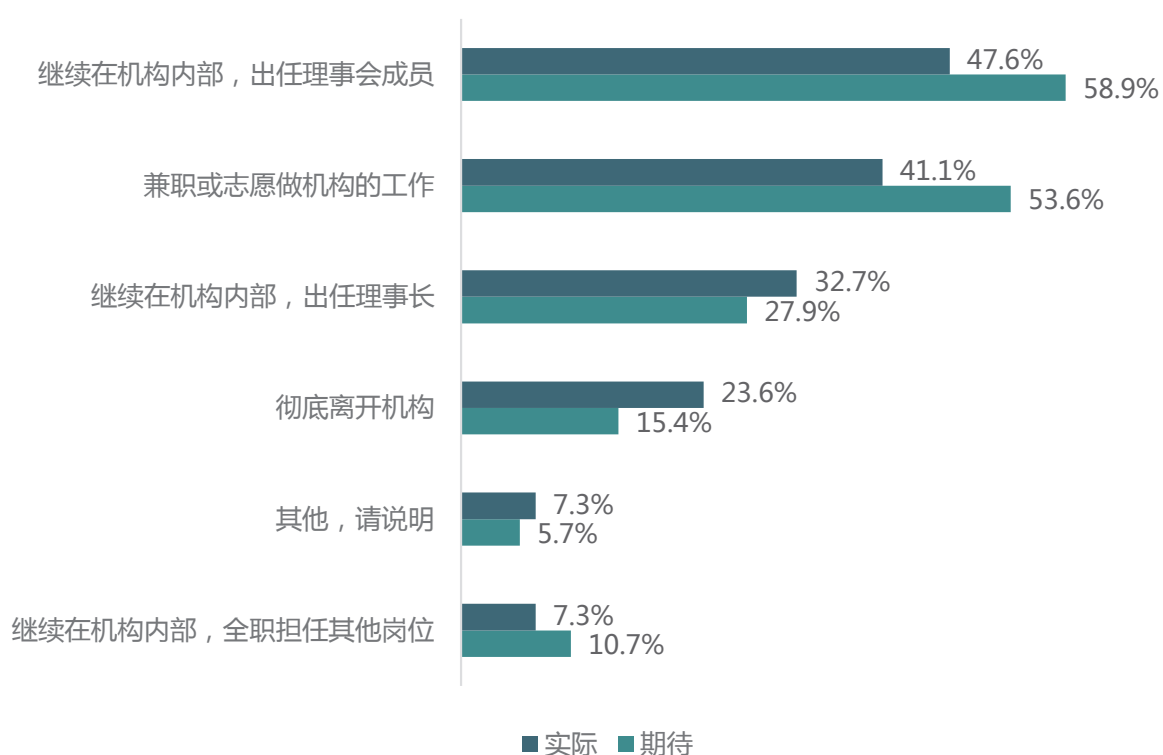
公益机构的 CEO 交接班之后的去向，往往是继续担任理事会成员或者理事长，占比达到 47.6% 和 32.7%；其

次是以兼职或志愿者身份继续为机构做贡献，比例也达到 41%。

被访者期望中的机构负责人去向，首选也是继续在机构出任理事会成员，比例高达 58.9%，其次是兼职或志愿者比例为 53.6%。

公益机构负责人继续以理事身份参与机构战略、制度建设等工作，既有助于留存机构的资源，也有助于机构使命与价值观的延续。

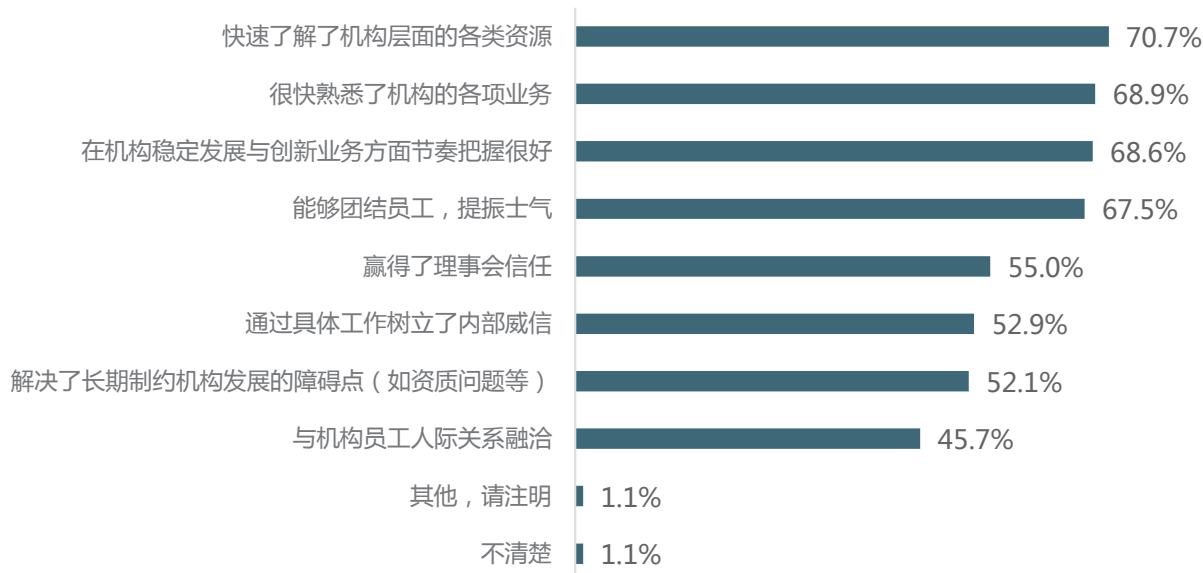
图：公益组织交接班交班人去向 (n=281)



4. 接班人在工作上熟悉机构资源与业务，把握好创新节奏，内心建立个人与机构发展的链接是影响交接的关键

对公益机构 CEO 接班人而言，他们在交接班过程中的行为也起到举足轻重的作用。首要被看重的行为是快速了解机构层面的各类资源，其次是对机构不同模块业务的熟悉度，再次是业务创新节奏的把握。并非所有创新都是合乎时宜的，交接班对公益机构组织架构带来的影响就已经很大了，在业务或管理上的创新要审慎，把握适当的创新节奏。

图：公益组织 CEO 接班人积极行为分析 (n=281)



除上述积极行为之外，接班人深度认同机构使命，并且能够将个人发展规划与机构的发展目标整合起来，才更有可能在遇到挑战时保持坚定，顺利融入机构 CEO 角色，带领组织持续发展进化。

公益组织 CEO 交接班关键因素主观题 - 接班人要求

- “继任者熟悉机构，熟悉业务，归属感强”
- “接班人的主观能动性”
- “接班人个人职业规划与机构发展目标契合度”
- “本人的工作意愿和事业热情”
- “接班人个人能力及社会影响力，接班人与现有领导人对机构未来发展的预期是否一致”
- “领导风格与机构文化的匹配度、领导能力与机构发展阶段的”
- “使命认同感，并理解到位”
- “是否在以往过程中展现出靠谱，有责任心的特质”
- “是否认同机构的使命和坚定的决心”
- “价值观匹配、有领导能力、理事会和捐款人认可的专业人才”
- “对本机构的文化要有深刻理解”

.....

5. 缺少有意愿与胜任力的接班人是 CEO 交接班的首要挑战

对于任何组织而言，CEO 交接班都不是容易的事情。我们在研究过程中，也没有发现哪一家机构的交接班过程

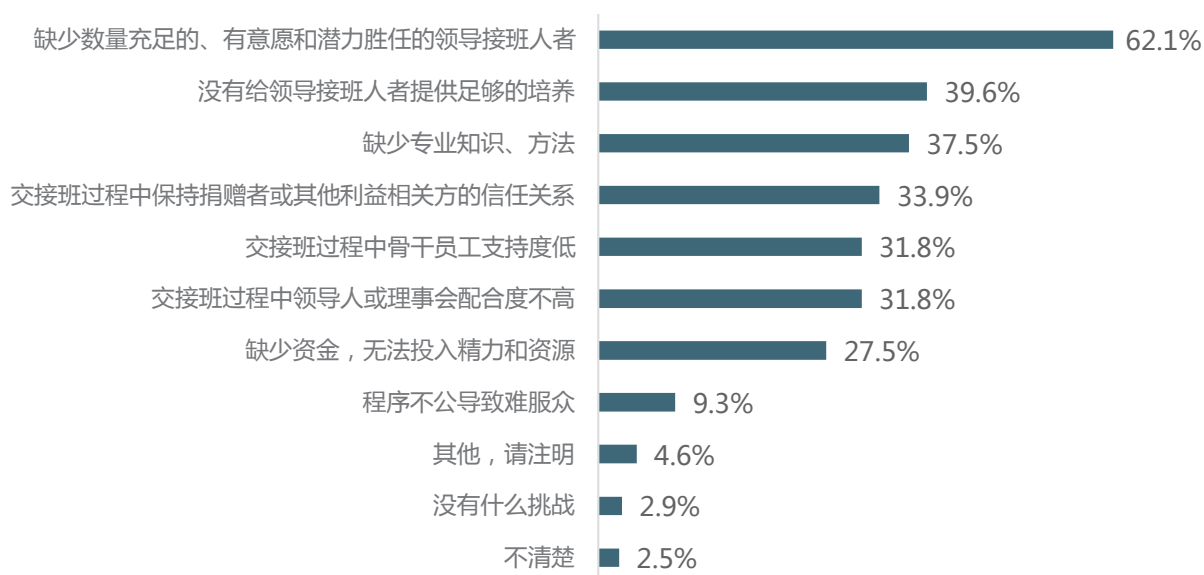
没有遇到任何困难。从调研结果来看，常见的挑战首先是缺少合适的候选人，其次是没有给接班人足够的培养；再次是缺少交接班的专业的知识和方法。

针对缺少合适的候选人这个问题，我们抛开行业人才供给现状这一结构性因素，需要从交班人、机构自身发展、管理梯队现状、理事会层面逐一检视。首先是评估机构当前是否需要交接班，交班人是否认同针对这一问题的研判；其次是机构当前的阶段是否适合交接班，机构发展态势如何，人才吸引力如何；再次是当前机构管理团队的能力是否是清晰的，对于机构 CEO 接班人的能力要求有没有明确下来，哪些能力不可或缺，哪些能力可以通过管理梯队补位实现；最后是理事会是否在机构战略制定、制度建设与关键岗位人才遴选与任命上承担起职责。

悦享新知 CEO 高瑞从潜在继任者的认知出发，为我们提供了针对缺少合适的接班人的启发。她在支持中高层管理者时发现，“觉得自己不够胜任”是比较普遍存在的情绪和认知，即便“很愿意担当”。探究背后的原因发现，“不够胜任”的判断，更多来自于“和现任管理者的对标”，而不是“对标机构领导人这个职位的核心角色和目标”。基于此，机构制定清晰的候选人胜任力标准也是打消潜在候选人顾虑的方式之一。

针对缺少专业知识与方法是相对容易解决的问题。“起来行动，全是解法，坐着思考，全是问题。”也许改变对交接班问题的认知是第一步，真正重视这一议题，主动去寻求交接班经验，充分利用好专业服务方的资源，知识与方法的问题将不再是障碍。

图：公益组织 CEO 交接班常见挑战分析 (n=281)



6. 从接班人的视角看，机构负责人与骨干员工对交接的支持度是值得关注的挑战

不同交接班角色对此的看法存在一定差异，接班人认为的常见挑战除了缺少合适的候选人、缺少足够的培养之

外，还有机构负责人对交接班的配合度、骨干员工对交接班的支持度。机构员工认为交接班过程中保持外部利益相关方信任关系是一项挑战的比例高于其他角色。

表：公益组织 CEO 交接班常见挑战 - 不同角色 (n=281)

	交班人		接班人		机构员工	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
缺少数量充足的、有意愿和潜力胜任的领导接班人者	61.6%	1	61.9%	1	66.7%	1
没有给领导接班人者提供足够的培养	36.4%	2	46.0%	2	39.2%	4
缺少专业知识、方法	35.8%	3	34.9%	5	43.1%	2
交接班过程中骨干员工支持度低	31.8%	4	36.5%	4	31.4%	5
交接班过程中保持捐赠者或其他利益相关方的信任关系	31.1%	5	34.9%	5	43.1%	2
交接班过程中领导人或理事会配合度不高	29.8%	6	38.1%	3	29.4%	6
缺少资金，无法投入精力和资源	29.1%	7	27.0%	7	15.7%	8
程序不公导致难服众	4.6%	8	9.5%	8	23.5%	7
其他，请注明	4.0%	9	3.2%	10	9.8%	9
没有什么挑战	3.3%	10	4.8%	9	0.0%	11
不清楚	3.3%	10	1.6%	11	2.0%	10

不同治理模式的机构对交接班挑战的看法也有一定差异性。单一创始人主导决策的机构认为除了缺少合适的候选人、缺少足够的培养之外，机构负责人与骨干员工对交接班的配合度与支持度也是重要挑战的比例显著高于其他类型的机构。

众所周知，公益机构负责人对机构员工的工作风格、工作协同方式影响是比较大的，在机构治理水平也处在参差不齐的现实状况下，单一创始人主导决策的公益组织 CEO 交接班难免会对关键理事及骨干员工的工作带来影响，这也一定程度上会让他们对交接持审慎的态度。

表：公益组织 CEO 交接班常见挑战 - 不同治理模式 (n=281)

	理事会主导决策		单一创始人主导决策		联合创始团队主导决策	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
缺少数量充足的、有意愿和潜力胜任的领导接班人者	65.1%	1	64.9%	1	57.1%	1

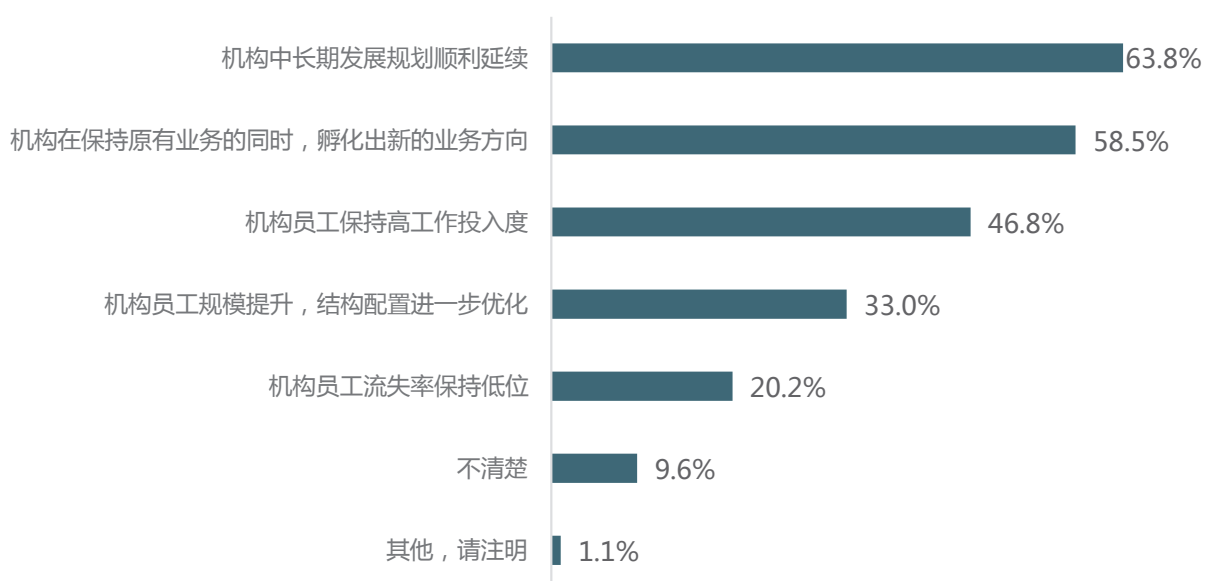
缺少专业知识、方法	40.4%	2	37.8%	5	37.1%	4
没有给领导接班人者提供足够的培养	36.7%	3	40.5%	3	41.4%	2
交接班过程中骨干员工支持度低	28.4%	4	41.9%	2	31.4%	5
交接班过程中保持捐赠者或其他利益相关方的信任关系	27.5%	5	36.5%	6	40.0%	3
交接班过程中领导人或理事会配合度不高	24.8%	6	40.5%	3	31.4%	5
缺少资金，无法投入精力和资源	21.1%	7	35.1%	7	31.4%	5
程序不公导致难服众	8.3%	8	9.5%	8	8.6%	8
没有什么挑战	3.7%	9	1.4%	11	2.9%	10
其他，请注明	3.7%	9	2.7%	9	4.3%	9
不清楚	2.8%	11	2.7%	9	0.0%	11

7. 业务表现、战略延续及员工工作状态是评估交接班影响的要素

将积极影响与消极影响进行对比分析，有助于厘清大家在评估交接班影响时，主要关注哪些层面的要素。

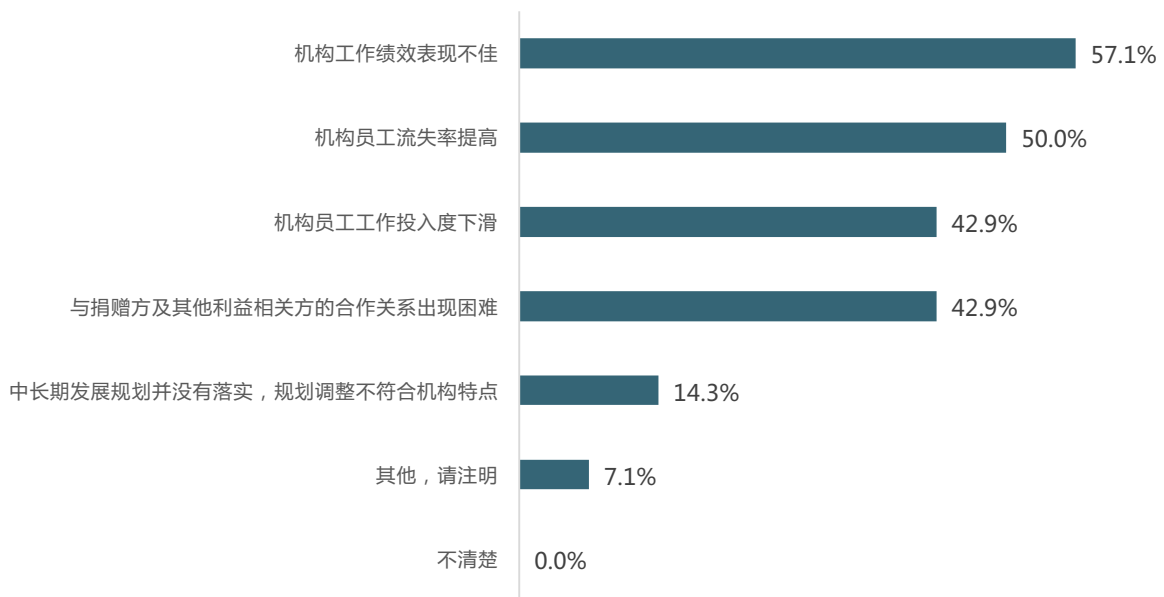
业务影响是共同的关注。交接班积极影响方面，保持原有业务并孵化新业务的提及率达到 58.5%；业务绩效表现不佳也是消极影响的首要表征。机构员工工作投入度也是公益组织评估交接班影响的要素之一，这与机构业务表现也有一定的因果关联。

图：公益组织 CEO 交接班积极影响分析 (n=219)



值得关注的是，机构战略的延续性，是积极影响里的首要表征，却在消极影响中相对被忽视。战略延续关系到机构朝向使命达成目标的“续航能力”，是非常重要的交接班评估要素，其在消极影响中被关注的比例较低，主要是因为公益机构在交接班后遇到不利困境，业务与人员危机显然更紧迫，更容易吸引关注度。此外，也有机构在战略转型期间开展交接班，存在通过接班人开发和实施新战略来应对新的环境变化的情况。

图：公益组织 CEO 交接班消极影响分析 (n=62)



案例研究中，我们看到了交接班对机构的复杂影响。从单一维度来评估交接班影响非常不合乎实际，也是非常苍白的，我们建议用更综合、更客观、也更长时段的视角来看待交接班的影响。

案例研究中有机构在交接班时遭遇新冠疫情，此时如果仅从业绩表现来看交接班影响是偏颇的；而交接班之后机构人员的流失也不一定就是消极的影响，保持合适的人在合适的岗位一直以来都是人力资源工作的核心工作之一，一定范围内的人才流动对于保持机构活力甚至可以起到一定促进作用。

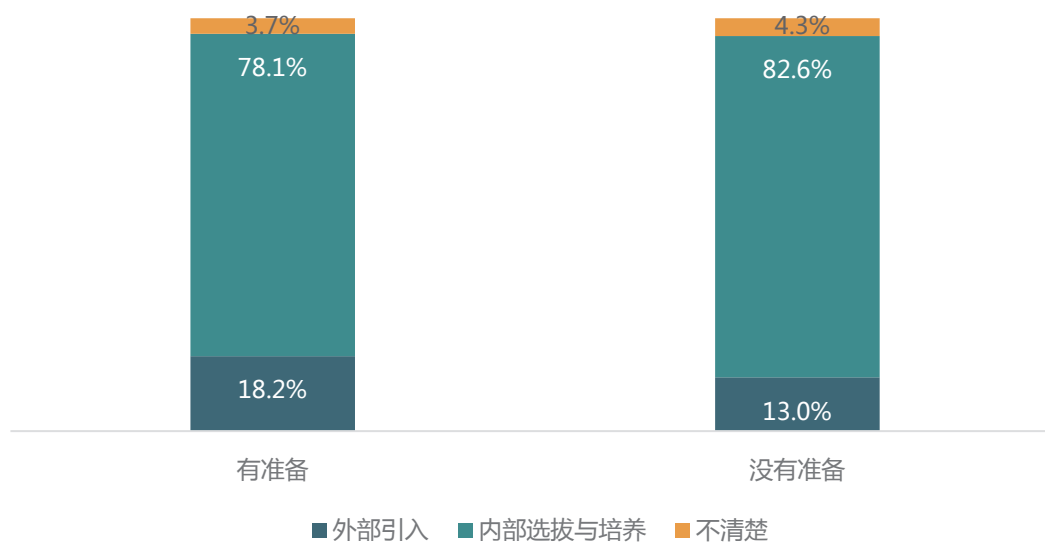
有一家机构业务模式以线下为主，受疫情影响较大，从业务数据增长上看并不理想。但，机构新任总干事带领机构创造出了新的服务模式，这不仅让渡过了艰难时刻，也为未来发展拓展了新的空间。

另一家机构随着机构目标更加清晰之后，迎来了机构小范围员工的主动调整，新人的加入反而给机构带来了更多活力。“很多同事反馈，别看咱现在在变，但基本上招过来的人越来越好，大家能够看到新鲜血液的注入，给团队带来的前进动力。”

8. 无准备的情况下交接需设法争取寻访与筛选候选人的时间，并尽快共识交接计划

针对在无准备情况下被动开启交接班的情况，首先，切勿着急空降 CEO。治理机制相对完备的机构可以选择一位理事暂代 CEO 职责，以图为正式寻访与选拔候选人争取时间。从数据上看，无准备的机构在选择交接班候选人时，选择内部选拔与培养的比例为 82.6%，高出有准备的机构 4.5 个百分点。

图：公益组织 CEO 接班人来源 - 有否准备交接班 (N=281)



其次，机构理事会与管理团队，需尽快共识交接班计划，包括但不限于候选人的选拔方法与标准等。“在机构的使命与目标需要延续的背景下，内部培养与选拔候选人是更好的选择；在机构面临转型突破的背景下，外部引入候选人更合适。”¹⁸

从数据上看，没有准备的机构更加重视交接班计划，广泛征询理事会及利益相关方意见也是此类机构非常看重的利好要素，两项要素排名高于有准备的机构。

表：公益组织 CEO 交接班利好因素分析 - 有否准备交接班 (n=281)

	有准备		没有准备	
	占比	排名	占比	排名
准备完备的领导人交接班计划	62.0%	3	69.6%	1
给予领导接班人充分的资源支持	69.5%	2	59.4%	2
广泛征询了理事会、资助方与内部员工等利益相关方的意见	60.4%	4	52.2%	3
给予领导接班人充分的信任与施展空间	71.7%	1	50.7%	4
机构制度与文化健全，为交接班成功提供了基础	60.4%	4	50.7%	4
及时将领导人交接班事宜提上日程	56.1%	7	46.4%	6
给予领导接班人充足的时间去成长与调试	56.7%	6	46.4%	6
领导接班人筛选过程公平、公开、公正	39.6%	9	37.7%	8
运用了恰当地领导接班人筛选与选拔方法	48.7%	8	36.2%	9
不清楚	0.5%	11	4.3%	10
其他，请注明	1.1%	10	1.4%	11

18 梁晓燕老师课题专家论证会上的发言

再次，如果机构有合适的候选人可以上任，需要快速了解机构资源基础上，注重提振团队士气。并在带领团队时，注意处理与机构员工的人际关系。

表：候选人交接班积极行为 - 有否准备交接班 (n=281)

	有准备		没有准备		差值	
	占比	排名	占比	排名	占比	排名
快速了解了机构层面的各类资源	68.4%	1	76.8%	1	8.4%	2
很快熟悉了机构的各项业务	68.4%	1	71.0%	2	2.6%	3
能够团结员工，提振士气	66.3%	4	66.7%	3	0.4%	5
在机构稳定发展与创新业务方面节奏把握很好	67.4%	3	66.7%	3	-0.7%	6
与机构员工人际关系融洽	43.3%	8	52.2%	5	8.9%	1
解决了长期制约机构发展的障碍点	52.4%	7	50.7%	6	-1.7%	7
赢得了理事会信任	57.2%	5	47.8%	7	-9.4%	9
通过具体工作树立了内部威信	56.1%	6	46.4%	8	-9.7%	10
不清楚	0.5%	10	1.4%	9	0.9%	4
其他，请注明	2.1%	9	0.0%	10	-2.1%	8

机构层面，可以通过充分的授权与信任，管理梯队建设或管理决策机制探索等方式分担其压力，可以考虑准备一部分资金，以使得候选人能从容应对交接班过程中不可预知的挑战，助其渡过角色适应期。

案例篇 - 紧急交接班相关资料

“机构负责人交接班，需要提前在资金与心理上做好应对风险的准备。”

“机构一直在探索集体领导，机构阶段存在的问题，大家比较清楚，可以互相补位。”

四、公益组织 CEO 交接班应该怎么做？

1. 组织层面

(1) 公益组织在 CEO 交接班推进过程中需明确责任人或成立专项小组

CEO 交接班过程有很多细节工作需要去推进，此时需要有明确的责任人或工作小组去逐项落实。机构的关键理事、现任 CEO 可以作为责任人或工作小组里的关键人选，工作小组需要明确阶段目标任务，完成阶段任务后及时与理事会及机构同事同步进展。

(2) 提早开展 CEO 接班人的选择与考察工作

CEO 接班人的遴选与考察是交接班的重中之重。理事会或机构管理团队需在日常工作中实时留心机构内外部的潜力人才，最好是能形成机构内部有共识的领导力标准，针对内部人才的观察意见借助理事会或其他场景与机构关键理事或管理者及时沟通达成共识，针对外部人才通过面试或考核后，进入机构内部后注重对其的支持与培养，协助其内化机构使命与价值观。

(3) 公益组织需要在日常运营过程中加强管理梯队培养

管理梯队建设不仅影响到交接班候选人的数量，直接影响到接班人的选拔与确定。还关系到接班人上任后的保留，当前多数公益组织的 CEO 候选人能力仍然有提升的空间，而且机构 CEO 对人才能力的全面性要求很高，这时候机构管理梯队的厚度对接班人的支撑作用对其适应角色变化，完成转型进而释放自己的价值是非常重要的。

(4) 公益机构需练好治理能力、制度建设、文化营造基本功

公益组织理事会是机构治理的关键主体之一，如何激活理事会使其在守护机构宗旨与使命基础上更有效的发挥决策价值非常重要。理事会与秘书处明确双方权力边界的前提下，基于机构使命宗旨的共识性理解，推进机构制度化建设。这对从规则层面上，实现组织的有效传承及使命延续非常重要。此外，能够渗透到员工日常工作过程之中，机构成员高度认同的组织文化对于机构 CEO 交接班的也有着不可忽视的价值。

2. 交班人层面

(1) 交班人需深度参与计划准备、人选考察、培养与支持

机构现任 CEO 对机构的人才、业务及战略，对适合机构的 CEO 接班人的能力要求都是最清楚的。因此，他们的积极参与对机构 CEO 交接班而言就是很重要的保障。

(2) 交班人心理上做足准备，充分信任与授权接班人

交班人的心理状态，不仅影响到接班人，还会对机构员工如何理解交接班产生重要影响。充分信任与合理授权，如何做到既让候选人有施展空间，又可以在遇到问题时给予支持与托底是需要交班人认真思考与实践的课题。

(3) 交班人有序逐步退出机构运营

考虑到交接班对机构的影响以及接班人的安全感，交班人需要做好退出机构运营的安排，有步骤、有节点的退出机构运营。在机构人员调整、对外沟通联络等方面分担候选人压力，使其将精力锚定在最关键的事项上，顺利渡过适应期。

(4) 交班人需持续关怀接班人

CEO 接班人上岗后，全新的角色需要一个适应的过程，期间可能还是会面临着种种的困难与挑战。交班人能够在需要的时候，及时响应并支持候选人，对候选人的情绪、状态多加关注，将非常有助于机构接班人成长并持续带领机构前行。

3. 接班人层面

(1) 正视自身能力弱项，积极利用机构资源提升或利用管理梯队补齐

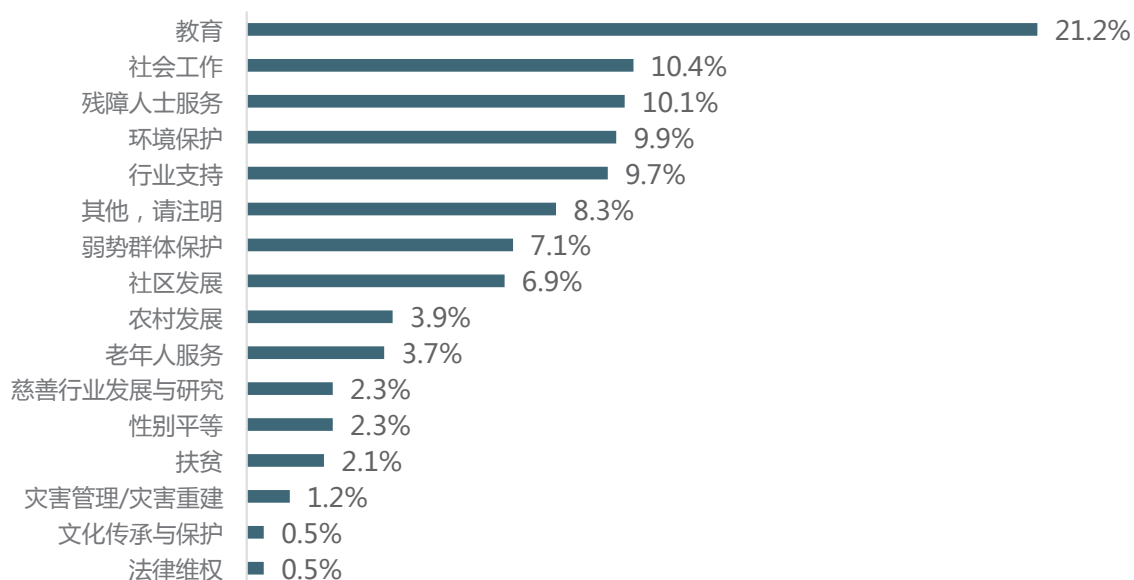
接班人要充分认识到 CEO 工作的复杂性，坦诚的认识到自己的能力不足，寻求机构内外部的支持与协助。同时，找到自己在机构中的优势项与各部门骨干充分协同，避免陷入独自面对挑战的困境。

(2) 保持开放的学习心态，找到个人发展与机构发展的结合点

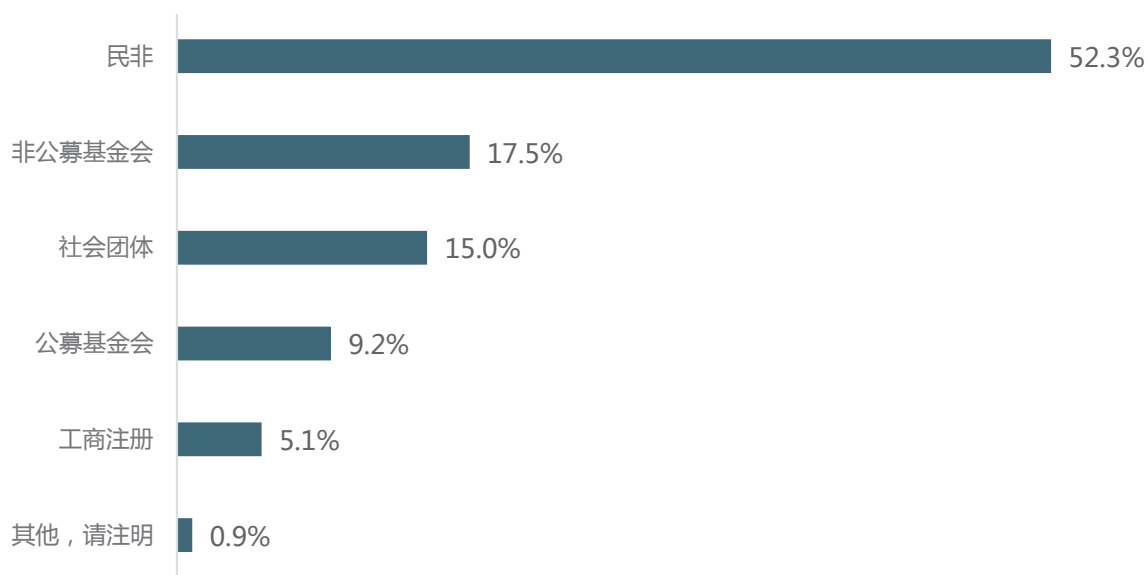
接班人下定决心承担机构管理重任，往往有其想要实现的成长目标与预期，如何将自己的发展与机构的发展整合到一起非常关键。这需要接班人保持开放的心态，与机构关键理事或交班人充分共识，主动制定个人发展计划。这样能够让自己的成长有方向感、有反馈、有阶段性并且高度可视化。

附录：调研样本分布

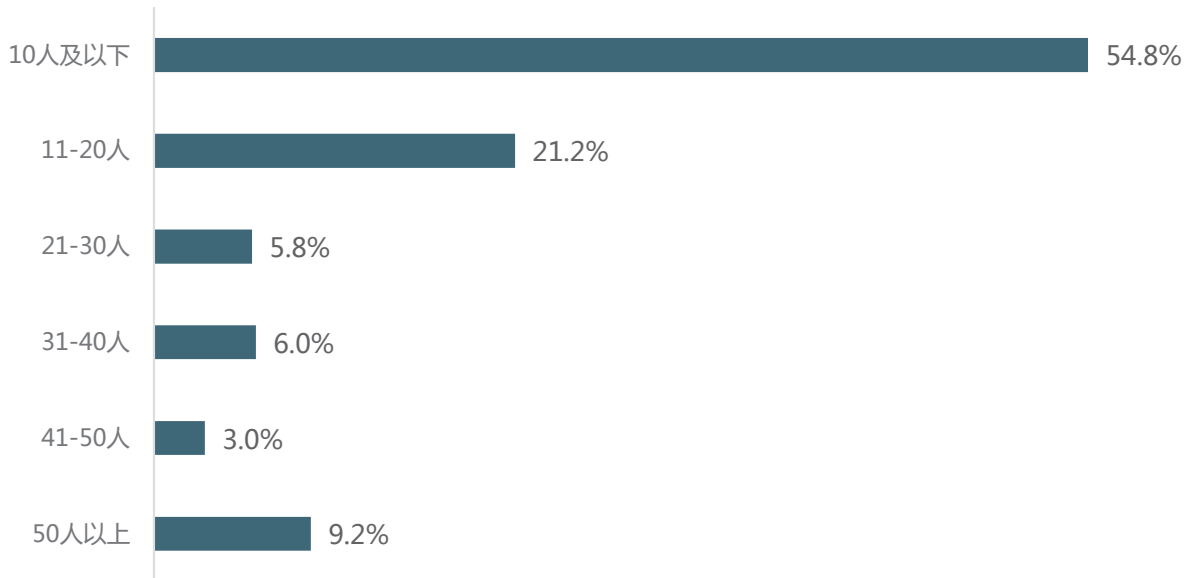
图：调研对象所属机构的细分领域



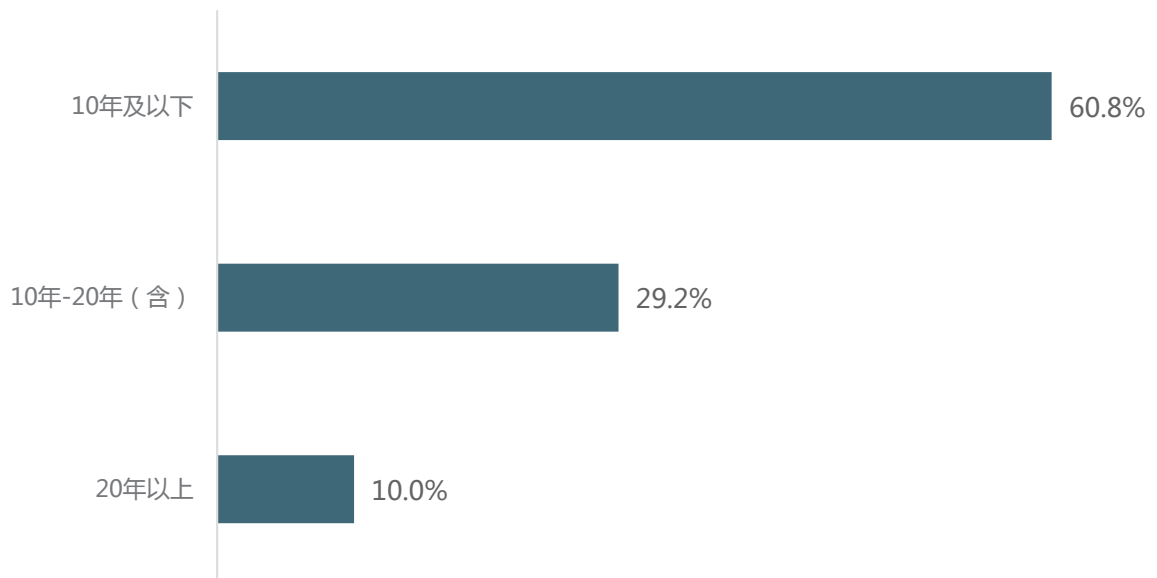
图：调研对象所属机构的性质



图：调研对象所属机构的规模



图：调研对象所属机构的成立年限



案例篇

案例篇

综述

公益组织 CEO 交接班既涉及到交班人与接班人个体层面，还涉及到组织层面。这在案例研究中体现的更为明显。交班人或接班人正确的行为很重要，而组织层面做足准备更加关键。

一、组织层面应对交接班的准备

管理团队建设与发展。案例研究的机构都非常重视管理团队的发展，注重为员工赋能，支持团队成员成长。有的建立了序列式的督导机制，有的建立了多元化的管理梯队培养方式，有的敢于赋权让中层管理者代班机构管理。这对于机构储备候选人非常有帮助。

治理团队与运营团队的边界清晰。案例研究中部分机构，理事会聚焦在战略方向与使命守护，恪守边界意识，给予了机构新任 CEO 及执行团队充分的信任与发挥空间。

制度、机制与文化基础扎实。案例机构中有的针对机构 CEO 任期及人选要求明确界定，有的建立了渗入日常工作中共识度较高的机构文化，有的在项目管理、人力资源管理、团队管理等方面做了充分积累，这些都提升了机构在面临人事变动时的抗风险能力。

二、个体层面应对交接班的准备

候选人的匹配与评估。案例机构中有明确成文的候选人匹配与评估方式的相对较少，但多数机构都对适合当前机构发展阶段的候选人有着较为清晰的思考。

候选人的培养与支持。由于案例机构候选人胜任程度与机构资源各有不同，使得案例机构对候选人的培养与支持上呈现出很大多样性。

接班人应对挑战的策略。接班人顺利完成交接，自身也需要经过认知与能力的多重突破。有的机构接班人从加强自身学习入手逐渐实现认知与能力升维；有的通过发挥自身原有优势打开局面；他们应对挑战的方式虽有不同，但源动力大多都来自于对机构使命的深度认同。

案例 1 总干事“养成”记：EV 总干事交接班实践案例

一、机构画像

1. 机构基本信息

北京益微青年公益发展中心，简称 EV，成立于 2012 年，致力于为青年提供优质志愿服务机会与专业的能力支持。EV 始终围绕着青年大学生与乡村儿童两类主体，贡献自己的价值，最初是以支教的形式，继而是以夏令营的形式，再到当前乡土教育与社群建设的探索。2022 年机构前瞻未来十年，提出了新的战略方向：聚焦乡村夏令营，链接并赋能乡村夏令营公益组织，发展社群，支持十万青年在教育公益中行动与成长。¹⁹

2. 交接班基本信息

- 交接班现状：已完成交接
- 交接班时间：2018 年 -2019 年
- 交接班类型：领导人自愿交接班
- 交接班原因：为新的领导层创造成长空间、前任总干事有新的发展机会
- 接班人胜任程度：较高
- 交接班当事人：前任总干事 & 联合发起人刘斌（柚子），任职时间：2012-2019；现任总干事李强（强子），任职时间：2020 年—至今



(图：EV 十年战略演进图)

¹⁹ 来源于机构官网、官方公众号

二、EV 对总干事交接班的认知

柚子常常把“你想做总干事吗？”挂在嘴边。这个灵魂一问，拷问过 EV 每一位员工，还会在不同场合不止一次地被提起。柚子在交接班问题上的超前意识，源自其对个体发展的高度重视。

1. 秉持激活个体，成就他人的理念，交接班是必然的

柚子在成立 EV 之前的工作经验，塑造了他的底层价值观。“社会创业领域要有更多的人和组织出现。这个是更好的。当然一家机构做大也有价值，但是如果培育出更多的人和新的机构，这个活力很不一样。”²⁰

2. 有意识地区隔组织使命与个人的使命

柚子认为组织所承载的使命，不一定要靠单独的个体来背负，甚至都不一定靠单个组织来实现。需要依靠团队，甚至多个组织来共同实现这个使命。

3. 无法完成交接班，会障碍组织与个人的发展，也不利于使命达成

EV 崇尚组织和个人都要发展和成长。每一个员工都被视作“合伙人”，个人使命与组织使命要找到结合点或平衡点。在这样的场域中，潜在的机构领导者会被逐渐“养成”。然而如果无法完成交接班，对机构将是双输的局面。柚子会特别警惕机构离不开自己的境况，认为这样对机构使命的达成有不利影响。



(图：柚子与强子群岛共学时的合影)

20 公益组织领导人交接班访谈记录，下文中的引文如无标明来源，均来自于访谈记录。

三、EV 总干事交接班的动因

柚子虽然从机构“出生”的第一天起，就立定心愿，有天要把机构交出去，让机构脱离自己后能够有更好的发展。但是他却并没有为此规划明确的时间表，而是选择听从内心的声音。

1. 内心感知到无法为机构贡献更多

2018年柚子开始觉察到离开的时候到了。“我已经不能为这个组织做特别多的贡献了，这个时候就是我离开的时间点。就是说可能不是在这个位置上最合适的人了，这时我就应该走了。”

EV的工作模式经过多年的发展，核心项目有其稳定性的一面。柚子也已经形成了自己的工作系统，担心自己陷入路径依赖，反而对组织的发展不利。“我的东西一定是有我很强的惯性的，所以也许我会限制这个组织的发展与效能。”

2. 成就已经“出现”的更合适的人

2018年EV已经有些伙伴在机构工作多年。柚子认为留住这些骨干员工，就需要给他们成长空间。让出位置，就是一种重要的方式。“我觉得只要有人能上来，我就特别愿意成就他/她，会让我特骄傲，这是我的底层价值。”

现任EV总干事强子就是其中的一员，当时正在承担创新支教平台的工作。他本来以为，他将与当时大团队在异地的EV渐行渐远。“我其实并不是一个坚定一直在EV的人，当时我几乎每一年都会问自己，离开EV我会去干啥？但每年都有一个新的工作或角色满足我创造的意图。”

柚子觉得在与强子共事的几年里，强子不仅与他有价值观共鸣，个人能力也在突飞猛进。“我越来越感觉到，他的东西已经出来了，已经成型了，就是有了自己一套价值系统。”

与强子类似的EV骨干员工，还有两位。在当时，机构尚未决定由哪一位担任EV下一任总干事。

3. 新的发展机会出现

当时，作为EV的重要资方之一的心和公益基金会伍松老师正在物色接班候选人，找到了柚子。“可以说有两家组织召唤我，我都会去，其中就有心和。都是我内心里有感恩的感觉。当时还有最担心的事，EV怎么办？”伍松老师建议柚子找个优秀的候选人接替他的工作。在这一外力助推下，EV交接班正式启动了。

四、EV 总干事交接班的过程

交接班提上日程后，EV开始从当时已经涌现出来的三位优秀人才中，选拔总干事候选人。

1. 筛选并确定候选人

(1) 选拔接班候选人

三位候选人里面，最先考虑的是团队主力所在地的一位同事。在得到他的肯定答复后，柚子开始了针对当时 18 位 EV 同事以及理事会成员的 1V1 沟通，三个月之后，这位同事在尝试接任总干事的过程中，发现自己的工作能力还不足以胜任，也明确了更想去企业发展的意向。柚子认为这次候选人选拔的失败主要原因在于自己的认知局限，以为核心团队必须在注册地。如今反思当年的选择，他认为：“最合适的人是第一位的。”

第二次选拔候选人，他毫不犹豫地选择了强子。“认识七八年的同事之中，每年我询问要不要当总干事这个问题，强子是唯一的答案没变过的人，始终是：可以！”与强子沟通接班的意愿，又一次得到了肯定地答复。

强子会把每次柚子的询问都当真，并且觉得只要自己努力就能够做得到。这种自信一方面来自于，他发现在 EV 工作的几年里，无论处于哪个团体中，他都是领导者的角色。另一方面源于 2012 年强子见证了“EV”这个机构名称的诞生，与机构有一种很深的情感联系。“EV 名字诞生的这个过程击中了我，有点像新生儿诞生，我当时内心有个声音，既然我见证了他出生，我要陪他多走一会。”

确定强子作为接班候选人后，柚子又开始了新一轮的 1V1 沟通。这次取得了所有人的一致性支持。



(图：2012 年 EV “诞生” 的时刻)

(2) 候选人的选拔标准

EV 的候选人选拔标准并没有成文，但柚子对机构候选人的能力特质是很清晰的。

※ 价值观匹配度

他认为机构的 CEO，不能有打工人心态，而要有笃定的自我认知。“他知道自己想要什么，他想要的刚好在公益环境里，与组织的愿景和使命有很大的交集。”这样的人更适合做 EV 的总干事，他总在思考我是谁，我想成为谁，并且个人的发展又始终与组织的使命保持共振，也就能带动组织的发展。

※ 责任感

柚子理想中希望找到的接班人，是愿意为组织做贡献，“扛”着机构往前走的人。在访谈过程中“扛”这个词被提及五次，重要度可见一斑。

※ 学习能力

在显性的能力要求方面，柚子首先提到的是学习能力。要实现“自立立人”的愿景，就需要始终关注个体的成长，“大量的阅读与思考”也是不可或缺的，同时，也要在实践中不断突破。

※ 创造力

强子在工作过程中逐渐发现了自己的优势是创造力。比如在创新支教工作坊执行过程中，感受到重复带来的倦怠时，他在不改变大框架、不超出能力范围的前提下做了一些微创新。创造力逐渐成为他应对机构面临不利局面时候的法宝，“我最大的优势不是协作，而是创造”。

※ 开放可塑性

“在遇到挑战性任务时，别人会担心，我可能干不好。但强子就会很开放地说，我愿意去试试。愿意尝试这就很不一样。”对待陌生、新兴、挑战的事务，保持开放，带着学习的心态去尝试，是 EV 非常看重的候选人能力特质。

※ 领导力

柚子在与强子共事的几年里，也看到强子在组织活动，主持活动过程中的经验以及现场的领导力方面的成长。营会活动非常强调活动设计、项目管理、执行细节、临场把控等等能力，这些能力与领导力有着紧密的联系。



(图：强子在营会活动中)

2. 为候选人接班做的准备

(1) 花式 1V1 沟通

1v1 沟通是很常见的沟通方式。但柚子对 1V1 的创造性应用，可称之为“花式 1V1”。一个层面是说他面对不同对象，会有不同的沟通侧重点乃至技巧变化；另一个层面是指借由 1V1 沟通，柚子实现了保障接班成功的多项准备工作。

柚子认为 1V1 沟通不应仅仅在特殊事件中使用，更应该成为组织内部日常使用的沟通方法。这种认识的背后是“把每一位员工真正地视作机构的合伙人”。双方充分信任、尊重，这是非常关键的事情。“我不隐瞒事情，我不希望员工有一天被动的从别人口中知道一些消息。别人都知道了，我的同事不知道，他会很难过，觉得自己不被信任。”

※ 与捐赠人 1V1

首先机构总干事要明白捐赠人最担心的是：交接班以后组织会不会有很大变化？围绕着这一痛点，沟通的核心问题将是：总干事离开的原因是什么？接班人是谁，特质是什么？如何使其相信接班人能够把事情做好，甚至超出前任？通过对这些问题的阐述，让他们相信组织仍然有信心与能力保持与捐赠人的良性合作。

此外，柚子明确表达，自己将出任理事并不会撤出。而且自己出任心和的秘书长实际上仍然是 EV 重要的资助方。可以为 EV 提供资源支持，这也增强了捐赠人的信心。“我的使命没变，我并不是撒手不管了，只是换了个角色，理事会的工作以及对 EV 同事的支持这些我都会照做，只是不拿工资了。另外一个幸运之处是，我所到的新机构本身就是 EV 的重要合作方之一，我们自己给自己培养了一个资助方。”

※ 与理事 1V1

与理事的 1V1 沟通，主要强调两点：一是接班人的创造力及其他优秀的特质对组织发展更有利；二是并不完全撤退，出任理事，对组织是“做加法”。柚子也会很坦诚地说明自己的去向，对与其共事多年的理事来讲，他有更好的发展，而且还在教育领域里继续深耕，理事们内心也会理解并为其开心。

※ 与同事 1V1

柚子判断同事们关心的问题是：新的机构总干事工作风格不同，自己能不能适应？还能不能有更好的发展？基于此，他认为与员工 1V1 沟通的重心将是：先让他们相信组织会发展的更好，怎么跟新任总干事合作、协同？以及个人怎样能发展的更好？

同事 1V1 沟通一般会用时 1-2 小时，需要注意营造安全舒适的谈话环境。首先，表明态度，愿意坦诚地跟他交流组织将要发生的变化，并且让同事感知到对其个体的关注。其次，保持开放地倾听。让员工能打开自己，把心底里的话讲出来。最后，清楚同事诉求后，尽己所能地支持他实现目标。在此过程中，也讲清楚强子的优势是什么，他在哪些方面需要协助，激发同事对强子的支持，帮助同事找到与强子的连接点。

1V1 沟通在 EV 总干事交接班过程中起到了重要作用。包括与利益相关方及时沟通，获得捐赠人、理事的理解与支持；给内部同事“吃定心丸”；了解员工诉求，让问题提前暴露；为新任总干事继任做铺垫。

(2) 组织文化筑底

EV 的组织文化对机构总干事顺利交接班起到了“筑牢基底”的作用。

※ 让优秀人才不断涌现

柚子在决定进行交接班的时候，机构内部有三位候选人可供选择，这与 EV 注重个人成长，自立立人的组织文化有莫大关系。强子在谈到自己的学习能力及其他能力养成的时候，明确表示正是在 EV 的环境里这些特质被激发了出来。“我觉得恰恰是在 EV 的环境中，我们都提倡叫营地教育，参与式学习，然后把工作当中的任何细节作为一个学习的机会。比如跟同事、跟志愿者的对话，以及与导师的对话、协作、教练。所以我觉得学习能力和勇气确实是在 EV 的环境里激发出来的。”

※ 为接班人留有试错空间

2019 年强子接任总干事，上任不久后就开始面临挑战。如何找到自己与团队的协作节奏，形成协作习惯。最初强子设想的是实现“青色组织”²¹，打造去中心化的团队。过程之中，强子希望通过协作的方式，让大家参与贡献，而把自己的位置摆的很低，同事开玩笑说“在 EV 最弱势的人是总干事。”打造青色组织的初心是让机构同事，在总干事新老交替过程中，感受到团队氛围是平等、民主和开放的。但在执行过程中却遭遇了组织效能与个体发展的张力。这使得强子意识到过于强调民主，自己期待的组织变革将不会发生。于是他改变策略，先将自己的创造力发挥到极致，让大家看到自己期待的组织愿景，自己的思考，再慢慢凝聚大家的共识，推动目标实现。之所以能有这样的试错空间，与 EV 组织文化有不可分割的关联。

3.EV 候选人的“养成”方式

EV 的新任总干事属于“养成系”。强子从 2012 年与柚子结识，到 2014 年以培训师身份入职 EV，再到 2020 年接任 EV 总干事。这些年里个体的成长，与 EV 这家组织，提供的项目机会、成长机会、柚子及 EV 同事的互相支持有非常重要的联系。因此，我觉得候选人培养无法概括 EV 总干事的成长与顺利继任，更合适的描述是：养成。

强子的成长过程中有一个比较关键的节点是，如何实现价值转换？怎么让一个刚离开大学的职场新人，走出主流成功观的影响，而把公益组织的使命与个体发展愿景连结起来是非常重要的。

(1) 实现价值转换

首先，触动点发生在 2012 年 EV 组织的活动，柚子在现场工作的方式，对强子有很大的感染力。“大二的时候参加 EV 的活动，然后就被点燃使命了。我原来是工科生，热能与动力工程这个专业，但后来我发现其实我的热情在教育上，我在当时那样一个两三天的环境里，就被一下子唤醒了。”

其次，就是 EV 组织文化，让强子喜欢创新、有领导力、好学上进的特点持续得到激发和彰显，也让他总能在 EV 提供的平台上，找到释放能量的位置。这些让强子的价值转换得以实现。并真正愿意将机构”扛“在肩上。

21 《重塑组织》一书的核心概念之一

(2) 试岗副总干事

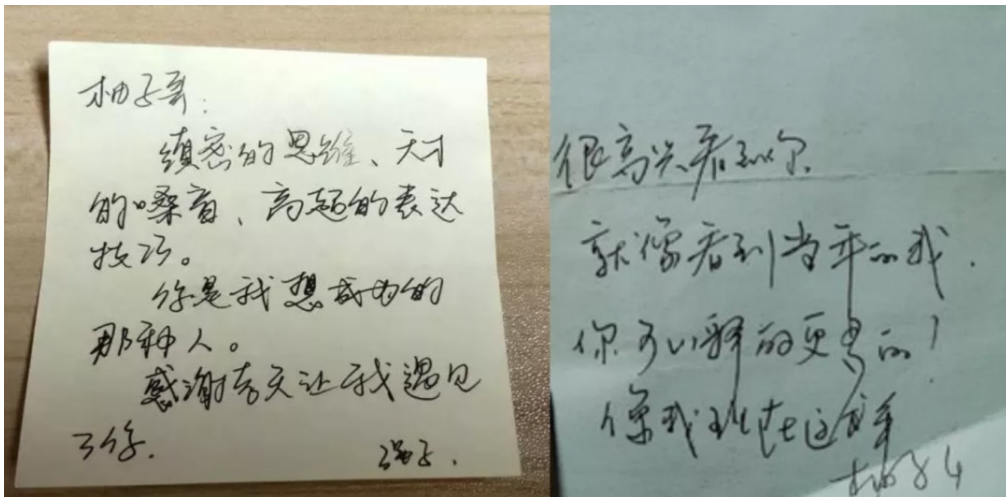
2018年10月，明确由强子接班后，将其升职为副总干事。先做内部人员和事务管理，包括人员定岗定薪、业务管理等等。对外的的工作，如筹款、联系合作方仍由柚子暂代，给候选人一个适应的缓冲期。2019年试岗下来，强子没有遇到太大的挑战，很顺利地适应了总干事的绝大部分工作。这一年过程中各利益相关方也都看到了强子的能力和成长变化。

(3) 提升接班人影响力

接下来柚子重点做的是：协助强子建立影响力。“我要想办法把个人的很多东西淡化，让强子跟组织的品牌能够联系到一起，当时制作了一条官宣信，也是这个目的。在不同的场合，我都在突出强子。代表EV发言的场合，都是让强子参加。”

(4) 协助打造人脉圈

为了帮助强子找到机构CEO的工作状态，柚子动用自己的人脉资源，为强子做宣传推广，并牵线搭桥，帮助他逐渐建立自己的朋友圈。“我熟悉的这些CEO的伙伴，我就开始跟他们去说，希望你们多多支持强子。”直到最近他仍然在为强子提供支持，策划私董会，让强子有机会与商业界CEO建立联系。“给他搭台子，让他有舞台，他变得更厉害了，将来EV就又多了一位更厉害的理事。”



(图：强子的“价值转换”起点)

4. 机构创始人怎么退出

柚子伴随着EV从初创走向壮大，突然要放手，内心有很多的挣扎与不舍。可是他信任接班人，敢于放权，心理上逐步调试，规划自己的新工作，做好刻意远离。顺利渡过了交接班的心理难关。

(1) 认知上：信任并放权，全身心地退

面临交接班时，机构创始人要懂得换位思考。给予接班人充分的信任授权，做到需要支持的时候在，其他时候不参与。“要思考凭什么让人家来接班？没有那么高的回报，他能够做下来，一定有要实现的东西。如果你找到了优秀的人，最需要授权的是信任！不给空间，人是留不住的。要有全身心退的那种感觉。如果他不需要你，你可以完全不参与。我觉得创始人要找到这个位置，才是给足了接班人空间。”

(2) 能力上：保持学习成长，让自己随时可以离开

机构创始人不能放弃自我成长，做好随时可以离开机构的能力准备。要清晰地认识到，机构不断发展不一定只依靠创始人，自己也并非与机构绑定在一起，离开机构自己也能有很好的发展。“我一直在发展个人兴趣，比如说学习教练技术，也有考虑过去企业做人才发展相关的工作，甚至也考虑过出国读书。”

(3) 心理上：四个阶梯，逐步割舍

柚子在交接班过程中经历过不少心理与情绪的转折。其间有三个重要的节点，让他心理做好了准备。第一，1V1 沟通过程之中，既是为组织交接班做准备，也是在表达自己的感受；第二，在一次活动现场柚子为强子制作了胸章“Future CEO”，并在现场对他表达了感谢，这个仪式也是柚子做给自己的，在现场柚子哭了，情绪得以宣泄；第三，柚子将陪伴 EV 八年的经历与思考撰写成总结文章，既为机构留存了资料，也是在与过去的经历作别；第四，2019 年理事会也开了专题会议，对柚子在 EV 的工作及个人有些反馈，同事们也有一些反馈。会议结束之后，有种如释重负，不辱使命的感觉。

(4) 行为上：规划新生活，刻意远离

在交接班后，柚子刻意远离 EV 的活动。EV 举办的活动和团建活动，尽量回避，不抢强子的风头，不给团队带来困扰。

柚子让自己保持与 EV 的距离，还有一个方式就是规划自己新的工作和生活。当时柚子把大量的心思都用在了做银杏基金会的“伴委会”工作。不仅开心，也收获了很多成长。

五、EV 总干事交接班的影响

EV 的交接班过程，整体上看是顺利的、成功的。但也经过了一些波折和挑战。一方面是 2020 年新冠疫情让 EV 的夏令营模式无法运作，另一方面强子在组织和业务上的初次创新尝试也因为疫情原因而搁浅，此外 EV 还因为资金问题，团队经历了全职转兼职的艰难时刻。

1. 遭遇疫情挑战

新冠疫情到来，EV 过于依赖夏令营的业务模式，遭遇巨大挑战。这时，强子接任总干事不久，正在尝试利用青色组织的方式，孵化 EV 在各地的协作团队，有些地方甚至创立了 EV 分社，结果不理想。“推动更多片区来共同

实现服务的规模化”行动按下暂停键。

EV 的资金状况在此时也面临考验。强子认为当时机构被迫在短期内创造新的项目，很难打动资方。于是决定，EV 全职人员转为兼职人员，工作时间和薪水都减半。“大家也很疲惫，团队也希望在这个时候先休息一下。一对一跟大家沟通时大家也很理解，虽然是兼职但社保不会断缴，有项目机会出现时，大家再全职投入就可以了。”

当时做出这样的决策，源于强子对组织文化与机构同事的深度信任，他认为“我觉得这帮人，只要情况好的时候会愿意回来。人多做人多的事情，人少做人少的事情。也让机构可以真的慢下来，再重新思考一下。所以也可以说 EV 的底牌就是就这群人，你可能高薪也能挖走，但是当机构需要的时候，这群人还是会回来。”



【图：2022EV 全职大合影】

2. 创新业务的孵化

正是在疫情期间，EV 青年开始拓展返乡场景。包括防疫健康课、乡土美育等等活动。EV 目前已经成功孵化出了一家社会企业，主要是做志愿者培训服务。现在基于本地大学生的小微教育创新活动，也有孵化出来的机会。这

是原来夏令营里的一个小组，两个志愿者就可以服务 5-8 个乡村儿童。这种方式可以激发更多青年和乡村儿童参与。

3.EV 营会活动稳步恢复

除了团队稳定、业务拓展之外，经营数据是检验机构总干事交接班影响的指标之一，因为疫情影响，EV 捐赠收入规模相比往年有所减少。但 EV 仍然围绕夏令营，以及各种新形式的营会创新，持续为青年和乡村儿童提供服务。

2020 年开展 68 场夏令营和特别行动，并为 78 所乡村小学提供防疫健康服务；2021 年乡村夏令营开办 75 场，受益儿童 4680 人。²²

六、EV 总干事交接班经验总结

EV 成功完成总干事交接班，有些因素很特殊，比如柚子与强子深厚的情感连结，再比如柚子的超前的交接班意识。但也有很多可供公益同仁们参考借鉴的地方，现将这些经验综述如下：

1. 值得借鉴的经验

(1) 注重员工成长，让候选人自然涌现

EV 倡导在项目中学习，参与式学习，注重日常的工作复盘与个人年度总结。利用周会、月会、年度总结会等各种场合，与同事分享学习所得、个人成长困惑，互相启发改善工作的方式。在一个成长型，坦诚、开放、平等、民主氛围的组织里，个体发展可以得到全方位的滋养。

(2) 价值观优先，让候选人找到个体与组织发展协同点

价值观是 EV 最看重的候选人品质。这与是否认可机构的使命，并把自己的愿景与机构的发展做好连结高度相关，是非常关键的。公益机构可以通过个人影响力有效唤醒同事的价值认同，但更重要的是怎么在日常工作，让目标候选人持续得到施展空间，允许试错，找到自己个体发展与组织发展的协同点。

(3) 塑造融入机构工作日常与员工行为的组织文化

EV 在组织内部真正践行了自身倡导的价值观。有生命力的组织文化，是能够为组织业务变革、团队变化、外部环境变化等等因素托底的。对机构接班人而言，组织文化能够支撑其低成本试错，还能在开放、真诚的团队协作与交流过程中，找到创新业务的方向。

(4) 创新应用 1V1 沟通，为交接班做足准备

针对不同的沟通对象，摸清其核心痛点，创造性地开展 1V1 沟通是 EV 总干事交接班成功的法宝之一。1V1 沟通不仅能够起到让利益相关方安心的作用，还是为候选人做宣传的契机，也可以摸清同事诉求，协助其找到与候选人的协同点。开放地倾听，营造安全放松的沟通环境非常重要。

22 2021、2020 年机构年度报告

(5) 主动为接班人打辅助、链接资源

交接班过程中，机构负责人甘当绿叶，分担接班人外部联络任务，利用各种场合提升接班人影响力，把对外发声的机会留给他，让他与组织品牌深度绑定。积极链接资源，让接班人建立起属于自己的机构负责人朋友圈。

(6) 信任授权，全身心退出机构运营

做到需要的时候，给与支持即可，其他时候，充分信任接班人。积极规划自身的工作和生活，刻意远离机构的活动。

2. 值得警惕的教训

(1) 应该为机构交接班做好资金准备

在机构面临疫情挑战时，柚子非常担心组织的应对能力，也很后悔没有为组织储备一定的非限定资金。以保持组织的生存弹性。考虑到交接班可能会遇到各种挑战的可能，储备一定的资金以便于机构能更从容地应对挑战是非常值得关注的。



(图：EV 组织文化共创现场)

案例 2 善治者换届无妙手：自然之友总干事交接班实践案例

一、机构画像

1. 机构基本信息

自然之友成立于 1993 年，是中国最早的环保社会组织之一。自然之友通过环境教育、生态社区、公众参与、法律行动以及政策倡导等方式，旨在重建人与自然的连接，守护珍贵的生态环境，推动越来越多绿色公民的出现与成长。

自然之友有四位创始人，兼有影响力与思想深度，这让机构具备了独特的组织 DNA。自成立以来，创始人梁从诚先生既是总干事又是理事长，既对外发声，也管理内部事务。2004 年机构开始意识到转型的必要性，决定尝试职业经理人制度，自此开启了长达十年的探索与转型期。

今年是机构成立三十周年，自然之友借此重新梳理了过往的历史与经验。联合创始人梁晓燕老师对机构治理走过的三个阶段及其特征做了清晰地梳理²³：

(1) 1993-2003 年：忽视治理

该阶段自然之友理事会相对更偏向于荣誉性质，没有治理的概念。以魅力型领导者为核心开展工作，机构文化与氛围是一种大家庭文化，既能凝聚人心，也有不重视规则与界限的一面。

(2) 2003-2013 年：经历治理危机

机构第二个十年，挑战、动荡、危机不断。该阶段遇到的危机本质上是治理危机。理事会如何发挥作用？如何找到合适的总干事？理事会如何与总干事形成建设性互动？这些重点问题在 2013 年有了阶段性的解决。

(3) 2013-2023 年：实践治理逻辑

从总干事、团队层面，到理事会层面开始尊重并实践治理的逻辑，开始形成共识。

2. 交接班基本信息

- 交接班现状：已完成交接
- 交接班时间：2019 年 -2021 年
- 交接班类型：领导人自愿交接班
- 交接班原因：制度规定了总干事任期，期满换届
- 接班人胜任程度：较高
- 交接班当事人：张伯驹，机构理事，2013.8-2021.7 担任总干事；刘金梅，机构总干事，2021.7 至今

23 根据机构 30 周年系列论坛（二），嘉宾讲演录音整理



(图：自然之友四位创始人)

二、自然之友总干事交接班的认知

1. 交接班是公益组织保障公共性的内在要求

公益组织的一个重要属性就是公共性。这一属性从客观上要求公益组织具备治理能力、能够实现对利益相关方的有效问责。

自然之友前总干事张伯驹非常看重公益组织的公共性，他认为公益组织如若长期出现单一实际控制人，会让其公共性受质疑，CEO 定期换届可以有效规避这个问题。“作为一个公益组织，它的特质有非常强的公共性，非常讲究治理和有效问责。当一个组织出现了很明显的实际控制人以后，它的治理架构和治理有效性就会受到很大的威胁，它的公共性就要遭到质疑。从这个角度来说，避免一个组织长期的有单一实际控制人的方式之一就是定期换届²⁴。”

公益组织 CEO 周期性轮换，对有效问责是很关键的。“从问责的角度，公众的捐赠、公众的志愿投入怎么能够贡献公共价值，而不是成为一个所谓的私人俱乐部，或者实现个人野心的地方，定期的换届是很有必要的。”

2. 按制度要求换届可以遏制权力膨胀

张伯驹对总干事的权力保持了觉察，但他也坦然承认掌握权力时间长了人性的强大力量还是会显露。制度的约束是不可或缺的。

24 公益组织领导人交接班访谈记录，下文中如无特别注明来源的引文，均来自于访谈记录。

“我在团队里面本身是很开放的，非常欢迎挑战争论，甚至还刻意培养这种氛围。大概 2018、2019 年的时候有一些年轻的同事挑战我的时候，我就会不自主地出现这样的想法，当时真的把我都吓了一跳，你凭什么这么说我？我为自然之友做的贡献你知道吗？我觉得这是人性中特别真实的东西。当时我就觉察到：我越来越把自然之友当作属于我的组织，而不是我所服务的组织。这是很危险的，你越来越对它有“拥有感”，这不是一个正向的、积极的拥有感，而是我要去掌控它。这让我更加确认，一定要按期换届，而不是像一些外部的人说，有你就没事了，就可以长期更好的发展下去。”

3. 交接班是组织长期探索治理与制度建设的必然结果

2004 年考虑到创始人当时已 72 岁，机构另外两位联合创始人提出公开招聘总干事。这是机构开始突破“创始人魔咒”的起点，也再次确认了自然之友是一家重视公共性的组织。

张伯驹认为这次确认非常重要，这是自然之友开始走向现代化治理、专业化管理，走上可持续发展的战略发展轨道的关键节点。“机构如果想要长久发展的话，需要在整个机制、组织架构上有所变化，当时大家认为其中很重要的一点就是应该引入职业经理人制度……开始面向全国招聘总干事，就有了第一任总干事，机构总干事也有了明确的任期。”



（图：自然之友现代治理转型的起点，第一位职业经理人薛野）

三、自然之友总干事最近一次交接班的动因

制度规定，总干事任期三年，最多连任两届。张伯驹在 2013 年下半年上任时，正值机构战略转型期，理事会认为当时机构的问题与挑战很多，希望将其任期调整为四年。任期调整后，2017 年 2 月张伯驹申请连任，延用了四年的特殊任期。2019 年与理事会沟通换届，提前了两年时间进行筹备。

“不同的组织有不同的机制、文化、治理体系和习惯，自然之友有明确的制定规定，总干事最多连任两届就得换届。不论在任总干事能力如何，贡献如何。因为有清晰的、共识的制度要求，大家都知道什么时候总干事要离任，提早 2-3 年就开始做具体的准备。人才的储备、人才的考察，甚至需要更早的开始。因此，这次换届也是因制度与理事会的一致意见启动了交接班。”²⁵

四、自然之友总干事交接班过程

1. 交接班准备

(1) 工作报告奠定制度基础

2020 年初，理事会先后成立了两个特别小组，一个负责重新界定理事会与秘书处的责权利，另一个负责组织架构优化升级。这两项工作持续了近一年时间，每个小组都有 5-7 个理事的参与，针对两个话题深入讨论甚至激烈辩论，最终形成共识，完成了两份高质量的工作报告，上交理事会决议。

张伯驹认为理事会这两份专题工作成果，使得交接工作有了很好的基础。这些基于真实场景的文件能够让新一任的机构负责人感受到理事会的信任与支持。

“比如说总干事的责权利是什么？理事会的责权利是什么？他们的关系是什么，边界是怎样的？理事会成员能不能插手业务？这些问题，通过制度明确了下来，理事会成员如果参与工作团队业务，需要以志愿者或专家顾问角色参与，而不能以理事的身份去介入工作团队的工作。如果有想法，要通过总干事，而不是直接指挥同事去做。”

(2) 选拔候选人

※ 兼顾人才内部培养与外引人才内化

自然之友换届小组在完成总干事交接班后撰写的总结报告中，明确内部人才梯队培养为主，兼顾外部人才匹配两种努力共同形成总干事候选人“短名单”。

“说一千道一万没有合适的人全是白搭，怎么选我觉得相对来说内部涌现远比外部空降会好……公益领域人才稀缺，如果一个组织有 2-3 个候选人就谢天谢地了，经常就是一个人，这才是常态。”

公益组织如何积极引入外部人才并逐步内化磨合也是一项考验。“比如先是做兼职顾问，以很多方式进入团队磨合，然后培养、观察、验证有效，再逐渐成为一把手（候选人），这个过程我觉得挺好的。”刘金梅就是这样，2018 年受邀加入机构任总法律顾问，经过了充分磨合后，自 2021 年 7 月开始担任自然之友继任总干事。

※ 业务骨干不想做管理是常态，下定决心是一个过程

刘金梅的职业成就感来自于法律专业，而不是管理，所以在张伯驹刚开始征询意见时明确给出了拒绝的答复。“我跟伯驹家住在同一个方向，有时候会一起骑自行车通勤，有一次他的确问过这件事（做负责人），他之前也问过我几次，我都说不同意。当然他也没过多解释，因为这事得自愿嘛。”

25 根据机构 30 周年系列论坛（二），嘉宾讲演录音整理

张伯驹认为在候选人下决心阶段，清楚地表达担任机构负责人可能会面临的种种困难、不适甚至委屈很重要。在这个基础上尊重候选人的选择。直到2020年下半年，刘金梅才同意担任机构总干事。“伯驹说真没有合适的人了，我说行，那我就干呗，总不能机构没有负责人。”

※ 自然之友负责人的核心特质

自然之友交接班总结报告中，对机构负责人的核心特质做了梳理。分别是：价值观、管理能力、抗压、对组织有效治理的认同。

候选人对组织**价值观的深度认同**非常关键。“价值观是最关键的，不能深层次的认同甚至发展组织的价值观，能力越大，破坏力越大。”

管理能力或管理潜质。刘金梅认为自己三年的法律团队管理经验及其战略思维是其被选为候选人的重要因素之一。“我也并不觉得机构管理我做不到，因为我先做了三年法律团队的管理者。机构之所以会把我作为潜在的候选人，肯定也是前面三年，在团队、战略上面有表现出来一定的管理能力。”

抗压能力。公益组织CEO工作内容多样，工作量大，本就是一个充满压力与挑战的岗位。自然之友因为其环境法律诉讼等业务，负责人需要面临的压力更大。

认同有效治理的重要性。如前文所述，机构在回顾2003年-2013年遇到的挑战与困难时，认为这本质上是“治理危机”，并且时至今日，机构一直在实践并优化治理逻辑。基于此，自然之友要求机构总干事认同有效治理的重要性。

(3) 成立换届小组

2020年12月候选人明确意向后，交接班进程开始加快。2021年2月召开理事会，明确三个事项：第一，确定张伯驹离任时间为2021年7月；第二，确认继任总干事的人选为刘金梅；第三，成立换届小组。换届小组的成立非常重要，制定具体的换届关键期时间表，逐项推进换届事项，均由其负责。最关键的工作是考察继任者，与关键资助方、内部员工等利益相关方沟通。

※ 换届小组的工作之一：大量的访谈与考察

首先，拜访关键资助方与合作伙伴。

换届小组有两位理事代表理事会拜访自然之友的一些关键捐赠方如险峰基金会以及一些战略合作伙伴如市检察院等。首先，第一时间向对方传达机构换届的计划；其次，希望借助拜访达到两个目的：一是了解他们对继任总干事的看法；二是观察他们对继续支持自然之友的信心。捐赠方在这个过程中也能感受到机构治理体系的对此事的参与、重视和担当，对未来有效的交接更有信心。

“两位理事拜访了至少两家以上的关键资助方，也拜访了一些业务伙伴，比如市检察院的一些检察官，听他们对于新总干事的观察，了解他们对新总干事未来掌舵的信心。”

其次，借助员工访谈，做好考察与铺垫。

内部员工1V1沟通，关注点一方面是员工们对候选人的看法（包括但不限于性格、能力、领导力等），另一方

面也很关心员工们的担忧，了解他们未来的发展意愿，并且借此机会进一步介绍继任者的特质，为顺利交接做好铺垫。

※ 换届小组的工作之二：压力测试

换届小组里的理事们各有分工。其中一部分理事，主要是做日常工作的观察；有一位理事专门负责候选人压力测试。

压力测试是一种面试技巧。主要是通过面试官的追问、质疑、挑战等给受试者带来压力体验，以观察其在压力情境下的表现。自然之友的负责人需要具备一定的抗压能力，因此这一环节很重要。

刘金梅认为压力测试主要还是体现在对候选人价值观的考察上。“压力测试其实看的还是价值观，看你对机构使命到底是怎么理解的。这对于自然之友这样的以使命与价值观为导向的机构尤为重要。”

※ 换届小组的工作之三：候选人考察报告

从 2021 年 2 月理事会开完会，一直到 6 月份，结合这几个月各方访谈、压力测试、小组观察等结果完成了候选人考察报告。递交理事会审议。

※ 换届小组的工作之四：内部离任盘点

离任盘点工作由一位监事指导财务运营团队来执行，这位监事本身就是财务与内控专家，这个工作的目的是确保上一任负责人不给继任者“挖坑”。

“在监事的监督与指导下，我们的财务和人力同事从花名册到财务账簿都进行系统性的梳理，整个内部所有关键信息都理了一遍，相当于完成了一个内部的简化版的离任审计过程。”



(图：自然之友理事会合影，2021.7)

2. 权力移交与任命

(1) 具体事项中逐步授权

在正式任命之前，考察期的四个月里，机构也在进行权力移交。总干事亲身体验需要处理的种种事务，其中有一项工作是通过钉钉来做内部工作流的审批。新任总干事做最终审批，前总干事张伯驹做复核。

“权力的交接……道理大家都懂，比如钉钉审批，所有流程的最终审批都是新总干事来做，我当时还在任，我再做一个复核。这个过程中，她就会知道每天得审批这么多东西，大事小事都得安排。我在做复核的时候就可以去观察，不仅看审批的有效性和效率，还要看她审批时的状态，是觉得烦，还是觉得可以接受。在这些比较具体的事情上，内部管理的授权已经到了很高的授权阶段。”

(2) 正式任命

2021年7月理事会再次召开会议，宣读考核报告，正式认可总干事人选刘金梅。接下来，理事会首先需要增补刘金梅为理事，成为理事之后再行进行总干事选举，确定刘金梅为机构总干事。张伯驹转任执行理事，主要是做事务交接与辅导总干事的工作。

针对交接过程中权力移交的合规性，张伯驹认为权力应该先由前一任总干事移交给理事会，再由理事会授予下一任总干事。“不是简单的上一任交给下一任……机构的理事会不是虚职，需要付出大量的精力、脑力以及社会资源。”

(3) 前任总干事注意事项

换届理事会上机构理事长宣读了对前任总干事张伯驹的感谢信。感谢信读完后，监事和理事发言希望讨论前任总干事转任后的注意事项。

首先，减少出现在办公室的频率，以免给同事带来困扰。“你要是天天待在办公室，同事是找你还是找总干事？找你吧，总干事相当于架空了；不找你吧，怕你不舒服……没事儿你不必一直在办公室，有事情需要你再出现。”

其次，清晰界定职责范围，主要是陪伴与辅导总干事。“比如说工作上有些不清楚的地方，包括一些关系的交接，有些人我得陪着去见，她遇到一些烦心事儿我得第一时间去倾听，让她倾诉，给予反馈，有点像陪伴辅导。”

最后，以员工身份接受管理。“当时有一个团队，她来不及管，先交给我了。我的一个目标就是我走的时候，把这个团队带出来……我来做一个总监，日常管理我也要听她的命令，这么一个过程，我觉得也蛮重要的，能够实现整体的交接的有效性……大家眼睁睁看到权力交接了，前任总干事接受管理了，成为了一名执行理事兼中层员工。我觉得这样的践行是有力量的……”。

3. 继任者支持与陪伴

(1) 上任 100 天教练式辅导

理事会选出总干事之后，之前的换届小组转变为支持小组。负责辅导总干事使其尽快适应新的角色。刘金梅选择换届小组成员的一位理事担任其导师。“当时选择这位理事是因为跟他不熟，我知道他也比较严格，做了很有帮助的一些教练（辅导），大概小半年时间吧。”

刘金梅认为启发式的提问，教练式的辅导对她的成长支持更大。基本的模式是教练设定工作目标，给予一定的工具，然后带着做梳理，以便被辅导的对象明确接下来的关键工作有哪些。“我是习惯于你提一个问题，能引发我的思考，我觉得这是有价值的。单向的输出对我效果就一般，知识性、技能性的东西我自己也可以学……两个上任 100 天，知道自己接下来要干嘛，就有一个比较定的心吧。”

(2) 前任总干事的延续陪伴

张伯驹的陪伴辅导包含两个方面的工作。一方面是情感层面的支持，另一方面做了业务清理为后续机构新业务的开拓留下了充分的空间。

※ 对不同领导风格的确认

机构两任总干事有底层的共性，包括对公民社会价值观的认同，对责任与目标的追求大于对权力的追求等等，但他们两位的领导风格非常不同。刘金梅更注重效率，目标导向，资源分配也更有倾向性。“伯驹一直跟我说的是，就做我自己，按我自己的风格来。”

刘金梅成为总干事之后，在有些同事不理解的前提下，重新思考绿色公民的新业务方向，这背后既有刘金梅工作与领导风格的体现，也有张伯驹对不同领导风格的确认与信任。领导风格并不是虚的，而是会落实进具体的工作场景中，体现出你重视什么，你愿意为什么投入资源。

※ 为新业务的孵化清理空间

张伯驹主动关停了绿色公民团队的一些短期项目。为刘金梅筹划新项目留下了充分的空间。

“这个我特别感谢伯驹，他在交接班过程中做了很多了不起的事情，他真的没有撒手……他把之前零零散散的小的项目都关停了，给我留了一个非常干净的一块业务……如果他留下十个、八个项目在我这儿，我的精力就会被我这十个、八个项目拖走。他会把这些空间都留给我。”



(图：2021年11月，伯驹离任执行理事，正式离开自然之友工作团队)

4. 上任后的挑战

(1) 补充部门管理人员

机构负责人交接班对组织架构的影响不限于两个人。当时面临的挑战之一就是找到法律业务的负责人。“我很清楚，要想把总干事的职位做好，很重要的事情是法律业务团队要有人来负责。如果这个团队没有负责人，我没办法调到机构负责人的岗位上。”

(2) 新业务模式的探索

此外另一项挑战是绿色公民业务板块对刘金梅来说非常陌生，怎么思考和规划这块业务是很棘手的。当时组织内部部分同事也会对此有顾虑甚至怀疑。

怎样思考与规划绿色公民业务，刘金梅在把自己摆到机构负责人位置上之后，才开始慢慢形成一些想法。首先明确绿色公民业务仍然是自然之友重要业务之一；其次，业务不仅要延续，还要有一个很明确的发展思路，即为：策划议题。

绿色公民团队的同事对于这个业务模式，支持的不多，最终团队留下来两位同事。2021年9月，新项目开始招募第一期，当时还没有明确的资金支持。刘金梅目标导向的特点使得她并没有因为同事们的不理解 and 离开而困扰，她带领两位同事做出了雏形，并且在年底之前获得了资金支持。



(图：玲珑计划伙伴聚会)

五、自然之友总干事交接班影响

1. 新业务模式的实践与对志愿者小组的再定位

目前该项目第三期已经结束了，在行业里积累起了一定的口碑。绿色公民业务的资金体量已经与法律团队基本持平。而且绿色公民团队的人员规模也已经稳定在了6人左右。

绿色公民团队还有一个志愿者小组，但资金体量较小，一段时间里小组也一直没有纳新。刘金梅担任总干事之后开始从行业层面思考自然之友的核心竞争力，遍布全国的志愿者小组是组织的核心资产的定位逐渐明确下来。

“我开始思考这个问题的时候就一直在想机构的核心竞争力是什么？是哪一些事情让这个机构能够去达成它的使命？我就觉得自然之友在全国各地的志愿者，公众对机构的支持，这个公信力不是虚拟的，还有它在全国各地影响了这么多的志愿者……比如：在绿色公民社会建设过程中我们面临的困境是什么，哪些是我们做到的？哪些是我们没有做到的。比如：我们认为浅绿的人在变得越来越多，但是深绿的人的数量不足够，所以我们需要有新的项目，让这些人成长成为真正的绿色领导者。所以其他的业务我当时都可以关停，但志愿者小组是我会大力发展的一个方向。”

2022年底到今年上半年，我们开始增加资源投入，开始允许新的小组加入，资金体量也在往上涨。

2. 在人员流动背景下，保持核心团队稳定

在新业务模式的探索过程中，绿色公民团队原有人员有流失，也有新员工加入。期间机构部门负责人也因种种

因素有变动，甚至有一段时间刘金梅处于一身兼三任的状态。但她还是通过自己的努力或者求助理事会等方式，基于目标导向，去解决机构面临的问题。并且，机构人员的薪资在疫情期间不仅没有降低，反而保持增长。

“我不是吝于钱的人，很开放地跟大家谈，你如果要涨薪一定要说清楚原因，如果合理，一定会涨。一些核心骨干要保留，包括团队有变动的时候，如果团队负责人有变动，有些同事要往上提的时候，我第一个动作就是马上跟他去谈调薪，调职位。”



(图：2021年自然之友成都小组)

六、自然之友总干事交接班经验总结

自然之友前任总干事与现任总干事既是朋友，又一起共事三年，建立了充分的信任。两人在底层价值观上高度同频，面对权力也都能恪守边界。抛开这些之外，自然之友总干事交接班仍然有很多操作层面可资借鉴。

1. 值得借鉴的经验

(1) 构建有效的治理体系

理事会如何做到既“理事”，又能恪守边界，形成与总干事及工作团队的有效协作是非常关键的。

自然之友理事会主要负责治理问题、战略规划问题，不介入日常工作与运营，对总干事及工作团队充分信任与授权。“我们的理事会特别清醒，理事长在治理上有自己的想法……给我绝对宽松的环境，然后需要理事会怎么样的一些介入，是要我来提的。”

(2) 在换届计划指导下分步执行交接

机构制定了换届计划并及时向员工公布。此外，理事团队开展了机构内部的 1V1 沟通，交接班不是在大家没有任何心理预期的情况下突然启动。

机构成立了换届小组，交接班过程中的一些细节工作如利益相关方的拜访、候选人考察、权力移交与任命等等步骤都是按计划逐步开展的。

(3) 候选人的选拔与考察

机构梳理了本机构负责人所需的核心特质，包括但不限于认同组织价值观，管理能力，抗压能力，认同有效治理等。此外，自然之友对总干事候选人做了细致的考察，如日常工作中的观察、压力测试等。

(4) 新老总干事的彼此信任与高效沟通

信任对于成功的交接班至关重要。真正的信任不是口头上的，而是落实在具体的工作过程中。前任总干事能否在人事与业务规划的决策上做到信赖与支持接班人。

(5) 教练辅导与情感陪伴并重的支持方式

自然之友针对总干事上任 100 天的教练辅导非常有借鉴价值。提供工具和方法，协助接班人理清关键目标，使其内心安定，目标明确。考虑到机构负责人面临的巨大压力，及时观察新任总干事的状态，适时给予关怀与响应非常重要。

(6) 现状盘点与未来预期共识

简化版的离任审计，对机构财务及关键内部事务做盘点，有助于排除接班风险。此外，理事会与工作团队对于机构未来战略方向，重点业务做好梳理并形成共识，对于接班人明确定位也是很有帮助的。

2. 值得警惕的教训

(1) 提早开始准备工作

自然之友提前了两年进行了交接的准备，考虑到寻找与考察候选人的困难与复杂，时间可以提前的更早。理事会要在平时要去做大量的工作，研究、观察、不仅仅去寻找，还要去陪伴、去培养目标人选。

(2) 延续陪伴要注意保障继任者权力完整性

公益机构负责人交接班常见延续陪伴的现象。这对于工作的稳定延续有很大助益，但陪伴时间和内容要有仔细地考量和清晰地界定。权力移交之后，确保新任总干事权力的完整性值得重视。



(图：从浅绿走向深绿)

案例 3 敢于承担，韧性成长：佰特公益总干事交接班实践案例

一、机构画像

1. 机构基本信息

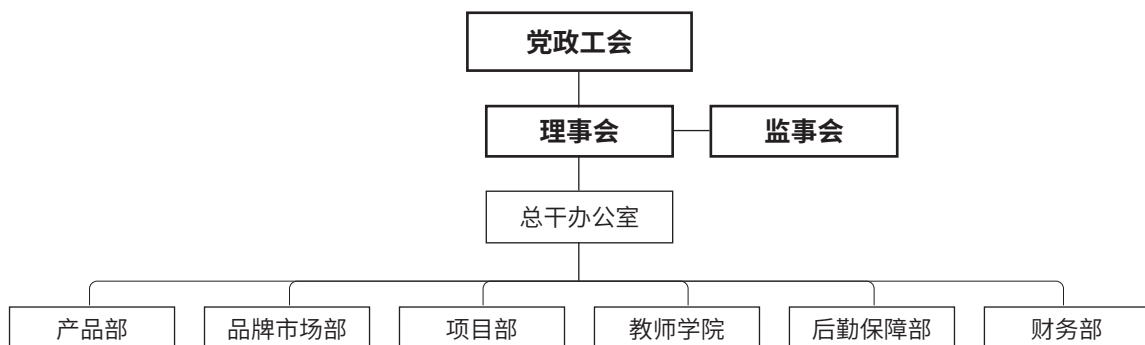
佰特公益（全称上海佰特教育咨询中心）2009 年于浦东新区民政局注册成立。是国内首家从事青少年财经素养教育的公益机构，通过提供优质儿童财商教育、青少年财商教育、社区财商教育和教育服务，培养独立、有温度、有担当的经济公民。

从 2016 年开始佰特公益尝试战略转型，期望提升服务覆盖范围。2016 年战略重心从公益项目向公益产品转变，2017 年开始了线上教学的尝试，2018 年探索匹配产品的业务模式并锻造组织能力，2019 年线上与线下融合的混合式学习模式成型²⁶。

2020 年以来佰特公益开启未来十年发展展望，在对原有服务成效，洞察服务对象需求，以及对教育环境的全新审视与思考的基础上，重新明确了自身需要回应的社会问题并提出了解决方案。

2. 交接班基本信息

- 交接班现状：已完成交接
- 交接班时间：第一次交接 2016 年；第二次交接 2020 年
- 交接班类型：领导人自愿交接班
- 交接班原因：创始人事业重心变化
- 接班人胜任程度：有素质能力缺失，需历练培养
- 交接班当事人：王胜，机构创始人 & 理事长，2009 年 -2016 年担任机构总干事；陈虹，2016 年 -2019 年担任机构执行总干事；潇斐，2020 年至今担任机构总干事



(图：佰特公益组织架构)

二、佰特公益对总干事交接班的认知

1. 公益组织是公共资产不属于个人

王胜老师认为公益组织是公共资产的组成部分，因此他很早就开始思考公益组织与创始人的关系，并提出了“创始人陷阱”这一命题。指的是“创始人创立机构，却因为种种原因及限制条件，难以将机构顺利交接，以致机构发展停滞不前，落在陷阱里。”²⁷他认为理想的组织与个体关系应该是“组织像生命体一样自由发展，不依赖创始人或任何一个核心人物。”²⁸

2. 从利于组织发展而不是利于个人角度思考

王胜老师创建佰特公益时 41 岁，他认为在机构负责人的位置上的时间过长，会影响到后面年轻人接班。“什么时间交接更有利于机构发展，而不是有利于我自己，这是一个很重要的问题。”他认为第一届与第二届领导人之间年龄差距过大，对机构发展是不利的。“从早期的外企大客户筹款模式，逐步转向公众筹款模式；从线下教师授课的学习方式，逐步转向全盘数字化的学习方式。时代的变迁推动着机构发展也催生了对新的业务能力、领导能力、管理机制的要求。”



(图：佰特公益理事长王胜)

27 公益组织领导人交接班访谈记录，其他未单独注明出处的引文均来自访谈记录。

28 《变的是身份，不变的是初心》

三、佰特公益总干事交接班的动因

1. 创始人二次创业与机构战略转型并发，迫切呼唤新的领导人

2015年，王胜老师成立了一家主要服务于城市中产儿童的社会企业。希望企业在产品、服务模式以及资金上“反哺”佰特公益。一方面，企业成立初期需要投入较多精力，另一方面，当时佰特公益正值战略转型的关键阶段不能缺少机构带头人，寻找总干事接班人就成了非常重要的事务。

2. 提前布局终遇合适人选，交接班正式开启

基于对交接班的认知，王胜老师很早就在“物色”第二代领导人。他不断地思考机构未来接班人的能力特点，最终认为：机构要想“上一个台阶”需要接班人具备“大局观”和“代表机构发声”这两项非常关键的能力。在对接班人能力特点有了清晰认知之后，王胜老师寻访接班人的视野扩展到了机构外部，与曾在社工机构做管理者的陈虹相识，并邀请其加入了佰特公益，自此开启了第一次交接班的进程。

四、佰特公益总干事交接班过程

1. 选拔候选人：思考并应用总干事候选人能力素质

王胜老师对于总干事候选人特质有着深入思考，并且他也将这些思考应用在机构寻访与遴选候选人的过程之中。以下是适合佰特公益的关键能力：

※ 对外发声

代表机构对外发声的能力，机构负责人要作为“代言人”，对外言说佰特公益的工作价值与影响。这对于放大机构影响力非常重要。

※ 大局观

王胜老师在谈到机构负责人的要求时多次提到“大局观”。他认为能够跳出业务思维，从机构长远发展的角度思考战略框架的设定非常重要。

※ 领导力

对内还要有领导力，能够带着团队往前走。对外部引入的领导人而言，要想发挥团队领导力，还需要具备文化融入的能力。

※ 业务能力

机构的负责人需要熟悉自己的业务，要明白项目设计、筹款、实施、评估是如何做的，否则就存在做内部管理时失去要求的风险。王胜老师认为业务能力是否是必备能力项，值得讨论，如果机构管理梯队中业务骨干可以与之配合，机构创始人给予一定支持也可以。“不一定是业务专家，其他方面做的好，同样能把机构做好。”

佰特公益第一次交接班时王胜老师考察的候选人有四位。其中两位常住外地，日常管理团队受限制；另一位能

力特点更适合在新成立的企业；陈虹看待问题视野宽广，具备团队管理经验，能够代表机构发声，更适合作为机构的接班人。

2. 第一次总干事交接班“实验”：空降人才遭遇机构转型期

(1) 设置缓冲期

交接班是一个过程，并非人才引进来就立刻能接班。王胜老师希望陈虹能与机构的业务骨干潇斐合作，一个主抓外部资源与新增捐赠方筹款；一个主要负责业务以及原有捐赠方的维护。

陈虹进入佰特后，先是负责社区财商业务板块。这是充分考虑到陈虹社工专业背景后做的安排，以帮助其借助原有优势尽快熟悉佰特公益的业务。“接班也得有个过程，让她先进来做，经过一段时间过渡，慢慢交给她。”

(2) 对候选人的支持

王胜老师做了很多支持陈虹顺利接班的工作。首先，是协助陈虹与机构理事建立信任，机构有几次理事会对陈虹展现出的行动力、战略规划能力都非常认可。其次，是外部资源的链接，王胜老师会带陈虹一起去见机构资方或关键合作伙伴，把她推在前面，让他们感知到今后更多由陈虹负责。

陈虹是从机构外部引入的人才，在业务的熟悉程度以及与团队的融合程度上存在一定不足。但当时机构因为处在社会企业的成立与战略转型期事务繁杂，对其融入上的重视与指导有限。

(3) 努力尝试让机构“上台阶”

陈虹从2016年担任机构执行总干事，当时正值机构转型期。产品部门尝试开发财商类桌游，培训部门也在探索线上化的模式。陈虹围绕机构战略，开展了公众筹款与线上筹款的探索，如中国乡村发展基金会与支付宝的资源合作等。

机构在筹款额达到1000万之后，想要有更高的突破，需要做出一定调整。陈虹认为当时的佰特公益需要提升组织效率。“我个人观点，当时组织要发展，需要对团队提一些要求，对结果提一些指标。”

财商教育的产品或服务由于很难从感性上打动公众，在面向公众筹款时需要长时段的施加影响才可能奏效。组织管理提效的调整，部分员工难以适应，出现了人员流失现象。2020年，陈虹提出辞呈，离开了佰特公益。

(4) 陷入困境的多重因素

※ 对待“短板”，有心无力

在陈虹担任执行总干事的这段时间，王胜老师主要负责把控发展方向与重大战略决策，她主要负责内部管理与对外的资源开拓等事务。具体包括年度工作计划与汇报、业务落地推动、人事财务管理、公众筹款探索与政府关系维护等。虽然她意识到了自己在业务上以及员工关系上还需要夯实、补足，但当时并没有精力顾及。

※ **管理方式与组织特点的张力**

陈虹认为自己属于是管理型人才，而不是业务型人才。“佰特自身的属性，不是一个管理型基因的组织，而是以课程为主，更偏向业务的基因。”陈虹认为并非这种张力本身导致了机构出现问题，而是在日常工作实践中双方没有把事情处理好。

※ **没有更加坦诚的表达自己**

回顾在佰特公益工作的几年里，陈虹觉得自己因为对王胜老师心怀感恩，有时会压抑自己的真实想法，这也导致一些问题没有得到解决。“如果我当时更加坦诚的表达，也许结果会不一样，所以说交接不是太容易，天时地利人和都不能缺。”



(图：佰特公益前执行总干事陈虹)

3. 第二次总干事交接班：内部人才勇于承担

在确定接下来机构的总干事人选时，不少同事推荐潇斐。潇斐是最初四位候选人之一，“但她毕竟安家在另一

个城市，需要两个城市来回跑，还要考虑家庭，这个需要很大的勇气，要不是她自己愿意，我是开不了口，她付出了巨大的牺牲。” 潇斐对担任总干事也有顾虑，比如：她担心自己不喜交际的个性会有影响，但仍然勇敢地承担了机构总干事的重任。

（1）支持接班人的多重安排

※ 应对风险的准备

机构负责人交接班，需要提前在资金与心理上做好应对风险的准备。接班人上任后面对不可预知的挑战时，才有充分的试错空间，并更有可能渡过难关。

※ 协助设立对外形象

潇斐以前在对外场合很少露面，所以王胜老师借助伯特在社会上获奖、社群交流或研讨会等机会，将潇斐推到前面领奖或发言。以此帮助潇斐建立行业内的影响力，也借由外界的认可增强她的信心。

※ 提供充分的学习与培训机会

复旦大学管理学院设立了面向公益领导人的 MBA 资助计划，王胜老师推荐潇斐去参加，她顺利通过了考试与面试。在复旦的学习，补足了潇斐缺失的团队管理方面的知识与能力，包括战略梳理、绩效考评、组织行为与文化等，课程学习与实践作业都被应用到了机构的日常管理场景中。

此外，潇斐还参与了止于至善文化院举办的“社会创新家（公益领导者）”项目。这些学习机会让潇斐结识了一些公益行业的负责人，也帮助她逐步消解了焦虑与压力。

※ 链接关键资方

机构的关键资助方或其他资源的交接方面，因为潇斐一直在做筹款工作，“花旗银行、汇丰银行、南都基金会等等我都带她一起去见了……有关键的资方支持也非常重要。” 潇斐虽然自认为不喜交际，但资助方的交接却非常自然、顺畅。

※ 有仪式感的官宣与完整授权

在机构年会上，面向全体员工，王胜老师明确宣布潇斐是当前机构的负责人。“这个需要由我自己说出来才更有说服力。” 机构年报，从 2021 年开始由潇斐代表机构致辞。“这就代表，机构新的代言人是她了。” 此外，财务审批与工作审批权限也全部授权给潇斐。

※ 配合进行机构理事调整

在机构理事的构成上，王胜老师也给了潇斐充分的信任与决策空间。伯特公益在潇斐建议下增补了几位对机构发展有支持与帮助的理事。

※ 在需要时给予支持

王胜老师目前担任伯特公益理事长，在潇斐接任之后，仍然会对机构战略大方向保持关注。此外，在理解潇斐的业务策略后，也会匹配资源给予支持。

(2) 接班人突破两大挑战

潇斐是机构工作 10 余年的老员工，担任总干事之前，历任机构项目经理、项目总监、副总干事。对机构的业务以及机构的员工都非常熟悉，尽管有这样的基础，仍然面临挑战，突出表现在：大局观和带团队能力尚待证明。

※ 主动思考机构发展，提升战略思考意识

潇斐认为大局观的培养与建立，需要养成从机构整体、长远发展的角度思考问题的习惯。此外，与行业内其他机构负责人交流，也有助于提升对机构业务发展方向的判断力和前瞻性。基于对机构业务与发展历程的熟识与理解，在吸收行业发展趋势等外部信息时，主动思考与判断，自然而然就历练出了大局观。“当时对自己关于机构发展的一些策略还不是那么笃定，跟很多机构 CEO、或者资方沟通的时候，发现这些判断还是蛮准的，自信就出来了。”

※ 坦诚与直接的沟通，迈出团队管理第一步

潇斐通过主动沟通，跨过了个性上畏惧处理人际关系问题的障碍。他认为团队成员之间的误解，多数是因为沟通不畅或者沟通频率不够所致。只要目标一致，坦诚、直接的沟通，反而能解决问题。在团队管理决策方面，她也非常注重与团队成员的沟通。“不要觉得自己做了很多事情，大家就肯定理解和知道……当大家不知道决策是怎么做出来的，而只看到一个决策……抵触或质疑的概率比较大，所以我会坚持在内部社群里写我最近的想法，我的信息怎么来的，我的判断是怎样的，尽可能在会议上与大家充分的沟通和交流。”

潇斐也坦然承认自己的能力短板，从整个团队视角审视优劣势，而后共同发展很重要。“我会把我的短板跟团队沟通，而不是藏着掖着，因为就是需要团队发力，把六边形给拉齐了。比如说我在品牌方面参与不多，没这方面经验，我就会跟品牌团队说，我只给机构战略大方向、品牌设计规划层面的建议，以及资源支持，品牌专业性上面……我只能慢慢跟大家学，不像你们期待的能够给到更多的指导。”

※ 通过行动学习，拉通共同语言，提升部门协作水平

2021-2022 年机构重心在于组织文化营造，这是因为潇斐在日常管理中意识到不同部门之间协同张力对机构创新发展不利。“研发部的同事觉得自己开发的最好的……培训部觉得这个内容 Bug 很多；项目部觉得脱离了项目逻辑，难以实现筹款。”²⁹ 经过观察分析，潇斐发现不同部门之间的术语很难互通是协同张力的主因。借助《参与式教学的五个维度》的共读共学，以及由此衍生出来的课程开发与内部试课，使得不同部门同事在产品打磨过程中，形成了融合不同视角的新产品开发协作模式。

2022 年机构开展行动研究，试图重新理解关注群体的生活情境，寻找可以通过社会支持体系回应的真问题。这是关系到机构同事工作的意义感与价值感的重要议题。经过一年的行动研究，同事对机构面临的挑战、市场需求变化，以及探索出来的新路径，基本上达成了共识。在此过程中也进一步提升了组织凝聚力以及跨部门的理解与协作水平。

※ 搭建管理梯队，实践教练式领导力

潇斐管理能力进阶的第三步是搭建机构管理梯队。继任之初，机构员工都直接向潇斐汇报工作，使得她无法从具体业务工作中抽身出来。她最初想法是从外部引入管理者，但都以失败告终。在机构理事的提醒下，她意识到应

29 《团队内对话关系的建立及管理者的往后退，给机构带来了不一样的化学反应》

当给予内部同事发展空间，激发他们的担当意识。“从带团队的角度来说，一个员工担任了管理者，哪怕有短板，都是可以成长起来的。而不是缺了什么就从外部空降补上。”

2022年10-12月份，佰特公益完成了项目总监、副总监、品牌副总监以及研发团队管理者的提拔，机构管理梯队组建完成。在此基础上，潇斐的管理身位后撤，不再参与项目例会，而是将重点放到管理例会上，及时的做好信息沟通。虽然在新业务的推动上，潇斐仍然会积极参与，但在具体日常业务中介入的比例已经逐渐减少，此外，潇斐也在逐步实践教练式的领导力，遇到工作上的挑战时，不再直接给出指导建议，而是从教练的视角，激发员工主动思考解决的方法。



（图：佰特公益总干事陈潇斐在“社会创新家（公益领导者）项目”现场）

五、佰特公益总干事交接班影响

1. 疫情期间保持业务增长

机构线下业务因为疫情受到冲击，但坚定了“线上与线下融合”的教学模式，在青年财经教育上，利用抖音、B站等平台推出一系列视频讲座与课程；儿童财经素养上，研发出互动体验学习包。这些业务调整使得机构稳住业务，并在来年迎来增长。潇斐接班后，2020年机构总收入984万元，2021年年终入账1817万元³⁰。这让员工感知到了机构的发展韧性，增强了员工信心。

2. 原有业务的创新升级

在延续为大专院校、中高职校青年学生财经素养服务基础上，对服务内容与实施模式进行了升级。此外，将

25-35 岁青年职场女性作为服务对象，通过工具书、工作坊、财务管理短视频等等方式支持她们提升生活风险预防和财务管理能力。

3. 员工工作主动性提升

目前机构工作氛围产生了很大变化，员工开始主动提出梳理工作流程与制度建设，尝试以产品为导向，以敏捷小组的方式推进机构业务流程的梳理与调整。这一部分调整完后，组织的考核制度也会慢慢启动。

2023 年机构试图基于新的假设提出新的行动尝试，有的员工会主动抢着承担做新的行动研究，做业务转型的推动者。

六、佰特公益总干事交接班经验总结

1. 值得借鉴的经验

(1) 提早进行接班人的寻访与培养

理事长王胜老师在寻访候选人、筹备接班等事项上的超前意识，为候选人接班留足了充分的时间。这一点非常重要，因为公益行业能具备符合机构能力要求又能充分认同机构业务与使命的候选人数量有限。如果是从机构内部培养候选人，需要充分信任并授权，尽量提供成长资源助其逐步突破短板，顺利实现角色转换。

(2) 对接班人能力的清晰思考与应用

理事长对佰特公益的机构负责人能力画像有很成熟且清晰的思考。对内的业务能力，带团队能力，对外的代表机构发声的能力。这些能力要求是基于佰特公益机构特点、业务基础及发展阶段，经过长期思考明确下来的。具备能力标准的基础后，还需在人选甄别与判断过程中应用。只有这样才能沉淀出对组织有价值的知识资产。

(3) 主动寻求外部专业机构的支持

接班人上任后，根据组织能力发展的需求，主动寻求外部专业机构的协助，可以更有针对性、更高效地解决个人或组织能力提升问题，也更可能为机构管理平稳过渡与未来的进一步发展建立坚实的基础。

(4) 利用共学与行动研究提升部门协同能力

团队协作能力与工作内驱动力是机构运行的关键。新任总干事通过机构同事自发的共读共学活动，让部门之间语言互通；借助行动研究让机构的业务与方向更明确，员工价值感更强，工作投入度与主动性提升明显。

(5) 注重与团队成员的坦诚沟通

对于接班人而言，坦然承认能力短板，站在组织能力的视角审视自己与团队的协同点，是相对务实的能力提升起点。与团队成员的及时、有效、高频的沟通自己的思考与想法，也有助于提升团队成员的参与感，减少决策阻力。

2. 值得警惕的教训

(1) 机构接班人业务融入非常重要

机构的接班人需要具备融入一线业务，深度理解机构文化，了解员工工作的驱动力的能力。能够在业务开展过程中与员工建立相对深度的信任关系。在此基础上，带领团队并做出各种管理决策才更有根基，才能顺利地接手机构日常运营。

(2) 以成长的眼光看待管理梯队建设

管理梯队的建设的方式采用外部人才引入还是内部人才晋升，没有一定之规。需要根据机构的特性与所处的情境详加考量。机构负责人对中、高层管理者的信任，给予他们发挥与成长的空间，这些管理能力弱项就会在日常管理实践中慢慢凸显出来，也会在主动学习成长过程中逐步补齐。



(图：佰特公益团队合影)

案例 4 以专业技术为本，实现新老交接：妇源汇主任交接班实践案例

一、机构画像

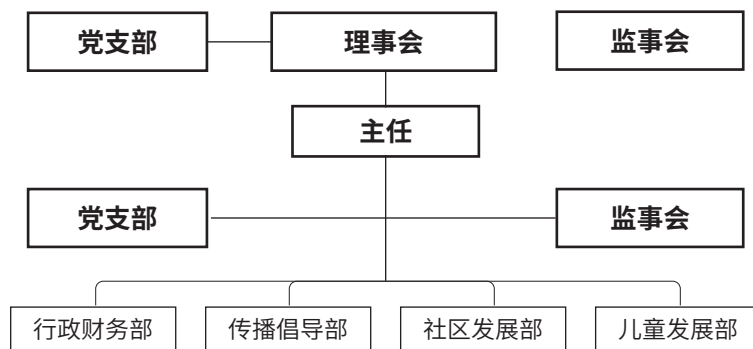
1. 机构基本信息

陕西妇源汇性别发展中心（简称妇源汇）于 2008 年注册成立，是一家民办非企业组织，目前有全职员工 24 人，服务领域包含妇女与社区发展、儿童保护与发展、区域公益组织促进等。

妇源汇非常重视战略规划工作，以三年为周期，阶段性业务发展重心得以明确。2010-2012，以开发并应用妇女赋权方法推动社会发展，为社区发展组织提供能力建设，推动区域公益组织发展为目标；2013-2015 年提出以创新的思路解决领导人交接与机构服务升级；2017-2020 年结合国家精准扶贫政策，提出妇女主导，儿童为中心的社区发展模式；2023-2026 年进一步明确工作领域为妇女与乡村社区发展、儿童保护与发展、推动性别平等、监测与评估、研究、倡导和传播，针对每一个工作领域的问题与困境，设定了回应策略。³¹

2. 交接班基本信息

- 交接班现状：已完成交接
- 交接班时间：2013 年 -2014 年
- 交接班类型：领导人自愿交接班
- 交接班原因：创始人年龄、身体健康和机构可持续发展的相关原因
- 接班人胜任程度：较高
- 交接班当事人：高小贤，创始人 & 理事，2008 -2013 年机构主任；张俊，机构主任，2014 年至今



（图：妇源汇组织架构）

31 2010-2022 年年报

二、妇源汇对主任交接班的认知

1. 机构可持续发展的内在要求

机构创始人高小贤老师一直思考着组织如何发展，向什么方向发展的的问题。早在 2000 年，机构尚未独立注册之前，高小贤老师参与制定第一份战略规划就将“完善研究会工作制度，建立参与性、民主性、可持续发展的妇女组织模式”作为重要策略目标。她认为如何做到机构的可持续发展很重要，要达成这样的目标除资金与人力资源可持续外，还有一个重要议题需要考虑：第一代领导人如何平稳交接班。³²

2. 新老交接成为制约机构发展的瓶颈

高小贤老师在《以创新的姿态迎接挑战—2013 年新年致辞》中对机构成立 5 年来，公益行业的新变化以及妇源汇的现状做了总结。明确指出机构一直期盼创新但成效甚微的原因在于机构一把手。“视野不宽、动力不足、步伐不大，根子在高层；交接班的困扰造成内部人心动荡，队伍不稳，不仅中层塌陷更有高层缺位现象；机构出问题一定是一把手出了问题。”

3. 对机构交接班困难的理解

高小贤老师寻找接班人的努力从 90 年代末就开始了。但由于当时社会对公益行业的了解和认知都还非常有限，找到合适的人才非常困难。除此之外，2000 年以后机构发展迅速，逐渐形成妇女热线、法律援助、农村社区发展、社会性别培训、反对家庭暴力、公益组织促进、健康促进等几个成熟的团队。整体团队规模较大、业务多元化程度高也成了让候选人却步的因素之一。



(图：妇源汇创始人 & 理事高小贤老师)

32 《在不完美的变革中，推动社会进步》

三、妇源汇主任交接班的动因

1. 从航空母舰变为联合舰队

妇源汇第二届理事会第一次会议，高小贤老师在《关于 2012 年工作报告和未来三年发展设想的讨论》提出机构“瘦身“与”放飞“的战略构想，理事会对此进行了深入探讨，最终一致通过。

按照她的组织结构创新设想，“放弃航母梦，组建联合舰队；激活子单元活力，形成规模优势“，子单元可以共享品牌与资源，但需要独立运作。自此，公益社会组织发展促进中心、县域分支机构独立注册。在这样的背景下，仍然由高小贤老师担任机构负责人，同时管理多家机构是不现实的。机构新老交接问题紧迫性凸显。

2. 汶川地震救助及灾后重建项目量激增让交接班更加迫切

妇源汇自 2008 年至 2013 年初，执行抗震救灾与灾后重建相关项目 20 个，项目经费总额约 1537 万元人民币，直接受益人数 6.6 万人。³³项目量激增，让高小贤老师倍感压力，身体出现状况，更加坚定了她完成机构交接班的想法。在 2013 年新年致辞中的行动计划部分，明确提出希望在 2014 年退休。



(图：从航母梦到联合舰队)

四、妇源汇主任交接班过程

高小贤老师寻找接班人的几次尝试都没有成功，“有的换掉了，有的去了基金会。”2013 年高小贤老师邀请张俊列席机构会议，会上高小贤老师做了对机构现状与未来发展的发言，并向张俊正式发出邀请，希望他能接班机构的管理工作。这与张俊的想法一拍即合。

张俊当时在一家国际机构工作，与妇源汇有过项目合作经验，在儿童保护技术上面也有一定的交流。同时他也在高校教授儿童社会工作、儿童心理健康等课程。张俊一直记得自己 2006 年申请福特奖学金赴亚洲理工学院学习区域与农村发展规划的时候，对福特基金会以及自己的承诺：“学完回来之后做一家本土的 NGO。”妇源汇的工作机会正好让他得以践行诺言，2014 年 1 月，张俊正式到机构任职。

33 机构汶川地震五周年总结报告

1. 制度基础：为机构交接班提供了重要保障

一方面受到乐施会、亚洲开发银行、财团法人台湾儿童暨家庭扶助基金会等等合作方影响，另一方面机构有提升项目执行与管理水平的内在要求，妇源汇非常看重员工绩效制度、项目管理制度、财务管理制度等基础制度的建设与优化。

通过梳理机构年报，我们也可以发现机构对制度规范建设的重视。2010年年报中提出下一年要完善项目管理制度，建立工作计划和考核指标制度；2013年战略规划提出管理创新要细化流程，包括项目申请流程、合同签署流程、采购流程、请假审批流程，创造奖励优秀的文化与机制、“舰队”与“舰艇”的关系与规则等等；2014年建立绩效考评制度，启用薪酬管理制度。

张俊认为妇源汇的各种制度是机构非常宝贵的财富。有了这些制度，组织与人事的变动，都多了一层保障。“我觉得就是因为有了这些制度的保障，没有让机构乱，人再怎么换，规则还在，大家还是按照规则来做。”³⁴

2. 机构治理基础：理事会的支持

妇源汇自成立以来，非常重视治理机制的不断完善，每年都召开理事会对机构的重大事项进行讨论与决策。理事会的决议也会将是机构新一年工作的方向指引。

高小贤老师提出的“联合舰队”设想，既保持独立运营又互相分担运营成本，并且在2013年尝试内部基金管理运作，建立独立注册机构之间的关系与规则。这一战略在经理事会充分讨论与共识后，形成了明确的行动计划。在张俊成为主任后，既有一套相对清晰的合作关系框架，又可以在理事会层面得到重大事项与发展方向的指导与建议。



(图：妇源汇理事会讨论交流)

34 公益组织领导人交接班访谈记录，下文中的引文部分如无明确表明来源，均来自于访谈记录。

3. 交接班面临的挑战与应对

(1) 交接班面临的三大挑战

伴随着组织分拆带来的资源摊薄、人才流失以及灾后重建项目关停后带来的项目减少，成为张俊担任机构主任后面临的三大挑战。

首先，原有的资源需要分拆到独立的机构。“涉及到分资源，区域资源本来就相对较少，你要去分资源，分工作领域，资源就这么多，有很多东西是有同质性的。”

其次，因为组织分拆带来的人员流失。“有些员工觉得找不到自己的位置了，就离职了。”

最后，2014 年随着汶川地震灾后重建项目的陆续关停，国外机构撤出与境外资金管理增强等等多种因素导致妇源汇项目数量减少。

(2) 应对挑战的方法：专业技术为本

为了应对上述机构难题，张俊的应对方法为：提升员工专业性。张俊身在学院一线教学以及在公益行业的从业经历，使得他坚定的相信“机构能不能有自己独特的技术，是和其他机构区别的立身之本。”

张俊认为提升员工专业性，让员工掌握核心技术，能起到留住核心骨干员工的作用。“要把优秀员工留住，不能“大工”当“小工”用。首先要加强员工能力建设，让他们具备项目设计中的一些核心技术，如儿童保护的方法、儿童参与的技术、妇女发展的社区参与式工作方法，甚至一些项目监测与评估的技术。”

2014 年妇源汇开展了很多培训如“社会工作方法培训”、“项目设计与培训”等，在员工能力建设方面加大投入，把机构沉淀下来的核心技术，赋能给机构员工。

员工技术水平提升，最终也能提升项目质量与影响力，进而获得基金会的认可，打破项目数量减少的困境。“有了这种专业性，你就可以把社会问题转化成项目，把项目的专业性和质量体现出来，做成品牌，这样你就可以筹款找到更多资源。”

作为妇源汇的主任，张俊关于专业技术的思考，除了有助于解决机构现实困境之外，还有着从行业视角审视组织定位的考虑。“我们的定位是中游平台型组织，最重要的就是要清楚服务对象的问题和需求，以及我们的解决方案。上面对接基金会，下面支持市县机构，我们做项目的目的是为了生成核心技术，要做那个“药方”。基金会愿意支持，那就在我们平台上把药方做出来，我们把药方交给更多的伙伴，他们自己去找项目，“抓药”就行了。”

4. 管理梯队的培养：尽量赋权

目前妇源汇在省妇联指导下，与某区妇女儿童社会组织发展中心一起运营省女性社会组织孵化园，在省民政厅儿童服务处支持下运营省未成年保护服务基地。张俊认为机构之所以被委以这样的重任，是因为有一支具备妇女发展与儿童保护发展技术的核心人才队伍。“阶梯型的年轻团队”的形成与不断成长，是机构可持续发展的关键所在。

(1) 管理人才的成长路径

机构管理人才成长路径是非常清晰的。“项目官员 - 项目经理 - 项目统筹 - 项目总监 - 主任, 先从管一个项目开始, 到管理一个部门, 再到管理机构, 最后是要引领你所关注的议题领域。”在这样的路径下, 每一级的跨越都不是一个让人舒适的过程, 需要给员工留足成长的空间, 不能急躁。

(2) 从管事到管人, 有意识地突破舒适区

张俊认为从管事到管人是一个跨越。管理项目, 机构有一系列的制度和流程, 按照程序操作一般不会走偏。管理员工就需要年轻人有主动的意识。除了员工主动思考与尝试, 张俊也会有意识地鼓励机构中层管理人员勇于承担机构管理责任。“今年4月, 我出差时候, 我就授权给机构中层, 他们仍然能管理的挺好。”

(3) 尽量赋权, 允许试错

“做不好还做不坏嘛”这是张俊常常对机构里的中层干部讲的话。他觉得充分地赋权给他们, 信任他们, 让他们去试错, 只要努力去做, 也不会坏到哪去。这一方面是因为他相信只要有热情、有责任心做事结果不会太差, 另一方面也是因为他对机构理事会治理的信任。“机构还有理事会发挥作用, 不管主任换成谁, 方向、策略层面理事会可以保证路线不偏。”

张俊也有意识地让机构中层管理者, 参与一年两次的理事会, 让他们逐渐熟悉如何跟理事会沟通交流。“我在开理事会的时候, 就尽量鼓励年轻人也参与, 因为理事会不管在愿景使命、机构章程还是在大的项目选择上, 都会给年轻人提出一些建议。”

(4) 协助中层管理者拓宽工作网络

张俊还会鼓励中层员工扩大工作网络, 在日常合作方拜访过程中会有意识地带上中层员工一起参与。对外参加一些会议时也会鼓励中层员工参与。机构本身的定位也需要促进相同服务对象公益机构之间协同, 中层员工在做这些外联类的工作过程中也会拓展自己的视野, 变化思考问题的视角, 逐渐成长起来。



(张俊主任在妇源汇项目研讨会现场)

五、妇源汇主任交接班的影响

1. 机构儿童业务的发展

在张俊担任主任之前，机构一直以社区妇女发展为服务重心，儿童项目也有，但不作为重点。张俊主任对儿童发展的技术较为熟悉，机构儿童发展部发展非常迅速，目前在筹资规模上超过了社区发展部。妇女与社区发展、儿童保护与发展已经成为机构发展的两大关键业务领域。

2. 理事会全票通过主任连任

2017年3月妇源汇第二届理事会第四次会议和第三届理事会第一次会议召开。理事会听取了妇源汇主任张俊三年述职报告，全票通过张俊连任机构主任的决定。理事们认为，机构在张俊主任带领下，经三年努力，实现了顺利过渡，业务规模逐渐扩大，团队稳定发展，核心能力逐渐提升。³⁵

六、妇源汇主任交接班经验总结

1. 机构制度的建设与不断完善

妇源汇继承了较好的制度基础，在独立运营的过程中逐步调整优化，目前在无论是在机构管理、员工管理、项目管理以及治理层面都有相应的制度依托。具体包括项目管理制度、财务管理制度、固定资产管理制度、保值增值投资管理办法、绩效管理制度、薪酬管理制度、理事会制度、监事制度等等。随着外部政策环境的变化，新一代公益人职业诉求的变化，机构的制度调整与优化也在同步进行之中。管理制度如同“压舱石”，使得妇源汇稳稳度过组织架构与人事调整的变化期。

35 机构官方网站

2. 对机构技术传承的重视

专业技术是妇源汇的核心竞争力。通过将机构积累的核心技术赋能给员工，让核心技术在机构内部不断传承发展，使得妇源汇能够更加有效的回应服务对象的需求痛点，赢得资助方的信赖。这既是机构顺利实现新老交替地法宝，也是组织未来可持续发展的关键。

3. 年轻管理梯队的培养

妇源汇管理者充分赋权年轻人，允许试错，激发调动中层管理人才尝试部门管理创新与机构运营管理；利用工作中与外部合作的机构，协助中层管理人才拓展工作网络；参与行业会议拓展管理团队视野等等方式使得机构管理梯队逐渐成长起来。

案例 5 主动变革，转危为机：云南连心主任交接班实践案例

一、机构画像

1. 机构基本信息

云南连心（全称云南连心社区照顾服务中心）成立于 2005 年，工作范围包括：社会工作服务与开发、行动研究与社会政策倡导、社会工作机构及人才培育与孵化、社会创新及社会企业支持等。现有专兼职工作人员 30 余人。

机构发展阶段与战略重心如下：

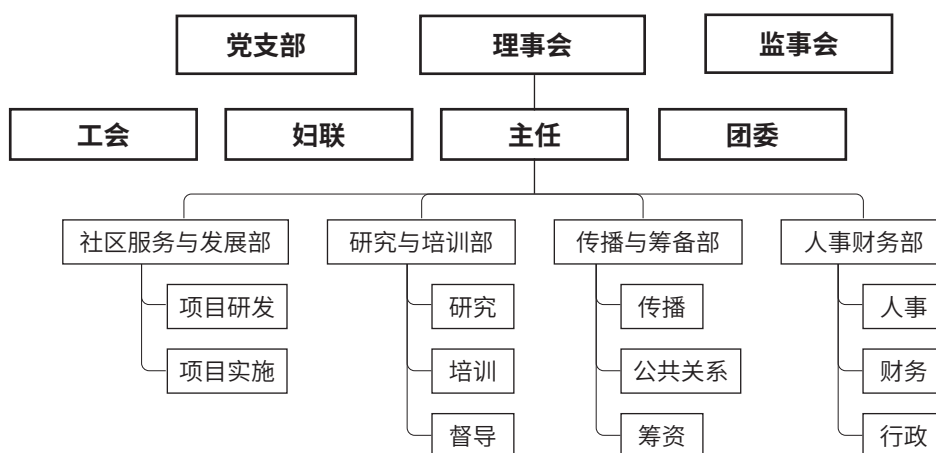
第一个阶段是从 2005 年至 2012 年，该阶段机构主要聚焦流动人口社区服务，开展社区发展实务、研发、议题研究与政策倡导工作；

第二阶段是 2013 年至 2015 年，机构在民政部“三区计划”支持下、在响应社会组织参与脱贫攻坚战略背景下，逐步将社区工作拓展至农村，针对农村留守儿童、妇女、老人等困难群体和家庭提供专业服务；期间机构也开始注重在地社工人才及公益机构的培育与孵化；

第三个阶段是 2016 年至今，将服务重心转向公益人才和组织力量更薄弱的县域地区，专注县域社区类人才和组织的培育支持工作。³⁶

2. 交接班基本信息

- 交接班现状：已完成交接
- 交接班时间：2013 年 -2014 年
- 交接班原因：机构业务或资金等外部环境变化，需要其他经验和能力的领导人；为团队创造成长空间
- 接班人胜任程度：较高
- 交接班当事人：向荣，创始人 & 前任理事长；兰树记，2014 年至今担任机构主任



(图：云南连心组织架构图)

二、云南连心对交接班的认知

机构创始人向荣老师认为：社会组织是一种相对较新的组织形式，在中国发展的历史并不久远，存在一个不断发展，逐渐规范化、成熟化的过程。正常的交接班无论对单个社会组织，还是对整个公益行业领域来讲，都是影响其健康发展的关键。此外，部分公益组织创始人交接班的困境，促使机构成立伊始就将交接班作为一个重要的环节来思考和设计。

三、云南连心交接班动因

机构交接班启动的动因是综合的。既有业务转型因素，也有组织管理因素。

1. 业务重心调整对机构工作模式的挑战

2012-2013年，云南连心项目重心开始向政府购买服务倾斜，以往与基金会合作形成的工作模式面临调整。“那时是机构承接中央财政项目和民政部“三区”计划项目的开端……政府购买服务有其特点，比如：严格的财务规范管理，要求项目半年或一年就有些模式、成效。随着政府项目资金的增加，机构需要去适应这种新的变化，对原有工作模式提出了新的要求。”³⁷

2. 组织发展阶段对机构管理的新要求

随着工作模式变化以及机构规模的扩增，部门协同开始出现困难，部分员工对薪资结构、绩效考核机制也提出调整的需求。机构需要发展出更规范的治理能力和更加理性的决策能力。急需加强人力资源管理、项目管理、决策管理的规范性与效率以适应组织发展的需求。这使得机构管理者面临管理思维与方式的调整。经过理事会综合研判，决定启动交接班。

37 公益组织领导人交接班访谈记录，下文中引文如无注明出处，均来自于访谈记录。



(图：机构创始人向荣老师)

四、云南连心交接班过程

1. 交接班的基础与准备

(1) 交接班的基础之一：民主决策机制的探索

机构对管理制度的需求，随着机构发展壮大逐步显现出来。团队规模较小的时候，工作可以依靠人与人的关系、默契的合作来开展，对制度的依赖性不高；团队达到一定规模之后，机构的事务越来越多，决策复杂性也逐步提升，需要通过制度来提升工作规范性与决策有效性。

机构日常管理制度相对健全。据 2012 年年检报告显示，当时已经建立了《机构管理办法》、《财务管理制度》、《业务培训制度》、《薪酬管理制度》、《考核制度》等。并且随着机构运行，制度也在逐步调整完善：2012 年针对《机构管理办法》、《财务管理》制度进行了修订，2016 年进一步规范机构内部管理，将已有制度进一步细化，力争创建不因人事变动而扰乱正常工作秩序的标准化服务管理体系。³⁸

民主决策机制也在机构制度建设过程中逐步成型，这提升了决策的有效性和决策效率。“当时机构各个部门的负责人成立了一个 8、9 个人的管委会，有一个民主决策的过程。后来又发现，大家讨论很多，一忙又没有决策，好多事情……又有各种异议，不同声音，就把三个人作为最后的决策（核心）。”

民主决策机制形成还为机构奠定了民主改革的基调。除此之外，机构薪酬制度修订的过程，也让机构员工体会到了机构民主改革氛围。兰树记提到“2013 年时员工对薪酬设定不满，机构工会委员会成立了薪酬修订工作小组，在当年就完成并通过了薪酬修订。”

38 2012-2021 机构年检报告

2014年5月4日机构主任的选举也是通过民主决策机制开展的。机构“通过了这个决策机制以后，就先把主任的位置拿来进行民主选举。”

（2）交接班的基础之二：相互成就的机构文化

机构工作氛围体现为“严以律己、温暖关怀、相互成就”。强调对人的整体关怀，重视员工彼此的支持。这一点在机构日常自发形成支持网络，以及员工之间的互动过程中体现的较为明显。

机构鼓励员工之间形成各种类型的横向连接。基于共同关心的话题或共同的生命阶段形成各种小的支持团队，比如生涯规划团队，妈妈团队等。虽然项目工作忙起来，支持活动难免弱化，但仍有一种安全感和归属感存在。

日常工作中遇到员工出错等问题时不会简单指责。团队不同角色会给予不同的帮助，有的协助解决问题，有的明确指出问题，有的在情绪上提供安慰支持。组织文化让员工之间建立了有厚度的关系，这是机构“宝贵的精神财富”。

（3）交接班的基础之三：梯次性的人才培养体系

云南连心根据机构人才特点施行“实务取向、机构治理取向、督导取向”的序列式人才培养路径。采用了培训、个人发展计划、督导等多元化的人才培养方法。

人才培训方面，针对新员工主要开展机构文化培训、社区工作及项目管理相关培训、机构制度相关培训；针对老员工，以在岗培训为主，重在“服务能力、项目管理、机构管理、资源拓展、品牌建设等的能力提升”。³⁹

个人发展计划方面，各部门负责人在年度评估中会重点协助每一位员工制定年度成长计划。重点围绕服务能力、项目执行能力等方面明确提升方向。因为社会工作者长期面对复杂社会议题及服务对象的艰难处境，很容易感受到“耗竭”，唯有加强自身能力才能应对服务过程中遇到的困难。

督导方面，建立机构内部督导机制。有两个督导队伍，一个是志愿者和实习生督导队伍，另一个是资深督导队伍。前者为机构志愿者和社工实习生提供督导，后者为年轻社工提供督导。主要是从实务能力和理论水平方面增强志愿者或年轻社工的专业能力。

人才培养过程中，有潜质的人才会被慢慢识别出来，逐渐成长为机构骨干。向荣老师认为“人才培养是一个逐步的过程，主要的机构负责人会有意识地针对有潜质的年轻人进行培养，关注的会多一些。比如提供教培机会，让他/她看到更多可能性。也在个人成长、家庭关系等方面综合地进行陪伴……每个人的需求不一样，就会以不同方式来协助。慢慢的有担当、有责任心、有爱心、学习能力强的人，就慢慢长出来了。”

（4）候选人选拔

※ 候选人来源：从内部培养成为共识

云南连心也尝试过引入外部人才，因为大家意识到公益组织健康发展，需要有一定的异质性。通过请其他资深的工作人员来希望带来新的能力和变化。但这种尝试没有取得成功。外部人员融入存在困难，很难适应机构“拼命”

39 《有了人，才有了组织》

的工作风格以及面对不确定的外部环境“时刻做变化”的工作特点。而且机构又特别强调人与人的关系。最终大家形成共识：机构内部自己培养。

※ 机构负责人的能力要求

虽然没有成文的机构主任胜任力标准，但创始人及核心理事对此有相对明确的想法。首先是对云南连心的机构业务、工作要有一定的熟悉度；接下来是对行业要热爱，对事情要包容，还要敢于面对不确定性挑战。

※ 候选人选拔办法：酝酿与程序并重

机构创始人与主任在接受访谈时，都使用了“酝酿”这一概念来描述主任选拔的过程。酝酿体现出了时间充分与动态变化的特点，与云南连心主任选拔的实际过程较为契合。

机构管委会在日常工作中留心观察有潜质的员工。各部门负责人也会对团队人员做一些考察并提出自己的意见。基于讨论的结果，再分别继续观察。机构年会也是一个重要的观察窗口，年会评选出来的优秀员工，往往具备较高的工作投入度，较强的综合素质。在这样持续观察的基础上，大家认可的人选就会慢慢出来。

最终就进入到民主评选的环节。机构建立民主决策机制之后，针对主任人选的选拔，需要管委会民主投票。参与投票的九位成员，大家对机构当时面临的问题，需要什么样的人选，对候选人的能力优势和短板都比较清晰。“公布票数的时候，六票投给了兰树记。”

2. 上任后的挑战与应对

前述业务调整与组织张力，也是兰树记接任机构主任面临的挑战。要持续解决机构内部管理问题、资金问题、业务战略方向选择问题。

在当选主任前，兰树记已在机构工作八年。担任过支部书记和机构副主任，是机构治理工作的深度参与者，了解机构自身存在的问题，对机构业务与员工非常熟悉，加上“年轻气盛”的自信，他对于接班机构管理，并没有过多担心。

(1) 投入抗震救灾，内部问题得到缓冲

上任不久，机构管委会召开会议商讨并共识 8.03 地震响应方案，成立灾害响应工作小组，确定拟投入的人力及分工。“机构的很多力量，包括机构的传播、筹资、志愿者团队等力量都往灾区方向投入。三区计划项目常态化运转。在紧急事件面前，大家也就把原来机构内部的问题，阶段性的放下……”。并且在救灾过程中，机构开始与部分基金会展开项目合作。

(2) 主动进行组织裂变，将难题变成机会

抗震救灾过程中，机构又在当地聘用几位工作人员，规模达到 40 人以上。行政与督导不足等压力开始出现，加之政策环境的变化，促使机构下决心裂变。兰树记认为“7.18 会议之后，社会组织登记注册及相关资源进一步下沉到区县级的趋势（日渐明显），我坚持要将组织进行裂变……民政部“三区计划”及中央精准扶贫战略的提出，

也使我和团队判断未来一定会有越来越多青年人返乡公益创业。”

组织战略的调整起初在机构内部仍然有不同的意见。于是“我们不断地去游说，不断地去给大家提内外部的变化，做酝酿，最后共识出来了”考虑到机构规模过大带来的一系列问题，以及外部政策环境变化，管委会决议：机构开始分拆。从2014年底开始，儿童工作团队、反家暴及综合服务团队及“三区计划”的工作团队等陆续启动裂变，单独成立机构。

机构内部成熟团队拆分出去后，不仅化解了内部管理问题，还为机构带来了培养与孵化在地公益组织的全新发展方向。

（3）积极寻求外部资源

在应对机构财务问题时，采用的方法是向外寻求资源支持。“不断寻找和链接各种非限定经费支持，让机构能够生存下来，不因为项目断档而造成危机。比如先后获得过爱佑益+、南都景行计划以及香港理工大学包容性社区发展项目资助等，这些项目支持都是通过我与机构管理团队争取到的，能够较好的稳住团队。”

（4）理事长与管理团队的支持与资源转接

兰树记认为机构种种问题的逐步解决，离不开创始人向荣老师及机构管理团队的支持与陪伴。

交接班之后机构管理团队给予了充分支持与陪伴，保障了机构换届后的顺畅运行。理事长则积极为兰树记转接资源，在机构需要的时候“随叫随到”。“一些政府或基金会还是会找到我，大家都知道机构是我创办的，我不可能完全转开。交替过程中我反复强调，只要是需要我，我分分钟在……差不多有两三年时间，逐渐把我手上的网络、资源，逐渐的转给他。”

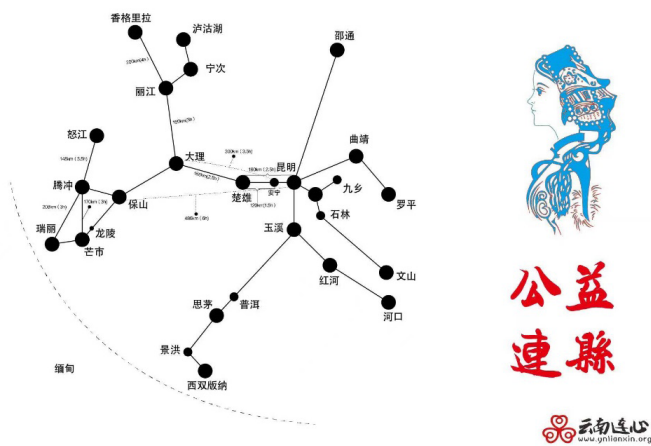


（图：裂变与传承）

五、云南连心交接班影响

组织裂变后机构因此获得了成为枢纽型机构的机遇。因为把核心业务进行了拆分，反而也让云南连心更能够轻松上阵，重建新的业务板块，进而获得在区域内的关键领先优势和地位。机构开始将大量时间和精力和资源投放到‘老、少、边、穷’地区，恰好与国家脱贫攻坚的政策契合，进而使得云南连心搭建了县域公益组织合作网络基础，为机构成为枢纽机构及后续发展奠定了重要基础。”

通过交接班，参与式的机构治理模式逐步走向深入。“机构在同一年完成了机构主任、副主任、工会委员会的民主选举……工会及员工代表小组负责推动并完成了住房公积金制度的建立等多项涉及员工福利的重要工作。”⁴⁰



(图：公益连县计划)

六、云南连心交接班经验总结

1. 值得借鉴的经验

(1) 交接班认知的重要性

创始人向荣老师对交接班问题的认识使其在机构创立之初就带着如何使机构传承的思考。基于这样的认识，日常工作中就会积极主动地识别潜力人才，并且进行针对性的培养与督导，做好人才储备。也基于此，开始探索通过制度管理项目、管理团队，为最终实现交接班奠定了坚实基础。

(2) 民主决策机制给交接班提供了规范流程

云南连心民主决策机制的探索，在机构主任交接班过程中起到了非常关键的作用。一方面让机构员工感受到了机构改革的氛围，机构管理方式与效率得以提升。另一方面管委会决策机制与议事流程，直接应用到了机构主任换届选举中，为交接班提供了规范的流程与机制。

(3) 梯次性人才培养体系让机构有人可用

不同序列人才的培养方式与机构督导机制，既提升了员工个人能力，也加深了其于机构的连接纽带，使得机构

中层管理人员相对稳定。在机构人事变动时，有人选可以及时补位。

（4）应对换届后的挑战时管理团队积极协助

在新主任面临工作挑战的时候，云南连心管理团队积极协助其寻求外部非限定性经费和资源支持；并且在机构战略调整时，积极协助并参与战略共识，确保机构在交接过程中得以稳定运行。

2. 值得警醒的教训

（1）机构主任换届在制度层面仍有优化空间

云南连心虽然创立之初就考虑到交接事宜，但最初并未对交接进行制度性的安排，如：没有成文的机构主任胜任力标准与考核等机制，也未明确在何种情况下需要启动主任交接流程，使交接工作的启动略显仓促，2018年理事会会议通过了机构主任连任两届的决议，是对上一次换届经验传承发展的体现。

（2）交接工作复杂需成立专项小组

云南连心主任交接主要由理事长负责推动，做了大量工作。由于交接涉及到的工作事项非常繁杂，包括与机构负责人、理事会、机构员工做沟通，了解他们对接班人选的期待等等。由理事会成员参与组建的工作小组来推动具体工作事宜更高效，既能调动理事积极发挥治理作用，又能减轻个体压力。

（3）交接应尽量做好情、法、理的平衡

在机构工作多年的负责人，往往对机构、对团队都有很深厚的情感连接。在交接过程中要做好情感与制度间的平衡，争取延续其与机构的良好关系，不同届别的负责人是机构宝贵财富，对机构未来发展可以起到非常大的促进作用。



（图：第六届理事会）

机构介绍

出品方：墨德瑞特



北京墨德瑞特管理咨询有限责任公司（墨德瑞特）成立于 2016 年 8 月，聚焦于公益组织、社会企业的人才、组织、领导力发展。至今已服务 123 家机构，覆盖上千公益领导者，分布在教育、环境、儿童、健康、救灾、乡村发展等多个领域。

支持方：中国发展简报



北京益行公益信息交流服务中心（中国发展简报）创办于 1996 年，是一个为公益慈善行业提供专业的观察、研究、网络平台支持与服务的中英文双语平台。2017 年 3 月注册为北京益行公益信息交流服务中心。2022 年通过国际权威评估机构 SGS 的全球 NGO 对标审核认证，2023 年 6 月获得联合国特殊咨商地位批准，表明机构治理标准已达到国际先进水平。2022 年获评北京市民政局 4A 级社会组织。

资助方：银杏基金会



北京市银杏公益基金会成立于 2015 年，前身是南都公益基金会发起的银杏伙伴成长计划。银杏基金会定位为支持公益行业人才成长发展的支持性机构，致力于寻找、连结和激发具有社会创业家精神的青年行动者，与他们一起，解决社会问题，产生联合影响力，并推动公益行业发展。

鸣谢

本报告的顺利完成离不开以下机构和个人的慷慨支持与协助，在此向他们致以最诚挚的感谢。

首先，我们要感谢支持机构：北京益行公益信息交流服务中心与北京市银杏公益基金会。你们的慷慨支持使得我们能够开展广泛的问卷调查和深入的案例访谈。

特别感谢参与本次问卷调查与案例访谈的 449 位公益同仁，正是你们的积极参与和真诚合作，使得本次研究得以获取到丰富的资料并最终顺利完成。你们的信任和支持是我们前进的动力，我们衷心感谢你们的配合。

此外，我们还要特别感谢以下参与案例研究的机构：上海佰特教育咨询中心、北京益微青年公益发展中心、陕西妇源汇性别发展中心、云南连心社区照顾服务中心、上海联劝公益基金会以及北京自然之友公益基金会。你们的开放合作和提供的案例材料为本研究增添了宝贵的实证支持，为我们的分析和结论提供了有力的支持。

最后，我们衷心感谢报告评审专家们的宝贵意见和建议。他们分别是：北京师范大学中国公益研究院副院长程芬女士、资深人力资源专家曹渊勇先生、悦享新知 CEO 高瑞女士、组织发展与人力资源资深专家郭婷婷女士、清华大学社会系副教授晋军先生、资深教育公益专家梁晓燕女士、资深公益专家刘忠亮先生、资深公益专家李海先生、北京师范大学社会发展与公共政策学院教授陶传进先生。你们的认真审阅与专业意见使得本报告更加准确和有说服力。

总之，感谢所有在本次研究中支持和协助过我们的机构和个人，正是由于你们的帮助，本次研究得以顺利完成。我们衷心感谢你们的支持。



墨德瑞特



中国发展简报



银杏基金会