

# 行动研究 | 社会组织参与抗疫行动并取得成效的决定性因素是什么？

原创 张婷婷 高琳 NGO观察 4月26日



图片来源: unsplash

作者:

张婷婷 发展共学公众号发起人

高琳 德国Hertie School 博士候选人

## 行动研究背景

2019年12月，湖北省武汉市首次发现多例并于1月10日左右被证实为新型冠状病毒肺炎（COVID-19）感染导致的肺炎，简称“新冠肺炎”。为防止肺炎扩散，1月23日凌晨，武汉机场、火车站离汉通道暂时关闭，武汉进入“封城”状态。全国各地纷纷启动应急响应，拉开抗击新冠肺炎疫情的帷幕。民间力量，企业、基金会、公益组织、志愿者团队等出钱、出力，积极参与到抗击疫情战中。银杏基金会发起快速行动基金支持参与抗疫的组织 and 个人的行动就是力量之一。除支持一线行动，基金会还发起了“抗疫行动研究”项目，采用行动研究的方法，邀请参与抗疫救灾的一线行动者作为研究者，回顾、梳理与反思自身经验；并与学术研究者合作，共同提炼总结抗疫行动中的社会组织的作用与价值。

笔者于3月初受邀参与此项行动研究项目，协同其中部分组织梳理和呈现其参与抗疫行动的经验、教训，撰写抗疫行动研究报告，亦有机会查阅和交流其它研究者协同完成的其余组织的行动研究报告。不仅极大丰富了笔者对参与抗疫行动组织的理解，包括其为何参与抗疫，过程面临的挑战和困难，取得成效的经验等等，也对各家组织的共性经验产生了探究兴趣。

尤其想要知道，究竟是什么因素在牵引和决定着这些组织放下诸多不确定性决定采取行动并取得成效？

因为参与其中的组织并无专业的救援经验，不知道疫情会持续多久，不确定参与其中的挑战和风险，如参与其中是否合规，存在哪些政治风险？会对机构战略定位和业务方向有影响？机构资源和能力能否支持其行动，会不会越帮越忙影响机构声誉？以及如何兼顾和平衡决策速度与团队意见等不确定因素，却依然选择参与其中发挥了积极作用。

如：

- (1) 回应医护救援物质短缺，保障“物资最后一公里送达”；
- (2) 推动资源向被忽略但有需要的人群（如孕妈妈们、残障人士、孤寡老人、罕见病患者等）和地区（武汉之外）输送以平衡资源分配公正、公平原则及特殊需要，如心理援助关怀；
- (3) 快速调动资源，集众之力激发公共精神，做成看似不可能完成之事。在国内外医护物资都短缺的情况下仍能找到安全货源，在湖北省内物流运力停滞的情况下把呼吸机、药品等物资

输送到最需要人群手中等等。

于是本文选取了其中四家组织，它们都没有相关救灾和抗疫相关的业务，是以组织而非个人身份参与行动并取得成效，且机构内部对其参与抗疫行动的过程经验做了比较完整梳理。分别是**北京春苗慈善基金会**，以下简称**春苗基金会**。基金会聚焦儿童医疗养育领域，抗疫期间发挥募款平台优势，筹集8000多万资金，为十数个基金、协会、志愿者团队、社会组织提供筹款支持和执行服务。

**广东省麦田教育基金会**，以下简称**麦田基金会**。基金会旨在改善贫困山区儿童的教育状况，抗疫期间积极调动基金会的志愿者网络，募集资金，让物资在第一时间精准对接到最有需要的地方。

**福建省担当者行动教育基金会**，以下简称**担当者行动**。基金会专注推广儿童阅读教育，抗疫期间与厦门大学志愿者团队联合发起“共克时坚”抗疫基金，筹集资金采购急需医护物资送达一线。

**北京病痛挑战公益基金会**，以下简称**病痛挑战基金会**。基金会为罕见病患者和组织服务，抗疫期间与中国罕见病联盟联合启动了“新型冠状病毒防控期间罕见病患者用药援助项目”，以保障患者疫情期间的用药来源。

希望从四家组织的抗疫经验中探索究竟是哪些因素在牵引并促使组织行动。本文所涉及的与四家组织有关的资料，均来自四家组织的官网和行动研究报告初稿，这些资料是他们的成果。感谢银杏基金会和四家组织对本文的支持。



## 行动研究发现

四家组织虽然成立背景，组织架构，管理风格各异，但牵引其行动并取得成效的关键取决于组织的组织能力。那么组织能力及其包含的内容有哪些？公益行业目前尚无明确界定，本文的界定参照了企业的经验。定义引自《组织能力的杨三角》一书：组织能力不是个人能力，而是一个团队所发挥的整体战斗力，是团队或组织的竞争力体现，能够明显超越竞争对手、为客户创造价值的能力。具体内容则参照了首席组织官（首席组织官，是一家致力组织发展的机构，组织发展上中下图，基于其对企业组织发展的经验和公益组织的观察梳理提炼而成。）组织发展上中下三路图包括的如下9个方面。



图.组织发展的上中下三路（来源：首席组织官）

上三路，使命愿景价值观，业务规划，组织规划，决定组织发展思路和行动方向；中三路，经营管理原则，流程机制系统，人员能力，决定组织想法能否及如何落地；下三路，组织绩效指标，标准流程和制度，提倡及反对的行为，用于规范和指导行动执行。

但是对于四家参与抗疫行动的组织而言，这9方面的能力并非都重要且起到关键性作用，其中组织上三路和中三路涉及的几项能力发挥着更积极的作用，即（1）组织的使命愿景，牵引和激发着组织的行动愿力；

（2）组织的战略能力，影响着愿力能否转化为组织的集体行动；

（3）组织的原则、机制、人员能力，决定了影响集体行动能否落地并产生成效。

【 组织使命愿景：是组织行动的愿力之源 】

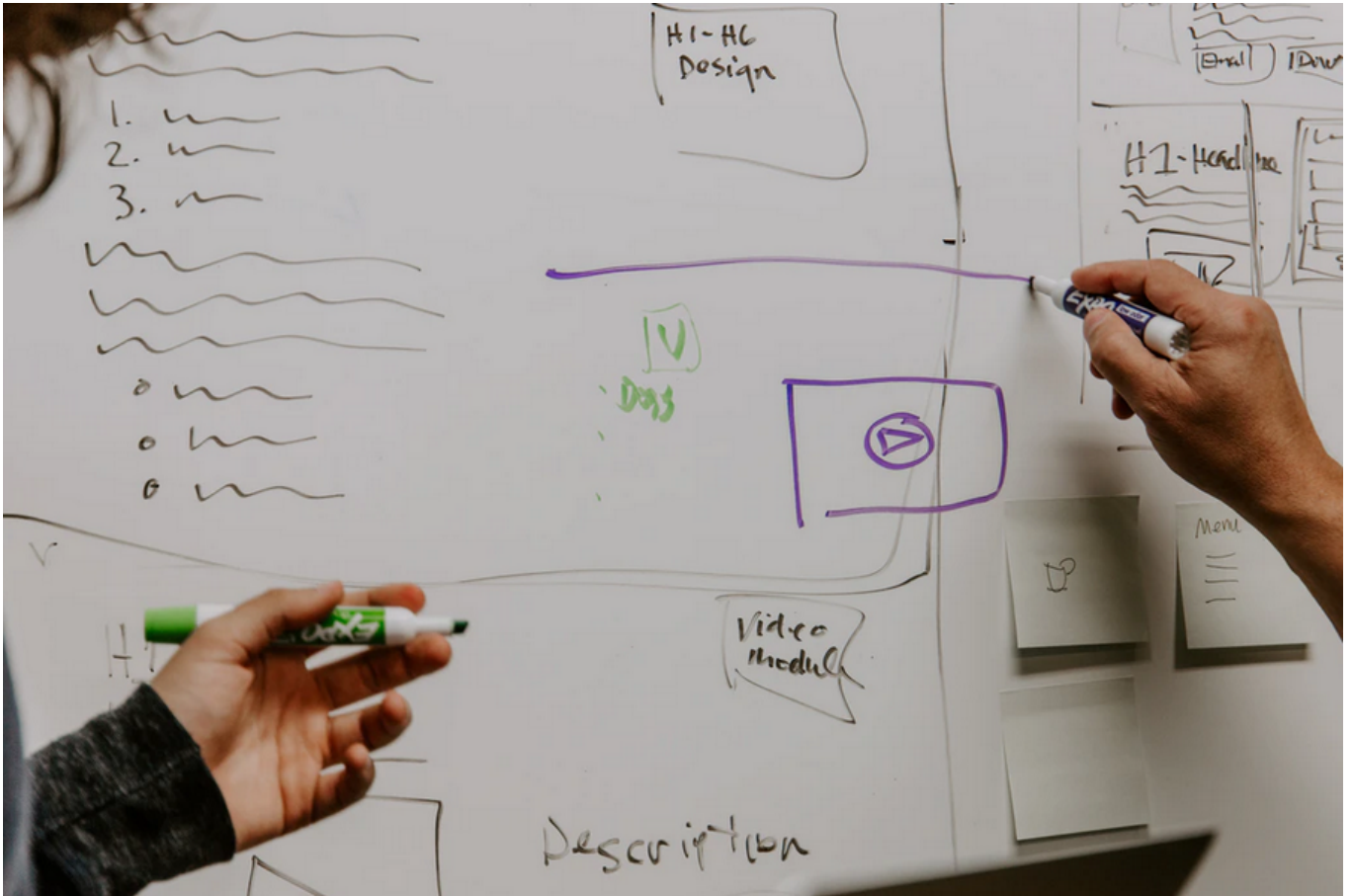
牵引组织行动，是组织行动的愿力之源。通过梳理组织使命愿景及参与抗疫行动的原因发现，四家组织虽然是为解决和回应某个和多个社会议题，服务某个或多个特定人群的需求，但都有推动社会公正，推动资源分配公平，实现更大公共利益追求。对美好社会有想象并愿意承担责任，面对他人的困难，难以轻易走开。因此当疫情来临，新的公共需求出现，需要它们行动时，它们会以公共利益为先，做出超越组织当下业务范围、议题领域甚至使命愿景的行动。

如担当者行动参与抗疫行动的理由：“疫情就是战争，中国已经进入了‘战时状态’。和平时，我们可以安心‘耕田种地’，专注于机构乡村儿童阅读助学的专业领域。但是，现在‘战争’来了，我们应该丢下‘锄头’，扛起‘武器’，奔赴前线，保家卫国。战争结束（疫情结束），仗打赢了，再回到家乡，继续安分守己地默默耕耘我们自己的‘田地’，做乡村儿童阅读助学。当下在大灾难面前，只有一种公益组织，就是抗击疫情的公益组织。”

这是组织对其使命的理解，牵引其核心团队用了不到1小时就达成行动的共识——对厦大学生志愿者团队提出提供公募资质帮忙抗疫筹款的请求，决定不只提供资质，还要躬身入局，亲自参与行动。不仅与厦大团队联合发起了“共克时艰专项基金，之后又独立发起“百华彩虹桥紧急行动”向一线医护人员捐赠物资。“为病友提供直接服务，回应他们个性化需要，就是机构当下要务，符合机构秉持的理念。哪怕只有一个病友有需求也会回应。”牵引着无疫情应对和与官方组织合作经验的病痛挑战基金会决定行动。与中国罕见病联盟联合启动“新型冠状病毒防控期间罕见病患者用药援助项目”，通过收集患者用药需求，联系药物供给方并协调药物配送，来保障患者疫情期间得到持续药物治疗。

春苗基金会参与抗疫看似被卷入，实则与基金会对自身定位的把握，先干了再说的作风有关，最终为数十个抗疫项目和基金提供服务支持，筹到8000多万，也让基金会获得了前所未有筹款额和关注度。麦田基金会在决定是否参与上最初也很犹豫，担心抗疫行动跟机构业务无关，备案方面有风险。但最终参与进来。正如基金会秘书长种子所说：“我们所做的事，就好比一个律师看到一个饿晕倒地的老太太，周围没有其他人或可预见的帮助暂时到不了时，把手里的面包给老太太。这样做并不是律师的职责，而是我们作为一个人，有能力去挽救另一个人时的行动本性。”

可见这些组织有行动愿力并参与其中，与组织使命愿景的感召及其对组织使命愿景的理解不无关系。是需求出现时的挺身而出；面对他人和服务人群面临的苦难，难以轻易走开；有能力做些什么却不去为需要帮助的地方做些什么的责任感和使命感，牵引和激发了组织的行动。没有愿力，不可能有后续行动。然而，有了愿力，就一定会行动或行动了必然有成效吗？还跟组织能力的其它方面，战略能力及组织的原则、机制和员工能力有关。



图片来源：unsplash

**组织战略能力：  
决定着组织的愿力如何转化为集体行动**

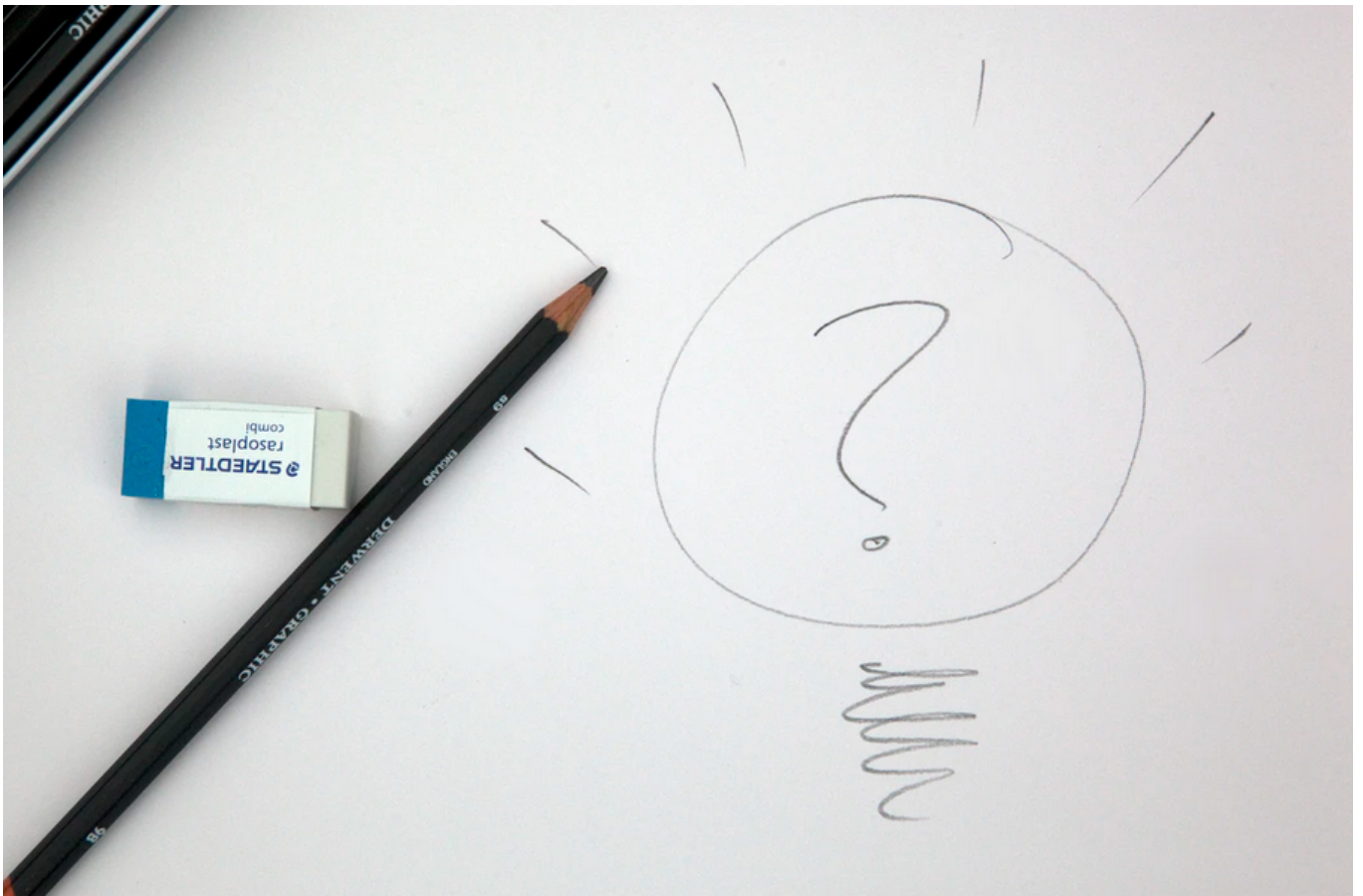
战略能力可体现为组织根据所处环境、变化和组织的资源和能力的认知做出战略决策的能力；和把行动战略进行分解和部署的能力两方面。

**其一**，四家组织能够在核心管理团队中快速达成一致参与抗疫行动，制定行动战略计划，并吸引和纳入更多同事加入。与组织管理者和核心团队对此事件的认知，能否根据所处环境和组织优势做出正确决定有关。如担当者行动前任总干事上官文宾就是做出组织参与抗疫决策的关键人物，他根据疫情现状和对组织团队成员的了解，快速做出跟厦大合作的战略决定，并通过组织参与抗疫行动的意义阐述：“疫情就是战争，中国已经进入了‘战时状态’，当下在大灾难面前，只有一种公益组织。就是抗击疫情的公益组织。”促使核心团队快速达成行动共识。

春苗基金会负责人崔澜馨也起到同样的作用，她提出了战略力概念，即明确告知同事们基金会在抗疫中的定位，就是发挥平台的作用。行动重点聚焦在对接有能力的执行方，而不做超出自己能力范围不能把资源物尽其用的事情上，如采购物资。就是对做什么事情更能发挥组织价值，在想做、应做、能做之间做取舍平衡的组织战略能力的体现。筹资备案时，打破常规越过既定程序直接找到相关人请示特事特办；在内部审批流程和手续化繁为简，从过往只能手写签字审批，改为电子签就认的方式。也是组织根据环境变化及时做出调整和改变既有规则流程，在需要和经验之间做取舍平衡的战略力体现。也如麦田基金会秘书长种子所说，“这个过程对于我来讲，就是如何通过分辨当下的情况局势，做出一个最准确的决定。”

**其二**，战略分解和部署能力，几家组织无一例外，主要体现在能够把行动想法制定成行动计划，并通过组建小组，制定工作流程机制落地。如担当者行动带领团队在一些关键节点作出关键选择，如快速确定项目操作模式，建立项目机制，促成行动落地；发现服务人群在疫情下的新增需求并做出回应，获得了线上课程开拓的首次成功。





图片来源：unsplash

## 【组织的哪些能力决定集体行动如何有效落地】

这些能力无论是显性还是隐性存在，与组织过往运作经验、治理方式和组织文化有关。

### 1. 共有原则

有两个共有原则比较突出，其一是信任。包括对伙伴，对团队的信任。相信伙伴投身到这件事是基于大家对参与抗疫行动意义的使命认同和对社会的责任感。相信同事，作为多年胼手胝足、朝夕相处、共同奋战出来的团队有基本的合作默契。所以担当者行动可以在一天之内，与原来素不相识分布在全球的志愿者，签署共同承诺书，组成多方协作临时管委会领导机构，组成全球采购组、物流通关组、需求信息核实联络组、募捐审核监督组，发动社会捐赠，即捐即采即送，一边组织捐款一边迅速海外采购通关，把爱心转化为医用物资并迅速精准到达需要紧急帮助的医院。

病痛挑战基金会能依托病友组织完成患者需求的沟通、核实和确认，提升行动效率。春苗基金会筹款可以突破8000万。其二，坚持服务人群优先，资源分配公平。所以病痛挑战基金会为了回应服务人群的需求，愿意尝试与官办组织合作，放下过往对官方组织过往形成的低效、官僚的刻板印象，用服务和专业精神探索合作经验。担当者行动以“救急”和“尽可能广泛救助”原则进行资源分配，春苗基金会物资分配决策时会考虑资源过度倾斜的合理性，麦田基金会发现某种物资在接收点过多过剩，会主动调整物资的等级，分配到更合适的单位。都是组织从公共利益视角出发，保障抗疫行动公益性的体现。

## 2. 组织机制

机制的形成与组织过往多年实践中形成的显性或隐性的知识，治理和文化有关，能够支撑原则的落地。比如担当者行动的组织化运作机制，让他们形成了“既分彼此又不分彼此”，能够紧密的协同工作，有高度的信任感和工作默契的团队，并成功迁移到抗疫行动，让各个链条上的伙伴得以高效协同行动。跟组织一直倡导真诚、纯粹、透明的、扁平化无上下级领导；相信每一位同事都不会做出有悖于公益伦理和基本社会道德价值的事的组织文化，并采用“合作人”制度，通过充分授权让伙伴获得实在的“自主感”，焕发出相应的“责任感”。

同时给予所有同事熟悉并亲身参与机构不同板块的工作的机会，以便有相互补位的能力。出现“见死不救”的情况，将会在机构内部受到严厉批评的机制建设有关。病痛基金会能够发挥病友组织的作用，与病友组织建立其快速连接和信任，也得益于长期积累的工作传统。因为组织赋能一直是组织的三大业务之一，从成立之初就非常重视病友组织建设工作，机构负责人的很多精力也放在组织连接和建设上。麦田基金会十年来积累的志愿者网络及网络发展经验，与其内部对组织建设的思考、“海星”组织发展理念及最近几年推动的“协作式领导力”[9]有关，使得组织在抗疫行动中不需要再建立一套新的工作机制，可以延续过往经验和团队默契，建立行动目标，形成不同的小组协同合作。

## 3. 员工能力

抗疫过程面临很多不确定性，外部政策环境、受赠方需求的变化，物资短缺、采购无源等等，组织最终能把一个个不确定变为确定，除了组织原则、机制的指引，离不开员工的能力。这些能力主要体现在：

(1) 愿力激发的责任心及主动性。组织的成员们大多抱有希望疫情早日过去，想为此时处于艰难时刻的人们做些什么的愿力，所以愿意投入耐心，履行职责，主动寻找行动的机会并承担责任，努力做到最好。

(2) 快速学习，知识经验迁移能力。抗疫任务多是模糊、混乱、变化的，需要在不同的工作任务中切换，快速学习，跳出舒适区，梳理和总结日常工作的流程、方法用于新的工作情景的能力就显得很重要。

(3) 沟通与情绪管理能力。面对繁杂、高压、困难的工作情景，以及信息不对称和行动方向不同可能带来的矛盾，需要大家快速自我情绪管理疏解，协调多方关系化解矛盾促进理解。

(4) 资源动员和多方合作。与组织长期以来积累的资源与社会动员，善于多方协同工作的能力有关。让大家可以在不具备紧急救灾项目经验的情况下，通过广泛的志愿者网络，搭建专业平台和系统支持志愿者参与行动，发挥集合影响力的效果。

(5) 自主决策又高效协同。体现在大家根据项目或活动所需要的完成内容，组建工作组，进行分工。每个人各司其职但行动过程中又不能见死不救，可以相互补位，和其他伙伴一起解决问题。

这些能力的生成与组织底层价值所认同的人的价值及人员培养理念有关，也与组织领导者风格和治理方式有关。社会组织是服务人的组织，通常把人的发展作为目的，无论对服务对象还是对员工都应如此。既要认同和尊重员工的价值，注重员工的成长，也愿意赋能员工，用激发员工自主性的方式去培养和发展员工，让其主动找到与组织使命价值观，业务工作联结的地方。如此，人与组织的发展才可持续，人与组织的活力才能别持久的激发。

## 行动研究结论

组织能力是整个团队发挥的整体战斗力，个人能力固然重要但个人能力不能取代团队能力。四家组织参与抗疫行动的经验也说明了这一点，组织之所以能够参与其中并发挥成效仰仗的是团队整体能力而非领导人和某个人。更多体现在组织发展上三路和中三路如下图所示的几个方面有关，即：

- (1) 使命愿景价值观，决定组织是否产生行动愿力；
- (2) 战略能力，决定愿力如何转化为集体行动。以及决定行动有效落地并取得成效的；
- (3) 组织原则；
- (4) 组织机制；
- (5) 员工能力。



图.组织能力五要素

这五方面能力也是组织当下或未来应对越来越多突发事件和不确定性情境，跳出思维定式，通过实践获得组织定力和发展机遇的应变之道。至于组织发展下三路涉及的绩效指标、标准化流程、提倡与反对的行为，对组织尤其是社会组织的定位和意义如何，值得思考：流程规范、绩效考核机制，专业化分工，是社会组织专业化建设所推崇的方向，还是组织发展和应变突围的阻力？

如果参与抗疫行动的组织只看既定要达成的目标和业务指标，便不会有参与抗疫行动的想法和热情，因为跟机构当下的利益和业务不相关。或按照组织过往形成的流程和要求办事，比如春

苗基金会所规定的的签字审批一定要手签，要层层审批，便根本应对不了疫情下的只能远程、线上办公的形势，更难以越过程序直接找到相关人员开绿灯通过筹资备案。正是因为组织因时夺势，灵活变通，才有了突破限制连接更多资源的可能。而决定这些组织能够在公共利益面前放下组织和个人利益，打破常规挑战组织能力和资源限制参与进来，终究是由组织上述五方面能力状况决定。

但并非说社会组织只要依赖使命愿景驱动，有这五方面能力就可以不重视下三路建设。下三路建设也重要，但要以上述能力建设为基础。如果组织能力建设不回到社会组织成立的本质，不回到其使命愿景价值观，一味强调标准化流程SOP，绩效考核KPI，可能会偏离社会组织的初心。因为社会组织是使命愿景价值观驱动的组织，依赖众多实践所积累和形成的工作原则、机制和人员能力来推动想法落地。逆行其道，只看当下利益，绩效指标，按照既有流程行事，就会失去创新，失去对社会需求的感知，沦为“流水线工人”。尤其是灾难或事件出现需要联合起来应对的时候。

本文并非鼓励所有的组织和个体面对大灾大难都行动起来，毕竟能以组织身份参与抗疫行动并发挥成效的组织还不多。更想从几家组织的经验中呈现组织能力对于机构应对当下和未来发展的重要性，对大多数组织而言，无论为提升自身能力，还是为了在下一轮灾难或公共需求来临时的挺身而出尽己所能，都需要未雨绸缪。夯实和重视组织能力建设，才是组织在未来可能面临的越来越多灾害和未知中航行的定力和动力之源。

图文版权归原作者所有



往期更多精彩



观察 | 从一个女村官的故事，看性别平等教育的切入点

对话 | 性别平等：失去了一半自我，也得到了另一半

看见·弱者 | 一辈子被隔离的一群人（一）