

COMMUNITY
EXPLORATION
PHASE II

群之探索 **2** 期

公益组织的 社群运营管理

社群赋能 · 社群文化 · 社群运营风险 · 社群运营信息化管理

“

本项由银杏基金会、险峰公益基金会支持
由麦田教育基金会、
自然之友、
北京市海淀区融爱融乐心智障碍者家庭支持中心、
出色伙伴
四方共同发起

项目支持



银杏基金会
GINKGO FOUNDATION



险峰公益
K2 Foundation

项目发起



计划mowow.cn
教育基金会



自然之友
FRIENDS OF NATURE



融爱融乐
— RONG AI RONG LE —



出色
伙伴

群之探索II期

2019年，“群之探索”项目，从“99筹款线下活动指南、筹款二维码场景呈现、筹款中的劝募话术和社群拉新工作要点”，四个维度探讨了社群发展议题。为了更深入地提升社群工作，“群之探索”二期，四家公益组织共学选出社群发展中最关注的四个议题：社群赋能、社群文化、社群运营风险、社群运营信息化管理，并通过两次线下共学共作坊和多轮线上的小组学习。在夯实自己机构相关工作的同时，一起编写了这本小册子，分享我们在学习中的一些经验，期望这本小册子，能给您所在的机构在发展社群时有所借鉴。

CONTENTS 目录

01/ 社群赋能

01/ 背景	02
02/ 认识社群:社群画像	05
03/ 社群赋能的指导原则	16
04/ 社群赋能体系建设	16

02/ 社群组织的文化建设

01/ 文化是什么	34
02/ 为什么要有社群文化	34
03/ 营造社群文化需要做什么	34
04/ 社群文化都包含什么元素	35
05/ 如何建设和营造社群文化	35

03/ 社群发展中的风险治理

01/ 社群组织的风险特点	53
02/ 社群组织常见风险	54
03/ 组织建设需要重视的几个风险点	58
04/ 风险来临,从容应对	59
05/ 风险识别参考表	63

04/ 社群运营信息化管理

01/ 一些基础概念	70
02/ 案例1:融爱融乐优化信息入口管理	75
03/ 案例2:自然之友社群微信群运营机制探索	88
04/ 案例3:出色伙伴 社群CRM	91
05/ 案例4:基于社群分社管理平台化工具	99

第一章 CHAPTER ONE

社群赋能

背景

BACKGROUND

(一) 社群是什么

社群的定义有很多种,对应英文中的community,广义而言是指在某些边界线、地区或领域内发生作用的一切社会关系。它可以指实际的地理区域或是在某区域内发生的社会关系,或指存在于较抽象的、思想上的关系。

社群简单认为就是一个群,但是社群需要有一些它自己的表现形式。比如说我们可以看到社群它要有社交关系链,不仅只是拉一个群而是基于一个点、需求和爱好将大家聚合在一起,而是要有稳定的群体结构和较一致的群体意识;成员有一致的行为规范、持续的互动关系;成员间分工协作,具有一致行动的能力,我们认为这样的群就是社群。除此之外,Worsley(1987)曾提出社群的广泛涵义:可被解释为地区性的社区;用来表示一个有相互关系的网络;社群可以是一种特殊的社会关系,包含社群精神(community spirit)或社群情感(community feeling)。

美国雷金纳德等著作的《群》里说道,作为个体我们可能经意或不经意的加入很多“群”的一员。而且成为某个群的一部分,并不是选举的结果,只要符合下来所述的特征,群就会自然存在,不管是潜在还是活跃的。

- 群的各个成员不一定有共同的目标,但他们必须面临共同的问题、困难或者渴望获得的东西,或者受到共同影响。
- 在一个活跃的群形成之前,只有飘忽不定的利益重叠是不够的,还必须有应对互动的共同承诺,潜在的群必须把自身蕴含的势能转化为动力。
- 一个群要有效运转起来,就需要以一系列的协议和组织规则为基础。这些规则可以是正式的,也可以是不成文但成员体会得到的。

(二) 公益机构有自己的社群吗?公益组织的社群的内涵是什么?

因为公益组织的“公共性”特点,很多时候,我们在推动社会发展工作中都不可避免的会发展人力资源,这些人力资源可能是赋能支持你的受益群体,或者与直接受益群体相关的间接相关方;或者是为你解决社会问题需要引入的志愿者资源,社会工作本身都难以脱离人,而公益组织推动工作过程中链接的人都是应对共同的问题或具有共同承诺而链接一起的资源。所以如果仔细分析我们所服务或影响的群体,其实大部分公益组织都是存在一个显性或隐性的群。例如残障或性少数群体自身就可以成为正式或非正式的自组织、环保爱好者或志愿者可以形成基于共同愿景的环境维护社群;社区发展或社区治理的组织可以整合社区中的相关方成为一个社群。

对于公益组织而言,社群是非常重要的一个人力资源和实现组织倡导的一个重要社会资本。需要激活与否和公益组织自身的战略定位、推动社会问题解决的方式手法以及投入运营或支持社群发展的意愿都很相关。

(三) 为什么要做社群的赋能?

社群的运营结构可以很严谨、正式也可以相对松散,这点取决于群里核心角色、相关事件以及运行环境。但所有行之有效的群都有2个共同特征:行动务实和勤于思考(《群》)。集体学习和群体赋能是公益组织社群运营中很重要的元素。所谓集体

学习就是社群中的人们通过共同的学习来培养自己的能力。组建群的目的是为了
解决某类问题,如果不能表现出进步,那么参与者或倡导者肯定不会持续参与下
去。而这点是符合公益组织推动公共议题解决的路径。

而作为公益组织执行团队如果想激活一个群开展有目标的学习和推动问题解
决,是需要进行设计、运营,促进群的规则以及解决方案产生的渠道,这就是社群运
营的基础。公益组织的专业团队要为社群推动解决方案的产生发挥催化作用。

可以说,社群发展离不开良好的运营能力,否则就会成为一盘散沙,各说各话,
起不到“十双筷子牢牢抱成团”的作用,而运营的重点是对参与者有效和持续的赋
能,参与者的成长决定了组织解决问题的能力,也是组织发展的天花板。

一般来说社群运营需要有如下一些动作:

- 1 推动建立规则:制定联络、沟通和志愿服务的协议;
- 2 提供交流便利和建构交流场域;
- 3 促进学习和催化行动;
- 4 应对冲突;
- 5 重要事项的协作与引导;
- 6 形成反馈机制和设定一些重要的行动里程碑等;
- 7 挖掘培养社群中优秀的角色,激发他们的潜能。

认识社群：社群画像

KNOW THE COMMUNITY

(一) 认识社群

社群是一个生态,而且是一个比较动态的生态,也有自己的画像。不同的社群参
与到公益组织的工作中,是基于不同的需求,而且,在不同的阶段,需求也各不相
同。作为公益组织,在社群运营工作中,需要投入公益资源支持社群的成长。因此,
公益组织需要对自己所运营和赋能的社群有一个清晰的认识。

在认识社群或者社群画像的梳理工作中,公益组织主要需要梳理清楚三方面的
内容:

- 第一方面 社群是谁以及他们的特性;
- 第二方面 社群的需求是什么(为什么参与组织活动,充当什么角色,归纳形成不同阶段的共性需求)以及对组织本身的价值(在不同阶段,使命价值观的实现发挥怎样的作用);
- 第三方面 赋能社群要如何赋能(业务板块与社群发展赋能的关系)。

1. 麦田

麦田计划创立于2005年6月16日,2010年9月注册成为广东省麦田教育基金会。
麦田通过在全国培育专业的志愿者团队,打造麦田共同体,以教育公益项目促进乡
村儿童教育环境的改善。

战略定位上,麦田是一个通过共同体,促进乡村儿童能力发展的教育公益平台。

麦田目前取得成绩:

 全国志愿者团队 **88个**  建立资助点 **58个**  服务学校 **超1000多所**  服务乡村儿童及一线教师 **超100万人次**

麦田吸引到的志愿者，大多数是关注乡村儿童教育，希望提高乡村儿童教育品质，为乡村儿童带来高质量陪伴的志愿者。

麦田各分社的召集人以及工作组成员（以下简称核心麦友），就是麦田的核心社群，也是浸透麦田基因，深度认同麦田使命愿景，并将麦田战略落地的关键人物。

附：工作组成员，即各职能部门（行政人事、筹资、传播、项目等）的部长。

	特征	痛点	期待/需求
召集人 + 工作组成员	<ul style="list-style-type: none"> • 具备一定领导力； • 女性比例高（五人组）； • 素质（能力）高； • 35-55岁； • 生活压力大的年轻人（1线）； • 当地中产人士（2-3线）； • 工作相对稳定； • 关注乡村教育，公益目标明确； • 愿意在公益上投入成本（时间/金钱/精力/资源）； • 稳定的家庭关系（情感的弥补）； • 和自身工作有联结； • 有“舍我其谁”的压力（责任心）； • 高度认可麦田使命愿景； • 通过麦田提升自我认可（价值感/收获/成长）； 	<p>机制：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 需求与支持不对口； - 没有被差异化对待； <p>系统：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 换届交接（e.g材料交接）； - 换届引起的资源流失（人、财、物）； <p>培训：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 团队维护； - 关系； - 麦友因为教育观念引起的，对于项目选择的分歧； - 缺专业人才（财务、项目设计.....）； - 缺少基础培训； - 团队里麦友的教育观、公益认知不够； - 行为规范、活动开展方法； - 视野不够开阔、思维传统； - 没有稳定人手； - 与校方（教育系统）沟通、关系、维护有挑战。 	<p>各方面能力</p> <p>项目运营、团队管理、筹资传播、财务管理、风险控制、活动策划实施、注册、独立（裂变）、外部合作对接。</p> <p>资源</p> <p>可落地项目、资金、培训、指引/指导、法务、外部合作对接</p> <p>品牌/文化</p> <p>文化（归属感、自豪感、交流互动）、品牌、创新、本土化</p> <p>纳新/留存（志愿者） 平台、方法、渠道</p>

核心麦友对于麦田的价值至关重要，因为核心麦友是麦田：

- (1) 一切的基石（执行、宣传、筹资）、团队的发动机、发展支持、意见领袖、维护者
- (2) 干活、帮助推动项目落地、提供支持（项目）
- (3) 资源链接、提供资源
- (4) 共同体、网络搭建、总社与志愿者的纽带
- (5) 朋辈影响（跨圈）、社群、扩大影响力、帮助传播公益理念、壮大公益队伍、在地的形象代言、形象代表
- (6) 中坚力量（稳、推动）、团队可持续性、稳定性

整体来说，地方团队的立体赋能是麦田的重要战略路径，未来麦田会通过右侧几个维度来服务团队：



对于召集人和工作组成员来讲，团队支持的部分能回应到他们大部分的需求和期待。针对核心麦友个人，未来麦田也会有更多的关注和关爱，以及对价值的认定（更多样的体现方式，是有区别于其他角色的）

2. 出色伙伴

出色伙伴成立于2008年，为中国的LGBT群体和亲友提供支持服务。出色伙伴的核心理念是为同志人群创造平等有尊严的生存环境。目前出色伙伴在全国75个城市开展工作。注册志愿者超过7500人，服务LGBT家庭超过50万。

因此,出色伙伴的社群包括以下身份与角色:

01 性少数群体

大部分感到孤独压抑,在社会和家庭中隐藏自己的身份。

02 性少数群体的家人

包括接纳性少数的家长,也包括尚未很好接纳的家人。

03 性少数群体的同辈朋友

有从网络和媒体上侧面了解过性少数,对真实的同志生活不太了解,大部分觉得与自己无关。

04 志愿者群体

积极主动,有担当,行动力强,有温暖感,有很强的自我成长意愿。

在上述社群中,社交活跃的性少数群体有以下几个特征:

- (1) 年龄区间:大部分20岁-40岁
- (2) 学历:较高的受教育程度,大部分本科及以上
- (3) 地域:华东、华南、西南有较高接纳程度,目前以城市中LGBT为主。

出色伙伴根据人群的相关性,又对社群进行细分,比如子女是性少数的家长,并且已经较好接纳的,属于核心社群。他们既是服务对象,也是志愿者,又是捐款人,通过服务与赋能相结合,实现三者的有效转换。

出色伙伴社群的普遍需求为社交需求(交友)、自我认同、出柜(和谐的家庭氛围、亲子关系重建)、社会融入等。同时,因为性少数群的社会可见度低,常常感到孤独,针对需求出色伙伴开发了基于线下场景的一系列活动,例如,同志亲友座谈会、沙龙、家宴等,通过线下场景传递出色伙伴的理念价值观。

通过发展社群,也能更好地提升社群的权益意识,吸引更多人参与到同志公益的行动中来服务和影响更多人,同时,社群本身也为出色伙伴带来稳定的筹款来源,机构目前九成左右的捐赠来自社区个人捐款。

3. 融爱融乐

北京市海淀区融爱融乐心智障碍者家庭支持中心(简称“融爱融乐”)是一家由心智障碍者家长自发成立的公益组织,倡导全社会对心智障碍者及其家庭的关注,推动心智障碍者的社区融合、教育融合和就业融合,帮助心智障碍者的家庭享有更高质量的生活。

融爱融乐努力为中心障碍者家长提供教育培训和交流平台,组织心智障碍者参加融合性、社区性文体休闲活动课程及通过培训课程支持心智障碍者的融合教育及融合就业,并引领心智障碍者“自我倡导”。

因此,心智障碍者的家长是融爱融乐使命价值落实的同行者、合作者、同盟者,也是融爱融乐的核心社群。

融爱融乐在北京累计触达的两千多个心智障碍者家庭中,每一位家长都是来自不同的社会背景和教育背景,具备不同的个人能力,也是基于不同的需求加入融爱融乐。融爱融乐服务的家庭社群,可以结合他们孩子的年龄段分为小龄、中龄及大龄家长,也会关注不同的需求。大部分心智障碍者家庭了解和加入融爱融乐,是基于家长群体之间的口口相传,彼此介绍,然后以参与活动为第一需求。家长们彼此聚集为小群,往往是基于孩子同阶段的需求、面临的困惑,孩子共同在某家康复机构或特殊教育学校是同学或同伴而彼此连接。虽然融融社群小组的发展,很多家庭因为家庭居住地位位置接近而经常一起组织或参与活动。但是,我们的观察,家长们链接更深的还是基于对心智障碍者的发展支持具备相似的价值观而彼此连接。

纵向来看,因为家长自身的意识、理念和特质不同,横切来看,我们把家长社群分为**受益者、传播者、志愿者、领导者**四层金字塔。

(1) 融爱融乐-家长社群金字塔画像

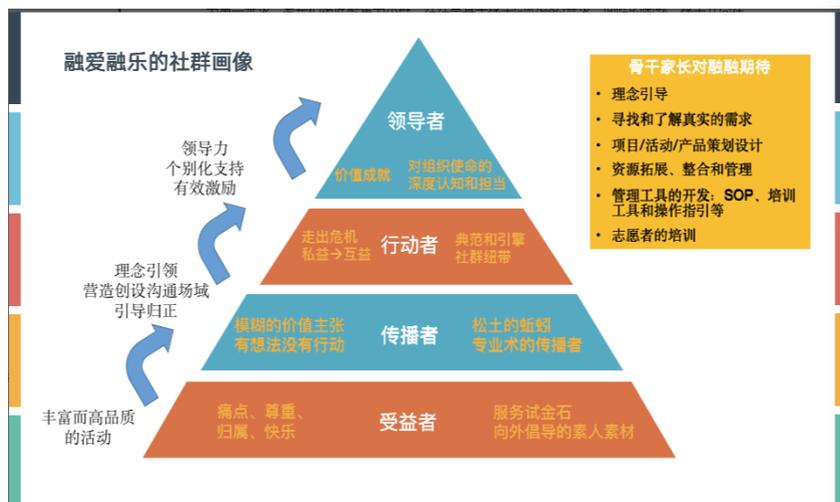


图1 融爱融乐的社群图像

(2) 融爱融乐-家长社群的特性



流动性

家长的需求是随着心智障碍者的需求发展变动的, 学龄前是康复, 学龄后是教育, 中段是社区融合和社交, 成人后是就业, 后面还有双老, 因此家长加入融爱融乐的社群也是会变动的。



非进阶性

融爱融乐四个层级的社群角色并不一定是进阶性形成的, 相互之间并不一定有直接的关联性; 因为, 每一位家长都是来自不同的社会背景和教育背景, 具备不同的个人能力, 也是基于不同的需求加入融爱融乐, 有的一加入是受益者, 有的一加入直接就是行动者或领导者。

融爱融乐——家长社群的角色、需求、价值

社群角色	社群需求	对社群的价值
受益者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 解决自身的痛点; 2) 找到归属感; 3) 获得尊重; 4) 以满足孩子的需求为主。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 代表用户体验, 是服务的试金石; 2) 代表多样化需求、自我发生、进行倡导; 3) 传播的素材和筹款的引流。
传播者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 具有一定的主观能动性, 但价值主张模糊; 2) 有想法但欠缺影响群体目标的行动, 仍然关注私益需求的满足。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 活跃社群的“蚯蚓”; 2) 社群的传声筒, 发挥拉新作用; 3) 扮演群管理员, 协助传播一些价值主张, 组织社群交流。
志愿者 (社群小组骨干)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 私益和互益性的混合需求; 2) 已度过危机阶段, 看到挑战的同时也有意愿组织和参与群体的活动, 共同获得资源和支持, 为一部分心智障碍者营造更多社会参与及社会融入机会; 3) 相对有较强的归属感和付出意识, 对融融已有一定的粘性。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 可以成为家长社群成长和突破的行动典范; 2) 因为其行动, 可以带动更多家庭走出来, 成为拉新社群的引擎, 扩大受益人; 3) 代表社群群体利益, 立足社区深挖社区资源, 丰富社群活动, 提升心智障碍者在社会的可见度; 4) 组成各种社群小组成为本身的一种内在支持资源, 可以促进社群间的抱团取暖, 彼此互助; 5) 成为融融和社群之间的最佳纽带。
领导者	<ol style="list-style-type: none"> 1) 具有全局视野和组织意识; 2) 参与社会公益是基于价值信仰以及个人价值实现; 3) 愿意成为群体需求的代言人。 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 为组织和社群带来资源; 2) 组织的品牌形象或代言人; 3) 参与组织的发展推动, 推动影响心智障碍者的社会地位改变。

基于融爱融乐的战略发展规划，家长社群赋能的业务板块主要分为以下两个方面：

全生命周期的需求

以心智障碍者全生命周期的需求议题（教育、社区、就业）为基础，开展一系列赋能心智障碍者家长及家庭的活动，包括面向不确定家长群体的议题宣导以及相对固定家长群体的议题深度赋能与共学，以支持家长和家庭为心智障碍者提供更好的教育支持，社交支持以及就业支持。

家长自身需求

以家长自身需求为基础，开展面向不确定家长群体的喘息放松、心理疏导活动，以及支持家长互助型小组的自主行动（基于心智障碍者全生命周期的需求议题或家长的个人兴趣），使得家长成为更好的自己，从而更好地支持心智障碍者。

融爱融乐-家长社群的发展与业务板块

社群角色		社群赋能的业务板块	融爱融乐支持方向
受益者	参与者	<p>围绕心智障碍者的融合需求开展多样性的融合活动，由此带动心智障碍者家长走出来。同步，融爱融乐会结合融爱融乐倡导的“残疾人权利公约”价值基础，也会广泛面向家长开展相关培训、分享类活动，进行必要的价值引导和宣传。</p> <p>因此，以上受益者是零散化、轻干预，以宣导为基础的赋能。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 为他们代言、反馈他们需求 2) 提供高品质、丰富的活动

社群角色		社群赋能的业务板块	融爱融乐支持方向
传播者	参与者	<p>根据家长深层次需求、关注问题，进行设计组织相对深入的心理建设及议题学习：例如性知家长学习小组、正面管教、手足关系学习小组、心智障碍者就业转衔学习小组等</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 高品质的活动 2) 引导归正 3) 必要的危机公关防备
志愿者 (社群小组骨干)	<ol style="list-style-type: none"> 1) 家长互助型小组的骨干家长/负责人 2) 议题小组召唤人 3) 家长课代表/讲师等 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 为家长互助小组基于心智障碍者全生命周期的需求议题或家长个人兴趣的自主行动提供开放性支持 2) 项目/活动/产品策划设计支持 3) 资源拓展、整合与管理 4) 管理工具开发：SOP、培训工具和操作指引等 5) 志愿者培训与管理支持 6) 议题相关的TOT培训 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 高品质的活动 2) 引导归正 3) 必要的危机公关防备
领导者	理事代表	<ol style="list-style-type: none"> 1) 进修学习 2) 区域交流等 3) 定期理事会 	<p>融融需要建立他们对组织发展的深入认知，了解并担当组织的战略责任</p>

4. 自然之友

(1) 背景

以自然之友河流净滩/蓝天实验室/废弃物与生命几个项目的“讲师/核心志愿者培养”为例，整个服务流程/支持体系可以归纳为：招募-赋能过程（培训+工具包）-授予身份-提供服务机会-陪伴和支持核心志愿者自己寻找活动机会-通过核心志愿者发起的活动影响更多人参与和关注。

(2) 核心志愿者画像

<ul style="list-style-type: none"> • 年轻(年龄20-40居多,心理年龄也相对年轻) • 乐于和他人发生交互(和他人打交道,分享) • 主动学习,有行动力 • 受教育程度较高(大学) • 关注形而上的东西(喜欢思考宏大的事情) • 关注教育、环境和健康 • 有自己的生活态度和方式,关注生活品质(比如喜欢使用和交换二手物品) • 愿意承担责任 • 性格上向往自由自主 	<ul style="list-style-type: none"> • 消费方式和现有收入匹配 • 生活上自主时间多(比如单身或退休) • 生活在城市 • 工作和生活中有接触点(教育、环保) • 除工作外,有自己的社交圈
特征	环境
需求	期望
<ul style="list-style-type: none"> • 某些举动或对环保价值的选择被接受 • 找到志同道合的人 • 在自然之友的平台,用特长创造价值 • 一般财务保障(带领活动获取的劳务) • 有去行动和发声的机会 	<ul style="list-style-type: none"> • 注重精神层面的满足 • 在社会中有不同的角色 • 身份价值的福利(不限于钱) • 希望得到明确的外界肯定 • 希望自己的思考和选择可以影响更多的人 • 用实际行动推动环境问题的改变

(3) 自然之友为核心志愿者提供的价值

价值主轴	为希望参与环保行动的人提供能力和机会的支持,以适当的身份标签、进阶体系及传播曝光强化这种支持。
-------------	-------------------------------------------------

功能价值

- 提供学习——有能力行动、会行动;
- 提供机会——实际开展服务的空间、对象;

财务价值

- 一般低价或免费,只需要用户付出时间;
- 开展服务一般在方便的时间和地点,还有补贴;

社会价值

- 创造一个小社交圈——为同一个目标的人聚在一起,共同身份标签;
- 社会贡献——为他人提供专业的公益服务、讲师身份;
- 是一种相对创新的社交方式(也就是:如果一个人有时间精力投入与他人的交往、交流,在常见的广场舞、妈妈圈……等方式之外还有这样一种更有意义的方式。对于中老年群体来说,强调相对创新的社交方式是比较有吸引力的);

心理价值

- 身份认证——可以提供专业服务;
- 社会贡献——更有利于社会的人、环保信息的传播者;
- 生活方式的创造者和传播者(对于年轻群体来说,强调生活方式的创新、创造和传播是尤其有吸引力的);
- 自我社会理想的实现(对某些具体环境问题推动行动以至于改变)。

社群赋能的指导原则

GUIDING PRINCIPLES

关键词 尊重、支持、发展、协同、平等

- (一) **尊重**: 创造开放, 安全的氛围, 在沟通中求同存异, 尊重不同声音的表达;
- (二) **支持**: 采用鼓励, 支持, 陪伴的方式, 看见人的潜能, 支持他们不同阶段的成长;
- (三) **发展**: 基于组织的发展目标, 看见人的成长需求, 通过赋能实现共同发展
- (四) **协同**: 基于共同的目标和信任, 创造多样化的合作形式, 展示相对一致的信念与行动;
- (五) **平等**: 在组织的发展与支持资源中, 能够充分看见社群的多元性需求, 基于平等的视角, 为不同人创造参与的机会, 保障他们的参与权利;

社群赋能体系建设

SYSTEM CONSTRUCTION

(一) 社群管理机制

1. 制度建设(权利与义务)

制度是社群管理机制的基础。基于公益组织的不同定位, 社群管理机制的模式也不甚相同, 例如, 有以社群小组为形式发展社群的, 也有以会员、总部与分部、分会等形式。无论是哪种形式, 在社群管理机制的制度上, 基本会包括以下五个板块:

(1) **总则**: 简明清晰地呈现组织的理念价值观、组织与社群合作的原因与原则等, 例如麦田公约, 把加入麦田的底线原则清晰地设定。

(2) **权利与义务**: 明确组织与社群双方的利益关系, 组织享有什么权利和需要承担哪些义务, 社群参与到组织中能享有什么权利和需要承担哪些义务。

(3) **成立与终止**: 组织与社群的关系是如何成立的, 需要满足哪些明确的条件或指标。同时, 也要明确在哪些情况之下或触犯怎样的底线原则, 关系会自动终止或被终止。

(4) **支持与管理**: 一般来说, 支持与管理是制度的主体信息内容, 包括项目管理、财务管理、活动管理、传播品牌管理、行政管理等等具体的信息。部分组织还会在这一部分包含组织对社群的资助、督导、会员管理等符合组织战略发展的相关信息。

(5) **奖罚机制**: 部分组织也会在社群运营层面提供一定的奖罚机制。

例子一 2019年自然之友社群小组管理办法

管理办法框架

- (1) 总则
- (2) 权利与义务
- (3) 申请与成立
- (4) 支持与服务
- ① 资助
- ② 培训
- ③ 资料和工具包
- ④ 沟通
- ⑤ 信息和渠道
- ⑥ 会员管理系统及传播平台
- (5) 自然之友品牌使用及授权
- (6) 日常运行与管理
- (7) 信息公开与奖罚机制

例子二 融爱融乐家长社群小组工作实施细则

实施细则框架

- | | |
|------------------------|----------------|
| (1) 关于融爱融乐 | ② 资源拓展 |
| (2) 为什么要发展和支持家长社群小组 | ③ 志愿者管理 |
| (3) 融爱融乐和家长社群小组 | ④ 安全管理 |
| (4) 小组建立的基础准则 | ⑤ 传播管理 |
| (5) 家长社群小组的创立与终止 | ⑥ 资金、资产及财务管理 |
| (6) 家长社群小组的支持系统及具体管理要求 | ⑦ 项目督导 |
| ① 活动策划 | (7) 家长骨干的荣誉及激励 |

例子三 麦田教育基金会

- (1) 设置麦田底线、公约。
- (2) 财务统一管理。未注册的分社的所有捐赠进入基金会账户，由基金会统一管理，避免财务风险；已注册分社除提交财务审计报告，每年由基金会开展内审，抽查财务凭证，提出改进意见。
- (3) 项目管理。参与总社项目的团队，通过按照执行规范来实施项目，提升项目执行能力；团队自主项目则通过立项、筹资过程中的辅导来提升项目设计运营能力。
- (4) 活动管理。所有活动均由团队发起，并在麦田志愿者管理系统内备案。团队要负责记录参与志愿者的活动时间，留存相关数据。



图2 麦田公约

2. 专职团队的角色设置及工作职责：

根据不同的组织定位，负责社群赋能与运营的专职团队的角色设置及工作职责有所不同。

(1) 作为组织的整体业务：出色伙伴

为了做好社群赋能工作，出色伙伴采用的业务形式是通过在各城市成立分会（分会成长路线图见以下），机构总部赋能给各地分会。分会根据团队的发展阶段进行属地化的组织架构设计和运转，然后由总部提供培训与价值观的传递，统一筹款（99、月捐、春节）。



图3 出色伙伴分会成长路线图

基于这样的一个机构定位，出色伙伴总部的组织架构是由执行主任统筹，下设**社群服务部、社群开发部、行政财务部**三个部门。

社群服务部主要是支持和赋能全国活跃的志愿者，通过培训和日常维护，支持志愿者团队成长，在当地开展社群的线上或线下的活动。**社群开发部**主要是做资源开发和筹款，包括企业筹款、月捐、网络和基金会筹款。

可以说，总部扮演的角色就是运营和培训，人力资源和机构资金也绝大部分投入到这里，随着志愿者团队的增加，培训（赋能志愿者）成为同事最重要的工作。



图4 出色伙伴组织结构图

(2) 作为组织的交叉与辅助业务：融爱融乐

融爱融乐家长社群赋能与运营工作是定位在通过结合面向不确定家长社群的宣导、面向相对固定家长社群的议题学习以及面向家长社群中骨干家长的同伴支持、行动支持，来沉淀倡导同行者。因此，家长社群的赋能与运营工作，是融爱融乐基于心智障碍者的核心需求为业务的交叉与辅助业务。

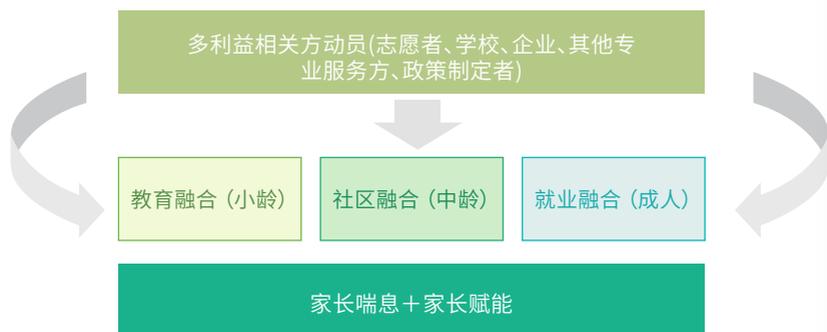


图5 融爱融乐业务架构图

基于这样的组织定位，融爱融乐的组织框架中会设置一个家长赋能的专职，负责家长喘息和家长赋能工作。其工作职责包括：

- ①开展家长宣导专题活动；
- ②开展家长的深度学习和赋能培训；
- ③家长社群小组的合作关系维护与支持。

最终，家长赋能的专职，希望能通过家长群体的支持，形成系统的宣导-培力-行动支持的路径，由此支持家长群体成为助力心智障碍者提升生活品质的协力者。

(二) 培训与成长

1. 培训模版、与对应的成长目标、案例

一般来说，公益机构针对社群的成长而提供的培训模版，可以划分为5个模块。

模块一	模块二	模块三	模块四	模块五
理念	议题的深层次、专业化学习	筹款、传播类的培训/倡导	社群运营的协作与培训技能	领导力

模块	详细描述:目标(为了实现什么)	具体案例			
		融爱融乐	出色伙伴	麦田	自然之友
模块一 理念	让社群成员能深度理解公益组织所倡导的核心理念、价值观，同时能够深度了解公益组织的使命愿景，以及作为社群一份子与一个组织的链接是什么。	<ul style="list-style-type: none"> 融爱融乐介绍(基因、心智障碍者现状、发展史、业务板块)； 《残疾人权利公约》； 基于业务议题的培训与分享，例如正向教养公开课、支持性就业是什么、融合教育家长生命故事分享等。 	<ul style="list-style-type: none"> 出色伙伴介绍(历史、架构、活动组织、培训体系)； 中国同志运动史； 生命故事分享(家长分享/同志分享)。 	<ul style="list-style-type: none"> 麦田基础课，包括了解麦田、了解公益、认识麦田项目、麦田财务规范、麦田筹资、麦田传播、麦友归位7门课。 	<ul style="list-style-type: none"> 《梁从诫》纪录片观影会； 自然之友志愿者-种子培训营；
模块二 议题的深层次、专业化学习	希望能够帮助社群中一些活跃的骨干分子能够深层次学习跟公益组织相关的议题，深度理解我们所面临的社会问题、相关理念及一些相关的工作方法，确保他们在服务其他社群成员以及在社会进行公共倡导与传播的时候，能够更有效地发挥作用。	<ul style="list-style-type: none"> 根据家长深层次需求、关注问题，进行设计组织相对深入的心理建设及议题学习； 例如性知家长学习小组、正面管教、手足关系学习小组、心智障碍者就业转衔学习小组等。 	<ul style="list-style-type: none"> 社群认同； 公益理念； LGBT知识问答； 团队链接。 	<ul style="list-style-type: none"> 项目执行培训，包括项目管理和课程带领； 亲子沟通； 正面管教； 儿童心理学。 	<ul style="list-style-type: none"> 议题/活动执行方面的培训及工具包：河滩净滩讲师、蓝天实验室讲师、废弃物与生命讲师课程； 专业能力提升：政策倡导研修营。

模块	详细描述:目标 (为了实现什么)	具体案例			
		融爱融乐	出色伙伴	麦田	自然之友
模块三 筹款、传播类的培训/倡导	筹款本身也是公益组织的倡导路径之一，挖掘更多认同组织理念的社群成员，了解基础的传播和培训技能，可以发挥他们的社会角色，促进组织的传播倡导以及整合社会资源。		<ul style="list-style-type: none"> • 志愿者主管培训； • 筹款培训，例如品牌传播、筹款的意义，如何开口筹款、讲好自己的故事等； • 传播之非虚构写作培训，例如同志个体如何发声、如何采访与信息挖掘等； • 彩虹教师联盟，例如校园职场分享、校园欺凌案例分享、如何开展性别教育、如何在教学内容中加入 • 性别知识等； • 主持人培训； • 区域志愿者训练营； • 家长艺术团培训。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麦客说(演讲培训)； • 筹资理念培训； • 摄影技能培训； • 经验分享。 	
模块四 社群运营的协作与培训技能	参与式的工作方法是公益组织社群运营中必须要掌握的技能，有效地协作，可以让一些社群骨干在服务和连接社群其他成员时，获得一些更有效的方法与技能，创造社群之间进行沟通、共创、合作的空间。	<ul style="list-style-type: none"> • 为家长互助小组基于心智障碍者全生命周期的需求议题或家长个人兴趣的自主行动提供开放性支持； • 项目/活动/产品设计支持； • 资源拓展、整合与管理； • 管理工具开发：SOP、培训工具和操作指引等； • 志愿者培训与管理支持； • 议题相关的TOT培训。 	<ul style="list-style-type: none"> • 知心爸妈工作坊； • 彩虹伙伴成长营，例如倾听与共情等； • 热线服务，例如心理沟通技巧、志愿者自我照顾等； • 协作者培训； • 海外实习； • 公共关系培训等。 	<ul style="list-style-type: none"> • 召集人团队管理培训； • 协作者培训； • 团队定制工作坊，包括团队建设和梳理会。 	<ul style="list-style-type: none"> • 青年(大学生)社群为例：给予项目管理、设计方面的培训与实践机会； • 外部相关课程资源的推荐：协作者TOT培训等。

模块	详细描述:目标 (为了实现什么)	具体案例			
		融爱融乐	出色伙伴	麦田	自然之友
模块五 领导力	当公益组织能够挖掘那些极少数的有使命感的社群骨干代表时，通过系统的领导力培训，提升他们的自我认知、战略远见、组织能力、游说与倡导能力，可以提升公益组织社会议题的影响力。	<ul style="list-style-type: none"> • 进修学习； • 区域交流等； • 定期理事会。 	<ul style="list-style-type: none"> • 公益领军人才学位计划。 	<ul style="list-style-type: none"> • 召集人会议工作坊； • 战略规划工作坊。 	<ul style="list-style-type: none"> • 面向社群骨干的“社群运营官”线上课程。

2. 培训模块与成长之间的原则

(1) 培训的核心目标是支持社群中优秀成员的成长，实现以下三个目的：回馈与支持社群其他需要支持的成员，挖掘和培育更多具有正确理念的社群代表来传播组织所代表的理念，带动和聚集更多的社会资源；

(2) 支持人的成长是一个进阶的过程，每个机构的培训模块并不是样样具备，根据社群的需求和机构的发展定位，做模块的选择；

(3) 培训的方式可以是多元化的，可以是设计准备，引入外部专家，也可以在社群中选择有实践和积累的人，甚至是相关平台上已有的资源。例如，融爱融乐和出色伙伴都针对潜在的倡导者提供到现有培训机构做深度学习；

(4) 作为公益组织最重要是要找到合适的培训资源来满足培训目标，可以是社群自费或公益资源来支持，如果是公益资源，应该要兼顾组织目标和个人成长目标，而非只满足个人成长目标；

(5) 培训之后，需要个人行动的转化，所以在培训设计的时候，要做好考虑。

3. 案例

案例一 麦田教育基金会

麦田公益基金会（团队支持）

行动组	团队	分社	注册分社
<ul style="list-style-type: none"> 提供基本的机构介绍资料、物料； 一对一提供团队辅导； 提供活动模板； 提供学习麦田文化、制度的课程。 	<ul style="list-style-type: none"> 提供各类培训学习资源； 提供设计模板文件 支持团队搭建和梳理管理架构； 支持团队的宣传、筹款分享志愿者团队管理和招募的经验。 	<ul style="list-style-type: none"> 提供公募平台支持 培训团队的协作者志愿者激励支持体系 志愿者管理体系 召集人成长支持 团队传播、捐赠人维护等指引 制定岗位志愿者职责说明书 	<ul style="list-style-type: none"> 提供注册资金来源建议 授权使用麦田品牌 为团队做战略规划 秘书长联盟提供督导 提供财务建议 合法合规监督 提供制度参考

图6 麦田公益基金会图（团队支持）

案例二 自然之友

自然之友志愿者成长路径

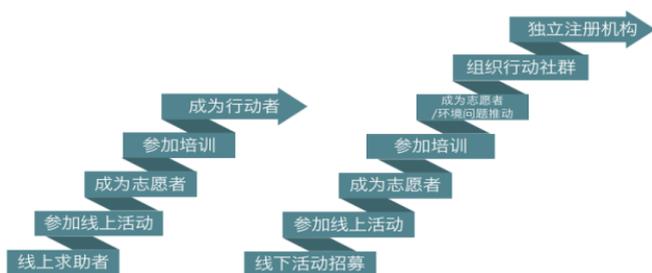
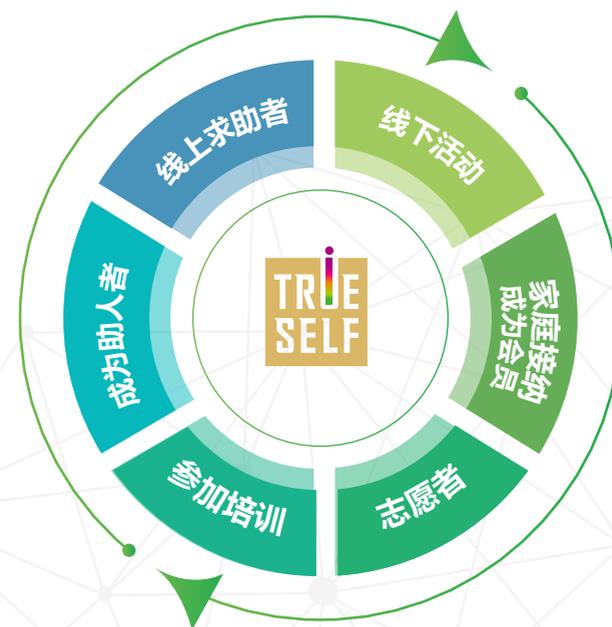


图7 自然之友志愿者成长路径图

案例三 出色伙伴

成长模型：从求助者到助人者的成长模型，线上求助者-线下活动-家庭接纳成为会员-志愿者-参加培训-成为助人者。

出色伙伴参与者成长模型图



培训体系：注册出色伙伴志愿者-城市级培训-区域训练营-初阶培训-进阶培训

出色伙伴志愿者成长体系(青年志愿者篇)

01 新志愿 者培训

新志愿者线上培训

适合人群: 分会&小组新入职志愿者
培训内容: 出色伙伴历史、架构、活动组织、培训体系

分会&小组内部培训

适合人群: 分会&小组新入职志愿者
培训内容: 1、破冰,分会&小组历史、职责分工及年度计划;
2、出色伙伴介绍、中国同志运动史;
3、有能力的分会小组可以自行开发更多培训课程,如志愿者自我照顾、心理成长、团队建设等。

02 区域志愿 者训练营

区域培训

适合人群: 分会&小组核心志愿者
培训内容: 破冰、团队链接、社群认同、公益理念、LGBT知识问答

03 青年 行动营

志愿者主管培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、志愿者招募、培训课程设计

筹款培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、筹款的意义、如何开口筹款、讲好自己的故事

传播之非虚构写作培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、同志个体如何发声、什么是好的非虚构写作、如何采访与信息挖掘

彩虹教师联盟

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、性少数在生活工作碰到的问题、校园职场分享、校园欺凌案例分享、如何开展性别教育、如何在教学内容/工作中加入性别知识

04 进阶 培训

公共关系培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、利益相关方、沟通的态度与方式

协作者培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、什么是协作者、协作的流程

海外实习

适合人群: 分会&小组核心志愿者
培训内容: 在国际知名同志机构参访学习

05 领导力 培训

领导力培训

适合人群: 分会&小组核心志愿者
培训内容: 信念欲望、组织力、感召力

06 优才 计划

公益领军人才学位计划

适合人群: 三年以上全职员工&五年以上志愿者
培训内容: MPA或其他研究生学位

主持人培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、什么是好的主持人、主持人准备工作有哪些、实战演练

LBT专场培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、性少数女性如何参与公益

热线培训

适合人群: 核心志愿者&其他NGO员工
培训内容: 破冰、公益理念、心理沟通技巧之陪伴与共情、志愿者自我照顾

出色伙伴志愿者成长体系(家长志愿者篇)



(三) 激励与反馈

1 通过培训提升专业技能

- ① 一对一辅导、标准化辅导、拓展训练等;
- ② 开放组织内部外部学习培训机会。

2 个人成长需要

- ① 获得职业经验: 获得职业工作技能;
- ② 组织推荐信。

3 富有挑战的任务

- ① 内部轮岗;
- ② 接触不同工作任务获得多维度工作经验。

4 直面服务对象时的付出获得的感谢

- ① 直面工作困境, 服务对象, 增加工作使命感;
- ② 机构的认可、奖励;
- ③ 来自管理者的正向工作反馈(Thank you cards 200/year);
- ④ 经常给予奖励和认可。

5 了解组织运行以及理念文化

- ① 获得NGO组织工作经历;
- ② 团队合作能力;
- ③ 参与组织定期举办的各种活动;
- ④ 其他志愿者想要提升的能力。

6 志愿登记, 在志愿北京、志愿广州等相关网站进行登记确认

(四) 社群自组织

社群自组织是一个社群在发展的进程或历史的推动之下，很自然而然要做的，有时甚至是被动要做的。社群在良性发展之下，规模不断变大，到一定程度之后，原本组织的社群发展结构模式已经不适应目前的规模时，就必须要做自组织身份的转变。

例如，自然之友是一个关注环保议题的公益组织，会支持志愿者自发地组成兴趣小组。

成立于1996年的野鸟会，就是自然之友其中的一个兴趣小组。野鸟会在成立当初，纯粹是一个兴趣小组。经过20年的发展，有越来越多志愿者的加入，观鸟活动越来越多，开展公园鸟调的公园也越来越多，野鸟会工作组发现如果还是全靠志愿者的兴趣，要维持野鸟会的正常运营，志愿者的工作量很大，经常忙得不可开交，志愿者之间的分工也不清晰，会导致一些不必要的矛盾。于是，野鸟会工作组决定要有一个属于野鸟会自己的规章制度，希望小组能有自己的运营模式。因此，野鸟会在2020年开始了小组内部规程的制定和推动。

(五) 孵化组织

社群的赋能不仅仅让组织自身得以发展，某种程度上说，还可能为领域内孵化出新的组织，当社群参与者成长到一定的阶段，有些人关注的议题可能会发生改变，或者想要解决社群另外一些痛点，帮助这些有想法的伙伴成立新的组织，丰富了社群生态，也让社会问题的解决得以加速。鼓励有想法的志愿者成立新的组织，并提供早期的小额资金支持，出色伙伴志愿者创办了三个完全不同的机构。自然之友盖娅设计工作室，也是社群中一批景观设计师和城市规划师公益创业的成果。

(六) 增值服务

增值服务即福利，以机构的渠道或以机构合作的名义，能获得的优惠或福利，例如，免费的年度HIV体检、对自闭症儿童友善的牙医诊所优惠券等。

第二章 CHAPTER TWO

社群组织的 文化建设

社群组织文化建设的内涵

THE CONNOTATION OF CULTURAL CONSTRUCTION

(一) 文化是什么？

有人说文化就像无形的纽带，可以让不同背景、不同地点、不同年龄、不同境遇的人们彼此看到，共同前行；有人说文化就像是花朵，一定要培养土壤，才会看到最后开花结果；也有人说文化是一种驱动人类进步的动力。文化的定义很多，但其中共同的一点是：文化并不能被轻易看到，但没有文化的社会和人群是无法长期发展的。

(二) 为什么要有社群文化？

管理学大师德鲁克认为，组织文化是由“组织的成员所感知的”和“由这些感知产生的信仰、价值观和期望”的模式。对于组织化没有那么强的社群而言，也是如此。社群的文化是一种相对柔性的、不易被清晰看到的、被每一个社群成员塑造同时又在塑造社群的事物。如果一个社群有着清晰且正向的社群文化，就会有更好的社群凝聚力、成员有拥有感、行动力和目标感；如果一个社群缺少社群文化的滋养，就会逐渐走向暗淡和离散。

(三) 营造社群文化需要做什么？

社群的核心成员需要在关注人、活动和规则的同时，时刻保持对于社群文化的觉察和推动。当然，更好的做法是将社群文化融入到社群的规则制定、活动策划和成员支持等具体动作当中，让社群文化不断清晰地展现在成员面前，让大家都有机会深入了解并认同这些文化和文化的具体表现。

(四) 社群文化都包含什么元素？

很多人会以为社群文化有些“虚无缥缈”，事实上，社群文化有着很多具体而形象的存在形式，比如：

1.历史：这个社群是有哪些人发起的？当时的背景和环境如何？为什么要发起这个群？这些发起人是一些什么样的人？社群是如何一步步发展到现在这个样子的？

2.人物和故事：在社群的发展和日常运作中，都有哪些有意思的、值得记录下来的人？他们身上有什么值得被讲述的故事？社群又经历了哪些挑战？是如何回应那些挑战和困难的？社群成员们曾经历过什么“高光时刻”等等。

3.价值观和理念：从社群创立之初到现在，我们一直都在相信着什么？我们一直都有着哪些对于自身和外界的追求和期待？我们希望社群能够对我们、对周围、对这个社会带来哪些变化？

4.可被直接感知的元素：社群有没有一个LOGO？有没有代表我们的歌曲？有没有富有价值的照片、视频影片、录音或者其他内容？

(五) 如何建设和营造社群文化？

社群组织的文化建设是组织发展和运营的核心内容，这种文化有助于社群加强凝聚力、用文化引领社群，让参与社群运营和发展的成员能够迅速和长期了解社群的价值以及自身与社群的关系。

建设和营造社群文化，是社群核心成员重要的任务，本手册就是希望给到各位社群领导者这方面的参考。当然，在此需要提醒各位：最重要的不是做了那些具体事情，而是我们这些社群核心成员是否真正认可和热爱这些社群文化，并且是否愿意身体力行地将其融入自身的社群生活当中。

1. VI视觉识别系统

VI视觉识别系统是将社群的理念、文化、服务内容和规范等最直接表达和传播的工具之一，VI通过标志LOGO、标准字、标准符号等用视觉表达的形式塑造独特的社群文化，加强对于社群价值观的传播和感染力。

常见的VI视觉识别系统的应用及衍生应用场景：

平面视觉类

社群LOGO、PPT模板、活动海报(包含在微信群、朋友圈、微博传播的电子海报)，线下呈现物料，邮件签名档；

代言人形象

创始人，社群中富有影响力的成员，虚拟社群成员(如卡通形象、人格化动物形象等)；

周边产品

吉祥物、旗帜、贴纸、文化衫、手环、随身携带的筷子袋、水杯、头巾、抱枕、背包、冰箱贴、文具、漫画、行李牌等。

现场表达

口号slogan、主题曲、合影拍照时的独特手势/姿势。

案例 麦田

LOGO



麦田卡通形象



麦小妞(机构形象)



小健健(健康课堂项目形象)

吉祥物



麦田吉祥物:麦麦田

麦小妞表情包



麦田主题曲：《小小的梦想》

麦田口号：谢谢这些孩子，给了我们一个表达爱的机会

应用场景：头像挂件，红包封面



线下拍照KT版



麦田文化衫系列



志愿者T恤、麦田旗帜



志愿者风衣

* 合影时的麦田飞翔是最麦田的拍照手势



印在衣服后面



麦田帽子

麦客宝贝



麦客宝贝
身高：120cm
体重：25kg
年龄：13D

麦田红手绳



麦田PPT模板



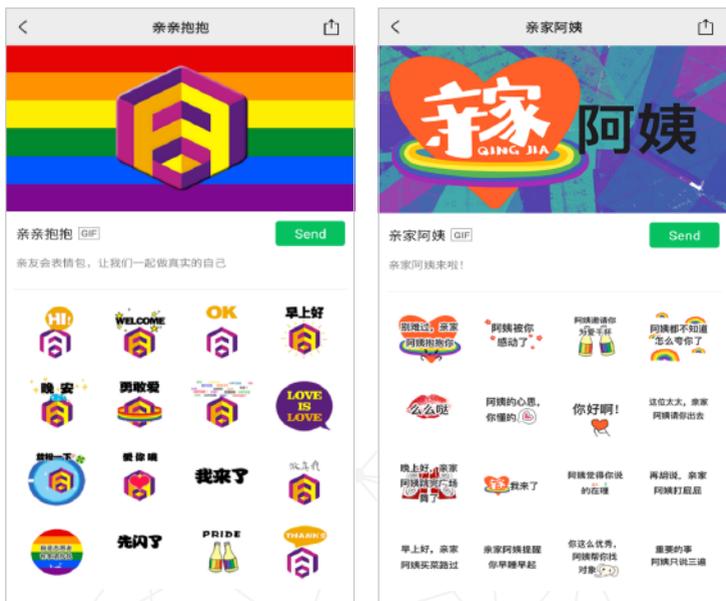
案例 出色伙伴

LOGO



口号：多彩世界，因你不同

出色伙伴表情包



彩虹周边



彩虹T恤



月捐人礼品



案例 融爱融乐

LOGO 绿色与白色, 以绿色为主题色



机构形象物: 小融



口号: 生命因你而不同

周边产品



海报宣传



表情包



月捐人礼品



2. 多元叙事载体

通过多元化的叙事方式，让社群文化被社群成员广泛认同，并有机会让更多社群外的人所接受，形成广泛的文化涟漪。

叙事，叙述哪些事？

社群的历史、故事、人物都是很重要的叙事内容，每次社群活动的成就以及活动背后组织者的服务和思考也很值得让社群成员有所了解。

如果社群的活动有一些外部受益对象，他们的故事和反馈也很重要。

总之，叙事就是一种“沉淀故事，输出文化”的过程。

载体，载体在哪里？

短视频和直播的兴起在近两年中是互联网媒体的高速发展的缩影，让个人形象IP能够有更广泛的传播，同样对于组织文化来讲，面对短视频的风口，也同样奏效。

基于微信功能使用普遍，表情包也非常柔软的将机构logo，吉祥物等更加具象化，并且通过生活化的方式，覆盖社群，比如在微信头像上加一个小logo或吉祥物，又如制作一套专属表情包。

抓住微博热点，创造切合于机构理念/使命/服务对象的话题，进行公众传播。

案例：

— 麦田——儿童保护者联署行动

<https://mp.weixin.qq.com/s/B50sm52hVO-cJlaxlWkAfQ>

— 出色伙伴——妈妈们的故事

<https://mv.lingxi360.com/m/jj2ls8>

— 融爱融乐

(1) 小融说：经过几十年的挣扎，我终于发现问题所在……

<https://mp.weixin.qq.com/s/ipgzUtWJ7cji32VzRNt2Tg>

(2) 灵魂之魂，魄力之魄，决心之心

<https://mp.weixin.qq.com/s/dkjjzO1Hw3zN6dncH0CzYog>



“妈妈们故事”海报

3. 搭建社群公约、规则、话语体系

社群内共识体系建构，不仅通过公共记忆、主流意识形态、流行文化、文学和艺术传统以及教育体系而发生在文化层面。还通过以自然或基因特征为基础的想象的共同体的建构而发生在价值观层面。

(1) 社群核心成员可以担当协作者，或者邀请外部协作者支持在社群内创建、引导和推动社群公约的制定，这些公约就是社群中保障有效运行、良性互动和防范风险的基本规则。社群公约可以由社群成员共创，并定期回顾和更新；

(2) 找到与机构理念、使命、服务对象契合的关键词汇，比如（麦田-麦友、出色伙伴-彩虹、自然之友-大自然的合伙人），在所有的场合都可以进行使用，让公众产生关联印象；

(3) 建立志愿者手册，志愿者本身也代表着机构的文化，面对社群及公众时，不能偏离志愿者手册中的约定；

(4) 底线：给到社群（具体话语）

(5) 红灯绿灯：将社群中积极、有价值的行为方式列为“绿灯项”，明确鼓励社群成员多参与实践；将对社群产生危害、风险和其他负面影响的底线性行为（如性骚扰、财务诈骗等）列为“红灯项”，明确告知社群成员这是红线，不可触碰，并同时告知如若触碰会带来的后果；对于部分成员感到不适但尚未形成共识的行为，可列为“黄灯项”，给社群成员以提示和建议。

4. 持续开展打造品牌活动

固定的活动或周期性活动会让人产生统一的印象，出色伙伴志愿者年会在志愿者团队中已经养成一种习惯，自然之友观鸟活动在社群中同样也形成了一种印象，基于这样的活动，我们还可以跨界合作，广泛传播，同时可以追踪数据；

打造品牌活动对社群也有着重要且积极的作用，如融爱融乐组织的快乐营、出色伙伴组织的彩虹邮轮活动，这些活动影响广泛，可以达到破圈传播的效果。

案例



麦田 - 爱行 · 为少年而走



出色伙伴 - 彩虹邮轮



融爱融乐 - 快乐活动营

作为社群的核心成员，不妨尝试着回答以下几个问题，并且和你们的同伴分享并讨论接下来的行动计划：

- (1) 你所在的社群是否有品牌性活动？
- (2) 如何建立起自身的品牌活动？
- (3) 如何将一些好的点子、活动提升至品牌活动的高度并持续开展下去？

5. 建立仪式感，推动组织文化建设

固定的活动或周期性活动会让人产生统一的印象，出色伙伴志愿者年会在志愿者团队中已经养成一种习惯，自然之友观鸟活动在社群中同样也形成了一种印象，基于这样的活动，我们还可以跨界合作，广泛传播，同时可以追踪数据；

打造品牌活动对社群也有着重要且积极的作用，如融爱融乐组织的快乐营、出色伙伴组织的彩虹邮轮活动，这些活动影响广泛，可以达到破圈传播的效果。

1 为什么要有仪式感，对社群文化的帮助是什么？

首先需要说明的是，“仪式感”和“仪式”并不相同，仪式感也并非一定要通过举办仪式来实现。

童话《小王子》中曾说到，仪式感就是使某一天与其他日子不同，使某一时刻与其他时刻不同。

作为社群的核心成员，我们需要考虑在社群生活的不同时刻和活动中，营造一定的仪式感，让成员们能够更加直接地确认彼此是“同路人”或“志同道合”，让社群伙伴们能够更容易地表达感情和讲出想法，让社群文化能够更好地展现和被认同。

2 如何打造社群独特的仪式感？

可以考虑将具有仪式感的环节放入活动中，例如：

- ① 每次活动在微信群中有质量的接龙报名；
- ② 投票决定年度聚会的地点和筹备小组成员；
- ③ 社群核心团队的换届选举或庆祝活动；
- ④ 每次线上线下活动的有质量的破冰环节、自我介绍以及活动复盘；
- ⑤ 拥抱，具有特色的拍照姿势和口号；
- ⑥ 具有特别意义的纪念品；
- ⑦ 社群内部“星光大道”；
- ⑧ 社群定期组织的新成员见面会；
- ⑨ 月捐人徽章佩戴仪式；
- ⑩ 对于一些社群成员的纪念/追思活动(如融爱融乐社群对晓更老师故事的讲述和纪念)。

案例一 出色伙伴 - 月捐人活动



月捐人活动旗帜



月捐人捐赠证书

案例二 融爱融乐



- (1) 每次活动利用小程序进行招募；
- (2) 每次线下活动后拍照-带旗子；
- (3) 理监事团队换届，每年年初和年中各举办一次理监事团队与执行团队会议；
- (4) 融爱融乐周年庆--每年5月21日；
- (5) 每年99公益日后举行社群小组年度项目启动仪式；
- (6) 月捐人回馈。

案例三 麦田——七夕版月捐人证书



6. 持续输出社群文化

1 输出社群的文化有什么意义？

社群的活力很大一部分来自于“新陈代谢”，不断进入的新成员对于社群有着重要的价值。同时，现有的社群成员们是否对社群文化有拥有感、乐于分享，也是对于社群凝聚力和文化传承的重要标志。因此，持续输出社群文化，可以保持社群的发展与活力，并增强成员认同感。

2 如何有效输出社群文化呢？

- ① 将社群的文化放入日常活动的重要位置，让成员都了解并认可；
- ② 打造易于感受到的机构文化承载，如歌曲、服装服饰、挂牌等（案例：出色伙伴-勇气）；
- ③ 创作可视化的文化产品，如漫画、头像、海报等宣传载体，鼓励成员广泛传播、亮出身份；
- ④ 具体行为上的文化表现，如绿色生活爱好者社群自带水杯、减少点外卖等行为，并鼓励成员晒出这些可鼓励、可传播的行为。

案例：

- 出色伙伴——大型活动结束后合唱《勇气》
- 融爱融乐——(1) 每个季度举办社群小组见面会；(2) 志愿者培训时讲创始人的故事。

7. 将机构文化融入日常行为

- (1) 将愿景、使命、价值观变成口号；
- (2) 通过机构员工、志愿者、服务对象，做到人与人的传播；
- (3) 可穿戴化，随身佩戴能够展现价值观的物品：徽章、手环、环保餐具、包袋等；
- (4) 日常行为：陪伴、环保、出柜；
- (5) 筹款文化也需要融入!!! 例如：个人介绍title第一条：自然之友月捐人。

自然之友社群精细化运营的心得体会：

自然之友因为机构历史长、业务面向多，因此社群现状的一大特点是复杂。目前我们有直接关联的社群数量近百个，按【性质】分，可分为：**各环境议题相关、各地志愿者小组相关、外部合作伙伴相关、自然之友共同体相关等**，社群【人数】少则二三十人，多则500人，在未进行精细化运营之前，大多数社群的载体——微信群主要【功能及作用】是发布通知：活动招募、招募结果、活动进展、问卷调查等，在没有此类通知时，群【气氛】基本沉寂，群友自发的话题较为松散，群与群之间氛围有较大差异，通常取决于群内成员互相熟稔程度、群内发布通知频密程度等。

因此，2020年开始，自然之友决定进行群的精细化运营，正因为看到了上述情况在今时今日既不能满足社群自身发展的需求，也不能适应机构对社群的需求。

在线上社交时代，尤其疫情后，线下活动大量减少、组织难度大幅增加，微信群作为社群主要的载体，如加以精细化运营，能够发挥非常大的作用。首先这是机构与志愿者之间日常维系最轻量、便捷的纽带；其次，可以通过有趣、易参与的群内活动，达到既能收集传播素材、又能活跃群内气氛、还能发掘培养积极分子从而成为核心志愿者。

所以自然之友首先在单个社群——“我是自然观察家”群进行了精细化运营的实验：

- (1) 每日由专门运营人员发布日签，以群友的自然观察原创图片为主要内容，带自然之友近期文章及活动二维码；
- (2) 每日在群内分享自然之友及其他伙伴机构环保、公益类好文引导群友讨论；
- (3) 每周在群内发起读自然好书活动（结合我们既有的读书会项目）并引导群友产出（荐书、读后感）；
- (4) 每月在群内发起主题性特色活动。

由此，部分产出来自群友的优质原创内容，群友更多原创内容又成为我们传播

的绝佳素材，社群与成员之间实现了良性循环、彼此反哺；而群内每天、每周、每月规律性又不多打扰的活动让社群（代表着自然之友）与成员之间有了充分而亲切的日常纽带；最后，社群的日常运营由我们专门的人员可以扩展到发掘群内积极分子轮流担任。

随后，自然之友将一个社群的运营经验扩散到3-5个社群，在这3-5个社群中，安排专门的运营人员，通过观察群的特质，拟定通用的、与个性化的运营方案，依然以“每日/每周/每月规定动作”为基础，这一批有专门人员进行运营的群目前是依托一套通用方案，又每群有每群特色，从而将专门运营人员的时间精力和工作品质保持在统一可控的水准。

而上述近百个社群当中，除了这3-5个样板化运营的群，其余群我们并不设专门运营人员。而是通过群自行推选志愿者，自然之友提供工具与方法对他们进行培训，从而让他们用自己的方式将各自的群逐渐活跃起来。

自然之友的社群精细化运营，将持续在群规则与活动的梳理、群与成员的良性反哺道路上实践。

第三章

CHAPTER THREE

社群发展中的 风险治理

社群组织的风险

THE RISKS OF COMMUNITY ORGANIZATION

社群组织在发展中,因为参与者广泛,志愿者数量庞大且人员流动性高,管理机制不够完善,素质良莠不齐等特点,除了常见的组织管理风险之外,志愿者服务中的风控是重中之重。如果管理失当,容易引发蝴蝶效应,轻者带来内部分裂,严重的则面临机构解散的风险。

社群组织的风险来源,更多集中在“人”这样一个层面,包括组织架构中,如何把人放在合适的位置,否则容易引发矛盾;如何拒绝不合适的人?因为每个人都是一个独立自由的个体,因为一些突发事件或状态下,因为个别人情绪管理不当,引发过激言行方式可能会社群的凝聚和议事带来冲击。来自社群中的一份子,在没有尊重规则的方式下作出代表个体的言行,外界可能因为不深入了解情况,也许会认为ta的言行即是群体意思表示或组织的意思表示,可能就会给组织发展和社群发展带来不可预测的风险。在过去的社群运营经验中,我们发现,一个不合适的人进入到机构后,所带来的破坏效应相当巨大,而有效识别这种高风险的人,又需要丰富的经验;当志愿者带着各种愿望进入到机构后,如何通过机构的文化建设,把这些人凝聚在一起,或者让不合适的人自主远离,形成组织特有的文化,也能有效规避风险。

社群组织会大量启用志愿者展开工作,志愿者之间建立信任后,相互之间更多基于线上联系,缺少真实在地的了解,私下里可能会延伸发展更多元的私人间的互动关系,例如金钱往来、业务往来甚至情感关系,而这些如果当事人没有分清私与公的边界而做出不当的决定或行为,也会给组织管理和社群发展带来风险。例如,私人借钱风险,在我们调查的多个社群组织中,都发生过这类风险,类似情况较难把控,一方面志愿文化强调相互帮助,另一方面又要保护参与者免受财务损失,机构需要在制度和培训上加强宣讲,否则,一旦影响到机构的口碑下降,凝聚

力就会减弱。

总之，社群组织风险处置不当，轻则社群参与度下降、品牌影响力降低、价值观偏离，严重的可能连带组织触犯合规类风险或责任关联的赔偿风险等。

社群组织常见风险

COMMON RISKS OF COMMUNITY ORGANIZATIONS

根据社群运营类的公益组织的特点，我们对常见的风险做了分类。

1 与志愿者相关的机构与个人身、信息与组织发展风险

1. 社群、团队的核心人员流失，同时伴随机构机密泄露的风险；
2. 对志愿者价值观识别不足造成的风险，可能出现价值观与机构相悖的人进入志愿者团队，在服务的过程中其一言一行对团队造成不良影响；
3. 社群成员个人信息保护机制欠缺、疏漏导致的个人信息泄露的风险；
4. 志愿者服务过程中可能发生的意外伤害风险，机构后期跟进服务；
5. 社群成员之间因为观点或行为方式不同而进行人身攻击；
6. 社群成员互动
7. 志愿者活动安全风险；
8. 志愿者之间自然延伸发展的初公职事务以外的私人关系风险，例如发展为商业伙伴、亲密关系等；
9. 志愿者与服务对象之间的风险，如性骚扰、诈骗、陷入情感关系等风险；
10. 地方志愿者团队换届时出现人际冲突，导致团队凝聚力下降，甚至解散。

案例一 参与对象在活动中的意外风险

因为社群组织活动较多，人员风险属于常见风险。如某社群组织在组织一次工作坊的时候，一位60多岁的妈妈不小心在酒店卫生间滑到，造成骨折；

针对方案：

1. 因事先在购买了意外保险，对接保险公司给到她；
2. 对接了公益律师给她，协助她向酒店索赔；
3. 在出院后，联系当地的志愿者去看望她；
4. 定期通过微信慰问她。

案例二 因自身情绪问题，在参与活动中带来的安全风险

某社群组织在活动后的聚餐中，有一名严重抑郁症的志愿者酒后自残。

应对方案：该类风险涉及人员安全，通常要先保证人员安全，必要时去医院检查与及时联系保险公司，以免后续撕扯不清。同时做好对相关涉事人员的安抚，展现组织的人文关怀。事后要复盘整个事件，强化事前的风险防范。

案例三 因基于交通工具等相关因素的安全风险

某社群组织某支以大学生为主要志愿者的队伍，与当地团委联合举办一个服务乡村儿童的课后辅导项目。某天在前往服务地点路上，大学生志愿者在没有团队核心管理人员同行的情况下，乘坐非法营运三脚猫交通工具，不幸被一辆小轿车以70公里每小时的速度追尾，造成交通事故。三脚猫上的大学生志愿者和司机共10人，被救护车送往市人民医院。幸好所有人员无生命危险，受伤人员经治疗康复。而且肇事司机也全责承担所有费用。

针对该事件，该组织强化了风险管理：

1. 提升了组织的风险意识，每次活动都务必完成告知、提醒义务，并将风险预

防和处理贯穿在日常工作中,并制定了应急处理办法;

- 2.提高意外保险额度;
- 3.禁止乘坐非法交通工具;
- 4.将风险预防和处理贯穿在日常工作中;

案例四

因为社群组织志愿者与服务对象较多,常出现信用风险对象,造成机构品牌受损

如某社群组织志愿者在利用该组织的社群关系,通过情感关系四处诈骗借钱;某社群组织在活动中发生了性骚扰事件;如某社群组织志愿者因某次志愿者培训落选情绪失控,烧掉了机构旗子与活动物料,并在微信朋友圈、群组传播,引起较大轰动,严重破坏了机构口碑,并造成了当地志愿者团队解散。

参考应对方案:针对这些情况,某组织形成了不同层面的沟通机制,采取风险发生即可干预的方式,如根据具体情况由当地骨干志愿者、志愿者协作中心委员、机构职员及机构负责人去第一时间了解情况与及时安抚情绪,根据情况通过协作解决具体问题,同时发布官方通知,尽量减少事件的影响。

2 与志愿者相关的财务风险

- 1.群内散发商业广告;
- 2.以群友身份进行的个人交往中的借贷关系;
- 3.线下活动中私人间的金钱关系;
- 4.个人财务往来(借贷);
- 5.线上、线下收费活动;
- 6.社群“小金库”;
- 7.活动收款的财务风险;
- 8.财务人员品行风险,虚构款项/失联
- 9.未及时进行劳务申报的风险

案例一 志愿者劳务申报

某社群组织成员经常会在该组织领取劳务费用,曾经就有一位北京的志愿者领取劳务费用后在个人的劳务申报中忘记了主动申报,致使这位志愿者的征信受了影响,从而丧失了申请个人廉租房的资格。

应对方案:该组织优化了劳务费的领取流程,需由本人提供身份证复印件及签署劳务合同,打款方式也必须由机构公帐户打款至本人账户,不接受任何形式的代领。且机构会严格的按照税务规定为其申报缴纳个人所得税。

案例二 志愿者管理中的财务管理风险

组织通常有较多的志愿者,在志愿者管理中涉及到财务管理,因此会带来财务风险。如某社群组织西北地区的财务志愿者管理着当地的3000元经费,在一次内部争吵后,该志愿者选择失踪,任何方式都联系不上,导致3000元经费无法追回。

应对方案:该组织在努力追缴并向社群说明后,该组织加强了管理,要求财务志愿者要留存身份信息与紧急联系人;同时要求志愿者团队设立专门账户,由召集人开户,由财务志愿者进行管理。

案例三 财务“腐败”案例

某社群小组在组织某次活动使用了免费场地,但用其他票据冲抵进行了报销,财务志愿者、召集人等5人骨干团队拿这笔场地费去吃饭,此事件是在5人一同不做志愿者后才了解到的,涉及到了小团体的腐败问题。

组织建设中需要重视的几个风险点

SEVERAL RISK POINTS THAT NEED TO BE PAID ATTENTION TO

1 品牌风险

1. 品牌在未被明确地授权的情况下被滥用
2. 品牌被冒用, 冒用机构法律身份, 侵犯机构权益
3. 组织成员间矛盾造成品牌被分裂
4. 品牌被恶意抢注
5. 社群成员私印名片
6. 社群成员在刊物、出版物以机构作为主体提出观点

案例 ▶ 机构品牌与logo使用不当

某社群组织志愿者印制个人名片时, 使用的身份为“XX机构会员”并印上了机构的logo, 并在个人参与的出版物上, 也使用了机构的品牌和logo, 对外引起了不必要的误会。

针对该案例, 该组织梳理了对于社群使用机构品牌的常用场景, 制定了机构品牌社群授权规则, 其中明确规定了任何社群及社群成员、志愿者, 在任何情况下均不得擅自使用“机构名称”字样及LOGO; 涉及到和书籍、视频、内部出版物等相关内容, 如需使用/出现“机构(***团/队/组/社群)”字样, 应向机构提交申请。同时明确违规行为及后, 对于以机构的名义进行恶义或不当行为者, 机构将保留进一步追究其法律责任的权利。

2 机构数据的管理风险

1. 数据管理的风险, 专职人员或核心志愿者与机构产生矛盾, 恶意删除数据,

或者因为硬件损伤等丢失数据, 给社群运营管理带来困难和风险;

2. 因为缺乏制度或缺乏防范措施, 导致社群信息泄露的风险(合作方疏忽而导致信息泄露), 可能给社群成员个体带来伤害。

3 筹款及传播中的法律风险

1. 使用与社群有关的肖像等未获得授权
2. 社群小组或分支, 未经授权, 未做公开募捐前需要按要求进行备案申请, 独自以组织名义开展募捐
3. 社群小组或分支开展活动, 未有及时、准确、完整收集项目活动开展信息, 影响公开募捐项目需要按照慈善法进行的披露工作;

4 议题中涉及到的伦理风险

1. 代孕议题;
2. 野长城活动;

风险来临, 从容应对

CALMLY DEAL WITH THE RISKS

1 什么是危机

危机指对一个组织可能造成潜在负面影响的重大事件, 可能波及该组织的人员财产安全、受益对象、产品、服务或名声, 往往会冲击组织的正常运作, 甚至威胁组织生存。危机的出现, 系指已经发生了较大的风险。

2 主要危机来源



内部问题

做“错”(违规、违法、违背伦理道德)



发展问题

没有做“对”，如战略，需要专业、洞见与未雨绸缪



外部威胁

什么都没做，躺着中枪

* 在应对危机时，先要辨别危机来源于内部还是外部，是管理问题还是战略问题。

3 危机处理的一般流程

找真相

尽快收集真相、公布真相

及时回应当对于公益机构的公信力非常重要，澄清真相与及时回应，不仅可能化解危机，还有可能借危机更好的提升公益机构品牌公信力。

建小组

成立危机处理小组

拉动不同相关利益方一起决策，分头行动并保持口径一致。

定人选

慎选发言人

根据危机的不同层次，选择有公信力的发言人与渠道，进行发言与澄清。

澄报道

尽快澄清负面报道

收集真相后，对负面报道进行有力的澄清，消除公众对机构的误解。

寻联盟

寻求危机策略联盟，掌握议题建构的权利

拉动相关议题的不同组织与利益相关方，透过不同视角进行议题深入解读，将危机与背后的问题转化为获取公众支持的机会。

4 危机处理要坚持的5S原则

承担责任 (Shouldering the matter):

承担责任，不逃避，更能令公众信服；

权威证实 (standard):

通过资源整合，获取权威的支持，有效化解公众误解。



真诚沟通 (sincerity):

真诚是建立信任的基础，真诚可以化解公众负面情绪；

系统运行 (system):

从宏观看微观，把化解危机看错提升品牌整体能力的机会；

速度第一 (speed):

及时快速，可让谣言化解；

5 危机应对中的利益相关方策略

内部

团结、统一口径、反思完善

受益人

安抚、兑现承诺

捐赠人

如实反馈、坚持宗旨、积极应对

政府/主管

主动配合

媒体/公众

积极沟通、真诚

6 危机管理系统方案

从长远的角度来看，公益组织应该制定危机管理系统方案，以便快速应对危机。

1. 危机前预防：

- ① 危机应对程序
- ② 建立资源与信息管理系统
- ③ 建立新闻发言人制度

2. 危机中应变：

- ① 危机处理小组
- ② 危机资源管理系统
- ③ 危机情景检测系统

3. 危机后重建：

- ① 对危机管理进行调查与评估
- ② 设计与启动恢复机制
- ③ 总结经验教训，优化危机管理

7 提高弹性领导力，在危机中进化

1. **先见之明：**积极观测能够创造机遇和风险的主要宏观趋势和事件；
2. **快速敏捷：**培养意愿、能力，以快速地应付破坏性事件；
3. **灵活机动：**确保拥有持久力、人力和财力来应对意想不到的变化，或利用超出预期的机遇（战略弹性）；
4. **社会创业/企业家精神：**未定时期通过优化现有业务模式、扩大规模来实现发展。VUCA时代通过挖掘、设计和规模化新业务模式来发展。这些创新需要充足的战略准备（意愿/能力和业务模式组织），为未来提供“适应能力”。

（本章内容参考深圳国际公益学院《公益组织从危机应对到风险治理》）

风险识别参考表

RISK IDENTIFICATION REFERENCE TABLE

在机构的发展中，风险是一种常态，如何通过有效的风险识别，对风险点加以查漏补缺，预防风险，减少风险发生的机率，同时，通过日常培训，增强组织参与者的风险意识，提升组织的复原力。您还可以根据以下列表，对你的组织进行内部风险诊断，也可以邀请外部专家，为机构进行风险盘排查，及时打好风险补丁，做到风险预防前置。

风险类别	风险类别	风险简介	风险级别	发生频率	可能损失	防范措施建议
1. 志愿者相关风险	1.1 安全及管理风险	1.1.1 社群、团队的核心人员流失，同时伴随机构机密泄露的风险	高	低	机构声誉下降，如果是重要信息泄露，坑会给机构带来法律风险	可能情况下机构应该在员工制度或内部管理制度中有单独关于信息安全、员工履行保密原则的义务； 必要时，在员工劳动合同、志愿者服务协议中纳入遵守保密义务以及尊重组织信息管理的职责，否则机构可以进行法律追责，同步最好核心信息的备份管理以及员工培训。
		1.1.2 对志愿者价值观识别不足造成的风险，可能出现价值观与机构相悖的人进入志愿者团队，在服务的过程中其一言一行对团队造成不良影响；	中	中	机构美誉度下降，造成志愿者流失，严重情况可能直接导致志愿者团队解散	志愿者的招聘设定比较清晰的流程，必要的采取笔试+面试，相关面试问题结合组织价值观。志愿者参与后提供合理必要的培训。 设置必要的介入干预程序，及时有效的进行干预和澄清机制，类似机构设置一个“发言人”角色，并有正确合理的沟通和干预话术。
		1.1.3 个人信息保护机制欠缺、疏漏导致的个人信息泄露的风险	高	低	机构信誉下降，严重者可能带来法律风险	同上1.1.1

风险类别	风险类别	风险简介	风险级别	发生频率	可能损失	防范措施建议
1. 志愿者相关风险	1.1 安全及管理风险	1.1.4 志愿者服务过程中的意外风险, 机构后期跟进服务	中	低	可能为机构带来重大的经济损失, 严重的话可能会导致机构关闭	<p>需要对所有参与活动的志愿者购买意外保险, 特别是户外活动。并将此纳入到机构的项目管理或志愿者管理制度中。</p> <p>结合活动的规模和活动开展场地/场景, 考虑是否需要做事先地形勘察, 确保具备必要的防火及安保措施。活动开始前告知安全通道信息, 大型活动, 如有必要, 安排必要的员工或核心志愿者进行基础的急救知识培训, 携带便利的医疗急救箱。</p> <p>对于组织召集特殊性的一些户外活动, 如果活动对参与者的体能健康有要求, 要做好清晰的提示信息, 并得到志愿者或参与人的体检证明确认。同时, 机构在相关活动参与协议中做好免责条款的说明。</p>
		1.1.5 社群成员之间进行人身攻击	低	高	如处理不好, 会导致机构美誉度下降	参考1.1.2
		1.1.6 志愿者之间自然延伸发展的初入职事务以外的私人关系风险, 例如发展为商业伙伴、亲密关系等;	低	中	可能导致志愿者团队凝聚力下降	<p>在机构有关志愿者的培训, 志愿者管理制度中规范私人关系发展和机构管理的边界, 做好边界管理的免责声明和告知程序。</p>

风险类别	风险类别	风险简介	风险级别	发生频率	可能损失	防范措施建议
1. 志愿者相关风险	1.1 安全及管理风险	1.1.7 志愿者与服务对象之间的风险, 如性骚扰、诈骗、陷入情感关系等风险;	中	中	可能导致机构信誉度下降	<p>有明确的对志愿者管理的制度要求, 匹配培训。机构也需要结合类似性骚扰建立单独的防范管理制度。以及建立规范的受益人或相关方投诉处理程序, 将机构接受投诉的渠道方式清晰有效告知, 并设立必要的内部审查和介入程序。</p>
		1.1.8 地方志愿者团队换届时出现人际冲突, 导致团队凝聚力下降, 甚至解散。	低	低	可能导致志愿者团队凝聚力下降	<p>基于社群对于志愿者的流动性管理做好必要的程序和制度规范, 换届程序公开透明, 对于有潜在冲突的成员做好事先的沟通和安抚。</p>
	1.2 财务风险	1.2.1 群内商业广告, 造成群友经济受损	低	中	可能导致机构信誉度下降	<p>设立群规以及多个群主的关注与提醒。</p>
		1.2.2 线下活动中私人间的金钱关系、借贷关系	低	高	可能会给机构带来品牌风险与争议	<p>对于此风险设立相关条款纳入志愿者管理制度和志愿者协议, 进行约束提示, 同时通过培训等进行明确的告知提醒义务, 以及明确必要的免责条款。</p>
		1.2.3 线上、线下活动收款的财务风险	高	低	可能为机构带来法律合规风险	<p>尽量避免个人常规的收付款管理, 如果确实因为运营活动需求, 可以通过备用金制度管理。同时, 所有的相关收款要求都要透明公开, 指定信息发布的渠道。</p>

风险类别	风险类别	风险简介	风险级别	发生频率	可能损失	防范措施建议
1. 志愿者相关风险	1.2 财务风险	1.2.4 志愿者团队“小金库”，对财务管理不规范	高	低	可能导致财务损失，严重的带来法律合规风险	参考1.2.3 备用金管理。此外，设置核心志愿者多人互相约束管理，例如对于临时性活动首付款，至少2-3人参与管理，管钱、记账和票据管理分开设置，并及时上报进行财务核销。
2. 组织建设中的风险	2.1 品牌使用风险	2.1.1 品牌未被授权而被滥用	中	低	可能损害机构品牌形象	机构应该设立品牌使用的管理规则、规范品牌授权使用的范围和审批流程； 明确机构对于未经授权滥用品牌的行为保持法律追责行为； 对于志愿者培训，活动管理要对信息进行清晰明确的告知； 可能的情况，对核心的品牌相关的logo，口号、标识等要进行注册管理； 对必要授权可以获得组织事务身份而需要印制名片的角色，需进行必要的审批，备案和事前审查程序。
		2.1.2 品牌被冒用，冒用机构法律身份，侵犯机构权益	中	低	可能损害机构品牌形象，或是造成财务等损失	
		2.1.3 因社群内部分裂而影响品牌被分裂	中	低	对机构品牌造成严重影响	
		2.1.4 品牌被外部抢注	中	低	致使机构品牌无法注册，对外传播受影响	
		2.1.5 社群成员私印名片	中	低	可能对机构品牌造成影响	
		2.1.6 社群成员在刊物、出版物以机构作为主体提出观点	中	低	对机构的品牌造成不良影响	
	2.2 机构数据的管理风险	2.2.1 数据管理的风险，管理人员与机构产生矛盾，删除数据；	低	低	如造成机构重要数据丢失，将对机构发展产生较大影响	

风险类别	风险类别	风险简介	风险级别	发生频率	可能损失	防范措施建议
2. 组织建设中的风险	2.2 机构数据的管理风险	2.2.2 信息泄露的风险(合作方疏忽而导致信息泄露)	中	低	可能产生法律风险	参考上述1.1.1完善制度、信息备份制度建设
	2.2 机构数据的管理风险	2.2.2 信息泄露的风险(合作方疏忽而导致信息泄露)	中	低	可能产生法律风险	参考上述1.1.1完善制度、信息备份制度建设
3. 筹款及传播中的法律风险	3.1 使用知识、肖像等未获得授权	3.1 使用知识、肖像等未获得授权	高	低	可能项目遭遇下线，如引发较大舆情，可能会对机构信誉带来较大影响	内部项目管理制度和品牌管理制度明确规定对于社群成员、志愿者、受益人的肖像使用管理要求，准备肖像授权书面协议。肖像使用对于未成年人、心智障碍者等民事能力有局限的成员要注意基础权利保护原则。肖像使用的同时注意保护好当事人其他隐私信息不被泄露。 推动社群自组织开展筹款或联合筹款，需要设立明确的申请审批流程，确保项目开展符合组织宗旨及业务范围，并获得组织授权在合法有效的平台进行筹款。 基于组织名义开展筹款执行项目活动，需要对志愿者或社群小组负责人进行项目管理的培训，按照项目要求收集开展活动的信息(项目信息和财务信息)，确保组织能够如实进行披露反馈。
					可能项目遭遇下线与带来法律风险	
					可能项目遭遇下线与带来法律风险	
3.2 社群小组或分支，未经授权，未做公开募捐前需要按要求进行备案申请，独自以组织名义开展募捐	3.2 社群小组或分支，未经授权，未做公开募捐前需要按要求进行备案申请，独自以组织名义开展募捐	3.2 社群小组或分支，未经授权，未做公开募捐前需要按要求进行备案申请，独自以组织名义开展募捐	高	低	可能项目遭遇下线与带来法律风险	
					可能项目遭遇下线与带来法律风险	
3.3 社群小组或分支开展活动，未有及时、准确、完整收集项目活动开展信息，影响公开募捐项目需要按照慈善法进行的披露工作；	3.3 社群小组或分支开展活动，未有及时、准确、完整收集项目活动开展信息，影响公开募捐项目需要按照慈善法进行的披露工作；	3.3 社群小组或分支开展活动，未有及时、准确、完整收集项目活动开展信息，影响公开募捐项目需要按照慈善法进行的披露工作；	高	低	可能项目遭遇下线与带来法律风险	
					可能项目遭遇下线与带来法律风险	

风险类别	风险类别	风险简介	风险级别	发生频率	可能损失	防范措施建议
议题中涉及到的伦理风险	代孕议题;	中	低	可能引起较大舆论风险	可能情况下,组织内部设立伦理委员会,对工作中涉及到一些敏感议题,与其相关的工作方式和组织业务发展相关的工作方法中涉及的敏感事宜进行伦理研判,介入或参与方式,立场及处理原则和流程。必要时,对内对外公开告知。	
	争议性活动,如:野长城活动;	高	低	可能引发参与者人身安全风险与舆论风险		

编者:七木、馒头、微凉、阿强等

第四章 CHAPTER FOUR

社群运营 信息化管理

社群运营信息化管理

INFORMATIZATION MANAGEMENT

社群运营管理的IT产品开发：

社群运营通常涉及一定量级、相对多样化的社群活动，而结合不同的场域会带动一定规模的活动参与者，同时，随着业务的拓展，这些参与者的角色定位和功能也会呈现差异化特点。另外，在业务发展的不同阶段，面对不同需求的用户，如何很好的做好分级应对管理以及用户的角色转化往往是社群运营组织需要思考和面临的问题。科技产品可以提升运营的效率，前提是业务的流程本身是清晰且没有核心障碍卡点。公益组织因为资源有限，开发应用定制化科技产品一定要优先解决痛点问题，而非痒点问题，必须匹配产品定位、优化业务流程、实现组织赋能，否则，产品的投入可能事倍功半。当我们有计划投入开发一款定制化的IT产品时，在规划阶段我们需要结合组织本身的战略定位和业务发展梳理清楚一些基本问题，而非贸然入局。

一些基础概念

1、信息化

灵析的郭润苗老师分享中提到，公益组织信息化的大背景是机构和行业的数字化转型，在比较成熟的领域，数字化转型已经完成了四个阶段的迭代，这四个阶段分别是：数据化、信息化、知识化、智能化。



来源：灵析 郭润苗老师PPT

如上图显示，四个阶段体现的信息价值不同：

- **数据化阶段**：仅仅是把业务事实进行字段化的记录。
- **信息化阶段**：数据与信息产生匹配优化的工作流程，促进业务流程化的推进。
- **知识化阶段**：基于数据信息，可以提炼出一些可以推广复制的业务模式，减少重复性工作。
- **智能化阶段**：基于数据和知识，借助机器做更好的决策判断和洞察。

目前大部分公益组织的信息化发展主要停留在数据和信息的初级阶段。业务规模的需求强度没有那么大，也受限于自身业务模式或流程不够成熟，进而在信息的应用中也互为掣肘。

2、信息化产品开发的基本流程



来源:北辰青年橙子老师分享PPT

3、信息化产品的基本元素

3.1 出发点:机构的业务战略

首先,如果要上线一个IT产品,一定要回归到组织发展战略中思考:

- 当下的问题是否是一个对业务提升存在关键性影响的痛点问题?还是是一个痒点问题?
- 这个问题是否需要一个定制化产品来解决?其所需要的的核心功能是否已经有标准化工具实现?标准化工具不匹配需求是业务流程的问题还是工具功能的问题?

3.2用户

业务需求- 用户需求-业务场景-业务流程- 产品功能

当我们提出一个需要匹配IT产品的业务需求时,我们要厘清出,这个需求是谁的需求,即谁是产品的用户,或者产品关联哪些利益相关方,他们都需要哪些入口和信息?因为所有的产品一定要满足的是用户的需求。

机构是提出了**业务需求**,但是需要把业务需求换成**具体的场景**去思考和梳理,这些场景对**应何种业务管理流程**,谁是这个业务场景下的用户,他们为什么要用这个产品,解决**用户的什么问题**?这个问题需要生成什么**产品功能**?

3.3 用户路径及功能:

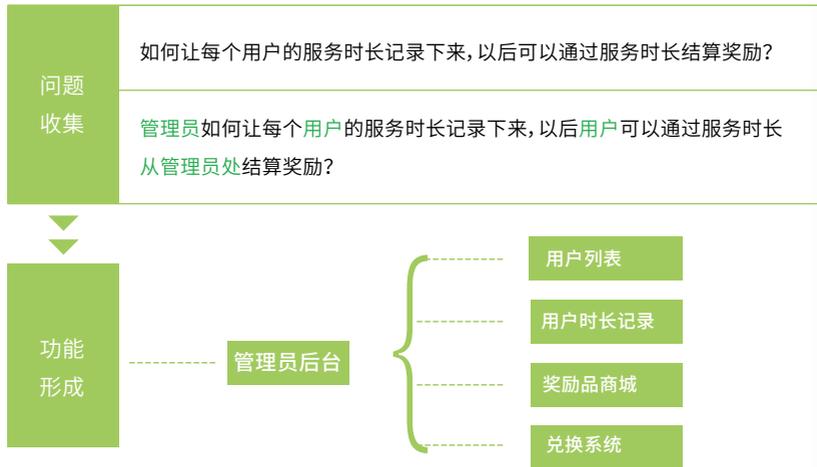
要分清谁是终端用户、谁是管理用户,他们各自需要输入什么信息,输出什么信息, 用户路径:用户从哪里进来,到哪里去?例如:一位自闭症孩子妈妈想了解和孩子有关的信息,可能通过百度、知乎等平台搜索找到了R公益组织,先关注公众号,然后想进行咨询,需添加R组织企业微信小助手,后续可以通过公众号或小助手添加R组织活动报名小程序——由此,需要进行基础用户注册。

- 输入端** 输入端的任务是标准化地收集数据:关键点包括用户唯一识别的ID、基于需求记录用户的关键节点的行为,例如浏览、注册、一些原创内容收集
- 处理端** 处理端主要对输入端信息进行汇总、标签、分类、分析
- 输出端** 输出端基于后台处理信息和分析,形成对业务本身有价值的分析报告,以此协助业务团队洞察 和理解用户行为的信息传导

3.4 功能:

信息之间是否需要一定串联或并联处理。用户的问题需要拆解为后台若干功能来解决。例如:

功能整理:把问题变成功能



来源:北辰青年橙子老师分享PPT

4. 信息化开发需要遵循的一些原则

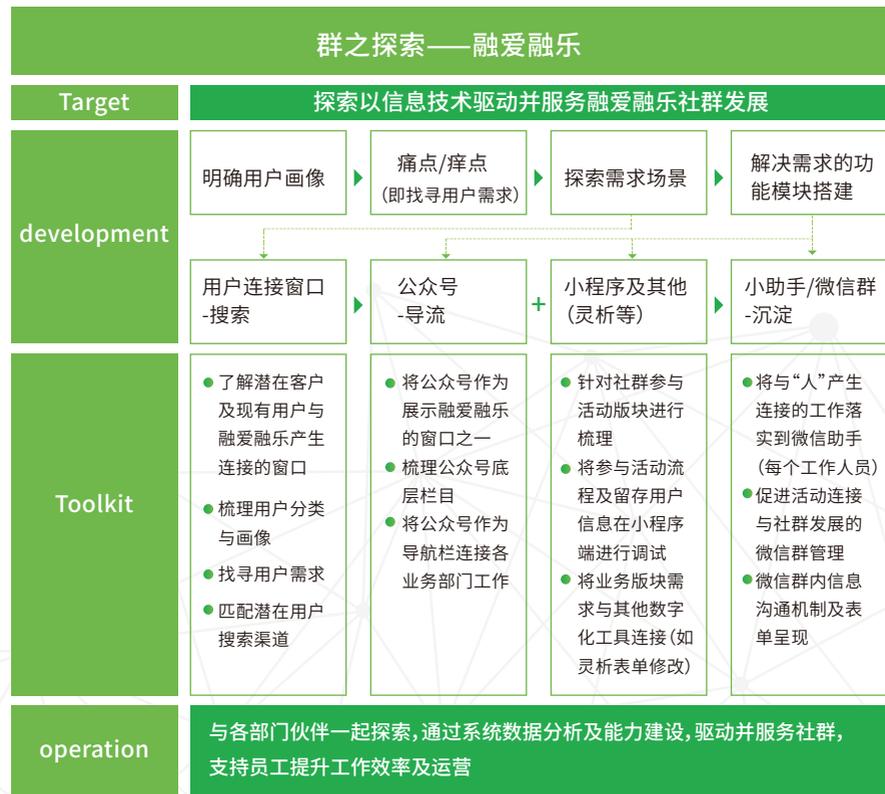
最佳实践准则

- 1 围绕机构使命,保有对客户/捐赠人的敬畏之心
- 2 重视并提升内部流程化、规范化的管理流程
- 3 无论用什么技术,持续积累并保护好机构的数据(数据驱动)
- 4 提升员工对技术的认识和使用习惯,并能逐步改进优化工作流程
- 5 现有技术的能力和先进性从来都不是问题、要合适不要完美

来源:灵析 郭润苗老师PPT

案例 I: 融爱融乐优化信息入口管理

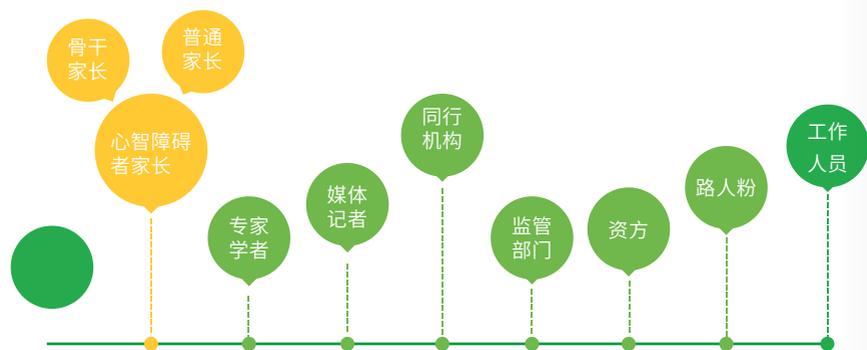
OPTIMIZE INFORMATION ENTRY MANAGEMENT



1、融爱融乐的用户及利益相关方

基于多利益相关方的考虑，以需求场景较多的用户为本次信息技术调整的对象。

即：



-心智障碍者家长为主要对象- -志愿者以及为用户服务的工作人员为次要对象-

2、用户需求

2.1 心智障碍者家长

需求1: 心智障碍家庭生命不同阶段所需要的信息(即广泛的指引)

如：

1、当发现生育了心智障碍者而不知道怎么办，怎么康复?长大后如何工作等困扰。需要通过不同渠道搜索了解什么是心智障碍，后进一步会在医院、特校、康复机构等地方寻求解决方案。

2、心智障碍者所处不同阶段的错误信息导致的问题层次不穷，信息准确性无法判断。比如教育、就业等政策信息。

需求2: 针对心智障碍者不同阶段需求可参与的行动(即导向的活动)

如：

- 1、在小龄进入小学的随班就读，融合教育议题中，普校的接纳与包容的环境建设。
- 2、心智障碍者进入企业就业前期的转衔培训及在就业岗位中的辅导工作。
- 3、青少年阶段社会交往的需求等。

其他需求.....

2.2 志愿者

需求1: 通过身体力行与心智障碍者互动，参与到志愿服务中，了解受益群体。

如：

- 1、想通过融爱融乐的平台了解心智障碍者，成为长期的志愿者，不知道在哪里可以看到招募贴？
- 2、对心智障碍者群体好奇，有一腔热情，但是不知道如何和他们相处，有哪些互动时的注意事项。

需求2: 想通过自己的专业技能来支持公益机构的发展。

如：

- 1、自己学习社工、心理等专业，不知道如何通过专业技能来帮助心智障碍者的群体，他们有哪些需求？
- 2、可以协助编辑公众号、拍照、视频剪辑等多媒体传播的志愿工作，该如何帮助到融爱融乐办公化的支持？

需求3: 公益机构认证志愿服务时长及发放志愿服务证书，完成学校/企业要求或作为个人经历的背书材料。

如：

- 1、是否在志愿北京/中国的平台上记录志愿服务时长；
- 2、是否有盖章版的志愿服务证书(含电子)；
- 3、可否出具相关备查信息的资料。

其他需求.....

3.1 心智障碍者家长 匹配需求1:

心智障碍家庭生命不同阶段所需要的信息(即广泛的指引)

新用户会通过搜索入口、关键词或者问答平台提问,寻求帮助或解答。



- 孩子有心智障碍怎么办?
- 什么是心智障碍者?
- 自闭症的小孩能上学吗?
- 相关法律政策?(福利政策、补助)
- 中国心智障碍者现状怎么样?
- 普通人可以为心智障碍者做什么?



- 心智障碍者能恋爱/结婚吗?
- 怎么康复?
- 心智障碍者能工作吗?
- 相关书籍,或其他资料有哪些?
- 谁能给心智障碍者提供帮助?
- 如果家长年龄大了,心智障碍者怎么办?

STEP1:融爱融乐将锁定“网络搜索渠道”引流至“微信公众号”,通过公众号的全面搭建和知识沉淀,吸引新用户,同时传播倡导。



主要行动:

- 1) 整合现有搜索信息入口,分为文字类、音视频类。
- 2) 在知识问答等平台输出专业答案,并留存融爱融乐官方信息,导流。
如:百度百科创建词条;知乎回答问题,撰写文章等

3.1 心智障碍者家长 匹配需求2:

针对心智障碍者不同阶段需求可参与的行动(即导向的活动)

STEP2:通过公众号实现“信息导航”,引导新用户寻找信息的同时,触达现有融爱融乐可提供的业务模块。

1 支持我们

- 成为捐赠人
 - 月捐 ----- 跳转到 灵析
 - 次捐 ----- 跳转到 腾讯一起捐页面“融融”
- 成为志愿者
 - 本月度志愿者活动招募 ----- 石墨文档
 - 志愿者招募贴-灵析
 - 普通个人志愿者
 - 专业志愿者合作(教练、高校等)
 - 个人志愿者(C) ----- 社团志愿团体
 - 团队志愿者(B) ----- 企业志愿者
- 融融志愿手册
 - 志愿者视频
 - 文字资料(培训等内容)
- 合作联系
 - 项目合作 ----- 项目介绍+联系方式
 - 企业合作 ----- 企业项目介绍+联系方式
 - 同行合作(特校/康复机构/高校) ----- 实习合作-高校/专业院系
 - 媒体合作 ----- 媒体报告+联系方式
 - 愿望清单
 - 我们需要什么? ----- 为公/活动等物资
 - 联系小助手(为我们提供) ----- 场地需求

2 参与我们(即融融福利)

- 融融校园
- 融融社区
- 我们职场
 - 家长驿站
 - 家长学院
- 融融家庭
 - 政策资讯
 - Q&A
- 融融问答



3 关于我们

- 融融故事
 - 创办人王晓更故事
 - 其他融合故事
- 我们是谁
(在官网的基础上建立...)
- 联系我们
 - 热线+小助手微信二维码(一张图表达jpg)
- 组织架构
- 家长小组
- 简介
- 机构文化
- 治理理监事会
 - 执行团队
 - 荣誉
 - 信息公开
 - 章程
 - 月度
 - 年度
 - 财报

3.2 志愿者

需求

- 通过身体力行与心智障碍者互动,参与到志愿服务中,了解受益群体。
- 想通过自己的专业技能来支持公益机构的发展。
- 公益机构认证志愿服务时长及发放志愿服务证书,完成学校/企业要求或作为个人经历的背书材料。
- 其他……

场景

- 不同人群对于参与活动的招募渠道不同,如学生多以社团、学校家长关系为主;企业以内部招募平台;公众号;融爱融乐微信群;熟人推荐等……
- 寻找适合的特定志愿者岗位,利用个人专长来发展,比如公众号招募贴;熟人朋友圈转发等……
- 参与志愿服务后,通过线下获得纸质版证书或者线上下载电子版证书,并在志愿北京等官方认证平台查看到时长记录信息。

4、功能模块

4.1 心智障碍者家长 —— 导航指引信息、一键报名活动



公众号导航

搜索平台或者其他渠道引流至公众号中的社群家长,将通过公众号导航栏直接查找对应资讯。



小程序 活动报名

查找“融合活动”公众号导航栏将跳转至“融爱融乐之家”小程序,搜索或一览近期活动内容,也可在其中查看自己的专属活动日历等功能。

4.2 心智障碍者家长 —— 加入社群喜提一个小助手



小融



小助手二维码

- 导航界面针对不同方向问题, 如需人工服务, 将跳转融爱融乐小助手二维码, 或呈现工作电话, 进一步链接业务部门。



- 创建融爱融乐表情包, 丰富微信群内交流信息。



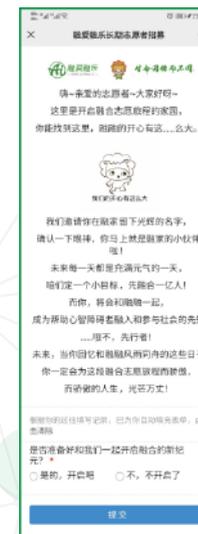
- 日签及节日等海报中呈现, 增加与社群的连接。

4.3 志愿者 —— 报名入口底层统一系统连接



小程序 活动报名

- “志愿行”与融爱融乐之家小程序底层系统统一, 相互导流社群, 可方便志愿者管理和参与活动。
- 小程序内可查看志愿者服务时长, 下载电子证书。
- 志愿北京等官方平台时长需人工后台记录, 通过报名本次活动的志愿者群告知。



长期志愿者招募

- 微信公众号设有长期志愿者招募链接, 通过“灵析”报名表单留存, 形成融爱融乐自身志愿者服务社群。
- 在信息填报的基础上, 有意愿通过专业化服务能力的志愿者将人工建立深度连接。

5、我们的坑及在修复的坑

5.1 坑 —— 小程序的开发

融爱融乐在前期开发了一款基于活动管理的小程序,采用内部工作人员提出需求、外部软件公司进行开发和维护的模式。

但是在实际使用中存在一些问题是,用户使用率不高。

→ 基于群之探索的分享和讨论,重新梳理现有用户群体,从用户视角分析如何能够优化小程序,增强用户的粘性。

经验教训

- 前期缺少用户调研,针对用户的需求理解不够,期待满足更多的受众,找不到主要用户的主要需求。
- 随着战略转型,需求其实也是在不断的迭代,追求大而全不现实。
- 应该先打磨核心功能,再逐渐迭代。

5.2 在修复坑 —— 小程序的优化

公众号 → 小程序

- 将公众号作为解决融爱融乐用户(心智障碍者家长)搜索及寻找资讯/活动需求的窗口。
- 工作人员定期将开展的活动在公众号窗口进行推文预告,同时附上小程序的入口,引导用户去小程序浏览活动,报名等。

大目标 → 小目标

小程序的目标从以前的平台化缩小至基础功能实现,完成用户报名,查看数据信息:

- ① 工作人员发布活动,收取活动反馈,以提升工作人员效率,留存用户数据,数据分析;
- ② 同时赋能骨干家长,使骨干家长通过活动模板、反馈模板可以快速上手发布活动并通过小程序管理活动;
- ③ 吸引用户多打开小程序浏览活动,参与活动。

如何做

- ① 简化小程序页面,去掉比如党建、知识链接等模块,突出活动页面,聚焦活动相关的核心功能。
- ② 工作人员的后台报表增加数据筛选功能,优化搜索入口,方便工作人员能够快速查询数据,进行统计。
- ③ 为了激励用户通过小程序参与活动,增加个性化奖状、勋章等功能。
- ④ 工作人员在系统中提前设置好活动模板,增加骨干家长的角色权限,在保证系统数据安全的前提下,对于用户数据进行分级管理。骨干家长可以发布活动并管理报名者的信息。

案例2：自然之友社群微信群 运营机制探索

WECHAT GROUP OPERATION MECHANISM

工作协作机制

- 1 双周沟通会,明确目前工作及调整内容
- 2 双人配合群运营,减少群内主导话题感受
- 3 制定工作日志,有效回顾工作内容

社群微信群运营核心动作一览

- 1 主导核心群运营
- 2 扩大群运营规模
- 3 制作运营手册
- 4 定制运营场景
- 5 引导捐赠人转化



目前的试点社群(自然阅读群)微信群可以优化的动作

调动群活跃的素材 ★★★

- 群外除了公号文章的可用素材相对有限——需要跨部门收集素材,盘点可以为读书群供料的内容(观鸟活动,线下亲子)。
- 群内缺乏和群主题相关的标杆型活动(每月推荐四本书,是否有语音接龙,做成有声书?)。
- 群行动需要和外部的自然之友大型活动做成呼应,避免临时行动准备不足。

群体内容产出有限 ★★

- 群内的主要活跃成员少,可以适度提高沉默内向型群成员的“任务”+“责任”。
- 群内可以做年终盘点,大部分人的贡献都可以“被看见”。
- “群升级”+“价值群”的功能较少,可以组织自然之友群联谊。

目前的读书群可以优化的动作

创造外部社群场景落地 ★

- 自然之友的微店可以配套运营,上架书籍和周边。
- 读书群的目标需要更加清晰:群成员增加,群内容转化&筹款。
- 未来机构的年度活动,社群也可以组织做分享,增加跨群曝光。

自然之友各地小组在线交流会启发

场景一 人物故事，第三视角看自然之友

场景二 小组内容做自然之友年度回礼更有意义

场景三 小组产出窗口扩大化，拓展筹资可能

场景四 信息公开可喊人，让活动不受地域限制

话题响应程度

枯枝杜鹃的新年行动

Eg

新冠后遗症

我们可以

可以多场景联动，让行动在各地行动派的支持下做出一些话题内容，在B站或者视频号的曝光中破圈，反哺社群运营，可以获得更多支持者，同时转化筹款。

案例3：出色伙伴 社群CRM

COMMUNITY CRM

1、产品解决了什么问题？

针对LGBT社群需求提供垂直精细化及标准化的服务

例如：

- 1 志愿者的服务经验所处不同阶段，回复求助者的问题的准确性无法判断，质量参差不齐。比如出柜求助、活动信息。
- 2 分布在全国开展工作的志愿者团队培训和管理能力不同，志愿者所处的服务经验阶段缺乏标准。
- 3 注册志愿者超过7500人，依靠少量核心志愿者管理基数庞大的志愿者，出现精力贫瘠导致断层，不能及时赋能，缺乏数据中心化管理。

2、用户画像：我在为谁解决这个问题？

PBL第一次共学带来的思考：

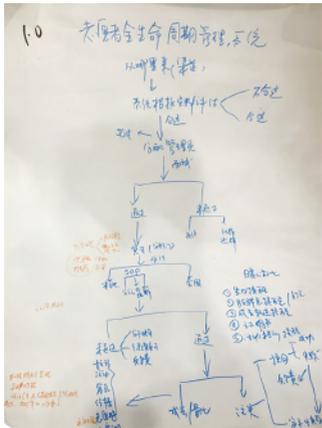
通过完善志愿者管理和培训，提升志愿者服务水平回应社群需求。

用户画像：

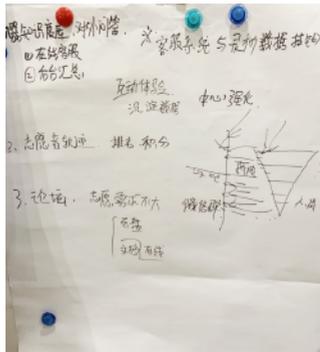
通过完善志愿者管理和培训，提升志愿者服务水平回应社群需求。

解决方案：

搭建志愿者全生命周期管理体系（开发信息系统）。



志愿者生命周期管理系统业务流程



第二次群之探索工作坊

第一次共学思考出的解决方案:

开发志愿者管理信息系统或开发论坛

PBL第二次共学的新思考:

- 1) 开发系统:投入资金成本大周期长,人工录入数据并不会因为系统而简化。
- 2) 开发BBS:BBS已经不再是目前大众使用习惯。
- 3) 灵析系统已开发的标签功能可以满足对志愿者参与活动的统计。
- 4) 梳理分会志愿者管理的流程,使用EXCEL记录志愿者成长轨迹,尝试走通志愿者生命周期管理的业务。
- 5) 直接回应“如何针对LGBT社群需求提供垂直精细化及标准化的服务”。

用户画像群体



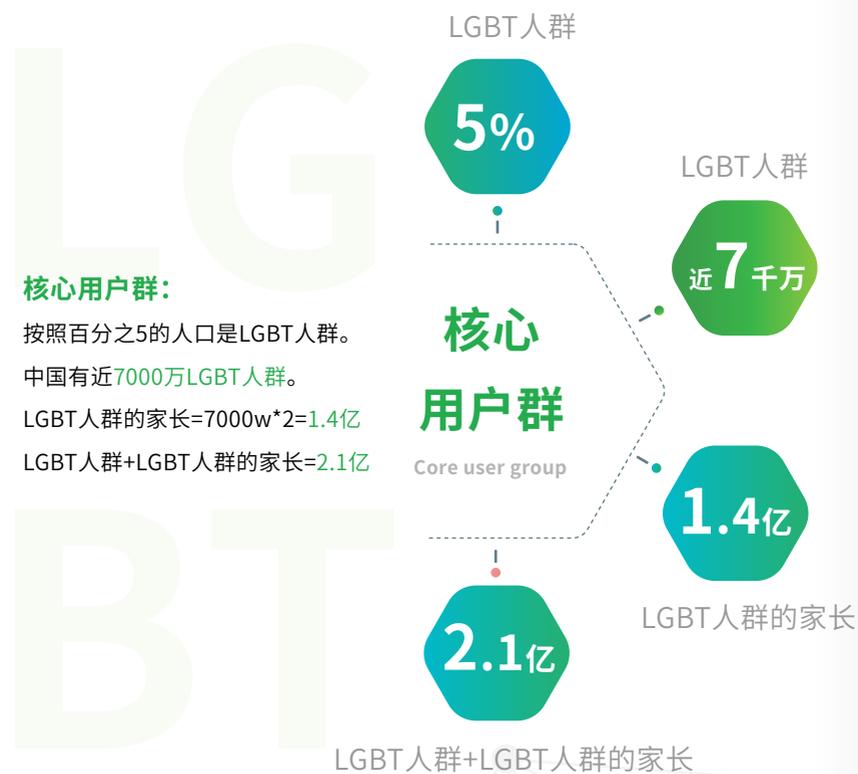
3、需求场景:用户会在什么场景下触发需求?

- 1、新用户:LGBT社群通过上网搜索的方式查询相关需求(出柜、交友、法律咨询等);
- 2、老用户(已关注出色伙伴的伙伴)寻求更多相关信息。



出色伙伴将锁定“网络搜索渠道”引流至“文本机器人”,解决用户需求。

4、市场规模：有多少人需要解决这个问题？



普通用户群：

其他关注LGBT的想要了解LGBT知识的人群

5、需求路径：

要解决这个问题，满足用户需求，需要录入/输出什么核心信息？

将“文本机器人”作为解决问题的窗口，拉新及留存用户。

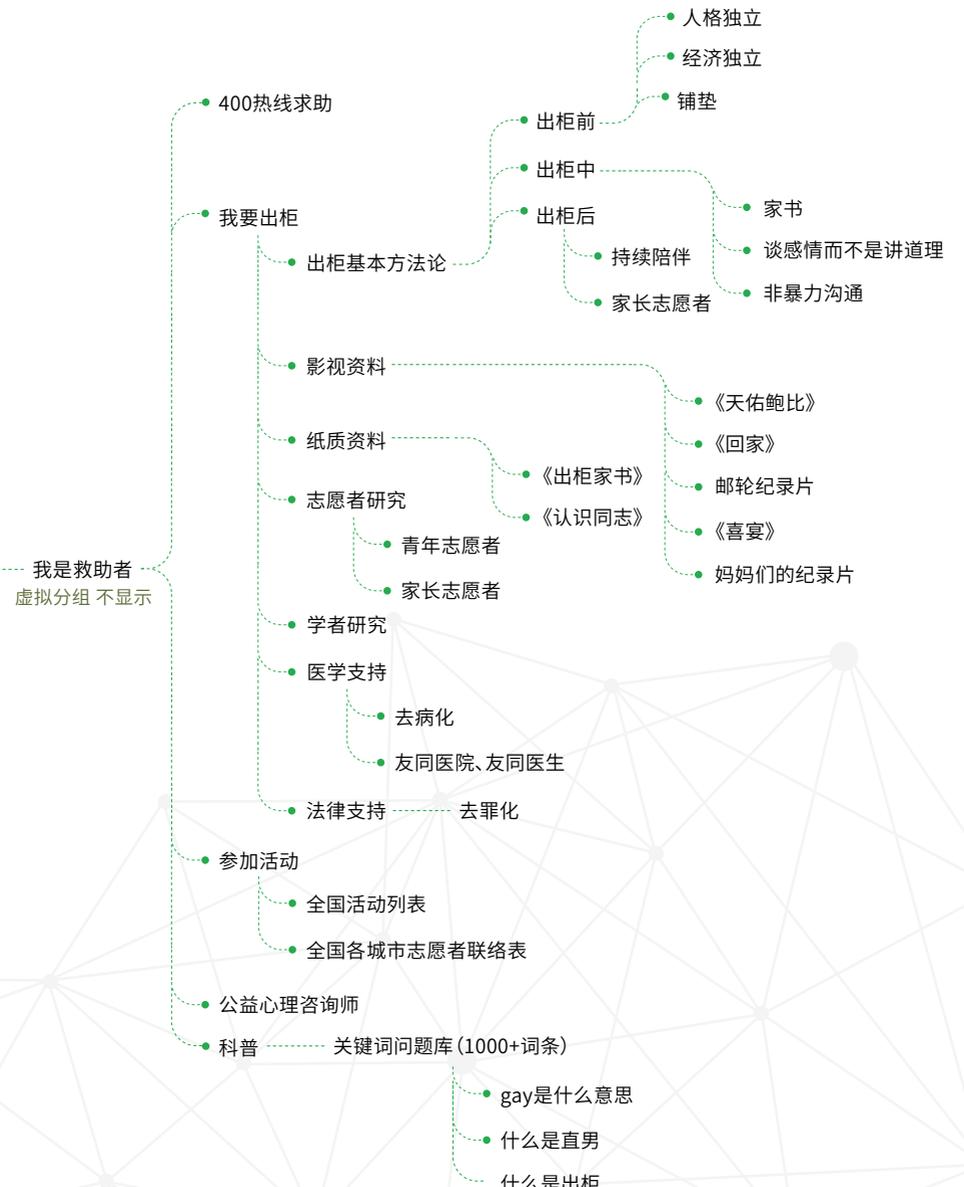
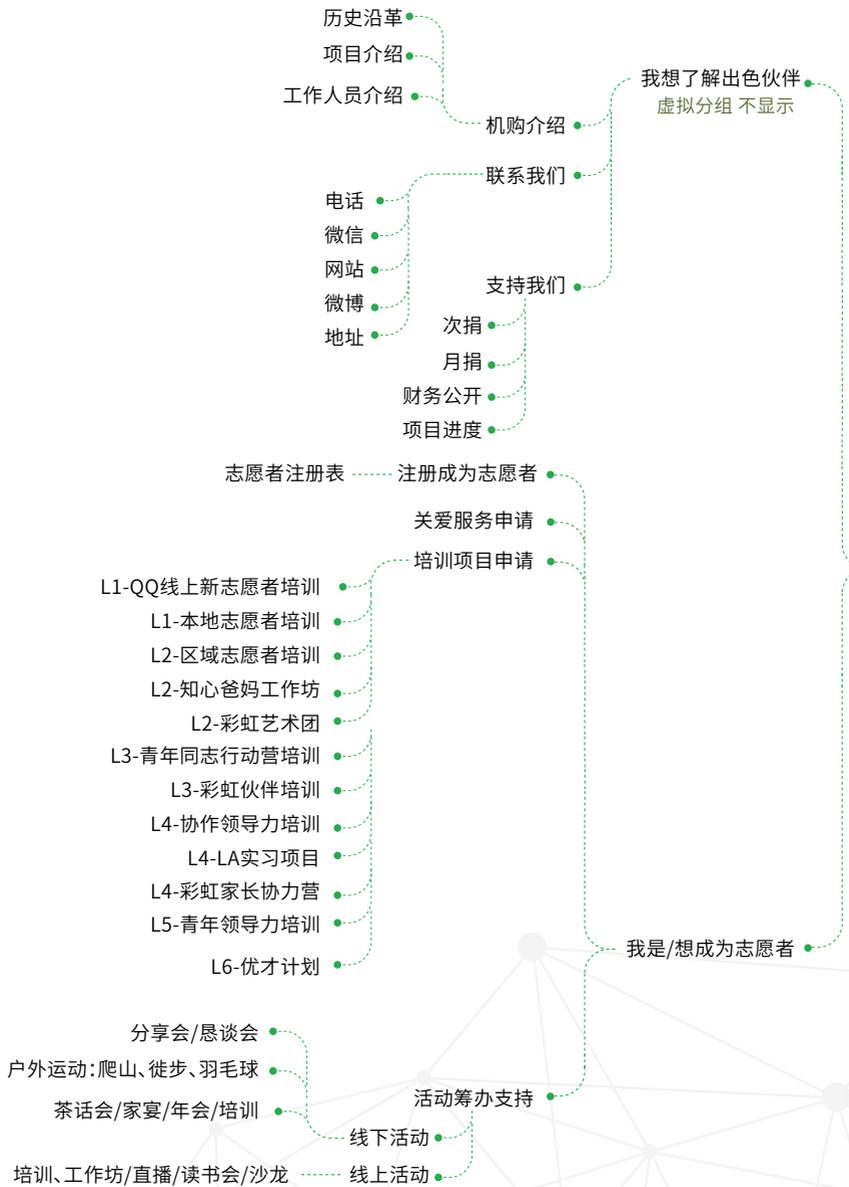
文本机器人将嵌入出色伙伴所有对外展示的平台：公众号、网站、微博等，连接客户需求，灵析提供数据支持以微网页展示。

目标

- 90%的使用者可以通过“文本机器人”获得需要的资讯和帮助



- “文本机器人”没有涉及到的需求，收集用户需求功能，用于产品服务升级。



6、解决方案的行动进展

基于对**文本机器人**需求的描述,在试用多款文本机器人后,最终在快商通和网易七鱼中进行对比,最终选择“网易七鱼”并购买,机器人客服叫:小初。

原因

面向工作人员:后台问题管理上可以设置分类、管理问题和相似问题,还能维护相似词库,对工作人员来说操作性强。

面向用户

软件流畅,UI亲民,接近淘宝客服的体验。

七鱼可以自己拆词做AI问题匹配、有寒暄库。

当匹配不到问题的时候,就会推荐一些可能的问题给用户选择。大大提高了用户找到答案的可能性。

7、接下来的工作(2021/4/2)

- 1 在完善问答数据库,目前在全国志愿者群征集常见问题,收录6731条问题
- 2 抖音平台接入机器人,H5界面开发技术对接中
- 3 全平台逐步上线机器人功能
- 4 不断迭代和导入知识库(知识库内容与上线平台相匹配,例如上线志愿者相关知识库后,即可面向所有志愿者开放机器人)
- 5 根据使用情况,迭代相似问题、相似词

案例4：基于社群分社管理平台化工具

MANAGEMENT PLATFORM TOOLS

五个问题及解决方案

- 1 产品解决了什么问题?
- 2 用户画像:我在为谁解决这个问题?
- 3 需求场景:用户会在什么场景下触发需求?
- 4 市场规模:有多少人需要解决这个问题?
- 5 需求路径:我们要解决这个问题,满足用户需求,需要录入/输出什么核心信息?

问题一:产品解决了什么问题?

麦田志愿者的招募与留存、活动开展的外化、资源的引入与对接、项目运营过程中琐碎工作的大量人力投入、数据无法沉淀等。

例如:

- 麦田教育基金会作为一个公益平台的信息化逻辑框架梳理
- 项目管理系统开发
- 志愿者的招募与留存
- 资源发布与对接
- 多个系统的打通或迭代,集合到唯一入口

问题二：我在为谁解决这个问题？

麦田各地团队和志愿者

- 预志愿者的加入路径过长导致人员在最初阶段的大量流失
- 活动开展过程原管理系统过于封闭和操作不便，导致数据难以沉淀
- 资源与需求的匹配路径过长、效率过低

秘书处

- 专职团队大量精力和时间用于琐碎工作，难以迅速成长，价值感低
- 难以数据化呈现机构成效

问题三：用户会在什么场景下触发需求？

- 社会公众加入麦田时的注册、加入团队、了解麦田基础信息
- 活动开展过程中，活动的发布、报名、签到、签退、服务时数记录
- 团队有物资、资金或专业力量需求时发布信息
- 外部资源发布、及时找到适合的对接团队
- 麦田团队、外部机构申请麦田项目及执行过程
- 捐赠
- 相关的数据分析

问题四：有多少人需要解决这个问题？

- 麦田各地团队：88+
- 麦田志愿者：15000+
- 秘书处：16



问题五：我们要解决这个问题，满足用户需求，需要录入/输出什么核心信息？

将“麦田教育基金会小程序”作为系统入口，实现志愿者招募与留存、活动报名和反馈、资源对接、项目运营等功能，未来可以继续在此基础上增加筹资管理及财务管理等模块。

麦田小程序-功能清单

序号	模块	功能性	描述
1	Top位	广告运营位	广告运营位展示内容可通过后台配置动态进行展示。
2		用户信息	用户未登录时为登录入口，登录后展示用户的身份信息(荣耀、勋章)。
3	志愿者	志愿者团队排行榜	通过团队人员、活跃度等数字生成排行榜。
4		搜索志愿者团队	按照关键字、团队等级、团队地区、团队勋章等条件来搜索团队。
5		志愿者团队活动	展示活动列表，展示名称、参与时间、参与人数，可按志愿者分会(团队)分类进行筛选。
6		志愿者团队活动详细	查看活动详情，提供发起团队、活动时间、参与地点、活动状态、参与条件、参与须知等，自动判定用户是否参与及参与人数限制、时间限制。
7		志愿者团队详细	查看团队信息、获得的勋章荣耀、组织结构、成员人数、简介、活动数据、团队资讯。
8		发布志愿活动	填写志愿活动信息内容进行发布到团队活动列表供会员进行报名。
9		审核志愿者活动	活动发起人审核参与者报名资格。

序号	模块	功能性	描述
10	麦田 项目	项目页	展示资助类、课程类、综合类等3大类项目,划分热门&正在进行中的项目内容,及项目资讯。
11		品宣视频	品宣视频展示内容可通过后台配置动态进行展示。
12		团队申请表单	按照团队申请资料格式表单化(3套),申请资料提交后台进行审核。
13		学校申请表单	按照学校申请资料格式表单化(3套),申请资料提交后台进行审核。
14		资料提交表单	按照活动上传资料格式表单化(3套),申请资料提交后台进行审核。
15		项目详情页	展示该项目的详情内容。
16		项目往期记录	展示往期项目记录,展示内容通过后台配置动态进行展示。
17		项目参与规则	展示彩虹口袋项目参与规则及须知内容信息。
18	麦苗 之舟	品宣视频	品宣视频展示内容可通过后台配置动态进行展示,展示资助情况滚动栏。
19		结对学生列表	展示结对学生姓名、学校、出生日期、年级、费用等信息
20		项目详情页	展示该项目的详情内容。
21		确认结对	填写相关个人信息,校验结对用户信息内容。
22		结对成功	自动安全对接第三方在线支付,生产支付&结对记录上报后台。
23		项目参与规则	展示麦苗之舟项目参与规则及须知内容信息。

序号	模块	功能性	描述	
24	个人中心	登录和注册	维护登录、注册页面,可以切换普通登录(注册)和手机号登录(注册)。	
25		账户首页	查看用户个人信息(头像、名称),显示用户获得的信用信息及活动参与次数。	
26		我的资助信息	展示用户的资助记录、资助详情、资助进展等信息。	
27		我的培训记录	展示用户的培训记录、培训课程名称、获得的学分等信息。	
28		培训课程引导	根据运营后台设置每个用户等级需接收培训课程的指引。	
29		我参与的活动	展示用户参与的活动、活动详情信息等。	
30		我的物资	展示用户发布的捐赠物资及我认领过的捐赠物资。	
31		我的团队	管理社区成员、团队信息、发布团队公告、发布团队活动(引导pc操作)。	
32		消息中心	查看系统通知消息或问答消息。	
33		意见反馈	提供一个意见反馈入口,供用户向后台反馈各类意见信息。	
34		常见问题	Q&A展示,展示内容可通过后台配置动态进行展示。	
35		旧数据 迁移	志愿者-用户数据迁移	通过输入旧账号后,通过后台脚本进行用户记录数据迁移。
36			彩虹口袋-用户数据迁移	通过输入旧账号后,通过后台脚本进行用户记录数据迁移。
37			麦苗之舟-用户数据迁移	通过输入旧账号后,通过后台脚本进行用户记录数据迁移。

