招商局慈善基金会员工发展手册

2019 年 8 月

前　言

为了使招商局慈善基金会的定位、理念、宗旨能够浸透到机构每个人的日常工作中，帮助全体员工在操作层面形成共识，特编制此《招商局慈善基金会员工发展手册》。希望通过手册中的内容，尤其是工作原则、员工能力模型、员工发展与培养措施、绩效管理等的指引，使全员明确机构的定位、理念在具体工作中的体现、要求，以及自身进步努力的方向，也为员工发展成长明确机构制度层面的设计和支持。

在制定本手册的过程中我们秉持了以下原则：1.尽量与基金会现有的体系相适配；2.围绕基金会下阶段需要重点加强的员工和团队能力，推荐相应的方案或工具；3.方案和工具的设计尽量与基金会的工作原则和员工能力一脉相承。

该手册适用于全员阅读和使用，由行政人事部门负责手册内容的迭代更新。

目 录

一、发起人介绍 2
二、招商局慈善基金会介绍 4
三、基金会价值体系 5
四、员工的行动依据一览 6
五、员工的五项工作原则 7
- 大局思维
- 主动探寻
- 积极影响
- 互相成就
- 务实谦逊

六、员工的八项能力 10
- 主人翁精神
- 目标导向与创造性执行
- 主动沟通与协作
- 团队学习
- 系统思考与策略性
- 资源理解与整合
- 团队发展与激励
- 议题解读与分析

七、员工发展及培养措施 16
- 月度集体进化会
- 个人工作及发展计划制度
- 培训支持

八、绩效管理与绩效考核 23
九、实用工具参考 27
- 工具 1:如何沟通
- 工具 2:如何提出建议
- 工具 3:如何决策与分工(PACE)

十、基金会管理规定汇编 32
附：案例库（请持续积累） 33

一、发起人介绍

“招商局”源起于 1872 年（清同治十一年）12 月 26 日创办的“轮船招商公局”。发展到今天，招商局集团是中央直接管理的国有重要骨干企业，总部设于香港，是一家业务多元的综合企业。目前，招商局业务主要集中于综合交通、特色金融、城市与园区综合开发运营三大核心产业，并正实现由三大主业向实业经营、金融服务、投资与资本运营三大平台转变。招商局以其悠久的历史和雄厚的实力，在海内外工商界有着广泛的影响。

一脉创新基因

- “招商局”源起于 1872 年（清同治十一年）12 月 26 日创办的“轮船招商公局”。发展到今天，招商局集团是中央直接管理的国有重要骨干企业，总部设于香港，是一家业务多元的综合企业。目前，招商局业务主要集中于综合交通、特色金融、城市与园区综合开发运营三大核心产业，并正实现由三大主业向实业经营、金融服务、投资与资本运营三大平台转变。招商局以其悠久的历史和雄厚的实力，在海内外工商界有着广泛的影响。
- 1872 年，清政府批准李鸿章奏折，成立轮船招商局，此为中国最早的一家民族工商企业。
- 1873 年，招商局“伊敦”轮首航日本的神户、长崎。这是中国商轮第一次在国际航线上航行。
- 1875 年，发起组建保险招商局，是为中国人自办保险业之始。
- 1877 年，招商局收购美资旗昌轮船公司举行换旗过户，这是中国民族工商企业第一次收购外资企业。
- 1891 年，投资创设中国近代第一家机器纺织企业---上海机器织布局。
- 1896 年，投资创设中国近代第一家银行---中国通商银行。
- 1979 年，创办中国第一个对外开放的工业园区——位于广东宝安（今深圳市）的招商局蛇口工业区，在这里进行的许多改革实践，以后推行到了全国。
- 1986 年，收购在香港上市的友联银行，成为第一家利用股票市场收购上市公司的中资企业，也成为中国第一家拥有银行的非金融性企业。
- 1987 年，创立招商银行，这是新中国第一家企业投资创办的股份制商业银行。

- 1988 年，创立平安保险，这是新中国第一家由企业发起创办的股份制保险公司。
- 1992 年，招商局国际（海虹集团）在香港上市，开创了中资企业在港交所上市的先例。
- 1992 年，招商局大厦在浦东陆家嘴奠基，这是浦东开发以后批租的第一块土地。

……

百年公益传统

- 从开办之日起，招商局几乎每年从营业收入中提出赈捐交给清朝政府，从 1870 年代末期每年的捐款不过 1 万余两白银，到 1890 年代以后，数额成倍增加。
- 1876—1879 年，华北地区爆发 “丁戊奇荒”，招商局大力助赈。1876 年为山东助赈 49195 两白银，1877 年助赈仅总局即捐赠 7130 两白银，同时主动承运赈灾粮食。招商局筹办人朱其昂兄弟及唐廷枢、徐润和陈树堂等招商局高级管理人员为山西赈灾赠款达 4085 两白银。
- 1885 年，背负“尤善治振(赈)”美名的盛宣怀担任招商局的督办，1910 年，中国加入国际红十字会，盛宣怀被清政府任命为第一任中国红十字会会长，招商局赈灾事务走向高潮。
- 1891 年，由北洋大臣李鸿章奏准，在公积内提出官款免利报效银十万两，指定作为预备赈济之用，这笔资金是义赈自光绪初年兴起以来收到的最大一笔单笔捐款。这笔资金设定了六条管理办法，明确由义赈活动的领袖们来具体管理，促进了中国慈善事业的现代进程。
- 招商局捐办南洋公学（今上海交通大学）、北洋大学堂（今天津大学）、吴淞商船学校（今上海海事大学、大连海事大学）等。自 1886-1911 年间，招商局共向各大学堂捐资达 70 余万两白银。
- 新中国成立后，招商局长期致力于资助我国的教育事业，尤其是航海教育事业。招商局在蛇口成立了国内一流水准的海事培训中心。多年来，招商局直接捐款资助大连海运学院和上海海运学院。1992 年，招商局把对这两间学院的资助定名为“招商局奖学金”。

二、招商局慈善基金会简介

招商局慈善基金会由招商局集团发起并持续捐资，2009 年在国家民政部登记注册，资金规模一亿元人民币；2010 年在香港登记为有限公司。基金会宗旨为“关注民生，扶贫济困，热心公益，和谐发展”。

招商局慈善基金会重视人性因素，聚焦社区发展，以资助为专业手段。主张通过理性的思考和实事求是的态度，以创新和可持续的做法，“为有动力的人提供向上的阶梯”，推动平等合作，建设更加富强、公正和美好的社会。

招商局慈善基金会有志于接续招商局的百年公益传统和创新基因，与中国公益事业共成长，为世界公益发展助力。

基金会标识：

招商局慈善基金会
CHINA MERCHANTS FOUNDATION

三、基金会价值体系

● 我们的愿景

人人享有时代进步成果

● 我们的使命

激发人的价值：尊重人的主体性，认为行动者的个人利益可以、并且应该成为行动的理由。促使行动主体自我觉察，为个体赋能，帮助其成为推动变革的力量。

凝聚社区力量：社区是公共服务自成体系的单位。协同具有平等道德地位的社区居民围绕公共事务进行公平合作，实现社区治理多元化格局。

推动社会参与：激发社会参与治理的意识，多方探索参与路径，推动建设更加富强、公正、美好的社会。

● 我们的价值观

热忱：以追求社会福祉和建设美好社会为己任

开放：不被任何既定的客观条件所束缚

理性：把好事做好的同时更注重方法和反思

进取：对变化与未知保持好奇心并持续探索

● 我们的口号

为有动力的人提供向上的阶梯

● 我们的行业定位

央企基金会中成为楷模，企业基金会中保持领先，公益行业中具有特色

四、员工行动依据一览

● 行动策略

整合社会资源：作为公益价值链的上游机构，在社会的需求和梦想以及基金会的理念和能力中间找到平衡，积极整合社会资源，同时将注意力集中在理性选择的领域，对这个领域给予持久的陪伴和耐心的支持。

引领合作创新：对巨大的社会需求而言，基金会微不足道的资金很快就会消耗殆尽。但是如果资金被用于鼓励创新和基于此的合作，作为社会变革的风险投资，为人类的创造力留出足够空间，同时勇于承担风险，它们就可能带来更深远的影响。

推动行业发展：重视公益行业生态建设，积极整合资源为行业赋能，推动行业持续生长、迭代和进化，促进行业不断融合创新。

● 项目原则

有利于唤起人的自我意识：不断努力去改善自己的生活境况是人的天性和责任。

有利于强化人的市场权利：人的成长有助于加强积极的社会协作，良好的协作关系又会帮助个人的发展。

有利于增加人的多元选择：每个人内在幸福感、心灵安宁、思想情趣的升华，需要独自修炼。

● 工作原则

大局思维、主动探寻、积极影响、互相成就、真诚务实

● 工作能力

主人翁精神、目标导向与创造性执行、主动沟通与协作、团队学习、系统思考与策略性、资源理解与整合、团队发展与激励、议题解读与分析

五、员工的五项工作原则

工作原则是我们对待不同伙伴、工作任务、基金会及同事的行为依据。基金会的价值体系，过往经验以及当前面临的重点问题是工作原则提炼的重要输入。招商局慈善基金会员工的五项工作原则其内涵如下：

● 大局思维

➢ 我们在提出工作方向和建议时，会从多个角度、站在各个相关方的立场上进行推演、论证，通过审慎的思考、论证提高建议的质量。同时，有意识地在视野广度、议题深度、相关方理解程度等方面长期持续积累，从而不断提高全局视角和策略能力。做到心中有大局，手里有算盘。

➢ 我们站在机构层面去考虑所有工作事宜，积极主动承担责任，避免出现“这是你（你们部门）的事，不是我的”这类思维和表达。既注重纵向沟通，也注重横向协同，在工作上、在团队中保持灵活快速的协作和充分及时的信息共享。

➢ 我们引导和鼓励不同伙伴发挥自身优势和经验，重点在多元视角、策略方向、方法原则、资源链接等方面为伙伴创造价值，而不是在项目设计细节和操作细节上指手画脚。

● 主动探寻

➢ 没有人对我们该做什么、该怎么做有十足的经验和把握，包括领导者。我们要以发现的心态去共同探索，而不是等待指示。但我们的探索不是漫无目的、浅尝辄止，而是一步一个脚印，系统、深入的思考，从多个角度论证、判断，使每次探索都可以向前迈进一步。

➢ 我们主动去理解、探索、明确任务的目的、期望、背景，并力求多角度思维和突破。我们不只是完成工作任务，还要管理工作任务相关的人员：主动明确相关人员有哪些，主动去理解不同相关方的工作风格及标准，界定各自的角色和想法，积极主动的协作。在发起新的工作任务时，我们要向相关人阐述要做的理由、确定达成的目标及其标准，再决定是否进行。

➢ 我们定期对工作任务做梳理，准确了解自己在不同工作任务上的时间分配、工作方法和成效，以此优化自己的任务和时间管理，也为基金会的工作任务

安排提供决策依据。我们主动寻找提高工作成效和个人成长的方向和方法，主动利用机构内外部的支持资源，做自我发展的主人，将所有经历转化为个人成长的历练。

- **积极影响**

➢ 我们是招商局与公益的连接者，是公益理念的传播者，是促进企业与公益融合的桥梁。我们要主动去识别和理解集团、下属企业、政府部门及公益伙伴的目标需求、工作标准、思维及语言习惯、以及对社会问题的理解程度。在此基础上，考虑自身能力、专长和作用，为不同伙伴提供建议和支持，甚至影响对方决策，而不是无条件的回应需求和执行。实现公益资源的最大化效用。

➢ 在与集团及下属企业接触的每个触点上，尊重参与，积极赋能，用简单易懂的方式促进他们对现代公益理念和社会议题的理解和投入。积极树立招商局公益品牌，推动“善因商业”。

- **相互成就**

➢ 我们使命愿景的实现有赖于我们选择了怎样的伙伴，以及伙伴的成效和成长。我们致力于与志同道合的伙伴长期合作，既重视他们当下的项目产出，也重视支持他们的持续成长。我们对不同类型的伙伴和项目采取相适宜的对待方式，而不是僵硬的一刀切。我们主动让伙伴了解基金会的工作流程和节点，有重要变化时主动告知。我们通过激发伙伴追求更高标准，促进伙伴成长。

➢ 员工和基金会是互相成就的关系，在做成事、做好事的过程中成就自己和基金会。我们服务于基金会的使命愿景和目标，努力体会、把握基金会的方向和原则；也知道在方向和原则下有很多做事空间，主动将自身工作任务和个人成长与基金会的方向和原则建立连结，主动把自己的经验和智慧沉淀在基金会的流程、机制、标准中。

➢ 同事之间的相互影响不取决于职位高低，而来自对事情的理解力、判断力，来自所提出的提案、建议的质量，以及对同事成长起到的帮助。我们敢于提出自己的想法和意见，并敢于据理力争；同时保持开放心态，既接受他人提出的意见，也接受自己的意见不被采纳。我们把自己放在团队中共同成长，主动挖掘、

吸收同事的经验，也主动曝光、分享自己的经验。

- **真诚务实**

➢ 在工作态度上，我们真诚、开放、尊重、包容、谦逊、理性、务实，同时也勇于对伙伴、同事提出合理的要求，如尊重和遵守既定的程序、流程、制度，做到合法合规，不触碰底线。我们遇到矛盾、问题、以及分工协作边界不清时，会开诚布公的交流，而不是回避、试探、猜测。我们真诚、及时、直接、主动地沟通交流彼此的想法，不把小问题、小情绪积累成大问题。

➢ 我们知道资源和能力是有限的，在有大局意识、积极主动探索的同时，会根据资源、能力、环境、局势等现实情况，选择和制定适宜的方向、策略、目标、计划，并且严格按照既定安排执行。

➢ 我们扎实地做好每一份工作事项，通过一件件事项的达成积累能力经验。对暂不能完全胜任的事项，我们真实面对，承认和寻找差距，更加有意识、有计划、有针对性地去发展相应的能力。不断培养自己在思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力，成为值得信赖、能独立思考、可独当一面的人。

六、员工的八项工作能力

● 能力名称及定义

名称	定义
1. 主人翁精神	拥有理想与实现理想的动力，善于将完善自我与实现基金会使命、追求美好社会有机结合。主动寻找、发现任务目标并承担责任，能从工作中找到价值感和尊严感。
2. 目标导向与创造性执行	把握工作方向、目的和目标，在目标指引下周全思考，制定工作计划并实施。注重过程也注重结果，通过复盘积累经验，持续改进以达到更优的工作成效。
3. 主动沟通与协作	创造坦诚的沟通氛围，主动界定并适时调整自身角色，通过沟通讨论及协作促进工作目标实现并与他人建立积极的工作关系。
4. 团队学习	根据工作需要不断学习新知识、新技能并学以致用；不仅善于个人学习成长，也善于通过团队学习，还能激发团队共同学习的意愿，创造共同学习的机会，提高团队整体能量。
5. 系统思考与策略性	善于借用系统分析的手段，全面、系统、多角度、有逻辑地分析问题；透过复杂的表面现象，抓住问题的实质和关键，并做出前瞻性判断，提出切实的解决方案。
6. 资源理解与整合	清晰自身定位和对资源的需求，多角度理解不同资源方的特点和诉求，从中找到建立多方合作的共鸣点，创造多赢合作方案。不断在建立和实施合作中加深相互理解和信任，并将这种理解积累为机构共有的知识。
7. 团队发展与激励	建立并使团队成员承诺于团队目标及工作原则；促进团队成员间的信息流动，建立相互信任、依赖与协作的团队文化；创造学习型团队，激发团队的高标准和成就感。
8. 议题解读与分析	积极掌握本职工作所需的专业知识并拥有一定的技术、技巧和经验支持工作顺利开展，运用领域的方法论建立问题分析和工作计划的框架。通过与本领域专家的互动提高工作的专业性。

● 员工能力的参考行为库

1. 主人翁精神

定义： 拥有理想与实现理想的动力，善于将完善自我与实现基金会使命、追求美好社会有机结合。主动寻找、发现任务目标并承担责任，能从工作中找到价值感和尊严感。

1.1 寻求解决社会问题、践行机构使命的行动方案，并乐在其中

1.2 在工作中保持积极心态及独立思考

1.3 积极主动传播基金会和公益领域的理解和价值观

1.4 根据发展要求，快速主动地调整个人的角色、观念及工作动力

1.5 为达到更高质量的结果，愿意付出额外的努力

1.6 以积极的态度接受批评和建议并采取行动

1.7 不断挑战现状并提出有效的改进思路、方法

2. 目标导向与创造性执行

定义：把握工作方向、目的和目标，在目标指引下周全思考，制定工作计划并实施。注重过程也注重结果，通过复盘积累经验，持续改进以达到更优的工作成效。

2.1 始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件

2.2 紧密跟进计划的实施和落实，及时汇报及修正偏差

2.3 总结日常工作中的经验、教训，持续不断地优化和简化工作方法、流程

2.4 在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的机会

2.5 注重并不断提高时间管理的效度

2.6 注重分清事情的主次优先顺序，在执行过程中抓住关键点

2.7 多任务及工作重点并存时，找准当期关键事项，短时间内予以专注

2.8 接到工作要求，迅速行动，赶早不赶晚

2.9 对简单重复性的工作及小事每次都坚持做好

2.10 即使时间紧迫或有其他压力，也坚持要保证工作的质量

3. 主动沟通与协作

定义：创造坦诚的沟通氛围，主动界定并适时调整自身角色，通过沟通讨论及协作促进工作目标实现并与他人建立积极的工作关系。

3.1 为达成高效沟通、讨论，在沟通讨论之前做必要的准备

3.2 撰写邮件、报告等文件时力求条理清楚、用语准确

3.3 先倾听了解他人的真实意图和观点，然后再做出反应

3.4 对方表达不清时，通过有效追问或提炼确定理解的准确性

3.5 在沟通讨论中敏感地察觉对象的反应并做出适合的调整

3.6 沟通讨论结束之前，确认已达成的一致理解

3.7 通过正式/非正式的方式与沟通、协作对象建立信任关系

3.8 注重与协作人员就共同目标、协作原则达成一致

3.9 在混乱与变化中主动、及时更新进展，保持信息一致

3.10 对模糊的工作任务，主动探究、明确工作目标并及时沟通

3.11 对工作阶段性成果和问题主动及时汇报沟通

3.12 对承诺的事情积极、及时落实，不能按时实现时及早沟通

3.13 有需要时主动替其他人补位

3.14 沟通时有问题不推诿责任，而是首先去解决问题

3.15 激发成员之间不同观点的交锋和互相提问使讨论深入

3.16 运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强沟通效果

4. 团队学习

定义：根据工作需要不断学习新知识、新技能并学以致用；不仅善于个人学习成长，也善于通过团队学习，还能激发团队共同学习的意愿，创造共同学习的机会，提高团队整体能量。

4.1 需要通过新技能达成目标时主动快速学习，而非等待他人

4.2 以结果为导向去掌握完成一项工作所需的所有环节和技能

4.3 通过召集团队对典型案例的复盘和剖析，促进个人及团队成长

4.4 通过与他人分享学习心得巩固提升学习成果，扩散学习的影响

4.5 将自己学习到的知识沉淀成文字、工具、案例等，成为团队可以学习借鉴的东西

4.6 善于发现他人可以值得学习的东西，非功利的学习

4.7 处处留心，在任何场合、与任何人的互动中去发现、捕捉收获

4.8 乐于应用、甚至复制他人行之有效的方法，并使其成为团队习惯

4.9 注重让团队成员在参与过程中获得价值、收获和成长，激发自信、自豪和团队凝聚力

4.10 时常跳出圈子，学习引入其他行业前沿或成熟的思维、工作方式方法

4.11 从长远角度看待当前工作的价值及阻碍，把阻碍当作激发团队斗志和能量的机会

5. 系统思考与策略性

定义：善于借用系统分析的手段，全面、系统、多角度、有逻辑地分析问题；透过复杂的表面现象，抓住问题的实质和关键，并做出前瞻性判断，提出切实的解决方案。

5.1 首先界定、诊断问题，然后再提供解决方案

5.2 努力去理解一个问题中不同部分的彼此关联，从整体来看问题

5.3 挖掘关键及根本原因，并优先解决关键及根本问题

5.4 关注关键细节，注重从小事的本质中发现大问题的苗头

5.5 解决问题时充分考虑潜在及长期风险

5.6 预判实施过程中的关键困难及潜在风险，提前制定预案

5.7 把经常做的事情梳理成系统、成方法、成套路

5.8 用简单易懂的语言和模型、框架来表述自己对事物规律的认知

5.9 对重要结论的数字和信息高度敏感，追求精确，以此来决策

5.10 不断观察、总结优秀的工作方法并沉淀为参考标准

5.11 意识到资源、能力的局限性而果断取舍，突出重点

5.12 平衡实效性与有效性，在需要时敢于选择满意解而非最优解

5.13 注重探索适合性、可行性而非仅仅停留在事情本身的正确性

6. 资源理解与整合

定义：清晰自身定位和对资源的需求，多角度理解不同资源方的特点和诉求，从中找到建立多方合作的共鸣点，创造多赢合作方案。不断在建立和实施合作中加深相互理解和信任，并将这种理解积累为机构共有的知识。

6.1 多角度深入理解及把握出资方及不同利益相关方的意图和其选择背后的原因

6.2 引导出资方理解、尊重公益领域的规则，避免商业及政府逻辑的简单套用

6.3 找到核心影响者，通过影响他们推动目标实现

6.4 先理解和尊重他们对社会问题的认知水平，再通过适度的社会问题解读吸引和影响他们

6.5 持续宣讲机构使命、愿景、价值观、项目/模式/产品等，促进他们对基金会的认知

6.6 创造合适的机会让他们参与项目/模式/产品的设计

6.7 主动做好与关联方/上下游环节的工作衔接

6.8 不断反馈和认可资源的效用和价值，使他们拥有成就感

6.9 在多边关系中，找到共鸣点，促进有价值的合作

6.10 尊重差异性，引导各方做出合理让步和妥协，达成共赢

6.11 在注重价值观/情感/愿景共鸣的同时，也重视具体目标和规则（责权利）的制定

6.12 把握原则和底线，不因短期利益而给伙伴过度承诺

6.13 预见在多方合作关系中可能出现的问题并事前规避

7. 团队发展与激励

定义： 建立并使团队成员承诺于团队目标及工作原则；促进团队成员间的信息流动，建立相互信任、依赖与协作的团队文化；创造学习型团队，激发团队的高标准和成就感。

7.1 制定有挑战性且切实可行的团队目标

7.2 进行目标分解并选择适当的、有挑战性的任务进行团队共创以促进团队凝聚力

7.3 及时公开和分享信息，帮助团队把握工作方向、重点、意义及价值

7.4 帮助团队成员了解工作的独立性及相互依赖性

7.5 持续创造有温度又有战斗力的氛围，适时庆祝成绩并分享荣耀和成就

7.6 通过及时庆祝阶段性的成果及个案成功来进行自我激励和团队激励

7.7 注重激发团队力量共同承担压力，互相学习，沉淀团队经验

7.8 不断评估和感知团队士气及变化，有针对性地帮助团队成员卸载压力和思想包袱

7.9 利用差异所带来的势能激发团队竞争及提高工作标准

7.10 尊重成员自主性，鼓励自由思考，让相关人员参与共创

7.11 以全面、多样化的标准来评价和任用人才，允许非原则性错误

7.12 及时果断处理不符合基金会要求的人和事

7.13 为基金会的使命、愿景、价值观及长期成果的实现敢于做出短期痛苦的决定

8. 议题解读与分析

定义： 积极掌握本职工作所需的专业知识并拥有一定的技术、技巧和经验支持工作顺利开展，运用领域的方法论建立问题分析和工作计划的框架。通过与本领域专家的互动提高工作的专业性。

8.1 注重从一线和实践中直接感知问题

8.2 注重社会/专业领域相关理论及方法论的学习以提高对社会问题/专业问题的理解力

8.3 通过与他人互动讨论、对话，提高对社会问题/专业问题的解读和解决能力

8.4 敢于引入略高于当期工作和行业发展水平的理念和策略

8.5 着重于提出具体分析结论甚至建议而不是空讲道理

8.6 在不断变化的社会环境条件下敏锐把握社会问题的发展

8.7 注重分析预测议题领域的关键影响因素及未来变化

8.8 以赋能他人为出发点来探究需求、设计方案、开展工作

七、员工发展及培养措施

招商局慈善基金会的员工发展及培养，注重将成就优秀个人、沉淀经验知识、培育机构内部社会资本有机结合。在员工发展及培养中具备这样几项特征和功能：

1. 机构提供清晰的方向、路径及制度支持，**员工是自我发展的主要责任人，要主动和充分运用机构制度发展自己；**
2. 员工能力发展与工作发展紧密结合；
3. 注重团队共同学习和成长；
4. 逐渐积累形成自有的、专有的知识沉淀。

将重点采用以下 3 种措施：月度集体进化会、个人工作及发展计划制、培训支持。

- **月度集体进化会：**
  - 目的：促进团队共同学习，提高机构及个人的绩效及能力。
  - 方式：以月为周期，每月半天或 1 天。
  - 组织者：轮值。每次由一位员工负责组织，包括确定主题、设计内容和议程、邀请和确认分享人（如有）、主持、以及必要的后勤工作。上一期的主持人负责会议内容的记录和整理（如有）。可在年初确定好每期进化会的时间和组织者。
  - 主题模块：

以下为可参考的主题和形式，组织者可在进化会的目的的基础上去创造。

主题	目的	关键内容/操作
1. 个人绽放（必选）	促进个人释放与沉淀，建立团队理解与连接	每人分享当月个人最渴望分享的内容，可以是工作成果、行业见闻、学习心得、生活体验、情绪状态等，主题不限。
2. 好人好事	五项原则的文化共修	围绕五项工作原则共同学习，包括反复阅读、分享对工作的影响，举例日常工作中的案例及启示。
3. 理事长（秘书长）专题分享	拓展宏观视野与格局 增强系统思考与策略性	主题由理事长（秘书长）自定或团队提出要求，充分利用理事长（秘书长）资源，使团队可以在前辈的视野经验基础上快速提升。内容可包括但不限于：对社会及行业发展的宏观视野及未来趋势的理解，对集团定位、风格与期望的理解。也可由理事长（秘书长）邀请某议题领域的资深人

		士做类似主题的分享。
4. 主题交流	促使个体见闻和经验流动起来。重点贡献于三项能力：资源理解与整合、团队学习、议题解读与分析。	围绕主题做经验分享或研讨，包括： 1. 相关方的特点（思维习惯、语言风格、关注重点等）及沟通合作中的经验/注意事项（集团、下属企业、政府部门、公益组织等）； 2. 相近工作方法的分享，如合作伙伴的甄选、谈判、意愿激发与影响、项目管理与监控等； 3. 专题经验分享； 4. 主题读书交流； 5. 出差分享、行业见闻等。
5. 集体培训或实操练习	提升某项具体的能力	可参考第 X 页培训支持和第 x 页“实用参考工具的内容。
6. 共娱共乐	建立团队连接	聚餐、娱乐等。

➢ 组织者的操作指引：

1. 初步构想和拟定进化会的主题和议程。在拟定中要结合主题模块、个人兴趣和擅长。

2. 与进化会的关键人员沟通初拟的方案，寻求反馈和承诺。关键人员是指要在进化会中做分享或担任特殊角色的人，可以是团队成员，也可以是外部人士。

3. 确定进化会的主题和议程。

4. 撰写进化会的参会邀请。最迟在召开前的 3 个星期向全员发出。如有需要全员准备的事项，在邀请中一并说明。

5. 在召开前一天提醒全员参会。

6. 与上一期的组织者即本期的记录者沟通希望记录的要点。

7. 当天主持进化会。

8. 征集参与者对进化会的反馈。可以在进化会结束的最后环节当即征集，也可由记录者征集，并总结至纪要中。

9. 与记录者确认记录内容，提醒记录者将记录发给全员，抄送行政人事部门存档。

➢ 注意事项

1. 共同营造开放学习的氛围，专注当下，打开自己，充分吸收和给予。

2. 首先以是否能促进机构及个人绩效及能力为第一目的和衡量，不以是否有趣、愉悦、和谐为第一目的和衡量。

3. 主题聚焦，但不过于结果导向，不做具体工作的讨论。

4. 每位组织者发挥自己的优势和擅长，进化会鼓励形式多样，不过于追求标准化。

5. 组织者是最终的决策人，鼓励参与者积极主动的提出建议，组织者可以选择接受和不接受。

6. 每个人都会成为组织者和参与者，期待他人如何对待自己，就去如何对待他人。

➢ 资金保障：

1. 每次集体进化会有 500 元的公共预算，当次用不完可积累到下次。

2. 如邀请外部人士可根据基金会的标准给予专家费用。

➢ 记录模版：

月度集体进化会记录模版					
组织者		记录者		召开时间	
参与者				记录完成时间	
主题与议程					
宏观视野与趋势展望					
利益相关方的理解					
原则践行与典型案例					
议题/专题视野及经验					
团队闪光点					
组织进化会的经验					
记录说明：1.根据进化会现场发生的内容记录到相应模块，没有的内容可以不填。2.每季度或半年可对进化会的产出做整理，有关内容可更新至员工手册或沉淀为某专项课程。					

● 个人工作及发展计划制度

➢ 目的： “做中学”加上“师傅带”是最高效的学习方式之一。“个人工作发展计划”制度，帮助基金会建立人才发展方式：提高上级发展下级、员工自我发展的能力；促进上下级明确工作优先级，加强工作计划与能力发展的连接，也为绩效管理提供基础。

➢ 流程：分为计划、实施、总结评价三个阶段，循环进行。可参照以下流程图，根据模版，填写并实施。



➢ 个人工作及发展计划的模版：

<table>
<tr><td colspan="6">个人工作及发展计划</td></tr>
<tr><td>姓名</td><td colspan="2"></td><td>职务</td><td>职务时长</td><td></td></tr>
<tr><td>上级</td><td colspan="2"></td><td>上级职务</td><td>填表时间</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">【工作计划及成果总结】
年初制定工作计划，每季度与上级做一次季度回顾及必要的调整。季度回顾预计每次需要 30 分钟；年末确认实际结果。</td></tr>
<tr><td>工作领域</td><td>工作目标</td><td colspan="2">落地思路/具体任务</td><td>成功标尺</td><td>实际结果</td></tr>
<tr><td colspan="6">业务贡献</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">组织贡献（包括创造原则案例、知识积累、流程梳理、发展他人、团队学习等）</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">【发展计划】
由上级填写强项和发展项，由员工根据发展项填写提高此项能力的计划（包括员工的行动和希望上级的行动）。然后，上级与员工共同讨论后确定。填写强项和发展项时需要参照员工能力模型。</td></tr>
<tr><td colspan="3">强项及其具体体现</td><td colspan="3">强项可如何再加强？</td></tr>
<tr><td colspan="3">1</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">2</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">3</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>发展项</td><td colspan="2">员工将采取的行动计划</td><td colspan="3">上级将采取的行动</td></tr>
<tr><td>1</td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>3</td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="6">【总体评估】
由上级完成，描述该员工本年度工作达成目标的总情况。如该员工有其他上级，在与员工个人反馈前要先与其他上级沟通并达成一致。此评价结果将用于绩效考核的等级评价。在做总体评价时请给出 1-5 分的定量评价和具体的描述评价。</td></tr>
<tr><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">员工签名/时间</td><td colspan="2">上级签名/时间</td><td colspan="2">其他上级签名/时间</td></tr>
</table>

➢ 操作指引：

- 年度工作及发展计划的启动和总结与预算财年结合，一般计划的启动在1-2 月，总结评价在 12 月或 1 月。
- 上级和员工至少每个季度对工作计划进行讨论，回顾已取得的成果，并在必要的情况下对工作计划做出调整。
- 在制定工作计划时，先由员工填写，与上级讨论后，由上级批准、确定。
- 能力发展计划，根据上级所做的能力评估，由上下级讨论后确定。
- 年底的总结阶段，由上级发起，员工客观填写员工年度工作成果的部分，需经上级批准确认。上级填写总体评价。
- 总体评价是年底绩效考核评级的重要参考内容之一。
- 以上内容，客观记录，保留进入员工发展档案。
- 当工作岗位发生重大变化后，要立刻变更工作与发展计划。

➢ 填写内容注意事项：

- 年度工作计划：只填写最关键的 3-5 项工作内容，原则上不超过 5 项，需包括至少 1 项组织贡献；
- 成功标尺：既包括关键性结果指标，也包括关键过程指标。
- 实际结果：须为客观真实的反应，若有违真实，上级有否决权。
- 能力评估：上级须结合员工能力模型进行评估，选择对提升工作成果有重要作用的能力项。
- 发展计划：双方根据岗位情况讨论制定，包括但不限于培训、项目、辅导等多种方式。
- 总体评价：上级应明确指出该员工“未达到”或“达到”或“超过”对该员工的期望。

➢ 沟通注意事项：

- 年初完成工作及发展计划、年末完成总体评价，都需要与员工进行正式沟通。每个季度需要定期沟通。
- 沟通的核心目的不仅是就工作计划、业绩等事项达成一致，沟通也不是“批评”或“表扬”，而是为提升员工能力及业绩而进行的“建设性”反馈、辅导、帮助。 注意沟通中传达信息的一致性，避免到年末沟通时才给员工“惊吓”。

- **培训支持：**

➢ 目的：通过内部培训开发和外部培训的参加或引入，有针对性的提高员工能力。并促进机构自有知识的积累，鼓励产生内部培训/分享师，以此加速员工成长，提高成就感。

➢ 培训框架：

类别	目的	包括内容	提供方式
机构知识	提升员工对机构的理解与认同，使员工掌握机构对员工的期望及要求。	机构历史、定位、使命愿景价值观、行动策略、核心业务和典型项目、典型利益相关方、工作原则、能力要求、机构制度、部门职责等。	内部开发
工作原则及通用能力	提升员工的职业化水平，形成共同的做事方式。	原则：大局思维、主动探寻、积极影响、互相成就、真诚务实。 能力：主人翁精神、目标导向与创造性执行、主动沟通与协作、团队学习、系统思考与策略性、资源理解与整合	内部开发+外部供给
管理技能	提升管理者的管理能力，以及通过员工实现结果，提高团队成效和凝聚力的能力。	团队发展与激励	外部供给
专业技能	提升员工所在议题、岗位的专业能力和经验水平，使员工胜任岗位要求，并逐渐成长为某议题领域的专家。	议题解读与分析；各议题/岗位专项知识技能，如扶贫、社区发展、企业 CSR、志愿者参与、品牌、财务、人力资源、党建等。	内部开发+外部供给

➢ 培训课程推荐：

类别	内部开发	外部供给
机构知识	《招商局慈善基金会快速入门》	
工作原则及通用能力	《五项原则及案例库学习》《读懂招商局集团及下属企业》《公文写作规范与示例》	《高效能人士的 7 个习惯》《时间管理》《有效沟通》《个体洞察与团队效能》《项目管理》《系统思维》《问题分析与解决》
管理技能		《教练与反馈》《人员管理》《目标及绩效管理》《团队有效性》《组织与文化》《变革管理》
专业技能	可由员工提议做专题经验的提炼	邀请外部专业人士做分享或参加外部培训

➢ 方式：每年组织一次全员参加的外部供给式培训，鼓励员工自选一个主题培训。内部开发课程可专门立项，由专人/小组认领，并可结合“月度集体进化会”做开发、迭代。

八、绩效管理与绩效考核

● 区分绩效管理与绩效考核：

绩效管理的目的是提升个人、团队、组织的绩效水平。绩效考核只是绩效管理过程中的一个关键节点，既不是绩效管理的目的也不是绩效管理最主要的内容。上下级之间的目标设定及协同、指标的设定及选择、工作任务的分解及分配、工作计划及调整、双向沟通反馈、人员能力的提升都是绩效管理的重要内容。本手册中的《个人工作计划发展计划制度》，以及其他内容均贡献于绩效的管理。此部分只对绩效考核部分在原有操作方法上提出改进意见。

● 原绩效考核办法

由年底确定的考评人和被考评人，根据如下评估指标打分；并根据考核结果请示上级，明确奖金发放、薪级调整等安排。

评估指标	指标释义	得分	权重
工作目标完成情况	能够按照工作目标责任书或按照领导交待的工作任务计划在规定的时间内完成目标或计划。		20%
工作效率与完成质量	根据工作量、工作重要性及完成时间，高效地完成工作任务，而且工作完成质量较高。		15%
工作的改进与创新	能够经常回顾和检查自己的工作，总结经验，及时修正、适时调整工作程序与方法，并能立足于现实，采用独到的、合理的方式方法，改进工作并达到理想的成效与工作成果。		10%
专业技能与专业知识	掌握本职工作所需要的专业知识并拥有一定的技术、技巧和经验支持工作能够正常、顺利地开展起来。		10%
理解、分析与判断能力	能够采取有效的方法完成工作任务和安排工作。分析问题系统、全面、逻辑性强，并能通过复杂的表面现象，借用系统的分析手段，发现问题的实质，并对事件做出正确的前瞻性判断。		5%
学习精神与进取心	根据工作需要，能不断学习新的知识，掌握新的技能与应用工具，并将新知识和新技能应用于工作实践当中，其进取精神不但能使自己得到长足的发展，还能在集体中形成表率作用。		5%
工作安排的合理计划	制定和提出切实可行的计划与方案，能够合理安排工作，工作有秩序、有条理，工作态度严谨，实事求是，思考周密，工作中很少发现因计划阶段的不严密性所带来的工作失误。		10%
团队合作精神	能够自觉地认识自身的地位和作用，积极维持团队的协作精神，并能够很好的与他人分享信息与业务资源，尽力支持组织发展。		10%
责任感与积极性	拥有理想与实现理想的动力，有一定的追求。对工作有责任感，能够根据业务需要，投入时间与精力，对工作任务不推脱、不拖拉，能够积极主动的完成工作任务。		10%
纪律性	能够严格要求自己，遵守公司各种规章制度，无迟到、早退和无故缺勤的情况。		5%

绩效评分等级：分为四级，采取百分制，分别是

90 以上：	优秀
85 - 90：	良好
80 - 85：	合格
80 以下：	有待改进

- **对绩效考核指标的建议：**

将原绩效指标框架分为三个部分，分别是：

1. **工作成效：**评估工作目标和成果的实际达成情况，以增加评估的客观性。对应原指标体系中的“工作目标完成情况”、“工作效率与完成质量”、“工作的改进与创新”。可结合《个人工作及发展计划》中的总体评价的结果。

2. **工作原则及能力发展：**以五项原则为内容，评估在日常工作中对原则的践行程度。能力发展评价则以《个人工作及发展计划》中的能力发展的目标和实际提升情况为内容。

3. **红线管理：**在出现违规时做降低绩效评价等级的处理。对应原绩效指标中的“纪律性”。

指标类型	具体指标	评分及理由	权重
工作成效	结合《个人工作及发展计划》中的“工作计划”的总体评价结果		50%
工作原则	大局思维		25%
	主动探寻		
	积极影响		
	互相成就		
	务实谦逊		
能力发展	结合《个人工作及发展计划》中的“发展计划”		25%
综合评价	如果有严重违反纪律性，则在此基础上降低 1-2 个绩效等级。		

➢ 单项考核评分标准表

分值	定义	描述	感受
5	工作完成结果和过程表现超出期望，给组织带来的影响和贡献是公认明显的。	榜样/出彩 超过预期	由衷钦佩 常有惊喜
4	工作完成结果和过程表现超过期望，对组织当期业绩产生一定的积极贡献。	持续达到预期， 偶有亮点	值得赞许 完全放心
3	工作完成结果和过程表现达到期望，个别工作有亮点，给组织带来的影响/贡献是积极的。	持续贡献，总体 达到期望	表现稳定 基本放心
2	工作完成结果和过程表现仅部分达到要求，给组织带来的影响和贡献是有限的。在个别领域甚至是消极的。	未达预期，有待 改进	需要帮助 不很放心
1	业绩结果基本无法达到要求，对组织当期业绩达成造成很大的负面影响。	明显落后，远逊 预期	让人头疼 感到难受

➢ 绩效评分与总体绩效评级对应表

对应等级	分值
优秀	最低分值：3.75；优秀人数不超过总人数的三分之一； 分值在 4.5 以上的优先晋升
良好	3.25<总评分<4
合格	2.25<总评分<3.25
有待改进	总评分<2.25

➢ 绩效考核操作建议：

- 年底绩效评价时，成立绩效合议小组。
- 由上级提议所评价员工的绩效等级，并陈述理由。合议小组讨论后确定最终的绩效等级（优秀、良好、合格、有待改进）。合议小组必须包括上上级。
- 绩效评价结果是由上级沟通反馈给员工个人。
- 绩效考核在年底的《个人工作及发展计划》总结评价完成后进行，《个人工作及发展计划》是绩效评价的重要参考。
- 上级在做出绩效评价等级提议时，首先综合《个人工作及发展计划》的总结评价以及“关键的相关方”反馈，对“单项考核评分标准” 中的各项指标

分别评分，然后根据权重核算出总分，最后再依据“总体绩效评级”的分值区间得出相应的绩效等级。

- “关键相关方”可以是与被评价员工有较多工作关系的内部员工或外部伙伴。寻求相关方反馈时可以只针对相关方较了解的某些方面征集，不求全面。相关方的意见只作为综合评价的参考，不单独计分。

九、实用工具参考

● 工具 1:如何沟通

➢ 目的：熟悉不同的沟通类型及相应的提倡及反对的行为，能够清晰、快速的向沟通对象传递沟通类型，以提高沟通效率。

➢ 了解沟通类型：以下沟通类型听者责任逐渐增强，行动导向逐渐增强。

1. 漫谈/闲聊
2. 提供信息/获取信息
3. 讨论/征求意见
4. 提供分析结论
5. 提供行动建议型/请示
6. 提供行动指令型

➢ 不同沟通类型的 DO & DON’T

类型	提倡/DO	反对/DON’T
漫谈/闲聊	• 确保大家可以在漫谈/闲聊的心态 • 可以谈没有根据的感受	• 大量在正式环境里漫谈/闲聊 • 把漫谈/闲聊中的一致意见当作正式的行政批准
提供信息	• 客观、及时、准确	• 加入太多个人感受
讨论	• 有主题和目的 • 适当的人参与 • 引起参与人员对讨论主题的兴趣 • 对重要问题安排足够的讨论时间（高质量的讨论过程会大量减少在执行过程中的时间浪费） • 对复杂问题做好准备资料 • 全心参与，倾听，有所反馈，自省	• 心不在焉 • 跑题，偏离讨论目的 • 轻易否定或接受别人的意见 • 上级参与时注意不要把自己的意见被别人理解为指令
提供分析结论	• 结论前置 • 选择精确的语言 • 提供不成熟的结论实际上是讨论	• 下结论前不经考虑 • 通过过于极端或夸大的结论引起他人注意或重视 • 对行动没有参考意义的结论
提供建议（含请示）	• 见《如何提出建议》的内容	• 见《如何提出建议》的内容
提供行动指令	• 准确 • 对适合的人	• 给多人做同一件事的指令（如告诉多人，要告诉这几个人你都告诉过几个人且每个人的角色是什么）

➢ 提高沟通效率的方法：

- 30 秒原则：即在前 30 秒内或在前两句话让对方了解你的沟通类型，这样就更有可能促使对方调整状态来接收你即将传递的信息。听着也根据对方传递的沟通类型调整自己的沟通状态。一下是快速传递沟通类型的一些语言。

沟通类型	“第一句话”举例
漫谈/闲聊	我有一些感想，想在你方便的时候和你闲聊一下。
提供信息/获取信息	我想占用你 15 分钟时间向你通报/介绍一下关于 A 项目在过去两个月的进展。
讨论（含征求意见）	我想占用你 1 个小时的时间就最近 A 项目的问题做一下讨论。
提供分析结论	我对…进行了一些分析，有些结论想和你分享一下。
提供行动建议（含请示）	我想就员工发展体系向你提出调整建议。
提供行动指令	我想就你这段时间的工作表现和下阶段工作重点提一些反馈。

- 3 分钟原则：即在前 3 分钟内让对方接触到你的关键信息。这一点尤其在提供分析结论或提供行动建议类的沟通中特别奏效。
- 倒置法：先讲建议、结论，后讲建议或结论的依据。尤其在提供分析结论或提供行动建议的沟通场景中，这一点可以大大的提高沟通的效率。
- 实现 3 分钟原则和倒置法可以参考下方“如何写建议”。

● 工具 2:如何提出建议

➢ 目的：帮助提出建议者理清思路，锻炼系统思考和策略性的能力；提高提出建议的质量和沟通效率。

➢ 方式：在提出建议前，根据《自查清单》检核自己对建议思考的完备程度。如果是非常重要建议，通过书面方式提前发送给相关人。

➢ 自查清单：在提出任何一个建议之前，先拷问自己以下问题有没有考虑到：

1. 是否有助于基金会的使命、目标、业务
2. 此建议有什么长处和短处（没有任何一个方案是完美的）

3. 是否有其他选择（ 条条大路通罗马，不可能只有唯一的方案 ）

4. 是否有先例（ 这种事情如果曾经被做到过，可信的几率一般会更大 ）

5. 已获得的同意/预算有哪些，是否表述清楚了

6. 对组织有什么影响（ 需要多少人，多少精力，对人员、组织、文化有什么影响）

7. 方向和方案都可能是对的，但现在是否是合适的时机

➢ 建议的内容模版

1. 开篇段落（本次沟通的目的类型、主要背景、已获得的同意及预算）

2. 建议（主要内容，比较简单时可以与开篇段落整合）

3. 建议的依据（一般不超过三项）

4. 细节/讨论（如其它关键注意事项，根据需要可能没有）

5. 下一步计划（如果建议被批准的话，建议人准备做什么、怎么做）

6. 附件（根据需要，一般与建议的依据有关）

● 工具 3:如何决策与分工（PACE）

➢ 目的：突破部门、职位的限制，使事情由适宜的人来决策、推动、参与，提高决策和协作能力及效率。并使所有人都可能成长为负责人和决策者。

➢ PACE 中角色和职责：

角色	职责	数量
Process Leader 流程负责人/项目经理	推进整个过程，提出决策建议，确保决策被及时制定，按时提交最终成果	有且仅有 1 人
Approver 批准人	做最终的决策	有且仅有 1 人
Contributors 参与人	提供内容和反馈，在某些具体方面提出建议，没有批准和否决决策的权力。在需要的节点参加。	多人
Executor 执行人	主动采取行动以实现决策	多人，通常与 C 重合

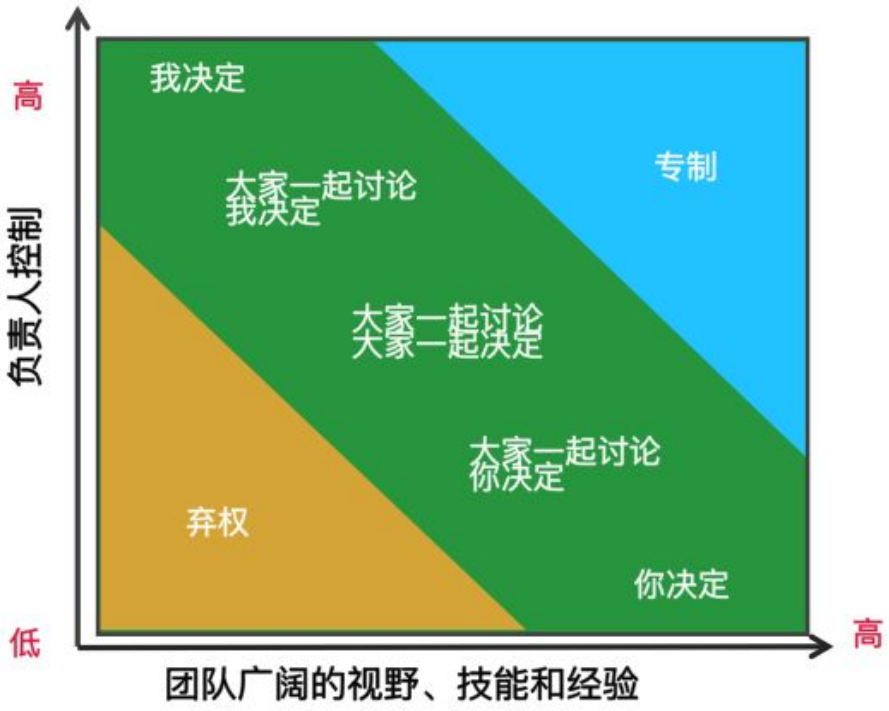
➢ 如何做好 PACE 中的角色

角色	如何做
P 负责人	• 与批准人协作，在决策的关键里程碑、决策标准、时间点上达成一致。 • 与批准人协作，定义在每个决定中谁会是参与人。

	• 了解现状/问题并系统性、策略性的思考决策的制定及进度的把握 • 鼓励参与人，定义每个参与人需要在什么时候做什么或产出什么 • 为批准人提供决策的建议和选项，而不是单纯的把信息拼凑在一起交给批准人 • 组织决策和分工会议，跟进决策执行情况，保证决策被落实。
A 批准人	• 选择对的 P，确保只有 1 个 P • 在决策的关键里程、标准、时间点与 P 达成一致 • 与 P 共同定义在每个决策点上谁是参与人 • 充分了解进展，提供必要的资源和指导建议 • 定义决策所需信息，做出决策，积极沟通决策原因，并对决策结果负全责。
C 参与人	• 尊重工作排期和分工目标 • 在细分领域比 P 和 A 专业，为决策提供信息甚至建议 • 勇于充分发表意见，即便是不受欢迎的意见 • 用大局意识来超越本位主义
E 执行人	• 尊重工作排期和分工目标 • 按照决策主动执行 • 主动汇报进度

➢ 决策的不同方式

决策方式有很多种，选用哪种决策方式与团队人员对决策事项的视野、能力、经验，以及负责人偏好的控制水平有关。



没有哪一种决策方式是绝对好和绝对不好的。要在不同的情境下选择适宜的决策方式。可以参考以下情况做选择。

决策方式	背景
我决定/你决定	一个人独立为结果负责 我决定：机密信息，团队对课题的贡献低，团队服从度高 你决定：潜在的价值是可控的，团队愿意承担责任， 双方都愿意为后果负责，团队在此课题的成熟度很高
一起讨论，我决定 / 一起讨论，你决定	在做决定前，听取不同人的想法和建议 对方对决定有影响 参与方可以提供额外的知识、洞见或更多选择 责任清晰的同时，赢得认可
一起讨论，一起决定	不约而同都认同 谈判后的妥协 投票：需要很快作出决定，团队可以接受分歧 共建一致性：当决定会影响到整 个团队，很有必要赢得所有人的支持（每个人说“我可以接受”）

十、 基金会管理规定汇编

招商局慈善基金会注重合规性管理，基金会成立至今共制定相关管理规定14项，并在不断持续修订完善中。以下是管理规定目录，如需要详细了解可以另行查阅。

1. 招商局慈善基金会章程
2. 招商局慈善基金会基金管理办法
3. 招商局慈善基金会财务会计管理办法
4. 招商局慈善基金会差旅及通讯费财务管理办法
5. 招商局慈善基金会项目管理办法
6. 招商局慈善基金会信息公开制度
7. 招商局慈善基金会档案和印章管理办法
8. 招商局慈善基金会会计档案管理办法
9. 招商局慈善基金会员工管理规定
10. 招商局慈善基金会重大事项报告制度
11. 招商局慈善基金会志愿者管理办法
12. 招商局慈善基金会员工福利财务管理办法
13. 招商局慈善基金会公益采购管理办法
14. 招商局慈善基金会实习生管理办法

附：案例库（请持续积累）

1. 一份需要紧急提交的报告

- 案例提供者：李志南
- 案例简介：

我因为家中有紧急重要的事情要处理，已请假奔赴老家。这时上级领导单位临时通知要求紧急提交一份报告。我安排飞丽先撰写这个报告。飞丽将她完成的报告交给我后，我非常不满意，批评了飞丽一顿。然后由于时间紧急，自己做了报告的修改，发给了黄奕。黄奕收到后对其中的一些内容仍不满意，在微信群中提出了很多修改意见。那时我已经在机场马上起飞，这些修改需要至少 2 个小时，如果下了飞机再做肯定来不及。这时飞丽在群中主动提出由她先来做修改。下了飞机我就收到了飞丽修改的报告。在飞丽修改的基础上，我只改了很小的几个地方就可以了。节省了很多时间，按时的、保证质量的将报告提交给了上级单位。

- 案例分析：

此案例中，飞丽体现出了大局意识原则：站在机构层面去考虑工作事宜，积极主动承担责任，在自己的工作产出受到批评的前情下，也避免了“这是你的事，不是我的”的思维和行为。也体现了员工能力“主动沟通与协作”中的“有需要时主动替其他人补位”的行为。

- 案例撰写人：刘晓雪

2. 一个看似苛刻的企业合作要求

- 案例提供者：邓晓琳
- 案例简介：

我们经常与下属企业对接公益项目，企业对公益的理解与我们很不一样，黄奕经常告诉我们：在保证底线和大目标的前提下，尽量配合企业，多考虑协同带来的价值。要用企业能懂的方式告诉他们什么是公益，并且黄奕非常强调公益对个人/企业的价值，不会将公益与个人/企业需求割裂开。一个具体的例子是：

我们与一个下属企业对接某一带一路的公益培训项目，这家下属企业是第一次合作，强烈要求全程的品牌露出和冠名。他们给公益项目起了一个非常长的名

字，把名字翻译成英文，又将英文首字母集合起来起了一个英文名，但这些首字母的组合没有什么含义。我与黄奕商议，黄奕分析说企业更在意的是中文名称，公益项目的参与者是一带一路上的伙伴，他们使用的以及项目传播的主要是英文名。我们对英文名提出了修改建议，使英文名有很多想象空间，易于参加公益培训项目的人理解和传播。没有对中文名做干预。这样企业的需求满足了，公益项目和基金会的需求也满足了，对项目成果没有不好的影响，但对方心理感受是好的。而且在过程中也就逐渐建立起互信。

- 案例分析：

体现了积极影响原则：主动去识别和理解下属企业的目标需求，在此基础上，考虑自身能力、专长和作用，提供建议和支持，甚至影响对方决策。也体现了员工能力“资源理解与整合”中“多角度深入理解及把握出资方及不同利益相关方的意图和其选择背后的原因”的行为。

- 案例撰写人：刘晓雪

3. 陪同集团领导时一个关键的指导

- 案例提供者：李志南
- 案例简介：

黄奕生病了，向我交代工作，没有泛泛地说：你要负责起来。她给我发的微信是这样的：“基础工作要多花时间；亮点工作提前策划；其他多交给项目官员主导；小伙伴们有困难多加协调。”非常有原则性又非常具体。另有一个具体的事情：威宁政府领导要来，集团领导要接见。黄奕生病，我要代为陪同参加。但我是第一次，不知道领导们有什么要求。有一天晚上快睡觉了，收到黄奕的消息，说：“领导非常关注大数字，这些数字你一定要把它们搞清楚。”这个提醒非常重要，我就做了这些数字的准备。如果没有准备肯定就死掉了。

- 案例分析：

体现了相互成就原则：我们对同事（包括上下平级）的影响不来自职位，而来自对事情的理解力、判断力，以及对同事成长起到的帮助。也体现了员工能力“团队发展与激励”中“及时公开和分享信息，帮助团队把握工作方向、重点、意义及价值”的行为。

- 案例撰写人：刘晓雪

4. 不把实习生当作廉价劳动力

- 案例提供者：杨筱纯（实习生）
- 案例简介：

我周围的大一大二的同学在实习时，包括我自己的第一份实习工作，用人单位都是把我们当作廉价劳动力，当作打杂的角色。有什么事情问到同事，他们就说：“我只管我的事情，你也就把你的事情做好，你的事情我不管。”更不会考虑我们的需求和发展。而整个基金会对实习生都十分友好，把公益理念用在实习生身上，关注人的成长。芳芳和帮哥常常会说：“有什么想学的就告诉我们。”这在以前重来没有遇到过。而且我观察到基金会也十分关心同事的状态及心情，不是只是关注工作上的事情。

- 案例分析：

此案例体现了相互成就原则：员工和基金会是互相成就的关系，将工作任务和个人成长与基金会的方向和原则建立连结。 对待实习生也是如此。

- 案例撰写人：刘晓雪