

以理想、热情和行动，奏响支持性组织发展转型之歌

——陕西妇源汇性别发展培训中心二〇一〇年工作报告

时光飞逝，岁月如梭！刚刚过去的2010年，是妇源汇这一既成熟又年轻的发展机构历史上至为重要的一年，是完成拆分后寻找发展定位和转型的关键一年，在理事会的领导和支持下，全体员工兢兢业业，抢抓中国公益事业蓬勃发展的大好机遇，在做好传统项目的基础上，不断拓展夯实新的工作领域，机构定位和发展战略逐步清晰，向建立支持性机构迈出了扎实的一步！

在此，我们将中心全年工作向理事会报告如下：

一、全年工作回顾

（一）顺利完成了首个战略规划的制作，为机构发展提供了战略性的指导。

1、**讨论制定第一个战略规划（2010-2012）。**年初，中心决定启动第一个战略规划的讨论和制定，在中心理事魏巍的协调支持下，由机构副主任兼项目总监任君恒主持，历经前期收集资料、资料分享、报告撰写和完善等阶段，召开十余次会议修订完善，逐步确定了中心未来三年内的发展战略和方向、使命和远景，制定了的5项战略目标及相应的农村可持续生计、农村妇女经济赋权、农村儿童发展、生态社区与自然资源管理和公民社会发展共5个核心工作领域，明确了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和推动西北民间组织的发展的主要发展方向。战略规划最后经4月召开的理事会通过，颁布实施。战略规划的完成以及组织中英文名称、专用邮件组和Logo的选定，使中心的工作获得了战略层面的指导，也完成了与妇女研究会拆分的实质性步骤。

2、**调整组织架构确定部门工作任务。**战略规划完成后，根据战略目标重新调整了组织架构，设立了农村社区发展部致力于推动农村社区可持续生计、培育社区合作组织和紧急救援工作；社会企业运营部整合妇女公益创业和儿童早期发展项目，尝试引入社会企业的理念和方法监理一套可持续发展的服务提供模式。公民社会促进部在继承以往推动陕西及西北公益组织发展的基础上，转型为更加明确地建立以“做中学”为特色的西北区域公益组织能力建设网络；公共关系部则致力于为机构的整体发展战略和活动提供有力支撑，另外也设定了

宁强县办和剑阁县办的职责权属关系，并制定了中心全年的工作计划以及相对应的筹资、人力资源和传媒计划，同时印制了宣传折页和战略规划书，正式对外散发宣传。

（二）坚持不懈做好灾后重建项目，提高贫困地区农村社区的可持续生计能力，改善农村地区生态环境。

1、帮助受灾害影响的社区恢复产业生计。“5.12”地震后，中心在陕西省宁强县和四川剑阁县开展灾后重建项目，经过一年多的努力工作，项目村的房屋建设等基本完成，工作重心开始转移到社区产业恢复上来。2010年，项目为李家院村70户贫困家庭房屋重建补助总资金704,530元，缓解了特困村民的经济压力。8月份，组织李家院村村民一行9人去汉中市汉台区参观学习蔬菜大棚种植技术，至12月首批6户大棚蔬菜已经开始试验性种植。同时在村子里组建了10户妇女养鸡互助小组，支持妇女养鸡户赴四川青川参观学习大棚养殖技术，扩大养殖规模。为了给村民发展生产提供资金支持，全年建立了李家院、盐井和甘水的3个社区发展基金，累计发放贷款13.7万元，惠及97户村民。一系列扶助措施使受灾社区开始了发展起了新的产业，并推动村民的生产活动逐步实现统购统销，引导村民建立专业合作社，提高市场竞争力。

2、引入环保理念和技术改善项目村的生态环境。随着农村经济发展，农村地区垃圾污水的污染及自然资源利用方面的问题也日益突出，我们也在灾后重建过程中注意融入生态环保的理念，加强农村生产生活污染的预防和治理：剑阁灾后重建项目在社区伙伴的支持下，分2批完成10户贫困户的生态房建设，修建盐井村漫水桥1座。铺设甘水村排污管道，建设社区的集中排污池，采用生化处理技术，改善污染的问题。同时，我们又与县扶贫办合作支持2个项目村20户家庭建设沼气池，推广使用新能源，净化了社区的生产生活环境。为了提高项目村村民生态环保意识，先后开展了生态房温湿度监测、苍溪生态环境建设考察、郫县安龙村有机农业和家庭排污考察、社区健康漫步、健康义诊等活动，参与人数172人次。通过这些活动，让村民对环境与健康的关系、自身生活环境都有了更为深刻的了解和体验，使得村民的环境健康意识有了一定提高。

3、为灾区农村儿童提供可持续的早期发展服务。在推动灾后社区产业发展和生态环保的同时，中心也基于社区需求，致力于解决当地灾后农村儿童早期教育服务空白的问题。我们借鉴台湾流动早教模式，在阿迪达斯和乐益会的支持下，设计了以流动早教大篷车为主要形式的流动早教，在宁强县广坪镇、青木川镇和安乐河乡的5个流动早教点、2个社区儿童活动中心和2个小学附设幼儿班开展服务，全年累积开展100多次体验式游戏、幼儿园知识教学、亲子教育、家长教育活动，3-6岁受益儿童363名，受益家长近400名。同时，为了

提升当地幼教机构的服务能力，我们开展了4期师资培训，培训早教老师近50名，并派表现优秀老师赴西安、云南等地交流学习等。暑假期间，在2个乡镇为留守儿童举办主题夏令营，受益儿童80余人。中心另外还支持了3个乡镇中心小学和3所村级小学硬件设施，为学校体育老师、班主任、生活辅导员教师提供3期体验式教学培训，受益老师近40名，间接受益学龄儿童1500名。儿童项目取得的成就也逐渐为外部所知，12月9日，社会企业部负责人应邀出席由西部阳光基金主办的农村学前教育发展公益组织案例分享会，向国内50多家机构介绍中心的流动早教模式，受到广泛关注。

4、以社区活动中心为平台恢复和提升社区功能。我们在开展灾后重建过程中，也关注到社区功能的恢复与提升。首先，建成了3个项目村的社区活动中心，完善设备配置，为社区村民培训、学习和开展文化娱乐活动提供了平台。我们也利用社区活动中心向村民提供各类能力建设培训，通过在中心举办大型活动带动社区的妇女、老人文化娱乐活动。宁强项目在4月和10月，举办社会性别培训和社区组织培训各1期，累积培训人数60人次。10月30日，中心聘请了西安市儿童医院的专家赴宁强和剑阁的5个项目村开展健康知识讲座和义诊，共计有192名村民受益。12月，组织开展了李家院村农民运动会，针对专业性较强的社区基金管委会，全年开展4期财务管理培训和日常指导，使管委会成员对社区基金的意义、与村委会和村民的关系等问题有了更加深刻的理解，也使其收支管理、风险控制等方面的能力有了较大提升。剑阁项目在2个村成立了环境与健康教育妇女活动小组、排污管理小组、社区基金管委会、活动中心修建管理小组等社区组织，支持其参与项目活动和社区集体事务的决策和执行。社区基金管理委员会由村民民主选举，在村委会的监督下运作，也成为村民参与社区公共事务的平台。

5、薪火相传，共同行动完成岚皋洪水灾害紧急救援。7月，陕西省全省范围普降大到暴雨，8个市44个县（区）的365万人因此次大暴雨而受灾。中心在得知陕南各县市受灾严重程度及贫困状况后，即使面临着项目活动任务量大、人员变动导致人力紧缺的情况下，依然与乐施会兰州办公室联络决定进行干预，同时派出全部由4名新员工组成灾情评估小组前往受灾严重的陕西南部岚皋县和宁强县进行实地灾情评估，并迅速递交了项目建议书。项目很快获得批准，8月初，机构派出3名员工赴岚皋县蔺河乡、四季乡和铁炉乡3个乡镇的2777户重灾户提供5700床棉被；1名员工赴宁强县广坪镇的金山寺、骆家嘴和水观音3个受灾严重村的962户灾民派发48100斤大米，3名员工在当地协助以缓解灾民遭灾后最为迫切的需求，帮助受灾村民度过难关。10月份项目活动完成，由新到岗的社区发展部顾问进行监测评估，向资助方提交了报告。此次紧急救援活动，机构累积有10名员工参与，特别

是新员工都挺身而出，密切协作，完成了各个关键环节的活动，使得中心在灾害紧急救援方面的宝贵经验得以传承和发扬。

（三）立足西部建立区域性同伴学习网络，探索本土公益组织能力建设模式，推动西北地区公益组织的成长。

1、**建立区域性公益组织同伴学习模式初见成效。**从2008年起，中心建立的“西北NGO组织学习网”，吸纳西北四省区及内蒙古地区近40家NGO，搭建起了西北区域NGO同伴学习交流的平台。青海玉树地震发生后的当日，陕西NGO即与甘肃NGO联手发起赈灾倡议，我们在5D6D网站搭建陕甘青三地信息平台，在紧急救援阶段为乐施会、南都公益基金会及个人志愿者进入灾区提供了重要信息及资源对接，获得广泛好评。在乐施会的支持下，我们又以网络中陕西地区25家公益组织参与形成了“陕西公益组织学习网”，全年针对不同层次的组织能力建设需求，举办高层管理者茶会5期、中层管理者培训6期、双月开讲11期和1次总结评估分享会，受益人数达544人次，网络成员数量从20家增加到28家，参与组织的类型也更加多元化；制定和完善了网络治理规则和小组行动基金管理办法，资助6个联合创新项目，通过机构之间的联合创新项目的合作，学习联合行动机制和项目管理，以促进网络成员间自发的联合行动，也催生长起来了一些小的网络。网络在发展过程中，秉承“同伴教育”、“陪伴”的理念，有力的促进了本区域公益组织发展，获得了同行的一致认同，南都基金会将支持中心在2011-2013年间将区域性学习网络模式推广到甘肃、青海、宁夏。

2、**种子基金在“做中学”提升本土NGO动员资源和行动能力。**资金短缺是西部地区许多NGO面临的发展困境之一，西北地区草根NGO资源动员能力建设项目设立种子基金，提供资金28万元支持陕、甘、宁和内蒙10家NGO在尝试开展了公开募款、社会企业运营、企业定向筹款等不同类型的动员资源的活动，如陕西多家机构联手打开本土公募市场的尝试，有公募资格的机构与无公募资格的机构合作公开募款突破法律瓶颈；为智障人士服务的专业机构在机构可持续发展上走自我造血之路，探索出机构的社会企业运营模式；关注少数民族教育的机构运用抓住少数民族节日特色，针对性的宣传筹款并取得了不错的效果。种子基金的申请和实施过程，本身就是能力建设的一种方式，根据种子基金支持的机构行动案例，编写了《行动与探索-西北NGO本土资源动员案例集》，收录了不同类型NGO在本土资源动员方面的具体做法和经验，实践证明“做中学”对NGO来说是更有效的一种能力建设方式。

（四）创新合作，在公益组织、草根组织、政府部门和社会公众之间构建支持性中介平台。

1、承接亚行山西妇女经济赋权赠款项目的技术顾问。2009年底中心受邀投标亚洲开发银行赠款-山西妇女经济赋权项目的顾问机构，今年年初该项目中标，经过一年的谈判和协商，12月20日终于在亚行见证下与山西方面达成协议，将在20个月内，为山西省2个贫困县（大宁和柳林）的4个贫困的亚行赠款项目提供支持，建立以妇女为主体管理运营的社区发展基金提供资金，改进妇女的选择能力、提高她们的技术水平，使她们获得经济机会的渠道有所加强，同时增强地方政府、妇联、扶贫办的来加强项目的影响和可持续性。12月21日-27日，项目团队赴山西进行实地调研和需求评估，各项活动顺利进展。这是中心首次与国际发展机构合作，以自身专业经验和优势承接社区发展项目顾问。

2、构建基金会与玉树草根组织之间资源链接渠道。4月，青海玉树发生7.1级地震，中心随即派出了评估小组赴玉树考察。根据考察的结果和当地的特殊情况，我们决定利用实施灾后重建项目以及提供公益组织能力建设方面的丰富经验，在国内大中型基金会与玉树灾后重建草根组织之间链接资源，提供支持性服务，推动建立相互学习网络和提供行动基金。经过魏巍理事的牵线搭桥，该项目由友成基金会资助，与乐益会合作执行。10月在成都举办了“项目周期管理和财务管理培训”和参访交流，建立和完善行动基金管理办法，向在地草根组织提供资金支持。目前，经过评审已明确资助牧人发展促进会的儿童之家和慈行喜愿会的冬日免费爱心医疗项目。基于这个项目，机构也成为友成基金会紧急被在中心在西北地区的一级合作伙伴，可以就近参与本地灾害紧急救援和参与重建草根组织的能力建设。

3、联合残障康复机构举办“彩虹之夜”树立本土公募品牌。在本土筹款环境发展还未成熟的情况下，我们尝试联合有公募资格与无公募资格机构本地筹款，继去年成功举办第一届“彩虹之夜”后，12月22日我们又与西部发展基金会、西安慧灵、拉拉手和爱加倍联合举办了第二届彩虹之夜，省、市、区的民政、妇联和残联等相关单位领导出席，7家爱心企业参与，还有更多的普通公众以及特殊孩子家长、教师、志愿者等共计600余人观看了“美丽的行走”，观众都是通过购买门票方式捐助，共募善款62406.5元。连续两届彩虹之夜的成功举办，使多家联手在公益组织和普通民众之间建立一个通道，尝试在现有法律框架下开发本土资源，打开西安的公募市场，尝试内地公益组织的可持续发展之道。

4、策划召开专业论坛为政府和行业提供交流平台。4月22日，中心与妇女研究会举办了“两岸共话后重建时期民间组织的作用”座谈会，邀请台湾家扶、联合劝募协会有关专家与陕西公益组织共同讨论分享灾后重建工作中两岸的不同经验与成果。省台办、省社科联领导参加了座谈会，让相关政府部门认识公益组织在灾后重建中的积极作用，也为本地公益组织提供了新的工作思路与可借鉴的经验。11月22日，中心又与妇女研究会联合举办了主题

为“社区服务与公益组织”的首届西部社区服务创新公益论坛，邀请了国内 7 个在提供社区服务方面有丰富经验的政府部门、公益组织与会分享满足社区多样化需求服务方面的经典案例，与西安市街道办负责人、社区工作人员、NGO 代表等也围绕社区工作的创新及与社会组织合作治理等方面进行了热烈的探讨和交流，论坛共计有 300 余人参加，获得媒体广泛报道。论坛在筹备过程中尝试与碑林区民政局、相关街道办和社区联系，使机构拓展了与民政系统的合作，获得了省民政厅的支持和认可。

5、承担省社科联研究课题促进政府购买民间组织服务。我们在不断提升机构支持性成果的同时，也积极整合政府资源，推动政府向民间公益组织购买服务。9 月-10 月，中心向省社科联申请开展“陕西省民间组织发展状况”课题，获得 3 万元资助，计划对全省的社会组织进行调查了解，撰写调研报告提交给相关部门，成为中心首次获得承接政府部门资助的研究项目。

（五）抢抓机遇，尝试建立以农村儿童教育为载体的社会企业运营模式，积极探索机构可持续性发展。

1、化危为机建立宁强妇源汇和中心幼儿园持续提供在地服务。5 月 12 日，陕西省汉中市南郑县农村幼儿园发生惨案，震动全国，教育部门要求未经审批的儿童集中场所停止活动，刚刚取得成效的流动早教也全部暂停。此后，我们一直与宁强政府部门沟通，提出在当地利用闲置校舍建立符合要求的标准化幼儿园，广坪镇政府提供原水观音小学闲置校舍 10 年的无偿使用权，我们在 9 月份注册成立了当地第一所乡镇中心幼儿园，全园共设 3 个班，在园儿童 73 名，同时管理 1 辆流动早教大篷车，将流动早教点都纳入到中心幼儿园的业务范围内，继续提供流动早教服务，经过近半年的运营，幼儿园收支基本平衡，获得了家长和政府主管部门的良好评价。为了有效管理中心幼儿园并在全县范围内发展幼儿教育，中心同时出资 3 万元将宁强县灾后重建办公室注册为民办非企业单位——宁强县妇源汇妇女儿童发展中心，业务主管单位为县妇联，设有 7 人理事会行使咨询决策职能，招聘本地员工 5 人，具有在全县范围内依法开展公益活动的独立法人资格，直接管理和发展妇源汇幼儿园，同时开展社区生计项目，继承和发展机构在宁强县灾后重建项目成果。

2、寻求专业咨询探索建立妇源汇社会企业运营框架。在宁强县流动早教大篷车的实践摸索基础上，我们又结合在宝鸡开展的壹基金西部妇女创业项目培养妇女创业人才、应用微型金融投入 26.5 万元支持妇女创办农村幼儿园以推动农村妇女公益创业的经验，尝试融合“教育公平”、“社区发展”和“妇女创业”的理念于一体，探索出一套乡镇中心幼儿园与流动早教服务车结合的、适宜贫困农村地区的儿童早期教育服务的社会企业运营模式，让偏

远山区的每一个孩子都能持续享受到高质量的早期教育。但是在目前的组织架构和操作模式下，中心只是简单以捐赠支持或者自己开办幼儿园将面临一系列运营问题。为此，在中心主任的协调和指导下，社会企业部在10月向南都基金会申请了6万元用于支持的社会企业咨询，聘请业社会责任咨询网创始合伙人贾影博士为妇源汇以及计划支持成立的农村乡镇中心幼儿园等社区儿童服务机构制定以社会企业为核心方向的战略规划和实施方案。11月中旬，咨询专家和南都基金会林官员赴扶风、宝鸡项目区开展调研，并在12月底形成了初步方案。

3、加大员工能力建设改善组织管理打造专业化的执行团队。全年中心员工参加外机构培训15人次，参加外机构会议9人次，本机构培训32次，学习内容涵盖非营利组织管理、社会企业运营、儿童教育、微型金融等。鉴于机构人员增多和项目区域分布广泛，讨论制定了授权管理规定，规范了事项和职权范围，有力的提升了项目管理的效率。在核心员工陆续离职的情况下，通过内部管理调整，顺利实现了项目活动和管理的平稳过渡，同时在部门管理岗位之外，又设置了部门顾问提供技术支持，中心增添了翻译兼公共关系项目官员，提高执行团队的分工的精细化程度。

经过一年的努力，中心的工作成果受到了政府有关部门、专业机构和社会各界认可与支持。12月14日，省委组织部社会组织创先争优办领导小组视察指导机构工作，认为妇源汇是非常成功的社会公益组织，被评选为创先争优活动先进单位。全年接待了来自台湾联劝、台湾家扶基金会、台湾红十字会、中国社科院、阿迪达斯、玉树州妇联、美国乡村教育基金会等海内外单位和个人的参观访问，开展了相互交流学习，促进了多方合作关系的建立。

二、问题与挑战

随着妇源汇的独立发展，重新定位和规划新的发展方向，原有的业务领域和人力资源形势也发生了很大的变化，在取得很大成绩和进步的同时，在这一年来面临的最主要的问题即是筹款的持续下降，2010年项目筹款相比之前有很大的降幅，有些部门和领域甚至出现负债运营，这将对机构在2011年工作带来负面的影响。

归结起来有以下几点原因：

-组织战略规划调整的影响。2010年是中心制定完成战略规划的第一年，各个领域的发展方向和策略都在转型调整过程中，核心技术的发掘也需要一个过程，所以筹款并没有成为机构的主要精力。

-中层管理人员更替。随着机构制定重新调整战略方向，富有经验的中层核心员工离职，新晋中层管理者在筹款方面的能力还不能完全适应，筹款创业和产品欠缺。

-**机构筹款岗位的缺失。**由于考虑到成本，中心一直没有设立专门的筹款岗位，对外筹款关系的建立分散在高层和公共关系岗位，专业性不足，也不能全部精力投入到筹款中去。

-**核心技术梳理发掘不够。**机构目前对于传统的项目领域的核心技术尚未深入整理发掘，新的领域也需要着力开发。如生态环境保护和自然资源管理领域，我们还没有形成核心理念和价值追求，在儿童早期发展领域，我们也尚缺乏幼儿园运营管理和特色课程体系开发等一整套核心技术。这些都影响了机构筹款意向的落实。

三、2011 年工作思路

针对存在的问题和挑战，经中心各部门讨论，提出 2011 年工作思路：

1、扎实工作，为更多社区的妇女儿童提供发展服务。

-**建立完善适合农村儿童的早期教育模式，让更多的儿童获得早教服务。**全年使不少于 500 名贫困儿童在中心建立的幼儿园享受服务，同时为不少于 500 名贫困山区儿童提供流动早教服务，完善“幼儿园+流动早教”的模式初步成型，使得服务覆盖率达到 95%，社区中绝大部分贫困家庭的儿童能获得倾斜和支持。

-**提高农村早教老师和家长的能力。**开展 3 期早教老师师资培训，参加过培训的教师 85% 掌握并使用幼儿游戏方法。依托中心幼儿园为覆盖的项目村的儿童家庭开展养育、教育、健康知识讲座，项目乡镇 70% 的 3-6 岁儿童家庭的父母掌握幼儿早期养育、教育知识。

-**通过创业培训，让更多的农村妇女参与幼儿教育等社区公益服务。**开展 2 期妇女创业培训培训 60 名妇女，其中 40% 的妇女进入妇源汇幼儿园工作，20% 的参训妇女成为幼儿园园长/创业者，60% 以上的参训妇女有自己的创业计划并有 40% 的参训妇女获得了政府等其他机构的创业支持。

-**建立以妇女为主体的社区基金支持社区发展。**在山西省的 4 个项目村和宁强县水观音村建立社区妇女发展基金，第一批贷款发放和还款顺利，基金管理和操作方案被合作伙伴及社区妇女认同

-**总结推广灾后重建经验并推广。**总结剑阁、李家院灾后重建项目的经验，为玉泉坝和水观音社区可持续生计项目及今后新的社区项目探索更有效的推动社区发展方法和途径。

-**探索生态和环境保护项目与社区发展的结合。**

2、立足西部继续推动西北地区公益组织的共同成长。

-**巩固陕西学习网络，建立甘肃学习网，了解青海信息，推动西北地区网络的形成。**陕西学习网成员再增加 30%，每 2 个月有一次网络活动，一年有一次 3-4 家网络成员的联合行

动，让陕西省内的公众、政府及企业对公益组织的了解较之前有了提高；完成陕西民间组织发展状况调研报告；完成甘肃地区合作伙伴的尽职调研报告并确定当地合作伙伴，设计一份回应甘肃 NGO 能力建设需求的能力建设计划。

-**通过专题培训和行动基金活动，提高陕西草根组织可持续发展的能力。**至少举办 3 期 NGO 基础知识培训，接受培训的草根 NGO 组织人员不少于 100 人次，85%以上掌握了解了 NGO 基础知识，得到行动基金支持的 80%草根 NGO 度都能过发展瓶颈。

-**执行好南都、友成的托管基金，积累经验成为更多基金会在西北地区的中介。**在年内所有托管基金都落实了实施组织与项目，所有支持的结题项目都达到合格标准，并有 1/3 的项目创新点，使支持机构大部分缓解了资金困难，能力得到提升。

3、加强制度化建设，挖掘整理核心技术，提升机构影响力。

(1) 加强项目管理的制度化和流程化建立国内一流的项目执行团队。

-完善项目管理制度和优化流程。完善以结果为导向的绩效考评制度，重新梳理和规范现有管理经验，建立流程化的项目管理体系，并不断优化业务流程。

-建立严格工作计划和考核指标制度，保证让各项工作落实到部门和个人

(2) 加强机构核心技术的梳理和开发，争取在专业领域内的技术领先。

-通过实施亚行山西妇女赋权项目探索出新的社区发展基金管理运作模式，尝试在此基础上建立基金发展网络

-对机构长期开展的各类能力建设框架做出新的总结和调整，开发出分别面向社区和 NGO 的妇女领导力培训课程

-开发以“混龄教育”为特色的流动早教课程

-开发农村乡镇中心幼儿园的建立、运营方面探索经验

-有一套成型的托管基金的管理模式

-开发一套针对草根组织的 NGO 基础知识培训框架

-建立西北地区 NGO 的基本信息数据库

-有一套成型的区域性公益组织网络运作模式

(3) 加强公共关系提升机构在政府、公众、基金会以及公益行业中的影响力。

-提升 GDS 在政府中的认可度。新增教育、扶贫、环保等政府合作关系，争取有来自政府部门的服务购买和获得民政部门的免税资格认可，有来自政府相关部门的奖项。

-提升 GDS 在公众中的知晓度。建立机构中英文网站，各部门项目团队在公众媒体上的报道有至少两篇以上的报道，公众参与大型活动的人次比上年有所增加。

-提升 GDS 在基金会和公益行业中的影响力。在行业中相关领域交流研讨活动中有机构的参与或经验介绍，各个项目有自己的宣传折页，机构双月电子简报定期发出，并在圈内获得好评，争取有一个以上项目获得行业内的相关奖项

-与企业建立合作关系。要有意识地与 5 家以上企业建立初步的联系，争取有 10 家以上企业参与到了机构举办的公益活动。

-开拓志愿者资源。建立有志愿者管理制度和机制，与本地志愿者组织建立通畅的联系，与企业志愿者保持良好的合作关系，争取港台志愿者与机构活动。

4、加大员工能力建设增强核心工作领域创新能力。

-**提升中层管理者能力。**针对中层管理人员相对年轻，在筹资、宣传和管理方面的缺乏经验，将提供锻炼学习机会，尽快提升能力。

-**制定实施员工培训学习计划。**使员工个人能力有所提高。有一套完备、有效的员工学习培训计划，培训满意度达到 95%以上。对新员工建立督导制，让新入职员工都能获得指导。

-**完善人事资源管理制度。**出台员工手册（福利、招聘、考勤、工资、奖惩），形成绩效考核制度，建立技术等级资格评定标准，并明确岗位等级。

5、建立社会企业运营雏形提高机构的可持续发展能力。

-组建培训部。建立培训部作为机构横向综合业务部门，使机构内部逐步成长起一支专业化的能力建设团队，承担机构执行项目中的各类培训，摸索 NGO 能力建设的市场化运营模式，创建 NGO 能力建设之优质品牌对外提供有偿服务，逐步实现收支平衡，扩大机构非限定性服务收入。

-建立儿童早教服务社会企业。基于目前机构在儿童早教和妇女创业支持方面的经验，建立以提供普惠性的儿童早教为目的的社会企业雏形，实现从幼儿园、县级管理机构到中心社会企业部门的自负盈亏。

-进一步提高员工福利待遇。适应外部严峻的通货膨胀形势，在筹资尽量允许的情况下，尽力提高员工福利待遇，保持员工队伍稳定。

谢谢，请审阅！