

为草根 NGO 捐专业

80 后“白骨精”们的美好社会

■ 本报记者 闫冰

对于初入职场的“80后”们来说,时间和金钱并不是他们的资本,但比起“植一棵树”、“捐一本书”这样的行动,捐出自己的专业知识、帮助 NGO 健康持久良性运转,便可使他们的价值更大化利用,从而成为很多年轻人可选择的公益新途径。

ABC——(A Better Community 美好社会咨询社)的缩写,是中国公益界首家完全由志愿者向中小型 NGO 提供免费公益咨询服务的组织。这些来自埃森哲、BCG(波士顿咨询公司)、贝恩、正略钧策、北大纵横等国内外专业咨询机构的年青人,用自己业余时间帮助了不少草根 NGO。

“80后”+“白骨精”的汇聚

段段在工作日里是一家公司的财务,下班后她“变身”为 ABC 的一员,从工作地点赶到位于朝阳区的金羽翼残障儿童艺术之家,在 ABC 的 2012 年春季咨询季当中,她担任了金羽翼项目的项目经理,要带领自己的团队为金羽翼完成关于人力资源、岗位设定等方面的咨询报告。

像段段一样的人,在北京还有很多,他们当中 95% 以上是标准的“80后”,他们当中绝大部分是职场上的“白骨精”(白领、骨干、精英),他们白天在本职工作中扮演着一种角色,又利用下班和周末时间开始一种新的职业,他们有着共同的身份标签——ABC 志愿者。

但成为 ABC 的志愿者要经过严格的选拔过程,以确保其“专业性”。ABC 每年有春季和秋季两个咨询季,咨询季之前会进行志愿者的招募和培训。今年的春季招募共有 500 份左右的有效网申简历,这是创办四年来报名人数最多的一次。ABC 的 HR 们从中筛出 200 人进入面试阶段,虽然简历来自五湖四海,但工作地点必须是北京地区的要求将一批人排除在外。在群体面试之后共有 44 人进入了 2012 年春季训练营,但最终只有 20 人脱颖而出,

成为 ABC 春季咨询季的合格咨询师。

在训练营接受过培训的段段说,当时训练营中有观察员进行第三方评分,但最重要的是候选人之间的互评。“除了咨询方面的专业技能、分析能力之外,团队协作能力和奉献精神是大家最看重的。”在训练营当中,候选人者会接受两部分的培训,三分之一的内容和公益领域相关,三分之二是工具的使用,比如深访技巧、报告撰写、熟悉流程等。

ABC 的外务副社长陈馨介绍说:“我们现在的规模有 100 多人,但所有人都是志愿者,本身我们都有自己的工作,所以要保证高效持续的工作状态,还要有对 ABC 的绝对热情。”

“严密却无形”的运转机制

100 多人的 NGO,没有固定的办公场所、没有固定的外部形态,正在以一种“严密有序”却“无影无踪”的状态运转着,这可能不是很多人无法想象的。

ABC 有着明确的组织架构,社长下设两名副社长和六个部门:客户关系部、对外关系部由外务副社长负责,人力资源部、项目部由内务副社长负责,另外两个正在成长的部门——IT 网络部和研究部由社长直接管理。

“以上这些是我们的管理团队,但是真正冲到一线和我们客户接触的是咨询团队,他们每一团队都是 8 人建制,分别是 1 名资讯总监、2 名项目经理、5 名咨询师。其中两个项目经理一个是负责对外联系,一人负责团队的内部管理。”陈馨一一介绍道,“我们是特别强调规范化和制度化的组织,甚至章程强大和细化程度我都会吃惊。我们每个部门在做每件事情的时候都有规范化指导手册,在每一个时间节点该做什么我们都有标准。”



在不固定的会议场所中,ABC2012 咨询季召开第一次内部提案会



ABC 服务过的 NGO

为了保证组织的信息良性传递和运转,ABC 除了有完备的邮箱联络系统,还有例会机制,不仅是每两周一次的大型例会,还包括项目组讨论会、部门例会等。

有趣的是,会议场所并不固定。“我们最惨的时候,开会场地就是各个咖啡店,现在好多了,会有很多知道我们的基金会和爱心企业愿意提供会议室,有的同事会贡献出自己的办公室。”ABC 的客户关系总监石敏介绍说。她的本职工作是在友成基金会的公关部,于是她便带来了友成基金会周末赞助的会议室。

ABC 的企业公关部总监 Neko,平时工作就很忙,她留下的主要原因也代表了一大部分 ABC 志愿者的心声——就是因为这群人:“大家工作都很忙,但是有那么多人有时间、精力去做这些事儿,废寝忘食地给客户出方案报告。虽然我们要求一周只投入 7 到 10 小时,但志愿者的工作时间远远大于这个数字,在咨询季的 3 到 6 个月,真的是没日没夜的工作。ABC 就是召集了一群愿意为公益做事儿的志同道合的人,我们‘玩儿’很开心,也总是能收获感动。”

有人会特意避开 ABC 的咨询季和例会时间,抽空去结婚度蜜月,有人会在项目完成后再自掏腰包给所需要的人送去帮助,有人会因为专注思考项目问题而坐过站、骑车撞树。“我们都管 ABC 叫‘魔教’,或者已经成了我们的一种生活方式,因为来的人都会被它吸引,任劳任怨。”石敏笑着说。

从“不靠谱”到“靠谱”

2009 年的 5 月,对于 ABC 来说是一次转机,I Do 儿童基金

成为了 ABC 的第一个客户,而对于为什么 I Do 会选择这样一家刚刚成立、几乎等同于“概念股”的咨询公司时,ABC 创始人、社长钱洋这样说:“当时对于 I Do 来说确实需要专业咨询公司的帮助,而我们又是完全公益性质的,不会对他们产生负担,所以一拍即合,他们愿意尝试。”

“刚开始的时候我也有过顾虑,毕竟是一群年轻人利用忙里偷闲的业余时间,凭着热情和理想在做事儿,能做好吗?所以我并没有在和他们刚接触时候就同意合作。”金羽翼创办人张军茹女士如是说。的确,很多 NGO 组织会有这样的质疑。

“后来 ABC 邀请我去听了一次他们的中期报告会,他们的认真态度是当时最让我受感动的。”张军茹继续说,“现在我们的合作已经接近终期了,对于他们的专业和敬业我非常满意。”

截止到 2012 年的春季咨询季,ABC 已服务 16 个客户,志愿者超过 200 人,志愿服务时间累计超过一万小时。过往客户包括瓷娃娃关怀协会、花旦工作室、乐龄合作社、慧灵智障人服务机构等。

ABC 的理念是“致力于让中国的中小型公益组织有机会得到和企业一样的专业化管理咨询服务”,这是 08 年创立之初的 ABC“六人团队”共同确立下来并坚持至今的。

相对于麦肯锡这样的“奢侈品”,ABC 的咨询费确实够“亲民”,因为客户只需要支付给 ABC 志愿者“象征性”的费用即可。金羽翼整个项目共支付了约 2000 元。

ABC 的志愿者们,不仅要专业敬业、还要做好“倒贴钱”的思

想准备,“白天工作是要面包,为 ABC 奉献是要梦想吧。”有了这么一群自带“面包”追逐梦想的年轻人,ABC 运行四年来的花费是惊人的——大约只有 3000 元!“人力是免费的,活动场地是大家发挥能力找来的,也有服务过的企业赞助的,必要的花销就是网络服务器的租用和一些宣传品的印制了。”社长钱洋算着花销,“最具头脑”的商人也要自叹不如了。

不过他也有烦恼,“ABC 今年也在制定自身的筹款和发展模式,如果我们想做得专业化、正规化,还是需要全职人员和大量的资金支持,这种近乎零成本的运转模式不利于持久和壮大。”看来 ABC 该为自己做“嫁衣”了。“不过小钱小做法,大钱大做法,不会为钱左右了我们想做的事儿。”钱洋拿出了年青人特有的乐天派精神这样说。

搭建“捐专业”平台

“其实我们当中很多人以前都从事过公益活动,但是在 ABC 为他们搭建了一个平台,使他们可以在公益组织当中,将能力和价值发挥到最大化,也让有专业需要的 NGO 和有提供专业能力的人走到一起。”陈馨说。

金羽翼创办人张军茹也表示,对于一个正在成长的 NGO 会面临大量的问题,需要专业的咨询和解答,但是对于国内草根 NGO 来说,自身筹款、发展都是问题,根本负担不了高昂的专业咨询费用,所以 ABC 某种意义上填补了一个空白。

在几年的积累当中,志愿者们逐渐发现国内草根 NGO 组织面临的问题,主要集中在筹款、营销策略、战略发展和人力资源几方面,对此,ABC 也在探索更为专业的、更具普遍意义的研究成果。“真正好的咨询公司都是会有自己的方法论,这是 ABC 欠缺的,我们要成立的研究部,是要慢慢研究和总结出针对解决中国 NGO 的实际问题的方法和流程,让他们更有参考性和普遍意义。”陈馨说。另外,由于地域的局限性,ABC 还不能服务于其他地区的公益组织,所以如何让模式更具有可复制性、扩展性,也是 ABC 在探索的道路。

社长钱洋把 ABC 定性为“走专业化的公益道路”,而非“倡导型的公益组织”,“因为我们的种种独特性,所以我们要坚持做专业型公益组织,可以伴随适当的倡导型公益行为,我们招募和培育的也是专业型志愿者。”