

基金会工作人员 素质能力库 1.0



我愿·我能·我们一起



基金会工作人员
素质能力库 1.0

我愿·我能·我们一起

构建基金会行业人力资源基础设施

人才问题是基金会行业乃至整个公益领域发展的瓶颈。如何更有效地开展人才的招聘、引进、培训发展、绩效提升、保留等工作一直是行业关注的热点问题。

素质能力这一概念及工具已经在很多优秀的企业及国际组织广泛应用。调研总结开发出中国基金会工作人员的素质能力库将为解决人才难题提供一些新的思路及方法。

“基金会工作人员素质能力库 1.0”项目由中国基金会发展论坛联合墨德瑞特管理咨询，在招商局慈善基金会的资助下共同开展。本手册描述了基金会工作人员所需要的重要素质能力，包括与政府、企业相比的：基金会领域独特素质能力；类通用素质能力；通用素质能力。

在此库的基础上，各机构可以构建适合本机构的素质能力模型。本手册以案例的方式简单介绍了构建的基本程序。同时，本手册还提供了基于素质能力的绩效管理、基于素质能力的 360 度评估、基于素质能力的招聘面试评估表的应用示例。这些示例将帮助机构具象化素质能力可能的应用场景，使得素质能力能真正应用到人员管理的实践中去。

作为行业人力资源的基础设施，本项目的成果向行业充分开源、共享。欢迎各个基金会、提供专业服务的支持性机构、人才培养培训院校及机构、个体顾问等使用、二次开发、修订、共创。

在未来 2-3 年里，除继续丰富和修订素质能力库外，我们将思考如何创造性地整合各方资源开发基于素质能力的公益领域的培训课程体系。这些培训课程会帮助基金会从业人员有针对性的提升重要但缺失严重的素质能力项。在此，我们也诚邀更多同道中人支持、参与这个有挑战、有意义的项目。

必须强调的是，这个项目不是一个理论严密的学术研究项目，更多是对实践的观察和总结。我们欢迎各界的批评及意见，并将在 2.0 版本中继续改进。

墨德瑞特管理咨询
2017 年 11 月

上篇：素质能力库	01	
通用素质能力库框架	02	
素质能力库框架解读	04	
素质能力项描述指引	07	
我愿	08	
我能	19	
我们一起	37	
职能素质能力说明	53	
	56	下篇：应用指引
	58	素质能力的应用原理
	59	如何建立本机构的素质能力模型
	60	• 案例 1：资助型基金会
	62	• 案例 2：操作型基金会
	64	• 素质能力与组织文化的链接
	65	素质能力如何具体应用到本机构的人员管理中
	65	• 绩效管理：工作及发展计划
	67	• 人员发展：360 度评估
	71	• 人员招聘：面试评估表
	74	素质能力库如何指引基金会领域的培训开发
附录	75	
调研方法和样本情况	76	
主创团队	78	
鸣谢	79	
机构介绍	80	

上篇： 素质能力库

通用素质能力库框架

素质能力库框架解读

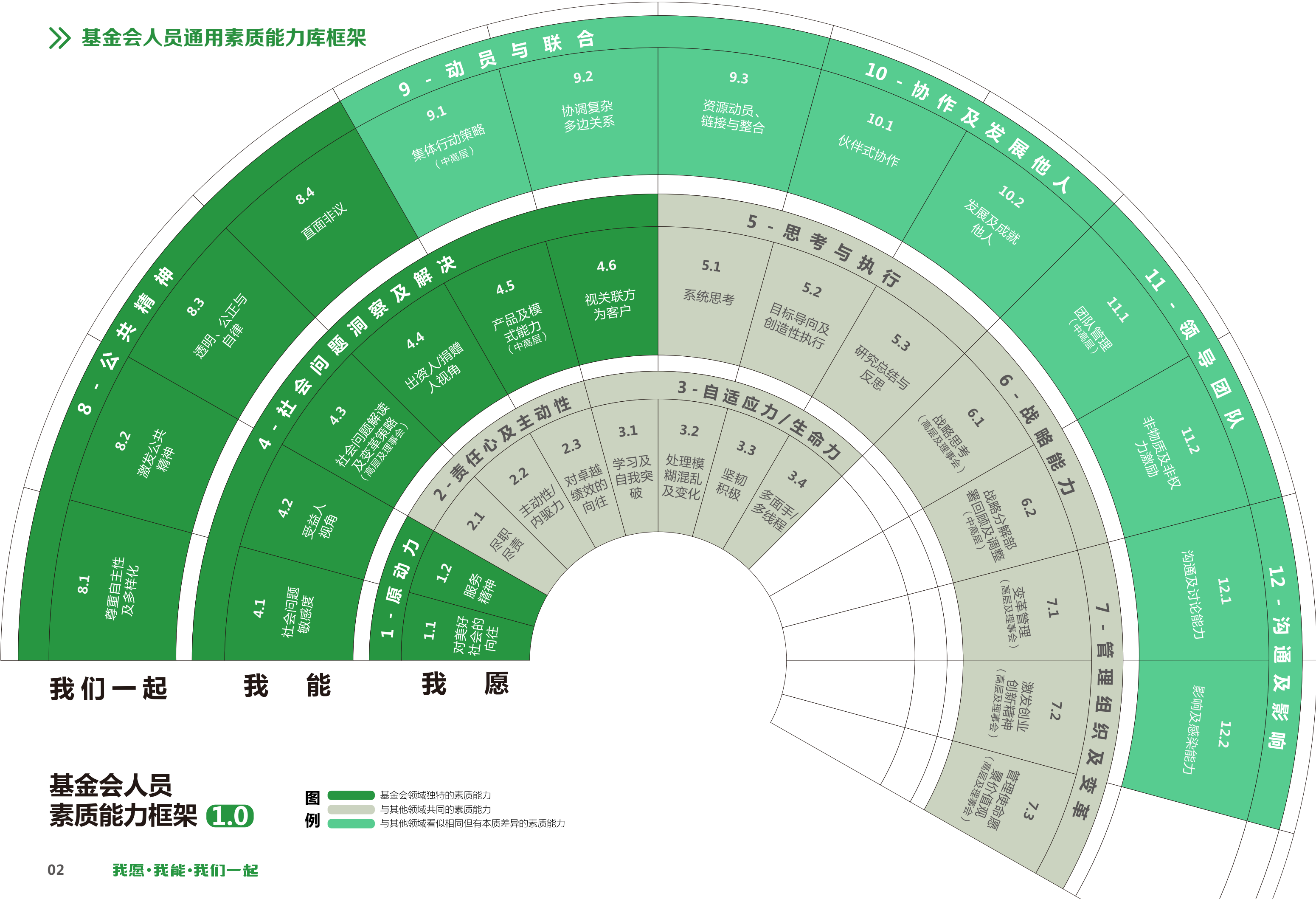
素质能力项描述指引

我愿

我能

我们一起

职能素质能力说明



我们 一起 我 能 我 愿

基金会人员
素质能力框架 1.0

图例

- 基金会领域独特的素质能力
- 与其他领域共同的素质能力
- 与其他领域看似相同但有本质差异的素质能力

1.0 版的基金会工作人员素质能力库共有 12 个素质能力模块，包含了 36 个素质能力项。这 12 个模块、36 个素质能力项可以从三个角度进行解读。

用跨界比较视角解读： 独特、类通用、通用

在 12 个素质能力模块中，有 3 个属于基金会领域独特素质能力模块，4 个属于看似通用但实则很不同的类通用素质能力模块，5 个属于基金会与政府、企业通用的素质能力模块。

3 个独特 素质能力模块

包括：原动力、社会问题洞察与解读、公共精神共 3 个模块，12 个素质能力项。这三个能力模块分别与我愿、我能、我们一起对应。从直观感受上看，原动力和公共精神是当前基金会人员较强的部分，相对薄弱的是社会问题洞察与解决。这也印证了业内人士对于公益领域的一些评价及期望：“少谈点情怀，多干点实事”、“有爱更要有能力”。

4 个类通用 素质能力模块

包括：动员与联合、协作及发展他人、领导团队、沟通及影响共 4 个模块，9 个素质能力项。用“类通用”想表达的意思是，这些能力在名称上看起来与政府、企业的能力要求相似，但在实质上有很大不同，即形似而神不似。这些类通用模块集中在对内、对外、对上、对下、对平的关系处理方面。相比于政府、企业人员，基金会工作人员在处理这些关系时有几个核心区别：

（1）基金会人员无法也无意像政府、企业一样依靠权力、利益作为强制手段促使他人态度和行为的改变，而更多要基于自愿。

（2）基金会人员涉及大量横向而非纵向的关系处理。

（3）基金会人员常常需要大量跨阶层、跨类型的关系建立。

（4）由于薪酬上的限制，基金会难以用薪酬福利来激励及约束员工。

（5）在与同行的关系上，与企业相比，基金会之间虽然也有竞争，但相比较而言合作、联合大于竞争。

因此，在这几个能力模块，基金会工作人员需要不同类型的影响力及不同的关系处理方式。这些影响力需要更多来源于理念、价值观、工作方法、专业、个人感情、个人魅力等，不能主要依赖权力和利益。

5 个通用 素质能力模块

包括：责任心及主动性、自适应力 / 生命力、思考与执行、战略能力、管理组织及变革共 5 个模块，15 个素质能力项。这部分主要分布在我愿、我能两个部分。在这些方面，基金会工作人员的能力要求与政府或企业人员的能力虽重点有所差异但并没有本质不同。比如基金会工作人员需要很强的自适应力 / 生命力：

（1）基金会所面临的工作多属于政府、企业顾及不到的社会问题，需要大量的尝试和探索，处理大量模糊、混乱和变化，而且要长期持续处于这样的状态。

（2）基金会人员少，支持岗位人员有限，需要员工具备多技能，成为多面手。

这些要求和很多初创企业对人员的要求是非常类似的。

用能力类别视角解读： 我与自我、我与结果、我与他人

在 12 个素质能力模块中，原动力、责任心及主动性、自适应力 / 生命力 3 个模块 9 个素质能力项属于“我与自我”的关系，对应的是如何自我定位、激励和成长。这些素质能力决定了一个人是否愿意做以及能否做长。社会问题洞察及解决、思考与执行、战略能力、管理组织及变革这 4 个模块 14 个素质能力项更偏向于“我与结果”的关系，对应的是如何有效的解决问题。这些能力决定了一个人能否做得了、做得好。公共精神、动员与联合、协作及发展他人、领导团队、沟通及影响这 5 个模块 13 项素质能力更偏向于“我与他人”的关系，对应的是与他人建构何种关系、如何建构关系。这些能力决定了一个人能否联合大家一起做，做得更有资源，做得更可持续。注意，在每一类中都有独特的能力和通用能力。比如，在“我与自我”的这类能力中，原动力一项属于独特素质能力，而责任心及主动性、自适应力 / 生命力则属于通用的能力。在其他两类能力中，也是如此。

从适用层级视角解读： 高层及理事会、中高层、全员

素质能力库在不同层级人员中也有区别和侧重。在 36 项素质能力中，有 5 项明显更适用于高层及理事会人员，4 项更适用于中高层人员，其余 27 项适用于全员。

- 高层及理事会：社会问题解读及变革策略、战略思考、变革管理、激发创业创新精神、管理使命愿景价值观。
- 中高层：战略分解部署回顾及调整、产品及模式能力、团队管理、集体行动策略。
- 全员：其余 27 项。这 27 项能力中有些更适用于骨干层，有些更适用于基层及支持层。但此版框架里没有做统一区分，而是留给机构自身去选择。

素质能力项描述指引： 名称 + 定义、参考行为、参考评价标准

对单项素质能力的描述分为 3 个层次，每个层次有不同的作用。后面篇幅将分别呈现每项素质能力的 3 个层次的描述。

第一层次：名称 + 定义

描述该项素质能力的核心内涵，传递一种感觉。

第二层次：参考行为

每项素质能力有 8-10 条具体的行为。这些行为比起定义的描述更加具象。针对这些具体行为的评价、培训、改进可提高人员发展的针对性及有效性。注意，这些都是正向积极的行为。

第三层次：参考评价标准

评价标准可以提供纵向的参照系，更方便使用者看到区别、设定目标。每个能力都分为了 6 个分阶。总体来说，如果某岗位需要某项特定素质能力，则在岗员工在该项素质能力上应该达到 3 才能履行职责。区分不同分阶的总体指导原则如下：

6
杰出

- 在本项能力上有优秀的工作成果佐证
- 被视为学习的楷模
- 没有过度使用
- 在此项能力上，能指导和提升他人
- 能处理复杂、综合、多元的职责和情况

5
优秀

- 在本项能力上不仅有行为的持续体现，且有结果佐证
- 或虽有优秀的成果，但有过度使用
- 在此项能力上有带动他人的能力
- 能处理需要突破或创新的职责和情况

4
优良

- 在本项能力上有持续体现
- 在可比人群、可比职责中表现优于均值
- 能处理有一定挑战性的职责和情况

3
达标

- 中规中矩
- 个别方面有待提高但不是致命问题
- 能处理常规的职责和情况

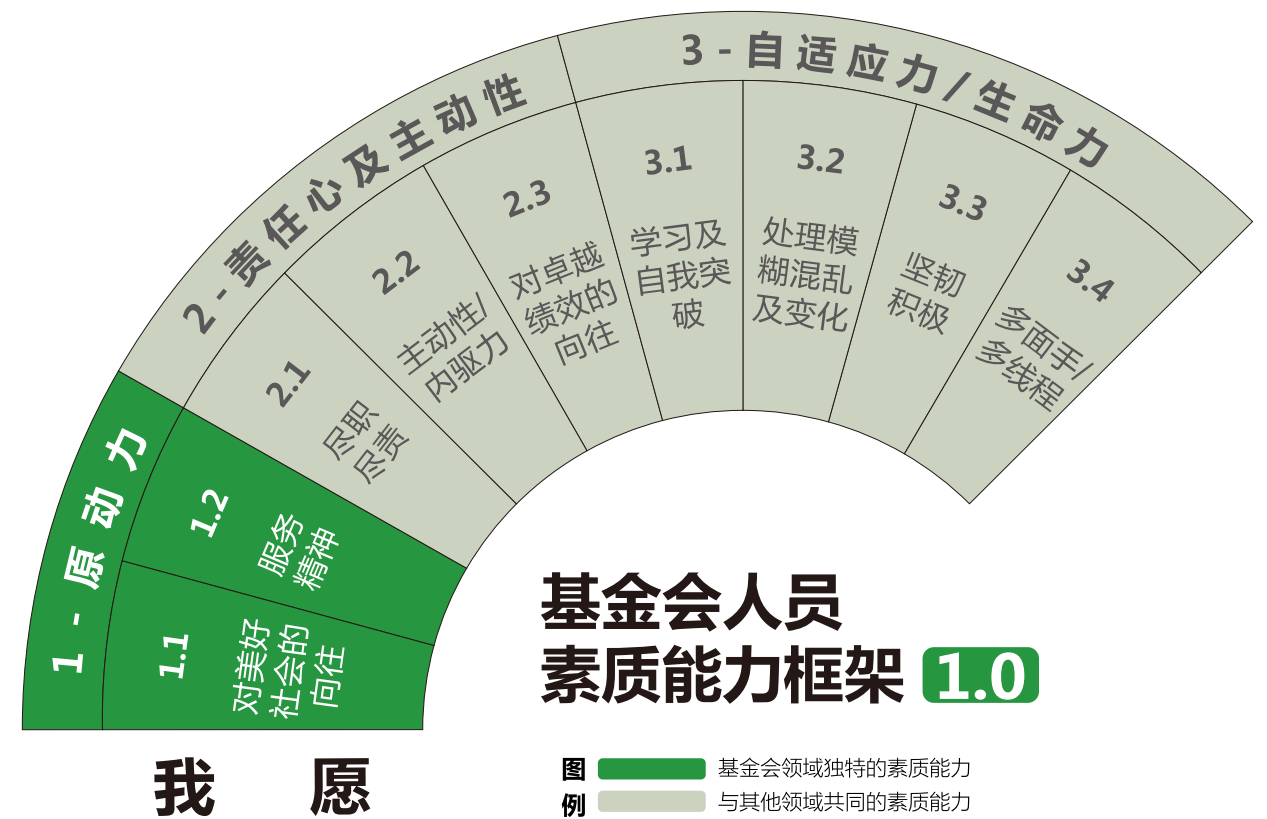
2
待改进

- 能处理简单的任务和情况
- 有某些方面有明显问题

1
差距明显

- 甚至不能处理简单的任务和情况

我愿



我愿

» 1.1 对美好社会的向往

定义	参考行为
对美好社会的愿力及责任感； 对美好社会敢于想象而不止于想象；平衡勇气与谦卑，找到自我定位并自愿付诸行动；将完善自我和追求美好社会有机结合；因自愿而自由。	- 向往更加美好的社会，并为此自愿付诸实际行动 - 注重追求美好社会的过程，而不是执迷于什么是理想社会 - 平衡社会问题和自身能力，找准自我定位及行动切入点 - 在追求美好社会的过程中不断完善自我 - 在与同路人的互动中相互滋养和激励 - 不断寻求社会问题的解决方案，并乐在其中 - 用积极的行动不断养护内心对美好社会的向往 - 对社会现状保持积极的不满

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模 - 有杰出的结果佐证 - 能感染及发展其他投身于社会事业的领军人物 - 对公益领域的发展做出了杰出的贡献 - 在对美好社会的追求中实现了内心自由
5	- 不仅高度投入而且有实践成果 - 内心丰盈 - 乐此不疲，将个人追求与社会事业发展有机结合，将服务社会与自我完善有机结合 - 能带动他人对于社会事业的热情 - 包容多种不同方向的美好向往
4	- 对社会问题有感，并选择乐观 - 付出生命中高质量的时间及行动 - 不抱怨自己的付出也不炫耀自己的高尚 - 能在公益事业中体会到自我成长及生命的意义
3	- 对社会问题有感，并选择不悲观 - 愿意做点力所能及的事情助力点滴改善 - 能理解、尊重那些为社会改善而努力奋斗的人
2	- 对社会问题有感，但选择悲观 - 理解公益事业的价值，但不会付诸积极的行动
1	- 对社会问题无感 - 事不关己高高挂起 - 受害者心态，牢骚满怀

» 1.2 服务精神

定义	参考行为
感知他人境遇及接纳他人感受的能力；简单的善良；耐心与爱心；难以轻易走开；用生命影响生命。	- 发自内心地愿意为他人提供服务 - 敏锐感知他人的境遇及需求 - 在服务他人的过程中即使没有存在感也能保持积极的心态 - 在长期、繁杂、琐碎的服务工作中保持内心的丰盈及人格的独立 - 注重在服务中提高被服务者的自尊与自信 - 愿意给遇到困难、有帮助需要的人提供力所能及的帮助 - 关注并接纳他人的感受 - 为能帮助到他人及社会而内心喜悦

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模 - 有杰出的服务他人及社会结果 - 能感染及发展其他投身于社会事业的领军人物 - 对公益领域的发展做出了杰出贡献
5	- 有优秀的成果佐证 - 善于通过服务改善生命质量 - 善于带动其他人的服务精神 - 能帮助被服务者提高自尊与自信
4	- 在服务中平衡了谦卑与自信 - 能够主动服务他人，通过服务去影响生命 - 在服务他人时让对方觉有尊严、被尊重
3	- 善良，有耐心和爱心 - 有愿意服务他人及社会的谦卑之心 - 在遇到请求的情况下，会力所能及的服务他人
2	- 能谨慎的帮助熟悉及信任的人 - 对陌生人缺乏关心 - 在服务他人的过程中过于强调自己的存在感
1	- 只有理念、高调 - 对他人的感受、需要、请求不敏感、不关心 - 为个人利益甚至不惜牺牲他人利益

» 2.1 尽职尽责

定义	参考行为
对人、对事、对机构信守承诺； 尽心尽力履行职责；能从工作中找到尊严与自豪感；对工作结果和过程秉持高标准；把个人成长与岗位职责紧密结合。	• 接到工作要求，迅速行动，赶早不赶晚 • 对简单重复性的工作及小事每次都坚持做好 • 为了达到更高质量的结果，愿意付出额外的努力 • 即使时间紧迫或有其他压力，也坚持要保证工作的质量 • 对承诺的事情积极、及时落实，不能按时实现时及早沟通 • 建立与团队目标相一致的个人绩效目标 • 职责界限不清晰时不推诿责任而首先注重于解决问题 • 对工作阶段性成果和问题主动及时汇报沟通 • 善于从工作中找到尊严和自豪感

参考评价标准

6	• 在尽职尽责方面被视为楷模 • 工作产出长期、稳定保持高质量 • 能指导和提升他人尽职尽责的能力
5	• 能带动他人的责任心 • 持续改进本职工作的质量和效率 • 在需要时，勇于承担有挑战自身局限的工作任务 • 在遇到重大挑战 / 变化时，不轻言放弃，想尽办法达成职责
4	• 有可靠的责任心，且偶有惊喜 • 即便事务繁多也能保证工作质量 • 在需要时，可以承担有挑战性的额外职责 • 在同级可比人群中能承担明显更高的工作量
3	• 对常规任务能够坚持做好 • 能稳定保持对工作的热情 • 有需要时，能够承担一些额外的常规职责
2	• 对简单、常规任务基本靠谱 • 大部分情况下能达到基本质量标准，但经常需他人帮助来维护工作热情 • 不愿意承担额外职责
1	• 不靠谱 • 责任心不足，缺乏工作热情 • 交代明确的常规任务还经常出错

» 2.2 主动性 / 内驱力

定义	参考行为
主动寻找、发现任务和目标并承担责任；善于找到方向感、意义感；对自己的长远发展负责；善于平衡个人发展目标与机构发展目标。	• 勇于承担有挑战性的工作职责 • 不断给自己设定更高的工作质量标准 • 主动做好自己岗位职责与关联方 / 上下游的衔接 • 不断挑战现状并提出有效的改进思路、改进方法 • 敢于提出有建设性但不一定受欢迎的意见 • 以积极的态度接受批评和建议并采取行动 • 深入准确了解机构所提供的产品 / 服务及其不断的变化 • 从全局出发主动发现为组织创造价值的机会并采取行动

参考评价标准

6	• 有主动设立有挑战性的目标，跟进落实并最终取得高效成果的实例 • 对所从事的职业高度投入，充满热情 • 能引导他人的上进心并向事业心发展
5	• 能带动他人的上进心 • 没有借口 • 能主动从全局出发找到价值创造点并采取行动
4	• 能主动承担工作职责（而不仅仅是工作任务） • 从有借口向没有借口过渡 • 能主动找到价值创造点并采取行动
3	• 能主动找到工作任务 • 能主动改进工作，创造超越一般的结果 • 有对自己的长远发展负责的观念
2	• 经常有借口或委过于人 • 注重个人发展但经常不能平衡好个人发展与机构发展的关系，或经常将个人发展的责任委托于他人或机构 • 对本职工作外的机构其他事务缺乏了解
1	• 有问题总是能找到“客观原因” • 既不关心个人发展也不关心机构发展

» 2.3 对卓越绩效的向往

定义	参考行为
追求并渴望成就及影响力；敢于挑战自己及团队；对现状永怀积极健康的不满。	- 建立并持续向团队宣示高标准 - 对自己的职责表现出高度的热情和投入 - 对实现既定工作目标表现出强烈的紧迫感 - 通过创造一个个成功案例不断保持及激发自己的工作动力 - 根据发展要求，快速主动地调整个人的角色、观念及工作方式 - 充分意识到本职能对于机构长期竞争力的价值，制定具有前瞻性的工作目标 - 通过重整流程、引进新方法等来弥补机构能力短板或提高效率 - 在确定的专业领域内积累深度的知识技能 - 善于从工作中找到乐趣

参考评价标准

6	- 有 " 卓越绩效 " 的佐证（如突破环境限制，兼顾当前与未来，甚至有创新），所做出的卓越绩效成为公益领域内该方面的标杆 - 没有过度使用此项能力（比如只看最终可衡量的结果，而不注重过程） - 善于指导他人对卓越绩效的向往
5	- 不仅有高标准、热情、魄力，而且已经有工作成果 - 能带动他人的工作标准及工作魄力 - 能兼顾结果与过程 - 挑战越大就越能激发斗志 - 对工作质、量、效率坚持高标准
4	- 能影响、带动他人的工作标准及工作热情 - 敢于设立挑战自身局限的工作目标 - 为实现高效的成果愿意付出额外的努力 - 为实现高效的成果敢于承担一定风险
3	- 敢于设立有挑战性的工作目标 - 对所从事的事情力争做到最好 - 将情怀视为对自己的基本要求而不是工作成绩的一部分
2	- 以过程替代结果，以过程收获掩盖成效不足 - 有把事做好的愿望，但遇到阻碍和困难容易退缩，总是寻找借口说“何必呢”
1	- 认为能有情怀做公益已经善莫大焉，没有更高的自我要求 - 讨厌那些绩效标准要求高的人

» 3.1 学习及自我突破

定义	参考行为
对世界的好奇心、求知欲；在书本、行动、与人协作、变革等多种情境下学习；善于学以致用，取得更好的工作成效；致力于自我认知及自我革新。	- 对世界和社会充满好奇 - 积极寻找榜样（现存或已逝、真实或虚拟），帮助自己学习提高 - 通过对典型案例的复盘和剖析，促进个人及团队的成长 - 积极尝试团队成员提出的有建设性的意见 - 乐于应用、甚至复制他人行之有效的方法 - 通过与他人分享学习心得并借此巩固提升学习成果 - 敢于挑战自己当前的能力局限，不断提升个人能量 - 敢于承认和否定自己有误区的观念，不断用更有竞争力的观念来替代 - 处处留心，在任何场合、与任何人的互动中总能有所收获

参考评价标准

6	- 是学习及自我突破方面的榜样，并有自我否定、突破的优秀成果 - 对挑战自身局限的新任务经常能做好 - 善于将经验总结提炼为系统、方法论并有效应用于组织 - 善于创造积极学习的组织氛围 - 能指导和提升他人的学习及自我突破能力
5	- 学习效能应对变革创新时的学习强度要求 - 有做好挑战自身局限的新任务的实例 - 能带动他人的学习能力以及团队的学习氛围 - 能系统地总结、表达、分享自己的心得体会 - 能动态地、辩证地更新自我认知
4	- 学习效能满足有挑战的新任务的要求，对有挑战性的新任务经常能做好 - 学以致用并有学以致用的实际案例 - 善于不断发现自身局限 - 有多种有效的学习方式 - 有相对全面客观的自我认知
3	- 学习效能满足常规任务变化、扩展的要求，对常规的新任务经常能做好 - 能主动寻找学习资源 - 能将工作需要与个人学习结合，能针对工作中的问题有目的的主动学习 - 能意识到必须调整过去的观念和方式以适应新形势
2	- 有学习的意愿，但缺乏效果（因学习方向过窄或过宽；或因不善寻找学习资源；等） - 可以学一些新东西，但可能难以淘汰过时的知识、技能和观念 - 自我认知仍有很多明显偏差
1	- 满足于现状，没有明确要求不会学习新知识、新方法 - 常常固执于自己的见解、观念、方式

» 3.2 处理模糊混乱及变化

定义	参考行为
在模糊、混乱、变化等不确定性之下保持积极心态及行动力的能力；在模糊、混乱、变化中发现价值及抓住机会的能力。	- 以积极乐观的态度拥抱变化及变革 - 注重在模糊混乱变化中寻找机会 - 以“空杯心态”积极融入新环境，首先去理解，然后再评判 - 对重大问题善于长期忍受模糊、长期探索而不仓促做出结论 - 创造建设性的模糊、混乱和变化来促进创新及变革 - 在模糊混乱难以决策时也能给出明确的行动指示 - 对业务发展所需要的岗位调动或职责变化保持开放心态 - 对模糊的工作任务，主动探究、明确工作目标并及时沟通 - 利用团队的力量去降低模糊混乱及变化所带来的压力及焦虑

参考评价标准

6	- 有在模糊、混乱、变化等不确定状态下创造价值的实际案例 - 善于创造建设性的模糊、混乱和变化来促进创新及变革（但没有过度使用） - 对重大问题善于长期忍受模糊、长期探索而不仓促做出结论 - 能指导和提升他人以处理模糊、混乱、变化的能力
5	- 能在模糊、混乱、变化等不确定性下保持轻松心态 - 能在模糊、混乱、变化中发现价值和机会 - 能带动他人以处理模糊、混乱、变化的能力
4	- 能在模糊、混乱、变化等不确定性下保持积极心态 - 能在方向及目标指导下工作，而不是必需具体计划 - 能主动积极去拥抱变化 - 即使是在模糊混乱及变化下，也能对团队给出清晰的行动指令
3	- 接受模糊、混乱和变化的不可避免性及正当性（尤其在组织的初创阶段、快速成长阶段、变革阶段、创新阶段） - 积极寻找各种方式去适应环境 - 能在目标及计划指导下工作，而不是必需具体的操作规范 - 即使是在模糊混乱及变化下，也能采取明确的行动
2	- 勉强接受模糊、混乱和变化的不可避免性及正当性 - 模糊、混乱、变化会带来大量焦虑及怨言，导致难以长期坚持 - 大部分情况下只能在明确的操作规范下工作
1	- 视模糊、混乱、变化为“不对”的事情 - 无法承受模糊混乱变化所带来的压力

» 3.3 坚韧积极

定义	参考行为
在繁杂、压力、困难、挫折及错误后仍然能保持积极心态和行动力的能力；为履行职责、实现目标、达成愿景坚持不懈地努力。	- 注重自处及自洽，不轻易屈从于外界阻力 - 在微小的积极反馈中看到意义，吸收强大的动力 - 从长远角度看待现阶段工作面临的阻碍，重拾前行动力 - 对个案或阶段性的失败理智应对，不因此丧失信心 - 意识到机构是个强大后盾而提高信心和斗志 - 及时庆祝阶段性的成果及个案的成功来自我激励 - 注重与伙伴来共同承担压力，实现目标 - 即使是在困难的形势下也看到可能性和机会，保持乐观 - 以积极的心态对待返工和反复

参考评价标准

6	- 有从重大失败、挫折中反弹的实例 - 能指导和提升他人坚韧积极的能力 - 没有过度使用这一优点（比如因坚韧而忽略方向和方法）
5	- 心态积极乐观，总是能看到事情积极的一面 - 善于从挫折、失败中学习 - 有多种积极有效的方法舒缓压力和焦虑 - 能带动他人的坚韧积极心态
4	- 有在某方面长期坚持的实例 - 遇有挫折和困难会有情绪低落，但会自我调整，迅速平复 - 善于看到可能性及希望
3	- 遇有挑战和困难时不逃避，不轻易放弃 - 在他人些许帮助或引导下，就能看到积极和有希望的一面
2	- 想做点事但经常浅尝辄止，缺乏韧性 - 遇有挑战和困难倾向于逃避 - 容易看到不可能性
1	- 没有逆商 - 悲观，总是善于看到不可能性

定义

为把事情做成，克服专业执迷、分工执迷、层级执迷的能力；在技能广度上建立自我效能感；善于处理重点工作；切换工作思路及情绪的能力；在不同任务之间寻找协同点的能力。

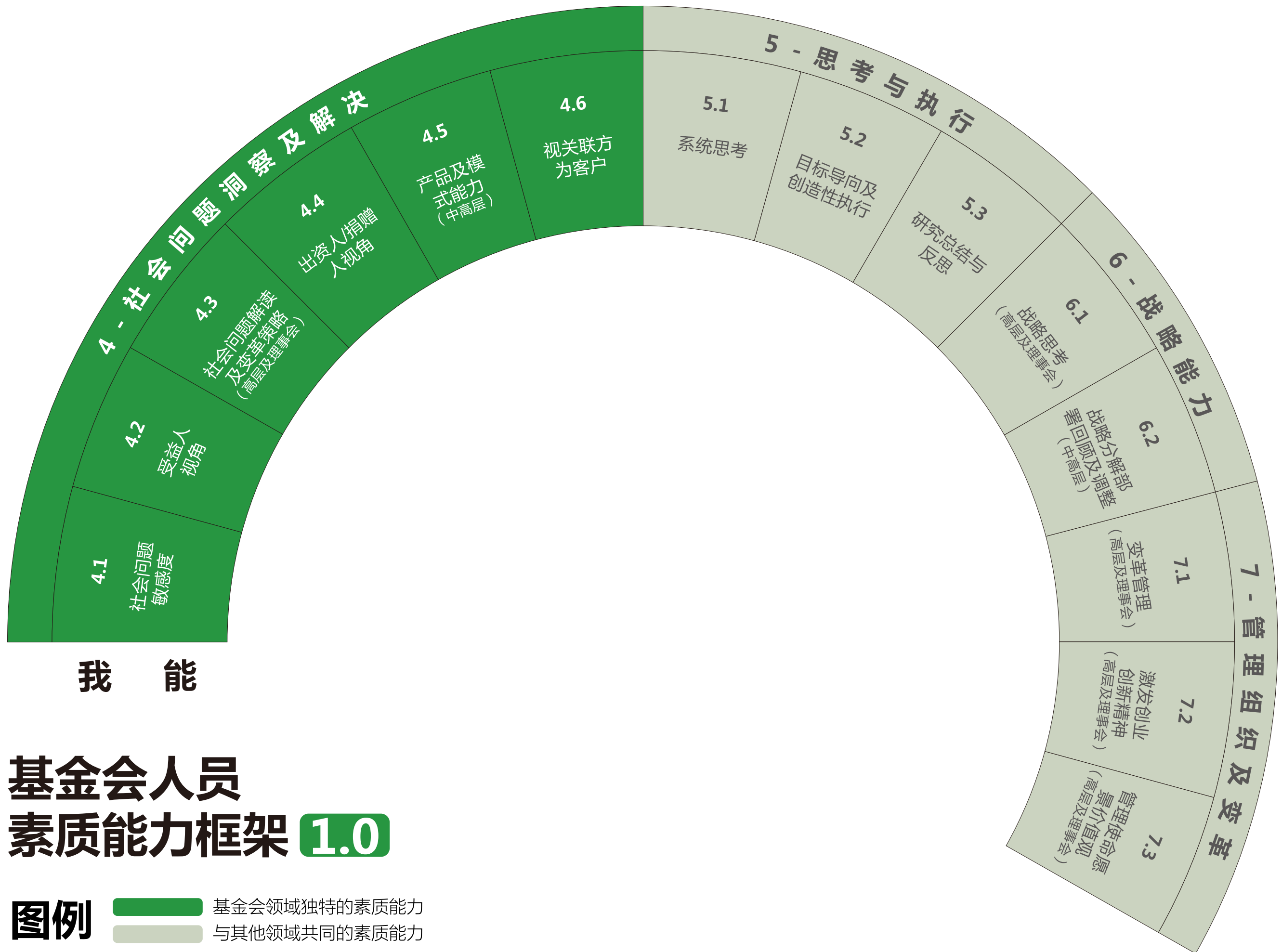
参考行为

- 注重不断提高自己的时间管理效率
- 将掌握多种技能视为自我效能感和个人竞争力的一种表现
- 多个工作重点并存时，找准当期关键事项，短时间内予以专注
- 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
- 寻找不同职责之间的协同效应以同时解决多方面的问题
- 一件事情结束后，迅速转换到另外一件事所需的情绪和思维状态中去
- 分析所有事情的轻重缓急，据此制定自己的工作计划
- 对于基础行政事务自己自足（如撰写 PPT、差旅、报销等）
- 需要通过新技能达成目标时主动快速学习，而非等待他人

参考评价标准

6	• 在此项能力上是公认的标杆 • 发展出了基于全面而非某个专业的竞争力 • 善于发展其他人成为多面手 • 没有过度使用此项能力（比如因此忽视组织在某些专业问题的深入积累）
5	• 能够轻松处理多项差异很大的工作，并有实际成果 • 善于在多项差异很大的事务之间找到协同甚至创新 • 能够指导他人做出轻重缓急的取舍 • 能够引导他人跨域专业、职能、层级壁垒 • 能从全面综合能力上找到自豪感，而不仅仅从专业能力上找到安全感
4	• 能同时处理多项性质有所差异、难度有所差异的事务 • 能在多种性质差异的任务间找到一些协同效应 • 善于自主判断轻重缓急 • 虽然没有明显专业，但不因此失去自信
3	• 能够同时处理多项性质相似的常规任务 • 对非“本职工作”持开放态度，在需要时愿意跨域职能、专业、层级界限 • 有些许指导，在轻重缓急的判断上没有太大问题
2	• 不排斥其他事情，但多事务处理时候经常做不好轻重缓急的判断 • 执迷于职能分工、专业分工、层级分工，难以接受跨界
1	• 只愿做一类事情 • 只能同时处理一件事情

我能



基金会人员 素质能力框架 1.0

图例 基金会领域独特的素质能力
 与其他领域共同的素质能力

» 4.1 社会问题敏感度

定义	参考行为
关心社会问题；不断跟踪所在社会问题领域的变化；在思考与界定社会问题时，善于将个人价值取向置入及抽离。	- 从多角度理解和界定社会问题 - 主动了解所在领域社会问题的相关文献和议题专家 - 对所关心的议题持续跟踪、研究，提高见解的深度和广度 - 注重通过与他人的交流碰撞来审视自己对社会问题理解的局限性 - 注重了解所在社会议题领域的国内外创新、前沿实践 - 注重从一线和实践中直接感知问题，不仅停留在书本和理论中 - 注重社会领域相关理论及方法论的学习以提高社会问题的理解力 - 持续关注和关心社会热点问题 - 注重知识、经验、体验的点滴、长期积累，不断培养敏锐的观察力

参考评价标准

6	- 既能将自己抽离形成理解，又能将自己放入情境获得新的理解 - 珍视不同的理解，并能从不同理解之间找到协同及创新的可能 - 能指导和提升他人了解界定社会问题的能力
5	- 能从多种角度和立场来解析社会问题 - 在理解社会问题时，能将个人偏见抽离 - 能包容各种不同的理解，求同存异 - 注重社会领域相关理论及方法论的学习以提高社会问题的理解力 - 能带动他人的社会问题敏感度
4	- 追踪所关注领域的社会问题发展，主动获得广泛及有深度的理解 - 能提出对本领域社会问题系统的见解 - 注重与他人讨论交流以获得新的信息或加深理解
3	- 对自己所在领域的问题有意识进行深入了解和思考 - 对相关领域的社会问题广泛关注 - 接受对同一社会问题有不同的理解
2	- 不排斥了解社会问题 - 对问题的理解要么不深入，要么个人偏见带入过多
1	- 对社会问题无感 - 甚至排斥关心社会问题的人

» 4.2 受益人视角

定义	参考行为
尊重受益人；始终以受益人及社会问题为根本出发点；平衡受益人和其他利益相关方的诉求；在解决问题的同时提高受益人的自我效能感。	- 理解和尊重受益人情感、物质、尊严和自我实现等多方面需求 - 主动寻求受益人的反馈，并据此对工作流程提出改善建议 - 以赋能受益人为出发点来探究需求、设计方案、开展工作 - 理解改变的难度，对受益人有宽容心、耐心、恒心 - 努力理解受益人境遇的结构性原因 - 帮助其它利益相关方理解受益人，促进各方的相容性 - 寻求机会与受益人直接接触，以此增加对他们的理解和共情 - 对单纯消费受益人的可能性保持高度警觉

参考评价标准

6	- 在此项上被视为学习的楷模 - 善于将受益人视角贯彻在机构工作原则、战略、产品及模式设计等各个方面 - 能指导和提升他人及团队的受益人视角
5	- 在此项上有成果佐证 - 善于将受益人视角贯彻在团队的工作过程中 - 能与受益人建立互动的伙伴关系 - 能带动他人的受益人视角 - 善于平衡受益人与其他相关方（如捐赠人等）的需求
4	- 能使受益人感受到被尊重和肯定 - 能够与受益人建立信任关系 - 能够看到受益人的潜在需求，引导和满足受益人的根本需要 - 有平衡受益人与其他相关方（如捐赠人等）需求的意识和行动
3	- 有尊重受益人的意识并能体现在日常的行为中 - 不会做伤害受益人利益和尊严的事 - 能以受益人的福祉去审视工作的目的、内容、方式
2	- 有照顾受益人的感受和需要的意识 - 经常只能理解受益人直接提出的表面需求
1	- 为满足自己或本机构的需求忽略受益人的感受 - 消费受益人的苦难

» 4.3 社会问题解读及变革策略（高层及理事会）

定义	参考行为
在社会领域的系统思考及解决问题能力；从政治、经济、社会、文化、技术等多角度解读本领域社会问题并提出变革策略的能力；在不断变化的社会环境条件下敏锐把握社会需求的能力；学习及运用社会文化领域方法论的能力；政策敏锐度。	• 着重于提出解决问题的具体建议而不是空讲道理 • 敢于引入略高于当期社会发展水平的理念和策略 • 注重方法论，用理论和规律来分析问题、指导实践 • 注重探索适合性、可行性而非仅仅停留于事情本身的正确性 • 分析预测每个社会议题领域的关键影响要素及其未来变化 • 意识到社会问题都是综合症而不轻易用单一原因来解释问题 • 理解政策规定中“一定要做什么”及“一定不能做什么”的空间 • 视取舍为达到目的的选择而非得失输赢

参考评价标准

6	• 在此项上有优秀的成果佐证 • 在所处领域内的重大问题上前瞻性及其预见性 • 能够找到社会变革的关键路径、把握节奏 • 善于把握政治、经济、技术等各方面变化对社会议题的影响制定变革策略 • 能够参与甚至指导其他团队的变革策略制定
5	• 对所处领域议题有深厚、广博的知识、经验及深刻的理解并有社会问题变革成果佐证 • 能够引领理事会 / 高层团队的讨论并在多方意见中找到变革策略的协同点及创新点 • 所提出变革策略有杠杆性、长远性、根本性
4	• 既有系统分析，又有直觉和洞察 • 善于抓住根本原因和具体有效的行动切入点 • 能够协调组织理事会 / 高层团队的讨论（但可能难以协同和创新） • 在考虑策略时能将实施能力作为策略选择的重要维度
3	• 能够通过书本学习、田野调查、个人亲自实践等综合地解读问题并提出变革策略 • 能够建设性地贡献于理事会 / 高层团队关于变革策略的讨论 • 能学习利用社会问题分析的方法论、工具加深对社会问题的系统梳理
2	• 个人有系统思考、独立思考的习惯，但在社会问题领域的理论及实践功底不足 • 提出的变革策略与问题和原因缺乏强关联 • 难于与理事会或高层团队其他成员进行建设性的讨论
1	• 对社会问题的归因片面和简单 • 所提出或实践的解决方案缺乏杠杆性、长远性、根本性

» 4.4 出资人 / 捐赠人视角

定义	参考行为
理解出资人 / 捐赠人意图的能力；尊重出资人 / 捐赠人的多元性及其意图的多样性；扩展出资人 / 捐赠人的想象力的能力；与出资人 / 捐赠人建立伙伴关系的能力。	• 创造机会让出资人 / 捐赠人自愿参观、参与项目以提高其对项目的拥有感及理解 • 在与出资人 / 捐赠人互动的过程中注重不断提高其所关切议题领域的了解 • 主动积极为出资人 / 捐赠方提供款项使用、项目进展的信息，以透明增进信任 • 积极认可那些做出引领性贡献的出资人 / 捐赠人 • 在相互信任的基础上，主动与出资方 / 捐赠人共创出资 / 捐赠方向、设计项目 • 引导出资人 / 捐赠人理解、尊重公益领域的规则，避免简单套用商业及政府逻辑 • 积极满足出资人 / 捐赠人和合法合理需求 • 引导出资人 / 捐赠人理解、尊重其他出资人 / 捐赠人的不同意图 • 多角度深入理解及把握出资人 / 捐赠人的意图

参考评价标准

6	• 在此项上被视为学习的楷模 • 善于将出资人 / 捐赠人视角贯彻在机构工作原则、战略、产品及模式设计等各个方面 • 能指导、提升他人的出资人 / 捐赠人视角 • 能影响、引导非本机构的出资人 / 捐赠人
5	• 在此项上有成果佐证 • 能与出资人 / 捐赠人建立互动的伙伴关系 • 能带动他人的视角 • 善于帮助出资人 / 捐赠人扩展对社会问题的理解力及想象力 • 善于选择、激励和培养志同道合的出资人 / 捐赠人
4	• 能够与出资人 / 捐赠人建立信任关系 • 能够看到出资人 / 捐赠给人的潜在需求，并致力于为出资人 / 捐赠人增加价值 • 善于将出资人 / 捐赠人视角贯彻在团队的工作过程中 • 能引导出资人 / 捐赠人的受益人视角 • 能引导众多出资人 / 捐赠人之间相互理解和尊重 • 敢于舍弃理念难以协调的出资人
3	• 能使出资人 / 捐赠人感受到被尊重和肯定 • 能以出资人 / 捐赠人的意图去审视工作的目的、内容、方式 • 能及时回复出资人 / 捐赠人的合理合法要求 • 敢于拒绝出资人 / 捐赠人的不合理要求 • 善于与出资人分享荣誉
2	• 尊重出资人 / 捐赠人，但经常不能全面理解出资人 / 捐赠人的意图 • 把出资人 / 捐赠人当作“股东”或“领导”
1	• 不尊重出资人 • 只把出资人当作不得不对付的麻烦

» 4.5 产品及模式能力（中高层）

定义	参考行为
深刻理解和把握用户需求及用户体验的能力；将产品及模式与机构使命、愿景、价值观、战略有机结合的能力；在尝试中改进、迭代的能力；平衡复制、改进、迭代与创新的能力。	- 设计产品及模式时充分考虑实施方的实施成本及操作简单 - 从受益人体验而不仅是受益人需求的角度去改进产品及模式设计 - 挖掘受益人在功能需求背后的情感及精神需求 - 勇于尝试、测试尚不成熟的产品和服务或初步想法 - 一次产品、模式的测试只做都少量关键点的测试 - 使关键相关方参与产品的研发和测试，从他们的角度做设计和优化 - 找到杠杆作用大的切入点，以此出发来设计产品及模式 - 分析同领域产品、服务的特性、价值以资借鉴 - 区分同一产品、服务对于不同群体的不同价值

参考评价标准

6	- 在此项上有优秀的成果佐证（引领市场的产品或模式） - 被视为卓越的“产品经理”，所开发的“产品或模式”有在公益领域内有标杆性 - 能指导和提升他人的产品及模式能力 - 善于引领用户体验
5	- 在此项上有成果佐证（成功操盘过某个优秀的产品或模式） - 不仅能规划单一产品，还能将不同产品及服务组合成模式 - 善于把握客户体验 - 能带动他人的产品及模式思维 - 善于灵活地组合复制、改进、迭代、创新
4	- 有过小规模的产品或模式的成功尝试 - 善于用用户体验的视角而非仅仅用户需求的角度去设计产品或模式 - 能够化繁为简 - 能根据实际社会问题的需要灵活选择复制、改进、迭代或创新，而不是片面追求创新
3	- 能提炼总结出共性的需求 - 积极主动尝试以“产品”或“模式”的方式去满足需求 - 在实践中不断调整、迭代产品或模式设计
2	- 承认有“产品”和“模式”这个事情 - 能感知到产品或模式需求，但难以提炼和组合需求 - 有的人常常纠结于产品概念的完善，不敢在实践中尝试
1	- 对产品及模式无感 - 或限于专业视角、技术视角

» 4.6 视关联方为客户

定义	参考行为
以对待客户的态度对待关联方；积极理解关联方需求，致力于为关联方增加价值；建立和发展与关联方的良好的、相互关心的、持续的、多赢的关系；成就关联方以最终成就本机构使命。	- 为满足关联方的合理需求愿意付出额外的努力 - 发自内心地重视和尊重每一个关联方 - 挖掘关联方的显性需求背后的内在需求（包括情感及精神需求） - 对关联方的咨询、要求给予及时的回复 - 将下一道工序就当作自己的客户 - 注重为关联方赋能而不仅是合作 - 首先从善意的角度理解关联方 - 与关联方关键人员建立积极的工作关系 - 注重引导而非仅仅满足关联方的需求

参考评价标准

6	- 在此项上被视为学习的楷模 - 使关联方成为组织实现使命的一部分 - 善于引领关联方的需求 - 能指导和提升他人视关联方为客户的能力
5	- 能挖掘和创造关联方 / 客户的需求 - 能够建立关联方对机构的高度信任和承诺 - 能主动促使机构内部做出调整，为满足关联方需要改进或新设服务 - 能带动他人视关联方为客户的精神
4	- 能主动挖掘关联方 / 客户显性需求背后的需求 - 能倾听关联方 / 客户的不满和怨言，与之建立信任关系 - 为满足关联方 / 客户的需要能做出额外努力 - 能根据关联方 / 客户的需求调整自己的行为
3	- 以对待客户的态度对待关联方 - 能主动倾听和理解关联方 / 客户的需求 - 能以不同的方式对待不同的关联方 / 客户 - 在职责范围内通过已有服务和资源满足关联方 / 客户的需求
2	- 对关联方态度友好 - 不会主动去挖掘、了解关联方的需求 - 倾向于以同一方式对待不同的关联方
1	- 不关心关联方需求 - 常常以自我为中心

» 5.1 系统思考

定义	参考行为
全面、系统、多角度地分析问题；善于抓住关键问题、根本原因、主要矛盾；敏锐发现及预防问题；平衡目标、资源、时间、成本、质量等因素之间的关系，提出切实的解决方案。	- 把经常做的事情梳理成系统、成方法、成套路 - 用流程化、制度化的方式避免简单问题的重复发生 - 建立制度、系统时，力求简单实用 - 关注关键细节，注重从小事的本质中发现大问题的苗头 - 注重实效性 with 有效性的平衡，在需要时敢于选择满意解而非最优解 - 预判实施过程中的关键困难及风险，提前制定预案 - 理解一个问题中不同部分的彼此关联，从整体来看问题 - 在多种可能原因中挖掘关键及根本原因，优先解决关键及根本问题 - 首先诊断、界定问题，然后再提供解决方案

参考评价标准

6	- 在此项上有复杂系统思考的优秀成果佐证 - 有前瞻性及预见性 - 能够平衡运用数据、经验、直觉而不是过度依赖其中一项 - 能指导和提升他人的系统思考 - 思维系统保持广泛容纳、灵活对接
5	- 善于抓住根本原因及主要矛盾，将复杂问题简单化 - 对一般性问题能未雨绸缪，防患于未然 - 思维体系从不能灵活对接向可以广泛容纳、灵活对接过渡 - 能将事、人、环境变化综合动态考虑 - 能带动他人的系统思考能力
4	- 能从多角度看待问题 - 能在复杂的信息中抓住要点 - 能自主设定系统的工作计划 - 能把人和事放在一起考虑而不是光考虑事本身 - 对所辖职责能形成自己的思维体系，但不一定能与其他相关体系灵活对接
3	- 有逻辑思维能力 - 能理解常规任务背后的系统关系 - 对非常规任务，需他人帮助才能系统分析判断 - 在一些指导下，可以做出系统的工作计划
2	- 能收集信息和做出简单的总结 - 能够描述问题的表象 - 能够从点上提出问题和原因
1	- 想不清楚，缺乏逻辑 - 需要他人帮助解决常规问题

» 5.2 目标导向及创造性执行

定义	参考行为
始终把握工作方向、目的和目标；制定完善的行动计划，以预期产出为导向检验行动成效并适时调整；推动自己及他人为达成高质量结果而努力；在实践中发现优化机会，不断改进工作方式方法；甚至超越既有模式、经验及边界条件，实现创新。	- 始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件 - 考虑时效性，果断及时做出决断 - 注重分清事情的主次优先顺序，在执行过程中抓住关键点 - 对讨论决定后的事情不折不扣地执行 - 紧密跟进计划的实施和落实，及时汇报及修正偏差 - 总结工作中的经验教训，不断地优化和简化工作方法、流程 - 在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的新机会 - 收集信息时，将当事人对事件的感觉与事实、数据本身区分开来 - 将工作逐步标准化、模块化，形成有规可循的节点，帮助自己和他人提高工作标准

参考评价标准

6	- 能在使命和价值观指引下工作 - 有优秀的成果佐证，被视为学习的楷模 - 能在大量模糊、混乱、变化时创造优秀的结果 - 能从容地处理风险和不确定事物 - 能指导和提升他人的创造性执行能力
5	- 能在长期目标及原则指引下工作 - 有创造性执行的成果佐证 - 在有模糊混乱变化时，能运用多种策略达成目标 - 善于推动自己及他人为取得成效而努力 - 能带动他人的创造性执行能力
4	- 能在目标指导下工作而不是必需计划 - 执行过程中密切跟进实施和落实，积极做出改进以取得更高结果 - 在模糊的情况下能主动探索及定义目标 - 能带动他人的行动力
3	- 能在计划指导下工作而不是详细的作业指导书及上级的密切监督 - 对常规任务能主动跟进落实，对承诺的事尽量做到 - 能设定阶段性衡量标准，以此监督和改进工作 - 无法独立解决问题时，能主动寻找组织内部资源帮助
2	- 在详细计划指导下，对常规任务能按照计划执行 - 在无指导监督下容易偏离工作目的及方向 - 可能过于注重过程，而忽视结果
1	- 对常规工作没有详细、具体的指令就容易出错 - 经常拖延

» 5.3 研究总结及反思

定义	参考行为
在实践中学习、发现、总结、运用规律的能力；举问、探索、实证、排伪、归纳、提炼；将有价值的观察、思考、经验文字化的能力；不断反思假设的能力。	- 不断总结优秀的工作方法并沉淀为标准 - 对事情作出合乎逻辑和基于事实的怀疑及反思 - 对数字高度敏感，追求精确而非大致正确 - 充分利用直觉、现象、理性之间的矛盾以不断改进对规律的认知 - 长时间忍受疑问和模糊，小心求证直至确认后才将规律纳入自己的思想体系 - 在发布结论之前，自己先从不同的角度质疑结论的全面性及准确性 - 将不易求证的大问题分解为多个容易求证的小问题 - 对于不解之处敢于提出问题，在实际情况不允许时至少保持疑问 - 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

参考评价标准

6	- 在此方面有优秀的研究、总结、反思成果佐证（指导了系统实践的成果） - 能指导和提升他人进行研究总结反思
5	- 能进行系统性地研究、总结及反思并有成果 - 能将研究总结反思的成果用来指导实践 - 能将复杂问题的研究总结与反思文字化 - 善于分享研究总结与反思的成果 - 能带动他人的研究总结与反思的意识
4	- 能实现研究总结反思与实践的互动 - 能够将一般性问题的研究总结反思的结果文字化 - 乐于与他人分享成果并借此深化研究总结与反思的成果 - 善于做“文献综述”
3	- 能提出某些点上的实践的体会、总结，无法形成面 - 总结反思主要停留在脑中、口中，无法形成固化的分享（图、文、表等） - 在投入研究前，有做“文献综述”的意识但不一定做的好
2	- 有意识收集信息、数据、案例，但无法提出深一步的理解和洞察 - 只做理论和书本研究，不善于结合实际
1	- 不做研究、总结和反思 - 对他人的研究、总结与反思也不感兴趣

» 6.1 战略思考（高层及理事会）

定义	参考行为
价值判断能力；趋势判断能力；想做、应作、能做之间的取舍平衡；数据、经验、直觉之间的取舍平衡；改变游戏规则、引领标准的能力。	- 解决问题时充分考虑潜在及长期风险 - 注重机构的可持续发展，不断增强和发展机构的核心价值和能力 - 充分意识到个人及机构的脆弱，保持高度的警觉和风险意识 - 关注领先、优秀同行机构的战略动向 - 客观评价公益同行的能力优势 - 理性分析评估机构哪些优势是关键、不易模仿复制的、可持续的 - 积极引进运用促进本组织能力发展的资源、理念、工具、方法 - 意识到资源、实现方式及受众的局限性而果断取舍，突出重点

参考评价标准

6	- 在本项上有优秀的成果佐证 - 能指导和提升他人的战略思考能力 - 善于先于他人捕捉机会，开创局面 - 善于做重大价值判断 - 没有过度使用此项优势（比如，不会轻视日常工作）
5	- 在本项上有成果佐证 - 能带动中高层人员的战略思考意识 - 能直面悖论 - 在艰难时，也敢于做出战略选择
4	- 在外部环境变化时，战略具有伸缩性 - 能持续保证战略与使命愿景价值观一致 - 有自己笃定的意见，但又能让适当的人员参与战略制定，而不是独自游戏
3	- 考虑到想做、应做、能做之间的平衡 - 考虑到了长期短期、内部外部的结合 - 制定战略时有对外部环境的了解和判断
2	- 承认有战略这件事 - 容易以使命愿景价值观代替战略；或者以目标、计划、指标代替战略；或者以策略代替战略
1	- 缺乏战略思考，走到哪算哪 - 不承认有战略这件事

» 6.2 战略分解部署回顾及调整（中高层）

定义	参考行为
避免战略束之高阁的能力； 将战略分解到短期关键任务及KPI，并落实到员工个人工作计划的能力；把握本机构的定位及战略的出发点，根据环境变化及时做出策略调整的能力。	- 将战略意图的关键点体现在项目、产品、模式的具体设计中 - 促进个人与组织、局部与整体方向和目标的一致 - 将机构关键能力的长期建立贯穿于短期工作目标的实现过程中 - 将机构的战略转化成可执行的、易理解的当期行动重点 - 及时指出并修正机构工作中的方向性偏差 - 建立并不断沟通机构、团队的长期方向和目标 - 既设立业务任务目标，也设立组织能力发展目标 - 通过流程节点的设置及调整来控制运营风险 - 明确定义实现战略目标所需的关键能力

参考评价标准

6	- 在本项上被认为是学习的楷模，并有优秀的成果佐证 - 能指导、帮助其他组织建立战略分解、部署、回顾及调整的体系
5	- 在本项上有案例佐证 - 所辖组织的战略分解、部署、回顾及调整能力已经体系化，从上到下普遍具有相关的意识和能力
4	- 不仅环节完整，各个环节高效运作 - 在战略分解、回顾过程中，能反过来对战略进行丰富 - 能激发他人主动进行战略链接及分解
3	- 从战略到策略到关键任务到回顾到调整各环节完整，并落实到团队成员的行动中 - 既有业务任务的关键动作也有组织能力发展的关键动作 - 善于协同各个部门或团队之间的工作计划 - 能做到定期回顾
2	- 有将战略分解为策略及关键任务的环节，但后期跟进落实、评估、调整不力 - 或者计划的落实、回顾、调整的环节不错，但在之前从战略到策略到关键任务的动作不力
1	- 战略束之高阁 - 或者战略经常讲，但没有分解环节

» 7.1 变革管理（高层及理事会）

定义	参考行为
判断变革需要和时机的能力； 感知个人及组织行为背后观念、态度、动机、矛盾、关系的能力；改变团体观念的能力；平衡变革、发展与稳定之间的关系；通过变革来实现发展。	- 设定变革目标时充分考虑组织的承受能力 - 作为变革的赞助人，给予变革操盘领导人以坚定的支持 - 用系统、政策来巩固、强化变革成果 - 注重获得对变革至关重要的人员对变革目标的承诺 - 果断处理阻碍变革的障碍（组织的、人事的、资源的，等） - 反复不断沟通强调变革的动机、重要性及目标 - 既有对事情的任务计划，又有对人心的沟通计划、承诺计划 - 建立灵敏的外部反馈机制以迅速捕捉变革的机遇或需要 - 不断在组织内灌输危机意识、忧患意识，创造变革内在驱动力

参考评价标准

6	- 被认为是变革管理方面的楷模 - 有过发起并管理复杂的、全局的变革的成功案例 - 善于以点带面，四两拨千斤 - 能指导和提升他人的变革管理能力
5	- 有过成功地管理体系性变革，且以变革促进了发展的实例 - 善于把握改革、发展与稳定的关系 - 善于带动组织内的主动变革意识及变革管理能力 - 善于拐大弯，即提早布局变革并将难度大的全局变革分解为难度较小局部变革
4	- 善于判断系统变革的需要和时机，发起系统的变革 - 善于确定及影响重要干系人，获得他们对变革的承诺及支持 - 善于创造变革的需求，建立变革共识 - 通过各种方式让组织各层次的人员参与变革目标及计划 - 在重要变革中能接受非议、耐受孤独
3	- 能够以开放的心态支持变革，并主动发起小范围的变革 - 有意识以能力、观念、习惯的最终变化来衡量变革是否成功 - 敢于不平衡使用资源，在关键点上启动变革 - 在变革中宁愿过度沟通也不缺乏沟通 - 有意识在变革中保护组织的优势
2	- 总想改变他人，而不改变自己 - 对变革管理的难度缺乏足够的敬畏，把变革管理当作项目管理 - 找不准变革的切入点 - 想只依赖职务权力实现变革
1	- 错失变革时机，导致积重难返或被动巨变 - 朝令夕改式的乱变

» 7.2 激发创业创新精神（高层及理事会）

定义	参考行为
远见 + 胸怀 + 激情 + 勇气 + 毅力 + 想象力；抓住机会，承担风险，容忍失败，奖励成果；激发他人自信心和热情的能力；与关键人员建立创业创新伙伴关系的能力。	- 对“机会”、“价值”、“竞争”、“风险”保持高度敏感 - 向团队输入一种“Can Do”的态度 - 敢于挑战团队“为什么不敢想？”“为什么做不到？” - 注重保护有创业创新热情及能力的人才 - 与创业创新的操盘人员建立伙伴关系，共同面对创业及创新中的挑战 - 敢于任用强于自己的人 - 允许在创业创新中出现的非价值观问题和失误 - 为实现目标敢于承担经过考量的风险

参考评价标准

6	- 在此能力上被视为楷模 - 不仅自己持续拥有旺盛的创业创新激情，也能带出一批具有创业创新激情的领导人才 - 在重大问题上具有前瞻性及预见性 - 能指导他人激发创业创新精神的能力
5	- 有过允许内部创业的成功案例 - 能与领导创业创新的操盘人员建立伙伴关系 - 能以自己的创业创新激情带动他人的创业创新激情 - 能够创造必要的模糊和混乱以利于创业创新 - 对与创业创新的失败能够客观评价
4	- 能够容忍创业创新所带来的系统性模糊、混乱及错误，并提前做好组织准备 - 善于消除阻碍创业创新的障碍 - 善于从外部引入新理念、新技术等来刺激、促进内部创业创新 - 善于识别和保护具有创业创新热情及能力的人才
3	- 能够鼓励他人小范围的创业创新 - 能够鼓励和允许非常不同的意见在组织内的存在 - 着重于去创造有利于创业创新的氛围而不是去教别人创业创新 - 能够容忍创业创新中出现的小范围错误
2	- 重视创业创新，但建立的组织制度、氛围不能支持 - 难以与有创业创新激情的人建立伙伴关系 - 不能容忍创业创新中的错误 - 过度重视短期结果，欠缺在创新上的投入
1	- 不能保持自己的创业创新激情 - 有创业创新激情的人员难以在组织内生存、发展 - 可能过于注重秩序，不能容忍模糊、混乱及不确定性

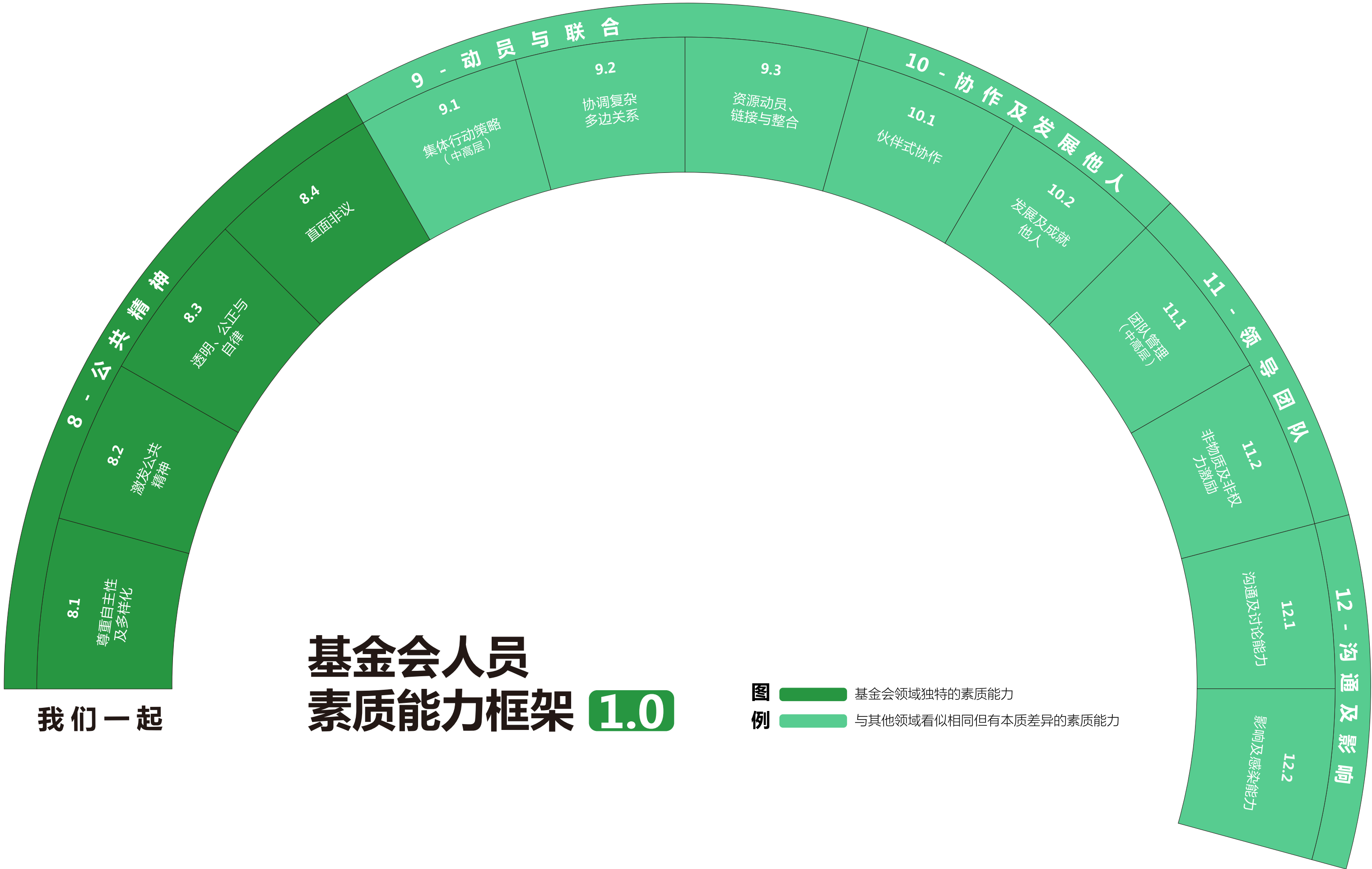
» 7.3 管理使命愿景价值观（高层及理事会）

定义	参考行为
不忘初心，砥砺前行的能力；平衡勇气与谦卑、保持宁静而开放心灵的能力；使自己和他人承诺于机构使命、愿景及价值观的能力；敢于做出痛苦取舍及放弃短期利益的能力。	- 身体力行公司所宣扬的使命及价值观，注重个人行为是否给组织传递正确信号 - 选择与机构使命、愿景、价值观一致的项目（自己做或资助） - 不断挑战团队：我们在干什么？要干什么？在怎么干？ - 让团队参与使命、愿景、价值观的修订及调整 - 将使命、价值观细化落实在对员工具体工作行为的要求上 - 提拔、任用与机构价值观一致的人员 - 及时果断处理违反机构价值观的人和事 - 敏感对待虽小但发出价值观导向信号的事件和行为 - 为机构的长期成功敢于做出短期痛苦的决定

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模，所领导的组织是践行使命愿景价值观的学习对象 - 机构领导更替仍然传承了机构的使命愿景价值观 - 能够指导他人管理使命愿景价值观
5	- 在困难和有挑战的情况下也能坚守机构的使命愿景价值观 - 善于将使命愿景价值观贯彻到工作作风要求、战略选择人员能力要求、项目设计、员工工作及发展计划等日常中 - 善于管理多业务的大组织的使命愿景价值观的协同一致 - 善于让使命、战略、模式、产品协调一致
4	- 善于抓住关键事件，提升机构人员对于使命愿景价值观的理解 - 善于吸引、鉴别、发展、任用与机构价值观一致的人员 - 为维护机构的价值观，敢于做出痛苦的取舍，包括牺牲短期利益 - 善于在变革中保护机构的使命愿景价值观
3	- 以身作则，身体力行机构所宣扬的价值观 - 能及时果断处理明显违反价值观的行为及事件 - 不断对机构人员沟通、宣扬、培训机构的使命愿景价值观
2	- 重视使命愿景价值观，但难以落到具体的管理动作上（如项目设计、员工行为等） - 对明显违反价值观的行为及事件有敏感度，但不能及时果断处理 - 在面临挑战或诱惑时，难以坚持从使命价值观出发做出决策
1	- 逐渐忽略了使命愿景价值观 - 对违反使命愿景价值观的事情不再敏感 - 自己都有些行为与使命价值观不符

我们一起



我们一起

基金会人员 素质能力框架 1.0

图例
基金会领域独特的素质能力
与其他领域看似相同但有本质差异的素质能力

» 8.1 尊重自主性及多样化

定义	参考行为
理解人及人的选择的多样性和合理性；尊重和鼓励他人拥有、实施自由意志；包容不同价值取向、不同策略选择、不同工作风格的能力。	- 理解和尊重个体自主行为、自主选择的权利 - 理解和尊重不同个体、组织在价值观、行为风格等方面的不同 - 以多样化的标准来评价及任用人员 - 通过接纳对方意见、向对方学习、与对方共同成长，激发自主性 - 对主动改变意愿强的人群、组织给予额外多的互动和支持 - 引导对方注意和肯定自己已拥有和擅长的，激发自信心和自豪感 - 尊重不愿意做出改变的人或组织，理解和分析其选择背后的原因 - 通过分析每种选择的利弊帮助他人决策而非替他人决策 - 首先建议原则而不是直接给出解决方案和方式

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模 - 兼容多种价值观、策略、方法，在多元中运用各种元素产生互相激发、彼此影响的效果 - 在此方面对公益领域的价值观起到了引导和推动的作用
5	- 视自主性与多元化为机会 - 能够洞察到目标群动力和需求的改变，有针对性的引导自主性 - 善于带动他人尊重自主性与多元化的意识和能力 - 能促进公益领域内不同流派的和解及建设性合作
4	- 善于创造能引发自主性成长的环境、氛围，促进主动改变 - 不为无法快速改变对方而焦虑 - 着眼于长期、可持续的改变 - 开放地向公益同行学习
3	- 尊重和接受价值观和个人选择的多样性 - 不强迫，不操纵 - 以自主自愿为出发点规划产品、项目 - 尊重公益领域内各机构的自主性及多元化
2	- 承认不同 - 可能常因改变的愿望太过强烈而替代了对方的责任和主体性
1	- 单一的价值观和评判标准 - 非我族类必声讨之、同化之

» 8.2 激发公共精神

定义	参考行为
使用非权力、非利益手段激发他人产生关爱他人、关爱社会、维护公共规则 / 利益的意愿和行为的能力；以身作则参与公益事务的能力。	- 以身作则参与公益事务，承担公共责任 - 从促进参与的角度优化甚至改造工作方式 - 把握特殊事件的机会以激发公共参与 - 注重让参与者在公共参与过程中获得价值感、收获和成长 - 建立并运用规则以提高公共参与的效率、秩序及公正性 - 让公众看到受益人群的改变，激发更广泛的和可持续的参与 - 积极主动传递本机构及公益领域的理念和价值观 - 积极引入他人参与志愿工作和公共事务 - 积极主动传递“我为人人，人人为我”的公益精神

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模，并有优秀的成果佐证 - 能指导和提升他人激发公众公共精神 / 参与的能力 - 不仅贡献于本机构的，还能对公众对整个公益行业的公共参与做出贡献
5	- 善于通过多种灵活、创新的方式激发公共精神 / 参与 - 通过有组织的方式促进公共参与、激发公共精神并有成果 - 能带动他人激发公共精神 / 参与的意识和能力 - 在激发公共精神 / 参与的过程中，严守本机构的价值观
4	- 善于建立公平、公正、公开的参与规则 - 善于利用关键事件的机会促进公共精神 / 参与 - 对激发公共精神 / 参与的难度有合理预期，不因短期的挫败而气馁
3	- 以身作则，以个人言行感染其它人参与公共事务 - 能选择合适的项目、任务让公众参与 - 能够让参与者在参与过程中感受到价值和意义
2	- 意识到激发的重要性，有所尝试但成效不佳 - 所设计的公众参与项目容易变成一次性的事情 - 参与的秩序比较混乱，参与者感受不佳
1	- 对需要公共参与的事情都只愿自己干 - 不愿意花时间与公众沟通

» 8.3 透明、公正与自律

定义	参考行为
坚持职业操守；公正对待所有关联方；平衡对人的信任与对事情的怀疑的能力；对工作流程保持公开透明的能力。	- 以身作则，要求别人做到的事情自己先做到 - 首先考虑合作群体的共同目标和利益，再考虑本机构的目标和利益 - 通过运用规则使相关方得到公正的对待 - 对重大或敏感的事项（如涉及大量资金），严格遵守既定工作程序 - 提高工作程序和方式的透明度以加强关联方的信心 and 安全感 - 在涉及可能的利益冲突时，严格要求自己回避 - 意识到本职工作的敏感性，自觉接受监督 - 准确理解并遵守行业相关法律法规要求

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模，并有可以衡量的优秀成果 - 为本议题领域及公益行业树立了标准
5	- 善于通过建立制度以保证长期持续的透明公正及自律 - 所带领的人员也坚持高标准 - 善于澄清和建立模糊地带的标准
4	- 自觉接受监督 - 不仅个人自律严格，也能对本机构人员严格约束 - 对模糊地带，主动去建立规则 and 标准
3	- 在必要时，宁愿牺牲效率，也要保证透明 and 公正 - 公私分明 - 遵守法律及法规 - 公平对待相关方，遵守既定规则
2	- 遵守法律法规的文字要求，但并不完全遵守其精神 - 倾向于用合法的最低标准要求自己
1	有可能中饱私囊或滥用职权

» 8.4 直面非议

定义	参考行为
在质疑及非议下保持镇定 and 行动力的能力；在质疑与非议中成长的能力。	- 以幽默 and 自嘲化解非议带来的压力，轻松前行 - 将非议 and 冲突转化为个人及机构成长的机会 - 将非议视为创业、创新的有机部分，在非议中坚定前行 - 努力引导冲突向建设性方向发展 - 主动去面对非议及冲突而不是回避 - 当对方情绪化时首先帮助其回归到理性，然后再讨论问题 - 主动及时承担自己方面的明显责任以传递诚意 - 首先评估风险的程度 and 范围，然后再去解决风险 - 区分合理的非议及刻意的为难，并采取不同的对策

参考评价标准

6	- 在此方面被视为学习的楷模，并有成功处理高难度非议的实例 - 善于创造建设性的非议 - 善于指导和提升他人处理非议的能力
5	- 善于事前减少非议 - 善于在非议中学习成长 - 能带动他人直面非议的意识 and 能力 - 能判断可能转化为危机的非议并采取适当行动预防
4	- 能够坦然而坚定的面对非议 - 能够区分刻意的为难与合理的非议 - 能够给予无理非议有力、有技巧的回应 - 有意识将非议转化为学习成长的机会
3	- 能认识到非议是从事公共服务必然且有机的一部分 - 能直面非议而不是逃避 - 能积极学习应用他人处理非议的方式方法 - 能够判断哪些非议只需听取，不用回复
2	- 能理解非议的正常性 - 被非议的时候需要很长时间恢复 - 或在非议面前容易失去镇定及行动力
1	- 一有非议就一蹶不振或彻底放弃 - 为避免非议极端保守

» 9.1 集体行动策略（中高层）

定义	参考行为
建立共鸣的能力（愿景、战略、情感、价值观、利益等）；影响、整合权威、专业人员的能力；平衡领导力与被领导力的能力；平衡统一性与多元性的能力。	- 通过建立共鸣（价值观、情感、愿景等）来建立集体行动的基础 - 通过共同成长和互通互联来促进集体行动（而非仅仅问责） - 保持行动网络的多样性，促进各方在路线图中找到自己的位置和价值 - 促进参与方作出关键承诺及切实贡献（资源、人力、资金、关系等） - 既注重共鸣(价值观、情感、愿景)也重视具体目标和规则(责、权、利) - 通过分享领导力及荣誉，来促进集体行动参与者的承诺 - 创造机会让核心行动者将集体行动与其人生追求相结合 - 找到核心影响者，通过影响他们推动集体行动 - 尊重各领域专家、负责人的意见建议但不失去自己思路的主导性

参考评价标准

6	- 在此项上被认为是学习的楷模，并有优秀的成果佐证 - 能够指导和提升他人的集体行动能力 - 通过集体行动，促进议题领域及行业的发展
5	- 能牵头领导有挑战的集体行动，并有成果佐证 - 能带动他人的集体行动意识及能力 - 善于在多元的群体中建立价值观层面的共鸣
4	- 能就有挑战性的任务达成集体行动 - 能牵头领导涉及常规任务的集体行动 - 在集体行动中能够领导他人，也能够被领导 - 善于分享责任及荣誉 - 以集体共同利益为先，具有公信力 - 能够建立超越工作成效及实际利益至上的共鸣
3	- 心态开放，愿意跨机构、跨领域集体行动实现更大目标 - 能就常规任务达成集体行动 - 能在基础层面建立共鸣（如工作成效及共同利益） - 在集体行动中能够快速响应，找到自己的角色和位置
2	- 意识到社会问题的复杂性，承认集体行动的必要性及意义 - 在寻找具体合作点时容易宽泛，无法落到实处 - 被动参与集体行动时，容易因参与者的多元而退出
1	- 即使本议题有集体行动需要，也不愿意与他人集体行动 - 可能是因为不够开放，也可能因为太追求眼前效率

» 9.2 协调复杂多边关系

定义	参考行为
解读复杂权力关系的能力；预防、控制、化解不同意见甚至冲突的能力；创造机会，促进多方理解的能力；将冲突转化为建立更深度的理解和信任的契机的能力。	- 预见与关联方在合作关系中可能出现的问题并事前规避 - 通过提供有价值的建议而非仅仅协调关系来促进各方合作 - 整合关联方的需求，创造使其互为价值的机会 - 敏感解读合作各方之间的复杂权力关系 - 将冲突转化为增进理解信任的机会（不打不成交） - 引导各方做出合理的让步及妥协，努力达成共赢 - 分清事实及当事人的感觉，区分合理、不合理、合法、不合法需求 - 主动建立处理问题的通道，减少问题的阻塞以降低冲突的发生频率 - 充分尊重多方工作中不同人员对于角色、责任、工作程序的敏感性

参考评价标准

6	- 在此项上被认为是学习的楷模，并有高难度的案例佐证 - 能指导特提升他人处理复杂多边关系 - 面对复杂多边关系轻松自如 - 能建设性地利用冲突，并有实际案例佐证
5	- 能处理困难条件下的复杂多边关系（如处理有历史遗留问题的、需要扭转的跨机构、跨领域的工作任务），并有实际案例佐证 - 经常能找到解决冲突的办法 - 能带动他人的协调复杂多边关系的能力
4	- 对有一定挑战性的非常规任务（如处于初建期的复杂多边关系）也能妥善处理 - 能处理困难的双向、多向工作汇报关系（如几个汇报对象之间有矛盾） - 能处理与对公益不够理解、或观点多元、或决策机制不清楚的理事会之间的关系 - 善于感知多边关系中的权力关系 - 能积极寻找解决冲突的办法
3	- 对常规任务，能妥善处理复杂多边关系 - 能顺畅处理双向、多向工作汇报关系 - 有意识去观察总结多边关系中的权力关系 - 能协调复杂大机构内部关系不顺畅的跨部门协作 - 回避冲突
2	- 承认处理复杂多边是本职工作必然的一部分 - 努力尝试提高，但效果有差距 - 可以处理与单个对象的复杂关系，但关系多边复杂时力不从心 - 能够面对复杂多边但可能难以面对冲突；或者能够面对冲突，但难以面对复杂多边
1	- 逃避接触复杂关系 - 甚至难以处理与单个对象的复杂关系

» 9.3 资源动员、链接与整合

定义	参考行为
挖掘、甄别、动员、吸引、获取、保留资源；资源吸附能力；建立及运用关系解决问题、创造价值；创造双赢及多赢合作方案的能力。	- 主动寻找、鉴别有价值观共鸣可能的资源方 - 把握原则和底线，不因短期利益而过度承诺 - 首先理解和尊重资源方对社会问题的认知水平，然后再去引导及影响 - 灵活快速的抓住社会热点事件，吸引资源投入 - 通过有深度的、有专业的社会问题解读吸引资源方 - 不断反馈和认可资源的效用和价值，使资源主体拥有成就感 - 不断宣讲本机构的使命、愿景、价值观、策略、产品等，促进资源主体对本机构的认知和认可 - 注重在日常工作中不断进行资源的维护和积累

参考评价标准

6	- 在此项上被认为是学习的楷模，并有优秀的成果佐证 - 不仅为本机构，还能为本领域及公益领域动员、链接、整合资源，促进了本议题领域及公益领域的发展 - 能指导和提升他人资源动员、链接与整合的能力
5	- 善于拓展、动员新的资源，并有持续的成果作证 - 可以在不同资源间找到协同，整合资源，为资源方创造额外的价值 - 能够建立资源方对组织的高度信任和承诺 - 可以动员多类资源（资助、专家知识、人力、政策，等等）
4	- 不仅可以维护、链接现有资源，还可以偶尔拓展新的资源 - 能与资源方建立长期稳定且不断扩展的工作关系 - 善于为资源方创造性地增加价值 - 能使资源方愿意宣传组织的使命愿景价值观，主动帮助组织链接、拓展新资源
3	- 能有效传递机构的使命愿景价值观 - 能维护现有资源，并能挖掘现有资源的潜力 - 能够解决资源方的核心关切 - 能链接现有的资源 - 注重积累各方面的资源
2	- 意识到资源动员链接整合的重要性 - 对资源方态度友好，有服务精神，但不足以影响资源方的行动 - 对现有资源可以进行基础维护
1	- 不关心资源方的需求，常以自我为中心 - 浪费资源方的提供资源

» 10.1 伙伴式协作

定义	参考行为
志同道合的同志关系；求同存异的能力；在模糊、混乱、变化下协同共创的能力；既坚持原则又善于妥协；善于分享成功与荣誉。	- 乐于看到伙伴的成长及成功 - 注重与协作伙伴就共同目标、协作原则达成一致 - 在协作中的模糊领域主动迅速界定自己的角色 - 及时向协作伙伴提供有建设性的意见、反馈（包括赞誉） - 在需要时主动替其它伙伴补位 - 在混乱与变化中主动、及时更新进展，与伙伴保持信息一致 - 有需要时敢于站出来牵头领导任务和他人 - 有问题不推诿责任，而是首先去解决问题 - 在原则框架内，懂得并善于妥协

参考评价标准

6	- 在此项被认为是学习的楷模 - 能够创造积极的差异 - 能够指导和提升他人提高伙伴式协作能力
5	- 能建设性地利用差异 - 能创造积极的协作氛围 - 乐于接受批评，并做出积极改变 - 总是能给协作伙伴带来价值 - 能够带动他人的伙伴式协作精神
4	- 能主动就非常规任务与非常规对象建立关系 - 能顺畅进行跨机构的协作 - 在协作中经常能贡献有价值的意见 - 善于主动补位和敦促上下游 - 能经常给人带来正能量
3	- 能接受、尊重差异，使得不同的伙伴感到被尊重 - 能主动就常规任务去与相关人员建立关系 - 能主动寻求常规协作对象的反馈 - 能以积极的心态对待负面反馈
2	- 能够承认差异 - 能与和自己比较趋同的人顺畅合作 - 倾向于消极避免冲突 - 很少给人带来正能量
1	- 难以合作，经常无意义冲突 - 不会主动去建立关系或寻求帮助 - 只能表扬不能批评；常指责、埋怨他人

» 10.2 发展及成就他人

定义	参考行为
将成就他人作为工作目的的重要组成部分；理解不同学习成长方式；帮助他人提高自我认知以及自我成长的主动性；擅于赋能。	- 把发展人作为自己的重要任务，投入高质量的时间和精力 - 乐于将自己的知识、技能分享、传授给他人 - 了解不同人员的发展动力，积极创造条件帮助其实现发展目标 - 通过各种方式向他人传递希望提供帮助的诚意 - 了解他人的优缺点并鼓励其发挥独特价值 - 给员工设置适合其发展阶段的、有挑战性的任务 - 通过提出有启发性的问题帮助他人自主成长

参考评价标准

6	- 在此项上有优秀的成果佐证（发展和成就了很多其他领导者） - 能够指导和提升他人的发展 / 成就他人的能力 - 能够营造鼓励发展他人、成就他人的组织氛围
5	- 在此项上有明显的成果佐证 - 能带动他人的发展 / 成就他人的意识 - 善于建设性地提供负面反馈 - 不仅发展他人的能力，而且也发展他人的价值观 - 善于帮助他人提高自我认知，激发他人自主成长的动力
4	- 能给相关人员提供系统的建设性反馈 - 把发展他人、成就他人当作自己工作的重要内容 - 能够花费有质量的时间发展他人、成就他人 - 有发展他人的实际案例 - 能够对不同的人采取不同的发展方式
3	- 有成就他人、发展他人的意识 - 能给相关人员提供建设性的反馈，但不一定系统 - 能够给人带去正能量和自主发展的动力 - 愿意与他人分享自己的知识技能 - 更善于发展与自己相似类型的人
2	- 有兴趣了解他人的工作和生活 - 对他人有观察、有意见而没有建设性建议 - 不注意方法，有心发展他人却打击了他人的自信
1	- 只用人不发展人 - 经常打击他人，使他人失去动力

» 11.1 团队管理（中高层）

定义	参考行为
建立并使团队成员承诺于团队目标及工作原则；促进团队成员相互信任、相互依赖；激发团队成就高标准的成果的能力。	- 先帮助团队成员把握工作方向和重点，再帮助他们怎么做 - 不断帮助团队成员理解工作的意义和价值 - 帮助团队成员化繁为简，减少“很多选择所带来的烦恼” - 帮助团队成员了解工作的独立性和相互依赖性 - 有针对性的帮助团队成员卸载巨大挑战所带来的压力和思想包袱 - 利用差异所带来的势能激发团队斗志及提高工作标准 - 不断评估、感知团队士气的变化并采取有针对性的行动 - 将团队的冲突与矛盾转化为团队建设的契机 - 制定有挑战性又切实可行的团队共同目标 - 选择适当的有挑战的任务进行团队共创以促进团队紧密协作

参考评价标准

6	- 被认为是团队管理方面的楷模，有过创建及带领高绩效团队的优秀成果 - 能指导和提升他人团队管理的能力 - 能够管理跨领域人员的团队（包括专家、官员、学者等）取得高绩效
5	- 善于给团队带来方向、目标感 - 能够容纳、带领不同风格的管理者、领导者 - 善于处理员工低绩效 - 能够带领跨机构的团队 - 能够管理跨地域及跨文化的团队
4	- 能带领团队完成有挑战性的目标 - 能够带领不同于自己风格的团队成员 - 除了职务权力，还能通过非职务影响力带领团队（如专业、情感、价值观） - 可以带领任务复杂、跨职能的团队
3	- 能带领团队有效完成常规任务 - 更倾向于带领与自己比较相似的团队成员 - 能带领任务小组完成一些有挑战性的目标
2	- 更多依赖程序及职务权力来管理团队 - 不善于建立团队规则 - 容易将团队带成个体的简单组合
1	无法带领团队，即使是简单任务的团队

» 11.2 非物质及非权力激励

定义	参考行为
运用非物质及非权力激励手段的能力；创造有温度但又有战斗力的工作氛围的能力；通过参与式管理激发拥有感和责任感的能力。	- 鼓励他人自由思考，探索形成自己思想体系 - 鼓励和支持团队成员在某些方面成为专家和引领者 - 及时认可团队成员付出的额外努力 - 持续创造有温度而又有战斗力的团队氛围 - 对员工取得的成绩给予及时的认可和激励 - 给予员工充分的授权以及自由发挥空间 - 让团队成员参与制定涉及团队的关键决策 - 以开放及谦虚的态度接纳意见、建议与批评，并采取行动 - 注重与下属建立相互信任的伙伴关系 - 适时庆祝团队取得的优秀成绩并乐于向团队分享荣耀和成就

参考评价标准

6	- 在此项被认为是学习方面的楷模 - 没有权力却有很高的威信，使得他人自愿追随 - 能够指导和提升他人非物质及非权力激励的能力 - 具有领袖气质
5	- 善于创建有温度又有战斗力的工作氛围 - 善于带动他人的非物质及非权力激励能力 - 有多种灵活的方式实现非物质及非权力激励 - 不仅善于给他人带来意义感，还能带来兴奋感、希望与信心 - 人们愿意与其在一起工作
4	- 对不同的人能使用不同非物质及非权力激励方式 - 善于给他人带来意义感 - 善于分享荣誉
3	- 有一两项个人应用比较熟练的非物质及非权力激励手段 - 善于发现他人的闪光点并给予及时认可
2	- 承认非物质及非权力影响力的必要性及巨大作用 - 有意识发展非物质及非权力的影响力，但尚无有效成果
1	- 只能依赖职务权力来管理他人及团队 - 难以想象在无权无钱的情况下管理他人及团队

» 12.1 沟通及讨论能力

定义	参考行为
高效、准确传递信息、观点、意图的能力；创造坦诚的沟通讨论氛围的能力；通过沟通讨论来促进工作目标的实现并与伙伴建立积极的工作关系。	- 通过各种方式创造使人愿意沟通、讨论的气氛 - 为达成高效沟通、讨论，在沟通讨论之前做必要的准备 - 给每个人发表观点、提出意见的机会 - 先倾听了解他人的真实意图和观点，然后再作出反应 - 在沟通讨论中敏感地察觉对象的反应并做出适合的调整 - 对方表达不清时，通过有效追问或提炼确认理解的准确性 - 撰写邮件、报告等文件时力求条理清楚、用语准确 - 激发成员之间不同观点的交锋和互相提问使讨论深入 - 组织讨论时话题集中、展开充分 - 沟通讨论结束之前，确认已达成的一致理解

参考评价标准

6	- 在此项上被认为是学习的楷模 - 既能进行高效的正式沟通，也能高效进行非正式沟通 - 能简单易懂、深入浅出地讲解复杂问题 - 能指导和提升他人的沟通讨论能力
5	- 对于非常规任务，也能用文字清晰、准确的表达 - 善于高效地表达结论及建议 - 能组织有效的讨论 - 能完成一般性的公众演讲 - 能在压力下顺畅沟通表达
4	- 对复杂的任务也能进行互动讨论 - 能适时适量地倾听 - 在需要时，能有效使用倒置法：先讲建议、结论，再讲建议或结论的依据 - 对常规任务，能用文字清晰、准确的表达
3	- 对常规任务，能清楚地表达且能与他人进行互动的讨论 - 能以别人听懂为目的，而不是以自己说完为目的 - 能判断是否是合适的时机进行沟通 - 有倾听的意识而不只是说
2	- 能基本准确传递及接收信息，但可能极啰嗦 - 难以感知语言、文字之外的信息（如身体语言、语气、情绪） - 经常以自己说完为目的，而不是以别人听懂为目的 - 经常分不清事实及感觉
1	- 缺乏沟通意愿；过于害羞、冷漠 - 表达不清、无条理、常跑题

» 12.2 影响及感染能力

定义	参考行为
以身作则的能力；使自己成为一个有独立思维的、真实可信赖的人及伙伴；以价值观、思想、行为、情感等多层次的感召力为他人带来工作方式、思维方式、生活方式的改变；以影响力改变事物格局。	- 运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强影响效果 - 注重培养来自思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力 - 身体力行自己所提倡的价值观 - 从受众角度出发选择和组织素材，形成有意思或有意义的文本或演讲 - 通过有冲击力的命名、口号、图像、符号、场景来强化影响效果 - 对某些问题，选择更合适的人员去实现影响目的 - 热情而有信心地坚持已充分思考论证后的观点 - 生动、形象地表达意境，而非仅仅是逻辑 - 通过正式及非正式的方式与影响对象建立信任关系 - 选取合适的机会进行重要的影响

参考评价标准

6	- 在此项上被认为是学习的楷模 - 善于灵活运用各种方式（书面、演讲、个人实例、正式、非正式等）对个人、机构、群体实现多层次的（使命、价值观、战略、利益、理性、激情等）影响和感染 - 能激发受众积极的情绪，使其志愿接受影响，并采取实际行动 - 价值观鲜明而透明 - 能指导和提升他人的影响及感染能力
5	- 能熟练管理受众需求的复杂性（逻辑、情感、务实、务虚等） - 能和不同风格的对象迅速建立信任 - 善于进行大范围的说服感染性的公众演讲 - 善于用文字描述复杂、系统的说服力观点 - 能带动他人的影响和感染能力
4	- 就非常规任务及非常规对象，也能经常实现影响 - 对不同的对象，能够熟练使用不同的方式 - 能深入浅出、简明扼要地表达观点 - 影响力可以触及非利害层面（如情感、价值观、战略等）
3	- 能就常规任务对常规对象实现影响 - 根据不同对象，有意识使用不同方式达成影响目的 - 影响更多是在个人层面、利害层面 - 个人诚实可信，能够给他人带来信任感
2	- 能清楚地表达沟通，但不一定能实现影响 - 难以对不同的人采取不同的影响方式 - 难以建立真正的连接
1	- 极少主动去影响 - 甚至不能实现有效沟通

职能素质能力说明

» 职能素质能力

通用素质能力是超越于岗位、专业、职责之外，不同职能、岗位人员均需具备的共性素质能力。但通用素质能力还需要与其他要素结合才能最终产生工作绩效。其他的要素就主要包括职能素质能力、专业能力及经验、以及与组织匹配的价值观。

职能素质能力指的是每个职能或职能模块所特别需要的 1-3 项区别于其他职能的素质能力。比如资助职能、筹资职能、财务职能，其职能素质能力要求会有较大差别，甚至是互斥的。例如：资助职能可能需要人员能根据一线情况灵活应变，而财务职能则要求严谨、规范。这也是同一机构中不同职能人员发生冲突的重要原因之一。

总结职能素质能力的难度在于：（1）需要把已经在通用素质能力中体现的部分剔除；（2）要找到不同机构中同类职能的不同做法之间的共同点；（3）最后从这些共同点中萃取出的与高绩效相关的行为总结为素质能力项，而不是一般性的流程型能力。例如：资助职能中的很多看似特别的能力要求，实际上都是通用素质能力中系统思考、尊重自主性及多样化、资源动员、链接与整合中若干定义和行为的组合。

本次共访谈了 57 人，包括秘书长、副秘书长、资助、项目、筹款、传播类人员，分配到每类职能上的样本数量还不够多，本次尚难为每类职能都萃取出独特的职能素质能力。庆幸的是资助职能访谈的人数相对较多，共有 14 人。我们尝试对资助职能素质能力做了些许提炼，但仍需强调，由于样本数量有限，本次资助职能素质能力更多为抛砖引玉之用。

» 了解 / 尊重一线（资助职能素质能力，讨论稿）

定义	参考行为
了解一线的意识及能力；与一线操作机构形成伙伴关系的能力。	- 不论最终是否资助，都真诚关心伙伴的发展 - 乐于深入到一线的实际工作环境中发现资助伙伴的价值 - 注重从受益人处获得一手信息而非仅仅依赖二手或三手信息做出判断 - 理解一线工作的复杂性和变动性，对项目执行过程中合理的变化给予支持 - 当资助对象遇到困难时给予陪伴和支持，共同探索如何解决 - 为协助伙伴完善项目设计提供力所能及的帮助 - 努力向资助对象学习，提高对该领域问题的理解

» 把握资助理念（资助职能素质能力，讨论稿）

定义	参考行为
把握本机构定位及资助理念的能力。	- 坦诚阐述本机构的资助理念、策略、标准 - 尊重其他资助机构的不同资助理念及方法 - 在坚持本机构资助理念及方向的前提下，学习和借鉴其他资助机构好的操作方法 - 把握自我定位及自我局限，轻言建议和意见 - 及时给予反馈，对不能资助的说明原因 - 说明资助对象在本机构使命实现中的作用，增强对方的伙伴感和拥有感 - 当机构战略、模式发生变化时，及时向资助对象阐明资助理念的变化

下篇： 应用指引

素质能力的应用原理

如何建立本机构的素质能力模型

案例 1：资助型基金会

案例 2：操作型基金会

素质能力与组织文化的链接

素质能力如何具体应用到本机构的人员管理中

绩效管理：工作及发展计划

人员发展：360 度评估

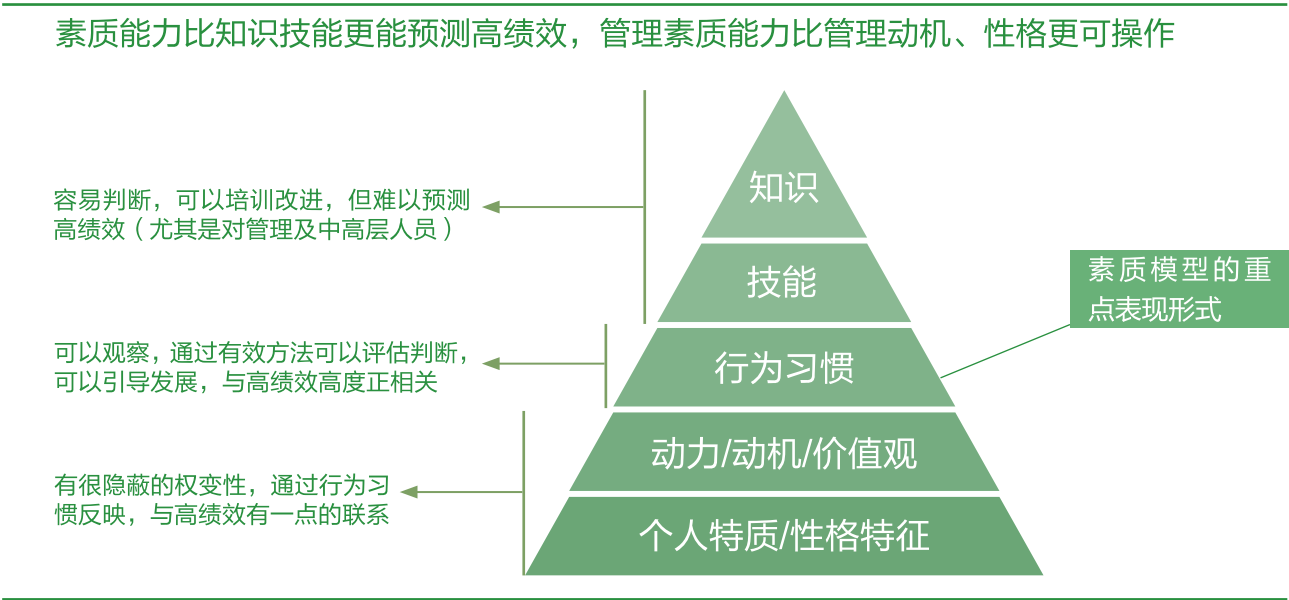
人员招聘：面试评估表

素质能力库如何指引基金会领域的培训开发

素质能力的应用原理

什么是素质能力？

素质能力也称胜任力，简单来说可以定义为“区别高绩效与一般绩效的关键行为习惯”。通过特定的专业手段，找出完成特定工作所必须具备的素质能力组合，并界定素质的定义、具体行为、水平分级，便形成了某一类型职位的素质能力结构，称为素质能力模型或者能力素质模型。



素质能力的应用价值

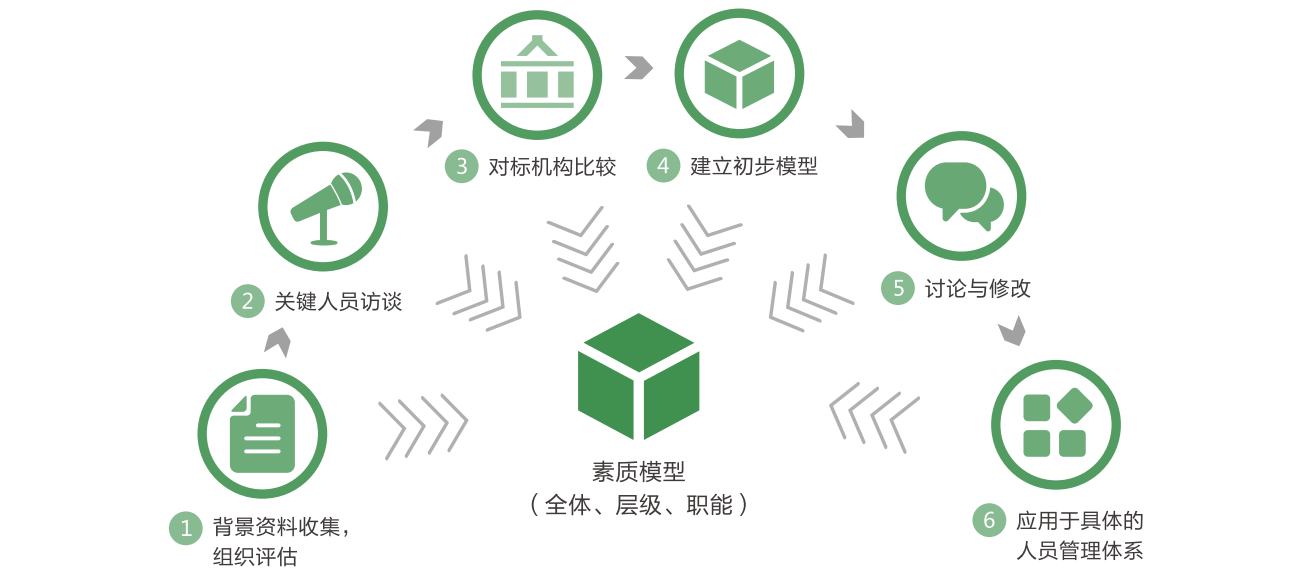
素质能力模型的引入和应用是人力资源管理与人事管理的根本区别，它的引入将重新整合各项人力资源管理体系。素质能力可将机构核心组织能力与员工个人能力有机地联系在一起，在组织使命价值观与个人绩效之间搭建具体的联系。通过明确、统一、全面化人才语言，素质能力模型将少数人拥有的人员管理智慧转化为大多数人可效仿的行为、可操作的管理工具，从而提高绩效管理、招聘、培训的针对性和有效性。另外，它还有助于员工的自我认知，提高自我发展的主动性及动力。



素质能力库的价值

单个基金会工作人员普遍数量较少，自行提取素质能力受到样本量的局限。本次素质能力库项目就是解决这个问题。这个库集合了多家基金会的样本。个体基金会在本素质能力库的基础上可以进行二次开发，通过选择、重组、独特命名、新增等方式形成适合本机构现阶段战略要求的独特素质能力模型。

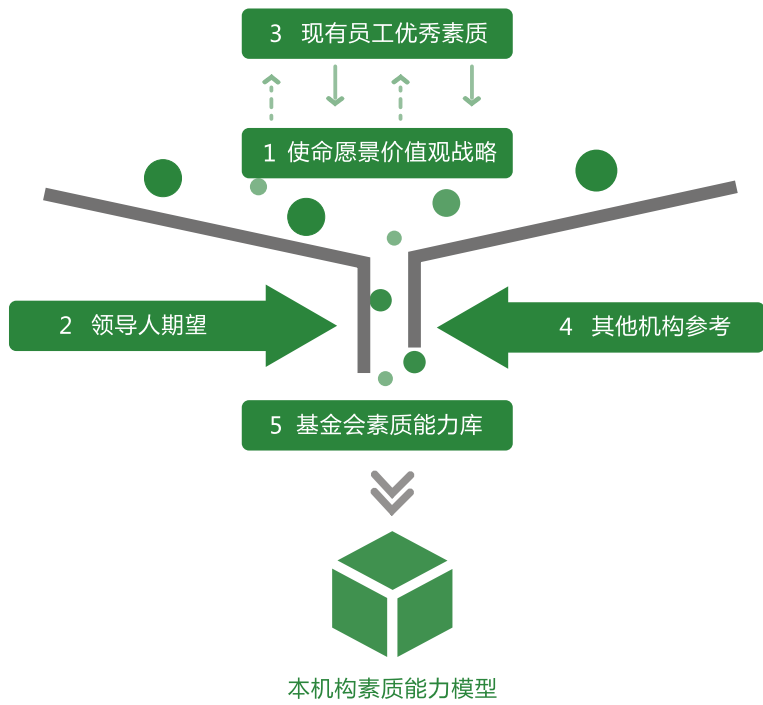
如何建立本机构的素质能力模型



素质能力要与机构的战略、核心组织能力有机地联系在一起。机构建立自己的素质能力模型，通常需要以上6个关键步骤。在步骤1-3中，可以通过背景资料研究、关键事件行为访谈等方法收集信息。可能涉及到的人员包括：

- 高层（领导人、理事会）：了解机构文化、发展战略及对人员发展的需求。
- 优秀工作者：运用关键事件法收集有效和无效的行为事例。
- 优秀工作者的直接上级：了解优秀工作者和良好工作者的能力行为差别。
- 利益相关方（服务对象、资助方、合作伙伴等）：了解他们的期望和要求。

初步模型建立后可以通过座谈会、验证性访谈及问卷调查等方式，多层次、多角度进行验证，并了解已提出的素质能力对目标职位人员有效开展工作的重要性。



» 案例 1：资助型基金会

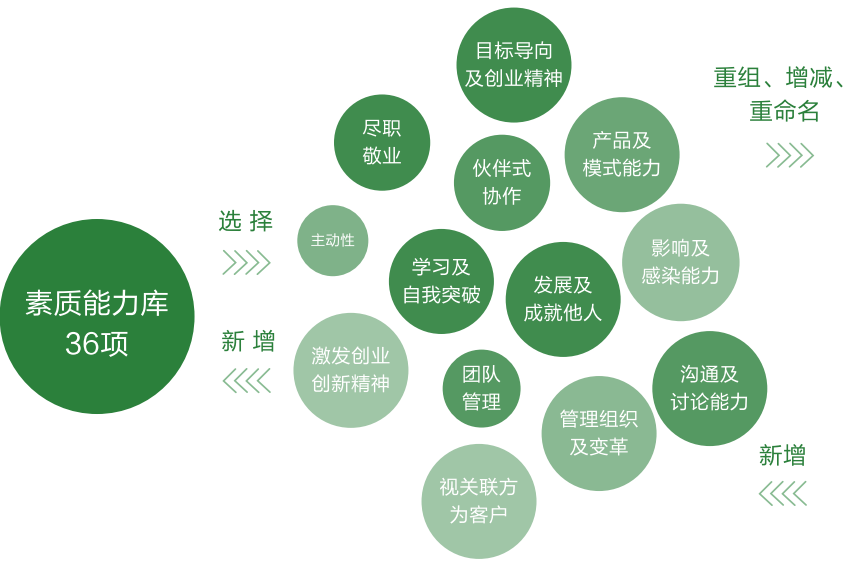
机构基本信息

名称：南都公益基金会
类型：非公募、资助型（正转为平台型）
成立时间：2007 年 5 月
年公益支出规模：2800 万
全职人员数量：11 人
主要岗位：资助项目岗、平台项目岗、支持岗（行政、传播）

南都公益基金会的素质能力模型建立与基金会素质能力库 1.0 建立同步实施，为我们提供了一个深度调研和应用的样本。在最终拟定的南都公益基金会素质能力模型中，共有 10 项通用素质能力和 2 项职能素质能力。他们与基金会素质能力库 1.0 中的 14 个素质能力项对应，但体现了不同的组合形态。

模型搭建步骤

- 步骤一：现有资料分析，包括：战略规划、机构文化制度方案、绩效管理方案等
- 步骤二：关键人员访谈，包括：12 位秘书处全职人员、3 位理事、2 位对标机构人员
- 步骤三：提出素质能力模型初稿，并与领导人讨论、修订



重组举例：在基金会素质能力库 1.0 中“尽职尽责”和“主动性／内驱力”是素质能力模块“责任心及主动性”中两个独立的素质能力项。在对其中的定义和行为进行选择、组合后，形成了南都公益基金会定义的“责任心及主动性”。基金会素质能力库 1.0 中作为通用素质能力的“产品及模式能力”，南都公益基金会将其作为好公益平台人员的职能素质能力，对于资助岗位和项目岗位不做此项要求。

名称 2.1 尽职尽责

定义 对人、对事、对机构信守承诺；尽心尽力履行职责；能从工作中找到尊严、快乐、职业自豪感；持续改进工作标准；把个人成长与岗位职责紧密结合

参考行为

- 接到工作要求，迅速行动，赶早不赶晚
- 对简单重复性的工作及小事每次都坚持做好
- 职责界限不清晰时不推诿责任而首先注重于解决问题
- 对工作阶段性成果和问题主动及时汇报沟通
- 建立与团队目标相一致的个人绩效目标
- 敢于提出有建设性但不一定受欢迎的意见
- 为了达到更高质量的结果，愿意付出额外的努力
- 即使时间紧迫或有其他压力，也坚持要保证工作的质量
- 对承诺的事情积极、及时落实，不能按时实现时及早沟通

名称 2.2 主动性/内驱力

定义 主动寻找、发现任务和目标并承担责任；善于找到方向感、意义感；对自己的长远发展负责；善于平衡个人发展目标与机构发展目标。

参考行为

- 主动做好自己岗位职责与关联方/上下游的衔接
- 以积极的态度接受批评和建议并采取行动
- 深入准确了解公司/团队所提供的产品/服务及其不断的变化
- 不断挑战现状并提出有效的改进思路、改进方法
- 根据发展要求，快速主动地调整个人的角色、观念及工作方式
- 积极面对挫折和压力，迅速平衡自己的心态投入到新的行动
- 从全局出发主动发现为组织创造价值的机会并采取行动
- 不断给自己设定更高的工作质量标准
- 勇于承担有挑战性的工作职责

名称 责任心及主动性

定义 对人、对事、对机构信守承诺；尽心尽力的采取行动履行职责；主动担当额外职责甚至创造新的职责；对自己的长远发展负责。

参考行为

- 对承诺的事情积极、及时落实，不能按时实现时及早沟通
- 对简单重复的工作及小事每次都坚持做好
- 不断挑战现状并提出有效的改进思路、改进方法
- 即使时间紧迫或有其他压力，也坚持要保证工作的质量
- 为了达到更高质量的结果，愿意付出额外的努力
- 勇于承担有挑战性的工作职责
- 从全局出发主动发现为组织创造价值的机会并采取行动
- 对工作阶段性成果和问题主动及时汇报沟通

- 第四步：通过工作坊修订、完善、达成共识，并理解如何应用。全员参与，共同解读、修订、完善素质能力项的名称、定义、参考行为、参考评价标准。期间穿插素质能力原理及应用的培训和演练。在工作坊中还可针对具体的岗位练习如何选择素质能力项，并设定需要达到的评价等级。
- 第五步：应用到具体的人员管理体系中。南都公益基金会首先将其应用于绩效管理流程中（参考下文绩效管理部分），随后将其应用到了招聘面试评估中。

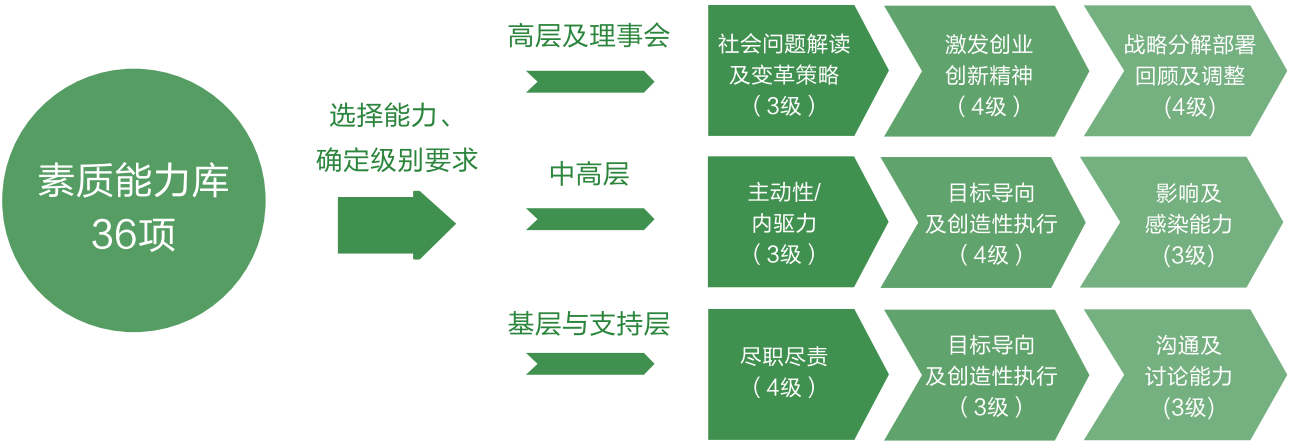
» 案例 2：操作型基金会

机构基本信息

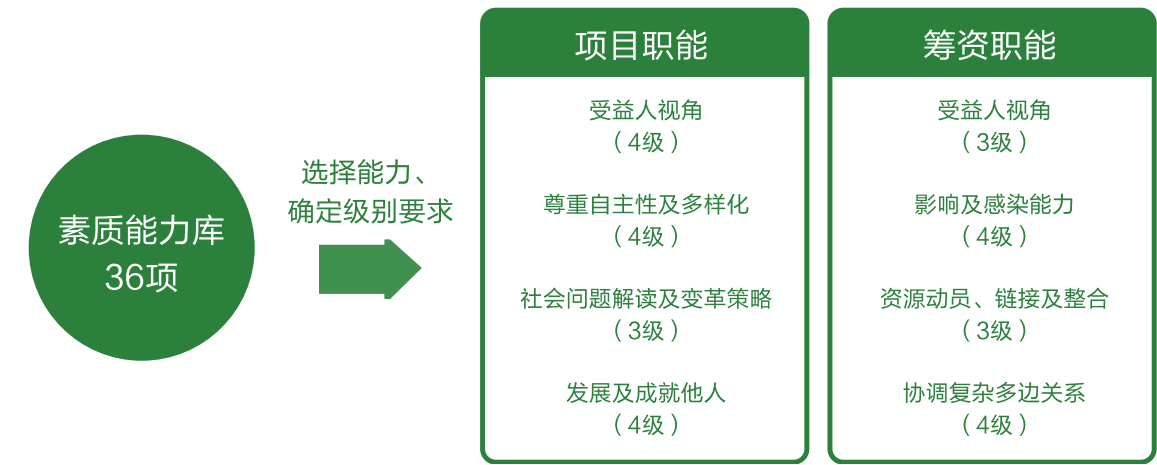
名称：虚拟案例
类型：操作型、公募基金会
成立时间：2008 年
年公益支出规模：3000 万
全职人员数量：80 人
主要岗位：护理、康复、社工服务、品牌传播筹资、财务行政、正副秘书长

模型搭建步骤

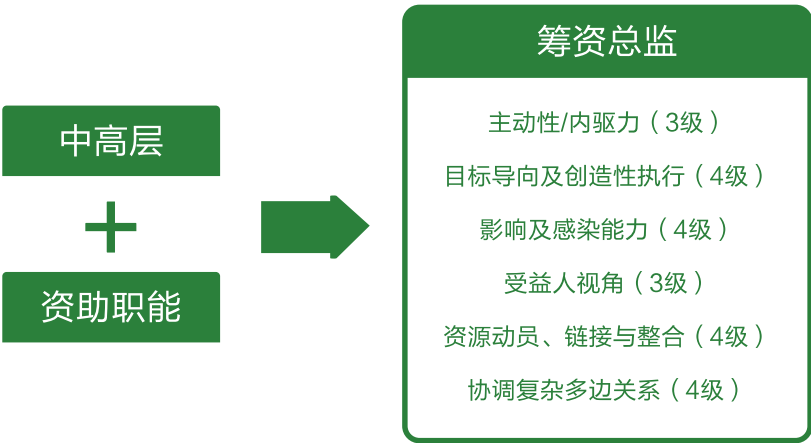
第一步：由于人数较多，机构已有明显的层级及职能划分。在制定素质能力模型时首先要制定出各层级需要的通用素质能力。



第二步：从职能角度分析某类职能所需的素质能力。



第三步：结合层级要求及职能要求确定某个关键岗位的素质能力要求组合。注意，不需要对每个岗位都做这样的组合。



特别说明：基于基金会素质能力库 1.0 选择、组合机构专属的素质能力模型时，应尽量征询关键人员的意见，而不是由领导人独自完成。同时，建议增加外部观察者或协助者，如外部顾问、支持性机构、理事会成员等。这样的外部视角可以帮助团队发现自身无法觉察到的、或不够重视的素质能力，走出自我认知的局限。

素质能力与组织文化的链接

组织管理中有多层面的抓手

上层：使命、愿景、价值观，主要作用于机构方向

中层：工作原则、素质能力，主要作用于如何做事

下层：规则、红线、流程、KPI 等，是最直接的要求

愿景、使命、价值观

工作原则

通用素质能力

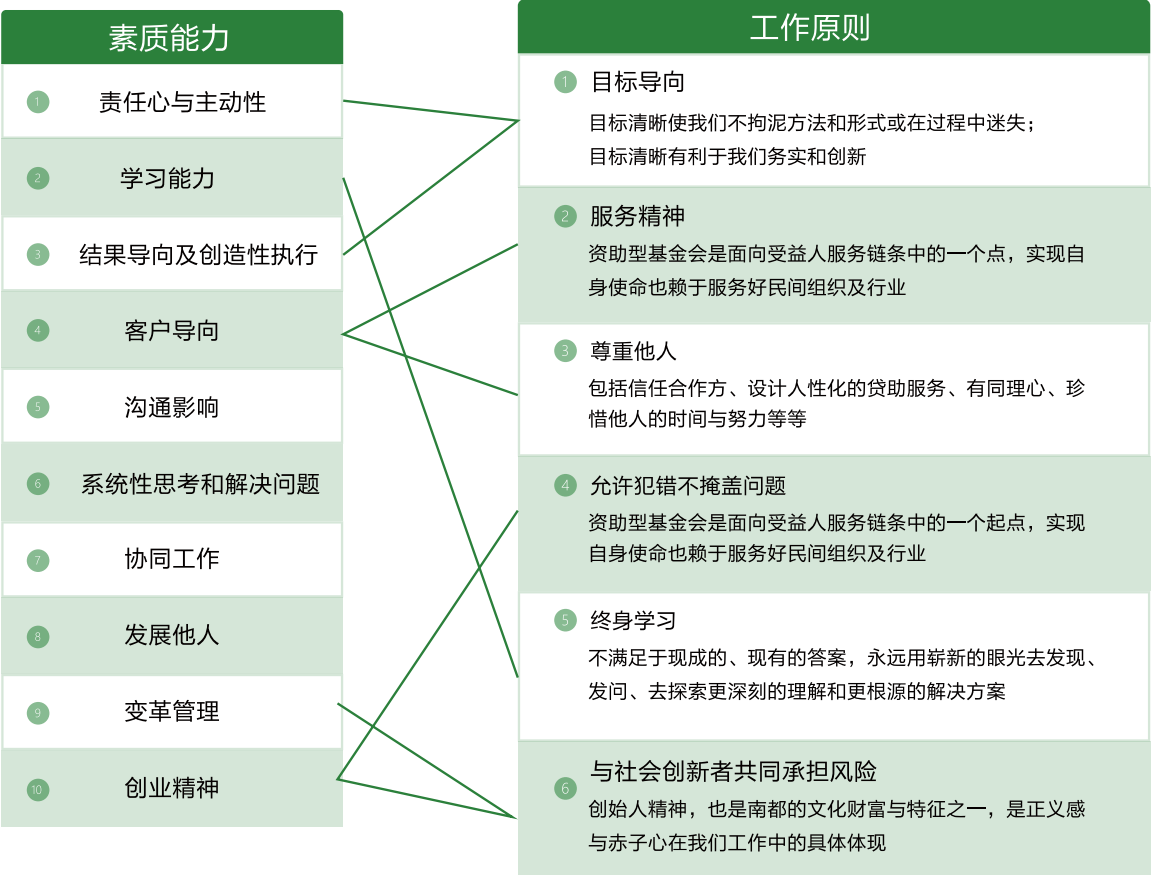
职能素质能力

专业、知识、技能

规则、红线、流程、KPI等

基金会从事的工作通常难以在短期内看到显著成效，使得在管理上出现了两个极端。一个极端是过于强调上层的使命、愿景、价值观，而不注重结果。这种方式的弊端在于：结果反馈的缺乏和不及时易导致人员和组织松散、低效、成长缓慢。另一个极端是直接通过 KPI 进行管理。其局限性在于：基金会从事的很多工作难以量化成 KPI，有局限的 KPI 易对人员产生误导和负向激励。这种情况下，原则和素质能力这些组织管理的“中层工作”将产生重要的价值，即通过对态度、行为的过程管理实现组织管理的上层、中层和下层之间的平衡。这就要求素质能力本身与其他管理要素方向一致，甚至直接呼应，将机构文化具体显现在人员标准、行为方面的要求上。

南都公益基金会素质能力与工作原则关系示意图

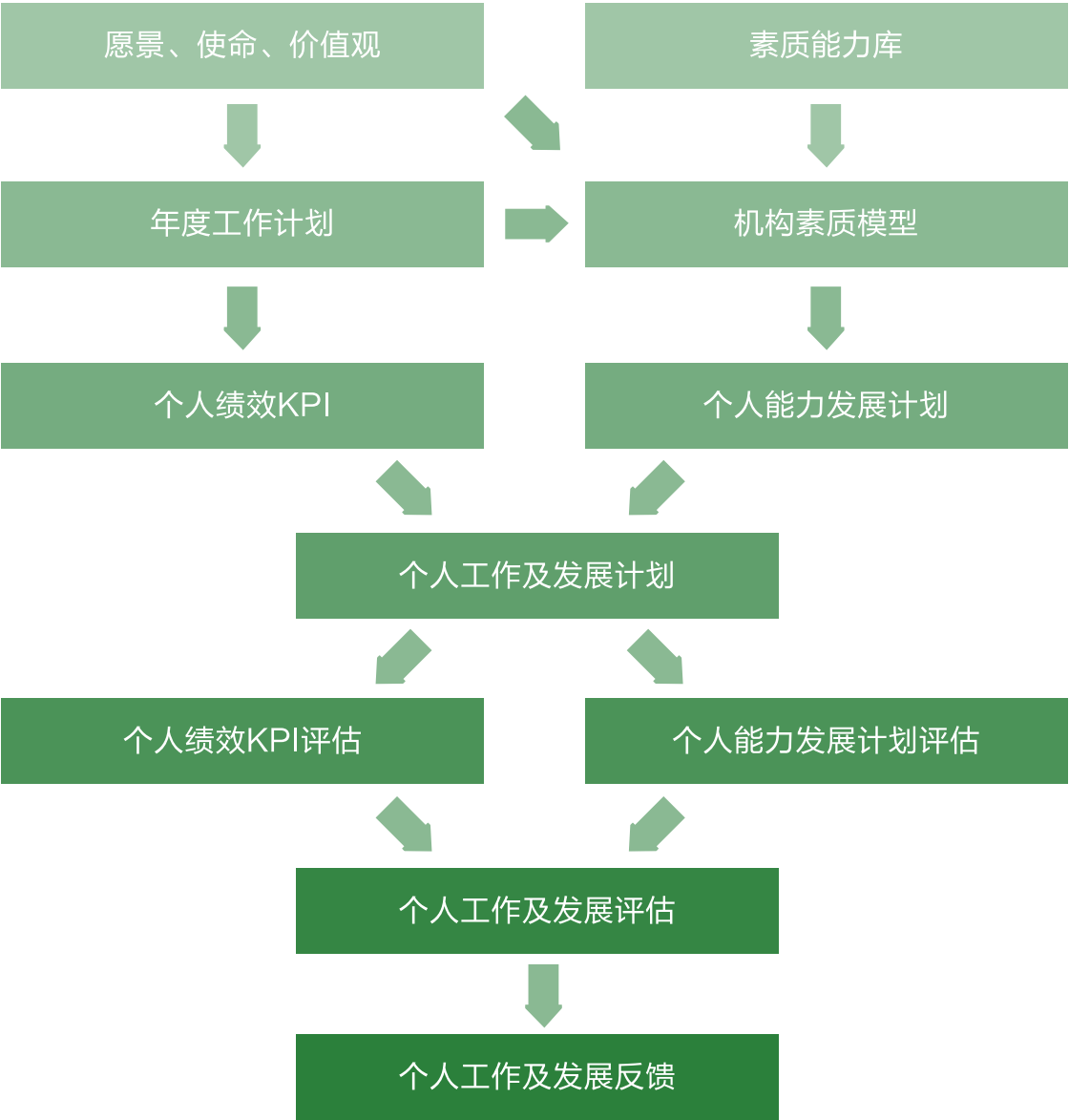


素质能力如何具体应用到本机构的人员管理中

- 绩效管理：工作及发展计划
- 人员发展：360 度评估
- 人员招聘：基于素质能力的面试评估表

绩效管理：工作及发展计划

- 素质能力是员工有效工作行为的总结和提炼，是员工日常工作行为的参照标杆体系
- 全面的绩效管理，既要看结果（例如 KPI）也要看行为（素质能力）
- 对于组织提倡的核心素质能力的评估已经成为综合绩效评估的重要内容
- 通过素质能力评估和反馈，可以肯定员工优点，并发现工作不足，促使员工及时改进



XX 机构 XXXX 年度个人综合绩效目标（模板）

填表时间： 年 月 日

部门 / 业务版块	员工姓名	岗位	直接上级	绩效周期
				XXXX 年 1-12 月

第一部分 关键绩效指标

【说明】关键绩效指标来自于部门（业务版块）的组织绩效指标，需反映员工承担的重点工作。包括业务指标、财务绩效指标、内部流程指标，总权重为 80%。

序号	KPI 分类	指标描述	评估方法	权重	评估周期
1	业务指标			40%	每半年 / 全年
2				20%	每半年 / 全年
4	财务绩效指标			10%	每半年 / 全年
5	内部流程指标			10%	每半年 / 全年
小计				80%	

第二部分 个人发展目标（态度 + 行为）

【说明】参照素质能力模型，根据岗位的具体情况，选出未来一年需重点考察的态度、行为。态度、行为目标不少于 2 个，不多于 3 个，总权重为 20%。

序号	名称	目标描述（达到设定目标 3 分；超过目标 4 分；有重要突破性影响 5 分）	评估方法	权重	评估周期
1	参考《素质能力模型》	参考《素质能力分级评价标准》	360 度评估反馈	10%	每半年 / 全年
2				10%	每半年 / 全年
小计				20%	
员工签字 / 日期			上级签字 / 日期		

说明：

1. 本模板适用于没有人员管理责任的员工。

2. 每位员工需在每年年初填写该表格。

3. 目标和指标的描述必须遵循 SMART 原则（明确具体、可衡量、可实现、相关、有时限）。

注：本表改编自南都公益基金会的绩效管理文件

» 人员发展：360 度评估

360 度评估反馈是一种从各层面人员中收集反馈信息，从多个视角对员工进行综合反馈评估的方法。它由被评估者本人及与其有密切工作关系的人员，分别从各自角度做出反馈，再将他评结果与自评估结果比较，与被评估者反馈交流。

360 度评估的目的是提升能力：对个人而言，帮助被评估者较全面、客观地了解自己的优缺点，制定个人发展计划。对上级而言，为了解员工并更有效地培训、发展员工提供依据。对机构而言，较为客观全面地了解机构整体人员素质情况，并采取有针对性的措施。

基于机构专有的素质模型进行 360 度反馈会使反馈结果与机构战略及文化的联系更加紧密，也可以使评估反馈更加具体、可行。

基于素质能力的360度反馈
以发展能力为目标

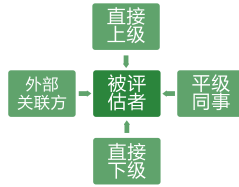
第一步

确定基于素质能力的评估内容



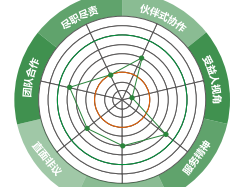
第二步

确定360度评估反馈人员



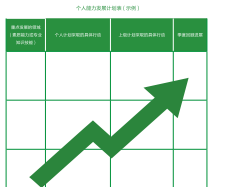
第三步

360度评估反馈结果分析



第四步

根据差距制定行动计划



360 度评估的反馈者一般建议最后要有 5-8 份有效反馈，可以是直接上级、下级（直接下级优先）、内部关联方、外部关联方。反馈者由被评估者及上级共同决定。选择反馈者最重要的标准是其与被评估者有足够的工作往来，一般要有半年以上。在综合他人评价的汇总中，上级评分比重可占 40%，其它占 60%。

360 度评估过程中要制定相对统一的评分标准，以确保反馈人员用相同的标准去衡量被评估人的行为。注意，这个评估标准评价的是单项的行为，不是评价一个能力。在评价行为时可使用频率法，参照如下标准：1 分 - 做不到，甚至表现相反；2 分 - 偶尔能做到；3 分 - 一般情况能经常做到；4 分 - 能持续做到；5 分 - 困难下也能做到。无法评价 - 因为信息不足等原因，无法做出评价反馈。

66

我愿·我能·我们一起

我愿·我能·我们一起

67

XXX 机构人员素质能力 360 度评估反馈表（示例）

被评估人员姓名及岗位：

评估人员姓名（直接上级必填，其他人员可选填）：

素质内容	目标导向及创造性执行	评估得分					
		1	2	3	4	5	无法评价
1	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	考虑时效性，果断及时做出决断						
3	在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的新机会						
4	收集信息时，将当事人对事件的感觉与事实、数据本身区分开来						
5	对讨论决定后的事情不折不扣地执行						
6	紧密跟进计划的实施和落实，及时汇报及修正偏差						
7	注重分清事情的主次优先顺序，在执行过程中抓住关键点						
8	始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件						
9	将工作逐步标准化、模块化，形成有规可循的节点，帮助自己和他人提高工作标准						

素质内容	协调多边复杂关系	评估得分					
		1	2	3	4	5	无法评价
1	预见与关联方在合作关系中可能出现的问题并事前规避						
2	通过提供有价值的建议而非仅仅协调关系来促进各方合作						
3	整合关联方的需求，创造使其互为价值的机会						
4	敏感解读合作各方之间的复杂权力关系						
5	将冲突转化为增进理解信任的机会（不打不成交）						
6	引导各方做出合理的让步及妥协，努力达成共赢						
7	分清事实本身及当事人对事实的感觉，区分合理、不合理、合法、不合法需求						
8	主动建立处理问题的通道，减少问题的阻塞以降低冲突的发生频率						
9	充分尊重多方工作中不同人员对于角色、责任、工作程序的敏感性						

素质内容	影响及感染能力	评估得分					
		1	2	3	4	5	无法评价
1	运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强影响效果						
2	从受众角度出发选择和组织素材，形成有意思或有意义的文本或演讲						
3	通过有冲击力的命名、口号、图像、符号、场景来强化影响效果						
4	对某些问题，选择更合适的人员去实现影响目的						
5	通过正式及非正式的方式与影响对象建立信任关系						
6	热情而有信心地坚持已充分思考论证后的观点						
7	生动、形象地表达意境，而非仅仅是逻辑						
8	注重培养来自思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力						
9	身体力行自己所提倡的价值观						
10	选取合适的机会进行重要的影响						

总体来说， 被评估人的两项优点是什么？

总体来说， 被评估人的突出不足是什么？

请给被反馈人提出一些具体可行的改进建议？

XXX 机构个人 360 度素质能力评估反馈汇总表（示例）

被评估人姓名

XXX

被评估人上级

XXX

部门

XXX

职位

XXX

入职日期

XXX

现职任职期限

XXX

素质能力	目标导向及创造性执行	协调多边复杂关系	影响及感染能力	素质能力综合得分
平均得分	3.64	4.01	3.84	3.83
个人分对比平均分	0.03	0.44	0.26	0.24
个人自评	3.67	4.44	4.10	4.07
上级评估	3.67	4.22	3.60	3.83

素质内容	目标导向及创造性执行	单项行为评估得分汇总								直接上级评分	单项得分	个人自评
		1	2	3	4	5	6	7	平均			
1	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	3	4	N/A	4	4	4	4	3.83	3.00	3.50	3
2	考虑时效性，果断及时做出决断	N/A	3	N/A	4	3	4	4	3.60	4.00	3.76	4
3	在执行工作任务过程中发现和捕捉增加价值的新机会	N/A	3	N/A	3	4	4	4	3.60	3.00	3.36	3
4	收集信息时，将当事人对事件的感觉与事实、数据本身区分开来	N/A	2	2	3	4	3	4	3.00	4.00	3.40	3
5	对讨论决定后的事情不折不扣地执行	N/A	3	3	4	4	4	5	3.83	4.00	3.90	4
6	紧密跟进计划的实施和落实，及时汇报及修正偏差	N/A	4	N/A	3	3	4	4	3.60	3.00	3.36	4
7	注重分清事情的主次优先顺序，在执行过程中抓住关键点	4	3	N/A	4	4	4	5	4.00	4.00	4.00	4
8	始终把握工作任务的出发点、目的及约束条件	4	3	2	4	4	4	5	3.71	4.00	3.83	4
9	将工作逐步标准化、模块化，形成有规可循的节点，帮助自己和他人提高工作标准	N/A	2	N/A	3	4	3	5	3.40	4.00	3.64	4

素质内容	协调多边复杂关系	单项行为评估得分汇总								直接上级评分	单项得分	个人自评
		1	2	3	4	5	6	7	平均			
1	预见与关联方在合作关系中可能出现的问题并事前规避	N/A	3	N/A	3	4	4	5	3.80	5.00	4.28	5
2	通过提供有价值的建议而非仅仅协调关系来促进各方合作	N/A	3	N/A	3	4	4	5	3.80	5.00	4.28	5
3	整合关联方的需求，创造使其互为价值的机会	4	3	4	4	5	4	5	4.14	4.00	4.09	4
4	敏感解读合作各方之间的复杂权力关系	N/A	4	3	4	4	4	5	4.00	4.00	4.00	4
5	将冲突转化为增进理解信任的机会（不打不成交）	N/A	3	N/A	4	3	3	5	3.60	4.00	3.76	5
6	引导各方做出合理的让步及妥协，努力达成共赢	N/A	4	4	4	4	4	5	4.17	4.00	4.10	4
7	分清事实本身及当事人对事实的感觉，区分合理、不合理、合法、不合法需求	N/A	3	3	4	5	3	5	3.83	4.00	3.90	5
8	主动建立处理问题的通道，减少问题的阻塞以降低冲突的发生频率	N/A	3	N/A	4	4	3	5	3.80	4.00	3.88	3
9	充分尊重多方工作中不同人员对于角色、责任、工作程序的敏感性	N/A	3	N/A	4	3	4	4	3.60	4.00	3.76	5

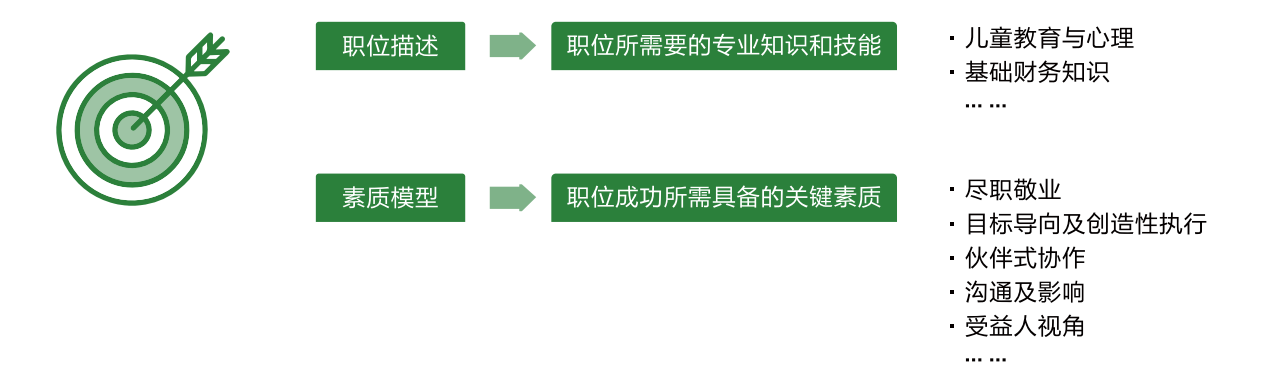
素质内容	影响及感染能力	单项行为评估得分汇总								直接上级评分	单项得分	个人自评
		1	2	3	4	5	6	7	平均			
1	运用多种渠道从不同角度传达同一信息来加强影响效果	4	3	3	N/A	4	4	5	3.83	4.00	3.90	4
2	从受众角度出发选择和组织素材，形成有意思或有意义的文本或演讲	4	3	3	N/A	4	4	5	3.83	3.00	3.50	4
3	通过有冲击力的命名、口号、图像、符号、场景来强化影响效果	N/A	4	N/A	4	4	4	5	4.20	4.00	4.12	4
4	对某些问题，选择更合适的人员去实现影响目的	N/A	3	N/A	5	4	3	5	4.00	3.00	3.60	4
5	通过正式及非正式的方式与影响对象建立信任关系	N/A	4	N/A	5	4	4	5	4.40	3.00	3.84	5
6	热情而有信心地坚持已充分思考论证后的观点	4	3	4	4	N/A	4	4	3.83	4.00	3.90	4
7	生动、形象地表达意境，而非仅仅是逻辑	4	4	4	5	3	4	5	4.14	4.00	4.09	4
8	注重培养来自思想、行为、能力、情感方面的影响及感染力	4	4	3	4	4	N/A	4	3.83	4.00	3.90	4
9	身体力行自己所提倡的价值观	N/A	3	4	5	4	4	4	4.00	3.00	3.60	4
10	选取合适的机会进行重要的影响	N/A	4	N/A	4	3	4	5	4.00	4.00	4.00	4

个人能力发展计划表（示例）

重点发展的领域 (素质能力或专业 知识技能)	个人计划采取的具体行动	上级计划采取的具体行动	季度回顾进展
提高 团队管理 中激 发团队的工作热 情，尤其是及时适 当地给予鼓励的能 力	- 经常与每个团队成员沟通，了 解他们对当前工作的态度，并 有针对性地引导和鼓舞 - 部门例会中要注意多用鼓励与 表，少用批评	- 每季度共同回顾技能提高状况 - 征求被评人的重要关联方的反 馈意见 - 提名下级参加人员激励方面的 培训	
视关联方为客户 中 与关联方建立和保 持长期的双赢伙伴 关系的能力	- 制订关联方沟通和拜访计划 - 经常与关联方进行电话沟通或 当面拜访 - 记录关联方反馈的问题并制 定详细解决方案	- 协助制定及回顾关联方沟通及 拜访计划的执行 - 在需要时一起参与重要关联方 的拜访	
提高 目标导向及创 造性执行 中“将大 目标转化为具体的 目标以及行动计划 的能力”	- 制订周工作计划，将工作划分 为紧要工作、重点工作等 - 参加项目管理方面的培训	- 监督制定有效的工作计划 - 提供参加项目管理方面培训的 机会 - 当下级出现所制定的行动计划 不能达到时，共同分析原因， 总结经验与教训	
备注	1、本计划旨在引导上下级通过客观的分析和积极的沟通，发现被评估者的优点和不足，并制定有针对性的改进措施，以不断提升能力、改善绩效。重点发展的项目一般不应超过 3 项。 2、重点发展领域来源于以下三个方面的分析： （1）上一年度工作成效的全面回顾和分析，发现影响成效无法达成的不足项。 （2）下一年度重点工作任务的分析，发现为保证任务达成所需的提升项。 （3）被评估者素质能力评估状况，发现更加胜任本岗位工作所需的能力项。 3、本表需经过充分分析和沟通，由被评估者与其直接上级共同填写。		

» 人员招聘：面试评估表

招人就像打靶，目标越清晰，越容易提高命中率。素质能力模型与岗位所需专业知识及技能共同构成了人才标准。对基金会而言，由于很多工作需要探索和创新，市场上经验完全匹配的人较少，以素质能力为基础进行招聘会更具有适用性。



此外，由于基金会是新型行业，将有大量人员从其他行业引入。素质能力模型可以帮助机构针对不同类型人员，设定合理的招聘标准及考察重点，防止误判。例如：

- 跨界人员：优先考虑能否在基金会存活，独特素质能力中我愿的部分可作为首要的考察项，如对美好社会的向往、处理模糊混乱及变化。然后再考察其他重要的通用素质能力。
- 公益领域业内人员：部分独特素质能力已经以从业经历做过验证，例如对美好社会的向往，无需再在面试中考察。可以直接考察通用素质能力。

这些差异通过面试评估表中考察项先后顺序的调整可以直接体现在招聘中，提高招聘及面试的针对性和有效性。

跨界人员面试评估表 (示例)

应聘者姓名：		应聘职位：		面试日期：	
1、原动力（对美好社会的向往及服务精神）		通过标准：			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		初试考察前 3 项，复试全面考察，各项达到 3 分。			
2、责任心及主动性		面试后决策前的感觉性问题：			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		做我的同事我愿意？			
		☐ 是 ☐ 否 ☐ 一般			
		做我的下级我愿意？			
		☐ 是 ☐ 否 ☐ 一般			
		做我的上级我愿意？			
		☐ 是 ☐ 否 ☐ 一般			
3、处理模糊混乱及变化		对于回答是“否”的项目，为什么？			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		这个人能达到你组织内现有成员的平均水平以上吗？			
		☐ 是 ☐ 否			
4、专业经验与本机构所聘岗位之间的匹配度		面试评估决定：			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		☐ 1、通过，本机构想录用这个人。			
		☐ 2、通过，但不适合本机构或目前没有适合岗位，强烈推荐给其他机构。			
		☐ 3、不通过。			
5、系统思考		如通过，建议职等：			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6			
6、伙伴式协作		此候选人偏向哪一序列（可以不填）：			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		☐ 管理序列 ☐ 专业序列			
		☐ 创业序列 ☐ 操作序列			
7、沟通讨论能力		面试官签名：			
6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		_____			
		面试官所属机构：			

注：本表修改自[心动力]公益职业人联合招聘面试评估表。面试评估决定中，如果通过但本机构暂无法录用可以推荐给[心动力]为行业储备人才。

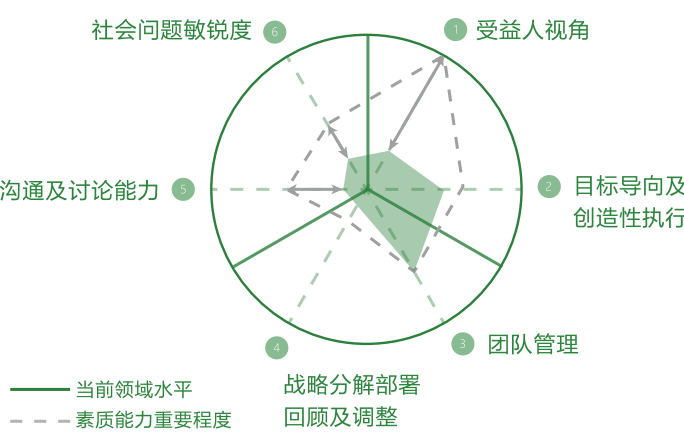
公益领域业内人员面试评估表（示例）

应聘者姓名：	应聘职位：	面试日期：
1、责任心及主动性 6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		
2、目标导向及创造性执行 6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		
3、学习与自我突破 6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		
4、沟通及协作 6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		
5、过往经验的质量 6- 杰出 5- 优秀 4- 优良 3- 达标 2- 待改进 1- 差距明显		
本面试官决定 (通过标准, 各项都达到 3 分以上): ☐ 通过初试 ☐ 不通过初试 ☐ 不适合应聘职位, 但适合其他岗位 (请注明推荐岗位) 提醒下一轮面试官或人力资源注意的事项 (如工作地点、某方面拿不准的评估、其对机构期望、薪酬等方面): 面试官签名:		

素质能力库如何指引基金会领域的培训开发

单个基金会人员规模较小，难以效仿政府、大企业为本机构设立专门、系统的人员培训体系。参加已有培训也普遍存在针对性不强、与实际工作和人员成长连结弱等问题。基金会素质能力库 1.0 提供了有共性的素质能力项，可以更有针对性的整合、改进、新开发培训课程。还可以针对不同类型人员，如高层及理事会、中高层、基层、领域内已有人员、领域新人等定制组合课程体系。

在明确了重点的素质能力后可以整合各类资源发展适宜的培训培养方式。可能的方式有：（1）引入市场上（企业领域）成熟的课程，如针对系统思考能力；（2）根据基金会的实际工作情境和案例改造市场上已有培训，如沟通及影响能力、团队管理；（3）引进、优化人类学、社会学等社会领域特别的思维及工作方法，如面向领域新人增加其社会问题敏感度方面的培训和培养；（4）对培训资源空白部分采集实际案例，研发新课程，如非物质及非权力激励、受益人视角；（5）设计机构内或机构间的轮岗、在职人员交流等，如出资人 / 捐赠人视角、受益人视角。



通过素质能力重要程度和当前水平的对比指引人员培训培养的方向和重点

基于关键素质能力的培训培养体系（示例）

关键素质能力	培养培训方式	重点适用人群
社会问题敏感度	领域内人类学、社会学等方法整合为案例培训、实地考察	领域新人
受益人视角 出资人 / 捐赠人视角	案例式培训、轮岗、在职人员交流	全员、领域新人
系统思考	引入市场上的成熟课程	中高层及理事会
目标导向及创造性执行	引入市场上的成熟课程	全员
沟通及影响	根据实际情境和案例修改市场上已有培训	全员
团队管理	根据实际情境和案例修改市场上已有培训	高层
非物质及非权力激励	采集优秀基金会案例研制课程、标杆人员分享交流	管理者为主

当然，基金会领域培训课程体系的开发和实施也无法由任何一家机构实现。这里只是提供了一种方向和示例。还需要与更多同道中人共同研讨、探索，最终发挥不同方已有的优势和资源，使其在新的碰撞、组合中放大各自的价值和效能。

附录

» 调研方法和样本情况

调研方法

方法一：通过采集多家具有代表性的基金会中的优秀工作者组成样本库，拼图基金会通用素质能力库。



按照以下顺序层层选择，确定最终的调研对象：

- 选定符合样本标准的基金会
- 请接受邀请的样本基金会管理层推荐优秀工作者 2-5 名
- 请草根组织提名其认为优秀的资助工作者，选择部分被提名资助者进入样本群体
- 综合层级、岗位、被草根组织提名情况选定最终样本

方法二：以南都公益基金会为个案，在为其建立素质能力模型和提出应用建议的互动过程中形成对基金会人员素质能力及应用方式的深度理解。

方法三：在对调研对象进行访谈时，采取关键行为事件法收集信息，辅以验证性研讨和专家访谈。

基金会选择标准

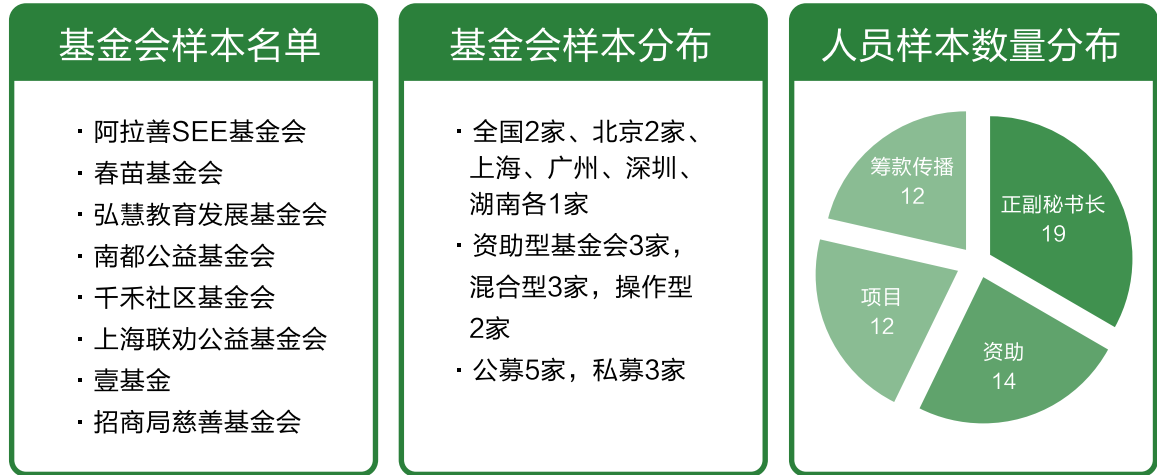
- 成立 5 年以上
- 民政评估 4A 级以上
- 除秘书长外，有至少 2 位行业从业 3 年、本基金会从业 2 年的优秀工作者
- 在行业或所在议题领域内有良好口碑或广泛影响的基金会优先

优秀工作者推荐标准

- 公益行业全职工作 3 年以上
- 在所在基金会全职工作 2 年以上
- 所在基金会的领导认为其工作表现超出一般员工
- 所在基金会符合基金会样本的标准（或所在基金会不符合基金会样本标准但本人在业内具有突出口碑）
- 如是资助工作者，需要在被资助对象中亦有良好口碑，被草根提名者优先

具体样本情况

本次调研累计有 57 位优秀工作者接受访谈，来自 12 家基金会和 1 家企业的社会责任部门。其中符合标准的样本基金会 8 家，访谈人数 51 人。非样本基金会的代表人员 6 人，分别是刘源（乐施会）、林红（银杏基金会）、张琳（爱佑慈善基金会）、李黎（澳门同济慈善会）、张灵炀（银杏基金会）、兰岚（普华永道中国企业责任部）。



主创团队

房晟陶

墨德瑞特管理咨询创办人及总经理，前龙湖地产执行董事及首席人力资源官。超过 20 年人力资源管理经验。清华大学机械工程本科，法国 INSEAD MBA，哈佛神学院宗教、伦理和政治硕士。

刘晓雪

墨德瑞特管理咨询联合创办人，菁莪计划一期伙伴，原南都公益基金会项目副总监。12 年公益发展经验，包括资助型基金、大学生公益创业、草根 NGO，尤其关注于公益人才发展和组织发展。曾撰写《2010 年中国公益人才发展现状及需求调研报告》，主编《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索》。中国地质大学（北京）电子信息工程本科，北京师范大学教育经济与管理硕士。

左谦

墨德瑞特管理咨询合伙人，曾任职于龙湖地产 10 年，担任集团人力资源部副经理，负责过集团招聘及雇主品牌、薪酬福利、组织及人才发展、人力资源信息化等多个模块的人力资源工作。2016 年开始成为“心动力”专业志愿者，辅助并指导多次公益组织的招聘面试。北京大学环境学本科，北京大学环境地理学博士。

樊莉

墨德瑞特管理咨询合伙人，曾任职于宝洁中国(P&G) 11 年，担任人力资源总监，负责过公司生产、品牌、销售、对外关系等多个模块的人力资源工作。2016 年开始成为“心动力”专业志愿者，辅助并指导多次公益组织的招聘面试。四川大学企业管理本科，四川大学管理学硕士。

黄莉莉

墨德瑞特管理咨询联合创办人，负责“心动力”公益职业人联合招聘项目。2016 年第一期“心动力”专业志愿者。6 年招聘服务公司招聘工作经验，曾帮助过大型外资银行、国企制造企业、互联网创业公司等企业完成过千人的招聘服务。12 年志愿者服务，参与过残障人士关怀、社会环境保护、城市公共设施建设，“愿望成真”等公益项目。

鸣谢

联合发起方

中国基金会发展论坛

资助方

招商局慈善基金会

样本基金会

阿拉善 SEE 基金会

春苗基金会

弘慧教育发展基金会

南都公益基金会

千禾社区基金会

上海联劝公益基金会

壹基金

招商局慈善基金会

行业专家

陶传进

其他行业代表

兰岚

李黎

林红

刘源

张琳

张灵炆

品牌传播

顾问：马艳艳

设计：MTZ

机构介绍

中国基金会发展论坛

中国基金会发展论坛由具有 8 年历史的中国非公募基金会发展论坛于 2016 年转型升级而来，论坛坚持开放共享、追求卓越，旨在加强中国基金会之间的沟通与合作，促进中国基金会和公益行业的发展。历年来，共有 34 家具有行业担当和广泛影响力的基金会等机构先后成为论坛组委会成员。

愿景：基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量
使命：建设中国基金会行业生态系统

墨德瑞特咨询

我们的使命：
为非营利组织及价值观领先的经济性企业提供人员、组织、文化管理方面的咨询及服务，协助其产生突破性成果和规模化影响。

我们的核心理念：
增强组织竞争力、改善个体人生质量、促进社会价值观进步

联系我们：moderate2016@sina.com

招商局慈善基金会

招商局慈善基金会由招商局集团发起并持续捐资。我们希望以资助为专业手段，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。

以一个具有 140 多年基业并广为国人所知的民族企业品牌命名，我们有志于接续招商局百年公益传统和创新基因，与中国公益共成长。

我愿·我能·我们一起
I DO · I CAN · WE TOGETHER

写给企业人员：从公益中学习，助力公益发展

虽然本手册是为公益领域制作的，但是其中的很多内容对企业有直接的参考作用。主要有几个方面：

1、36 项具体能力中有很多是与企业通用的。这些能力的描述，尤其是分为 6 个递进的参考评价标准，具有直接的参考价值。

2、对人力资源人员的自我认知及自我发展会有参考作用，因为人力资源工作与非营利有神似之处。

3、素质能力库的方法对于大组织如何管理人员标准具有一定参考作用：即可以通过价值观一致的能力库而不是几个统一的能力来统一人才语言。

目前公益领域虽然仍然缺钱，但更缺的是人才和能力。如果你的企业有做公益捐赠甚至已经成立了企业基金会，我们建议你们的公益捐赠、企业基金会也考虑捐赠 / 资助公益组织的人员及组织发展的费用，以及与此相关的能力建设项目。

另外，如果你是有多余力的资深 HR，与其捐钱，我们更建议你考虑成为 HR 专业志愿者。比如，有了素质能力库后，随之而来的就是大量的培训开发及讲授的需求。在这方面，你可以贡献更大的价值。

如果你有这方面的需求，包括成为 HR 专业志愿者、或寻求为公益组织提供捐赠的建议，欢迎联系我们 moderate2016@sina.com。

这本小册子由中国基金会论坛联合墨德瑞特，在招商局慈善基金会的资助下完成。作为公益行业的公共性基础设施建设项目，这份成果会开源、共享。如果本册子中的内容对你起到了重要的参考作用，欢迎你在某一时刻，以自己适宜的方式对公益行业做出回馈。如果你直接引用了册子中的内容，请注明出处。如果你有意见和建议，也欢迎告知我们。

谢谢。

墨德瑞特管理咨询

2017 年 11 月



补充页：36 项能力定义汇总

我愿
1– 原动力
1.1 对美好社会的向往 对美好社会的愿力及责任感；对美好社会敢于想象而不至于想象；平衡勇气与谦卑，找到自我定位并自愿付诸行动；将完善自我和追求美好社会有机结合；因自愿而自由。
1.2 服务精神 感知他人境遇及接纳他人感受的能力；简单的善良；耐心与爱心；难以轻易走开；用生命影响生命。
2– 责任心及主动性
2.1 尽职尽责 对人、对事、对机构信守承诺；尽心尽力履行职责；能从工作中找到尊严与自豪感；对工作结果和过程秉持高标准；把个人成长与岗位职责紧密结合。
2.2 主动性 / 内驱力 主动寻找、发现任务和目标并承担责任；善于找到方向感、意义感；对自己的长远发展负责；善于平衡个人发展目标与机构发展目标。
2.3 对卓越绩效的向往 追求并渴望成就及影响力；敢于挑战自己及团队；对现状永怀积极健康的不满。
3– 自适应力 / 生命力
3.1 学习及自我突破 对世界的好奇心、求知欲；在书本、行动、与人协作、变革等多种情境下学习；善于学以致用,取得更好的工作成效；致力于自我认知及自我革新。
3.2 处理模糊混乱及变化 在模糊、混乱、变化等不确定性之下保持积极心态及行动力的能力；在模糊、混乱、变化中发现价值及抓住机会的能力。
3.3 坚韧积极 在繁杂、压力、困难、挫折及错误后仍然能保持积极心态和行动力的能力；为履行职责、实现目标、达成愿景坚持不懈地努力。
3.4 多面手 / 多线程 为把事情做成，克服专业执迷、分工执迷、层级执迷的能力；在技能广度上建立自我效能感；善于处理多重点工作；切换工作思路及情绪的能力；在不同任务之间寻找协同点的能力。

我能
4– 社会问题洞察及解决
4.1 社会问题敏感度 关心社会问题；不断跟踪所在社会问题领域的变化；在思考与界定社会问题时，善于将个人价值取向置入及抽离。
4.2 受益人视角 尊重受益人；始终以受益人及社会问题为根本出发点；平衡受益人和其他利益相关方的诉求；在解决问题的同时提高受益人的自我效能感。
4.3 社会问题解读及变革策略（高层及理事会） 在社会领域的系统思考及解决问题能力；从政治、经济、社会、文化、技术等多角度解读本领域社会问题并提出变革策略的能力；在不断变化的社会环境条件下敏锐把握社会需求的能力；学习及运用社会文化领域方法论的能力；政策敏锐度。
4.4 出资人 / 捐赠人视角 理解出资人 / 捐赠人意图的能力；尊重出资人 / 捐赠人的多元性及其意图的多样性；扩展出资人 / 捐赠人的想象力的能力；与出资人 / 捐赠人建立伙伴关系的能力。
4.5 产品及模式能力 深刻理解和把握用户需求及用户体验的能力；将产品及模式与机构使命、愿景、价值观、战略有机结合的能力；在尝试中改进、迭代的能力；平衡复制、改进、迭代与创新的能力。
4.6 视关联方为客户 以对待客户的态度对待关联方；积极理解关联方需求，致力于为关联方增加价值；建立和发展与关联方间的良好、相互关心的、持续的、多赢的关系；成就关联方以最终成就本机构使命。
5– 思考与执行
5.1 系统思考 全面、系统、多角度地分析问题；善于抓住关键问题、根本原因、主要矛盾；敏锐发现及预防问题；平衡目标、资源、时间、成本、质量等因素之间的关系，提出切实的解决方案。
5.2 目标导向及创造性执行 始终把握工作方向、目的和目标；制定完善的行动计划，以预期产出为导向检验行动成效并适时调整；推动自己及他人为达成高质量结果而努力；在实践中发现优化机会，不断改进工作方式方法；甚至超越既有模式、经验及边界条件，实现创新。
5.3 研究总结及反思 在实践中学习、发现、总结、运用规律的能力；举问、探索、实证、排伪、归纳、提炼；将有价值的观察、思考、经验文字化的能力；不断反思假设的能力。
6– 战略能力
6.1 战略思考（高层及理事会） 价值判断能力；趋势判断能力；想做、应作、能做之间的取舍平衡；数据、经验、直觉之间的取舍平衡；改变游戏规则、引领标准的能力。
6.2 战略分解部署回顾及调整（中高层） 避免战略束之高阁的能力；将战略分解到短期关键任务及KPI，并落实到员工个人工作计划的能力；把握本机构的定位及战略的出发点，根据环境变化及时做出策略调整的能力。
7– 管理组织及变革
7.1 变革管理（高层及理事会） 判断变革需要和时机的能力；感知个人及组织行为背后观念、态度、动机、矛盾、关系的能力；改变团体观念的能力；平衡变革、发展与稳定之间的关系；通过变革来实现发展。
7.2 激发创业创新精神（高层及理事会） 远见 + 胸怀 + 激情 + 勇气 + 毅力 + 想象力；抓住机会，承担风险，容忍失败，奖励成果；激发他人自信心和热情的能力；与关键人员建立创业创新伙伴关系的能力。
7.3 管理使命愿景价值观（高层及理事会） 不忘初心，砥砺前行能力；平衡勇气与谦卑、保持宁静而开放心灵的能力；使自己和他人承诺于机构使命、愿景及价值观的能力；敢于做出痛苦取舍及放弃短期利益的能力。

我们一起
8– 公共精神
8.1 尊重自主性及多样化 理解人及人的选择的多样性和合理性；尊重和鼓励他人拥有、实施自由意志；包容不同价值取向、不同策略选择、不同工作风格的能力。
8.2 激发公共精神 使用非权力、非利益手段激发他人产生关爱他人、关爱社会、维护公共规则 / 利益的意愿和行为的能力；以身作则参与公益事务的能力。
8.3 透明、公正与自律 坚持职业操守；公正对待所有关联方；平衡对人的信任与对事情的怀疑的能力；对工作流程保持公开透明的能力。
8.4 直面非议 在质疑及非议下保持镇定和行动力的能力；在质疑与非议中成长的能力。
9– 动员与联合
9.1 集体行动策略（中高层） 建立共鸣的能力（愿景、战略、情感、价值观、利益等）；影响、整合权威、专业人员的能力；平衡领导力与被领导力的能力；平衡统一性与多元性的能力。
9.2 协调复杂多边关系 解读复杂权力关系的能力；预防、控制、化解不同意见甚至冲突的能力；创造机会，促进多方理解的能力；将冲突转化为建立更深度的理解和信任的契机的能力。
9.3 资源动员、链接与整合 挖掘、甄别、动员、吸引、获取、保留资源；资源吸附能力；建立及运用关系解决问题、创造价值；创造双赢及多赢合作方案的能力。
10– 协作及发展他人
10.1 伙伴式协作 志同道合的同志关系；求同存异的能力；在模糊、混乱、变化下协同共创的能力；既坚持原则又善于妥协；善于分享成功与荣誉。
10.2 发展及成就他人 将成就他人作为工作目的的重要组成部分；理解不同学习成长方式；帮助他人提高自我认知以及自我成长的主动性；擅于赋能。
11– 领导团队
11.1 团队管理（中高层） 建立并使团队成员承诺于团队目标及工作原则；促进团队成员相互信任、相互依赖；激发团队成就高标准的成果的能力。
11.2 非物质及非权力激励 运用非物质及非权力激励手段的能力；创造有温度但又有战斗力的工作氛围的能力；通过参与式管理激发拥有感和责任感的能力。
12– 沟通及影响
12.1 沟通及讨论能力 高效、准确传递信息、观点、意图的能力；创造坦诚的沟通讨论氛围的能力；通过沟通讨论来促进工作目标的实现并与伙伴建立积极的工作关系。
12.2 影响及感染能力 以身作则的能力；使自己成为一个有独立思维的、真实可信赖的人及伙伴；以价值观、思想、行为、情感等多层次的感召力为他人带来工作方式、思维方式、生活方式的改变；以影响力改变事物格局。

- 基金会领域独特的素质能力
- 与其他领域共同的素质能力
- 与其他领域看似相同但有本质差异的素质能力