



何享健慈善基金会  
HE XIANGJIAN FOUNDATION



中国公益慈善研究院  
SCHOOL OF PHILANTHROPY, SYSU

## 顺德公益慈善行业人才发展状况调研报告

广东省何享健慈善基金会  
中山大学中国公益慈善研究院

# 目录

第一部分 调研背景.....	1
第二部分 调研框架.....	1
第三部分 调研结果.....	3
第四部分 主要结论.....	13
第五部分 策略建议.....	16
附件.....	22

## 图件索引

图 1: 社会组织样本类型分布.....	2
图 2: 受访者工作性质.....	5
图 3: 受访者性别构成.....	5
图 4: 受访者受教育程度.....	5
图 5: 受访者在社会组织工作年限.....	6
图 6: 受访者年龄结构与分布.....	6
图 7: 全职领薪工作人员月收入水平.....	7
图 8: 个人能力建设的主要方式.....	7
图 9: 组织对员工成长与职业发展支持形式.....	8
图 10: 受访社会组织成立时间.....	11
图 11: 受访社会组织对不同类型人才需求度.....	11
图 12: 受访社会组织内部岗位设置.....	12
图 13: 受访组织 2014 年度员工流失情况.....	13
图 14: 受访社会组织人才招聘难易程度.....	13
图 15: 顺德本土公益人才培养模式.....	17

## 表格索引

表 1: 中国典型公益慈善人才培养计划.....	3
表 2: 受访者所属组织类型.....	4
表 3: 公益慈善人才胜任力特征.....	8
表 4: 胜任力调查问卷变量相关性分析.....	9
表 5: 胜任力特征探索性因子分析.....	10
表 6: 首期公益人才培养计划实施方案.....	21

## 报告摘要

顺德区自 2011 年启动社会体制综合改革以来，社会组织快速成长与发展。但是，专业人才缺乏以及相应的人才培养体系和机制不完善仍是制约顺德现代公益慈善事业发展的关键因素。为了探索本土公益慈善人才培养模式，广东省何享健慈善基金会联合中山大学中国公益慈善研究院于 2015 年 1 月共同组织实施了《顺德公益慈善行业人才发展状况调研》项目。调研主要应用问卷调查方法，建立公益慈善人才胜任力模型，基于个人及组织两个层面的调查分析，较为系统和深入地掌握了顺德当前公益人才发展的基本状况以及人才需求情况。通过对 350 份个人有效问卷及 40 份社会组织有效问卷的实证分析，就顺德未来公益人才培养提出了针对性的策略建议：

首先，关于公益人才培养目标，建议面向顺德社会建设战略与社会服务关键需求，准确把握现代公益慈善事业发展规律，将“培养具有宽广社会视野、扎实专业素养和良好实践能力的应用型、复合型、创新型的业务骨干和管理中坚人才”作为公益人才培养的核心目标。

其次，关于公益人才培养机制，建议基于顺德本土公益人才培养目标及社会组织人才需求，借鉴国内外公益人才培养已有实践经验与做法，建立“校地共育”的合作人才培养机制，积极引进外部优势智力资源和具有专业实力的高校或科研院所，有效弥补顺德当前优质公益慈善教育资源不足的问题。同时，逐步带动本土公益支持型机构的成长。

第三，关于公益人才培养模式，基于公益人才胜任力模型分析结果，建议着力开发三大核心课程模块，即“专业技能模块”、“战略管理模块”以及“新公益领导力模块”。此外，逐步推进五大支持体系建设，包括“课程研发体系”、“教学与师资体系”、“社区实践教学基地”、“行动研究体系”以及“政策与社会支持体系”，为公益人才培养计划的实施提供持续而专业的保障。

最后，报告建议立足顺德公益慈善行业发展实际，可探索性地启动开展“首期顺德公益人才培养实验项目”，并从课程周期、招生规模、学员组成、课程管理、课程认证、品牌传播、项目资助、课程费用八个层面对人才培养计划的具体实施提供了可操作的实践方案。

## 第一部分 调研背景

随着顺德社会体制综合改革的深入推进，顺德公益慈善事业取得了长足的进步与发展。在继承和发扬本土深厚慈善文化传统的同时，顺德基于现代公益的理念和方法，不断推动慈善创新。一方面，以区、镇（街道）慈善会为主体的“官办”慈善机构积极推进社会化改革，焕发出新的活力；另一方面，以青年公益组织、义工（志愿者）团体、非公募基金会为标志的民间公益组织快速成长，在顺德公益生态中的作用和影响日趋增加。此外，顺德本土社工机构、社会企业以及枢纽型组织近年来也得到了很大的发展，它们努力探索新的工作模式与路径，正在成为顺德社会建设的一支积极力量。

但是，同整个珠三角地区公益慈善发展阶段相一致，顺德当前仍处于从传统慈善、计划慈善向现代公益、民间公益转型的关键时期。公益慈善事业的发展仍面临很多困难与挑战。其中，公益慈善专业人才缺乏以及相应的人才培养体系和机制不完善是制约现代公益慈善事业可持续发展的关键因素之一。特别是在顺德，近年来随着各类公益组织及社会服务机构数量的快速增长，对专业人才的需求更显迫切与重要。

有鉴于此，为了探索顺德本土公益慈善人才培养模式，广东省何享健慈善基金会联合中山大学中国公益慈善研究院于 2015 年 1 月启动实施了“顺德区公益慈善行业人才发展状况调研”项目，期望通过个人及组织两个层面的问卷调查，较为系统和全面地了解顺德区当前公益慈善人才发展的基本状况以及公益组织、社会服务机构等对专业人才的需求情况，为随后公益慈善人才培养计划的设计提供科学的参考和依据。

## 第二部分 调研框架

### 一、调研方法

此次调研主要采取问卷调查的方法收集相关数据和资料。个人层面的调查主要面向顺德当前在社会组织工作的全职人员、兼职人员或志愿者。组织层面的调查样本基本涵盖了顺德各种类型的社会组织，如社工机构、基金会、青年公益组织以及义工（志愿者）团队、镇（街道）慈善会等。截至 2015 年 4 月，针对个人层面的问卷调查共获得 350 个有效样本；组织层面的调查共获得有效样本 40

个，样本组织的类型见图 1。

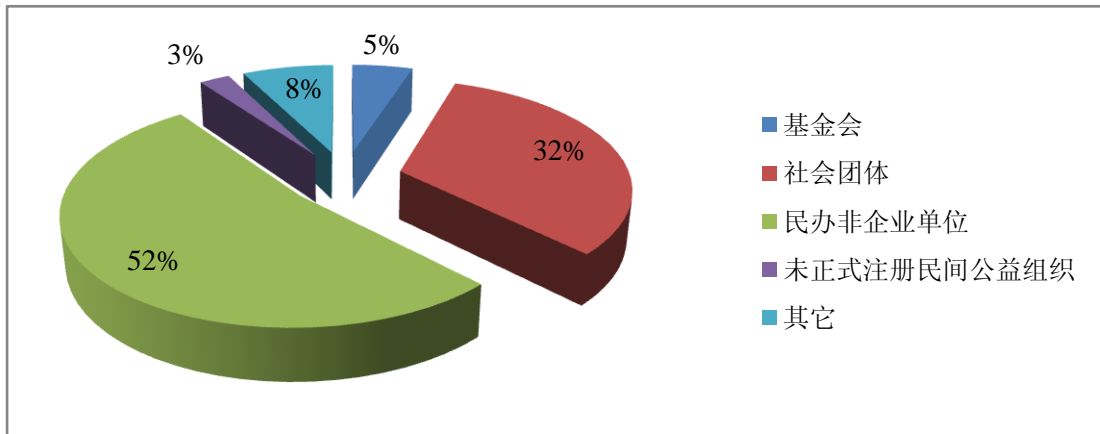


图 1 社会组织样本类型分布

## 二、调研内容

### 1. 公益人才发展现状

重点调研顺德当前社会组织从业人员的年龄、受教育程度、工作经验、薪资水平等基本情况。同时，调研社会组织对从业人员在职业发展、能力建设、学习机会、社会保障等方面的支持机制与体系建设情况。

### 2. 公益人才胜任力评估

利用当前人才胜任力研究的基本理论和方法，借鉴和参考国内外在非营利组织领域的相关研究成果，尝试建立了本土公益慈善人才胜任力模型（Competency Model）。其中，模型包含 20 项胜任力特征指标。在此基础上，编制了胜任力测量量表，并在个人层面开展相应的问卷调查。通过李克特（Likert）五级量表，测量各特征的重要程度。

### 3. 公益人才需求状况

以顺德社会组织负责人为主要调研对象，了解顺德社会组织当前的内部岗位设置、组织工作人员数量与构成、人才招募方式与途径、人才流失、组织人才需求及专业要求等基本情况。

在上述调研的基础上，充分借鉴国内外公益人才培养实践经验，结合顺德社会组织及公益慈善发展实际，就顺德本土公益人才培养模式与体系、培养方向与重点、课程开发与设计等提出针对性的意见和建议。

## 第三部分 调研结果

### 一、国内公益人才培养概况

概览近年来国内较具影响力的公益慈善人才培养计划或相关项目，大致可分为三种类型：以高校为主发起和推动的人才培养计划；由专业支持型机构主导推动的人才培养计划；由基金会直接资助和实施的专项人才培养计划。不同类型人才培养计划或相关项目的主要特征见表1。此外，还有一些由区域性草根公益支持机构或同领域、同行业公益机构（如环保组织）发起的形式多样的能力建设培训及学习网络项目，对推动不同区域、领域民间公益组织人才的成长和发展也发挥了积极的作用。

表1：中国典型公益慈善人才培养计划

发起方	典型案例	主要特征
高校	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 中山大学民族学专业（公益慈善方向）硕士研究生课程进修班</li> <li>◆ 北京师范大学国际慈善管理EMP（Executive Master of Philanthropy）班</li> <li>◆ 北京大学社会公益管理硕士项目</li> <li>◆ 中国人民大学“百人计划”（为中国公益事业培育百名青年领袖）</li> <li>◆ 北京师范大学（珠海分校）公益慈善事业管理专业方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 学员缴费为主</li> <li>◆ 硕士项目居多</li> <li>◆ 学习周期较长</li> <li>◆ 课程系统性强</li> <li>◆ 参与学员跨界</li> <li>◆ 国际化程度高</li> </ul>
专业支持机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 中民慈善捐助信息中心：中国公益慈善人才培养计划</li> <li>◆ 中国基金会培训中心：基金会秘书长必修课</li> <li>◆ 英国大使馆文化教育处：社会企业家技能项目</li> <li>◆ NPI 社会创业家学院：“绿色晋级”计划</li> <li>◆ 深圳市创新企业社会责任促进中心：公益星火计划暨中国慈善公益人才高级研修班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 获得企业、基金会资助或学员缴费</li> <li>◆ 参与学员以社会组织为主</li> <li>◆ 学习周期较短</li> <li>◆ 以阶段性培训方式为主</li> </ul>
非公募基金会	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 南都公益基金会：银杏伙伴计划</li> <li>◆ 北京市企业家环保基金会：“创绿家”环保公益创业资助计划</li> <li>◆ 友成企业家扶贫基金会：“小鹰计划”项目</li> <li>◆ 广东省千禾社区公益基金会：异地务工人员服务组织工作者成长计划</li> <li>◆ 招商局慈善基金会：“禾力计划”（乡村社区工作者培训项目）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 基金会出资</li> <li>◆ 领域相对聚焦</li> <li>◆ 立体人才培养体系与机制</li> <li>◆ 注重实践性</li> </ul>



过去三年，顺德区也实施了诸多不同类型的公益能力建设项目，推动本土社会组织专业化建设。较具代表性的项目包括由区社会工作委员会、区社会创新中心联合主办的“汇贤 50”社会工作人才计划、镇（街道）社会创新项目能力建设研修班、团区委主办的“益创行动”青年公益大讲堂、顺德慈善会主办的“慈善组织管理培训班”等。整体而言，在顺德开展的能力建设活动大多是与相应的资助项目相结合，并且以短期培训为主要方式，参与学员以社会组织为主，课程内容侧重于基础性知识，而学习周期较长、课程设计系统、参与学员跨界多元的公益人才培养项目相对缺乏。

## 二、顺德公益人才发展现状

### 1. 个人样本基本情况

对 350 份个人问卷的分析结果显示，36.9%的受访者来自社工机构，12.6%来自非社工类民办非企业单位，12%来自区、镇街、社区三级慈善组织（表 2）。有 68%的受访者是社会组织的全职领薪工作人员，24%的受访者以志愿方式参与，不领薪水（图 2）。在性别结构方面，67%的受访者是女性，是男性受访者数量的两倍（图 3）。就受访者文化程度而言，50%的人拥有大学本科学历，30%是大专学历，还有 5%拥有硕士及以上学历，三者所占比重为总受访人数的 85%（图 4）。此外，69%的受访者是顺德本地人。

表 2：受访者所属组织类型

组织类型	数量（人）	所占比例（%）
◆ 社工机构	129	36.9
◆ 慈善会（包括区及镇街慈善会）	25	7.1
◆ 社区福利会	17	4.9
◆ 非公募基金会	9	2.6
◆ 红十字会	1	0.3
◆ 公益性社会团体（不含慈善会及社区福利会）	28	8.0
◆ 民办非企业单位（不含社工机构）	44	12.6
◆ 还未正式登记注册的民间公益组织	7	2.0
◆ 法定机构	8	2.3
◆ 其它	82	23.4

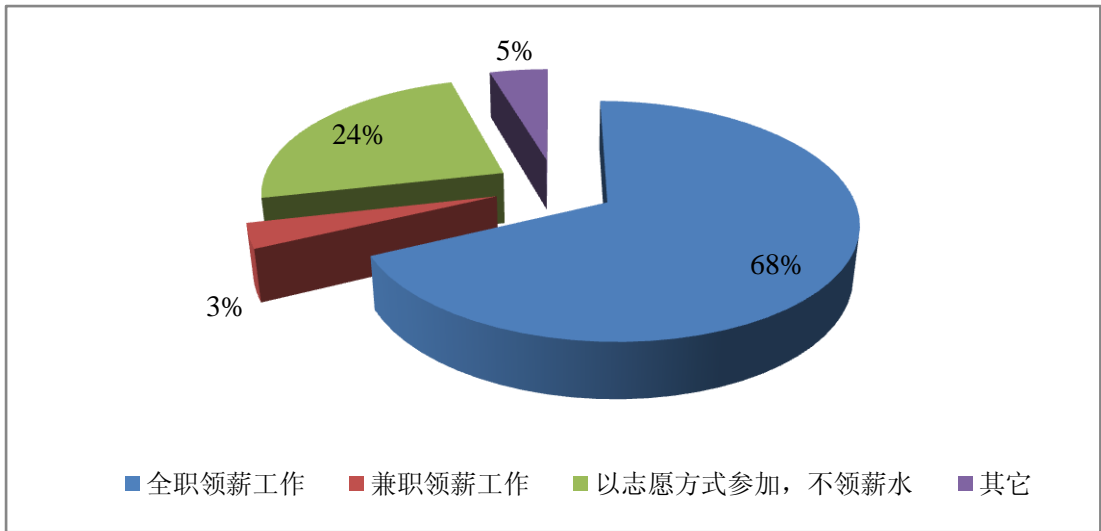


图 2 受访者工作性质

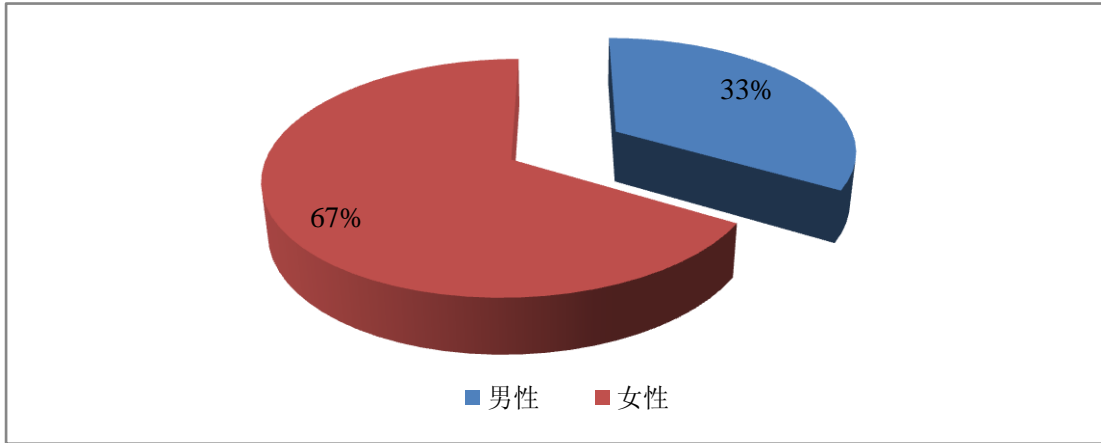


图 3 受访者性别构成

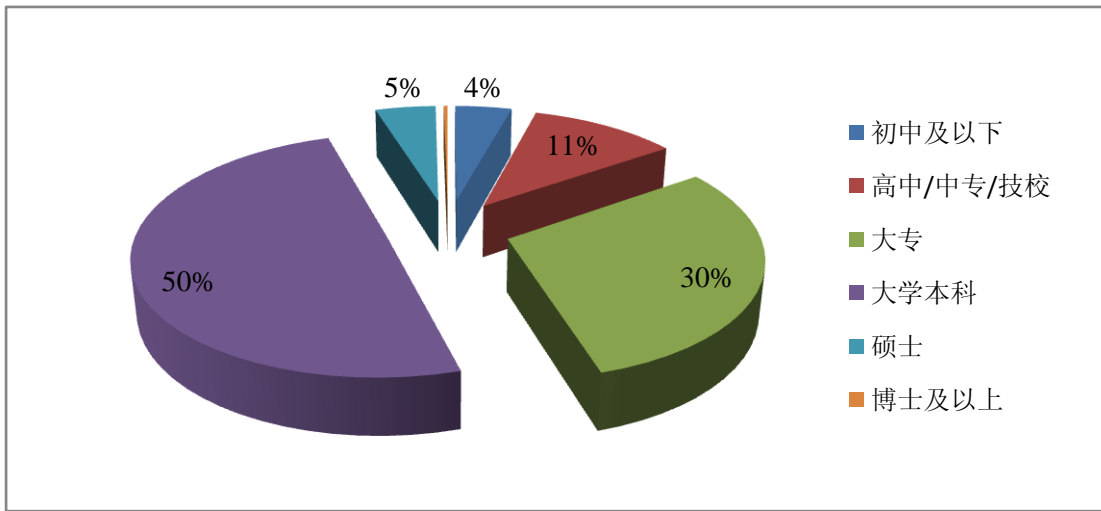


图 4 受访者受教育程度

## 2. 全职工作人员收入水平

调查结果显示，77.4%的受访者在社会组织工作时间不超过三年，38.6%不超过一年（图5）。此外，55.4%受访者的年龄小于30岁，年龄介于20至29岁的人员数量占总调查人数的近50%（图6）。关于顺德社会组织工作人员薪酬水平，调查显示，在受访的238名全职领薪工作人员中，81.5%的人员月收入介于2000至6000元之间（图7）。进一步分析在社会组织中处于不同层级工作人员之间的收入差别，结果显示，高层管理人员（含组织负责人）、中层管理人员和普通工作人员之间当前收入水平无显著差异。

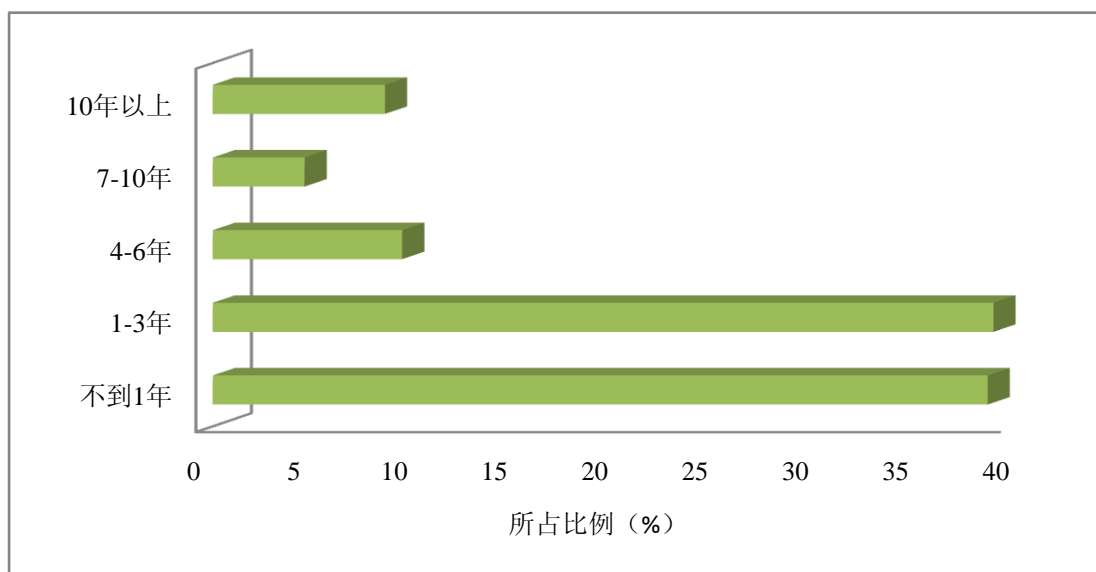


图5 受访者在社会组织工作年限

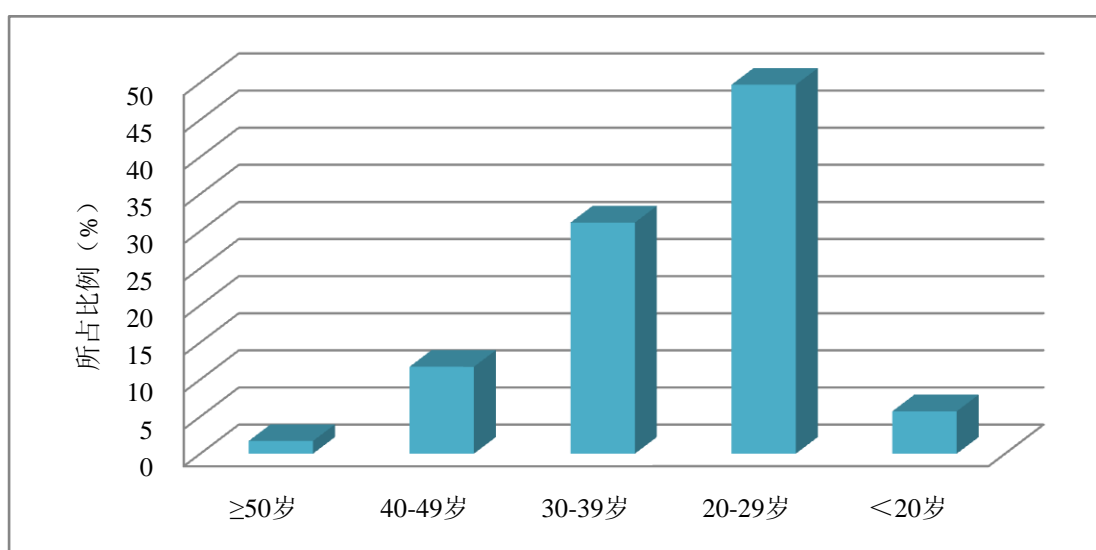


图6 受访者年龄结构与分布

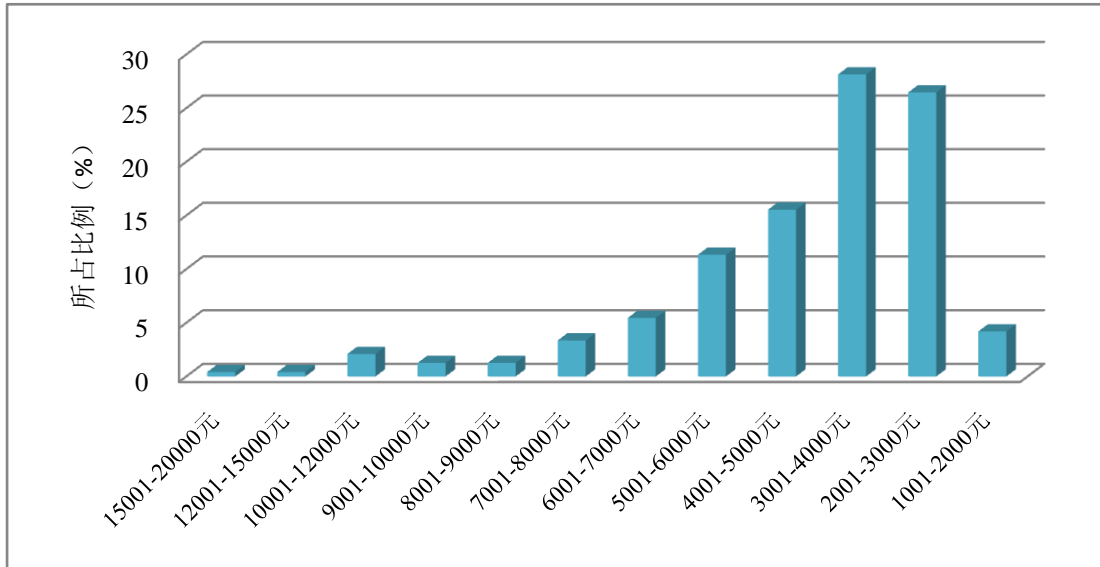


图7 全职领薪工作人员月收入水平

### 3. 职业发展支持与保障情况

调查也了解了受访者在 2014 年度参加能力建设及相关学习活动的情况，结果显示，“外出参观和考察学习”、“参加在顺德当地举办的短期培训”、“外出参加短期培训”是目前最主要的三种形式（图8）。此外，针对 40 家组织的调查结果也显示，在员工成长与职业发展支持方面，“支持参加业内培训及交流活动”、“定期开展团队内部建设活动”以及“对员工进行日常跟进指导”是组织最长采用的方式（图9）。

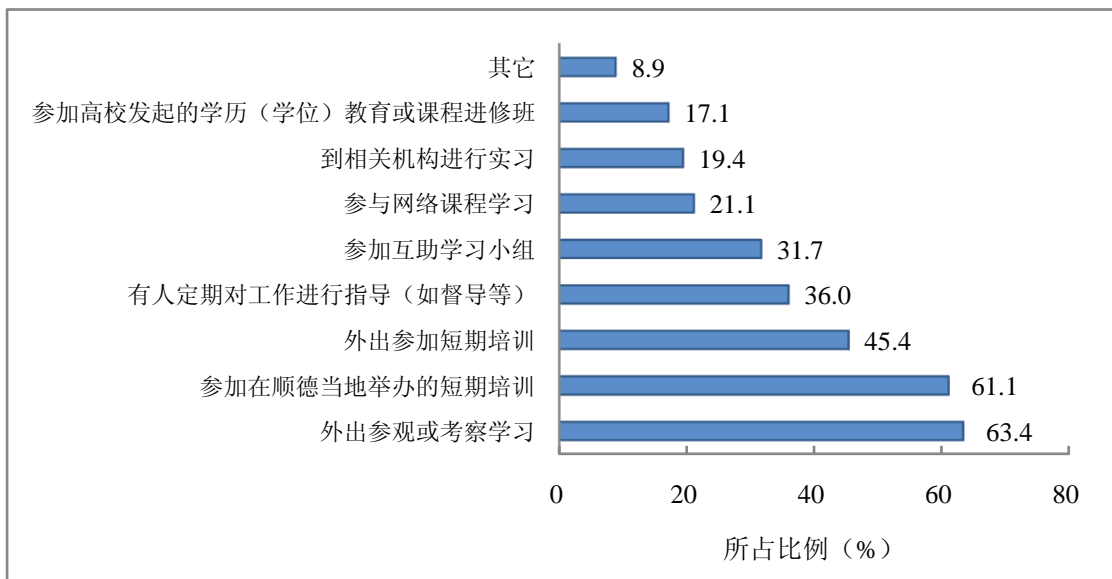


图8 个人能力建设的主要方式

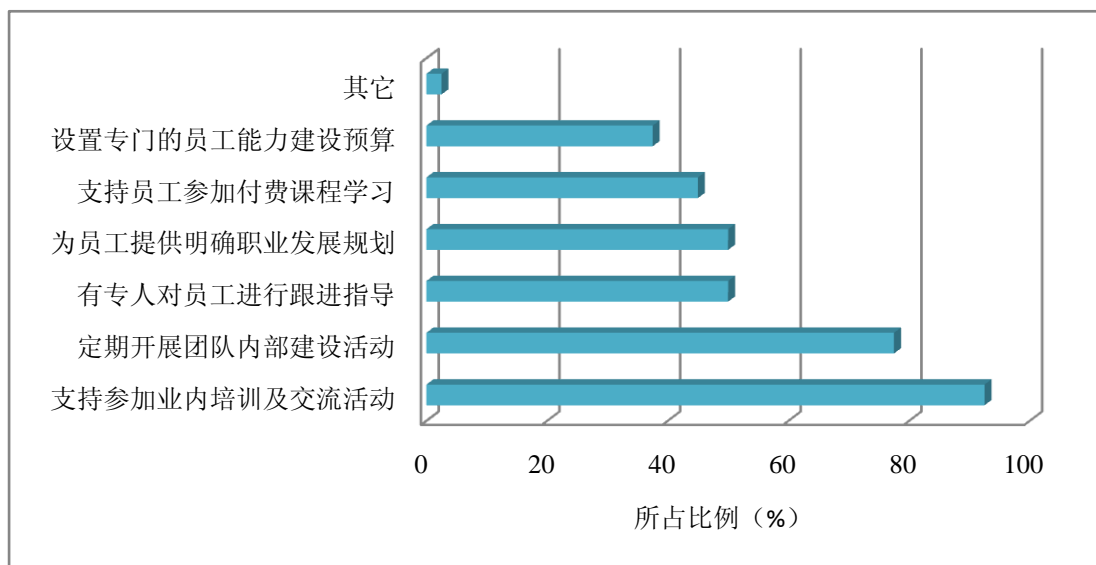


图 9 组织对员工成长与职业发展支持形式

#### 4. 公益人才胜任力评估

“胜任力”是一组相关的知识、态度和技能的集合<sup>①</sup>。在此次调研中，充分借鉴了国内外关于公益人才胜任力研究的相关文献和资料，结合顺德当前公益慈善事业发展的阶段与实际状况，建立了公益人才胜任力模型。模型共包含 20 项胜任力特征指标。在此基础上，利用五级李克特量表，评估这些素质特征对于顺德社会组织从业人员的重要性<sup>②</sup>。同时，针对每项素质特征，受访者也进行了自评打分（表 3）。

表 3：公益慈善人才胜任力特征

特征指标	重要性得分均值	自评得分均值
◆ 正直诚信	4.85	4.68
◆ 社会创新热情	4.66	4.15
◆ 理解并认同组织使命	4.70	4.42
◆ 坚韧性	4.65	4.25
◆ 民主意识	4.42	4.27
◆ 多元化意识	4.55	4.12
◆ 战略思维	4.47	3.86
◆ 理事会和委员会发展	4.25	3.66
◆ 专业项目设计、实施与评估	4.57	3.79
◆ 志愿者（义工）管理	4.51	3.83

<sup>①</sup>李健. 基金会秘书长胜任力模型实证研究. 《软科学》，2014 年 10 月。

<sup>②</sup>在量表中，5 分表示“非常重要”、4 分“比较重要”、3 分“一般”、2 分“不重要”、1 分“非常不重要”。

◆ 非营利财务管理	4.48	3.71
◆ 新媒体与互联网技术应用	4.48	3.79
◆ 资源募集与筹款	4.63	3.61
◆ 社会关系网络拓展与维护	4.59	3.73
◆ 公众传播与推广营销	4.55	3.73
◆ 团队带领与协作	4.71	4.03
◆ 有效沟通与人际关系处理	4.72	4.10
◆ 快速学习与变化应对能力	4.61	4.06
◆ 政策研究与行业分析能力	4.46	3.63
◆ 风险管理与法律规制	4.43	3.61

结果显示，在 20 项公益人才胜任力特征中，“正直诚信”、“有效沟通与人际关系处理”、“团队带领与协作”以及“理解并认同公益组织使命”被认为是最重要的四项素质特征。此外，分析受访者自评得分与重要性得分之间的差距，可以发现，对顺德区社会组织工作人员而言，“资源募集与筹款”、“社会关系网络拓展与维护”、“政策研究与行业分析能力”、“风险管理与法律规制”、“公众传播与推广”、“专业项目设计、管理与评估”以及“非营利组织财务管理”这七项的自评分值与重要性分值之间的差距较大，有很大的提升空间，应该成为今后顺德公益人才培养关注的重点内容。

利用 SPSS19.0 软件对问卷数据进一步开展探索性因子分析<sup>③</sup>。首先，利用 KMO 和 Bartlett 球形检验因子分析的适用性（表 4）。结果显示，KMO 值为 0.945（大于 0.7），Bartlett 球形检验达到显著性水平（小于 0.05），适合进行因子分析。此外，针对公益人才胜任力问卷进行信度检验，Cronbach $\alpha$  系数为 0.944（大于 0.7），量表具有很好的信度。随后，对问卷数据进行主成分分析，采用方差极大正交旋转得到特征值大于 1 的公因子 3 个，累计方差解释率为 61.6%（表 5）。

表 4：胜任力调查问卷变量相关性分析

样本适当性系数 KMO 值	0.945	
Bartlett 球形检验	卡方近似值	4288.685
	自由度	190
	显著性	0.000

<sup>③</sup>探索性因子分析（Exploratory Factor Analysis, EFA）是一项用来找出多元观测变量的本质结构，并进行处理降维的技术。EFA 能够将具有错综复杂关系的变量综合为少数几个核心因子。

表 5：胜任力特征探索性因子分析

特征指标	因子 1	因子 2	因子 3
◆ 资源募集与筹款	0.818		
◆ 公众传播与推广营销	0.772		
◆ 社会关系网络拓展与维护	0.704		
◆ 新媒体与互联网技术应用	0.670		
◆ 风险管理与法律规制	0.588		
◆ 志愿者（义工）管理	0.530		
◆ 非营利财务管理	0.495		
◆ 民主意识		0.743	
◆ 理事会和委员会发展		0.684	
◆ 战略思维		0.657	
◆ 多元化意识		0.645	
◆ 专业项目设计、实施与评估		0.594	
◆ 政策研究与行业分析能力		0.553	
◆ 快速学习与变化应对能力		0.548	
◆ 正直诚信			0.729
◆ 理解并认同组织使命			0.706
◆ 有效沟通与人际关系处理			0.674
◆ 坚韧性			0.666
◆ 团队带领与协作			0.633
◆ 社会创新热情			0.536

因子 1 包含 7 个指标，分别是“资源募集与筹款”、“公众传播与推广营销”、“社会关系网络拓展与维护”、“新媒体与互联网技术应用”、“风险管理与法律规制”、“志愿者（义工）管理”和“非营利财务管理”。它们体现了公益人才需要掌握的核心知识与技能，因此将因子 1 命名为专业知识与技能。

因子 2 同样包含 7 个指标，分别为“民主意识”、“理事会和委员会发展”、“战略思维”、“多元化意识”、“专业项目设计、实施与评估”、“政策研究与行业分析能力”以及“快速学习与变化应对能力”。这些指标体现了公益人才在组织发展战略制定、政策分析以及在不确定环境中的适应力方面的要求，因此将因子 2 命名为战略管理。

因子 3 包含 6 个指标，分别为“正直诚信”、“理解并认同组织使命”、“有效沟通与人际关系处理”、“坚韧性”、“团队带领与协作”和“社会创新热情”。这些指标体现了公益人才所具备的个人特质或职业精神，在顺德及国内现代公益慈

善事业发展刚刚起步的情况下，公益人才本身也可视为现代公益事业的开拓者，实质上也是一个公益创业的过程，具备这些品质非常关键，因此将因子3命名为公益创业家品格或可称为“新公益”领导力。

### 5. 社会组织人才需求情况

针对顺德社会组织人才需求情况，对40个样本组织的分析结果显示，82.5%的受访组织都成立于2011年之后，整体而言，顺德社会组织的发展历史相对较短（图10）。关于组织对不同类型人才的需求，调查结果显示，“项目管理”、“筹资”和“公关传播”是当前需求程度最高的三类人才（图11）。

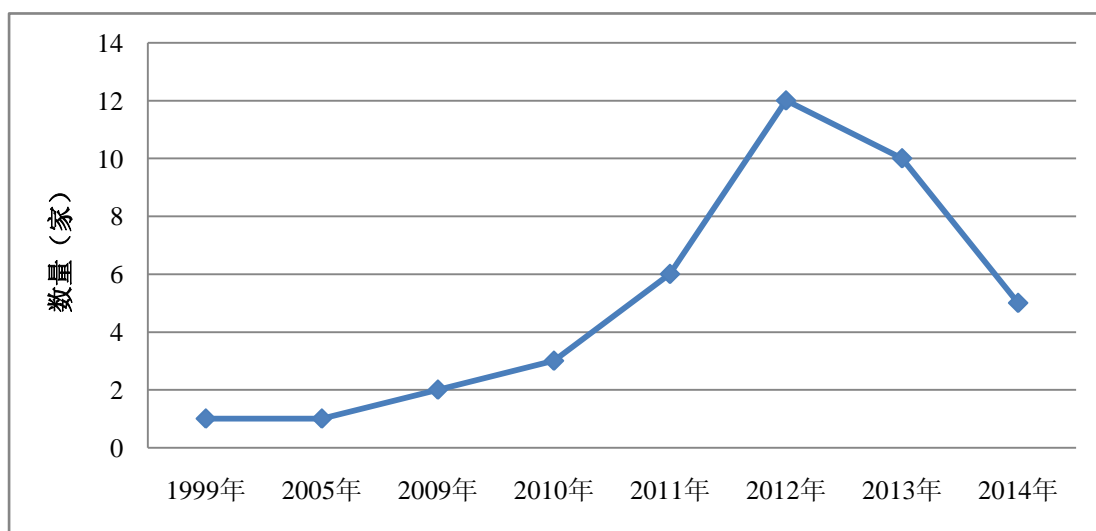


图10 受访社会组织成立时间

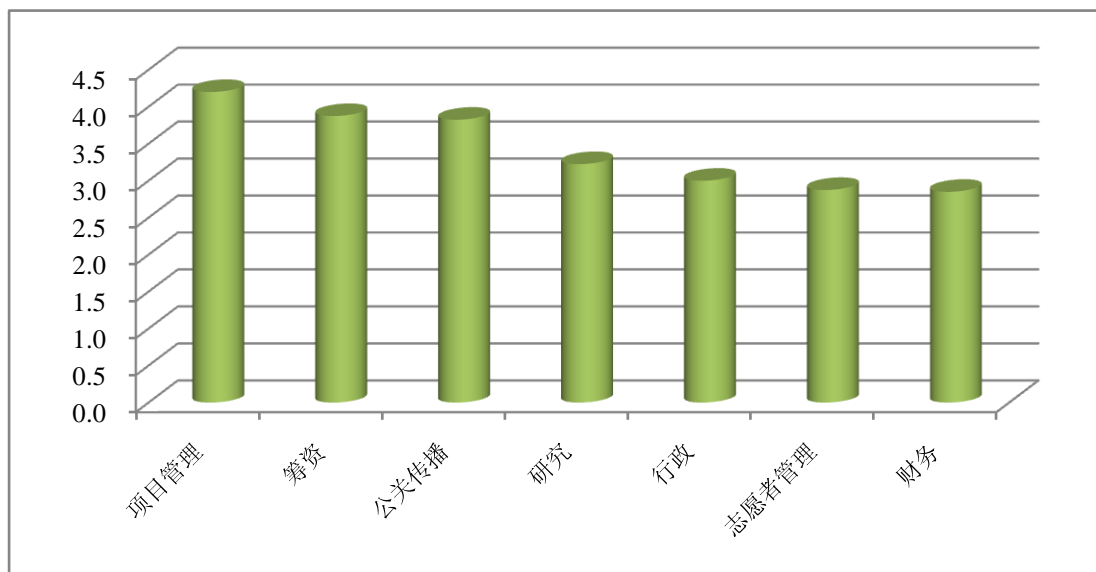


图11 受访社会组织对不同类型人才需求度<sup>④</sup>

<sup>④</sup>在人才需求度调查中，5分表示“非常需要”，4分表示“比较需要”，3分表示“一般”，2分表示“不需



进一步了解顺德社会组织当前内部岗位的设置情况，结果显示，超过 85% 的受访组织都设置了行政、财务和项目管理岗位，而设置了筹资岗位的组织比例最低（图 12）。此外，在已设置了相关岗位的组织中，组织负责人对筹资、传播两个岗位工作人员的满意度相对较低。

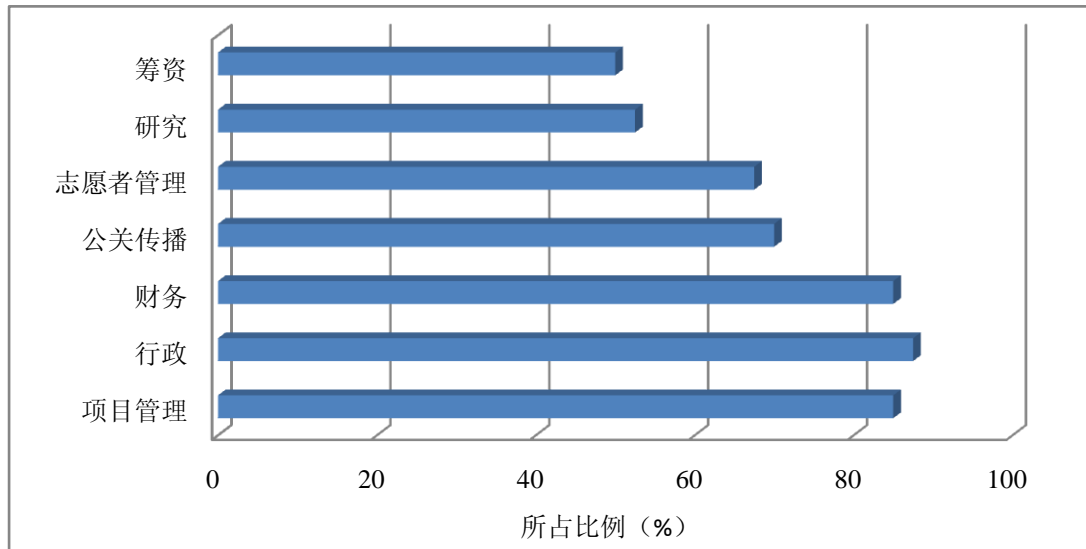


图 12 受访社会组织内部岗位设置

关于受访组织全职工作人员的过往职业经历也是此次调研关注的问题之一。调查显示，没有社会工作经验的应届毕业生当前所占比例最高，特别是在社工机构中，应届毕业生是工作主力。有企业工作经历及有在其它公益组织工作经历的人员比例分别位居第二和第三位，而有政府部门（含事业单位）、新闻媒体、高校或科研院所工作经历的人员所占比例较低。

## 6. 公益人才流动与招募情况

调查显示，在 2014 年度 42% 的受访组织有员工离职（图 13），平均每家组织离职员工数量为 4.5 人。关于工作人员招募问题，高达 77.5% 的受访社会组织负责人表示当前难以招募到满意的工作人员（图 14）。究其原因，组织薪资水平整体较低且稳定性弱、本地行业人才储备较少、与社会组织专业匹配度低（专业对口人才缺乏）、现有人员工作经验和专业能力不足、职业发展空间有限被认为是组织难以找到合适人才的主要原因。

要”，1 分表示“根本不需要”。

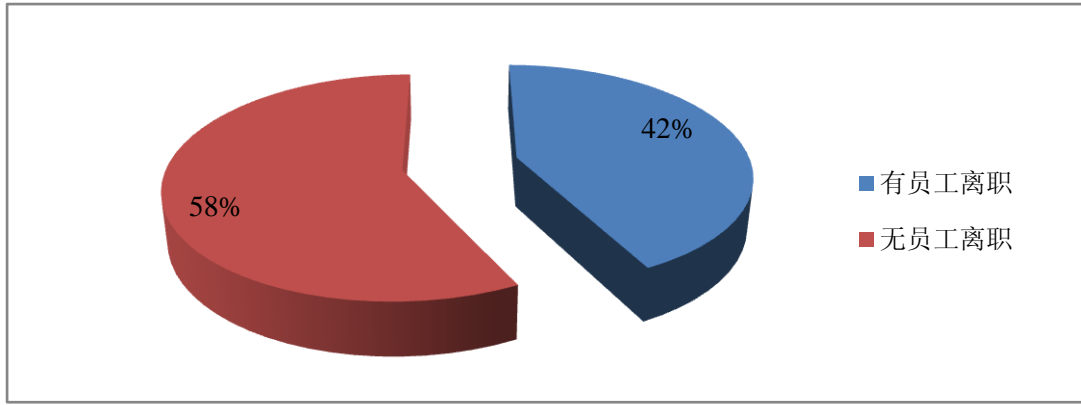


图 13 受访组织 2014 年度员工流失情况

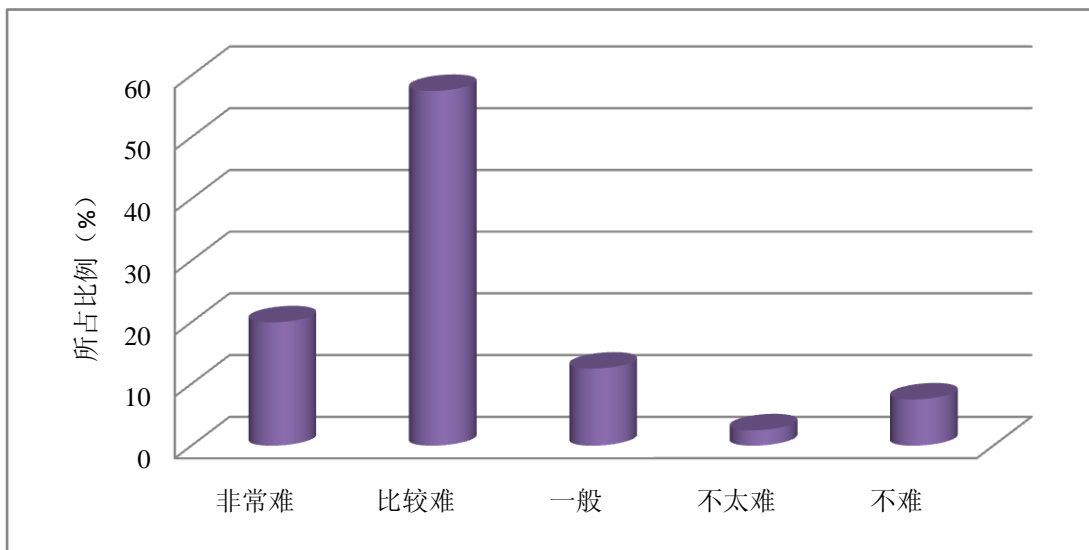


图 14 受访社会组织人才招募难易程度

与此同时，调查发现，除了顺德镇（街道）慈善会社会化改革不断深化、本土社工机构以及枢纽型社会组织发展加速对公益人才的需求不断增加外，近年来，顺德也在大力推动社会企业发展，出台了《顺德区社会企业培育孵化支援计划》，并认定了首批社会企业。此外，顺德由个人或企业发起的非公募基金会也在逐步成长，企业公益形式不断创新，这些都对公益人才提出了更高的要求，而高端公益人才的缺乏是顺德迫切需要解决的问题。

## 第四部分 主要结论

顺德公益慈善行业人才发展状况调研主要应用问卷调查的方法，从个人及组织两个层面出发，对顺德当前公益人才发展现状、公益人才特征以及社会组织人才需求等进行了较为全面和客观的分析与评估。以下基于调查结果，就此次调研

的主要结论及一些关键发现做一总结。

1. 顺德区自 2011 年启动社会体制综合改革以来,社会组织数量快速增长<sup>⑤</sup>。其中,社工机构、镇(街道)慈善会、民间公益组织、枢纽型社会组织以及社会企业、非公募基金会等新兴组织对多元人才的需求日益迫切。但是,当前除了社工领域在人才培养方面开展了初步的探索外,顺德还未建立相对系统的公益人才培养体系与机制,也缺乏相应的支持政策。

2. 社会组织从业人员受教育程度整体较高,且以顺德本地人员为主,本土化程度较高。但是,从业者年龄相对偏低,从业时间普遍较短,工作经验和相关知识积累不足。拥有大专及以上学历的工作人员占受访总人数的 85%,其中一半受访者拥有大学本科学历。此外,69%的受访者是顺德本地人。但是,55.4%受访者的年龄小于 30 岁,并且 77.4%的受访者在社会组织的工作时间不超过三年,38.6%的受访者不超过一年。

3. 顺德社会组织工作人员当前的薪酬水平与职业化程度偏低。在受访的 238 名全职领薪工作人员中,81.5%的人员月收入介于 2000 至 6000 元之间,组织高层管理人员(含组织负责人)、中层管理人员和普通工作人员之间的收入水平无显著差异。此外,关于社会组织全职工作人员的职业经历,没有工作经验的应届毕业生所占比例最高,有企业工作经历以及有在其它公益组织工作经历的人员比例分别位居第二和第三位,而有政府部门(含事业单位)、新闻媒体、高校或科研院所工作经历的人员所占比例较低。顺德社会组织规模普遍较小,公益行业的职业化程度偏低,专业分工体系还未有效构建。

4. 正直诚信、有效沟通与人际关系处理、团队带领与协作、理解并认同公益使命被视为公益人才最需要具备的四项素质特征。此外,资源募集与筹款、社会关系网络拓展与维护、政策研究与行业分析能力、风险管理与法律规制、公众传播与推广、专业项目设计与评估、非营利组织财务管理这七个方面的能力,顺德社会组织从业人员当前仍显薄弱。

5. 公益人才胜任力模型包括三个模块,分别为专业知识与技能、战略管理、公益创业家品格。其中,“专业知识与技能”体现了公益人才需要掌握的业务知识与核心技能;“战略管理”体现了公益人才在组织发展战略制定、政策分析以

---

<sup>⑤</sup>截至 2014 年 9 月,顺德区登记注册的社会组织数量达 1178 家,其中民办非企业单位 595 家,社会团体 583 家。此外,机构注册地址为顺德区的基金会共有 10 家,其中非公募基金会 8 家,公募基金会 2 家。

及在不确定环境中的适应力与决策能力；“公益创业家品格”则体现了公益人才所需要具备的个人特质或职业精神，也可称为“新公益”领导力。在现代公益慈善事业发展刚刚起步的阶段，公益人才本身承担着公益行业开拓者的角色，实质上这也可理解为公益创业的过程，因此，具备创业家的品质非常关键。

6. 顺德社会组织当前对项目管理、筹资和公关传播三类人才的需求程度最高。此外，社会组织内部专业化分工体系正在逐步形成，85%的受访组织都设置了行政、财务和项目管理岗位，但设置了筹资岗位的组织比例最低，不足 50%。与此同时，在已设置了相关岗位的组织中，组织负责人对筹资、传播两个岗位工作人员绩效的满意度相对较低。

7. 外出参观和考察学习、参加在顺德当地举办的短期培训、外出参加短期培训是目前社会组织从业人员能力提升的主要方式。整体而言，同其它地区相类似，顺德社会组织在员工成长与职业发展支持方面缺乏长远且系统的规划，在组织内部也缺乏相应的管理制度。当前针对社会组织从业人员所开展的能力建设以短期、临时性的培训为主，活动的持续性、课程的针对性、体系化与深入度均显不足，不能满足与适应顺德公益慈善及社会服务行业职业化、专业化发展对人才的要求与趋势。

8. 在 2014 年度，42%的受访组织中有员工离职，平均每家组织离职员工数量为 4.5 人。此外，高达 77.5%的受访组织负责人表示当前难以招募到满意与合适的工作人员。究其原因，组织负责人认为“薪资水平整体较低且稳定性弱”、“本地行业人才储备较少”、“与社会组织专业匹配度低（专业对口人才缺乏）”、“现有人员工作经验和专业能力不足”以及“未来职业发展空间有限”是组织难以找到相关人才的主要原因。

9. 顺德本土专业支持型机构缺乏，特别是为社会组织及公益行业提供人才培养、非营利财务管理、非营利法律支援、公益传播、募款支持、咨询评估等服务的支持型组织发展相对缓慢。而已经成立的行业型组织，如顺德区社会工作者协会、顺德区社会服务联合会等，由于成立时间较短，它们的作用和功能还未得到有效发挥。此外，无论是来自政府部门还是社会组织的投入，相比于直接的服务项目，针对公益人才培养及公益组织能力建设的资金投入不仅所占比例较低，而且投入的持续性显著不足。

## 第五部分 策略建议

2014年底，国务院印发《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》。这是中国国家层面第一个专门规范慈善事业的文件<sup>⑥</sup>。其中，《指导意见》特别强调完善公益人才培养政策，即“要加快培养慈善事业发展急需的理论研究、高级管理、项目实施、专业服务和宣传推广等人才。加强慈善从业人员劳动权益保护和职业教育培训，逐步建立健全以慈善从业人员职称评定、信用记录、社会保险等为主要内容的人力资源管理体系，合理确定慈善行业工作人员工资待遇水平”。以下主要结合此次调研，并借鉴国内外公益慈善人才培养已有实践，就顺德未来本土公益人才培养提出一些针对性的建议。

### 一、人才培养目标定位

顺德区社会体制综合改革起步较早，当前已经初步形成了包括社工机构、枢纽型组织、三级慈善机构、志愿者（义工）团体等多种类型社会组织在内的公益生态。与此同时，社会企业、非公募基金会等新型组织的发展速度也在加快。但是，整体而言，这些组织在地方社会经济发展中的独特功能与作用还没有得到充分而有效的体现。

如前所述，组织专业能力不足、专业人才缺乏是关键制约因素。有鉴于此，建议顺德公益人才的培养应面向当地社会建设战略与社会服务关键需求，准确把握现代公益慈善事业发展规律，将“培养具有宽广社会视野、扎实专业素养和良好实践能力的应用型、复合型、创新型的业务骨干和管理中坚人才”作为顺德公益人才培养计划的核心目标。

### 二、公益人才培养模式

基于顺德本土公益人才培养目标及社会实际需求，借鉴国内外公益人才培养已有实践经验与做法，建议顺德在公益人才培养模式构建过程中，建立“校地共育”的合作人才培养机制，着力开发三大核心课程模块，推进五大人才培养支持体系建设（图 15）。

<sup>⑥</sup>民政部关于贯彻落实《国务院关于促进慈善事业健康发展的指导意见》的通知，<http://www.mca.gov.cn>。

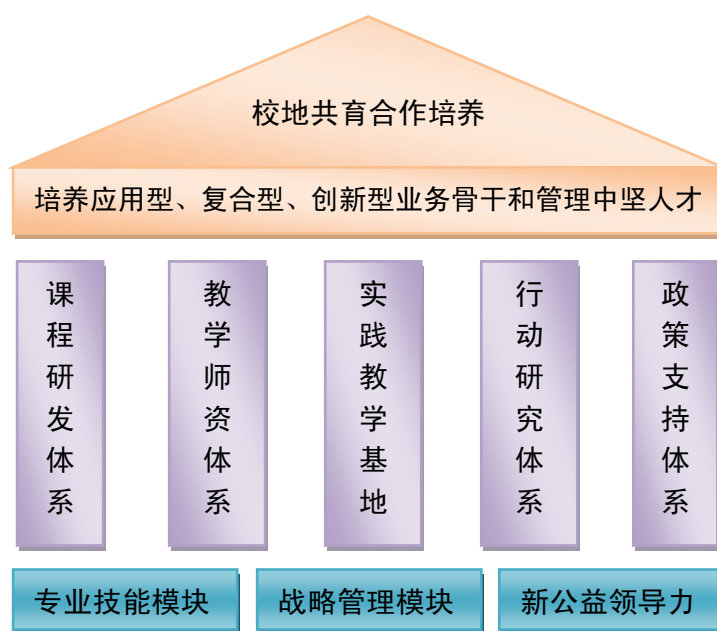


图 15 顺德本土公益人才培养模式

## 1. 建立“校地共育”的合作人才培养机制

顺德正处于从“传统慈善”向“现代公益”转型的关键时刻，整个公益行业的知识生产供给不足，但本土缺少在公益慈善研究、公益学科建设以及人才培养等方面具有较长发展历史和深厚学术积累的高校或专业支持型机构。有鉴于此，建议积极引进外部优势智力资源和具有专业实力的高校或科研院所，建立“校地共育”的人才培养机制，有效弥补顺德当前优质公益慈善教育资源不足的问题。同时，逐步带动本土公益支持型机构的成长。

近年来，国内在公益慈善研究领域起步较早的一些高校也在积极探索“校地共育”人才培养机制。例如，2013年，福建省同心慈善基金会与北京师范大学中国公益研究院合作，通过引进海内外先进的公益慈善教育资源，开发了学制一年的中国公益慈善管理 EMP 班(福建班)，每年春秋两学期在福建本地集中授课，并辅以公益网校在线教育和社会实践，为福建企业与地方培养高素质公益行业人才<sup>⑦</sup>。该人才培养计划已经连续举办两期。

## 2. 开发三大专业核心课程模块

根据顺德公益人才胜任力模型分析及社会组织人才需求评估结果，在人才培

<sup>⑦</sup>资料来源：福建省同心慈善基金会，公益慈善管理研究生班招生简章，<http://www.fjtx.org>。

养核心课程开发方面，建议紧紧围绕公益人才培养目标，以公益组织业务骨干与管理中坚作为培养方向与重点，将“专业技能”、“战略管理”与“新公益领导力”作为核心课程模块。

**(1) 专业技能模块：**在这一课程模块中，设置专业基础课与专业课。其中，专业基础课是需要公益人才必须掌握的基本理论与基础知识课程，建议精选《公益慈善概论》《发展社会学》《社会调查方法》作为专业基础课。同时，根据此前顺德公益人才胜任力评估结果，建议将《社会发展项目管理》《社会资源动员与劝募》以及《公益传播与公益影响力构建》作为专业课。

**(2) 战略管理模块：**在顺德现代公益慈善事业整体上处于起步与快速转型的阶段，这一模块着重于促进公益人才战略意识的提升、战略规划与战略实施能力与素质的培养。在这里，建议将《公益慈善法律与政策》《非营利组织战略规划》以及《非营利组织治理》作为主体课程。

在授课方式上，这一模块除了正式的课程讲授外，可结合专家讲座与专题研讨的方式开展。在时机合适与条件成熟的情况下，这一模块中的部分课程，如战略规划、战略执行以及组织治理等，可邀请顺德企业家（如美的集团等顺德知名企业的中高层管理者）进行专题讲座与分享。

**(3) 新公益领导力模块：**这一课程模块重点关注公益人才个人的修为与成长，特别是公益创业家（亦可称为社会创新家）品质的养成。有鉴于此，这一模块课程的设计强调三个方面的内容：社会视野、跨界合作能力、团队带领与协作。这一模块的课程设计与实施以实地参访学习、嘉宾对话、协同设计等方式推进。邀请业界公益领袖、学者、企业家、政府领导人、媒体精英、社会活动家等人士担任课程嘉宾，通过沙龙、深度对话等方式有效拓展个人的社会视野与跨界思维。同时，借鉴“协同设计”与团体动力等相关理念和方法，提升个人团队带领与多元协作能力。

### 3. 构建五大人才培养支撑体系

**(1) 课程研发体系：**首先，对于专业基础课程的开发，《发展社会学》与《社会调查方法》可选用国内已有的成熟教材，而《公益慈善概论》则需要专门开发，保证课程的系统性与完整性。其次，针对专业技能模块中的专业课以及战略管理模块中的课程，由于当前国内相关的资料略显零散，缺乏内在逻辑性与连贯性，

需要进行系统的梳理与再开发。

此外，为适应移动互联网对整个公益领域的变革性影响，立足长远，在课程体系开发过程中，建议基于“慕课”(Massive Open Online Course, MOOC)模式，充分借助(移动)互联网技术，逐步向顺德区内外更多的社会组织从业者、志愿者等进行开放和推荐，在增加公益人才培养的覆盖面的同时，使课程产生更加广泛的社会影响力。

**(2) 教学与师资体系：**针对师资团队的组建，建议在讲师的构成方面包括三种类型：公益慈善领域的学者、行业资深实务专家以及跨界精英人士。其中，学者应具有相应的理论高度和较为深厚的学术积淀，能够把握公益慈善研究前沿与最新动态，重点讲授专业基础课。同时，行业资深实务专家重点讲授专业基础课及战略管理课程，注重案例教学方法的应用，同时，通过模拟练习或实战操作，增强课程的实用性和实操性。

此外，邀请跨界精英作为嘉宾讲师，通过沙龙、对话等形式多样的方式，支持新公益领导力课程的开展。与此同时，通过跨界互动，也在创造平台与机会，促进跨界交流与多元协作网络的形成。

**(3) 社区实践教学基地：**建议在顺德本土公益人才培养过程中，将人才培养、公益组织建设与项目开发三者有机结合起来。有鉴于此，需要与顺德区内外优秀的社会组织及公益团体、典型社区等建立良好而持续的联系，借鉴服务学习的理念和方法，按照社区类型或社会组织正在开展的项目工作领域，建立能满足不同参与程度并符合一定实践教学标准的若干基地。

学员根据个人意愿及兴趣，可自主选择相匹配的实践基地，每一基地均设置“实践督导”。学员通过近距离观察和亲身参与(原则上，实践教学周期建议不少于一个月)，了解和学习成熟公益组织的管理经验以及扎根社区推进项目实施的有效策略与工作模式。

**(4) 行动研究体系：**行动研究是一种由实践者实施的自我反思研究，旨在解决问题，提高实践水平或促进理解。具体而言，行动研究是一种实践改进与专业扩展的研究，是实践者在自己的工作实务情境中面临问题时，自己先透过对问题的初步分析，并接着采取行动，以求突破或改变现状，进而在行动中收集相关



资料,以确认自己所采取的行动是否有效<sup>⑧</sup>。行动研究具有四个方面的关键特征:参与、改进、系统和公开。

行动研究作为一种实务工作者专业发展的方法,有利于提高实务工作者思考的深度与层次。同时,实务工作者在自己生产专业知识的过程中,实现赋权,提升专业自信。有鉴于此,在顺德公益人才培养中,建议引入行动研究的理论和方法。每位学员结合自身工作实际,在学习期间,完成一份行动研究报告,并进行公开展示、答辩与评审。通过答辩及评审的研究报告结集成册或出版,建设案例库,推动公益实践经验的推广与传播。

**(5) 政策与社会支持体系:**在深入贯彻和落实国务院《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》以及《慈善事业法》即将出台的背景下,推进公益人才的培养也应注重整合顺德区内多方资源,通过研究报告发布、专题研讨会以及制定公益人才发展战略规划等活动,逐步引起顺德区委、区政府以及区文化体育局、区民政和人力资源社会保障局、区社会工作委员会等政府相关部门对公益人才培养工作的重视与支持。

同时,在此过程中,注重链接顺德职业技术学院等高校力量以及顺德青年社会组织培育发展中心、区志愿者(义务工作者)联合会、区妇女事业促进会(社会组织孵化中心、社会组织发展中心、社会组织领袖人才培训基地)、区社会创新中心等枢纽型组织以及区、镇(街道)慈善会等,依托这些机构丰富的在地网络,在人才选拔、实践教学基地建设、讲师团队组建等方面提供多元支持,增强人才培养项目的延伸性与根植性。

### 三、首期项目实施建议

如前所述,顺德当前针对社会组织及工作者开展的各种能力建设课程均以短期、阶段性的培训、外出参访为主要方式,课程的持续性与系统性相对不足。而公益人才的培养是一个长期且持续的过程,需要立足长远,站在公益行业生态发展的高度,有步骤地进行推动。鉴于当前的探索才刚刚开启,国内也没有太多相对成熟的模式予以借鉴,建议首期顺德公益人才培养项目定位为“实验项目”。具体实施建议如下(表6):

---

<sup>⑧</sup> 郑增财,《行动研究:原理与实务》,五南图书出版公司,p283。

表 6：首期公益人才培养计划实施方案

主要内容	建议方案
课程周期	18 个月。其中，12 个月为课堂学习与实践教学，6 个月为行动研究报告的撰写、答辩、评审与成果汇报。
学员规模	规模控制在 30-40 人之间。其中，面向社会组织（包括基金会、慈善会、民间公益组织及志愿者团队、社工机构、社会企业等）的招生人数占总人数的比重不低于 60%。
学员构成	以顺德本地学员为主体，保持社会性别敏感，要求具备本科或同等学历，年龄原则上不超过 40 岁。同时，基于公益集群的理念，学员组成跨界多元，欢迎来自政府、企业、媒体等各界人士报名课程学习。
课程费用	设立公益人才培养奖学金，按照数额大小分为不同等级，并设立相应的申请与审批制度。获得全额奖学金的学员不需要缴纳费用，获得其他等级奖学金的学员，需要缴纳部分学习费用。
学员管理	借鉴中山大学中国公益慈善研究院首届“公益慈善方向硕士研究生课程进修班（Master of Philanthropic Studies, MPS）”管理方式，以学员为主体，建立学员自主管理制度，推动顺德公益学习网络构建，特别是促进来自不同行业学员之间的互动与协作，形成规模积聚效应。
项目资助	借鉴北京师范大学中国公益研究院“公益慈善管理研究生班（福建班）”的做法，设立“种子项目资助基金”，学员可在课程期间提出公益项目计划，经过专业评审，针对优秀的公益慈善项目予以一定的资金资助。其中，特别鼓励项目的跨界协作以及以学员小组方式提出申请并实施的创新性强的公益慈善项目。
课程认证	经过首期探索与实践，努力打造成为珠三角地区公益慈善领域具有较大影响力和品牌价值的认证课程。
项目传播	为了增强首期顺德公益人才培养计划在业界及社会上的影响力，建议制定系统的传播计划，并结合资助机构的特征及需求，设计易于理解和传播的计划名称及 VI 系统。

# 顺德公益慈善行业人才发展状况调查问卷

(个人问卷)

亲爱的同仁:

您好!

为了更好地了解顺德区当前公益慈善人才发展现状,有效推动本土公益慈善人才培养,促进顺德公益慈善事业的可持续发展,广东省何享健慈善基金会联合中山大学中国公益慈善研究院共同发起此次调查。问卷填答大概需要花费您8-10分钟的时间,诚挚感谢您的支持。非常荣幸在顺德社会公益发展的道路上与您携手同行。

广东省何享健慈善基金会  
中山大学中国公益慈善研究院  
2014年12月20日

---

## A. 基本信息

**A1. 您的性别:**

- (1) 男
- (2) 女

**A2. 您的年龄: 岁**

**A3. 您的文化程度:**

- (1) 初中及以下
- (2) 高中/中专/技校
- (3) 大专
- (4) 大学本科
- (5) 硕士
- (6) 博士及以上

**A4. 您是顺德本地人吗?**

- (1) 是
- (2) 不是

## B. 工作情况

**B1. 您目前工作的社会组织类型?**

- (1) 社工机构
- (2) 慈善会(包括区及镇街慈善会)
- (3) 社区福利会
- (4) 公募基金会
- (5) 非公募基金会

- (6) 红十字会
- (7) 公益性社会团体 (不含区、镇街慈善会、社区福利会)
- (8) 民办非企业单位 (不含社工机构)
- (9) 还未正式登记注册的民间公益组织
- (10) 其它 (请注明)

**B2. 您是该组织的负责人吗?**

- (1) 是 (跳至 B4)
- (2) 不是

**B3. 您在组织中的职位:**

- (1) 高层管理人员
- (2) 中层管理人员
- (3) 普通工作人员

**B4. 您在组织中的工作性质:**

- (1) 全职领薪工作
- (2) 兼职领薪工作
- (3) 以志愿方式参加, 不领薪水 (跳至 B6)
- (4) 其它 (请注明)

**B5. 组织支付您的月收入是多少 (月收入是指您每月的工资、奖金、实物等所有收入加上组织为您支付的社会保险及公积金之和)?**

- (1) 1000 元及以下
- (2) 1001-2000 元
- (3) 2001-3000 元
- (4) 3001-4000 元
- (5) 4001-5000 元
- (6) 5001-6000 元
- (7) 6001-7000 元
- (8) 7001-8000 元
- (9) 8001-9000 元
- (10) 9001-10000 元
- (11) 10001-12000 元
- (12) 12001-15000 元
- (13) 15001-20000 元
- (14) 20001 元及以上
- (15) 无固定收入

**B6. 您在这家组织工作多久了:**

- (1) 不到 1 年
- (2) 1-3 年
- (3) 4-6 年
- (4) 7-10 年

(5) 10 年以上

**B7. 您进入该组织工作之前是否有以下工作经验 (可多选):**

- (1) 曾在政府机关工作过
- (2) 曾在事业单位工作过
- (3) 曾在企业工作过
- (4) 曾在媒体工作过
- (5) 曾在其它公益组织工作过
- (6) 以上都没有
- (7) 其它 (请注明)

### C. 工作能力

**C1. 您认为下列这些素质特征对于当前公益组织从业人员的重要性如何 (5 分表示“非常重要”, 1 分表示“非常不重要”) ?**

**C2. 如果您给自己做一个评价, 针对每项素质特征, 您觉得可以打几分 (5 分表示“非常好”, 1 分表示“非常不好”) ?**

特征	C1. 重要性					C2. 自我评分
	非常重要	重要	一般	不重要	非常不重要	
(1) 正直诚信	5	4	3	2	1	
(2) 社会创新热情	5	4	3	2	1	
(3) 理解并认同组织使命	5	4	3	2	1	
(4) 坚韧性	5	4	3	2	1	
(5) 民主意识	5	4	3	2	1	
(6) 多元化意识	5	4	3	2	1	
(7) 战略思维	5	4	3	2	1	
(8) 理事会和委员会发展	5	4	3	2	1	
(9) 专业项目设计、实施与评估	5	4	3	2	1	
(10) 志愿者(义工)管理	5	4	3	2	1	
(11) 非营利财务管理	5	4	3	2	1	
(12) 新媒体与互联网技术应用	5	4	3	2	1	
(13) 资源募集与筹款	5	4	3	2	1	
(14) 社会关系网络拓展与维护	5	4	3	2	1	
(15) 公众传播与推广营销	5	4	3	2	1	
(16) 团队带领与协作	5	4	3	2	1	
(17) 有效沟通与人际关系处理	5	4	3	2	1	
(18) 快速学习与变化应对能力	5	4	3	2	1	
(19) 政策研究与行业分析能力	5	4	3	2	1	
(20) 风险管理与法律规制	5	4	3	2	1	

### D. 能力建设

**D1. 在 2014 年, 您参加过以下哪些能力建设及相关活动 (可多选) ?**

- (1) 外出参观或考察学习
- (2) 参加在顺德当地举办的短期培训
- (3) 外出参加短期培训
- (4) 参加高校发起的学历（学位）教育或课程进修班
- (5) 到相关机构进行实习
- (6) 有人定期对工作进行指导（如督导等）
- (7) 参与网络课程学习
- (8) 参加互助学习小组
- (9) 其它（*请注明*）

**【问卷完毕，再次感谢您的支持】**

问卷编号:

## 顺德公益慈善行业人才发展状况调查问卷

(组织问卷)

尊敬的组织负责人：

您好！

为了更好地了解顺德区当前公益慈善行业人才发展的基本状况及关键需求，更加有效地推动本土公益慈善人才培养，促进顺德公益慈善事业的可持续发展，广东省何享健慈善基金会联合中山大学中国公益慈善研究院共同发起此次问卷调查。

调查结果仅用于研究，您的所有信息不会公开或用于非研究目的。如有任何问题，请与中山大学中国公益慈善研究院联络。我们的办公地址是广州市海珠区新港西路 135 号中山大学国家大学科技园 B 座 514 室。感谢您的支持！

广东省何享健慈善基金会  
中山大学中国公益慈善研究院

2014 年 12 月 20 日



## A. 组织基本信息

A1. 组织正式名称：\_\_\_

A2. 组织注册类型：

- (1) 社工机构
- (2) 慈善会（区或镇街慈善会）
- (3) 社区福利会
- (4) 公募基金会
- (5) 非公募基金会
- (6) 红十字会
- (7) 公益性社会团体（不含区、镇街慈善会、社区福利会）
- (8) 民办非企业单位（不含社工机构）
- (9) 还未正式登记注册的民间公益组织
- (10) 其它（请注明）

A3. 组织创立时间：年

A4. 组织工作领域：

A5. 组织收支规模：

- (1) 2014 年度总收入：万元
- (2) 2014 年度总支出：万元

## B. 组织人力资源状况

B1. 组织工作人员数量：

- (1) 全职领薪工作人员数量：人
- (2) 兼职领薪工作人员数量：人

B2. 全职领薪人员学历水平：

- (1) 初中及以下人
- (2) 高中/中专/技校人
- (3) 大专人
- (4) 本科人
- (5) 硕士人
- (6) 博士人
- (7) 其它（请注明）人

B3. 全职领薪人员的性别构成：

- (1) 男性：人
- (2) 女性：人

**B4. 全职人员进入组织工作前的职业经历:**

- (1) 应届毕业生直接进入机构工作人
- (2) 有在其它公益组织工作经历人
- (3) 有媒体工作经历人
- (4) 有企业工作经历人
- (5) 有政府机关工作经历人
- (6) 有事业单位工作经历人
- (7) 服务对象转为工作人员人
- (8) 其它 (请注明) 人

**B5. 组织有没有设置如下工作岗位? 若设置了相应岗位, 那么您对各岗位工作人员当前工作能力的满意程度如何 (5 分表示“非常满意”, 1 分表示“非常不满意”)?**

岗位名称	设置状况	工作满意度			
项目管理	(1)	5	4	32	1
筹资	(2)	5	4	32	1
公关传播	(3)	5	4	32	1
志愿者管理	(4)	5	4	32	1
研究	(5)	5	4	32	1
行政	(6)	5	4	32	1
财务	(7)	5	4	32	1
其它 (请注明)	(8)	5	4	32	1
其它 (请注明)	(9)	5	4	32	1

**B6. 全职人员现有工资收入水平 (月收入是指您每月的工资、奖金、实物等所有收入加上组织为您支付的社会保险及公积金之和):**

月收入	普通工作人员	中层管理人员	高层管理人员
工资水平			

- (1) 1000 元及以下 (2) 1001 ~ 2000 元 (3) 2001 ~ 3000 元
- (4) 3001 ~ 4000 元 (5) 4001 ~ 5000 元 (6) 5001 ~ 6000 元
- (7) 6001 ~ 7000 元 (8) 7001 ~ 8000 元 (9) 8001 ~ 9000 元
- (10) 9001 ~ 10000 元 (11) 10001 ~ 12000 元 (12) 12001 ~ 15000 元
- (13) 15001 ~ 20000 元 (14) 20001 元及以上 (15) 无固定收入

## C. 公益人才需求

**C1. 组织人才需求** (5分表示“非常需要”, 1分表示“根本不需要”):

人才类型	组织需求度			
项目管理	5	4	3	2
筹资	5	4	3	2
公关传播	5	4	3	2
志愿者管理	5	4	3	2
研究	5	4	3	2
行政	5	4	3	2
财务	5	4	3	2
其它 (请注明)	5	4	3	2
其它 (请注明)	5	4	3	2

**C2. 组织主要通过哪些方式进行人才招聘** (可多选)?

- (1) 公开招募 (2) 熟人推荐
- (3) 定向寻找 (4) 其它方式 (请注明)

**C3. 您觉得招到满意的工作人员难度大吗?**

非常大	比较大	一般	不太大	不大
5	4	3	2	1

**C4. 您觉得招人困难最主要的原因是什么?**

## D. 人才发展支持

**D1. 组织全职员工社会保险购买情况:**

- (1) 没有社会保险 (2) 只买三险 (3) 三险一金
- (4) 只买五险 (5) 五险一金 (6) 其它 (请注明)

**D2. 组织为员工成长和发展提供哪些具体的支持** (可多选)?

- (1) 为员工提供明确职业发展规划
- (2) 设置专门的员工能力建设预算
- (3) 支持参加业内培训及交流活动
- (4) 支持员工参加付费课程学习

- (5) 有专人对员工进行跟进指导
- (6) 定期开展团队内部建设活动
- (7) 其它 (请注明)

**D3. 在 2014 年，组织有员工离职吗？**

- (1) 没有 (请跳至 E 部分)
- (2) 有

**D4. 在 2014 年组织有多少名员工离职：\_\_\_\_\_人**

**D5. 您觉得员工流失的主要原因是什么？**

**D6. 到目前为止，组织已离职人员离职后的去向 (可多选)？**

- (1) 去其它公益组织工作
- (2) 自己创办新的公益组织
- (3) 去企业工作
- (4) 去媒体工作
- (5) 去政府机关工作
- (6) 去事业单位工作
- (7) 自己创业做生意
- (8) 读书深造
- (9) 在家待业
- (10) 不清楚去哪里了
- (11) 其它 (请注明)

## **E. 个人联系信息**

**E1. 被访人姓名：\_\_\_\_\_**

**E2. 担任职务：\_\_\_\_\_**

**E3. 联系方式：**

- (1) 办公电话：\_\_\_\_\_
- (2) 手机号码：\_\_\_\_\_
- (3) 电子邮件：\_\_\_\_\_
- (4) 组织网站：\_\_\_\_\_

**【问卷完毕，再次感谢您的支持】**