

社团成长计划之深度陪伴 11 月份工作坊一

项目管理：How to do it right?

主讲人：陈志强 张立凡

1、什么是项目？如何界定项目/环保项目？

1.1 项目并无通用的定义。

简单的说，项目是为了**完成**某一项独特的**产品或服务**所做的一次性努力。

一般来说，它需要考虑三个方面的内容：**时间、成本及质量**。

1.2 什么是好的环保项目？

- 被社会需求——强烈需求
- 带来社会改变——巨大改变
- 引起民众关注——民众参与

(其实，如果所寻找的方向 及 设定的目标符合大众需求，何愁没有大众参与呢？！)

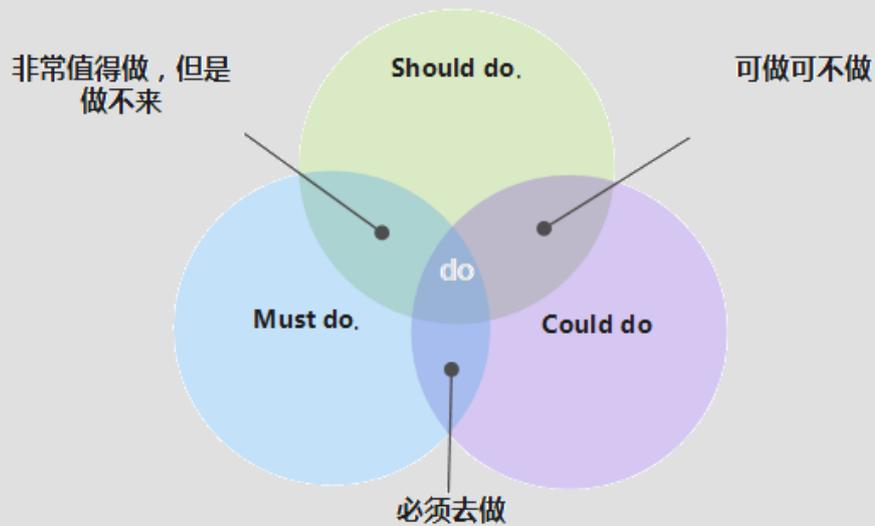
- ❖ **重要提示**：我们开展环保公益项目的核心要素在于推动积极进步的社会改变，无论是政府政策的改变，企业行为的改变，还是公众意识的改变。

2、社团愿景 / 使命 / 定位 / 价值 与 环保项目的关系 & 如何做选择？

2.1 根据自身社团所定的愿景、使命和价值，开展相应的环保活动。

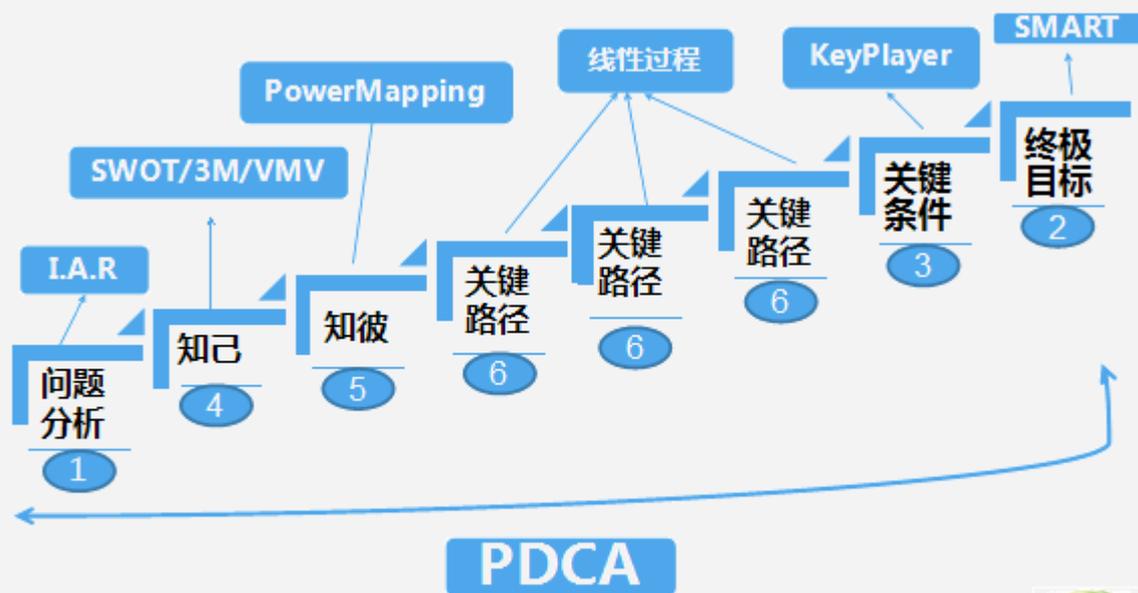
2.2 如何做选择？

- 根据现状，把各个想到的活动归入以下三个小框框，重点做“必须去做”，选择性做“可做可不做”，放弃“非常值得做，但是做不来”
- 比如在环保社团运作中，对于可做可不做的，可以交给小干练习练习；对于必须去做的，就得认认真真脚踏实地去做。



3、一般而言，项目理性框架 及 思考流程

整体流程如下图，下面将结合不同社团的案例对 6 个方面进行分析。



3.1 问题分析

3.1.1 辅助分析问题的工具：I.A.R

Issue	Actor	Resource
问题是什么？	谁支持？	Money？
造成问题的原因是？	谁反对？	Manpower？

为什么需要改变？ 为什么不曾改变？ 不改变会如何？	谁中立？ 谁是利益相关方？	Minutes？
---------------------------------	------------------	----------

3.1.2 案例分析：中大辅助 PM2.5 活动做宣传工作

→ 案例分享 & 问题记录：

① What is the issue？

大部分同学只是了解到浅层的活动原因——我们的空气质量不好，需要我们去号召更多的群改变它。但是具体是什么东西造成这种状况、不改变会怎么样都没有进行深入的思考。

② Who is the actor？

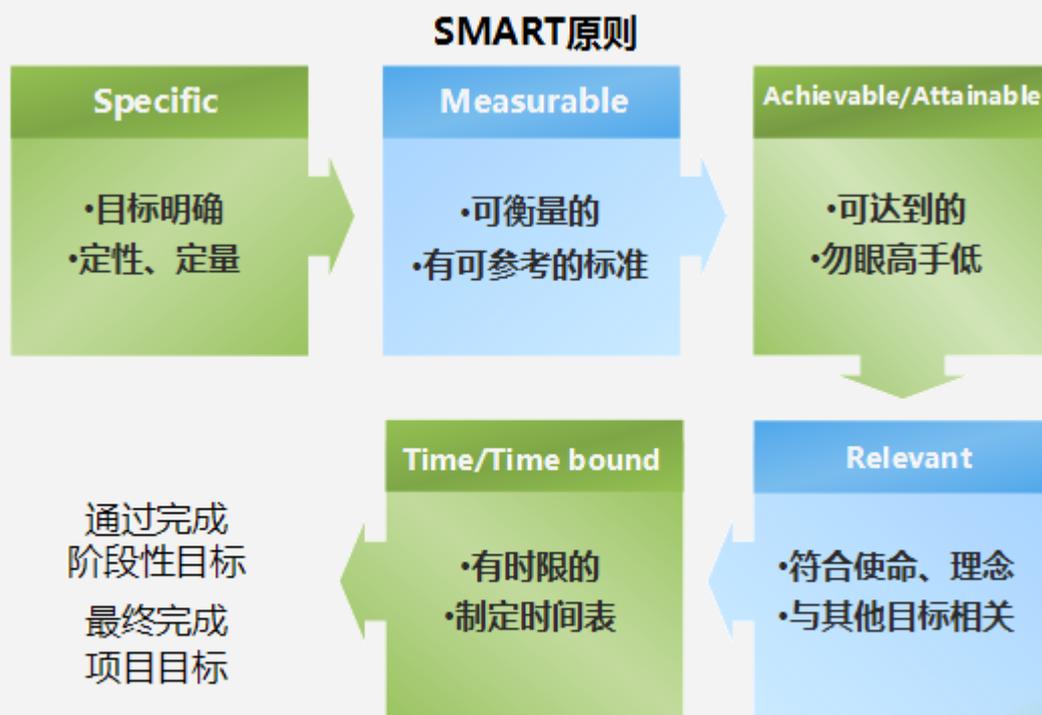
宣传的对象没有明确清楚：到底是普通的群众，还是始作俑者之人？

③ What resource do we have？

中大只是承办了 PM2.5 活动的小分支，不起领导作用。在这个角色当中，是否还潜藏着其他可以被我们利用的资源？

3.2 终极目标

3.2.1 如何制定目标的工具：SMART 原则



补充：加深对 Achievable 的理解，可以参考两个小故事：

- ① 摘苹果：在长满苹果的苹果树面前，我们会摘我们伸手够得着的苹果，而非最顶的苹果。
- ② 吃西瓜：我们不可能一口把一个西瓜吃下。一般的作法是把西瓜切成一片片再吃。

3.2.2 案例分析：广工图书自由漂项目

→ 案例分享 & 问题记录：

S：在 2015 年在广工大学城校区实现图书自由漂项目

（为什么设定在 2015 年，现在有什么可依据的事实支持？）

M：实现自由漂流，但是具体的没有细化

（缺其，无以致下）

A：太高，较难实现

R：立足校园

（立足校园，干啥？所做的活动有没有和自身社团的宗旨结合起来呢？）

T：3 期/半年

→ Summary

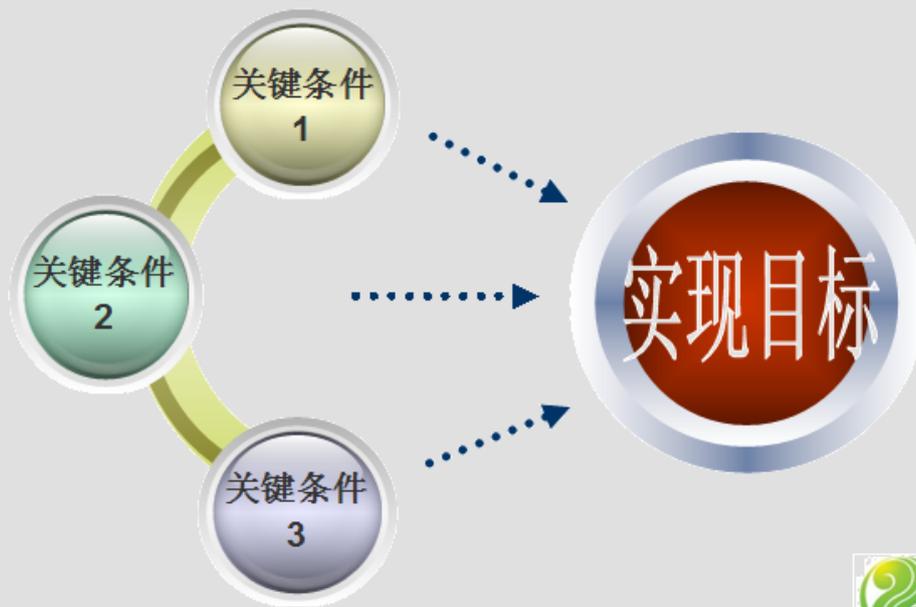
目标制定最好用一句话就可以总结出来，它不是分成 5 个小目标而制定的。

举例：绿点的环境教育讲师的目标：截至 2012 年，培养出 20 名合格的环教讲师（“合格”有另外的设定）。

3.3 关键条件 key player

3.3.1 what is key player ?

- 即要实现目标，只需要实现的几个条件。接下来的行动就以这些罗列出来的“关键条件”为导向开展。



3.3.2 案例分析：广药染绿的护绿行动

→ 案例分享 & 问题记录：

- ① 解决支持方 (key person) : 校园领导、垃圾桶
- ② 寻找大众支持 (寻找强大本营) : 采取横幅签名、意见收集等形式
- ③ 行动：调研、寻找项目的硬件等
- ④ 其他：这个案例有个问题，就是需要解决的问题不明确，也导致所设定的目标不明确

3.4 知己

3.4.1 辅助了解自身优势的工具一：VMV

Vision 愿景：问题被解决之后的社会景象

Mission 使命：通过做什么可以达到愿景

Value 价值：履行使命遵循的价值观、准则

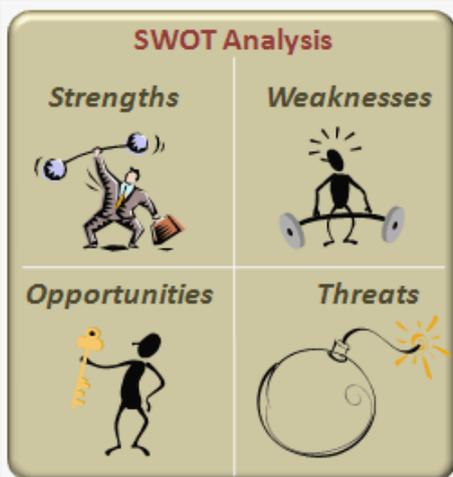
3.4.2 案例分析：各机构的 VMV

乐施会
愿景：消除一切贫穷，不论男女，均能享受幸福和权利
使命：致力于消除贫穷，以及与贫穷有关的不公平现象

Google 谷歌
使命：整合全球信息，使人人皆可访问并从中受益
价值：
以用户为中心
专心将一件事做到极致
越快越好
网络也讲民主
信息需求无处不在
赚钱不必作恶
信息无极限
信息需求无国界

万科
愿景：成为中国房地产行业持续领跑者，卓越的绿色企业。
使命：
* 推动行业建设，完善生产方式、技术和管理，提高行业规范化程度，实现“有质量增长”并推动行业技术进步
* 理解不同消费者的需要，创造性地运用设计、技术和服务提供展现自我、和谐共生的理想生活空间
* 深化研究，因地制宜地保护环境、改善环境，形成人与自然的可持续发展
价值：
追求卓越、客户导向、报效股东、与员工和伙伴共同成长、效率优先、可持续发展

3.4.3 辅助了解自身优势的工具二：SWOT Analysis (强项弱项分析原则)



3.4.4 案例分析：华工 Fresh 红树林项目

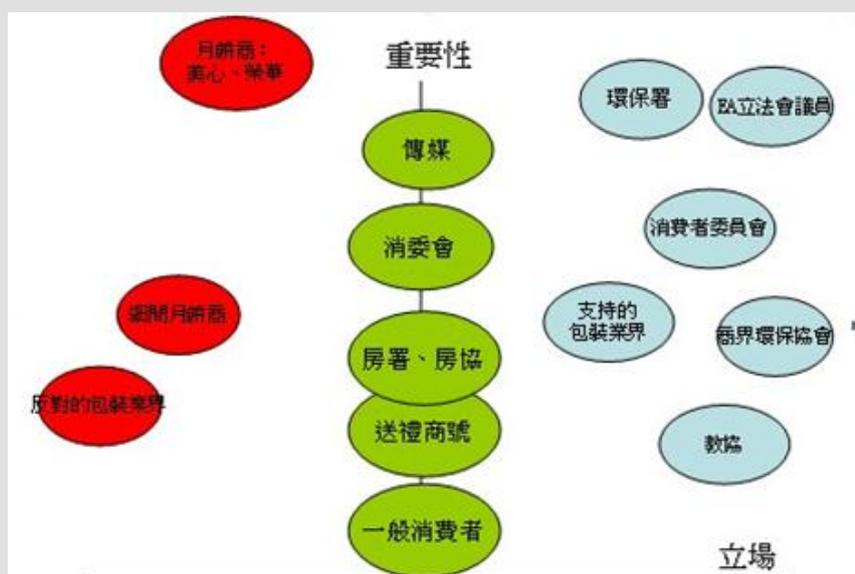
<p>Strengths (内部): 小组几年的历史经验积淀 知识储备处于良好水平 组员热情, 团队经验丰富 活动形式的意义 中国红树林保育联盟的经验 </p>	<p>Weaknesses (内部): 组员对红树林的了解程度参差不齐; 团队配合并不在同一点 缺乏学习主动性 时间紧迫 社会经验不足 </p>
<p>Opportunities (外部) 广州本地红树林资源; CMCN、深圳红树林保育机构、林业局等机构支持</p>	<p>Threats (外部) 学术性科研性的外部资源缺乏; 和外部同类型组织接触不足; 南沙距离广州市区相当远</p>

3.5 知彼

3.5.1 分析彼方的工具：Power Mapping (权力图谱)

- 以图象形式, 呈现关键角色的权力分布; 寻找可发生改变的动机 及 解决问题的权力关系。
- 可考虑: Who? (谁的权力最大?) What? (想对方采取什么行动?) Why? (对方为什么要配合?)
- 找到关键玩家和他的死穴。站在其角度, 考虑他为何要做这件事情, 动力是什么, 障碍又是什么。死穴是改变关键玩家行为或态度的一个点, 一旦这个点被碰触, 就一定会促成关键玩家的改变。这个点可以是增加动力, 也可以是移除阻碍。

3.5.2 案例分析一：FOE 熄灯运动



3.5.2 案例分析二：华师绿叶社 微博随手拍

→ 案例分享 & 问题记录：

① 如何扩大群众：这个项目只是限于微博吗？那些没有开通微博的人如何处理？那些及时看到不好环境问题的同学应该如何调动其积极性呢？

3.6 关键路径

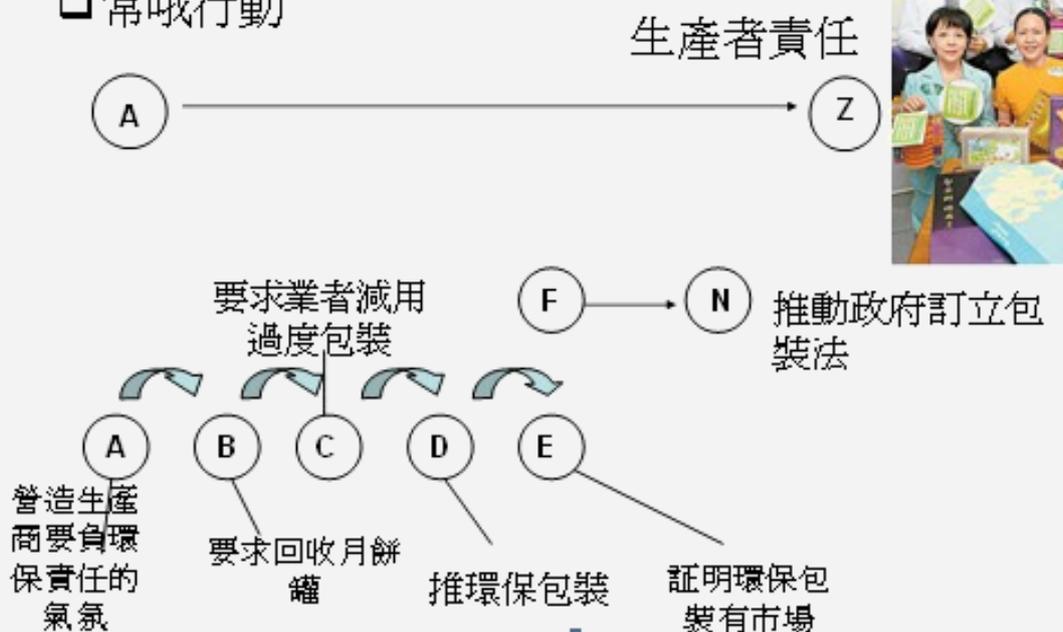
3.6.1 What is 关键路径？

- 关键路径图告诉我们怎样 从现在到达长期目标。
- 制定关键路径图，需要结合趋势分析和关键玩家及死穴，找出不同关键玩家之间的关系，并且利用这个关系去达到我们的目的。
- 特别提醒：制定过程中不要想我做什么，而是考虑什么事发生了！！

3.6.2 案例分享一：达至长期目标的关键路径—— FOE 常哦行动

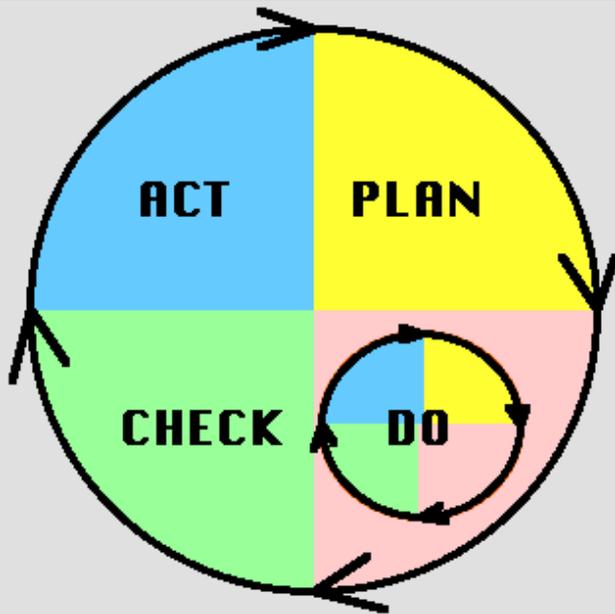
建構長、中、短期目標

□ 常哦行動



3.6.3 案例分享二：因策略而制定战术及活动——拜客送单车给市长

3.7 介绍 PDCA



P (Plan) ——计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制定；

D (DO) ——执行。执行就是具体运作，实现计划中的内容；

C (Check) ——检查。总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题；

A (Action) ——处理。对检查的结果进行处理，认可或否定。成功的经验要加以肯定，或者模式化或者标准化以适当推广；失败的教训要加以总结，以免重现；这一轮未解决的问题放到下一个 PDCA 循环。

4、成功项目的关键原因及案例分析/讨论

FOE 超级市场超级浪费

绿色和平转基因食品

大学生绿色营

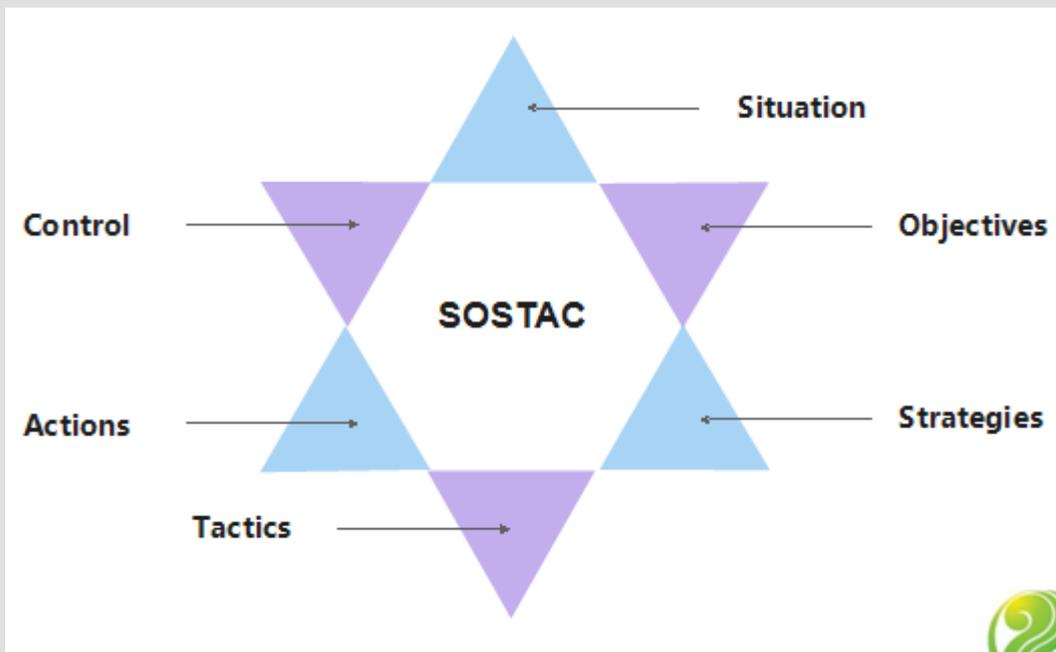
光头哥反对光亮工程

5、项目培训的总结——SOSTAC

What is SOSTAC

→ 爱尔兰人 Paul Smith 所创的商界市场工具，后被调整用于 NGOs 的运动策略上。帮助判断形势、梳理有效达至目标的思考工具。

→



S: Situation Analysis (形势分析)- where are we now?

O: Objectives (目标) - where do we want to go?

S: Strategy (策略) – How we are going to get there.

T: Tactics (战术) - The details of strategy.

A : Actions (行/活动) - Put the plan work.

C: Control (质量管理) – Means measurement, monitoring, reviewing, updating and modifying.

6、学习应用：结合学习内容，修改方案。（详情见照片）