

# 社团成长计划之深度陪伴 11 月份工作坊—

## 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？！)

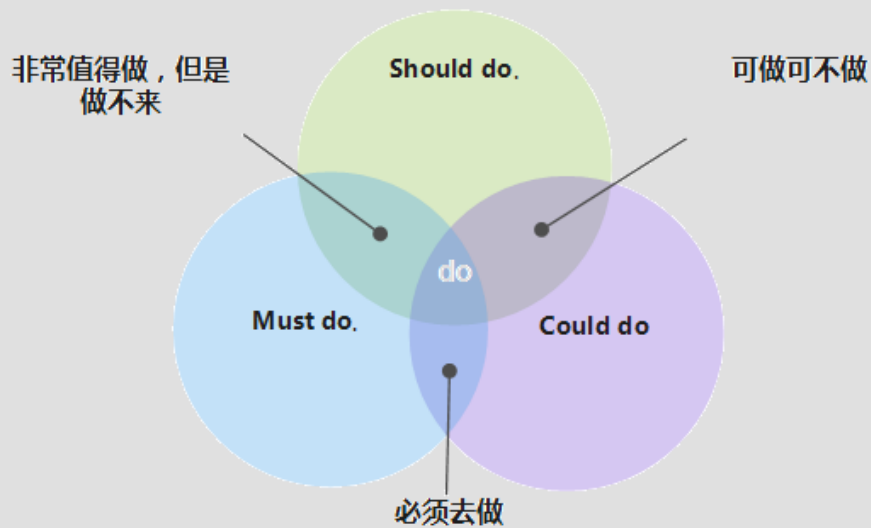
- ❖ **重要提示**：我们开展环保公益项目的核心要素在于推动积极进步的社会改变，无论是政府政策的改变，企业行为的改变，还是公众意识的改变。

### 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。

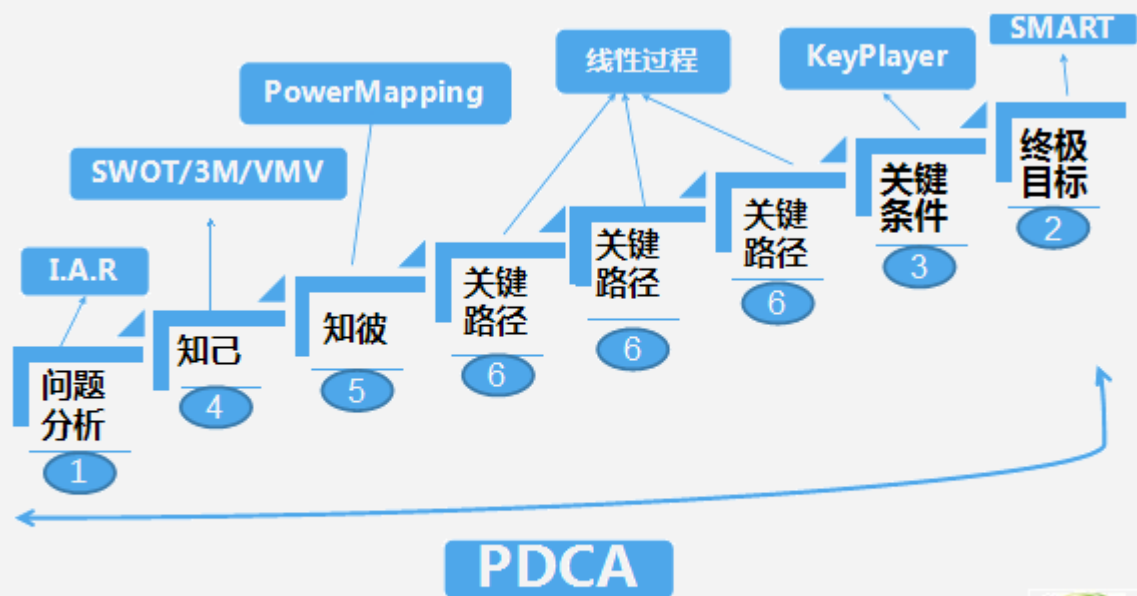
#### 2.2 如何做选择？

- 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？

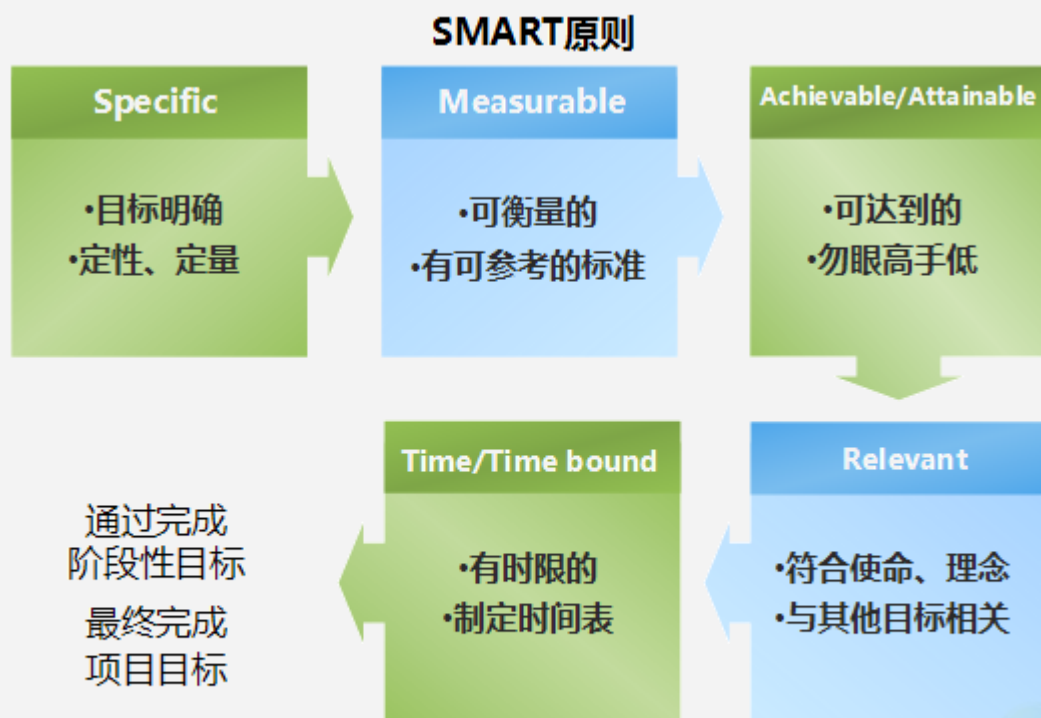
宣传的对象没有明确清楚：到底是普通的群众，还是始作俑者之人？

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

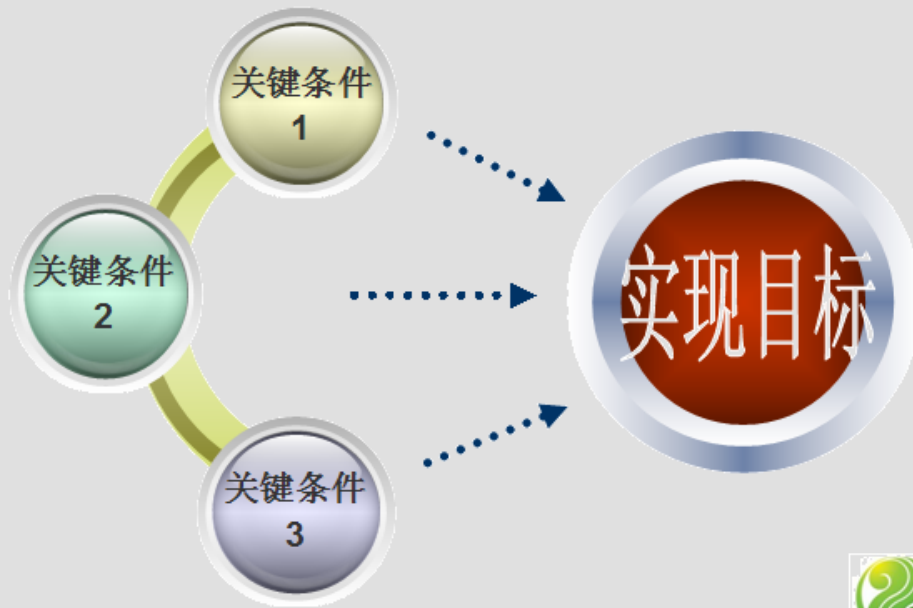
目标制定最好用一句话就可以总结出来，它不是分成 5 个小目标而制定的。

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

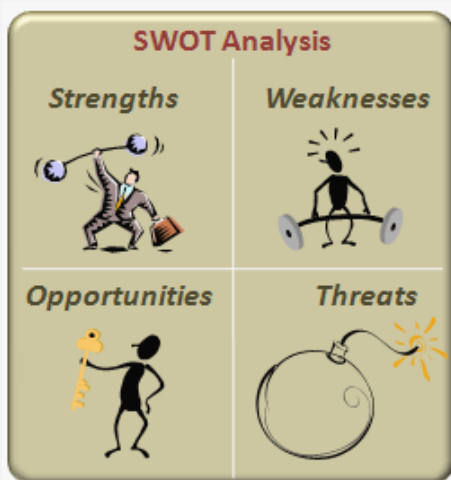
### 3.4.2 案例分析：各机构的 VMV

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

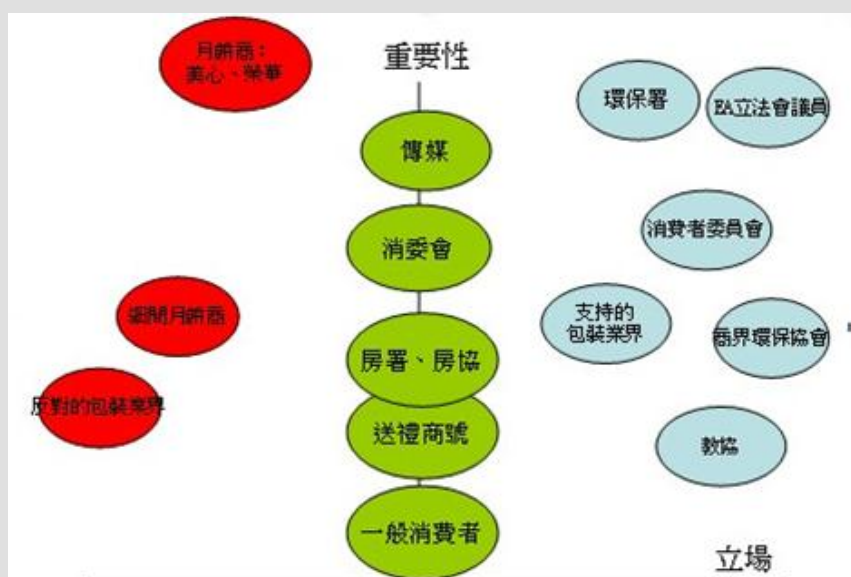
<p><b>Strengths (内部):</b>          小组几年的历史经验积淀          知识储备处于良好水平          组员热情, 团队经验丰富          活动形式的意义          中国红树林保育联盟的经验          ... ..</p>	<p><b>Weaknesses (内部):</b>          组员对红树林的了解程度参差不齐; 团队配合并不在同一点          缺乏学习主动性          时间紧迫          社会经验不足          ... ..</p>
<p><b>Opportunities (外部)</b>          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><b>Threats (外部)</b>          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

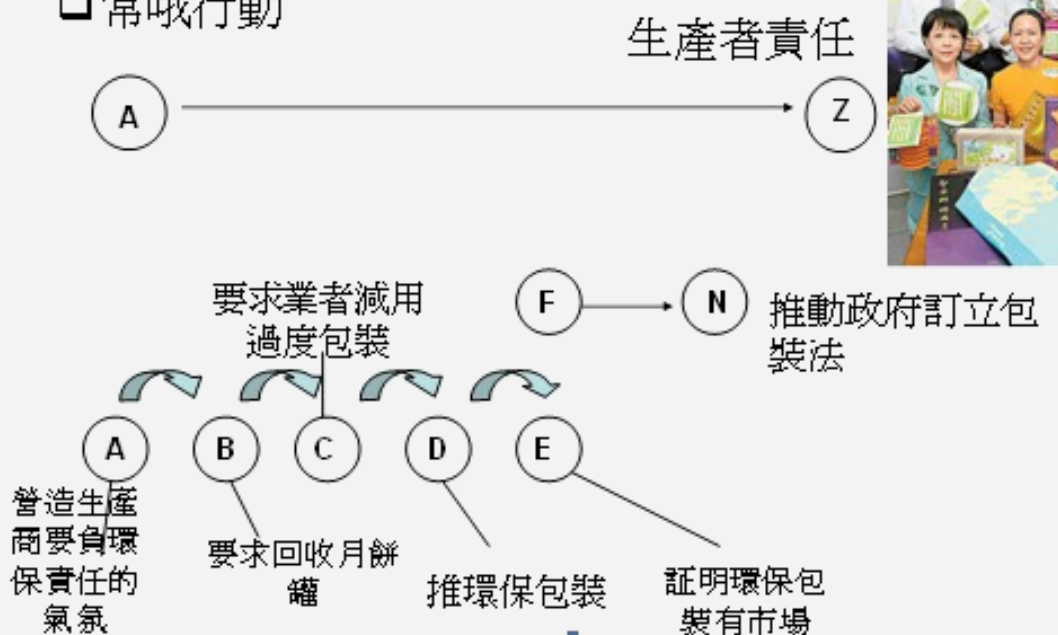
#### 3.6.1 What is 关键路径？

- 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

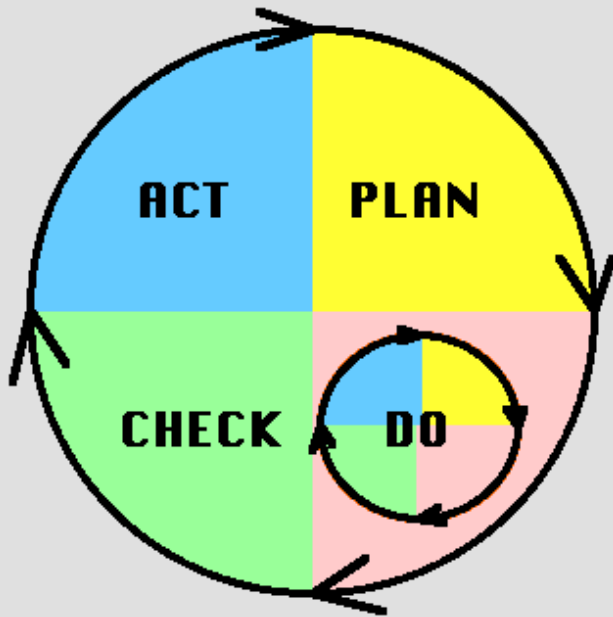
### □ 常哦行動



#### 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

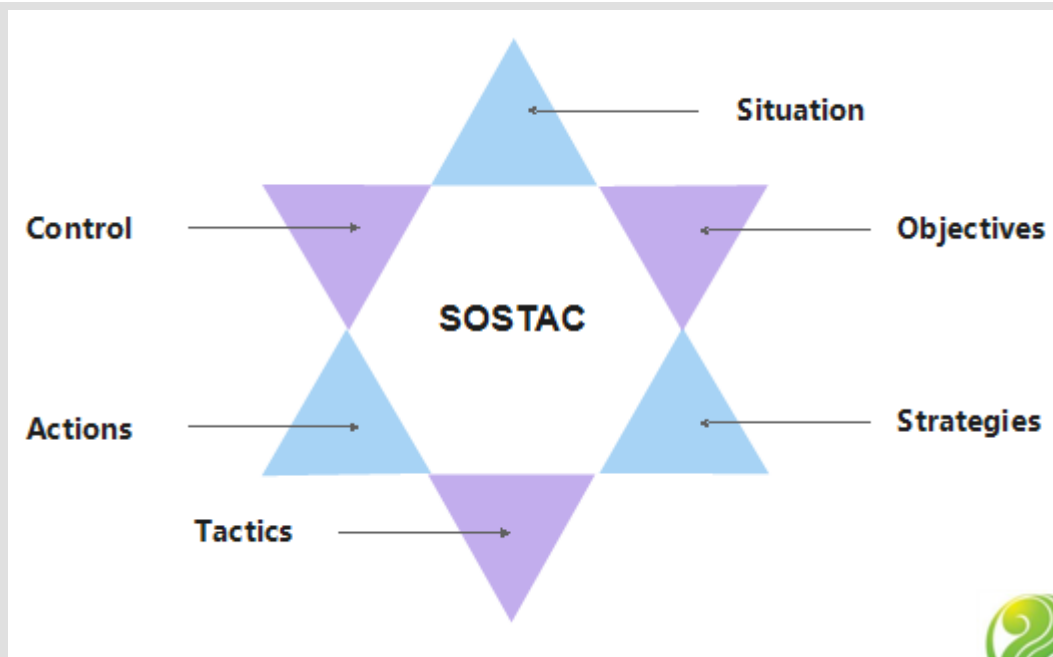
光头哥反对光亮工程

#### 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）