

2015 年-2020 年战略规划



甘肃伊山伊水环境与社会发展中心

2015 年 3 月



甘肃伊山水环境与社会发展中心（简称“伊山水”）由甘肃省民政厅于2008年1月批准成立。机构关注的重点领域为农村社区综合发展项目，包括灾害管理、生态恢复、生计改善（扶贫），公益机构能力建设和战略规划，国内外发展机构咨询，环境与社会影响评估及推动本土公益机构发展等。到目前为止，中心实施的国内外发展机构资助的项目100多个，项目资金超过了3000多万元人民币，项目涉及到除敦煌外的13个地州市。

中心的主要支持机构有嘉道理慈善基金会（香港）、施永青基金（香港）、联合国妇女署、德国米索尔基金会、国际救助儿童会、全球环境基金（GEF）、中国扶贫基金会、深圳壹基金公益基金会、SEE基金会（北京市企业家环保基金会）、民政部和财政部“中央财政支持社会组织发展示范项目”本土企业。

2014年中心被甘肃省委宣传部和甘肃省民政厅评为“甘肃省优秀社会组织”，被省部级媒体深度采访报道100多次，包括中央电视台和德国的《明镜周刊》。

伊山水作为4A级社会组织和甘肃省优秀社会组织，连续三年获得中央财政支持社会组织发展项目的经费支持，将环境、生计与灾害应用于社区的实践效果显著，并在西北少数民族绿色社区探索中探索农村社区环境保护的新模式。

自2010年12月中心开始获得第一个奖项，到2014年累计获奖超过了14项，2014年中心经独立机构评估在中国民间公益透明指数网的全国1000多家民间社会组织中，全国排名第11位，环保领域排名第1位，甘肃排名第1位。

伊山水成立5年多与国内外基金会和有影响力的NGO建立了良好的互动合作关系，2014年中心推动了甘肃省本土社会组织的发展，在西北地区建立了良好的公益发展网络，搭建西北最具影响力的民间灾害救援团队“甘肃公益救灾联盟”，并与平凉伊邦农民专业合作社等多个社会组织建立了战略合作伙伴关系，旨在推动社会组织的可持续发展。



但是，伴随着中国市场经济的发展和社会分化的开始以及国家对社会组织的要求，社会变革的日益深入使得需求变得愈加迫切，中心原来的战略规划已经不适应中心未来发展，2015年2月在合作伙伴上海舜益公益咨询的支持下，中心进行了为期3天的使命重审和战略规划研讨会。伊山伊水发起人、理事、省人大、省政府、省民管局、省社会组织促进会等甘肃省级政府部门代表、NGO同行、合作伙伴、志愿者代表和全体员工都参加了研讨会。为了更好地服务于脆弱社区的发展，也为了中心的可持续发展，特制定了五年战略规划，以指导我们朝着事业的美好目标顺利前行。



目录

| | |
|---------------------------------------|----------|
| 一、战略规划背景..... | 5 |
| (一) 新公共服务供给方式..... | 5 |
| (二) 加强社会组织建设..... | 5 |
| (三) 加强社会组织监管..... | 5 |
| 二、中心原有的战略规划与重点领域..... | 6 |
| (一) 中心信念..... | 6 |
| (二) 中心使命..... | 6 |
| (三) 中心关注的重点领域..... | 6 |
| (四) 中心原有的战略目标..... | 6 |
| 三、中心新的战略规划..... | 7 |
| (一) 调整战略规划的背景..... | 7 |
| (二) 战略规划制定的参与者..... | 7 |
| (三) 战略规划的方法 (SWOT 分析) | 8 |
| (四) 中心未来五年 (2015 年——2020 年) 战略规划..... | 8 |
| 1.中心使命、愿景、管理理念..... | 8 |
| 2.中心长期目标、具体目标..... | 9 |
| 3.中心关注重点领域..... | 9 |
| 4.执行计划与员工能力提升计划..... | 10 |
| 5.以项目为本的监测评估计划..... | 10 |



一、战略规划背景

社会组织是现代社会的三大支柱之一，具有提供公共服务，参与公共管理，促进社会和谐等诸多功能，党的十八大对我国社会组织发展提出了明确要求。

“建议”共有两处关于社会组织建设的论述，一处是第八部分“加强社会建设，建立健全基本公共服务体系”中指出：要“创新公共服务供给方式”；另一处是第九部分“标本兼治加强和创新社会管理”中指出“要加强社会组织建设，加强社会组织监管。”

（一）新公共服务供给方式

政府要创新公共服务供给方式，改革基本公共服务提供方式，引入竞争机制，扩大购买服务，实现提供主体和提供方式多元化。推进非基本公共服务市场化改革，放宽市场准入，鼓励社会资本以多种方式参与，增强多层次供给能力，满足群众多样化需求。

（二）加强社会组织建设

改进社会组织管理，建立健全统一登记、各司其职、协调配合、分级负责、依法监管的社会组织管理体制。重点培育、优先发展经济类、公益慈善类、民办非企业单位和城乡社区社会组织。推动行业协会、商会改革和发展，强化行业自律，发挥沟通企业与政府的作用。完善扶持政策，推动政府部门向社会组织转移职能，向社会组织开放更多的公共资源和领域，扩大税收优惠种类和范围。

（三）加强社会组织监管

完善法律监督、政府监督、社会监督、自我监督相结合的监管体系。健全法律法规，严格依法监管。建立社会组织监管机制和管理信息平台，制定社会组织行为规范和活动准则，提高政府监管效力。实行社会组织信息公开和评估



制度，完善失信惩罚机制，强化社会监管。引导社会组织完善内部治理结构，提高自律性。

二、中心原有的战略规划与重点领域

（一）中心信念

以人为本的和谐发展需要公平地满足脆弱社区的生计和环保的需求。

（二）中心使命

以环境社会学和跨学科的理论为基础，通过应用研究、跨学科合作和社区综合发展项目的实施及公益机构能力建设，探索公平地满足脆弱社区发展和环保需求的理论、模式和机制。

（三）中心关注的重点领域

- 1) 探索以社区为本的灾害风险管理、生态恢复和生计改善耦合模式；
- 2) 农村社区气候变化应对；
- 3) 发展项目的环境与社会影响评估；
- 4) 公益机构能力建设；
- 5) 发展项目的社会性别敏感性；
- 6) 国内外发展机构咨询服务；
- 7) 本土公益机构孵化发展

（四）中心原有的战略目标

目标 1：通过实施“灾害风险管理——生态恢复——生计改善耦合模式”项目，提高贫困社区应对灾害风险、恢复生态环境及改善生计的能力。

- 1.1 培育社区合作组织；
- 1.2 建立公私伙伴关系及利益相关群体网络；
- 1.3 培育“灾害风险管理——生态恢复——生计改善耦合模式”示范社区；



1.4 倡导政府推动“灾害风险管理——生态恢复——生计改善耦合模式”。

目标2：通过认知、减缓、适应模式，提高脆弱社区应对气候变化的能力。

2.1 提高脆弱社区应对气候变化的能力建设；

2.2 实施认知、减缓和适应相结合的气候变化应对项目；

2.3 在气候变化应对项目及政策方案中体现社会性别敏感性。

目标3：通过环境与社会影响评价，推动政府和企业履行生态环境政策。

3.1 建设项目的环境影响评价和社会影响评价；

3.2 依据《环境影响评价报告》和国家颁布的环境政策，对在建项目进行环境和社会影响评价，披露在建企业的环境政策执行力度和违法行为。

目标4：推动本地公益组织发展。

4.1. 推动草根公益组织的成长；

4.2. 建立西部地区的公益组织联盟或网络；

4.3 成为政府部门与草根公益组织互动及联系的平台；

4.4 为公益组织提供能力建设。

三、中心新的战略规划

（一）调整战略规划的背景

战略规划（SP）是通过一系列规范性的工具和方法，为社会组织的可持续发展制定其目标（长远、短期）、使命（愿景）、信念（价值观）、执行计划、监测评估计划、分工协作、筹款策略等的过程。

（二）战略规划制定的参与者

1. 政府部门专家

甘肃省人大法规二处徐润莉、甘肃省委办公厅调研处处长张滨、甘肃省人民政府研究室张宇、甘肃省社会科学界联合会王刚。



2. 公益机构领域专家

甘肃社会组织促进会权平、大爱清尘孟霖、平凉伊邦牛养殖农民专业合作社海新安、甘肃兴邦社会工作服务中心马存俊、兰州绿地志愿者中心李洁、甘肃心理应用协会李丽萍、甘肃沐润社会工作服务中心聂东元。

（三）战略规划的方法（SWOT 分析）

所谓 SWOT 分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，SWOT 分析法就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。

（四）中心未来五年（2015 年——2020 年）战略规划

综合以上战略规划背景、战略规划基础陈述与 SWOT 分析，机构梳理与确定了管理理念、愿景、使命，及时调整了重点领域，并制定了长期目标、具体目标、执行计划、员工能力提升计划和监评机制

1. 中心使命、愿景、管理理念

➤ 使命

公平地满足脆弱社区的发展。

➤ 愿景

人与自然和谐、实现社区善治。

➤ 管理理念

TAI（Transparency, Accountability, Impact, 即透明、问责和影响力）。



2.中心长期目标、具体目标

2.1 长期目标

通过社区综合发展项目实施、公益机构能力建设、政策研究和咨询促进社区善治并使伊山水发展为有影响力的民间智库。

2.2 具体目标

2.2.1 民间智库：每年向政府提交有决策参考价值的研究报告 5 份；

2.2.2 社区发展：每年实施社区综合发展项目 4 个，项目资金 200 万/年；

2.2.3 公益机构培育支持：每年为 60 家公益机构提供综合能力建设和咨询服务；

2.2.4 机构自身的能力建设：通过 5 年发展，机构治理结构更趋完善，团队成员稳定在 10 人。

3.中心关注重点领域

3.1 社区发展

通过“五社联动的模式”（社区、社工、社会组织、合作社、社会力量）优先关注灾害管理、环保、扶贫、小额信贷促进农村社区可持续发展。

3.2 公益机构培育支持

通过为社会组织发展创建平台，提供项目支持、能力建设、战略规划等措施推动公益机构的多元化、专业化发展。

3.3 民间智库

通过综合研究、咨询服务、环境与社会影响评价、环境监测等向社会提供具有证明作用的数据和成果，为政府决策提供参考依据。



4. 执行计划与员工能力提升计划

通过战略规划 SWOT 分析，大部分员工在写作、会务接待、协调沟通、办公自动化等能力方面有待提高。针对这一情况，特拟定员工技能提升计划，以确保各项工作及管理的需要，坚持开展“职工技能提升计划”活动，根据国家颁发的相关法规政策，开展教育培训工作；授课教师由内部或外聘成熟人员担任，学习培训教材由中心出资购买。

5. 以项目为本的监测评估计划

通过监测评估，对项目绩效进行跟踪和信息反馈，确定项目的价值和成功所在，进而吸取教训，改进项目，为未来的资助达成更好的决策。

5.1.1 嘉道理慈善基金会项目（KCF），总负责人丁文广，项目负责人杨晓斌，协作者苏慧琴、马鸿丽；

5.1.2 阿拉善 SEE 生态协会项目，总负责人虎孝君，项目负责人马会玲；

5.1.3 上海舜益公益咨询项目，总负责人虎孝君，项目负责人马会玲；

5.1.4 民政部委托项目，总负责人丁文广，项目负责人研究生；

5.1.5 深圳壹基金公益基金会项目，总负责人虎孝君，项目负责人杨晓斌、周建强；

各项目负责人必须制定月度计划，根据每项具体目标和活动，监测规划实施进展，每月向秘书长报告，每月例会通报工作完成情况，半年会时总结半年工作，对下半年工作进行安排调整；全年会总结全年工作，部署下半年工作，评估各项工作完成情况。