

NYC Service

비영리 단체를 위한
전략 계획
점프 스타트

2016년 11월

비영리 단체를 위한 전략 계획 점프 스타트 개요

*비영리 단체를 위한 전략 계획 점프 스타트*는 전략 계획 수립 및 수정을 담당하는 비영리 단체 임원 및 이사회 회원을 위한 안내서입니다. 이 안내서는 개별 단체 또는 그룹 전략 계획 절차를 거쳐야 하는 3-5개의 비영리 단체의 네트워크를 형성하는 관할 기관이 사용할 수 있습니다.

비영리 단체 네트워크를 통해 단체는 12개월동안 최소 5회 회의를 합니다. 회의에서 임원 및 이사회 회원은 계획 절차의 결과를 공유하고 성장 분야를 확인합니다. 네트워크는 지원, 책임, 문제 해결의 공간을 만듭니다.

다음은 6개월 계획 기간 및 12개월 계획 사이클 추천 일정입니다.

월별 계획: 계획의 목적과 범위 개발: 단체 계획 팀/조직 형성 또는 비영리 주최그룹 확인

- 첫째 달: 내부, 외부, 금융 평가 도구 사용 비영리 설문 및 데이터 수집
- 둘째 달: 설문 결과 및 모범 사례 검토
- 셋째 달: 사명, 비전, 가치 성명 수립 및 외부/내부 평가와 금융/기금 검토 완료
- 넷째-여섯째 달: 목표, 전략, 성공의 척도, 금융 검토 수립
- 여섯째 달: 전략 계획에 대한 이사회 승인 및 시행 시작
- 일곱째-열두째 달: 전략 계획 시행 추적
- 열두째 달: 비영리 (개별단체 또는 그룹)와 후속 연락 및 결과 검토

안내서에서 다음 도구에 대해 논의하며 전략 계획 절차를 안내합니다.

1. 전략 계획 개요
2. 전략 계획 모델 목차
3. 전략 계획 점프 스타트 체크리스트
4. 사명, 비전, 변경/논리 모델의 논리, 가치
5. 내부 평가
 - a. 조직 일정
 - b. SWOT 분석
 - c. 금융 평가
6. 외부 평가
 - a. 샘플 관계자 설문
7. 성공의 척도

비영리 전략 계획 우수한 비영리 단체/비영리 리더

사명 지향

결과 집중

사람 중심



전략 계획

전략 계획은 무엇인가?

사명의 성공과 영향을 위한 로드맵

사명 달성을 위한 본보기와 높은 수준의 지도

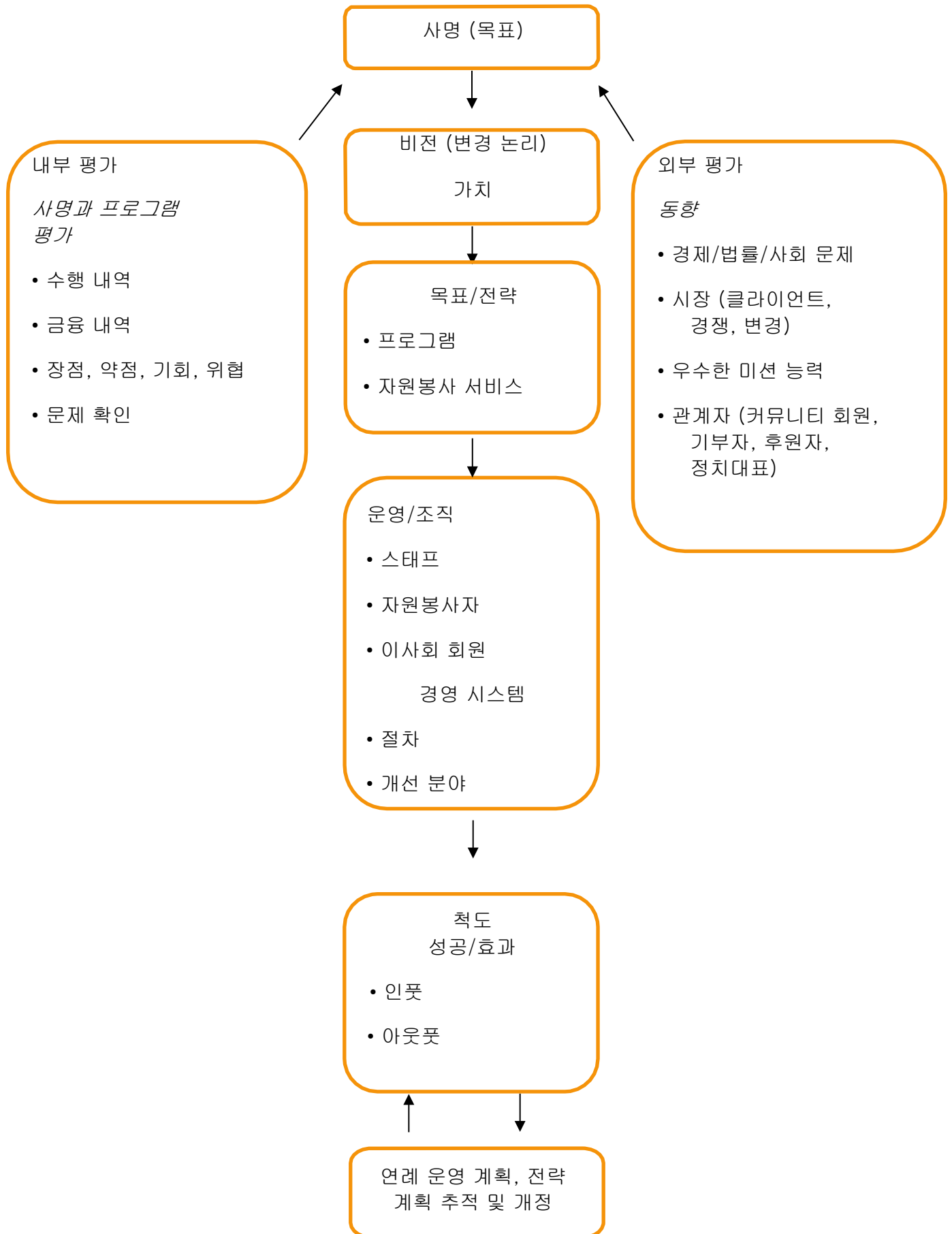
사명, 결과, 사람 사업계획(마케팅 및 투자) 또는 운영 계획(연례)이 아닙니다.

전략 계획 절차

이사회 역할: 정책, 계획, 리소스, 감독

스태프 리더십 역할: 절차, 영감, 스태프와 커뮤니티의 참여

전략 계획 개요



전략 계획 모델 목차

1. 사명, 비전, 변경 논리, 가치, 전략 계획 요약 (그림)

2. 내부 평가

3. 외부 평가

4. 목표 및 전략

5. 프로그램 요약

6. 재정 계획

7. 운영 및 조직

8. 경영 시스템

9. 성공의 척도

10. 실행
일정
실행 분야 및 책임
연례 목표

전략 계획 점프 스타트 체크리스트

- ✓ 사명 (목적)
 - 하는 일, 봉사 대상, 봉사 장소, 이유/영향
- ✓ 사명 (약속)
 - 하고자 하는 일, 봉사 대상, 봉사 장소, 영향이 중요한 이유
 - 변경 논리 반영: 성공적으로 원하는 변화를 가져왔을 때 어떻게 달라지나 ... 영향
- ✓ 가치 (운영 원칙)
 - 따르는 규칙
- ✓ 내부 평가
 - 기관의 일정
 - 사명 영향 역사
 - 프로그램 및 서비스: 크기, 범위, 결과, 클라이언트 수준
 - 금융 내역
 - 운영: 수입, 지출, 합산
 - 대차대조표
 - 관리
 - 이사회 크기, 임기, 친구 모집/기금 모금
 - 행정 능력
 - 스태프 수, 능력, 임기
 - 시설 및 테크놀로지
- ✓ 외부 평가
 - 경제 동향
 - 인구 동향
 - 시장/ 경쟁 분석 및 커뮤니티 위치
 - 규제/법률 변경
 - 주요 관계자 및 관계
- ✓ SWOT 분석
 - Strengths 장점
 - Weaknesses 단점
 - Opportunities 기회
 - Threats 위협
- ✓ 기관의 주요 이슈 (5대)
- ✓ 목표 및 전략
 - 사명 차별화/위치
 - 프로그램 및 서비스
 - 기금
 - 인프라
 - 조직 (스태프, 자원봉사, 운영/이사회)
- ✓ 경영 시스템
- ✓ 성공의 척도
- ✓ 계획 실행

사명 및 비전 성명의 구성

사명 성명의 구성

사명은 1-2문장으로 목표를 설명합니다.

- 기억에 남는 문장
- 4 W에 대한 답변:
 - 무엇을 하나요? 프로그램/서비스는 무엇입니까?
 - 대상은 누구입니까??
 - 대상은 어디입니까??
 - 이유는 무엇이며 어떻게 영향을 측정하나요??

사명 연습의 예로 다음 질문에 답하여 대한 조직의 목표를 정의해 보세요.

- 왜 조직이 존재하나요?
- 목적 달성을 위해 무엇을 하나요?

주의: 사명을 검토할 때 설립 조항 원본 및/또는 현재 규약을 참조하십시오.

사명 성명 견본

ABC 커뮤니티 재단은 기부자의 정신을 복돋고 ABC의 모든 지역을 위한 인재와 해결책에 투자하여 변화를 가져올 수 있도록 돕습니다.

시티 커뮤니티 센터는 _____의 커뮤니티 단체이며 인성 개발, 교육 및 건강한 생활 프로그램을 통해 가정 중심에 모든 사람 대상으로 아동과 성인의 잠재력을 향상시키고자 합니다.

비전 성명의 구성

비전은 한 문장의 세계를 향한 약속입니다. 성공했을 때 가져올 수 있는 변화에 대한 답변입니다. 4

W에 대한 답변:

- 무엇을 하고 싶은가요??
- 무엇을 위해 하고 싶은가요?
- 어디에서 할 것인가요?
- 왜 하며 어떻게 긍정적인 변화를 가져올 것인가요?

비전 연습의 예로 다음 질문에 답하며 향후 5년의 비영리단체를 설명할 헤드라인을 작성해 보세요.

- 사명을 성공적으로 달성한다면 우리 "커뮤니티"가 어떻게 개선되나요?
- 같은 분야에서 최고로 여겨지는 어떤 "서비스"를 제공할 것인가요??
- 어떻게 이사회와 스태프가 커뮤니티에 알려져 있나요?

비전은 중심 이념(목표/가치)과 예상하는 미래를 담고 있어야 합니다.

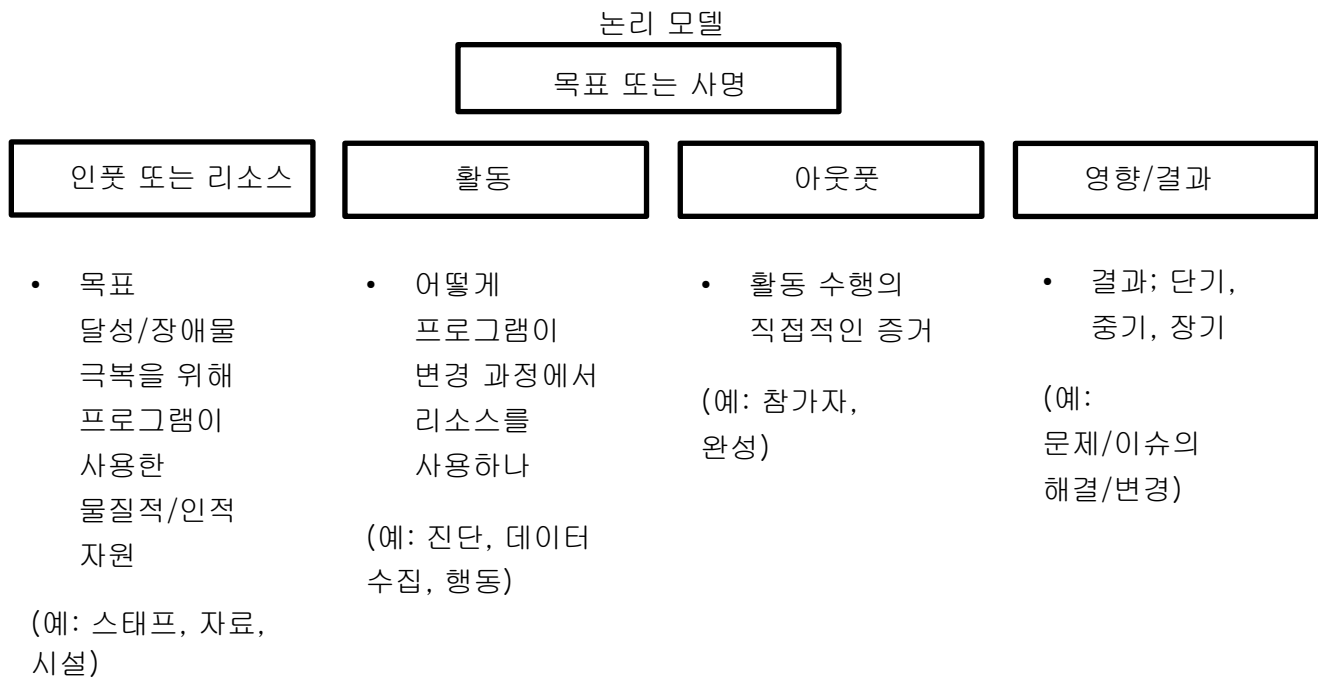
비전 성명 견본

ABC 커뮤니티 재단은 사람들이 시간과 리소스를 시를 위해 할애하고 50퍼센트의 주민이 투표, 자원봉사, 비영리 단체 활동에 참여하여 교육, 경제, 공공 안전 향상을 위해 서로를 배려하고 돕는 커뮤니티를 만들고자 합니다.

시티 커뮤니티 센터는 향후 5년간 시의 10가정 중 하나를 대상으로 개선된 교육, 취업, 보건의 기회를 제공하고자 합니다.

변경 논리

변화가 필요한 이유와 방법, 프로그램 또는 변화 이니셔티브/활동과 장기 목표 사이의 관계를 논리 모델로 나타낸 종합적인 설명



변경 논리 견본

ABC 커뮤니티 재단은 사람들의 자원봉사 시간 및 리소스를 커뮤니티의 문제점과 연계하여 특정 교육, 경제적 및 공공 안전 결과에 긍정적인 영향을 줄 것입니다.

시티 커뮤니티 센터는 10퍼센트의 가정의 참여를 도모하여 가족 내 아동 및 성인의 개별 교육, 취업 및/또는 건강 상태 향상을 위한 행동을 지도합니다.

주요 가치

현재 상황에 영향을 받지 않는 개인의 신념 소수지만 강력한 가치 (3-5)

가치의 예

- 진정성
- 창의력과 혁신
- 우수성
- 공평과 공정함

내부 평가

단체의 역사, 강점, 약점, 기회, 위기의 전략 평가는 사명, 비전, 목표, 리소스 배분 및 우선순위의 전략적 체계를 만듭니다.

조직 일정

조직의 역사상 주요 사건을 기록한 연대표

SWOT 분석

스태프 및 이사회에 내부 장점 및 약점과 외부 기회 및 위협을 명시하게 하십시오. 그룹으로 하는 게 가장 좋지만 설문으로 답변을 받아도 됩니다.

최고 프로그램 세가지 (범위, 크기 및/또는 영향):

- 1.
- 2.
- 3.

장점	최대 장점 세가지: 1. 2. 3.	약점	최대 약점 세가지: 1. 2. 3.
기회	최대 기회 세가지: 1. 2. 3.	위협	최대 위협 세가지: 1. 2. 3.

전략 계획에 명시되어야 할 3-5가지 문제점

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

재정 개요

단체 이름: _____

수입/기금 출처 - 사적	작년	2년 전	3년 전	4년 전
기업				
기업의 수				
기금				
재단				
재단의 수				
기금				
개인				
개인의 수				
기금				

수입/기금 출처 - 정부	작년	2년 전	3년 전	4년 전
연방				
수령 그랜트의 수				
기금				
주				
그랜트의 수				
기금				
CITY				
수령 그랜트의 수				
기금				

단체 수입 및 지출	작년	2년 전	3년 전	4년 전
총 수입				
총 지출				
인사				
시설				
기타				
총액 및 프로그램 별				

기관 합계 정보	작년	2년 전	3년 전	4년 전
기금 잔액				
현금				
투자				
감사 결과				

외부 평가

단체 이름: _____

커뮤니티 인구 구성	작년	3년 전	예상
대상 커뮤니티의 수			
인종 구성			
취업률			
공공 안전/범죄			
교육			

활동 대상 커뮤니티 설명:

주요 관계자 목록:

(설문 참고)

유사한 단체의 목록:

현재의 단체에 대한 영향 분야 설명: 경제

정부 정책

정부 규정

기타

외부 참고/리소스 명시:

인구 보고서

프로그램 리서치

인구 보고서

샘플 관계자 설문

네트워크 중 5-7명의 주요 관계자가 있는 단체

단체 이름: _____

마감일: _____

1. _____와 어떻게 일하나요? 다음 중 하나를 선택해 주십시오:

클라이언트 _____
기부자 _____
자원봉사 _____
이사회 _____
기타 _____

2. _____의 사명은 얼마나 중요한가요? 다음 중 하나를 선택해 주십시오:

높음 _____
중간 _____
낮음 _____

3. _____의 서비스 수준은 어떤가요? 다음 중 하나를 선택해 주십시오:

높음 _____
중간 _____
낮음 _____

4. _____의 사명을 설명하세요.

5. 어떻게 커뮤니티 안에서 조직의 영향을 강화할 수 있을까요?

성공의 척도

1. 프로그램
 - a. 인풋 (숫자)
 - b. 아웃풋 (활동)
 - c. 결과 (성과)
2. 질
3. 회원/클라이언트 만족
4. 기금 모금
5. 마케팅/ 커뮤니케이션/ 관련자 관계
6. 재정
 - a. 운영
 - b. 수입 (복합)
 - c. 지출
 - d. 합계
 - e. 현금 유동성
 - f. 대차대조표
7. 스태프
8. 이사회
9. 자원봉사자
10. 시설/ 테크놀로지/ 인프라

전략 계획 시행

- 단계
- 진척 (균형 점수표)
- 연례 목표/ 결과 추적

전략 계획 일정

Month 1	Pan to Plan - Strategic Plan Committee	Board Approval
Month 2	Mission & Vision Values & Theory of Change	Preliminary Board/ Staff Leadership Review
Month 3/4	Internal/External Analysis SWOT Top 5 Issues	Staff Assessment & Development Board/Staff Board Review
Month 5	Goals/Strategies Financial Plan	Staff Review Board/ Staff Review
Month 6	Strategic Plan Outline/Document	Board Approval
Month 7 -12	Strategic Plan Implementation, Communications, Tracking, and Review for Updates	Staff Tracking Board Review