

**NYC** Service

非牟利機構  
策略計劃  
起步

2016年11月

# 「非牟利機構 策略計劃起步」概述

---

「非牟利機構策略計劃起步」 (*Strategic Planning Jumpstart for Nonprofit Organizations*) 是為想修訂或制訂策略計劃的非牟利機構執行主任和理事會成員而設的指南。這份指南可以用在一個機構上，或主持機構帶領一個有三至五個非牟利機構網絡一起進行策略計劃時使用。

如果是非牟利機構網絡，這些組織將在12個月內至少開會五次。在會議上，執行主任和理事會成員將分享計劃過程的結果，以及找出成長的地方。這個網絡給予一個支援、問責和解決問題的地方。

以下是為六個月計劃期和十二個月計劃而設的時間表建議。

計劃到計劃的月份：制訂計劃的目的和範疇；成立組織計劃小組/結構，或找出非牟利機構的主持小組。

- 第1個月：使用內部、外部和財務評估工具進行非牟利問卷調查和收集數據
- 第2個月：審核問卷調查的結果和最好的方法
- 第3個月：建立使命、願景和價值的聲明，並完成外部、內部的評估和財務/資助審核
- 第4個月至第6個月：建立目標、策略、成功量度的方法和財務審核
- 第6個月：得到理事會通過策略計劃，並開始執行
- 第7個月至第12個月：跟蹤策略計劃的執行
- 第12個月：跟進非牟利（個別組織或同伴）、審核結果

以下概述的工具在本指南中已有討論，並且是策略計劃程序的指南。

1. 策略計劃概述
2. 策略計劃模式目錄
3. 策略計劃起步檢查清單
4. 使命、願景、改變的理論/邏輯模式、價值
5. 內部評估
  - a. 機構時間表
  - b. SWOT分析
  - c. 財務評估
6. 外部評估
  - a. 持份者問卷調查樣本
7. 量度成功的方法

# 非牟利策略計劃

## 出色的非牟利/非牟利領導者

---

MISSION DRIVEN RE

SULTS FOCUSED PEOP

LE ORIENTED



STRATEGIC PLAN

什麼是策略計劃？

成功使命及影響的準則。

達到使命的指引和高水平方向。

將使命、結果和人一致。不是一個商業計劃（營銷和投資）或營運計劃（年度）。

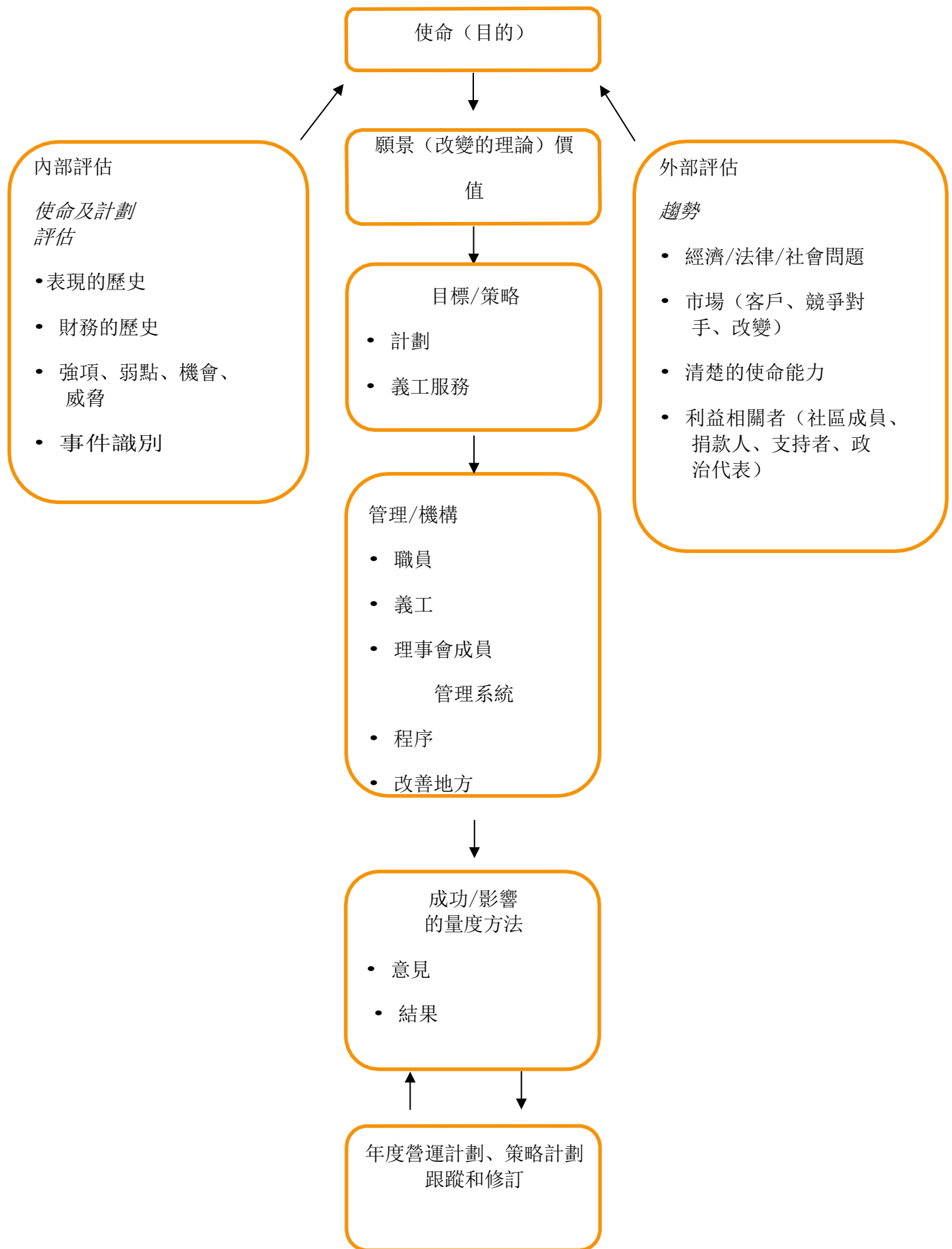
## 策略計劃程序

---

理事會的職責：政策、計劃、資源、監督

職員領導的職責：過程、啟發、職員及社區的參與

# 策略計劃概述



# 策略計劃模式目錄

---

## 1. 使命、願景、改變的理論、價值和策略計劃撮要（圖表）

## 2. 內部評估

## 3. 外部評估

## 4. 目標及策略

## 5. 計劃撮要

## 6. 財務計劃

## 7. 管理/機構

## 8. 管理系統

## 9. 量度成功的方法

- 10. 實施
- 時間表
- 行動範圍及責任
- 年度目的

## 策略計劃起步檢查清單

---

- ✓ 使命（目的）
  - 您做什麼、您服務誰、您在哪裡提供服務、為什麼/您的影響
- ✓ 願景（承諾）
  - 您想做什麼、您服務了誰、您將在哪裡提供服務、為什麼您的影響那麼重要
  - 反映改變的理論：如果您成功達到所想的改變（即影響）後會有什麼不同？
- ✓ 價值（營運原理）
  - 您所信賴的規則
- ✓ 內部評估
  - 機構的時間表
  - 使命影響的歷史
  - 計劃及服務：規模、範疇、結果、客戶質素
  - 財務歷史
    - 營運：各項收入、支出、淨
    - 結存表
  - 管理
    - 理事會規模、任期、朋友籌款/籌款
  - 行政能力
    - 職員規模、才能和任期
    - 設施和科技
- ✓ 外部評估
  - 經濟趨勢
  - 人口結構趨勢
  - 市場/競爭分析及社區定位
  - 管理的/法律的改變
  - 主要的利益相關者及關係
- ✓ SWOT分析
  - 強項 (Strengths)
  - 弱項 (Weakness)
  - 機會 (Opportunities)
  - 威脅 (Threats)
- ✓ 機構最重要的事情 (Big 5)
- ✓ 目標及策略
  - 使門分門別類/定位
  - 計劃及服務
  - 資金
  - 基礎設施
  - 機構（職員、義工、管理/委員會）
- ✓ 管理系統
- ✓ 量度成功的方法
- ✓ 計劃的實施

# 使命及願景聲明的剖析

---

## 使命聲明的剖析

使命是用一至兩句說明您的目的。

- 令人容易記着
- 回答英文的4個W：
  - 您做什麼？有什麼計劃/服務？
  - 您服務誰？
  - 您在哪裡提供服務？
  - 您為什麼這麼做，您如何量度您的影響？

有一個使命練習的例子，回答以下問題，為機構的目的下定義：

- 這個機構為什麼存在？
- 機構做些什麼去達到其目的？

*請注意：* 在重新審核使命時，參看《公司章程》（Articles of Incorporation）的原文和/或目前的章程。

### 使命聲明範例

ABC社區基金會啟發付出的精神，在人和解決問題方法方面投入時間和金錢，幫助大家作出改變，以便有益於ABC每個社區。

城市社區中心是一個位於\_\_\_的社區組織，用建立性格、教育和健康生活的計劃，建立年青人和成年人的潛能，集中於家庭的服務所有人。

## 願景聲明的剖析

願景是您用一句話表達您的承諾。總括來說，回答問題，如果您成功的話會有什麼不同。回答英文的4個W：

- 您想做什麼？
- 您為了誰而做？
- 您在哪裡做這些事情？
- 為什麼您要做這些事情，怎樣會有正面的改變？

有一個願景練習的例子，回答以下問題和/或寫標題，說明您未來五年的非牟利工作：

- 如果我們成功地達成使命，我們的「社區」會有怎麼樣的改善？
- 我們會提供什麼稱為最好等級的「服務」？
- 我們的理事會和職員怎樣在社區中為人所知？

願景應該考慮核心思想體系（目的/價值）和展望的未來。

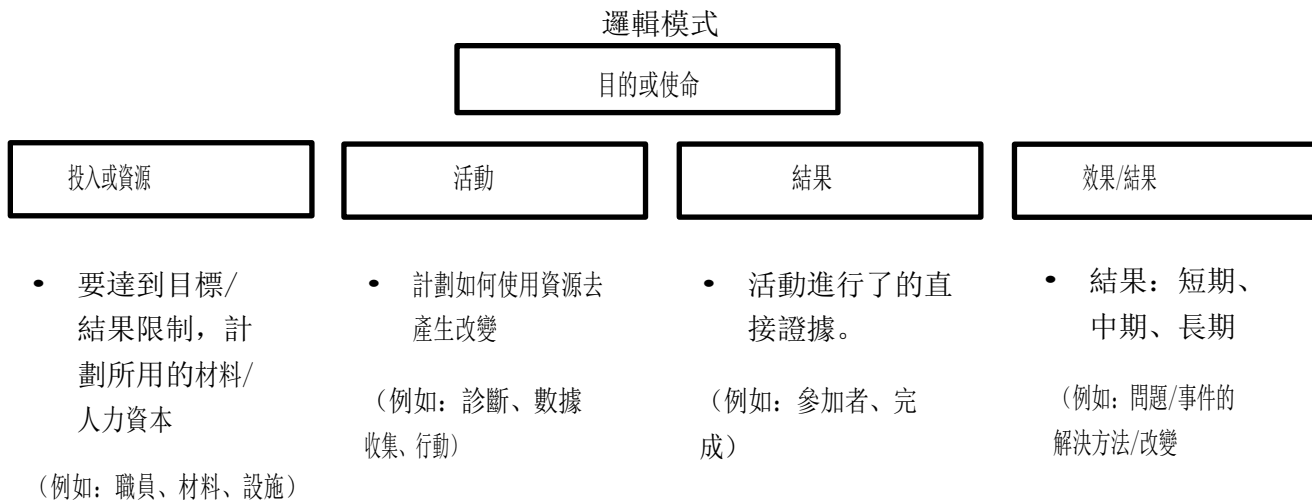
### 願景聲明範例

ABC社區基金會想建立一個互相關懷和幫忙的社區，以改善教育、經濟和公眾安全，為他們的城市貢獻時間和資源，讓50%的居民參與投票、義工，以及向非牟利機構貢獻力量。

城市社區中心在未來五年內，服務本市每10個家庭中的一個，為改善的教育、就業和健康建立機會。

## 改變的理論

使用邏輯模式，綜合說明想要的改變是如何發生及為什麼會發生，說明計劃或改變的計劃/活動與長期目標的關聯。



### 改變的理論範例

ABC社區基金會將大家的義工時間、資源與社區的問題連繫起來，在挑選的教育、經濟和公眾安全結果產生正面的影響。

城市社區中心將讓10%家庭參與，指引他們行動，改善家庭中青年和成人的個別教育就業和/或健康結果。

## 核心價值

個人信念得以堅持，不受目前的事件影響。少 (3-5)但強大。價值範例

正直

創造力和改革

優秀

公正及公平



# 內部評估

您的機構歷史的策略評估，強項、弱項、機會和威脅建立使命、願景、目標和資源分配和優先處理次序的策略框架。

## 機構時間表

在您機構的歷史建立有重要活動的時間表。

## SWOT分析

問您的職員和理事會，找出內部的強項和弱項、外部機會和威脅。最好是用小組形式，但您也可以做問卷調查收集回應。

首三頭計劃（範疇、規模和/或影響）：

- 1.
- 2.
- 3.

強項	首三個強項： 1. 2. 3.	弱項	首三個弱項： 1. 2. 3.
機會	首三個機會： 1. 2. 3.	威脅	首三個威脅： 1. 2. 3.

策略計劃首要處理的3至5項事情

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

# 財務概述

機構名稱: \_\_\_\_\_

總收入/資金來源 - 私人	去年	兩年前	三年前	四年前
<b>企業</b>				
企業數目				
資金				
<b>基金會</b>				
基金會數目				
資金				
<b>個人</b>				
個人數目				
資金				

總收入/資金來源 - 政府	去年	兩年前	三年前	四年前
<b>聯邦政府</b>				
收到的補助金數目				
資金				
<b>州政府</b>				
補助金數目				
資金				
<b>市政府</b>				
收到的補助金數目				
資金				

機構總收入及支出	去年	兩年前	三年前	四年前
總收入				
支出總額				
人事				
設施				
其他				
總數及以計劃計算				

機構淨資訊	去年	兩年前	三年前	四年前
資金結存				
現金				
投資				
核數結果				

# 外部評估

機構名稱： \_\_\_\_\_

社區人口結構	去年	三年前	預測
服務的社區數目			
種族細分			
就業率			
公眾安全/罪案			
教育			

說明您所服務的社區：

---

---

請提供主要利益相關者名單：

---

---

(請參看問卷調查)

請提供可以與您機構比較的機構名單：

---

---

請說明目前對您機構有影響的地方：

經濟

政府政策

政府規定

其他

找出外部參考/資源：

人口結構報告

計劃研究

人口結構報告

持份者問卷調查樣本

有五至七名在其網絡內的主要持份者的機構

機構名稱: \_\_\_\_\_

截止日期: \_\_\_\_\_

1. 您與\_\_是如何合作的? (請勾選一項)

客戶 \_\_\_\_\_  
捐款人 \_\_\_\_\_  
義工 \_\_\_\_\_  
理事會 \_\_\_\_\_  
其他: \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_的使命有多重要? (請勾選一項)

很重要 \_\_\_\_\_  
普通重要 \_\_\_\_\_  
不太重要 \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_的服務質素怎樣? (請勾選一項)

高 \_\_\_\_\_  
中等 \_\_\_\_\_  
低 \_\_\_\_\_

4. 說明\_\_\_\_\_的使命

5. 您如何強化這個機構對社區的影響?

1. 計劃
  - a. 投入（數目）
  - b. 結果（活動）
  - c. 結果（結果）
2. 質素
3. 成員/客戶滿意情況
4. 籌款
5. 營銷/傳播/持份者關係
6. 財務
  - a. 營運
  - b. 總收入（混合）
  - c. 支出
  - d. 淨
  - e. 現金流量
  - f. 結存表
7. 職員
8. 理事會
9. 義工
10. 設施/科技/基礎設施

## 策略計劃實施

- 里程碑
- 進度（平衡的記分卡）
- 年度目標/結果追蹤

## 策略計劃時間表

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