



打造良性发展的公益产业链

# 权力的交接

## ——资助者及非营利机构领导层的改变





# 权力的交接

## ——资助者及非营利机构领导层的改变

### 资助之道 ( GrantCraft ) 项目介绍

资助之道 ( GrantCraft ) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间, 资助之道 ( GrantCraft ) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构, 将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例, 全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心, 后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权, 基金会中心网将资助之道 ( GrantCraft ) 系列手册翻译成中文, 并负责在中国基金会行业推广, 希望对中国公益事业带来思考和启发, 促进捐款人理性捐款, 基金会透明管钱, 公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作, 在全球范围内推广资助之道 ( GrantCraft )。

资助之道 ( GrantCraft ) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版, 不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素, 译文难免与原文的含义不相符合, 敬请谅解。

英文原版请访问[www.GrantCraft.org](http://www.GrantCraft.org) 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议, 案例分享和合作, 请发送邮件联系我们 [grantcraft@foundationcenter.org.cn](mailto:grantcraft@foundationcenter.org.cn)。

### 基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起, 于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台, 提供行业发展所需的能力建设服务, 促进行业自律机制形成和公信力提升, 培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息, 提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用, 作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



新湖公益创投基金  
XINHU VENTURE PHILANTHROPY FUND

资助

# 权力的交接

## ——资助者及非营利机构领导层的改变

### 目录

P2

#### 资助者在领导层交接过程中的角色

资助者十分关心他们资助的组织管理层的领导力质量。但是他们应该采取哪些措施来帮助受助人甚至是其他企业成功度过权力交接的过程呢？

P5

#### 协助受助机构完成权力交接：资金及其他

非营利机构在权力转变的过程像以往一样需要资金供给，甚至对资金的需求量比平时更大。基金机构当然可以提供足够的资金帮助非营利机构完成领导权力的交接，但是他们可以提供诸如信息，鼓励以及专门化的服务这一类的支持。

P7

#### 与董事会制定共同纲领

对于非营利组织的董事会来说，替换执行总监是一个很严肃的问题。当这一过程变成极具挑战性时，资助者能够通过快速响应，甚至及早预见来帮助非营利组织渡过难关。

P12

#### 协助做好新旧执行官上任和离任工作

执行官的交接工作可以有其人性化的一面。资助者可以使旧执行官的离职过程简单化；用一些简单的姿态和实用的方法帮助新的执行官有一个好的开始。

P16

#### 为上任领导开创新局面

资助者可以为未来的执行官提供一个良好的基础。这个基础可以通过一系列的战略来延展，加强和多元化。

#### 特别导读

P8 谁应该在搜索委员会中？

P11 权力交接管理：“准备；执行；发展”

P13 支持首席执行官的前景判断、网络建设及增长策略

P19 受助者希望资助者了解什么

P20 可持续领导力战略一览表

P20 使用本手册的方法

#### 在这本手册里，

资助者讨论了他们在受助组织或者一些他们工作过的范围和领域中，处理非营利领导力变化的经历。要想不介入组织的同时还能提供帮助，这的确不是一件容易的事情，但却是可以完成的任务。最好的情况下，权力交接能够成为组织增强实力、扩展视野、为可持续发展和增长做好准备的良好契机。

## 资助者在领导层交接过程中的角色

**管**理层人员的变化，几乎每个非营利组织都会遇到。有些人员变动的是可以预知的，而有些人员调整确实在意料之外。有些组织可以成功的平稳度过领导层交接期，而有些机构却在这段路上却走得异常艰辛。总之，领导层交接对一个组织，其成员及其完成使命的能力都有极为深远的影响。

资助者通常能够见证执行人员职位的变动，甚至决定亲自加入管理层，特别是当那个组织作为对基金会工作十分重要的核心的受助方或者执行方时。这是因为有效的领导力是一个组织成功的关键。有些资助者甚至更进一步，提供更多系统化的服务参与非营利可持续领导力的建设中去。

资助者在面对非营利机构领导层变化的过程中，应保持的最佳立场是什么呢？通过与有过相关经历的资助者对话，我们总结了五种通用的方法：

■ **通过借鉴其他具有广泛基础项目中的经验来处理领导力交接的问题。**有些基金会将领导力的延续看作与受助组织联系如此之紧密的一件事情，所以他们愿意用系统化的方法来处理此类问题。一些组织通过研究其他领域中的领导力危机，借鉴其中的经验，或者为受助方提供先进可持续发展的领导计划这样的方式来成立一些具有积极意义的项目。另外一些机构会创建这样的项目，当受助机构领导权交接发生时，能够允许他们参与并提供帮助，在他们自己管理人员的协助下做出专业的领导权交接的规划。

有些拥有常规项目的基

金会有选择性的对受助者提供服务。他们会把主要资源投入到这样一些受助机构。这些机构将领导力可持续发展作为重要战略并将此时作为能力建设的重要时刻。例如，这些机构会通过一个竞争激烈的过程邀请受助方申请领导权力交接的帮助。这一过程通常包括一个描述董事会、现任执行官及继任者将如何被安排的报告。基金会通常还要求同意此方案的咨询机构（通常在基金的帮助下，由受助机构指定）提供一份精要的提案。

■ **战略性的接触和你一起工作的受助方。**一些资助者选择与受助者组织更积极的接触，这对他们所处的领域或社会都有至关重要的作用。例如，有一位在大型国家基金会工作的资助者，目睹了在一些相对较新、较脆弱的领域里，最早一批管理者们已经五、六十岁了。她在想有什么能为他们可以做的，帮助他们想清楚以后的工作交接以及鼓励内部的管理层的良性发展。她雇佣了一批顾问为长期任职的CEO们提供服务。并且提出有必要与即将上任的领导进行讨论。从总体来看，这点在该领域里都应该引起重视。

她承认，她的方法十分的冒险。最主要的后果是，那些受助方可能会认为这是在强迫他们离开，而这并不是她的初衷。正如另一位资助者所说，管理可持续领导力的谈话应该传达这样的信息，“你十分欣赏他们的领导方式，也愿意在他们任内一直肯定他们的领导方式，但是我希望他们自己清楚自己的计划是什么，同时也应该让其他人了解。”

■ **及时给予支持。**有些资助机构只在领导权力交接发生被要求提供帮助时才做出反应。一位关注经济与社会公平的基金负责人回忆到，一位长期担任要职的负责人在大病初愈后找到她说，这场病让他意识到一个问题——他开始担心这个组织过于依赖他，所以找她寻求一个能让他在一到两年内卸任的好办法。他的要求给她提供了一条新的思路，那就是应该把董事会带入到人员更新的过程中来。

■ **遇到问题时及时参与。**当董事会在不公平的情况下解雇它的CEO时，必定会引起其中一位

资助人的关注。而此次解聘肯定会在社团中产生不小的压力以及很坏的影响。此外，这位资助者还听说一些董事会成员为了避免利益冲突，而将此事“踢皮球”。

当董事会要求基金会帮助寻找新的主管所需要的资金，这位资助者走了一步险棋：经过慎重的考虑，拿到其他资助人的签章之后，她提出要求说，只有董事会的所有成员退位，基金会才会提供帮助。

“我们对他们说，你们必须相信我们有着共同的目标。”董事会答应了要求，接受了资助的同时也退位出来。一个咨询性质的委员会诞生了，由一些前年的董事会成员、社会领导和资助人组成。这个委员会找到了一位新的执行官，并且雇佣了一位顾问作为过渡期的执行官，与社团领导一起塑造一个新的董事会，其中包括了原来的成员。

为了支持这一做法，她还标注说这个组织在这领域里主要充当的是服务提供者，对基金会能否完成使命起着重要

## 本手册案例来源

该本手册是由以下这些材料加工而来：与36位资助者的面谈采访和电子邮件的沟通，他们是来自于大型、小型社区、家族、本地、全国范围、国际上的基金负责人；一个联邦资助计划；资助者的协会；咨询顾问；正在经历领导权力交接的受助机构。我们非常感谢他们对于如此敏感问题，能够给出的坦诚的意见。

的作用。“我们不能接受让此机构停止运作。”此外她还极力主张，“如果董事会不能按照受信人行事，保证机构有着最好的管理团队，那么我们就尽力帮助董事会表现得更负责些。”

- **保持最小范围的参与。**因为资助的性质，一些资助者很少需要说明管理层变动的事项。一位资助健康研究项目的负责人解释道她的基金大多投放到学者或全体教员身上，她的重点在于研究者本身，而非机构。当她发放了一小笔资金给一个劝说团队制作手册时，她的方

法还是受到了考验。她就遇到了极其麻烦的管理者变动期。过了截止日期却还没有完成手册的制作，因为资助者的执行主管退休，而新的主管又不能解决问题——这是再普通不过的事情了。当手册制作延期时，项目负责人说道：“我当时唯一要做的就是耐心等待，而不是焦急或让事情变得更加困难。”

大部分资助者认为，当受助者组织与基金会有着密切的联系，尤其是该基金会许下重诺要支持受助者工作时，管理层变动时给予的帮助是最适当的，也是最令人感激的。

## 基金会赞助商资源

一些参与投资系统化领导权力交接和领导力可持续发展项目的基金机构在网上公布了一些相关的材料。以下的内容就是其中的一部分：

**Annie E. Casey Foundation — [www.aecf.org](http://www.aecf.org).** 在领导层交接领域中的核心机构，the Annie E. Casey基金会提供关于相关的报告和指导，如雇佣一位过渡时期的主管，创办其机构CEO的离职，或者是领导层的交接。

**The Hyams Foundation, Inc. — [www.hyamsfoundation.org](http://www.hyamsfoundation.org).** 该基金会网站包括了在《南新英格兰执行主管的任期和交接》，2004年1月关于《新英格兰执行主管的交接的合伙经营报告》，在康涅狄格洲，马萨诸塞洲和罗德岛的资助者财团。

**Illinois Arts Alliance Foundation — [www.artsalliance.org](http://www.artsalliance.org).** 提供的材料是关于交接计划的工具包，包括指导方针，检查表，最好的方法和常问问题的解答。

资助者还可以在CompassPoint Nonprofit Services ([www.compasspoint.org](http://www.compasspoint.org))和 TransitionGuides ([www.transitionguides.com](http://www.transitionguides.com))这两家网站参阅许多关于非营利性组织的和执行主管交接管理咨询的有帮助性的材料。

## 协助受助机构完成权利交接：资金及其他

几年前，一家旨在改革儿童福利的基金会听说，数位创办了“重要使命”受助者组织的资深CEO正在考虑离职。一位资助者坦诚但苦恼地说道，比起关注那些组织的需求，我们的第一反应是“噢，不！我们怎么办？”基金会的运转就是基于在有天赋的CEO身上的。一个没了领导的委员会还叫什么委员会？

没有做过多的思考，这位资助者决定会见一些资深的执行主管，来总结出他们离职时会碰到的一些问题。一位在培训中心为培养社团领导辛苦了20年的首席执行官即将退休，他说现在的资助人对赞助用来帮助他的组织运作的基金，越来越犹豫不决。对于一个即将离职的首席执行官来说，他将它称之为“最糟的反应”。听过这个故事之后，这位资助者细想他说过的话，不得不承认“我们跟其他人一样都是对的”，并打算在承诺给予帮助之前看看新的CEO应该是个具备什么素质的人。

认识到这种反映带来的负面效应，基金会开始调整他们的行为，当他们面对管理层变动时就资助，而不是像以前那样给与其他的组织，并建议其他资助者仿效。这位资助者改变以往的看法后说到：“有新的执行主管来时，我们总是保持走着瞧的心态。”“但是随着不能成功找到资助人赞助，妨碍了新的领导和基金会发挥其实力……我想对资助人说请相信我们。如果做到这点，无论之前基金会会在做什么，他们都会继续完成下去。你可以一年之后再做决定，这不是问题。但如果我们都不资助，那么一点成功的机会都没有。”

除了维持资金的注入之外，基

金会还能对有价值的机构在经历管理层交接时做什么呢？资助者赞同有几种具体的策略，一些涉及到款项，而其他的没有。

■ **过渡时期的资助。**过渡时期的资金可以用于寻找新的领导、战略安排、培训、全部过渡时期的咨询服务或者雇佣一个搜查公司。过渡时期资金还可以起到桥梁的作用，金额可以超过资助人的正常捐赠数额，用来减缓资金的减少，以安全渡过过渡期。支持管理层变动时的金额，可以从1,500美元左右的宣传费到数以万计的顾问费用服务，或者用于支付搜寻公司（通常会占到CEO第一年薪水的三分之一）几位资助者都说到，他们通常会希望通过内部的人事预算，来支付聘请一个过渡时期主管的费用。

■ **提供信息和实物资助。**一位来自社区基金的负责人说道，“因为我们的资源是有限的，不可能给每一个处在领导权力交接的受助机构都提供资助。”在此之前，他已经对两家处于领导权力处于交接阶段的机构进行了投资。但是，她又接着补充道：“我们一直都对那些马上需要更换领导层的机构感兴趣，因为我们可以提供资金以外的援助。”例如，当一个项目负责人听到即将有个过渡期要来临时，基金会会将一揽子相关的资料送到该机构包括董事会和员工在内的领导层的手中。基金会还将使用自己的发行刊物和发起的培训项目来“继续奋斗在路上，提

高认识”，意识到高效渡过交接期的重要性以及过渡期服务的价值。

- **要求得到关键的信息。**一位在西海岸基金会工作的资助者解释道，仅仅是要求提交一个大致囊括了过渡期的提议的时间表和步骤计划，都是有效的一步。“如果需要两周来制定计划，那大概意味着董事会并没有快速的对管理层变动做出响应，特别是在面对出乎意料的离职的问题上。”一种想法是询问受助者机构，在过渡时期，他们是打算如何与外界的利益相关者沟通的，这其中包括资助者。如果在过渡时期一个组织没有发表任何声明，在外界看来是相当糟糕的。”她说道，但是董事会成员不都总是认同“主动向外界发布相关信息及由董事会筹划的官方新闻发布会”这一做法的价值。
- **接任计划。**一些资助者鼓励他们的受助者在恰当的时间写出一份管理层交接的计划。它包含了以下内容，如果首席执行官突然的离职会发生什么样的状况，以及组织会如何应对这个过渡期。这个计划应该阐明什么时候这种情况会发生，包括谁应该起到关键性的作用及谁来承担这部分责任。一位资助者还主张“应该鼓励企业内

部文化的传承和而且要把一个领导人身上的职权分散”。她说道，“这能够缓解机构在面临首席执行官交接时所带来的压力。”资助者还可以通过“说明基金会应与机构维持联系，而不仅仅是与执行主管”起到协助作用。而且还可以邀请更多的人参与，而不仅仅是执行主管。欢迎各个层级的员工加入其中，并且在机构内部积极配合领导层的发展中来。

- **资助人的协作。**一些基金会已经建立起了资助者之间的协作来拓宽资金链和其他资源，来帮助机构渡过管理层交接时期。比如，一位在小型社区基金会工作的资助者利用她对非营利性领导的兴趣，通过在另外的当地基金会相同的地位，为当地的资助人共同主办了一个过渡时期管理的简报。有兴趣的资助者们适时的建立了一个咨询性质的委员会，筹集更多的资金（最多高达200,000美元），进行研究，和在当地发表了关于执行主管交接过渡期的报告。他们使用需求方案说明书建立了一个用来招聘和培训过渡时期中的顾问的公司，为非营利性机构提供服务。今天，资助人赞助通过该公司提供过渡时期服务的主办会，并且为那些想雇佣顾问的机构提供资金援助。



## 与董事会制定共同纲领

当资助方给受助方提供执行过渡期的帮助时，往往是董事会的受助机构董事来负责接洽。以前这些工作的重点都是放在执行官身上；而现在它的重点是放在帮助董事会以周到负责的方式促使组织渡过执行过渡期。正如一位提供执行过渡期服务基金会的负责人所说，“记住，在这一过程中，董事会是我们的客户，是非常重要的。”以下是一些如何与董事会协商的想法和贴士。

**预先与董事会领导建立起个人联系。**对于资助者来说，首席执行官出门时才开始去了解他们将要协助的董事会，这种情况并不罕见——并且他们总有很好的理由。资助者与董事会、执行官之间良好关系的建立常常是非常混乱并且“难以管理”的，一个资助者认为，在角色定位与权力分配上，很可能会出现混乱。另外，还有一小部分资助者提到，他们经常与专营公司董事局的成员构建关系。某一个基金会的行政总监说，她曾因通过让更多的董事会的成员参与其中而获得相当大的成功：“视野要宽，不仅仅要让员工参与到过程中，也要让整个董事会参与进来，这样才能构建起良好的关系。之后他补充道：“你更希望有一个董事会的成员打电话给你说，‘我们正在进行管理层的交接，我们希望你们了解目前的状况，并且想知道你们的想法。’”

**帮助董事会成员熟悉领导力传承的资源。**资金提供方能够将关于支持权力交接的信息吸收进入董事会的培训项目或者是发表刊物中。资助者说，这可以带来好处。某一个层提供过相关培训的大资助者回忆说曾在接到一个董事会主席的电话：“她说，‘我从来没有想过会给你打电话，不

过因为我记得你曾经在一个课程上提到过关于管理交接的事情，我刚刚听说我们的首席执行官即将离职，让我不知所措。’”

**认识到帮助董事会渡过领导力交接阶段是一个漫长的过程。**一位社区基金的负责人回忆到一次与受助组织董事会主席的会面，在他们的首席执行官突然离职后。那个董事会主席已经完全可以马上替代那个首席执行官了，因为之前那个首席执行官在的15年的工作中，已经丢下了一个烂摊子——员工士气低下，必须靠解雇和减产才能缓解的财政赤字，到处许诺却无法完成的慈善资金计划。而董事会主席的工作让项目执行者很放心，而整个组织也完全可以负担得起去雇佣新的合适人选，并且对整个组织做一个整体全面的评估。最后，董事会决定雇佣一个临时首席执行官，这个首席执行官曾经创造过一个名为“停止疼痛”的计划从而推动了整个组织的进展。后来，董事会和执行人员再次回顾了组织的使命和章程，并且发起寻找新的正式首席执行官。临时首席执行官的薪酬是由组织自己支付的，大部分权力交接过程中的费用是由基金会承担的。

**建议受助机构进行财务分析。**一个组织想要对财务的稳定性和持续性有一个很清晰的了解，资助方的协助是十分重要的。正如许多资助者说的那样，一个详尽的检查并不仅仅需要包括审计和预算，还需要有出色的账单、预期账单、债务记录和信用——一句话就是现金流——通常可以显示出“一个令人吃惊的数字，发现原来我们的受资人已经处在了财政危机的边缘了”，一个出资人说到。这种情况更经常会出现于刚刚创

*“记住，在这一过程中，董事会是我们的客户，是非常重要的。”*

## 谁应该在搜索委员会中？

资助者和搜索公司的代表就组成一个有效率的执行调查委员会介绍了以下的指导方针：

### 绝对包括以下内容：

- 一个能干并且广受尊重的调查委员会主席
- 一个有现在和未来领导人混合组成的委员会
- 董事会执行委员会的成员
- 董事会成员能够用长远的眼光，在网络内外选拔接班人，提升委员会能力

### 可能包括以下内容：

- 高层员工：一段不同寻常的实践经历；员工参与不会束缚到董事会参与，理解员工不会参与到所有讨论中来，维持信任关系（比如关于应聘者的推荐问题）的。
- 赞助商：同样也不常见；赞助方与组织之间需维持长期稳定的关系，不会阻碍诚信对话，且赞助方是被要求加入的；或者赞助方对组织的投需是未完成的并且赞助方同样是被要求加入的。

### 绝对不包括以下内容：

- 即将离职的首席执行官：相反，让即将离职的首席执行官去为潜在的员工资源，组织面临的挑战以及首席执行官对于新首席执行官有价值的技能——包括他们自己不具备的技能，提供一些帮助。

办组织或者是长期管理运营的执行官身上，他们总是被人物“不管怎样都可以想出办法，让运作继续维持。”

时常，资助者观察到，董事会并不知道这种情况有多危险。在她的经验中，咨询顾问也不见得有多了解情况。而这意味着新的首席执行官到岗，探究财务状况的时候，很可能会陷入盲目与混乱“这对于我们来说是一个很艰难的但要吸取的经验教训，”投资者说，在经历了一些新的首席执行官很担忧地来找到她之后，他们才真正意识到组织所面临的财务危机。对于资助者来说，这是对于该类问题的有教育意义的咨询，“咨询者现在的任务是要更加深入地了解情况。”

至于投资方如何帮助组织避免这类财务危机，她强烈建议投资方“尽可能及时地让补助金到位。”她还提出了关于非营利组织财务管理的能力问题：他们是否拥有所需要的财政系统——投资人如何能够在费用维持上帮助一个财务公司？组织中成员在管理生意上的能力有多大？董事会需要知道并且询问多少关于常规事务的事？“如果我们能够回答所有这些问题，”她补充道，“我们可能会说，‘投资方在整个提供支持的过程中的角色是什么？’”

**鼓励可持续性的计划。**向首席执行官们和高层人员提倡持续性的计划，也要向董事会提倡发展持续性计划。这个想法是为了建立起有组织领导能力的员工团队和董事会，这样不仅仅可以培养员工，即使当领导们紧急离开的时候，也可以处理问题，还能够鼓励人们意识到建立起领导能力在处理危机情况以及计划好的交接时

的重要性。当得知一个非洲市民社会组织的执行主管会在两年之内离职，但还没有说明董事会提出该情况。一个资助者投资赞助“制作了一个关于交接政策的文稿，以帮助首席执行官和董事会能够共同讨论问题。”

### 主动雇佣一个提供执行过度解决方案的咨询顾问或者猎头公司。

一位资助机构负责人说道，花钱雇佣咨询顾问来帮助组织渡过权力交接阶段，是与组织保持距离的好办法。“每个组织都有很多害群之马，”她说道，雇佣咨询顾问是为了“能够避免受助机构有些没有必要让资助方了解的信息被泄露”。

一开始，她询问受资方需要什么样的帮助；之后她描述了投资方可以提供的帮助。如果非营利组织希望有一个权力交接的顾问，她可以把他们交给一个与投资方签有长期合同的咨询组织。客户也可以通过这里建立联系。等到雇佣了咨询顾问之后，资助者会定期检查受资方的总体支出。最后，会有一个非正式的收尾，投资方会询问受资方有没有可以改进的余地。

她强调说，投资方的角色并不是手把手的；不然就不会有咨询顾问的介入了。通常，受资方和咨询顾问的关系是富有信任的，受资方会知道咨询方会告诉给投资者哪些信息。咨询方会定期与投资方进行汇报，向投资方提供关于合同中服务项目的整合数据（有多少交接，新出现了什么问题），而不是关于他们与受资方之间非常细节化的工作信息。

另一个投资者说到“咨询顾问还可以带来另一种客观性与智

慧”——更不用说“让董事会更关注重点，使行动符合任务，总之能够给组织带去很多好处。”一个顾问还可以通过帮助组织有计划地运用权力交接使得过程更加完善，比如可以分散领导权力，带来新一代的领导阶层，得到新的支持者，或者提高上层员工的能力。

但是他同样也强调了投资者应该在哪些调度中起作用，“我们一直都很清楚，咨询顾问是为受助组织工作的。是组织挑选的顾问。”但是我的确会在重大批准过程的最后阶段

解雇顾问。我从来没有告诉过一个组织，他们不可以任用某人，或者他们必须要放弃自己挑选的人而用另一个人。”

对于实际上写支票的那个人，受资人可以运用从投资人那里获得的拨款，直接支付顾问费用；从咨询社获得咨询服务；或者与一个直接获得投资人付款的顾问人员一起工作。一些人认为最后一种方式并不理想：如果投资人直接支付给顾问，即权力交接的顾问，“那么非营利组织就会把我当成投资人，无论我说什么，他们

### 当董事会成员在寻求建议时： 在不介入的情况下提供帮助

- 整合并分享最新的关于权力交接和可持续领导力这两个方面的理论和实践资源，及一切可以获得的资源。
- 提供在权力交接工作做的很成功的非营利机构的联系方式。
- 如果首席执行官的离职可能会涉及一些法律问题，帮助董事会主席寻求适当的法律援助。
- 如果董事会需要关于不同的离职策略及给离职的首席执行官提供不同选择的建议，帮助主席找到人力资源方面的协助。
- 帮助董事会主席避免导致他做出草率雇佣决定的种种诱惑，向他解释说组织有时候需要雇佣临时的领导者。
- 如果你的基金会政策中包括向组织提供持续性支持这一项，一定向组织声明你的保证。
- 如果你的基金会能够提供关于申请权力交接资助的服务的话，告诉组织如何申请。
- 建议对财务状况、特别是现金流，做一个调查，当然也包括对整个财政系统与人事的调查。
- 鼓励关于外部沟通计划的有策略的思考，包括需要阐述关于权力交接的哪些内容以及向谁阐述，由谁阐述。

*“我们一直都很清楚，  
咨询顾问是为受助组织工作的。”*

都会默许。”

几种不同种类的咨询顾问都例行公事地帮助非营利组织处理执行者的交接问题，包括执行者的交接顾问（详见第11页）和猎头公司。

调查公司招募、筛选、比较、最后面试应试者，但是他们可能也会不按照这些基本流程。一个调查公司可以确保调查委员会的组成是有策略并且人员优质的，保证董事会的权

威以及给新的执行人员的目标是明确的。公司可以帮助面试的组织方，包括投资人和工作人员，提供给调查委员会以有价值的、匿名的反馈。一个投资人建议道，通过支持一项执行调查，她的基金数额增多了，非营利组织以及调查本身在社区领导人中的可信度也提高了。这些进步反过来可以帮助董事会避免去选择一个方便的应征者，而会更加积极地去追求更好地选择。

## 权力交接管理：“准备；执行；发展”

管理层交接管理是为非营利组织提供的一项有组织的咨询服务，以便他们成功地完成执行领导阶层的转变。不管是建立模型，提供补助金给非营利组织以便他们雇用顾问，为非营利组织提供培训，还是建立起投资者之间的合作以便促进当地以及地区的管理层交接管理服务——目前加利福尼亚、马里兰，新英格兰、纽约和华盛顿就是这样做的，投资方都扮演着很重要的角色。投资方还办了许多工作坊，编制了许多模型，传播了最好的实践。

管理层交接管理模型取决于在权力交接过程中，与非营利组织一起工作的，受过训练的咨询顾问。它提供了“一种语言，一项纪律和权力交接的实践方式。”过渡手册<sup>①</sup>的汤姆·亚当斯<sup>②</sup>说。“我们应该更有创造性，”他说，“要拓宽思维，不要‘仅仅调查’”该方法帮助组织“完成整个‘离职—征募—就职’的过程。”

它的格言是：“准备；过渡；繁荣”。总之这对于管理层交接的看法就是“关键时期，使得一个组织改变方向，保持势头，增强他的能力。”

管理层交接管理服务在三个阶段的过程中支持非营利组织：

**第一阶段：制定权力交接计划。**在这一阶段上，重点应放在帮助现在的首席执行官决定如何离职；加强董事会管理交接的能力；通过对于组织自身的定位、走向评估来阐明组织的策略方向。

**阶段二：调查和挑选。**这一阶段的重点是招募、调查和继续加强组织的基础设施，以便为之后的管理层的管理扫清障碍。

**阶段三：岗位发布和支持。**这一阶段的重点是要“成功地开始对管理层和前进能力进行重建。”这一阶段通常会需要建立一种“社会契约”，在两个新的首席执行官之间以及首席执行官与董事会之间，写明各自的角色定位，优先权，和接下来12到18个月的规程。

这个模型的一个关键因素是临时执行主席的有效性。当一个组织需要处理好在诸如财政、资金筹集、人事领域的问题，以便吸引到新的首席执行官之前，临时的首席执行官尤其有帮助。这个临时的首席执行官可以帮助员工调整情绪——从难过到愤怒再到绝望——这种情绪很可能因为首席执行官大的离去而扩散。

在管理层交接的循环中，管理层的交接服务与持续性计划之间有着一个区别。当一个首席执行官打算在特殊时期离开时，管理层交接服务会很有用。而持续性的计划有两种形式，都没有固定的日期限制：突发情况的持续性计划可以帮助一个组织解决当一个首席执行官突然离职的紧急情况；跨时长的持续性计划，通常是被制定出来帮助加强并且拓宽组织的领导能力，以便为将来的交接做准备。一些组织会提前准备两种持续性计划。

如果你需要更多的关于管理层交接管理模型和可提供服务的信息，请参见国内两大相关服务提供商，TransitionGuides([www.transitionguides.com](http://www.transitionguides.com))和CompassPoint Non-profit Services ([www.compasspoint.org](http://www.compasspoint.org))。这两个网站提供了丰富的案例研究、技巧、调查结果、交接计划的模板和许多其他有用的材料。

译者注：① 过渡手册，TransitionGuides([www.transitionguides.com](http://www.transitionguides.com))；② 汤姆·亚当斯，Tom Adams。

## 协助做好首席执行官离任和上任工作

在一个交接过程的之前、之中及之后，资助方可以帮助受资组织即将离职与即将就任的领导层与组织进行有信任的商议谈判。

### 与即将离任的首席执行官告别

资助者与即将离职的执行官的合作是建立在高于表层关系之上的；因此，无论好坏，这种合作都会暴露很多优势或者弱点。虽然交接过程中出现的问题很多是事先有所预料的——是资助方可以预测和缓解的，因此这也提高了在首席执行官离职阶段，维持强大的工作上的合作的可能性。

**让离任成为对话中很自然的一部分。**一个属于某大型家族基金会的资助者回顾了一个案例，某一青年组织的主管私自申请了拨款复兴，但是她直到所有资金确认之后才告知她马上就要离开的消息。于是首席执行官找到了基金会寻求帮助。资助者意识到，基金会可以通过将谈判整合入拨款流程来使问题简化。“如果一个人在一个岗位已经干了20年，现在他们已经五六十岁了，将这个主题提出并且进行标准化的询问是非常重要的。”某项目官员说。另一些人认为对于任何年龄的执行官或者临时执行官，交接计划都应该是“标准化的”。一个曾协助过许多交接的咨询顾问建议道：“交接计划应该作为一个战略计划的一部分被例行地阐述，就像设施问题或者筹资方案一样。”一个长期资助者也给了一个建议：如果你想要知道执行主席是不是想辞职，与其靠谈论财政报告去了解，还不如通过一种私人的方式去试探。

### 认识离任执行官所关注的问题

**并做出回应。**资助者很快意识到他们的受助者、大型非营利组织缺少成功的首席执行官——特别是具有创办精神的或是长期的首席执行官。然而即将离职的首席执行官长长纠结与一些严重的问题——从退休金的不足到没有提供其他工作机会；由于之前人员的孤立境地而害怕丧失自己的身份；从对整个组织未来的担忧到缺乏对何时离职、如何离职、有哪些选择的清晰认识。一个咨询顾问说到，有时候这些问题很简单，就像“没有线索一样，不知道他们之后会怎么样。他们需要一些曾经从非营利组织部门中离职，转去做其他不同工作的人的先例以供参考……大多数人曾经做了一次执行总监，然后就转到了一些其他跟非营利组织相关的工作行业中。”

**当一项工作被很好地完成时，要给予鼓励和支持。**好些资助方都强调过肯定一个首席执行官工作优秀，对即将离职的领导人员给予公告表彰的重要性。一个资助者曾回忆了一个非常有效的方法，就是去表彰一个即将离职的创始人员和长期主管：“我们在欢送会的邀请函上附上了对离职人员的福利，然后贴上邮票装进信封。”我们被邀请与即将离职的人员分享想法与荣誉，这样即使我们没有办法参加欢送会，我们也可以将它们发给组织。

### 欢迎新上任的执行官

如果管理层交接进行地顺利的话（老的首席执行官在很好的环境下离职，找到了很好的继任人，并且执行者与董事会对于组织的未来发展达成了共识。）继任的首席执行官就可以在良好的环境中顺利开始工作。即使实际情况常常远没有这么理想，资

## 支持首席执行官的前景判断、网络建设及增长策略

一些资助者给即将离职的首席执行官提供了沉思、交流的机会，以及若干旨在帮助他们处理职业上的、社会上的、私人的和财务上问题的支持。他们包括：

- **回馈。**一个支持艺术及文化组织基金项目的主管人建立起了一个针对长期首席执行官的回馈项目。他最开始给首席执行官们发送关于美术领域权力交接研究的报告，邀请他们参加一个为期一天的关于权力交接计划法律问题的工作坊。接下来，他以私人的名义邀请了25名长期担任并且同时是创始人的首席执行官们，到一个为期3天，分为4个系列的回馈中，通过9个月的对“法律”的传播——完全足矣不仅仅覆盖到首席执行官们的个人法律问题，而且覆盖到整个制度问题。这种双重的重点，他说，能够帮助首席执行官们勾画出未来的蓝图，并且激励他们开始将一些重要的知识（关于资助者、人事等）从仅仅在自己的头脑中分享给他们组织正式的管理系统。
- **工作坊。**一些投资方提供给首席执行官们参加“下一步”工作坊的机会，这是由TransitionGuides 和Annie E. Casey Foundatio共同推进的。这个工作坊使得投资方和那些在今后的一到六年中离职的长期非营利组织行政人员拉近了。它提供了一个安全并且值得信任的场所，来解决许多领导者们面临的复杂问题——何时以及如何离职。作为一个为期两天的、紧凑的课程的一部分，首席执行官们会在工作坊上讨论他们的担忧，倾听权力交接专家的意见，有机会与同事交流，获得可能会影响到未来交接决定的私人指导，并且会见那些曾经成功进行了权力交接的长期任职的首席执行官们。
- **休假。**从休假中获益的不仅仅是首席执行官，还包括首席执行官缺席时接替他掌控的高层员工。一个由基金会支持的休假项目通过向首席执行官们提供一个每日活动之外的为期三个月的休假——包括团队出国旅行以提供首席执行官的国际视野，来获得支持。他们回来之后可以做任何他们想做的事，休假主管说，提供给他们“远离工作与典型生活”的机会。与此同时，每一个组织获得30,000美元的资助支持培训、咨询、奖金，或者其他帮助行政人员承担新责任的任何服务和激励。我们的目标，项目主管解释道，就是促进整个组织档次的提升并且可以更有效地分配领导技能，从而让回来的首席执行官也在更高的水平上发挥才能。这个项目并不旨在使得长期任职的首席执行官在短期内离职，而是旨在保持他们在自己的组织内有成果地工作。
- **互助。**回馈、工作坊以及休假项目往往能够提供一个首席执行官联系和相互支持的一个平台。上文回馈项目的负责人很高兴见到“零组织的负责人，一个资产四千万的非营利组织，正在和一家小型现代舞蹈公司谈论这个项目合作及加强本地非营利组织发展的问题。休假，同样地，能够促进首席执行官和高管的长期联系。
- **辅导。**资助者也许会为花钱请即将离任（或者上任）的执行官来对他们进行私人的培训。一位资助者是这样解释她这么做的理由：“即将离任的执行官完全可以束缚新上任的负责人，如果他不梳理好交接工作，”她继续到，“临时的负责人或新任执行官将会纠缠在收拾烂摊子的而工作里面，而且需要花很多时间在做行政工作上，而这些工作有离任的执行官做起来却非常容易。”说服执行官从接受培训开始需要做很多的鼓励工作，另一位资助机构的负责人说道，因为他们把这种辅导是为对他们能力的不可认可。他接着说道，暗示培训者的身份，做介绍，以及安排初次见面都可以起到一些缓解信任执行官负面情绪的作用。

“成为新首席执行官的第一个投资者。”

助者的确可以做很多事使得这个调整阶段更为顺畅。

**提供专项资金的支持。**特殊资金，是属于常规项目资金和年度拨款额外的一部分，可以帮助新的首席执行官雇佣交接顾问或指导，帮助战略计划的制定，帮助组织的发展或董事会的发展。“成为新首席执行官的第一个投资者。”一个资助者建议道——这个举动可以让新的领导建立对你的信任。

**与董事会沟通。**一个基金会在给一个非营利组织提供了交接资助之后，它的职员们发现公司打算放弃在全国搜寻人才，而是从内部培养一个有修养的年轻女士，让她成为组织的第一个执行主席。“人们肯定会非常关注，”一个投资者说，或许会给她“额外而的关注。”这个新的首席执行官要想成功接过旧首席执行官的班，需要获得帮助。

考虑到这是自己应得的关注，投资方和基金官员找到了董事会主席和交接委员会主席。他们谈到了董事会是如何做出要雇用内部人员的决定的，谈到了他们对新的首席执行官的期许，谈到了他们打算如何新的首席执行官。很明显，董事会的决定是经过深思熟虑的，是建立在与赞助方的洽谈上的，是经过了战略上的回顾的，是保证在社区中得到更大的拥护的，这样就需要新的领导是一个非常具有技巧的组织者——而新任的首席执行官正好是这样的人选。但董事会成员也接受了投资方的拜访，了解了他们的担心，并决定为让新的首席执行官接受指导与培训，鼓励她加入员工互助会和一个执行主管的进修班。

**鼓励关于可持续领导力的对**

**话。**一个项目的执行官委托制作了一个年轻首席执行官关于领导力交接的论述。这个年轻的首席执行官曾在早期经被他的前辈推荐过，超越了应有的职位而去领导一个主要的社区型的组织。在一个会议上，那个论述文件成为了下一代非营利组织领导者的特点阐述。这个文件开启了关于领导力交接以及之后宣传工作的对话，描绘了新的首席执行官与他的资助方和非营利组织的蓝图。

**提供同事之间相互交流和学习的机会。**当一个执行主席常常是十分孤独的，一个担任上一届首席执行官的项目经理说。新的首席执行官常常可以通过与下属、同事的交流学习，参加培训班或者新的执行主席那里获益。

**注意补偿问题。**合理的支付杠杆，健康福利，退休福利，甚至是帮助偿还大学贷款都是吸引新领导的非常重要的因素。一个在某环境项目上工作的官员定期地询问新首席执行官们他们做了什么，他们为什么要这么做，以及董事会对于加薪究竟怎么打算。“我知道那些从社区组织者转型为执行主席的人们的心态，”她说，因为她自己曾经也是他们中的一员。“他们考虑的总是社区获得的资金，真的没有考虑太多自己的需求。”当她还是一个没有医疗保险的首席执行官的时候，她需要自己为自己的外科手术支付好几千美金。“这并不是留住员工的好方法，”她说。一个地区上的投资协会近期花了好几千美元来评估自己对员工的福利系统：“这对于董事会来说是非常好的信息，因此员工也可以从中得到好处。”该协会的一个主管说，“并且可以为将来的发展提供更好的



---

指导方针。”他建议其他投资方也可以考虑为他们资助的组织提供相似的资金调查。

**让新人执行官能够方便的得到帮助。**一个属于某大型地区资金联盟的资助者告诉他们刚刚接过为新收入城市家庭提供社会服务项目的新首席执行官。那个新的首席执行官几乎立马就被组织中缺乏组织结构的情况打击了；比如说，这个组织中没有人

力资源管理手册，没有员工表现评估系统。当这个新的首席执行官与项目官员会面商讨申请新的拨款的时候，他说出了他遇到的困难。“他需要帮助，让他知道昨天需要处理的50件事情孰先孰后。”投资方说。谈话之后，投资方同意为这个首席执行官支付培训费用，这个首席执行官后来成功地处理了交接过程中的问题。

## 为上任领导开创新局面

*“看着这幅蓝图，问问你自己，15年后，你希望在自己的领域处于什么位置。”*

一些基金会探询过为他们所支持的领导者“拓展基础”的方法。一个国际性投资方阐述道，投资方需要“看着这幅蓝图，问问自己，15年后，希望在自己的领域处于什么位置。”接下来他们就可以去询问哪个非营利组织也想要达到这个位置以及这些组织需要怎样的领导。投资方，他说，应该问问“我们如何通过扩大能够用优秀领导人的人才库，来强化自己的组织体系？”

投资方提到了些许谦虚的但是富有潜力的策略，基金会可以运用这些策略帮助自身的扩大、强化以及引入更加多元的处在上升期的新一代非营利组织领袖人物。

**确定本地的领袖并帮助他们提升技能。**一个投资方与一个社区基金会合作开启了一个为期6个月的课程，该课程面向那些旨在成为执行主席的高级管理人员。这也是她所在州

的唯一的——一个这类的项目。她的目标之一就是为本地的引入更加多元的劳动力。这个课程能够让参加者看清他们的兴趣、能力和技能是不是能够胜任一个好的非营利组织首席执行官的职位。为了找到一个多元的学生组成班级，项目主办方进行了一个坚定的超出范围的招募活动。她与众多非营利组织的领导人、顾问和资助方联系，来鼓励黑人申请自己的课程。最后，班上三分之一的有追求的高级管理者都是黑人。

**看看在社区内有什么可以提供帮助的。**另一个投资方鼓励她的基金会开起一个项目，认同和培养他们所资助的好几个团体的“当地的领导力”，作为他们通向“在领导领域不分种族、阶级和文化差异”的一步。他们的努力方向集中在当地服务上，诸如住校学生、公民委员会、家庭教学以及能够培养他们领导兴趣和领导能力的事务上。一个社区基金会的项

### 迫在眉睫的领导力欠缺？

许多研究都在密切关注着如今这一代非营利机构的领导者的工作和退休的预期，并且已经发现证据表明未来的岗位需求将很难被满足。例如，2006年，Bridgespan Group的一份报道表明在未来的十年内，非营利部门对高级经理人的需求量达到64000人，大约是现在雇佣数量的2.4倍。与此同时，一份国家关于非营利机构领导的调查报告，这份调查报告由Meyer完整的信息请参见：

- The Nonprofit Sector's Leadership Deficit, by Thomas J. Tierney. The Bridgespan Group, March 2006. [www.bridgespangroup.org](http://www.bridgespangroup.org)
- Daring to Lead 2006, cosponsored by the Meyer Foundation and CompassPoint Nonprofit Services. [www.meyerfoundation.org](http://www.meyerfoundation.org)

目负责人为让“更多的有色种人成为资助者，并让他们加入到非营利组织的工作中”——这一举动对于他们参与到非营利组织的工作中有着非常重要的意义。

**帮助建立专业的社交网络。**在社区基金会主席的命令下，基金会开始运作一个非洲裔美国人专业人士交流的一个网络平台。本地的专业社团，主要以白人成员居多，缺少来自商业，非营利组织以及政府非洲裔美籍职业人士的支持。资助机构负责建立此网络的相关人士报道说网络运行已经步入正轨；它已经拥有一个邮件联系列表。以及组织内部举办的一个新领导的欢迎仪式。

**帮助高级经理建设领导力，特别是有色人种和妇女。**如今，以高官代理给执行官提供短期休假的项目已经成为一个平凡使用多样化的工具。例如，一位来自于组织高管层的海地裔美国妇女，在一位以色列裔的美籍执行官休假时，当上临时代理首席执行官。休假项目的负责人表示，这一机会会使她一跃成为首席执行官的有力竞争者，或者成为其他组织领导。

**鼓励受助机构同事会成员的多样性。**一位东海岸的资助者说，董事会成员的多样性对管理的多样性起到极其重要的影响。“董事会成员不但喜欢利用自己的人际网络发布各种消息，而且董事本身也是首席执行官的重要来源。”另外一位负责人补充道，“如果董事成员缺乏多样性，那么有色人种就更难当人领导职务了。即使他们雇了一个有色人种作为首席执行官，如果董事会不是信奉多样性和包容性的价值，那个人在首席执行官的位置上呆不久。

**鼓励“扩张型”的做法。**一位资助机构宣传部的负责人通过给该组织的员工更多接触媒体采访的机会来建立组织领导力，当他们和媒体对话是，一直强调“组织，组织，组织”。当时，她接着说，“当一个组织被牢牢打上‘首席执行官’的烙印后，她的名字在报纸上报道，而不是组织被铭记。”这不是一个容易的转变，尤其对记者来说他们更愿意首席执行官。但是组织的员工已经做好准备，学会了处理新的挑战。

**给即将上任的领导配有经验得导师。**年轻的领袖都喜欢正式领导力训练和研究生教育，其实他们真正需要的是辅导和有利的指导。意识到这一点后，一些资助方就给即将上任的年轻领袖配备经验丰富的导师。例如，一个非洲资助者就寻找过女性健康领域里的新兴领导人，这一领域及其新潮且极富争议；如果这些新兴领导能够是组织的力量更加强大，他将给他们多年的赞助继续这个项目。

**正确认识和扶植新一代的领导人。**“年轻的领导人在他们二十岁到四十岁时，总是觉得被老领导给忽视和低估”，一些资助方说道。一位资助者在而立之年体会到那种感觉后说道，“你知道和一群五六十岁的人坐在一个屋里，听着他们谈论没有后继者，他们退休以后组织该何去何从等等论调时，有多么的令人沮丧吗？”有时，他继续说，“年长的管理人员往往会有这样的观点，他们认为只有他们这种的领导力才是牢靠的。在这方面，不同类型的领导力还有很大发展的空间。”

**逐步发展和稳住相对年轻的非营利机构的员工。**一些基金会已经

## （缺乏）非营利领导力的多样性

参我们对于现在非营利的行政领导力的多样化了解多少？而且，既然非营利组织工作人员是新一代领导最可能的人员来源，我们对于即将到来的一代了解多少呢？

据一份00年的调查，由Managance曾与TransitionGuides，百分之非营利老总都是白色的，而只有10%是非洲裔美国人，4%是西班牙裔或拉丁裔，和0.07%是亚洲人。高级职员只是稍微比他们的老总更多样化：15%的副主任是非裔美国人，但在其他的百分比大致相同。

有趣的是，我们还注意到近年来的雇佣模式没有发生很大的变化。年轻一些的管理人员是白人的可能性同他们的年长一些的前辈一样，而且新近被雇佣的管理人员是有色人种的可能性只是大了一点点。

《2004年发表的非营利组织管理层领导力和转变的调查》的完整报告和精简版在[www.transitionguides.com](http://www.transitionguides.com)上可以获得。

开始关注而立之年的非营利组织的雇员来学习他们的经验，了解如何留住他们。其他的基金会已经开创同伴互助项目来鼓励有领导潜质的新人的发展。如果一个大型的私人基金会关注的是为未来的领导人建立起在一个特定的领域、人道权力的通道，那么它会为不断出现的实践者创立一个不断进行的同伴互助项目，并且以有色人种为主要关注对象。“虽然一些基金会可能很不愿意在这方面花钱，但是这个项目中的指导成分可以应用到很多背景中来吸引、保留并且帮助这些有领导潜质的员工的成长。”项目负责人这么说道。教育发展学院关于这个话题发布了一篇精彩的报告《指导下一代的非营利组织领导人：对经理

人可操作性的指导》<http://newvoices.aed.org>上可以看到。

**帮助非营利组织“把网撒大”**。一个资助者给调查咨询人员资金，帮助一个非营利组织的董事会增加申请人多样性，招聘到更多有色人种来领导一个大型乡村社区健康中心。他们没有从相关的领域，比如医生和健康管理人員中寻找候选者，而是看中了一个民事律师，她有非营利组织董事会的工作经验，在当地的社区也有很高的声誉。他们提供给她工作，她接受了。这个故事是重要的一课：不要局限于常规的地方找继任者，不要排除那些营利单位。

## 受助者希望资助者了解什么

**新的首席执行官需要一些“喘息的空间”。**一个交接期指的是“当新的首席执行官需要喘息空间来考虑你的视角，来在你的雇主和主要利益相关者身上花足够的时间”的这么一段时期。一个女性组织的新任首席执行官解释道。创造喘息空间的最好的方式是减轻达到财务目标的压力。对于一个首席执行官来说，最好的莫过于他可以告诉他的董事会他们正在筹资，为了转型，要获得整体上支持的所谓“容易的钱”，所以需要这笔钱，你是不需要再等到之后编一些新的理由。你可以说出真正的原因是什么。”

**特殊的资助可以帮助新的首席执行官以其行动支持其言论。**一个地区社区组织年轻的心首席执行官用得到准许的三年、花费30,000美元的交接期雇佣了顾问和焦来年，并且开了三次很特别的股东大会，两次人员调整和三次大型的会员制会议，来讨论人们现在在想什么，现在实际正在发生什么和如何向前发展。“当你召开像这样的会议的时候，人们觉得自己就像全情投入的参与者，这创造了对这个机构更深的主人翁意识。”他说。

**即使没有交接期的资助，持续不断的支持很重要。**受助者组织的新首席执行官呼吁资助人不要给予一年一次的支持或者“就像一个胡萝卜或者一根棍子”的项目补充资助。一人提到提供资助常常在交接期的时候缺失掉，这既是因为资助者隐瞒了一年一度的资助，又是因为没有人可以来写下并且提交资助倡议或者资助者见面。他的建议是“这个设想应该是这个使我们支持的组织，那个值得我们的支持，并且我们打算设想你们会从这里发展得很好。”

**受助者欣赏个人的、非金钱的资助方式。**新的首

席执行官对这样的方式很感激：写有“恭喜你，我们在你的背后支持你，你是绝好的选择”的电话、卡片和电子邮件，一个受助者称这些是“不模棱两可的话语”。他们感激资助者为了了解他们而做出的努力。被邀请一起吃午餐或者随意地聊几句，这很好，他们说，特别是当资助者不高估你对于组织现有的认识，不把你放在责任人的位置上时。他们也感激资助者通过邀请他们去午餐会、介绍他们给资助者认识，为了“认证”他们而做出的努力。比如，用其他方式表明他们会100%站在新领导背后支持他。

**在交接期一个非营利组织的步伐和产出会减慢。**尽管每个人尽最大的努力让交接期不影响一个组织的运作，但是交接期确实会影响。一个新的首席执行官解释道他之前没有意识到领导力交接期会多么的费时间，他要花如此多的时间拜访资助者，照顾到组织的公众形象，帮助员工做好新的工作定位。一个结果，他说，是错过了基金会的报告截止日期。他也希望他之前可以在提出的赞助提议中的目标上少点野心；在其他情况下合理地说，他们在它作为首席执行官任期的开始非常令人怯步。

**一点小小的负性可能导致很长远的影响。**新的首席执行官对任何缺少支持的迹象非常敏感，而且他们知道其他人也一无所有。一个受资助者说道：“即使只是一点点小小的负性”可以非常具有破坏性当人们在怀疑领导连续性的影响的时候。在他被任命不久之后，资助者很多次造访他的组织；一些是安排好的，而很多都不是。尽管他自己明白资助者需要获得再次确认，但是他还是把他们的行为解读为对组织牢固性的担忧，这份担忧给他保持组织良好运作带来了很大的压力。

## 可持续领导力战略一览表

### 资助战略

- 持续给你常规的支持；不会采用一种观望的态度。
- 提供交接期的资助，可以用于很广范围的活动，从雇佣顾问到指导、策略计划、双向培训和人员调整。
- 鼓励和支持那些可以帮助非营利组织度过交接期的咨询服务。
- 做第一个批准新领导人的项目资金策划的基金会。
- 关于你社区或者领域的现任和未来的领导接任期的调查。

### 资助以外的战略

- 给受资助者提供样本材料和关于紧急情况或者目前继任安排的其他信息。
- 鼓励观念：一次接任期是一次增加多样性的好机会。
- 把开放的首席执行官和那些成功离开非营利组织职位的首席执行官联系起来。
- 组装并分配专门为首席执行官和董事会准备的关于继任期的材料。
- 使用基金会出版来强调领导力延续性的话题。
- 帮助新的领导人和社区建立联系，包括和赞助的社区的联系。
- 提高对于你现有路线和赞助提供操作的领导力的认识。

### 其他资助者相关的战略

- 召集一个资助者关于行政官交接期以及继任计划的论坛。
- 形成一个地方性或者地区性的资助者的合作团体来帮助领导交接。
- 和合作团体一起工作，从而发展一个行政官的交接或者你们社区非营利组织咨询服务的领导的连续性。
- 缺少和其他基金会的赞助来支付交接期服务。

## 使用本手册的方法

- **受助机构：**一些赞助提供者受资助者和其他一些面对领导交接的非营利组织提供信息。任何时候只要你听说即将发生变化，这本手册可以作为发送资料包的一部分。或者你可以把它寄给一个正在考虑着领导交接计划的受助机构。
- **其他资助者：**这本手册可以成为和其他你们地方或者领域的资助者交流的开始，交流关于为了支持行政人员交接或者领导力发展而合作的可能性。
- **在基金会内部：**和同事一起使用这本手册，可以作为澄清你的观点和政策的起点，内容主要是关于受资助者组织的领导交接，发展一个系统的方法来变革领导力，或者扩展延伸到其他的资助者，服务提供者以及顾问。和你信任的人分享这本手册，从而展开讨论，话题围绕你的基金会如何支持已有的和即将出现的非营利组织方面的领导。

## 致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本手册奉献时间、才华和观点的人们。

Martin Abregu	Carmen James Lane	Academy for Education	Greater Worcester Community
Tom Adams	Terry Lane	Development	Foundation
Babatunde Ahonsi	Becky Lentz	Associated Grant Makers	Evelyn and Walter Haas, Jr.
Ron Ancrum	Christopher Martin	Baltimore Community	Fund
Carrie Avery	Lynne Molnar	Foundation	The Hyams Foundation, Inc.
Pat Brandes	Richard Moyers	Barr Foundation	Isaacson, Miller Inc.
Constance Buchanan	Willy Mutunga	Boston Foundation	Martha's Table
Lindsay Buss	Alan Pardini	Annie E. Casey Foundation	Eugene and Agnes E. Meyer
Cheryl Casciani	Gail Randall	CFAR	Foundation
Marilyn Anderson	Danielle M. Reyes	Commonwealth Fund	Philadelphia Cultural
Chase	Robby Rodriguez	Community Impact,	Management Initiative
Martin Cohen	Suzanne Siskel	United Way	Social Venture Partners
Michelle Depass	Beth Smith	CompassPoint Nonprofit	SouthWest Organizing Project
Karen FitzGerald	Steven Solnick	Services	TransitionGuides
Katherine T. Freshley	Donna Stark	Durfee Foundation	
Carol Gilbert	Karen Wilcox	The Dyson Foundation	
Linetta Gilbert	Ken Williams	Executive Transitions Program,	
Tom Gilmore	Tim Wolfred	Third Sector New England	
Diana M. Gurieva	Linda Wood	Ford Foundation	
Erin Hemmings		Goldseker Foundation	
Mary Jane Koren			

## 本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

## 《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

[www.efc.be](http://www.efc.be)

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

[www.foundationcenter.org.cn](http://www.foundationcenter.org.cn)

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。







## 基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会  
爱德基金会  
成都市残疾人福利基金会  
中国人口福利基金会  
黑龙江省青少年发展基金会  
中国妇女发展基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
吴作人国际美术基金会  
中国光华科技基金会  
清华大学教育基金会  
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会  
上海增爱基金会  
心平公益基金会  
浙江正泰公益基金会  
深圳壹基金公益基金会  
北京光华慈善基金会  
凯风公益基金会  
华民慈善基金会  
北京市仁爱慈善基金会  
腾讯公益慈善基金会  
北京万通公益基金会  
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
云南省青少年发展基金会  
北京市西部阳光农村发展基金会  
天津市鹤童老年公益基金会  
上海公益事业发展基金会  
北京修远经济与社会研究基金会  
中华少年儿童慈善救助基金会  
广东省千禾社区公益基金会  
上海真爱梦想公益基金会  
北京市企业家环保基金会

## 基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会  
福特基金会  
LGT公益创投基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会  
爱德基金会  
南都公益基金会  
北京万通公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会  
上海宋庆龄基金会  
广东省环球公益基金会  
清华大学教育基金会  
华民慈善基金会  
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室  
电话：010-65691826  
传真：010-65691926  
电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)  
[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室

电话：010-65691826

传真：010-65691926

电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)

[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)