

自然之友轉型期中的戰略規劃

張伯駒

一、前言

作為大陸最早一批民間環保組織的代表，自然之友在成立十年之際開始進行了組織結構和行動領域的戰略轉型。在歷時六七年過程中，經歷了一些關鍵的節點。自然之友轉型的個案，對於中國本土環境團體以及公民社會組織的發展，具有重要的參考價值。尤其在轉型後期的三年，兩次具有遞進關係的戰略規劃具有典型意義，這是中國本土民間環境保護組織中比較先行、比較完整的規劃活動，本文將重點對第一輪戰略規劃進行分析，並簡要介紹第二輪規劃的情況。

二、自然之友戰略規劃的背景與環境：

(一) 背景

自然之友成立於 1993 年 6 月 5 日，註冊登記於 1994 年 3 月 31 日，是中國最早正式註冊成立的民間環境保護組織之一。在成立至今的 14 年里，經歷了從最初的藏羚羊保護、滇金絲猴保護等事件，到九十年代末的報紙環境意識調查、綠色希望行動等項目，再到二零零四年後的圓明園防滲工程行動、中國環境綠皮書、可持續發展教育協作網絡等；從創會時梁從誠先生等幾名創始人，發展到全國累計近萬名會員；從最初的純志願者組織，發展到擁有 20 人左右的專（兼）職工作團隊，以理事會治理下的總幹事負責制進行日常運作。可以說，十幾年來自然之友在工作的深度和廣度上有了長足的進展。

新世紀到來後，全球環境危機日益深化，大陸自然生態和環境狀況也未改變惡化的趨勢，環境改善的拐點還遠未到來，本土環保組織在不斷湧現，國際組織也紛紛進入中國開展工作，

但民间环保力量对于我们面临的环境问题还处于弱势,需要数量的更快发展和能力的进一步提升;自然之友虽然经过了十四年的发展历程,但在组织建设上仍显得不甚成熟,尤其在会员、理事会、领导人、工作团队之间未能形成有机整体;在组织使命的确定和工作方向的把握上,仍处在含混不清和随机变化的状态中。

(二) 环境

自然之友在发展的中期(即上世纪九十年代后期),面临着环境污染和生态破坏问题逐渐“脱敏”,媒体开始广泛进行报道与传播生态环境内容,使其成为公众和社会关注的议题;政府对环保工作投入急速增加;经济发展和生产建设对于环境破坏和人类健康影响的负面影响大量增加;相关环保法制虽然数量多,但实施效果并不理想;NGO的社会合法性和法律合法性都比较低等社会情境。

在 2008 年初,中国自然环境治理的总现状是¹:

- 生态恶化现象持续;
- 污染排放仍是重要问题,河流、海洋、湿地的污染控制形势严峻;
- 全球性的环境问题中,气候变化、生物多样性、跨界水污染是重头。
- 中国国家环保总局于 2007 年升格为国家环境保护部,并在尝试绿色核算、绿色信贷等新的环境治理手法,但面临很多阻力;
- 全国自然保护区的数量有所增加,但管理实效和有效年限还不够,保护成效并不乐观;
- 随着《公众参与环境保护条例》和《环境信息公开办法》的陆续出台,公众参与将在环保领域发挥越来越大的作用。
- 民众越来越重视生态环境与自身的相关性,但绝大多数公众对生态环境问题仍处于一

¹ 自然之友战略规划外部信息收集之研究者报告,张伯驹,2008年3月

种认识到问题和抱怨的状态，没有到采取行动的度；

·农村污染今后会是一个很大的问题；城市化带来的噪音污染、垃圾等问题还会加剧。

自然之友在面临这些问题的同时，也在内部面对着管理瓶颈的挑战：自然之友需要进一步认清作为一个老牌环保 NGO，应该做什么、能做什么；需要探索如何与其它环保组织有效嵌合，与其它 NGO、企业、基金会、政府部门等开展积极的合作，才能更大的发挥民间组织的职能和作用。自然之友在往日的积累基础上，需要进一步明确机构的使命和核心价值观，针对发展目标制定出有效的策略。

三、议题分析与探讨：

基于以上原因，自然之友于 2007 年 11 月开始进行了为期半年的机构战略规划，并在两年半后进行了第二轮的规划工作。

第一轮战略规划从 2007 年 11 月开始，至 2008 年 5 月结束，共经历了半年的时间，规划合作伙伴为倍能组织能力建设与评估中心（CBAC，下文简称倍能中心）。期间共经历四个阶段：

（一）第一阶段

2007 年底，全体员工、部分理事和部分前理事、前员工共同对自然之友当前的工作方向和工作状况进行了分析评估。

鉴于在第一阶段的讨论过程中表现出工作团队与理事会沟通不通畅、对于项目工作、组织发展的概念难以达到共识等问题。为了使整个战略规划过程能够达到预期效果，特增加

了为期三天的“非营利组织核心管理能力”培训，推动所有的参与者正视目前组织和工作团队面临的问题和缺陷，形成了较高的共识。

(二) 第二阶段

第二阶段主题是内部评估，共历时六天。首先由十名员工代表在倍能中心的指导下，通过两天讨论建立了自然之友内部能力评估的工具框架，共含 11 大类 147 个指标。随后全体员工和部分理事进行参与式分析评估打分，并通过内部评估分数结果讨论机构大方向。

通过此次的内部评估，反映出如下结果：

在自然之友近年来的工作和组织发展中，得分最高的五个能力指标为：

- 1, 组织定期公开财务报告；
- 2, 各部门有明确的月度计划；
- 3, 员工之间互相帮助，积极配合；
- 4, 组织按项目规划执行项目；
- 5, 组织积极与国内外相关 NGO 建立合作关系。

自然之友得分最低的 5 个能力指标为：

- 1, 组织定期制定战略规划；
- 2, 组织用多种方式进行筹资能力培训；
- 3, 组织定期评估战略规划
- 4, 组织与员工共同制定个人职业发展规划；
- 5, 组织有员工管理手册。

自然之友未来三年应最优先发展的 5 个能力指标为：

- 1, 组织有明确的使命描述；
- 2, 组织有明确的优先工作领域。
- 3, 组织具有有效的宣传策略；
- 4, 项目设计紧密联系组织使命和战略目标、优先领域；
- 5, 组织根据年度计划制定相应的筹资计划；

从以上内容中可以看出，自然之友工作团队和理事会对于明确组织使命、愿景、制定战略规划及其相关计划、资源动员、规范工作流程等方面都非常重视；但同时，通过投票分数的统计也反映出，在这个阶段工作团队和理事会对于同样指标所打的分数具有一定程度的差异，反映出二者的共识有待提高。

(三) 第三阶段

第三阶段的主题是外部信息收集分析。工作团队向 11 个对象群体（包括：会员；理事会成员；离开的老员工；志愿者；政府部门；媒体；研究者；基金会；企业；服务群体；环境 NGO）收集与自然之友的发展相关的外部信息（相关政策、环境保护领域的现状、对自然之友工作的评价、未来方向的建议等）。

对于来自各利益相关方的信息和意见，工作团队进行了充分的辨析和讨论，并产出“外部相关方信息收集”报告，为修订组织的愿景、使命、工作方向和策略提供思考的依据。

以下列举其中的一小部分内容：

专业研究者：

-自然生态环境持续恶化，环境拐点还未到来。

-FON 要寻求让不同层次的人群得到改变的方式方法，要推动建立一种“生态平等”的社

会环境。

-FON 应起到一种管道的作用：听到声音——反应——调研——提出建设性建议——进行倡导活动以期影响社会或政策

资助方 (含基金会等):

-所进行信息收集的基金会对象中，没有一家计划削减在中国的工作投入。另一方面，预示着未来的资助项目中会带进更多基金会想要影响、推动的理念。这对受助方自身的风险分析，专业水平能力，都会提出更高的要求。

-很多基金会希望能够在自然之友的案例上，看到体现中国公民社会进程的特点，如民主、参与、学习型组织等。

环境 NGOs:

-FON 近几年处在停滞期，系统的、有影响的活动不多，组织形象有些模糊。

-历史积淀很多，资源丰富，但面对未来，要调整重点和方向，利用好历史和资源。

-希望自然之友对一线的、艰难的、草根的 NGO 提供直接的资金支持

政府:

-与政府的合作要更积极一些，合作要以大方向为出发点。

-要思考独立性，并界定自己在什么层面的独立——立场、理念、财务、项目...

媒体:

-FON 媒体意识较差，缺乏主动性。

-影响人群不明确，媒体应有长期策略。

(四) 第四阶段

第四阶段的主题是形成愿景使命于重点行动领域。

全体参与者通过小组讨论和集体投票的方式得出机构的强弱势分析结果。按照得票数多少排列顺序，各项的前五位是：

1、自然之友的优势：

- (1) 有历史遗产、有公信力
- (2) 工作团队的潜在素质
- (3) 会员的数量可观、分布广
- (4) 有对青少年环境教育、户外活动的经验积累，有扩展的潜力
- (5) 与国内外 NGO 很好的联系和平台作用

2、自然之友的弱勢：

- (1) 组织定位不清；
- (2) 工作规划性不强；决策程序不清；
- (3) 没有明确的优先工作领域；
- (4) 领导层的建设不健全、不稳定；
- (5) 工作创新能力弱；

3、自然之友面临的机遇

- (1) 公众参与环保意愿增强、诉求多；
- (2) 环境决策程序中，NGO 参与空间、渠道有所增加
- (3) 政府的社会政策有一定的改善，重视环保、法律；NGO 发展空间有所扩大；

(4) 工作领域的扩展：环境教育呈现多样化需求—公众、社会、企业、学校、社团：

自然之友的环境教育具有一定影响，但之前的工作大多都针对中小學生，与社会主流公众的距离较远；如今社会各领域的人群已经具备相当的环境意识，同时有更多对于环境教育的不同要求，尤其在提升行动能力方面——包括日常环保、绿色消费、环境维权、社区行动等；需求的多样化表明，在受众扩展与教育手段的创新上都有更大的工作空间。

(5) 国际对中国环境的关注、压力持续增加

随着中国经济发展的加速和国际影响力的不断增大，中国的环境污染与环境治理也从国内问题上升为国际关注的焦点。中国在气候变化、沙尘暴、荒漠化、海洋污染和水资源开发等领域受到了越来越多的压力，与此同时，也有更多的资源、技术等国际合作在政府、企业和民间层面广泛开展。

4、自然之友面临的挑战/威胁

(1) 社会对公益事业的公信度、专业性要求提高：

(2) 环境问题更加严重、公众环境诉求多样化

(3) 本土和国际 NGO 增多，在资金、资源、项目方面与 FON 有一定的竞争：

(4) NGO 的独立性、话语权和工作空间仍有很大局限：

在当前的社会情境下，NGO 在注册、行动方式、传播途径等方面均受到社会和政策的限制，远不能相对独立地进行研究、行动、发声，需要谨慎、灵活、坚韧持续地推动我们的工作。

鉴于以上的分析，所有参与者共同就自然之友的愿景、使命、未来三——五年的优先工作领域、与此相适应的人力及资源调整等问题畅所欲言，并逐步形成了共识：

四、战略规划后的改变与调整：

自然之友愿景、使命、核心价值观与战略目标陈述

一、 愿景

在人与自然和谐的社会中，每个人都能分享安全的资源和美好的环境

二、 使命

建设公众参与环境保护的平台，让环境保护的意识深入人心并转化成自觉的行动

三、 核心价值观

与大自然为友，尊重自然万物的生命权利；

真心实意，身体力行；

公民社会的发展与健全是环境保护的重要保证；

四、 战略目标

1. 倡导和推动环境领域公众参与机制的形成；反映和代言弱勢的呼声，影响环境公共政策；
2. 通过丰富的环境教育活动，倡导更多公众增强环境意识，提升行动意愿和能力，选择绿色生活方式；
3. 促进环境 NGO 的合作交流，形成合力；支持草根环保力量的发展，扶持其成长；
4. 建立良好的会员机制，稳步发展会员；构建定位明确、机制合理、团队能力较强、拥有良好的社会公信力、优势渐成的民间环保组织。

此轮战略规划后，自然之友根据工作目标对当时的机构架构进行了调整，按照功能划分工作团队，并进一步明确了工作领域的进入机制，特别强调了“工作内容要和社会现实需求的紧密嵌合，对一些重要议题要深度去做”。

战略规划刚刚结束，马上发生的“5-12”四川大地震，自然之友根据之前的规划精神，以及工作团对现有的能力，迅速做出了有效的救灾行动；在地震发生后的几年中，结合自身在环境教育的特长，一直坚持参与灾后生态重建，并逐步发展出新的能力增长点。

而面对 2008-09 年大陆风起云涌的垃圾焚烧炉问题，自然之友也进行了直接的回应和长期的行动，如对现有垃圾政策的分析和反思、对垃圾分类减量的社区实践于政策推动、对垃圾焚烧环境社会影响的评估等。

随着第一轮战略规划实施到了中期，2010年末，自然之友进行了第二轮规划工作（暨愿战略规划的回顾与修订）。在前进工作室的协作之下，工作团队和部分理事回顾了两年半以来的工作发展轨迹，并进一步确定了未来三年的主要工作领域——推动宜居城市。同时，将工作团队进一步调整为以议题为主的架构。这次规划在原有方向的基础上，对一些工作中的问题和桎梏予以回应，对于接下来的行动有着积极的意义。

五、结语

在社会经济的大环境下，很多大陆的本土环保团体已经进入了“成立超过十年，建立一定工作团队，形成有一定影响力的工作领域”的阶段，但与此同时也陷入到了“工作方向愈发不明确、资源筹集为了满足组织运营而不是解决问题、创始领导人长期占据组织主导作用、管理能力制约机构发展”等发展瓶颈之中，如何面对这样的瓶颈，并突破之，是我们需要持续探讨，并不断总结经验教训的地方。

自然之友的战略规划，恰恰在这方面，提供了一个可供剖析的案例。战略规划对于民间组织，不仅仅是给出一张发展蓝图，更是让其自身团队增加共识与理解、组织与外界增强“共振”的重要过程。