



FRIENDS OF 自然之友 NATURE

案例探讨：自然之友转型期中的战略规划

张伯驹
自然之友2011.06

www.fon.org.cn



自然之友成立于**1994年3月31日**，是中国第一家在国家民政部注册的非营利会员制民间环保团体；

作为大陆最早一批民间环保组织的代表，自然之友在成立十年之际开始进行了组织结构和行动领域的战略转型。在历时六七年过程中，经历了一些关键的节点。

转型期中一些关键节点

- 2004 面向全国招募第一任总干事
- 2005 “圆明园事件”
- 2006 创始人梁从诫先生退休
- 2007 理事会改变架构
- 2008 战略规划
- 2010 第二轮战略规划
- 2011 理事会再次改变架构



自然之友**SWOT**分析——2008年04月版本



自然之友战略规划

(规划期：2008-1012)

2007.12-2008.05

历时六个月

更多内容请访问

www.fon.org.cn

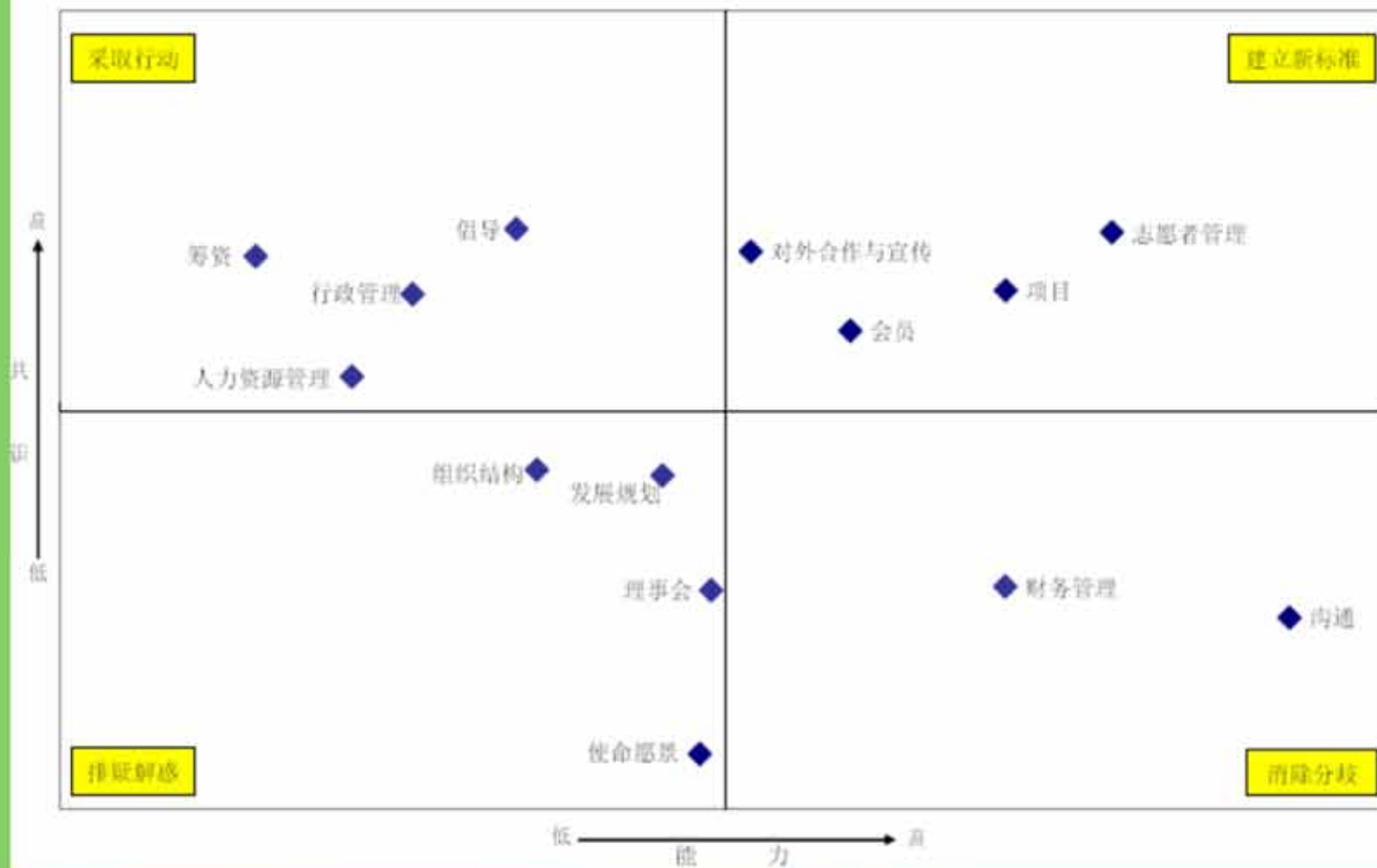
第一阶段-准备

- 1、战略规划筹备小组人员与倍能中心共同研究战略规划有关的准备事宜；
- 2、与有关方联系战略规划专项资金筹措事宜；
- 3、在理事会及员工层面进行充分和广泛的动员；
- 4、四天全员参与的培训。

第二阶段-内部评估

自然之友OCA组织能力评估报告

组织能力总体分析矩阵图



第二阶段-内部评估

自然之友OCA组织能力评估报告

指标优先度分析

最优先指标

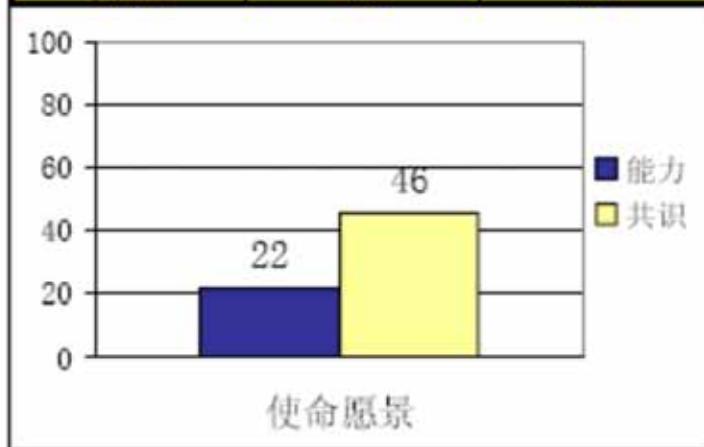
指标序号	指标内容	优先度	能力
2	FON有明确的使命描述。	21	1.57
130	FON有有效的宣传策略。	18	1.78
86	FON的项目设计紧密联系机构使命和战略目标、优先领域。	17	2.39
74	FON根据年度计划制定相应的筹资计划。	17	1.87
10	FON有明确的优先工作领域。	16	2.52
142	FON有优先倡导领域。	16	2.22
1	FON有明确的愿景描述。	15	1.96
108	FON明确了会员的权利义务。	15	2.78
107	FON与会员之间的关系有明确的界定。	15	2.00
8	FON定期制定战略规划。	15	2.35

第二阶段-内部评估

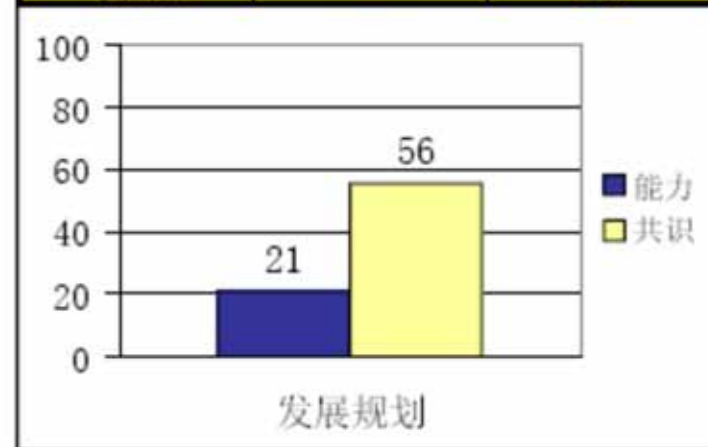
能力领域对比排序

共14个能力领域

	得分	排序
能力	22	8
共识	46	14



	得分	排序
能力	21	9
共识	56	10



第二阶段-内部评估

最优先指标

指标序号	指标内容	优先度	能力
2	FON 有明确的使命描述。	21	1.57
130	FON 有有效的宣传策略。	18	1.78
86	FON 的项目设计紧密联系机构使命和战略目标、优先领域。	17	2.39
74	FON 根据年度计划制定相应的筹资计划。	17	1.87
10	FON 有明确的优先工作领域。	16	2.52
142	FON 有优先倡导领域。	16	2.22
1	FON 有明确的愿景描述。	15	1.96
108	FON 明确了会员的权利义务。	15	2.78
107	FON 与会员之间的关系有明确的界定。	15	2.00
8	FON 定期制定战略规划。	15	2.35

第二阶段-内部评估

高能力指标

指标序号	指标内容	优先度	能力
72	FON 定期公开年度财务报告。	1	3.83
13	各部门有明确的月计划。	1	3.65
100	员工之间互相帮助、积极配合，相互支持。	2	3.61
91	FON 按项目规划执行项目。	0	3.61
141	FON 积极与国内外相关 NGO 建立合作关系。	0	3.48
99	FON 有积极坦诚的沟通氛围。	4	3.35
123	FON 充分利用志愿者特长为机构服务。	2	3.35
104	FON 定期召开工作会议（各层级会议）。	4	3.22

第二阶段-内部评估

低能力指标

指标序号	指标内容	优先度	能力
9	FON 定期评估战略规划。	9	1.30
60	FON 与员工共同制定个人职业发展规划。	6	1.30
77	FON 用多种方式对筹资人员进行技能培训。	5	1.39
8	FON 定期制定战略规划。	15	1.43
37	FON 有员工管理手册。	12	1.43
43	FON 有严格的保密制度。	2	1.43
68	FON 财务信息实现电子化。	2	1.43
34	FON 的各部门之间有明确的合作机制。	8	1.48
56	FON 有有效的激励机制。	8	1.48

第三阶段-外部信息收集

1. 确认信息类型
(环评 环评)
 2. 写成问句
 3. 收集信息的对象
 4. 方法: 电话, email
问卷, 网站,
报纸/资料,
个别访谈
 5. 时间
 6. 负责人
-
- ↓
2月 → 2月29日
1. 目标信息 ↓ (电子版)
 2. 负责人筛选信息, 汇总(纸质)
 3. 负责人整理信息, 汇总(纸质)
 4. 负责人整理环评讨论汇总
后的信息, 选交给FON有
关的
 5. 打印个人资料

- (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（有一定影响力）

优势

- (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

弱势

自然之友SWOT分析-2008 04 SP

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
- (5) 国际对中国环境的关注、压力持续增加

威胁/挑战

- (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



自然之友
FRIENDS OF NATURE

第四阶段-重塑使命愿景



愿景 Vision

“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”

更多内容请访问

www.fon.org.cn



使命 Mission

“ 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 ”

更多内容请访问

www.fon.org.cn

核心价值观 Core Values

- 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。



更多内容请访问

www.fon.org.cn

战略目标

- 战略目标是对自然之友在未来三至五年希望优先解决的问题、所要取得的成绩的定义，是对机构今后的工作方向具有指导性意义的目标。
- 在参与式内部评估(OCA)、外部信息收集和整理、强弱势分析以及多次讨论的基础上，自然之友确定了未来三年——五年的组织战略目标：

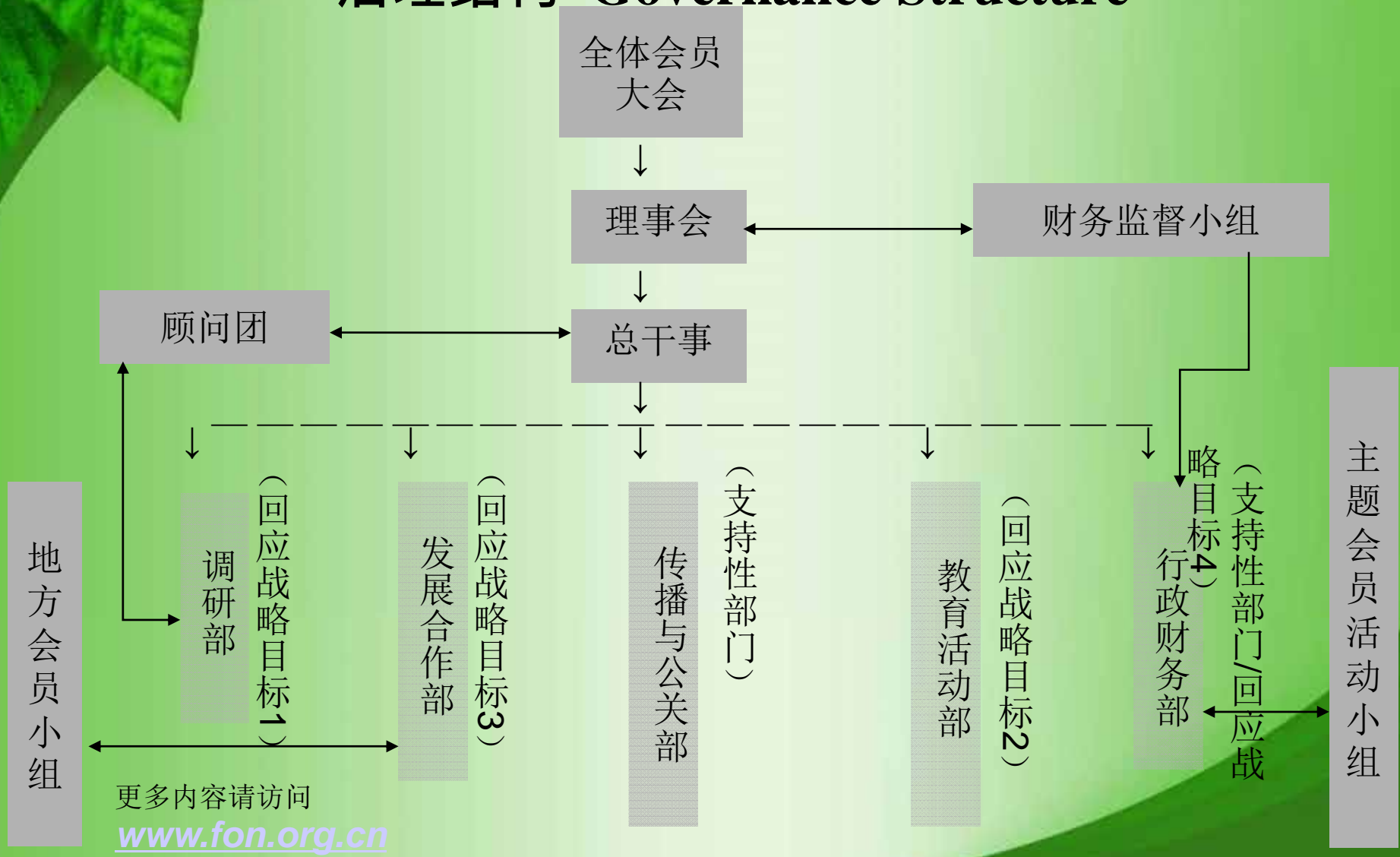
战略目标（续）

- 战略目标一：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；
-
- 战略目标二：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；
-
- 战略目标三：促进环境NGO的合作交流，形成合力；支持草根环境NGO的发展，扶持其成长；
-
- 战略目标四：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。

更多内容请访问

www.fon.org.cn

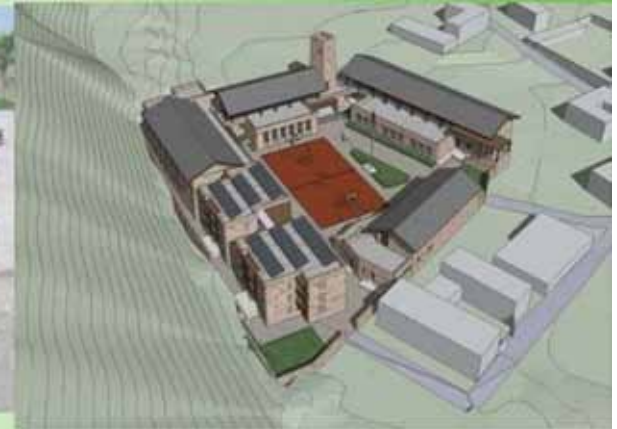
治理结构 Governance Structure



- 战略规划后的工作实施简介

“5·12” 灾区重建行动及合作网络

- 快速反应：“小行动+许多人=大不同”行动 / “净水援助”行动
- 与机构原有优势紧密结合：“羚羊入川”
- 灾民参与：灾后社区生态厕所建设项目
- 长期参与与理念构筑：“壹基金”茂县黑虎绿色学校建设及教学

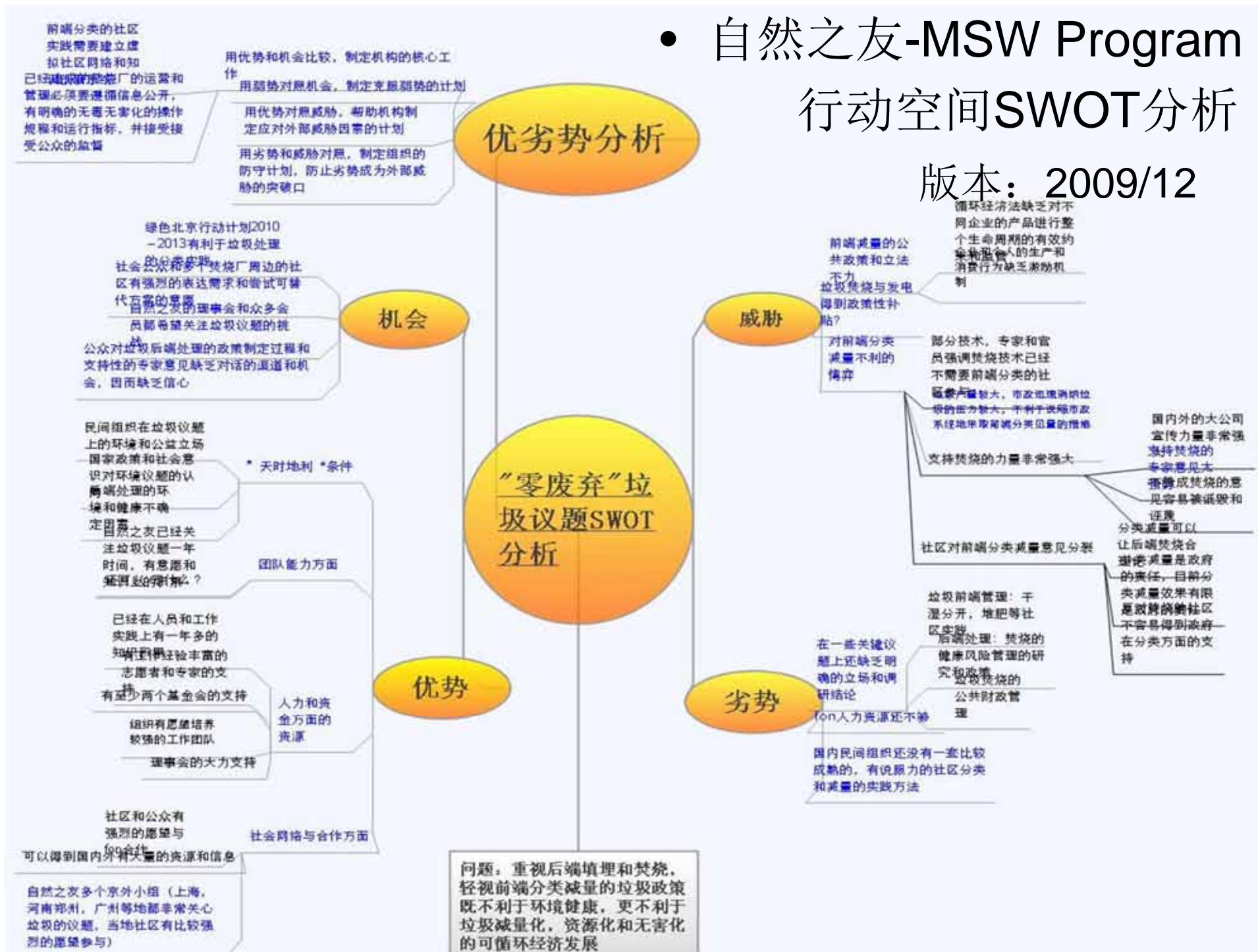


灾后学校重建
绿色行动手册



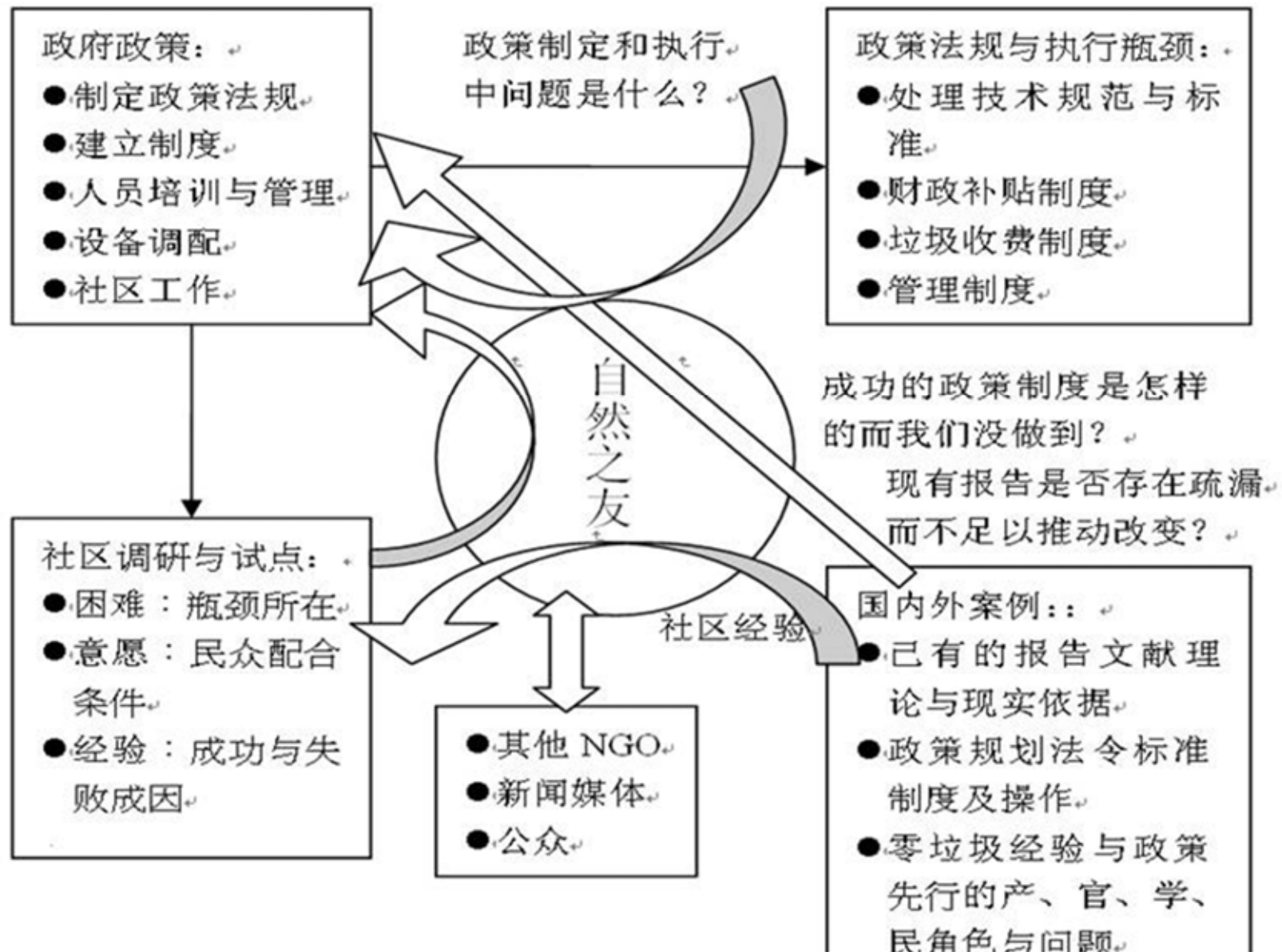
自然之友-MSW Program 行动空间SWOT分析

版本：2009/12



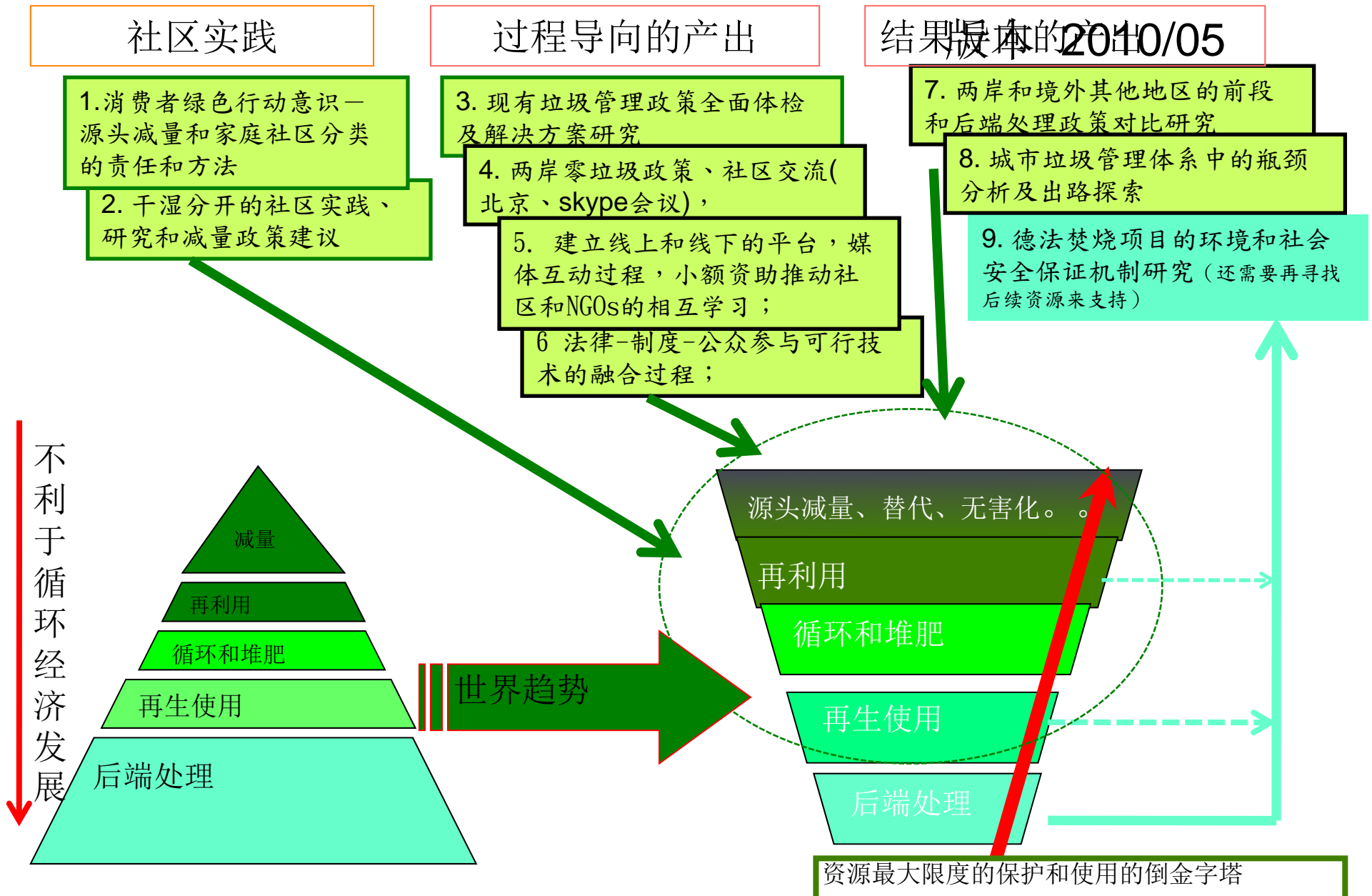
自然之友-MSW Program 工作思路图解

版本：2010/04



自然之友-MSW Program 项目工作与产出关系图

译



倡导与调研



环境公共政策倡导类工作/项目组合

- 平台及专业信息服务类群
 - “中国环境绿皮书”（中英文正式出版，每年发布一卷）
 - “环境-生态-经济”电子刊（受众>10,000，每半月发布）
 - “重点环境公示信息”电子简报（受众为全国30余家NGO，每周发布）
 - 环境问题举报回应机制/突发环境事件应急机制（持续/不定期）
 - “两会”提案特设工作组
 - “绿色多边论坛”（重点环境议题公共化工作）
- 环境政策研究与倡导类群
 - “大型工程前置环节环境影响及公众参与空间”专题研究
 - “自然保护区体制转型与政策”专题研究及倡导工作
 - “环境公益诉讼诉讼主体、案源及参与空间”专题研究
 - “NGO参与环境公益诉讼”能力建设及案件支持
 - “中国公民社会应对气候变化-立场与策略”联合研究项目

更多内容请访问

www.fon.org.cn



环境公共政策倡导类工作/项目组合（续）

- “市场与环境互动影响”行动研究类群
- “绿色信贷专题工作组/最佳绿色银行评奖（与绿色流域合作）
- 企业绿色供应链污染管理体系及重金属污控专题工作组（与IPE合作）
- “企业非法排污与不当获利”专题研究
- WTO贸易与环境专题研究工作（中国世贸网环境类别 Focus Point）

更多内容请访问

www.fon.org.cn

公众环境教育



推动改善公众环境行为的项目组合

- 城市青少年/城乡结合部学校：“羚羊车”自然体验营 (FON第一个社会企业：城市儿童收费活动+农民工子弟学校免费教育)
- 乡村/贫困地区学校：绿色希望行动（与青基金会合作，覆盖全国希望小学）
- 城市学校：“美境”行动（此项目2009年底已关闭）
- 城市社区：“低碳家庭”项目+“绿地图”项目
- 城市公众：“低碳出行”活动+“自然讲堂”（每周一次）
- 消费者：绿色消费推动
- 企业：绿色选择伙伴计划

草根环保力量合作与支持

- 中国环境NGO在线 (www. greengo. cn)
- 可持续发展教育中国民间协作网络
- 保护草原合作项目
- 河流保护协作网络



The screenshot shows the homepage of 'Chinese Environmental NGOs Online' (中国环境NGO在线). The page features a navigation menu with links for Home, Environment Search, Activity Calendar, NGO News, Job Opportunities, Volunteer Recruitment, Downloads, NGO Yearbook, Resources/Articles, and Email Group. A search bar is prominently displayed with a 'Search' button. Below the search bar, there are sections for 'Work Areas' (工作领域) listing categories like 'Production of Natural Resources' (20), 'Rural Communities' (48), 'Environmental Policy and Rights Protection' (22), 'Environmental Education' (74), 'Capacity Building' (30), and 'Water Resources' (27). A map of China is shown with a legend for 'Click on the map to enter NGO search'. A 'Latest Updates/Join' section lists recent additions like 'Dalian Wild Bird Association' and 'Green Hanjiang (Jiangsu Environmental Protection Association)'.



This screenshot displays the 'Talent Supply Platform' (人才供需平台) on the Chinese Environmental NGOs Online website. The page is designed to facilitate connections between NGOs and individuals. It features a navigation bar with categories like 'China Environmental NGOs Online', 'Platform Home', 'Registration', 'Talent Supply', and 'Public Welfare'. The main content area includes 'Institutional Entry' (机构进入) and 'Individual Entry' (个人进入) buttons. A sidebar on the right lists 'Network News and Announcements' such as 'Shanghai Institute of Environmental Protection' and 'Program Office'. At the bottom, there are sections for 'Newly Added NGOs' and 'Newly Added Professionals', each with a list of names and titles. A large graphic on the right encourages users to 'Go to NGO!' (去NGO吧!).

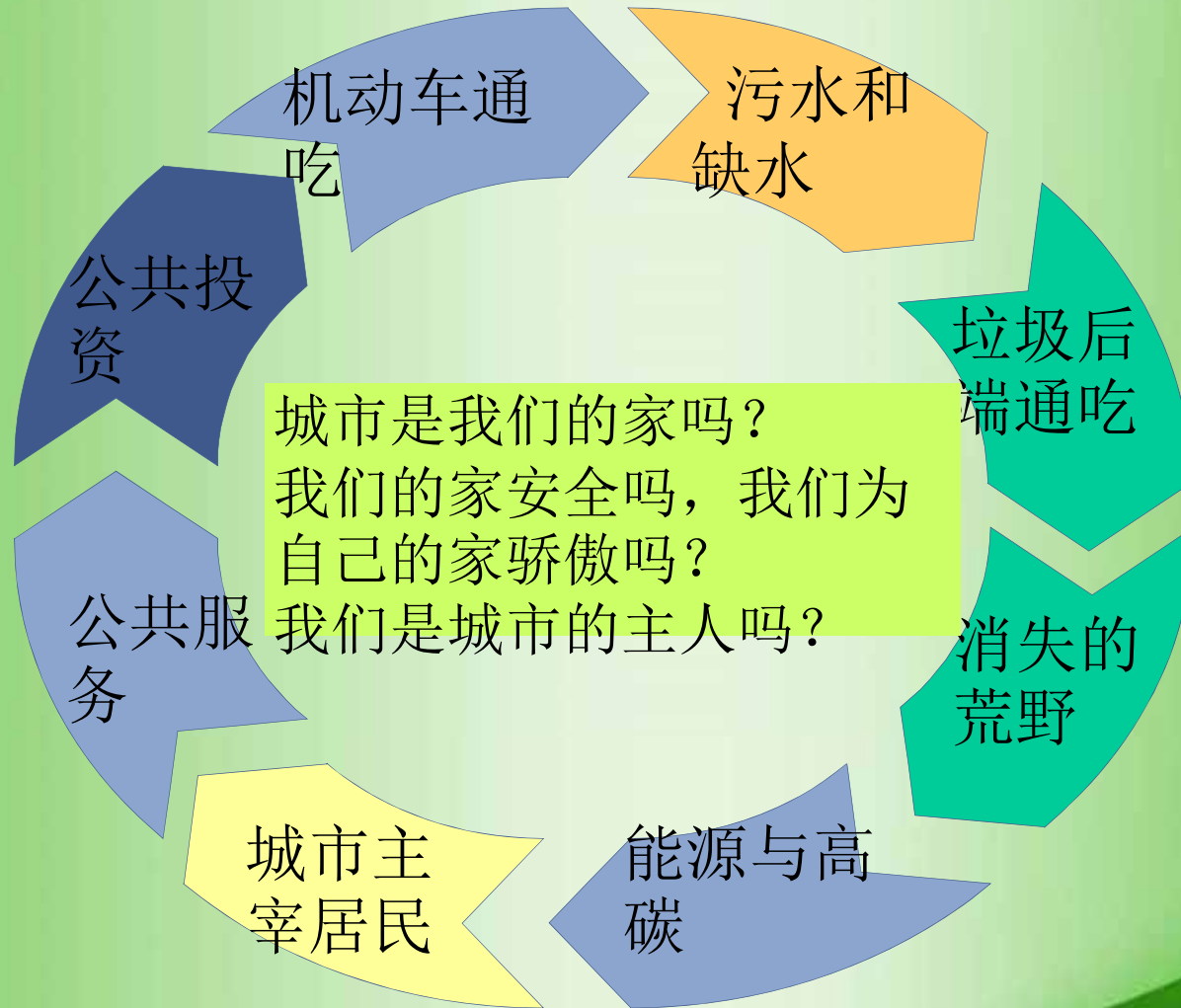
会员参与类项目

- 自然讲堂
- 自然之友通讯
- 自然之友书系
- 自然之友网站
- 会员小组
- 主题活动小组
- 支持会员创办NGO

更多内容请访问

www.fon.org.cn

2010：第二轮规划





交通和通勤

- 公交优先
- 自行车和步行
- 居住、工作和生活卖场综合考虑

水资源

- 水污染,
- 奢侈用水
- 水自然流动和自然渗透
- 湿地

机动车

污水

固废

前端治理优先原则
一减量、循环再用,
清洁生产, 零废弃

公共投资

垃圾

决策中的公众参与和信息公开
环境和资源的主人翁意识和自发与自助的行动

经济手段
效率和代价和公平

公共服务

消失的荒野

公共绿色空间和土地使用

- 亲近自然;
- 与食物和土壤的关系

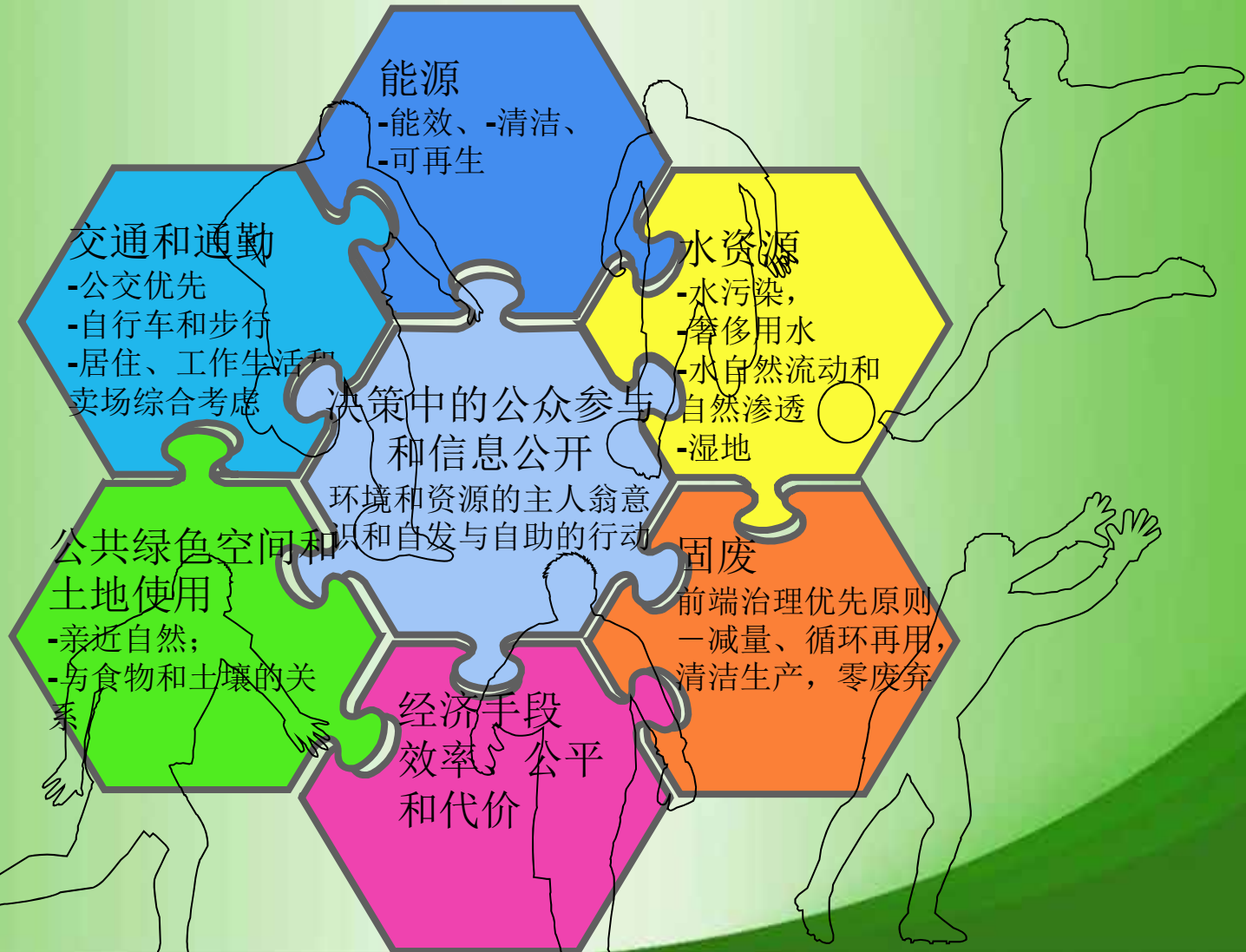
城市与居民

能源

能源

- 能效、-清洁、-可再生

宜居城市中的利益相关者应尊重彼此的生态位， 构建合理的政治、社会、经济和文化的生态关系





宜居城市：自然之友重点行动领域

- 经济一向市场经济转型，能源效率，公共交通与私交车的矛盾，固废的防止和减量、立法和执法、金融机构和金融措施、污染者付费治理污染、工业废弃区、
- 土地使用—交通（公路、轨道）、绿色空间、生态足迹、工业开发区、建筑、城市化蔓延、固废填埋、土地区划和规划
- 社会—就业、住房、社会保障、环境决策中的公众参与和公民社会的发展、法律和法治、教育、城市移民、卫生与健康、信息公开、犯罪、利益相关者之间合作的能力、贫困、城市市容市貌、
- input/output—能源（可再生/不可再生）、废水处理、城市固废、空气污染物、原材料资源（采矿，农业生产和物资回收）、水资源、食物供给、清洁的空气、噪音



《自然之友》
中国首家自然保护民间组织

《自然之友》
关注中国的乡村、城市、森林、
森林、河流、海洋——

坚持，为每一个绿色之梦

《自然之友》
共同守护我们的家园

人天和諧 中國夢



张伯驹
自然之友
2013年11月

更多内容请访问
www.fon.org.cn

www.fon.org.cn

张伯驹

自然之友

zhangboju@fonchina.org

+86-13810014466

www.fon.org.cn