

人事篇 - 公益人的来来往往

人事部概述：

有为人事部目前是由一位执行理事张伟 Daisy（小花）作为顾问，一位管理岗何雪娇（小太阳）具体负责落实，和从事人事工作的专业人才义工（机关单位的人事邢凯尔为人事部部长、当地上市公司企业人事总监赵志霞、当地某培训机构法人胡巧燕、商业公司郑丙奉）组成了有为人事组织部。

部门的主要职能是：招募有为员工，评估和考核个人工作表现，对馆内的人和岗位进行定期匹配和调整，关怀和倾听服务员工，配合馆内管理团队进行人才培养体系的搭建和支持执行团队内部学习会、分享会、培训课程等的开展。

一、有为是如何招募员工的？

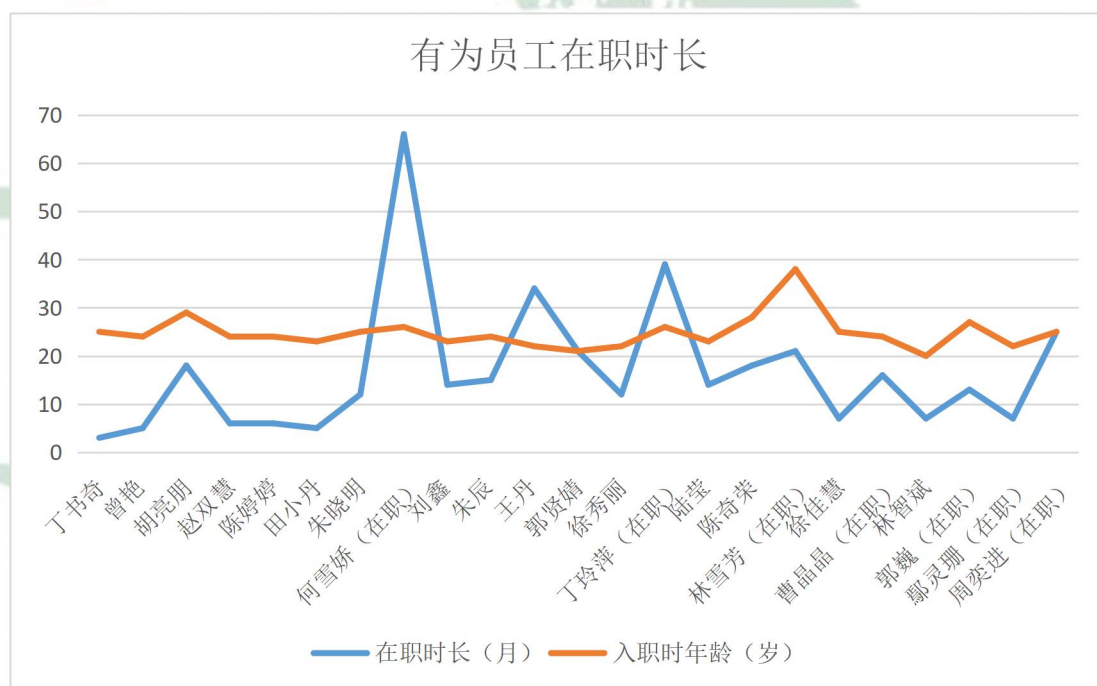
有为的基本招募人员流程为：



最有效的传播渠道还是熟悉社群之间的口碑传播，所以大学生志愿者传播，参与过有为项目的人员的传播和介绍的入职率最高也最符合有为的需求。

二、有为员工在有为的停留时间是多久？

截止到 2018 年底，有为一共有通过实习期后的 23 名在职与离职工员，全部员工男女比例 1:2，入职平均年龄 25 岁，现在在职和离职人员算在一起，在职平均时长 17 个月。



作为一个公益机构，有为的人员稳定性并不高。有为的员工，从 2012 年开始停留几个月，到 2014 年停留时间基本是一年。到现在，在职最长的有 6 年以上的员工，在职短的是至少两年起签合同的稳定员工。目前为了有效使用社会上的专业人才力量，开始设置兼职、实习生岗位。

有为在稳定人才和流动人才中有一个动态平衡。稳定长期在馆的员工（3 年或者以上）可以长期积累和沉淀项目的经验和草创期的情怀，流动的员工会不定期给予团队带来新的视野和知识技能补充。

在员工去留问题上，有为并不太强求。一个人的发展和组织的进步，如果都在一条线上，那会发挥更大的优势。如果某个时间段不适合，其实换岗位对于个人和组织反而是更好的选择！公益就是发挥社会的剩余精力、智慧、时间、金钱，使其转化为更加有意义和有爱、有善的事物。如果资源不能在这个平台上发挥效用的话，应该让 ta 回归

到更广大的社会市场上去流通，以激发个人价值的实现，并优化组织结构，推动组织的发展！

三、有为是如何对员工进行工作考核的？

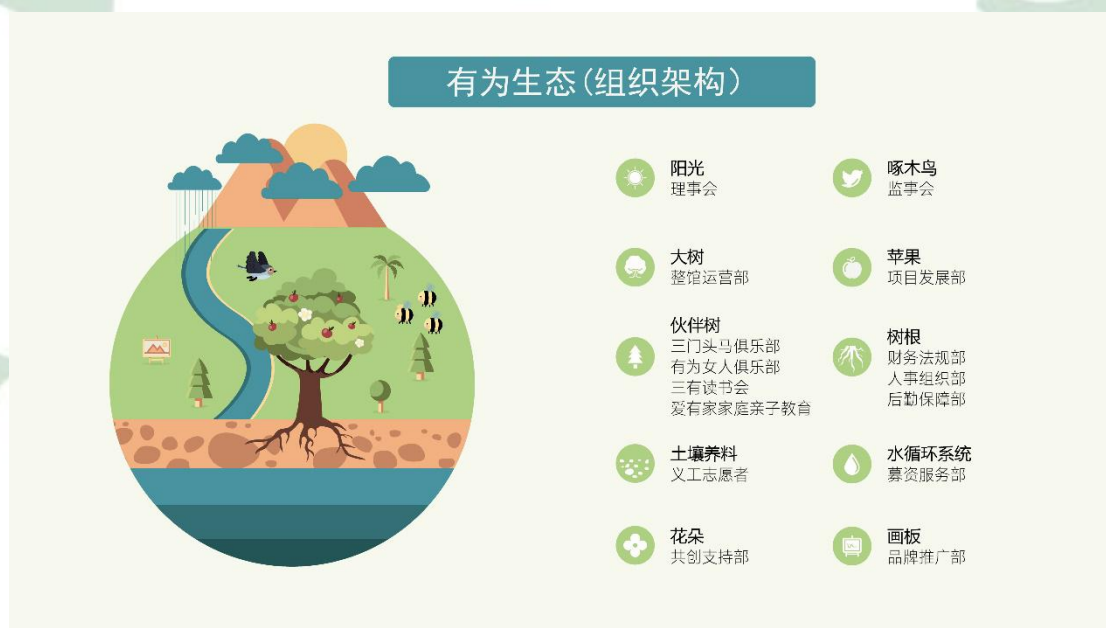
有为的执行团队人事安排，是围绕《有为人才战略规划框架》开展的。

终极价值观：宽容、自我提升、对世界的好奇心。

运作价值观：爱与责任、热情活力、团队协作、专业高效。

解决社会问题的方式——有为之道：身先士卒，以点带面，言传身教，生态建构，社会创新。

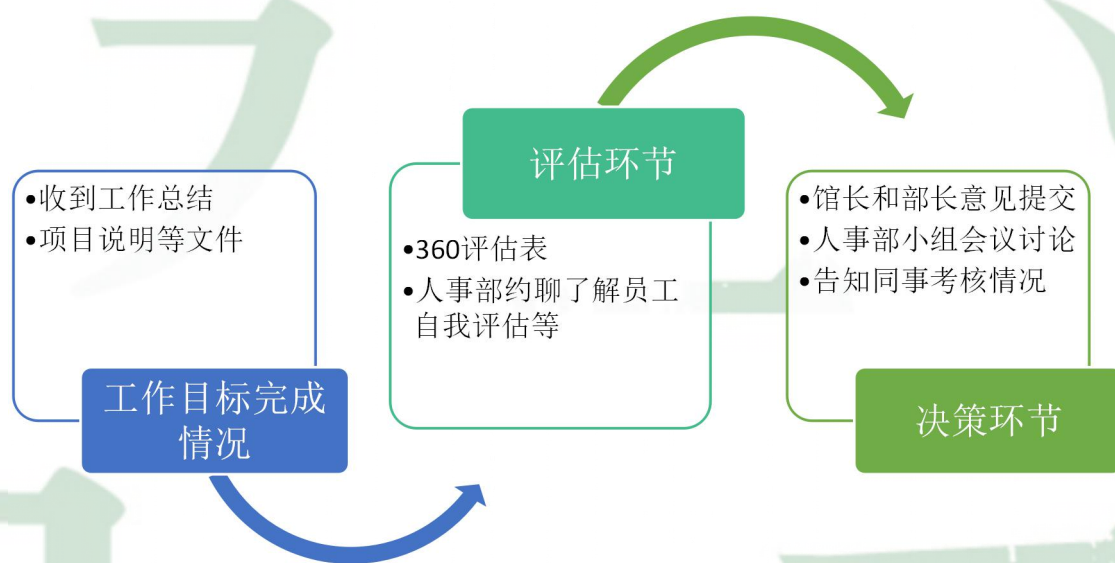
目前有为员工团队 8 人，与核心部门义工十儿人，共同组成了有为的执行团队。有为目前的组织架构生态图如下：



组织生态图不是一个重权威的生态图，有为的员工可以在此成长为一个有爱、有思、有为的人。那么在团队自身成长的同时，我们又是如何保证效率的呢？

1、如何对员工的表现做出评估？

年中和年末的大考核流程：



考核要点：业绩能力，非业绩能力

业绩能力的考核：

主要是年初或者项目制定目标时定的业务影响力，比如 OKR 和活动的场次、人次、影响范围等指标。

非业绩能力的考核：

有为价值观（有爱）、有为策略的理解与个人精进（有思）、执行力（有为）。主要方式是通过员工负责的社群代表人员和同事进行的 360° 自评和他评，加上人事与团队的谈话沟通来评估员工对于有为价值观、教育和项目思维上的理解、在公益和协作上的进步等。360 度的自评和他评需要找合适的相关方一对一填写。

SANMEN
YOUWEI
LIBRARY

为

有为图书馆公益人360度反馈表（自评）

本问卷仅从个维度帮助我们反思自己，请您向内审视自己，并客观填写本问卷。本问卷将作为人事内部资料，也为后续有人成长计划，提供参考数据。
请诚实完成本问卷，希望您从“内观”中受益！



基本情况

您本人的姓名：_____
填写日期：_____

“核心能力”他评表

能力项	行为描述	我在工作中是否展示该行为					补充说明
		几乎没有 (1分)	极少 (2分)	有时 (3分)	经常 (4分)	总是 (5分)	
有爱	1 有清晰的愿景，自发地认可阅读对人的重要性						
	2 怀着开放的心态与外界进行互动，对各类群体保持兴趣						
	3 接纳和欢迎不同的人和观点，善于同他人建立并保持友好、互益、轻松自然的关系，并能从中获得学习、成长和满足感						
	4 在与他人的沟通中，愿意主动分享组织的愿景和使命，感知爱、传播爱						
	5 展现自己的热情，激发他人对阅读推广和公益事业的认同，鼓励他人的参与和投入						
有思	6 有学习的意愿和动力，拓宽自己的知识和能力范围						
	7 善于自我反思和总结经验，关注个人成长和发展，勇于突破舒适区						
	8 主动要求新的任务和工作，把挑战看成机会，积极应对						
	9 怀有好奇心，敢于尝试，在面对困难和挑战时，快速调整和管理自己的情绪和压力，不逃避不妥协						
有力	10 能够将创新付诸行动、自我引导，鼓舞他人一起参与						
	11 主动为自己订立目标和衡量进步的标准，愿意付出努力把工做好、做对						
	12 做事有条理和计划性，持续跟进任务以达成结果						
	13 遇到问题时积极处理和解决问题，勇于承担责任并为结果负责						
	14 以专业的态度和规范的流程完成工作，并通过对工作方法做具体的修改以提高工作成绩、挑战更高的目标						
	15 在不确定情况下能够冷静分析、敢于冒风险						

“专业领域能力”他评表

能力项	行为描述	我在工作中是否展示该行为					补充说明
		几乎没有 (1分)	极少 (2分)	有时 (3分)	经常 (4分)	总是 (5分)	
能够精准地理解和联结读者/义工/捐赠者	1 主动接触读者/义工，与广泛的读者建立和保持联系，传播公益理念和正能量						
	2 识别和归纳活动参与者的个性特征，准确地捕捉读者的需求						
	3 能够理解并领会读者/义工的意图，分析导致这一想法或行为的原因，并加入要改善工作目标中						
	4 与义工/其他社会组织建立共创式伙伴关系，使双方的合作更加贴近使命达成						
	5 持续维护读者/义工/捐赠者/其他社会组织等，倾听他们需求和反馈，建立长期合作						
	6 持续跟踪项目交付质量和效果，根据读者/义工的反馈意见，不断推动产品和服务质量的提升						
展现信息敏锐和行业洞察	7 理解不同业态的运作规则和方式，了解行业宏观政策和微观市场的全面信息						
	8 能够对行业信息进行筛选判断，捕捉新的发展机会						
	9 通过对当地文化教育现状掌握和变化趋势的洞察，进行前瞻思考，提出自己对本地教育、阅读的建议						
整合内外部资源，最大化满足各方期望	10 制定具有前瞻性的项目目标，更加可持续的曙光执行项目						
	11 制定清晰可量化的阶段性目标或项目目标，并分解、转化为行动方案和执行计划						
	12 能够规划不同角色和工作重点，按时保质地完成任务						
	13 通盘考虑，合理盘点、寻求、分配资源						
	14 充分发挥团队优势，激发同事协作能力，促进项目和机构的健康全面发展						
15 充分考虑制约因素和可能的障碍，平衡不同利益方的期望和带来的压力，确保总目标的实现							

开放式问题

1、您认为自己在哪些能力和行为表现方面比较突出？

2、您认为自己在哪些能力和行为表现方面有待发展？

3、您对自己未来一年有何发展设想？

【图：360度自评表格】

2、如何对员工进行激励和淘汰？

在有为，更多对于员工的激励是非货币形式的，有虚拟精神货币形式，比如给予员工成长需求的满足，提供每周学习会、游学、导师一带一等。

在考核上做出的货币激励是：鉴于业绩考核（100%挂靠奖金），加上非业绩考核的上下幅度 50%的减或加。比如一位项目馆员负责乡村一人一书，年初的指标完成且超额

完成 30%的话，那么 ta 的业绩考核是 130%完成率（100%的原先承诺的目标达成，激励可以给予），那么另外非业绩考核中如果她还更好促进了教师团队的发展，有效理解有为价值观并用更加有效的思维模式解决以往的发展中的问题，在宏观上促进了组织的进一步发展，那么 ta 另外有 0.5 倍数的奖励。奖金的设置包含在年初预算里。

每半年和整年度考核时，人事团队也需要和员工进行更加深入沟通，做出综合评估。对于 20%团队的优秀者，会给予调整薪酬等级职位或者提拔管理岗位，垫底考核的 1-2 位员工会进行谈话，考虑是否调整工作（发挥 ta 的优势，在组织中发挥更有效的输出）、或者考虑不续签合同的决定（个人发展和岗位需求已经不匹配，不能通过调整岗位来完成）。

3、关于团队人员的定期梳理

每个月会有馆长（或者项目顾问）和执行员工关于项目或者成长上问题的定期沟通，这样可以有记录的、有针对性的对个人和工作进行深入梳理并作出后续反馈和跟进。有点类似项目和个人进步上的 coach 行为，区别于平时的追求高效的工作会议和重情感的团建活动。这样就需要管理团队有更多的倾听和支持的能力。

关于员工团队是如何培训的？这是一个复杂的话题，针对团队处于不同时期，面对不同员工，将会设置不同的培训，在此不便详谈，有机会我们坐下来慢慢聊！因为这里面是一个例子又一个例子，一段教训又一段教训。

愿君的社会创新路，更宽广更顺畅！

三门县有为图书馆

Sanmen Youwei Library

一座图书馆，改变一座城

官网：www.ywlibrary.com

新浪微博：@三门县有为图书馆

电子邮件：youweilibrary@163.com

微信公众号：smxywtsg



三门县有为图书馆
SANMEN YOUWEI LIBRARY



支持有为

现金捐赠：

开户行：中国工商银行三门县支行

户名：三门县有为图书馆

账号：1207 0711 0900 0178 661

支付宝账号：youweilibrary@163.com

实物捐赠：

地址：浙江省台州市三门县海游街道西区大道4号 有为图书馆

联系电话：18869995005

联系人：何雪娇