

# 后疫情时代的企业志愿服务

## Corporate Volunteering for a Post-Pandemic World

国际志愿者协会 (IAVE)

洛丽·福斯特|肯·艾伦|莫妮卡·克罗尔



International  
Association for  
Volunteer  
Effort

翻译：和众泽益



和众泽益

---

# 后疫情时代的企业志愿服务

## 合著者：

洛丽·福斯特：国际志愿者协会（IAVE）企业战略总监

教育学博士肯·艾伦：国际志愿者协会（IAVE）高级顾问

莫妮卡·克罗尔：国际志愿者协会（IAVE）研究顾问

## 研究人员：

萨查尔·阿内贾：国际计划亚太区企业合作伙伴关系经理，印度

贝内德塔·法莱蒂：国际咨询机构 Voluntariado y Estrategia 项目总监，西班牙

和众泽益，中国

塔尼亚·哈达德博士：黎巴嫩贝鲁特美国大学公共行政和非营利管理专业助理教授

金道英：韩国企业社会责任（CSR Corporate social responsibility）论坛创始人兼代表理事

伊琳娜·克拉斯诺波尔斯卡娅博士：俄罗斯高等经济学院公民倡议评估中心讲师、研究员

伊拉伊达·曼萨尼拉·格拉：委内瑞拉拉丁美洲倡议的创始人，高级顾问和研究员

雅各布·姆瓦蒂·马蒂博士：南非索尔普拉特耶大学人文学院社会学高级讲师

莎拉·米德尔顿：美国 Mission Up 总裁兼首席执行官

## 文字编辑：

戴安娜·克里兹：作家/编辑顾问

## 序言

国际志愿者协会（IAVE）董事会主席和执行董事

即使面对前所未有的全球危机，企业志愿服务仍然是一股至关重要的力量——调动每个地区员工的技能、精力和承诺，以帮助所有人建立一个更美好的世界。

这是关于 IAVE 全球企业志愿服务研究项目报告的核心信息。报告通过那些直接负责志愿者项目的管理者视角，对现实，趋势和继续塑造该领域的最佳实践进行了深入研究。

在过去的 16 年中，IAVE 的全球企业志愿者委员会（GCVC）一直是全球公司相互学习并共同努力建立该行业实力和影响力的首选平台。作为高影响力企业志愿服务的主要倡导者，IAVE 通过会议、论坛和在线活动吸引了来自不同地区的数百家企业，在创造和塑造他们的成功方面发挥了直接作用。

这项研究加上 IAVE 与公司之间近二十年的合作，为我们带来了“未来议程”；它阐明了该领域面临的挑战，不仅向世界各地的公司，也向它们所服务的非营利组织和公共机构发出“行动呼吁”。这一行动呼吁要求我们共同深化对志愿服务的承诺，将其作为解决我们面临的重大挑战的一部分，并要求我们将志愿服务视为创造共同价值的必要条件。

IAVE 致力于领导必要的工作来切实回应这一议程。我们邀请您加入我们，确保企业志愿服务能够持续发展，并成长为一股具有高影响力的力量，来应对全球范围内迫在眉睫的人类、社会和环境挑战。

露丝·勒文：IAVE 董事会主席 发现有限公司企业可持续发展负责人

尼科尔·西里洛：执行董事

## 目 录

序言 .....	3
关于 IAVE 和全球企业志愿者委员会 .....	5
研究方法 .....	6
第一章：企业志愿服务的全球发展现状和未来议程 .....	7
（一）企业志愿服务的全球发展现状 .....	8
（二）未来议程 .....	15
第二章：各地区企业志愿服务的发展状况 .....	28
第三章：新冠肺炎疫情时代的企业志愿服务 .....	34
第四章：成为全球志愿服务的领导者 .....	49
第五章：企业高管参与及倡导企业志愿服务 .....	65
（一）高管参与度 .....	65
（二）企业志愿服务的高管层倡导者简介 .....	77
第六章：联合国可持续发展目标：企业志愿服务的挑战与机遇 .....	94
第七章：影响力评估 .....	108
第八章：技能型志愿服务 .....	128
第九章：通过企业志愿服务实现员工发展 .....	142
第十章：跨境志愿服务 .....	145
第十一章：灾害下的企业志愿服务 .....	159
第十二章：志愿者是管理企业志愿者项目的关键 .....	174
第十三章：扩展志愿者范围：家人、朋友、客户、社区成员 .....	179
致谢 .....	190

## 关于 IAVE 和全球企业志愿者委员会

IAVE——国际志愿者协会成立于 1970 年，旨在汇集来自世界各地的志愿服务领导者，在共同的价值观和愿望的框架内相互学习和支持。

五十多年后，国际志愿者协会仍然是一个独特的全球领导组织，汇集了全世界各地为志愿服务注入活力和能量的机构和个人。

国际志愿者协会在超过 75 个国家建立了包括国家领导组织、全球公司、非营利组织和基层志愿工作的个人领导人及其成员及在内的主要网络，并共同秉承一个信念——志愿服务对于建设一个更加公正和可持续的世界来说至关重要，同时也是应对人类、社会和环境重大挑战的一种方式。

国际志愿者协会通过其两年一度的世界志愿者大会、区域会议和围绕其主要工作网络和特定的高优先级主题举行的专门会议，成为领导人们的主要召集者。在整个新冠肺炎疫情期间，它通过广泛的在线会议和网络研讨会持续担任了这一重要角色。

近二十年来，国际志愿者协会一直是全球企业志愿工作的领导者。其全球企业志愿者委员会（GCVC）是全球公司的首要召集人，开启并引领着全球企业志愿服务研究领域，从 2011 年的全球企业志愿服务开始，发布了《兼收并蓄：全球时代的企业志愿服务》《企业参与可持续发展目标》《共同面对灾难》等多个成果。

国际志愿者协会的全球企业志愿者委员会（GCVC）是全球企业社会影响力领导者的同行网络。GCVC 成员以线上线下相结合的方式，就他们的最优化实践和为员工与其他组成团体设计并实施高影响力志愿者计划的关键挑战进行开诚布公的对话。成员之间通过交流资源和想法，为其他全球公司提供宝贵的基准测试。GCVC 成员还在志愿工作专业论坛、区域志愿者会议和两年一度的志愿工作协会世界志愿者大会上发挥了领导作用。他们是志愿工作协会正在进行的研究及其对高影响力企业志愿服务的宣传的积极参与者。

GCVC 的对应网络——全球志愿者领袖网络（GNVL），汇集并支持国家和地区领导组织在世界 70 多个国家的各个地区开展志愿服务活动。

## 研究方法

初始研究是通过采访总部设在 32 个国家的 80 家公司的代表进行的，这些公司的业务遍及逾 175 个国家，员工人数超过 800 万人。采访大多是通过线上访谈的形式，访谈被录制并通过文字转录下来。每个采访都会经过初始研究团队中每一位成员的审阅。对公司的采访平均每次持续两个小时。根据需要，后续会通过另外的访谈、电子邮件或者查阅该公司或独立第三方制作发布的在线文件来获取更多的信息。

另外还对直接参与企业志愿服务和进行相关研究的非营利组织、独立顾问和学者进行了约 90 次访谈。对公司和其他群体进行了共计约 250 小时的访谈。

参与初始研究的公司对起草的研究报告中关于各自的部分进行了事实层面的审核，他们的反馈在报告定稿时得到了考虑。

由独立顾问起草的区域报告的研究是通过采访公司、与公司合作的非营利组织、独立顾问和学术研究人员以及通过查阅研究文献、公司报告和新闻报道来完成的。独立顾问起草的报告内容由研究团队审阅，并被要求提供进一步的信息、澄清和编辑修改。区域顾问负责审核研究团队对区域报告的编辑修改。

# 第一章

## 企业志愿服务的全球发展

### 现状和未来议程



OATLY 的志愿者们参与和众泽益“爱履行”志愿服务项目

## 第一章：企业志愿服务的全球发展现状和未来议程

### （一）企业志愿服务的全球发展现状

#### ◆ 背景和关键主题

- 该项目的准备工作于 2019 年开始，包括概念化、运营规划、寻找赞助商、招募研究团队等系列工作。
- 研究团队于 2020 年 2 月中旬在华盛顿特区以线下见面和网络会议结合的方式首次会面。
- 2020 年 3 月，世界由于新冠肺炎疫情的出现而发生巨变。

本报告介绍了研究小组此后两年中所学习了解到的内容，这两年是企业志愿服务的概念和实践面临前所未有的危机和变化的时期。以下七个广泛的主题显露出来：

- 全球企业志愿者社区的出现。
- 全球危机时期的韧性。
- 让企业志愿服务更加兼收并蓄。
- 重申企业志愿服务的重要性。
- 网络志愿服务的增长。
- 更加关注基于技能的志愿服务。
- 年轻员工成为志愿服务的主导力量。

本章将逐一讨论这些内容。在下一节“未来议程”中，提出了该研究发现的针对这一领域的四个主要挑战。

## ◆ 全球企业志愿者社区的出现

这项研究的一个关键目标是为企业志愿服务做一个“全方位”的“画像”，因为它在世界各地都有实践。研究团队直接与总部设在 32 个国家的 80 家公司合作，这些公司在逾 175 个国家开展业务，员工超过 800 万人。他们的业务范围从高科技到以知识为基础的服务提供，从重工业到采掘业，从主要以消费者为中心的企业到面向企业用户的企业。他们作为志愿者参与到项目当中，包括员工及其家人、退休人员、供应商、客户和整个社区。

虽然基于技能的志愿服务正在迅速增长，但简单直接的志愿服务仍然是企业志愿服务项目的核心。虽然他们对可持续发展目标的承诺程度差异巨大，但他们集体通过某种方式让志愿者几乎参与到所有目标当中。各国家的网络不断发展，公司之间可以通过网络相互学习、相互支持，并在志愿服务方面进行合作。最重要的是，世界各地的公司迅速适应了疫情，以富有创造性的方式展示了他们履行志愿服务承诺的能力。

此外，在非洲、阿拉伯国家、亚太、欧洲、拉丁美洲和北美进行了“发展现状”研究，研究表明志愿服务不仅仅存在于全球跨国公司，而是已经延伸到了区域性的公司和本土企业。（本报告第二章将包括每个区域的完整报告）。这表明了一个真正的全球企业志愿者社区的稳步崛起。

## ◆ 全球危机时期的韧性

总体而言，该领域（企业志愿服务）在面对新冠肺炎疫情时表现出了极大的韧性：

- 维持现有可行的相关项目方案。
- 回应员工对参与新冠肺炎疫情相关的短期当地援助工作的愿望。
- 将现有的一些项目转变为以网络的方式进行。
- 开发新的线上志愿服务机会。

这场新冠肺炎疫情给全球企业志愿服务带来了翻天覆地的变化，暂停了大量的线下项目，这刺激了原本作为其补充的线上活动的发展，并重新定义了与非营

利组织的现有合作伙伴关系。企业志愿服务项目的负责人展示了他们对世界新局面做出快速和创造性反应的能力，调整他们的志愿服务以满足其社区新出现的不断变化的需求，并符合员工的兴趣点。从线下转移到线上志愿服务的决定对于继续开展企业志愿服务项目至关重要。

与此同时，许多公司对其非营利合作伙伴的现状有了更好地了解。这可能会带来一种更强健的、双赢的合作伙伴关系，带来企业更多的志愿者和资金支持。例如，许多非营利组织无法像公司希望的那样迅速地把志愿服务项目从线下转变到线上，这导致公司需要投入更多的志愿者、专业知识和资金支持来提高他们的能力，从而实现这一转变。

由于疫情要求的封城/封控举措，导致许多员工更愿意将他们的志愿服务集中在“离家近”的地方，通常偏向于家人以及邻居或朋友一起的附近地区。由于许多公司采取某种形式的长期“居家办公”政策，而且这种情况也许会持续下去，这可能会导致公司赞助计划在项目设计和影响范围方面持续发生变化。

志愿服务通过积极的行动帮助许多员工在动荡的世界中找到平衡，引领他们感到自己是切身参与帮助他人和维持社区稳定的贡献者。这强化了志愿服务对员工健康的价值。

许多公司报告称，正如 2021 年 5 月的一项调查所反映的那样，疫情爆发后员工志愿服务人数最初有所增加，随后总体下降。最初立即“做事”的冲动受到停工时间长、工作与家庭互动中断以及日益严重的“网络疲劳”的挑战。志愿服务水平如何提高还有待观察，因为后疫情时代的“新常态”将在世界各地出现。

## ◆ 让企业志愿服务更加兼收并蓄

“企业志愿服务是一项兼收并蓄的工作，包含了活动、理念、方法和管理结构等系列内容。”

这一概念于 2011 年首次在《全球企业志愿服务》中得到阐述，该报告是国际志愿者协会首次针对企业志愿服务而进行的全球研究，而这一理念也在《兼收并蓄：全球时代的企业志愿服务》中得到进一步阐述。

这不仅是现如今企业志愿服务的一个核心特征，并且随着公司将其志愿者的范围扩大到全职员工之外，这一特征的范围也在扩大。他们发现，一种更具包容

性的志愿服务方法为他们提供了一个机会，以建立新的、不断扩大的志愿者社区，而这也反映了对相互尊重、解决问题和可持续发展的共同承诺。

越来越多的公司正在邀请其他人加入他们的志愿服务——员工家属、退休员工、商业客户、零售消费者，甚至是广大公众。而且，他们正在证明这样做是有可能成功的。这样扩大了志愿者队伍，建立了社区，增加了他们工作的范围和影响，并通过积极展示其价值观和对社会责任的承诺使公司从中受益。

这种发展的背后是基于对劳动力和商业环境持续变化的认识。员工在退休后依然追随原公司进行志愿服务的人数在减少。有家庭的员工和年轻员工除了工作以外正在向雇主寻求更多。消费者也越来越倾向于那些对可持续发展和社会责任有明确承诺的公司。公司本身也认识到在业务与业务关系中建立共同的社会承诺的价值。

对于那些企业志愿服务的负责人来说，这是一个令人兴奋和具有挑战性的新领域。他们被要求：

- 与商业客户和供应商建立新的、互利的合作伙伴关系。
- 开发必要的系统，使公司外部人员可以有效地参与其活动。
- 为新受众创建新消息。
- 记录结果及为公司带来的益处。

企业通过志愿服务的方式与外部受众建立联系，企业志愿服务负责人是这一重大文化转变的一线参与者。

## ◆ 重申企业志愿服务的重要性

企业志愿服务是在 20 世纪 80 年代中期被首次提出的概念，我们可以简单地概括为：它对社区有好处，对参与志愿服务的员工有好处，对公司有好处。

这些好处在整个当前的研究中都有反映，这不是作为测试的假设，而是作为公认的真理，即共识信念。事实上，对于大多数公司来说，任何衡量其志愿者工作价值的指标都已经不再是为了证明它们，而更多是出于管理目的。

例如，假定员工参与志愿服务是对他们自身有益的，而且通常是存在于他们价值观里衡量这一点与其说是对假设的重复检验，不如说是一种了解志愿服务益

处的本质、他们的普遍程度以及如何提升益处的方法，即关于志愿服务的产品的市场研究可以为项目管理的持续改进做出贡献。

志愿者项目管理者收到来自高层关于为什么志愿服务很重要的问题相对较少，更多是关于做什么、做多少，以及怎样提升或者改进的问题。这一点反映在本研究所收集到的案例中，肯定了来自最高管理层的支持，在许多公司中，高管都积极参与其中。

在参与这项研究的许多公司中，有强有力的证据表明，高管层理解并接受了志愿服务的合理性。其结果是管理层有意识地在整个公司内创造并维持一个有利于志愿服务的环境。

这包括建立高质量、有影响力的志愿服务计划的目标，确保提供适当的资源来实现该目标，并在公司政策和程序层面消除实现这一目标的障碍。高管还通过他们的个人志愿服务和他们发送的信息树立了重要的榜样，这进一步验证了公司志愿服务工作的理由和重要性。

## ◆ 网络志愿服务的增长

技术的即时可用性使公司能够快速适应和应对新冠肺炎疫情，将许多现有的志愿者项目从面对面转移到网上，为员工提供新的志愿服务机会，并保持对支持志愿服务至关重要的社区连接。事实证明，它是在全球范围内维持企业志愿服务活力的重要工具，而与此同时，世界正在切断面对面的参与。

但是，在过去十年中，从更大的意义上讲，技术一直在稳步重塑企业志愿服务。

- 通过提供远距离志愿服务的可能性，有时更贴近人们的生活，技术使更多的人不仅能够在自己的社区或国家提供志愿服务，而且能够在全球范围内提供志愿服务。
- 公司已经能够创建目标聚焦型的志愿者社区，共同学习、共同规划、共同行动，其中一些志愿者社区重点关注联合国可持续发展目标。
- 那些从来没有考虑过离开家庭和单位的员工现在有机会跨国界参加志愿服务项目，既能在项目中运用他们的工作技能，又能与其他国家和不同文化背景的人建立关系。

- 随着全世界对青年人 STEM 教育的日益重视，它为志愿者带来了新的主题关注点。
- 志愿者能够与弱势群体之间建立持续的关系，他们可能永远不会见面，但他们可以为这些弱势人群提供支持，不仅是自己所在社区的弱势人群，也可以是世界各地的。
- 微型志愿服务的出现为那些忙碌、生活不可预测的人们提供了机会，他们可以为各种事情做出贡献，从为博物馆收藏的照片加标签，到绘制疾病传播的人群地图，再到转录文件、监督选举、小规模宣传活动。
- 黑客马拉松在公司内部和公司之间都得到发展以满足重要的需求，从设计新产品到制定针对关键的本地和全球问题的潜在解决方案。

人们不再需要“去某个地方做事”来帮助他人，解决地方、国家或全球问题。在公司内外富有创造力的社会企业家的领导下，在他们正在创建的有组织的框架的支持下，所有年龄段的人，无论有技能的还是无技能的，都可以为解决全世界关键的人类、社会和环境挑战做出贡献。

## ◆ 更加关注基于技能的志愿服务

基于技能的志愿服务（SBV）可能是发展最快的企业志愿服务形式。它承认人们技能的广度，以及可以运用这些技能来改善个人生活，提高组织效率，促进社区活力。人们普遍认为，它并不是围绕特定技能刻意设计的，如只看“服务天数”的志愿服务具有更大的影响力和价值。

虽然基于技能的志愿服务已经存在了几十年，但现在它在公司、员工和他们所服务的社区中的受欢迎程度正在迅速提高，已经成为大多数企业志愿者项目的核心。参与的人员已经从高管扩展到专业和技术员工，这一形式越来越强调并青睐那些具有相关技术知识和技能的员工。几乎每家接受这项研究采访的公司都表示，他们正在计划或者积极参与相关计划，在更多的志愿者项目中扩大基于技能的志愿服务（SBV）。基于以下三个原因：

- SBV 非常有利于所服务的非营利和公共部门组织，为这些组织提供他们不具备且负担不起的一些领域的技能、知识和经验，如科技、财务、战略规划、

法律和市场营销等。

- 参与的员工可以得到显著的个人成长和职业收益，因为他们面临着在新的、更具挑战性的环境中应用其技能的挑战。
- 公司从 SBV 中受益，因为其员工经常进行自我革新，不断拥有新的视角、经验和网络工作框架，这些都利于业务的提升，产生有利的宣传，带来新的客户和潜在的新员工。

传统上，SBV 是为专业员工保留的，如律师、会计师、工程师、医务人员等。而现在，SBV 对于职业技能和手工艺工人，如厨师、焊工、木匠和园丁等的需求也并不少见。

然而，人们往往忽视了对志愿服务中其他重要技能的认可，如同理心、关怀和支持性行为等核心人类技能，以及为所服务的对象和组织带来价值的业余技能。

## ◆ 年轻员工成为志愿服务的主导力量

这些故事是大量年轻劳动者的故事。他们寻找对社会责任有明显承诺的潜在雇主，包括有积极的志愿者计划的潜在雇主。在浏览企业网站和可持续发展报告后发现，与志愿服务相关的大多数图片都是年轻员工。这可能既是一种招募工具，也是他们现实中志愿者身份的真实反映。

参与这项研究的公司报告说，年轻员工在志愿服务中所占的比例高于其他年龄段。他们“带来新的力量”，并正在推动技术在志愿服务中的广泛使用。与气候相关的议题对他们来说是一个高度优先的事项，并渗透到他们首选的志愿服务中。在一些国家，他们引领着与社会正义问题有关的志愿服务。

他们站在扩大志愿服务定义的最前沿。“喜欢”和“点击”足以表明他们对计划的支持或他们对问题的立场，这也是他们参与并采取志愿服务行动的一部分。

早期迹象表明，他们也处于基层志愿服务的最前沿，这些志愿服务是自发的，也是由志愿者自己在其公司更大范围内推动的有计划的倡议。在某些方面，这让人回想起 20 世纪 70 年代的企业志愿服务，当时许多项目都是员工驱动的，他们

自我组织和自我管理。就像当时一样，随着人们对公司支持更公开的社会变革导向活动的期望越来越高，这一行为被证明是具有挑战性的。

## （二）未来议程

### ◆ 未来的主要挑战

该研究提出了企业志愿服务未来的四个主要挑战：

- 进入后疫情时代和重新构想未来。
- 形成规模：做得更多，影响更大。
- 在公司创造一个志愿者友好的环境。
- 成为志愿工作的全球领导者。

本章的目的是探讨这些挑战及其组成部分，并高度关注该领域需要考虑的可操作的方法步骤。

### ◆ 进入后疫情时代，重新构想未来

通过适应、创新和坚持，世界各地的公司一直在寻找方法来持续开展志愿者项目，并且很多公司在疫情期间推出了新的计划。

现在是开始评估和反思这项工作的的时候了。可以从中学到什么？什么方法有效？什么没有？应该继续什么？应该放弃什么？随着后疫情时代“新常态”的出现，我们应该如何持续创新？这些是在公司内部进行的对话——与高管、项目经理和志愿者，以及他们所服务的组织和社区。这些问题形成国家和全球范围内更广泛讨论的议程，以加强企业志愿服务，构建可持续的社区实践。

以下是需要面对的几个具体问题：

#### 1. 将志愿服务应用于公平和社会正义问题

一直以来，企业志愿服务始终专注于欠发达社区。多数情况下重点关注学校和社区中的青年，为有需要的群体提供服务以及助力社区发展。这些社区有很大比例的“基础性”志愿服务——建造操场、学校翻新、环境项目等。

通过企业志愿服务带来持久社会变革的行动数量繁多，但是旨在倡导系统性制度变革的项目却少之又少。

现在，社会正义问题，种族、经济和性别平等，气候正义，所有这些以及更多问题正在世界各地，特别是在年轻一代中，成为人们意识、讨论和行动的前沿。但是，总的来说，明确解决这些问题并不是企业志愿服务议程的重点。

直接服务的志愿活动确实从表面上解决了这些问题。但就其本质而言，它对导致问题长期存在的根本原因和行为的影响有限。由于公司迫于压力而做出公开承诺，并采取行动解决这些更大的问题，志愿服务必须是他们行动方案的一个关键部分。重要的是，这种压力越来越多地来自他们自己的员工，尤其是年轻员工，以及公司外部的年轻人。

在美国，“员工资源团体”（ERGs）一直在稳步增长。ERGs 被定义为“自愿的、由员工领导的团体，由个人组成，他们基于共同的兴趣、背景或性别、种族或民族等人口因素加入到一起。”对于许多公司来说，这些群体处于建立对这些问题的意识和应对这些问题的最前沿。一些公司将 ERGs 作为他们志愿者项目的重要资源和参与者。

也有一些新近发生的案例，企业协助员工志愿者团体的形成，这些团体关注可持续发展目标（SDGs）和其他问题的自我教育和教育他人。他们正在制订自己 and 公司可以采取的潜在行动计划。

志愿工作是创造改变的工作——为社会、为志愿者、为他们服务的人、为他们所在的机构创造改变。认识到这一点并采取行动的公司，将在未来几年走在企业志愿服务发展的最前沿。

## 2. 规划网络志愿服务的未来

显然，在新冠肺炎疫情面前，将项目转到网上的能力是拯救力量之一。事实证明，这不仅可以实现对许多项目的调整从而使它们可以在网络上继续进行，而且可以发起专门为线上开展志愿服务而设计的新项目。更多的人获得了更便利的志愿服务机会。工作既可以在当地开展，也可以在全球开展。微型志愿服务使人们能够利用小块的时间来处理更大的任务，累积的工作加起来会做出重大的贡献。

但在世界各地，企业都认识到，并非所有与它们合作的非营利组织或公共部

门组织都具备有效支持网络志愿服务所需的设备、网络连接和专业知识。他们必须应对自己与他们服务的组织之间不平衡的核心问题，以及更大的资源和获取机会不平等的问题。很明显，网络志愿服务的扩展将需要公司进行额外投资，以确保其社区合作伙伴拥有充分、有效参与所需的一切资源。

此外，随着时间的推移，随着“屏幕疲劳”的出现，志愿者的早期热情似乎已经消退，人们寻求重新获得面对面参与的机会，这一直是企业志愿服务的核心。这对志愿者的潜在流失、招募和支持新志愿者的相关需求有着长期的影响。

网络或非网络这不是一个零和问题。未来，强有力的项目很可能包括面对面参与和网络参与的机会，每一个项目都是为满足员工、公司和他们服务的组织的期望和实际情况量身定制的。这些问题是关于两者之间的平衡，对每一个项目的相对投资，以及对所有参与项目的投资回报的评估。

### **3. 为适应新形势重新设想跨境志愿服务**

在新冠肺炎疫情期间，公司要么将跨境项目重新设计为网络服务项目，要么将其完全取消。但早在疫情爆发之前，这种模式就已经面临挑战。这些项目成本高，需要大量的管理，通常是通过合格的供应商来完成。

这些项目通常只提供给极少数员工，通常是具有特定专业 / 技术技能的更高级职工。根据一些公司的说法，这一群体越来越不愿意为了参加这个项目而离开单位和家人几周。随着公司业务的全球化，人们可能不再那么需要为了获得职业发展经历而奔波到世界各地。

在疫情期间，一些公司发现他们可以通过网络的方式与世界其他地区的受援组织开展同样的工作。然而，他们也认识到，随着网络工作而导致的由现场工作带来的沉浸感的缺失，志愿者和与他们一起工作的人都失去了跨文化参与的很多好处。

只有一小部分公司有重大的跨境项目。对一些公司来说，这些项目是他们志愿工作的旗舰活动。因此，这一概念无疑会继续存在下去。但这种项目是否会显著增长，或者是否会出现一种新的模式，还有待观察。

### **4. 重新定义基于技能的志愿服务以实现包容性和对卓越的再次关注**

以技能为基础的志愿服务（SBV）在某种程度上已经成为最早的企业志愿服务的核心组成部分，最初是以“借调高管”的形式帮助非营利组织开展筹款活动

或执行具体的规划或咨询任务。如今，在绝大多数企业项目中都可以找到某种形式的 SBV。但在大多数情况下，它们仍然被狭隘地定义为拥有专业或技术技能的人。只有一小部分公司将“技能”宽泛地定义为包括人们在工作中所做的可能与服务社区相关的全部工作。

很少有公司主动寻找有技能的“蓝领”或“一线”员工，除非这一群体在他们的员工基础中占比很大。大多数公司也不认为业余爱好的专业知识和技能是对 SBV 的适当贡献。通过拓宽其对“技能”概念的理解，公司可以更广泛地让通常无法为社区提供技能服务的人参与进来。

对于那些有 SBV 的公司来说，一个明显的挑战是项目管理注重结果、影响和卓越程度。这就意味着要像咨询公司一样对待他们——广泛地与“客户”组织接触，根据志愿者的技能和任务的性质来确定和选择志愿者。这还需要持续的案例管理，以确保达到预期，并及时解决任何问题。公司、客户和志愿者在项目结束后所做的评估是至关重要的。这种管理将提高所有人的价值和影响力。

## ◆ 规模化——更多、更好、更大影响力

普遍认可企业志愿服务有一个统一的全球目标，这就是：做得更多、更有效、更具影响力。否则就背离了世界需求不断增加的现实情况，而这需要社会各阶层做出大规模且持续的反应。要保留其“经营许可证”，企业必须证明其人员、知识、影响力和领导力是如何为应对这种情况做出贡献的。

这项研究阐明了企业应对措施的三个要素：

- 再次承诺实现可持续发展目标。
- 衡量什么构成“做得更多”。
- 加强对记录“更大影响”的关注。

### 1. 再次承诺实现可持续发展目标

这项研究的一个关键结论是，联合国 2015 年可持续发展目标（SDGs）已被证明具有教育性、启发性和激励性，但该目标很少在企业志愿服务中真正和全面运作。在某种程度上，这是因为企业主要是通过其核心业务和实践来直接回应可持续发展目标。

一些被研究的公司正在调整现有的志愿服务，以更好地与可持续发展目标相结合，并正在开发新的项目来响应可持续发展目标。然而，大多数公司只是在目标层面将现有的志愿活动归入可持续发展目标。他们很少为实现该目标调整自己的活动，也没有达到目标水平，更不用说实现指标了。

证明“对可持续发展目标的贡献”要比证明“对可持续发展目标的影响”容易得多。这反映了可持续发展目标结构的复杂性，以及总体上缺乏衡量志愿服务影响的具有成本效益的方法。企业可以通过重申其承诺并应对这些政策和运营挑战，最大限度地发挥其志愿者项目对实现可持续发展目标的贡献。以下是一些基本步骤：

1) 增加承诺的程度。注重增加可衡量的影响，不仅仅是“促进”可持续发展目标，而要将此作为志愿服务的最高优先事项，并承诺在未来十年维持公司的投入。

2) 不要对当前的志愿活动进行分类，让它看起来与目标有关。相反，应该制定新的行动计划，重新规划当前的项目，使它们能够解决指标内可执行的具体目标。

3) 就目标的实质开展广泛、包容和实质性的教育工作。招募与公司相关的每一个人——员工、家庭、客户、商业伙伴，共同学习、计划并行动起来，参与新的志愿者活动。

4) 与非营利组织、国际机构和其他企业建立有意义的、以志愿服务为重点的伙伴关系，以最大限度地发挥它们对可持续发展目标的贡献和影响。

5) 公开宣布与可持续发展目标相关的志愿服务的运营目标和指标，记录并公布工作的范围、性质和结果。

## 2. 衡量什么是“做得更多”

很难在整个领域获得关于有多少人通过企业项目进行志愿服务的准确数字。全球根本没有公认的方法收集和报告这样的数据。一些公司报告说有一定比例的员工是志愿的，但没有具体说明志愿服务的比例。因此，当企业报告“服务日”有较高参与度时，相对于仅报告持续志愿者参与的公司而言，它夸大了志愿者的数量。一些只报告员工在工作时间做志愿服务的时间，而另一些则包括无论何时参与的与公司相关的志愿服务。有些企业报告参与公司赞助项目的每个人，包括

家庭成员、退休人员、社区成员等，而另一些则只报告员工参与数量。

但是，通过 IAVE 的全球企业志愿者委员会和其他企业论坛对报告内容和轶事数据以及与公司的讨论进行检查表明，在持续活动中志愿服务的水平普遍较低。大多数企业志愿服务是一次性或短期团体活动（“几天”或“几周”服务），与这些活动相关的人数最多。此外，报告数据可能来源于某些环境，在这些环境里不主动参与与公开的参与压力背道而驰。这些行为夸大了总体数字，并引起了对报告中 100% 员工参与这一说法的怀疑。

由于很少有人对开发一种通用的方法来报告企业志愿服务的性质和范围感兴趣，因而在这方面也就很少有人进行相应投资。这种通用方法可以得到世界各地企业以及帮助他们实施计划的非营利组织、协会和顾问的广泛支持。这说明企业志愿服务的“领域”仍然支离破碎，与许多公司的现实相距甚远。

对于制定一种标准化的、得到广泛支持的、衡量企业志愿服务各维度所需的方法，必须由企业认真发挥领导作用，共同努力弥合概念障碍并构建可在全球范围内使用的实用工具。

### 3. 记录“更大影响力”

基于数十年的内部和外部研究、分析和记录，志愿服务对公司及其员工产生的影响和价值已经得到了公认。在大多数公司中，当前的重点是如何维持和增加这种影响。公司内部的持续测量和记录支持这项工作，促进公司能够不断改进他们的志愿服务，使其更具吸引力和有益性。

真正的挑战在于记录和理解对接受者的影响和价值——志愿服务旨在服务的组织、个人和事业，以及它寻求解决的问题。

在很大程度上，这一挑战源于定义影响的复杂性，处理围绕其衡量的概念和实际问题，以及量化和“证明”影响所需的大量投资。企业志愿者所做的工作以及工作方式的多样性令人难以置信，这似乎削弱了单一的“一刀切”方法，使开发过程进一步复杂化。

在可持续发展目标的背景下，要做到这一点尤其困难。目标、指标和指标的设计旨在用于宏观层面，数据通常在国家层面生成。在企业志愿服务工作的微观层面上的数据收集实际上可能更加复杂，特别是考虑到干预通常具有短期和集中的性质，对整体努力和结果的贡献比较有限。

用于定量衡量整个领域影响的方法和工具的相关开发陷入了困境，并最终失败告终。到目前为止，还没有高度优先考虑可持续的协作开发、测试和改进共享工具，使用兼容的方法、测量和数据来服务于整个领域。最近的一次努力是“影响 2030”（Impact2030），由于该组织不复存在而过早结束。

因此，影响评估的方法通常仍根据公司和情况而定。

如何才能推动一个成功的开发工作，创建所需的方法和工具，以记录企业志愿服务在宏观或微观层面对解决全球问题的贡献？考虑以下五个要点：

- 来自愿意投入时间、专业知识、方法和经验的公司的持续领导，围绕一个共同的目标进行合作：创建并验证可以服务于该领域广度的开源方法。
- 接受这不是一朝一夕能完成的事情。没有速成之法，没有灵丹妙药；如果有，现在早就做了。这是一场马拉松，而不是短跑，需要有意愿在时间、人才和金钱上进行长期投资。
- 让有知识、技能和经验的人来领导开发工作，既要有概念和技术技能的人，也要有熟悉该领域的人，包括那些在企业志愿服务方面具有全球视野的人。
- 考虑如何最好地构建由企业志愿者服务的组织已经使用的评估模型，以记录和描述该贡献的价值。
- 开放地探索定性方法，如文档、案例研究和讲故事，认识到并非所有值得了解和学习的东西都可以量化，影响的例子是更广泛的量化数据的适当替代品。

## ◆ 为什么担心影响？

这是需要做的工作吗？企业志愿服务的价值不是显而易见的吗？难道我们就不能假设对那些被服务的人有适当的有益影响吗？

长期以来，企业志愿服务是基于它对所服务的社区、志愿员工和公司的益处。但是，这三者中最重要的是最大限度地发挥其影响，最大限度地发挥对人、组织，以及所服务的需求和问题的价值。如果不了解影响，不确定如何最大限度地发挥影响，怎么能做到这一点呢？这种理解为志愿服务提供了最有力的理由。

请谨记，志愿服务只是公司投资社区和世界的方式之一。随着公司的领导力、环境和外部现实发生变化，这些替代方法最终可能会相互竞争有限的资源。

重要的是，在那个时候到来之前，就有证据证明志愿服务对社区、公司和员工的影响和价值。

例如，在韩国，一些企业开始关注社会价值评估。以下是我们在韩国的研究合作伙伴、韩国 SK 集团企业社会责任总经理、韩国企业社会责任论坛创始人和负责人金道英先生报告的，对志愿服务承诺的影响的描述：

[企业]开始评估员工志愿者活动实际创造了多少社会价值。有人认为，基于企业核心竞争力的社会价值创造活动比员工志愿者活动要更有效。有一项运动开始将志愿活动转化为其他社会贡献活动。

将传统志愿者活动的结果计算为社会价值（货币价值），其结果与其他社会贡献活动相比非常小。

例如，与社会企业的支持项目、利用媒体平台预防校园暴力运动、普惠金融教育项目、社会投资等其他社会贡献活动相比，为弱势群体提供膳食支持和环境改善等活动的社会价值太低。

因此，企业开始从战略上思考，减少员工志愿者活动、增加其他社会贡献活动是否会更有效。

## ◆ 创造一个对志愿者友好的企业环境

持续的、有影响力的志愿服务不会“偶然发生”。它是精心计划、熟练管理的结果，最重要的是，在公司内部创造和培养一个对志愿者友好的环境。要实现这一目标，有五个关键因素。

第一，将社区服务和志愿服务广泛地定位为企业和企业中每个人的明确期望。让它成为一种共享价值。这是首席执行官的工作，也是他们塑造和维持公司文化的更大责任的一部分。它必须包括清晰持续的信息传递、对志愿者的持续认可和个人参与。企业高管理应对志愿服务、鼓励创新和取得重大成果抱有很高的期望。它还应该确保公司所有的利益相关者都意识到并理解这项工作的价值。正如西麦斯集团（CEMEX）所言，他们希望自己的高管成为“首批志愿服务政策大使”。

第二，克服中层管理人员和人力资源专业人士的顽固阻力至关重要。这是志愿服务管理人员在本研究中提出的两个最大挑战。必须设定期望，让中层管理人

员参与，鼓励他们参与，并消除参与的障碍。人力资源专业人士没有认识到志愿服务对员工个人和专业发展的贡献，因此对合作有所抵制。导致这种现象最常被提及的两种原因是：缺乏明确的期望或责任，以及当它发生时缺乏积极的认可。

第三，邀请广泛参与，不仅限于员工，将家庭成员、退休人员、客户、供应商等纳入其中。正如“扩展志愿者范围：家人、朋友、客户、社区成员”一章所反映的那样，世界各地的企业在扩大参与其项目的志愿者范围方面取得了切实的进展。这不仅扩大了公司对社区的志愿贡献，还可以提高公司在关键利益相关者中的声誉。

第四，确保有足够的资源来管理现有项目，并投资开发新项目。全球计划必须依靠员工志愿者在远离总部的地方实施，确保他们得到经理的适当支持和认可，并让他们有空闲时间来承担这项工作；给他们可见性，并将这项工作包括在绩效评估和晋升考虑中；鼓励规划创新并提供适当的预算来实现它。

第五，认可并奖励成为全球志愿者活动有效管理者所需的技能。负责创建和维持企业志愿服务的人们必须扮演多种角色——外部和内部伙伴关系的建立者、不同志愿者团队的远程管理者、跨越文化差异的专家和桥梁建设者、激发人们提供帮助意愿的人、创新项目的创造者。他们必须展现出独特的综合技能，以在不断变化的内部和外部环境中满足多个客户（高管、志愿者、社区合作伙伴）的期望。

## ◆ 伙伴关系的灰色地带

“超越绘画课堂”是南非第一兰特有限公司组织的一系列会议的主题，将企业和社区组织聚集在一起，讨论如何增加企业志愿服务在社区的贡献和影响。但这一主题的起源是什么呢？

这个故事在很多地方、以很多方式被讲了很多遍，已经成为企业志愿服务的一部分。其本质是，有学校、青年和老年人中心以及其他非营利组织经常收到公司的短期项目请求，他们的员工可以在“服务日”完成这些项目。“难道就没有教室或其他设施需要粉刷吗？”或者是一个等待修复的游乐场？或是需要重新粉刷的户外长椅？或者……？他们的共同点是一些可以快速完成的实际工作，员工可以指出他们完成的事情，而且理想情况下，这些事情可以帮助他们感受团队的

力量和被授予的权力。

这个故事的另一面是，通常真的没有这样一个项目，但受助机构觉得有必要创造一些东西，因为他们想要维持或建立与公司的关系，希望这能带来财政支持、更多实质性的志愿者参与或者长期合作关系。因此，一些组织报告说，由于不想疏远公司，他们年复一年地重新粉刷同一间房间（或类似活动）。

对于许多社区组织来说，当他们发现希望与他们一起做志愿服务项目的公司不了解组织需要支付费用时，他们的处境变得更加糟糕。众所周知，公司要求提供午餐、为项目购买物资、要求提供项目经理，然后不愿意支付这些费用或为组织提供财务支持。“我们是来帮你的。为什么我们要花这么多钱来做这件事？难道你不感谢我们的帮助吗？”

当然，现实是企业 and 社区组织之间存在着巨大的权力不平衡。企业在人力、财务和声誉方面都有优势。他们常常以一种优越的姿态来对待社区，认为无论他们愿意付出什么都会得到感激，而没有意识到组织的实际成本是什么。

挑战在于如何建立有意义的伙伴关系，从一开始就认识到并解决这种权力失衡。这不是自发发生的。它需要有意去培养，需要时间来建立，要求双方相互尊重彼此的知识、技能和资源。公司必须认识到两个现实：

- 他们拥有可以使社区组织受益的财政和人力资源。
- 但是只有那些拥有知识和专业知识的组织才能帮助公司对组织的工作做出有意义的贡献。

在新冠肺炎疫情期间，许多公司发现他们的社区合作伙伴不具备技能、设备或人力，无法支持现有员工的志愿者活动从面对面快速过渡到线上活动，这让它们认识到了这些现实。快速有效地实现这一转变的最大成功之处在于，相关公司意识到他们拥有组织所需的资源——专业知识、人员、设备等，并慷慨地将这些资源作为他们持续关系的一部分。

建立和维持有意义的伙伴关系并不容易。它们需要辛勤工作、开放沟通和共同承诺：

- 了解并欣赏彼此的实际情况。
- 创造性地结合他们各自的专业知识和资源。

- 通过开放的沟通和分担责任建立信任。
- 一起学习什么可行，什么不可行，发现并解决问题。
- 评估他们所产生的影响以及每个人从工作中获得的好处。
- 定期重新评估合作关系的性质和可行性。

由于固有的权力差异，认识到朝着这些合作伙伴关系努力主要是他们的责任对于企业是十分关键的。

## ◆ 成为志愿服务的全球领导者

2022年2月，IAVE发表了Alice Chadwick El-Ali博士的《志愿服务的未来趋势》，这是一篇受其委托的论文，旨在“纵观三份研究报告，并就出现的共同问题/主题提供一份简报”。这些论文包括IAVE自己的《志愿服务的领导力：新冠肺炎疫情的经验》、论坛的《新冠肺炎疫情与志愿服务促进发展的未来》以及联合国志愿人员编写并发表的《2022年世界志愿服务状况报告：建设平等和包容的社会》。

El-Ali博士总结道：“世界正面临一系列危机，这些危机对社会产生负面影响，阻碍实现全球目标的进展。新冠肺炎疫情的影响及其与社会、经济和环境挑战的相互作用，使得创建支持志愿服务的有利环境变得更加紧迫。”

全球工商界是创造和维持这种“有利环境”的关键因素。由于其影响力、可见度、资源和贡献能力，全球化企业有很大的潜力对这一任务做出有意义的贡献。

说到底，公司只有优秀的志愿者项目或鼓励其他公司参与是不够的。他们还必须成为志愿活动的积极倡导者。他们的知识、资源、技能，他们的形象和他们的影响范围可以产生重大影响，特别是在传播方面。他们可以为志愿活动带来活力并维持必要的有利环境。

“有利环境”一词首次作为一个成熟的概念出现在联合国志愿人员组织（UNV）发表的《2015年世界志愿服务状况报告》中。人们提出了许多方法来描述志愿服务的“有利环境”。以下六个要求概括了IAVE对这一概念的看法。

- 提供支持性的法律和监管框架，允许志愿者参与并消除障碍。
- 支持国家和地方组织的可行基础设施，其主要目的是促进志愿服务，确保志

愿者的安全，提供适当的培训和资源以及有效的项目管理。

- 提高志愿服务的曝光度，增强其对社会、地方社区、公共部门和非营利组织以及志愿者本身的价值。
- 通过志愿奉献自己的时间、才能和精力，鼓励每个人都有机会参与其中，积极主动的消除参与的障碍。
- 为参与志愿服务的组织——非营利组织、社区团体和公共部门机构建设能力，以确保他们有能力为志愿者参与进行规划和准备。他们必须能够有效地管理志愿者，并确保发展必要的知识和技能，以做出最大的贡献。他们必须记录并使其工作及其影响可见。
- 通过对志愿服务的公共宣传，通过创建企业志愿者项目，以开放的态度吸引活跃员工以外的人参与这些项目，并对基础设施发展实施可见、实质性的领导和投资，来提升领导力。

整个商界，特别是个别企业，可以通过倡导、领导、参与和投资，带头确保这样的环境得到发展和维持。

## ◆ 志愿服务全球领导力的基本要素

正如“成为全球志愿服务的领导者”一章所说的那样，企业可以渴望并实现一体化的全球领导力志愿活动。这种领导力的基本要素包括：

- 把持续、长期地致力于志愿工作变成公司文化的优先组成部分。
- 有志于成为该领域的领导者，包括成为思想领袖。
- 高度重视创新、有影响力的志愿服务，以实现可持续发展目标。
- 来自高管层的支持和个人参与。
- 积极向公众宣传志愿服务，包括与非营利组织、政府和其他公司合作，发展和促进高影响力的志愿服务。
- 通过公司的慈善捐赠，优先支持对志愿服务的投资。
- 邀请各界人士参与志愿服务，从在职员工扩展到其他公司、退休人员、家庭、客户、供应商和公众。
- 代表地方、国家和国际领导组织为志愿服务提供服务。

## 第二章

# 各地区企业志愿服务的发展状况



## 第二章：各地区企业志愿服务的发展状况

本章详细阐述了世界各主要地区企业志愿服务的主要趋势和特点。

### ◆ 非洲

撒哈拉以南的非洲地区有 50 多个国家，政治、社会、经济和环境现状和特点各不相同，企业志愿服务的环境非常多样。在其中一些国家，由于过去 10 年 GDP 的持续增长，以及“共享价值”新规范的出现，企业在规划和确定优先事项时，越来越多地考虑到社区福利，企业志愿服务处于初级阶段。正式的、结构化的企业志愿服务主要集中在南非、卢旺达、肯尼亚、尼日利亚和毛里求斯的企业中。南非和毛里求斯有强制性的企业社会责任（CSR）要求，而在其他国家则是自愿的。

非洲企业的许多企业员工志愿活动是在可持续发展目标（SDGs）的框架下进行的，同时满足当地、国家和（或）区域的具体发展需求。企业通常将志愿服务项目的重点放在教育、健康和经济赋权方面，还有一些公司将环境问题列为优先事项。

非洲公司越来越多地将现有的亲社会文化特征、非洲哲学世界观和期望融入到员工的志愿服务项目中。这包括卢旺达的 umuganda（为了共同的目标而走到一起）和肯尼亚的 harambee（齐心协力），南非的 ubuntu（人性）和坦桑尼亚的 ujamaa（合作经济）。例如，在呼吁人们关注饥荒或新冠肺炎疫情等人道主义需求时，人们援引了这些口号。“团结一致”的理念和个人照顾集体的责任一直存在于非洲的企业志愿者项目中。

在撒哈拉以南的非洲地区，随着企业在社会中的角色不断变化，我们期待看到更多的员工志愿者项目，以及促进企业员工志愿服务的法律和政策倡导。

### ◆ 阿拉伯国家

从历史上看，有组织的志愿活动并没有嵌入到阿拉伯社会的文化中。直到最

近，公民服务和志愿活动才被纳入阿拉伯国家的国家计划，支持志愿活动的法律和政治环境才出现。

“阿拉伯之春”是该地区企业社会责任的一个转折点，它从一种慈善或慈善行为转变为一种更具战略意义的方式，对社会、企业及其员工产生更大的影响。此后，该地区对企业志愿服务的理解和发展取得了广泛进展。将项目与可持续发展目标相结合，制定新的政府政策和项目，以及公司新领导层的出现，都对该地区企业志愿服务理念的形成产生了巨大影响。

该地区企业志愿服务的持续发展仍然面临挑战。

- 该地区的经济危机对志愿服务产生了直接影响，许多公司不得不停止所有活动，另一些公司则缩减了 CSR 部门的规模。
- 新冠肺炎疫情带来了双重影响。强制封锁和其他限制措施导致许多公司暂停了项目；虽然很多企业志愿活动都转移到了网上，但公司和非营利组织都没有准备好应对这种转变，从而影响了项目的质量。
- 当务之急是提高人们的意识，教育志愿者和社区了解它的价值。
- 很多时候，公司把志愿服务当作在非营利组织中度过的“快乐的一天”，而不关注如何为满足组织的优先需求做出重大贡献。
- 非营利组织还没有准备好接受企业的志愿服务。他们与企业合作的主要目标是获得资金支持，而企业则希望为员工创造产生影响力的机会。

## ◆ 亚太地区

亚太地区的企业志愿服务反映了该地区的多样性、活力和现实。它也反映出其根源在于该地区文化和宗教中存在的对服务的期望。举例说明，企业志愿者的活动在不同国家之间可能非常相似，而这些活动发生的背景却可能有着显著不同。它在整个地区稳步增长，但并不均衡，在东亚、印度和新加坡日益完善，在澳大利亚和新西兰得到认可，并在其他国家也开始崭露头角。

一个鲜明的地域特征是政府、商业协会和领导组织在促进和支持企业志愿服务方面发挥的作用。例如，在中国，政府的政策指导方针呼吁企业创建正式的项目，因为志愿服务已上升为国家战略的一部分。在香港，政府透过社会福利署的义工服务推广督导委员会，持续提供支持。该委员会每年颁发奖项及证书，表扬

参与义工服务的公司及其员工。

新加坡的企业派遣员工参加志愿服务和提供服务，包括借调到“公共机构”，可申请 250% 的税收抵扣。

韩国政府在公共企业经营指数中加入了“社会价值得分”，企业对社会价值创造可以量化和管理的认识不断提升。这导致了将志愿服务的影响和价值与其他企业社会责任活动进行比较。

在印度，法律要求公司将其净利润的 2% 用于社会责任活动。虽然公司不允许将他们的志愿活动货币化并计入这一要求，但这项法律导致了企业社会责任的增加，并随之引起了对志愿活动的更多关注。

日本经济团体联合会（Keidanren，日本企业联合会）的持续领导，特别是通过《企业行为宪章》及其优先响应可持续发展目标，刺激了日本的企业志愿者活动。在新加坡，国家志愿者和慈善中心与新加坡商业联合会基金会合作，领导“公司为善”项目，促进和支持社会责任，特别是志愿服务。

西澳大利亚志愿服务（VNA）是澳大利亚志愿服务的国家领导机构，在企业志愿服务方面具有先进的统筹领导作用，包括召集该国唯一的“企业志愿委员会”。

从计划上讲，整个地区的企业志愿服务是由对需要大规模参与的灾害、环境问题、不断增长的青年人口、老年人的需求和贫困的需求所塑造的。一个新兴的发展，特别是在中国，正在向公众开放企业在线系统，将人们与志愿服务的机会联系起来。

## ◆ 欧洲

在欧洲，员工志愿服务是一个适用于所有雇主的概念，无论是盈利的、非盈利的、公共的还是私营的。这是鼓励企业参与的广泛有利环境的一部分。欧盟认为志愿服务是建立和加强欧盟公民身份的一个重要问题，也是与广泛的欧盟政策领域和项目相关的一个基本契机。

2020 年，西班牙及拉丁美洲企业志愿服务网络（Voluntare）对欧洲 122 家公司进行了一项关于企业志愿服务的研究。调查显示，几乎一半（46.7%）的企业有五年以上的志愿服务项目。开展志愿者项目最重要的动机来自内部：回应员

工的社会关切，强化与员工发展相关的人力资源政策。

绝大多数公司（72.1%）邀请员工家属参与志愿服务项目，近27%的企业邀请退休员工参与，20.5%的企业邀请客户参与。超过70.3%的项目与可持续发展目标相一致，主要是实现可持续发展目标8、10和4。大多数（67%）参与研究的公司以某种方式评估其志愿者项目，主要是衡量志愿者的满意度。

欧洲企业面临的主要挑战是缺乏志愿者的参与，以及缺乏管理项目的人员。公司管理人员表示，有一半的项目通过与其他公司建立合作伙伴关系，会更好地与业务接轨。与此同时，85%的人相信他们的项目将在未来五年内扩大。

正如世界各地一样，新冠肺炎疫情极大地扰乱了整个欧洲的企业计划。要对大流行后的变化有一个清晰的认识还为时过早，但在可预见的未来，企业志愿服务的数字化似乎是一个重要趋势。从基于团队和面对面的活动，转变为通过开放平台和网络行动主义的个人志愿活动。虽然可以肯定的是，传统活动将在可能的情况下恢复，但这些新的数字和远程活动显然会继续存在。

## ◆ 拉丁美洲

该地区的实际状况要求志愿服务重点放在满足基本需求、加强人民、社区发展和公民参与，并关注气候变化、自然灾害和移民问题。现实情况是，“轻度志愿服务”在拉丁美洲是不可能的。需求如此明显，不可能不去关心。拉丁美洲人参与志愿服务的动机有以下几个因素：古老的社区传统、宗教（尤其是天主教），以及对儿童、老人和无家可归者等弱势群体个人需求的日益认识。

越来越多的人相信，在对将要开展的行动进行分析、设计和决策时，应将“其他人”作为一个积极的推动者。这意味着发展共同设计的活动，认识到并重视社区的观点、它们的优先事项、它们的知识和能力，从而加强公民参与。志愿者被邀请提出解决方案，并与他们将要工作的社区或组织一起成为联合设计师。这种通过地方委员会共同构建解决方案的做法，不仅使志愿者，而且使所服务的组织或社区的受益者产生共同责任感。

拉美本地公司基于对本国现实的了解和感受得到灵感和启发，而在拉美运营的国际公司则可能从其全球经验或其他地区借鉴模式。

在一些国家，合作是一种新兴的发展趋势，既包括围绕共同事业的公司之间

的合作，也包括公司与非营利组织和政府为特定人群服务的合作。商业世界的伞形组织在促进和支持这些合作方面发挥了非常重要的协调、执行和评估作用。

志愿者协调员的职业化将得到加强，以维护和发展为企业增加价值的倡议，从而展示企业志愿服务的战略性和可持续性。

## ◆ 北美

一个多世纪前，美国电话电报公司的“美国电话拓荒者”在北美开始了企业志愿者活动。到1979年，在一项对美国约3500家公司的调查中，约10%的公司表示有某种形式的志愿者项目。从那时起，企业志愿服务显著增长，变得越来越复杂和广泛。

如今，北美的大多数大公司都支持某种形式的员工志愿服务。2019年，商业圆桌会议发布了一份新的“公司宗旨声明”，由181名美国首席执行官签署，他们承诺领导自己的公司为所有利益相关者——客户、员工、供应商、社区和股东谋取福利。从那时起，“宗旨”的概念被反复引用来解释企业参与社区活动，特别是通过志愿服务参与社区活动的增多。

一个新出现的优先事项是更多地关注社会中的不平等、持续存在的人类和社会问题以及社会正义问题。这尤其受到新一代企业员工的推动，他们在成长过程中期待个人参与，希望雇主分享他们的承诺。多项研究表明，这可能是决定从事哪份工作的一个关键因素。这促使公司创造了更广泛的志愿服务机会。

“主题”员工团体（企业资源团体或员工资源团体）已经成为志愿者活动的强力支持者，他们关注的是他们所代表的主题或群体，比如黑人员工、土著员工、LGBTQ+、父母等。这些团体可以补充和支持企业志愿者领导者的努力，帮助为非营利合作伙伴和志愿者机会提供资源。

在北美，企业志愿服务日益融入更广泛的企业社会责任（CSR）或环境、社会和治理（ESG）战略。几乎所有的公司现在都有他们自己的基于技能的志愿服务，相信它将为被服务的组织带来更显著和更持久的影响。许多公司还向员工家属和公司退休人员开放了他们的项目。

## 第三章

# 新冠肺炎疫情时代的 企业志愿服务



### 第三章：新冠肺炎疫情时代的企业志愿服务

新冠肺炎疫情给全球企业志愿服务带来了翻天覆地的变化，叫停了大量面对面的项目，刺激了替代在线活动的发展，并重新定义了与非营利组织(NGOs)的现有伙伴关系。在后疫情时代，这一领域将会如何发展仍然是一个悬而未决的问题。

#### ◆ 要点

- 企业志愿者项目的领导者正在展示他们对新现实做出快速和创造性反应的能力，调整其志愿者活动，以满足社区中不断出现和变化的需求，并符合员工的利益。
- 志愿者对疫情的最初反应是非常本地化、自发的、“发自内心”的，特别注重确保邻居和有需要的人获得食物、住所和与新冠肺炎疫情相关的防护物品。员工志愿者在组织获得有形物资和资金的活动中发挥了关键的领导作用。
- 从面对面到线上志愿服务的转变对于维持企业志愿服务项目至关重要。但许多非营利组织合作伙伴无法像企业希望的那样迅速采取行动，完成转型。因此，许多公司开始使用“现成的”在线志愿者机会，例如“失踪地图”“职业村”“做我的眼睛”。从长远来看，线上志愿服务将是对面对面志愿服务的补充，而不是替代。
- 企业对非营利合作伙伴的实际情况有了更好地了解，这可能会导致更强大、互惠的合作关系，并增加来自公司的志愿者和资金支持。
- 由于强制封锁，许多员工更喜欢把他们的志愿活动集中在“离家近的地方”，通常是与家人、邻居或朋友就近的地点。随着许多公司奉行某种形式的长期“居家办公”政策，这种关注似乎可能会继续下去，可能会导致公司赞助项目的设计和覆盖面发生变化。
- 志愿服务通过积极的行动帮助许多员工在动荡的世界中找到平衡，帮助他们感受到自己是负责任的贡献者，帮助他人和维持他们的社区。这加强了志愿

服务对员工健康的价值。

- 正如 2021 年 5 月的一项调查所反映的那样，许多公司报告称，在疫情爆发后，员工志愿服务的数量开始有所增加，随后总体下降。最初“做点什么”的冲动受到停工时间长、工作家庭动态中断和日益严重的“在线疲劳”的挑战。当“新常态”在世界范围出现时，志愿服务将稳定在什么水平还有待观察。

## ◆ 转型

疫情大流行期间经常听到公司回应有关他们的志愿服务计划：“我们转型了！”这实际上意味着项目负责人找到了保持员工志愿者参与的方法，以回应那些说“我们必须做点什么”的人，并解决那些依赖公司组织志愿者计划的人的真正需求。这一转变还意味着，在满足需求和克服流行性疾病带来的挑战的过程中，正在不断发展出全新的、也往往是创新的志愿服务方式。

截至 2020 年 3 月，全球几乎所有需要亲临现场的企业志愿者计划都因“居家”的要求、城市封锁以及员工对家人、朋友、邻居和自己健康的担忧而停止。对于那些负责执行项目的人来说，它成为了一个难以想象的挑战和一个新机遇的经典组合。

任务很明确：计划并执行“转型”，从企业多年来重复在做的事情，转向在疫情流行中可能奏效的事情；从已经尝试过和变成现实的志愿者机会转向创新的方法，使世界各地的员工能够在新的条件下以有意义的方式参与进来。尽管在相对紧凑的时间内，公司的反应必然是渐进的，但它们依然在许多情况下支持员工发起行动。公司已经从本地化的应急响应模式转变为基于疫情前最成功和最受欢迎的经验，首要推出全新的、完备的线上志愿服务机会。在这一演变过程中，公司必须积极以新的方式与现有伙伴合作，并与其建立新计划。

在全球的企业志愿服务领域内，结果是：

- 确认志愿服务计划对公司、员工和社区的重要性。
- 线上志愿服务模式的持续性可能会超越疫情时长，并重新定义该领域的广度和深度。

后者，即线上志愿服务，已被证明在该领域有利有弊。从积极的方面来看，这是一种让志愿活动在公司中保持活跃和可见度的方式，它也让那些没有志愿服务经历的人有了新的机会，以一种对他们来说更舒适、更容易接触的方式来做志愿者。它也为那些只有很短时间参与的人提供了机会。

从管理的角度来看，它提供了更快、更低成本推出新举措的机会，并允许在线上项目中创建跨国团队。它还创造了接触更广泛受益者的机会，因为距离已不再是限制因素。例如，公司可以为非营利组织提供在线咨询，他们可以是来自世界两端的志愿者和客户；或者，员工遍布全球的公司可以为那些寻求在线帮助的人提供 24 小时服务。

可能会出现问题的另一面是，线上工作可能会导致“网络疲劳”，并随着时间的推移变得有压力。并非所有人都能普遍或持续地上网，无论是远程工作的公司员工还是他们想要服务的人。许多非营利合作伙伴缺乏内部专业知识或财政资源来转移现有项目或开发适合在线实施的新项目，这往往导致公司需要投资建设这种能力。

对于许多积极的志愿者来说，“面对面”维度的重要性变得显而易见。人们通过与他人一起工作而充满活力；而在疫情期间，大家或多或少忽略了团队意识。“动手”项目对人们来说很重要，因为它们可以减轻办公室或智力工作的乏味，它还提供了一种与陌生人之间建立关系的方法和途径。这些具有社会价值的自由、自发、有趣的活动被枯燥的、甚至是孤独的在线活动所取代。

与非营利组织伙伴的合作也具有挑战性。许多人承受着巨大的压力：一些人在经济上挣扎着生存，另一些人为了全新的挑战和需求奔波。他们不一定有时间、精力、专业知识或资源来快速将项目搬到网上或开发新项目。在很多情况下，这需要企业投入额外的专业知识和资金，以支持他们的公益合作伙伴完成转型。

当 IAVE 于 2012 年召集全球公司和人道主义救援组织讨论与灾害相关的合作关系时，最出名的信息之一是“在灾难期间是建立伙伴关系的最糟糕时期”。即使在最好的时期，建立有效、互利和持久的伙伴关系也是困难的。在疫情“奔跑”时期，执行此操作会极大地损害过程和最终结果。这一基本前提得到了加强。公司在当前和未来的“后疫情”时代面临的主要挑战包括：如何与合作伙伴密切合作，以评估合作情况以及确认他们是否希望继续合作。公司还必须评估如何逐步

淘汰合作伙伴或继续加强最积极、互利的伙伴关系。

## ◆ 探索转型

从广义上讲，转型包含三个可定义的组成部分，彼此独立但相互关联：响应当地社区的直接需求、深化与非营利组织的合作伙伴关系、以及通过创新进行调整。本章描述了公司如何实现“疫情转型”，将详述其中的每一个组成部分以及出现的创新和挑战。

全球范围内，为缓解灾害影响的第一选择几乎都是为当地的救济活动筹集资金和实物，主要是食品和其他必需品。在世界各地的社区中，自发涌现出“邻里帮助”，以应对孤立、依赖他人的人们的迫切需求。这直接激发了当地的“动手”努力，许多是自发的，通常由员工自己组织，以应对当地服务提供商无法满足的突发需求。许多人期望他们的雇主会采取行动支持他们自发的志愿服务，事实上，这经常发生，而且这些最初的行动通常会演变为公司的持续项目。

随着公司开始更系统地与现有或新的非营利组织和公共部门合作，新的志愿服务机会开始出现。随着时间的推移，公司增加了线上服务机会，使更多人能将疫情前的项目在线上持续进行，或者启动新的在线服务计划。

随着本报告的撰写，越来越多的公司正在慢慢重新开放面对面的志愿者活动，因为他们所在的国家放松了对面对面活动的限制。一种“新常态”似乎正在出现，它是由一种疫情区域性以及依照人们恢复工作和生活需求的常态感所形成的。

## ◆ 采取下一步措施

疫情为企业志愿服务的领导者提供了一个独特的机会，他们可以通过以下方式从这次经历中学习和借鉴：

- 对疫情期间措施的有效性和无效性进行全面评估，包括哪些措施应该持续下去，如何形成有效文档以用于未来的类似情景。
- 将这一评估作为与管理层积极讨论的桥梁，讨论如何最大限度地发挥志愿服务对员工健康和发展的贡献。
- 继续试验新的项目模式。

- 积极与新志愿者接触，建立持续扩大和多样化志愿者库的策略。
- 经常与非营利组织的合作伙伴诚实地讨论如何通过建立持久的、互利的伙伴关系来最好地服务于他们共享的社区。探讨新的合作策略来增加志愿服务的范围和影响。

## ◆ 响应当地社区的需求

虽然这项研究的重点是志愿服务，这通常不包括慈善捐赠，但必须认识到这些志愿捐款在当地社区的重要性。例如，在疫情爆发之初，员工志愿者往往会在公司行动之前主动站出来，通过组织和管理实物和现金捐赠，为社区中有需要的人提供支持。公司启动疫情专项基金，或向现有公益组织捐款，同时也会开放捐赠机会给员工，例如通过在线游戏或活动筹集资金。许多公司对这些员工的贡献进行了匹配，其中一些公司显著提高潜在配额。例如，戴尔科技公司(Dell Technologies)将匹配的上限提高到每人每年1万美元，微软(Microsoft)提高到每人每年2.5万美元。

MTN Ghana 员工为个人防护装备(PPE)捐赠了资金，这些资金分发给了一线医疗工作者。

施耐德电气创建了“美好明天”专项基金(Tomorrow Rising Fund)，这是一个结合了捐款和志愿者于一体、提供及时响应和恢复计划的基金。志愿者在恢复阶段特别活跃，致力于指导年轻人为下一步教育和职业规划做好准备，并帮助非营利组织合作伙伴重新站起来。此外，员工对2021年第二季度疫情在印度的迅速传播感到震惊，他们慷慨地向施耐德电气基金进行额外捐款，以支持印度的同事支付医疗费用。

南非第一兰特银行创建了一个特别基金 SPIRE（南非疫情干预救济努力），以支持有助于“拉平曲线”的干预措施。通过一个特殊的应用程序，银行的客户也可以为该基金捐款。

专门针对疫情产生紧急需求，DIRECTV 员工最早的志愿者响应非常亲力亲为，包括：收集和分发食物、制作和分发个人防护装备，以及帮助老年人、同事和社区。他们的一个活跃公民平台鼓励员工在封锁期间分享他们“随机善举”的故事。

许多富士通员工变得热衷于提供帮助。印度的一名员工和她的家人在几个月的时间里花费了 100 多个小时在她的社区周围分发防疫救济包。富士通通过资金和硬件支持这些服务。在波兰，爱好 3D 打印的富士通员工将打印好的口罩送往医院。富士通中国员工向一家儿童福利院捐赠了 5,000 个口罩。他们还为孩子们进行了“防疫”讲座，教孩子们在此期间如何自我保护、正确佩戴口罩的步骤以及如何如何在公共场所保持社交距离。

在沙特阿拉伯，Alturki 员工志愿者将他们的技能用于开发一个在线系统，以检测进入房间的人是否已经进行了手部消毒；志愿者还将它安装在医院急诊室门外，并为其监控设备提供持续的技术支持。

波兰的 CCC 员工在鞋厂关闭的情况下依然保持工作，而且公司为他们居家提供了费用。他们为当地医院的医务人员设计并生产了特殊的超高鞋护具。

伊维尔德罗拉公司 (Iberdrola) 的志愿者项目的核心之一是让残疾人参与进来。在与合作伙伴——发展与融合促进基金会 (Foundation for the Promotion of Development and Integration) 的合作下，员工们制作了带有透明塑料部分的口罩，使聋人可以使用唇语。员工志愿者们利用寄到家里的材料和说明书制作口罩，并将其放在密封袋里，分发给听障人士。他们共制作并分发了 700 个口罩。其他伊维尔德罗拉的员工在当地养老院交了一些“笔友”，撰写网络信件，帮助他们减少孤独感和寂寞感。一些员工捐赠了电子设备，让与世隔绝的老人能够与家人联系。

凯克萨银行 (CaixaBank) 的员工也志愿消除老年人的孤独感。他们的“收养祖母”项目让员工和他们的家人与独居老人进行面对面交流和在线互动。他们通过分享故事来转移老人的注意力，建立融洽的关系，并为那些独自生活的人提供“检查”服务。他们打算在疫情过后继续该项目，通过线上线下相结合的方式与老年人互动。

在疫情爆发之初，泰勒斯 (TELUS) 为员工提供了几个线上志愿者的机会，包括“好邻居”项目，该项目鼓励员工挑选一些蔬果和生活用品去看望他们的邻居。当他们意识到更多的人将上网的时候，他们还调整了现有的项目，确保为年轻人、家长和老年人提供安全的线上服务。另一个项目是“种一排”，鼓励员工在他们自己的院子里种植食物，然后将其捐赠给当地的食物银行。

在 2020 年初的三个月里，1,300 多名微软 (Microsoft) 员工在西雅图的一个大规模疫苗接种点志愿工作了 9,400 多个小时。这是美国最大的由民间主导的大规模疫苗接种点，该地区有 150 万居民接受了疫苗接种。微软的志愿者负责管理所有志愿者和工作人员的签到工作，使医务人员能够专注于临床工作。公司根据他们的工作时间及对应的薪水，为华盛顿州各地的临时诊所提供了 23.5 万美元的捐款，以帮助疫苗接种公平分配。

到 2022 年初，美国联合包裹运送服务公司 (UPS) 与联合国儿童基金会、免疫联盟和地方卫生部合作，向接种率落后的中低收入国家提供 3,100 万剂新冠肺炎疫苗。具有卫生保健专业知识的 UPS 志愿者通过超冷疫苗管理和疫苗分发培训协助了亚洲和非洲地区缓解疫情。

委内瑞拉 Empresas Polar 的员工决定通过他们的社交网络分享重要信息，以帮助他们的社区应对疫情及其带来的挑战。先由一个团队确定关于疫情关键主题的最优内容，并首先与专家进行了核实。然后，他们在各种社交平台上通过信息和视频与社区居民分享有关身体健康、心理健康、家庭关系和居家学习的高质量信息。500 名员工志愿者使用他们的社交网络广泛地分享了这些重要信息。

巴西的 InterCement 公司安排志愿者和公司当地的社区发展委员会每月举行一次在线会议，以确定当地的援助需求和采取适当的应对措施。通过这一努力，他们发现了食品项目的漏洞，并了解到由于“先到先得”的做法，一些家庭根本没有获得资源。在这之后，它们制定了一个受益人名册，以确保粮食分配的公平性。员工们还建立了免下车服务站点，为有需要的人捐赠食物、衣服和清洁卫生用品。作为获得一份捐赠的回馈，社区成员被邀请参加员工安排的喜剧活动，这样既收集了食物，又能帮助人们振奋精神。

为应对疫情，西班牙电信基金会 (Telefónica Foundation) 发起了一项名为 #SumaFuerzas 的倡议，调动了大量资金和员工志愿者的精力、爱心和技能。员工将他们的餐厅卡 (员工福利) 捐赠给西班牙食品银行联合会，该联合会随后将这些福利重新分配给 54 家食品银行，为 150 万人提供服务。这一行动于 2020 年初开始并在持续开展中，它为西班牙粮食银行增长的超过 50% 的需求提供了重要支持。

员工还成为“团结影响者”，与红十字会合作制作视频，分享如何在疫情期

间保持安全的重要信息。还有一些人通过他们的非营利组织合作伙伴向孤立的个体伸出援手，包括老年人和残疾人，利用数字技术提供关注和陪伴。志愿者们还为有需要的人打包和分发了包含自己信息的护理篮子。

在爱尔兰的戈尔韦，美敦力(Medtronic)的志愿者利用一家持续营业的制造工厂，为居住在附近的老年人打包护理包。套件包括食物、口罩和洗手液；套件中的每件物品在被精心擦拭后放在每个邻居的门廊上。

葡萄牙电力集团(EDP)员工在葡萄牙帮助维护了一个针对疫情的在线平台，以确定社区需求和志愿服务机会。此外，除了向有需要的学生捐赠电脑外，电子资料中心的志愿者还协助他们修理和维护电脑。

戴尔科技公司(Dell Technologies)开发了一项名为“一切为了进步”的活动，旨在通过员工登陆在线平台了解他们所在社区的需求。然后，他们把需求进行描述，并号召来自世界各地的其他员工提供线上帮助。例如，如果巴西的一所学校有需求，世界上任何地方的员工都可以报名并利用他们所掌握的技能来帮助学校。到目前为止，“一切为了进步”运动已经吸引了超过 25,000 名独立志愿者参与，登记服务小时数已超过 83,000 小时。

总的来说，员工推动的爱心和团结行为体现了对疫情现实的初步反应。例如，美敦力中国的员工制作并分发儿童书籍；旧金山美国银行(Bank of America)的员工继续为无家可归的人提供自制毯子；2020 年，InterCement 公司的员工通过在公共广场和当地公交车站帮助搭建洗手站来度过他们一年一度的“行善日”。

那些立即响应社区需求的员工，无论是通过个人行为还是创造性的合作来解决具体问题，都表示很荣幸能有机会参与到这些有意义的项目中。

## ◆ 深化与非营利伙伴的合作

毫无疑问，疫情导致企业及其员工陷入困境，尽管在不同程度上取决于其所属行业、国家和情景的差异。然而，非营利组织几乎都处于危机状态，这包括前所未有的运营压力、员工转向线上工作而导致的混乱、将项目和服务转移到网上的压力，以及往往无法获得所需的技术支持。一些组织既失去了企业志愿者的人力资本，也失去了由企业赞助的支持其志愿者管理的收入。明智的企业志愿者领导很快就会拿起电话，询问非营利合作伙伴的需求。对大多数组织来说，第一答

案是持续和增加财政支持。但通过不断的讨论，我们清楚地看到，在新冠肺炎疫情的背景下，由员工志愿者牵头的非现金支持，对公益组织快速转型并维持项目运营也至关重要。

总部位于波士顿的美国道富银行(State Street Corp)于2020年初积极与道富基金会的受益合作伙伴取得联系。为更有效地支持合作伙伴应对疫情影响，使用资金的方法变得灵活，合作伙伴将资金用于机构运营，而不仅仅是项目本身。这使合作伙伴能够避免裁员，并维持生计。此外，他们暂停了影响力报告以加快捐款流程，减少文书工作可以让关注点更多放在提供服务上。

为了创建一个更完善的响应方法，该公司更进一步：结合技能型志愿者和非营利技术援助伙伴 Root Cause 共同提供支持。他们开始与非营利组织的领导人进行一对一的合作，提供高管培训、业务连续性和财务规划，以及研讨会和点对点咨询会议。因此，他们建立了一种更私人的联系，激发了关于如何共同前进的持续讨论。通过员工的反馈，道富银行的领导也更加了解和支持公司的志愿者项目。志愿者的带薪假期从每年的两天增加到四天。

高知特(Cognizant)的志愿者们看到了非营利机构急需用更简单的方式组织企业志愿者的需求。他们在短短四周内开发了一个简单、友好、可扩展的社区高知特助手(Cognizant Assist)，一个基于云的开源平台，旨在帮助志愿者组织与企业志愿者、捐助者和受益者进行合作与沟通，以管理救援工作。该平台已被英国、美国和印度的许多组织所使用。高知特为世界上需要提供疫情帮助的志愿者组织免费提供技术和实施支持。

西班牙电信基金会(Telefónica Foundation)设计了“持续教育”(Conecta Educación)计划，以帮助非营利组织合作伙伴迅速适应疫情期间的远程服务需求。志愿者们设计了工作坊，对来自300个不同规模的非营利组织的员工进行数字战略和技术方面的培训和指导，记录了10,000小时的服务援助时长。此外，志愿者还对弱势群体（老人、残疾人和儿童）进行了数字技术方面的培训——如何使用技术并安全上网。

作为对疫情回应的一部分，瑞士信贷(Credit Suisse)在2011年建立的线上志愿服务项目的成功基础上，支持开发了一个在线平台 Copalana 以连接员工志愿者和伙伴组织。该平台由瑞士信贷的一名员工创建，他是该公司标志性的技能

型志愿者项目“全球公民”(Global Citizens)的校友,该平台使非营利合作伙伴能够发布经过审查的项目,员工可以全年申请参与。该平台的动态特性使瑞士信贷能够响应其合作伙伴的需求以及员工志愿者的服务意愿。志愿者可以在网站上注册他们的兴趣和技能,并在符合他们技能的项目出现时收到通知。与许多其他网站不同,该网站没有预先定义的项目模板,因此各组织可以完全定制项目描述,以满足其具体需求。

瑞士信贷是 Copalana 的创始者和主要企业合作伙伴。在公司的支持下非营利组织和志愿者能够使用该服务以应对社区需求。明爱会、“阅读室”和 Muddy Paws 救援组织等各种机构都使用了这项服务。这些项目都是技能类项目,因此可以有效利用企业志愿者的不同能力,包括 IT、财务、人力资源、营销、管理、通信等。一旦完成,志愿者和合作伙伴组织可以通过指定的社区页面分享他们的经验,从而帮助激励其他人。

## ◆ 创新适应

葡萄牙电力集团(EDP)与青年成就组织有着长期的合作关系,该项目通过为青年人提供辅导鼓励他们的创业思维。合作伙伴认识到,尽管疫情肆虐,学生仍需要继续学习。在与青少年成就管理者协商确定方向后,EDP 志愿者与他们合作,开发替代现场培训的方案。对于年龄较小的孩子,他们设计了独立的引人入胜的视频;对于年龄较大的儿童,则通过改编现有材料开发了在线直播课程。

在秘鲁,小型和微型企业员工人数占该国就业人数的 85%,但当 2020 年初疫情开始时,600 万个工作岗位迅速流失。Guerrero Emprendor(企业家勇士)项目通过与联合国开发计划署(UNDP)、IKIGAI 社会实验室、民间社会组织和公司合作减缓形势持续恶化。Belcorp、百威英博子公司 Backus 和其他公司的员工志愿者为数千名微型企业家提供了数字化培训和指导,重点是销售和数字战略以及财务和业务连续性规划。他们使用了 Facebook 和 WhatsApp 等易于访问且成本低廉的沟通渠道来连接志愿者和学员。一位 Belcorp 志愿者为两位女企业家提供建议:“志愿服务让我有机会支持了两位怀揣梦想为家庭奋斗的企业家。他们的一切都激励着我——他们的努力,他们渴望学习和进步的态度。”

企业志愿者经理意识到,他们需要努力保持员工的热情和志愿者的参与度。

许多经理设计了互动团队活动，如美敦力公司（Medtronic）“志愿者力量小时”，在 2020 年 6 月的一天，来自 44 个国家的员工从五个线上志愿服务项目中选择其一并进行一小时的服务。其中包括为国际特赦组织、关爱老人和拯救儿童组织写信，以及为“缺失地区”添加地理细节，并通过“职业小镇”提供职场建议。这一活动非常成功，美敦力此后又增加了几个“志愿者力量小时”，并计划将其作为公司志愿者计划的一个持续特色。

伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）将其常规的公司国际志愿者日转变为一个线上活动，这使员工们热情高涨。在对 IAVE 全球企业志愿者委员会（GCVC）成员的调查中，伊维尔德罗拉公司是少数报告 2019 至 2021 期间志愿服务增加的公司之一，其他大多数公司都是下降。网络化也使他们能够从较小的办公室和西班牙以外的国家招聘从未参与过活动的员工。他们服务的重点是环境、社会包容和新冠肺炎疫情引发的社会紧急问题。共计 84 名员工进行了在线协作，还创作和表演了一首关于志愿者意义的歌曲。这首歌是与伊维尔德罗拉志愿者日乐队一起用西班牙语、葡萄牙语和英语演唱的。伊维尔德罗拉公司根据视频观看数量向联合国儿童基金会捐款，专门帮助减轻新冠肺炎疫情对世界各地儿童的影响。所有一起工作的员工都因为有着共同的经历，通过创造关于志愿服务的信息，并向一个广为人知的慈善机构捐款。

塔塔志愿者周是该公司最大的志愿者活动形式。2020 年，每两年举办一次的活动进行了重组以适应疫情。志愿者领导团队开发了新的志愿者活动，这些活动可以在网络环境中进行，按照具体指导手册实施，利用自助工具包和一系列内容帮助塔塔员工持续参与并回馈社区。

塔塔通讯公司的员工为视障人士录制了一千多个鼓舞人心的故事和诗歌。塔塔化学公司的志愿者创建了一个资源库，包括指南、工作表、测验和海报，帮助公益组织中的女性和年轻人了解银行和金融概念的差别。为了解决印度的营养不良问题，塔塔咨询工程师团队与护理人员和合作，演示在厨房花园中种植富含营养的微型蔬菜和其他食品的方法。塔塔电力志愿者与塔塔社会科学研究所合作，为滞留在印度的移民进行需求评估。

一些公司在封闭期间辅导员工了解志愿者计划并鼓励他们寻求解决社会问题的方法。例如，“午餐和学习”课程在美国公司中很受欢迎。凯克萨银行

(CaixaBank)员工在 2020 年的第一个数字志愿者日中利用这个机会了解了环境问题。大约 150 个非营利组织参加了活动，与 1,000 多名员工分享了环境和个人环保的相关信息。

由于新冠肺炎疫情患病率和住院率居高不下，许多人即使身有疾患也不愿意去医院。在认识到这一点后，美敦力公司 (Medtronic) 员工参加了他们的合作伙伴美国心脏协会提供的视频培训，以更好地应对中风或心脏病发作。

美国银行 (Bank of America) 有一个庞大而全面的志愿者计划，在其 41 个国家的 20 万名员工中，平均参与率接近 40%。尽管一些线上志愿服务已经开始，但将其转变为纯粹的线上形式是一项挑战。同时，公司也在考虑如何增加长期以来对种族公平和经济机会的关注。2020 年，美国银行与重要合作伙伴史密森学会 (The Smithsonian Institution) 合作，邀请了 6,000 名志愿者转录历史材料，为边缘化人群和社区发声，其中包括重点关注史密森非裔美国人的材料收集。史密森的志愿服务机会仍然是该公司员工最喜欢的持续活动。此外，该银行开始通过网络志愿者演示提供其标志性的金融普惠项目“更好的金钱习惯”。在 2021 年 4 月的银行全球服务月期间，400 多名志愿者向 250 多个非营利合作伙伴发表了演讲，帮助这些组织建立财务管理能力。

疫情期间的一个重要问题是如何继续儿童教育。许多公司的志愿者项目一直致力于通过教育内容帮助弥合数字鸿沟，它们迅速采取行动帮助教师和学生继续学习。高知特 (Cognizant) 志愿者不仅为教师进行数字技能方面的培训，还帮助他们把实体课堂内的教育内容转化为线上课程。志愿者在新加坡通过在线编程工作坊向学生提供 STEM 课程。

当疫情导致埃森哲公司 (Accenture) 关闭其在印度各地由非营利组织管理的技能中心时，员工们做出了响应，他们创建了 DigiClass，这是一个由 2,800 多名埃森哲志愿者运营的在线学习平台，它让不同的受众——从农村和半城市地区的儿童、青年到残疾人、LGBTI 社区和非营利组织工作人员获得职场和数字普惠技能，包括编程。截至 2022 年初，该平台已被超过 14,500 人使用。

利用埃森哲互动公司开发的 Kidovation 产品，志愿者们以黑客马拉松的形式帮助 19 个国家的儿童学习设计思维和创造性解决问题，并将这些技能应用于社会和环境问题。在 2021 年，该倡议惠及了近 5,000 名来自不同社会经济背景

的儿童。这项计划在英国学校中的表现尤为突出，他们发起了 Kidovation 挑战赛。

富士通员工与他们的合作伙伴，菲律宾的 SOS 儿童村合作，围绕日本文化（包括食物、折纸和日语）为儿童开发了有趣的在线课程。因为 SOS 儿童村的孩子们一直生活在那里，而在疫情期间他们的老师很难一直在场，因此这些有趣的活动特别重要。

在葡萄牙，富士通与他们的社区伙伴 PIN Academy 合作，支持神经多样性年轻人。根据 PIN 对需求技能的评估，志愿者们一起帮助年轻人通过一个为期八个月的线上计划来获得工作技能和经验。这包括：网络安全、编程语言、商业沟通、项目管理等。它还介绍了日本文化和语言，突出了富士通的传统，并为学生提供了一些有趣的活动。

在印度，富士通与他们的长期慈善合作伙伴“学校健康年度报告计划”（SHARP）密切合作，该计划为印度低收入人群提供规划性的健康支持。富士通在 2020 年与 SHARP 合作，通过分发书籍和桌游确保孩子们在封闭期间也能在家中保持健康快乐。他们还开发了多个在线课程和活动，包括卫生和营养课程、交流技能课程和线上瑜伽，以改善儿童的身心健康。这些在线课程惠及 200 多名年轻人。

渣打银行（Standard Chartered Bank）在疫情初期将带薪志愿者假期从三天增加到四天，以鼓励员工支持更多的社区工作。在他们标志性的“未来的缔造者”项目中，志愿者们为周围正在封闭中的学校在线授课。他们还通过职业分享、导师指导和辅导课程来充实内容。员工还通过制作安全口罩、包装 PPE 装备并将其分发到养老院或老年人住所来支持被隔离的人。

在欧洲，400 名国际商业机器公司（IBM）的员工参与了该公司针对新冠肺炎疫情的“学校收养行动”，并与 14 个不同国家的教师密切合作，指导他们进行远程学习。

新加坡的惠普（HPE）员工为老年人开设了一个线上数字诊所，通过一对一咨询帮助他们强化数字技术。

英特尔（Intel）在意识到员工居家办公的压力的同时，开始为他们的孩子提供远程教育。他们识别家长在帮助孩子完成学业上花费的时间，并将其计算为志

愿者时长，以每天 5 小时、每小时 10 美元的形式向孩子的学校捐款。当然，虽然这不是“志愿服务”，但它说明了公司寻求超越常规的方法识别和支持员工需求所做出的努力和工作。

在线辅导是另一种吸引员工并将现场活动转变为线上活动的流行方式。标普全球（S&P Global）与领英合作，为亚太地区面临求职困境的年轻人提供职业辅导。

许多公司转向现有的线上志愿服务平台来吸引员工。受欢迎的平台包括 Missing Maps（失踪地图）和 Career Village（职业小镇），前者允许志愿者填写社区的地理信息，后者是一个由青年提出职业问题并由志愿者根据自己的经验和专业知识对其进行回答的项目。另一个受欢迎的线上平台 Zooniverse 由志愿者驱动，提供了大量的全民科学项目。例如，埃森哲公司（Accenture）员工志愿者作为“公民科学家”支持环境研究。他们利用在线平台 Zooniverse，通过对动物行为进行分类帮助研究人员追踪环境变化，比如对南极的企鹅进行计数，识别塞伦盖蒂地区难以捉摸的野生动物物种，以及对加拿大的白鲸进行分类。通过 GLOBE Observer 应用程序，他们跟踪了针对云层的观测，并帮助研究人员解释了对环境研究至关重要的卫星数据。

Be My Eyes 是一款应用程序，可促进视力正常者和视障碍者之间的交流，帮助完成检查有效期、区分颜色、阅读说明和导航新环境等任务。这些平台继续为志愿者提供新的服务机会。

# 第四章

## 成为全球企业志愿服务的 领导者



宝马“有声邮局”陪伴弱势儿童志愿服务项目

## 第四章：成为全球志愿服务的领导者

说到底，对于一个公司来说，仅仅有优秀的志愿服务项目或鼓励其他公司参与是不够的。他们还必须成为整个志愿服务的积极倡导者。他们的知识、资源、技能、形象和影响力可以发挥关键作用，特别是在沟通方面，这可以为可持续志愿服务创造有利环境。

### ◆ 要点

- 一个供公司展示对全球志愿服务领导力的框架正在形成。
- 世界各地的公司正在意识到并积极响应在志愿服务发展中打造领导力的机会，他们创建的企业志愿服务项目使员工以外的人也愿意参与其中。越来越多的企业正在为支持志愿服务所需的基础设施提供有形的、实质性的投资。
- 地方性、全国性和区域性的同伴网络为企业志愿服务负责人提供了相互学习和支持的有效途径，但其范围和影响仍然有限。
- 在拉丁美洲和欧洲，各公司正在展示他们如何加强地区合作从而为企业志愿者提供更多服务机会，无论是对参与本公司活动还是其他项目都是如此。世界上许多国家也在进行类似的努力。

### ◆ 概述

与许多全球运动一样，推动志愿服务事业仰赖于来自世界各地的领导者。为了创造和维持一个充满活力的、有利于志愿服务的环境，需要包括企业在内的社会各界领导者的共同努力。

百威英博 (AB-InBev) 前拉丁美洲可持续发展总监 Marcela Cristo Vaca 认识到这一点，她说：“作为一家公司，发言人和领导人知道我们有巨大的能力将人们凝聚在一起，对社区产生积极影响。因此，有了这种巨大的力量，我们就肩负着巨大的责任。如果知道并意识到我们能改变什么，我们就有很大的责任继续努力……因为我们知道，每次发出一个呼吁，都有成千上万的人想要参与进来。这是一项伟大的责任。”

公司正在以各种方式为志愿服务提供外部领导。他们的例子可以被效仿，希望能呼吁全球更多公司发挥更广泛的领导作用。本章首先将介绍一体化全球领导力的拟议框架，并详述美国联合包裹运送服务公司(UPS)和西班牙电信基金会(Telefónica Foundation)这两家公司如何将这种领导力发扬光大。然后将解释企业如何通过地区、国家和地方同伴网络合作，以强化企业志愿服务领域，最后介绍企业如何建立志愿服务正面公众形象的例子。

## ◆ 为志愿服务创建一个有利环境

“有利环境”一词最早作为一个成熟的概念出现在联合国志愿人员(United Nations Volunteers, UNV)编制的《2015年世界志愿服务状况报告》中。人们提出了许多方法来描述志愿服务的“有利环境”。以下六个要求囊括了国际志愿者协会(IAVE)对这一概念的看法。不难看出，整个商业界和独立企业都可以通过宣传、领导、参与和投资在确保志愿服务环境的发展和可持续方面发挥主导作用。

1. 一个支持性的法律和监管框架，允许志愿者参与并消除参与的障碍。
2. 由国家和地方组织建设的促进和支持志愿服务的基础设施，其主要目的是确保志愿者的安全，提供适当的培训和资源，以及执行有效的项目管理。
3. 公众知名度高可以增加志愿服务对社会、地方社区、公共部门和非营利组织以及志愿者本身的价值。
4. 鼓励志愿奉献时间、才能和精力，并为每个人提供参与志愿服务的机会，解决参与的困难。
5. 对志愿者参与的组织，包括非营利组织、社区团体和公共部门机构进行能力建设，以确保它们有能力规划和准备志愿者的参与。他们必须能够有效地管理志愿人员，并确保其具备必要的知识和技能，以便做出最大的贡献。而且组织方必须记录和展示工作及其影响。
6. 来自私营部门的领导通过宣传公共志愿服务，创建企业志愿服务项目，以开放的态度让在员工以外的人参与进来，对基础设施的发展实施可见的、实质性的领导和投资，以支持志愿服务。

## ◆ 全球志愿工作的综合领导力：一个框架

志愿服务的全球综合领导力对公司来说可能很有吸引力。但它是什么样子的呢？以下是这种领导力的一些基本要素。

- 把持续、长期地致力于志愿工作变成公司文化的优先组成部分。
- 有志于成为该领域的领导者，包括成为思想领袖。
- 高度重视创新、有影响力的志愿服务，以实现可持续发展目标。
- 来自高管层的支持和个人参与。
- 积极向公众宣传志愿服务，包括与非营利组织、政府和其他公司合作，发展和促进高影响力的志愿服务。
- 通过公司的慈善捐赠，优先支持对志愿服务的投资。
- 邀请各界人士参与志愿服务，从在职员工扩展到其他公司、退休人员、家庭、客户、供应商和公众。
- 代表地方、国家和国际领导组织为志愿服务提供服务。

一个公司可能不需要在其业务范围上真正做到全球化，但其志愿服务的性质和质量以及其对领导力的抱负必须是全球最佳。

美国联合包裹运送服务公司 (UPS) 和西班牙电信基金会 (Telefónica Foundation) 两家公司在全球公司中脱颖而出，成为最接近这种模式的公司。世界上没有其他公司在志愿服务方面表现出与 UPS 一样的综合、持续的全球领导水平。

这种承诺始于公司创始人吉姆·凯西 (Jim Casey)，他与好友克劳德·瑞恩 (Claude Ryan) 于 1907 年创办了公司。今天的 UPS 是他们在公司中建立的价值观和实践的直接成果。凯西深信为 UPS 的客户、员工和社区提供服务是非常重要的。他倡导员工回馈他们的社区。因此，志愿者服务深深扎根于公司的文化和实践中。

2014 年，时任首席执行官候任人的大卫·阿布尼 (David Abney) 宣布，到 2020 年底，全公司承诺提供 2,000 万小时的志愿服务和社区服务，这是一个真正独特的承诺，反映了 UPS 高层领导一贯以来对志愿服务的重视。这一目标已在 2019 年完成。

今天，员工可以使用 UPS 的“邻居对邻居”全球平台来记录他们自己和家庭

成员、邻居和朋友的志愿时间。这些时间可以包括为公司组织的项目或员工在自己社区寻找的志愿服务机会所贡献的时间。

UPS 道路代码项目利用 UPS 安全专业的专业知识，包括 UPS 送货司机作为志愿者，使用公司开发的五小时课程，向青少年传授安全驾驶知识。该计划最初是与美国男孩女孩俱乐部(Boys and Girls club of America)合作，现已扩展到中国、英国、爱尔兰、德国、奥地利、加拿大和墨西哥。

在全球范围内，UPS 是物流应急小组的创始成员之一，这是一个与世界粮食计划署(WFP)领导的全球物流集群小组相联系的国际反应者组织。在世界每个地区，工作队都会接受训练，时刻准备着在世界粮食计划署提出请求时及时做出反应，特别是在超过 50 万人受到自然灾害影响的情况下。在美国，UPS 与美国红十字会(the American Red Cross)合作建立了物流行动小组，由 UPS 志愿者组成，在危机时刻响应并协助美国红十字会。

当需要领导志愿服务时，UPS 通过其高管的积极参与、其员工队伍的专业知识、其在该领域的思想领导力以及对志愿服务领导组织的财政支持承诺来实现。UPS 是国际志愿者协会(IAVE)的创始成员之一，也是“影响 2030”的创始合伙人之一，还是美国“光点”的主要支持者，并在每个组织的董事会任职。认识到领导力发展、学习和能力建设价值，UPS 长期赞助国际志愿者协会的世界和区域会议、关于企业志愿服务的全球研究、将人道主义组织和全球企业聚集在一起的互学活动、以及关于新冠肺炎疫情对志愿服务影响的实地研究。

UPS 基金会是为数不多的一直将对志愿服务的财政支持作为其优先事项之一的企业资助者之一。资助内容包括对促进和支持志愿服务的地方、国家和国际领导组织的运作的援助。2021 年，在其最近的战略规划中，基金会宣布，其未来的四个重点领域之一将是“当地社区参与：利用人力资本激励和动员志愿者和组织，为当地社区提供系统性影响”。这反映并扩大了其长期以来对志愿服务的优先资助。

西班牙电信基金会(Telefónica Foundation)致力于实现其志愿服务的完全透明化，始终寻求与其他公司分享他们正在做的事情，以及他们正在学习的东西，以鼓励其他公司复制和改善其做法。十多年来，他们一直是欧洲、拉丁美洲和全球企业志愿服务的思想领袖。西班牙电信的全球领导地位建立在以下这些基础之

上:

- 强大的企业传统和对社区及服务社会的承诺。
- 一个完善的多方面的志愿者计划。
- 愿意以公司的核心竞争力为基础进行创新。
- 愿意以身作则，并毫无保留地分享他们的经验和学习。
- 与合作伙伴建立在一致性和长期承诺之上的牢固关系。

西班牙电信的员工和企业领导人都对他们所做的工作和所带来的信息充满热情和活力，“我们认为我们有话可说”。西班牙电信基金会总部位于西班牙马德里，到 2020 年，该基金会在公司有业务覆盖的 25 个国家拥有超过 5.6 万名志愿者。他们的目的是调动每一个员工，无论他们在哪里，无论他们的工作职责是什么。

这一承诺的核心是公司的使命：“我们希望通过连接人们的生活，让我们的世界更人性化。”团结和志愿服务是实现这一使命的关键因素。

西班牙电信基金会领导力的一个重要方面是对公开透明化的承诺。“我们有责任与其他公司分享我们最好的和最糟糕的做法”，这样大家都能学习并共同成长。这是关于“见证我们所做的，以鼓励其他人”而做出的自己的承诺。

西班牙电信基金会积极鼓励员工招募并影响他人成为积极的志愿者。基于他们的核心能力，他们积极推广所谓的“自我志愿”，利用数字工具进行宣传，提高意识，激发个人行动。它建立在这样的信念之上：每个人，即使是一个小小的行动，也能为社会的变革做出巨大的贡献。志愿者被认为是“团结的影响者”，因为他们使用广泛的数字工具和网络，就关键问题进行教育，分享行之有效的做法，并为个人和集体行动提供行动框架。

西班牙电信基金会在旨在促进和加强企业志愿服务的联盟中是一个积极的领导者：几乎从成立之初就是国际志愿者协会全球企业志愿者理事会 (GCVC) 的成员、欧洲志愿者中心 (CEV) 员工志愿者欧洲网络 (EVEN) 的创始成员、Voluntare 在欧洲的“管理合伙人”和拉丁美洲企业志愿者委员会 (CLAVE) 的创始成员。

通过赞助和积极参与国际志愿服务协会关于企业志愿服务的全球研究，包括最初和当前的研究，西班牙电信基金会一直是该领域的思想领袖。该公司赞助并

帮助出版了《兼收并蓄：全球时代的企业志愿服务》，目前有多种语言版本。它一直是国际志愿服务协会中灾害相关企业志愿服务研究工作组的主要贡献者。除了积极参与国际志愿者协会 2016 年在柏林举行的企业志愿服务应对难民挑战的论坛外，该公司还担任了国际志愿者协会 2017 年在马德里举行的企业志愿服务欧洲会议的东道主：合作促进影响。

## ◆ 通过同伴关系网共同学习、成长和领导

企业志愿服务的第一个同伴关系网是 20 世纪 80 年代初在美国出现的地方“企业志愿委员会” (corporate volunteer councils, CVCs)。到了 80 年代中期，有 26 个活跃的 CVCs，另外还有 13 个正在发展中。在 1986 年发布的一项全国性调查中，约有 600 家公司报告说他们是一个或多个 CVCs 的成员。

这些关系网的工作与今天许多新一代的同伴关系网的工作非常相似：

- 交流有关活动的信息。也就是说，相互学习哪些是有效的，哪些是无效的，并为那些负责管理公司项目的人提供帮助。
- 通过帮助新公司启动项目来扩展该领域。
- 从他们自己的经验和非营利组织、政府机构、社区团体那里共同学习社区需求。
- 创建协作项目，解决一个公司无法单独处理的大型或复杂问题。
- 担任企业志愿服务大使，通过社区范围内的活动和表彰提高志愿服务的知名度和可信度。

最初的 CVCs 是由成员公司自己创造的，通常是由一个对志愿服务有大量投入的公司、一个有活力的个人领导和一个愿意投入时间、精力和形象的机构领导来推动。随着 CVCs 的发展并超越了简单的彼此分享信息的范围，成员公司越来越难以提供用于管理它们希望开展的活动的支持。随着时间的推移，维持 CVCs 的责任落到了社区组织身上，如志愿者中心 (Volunteer Centers) 和联合募捐 (The United Ways)。

如今，在全球、区域、国家和地方各级都有活跃的企业志愿服务同伴关系网。它们相互提供所需的支持，并作为专业协会为那些在其成员公司从事志愿工作的

人服务。这些关系网是建立该领域的实力、知名度和影响力的领导者。

但是，就像他们的前辈一样，许多关系网资源匮乏，专用资金有限，在缺乏专门的员工的情况下，严重依赖已经不堪重负的企业成员来提供领导和实施合作项目。相较于拥有项目且可能成为会员的公司数量来说，许多关系网的会员公司数量较少。最强大的关系网与非营利组织建立了互惠互利的伙伴关系，或聘请了顾问，他们可以利用会员公司所带来的贡献来提高对会员本身和对其服务的社区的影响力。

以下是通过本研究确定的地方、国家、区域和全球同伴关系网的一些样本。

### 地方关系网

20世纪80年代中期，美国大概有40个地方性的CVCs在运营或发展中。2012年，专注于志愿服务的美国国家组织“光点”(Points of Light)进行了一项调查，确定了大约60个类似CVCs的组织。如今，最好的估计是美国大约有25-30个CVCs。在在亚特兰大、纽约、波士顿、休斯顿和明尼阿波利斯-圣保罗等大城市中，有一些是独立的非营利组织，但大多数是其他组织内的项目，主要是联合之路(United Way)和“光点”(Points of Light)在当地的分支机构。

企业志愿服务委员会双子城(明尼阿波利斯-圣保罗)的网站列出了自1983年以来指导该委员会工作的五个组织目标。它们对今天的CVCs的工作来说非常有代表性：

- 促进企业志愿服务。
- 在企业和非营利部门之间架起桥梁。
- 沟通员工参与领域的新发展和员工志愿者的新机会。
- 发展企业间的合作与交流。
- 促进企业志愿者协调人的专业发展。

今天，几乎所有的CVCs的工作都符合这五点。

纽约市企业志愿者协会成立于1972年，是持续运作时间最长的CVC。它拥有来自50多家大公司的200多名专业人员。其重点工作是为成员提供专业发展机会。

许多 CVCs 的主要成员是全球或国家公司的当地代表。但也有例外，例如，在威斯康星州的布朗县，人口 27 万，工作场所志愿者委员会是志愿者中心的一个组织，它有 180 多个成员，主要是当地公司、企业和其他雇主。它是“鼓励、教育和联结支持员工志愿者计划作为商业战略的企业的当地资源”。

虽然“光点”不再优先考虑对 CVCs 的积极领导和技术支持，但它确实在其年度会议上颁发了两个与 CVCs 有关的奖项——“年度 CVC 奖”和“CVC 快速起步奖”。后者是为了表彰在过去三年内成立的 CVCs 的杰出表现。这两个奖项都是通过竞争程序选出的。

西澳大利亚州企业志愿者委员会是一个企业联盟，它认可并促进工作场所志愿服务的重要性及其对社区和参与员工的积极影响。这个 CVC 旨在分享企业志愿服务的良好做法，并鼓励该地区更多企业实施有效的志愿服务计划。每年，作为理事会成员的企业都会在全国志愿者周期间从其企业中抽调一名高级管理人员作为 CVC 团体的志愿者，展示他们在志愿服务方面的领导能力。该企业志愿者委员会成员包括：Woodside, Bankwest, Beyond Bank, RAC 和 Deloitte。Woodside 是 CVC 的主席，同时也是志愿服务委员会的部长圆桌会议的成员。

### 大费城企业志愿者委员会和费城基金会

大费城企业志愿者委员会 (GPCVC) 自 2019 年以来一直与费城基金会合作。它将自己描述为“一个成员实践社区，致力于通过分享最佳实践活动和帮助推进员工志愿服务计划来提高员工志愿者参与的集体影响”。GPCVC 成立于 2010 年，由一个由 40 多名成员组成的指导委员会指导。2021 年，GPCVC 被美国国家非营利组织“光点” (Points of Light) 评为“年度 CVC”，以表彰其在最大限度地提高运营、效率和成就方面取得的成功。

它与费城基金会的合作伙伴关系与该基金会现有的 Key Skills Hub 产生了重要的协同作用，Key Skills Hub 提供的服务是将志愿者与需要商业战略、营销、会计、平面设计、人力资源、网站开发等方面帮助的社区非营利组织来进行匹配。

GPCVC 和基金会目前正在开发一个新的签名计划，重点关注将高技能退休人员与选定的区域非营利组织确定的“关键任务”项目相匹配。

*注：费城基金会是该研究项目的 12 个赞助商之一。*

## 国家关系网

在这项研究中接受采访的公司选定了一系列与他们合作的志愿服务相关的国家组织和关系网。这些例子说明了公司为支持自己的志愿服务工作和更广泛的企业志愿服务领域而建立的多样化关系。

GRACE，成立于2000年，是葡萄牙致力于企业社会责任的领导协会，汇集了180多家公司，以分享良好的做法，影响公共政策，建立国家和国际伙伴关系，并为成员提供技术支持。志愿服务是他们议程的关键部分，包括资助基于技能的志愿者项目。葡萄牙电力集团(EDP)是一个积极的领导者及成员。

美国“光点”企业服务委员会成立于1990年，汇集了约90家企业和咨询公司，进行企业志愿服务，从其在线的员工公民参与社区中获益，比如提供策划内容和专家资源，点对点的学习机会，咨询服务，线上讨论、网络研讨会和课程，以及表彰活动。参与这项研究的公司中有10家是委员会成员。

企业社区参与委员会(CCEC)是加拿大志愿者组织(Volunteer Canada)的一个项目，是全国性的志愿服务领导组织。20多名会员共同打造了一个相互支持、相互学习、信息交流、专业发展的“实践社区”。CCEC成员可以获得咨询服务、委员会活动中的领导机会、全国志愿者周的工具包，以及协助加拿大志愿者组织的“雇主成员”发展他们自己的志愿者工作的一个辅导计划。CCEC成员埃森哲公司(Accenture)、加拿大皇家银行(RBC)和任仕达(Randstad)参与了这项研究。

新加坡国家志愿者和慈善中心(NVPC)专注于志愿服务和慈善事业，旨在通过其“良好城市倡议”建立一种“捐赠文化”。其中一个关键因素是与新加坡商业联合会基金会(SBFF)合作的优秀公司计划。参与这项研究的三家公司分别是高知特(Cognizant)、吉宝(Keppel)和日兴(Nikko)。

Grupo Terra参加了“红色洪都拉斯志愿者组织”(Red Honduras Voluntaria)，其成员是与志愿者一起工作的组织。

Belcorp与Empresas que Inspiran(激励公司)有关，这是一个由联合国开发计划署(UNDP)在秘鲁开发的平台，旨在促进企业志愿服务，使企业能够相互联系并共同工作。

Banco General在国家层面上参与了非营利组织联盟CAPADESO(巴拿马社会

发展商会)的活动。“这对我们非常重要,因为这是基础的基础。非营利组织改善其管理的努力至关重要,因为我们要依靠他们来做好志愿者工作。”

委内瑞拉的 Polar 是“社区自愿红利”(Dividendo Voluntario para la Comunidad)的活跃成员,该组织汇集了由 Dividendo 员工设计和组织的合作项目。例如,在 2020 年 3 月,他们在世界水日前后与可持续发展目标 6 洁净水(Clean Water)结盟,组织了一场教育和娱乐活动。Dividendo 还开展了一场在线对话,重点讨论与企业志愿服务有关的问题,名为“Manzanilla con Iraida”或“与 IAVE 企业研究团队的成员 Iraida Manzanilla 喝茶”。

友邦保险集团菲律宾分公司(AIA-Philam)加入了“零极端贫困”(Zero Extreme Poverty)联合体,这是菲律宾企业促进社会进步的一个项目。

高知特(Cognizant)在印度参与了工业和贸易商会,如 NASSCOM 基金会(技术行业机构的社会部门)、印度工业联合会(CII)以及新加坡的国家志愿者和慈善中心(NVPC)。

### 巴西的合作领导

在巴西,有四个组织在企业志愿服务方面发挥着重要的领导作用。他们并行工作,成员重叠,并得到了专门支持企业社区参与和志愿服务的专业顾问的支持。

GEVE - Grupo de Estudos de Voluntariado Empresarial (企业志愿服务研究小组)是在该领域的专家/顾问的倡议下于 2009 年成立的,旨在汇集大量的具有相关经验和专门知识的公司、组织和专业人员。目前已有 700 多家企业参与。它提供免费的双月会议,将讲座、研讨会、面对面和在线讨论结合起来,所有这些都集中在建立关于该领域的集体知识方面。会议内容与来自巴西以外的相关内容一起在线组织和发布。该网站不收取参与费,目前已拥有 700 多家企业会员。

CBVE - Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (巴西商业志愿服务委员会)是“一个在志愿服务方面具有重要参考价值的合作同伴关系网,也是一个分享和创造经验的创新空间。我们的会议和交流产生了关于企业志愿服务的相关内容,我们与社会分享。我们鼓励其他个人和组织考虑《2030 年议程》、联合国可持续发展目标 SDGs 以及 ESG (环境、社会和治理)标准,

为不让任何人掉队，一起创造共同的未来而努力。我们会继续合作，使这些项目影响社区、吸引员工、推广品牌，并激发出更多的灵感”。除了向公众、公司和咨询公司开放的免费会议外，它还为 19 名支付年费的会员提供培训和研究。

CMVC – Conselho Mineiro de Voluntariado Corporativo（米纳斯吉拉斯州企业志愿服务委员会）是 CDM（合作促进发展和人类居住条件）的一个项目，该组织是巴西东南部主要农业和工业州米纳斯吉拉斯州 (Minas Gerais) 的一个非营利组织。其主要目标是把开发或希望开发和构建志愿者项目的公司和组织聚集在一起，使其成为一个分享社会转型项目治理经验的空间。他们希望在成员产生的志愿服务经验中创造协同效应，通过企业志愿服务培养企业的社会责任，并传播米纳斯吉拉斯州的企业志愿服务经验。该关系网有 30 个成员。

Atados HUB 是巴西最大的志愿服务平台，有超过 3,000 个社会组织通过该平台招募志愿者。作为一个非营利组织，Atados 的一个重点业务是协助公司制定和执行其志愿者项目。该平台的主要目标是将那些制定或希望制定和构建志愿者计划的公司和组织聚集在一起。Atados 提供了一个分享经验、传播指导方针和提供实用解决方案的空间。

GEVE、CBVE 和 Atados 覆盖了巴西各地的公司，而 CMVC 则专注于米纳斯吉拉斯州内的公司。所有这些组织的成员或参与者都是在巴西做生意的全球公司。

这四个组织现在已经开始通过 JUNTOS 合作，这是一个关系网中的关系网，专注于加强企业志愿服务。与他们一起合作的还有拉丁美洲企业志愿服务理事会 (CLAVE) 和西班牙及拉丁美洲企业志愿服务网络 (Voluntare)。

## 区域关系网

拉丁美洲企业志愿服务委员会 (CLAVE) 是一个企业志愿服务的创新和合作的空间，促进了拉丁美洲的可持续发展。

该理事会是该地区的一个独特举措。其成员是拉丁美洲和世界的企业社会责任 (CSR) 和企业志愿服务的领导者。他们已经成为强大的盟友，共同致力于实现

CLAVE 的最终目标：在社区、公司文化和业务中产生大的影响力和长期的变化。拥有一个区域性的对话、反思和合作行动的空间，可以最大限度地发挥企业志愿者计划的影响。

CLAVE 在国际志愿者协会 (IAVE) 及其全球企业志愿者委员会 (GCVC) 的支持下于 2015 年诞生。作为商业部门的代表，CLAVE 在提高拉丁美洲企业志愿服务的标准方面发挥了领导作用，通过具有积极影响的做法促进其可持续性。它的三条行动路线分别是战略网络、合作项目以及知识交流和传播。

CLAVE 的八个企业成员是迪士尼 (Disney)、美国直播电视集团 (DIRECTV)、Banco General、戴尔科技公司 (Dell Technologies)、巴西伊塔乌投资银行 (Itaú)、百威英博 (AB InBev)、Grupo Terra 和西麦斯集团 (CEMEX)。

2019 年，国际志愿者协会 (IAVE) 和 CLAVE 合作组织了一次“邀请”活动，召集了来自该地区各地的关键领导人，集中讨论塑造志愿服务未来的关键问题，共同制定行动计划，并为实现该计划的持续伙伴关系奠定了基础。

来自 20 个国家的 98 名与会者代表了民间社会、企业、学术界和政府，他们面临的挑战是，通过一个结构化的、促进性的和协作性的过程，共同设想和设计未来的志愿服务场景。

Voluntare 是一个西班牙和拉丁美洲的企业志愿服务网络，其中有近 100 家公司和非营利组织共同促进更专业的企业志愿服务的实践，其影响力越来越大，并有越来越多的志愿者和公司在推动这项服务。

Voluntare 成立于 2011 年，是一个开发和传播知识、促进研究、召集专题工作组、开发和分享工具的智囊团，通过其社交网络、新闻简报、网络研讨会、讲座和会议与全球 7,000 多名用户分享。Voluntare 通过专用工具和创新的、多行动者的志愿服务项目，促进其成员内部的网络建设。

它的活动包括出版关于企业志愿服务的学术文献综述，2020 年欧洲和拉丁美洲企业志愿服务研究以及关于企业志愿服务的员工参与度研究。

在 Voluntare 的最佳网络活动“Volunteering Spot”中，其成员以电梯演讲的形式展示他们的最佳项目。该活动提供了一些工具，如疫情后恢复面对面的企业志愿服务项目的指南。Voluntare 还促进了关于无偿服务和基于技能的志愿服务的专题工作组，以及关于能源行业企业志愿服务的最佳实践等主题。

其他活动，如其国际企业志愿服务会议和关于企业志愿服务的正式培训，为 Voluntare 赢得了认可，并反映了其对通过其成员和国际联盟的积极参与促进企业志愿服务知识和意识的深刻承诺。

2021 年，CLAVE 和 Voluntare 开始了一个合作项目，涉及拉丁美洲的两个公司和两个非营利组织以及西班牙的三个公司和两个非营利组织。来自这些公司的多学科志愿者团队将帮助非营利组织寻找由新冠肺炎疫情带来的挑战的解决方案。这些挑战是关于可持续发展目标 2030 的目标 4（优质教育）和目标 9（体面工作与经济增长）的。

这两个团队将为西班牙和拉丁美洲的四个不同的非营利组织创建四个项目设计。他们的努力将被监测，以衡量项目的影响，并特别关注员工对这种类型的志愿者项目的承诺。该项目完全以线上形式进行，将包括更多志愿者的直接干预。团队将确定实施这些项目所需的志愿者的类型和奉献精神。

另一个区域网络，即欧洲员工志愿者服务网络 (EVEN) 是由欧洲志愿者服务中心 (CEV) 在 2013 年创建的。创始成员包括西班牙电信基金会 (Telefónica Foundation)、英特尔 (Intel) 和 Voluntarios de la Caixa (现在的 Voluntariado CaixaBank)。CEV 这样描述该网络的工作：“在线和面对面的能力建设活动，以及旨在提高员工志愿服务能力和知识的专门出版物。EVEN 和 CEV 的活动也让成员有机会分享经验，并有机会接触到可靠和有能力的合作伙伴。”

## ◆ 建立志愿服务的公众形象

由于其自身的公众形象、信息传递能力和广泛的网络，公司有独特的能力为志愿服务树立一个积极的公众形象。

石头剪刀布 (PPT) 是一种全世界所有年龄的人们玩的游戏，并且经常被作为解决争端的一种方式。然而对于 VRIO 公司旗下的 DIRECTV Latin America 公司来说，这是他们标志性的高影响力企业志愿者计划，也是其受欢迎的电视节目。

DIRECTV 公司志愿服务的策略反映了公司的经营方式和它的文化。自创建以来，志愿者计划已经被视为一种“产品”，与其他能应用全方位方法的 DIRECTV 的商业产品一样。这意味着它从商业中的各领域发展而来，它被期望能持续下去，并且不被另一种代替。它是一种经过设计、发展并且被期望随时间推移而成长和

提升的“产品”。这个志愿服务计划与“DIRECTV Generation”（公司在其运营的所有9个国家运行的社会责任策略）以及该公司已确定并参与的可持续发展目标完美契合。

PPT在整个公司都得到了高层和中层管理人员以及员工的认可和支持。它还将积极参与公司领导的志愿者活动的其他利益相关者聚集在一起，包括供应商、地方和国家政府、非营利组织、基金会、其他公司和社区。

每年，在公司所在的9个拉丁美洲国家，DIRECTV的雇员与其他利益相关者一起，在远离城市和公共服务的社区开展一个实体项目。它可以是修复和翻新学校、房屋和社区场所；也可以是为老人和儿童建造收容所，为弱势社区建造房屋、多功能运动场和体育馆。这些项目需要周密的提前规划和资源组织，它们可能需要一天、一个周末或更长的时间。

针对每一个项目，DIRECTV公司都会在该项目实施的国家制作和放映一部纪录片，呈现组织与个人如何团结起来一同影响社区生活的真实案例。这已经成为DIRECTV播放时间最长的原创内容系列：11季，相当于5,000多分钟的广播。

每年，人们都会为应对自然灾害组织一次区域项目活动。得益于LATAM Airlines提供的免费空运服务，志愿者能够从各个区域到达活动现场。

FirstRand Ltd.公司已经通过其为公司、非营利组织和公共机构举办的“超越绘画课堂”系列会议，率先促进了南非企业志愿服务的发展。它利用全世界的专业知识和当地从业者的经验及见解，挑战其他公司扩大其志愿者活动的性质和范围。第四届两年一期的会议在2019年与南部非洲慈善援助基金会合作举办。该公司认为，它现在能够充分利用它建立起的召集能力和合法性。FirstRand Ltd.公司希望这使他们能够提高志愿服务在其他公司中的知名度并使之制度化。

韩国FNC娱乐公司利用明星的力量提高公众对志愿活动的认知，并鼓励公众的参与。该公司公益基金会的社交网络服务(SNS)拥有比国内大型非营利组织更多的追随者。通过社交媒体，FNC名人们不断地试图让人们意识到需要关注的地方以及需要帮助的人。多亏了这些人的努力，菲律宾的粉丝们自愿在艺术家们参观的地方帮助有需要的儿童。许多粉丝加入了艺术家对社会企业的支持，创造他们所说的社会“良性循环”。

正如“扩展志愿者范围”一章所述，百威英博、塔塔和中国平安等公司也在

通过公共平台邀请并帮助公司以外的人做志愿者。这些努力建立了志愿服务的形象和合法性，并为人们提供了直接参与志愿服务的机会。

## 第五章

# 企业高管参与及倡导

# 企业志愿服务



## 第五章：企业高管参与及倡导企业志愿服务

企业高管的作用是做一些只有自己有能力做而别人做不了的事情，即在整个公司中创造和维持一个能够开展并鼓励志愿服务活动的环境。

### （一）高管参与度

#### ◆ 要点

- 许多公司的创始人和早期领导者打造了一种重视社区服务的企业文化，因此衍生出了企业员工进行志愿服务这一长期以来的传统。
- 企业文化和志愿服务之间存在着一种动态的关系。它们相互影响，不断强化着公司的现状、目标和未来。
- 首席执行官和企业高管可以通过他们自己的志愿服务经历和他们传递的信息来树立一个颇具影响力的榜样，这样能够证实志愿服务对社区、公司和员工本身的重要性。
- 高管团队可以创造并维持一个高质量、高影响力的志愿服务项目的愿景，在确保有适当的、可用的资源来实现这一愿景的同时，消除公司在政策上和实践中的阻碍。

公司领导者和文化，哪个更重要？表面上看起来，这个问题最好是留给研究组织发展的理论家去解决。但是很明显，在这项研究中，就志愿服务而言，这两者之间有一种动态的、加强的相互影响，同时二者又受工人期望和社会压力的影响。这些因素创造并维持了一种鼓励机构及其员工都进行社区参与和志愿服务的环境。

在一次又一次的访谈后，创始人、后来所说的高管变革者，以及现在所说的“企业高管”，都被认为是在他们的公司建立和维持一个有利于志愿服务环境的关键。

国际商业机器公司（IBM）可以说是投身于社区服务时间最长的公司之一。在 2011 年 IBM 创立 100 周年的庆典上，该公司指出：“IBM 的志愿服务传统与其公司存在的时间一样悠久。在 20 世纪初，IBM 的总裁托马斯·沃森（Thomas J. Watson Sr.）鼓励员工将他们的一部分时间和才能运用于社区，IBM 社区服务的文化由此诞生。”

在该公司的网页上曾经有过这样一条重要信息：

“一个公司的特征——公司对其产品、服务和市场的特点的界定，是随着时间的推移而形成并确定的。它会发展、变化，它会进步、精深，它体现在不断变化的企业文化中，体现在转型战略中，体现在为客户提供的那些新的且引人注目的产品中。”

这种持续不断的发展演进体现为企业在投身奉献于志愿服务的过程中选择如何去服务其所在社区、世界以及他们自己的员工。从 1979 年，在由美国国家志愿行动中心（NCVA）所做的最初的研究——“来自工作场所的志愿者（Volunteers from the Workplace）”中，首次将企业志愿服务定义为一个值得研究的独立领域；到 1986 年，由 NCVA 的一个继任者组织志愿者（Volunteer）所做的后续研究——“新的竞争优势（A New Competitive Edge）”；再到 2011 年，国际志愿者协会（IAVE）的“全球企业全球志愿服务（Global Companies Volunteering Globally）”活动。虽然为了适应我们不断发展变化的世界，项目的性质和范围已经随之发生了变化，但是其投身于社区服务的中心主题一直是保持不变的。

## ◆ 开端

具有社区服务和志愿服务传统的公司塑造了他们及其员工今天所做的事情和目标。有一些在 20 世纪早期就已经存在了，而另外一些则相对比较新，少数仅有十年、二十年左右的历史。这些公司的早期领导者对于公司应该是什么样子、应该如何行事、应该对社区和社会承担什么责任，都有一个愿景。以下是一些典型的例子。

安盛爱心行动（AXA Hearts in Action）由法国安盛集团（AXA Group）创始人克劳德（Claude Bébear）于 1991 年创立。克劳德坚信，首席执行官们（CEO）

除了自己的商业角色之外，还有一个“公民角色”要扮演。正是因为他，安盛集团成为法国第一批开展志愿服务项目的公司之一。继克劳德之后，安盛集团的另外两位首席执行官——亨利·德·卡斯特里（Henri De Castries）和托马斯·巴伯尔（Thomas Buberl），他们都很热情地保留了 this 志愿服务项目，“很明显，这是根植于我们企业文化、根植于我们基因中的”。

现今，该项目已经从欧洲扩展到美洲，从亚洲拓展到非洲，在安盛集团有业务覆盖的 54 个国家都留下了身影。该公司在全球拥有 12 万多名员工，其中三分之一以上的员工都参与了三个优先领域的工作：健康和疾病预防、社会不平等和包容、气候变化和环境。

志愿服务仍然是安盛集团企业社会责任 (CSR) 战略的“首选”。

皮特·马（马明哲），是中国平安保险股份有限公司（2021 年福布斯全球最大公司排行榜第 6 位）的创始人兼董事长，他致力于支持教育和扶贫。他曾亲自参与了公司对深圳福利中心的赞助项目，为孩子们提供“平安之家”，并在平安希望小学担任志愿教师进行支教。2018 年，他的主张促成了平安志愿者协会的成立，以及该公司“三村工程”的发起。

以马明哲为榜样，集团的其他高管也亲自深入更多的贫困的农村地区，与村民一起制定新的扶贫战略，开设科学课程和扫盲课程，并探索其他方式来帮助他们。公司的期望是“通过高层管理者对公共福利的关注，带动更多的员工参与其中。”

2016 年，赛富时（Salesforce）的创始人、董事长兼首席执行官马克·贝尼奥夫（Marc Beniof）在《赫芬顿邮报》刊登的一篇文章《企业是最大的变革平台》中写道：

“在我的公司——Salesforce，我们从第一天起就把慈善事业融入到商业模式中，充分利用我们 1% 的技术、人力和资源来帮助世界各地的非营利组织实现他们的使命。到目前为止，我们已经提供了超过 1 亿美元的捐款，我们的员工已经累积了超过 110 万小时的志愿服务时长，我们已经给 27,000 多个组织提供了产品。以我们为榜样，550 多家公司签署了“1% 承诺（Pledge 1%）”，承诺将其 1% 的股权、产品和员工时间投入到他们的社区。作为企业，我们可以获得财务上的成功，与此同时我们也可以让世界变得更美好。作为商业领袖，我们可以

与客户、员工、合作伙伴、社区、政府和机构合作，创造一种信任文化，将人类和地球的福祉放在首位；我们可以像其他商业投资一样专注于企业慈善事业；我们可以重新思考我们的教育系统，以培训未来的劳动力；我们可以共同努力，确保这场技术革命最大限度地为人类服务，造福所有公民，而不仅仅是造福少数人。”

对于 Salesforce 的所有新员工来说，他们第一天工作的一半时间都花费在志愿服务上，“所以他们从一开始就真正的明白这是我们文化的核心部分”。

惠普(Hewlett Packard Enterprises, HP)的历史可以追溯到 1947 年创立的惠普公司及其创始人威廉·休利特(William Hewlett)和戴维·帕卡德(David Packard)。这两位创始人都深度致力于社区参与、个人与企业慈善和企业社会责任。他们对公司现状和未来所抱有的愿景形成了今天企业志愿服务的文化基础。

万豪(Marriott International)的全球可持续发展计划——“服务 360：全方位行善”(Serve 360: Doing Good in Every Direction)，包含了志愿服务的目标，“到 2025 年，贡献 1,500 万小时的志愿服务，以支持我们公司的优先事项和社区参与战略。我们一半的志愿服务时间将服务于那些面临风险和处于不利境地的儿童和青年，通过发展他们的技能、就业能力并支持他们的活力来帮助他们。到 2025 年，我们所报道的志愿活动将会有 50%是基于技能的”。这一承诺的根源来自于其创始人威拉德(J. Willard)和爱丽丝·马里奥特(Alice Marriott)所灌输的价值观，这些价值观是从万豪家族的奉献和领导中培育出来并走向成熟的。

其他的一些例子包括：

UPS 对社区的贡献可以追溯到其创始人吉姆·凯西(Jim Casey)。

Polar 公司是委内瑞拉最大的家族企业，即使是在当前艰难的国家环境中，它在社区参与和志愿服务方面也一直处于领导地位。要了解更多关于 Polar 公司及其有感召力的首席执行官——洛伦佐·门多萨(Lorenzo Mendoza)的信息，请参见本报告的“企业志愿服务的高管层倡导者简介”部分。

戴尔科技公司(Dell Technologies)的创始人迈克尔·戴尔(Michael Dell)因其在新员工入职培训时强调公司对社区的承诺为人所熟知，他强调回馈社区

“是根深蒂固的，是公司文化的一部分”。

### 来自南半球的一个很好的例子

Banco General 成立于 1955 年，但是直到 20 世纪 70 年代中期，费德里科·亨伯特·阿卡罗加(Federico Humbert Azcárraga)加入该行之后，开启了它的成长和成功时期。他在银行工作了 40 多年，于 2017 年去世。在 2017 年的社会责任报告——“沿着一个伟大的轨迹(Following a Great Trajectory)”中，该行用现任行长劳尔·阿莱曼(Raúl Alemán)的话来表彰他，强调了领导者在塑造公司文化和价值观方面可以有的持久影响力。如今，该行有一个活跃的志愿者项目——邻居在行动(Neighbors in Action)，并且该行是拉丁美洲企业志愿者委员会(CLAVE)的活跃成员。

Banco General 多年来取得的成功是四个基本因素的产物：基于价值观，对企业文化进行日常实践；承诺以卓越的方式服务客户；严格的财务规章制度；战略性的长期愿景。在这一愿景中，社会责任发挥着重要作用，因为认真负责地经营企业，时刻思考如何落实它，以及考虑它将如何影响我们的利益相关者，能够使我们带领组织走向成功，为社会创造价值，并为我们国家的可持续发展做出贡献。这些核心支柱、愿景和 Banco General 行长费德里科·亨伯特·阿卡罗加先生的经营方式，在过去的 42 年以来，激励着我们所有在他的领导下工作的人，以他为榜样，加强建设如今已成为我们组织内部日常生活一部分的文化。

甚至在社会责任或联合国可持续发展目标(SDGs)被提及之前，亨伯特先生就促进了合作者的福利和公平的劳动实践；他谈到我们有责任通过广告和宣传的方式来促进价值观，我们有责任了解客户并迅速地解决他们的需求；当然，他坚信我们对我们的社区，尤其是对社区中更受排斥和更脆弱的人负有重大责任。

由于他的领导，Banco General 于 2001 年成为第一家签署联合国全球契约(UNGC)的巴拿马公司。时至今日，它一如既往地坚持其 10 项原则，这些原则是持续致力于社会责任工作的指南。正如我们的客户和社会所知，费德里科·亨伯特先生于 2017 年 11 月 2 日逝世。但他创立的文化将会继续发展，以便我们的组织通过社会责任的实施、方案和项目成为我们国家整体发展的一部

分。使他的价值观继续存在是我们的承诺。

该行在 2021 年的报告中引用了亨伯特的这句话：“这需要很多……成千上万的想法、计划，最重要的是，勇敢地面对贫困问题的责任感。但我们都必须而且也应该在思想和行动上发挥出我们每个人最好的一面。”

## ◆ 文化与志愿服务的相互影响

企业文化和志愿服务之间存在着一种动态的关系。它们相互影响，一起加强和强化一家公司的现状、未来和目标，即它现在是什么样子，它未来想要成为什么样子，以及它正在变成什么样子。这一点在全世界都是如此。以下是在研究过程中接受采访的公司中的一些典型例子。

中国平安就体现了这种动态关系的共同益处：“志愿服务是企业文化建设的有效途径之一。通过传递企业的社会责任、愿景和使命，员工在参与志愿服务活动的过程中增强了归属感和价值感。这不仅向外界传达了平安人的爱，也增强了内部凝聚力。平安志愿者协会的创立也促进了平安志愿者服务的常态化、平台化和机制化。”

对于百威英博（AB InBev）来说，“志愿服务为我们提供了一种非常好的方式，来实现我们公司建设一个更加美好的世界的梦想。通过我们在整个公司中所做的行动，我们能够看到，我们正在建设那个更加美好的世界，因此志愿服务是一个非常重要的部分”。

美国直播电视集团（DirecTV）的招牌节目“石头，剪刀，布（Rock, Paper, Scissors）”，“让 DirecTV 的文化得以扩展到公司之外。地区志愿者们增强了该公司的文化，同时志愿者们认为即使国家不同，经历体验也会是一样的。因为这是关乎于以相同的价值观、相同的奉献精神、相同的团队合作来实现和完成一个目标。”

在埃森哲公司（Accenture），“我们努力提供有吸引力的员工体验，让我们的员工有能力追求他们最热衷的事情。志愿服务是我们的员工实现目标、与社区联系并在职业发展中有作为的众多方式之一。”

标普全球（S&P Global）：“我们的核心价值观是卓越、实用和诚信，这体现在我们服务客户的方式以及我们为支持社区而开展的志愿服务项目中。”

在诺和诺德公司（Novo Nordisk），一直都有“乐于助人”的文化。承担社会责任是该公司将近 100 年以来的文化和著名的诺和诺德管理之道（Novo Nordisk Way）的一部分，也是其战略三底线承诺的一部分。

“我们试图在员工刚加入探索频道（Discovery）时就激发他们的兴趣。这实际上是在向他们介绍公司的文化，我们希望以此来影响我们所雇用的优秀人才，并希望他们影响社会。我们的志愿者计划是根植于我们的企业文化中的。因此，我们得到了管理层的大力支持，这在该计划持续成功的进程中是不可或缺的。”

友邦保险集团菲律宾分公司（AIA Philam）的核心优势被用于企业社会责任和志愿服务项目。诚实正直的核心价值观、追求卓越的热情、对他人的关怀和为他人服务的无偿奉献是集团和基金会的共同价值观。

“在葡萄牙电力集团（EDP），我们三个价值观：创新、可持续发展和人性化。志愿服务与这三者相关联。它与我们的价值观和文化完全一致，这就是为什么它在组织内能非常有序地开展。在有结构化的项目之前，EDP 的员工就已经在各自经理的支持下，在上班时间或者下班时间进行志愿服务了。”

## ◆ 高管能做些什么贡献？

我们的研究发现，高管有四大类行为有助于公司及其员工去开展充满活力的、持续的志愿者工作：树立榜样、内部领导、创造期望、激励与认可。

### 树立榜样

杰夫·马沙（Geoff Martha）在 2020 年 4 月成为美国美敦力公司（Medtronic）的首席执行官，带来了他“回馈社会的个人热情”以及他对公司的目标，即公司要支持员工参与其中的方式方法。“通过从新 CEO 身上所看到的和所听到的，员工能够更舒心地说，‘哦，我花一小时时间做志愿服务是可以的，我在团队中和大家一起行动也是很可以的’”。来自高层的这种鼓励在整个公司——从总部到运营区域——都会产生连锁反应。“知道公司的副总裁或董事们鼓励大家做志愿服务，员工，甚至是当地的员工，会感到很舒心。随着时间的推移，这有助于将志愿服务融入到我们的企业文化中……最大的文化转变就是真正打开关于社

会正义和种族不平等的对话，（帮助）人们觉得他们也可以利用志愿服务和捐赠作为一种方式去回应这些不公正。”

自从爱德华生命科学公司（Edwards Life Sciences）从巴克斯特公司（Baxter）脱离出来成为上市公司后，迈克尔（Michael Mussallem）担任其董事长兼首席执行官，他确立了 Edwards 要致力于慈善事业和企业社会责任。他是公司志愿服务活动的现场参与者，比如在“喂养儿童”（Feed the Children）活动中组装食品包装，领导促进妇女心脏健康的“穿红（Wear Red）”倡议活动。

“当我们在奥兰治县（Orange County）举办一年一度的，有着员工比赛和古怪的接力赛的啤酒节（Oktoberfest）宣传活动时，他是一个令人感到惊讶的人。”他经常向非营利性合作伙伴的学生发表关于创新的演讲并提供指导性的介绍，并在几个非营利性组织的董事会任职。

在俄罗斯，联合冶金公司（OMK）管理委员会主席和其他的高层管理人员，包括总经理、人力资源总监和工会领导人，都参加了献血活动、志愿服务活动、马拉松运动和自行车马拉松等等。<sup>1</sup>

高知特（Cognizant）的高管们积极参与志愿服务活动，他们的参与是非常关键和具有战略意义的。例如，在项目启动时，发起与主要客户或机构的对话，以及在市政厅和社交媒体上呼吁。“这些对实现志愿服务的参与和成果有很大的帮助”。2020年，首席执行官和董事会与选定的志愿者们亲自会面，讨论他们对项目的看法，以及他们的动机和面临的挑战。首席人才官主持了一个与这些志愿者聊天的会话秀，并向整个组织进行了电视广播。

朝日波兰（Asahi Poland）的首席执行官和高管们通过参与以社区为重点的行动树立了榜样。他们以志愿者的身份参与，并鼓励经理们也参与其中。

因为“以人为本”的原则，美国嘉吉公司（Cargill）希望首席执行官们能够参与和致力于社区工作，为员工们树立榜样。嘉吉公司对业绩表现有四个衡量标准：社区受益、利润增长、客户满意和员工敬业。

西麦斯集团（CEMEX）希望其管理人员成为“志愿服务政策的第一大使，并支持负责任的企业文化”。首席执行官和执行委员会的成员们也被期望能积极参与其中，“这是企业文化的一部分”。

---

<sup>1</sup> 本章的研究和准备工作于 2021 年完成。

在思爱普（SAP），高管们对志愿服务的支持力度很大，并不局限于通过某个特定的董事会成员提供独家赞助。“这不是关于设定一个期望值的——而是高管们希望亲身参与其中。他们也关心以一种真实的、真正的方式参与对他们个人有意义的活动。”

在加拿大皇家银行（RBC），高管们倡导员工参与志愿服务与一定单位时间内员工的参与度之间，存在着明显的相关性。许多 RBC 的高管通过公司的董事会匹配计划加入了非营利性的董事会。

## 内部领导

总部位于北卡罗来纳州夏洛特市的美国银行（Bank of America），从一开始就有社区服务的深厚传统。该银行在早期就发展了员工志愿者计划，为企业志愿服务作为一个可被定义的活动领域的出现，发挥了重要的领导作用。

身为公司董事长兼首席执行官的布莱恩·莫伊尼汉（Brian Moynihan）定期强调并推动其管理团队以及全公司的志愿服务。

强有力的执行层面的支持对于推动项目进行，创建愿景、政策、战略、框架和资源的小型全球团队的工作来说是至关重要的。该计划通过大约 150 个“ESG 队友”（环境、社会和治理）领导的社区志愿者团队在整个公司完成。该公司见证了，在 41 个国家逾 20 万名的“队友”中，志愿者参与率从 2014 年的 27% 增长到 2019 年的 39%，涉及所有业务线、美国市场和全球区域。该银行的在线志愿者平台可以使公司的领导者跨时间、跨地域、跨业务线和其他关键性指标，对志愿者活动进行推广、监测和庆祝。

该公司强调在公司的各个层面上对志愿者进行认可和宣传。#成为志愿者（#BofAVolunteers）是该公司在社交媒体上最成功的带标签的话题之一。

美国银行（Bank of America）的战略方针是“相当令人兴奋的自上而下、自下而上和贯穿中间。在企业层面、基层层面，以及两者之间的任何层面都有活动。这一切都汇集在我们的全球足迹中”。

苹果公司首席执行官蒂姆·库克（Tim Cook）习惯于在谈话或推特上谈论该公司通过志愿服务、企业捐赠和匹配员工捐赠来致力于支持社区。他主要关心的是“确保我们的员工了解这些项目，（并）知道这对他们来说是有好处的，是

可以利用的”。他的问题是：“我们正在做什么来提高这些项目的知名度？”他传达给董事会、员工和公众的信息是一致的：“这就是我们正在做的事情，因为这是正确的事情。”对于负责这些项目的员工来说，“一直以来，蒂姆真的是我们强有力的支持者。这真是好极了，因为它真的促进了我们的项目，赋予了这些项目更多的重要性”。

渣打银行(Standard Chartered)的首席执行官比尔·温特斯(Bill Winters)是该公司志愿服务的高层支持者。在他的领导下，银行的管理团队在开展和审批“未来制造者(Futuremakers)”这个新的全球社区项目中发挥了关键作用，该项目旨在通过金融教育、生活技能培训、提升就业技能和求职准备来增强年轻妇女的能力。该项目还侧重于通过金融技能培训和商业计划开发来赋能妇女和年轻企业家。志愿服务的作用包括在所有这些领域提供指导、辅导和培训。

在泰勒斯电信(TELUS)，首席执行官达伦·恩特威斯尔(Darren Entwistle)一直“关注‘回馈’当地——我们工作、生活和服务的地方——的创新力量。他对此充满热情，并将其作为我们企业捐赠的优先事项”，激励员工寻找改善和扩大项目的方法。由于他设定了很高的期望，“在去年 TELUS 的捐赠日活动中，我们副总裁级别以上的人的参与情况是 100%”。他们选择那些“贴近他们内心的活动，然后卷起袖子，与其他的志愿者们一起投入到活动当中。那些活动包括社区清洁(收集垃圾)、自行车道维护、在各种社区组织进行园艺活动、参加慈善步行活动从而为其募捐、包装学校慰问用品、在施食处供饭、在食品银行对食品进行分类，以及献血。”

“在微软公司(Microsoft)，我们说，‘捐赠’是刻在我们基因里的。”正如首席执行官萨蒂亚·纳德拉(Satya Nadella)所描述的那样，“这就像喝咖啡是清晨的第一件事。它养成了一种习惯”。他在公司工作了多少年，他就参加了多少次的员工捐赠活动。

微软的十月捐赠活动是其美国员工被筹集，或相互筹集，捐款去支持非营利性组织的唯一活动。该公司对员工的捐款进行记录，在 2020 年，员工和公司的捐款，超过了 2.25 亿美元。任何员工都可以参与竞拍的十月捐献活动，对于高管们来说也是在在线拍卖中捐献自己的时间和才能的最佳时机。

“教练、模仿时间、职业指导(coaching time, shadowing time, career

mentoring），这些都是非常非常受欢迎的活动。通常情况下，他们会提供独特的体验。‘我是希腊人。因此，如果你和你的六个朋友一起到我家来，我和我的妻子将会教你们如何做有三道菜的希腊餐。’一个非常受欢迎的活动的例子：我们的首席财务官会用她的小货车接上你和你的七个朋友，然后带你到汉堡大师（Burger Master）。汉堡大师是这里的一个小饭店，比尔·盖茨（Bill Gates）总是在这里吃饭，因为它在微软的第一个办公室旁边。”

另一个例子：“我们人力资源部门的负责人已经做了‘拼车卡拉 OK’。她会用她的车来接你和另外两名领导团队的成员，你们会唱着卡拉 OK 开车去上班，然后和她一起吃早餐。”

### 创造期望

VISA 的董事长兼首席执行官艾尔·凯利（Al Kelly）曾多次在员工讲话中表示，他用他的私人时间做志愿服务。他还对那些相信志愿服务的人表示赞赏，并且鼓励员工保持他们的个人热情。凯利用自己的个人领导力树立了一个积极的榜样。许多其他高管也为慈善事业投入了大量的时间。他和行政领导层一直倡导员工参与具有社会影响力的项目（通过志愿服务、匹配礼物等），并为 2021 财年的员工参与情况设定了目标，截至 2021 年第三季度，已有 85% 的员工参加，超过了设定的目标。

在南非第一兰特银行有限公司（FirstRand Ltd.），志愿者计划是“……从根本上说，是我们如何做生意以及我们如何鼓励积极的企业公民的一部分……从高级管理层的角度来看，志愿者计划得到了绝对的支持和完全的参与……我们的首席执行官们主动来到现场参加活动。如果有足够的准备时间，他们会制定到场的计划”。

当安东尼·奥内里（Antonio Neri）成为惠普（HPE）的首席执行官时，他明确表示，员工和文化是他的首要任务之一。在创始人威廉·休伊特和戴维·帕卡德的遗留传统的基础上，他定下基调，要求每个人都要对文化做出贡献，包括参与社区活动。这“使中层管理人员更加关注这个问题，并确保他们以这种方式参与团队成员的工作”。

在友邦保险集团菲律宾分公司，成员公司的首席执行官或其他高级管理人员

参加了基金会的董事会，他们需要负责推动各自公司的志愿者活动。这使他们能够通过宣传和亲身参与将公司的核心价值观制度化。“当你在做志愿服务时，你就不是 CEO 了，而是和其他的任何员工都一样。菲律宾分公司集团的领导者确定了高层的基调，并且在整个公司范围内对鼓舞士气和建立协同作用帮助良多。”

在吉宝 (Keppel) 的年度全体会议上，分布于世界各地的吉宝员工都参加了。会议上，首席执行官在讲话和视频中提到了志愿服务和企业社会责任。“我们的领导确保员工们知道志愿服务对他们自身来说是很重要的。没有这种可见性，就很难凝聚起志愿者们的支持。”

在 Sage，高级管理层的成员 “必须参与其中，他们每年必须要做五天的志愿服务。因为我们认为这是由高层带动的。一般来说，我们执行团队的成员总共约 50 人，都充分地参与了该项计划，因为这是衡量他们关键绩效指标 (KPIs) 的一部分标准。因此，如果他们不做志愿服务的话，他们就达不到 KPIs，那么他们也就得不到奖金。”

在埃森哲公司 (Accenture)，推进企业公民意识的责任是先从高层的董事会、常务董事长和首席执行官开始的，然后再 “通过我们的业务层层递进。我们的治理结构确保我们有一个明确的责任路径来实现我们企业公民的目标”。

## 激励与认可

总部位于韩国的浦项制铁公司 (POSCO)，是世界上最大的钢铁制造商之一，其员工志愿服务的整体状况和公司志愿者制度的改进都要向首席执行官 Jeong-Woo Choi 汇报。为了激励员工并增强他们的自尊心，他为那些在任职期间志愿时长累计达到 3,000 小时以上的员工志愿者举办午餐会。他每年都举办两三次这样的活动，并直接颁发 “里程认证奖章”。该公司在其开展经营业务的 51 个国家中，共有 77 个基于技能的志愿者团体。浦项制铁的员工每人每年平均做 27 个小时的志愿服务。该公司 95% 以上的员工参加了志愿服务工作，80% 以上的员工会在他们的私人时间里做志愿服务。

葡萄牙电力集团 (EDP) 的高层管理人员自从项目创建以来都一直积极参与其中。最初的倡议有首席执行官和其他董事会成员，还有来自 EDP 基金会的高级成员参与。现在，他们有一个提供支持的、每季度与他们会面的董事会成员。“每

次内部或者外部的活动，有董事会成员出现时，都会给我们一种重要性、战略性的感觉。而这是非常非常重要的。”

## ◆ 高管们如何支持公司的志愿服务活动

- ✓ 成为“第一志愿大使”（感谢西麦斯集团提供的这个词语）。
- ✓ 成为倡议者——从上到下、从内到外地进行宣传。
- ✓ 亲身参与公司的志愿者活动。
- ✓ 讲述自己的志愿者经历。
- ✓ 积极参与计划和监督活动，并表现出兴趣。
- ✓ 鼓励中层管理者通过积极支持和参与项目为他们的直接下属树立榜样。
- ✓ 了解志愿者在公共和私人场合所做的事情。
- ✓ 鼓励其他高管参与进来。
- ✓ 通过自身参与公开支持项目，积极、坚定地响应公司的期望。
- ✓ 通过个人志愿服务活动实现自己的兴趣和价值
- ✓ 确保为高质量、高影响力的志愿者项目划拨合适的资源。
- ✓ 识别并消除公司政策和实践中开展志愿服务的阻碍。

## （二）企业志愿服务的高管层倡导者简介

### ◆ 雅克·范·登·布洛克（Jacques van den Broek）——任仕达集团（Randstad）的首席执行官

雅克·范·登·布洛克担任任仕达集团的首席执行官和执行委员会主席已达八年之久。在为公司工作了30多年之后，他于2022年3月卸任。监事会主席沃特·德克尔（Wout Dekker）在宣布这一消息时指出，范·登·布洛克在“加强我们的文化和价值观”方面发挥了作用。

范·登·布洛克先生和荷兰的其他几位首席执行官和领导人发起了“NL 2025”运动，为那些生活在这个国家的人创造一个更好的未来。项目对10万名居民进

行了一项调查，询问他们对这个国家的看法以及他们认为什么东西对未来是重要的。调查结果形成了三个基础主题：杰出的教育、可持续增长、以及充满活力的社会。发起项目采用了“回报”原则：我为你做一些事情，然后你为其他人做一些事情，将它传递下去。据范·登·布罗克所说，他们正在开发帮助个人改善生活的项目，比如提供财务教练以帮助那些有负债的个人。

### 对回馈社会的看法

任仕达是“一家家族企业，但是有三分之一的股份仍然在创始人那里。他在1960年创立了这家企业。他说，如果一家公司不对社会做出贡献，仅仅是在一旁旁观的话，那么他们就没有存在的权利。不仅仅是因为回馈社会这件事很流行……而是因为那是驱动你的本质”。

任仕达的职责是工作和“使人们摆脱贫困，给人们机会。我自己在这一行业已经工作了一辈子。我在糟糕的社区工作，所以我看到了工作对人们的影响。我们经常与远离劳动力市场和有生理缺陷的人一起工作。因此，我和我许多同事的动力，很大一部分就（源于）这种为社会做贡献的决心”。

### 积极参与志愿服务

“我曾与初创企业合作过很多次。我曾与学校的教授、学校的经理们一起工作，研究如何处理学校的经营问题。我在我儿子的学校做了8年的研究工作，并且是学校董事会成员……事实上，我的妻子也在做这件事。因此，在星期六的上午，我们与初创企业或者与学校的教授一起（工作）。”

在国外做志愿服务这方面，“我们认为人们会成为更好的那个自己。我提到过我在艰苦社区的经历与体验。你有一个优越的背景，然后你在这个社区，你要么喜欢它，要么不喜欢它。我喜欢它。看到我的员工在印度工作，这绝对令我印象深刻……他们刚到那里，语言不通，但仍能应付问题。当然，我支持并鼓励他们，每两到四个星期就与他们交谈一次，并尽可能地帮助他们。因此，这对他们来说很有启发，对我来说也是如此。他们制作小视频，然后我们把这些小视频放在我们的社交媒体上。”

“不能说我有一个优越的背景，相反，我来自一个相当普通的环境。我一直

在踢足球。所以，我处于社会的中间位置。我以一个学生的身份去工作，以支付我的学费。此外，我还在一家零售店做摄影师，再说一遍，是在一个还可以的社区，不是一个很不错的社区。我在那里一直有家的感觉，可以说，我也越来越发现我能通过我的能力做出贡献。”

### 首席执行官在志愿服务中的作用

“正如我所说，我们是一个家族企业。我把自己看作是创始人的接班人；所以，我非常愿意传承火炬。这意味着，首要的事情是使企业的宗旨和价值观现代化，以保持它们的活力。第二是每天都要经营业务。但是去年，（由于新冠肺炎疫情）我们在几周之内失去了 15 万名员工。因此，我们去年是全员出动、各就各位。但更重要的是，我认为非常重要的家庭事务是让公司接下来 60 年的发展走上正轨。我们不是一个股东利益的公司。我们是一个利益相关者的公司。因此，我们投资于未来。我们不追求利润最大化。”

范·登·布洛克先生经常在任仕达的志愿者们执行跨境任务时，对他们进行辅导。“我们的志愿者计划已经实施了 15 年，（但一开始）它有点不太安稳。因为你说你要去非洲六个月，这对你的职业生涯是不利的，对吗？因此，很明显，辅导这些人，让他们知道高层是相信这对社会和个人来说都是有价值的。我想这是非常明显的。其次，我们创立了一个平台——任仕达之心（Randstad with Heart），在那里人们每年有一天的时间去为他们最喜欢的慈善机构工作，并为人们搭建一个平台来创建团队、创建文学，为他们最喜欢的慈善机构提供支持，诸如此类。”

“当我在布宜诺斯艾利斯的时候，我去了一个贫民区……在那里，人们教年轻的移民者如何在劳动力市场上自谋生路；什么样的工作是相关的；什么样的培训可能是相关的；如何求职。”

*“我非常确定，在整个市场上，在社会事业上，在所有人的体面工作上，在如何摆脱新冠肺炎疫情等问题上，一切都与行为有关。这不是关于说说而已，而是关于去做与去展示。”*

## ◆ 查克·托马斯（Chacko Thomas）——塔塔咖啡（Tata Coffee） 的总经理，首席执行官

查克·托马斯是塔塔咖啡的总经理兼首席执行官。该公司的总部设在印度班加罗尔，它是世界上最大的综合咖啡种植公司，在印度的几个州和越南共拥有12,000名员工。2019年，托马斯先生被授予塔塔责任领袖奖，以表彰他的个人志愿服务和他在鼓励公司其他人做志愿者方面的领导力。

### 个人观点和参与情况

“（志愿服务）不仅仅是业务活动，更多的是让人们聚在一起，是你内心所拥有的一些激情……这是与我相当贴合的事情。”

这也是他家庭历史的一部分。“我的父母相信如果你比别人要更有优势一点，你就需要回馈社会，有这样的父母我感到很幸运，尤其是我的妻子，和我有着几乎相同的观点理念。我非常喜欢做的一件事是花时间与年老的狗在一起。这里有一个协会，是去照顾那些年老失明、无人照顾的狗。所以我们花时间待在那里。我们能够拥有这些东西是很幸运的。”

### 首席执行官或者高管在企业志愿者计划中的作用

“首先，我认为所以，我们开展了这个清洁湖泊的项目。这是我们决定与其他公司一起做的事情。虽然这不是强制性的，但你在这里挖掘，做五六个小时的体力劳动是可以的。你不需要在周末做这个事情，公司觉得你应该在工作时间做。但你需要付诸行动，你的参加是极其重要的。”

“第二点是设定方向。我不会因为我们所采取的方向而邀功。但我很清楚，我们需要在我们需要做的特定的活动中前进，而不是把我们的注意力分散到各个地方，做10个或15个不同的项目。这一点我确实觉得需要CEO去做。”

“这里有许多其他的事情，是首席执行官实际上可以去做的。对于我来说，我确实认为这是一个让人们聚在一起的机会，这是一个能够在最放松的时候与人见面的机会。而且他们对于你的询问，实际上会给予绝对直率的、非常清楚的、毫无保留的回答。一些事情会发生是因为，在与他们实际工作大约五六个小时后，

会更容易与人交谈。所以我认为这是 CEO 真正能够从志愿服务中获得的東西之一。”

在谈到印度公司和越南公司的不同时，托马斯指出，每个地方“都有不同类型的人，他们对社区的意义和服务的意义有着不同的理解。当我们决定要集中精力开展志愿服务时，我正好在那里。我能够告诉大家，‘让我们选择那些不仅对你们重要而且对你们周边社区也很重要的事情’。第一，它需要相当接近我们经营运作的地方。第二，我告诉他们，‘让我们做一些你们真正相信的事情，一些最终给你们带来很多快乐和幸福的事情’”。结果是，每个工作地点的员工都“选择了对其所在地区的人们和社区产生影响的事情”。

### 对其他首席执行官的建议

“第一，如果你让（员工）的家属也参与到志愿服务活动中来，它就会变得非常、非常地高效和有效。在我们的志愿服务中我曾看到过，当我们有孩子，或者某人的丈夫，或者某人的妻子来了，整个幸福指数，以及人们实际看待志愿服务本身的方式都变得完全不同了。”

“第二，如果你真的想在你所负责的任何一个大项目中大有作为，你需要紧跟一个非常有效的非营利组织，或者跟随一些可能存在的政府规划。因为这些非营利组织在把人、把社区聚集在一起这方面已经做得非常好了，所以它能够帮助你，让你能有效地开展这些活动。”

“第三，是庆祝你的成功。对一个团队来说，让他们看到他们所能做的事情是非常重要的。也许会有视频或者照片，这些不会被遗忘，而且这些都会提醒你记得你所做的好事。要与你的团队一起庆祝成功。”

*“你很容易忘记业务中的一切工作内容。但你永远不会忘记对社会的回馈，因为它是塔塔集团的核心内容。”*

## ◆ 洛伦佐·门多萨（Lorenzo Mendoza）——Empresas POLAR 的首席执行官

洛伦佐·门多萨是 Empresas POLAR 的首席执行官。该公司是于 1941 年创立的家族企业，它是委内瑞拉最大的饮食企业，是委内瑞拉的主要雇主之一。它被看作是该国恢复力的象征。

### 开展企业志愿者项目的原因

“我真的相信，你的员工会变得更高效。我已经看到了这一点。我们的员工中最有效率的就是那些做志愿服务的人。这与时间无关，而是与精神状态有关。参与进某件事情当中也会产生一种自我、一种感觉——你是有用的，你在帮助别人。我曾见过非常害羞腼腆的人通过志愿服务项目变得开朗自信……你可以默默地做，但你必须要参与进来。我想告诉 CEO 们，一旦你有了志愿服务项目，你就要衡量你的效率。”

### 首席执行官/高管在企业志愿者计划中的作用

“我发现很少有事情是适合自上而下的方式推进的，但显然，塑造价值观、原则以及承诺就是其中之一。其余的通常是自下而上的方式更好。但是塑造价值观这个事情，你不能只是回避，把它交给一群人。你必须成为榜样。你必须真正致力于此。”

“我发现很多 CEO 都是负责任的人。他们分配资源，这很好。但这还不够，这不会有什么进展。你必须致力于你要求团队所做的那些事情。这要从高层开始。我发现对员工来说，一个只擅长想点子、只擅长创新的 CEO 是非常令人讨厌的。你之所以看到那些公司有高的员工流转率，是因为到最后，他们只是为了季度收益而存在，不为了别的。”

“另一方面，当你看到通过你的优势，有一个体系能够创造对他人有影响的文化环境时，那么你就会看到一个有良好基础的公司。我觉得我们必须对我们的员工产生影响，然后对我们的社会产生影响。一切都是从你的员工开始的。他们需要感觉到他们受到了良好的对待，受到了尊重，以及得到了很好的照顾。他们

是在供应链前线、在社区和志愿者计划第一线的代表你的最大力量。”

“所以，我会告诉（其他的 CEO）去拥抱它，去尝试它，但真的要信守承诺。”

### 委内瑞拉的当前局势

在提到委内瑞拉当前的现状对企业的影响时，门多萨先生在谈到 Polar 公司时说：“没有缩减的是我们的志愿服务以及对社区的承诺。这充分说明了我们的员工真的一直在教育、环境，以及我们称之为自由时间（free time）的三个领域进行志愿服务，以保持我们的承诺。”

“自从公司（在 20 世纪 40 年代）成立以来，我们就一直有志愿服务工作。但是，在我们的志愿者计划正式确立后的 12 年里，我看到一个组织的发展，它非常非常有影响力。我认为这是能让我们成长最快、最多的领域；我们创造了一些活动，人们投身进去，然后事情独立地发展。考虑到我们做志愿服务的那些社区里所存在的危险，在那些地方发生的上千件事情都让我感到很惊讶。但他们并没有停止，他们只是贯彻了他们的志愿服务项目。”

“他们只是去做、去干。可能在几个街区外就有暴力犯罪，或者没有电可用或者没有干净水可用。他们只是继续做、继续干。这是我感到最自豪的地方。我们有能力去创建一个项目，使我们不得不处理所有存在的混乱——当然，我们员工的日常生活中也有混乱。但当他们做志愿服务时，他们只是去帮助别人。”

“我的员工给我留下了非常深刻的印象。如果你组织得好，无论我们遇到什么样的逆境，他们都能产生影响力。他们的时间对其他人、对所有（他们正在）帮助的人来说，是非常非常有价值的。这很有力量，因为人们相互信任，即使是在危险中他们也不会停下脚步。”

### 个人观点与参与情况

“我是一个终极乐观主义者。我有一位伟大的父亲，我的母亲也是我的英雄。她一直是一名志愿者。我是在一种国家第一、他人第一的理念下长大的。”

“……我们家族从长远的角度做决定。在我们 80 年的全部历史中，我们收获了国家给予我们的东西，我们赢得了尊重和声誉，这些强化了我们贡献于委内瑞拉的信念。所以，在这困难时期，我们现在要付出和回报，我们不会回避。”

“你不能只是逃避问题。当你肩负责任的时候，当你已经得到了祝福和优待的时候，你不能袖手旁观。每天看着我妈妈的眼睛时，我能看到她的决心和她的生活方式，这就是让我继续前进的原因。这是真正给我力量，给我鼓劲的东西。所以看着我的员工，我知道我们没有因为这场危机而失去一个高层管理人员或中层管理人员。”

门多萨先生自己也是一名活跃的志愿者。“每个季度，我和我的员工做大约两到三个有影响的志愿服务活动。但是，如果我出现在公司的志愿活动当中，会让大家停顿片刻，而我不喜欢这样。所以，我会自己去做一些其他的志愿服务。我的生活中不能没有志愿服务，我需要致力于一些我工作职责之外的事情。”

他最喜欢的个人志愿服务活动是和儿童、青年，特别是单身母亲一起工作。“我在努力确保她们提升自己的能力。我非常喜欢看到年轻女孩真正地掌握她们自己的生活。我喜欢花费时间去试图鼓励她们做自己，给她们力量，看看她们能走多远，真正地相信自己，不依赖她们在生活中遇到的任何一个男性。确保她们相信自己可以在平等的条件下完成同样的事情。”

给其他 CEO 的建议：

*“你真正的身份、真正的价值观和准则来自于你的员工。如果他们都加入到志愿服务的浪潮中来，你的公司就会成为一个更好的公司；同时在你所处的不同的市场中，你会是一个更好的公民，你会更有影响力；你的产品将比你的竞争对手更受欢迎；你的客户和消费者将会认为你们是尽心尽力的团体。”*

## ◆ 邦吉韦·诺贝(Bongiwe Nomandi Njobe)——第一兰特银行有限公司的社会投资主管

邦吉韦·诺贝是南非第一兰特银行有限公司（FirstRand Ltd.）的社会投资主管，并在其他七家公司的董事会任职。她之前曾担任过农林渔业部门的总干事，南非米勒有限公司（SABMiller South Africa Ltd.）的企业事务总监，以及南非啤酒厂有限公司（South African Breweries (Pty) Ltd.）的企业事务总监。她是“南非非洲领导力倡议”创始班的成员，也是阿斯彭全球领导网络（Aspen

Global Leadership Network.) 的成员。在她的职业生涯中，她曾在各种私营部门、非营利组织和国有企业中担任董事会成员或者非执行董事或者受托人。

在那些接受本篇采访的高管中，诺贝女士也许是拥有最多样化背景的人之一。但是，她的职业生涯中贯穿着服务伦理以及在企业、政府和志愿部门进行有效的变革管理的需要。

她说，其根源在于“我来自哪里——积极分子、教师、父母和农村背景。你逃脱不开你家人的背景。我过世的父亲曾经说过，‘我们不是为了进城而参加解放斗争，我们是为了改变我们居住地区的条件而参加解放斗争……’当我想起我的兄弟姐妹时，我想我们都从父亲的话里学到了一些东西。我们仍然欣赏优雅、谦逊和谦虚的品质，但也喜欢去做正确的事情和改变他人生活的事情”。

“我喜欢与第一兰特银行有限公司的年轻人打交道。他们非常大胆，他们非常有勇气。（一些人）开始谈论他们对社会的激情，并试图探索如何既能成为精明务实的交易顾问，又能帮助社区解决问题。我认为银行的志愿服务能力建设开始帮助促进这种对话。我们现在要做的就是让基金会更接近业务，以便在多个层面进行这些对话。”

她强调有必要对志愿服务中经常不被讨论的复杂问题保持清醒的认识：

“在我们能够在同等基础上衡量志愿服务的影响力之前，我们不能真正声称我们正在做正确的事情。志愿者做得很好的一件事就是坚持。他们选择一项事业，并为之努力奋斗，还投入大量额外的精力并筹集资金。他们走出去，帮助比自己更弱势的人。这使他们中的大多数人‘感觉良好’，满意自己的行为。在某种程度上，可以看到他们做的事所带来的益处。”

“但我们缺乏对受益人的期望的理解，所以我要批评‘服务天数’。志愿者必须了解校长的需求和抱负，例如，为成功设定期望。事实上，首要目标是与受益人说，‘我们着手做这件事是因为这是你的目标，而我们已经实现了。我很高兴我能够带着我的技能、经验和自由支配的精力来帮助你解决问题。’然后你就会得到一组相同的报告。”

Njobe 女士讲述了她在第一兰特银行有限公司参加第一批志愿者活动时的故事，这是一个招待会，以表彰导师们在社区的工作，由导师和受指导者谈论这一经历对他们的意义。“你可以立即看到第一兰特银行有限公司的员工们的收获。

他们非常清醒，他们很激动。他们不希望结束这种关系。但是，听了受指导者——校长、教师或组织的任何负责人——（表达他们的感激之情）后，我变得有一点质疑。人们为贫穷找借口是多么的容易啊，他们是多么的感激啊！但实际上，他们并不会为了争取更加独立，去思考他们是否已经从‘我过去在哪里’转变到‘我应该去向何方’。”

“我听到过这两个层次的意见。因此，我对企业提出了一些有点儿挑战性的问题：我们是否事先在受益人将接受你的帮助这一事实之外对他们设定了期望？这成为合作事项的一部分。股权计划让我了解到，你必须了解受益人的期望，并以它们真的可以实现的方式去清晰阐述它们。”

“我继续发问志愿者，他们到底在做什么？他们是如何改变人们的生活的？当他们离开时会发生什么？”

她把这一点直接应用到她在第一兰特银行有限公司的工作中：“我希望看到这样一种情况：银行是关于金融包容性和福祉的，在银行工作的人成为社会的代理人，被授权可以利用银行来提高自己的地位。很少有人真正了解银行的作用：赋予每个人可以用银行来提升自己地位的权利。如果我们都充分了解如何与银行合作，我们的处境可能会比现在好得多。”

“你可以想象一下，如果你采取（一种方法），每个人都与他们的家庭工人、园丁、非营利组织、小企业、学校校长、社会的关键领导人物一起，通过志愿服务指导这些人。你非常专注于把你深刻理解的东西带到世界上，使其他人能够更好地使用这些东西。我希望看到大部分的志愿服务都是针对这种金融知识的传播。”

另一个她质疑企业志愿服务现状的例子，与许多公司在联合国所确定的纳尔逊·曼德拉国际日（International Nelson Mandela Day）开展的社区项目有关。

“每个人都有曼德拉项目。他们真的会画画，会修理东西，然后在一天结束时，吃根（香肠），喝瓶啤酒。这很有趣。这是一个团队建设的事情。但我说我有两个问题。首先，你在技术上不能胜任为弱势群体修复建筑，因为你没有证书。你应该做的是与人签订合同来做这项工作，因为你要去一个需要你的地方。这对这些人不公平。其次，你只去了一年，明年你就不在这里了。”

“所以后来我们同意志愿者选择一个社区和方案，选择一个他们团队至少要

待 3 年的项目地点。他们从了解需求开始。他们不做实际的建设工作，而是为其提供便利。他们的同情心是他们的贡献。这很有效。各个团队选择了他们的项目，地点总是在他们居住或工作的地方附近，并随即进行。”

Njobe 女士认为，将志愿服务视为“在南非背景下的各种形式”的奉献是很重要的，因为“亚洲和非洲家庭相互之间提供了很多辅导、指导和支持……印度家庭会每周两到三次做一大锅的印度炒饭分给有需要的人们，但他们不认为这是志愿服务。我想知道我们是否可以在南非构建一个奉献的定义，并奖励不同形式的奉献，这样人们就会看到，实际上，所有这些都是相同的。你正在奉献你自己和你的时间，以及你所有的努力来改善别人的生活。一旦你明白了这一点，你会突然感觉到，实际上，我们已经有了一个奉献者之国。当我们真正欣赏我们以不同的形式去付出的事实时，我们可能会感觉到更多的同情心，谁知道呢？”

*“我会继续质疑志愿者们到底在做什么？他们是如何改变人们的生活的？当他们离开的时候会发生什么？”*

### ◆ 妮可·“尼基”·克利夫顿 (Nicole "Nikki" Clifton) ——美国联合包裹运送服务公司 (UPS) 社会影响力负责人兼 UPS 基金会主席

妮可·“尼基”·克利夫顿作为 UPS 的企业事务、沟通和可持续发展团队的一员，领导 UPS 的全球慈善事业、社会影响和社区事务工作。她负责监督公司应对世界上最紧迫的社会的、人道主义的、环境的需求所做出的努力。她在 UPS 对人权和社会正义问题的回应中发挥了重要作用，包括带头协调 UPS 的反人口贩卖意识和教育。

#### 致力于服务的承诺

克里夫顿女士致力于服务的承诺“始于家庭”，她的父母都是教育工作者。“我不认为你比教师还更有服务的心。我很早就被教导，为他人服务就是你在地

球上支付的房租。<sup>2</sup>他们在我成长的过程中向我灌输了这一点。他们教导我，无论是在教会中的服务还是为你社区中的穷人服务，这些你所做的事情都是服务。如果你得到了一个机会，你就应该以某种方式来回报它。”

她在 UPS 看到了同样的传统。“志愿服务的精神和通过共同的信仰联结的能力确实让我们的组织更具有凝聚力。我们庆祝它，我们表彰它，我们为那些优秀的社区服务人员设置了奖项和比赛。我认为这促进了大家的参与。我们的领导者意识到，这种服务人员可以成为更好的商业领袖。”

致力于服务的承诺是我们企业的宗旨，它不仅应用于美国总部，同时也应用于世界各地的分公司。她指出，虽然“在文化上有不同的期望，但我们做得最好的是在突出表彰代表黄金标准的员工这一点上一直保持沟通。我们不仅在全球总公司也在地区分公司表彰他们。（这）有助于我们的国际化员工认识到这是一个全球性的期望。这是无论你住在哪里，都会得到嘉奖的事情。”

### 志愿服务的好处

“成为一个杰出的企业管理者是商业界的责任；回馈社会是我们的责任。无论他们的特殊资产是什么，企业都应该利用它们来造福他们居住和工作的社区。这是正确的事情。”

“这是员工能参与其中的一个巨大的机会。在这次新冠肺炎疫情中，UPS 从未关闭业务。你必须保持士气，你需要有机会去与你的员工联系，帮助他们感到他们是有所作为的。志愿服务可以做到这一点，它让你脱离自己、走出困境，也许也可以让你忘掉那些困扰你的事情。”

“我昨天读了一份统计资料，是关于志愿精神与改善心理健康、降低抑郁症之间的联系。所有的工作团队都在努力保持高昂的士气，维持员工参与。志愿服务这一简单行为的好处我们还没有充分认识到。它应该被庆祝，应该被推动，因为当你有高度参与、高度积极的员工和志愿者时，它又会给公司带来好处。”

---

<sup>2</sup> “为他人服务就是你在地球上支付的租金”这句话由默罕默德·阿里首次提出，并刊登在 1978 年 2 月 27 日的美国《时代》周刊上，被认为是默罕默德·阿里最伟大的名言之一。这句标志性的名言已被全世界数百万人用作希望、和平与慈善事业的象征。

## 成功的关键

“第一，你必须要有自上而下的领导层的大力支持。如果你没有来自高层的支持，它就不会有效地发挥作用。”

“第二，我认为你需要清楚地了解你所要服务的对象。你想帮助谁，为什么要帮助他？你越是能清楚地将你的志愿者项目与那些与你的业务有联结、对你的业务有意义的事情相连接起来，它们就越能可持续。”

“第三，围绕（你）为什么要做志愿者做一些解释，不管是为了人道主义救援还是为了支持公平和经济赋权。你希望能够做一些有明确信息的事情。你必须有一个强大的沟通平台，确保人们知道你为什么要做你正在做的事情，知道如何做一名志愿者。然后，你要感谢他们。每个人都希望自己被看见，每个人都希望自己被赞赏。比如像一件T恤、可爱的小摆件儿一样简单的东西，再比如水瓶或者写着‘感谢你的付出，我们很感激你’的什么东西。没有什么比孩子的来信，说你对他们的指点和教导是有多么的重要，更能打动你的心了。这一点超级重要。”

“第四，你的志愿者项目只有在你能用数据去证明影响力时才算是真正的成功了。所以，如果你想收集这些数据，你就必须要有愿意给你提供这些信息的员工。你必须确保他能很容易地登录和使用你的系统。”

“最后，与像 IAVE 这样的组织合作是非常有帮助的，能够促进新想法、新思想领导力的产生，以及帮助我们推进我们的使命。拥有一个强大的外部合作伙伴是非常重要的。”

## 将志愿服务提升到一个新的水平

“考虑世界的发展方向和已经发生的战略转变，不仅是重要的，而且是至关重要的。你的客户、利益相关方、投资者、员工、未来的员工，都希望你能向他们讲述有影响力的故事。而那些务实的人要求的不仅仅是计数，他们是真的希望能够量化你带来变化的方式。”

“我认为那些真正打算在社会责任方面名列前茅的公司必须衡量、量化那些公司现在被要求的東西，即如何为社会投资者讲述你的故事。这是一个要求。我们越是能够真正量化我们正在做的事情，越能够围绕它去叙述，使数据得到好故事的支撑，我认为这就是双赢。”

“我们的目标是到 2040 年对 10 亿人的生活产生积极的影响，这是一个很大的数字。所以我们必须要衡量它。”

克里夫顿还认识到了定性分析的重要性，以及对志愿者所做的工作、他们如何影响变化的故事进行收集整理的重要性。“我认为你可以考虑对非营利性组织进行投资以收集这些故事。如果你能对你的标志性合作伙伴、或者大额拨款进行战略性的投资，这可以是地方层面的，也可以是国家层面的。我觉得这是我们所期待的、能开始看到趋势的一个重要部分。我看到我们从技术角度出发在向这个方向发展。这甚至反映在我们想要雇用的人身上——那些能够帮助挖掘这些数据点的人，因为那是一种技术。”

“我们越是能够量化我们正在做的事情，并围绕着它精心编写一个故事，从而让数据得到好故事的支撑，就越是能双赢。”

## ◆ 蒂姆·怀特（Tim White）——富士通全球（Fujitsu Global）的首席执行官，执行副总裁

蒂姆·怀特是富士通全球企业的首席执行官，执行副总裁。<sup>3</sup>

### 关于公司在社会中的作用

“在日本，我们把自己看作是社会的核心。我们不仅仅是一个企业，我们也不仅仅是一家上市公司。对于照顾人民和文化，我们负有一个重大的责任。这就是富士通的责任。这不是一个商业机会，这是关于更多的可见性和发言权。（比如说，）我们的总裁非常热衷于联合国可持续发展目标。他真的把它们作为一个聚集点，或者是作为我们这个组织的重点，用这个框架来指导我们的活动。这意味着你可以有更多的发言权，因为你正在向一种共同的全球语言看齐。”

“（正如《富士通之道》（Fujitsu Way）中所说，公司的）宗旨是通过创新在社会中建立信任，使世界变得更加可持续。它反映了一种义务……用我们的

<sup>3</sup> “富士通之道”确立于 2002 年，被作为全体员工的行为准则。此后，随着富士通的日益全球化发展而进行了修订。它有三个组成部分：阐述富士通在社会的存在意义的企业目标；包括挑战、信任、同理的核心价值观；行为规范。所有富士通高管都有责任维护和实现富士通之道。

创新去回馈社会。但我们也看到了我们作为一个负责任的企业的好处。”

其中一个好处是：“（如果）你想在今天的市场上吸引员工，他们希望为那些有目标的组织工作，为那些回馈社会的组织工作。发声是一件重要的事情，因为它可以推动变革。”

富士通交付的项目之一是“可持续发展目标社区”。“从本质上讲，……我们创建的是一个在线环境，让人们可以围绕可持续发展目标进行合作。我们的每一个目标都有赞助商，他们分布在全球交付团队中，将世界各地的社区聚集在一起，讨论一个共同的主题——‘我怎样才能有所作为？’或者‘我怎样才能与你一起，在全球范围内有所作为’。”

“我们是富士通里最大的一个员工群体。我们是最年轻的员工群体，同时也是在文化、性别等方面最具多样化的员工群体。因此，将这些人联结起来，回馈社会的精神、态度会变得具有感染力。”

对社区参与进行持续的内部沟通是他们的项目中的一个关键因素，“只是在促进发生在某个地方的最小的事，它与人们产生了很大的共鸣。”

“我们对我们的员工说，不要给我们发电子邮件，不要写报告。给我们发图片，发一些富士通的小组成员在当地社区工作的图片，可以是为孤儿院做一些工作的，可以是在印度的学校为儿童提供食物的，也可以是在菲律宾开教育会议的……只要你看这个图片，那种联系就不同于只从文章或电子邮件中读它。”

该公司还有一项惯例是让他们的客户参与到他们的社区活动当中。“例如，在印度，如果我们有客户来访，我们会组织他们参观我们资助的其中一所当地学校，因为当他们看到这些的时候，这确实会给我们的客户带来那种人性的触动。”

### **领导者和参与者的职能**

由于怀特经常出差，他自己最喜欢的与员工联系的方式是加入富士通当地的团队，只要他可以，就会加入到他们的志愿者项目中。“这是一种了解员工的非常好的方法。与其坐在酒店里，我更愿意和我们的团队一起出去做一些事情。”

他把自己看作是富士通员工志愿者活动的支持者、推动者和同盟者。在我们的采访中，他戴着一个彩虹挂绳，以支持 LGBTQ+ 社区。“我认为我所做的最重要的事情之一是成为一个盟友。对员工来说，在他们的那些优先事项中，发声是

一件非常重要的事情。”

他对多元化的欣赏源自于他自己的成长经历。“我在东南亚长大。我很小的时候住在马来西亚。在我的一生中，世界上的差异是显而易见的，我对旅行的热爱也意味着你会接触到所有的这些多元化——在某种程度上，你会感激我们许多人拥有的那种优越的生活。随着我有越来越多的机会去体验事物，也有越来越多的机会去回馈，这种感觉也在增加。几年前，我有点担心我会被排斥，因为（有些人可能觉得我）职位比较高。这就像一个触发点。你必须做出努力，以确保你的（参与的）轨迹继续下去。”

“在我们的领导层会议上，我总是直言不讳地说，负责任的商业行为这个议题不应该是议程的最后一项，我们努力使它变成第一项议程。这不同于合规检查。在我所有的演讲中，我们总是以某种方式提到负责任商业行为，一般是用图片的方式，而不是文字。”

在这次采访的当天，怀特和他的团队为大约 500 名员工举行了一场全球启动会议。“我想说的是，在这两个小时里，负责任的商业行为倡议将会被提到 60 次。原本没有这项议程。我想，是因为人们意识到它对我有多重要，所以他们就把它包括在内。然后，它就有点要成功了。人们会说，‘等一下，这其实是好事。我感觉很好。我的团队感觉很好。人们正在团结起来做这件事。让我们都参与进来。’”

“我的理论是这样的：当你创造一些东西时，如果有越多的人说，‘这是我创造的’，那么就会越容易成功。对我来说，我们团队中的每个人都觉得这是他们创建的，他们每个人都是这个团队的一部分，这个团队创建了这个东西，并使它越来越大，越来越大。”

### 给其他高管的建议

他给其他高管和其他公司的建议是：

- 通过志愿服务做出的贡献是关于长期的思考和长期的改变。这不仅仅是一个时间点的问题。
- 不要试图去做所有的事情。专注于你真正信仰的领域。
- 当你在做这件事的时候，带着集体的力量，这样它就不是一两个人的事情了。

让它成为整个组织的一部分。

- 与其他公司和社区建立真正的、不仅仅是关于财务或合同交易的双赢伙伴关系。
- 最重要的是，对社会做出真诚的承诺。

*“对我来说，我们团队中的每个人都觉得这是他们创建的，他们每个人都是这个团队的一部分，这个团队创建了这个东西，并使它越来越大，越来越大。”*

## 第六章

# 联合国可持续发展目标：企业 志愿服务的挑战与机遇



强生“为妈妈奔跑”志愿服务活动

## 第六章：联合国可持续发展目标：企业志愿服务的挑战与机遇

联合国 2015 年提出的可持续发展目标已被证实是有教育意义的、能鼓舞人心的、受人追捧的；但它在企业志愿服务中并没有真正地、充分地发挥作用。

### ◆ 要点

- 企业对可持续发展目标最初的、最直接的反应体现在其核心业务功能和惯例上。
- 本篇报告中一些被研究的公司正在调整其原先的志愿服务以更加贴合可持续发展目标，并且（或或者）正在开发新的项目以解决这个问题。但是大多数公司都仅仅将现有的志愿服务从目标层面上划分为可持续发展目标，却几乎不去调整他们的活动以直接实现该目标，并且没有达到目标水平。
- 证明对联合国可持续发展目标的“贡献”比证明对其的“影响”要容易。这反映出了总体上缺乏能衡量志愿服务影响力的性价比高的方法，也反映出了可持续发展目标结构的复杂性。
- 如果公司能应对本章中所概述的政策和运营挑战，他们就可以通过志愿服务最大化他们可以做的贡献，进而实现可持续发展目标。



## ◆ 为世界各地的每个人谋求可持续发展

2015年9月，可持续发展目标在具有历史意义的联合国首脑会议上获得通过，传递出这样一个信息：可持续发展目标是为了世界各地的每一个人，因为这些目标“普遍适用于所有人，各国将调动努力消除一切形式的贫困，对抗不平等，应对气候变化，同时确保没有一个人被落下”。

虽然人们期望各国政府“为实现这17个目标而承担责任并建立国家框架”，但人们普遍认识到，必须承认的是，在指定的时间框架内实现这些目标只能通过社会各部门共同承担责任，这反映了17项目标的精神——为实现目标而构建伙伴关系。

### 企业志愿服务：行动议程

毫无疑问，以持续的行动响应可持续发展目标是绝对必要的。它们解决了“世界各地的每个人”所面临的最严峻的挑战。对于企业志愿服务，这里有一个具有挑战性的行动议程。

1. 加大承诺的程度。注重增加可衡量的影响力，而不仅仅是为可持续发展目标做出贡献。把这作为志愿服务的最高优先事项，并在未来十年致力于维持公司的投入。

2. 不要对当前的志愿服务进行分类，使它看起来与可持续发展目标有联系。相反，应该制定新的行动计划，并且重新制定当前的项目，这样它们会明确地与可持续发展目标的行动目标相一致。

3. 就可持续发展目标的基本内容开展广泛性的、包容性的和实质性的教育工作。使每一个和公司相关的人——员工、员工家属、客户、商业伙伴，加入到新的志愿者计划当中，一起共同努力学习、计划与行动。

4. 发展有意义的伙伴关系。寻找全球、国家和地方的领导组织来进行志愿服务。这将有助于加强他们更有效地为企业和志愿者社区服务的能力。提供能力建设所需的专业知识和资源，以及提供以可持续发展目标为重点的全球志愿者动员工作所需的工具。

5. 公开宣布与可持续发展目标相关的志愿服务的业务目标和指标。记录并公

布所做志愿服务的范围、性质和工作成果。

## ◆ 公司的响应

对于商界来说，可持续发展目标在概念上符合他们对可持续发展和社会责任所做出的持续承诺。事实上，成立于 2000 年的、目前在 160 个国家已有超过 12,000 家公司参与的联合国全球契约，已经制定了“多年全球战略……推动企业意识和行动，以支持可持续发展目标在 2030 年的实现”。

企业对可持续发展目标最初的、最直接的反应体现在其核心业务职能和日常惯例上。

通过他们核心业务的运作和可控制的资源分配，公司可以最大限度地明确具体的业务目标，并承诺所需的资源，以直接地、可衡量地促进选定的可持续发展目标。

联合国全球契约和埃森哲战略在 2019 年的首席执行官可持续发展研究报告中很好地说明了这一点。“鉴于这些目标的数量众多（169 个），首席执行官们表示，他们将战略重点放在最符合公司核心业务和对社区具有影响力的领域。”

这一现实反映在公司现在例行发布的年度可持续性报告中。一般来说，这些报告确定了他们优先关注的可持续发展目标。它们可以量化其贡献的范围，并经常提供一些具有同等影响的措施。

但是重要的是，许多公司的年度可持续发展报告也反映了其正在通过社区参与、慈善和志愿服务活动做贡献。以下是参与本篇研究的两个公司的例子。

西班牙伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）对可持续发展目标做出了重大的惯例化的承诺。他们公开说明了在三方面的直接贡献：

- 我们正在通过可持续发展目标的 7、9、13 和 15 来推动绿色经济和就业。
- 我们正在通过可持续发展目标的 3、6 和 17 来保护人们的健康和安全。
- 我们支持遵守可持续发展目标。

他们还认识到员工志愿服务工作的重要意义和价值。“伊维尔德罗拉为其他所有可持续发展目标做出了间接贡献。例如，尽管其国际企业志愿者计划主要聚焦于可持续发展目标的 7、13、3、4（优质教育）和 10（减少不平等），但它与

17 个可持续发展目标均一致。”

在操作上，伊维尔德罗拉已经将可持续发展目标纳入他们的志愿服务门户网站，这样，当某个员工选择志愿活动时，他们可以看到该活动涉及哪些指标。他们还可以看到他们在该志愿活动中能发展哪些技能或能力，并且可以下载证书，说明他们对可持续发展目标的贡献和涉及的技能。这是企业社会责任和培训部门之间的合作成果，目的是使志愿服务技能成为员工整体发展的一部分。

戴尔科技公司 (Dell Technologies) 在 2020 财年的社会影响报告中，明确指出了其对可持续发展目标的承诺：“我们相信科技将在这 17 个宏大的、相互关联的目标中的许多方面发挥关键作用，而且我们看到了能让我们创造积极的社会影响的机会。虽然需要进一步的工作去更好地了解我们自己的目标——‘2030 年实质性进展 (Progress Made Real 2030)’ 如何有助于实现具体目标，但我们看到了为可持续发展目标做出贡献的潜力……” 他们将潜在的贡献归纳为三个方面：推进可持续性 (SDGs 的 6、7、8、12、13)；培养包容性 (SDGs 的 3、4、5、8、10、16)；以及改变生活 (SDGs 的 3、4、8、17)。

该公司为员工的参与设定了一个重要的指标。“到 2030 年，每年我们都要有 75% 的员工参与到社区捐赠或志愿服务中。”

支持可持续发展目标的志愿者工作在公司社会影响力层面得到了追踪。当团队成员记录志愿服务时长或创建一个活动时，他们从下拉菜单中选择一个与该活动相一致的可持续发展目标。这使戴尔科技公司 (Dell Technologies) 能够很好地了解员工参与的志愿服务的性质和焦点。随着时间的推移，这将帮助他们根据数据做出项目决策。对于那些可能不太熟悉可持续发展目标的，或者想了解更多关于这些目标或他们的本地志愿者工作是如何为全球优先事项做出贡献的员工来说，它也是一个教学工具。

## ◆ 志愿服务回应

就其本质而言，绝大多数企业志愿服务完全符合可持续发展目标 (SDGs) 中的 17 个目标，尤其是在企业志愿服务常出现的领域：中小学教育、环境、饥饿救济、住房、医疗保健、情绪疏解、灾害应对、加强非营利组织和公共部门服务，等等。

可持续发展目标（SDGs）几乎出现在本研究考察的 80 家公司的所有社区服务团队的“雷达屏幕”上，然而，各团队的性质和参与度水平却各异：

- 对于贯彻可持续发展目标（SDGs），一小部分企业口惠而实不至。我们注意到，他们感觉掌握了这些知识，却没有在真正意义上将可持续发展目标理念综合应用到志愿服务中。
- 大多数企业在目标层面将他们现有的志愿服务归类到可持续发展目标（SDGs）上，很少调整其活动以直接实现目标，也没有达到目标水平（Target level）。
- 有些企业调整现有的志愿服务，以更好地与目标一致和/或正在制定达成目标的新计划。
- 少数企业将可持续发展目标定为高优先，启动创新计划，通过结合教育、倡导和行动来增强长期影响力，而这通常是由员工自我驱动的。

通过将他们的志愿服务归类到相关的目标，大多数企业可以展示自己与可持续发展目标的联系。企业可以评估投入（志愿者人数、志愿服务小时数、完成的志愿服务工作类型等）与产出（完成的活动数量、人数、服务的组织或社区等），还可以估算活动产生的经济价值。

但是，正如在影响力评估章节中所讨论的，通过他们的志愿服务，仍然难以记录他们最重要的资源、他们的员工对世界产生的影响。展示对可持续发展目标的“贡献”要远比展示对其的“影响”要容易得多。

实际上，可持续发展目标所解决的基本问题需要长期持续的行动。当前，疫情的爆发为企业革新他们对可持续发展目标的承诺提供了时机。从长远的角度来看，专注于这一点，企业可以重新激发并扩大他们的承诺，成为可持续发展目标的拥护者，不仅仅是通过他们的志愿服务，也可以通过社区行动，通过企业的全球网络、借助与之密切合作或有生意往来的公司。

## ◆ 从认识到行动和倡导：两个案例

可持续发展目标为企业提供了前所未有的机遇，让公司一方面可以自我赋能，一方面可以让员工了解到全球面临的主要挑战，以使用这些知识来指导自己

如何通过行动做出最好的回应。

西班牙电信基金会（Telefónica Foundation）和富士通全球服务（Fujitsu Global Services）是以协作方式做出实践的非常有力的两个范例，每个都直接影响他们的志愿服务。这两家企业充分利用社交媒体，而且由热衷且自发致力于可持续发展目标相关议题的雇员所引领。他们的志愿服务有核心团队支持，更易于从教育层面深化到想法再落实到行动中去。

西班牙电信基金会对公司的志愿服务具有责任感，可持续发展目标对它来说是鼓舞人心的，是加强公民意识和责任感的内在精神体现，呼吁全社会参与。他们主要的外部回应是开展大规模的提高认识的活动，调动大家以更高的投入度来革新社会。

例如，自 2019 年以来，他们一直关注联合国设立的“世界日”（例如：六月的世界环境日），将其视作建立认识的机会，教育并呼吁人们采取行动。这在他们教育员工和公众了解可持续发展目标的整体战略中扮演关键角色。他们认为 12 月 5 日，国际志愿者日，是“世界上规模最大的团结盛会”。

西班牙电信基金会继续积极在员工中宣传他们的“自我志愿”概念，即“促进志愿者自治的行动是可复制的，并能触及更多受益者。”基金会认为它是一种更敏捷的方法，能够提高认识，激励个人行动。它建立在这样的信念之上：小到举手之劳，也能为改造社会做出非常大的贡献。

该倡议由电信基金会巴西团队发起，旨在建设公民意识、促进大家都可以线上参与微小行动。这是基于这样的信念：每个人都可以在某些方面做出贡献，而新技术可以帮助他们做出这样的贡献。现在，该倡议已在全公司推行。

西班牙电信基金会与其合作伙伴“永远的游戏（Games for Good）”共同支持这一理念。永远的游戏是一款在线互动和协作工具。基于可持续发展目标，他们制定了超过 100 个数字志愿“任务”。志愿合作者可以建议和创建任务，平台允许共同创造的过程，这样便为这项事业迎来更多互动和参与。该工具在某种意义上改变了社交网络意义和志愿者力量构筑的愿景，他们更多是在扮演联结者、信息传播的角色。由此产生的行动促进了志愿者自治，而这是可复制的，惠及到更多的受益方。

这种方法的核心是“团结有影响力者”的概念，即：个人通过他们的社交网

络分享信息、线上激发认识、激励人们参与。“通过团结有影响力者，便产生一次‘点击’，而成千上万的点击便为社会注入大量变革力量，发起这种大规模的、激发认识的志愿服务激励了很多人。”

基金会力求公开，分享他们正在做的一切。当基金会保持透明的精神，对有效和无效的方法持开放态度，上进学习，追求同他人共同成长，他们所做事情便更有可能被效仿。

在富士通内部，从文化和性别角度来说，富士通全球服务事业群（GSBG）拥有规模最大、最年轻、最多元化的员工群体。

在线富士通 SDG 社区——“绊”，代表着他们在可持续发展目标方面的响应核心。该项目标题中的汉字字符（kizuna）表示牢固的联系或持久的联系，彰显着社区项目目标。其目标是发动、鼓励员工将个人对可持续发展目标的热情带到相关的工作场所，从而推动参与度、生产力和创新。这将有助于推动富士通集团的目标：“通过革新在社会中建立信任，促进世界更加可持续发展。”

可持续发展目标社区使员工协作建立他们对可持续发展目标的认识和理解，以及他们代表和发展的全球挑战，并通过行动来响应。世界各地的员工都可以使用 Yammer 加入线上讨论群组，Yammers 是一种服务于组织内部通信的社交网络服务。总共有 17 个群组，每一组对应一个可持续发展目标。通过与有共同兴趣和热情的人建立联系，他们可以互相学习，分享正在他们所在的地区发生的事情，创建协作学习活动，参与讨论潜在行动，理想情况下，推动这些想法向前发展。

“推动者”通过不断分享新信息、打造凝聚力和认同感来促进对话。每个可持续发展目标都有三名推动者。作为工作的一部分，他们被分配特定数量的工时投入到这个职责中工作。成为推动者被视为“初级人才培养”的一部分，因此“初入职场的员工”是该角色的目标群体。企业向他们提供了一条“学习通道”，专门策划了一系列在线课程，涵盖项目管理、远程团队管理、沟通技巧和讲故事的技巧等主题。

SDG 社区是对全球交付负责任商业计划（GriP）团队的补充，GriP 组织架构跨度更大，既有全球层面又有国家层面。GriP 团队是负责任商业行为团队，它遍布富士通全球服务事业群（GSBG）并负责富士通负责任商业行为战略的本土化落地。其目标是让两者与他们的全球团队互动，识别和发掘想法以付诸行动，

特别是当有一群人热爱并愿意做这件事时。

该计划将于 2022 年 3 月推广到整个富士通集团旗下公司。没有参与要求，也没有来自管理层的指示，它旨在成为自下而上由员工的兴趣和热情驱动的力量。目标是在每个国家实现 20% 的积极参与度。他们还在跟踪覆盖面的增量以及在社交媒体上的关注者数量，作为分享与可持续发展目标直接相关信息的成果。

*“我们的负责任商业行为计划的力量实际上在于人，而不在管理。所以 SDG 社区所做的就是创建一个人们协作的环境。但真正的益处在于其下的协作活动。我们为每个可持续发展目标都寻求了赞助商，遍布全球交付团队，这使得不同国家的社区可以共同讨论一个主题，从俄罗斯到马来西亚，从哥斯达黎加到印度……，这样做，实际上是在表达，‘我怎么做能贡献力量？我如何与您一起在全球范围内做出贡献？’……我们所做的一切，为人们创造了一个环境，在那里可以发声、彼此联系和协作。”*

——蒂姆怀特，公司执行官  
富士通全球执行副总裁

## ◆ 每个企业都可以

正如可持续发展目标是为“世界各地的每个人”服务的一样，致力于真正解决这些问题的可以是来自各种规模的企业，来自世界任何地方的各个行业。下面有几个案例。

在南非，探索者（Discovery）和第一兰德有限公司（FirstRand Ltd.）都认为，对其企业社会责任（CSR）战略和志愿活动影响最大的外部因素是可持续发展目标和国家发展计划。这个模式也在其他非洲国家一再出现。

对狩猎通讯（Safaricom）——肯尼亚最大的电信供应商来说，可持续发展目标是关键驱动力，以此来制定自己的企业社会责任战略。他们的内部咨询流程要求在社区参与和慈善决策前要征得员工及管理层的意见——这使得员工对于他们的企业社会责任倡议更具主人翁意识。员工志愿服务活动各种各样，从诸如环保植树之类的单日活动到他们的青年导师项目下的长期参与。公司每年给员工

四天假，鼓励他们从事志愿工作或其他社区拓展项目。结果实现了约 82% 的员工参与度。

NCBA 集团 (NCBA Group) 经营的银行遍布东非国家和象牙海岸。他们的企业社会责任倡议围绕五个主要支柱建立：教育、青年赋权、金融包容与创新、健康与环境。选择这些支柱是基于可持续发展目标，尤其是在银行认为可以带来可持续影响的那些最有需求的领域。各个国家的志愿活动各不相同，因当地需求和优先事项而异。活动内容从为学生和青年员工提供成长指导、孵化创新，到为孕产妇健康和癌症研究筹集资金不等，皆是通过参加马拉松诸如激浪漂流等其他运动来实现。

Belcorp 公司坐落在秘鲁利马，管理着由近 100 万顾问组成的网络，直销其美容产品到 15 个拉丁美洲国家和美国。该公司一直坚定承诺，其开展的所有活动与可持续发展战略保持一致，号召全球倡议制订相关指导方针以激励计划和行动。Belcorp 公司的直销渠道代表了一个创收模式，为新兴行业的女性提供银行服务，而这些女性原本很难进入劳动力市场，或现有发展机会。

BELCORP 志愿服务组织 (Voluntarios BELCORP) 于 2006 年发起庆祝活动和基础设施活动，旨在提供机会唤醒“团结工作”的热情，造福于员工社区。2019 年，该公司进行了一项诊断研究，以发起具有更大社会影响力的志愿者计划，在变革中吸引来自项目工作人员和全公司员工志愿者的参与。

近年来，该计划已开始开展技能型志愿活动，支持青年企业家，尤其是女企业家。第一批受益人是独立的“美容顾问”，指导这一人群对受益人和志愿者都非常有帮助。

公司确定了它可以影响的九个可持续发展目标，其中三个直接与他们的志愿者计划相关：可持续发展目标 4：素质教育，可持续发展目标 5：性别平等，可持续发展目标 8：体面工作和经济增长。“女性无限”计划 (Mujeres Sin Límites) 是最重要的女性赋能的计划，重点关注在第 5 个和第 8 个可持续发展目标。

对于年轻人来说，他们有“i3 挑战”(i3 Challenge)，这是一个竞赛，Belcorp 公司的志愿者发起这项倡议活动来应对社会问题，并通过竞争获得资金来实现这些倡议。2019 年，获奖的一个项目主要是面向 50 所公立高中的青少年，提供以自尊、职业指导和企业家精神等为主题的工作坊，同时为家长提供咨询。

太平洋投资管理公司(Pimco)是一家投资管理公司，总部位于美国加利福尼亚州，拥有约 3,000 名员工，具有全球影响力，在美洲、欧洲和亚洲都设有办事处。该企业对可持续发展目标有着有力且专注的承诺。

该公司有一套活动参与方法论，并将它作为评估和重组现有志愿者计划以及确定其对可持续发展目标承诺的机会。员工焦点小组被运用于世界各地的各个办事处，并与高级管理人员进行访谈。这套方法使其决定专注于可持续发展目标 2：零饥饿，可持续发展目标 5：性别平等。公司通过有意义的员工参与做出长期承诺，将整体框架命名为太平洋投资管理公司目标（Purpose at PIMCO）并创建了太平洋投资管理公司行动计划（PIMCO Acts）以供贯彻执行。

太平洋投资管理公司努力利用其核心竞争力，为员工创造高质量的志愿者服务体验。为支持其对可持续发展目标的承诺 2：零饥饿，太平洋投资管理公司与全球食品银行网络（GFN）建立合作伙伴关系，活跃在超过 44 个国家，多数在新兴市场。全球食品银行网络提供专业知识、资源和协调来协助食品银行采购剩余食物，向不安全的社区提供食物。在发展合作伙伴关系时，太平洋投资管理公司确保他们利用全球食品银行网络的庞大体系，在开设办事处的社区同当地的食物银行建立联系。

员工进行食品捐赠，在食品银行的仓库中分拣、打包食品，并提供专业志愿服务以推进全球食品银行网络的使命，帮助缓解粮食安全危机。太平洋投资管理公司志愿者和当地的全球食品银行网络成员一起追踪、评估他们的工作成果。最近太平洋投资管理公司赞助了一项创新的多公司参与的公益项目，使得全球食品银行网络受益，该项目由国际公益机构道合兴华（PYXERA Global）运营。该项目利用太平洋投资管理公司、拜耳、高盛、摩根士丹利和西部数据的独特优势来“重新构想更环保的饥饿解决方案”。其目标是：采用多管齐下的策略减少食品银行对环境产生的影响，同时为粮食不安全的社区提供更好的服务。

作为提请注意和解决性别平等（可持续发展目标 5）的广泛倡议的一部分，PIMCO 致力于一个全球合作伙伴 Nomi 网络，为面临人口贩运风险的幸存者和妇女提供经济机会。与全球食品银行网络类似，他们部署了一种“全力以赴的方法”，通过资源、员工专业知识和志愿服务精神来助力实现 Nomi 网络的使命。太平洋投资管理公司的员工志愿者组织面向女孩开设的财务扫盲讲习班就是一个例子。

法塔勒（Fattal）是一家家族企业，历经四代传承，是黎巴嫩的一家优质品牌产品经销商——其经营范围包括食品和饮料、药品、医疗和办公设备、香水和化妆品、电子产品和家用电器。公司在中东和北非开展业务，主要覆盖黎巴嫩、伊拉克、约旦、埃及、阿尔及利亚、阿联酋、法国和塞浦路斯。2022年，法塔勒将庆祝其成立150周年。正如公司在其官网所宣称的那样，其使命是“改善数百万家庭的日常生活”。

他们的一项公开承诺是“赋予社区权力”，详细来说就是“一个让我们与当地分享知识、专业技能和关怀的平台，这种分享超出了日常的财务贡献。对我们来说，这也是一个机会，可以让我们的员工参与思考我们社区面临的主要挑战：从基本的食物需求、缺乏对健康问题的认识，到接受教育面临的困难和其他问题不等”。

他们的社会责任活动由来自不同部门的志愿者组成的委员会领导，由专业人员提供支持。可持续发展目标是他们活动的基础，围绕“3Es:”开展，即：关爱员工、保护环境和社区赋权。他们是保持目标和行动一致性的坚定拥护者，相信持续的行动会带来不断的进步。

因为食物分配是他们的主营业务，可持续发展目标第2项：零饥饿，尤为重要。同样，他们致力于可持续发展目标第3项：身体健康，从关注员工福利，扩展到关注家人和社区的福利。尤其就其业务性质而言，法塔勒在生产、运营过程中会给环境带来污染，这将其指向可持续发展目标第12项的承诺：负责任的消费和生产。

一个长期的领导目标是将志愿服务作为公司的一项关键绩效指标（KPI）。目前近七成的员工参与企业社会责任活动。

法塔勒的企业社会责任活动“由企业的良愿驱动”。所以即使志愿服务在客观上是重要的，员工“应该能感觉到它”，才能有效参与。因此，对于企业社会责任活动团队来说，第一要务便是通过组织员工福利活动，来为员工创造志愿服务的环境。他们相信，当员工觉得他们是社区的一部分时，将受到鼓励，进而愿意为社区提供志愿服务和帮助。

葡萄牙电力集团（EDP）开始致力于可持续发展目标，通过在全公司开展内部调研，来确定公司想在哪些可持续发展目标方面做出承诺。在那之后，对志愿

者计划也使用了同样的做法。通过这一做法以及与其他公司的分享和学习，促进形成共识：葡萄牙电力集团（EDP）向员工和外部利益相关方展示其如何解决当前全球面临的关键挑战。

葡萄牙电力集团（EDP）与能源业务有关的可持续发展目标有着密切的联系，也与保护生物多样性和对环境的关注相关的可持续发展目标有着密切联系。由于其业务对当地社区有着直接且显著的影响，它还侧重于帮助发展可持续城市和社区，促进负责任的消费和生产。这多重承诺反映在可持续发展目标第 7、8、11、12、13 和 15 项里。

葡萄牙电力集团（EDP）与“一个机会”（Just a Change）——一个面向家庭解决家庭贫困、能源贫困问题的非营利组织建立合作伙伴关系。他们招募了一批电工和其他训练有素的员工来建立认识、组织能力，以提高他们所服务家庭的能源效率。该合作伙伴关系始于动手做志愿服务，进而通过培训他们的管理人员和志愿者解决能源问题，扩展到构建组织的知识和能力。这一伙伴关系现在还包括一个基于技能的组成部分，即 EDP 志愿者为受助家庭提供能源认证，衡量他们联合干预的影响。该合作伙伴关系从最初的亲自动手提供志愿服务，自然演变成具有战略意义、包容性的专业、技能型志愿服务，且可评估其影响力。

### 其它案例

在美国银行（Bank of America），计划始于决心，从商业角度考虑，可持续发展目标瞄准哪里，然后“倒推规划”找出志愿服务能做出贡献的地方。现在，银行能够报告有多少志愿服务与这些可持续发展目标一致。例如，在 2019 年，近 25,000 名员工提供了超过 155,000 小时的贡献于可持续发展目标第 2 项（零饥饿）的志愿服务。

百威英博（AB-InBev）制定了一项全球战略，他们在各个国家的公司需要分析、选择会影响他们在当地发展状况的可持续发展目标情况。总的来说，他们正在努力建立对可持续发展目标的认识，以及对志愿者为其提供的贡献的认识。可持续发展目标作为其开展与业务密切相关的志愿者活动考量因素。例如，在健康和福祉方面，会侧重负责任的消费主题，他们与志愿者开展活动以避免过量饮用酒精类饮品。在环境目标方面，水的问题很重要，所以他们正发起活动，这些活动将使每个人知道他们的日常行为是否会对环境产生积极或消极的

影响。

InterCement 公司总部位于巴西，业务遍及南美和非洲，拥有独特的助力可持续发展目标实现的路径：“目前的主要重点是广泛分享有关可持续发展目标的信息。因此，我们鼓励志愿者团体确定他们的活动如何有助于一项或多项可持续发展目标。活动多种多样：加强教育，赋予妇女权力，减少不平等，为体育运动提供志愿服务，参与以文化多样性为主题的活动。”

安盛（AXA）的方法侧重于根据可持续发展目标确定潜在的主要活动，并辅以内部分析专业知识。“这些潜在的承诺是使用‘业务过滤器’进行审查，该‘过滤器’使安盛能够将其精力投入到集团可以通过其活动产生真正的影响的活动中去。”例如，“安盛人在行动”（AXA Hearts in Action）志愿者为响应可持续发展目标第 1 项（消除贫困）下的第 1、2 点内容，为极端贫困人口提供金融教育服务。

复星集团（Fosun）是一家总部位于上海的中国制药公司，通过复星基金会已经启动了大约 30 个与可持续发展目标 1、2、3 和 4 相关的项目，以解决贫困、饥饿、健康和教育问题。例如，在 2019 年，他们报道了大学专家、复星志愿者合作帮助淋巴瘤患者家庭提高关于在正确生命选择、淋巴瘤诊断和治疗方面的认知，从而为可持续发展目标第 3 项（良好的健康和幸福）做出贡献。

# 第七章 影响力评估



诺和诺德“骑迹改变糖尿病”志愿服务活动

## 第七章：影响力评估

企业志愿服务面临的最大挑战之一仍然是：如何有效地记录和阐明其对所服务社区、组织和个人以及公司和志愿者的影响和价值。

### ◆ 要点

- 本研究继续寻找企业志愿服务的“圣杯”：易于使用、不贵但可靠的工具，来评估志愿服务对志愿者、服务对象、志愿者所在的公司以及他们服务的社区产生的影响。
- 通过文件、案例研究和讲故事的定性评估的受欢迎程度缓慢增长，这基于认识到并非所有值得了解和学习的东西都可以被量化和衡量。
- 对于公司来说，依靠他们所服务的非营利组织(NGO)来评估和报告志愿者工作的影响是很普遍的。一些公司现在正在帮助他们的非营利组织伙伴发展这样做的能力。
- 大多数公司都清楚地了解志愿服务对其员工的好处以及对公司本身的附加价值，他们经常使用员工调查来量化这些。
- 迄今为止，尚未得到高度重视的工作领域包括：持续协作发展，使用兼容的方法、措施和数据来测试和改进共享工具，以更好服务整个领域。

### ◆ 面临的挑战

“我们非常擅长评估人们志愿服务的时间、他们筹集的资金、我们员工的参与率和我们支持的慈善机构的数量；我们在这方面的评估做得很好。我们取得了非常好的成绩、并庆祝取得这些成果。”

“我认为我们还没有找到一种一致的方法来更深入地连接其中的一些结果或影响的输出。所以，我想这就是欠缺的地方。我想我们已经找到了我们在研究结果方面做得非常出色的例子。比如我们的一些技能型工作，我们做得很好。但是，我们还没有把这些整合起来，否则就可以探讨我们所做的这一切产生的历史

影响。”

上面这些话出自一家公司，但却代表了许多人的想法，这些话引起了本次研究采访的绝大多数公司的共鸣。

如果企业志愿服务有“圣杯”，那便是找到可以确定志愿服务对那些志愿者、个人和他们所服务的组织、志愿者所在的公司以及他们服务的社区产生的影响的工具。当然，这些工具应当易于使用、可靠且不是很昂贵。

自公司志愿服务被界定为可定义的活动领域以来，几十年来的经验表明要满足这些要求几乎很难实现。因此，在目前的研究中，那个“圣杯”还没有被发现也就不足为奇了。然而，研究表明，企业、非营利组织和为之服务的顾问们正在进行重大努力——尝试追求最大化影响力的目标并寻找记录影响力的方法。

本章的目的是介绍和讨论发现的例子和经验。基本框架如下：一、看企业正在如何考虑影响力评估和他们面临的挑战；二、衡量用于评估所服务社区和非营利组织影响力的方法；第三，考虑对志愿者的影响；最后，评估概念化和开发新一代工具，以使有意义的影响力评估更可行。

## ◆ 影响力评估的问题

来自一家拥有世界上规模最大、最全面的志愿者计划之一的公司：“进行影响力评估，以了解在社区层面所产生的影响，是我们最紧迫的挑战。”

在很大程度上，这一挑战源于定义影响力、处理评估和投资相关的概念和实际问题的复杂性，而这些可能是真正需要记录和“证明”其影响力的。

法特勒集团(Fattal Group)总部位于黎巴嫩，阐述了应对志愿服务影响力的基本现实和固有挑战：

在社区之外，你可以通过对人们的影响来评估你的成功。你在人们身上看到了效果，在你贡献的改变中看到了这种效果。

如果你与一个非营利组织合作，如果非营利组织在倡议中取得成功，这意味着你也成功了，因为你是它的贡献者。

当你做生意时，你总是有可以用数字来衡量的投资回报。当你在做企业社会责任（CSR）时，你会得到一种叫做社会投资回报的东西，这些只能从事情的变化中看到。没有一种工具可以用于所有活动，因为它取决于你在做什么。

一家公司描述了他们的员工志愿者如何利用他们在孤儿院的志愿服务换取公司出资在那里建造一个新的图书馆。这是员工志愿者和公司联合行动的积极、值得称道的结果。但这真能达到更高价值影响所希望达到的效果吗？例如，孩子们可以因此获得更多或更好的阅读材料、拥有安全的学习场所吗？等等。它还没有回答更重要的问题，即：学生是否真的因为新图书馆而在学校学习得更多并且做得更好。

然而，这很好地说明了明确预期目标的重要性。为学生建造更好的图书馆是一个完全可以接受的目标。在这种情况下，这个目标就实现了。但是问题仍然存在：实现该目标的价值和产生的影响是什么？

这是公司及其所服务的组织最终面临的两难境地。明显的好处和该好处所产生的影响之间有什么区别？公司得在证明其志愿服务价值上下多少功夫？

公司也认识到其项目固有的局限性。正如一家公司所说：“现实地衡量人类影响并不是一个通用标准。我们不能说我们去了一个小镇，现在整个小镇都不一样了。但我们可以说，我们去了一所学校，改变了一切：学校现在有了无线网络（Wi-Fi）和让孩子们有机会亲身体验设计的技术。不过，真的很难知道你取得了什么成果。”

还有一个观点认为：要接受所谓的“隐性影响”，这是建立在承认所做的比以往更好的基础上的。例如来自中国的复星集团（Fosun）报告称“到2019年年底，（其）乡村医生项目已覆盖60个国家级贫困县，派出87名驻扎队员开展一线帮扶。他们走访了1,289个乡镇卫生院和6,769个村卫生站，为10,925名乡村医生建立了帮扶档案”。如果说他们所做的这些都没有价值、没带来益处和影响，或者说这些是有害的，那是非常不明智的。

对于一些公司来说，这可能是他们项目在哪里升级进化的问题。正如有人说：“我们谈到过，但我们该怎么做呢？我们只是现在没有评估影响力的好方法。我们的重点真的是让志愿服务落地并使志愿服务成为我们所做的事情中的常规组成部分。我认为评估将是我们接下来着力的地方。”

成本的实际考量也一直被视为障碍。一个公司基金会，既负责慈善事业，又负责志愿服务，如此回应这两项活动的影响力测量：

“我们很早就决定进行高水平的影响力评估……所以，我们不会做得很详

细，我们可能不会在这类事情上花费成千上万英镑。这种（深入的）影响力评估是在浪费钱。如果你在某件事上花费 300 万英镑，又花费数百万英镑去研究它，那么显然这绝对是在浪费，所以我们不做那种细节程度的影响力报告。”

葡萄牙电力集团（EDP）在 2021 年 3 月向国际志愿者协会（IAVE）全球企业志愿者委员会介绍其影响力评估实践时，引用了它认为该领域需要面对的四个全球挑战：

- 跨公司方法论的多样性。
- 针对企业志愿服务的影响力评估基准不足。
- 公司和世界各地企业志愿服务的不同方法。
- 公司通常不易也不常分享典型实践案例。

但是，尽管存在这些概念上和实践上的问题，仍有一些公司在评估志愿服务对其服务的社区和员工的影响力方面做得很好。在第三方咨询机构和非营利组织的促进下，协作工作正在开展，以开发工具来记录这些影响，并将结果提供给该领域。这些公司实际上是企业志愿服务的倡导者。

最重要的协作是在影响力 2030 (Impact 2030) 牵头下为该领域开发共享工具，影响力 2030 (Impact 2030) 是一家由公司创建的非营利组织，作为倡导者和人力资本投资资源，为实现可持续发展目标做出贡献。初步开发工作表明，在协作环境中任务有难度、开发也面临挑战。公司随后与 True Impact 咨询联合开发，并在基于“贡献声明”方法的模型上进行初始测试。这将使公司“能够根据项目出资额来等比认领项目的社会影响力”。这项工作由 True Impact 公司的法伦·利维（Farron Levy）带头，他是支持公司和非营利组织进行影响力评估的领导者。令人遗憾的是，在该工具得到全面测试、改进和发布之前，影响力 2030 (Impact 2030) 做出了停止营业的艰难决定。“定稿”版工具仍可供潜在使用。

#### 葡萄牙电力集团（EDP）

葡萄牙电力集团（EDP）提供了一个很好的例子，该公司采用全面的概念和实践方法来衡量影响力，这在他们关于公司志愿服务 10 年（2011-2021 年）的报告中得到了全面介绍。葡萄牙电力集团（EDP）表达了公司对志愿服务重

要性的概念理解，建立了一种变革理论，从目的到发展，再到对志愿者、当地社区和公司本身的影响。该公司将其影响力评估方法描述为“务实且……基于持续改进的过程”。

### **影响力方法**

我们对影响的做法是务实的，是建立在持续改进的基础上的。对我们来说，影响是在给定的起始情况和涉及相同情况的干预结束之间发生的一系列变化。要有影响，就必须有改变和转变。因此，为了使这些时刻具有可比性，至少要有一个基本的参考和最终的目标。这两个因素指导着我们不断地测量、评估和学习。

#### **1. 诊断**

- 与该领域的组织协调，根据葡萄牙电力集团（EDP）目标确定社会需求

#### **2. 规划**

- 伙伴或倡议的选择
- 目标、指标和具体目标的定义

#### **3. 行动**

- 倡议或项目的执行和检测

#### **4. 测试**

- 根据确定的指标收集信息

#### **5. 评估和审查**

- 关键结果和影响分析
- 确定可能的改进

#### **6. 传播**

- 主要成果的披露
- 致谢和庆祝

### **变革理论**

#### **目的**

通过志愿者计划积极推动我们所在社区的发展和积极转变，充分发挥员工的技能和才能，为利益相关方和公司创造价值。

#### **发展**

## 1. 资源

- 管理团队
- 人的技能和公司的技能
- 员工时间（志愿管理和行动）
- 物质资源
- 金融投资
- 管理平台

## 2. 活动

- 内部沟通和交流
- 社会和专业志愿服务
- 主题活动
- 赋权个人和/或社会组织
- 项目投资和支持

## 3. 成果

- 工作时间和工作时间以外所涉的独特的志愿者（员工、家庭成员、朋友、前员工、顾客和合作伙伴）
- #志愿者在活动中的参与
- #志愿服务时间和#技能型志愿服务时间（工作时间和工作时间以外）
- #所涉国家
- #在平台上记录
- #受益组织
- #受益对象
- 资金和时间方面的金融投资（EDP，合作伙伴或雇员）
- 志愿者推广者评分

## 影响

### 1. 志愿者

- 动机
- 技能发展
- 对公司及其目的的认同

- 健康的个体和更活跃的参与

- 对周边环境有更强的意识

## 2. 本地社区

- 组织得到赋权

- 儿童和青少年得到赋权

- 改善设施和能源效率/安全

- 本地社区发展

- 对生物多样性倡议的参与

- 意识提升方面的举措

## 3. EDP

- 与利益相关方建立透明和持久的关系

- 与社会投资主题相关的声誉

- 员工吸引力和激励

- 提升企业文化和工作氛围

## ◆ 了解对所服务社区的影响

“影响评估，以了解在社区一级正在发生的变化是我们最紧迫的挑战。”这是一家大型全球公司的观点。在围绕本研究进行的许多采访中，这一观点得到了不同程度的呼应。但也有公司努力以各种方式实现这一目标的显著案例。

在拉丁美洲，InterCement 公司、百威英博 (AB InBev) 和嘉吉公司 (Cargill) 在规划影响、为自身和社区合作伙伴开发适当的规划、影响力测量工具及流程方面发挥着主导作用。百威英博反映了这两家公司的共同观点：“测量一直是一个重要的话题，我们必须不断发展和继续学习。这是最需要我们的课题。”

Inter Cement 拥有完善的基础设施，不仅赋予员工，而且赋予社区本身规划和执行其志愿者计划的权力，重点是通过其行动实现预期的影响。该基础设施有三个组成部分：社区互动和志愿者激励委员会 (CIVICO)、地方雇员委员会；社区发展委员会，包括来自社区的一系列参与者；以及其理想志愿行动小组 (GAIV 为其在巴西的首字母缩写)。

这种方法使社区能够参与活动的规划和执行。它回应了他们给自己的挑战：

使社区成为他们行动的主角，加强当地的公民参与。这还有了反映所做工作取得的影响的故事。例如：

“我们和社区一起改造了一个广场，它成为安全、美丽空间的典范，并开始对城市的其他部分产生积极影响。社区成员接受了这个想法，他们受到启发，并在最初的想法基础上增加了服务，恢复了其他公共空间——即使没有我们的支持，他们也继续改善他们的环境。他们要求我们提供材料，但不要求我们提供志愿者，因为社区与当地团体一起承担起了该项目。”

这种通过记录和故事讲述进行的定性评估形式似乎正在慢慢普及，因为人们认识到并非所有值得了解和学习的东西都可以被量化和衡量。

百威英博（AB InBev）称自己致力于开发资源以助力非营利组织的体制建设。该公司现在提供数字平台，来帮助非营利组织改善对企业和一般志愿者的管理。这是使组织能够保持志愿者参与指标的第一步。在这个坚实的基础上，组织可以继续收集和管理关于志愿者计划的看法和满意度的数据。最终目标是：通过回应他们的观点并让他们知道他们的行为正在如何产生影响，来收集有助于提高志愿者保留率的数据。百威英博承认，非营利组织通常难以衡量上述提到的影响。因此，长期目标是帮助非营利组织采用社会和数字影响的衡量标准。“但这需要更长的时间。”

对于嘉吉公司（Cargill）来说，实地调研对于直接了解社区需求至关重要。“在办公室里想到的项目与社区的需求和现实常常是脱节的，你必须深入实地，从经验和战略规划中去理解，决定如何支持社区，真正满足其基本需求。你需要基于实地研究立项。你必须着眼于长期，才能为可持续发展奠定基础。”

在世界各地都可以找到类似的案例。

MTN Ghana 优先尝试确定他们的社会倡议，包括他们的志愿服务是否“改变了社区”。他们的大部分工作都在农村地区，那里与城市地区的现实对比鲜明。

该公司主要采用定性方法，通过自己的员工和外部顾问以及通过媒体与所服务的社区进行互动。对于媒体来说，“受益人自己会接受采访，讨论我们所做的事情、它对社区的影响以及它实际上将如何为社区赋能或改变社区。”然后，公司能够以非常人性化的语言描述感知到的工作价值。

狩猎通讯（Safaricom）也意识到故事的价值。“我们有一个监测和评估部

门，帮助放大故事，找出有效的方法，以及无效的方法。”

肯尼亚的 NCBA 集团（NCBA Group）使用明确的目标、运营轨迹和持续的绩效监测来衡量员工志愿服务和更广泛的企业社会责任活动的影响。“通过持续不断的报告，保持密切关注，设定目标，我们能够得出结论（一个项目）是成功的。”公司高度重视对要实现的目标的设定，然后对照这些目标评估工作。例如，对于其每年种植 5000 棵树的目标，关键问题是：“这些树种植了吗？是否还活着？”

韩国的希杰第一制糖株式会社（CJ CheilJedang）认同详细规划的重要性。在规划教育计划时，该公司与学校教职员工一起开发了一个绩效衡量工具。通过对参与者进行年度研究来衡量结果。在所举的案例中，研究证实参加公司捐赠者营地文化俱乐部的孩子们“找到了自己的梦想，并为美好未来做好准备”。这个项目的特点是不断开发及完善绩效管理和评估工具。该公司分析了 2013 年以来志愿者的表现。目前正在与首尔国立大学的一个研究团队一起开发评估工具。

印度的高知特（Cognizant）采用非常有条理和精心设计的方法来收集有关志愿服务的数据并评估其影响。外部审计帮助该公司创建了一个带有“影响指数”的仪表盘，用于衡量每个月的志愿活动。该公司解释说：“该指数记录并报告欧锐（Outreach）旗下所有项目和倡议活动的成功率和成果。该指数还有助于衡量和量化志愿服务水平、志愿服务时长、影响的生活等等。”

随着时间的推移，这种努力已经演变成一种指数，让学校能在竞争中领先。学校竞相竞争成为最佳的指数。这创造了“一种志愿者做各种各样活动的竞争精神”。作为激励，学校每月获得现金奖励，他们可用奖金来购买笔记本电脑或其他有益于学校并最终惠及孩子们的技术设备。

公司还对项目进行预评估，中线评估和事后评估。

“对于教育倡议，志愿者使用这种方法来了解和评估干预的影响。根据孩子的学习水平，通过预评估来提供重点辅导。通过事后评估了解能力的提高。我们的公益活动也采用类似的方法。在为非营利组织开展能力建设工作坊时，我们设计了详细的需求评估问卷。我们的团队成员与非营利组织负责人和工作人员进行了一对一的访谈。然后对结果进行分析，确定了非营利组织的五大需求。在此基础上，我们开设了培训研讨会，由志愿者具体执行。我们还设计了执行后调查问卷，并发送给所有参与者。然后利用反馈来确定后续会议的主题。”

高知特 (Cognizant) 认为, “在较长时间内向同一受益人提供志愿服务比一次性服务更具影响力。因此, 频率是我们一贯追踪的衡量项目成功与否的标准。”

太平洋投资管理公司 (PIMCO) 在 True Impact 咨询公司的支持下, 衡量其志愿服务和整个慈善项目组合的范围和影响, 包括饥饿和性别平等高优先级项目组合。就志愿服务工作而言, 这包括志愿者影响记分卡, 该记分卡提供数据, 以衡量与同行公司相比取得的绩效和关键绩效指标, 而这都是在 True Impact 的支持下设定相关参数。太平洋投资管理公司的员工强调在开发概念框架和实用工具的过程中, 有外部专业知识指导他们的价值, 使他们能够越来越准确地报告自己的工作。他们呼应了其他公司对他们顾问 True Impact 的评价: “[它]现在就像是我们的延伸……一个伟大的智囊团……”

戴尔科技公司 (Dell Technologies) 为志愿者员工提供特殊福利, 以促进他们对社区的贡献。员工在一个季度中志愿服务满十小时即可获得价值 150 美元的线上志愿者奖励卡, 捐赠给员工选择的、经过审查的非营利组织。在印度, 戴尔员工多次齐聚一堂, 共同决定向哪里捐赠他们的奖励。他们向公司提交的报告提供了具体案例, 说明他们的志愿服务和奖金如何提高了他们所服务的组织的影响力。

### 探索者

探索者 (Discovery) 与约翰内斯堡市政府 (COJ)、橙色农场 (Orange Farm) 社区合作, 支持促进社区繁荣的共同愿景。

橙色农场 (Orange Farm) 是南非最大、人口最多的非正式定居点。它距离中央商务区近 50 公里, 是约翰内斯堡地理位置上最孤立、最贫困的社区之一, 这里居住着超过 380,000 个家庭。橙色农场面临着许多社会经济挑战: 该地区的特点是贫困率和失业率高、识字率低, 以及难以获得基本服务和医疗保健设施。同时, 高失业率、吸毒和犯罪加剧了社区的社会复杂性。

这个旗舰项目正在通过探索者 (Discovery)、约翰内斯堡市政府 (COJ) 以及来自公共和私营部门以及民间社会的其他主要利益相关方之间的战略和创造性合作伙伴关系来实施。“确保深入了解社区的需求, 是确定志愿者时间的性质和重点以及确定项目重点领域的关键步骤。探索者 (Discovery) 一直

强调的是分享员工的时间和专业知识，而不是现金或捐款。”

该计划有三个重点领域：青年、健康、企业与供应商发展。各有各的目标。各方几乎都愿意让志愿者参与，将其作为战略和运营资源来支持他们的成就。

例如，以青年为重点的目标是：

- 提供经认可的培训（包括各种合作伙伴的努力），并将 500 名青年安置在技术技能中心（TSC）。
- 将已确定的中小学中的不良行为事件数量减少 10%。
- 为失学青年（18 至 35 岁）提供基本的培训和就业准备讲习班，以提高他们的就业能力。

在 2018 年项目开始时，探索者（Discovery）和约翰内斯堡市政府（COJ）制定了他们的监测、评估和报告（MER）计划。其核心是它的“逻辑框架”，为每个目标概述了要完成的活动、预期成果、每项成果的指标、核实成果是否实现的技术、由谁负责评估以及评估的频次。

成果指标既有定量指标，也有定性指标。验证技术包括调研、案例研究、导师和学员的报告、学校记录以及前后测试。

## ◆ 了解志愿服务对员工志愿者的影响

曾几何时，志愿服务被认为是一种无私的行为，旨在帮助他人，而不期望对志愿者本人有任何好处。现在，人们普遍认为，志愿服务不仅对接受服务的个人或组织好处颇丰，志愿者本人也从中获益匪浅。过去几十年来，有大量文献表明，志愿服务为人们提供了一种建立自尊、学习新知识和技能、发展新的社会关系以及改善他们的身心健康的重要途径。

大多数公司都很清楚这些好处及其对公司本身的价值。

然而，挑战仍然存在，仍需继续建设为志愿服务提供更高优先级和资金的内部案例。正如加拿大皇家银行（RBC）所说，“……想办法将志愿服务与留住员工、领导力建设联系起来……通过这些项目，我们是否培养出了富有同理心的领导者，我们是否因为人们在做公益工作而建立了更具创造性的管理风格？”

这项研究提供了明确的证据，证明公司正在开发各种方法来记录这些影响。

巴拿马的 Banco General 或许捕捉到了最显著的整体影响，给未来带来最大希望。大约 4,000 名员工家庭参加了特奥会。他们的评价是：“[他们]去了他们从未去过的地方，了解社会问题，并更清楚地意识到他们必须为这种变化而奋斗，然后他们会产生比这更大的影响。”他们体验，他们学习，他们看到了他们必须做些什么才能带来改变。这反映了志愿服务具有改变志愿者的潜力，就像一块石头扔进静水激起涟漪并不断扩散。

伍德赛德 (Woodside) 是澳大利亚最大的天然气生产商，通过调查和员工真实案例研究来了解志愿服务对其员工的价值。“反馈对我们来说非常重要，也是我们合作伙伴关系的一部分。它（问卷）是员工在参与活动结束时手动填写的，以反映他们的感受，这就是我们确保志愿服务质量有所保证的方法。”

员工调研着眼于志愿服务对团队合作、沟通和解决问题的影响。“解决问题、时间管理、积极倾听、适应能力和增强的职业道德是我们期望从技能型志愿服务中获得的结果。”

#### NGO 伙伴

公司依靠他们所服务的非营利组织来评估和报告志愿者工作的影响是很常见的。例如：

年利达律师事务所 (Linklaters) 倾向于使用与他们合作的组织已经使用的指标，而不是期望他们为公司设立一组新指标。空客 (Airbus) 要求其非营利组织合作伙伴 (NGO) 衡量其项目对受益人的影响。

FirstRand Ltd. 能够量化其志愿者的产出——例如，如果员工打包了 100 万份食物进行分发，一年内有多少儿童可以得到食物。尽管如此，该公司仍然依靠他们所服务的组织来告诉他们，其努力产生了什么影响。

任仕达 (Randstad) 依赖 VSO 的监测和评估工具，VSO 是其跨境技能型志愿服务的实施伙伴。

渣打银行 (SCB) 正在与一家外部咨询公司合作，评估社区层面的影响，并设计关键绩效指标和变革理论。在这个过程中，该咨询公司将与渣打银行所有合作伙伴组织进行接洽。

#### 定量数据的作用

几乎所有在本研究中受访的公司都使用定量数据来了解其志愿者计划的运作情况，但它们在收集数据的范围和深度以及使用数据的方式上存在很大差异。

美国银行（Bank of America）通过多种方式使用其收集的定量数据，包括寻找员工志愿者与员工满意度之间的相关性。该银行关注的是公司回馈社区方面的总体满意度，尤其是对志愿服务的总体满意度。它能够通过地理位置、业务范围、员工资源团体和其他衡量标准来评估有关其志愿服务范围的年度数据。这些数据特别有助于理解诸如志愿者工作在多大程度上代表员工的多样性、有多少员工和退休人员的朋友和家人自愿参加、有多少与员工网络相关（亚洲人、领导层、专业人士、残疾人、黑人、西班牙裔、拉丁裔、女性、LGBTQ+、军事支持、美洲原住民、父母和护理人员）。

在西班牙电信基金会（Telefónica Foundation），“我们有一个包含数百个指标的记分卡：按国家、独特的志愿者、捐助者、工作时间、受益人、实体和数字干预。我们可以看到每个受益人……我们有项目的数据。如果我们在国际层面查看我们的世界志愿者日的[数据]，我们可以评估有多少人已经注册、有多少是独特的、有多少不是、在哪些国家、参与哪些活动以及来自哪些团体。我们有与新冠肺炎疫情（COVID-19）相关的结果：哪些群体得到了服务、哪些人受到了影响。我们可以在受益人和行动的细节层面看到：触达多少受益人、他们来自哪个领域、社区和童年背景、哪些人群数量更多、活动的名称。一切都在我们的测量范围之内。”

万豪（Marriott International）在重新设计其社会影响和可持续发展战略（Serve 360，于2017年推出）时认识到数据在获得包括董事会和洲际总裁在内的 C-Suite 支持方面的价值。他们所有人都会收到按地区细分的每个计划目标进展情况的季度报告。以2016年为基线，他们分享了在某一季度完成的工作、完成的年度工作以及实现到2025年的目标需要怎样的进度。他们还会指出，他们是否在沿着目标前进，是否落后进度，或者提早实现了目标，就需要重新设置和/或增加目标。每个目标都经过衡量，并在每个季度提交给首席执行官（CEO）及其直接下属，并在季度董事会会议上报告。

在美敦力基金会（Medtronic Foundation），记分卡和特定目标指标在利

用数据分析来更多地了解员工细分方面带来了更多洞悉——无论是高管层还是销售、办公室或制造部门。这些数据有助于了解这些人是如何做志愿者的，以及基金会能做什么来向“他们在志愿之旅中所处的位置”提供支持。它还使整个公司对文化的细微差别有了更深的了解，特别是在国际上，员工如何在自己的文化背景下看待捐赠和志愿服务。

调查还收集如下相关数据：

- 员工是否感到工作满意度和工作动力提升，对他人的同理心和理解的增强，对自己的工作更加自豪，舒适和幸福感增加。
- 员工是否会向同事推荐志愿服务。
- 员工对公司的评价更加积极。

结果是惊人的，2019 年，伍德赛德（Woodside）志愿者提供了超过 11,000 小时的志愿服务，直接受益组织达 75 个。在他们的 3,300 名员工中，约有 88% 的人对公司感到更加自豪，90% 的员工表示舒适和幸福感有所提高。

对批判性思维和决策制定的影响更多地来自于员工在公司志愿服务门户上分享的案例研究。活动结束后，无论是基于技能还是基于团队，员工都会与同事分享故事，为他们提供各种志愿服务机会。案例研究有时会在出版物中使用，包括面向所有员工和一些外部利益相关方的员工杂志。

安盛（AXA）总部位于法国，测量了志愿者项目参与度和工作参与度之间的联系，发现两者之间存在很强的相关性。“我们在全球范围内对员工进行年度意见调查，因为我们希望监测 [他们的] 情绪……他们是否参与或围绕战略、人力资源优先事项等结成联盟。正是在这项年度调查中，我们衡量到了这种相关性。”

安那托利·塞迪赫（Anatoly Sedykh），俄罗斯钢铁制造商俄罗斯联合冶金公司（OMK）董事会主席在公司网站上说道：“我们坚信生活不应该被禁锢在一个工厂里，让我们的员工生活在舒适的环境中，努力实现自我，安排好他们的业余时间，关心他们的健康对我们来说非常重要。我们在这方面为他们提供了广泛的可能性。”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> 本章的研究和准备工作于 2021 年完成。

他们的志愿者计划是实现这一愿景的关键，也是履行他们对生活和工作所在社区的社会责任承诺的关键。

俄罗斯慈善援助基金会利用 SROI（社会投资回报率）模型进行了外部审计和社会影响评估，主要是基于定性方法以及对公司和当地社区的各种利益相关方（包括受益人）的访谈。

SROI 结果显示，社区社会影响力增强，员工的软技能和专业技能增加，且产生了经济影响。最新的估计显示，俄罗斯联合冶金公司（OMK）合作伙伴计划每投入 1 卢布就会吸引 3 卢布的额外投资。企业志愿者项目以及参与的 OMK 赠款竞赛的当地非营利组织（NGO）带来了这样的影响。SROI 的结果作为继续企业志愿服务和 OMK 赠款计划的依据被提交给高层管理人员。

“个体志愿者的成功反映了公司内部或外部的横向或纵向流动性，员工积极投身所在城镇的社会生活，并成长为社会活动家和非营利组织领袖。”例如，该公司一名从事体力劳动的雇员，在该市组织了自己的非营利组织（NGO）来寻找失踪人员。她的非营利组织与大型区域志愿者救援中心合作。

第二个例子是一个社会企业家的案例，在这个案例中，一个清理楚索瓦亚河的志愿者项目已经发展成为一个区域生态旅游组织。“这样的活动具有广泛的社会影响，有助于国内旅游业的发展，以及员工个人发展。”

日本好侍食品（House Foods）志愿服务中的独特组成部分是专注于每年为一名员工提供集中发展机会，通过与社会企业和当地非营利组织合作，让他们获得国际经验。到目前为止，已有七名志愿者参与了该项目，他们被安排去印度尼西亚、泰国、越南或老挝。他们主要来自公司的研发和销售团队。每个志愿者都在一个项目上全职工作了至少六个月，并得到了来自总部两到三名远程团队同事的支持。该计划是与日本非营利组织 Cross Fields 合作完成的，该非营利组织管理的诸多项目之一是国际技能型志愿项目，该项目将日本公司与非营利组织和东南亚社会企业进行配对。这些工作安排重点是提高志愿者的全球市场认识，同时培养创新技能，共同创造独特的解决方案。他们开发了新的食品和饮料，重新设计现有产品的包装，建立提高销量的营销策略。

跨领域项目经理一对一召开周例会，以了解企业志愿者正在经历的变化，与合作伙伴组织定期沟通，使得好侍食品（House Foods）也能得到他们的反馈。

好侍食品（House Foods）人力资源部的团队还在活动岗位期间拜访了企业志愿者，尤其是在项目的困难阶段。他们还与非营利组织的领导人会面，来得到他们关于活动参与的反馈。其目标是收集来自不同利益相关方的信息和收集“多样的观点和角度”。

该计划对公司的影响因人而异。对于一些志愿者来说，效果可能立竿见影，而对其他人来说产生效果可能需要数年时间。人力资源部门也在试图了解，从长远来看，文化会发生怎样的变化并推动公司创新。

在韩国希杰第一制糖株式会社（CJ CheilJedang），“通过志愿服务提升能力”具有高优先级。在志愿服务结束后，会对参与的员工进行满意度调查。它通常会对“一个人的工作贡献的增长”显示高分。其他问卷反馈显示了“软技能”的提高程度，例如团队建设、信心、领导力、辅导和指导。

对于苹果公司（Apple）而言，“（员工志愿者计划）总体目标是让参与者提高认识与参与度，并为其创造非凡的体验。我们只需比较 Benevity 公司的报告就能测量到前两项指标”，通过在线门户网站追踪苹果志愿服务的承包商表示。“但是，经验这块更难衡量，我们一般通过电子邮件听取我们员工的反馈。”苹果现在正在考虑额外的方式来更好地评估影响。

从员工视角看志愿服务，反映出更有趣的情况。例如，由塔塔（Tata）可持续发展集团开展的一项影响力评估结果显示，有些地方的员工会比其它地方的员工对志愿服务更感兴趣。这项分析研究了员工的背景、他们的文化背景、他们在所处的社区目睹的社会问题以及可以采取哪些措施作为回应。反应出的情况之一是：年轻一代员工将志愿服务视为一种提高技能、扩大人脉和获得知识的途径，而更有成就的同事将其视为慈善事业，一种回馈社会的方式。

在拉丁美洲地区，百威英博（AB-InBev）已经成为提升非营利组织促进和管理志愿服务能力领域的领导者，为他们提供了一个志愿者管理平台。下一步是从志愿者的角度收集他们的参与度和满意度水平相关数据，这可能有助于志愿者了解他们的行动是否正在产生影响以及这是否与他们的持续参与有关——这是他们在社区内建立全年日常“志愿服务习惯”的总体目标的一部分。

对于瑞士信贷（Credit Suisse）而言，过去 11 年的工作重点是研究志愿服务对员工的影响，这些员工参与了公司旗舰国际技能型志愿服务计划——“全球

公民计划”。现在该计划已经有 12 年历史，“旨在促进员工和社会组织之间技能和专业知识的迁移。[它还]为员工提供了一个利用和发展他们的才能的绝佳机会，同时在教育和普惠领域建设我们合作伙伴组织的能力。”

瑞士信贷（Credit Suisse）的全球公民计划发布于 2019 年在伦敦举办的欧洲地区企业志愿者会议。该计划已向所服务的合作伙伴组织、参加该计划的员工以及公司展示了以下好处。

对于合作伙伴组织来说：

- 应对挑战的多层次额外能力。
- 有机会向高素质的瑞士信贷员工学习平时可能无法获得的特定专业知识。
- 深化与瑞信的合作关系。

对于员工来说：

- 在不同的环境中发展已有和新技能的机会。
- 有机会获得新的观点和跳出框架思考。
- 深化对瑞信企业公民意识的理解。
- 支持非营利合作伙伴使命的机会。
- 深入了解如何将瑞士信贷的价值观付诸行动。

### 登陆月球

戴尔科技公司（Dell Technologies）已经制定了其 2030 年社会影响目标，该目标由公司所称的“登月目标”（Moonshot goals）所驱动，它被描述为“我们的最高愿望，反映了我们将如何使我们的积极社会影响变得真实和可衡量”。为了让公司对这些目标负责，戴尔每年都会报告其进展情况。有四组目标：促进可持续发展、培养包容性、维护道德和隐私，以及改变生活。

例如，改变生活的登月目标是“凭借我们的技术和规模，我们将推进健康、教育和经济机会倡议，到 2030 年为 10 亿人带来持久的成果。”

实现这一目标的一个关键因素是，到 2030 年，我们 75% 的员工将在他们所在的社区参与捐赠或志愿服务。该公司解释说：“在我们的年度‘告诉戴尔（Tell Dell）’员工调查中，参与志愿活动的戴尔员工在所有工作满意度指标上的得分始终高于不参与的员工，因此我们让员工轻松回馈社会。”

通过其年度报告，戴尔公开对其宏大目标所取得的进展负责，分享成功和不足。这些关于其志愿服务目标的绩效报告反映了该领域所面临的挑战：“在 2021 财年，我们全球 51% 的戴尔团队成员参与了捐赠或志愿服务。与我们的 2020 财年相比出现了 8% 的下滑，我们将这种下降归因于新冠肺炎疫情对现场志愿服务的负面影响。”

对于公司：

- 培养未来的领导者。
- 加深员工敬业度。
- 展示瑞士信贷的价值观和社会责任。

该计划得到了总部位于英国的咨询公司新兴世界 (Emerging World) 的支持，该公司专注于通过体验式学习和“企业国际服务学习 (CISL)”中的“沉浸式体验”来培养员工的领导力。此类项目的定义是“员工跨越国界，将其基于工作的技能应用于项目或服务于第三方选区的其他任务。”

2015 年，新兴世界 (Emerging World) 推出了第一个全面的基准研究，以检验企业国际服务学习 (CISL) 项目对参与者的长期影响和为雇主带来的回报。该研究每年进行一次，一直持续到 2019 年，在 2020 年暂停一年，并于 2021 年再次重启。

公益活动是否一定是志愿服务，这一点没有普遍的一致意见。在某些行业，都有一个肯定的期望，甚至是明确的要求，就是员工要免费为社会提供服务。但考虑到志愿服务和公益服务的核心是对公司外部世界提供服务，值得注意的是，全球公益性先锋 (Global Pro Bono LEAD) 正在开展的工作将自己描述为“推动全球公益 (GPB) 领域发展的独家企业联合体”。它为公司提供围绕四个支柱的免费交流机会，实施 GPB 计划，即通过涉及企业员工技能的计划，建立社会部门组织的有效性。四个支柱即：相互学习、交流想法和工具、适应和创新以及提供让所有人受益的计划。

# 第八章 技能型志愿服务



三师计划“专业志愿服务”

## 第八章：技能型志愿服务

技能型志愿服务（SBV）是发展最快的企业志愿服务形式之一。它认可人们技能的广泛性以及如何将这些技能付诸实践，以改善个人生活、提高组织效率和促进社区活力。

### ◆ 要点

- 虽然技能型志愿服务已经存在了数十年，但现在它在公司、员工和他们所服务的社区中都越来越受欢迎。
- 技能型志愿服务（SBV）最常见的关注点：提高非营利组织的能力和技能。它将技术应用于社会和环境方面的挑战，并为青年和得不到充分服务的群体提供教育和技能建设支持。
- 随着组织开始依赖技能型志愿者，确保持续的参与和活动质量成为一个主要挑战。
- 技能型志愿服务起源于专业领域，这仍然是未来的发展重点。然而，越来越多的活动也开始注重让员工掌握手艺和职业技能。
- 公益服务（Pro bono）传统上被用来描述律师、高管和其他高技能工人对知识和技能的贡献——通常是在雇主的要求下，或为了回应他们对职业的期望。但现在，它越来越多地被用作技能型志愿服务的总称。

### ◆ 导引

自从 20 世纪 70 年代后期在美国开始记录该领域以来，技能型志愿服务一直是企业志愿服务范围的一部分。后来，它最常被描述为“借来的高管”，或者在一些更开明的公司中，被描述为“借来的人员”，因为认识到不仅只有高管可能拥有对社区组织有用的技能。公司为相关人员提供带薪的非工作时间，以此来支持非营利组织或公共部门机构，通常在规定的时间内从事特定项目。在美国，一个典型的案例是外借执行计划，为每年一度的当地联合劝募（UnitedWay）筹

款活动提供领导和管理。

如今，技能型志愿服务的范围已大幅度扩大。它已成为大多数企业志愿者计划的核心部分。参与资格已从高管扩大到专业和技术型员工，越来越重视具有技术相关知识和技能的人员。几乎所有接受此项研究采访的公司都表示，他们正在志愿者拓展计划中规划或积极拓展技能型志愿服务，主要有如下三点原因：

- 技能型志愿服务对所服务的非营利组织和公共部门组织很有益处，在技术、金融、战略规划、法律和市场营销等领域为那些组织提供不具备或负担不起的技能、知识和经验。
- 参与的员工可以实现重要的个人和专业收益，因为他们接受挑战，可以将自己的技能应用到新的或者更具挑战的场景中去。
- 公司从技能型志愿服务中获益，因为员工经常在志愿服务后满载而归，带来新的视角、经验和人脉，这常会使业务收益，产生良好的宣传效果，带来新客户或潜在的新员工。

传统上，技能型志愿服务是针对于专业员工的一一律师、会计师、工程师、医务人员等。如今，寻找职业技能人士和手工艺人的情况并不少见，例如：厨师、焊工、木匠和园丁，这部分人群在技能型志愿服务中有很需求。

然而，志愿服务中其他重要技能常常是缺失的：诸如同理心、关怀、相互支持等人类核心技能以及其它对所服务的人和组织带来价值的非职业性技能。

本章讨论了这些广泛的技能类别一一专业、职业和非职业，以及与它们相关的志愿服务。

## ◆ 面临的挑战

尽管很受欢迎，但技能型志愿服务人员也面临着挑战。本研究列出六个主要挑战。

- **识别需求。** 非营利合作伙伴必须想要并对其企业合作伙伴提供的技能有需求。如其他章节所述，他们与企业合作伙伴之间关于真实需求、有效流程和时机把握的真诚且持续的对话至关重要。
- **维持承诺。** 当一个符合非营利组织、公司和员工志愿者需求的计划正在进行

时，各方都需要承诺在商定的时间内开展该计划。但也有公司报告说，让志愿者致力于长期任务这件事颇具挑战性。

- **保持一致性。**在与全球非营利组织的采访中，最常提到的关切是无论任务长短，志愿者都需要承诺并保持志愿服务的一贯性，特别是当涉及弱势群体时，例如儿童、青年、老年人和残疾人等。
- **激发创造力。**在有許多以使用自己独特技能为荣的志愿者的同时，也有同样多的志愿者希望在志愿服务时做些完全不同的事情。当要求员工就他们的经历提供反馈时，公司发现，员工不想以志愿者的身份去执行他们通常在工作中完成的任务。
- **支持志愿者。**重要的是要腾出时间，并为召集和支持志愿者提供所需的资源。需要重点关注他们将服务的组织的现实和期望以及他们的任务细节。可能需要进行量身定制的培训，以使志愿者能够将工作习惯成功适应到他们所服务的组织的实际情况中去。
- **表彰志愿者。**员工希望得到工作层面之外的认可。除了职业技能，他们能付出更多，并且经常想积极地将“剩下的自己”投身到志愿服务任务中去。

这些挑战凸显了管理企业志愿服务的重要性和复杂性。他们必须总是及时响应现实中的各方——参加志愿服务的员工、社区中的合作伙伴企业，以及他们所在的公司。技能型志愿服务的性质和知名度带来了各相关方更高的期望。

## ◆ 是志愿服务还是专业志愿服务？

是的。但当面对更紧迫的问题时，这真的很重要吗？

传统上，专业志愿服务是指专业人士愿意以少量报酬或免费提供部分服务。需要具有明确知识领域的高水平教育和培训的行业，通常对其从业者所组成的协会有强制执行的道德标准，比如法律、医学、建筑、会计、工程、社会工作和教育。

在企业志愿服务的背景下，专业志愿服务主要是指利用专业技能提供社区服务，并得到雇主认可，将其视为工作的一部分。公司提供带薪休假和其他食宿安排，例如灵活的日程安排、入职培训或培训。它是一种由体制支持的、向社区提

供服务的形式。在一些案例中，公益劳动是为了响应高期待，甚至是雇主或职业上的要求。

例如，在世界许多地方，律师要么是被要求，要么是被强烈期待去抽部分时间投入到公益服务中去，这些工作是自愿完成的，不指望得到全额或任何酬劳的。许多律师事务所实际上要求律师提供专业公益服务，并从有报酬的工作中抽出时间来参与公益服务。

例如，年利达律师事务所（Linklaters）的专业法律公益项目涉及面很广，约占公司志愿者工作的四分之三。其使命是：提供“获得正义和平等的机会”。该计划基于两个或三个社会问题，该事务所的 2,500 名律师每年提供大约 30,000 小时的公益咨询服务。最近，志愿者与联合国合作，使气候变化成为申请庇护的正当理由。年利达的项目负责人这样总结他们的工作：

“我们最自豪的是，我们在两方都发挥了作用。在难民方面，我们正在努力公益立法，以减少流离失所人口的数量，但同样在实地，我们正在支持当前面临问题的难民。律师事务所处在一个绝佳且独特的位置，因为我们同时可以看到原因和结果。”

标普全球（S&P Global）利用员工在公司数据可视化、法律和技术团队中的技能，与汤森路透基金会（Thomson Reuters Foundation）的全球公益法律计划信托法（TrustLaw）合作开展项目，该计划将非营利组织和社会企业与律师事务所及公司法律团队联系起来，为他们提供免费的法律援助，主要侧重于推动社会和环境层面的改变。

在过去大约 10 年时间里，专业志愿服务（pro bono）一词已被更广泛应用于更大范围的技能型志愿服务，无论是在国内还是跨国间进行。已经出现非营利组织和咨询公司来管理这些项目，他们通常与资助公司签订合同。例如，全球专业志愿服务网络（Global Pro Bono Network）在各大洲 34 个国家拥有约 60 个成员组织。

该网络有五个标准来界定。这些也同样适用于一般的技能型志愿服务。它们是：

1. **专业性**。公益性工作以专业方式进行引导，受益人期望得到专业的服务。
2. **技能**。公益服务涉及受益人缺乏的技能，而公益服务提供者可以带来这些

技能。

**3. 共同利益。**公益活动服务于公共利益,这意味着它可以用于支持社会变革、非营利组织、或是因金钱或所在地区而无法获得这些技能的人等等。

**4. 免费使用。**公益服务提供无偿服务,无需受益人提供酬劳。但是,它需要受益人在时间和人力资源方面的投入。

**5. 自愿。**公益是基于自由选择。参与者(提供者和受益人)之所以参与,是因为他们已经同意。

必须要强调的是,无论活动贴上什么标签——公益或技能型志愿服务,在操作层面上,两者都有相同的要求:仔细界定任务范围并就任务的性质和具体细节达成正式协议,通知志愿者招募并安排任务、澄清各方期望、监督实施、持续沟通、识别和解决出现的任何问题。

## ◆ 技能型志愿服务和专业技术

提高非营利合作伙伴的能力和员工技能日益成为技能型志愿服务的主要关注点。

尽管从事各种类型的志愿服务,FirstRand Ltd. 相信,当他们利用自己的专业技能时,他们可以为社区带来更大的变化。他们强调不仅要利用公司不同部门员工的专业知识,如医疗保健、IT 和金融,而且要推广员工提出的计划。他们的主要目标是加强非营利组织。他们与拥有会计、财务和通信专业知识的 5-6 名志愿者组成的团队合作,帮助非营利组织建设能力。

每年,澳大利亚国民银行(NAB)与澳大利亚商业志愿者共同设计一个项目,派 10 名员工与非营利合作伙伴合作或客户参与为期两周的项目,以解决其业务问题,并进一步扩大其社会影响。

其他公司致力于帮助小型企业和微型企业。最近,VISA 推出技能型志愿服务计划,通过该计划,员工可以指导小型企业。他们已经与美国和拉丁美洲的联通数十亿(Bridge for Billions)建立合作伙伴关系——未来也会和其他地区合作,并与位于英国的 Digital Boost 建立合作伙伴关系。

Belcorp 是一家秘鲁公司,在美容行业拥有 50 多年的经验,已经开展技能型志愿服务活动来支持对女性企业家的培训。首批受益人一直是其“美容顾问”。

志愿者在创业和财务管理等主题上担任培训师、导师和教练。

“贡献你的技能（Volunteer Your Skill）”是赛德科公司（SEDCO）的旗舰项目，它让员工有机会通过传递知识和专业技能，使非营利组织、中小型企业（SMEs）和企业家受益，激发他们的热情。赛德科控股公司（SEDCO Holdings）的一名律师自愿在一家非营利组织担任为期一整年的法律顾问。他的努力和建立的关系使他成为该组织董事会的名誉委员。

另一种受欢迎的技能型志愿服务形式是教学、辅导和指导青年，有时甚至是来自弱势群体的成年人。西麦斯集团（CEMEX）在墨西哥、埃及开发的“塑造和培养”（Building and Growing）计划侧重于建筑工人，旨在加强或补充他们在工作现场的教育。一般来说，建筑工人没有读完高中，并且是来自内地的移民。他们从农村社区到城市中心寻找工作。他们按天被雇用，在项目过程中有机会完成他们的学业。他们在由 CEMEX UNITE 安装的移动教室现场学习英语或计算机技能，员工志愿者在施工员工预定工作前一小时积极参与其中，以促进课程和研讨会发展。

富士通（Fujitsu）致力于为年轻人提供技能，让他们拥有繁荣的未来。在开发他们的计划“富士通未来”（Fujitsu Futures）时，员工与外部教育顾问合作设计了一系列课程计划。其目标是为年轻人提供对数字未来有用的技能，包括沟通、同理心和批判性思维。作为一家技术公司，富士通认为这些技能对未来的劳动力至关重要。为执行“富士通未来”计划，他们制定了许多课程计划和学习成果。员工志愿者通过培训熟悉课程计划并学习如何传授给他人。志愿者与社区伙伴合作，一起通过学校、青年组织、孤儿院和儿童之家接触年轻群体。

菲律宾友邦基金会（AIA's Philam Foundation）在其重点志愿计划“我的比索和我”（My Peso and I）中，发挥员工技能和与公司合作的独立财务顾问的优势。该计划侧重于即将大学毕业的菲律宾人，培训他们有关储蓄、投资、证券和共同基金的基础知识，这样当他们进入劳动力市场，便知道如何管理自己的钱。菲律宾友邦基金会会长不知疲倦地与政府和其他利益相关方合作，将该计划纳入到大学课程中。该基金会还努力吸引业内其他人成为该计划的志愿者教师。

伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）的一个志愿者计划关注气候变化意识，通过由具有科学知识的员工组成的讲习班，教育和指导西班牙、墨西哥和巴西当地

社区的学龄儿童。

## ◆ 技能型志愿服务和职业技能

万豪（Marriott International）在 131 个国家（地区）拥有庞大的国际业务体系，拥有 7,000 家酒店和 700,000 名员工。大约 90% 的员工为小时工，70% 的酒店是特许经营的。该公司的社会影响战略和框架由其公司总部制定，但各酒店可以自行决定如何为当地社区服务。Serve360——在各个战略框架方向上都做得很好——支持 NSEW：培育我们的世界、维持负责任的运营、通过机会赋能、欢迎所有人和促进人权。

万豪有能力通过提升酒店管理技能为人们提供新的机会。该公司与多家领先的非营利组织合作，以确保工作场所便捷、对机会开放，重点关注青年、多元化人群、妇女、残疾人、退伍军人和难民。合作伙伴包括青年职业倡议（Youth Career Initiative）、我们与国际联通（We Connect International）和国际救援委员会（International Rescue Committee）。员工参与劳动力发展计划，来指导、教育和提供以酒店和餐饮为主题的工作见习机会。员工志愿者还帮助传授有助于潜在人才（或“员工”）被录用的基本技能：沟通、简历撰写和面试。

万豪在马里兰州蒙哥马利县总部附近社区的志愿者活动得到了认可。领导力蒙哥马利（Leadership Montgomery）授予该公司 2020 年度创新奖。该奖项旨在表彰为蒙哥马利县服务的企业，这些企业通过为社区服务而实践了员工志愿服务的新角度或新方法。为了支持马里兰州天赐食品中心（Manna Food Center）的社区食品救援计划，万豪在 2018 年帮助推出了 CFR Cooks! 计划，一个用回收食物烹饪的计划。过去两年来，万豪厨师们自愿贡献自己的时间和才能，创造餐厅品质餐点，教授和引导 Kind Works 的志愿者厨师，每月为大约 100 人制作两次餐点。这些餐点被捐赠给蒙哥马利县无家可归者联盟（MCCH）所运营的两个收容所。

对于俄罗斯领先的国家钢铁产品制造商俄罗斯联合冶金公司（OMK）而言，技能型志愿服务是基于项目的企业志愿项目的基本组成部分。<sup>5</sup>俄罗斯联合冶金公司大多数员工（70%）是机械师或生产线工人。他们通过焊接栅栏和为当地社

<sup>5</sup> 本章的研究和准备工作于 2021 年完成。

区儿童建造游乐场来运用他们的技能来改善城市。这种技能型志愿服务包含在由企业志愿者发起的赠款项目中。2019年，公司志愿者举办了130场活动，参与人数超过8000人。俄罗斯联合冶金公司员工在志愿者活动中工作了33,000小时，并为社区项目筹集了超过2,000,000卢布。

## ◆ 成功的组合：技术技能+公司产品和服务的组合

在过去十年中，对技术的关注度持续上涨：员工志愿者使用他们的专业技术技能，有时还会与公司的技术产品和服务相结合。

一些公司致力于促进技术职业的发展。在移动通信公司MTN Ghana，志愿者利用他们的技术专长在学校提供职业咨询服务，旨在鼓励女性和年轻人学习工程学等STEM科目。

国际商业机器公司（IBM）的标志性志愿者计划旨在通过在线学习为成人和学生创造更美好的未来。该公司开发了两个核心教育计划：Open P-Tech——一个为14-20岁的年轻人提供线上技能的平台；Skills build——一个将线上技能带给成年人的平台。这项教育计划致力于通过在线学习使个人与就业接轨，掌握最新的技术技能，从而打破需要获得大学学位才能找到一份好工作的就业壁垒。IBM志愿者在学习课程中担任教练、导师和演讲嘉宾。其辅导和指导的平台由Kronos提供。

P-Tech和Skills build不是经过改造上线的程序。相反地，它们是为在线使用而设计的有力举措，旨在最大限度地提高公司的线上层面的能力，以向个人提供掌握关键技能的平台。他们的目标是让P-Tech拥有100万注册用户，截至2021年初，已有25万人注册。

IBM正在努力将其P-Tech和Skills Build平台推介给其他公司的志愿者，即使是全球的中小型公司也可以参与其中，并增强他们作为教练、导师和演讲嘉宾的相关技能，以最大化学生的在线学习的效果。

P-Tech计划对于志愿者的长期承诺是值得注意的。尽管志愿承诺服务的时间可以是3个月、6个月、12个月或24个月，但IBM员工通常对该计划承诺服务1到2年。

戴尔科技公司(Dell Technologies)推出了许多举措，利用公司的承诺来提

高数字读写能力。为了解决可靠性低且连接成本高昂的问题，戴尔的太阳能学习实验室计划使墨西哥、哥伦比亚、摩洛哥、肯尼亚和南非的线上学习得以继续。每个太阳能学习实验室都是一个标准化的运输容器，现在它们已被改造成教室，配备了戴尔的太阳能电池板、工作站和网络技术。通过配备外部空间和笔记本电脑，每个实验室一次可以为 20 人提供学习材料的无线连接。为了提供舒适的体验，每个实验室都配备了高品质的家具和良好的隔热材料，以及可用于培训的网吧或社区空间。一些实验室（如墨西哥城的第一个实验室）被设置为双重实验室，该实验室设有两个教室，共用一个屋顶，并在天气允许的情况下为户外课程提供可用区域。双重实验室通常还配备了戴尔笔记本电脑，以便用于移动学习。

戴尔志愿者在太阳能学习实验室中发挥着关键作用。他们帮助建立实验室，安装相关硬件并提供整体项目管理。他们还提供线上聊天和视频的技术指导，同时会分享他们的 STEM 职业经历并回答学生的问题。

戴尔还与 Girls Who Code 合作，Girls Who Code 是一家致力于缩小技术性性别差距的全国性非营利组织。在这种战略合作伙伴关系中，戴尔提供财务捐助，为该计划提供硬件条件，并聘请员工志愿者来传授他们的专业知识。该公司与 Girls Who Code 合作，在北美各地进行实地考察，前往各个戴尔园区。戴尔员工资源小组的成员在每个站点招募志愿者来推进计划议程，向女孩们发出邀请，然后与她们共度下午茶时光。女孩们可以在接触到一家技术公司的同时向 STEM 领域的员工提问来了解她们的职业规划。该项目包含一个“hands-on”组成部分，来提供使用计算机的机会。

谷歌（Google）的使命是让世界的信息触手可得。该公司为此提供资金，产品，技术和人员。具体来说，谷歌将其利润的 1% 用于支持非营利性合作伙伴，同时员工具有在灾难发生后自愿安装 wifi 的可能性。Google 允许员工使用最多 1% 的工作时间（或每年 20 小时）为符合条件的非营利组织提供志愿服务，并且公司还将为提供志愿服务的员工给予每小时 10 美元的捐助（每人每年最多 2,500 美元）。平均下来，全球谷歌员工每年大约有 30 万小时的志愿服务时间。

2019 年，该公司推出了其标志性的公益计划，即 Google.org 奖学金。Google 员工团队与非营利组织和公民实体的互动时间长达六个月，在此期间，他们全职从事有助于加快组织影响力的技术项目。研究员作为一个团队，与组织内的员工

一起工作，以构建可扩展的解决方案，确保工作具有持续和持久的影响。Google 通常会在这些奖学金项目上部署工程师、产品经理、用户体验（UX）研究人员和设计师以及更多人员。

最近，谷歌加强了对种族正义和公平的关注，Google.org 奖学金任务反映了这一点。18 名员工在莫尔豪斯医学院的萨彻健康领袖研究所全职工作，创建了健康公平跟踪器，这是一个面向公众的首创数据平台，可将美国各地有色人种社区面临的健康差异情境化。它最初的重点是 COVID-19。其他 Google.org 研究员与 Vera 司法研究所合作，为全国 3000 多个地区设计和创建监狱人口数据的中心来源。这些数据正被用来帮助倡导者和政策制定者开展刑事司法改革工作。

腾讯（Tencent）成立于 1998 年，提供一系列产品和服务，包括搜索引擎、网络浏览器、人工智能（AI）、音乐、视频游戏、电影和社交网络工具（如流行的微信）。2006 年，员工主动发起成立腾讯志愿者协会，作为利用腾讯科技产品和服务结合志愿服务满足社区需求的平台。该公司允许每位员工每年有一天的带薪休假时间做志愿者。基于技能的项目包括使用技术来跟踪失踪人员，以及使用人工智能来防止在养老院中（老年人）的跌倒。

微软（Microsoft）每年都会举办世界上最大的黑客马拉松，Hack for Good。项目侧重于数字化转型，使合作的非营利组织能够更有效地完成其任务。最近的项目或“黑客”包括向贩卖人口从事性交易的受害者伸出援手并更有效地提供帮助。还有一个项目为一名员工的小儿子开发了一个机械臂，他出生时没有完整的右臂。该解决方案甚至采用了一种新方法，使手臂随着孩子的成长以具有成本效益的方式以更大的尺寸复制。另一个项目监测癫痫发作的儿童，以提供早期预警系统以及可用于寻找预防方法的数据。志愿者们利用技术为非营利性合作伙伴开发一种方法，将世界各地需要手术挽救生命的儿童与免费提供这些手术的组织联系起来。

其他 Hack for Good 项目不那么引人注目，但可以帮助非营利组织以更高效、更经济的方式实现其目标。通常，项目的工作方式有两种：非营利组织负责人定义项目并确定其范围，然后确定 Microsoft 志愿者主管。下一步是在黑客马拉松网站上列出该项目。更常见的情况是，热情的 Microsoft 志愿者会根据自己的个人兴趣与组织联系，以确定他们是否要参与黑客马拉松项目。然后，他们将

项目范围组合在一起。

空客 (Airbus) 通过其人文实验室开发了一种全年由志愿者主导的技术创新方法。该计划是建立一个创新中心，由公司员工志愿者利用个人时间运营。其目的是满足非营利组织的需要。典型项目创建关键产品的原型。例如，一个医疗人道主义组织要求 Humanity Labs 志愿者开发一种精确的便携式秤，用于在母乳喂养前后称重婴儿，以确定是否需要补充营养。该产品现已在苏丹使用。志愿者们还使用 3D 打印机为一名年轻女孩设计并制作了前臂假肢。该公司志愿者还为残奥会羽毛球运动员设计了一种特殊的轮椅。目前，该计划正在开展风力涡轮机等环境项目。

最近开始的 Sage Future Makers，旨在启发和教授年轻人有关人工智能 (AI) 的知识，并帮助他们了解如何利用技术来解决社会和环境挑战。慈善合作伙伴和志愿者（疫情前）向南非、西班牙、英国和美国的 500 多名年轻人提供了一个线下项目。在疫情封锁期间，在法国试行了线上版本。在试点中，年轻人创造了自己的概念，即如何使用人工智能来解决社会挑战。例如：私人与公共交通系统的碳足迹计算器和电子游戏，以提高对公共交通及其产生的碳减排的影响的认识，其中（游戏的）积分系统展示了速度与碳减排的权衡。

安盛 (AXA) 的千人 IT 团队开发了一个专注于数字包容性的全球志愿者计划。为了支持该计划，该公司向无法获得技术的社区以及个人提供计算机，平板电脑或手机，并由志愿者提供如何使用各种技术的课程。

该公司同时致力于确保儿童安全使用互联网。AXA 法国与法国各地的安盛保险代理和法国国家警察局共同制定了一项名为“儿童互联网许可证”的全面预防计划。志愿者们一直在学校进行讲座来帮助儿童学会以安全、负责任的方式使用互联网和社交网络，以避免骚扰、遭受暴力和其他危险。

一名英特尔 (Intel) 员工注意到了一个问题，并在英特尔基金会种子资助计划的支持下开发了一个解决方案。该志愿者意识到，急救人员，即紧急医疗技术人员 (EMT)，经常要到达事故现场并在他们的手、手臂和纸片上写下患者的生命体征。然后，这些信息将在医院被用于患者的治疗。看到这一情况后，这名英特尔志愿者利用这笔赠款为 EMT 提供 iPad。他还开发了一个应用程序，在患者到达之前将患者的关键信息传达给医院。

沃达丰基金会创建了一个社交应用程序中心，这是该公司 Connecting4Good 计划的一部分，该计划旨在促进移动技术在社会公益中的使用。它是印度第一个众包平台，致力于策划、加强和推广卫生、教育、治理、农业和残疾等关键领域的社会部门相关移动解决方案。一个志愿者使用的应用程序旨在提高生活在贫困条件下的人们的个人财务知识。其内容基于简单的讲故事形式，以游戏，活动和测验为特色，并可免费下载 10 种印度语言版本。

## ◆ 具有业余爱好和“人类技能”的 SBV

有偿工作以外的活动可以成为志愿服务的基础。爱好或生活技能，如烹饪或家庭维修，以及使个人能够成功驾驭生活的“人类技能”，包括同理心、同情心、沟通、指导、关心和为他人提供情感支持，所有这些都可以通过提供帮助他人的途径，为社区生活做出贡献。

Kompania Piwowarska 是一家归日本朝日啤酒厂所有的波兰酿酒公司，其员工志愿者经常充分施展从他们的爱好中获得的技能。例如，一位充满激情和技能的摄影师为非营利组织的日历拍摄了狗狗的照片以增加其被收养的机会。除此之外，一位参加造型师课程的员工为患有脑瘫的成年儿童的母亲搭配服装，作为筹款“为妈妈呼吸”活动的一部分。

在加拿大的泰勒斯(TELUS)，一名员工在疫情期间创建了自己的志愿者项目。她向无力支付学费的母亲教授婴儿手语，以便她们可以与婴儿交流。

来自韩国的浦项制铁公司(POSCO)清洁海洋志愿者小组不仅对环境产生了影响，也对当地渔民的生计产生了影响。屡获殊荣的全国认可计划成立于 2009 年，将员工的才能和爱好相结合以保护海洋生态系统。POSCO 具有潜水经验或水肺潜水证书的高管及员工潜入大海，从浦项、光阳、首尔和仁川等海域收集轮胎、塑料和废弃渔具等海洋垃圾。迄今为止，约有 150 名员工参加了 582 次旅行，共收集了 1,771 吨海洋垃圾。

在公司所谓的“用纯洁的心做志愿者”的一个例子中，日兴(Nikko)与“明日之女”(Daughters of Tomorrow)合作。这是一家非营利组织，旨在为处境困难的女性给予支持。该非营利组织为遭受虐待的低收入妇女开办了一系列项目和晚间课程。这些课程提供技能培训，帮助妇女在经济上独立。在九周的时间里，

日兴员工志愿者会在每周的一个晚上为参加计划的母亲们提供保姆服务。

在俄罗斯联合冶金公司（OMK），熟悉如何编织、缝纫和烹饪的员工为孤儿院的儿童提供以上服务。

这些仅仅是员工业余爱好为基于技能的志愿者计划提供动力的几个典例。

# 第九章

## 通过企业志愿服务实现

## 员工发展



星巴克全球服务月杭州站关爱自闭症儿童志愿服务活动

## 第九章：通过企业志愿服务实现员工发展

企业志愿服务在全世界被公认为对公司、社区和员工有益。许多公司非常明确地将企业志愿服务作为员工的专业和个人发展工具。这通常在跨境和基于技能的志愿者计划中实现，但此举措也可以扩展到其他形式的志愿服务。

伍德赛德（Woodside）与总部位于澳大利亚的非营利组织 Jawun 合作。该组织旨在为当地社区的创新变革管理计划提供支持。伍德赛德员工自愿借调六周，与金伯利、默里河下游和阿纳姆地东北部的当地组织分享他们的专业知识。通常每年有 20 名员工志愿者参加。他们返程后伍德赛德会评估几个发展维度，包括团队合作、时间管理、积极倾听、沟通、适应能力和解决问题的能力。此外，他们衡量员工向同事推荐志愿服务的意愿、对公司的感受、工作满意度和工作动力。伍德赛德还试图确定员工是否培养了更多的同理心、对他人的理解以及幸福感。伍德赛德经理解释了他们参加 Jawun 借调计划的原因：“志愿服务有助于技能发展，使志愿者对社区问题敏感化并建立同理心。”

西麦斯集团（CEMEX）认为，员工志愿服务可以提高个人在工作中的表现以及他们的整体福祉。因此，社会影响与人力资源职员密切合作，在公司志愿者计划的设计中最大限度地提高员工发展。他们已将志愿服务纳入公司的高层管理人员领导力发展计划。

例如，在布拉格举行的 CEMEX 场外执行会议上，Impact Hub 组织被招募为合作伙伴，来设计 CEMEX 高管的志愿者计划。四个非营利组织脱颖而出，每个组织的重点都与 CEMEX 社会影响优先项目保持一致：适合女生的 STEM 职业，无家可归者，城市和家庭花园以及回收计划。在前半天，高管们了解了非营利组织的活动，并参与了实践活动；在后半天，他们利用自己的专业技能与非营利组织合作来解决他们面临的一些主要挑战。

加拿大皇家银行（RBC）的社会影响学习计划（SILP）专为公司未来多元化的领导者和未来的全球领导者而设计。该计划是一个为期 10 到 12 周的基于技能的志愿服务机会，员工利用他们的专业知识为公司的非营利合作伙伴提供有关实际

业务决策、挑战和机遇的建议。项目通常是能力建设挑战，志愿者使用广泛的技能，包括财务管理、战略制定、人力资源、营销和品牌，以及运营和流程改进、数据分析和影响测量专业知识。该公司相信，员工可以通过在 NGO 面临真正挑战的动态环境中提供志愿服务，以此提高他们的领导能力和咨询技能。RBC 与 Taproot 基金会合作执行该计划，2021 年，来自加拿大、美国、英国和加勒比地区的 150 名 RBC 员工参与了该计划。一个 SILP 团体专注于支持 30 个为 BIPOC（黑人、土著和有色人种）社区服务的组织。

美国道富银行(State Street Corp)的全球志愿者计划与公司的人才、学习和发展小组合作，让领导团队（公司前 4%的人口）参与长期志愿者项目，支持获得道富资助的非营利组织。高管志愿者与他们的合作伙伴 Root Cause 合作，参与了一个非常结构化的计划，每年为 10 名受赠者提供高管指导和有针对性的研讨会。作为三年战略的一部分，2020-2021 年，肺炎重点是应对新冠疫情；2021-2022 年，主题是持续的质量提升；而在 2022-2023 年，重点则是该计划稳定性。

伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）的人力资源团队和领导志愿服务计划的团队之间也有很好的一致性。他们共同研发了一个系统，以便当员工在公司内部网站上注册报名志愿者活动时，他们可以了解自己通过参与志愿活动正在发展的技能或能力。志愿者项目完成后，他们能够从门户网站下载证书，标记他们对特定可持续发展目标的贡献，并指出他们在项目中使用的特定技能。

# 第十章 跨境志愿服务



## 第十章：跨境志愿服务

在广泛的企业志愿服务范围中，跨境志愿服务是一个利基产品。其基本原理明确基于它给被服务的组织，以及提供服务的企业和参与的员工所带来的价值。它的未来将会受到来自新冠肺炎疫情的冲击，员工参与态度的改变的影响，高级管理人员的观点看法变化的影响，以及尚未被证明的线上交付的可行性的影响。

### ◆ 要点

- 项目设计，是跨境志愿者计划成功的关键，它最好是能在与那些开展解决关键需求活动的非营利性合作伙伴的密切磋商中产生。
- 跨境志愿服务给志愿者带来了诸多好处，包括软技能和领导力的提升，团队建设以及对全球市场的了解。
- 通过坚持严格的出差前的准备和培训，以及出差后的跟进，企业和员工从跨境志愿者计划中获益最大。
- 团队志愿服务——也就是将本地志愿者和外国人配对，将年轻员工和高级领导者配对，已成为一些企业的最佳实践。
- 亲身经历的跨境志愿服务通常只面向很少数的企业员工。所以，挑选那些最有可能用他们自身的技能对项目目标产生最大影响的，并且可以从他们获得的技能中为自己和公司获取最大利益的人，是至关重要的。

在企业志愿服务的所有形式中，很明显，“跨境”（国际）项目受新冠肺炎疫情的冲击最大。因为，传统上，它们是建立在使志愿者远离家乡而来到非营利组织和政府机构的工作现场的模式上的。

事实上，跨境项目自 21 世纪早期出现以来，一直在企业志愿服务领域中占有着非常小的市场。许多有着志愿者项目的公司可能能够举出员工跨境做志愿者的特例。然而，很少有公司准备好做出必要的承诺和投资，以创建和维持一个明确的国际项目。实际上，在参与本篇报告调研的 80 家公司中，只有 9 家公司做

到了这一点。

为了弄明白为什么会这样，也为了思考它们的未来，本章节探讨了跨境项目的性质和现状。

## ◆ 跨境项目的现状

跨境项目有四个主要特征：

- 这些项目与公司的核心竞争力密切相关，并且是基于员工的知识和技能而建立的。
- 它们的重点是通过基于技能的志愿服务和/或公益服务来解决实际的、可确定的需求，并期望能对主办组织的工作做出有意义的贡献。在解决组织所面临的特定项目挑战的同时，它们通常聚焦于组织的能力建设。
- 这些项目很明显是通过增长员工对全球现实的了解，丰富员工对全球现实复杂性的体验，使他们在多元文化背景中工作，并使他们的知识和技能适应新的、不熟悉的环境，来为企业培养未来的领导者。但由于成本问题，这些项目只对非常少数的员工开放，通常情况下是面向那些有着最高技术和专业技能的人。
- 公司对待他们的项目很认真，并且按照高标准去管理他们的绩效和影响。无论是在公司内部还是通过外部承包商，他们都有专门的专业项目管理部门，并且他们还利用公司内部资源来支持他们的工作。

通常，在公司更广泛的志愿服务系列中，这些是“特色项目”，在公司内外部赢得了巨大知名度。

由于其资源密集型的性质，这些项目需要参与人员的重大承诺。因此，在公司内外部发生变化的时期，跨境志愿服务是特别脆弱的。

例如，在本篇研究中，一些公司说甚至是在新冠肺炎疫情之前，员工们就已经越来越不情愿离开家乡和工作岗位一段时间去参与其中了。另外的公司则声称高级管理层的变动促使他们重新思考项目的优先级和性质。对于一些公司来说，合并或者缩减规模是具有破坏性的。此外，人们对来自“发达国家”的员工到“欠发达国家”提供“帮助”的看法也越来越关注和敏感。这导致了对工作基本前提

的重新思考。

新冠肺炎疫情基本上迫使这些项目停止或者用在线形式替代，而这限制了公司、志愿者以及被服务组织的投资回报。正如某个项目的负责人所说的那样，“通过一台电脑去了解环境，并联系社区，真的很具有挑战性……你不是在这个社区生活、吃饭、工作，与社区居民见面；所以不幸的是，情境性学习将会是一个挑战。”

目前，对于那些在这项工作上投入最多的公司来说，其潜在的收益仍然大于成本。但是，新冠肺炎疫情已使一些公司存在的问题显现出来，即跨境项目未来可行性的问题。

线上志愿者项目的发展很可能会重新定义“跨境”的意思。很明显，许多活动，尤其是那些聚焦于能力建设、问题解决、知识/技能提升的活动，都可以通过网络在线进行，就像是大多数公司的日常情况那样。能够把他们的技能和专长应用到新的工作环境中，而不用离开家乡，这一特点可能会在公司内吸引一批新的志愿者。这些项目仍然需要集中关注合作伙伴关系的发展、项目范围和团队管理，使公司能够在全球的工作场所在线建立高度运作团队的相同技能，可以在与世界另一端的非营利性合作伙伴建立类似的团队时发挥作用，通过所有参与者的共同承诺、细致管理和集中努力，超越距离和差异。

但是这些“新一代项目”不可避免地不同于我们从过去到现在所知道的跨境志愿服务。未来的跨境志愿服务会是什么样子的呢？只有通过做出尝试，调动公司内部类似工作的相同资源，以及对结果保持清醒的开放式评估，才能了解这一问题。

## ◆ 跨境志愿服务的几种情况

公司投资跨境项目有四个主要理由。

**跨境项目帮助提升员工的技能。**这通常是诸多原因中的第一点。一个志愿者在跨境项目中付出的时间所为个人和公司带来的被广泛认可的好处，抵消了远离工作岗位的时间和成本。那些好处通常会随着任务时间的延长而增加。员工学习如何在跨文化团队中工作，在不确定中管理，磨练如何解决问题和批判性思考的能力。本次研究中一家受访公司甚至表示，他们已经停止将员工输送到昂贵的大

学高管教育项目，而是去支持跨境志愿者计划，因为这个好处会是更大的。

**跨境项目是一种能产生巨大影响力的方式。**就像本章中所阐释的公司的例子那样，跨境项目使公司能够帮助志愿者所在的非营利性组织增强能力和技能。

**跨境项目帮助跨业务单元和公司去整合员工。**一些跨境项目可以被用于其他目的。一家公司报道称，他们用该项目帮助整合最近收购的公司中的员工。

**跨境项目指导员工了解国外市场。**公司可以公开利用该项目和在外国的时间，去更好地了解他们可以如何改善产品和服务去适应那些市场。

## ◆ 使之成为现实

这些合理性清楚地反映在九家公司（默沙东/默克、伊维尔德罗拉、葛兰素史克、思爱普、任仕达、日兴、BD、瑞士信贷和好侍食品）跨境项目的重大投资程序中。

全球制药公司，默沙东（在美国和加拿大称为默克）提供给员工一个变革性现场志愿者的机会。默克·理查·T·克拉克全球健康奖学金在 2012 年启动，这是一个将员工派遣到不同国家开展为期三个月的沉浸式公益计划。它旨在利用员工的技能和专业知识，以解决全球健康的挑战和全球发展。默克 RTC 全球健康奖学金也被视为该公司发展其员工队伍，并通过技术和人力资本加强非营利组织合作伙伴的能力和影响力的机会。每年约有 30 名员工参与并支持到 10 个项目中，由两人、三人或四人组成团队。迄今为止，已有超过 250 名员工参与到了该项目中。

项目每年都在变化，其中包括疫苗活动、财务和营销项目以及有效并高效的供应链发展。大部分项目都在撒哈拉以南的非洲；不过，RTC 研究员也被分配到其他国家，包括：秘鲁、印度、哈萨克斯坦和孟加拉国。两个最近的项目有：

- 一项旨在建设卫生专业人员的能力以帮助解决非洲癌症问题的倡议。2018 年，一支员工志愿者队伍做出了为期三个月的承诺，通过培训和教育，加强肯尼亚埃尔多雷特地区的莫伊教学和转诊医院的临床试验能力，并建设全球健康生物风险的能力。
- 在全世界每年死于狂犬病的 59,000 人中，被疯狗咬伤的人占了 99%。默克 RTC 研究员在马拉维和印度处理了一些任务，以解决犬类疫苗接种水平低和

对这一问题普遍缺乏认识的问题。这些员工与 Mission Rabies 合作，开展了 2030 年消除狂犬病运动。

奖学金的一个目标是：有意识地采取行动让员工离开他们的“舒适区”，这样他们就可以成长和学习。奖学金计划的经理认为，许多学习成果是从沉浸式的三个月任务中得到的。在一个与员工习惯截然不同的地方长期生活和工作可能是一种挑战，特别是因为不是所有的人都旅行过。学员们来自许多不同的国家，有着广泛的技能和工作职责。在执行任务时，他们一起住在共享公共空间的住房里。

西班牙能源公司伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）的标志性员工志愿者计划是 INVOLVE。这是一个为期 16 个月的计划，在墨西哥和巴西进行，目的是指导 13-17 岁的年轻人。该项目中的儿童是脆弱的，来自非常不利的社区。INVOLVE 计划旨在为他们提供高质量的教育机会，并结合导师的鼓励，努力打开孩子们的思维，使他们有新的可能性。其目的是为他们的就业能力和社会融入做准备。Iberdrola 与当地非营利组织合作伙伴密切合作，设计和实施该计划。

参与计划的志愿者队伍由 Iberdrola 所有公司的员工组成，他们来自不同国家和地区。每年有 34 个名额为国际志愿者保留（墨西哥和巴西除外），10 个名额留给 Iberdrola 当地志愿者。这创造了一个跨文化团队，以增强志愿者和青少年的体验。

在进入国家之前，员工必须参加为期四个月的培训，了解技术和社会问题，以及语言技能，使他们在进入实地时能够取得成功。

培训期结束后，志愿者前往墨西哥或巴西进行为期两周的培训，与孩子们进行面对面的交流。一旦员工志愿者回到自己的国家，他们将指导和辅导两个孩子，每人为期一年。志愿者们每周都会与他们指定的两名被辅导者保持联系。在这期间，孩子们在学校接受当地教师的教育。Iberdrola 通过资助教学为他们的教育提供资金。该项目已经有 11 年的历史了。它起源于巴西的圣保罗，由于公司的国际扩张，墨西哥很快被加入。每年，该项目都会转移到目标国家的一个新城市，因为 Iberdrola 旨在传播机会，使尽可能多的弱势社区受益。这些项目在该公司有实体存在的社区进行，并选择靠近 Iberdrola 的学校。其中最优秀的学生被录用为 Iberdrola 公司的学徒，为年轻人和公司提供显而易见的好处，同时在实施

该计划的社区创造系统性的影响。

学生们显然从参与该项目中受益，而且志愿者也是如此。他们在公司的发展往往比不参加的人更快。该项目与人力资源部门紧密结合，因为志愿者项目向人力资源部门报告，这比大多数公司更加无缝衔接。INVOLVE 项目被视为为员工提供了重要的技能发展，包括主动性、自信心、灵活性、创新和沟通。大多数志愿者在参加该项目之前没有出过国，甚至没有接触过相对贫穷的社区。必须用另一种语言进行沟通，这就增加了挑战。与传统培训相比，INVOLVE 将志愿者带出他们的舒适区，使他们更快地发展能力。例如，想象一下，一个苏格兰工程师在巴西用葡萄牙语交流，并试图与文化背景差异很大的弱势年轻人产生共鸣并获得他们的信任。

葛兰素史克（GSK）的 PULSE 志愿者合作计划允许员工离开他们的工作岗位三到六个月，提供全职技能服务，以满足非营利性合作伙伴面临的需求、挑战或机会。第一个 PULSE 小组于 2009 年“出道”，自成立以来，来自 65 个不同国家的 814 名员工执行了任务，与 77 个国家的 127 个非营利组织合作伙伴一起工作。任务是由其非营利组织战略伙伴的需求所推动的。拯救儿童会是 GSK PULSE 计划最大的合作伙伴。该计划还与 Malaria No More、PATH、Smile Train、Amref Health Africa、CARE International、Clinton Health Access Initiative（CHAI）和 Partners in Health 合作。

由于全球新冠肺炎疫情的大流行，GSK 做出了很艰难的决定，取消了 2020 年和 2021 年的 PULSE。取而代之的是其与 GSK 美国社区伙伴关系团队合作，四名 GSK 员工成功匹配到了一个新项目——费城 STEM Equity Collective。

在与费城教育基金和费城 STEM 生态系统的合作下，GSK 正在支持一项为期 10 年的综合集体影响倡议，以增加黑人、拉丁裔和女性学生在 2030 年前进入 STEM（科学、技术、工程和数学）职业的人数。在费城 STEM Equity Collective 成立的第一年，志愿者们与费城 STEM 生态系统及其他合作伙伴合作，制定了一个共同的议程。目标：让学生、家长和教师参与进来，建立一个可持续的主干和测量基础设施，以在未来十年增加进入 STEM 职业的费城学生的数量。

与传统的 PULSE 任务一样，志愿者可以在一周内做一到两天的志愿者，同时继续在 GSK 的正常工作，时间长达 12 个月。

GSK 现在正在审查 PULSE 项目，并考虑进行改变。在 2013-2014 年该项目的高峰期，有 100 名志愿者参加了任务。2018-2019 年，40 名志愿者参加了 PULSE 活动。在 2019-2020 年，重点缩小到与 20 个非营利组织战略合作伙伴合作。现在，他们正在为员工开发新的机会，这些机会将继续支持他们的战略合作伙伴，以保持与 GSK 在 2022 年及以后的新目标、战略和文化一致。

思爱普（SAP）的标志性项目——SAP 社会休假 (Social Sabbatica)，是一个公益志愿服务项目的组合，旨在实现两个关键目标：第一，解决非营利组织和社会企业的具体商业挑战，特别是那些弥合数字鸿沟的企业；第二，挑战和培养 SAP 领导人，让他们了解一个快速变化的世界所带来的全球后果。

一个由 12 名员工组成的团队被选中进行为期四周的志愿者任务。被选中的员工在不同文化和职能的团队中工作，为全球不同市场的非营利组织解决战略上的挑战。在四个客户组织中选择了四个项目，每个客户组织都有三个员工支持。通常情况下，每年有 120 名员工参加这个项目。SAP 认为，该项目参与者的领导能力、跨文化敏感性和跨行业部门的知识得到了加强。

SAP 社会休假也有本地选择，这样员工也可以在他们的祖国做志愿者。因为员工只能参加一次跨境 SAP 社会休假项目，所以许多员工接下来会循环参加本地项目。

尽管他们的项目设计和持续时间不同，但在 2016 年，GSK PULSE 志愿者伙伴项目和 SAP 社会休假志愿者合作解决了卢旺达 PIH/IMB（健康伙伴/Inshuti Mu Buzima）的一个技术挑战。PIH 在当地接待了这两家公司。SAP 带来了技术和专门知识，而 GSK 则提供了健康数据管理方面的专业知识。GSK 还提供了一名具有变革管理技能的人力资源方面的专业人员。由志愿者推动的合作成果：在三周内建成了一个试验性的集中式数据存储库和内容管理系统。SAP 志愿者在离开该国后继续就该项目提供远程的建议，GSK 志愿者在卢旺达待了一年，以支持项目的实施。

任仕达（Randstad）成立于 1960 年，总部设在荷兰，是人力资源服务领域的全球领导者。17 年来，Randstad 一直与总部设在英国的志愿者服务组织（VSO）合作，为员工提供机会，使他们能够在本国以外创造有意义的社会影响。

自 2004 年以来，Randstad 已经在 31 个国家安排了近 300 名熟练的专业人

员，以支持在健康、教育和生计方面的项目。2015年，该公司决定以“就业能力”为重要主题，制定了一项全部由志愿者参与的倡议，以满足青年、妇女和儿童对提高就业能力的需求。他们还展开了团队志愿者活动——将国际志愿者与国内志愿者配对。他们发现这个模式运作得很好；本国志愿者带来了当地环境和动态的理解，而国际志愿者则为这些挑战带来了一个不同的新视角。

Randstad 的跨境任务可以是 3 到 12 个月，但通常是 3 到 6 个月。志愿者的范围从处于相对年轻的员工到非常有经验的高级领导者。员工必须在该公司工作至少两年后才能申请参加该项目。

在作为志愿者实地工作了一段时间后，Randstad 的员工通常会对新事物产生热情，然后在公司内部改变角色来追求这种热情。许多人已经对培训产生了兴趣。Randstad 的一名在印度参加项目的志愿者，对印度的热情文化以及对一些小细节的关注产生了兴趣。回到 Randstad 后，利用她在印度学到的东西，她开始在“Customer Delight”部门工作，该部门专注于提高客户满意度。

日本金融公司日兴（Nikko）在新加坡的子公司与新加坡国际基金会合作，实施了他们的跨境志愿者计划“生命用水”。在这个项目中，志愿者前往柬埔寨村庄进行为期一周的水过滤器建设。该方案通过实施清洁水技术为农村社区提供饮用水，并通过改善健康和卫生习惯来提高他们的生活质量。

柬埔寨的“生命之水”是一个创新的和负担得起的项目，它强化了该公司所做的承诺，即确保世界各地的更多的社区能够获得清洁的水。Nikko 员工有 5 天的带薪休假，公司支付 50% 的差旅费，员工承担另外 50% 的费用。来自多个国家的员工参加这个项目，偶尔也有家庭成员参加。该项目的一个动机是志愿者和国际社会之间的跨文化理解。

在典型任务的第一天，志愿者们会与当地的非营利组织团队会面，熟悉情况。第二天，他们进入现场，为滤水器做模具。志愿者在第三天加入非营利组织专家们的工作，与村民一起学习如何使用过滤器。在这一周的时间里，志愿者去当地学校教孩子们一般性的卫生知识和有效洗手技巧的重要性。

据 Nikko 的志愿者负责人说，志愿者从生命之水项目回来后，向同事介绍了这个项目，其中一位志愿者在描述经历时激动不已。她觉得一个好的志愿服务经历可以改变人生，至少，可以改变员工对这个世界的想法以及看法。

2020年，全球医疗技术公司BD庆祝了其志愿服务旅行计划成立15周年。在艾滋病毒和艾滋病流行期间，一名高级主管与世卫组织和疾病控制与预防中心领导人一起访问非洲回来后启动了该项目。该项目旨在为BD员工提供有意义的实践机会，利用他们的热情和专业知识，帮助解决世界上一些服务最匮乏的地区中未被满足的医疗保健需求。该项目还旨在扩大员工参与者的世界观，并帮助他们加强协作、团队合作、解决问题的能力 and 领导技能。从成立到2020年，BD通过6个非营利组织在8个国家进行了23次志愿服务旅行。来自33个BD所在国家的89个BD站点的262名志愿者的参与反映了BD的承诺，即尽可能在全球范围内参与。

BD志愿者服务旅行的例子及其影响包括：

- 2010年海地大地震发生6个月后，在非营利组织合作伙伴连心国际的协调下，BD的一个团队亲自访问了海地，为期三周，以帮助其建立实验室，培训社区医护人员，完成建设项目。该小组的工作帮助加强了当地一个保健诊所的基础设施，为约3,000名弱势妇女提供保健服务。随后，小组成员在6年的时间里继续以线上方式进行工作，培训了符合世界卫生组织标准的219名村庄社区卫生保健工作者、4名护士和264名实验室管理人员。通过这些努力，海地的合作伙伴成功获得了实验室认证以提供当地急需的实验室服务。
- 另一个项目包括长期合作伙伴Direct Relief和40名熟练的BD员工志愿者，他们被安排到秘鲁参加子宫颈癌筛查外展活动。在三年的时间里，通过以BD产品和设备捐赠的三次外展运动，对500名妇女进行了宫颈癌筛查。
- 在两年的时间里，通过长期合作伙伴Americares，19名志愿者通过为50多名专业人员培训糖尿病护理和领导的技能，总计帮助了500名糖尿病患者。

瑞士信贷（Credit Suisse）的全球公民计划的核心是促进员工和社会组织之间的技能和专业知识的转移。该计划成立于2010年，它是一个以技能为基础的国际志愿服务旗舰项目，该项目提供了一个独特的领导力发展机会，使员工能够与银行的海外伙伴组织进行合作。

向合作伙伴提供的支持主要集中在加强教育和金融包容性方面的组织能力。

从一开始，该项目就包括了线上和面对面的部分。员工被介绍给他们的借调

伙伴，并在出国三个月前开始与他们远程接触。

自该项目成立以来，员工已经在全球 50 多个国家完成了 440 多项任务，从人力资源到市场营销和金融。例子包括：为加纳的小额信贷客户开发新的储蓄产品；为哥伦比亚的非营利教育组织开发财务预测和预算工具；衡量赞比亚和坦桑尼亚小额信贷的社会影响；以及在孟加拉国、南非、塞内加尔和斯里兰卡为非营利教育组织提供项目管理培训。

好侍食品（House Foods）成立于 1913 年，是日本最大的食品制造商之一，在 8 个国家拥有 6,000 多名员工。2014 年，该公司与总部位于东京的非营利组织 Cross Fields 合作，开始了一个基于技能的跨境志愿者项目。该项目将“日本企业员工与亚洲的非营利组织和社会企业进行匹配，利用其专业技能担任志愿者，为期 2 至 12 个月。” House Foods 设计了其志愿服务项目，与社会企业和当地非营利组织合作。员工为期 6 个月实习计划的重点是提高每位志愿者对全球市场的了解，同时为他们的合作伙伴共同创造独特的解决方案。迄今为止，已有 7 名志愿者参加了该项目，分布在印度尼西亚、泰国、越南和老挝。

House Foods 最初设计其志愿者项目是为了为员工提供沉浸式的全球教育。然而，许多人后来对他们所工作的社区有了新的看法和新的商业想法，还有了新的自我认识。志愿者主要来自研发和销售部门。在国外，他们开发了新的食品和饮料产品，重新设计了现有产品的包装，并制定了新的营销策略。每位志愿者都可以从来自总部的两到三名同事组成的远程支持小组中受益。

House Foods 进一步利用志愿者的经验，召集志愿者项目的校友（包括其他日本公司的校友），并组织小组讨论和对话会议，分享海外志愿者经历相关的重要经验和挑战。

## ◆ 成功因素

长期实施跨境项目的公司都有三个显而易见的成功因素：项目设计、志愿者选择和准备以及质量跟踪。

项目设计是在与他们所服务的非营利性合作伙伴密切协商后完成的。通常情况下，这是一种长期的关系，双方不断评估、重新评估，并根据社区需求和任何已确定的运营问题对项目进行更改。一些公司的志愿者经理，如 BD 的经理，会

提前前往志愿者现场与合作伙伴和社区见面。这有助于安排程序的细节。这么做不仅能促进信任和共识，还能够促进沟通和解决问题的计划。

志愿者的选择和准备是成功的关键。选拔过程往往是竞争激烈的，机会往往会留给那些被认为具有“高潜力”的领导角色的员工。考虑到旅行和生活费用、旅行前准备和员工在国外的工作责任保障，这并不奇怪。由于项目成员数量十分有限，因此选择那些能对项目目标影响最大、收益最大的人和公司是至关重要的。

据项目主任说，伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）INVOLVE 项目的选拔过程非常严格。每年的申请数量都远远高于其所能提供的名额数量。在 Iberdrola 的员工中，这个项目非常有吸引力，因为它提供了与不同背景、国籍、文化和年龄的员工团队工作的可能性，并通过他们了解与本国不同的现实。

任仕达（Randstad）的志愿者得到了荷兰总部的大力支持。首席执行官 Jacques van den Broek 通常会指导一支志愿者团队，每两周与他们联系一次，有时还会参与他们对特定挑战的头脑风暴。

在出发之前，BD 志愿者参加 BD 总部为期两天半的培训课程，在那里他们互相见面，获得项目的重要背景和他们将服务人群的信息，并组成小组，制定与他们在旅行中进行的工作相关的计划。他们持续制定计划，并一起合作，直到他们在国内再次开会。BD 总部的社会投资团队在每次旅行中都与志愿者联系，以确保一切顺利，并询问他们是否需要任何支持。

当志愿者完成任务回家，高质量的随访就显得尤为重要。一些志愿者经理报告说，志愿者在返回工作岗位和祖国时可能会感到迷失方向。设置一些项目去帮助志愿者重新进入对他们来说可能非常不同的世界，可以极大减少公司和志愿者在时间、精力和费用方面的投入。

除了 Merck Fellows 项目的经理，同事导师也随时准备为项目组成员提供远程支持。由于员工通常只能参加一次项目，许多人渴望作为志愿者导师继续他们对该项目的支持。一位志愿者导师说：“我有时会和同事打电话，倾听并帮助他们克服挑战。生而为人，在所难免。对他们来说这是一个非常快速的成长体验。但总的来说，他们会告诉我，‘虽然这很难，但这是我在 Merck 公司的职业生涯中或一生中做过的最好的事情之一。’”

从任务回来后，Merck Fellows 是整个项目的一个重要部分：重返社会会议。

这个过程承认，在很多情况下，他们的经历是具有变革性的。重返社会会议提供了一个同情的空间来帮助解决他们刚刚经历的事情，以及他们如何将他们所做的事情转化为改变他们的工作方式，或者为公司的业务和社会影响提出新的想法。在 6 个月后和 9 个月后再进行一次随访，看看他们重返社会的旅程进行的如何。

## ◆ 新冠肺炎大流行的影响

全球大流行带来的国际旅行限制和健康危害，导致几乎所有公司都停止了面对面的跨境志愿者项目，不过一些公司正试图通过远程方式提供项目的一个版本或部分内容。

新冠肺炎疫情推迟了瑞士信贷（Credit Suisse）全球公民计划 2020 年的志愿者队列的旅行，并延长了他们参与的远程志愿服务部分。他们的期望和希望是，2020 年的所有员工都能在 2022 年的某个时候进入该领域，完成并建立他们的任务。

新冠大流行下，伊维尔德罗拉公司（Iberdrola）INVOLVE 项目采取了远程模式并放弃与孩子面对面会面。令项目负责人感到惊讶的是，当项目改为线上时，没有一个志愿者退出，尽管这个新模式的时间投入更大，而且没有去其他国家旅行的机会。

为了适应疫情造成的限制，任仕达（Randstad）加强了其远程指导计划。那些管理该项目的人认为，一旦他们能够重新开始亲自在国内进行志愿活动，他们将保留远程志愿服务和混合项目。与此同时，志愿者们积极参与 Randstad “心连心”服务，这是一项让员工在可能的情况下，每年在当地进行 8 小时的远程或社区志愿服务的倡议。

在 2020 年新冠大流行爆发时，Merck 公司暂停了其 RTC 奖学金计划，转而向选定的合作伙伴提供资金。2021 年，该项目以完全远程的形式回归。

2020 年，当新冠肺炎疫情开始对国际旅行造成重大影响时，BD 转向了一个线上志愿者服务项目，并通过这一项目与非营利合作伙伴合作，线上分享他们的专业知识，为员工提供有意义的机会，以解决服务不足社区未满足的医疗保健需求。举例说明，他们的新项目包括三个重要的合作伙伴关系：

➤ 与“心连心”国际组织合作，部署了 16 名 BD 志愿者，为全美 700 多人远程提

供新冠肺炎感染预防培训。

- 与 PYXERA Global 合作，部署了 18 名具有沟通、品牌和营销专业知识的 BD 员工，以帮助全国免费慈善诊所协会成员改进他们的营销和沟通技巧，从而接触到更多的患者。
- 与美国医疗中心合作，部署了 8 名 BD 志愿者，帮助波多黎各的社区卫生中心开发最佳实践工具包，并帮助他们在地震、飓风等常见紧急情况采取更佳手段以应对糖尿病、高血压和其他非传染性疾病。

参与 BD 远程志愿者服务之旅的员工的早期反馈显示，他们有很高的兴趣、参与度和满意度。对于那些长期以来都想参加公司赞助的志愿者活动，但出于个人或专业原因，对离开祖国感到不适应的志愿者，欢迎参加远程志愿服务。

# 第十一章

## 灾害下的企业志愿服务



无限极疫情防控志愿服务活动

## 第十一章：灾害下的企业志愿服务

鉴于自然灾害和人为灾害的数量和严重程度不断增加，公司必须确定他们能够发挥的最合适的角色，以及志愿服务能够发挥最好的作用。

### ◆ 要点

- 现在是公司为未来的灾害做好计划、优先级和准备的时候了。建立救灾团队的最糟糕的时机是在灾难发生之后。有影响力的救灾团队需要时间来发展、建立信任、定义角色并为激活做好准备。
- 许多与灾害有关的活动要求公司作为一个机构自愿参与，不仅提供财政支持、借调员工、提供物资和服务，而且鼓励和支持员工在工作时间和个人时间自愿参与。公司需要为此制定计划响应。
- 对于跨国公司来说，一个重要的现实是，他们自己的员工可能直接受到灾难的影响。他们必须计划支持自己的员工和家人，可能是通过公司志愿者，以及更广泛的社区。
- 许多灾难都有长期的影响。公司必须根据具体情况来决定承诺的期限。是直到媒体在紧急反应阶段结束时离开，还是经过长期恢复？
- 人道主义组织很清楚：他们所需要的企业志愿人员是那些在应急反应的具体方面接受过培训并进行了实践的人。这些组织强调，未经训练的自发志愿者往往是阻碍而不是帮助，可能会使反应工作复杂化。

我们无法避免这样一个明显的现实，即全世界的自然灾害和人为灾害正在恶化，其中许多灾害是气候更加多变影响的结果。数千万人的生活已经受到了影响，大多数预测显示，最糟糕的情况还没有到来。作为一个自我保护的问题，国家、社区、公司和其他机构必须为这一必然性做好准备。作为其人道主义义务的体现，所有公司都必须愿意尽可能采取缓解措施；他们必须准备立即做出反应；而且，在灾难发生时，他们必须愿意帮助长期恢复。

本章基于在当前研究过程中进行的访谈,以及与全球公司和国际人道主义救援组织就志愿者参与和与减灾、救灾和重建相关的伙伴关系发展问题进行的 10 年接触。

## ◆ 跨国公司的国际责任

跨国公司的人员、设施、供应链和客户遍布世界各地,特别有必要制定明确的政策和伙伴关系,并提前很长时间制定缓解战略、应急措施和长期恢复计划。他们还必须清楚地认识到,不论是否在他们自己的社区,他们需要在制度上明确其帮助他人应对灾难的社会责任。这样做不仅符合公司的直接利益,也体现了对员工、客户和整个社会期望的响应。也就是说,鉴于他们拥有巨大的资源,他们能够也将会做一些事情!这种帮助可以采取多种形式:

- 捐款和捐赠物品的慈善承诺。
- 机构志愿活动通过主动参与的员工提供的捐赠服务、借调人员、围绕事先确定的具体需求预先规划的、侧重于技能的承诺等方式进行。
- 鼓励、协助及支持员工、退休人员及其家属自愿参加与灾害有关的活动,并提供宽限时间及费用补偿。

所有这些都需要明确的战略和战术决策,提前规划,并与关键合作伙伴建立持续的关系,以促进和扩大公司的影响力。

本章探讨了与灾害中的企业志愿服务相关的主要问题:伙伴关系发展、帮助社区为灾害做好准备、公司参与“近距离”灾害、专门的灾害应对技能、恢复援助和对减灾方案的支持。

本章中的“人道主义组织”一词是指直接参与与灾害有关的一个或多个行动阶段的地方和全球非营利组织(非营利组织)和人道主义机构的统称。值得注意的例子包括国际红十字会、红新月会联合会(IFRC)和联合国机构,如世界粮食计划署和联合国人道主义事务协调厅(UNOCHA)。

在过去的 10 年里,国际企业联合会(IAVE)一直在领导公司、人道主义组织和政府间机构中进行一系列便利对话,包括关于与灾难有关的企业志愿服务的主题。这项工作始于 2012 年的伦敦,《共同面对灾难:企业—非营利组织志愿

者伙伴关系全球对话》。在随后的几年里，它继续与 IAVE 与灾难相关的企业志愿服务研究工作组合作，并在 2016 年柏林论坛上举行专题论坛，即企业应对难民挑战的对话。本章的内容来源于这些对话，以及专门为本研究报告而进行的公司和人道主义组织采访。

### 参与的阶段

虽然有多个概念模型来定义与灾害有关的行动，但它们通常包括三个主要阶段。每一个都提供了企业参与和领导的机会。

**准备阶段：**发展应对和管理紧急情况所需的知识、技能、伙伴关系、流程和所需资源，并确保员工及其家属充分了解相关情况，并在必要时做出应对准备。这包括以缓解为重点的行动，即预期灾害的行动，减少有害事件发生的可能性，或如果发生了，就减轻有害影响。

**反应阶段：**第一阶段的参与，通常是在灾害期间和灾后立即进行的，由最优先的紧急需求推动，重点是拯救生命和照顾受影响的人。

**评估阶段：**从评估需求开始，帮助人们和社区开始恢复“新常态”，确保重要的系统得到恢复。理想情况下，这将转变为持续的努力，通常需要数年时间，通过重大的、持续的投资和行动来重建生命、财产和社区系统。

人道主义组织敦促非专业救灾公司优先考虑备灾和恢复工作，把应对工作留给那些受过培训的人。这可能包括公司借调人员和志愿人员，他们接受过具体的应急方面的培训和实践。然而，这些组织强调，未经训练的自发志愿者往往是阻碍而不是帮助，并可能使应对工作复杂化。

## ◆ 建立和维持合作伙伴关系

虽然人道主义组织、非营利组织、政府和公司在灾难情况下相互需要，但现实是，它们有不同的商业模式和价值观，可能不会迅速和容易地融合。各方都可能对对方寻求伙伴关系的动机表示怀疑。各方都可能担心，他们的专业知识和经验会被对方所忽视。各方最初可能都会忽视双赢合作伙伴关系的潜力。

人道主义组织可能会怀疑企业志愿者是否能带来所需的技能、时间和知识水平。他们还可能会质疑，在摄像机停止拍摄、媒体涌向下一个有新闻价值的活动后，志愿者们是否仍然希望参与进来，或者与他们合作的公司是否会尊重该组织

的经验、知识、专业知识和技能。

同样，公司可能会怀疑人道主义组织有效管理其专业人员的能力，无论是作为志愿者还是借调人员。他们可能会担心，一个组织是否拥有管理危机情况所需的专业知识和技能，或者这些组织是否主要将“伙伴关系”视为为其工作获得财政支持的一种方式。

所有这些担忧都是合理的。但它们强调了参与人道主义项目的组织和公司都一致认同的一点：在灾难中试图建立一个成功的、持续的伙伴关系是失败的秘诀。伙伴关系依赖于相互尊重和信任、共享的知识和经验、明确界定的角色和责任，以及共同开发和实践的过程。这些都不是在一夜之间或在危机最严重的时候形成的。

公司需要非常清楚他们为什么想参与进来，以及他们打算提供什么。他们必须听取人道主义组织阐述他们的需要、优先事项和现实情况。对于公司和组织来说，进行持续的对话至关重要，这将决定他们的合作关系是什么样子的，双方将扮演什么角色，以及他们在合作时将如何分享规划、决策和资源。这种讨论很可能决定双方将如何评估并从共同的经验中学习。

像所有牢固、持久的关系一样，这些伙伴关系需要时间来发展。他们将不可避免地遇到需要信任和开放沟通来管理的难题。但在困难时期和环境中，也会有机会通过分享经验而变得更强大。

公司和人道主义组织都必须愿意在危机的漩涡之外投入时间和精力，建立基于信任的伙伴关系，确定他们将共同开展的工作以及完成这项工作的过程。

人道主义组织需要明白，企业可以为这个伙伴关系带来的不仅仅是资金。专业的员工志愿者可以帮助公司增加其对特定问题的影响力。利用具备专业技能的员工志愿者还可以在这些组织内和社区内树立影响力。与此同时，这些机会让参与的员工实践他们现有的技能并学习新的技能，也有助于他们自己的职业发展。

如果志愿人员的技能与实地要做的工作直接相关——例如后勤、通信、技术、保健、水和卫生，以及在缓解灾情阶段的任何其他方面，那么他们对组织是有价值的。同样有价值的是能够改进准备工作的专门知识：信息技术、数据收集和分析、绘图、会计和对金融市场的理解。

虽然公司可能会感到内部和外部的压力，要求他们立即对灾害做出反应，但

除非他们已经有经过培训的员工志愿者，否则在与专业救援的非营利组织合作或在政府机构建立的伙伴关系中担任特定角色时，他们最好的即时贡献可能是财务方面的。这是一种让员工有机会立即提供帮助的方式，公司将在某些方面与之相匹配。然而人道主义组织很清楚，直接发放一些看起来被人需要的物资很多时候是没有帮助的，而且可能导致时间和金钱的浪费，并可能对当地的商业商品制造商和供应商产生负面影响，这笔钱其实有更值得投资的地方。

人道主义组织一致认为不应在灾难中派遣没有具体经验的志愿人员进入救灾现场，因为这可能会干扰救灾组织的主要工作，并可能使志愿人员处于危险之中。但还有许多其他方式可以“在家”参与进来。除了筹集资金外，企业志愿者还可以帮助建立公众对灾难的认识，并可以代表受影响的社区和人民发起倡导。儿童救助会提供了全方位的“在家”志愿人员活动，包括准备应急包、为总部工作人员提供回填工作，以及向其人道主义领导学院提供援助。

那些身处受灾地区的员工在应对灾情阶段可能会非常有用，因为他们可以向人道主义组织提供他们的语言技能和当地知识。识别愿意扮演这些角色的员工可能是公司志愿者技能数据库的一个重要补充。

## ◆ 空客的合作经验

始于 2008 年的空客基金会（Airbus Foundation）项目提供了一个很好的例子，说明一个项目在企业与非营利组织的合作关系中如何通过共同努力和不断对话而逐渐发展成熟。空客基金会的领导人认为，企业可以通过与人道主义团体合作进行应急反应，从而产生最重大的效益。一开始，人道主义合作伙伴向空客寻求资金，但他们很快意识到空客的产品和服务可能更有用。空客开始优化商业和货运航班，为世界粮食计划署、红十字与红新月联合会运送人道主义人员或货物。接下来，空客培训人道主义组织成员利用他们的卫星收集图像，这样他们就可以自己使用技术来调查灾难现场。这项服务现在已经发展到环保组织也在利用卫星监测与气候变化有关的地面信息。

最初，空客提供“现成的”产品和服务，但随着他们与人道主义组织的合作不断深入，他们开始共同创造解决方案。一开始，每年有 20 名 IFRC 员工加入空客大学，这是公司内部的领导力发展计划。这导致了空客员工和 IFRC 员工之间

的密切接触。其结果之一是，许多空客员工受到启发，接受了应急响应人员的培训，然后开始定期到灾区做志愿者。

空客员工志愿者开始对其人道主义合作伙伴确定的挑战开展工作。他们通过空客员工志愿者领导的人文实验室做到了这一点——由一名员工创建的著名的创新中心。志愿者们利用他们的个人时间为发明创造原型，这在后来成为了公开的资源。例如，IFRC 需要重新设计洗手站，使其便于难民中心使用。这变成了一场内部竞赛，空客的 13 个工程师团队争相设计最好的便携式洗手站。IFRC 还需要使用移动帐篷来清除污染。他们与空客志愿者进行了头脑风暴，并以此为目标调整空客的产品。

该公司与肯尼亚红十字会一直保持着牢固的合作关系。除了直升机和卫星的使用，他们还在创新方面合作。最近，他们与空客的志愿者合作，在肯尼亚的七个地点安装了一个水卫生系统。

## ◆ 帮助社区应对灾害

中国保险公司平安保险公司为员工和公众提供了关于如何应对灾害的培训。2019 年，该公司通过与深圳城市公共安全技术研究所和深圳公共安全志愿者协会合作，开发了平安监护人计划。截至 2019 年底，来自 19 个城市的 1,565 名志愿者接受了应急响应和救援技术方面的培训。

宏利（ManuLife）与加拿大红十字会合作，并支持他们在加拿大地区的灾后重建工作。该公司的财政支持可以在受灾严重地区预先部署物资，并培训灾区志愿者。此外，宏利的员工志愿者通过“准备就绪”计划接受培训，这为他们提供了基本的急救、后勤和组织技能，以支持红十字会的应急反应和灾后重建活动。

## ◆ 当灾难来临时员工在哪里生活和工作

员工经常住在灾区的附近。很多时候，他们有动力去回应，因为这影响了他们的家乡，也因为他们熟悉家乡的需求。2020 年 8 月 4 日，黎巴嫩贝鲁特港口爆炸摧毁了这座城市，并且由于食品和燃料短缺、持续的社会经济危机和新冠肺炎大流行，让本就面临内乱的人民雪上加霜。爆炸造成超过 178 人死亡，6,500 多人受伤，30 万人无家可归。该港口和周边地区（那些向该国进口食品和医疗

用品的关键生命线)都被夷为平地。周边社区的数千座房屋被破坏或摧毁,门窗被炸毁。<sup>6</sup>

法塔勒(Fattal)员工立即做出回应。员工们每天都会带着果汁、水、食物、拖把和扫帚来到全城需要帮助的人那里。他们还联系了受爆炸影响的客户。爆炸发生后,他们连续做了三个月的志愿者,帮助填补了服务方面的空白,直到非营利组织能够接管工作。

日本极易受到地震和海啸的袭击。自2011年以来,大加集团(原大阪燃气)员工一直在通过现场志愿者活动支持灾区。他们前往了2011年遭受日本东部大地震和台风No. 12(日本最强烈的地震)、2016年熊本地震、2018年大阪北部地震和暴雨以及2019年台风No. 19影响的地区。员工志愿者负责清除泥浆和碎片,并进行一般清理。日本灾难现场的一项受欢迎的志愿者活动是在浴室迎接撤离者。撤离者在小浴缸或脸盆里用热水清洗和暖脚,志愿者与他们交谈,有时给他们进行手部按摩。这种同情和人性的行为是为了帮助撤离者放松,并希望能缓解他们的一些焦虑。

2020年5月,强大的灾难性热带气旋,在印度东部和孟加拉国造成了大规模破坏。五天内,在加尔各答(西孟加拉邦首府)中心负责人和当地非营利组织的支持下,高知特(Cognizant)的员工根据预先确定的灾民需要的前10种物品清单,为员工设置了收集箱,供他们捐赠食品杂货。一些员工将他们的住所作为下车点或集合点共享。Cognizant的志愿者领袖说:“在人道主义危机的时候,我们惊奇地发现员工们像被施了魔法一样团结在一起。”

葡萄牙电力集团(EDP)通过员工志愿者应对灾难的方法是一个很好的例子,它结合了现场实践和基于技能的志愿服务,以及幕后收集和包装货物。

为了应对2017年6月在葡萄牙发生的可怕火灾,EDP公司与世界葡萄牙医生组织(Doctors of the World Portugal)合作帮助人们。世界医生组织在紧急情况下向社会提供保健和心理支持,并协助志愿人员的行动。这场悲惨的大火烧毁了29,819英亩土地,造成67人死亡,250人受伤,500座房屋被毁。3,000名EDP公司的志愿者分发卫生包,帮助灾民清除家中的废墟,清理农田和牧场,重新种植被烧毁的地区。后来,EDP公司的员工利用他们的建筑和电气技能重建

<sup>6</sup> 世界卫生组织, <https://www.who.int/emergencies/funding/appeals/lebanon-explosion-2020>

了被烧毁的房屋。

2019年，当飓风“伊代”袭击莫桑比克时，EDP公司与“支持莫桑比克倡议”组织合作，推动收集生活必需品，运送“希望背包”，帮助受灾难影响最严重的家庭。数千名EDP公司志愿者和他们的亲友为灾民准备背包，收集炊具、不易腐烂的食物、药品和衣服，使约12,600人受益。

塔塔集团（Tata Group）长期以来一直处于印度和该地区救灾的前沿。该项目负责人总结了该公司的理念是：“在印度，灾难发生时，你不能写一张没有人情味的支票，你要立即行动起来，直接造福社区。”2014年，该集团采取措施，将其灾害应对工作制度化，并成立了一个专门的灾害救援团队，作为塔塔可持续发展集团（TSG）的一部分。

塔塔的救灾行动由两名专门的志愿者干部——项目经理和采购专员领导。项目经理领导地面救援作业，并确保及时实施。采购专员确保在当地以低成本的价格购买高质量的救济材料，并及时打包，以送达到灾区的灾民。

此外，通过塔塔集团的企业志愿者平台“塔塔参与”（Tata Engage），塔塔集团旗下公司的员工可以在灾难发生时被召集起来志愿参与应对工作。塔塔集团的灾害应对干预措施从灾难的救援阶段开始（通常在灾难发生7天后），并可以持续到长达5年的重建阶段，这取决于灾难的规模。

志愿者们根据时间和能力，承诺一周到十天时间报名加入由塔塔可持续发展小组在现场部署的灾难响应（DR）团队。志愿者会得到一个简短培训，然后开始从事最适合他们的工作。

该集团寻求与当地企业合作，以最好地服务于受影响地区的利益。他们与政府、武装部队、其他公司和几个非营利组织合作，以确保受影响最严重和最脆弱的国家得到支持。开展的活动范围从在灾难发生后立即建立社区厨房，到分发救济包和建立保健营地，甚至到为牛接种疫苗作为帮助灾区维持生计的一种手段。

## ◆ 专业救灾技能

虽然在大多数情况下，企业志愿者前往灾难现场是不明智的，但那些训练有素和具有专门技能的人正处于提供关键援助的独特位置。一些科技和电信公司也是如此。

Google.org 危机连接网络目前有约 400 名员工，其中约 100 名受过培训，随时准备部署。志愿者与非营利组织合作伙伴、信息技术灾难资源中心（ITDRC）和 NetHope 密切合作，(NetHope) 是一个由 60 多个全球领先的非营利组织组成的联盟，与科技公司和资助合作伙伴合作，“设计、资助、实施、调整和扩大创新方法，以解决发展、人道主义和保护挑战”。

Google.org 网络拥有广泛的背景经验，包括前军事和系统工程师。两者都有一个共同的动机：利用宝贵的技能，使他们擅长工作，并以他们知道的最好的方式帮助他们。谷歌的员工利用他们的技术技能在世界各地处于灾难中的关键地区修复连接，包括避难所、诊所和学校。

2015 年，危机连接网络开始与 NetHope 一起志愿参与重新连接项目，在欧洲各地的难民路线上安装无线网络和设备充电站。2015 年，他们被部署到约旦和希腊；2017 年，支持叙利亚难民危机。它得以让难民重新与家人建立联系。它还促进了在网络上获得教育和信息资源，并给在困难情况下的难民带来了希望，一些人对自己并不孤单而感到安慰。这项措施帮助了大约 50 万人。

2019 年飓风多里安袭击巴哈马群岛后，Google.org 在危机连接小组部署了志愿者。该团队在该领域工作了 80 人天，帮助恢复了数十个地方的互联网连接。居民们能够获取紧急信息，与家庭成员建立联系，并简单地通过上网来减轻压力。

该公司注意到，研究继续表明，长期的支持，特别是对当地非营利组织的支持，对社区的复苏至关重要。社区需要持续的、灵活的资金来重建和治愈。

20 年来，爱立信应急响应一直在联合国紧急电信集群（ETC）中发挥了主导作用，ETC 是一个全球组织网络，共同努力在人道主义紧急情况下提供共享通信服务。爱立信应急响应的关键职责是安装和维护临时的互联网连接，直到本地服务已经充分恢复，或不再需要增加容量。

精心挑选的员工将入围，并在瑞典接受为期一周的培训。当爱立信应急响应志愿者到达灾区时，他们的工作是激活临时的语音和数据连接，以便人道主义救援机构能够迅速协调他们的救援工作。爱立信应急响应公司与救援机构、政府和地方当局合作，优先在受影响地区进行部署，利用其电信技能和技术设备，将受影响人口所需要的适当援助组织聚集在一起。该项目目前在全球约有 150 名志愿者。当需要时，首席执行官会有一个明确的命令，放下一切，上飞机，携带技术

设备去从事救灾工作。

爱立信应急响应与联合国世界粮食计划署和紧急电信集群、联合国儿童基金会和救助儿童会合作，在世界 40 个国家的 60 多个人道主义任务中提供了连接支持和专业技术。这些灾害包括多米尼加群岛和波多黎各岛上的飓风玛丽亚和莫桑比克的飓风伊代等自然灾害；西非的埃博拉危机等紧急医疗；以及南苏丹、中非共和国和刚果民主共和国等地旷日持久的危机。

*“尽管该领域的环境通常具有挑战性，但能够与爱立信的志愿者一起建立通信基础设施，使人道主义工作者更有效地工作，从而拯救更多的生命，这是非常有益的。”*

-----爱立信员工志愿者

## ◆ 对人道主义危机的回应

2016 年，西班牙电信(Telefónica)的志愿者们团结起来，以满足难民（来自非洲、中东和拉丁美洲）的需求。他们努力解决食品和衣物的迫切需求以及融入西班牙社会等长期需求。该公司与联合国难民署、西班牙红十字会和地方组织等对难民问题具有深厚专长的公认援助组织合作。在 8 个月的时间里，150 名员工自愿通过 20 个不同的项目帮助这些难民。员工们为难民收集自行车，组织了一次联合自行车骑行，并计划了一个自行车维修诊所。志愿者帮助新来者学习西班牙语和文化。志愿者和难民一起在难民住所内建造城市花园。位于西班牙以外的员工也在通信、网页设计和翻译领域提供在线志愿服务。

伊维尔德罗拉公司(Iberdrola)的志愿者也一直在满足难民的需要。从 2014 年开始，Iberdrola 与荷兰照明公司 Signify 联合起来，与阿里安萨郡和欧盟合作，开展全民能源项目，开发能源供应解决方案，改善埃塞俄比亚难民的服务和生活质量。例如，志愿人员为社区厨房、小学、妇女和女童保健中心提供室内照明。2020 年 12 月，由于提格雷和地区部队在提格雷（埃塞俄比亚）发生的军事冲突，阿里安萨郡被迫暂停了该项目。

## ◆ 志愿者在复苏中的援助

在菲律宾友邦基金会（Philam Foundation (AIA)），灾难志愿活动是该公司员工志愿者计划的一个重要组成部分，并使许多员工对其他形式的志愿活动产生了兴趣。他们报告说，激励员工应对灾难一点也不困难。在菲律宾这样经常发生自然灾害的国家，这并不奇怪。该公司专门为救灾志愿者提供“社区服务休假”。基金会会长提到：“菲律宾人善良，有服务的精神。灾难志愿活动是我们在全国扩大志愿活动的方式。”

帕拉兰是该基金会的旗舰灾难项目，包括与政府部门和非营利组织的合作。该项目通过在全国各地建造抗灾能力强、照明良好、通风良好、设施齐全的教室，来支持菲律宾青年的教育。到目前为止，在过去的八年里，基金会已经在受灾地区为 4 万名学生建造了 217 间教室。

美敦力公司（Medtronic）及其非营利组织合作伙伴 All Hands and Hearts 多年来一直在共同努力，以解决受自然灾害袭击社区的即时和长期需求。美敦力用产品和物资支持救援工作，以支持受影响地区的救援工作。它们还赋能员工志愿者，每年为每个员工提供 5 天的带薪休假，以便在非营利组织或非营利组织（NGO）做志愿者。当媒体对某一特定灾难的关注消失时，他们会为自己能参与其中而感到自豪。自 2017 年以来，200 多名美敦力基金会的员工志愿者加入了 All Hands and Hearts 的行列，参与了从路易斯安那州到瓦哈卡州的 8 个不同的重建项目。美敦力的一名志愿者说：“我可以捐钱，但不知道会发生什么；或者，我实际在那改变了什么。你有机会出去并见到你的（志愿服务）帮助到的人。”

赛富时（Salesforce）的员工也帮助社区在灾难后重建。2017 年 9 月 7 日，墨西哥瓦哈卡市发生 8.5 级地震，数千名家庭无家可归，该地区大部分地区成为一片废墟。来自 Salesforce 的志愿者加入了 All Hands and Hearts，用一周的时间重建了一所幼儿园和一所小学。之后，在 Mi Casa Tu Casa 计划的赞助下，志愿者加入当地家庭一起吃饭交流。

## ◆ 志愿者缓解方案

志愿者们还积极参与减轻灾害，特别是那些由气候变化带来的灾害。

NCBA 银行定期资助非营利组织，在 2017 年一场严重的干旱中，他们向肯尼亚红十字会捐款，这导致了一场植树运动的发展。通过” Change the Story” 计划，该公司在卡鲁拉森林开设了 100 万个本地树木苗圃。NCBA 及其合作伙伴在肯尼亚种植了 700 多万棵树，其中包括由 NCBA 工作人员直接种植的 50,300 多棵树。绿带运动（GBM）提供幼苗，NCBA 的员工自愿在雨季，从 4 月初到 6 月，然后在 10 月到 12 月种植它们。许多植树活动有助于在全国各地重新造林，有助于减少干旱环境，缓解肯尼亚干旱和半干旱地区的洪水上涨和逆转气候变化的影响。

万豪（Marriott International）的员工也支持重新造林的工作。2019 年，万豪的员工和社区成员在泰国种植了 1,500 棵红树林。红树林对生态系统很重要。它们浓密的根有助于凝结和建造土壤，它们地上的根减缓水流，促进沉积物沉积，以减少海岸侵蚀，防止洪水侵袭。自 2013 年以来，泰国各地已经种植了超过 81,508 棵红树林。

此外，万豪继续与亚马逊可持续发展（FAS）和亚马逊政府之间十多年的合作，通过朱马 REDD+ 项目，致力于在有严重土地利用压力的巴西西北部亚马逊雨林的 2,770 平方英里（7,174 平方公里）面积内抑制森林砍伐和相关的温室气体排放。

2019 年，万豪成为常青联盟的创始成员，该联盟是由植树节基金会的合作伙伴和合作者组成，致力于将树木和森林作为对企业可持续性和公民目标的自然贡献。通过这个组织，他们承诺到 2022 年支持种植 1 亿棵树。

UPS 以拥有世界上最鼓舞人心和最具创新性的企业人道主义救援项目之一而闻名。他们参与了自然危机和人道主义危机的整个反应、救援和恢复周期，严重依赖高技能的员工，这些员工自愿参与，然后从常规职责中获得释放的时间。通过 UPS 基金会的管理和财务支持，并与其他物流公司的合作，UPS 是一个创新的全球领导力的典范。

UPS 应对危机的一个关键因素是与其他公司、国际组织以及全球和国家的非营利组织合作。最近是与 Zipline 和 Gavi（全球疫苗免疫联盟）合作，疫苗联

盟是通过无人机配送以应对关键医疗需求的世界领导者。在卢旺达，23%的孕产妇死亡是由于产后出血造成的。由于该地区的地理形势，在雨季，1小时车程的送血可能需要4到6个小时。2016年，在卢旺达政府的支持下，UPS与Gavi和Zipline合作，发展医疗无人机伙伴关系，以加速卢旺达人民获得救命的医疗用品。

2017年，UPS后勤人员自愿协助联合国难民署（UNHCR）实施一流的船队管理流程，2019年，他们扩大了加纳的Gavi-Zipline无人机项目，促成首次用无人机向世界各地配送新冠肺炎疫苗。UPS-Gavi-Zipline医疗无人机合作伙伴已向加纳的农村诊所配送了5万多剂新冠肺炎疫苗。

自2000年以来，UPS基金会一直通过应急响应的货运能力、技术专长和对供应链改善项目的现金捐助来支持联合国儿童基金会的工作。最近，这两家合作伙伴联手开展了快速物流工作，向印度配送了3,000台医用制氧机，以应对2021年新冠肺炎病例的激增。这次配送只是一个开端，UPS支持向印度运送2万多个医用制氧机、呼吸机和医疗用品。

UPS一直是由联合国世界粮食计划署（WFP）领导的后勤应急小组（LET）的领导者。LET由来自UPS、马士基、亚致力和迪拜世界物流的物流专家组成。这种跨公司的合作伙伴关系依赖于具有仓储、运输和物流专业知识的员工志愿者。这些小组遍布世界各地，在人道主义危机发生后的48小时内就被部署起来。他们确定了物流差距和瓶颈，并共同找到克服它们的方法，以便在大规模灾难后重新建立破碎的供应链。世界粮食计划署已经认识到这种独特合作的价值，“后勤应急小组的一个很棒的事情是，这些公司通常会来自一个单位，共同帮助人道主义社区”。

UPS目前已经培训了遍布美洲、印度次大陆、中东和非洲以及亚太地区的应急人员，他们随时准备做出响应，在灾难期间提供后勤专业。在全球疫情（2020-2022）期间，UPS在世界各地——印度尼西亚（2007）、缅甸（2008）、海地（2008）、菲律宾（2009）、巴东（2009）、海地（2010）、巴基斯坦（2011）、日本、非洲之角、尼日利亚（2011）、非洲萨赫勒地区（2012）、菲律宾（2013和2014）、尼泊尔（2015）、秘鲁（2017）、海地（2017）、莫桑比克（2018）、巴哈马群岛（2019）部署了LET志愿者。

在欧洲，UPS 在过去三年里出借了其资产、员工志愿者和专业技术，向提供难民援助的组织提供了 300 多万美元的资助。100 名 UPS 员工志愿者一直在 15 个国家支持难民救济，并与大型全球组织和较小的当地合作伙伴合作。活动包括给在荷兰营地的孩子们送圣诞礼物，在比利时用木制托盘建造家具、建立营地，在德国提供交通和当地招待，在奥地利分发冬衣，在希腊每周三次运送仓库物品。

## 第十二章

# 志愿者是管理企业志愿者

## 项目的关键



康明斯“无废空间”社区志愿服务

## 第十二章：志愿者是管理企业志愿者项目的关键

创建和维持全球志愿者项目需要强大的领导和管理技能、精力、想象力、对细节和时间的关注。很少有公司在所有他们运营的地方提供全职的、全年的员工来创建和管理他们的志愿者项目。那些担任全球领导职务的人，通常但不总是设在全球总部，必须依靠兼职的同事，经常作为更广泛的社区关系职责的一部分，或者越来越多地依靠遍布整个公司的志愿者。这些志愿者单独或团队行动，负责实施全球项目或在国家或地方一级创建他们自己的本地项目。在一些公司中，其结果是他们自己的志愿服务的领导等级制度，由充满活力的个人和团队推动。扩展到地方一级，这意味着实际的项目管理——评估需求、确定机会、建立适当的社区伙伴关系、规划活动以及招募和管理志愿者。公司依靠这种分布式的领导和管理，实际上联系在一起，以获得相互支持，以推动全球和地方的高优先级举措。

许多公司雇佣退休人员作为志愿者。但凯克萨银行（CaixaBank）尤其突出，因为他们积极吸引退休人员在银行所在的每个社区组织和运营志愿者项目。从大城市到小村庄，他们都在那里，帮助维持与超过 16,000 个不同社会实体的关系，这些实体通过慈善和志愿服务做生意和服务。他们的管理理念是包罗万象的，有意识地设计来“为每个人腾出空间”。在退休前，许多人曾在该行担任领导职位。现在，作为志愿者，他们利用自己的专业管理技能和空闲时间与新员工分享经验，作为志愿服务的例子，并在项目的成功中发挥宝贵的作用。退休人员约占 Caixa 志愿者总数的 19%。

成立于 2015 年的 InterCement 研究所，是该研究中确定的最强大的员工管理项目之一。它有三个组成部分：

- 社区互动和志愿者激励委员会 (CIVICO) 是由来自 InterCement 每个部门的员工组成的当地委员会。他们与 InterCement 一同管理其所在地的社会投资。每个委员会由至少五名员工组成，并作为其生产单位内的研究所的延伸。参与者定期接受培训，以发展和提高社会动员所需的技能和能力。
- 社区发展委员会 (CDC) 集团在公司运营的特定地理区域内运作。它由政府代表、民间社会组织、社区领导人和公司 CIVICO 成员组成。CDC 制定战略并促进促进社区发展的行动。

- 理想自愿行动小组（GAIV 在巴西的首字母缩写）由员工、朋友、家人和社区参与者组成，积极在当地组织和开展志愿者工作。这些集团的领导由 InterCement 员工执行。

Itau 的 Mobiliza Itau 委员会代表了员工驱动的志愿服务的一个创新例子。他们提供指导方针、培训和支持，以便志愿人员能够与非营利组织建立伙伴关系。志愿者们承诺在一个专门的公司网站上通过在线讲故事来报告他们的行动。

员工资源组（ERG）或员工网络，是一种受欢迎的、由兴趣或目标相同的员工组成的小组结构，是企业志愿者领导有时依赖的另一种资源。他们是由员工组成的，并由员工志愿者领导的团体。ERG 为具有共同兴趣的员工提供了一个论坛，在那里他们经常将集体的声音聚集在一起，以激励和调动员工的参与，定义项目，寻找合作伙伴和运行项目。志愿者项目为员工资源组提供了一种方式，以在公司保持可见，并促进其选区的优先事项（即黑人/非裔美国人 ERG、父母 ERG、LGBTQ+ ERG 等）。

VISA 有一个集中组织的、标志性的全球项目，员工在那里指导小企业。此外，该公司还提供项目、工具和资源，使当地领导人能够当面和以线上的方式组织志愿者活动。办公室都有自己的社区和志愿服务委员会，以促进员工与领导在当地参与（志愿者活动），这些领导可以自我提名也可以通过所在办公室或地区的高管提名来确定。员工资源组也会组织志愿服务的活动。

美国道富银行 (State Street Corp) 的全球志愿者项目——道富志愿者，由位于马萨诸塞州波士顿的公司总部的一名全职员工管理。社区支持计划委员会在 38 个办公室设立，利用员工志愿者的承诺和技能来管理该计划。他们帮助选择和实施志愿者项目，并提供有价值的见解来调整项目，以最好地满足当地的需求。

道富银行拥有 24 个员工网络，每个网络都有一个社区参与主席和委员会，由一个全球包容、多样性和公平团队支持。他们建议并帮助设计适合和加强每个网络目标的志愿者机会。例如，职业妇女网络为女童子军做志愿者；有工作的父母网络为一个非营利性的日托中心做志愿者。

施耐德电气代表——当地员工志愿者大使——被提名至少两年。除了工作中的职责，他们在支持公司的基金会方面有非常具体的角色。代表们确定当地的非

营利组织合作伙伴，跟进志愿者任务，并招募员工担任志愿者。目前，该基金会在全球有 130 名代表合作。

Sage 将其方法定义为“慈善行动”，因为它专注于通过志愿服务和筹款来授权员工做出贡献。该公司的员工志愿服务模式完全是自由选择的。所有员工都有 5 天的带薪假，为他们热爱的事业做志愿者。Sage 基金会的经理们围绕他们的数字不平等、经济不平等和保护地球来组织志愿者活动。员工可以加入这些活动，或与自己选择的任何慈善组织一起组织自己的志愿活动。

志愿者大使帮助 Sage 基金会的经理协调志愿者项目。作为大使社区的一员被认为是员工的发展，包括专门的学习机会。年度奖项表彰参与和杰出表现，并且每年一次的全球大会将大使聚集在一起联合学习。

嘉吉公司 (Cargill) 护理委员会的结构比大多数公司都更正式。企业社会责任和志愿者活动通过 350 个嘉吉公司护理委员会组织，这些委员会遍布嘉吉公司存在的所有国家。委员会定期开会，有预算权力，并评估嘉吉公司的努力在社区的影响。

泰勒斯 (TELUS) 社区委员会遍布全球，包括任期三年的民选成员。他们支持当地注册的慈善项目，帮助建立更强大的社区，促进健康，通过健康和技术倡议帮助弱势青年茁壮成长。

太平洋投资管理公司 (PIMCO) 行动委员会是一种志愿者指导的委员会，在当地办公室管理。委员会由拥护者组成，他们在总部的指导和支持下，共同努力寻找、组织和执行倡议。它们是 PIMCO 志愿者项目成功的重要组成部分，是文化差异和特定社区需求信息的重要来源。

一些公司认可在全球范围内执行项目所需的时间投入，并允许员工从全职工作中走出来，以提供他们的技能来管理志愿者项目。在微软 (Microsoft)，公司员工被借调 4 个月来管理一年一度的 10 月捐赠活动，并支持大约 5,000 名志愿者来帮助扩大活动规模。

最初，在 2004 年，标普全球 (S&P Global) 举办了一个全球志愿者日，后来成为社区影响月。2019 年，该公司决定变得更加具有战略性，转向全年模式“基本影响”，旨在更有利于深思熟虑和长期的志愿者活动，并更响应社区需求。标普全球认为，其三个优先领域——创建一个包含服务不足人口的包容性经济，

缩小全球技能差距，促进可持续环境——将受益于更长期的方法。最近，该公司增加了一项新的带薪休假政策，即“回馈日”，每名员工每年总计工作 40 小时。因为他们需要额外多的支持来实施志愿者项目。

标普全球团队领导或大使分布在标普开展业务的 35 个国家。他们负责完成志愿者活动后的报告，包括志愿者数量和其他基本事实。他们还将照片、视频和博客文章上传到公司的互联网和社交媒体上。他们感谢所有的志愿者，为他们提供证书，并通过调查，以确定他们对志愿者活动的反应。它是否提高了他们的士气，帮助团队建设，帮助发展新技能？该调查还询问了在未来可以如何改进这个志愿者项目。

## 第十三章

# 扩展志愿者范围：家人、朋友、 客户、社区成员



阳光保险“小橙大爱”公益徒步活动

## 第十三章：扩展志愿者范围：家人、朋友、客户、社区成员

一种更包容的志愿服务方式为企业提供了一个建立新的、不断扩大的社区的机会，这些社区反映了对相互尊重、解决问题和可持续增长的共同承诺。

### ◆ 要点

- 越来越多的公司邀请其他人加入他们的志愿活动——包括员工的家人、退休员工、商业客户、零售消费者和广大公众。他们正在证明成功做到是可能的。
- 吸引积极员工基础之外的其他人，扩大志愿者队伍，建立社区，增加工作的范围和影响，并通过积极展示其价值观和社会责任承诺使公司受益。
- 这种超越员工的扩张为那些管理公司项目的人创造了新的机会和新的挑战，因为他们已经建立了新的合作伙伴关系，学习与新的受众接触，并以新的方式思考他们的工作。

### ◆ 介绍

虽然杠杆的概念是一个流行的商业概念，但大多数公司并没有将它显著地应用于他们的志愿者项目，因此错过了将他们扩展到自己的员工之外的机会。这意味着对社区的影响更小，接触到志愿服务价值的人更少，未来潜在的志愿者更少，因此对公司的整体价值更低。

本章探讨了那些“超越员工”的公司的方法，他们邀请员工的家人、退休人员、客户、商业伙伴，甚至整个社区的参与。

40年前，企业志愿服务前沿研究的重点是旨在吸引退休人员的项目。30年前，家庭志愿者活动的概念才刚刚出现。20年前，一家公司有意邀请零售消费者、商业客户、供应商和供应商的志愿者参与，更不用说整个社区的概念，几乎没有被考虑到。

但劳动力的性质却在不断地发生变化。如今，在服务30或40年后退休仍与公司保持联系的职业员工群体正在减少。有家人的员工从雇主那里寻求的不仅仅是一份工作。消费者对承诺于可持续发展和社会责任的公司越来越偏爱。公司自

己也在认识到在他们的企业对企业关系中建立一个共同的社会承诺的价值。

所有这些变化都体现在企业志愿服务的实践中。对于那些负责公司志愿服务的人来说，这是一个令人兴奋和具有挑战性的新领域。他们被要求与他们的业务客户和供应商建立新的、互利的伙伴关系来开发系统，有效地让公司外部的人参与他们的活动，为新的受众创造新的信息，并记录他们公司的结果和利益。他们是公司与外部受众的联系方式发生重大文化转变的一线参与者。

对这些管理者来说，最明显的挑战是工作量的潜在显著增加。这可以通过扩大人力资源的分配来解决，因为项目将扩大到包括新的参与者群体。这也可能意味着增加内部志愿者承担项目管理任务的参与度，可能要从正常工作职责中释放时间来完成任务。所有参与的人都需要学习新的方法来招募、激励和管理那些没有公司报酬的人，以及那些看到了这个机会的价值而作为志愿者加入的人。

对于公司来说，关键的挑战是对非员工参与公司赞助和管理的活动发展一个适当的舒适程度。对于一些公司来说，这将意味着需要检查与责任、保险覆盖范围和风险评估相关的问题。这为企业提供了一个清晰的机会，让它们可以通过分享解决这些问题的经验和资源来相互学习。

那些在主要和次要方面都处于领先地位的公司的经验可以得出这样的结论：包括非员工——家人、退休人员、商业客户、消费者和其他公司——扩大了志愿者队伍，建立了社区，增加了价值并使主办公司受益。葡萄牙电力集团(EDP)的丽塔·蒙泰罗很好地总结了它：“在某些活动中开放地接纳朋友、家人、合作伙伴和客户，可以丰富我们的项目，并增加每项活动的影响。我们在公司内有整个家庭做志愿者。例如，一位母亲在学校里自愿参加了青少年成就计划，这挑战了她的孩子们，最后，所有的家庭成员都参与了进来。它挑战了年轻一代，也强化了我们的社区意识。”

本章系统地回顾了当前的研究中确定的例子，这些例子说明了公司是如何应对这些新的机会，以扩大参与他们项目的志愿者的范围。它首先提出那些推出了广泛的公众参与机会的例子，然后考察了员工家人、退休人员和企业客户、零售消费者、客户和合作伙伴的家庭的参与。

*“作为商业领袖，我们可以与客户、员工、合作伙伴、社区、政府和机构合作，创造出值得信任的文化，把我们的人民和地球的福祉放在第一位。”*

---马克·贝尼奥夫，赛富时 (Salesforce) 创始人、董事长兼首席执行官

## ◆ 邀请社区合作

2013 年以来，百威英博在墨西哥的子公司 Modelo 集团采取了一种独特的方式，使志愿服务具有包容性。2014 年，公司在现有的员工志愿者计划的基础上创建了一个数字平台，直接将公益组织与潜在的志愿者进行对接，为公众和自己的员工提供志愿者机会。

该平台上的第一个活动是庆祝 2014 年 12 月的国际志愿者日。通过全国媒体邀请志愿者，5.5 万名志愿者注册，2.7 万名志愿者在全国同一天同一时间参加了 70 多项活动——“巨大的成功！”

该平台允许员工和整个社区与公益组织直接对接成为志愿者。通过这个平台，公益组织可以推广和管理他们自己的志愿者活动，而不需要该公司充当中介。

因啤酒生产和分销业务，Modelo 集团的办公室和代理商遍布墨西哥，这使该公司在全国各地有其独特的本地存在。因此，他们能够在墨西哥各地组织各有特色的活动。

现在，Modelo 集团在哥伦比亚、厄瓜多尔和秘鲁的姐妹公司共同开发了一个类似于其在墨西哥的平台，允许社区成员和其他公司的员工利用该平台注册和参与志愿者项目。在每个国家，该公司都有一个公益组织的数据库。在墨西哥，Modelo 集团有 600 多个注册的非营利组织，所有这些都是为了促进更多的志愿者参与。

所有参与的公益组织都必须在各相关政府职能部门进行合法注册。根据需要，该公司在培训和专业化上提供帮助来管理志愿者的活动。

通过向所有人开放其公司项目，Modelo 集团不再看到公司的局限性，并理解公司在志愿服务上的贡献已经触达到了社区。整个地区的统一行动加强了他们正在促进的文化，使其更容易在内部和外部被理解和分享。

Modelo 团队的一名成员直接谈到了一个开放项目的重要性：

这些项目“超棒”的地方在于，公司的每个员工都可以选择他或她喜欢的志愿服务。例如，在环境日，因为我们都为某个共同的目标努力，所以每个人都可以和家人一起选择，看是去净滩还是去粉刷一所学校，每个人都很不同。

当你可以和你的家人分享这些活动的时候……一切都改变了。我们所谈论的内容，是关于归属于一家支持这类事情的公司的自豪感，呈指数级增长。这是一种终生难忘的自豪感，因为我的内心是一名志愿者。

总部位于中国深圳的中国平安是全球最大的金融服务公司之一。随着在国内和国际上的发展，它一直保持了一个强大的企业承诺，即“不忘初心，回馈社会”的理念。中国平安已采纳了 ESG（环境、社会和公司治理）原则。经过多年的实践和发展，包括农村和城市地区的扶贫以及其他公益行动，包括线上、线下活动，公司已经规范化了其志愿者服务，并将其项目扩展到了员工的家庭、供应商、客户和公众。

例如，平安保险的代理商经常带领客户参与志愿者活动，通过共同做一件有意义的事情来加强他们之间的联系和互动。最具代表性的团队是深圳天中慈善和北京聚龙团队，这些团队由代理商组成，然后邀请同事、家人和客户一起做志愿服务。由 100 多名代理商组成的核心团队辐射到整个公司和其他地方的志愿者团队。

例如，聚龙团队已经致力于公益服务 12 年，并与浙江省新华爱心教育基金会合作开展“捡回珍珠”计划。该基金会与当地高中合作，建立了“珍珠班”，以支持那些因家庭贫困而面临辍学风险的高中生。平安聚龙团队已经资助了 500 多名“珍珠生”。该团队及其客户已经在甘肃、青海、云南等地支持了 8 个“珍珠班”。2014 年，该团队为患有白血病的女孩们筹集了约 58 万笔捐款。

平安天中慈善家庭团队已致力于公益服务 23 年。已有 1,200 多名团队成员、家属和客户共同支持广西平安希望小学。

自 2018 年 4 月起，中国平安的志愿活动就得到了“三村晖”公益平台的支持。它为希望学校提供了一个可持续和可靠的教育资源平台，为实现其远程学习提供支持。志愿者部门可以在平台上发布活动和需求，员工志愿者可以看到各种在线和离线的机会。通过这个平台，可以直接实施各种志愿者服务项目，帮助有需要的人。

中国平安还鼓励公司员工和相关代理参与公益服务，为志愿者提供一站式支持平台。公司旨在打造一个“我为人人，人人为我”的智能互助平台，鼓励平安内部员工、客户和公众参与志愿者活动，帮助扩大公司的公益服务工作。

平安人可以通过“三村晖”APP注册成为志愿者。进入志愿者区，他们可以接受并完成各种线上线下的公益任务。目前，该平台拥有250多万用户，已开展了公益志愿者服务活动470多项。

2019年，中国平安将其“三村晖”APP升级为全民公益智慧互助开放平台——“三村晖时间银行”。升级后，志愿者们可以在这个平台上接受并完成公益任务。线上和线下的公益活动可以获得相应的公益“时间币”。志愿者未来需要帮助时便可通过兑换“时间币”来获得他人提供的帮助。

## ◆ 邀请家庭加入

20世纪90年代，通过光点基金会的研究、发展和推广，家庭志愿服务在美国成为一种可识别的、谨慎的参与形式。根据其定义，它的独特之处在于，它是多人参与的，有时还有儿童的参与，这在当时并不常见。今天，人们普遍认为它是一种加强家庭和在几代人之间传递帮助和社会责任的价值观的方式。这是公司扩大参与志愿者项目的最受欢迎的方式之一。它也被认为是一种建立员工对公司的自豪感和忠诚度的强大方式。

总部位于西班牙马德里的西班牙电信基金会(Telefónica Foundation)在国际志愿者日邀请员工的孩子参与大型团体活动，比如参加与环境保护有关的活动。他们这样做是因为，据该基金会的全球志愿者项目经理卡洛斯·帕拉西奥斯说，他们明白，“从广义上来说，志愿服务是一种教育下一代价值观的方式。我们相信，我们的志愿者有道德责任，作为一个公司，作为一个基金会，我们有道德责任，将良好的公益实践、良好的人类习俗和良好的人类实践传递给将跟随我们的世代。”

“邻里行动”是Banco General的志愿者项目，每年有3,000多名员工及其家属参加。该项目始于2012年，是专门为家里有年龄在12岁至21岁的儿童和青少年的员工子女设计的项目。

2019年，巴拿马全国10个省中的6个省中，约230名员工的青少年子女注册了志愿者。最受欢迎的活动之一是：为住在努特雷·霍加尔家中的儿童举行的生日庆祝活动，这是一个帮助生活在极端贫困社区中营养不良的儿童公益机构。其他受欢迎的活动包括探访老人，他们当中很多已被家人抛弃；净滩日；陪

同来自巴拿马特殊奥林匹克基金会运动员的活动；以及为小朋友提供学校辅导，这些小朋友是与“你的好邻居基金会”有关的各公益机构的受益人。

该银行为自己的青年计划感到非常自豪。青春期通常被认为是年轻人及其家庭面临的一个困难阶段。志愿服务提供了一种重要的人生经验，并有助于从小就形成一种团结的文化，以造福社会。

Grupo Terra 是位于洪都拉斯的一家能源和建筑公司，其运营遍及整个中美洲，其使命是“通过志愿服务促进团结，为员工及其家庭创造空间，参与行动帮助社会中最弱勢的群体”。

该公司认为，员工孩子的参与是传授价值观的重要途径。它还提升了员工的参与度和影响，增强了参与其中的家庭的情感，并将他们与公司连接起来。为家庭提供参与的机会，鼓励年长的员工和他们的孩子一起参与志愿服务。

该公司业务所在的各个国家的现实和需求都是不同的。教育、文化和贫困影响着每个项目的设计。例如，他们在危地马拉的一家公司位于一个土著社区，因此这些项目和活动的设计都考虑并尊重了当地的文化和习俗。

在 SEDCO 控股，即沙特经济与发展公司，家庭志愿服务源自员工的兴趣。正如企业责任部负责人奥马阿拉比所说：“我们有很多员工说：‘嘿，我希望我的孩子长大后像我一样；我如何让我的孩子参与进来，并让他们建立这种理念。’所以我们收到很多请求。我们经常举办一些活动，邀请员工的家人，无论是他们的配偶还是他们的孩子来参与并与我们合作。这就扩展了他们从中获得的满足感。”

SEDCO 控股在记录所有事件方面进行了重大投资，使员工能够与家人分享这些经历。“这不断滋养员工对参与其中的自豪感，并创造了一个美丽的叙事”，也向其他员工展示了参与的机会。

韩国的浦项制铁公司（POSCO）是世界上最大的炼钢公司之一，它欢迎员工及其家人做志愿者。他们可以通过该公司内部系统注册成为志愿者，并为志愿者提供保险和累积服务认证奖章。

Sage 是全球中小企业技术市场的领导者，其志愿者项目与新冠肺炎疫情相关的重大变化之一是家庭参与程度的扩大。在过去，它的项目都是针对特定活动的，通常是在暑假期间，并对任何人开放，只要员工说这个人是他的家人。在新

新冠肺炎疫情期间，公司鼓励同事与家人、朋友或自己“小圈子”里的人一起做志愿者，因为他们因新冠肺炎疫情相对封闭在一起。这种新方法非常成功，该公司希望其在未来几年内不断发展。

## ◆ 邀请退休人员加入

退休人员志愿服务力度最大的公司往往是那些可以被称为“文物公司”的公司，也就是说，历史悠久的公司，通常在社区中有深厚的根基，大量的退休人员对公司有良好的忠诚度，并希望与公司保持联系。

例如，加拿大国家电信公司泰勒斯（TELUS）起源于 20 世纪初的当地电话公司。该公司的社区服务活动可以追溯到美国电话先驱组织，他们在 20 世纪 20 年代创建了社区分会，并在 50 年代将社区服务作为其使命的一部分。在最初的各项活动中，成员们利用他们的技能来满足残疾人的需要，主要聚焦于帮助听障人群。

现在，TELUS 社区大使计划将加拿大各地 23 个俱乐部的近 5,000 名活跃的员工和退休人员聚集在一起，为他们的社区提供志愿服务。

五月是他们志愿活动的重点。2019 年，他们有 27,000 多名志愿者参加了 2,000 多项活动，500 多个慈善组织从中受益。这些活动的设计是完全具有包容性的，并“鼓励和激励每个人为社区提供他们独特的帮助”。

TELUS 的根基在加拿大西部。然而，随着 TELUS 的扩张，目前已从大西洋岸扩展到太平洋岸。因此，在西部，有更多在 TELUS 工作年限更久的退休人员，因此他们也建立了时间更久的社会项目，让他们保持联系并彼此支持。在东部，退休人员在社区的筹款和志愿活动中发挥着积极的作用。因此，该公司“以非常多样化的方式为全国各地的社区做出贡献”。

“我们的退休人员建立了遗产。通过与他们的直接合作，我们认识到他们为代表 TELUS 感到自豪和高兴。他们对社区是如此的了解并充满热情。”

在嘉吉公司（Cargill），员工和退休人员各自与同事通过团队活动开展志愿服务，或通过嘉吉关爱委员会开展。他们旨在减少当地社区的饥饿状况，改善人们的营养，提升教育机会和保护全球自然资源。在嘉吉公司业务所在的 70 个国家中，有超过 350 个关爱委员会。该委员会由员工和退休人员共同组成。该公

司指出，各委员会的共同目标是：“确保嘉吉公司投资其财务和人力资源，在服务于当地社区的同时也帮助实现我们的商业目标。”委员会识别社区需求，在社区中建立伙伴关系，为个人和团体的参与提供志愿者机会，并评估公司在社区中的影响。

西班牙的凯克萨银行（CaixaBank），每年超过 12,000 名的志愿者中大约 19%是其退休人员。银行认为他们的退休人员是多年来、甚至几十年来对公司都很重要的人，是他们不想失去的人，即使是他们的工作关系已经结束。“这是一种让曾经的员工保持生机的一种方式，现在他们都是志愿者。”

美国的英特尔（Intel）退休人员有资格向公司申请配捐资金，以惠及他们提供志愿者服务的组织。该公司以每小时配捐 10 美元的方式支持其退休人员提供了志愿服务的学校或政府认可的免税非营利组织——在职员工也可以享受同样的福利。2019 年，600 多名退休志愿者上报的志愿服务小时超过了 14.5 万小时，使得 700 多家组织获得了英特尔近 150 万美元的支持。英特尔退休人员组织讲述了这些志愿者所做的事情。

美敦力（Medtronic）公司也可根据服务时间提供类似的贡献机会。该公司在美国起家的明尼苏达州退休人员已经成立了美敦力 VSP 退休人员集团，该集团隶属于该公司，但由自己的董事会领导。该组织定期为其成员组织志愿者活动。如果有现任员工的邀请，退休人员也有资格参加公司赞助的志愿者活动。

在南非，第一兰德有限公司（FirstRand）基于志愿服务小时，为退休人员提供志愿服务的机构进行配捐，公司现有员工的政策也是一样的。

巴西的 Itau Unibanco 银行的志愿者活动由在职员工和退休人员组成的动员委员会管理。

美国的西麦斯（CEMEX）公司的退休人员经常被邀请参加该公司的志愿者活动，这种做法现在正在其墨西哥母公司出现。

葡萄牙电力集团（EDP）邀请退休人员参加由公司组织的有员工、家庭成员、客户和合作伙伴积极参与的志愿活动，包括基于技能的志愿服务。

## ◆ 激活商业用户、零售客户、顾客及合作伙伴

对于富士通全球商业集团（GSBG）来说，让企业客户参与志愿活动是该公司

想要实现的重要组成部分，因此已经开发了一个关键的绩效指标（KPI）来跟踪这一点。我们有两个目标：发展对志愿服务事业的敏感性，是为了解决和建立超越志愿服务本身的关系。当地的团队被鼓励密切关注访客名单，以确定他们可能能够参与其中。

富士通全球公司执行官、执行副总裁 Tim White 认为，富士通和日本文化非常擅长发展和维持“真正的合作伙伴关系”，这种方法证明了这一点。他说：“这与为什么参与负责任的商业活动是很重要的有关。你形成的这些伙伴关系不仅仅是一笔金融交易或合同交易。你们在一起。这让你和那些客户的关系更有粘性。这对公司业务很有助益。如果你和社区里的公司客户一起做事情，这远远超越了‘我明天就移交合同’，因为你们有真诚的合作关系。”

由于其业务特点，委内瑞拉的 Empreseas Polar 与全国 1,100 多家销售 Polar 产品的特许经销商保持着商业关系。许多特许经销商开展团结活动来支持他们所服务的社区，为学校或社区投资大量的学校用品、体育用品或乐器。

Polar 与特许经销商分享经验及其志愿者活动组合，指导经销商并为其树立捐赠时间和人才的文化的榜样，同时产生更具影响力的资源投资。Polar 团队帮助特许经销商利用公司的活动，建立他们对该项目背后的战略的理解，并鼓励他们以正确的方式去做：“做好事，且要做好。”

这种类型的分享成为了一个双赢的过程，因为特许经销商在这个国家有着非凡的影响力。他们所到之处可以触达这个国家最偏远的角落，人们认为他们是“极地人”。与此同时，Empreseas Polar 正在特许经销商中引领着一场对志愿服务概念的文化变革。

FNC 娱乐公司是一家综合性的娱乐公司，引领着“韩国浪潮”，即韩国文化在全球的日益普及。FNC 成立于 2006 年，是韩国从事音乐会、专辑、戏剧和电影的管理和制作领域业务的五大娱乐公司之一。该公司在支持韩国及全球弱势儿童和青少年领域有深度承诺，努力向其座右铭体现的愿景——“一个让所有孩子都被爱的世界”而迈进。

其具有代表性的海外项目是“5025 学校”，这是一个学校建设项目，通过在发展中国家的偏远村庄建设学校，来支持教师、家长和项目等教育基础设施。他们的前五所学校和两个儿童中心设在布基纳法索、菲律宾、缅甸、柬埔寨、蒙

古和厄瓜多尔。

FNC 的艺术家们通过个人志愿服务及其对粉丝的影响，站在企业公益举措的前沿。其中一个目标是帮助粉丝通过社交网络（SNS）参与活动，在 SNS，FNC 艺术家拥有超过 3,000 万粉丝。例如，当韩流（Korean Wave）明星和志愿者来到其公司赞助的位于缅甸偏远地区的小学时，邻国的粉丝们也来到学校参加志愿服务，然后成立了一个支持小组持续帮助该学校。

巴西的 InterCement 公司主动通过采购部门邀请供应商加入他们的“行善日”，供应商既可以参与志愿服务也可以贡献他们的产品或者服务：材料、交通、食品、平面设计师帮助活动的设计，横幅等。“为了这个项目的成功，我们结成了许多联盟。我们指导其他公司及其合作伙伴，让他们了解自愿行动的价值，并在他们的项目中支持他们。”

Sage 基金会的基石是专注于他们运营的 22 个市场，以及团结 Sage 的同事、他们的业务伙伴和客户共同努力。该基金会的目标是强调志愿服务的发展，包括商业伙伴和客户所做的工作。他们还专注于完成当前的筹款活动，启动下一个筹款活动，并通过产品折扣、技能和培训，用他们的技术和专业知识来更广泛地支持公益行业。他们认为，志愿服务机会不仅对他们的同事越来越重要，而且对其家庭成员、合作伙伴和客户也越来越重要。

该项目有专门的工作人员和一个在线门户网站，合作伙伴可以在那里注册成为志愿者，并跟踪他们的筹款工作。即使有新冠肺炎疫情，它也成功地让合作伙伴参与了在线志愿服务。该基金会已成为与同事、合作伙伴和客户一起进行团队建设活动的重要支持机构。

戴尔科技公司 (Dell Technologies) 的战略重点是志愿者协作，承诺通过分享戴尔的社会影响目标和计划，打开对话和最终合作的大门，“将客户带上这段旅程”。戴尔让自己的“销售人员”就与业务客户的合作进行对话。有的时候，这把他们吸引到戴尔自己的志愿者活动中来。而有的时候，戴尔的员工可能会加入客户的活动。戴尔追踪这些联合公益行动企业如何影响其利润和销售增长。

举个例子：在一场大风暴之后，戴尔的员工加入了他们位于北卡罗来纳州夏洛特市的客户——大都会人寿保险公司的一个社区清理项目。这引发了两家公司关于还可以一起做什么的讨论。其结果是建立合作关系，为每个公司支持的公益

机构举办无偿咨询研讨会。

戴尔志愿者项目管理小组由团队成员创建，以利用他们的专业技能来支持公益组织。它已经成为一项全球举措，例如，在俄罗斯、马来西亚、爱尔兰和在美国开展业务。他们利用其项目管理学院的课程，提升公益组织管理人员的技能，帮助其获得证书。这些志愿者可以获得继续教育学分，以维持他们自己的认证。

这个项目始于与志愿者个人认识的组织合作。现在，一些公司正在利用戴尔的非营利性客户，通过该公司的客户高管来识别和招募他们。因此，公司的这些客户成为了公司员工志愿服务的受益者。

高知特（Cognizant）寻求机会，在其志愿者项目中积极地与客户和战略技术合作伙伴进行接触，以实现社会、声誉和商业方面的影响。社会影响来自于与客户的战术合作，以支持彼此的社会优先任务。该公司通过与其战略技术合作伙伴的合作，利用他们的技术产品来实现良好的社会效益，从而获得积极的声誉影响。例如，高知特（Cognizant）的同事培训大学生使用 Salesforce，并帮助他们获得成就徽章。这个项目中，赛富时（Salesforce）提供其 Trailhead 平台的免费账号，而对大学生的培训则由高知特来负责。

在新冠肺炎疫情期间，高知特和微软（Microsoft）与新加坡一家政府机构合作，为老年人建立了线上数字诊所，志愿者帮助老人使用智能手机，并在数字驱动的新常态中获得生机。高知特因该项目被授予“微软年度社会影响力合作伙伴”。同样，高知特也是微软赋能计划的一部分，该计划旨在赋能亚太地区残疾人的就业能力。这些与客户合作以实现长期社会变革目标的战略伙伴关系已经对公司业务产生了积极的影响。

凯克萨银行（CaixaBank）认为，每个人都需要有机会参与创建一个更平等和公平的社会。他们积极邀请员工、退休人员、朋友、家人、企业用户和零售客户参加他们的志愿者活动。该银行的社交周受到广泛关注。到 2020 年，该项目有约有 11,000 人参与，与 111 个公益组织合作开展了近 180 场线上活动。仍在开展的、承诺了持续参与的活动依然向受众开放。

## 致 谢

下列志愿者为本报告的翻译工作提供了大力支持与协助,在此致以诚挚的谢意。(排名不分先后)

康宝莱(中国)	企业社会责任经理	陈可可
诺和诺德中国	志愿者协会负责人	李 燕
IBM 中国	企业责任经理	沈 烁
维他奶有限公司	可持续发展总监	古 陶
嘉吉中国	企业责任高级经理	陈学敏
浙江世纪华通集团股份有限公司	企业社会责任总监	王一敏
北京陈江和公益基金会	项目经理	刘 晓
德勤公益基金会	副秘书长	申雅静

另外,德勤中国的罗文哲、牛竞章、吴静玉、张彦祺、朱西西,以及毕智鹏、恩格贝、郝佳宇、田子昀、王瑞、王晶源等社会志愿者也为报告翻译做出了贡献,在此一并致谢。



International  
Association for  
Volunteer  
Effort



和众泽益

## 北京和众泽益公益发展中心

<http://www.hvcchina.com/>

地址：北京市朝阳区亚运村街道安慧里四区五矿大厦 6 层 618 室

微博：brand@hvcchina.com



服务号



订阅号