乐施会 2013 至 2019 年策略规划
支援最弱势群体

摘要

1. 自 1976 年成立以来，乐施会一直以消灭贫穷为使命，与贫穷群体和伙伴机构共同努力创建一个没有贫穷的世界。

2. 乐施会的扶贫工作以社区为本，综合发展、救援、倡导及发展教育多方面工作，并在此过程中确保贫穷群体的参与，致力让他们享有合理的公民、经济及社会权利。乐施会的扶贫工作也坚持性别平等及推动社会性别主流化。（有关乐施会的愿景，使命和核心价值详见本文件第一章。乐施会也认同及采纳乐施会国际联会在 2011 年董事会会议上通过的“目标和信念”文件。）

3. 在上一个策略规划，乐施会以“建立丰饶安稳的生活”为主题，以贫穷群体的可持续生计和生命安全项目为工作重点。尽管我们在实现这些目标方面取得了显着的成绩和进步，但我们并不自满。对上一个策划规划时期工作成效的评估显示，在项目经验总结和学习、品牌建设和组织效率等方面，乐施会仍有需要改进之处。

4. 基于上一个策略规划的经验总结以及对不断变化的外部环境的分析，我们确定了未来六年（2013 - 2019）的五个策略目标。这五个策略目标在本文件第三章有详细阐述，以下是对这些策略目标的一个概述。

5. 2013 - 2019 策略规划的五大策略目标是：

(1) 聚焦中国：将乐施会引入中国、将中国引入乐施会

- 投放于与中国（包括中国内地、香港、澳门、台湾）有关的项目资源将不少于总项目资源的 60%。
- 中国的扶贫经验及对国际发展议题的视角，对于全球扶贫工作有重要意义。香港乐施会将致力把有关中国扶贫经验和视角引入乐施会的全球工作、为国际扶贫运动作出独特的贡献。

(2) 深化“一体化”的综合项目手法

- 乐施会在香港、内地以至海外其他地区的扶贫项目中进一步融合发展、人道救援、倡导和发展教育等方面工作。

(3) 以可持续生计和生命安全为项目重点，以贫穷群体的参与、公民社会的建设和社会性别平等为工作的主线

- 在将可持续生计和安全作为项目重点的同时，兼顾社区的实际情况和需要，相应地采用综合手段落实扶贫项目。

(4) 建设独特和清晰的机构品牌定位，并与我们的利益相关者、合作伙伴和公众建立有效沟通。

(5) 提高机构效率：

- 投资于人才培育；
- 提升机构管治水平；
- 制订可持续的资源分配策略。

6. 为落实上述策略目标，在新一个策略规划期间的开始阶段会进行一系列机构架构改革。第四章会有详细论述。

7. 本文件为 2013 - 2019 策略规划期确定了方向、目标、原则和框架。在此基础上，乐施会会制定三个两年的运作计划以落实策略规划。附录一也列出一系列适宜与本文件一起阅读的相关文件，这些文件有助于对本策略规划有一个完整及准确的理解。

第一章：香港乐施会的定位

愿景

1. 香港乐施会展望世界最终能消除一切贫穷，不论男女，均能享受幸福和权利。

使命

2. 乐施会是一个独立的国际发展及人道救援机构，致力于消除贫穷，以及与贫穷有关的不公平现象。我们认为贫穷多源于不公平，消除贫穷，须要经济、社会及结构性的改革。我们与贫穷群体和伙伴机构合作，一起推动发展项目、人道救援、政策倡导及公众教育等工作。

3. 基于我们对所在地区的认识及身份特性，乐施会的工作专注中国〈包括香港〉以及亚洲其它地区。至于世界上其它地方，只要我们认为能为当地带来最有价值的改变，乐施会同样会支持有关的灭贫和人道主义活动。香港乐施会与乐施会国际联会的成员携手，展开国际范围的倡导活动和项目工作，支持人们的发展权利。

核心价值

解决贫穷以及与贫穷有关的不公正现象的结构性成因

4. 广泛而持久地改善生活的前提，是解决贫穷的结构性成因。除推动物质和技术改变外，香港乐施会会采用以权利为本的手法，努力解决全球、国家和本地层面的贫穷结构性成因。

推动贫穷群体的参与及掌握自身的命运

5. 贫穷群体自身成为推动变革的力量，才能持久地消除贫穷。在贫穷人已有的知识基础上，我们通过经济和社会能力建设、倡导、游说和公众教育帮助贫穷人自助。可持续发展的关键内容是贫穷人有能力令相关责任者承担责任。我们会游说政府的相关机关，推动他们实施为贫穷人提供更多机会和资源的政策和工作方法。我们认为性别平等，尊重多样性的区别，和公平对消灭贫穷至关重要。

维护道德标准和问责

6. 我们致力维持内外如一的最高道德标准：反对腐败、违法行为和暴力；坚持良好管治，问责和透明的原则；尽量减少自身活动对环境的不利影响。

7. 我们问责的首要对象是贫穷人，衡量我们工作的标准是对他们的影响。我们也向捐助者负责，承诺妥善而有效管理他们的捐款，让捐款能尽量善用于扶贫和紧急援助工作上。对所有利益相关者，我们维持高透明度，让我们工作的质量接受监察。

与合作伙伴、网络和支持者一同工作

8. 乐施会的工作，是全球推动积极改变的网络的一部分。乐施会重视与合作伙伴和同盟的合作，以争取在建立联系、提升能力、分享知识和带动变革方面扮演积极角色。

重视学习和创新

9. 乐施会努力总结工作经验和分享工作伙伴的知识，改善我们的策略思维，政策工作，以及机构的日常决策。乐施会会善用其亚洲定位基础上的实践和视角，争取在以创新手法解决贫穷问题方面起带领作用。

第二章：外部环境分析

国际趋势

10. 贫穷的成因既是结构性，也源于社会多方面的因素，而其表现形式不断演变。因而扶贫是复杂的工作，过程充满不确定性，结果不容易预期。在复杂多变的环境中，乐施会在制订未来六年策略目标的过程时，特别关注以下几个要素和趋势：

A. 权力关系的变化

11. BRICSAM 国家（巴西，俄罗斯，印度，中国，南非和墨西哥）和二十国集团不断增长的财富和影响力，给我们带来了新的机会与挑战。为了发挥更大的影响力，我们在决定乐施会的资源分配时，必须慎重考虑全球权力关系变化这一因素。

12. 私营机构对全球权力变更的影响力，一如既往在持续增长。私营机构的角色和影响力，对于乐施会发挥经验和专长，扩展工作范围和延伸，以及获得更好的机构资源方面，都意味着新的机会。

B. 不平等

13. 与绝对贫穷相比，日益严重的不平等现象将是未来十年中的一个更加巨大的发展挑战。不平等在中等收入国家尤其严重，世界上四分之三的贫穷人正是居住于这些国家。因此，许多新兴国家正在寻求方法，从单纯追求经济增长转变为可持续发展。乐施会应因应这个变化增加对能力建设、公众教育和倡导的投入，解决贫穷的结构性成因。

14. 生活在极端贫穷中的十三亿人口中，有百分之七十是妇女和女童；歧视性的习惯和政策也经常令少数民族的贫穷人难以改善生活。

C. 脆弱性

15. 过去十年，全球贫穷人口经历了多次并经常并发的系统性震荡：全球性粮食危机，油价暴涨，全球性经济/金融危机和日益剧烈的气候变

化。同时，水灾，旱灾和热带风暴越来越频繁和严重，受到影响的人群数量也在增加。气候变化加深了某些地区人群的脆弱性。在不稳定性和脆弱性不断上升的背景下，再加上自然灾害变得更频繁和更严重，乐施会应该加强在人道救援和备灾方面的能力，并在所有层面整合有关工作。

中国内地

16. 作为世界上第二大经济体，中国对全球发展议程的影响力日益增加。香港乐施会应努力促使中国成为负责任的国际一员，共同推动建立一个更公平、稳定和高抗压能力的国际系统的同时，对发展中国家发挥正面影响。我们认为合作和参与比对抗的方法更有效达致上述目标。

17. 中国政府掌控着越来越多的资源，已经逐渐具备消除中国境内的绝对贫穷的能力。乐施会未来工作可以考虑多推动资源再分配，与直接扶贫工作相辅相成。

18. 另一方面，中国仍然是世界上贫穷人口第二多的国家。虽然政府在扶贫方面做了大量工作，但仍然存在一些缺口，而这些缺口是非政府组织能够发挥策略性作用的地方。最近几年，中国的公民社会发生了巨大变化，我们应该恰当地装备自己，与政府及公民社会同时发展合作关系。

香港

19. 香港乐施会是立足于香港的国际非政府组织，它的捐助和支持的主要基础在香港，强化这个基础的重要性不言而喻。

20. 尽管香港较为富足，但仍然存在相对贫乏和社会排斥的状况。贫穷是个有结构性成因的社会问题，需要由政府、商业机构和公民社会合力解决。乐施会需要在社区经验的基础上倡导政策的转变。

第三章：2013 至 2019 年策略目标

策略目标 1

聚焦中国：将乐施会引入中国、将中国引入乐施会

21. 由于中国的国际地位日益重要，香港乐施会对 BRICSAM 策略的重要性不断上升，我们在中国的工作可以发挥重大的战略作用，影响乐施会的全球议程并为全球减贫运动作出独特贡献。根据乐施会国际联会的分工原则，香港乐施会全权掌握联会在中国的扶贫工作。我们负上在中国实施高质量和具有影响力的项目的责任，以实现乐施会的愿景。除了为中国带来全球视角和标准之外，香港乐施会还应该协助其它乐施会国际联会成员（以及全世界）了解中国的贫穷和发展状况。**我们承担着"将乐施会引入中国，将中国引入乐施会"的独特使命**。

22. 聚焦中国的同时，乐施会维持在国际扶贫工作的积极参与，以构建中国与国际的桥梁。为了实现这一策略目标，我们将把工作地区分为三个层次，并按层次配置适当的财务和人力资源。未来六年中，项目开支所占比例（除人道救援外）为：**所处地区占 60%（50%用于中国内地，10%用于香港），其余 40%用于核心地区和非核心地区**。

策略地区		所覆盖区域	项目开支
第一级别	所处地区	香港+中国内地（也可能包括澳门和台湾）	10% + 50%
第二级别	核心地区	亚洲其它区域	40%
第三级别	非核心地区	全球其它区域	

23. 在乐施会国际联会的项目单一管理的架构内(SMS)，香港乐施会是

朝鲜的管理成员；在菲律宾，老挝，缅甸，越南，孟加拉国国，尼泊尔，赞比亚和东帝汶是实施成员；在马拉维是支持成员。作为实施成员，香港乐施会通过直接与伙伴合作，或者与其他乐施会联合工作，在所属国家获取大量项目经验，并对所在地的工作做出贡献。长远来说，为提升我们的项目领导能力，尤其是项目创新和人道救援工作的能力，**我们考虑在下一轮单一管理架构检讨(2014-2015)后成为核心地区多一个国家的管理成员以利于积累全面项目工作的经验，为国际扶贫工作作出更多贡献。**为配合上述策略，我们要更善用资源，考虑在非核心地区专注担任支持成员/注资成员。

策略目标 2

深化"一体化" 的综合项目手法

24. "综合项目手法"针对贫穷的复杂和多方面的成因。我们相信这个手法是推动结构性改变、创建一个没有贫穷的世界最有效方法：整合发展、人道救援、游说及倡导工作。

25. 近几年来，香港乐施会积累不少"综合项目手法"的经验。在未来六年中，我们将在所有的项目中深化该手法的使用，**进一步联系发展项目和倡导工作，尤其是结合乐施会的全球运动与本地的实际情况**。我们的项目，会以社区发展经验为基础，加强能力建设、倡导、公众教育等工作的投入，以改变贫穷的结构性成因。

26. 在未来六年中香港项目，中国项目和国际项目实现"综合项目手法"的过程中，需要特别考虑以下几个重要方面。

(I) 香港项目

a. **我们的社区经验应该成为倡导工作的基石，恰当地整合本地倡导和乐施会全球运动（包括经济公正和企业社会责任），并将发展教育归纳为项目的一个部分**。无论是本地或全球贫穷议题，我们会加强对私人机构的影响和联系。

b. 我们的目的是让贫穷群体充权和自强，享有实现可持续生计和基本

权利。有关福利制度的工作，我们会把重点放在如何有效地防止跨代贫穷。我们的政策建议应该能够帮助贫穷人群在长远来说有能力自助，而不需要依赖福利。

(II) 中国项目

a. 我们已经在中国内地许多的长期发展项目中，融入了政策倡导元素。在未来六年中，我们会进一步加强**政策影响与发展项目工作的联系，特别是聚焦于影响国家层面的政策和把乐施会全球政策"本土化"**。我们的倡导工作会尽可能建立在社区工作经验和学习成果的基础上。由于国家财富不断增长，如果我们的工作能够影响到政府的资源分配，成效将会更大。

b. 在**人道救援工作方面，我们将把有关的工作与可持续生计工作更好地整合**，并推进人道救援的倡导和传讯工作，特别是**降低灾害风险**。我们的人道救援工作会按照乐施会国际标准进行。

c. 目前部分中国项目已经包括教育元素或公众/青年参与，未来工作会推行得更有系统和具策略性。在未来六年中，我们会在综合项目手法框架下，**扩展在中国内地的教育工作**，并借鉴在广东的经验，探索在广州或深圳设立小型办公室以便把发展教育引入内地的可能性。

(III) 国际项目

a. 作为一家国际非政府组织，香港乐施会将继续在中国以外积极参与全球减贫运动。在单一项目管理架构下，我们大部分的国际项目，已经实现了与其它联会成员一起采用综合项目手法。我们考虑及每一个国家的特点，联合制订国家分析和策略，以确保所有的乐施会项目能够顺利整合，和适用于个别国家的特殊背景。

b. 香港乐施会与其它国际联会成员会继续探索如何令单一项目管理架构实现最大的效益，同时，我们会检视在这个架构内的角色，和制定相关**策略**，包括：我们的独特定位，能够增值的领域，地理区域重点，资金和人力资源投入，有效的运作模式，问责性等。

策略目标 3

以可持续生计和生命安全为项目重点，以贫穷群体的参与、公民社会的建设和社会性别平等为工作的主线

27. 乐施会认为，贫穷令一个人的基本权利受损。乐施会愿景包括五项基本权利，它们也是我们工作的基础：

- 可持续生计的权利
- 享用基本社会服务的权利
- 保障生命安全的权利
- 意见受到重视的权利
- 多元身份被平等认同的权利

28. 在"一体化"综合项目手法中，"项目"涵盖我们的发展，人道救援，倡导和游说，以及发展教育工作。以下是我们未来六年的项目工作的重点。

a. **可持续生计和安全：**我们的生计项目将继续以*可持续生计*为导向，以回应环境破坏对农业的挑战（特别是在中国内地），以及乐施会对全球资源紧缺和气候变化的关注，我们会着重关注采用资源的平等权利以及环境对可持续生计的影响两个方面。

b. **中国内地教育项目：**我们会继续关注中国内地的教育政策及其实践。教育政策对消灭贫穷极为重要，我们将在过去良好工作的基础上，继续提供服务和推动基建，发挥这些工作对政策的杠杆影响作用。

c. **回应社区需求，按实际情况落实综合性干预的项目：**在可持续生计及安全主题外，我们会因应社区需求，考虑在乐施会五项基本权利的范围内，灵活调动资源落实不同项目，例如健康、自然资源管理等。

d. **普遍适用于不同主题项目的权利视角：**我们将继续在项目中加强**性别平等和公民社会建设**视角。我们将引进**积极公民**作为新的通用权

利视角，其定义会以我们正实施的发展教育工作为依归。我们将探求在其它项目深度和地区范围的阔度方面，强化发展教育的元素。

e. **中国的全球地位与乐施会全球倡导**：乐施会国际联会很有可能会继续在经济公正，基础服务和危难中的权利方面实施倡导工作，这些倡导活动会优先重视私营机构和 BRICSAM 国家的角色。经济公正（例如，GROW）是乐施会国际联会全球倡导运动的重点，所有成员会积极参与，香港乐施会也不例外。香港乐施会会就本地情况制定优先次序,并在适合本地的情况下把未来倡导工作聚焦于：（1）GROW 粮食公正；（2）企业社会责任；以及（3）BRICSAM 国家间协调。

f. **针对农村贫穷和城市贫穷的联系**：我们的工作主要针对农村贫穷。与此同时，我们关注城市外来务工人员的可持续生计及如何减少他们所遇到的社会排挤。我们会依据高质素的研究制订针对这个关系的明确策略，我们尤其关注预期中中国经济增长放缓会对贫穷人产生什么影响，并据此探寻项目如何作出回应。

g. **人道救援工作**：香港乐施会的人道救援会按照乐施会国际联会的标准进行。我们并会加强人道救援方面的倡导工作，尤其注重降低灾害风险。我们将制定明确的人道救援策略，特别是确立我们在中国和朝鲜所扮演的领导角色。

策略目标 4

建立独特和清晰的机构品牌定位，并与我们的利益相关者、合作伙伴和公众建立有效沟通

29. 我们将制定涵盖整体机构的**全面品牌策略**，以达致信息传播更高的一致性以及香港乐施会有一个更明确的定位，品牌策略将指引香港乐施会所有的传讯工作 – 机构性的，筹款，项目和活动，伙伴和利益相关者（外部和内部），并涵盖乐施会定位和各方面工作策略的演绎。品牌策略将继续以**赋权、解决贫穷的结构性成因以及综合项目手法为主要**元素。总裁将直接督导品牌策略的制订。

30. 我们既要维持机构信息传播的一致性，也顾及所处不同市场的差异（尤其是香港和内地），所以我们需要建设一个机制，在实现**对传讯策略和方向的集中领导的同时，容许针对不同市场的实况适当地因地制宜**。香港总部会集中领导传讯策略的实施，但尽量不涉及个别市场内的日常传讯运作。

策略目标 5 **提高组织效率**

投资员工培育

31. 我们将采取多项措施培育员工：

- 工作轮岗；
- 在不同部门、不同办公室和其他乐施会之间开发员工借调机会；
- 吸引年轻人才，鼓励他们以发展工作为事业；
- 为员工提供体验和发展机会，减少流失；
- 提供不同方面的技能培训，例如项目，传讯，组织管理；
- 吸引机构以外具备多种经验的中层经理加入乐施会，为现有管理团队增值；
- （可能时）尽量以内部晋升代替外部招聘。

32. 为了改善项目/机构传讯的质量，我们考虑在需要时向各个团队借调传讯专业人员，他们的日常工作管理由各项目主管领导，而专业表现、员工事务、矩阵评估则由传讯主管负责。

改善管治

33. 我们将**审慎、负责任及有效地使用资源**，维持工作的透明度和质量，确保资源分配有恰当的内部审核和制衡制度。

34. 乐施会董事会主要负责管治组织和管理绩效，并对财务资源进行适当的监管。董事会和管理层将合作实施正在进行的**管治检讨**的结果。该检讨范围包括董事会委员会的角色和职责，以及向董事会寻求政策和策略咨询的指引和程序。

35. 在未来六年内，管理层将制订三个为期两年的实施计划，落实 2013-2019 策略规划，也将制订年度预算和年度计划。这些计划将内设审计标准，管理人员需就相关内容的实施问责。

制定可持续的资源分配策略

36. 为了财政的可持续性，乐施会未来六年的开支增长趋势必需低于净收入（毛收入减筹资成本）的增长趋势，尤其是必须对人员开支（例如，新职位的设置）进行严格的控制。

37. 在收入方面，我们将按照**成本效益，品牌影响和创新**等主要考虑制定筹款策略。我们会开发新市场，其中澳门和台湾是重点；发展新类型捐款者，特别是机构捐款者；引进新的手法，以争取在香港的社区筹款有显着提升。虽然我们将尽最大努力提高收入，但也注意到市场竞争激烈，而世界经济处于衰退，因此，在收入增长方面不会过度乐观。

38. 在开支方面，所有的开支必需符合我们的使命，资源分配符合策略目标。我们将稳定员工成本占总支出的比例，并谨慎管理顾问、专业服务和差旅等费用。考虑到通货膨胀对运作费用和预期收入增长的影响，我们的目标是在 2014-2015 **实现平衡预算**。

39. 我们将改革制定预算的方式，实现效率提升，有效审核、平衡和参与。我们会实施部门预算负责制度，同时改善报告流程和格式，以使绩效与预算相符。

第四章：机构架构

40. 为了让我们能够实现以上策略目标，我们将于策略规划周期开始（即 2013 年 4 月 1 日）时采用附件二的机构架构。

41. 新架构的目的是实现以下几点改善目标 –

a. 简单的管理架构：避免“头重脚轻”，实现员工积极参与和有效决策。

b. 更好地协调和整合机构内不同人员的才干及能力，以加强项目的影响力。

c. 香港项目，中国项目和国际项目分别管理，以利推动综合项目手法。

d. 功能团队和项目团队归由专属部门管理，以确保机构政策实施的一致性，提供有效的内部审核和制衡，并保证资源的使用与机构策略保持一致。

42. 我们会在策略周期第一年后进一步考虑以下一系列架构议题 (旨在于 2014 年中就改革方向确定明确方案)：

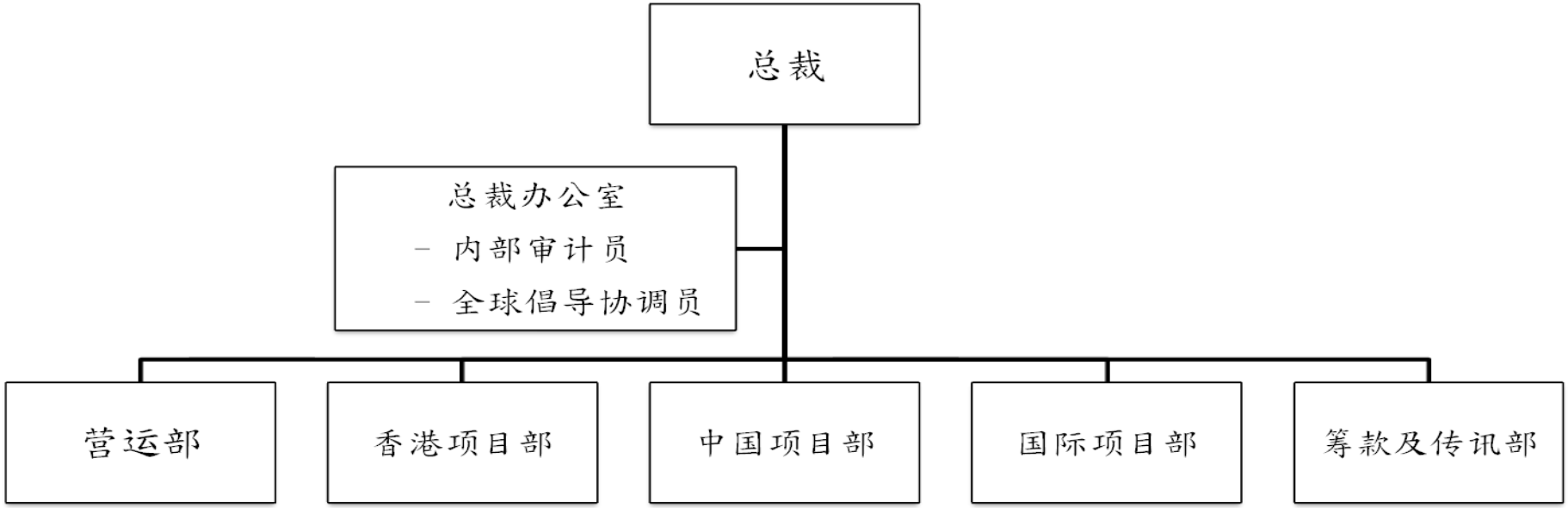
- 香港传讯团队和中国内地传讯团队的合并。
- 建立单一的人道救援团队（项目团队继续负责实际救援的执行）。
- 在国际联会单一项目管理构架中香港乐施会角色转变背景下，如何理顺国际项目部的结构。

附件一

以下参考文件可供一并阅读：

- 乐施会目标和信念(只提供英文版)
  (http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-purpose-and-beliefs-mar-2011.pdf)
- 乐施会国际联会策略规划 (2013-2019) (只提供英文版)
  (http://www.oxfam.org/en/strategicplan)

附件二

机构架构

（2013 年 4 月 1 日起生效）