

制定我们的 2025-2027 年影响力战略

我们为什么现在要讨论我们的影响力战略？

在过去的几个月里，我们不断地谈论到一件事情，那就是在 2024 年，RMHC 将迎来 50 岁的生日！

这是一个独特的时刻，我们应借此机会来回顾和庆祝这半个世纪以来在影响力和家庭服务方面的历史遗产。除此之外，这也是一个千载难逢的机会和转折点，此时此刻我们应展望未来并反躬自问：“值此下一个 50 年的开局之际，我们希望如何发展”。

--

我们正在创建什么？

我们正在努力创建的是第一个在全球层面协调一致、共同创造、切合当地、普遍采用的战略框架。这个描述可能又长又拗口，但其中的每一个词语都是意义重大的。

“共同创造”：这意味着，我们希望整个系统都能对这个框架产生影响。

“协调一致”：这意味着，我们希望这个框架能够作为下一个 50 年开局之际的发展方向，得到整个系统的支持认可。

“切合当地”：树立一个全球愿景是一回事，但在世界各地实现这个愿景的方式，则完全是另外一回事。因为我们的服务对象有着不同的需求，我们开展业务所在的社区也各不相同。因此我们必须考虑到这一点，我们希望世界各地的分会都能在这个框架内找到自己的位置。

最后，“普遍采用”：这代表着成果。我们的目标是，由于这个框架是共同创造的，由于我们在世界各地协调一致，且由于这个框架切合当地实际，我们希望所有分会都能采用这个框架，并利用它来制定自己的当地计划。

值此下一个 50 年的开局之际，我们正在采取一项针对性的措施，围绕我们系统的愿景、使命、价值观以及优先事项和关键成果，形成一致的观点和态度。我们需要共同合作完成这项任务。

--

这么做的意义何在？

事实上，我们之前从来未曾真正地做过这件事。仔细想想就会发现，这能给我们带来非常大的机会。

众所周知，我们实行的是联邦制的分会系统。这意味着，我们的每一个分会都是独立注册的非营利组织，其运作方式具有很强的自主性。我们并不打算改变这一点，因为这就是我们的独特之处。这种体系有助于确保我们能够有效满足服务所在社区的当地需求，确保我们能够真正成为世界各地不同社区的组成部分。

但是，我们从来不曾通过建立一致的集体志向或宗旨，从而有针对性地利用我们系统所拥有的力量。

这就是我们所追求的目标。设想一下如果我们这么做的话？对于进行这一尝试的时机，没有什么比我们迈向 50 周年之际更加合适的了。

我想说的是，这虽然是一次雄心勃勃的尝试，但它是具有可行性的。

麦当劳在这方面做得很好。他们制定了一个名为“加速拱门”(Accelerating the Arches)的框架。该框架概述了麦当劳的使命：让每个人都能轻松享受美味欢乐时刻，其宗旨：为社区提供食物并促进社区

发展，以及一整套价值观。此外，该框架还概述了一些优先事项，比如配送。这些优先事项可能包括：必须在顾客需要的时候，随时随地将食物送到顾客手中。配送便是其中一种方法。配送可以通过很多种方法来实现：既可以使用第三方供应商，也可以使用自己的配送司机和车辆。我们要做符合市场情况的事情，但要想清楚要做的是什麼，是配送，是咖啡，还是炸鸡……

对于 RMHC 来说，我们需要弄清楚我们的配送、咖啡或者炸鸡，到底是什么。

正因如此，才有这样的奖金规模，以及如此重大的意义。

--

我们今年在影响力战略上使用的方法有何不同？

有些人可能会惊讶地发现，我们目前确实已经制定了影响力战略，而且我们也已制定了全球愿景、全球使命和全球价值观。

但是，当我们回顾所有这些战略、愿景、使命和价值观的制定方式时，我们对内容和流程方面有待改进的领域进行了一些反思。

由于它涉及到内容，正如我已经提到过的那样，我们希望利用 50 周年的势头。其重点在于探索可行性，了解我们应该如何在发展的同时，仍然保有初心。

坦白来说，就范围而言，目前的影响力战略主要是面向全球 RMHC 而制定的。一些分会已经意识到了这一点，而一些分会甚至已经采用它来建立自己的计划。但就某些方面而言，比如能力建设，则并不具备普遍适用性。

再来就是视角。我们希望确保通过一个广泛的、由外而内的视角，认识到各个领域的趋势将如何改变医疗保健服务的提供方式，这些领域包括科技的发展、捐助环境的变化、地缘政治格局的变化、风险资本现金的涌入等。更不必说我们在审视企业风险的同时也得到的那些经验教训。我们希望能够将所有这些都纳入考量，与此同时，与工作人员、志愿者、当地董事会、医院合作伙伴、捐助者、麦当劳、家庭等进行丰富的讨论。因此，我们想把所有这些都纳入考量，并根据能力和目标选择适当的着陆点。

因此，我们得出了这个流程。对于上一个影响力战略，我想说的是，系统参与度的实现主要是通过一小部分的分会组织领导人。各分会提供了一些广泛的意见，但意见主要是通过调查的方式来收集的，这未必能让人们在战略制定过程中体验到充分的参与和意见发表。为了确保**每个人都感到自己的意见得到倾听**，我们在参与度方面投入了大量的时间和精力。通过这种方式，我们围绕想要实现的集体影响力达成了一致意见。

最后，在机构支持方面，我们希望能选择一个擅长利用参与度来制定类似框架的机构，一个在营利和非营利部门都有工作经验的机构，甚至在我们的 RMHC 系统中也有工作经验。这次，我们找到了一个非常棒的组织，这家名为 Bendelta 的组织位于澳大利亚，其过去曾与我们的澳大利亚分会进行过合作。

这些就是我们在使用的的方法上的不同之处。

--

我们正在探索的“重大问题”是什么？

我在大约 9 个月前加入了我们的系统，我花了相当多的时间出差前往世界各地的分会并与他们建立联系。我尤其花了很多时间与组织领导人进行沟通讨论，我们总是就一些话题进行广泛的、有启发性的讨论，包括我们需要以何种方式发展我们的核心项目，以便我们能够更好地支持家庭，以及如何在连

续护理过程中支持家庭，也就是在儿童生病和受伤之前、期间和之后。或者，我们该如何更好地讲述我们的故事，我们该如何利用我们的规模和购买力来实现降本增效，甚至是我们可以在权益倡导方面发挥什么样的作用。

这些讨论切实地为我们在这个流程中提出的问题奠定了基础，通过这些问题，我们为开发中的框架识别出了主要构成，这些问题关于愿景，关于我们的客户（是的，我知道“客户”是一个商业术语，但它确实有助于我们以正确的观念模式来思考*我们为谁服务*），关于增长，关于我们的项目，关于权益倡导，以及关于客户体验和最佳运营实践。

这些就是我们将要探索的问题类型。

--

这个流程将如何运作？

正如我所说，我们正在投入大量的时间和精力，确保我们以一种稳固健全的方式参与到系统中。

我们正在利用今年年初几个月的时间，在世界各地的组织领导人峰会上听取系统领导人的意见，目前我们正在分区域举办这些峰会。

在今年年中，我们将通过组织领导人与我所提到的利益相关者进行对话，也就是工作人员、志愿者、当地董事会、医院合作伙伴、捐助者、麦当劳以及家庭。

今年秋天，我们将举办区域性会议，让各种不同类型的群体有机会聚在一起，我们还将举行一些互动活动，让人们能够分享和提供更多意见。

我们将在今年年底发布框架，这将为我们的系统扫清障碍，使我们能够利用 2024 年上半年建立自己的战略规划。然后，我们将在 2024 年的夏天举行国际大会，在这个会议上，我们将共聚一堂，不仅庆祝我们 50 年的遗产，而且还将启动我们共同创造的集体未来。我们还将 2024 年的麦当劳全球大会上介绍系统的最新进展。

我认为务必要提到的一点是，我们有一个杰出的组织领导人小组，他们正充当着某种指导委员会的角色。

这个小组名为影响力战略全球咨询小组 (Impact Strategy Global Advisory Team, GAT)。小组的成员包含来自 9 个不同国家的 12 名组织领导人和 1 名董事会主席。截至目前，他们平均拥有大约 9 年的系统经验，创造了近 8700 万美元的系统收入，运营过大约 80 个项目，基本覆盖从家园、家庭室、护理车到本地项目的全部范围。

小组成员主要承担三个方面的职能。

首先，他们为我们提供 *分会的视角*，以帮助我们思考和执行促进系统参与这一流程的最佳方式。

第二，他们发挥 *带头作用*，帮助促进我们与组织领导人和整个系统进行的对话，并推动研讨会的顺利进行。

最后，他们真正充当了权益倡导者的角色，以帮助推动系统的采用。

我想说的是：他们发挥的作用并不是全球信使。这个小组是在提供一个“分会的视角”。他们有着强有力的观点。他们敢于提出反对。他们适时提出质疑。但他们也站在区域的立场上，或者有时站在系统的立场上，来帮助我们思考我们系统中的各种视角观点，以及什么是最适合整体的解决方案。

我们非常幸运能够有这样一个小组，在我们与整个系统合作开展这一重要工作的过程中，与我们一同思考，并肩合作。

这就是我们的运作方式。

--

行动呼吁

我之前就曾经分享过，我们在费城的第一个家园的会议室里，有着一块很棒的牌匾。在创建这块牌匾的时候，我们在世界各地的家园数量大约是 200 个，作为一种行动的呼吁，牌匾上面的铭文写着“让梦想不断成长 (keep the dream growing)”。

这就是我们正在做的事情。

我们正处于这个伟大组织发展历程中的一个极为关键的时刻。

我希望，每个人都能接纳这个机会并投身其中，在我们的前进道路上留下自己的印记，因为这样的机会是难能可贵的。

我们将迈入 50 周年，我们清楚地知道我们的前进方向，我们将让世界知道我们的愿景，以及我们将如何实现我们的愿景。

这非常特别。这是我们的历史遗产。这也是我们有能力为那些将在 50 年后继续推动组织向前发展的后辈们留下的宝贵财富。

让我们创造历史。