

非營利管理

## The Seven Patterns of Nonprofit Digital Teams

# 非營利數位團隊的七個模式

不論規模大小，我們發現在所有組織中，數位團隊是觀察一個組織網路成效最大的預測因子

作者： **Jason Mogus & Christopher Roy**

來源：史丹佛社會創新評論 | 2 | Oct. 25, 2011

本文係一系列有關非營利的數位團隊三篇貼文之最後一篇。你可以[免費下載文中所提標竿報告](#)。

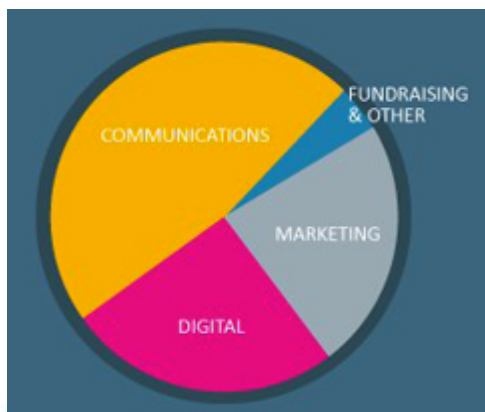
本系列三篇貼文：

1. 數位團隊的五項障礙
2. 四個管理組織數位化的模式
3. 非營利數位團隊的七個模式

近二十年來，我們已經為從事社會變革機構規劃及建立網站，在這段時間已經與某些知名的品牌合作，也與數百個較不知名的團隊合作。在這些組織中，無論規模大小，我們發現數位團隊的組織結構、領導力以及他們受到所處組織文化的影響程度，是觀察一個組織網路成效 (online effectiveness) 最大的預測因子 (predictor)。若是沒有組織良好的團隊、強大的領導能力、適當的技術與一致的組織內部文化，你根本無法長期持續地達成想要在網路上所做的事情。

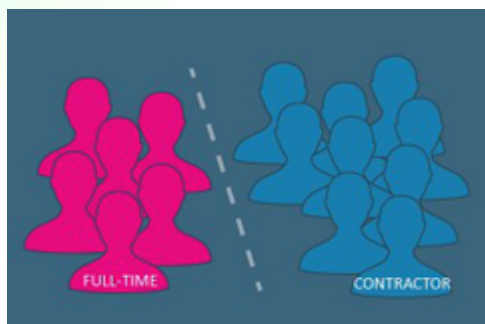
這個夏季，我們開始了解更多關於非營利領域中的數位團隊狀況。我們找到的相關資源非常少，因此決定創立世界上第一個非營利領域數位團隊結構標竿 (structure benchmark)。這樣做是為了開啓關於建立更好的團隊以及投資他們之重要性的議題。

這份報告是由 67 個非營利組織的資深網路領導人所貢獻才得以完成，我們共發現七個最重要的模式：



### 數位團隊是通訊團隊

大多數的數位團隊歸屬於通訊 (communications) 部門，這並不令人意外，因為大多的數位工作與通訊息息相關；極少數的數位團隊仍然向 IT (information technology 資訊科技) 部門報告。有趣的是，有非常少數 (但我們期待它能成長) 的「超級數位團隊 digital supergroups」，直接向執行長報告。這能夠成為一個理想地位，來引領新的參與功能，推動創新，並在各孤立部門間帶來改變，我們也期待看到這個模式在未來能更廣為使用。



### 大多數團隊需要更多的專職協助

大部分的團隊是小型的，並且與內部其它部門分擔數位責任；然而，儘管許多團隊的規模令我們憂心，但大多數團隊用來管理數位化的相互合作模式則相對健全。一件有趣的事情是，中等規模的團隊 (6 到 10 位專任員工) 相較於普通員工 (平均 8 位的團隊) 有更多的等同專職 (full-time equivalent, FTE 全時約當數) 的承包商。雖然這個模式提供相當的彈性，但它卻也造成經濟效率低下，並且可能反映出部分團隊領導，在倡議雇用適當技術員工上仍有待努力。

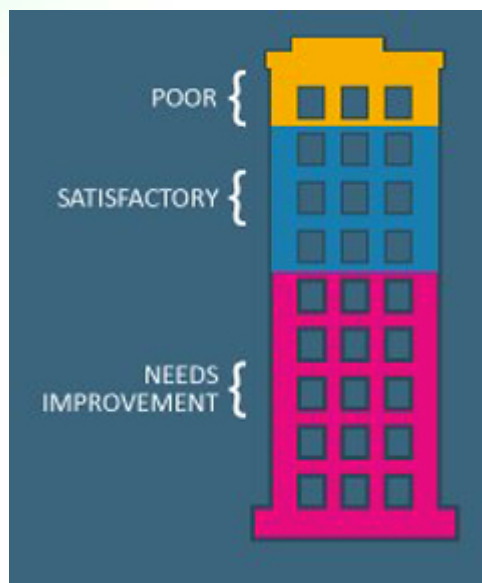


### 團隊過於投資在社交媒體並且在使用者經驗 (user experience) 上投資不足

社交媒體是最常見的團隊責任，從過去五年在這方面所受到的大量關注看來，這一點也不令人意外；次要的責任則為策略、內容編輯以及專案管理；而最不常見的則是研究與使用者經驗設計。相較於許多一流的公司團隊組成方式而言，這是個令人憂心的現象，這些團隊大量投資在這些專業的成果導向模式。許多團隊似乎也不重視設計、技術開發或分析的工作，因為這些項目的排名也偏低。

### 逐漸由被動轉向主動

有百分之二十八的團隊將他們的文化解釋為「策略性領導 strategically led」，另外有百分之五十的團隊稱為「略微主動 somewhat proactive」的文化，這是非常重要的；有整整百分之六十的團隊總是被期望能管理新倡議，而非只是作為服務台。這反映出近期在各大產業中一個十分重要的趨勢，數位功能從原本的「服務商店 service shop」功能，演進為更具創新與領導性的角色。



## 結構不良阻礙他們進步

團隊結構極度不良是個問題。我們所訪談的網路領導者中，超過一半表示他們的團隊結構需要改善，另外有百分之十五的領導者表示，不良的結構阻礙他們的績效成長；只有百分之三十二表示，他們的團隊結構是符合需求。我們期望接下來幾年，能夠透過更多機構重建他們的數位團隊，使得最後一項數據得以有所提升。

## 數位專案更具影響力

整體來說，我們的數位專案有多大的影響力？很不幸地，百分之五十五的回應者表示，他們的數位專案在服務委託人與組織是「有些微效果」的，另外則有百分之九表示他們擁有高度或重大的影響力。部分的團隊對於他們的創新與影響感到驕傲，其他團隊的成功是淺而易見的，大部分團隊不冷不熱的自陳報告則是令人愁悶的。

## 未來是更光明的

這裡有個好消息：百分之五十七的回應者表示，有計畫在次年增加他們的數位支出，只有百分之十表示可能會縮減。考量整個非營利的預算一直趨於平緩，這有其重大的意義，因為數位化的重要性及高階經理人對數位化支援整個組織的期望，則是不斷攀升的。

此篇的研究指向機構面臨過渡期的事實，有些機構採用的架構及資源，反映網路的演進或是其傳統機能（即出版）上。其他的組織則是奮鬥於如何平衡新的多方內部使用者在新的科技與參與創新形式上之需求，所有團隊表現均跟不上他們所被賦予的要求。在大多數的例子當中，數位化在機構總體成功中是越來越重要的一環，但資源、領導力以及上級指令尚未完全到位支持它。

在未來幾年，數位團隊很可能將趨於成熟，並從被動服務轉向為主動領導及创新中心，從根本來改變機構的營運。許多組織將重整與重新定位他們的數位團隊，來面對內部及外部對於數位體驗逐漸增加的期望。最後，團隊領導者需要在有限資源的環境中，為適合的員工配置及籌資提出更具說服力的理由，只有這樣，這些團隊才能獲得他們維持成效所需要的地位及資源。


關於作者：

*Jason Mogus* 是榮獲威比獎 (*Webby Award*) 的數位顧問公司 *Communicopia* 的主要策略師，該公司幫助社會變革組織適應網路世界。*Jason* 曾經替 *TckTckTck* 全球氣候活動、*The Elders*、*NRDC*、聯合國基金會 (*United Nations Foundation*) 和溫哥華市領導數位轉型專案，他也是「網路變革 *Web of Change*」的創辦人。

*Christopher Roy* 是一位 *Communicopia* 的資深策略人以及 *Open Directions* 的創辦人。他與有社會目的組織和企業合作，建立清楚的策略以及執行計劃，利用網路參與的潛在可能性來創造變革。

轉載自 [史丹佛社會創新評論](#)

譯者：熊耿得



翻譯機構 (Translated by) :

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Interest Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。