

---

# 科学公益指南

让每一份善意发挥更大价值





实事求是 精益求精

# 前言

爱因斯坦发表相对论之后,有传言称该理论的传播者爱丁顿是世界上仅有的三个理解相对论的人之一。爱丁顿本人被问到这则传言时停顿了一会,问道:“第三个人是谁?”这则轶事表明,在当时,相对论非常艰深,只有少数人才能理解。但在当今社会,训练良好的中学生也可以理解相对论的原理。爱因斯坦论文原文的语言相对晦涩,远不如今天物理教科书中的解释那样清晰简单。其实这是在成熟学科和领域中屡见不鲜的现象:那些曾经极其难以理解和学习的事物,在后来成为了非常普遍且方便学习的知识。

与爱因斯坦生活的年代相比,人类的智力水平总体没有发生改变。但人们对知识的掌握深度和广度却在不断提升。这是因为每个学科和领域里的知识,经过前人不断地学习和理解,其内涵和本质变得明显,表达形式更易于接受,总结更为清晰简要,训练更加科学合理。所以后人学习曾经的新知识时,就不会觉得那么困难。

二十世纪八十年代,中国慈善事业开始进入现代化的探索时期。1995年,第四届世界妇女大会在北京召开。会议之后,大量国际组织进入中国。这些组织通过与政府和民间合作,开展了许多实务工作,并在环境、教育、法律、公共卫生等多个领域培养了大量本土人才,引入了参与、赋权、文化敏感等工作方法和思路,为早期民间慈善奠定了部分基础。2008年,因为汶川地震和北京奥运会,中国本土的慈善组织开始快速发展。近年来,随着社会的进步,慈善事业也空前繁荣。相较实务工作,中国慈善在经验梳理、理论及思想构建方面相对缓慢,但一些前瞻性的学者和组织已经开始探索尝试,并提出了不同的理论体系。

今天,当一个年轻人进入慈善领域工作时,他可以学习什么?他的前辈为他留下了什么?他们走过了许多筚路蓝缕的过程,那些来自于真实世界的经验和抽象思考是否被系统地记录和总结下来,并且通过良好的训练方式让后来人得以继承?

2017年,北京三一公益基金会提出了“科学公益”的理念,并将其写入基金会使命。其后数年,基金会与多个组织和学术领域的专家合作,通过对话、研究、研讨会、案例考察等方式梳理了各种慈善思想,并对“科学公益”的构建提出了许多建议。同时期,基金会也开发了一些知识产品。例如与ABC美好社会咨询社合作开发《科学公益——理念与实践初探》白皮书,与北京沃启基金会合作开发《公益效能之道——科学公益案例集》。2021年,基金会开始进行自主研发,当年出品了《科学公益纲要》,其后依据纲要陆续开发了五门课程:

《慈善的演进——从传统慈善到科学公益》(2021) 《慈善的训练——从好心人到职业工作者》(2021)

《慈善的创新——从职业人到知识工作者》(2022) 《慈善的策略——从自然状态到社会影响》(2022)

《捐赠与资助专题》(2022)

三一基金会希望通过系统地阐述和丰富的案例帮助从业者理解并在工作中应用科学公益。2021-2022年期间,共有来自全国的5000余名从业者参与了课程学习,并提供了大量反馈。基金会也在全国26个城市举办了近30次线下交流,与数百名一线从业者交流探讨了科学公益的理念。2023年,在总结既往经验的基础上,基金会完成了《科学公益指南》。

《指南》的开发包含三个特点:

**内容简练。**《指南》只提供科学公益的核心框架和要点,更多内容与解释可参见三一基金会出品的科学公益课程、《公益领域通识》系列及科学公益案例库。

**案例配套。**为了更好地解释抽象理念,《指南》尽可能提供相应的案例进行解释。

**视角独特。**慈善行业已经成熟的理念与方法,《指南》中不再重点涉及。例如,在项目管理方面,基金会曾翻译引进《发展领域项目管理专业指南》。本《指南》希望提供已有资料之外的视角。

《指南》在完成初稿后进行了试读, 特别感谢以下人士在开发过程中提供的建议:

**陈甜妹 涂美秀 高崇 宋文博 陈曼 邓坤豪 高靖媛 何文蔚 胡慧琳 黄镨颖 黄诗琪 吉宁 李行 林珩 刘红霞  
刘思桐 卢轲 罗旅甜 戚星云 乾康平 秦楠 秦智亮 盛毅敏 王乐 徐悦苗 杨璐 杨巧娜 周昕然 施楠 冯洁**

任何理论和思想都有其适用范围和边界。科学公益是尚在探索并逐步发展的理论, 是各类慈善新思想中的一种。从业者可以参考科学公益的理念, 学习或吸纳其精华, 但不应作为一切行动的唯一标准。如果在实践中发现有理论无法解释或应用的情况, 应仔细甄别, 并以能够帮助目标群体实现福祉和发展为最高目标。

如您对指南有任何方面的建议, 或在实践中发现问题, 请发送邮件至:

[project@sanyfoundation.org](mailto:project@sanyfoundation.org)

愿科学公益让每一份善意发挥更大价值。

三一基金会

2023年10月01日

# 目录

CONTENTS

01 纲要 P01

---

02 项目 P18

---

03 评估 P39

---

04 组织 P57

---

05 捐赠 P79

---

06 职业发展 P99

# 纲要

01

1. 语言概念
2. 慈善的性质
3. 慈善的演进
4. 方法的探索
5. 通用模型及其特征
6. 理论的边界



# 1. 语言概念

在人类所拥有的各类知识体系中，有两类知识非常重要。一类的目的是求“真”（Truth），自然科学中的许多内容都属于这类知识。另一类的目的是求“善”（Good），哲学、文学、艺术等社会人文学科中的许多内容都属于这类知识。

求“真”的知识致力于寻找的答案具有唯一性。新的知识一旦被证明为真，旧的知识就会被证明为假。被证明为真的事物通常是恒定的，例如引力常数、 $\pi$ 的值等，不以人类文化、宗教、民族信仰等人类意志而变迁。这类知识（例如自然科学）可能存在许多理论，但相互冲突的理论不会同时为真，理论之间只能互为补充，共同构成一套对世间万物的解释系统。

求“善”的知识致力于发现的答案具有多样性。“善”是被人类想象和构建的理念，不是客观的存在物。这类知识不存在真假，是一种观念共识。在一定时间内，认同的人越多，知识影响就越大。当新的知识影响增加时，旧的知识会没落，但随着时间与环境的变化，旧的知识又可能再次焕发生机。这类知识（例如社会人文学科）可能存在很多理论，相互冲突的理论可以独立共存。由于不存在客观性，因此任何一种理论都不可能完备，但可以是完整的。好的求“善”的知识，可以构建一种自治、严密且一以贯之的思想，用以解释并引导人类社会的一部分现象，或是提供一种思考与观察世界的方式。

公益慈善是人类社会特有的行为，根本目的是求“善”。与政治、哲学、艺术等领域一样，人们为了更好地开展慈善，提出和建立了有关慈善的不同思想或理论。“科学公益”是北京三一公益基金会构建的一种慈善思想，用于解释慈善的性质、发展变迁并为实践者更好地开展工作提供思路与方法的参照。

## 科学

科学是人类理性发展的结果，科学的基本精神是实事求是。

在公益慈善领域谈论“科学”时，并不是指其像自然科学一样拥有唯一的答案，而是指运用理性，从求“真”的方法中借鉴思维、方法与工具，或是总结归纳可能的规律。如果试图为公益慈善规划一个恒定的或唯一的解释，通常会遭遇失败。

在中文语境中，“科学”同样被人们用来描述日常生活中事物的组织及人类行为。一件事若用了好的方法，致使结果更好，效率更高，布局更合理，人们就会说：“这很科学”。反之，遇到效率低下、组织涣散时，往往会说：“这不科学”。广义上，“科学”是指人们对事物是否合理的朴素价值判断。

## 公益慈善

“慈善”在汉语中出现的时间很早，最初两个字被分开使用。南北朝时期，“慈善”逐渐被统一使用。“公益”一词出现在清代中期。清末民初，“公益”开始逐渐被用来指代“公共利益”<sup>[1]</sup>。在当今中国，公益行业并没有被一致认可的关于“慈善”和“公益”的定义。但专业工作者普遍认为慈善更强调个体性。而公益更关注公共性，并且是以组织化、专业化的方式开展工作。

在英语中，“慈善”通常对应的翻译是“Charity”，“Charity”的原意是“来自上帝的爱”。公益通常对应的翻译是“Philanthropy”，“Philanthropy”的原意是“爱人类”<sup>[2]</sup>。

“公益”一词相对于“慈善”更具有现代性，在日常使用中，人们也越来越多应用“公益”而非慈善。“公益”是随着“慈善”发展变化产生的新的概念。但以更宏观的参照系而言，相对于政府和商业行为，慈善与公益的基本性质（见“慈善的性质”）相同，不存在根本差异。

因此，在本指南中，“慈善”与“公益”可以相互替换。

## 科学公益

科学公益是一种被构建的慈善理论，既不是宇宙规律，也不是客观存在。慈善理论作为实践的参照，当人们认为某种理论对慈善实践来说是“好的”或者“善的”，并且这种“好”和“善”具有相当的普遍性时，就可能吸引越来越多的人认可这种理论，从而形成慈善观念的长期共识。

科学公益是有关于如何运用理性让善意发挥价值的方法。

## 科学公益不是什么？

### 科技公益

科学与科技不同。好的慈善需要借助科技的力量，但科学公益不等于科技公益，当科技没能被正确地运用时，可能会给慈善工作带来负面结果。

### 数据公益

数学是科学存在和发展的重要基础，好的慈善需要数据和测量，但科学的核心是对理性的运用和对权威、经验、习俗的质疑与反思。数据并不是唯一且最重要的。

### 学术公益

科学公益认为公益在根本上是一种人类实践，这种实践以行动为根基。学术能够有效推动公益发展，但规范性的学术研究与解释并不是公益的全部。

### 神学公益

与其他人类行为一样，人们在开展公益实践的过程中，会面对各种困难与挑战。理性与科学不是万能的，其意义不只在于结果，更在于实事求是、精益求精的精神。科学公益是为了让公益不断变好，而不是永远不出现错误。

## 2.慈善的性质

当人们提起“慈善”时,是指一些特定的人类行为,它们与政府或商业的行为存在差异:

	政府	商业	慈善
基础	由个体让渡的权利组成的公共权力	个体留存的权利	个体留存的权利
目的	自我(群体)的生存发展	自我的生存发展	他人或特定对象的生存发展与保护
约束	强制执行	自由意志	自由意志

### 政府

人们因为生存发展、兴趣爱好、理念愿景等许多原因组成了集体。集体中的每个个体让渡出一部分天然权利,组成公共权力,用以制定规则并限制个体行为,个体要遵守集体认同的规则。集体为个体提供保护与支持,个体从而能更好地生存发展。当不同集体相遇时,集体利用公共权力代表所有个体进行协商、谈判、议价甚至战争,以换得集体更大的利益并分配给个体。

政府是人类社会最有代表性的集体之一。民众向政府让渡出自己的部分权利(这种让渡有时是被迫的),政府为民众提供秩序与保护,利用公共权力向人民征税,并利用税收在军事、司法、教育、医疗等各个领域开展工作。政府的权力来源于人民,因此政府雇员可以在权力授予的范围内行事。同样,民众需要遵守由政府,也就是公共权力界定的约束,当违反约束时将受到惩罚,剥夺相关权利。但在这些约束之外,个人仍然拥有另一部分权利,可以按照意志自由行事。

在不同地区和国家,因为文化传统、历史演进、民族习俗等原因,人们对怎样让渡权利、让渡何种权利、让渡多少权利的看法是有所差异的。例如,在美国,人们认为拥有枪支是应当保有的权利,女性怀孕后流产是不应保有的权利,在中国则相反。但这些看法并非恒定,而是会随着时间和空间、随着不同文化与文明的交流而流动和变化。

## 商业

商业起源于交易。私有制是交易得以产生的基础。随着工具的使用和生产力的增长,集体中开始出现剩余物资,并且对这些物资进行分配,个体开始拥有对物资的使用和处理权。为了生存或是提升生活品质,人们将拥有的物资进行交易,从而互相受益。随着交易的不断增多,催生了市场,经常性的交易又促进了分工,进而产生更为专门的组织,随着社会发展最终形成了商业体系。

## 慈善

慈善起源于善念。人类在生物演化过程中出现了同理心,当看到同类遭逢苦难之时会为其境遇而悲悯与不忍,当这种情感体验达到一定程度,个体就会采取行动予以其他个体某种形式的帮助。随着人类社会的发展,个体行动可能变成集体行为,慈善会通过传统、习俗、宗教等方式成为文化或制度的一部分。

由于人口和环境资源局限,以及商业扩大带来的不平等,政府只能在一定程度上满足公平与发展的环境。社会整体进步的同时,一些个体可能陷入困境。许多问题仅靠政府和商业难以解决。因此人们拿出私有资源用于补足他者未被满足的福祉,或结社建立更为专门的组织来改善社会。

## 慈善与政府

慈善与政府都关注公共福祉,致力于帮助弱势群体改善生活、调节资源分配、实现社会公正等人文性质的目标。但政府促进人民福祉是天然义务,而慈善完全基于个体选择。此外,集体制定的规则对个体行为是强制性的,公共权力不但对个体有效,还对个体的后代有效。例如,法律的制定并没有询问任何未出生的人的意见,但人们在出生之后仍然要遵循这些规则。

慈善虽然致力于促进他者的福祉,但人们对应该优先改善什么福祉、每种福祉的重要性如何拥有全然不同的看法。对慈善来说,唤起人类同理心的因素是多样的,这些因素可能包括贫困、残障、疾病等。随着社会的发展,人们建立了更多关于文明的共识,接受教育、享有尊严、爱护环境、保护动物等更多事物也成为唤起同理心的因素,慈善的种类也进一步扩大,这时观念差异也扩大了。

一些人认为扶贫应该优于教育,一些人认为教育应该重于环保,另一些人认为动物保护比垃圾分类更重要。由于福祉本身是一种价值取向,其一切选择和权利的行使完全基于私人资源和自由意志,没有任何外部力量的束缚。法律一经确定,所有适用之人都须无差别地遵从,而慈善则需要用观念去影响,让他人认为这样是好的,才愿意动用私有资源去参与。

## 慈善与商业

慈善与商业都基于个体自由意志。人们可以使用私有资源选择购买自己喜欢的物品，也可以捐助符合自己意愿的对象。两者的差异在于，商业的起源是为了交易各方获益，因此商业本质上是利己的，个体参与交易是为了让自己的生活得到改善，满足个人或是其亲属、家族等延展集体的需求。而慈善则是使用私有资源，去让不相关的人的生活或某种实体，例如几千公里外一条被污染的河流或是远在地球另一端贫民窟中的人的生活得到改善。

虽然慈善行为在一些情况下可能带来名望提升、心灵宽慰甚至经济回报等结果，但慈善大多是将自我的资源用于他者的福祉。商业也能带来利他的结果，但这种利他是交易双方互利且等价的，以利己为基础。弱势群体虽然通过参与商业获得了收入，但这些收入是劳动所得，他们有权用这些收入改善生活，交易另一端的人们同样得到了回报而不是损失。

## 慈善与政府、商业的融合

为了区分慈善与商业，有时慈善组织会被称为“非营利组织”（Non-Profit Organization），为了区分慈善与政府，有时慈善组织会被称为“非政府组织”（Non-Government Organization）。我国的慈善组织通常被称为“社会组织”或“公益基金会”。但无论是NGO、NPO、社会组织还是其他称谓，都与慈善组织互不完全包含但又互有交集。

由于社会的运作结构和网络非常复杂，慈善与政府、商业虽然存在差异，但联系也更加多样，它们相互融合时会产生一些其他形态。

存在一些由政府参与运营的慈善组织，由政府系统的官员，有时是退任官员担任负责人。一方面根据政府发展的规划运营部分项目，一方面也根据社会需求开展工作。这类机构与完全意义上的政府组织的差异在于：1.有相当比例的资金源于社会，即募集私有资源开展公共事务，而不是使用税收得来的财政资金。2.与其他慈善组织在同一套法律及制度下进行管理和运营。

商业方面也存在一些融合案例，例如一些以慈善为根本目的注册的商业机构，通常被称为“社会企业”。这些企业在商业市场中运行，但并不完全采用市场规则。例如，一家企业通过培训残障群体编程技术促进残障人就业及社会融合。按照商业规律，企业应该采用最能够赚取利润的方式运作，在招聘中应当按照能力选取员工。但该企业损失了许多资源用于招聘、录用、培训残障群体成为合格的员工。虽然依然能够通过提供编程服务赚取利润甚至适当分红，但还是让渡了部分自我发展的资源用于他人的生存发展。

可以看到，与商业相比，慈善的目的是利他而非利己。与政府相比，慈善可以被说服，但难以被强制。因此，慈善(公益)是基于自由意志的利他行为。

## 3. 慈善的演进

慈善在不同时代与社会背景下承担的主题与功能：

时代	主题	功能	视角	基础
前现代社会	关怀弱者	救助	宗教、传统	基于同情的善
近现代社会	分配正义	补偿	宗教、传统、经济	基于权利的善
发达/未来社会	善的建构	发展	宗教、传统、经济、政治	基于美好想象的善

本指南中，社会阶段的划分并不基于特定或绝对的历史事件，而是流动的过程，且在不同时间、地域内可能存在差异。例如，美国自十九世纪末、二十世纪初就已经有重要的慈善组织关注分配正义。中国慈善领域则是在改革开放之后，逐渐开始系统性地承担相关功能，例如由经济学家厉以宁提出的三次分配理论。

虽然在不同时代，慈善的主题和承担的社会功能有所不同，但这些差异是相对而非绝对的。例如，当今社会依然有许多救助性的慈善工作，例如大地震后的紧急救援、先天性心脏病儿童或白内障老人的手术支持等。在前现代社会也有关注分配正义和群体权利的案例，例如明末清初时，著名的实业家张蹇创办了聋哑学校。张蹇认为要平等地看待残障群体，不能只为他们提供庇护，而是要让他们学习知识并培养可以谋生的技能，能够为社会提供服务并获得尊严。

### 前现代社会

在前现代社会，慈善大多是救助性的，即通过提供庇护、捐赠钱财等帮助弱势群体脱离困难的境地。这种支持通常立竿见影，例如寺庙和教会在天灾时常会施粥或提供住所，流浪饥饿的人可以按时去领取并填饱肚子，也有容身之处。又例如穷人的孩子因为没有钱读书，富人资助一笔钱就可以去学习。

这种慈善是基于对弱势群体的关怀。这些关怀主要通过传统文化和宗教的形式进行传承。例如，基督教、伊斯兰教和佛教的教义中都鼓励人们行善。中国的传统典籍中也有许多相关的语录和记载。

例如，《礼记》中记载着古代圣贤对理想社会的期望：人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长。矜寡孤独废疾者皆有所养。“鳏寡孤独废疾”，是古代人们对弱势群体的总称，每个字都代表着一类弱势群体。又例如，唐代诗人杜甫所写的诗句：“大庇天下寒士俱欢颜”。无论是中国还是其他国家，这些期望的落脚点大多在“养”、“庇”。也就是提供庇护，帮助处于痛苦中的人脱离困境，使其能够安稳生活。



## 近现代社会

社会进步和发展的过程中，公平和效率是很难同时兼得的。在追求效率的过程中，必然会让一些群体，结构性地落后于社会总体的发展。例如，中国近四十年的城市化是国家及全球经济增长的重要推动力之一。但快速城市化的进程中，必然会出现流动打工人口以及留守儿童。留守儿童普遍面临着孤独、低自尊、社会交往能力差等困境，也有不小的风险在长大后流窜入帮派、加入黑社会或犯罪等可能。因此，无论从道义还是功利的角度，社会都应当予以帮助。这种帮助是对他们的一种社会性补偿，补偿他们因为社会发展、因为现代化进程而缺失的本应享有的权利。

人类社会的诸多问题，例如极端贫富差异、河流污染、土壤破坏、生态退化、物种灭绝、甚至包括民族文化、语言的消失，都与现代化相关。这些问题的产生，并不是因为洪水、干旱、地震等自然灾害，而是社会发展的一部分结果。人类对自然资源的使用越不合理，这种结果的负面影响就越大。社会对这些群体的境遇负有责任，需要调动各种资源进行补偿。因此，相比前现代社会，在现代社会，慈善主要面对的是由社会发展产生的结构性的问题，慈善需要为这些群体生存发展权利的缺失提供补偿，慈善承担的社会功能也随之发生了改变，从关怀弱者走向了分配正义。

## 发达/未来社会

与带有补偿性质的慈善不同，发展性的慈善通常基于个体对于未来，对于美好社会的想象。例如，乡村儿童足球项目，在乡村建设足球场并鼓励女童参与足球运动。又例如，通过低成本且有趣的课程，帮助乡村儿童建立更好的科技与工程素养。无论是足球运动还是工程思维，这些都不是因为社会发展带来的结构性的问题，而是一种对于未来社会的理念。

经济越发达的地区，慈善组织的多样性就越高。相对来说，人们更少在欠发达地区见到社区基金会，或是致力于动物保护、临终关怀和社区营造的组织，也较少见到艺术教育、文化美育这类的活动。当社会实现普遍的温饱，有了更多自由和机遇探索自身潜能时，就会有更多新的思想和理念诞生。

对个体来说，除了政府所致力于实现的“公共的善”之外，依然有自我对美好集体应当是何种样貌的期望，这是个体对善的想象和建构。这种善可能认为，每个孩子都应接受良好音乐的熏陶、民间艺术品应当被很好地保存、老年人能参加竞争性的运动、社区居民有更多机会参与志愿服务……

在发达社会及未来社会，慈善承担了一定的政治功能。个体通过慈善来实践某种“善”的观念。在社会进程中，政府致力于实现的“公共的善”是根据社会发展阶段不断变化的，而慈善虽然源自个体，但为政府行为提供了许多可能性，让各种“善”有机会被运用、测试、修正和反思。这些“善”不但是个人赋予世界意义的过程，也是人类集体寻求和探索未来目标的重要手段。

## 分配与补偿的核心：权利

慈善从前现代社会进入现代社会，主题和功能都发生了转变，分配正义和补偿通常体现在经济方面，但其实质是权利。无论是流动人口的健康、留守儿童的教育、失独老人的照护……都是在实现他们应当享有的权利，这在我国政府的各项政策中均有所表述。权利视角贯穿现代慈善的各个领域，以下是权利视角在一些常见领域中如何呈现的案例。

### 权利与教育

例如，一些致力于儿童保护的教育项目，会告知儿童什么行为可以，什么行为不可以。虽然在一定程度上帮助了儿童，但如果儿童能够理解身体权利，就可以自主地判断更多样的行为。在理解权利的基础上，面对不喜欢的行为时可以拒绝，在对他人实施行为时也会事先征得同意。同样，一些慈善工作者在教育项目中，因为关爱、友善等原因，会通过摸头、捏脸等方式向儿童表达喜爱，但并没有意识到这些行为应当先征得他们的同意。因此，在教育过程中尊重目标对象的各方面权利是非常重要的。

### 权利与残障

例如，“残废”、“残疾”与“残障”三个词汇描述了视角的变迁：残废是没有用的人。残疾是作为疾病需要通过医学矫正或恢复生物学功能。而残障是一种障碍，不但有生理因素，同样受社会支持环境的影响。例如，一个只会普通话的人到了一个只讲方言的村子、一个不能吃辣的人到了以辣椒为基本作料的镇子……每个人在一生之中的某些时刻都会或多或少存在一些障碍。“残”通常是由于先天或后天意外所产生的不可选择的结果，但“障”更多是由于社会文化认知与资源分配所造成的障碍。在残障群体中，存在大量的，超越其“残疾”部分的人为限制，这种限制集中体现在教育、就业、恋爱婚姻等发展性因素上。残障工作的目标并不只是为残障者提供庇护，让他们只待在家里，而是要创造更适宜、对残障者更友好的环境，来实现他们的各项生存发展的权利。

### 权利与健康

例如，艾滋病病毒感染者感染途径不同，人们普遍同情因为输血或意外感染的人，排斥因为吸毒或出轨后经性传播感染的人。道德判断是人类属性的一部分，每个人都有道德标尺，并且会根据标尺对他人产生尊敬或厌恶的感受。艾滋病反歧视工作的目标，并不是要去除人们心中的道德标尺，而是让人们理解，道德与权利分属不同的范畴，道德是心灵感受，而权利是社会制度。反歧视工作，虽然希望公众能关爱感染者，但目的并不是让每个人都能成为感染者的朋友，而是保障感染者被社会赋予的就业、教育、就医等权利。例如，吸毒的感染者违反法律要被剥夺相关权利，但如果在押期间生病，仍然有权利在特定条件下接受医疗支持。



---

## 权利与性别

例如,一个慈善项目为了帮助贫困妇女脱贫,投资购买了一批编织机让妇女编织毛衣,由丈夫运到县城去卖。随着市场的拓宽,妇女们愈加繁忙和劳累,既编制手工作品,又照顾家务和带孩子。但由于是丈夫负责买卖,因此掌握着现金支出和花费的权力。项目为家庭带来了更高的收入,但女性在经济权利、资源分配和社会分工等方面的困境并没有被打破。更好的设计可以是为村民开展性别意识培训,将个体劳动发展成集体经济,成立编织小组,由统一的人员负责销售,拿回资金统一分配。通过配套资金协助推动托育或集体抚育工作,减轻妇女的育儿负担。

## 4.方法的探索

虽然慈善随着时代变化而演进,但不同时代的慈善工作都面临着一个共同的挑战:如何将慈善做得更好、更有效?如何让良善的意愿更好地发挥价值?历史表明,在任何时代,人们都不曾放弃这样的探索,也有人做出了良好的实践。

案例1:南宋年间,有一位名叫黄震的官员,主导了对慈幼局的改革。慈幼局是宋代朝廷设立收养弃婴的机构。在任职期间,黄震发现一些慈幼局趋于荒废,名存实亡,于是提出了改革措施。在参考了一些历史政策后,黄震意识到与其在孩子被抛弃后收养,不如从源头上减少弃婴行为,因此设立了新的政策。对没有能力养育孩子的家庭,在母亲临产前发放钱粮以供养育,果然弃婴减少了。同时对以往的慈幼局重养不重教的做法,变救济为谋生,教养并重,鼓励宗族、民间家庭收养,鼓励商业机构提供劳动岗位并培养技能,由朝廷予以相应补助,让孩子得以学习技能并谋生。很快慈幼局又焕发了生机<sup>[3]</sup>。

案例2:1993年,英国救助儿童会的一位专家受越南政府邀请,去解决当地儿童营养不良的问题。经过一些调研,他发现当地的营养问题是由一系列相互关联的问题导致的:糟糕的卫生系统、普遍存在的贫困现象、缺乏容易获得的清洁水等。如果按照公共卫生专业的手法来予以应对,那么这个问题可能永远都无法解决。经过细致地观察和思考,他发现在普遍的营养不良中,依然有少数儿童身体发育非常健康,他总结了这些家庭养育的方式,发现他们有一些生活习惯与其他家庭不同。例如,成功家庭的母亲给孩子一天喂多次饭,在孩子的饭里加入一些捣碎的小虾米和甘薯叶等等。他将这些做法列成清单,号召母亲来学习,由于只需要改变抚养方式,无需做任何其他复杂的事情,这些做法很快被推广开来,不久之后,该地区许多孩子的营养状况得到了显著的改善。项目最终让越南数百万儿童受益<sup>[4]</sup>。

自近现代以来,全世界的慈善工作者都在努力寻找可以让慈善工作更加科学有效的方法。早在十九世纪,美国就发生过一场“科学慈善”运动,希望让慈善从业者能以更加专业的方法开展工作,从而间接促进了“社会工作”这门学科的诞生。直到今天,国际慈善领域已经有四种较为成熟的工作模式,这些模式其实是对什么是“好”/“善”的慈善的不同理念。

模式	代表性工具
逻辑-设计	变革理论/逻辑框架
赋权-参与	参与层级/社区资源地图
进化-迭代	精益画布/敏捷工作
因果-实证	证据等级/因果链

---

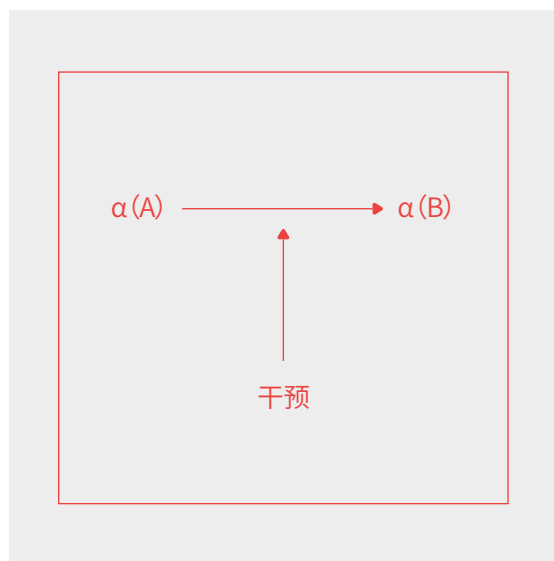
这些模式彼此并非割裂和独立,每种模式都包含着一些其他模式的思想。例如,无论是“逻辑-设计”还是“进化-迭代”,都认为目标对象的参与是重要的。又例如,无论“赋权-参与”还是“因果-实证”,都认为符合逻辑的设计是必不可少的。一方面,一些实践者并不会将自己进行归类,而是依据实际情况进行模式与工具的选择。另一方面,一些实践者在思路和手法上,会明显地偏重于一种模式或强调其价值,有时在不同模式间甚至会产生剧烈的冲突和对彼此的质疑。

## 5.通用模型及其特征

通过对历史及当今慈善领域的观察发现,古往今来,无论在中国还是世界其他地区,好的慈善实践通常都有以下特点:

- 不满足于单纯地对个体苦难进行救助,而是追问这些苦难的根源是什么,如何能在整体上更合理地分配社会资源,并从根源上解决问题。
- 对慈善进行问责,希望了解花费了大量资源到底产生了什么结果。
- 需要通过更多的管理技能应对日益复杂的慈善行为。
- 认为那些从事慈善的人应当更为平等地对待受助者,反对居高临下地施舍和傲慢的态度。

在对历史和中西方经验进行考察后,参考已有的四种成熟工作模式,结合大量实践与观察,科学公益构建了慈善的通用模型:



\*无论救助、补偿还是发展型的项目,该模型均可适用。

$\alpha$ :慈善的对象(在指南中统一简称为“用户”)。 $\alpha$ 可以是人类群体,例如留守儿童、患有白内障的老人、单亲妈妈、洪水过后的灾民。也可以是生命群体,例如濒危动物或植物。还可以是某种实体或抽象事物,例如被污染的土壤与河流、即将遗失的民族文化或语言。

A:用户当前所处的状况。

B:希望用户能够处于的状况。

干预:为了让用户 $\alpha$ 实现从A到B的变化实行的具体行为。

## 四个特征

### 用户中心

许多慈善工作的开展通常以专业为中心,依据专家的认识为用户安排最符合专业性的产品或服务。但许多时候这些专业性并不适用于用户。慈善应当致力于以用户为中心,充分考虑实际需求和用户的意愿与价值观,结合专业视角,设计出能够被应用且有效的产品或服务。

例如,一个开展素质教育的组织,按照专业视角开发了一套儿童素质教育课程。每学期10节课,一共三学年60节课。课程采用了本领域国际最前沿的方法,质量达到了同类课程的最高标准。但经过五年的推广,只有三所学校完全采用了课程。因为课程量太大,普通学校无法安排时间,且上课教师需要经过至少50小时的培训、学习和考核;

另一个同类组织通过调研列出素质教育中学校、学生和家长最关心的问题,结合专业标准开发了三个主题共12节课程,每学期只需要上2节,并依据学校制度和教育政策对如何将课程嵌入心理教育、班会课等进行了针对性建议。同时为教师提供了示范课录像、动画片等素材辅助教师上课,教师只需要接受6小时培训即可开展课程。五年中超过300所学校开展了课程。

\*详见《指南 02 项目》

### 关注结果

古代的中国和其他国家都有丰富且详细的慈善事迹记载,例如富人修桥铺路、捐助图书馆,疫情或天灾时捐助赈灾、教堂接济、寺庙施粥。传统慈善更关注人们做了哪些事,而非这些事产生了什么结果。例如,乡村图书馆是最受欢迎的慈善行为之一。人们捐赠了大量图书馆,但许多项目并未关注这些图书馆建立后是否有学生去借阅图书、图书是否适合孩子阅读、图书馆是否真的促进了孩子阅读数量的增加和阅读能力的增长。

人们应当对慈善行为的结果抱有要求和期待。现代社会,慈善行为多种多样,慈善方法纷繁复杂,科学公益希望甄别工作产生的实际效果。慈善组织不只需要说明做了什么,还应当说明做成了什么,能够清晰描述投入是否产生了结果。

虽然慈善的结果很重要,但慈善结果的测量非常复杂,不能一概而论。不同于商业世界存在一般等价物。慈善行为并不像交易一样是个体生存的必然需求,其依赖于价值观而产生的差异性远远大于商业世界。因此,慈善无法找到单一性的通用指标,用于准确衡量任何组织和个体的慈善结果。由于慈善种类繁多,目标各异,即便同类项目中对结果的测量和评判方法也可能差异很大。

\*详见《指南 03 评估》

## 基于管理

许多慈善项目或组织都依赖于个别拥有专业技艺的人员,当人员离开时项目或组织后就停滞。科学公益要求慈善借助管理开展工作,将拥有技艺的人力资源聚合在一起,创造出1+1>2的价值。好的慈善行为及组织需要许多技艺精湛的人,但技艺精湛的人在一起未必会做出好的、可持续的慈善。通过管理将人力资源所拥有的技艺转化成价值是科学公益的特征之一。

例如,一位金融学博士希望帮助乡村孩子建立财商意识,于是成立了一个慈善组织,自己开发了课程,长期为乡村学校讲课,在工作过程中也培养了两名讲师。但创始人因为身体原因无法继续工作,组织于是失去了研发能力,不久后就关闭了。另一个财商教育的慈善组织建立了一整套技术管理体系,包括课程研发流程、用户调研方法、监测与评估系统,团队可以通过管理系统持续发现新的需求并研发相关课程,不断迭代。虽然创始人离职了,但组织仍然能够继续发展——两个组织展现了不同的发展路径,也带来了不同的慈善结果。

\*详见《指南 04 组织》

## 动态优化

科学需要具备动态的视角。不能独立、割裂地看待一事物,而是要将它放在参照系中观察。例如,日本和美国都是全球农业领域的领先国家,但它们采取了不同的发展路径。美国看重机械化,而日本看重生物技术产能。这种路径选择与外部环境高度相关。因为美国土地广阔,适合机械化,日本土地稀少,因此生物技术更符合需求。任何慈善项目或组织的发展策略,都必须充分考虑自身情况,因时因地制宜,不能一味照搬知名的做法,否则很容易陷入困境。

科学公益并不是一份静态的评分表,按照标准进行打分,符合分数即是“科学”,不符合分数即是“不科学”。科学公益是不断优化的过程。即使一个运转良好、模式成熟的项目,也可以通过理性地分析寻找可以改善的地方。例如发现新的用户需求、干预方案效率变得更高、项目单位成本更低、结果更加有效等等。并不存在一种万能的方法能够解决所有问题,每种方式都有适用的条件和环境,不能以静态的视角看待理念和方法。

## 6.理论的边界

任何理论或思想都有其适用范围及边界，它们观察世界的视角与方式也有所不同。科学公益的边界，可以通过一个案例来解释：

下列三个项目的成果都经过了严格的科学研究得到验证，你认为哪个项目更好？

项目A通过远程双师课堂让某村四年级孩子的主科成绩平均提高了15分。

项目B通过参与式活动让某村四年级孩子的抑郁程度降低了20%。

项目C通过诗歌教育让某村四年级孩子的想象力提高了30%。

科学能够为人们描绘真实世界的样貌，但无法告知人们这些意味着什么。科学能够检验因果关系，却不能指出其意义。人们可以通过强证据研究（见《指南 03 评估》）证明项目ABC结果的真实性，但无法评判它们的价值。并不存在客观标准来衡量“数学成绩的提高”、“抑郁程度的降低”和“想象力的提高”谁更有价值。又例如，一个项目让赞比亚的妇女经济收入提高了10%，但为什么要这样做？同样的钱为什么不捐给广西乡村的女孩让她们上学？为什么要花费精力去保护动物而不是提升残障人的福祉？为什么要花100万证明图书馆是有效的而不用这笔钱来救助那些急需手术的白血病儿童？这些是科学公益无法回答的问题。

现代社会，慈善嵌合在社会的基本结构之中，但究其本质它仍是观念的产物。人们认为美好世界是什么样的，什么是“善”（好）的。这些“善”（好）甚至可能互相冲突，不同的观念在碰撞中相互影响，一些观念逐渐被大多数人接受，成为共识，就成了“公共的善”。科学方法可以验明真伪，但真伪之外，慈善是关于公共善的选择。人们对具体的项目行为和结果进行因果关系的验证，但不能确证唯一或是标准的“善”。当人们选定一种善时，科学公益能通过构建模型、分析和提供方法从而让事情变得更好，但不能决定什么才是好的事情。但当人们形成了关于好的事情的共识时，科学公益能够让这种共识产生结果，并不断优化结果。

**科学公益能够适用的问题：如何更“善”/“好” (Better)**

**科学公益不能适用的问题：什么是“善”/“好” (Good)**

\*这两种善不通约，科学能说明是什么、为什么、如何改进，但无法赋予意义。前者是选定意义的改进，后者是对意义进行判定。

那么,人们如何评价公共的善,何以进行抉择?

古往今来许多先贤对此都有所思考,虽然至今并未有清晰答案,但他们论述的过程为人们指明了方向:为不同善的对话提供空间。慈善的从业者,在表述自己善的同时应当了解他人的善是何以建构的。由于慈善包含了许多看待世界的视角,理解这些视角有助于拓宽慈善的视野并促进融合。

例如,性别视角是社会发展领域的重要视角。扶贫人员如果能具备性别视角,在乡村振兴的过程中就会更注重纳入妇女的意见,而不是只注重主导家庭的男性的意见。救灾的组织具备性别视角,就会在地震、疫情期间意识到女性需要卫生巾。又例如,谈到性侵害时,很多调研数据都会显示女童遭受性侵害的比例,但却没有男童的数据。方法论是基于世界观存在的,如果调研人员观念中没有男童也会遭受性侵的事实,无论多么科学的研究方法也不会呈现相应的结果。同样,如果慈善组织拥有残障视角,也会在大型会议中提前为残障群体提供合理便利。

遗憾的是,慈善领域往往缺少对话空间。人们知道不同善的存在,却不理解这些善是如何呈现的,它们为何能成为善。在资源有限的情况下,善不但无法融合,还会更加割裂并争抢资源,有时甚至会成为恶。市场上存在的,也不是经由交流讨论而形成的善的公共观念,而只是许多个体的善的产品。良好的对话应当致力于促进理性的交流,让善得以被讨论和评价,其结果非但不会争抢资源,还有可能吸引更多的资源进入。

案例:当不同的慈善组织在一起对话时,往往能碰撞出一些火花。一个文化保护组织的负责人遇到了一个听障组织的负责人,两人交流之下,决定共同开展一次活动。双方共同招募一组人员,一半听障一半普通人。每两人结成一对,共同参加城市文化之旅的讲解。游览促进了听障者参与社会活动,也促进了普通人了解听障者,同时让残障者被公众看见。这时,科学公益的作用也得以显现:两人发现讲解员并不能只进行常规讲解,因为许多历史文化词汇无法通过手语翻译,需要提前进行沟通。于是用对照的方式来验证听障者对信息的了解,更科学地翻译内容,通过不断评估来改进流程。久而久之,游览活动就成为常规项目,不但实现了有效性,更重要的是促进了两种“善”的融合。让两个组织的人都看到了别的“善”的样貌,从而形成了一种新的公共的善。

创造良好对话的公共空间并非易事。由于资源的稀缺,激烈的竞争环境迫使慈善从业者时常不得不像孔雀一样四处展示优点,而忽略了思考与观察。在仅有的发言空间中,人们也更习惯于介绍自己做了什么,而不是思考发现了什么。因此,塑造对话空间需要人们共同的努力。从业者需要在实践中形成洞见,资源方也要学会更加耐心和长远地投资这类基础设施。当更多的对于公共善的共识形成,科学公益才能更好地发挥作用。



## 02

# 项目

- 1.项目思维与模型
- 2.用户界定 ( $\alpha$ )
- 3.用户状况 (A)
- 4.干预方案-四种思路
- 5.干预方案-循证视角
- 6.常用工具

# 1.项目思维与模型

“项目”是人类社会最常见的工作方式之一。项目管理领域的前人在项目的定义上已经形成了共识：项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作<sup>[5]</sup>。但是，只有当人们具备项目思维而不只是知晓概念时，才能更好地运用项目解决问题。

案例：2001年由知名演员陈道明主演的电视剧《康熙王朝》上映。剧集讲述了康熙皇帝一生的多个功绩。剧中有一段讲述了康熙裁撤三名汉族藩王的过程。当年冬天，藩王上书说愿意裁撤，但需要相应的安置费用，每户兵丁需三千两。迁至关外之后，要五十万顷良田，一百二十万间房屋。由云南到山海关一路上十几个省两百多个府县，都要提供车船骡马，保障吃喝花销。朝廷估算撤藩需要五至八年，所有开支折合白银共需一亿两。而当时朝廷每年的岁入，除去必要的开支后最多只有五百万两。

正当群臣犯难时，大臣周培公却说，这其实不难做到。朝廷可以将撤藩过程分为三期进行。首期是让藩王下山，二期是千里北迁，三期是关外安置。这三期中首期最重要，花钱也最少。朝廷只需要准备首期银两即可。因为只要藩王下山，就证明有撤藩诚意。而兵马士卒一旦离开云南踏入内地，就是虎落平阳，非但不能威胁朝廷，反而要顺从各地督府官军的安排。朝廷待他们进入内地之后尽可以将其拆散，沿途分别安置。这样算下来，只要拿出三五百万两银子，剩下的一切就可以水到渠成了。康熙听后立刻批复，决定按周培公的建议撤藩，并设定了时限：第二年开春就要藩王拔寨而起。

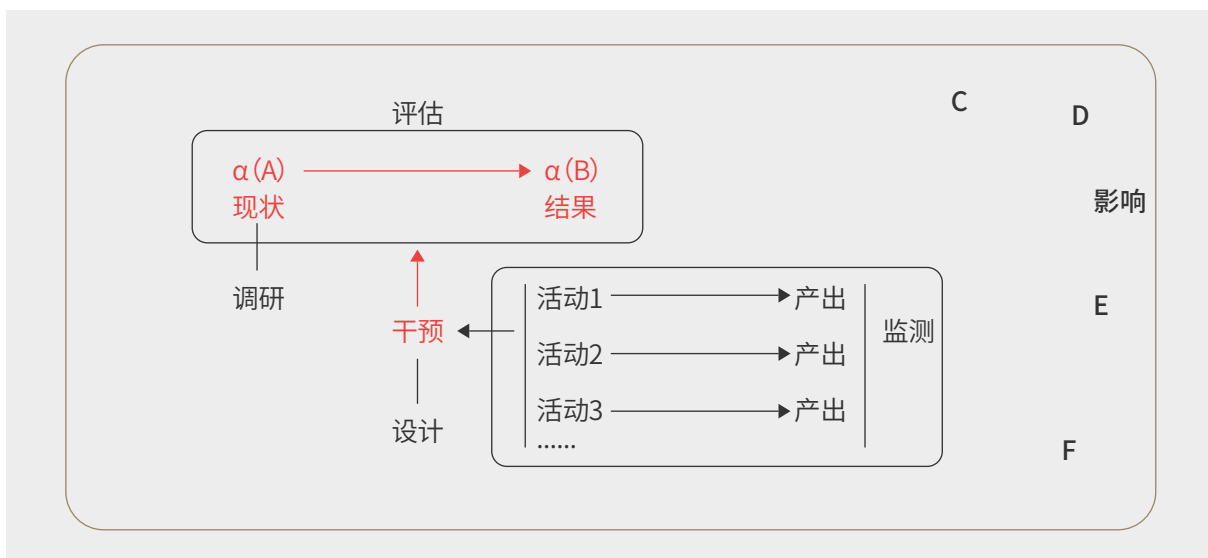
周培公的建议很好地解释了项目思维：将愿望变成可执行的计划。在日常生活中，人们有很多美好愿望，例如让自己变得健康、增进社区安全、保留民族文化、维护世界和平。但必须有所计划，才可能实现这些愿望。因此，读书是一种愿望，在半年内读完“四大名著”才是可执行的计划；锻炼身体是一种愿望，在一年内累计跑步两百公里才是可执行的计划。慈善也是如此，有许多人或组织充满良好的愿望，但由于缺乏计划，造成了许多问题，资源也被浪费。

案例：李大顺是一名充满正义感的年轻人，一天，李大顺看到警方抓获了一名长期在酒店、KTV等地安装摄像头偷拍女性的犯罪分子。气愤的同时，大顺了解到偷拍盗摄现象变得越来越普遍，他很希望能做点什么，于是邀请了两位好友组成一个小组。三人进行了激烈地讨论，大顺认为应该去寻找暗访主要的偷拍视频网站，但是好友指出，偷拍其实有好多种，例如不知情非自愿，知情非自愿等，大家很快陷入了细节和技术性的讨论，聊着聊着就结束了。

第二天，一位好友在群里推送了一篇关于被偷拍者心理伤害的文献，三人于是开始讨论心理支持问题。当晚大顺讲到自己去寻找偷拍网站遇到的困难，需要充钱购买账号，需要用特别的客户端登录等，大家又开始商量是不是有必要开通会员。接下来的几天，三个人重复了几次“抛一个问题-陷入细节讨论-到某个时刻无人发言-群里沉寂”的过程。也因为每个人有各自的生活、学业和工作，对别人的反馈并没有及时回复，却又觉得不回不好，于是总是隔许久回复。一周之后，群里没有人继续说话了。

李大顺和他的朋友都充满正义感，他们真心实意地希望能够做些什么。但他们并没能掌握工作的正确方法。不是陷入细节讨论和感受分享，而是要将工作分为几个阶段，先制定第一阶段的计划，确定计划的目标、产出、具体活动、投入和分工。每个人都能知道自己负责什么、投入多少。如果第一阶段的小目标得以实现并获得认可，就可以扩展工作，制定更长期的目标。遗憾的是，他们值得赞扬的精神却因错误的方式而磨灭。这其实是慈善工作屡见不鲜的场景——在拥有愿望和缺少计划的过程中，热情很快会被消耗殆尽，理想之火被扑灭，良善之心不再闪耀。但是，一旦人们开始清晰有序地计划，激情很快就会被重新焕发。

《指南 01 纲要》中介绍了科学公益的通用模型，将模型扩展，就可以成为慈善项目的模型。



在典型的慈善项目中， $\alpha$ 是项目的对象，即用户。A是用户当前所处的状况，因此了解A的过程称为用户调研或分析。制定干预策略，将干预变成项目计划的过程称为项目设计。活动123是不是按计划完成了，是不是有了对应产出，指标完成如何，这个过程称为项目监测。干预之后 $\alpha$ 是否从(A)变成(B)，干预与 $\alpha$ 的变化有没有因果关系，这个过程称为项目评估。有时因为项目做得非常成功，除了预期的改变(B)之外，还可能产生一系列更加宏观的，或是溢出的效应CDEF，这些效应称为项目的影响。

## 2.用户界定(α)

当慈善组织被问到“项目的用户是谁?”人们经常会听到这些回答:“空巢老人”、“事实孤儿”、“残障儿童”、“慈善从业者”。在概述项目用户时,这些回答是足够的,但是好的项目在概述的基础上,还需要进行更详细的解释或界定。例如,“慈善从业者”是非常宽泛的界定,慈善行业有数十万的群体,不在慈善行业但涉及慈善事务,例如企业社会责任部门的工作人员,是否算从业者?职能部门,例如某基金会的财务人员是否算从业者?以下界定的方式就更清晰:

- “入职慈善行业0-5年的业务人员”
- “学校教育阶段6-18岁的儿童青少年”
- “I型糖尿病患者”
- “乡村寄宿制学校学生”

案例:1974年,孟加拉国学者穆罕默德·尤努斯创立了小额贷款模式。1983年成立了格莱珉银行,后来成为最成功的扶贫小额贷款组织,在国际上被许多发展中国家借鉴和模仿。2006年,尤努斯因为这项卓越成就获得诺贝尔和平奖。贫困群体的状况非常复杂,格莱珉银行并不为所有穷人发放贷款,而是有非常细致的用户界定,当用户满足特定指标时,则视为已经脱贫<sup>[6]</sup>:

- 本人及其家庭成员居住在有马口铁皮屋顶或价值超过25000塔卡的房子里,睡在床上而非地上;
- 饮用自管道井中抽上来的干净水、开水或者用明矾、净水药片或罐壶过滤器净化过的无砷水;
- 家庭超过6岁的孩子都在上小学或者小学毕业;
- 家庭成员都使用清洁卫生的厕所;
- 家庭有其他收入来源,例如菜园子或果树,以满足额外之需;
- 借款人在储蓄账户中维持在年均5000塔卡的余额。

(部分脱贫指标)

一个服务流动儿童的项目也界定了“流动儿童”:

- 父母双方均为外来务工人员;
- 孩子经常处于无人看管的状况;
- 家庭收入低于城市基本水平,孩子缺乏基本的生活和教育保障。

因此,在开展慈善项目时,应当反复思考用户是谁。“失母家庭”,是指失去亲生母亲的孩子、事实上没有母亲照顾的孩子、还是失去母亲的青少年。“癌症患者”,是临终群体、五年以上生存的群体还是刚确诊的群体。虽然慈善组织可能是为癌症患者提供服务的,但具体到每个项目,更详细的用户界定会更有利于识别用户的需求,从而提供更好的服务。

### 3.用户状况(A)

$\alpha$ (A)是慈善工作开展的基础。例如,江西一位火葬场的工作人员遇到了一个失去双亲的孩子,发现这样的孩子不少都面临很多问题,后来发起了专门陪伴孤儿的项目;湖南一位妇女,因为丈夫坐牢,要照顾丈夫双亲,发现村里有很多类似无人照顾的老人,进而发起了专门的养老互助项目。北京一名打工的父亲发愁孩子下午三点半下课之后没人管,发现有很多流动人口的孩子都有类似现象,于是发起了“三点半后课堂”。这些慈善项目的诞生都离不开最初的“觉察者”。他们遇到了一个或数个相似事件,进而发现这是一种普遍现象,这种现象对当地人来说往往是习以为常,但却会带来或引发与觉察者价值观不符的社会后果。因此他们决定做些什么,进而开始慈善行动。如果 $\alpha$ (A)界定不清,就有可能导致工作的偏差。

例如,一个针对空巢老人的慈善项目中提供这样的服务:

- 夏季提供夏被、花露水、绿豆、菊花茶包、洗浴用品;
- 冬季提供保温杯、保暖内衣;
- 通过购买服务,对空巢老人进行上门清洗家电(空调、电扇),厨卫(油烟机、煤气灶等)服务;
- 通过联系家电厨卫品牌商提供以旧换新服务。

然而,空巢老人缺少保温杯和被子吗?家里的空调需要清洗吗?家厨电器更新会对他们的生活产生影响吗?要回答这些问题,就需要了解空巢老人实际的生活状况。

用户状况,即(A)的调研和分析非常重要。例如,一所乡村学校,学生( $\alpha$ )普遍学习状况不好,成绩很低(A),希望设计一个项目来提高学习成绩(B)。如果不经过调查,许多人会想当然的认为学习成绩落后是由于师资差异和教学条件导致的,但乡村学校学生成绩落后的原因非常复杂,例如:

可能的原因	应对方式
学校和宿舍照明条件不足,灯光过暗	依照国家标准装配照明设备
学生近视,无法看清黑板,没有验光配镜的知识、意愿和经济能力	对学生进行视力检测,对家长开展教育,通过捐赠为学生配备眼镜
学生营养状况跟不上,由于贫血、蛔虫等原因无法集中注意力	发放维生素和除虫药物,增加学生营养餐

当原因不同时,所对应的干预措施也不同。因此,是否全面理解(A)的状况,对慈善项目的成败会产生关键影响。当面对一个全新的用户群体时,可以采用归纳-分类的方式来了解用户。一般包含三个步骤:

- (1) 花时间与用户在一起,通过直接观察、访谈、间接访谈(熟悉用户的人)、资料记录了解用户;
- (2) 将各种各样的例子罗列下来;
- (3) 对例子进行归纳分类及抽象总结,寻找普遍性。

案例:“玛丽豆豆”是一家性教育组织。一天,它接到了一所特殊教育学校的求助。这所学校是专门为自闭症、发育迟缓等心智障碍儿童提供教育。学校来了一名年轻的女性教师,一个自闭症的孩子见到她之后就冲上去摸她的胸,老师受到了惊吓。其实类似的例子有不少,但学校却不知如何是好,于是联系到玛丽豆豆。玛丽豆豆既往都是为普通孩子提供性教育,并没有为心智障碍孩子开展活动的经验。因此,需要做的第一件事就是了解用户的状态。玛丽豆豆安排一名项目人员去学校对教师进行了系统的访谈,同时对学生进行了细致观察,收集到了许多案例。工作人员将这些案例罗列出来:

- 一名16岁的自闭症男孩,夏天的时候看到街上穿着黑丝袜的女性,就跑过去抱住女性的腿摸她的丝袜;
- 一名14岁的发育迟缓的女孩喜欢上了一位志愿者,每次都抱着志愿者要亲他;
- 一名16岁的发育迟缓的女孩,在上课的时候在教室里摸生殖器;
- 一名15岁的自闭症的男孩,总是趁女老师出其不意摸她们的胸;
- .....

听了十余个例子之后,项目人员意识到其实心智障碍孩子的问题主要分为两类。一是因为到了青春期有性欲望和需求需要疏导,但不知道正确的疏导方式。一是因为不理解社会规范,一些行为对他人产生了影响或伤害。因此,后来的项目设计中就包含了两个目标:帮助孩子疏导性需求,帮助孩子们建立社会规范意识并减少对他人的影响。

具有“普遍性”是用户状况的关键要素。普遍性越弱的问题面临的挑战越多。例如，一名高中生因为失恋而自杀，一位爱心人士看到后发起了一个项目，旨在防止中学生失恋自杀的现象。但是全市近十年因为失恋而自杀的学生仅有两个，属于罕见的特例，这个项目的意义就非常有限。又例如，一个慈善组织负责人在其他城市参访时发现，该城市的公安、医院和社工组织有一个很好的联动项目，能够及时为那些遭受家庭暴力的女性提供系统支持，因此也想将全套的项目方法引入自己所在城市居住的区。但是这位负责人所在的区治安和居民素质文化都很好，平均每年遭受因为家庭暴力报警的女性仅有3人，且现实生活中也很少有相关案例发生。普遍性弱并不代表不重要，但在进行用户状况分析时，需要先确定面临的是普遍性现象还是少数个案，它们对应的解决方案可能是不同的。在家暴的案例中，花费时间建立系统的成本非常高，但使用效率可能很低，联动不如对每个人直接提供独立救助的效果好。

案例：三一基金会能力支持业务的目标之一是为青年慈善从业者提供支持。在进行了大量案例调研、了解和走访后，发现这类从业者面临着一些共同的问题和困惑，于是将这些普遍特征提取出来，绘制了一个重点用户的画像：

李大顺，25岁，非常有公益精神，本科毕业后加入一家教育组织，没有接受入职培训，没有人带领。工作大多靠自己摸索。偶尔参加一些培训，但缺少针对性。被要求负责一些项目并开发材料，但自己并没有受过相关训练。对机构发展方式有所思考但不被听见，不知如何影响同事和领导。随着工作时间增加，被一些同行知道或认识，但并非因为专业能力而受人尊重。有一些基于经验的思想 and 体会，但不能有效地总结。结交了一些朋友可以吐槽和八卦，但很少有机会体验到深刻讨论和交流带来的成长感。经常感到疲倦、无法得到支持，经常想到离职，但非常犹豫，抱有对公共事务的情怀，很渴望能够获得成长，成为一个拥有专业技能且受人尊敬的职业人员。



## 4. 干预方案：四种思想

《指南01 纲要》中指出，全球慈善领域在历史流变中发展了四种相对成熟的慈善工作方法，这四种方法都可以用来设计干预方案，它们各有优势和重点，代表了四种不同的思路。

### 逻辑-设计

逻辑-设计的要点是以终为始。项目应当明确希望最终实现的结果和改变，按照逻辑严密的从结果倒推需要的投入。为了设定结果，有时一些项目会花费半年、一年甚至更长时间在了解用户状况，随后搭建工作框架，设定出合理的指标。逻辑-设计的干预模式一般包含如下步骤：

- 充分分析用户状况 $\alpha$  (A)，理解产生这种状况的原因
- 确定希望带来的变化 $\alpha$  (B) 是什么
- 这种变化可以以什么指征来衡量 (见《指南 03 评估》)
- 为了实现这种变化干预方案应当是什么 (干预)
- 干预方案如何开展，具体要做哪些事情 (活动)
- 做这些事情需要什么样的投入 (时间、预算、人员等)

**案例：你我伙伴性教育支持平台 (西安市光源助学公益慈善中心)**<sup>[7]</sup>光源的核心业务是为6-18岁的群体提供优质性教育。2013年后因为一些性侵害案件的曝光，社会开始越来越关注性教育，光源一时间接到了许多邀请，远远超出了机构承受能力。只有3个人的性教育团队，面对数以亿计的年轻人和逐渐增长的社会需求，总有杯水车薪的无力感；2017年，光源进行了机构的战略规划。在分析了当时国内性教育行业发展状况后，他们认为，性教育行业已经有了非常多的优秀实践，在理念和方法上也有不少达到国际前沿水平。但性教育面临的核心挑战在于，社会的需求总量远远大于社会的资源总量。团队在调研之后得出了行业内有效性、规模、质量一致性、人均成本的背景数据，并推出了新的战略产品：“你我伙伴性教育支持平台”。

“你我伙伴”通过提供标准课程、直播课程、自学课程等降低教师开展性教育的壁垒，同时采用数据收集系统随时分析和回馈数据，并与各地机构合作推广课程。平台设定了预期结果，至2020年底的相关数据如下<sup>[7]</sup>：

指标	行业状况(2017)	机构基线(2016)	目标结果(2020)	实际结果(2020)
规模(单个机构每年覆盖人次数)	5,000-40,000/年	25,000人次	1,000,000人次标准 课程累计(2017-2020)	2,176,437人次标准 课程累计(2017-2020)
有效性	多为弱证据, 无强证据 验证	零散反馈等弱证据	强证据验证	1份III型研究(随机对照)及 4份I型研究(终基线研究)
质量一致性	低一致性	低一致性	高一致性	未进行准确测评
人均成本	10-30元(依据方法不同)	约21元(项目多样)	5元	4.87元



## 赋权-参与

赋权-参与的要点是民主表达。自上而下的设计,如果缺乏用户的声音,很可能导致失败。慈善项目事关不同群体的利益。例如,一所城市的社区号召小区居民带孩子参与社区的井盖绘画活动,社区中不同的利益相关方会有不同的关切。物业可能关心活动安全,需要提早对社区进行管理,对车辆进行引导甚至封闭道路。党委可能希望和党建结合,如果井绘可以与社区营造相结合会得到更多的支持。居民可能在意活动是否好玩,孩子是否可以从中得到乐趣。街道可能关心井盖绘画的主题和绘画质量,涉及到小区形象,希望更美观。一个慈善项目,只有充分考虑不同利益相关方的需求,特别是倾听用户的声音和意见,才能顺利开展并取得效果。

**案例:丹凤县农村妇女健康项目(陕西省妇女理论婚姻家庭研究会)**<sup>[61]</sup>1997年5月,妇研会经过研究和调研,与陕西丹凤县妇联合作,在毛里岗乡东沟村和腊塬村开展项目。这是两个国家级贫困县,两个村的妇女在健康方面面临着诸多困难,有健康项目的迫切需求。

“参与”的理念贯穿了丹凤项目的全部流程。例如,1997年10月,在最开始的启动和培训会上,丹凤项目邀请县妇联、卫生局、妇幼保健院、扶贫办、乡政府以及陕西省妇联的利益相关方参与,开展了一次为期6天的启动和培训。对当地来说,参与式工作方法是全新的理念,和大家熟悉的自上而下、由外而内的援助方式有很大差异,这次培训的目的就是使利益相关方了解参与式理念,为下一步妇女健康需求评估调查分析做前期准备。培训摒弃了传统的由老师或专家授课的方式,采用了参与式课堂形式,更加强调平等的互动和讨论。培训给上述利益相关方带来很大启发。他们意识到和农民在一起的工作态度需要做出改变,以往自上而下的、挑剔的、施压的方式存在问题,要采取更加尊重和平等的方式和农民交流。妇联干部认为,参与是接近贫困妇女、开展扶贫的最佳方法。参与不是作为一种象征,而是制度性地体现在项目的各个关键环节之中:

环节	内容
需求评估	<ul style="list-style-type: none"><li>· 组建妇女小组进行访谈;</li><li>· 收集问卷进行定量分析;</li><li>· 和妇女一起绘制资源分布地图、劳作分布图、孕产妇食物集合图等图样,有利于不识字女性的参与,绘图方式也有利于提高积极性。</li></ul>
健康骨干培训	<ul style="list-style-type: none"><li>· 一般项目以村民小组为单位划分小组,使部分妇女因为居住较远而失去参加的机会。与妇女讨论后,丹凤项目根据居住地划分活动小组,最终在两个村成立了27个妇女小组;</li><li>· 项目骨干选择包含三个标准:本人有意愿为群众服务,有相对较高的教育程度,在妇女群众中有一定威信;</li><li>· 放弃了传统的讲课,使用互动性更强的培训,添加了很多小组讨论,边讲边议。</li></ul>
项目实施	<ul style="list-style-type: none"><li>· 组织村庄学习小组,每个小组由一名骨干负责协作学习;</li><li>· 采用更加互动的学习方式;</li><li>· 学习时间由每个小组自行集体协商决定,小组有充分空间讨论决策。</li></ul>

技术资料开发	<ul style="list-style-type: none"> <li>·邀请医学专业人士编写针对农村妇女的健康手册；</li> <li>·手册编写过程中妇女充分提供了意见,包括语言习惯、阅读方式和对知识的实际需求。</li> </ul>
项目评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>·收集问卷进行定量分析；</li> <li>·组建妇女小组进行访谈；</li> <li>·在项目结尾的参与式评估中,妇女们通过学习将身体健康和缺乏安全饮水的情况相联系,提出了人畜饮水的第二期项目计划,经妇研会及利益相关方研讨后实施。</li> </ul>

## 进化-迭代

进化-迭代的要点是敏捷适应。进化-迭代并不排斥设计,但认为对未来进行长期预测和规划是不可行的。在日渐复杂的世界中,外部环境变动太快,工作必须依据现实状况而灵活调整。进化-迭代的思路通常只设置一个长期目标或构建一个长期的成功场景,但不进行详细的拆解和步骤规划,而是在实践中随时发现机遇、寻找解法、开发测试产品(或服务)、迭代或放弃。例如,一些组织会花费许久,组织大量人力物力开发出一套完整的课程体系,希望毕其功于一役。但在进化-迭代的思路里,应当先开发一部分课程,推入市场进行测试,边收集反馈修订边开发新课程,在这种与用户不断的互动中完善课程。

**案例:映诺社区发展机构。**中国自改革开放以来成为了著名的世界工厂,高度参与到全球产业链中。中国工人数量庞大,在工厂运营和管理中出现了许多矛盾,不但对工人自身的健康、权益、福利有所伤害,对工厂的运转和营利同样带来挑战。极端情况下,对社会稳定也会构成影响。映诺自2007年成立,希望回应工作场所不公平不公正现象,以建立更良好的社区。在成立之初,映诺就开展了握手工人热线。为工人在工厂工作中遇到的问题提供各类咨询和支持。至今映诺已和90多家品牌合作,覆盖1000余家供应链工厂,服务300万多工人,累计了近三万个个案。

与许多组织不同,映诺并没有设置3-5年的战略,细化战略目标。或是先全面了解社区资源状况,系统调研评估需求,之后通过设计完整的变革路径开展项目。映诺的方法论是先有社群实践,在一线冲锋陷阵,测试可行性,在积累经验后梳理标准化的工作方法,之后再开展倡导,提升影响力。映诺将这种发展方法形容为“规划基本靠沟通和团队拍脑袋”。例如,2012年,映诺在统计数据库时发现,我国境内纺织厂拥有大量的外来女工。很多外来务工的母亲会在热线中咨询和孩子的沟通情况。在当年8156个咨询中,46%的家长因为家庭沟通原因不得不离职回家。其中97%都是女性。这些个案反映出农村留守儿童身心健康的巨大需求。因此映诺立刻研发了“和·家”项目,为工人和孩子沟通提供支持,包括家庭热线、父母俱乐部、亲子工作坊等,也通过企业义工、沟通工具包等方式提供服务。随着劳工咨询影响力的增加,映诺在工作中发现了更多样的需求,包括残障者就业、女性就业、肝炎患者就业等,依据这些需求,映诺又分别发起了天平作、女性培力计划、性别暴力专线、肝炎反歧视等项目。

## 因果-实证

因果-实证的要点是规范验证。许多慈善工作依赖于人们的情感,注重做的过程而不注重实际效果。慈善组织也经常拿出许多动人的故事来表明自己的成绩。但这些故事和过程并不必然意味着用户真的实现了积极的变化。因果-实证的思想认为,实现 $\alpha$  (A) 到 (B) 的过程中,因果链条是怎样的必须被描述清楚,且必须通过严格的实证研究、通过科学方法检验到这种变化确实的发生了,否则慈善就没有说服力,并且大量的浪费了资源。只有证据才能告诉人们什么是有效的,也只有通过验证的项目才值得投入资源。

**案例:看清未来(陕西师范大学教育经济学研究所CEEE)**<sup>[9]</sup> CEEE的团队和一群医学背景的专家在宁夏执行营养健康项目,在一个乡村课堂,专家看到有孩子眯着眼睛看黑板,意识到孩子近视了。但是仔细查看之后,他们发现学校里竟然没有孩子戴眼镜,这和城市的差异很大,引发了项目人员的好奇。随后的筛查发现,项目学校的近视率达到30%,与城市状况相当。这个结果引起了更多的思考:这是一个村子的问题还是乡村普遍性的问题?接下来几年中,团队在甘肃、陕西、广东、云南等7省的1000多所学校进行了视力筛查,结果显示,在农村有27%的小学生、54%的初中生和78%的高中生存在视力不良问题。更为严峻的是,只有1/6的孩子戴眼镜进行视力矫正。这些数据充分说明,孩子近视率高但不戴眼镜在中国农村是一个普遍存在的问题。

于是(CEEE)团队开展了一个名为“看清未来”的项目。团队通过研究发现,孩子们戴上眼镜一学期后,数学成绩平均提高了14分。因此确证近视与学习成绩有直接因果关系。随后团队继续研究如何发放眼镜最科学,参与研究的家长被分成两组,一组开展教育,帮助家长认识到近视矫正的重要性,一组发放优惠券。结果发现教育组孩子的戴眼镜率提高了6%,而优惠券组提高了68%,因此发放优惠券的方法更加有效。在发放眼镜上,免费得到眼镜和让家长主动领取眼镜后,孩子佩戴的比例几乎相当,大致为40%。但当孩子在学校上课,项目给予教师激励让教师提醒孩子佩戴眼镜时,佩戴率提高到了80%。看清未来项目实施的每一步都以随机对照实验研究为基础,在获取有效改变的证据后进行调整。至今国内已经有数十万学生参与视力筛查,数万名学生得到了视力矫正并从中受益。

## 5. 干预方案：循证思想

除了四种经典思路，发源于医学的循证思想也可以适用于慈善领域，特别是在干预方案设计上的应用。

### 循证思想起源<sup>[10][11]</sup>

近代科学革命之后，医学为了验证治疗措施和健康之间的因果关系，进行了长期的探索，并发展出了一套完善的理论模型，被称为“循证医学”。“循证医学”是现代医学的基础，也是受到世界医学共同体认可的现有的最佳医学范式。

循证医学是指医疗决策应该在现有的最佳证据的基础上，结合医生的临床经验和患者的意愿及价值观共同做出。循证医学最初创立时叫“科学医学”，由于其名称引起了许多医学同行的反感，这似乎暗示着他们的医学是“不科学”的，因此遭到了抵制。后来改为“循证医学”才逐渐被接纳。

循证医学改变了医学的基本范式，循证思想也被借鉴到不同教育学、心理学、社会工作等其他领域。循证的核心在于，为决策者提供了一个相对可靠和稳定的决策模型，通过“最佳证据”“临床经验”及“患者的意愿与反馈”三种因素做出决策。这种程序性决策的结果在整体上会优于其他决策模型。

循证思想同样可以被广泛应用在慈善领域。在设计干预方案时，应当先了解该领域已有的做法和证据，同时询问富有经验的一线从业者的洞察与经验，并结合用户的反馈来设计和开展项目。

### 已有的经验与证据

在设计干预方案时，应当先了解学习当前已有的解决方案，对比不同方案的特点，并且寻找相关证据，了解干预方案的有效性。例如，为了促进乡村儿童的心理健康，可以通过课程、戏剧、运动、绘画、诗歌等各类方式达到目标，每种方法的成本、技术门槛、效果等都有所不同。如果是较为创新的方案，没有可参照的样本，应当先开展小规模试点，确定可行或有效后再大规模实施。

案例：南非一位退休的市场经理在一次农业展览会上受到了启发，希望制造一个新型水泵。水泵的一端设计成旋转木马形态，孩子们在转盘上玩耍时会顺便旋转水泵提供动力，将地下水抽取上来，方便当地居民取用更干净的水。同时，水箱四面可以用来张贴广告，以此来支撑项目持续运转的费用。

这种水泵被命名为PlayPumps<sup>[12]</sup>。项目逻辑听起来很合理，儿童可以玩耍，居民可以打水。项目还能有收入。水泵先后获得了一系列奖项，得到了包括美国国际开发署、凯斯基金会等数千万美元的支持。美国前第一夫人劳拉·布什为PlayPumps提供了1640万美金，美国前总统克林顿在《时代周刊》上称赞PlayPumps是一个“极好的创新”。到2009年，非洲安装了1800个PlayPumps，但仅仅一年之后，这个备受瞩目的明星项目就崩盘了。

项目失败的原因是PlayPumps其实并不好玩,直到安装新设施后项目人员才发现,社区里根本没有足够的孩子能日复一日地转动木马。居民还是要靠自己抽水。打水前先转旋转木马比直接用手泵痛苦多了。水泵安装前也没有测算动力。事实上,只有孩子每天在旋转设施上“玩耍”27个小时才能满足项目“每泵满足2500人用水需求”的目标。一些孩子经常要光脚走上数英里才能到达水泵,成年人没时间转水泵,只能付钱给孩子来拼命转。水泵的成本是普通水泵的4倍,装置要求的技术和零件都很特殊,坏了之后当地居民无法自己修理水泵,找人来修则需要将近3个月。更糟糕的是,原来的水泵都被拆除了,那些看似精妙的广告牌设计,也因为项目地普遍偏远而很少有品牌愿意投放。

## 从业者的洞见

设计干预方案时,除了直接调查分析用户需求,也应当广泛询问长期在一线面对用户开展工作的专业人员的观察。由于长期与用户接触,这些工作者对用户的语言、特性、状况可能有较为系统全面的认识,有时这种认识会超过用户自身。因此往往能产生一些深刻的洞见,为好的干预方案提供更多的可能。

案例1:柬埔寨许多孩子都身材矮小,智力发育迟缓。很多妇女长期疲劳和头痛,影响到正常工作。孕妇的风险很高,不少女性在分娩前后会发生大出血等严重的并发症。这些状况都是由一个共同原因造成的——当地人普遍的缺铁。缺铁在发展中国家并不是一个罕见现象。一般来说,只要通过大量提供补剂、咀嚼片等即可。但由于多种原因,补剂类产品无法大批量供应,当地人在心理上也不愿意直接服用补剂。

加拿大学者查尔斯希望解决这个问题,最初他鼓励当地人在做饭的时候加入一块铁,但是因为人们直觉认为铁是不能吃的,所以大多数人都拒绝了。查尔斯在访问期间意外发现,“鱼”在柬埔寨是一种幸运的象征,于是他将铁块做成鱼的样子,鼓励大家在煮水或熬汤的时候放进铁鱼,铁鱼可以释放适宜浓度的铁,从而为当地人民补充铁元素。这个简单的创意取得了巨大的成功,铁鱼很快打开了市场。这种方式可以提供一个成人每天建议铁摄入量的75%,或是一个儿童每天建议的铁摄入量。不但比药片便宜,在文化上也更容易被接受。今天,幸运小铁鱼通过国际合作,已经在许多国家开展,无数发展中国家的人从中受益。

案例2:广告公司“幸福布鲁塞尔”与秘鲁的非营利抗癌联盟合作,在秘鲁的海滩上建立了一个有趣的装置。这个装置是一块高高的蓝色挡板。这块挡板的阴影覆盖面积中,拥有免费WIFI,能够同时连接200多个移动手机设备,WIFI覆盖范围会随着阴影的变化而变化。欧美人非常喜欢深黑的小麦肤色,在欧洲人们经常晒日光浴,但其实白皮肤对紫外线非常不耐受,不仅容易被晒伤,还可能提高皮肤癌的风险。而为了让追求健康肤色的人减少日光浴的时间,预防皮肤癌,两个组织合作推出了“阴影WIFI”项目。在用户接入WIFI之前,人们会进入一个页面,页面上有皮肤癌的小常识,还有危害提醒。用户注册后会收到一封包含更多信息的邮件。这个活动受到了很多人好评,后来新西兰和旧金山等地也加入了项目。



高边际效用和项目整体观是两种很重要的设计视角,但使用这两种视角通常依赖于从业者是否有相应的经验与洞见。

### 高边际效用

边际效用源于经济学的概念,指当其他投入固定不变时,增加某一要素的投入所得到的新增的产出或收益。例如微软公司开发windows操作系统,丰田公司生产汽车。Windows系统一旦开发完成,每卖出一份增加的收入比重要比丰田公司卖出一辆汽车的比重高很多。因为操作系统的复制成本低,甚至近乎于零成本,而每辆车的制作都需要一些耗材。所以操作系统的边际成本低,边际效用高。

案例:A基金会开展了一个项目,旨在促进高校学生的健康教育水平。项目设计的指标是三年内完成一千场培训和一百场校园活动。项目批准之后,基金会意识到这个指标太大,依靠自己很难完成。于是找到了一家合作伙伴——B组织。按照传统做法,项目需要招募大量高校志愿者,通常要细化为国家级骨干,区域骨干和城市骨干,分批培训,再由他们分别进行下一级培训。这种模式耗时耗力,而且质量会随层级递减。B组织提交了项目方案,但出乎意料的是,A基金会表示根本没有这么多预算,最终只能批给B组织三分之一的经费。B组织原本打算放弃,但讨论过后认为这正好是一个革新工作策略的机会。于是设计了一个新的项目方案:

由B组织制作一系列健康教育课程,定期开展在线培训。全国任何高校社团都可以参加,但需承诺至少完成一定数量的校内培训。每场给与少量补贴。在抽样督导后,会根据开展的数量和质量邀请优秀团队参加其他机构活动,并在全中国开展区域性的交流会议。新的方案取得了很好的结果,两年半的时间完成了一千四百场培训及一百余场校园活动。项目实际支出也比想象中少得多。在人力资源不变的情况下,新的策略产生了数倍的效果。如果用传统方式,即便B组织拿到了最初的预算,也要花费三年时间投入大部分精力,但转换策略之后只占用了团队大约10%的工作时间,不但超额完成指标,平均质量也有所提升,还建立了一个全国的松散网络。这是高边际效用带来的改变。

### 整体观

整体观建立在这样一种认识之上:局部只有在全局视角下行动才能实现最优结果。整体观的视角,要求不能以独立、割裂的方式看待项目,而是在组织整体发展的角度来安排项目。这种视角变换在细节上会产生不同的处理方法。一般来说,一个项目可以有三种层级的影响:

组织层级:项目有助于实现组织的长期战略或为组织发展积累新的渠道、技能。

项目层级:完成项目计划的产出和结果。

团队/个人层级:项目能够训练团队的某种新技能。

受制于各种条件,许多项目都无法实现三者兼顾。有时因为一些项目的特性,会遇到对长期对组织有利但短期对项目不利的項目。

案例:A组织的一个项目需要邀请一名外部顾问,经过多方考虑最终选定了一位意大利专家。这涉及到一笔额外费用。例如,一次培训总花费八万人民币,其中三万五是专家的往返交通及劳务。在设计的时候资助方询问,在中国有很多这个领域的专家,为何还要花这么多钱请国际专家。A组织的考虑有三点。第一,国内专家他们基本都很熟悉,国际专家可能带来不同视角。第二,这位专家未来很可能长期在中国工作,对组织长远发展来说,可能建立新的联系。第三,当时团队很年轻,没有任何和国际专家合作的经验,希望通过这个项目训练团队和国际专家协作的能力。很幸运的是,资助方非常开明,专门提供了一笔经费用于支持这部分开销。两年后这位专家来到中国,成为另一个组织的负责人,上任之后的第一个项目就邀请A组织参与,并且直接拓展了一个新的服务领域,在其后数年不断积累经验,成为这个议题经验最丰富的组织之一。

有时会碰到对项目有利,但对组织长远发展贡献较小的项目。

案例:A组织长期开展一个乡村教育项目,项目有非常清晰的设计,每个学校一共开展7次活动,包含启动会、前期调研、教师培训等。每次活动连同出差至少需要3天,每个学校的投入是40000元。而一个项目人员全年最多能兼顾的极限是10所学校(一所学校出差需要 $3*7=21$ 天,10所210天,其中部分差旅可以结合,实际出差大约150天),而由于费用较低也无法累积财务结余。项目可能很有意义,但对组织的长远发展贡献较小。

理想状态下,一个项目设计应该能同时满足三种层级的需求。整体观并不只应用于项目。

案例1:A基金会开展的一个为期三年的项目来到了末尾,根据项目计划,在结束前有一个总结会,计划请全国的志愿者共同分享总结项目成果。但同事仔细研究后认为,可以借此机会将总结会开成一个全国青年志愿者的会议。前者是一个项目内部封闭的总结活动,后者则是一个开放性的行业活动。会议可以公开申请,但项目志愿者有优先入场资格。这次会议举办得非常成功,自此连续举办了六届,成为国内规模最大,影响力最广的行业活动之一。

案例2:A基金会和B组织开展一个合作项目,项目主要在中国西部的乡村学校进行。项目末期计划开总结会,但经过双方讨论,单纯的项目总结价值有限。一方面项目各方、包括教师都很了解项目的进展。另一方面会议要占用许多教师和校长时间,临近年末大家普遍觉得负担较大。经过协商,最终双方决定将总结会做成西部乡村教育论坛,邀请了许多相关领域的重要机构和专家,在论坛上设置了代表性的发言和公开课,虽然论坛只持续了半天,但效果非常理想,还有其他基金会在参与后主动表示希望支持后续工作。

案例3:由于社会公众对慈善结果越来越重视,许多慈善项目都需要开展评估。具备研究能力的机构可以自行评估,但大部分的机构通常需要找第三方的专业机构,往往需要不少额外的资金和时间等成本投入。但项目的评估其实可以和学术研究结合起来,有许多学者需要研究的对象和案例,而慈善组织刚好能够提供这种资源。A组织经常采取的方法是,在一些特定项目评估中,寻找或招募一些硕士或博士研究生合作,作为他们学位论文的课题。由于和自己的学业相关,这些学生普遍比较重视,也因此得到了资金和渠道。由于不是组织间合作,A组织也降低了很多沟通成本和预算。更重要的是,随着这种方式的长期推进,组织会积累研究人才,在未来获益良多。

## 用户的意愿/价值观

用户是慈善工作的核心。传统慈善工作中,时常看到目标对象的缺失,例如流动人口的论坛中全部是社会阶层较高的学者,女性发展论坛中大多是男性。“弱势”群体只能作为客体被动接受社会的安排,而非主动参与到相关工作中:非残障群体决定着残障群体的事务,成年人决定着青少年的事务,男人决定着女人的事务。因此,设计干预方案时需要了解认识用户并依据用户的特性进行设计。

案例1:一家国际发展组织支持了中国的一个道路基础设施项目。在项目所在的一个村庄,当地官员被问及是否支持修建一条贯穿村庄的新公路。所有的官员都很热情,但他们都是男性,都拥有汽车或摩托车。路修好后才发现,村里的妇女并不赞成项目。因为许多妇女住在路边,没有汽车或摩托车,新修的路让她们每天都要绕道几公里,才能到路的另一边送孩子上学或去市场,引发了许多抗议。

案例2:一家互联网公司开发了针对视障群体捐助声音的活动。任何人都可以作为志愿者捐献一分钟声音,系统会分配一分钟内容的读物,在大量语音的基础上组成了各类读物。项目上线不久后就遭到了视障群体的批评,因为该项目完全忽略了视障群体的实际需求。由于每个人的音色、语调、节奏都不相同,加上方言等发音标准问题,不停切换的声音让视障者产生了很大的理解障碍。如果在项目设计时期请视障者共同参与,就会避免这些问题。

慈善需要广泛纳入目标对象的参与,慈善项目可以依据程度及强度对“参与”进行分类:

弱参与	中级参与	强参与
被迫要求参加 告知信息 象征性出席活动 象征性发言	项目设计或方案制定的咨询 过程监测的反馈 参与正式评估	用户信息/数据收集系统 战略规划或重大决策咨询 系统性咨询/参与机制

\*国际发展领域对参与层级有不同诠释,在不同领域里的参与类别也有各自划分,本表依据中国慈善领域的实际状况作出了界定。



在慈善项目中,为了更好地了解用户是否对产品或服务满意,一般可以通过下列四项指标中的一个或多个的组合来考察:

**满意率。**用户对产品或服务进行评价,总体满意的程度。案例:三一基金会在各地举办科学公益营会,每场营会后都有评分,从8.5到9.7不等,全营会平均分为9.1分。

**应用率。**用户实际使用的程度。许多产品由于不满足需求,实际使用率很低。案例:某智能设备品牌为乡村学校捐赠了非常高级的触摸屏设备,每个设备市场单价7万元。但由于设备过于高级,很多操作当地教师无法使用,如果损坏需要联系厂商由专人进行维修或调试。因此设备都放在单独的教室,在领导参观考察时才会开机演示。

**增长率。**因为产品或服务质量而增长的新用户。案例:许多乡村慈善图书馆依靠人工管理,儿童读书状况难以分析。益迪教育科技设计了一个管理系统,可以方便地进行图书借阅管理和数据分析。由于切实解决了乡村图书馆面临的问题,该产品在四年间实现了700%的用户增长。

**续用率。**因为产品或服务质量而继续使用的老用户。案例:资助者圆桌论坛(CDR)是由多个组织共同发起的平台型机构,资助型组织可以以会员身份加入,每年缴纳会费。CDR会开展各类研究并举办活动,支持资助者更有效地解决社会问题。CDR因为高质量的服务每年可以达到近95%的会员续订。

### **科学公益倡导的循证思想,与循证医学有两个核心差异:**

·循证医学的“最佳证据”被替换成了“已有的经验与证据”。

·虽然循证医学的决策也包含三种因素,但以实证为基础的证据居于核心,构成了与传统医学的根本差异。但在慈善领域,已有的经验与证据、洞察与经验、用户的意愿与价值观同等重要,在实践时应根据具体情况进行判断。例如,虽然用户的意愿和反馈是慈善项目成败的关键因素,慈善项目也需要尽可能聆听用户的声音。但用户的声音并不永远正确。

案例<sup>[15]</sup>:印度女性社会地位较低,不少女性会为了得到更好的婚姻和工作而整容,如果以十七岁以下隆胸手术的人数来衡量,印度排在全球第六。2018年,印度的泰米尔纳德邦推出了一个带有慈善性质的医疗项目:与当地医院合作,通过公共资助,为低收入妇女提供免费的隆胸手术。理由是穷人也有变美的权利,如果不提供免费隆胸,女性可能会通过不安全的途径隆胸或者借高额债务隆胸。项目受到了不少女性的欢迎,但是在整体上,其实加剧了女性不平等的地位。如果项目没能促进甚至加剧了用户权利的损伤,无论设计多么精妙都有害于社会的公平正义。

不同类型的思想和理论都只能为实践提供某个侧面的参考,慈善工作者应当采用动态的视角看待、理解和应用这些思想。

## 6.常用工具

### 五阶模型

一个慈善方案从分析到应用可以采用五阶模型：用户分析、构想方案、评价方案、原型测试及修订方案、方案应用与推广。

案例<sup>[16]</sup>：性教育直播课

#### 第一阶：用户分析

“你我伙伴”为各地教师提供性教育教学支持。通过教学平台，即使没有系统学习过性教育的教师也可以在很短时间内开课。在运营过程，你我伙伴经常遇到类似的状况：校方希望开展一次性的讲座，由外部专业老师直接授课。但平台的课程需要当地教师学习后使用，因此无法合作。意识到很多学校都有这种需求后，平台通过调研访谈了解了需求背后的原因，包括校方信任度不够、教师时间不足等。

#### 第二/三阶：构想方案与评价方案

你我伙伴随后召开会议，团队成员提出许多想法，例如开发新的讲座产品、开展示范课等。但是考虑到人力、时间、成本等问题，例如，学校希望平台的专家主讲，但平台认为传统的专家授课性价比太低，这些方案都难以实现。

一段时间后，一名项目成员在甘肃出差期间接到另一家公益机构的邀请。这家机构通过直播方式向偏远地区学生分享成长经历和职业发展的故事。机构有许多合作的中学，其中广州周边的一所学校询问是否有青春期相关内容的课程，因为学校遇到了相关问题，机构便联系你我伙伴开展一次课程。在甘肃礼县的一个小宾馆里，远在千里之外的六个初中班级通过直播上了一堂“美好的青春期”。这次课程给了项目人员很多启发，认为直播恰好能解决之前的问题。

#### 第四阶：原型测试

直播结束后团队召开会议，大家都认为直播是可行的方式，于是用一周时间设计了一个课程原型，希望开展十节课进行测试。测试共收到数十所学校报名，远远超过了预期。参与测试的学校对效果也很满意，评估平均分达到了4.93/5分。

#### 第五阶：方案应用与推广

在测试的基础上，团队意识到直播课有巨大的潜力，并将直播课推广列为优先级项目，制定了为期一年的项目方案，恰好遇到一个国际项目的招标，最终入选并获得10万美元的资助。如今直播课已经成为你我伙伴最主要的授课渠道之一，每年有数十万儿童通过直播课学习性教育。

## 设计工坊

设计工坊常见于团队设计新项目时开展的讨论，一般从半天到两天不等，参与人数一般在10人之内。共由七个步骤组成：

**愿景宣言。**陈述设计的目标与边界，例如要针对某类用户开发一项新产品，需要说明产品的目标、用途、总预算、时间等可能的必备要素。愿景宣言可以为参与设计工坊的人明确目标、划分产品边界。

**闪电之旅。**参与者可以将想象到的一切困难和问题分条目写下来，例如课程如何评估、完课率、与市场现有课程的差异、售价等。

**难题地图。**将所有困难和问题归纳分类，变成一张地图。

**艺术博物馆。**参考地图和愿景宣言，每个人开始设计可行的方案，一人可以设计多个方案，每个人可以将方案画出来。

**民意调查。**将所有方案展示出来进行讲解，讲解完之后所有参与者可以用笔或贴纸在方案中标注认为设计得好的地方。

**民主生活会。**每名参与者对方案发表看法、评价、建议等，互相讨论各个方案的优劣。

**超级大选。**所有人进行投票表决认为最好的方案。

设计工坊可以集思广益，提供更多方案的可能。这些设计不一定最终都能实现，最佳方案也未必一定能推行，但这些讨论能够启发决策者，帮助决策者打开视野或获得新的灵感，最终的项目方案仍然需要决策者在工坊结束后进一步结合项目实际情况做出判断。

## 逻辑框架

当一名项目人员接手一个项目时，需要准备好四个基本材料。任何项目都可以依托这四样事物开展。它们分别是：项目书/逻辑框架/时间表/预算表。其中，逻辑框架是项目的核心。逻辑框架可以清晰、直观地展示项目各目标、产出、活动等要素的关联，帮助他人最快速地了解项目要点，并知道项目应于何时交付什么。逻辑框架可以依据项目需求做各种形态的变换，下表就是一个简明的逻辑框架。

总目标	分目标	结果	产出	活动	时间
	1				
	2				
	3				
	4				

在实际应用中,逻辑框架最常见的问题是,各表格中的内容并不构成一致的逻辑。以下是两个案例:

案例1:某失母儿童项目的逻辑框架

总目标	分目标	产出	活动	时间
1.1 确定60名服务对象	1.2 制定服务对象筛选准则; 成立初审委员会;	1.3 符合项目服务范围的服务对象名单;	1.4 入户摸底走访、筛选条件符合的服务对象	2020.10-12月
2.1 为服务对象创造良好的学习、生活条件	2.2 物资上帮助失母儿童; 寒冬季节,帮助服务对象温暖过冬;	2.3 服务对象顺利就学; 服务对象生活上得到照顾和关爱	2.4 发放助学金; 发放冬暖包;	2021.1-4月
3.1 招募33名“爱心妈妈”志愿者	3.2 志愿者与服务对象一对一结对,陪伴服务对象成长;	3.3 服务对象感受到妈妈般的爱和温暖;	3.4“爱心妈妈”招募、培训活动; 结对陪伴活动;	2020.11-2021.8月
4.1 提升服务对象综合素养	4.2 拓宽服务对象视野,增长见识; 增强服务对象安全意识,提升突发安全事故的应对能力,学会自我保护;	4.3 服务对象自信心增强;服务对象自我保护能力提高(前后测);	4.4 爱心有堂拓展课; 爱心有堂安全课;	2021.1-8月

这份逻辑框架有如下问题:

·每个总目标和分目标都是对应关系,但他们并不属于目标范畴。总目标中的2.1、4.1可以作为目标,但1.1和3.1属于产出性内容。

·总目标一般只有一个,分目标可以有多个。这个项目并不大,可以不需要分成总目标和分目标。

·2.3、3.3、4.3属于效果而非产出,产出一般是做了什么,效果是做得怎么样。

相对合理的框架可以做如下调整:

目标	效果	产出	活动
为服务对象创造良好的学习、生活条件	服务对象对爱心妈妈的好评度达到XX%,感受到妈妈般的爱和温暖; 服务对象自信心增强XX%(前后测);	60名符合项目服务范围的对象; 33名“爱心妈妈”与服务对象实现一对一结对;	制定服务对象筛选准则; 成立初审委员会; 入户摸底走访; 筛选条件符合的服务对象; 爱心妈妈招募; 爱心妈妈培训; 结对陪伴活动;
增强服务对象安全意识,提升突发安全事故的应对能力	服务对象自我保护能力提高XX%(前后测);	XX节课程; XX助学金发放; XX温暖包发放;	爱心有堂拓展课; 爱心有堂安全课; 发放助学金; 发放冬季温暖包;

## 案例2:某事实孤儿服务项目

总目标	分目标	产出	活动
根据孩子的安全、生活、学习、亲情关怀等实际需求,通过个案、小组、社区工作等专业方法,帮助事实无人抚养儿童及家庭缓解生活成长压力,培养孩子坚强、乐观的优秀品质,给予专业心理支持和情感陪伴。	事实孤儿的个人能力(沟通能力、动手能力、人际交往能力)较之前提升80%。	开展1场暑期夏令营,包括儿童关爱救助保护政策宣讲	暑期夏令营
	监护人家庭教育观念较之前增强70%。	监护人专项指导服务	个案服务
	事实孤儿独立生存、自我保护能力较之前提高70%。	对5名事实孤儿进行月入户探访,建立跟踪评估服务档案	小组活动

在这个逻辑框架中,总目标的叙述过于复杂。分目标内容无误,但更适合作为效果。且第二个分目标的“观念增强70%”比较难测量。第二项产出不可测量。活动内容也过于简单。此外,部分产出不一定能带来预计的效果。

相对合理的框架可以做如下调整:

目标	效果	产出	活动
帮助事实孤儿缓解生活成长压力,给予专业心理支持和情感陪伴。	事实孤儿的个人能力(沟通能力、动手能力、人际交往能力)较之前提升80%。	X名事实孤儿接受服务; X次课程; 1次夏令营;	建立用户档案; 入户探访; 制定小组课程及夏令营方案; 课程及营会前测评; 夏令营; 提供课程; 课程及营会后测评;
	85%监护人掌握关键技能,通过测评。	监护人技能列表; X场培训覆盖XX监护人; X次辅导;	梳理监护人关键技能; 制定关键技能列表; 监护人培训; 监护人应用及辅导; 监护人测评;

\*逻辑框架是美国国际开发署在二十世纪五十年代开发的项目管理工具,后来成为国际发展领域最通用的工具之一。在标准的逻辑框架中,“假设”居于核心要素。但在对诸多项目,包括优秀的慈善项目进行考察后发现,去除假设并不对逻辑框架的使用和团队协作构成影响。“假设”本身对于项目设计非常重要,但只要人们对任何未发生的事件进行想象,就必然经过假设和推理,这个过程可能包含一系列非常复杂的信息并基于想象者本人所经历的全部历史事件,因此并不总能且必要以一两句话言被表述出来,也就不需要作为要素成为逻辑框架中的必要结构。因此,在本指南提供的逻辑框架中剔除了“假设”部分。

# 评估

03

1.理解效果评估

2.指征选择

-对照指标

-关联等价

-事件代偿

3.因果证明

4.观念共识

# 1.理解效果评估

现代慈善作为资源分配的重要手段,承担着实现社会正义的功能。因此,慈善的效果也就必然被要求予以考察。如何测量慈善的效果,也成为了慈善发展的必然课题。慈善的评估有许多类别,以下几种都是慈善领域的常见评估:

类型	目的	案例
规范评估	用于了解项目是否符合既定规范	·某地民政部门对项目开展的常规性评估,了解财务、活动档案等资料是否符合要求 ·某资助方对资助项目开展的财务审计
回顾评估	用于从整体上评价并总结一个周期或一系列项目的结果	·某基金会对某个议题连续资助五年后开展的评估,了解资助对议题带来了哪些促进
进度评估	用于了解项目进度,监测项目指标是否完成	·某组织在为期三年的项目中期了解团队是否按计划实现项目进度
效果评估	用于了解项目为用户带来了何种变化	·某组织通过研究了解其项目是否改善了用户的健康状况 ·某组织通过调研了解其项目是否增加了用户的收入

依据科学公益的通用模型,用户 $\alpha$ 从(A)到(B)的过程,是项目干预带来的变化。这种变化是否发生了、程度如何,如何将(B)清晰地呈现出来,这个过程称为效果评估。本指南中只涉及效果评估。

人们在描述(B)时通常有三种类型:

类型	描述	例1	例2
产出(Output)	做了什么	学校200名中学生上了课	在50个公共场所增加了无障碍设施
结果(Outcome)	做成了什么	学生的平均分提高了20分	这些场所出行的残障者较从前提高了350%
影响(Impact)	长期变化或溢出效应是什么	本科率提高了15%	该项目无障碍标准被写入当地城市无障碍建设规范

\*本指南中的B只涉及结果(Outcome),既做成了什么,用户的变化是什么。

当被问到工作产生了何种效果时,许多慈善组织会使用以下说法:

说法	实质
“我们有很多案例和故事证明”	讲故事
“我们的老师和学校都给了很好的反馈”	人员评价
“我们项目中的XXX,因为项目Ta XXXX”	举例子
“我们这个已经做了好多年了,做了好多点,覆盖了好多孩子”	时间长

这些说法在一定程度上可以证明慈善工作是有结果的,但可能存在三种缺陷:

缺陷1:单个案例存在偏差。人们经常能听到一些感人肺腑的慈善故事。例如,来自非洲的帕帕拉·阿普拉卡,是一位有5个孩子的母亲。经过项目为期半年的支持,阿普拉卡现在已经能够承担起全部孩子的生活费,并且掌握了正确的哺育孩子的方法。阿普拉卡说:“太感谢这个项目了,让我不仅仅有母亲的身份,还有了母亲的能力。”然而阿普拉卡可能是项目覆盖的200名女性中唯一一个过得不错的母亲,很难说两百分之一的成功实现了社会正义,项目的性价比也值得反思。

缺陷2:好的评价并不代表对用户产生了作用。例如,为了降低艾滋病在高校中的流行率而对学生开展宣传教育,也许能得到学生和老师的良好反馈,但这些活动是否真的在现实中减少了不安全行为,并不能通过简单观察得出结论。又例如为了培养乡村学生理财观念而开设的课程,是否真的在未来对于学生的理财行为产生影响,仅依赖教师和学生的叙述也是不可靠的。

缺陷3:效果真实,但不能被系统化呈现。例如A组织致力于为癌症群体提供社会支持,在被问到有哪些效果时,A组织时常讲出一些故事,并说:“我们有很多这样的例子”。这些例子背后的改变很可能是真实的,但其他人难以靠对个案的描述来决定资源供给。这些只能被组织内部人员感知的变化需要转化为一般人可见的结果。

慈善项目的效果评估存在三个难题:

测什么	指征选择难题
怎么测	因果关系证明难题
有什么意义	观念共识难题



## 2. 指征选择

万物的变化必然存在动因,且变化一定会有所反应。找到相应的指征,就能监测到变化。例如,人可能罹患各种疾病,心脏的疾病可能导致脚趾或手指的变化,肝的疾病可能引起眼睛的变化。古时候人们没有相应的工具,就只能通过脉搏、舌苔、面色及询问来判断。女性怀孕时,也会通过脉搏和妊娠反应来判断。但是这些指征并不完全准确,所以有一定判断错误的概率。随着科技的发展,有了更好的医学设备,能够准确地化验血液、测量血压、监测心脏状态。女性是否怀孕,胎儿多大,B超可以精准地测量。人们为了了解事物的变化,发明了许多方法。

案例<sup>[13]</sup>:十九世纪,内科医生往往难以判断病人腹水的状况。奥地利医生布鲁格的父亲开了一家客栈,用大木桶装酒水。但木桶不透明,看不到还剩多少酒,父亲就用手指头轻轻敲击木桶,根据回声来判断液面高度。布鲁格受到启发,在病人身上叩击,如果病人死亡就通过尸检查看内部变化,再和记录作对照。最后发明了叩诊技术,被广泛用于判断心脏是否扩大,肺脏是否有空洞或者积水,以及腹水的严重程度等。这种技术应用了近200年,直到X光和其他影像技术发明后,叩诊才逐渐减少。

慈善“效果”的原理也是类似,一样事物处在A的状态,人们采取了某个行动,导致变成了B的状态,中间的变化就是行动的效果。为了了解并解释变化,需要找到相应的指征进行测量。在慈善领域有三种常见思路来进行指征选择:对照指标、关联等价、事件代偿。

### 指征选择-对照指标

对照指标是指可以通过干预实施前后的对比进行测量的指征。例如,一个项目教育盲人使用盲杖独立出行,项目结束后可以直接通过观察看到95%的盲人都可以独立出行。扶贫项目结束后用户的经济收入平均增长了50%。或是健康教育项目结束后,通过问卷测评学生的知识提高了70%。

对照测量的对象首先可以选取规范性参照。现代社会中,慈善项目大多是补偿性项目,在贫困、卫生、健康、教育方面为某类落后于社会平均水平的群体提供帮助。因此,许多项目致力于改善的事物都有规范性的参考,这些参考可以直接用来作为项目成效的指标。例如,在事实孤儿、残障群体的各类服务中,精神状况的改善是项目常见的目标,心理学领域已经有非常成熟的各类精神状况量表可以使用。又例如,提升乡村儿童提供营养状况的项目,也可以使用医学相关标准。

案例:在中国乡村,许多学校由于设备老旧、经费不足,教室的照明条件非常昏暗,对学生的视力与成绩都有负面影响。A项目旨在改善乡村学校照明条件,为学生和教师创造良好的学习环境。项目的逻辑非常简单,乡村学校照明不足,项目捐赠、安装、调试照明设备,使得学校照明条件充足,这就是项目的效果。但是如何判断照明条件是否“足够”?项目参照的是GB 50034-2013,中华人民共和国国家标准的【建筑照明设计标准】。标准规定了新建、改建和扩建的居住、公共和工业建筑的一般照度标准值。其中包含了学校教室的标准值。

一些慈善组织知道自己的工作是有用的,但不知道如何呈现这种有效。知道用户改变了,但不知道怎么表现这种改变。例如前文中提到的致力于癌症患者支持的A组织。这时可以采取分类归纳的方式:

- 列出在工作中所有已知的产生变化的例子,例如:一位45岁的中年肿瘤患者,认为得了肿瘤很快就会死,对生活无望。来参加活动后意识到其实肿瘤并不代表死亡,很多人也能健康地生活很久,因此恢复了生活的信心。

- 将例子归纳分类并抽象成变化结果,例如:在参加完支持活动后,最常见的三个变化是:对肿瘤的认知发生了改变、抑郁焦虑的状况明显降低、社会功能得到了恢复。

- 根据变化结果细化测量指标,例如:找出对肿瘤认知最常见的误区列成知识表单、采用精神心理学对于抑郁焦虑等状况的量表。

- 对未来所有开展服务的群体进行一致性的测量,例如:在所有新患者加入时就统一进行测评,了解他们在认知、精神心理状态及社会功能方面的情况。在参与活动后,定期进行一致地监测,将其固定为程序,通过数据统计和分析了解变化。

- 根据测量结果调整模式或开展决策,例如:监测和评估结果显示,在认知和精神心理方面的积极变化最强,社会功能恢复方面略弱。组织可以根据实际情况判断,是否希望提升某方面效果、添加其他类型服务促进新的改变等。

- 在工作中定期监测是否发现新的、无法被归纳的例子,如果例子逐渐变多,则按上述步骤重复归纳并测量。

在缺少规范化指标或是同类项目参照时,慈善项目也可以通过归纳的方式建立指标。

案例1:有许多陪伴困境儿童的项目,在评估时都不知道该选择什么指标。但询问项目人员,又都表示根据实际的接触和观察,孩子们确实会发生一些积极变化。这时可以通过归纳的方式将变化寻找出来。首先要询问所有项目人员,让项目人员将他们看到的儿童发生的所有变化的行为都列出来,并在其中寻找普遍性。例如,好的儿童陪伴项目会发现,儿童最开始往往非常羞涩,见到陌生人不会打招呼,在

说出自己名字的时候声音都很小。但随着陪伴时间的增加，儿童会逐渐大方自信，表现为可以大方地和陌生人问好，在介绍自己时也会大声说出名字。因此，当监测到这种行为普遍地出现时，“大方向陌生人问好”、“大声说出自己名字”就可以作为项目观察的指标。如果能发现一组（例如5-7个）行为，就可以列出一张行为清单，在每一个新的儿童进入项目时都按照清单进行测评，过一段时间再进行比对。如果发现儿童的基线均分是2分，六个月后的均分是5.5分，那么3.5分就是项目可以被测量的效果。

案例2:运动通常被认为能够改善心智障碍儿童与青少年的健康状况，并促进培养良好的社会行为。一些慈善组织通过游泳、跑步、羽毛球的方法面向心智障碍群体开展工作。这些项目有许多动人的故事，但是很少有组织可以清晰地描述项目效果。研究人员<sup>[14]</sup>通过三个月时间对心智障碍青少年开展羽毛球运动进行了观察记录，归纳出多项普遍的积极行为，包括：积极训练情绪饱满、训练中调整姿态、帮助老师收拾器材；以及多项普遍的消极行为：自己擦口水，吃手指、不听指令、向老师身上擦口水、随意摔器材、注意力转移、未经允许拿别人东西。经过测量，随着训练时间增加，正向行为的人均频率均有所提升，负向行为则有所减少。这些指标就可以被慈善组织借鉴用于项目的监测。慈善组织也使用同样的方法建立自己的对照指标体系。

## 关键指标

对照指标的要点是能反映变化，但不一定复杂。一些时候，面对复杂的状况以及出于成本考虑，可以找到1-2个关键指标，准确反映事物总体的变化或状况。

例如，一片森林的生态状况可以通过老虎的数量进行大致判断。老虎是食物链的顶级捕食者，每一只老虎存活，都需要一整条完好的生态链支持，只有生态好的时候，才会有顶级捕食者的存在。老虎越多，生态越好。因此，极其复杂的生态系统，可以通过老虎的数量这种关键指标来集中反映。

又例如，一个致力于开展性教育教师培训的慈善项目，可以通过很多维度来评判教师的专业性，例如专业知识、教学技能……但有经验的专家只需要观察这名教师上课时是否能大方地说出生殖器官的名词。对普通教师来说，大方说出名词，意味着背后需要一整套理念的內化和练习。

组织行为学的研究发现<sup>[15]</sup>，简单的方式与复杂的方式在评估结果方面可能同样有效。研究人员在测量员工满意度时采用了两种方法，一种是让受访者回答“如果把所有要素考虑在内，你对自己的工作满意吗？”受访者从1-5个数字中选出一个数字。另一种方法是将工作分为一些关键要素，包括：工作类型、所需技能、监督控制、当前收入、晋升机会、同事关系。受访者在量表上对每个要素评估，再用数据加和得到总分。研究结果表明，两种方法是等效的。因此，科学评估慈善工作的关键不在于指标的复杂程度，而在于是否能准确地反映变化。

## 指征选择-关联等价

在远古时代,当最初的交易发生时,不同物品或资源在不同个体眼中的价值是不同的,例如一个人用2只兔子换了邻居20个浆果,另一个人用1件毛皮向他换了2只兔子,而邻居又用10个浆果换了2件毛皮。人们逐渐发现,这样交易会存在差价,不同资源之间的不等价交易不但造成了混乱,还可能对个体造成损失。于是人们开始寻找一些通用性的物品,也就是一般等价物,用于将不同资源折算成统一的价值单位;

一般等价物必须具备一些特点,例如有一定存量但并非无限,易于获得原始材料但需要粗加工等。所以在不同地域,早期人类聚落根据环境特点使用了不同的一般等价物,例如农耕民族大多使用果实,游牧民族可能使用牛羊,而临近海洋的群体可能使用贝壳等等。随着社会生产力的发展,逐渐发展出经过精密加工的金属货币、纸质货币、电子货币。商业以一般等价物为基础,可以进行完全的数学化。

与商业领域不同,慈善领域缺少一般等价物。在商业领域,有许许多多的企业,从餐饮到重工业,从互联网到零售。虽然公众不可能在每个领域都具备专业性,但人们很容易就能评价一家企业的发展状况。特别是在股票市场中,所有类型的企业,做石油、矿物、农产品、餐饮或是互联网,都可以通过市值进行对比和衡量。但慈善领域多样性很强,不同的慈善项目很难用同一指标进行评价。

\*一般等价物是对慈善结果的等价,也就是通用模型中(B)的变化的等价换算。一些规范性评估内容,如慈善组织的透明指数、百强项目评选、等级评估等,不能作为等价物对(B)进行衡量。

关联等价是指在特定的慈善领域内,可以寻找到一个或一组共同指标,作为等价物来对不同的慈善工作进行统一评价。或是项目带来了变化,但是这些变化不容易直接测量,于是可以通过关联成统一指征来反映工作效果。在慈善领域中,经济和寿命是最常见的关联等价。

经济关联等价——SROI。社会投资回报(Social Return on Investment, SROI)是由美国罗伯特企业发展基金会在2000年开发的影响力评价方法,在欧美地区被一些政府或第三部门采用。SROI的基本思路是,公益慈善结果如果对社会有利,就必然可以转化为对应的经济结果,可以用货币来等价衡量。例如志愿服务节省的劳动报酬、健康教育减少的治疗疾病的花费、公共产品减少的商业对等价格等。

案例<sup>[6]</sup>:HER(Health Enables Return, 投资健康有回报)是商务社会责任国际协会(BSR)开展的重要项目。HER项目在越南、孟加拉、印度等多个发展中国家开展。项目旨在为劳动密集型工厂的女工提供健康教育。在这类工厂中,女性工人工作强度和所在的文化环境会带来很多健康风险,例如经期长时间工作、频繁地意外怀孕流产等。由于健康问题导致的请假、因病离职等状况同样会影响工厂的生产效率。项目采用了严格的SROI方法研究,发现健康培训能够有效提升女工健康水平,改善工作质量。通过严格货币化计算发现,每投资1美元,就能为工厂带来4美元的等值回报。这项证据在一定程度上促进了许多品牌公司与BSR合作,向供应链上的工厂推广项目。

寿命关联等价——ALY。生命调整年 (Adjusted Life Year) 是二十世纪七十年代前后, 由学者最先提出, 后经世界卫生组织等逐步发展的指标。人均寿命的长度能够很好地衡量一个社会的整体状况, 这点能被绝大多数人所接受。但单纯的寿命计算忽略了生命质量, 例如一些瘫痪的残障者或是晚年失能的老人, 虽然寿命长, 但生活得很痛苦。公共健康领域的专家想到, 对于这些“不完整”的生命可以用折算的方式来调整年限, 于是发展出了一套计算体系。一个调整年即等同于健康生活损失一年。阿尔茨海默症、精神分裂、失明、抑郁、不育等非健康的情况都可以进行一定比例的折算。例如, 依据2004年的标准, 脚截肢的人士调整系数为0.3, 艾滋病感染的调整系数为0.505。

案例<sup>[17]</sup>: “公益盒子”对中国卫生健康的公益项目进行了研究, 以生命调整年为换算基础, 通过成本、效果等计算, 筛选出了17个高效的卫生健康措施。这些措施都可以以远小于7万元人民币的成本增加一个调整年, 其中包括母乳喂养、洗手普及、白内障手术、乳腺癌筛查治疗等。随后, 公益盒子在研究基础上进一步分析, 制作出39种健康干预措施的成本效益排名, 根据排名可以直观看出在不同干预措施上每花一万元人民币能够增加的调整年数量。健康领域相关的公益组织或捐赠者都可以根据研究来制定相关策略。

其他关联等价。除了经济和寿命外, 其他慈善领域也可能出现一些等价物。在以下案例中, CYP不仅是MSI机构的内部指标, 同样得到了国际计生联、美国海外开发署等多个国家政府, 国际组织, 大型慈善团体的认可, 是该行业的一个通用等价物。但等价物存在诸多限制, 并不容易找到, CYP的存在就依赖于其独特的条件, 包括生殖医学的精确可测量性以及大数量级且一致的市场需求。

案例<sup>[18]</sup>: 玛丽斯特普国际组织 (Marie Stopes International, MSI) 是一家在英国注册的慈善机构。MSI的使命是Children by choice not chance (希望每一个孩子的出生都是母亲的选择, 而不是意外)。因此MSI的主要业务就是在全球30余个国家为女性提供优质的避孕服务和安全流产, 从而减少非意愿妊娠和孕产妇死亡。MSI历年全球影响力报告的核心指标叫做CYP (Couple Years of Protection, 伴侣保护年), CYP是局部慈善领域中的一种关联等价案例。

CYP是能够让一对异性恋伴侣在一年的时间内有效避孕的计量单位。例如, 假设为女性放置一个宫内节育器可以使其在大约4.5年内有效避孕, CYP就记为4.5, 进行一次皮下埋植可以保证3年的有效避孕, CYP就记为3。通过大量医学研究和数学模型, 临床上所有的避孕方法都可以转化为CYP。MSI每年对各个国家考核的核心指标之一就是其实现了多少CYP, 而作为一个慈善组织, 其社会影响力也是通过CYP的总量来衡量。2018年, MSI全球的CYP总量为3470万, 即让3470万对伴侣在一年内实现有效避孕, 这个数据可以再通过数学模型计算出相关影响, 例如避免了数百万的意外妊娠、不安全流产和孕产妇死亡, 以及减少的数百万英镑公共卫生花费。



## 指征选择-事件代偿

一些慈善行为可能产生某种影响,但无法进行数据化,需要用纯粹的描述或更综合的评价来获得共识。这类评价常见于政策倡导、社会运动、非应用型课程、理论研究等工作。事件代偿是指在一些项目中,希望追求的变化是从A到B,但由于过程太过于复杂,有诸多因素的推动,而项目只是其中的一个因素,也很难通过技术方式将项目与其他因素的作用分割开来,这时无法用数学方法将变化量化,就可以找到一些重要的事件来进行代偿,以证明项目的效果。

案例:中国目前是全球最大的狂犬病疫苗的生产国和使用国,每年产销量均达1500万人份以上,超过全球80%的份额,相关总费用超过100亿元。假设A组织通过分析认为,应当将狂犬病应对的策略从给人接种疫苗转为给动物接种疫苗。A组织致力于倡导疫苗接种策略及相关政策的改变。经过十年的努力,政府终于调整了政策,那么如何衡量A组织产生的工作成果?

显然,除非一些极端情况,很少有人会认为国家政策的改变会是单个因素造成的。事关千万人福祉的政策调动,都经历了极为复杂的社会协商,许多人、组织、事件都有关系。而这些影响,很难用数学量化,排除干扰因素。政策改变是诸多复合因素的结果。这时就可以使用事件代偿的方式。例如,通过不懈努力,A组织终于推动一位人大代表在两会时提交了提案。这是参与政策制定的重要里程碑事件。

事件代偿的核心是用关键事件反映工作成果。例如,关于公益基本理论的研究,可能对行业乃至社会产生重要影响,但这种影响无论进行货币换算还是进行前后测量,都难以开展。这时可以设置一些关键事件,例如一些重要的学术论坛邀请开展主题发言,或是某所高校引入这种理念并开设课程。事件代偿通常并不直接反映工作的有效性,也就是对用户带来的改变,但一般来说,只有当工作取得重要进展时,才可能发生这些关键事件,因此从评估的角度,事件代偿也可以被用来验证工作成果。

## 方法选择及边界

慈善组织应当根据实际情况来选择合适的效果评估方法。

案例:喘息服务是一种常见的公益服务类型。在日常生活中,有许多人士因为各种原因需要长期、细致地照顾,比如失能老人、自闭症儿童、脊髓损伤者等。这些人士的亲眷往往承受着极大的精神压力,出现抑郁、焦虑、暴躁等许多反应。喘息服务是通过培训志愿者,让志愿者能够规律性地替代(例如两周一次)亲眷照顾家人,让照看者有机会得以喘息,进行休闲娱乐或是与亲朋好友聚会放松。

A组织启动了一个新的喘息服务项目,希望在三个社区中为符合条件的照看者提供喘息服务。这种服务带来的成效该选择什么指征,如何测量?A组织固然可以通过一些问卷、访谈或是关键行为观察来了解用户变化,但因为项目涉及面很大,且未来还将继续拓展,所以更适合用关联等价。一些照看者因为长期压力

是会请保姆或者护工进行服务的,然而大部分家庭无法负担相关费用,喘息服务的志愿者实质上是提供了替代服务,因此,可以通过市场价格,折算出项目一年所节省的经济成本,这些成本既是社会成本,也是为用户节省的经济花费。

无论采取何种方式,总有一些项目很难展现出可数据化的成效,例如一些需要极长周期才能出现的变化,或是难以测量的心灵体验。现代护理学的创始人南丁格尔,在许多文学作品中被描绘为“提灯女神”。这个称呼来源于十九世纪中旬,克里米亚战争期间,南丁格尔在战地医院工作。每晚她都会提着一盏油灯检查每一张病床。那些看惯了长官凶暴冷漠的年轻士兵,因为南丁格尔充满疲倦却关切的眼神而感受到爱。一位士兵在写给家中的信里说道:

看到她从床头经过,我们都觉得特别安慰。她会对这个兵说话,对那个兵点头,对远处的人微笑。我们也知道,她不可能跟所有人打招呼。我们好几百号人躺在那儿。但她路过的影子会落在我们床上,这时候我们就会亲吻她的影子,然后心满意足地躺下睡觉。<sup>[19]</sup>

无需提供任何数学化的证据,每一个理性人都会认同,在这样特殊的场景下,士兵虽然未能受到任何实质福利,甚至正在死亡,但他们的心灵都得到了宽慰。这种宽慰对于人的精神完满非常重要。一些致力于为临终的人提供祷告、诵经、叙事的组织,都专注于心灵体验。这种体验很难进行实验研究,且面临着许多伦理问题,也难以货币化或转换为某种数据,但它们都产生了某种实实在在的“影响”。因此,一方面慈善组织应当致力于用科学方法来系统性地评估、检验、反思工作是否实现了 $\alpha$ (A)到(B)的变化,另一方面也应当对广阔的慈善实践抱有谦卑和敬意,不能要求一切慈善都数据化。

### 3.因果证明

在近代科学出现前,人们对因果的认识是基于经验的。

经验:在限定条件下的特定操作能导致确定结果

科学:理解导致结果的原因,当限定条件发生变化时可以调整相应操作并获得期望结果

案例1:在乡村地区,男孩的生殖器被蚯蚓咬了之后会红肿,有时老人们会找来一只鸭子,让鸭子的嘴含住生殖器,不久后就会消肿。这种治疗方式传承了许多年,但人们不能理解因果背后的原理——鸭子的唾液中含有一种酶,可以分解蚯蚓的毒素。因此,人们能治疗被蚯蚓咬到的生殖器,却无法制作出酶类药物。当限定条件变化时,经验无法为操作提供指引。

案例2:《两小儿辩日》是中国战国时期思想家的著名文章,在这篇文章中,一个孩子认为日初时太阳很大,日中时太阳很小,所以太阳日初近而日中远。另一个孩子则认为日初时冷,日中时热,所以太阳日初远而日中近。圣人孔子听后也无法解答。这两种猜想在逻辑上都能自治,也符合直觉。但科学能够对两种因果解释进行验证,证明中午时地日距离要比日初时更近,只是由于大气折射和参照物的原因,日初的太阳才看起来更大。

在前现代社会,慈善工作的因果关系相对简单,例如当人们流离失所时 $\alpha(A)$ ,给与住所就能为其提供庇护 $\alpha(B)$ ,当人们饥饿时 $\alpha(A)$ ,给与食物就能果腹 $\alpha(B)$ 。现代社会的慈善行为,一些相对简单,例如教视障群体独立生活,只需要监测有多少人能够利用盲杖独立出行。又例如为听障群体提供就业培训,只需要监测有多少人能够顺利就业并统计其工资水平。但另一些慈善行为与结果的因果关系的验证是有难度的。例如,一家组织希望提升某一地区十万青少年心理健康水平。这家组织可能需要先研究国内外资料,开发符合年龄段教学的能力指标,依据指标开发课程,依据课程开发教学平台,培训教师,为学生上课……从 $\alpha(A)$ 到 $\alpha(B)$ 有一条漫长且复杂的因果链条,每一个环节出错都可能导致效果的偏差。

为了对这些因果关系复杂的行为进行规范验证,人们首先借鉴了医学的方法。现代医学建立在一套完整、严密的科学原理基础上。这套原理非常复杂,但它的核心只有一个:证据。现代医学对疾病治疗与恢复的因果关系有明确的证据强度分级。虽然欧洲、美国、中国及一些国际组织在证据等级分类上略有差异,但总体上,根据验证手段的不同,可以归结为一条从弱证据到强证据的谱系。等级越低的验证手段,因果关系的真实性越低,等级越高的验证手段,因果关系的真实性就越高。依据方法的有效性,证据强度可以分为三类:

弱证据	中级证据	强证据
讲故事、零散的评论/反馈 案例报告/系列案例报告 专家意见/观察性研究 设计不良的I型或II型研究	设计良好的I型研究 设计良好的II型研究	III型研究



I型研究	按“基线-干预-终线”逻辑开展,未加入对照组和随机化的研究
II型研究	按“基线-干预-终线”逻辑开展,加入对照组、未随机化的研究
III型研究	按“基线-干预-终线”逻辑开展,加入对照组且随机化的研究
设计良好	按照专业研究方法和原理设计的研究,在关键逻辑上设计合理,例如参考了成熟或认可度高的问卷、开展预调研、数据分析前进行处理等
设计不良	随意或由非专业人员设计的研究,在关键逻辑上设计不合理,例如自行构思的问题、随意的样本选取、未经处理的数据的分析等

\*由于慈善对象多元,慈善行为的复杂性极强,因此对比医学及其他科学研究领域的证据等级分类,本表依据慈善行业的实际情况做出了调整。

\*证据等级是为了验证因果关系的一种基于程序的检测。程序并不创造变化,但它能验证变化。

下表都是经过科学研究验证了项目干预手段和项目效果的项目案例:

项目	效果	方法
看清未来	数学平均成绩提高14分 <sup>[24]</sup>	随机对照(III型)
新一千零一夜	被欺凌的学生比例下降了11.8% <sup>[21]</sup>	随机对照(III型)
你我伙伴	15-17岁学生性的知识态度改变显著,行为不显著 <sup>[22]</sup>	随机对照(III型)
U来公益	3-4年级学生数学成绩显著提升,语文和英语成绩影响不显著 <sup>[23]</sup>	对照(II型)

### 因果证明的缺陷

以强证据(随机对照)为基础的研究方式,由于可靠的因果验证效力,不但成为现代医学研究的守门人,还被广泛应用到教育学、经济学、心理学等各个学科之中。在慈善领域,使用随机对照研究了解项目效果在全球范围内都产生了深远影响。

案例1:第51届诺贝尔经济学奖得主,其中两位合著了《贫穷的本质》,详述他们如何应用随机对照实验寻求减轻全球贫困的方法。这些方法被应用在18个最贫困的国家和地区,涉及免费与收费的蚊帐和降低疟疾的关系、扁豆奖励与疫苗接种比例等。

案例2:在中国,三一基金会与陕西师范大学教育实验经济研究所合作支持了一批青年学者,应用以随机对照为核心的科学方法为慈善效果提供验证,涉及婴幼儿养育、现代信息技术在农村教育中的应用、农村医疗公共服务、教育与教学、学生视力保护等多个领域,为更大规模的慈善投资和政府决策提供了坚实依据。

随着越来越多超大规模慈善行为的出现,随机对照也逐渐成为大型慈善项目必不可少的验证手段。在慈善领域常被提到的“影响评估”,就是以随机对照为核心的量化研究方法。然而,即便随机对照因为其卓绝的有效性被推崇,但在慈善实践中仍面临着一些重大挑战。

常见挑战	具体表现
昂贵	一项随机对照研究往往耗资数十万,甚至高达百万
复杂	随机对照实施的复杂性极高,周期也往往较长。单次调研可能动用十余名人员长达两周的时间。对于抽样方式、遴选标准等也都有严格要求。常规组织不具备足够的协调能力和可调配的人力
存在应用边界	随机对照更适合模式清晰且稳定的项目,一些需要频繁调整、迭代、变化手法以适应用户多样需求的项目难以等待并应用随机对照的结果。此外,对一些项目来说,由于一部分用户需要在长达数年的时间内作为对照组不接受任何干预,随机对照也会面临着一些伦理挑战
利益相关方不认同	由于随机对照非常复杂,因此实际执行中可能出现各种问题,数据也可能因为主观客观因素不真实。一些捐赠者或其他利益相关方并不在意这种数据化的结果,而是相信自己在实地走访考察中的观察,或是从与用户的对话中做出评判

证据等级是指在验证因果关系的效力上存在差异,但对慈善实践来说,并不是越高等级越好。好的项目通常遵循着这样的思路:效果验证并非一蹴而就,而是长期持续的过程,其严谨程度随着影响力的扩展而增加。在原型验证和规模化初期,通常采用一些小型、证据等级不高的方法开展验证,通过结果进行修订改进,继续推进规模化。当规模发展较大时,采用更高级别的方式进行验证。

案例1<sup>[24]</sup>:你我伙伴项目正式成立之前,团队在职业学校中开展了为期三年的性教育,项目末期团队自行开展了评估,发现虽然也有成果,但距离期待很远,在这份报告的基础上团队重新进行了规划,并且设计了我伙伴项目,于2017年下半年正式上线。大约半年后,已经开始有一些学校定期开展课程,于是你我伙伴联合成都市疾病预防控制中心开展了一项研究,研究发现课程有效,并以学术论文的方式发表了结果。2018-2019年间,随着你我伙伴规模的扩大,课程和配套的支持体系流程一直在迭代,因此团队在不同时期聘请外部专家分别进行了三次研究,得出了相似的结果。这时有效性已经得到了一定的证明,到2019年初,课程已覆盖了25万人次,相较项目发起前扩大了10倍,而按照计划年末人数将扩展到50万。因此团队认为是时机开展更严谨的实验,因此邀请清华大学公共卫生学院的专家进行评估。2020年,你我伙伴在原有的基础上上线了新的直播课课程,因此又单独为新课程开展了评估并初步验证了有效性。

年份	研究方法	研究执行方	研究成果
2016 (项目开始前)	终基线研究	J基金会支持, 自主开展	评估报告, 对外公开
2018	终基线研究	与成都市疾病预防控制中心联合开展	论文发表
2018	终基线研究	外聘专家开展	评估报告
2018	终基线研究	外聘专家开展	评估报告
2019	对照研究	外聘专家开展	论文发表
2019	随机对照研究	多组织联合支持, 清华大学公共卫生学院开展	论文发表
2020	终基线研究	L基金支持, 外聘专家开展	论文发表

案例2<sup>[25]</sup>: 歌路营在2013年发起了新一千零一夜项目。歌路营团队在项目开始不久后就启动了评估。第一年试点结束后, 通过简要评估发现, 97.1%的学生都喜欢睡前故事, 而孩子们听故事后显著减少了哭闹等情况, 老师的睡前管理压力大幅降低。此外睡前故事还给孩子带来了其他正向影响, 例如79.7%学生爱上宿舍生活, 88.4%孩子爱上阅读等。2015年, 项目学校突破了1000所, 学校播放需求也开始成倍增加。于是, 歌路营找了北京大学中国教育财政科技研究所, 邀请他们为项目进行了为期两年、覆盖5县137校17000多名学生的随机干预实验评估, 并证明与对照组相比, 项目确实对学生产生了多方面积极的改善。2019年, 在德勤基金会支持下, 开展了一项对照研究。2021年, 歌路营新开发了幼儿故事会的技术, 为了了解故事会效果, 歌路营在一个月的时间内为48所乡村幼儿园的近3000名幼儿开展了故事会。随后进行的专项定性研究发现, 故事会对幼儿习惯改善、个人情绪调节、同伴关系改善和语言表达方面均有显著积极影响。

年份	研究方法	研究执行方	研究成果
2013	终基线研究	自行评估	内部报告, 部分数据对外公开
2015	随机对照研究	多机构支持, 北京大学中国教育财政科技研究所开展	内部报告
2019	对照研究	德勤基金会支持	评估报告, 对外公开
2021	定性研究	德勤基金会、蚂蚁金服支持	评估报告, 对外公开

## 4. 观念共识

日常生活中人们会用一些单位来描述测量的结果,例如:

- “这个会议室长20米宽15米”
- “给我称两斤鸡蛋”
- “今天百米跑的成绩是11秒2”

但是,什么是“米”?什么是“秒”?什么是“斤”?

案例:中文中有一个成语叫“半斤八两”,意思是彼此不相上下,实力相当。很多孩子在学习这个成语时会好奇,半斤应该是五两,为什么会和八两并列?因为“半斤八两”的说法出自宋朝,宋朝时的一斤是十六两。1959年,中华人民共和国统一计量制度后,一斤改为了五两。两斤为一公斤,也就是一千克。

当人们在市场上购物,要称取物品时会用到度量器,也就是“称”。人工称有大小不一的秤砣,秤砣都有着标准质量。电子秤则需要进行校正。无论是秤砣还是电子校正器械,在出厂时都是依据一些更为标准的参照物制成的,而全世界参照物的源头,是在1879年一个由铂铱合金制成的圆柱体,1889年被认定为国际千克原器。这个重量为“一千克”的原器保留在巴黎,成为人类理解宇宙所有质量的最终参照物(2018年“千克”的定义被重新调整,原器被放弃使用)。但是,面对这个源头人们还是不禁要问,这个最终参照物是参照什么制作出来的?为什么这个圆柱体的质量就是“一千克”?答案是:因为科学共同体认定它是一千克,并且地球上的主要国家政府都同意这个定义,允许以它作为标准进行一切质量的测量工作。

质量是客观世界存在的事物,但测量质量的标尺,其实是一种“观念共识”。在今天,科学界选取了7个基本单位来描述世界:长度(米)、质量(千克)、时间(秒)、电流(安培)、热力学温度(开尔文)、物质的量(摩尔)和光强度(坎德拉)。这是被人类社会共同承认的基本单位,这7个单位所测量的都是客观世界的存在,但单位本身无一例外,都是被推动形成的“观念共识”。

自然世界的测量是容易换算的。虽然在同时期各地测量的标准不同,但它们的对象是一致的。例如,汉唐和明清时的“尺”有差异,但都是对长度的描述。其难度不在技术,而在行政力量。为了减少由于不同度量衡换算带来的额外成本,需要强有力的公共权力作为保障,推行一致的标准。一旦标准得到公共权力的确定,技术上就可以迅速实现统一。但人类社会的测量更为复杂,不但需要行政保障,在技术上也很难换算,因为测量的对象是不确定的。那些越与个体价值观相关而难以数学化的事物,相互换算的难度就越大,“观念共识”也更难以形成。

例如,用于计算一国经济的指标“国内生产总值(GDP)”,虽然也会受到批评,但依然被世界各国用来衡量国家发展的水平。而更多元的“人类发展指数(HDI)”的认可度与影响力要比GDP小很多。一些其他更加依赖价值判断的指数,例如“性别平等指数”,其结果的准确性和公正性则会受到更多质疑。

《指南01纲要》中指出,慈善与商业一样,都是基于自由意志而开展。每个个体对“善”的想象是不同的,因此人们对于如何评价“善”也有不同看法,因此测量的指征历来都饱受争议。例如,关联等价中的“生命调整年”,将不同疾病或残障折算成某个系数。但是每种失能的系数为何如此,虽然制定者也能给出依据和数据,但这些解释追根到底也只是科学共同体的“认为”,而非客观的标尺。与自然世界可被普遍感知的“长度”、“温度”不同,这些“认为”并不能被广泛接纳。例如2004版本的调整年中,“腰痛”的折算系数是0.061,而到了2010版本,系数变为了0.0322-0.0374。因此,慈善项目虽然可以通过因果关系测量得到证据,但这些证据的意义是什么,则取决于人们的价值判断。

案例<sup>[26]</sup>:2014年至2016年,三一基金会开展了“圆梦助学”项目,每年从中西部高一新生中选拔300-500名贫困学生,以多种方式提供资助,希望激励高中阶段的贫困生取得更好的学业成绩,同时希望能探索出一种科学有效的助学模式。项目同时开展了评估,探讨资助对高中生成绩、大学入学率、入学质量及个体成长的影响。最终研究显示,实验组与对照组在在校成绩、高考情况等学业表现方面无显著性差异,但是接受资助本身会对受资助者带来心态上的正面影响,例如自尊水平的提升,未来更有可能参与志愿服务等。

从圆梦助学的效果看,如果以受资助学生未来发展为目标,项目是失败的,面对这样的结果有三种选择:停止不做、迭代优化或变更方法来尝试达成目标。但是如果以受资助学生的慈善精神、自尊水平、家庭经济压力缓解情况为目标,项目是成功的。因此,积极与消极的影响是事实,但“成功”和“失败”是人为界定的,取决于叙事方式和观念。当 $\alpha(B)$ 的设定不同时,项目也会得到完全不同的评价。

### 构建意义

项目评估是通过测量指征来说明成果的。但测量的边界在于,它只能为人们认为的意义提供依据,却无法创造意义。它只能说明“是什么”,却不能解答“有何意义”。这些问题都超出了评估本身。而是来到了构建意义,也就是倡导的范畴。倡导的目的就在于,让人们认识到,项目是有意义的,认可这种意义的人越多,社会对于意义的共识性越强,项目就越可能得到更多的支持。

案例:为乡村儿童开展诗歌教育的意义是什么?与提升健康水平和学业成绩不同,诗歌教育的必要性的共识相对较低。对于这类项目意义的构建一般有两种思路:

寻找可能存在的与社会共识度更高的指征的相关性。例如因为诗歌教育间接促进了孩子阅读能力、语文学习能力得到了改善,或是精神心理状况变得更好,就可以引入一些标准研究。如果能证明,上了诗歌课的学生更热爱阅读,平均每个人每年要比平均没上过课的孩子多阅读5本书,或是更热爱语文,语文考试成绩平均提高了8分,亦或是抑郁情况降低了40%,就容易获得更广泛的认可。因为这些都是社会普遍认可的“实在”的结果。

不贴合主流认可的意义,建构一种新的意义,推动更多的人认可“热爱诗歌”、“想象力提升”、“更愿意表达”本身就是重要的结果。因为即便诗歌(包括更广义的美育项目)能促进孩子成绩的提升,诗歌本身的目的也不是为了提升成绩,而是培养人格,陶冶情操。以社会功利为考虑并不符合诗歌(美育)的价值取向,也不需要去迎合公众的共识,那么就应该推动新的共识的建立,让更多的人接纳新的观念。

由于公益慈善只能被说服,无法被强制,且社会资源也是有限的,有许多慈善事务都可以开展。以下几种方式都可以用来进行倡导,构建意义:

**专业文件。**提供相关的专业文件,例如政策法规、国际国内共识文件、指导纲要。或是某项权威调查的数据结果,社会问题的数据情况等等。专业文件能够增强意义感,在一些宣教类项目中,政府文件的支持非常重要,很多组织都会专门梳理与自己机构工作相关的各类国家政策,并将重要内容截取出来,在介绍工作时引用。

**利益相关案例。**当提供与用户密切相关的案例最能引起对方的关注。一次,A组织召开了一个针对重点高中学生精神健康的会议,邀请了许多学校参加。有一所学校明确拒绝了会议,理由是学校的学生都很优秀,不存在精神问题。但是开会前一周学校又匆匆来电问是否能参会。来参会的老师提到,学校一名学生因为失恋得了抑郁症,校方一直不知道,来电话的前一天女孩在宿舍自杀了,还好被宿管发现及时送去了医院,脱离了生命危险。校长非常震惊,立刻安排人来参会。慈善组织可以将遇到的触动人心的案例整理下来,在许多会议和合作时告诉对方,一些学校了解之后会想到自己的学生也可能出现类似情况,就会认为项目是有意义的,更愿意开展合作。

**同伴影响。**当拍电影或电视剧时,主演在接到剧本后通常会询问还有哪些演员参加,一些明星在接到娱乐活动的通告时也会询问其他出席人员都有谁。同伴的参照会对人们的行为产生深远影响。慈善组织可以花费专门的精力促成一至两次有分量的合作。例如,如果广东的教育部门采用了某个课程,山东的教育部门就会抱有更多的信任。如果做过苹果公司的项目,耐克公司就更可能愿意了解这个组织。在一些倡导会议上,有时专家的讲话是不够的,合作方会认为离自己太远,或是太过于高高在上。如果一个中学校长亲自登台,介绍项目是如何让留守儿童发生改变,从而帮助学校解决了许多困扰时,其他学校就会更愿意尝试。

**已有证据支持。**已经开展过的课程或是项目结果的证据会比单纯的构想更加有倡导意义。因为可以让人们看到“意义”被实现了,而不是停留在想象。这些证据包括教师、学校管理者、家长、青少年的反馈,数据调查的结果等。证据最好经过一定的可视化,也就是制作得更易于阅读。例如一些大型会议上,主办方会制作巨幅的中国地图,在上面标注已经开展项目的地点和一些关键数据。开论坛时也精心挑选一些家长、教师和合作伙伴们的反馈,制作成幕布或是海报悬挂在会场两边。



---

**资质证明。**当慈善项目涉及一些专业领域时,那些不了解自己的合作者往往会询问专业资质,这时如果能提供相关的专业背景,或是权威机构提供的证书、权威学者或由政府推荐的品牌等资质都有助于增强信任感,以获取共识。有时组织还需要一些特定的介绍或是包装。

无论人们采用何种测度方式,都只能描述或解释慈善所带来的结果,却不能指出其意义。这些结果中的一部分之所以重要,是因为它被许多人所认可,让人们觉得“有意义”。例如孩子的成绩提升了,健康状况改善了。但这些就真的重要吗?它们代表了什么?如果一些人坚持美育教育是浪费资源,另一些人认为美育虽然没改善孩子的生活却改善了孩子本身,测度有可能为两者提供裁决吗?

人类是需要意义构建的生物,虽然人们追寻稳定和永恒,但与自然世界不同,人类的精神世界没有一致的标尺,人类的生活实践也未给真理留下空间。人们的每个行为会造成客观的结果,但是如何解读这些结果,它们有何意义,并不存在唯一的答案。意义是多样且流动的。某种慈善行为的意义是什么?人人能回答,却无人能裁决,人人能选择,却无人能判定,这是社会人文领域的无奈,却也恰恰是它的迷人之处。公元前五世纪,希腊先哲普罗泰戈拉曾说:人是万物的尺度。以今天的标准来看,这句话似乎有些人类中心主义。但普罗泰戈拉至少指明了一点:正因为意义与真理不同,人们才有可能在意义与意义的碰撞中建构出更丰富的意义。慈善与万物一样,可以被测量。但其结果并非真理,而是可以被人类感知的观念共识。因此,对于慈善组织及其工作者来说,需要明确知道自己希望推动的观念共识是什么。

# 组织

04

- 1.理解组织
- 2.愿景与使命
- 3.战略
- 4.工作计划/分配
- 5.权责
- 6.文化
- 7.超组织管理



# 1.理解组织

## 组织的功能

人们常说：“一个人能走的快，一群人能走的远”，但一个好的组织能走得又快又远。这背后的原理是什么？美国学者科斯从经济学的角度解释了原因。在市场上，人们可以进行自由交易，但如果每个人和每个人交易，会产生很大的成本。这时人们需要集合在一起降低成本。例如，一家企业有许多岗位，包括财务、人事、销售、运营、客服等等。这些人在一起协同工作，有效降低了他们分别在市场上寻找合作对象、商榷合同及监管工作完成的成本。这种结合，还可以通过细致分工提高生产率，每个人也可以因此赚得更多。

案例：A组织雇佣了一名技术专家，并配备了两名成员组成一个团队。技术专家设计开发了一个针对流动儿童的亲子营会。组织发布了招募，有近100个合作伙伴报名，一年内在全国开展了30次营会，让许多人受益。由于所有内容都由专家开发，专家固然可以独立工作，发布相关招募。但是作为个体会承担更多的工作。例如由于缺少组织的品牌影响，来申请的合作对象数量可能少很多，且每一个都得由自己挨个对接，讨论行程、劳务等细节。但在一个组织里，这些营会只占三人全年工作的一小部分。团队创造出的总价值远大于每个个体单独能做出的贡献。

因此，组织的存在，大大减少了交易成本，因而个体能够更好地创造价值。但是，当许多人在一起节省成本的同时，也会多出一些其他的成本。例如同事之间的不信任，上级对下级摊派指令缺少沟通等。如果管理不善，随着组织规模越来越大，内部成本会越来越多，官僚、推诿、猜疑等现象增加，信息无法有效传递，也就是人们常说的“大公司病”，这时组织就会面临危机。而能够维持并减少内部成本的方式，就是好的管理。

## 组织的性质

组织是人类社会最重要的发明之一。以下是一些有关组织是什么的定义：

· 若干人或群体组成的有共同目标和边界的社会实体——《决策科学词典》

· An entity comprising one or more people and having a particular purpose (由一人或多人组成的具有特定目的的实体)——维基百科

· An organized body of people with a particular purpose especially a business, an association, etc. (有特定目的的有组织的团体，尤指企业、协会等，例如企业、协会等)——牛津词典

可以看出，关于“组织”有许许多多的定义，但无论采用何种语言和表述方式，“组织”都包含两种要素：目标与人的结合。

## 目标

长期目标(愿景使命)——为何存在

中期目标(战略)——去向何方

短期目标(工作计划)——从哪开始

## 人的结合

权责——谁能决定什么

分配——谁将得到什么

文化——共同相信什么

一个组织在发展过程中遇到的挑战大多来自于这两者。例如权责不清、分配不公、没能构建积极的文化。又例如缺少长期目标,因此战略时常变动导致组织不断摇摆。亦或是有很好的战略规划,但缺少有效的工作计划,战略难以落地。

## 2. 愿景与使命

愿景和使命的实质是组织为什么而存在,在组织发展过程中需要有引领性的目标帮助组织成员认识组织存在的意义与价值。愿景通常指一个组织对于社会或环境的希望与期待,希望一个更加美好的世界是何种样貌。使命通常指为了实现这种愿景,人们应当致力于做什么事情。

人们希望(愿景),因此人们致力于(使命)。

案例1:南都公益基金会的愿景是“社会公平正义,人人怀有希望”(希望),使命是“支持民间公益”(致力于)。

案例2:壹基金的愿景是“尽我所能,人人公益”(希望),使命是“为每一个人打造参与公益的平台”(致力于)。

\*并非每一个组织都需要同时有使命和愿景,有许多组织也会将两者合并成一个引领性的表述。

一般来说,组织在成立时就应当想好了愿景与使命,且一经确定就会长期不变。但在实践中并非总是如此。慈善工作强调行动,一些组织是在探索中逐渐发现了使命,另一些在探索中会更好修订使命。

案例1:三一基金会致力于推动“科学公益”,但在成立之初基金会并未有明确的使命。成立3年后,在一次战略工作坊中,最开始员工都在讨论具体的项目发展,但随着讨论深入,话题逐渐变成了组织的愿景与目标是什么。在协作导师的启发下,大家开始意识到基金会希望开展的所有工作,其实都可以用“科学公益”来形容,这个表述很快得到了所有人的认同。不久后,基金会正式将“科学公益”写入组织的使命与愿景。

案例2:百特教育是2009年成立的一家致力于促进儿童与青少年财经素养的组织。与许多组织一样,百特自成立伊始就制定了组织使命,但在发展过程中,百特修改过两次使命表述。

年份	使命表述
2009	帮助青少年自我激励,独立思考,合作行动,成长为负责任的、积极改变世界的公民
2017	经济赋能乡村儿童及青年,提升他们经济自立自理能力,促进社会公平
2020	确保所有儿童和青少年,特别是弱势群体,获得以其为中心的、优质多元的财经素养教育

百特成立时的朴素愿景是开展财商教育。这点从始至今没有发生变化,但是具体该如何开展发生了变化,因此提炼出的核心思想在语言表述上有所改变。2009-2016年,是组织高速发展的阶段,从儿童到青年各类群体都开展了尝试,团队也不确定重点,而是先进行摸索。这时虽然以乡村贫困地区为主,但城市中有钱的中产家庭也同样是目标对象。随着工作的成熟逐渐开始细分,后来单独注册了社会企业,只针对城市中产家庭,和公益部分分离。再后来组织根据市场情况进一步调整,使命就开始发生变化,对财商教育的认识和了解也更深刻。2017-2020年的变化是因为组织管理团队变更,创始人逐渐淡出,新团队上任,虽然依然以财商为核心,但组织工作的重点、如何撬动社会,以及自身的认知都有所变化,市场环境也有许多改变,这时组织相应地做出了调整。

## 3. 战略

战略是慈善组织发展的重要步骤。不同于愿景和使命的抽象描述，战略既指出了方向，也可以被衡量。而与半年度和年度计划不同，战略不陷于具体的事务，而是描绘了组织如何将使命落地的方案。一个好的战略能够让组织成员理解自己该做什么，要实现什么，以及自己的工作对组织图景产生了何种作用。

战略与日常工作不同，人们容易认为战略就是正在做的事。很多组织都能描述现有的工作，但这不是战略。例如，一个慈善组织将业务分成老年人、儿童、妇女，每年每个业务都要申请一些项目，保持着稳定的状况。有时因为外部环境变好，项目比较多，可以多招一些人，继续发展。这时，组织业务稳定，人员在扩张，似乎发展得不错。但这并不是战略。战略应当是明确地定义组织应该向某个特定目标努力。例如，要通过改变服务流程在三年内让业务服务人数的总量翻一番，或是让儿童业务成为本市所有组织中排名第一。而不是在一种自然而然的状态中随机地发展。

无论是医院、居委会、社工机构、环保组织、精神健康组织，都可以通过制定战略来为组织指明发展方向。战略让组织与其他组织有所区别并积累优势。一个社区居委会，除了日常工作，也可以设定“打造示范社区”的目标，并通过社区服务积累的技术为其他居委会开展培训、接待参观等。

案例：一家医院，除了日常一直会开展的诊断、治疗工作，应当进行更好的规划，明确未来应当优先改变的内容。这些方向可能是：

- 打造最好的急诊业务，将诊断流程平均缩短10分钟，救治率提高20%；
- 为病人提供最经济的处方；
- 精简行政流程，将挂号、问诊、取药、缴费、查询变为一站式操作。

由于慈善组织的资金来源于人们的自有资产，承担着调节社会资源分配，促进公平正义的功能。因此更应该注重战略制定，通过良好的战略最大程度的用资源创造价值，而不是随意地开展一些可有可无的工作。有时人们会说，慈善组织的收入大多来源于捐赠，只能忙于去承接项目，或为了满足资助方要求而开展项目，根本没有时间和精力，也没有资源进行规划，做自己想做的事。这种现象确实大量而普遍存在，但是这种感受错置了因果。许多好的组织的发展，并不是先有了资源才开始规划，而是有了明确的战略后，才会想办法通过说服、倡导来获得资源。好的组织会在战略和资源方的意愿中进行平衡，既不完全拒绝资源以避免组织无力前行，又能分出精力持续地按战略行事，以此来更好地解决社会问题，同时获得竞争优势。

战略应当能够被衡量。例如，当一个组织说，战略是“成为0-5年的公益从业者最好的能力支持组织”，这并不是可衡量的战略，只是战略的方向。而“4年之后，一个入行不久的年轻人，随机问10位身边的同事或合作伙伴有什么学习材料推荐，超过6个人会推荐我们的资料”就是一个可以被考察的战略结果。当一个组织说要成为“技术中心”、“资源中心”或是“XXX议题最好的组织”时，必须明确什么是技术中心，亦或者怎样才是“最好”。因为可衡量，才能让组织判断是否可以做到，以及有更细致的如何行动的方案。

在各种影响战略制定的因素中，最常见且影响最大的问题是，人们往往将战略误认为是“现有工作的继续”，而不是在使命的前提下思考未来。

案例：A组织长期开展艾滋病倡导项目。项目通过培养艾滋病感染者成为具有良好演说技能的倡导者，让他们能够以感染者身份开展培训活动，让社会更加了解艾滋病并减少歧视。业务第一周期做了三年，取得了非常丰富的成果。业务模式主要聚焦在培养人员以及开展培训。随着业务发展，组织召开了一次新的战略会议。会议邀请了十位该领域著名的专家学者参与。随着讨论会议的开展，专家所提出的内容越来越多，越来越宏大。譬如原本希望招募二十名成员被扩展到五十名，培训场数也扩大了许多倍。

会议第二天早上，一位参会者率先发言。认为现在的讨论方向错了。他说新战略面前有两条路，一条是按照原有的模式和思路继续下去，讨论细节怎么做得更好，另一种是将既往工作放在一边，重新思考到底艾滋病领域未来面临的问题是什么，那些真正能产生深远影响的做法是什么，只有想明白这个问题讨论出来的策略才是最有意义的，也是最该做的。遗憾的是这位参会者的意见并未被采纳，战略依然是原有事务的延续，新战略并未得到资助方的支持，业务也未能继续开展。

慈善组织制定战略的目的不是扩展现有工作，而是解决社会问题，或是实现某种“善”的理念。这要求慈善从业者时刻关注如何能以最优的方式开展工作。战略不是重复、延续，而是如何选择一条好的路径。虽然这种路径确实可能是从前路径的延续，但也是在考察了各种路径后认为延续是最佳路径，而不是因为历史和习惯而自然而然地选择原有路径。

制定战略的一个有效方式是为未来设想或构建一个场景，帮助自己想象工作希望实现的结果。例如：

A组织在M市针对心智障碍儿童开展工作，A组织希望能成为M市最好的心智障碍儿童服务机构。A组织可以设想：心智障碍儿童的亲属几乎都会带孩子去医院检查，且得知状况后的一段时间会非常无助。三年之后，M市的一位母亲在医院诊断后得知自己的孩子是智力发育迟缓，这时这位母亲应当去哪里求助？如果A组织的工作出色，医生应当在诊断完之后直接向患者家庭推荐A组织。

B组织是一家专门开展慈善领域案例研究、评估分析的机构,希望建立国内最好的慈善案例库。B组织可以设想:随着中国影响力的与日俱增,五年之后,如果外国的学者对中国慈善领域的发展感兴趣,想了解中国有代表性的慈善组织的情况,他们应当首选自己的案例库。

C组织是一家能力建设组织,主要针对0-3年的慈善从业者。C组织希望成为最好的能力建设组织。C组织可以设想:三年之后,一名刚毕业不久的学生进入慈善领域,他希望更系统地学习掌握专业技能,于是去问身边的同事、同行或主管是否有推荐学习的材料。当他问十个人,其中有六个人都会推荐C组织的材料。

一个好的场景的构建,能够将战略的结果更具象化,让组织的每个人为了这个“可见”、“可感知”、“可触摸”、“可理解”的目标而努力。

### 慈善组织常见的战略类型和适宜条件

战略类型	战略内容	适宜条件
产品/服务战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>·开始提供某种专门的产品或服务</li> <li>·在已有同类产品的领域或地域表现差异性,例如:在许多儿童教育课程中提供一门新的课程</li> <li>·在未有同类产品的地域表现开创性。例如:在偏远地区开展精神健康服务</li> </ul>	初创型组织,希望找到一个社会问题中未被满足的需求,以一种产品或服务来立足,打开市场
规模化战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>·产品和服务规模化</li> <li>·建立一个完整的服务体系或流程</li> <li>·通过一定的标准来扩大规模且保证质量</li> <li>·不断积累经验,迭代和修订相关技术</li> </ul>	具备技术优势。希望通过规范化、机制化为组织业务建立市场
行业战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>·总结经验形成抽象理念</li> <li>·通过参加行业会议、论坛、及媒体采访发声</li> <li>·通过研究、论文在专业期刊、学术领域发声</li> <li>·自主举办行业会议、论坛或传播平台</li> <li>·为从业者及组织提供训练、辅导</li> <li>·与其他行业的头部组织开展战略合作</li> </ul>	希望支持行业发展,在行业中树立影响力和标杆的组织
规范战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>·提供公共产品或基础设施,代表行业发声</li> <li>·参与指南、标准等设立规范性的工作</li> <li>·参与本领域相关政策的倡导与制定</li> </ul>	具备足够行业地位及行业外影响力的组织,希望制定行业的技术规范或推动政策改变
多样化战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>·寻找新的需求并开始提供某种专门的产品或服务</li> </ul>	希望开拓更多业务,或原有业务因政策、外部环境等面临萎缩的组织



以下是不同战略的案例：

**产品/服务战略——三一基金会。**能力支持业务是三一基金会的核心业务之一。在基金会业务重组后，能力支持业务需要重新定位并制定战略。在进行相关分析后，业务人员认为国内对公益组织领袖、基金会秘书长、大中型组织管理者已经有了许多资源。但对广大的一线从业者非常缺少系统、细致且具有一定抽象性的技术体系。因此基金会针对性地开发了多种产品，希望在三年内建立一个完善的针对一线从业者的能力支持体系。每种产品都经过了搜集资料、开发、原型测试并进行了修订。这些产品每个都与市场同类产品有所差异。

**规模化战略——泰安小荷公益。**小荷公益是山东省泰安市的一家公益组织，成立于2011年。组织有一个品牌项目叫“彩虹村助学”。项目专注于服刑人员子女的支持。几年间，小荷公益受到了多个企业的支持，但由于每个孩子所遇到的问题和困难都不同，差异化很大，虽然工作人员付出了巨大努力，但是支持孩子的总量比较少。受南都公益基金会“中国好公益”平台的影响，2016年小荷公益开启了“彩虹村”的规模化工作，通过总结技术并制定一系列标准，两年的时间，组织从7个合作伙伴发展到了41个，资金规模翻了12倍，受助的孩子也从300人变成了2000人。

**行业战略——蔻德罕见病中心。**2008年，关注罕见病成骨不全症的组织——瓷娃娃关爱协会成立，因为多方面原因，瓷娃娃获得了许多关注，其工作范围也逐渐从成骨不全症拓展到了罕见病议题本身。2011年6月，在多方推动下，20多家罕见病患者组织发起成立了中国罕见病组织发展网络。2013年，在罕见病发展中心的基础上，蔻德罕见病中心正式成立。蔻德专注于行业建设，致力于增进罕见病患者群体、罕见病组织、医学机构、医药企业和政府部门等各相关方的交流与合作，加强社会公众对罕见病的了解。蔻德支持了许多罕见病社群的发展，并开展国际交流合作，促进中国罕见病事业发展。

**规范战略——女童保护。**女童保护组织专注于儿童性侵害的预防和应对。通过与妇联、教育局、团委等政府部门合作，培训教师授课。除了向儿童提供课程外，女童保护组织定期发布《性侵儿童案例统计及儿童防性侵教育调查报告》，并通过与人大代表合作递送提案。两会期间还会邀请两会代表委员召开座谈会。除人大代表、政协委员外，包括法律、社科、心理援助等各相关领域专家也被邀请联合发声。提案多聚焦于儿童保护问题，呼吁促进儿童防性侵机制建设，推动相关法律和制度的完善。

**多样化战略——国际助残中国代表处。**国际助残是一家知名的国际组织，组织致力于为残障人士提供人道主义援助。长期以来国际助残在中国为残障群体提供医疗、心理、生活、职业发展等相关支持。与政府保持良好合作，以成熟和稳定的模式开展工作。汶川地震后，该组织在为受灾家庭提供支持时发现有很多性别方面的问题，在谨慎讨论后组织决定开辟一个新的业务，将残障、性与性别视角融合。于是联合多家组织发起了国内首个相关项目，并进行了一系列探索和人才培养。



## 4.工作计划/分配

在战略清晰的前提下,工作计划的要点是:谁于何时完成什么?因此,相比愿景和战略,工作计划需要清晰、可衡量的指标和明确的时间限制。工作指标有三种常见的设置:

	绝对值/事件	历史比较	同类比较
方式	直接定义理想状况	指征改善的幅度较既往幅度更大	指征改善的幅度较同类工作改善幅度更大
适宜	新的工作类别,无可参考案例	长期稳定开展的工作	许多组织以相似的方式对同类用户开展的工作
案例	试点课程的评估结果达到80分	效果不变的前提下既往上一节标准课程的成本是10元,现在变为5元	针对同类用户同类型的工作,有效性全行业最高

根据组织特点,可分配的内容是多样的,常见的分配内容包括权力、地位、荣誉、收入、安全等。但对一般组织来说,最常见和最核心的分配内容是薪酬、权力与荣誉。在政府和商业领域,薪酬分配一般有四种思想,但对慈善组织来说,价值观也可能是薪酬基础的一部分。在实践中,慈善组织大多会采取其中一种或几种的结合,组织需要明确为何而付薪。

付薪原因	适用范围
岗位	岗位工作非常成熟、固定,可以准确界定和核算岗位内容。常见于提供特定服务的组织,例如社工、街道、社区等。工作成果受个体差异影响小的组织。
能力	岗位需要一定资质,或者特定能力的组织。例如同样做项目管理或对用户提供心理支持,是否通过相关专业资质考试的员工薪酬会有明显差异。
结果	依据工作计划完成的成果给予奖金。常见于业务岗位、高级岗位或是需要创造力的岗位。不适用于行政财务等运营岗位。适合于业务形态复杂、多元的组织,或是工作成果受个体差异影响大的组织。
忠诚	收入会按在组织的年限而不断增长,且增加幅度大于其他类型。适用于发展非常成熟、稳定的组织。
价值观	非常强调某种慈善的基本价值观的组织。一些慈善组织员工年度工作考核,本职工作占60%-80%,另有20%-40%的薪酬按照价值观来判定。员工会按特定规则对其他同事是否践行组织价值观评分,依据评估结果发放薪酬。

案例1:A组织是一家中型慈善组织,有15名员工。A组织有三个核心业务:以慈善资助为主的教育项目、一家同时在民政和医疗注册的社区门诊(可以提供医疗服务)、一家商业注册的社会企业。A组织每年会制定以业务为单元的工作计划,员工工资固定。根据年度预算的使用情况和收入,员工年底可能有大约相当于一个月薪水的年终激励。依据设定的工作计划的考核,每年调整5%-10%的薪资水平。以下是A组织的年度工作计划。

	规模与影响	质量	可持续性
<b>教育业务</b>	覆盖40万人次 新增大客户机构5个 效果研究结果发布报告	抽查年规模数据的2%,合格率达到90%	新签订项目500万
<b>医疗服务业务</b>	医疗服务人次1500 门诊不收费服务人次900 外展医疗服务人次600 宣教人次10000 新技术服务人数22	成为政府授牌的示范服务基地 24岁以下服务比例比上年增长5% 用户调查评分8.5以上	总收入110万(医疗60万,项目50万),收支比达到100%
<b>社企业务</b>	国内产品销售63000套 在广东、浙江、江苏、河南大省里建立销售渠道	完成研究报告,发布专家共识	总销售收入530万 国内销售收入280万 国际销售收入250万

案例2: B组织共有30名员工, 7个核心业务。每年每个业务会设定基本目标和挑战目标两种指标。组织的薪酬包含基本工资和绩效两部分。绩效根据职级和岗位占薪酬总额的20%-35%。根据考核结果员工可能拿到60%-120%的绩效。以下是B组织某核心业务的年度计划。

基本目标	内容	指标
完善自研技术体系。课程规模翻番, 拓展至高校及公众群体	课程进入高校公选课体系	开发完成课程, 6所学校开课
	从业者规模化学习课程	5000名从业者学习
	面向公众开展科普	制作100个视频, 70万人次点击或观看量
	技术指南系列	开发完成技术指南系列
衍生技术资料形成体系, 提高捐赠与评估影响力	建立公益领域通识资料体系	新开发8本, 2000人订阅
	建立项目案例库	开发14个项目资料, 40名捐赠、资助或研究者签约使用
	期刊稳定运营	新出4期期刊, 新增2000人订阅
	探索评估网络运营	成功对接14个项目
内部支持	支持各业务的评估及经验梳理	教育项目策略制定及评估 资助业务经验梳理 乡村振兴业务的行业影响力及评估 机构十周年活动
挑战目标	内容	指标
影响力增长	高校公选课体系影响力形成	50所高校开课, 进入985学校
	技术资料的影响力形成	其他组织投入资金50万, 使用技术资料开展工作或参与开发与应用
	帮助基金会加强人才储备	建立稳定的基金会志愿者体系, 为各个业务提供稳定实习生或志愿者的优质支持

## 5. 权责

权责与利益分配是组织工作顺利运营的重要保障。权责划分不合理会导致各种问题。例如，一些慈善组织负责人认同赋权的理念，因此在招聘新的同事后会将相关事务的一切决定权授予对方。但因为缺乏能力和经验，因此同事做出了许多糟糕的决策，导致组织损失。另一些慈善组织负责人拥有极强的能力，但因为权力过于集中，导致同事事无巨细都需要请示决策，渐渐地所有同事都只能机械性地完成指令，组织失去了活性，负责人也不堪决策重负。

慈善组织因为慈善的基本精神，大多倾向于采用民主管理的方式，但权力分散也很可能导致效率低下或是其他风险。例如，慈善组织大多采用理事会治理制度，与政府和企业不同，政府由于是人民让渡权利构成的公共权力，因此政府选举可以通过人民或人民代表表决。股份制企业由于是股东出资，因此股东享有决策权。慈善组织的理事会通常不分享实际利益，也不贡献实质利益，但参与组织决策。虽然一个好的、多元的理事会能够为慈善组织的发展奠定良好基础，但一些情况下，慈善组织未能因时因地地做出权变，只是单纯地追求建立符合“完美组织”的理事会，因此在发展过程中创始人或执行团队可能因为各种原因被理事会决策替换。又例如，一些注重民主过程的组织，习惯于对许多组织管理的细则进行充分讨论，组织花费许多时间在琐碎事务上，导致组织业务不能发展，组织有完善的管理体系，但长期陷入自然状态，无法做出有效的慈善结果。这都是权力分散可能带来的问题。

### 建议征询

权责分配并不存在适用于所有组织的模型。但在探索的过程中，慈善组织可以采用建议征询的权责方式。建议征询的要点是，决策权力集中于事务的负责人，但负责人需要广泛征集利益相关的意见。贡献意见的人员不参与决策，而是为负责人提供更广阔多元的视角。建议征询可以同时应用于组织内外部的管理，并成为固定的决策流程。

案例：知识产品开发中的建议征询制度

2021年，三一基金会在全国走访的过程中发现，一线的慈善工作者进入一个领域后，普遍需要通过零散的学习和积累，花费两三年才能建立起对于领域状况的整体认识。多数领域缺少成熟的入门学习材料，也很少将领域已有的经验和总结。因此，三一基金会认为应当开发细分领域的通识资料，以便帮助慈善工作者建立对领域的完整认识。

在进行调研和分析后发现，以往这类知识生产多半采用资助方式进行。找到一个领域里的专家，由专家开发，过程中组织一两次研讨。但许多时候，这种由个人专家开发的材料会因为专家的价值观念造成一

些偏差,需要反复修改许多轮。有时为了能够让资料全面,会组建一个专家委员会,但由于每名专家都需要发表意见共同决策,因此非常耗时,且最后定版的材料可能是多方妥协的结果。基金会过往这类项目平均花费为10-30万,开发周期12-24个月,且不少项目出现过延期。如果按照传统方法开发成套的细分领域的资料,预计要3-5年,耗资100多万,这与期待的效率和成本相差甚远。

考虑到质量和效率,基金会设计了一个新的权责与利益分配方案。方案的基本思路是,将资助转为共创。基金会发现许多领域都有这样的人:相对年轻(一般在40岁以下),并不是行业公认的“大咖”,但在行业中有7-15年的工作经历,不但建立了专业口碑,还积累了一定的行业影响。梳理知识并留下作品,产生影响力是这类专家常见的需求。基金会建立了一种新的合作模式,这种模式由几方力量构成:主编、编委会、试读小组、基金会。各方都划分了明确的权责。

主编,也就是有意愿留下作品年轻专家,主要职责是写作。编委会一般由5-10人组成,是本领域的专家、学者或是头部组织的负责人。编委会的设计有两个考虑,一是从专业方面给予建议,二是后期宣发也能起到支持作用。试读小组是公开招募的20-40名成员,包含大学生、捐赠者、公益从业者等不同群体,主要是从用户角度为稿件提供反馈。基金会承担所有行政事宜,包括组织研讨、试读、校对、设计排版、宣发等。最终产品所有权属于主编,但授予基金会该版本的长期使用权。

编委会和试读小组都是为了向主编提供更结构化的反馈,但考虑到效率,两者只有建议权而没有决定权。因此,在编写过程中,主编会受到几百至上千条由不同背景的读者提出的反馈,这些反馈既涵盖了专业视角,也包含了来自普通读者的感受。但主编并不会受到来自编委会和试读群体的决策压力,所有建议只是主编完善写作的参考。

这种权责与利益分配的设计,既保证了主编不因自己的知识体系而忽略重要信息,也大大提升了写作效率。2022年基金会完成了5本《公益领域通识》,第一册从启动到发布只用了8个月,一本通识的开发成本大约是12000元。2023年,因为有了经验,基金会又开发了10本通识,成本降低为9000元/本。此外,结构化的开发流程保证了通识的基本质量,不依赖基金会项目人员本身的能力与经验。

## 6.文化

文化是人类群体拥有的特征之一。虽然在群体中每个个体都有所不同,但文化是他们的集体人格,为群体中的每个个体所共享。文化会通过一系列语言、行为有所表现。组织是群体最常见的形态,当组织发展到一定规模或时间时,都会发展出特定的文化。

文化的产生是组织中的一些人,创造性地做了某个对群体新鲜的事情,而这些事情让其他人觉得好或有趣,于是一些人开始模仿或复制这些做法,进而带动更多的人加入。当扩大到一定规模时,就会成为组织的习惯被固化,并在未来的一段时间影响新加入组织的成员。所以,组织文化的背后是群体价值观对随机行为的选择累加。但这些随机行为是可以由管理者设计发生的。

组织文化并不像规章制度一样给人以指令,但却能让组织的成员在特定情况下开展相似的行动或表现相似的行为。并非所有的文化都是好的。官僚作风、形式主义也可以是组织文化的一种。一个组织要塑造积极健康的文化需要下许多功夫。组织文化能够塑造个体,反过来个体既需要群体的文化来增强认同,也能为组织文化的演变提供能量。

慈善组织塑造与传递组织文化的常见方式:

### 招聘

招聘是很容易被组织忽略建立和传递组织文化的机会。许多组织在发布招聘信息时只是推送信息公告,但招聘可以很好地用于展示组织历史、文化、工作环境、工作氛围等信息。以下是一个公益组织的招聘信息案例,在招聘中用轻松有趣的方式全面介绍了组织背景、工作环境、文化氛围等内容,可以从组织文化角度对观看的人员产生招聘之外的影响。



\*案例依据真实招聘修改

### 梳理组织的起源与历史

每个组织都希望树立品牌,在各种活动、会议、展览等公开场合,人们总要花费一番时间介绍组织业务,并且用许多口号总结组织的精神。但其实他人对组织的认识,通常都是从故事开始的。

案例1:一家致力于促进父亲和孩子交流的社会企业叫“笨爸爸工房”。创始人曾是企业高管,经常出差,孩子的事情几乎都由妻子包揽。一次女儿生日,父亲在外出差,在和女儿打电话时,女儿无心地说了句话:“爸爸,你什么时候来我们家呀?”父亲受到了很大触动,深思熟虑后,决定停下来好好陪伴孩子。父亲是一位木艺爱好者,在陪女儿做木艺的时候发现女儿玩得很开心,父女也很容易亲近起来。为了让女儿有地方玩,也为了帮助更多像他这样的父亲有机会陪伴孩子,2016年,创始人和妻子共同发起笨爸爸公益项目。笨爸爸的笨字是来源于胡适的一句话:“聪明人要下笨功夫”。

案例2:西部阳光农村发展基金会的网站上记录着它们的缘起:“1998年——2002年,一个年轻人以骑自行车、步行的方式,对东西部农村教育进行了系统地考察,行程9万多里,经过22个省市、自治区、直辖市,拍摄照片万余幅,写出了几十万字的调研报告,真实地记录了西部农村教育的面貌。这位年轻人就是尚立富先生。”因为尚立富先生震撼人心的报道,在多家机构、企业和个人的支持下,西部阳光基金会成立,历经十余年发展已经成为乡村领域非常重要的组织。

历史包含着组织的过去,当人们,包括组织成员了解历史时,会让组织变得鲜活。虽然并非所有组织的文化都由建立开始,但组织建立时的故事常常会为组织文化奠定根基。公益组织应当梳理其历史缘由,哪怕只是一个很小的故事,也有助于塑造组织的共同文化和精神。

### 记录组织成员的故事

餐饮企业海底捞以优质贴心的服务闻名,在公众里流传着很多海底捞的故事。例如顾客和女朋友生气,服务员看到了会用水果拼个笑脸并用沙拉酱写“不要生气”;顾客正好来月经肚子疼,服务员会专门送上姜汁可乐;顾客吃累了,服务员会送上抱枕可以睡一会……虽然组织的起源故事非常重要,但组织不能仅靠起源故事来建立文化。而是当组织成员都开始理解、认同并践行相似的行为时,组织文化才会得到传承。以下是一些慈善从业者对所经历故事的口述:

“一个公益行业的大哥,当年参与北川地震救灾,后来在那做了一个组织。我们去做志愿者的时候有补贴,每个女孩多发了50块,我还好奇怎么多了50块,原来是给女孩买月经用品的。他们组织还有月经假这些,我就很受触动,那可是个18线小县城的组织,都能做到这样,文化很吸引我。”

“我当时参加了一个为期两周的课程,封闭式的。其实非常长,向机构申请的时候还很担心,结果机构就同意了。我去了以后发现很多参与者都不那么容易,有请假来有停薪来,还有老板明确说不要让来的。那个时间我们刚好之后就有个大会,是最忙的时候,但是机构还是给我假让我出来学习,感受到了被关怀。”

“我的同事专门做流动人口项目,因为里面有一些年轻的性工作者,会遭受许多暴力、疾病的威胁,同事和每个人都很熟。后来碰上扫黄打非,警方发现这些性工作者手机里都有我同事的联系方式,误以为她是老鸨。有



一天凌晨警方上门带走了她。虽然最后查明是误会，总归是受了比较大的影响。但是同事想到第二天定了要去讲课，还是准时出现在会场。我们虽说工作比较难，但谁也没想到会有这样的风险。机构总说要用户优先、勇敢无畏，我在同事身上亲眼看到了价值观被践行，非常触动。”

“我刚进组织不久，有个去国外学习的机会，但是很贵。当时主管花了很长时间帮我申请，写推荐，组织还给我报销了一大部分经费，不然我没法负担。其实挺不容易的，平时说的鼓励员工学习并不是一句空话。”

组织应当通过正式或非正式的方式将组织的故事记录下来，甚至只通过口口相传。但这些故事非常重要，它们将规章制度变成一个个生动具体的行为。故事记录着组织的成长与变迁，故事中的人有榜样的力量，这种力量告诉组织的成员，我们的同事曾经那样做过，我们将继续那样做。

## 入职培训

入职培训是塑造组织文化的绝佳时期。许多慈善组织由于陷入日常事务，不愿意花费时间整理材料并开展入职培训。让员工直接上岗开展工作是不明智的，将时间用于建立良好的入职培训体系，不但能帮助员工熟悉组织，也能更好地提升工作效率。此外，入职培训是一个检验组织技术与资源积累的窗口，一个有完整入职培训资料而不是靠人员每一次辛苦讲解的组织，必定对历史进行了系统、全面地总结。

案例1: 益修学院是一家公益行业的在线教育平台，为公益从业人员提供优质学习内容。益修学院的入职培训是一个为期30天的成长计划。新员工将拿到一份成长手册。手册包含岗位介绍、组织介绍、团队、工作计划、日报、交流记录、学习计划等内容。新员工需要根据学习和工作情况进行填写，手册中还有一个里程碑表，员工在完成相应事项（包括第一次参与课程拍摄、参与社区内运营、出席活动、课程学习等）后可以进行检查。益修为新员工提供了一个理解工作的框架和高效工作的学习计划，鼓励员工主动积极地寻找答案并与同事交流。

案例2: S基金会是基金会行业里规模很大的组织，有数百名员工。S基金会每隔一段时间会统一对新入职员工开展培训。培训会有两天的集中训练，除了常规的业务介绍外，设计了很多参与式活动。例如制作一些特定卡片和材料，放在不同地点不同部门，员工需要寻找并借此过程熟悉单位布局、与其他业务同事沟通。这些卡片可以被拼成机构的使命、愿景、价值观等。由于S基金会是公募基金会，因此员工还可以选择一个筹款项目，在街上或线上体验募款过程，之后进行分享交流。培训后新工会拿到一张表单，员工需要在一年内完成一些事项，以此考核员工是否掌握了工作流程及业务流程。例如财务流程、公文写作等。部门还会根据个人岗位制定个人成长清单。基金会会为每名新成员配备一名在职五年或主管级别以上的导师，并提供多次培训。



由于各组织规模和资源都有所不同,因此并没有通用的入职培训模板。总体而言,组织越大,入职培训体系可能越复杂,而组织规模小,入职培训相对简单。但入职培训是很好的进行新员工文化建设的机会,能够最快速地帮助员工理解和体验组织文化。

## 员工调查

员工调查是很好地了解组织状况的方法。虽然人们可以通过日常沟通了解员工的意见,但有时面对面的谈话未必能反映所有信息,并且无法看到组织整体状况。定期定量的调查可以作为组织文化建设的辅助手段。员工调查并不一定只对全职员工开展,组织的志愿者、利益相关方都可以参加员工调查。在设计调查问卷时,应当从组织实际情况出发,例如小于十人的组织不宜用太多的题目。

\*慈善组织通用员工调查问卷见附录

## 年会

年会(或团建活动)是塑造和传递组织文化最有效的方式之一。很多组织会将年会设计成工作汇报。工作结果其实很容易通过绩效考核来核对,年会可以用于工作经验的交流和分享,在对一年的梳理中回顾反思,并对新一年工作达成共识。年会可以通过很多有趣的设计来促进成员交流。

案例:A组织年会上,为了让不同业务的成员都能了解机构工作,但又能以轻松的方式进行,人力部门的主管设计了一个知识竞赛,将重要的工作事件和结果写成竞答题目。同事们普遍觉得这种形式非常好,第二年又添加设计了一些有趣的说法,这个方式一直被保留下来。不但用于机构年会,在志愿者管理和对外活动中也时常使用。例如,A组织在年底召开了对外年会,邀请组织各个合作伙伴、志愿者参与。在年会的开场设置了竞答题目。这类游戏不但能热场,也能让参会者了解组织工作进展。主持人会在每个题目之后分享一些成果,最后累积分数最高的参会者会现场得到一些礼物。

**A组织今年的儿童阅读项目在云南启动,以下哪个地方没有设置阅读点:**

- 红河哈尼族彝族自治州金平苗族瑶族傣族XXX中学
- 怒江傈僳族自治州泸水县泸水市XXX中学
- 文山壮族苗族自治州广南县广南县珠街镇XXX中学
- 大理白族自治州巍山彝族回族自治县XXXX中学门口左转的小卖部

**以下哪句歌词中不包含今年A组织涉及的项目城市：**

- 想带你去浪漫的土耳其、还有东京和巴黎
- 香港厦门攀枝花，一起喝酒弹吉他
- 北京天津石家庄，再从长春到沈阳
- 跨过山河大海，也穿过人山人海

**以下哪个课程不是A组织今年新增的产品线：**

- 泛亚洲太平洋地区高端领导力课程
- 小学低、高年级课程版本
- 中小学自学课程系统
- 大学讲座标准课程

慈善领域因为更加注重赋权和参与，因此有许多协作、引导、共创等参与式方法。这些方法可以很好地被应用在年会设计，通过年会塑造轻松、真诚、能够相互宽慰和鼓舞人心的组织文化。文化建设并非一朝一夕能够成就，而是依靠经年累月，由一点一滴的细节积累而成。组织可以通过一些设计来引导或加强组织文化构建，但只有组织负责人有开明的认识和长远的眼光，才可能推动组织文化的形成。但优秀的文化一旦形成，就会产生长期的影响，会减少许多制度建设的成本，让组织成员在保持个性的同时，共享代表组织精神的信念和行为。

## 7.超组织管理

商业领域由于具备大量自由支配的资本,因此可以雇佣巨量员工。一个大型企业可能拥有数万甚至数十万雇员,这些雇员也许并不认同自己的工作也不喜欢自己的组织,但是由于劳动回报他们仍然愿意开展工作。慈善组织很难像商业机构一样雇佣大量员工,因此想要规模增长,或是创造深远的社会价值一般只能通过两种方式实现:组织协作或是社会动员。组织协作是指多个慈善组织在一起共同解决某个特定问题。社会动员是指发动非全职人员以志愿方式参与慈善服务。这个过程中大量的人才需求是无法通过雇佣关系来实现的,只能通过非经济回报来吸引,且难以形成法律意义的合同关系,更依赖于道德契约。因此,慈善组织更需要营造良好的文化来管理员工及延展的合作伙伴、志愿者队伍等。

无论是社会动员还是组织协作,在合作过程中,必然会出现一种新的工作模式——超组织管理。在合作过程中,被动员的志愿人员和协作组织对接的人员之间的合作关系,可能超过机构内的同事关系。比起其他不同业务和职能部门的同事,他们更信赖合作的团队,在一起共同学习、分析甚至抱怨的意愿更强,但他们在法理上的财务管理和行政汇报却分散在多个机构。这些团队共同组合成了一个“虚拟机构”,因此,发起机构就需要进行一种超组织化的管理,这会对管理能力提出许多挑战。

超组织管理的基本原理和组织管理相同,依然涉及到目标、权责、分配、文化。但超组织管理的复杂性在于,在庞大的合作网络里,彼此之间法律约束低,且各方还需要受制于原有机或自己其他生活和正职工作的限制。一般的慈善组织规模都不大,即使一名总监可能也只涉及5人以内的管理。但在超组织管理中,虽然各方不存在职位差异,但一些岗位实质涉及的管理范围少则十余人,多则数十人。且需要通过这些人去运营管理更为庞大的志愿体系。

综合多个慈善组织实践可以发现,好的超组织管理包含以下关键因素:

**愿景与故事。**社会动员的核心,在于创造一个集体故事,有关于一群人在一起如何为社会变化做出贡献,并通过良好的制度来引导、管理集体将故事变成现实。许多人都会被项目描述的愿景所感召。因此慈善组织往往会选择一些典型的、打动人的故事来解释自己的愿景。在社会动员的实践中,一些人会更在意创始人本身。在中国,许多民间慈善组织,例如是光诗歌、途梦教育、女童保护等组织的创始人都有丰富的个人魅力,许多人被她们的故事与组织的愿景打动而加入组织。

**目标。**设定富有雄心的目标并让动员网络可以随时看到工作的总体进展,会让所有成员感到目标在一步步的实现。在前文的你我伙伴的案例中,每位志愿服务的教师都有单独的账号,登录进系统后会看到平台总受益人数和自己开展课程受益人数。由于平台有成百上千名教师使用,因此数字会频繁地变化,这种变化会让成员感受到激励,自己每一次的课程都会为集体进步作出贡献。

**考核与培训。**例如，是光诗歌的志愿者分为两级。初级志愿者经过筛选后会加入群组，按要求参与活动，日常会收到孩子的诗歌、项目进展和反馈。达到一定标准后可以申请核心志愿者岗位，或者不定时收到各部门的工作招募。在经过笔试、实践和面试后可以进入实习期，在长达六个月的实习期考核结束后可以成为核心志愿者。核心志愿者会直接参与机构核心工作，包括项目走访考察等，某种意义上承担了全职员工的职能。成为是光核心志愿者过程的复杂性远远超过一般企业用人的考察期。女童保护的讲师在经过考核后会拿到讲师证，但有效期仅仅为一年，一年内需要达到授课指标才可以得到授权延续，否则需要重新进行考核。但是，这些复杂且严格的培训和考核程序却并没有吓退志愿者，反而有许多的人会因为没能通过考核而感到沮丧。

**权责。**许多组织都会和特定志愿者签订专门的协议、合同或备忘。明确每个人的工作目标、产出和相应的支持。当社会动员数量达到一定规模，管理难度也会随之提升，因此明确的权责就非常重要。由于社会动员没有法律合同约束，因此让成员理解自己应当承担的责任和权利是至关重要的，否则动员就无法产生效果。

**聚会与荣誉。**聚会是让被动员的人获得能量得以持续性地参与的重要方法。有良好社会动员的组织都知道聚会，特别是线下聚会对于维持关系疏解压力的重要性。这种聚会不需要高频，但要尽量让聚会放松有趣且能互相激励。一些年度或双年度的正式聚会上，需要一些有仪式感的环节对有突出贡献的人授予荣誉。这些荣誉和相应的礼物不需要贵重，但需要用心。志愿人员内心最希望获得的是认可和被看见，因此用心的细节会起到关键影响。

# 附录 慈善组织通用员工调查问卷

考虑到一般组织的员工流动率、调研所花费的精力等因素, 问卷调研的间隔周期建议在半年至两年之间。

问卷内容应严格保密且匿名, 一般调研过程为纸质版匿名填写, 密封统一收集后录入数据分析。如使用信息系统, 应注意信息安全及查看权限。

选择题每个题目分别设置: 非常不同意、不同意、中立、同意、非常同意。

## 关于战略及管理

我了解本机构的长期目标、年度发展战略与策略

我了解本机构每年的年度目标, 并能指导我的工作

我相信管理人员能够有效地领导机构运行与发展

我认为管理人员能够倾听员工的建议, 并能做出回应

我愿意向管理人员反馈我对机构或工作的意见、建议

本机构能够有效地管理变化 (“变化”指的是机构层面的变化, 如机构目标、战略的调整)

## 关于我的工作

当谈到我的工作目标和目的时, 我总是知道大家对我的期望是什么

我知道自己的工作与机构目标和目的之间有明确的关系

我知道我需要做什么才能成功地完成我的工作

当我做好工作时, 我会得到适当的认可

我有权在工作职责范围内做出相应的决定

我觉得我的工作很有价值

我享受每天的工作

## 关于我的团队

我为是我们团队的一员而感到自豪

我可以获得需要的支持来做好我的工作

我的团队有凝聚力, 能够分享荣誉, 共同面对困难和挑战

我的团队目标一致、分工明确、能够相互协作和支持

我的团队设定年度工作目标时充分征求我的建议

我能够随时了解我团队的工作程序和重点的变化

当团队成员有不好的工作表现时, 团队成员之间能够友善地相互提醒、督促改进

我能看到团队成员的优点, 并给予赞许

### 关于我的直接主管

当我需要帮助、建议和指导时,直接主管能及时给我支持

我经常获得直接主管的认可和赞誉

当团队或团队成员有不好的绩效表现时,直接主管具备良好的处理技巧和有效地管理办法

当工作、生活中出现差异或协调矛盾时,主管能从机构角度出发的同时也会兼顾我的实际情况

直接主管的个人工作能力非常强,我很佩服他/她个人的工作能力

直接主管的团队管理能力非常强,在他/她的带领下,我相信自己和团队可以得到很好地成长和发展

### 关于沟通

我与自己团队成员坦白说出工作中的挑战与问题,我会感到非常安全

工作中的沟通方式(微信、邮件、例会、电话、面谈等)可以解决沟通问题

我与其他团队沟通合作时,感到非常有效、顺畅

### 关于福利与待遇

考虑自身工作内容、职责和强度,我觉得投入和工资回报是合适的,公平的

我对现行的激励机制/绩效管理辦法满意

我对目前执行的工作时间制度、国家公休和机构弹性工作时间满意

我对目前的社会保险、补充的商业保险、公积金等福利基数水平满意

我对目前执行的午餐、差旅、体检、过节费用等福利水平和细节满意

### 关于学习与发展

我相信随着机构的发展我个人也会有发展机会

我相信我能在机构发挥我的全部潜力

过去一年,我参加过至少1次学习或培训

我能够主动把握和学习与工作相关的能力、技能等

我相信机构能为我提供很好的职业发展机会

机构鼓励员工学习和提升,具有支持的态度和行动,并为每位员工提供相对公平的,与职业相关的学习机会

我的主管支持我的学习计划,并提供支持和机会

---

### 关于对机构的态度

我为能在本机构工作感到自豪,我对机构有强烈的归属感

我认为本机构是一个好的工作单位,我愿意为机构的目标而努力付出

我愿意为本机构继续工作至少1年

在机构,我能受到启发和鼓舞而承担更多职责要求以外的工作

### 主观题目

你认为机构近一年最重要的变化或发展是什么

你认为机构近一年最重要的问题和挑战是什么

请提出你认为机构在发展、内部管理等任何方面,需要改进的一个最重要的内容,以及你的理由和具体建议



# 捐赠

05

1.理解捐赠

2.捐赠谱系

3.捐赠要点

-关注结果

-观察历史

-捐赠者影响力

4.考察要点和框架

# 1.理解捐赠

公益慈善是基于自由意志的利他行为。捐赠是慈善的基础。资金捐赠是捐赠行为中最常见的一种。但捐赠不只限于资金,而是使用自有资源用于他者的福祉。物资、时间、知识甚至生命(如器官、血液)都可以是捐赠的一部分。捐赠可以对世界和人类发展产生重大影响。

案例1:大约一千三百年前,现今中国广东省佛山市有一名孩子和母亲居住在一起。母亲没有资产,生活艰辛贫乏,只能依靠卖柴度日。一天,孩子像往常一样卖柴,在为一名名为安道诚的客人送货上门时,突然听到有人在念经文。孩子听到后大受震撼,便问别人这念的是什么,别人告诉他这是《金刚经》。孩子感悟之后决心要学习《金刚经》,别人告诉他当世《金刚经》讲的最好的人是弘忍和尚。孩子的客人安道诚认为他很有学佛的天分,于是资助了他一笔银两。孩子用这些钱安顿好了母亲便跋涉千里到了湖北,拜在弘忍名下,后来得到弘忍真传。这个孩子就是中华禅宗历史上继往开来的人物——六祖慧能法师。安道诚在给少年弘忍捐赠银钱时不会想到,这笔小小的捐赠产生了无穷的后果,改变了中华佛学的历史。

案例2:二十世纪有一位比利时的企业家叫欧内斯特·索尔维。索尔维原本是一名科学家,从事化学研究,他发明了一种制碱的方法,大大提高了纯碱的产量,因此发家致富,成了腰缠万贯的企业家。索尔维一直对物理学很钟情,因此捐赠了很多钱建造各种研究所。机缘巧合之下,索尔维碰到了物理学家能斯特,两个人商议之下决定召开一个学术会议,把当时全世界著名的物理学家都请来研究最重要的问题。于是能斯特负责邀请专家,索尔维负责会议事宜。1911年10月,第一届会议成功举办,由于索尔维出了钱,因此就叫做索尔维会议。接下来会议每三年举办一次。1927年第五届会议在布鲁塞尔召开。在这次会议上,爱因斯坦和玻尔开展了关于量子力学的大辩论。而会议时的一张合影,也被后人称为人类历史最重要的照片之一。这张照片上汇聚了爱因斯坦、玻尔、普朗克、洛伦兹、郎之万、狄拉克、居里夫人、薛定谔……每一个人都是人类科学史上名动一时的人物。索尔维会议至今仍在召开,索尔维也以这种方式为物理学的进步做出贡献。

从安道诚和索尔维的故事中可以看到,捐赠行为不但可能对社会进步产生重要影响,还可能让捐赠者本人被历史记录。捐赠是人类自古以来就有的行为。但是捐赠是什么?它的性质是怎样的?

在一个社会中,当个体通过劳动或者资本运营获得个人财富后,这些财富可能出现三种流向。政府会通过税收分有一部分财富,这种分有以国家机器为基础强制性收取。税收将用来负担政府和公共财政的开支,例如维护公共秩序、确保社会有序运转。在税务责任外,个人有权支配剩余的财富。对大多数个体来说,这些财富主要用于自我或者亲属、家庭的生存发展需要,以货币为基础通过商业的方式来交换所需的物资或服务。此外,从古至今人类社会都存在这样的现象,一些人为了并不相关的他者境遇的改善,愿意分享、贡献甚至牺牲自我的一部分。这些行为被称为慈善。

慈善既有生理学基础,例如人类因为进化而产生的镜像神经元,会感同身受他人的痛苦而无法视若无睹,这是慈善行为的生理学来源。但慈善也有建构因素,因为文化、宗教、对榜样的模仿等后天原因促成。例如,基督教和穆斯林都有行善传统。“天课”是穆斯林五大宗教功课之一,天课的“课”字是“税收”的意思,天课即为穆斯林遵守安拉的规定必须缴纳的税,每个穆斯林将每年收入除去生活必需开支后结余部分的2.5%缴纳为天课,用以救困济贫。

目的与对象	途径	限制
集体(公共秩序)	税收	强制
自我(生存发展需要)	交换	自愿
他者	捐赠	自愿

(个人财富的三种流向)

《指南01纲要》中界定了慈善的性质:基于自由意志的利他行为。广义上的捐赠是指一切实现(慈善)行为的方式和手段,可能包括普通捐赠、资助、创投、影响力投资等等。无论个人还是组织,捐赠者通常可以分为几种类型:

捐赠者类型	特点	要点
没有想法或只有模糊的想法	常见于开始有捐赠意愿,但没有相关经验也不知如何入手的捐赠者	引导。需要对捐赠状况有基本了解,开展捐赠者偏好分析,并学习各类参考案例。
信赖某个组织,直接捐赠用于符合组织使命的事务	捐赠者通常对相关事务并没有太多参与意愿,而是基于信任认可相关事务且关注结果	透明。需要对各类重要进展与规划、资金使用状况、问题和挑战、工作成果及时更新,通过透明来维护和增强捐赠者的信任。  例1:巴菲特先后捐赠了约70亿美元给多家基金会。2006年巴菲特向盖茨基金会捐献1000万股票。2016年底,巴菲特向好友致信询问基金会10年间的运作状况,盖茨夫妇撰写长文回复了巴菲特的的问题。其后不久巴菲特再向盖茨基金会进行了大额捐赠。  例2:月捐在中国公益慈善领域逐渐兴起,许多组织都建立了自己的月捐业务。捐赠人在充分认同组织的使命和工作成果后,通过金融系统每月自动从账户中捐赠固定数量的资金支持组织,而得到月捐的组织通常需要通过定期报告等形式向捐赠人反馈工作进展,维护捐赠人对组织的信任。

<p>有明确关注的领域,但没有具体想法</p>	<p>捐赠者明确希望支持某些领域,例如职业学校学生的教育、乡村文化振兴、生物多样性保护等,但对于如何支持、怎么支持并无想法</p>	<p>专业。需要对该领域进行全面分析,理解相关问题的因果和各类项目模式,寻找匹配度最高的合作对象。</p> <p>例:2019年,三一基金会在对多个公益领域进行扫描分析后认为,0-3岁幼儿早期养育领域非常重要但相关公益项目较少,如果支持会产生非常大的社会价值,因此将该领域作为资助重点,发起了对该领域的资助招募,并在申报的近100个项目中选择了一认可的方案进行支持。</p>
<p>有明确关注的领域及希望实现的目标</p>	<p>捐赠者通常有清晰对款项用途的规划和参与意愿,例如希望开展先心脏病的救助、儿童阅读普及等。并对领域有一定程度的认识</p>	<p>设计。根据捐赠者意愿,进行更针对性地设计方案。这类项目大多具备一定的突破性和代表性。</p> <p>例1:美国黑石集团主席苏世民先生认为二十一世纪中国将成为世界舞台的中心,因此在2013年以个人名义捐赠1亿美元在清华大学设立了苏世民奖学金,每年资助来自世界各地的学生在苏世民学院攻读为期一年的全球领导力硕士项目。学院建立过程中,苏世民与清华大学进行了长期深入地探讨,目前苏世民学院已成清华大学的重要组成部分。</p> <p>例2:三一基金会的捐赠人梁在中先生,在访问美国时参观了麻省理工学院的探客教育博物馆,认为探客教育所倡导的探索精神和工程思维的方式与三一集团的核心业务非常相关,因此希望将探客教育引入中国并改造成为适合中国乡村学生学习的普惠性公益项目,因此捐资成立探客教育团队,将探客理念引入并开发适合于中国国情的教育创新项目。</p>

## 2. 捐赠谱系

捐赠者在制定捐赠计划时会有各种各样的考虑,这些考虑可能涉及价值观、效率、成果、周期等许多因素。以下是九组常见的捐赠维度。这些维度之间互有交叉影响。在现实捐赠中,捐赠者一般会对其中一个或几个维度非常看重。在实践中,无论是这九组维度还是其他分类方法,都无法全面完整地解释所有捐赠类型,重要的是通过这九组维度构成的谱系,能够建立对捐赠可能性的广泛认识,帮助捐赠者打开有关捐赠的想象。

**1. 目标对象。**捐赠目标对象可以分为人和非人。无论是对个体还是结构性问题,大多数的捐赠都涉及不同类型的人群生活的改善,但也有许多捐赠不针对人本身,而是针对与人相关的事物:民族文化的传承、艺术的传播或是思想/理论/知识的讨论。例如,修远基金会,主要希望探索社会思想和理论,著名的杂志《文化纵横》就是由修远基金会长期支持。另有一些捐赠是针对动物、环境等,例如阿拉善基金会,关注碳排放和生态改善。人们在捐赠对象的看法上有非常大的差异,一些捐赠者认为人的项目应当优先于非人的项目,在没解决人类问题时不该花太多精力在动物或艺术方面,但另一些捐赠者认为非人的项目也非常重要。



**2. 效果周期。**捐赠行为虽然不涉及财务回报,但捐赠者毫无疑问希望看到捐赠对象状态的改善。不同的捐赠效果显现的周期是不同的。例如中国社会福利基金会开展的免费午餐项目,中国青少年发展基金会的希望工程项目,都属于效果周期快的项目。这类项目的特点是效果迅速可见、风险低、长期收益不高、溢出效应低。而由企业家陈天桥捐赠的脑机实验室、曹德旺捐赠建立的大学,都属于效果周期慢的项目,特点是投入高、风险高,但一旦做成持续性强,溢出效应也高。



**3.工作方式。**工作方式也是捐赠人看重的重点内容之一。一些捐赠者喜欢用更慈善的方式开展工作,大多使用捐赠和项目资助。虽然手法传统,但也可能是高度创新的。另一些捐赠者更支持以商业的方式开展工作,例如投资社会企业。获得诺贝尔和平奖的尤努斯设立的格莱珉银行就是典型代表。



**4.支持内容。**对于捐赠内容,道路、通信等基础设施建设一般被称为硬件支持,而对社区治理能力、乡村文化等社会资本的支持被称为软件支持。硬件支持的好处是产出清晰、容易评估。软件支持通常对于产出是模糊的,不容易被准确评估效果,但软件支持对美好社会的构建非常重要。例如乡村精神文化建设。在乡村里建立良好的道路、水电网、医院固然重要,但如果缺乏精神文化建设,乡村人,特别是老年人生活就可能非常贫乏。在许多乡村,赌博成风就是因为老年人没有其他生活娱乐方式。



**5.资金时限。**捐赠者对资金时限表现出了截然不同的观念。一些捐赠者认为应当为巨额财富设立时限,以便更有责任意识地使用。例如盖茨基金会,比尔盖茨表示他和夫人梅琳达去世之后,盖茨基金会将会按照协议继续运作20年,之后如无意外基金会将会自动解散。知名的好莱坞制片人艾琳·戴蒙德和丈夫成立了慈善基金会,他们一致同意,一旦任何一方过世,就由另一方负责在10年内捐出2亿美元,而不是一点点永远捐赠下去的方式。也有许多捐赠人选了更长久的方式,留下一个永久运作的基金会或信托实体,持续改善世界。诺贝尔基金会就是典型代表。



**6.地理范围。**一些捐赠者会将捐赠范围界定在自己家乡或其他对自己有特定意义的地方。社区基金会由于从社区募款,因此款项使用也全部限定在社区相关的事务内。另一些捐赠者希望影响的范围较广,可能涉及全国、区域甚至全球。中国大多数慈善组织都在国内开展工作,但也有少量的组织,例如中国乡村发展基金会会有海外业务。美国的许多知名基金会,如福特、卡耐基、洛克菲勒、盖茨基金会等都有海外业务。另一些捐赠者并不在地理上有所限制,随着互联网的发展,捐赠者可以跨越全球任何地方开展捐赠。



**7.品牌露出。**品牌露出对捐赠者也是关键命题。一些捐赠者喜欢隐匿自己的相关信息,例如武汉大学一名校友匿名向学校捐赠了7800万人民币。在大灾之时,中国素来有许多人以“微尘”、“微光”等名字匿名捐赠。另一些捐赠者会用自己名字命名相关捐赠,例如知名演员古天乐在贫困地区捐赠了许多所小学,古天乐认为有了名字后出了建筑质量问题可以找到自己,既是一种监督也是一种保护。邵逸夫先生在许多大学捐赠了图书馆。欧美知名的罗德奖学金也是以其最初的捐赠者——英国政治家塞西尔·罗德(Cecil John Rhodes)的名字命名的。



**8.合作性质。**一些捐赠者喜欢更独立地进行支持,不希望纳入其他捐赠者。另一些捐赠者则喜欢联合捐赠。例如,许多基金会在开展资助时都要求对方找到配比支持的资金。又例如,三一基金会的公益创投有时会和其他创投组织联合进行影响力投资,并发挥双方优势互补尽调、审计、法务资源。还有一些捐赠者喜欢通过自己的捐赠发挥杠杆作用,例如阿拉善基金会,会通过一笔资金带动更多捐赠者加入,进行多元治理。





**9.资金方式。**资金使用方式是捐赠最为关键的内容,也是技术性较为复杂的内容。一般来说资金使用方式可以划分为限定性和非限定性捐赠,对于不同的受捐赠方的特征和案例如下:

	受捐赠方(个人)		受捐赠方(组织)	
	特征	案例	特征	案例
限定性捐赠	限制使用范围	<p>例1:Z基金会对符合特定条件的特发性肺纤维化人群提供药品支持,2020年该药品被纳入了全国医保目录,于是项目在新版医保目录执行后停止。</p> <p>例2:F奖学金是M国最具代表性的海外留学生奖学金项目,单人奖学金上限大约2万美元,但有明确的用途,包括学费、机票甚至因为新冠疫情的隔离费用等。</p>	有明确的结果预期及预算规划,资助型基金会成为主流的捐赠方式	<p>例1:<b>T慈善会</b>。T慈善会关注教育、社会创新、人才培养等数个领域。每年大约资助一千万总额的项目。支持的大多项目是由团队成员主动搜寻联系或靠资源网络介绍。新项目需要提交项目材料和预算,批准后需要按项目书和预算开展工作。</p> <p>例2:<b>B慈善中心</b>。B中心每年公开招募项目,会根据不同年份的社会状况设定资助重点,并明确每个重点的周期、额度和申请条件。各类组织可以进行申报,审批过后会进行公示并按照项目书和预算开展工作。</p>
非限定性捐赠			有明确的结果预期和预算总额,无预算规划	<p>例1:<b>F基金会</b>。F基金会大多以经典方式资助项目,但对少数机构基金会采取核心资助方式。这类资助需要有明确的目标和成果,但不需要详细的预算对照和相关报告。受资助者可根据实际情况灵活使用资金,资金可能高达两百万人民币。</p> <p>例2:<b>S基金会</b>。S基金会公益创投以影响力为导向,并不限制支持对象的注册身份和形态。基金会和支持对象共同确立创投目标,预算批准后可灵活用于所需之处。</p>
	不限制使用范围	<p>例1:H项目主要资助对象为草根慈善机构的领导人或创始人。项目为入选成员提供连续3年,每年10万的资金支持。H项目希望资金用作个人生活补贴和能力建设费用,但并不做任何限制,具体使用方案由个人成长的计划决定。</p>	无明确结果预期(非限定性支持、影响力投资)	<p>例1:<b>X基金会</b>。X基金会致力于推动公益行业发展,用长期、大额、非限定资金支持准头部机构和肩部机构提升。入选伙伴通常会得到持续5年以上、每年50-300万不等的投入。</p> <p>例2:<b>Y资本</b>。Y资本是一家专门从事影响力股权投资的机构。Y资本秉持社会价值取向,不投资在社会环境方面存在负面影响的行业和项目。Y资本的投资涉及新能源材料、现代农业、灾害管理、教育公平等多个领域。</p>

## 3. 捐赠要点

当捐赠者对捐赠有了初步认识后,就将采取捐赠行动。但好的捐赠行动不但辛苦,还需要很多智慧。

案例:一次,著名演员成龙为即将过冬的儿童筹集物资。他的一位朋友问还缺什么,成龙表示还缺羽绒服,朋友立刻捐了一百万。成龙找人做了一万件羽绒服。过了一阵对方打电话来问,需要多少件大码,多少小码,多少小小码。成龙突然意识到还要弄清楚这些,于是到处询问,最后将型号信息报给对方。又过了一阵对方又来问,多少件要送到哪里。因为这批捐赠涉及到八千双鞋子,一万件羽绒服还有各种文具,需要送到乌鲁木齐、贵州、阿克苏等许多地方。这些运输费用就花费了十几万,成龙最终自己掏了腰包。后来成龙见到这位朋友,在谢谢对方后打趣说,我现在给你两百万,请你帮我去做那些事情。成龙认为做慈善也很辛

成龙的经历和体会指出了—个事实:对很多好心人来说,做出捐赠行为不难,但如何捐赠才能让这些善意发挥更大价值?捐赠是需要技术的,也要讲求科学的方法。否则捐赠就可能被浪费。以下是捐赠者需要关注的要点。

### 捐赠要点-关注结果

《指南01纲要》中指出,关注结果是科学公益的特征。许多人在开展捐赠行为时,更注重捐赠过程本身,而不是结果。

案例:A组织接到了一笔战略性捐赠,希望在5年内将现有的服务量提高400%。如果预期目标实现,将有数千所学校、数以百万计的学生能够得到支持。在服务技术上,A组织已经开发出适合大规模复制且能保持高质量一致性的方法。因此这项捐赠中的许多钱都用于渠道的拓展。在一些地方,A组织找到了一些拥有地方学校资源的中介人,这些人往往和学校保持着良好关系并值得信任。中介人一旦帮助谈定一所学校加入项目,就会得到1000元的鼓励资金。这其实和商业领域的销售提成有些类似。一些作为项目代理的中介人员也不一定抱有能够帮助儿童的初心,但对于A组织来说,重要的是其结果:有更多的学校加入了项目。

对许多人来说,慈善捐赠用于激励是不可接受的。但慈善的目的不是为了省钱和决定钱的用法,而是为了让某些群体获得更好的生活。每当一位中介拿到1000元激励时,就代表着一所学校的学生在未来一年将得到持续的支持。1000万元总投入,重要的不是预算结构,而是花出去之后有数千所学校数百万学生得到了优质服务。如果这些钱用于那些看起来更“慈善”、更“恰当”的地方会怎样呢?或许人们会觉得安心,但规模每减少10%,就会有数十万孩子失去了接受服务的机会。

案例：儿童教育组织B，一直以来都采用教师培训的方式开展工作。通常一批教师需要组织多次的培训班，之后回到学校为学生上课。但B组织开始采用新的工作方法，建立了一个教学平台，期望通过互联网手段在短时间内将儿童的服务量提升10倍。通过测评发现教学平台能够有效地替代教师培训，因此该组织的规模化面临的障碍不再是教师培训的效率，而是缺少合作渠道，让更多的教师、学校甚至教育部门知晓平台的存在并加入合作。因此，该组织希望申请一笔30-50万的资金用于初期的倡导，资金将主要用于在各地召开合作介绍会，并给予合作组织一些激励性的补贴。然而，一位原本意欲支持的捐赠者在看到要办几十场宣讲会 and 相应的预算后拒绝了捐赠，他更希望资金能用在教师和学生身上，而不是用于大量的差旅、场地的租借、许多茶歇和点心、组织的补贴。最终B组织找到了其他认同新模式的捐赠者。

捐赠者有权决定何时捐赠、捐赠多少。但从成果来看，这笔主要用于合作开发的捐赠，最终换来了大约15万人次的儿童接受了优质教育，而以该组织传统的方式，虽然钱看似花在了更符合“慈善”的地方，但只有约3万人次的儿童能够接受教育。因此，对于捐赠者来说：

“我更希望将捐赠款用于差旅、会议室租赁布置、组织奖励和补贴还是希望用于为教师开展培训、鼓励教师参加访学、为学校添置设备”

“在同等质量下，我更希望这笔捐赠款的结果让3万儿童受益还是让15万儿童受益”

两种不同的关注重点会带来全然不同的问题，也会带来不同的决策。在阅读领域，虽然项目设计各有不同，但几乎所有阅读项目的目标都包含阅读数量的增加和质量的提升。但是，在浏览各类阅读或图书馆项目时会发现，大部分项目在介绍项目成果时会提到建立了多少图书馆，捐赠了多少本书。依据通用模型，这些都是活动后的产出，而不是结果。如果 $\alpha$ 是乡村儿童，(A)的状态是阅读数量和质量都低于城市或其他发达国家的平均水平，那么项目追求的状态 $\alpha$ (B)应当是让多少儿童的阅读数量和质量提升至某种水平。

例如，受星巴克公益基金会支持，担当者行动开展了一项名为“读出未来”的项目。项目实施一年后，担当者行动对11所试点学校的865名学生进行了调研和阅读能力测试，发现学生阅读数量提升了34.21%，学生阅读理解水平提升7%，阅读成绩提升9.19%。然而，像担当者行动这样能说明项目结果的组织是很少的，绝大多数阅读项目和公益项目都只关注产出。因此，捐赠者应当理解，好的项目并不只是拥有产出，而是要实现目标人群从(A)到(B)的状态的改善。

捐赠是为了实现某种慈善目标或成果。这要求捐赠者学会“算大账”，花时间研究这些捐赠是否与期望实现的成果相匹配，同样的投入使用其他干预方式、换其他的组织是否能实现相同的效果。当然，这并不意味着只要有好的结果任何过程都是被允许的。捐赠款的使用仍应当坚守一些基本伦理，例如在任何情况下捐赠款都不能用于贿赂，或是未经捐赠人、利益相关方的认可及管理制度的审批而挪用。

## 捐赠要点-观察历史

物理学领域有一个经典的笑话，人们常用这个笑话揶揄物理学家：

有一位养鸡的农民，他的鸡都不生育。于是他找了一个物理学家来帮忙。物理学家在做了各种计算之后说：我已经有解决办法了，但是这个办法只适用于真空中的球形鸡”。后来，真空球形鸡就被用来指代那些只存在理念世界，符合逻辑，却不解决现实问题的想法。

《指南 01 纲要》中提出了科学公益的通用模型。模型提供了一个框架，对慈善项目进行分析和考察。对于不同部分考察的重点也提供了要点参照。但捐赠者应当意识到，慈善是人类实践而非客观存在。模型只是理想情况下的逻辑设计。捐赠可以对照模型进行询问考察，但并非每个好项目，特别是在项目开始时都能有清楚的逻辑。

对于捐赠者来说，掌握逻辑工具是必要的，但逻辑工具只能提供参考。此外，对于一些学习能力强或是善于演讲、说服的人来说，按照工具设计出“好看”的项目是较为容易的。非专业领域的捐赠者由于缺乏对细节的了解，也难以看出逻辑漏洞。一些刚开始参与捐赠的人可能经历这样的感受：每一个问题对方回答得都天衣无缝，从逻辑上也难以反驳，提供的材料看起来完美无缺，甚至连PPT或者报告的样式都很高级，但总是隐约觉得存在问题。如果捐赠者希望避免符合逻辑的“真空球形鸡”，又无法在专业上鉴定出真伪时，仍然有一个办法来帮助自己进行判断——观察组织的历史。有关捐赠的实践告诉我们，经验与逻辑同等重要。

在慈善市场中存在不少这样的组织或项目：它们存在多年，持续运营，但在影响力方面鲜有进步。这种情况被称为“自然状态”。慈善与商业不同。无论多么老牌的商业组织，一旦商品无法满足市场需求，很快就会被淘汰。因此在商业世界中，老牌与能力是近似相等的。但老牌的慈善组织与优秀的慈善组织可能是两回事。老牌的组织可能一直存活，零星地开展服务，但优秀的组织会不遗余力地打破自然状态，不断创新出满足用户需求的产品或服务。这会从组织发展的历史中得到非常清晰地呈现。捐赠者可以通过对组织历史的考察进行判断。考察的要点是，组织在过去一段历史时期内（通常至少是3年，有时可能是8-10年）是否在持续性地进步发展，而非停留在自然状态。这种持续性的发展可能体现在：

·组织技术是否持续累积。例如，A组织最初主要为女孩上课，内容以防止侵害为主。后来逐渐加入了性别视角，男孩女孩会一起上课。课程最初只有一节，后续建立了技术团队，逐步开发纳入了新课程，并且不再只讲侵害，而是开始谈论性的内容，且不是从消极恐吓的角度来讲解。又例如，B组织为心智障碍的儿童提供多种服务。最初B组织对心智障碍的培训采用了美国技术，需要进行长期训练，但效果并不明显。后来逐步改进培训方法，用更加实操性的辅具，对心智障碍孩子更易理解。随着技术积累，最近几年B组织开始采用场景化的训练方法，并且结合社会特点，为孩子创造出在餐厅用餐、在街边打车、和喜欢的人约会等实际场景，有效提高了孩子应对生活的能力。好的组织技术会不断地进步，且这些技术会通过文本、视频等方式被正式记录而得以保留。组织的知识会变得更加系统。但自然状态的组织通常会常年采用不变的技术，很少在理念、方法、工具方面发生变化，

生活的能力。好的组织技术会不断地进步，且这些技术会通过文本、视频等方式被正式记录而得以保留。组织的知识会变得更加系统。但自然状态的组织通常会常年采用不变的技术，很少在理念、方法、工具方面发生变化，也大多通过人员的讲解和演示来进行学习，而不是通过体系和机制来传承。

·业务形态是否一以贯之地变化。一个业务形态长期不变或是经常改变的组织都存在一定问题。如果一个组织的战略经常变化，无论战略使用了何种框架、设计得多么精妙和符合逻辑，都不可能运转良好。而没有战略则同样糟糕。一家成立了二十年的组织，在第二个十年开展了上百个项目，但这些项目大多是因为资源导向而设计，缺乏相关联系和统一的设计，这样的组织也难有成绩。好的组织业务形态会随用户需求和组织发展产生改变，但这些变化背后又有统一的逻辑。例如一家组织的使命是为青少年提供某种服务，但限于资源和策略，该组织优先选择了初中群体，经过几年已经有了成熟的方法和规模，之后又启动了高中群体，再之后分别启动了职业学校以及同龄的社会流动青年，这就是一以贯之地变化。

·业务结果是否持续增加。例如，产品或者服务的有效性更高、用户规模持续增长、质量一致性不断提升、运营的单位成本持续降低。运转良好组织的业务，至少在某一方面的结果会持续地变化，即使是类似学校、医疗机构，有着固定的规模和服务，也可以持续进步，例如急诊急救时间的缩短、救治率的提高、学生成绩的平均水平提高等。慈善领域有许多组织，多年的业务结果几乎一致，少有改进。

·有影响力的员工持续增加。当一个组织的负责人长期不变，但员工经常变化，以至于同行提起时除了负责人想不到其他人员，对这类组织进行捐赠会有很大风险。与其说是专业组织，不如说只是围绕一个人建立的一个工作室。优秀的组织会涌现出多个有影响力的员工，每个人都有自己擅长的事务并在专业领域具备一定的见识和技能。

·组织“八卦”是否持续上新。在有关好组织的访谈中，人们惊讶地发现，许多好组织在被他人评论时会出现这样的描述：“经常听到他们新的活动或者又有什么动作的消息，感觉很有活力。”好的组织会保持活跃，因此会常有新的消息和动向在行业内传播，当然这些动向大多是中立或正向的。这种边缘性的信息反而比严格的考察更能反映组织的状态。因此，捐赠者可以通过浏览组织的网站、新媒体平台或是询问他人的评价来了解组织新消息和动向的频率。

持续发展的组织并不是在每项标准上都一直进步，但它们一定会在长期出现至少一方面的进步。当然，处于自然状态的慈善组织或项目未必是不好的，只要符合捐赠者意愿，依然可以进行捐赠。自然状态的组织中也存在很好的捐赠对象，它们类似一家存在许久的店铺，虽然没有扩张或转变，但这家老字号店铺一直存在并为许多客户提供服务。但如果捐赠者希望让善意发挥更大价值，将资源倾向那些不断打破自然状态的组织或许是更好的选择。有时，这种基于历史经验的考察会比理性的逻辑分析更加可靠。



## 捐赠要点-捐赠者影响力

在捐赠者中,一些捐赠者认为,专业的人做专业的事,对好的慈善组织,除了支持资金外不要参与任何事物,无论项目设计还是执行都应该由它们全权决定。这类捐赠者在做完前期调研并认可组织设立的目标后,会最少程度地过问相关事宜。但也有许多捐赠者,包括捐赠者的代理人,例如基金会的资助人员,普遍都会不同程度地参与支持项目的部分工作,包括设计、管理、评估等等。

在对捐赠者(包括直接捐赠人、捐赠者的代理人等)的访谈中发现,捐赠者会因为无法产生影响力而沮丧。例如,许多基金会的资助人员都难以产生工作的成就感。一方面源于资助人员无法参与决策,但更多的是资助人员发现自己难以对合作方产生影响,无法参与融入项目,除了给钱不能产生其他支持,因此资助就成为了收集信息和处理手续的行政工作。一些直接捐赠者也会产生类似的感受。

从受支持方的角度看,无论在沟通中表现出倾听或是抗拒,大多情况下都有很强的专业自尊,他们普遍不认为捐赠者有能力在专业上提供帮助。除非少数捐赠者本身是行业专家,或者雇佣了该领域最专业的人士开展资助,但这种情况在现实中较少出现。相反,越好的慈善组织,其负责人在专业上造诣通常越高,对自己开展的工作和专业能力越有自信,捐赠人或代理在专业上能施加的影响就越少。

捐赠虽然能直接产生权力关系,但不代表能可以随意地行使这种权力。随着观念进步,捐赠者也越来越意识到平等的重要性。而对大额捐赠者来说,捐赠的代理人,也就是大量的资助人员本身的价值感对捐赠的效力也非常重要,只有当他们拥有职业尊严和成就时,才会致力于建立更好的合作关系并有助于将捐赠转化为社会效果。因此,捐赠者也有必要通过捐赠让自己更加专业。但这种专业并非要与受支持者进行竞争,也没有必要,而是可以通过信息差来建立横向的专业性,从而施加影响。

人的心理特性决定了人们虽然可以通过教育和学习平等地对待每个人,但那些能够指出关键问题,或是提供新思路、给与专业建议的人会受到更多的尊敬。相对受支持者,捐赠者的优势是能看到更多样的项目,因此可以建立更广阔的视野。一个组织无论多么专业,因为精力、时间和智慧的限制,也不可能穷尽思考所有的可能性。因此,当捐赠者在大量浏览项目时,应当花费精力认真记录不同项目的优秀做法、思路和理念,将这些进行仔细地分析、归纳和总结,并抽象出普遍性原理,辅以具体实际的例子。在适当的时机进行分享,就会帮助受支持者拓宽思路,当受支持者感到被启发,就会形成“这个人有水平”或“这个人很专业”的感受,双方关系就从单纯的基于捐赠的权力、基于礼仪的平等转换为基于专业的交流。双方都能彼此获益并进入更深的讨论状态。

同样,捐赠者参与介入的方式和时机也很重要。其实即便不是所有,绝大多数个体也都会希望自己和自己的工作能做得更好,并从他人处聆听建议。但这类反思和进步需要一个安全的环境。一旦受支持方感受到指责、否定、等“不安全”的感受时,会立即进入防御机制,这时纵然对方会以克制和礼貌的态度继续沟通,但想要产生实质影响就非常困难。

案例1:一家拥有良好口碑的基金会,大约每两年会组织同一领域的所有项目进行交流学习。每次也会邀请一两位资深的专业人士开展课程。一名从业十五年,经验丰富的资助官员提到,他每次组织这类学习时安排的讲座题目,并不是按照普遍问题来设计的,而是针对其中最需要的组织的问题。换句话说讲,某个发言的设置可能对其他人并不重要,全部目的都是为了创造一个安全的场景从而对其中某个组织施加重要影响,能不着痕迹地让他们听到有关自己弱点如何改进的声音和参考做法。

案例2:一位虽然年轻,但是拥有良好信誉的资助官员提到,他所负责的一家组织的负责人是一位行业老前辈,为人非常认真,工作也非常努力,但是思维比较固执,不认为项目应当追求规模化。考虑到这位负责人的年龄和性格特点,为了更好地施加影响,他并没有在会面的时候直接提及规模化,而是说这次交流受益很多,并在合影时告诉大家之后会发朋友圈。过了几天,这位资助者发了非常长的朋友圈,但内容不是对这家机构的参访,而是最近多家机构参访的合集和感受。在朋友圈中,资助者除了夸赞每家机构,在最后用比较长的篇幅谈到了他发现的新趋势:关于项目规模化的思想,并在最后表达了公益需要多样性,无论小而美还是大规模复制都有自己的意义和价值。这位资助者提到,其实这个朋友圈主要是为了他们而发,发的时候@了那家组织的负责人。在负责人看来或许是@了所有图中的伙伴,但事实上只@了他一人。而这种@因为是近期参访经验分享,所以看起来顺理成章。果然,第二天负责人就来电询问资助者,其他组织规模化的经验教训,不久后这家组织也开启了规模化工作。虽然资助者并不确定一定会有这样的结果,但他认为这是一种更安全地施加影响的方式。



## 4. 考察要点与框架

捐赠者在考察捐赠对象时,可以从项目、组织、领域三个方面开展。

### 项目考察

捐赠者在考察慈善项目时可使用《指南 01 纲要》中的通用模型。

#### $\alpha(A)$

层级	程度
不好 ↓ 好	不描述状况、问题、分析,只介绍做的事情、自己的期望
	抽象概括要点
	举出具体例子
	分类抽象+举例
	定期整理有关用户状况的分析材料,在面对新的捐赠者或者利益相关方时,会直接发送材料供对方了解,看完材料后有具体问题再进行交流

#### $\alpha(B)$

层级	程度
不好 ↓ 好	只能说出做了什么,说不出对 $\alpha(B)$ 的期待
	能够说出 $\alpha(B)$
	有清晰的指征和测量方式
	选择了适宜项目的指征
	有完整的监测评估体系及可以观察到有关 $\alpha(B)$ 变化的历史记录

#### 干预

不好的特征	可能的风险	好的特征
无法说明市场上同样目标各类干预策略分别是什么,各自利弊分析 只能模糊、抽象地描述和其他干预策略的不同,缺少支撑论据 给出一些计划和想象,但缺少测试、实践等	有时干预是有效的,但很低效,在规模和成本上长期处于自然状态,持续运营但很难发展。缺乏测试和经验借鉴的干预在实践中很可能无法运作或障碍重重。	能够说明市场上同样目标各类干预策略分别是什么,各自利弊分析 能够清晰描述自己的干预方法与其他干预方式的差异,特别是有效性、规模、质量一致性、成本方面 能说明其他使用过这种干预措施的经验或先期开展过测试、实践

## 组织考察

捐赠者在考察慈善组织时可通过下表的框架了解组织发展状况：

1	目标	1.1 起源与长期目标
		1.2 中期目标/战略制定
		1.3 短期目标/项目
2	人的结合	2.1 组织架构与权责
		2.2 分配制度与绩效
		2.3 组织文化与员工
3	分析与洞察	3.1 对环境变化的感知和分析
		3.2 组织优势与行业生态
		3.3 路径选择与利弊考量

### 1.1起源与长期目标

组织起源是怎样的？

组织的使命和愿景是什么？如何确定？与起源时是否发生了变化？为什么？

这种事情和愿景有意义和价值吗？是否起到了作用？具体的例子

认为组织有哪些值得称道和自豪的事情

### 1.2中期目标/战略制定

组织有过哪些重要战略？战略是如何变化、演进的？

组织制定战略的思路和方法是什么？

战略会有具体指标吗，还是只有大致方向，战略是否会进行评估回顾，是怎样的？

制定战略后推行是否遇到困难，是什么困难，是否能解决，如何解决，如何修订，有没有推进不下去的战略？

### 1.3短期目标/项目

组织有过哪些代表性的、重要的项目

这些项目是怎样演变的，它们的故事是什么？

项目成效是怎样的？

组织有哪些失败的项目

组织有没有一些回顾时觉得其实没有必要做的项目，为什么？

组织每年度的工作结果是怎样确定的，有固定模式吗，有明确指标吗？

## 2.1 组织架构与权责

组织架构是怎样的,发生了怎样的演变

理事会如何构成,为什么,是否发挥了作用

对理事会的期待和现实是否有差距,为什么

组织的规模对组织产生了什么影响

## 2.2 分配制度与绩效

员工的绩效考核体系是怎样及如何演变的

员工的薪酬体系是怎样及如何演变的

绩效和薪酬对组织发展的影响是什么

绩效不良时是如何解决的

同事在组织里的职业成长如何体现

## 2.3 组织文化与员工

组织文化是怎样及如何演变的,是否有具体的例子

组织文化期待和现实是否有差距,为什么

员工入职时会有培训吗,是怎样的

同事之间的关系如何,遇到矛盾如何解决,通常人际之间最大的问题是什么,是否有具体例子

## 3.1 对环境变化的感知和分析

如何看到大环境的变化,在组织发展期间公益慈善大环境发生了哪些变化

这些变化和自己相关吗,是怎样影响组织的,例如政策、资助方等

## 3.2 组织优势与行业生态

对所在行业发展的评价是什么

自己组织在行业中的定位是什么

与其他同类组织的异同是什么

组织积累的优势和不足是什么

组织截止目前取得的主要成绩是什么

## 3.3 路径选择与利弊考量

如果回到几年前,认为有哪些事情或重要节点应坚持选择不变,哪些应当做出不同的选择,为什么?

认为组织目前的状态是自己期待的样子吗?如果不是还可以是什么?

认为组织有什么是最值得被铭记的?认为什么是最值得被学习的?认为什么是最值得被知道以避免出现同类问题的?

对组织未来的期待是什么,为什么?

## 领域考察

当捐赠者对某一个具体、细分的慈善领域感兴趣时,可以考察和了解三种要素:

**理念。**有哪些已经存在的思想、理念或是理论?它们的特征是什么?每种的优点、缺点和适用范围是什么?我的价值观以及目标群体所适合的理念是什么?

**技术。**有哪些正在被应用的技术,这些方法的有效性如何?掌握这些技术的门槛和难度如何?

**组织方式。**有哪些形态的组织方式?它们的效率如何?在规模、质量一致性和单位成本上是如何表现的?什么样的组织形态更有利于实现我的目标或愿景?

### 理念

理念代表着某个领域经年累月所探索或创建的思想,它会直接影响人们工作的方法和范式,也决定了工作所传递的最终信息和价值观。

案例1:下表是三种不同的慈善理论

	起于(基础)	终于(目标)
理论1	社会问题	最大的善
理论2	社会问题	善的最大
理论3	捐赠者的意愿	善的最大

理论1/2,认为公益需要以社会问题为基础,但理论3认为社会问题是可以流动的,不同的人对社会问题的理解和认识不同,人们很难真正定义什么是社会问题。此外,社会问题大多是从补偿性视角出发,难以涵盖发展性视角,例如音乐与艺术教育、文化多样性等,因此,捐赠者的意愿和价值观比社会问题更为根本。当然,这里“捐赠者”并不只是代表有钱人,而是广义上基于自由意志开展利他行为的人。理论1认为,存在“最大的善”,可以通过测量和比较将不同的善等价化,人们应当优先投入那些社会回报最高的善。理论2和理论3都否认存在最大的善,而是致力于实现“善的最大”。人们有各种各样对美好世界的期待,通过一些方法可以让这些善意发挥更大价值。三种理论都可以用论证建立有关“好的慈善”牢固的道路,它们或许使用了相同的材料构建路面,工程质量也有所保障,但这些道路的起点和终点不同,最终会带领人们到达不同的地方。

案例2:在开展残障工作时,解释残障工作为何是重要,有很多不同的理念,每种理念都会对工作方法、技术、结果产生影响。下表都是构建残障工作意义的理念:

道德要求	新兴增长
生命激励	人人残障
弱者补偿	多元得益
人口发展	国家承诺
优胜劣汰	社会公正

## 技术

技术代表了以什么样的方式,将理念转化为目标群体的变化。无论多么好的理念,也需要具体的技术来将理念转化成可以被理解或实施的内容。

案例:保护豆豆是一家专注儿童性教育的社会企业。保护豆豆旗下有一个品牌叫做“不羞学堂”,聚焦于家庭性教育。在性教育领域,传统的家庭性教育通常以讲座形式开展,一些组织开发了针对家长的参与式课程。家长在一系列的课程中学习性教育的基本理论和方法。但是由于家长群体差异很大,相比在学校集中上课的学生,家长们从时间、认知水平、意愿等许多方面都千差万别。因此将家长集中起来授课难度很高,对许多家长来说,从基本理念开始的学习也很麻烦。很多家长都急于解决面临的实际问题。

不羞学堂推出了一个为期21天的家长在线课程。每天都会提出一个非常具体的应用问题,例如“啪啪啪被孩子看见怎么办”、“看到孩子看黄片怎么办”,由问题引出议题。每天每个家长在群里发表自己的观点,讨论应对方法,最后由专业的人员总结评点。这种方法的训练效果非常好,这些家长可能并不懂各类性教育模式的差别,也没看过复杂的国际共识和纲要,但是他们在处理实际问题时都确实融合了这些理念,并且能解决实际问题。这要比许多教师,在很长的时间里经过多次集中培训更能够有效解决问题。

“家长在线课程”是典型的技术创新。保护豆豆所在的性教育领域有许多类似的技术,例如同伴教育、参与式培训、舞台剧、参与式戏剧、广播、动画视频等。这些技术适用于不同人群和场景。但无论技术如何变化,它们所传递的有关性的基本理念都是相同的。技术的创新通常来源于两点:

- 原有技术的效率或有效性低,需要进行修订
- 原有技术与新的人群不匹配,无法进行迁移,需要进行革新

只有技术依然是不够的,因为社会问题普遍复杂且涉及庞大的群体。好的技术能保证有效,但这种有效可能只是小范围的,由于资源配置很多人无法享受到技术的成果。这些需要良好的组织方式来实现。

## 组织方式

组织方式代表了一个领域内的资源如何进行有效配置,通过整体规划、影响的规模、工作效率让更多的人能接受好的技术带来的成果。组织方式的重要性在于,无论一个有多高天赋和水平的个体,所能创造的公益结果也无法与一个优质的组织方式相提并论。

案例<sup>[28]</sup>:新一千零一夜

2012年3月,北京歌路营教育咨询中心受邀赴甘肃一所农村寄宿制学校调研。发现晚上熄灯之后许多孩子都会哭。在走访了102所寄宿制学校后,他们发现这是寄宿制学校学生面临的普遍问题。由于国家教育

体制的改革,2011年基础教育阶段寄宿制学生已达3276万,其中近60%是留守儿童。因为管理水平、人力配置和硬件条件的缺乏,使得这些孩子在社会融合、心理成长方面都存在诸多的问题。

歌路营在广泛参考了国内外各类方法,发现“故事疗愈”是比较理想的方式,结合在寄宿制学校看到的学生睡前难以管理、普遍哭闹的状况,产生了“是否可以在睡前通过播放故事来缓解疏导情绪”的点子。其后歌路营设计了一个名为“新一千零一夜”的项目。将中外各类故事进行改编,通过在学校安装播放系统,每天晚上睡前统一播放,孩子们因为长期收听故事,在人际关系、语言表达、心理健康水平等许多方面都产生了积极改变。新一千零一夜通过项目监测系统及社会动员,用了7年时间实现了10000所学校的项目落地以及近500万数量级的学生受益。歌路营没有依赖任何留守儿童领域的顶尖学者,而是采用了边际效用很高的策略,录制的故事可以准确无误地让所有孩子收听,学校只需要安装设备定时播放。参与规模越大,单位成本越低。

#### 案例:光盘打卡

食物浪费是可持续发展的重要议题之一。每年,全球生产供人类消费的粮食中,约有三分之一(13亿吨)遭受损失或浪费。在中国,根据调研仅在中等规模以上餐馆的消费中,每年就倒掉了约2亿人一年的口粮。2020年,依据国家最高领导人指示,政府开始通过立法、监管等措施建立长效机制,制止餐饮浪费行为。

新素代科技是一家通过科技促进粮食节约、助力国家实现双碳目标的社会企业。光盘打卡是新素代科技开发的一款倡导致力于减少食物浪费、倡导绿色低碳生活的小程序。光盘打卡利用人工智能训练,历时半年、在十余座城市发动上千人采集数据,积累了大量数据,能够准确通过摄像头识别食物状态。参与者在餐后通过光盘打卡小程序对餐盘拍照,经由人工智能识别为“光盘”后可获得积分奖励。积分可以兑换礼品,还可以捐赠给公益项目,或是由企业配捐善款。

光盘打卡自2019年发起至2021年中,已有近500万用户,累计光盘5000万次。每日用户增长约10000,日活用户在10-50万。从实际效果看,光盘打卡也切实推动了粮食节约。例如,在中国社会科学院的合作中,社科院引导员工使用光盘打卡程序就餐。社科院院部餐厅在窗口用餐时每日餐厨垃圾总量为5-6桶,大概600斤。改成自助餐后,每日4桶多,大约400-500斤。而光盘行动开始后,餐厨垃圾减至2-3桶。每日280-350斤。项目运营的两个月期间,餐厨垃圾总量减少了30%。

一般来说,理念创新的风险最大、时间最长,但如果成功,溢出效应也最大。技术创新耗时相对短,应用快,效果明显。组织方式创新最容易被忽略,也最需要合作。理念创新往往出自于个体。许多个体进行批判继承之后逐步产生影响力。技术创新既可以出现于个体也可以出现于集体。组织方式创新几乎只能出现于集体合作。捐赠者在考察一个领域时应当了解和熟悉理念、技术和组织方式的发展状况,进而制定捐赠策略。

# 职业发展

06

1. 作何贡献
2. 属于何处
3. 特性如何
4. 如何反馈
5. 如何表达
6. 如何倡导
7. 政治技能
8. 如何精进
9. 推荐书目



具备至少一种傍身的技能,是职业人员的基本要求。这种技能能够帮他在市场上找到工作,以此获得经济报酬。无论是一名主持人还是一名工程师,只要技能过关,便可以接到订单。在工作中他们会进一步磨练专业技能,同时积累交往技能,譬如如何与顾客打交道获得信任,如何更好地报价,如何让顾客满意以便再次光顾。但对希望有更长远发展的职业人员来说,他们应当思考更多。

一位厨师以他卓越的刀工远近闻名。但晚年时他和孩子提起,其实自己非常遗憾。因为年轻时他曾想做一个餐饮行业的管理者,可因为刀工好,每次别人提起时都会请他展示刀工,而他也很享受这种夸赞。久而久之,人们都认为他是一个优秀的厨师,但没有人觉得他有管理才能,他也就无法得到展示和磨练管理能力的机会。岁月匆匆,当中年回望时,才发现自己已经难以转型,留下了深深的遗憾。

主持和工程设计对自己意味着什么?这是自己谋生的手段还是实现人生理想的途径?在主持和设计的职业生涯中自己有怎样的期待?如果有一个具备风险的机会摆在面前,可以让自己对主持和设计行业产生影响,应该去尝试吗?当顾客提出与自己价值观不匹配的需求但有丰厚经济回报时,应该答应吗?

慈善从业者面临着相同的问题。作为一名具备很好项目管理技能的职业人员,掌握了与职业相匹配的技能。但项目管理对自己意味着什么?挑选公益项目的依据是什么?是项目资金规模吗?是项目资助方的实力吗?是慈善的规模化还是探索性的尝试?自己希望做一个极其老到的项目专家,还是希望将自己的知识教授给更多的年轻人?每一个问题都考较着人们的价值观、对职业的认识和想象,每一个问题都影响着如何分配自己有限的时间,每个问题也都会影响人们创造何种价值或成果。

《指南06职业发展》介绍了对慈善工作者来说八种重要的思考方式和工具。这些能力都属于通用技能,无论在哪个细分领域,都可以帮助自身更好地发展和规划职业生涯。最后提供了一个通识的书单。书单从与从业者相关的200多本书目中遴选,共分为10个主题,每个主题3本,希望帮助从业者在指南和科学公益的资料基础上建立更广阔的视角。

# 1. 作何贡献

由于技术进步和人际联结的复杂，现代社会的工作大多弥散于生活之中，生活和工作往往难以完全分开。职业人员普遍处于长期忙碌以及随时回应处理各种零散事件的状态中。但当仔细回顾时，却又发现真正取得的“成果”少之又少。当被提问“去年一年(有时是这段职业生涯中)你认为自己取得的三个最重要的成果是什么”。许多职业人员都会沮丧。因为虽然自己长期加班且繁忙，但当梳理成果时又说不出自己满意的成绩。另一些人发现，其实自己真正引以为傲的成果，只用了很少的工作时间，而大多时间都花费在处理其他琐碎的事务之中。

“我将作何贡献”是职业人员面临的首要问题。职业人员需要通过以终为始的方式思考工作，在忙碌的具体事务之外，思索自己希望职业生涯内创造的价值或带来的改变是什么，这种梳理能够帮我们明晰自己的职业期待，并树立长期目标。下面的工具可以用于“我将作何贡献”的练习。

## 卸任仪式

人们对职业的计划 and 期待不会一成不变，而是持续处于动态变化之中。但这并不妨碍建立以终为始的思考习惯。当有长远目标时，就能更好地规划和明晰。例如，如果期待某项知识产品成为行业共识，就需要思考“什么是行业共识”，进而确定具体路径，评价方式，支持体系，人力配置等等。一名支教老师希望学生因为自己的工作而爱上数学。那么他首先思考，爱上数学的表现是什么，是成绩的提高，是具备数学思维，还是研究数学会成为他们未来的人生志向。卸任仪式通过帮助练习者建立以终为始的思考方式，从卸任之时希望收获的评价为起始倒推职业追寻的方向。

想象未来的一天自己将离开机构或所在行业(包含退休)。机构将为自己举办卸任仪式，并邀请到同事、合作伙伴和其他工作上有所交往的必要人员。在仪式上，主持人将按以下格式宣读对自己职业的评价：

在他之前，(机构或行业) 曾是 \_\_\_\_\_

在他之后，\_\_\_\_\_ 变成了 \_\_\_\_\_

(成果)、(成绩)、(成绩) 让 (谁) (发生了什么变化)

他的同事如此评价他：\_\_\_\_\_

案例1:一名教育公益组织人员撰写的卸任仪式练习

在他之前, (XXXX) 曾是 (教育公益领域的边缘组织)

在他之后, (XXXX) 变成了 (教育公益领域最好的组织之一)

(青山教育论坛)、(你我他教师教学平台)、(xxx教育创新指南) (为行业发展提供了人才、理论和资源的储备)

他的同事如此评价他: (他依靠自己的想象力让这个领域变得丰富多彩)

案例2:一名基金会研究人员的卸任仪式练习

在他之前, (科学公益) 曾是 (一个创新的口号)

在他之后, (科学公益) 变成了 (公益从业者学习的基本理论)

(科学公益课程)、(公益领域通识)、(科学公益案例库) (提高了新一代公益从业者的基线水平)

他的同事如此评价他: (他绘制了正确的地图并最终到了那里)

案例3:一位社工组织的财务官员的卸任仪式练习

在他之前, (单位的财务管理经常出问题)

在他的职业生涯中, (单位财务没有出过任何问题, 账目没有出过一次错误)

(严谨的精神)、(友善的沟通) (让同事们信服地遵守了各项财务要求)

他的同事如此评价他: (他是个合格的财务)

案例4:一位刚刚开始为期2年支教生涯的教师的卸任仪式练习道

在他之前, (XX小学的学生) (的数学成绩是当地倒数第一)

在他之后, (XX小学的学生) (的数学成绩排到了镇里前三)

(数学家的历史)、(神奇的数学)、(生活中的数学) (让他的学生爱上了数学)

他的同事如此评价他: (对XX小学的学生来说, 上数学课是他们最大的期待)

## 2.属于何处

以下三个故事是日常生活中时常见到的场景：

李大顺在高校中工作，一天晚上在家看电视时，她突然问丈夫：“你有没有想过我们生活的意义是什么？”这冷不丁地一问让丈夫吓了一跳，以为大顺遇到什么事了，大顺说只是突然觉得生活忙忙碌碌，但是不知道到底为了什么；

王二垮是一名社会企业的负责人，一次他去朋友家住，洗完澡后躺在沙发上刷短视频。突然他问朋友：“你有没有想过向往的生活是什么样？”朋友问为什么想这么深刻的话题，二垮说这个问题很重要，于是两人开始分享起自己对生活的期望；

刘万三在顶尖的互联网企业工作，一次年假期间，在游玩的路上碰到了很多旅居人员，让他非常震撼。他意识到其实人可以有很多种生活方式。于是在一个下午打电话给朋友，讨论了一个多小时工作的意义和目的。

人们生活的世界至今仍然极端地不平等。不同人的财富、地位、智慧有很大差异，过着千差万别的生活。但无论权倾朝野、富甲天下，无论智慧超凡，亦或是名扬四海，总有那么一些时候，也许是夜深人静之时，也许是高朋满座之后，人们都不免从内心生发出这样的问题：“生活的意义是什么？”“我为了什么而生活？”这种问题通常不会立刻显现作用，但会牵引着人们潜移默化地形成人生的走向。与“做何贡献”相比，“属于何处”更专注完整的人生期待，而不是职业生涯的结果。因此，比起“卸任仪式”对成果和价值的关注，可以用“人生讣告”来进行练习。

### 人生讣告

想象某一天自己离开了人世，亲朋好友将为自己举办一个纪念仪式。在仪式上会宣读一个简短的讣告来总结自己的一生。讣告格式如下：

那个\_\_\_\_\_的人离开了。

他为人\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。

他长期致力于\_\_\_\_\_。

他相信/坚守着\_\_\_\_\_。

人们因此而怀念他。

### 案例1:一名慈善从业者的人生讣告

那个(偷光)的人离开了  
他为人(勇敢)、(古怪却又富于想象)、(不舍自由)  
他长期致力于(将自己理解的世界分享给他人)  
他相信(人有义务用尽自己的才华与天赋)  
人们因此而怀念他。

### 案例2:一位儿童机构的项目人员写的讣告:

那个(深爱XX(他孩子的名字))的人离开了  
他为人(风趣)、(温良)、(贫穷却富有)  
他长期致力于(让自己的孩子成为一个自在的个体)  
他相信(孩子并非父母的延续,而是独立的生命,父母有责任为其创造丰润的生长环境)  
他的孩子因此而怀念他。

人生讣告的要点在于,在许多可选的词汇中,为何人们希望听到用这个词来描述自己。在案例1中,练习者表示,在成长过程中,他意识到人有义务用尽自己的才华和天赋,并且有义务将他理解的世界分享给别人。平时他喜欢看书,在书中看到过很多美妙的思想,很希望这些思想能被他人看到。但并不是每个人都像自己一样幸运和有这些机遇。练习者表示自己努力将大门推开一丝缝隙,看到里面有一片浩瀚苍穹,希望偷来几缕光亮,让别人也能看到那里的样子。于是用“偷光”作为隐喻,表达对自己人生价值的期望。

## 3.特性如何

人在认知自我的过程中,如果缺少反馈,只进行自我反思,效果会大打折扣。因此,职业工作者需要通过他人反馈更好地认识自己。对一般人来说,生活中总会因为各种事务听到反馈,无论是工作中同事的抱怨,还是年终汇报领导的夸赞。但零散、随机的反馈和系统的反馈是不同的。由于面子、关系、性格等许多原因,一些有关自己的重要特性的反馈是很难在日常生活中听到,这时就需要创造一个专门的机会来全面地收集反馈和评价。鱼缸会议就是其中最常见的方法。

### 鱼缸会议

鱼缸会议是常用的反馈咨询工具,主要用于个人分析或团队反馈,也可以用于团队的体验式学习。一般来说,鱼缸会议的实施是由一人坐在中央,其他人围坐四周对他给予反馈。反馈可以针对某个事件,但更多是针对个人。其他人员可以就咨询对象的优缺点及其他重要观察提供反馈。鱼缸会议的要点是咨询对象本人全程不能给予任何回复,无论他人反馈内容让他觉得准确、鼓舞、感激,还是委屈、不公或难过,都只能安静地听取反馈。如同一条不能说话的鱼,透明地被他人观看。

在大型组织中,鱼缸会议也可以用于团队反馈。某个团队核心成员作为咨询对象,由其他业务或部门的人员进行反馈。鱼缸会议的实施并不复杂,但很重要,因为它能够在正式的环境中系统地收集反馈。

练习步骤及要点:

- 需要一名会议主持推动流程的实现,保持相对的客观与中立
- 参与者可以进行任意反馈,但这些反馈是基于负责的、真诚的观察和建议,而不是恶意地发泄情绪和针对性攻击
- 反馈过程中,咨询对象耐心聆听,无需作任何回应

如果因为个人资源和经验所限,无法在职业场合内开展正式的鱼缸会议,也可以采取一些其他方式。例如邀请一位信任的朋友作为调查者,分别向自己的同事和其他亲密的朋友征询意见,做匿名化处理之后反馈给自己。以下为大家介绍一个常见的调查方案。鱼缸调查通常由5-10名对象构成。以下是一个常见的鱼缸调查方案:

人员	关系
乔大力、黄多鱼	下属
沈春花	上司
刘畅婷	同事
张富贵、韦锵锵	朋友
欧阳爱爱	合作伙伴

## 调查问卷

请用三个词来描述李大顺

为什么是这三个词?是否有具体的例子或事件让你有深刻的感受?

请举出1-3个你认为李大顺最应当保持的优点或习惯

请举出1-3个你认为李大顺可以改进的地方

你认为李大顺适合做哪些事情?

你认为李大顺不适合做哪些事情?

你认为,如果李大顺希望有更好的发展,他还应该做什么?例如磨练某些技能、寻找某些机遇等。

你是否还有其他认为可以帮助李大顺更好认识自己的反馈?

.....



## 4.如何反馈

人们认识世界是从具象事物开始的,但在表达和解释时,更习惯使用抽象描述。当描述缺少具体例子时,会对沟通带来很多影响。

案例1:在广西桂林的一所乡村学校,支教团队下午带孩子们进行体育活动,晚上开展健康教育。为了增强趣味性,采用了不少参与式的游戏。支教结束后团队坐车返乡里,到宾馆已经11点多了,团队放下东西后,负责人开始组织大家反馈。会议开了一个小时,结束时已经1点了。大家的热情和敬业精神很好,但是反馈做得并不好。在反馈中充满了这样的描述:“今天这些学生都不太配合”、“我觉得你讲得不够有逻辑性”、“我觉得你控场的能力不是很好”。这种抽象表述的问题在于,当事人不知道今后应该如何改进。

为什么团队会感到控场能力不好?如果细心观察,会发现“控场能力”是由一系列细节累加起来组成的总体感受。例如:

- 当天孩子们进来时以为要上课,所以带了笔、本子和包,做游戏的时候主持人本想换座位,但因为大家把东西都放在座位上,游戏结束就都回到原座位了。主持人应该一开始就让大家把所有的东西都放在一个地方,这样方便活动。

- 每次游戏之前,主持人只是讲解规则,但没有先试一轮,让孩子们更好地理解。游戏都是竞争性的,有的同学没懂,第一轮就开始计分,大家觉得不公平,就有很多意见。

- 每次游戏结束后,主持人应该等所有同学安静下来再开始讲话,但是他会说:“游戏结束,我们回到座位上”,这时同学们都在找座位,非常乱,他就开始讲接下来的内容,这部分内容其实没有人听进去,是无效的。

当这些细节累加起来,其他人就感到了一种抽象的感觉——控场能力不好。如果把这些还原为一个个具体的细节,下次再主持类似的活动,就可以有针对性地改进。

案例2:一名培训人员曾经去讲课,第一天结束之后有人在反馈表里写道:“觉得讲师很随便。”讲师很困惑,因为他不知道对方说的是什么,是讲的内容太随便、穿得太随便、还是私下和哪位同学说话的样子太随便?第二天他问大家,有同学写了这样的反馈,请告诉他具体是什么他好改进。结束后终于弄明白了,一名学生说“我觉得作为一个培训师,一定要穿正式的服装,而不能穿短裤就来了。”讲师瞬间就明白对方的想法,以及今后可以如何改进——穿一条正式的长裤。

一旦转变习惯,将抽象的事物具象化——简单来说,要举出例子——就会更加有效。SBI是最常见的进行沟通练习、帮助人们进行清晰描述的工具。

## SBI

“SBI”分别是三个英文单词：Situation (情境)、Behavior (行为)、Impact (影响) 的首字母缩写。它的意思是，当给别人做反馈的时候，一定要描述出当时的场景是什么、谁做了什么样的行为，这个行为产生了何种影响。

案例1:	
情境	某组织开展了一次培训班，一共三十位来自全国各地的志愿者参与，在大家抵达的当晚举行了见面会。
行为	许多人都有这样的经历：人多聚餐时，经常会出现椅子不够、缺少碗筷等等。一位志愿者在大家进包间的时候就一直在看是不是够数，不够就会找服务员添加。吃饭的时候这位志愿者右手吃饭，左手一直在不停地转盘子，确保大家的菜都能换。
影响	这位志愿者给培训班举办方留下了非常好的印象，他们都觉得她服务意识很强。营会中也一直观察，结束后志愿者就成为了项目助理。
案例2:	
情境	某市团委组织了一次会议，全市十所高校的志愿者团队都受邀参加，会议讨论了市内高校志愿者建设事宜。
行为	会议室的椅子都是木制的，很厚实，非常重。会议结束之后其他团队都走了，有一个团队的负责人要求团队成员把会场里所有垃圾都整理带走，并让大家把所有椅子都恢复原位，摆放整齐。
影响	团委的老师非常惊讶，她说这么多年第一次见到这么注重细节和专业的学生团队。之后不久就给了他们一个项目，后续产生了很多合作，这个团队后来拿了市志愿服务的奖项。
案例3:	
情境	一所学校的志愿者协会，规模很大。一年，社团纳新，招收了300名成员。
行为	报名之后协会有5个联络人负责按报名表的信息加新的同学微信，其中有一位加微信时没有注明任何信息，只是添加好友，加完之后也没有备注。
影响	有的同学没通过好友，有的同学通过了不知道是谁，后来通知第一次会议的时候这个联络人找了好长时间才弄清楚谁是协会的新人。

SBI能够提供一个很好的框架，帮助人们使用这种方法去做反馈的时候表达更为清晰，让听反馈的人知道发生了什么，以及如何做出具体的改变。

案例:清晰描述的常用场景

场景	考虑	清晰描述
一次健康教育讲座,讲者想了解有多少人经常熬夜,于是问大家:“经常熬夜的人请举手”。	“经常熬夜”在不同的人看来有不同的界定,也许我认为11点以后睡觉属于熬夜,而你认为1点以后才是熬夜。所以如果想得到更精确的信息,就要给出清楚地界定。	“经常熬夜”在不同的人看来有不同的界定,也许我认为11点以后睡觉属于熬夜,而你认为1点以后才是熬夜。所以如果想得到更精确的信息,就要给出清楚地界定。
“请你下周把报告给我”,或是“尽快给我”。	“尽快”和“下周”都不是确切的描述,一些人可能认为明天就是尽快,一些人可能认为下班就是尽快,也可能有人认为三天或者下周才是尽快。	在描述时间的时候,要精确地描述或是询问期望的时间点,例如“请明天下午五点前”把这份报告给我。”

日常生活与工作场景中SBI能够得到广泛地应用,但是核心还是要尝试与练习,通过练习改变对外表达的语言习惯,也能够让我们表达变得更为清晰。

## 5.如何表达

在日常生活与工作中,有许多场景需要面对他人清晰描述一个事件的内容,但是往往会因为无法把握描述重点而显得表达冗长或让人无法马上理解核心信息。游戏说明书是常见的用于练习简明、有逻辑、清晰表达的工具。

### 游戏说明书

狼人杀是一种非常风靡的游戏,许多朋友聚会时都会玩。现在,假设遇到了一群没有玩过狼人杀的朋友,他们对这个游戏很感兴趣。在没有任何辅具的情况下,只靠文字写一份游戏说明书,该如何写?对于那些非常熟悉的游戏,人们会理所当然地认为很好解释,但其实并非如此。以下是一位练习者初次进行“游戏说明书”时为狼人杀写的说明书:

有一个法官负责此次活动进行,游戏开始,每个人随机拿一张身份牌,不能随便告诉其他人你的身份。游戏进行时所有人必须闭眼,不同身份的人根据法官的提示进行游戏,一轮结束后,所有人阐述个人想法,根据其他人的阐述投票给你心中那匹狼,法官宣布投票结果和游戏能否继续,反复几轮,直到狼或者村民其中一方死光了。

辅导人员对说明书提出了以下问题:

- 这是几个人玩的游戏
- 狼人是什么 村民是什么
- 法官提示的是什么,游戏怎么进行
- 游戏进行时所有人闭眼是全程闭眼一直到结束吗
- 投票给心中的狼,是不是只有村民能投票

可以看到,在练习者的心里,规则是清晰的,但是在从来没有玩过游戏的人看来,说明书的内容是非常模糊且充满困惑的。因为里面充满了陌生的名词,和未知的指令。在几个问题的引导下,练习者修改了说明书:

狼人杀游戏每次至少六人参与, 分别有法官, 狼人, 村民, 预言家, 女巫, 猎人六种身份。

法官: 负责主持活动

狼人: 坏人, 除狼人外全员要杀的对象, 可以杀所有人

村民: 好人, 除狼人外全员保护对象, 没有其他功能

预言家: 好人, 可验证在场所有人的身份

女巫: 好人, 有一瓶毒药, 一瓶解药, 游戏期间可以救或者毒在场的人

猎人: 好人,

狼人和村民的存活决定游戏的胜负, 狼人被杀光则参与游戏的其他人获胜, 若村民被杀则狼人胜。游戏在法官的主持下进行, 每个人随机拿一张身份牌, 不能随便告诉其他人你的身份。同时法官在主持游戏进行时其他人不能发出响声。

第一轮

法官: “天黑了, 请闭眼”, 所有人闭眼, 法官让谁睁眼谁就睁眼

法官: “狼人请睁眼” 狼人睁眼

法官: “请选择你要刀的人” 狼人用手示意

法官: “狼人请闭眼, 预言家请睁眼” 预言家睁眼

法官: “预言家去选择你要验的人” 预言家选择, 法官用手势告诉预言家该人的身份好坏

法官: “预言家请闭眼, 女巫请睁眼” 女巫睁眼

法官: “刚刚有一个人被杀了, 你要不要救他” 女巫点头或者摇头示意是否要救

法官: “你有一瓶毒药, 如果要使用请选择你要毒杀的人”, 点头选择或摇头拒绝

法官: “女巫请闭眼, 天亮了(所有人睁眼), 昨晚.....(说一下有没有人死, 死了几个人)”

第一轮游戏结束

发言: 轮流发言, 做阐述, 可以实事求是地说, 也可以胡编乱造, 总之要保护自己不被投出

投票: 所有人根据刚刚的发言投票给自己心中的狼人

宣布结果: 法官根据投票结果, 确定游戏是否继续。

第二轮.....

修改后的说明书比第一份清晰了很多,但是看起来非常冗长,而且内容展现了整个过程,有一些细节可以改进,以下是辅导人员提供的说明书:

### **游戏简介:**

狼人杀是一个多人对抗游戏,一般由8-15名玩家参与;

游戏主要有三种身份:狼人、村民和预言家。其中村民一般是多人,预言家只有一人,狼人根据玩家人数从一人到多人不等;

狼人的目标是淘汰所有其他身份的玩家,村民的目标是找出狼人并淘汰,预言家可以验证玩家的身份,帮助村民找出狼人;

根据需要,可以加入其他身份,例如女巫、猎人、丘比特等,每个身份都有特殊功能,可以增加游戏复杂程度;

游戏的主持人被称为法官;

游戏开始前,所有玩家随机抽选身份,玩家无法看到其他玩家身份;

### **游戏流程:**

法官宣布:“天黑请闭眼”,所有玩家闭眼;

法官宣布:“狼人请睁眼”,抽选到狼人的玩家睁眼,狼人要互相确认身份;

法官宣布:“请选择你要杀掉的对象”,狼人通过手、眼神或其他方式示意选择;

法官宣布:“狼人请闭眼,预言家请睁眼”,抽选到预言家身份的人睁眼;

法官宣布:“预言家选择你要验证的人”,预言家选择一人验证,法官用手势或其他方式告诉预言家被验证的玩家是否是狼人;

法官:“天亮请睁眼”,所有玩家睁眼。法官告知昨晚被杀害的玩家是谁;

玩家开始依次发言,猜测其他玩家身份,指认狼人;

发言结束后所有存活玩家投票,得票数最高的玩家死亡;

法官根据投票结果确认是否还有狼人或非狼人存活,游戏是否继续;

如游戏仍可继续,法官重复上述流程直至游戏结束。

**游戏要点:** 游戏注重推理,夜晚时玩家造成的响动、法官确认人时说话的方向、天亮后的发言、投票环节玩家的选择都可以提供信息。狼人可以假装预言家指认其他人为狼人,村民也可以假装预言家保护预言家。玩家需要根据各种信息进行推理判定。

如果想要与他人清晰说明一个游戏怎么玩,首先需要梳理游戏的整个规则内容,然后分重点进行描述。例如游戏说明书就包括游戏简介、游戏流程与游戏要点三个要素,只要说清楚这三点即可让一个从未接触过狼人杀的人知道游戏规则是什么和可以怎么玩,剩下的例如具体的角色功能则可以进一步深入介绍。

选一个了解的游戏尝试与没有玩过的朋友进行游戏说明测试。

游戏规则是什么?

第一次表达以后你的朋友是否已经了解游戏的核心玩法?(可以请其复述验证)

如果能,则可以一起玩一次游戏验证表达准确性;如果不能,他的疑问是什么?

根据疑问或者验证进行二次调整,再次尝试修改你的游戏说明书。

继续验证,获得反馈,直至朋友能够从游戏说明书表达理解游戏规则。



## 6.如何倡导

由于公益慈善只能被说服,无法被强制,且社会资源也是有限的,有许多慈善事务都未必能够开展。因此公益组织通常需要通过倡导来获取共识。虽然总是存在一些充满魅力的人,但倡导是存在技巧的。其中,最常见也最容易通过练习来掌握的倡导技巧,就是如何项目介绍的练习。一个项目可能非常复杂,有诸多细节。但当项目人员介绍时,需要摘出其中最关键的部分。许多组织招聘时会请面试者介绍自己做过的项目,不同人介绍的质量差异往往非常大。一些人会陷入非常具体的细节,一些人会在项目背景上花很多时间。能否清楚地介绍项目,考验的不只是语言表达,更是对项目的理解。一次好的介绍能够为项目进行有利倡导。

以下是一个如何介绍项目的通用步骤:

步骤	内容
1.一个故事	以故事开头,通过一个故事让他人迅速理解问题是什么,并引发共情。(见下)
2.故事背后的普遍现象及其数据	故事是个体案例,能够引起人们的兴趣或感叹。但讲完之后,需要指出,这不是一个孤立的个案。在故事背后,是一个有普遍性问题的群体,这个群体正在经历某些苦难。
3.“如果不,社会将”	为了让人们意识到问题的重要性,要明确地指出,如果我们不开展行动,那么(社会/用户/其他利益相关方)会出现什么样的后果。
4.我们的方案	为了应对这个问题和挑战,我们设计了什么样的解决方案。
5.已有的结果	原型测试取得了什么结果,或是上一阶段的工作进展如何。已有结果表明了项目并不是凭空想象的,而是经过了验证。
6.项目目标	指出接下来的计划是什么,项目希望做出什么样的结果。
7.有力的结语	以一句发人深省或印象深刻的引语作为总结。例如: “已识乾坤大,尤怜草木青”——某慈善筹款晚宴倡导企业家捐款路演的结语; “你的捐助会是照亮他们前途的光”——某乡村学校照明项目的筹款口号

### 讲故事

人类的认知习惯是情节式的,从远古时期人们就通过故事来传递信息,并依靠神话来建立身份认同。那些最为抽象的理念,也需要通过故事和类比来向公众阐释。故事虽然不是万能的,但是好的故事会迅速地消除陌生感并建立信任,也能更好地让他人理解那些看似复杂的道理。慈善组织需要找到项目中最有代表性的故事,以便为他人讲述时在一开始就抓住对方,快速地让对方认识到问题和它的意义。

案例1:从“打狗”引入地区妇女儿童受伤害风险问题

一次评选会上,来自西部一家组织的负责人在开场时讲述了一个新的名词——“打狗”。在当地,许多女性的丈夫常年外出务工,而一些在村子里的男性就会去女性家里发生性关系。由于当地家庭普遍养狗,狗看到陌生人进入家里就会叫,而男性首先要做的就是打狗。因此,“打狗”就用来指代村子里的婚外性关系。这个故事很好地引起了大家的关注,随后负责人开始介绍少数民族地区女性面临的性风险及儿童性伤害的问题。

案例2:从照片出发分享项目初衷

M机构是一家公益助学组织,在一次会议上,其负责人首先展示了一张照片。照片上他和两位小学生手拿着图书在教室里开心地合影。负责人讲起了照片的故事:

2018年,他去中部一个县里的一所小学。校长说,五、六年前学校还有两、三百人。而当他去的时候已经有了很大改变。当时学校上完课在课间操,他看到操场上有13个孩子,于是很好奇问校长,说学校的学生这么少吗。校长说,不止这些,还有一个班在上课,还没下来。于是他走到二楼,来到了这个班,是二年级,之后就 and 班里的全体同学——照片中的两名学生——合了一张影。这个学校一共15名孩子,16名老师。

讲到这时参会者发出了集体的感慨,负责人接着解释了为什么会出现这种现象,以及自己项目的具体内容。

项目人员可以采取一个练习方式,按上述步骤介绍项目,并用3-5分钟讲解出来。经过反复训练,就会熟悉并掌握这种逻辑。

步骤	内容
1.一个故事	
2.故事背后的普遍现象及其数据	
3.“如果不,社会将”	
4.我们的方案	
5.已有的结果	
6.项目目标	
7.有力的结语	

## 7.政治技能

政治是有关如何组织和安排人类集体生活的学问。一个人流落到了荒岛上,可以肆意妄为,可以宣称自己是岛上的皇帝,可以任意地占有土地。这时不存在政治。许多个人共同生活在一起,如果每个人都肆意妄为,集体就面临着分崩离析甚至全体灭绝的风险。因此每个个体需要让渡一部分权利,从而组成公共权力。人们对生活中的事情进行商议,例如获得物资时如何来分配,在产生争议时谁来做决定。

一个群体中的规则如何制定,如何修改,掌握权力的人的权力边界是什么,权力该如何交接,原本确定的权力继承者,因为其他竞争者有了更强的影响力和声望,就面临着权力替换的过程。这些都是政治。政治技能是有关于人在集体之中,如何通过协商、谈判、沟通、观察等方式来增加影响力从而实现目标的过程。政治技能与专业技能不同,但同样很重要,而且是每个人都可以通过学习和训练提升的能力。好的政治技能能够对工作产生重要支持。

以下是一些职业场合中政治技能的案例<sup>[29]</sup>:

### 会议张力

在公司开会时经常会遇到敏感问题,很快使大家情绪都很激动,难以控制个人情绪。哪怕是错的一方赔不是,也无法削减别人的气势。这时寻找一个与敏感问题毫不相关的话题,可以分散大家的注意,让他们暂时转而关注新问题,情绪会大幅被调整,继而在讨论敏感问题会趋于理性,从而化解矛盾。

### 员工激励

我们在对员工进行奖励的时候,不但会考虑到那些做出突出贡献的人,还会考虑那些正在努力中但尚未崭露头角的人。做出突出贡献的员工认为自己理应获得赞赏,所以他们获得奖励理所应当,然而那些尚未崭露头角的人会对奖励的反应强烈的多。他们会感激组织、激发他们的报偿心理,也是组织收拢人心、发展人脉的方式。

### 预期管理

我们经常会遇到很多事情必须要向上级汇报,由于事情是在发展当中,所以要掌握好汇报的程度和汇报的内容,这是有难度的。当事情的不利面在慢慢扩大,那我会将信息汇报给对方,而且要尽早。可能事实发展之后的不利面没有预期的大,上级也不会怪罪,但倘若你没有汇报给上级,上级对不利面的扩展就没有预期,你就会非常被动。

政治技能和其他技能一样,本身没有价值观,而是由一系列能力组成。当政治技能用于私利,就是人们常说的“钻营”和“办公室斗争”,人们讨厌的“政客”也是如此。它会破坏组织本身。但当政治技能用于公利,就会成为有效实现目标的手段。伟大的政治家、企业家、社会活动家都有丰富老练的政治技能。政治地图是政治技能最常用、最基础的工具之一。政治地图可以帮助职业人员认识自己所处的环境状态和权力结构,从而更好地予以应对。

## 政治地图

理解每个个体都处于权力结构之中,理解权力者所处的结构而非权力对应的职位。通过政治地图理解自身的状况并制定相应策略发挥影响力。政治地图首先要确认个体的权力结构,一般分三级。第一级是最核心的人员,这些人员可能包含上司、下属、同级同事。入选一级人员的要点是,与这些人的关系会直接影响自身工作的权力范围和结果。二级是次级,属于工作相对紧密的人员,与他们的关系会间接或小范围影响自身权力的范围和结果。三级是最外部人员,他们一般不会对自身权力产生影响,但他们会在许多时候对自身权力之外的长期影响力产生影响。

案例:2021年,李大顺在A组织开始了新的工作,为了更好地了解适应环境,进而有序推进工作,李大顺绘制了如下政治地图

关系	人员	状况	沟通要点	行为
一级	秘书长	不了解业务工作及目的	信任,工作空间	有所产出
	总监(直属上级)	刚上任不久,需要面对各业务及繁琐的管理事宜	建立合适的工作沟通方式,放心交办给自己业务	密集讨论、调整产出顺序
	业务同事(直属下级)	组织刚搬到新城市,尚未完全稳定,自己刚刚转岗,面临很多不确定性	业务会非常稳定	谈话及解释业务规划
	两个合作方	因为各种原因,项目延期许久,财务也有部分问题,需要尽快结项,部分还需退款	友好顺利结项	在其上级面前表达感谢及维护关系,独处时表达规则和要求
二级	其他同事	组织大部分同事迁移至新城市,重新招聘	建立信任和联系	每个同事单独吃饭沟通
	三个合作方	资助项目延期率过高	自己工作会非常稳定,3-5年不会调整需要按时结项	尊重专业给予空间,说明行政事务要求
三级	业内同行	对自己业务的认识非常模糊,信心不足	业务在迅速开展工作;自己工作会非常稳定,3-5年不会换人	持续开展线上活动及朋友圈分享
	原有行业人员	仍然会接到大量原行业的会议、培训等邀请	已成为业余爱好,保持交流	减少接单业务

政治地图既能帮人们理解自己的工作状态,也能更好地理解他人并采取相应行动。在职业发展的过程中,善于应用政治技能与政治地图,会对工作推进产生事半功倍的效果。例如,政治地图有助于识别关键人员。在开展合作的过程中,一些人并不掌握最高权力,但他们所处的位置以及相应的权力会对事情的进展产生关键性的影响。结识这些人并获得支持是极其重要的。许多人在合作中总是尽可能追求更具有权力或地位的人的认可,能结识这些人固然很好,但并非所有情况都是如此,有时高层的介入反而会让事情变得更复杂。识别出一件事情中具备最关键影响力的人员更为重要。例如,乡村项目的人员可能会有这样的体验,组织和教育部门达成了合作协议,但由于学校校长不支持,教育部门发的文件会被很轻松地搪塞过去。而有时校长支持,但由于太忙,会指定某个副校长或德育主任来负责,而这位主任对项目工作并不感冒,因此项目推进也困难重重。

练习:尝试梳理自己的政治地图

关系	人员	状况	沟通要点	行为

## 8.如何精进

慈善工作者需要培养一个重要习惯：将学习和工作融合，使工作成为练习的过程，在完成工作目标的同时提升自己的能力。在学校接受完整的教育后开始工作的时代已经过去了。未来无论政府、商业还是慈善领域的从业者，都需要有终身学习的能力。但是一旦职业开始，繁忙的工作很难提供稳定学习的时间。尤其是慈善领域，因为发展时间相对短，高质量的培训资源积累也很不足，有时即使从业者想学习，也没有足够量的优质课程提供。因此更需要有意识地将工作变成自我训练和学习的途径。

案例1：李大顺是A组织的项目官员。在进入组织时接手了一个新项目，项目旨在培训青年志愿者的培训能力，让他们从分享者变成具备一定专业性的培训人员。项目之初李大顺就给自己立下了目标，希望项目完成时自己也能够成为一个专业培训人员。考核方式就是每次项目营会和工作坊后的评估，李大顺在所有提供课程的讲师中评分如何。这样一来，项目的每个活动都成了检验自己培训能力的机会，为了通过考核，需要非常认真且有计划地准备内容。项目结束时李大顺主编了一份培训教材，这份教材中的核心内容至今还在被许多组织使用。

案例2：王二垮是B基金会的项目官员。B基金会上线了一个新产品——公益私董会。B基金会为在发展过程中有困惑的组织提供咨询建议。每个私董会由4-5名经过筛选的专家构成。私董会的设置，一方面可以帮助组织解决问题，一方面也可以帮助基金会积累更多的信息、理解用户普遍性的问题、识别行业专家。王二垮负责私董会开展的同时也为自己设定了学习目标，要参加所有私董会，通过私董会磨练自己提供咨询的能力。为此每次咨询前王二垮都需要提前构思，应当询问哪些问题才能更好的了解对方的问题，如何才能提供更为实际的建议等等。随着参与经历逐渐丰富后，王二垮就能了解组织面对的一般性问题、提问的技巧和能够快速诊断并提供建议的框架。在项目顺利运营的同时，王二垮自身也会成为一名咨询专家。

有计划地训练和零散地训练效果是不同的。在案例2中，假设没有设置目标，只是零散的参与几场私董会，固然也会积累经验，但是缺少系统的思考、比较和练习，只能作为一种经验式的体验，而不能变成完整的咨询思想，也就更难总结体系化的知识分享给更多人。

并不只有专门组织的学习班，需要缴费坐在教室里听老师讲解的学习才是学习。慈善工作者应当尽可能寻求将工作和学习连接在一起。一位新上任的秘书长，没有管理团队和制定绩效考核的经验，可能会感到慌张，但如果把它当作练习，去思考尝试如何设置合理的考核体系，就会更加主动地迎接这种挑战。一位刚转到管理岗位的专家，不知道如何进行团队工作谈话，那么工作谈话正是练习的机遇，而且是比理论更有效的实战练习。工作中遇到的许多挫折都可以成为主动练习的机会。当慈善工作者具备这种视角与能力时，就可以建立良好的学习与工作的循环。

## 9. 推荐书目

书名	作者
<b>慈善历史</b>	
《财富的责任与资本主义演变:美国百年公益发展的启示》	资中筠
《中国古代慈善简史》	吕洪业
《捐赠:西方慈善公益文明史》	[美] 罗伯特·H.伯姆纳
<b>项目管理</b>	
《项目管理精华:给非职业项目经理人的项目管理书》	[美] 科丽·科歌昂
《基于效能的项目设计和管理》(第4版)	[美] 彼得·M·克特纳
《发展领域项目管理专业指南》	PM4NGOs (未出版)
<b>项目设计</b>	
《精益创业》	[美] 埃里克·莱斯
《成为敏捷团队》	[法] 克劳德·奥布里
《设计冲刺》	[美] 杰克·纳普, [美] 约翰·泽拉茨基, [美] 布拉登·科维茨
<b>公益的思路</b>	
《公益的方法》	李志艳 (未出版)
《设计思维手册:斯坦福创新方法论》	[德] 迈克尔·勒威克
《科学公益案例库》	三一基金会 (未出版)
<b>管理学</b>	
《认识管理》	[美] 彼得·德鲁克
《管理学》(第13版)	斯蒂芬·罗宾斯
《组织行为学》(第18版)	斯蒂芬·罗宾斯
<b>理解公益慈善</b>	
《贫穷的本质》	阿比吉特·巴纳吉
《公正》	迈克尔·桑德尔
《公益的元问题》	李小云
<b>战略</b>	
《基金会管理译丛·善款善用:聪明慈善的战略规划》	保罗·布雷斯特
《战略的本质 复杂商业环境中的最优竞争战略》	[美] 马丁·里维斯
《什么是战略》	[美] 杰克·特劳特
<b>沟通</b>	
《非暴力沟通》	[美] 玛西尔·卢森堡
《深度沟通》	[美] 扬米·穆恩
《沃顿商学院最受欢迎的谈判课》	[美] 斯图尔特·戴蒙德
<b>政治技能</b>	
《权力 斯坦福大学备受欢迎的权力课》	[美] 德博拉格·林菲尔德



《权力:为什么只为某些人所拥有》	[美]杰弗瑞·菲佛
《硬球:政治是这样玩的》	[美]马斯修
<b>领导力</b>	
《卓有成效的管理者》	[美]彼得·德鲁克
《高效能人士的七个习惯》	[美]史蒂夫柯维
《哈佛商学院最受欢迎的领导课》	[美]罗伯特·史蒂文·卡普兰

## 参考资料

\*《指南》中引用的部分资料为组织或机构的内部资料,完整内容没有公开可查阅的版本。《指南》在编写过程中对这些报告进行了查阅。对于这类资料只列出了资料所属的机构或相关机构及资料的名称及年份。对资料感兴趣的人士可直接按照信息联系相关机构或是与三一基金会取得联系。

- [1] 武垣宇. 中国近代“公益”的观念生成:概念谱系与结构过程 [J]. 社会, 2018.
- [2] "Charity." "Philanthropy." Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/charity>. Accessed: August 2023.
- [3] 周秋光, 曾桂林. 中国慈善简史 [M]. 北京:人民出版社, 2006
- [4] [美] 奇普·希思 / [美] 丹·希思. 瞬变 [M] 北京:中信出版社, 2010
- [5] [美] 项目管理协会. 项目管理知识体系指南 [M]. 北京:电子工业出版社出版, 2018
- [6] 格莱珉银行. 脱贫指标. [EB/OL] <https://www.grameen-info.org/10-indicators/> 获取时间:202308
- [7] [16][18][24] 王龙玺. 同伴春秋. [EB/OL] <https://www.niwo.org.cn/cailiao/showdownload.php?id=10> 获取时间:202308
- [8][9][25][28] 北京沃启公益基金会. 公益的效能之道——科学公益案例集 [EB/OL]. <http://www.sanyfoundation.org/capacity-building/practical-knowledge/> 获取时间:202308
- [10] 刘鸣, 卫茂玲. 循证医学回顾、现状和展望 [M]. 北京:人民卫生出版社, 2021
- [11] 杨文登. 循证心理治疗 [M]. 北京:商务印书馆, 2012
- [12] UNICEF. "An Evaluation of the PlayPump Water System as an Appropriate Technology for Water, Sanitation and Hygiene Programmes". UNICEF, USA, 2007.
- [13] 朱石生. 医学大神 04 [M]. 北京:新星出版社, 2020
- [14] 高绪勇. 循证实践视角下智孤儿童羽毛球教学内容与方法的研究[D]. 北京体育大学, 2022.

- [15] [美]斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学 [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2021
- Levi Strauss Foundation. HERproject: Health Enables Returns. Available at: [https://www.bsr.org/reports/HERproject\\_Health\\_Enables>Returns\\_The\\_Business\\_Returns\\_from\\_Womens\\_Health\\_Programs\\_081511.pdf](https://www.bsr.org/reports/HERproject_Health_Enables>Returns_The_Business_Returns_from_Womens_Health_Programs_081511.pdf). Accessed: August 2023.
- [17] 李治霖, 农雨笛, 林星延. 哪些卫生干预的成本效益最好?[https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MzkwODly-Tl2Mw==&mid=2247497795&idx=1&sn=7bcd39ab76c113a8c3abd263386eb17&chksm=c0cf97a3f7b81eb5c72b630ddd3081603112651d4c1560325a77be9326680f0637e37fe2bf35&mpshare=1&srcid=0901327xLppcNFyxQdqBhmX3&sharer\\_shareinfo=712fcc276af9674b082da7b50bf0b81a&sharer\\_shareinfo\\_first=712fcc276af9674b082da7b50bf0b81a&from=singlemessage&scene=1&subscene=10000&sessionid=1693656397&clicktime=1693657625&enterid=1693657625&ascene=1&fasttmpl\\_type=0&fasttmpl\\_fullversion=6837651-zh\\_CN-zip&fasttmpl\\_flag=0&realreporttime=1693657625555#rd](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzkwODly-Tl2Mw==&mid=2247497795&idx=1&sn=7bcd39ab76c113a8c3abd263386eb17&chksm=c0cf97a3f7b81eb5c72b630ddd3081603112651d4c1560325a77be9326680f0637e37fe2bf35&mpshare=1&srcid=0901327xLppcNFyxQdqBhmX3&sharer_shareinfo=712fcc276af9674b082da7b50bf0b81a&sharer_shareinfo_first=712fcc276af9674b082da7b50bf0b81a&from=singlemessage&scene=1&subscene=10000&sessionid=1693656397&clicktime=1693657625&enterid=1693657625&ascene=1&fasttmpl_type=0&fasttmpl_fullversion=6837651-zh_CN-zip&fasttmpl_flag=0&realreporttime=1693657625555#rd) 获取时间:202308
- [19] 朱石生. 医学大神 06 [M]. 北京:新星出版社, 2020
- [20] Ma X, MD, student). Effect of providing free glasses on children's educational outcomes in China: The "Seeing is Learning" cluster-randomized controlled trial[J]. 2023
- [21] 北京大学中国大学教育财政科学研究所. 歌路营农村寄宿制学校睡前故事项目评估终期报告 [EB/OL]. 2018
- [22] Jin, Z.; Guo, F.; Wang, K.; Zhang, H.; Cao, W.; Hee, J.; Yuan, Y.; Chen, M.; Tang, K. Effects of an Internet-Based and Teacher-Facilitated Sexuality Education Package: A Cluster-Randomized Trial. Children 2021
- [23] 北京大学中国教育财政科学研究所课题组提交. 庆城县 U 来公益“以县带村”在线支教项目终期评估报告 [EB/OL]. 2021
- [26] 潘昆峰, 何章立. 科学公益与教育减贫——贫困高中生资助项目的效果评估 [M]. 北京:知识产权出版社, 2022
- [27] 星巴克公益基金会, 担当者行动. 读出未来——阅读助学项目评估报告 [EB/OL], 2023
- [29] 孙灵希. 《政治技能与工作压力:领导-成员交换的作用机制》[M]. 北京:科学出版社, 2018

# 后序

明朝万历年间，有一位大学者叫张岱，他写过一部名为《夜航船》的著作。张岱说，天底下的各种学问，只有在夜晚航行的船只中遇到的问题最难以应付。因为夜航船中人们的学问都提前做了准备，比如“瀛洲十八学士”、“云台二十八将”，如果有人说错姓名，那些人就会捂着嘴嘲笑，认为记错一个名字就很可耻。但他们不知道，其实记错了这些名字，对于学问的文辞理义并没有什么影响。在张岱的家乡，有很多孩童都在读书，但他们仅仅是熟于背诵，什么《性理大全》、《通鉴纲目》都烂熟于心，偶然被问到一件事，无论是人名、官职、年号甚至是地理方位都能一一列举出来，没有错误。但张岱认为这和目不识丁其实没什么区别，并笑他们是“两脚书橱”。这种形容略显刻薄，但是张岱指出了关于“学习”的重要原理：比起概念本身，更重要的是理解概念背后的意义和思维方式。因此，他在《夜航船》中记录了上至天文地理，礼仪制度，下至三教九流，鸟兽花木的各类语义的缘由，是一部理解历史的小型百科全书。

中国现代公益事业开河于上世纪八十年代，历经四十余年发展，知识结构日渐繁杂。自理论到实践，从工具到方法，从业者在学习时常感迷茫。有时花大力气精研学理，踌躇满志，但在真实世界中却又无从下手。

一门知识若成为经典，后人往往会发展许多技术分支，并在细节上加以阐释，为成逻辑必会产生诸多冗余。其要旨或许三、五日便能讲清，但为了自成说法，难免点缀装饰一番。一来二去便需花费数月攻读。学习者看似掌握许多概念，却仍不解脉络与要义，应用效果自然就大打折扣。

知识的学习，不在识别其形，而在理解其义。譬如，“变革理论”和“逻辑框架”都是公益领域常用工具。一般来说，“变革理论”适用于组织战略的制定，而“逻辑框架”适合具体项目的管理。但两者原理其实并无二致，如能活学活用，任其规模大小，名词变换，无非是以一定步骤梳理工作，使其在理性分析的基础上更有条理地开展。

---

人类存有良善之心,看见同类遭逢苦难之时愿意伸出援手。慈善发源于良善之心,但在当下极其复杂的社会结构之中,职业工作者经过专业培训、学会利用理性开展实践后,就可以更好的让善意发挥价值。

张岱在《夜航船》序言的结尾中提到一个故事:曾经有个小和尚和一个读书人在一条船上过夜。读书人高谈阔论,小和尚听后很是畏服,于是蜷缩着脚聆听。但讲着讲着和尚发现读书人有很多疏漏,便说:“请问公子,澹台灭明(孔子的弟子)是一个人还是两个人?”读书人说:“是两个人。”和尚又问:“尧舜是一个人还是两个人?”读书人说:“当然是一个人!”和尚于是笑着说:“如此,且容小僧伸伸脚。”

如今,越来越多的人以全职身份参与慈善事业。希望《指南》能帮助从业者,特别是刚进入行业不久的从业者建立对慈善的基本认识并掌握相关工作方法,在遇到问题与挑战时,不至于畏服蜷缩,而可从容伸脚。

自三一基金会提出科学公益至今已有六年。六年中科学公益从一种“口号”逐步成形,但远未完善。我国现代慈善事业发展时间很短,得益于无数从业者共同努力,慈善事业发展非常迅速,并且出现了一些非常优秀的原创实践。但在抽象总结方面,可以说还未出现被广泛承认且原创的思想和理论。思想理论的构建、修正和应用是漫长的。三一基金会愿与同行共同努力,在慈善的思想市场中探索。中国与世界都处于剧烈变动的大时代之中,只要有心为之,我国必定会在慈善实践之上产生新的重要思想,从而为历史安放一个路标。只要各自尽力而为,便不会辜负岁月。至于谁能成之,大可不必在意。



三一基金会  
SANY FOUNDATION



北京市昌平区北清路8号，  
三一产业园太阳谷  
Sun Valley, Sany Industrial Park, No. 8 Beiqing Road,  
Changping District, Beijing

[www.sanyfoundation.org](http://www.sanyfoundation.org)