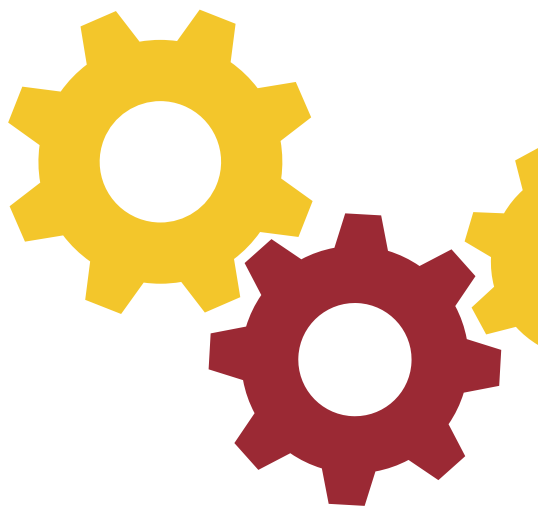


Philanthropy
Topic Briefs

公益领域 通识



15 能力建设





序

人类思想的进步有赖于知识积累。知识能否得到系统的梳理和传承，不但是发展的基石，更是检验发展水平的重要窗口。每个学科和领域的知识，经前人不断的学习理解，其内涵和本质变得愈加明显、表达形式更易于接受、总结更清晰扼要、训练更科学合理。当后人学习新的已有的知识时，效率就会提高，可以在原有发现的基础上，更好地开拓未知领域。因此，在成熟学科和领域中这样的现象屡见不鲜：那些曾经极其难以理解和学习的事物，在今天成为了非常普遍且方便学习的知识。人们因此可以站在他人的肩膀上眺望未来。

改革开放以来，我国公益慈善事业发展迅速，出现了许多优秀的实践。但无论一个行业还是一个组织，当经验积累到一定程度，继续一刻不停实践的边际收益也会随之递减。这时更需要对过往进行梳理和总结。2021年，三一基金会（下简称基金会）遍访全国23座城市，与超过1000名公益从业者开展交流。在交流中发现，许多领域都欠缺成熟的技术资料。当新人进入领域工作时，普遍需要独立摸索，通过非正式的询问、实践、参加会议等方式零散地积累经验，往往需要2-3年才能对领域有相对全面的了解。因此，基金会萌生了支持细分领域总结通识性资料的想法。

2022年，基金会正式启动《公益领域通识》（下简称《通识》）的开发工作，于残障、养老、支教、性教育、自然教育五个领域开展首批试点。《通识》旨在帮助读者快速建立对细分公益领域的全面认识，了解领域发展现状，特别是领域常见或重要的思想、方法、工具、资源等。相关组织也可使用《通识》作为新人入职学习材料，从而减少人员培训成本，将时间用于更多创造性的工作。

在《通识》编写中，基金会采用了新的知识生产流程。基金会会在每个领域选择了一位拥有良好专业能力的专家作为合作主编，按照如下流程进行开发：

流程	内容
领域分享会	各主编以“领域通识”为主题进行介绍和交流,彼此听取不同领域的思路、架构、重点等,相互启发。在介绍的基础上共同讨论好的领域通识的目标、功能、结构等关键问题。
合作确认	分享会后说明权责关系及编写时间表,主编与基金会相互确认是否参与编写。
编委组建	每个领域由主编和基金会共同遴选邀请 5-10 名编委,编委大多为该领域知名专家学者或头部组织的负责人。
初稿撰写	主编依据分享会思路编写初稿。
试读反馈	由基金会为每个领域公开招聘 30-40 名志愿者对初稿进行试读。志愿者以多样性为核心进行遴选,可能包括该领域的工作者、专家、资助者、学生群体等。志愿者依据要求对初稿试读后进行书面反馈。同时编委对初稿也进行书面反馈。
第二稿撰写	主编依据各方反馈编写第二稿。
研讨会	由基金会组织召开研讨会,研讨会约 7-9 人,包含 2-5 名编委及根据各领域特点邀请的嘉宾,通过线上会议提供反馈。
第三稿撰写	主编依据研讨会反馈编写第三稿。
统稿	基金会对稿件进行排查,避免稿件中出现明显错误或风险。
定稿	领域通识稿件确定。
成册	基金会对稿件进行统一校对、排版、设计、印刷等工作,并与各领域主编共同发布《通识》,推广使用。

为促进编写质量,基金会帮助主编组建编委团队,并组织多次试读研讨收集建议。为提高效率并让主编拥有充分的编写空间,基金会并不参与内容的编写制定,主编在考虑各方面建议后,有权决定最终《通识》中所包含的专业内容。基金会希望这种新的尝试能在专业、效率、实用性和成本之间实现有效平衡。

中国慈善事业源远流长。早在西周时期便有文字记载,先秦诸子对慈善思想各有精妙论述,随后的历朝政府政策、佛道典籍、文学艺术,乃至民间杂谈也有详实记录。我国现代公益事业发展时间虽短,但过去数十年间亦涌现出诸多精彩论辩,各领域也多有卓越实践。

三一基金会自成立至今已有十载。基金会长期致力于推动“科学公益”,为我国探索更好的慈善理论。如今,公益事业发展迅速,中西思想并立,传统与现代交融,一时间信息纷繁,从业者也觉乱花迷眼。《通识》正是希望为身处其间不断求索的同伴提供支持。

然而《通识》虽涉及细分领域，但各领域历经沉淀，知识体系博大深邃，一本资料难以涵盖。此外，各领域发展阶段、状况不尽相同，因此编写形式也有差异。《通识》作为新的尝试，必定有诸多不足之处，恳请读者不吝指正。

感谢各领域主编、编委、参与试读 / 研讨等反馈的人士。能够支持《通识》开发，是基金会的莫大荣幸。惟望《通识》能不断更新迭代，长久留存。因为《通识》不仅是对知识的综合，亦是对前人筚路蓝缕的历史记录。山林宝藏，留赠来者。

北京三一公益基金会

2022 年 9 月 1 日





致谢

本通识在开发过程中组织了试读及研讨，共收到超过 257 条反馈。参与试读及研讨的伙伴来自国际国内基金会、各类型注册社会组织、未注册社会组织、研究机构等多个类别，特别感谢以下伙伴在通识开发过程中的贡献。

编委 (按姓氏首字母顺序排序)：

艾琳、杜承凯、高卉、洪珊、刘杏、罗青云秀、任梦洁、石业源

试读伙伴 (按姓氏首字母顺序排序)：

陈婷、范子蕙、冯洁、高睿、高勍、郭子闻、黄惠靖、李华、李王林、李宗莲、刘国栋、刘天舒、刘瑜、绿子、乾康平、王志强、夏婷、夏璐、徐立瑶、徐蕊、徐伟、赵彪、赵逸秋、翟瑞、郑东启、赵彤、张静





前言

能力建设的故事总是从“不会”开始——不会写项目书、不会管团队、不会做预算，不会拒绝一个不合理的合作请求……“不会”的范围可能很广，不只是某种能力，还包括想法、意识、思考方式，甚至情绪与意志的收放。“不会”是人们的一般状态，每个人、每个团队、每个组织的成长，都是不断从“不会”到“会”的过程。

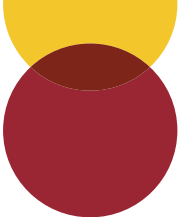
如今，公益组织在推动环境发展、教育公平、性别平等、权利保护等社会议题方面的作用愈加明显。在此过程中，各类从业人员的专业性和组织的管理能力成为影响行业发展的关键因素。因此，能力建设已成为行业关注的重要议题之一。历年来，许多组织都发起或开展了各类能力建设项目。

这些项目不仅回应了特定群体的需求，也在慢慢勾勒出公益人应该具备哪些能力这一未完成的行业共识。工作坊、陪伴、观察、复盘、共学……能力建设的形式日渐丰富，但问题也随之而来：哪些方式真正有效？谁来界定“能力”的标准？建设的主体是外部机构，还是从业者自身？如果把一个组织比作正在穿越泥泞山路的行者，能力建设到底是地图、是工具包，还是一段结伴同行的时间？

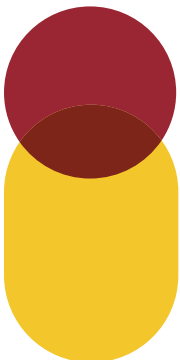
在这些问题尚未有确定答案之时，实践者们已经开始在一次又一次的尝试中试着总结经验，在资源有限的条件下进行共学，在项目复盘中整理行动方案，在看似普通的工作坊中建立同行网络。实践者并不总是掌握理论语言，却在一次次“不会”的困境里创造了真正的进步与适应——他们是“能力建设”最真实的创造者。

这本《能力建设通识》正是为了回应这些声音而写。通识并不追求建立一种唯一的能力建设方案，而是试图梳理那些经验，拼贴一个整体的图景。通识收集了不同背景、不同体量、不同地域的项目实践，把碎片化的尝试汇总成一个可供参考的知识体系。

能力建设的意义远不止于传授知识，更关乎个体与组织的主动性与主体性。许多组织及个人的发展历程表明，他们不需要被教育，而是需要被理解；不需要现成模板，而是需要共创方法；不需要被改造，而是希望被支持着走向自我塑造。一个人想要做得更好，一群人一起想明白该怎么做，这是能力建设最原初的样子。在这条路上，有工具、有方法、有执着的探索，也有不尽的反复与挣扎；有“我不行”，也有“原来我也可以”。能力建设不是万能钥匙，而是一种对公益从业者的守护。希望本通识能陪伴那些对能力建设充满兴趣的从业者，在探索如何“会”的路上共同前进。



目录



第一章	认识能力建设	01
	一、起源	01
	二、需求	02
	三、实践	03
第二章	能力建设的设计	09
	一、需求调研	09
	二、定位与策略	15
	三、设计思路	17
第三章	能力建设的评估	26
	一、柯氏四级评估	26
	二、胜任力模型与雷达图	28
	三、市场化评估	30
	四、发展性积累	32

第四章	能力建设的挑战	34
	一、概念混淆	34
	二、权力差异	34
	三、缺少评估	34
	四、交流不足	35
	五、资源不均	35
	六、知识欠缺	36
	七、人工智能与新技术应用	36
第五章	能力建设的案例	37
	案例 1	37
	案例 2	41
	附录	43
	附 1 延伸概念	43
	附 2 国际经验	45
	附 3 国际资料	48
	附 4 延伸阅读	49



第一章 认识能力建设

一、起源

20 世纪中叶，伴随着国际发展援助的兴起，能力建设（Capacity Building）开始被许多国际组织提及。1992 年，联合国在《21 世纪议程》中大量使用了“能力建设”一词，并将能力建设列入全球可持续发展各方案领域的实施手段。同时，经济合作与发展组织（OECD）将能力建设中的“能力”定义为：“个人、组织及整个社会有效管理自身事务的能力。”除了联合国机构，许多国家的海外发展部门也在援助中将能力建设视为重要内容。

与“能力建设”相似的概念还有“技术支持”“能力发展”等。能力建设的范围非常宽泛，作为现代社会发展的核心战略，其概念在早期管理理论和组织发展中萌芽，后由联合国推动的可持续发展框架推广，并在全球化进程中逐步演化为涵盖个体、组织与系统的综合性实践体系。在广义上，一切致力于个人、团队、组织能力提升、促进目标达成的工作都可以被称为能力建设。

在 20 世纪末，随着中国开放程度的加深，许多国际组织进入中国。这些组织在推动项目落地时，都有意识地引入了一些工具和方法论。除了资助，也会强调建立本地组织持续服务的能力。最初，能力建设的主要方式是短期培训班，大多围绕项目管理、报告写作、志愿者管理与动员等主题。随着公益领域的发展，公益组织也开始面临更复杂的挑战。例如，治理结构、法律合规、战略定位等。而能力建设也从单纯的培训班或培训课程，转为更加长期的能力建设项目，或是系统的知识生产。在本土，也开始出现以培训、评估、技术支持等工作作为业务的组织。例如，恩派公益组织发展中心、上海映绿公益事业发展中心等。

在这个过程中，能力建设不仅作为一种理论或援助工具进入中国，也逐渐融入了中国公益组织的发展实践。随着国际项目的落地，本土公益组织在与资助方、合作方的互动中开始接触并尝试吸收能力建设的理念与方法。这些组织最初主要扮演执行者的角色，同时逐渐积累了相关的技术和理念。

然而，作为源自欧美的概念，能力建设在我国本土的实践中并不只是被单纯地复制，而是在不断碰撞与调整中进行了本土化适应。中国与西方国家在社会基本制度、国民文化等许多方面存在重要差异，国际机构基于第三部门理论发展的能力建设在中国公益组织的实践中遭受了许多挑战。正是在这样演化的过程中，中国公益组织希望探索出自身对能力建设的偏好与实践逻辑。

二、需求

尽管我国公益事业在过去几十年间取得了飞跃式的发展，组织数量不断增长、社会关注度持续提升、政策环境逐步完善，但与公益体系较为成熟的欧美国家相比依然存在差距。一方面，许多机构在资源动员、专业服务、组织治理等方面基础薄弱，经验积累不足；另一方面，快速增长的外部需求与组织内部发展之间形成强烈反差，暴露了我国公益事业战略能力不足、团队建设滞后、制度体系不健全等问题。在这种高速成长又压力透支的现实下，能力建设已成为制约公益组织及从业者可持续发展的瓶颈之一。无论是新兴的草根机构，还是发展中的中型组织，普遍存在强烈而多样的能力建设需求。这些需求呈现出鲜明的本土特征，反映了现实环境对我国公益事业的制约，可以被总结为以下五点。

- 公益从业者时间碎片化、较难集中地参与系统学习。不同于企业员工可能有固定的培训假期或脱产学习机会，公益从业者常常身兼数职，在项目执行、筹款压力、服务对象需求回应，以及繁杂的行政事务间疲于奔波，大块、连续的学习时间近乎奢侈。因此，传统的集中式、长时间授课模式往往效果不彰，甚至因占用宝贵的工作时间而引发焦虑。能力建设需要适应这种“边战斗边学习”的常态，在设计上需要考虑模块化、碎片化、嵌入工作流等方式，许多能力建设活动都在晚上或周末开展。

- 重实用轻理论。由于难以集中学习，所以公益从业者对能力建设的需求更倾向实用性。从业者长期扎根复杂甚至有许多风险的一线，面临资源紧缺、时间压迫和多样诉求的夹击。如果不能直接转化为“很快就能用上”的技能或工具的学习可能被视为奢侈甚至资源浪费。因此，需要能立刻解决眼前困境的方案——例如，如何快速写好一份打动基金会的项目书，如何在爆发冲突的会议上有效调停，如何对绩效不足的员工进行管理……抽象的管理模型或未经本土语境转化的舶来理论，往往因其与真实工作场景的脱节而遭遇冷遇甚至抵触。能力建设的价值直接体现在能否转化为可操作、可复制、能解决燃眉之急的具体行动方案上。

- 偏好案例学习。由于重实用轻理论，案例学习在能力建设中非常重要。鲜活、真实、高度情境化的本土案例稀缺，通用的商业案例则效果一般。从业者更希望看到与自己处境相似的同行，如何在有限的预算下成功动员社区居民，如何在政策模糊地带创新性地解决

残障人士就业难题，或是其他组织是在经历了怎样的失败后，才摸索出有效的县域筹款模式。这些案例提供了可借鉴的具体路径，让学习者感到“他人能行，我们也有希望”。

- 需要人际支持网络。公益工作常伴随着巨大的情感消耗、价值困惑和职业孤独感，尤其是在处理棘手社会问题或身处资源匮乏的偏远地区时。从业者不仅需要知识和技能，更需要一个能理解其处境、分享其压力、提供情感支持，同时能激发灵感的同行者社群。因此，能力建设活动往往被视为重要的社群构建与维系的契机。工作坊的小组讨论、线上社群的经验分享，甚至培训间的交流，这些非正式互动带来的归属感被理解感和相互激励有时比课程内容本身更能缓解职业倦怠，激发持续前行的动力。

- 对主体性的尊重。公益从业者拥有丰富的实践经验，但相对缺乏知识生产的能力。因此，对在地经验的积累、当地智慧的激活，以及支持公益从业者强化自身总结萃取经验的工作非常重要。能力建设可以采用参与式、共创式的方法，尊重在地智慧。在开发培训课程时可以邀请一线从业者共同设计，其核心在于强化机构自身识别问题、分析问题和解决问题的能力，从而确保外部支持真正服务于其自主设定的发展目标。

三、实践

能力建设包含的内容非常宽泛，包括培训、交流、资助、课程等，甚至会议论坛都可以是能力建设的一部分。能力建设的做法多种多样，目前并没有一致性认可的分类方式。在不同的场合，一些机构或学者会使用不同的分类方式，每种都有其特点与局限。中国已有许多以能力建设为核心业务的公益组织。本通识根据能力建设的内容划分了十一个维度，选取了二十二个项目介绍了不同类型的能力建设方案。这些项目并不能穷尽行业中已有的实践，但能够在一定程度上描述能力建设的主要类型，帮助从业者建立一个对能力建设做法的概貌性认识。分类学是为了更好地理解事物，但在真实世界中，同一个项目可能具有多种性质，可以被划分进多个类别，因此读者不必囿于分类标准，而应主要关注项目的不同做法与定位。

注：每种维度都是一条谱系，举例为谱系两端的典型例子，实践中许多项目都分布在谱系的不同位置，并不是绝对的非此即彼。

1. 职业阶段

公益从业者的职业发展路径呈现阶段性特征，不同阶段所需的能力支撑存在差异。入门阶段侧重基础认知与通用技能的系统化构建，资深阶段更需战略视野与高阶管理能力的提升。以下案例分别呈现了这两个阶段的典型能力建设产品。

案例 1 行业新人	案例 2 管理者
<u>益修学院 - “职场新锐训练营”</u> 面向 0-2 年公益人、未受系统培训的从业者及预备入行人员，提供 21 天入职培训课程体系，含 47 讲内容，分“定位篇”“知识篇”“沟通篇”“效率篇”四个篇章，另设“章节划重点导学直播”，累计服务数百家公益机构超千名学员，助力新人快速适应行业。	<u>北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处注册机构）- “鸿鹄计划”</u> 由北京基业长青社会组织服务中心于 2020 年发起，聚焦基金会新任秘书长培养，通过“系统化课程 + 高互动社群 + 在线学习中心”构建培育机制。每届项目为期一年，含 4 期线下集训及线上学习，围绕“使命 - 战略 - 资源与治理 - 趋势”主轴开展，同步设“鸿鹄私董会”等社群活动及各类线上精品课程。项目自开展以来，共有 500 多家基金会、600 多位秘书长参与鸿鹄计划，其中 170 多位秘书长参加了线下集训。

2. 教育属性

公益领域的能力建设在教育属性上可分为非学历教育与学历教育两类。非学历教育有更多样的培养目标，学历教育则注重对理论知识的深度学习与学历资质的获取。以下案例分别呈现这两种教育属性下的典型能力建设产品。

案例 1 非学历教育	案例 2 学历教育
<u>广州公益慈善书院 - “公益慈善领军人才研修计划”</u> 由广州市慈善会、广东省千禾社区基金会等发起，注重“工匠精神（Mastering）”“人文素养（Philosophy）”和“科学品格（Science）”。项目通过全人教育培养扎根社区且具国际视野的领军人才，累计培养近 300 人，同步开展公益研究与社区实验，形成了行业学习网络。	<u>清华大学 - 公共管理硕士（MPA）“公益与社会治理”方向</u> 为清华大学 MPA 双证设方向，面向社会组织负责人、社区工作者等，要求具备对应任职经历。课程包含《非营利组织管理》等核心课，学制 2.5-4 年，可选择集中或周末/晚间授课，设新生奖学金与励学金，毕业授予清华大学 MPA 毕业证书和学位证书。

3. 能力侧重

公益行业的能力建设依侧重点的不同分为职业能力与专业能力。职业能力侧重跨领域通用的各项能力的培养，例如，管理、沟通等。专业能力则聚焦特定领域的专项技能提升。以下案例分别呈现了代表这两种能力培养方向的典型能力建设产品。

案例 1 职业能力	案例 2 专业能力
<u>广州市汉达社会工作服务中心 - “公益 PMD 发展”</u> 专注发展领域项目管理 Project DPro 的培训与认证。作为 PM4NGOs 官方授权的课程训练合作伙伴，为国内公益组织及个人提供项目管理培训、项目优化、咨询及 PMD 全领域的考试认证。至今，汉达已服务近千个公益组织，为超过一万名从业者提供了项目管理能力提升方案。	<u>你我伙伴 - “心智障碍学生性教育能力建设计划”</u> 为落实《“十四五”特殊教育发展提升行动计划》，“你我伙伴”面向全国特殊教育学校发起合作项目，为特殊教育学校提供系统的性教育能力建设支持，包括培训、评估、教具提供、示范校参访等，共同促进心智障碍学生的性教育能力水平。

4. 受众定位

公益领域的能力建设资源在受众的覆盖上存在差异，可分为普适公共型与专属定制型。普适公共型面向全行业提供通用型知识与工具，专属定制型则针对特定群体或需求提供个性化服务。以下案例所呈现的分别是这两种受众定位的典型能力建设产品。

案例 1 普适公共	案例 2 专属定制
<u>北京三一公益基金会 - “科学公益”系列资料</u> 包含《科学公益指南》《公益规模化指南》《公益知识生产指南》《公益通用职业技能指南》，以及《公益培训与协作指南》《公益领域通识》系列及案例库系列。其面向全行业从业者提供的公共资源。	<u>悦享新知 - 主题训练营会</u> 机构 2019 年创立，为公益人提供定制化服务，聚焦项目、资源、团队等方向。悦享新知可以为客户提供定制化能力建设。例如，基于资助方与受助方需求的“儿童早期发展领域项目设计实践营”等。同时，其还能处于关键发展阶段的从业者提供一系列训练营，其成员均有助教全程跟随，以提供专属支持。

5. 价值导向

公益领域的能力建设在价值导向上呈现不同的侧重，一些以课程教学为核心，另一些以人际网络构建为核心。课程教学侧重通过系统知识培育能力，人际网络则注重通过资源联结与互动赋能成长。以下案例分别呈现的是这两种价值导向的典型能力建设产品。

案例 1 课程教学	案例 2 人际网络
<u>思益学院 - “思益博雅课程”</u> 2018 年由阿拉善 SEE 生态协会等发起，课程体系以历史、哲学等经典通识为基础，融入科学、环境学新知及社会学、公益与可持续发展内容，旨在促进博雅通识的普及。该项目设有各类奖学金，面向公益领导者、青年创业家、公益传播领袖等群体，以培育学员系统地进行学习与深度思考的能力。	<u>北京市银杏公益基金会 - “银杏计划”</u> 面向公益组织负责人、创始人及学者、媒体人等，入选者可获连续 3 年、每年 5 万—10 万元资金，用于生活补贴、能力建设等多样化需求。组织海外考察、国内项目参访，推动导师互动与专家面谈，搭建资源网络并通过公众平台提升影响力，旨在助力公益领域领袖型人才。

6. 对象形态

公益领域的能力建设在服务对象形态上可分为两类：一类聚焦个体成长，通过系统培育提升个人专业素养与领导力；另一类面向组织发展，提供资金与资源支持以增强机构效能。以下案例分别呈现的是这两种服务对象形态的典型能力建设产品。

案例 1 个体成长	案例 2 组织发展
<u>友成企业家乡村发展基金会 - “猎鹰加速器”</u> 2017 年 5 月启动，社会创新创业者的陪伴式互助跨界社群，旨在发掘具社会企业家精神与创新能力的领袖。通过两年认知训练、知识赋能加速成长，每季度组织 2-3 天线下集结及线上 CEO 课程，学员需为机构创始人等，经推荐制录取，要求项目具有创新性。	<u>北京市西部阳光农村发展基金会 - “桥畔计划”</u> 扶持初创期教育公益组织，提供 1-3 年非限定资金，每年 1-5 万元，用于行政运营及人员薪资，同步配套机构治理、项目管理等能力建设学习基金，促进组织间交流。服务对象为注册或计划注册、面向县域及以下乡村或城市弱势区域的机构。

7. 职能导向

公益领域的能力建设在职能指向上有不同方向，一类聚焦特定社会议题，为相关行动者提供支持以推动议题解决；另一类针对岗位需求，通过培育专业人才强化机构特定职能。以下案例呈现的分别是这两种职能指向的典型能力建设产品。

案例 1 导向议题	案例 2 导向岗位
<u>山水自然保护中心 - “一个长江” 青年环保行动者 “跬步” 支持计划</u> 2022 年，由华泰公益基金会与山水自然保护中心联合发起，面向生态环保一线青年行动者，每年提供 2.5 万元资金，用途不限，支持领域含生物多样性保护、污染防治等。组织青年分享活动。截至 2025 年 6 月已开展四期，已累计支持 60 位行动者。	<u>浙江敦和慈善基金会 - “敦和公益优才计划”</u> 与 5 家枢纽机构合作，资助成长期公益组织设立筹款传播专岗，提供每年 8 万—10 万元、最长 3 年的资金，用于人才工资及培训支持。资助公益组织招募相关专岗人才，助力公益机构提升市场化筹款和传播能力，促进了公益行业人才发展。

8. 陪伴周期

公益领域的能力建设在陪伴周期上存在差异，大致可分为短期聚焦与长期培育两类。短期聚焦侧重特定主题的集中训练，长期培育则注重系统性能力的持续养成。以下案例呈现的分别是这两种周期模式下的典型能力建设产品。

案例 1 短期聚焦	案例 2 长期培育
<u>WISPAD 咨询（北京）有限公司 - 主题研讨会</u> 聚焦非营利组织管理，举办人力资源管理、项目评估、战略管理等研讨会。采用中英双语（配翻译），以实践练习为主，如人力资源管理研讨会教授优化策略，项目评估研讨会讲解从需求到效率评估的工具方法，适合机构管理人员参与。	<u>昆山杜克大学环境研究中心 - “蓝色先锋计划—中国海洋公益人才培育计划”</u> 由桃花源生态保护基金会等支持，目标是 10 年培养 100 名海洋公益人才、孵化 20 个机构。项目为每年一期，含海洋保护科学与政策、机构运营管理课程，以及设计思维工作坊、实地探访，要求学员组队共创解决方案。

9. 地域范围

公益领域的能力建设在地域范围上可以存在很大差异：一些深耕特定区域，通过资源投入与系统服务培育地方性公益力量；另一些则面向国际交流，依托跨地域合作与互动赋能行业发展。以下案例呈现的分别是这两种地域范围的典型能力建设产品。

案例 1 深耕地方	案例 2 面向国际
<u>福州市鹏辰社会工作发展中心 - “榕树伙伴”</u> 2017 年启动，由共青团福建省委等指导，林文镜慈善基金会发起，面向 20—40 周岁、在闽有 2 年以上公益从业经验的机构负责人等。入选者获 3 年资助（每年 5 万元）及培训、参访、督导服务，覆盖环保、教育、养老等领域，助力福建公益人才成长。	<u>北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处注册机构） - “中欧公益交流项目（PEP）”</u> 由墨卡托基金会北京代表处资助，北京基业长青社会组织服务中心与欧洲慈善协会联合开展。项目聚焦基金会中高层管理者，通过实地参访、交流研讨、结对共学等形式提升参与者跨文化交流能力，促进中欧基金会的相互理解和对话合作。项目自开展以来，已助力约 70 位中欧基金会代表及学者专家交流。

10. 支持内容

公益领域的能力建设在支持内容上也呈现了差异：一些聚焦技术支持，通过方法传授与实践训练提升专业技能；另一些提供资金支持，借助资源投入助力学习成长。以下案例分别呈现的是这两种支持内容的典型能力建设产品。

案例 1 技术支持	案例 2 资金支持
<u>一公斤盒子 - “设计思维工作坊”</u> 为公益创新机构开展的培训活动，含 5 天线上学习、3 天线下训练营及 1 次线上结营汇报。通过真实社会问题小组共创（如“儿童五感发展美育装置设计”），教授用户需求挖掘与解决方案研发方法，体验移情、定义等设计思维流程，面向公益伙伴收费开展。	<u>文和至雅基金会 - “文雅伙伴”</u> 为长期战略项目，面向欠发达地区或基层机构领导者及骨干，提供一年以上系统学习课程的学费奖学金及资源链接。选拔基于使命感、领导潜力及社区服务经历，经考察与公示后入选，与多个能力建设项目合作推出文雅 MPS、EMP 奖学金，累计资助了多名伙伴。

11. 支持方式

公益领域的能力建设在支持方式上存在不同形态：一些依托线下支持，通过实体资源提供服务；另一些借助线上支持，以数字化内容拓展知识获取渠道。以下案例分别呈现这两种支持方式的典型能力建设产品。

案例 1 线下实体	案例 2 虚拟平台
<u>北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处注册机构）- 长青文献图书馆</u> 由北京基业长青社会组织服务中心于 2019 年发起，旨在记录、传承与传播中国民间公益。截至 2025 年 8 月，馆藏资源包括图书 3733 册、期刊 2392 册、内部资料 5837 册，以及档案 9411 件。用户现可进行线下借阅，并通过线上平台进行馆藏内容的查询、筛选、检索，和部分档案在线阅读。	<u>资助者圆桌论坛（CDR）知识库</u> CDR 作为国内资助者的枢纽型组织，总结开发了一系列技术资料并形成了知识库。作为数字化知识平台，包含有效资助、有效公益、专题研究等主题，涵盖议题解析、工具指南、实践案例、译介资料等形式，为会员提供丰富资助知识与信息。



第二章 能力建设的设计

一、需求调研

能力建设需求调研是项目成功的根基，直接决定了干预措施的精准性和资源投入的有效性。若脱离真实需求，能力建设就可能沦为无效的形式主义，甚至加剧现有问题。通过系统性调研，不仅能识别显性短板，更能挖掘潜在瓶颈和深层矛盾，以确保能力建设方案与用户实际场景高度契合。做好需求调研需注重四点核心方法：听、说、读、看。每种方法都有其独特的优势和应用场景。下表说明了这四种方法及其具体应用。

方法	内容	优势	劣势
听	通过直接对话、访谈或问卷的方式听取用户需求	获取一手主观体验，建立信任关系，捕捉情感诉求	用户可能无法清晰准确地表达需求，有时只能描述现象、感受或期待，抑或掩盖真实需求
说	与其他与用户密集接触的一线工作者或专业工作者交流，了解他们的经验	提炼经验性洞察，发现系统性盲点，验证用户需求真实性	信息可能被二次加工，存在角色立场偏差
读	阅读成熟的资料、文献或其他文本类证据	提供客观数据支撑，揭示宏观趋势，补充历史背景	信息可能过时或不适用于当前情况，滞后于现实变化，小众需求缺乏资料
看	亲自观察用户的行为需求	发现言行不一的隐性需求，理解场景约束条件	耗时且需专业观察能力，易受观察者主观解读影响

在实际操作中，需根据资源、时效和对象特性灵活调配四类方法。例如针对新兴议题，文献资料往往匮乏，此时应侧重“听”（用户访谈）与“说”（其他组织的经验）；而面对表达受限群体，“看”的行为观察将成为核心手段。同时，需警惕单一方法的局限性：过度依赖“听”可能陷入表面诉求的陷阱，偏信“读则”易脱离当下现实。可以通过交叉

验证机制——当观察到的行为（看）与用户自述（听）冲突时，通过一线工作者（说）和案例记录（读）进行印证。此外，在敏感场景中（如涉及权力关系的组织诊断），需平衡匿名性与信息深度，并且在必要时采用背靠背的“说+看”组合替代直接访谈。以下是三种较为常见的需求调研的思路，每种思路都融合了不同方法。

1. 德尔菲法

德尔菲法（Delphi Method）是一种结构化、多轮次的专家群体决策技术，旨在通过匿名、迭代的问卷反馈和统计聚合，就复杂问题达成相对可靠的共识或预测。它由美国兰德公司于20世纪50年代研发，常用于缺乏客观数据或存在高度不确定性的领域（如政策制定、技术预测、风险评估等）。德尔菲法作为经典的专家共识构建工具，通常通过量化统计收集体意见。但在能力建设需求调研场景中，更需关注需求的真实性与行动导向，而非追求数据精确度。因此，可以借鉴德尔菲法的核心思路来进行轻量化的改良，这种调整既保留了德尔菲法的精髓，也契合公益从业者时间有限、问题具象的特点，从而确保产出可直接转化为培训设计或资源开发的行动指南。以下是一个应用案例。

案例

A 机构希望筛选当地公益从业者最迫切、最共性的能力建设需求。A 机构借助一次当地公益组织交流会，安排了一个晚上进行调研。调研组组建了一个约 20 人的小组，进行了三轮调研。

轮次	内容
首轮调研	• 请所有人填写在线问卷，题目为：基于您的公益实践，请列出 1-3 项最急需提升的个人 / 团队能力，并简述原因。例如：项目筹款能力（连续 3 个月未达成筹款目标）、跨部门协作能力（多次因沟通不畅导致活动延期） • 合并同类项，将相似需求合并为统一表述，保留原始描述关键词。例如原始表述包括“写项目报告能力”“财务报销流程”“合规材料准备”，可以合并为“机构行政管理实操能力（报销 / 报告 / 合规等）” • 汇总需求清单：保留 15-20 项最具代表性的需求
二轮调研	• 提供需求清单，每项附 1-2 条典型的原始描述以便更好地理解 • 要求参与者勾选不超过 5 项最重要的需求，标注 1 项必须放弃的需求，补充被忽略的重大需求（如有）
三轮调研	• 展示初步共识，列出前 8-10 项高票需求，附获选率，例如 90% 人选择 • 标注分歧较大的选项，例如“数字化工具的应用”有 40% 人选，但 30% 人要求删除 • 列出 5 项最高频需求，请每名成员表示是否同意这些需求作为优先项目，若反对请说明原因，并补充 1 项坚持必须加入的优先级需求

提示：

- 需求调研时一般建议先进行一些描述训练。人们在描述问题时通常使用较为抽象的表达。例如，“筹款难”“生存难”，相较而言，“资助方拖欠尾款”“不知如何激励中层”就更加具体。如果辅以例子会更容易理解并进行详细询问，例如“我们有一位业务同事，业务能力不错，但是他不参加机构的其他活动，对团队造成了很大破坏，我不知道如何进行管理”就非常场景化。越具体的问题，越能引发讨论。

- 能力建设机构通常长期针对特定人群开展工作，因此随着经验增多，可逐渐累积问题清单。在下次调研时可以先分享问题清单，当参与者看到许多包含具体案例的问题时，可能想起更多问题，进一步丰富清单。

- 除优先级清单外，还可产出争议需求清单，包含产生分歧的原因与建议，留作后续使用或其他机构的参考。

- 使用德尔菲思路进行需求调研有一个通俗的口诀：“首轮广撒网，二轮聚焦选，三轮定共识；表述说人话，争议不掩盖，结果速转化。”

2. 关键事件访谈

关键事件访谈法（Critical Incident Technique, CIT）是一种通过收集和分析个体在特定情境下的关键事件，来识别其行为表现、能力特征及需求的方法。它最初由美国心理学家弗拉纳根（John C. Flanagan）提出，被广泛应用于人力资源管理、绩效评估、能力建设需求分析等领域。CIT 的优势在于能够精准识别能力差距并提供可操作的培训方向，其局限性在于依赖受访者记忆准确性，可能遗漏细节，以及由于深度访谈和分析，耗时普遍较长。以下是其核心内容和应用方法。

步骤	内容	操作要点	工具 / 技巧
准备阶段	明确研究目标，选择受访者，设计访谈提纲	目标需具体（如识别能力短板），受访者应覆盖高绩效与普通表现者，提纲需开放式问题（如“请描述一次成功 / 失败的事件”）	使用 STAR 框架（见下）设计问题，提前测试提纲有效性
访谈执行	使用 STAR 法则追问，记录事件细节	按 S（情境）、T（任务）、A（行动）、R（结果）逐层追问，并记录语言、行为及因果关系	开放式提问（如“当时的情境是什么？”）保持中立，避免引导性提问
数据分析	事件分类与编码，对比绩效差异	按主题归类（如沟通能力、应急决策）高绩效与低绩效行为对比	定性分析（主题归纳），定量分析（事件频率统计）
结果应用	构建能力模型，制定改进计划	将行为转化为能力指标（如“应急决策能力”）。设计针对性培训课程或实践机会	能力模型模板，培训课程设计（如模拟演练、话术模板）

案例

某项目通过 CIT 调查县域环保组织“社区动员能力”需求。

准备阶段。筛选受访者。成功组：3 个月内动员超 100 人参与河流保护的负责人。挫折组：动员活动参与率持续 < 20% 的负责人。构建安全访谈场域。使用一定话术（例如“我们今天不评价对错，只想还原您工作中最难忘的社区动员经历。您分享的所有细节都会匿名处理，并帮助更多同行少走弯路。”）或道具辅助（例如提供茶水或方言访谈，降低防御心理）。

访谈执行。STAR 四阶提问。

阶段	提问重点	访谈内容记录实例
S 情境	事件的背景，关键约束条件	“去年 6 月暴雨后河道垃圾暴增，但村委会说没钱清运”
T 任务	需达成的具体目标	“需 3 天内组织 50 名村民清理 2 公里河段”
A 行动	实际采取的措施	“找村支书借喇叭循环喊话，带小学生画危害图上门介绍，承诺清理后办‘捕鱼比赛’（当地广受欢迎的活动）”
R 结果	客观成效 / 主观感受	“86 人参与，清出 12 吨垃圾，村民自发改建垃圾投放点”

数据分析。根据访谈记录中的关键行为，提炼出社区动员能力的核心维度（如沟通协调、资源整合、激励策略、风险应对等）。用重要事件编码表将访谈内容按主题归类，并统计高频行为。例如：

能力维度	成功组行为	挫折组行为
沟通协调	用方言喊话、上门画危害图展示	仅发通知，未解释清理意义
资源整合	主动使用短视频进行宣传，并上报当地媒体报道	依赖村委会，未主动寻求支持
激励策略	承诺后续活动（捕鱼比赛）	无后续激励，参与后无反馈

结果应用。构建社区动员能力模型，根据模型制定课程。

注意事项

- 访谈技巧。避免引导性提问（例如：“您是不是经常遇到沟通问题？”）。使用追问技巧（如“您当时是如何决定采取这个行动的？”）。
- 样本多样性。需要包含不同绩效水平的受访者，确保分析结果的对比性和全面性。

3. 卡诺模型

卡诺模型（Kano Model）是由日本东京理工大学教授狩野纪昭（Noriaki Kano）于 1984 年提出的一种用户需求分类与优先级排序工具，旨在分析产品或服务特性与用户满意度之间的非线性关系。该模型通过区分不同类型的用户需求，帮助企业或组织优化资源配置，提升竞争力和用户满意度。卡诺模型的核心思想是：用户需求并非线性关系，即满足更多

功能不一定带来更高的用户满意度，甚至可能引发负面效果。模型通过将需求分为五类，帮助决策者明确哪些需求是必须满足的，哪些是可选的，从而制定更有效的策略。卡诺模型将需求分为五种类型。

需求类型	特征	满意度影响规律	管理策略
基本型需求 (Must-be)	必须满足的基础能力，未满足则强烈不满，满足后无额外满意	缺失时不满急剧上升，满足后仅达“无抱怨”状态	必须优先满足，但无需过度投入
期望型需求 (One-dimensional)	明确提出的提升需求，满足度与投入正相关，行业竞争焦点	资源投入越多，能力提升越显著，满意度越高	按优先级排序，持续优化，平衡成本与收益
魅力型需求 (Attractive)	用户未明言的潜在需求，满足后惊喜度飙升，形成差异化优势	不提供无影响，提供后满意度指数级增长	创新差异化，低成本创造惊喜，但需考虑成本效益，可以考虑试点验证
无差异需求 (Indifferent)	无论是否满足均不影响感受，常因误判产生的冗余服务。常以“行业热点”的名义出现（如碳交易、元宇宙），但脱离机构现阶段能力	投入资源不会改变满意度	可忽略或低成本处理，避免资源浪费
反向需求 (Reverse)	提供后反而引发不满，常因文化 / 能力错配导致	供给越多挫败感越强，抵触情绪加剧	及时削减淘汰

案例 县域环保组织能力建设

需求类型	用户表述	具体行动	效果验证
基本型需求	“怕账目出问题被处罚”	开发《草根组织财税合规手册》+ 线上答疑群	违规率下降 90%，消除生存焦虑
期望型需求	“想学怎么写项目书”	工作坊训练“10步写出打动资方的提案”	项目书通过率从 35% 升至 78%
魅力型需求	未主动提出	引入卫星地图工具辅助污染源定位	2 家组织借助成果得到百万资助
无差异需求	“不了解碳交易”	组织碳市场专题培训	参与率 30%，结束后无人应用该知识
反向需求	“捐赠档案规整太麻烦”	强制使用复杂数据系统	草根组织原本只需半小时工作，现在需要一天，超过了用户的实际需求

二、定位与策略

完成目标群体的需求调研后，能力建设机构及专家面临的核心挑战是确立自身的定位，即在各类能力建设的可能性中选取什么作为突破点。有效的定位如同绘制一张导航图，一般需要同步审视四个相互关联的维度。

维度	考察要点
需要什么 - 外部需求的紧迫性	见上一节
已有什么 - 市场供给的现状与缺口	有哪些机构或专家已在提供同类服务？其内容、形式、覆盖群体、收费模式如何？优势与不足是什么？是否存在服务盲区或重叠区？例如，当发现一线城市已有大量针对大型基金会的“战略规划”高端课程，而县域中小机构亟须无力获取此类服务时，便可能识别县域机构的差异化机会。市场扫描不仅关注直接竞争者，也需观察互补性伙伴，为潜在合作奠定基础。
能做什么 - 自身的核心能力与资源禀赋	自身的核心专长领域（如是否深耕服务领域多年）师资 / 导师网络的深度与特色、课程研发与迭代能力、技术平台支持、运营管理效率，以及资金与人力资源的可持续性。一个机构可能在调研中识别“公益品牌传播”是重大需求，但若自身缺乏媒体资源、资深传播导师或案例库支撑，强行进入该领域可能透支信誉。能力评估需务实，区分当前能力与短期可提升能力。
想做什么 - 内在的价值追求与发展愿景	希望推动怎样的行业改变？倾向于服务哪些被忽视的群体？追求规模化影响还是深度陪伴？例如，两家机构可能同样具备“社区组织培育”能力，但一家可能定位于“快速复制标准化工具包以覆盖万级组织”，另一家则选择“深度赋能百个草根组织实现社区自治”。愿景决定了资源的长期投入方向，避免机构在短期需求诱惑下迷失。

忽略其中任何一环，定位都可能失焦，导致服务同质化、资源错配或可持续性危机，良好的定位应当是四者的交汇。定位完成后，能力建设机构应当考虑开展能力建设的策略，即以何种方式提升能力。下表是一些根据不同考量设计策略的示例。

考量维度	策略要点	常见能力建设方式	案例
问题复杂度	简单规则性任务（如财务） 系统性难题（如机构合并）	标准化工具包 深度咨询 + 辅导	某服务机构需要统一报销流程 → 开发《公益费用报销 SOP 工具包》
个性化程度	通用基础技能（如项目逻辑框架） 领导者特质发展	主题培训 一对一高管教练	多家草根组织秘书长需提升公共演讲能力 → 定制化小班工作坊 + 个人视频复盘指导
资源规模度	单次小额资助 长期战略支持	线上资源包 + 答疑群 混合式学习社群 + 顾问驻点	基金会资助 20 家环保组织 → 搭建“伙伴学习平台”：慕课 + 季度线下交流会 + 专家问答
时空限制性	偏远地区组织 紧急能力缺口（如疫情筹款）	录播课 + 本地辅导员 快速响应线上训练营	山区教育组织网络差 → 发送带本地案例的音频课，辅以电话督导

案例

2021 年，三一基金会组建了新的业务团队，计划较为系统地向公益从业者开展能力建设。团队对市场进行了分析，认为当时公益领域已有多个知名项目或组织针对资深从业者开展工作，例如国际公益学院的 EMP 课程、公益慈善书院的 MPS 研修班、清华北大提供的学历课程、各类商学院的项目等。但对普通从业者的优质资源相对较少，已有的一些机构多以较为深度的培训、辅导为主。为了更进一步地了解用户需求，基金会设计了为期一天的“科学公益营”，营会的上半天以讲解基金会的“科学公益”理念为主，下半天为一个高度参与式的游戏，可以让从业者针对许多行业现象及价值观进行充分讨论。基金会在全国开展了大约三十次营会，面对面与 1000 多名从业者进行了交流。在营会中，基金会发现了许多需求。例如，许多从业者在参与式游戏中都表达了工作的压力与焦虑，以及对职业发展的迷茫，基金会从中察觉到了从业者的孤独感以及希望建立更美好和广泛的人际网络的需求。又例如，在讲解中，基金会发现许多从业者在进入机构时都没有接受培训，对所在的领域的信息与知识知之甚少，只能靠摸爬滚打缓慢地积累，一些从业者在工作一两年后才对自己所在的领域产生整体认识。此外，许多次营会结束后，一些参与者会来询问基金会是否可以提供更深入的一对一辅导，有很多具体的机构管理、发展的问题需要解答。

基金会通过“听”和“看”发现了许多需求，但其中一些需求是难以满足的。结合市场状况、业务团队的实际能力及机构的使命愿景，基金会最终确定了能力建设的定位与策略。

- 主要针对 22—35 岁的公益从业者，包含实习生、项目助理、项目官员、项目主管等初级及中级岗位。
- 主要针对业务人员开展能力建设，不包含筹款、传播、财务、人力等行政职能人员的能力。
- 以提供公共产品为主，确保所有从业者都可以通过公开渠道方便快捷地下载、传播资料。
- 以通识内容为主，旨在帮助从业者建立对事物概貌的认知，理解关键问题，提供最好的入门级资料，从而提高整体水平的低限。
- 提供独特内容，市面上已成熟的内容，例如项目管理等，不重复提供，尽可能提供基金会视角所独有的、市面上无人研究、讲解的内容。
- 非学术路径。由于定位群体的特点，所有技术资料都尽量避免学术语言，而是以通俗易懂为准，适当放弃学术的可溯源性与精确性，更加注重迭代性和适用性，大量使用类比、故事等来解释原理，大量使用实际案例来说明道理。不追求出版物，用更高效率和更低成本制作资料并快速发布。
- 开发三类核心资料，第一类为基金会完全自主开发的指南系列，第二类为与外部专业人员合作开发的细分领域的通识读本系列，第三类为详细介绍和描述组织发展过程和问题的案例系列。

三、设计思路

人类学习事物的方法大致可以分为六种，能力建设的“顺口溜”总结了这些方法。

顺口溜	读万卷书	行万里路	阅人无数	名师点灯	贵人相助	自己奋斗
方法	阅读	观察	交流	讲解	辅导	实践
常见活动	读书会、阅读积分等	参访、考察等	社群、会议、论坛等	课程、培训等	咨询、私董会、教练等	小额资助、行动基金等

能力建设的方案大多采用了其中一种或几种的组合开展（例如第一章中所列举的项目）。以下是不同方法的常见设计要点。

1. 阅读

- 用阅读的方法开展能力建设，通常有制定书单、阅读积分和读书会三种形式。

• 书单通过精心选择的书籍来提升特定领域的知识和技能。在公益组织中，制定书单不仅是知识获取的工具，也是组织文化建设的手段。书单的制定通常基于目标、兴趣和当前的知识水平。例如，如果一家公益组织有许多志愿者，分组由不同成员带领，组织希望提高员工的领导力，可能会制定一个包括领导力和管理方法的书单。书单的制定往往由组织内部的骨干成员或外部专家共同参与，既保证了专业性，也体现了组织的核心价值观。组织可以根据情况，列出必读书单、选读书单和扩展书单。

• 阅读积分是一种激励机制，旨在鼓励个体通过阅读来提升能力。例如，完成一本书的阅读后，撰写读书笔记并分享给团队，可以获得一定的积分。这些积分可以兑换奖励或作为成就的象征，包括参与培训的机会、学习经费等。在社群类能力建设项目中，阅读积分可以用来兑换发言展示机会、奖学金等。阅读积分制度不仅鼓励了团队成员主动学习，也促进了知识的共享与应用。此外，积分制度还能帮助组织或项目建立一种学习型文化的氛围，使阅读成为团队文化的一部分。

• 读书会是集体的学习形式，通过小组讨论和分享来深入理解书籍内容。读书会线上线下均可开展，可由项目方组织，也可由成员自行发起。在读书会中，成员们不仅可以分享个人的阅读体会，还可以结合自己的工作经验，提出改进项目、优化服务的建议。读书会不但能提升团队能力，也能增进成员间的相互理解。以下是一些读书会案例。

主题	内容
古籍共读与社区治理	社区机构开展的读书会，通过阅读分享《了凡四训》讨论社区治理。读书会选取《了凡四训》中“积善之方”“改过迁善”等章节，采用“领读+轮诵+白话解读”形式，结合社区案例（如楼道堆物、邻里矛盾）讨论书中理念与现实工作的关联。
公益人心理续航	为一线工作者设计的读书会，以《心理韧性的力量》和《中年觉醒》两本书为读物。聚焦书中“逆境中的自我重构”“压力转化为成长契机”等章节，采用“案例分析+情景演练+互助支持圈”形式，结合公益工作中的真实困境（如长期资源匮乏、服务对象不理解、项目推进受阻等），引导参与者制定压力转化清单，并通过小组讨论寻求如何减少清单中压力的影响。
社区工作的共情沟通	社区基金会为社区工作者开展的能力建设课程中设计的读书会，以《非暴力沟通》为基础。读书会上参与者共同制作“暴力沟通识别卡”（例如，“你们社区总不配合活动”vs“本周3场活动出席率<20%”），小组竞赛改写常见指责性语言等。
中层能力培养	选取知名书籍《影响力》为读物，面对公益组织的业务负责人开展的读书会。依据书中解释的影响力的逻辑、交换、说明、树立榜样、回避、威胁等要素，并结合个人经验讨论目前存在的优势与不足，识别应当加强训练的能力。

2. 观察

- 用观察的方法开展能力建设，通常有参访考察、交换岗位和田野观察三种方式。

• 拓宽视野对个人能力和思想的成长有重要促进作用，因此参访考察类的资助在能力建设中非常多见。这些参访从地方到国际不一而足。例如，P 机构项目为每名入选从业者支持 2000 元经费，用于各种考察的差旅费用，C 基金会支持青年人参与国际会议并发言。这类项目通常建议参与者在结束后撰写手记、游记等，并公开分享。一方面，撰写过程是一种细致的梳理；另一方面，这种公开资源也可以将考察收获分享更多人，实现资源的最大化利用。

• 交换岗位和影子跟随是两种相辅相成的实践方法。交换岗位通过跨组织工作让员工得以观察学习其他组织的工作思路与方法。例如，多家组织可以签订协议，每年对固定岗位员工进行一段时间的交换。影子跟随是交换岗位中较为特殊的一种，主要是安排一些具有发展潜力的人跟随有经验的一把手作为助理工作，从而观察如何管理组织、做决策等细节。也可见于小组织负责人去大型组织学习。通常交换岗位持续至少一个月，影子跟随持续 1—2 周。这类做法可以很好地让参与者沉浸式的学习实践细节，还能推动各组织之间优秀文化的交流，建立更广泛的信任关系网络。

• 田野观察是一种通过深度沉浸式体验目标群体生活，从而获取真实洞察的方法。与传统的访谈或短期参访不同，田野观察要求研究者或实践者直接与目标对象共同生活、工作，观察其日常行为、文化习惯及隐性需求。例如，公益组织为深入了解流动儿童家庭的真实困境，安排调研人员在城中村租住一个月，与务工家庭同吃同住，记录孩子放学后的活动空间、家长的经济压力以及社区资源的使用情况。许多时候，这种在地化观察比问卷访谈更能揭示服务对象的真实痛点。

3. 交流

- 用交流的方法开展能力建设，通常有会议 / 论坛、人才社群两种形式。

• 一些发展较好的领域通常会召开年度或双年度的会议 / 论坛，用于促进行业交流、分享最新资讯、探讨前沿议题等功能。除了常见的形式，“X 人论坛”是较为有效的方法。“X 人论坛”是指定期寻找一定数量的专业人员（一般是 10-20 人）举办交流会。为了防止自说自话或资源垄断，每次人选都可以调整，动态变化。论坛一般不设主题，而是让分享者讲述自己过去一段时间最重要的观察。例如，假设某领域每年开展 10 人论坛，则可以举办为期两天的论坛，每人有一个小时的时间，其中 30-40 分钟分享，内容不做限制，20-30 分

钟回答问题。X 人论坛的要点在于，所有听众将在论坛后对发言内容进行公开投票和评价，可以选出当年最有启发或最受关注的分享。考虑到嘉宾的感受，可以只公布前几名结果。

- 一些资助机构的资助对象是发展较好的机构，一方面资助机构通常不具备能力直接为这类机构提供能力建设，另一方面，资助者本身的价值观也认为只要提供资金，受资助机构会自行学习和发展。这时，适当组织良好的受资助机构交流也可以让各方都有所收获。

F 基金会支持多个领域，每个领域每年都投入大量资金支持多个机构。每隔数年，F 基金会都会组织同领域的机构进行专题交流会。会议邀请机构代表分享其最新的观察、体会和经验，同时开展对话甚至辩论活动。历次交流会都受到受资助机构的高度评价，大家在其间都开阔了视野并有新的思路启发或资源链接。

- 社群类能力建设经常会组织成员交流，这些交流是非常有益的，但交流内容大多不会被记录。协作者可以应用在线文档、AI 等工具，在每次交流时提炼关键洞见、行动建议、资源链接，形成纪要或微型知识产品，逐渐积累成社群知识库。一些知名的社群都有自己的知识库。一些项目为了让社群成员感到有所收获，会将见面活动的日程安排得非常满，但这类做法反馈通常不好。“留白”设计对成员关系的构建非常重要。信任的建立、灵感的偶然迸发，往往发生在精心设计的议程之外——茶歇时的随意攀谈、午餐桌上的经验吐槽、活动结束后小范围的深入探讨等。这些看似“非正式”甚至“低效”的时刻，恰恰是打破隔阂或孕育合作的黄金时间。

- 轮值制度是社群能力建设的常见做法，成员可以轮流作为活动策划、议题讨论等内容的组长，鼓励成员自发组建“兴趣小组”或“行动学习小组”。不要将所有议题都预设好，由内而外生长出的议题，往往拥有很强的参与度和动力。

- 随着社群成员的增多，社群遇到风险的概率也会更大。例如，出现性骚扰或是其他个人丑闻。这些都会为项目带来负面影响。因此，社群类项目应当提前建立清晰的规范和公约，以及相应的反应和处理机制。在社群内形成制度性、规律性的要求，一旦出现危机，可以迅速处理。

4. 讲解

- 讲解类能力建设大多以课程或培训为主。

- 优质的师资始终是稀缺的，能力建设组织日常应当多参与各类论坛、线上分享等，并通过交流、请他人推荐等方式寻找各个议题的储备师资。也可以专门举办定期的交流活动，每期邀请不同的专业人员进行对话，借机发掘高水平的潜在授课人员。

• 在行业未有共识的知识体系时，课程设计可以适当平衡“完整性”和“有效性”。有时能力建设组织为了提供看似完善的课程，会邀请一些知名师资分享一些本人并不擅长的内容，这时这些师资通常会将原有的一流内容重新包装讲解，或是为了贴合主题分享二流的内容。在沟通课程内容时，组织可以询问讲师最擅长什么，只对时间进行限定，这样既能了解识别最好的课程内容，也可以减少许多沟通成本，虽然要承担一定的失败风险，但从长期看会建立准确且优质的课程名录。

• 一般而言，为增加课程丰富性，能力建设组织或项目在发展早期会邀请不同的专家授课。在课程期间，应当有意识安排参与式环节，专门用来收集参与者在实际场景中遇到的具体问题与困境，基于这些场景化、具象的问题，寻找针对性的解决方案，就可以逐渐积累出高度本土化且有效的技术，并形成组织自身的课程。

• 能力建设领域的从业者应当着重训练知识生产的相关能力。许多组织拥有非常多的经验，但缺少代表性的知识产品，也没有构建自身的知识体系。例如，一些组织开展了大量对县域组织或是初创组织的咨询工作，但由于未能细致梳理，因此组织内部没有统一的咨询框架和资料库，导致重复性工作多，且技术始终停留在一定阶段，难以精进。

教学方法

除直接授课外，讲解类能力建设常见的教学法包括项目制学习（Project-Based Learning）、服务式学习（Service-Learning）、费曼学习法（Feynman Technique）、翻转课堂（Flipped Classroom）等。下表是四种教学法的解释，同时以“垃圾分类”作为案例介绍不同教学法对同一内容的应用方式：

方法	解释	案例
项目制学习	通过完成一个真实、复杂的项目来学习知识和技能。其目标通常是解决一个问题或创造一个有形的成果（产品、方案、报告等）。	• 学员接受任务：“在 XX 社区设计并试行一个垃圾分类推广方案，目标为 3 个月内提升分类准确率 20%”。 • 调研该社区人口结构、垃圾投放习惯、现有设施、管理痛点；学习垃圾分类知识、行为改变理论、社区动员策略。 • 基于调研，设计具体方案（例如开发趣味分类游戏 APP、设计图文并茂的“家庭分类指南”、策划“垃圾分类达人”评选活动等）。在社区小范围试点方案，收集数据（如观察投放点、问卷调查居民）。分析试点效果，修改方案问题（如 APP 操作太复杂？指南文字太多？）。 • 一份详细的垃圾分类推广方案 + 试点报告 + 可落地的工具（如 APP 原型、指南手册）。 要点：以终为始，成果导向。学习围绕“做出一个有效的东西”展开，知识、技能在解决真实问题中自然习得和应用。强调设计思维、项目管理、问题解决能力。

服务式学习	通过参与有组织的社会服务活动来学习，同时满足特定需求。其目标是在服务中深化知识、培养社会责任感，服务对象受益是核心环节。	•通过直接服务社区来学习垃圾分类相关知识、技能，并深化对社区、社会议题的理解和责任感，同时社区环境得到切实改善。 •学员学习垃圾分类标准、危害及意义；了解目标社区背景；明确服务任务：在 XX 社区开展为期 4 周的周末垃圾分类宣传与指导服务。 •开展行动 / 服务。在社区垃圾投放点站岗，指导居民正确分类。组织社区宣讲会，向居民讲解分类知识。参与清理社区混合垃圾，亲身体验分类不当的后果。协助社区改造分类标识 / 设施。 •反思。服务前：期待学到什么？能为社区做什么？服务中：遇到的困难（如居民不配合）反映了什么深层问题（例如沟通方式不足、激励机制缺位）？自己的感受如何？服务后：行动对社区有实际改变吗？对居民行为改变的复杂性有了什么新认识？价值观 / 社会责任感有何变化？ 要点：服务与学习并重。学习发生在服务行动和持续反思的互动中。核心是在服务社会（社区）的过程中获得知识、技能和价值观的成长。强调实践体验、社会责任、批判性思维。
费曼学习法	通过“教给别人”来检验和深化自己的理解。其目标是彻底掌握某些概念。	•学员选择垃圾分类的一组关键知识（例如“为什么有害垃圾必须单独分类”“可回收物分类的经济与环境循环原理”）。 •尝试向一个假想的完全不懂的人（例如小学生）口头或书面解释这些概念。禁止使用专业术语（例如，“资源化利用”“重金属污染”）。 •必须用类比、比喻、生活例子（例如“废旧电池就像一个小毒药包，混在普通垃圾里会毒死有用的土壤和水”；“回收塑料瓶就像把旧玩具送回工厂，拆了重新做成新玩具，省材料又少污染”）。 •在解释过程中卡壳、逻辑不清或无法简化时，立刻意识到自己对这个点的理解有漏洞。回头查阅资料，只针对漏洞进行学习，直到能用更简单清晰的语言解释。不断精炼语言，以确保解释既准确又极其易懂。 要点：以教促学，深度内化。核心是通过“教”别人来检验和深化自己的理解。不涉及实际设计项目或服务社区，专注于对知识本质的把握和清晰表达能力的锤炼。强调概念理解、知识简化、逻辑表达。

翻转课堂	通过重构学习流程实现深度学习的教学模式。学生在课前通过视频、阅读材料等自主学习基础知识，课堂时间则专注于互动讨论、案例分析和实践应用。	• 观看短视频，内容涵盖：垃圾分类标准、常见易混淆物品的区分、分类错误对后续处理环节的危害（如厨余垃圾混入塑料袋会损坏处理设备）。 • 完成简短的在线测验，检验对基础知识的掌握情况。 • 讲师展示课前测验中错误率高的物品或在课前任务中提出的疑问（如“用过的创可贴是什么垃圾？”“破碎的陶瓷杯怎么扔？”）。分组讨论、查阅资料，形成小组答案并进行辩论，讲师引导澄清。 • 分组进行实物 / 图片分类游戏竞赛。设置包含大量“陷阱”物品（如沾有油污的纸盒、小型电子废弃物、过期药品包装盒等），要求快速准确分类并说明理由，考察对规则的理解深度和应用能力。 • 小组选择一个常见的分类错误场景（如将有害电池混入可回收物），通过角色扮演、流程图绘制或简短报告，模拟分析该错误在收运、中转、处理各环节可能造成的具体问题，深化对“为何要正确分类”的理解。 要点：课前自学打基础，课堂互动深应用。将宝贵的线下课堂时间从单向传授转变为互动、应用和问题解决。强调学员的自主学习能力、课堂参与度以及讲师在引导深度学习和互动中的关键作用。
注：能力建设也可以综合不同方法进行设计，例如先用费曼法确保学员深刻理解垃圾分类知识，再用项目制学习制作或设计方案，最后通过服务式学习在社区实施该方案并进行反思。		

案例 1（项目制学习）

M 机构长期致力于健康教育，已开发出多门面向青少年的课程，并持续招募和培养志愿者，为其提供系统培训。机构还制定了空白课程清单，要求志愿者在完成学习后从中选择至少一个主题，独立编写一门课程。在开发过程中，M 机构与志愿者保持充分讨论，依托丰富的课程素材，最终形成更加专业、完善的正式课程。

案例 2（服务式学习）

“拾光计划”是公益慈善口述历史人才培养计划，由长青文献图书馆实施。项目每期支持由 20 位青年伙伴组成共学小组，给予口述史相关的培训和学习。小组成员在项目周期需完成至少一名公益前辈的口述史记录。每期项目结束后，长青图书馆不但能积累数十万字的口述史资料，所有青年伙伴也在服务中掌握了开展口述史的技术。

案例 3（费曼学习法）

S 基金会长期通过读书会开展员工能力建设。每期读书会会选取一本书，员工会被分配

到不同章节，每次读书会时，员工需要用自己的语言撰写或向他人讲述章节内容，并进行评比。员工需要熟读内容并通过表格、类比、举例等方式让他人了解章节要点和精华。

案例 4（翻转课堂）

悦享新知为公益从业者提供了多个主题的训练营，训练营大多应用了翻转课堂的方式。例如，在“需求洞察营”中，学员可以根据时间自主安排学习已整理好的图文视频课、直播课、案例分享等，加深对需求洞察的原理、方法、技巧等的理解。悦享新知设立直播对话专门用来解答问题，每个学习者还有专门的助教支持，针对性地解答作业中的疑问。

5. 辅导

- 用辅导的方法开展能力建设，通常有私董会、成长教练、咨询、导师及场景式训练等形式。在社会工作等领域，也常设有对人员的系统性督导机制；

- 在公益行业已经逐渐形成了可以稳定提供私董会、教练、咨询等服务的市场，不少能力建设项目或资助方都开始提供这类资源匹配项目。在开展这类服务时，要注意适配程度，不要盲目迷信来自商业领域的专业人员，也不能将企业管理领域的成熟方法论进行简单移植，而忽视社会议题特有的复杂性。例如某残障服务机构采购商业私董会服务，顾问以企业降本增效逻辑建议削减低效的个性化服务，虽短期提升数据表现，却背离了组织使命；

- 导师是社群项目、长期能力建设项目常见的配置之一。导师制通常有两种类型：个人制和问题制。个人制是指为成员匹配专门人员，成员有多种问题都可以寻求导师建议。问题制是指提供一个导师库，每个导师擅长不同的问题，成员在遇到相关问题时可以与该导师联系。但一些项目经验表明导师制实行过程中，个人制导师并不容易和辅导人员产生有效联结，因此，导师制度的应用需要考虑与成员的需求更加匹配；

- 在工作中，许多人面临的问题并非抽象的理论困惑，而是具体的实践挑战，例如如何在绩效面谈中既传递反馈又维护关系、如何在冲突中保持理性并推动共识、如何在合作谈判中平衡利益与原则。这些问题的解决往往需要将知识转化为行动力，而这一转化过程的核心在于“场景式训练”。与单纯的知识传授不同，场景式训练通过模拟真实的工作情境，为学习者提供一个可试错、可迭代的练习场，使其在接近现实的环境中反复演练技能，逐步内化应对复杂问题的思维模式和行为习惯。场景式训练需要设计高度真实的场景，以应用为导向积累应对方式，并且在一对一的辅导中进行细致的纠正。

6. 实践

- 用实践的方法开展能力建设，通常有小额资助、行动基金等形式；

• 长期能力建设一般会为参与者提供小额资金用于尝试创新想法或实践体验，帮助参与者在实践中学习。这类资助从数千到数十万不等。较小额度一般无需复杂流程，较大金额一般按照项目制进行管理，涉及一系列申报、汇报等；

• 资助机构如果有配套的能力建设有可能取得更好的效果，特别是针对初创机构、志愿机构或草根机构的支持。这类组织通常面临资源匮乏、经验不足、管理薄弱等问题。单纯的资金支持可能因执行能力不足而失效。配套能力建设能帮助机构建立可持续的运作机制；

A基金会常年支持高校社团开展公益慈善实践，每年资助数量在几十到一百支队伍不等。但由于只提供资金和根据结果进行评选，因此这些公益实践都维持在较低水平。后来，A基金会在能力建设机构的帮助下，分析了上千份项目文本，发现超过90%的实践都集中在五个领域，因此邀请五个领域的专家制定了导入课程。凡申请支持的团队且在这些领域内均需先学习导入课程。后来基金会还搜集了大量案例，制定了一系列财务管理、痕迹管理的标准工具包，并逐步开发出了针对高校社团公益慈善的管理系列课程，有效提高了服务水平。

• 一些培训班或能力建设的营会都会将参与者分成小组并布置作业，将这些作业和组织、行业的实际需要结合作为探索试点，既可以为参与者提供真实的训练场景，又可以对未来的工作进行测试准备。在案例分析章节中（见下），青年先锋项目中早年的小组任务较为简单，后来将作业设置成与机构发展相关的业务，有效节省了测试成本。



第三章 能力建设的评估

能力建设的成效评估既重要，也极具挑战。不同于物资援助或服务交付，能力建设往往是一种长期、渐进、嵌入式的干预，其成果常常难以被即时量化，影响路径也常常间接、非线性。一个有效的能力建设项目，可能并不会立刻提升指标数据，却能在关键时刻增强组织的判断力、协作力与行动力。因此，评估能力建设不能只停留在“是否完成培训”或“参与人数”这样的表层指标上，更需要理解其对个体与组织长期行为与系统能力的深层影响。

以下四种常见的方法描述了四种不同的评估思路。它们各自关注评估的不同维度和目标，既有适合快速反馈的工具，也有面向长期成效的路径分析。希望这些思路能为设计和实践能力建设项目的从业者，提供可借鉴参考的方向。

一、柯氏四级评估

柯氏四级评估（Kirkpatrick Model）是由威斯康辛大学的唐纳德·L. 柯克帕特里克（Donald L. Kirkpatrick）教授于 1959 年提出的模型，是目前全球最广为人知的能力建设效果评估模型之一。它将培训效果评估分为由浅入深、由易到难的四个递进层次，帮助组织系统性地衡量培训的价值和投资回报。以下结合公益慈善情境柯氏四级评估的应用解释：

	一级：反应层	二级：学习层	三级：行为层	四级：结果层
核心问题	学员对培训感受如何？是否满意？	学员学到了什么？掌握了什么？	学员在工作中应用所学了吗？行为有何积极变化？	行为改变带来了哪些可衡量的积极组织或社会成果？
评估目的	改进培训设计，提升学员体验	确认识识 / 技能 / 态度目标是否达成	评估学习成果向工作实践的转化效果	证明能力建设对组织效能或社会影响的最终贡献

常见方法	满意度问卷、培训结束即时反馈、焦点小组、口头分享	训前 / 训后测试、案例分析报告、方案设计练习、角色扮演 / 模拟演练、行动计划初稿、知识抢答 / 测验	行动计划跟踪与复盘、主管 / 同事 / 受益人访谈与反馈、工作文档 / 报告分析、项目现场观察、关键事件记录、前后对比（如项目方案质量）	关键组织绩效指标对比分析、项目影响力评估数据、资源获取成效（筹款、志愿者）、组织声誉 / 公信力变化、政策倡导进展、受益人福祉改善数据（需严谨归因）
案例	某基金会为环保组织提供“项目逻辑框架设计”工作坊。工作坊结束问卷显示： • 90% 学员认为内容“非常相关”或“相关”。 • 讲师对公益项目理解深刻获得高度认可。 • 部分学员建议增加本土案例练习时间。	案例：某支持性机构为妇女赋能组织提供“参与式农村评估（PRA）工具应用”培训。评估发现： • 训后闭卷测试平均分比训前提高 35%。 • 分组进行社区问题树分析模拟演练，80% 小组能正确运用至少 3 种 PRA 工具。 • 学员提交了初步的 PRA 工具在本社区应用的计划草稿。	案例：上述“项目逻辑框架设计”工作坊 3 个月后，评估发现： • 跟踪学员提交的行动计划：70% 学员所在组织在新项目书或现有项目优化中应用了逻辑框架。 • 抽取学员的项目书对比：逻辑清晰度、指标可衡量性明显提升。 • 学员主管反馈：“项目汇报时更能抓住核心问题和成果链了”。 • 受益人访谈（部分项目）：反馈项目目标更清晰，活动与需求更匹配。	案例：上述“PRA 工具应用”培训 1 年后，结合其他支持，评估发现： • 参与培训的组织在新开展的需求评估中，真实有效地运用了 PRA 工具，受益人参与度从过去平均 30% 提升至 65%。 • 基于更精准的需求评估设计的项目，其服务覆盖率在试点区域提高了 20%，受益人满意度显著提升（对比基线数据）。 • 其中一家组织因其更接地气、体现社区声音的项目设计，成功获得了一笔重要的资助。 • 社区自主解决问题的意识和行动增强（通过社区会议记录 and 关键事件分析）
评估时间与难点	时间：培训后立即 难点：易受“礼貌效应”影响；满意度 ≠ 有效	时间：培训结束前 / 后立即 难点：技能掌握需在实际复杂环境中检验；“知道” ≠ “做到”	时间：培训后 3-6 个月 难点：归因困难（行为改变是否仅因培训）；需组织环境支持（时间、资源、领导支持）；数据收集成本高	时间：培训后 6 个月至数年 难点：归因极其困难（受多重因素影响）；数据可得性与质量；周期长；成本高昂；量化社会影响本身复杂

二、胜任力模型与雷达图

胜任力模型（Competence Model）是组织管理，特别是人力资源管理的常用工具。胜任力模型通过系统分析组织使命对从业者的能力要求，提炼出的可观察、可衡量、可培养的关键行为指标集合。胜任力模型是传统岗位说明书的系统化和细致化。例如，一般来说岗位职责会描述做什么（如完成项目报告），而胜任力模型会更注重定义理想的行为标准，即“什么是好的”（如报告能清晰呈现受益人改变的证据链和案例）。

雷达图（Radar Chart）是一种常见的二维图表，被广泛运用在多维度描述与分析中。雷达图可以将胜任力模型的多个维度置于同一坐标系，通过多边形面积直观呈现能力水平的工具。雷达图可以同时展示个体 / 团队 / 组织的强弱项分布，也能叠加不同时期图谱，清晰呈现能力变化的轨迹。此外，作为图表，雷达图的可视化也可以降低沟通成本，便于向外部呈现。

胜任力模型与雷达图是能力建设的常用评估方法之一，其思路是构建一个指标体系，无论对组织还是个人均可。一般步骤是先建立模型，通过文本分析、受益人访谈、案例萃取等，确定 5-8 项核心能力维度。在不同时期依据维度进行评估，并根据结果绘制雷达图。既可以针对自身历史水平纵向比较，也可以基于同类组织横向比较，还可以设定卓越标杆或是愿景模型进行比较。

案例

M 机构开展了一项针对青年人的领导力培养项目。M 机构根据机构需要、对历史资料的回顾以及青年人的访谈，制作了一个青年领导力的模型。该模型初稿经青年反馈修订后确认，将青年领导力划分为“影响与激励”“管理与执行”“思维与视野”“知识与技能”“交流与沟通”“创新与开拓”6 个维度。每个维度有 5 个具体项，共 30 项。每项基础分为 10 分。

表：青年领导力模型的部分维度指标

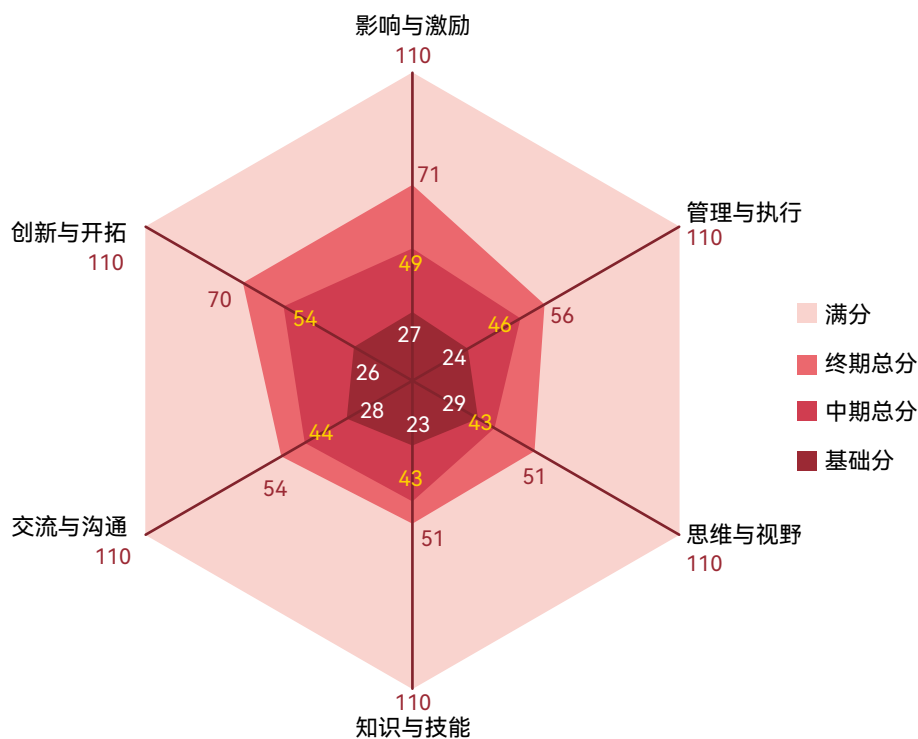
方法	细项	解释
1. 影响与激励	1.1 触动与改变	给他人带来积极的触动，树立榜样、激励前进的能力。（例如在项目中通过他人的分享培训对使命感有新的认识，从而能更好地激励自己团队成员热爱并坚持所做的事业。）
	1.2 自我认知	对于自己选择及工作价值的认同程度。（例如因为同伴的称赞，目标人群的感谢或是他人对自己项目的关注、自己对项目的思考更加认同自己的价值。）
	1.3 归属感	对团队拥有感的程度以及困难时向团队寻求支持的可能性。（例如因为参与项目为自己是团队的一员而自豪，面对压力或挫折时会寻求团队成员的安慰及帮助。）

1. 影响与激励	1.4 凝聚力	能够让团队为共同目标努力的能力及为他人分担压力的责任感。（例如经过培训懂得如何建立统一的使命，或在项目推广中是否愿意调用自身的资源为团队分担压力等。）
	1.5 信念	在挫折与困难前坚定理想信念的能力。（例如因为项目中团队的分享、感想、行为等让自己更有勇气与毅力，更加坚信勤奋、努力、正直、不屈等积极的信念。）
2. 管理与执行	2.1 全局掌控	从宏观上思考或把控事情的能力。（例如通过培训能够更好地制定项目计划、写完整的项目书，制定项目督导或宣传方案等。）
	2.2 团队建设	能够建立良好的团队并合理分配工作。（例如通过交流经验提升自己赋权的能力，并且让团队成员相互信任并且具有良好的目标一致性。）
	2.3 管理方式	能够运用标准的工具、优秀的模式及专业化的方式进行管理。（例如建立项目档案、专门的财务管理表或痕迹管理工具等。）
	2.4 计划执行	能够将工作逻辑化、条理化并有按计划完成任务的能力。（例如通过学习学会运用工作计划表，设定合理的工作计划。）
	2.5 风险与应急	对风险的认识、控制及灵活应变的能力。（例如通过培训交流了解如何发现风险并有预设的解决方法等。）
5. 交流与沟通	3.1 资源与平台	拥有能够发展与交流的资源及平台。（例如通过参与培训、会议、项目申请等活动获得了更多的资源与人脉，或得到了更好的学习、展示平台等）
	3.2 技巧	能够与他人进行良好的、有效的交流与沟通，从而获得认可取得资源。（例如通过分享、培训懂得如何与基层政府、学校社团开展合作，如何递名片、发邮件等技巧。）
	3.3 态度	能够以积极、坦诚的态度从容地与人交往。（例如需要给一个陌生人打电话或发邮件时不像从前那么恐惧，能够积极或从容地与辅导员沟通问题等。）
	3.4 友情	能够在日常接触中与陌生人发展真诚且愿意交往的友谊的能力。（例如通过集体活动等机会认识了愿意交往的人，积极地与之交流并成为朋友。）
	5.5 影响	对他人施加积极影响的能力。（例如通过观摩、学习有经验的人做的活动，或者阅读研究他人所写的活动记录、材料、讲稿等让自己更好地在交往中施加对其他人的影响。）

项目的参与者在项目初期、中期、末期各测评一次，每次都由自己及项目指派的辅导员共同打分。打分时有五个影响级别，包括“负向”（-2分）、“无”（0分）、“正向”（2分）、“较大”（4分）、“很大”（6分）。在量化分数之外，每个维度都需要撰写具体事例佐证。项目结束后，数据表明参与项目的青年人在领导力方面整体都有不错的进步：

- 影响与激励：平均增长 36 分；其中 88% 的学员增长率超过 50%

- 管理与执行：平均增长 32 分；其中 76% 的学员增长率超过 50%
- 思维与视野：平均增长 33 分；其中 88% 的学员增长率超过 50%
- 知识与技能：平均增长 33 分；其中 82% 的学员增长率超过 50%
- 交流与沟通：平均增长 36 分；其中 82% 的学员增长率超过 50%
- 创新与开拓：平均增长 31 分；其中 71% 的学员增长率超过 50%



图：某名学员项目结束时的雷达图

三、市场化评估

市场化评估是基于付费意愿与持续交易行为来验证能力建设产品价值的模式。当公益从业者自愿以个人或机构资金购买服务时，实际上是用稀缺资源为产品效果背书。这种模式突破了传统评估的“自我证明”困境，将评判权交给最直接的受益者。市场化评估会经历两个过程：

• 初次筛选（支付意愿）：从业者在时间、资金、人力等有限资源的约束下，必须选择更契合需求的方案，由此自然会淘汰无效供给（如某机构在师资与预算均有限的情况下，放弃安排看似轻松但收效甚微的《一碗领导力的鸡汤》，转而付费购买更贴合实际的《公益组织裁员法律指南》）。

• 二次验证（复购行为）：持续购买或推荐他人购买，证明能力建设带来了可感知的行为改变收益（如某县域教育组织连续三年采购同一机构的《项目设计工作坊》，其学员实施的项目获政府复制推广）。

市场化评估可以通过合理收费实现正向循环，不但服务方可以获得可持续投入研发优质内容，购买方也会因付出成本更认真地参与。同时也可以通过市场来淘汰无效的产品。

市场化评估通常会带来疑问：付费仅反映受欢迎度而非真实能力提升，且市场可能选择有害产品。虽然一些产品（如幽默的讲师）可吸引初次消费，但难以形成复购。当一门课程无助于学员解决实际问题（如写不出资助方认可的项目书），其口碑的发展变化就可能不会尽如人意。同时，由于公益从业者的个人支付能力普遍有限，在付费决策时普遍非常谨慎，因此市场会在长期形成过滤机制。

除了购买量之外，市场化评估常见的指标还可能包括：

评估维度	核心指标	解释	数据获取
市场吸引	付费转化率	免费试听到付费的实际转化效能	后台数据分析
用户黏性	课程完成率	内容实用性与体验优化程度	学习平台跟踪
	复购率 / 续费率	长期价值认可度	订单系统筛查
转化验证	应用承诺书签署率	学员计划使用所学工具的意向强度	课后签约
	工具包等资料下载使用率	从知识接收转向实践的行动信号	数据后台记录
溢除效应	机构采购占比	组织层面对效果的背书	统计
	重要机构采购量	头部机构、有代表性或示范效应的机构采购量	统计
	NPS（净推荐值）	“愿否推荐给同行或朋友”的忠诚度指标	学员问卷
生态影响	行业活动引用量	能力建设方法论或内容被论坛 / 报告引用的数量	统计或网络爬虫

四、发展性积累

公益领域有许多能力建设项目（特别是针对个体成长的项目）时间周期都较长，常见一届一年，持续多届。这类项目普遍会遇到评估困境。除了案例报告、故事记录等质性描述，很难清晰说明项目的成果，即使采用胜任力模型也被认为是模糊的，易被质疑。这类项目的影响通常需要很多年才能逐渐显现，但不能每个项目都要等待十数年。如果许多年后发现项目无效，对捐赠人也不负责。这时，发展性积累可以作为一种代偿思路用于评估。针对个体的能力建设虽然需要很长时间，但是发展性积累的思路可以不断让项目有所产出，对社会和行业进行贡献，捐赠人和公众也可以看到明确的成果，能力建设组织也可以积累发展出更完善的技术体系。

发展性积累是指每年（或每届）项目设定一个明确的技术目标，虽然能力建设有很多课程、学习、人际交流，但每年会着重关注一个具体目标，并在当年完成针对该目标产出的知识产品，例如一本技术手册，一个工具包等。发展性积累的核心在于：当个体能力的成长难以被即时量化时，将评估焦点转向项目持续产出的、可观测的行业公共知识产品。这种方法突破传统评估的“人本位困境”，通过构建届届相承的知识链条，使能力建设价值显性化。

发展性积累评估包含四个阶段。

阶段	内容
议题锚定	确定选题。选题一般需要考虑紧迫性，直击当前的痛难点（如“后疫情时代社区组织生存策略”）；前瞻性，预判未来3-5年能力需求（如“人工智能时代的公益伦理挑战”）；可产品化，确保主题能转化为具体知识载体。选题也需要结合能力建设对象的状况。例如如果都是刚进入行业的从业者，议题应当更偏重于入门类产品
知识萃取	通过机制设计在项目不同阶段梳理学员的经验，并通过交流讨论将经验规范化、系统化。相关机制设计可参考《公益培训与协作指南》
知识产品	产出具体的产品，一般可产出的类型包括“指引类（指南、操作手册）”“案例类（案例集、经验集）”“工具类（自测问卷、模板）”“研究类（报告、白皮书）”“课程类（通识课、专题课）”等
价值验证	推出市场后，通过市场反馈了解产品的反响，一般反馈包括：被非学员组织使用状况、知识产品促成的实际行为改变（案例故事等）、后续项目基于该产品的迭代版本、被行业标准 / 政策文件引用情况

案例

S计划是A基金会开展的针对公益组织领导人的能力建设项目，该项目每届一年半，持续多届。该组织的目标是在培养人才的同时，开发完整的本土化的“公益组织领导人必修课”。以下是前三届的设计。

届别	技术目标	知识产品	价值验证
第一届	组织至暗时刻突破	《领导者危机生存手册》	• 被 200 家机构下载 • 某能力建设机构将资料列为其项目选读材料
第二届	政社合作破局	《政社合作工具包》	• 被 500 家机构下载 • 民政部门培训引用该图谱
第三届	公益组织数字化转型	《公益数字化案例集》	• 被 700 家机构下载 • 系列资料开始形成影响力 • 被许多论坛会议邀请分享交流 • 部分案例被翻译至国外

注：

- 本案例是仿照已有的发展性积累案例虚构的更通用和便于理解的案例。
- 发展性积累并不一定每届只设定一个目标，能力建设组织可根据实际情况设置多个更小的目标。发展性积累评估法的核心是将能力建设项目转化为行业知识基础设施的建造过程。
- 发展性积累的成果一般建议采用通用的知识许可协议（署名-非商业使用），从而平衡知识产权与行业普惠。



第四章 能力建设的挑战

一、概念混淆

很多机构、资助方，乃至从业者将能力建设简单等同于办培训班或请专家讲课。在这种理解下，能力建设沦为一种短期、表层的学习行为，忽视了组织和个人成长的系统性、学习的持续性和环境的结构性影响。结果往往是能力建设活动与真实问题脱节，学完即忘。从业者成了被动听课的对象，而非知识的共创者。外部专家也会替代内部能力的积累，强化了对外部的依赖。虽然短期培训是能力建设重要的组成部分，但也需要以长期的组织视角来予以安排设计。能力建设应当是一种持续性、系统性且具有生长性的过程，而不仅是上了多少课或发了多少证书的表面指标。

二、权力差异

能力建设往往伴随着外部支持，包括资金、资源、专家等。然而，在实践中，能力建设也常常成为强势主体对弱势组织进行干预的工具。尤其在资助方、国际机构或大型中介组织主导的情境中，能力本身变成了一种权力话语，谁定义什么是能力，谁就掌握了主导地位。这种倾向会让草根组织的经验被视为“非正式”或“不规范”，必须被培训。在此过程中本地知识与实践被边缘化，标准化模板被强行套用。组织从学习变成了做符合资方要求的行为，而非回应自身发展需求。因此，能力建设也应当正视其内在的权力结构，避免技术理性背后的去主体化倾向，转向更具参与性与自主性的共建模式。

三、缺少评估

许多能力建设项目面临缺乏有效评估的问题。项目通常没有足够的监控和评估机制，导致其成效难以量化或难以展示。缺乏评估往往使得项目的实际影响和效果变得模糊，难

以从数据上证明其价值。这不仅影响了项目本身的优化，还削弱了公众或捐赠方对项目的信任。已有的公开的评估报告非常少，难以进行积累和分析。为了有效地推进能力建设，需要建立更好的评估机制，定期跟踪项目实施过程中的进展和效果，及时调整策略以确保成效最大化。

另一方面，能力建设却也越来越强调评估。在实践中，部分能力建设项目被过度工具化，评估变成了证明项目合理性的手段，而非服务于学习和反思的机制。例如，所有项目必须填写逻辑框架、KPI 指标、绩效矩阵，但组织实际处于早期混沌阶段。许多项目的评估移植自商业逻辑的“投入 - 产出”模型，这种审计式考核很难捕捉公益服务的复杂性价值。工具成为主角，问题和语境被格式化处理。培训项目因数据可量化而优先被支持，反而排斥长期陪伴、深度对话等不可衡量的支持形式。工具本应为组织所用，而非组织被工具所驱动。在能力建设中，应将评估工具还原为学习的协助者。

四、交流不足

能力建设机构之间的互动不足，导致协同作用未能最大化。许多能力建设项目在实施过程中往往是孤立进行的，缺乏与其他组织的有效合作与资源共享。这样的分散性工作方式，不仅降低了项目的整体效益，还导致了重复工作和资源浪费。为了更好地推动能力建设，应鼓励不同机构之间的协作与信息共享，开展联合项目，通过资源整合和优势互补实现更大的影响力。此外，有些能力建设机构本身在运营、管理和战略规划方面存在不足。它们可能缺乏必要的专业人才，或未能有效应对复杂的社会需求变化。这些机构往往忽视了自我提升的重要性，导致其在能力建设的过程中无法充分发挥应有的作用。能力建设机构需要加强自身能力建设，通过招聘高素质人才、提升组织内部管理水平、改进服务模式等方式，不断提高自己的工作质量和效率，才能更好地服务社会发展。

五、资源不均

在很多能力建设项目中，资源分配存在明显的不均衡现象。一些组织可能因其知名度或资源背景获得更多的支持，而一些较小或较新的组织则可能得不到足够的资源。这种资源分配不公可能导致能力建设的质量参差不齐，影响了项目的效果和参与者的能力提升。尤其在公益领域，资源的有效利用至关重要，因此，需要设计合理的资源分配机制，确保所有组织无论规模大小，都能获得必要的支持，以提升其能力。此外，在公益领域，能力建设机构和其他执行类公益组织之间的资源竞争常常导致效率低下。其他机构需要资源来支持其一线的服务工作，而能力建设机构则需要资源来推动自身的项目。由于资源有限，二者在争夺同一批资金和支持时，可能会互相排斥、造成资源分配上的困扰。这种资源竞

争可能使得两类机构无法集中精力发挥自己的作用，进而影响社会服务的整体效果。解决这一问题，需要更为细致的资源规划和分配政策，确保能力建设和社会服务的相互支持与促进。

六、知识欠缺

公益慈善作为一门实践性极强的领域，尚未被纳入正式的教育体系，导致人才培养缺乏规范性和系统性。目前，中国大陆地区只有浙江工商大学、山东工商学院等极少数学校设立了公益慈善学院或相关专业。公益组织的工作涉及项目管理、社会学、心理学、法律、传播学等多个领域，但目前缺乏统一的学科框架，导致从业人员往往通过零散的培训或实践积累经验，难以形成系统的知识结构。能力建设机构也没有规范性参照。当前高校教育体系中，公益慈善相关内容多分散在公共管理或社会工作等专业，高校出版的相关教材内容较为滞后，案例选用也远落后于实践探索，无法满足教学需求。能力建设的利益相关方应合作构建更远的知识发展规划，与高校和实践者合作共同开发系统性、原创的知识体系。

七、人工智能与新技术应用

许多能力建设项目过于依赖传统的方法和工具，缺乏创新的思维方式和系统性的变革。例如，大多数项目都依赖于培训和研讨会等传统方式，却未能根据新的社会需求或技术进步进行方法的更新和调整。这种方法上的趋同，使得能力建设的效果容易“固化”，缺乏持续的创新动力。为了应对这一挑战，能力建设机构应当鼓励多元化的、系统化的创新实践，探索新的工作方法，利用新技术、新理念，提升能力建设的有效性和前瞻性。随着人工智能（AI）、数字化技术及其他技术的进步，公益组织是否能有效应用也是重要挑战。

目前，许多公益组织仍停留在互联网工具的应用阶段，对 AI 的认知和实践能力不足。在一些领域（例如灾害救援），一些机构已开始大力使用数字技术，但仍有许多组织对数字技术知之甚少，未能有效探索自身数智化改造的路径。若组织无法快速适应，将面临效率低下甚至被边缘化的风险。AI 技术的伦理风险（如数据隐私、算法偏见）也对组织提出了更高要求。由于缺少知识生产，公益组织在构建智能体时也缺乏必要的语料库，因此能建立良好智能体的组织少之又少。另一方面，新技术的应用也需要资金支持，这进一步带来了资源分配的不公。中小组织因资源有限，难以承担 AI 开发成本。此外，在一些领域，人才训练已经引入了 AI 模型。例如，利用上下文工程技术，AI 可以对医生诊断病人的过程进行评分训练，帮助医学生更快地胜任医生岗位。但在公益领域，大多训练方法都不能结合新技术。能力建设组织应当较一般组织更快适应 AI 的应用，并探索如何在公益领域转化。



第五章 能力建设的案例

案例 1

2000 年，玛丽斯特普国际组织（MSIC）在中国正式注册。机构将目标人群定位为 13-24 岁的青少年，工作内容是促进这类群体的性与生殖健康。MSIC 在许多高校和青年群体中培养骨干，鼓励这些年轻人以同伴身份开展健康教育工作，因此在全国范围内积累了大量志愿者。

2005 年，MSIC 的一个项目结束后剩余一笔尾款，经与资助方协商，决定举办一次志愿者骨干夏令营，为这些选拔出的志愿者更好地提供能力建设。由于夏令营取得的良好反响，此后 MSIC 又举办了多届，并逐渐将其发展成了一个长期能力建设项目，持续到 2017 年。项目被统一命名为“青年先锋”。该项目多年来培育了许多致力于公共事务和社会发展的年轻人，如今他们其中的许多人都在公益慈善领域或从事相关工作，一些人已经担任机构秘书长、业务负责人等重要岗位。下表描述了该项目历年来的发展重点，项目以发展性积累为评估方式，在培养青年人的同时，也通过项目建立了完整的技术体系。

年份	内容与重点
2005	分享同伴教育经验，讨论开展志愿工作中遇到的问题
2007	重新梳理和讨论了同伴教育的核心意义，分享了各种技能，促进同伴教育质量的提升
2008	以领导力为主题，开展了第三届夏令营。相比之前，开放了招募渠道。不仅仅是针对机构内部志愿者，也有少量的外部人员参与。大大减少了推荐制，所有人都需要经过正式申请，有一个 8 人小组共同审阅所有报名材料并做出决策。创造了大量有趣的参与式方法。
2009	一年期的领导力项目，包括夏冬两次营会，以及春秋两个学期 2000 元的小额资助实践。引入了逻辑框架等项目管理方法，以项目制方式开展工作。

2010	一年期的领导力项目，人数从 60 人减至 20 人，小额资助升至 5000 元。建立了一系列财务管理、痕迹管理的工具包。小额资助核查及返工时间减少 90%。开发了胜任力模型和能力建设的工具书。
2011	18 个月的技术研发项目，分为三个阶段，漏斗制筛选，包含三次营会和三个学期的社会实践。以培训与协作技术为主题，培养了一批拥有专业培训技能的青年人，梳理开发了参与式协作指导手册，完善了性教育相关的技术标准。同时通过 QQ 群开展在线培训，为机构拓展了数十个志愿者团队。
2013	24 个月的管理研发项目，包含两次营会、两期社会实践。人均培养成本从 1 万元升至 4 万元。项目建立了完整的高校社团管理体系，开发了相关教材、配套课程等，数百个机构使用材料开展培训，并在 2014 年发起了全国性教育青年工作者论坛。
2015	由于缺乏资金，回归到营会方式，继续举办论坛。更新了小组任务方式，将实践与机构发展紧密结合。论坛成为相关领域最有影响力的活动之一。
2016	继续营会方式，成员在营会后直接加入机构项目组，成为工作团队成员，以志愿方式参与机构工作，承担部分职能。协调多个合作方，促进性教育和公益慈善领域的融合。

在青年先锋项目的发展历程中，MSIC 总结了如下能力建设的经验和反思：

- 信息的流通。由于信息的局限性，弱势或资源欠缺群体并不知道自身可以具备发展空间。这种局限性既可能来自于社会隔离，也可能来自于自身在长期隔离中主动隔离信息。例如一些农村女性没有见过性别平等的夫妻模式，所以认为服从男性，甚至被丈夫打骂是理所当然的。不了解反家暴法的女性也不知道遭受家暴可以申请人身保护。信息的流通是个体意识和思维转变的首要步骤，因此是能力建设的重点。能力建设组织可以将通用信息标准化并通过互联网公开。例如将本领域的基础知识、信息等录制成网络课程并开放，或制作通读学习材料，让所有社群成员及感兴趣的人士，或至少让可以公开的群体能无限制的自主学习。MSIC 逐年完善公开的在线资料，随着技术发展使用 QQ 群、邮件组、飞信、微信、YY 直播软件等方式开展公开课和发放资料包，吸引了许多团队加入，扩展了社群基础，也有了更多候选人员。

- 在过往经验的基础上制作经典案例，可以提供更好地参考经验。例如支持青年人参与公益时，可先介绍不同种类设计优秀的项目，拓展思路。许多青年小额资助项目都缺少此过程，因此几乎所有项目收到的申请书模式都相同，多年来质量并未有什么改变；制定良好的痕迹管理体系，将工作经验与案例整理后保留记录，积累技术细节，不断改进培训体系；

- 实体线下的培训聚焦于少数人，并将时间和精力放在技能的提升而非基础信息的讲解。有质量的少数群体是发展的必经过程之一，要比泛泛地针对许多人更产出结果；

• 对目标群体来说，实践是训练的方式之一，但缺少指导的实践有效性会大打折扣。例如在青年先锋项目中，社会实践如果只是提供资金而非技术细节和指导评估，参与者在社会实践过程中的收获会小很多。“帮助改很多遍报告直至写出优秀的报告”要比“将写报告的权利交给你”更重要，因为后者的权利可以随时被收回，而前者培养的能力能获得权利；

• 能力建设是动态改进的过程，持续不变的内容和结构设计只能重复，无法进一步提高。能力建设项目应当动态地进行累积和改进。能力建设项目一旦被模式化或固定化，就失去了原始动机，即根据目标群体的特性来开展工作。需要被沿袭的是能力建设的核心思想，而不是具体方法，方法只能借鉴和参考。下表是青年先锋项目在不同年份的营会中小组任务思路变迁的举例。2008 年小组任务是以加强成员连接，共同挑战为主。2011 年小组任务与能力建设的主题有了更强的相关性。2015 年小组任务成了机构未来工作路径或项目的测试。

年份	小组任务内容
2008	以志愿服务为主题对指定的三名人员进行访谈
	带领所有成员进行一场户外拓展训练
	针对打工青少年（15-24 岁）、利用营会前四天培训时间以外的时间自行联系外展单位、独立完成外展活动并做好活动的总结。机构负责提供相应的物资支持（如：宣传手册、安全套、横幅等）。
	为营会全体成员筹办志愿者之夜晚会
2011	选取街头不同身份的人，了解他们的背景、生活经历、人生故事，选择对象可以执勤的保安、餐馆的保洁员等。扮演不同身份或职业的人，体验他们的生活，扮演角色可以是街头歌手、讨五元钱吃饭的“大学生”、散发传单的社会兼职人员等。
	了解日常生活中的社会性别差异，并以此来分析社会性别现象。从横向及纵向两方面观察和分析生活中的社会性别现象。横向注重观察，了解社会性别现象在社会各个层面的表现，可选取一个具体的社区、一条街道进行走访观察，也可对日常生活中的小事进行总结。纵向注重分析，可选取某一项法律条令、规章制度或是热点的社会新闻事件，分析其中的社会性别具体表现及特征。
2011	了解青少年性文化。以青少年文化资料包（机构提供）为基础，对青少年性文化进行分析。了解基本现象，分析基本特征，并针对特征提出青少年性文化的影响策略及建议。
	设计本次培训营的预算，设计营会预算申请表，需包括预算细项，各细项花费需符合实际情况。

	小组任务内容	后续状况
2015	为了适应网络时代青少年的性教育需求，需要开发一个性教育视频脱口秀节目。节目能够以幽默、轻松的风格介绍严谨、科学的性教育知识，达到寓教于乐的目的。要求制作1期节目，3-10分钟/期。此外需要一份简单但明确的节目设计指导材料，可做成PPT。包括节目定位、主持人风格定位、节目频率、文化语、每期需要的人力、成本等能够指导节目制作的标准。	依据小组资料，设计录制了性教育视频节目《全性补习班》，在网络平台上线
	每年有大量高校社团对农村青少年开展支教活动，是很好地可以开展教育的资源。为能够促进教育整合入支教，你和你的小组决定开发一套模式能够非常容易且可行地被支教团队复制。需要制作1套标准的项目模式，模式中可能包含参考资料、方案、常见问题、反馈方式、工具、项目介绍等。	成为“支教带上性教育”模型，该项目后续为数千所学校开展性教育工作
	为了推广性教育理念和品牌文化，策划一个系列的性教育文化沙龙活动，沙龙活动形式可以是真人图书馆、分享会等多种形式，亦可面向青年学生和白领等多个人群，话题具有较好的传播效果和影响力。需要制作周期一年的性教育文化系列沙龙的策划和推广方案。这套方案中应尽可能详尽地考虑沙龙的定位、模式（例如时间，场地，主题，嘉宾，形式，物料，预算）、宣传方法和推广（考虑全国其他地区复制）的手段、形式、进度、合作方案等。	后续未有进展
	XX基金是刚成立的、致力于支持青年人开展性教育的专项公募基金。为获得更加广泛的社会参与和社会支持，XX基金希望尝试更加多元的筹款方式。请XX基金设计一份众筹方案或一个众筹项目，通过众筹平台，面向社会广泛筹集资金，完成一定的筹款额度和项目执行。支持青少年的性与生殖健康事业的发展。	后成为基金的众筹项目，但项目运作不力，不久后下线

- 一般来说，长周期的能力建设项目不容易找到多年持续支持的资助方，因此需要根据能获得的资源动态地调整项目。青年先锋项目保留了品牌名称，但每届项目的主题、持续时间、结构设计等都不同，既兼顾了资助方的需求，也保持了机构整体的发展脉络；

- 除能力建设外，开展了一系列配套工作，例如举办全国论坛。优秀的项目成员会被给予机会在论坛上发言，并帮助筹备论坛、承担论坛的主持、推广的工作。当被赋能者具备相当的社会能力后，就需要相关的社会网络提供足够平台与发展空间。包括上层流通通道，高层的倡导机会等，在此过程中“弱势”个体已不再弱势，而是进一步地发展自己，并发出声音；

- 制度性融合与决策参与。当群体中有相当一部分个体得到发展时，群体整体的声音便会积聚成力量，并对相关决策程序产生影响。随着群体逐步以主体身份参与，参与本身也被纳入制度化安排，群体因而能够与其他有见解的力量共同决定自身事务，更好地融入社会整体的发展进程。项目成员在通过考核后，还可参与重要事项的决策，例如下一届项目的设计、基金的设立与发展策略等。

案例 2

2002 年，中国公益慈善领域尚处于起步阶段，政策支持与行业规范均不完善。A 教授及其团队基于社区工作实践中对公益组织能力不足的观察，在上海尝试开展公益组织能力建设培训。尽管首次尝试因经验不足效果欠佳，但项目团队敏锐捕捉到行业需求，并快速行动，为后续发展奠定了基础。2003 年，A 教授所在的大学正式成立了 I 机构，从事民间组织研究与支持工作，标志着项目进入规范化发展阶段。

2003 年后，I 机构在多个基金会和组织的资助下逐步构建系统化的能力建设体系。项目初期聚焦于公益组织的专业能力提升，涵盖筹款、财务管理、项目设计等实务技能。通过需求调研，团队发现草根组织更需要本土化知识体系而非简单复制国外经验。例如，2004 年，I 机构在南方城市举办了“中国草根组织能力建设研讨会”，初步搭建了华南地区学习网络框架。

本土化改造成为关键突破点。项目团队将国际公益理念与本土实践结合，开发适应中国语境的课程内容。2005-2007 年 I 组织实施的三期培训中，学员数量达 300 人。项目还通过建立民间书院等学习中心，提供长期咨询支持，推动珠三角地区公益组织网络化发展。

2007 年后，I 机构从直接培训转向间接支持模式，通过培养本土讲师扩大影响力。2008 年汶川地震后，公益行业进入快速发展期，I 机构进一步深化学科建设视角，推动教材研发与教研活动。例如，2009 年参与编写《能力建设推动者手册》，并在安徽、云南、

重庆等地开展区域培训，输出专业导师资源。项目还拓展至社会创新领域，如 2009 年“四川社区建设项目”和 2011 年“公益组织治理工作坊”，强调公益组织的可持续发展能力。通过图书馆建设、民众教育课程开发等举措，I 机构逐步从执行者转型为行业智库，为公益组织提供战略咨询和技术支持。

系统性评估显示，项目在提升学员社会视野和行动力方面成效显著：绝大多数学员表示对公益组织的价值与自身工作意义有了全新认知，约 1/4 学员成长为机构负责人或发起新组织。然而，预期目标中“催生和培育公益组织”的指标未完全达成，反映出公益生态复杂性对项目落地的影响。I 机构多年的能力建设积累了几个重要经验：

- 需求导向：通过调研明确草根组织对系统性培训、网络联结及本土化知识的需求。
- 模式创新：从单一培训转向“培训 + 网络 + 咨询”支持体系，构建长期学习中心。
- 角色升级：从执行者转型为行业赋能者，通过教材开发、TOT 培训推动公益人才梯队建设。
- 理念融合：将价值观与伦理培养（如公民精神、社会正义）融入技术培训，实现知行合一。

I 机构的实践表明，公益能力建设需兼顾本土化适配与行业共性需求。未来，随着公益慈善领域专业化程度提升，能力建设需进一步关注数字化工具应用、跨界资源整合及政策倡导能力培养。I 机构的经验为行业提供了“从点到面”“从技术赋能到理念引领”的本土化范本，也为社会组织可持续发展提供了可复制的路径。

附录

附 1 延伸概念

在国际发展领域，“Empowerment”是实现弱势群体可持续发展的重要理念。由于语言翻译及话语结构的差异，“Empowerment”在中文中通常被翻译为“赋权”，在中国香港和中国台湾地区也被译为“增能”。在英文中“power”对应的词汇是权力，而“rights”对应的是权利。从概念上，权力对应的通常是监督和限制，而权利对应的通常是尊重和保障。社会发展和公益慈善领域所探讨的权利普遍为后者。但“Empowerment”的词汇结构中使用的是 power，而 power 本身除了权力还有能量、力量的意思。从字面上看，“Empowerment”可以认为是“使之具有力量”（得到发展）。所以在一定程度上造成了歧义。另一些时候，“Empowerment”也被翻译为“赋能”，赋能又通常与“capacity building”（能力建设）关联。

对于“赋”的表达也存在争议，“赋”本身带着一种不平等的状态，是“我赋予你”才有，而不是“你本来具有，只是由于各种问题产生了缺失”。因此，在一些文件和组织中，“Empowerment”也被译为“充权”。由于意识形态的原因，一些人对“权利”很喜欢，另一些人则不喜欢，因此，也曾出现关于专家解释具体实践时说不是“赋权”，而是“赋能充权”，但对应的都是 Empowerment。

基于赋权思想，美国学者阿恩斯坦 Sherry R. Arnstein（1969）在《公民参与阶梯》中提出权力再分配理论，将民众参与的实际影响力划分为 3 阶段 8 个层级，形成经典阶梯模型。

年份	层级	定义	特点	案例
第一阶段： 不参与	1. 操纵 (Manipulation)	政府或组织通过表面形式让公众“参与”，但实际决策权完全掌握在掌权者手中，公众只是被引导表达符合既定目标的意见。	• 公众参与是形式化的，缺乏实质影响。 • 通过精心设计的流程控制公众意见，使其符合决策者的意图。	某社区改造项目中，政府举办“居民座谈会”，但会前已确定方案，居民的发言仅作为“点缀”。
	2. 利诱 (Cajole)	通过利益诱导（如经济补偿、福利政策）鼓励公众配合决策，但公众仍无实质权力。	• 公众参与是被动的，依赖外部激励。 • 决策结果仍由权力方单方面决定。	政府为推进拆迁项目，向居民提供高额补偿，但居民无权改变拆迁方案。

第二阶段: 象征参与	3. 告知 (Inform)	政府单向向公众传递信息，公众仅作为信息接收者，无反馈或决策权。	- 参与形式为单向传播，公众无互动机会。 - 适用于需要快速传播政策或紧急事件的情况。	政府通过公告栏发布新政策，居民只能被动接收。
	4. 咨询 (Consult)	政府主动收集公众意见，但最终决策权仍由政府掌握。	- 公众意见被听取，但可能被忽略或部分采纳。 - 需要建立反馈机制，但缺乏强制性。	某城市规划项目中，政府举行听证会收集居民建议，但最终方案仍由政府决定。
	5. 安抚 (Placate)	政府通过象征性妥协（如部分采纳意见）安抚公众情绪，但核心决策仍由政府主导。	- 公众感受到“被尊重”，但实际影响有限。 - 常用于缓解冲突或舆论压力。	某环保项目中，政府采纳部分居民建议调整施工时间，但项目整体方案不变。
第三阶段: 公民参与	6. 合作 (Partner)	政府与公众共同参与决策过程，双方权力相对平衡，公众意见直接影响结果。	- 参与是双向的，公众与政府共同协商。 - 需要建立长期沟通机制，如联合委员会。	某社区改造项目中，政府与居民成立联合工作组，共同制定改造方案。
	7. 转移授权 (Delegate)	政府将部分决策权下放给公众，由公众主导执行，政府仅提供资源或监督。	- 公众拥有较大自主权，但政府仍保留最终监督权。 - 适用于社区自治或小型项目。	某社区通过居民议事会自行管理公共绿地，政府仅提供资金支持。
	8. 公众决策 (Citizen Control)	公众完全掌握决策权，政府仅作为辅助角色。	- 参与是最高层级，公众自主制定政策或方案。 - 适用于高度自治的社区或组织。	某合作社由成员直接选举管理者并制定经营规则，政府不干预。

参与阶梯理论被广泛应用在国际发展援助中。其他领域也开发出各类参与层级的变种。在能力建设中，参与层级也被用来衡量成果或作为能力建设的目标。但在本通识中，未使用参与层级理论以及其他相似理论。一方面，由于我国社会形态和基本结构与西方有所差异，另一方面，在中国公益实践中，能力建设更多体现在技术层面，即如何提升各种类型的能力，以便提高公益慈善的实际效果。因此，本通识以介绍能力建设的各类技术思路为主。

附 2 国际经验

西方国家在能力建设领域积累了丰富经验。联合国机构、美国国际开发署（USAID）、英国国际发展部（DFID）、瑞典国际开发合作署（SIDA）等机构都在全球范围内开展能力建设项目。这些项目不仅关注技术转移和知识分享，更注重培养当地伙伴的自主发展能力。在国际发展合作中，能力建设的重要性日益凸显。它不仅关乎技术转移和知识分享，更是关于培养当地伙伴的自主发展能力，实现可持续发展目标的关键路径。

联合国

国际组织如联合国开发计划署（UNDP）、世界银行等也在全球范围内推动能力建设。UNDP 强调通过援助各国进行自身的能力建设，帮助人民创造更美好的生活。世界银行则通过贷款和技术支持，帮助发展中国家改善基础设施、提高农业生产效率和增加农民收入。这些机构的实践表明，能力建设需要长期承诺、多方参与和系统性方法，才能取得可持续的成果。

美国

美国国际开发署（USAID）作为美国政府负责对外提供经济、发展及人道主义援助的主要机构，其官方目标是“促进全球发展、减少贫困、增强民主治理”。USAID 的能力建设工作主要集中在支持发展中国家的制度建设、人员培训和组织发展等方面。例如，USAID 资助过许多法律项目，为学生提供法律培训，促进各国律师协会合作，增强法学院和司法机构的能力，提高公民对法律体系的认识，以及加强保护公民和妇女权利的法律等。这些项目不仅关注知识和技能的传递，更注重培养当地伙伴的自主发展能力。

英国

英国国际发展部（DFID）在能力建设领域的实践同样具有启发性。DFID 通过与当地伙伴合作，实施了多个能力建设项目。例如，中英农村水利改革项目通过各种形式的培训和宣传，提高各级政府、水管单位和农民建设农民用水户协会的意识 and 能力；选择高质量的已建用水户协会，进行适当的改进作为示范用水户协会，向其他用水户协会展示最佳的实践效果，提供经验和培训场所。这种“示范推广”的方法体现了 DFID 能力建设工作的系统性和可持续性。

瑞典

瑞典国际开发合作署（SIDA）在性别平等和包容性发展方面有显著贡献。SIDA 在拉丁美洲的“性别平等和包容性发展”项目，通过支持女性领导的组织，促进性别平等和包容性发展。SIDA 强调伙伴关系和知识共享，通过与当地组织和国际机构的合作，推动可持续发展。这种注重包容性和伙伴关系的方法，为能力建设提供了新的视角和路径。

日本

日本国际协力机构（JICA）作为日本对外援助的核心机构，注重技术援助、人员培训和长期合作，强调通过派遣专家和志愿者支持受援国发展。例如，JICA 通过“青年海外协力队”向发展中国家派遣青年志愿者，参与教育、医疗、环保等领域的工作，促进当地能力建设。此外，JICA 还提供无偿资金援助和技术合作，帮助受援国改善基础设施和公共服务。日本的援助模式强调系统性、可持续性和本地化参与，通过示范项目推广成功经验，增强受援国的自主发展能力。

中国

我国在发展过程中接受过许多国家的国际援助项目，项目中的能力建设涉及许多领域。随着我国国力增强，也开始更系统地开展对外援助。我国的国际援助以南南合作为框架，强调平等互利、共同发展的原则。中国的援助模式注重实际效果和受援国的接受度，通过提供资金、技术和人员支持，帮助受援国解决发展中的实际问题。“一带一路”能源国际合作的最佳实践中，涵盖了绿色发展、惠民生、技术创新、能力建设、第三方合作等领域，体现了多方合作的重要性。这种知识分享的方法，促进了全球范围内的经验交流和学习，为能力建设提供了新的思路和方法。

除各国海外援助部门外，许多国际组织也将自身定位为赋能者，他们通常有几种定位：

- 陪伴成长：以长期合作关系为基础，持续提供组织发展建议、阶段性评估、经验反馈等；
- 资源整合：帮助本地组织对接资助人、政府部门、媒体或跨国平台，扩大其资源可及性；
- 能力翻译：将国际经验转化为本地可用的工具、语言和工作逻辑；
- 赋权倡导：在国际舞台为本地组织发声，提升其在全球议题中的可见度和影响力。

联合国开发计划署（UNDP）模型

UNDP 是全球最早系统提出和推动“能力建设”概念的国际机构之一。20 世纪 90 年代后期，UNDP 开始逐步使用能力发展（Capacity Development）这一术语，强调能力成长的内在性、过程性与可持续性。UNDP 将能力发展划分为三个层次：

- 个体层：着重于提升个人知识、技能、动机与责任感
- 组织层：关注组织结构、资源配置、管理制度与组织文化
- 制度层：涉及法律政策环境、政治稳定性、外部激励机制与协同网络

同时在《Capacity Development: A UNDP Primer》中提出了能力发展的五个关键步骤：

步骤	内容
能力评估与诊断	• 与关键利益相关方展开对话、识别能力差距与优先领域 • 强调参与性评估，确保本地认同与问题共识
评估需求与设计战略	• 与关键利益相关方展开对话、识别能力差距与优先领域 • 强调参与性评估，确保本地认同与问题共识
实施能力发展计划	• 可包括政策改革、培训、制度优化、合作机制建立等 • 注重本地驱动、自主行动与伙伴协同
监测与评估	• 设立过程性和结果性指标 • 动态调整方案、促进组织自我学习与改进
促进可持续性	• 确保能力建设成果融入常规运营 • 强调知识转化、机制固化与文化内化

国际组织的实践表明，能力建设项目通常需注重几个要素：以需求为基础的方法，根据当地实际需求设计项目；多方利益相关者参与，确保项目的包容性和代表性；长期承诺，提供持续支持；本地化，适应当地背景和文化；监测和评估，及时调整和改进项目；知识转移，促进经验分享和学习。这些经验为全球发展合作和公益事业提供了重要借鉴，特别是在如何实现可持续发展和增强当地自主能力方面。

附 3 国际资料

能力建设组织与平台

- PM4NGOs: 全球非营利项目管理支持机构, 主推 Project DPro (PMD) 方法, 提供指南、证书、培训网络。(网址: <https://pm4ngos.org>)
- Pact – ODAT 工具库: 设有 ODAT (组织发展评估工具), 广泛用于非营利组织的自我诊断与规划。(网址: <https://www.pactworld.org>)
- INTRAC (英国): 专注非营利组织发展研究与培训, 资源丰富, 包括工具包、案例、研究报告。(网址: <https://www.intrac.org>)
- Oxfam Knowledge Hub: 提供 NGO 能力建设、性别主流化、政策倡导等知识包和实践经验库。(网址: <https://policy-practice.oxfam.org.uk>)
- Ashoka 全球社会创新网络: 超过 3800 名社会创新 Fellow 案例库, 侧重跨界合作、影响力评估和系统变革。(网址: <https://www.ashoka.org>)
- GuideStar / Candid: 全球最全面的非营利信息平台, 提供组织透明度评估、募资指南和行业数据。(网址: <https://www.guidestar.org> / <https://candid.org>)
- Humentum: 提供 NGO 财务、合规、人力资源等运营支持与培训课程。(网址: <https://www.humentum.org>)

能力建设课程与学习平台

- Coursera Social Impact 系列: 包括 NGO 管理、社会创业、影响力评估、社区动员等专项课程。(网址: <https://www.coursera.org>)
- University of Minnesota - Social Entrepreneurship: 明尼苏达大学课程, 涵盖设计、融资与 scale 策略, 含哈佛案例。(网址: <https://www.coursera.org>)
- edX - NGO Management (尼赫鲁大学): 聚焦南亚 NGO 的运营挑战和合规策略。(网址: <https://www.edx.org>)
- LinkedIn Learning – Nonprofit Management 系列: 提供非营利管理入门课程, 适合快速学习。(网址: <https://www.linkedin.com/learning>)

附 4 延伸阅读

- 《Capacity Development: A UNDP Primer》
- 《The Challenge of Capacity Development》
- 《Evaluation of Capacity-Building Programs: A Learning Organization Approach》
- 《温洛克非营利组织管理参考资料系列》
- 《发展领域项目集管理专业指南》
- 《斯坦福有效公益指南》



工 作 组：乔可欣 王龙玺

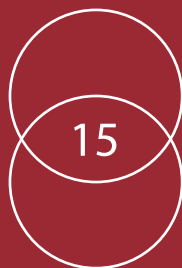
校 对：马里千

设计排版：马志新

内部刊物，仅供交流

版权所有，请勿盗用

公益领域组织



能力建设



三一基金会
SANY FOUNDATION