

科学公益 期刊

2022年10月刊



三一基金会
SANY FOUNDATION

目录



2

理论与技术

王龙玺
科学公益的建构与解释

李志艳 / 刘源 / 小花
点评分享

19

23

组织案例

黄可欣 整理编写
从战略思考到项目设计

44

信息分享

王龙玺 / 高瑞 推荐
译介

荐书

互动

开篇辞

沈丹玺
共塑星云：公益实践中的科学精神

6

15

干预方案

黄可欣 整理编写
“洗”出未来发展生机——喜憨儿项目案例

融爱融乐团队 整理编写
心智障碍者的就业

28

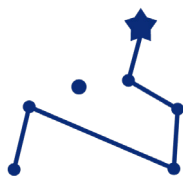
主题交流

乔可欣 整理编写
如何组织一场年会？

51

53

56





开篇辞

Opening Remarks

共塑星云： 公益实践中的科学精神

沈丹玺 | 北京三一公益基金会秘书长

人类对事物的认知依赖于概念。我们被建构的思维方式中存在一种惯性，即希望每一个概念都拥有清晰的范畴。但是，一些具象现实世界中的事物、和更多抽象范畴内的概念，其实很难能用一系列固定的特征来精准定义。我们以为事物的概念是一颗恒星，但实际上更像酝酿着恒星内核的不规则星云，弥漫着时隐时现的气体和尘埃，并没有清晰的边界。

科学就是这样的一个概念。人们在谈及“科学”一词时，往往在表达一些宽泛模糊的指向。“科学”本身的涵义，可能就需要更深入的理解和澄清，也难怪谈及科学公益时，大家很容易感到困惑和误解。

那么，“科学公益”中的“科学”究竟是何？几年的探索思考后我们发现，首先可以厘清的，是这一“概念星云”不包含哪些要素——也即科学不是什么。

科学不是工具迷信。我们所说的科学，不是指狭义上的实验方法，更不是对数学工具的盲目崇拜，哪怕在自然科学中亦如此：天文学家无法对浩渺宇宙中的星球进行直接干预和实验，但通过观察和推演也能取得无数重大进展。人类社会发展的复杂命题，更不可能依靠实验环境下的模拟结果就产出大规模适用的解决方

案。事实上，自然科学的方法工具，本身也没有一个固定而精确的清单，而是随着探究的前进而日新月异。那么，我们又谈何将其照搬用于解决流变中的社会挑战，或者公益服务对象的每个具体而不同的处境？

科学不是正误评价。科学发展从来就不是对好坏优劣的一锤定音，而是持续追求更高的解释力或应用力。哥白尼的日心说并不比地心说更“正确”，而是希望较托勒密的体系提出更为简洁和精确的天体轨迹预测方法，此后开普勒的椭圆说与牛顿的万有引力定律则真正解决了“中心论”的缺陷。科学无法带来永恒的正确，只不过人类大脑很难放下对确定性的追求。但回顾科学发展的历程，每个结论都孕育了新的问题，甚至对科学本身的定义也是如此。同样，科学公益也并不意在对公益项目的优劣与否进行一锤定音的比较与评判，而是持续反思、探索对人类福祉更具改善力的做法。

科学不是逻辑必然。偶然、灵感与想象是科学发展的恩赐。苯的六边形结构假说源于凯库勒的一场梦境，天花疫苗的启发来自琴纳下乡行医中的觉察。但重要的不是将哪些科学发现归功于偶然，而是思考是什么促成了灵感的诞生，以及如何对灵感进行理性和经验的论证。这也是为什么科学公益并不可能仅仅依靠象牙塔内

的线性逻辑工具，而是需要结合切身观察、真切问询和深刻共情。科学公益不仅仅关乎单个项目，更着眼于在系统中营造更好的机制，促成更有效的结果。

理解了科学不是什么，我们再来说科学是什么。

科学是用实实在在的依据，来验证假设、提出论断。古罗马名医盖仑的心脏血液循环论长久以来被奉为圭臬，直到维萨里和塞尔维特冒着触犯宗教和世俗禁忌的代价，进行人体解剖实验，紧接着英国医生哈维在公开讲坛上让人观察自己手臂上动静脉血液的不同流向，才揭开了心肺循环的秘密。没有肉眼可见的观察结果，新的理论观念不可能有冲破宗教与权威的力量，从而影响此后所有人类的生命。同样道理，科学公益不仅关注发心与过程，更是强调结果、相信实证。与模糊的印象相比，切身经验也好、测量结果也好，都更为纯粹的理性和内在的善意，建起通往现实改变的桥梁。

科学是永不安于现状，是不断追求进步的过程。哈维破解人体血液循环奥秘的同一年，未来的解剖学家马尔比基刚刚出生。四十年后，他运用新工具显微镜进行观察，发现了毛细血管的存在，为血液循环理论补上缺失的拼图。正是这些漫长而波折的修正，一次又一次对奉行许久的默认观念进行质疑，循环往复，科学才得以发展。社会变化的事业也应当如此。举例而言，为了提升农村基层医疗质量，我们见证了从赤脚医生到村医培训，再到远程问诊和在线医疗的持续改进。如果如普朗克所说，科学在一次一次的葬礼中进步，那么科学公益也意味着在持续的反思和自我颠覆中提升善意的价值。

用真实的结果和依据来佐证怀疑、假设和论断，

就是实事求是；持续反复地修正、改善对问题的解答和相应行动，就是精益求精。**在善意之上，用实事求是和精益求精的“科学精神”来创造改变，就是科学公益的根本要义。**

需要强调的是，科学不能解释一切。比如科学赖以发展的公理，就往往很难自证。万有引力定律解释了世间万物，其自身却无法得到解释。所以，从根本上讲，科学的源头也是一种相信，相信人类不懈的探索能消除一些我们对所处世界的困惑与不安。

善意不也是一样吗？它来源于人们对于更美好的个体处境与集体生活的观念共识。因此，科学公益的基础和边界，也恰恰是我们对公正、权利等价值的相信。因为有这份根本上的相信，对科学性的追求和坚持就只会巩固、而不会动摇公益性的根基。所以，对测量和指标的坚持并不会抹去对个体的关注，反而有助于更好地改进服务设计；流程和规范的管理并不是要扼杀技艺与温度，反而有助于将具体或偶发的成果转化为普遍而稳定的效能。

从这个角度而言，科学并不是价值无涉的，科学公益的方法必定体现和巩固着价值观——对善的永恒信念，对“意义”和“价值”的追寻。只不过追寻的终点没有固定的锚，只有动态无止境的“更好”。正如对科学探索者而言，真理永远在彼岸。

人类文明进程以前所未有的速度高歌猛进，但与此同时，疾病、灾害、彷徨、撕裂的阴影在继续造成更大程度的不平等，更可能成为持续凌驾于所有人类命运上空的幽灵。在古而有之且依然重要的路见不平、见义勇为、扶贫济困等善举义行之外，现代公益着眼于更大群体的

如同星云中漂浮游动的粒子，工具和方法被引力所凝聚、在碰撞中锤炼、反复消熔又重生。无论挑战、问题、方法、工具再怎么变，不变的是这团星云的内核，也即人类思辨、怀疑的眼睛，人性深处永不满足、永远追寻的勇气。

一个定语——是为“科学”地公益。

在科学公益期刊中，我们会推广行动中的各种方法工具、分享实践中的案例反思，目的是为了沉淀出这个时代中国公益的实践知识，但根本上是旨在践行科学公益的精神。希望期刊能够链接更多善意的行动者，基于彼此多样的实践，进行理性的怀疑、挑战和对话，探索如何让善意发挥更大的价值。

让我们给理智以人性的温暖，给善意以求索的决心，共同塑造科学公益理念与实践的星云。

理论与技术



Main Stage

科学公益的建构与解释

“科学公益不是一种处境，而是一种进程”

王龙玺 | 北京三一公益基金会能力支持业务总监

天才物理学家理查德费曼，在很小的时候父亲就教导他，事物本身是不重要的，重要的是怎样去发现它们。不要光知道事物的名称，要紧的是了解事物的实质。费曼玩玩具车时发现，小车突然停住时，车厢里的球会向后滚，费曼问父亲为什么，父亲说谁也不知道，但是普遍的规律是任何运动着的物体倾向于继续运动，人们把它称作“惯性”。当父子两在森林中散步时，父亲会说，如果你对一种鸟只知道名称，哪怕知道了全世界各种语言对这种鸟的叫法，你还是一点也不知道关于这只鸟的任何事情。所以让我们来看看这只鸟在做什么，这才是有意义的。因为父亲的教导费曼很早就懂得了，知道一件事物的名称同知道一件事物是两件不同的事。

语言和词汇塑造了人们认识世界的方式。任何一个词汇都蕴含着和它关联的记忆，当人们听到一个概念时，并不只从词根和字义理解，更是承载了其生活经历与词汇相关的一切历史。正因如此，语言在传播的过程中会衍生出多样性的理解，以至于人们经常使用着相同的词汇，却描述和解释着全然不同的事物。

2016年，北京三一公益基金会提出了“科学公益”的概念，初衷是希望找到一种方法（亦

可说理论、思想、范式），能够让慈善事业以更合理的方式开展。基金会希望未来科学公益能够成为一个好的理论，从而为慈善从业者提供支持。但在应用和传播的过程中，造成了很多误解。一方面这些误解来源于慈善行业对“科学”天然存在的敏感，在历史上“科学”背后常常隐藏着对知识解释权力的垄断。另一方面也源于基金会在探索初期，未能对“科学公益”进行清晰的界定。

对于理论，实践者经常提出这样的批评：“中国公益不需要太多的标新立异的名词和概念，而需要行动和实际结果”。这种立场并非不能理解，但缺乏理论指引的行动有可能将慈善带往与初心相反的方向。举例来说，性别视角（Gender Perspective）是现代慈善的常见视角之一，也是科学公益的重要组成部分。性别视角会以一种潜移默化的方式影响公益行为的结果。例如，如果一个妇女组织不具备性别意识，可能会开展针对母亲的家庭教育讲座和培训，教母亲如何更好的陪伴孩子，如何提高做糕点、收纳等家务技能。这些活动当然不错，但传递的理念是：家务活、养育儿童是母亲的责任，我们将帮助女性提高承担这些责任的能力。其实这些技能并非不重要，但它们不应该只属于女性，而是要让男性女性共同参与和提

高。性别视角深刻地影响着几乎所有公益慈善事务。如果健康组织不具备性别视角，可能只会让每个人洁身自好以避免艾滋病传播，却忽略了许多人，特别是女性其实是被自己伴侣传染。如果救灾机构缺少性别视角，就会忽略无论是自然灾害，还是疫情期间，女性医护人员和灾民都需要应对月经，需要大量的生理期卫生用品。

同样，当一个组织致力于推动“教育平等”时，不同的理论对“平等”的考量是不同的。例如，马克思认为平等应当是按需分配，罗尔斯认为平等应该照顾所有弱势群体的利益，沃尔金认为应当协同每个个体的先天禀赋，而阿玛蒂亚·森认为应该致力于实现能力的平等。缺乏理论指引，“平等”的实践就会变得模糊且混乱。好的理论可以为行动指明方向。对实践者来说，行动是重要的，但也因此容易让自己陷入眼前的、非常具体的事务，在繁杂和琐碎的问题上

花费诸多时间，而缺乏了长远的考量。那么，对于公益慈善来说，什么是好的理论，它的主要功用又是什么？

理论——提供一种好解释

图一是标准的世界地图。在互联网时代之前，很多家庭都有。从这张图上人们可以看到，美国在中国的东边，中国和美国之间隔着太平洋。这似乎是无需争议的、常识性的事情。但这种常识其实并非基于真实，而是源自人们对这张地图的认识。

图二看上去似乎熟悉又陌生。在这张图上，美国令人惊讶的出现在中国的北边，而中美之间隔着不是太平洋，而是北冰洋。这就是由中国科学院测量与地球物理研究所研究员郝晓光绘制的《竖版世界地图》。中国军方开发北斗系统时，就采用了这份地图。这份直到最近十



图一（上图）：横版世界地图（图源：地图窝）。



图二（右图）：竖版世界地图（图源：地图窝）。

几年才出现的地图，不仅在测绘和军事方面产生了重大的影响，更是让人们以一种完全不同的视角重新认识了我们生活的世界。

从这两张地图中可以发现一件有意思的事：它们并没有创造新的东西，地球没有变化，中国地理位置没有更迭，但郝晓光找到了一种新的视角，这种视角让人们对于原本熟悉的事物有了新的理解，这种理解又反过来对现实生活，对军事测绘、人口统计、国家战略制定产生了难以估量的影响。

这其实是古往至今人类历史上屡见不鲜的现象，许多重大的发现其实并未创造新的东西，而是用新的眼光观察我们早已熟悉的事物。从孔子到柏拉图，从自由主义到社会主义，从残障到性别、从民族国家到人类命运共同体，无不如此。

人类文明至今拥有的全部知识，可以大致分为两类：自然科学和社会人文学科。自然科学的研究对象以客观存在的事物为主，比如物理学的引力常数、圆面积的计算方法、 π 的值，不会因为任何历史时期、宗教、文化、种族、信仰而改变，引力常数是恒定的客观世界的存在，人类只能探索和发现。因此，自然科学的终极是关于世界的真，What is truth? 而社会人文学科的研究对象只能依托人类而存在，它会不断的流动和变化，脱离人类社会，这些都没有意义。国家、宗教、货币，根本都源于人类共同的想象，这是实实在在被凭空创造的理念，皆为发明和创造。因此社会人文学科的终极是关于人类的善，What is good?

自然科学的目的，在于发现真相，真相是唯一的。社会人文学科的目的，在于建立“观念共

识”。古代的部落之所以有图腾，是因为人们需要建立故事，让部落的每个个体都有共同的信念，在这些共同的想象中，部落才更容易生存和发展。每个民族都有其创世神话，在现代主权国家诞生之前，人们是因为其创世神话和先民的故事而有了共同的身份认同。当我们在社会人文领域谈论“科学”时，并不是指其拥有的唯一答案，而是指从自然科学中借鉴的思维、方法与工具。如果忽略这一点，试图为社会人文学科规划一个恒定的或唯一的解释，就会遭遇失败。

因此，慈善的理论虽然可能大量借鉴科学研究的方法和结果，但其本质不是科学，既不是宇宙规律也不是客观存在，因为慈善只是随着人类文明的发展而产生的行为。慈善理论是一种实践的参照，一些人认为某种理论对慈善实践来说是“好的”或者“善的”（Good），并且这种“好”具有相当的普遍性，因此希望让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，甚至代表一定阶段行业的发展方向。不同的人和组织都在探索自己认可的好的解释系统，三一基金会也不例外，并且将自己发展出的这种解释称为“科学公益”。

科学公益的解释

和许多理论一样，“科学公益”最初来源于朦胧的意识。三一基金会的创始人梁在中先生早年在观察、参与公益的过程中，体会到慈善也应当是讲求方法的，不同的理念和思维会带来不同的结果。因此想到了应该“更科学”地开展公益行动。这时的“科学”是公众所熟悉的最朴素的意义——“这个事做得很科学”、“这个安排不科学”。三一基金会成立之初是从助学项目开始的，但出于长期主义的考虑，梁在

中先生及创始团队认为科学公益事关公益的基本取向，因此逐步建立了将推动科学公益作为基金会核心工作的共识。

2017 年，基金会开始与各类专家学者合作，探讨科学公益的内涵。这段时间连同基金会团队在内，不同方面的力量对科学公益提出了各种类型的界定和解释。同一时段，在这些理念的支持下，基金会拨付了大量资金对公益组织进行资助，包括很多非限定性资助，以及用于项目评估、机构发展咨询、领域知识梳理等工作。2018 年，基金会理事会通过决议，将“推动科学公益”写入基金会使命。2019 年，基金会与 ABC 美好社会咨询社合作，开发了《科学公益——理念与实践初探》白皮书。随后又与北京沃启公益基金会合作开发了《公益效能之道——科学公益案例集》。

经过前期的不断探索，2021 年初，在既往材料的基础上，基金会开发了《科学公益纲要》。《纲要》描述了科学公益的特征、方法及指标体系。解释了科学公益的概念选用等问题，对科学公益体系进行了细致的界定。经过半年的试读、修订、反馈，2021 年 8 月《纲要》正

式定稿。基于纲要，基金会同步开发了《科学公益通识课》，希望通过系统的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。

至此，虽然科学公益还在逐步完善，但已经从一种包含朦胧意识的口号，转变为一种慈善理论。作为一种解释系统，科学公益界定了慈善的性质，阐明了慈善的古今之变，以及在今天和未来帮助实践者更好地实现工作结果。

科学公益的推导是从慈善的性质开始的。人类为了顺利的开展集体生活，不得不放弃一部分个人自由，其实质是让渡出了个体依靠自由意志行事的权利。这些被让渡的权利在一起构成了公共权力。在现代社会，公共权力是以主权国家的政府来呈现的。除了政府所制定的社会公共规则之外，每个个体依然保有一些权利，其中一部分通常被人们用于劳动和交换行为，从而构成了庞大而复杂的商业世界。在这之外，许多人都还会花费时间、精力和资源用于促进他者或者公共的福利。因此，慈善是“基于自由意志使用自有资源的利他行为”，其性质是“利他而非利己；可以被说服，难以被强制。”

	政府	商业	慈善
基础	由个体让渡的权利组成的公共权利（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

在确定基本性质的基础上，科学公益以一种动态的视角审视语言概念的演变。例如，椅子最初是以一种特殊的凳子出现的，但是当椅子开始普及，“带靠背的凳子”的表述就显得冗余，会增加沟通成本，因此人们需要建立一个新的、独立的概念来指代，这时“椅子”——这个新的词汇就出现了。如果以家具、文具来做参照，椅子和凳子是一种东西，它们的主要功用都是“坐”。但如果以“坐”为主要功用，在“坐”的范畴里“椅子”和“凳子”就是两种事物。“椅子”是凳子在演化的过程中出现的具备独立概念的一种特殊的“凳子”。

同理，以动态的视角看，慈善和公益的异同，不取决于词汇本身，而是取决于参照体系的功用是什么。当以人类社会为整体进行观察，相对于政府和商业，慈善和公益是一回事，它们都是自愿的利他行为。但如果将范畴缩小，那么慈善和公益就有显著的不同。慈善随着人类社会的变化发生了许多演变，原有的看待慈善的理念和方法都出现了变化，人们对慈善也产生了新的需求。当新的需求、方法、视角逐渐普及时，为了减少沟通冗余，就需要发展新的概念来代替慈善，“公益”就诞生了。其实在汉语中，“公益”一词最初是用来形容经济实体，譬如清朝晚期，城市的街上可以见到“公益当铺”、“公益洋行”、“公益茶协”。正是因为传统慈善无法适应现代社会的需求，“公益”一词才被更多的使用，用于指代“公共利益”并最终演化成今天的通俗用法。

慈善演进的根本动力，来源于社会的变化。人类社会的现代性是由文艺复兴、宗教改革、启蒙运动、科学革命等一系列重大历史事件共同促成的，但总结起来其核心只有两点：理性与权利。前者衍生出了以科学为代表的认识世界

的方式，后者衍生出了以民主为代表的集体生活的形式。当然，不同国家、民族、文化对于现代性的具体实践各有差异。例如，现代政府，是社会个体让渡权利构成的公共权力，但是对于权利让渡的多少是存在差异的。以中国和美国为例，中国和美国都认同民主，但对民主具体的实践却各有不同。美国相对更在意个体自由，因此权利让渡相对小，人们对政府所尽义务的期待也少。中国相对更在意集体福利，因此权利让渡相对大，人们对政府所尽义务的期待也大。又例如，虽然中美都认同在不侵犯他人权利的前提下，人们有权掌控自己的身体，但对于女性意外怀孕后是否有权利掌控自己身体而选择流产，两国社会对个体自由的认识就完全不同。其他国家也各有差异，每种结构都有自身伴随的优势与挑战。但作为人类整体，理性与权利是进入现代性的根本体现。

具体到人类的慈善行为，随着现代性的建立，人们对慈善产生了各种新的需求，这些需求可以被归纳为四点：

- » 人们开始对慈善进行问责，希望了解花费了大量资源到底产生了什么结果；
- » 人们需要更多的管理来应对愈发复杂的慈善行为；
- » 人们不再满足于单纯的对个体苦难进行救助，希望追问这些困难的根源是什么，如何能在整体上更合理地分配社会资源；
- » 人们认为那些从事慈善的人应当更为平等地对待受助者，反对居高临下的施舍和傲慢的态度。

为了回应前两项需求，人们借鉴了科学和管理学的方法。循证医学为验证结果的有效性提供了一整套可以参照的方法和决策模式。而管理学为慈善专业化、运营的优化提供了依据。两

者都源自科学（循证医学最初叫“科学医学”，现代管理学的诞生也是从 1911 年弗雷德里克·泰勒的“科学管理”开始的）。公益则用来回应后两个问题——以权利和公共性来认识苦难的根源，以目标人群为中心来改善慈善对象的地位。因此，三一基金会选用了“科学公益”作为核心概念来解释慈善的演进，并且与传统慈善进行比较，对“科学公益”做出了一组界定：

传统慈善希望救助个体的苦难，而科学公益致力于保障群体权利；传统慈善注重实施，而科学公益关注结果；传统慈善依赖技艺，科学公益基于管理；最后，传统慈善追求专业最优，而科学公益更看重用户最优。这四个特征，就是传统慈善与科学公益的分野。至于“科学公益”名词的使用，其实并非关键，我们也可以使用“现代慈善”、“现代公益”等其他名词，重要的是这些理念是否能回应新的需求，以及是为前现代世界的慈善与现代世界慈善的差异提供一个好解释。

传统慈善	科学公益
提供救助	保障权利
注重实施	关注结果
依赖技艺	基于管理
专业最优	用户最优

当然，这只是科学公益的起点。除了科学公益的特征，三一基金会还考察并探讨了关于慈善领域的一般等价物、慈善在道德伦理 / 经济 / 政治视角下的意义等重要问题，并发展出了科学公益的方法、效果指标、边界等，这些共同构成了科学公益的思想，成为一个相对完整的体系。

其实不只是三一基金会，全球慈善领域一直在试图建立新的理论来对回应慈善的需求。早在 19 世纪，欧洲和美国就兴起了“科学慈善”运动，试图用通过组织化、专业化、科学化的方式促进公益。这一运动还间接促成了社会工作专业的诞生。虽然在今天的中国，大多社会工作者认为所从事的工作和慈善是两回事，但某种意义上，社会工作恰好是慈善科学化的结果。20 世纪至今，以西方为主要阵地的许多重要组织都先后进行了理论探索，并建构了包括“战略慈善”、“催化式慈善”、“影响力评估”等许多不同维度、不同视角的慈善理论。其中对中国影响力最大的有两种。

一种以变革理论为核心，以逻辑框架、甘特图等工具为抓手。其基本要素是符合逻辑的系统方案，其模式往往遵循问题识别 - 方案设计 - 试点测试 - 规模发展 - 效果评估的循环。事实上，三一基金会最初构建的科学公益体系便是以这种模式为主（详见基金会 2020 年版本的《科学公益白皮书》）。另一种是以“赋权”为核心的参与式理论。其目标是培养受助者能力，并最终让受助者参与到社会体系，特别是与其相关的社会规则制定的体系之中，本质上是一种针对社会治理的理论。

1995 年伴随着第四届世界妇女大会在北京的召开，大量国际组织将这些理论引入中国，至

今仍主导着中国公益慈善的实践路径。2008年，受汶川地震及北京奥运会影响，中国本土的公益领域飞速成长，传统的组织在进行突破，新兴的力量也在加入。一些新的思想也开始产生影响力。例如，越来越多的组织对系统设计的解决方案抱有疑虑，转而设置更有雄心的目标并配以能快速行动的组织结构，这种源自商业领域，以精益创业、设计思维和敏捷工作方法为代表的范式在近年成为不可忽视的力量。此外，还有以“规模化”为代表的慈善增长理论，以“有效公益”为代表的慈善效用理论，不一而足。科学公益也是中国本土组织在慈善理论方面做出的探索。

科学公益的质疑

自2021年至今，有大约4500名从业者通过线上线下方式学习了科学公益。其中反馈大多积极，但也收到了一些批评。在有关科学公益的批评中，一些是富有洞见的。其中部分原因是由于科学公益本身还在发展完善中，仍存在一些漏洞或是与现实不符、缺乏证据的内容。部分原因是由于不同哲学基础与范式间的根本矛盾。另一部分原因是人们只是通过“科学公益”的名词对内容产生了猜想，但未了解科学公益的具体内容而导致的误会。到目前为止，科学公益收到最多的质疑在于其“必要性”：

“科学公益提的那些东西我们一直都在做，你们不过是用了一个新词来包装。”

科学公益确实并未创造全新的东西，而是对既往知识的一种综合。三一基金会没有发明“权利”、“循证”、“参与”、“变革理论”，但试图对慈善，以及如何开展好的慈善实践进行了一种系统性的解释。这与刻意制造一个新

概念是不同的。和其他理论一样，它对一些有关慈善的关键问题进行了分析和界定。我们可以以“有效公益”为例做一种比较说明。

公益领域有很多人都提到“有效公益”。公益需要有效是一种非常朴素的想法。但在提及“有效公益”的人或组织中，大多都停留在一种口号，有相对完整理念的人非常少。其中比较有代表性的是资助者圆桌论坛（CDR）和公益盒子（益盒），两者所说的“有效公益”都有相对完善的解释系统。通过公开资料可以看到，三个组织有关于慈善证据等级的论述、对公益问题的分析等许多工具和方法都是相通的。表面上看三者高度类似，但只有对实践和理论有足够认识，才能看出其中一些根本性的关键差异。

例如，益盒和CDR都认为，公益需要以社会问题为基础，但科学公益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、文化多样性等很难被看做“问题”，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使用自有资源开展利他行为的人。

又例如，益盒所倡导的有效公益认为，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。CDR倡导的有效公益和科学公益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最大价值。

	基础	目标
有效公益 (公益盒子)	社会问题	最大的善
有效公益 (CDR)	社会问题	善的最大
科学公益 (三一基金会)	捐赠者的意愿和价值观	善的最大

注：不同理论在一些关键问题上的看法

这三者谁的解释系统更好，其实既不可能，也没有必要有所公论。不同的理论在不同场景下各有优势。例如，益盒所倡导的有效公益，非常适合政府制定公共福利政策。现代政府作为社会不同团体利益的最大公约数，在保障个体基本权利的前提下，需要使用有限的资源来实现“最大多数人最大的善”。益盒所采用的分析方法就非常恰当，这是其他两者所不具备的。但对于民间公益而言，其影响力就会受到限制。因为民间公益的基础并非公共利益的公约数，而是一致性之外，对美好社会的多样性期待，这种多样性对由测量带来的“支配性的善”天然抱有警惕。而科学公益和 CDR 的有效公益在这方面解释力就更强。

形象的说，三者都用论证建立了有关“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。对自然科学来说，这种局面相当糟糕，因为最后只可能有一条道路通往真理。但对人类社会来说，这反而是一件好事，因为这些道路打开了人们对慈善创造出可能性的想象。包

括其他慈善理论在内，任何理论都不可能解释慈善的一切事物，但一个好的慈善理论追求的并不是对所有事情的概括性理解（Universal Understanding），而是建立一种对慈善本身的一惯性的认识（Consistent and continuous Understanding）。科学公益就是一种以捐赠者自由意志为起点，以“善的最大”为终点，尝试致力于实现的一以贯之的慈善理论。

另一个对于科学公益的常见质疑是，“科学公益”是否过于强调理性、数据、分析而忽视了人的价值。这种质疑可以追溯到马克思·韦伯时代，是对“现代性”和“科学”本身的反思。

“科学公益”的提法，如同“科学管理”“科学医学”一样，一定程度上是人们由于词汇和语言的历史经验而自然而然产生的敏感，这种由于词汇关联性认识带来的挑战，需要更多的时间来解释和弥合。了解过科学公益的人会看到，虽然强调科学思维，但科学公益从未否认过公益的基本精神与价值。相反，科学公益非常强调“权利”“参与”，还讨论了许多关于“道德”与“权利”“社会性别”“通用设计”“融合教育”“多样平等包容”等充满人文气息的

理念。“科学”有关于“是什么”和“为什么”的应然问题，“公益”则关注“应该是什么”，是一种可能性的探讨。两者缺一不可。

关于科学公益第三个常见质疑是，科学公益是否会成为一种知识垄断？人们会问：“谁来界定什么是科学？凭什么你们就是科学的，我们就是不科学？”

当我们回顾人类科学史时会发现，科学从来就不是对结果的认证，而是批判、探索、发现、验证、改善事实的过程。科学公益并不是一张评分表，只要核对条目就能打出分数划分出“科学”和“非科学”。科学公益的目的不在于判断什么是“好”，而是研究一种“好”怎样能“更好”。它的对立面不是“非科学公益”“伪科学公益”“不科学公益”，而是静态的、停滞不发展的公益，即使那些最好的公益项目，也可以通过“实事求是、精益求精”的精神追求更好。因此，科学公益是一个动态的、持续变好的过程，而非一种恒定不变的处境。

理论的建构是充满挑战的。好的理论难以凭空创造。它无法依靠雄心壮志来实现，而是需要

基于现实,或是回应现有理论无法解决的问题,或是为未来新的形态提供指引。每个学科领域都有许多理论,但只有少数才具备生命力,并最终塑造了领域发展的样貌。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。

自三一基金会提出科学公益至今刚刚 6 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理论。然而理论的构建、修正和应用都是漫长的。三一基金会愿与同行共同努力，在慈善理论的思想市场中探索。即是抛砖引玉，也是为未来集大成者做出铺垫。

虽然基金会希望有朝一日，科学公益能因其生命力被从业者所接受。但更重要的是，中国处在一个世界变动的大时代之中，只要有心为之，我国必定会在慈善实践之上产生新的重要理论，从而为公益的历史安放一个路标。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。

横看成岭侧成峰，“理论与技术”篇章期望通过行业内对观点理念的探讨，试图呈现观点的多元以及行业内不同伙伴不同的观点与声音，以期激起对理念观点的探讨，推动良性友好的观点争鸣产生。本期首发介绍三一基金会倡导的公益理念“科学公益”，力图让读者相对完整地了解科学公益的建构与解释，同时也希望抛砖引玉，推动更多关于“科学公益”的探讨发生。

李志艳 | 资助者圆桌论坛（CDR）秘书长

一个部门的发展，需要不止一种观念力量的支撑。对于社会部门来说，道德共情显然是一种，它是目前推动中国公益发展的核心力量。权利视角也是一种，虽然它日渐式微，但是它能够帮助我们打开问题的系统性结构，因此不应受到忽视。当三一基金会提出“科学公益”时，我充分期待，因为它有望和“道德共情”、“权利视角”一样，成为支撑社会部门发展的重要观念力量。

必须说，社会部门是缺乏科学精神的，这从人们对科学公益的误解上就可见一斑。人们担心科学公益代表着正确，不是科学公益就代表着不正确，担心科学公益成为一种知识垄断，其实都是源于对科学的误解。科学公益，反对的正是那种宣称自己正确、不接受理论质疑和事实挑战的公益。科学精神，

在中国公益界，不能说完全没有，但是亟需倡导。

倡导科学公益需借助研究和实践两条路。研究一路，就是在与支持者和反对者的对话当中，不断清晰和丰富科学公益的内涵；实践一路，则是真要有组织相信和应用科学精神，给社会做出突出贡献。当践行科学公益的组织越来越多，科学公益的观念才能在中国社会部门扎下根来。

最后要说的，“科学公益”并不属于三一基金会，它应该属于一个相信和实践类似理念的人和组织的共同体，属于中国社会部门。但是在发展的初期，需要有专门机构研究它、推广它，三一基金会是这个角色的主要承担者，期待三一基金会更加坚定、更有策略地走下去。

刘源

文化人类学博士

自然保护区管理博士后

15 年公益行业从业经历

曾就职于香港乐施会北京办公室、三一基金会

目前就职于某企业基金会任副秘书长兼项目总监

《科学公益纲要》和《科学公益案例集》两个文本力图在“科学公益”概念构建的框架下，从宏观视野拓宽和具体案例解读等不同角度各自发挥作用，共同搭建出便于读者理解“科学公益”理念的路径。

就个人阅读体验而言，《科学公益案例集》非常值得推荐。通过对 8 个不同时代、不同领域行动案例的深度剖析抓取“核心科学点”^{*}，案例虽各有自身不同侧重和特点，但作者凭借深厚的功力使其呈现于同个案例集中，共同

构成了鲜活、清晰呈现“公益的有效性、科学性”的解读和分析图景，这是一本非常精彩的“公益如何提高科学性 / 科学维度”的案例分析文本。与此同时也要看到，在报告结构安排方面，在“科学公益”理念框架下梳理已有案例也有其不适用性。一方面，各案例自身所采取的方法、工具等发生在前，其有效性基于已有框架或逻辑在过往已实现验证或论证；另一方面，“科学公益”自身的理论、方法和工具框架尚处于起步尝试中，从基本概念厘清到整体架构打磨都前路迢迢；基于以上两方面，力图用“科学公益”来统合解读这些案例，彼此对应精准度欠缺，显得比较力不从心、有“头大帽子小”之感。

《科学公益纲要》文本提纲挈领介绍了三一基金会倡导的“科学公益”理念，还需要更多些时间理解文本。目前而言，感觉概念厘清不够充分，如“公益”和“慈善”（甚至可以延伸至“发展”这个概念）这两个概念在国内公益界的使用内涵和具体所指（各有语意又存在混用并用），不仅是行业发展的现实脉络，也和近年来相关政策对于公益行业的方向把握

和概念内涵管理密切相关；讨论科学公益特征时，将“传统慈善”和“科学公益”设立成了二分对比，这里会出现对于比较有效性的疑惑。这两项各自梳理的特征内容在“参与式发展”相关特征中都有囊括，所以一方面“传统慈善”与“科学公益”两者特征的直接对应显得比较僵硬，另一方面没有说明白这些特征要素与行业中曾被广泛推动的“参与式发展”包括的特征要素是否存在关联以及如何关联呢？这样思考下来就会带来对于此处比较有效性的疑惑了；最后，科学公益的方法来源和效果指标也需要继续辨识厘清，如弱—中—强三项程度表也可有交叉存在的，这三类程度之下的具体指标内容也比较单薄且缺乏逻辑关联。

就文本希望推动的方向看，我高度认同三一基金会力图通过建构“科学公益”理论体系，促进国内公益行业整体有效性和对于社会发展贡献度的担当和努力，也钦佩三一基金会对此理论体系不断完善的开放和执着。

* 取自科学公益体系内的表述脉络

小花

7 年公益从业者
目前任职于基金会
集神秘与冷酷于一身
在悲观中盲目乐观

启蒙式话语在今天还能找到自己的受众吗？自五四运动到 80 年代的新启蒙运动以来所倡导的科学理性、对传统的批判和对西方现代性的拥抱已遭到严峻挑战。人们质疑西方理论所构建的非此即彼的二元对立，如传统与现代、国家与社会。曾被当作普世价值的自由、个体、权利等概念被认为无法回应新出现的社会思潮与社会问题，如民族国家、意义世界等问题。

而中国公益行业由于种种原因，大多停留在以启蒙为核心的自由主义舒适圈中，仍然在处理上个世纪遗留下的问题。此外，公益也丧失了发挥其真正价值的可能性，只能向内寻求突破口。在这样的背景下，科学公益提出的公益效能问题并不令人意外，并在公益行业有一定适用性。但从整个社会进程来看，科学公益未能超越日益式微的启蒙范畴，缺少面向未来

干预方案



Case Studies: Intervention

“洗”出未来发展生机

——喜憨儿项目案例

整理编写 | 黄可欣

“养儿一百岁，长忧九十九”是心智障碍家庭最真实的写照。

心智障碍者主要包括智力发育迟缓、脑瘫癫痫等伴有智力发育障碍、唐氏综合征、自闭症谱系障碍等不同类型人群，具体体现为沟通障碍、学习障碍和社会互动障碍等。2010年我国心智障碍者大约有1200万人，占残疾人总人数的14.1%。但目前心智障碍群体的融合教育、融合就业、康复治疗、法律法规等一系列社会保障体系仍然处于发展的初级阶段，面对“未来”，程度较轻者可以通过社会化的训练减轻其融入社会的“不适应性”，在机构或社区的支持下进行融合就业实现自力更生；家庭经济条件好的可以寻找合适的托养机构生活至终老……然而这些案例只是少数的“幸运者”，更多的心智障碍者一旦离开了家人或照护者的照料，没有人知道他们最终走向何方。

2002年，小俊（化名）的出生为家庭带来了更多的喜气与活力，但7个月后他被诊断为发育迟缓。从孩子的照护到未来的生存发展，在其后的十余年中，作为父亲的曹军不仅思考良多，还考察了国内外各种对心智障碍者的支持方式。针对心智障碍群体的全生命周期，从幼儿阶段开始干预到成人后的融合发展，国内的经验发展参差。实际上，大部分家长在孩子确诊初期都更愿意寻求资源支持去提升孩子的社会融合能力，相对应地，针对幼儿与青少年阶段的干

预与康复机构也更多。但越到后期，因应着社会保障体系的落后与大众对该群体的认知缺乏，对于家长而言，无论是家庭经济上的支撑，或是他们的精神、精力都显得有点捉襟见肘。

“如果我离开了，孩子该怎么办？”

现实生活中，心智障碍群体的就业非常困难。公众普遍对该群体认识较少，同时因为心智障碍者的劳动价值无法适应社会需求，就业问题难以解决。和普遍的心智障碍家长一样，考虑到去世之后孩子的生活，曹军希望孩子能够独立就业，同时建立托养中心，以后孩子可以在有尊严的生活环境中终老。无论是当前的就业还是未来的养老，都需要可持续的运营方式，在反复对比考察之后，2015年夏天，曹军与其他9名家长一同创办了喜憨儿洗车中心。

喜憨儿定位是社会服务的提供者，目标是探索更多样的模式能最终服务托养中心的运营。喜憨儿的经营理念是“不能择优”与“同业竞争”。心智障碍群体中只有5%-10%是轻度障碍，无法做到择优就业，这就需要进行团队分工和协作，将不同程度的障碍者混合工作。作为一家“社会企业”，喜憨儿从成立开始就希望通过商业实现可持续，并且是通过市场开展同业竞争立足。中心在洗车时间、质量和价格上都需要做到和行业水平一致。2015年8月，深圳的第一家喜憨儿洗车

中心正式开业，中心有 15-16 名心智障碍者参与工作。在喜憨儿，心智障碍者需要经过测评和培训后上岗，5-6 人结成一个小组，包含轻、中、重度不同类型的心智障碍者组合搭配提供洗车服务，平均每辆车需要花费 20-30 分钟，一天能够洗 50 辆左右，高峰期可以达到 70 辆，1 年能够清洗约 1 万台车，每辆车洗车定价为 45 元，洗车质量和水平与行业持平。除此之外，“喜憨儿”们需要在洗车过程中完成客户交流等事宜，特教老师会教授他们基本的社交礼仪以及进行客户服务技能指导。因此，洗车对他们而言，不仅是获取劳动报酬和自主出行（上下班）带来的独立自主，也在与客户的问好、互动和服务中实现了一定程度的社会融合。这种融合既促进了他们与“健全人”的交流，也是对于包括客户在内的公众的倡导。

与行业水平持平的清洗质量有赖于曹军对员工群体特征的认识以及在洗车技能培训上的洞察。

在“洗车”的赛道选择上，曹军考虑的是能够结合心智障碍群体的特性，让其更简单、易行地获得更好的结果。心智障碍者精细运动能力弱，大运动能力强。传统的手工工作，例如面包制作、包装虽然可以在流程上实现分工，但是其制作过程复杂，产品质量难以保持一致。心智障碍者对于简单重复的动作可以通过训练实现。相对视障、听障等其他障别群体，洗车也更加符合心智障碍者大运动能力的比较优势，而洗车涉及的工作，包括冲洗、擦车、涂抹等内容相较其他工作更能引起心智障碍者的兴趣。与此同时，曹军兼顾技术指导，在实践中开发了针对心智障碍群体的洗车评估与培训的工具和方法。

喜憨儿开发的测评工具和训练方法效率和有效性都很高，使得洗车清洁程度与一般洗车行一致，其质量一致性非常稳定，是心智障领域就业训练最实用的工具之一。除此之外，培训还实现了效率最大化，从开始测评到培训完成大约需要一周时间，相较于其他类型的评测和培训时间大大减少。

心智障碍者洗车常见问题	应对措施
心智障碍者特点不同，能力差异大，需要很长时间观察和培训才能胜任岗位需求。	自主开发了心智障碍者洗车的测评及培训工具，并通过迭代优化，将实体测评培训产品进行简化；测评工具为一块18宫格的白板，高1.85m（SUV高度）离地25cm（底盘高度），长3.6m（轿车长度）；工具可以通过量化快速测评能力和问题，并通过培训改进孩子的技能。
单个心智障碍者难以完成洗车任务。	洗车以小组为单位进行，一个小组中包含轻、中、重度不同类型的心智障碍者。
擦车遗漏，车面对称，无法识别只能擦一面车。	设定擦车起点与终点，通过特殊路线完成车周清洗
对干净理解程度与常人不同，无法擦干净车。	将识别能力改为程序性步骤，例如某区域要擦洗五遍。



左上图：喜憨儿洗车测评计分表。

右下图：喜憨儿培训中心白板。



喜憨儿的目标是探索更多样的模式能最终服务托养中心的运营，其验证的重要指标是中心的运营能否实现收支平衡。目前中心的对外收费项目主要包括：常规洗车 45 元 / 辆，精洗 150 元 / 辆、打蜡抛光 380 元 / 辆等升级服务。按一般的清洗速度来看，中心一年能接收约 1 万台车辆清洗。中心员工的薪酬标准按当地最低工资支付，例如 2021 年深圳中心员工的工资水平为 2360 元 / 人 / 月（含五险一金）。场地得到了本地政府的支持，可以免费用地，其他成本包括机器和消耗物料（如水、清洁物料等），深圳中心自成立就实现了收支平衡。虽然自 2020 年疫情开始各地停工停产有所影响，但因用车是刚需，疫情减缓后洗车行业较其他工作复工更快，客户回归明显，总账依然能实现平衡。

收支平衡仅仅是模式有效性验证的开始，下一步，曹军规划能够实现托养 + 就业的“喜憨儿 2.0”模式。一方面通过政府政策支持开发心智障碍相关产品，以政府采购和同业竞争获得比服务业利润更高的收入，用于支持未来心智障碍者托养中心的建设，着眼于长期生存发展；另一方面进一步扩大群体就业机会，将喜

憨儿洗车变为更小单位但更灵活的半自动洗车中心，采用半人工半自动的方式提高洗车效率，缩短洗车时长的同时提高清洁度。每一家新店落成，能够为 5 名心智障碍者提供每人 5 万 / 年的薪酬，清洗一万辆车，且为每个家庭释放一个劳动力（每年创造大约 6 万的经济价值）。

“最理想的情况当然是全国 6152 个街道每个街道都能有个喜憨儿洗车中心。”喜憨儿创办人曹军如是说。

截止至 2022 年 9 月，全国各地不同组织或家长团体模仿喜憨儿模式建立了 30 家洗车中心。其中直营旗舰店位于深圳，其他地区均为模式的复制，主要合作方包括政府系统、残联系统、公益组织或心智障碍群体的家长。地方中心与喜憨儿共享品牌，曹军不负责地方中心的运营，也不要求掌握经营动态，双方并没有法律与财务关系，但曹军作为技术支持方为其他地方提供模式与技术支持。与连锁经营相比，这种模

式不易保持质量一致性。例如，如果品牌共享方不按照技术指导以及洗车标准执行，则会衍生质量服务等一系列问题。对此，曹军认为应当遵循市场原则，市场会对运营方进行教育。做得好自然能自负盈亏，做得不好自然也会被市场淘汰。今年年初，广东省残联详细考察喜憨儿模式后发起了专项项目，制定了大规模复制心智障碍洗车中心的规划，未来将进一步推进喜憨儿模式的应用。

喜憨儿的模式是心智障碍群体就业模式探索中最好的模式吗？因应着目标、结果与整体环境的不同无法一概而论，但值得关注的是，喜憨儿的模式在心智障碍群体社会融合、就业经济效益、模式复制效率以及员工有尊严地通过工作获得劳动报酬方面实现了有效平衡。

电影《海洋天堂》曾为心智障碍家庭描绘了一个理想的图景：与自闭症患者大福相依为命的父亲确诊绝症，已知时日无多的他苦心在最后的时光里不断训练儿子的自立生活能力，影片的最后，父亲去世，失去父亲照护的大福依然

能够按照往日一般如常做饭、出门上班、下班，实现了独自生活。但在真实世界中心智障碍群体的自主独立困难重重。随着医学技术的发展以及人们普遍认知的提升，公众对于“残障”的认知不再停留在病症层面的认识，而是转向了更广泛的“障碍”，这种障碍不仅因为先天或后天功能缺失的影响，也有社会环境、城市设施等结构方面的影响。

目前针对大龄心智障碍群体的就业支持有许多模式，依据融合程度也可分为庇护性就业、辅助性就业和支持性就业。但不同类别的方式均存在不同程度的限制性，心智障碍群体目前面临的问题不仅需要个人或家庭面对，也需要医疗系统、政府保障体系乃至整个社会协助和支持。心智障碍群体实现独立自主生活不仅需要家庭或照护者的支持，更需要进一步促进其与社会的有效融合，减少或消除因为其特殊性带来的不平等待遇。为使读者更全面的了解心智障碍群体就业的现状与挑战，本刊邀请了北京融爱融乐心智障碍者家庭支持中心的多名专家共同撰写了文章介绍相关状况。

心智障碍者的就业

整理编写 | 融爱融乐团队

一、心智障碍群体及他们自身的挑战

心智障碍者 (Persons with intellectual and developmental disabilities) 直译为：智能与发展障碍者。一般是指以自闭症（孤独症）谱系障碍、智力发育迟缓、唐氏综合征、脑瘫（脑性麻痹）等人群为代表，在智力发育水平、适应性行为、沟通、学习以及社会交往等方面遇到障碍和挑战的人，他们的障碍是基于先天的基因缺陷，一般发生在 18 岁以前。

我国现有统计数据尚难以精确反映心智障碍者的人口规模。心智障碍者包括我国“残疾分类和分级”中所规定的智力障碍者、精神障碍者中的一部分，以及多重障碍者中的一部分。根据第二次全国残疾人抽样调查的结果，截止 2006 年 4 月 1 日我国有智力障碍者 554 万人，精神障碍者 614 万人，多重障碍者 1352 万人。考虑到精神障碍和多重障碍者当中包含心智障碍者，2006 年我国的心智障碍人口规模大约在 1,000 万 -2510 万之间。

二、心智障碍者就业安置形式

按照《中华人民共和国残疾人保障法》第四章二十八条明确“残疾人劳动就业，实行集中与分散相结合的方针，采取优惠政策和扶持保护措施，通过多渠道、多层次、多种形式，使残疾人劳动就业逐步普及、稳定、合理。”

这一规范，也体现了心智障碍者就业安置的基本形式。

1. 按照国家规定，企业需要按比例（一般是 30 人以上规模的企业，应按照 1.5% 吸纳残障人士就业）提供岗位机会安置残障人，这种就业也是在开放的人力资源市场中的融合就业形式。

2. 国家和社会举办残疾人福利企业、工疗机构（在北京、广州等地残疾人职业康复站，工疗站）集中安置残障者，也包括心智障碍者。在以上两种基本形式下，针对心智障碍者的就业扶持，是通过以下就业手段来实现和促进的：

- **支持性就业：**《世界残疾报告》提出，支持性就业作为特殊的就业项目对重度残障者特别是智力和精神残障的就业作出了重要贡献。支持性就业是上世纪 70 年代从美国发源，通过就业辅导员提供专业化的支持，帮助心智障碍者等重度残障者在融合的工作场所获得平等机会，并实现持续稳定的就业。就业辅导员在工作中关注残障就业对象的能力而非不足，基于优势协助他们找到适宜的岗位机会，同时，为雇主和就业对象提供双向的支持，包括改善和调整工作环境或流程，营造企业内部支持的环境等，而非仅仅单方面培训心智障碍者，最终帮助心智障碍者融合到竞争性

的工作场所中实现稳定就业。在欧洲很多国家例如德国、爱尔兰，亚洲的日本、马来西亚和我国台湾地区，支持性就业的发展极大地促进了心智障碍者融合就业的实现。我国十三五残疾人事业发展规划，首次明确提出发展支持性就业项目支持智力残疾人的就业，并计划培训 2500 名残疾人就业辅导员。但是培训之后，残疾人就业辅导员工作开展缺少成本覆盖的资源支持及系统持续的专业化建设，当这些不能保障到位，就业辅导员队伍建设就难以持续，支持性就业服务项目也很难规模化发展。

- **庇护性就业：**庇护性就业是在隔离的设施场所中为残障者提供就业。这种设施或场所既可以在独立的庇护企业也可以是普通企业中独立的部分，其目的是为了支持那些暂时不能在公开劳动力市场中竞争的就业对象。例如瑞士、法国都通过广泛存在的庇护就业形式实现了较高的残障就业率。庇护性职场也常常受到非议，因为这种就业形式是把残障者隔离起来的一种手段方式，而联合国《残疾人权利公约》是倡导促进残障者在公开劳动力市场获得就业机会。
- **辅助性就业：**我国《关于发展残疾人辅助性就业的意见〔残联发〔2015〕27号〕》规范了辅助性就业和辅助性就业机构。所谓辅助性就业，是指组织就业年龄段内有就业意愿但难以进入竞争性劳动力市场的智力、精神和重度肢体残疾人从事生产劳动的一种集中就业形式，在劳动时间、劳动强度、劳动报酬和劳动协议签订等方面相对普通劳动者较为灵活。“辅助性就业

机构同时具有庇护性、非营利性、社会福利性等特点，主要包括：工疗、农疗机构；其他取得独立法人资格开展辅助性就业的公益性或非营利性的事业单位和社会组织；各类企业、残疾人托养服务机构、社会福利服务机构、职业康复机构等单位中附设的开展辅助性就业的工场或车间。”

由此可见，辅助性就业的本质是庇护就业，而非在开放竞争人才市场中参与就业。我国社会中有很多民办社会企业也被列为辅助就业机构进行运营并获得一定的补贴支持，例如一些从事烘焙、咖啡、餐饮等服务的小型社会企业。

三、心智障碍者就业现状和问题

心智障碍者的障碍伴随终生，难以融入社会，在教育、就业、婚姻、金融服务、康复、养老等生活的各方面以及人生的各阶段面临种种困难。因为长期存在的社会偏见和歧视，心智障碍人群代表了在资源和机会最为受限的社会群体之一，因此也成为就业最困难的群体之一。2019 年，广东省智力残疾人及亲友协会、广州杨爱特殊孩子家长俱乐部进行的相关调研反馈本地就业年龄段的心智障碍者就业率仅为 4%，远远低于普通人及其他残障群体的就业率。

心智障碍者自身的适应性障碍导致他们不擅长做流程复杂以及应对较多临时性变动的工作，但这并不意味着他们完全缺乏工作的能力。心智障碍群体就业率如此之低，是因为他们的就业优势未被识别。从国外心智障碍者就业实践总结经验看，心智障碍者较被隐藏的就业优势是：相比非障碍群体，心智障碍者更能持续稳定地从事简单、重复性强的工作。然而，这些优势被“心智障碍者能力弱”这种根深蒂固的

刻板印象掩盖，现有基础服务（职业教育、就业支持服务）轻视培养心智障碍者的就业力，国内企业普遍缺乏接纳残障群体就业的意愿和经验。

同样根据上述 2019 年广东智力残疾人及亲友协会与社会组织广州扬爱特殊孩子家长俱乐部的调研，有 62% 的受访心智障碍者家庭有就业意愿，但目前实际真实就业的受访者只有 4%。导致心智障碍者不能有效实现就业的核心瓶颈主要体现在四个方面：

1. 心智障碍者获得职业教育的机会缺乏且品质未有效衔接就业市场：心智障碍群体中极少数人有机会接受高等教育，因此大部分心智障碍者面临着义务教育结束即回家的困境。面向该群体的中等职业教育规模过小，且效率不佳，职业教育内容和方法与实际就业需求脱钩：根据第二次全国残疾人口抽样调查，职业教育适龄（15-21 岁）心智障碍者数量约为 53 万。根据《中国教育统计年鉴》，所有职业教育适龄年龄段心智障碍人口中仅有约 4500 人在特殊职业高中接受职业教育，不足职业教育适龄人口的 1%。同时，在一线城市，一部分中轻度心智障碍者被安置在庇护就业场所职康站。以北京为例，北京有 400 多个社区职业康复站服务 6400 名心智障碍者，但服务“重康复、轻就业”的模式导致服务对象“只进不出”，服务对象极少有机会实现进入真正参与主流环境下的就业。

2. 企业在融合就业方面的意识及内部支持系统建设不足，较少开放就业机会给心智障碍者：近几年，有更多企业愿意开放融合就业的机会、履行法律义务、践行社会责任；但相对雇佣其他残障群体，企业因不知道如何挖掘心智障碍

者的优势，担心承担的成本和风险过高，普遍纠结于是否雇佣心智障碍者。此外，很多企业在招聘和就业服务方面不能获得支持和激励，会明知就犯地选择“挂靠”式假就业，由此，使得残障融合就业形成劣币驱逐良币的现象，企业想雇佣到满足条件可以真实就业的残障就业对象反而不太容易。

3. 帮助心智障碍者就业的支持服务体系建设薄弱：如前边所言，心智障碍者其实可以稳定地从事完成简单重复性劳动的工作，这也是其具备的“相对就业优势”，但因为其自身的能力限制，进入职场后的自主学习和环境适应则是一个关键卡点。协助心智障碍者开发匹配到适宜的工作岗位，并为其上岗提供切实有效的上岗培训支持等工作是保障心智障碍者可以适应岗位需求和企业环境实现稳定就业的必要服务支持。在其他国家和地区，这样的服务支持是由专业的残疾人就业辅导员来提供，且由政府通过购买服务的方式确保就业辅导员的人工成本被覆盖。而当下，我们国家残疾人就业辅导员的队伍建设还较为滞后，残疾人就业辅导员的职业发展、持续的专业建设和辅导员服务成本的覆盖都还不成体系。

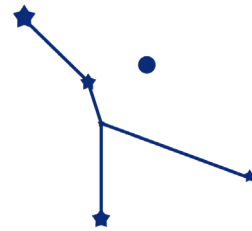
4. 心智障碍者就业的政策支持不完善以及落实效力有待提高：从十三五以来，我国政府越来越重视残障就业问题，融合就业将是十四五期间国家残疾人事业的一项重要工作。中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要，第四节提升残疾人保障和发展能力中特别强调“完善残疾人就业支持体系，加强残疾人劳动权益保障，优先为残疾人提供职业技能培训。”2020 年国家发改委、财政部、中国残联等六个部门出台了《关于完善残疾人就业保障金制度更好促进残疾人

就业的总体方案》，其中第五部分工作意见明确“健全服务，提升残疾人就业质量”。2022年，国务院办公厅印发《促进残疾人就业三年行动方案（2022—2024年）》也从残疾人职业技能培训、残疾人就业服务提升以及从企业责任规范等角度提出若干行动方案促进残疾人就业。而这些整体推动下，针对心智障碍者融合就业的政策体系还非常薄弱，包括职前教育的扩大与提升，就业辅导员制度建设以提升就业服务力，以及如何更好地落实和激励企业开放就业机会给心智障碍者等，缺乏这些务实有效的政策，心智障碍者的融合就业就会面临很多现实挑战。

在马来西亚，我国的台湾地区等，建设了以评估为基础，以个案为中心的心智障碍者就业支持服务体系。很多国家和地区，都会在心智障碍者 14-16 岁进入转衔阶段，所谓转衔就是帮助他们从儿童时代为迈向成人阶段的生活进行准备，包括提升他们自身的自主生活能力以及进行职业探索等。心智障碍者完成高中（职业

注：本文依据倡导理念，主要以“残障者”或“残障人士”作为总体称呼，个别地方使用残疾的概念主要沿用官方原出处的称呼定位。

组织案例



Case Studies: Organization

从战略思考到项目设计

整理编写 | 黄可欣

3E 私董会是三一基金会为公益组织提供的能力支持产品，希望通过咨询对话，以不同视角回应机构面临的问题，以此推动机构发展或负责人的能力提升。2021 年起，3E 私董会开放申请，经双方确认后由基金会工作组开展前期调研、收集信息，在与管理者特别是机构负责人共同厘清问题后，定向邀请 3-5 名专家，以线上方式提供 3 次咨询答疑并最终产出建议清单。3E 私董会案例资料丰富，单个私董会的原始资料超过 10 万字。受限于篇幅，案例在期刊中有所取舍，着重呈现交流对话的问答与建议思路，以供读者参考借鉴。私董会所有内容均经案例机构确认可以发布。如希望了解更完整的案例解析，敬请关注三一基金会未来动态。

案例介绍

南京奇途网络科技有限公司（下称“奇途”）成立于 2018 年，是一家工商注册的“社会企业”。

使命：通过建立无障碍的社会连接，提升残障人士社会经济地位。

愿景：让残障人士平等的参与社会生活。

问题提出

如何设计一个合适奇途的项目？

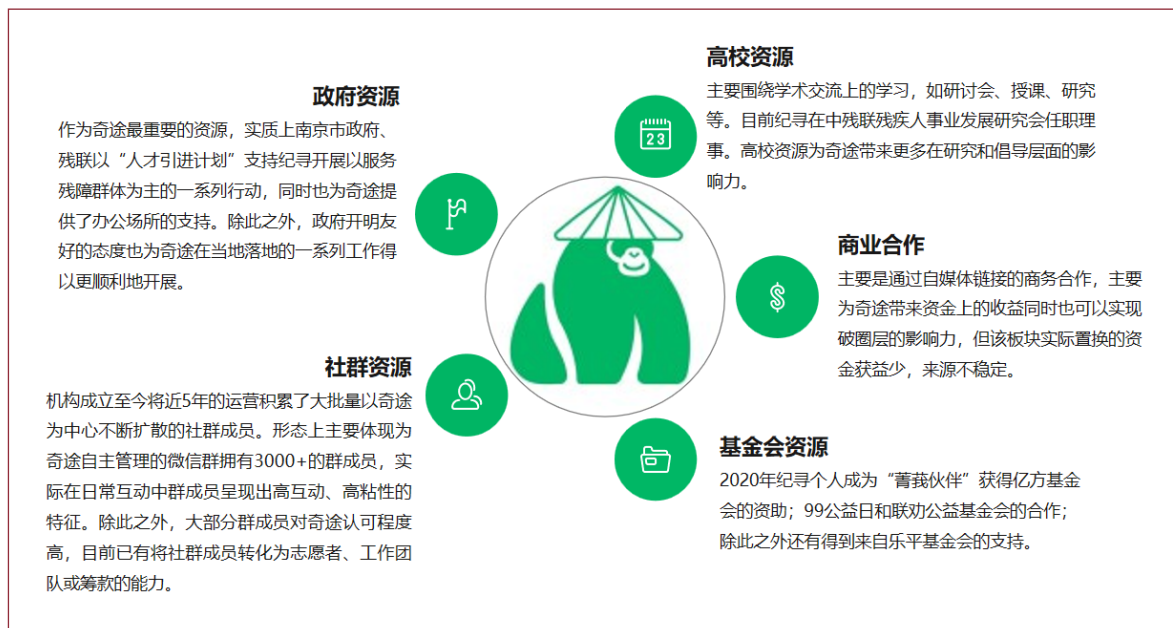
伙伴专家组成团队

- » **王龙玺**，三一基金会能力支持业务总监，公益行业从业十余年，拥有丰富的项目顾问与课程研发经验。
- » **杜宇燕**，广州市海洋双碳研究会副秘书长，前免费午餐基金核心工作人员，历任志愿者服务中心总监、品牌与合作发展中心总监。
- » **陈颢贤**，北京基业长青社会组织服务中心项目总监，专注公益行业的数字化建设。
- » **郭丹**，童萌社企联合创始人，运营总监，7 年社区普惠早教工作经历，其中 5 年业务支持及管理经历。
- » **黄裔**，深圳市自闭症协会理事长，关注残障议题多年。

本案例的目标在于帮助奇途探索机构未来的发展方向，三次私董会聚焦的核心问题分别为：

- 梳理机构过往的资源与成果
- 探索机构未来可能的发展方向
- 围绕这些方向的项目设计思路

资源汇总情况



交流要点 (为更好呈现要点，以下问题经过顺序调整与归纳)

关键问答一：为何而做？

1、数据库搭建的目标是什么？

希望残障者出行时可以通过数据库了解当地的无障碍状况，从而更便利、安全地出行。数据库设计最初希望参考大众点评或高德地图，比如一个网红餐厅很有名，有人体验过就可以上传相关的无障碍出行信息，例如出行路线盲道、轮椅能不能进店等等。更多是地铁、公交、火车这些公共交通的无障碍信息。无障碍信息的数据库开发不难，但是找数据的成本非常高。曾经测算一个点位的数据收集成本是 70-90 元，包括调研、走访、拍摄、上传、后台审核、发布等，整体成本非常高。

2、围绕这个方案设计的团队优势是什么？

一方面是借鉴国内外的学术资源提供技术支持，18 年至今的探索也有参考国外的成熟经验；另一个潜在资源考虑是跟文旅局的联系，联动文旅方向在助残方面的行动；再者就是社群基础较好，能够有志愿者网络找到不同类型的伙伴参与测评过程。

3、奇途业务众多，其中团队最驾轻就熟，同时效果最好的是什么？

奇途无障碍的自媒体矩阵。很多伙伴也是通过自媒体认识奇途。奇途的 Slogan 是“奇途无

障碍，生活新姿态”，其中展现了很多新的残障人士的生活方式，倡导伙伴们拥有自己的生活方式也给伙伴带来了“不一样”的感觉。除此之外也能够带来商务机会，让社群伙伴链接到一些工作机会。

关键问答二：为谁而做，结果何为？

1、机构服务对象的画像如何？是否有针对性的对应服务？

机构目前定期有做数据梳理。目前大致的比例是 57% 是肢体障碍者，16% 听力障碍，14% 视力障碍，13% 非残障人士（家长、工作者、记者等）。随着影响力的扩散越来越多不同障碍别的伙伴关注奇途并且加入我们，除了心智障碍群体，障别很全面。但针对性的服务暂时没有。针对性服务意味着要划分类别，但实际上这是一件“政治不正确”的事情，也极有可能受到质疑“做无障碍为什么要划分类别”，同时也会有给社群带来毁灭性打击的风险。

2、从市场角度来看机构主要的目标客户是谁？

活动和课程目前聚焦在残障伙伴，也有少量的相关议题领域的工作者关注我们，会带来一些其他的合作交流机会和劳务性收入。商业层面虽然会有自媒体的一些商业机会，但是整体还是较少。

3、将要设计的项目方案目标对象希望是谁？

关于目标人群，有直接人群和间接人群，可能最终受益是残障伙伴，但是也希望通过过程参与使得参与者也有所改变。无障碍服务的核心是为需要无障碍的伙伴设计的。接下来的方案设计方向会考虑残障人士无障碍出行博物馆。

4、定位做博物馆场域的项目，目标用户如果是残障人士，针对这类人群的真实痛点是什么？

定位人群还是无障碍或者对无障碍有需求的人群，小孩和残障人士的需求是相通的，例如博物馆的标识张贴都太高，对于这两类人群不友好。博物馆内的痛点就是残障伙伴能够无障碍进入博物馆与接受博物馆的博览信息，对于残障伙伴来说从出门到到达博物馆就是在探索的过程，任何一个环节断掉就会无法实现目标。除此之外，博物馆的无障碍会有其方法论可以适应不同类别的残障群体。例如说针对残障的伙伴可能会有触摸式的体验，无论是雕像或者互动设备，但是如果说整个博物馆都要做成可以触摸基本是不可能的，所以只能做一个小的展厅，国外比较好的博物馆也不能做到满足所有人的需求，只能做到相对范围的满足。关于成本和体验，过去的做法是带很多人去体验，但是未必是好的体验，而且机构成本比较高，效果可能也不好。因此会思考固定或者专业的东西进行培训和测评，然后再将这些看到的内容分享出去。虽然未来会跟场馆、文教处或者其他无障碍部门做 C 端的服务，我们的工作是为提供服务的人提供支持。

5、从结果导向来看，奇途最希望给大家（服务对象）带来什么结果？

希望通过奇途无障碍实现大家经济上有独立自主的改变。当思考如何促进大家经济独立的时候可能会有不同的答案，例如要有技能，不仅如此还需要有社会资本，社会资本可能是通过一系列的活动来产生的。无论是奇途一开始的无障碍旅游定位，还是组织社交活动，都是为了帮助大家积累社会资本。对于很多残障伙伴来讲，“社会资本”这个概念比较遥远，可能想到的是能不能有直接的工作给我。我打一个电话，雇主看到我就能获得一份工作。所以从根本目标来讲，希望无论残障的类型如何，都可以有不同的人生体验，但前提是你得有工作，才能有经济上更好的提升，才可以有更多更好的尝试。

6、在已经有直观体验的博物馆中，你觉得哪些点是博物馆最需要直接改进的？

觉得最需要改进的是博物馆的陈列，例如标签放哪里，作为残障人我抬头都看不见；对于一些博物馆来说可能也需要好的无障碍的指引，例如这个馆无障碍的路线，出口可能很多人都很难找到，需要做到信息对称。

7、设想项目未来可能遇到的挑战会是什么？

聚焦在一年要做什么。困难在于和博物馆的沟通，比如要去拍摄，站在博物馆的考虑是：拍摄的用意是什么？曝光什么？风险是什么？……这些也会为推进带来难度。另外应该找博物馆的谁会比较合适？谁是合适对接的人？国内相对没那么宽容的环境下还是需要找到比较内部的人，也需要找到一些公关链条。除此之外，对于博物馆的理解也有不同类别。了解博物馆的工作量很大，还需要考虑与不同利益相关方的周旋和合作，想要达成的目标需要长期沟通，推进目标实现未来还需要投入很多时间成本。

关键问答三：谁来如何支持？

1、奇途运营至今，作为一个社会企业主要的营收模式是什么？

目前的收入主要是活动收入和一些定向合作。定向合作主要是单次性且以覆盖成本为主。活动方面，虽然每一项活动都有收入但都不高。按道理做旅游活动是按市场价收费，考虑残障小伙伴没有支付能力，也测试过 1-2 天活动收 200，也有人说收费了，导致一再压榨费用。其中收入最高的活动是几千元，付费的是融合活动的参与者，主要是和南京的外国人一起去做城市游览促进社会融合，但这个板块随着疫情的开始也不得不暂停。另一个部分是课程收入，但是由于课程投入的研发成本很高，同时也要测试残障伙伴的支付能力。大多数残障伙伴可以接受的价格是 20 元以下，其中卖得最好的课程，1400 的阅读量卖了 300 节，相当于 5 个人之中就有 1 个人买，但价格确实是影响残障伙伴购买课程的一个重要因素。一些体验活动结束后，包括现在接触我们的伙伴也会提出希望给我们捐款，但因为是商业性质注册，接受捐款不符合规范，因此也有注册民非的考虑。

2、关于项目的资金来源？

未来可能会考虑找对口的企业资源，或考虑 99 筹款，同时也会尝试不同部门或者基金会开放的申请。

3、项目书写给谁看？如果做这个项目，怎么能让支持你做项目的合作伙伴看到项目的紧迫性？

一方面自己不擅长撰写项目书，也是在学习的过程。另一方面，目前还没有特别拿出去跟博物馆的人沟通，也是觉得还有很多东西需要进一步厘清。现在来看接触比较多的可能是政府的部门，例如残联、文旅局、或者跟博物馆科研相关的机构。最近也在陆续沟通，但是还没到招商引资的部分。关于紧迫性，我考虑把残障就业写到项目书里。对于政府来说做任何项目都希望提高残障人就业；对于企业来讲经济赋能是所有需求的首位。所以无论做什么项目都要跟就业和收入挂钩。如果文化领域的紧迫性并非第一，但是无障碍的紧迫性很高，因此我想公关的对象是谁？如果我的目标是文化行业，那我想找的支持就是文化行业里的人（包括大型博物馆、纪念馆、美术馆、相关文化产业的机构），如果找别人谈这件事还是希望聚焦在这个行业的从业者或者相关人士，去谈文化助残，在他们领域中有关联也是他们力所能及的。另外文化行业对比科技行业相对没那么有钱，但是文化行业很多人有较强的影响力，回到筹款里可能金额没有科技行业多但是资源转化的可能性比较高。

4、针对这个项目设计对应的筹款思路是什么？

看重南京的博物馆建设，所以第一位是跟南京宣传部和文旅局做沟通，通过政府找到更多支持文化发展的企业；公众端的筹款主要看重通过博物馆实现残障人士的社会性学习。作为承载教育功能的文化资源场所，一方面希望博物馆可以支持残障伙伴接受文化教育；另一方面潜移默化地影响公众，了解博物馆无障碍也是能够实现残障伙伴接受公众教育的有效途经。

5、残障人士大部分是室内活动，无论是现行的社会条件或是大众对于群体的刻板印象，从传播的角度去看筹款需要讲好一个故事，选择残障人士出行博物馆是否有除了政策以外其他的更有力的理由或考虑？

一个很重要的原因是南京在建博物馆之都。“博物馆”的概念在美国不仅局限在博物馆本身，其实公园、植物园也是属于这个范畴。南京要建博物馆之都，相关政策也会更好；投资在博物馆的另一个考虑是其教育功能的实现，对于残障人士来说能够进入博物馆也是一个学习的过程，增加他们的文化资本也能够反哺他们的工作能力。过去的传统思路是打造一条文旅路线，例如南京夫子庙和附近景点串联，但是主题性是比较弱的。想要摆脱传统的以路线为主的思路，改为以主题为主思路，而且主要是以文化作为推动力；最后，博物馆这个地方的知识梳理是有体系的，会比其他景点更好切入。

过程交流的方向性建议

1、建议奇途无障碍考虑保持商业组织注册同时注册非营利组织

可持续不是意味着要有商业模式。非营利的可持续依靠的是能够找到新的用户需求，根据需求做出创新的、更高效和更有效的项目，这才是可持续的方向。为什么刚才会问收入的情况，因为机构目前的情况来看是没有找到其中任何一个可以覆盖所有成本的，而且收费价格也非常低、不稳定。从交流观察中发现纪寻个人更擅长研究与倡导，对于商业谈判不熟悉。结合整体机构目前的资金来源、个人特质、资源等综合情况，建议“两条腿走路”可能会更好。

2、关于业务取舍的建议

活动聚焦于服务目的本身，建议以擅长的旅游路线活动组织为基础去做数据收集。无论是做无障碍数据库搭建，或是实现服务对象经济结果的改变，不同目标之间的关联需要加强。核心是一个人 / 机构的精力确实有限，需要有一些权衡和选择。我觉得新媒体包括课程、社交相亲这些其实不是不能做，而是一定要服务于某一个核心目的，需要更明确的规划和更明确的产品、服务，梳理出机构的主线服务就可以更好地在业务或者关联上有所取舍。

3、针对社群运营的建议分享

奇途的社群以南京为中心辐射全国不同地域，受疫情影响难以持续服务在地人群可以理解，但并非没有可以解决的方法。以免费午餐为例，免费午餐依靠全国超过 5 万 名志愿者，实际活跃志愿者应该是遍布全国 20 个城市（不包括县城和县级民非组织）。主导是当地志愿者团队或者是选出来非常有号召力的人，我们称之为 KOL。这些社群分类是三种：

3.1 是活动类型的大群，通过活动进来很多人。

3.2 通过活动分化出来根据地域特色特点建立的群，疫情影响无法举办跨城活动但又需要开展线下活动，当时的做法是转向组织地方活动。其中免费午餐给支持、指导和服务，比如物资、宣传物料等统一配发，包括后期传播等等，通过免费午餐支持 + 地方志愿者执行的方式去实现目标。

3.3 阵营志愿者，针对的是拥有某一职能或者专业特长去成立单独的阵营小组。例如摄影类志愿小组，成员不仅有技能擅长的，也有对摄影感兴趣的。当项目组需要视频或者素材，就可以发布任务，摄影志愿小组可以认领，既可以发挥特长、发展兴趣，也可以满足项目组的需求。同理，此前提及社群专科或以上学历的占比大约 70%，残障伙伴也可以借鉴该模式去发展兴趣、发挥特长，也能够给大家带来更多的价值感与收获感。

4、关于整体工作方式与计划的建议

过程交流中体现的思路目前比较繁杂，建议行动优先于研究。考虑问题是：明确目标用户是谁？为用户解决什么问题？如何解决问题？我们调动一切资源是为了残障者有机会走出家门参加社交活动，有机会接收更多信息、接收教育进而未来更有文化资本去获得就业机会。这是我们需要为用户解决的问题，那我们通过什么服务来解决问题呢？就是打造以博物馆为基础的文化之旅。接下来组织的工作就围绕这个服务，打造更好的文化体验路线，让更多人残障者能够参与到这个过程中，这就是目标。那么研究、倡导、新媒体等一系列动作就应该围绕这个线路去进行。

5、用策略性方法找到“同盟”

从社会组织来看，改造博物馆肯定不是自己去改，博物馆改造可能自己不怎么花钱，但是如果外来人改造博物馆或者搞无障碍展览的成本非常高，关键的一步是如何让博物馆愿意自己改——要把博物馆变成同盟。从策略层面来讲，我们既可以实现正面影响吸引同盟的加入，也可以站在一个“我可以让你的工作变得更好”的角度来吸引关注，让这些合作方意识到进步需求，那么我们的进入就变成一种资源支持，这也可能是一种路径。

6、关于行动层面的建议

社会问题是非常复杂的问题，能够理解做倡导类工作的要求比较高，但是社会运动的核心是让用户变得更好，在实践过程需要抱有美好的理念，但是也要看到慢慢变好的过程。所以做博物馆旅行或许可以先考虑从最重要的做起。例如如果跟博物馆沟通这个摆放牌子、介绍比较难也没有关系，可以从找志愿者讲解开始，这里建议最好有党建路线。另一个方面，从研究层面来看“标准”是否是当下最重要的考虑？公益行业，除非政府发布一个法律法规，公益组织发布一个规范基本比较少，也有一些案例是组织做得很好，例如罕见病领域做到一定程度影响力扩大了，所有人都会来学习仿照，这时候他们就是行业标准。所以我觉得更多是转换视角，从用户视角去考虑逐步变得更好。

另一种思路是考虑研究分层。广东省有很多场所是残障伙伴根本进不去的，可以先做一部分测评，例如先做 2-3 个线路，筛选出来最初阶都不行的，例如简单推个轮椅都能直观感受这个陡峭程度，筛查安全性问题基础上有第一轮的体验例如“进入”，去做不同点的比较，也可以设计滚动的和公众的互动。做一部分研究 - 体验 - 呈现，然后再做第二部分的研究 - 体验 - 呈现……这个过程中，新媒体的氛围可以营造起来，随之而来公众也会知道你在做什么，那么接受程度也会相对更高。资源有限可以考虑多做一些新媒体上的内容策划，因为需要一些资源去撬动其他主流新媒体的 up 主，从这个角度形成新媒体上的营造，让博物馆能够快速成为同盟，会觉得这是一个比较值得尝试的路线。

7、关于项目书撰写的建议

需要体现对方的价值点是什么。因为做项目无论任何机构都避免不了和政府打交道，合作

《无障碍博物馆项目》

核心概念：无障碍不是残障人士的专属需求

够不着柜台的孩子，拖着沉重行李箱的行人，意外受伤行动不便者，推着婴儿车的年轻父母，又或者希望带着年迈的父母四处逛逛的你，都需要无障碍。无障碍和我们每个人息息相关。

一、需求分析

1.1 政策层面

2021 年 7 月 8 日国务院发布了《“十四五”残疾人保障和发展规划》，其中指出“十四五”时期要“提升残疾人公共文化服务，推动基层创建一批残健融合文化服务示范中心（站、点），不断满足残疾人文化需求、增强残疾人精神力量”。

2022 年 3 月 1 日《江苏省无障碍环境建设实施方法》（以下简称《办法》）的推出，无障碍受到了更多政策层面的关注与支持，从理念走向落地实施。《办法》指出要加强基础设施、交通出行、居家生活、就业环境等无障碍设施的建设，并且鼓励以需求为导向，创新性地建立无障碍体验制度。

1.2 数据分析

中国大约有 8,700 万残障人士，其中 4,980 万残障人士有强烈的出行愿望（约占 60%）有出行愿望的残障人士涉及的家庭人数为 1.79 亿；约有 2.2 亿 60 及 60 岁以上的老年人。

1.3 痛点分析

在出行时所面临的挑战方面，残障人士外出时遇到最多的前 5 个问题：

- 目的地无障碍设施不完善，比如缺少坡道、无障碍洗手间等（61.67%）
- 无法获得目的地无障碍信息（46.38%）
- 无法获得合适的旅游产品，比如酒店的无障碍房间、无障碍车辆等（41.87%）
- 无法获得服务，比如机场的轮椅服务、旅游信息服务等（27.21%）
- 服务人员的态度不好（18.84%）

二、项目设计背景分析

奇途主要在博物馆之城——南京注册及开展相关业务。作为“六朝古都”，南京都十分重视博物馆的发展与建设，这使得博物馆成为不少游客品读南京的重要窗口。目前，南京正致力打造独具特色、充满活力、令人向往的“博物馆之城”，让更多市民、游客能通过南京的博物馆品读南京。

截至 2019 年底，南京共有 58 座登记备案的博物馆。其中，国家一级博物馆 3 座，二级博物馆 1 座，三级博物馆 4 座；加上最新增加的博物馆，奇途团队调查了南京 60 余家博物馆（纪念馆）的基本信息，发现在这 60 家博物馆中，可无障碍进入的有 32 家，入口有障碍或者未获得有效信息的有 28 家。跟餐饮、酒店等私人经营的地点相比，作为公共服务部门的博物馆更有义务也更有可能改善其无障碍环境。

与此同时，博物馆所承载着的文化意义和力量更有利于无障碍和融合理念的推广。让博物馆变得无障碍，让所有人都可以获得博物馆的教育学习资源，有利于提升全人口的素质，对于残障人士来说，长远价值会更高。

三、项目简介

项目将以奇途无障碍自主开发的无障碍数据库为基础，以无障碍建设环境标准和服务标准为指导，以在一年之内打造 2~3 条南京市内的无障碍博物馆路线为目标，致力于培养一名残障人士成为无障碍体验官，测评南京市内 6~9 座有影响力的博物馆，为无障碍点评数据库收集数据的同时，产生和无障碍体验相关的文字、图片和视频内容，产生一个关于南京的无障碍博物馆的指南，在供广大的残障人士查询无障碍相关信息的同时，宣传南京的城市发展和历史文化。

四、项目目标

以 1 年为期打造 2~3 条南京市无障碍博物馆路线，一条是具有南京文化特色的大众体验路线，另外一条是可以彰显南京革命历史的红色体验路线。备选一条小众、有趣但可能有一定挑战性的路线。

五、行动设计

模块一：线路与标准规划

内容	制定清单	筛选线路	实地测评	复盘优化
目标	通过咨询和资料梳理，制定出博物馆无障碍体验项目清单	筛选出至少 6 座要实地测评的南京市内的博物馆（一条路线上至少 3 座）	通过实地测评，证实工作方案	在经历第 1 次实地测评之后，形成测评标准操作流程（SOP）
活动	资料查询、专家咨询、学习讨论，制定清单	资料查询，询问社群伙伴，讨论，制定线路	实地走访，询问与观察	复盘，资料撰写
产出	一个博物馆无障碍体验项目清单	两条待证实的博物馆无障碍体验线路	体验清单和计划的修正版本	一套博物馆测评 SOP

模块二：博物馆无障碍测评

步骤	板块	具体内容
第一步	实地走访	根据无障碍体验清单和草拟路线，从抵达（交通）、周边（餐饮住宿配套）、馆藏和服务四个方面实地测评博物馆。
第二步	数据和素材收集	在实地走访的过程中，做好体验清单项目的记录和数据收集，以及相关内容的文字、视频和图片的素材采集。
第三步	中期产出	无障碍数据存入数据库；图文存入自媒体；视频投放到中外视频网站；整理无障碍体验报告，递交给相关部门，督促整改。
第四步	调整与迭代	测评完一座博物馆以后，复盘并修正工作方法，将以上流程重复一遍。
第五步	项目结项产出	收集完所有的数据和素材之后，根据数据，制定出 2~3 条无障碍博物馆的路线，并将图文内容整合成为南京市无障碍博物馆推荐小册子。

六、项目预期结果与影响力

1. 形成南京市 2~3 条无障碍博物馆线路，可以在后期开展社区、党建、文化交流等活动，为项目的持续运营带来动能。
2. 充实奇途无障碍数据库，在未来的一年为至少 2 万人次的残障人士提供更多南京的无障碍出行信息。
3. 形成南京市无障碍博物馆体验小册子，印刷 100K 册，在火车站和博物馆等地点发放，提升南京文旅人文关怀。
4. 形成一系列体验测评 vlog，预期触及 80 万的观众，打造南京博爱融合的城市名片，提升南

京城市影响力，吸引更多人来南京参访。

5. 形成南京市博物馆无障碍案例，在国内外无障碍相关会议上展示，提升南京的国际知名度和影响力。

6. 通过这个项目支持培育一位南京本地的无障碍体验官，为残障人士创造 4 个岗位，助力残障新职业的产生。

* 成本预算与资源分析等略

最终专家建议清单 (摘取核心建议)

黄裔 | 理解目标——我们为何而做

发展无障碍博物馆体验路线，目标是让博物馆变得更可及和可持续，能够有效发挥其在公共文化服务供给中的作用。体现在人身上，就是任何人（包括残障人士）想去逛的时候都能顺利去逛并且获得良好体验；体现在城市建设上，可以让城市的文化建设更上一个台阶。

在此目标，残障人士能够无障碍地逛博物馆是项目结果，但“残障人士逛博物馆”可以是实现这个目标的策略和方法之一——为了需求被看见，为了障碍被看见，被看见后才能有所改变。从这个角度，项目的逻辑不是“因为残障人士需要体验博物馆，所以博物馆需要做无障碍改造”，而是“博物馆需要成为更多元、可及、可持续的博物馆，需要残障群体的参与和贡献”。那么奇途在做的——数据收集、路线测评、组织体验、工具开发、残障意识培训、培育博物馆讲解员等就是在“残障人士参与”策略下的具体行动。

在此过程中，纪寻团队有自身的优势——强社群动员能力、在无障碍出行领域上的经验积累等，接下来可以尽可能发挥优势，从最擅长的事情开始做，也要抱有信心，相信“无障碍是关乎所有人”的事情，放下一些思想包袱，也不要被别人的“正确”裹挟。

王龙玺 | “我们要向市场提供什么样的产品”

一个组织的发展，是由它的外部性来决定的，组织存活和发展的第一要务，是要有自己的核心业务，这种业务所做出的“产品”或“服务”在市场上是可以得到回应的。非营利事业（包含社会企业在内），首先需要确保自己创造的东西在市场上是有反应的，也

就是是可以吸引到目标群体的。因此奇途想要长足发展的第一个要务就是理清楚：“我们要向市场提供什么样的产品”。

产品不需要在最开始完善，因为永远都可以完善，而是要先达到“虽然有很多问题，但是能实现主要功用”。一旦有了产品，真实使用时会立刻收到很多反馈，然后迅速依据这些反馈来调整，要比在纸面上构建一个我们认为完善的产品更合理。

另一方面，虽然做的事情实质是残障群体权利的事，但是是以产品及合作的方式体现的，因此必须要考虑用户感受和利益相关方的感受。不要采用批评的方式面对政府文旅部门或是博物馆，这种沟通的要点在于发挥权力之外的影响力，要通过表扬、鼓励（比如感谢信、锦旗等）来提供积极反馈，让对方因此而自豪，同时提出新的诉求（更多的无障碍改造），有一个标杆之后可以用来给其他博物馆作为范例。

最后就是积极行动，考虑需要仔细但不要漫长，行动才会有更真实的反馈。

郭丹 | “完成比完美更重要”

从个人特质和资源来看奇途都有其优势，只要真正找准用户，发现需求，落地操作会较商业运营模式简单且易上手。但是残障人士的类别其实很多样，多样性背后的问题是差异性，不同差异性的背后有不同的需求，不同的需求会采用不一样的方案。最好先聚焦于某一类残障人士，基于不同类别的残障伙伴的需求，我们能够带来的价值回报是不一样的。同时也需要搭建适用于机构发展的团队。

关于产品设计。路线设计是项目的核心所在，路线设计涉及非常细节的内容，第一步是找到忠实的粉丝或者高粘度用户（首批对象），可以帮助我们更真实地发现真实需求和痛点问题。在项目需求考察阶段就深度了解用户需求。例如问他们从项目中想获得什么价值、效果或者意义。第二步结合需求整理完成 1.0 版本，“完成比完美更重要”。如果有很高的追求，可能会憋很久写不出来某个东西，这时其实需要先完成，根据完成的版本利用首批对象带朋友一起去测试（对照实验），熟悉我们的朋友和不熟悉我们的朋友一起搭配测试。第三步是反馈收集，第四部是迭代，迭代结束有 2.0 版本，这时可能才适合真正推入市场。

杜宇燕 | 公募筹款让社群更能被公众看见

首先把“为什么做这个项目”中面向行政部门及博物馆端的价值以及他们支持做这件事情的底层逻辑梳理出来。明确自己向行政部门及博物馆相关部门提出的需求是什么，并

尽量浓缩为一个具体的需求，这样有抓手且更容易推进和看到成果。

从传播与筹款的角度来看，建议可以选择抖音作为一个渠道，抖音的生态特点是基于一个好的创意能够生成优质的视频内容去推广。既然选了博物馆主题，对于公众来讲博物馆最容易想到的东西是什么？从文物，延伸到国风类、民族文化类的事物。考虑文物与无障碍出行融合的可能性，整体结合做一个综合的输出。形式可以是短视频、直播等，同时也可以利用社群伙伴成员的影响力去培养 KOL，未来通过社群成员去发声，呼吁无障碍的博物馆旅游也非常合适。

筹款思路建议多考虑 C 端，公众筹款的部分项目书里写的故事需要颗粒度非常具体。颗粒度的意思是明确用户捐赠的金额对应什么样的善行，捐赠人清晰地知道捐的钱能够帮助解决什么样的问题，这个问题也可以很好地帮助我们去想，筹款端要做什么样的项目设计。

面向不同的捐赠方，筹款方案有所区别，比如跟企业说，捐 10 万会匹配的价值是什么。价值分为两大类，一类是对于项目本身而言，捐方的善款解决了一个什么问题，带来什么收益成果；一类是做这件事情对企业本身来说有什么好处，比如树立正面形象，扩大品牌影响力，增加口碑等等。重点看企业的需求和愿景，以及在品牌上的策略和目标是什么。

陈颀贤 | 从愿景出发寻找同路人

此前有专门讨论奇途是否要注册民非，注册民非的确会增加很多资源获取、身份认同的可能性，但需要考虑背后的原因是什么？民非意味着相对更为纯粹的非营利、公益的组织属性。公益最基本的理念是把“我”想做的，做成“我们”想实现的。我们讲公益组织管理、社会创业，总会先讲什么是组织的愿景、使命。公益组织同商业机构的一大区别在于，商业机构的愿景往往是希望“自己”成为的样子，而公益组织的愿景是某个群体或某个社会问题理想化的状态。

按上述逻辑会发现，总有一些公益组织的愿景是近似或相通的，而各自的使命，就是争取愿景实现的途径有所不同，因为各自的专长、能力、掌握的资源、创业背景等会有差异。所以，想想奇途的愿景是什么？找找那些和我们愿景接近的公益伙伴，看看大家都在做什么，为什么这么做？他们有过哪些经验教训是值得我们借鉴的？我们有哪些与众不同的地方？我们能为他们带来什么价值？我们和他们可以通过分工协作为共同的目标对象做哪些事情？

后续进展

距离奇途私董会结束四月有余，负责人纪寻分享了新的进展：

咨询不光是对于过往资源、经验和项目的梳理，也是建立连接的过程。因为私董会认识了不同的伙伴专家，在交流的过程里加深他们对奇途的认识，收获了项目设计的思路同时也获得了老师的支持，我得以认识从事历史文物研究并且在博物馆工作过的刘西诺老师。私董会结束后针对项目的思路我展开了行动，在刘西诺老师的引荐下团队一起拜访了南京城墙博物馆，并且和城墙博物馆的工作人员开了一次座谈会。如果原先的项目设计是围绕着残障伙伴的需求展开，座谈会则给了我们一次近距离了解到了博物馆方面的需求的机会。也因为有了不同利益相关方的需求调研，并且实际走访了南京当地的博物馆，我们也在行动中进一步理清楚了项目的方向。奇途过去在博物馆和文化领域没有建立资源，考虑到自身优势和各种利益相关方的需求之后，我们持续优化项目，逐渐建立起一个可以让项目落地的资源支持网络。

除此之外，在过去的几个月，我们残障就业方面的业务获得了更多的发展。目前也在思考如何让就业领域的合作方和相关方投入支持我们的无障碍博物馆和无障碍文化的项目。总体而言，进展没有想象中的快，但是有很多的惊喜。

写在最后的话

奇途这一案例与众多处于发展瓶颈期的机构有相似之处：缺乏战略规划视野的活动铺排和难以提炼出核心主线的服务，这些情况可能带来的问题是机构日复一日地重复做活动但难以明确活动能为服务对象带来何种改变、难以清晰描述机构核心是为谁提供何种产品实现什么目标以及如何验证成效，久而久之也会影响整个机构的发展路径。探讨一个案例的未来首先从对过去的了解开始，案例的讨论从资源视角而起梳理奇途过往业务情况、资源情况以及围绕机构（或纪寻个人的）使命愿景和希望未来实现的图景，基于此去探讨落到项目设计上的可能性与方向。

囿于期刊篇幅本文对案例有所删减，但读者仍可以从伙伴专家的提问与建议中去获得更多思路：我们既要看到机构或核心负责人想要实现的愿景和拥有的资源优势，也要看到从项目设计的角度上，关注服务对象是谁？目标是什么？解决什么问题 / 发展什么能力？可以如何行动？希望实现的结果与目标和行动之间的关系是什么？利益相关方是谁？谁可以为此买单？有何种策略可以实现利益相关方的互惠？……这一系列的问题都值得自问，说不定也能为大家带来一些新的思路与方向。

在整个私董会的过程中，其实仅凭借“对话”本身其实难以触达问题的本质，也无法穷尽所有问题。因此，3E 私董会更注重 3 次交流过程中的对话与参与对话伙伴之间的彼此启发。本案例呈现的观点并非问题的唯一解，也欢迎有更多想法的读者在期刊末扫码留言与我们分享您的见解。

主题交流



Roundtable

如何组织一场年会？

整理编写 | 乔可欣

三一会客厅是三一基金会每月举办的线上交流活动。会客厅聚焦一线公益从业者关心的议题，例如职业发展、个人技能、工具技术等。每期邀请业内嘉宾，通过主题分享及对话交流，为听众提供学习交流的平台。本次分享的是 2022 年 1 月“如何组织一场年会”主题讨论，不同组织开展年会的目标和形式是多样的，并没有统一模板可以参考。参与分享的三家机构在发展阶段、规模、组织形态上均有所差异，希望可以帮助公益组织打开思路，了解年会组织的关键环节及步骤。

分享嘉宾

- » 于蓉，恩派运营总监。
- » 田宏媛，三一基金会综合运营负责人。
- » 刘洋轩，第三届资助工作者培力营工作组成员。

激发员工共同创造，打造学习型组织

恩派品牌近些年陆续在各地发起了民非组织，员工近 300 人。从组织文化上看，恩派强调创新和学习型组织的打造。基于此，年会作为一年中为数不多各机构员工聚在一起的机会，承载了提升员工凝聚力、传递组织价值观的重要目标。自成立至今，恩派开展了数十次大型年会，逐渐形成了相对体系的年会方案和工作机制，每次时长约 3.5 天，主要由几类活动构成。

增强员工凝聚力、传递组织价值观

通过世界咖啡馆等工作坊的形式帮助不同团队的同事相互熟悉、共同完成团队任务。

设置表彰秀，包含多个重要奖项，例如“长期服务奖”、“优秀员工奖”等。筹备组为每位获奖员工制作回顾视频，包含其工作经历、同

事及主管评价、日常工作记录等，呈现员工在组织中的发展。

组织晚会，营造轻松、平等的环境让所有同事参与其中，晚会期间不乏一些恶搞环节。

员工运动会，既有体力活动（如篮球比赛）也有智力竞赛。

激发创新基因、打造学习型组织

系列主题论坛，邀请行业专家做专题分享。论坛一般持续 1.5-2 天。受邀专家分享所在领域的前沿信息、新技术及对于领域趋势的展望。日常工作中筹备组会注意收集员工关注的话题和希望听到的分享内容，也会关注行业动向和热度高的话题作为储备。

恩派

回顾及展望业务

业务回顾一般持续 1 个小时，集中在以数据为基础的业务进展分享，聚焦年度工作复盘并共同碰撞出新一年的目标及行动计划。

创始人分享，一般持续半天。恩派创始人吕朝每年会对机构工作进行整体回顾和展望，回顾通常不是数字性汇报，而是聚焦于对行业的认知、洞见及机构发展的展望。

工作机制

年会的组织全部由当年入职的新同事完成，全

程没有老同事参与。虽然这在一定程度上增加了筹备难度，但新同事不仅能为年会带来大量创新，也可以借此熟悉机构并有机会自我展示。年会筹备期通常耗时三个月，核心团队 20 人分成 6 组，各环节设计、物料准备都由员工完成，不借助外部供应商。

自疫情开始，恩派已经连续举办两次线上年会。年会时长精简为 1 天，保留了业务回顾、主题分享、颁奖等重要内容，删减了工作坊、团建、晚会等内容，增加了“云聚餐”环节。整体设计保留了更多干货，舍弃了部分互动内容，虽然更高效但无法达成年会关于团队凝聚力打造的终极目标，目前恩派仍在不断探索。

增强个体与组织、个体与个体之间的连接

三一基金会

三一基金会成立 8 年，全职团队共 18 人，分散在北京、广州、湖南三地。年会目标核心定位在关系链接与业务讨论两大重点。在此基础上进行日程设计，期待实现“松弛有度”地进行业务深度交流与探讨。

增强联络和交流

促进员工之间的联络和交流，了解同事特性和团队风格，建立更好的协作关系。

通过一系列团队活动进行深度破冰。开展户外拓展任务，以分组的方式打散业务团队，在共同完成任务的同时建立深度链接。组织才艺展示及现场问答，员工需要分组表演节目并现场回答抽取到的问题，进一步加深同事间的了解。

业务回顾及展望

复盘全年工作，展示工作成果；更新业务定位，制定新一年的工作目标和计划。

业务计划工作坊。各业务团队通过绘制工作成果的方式进行总结与展示，并在此基础上讨论业务与组织目标的关系；秘书长分享机构新一年的年度目标及规划，业务团队在理解的基础上讨论制定业务发展目标及工作计划。

组织文化建设

建立对基金会全面的认识，包括发展历程、组织文化、个体与基金会的关系等。

组织文化工作坊。通过快问快答的方式回顾一年

分发挥各位成员的优势及特长。

年会中除固定环节外，还穿插了互动环节。例如“神秘信封”，年会初始邀请所有员工在3天内为其他同事各写一张明信片，包含祝福、夸赞、建议等，结束时每人会收17张明信片。例如“国王与天使”，年会结束时每位员工（天使）通过抽签的方式抽到一个同事作为接下来一段时间内要他守护的国王，天使通过秘密的方式为国王提供关怀和支持。

* 补充信息

年会复盘时，工作小组一致认为年会基本达成了此前设定的目标，所有员工均深度参与并被看见，在小组活动、讨论、共创的过程中互相激励、相互滋养，组织和团队的凝聚力得到了提升。

* 日程及时间安排

时间		目标	环节
DAY 1	上午	破冰	到达年会地点
	下午		室内破冰&室外小组拓展任务
	晚上		才艺展示
DAY 2	上午	理解机构发展历程 理解组织文化	组织文化工作坊 机构历史梳理&问答
	下午	业务回顾及展望	业务计划工作坊
DAY 3	上午	个人与组织的关系探讨	理想蓝图工作坊
	下午	放松、休息	自由活动

[illegible]

资助工作者培力营项目自 2018 年发起，每年一期，参与者 20-30 人，营员大多为基金会的资助官员。营员共同学习社会发展理论、田野研究和参与式方法。在一年内会集中组织 3 次为期 5-7 天的线下培训。

第三届资助工作者培力营（简称“资工营”）由往届营员伙伴以志愿者形式组成工作组发起、筹备和执行，工作组包含 4-8 人。对资工营来说，“年会”其实是工作复盘，工作组称之为“唠嗑会”。通常在阶段性工作结束后，小组通过复盘加深对项目的理解，为之后工作做准备。

为什么做“唠嗑会”？

检验自组织的工作效能。工作组完全由志愿者组成，成员对事情如何更好地开展抱有疑虑，需要通过定期总结及复盘确认工作效果。既能通过沟通实现好的团队协作，确定分工定位，也能听到不同成员对各类问题的观察。

关怀个人、鼓舞士气。工作组成员每周在正式工作时间外花 4-8 小时推进资工营各类事务，长期坚持参与对个人时间、精力都是很大考验。因此通过“唠嗑会”关怀个体非常重要。每位成员遇到的问题和分歧都可以在“唠嗑会”沟通，让彼此互相看见，有机会抒发个人感受，实现肯定工作、鼓舞士气的效果。

展望未来。工作组中所有成员身份平等，资工营事务需要全员共同决策。成员对未来发展方向有不同期待，需要在展望过程中弥合彼此差异，寻求共识。

“唠嗑会”怎么做？

“唠嗑会”通常包括：描述事实、抒发感受、相互启发、展望未来。以下是具体流程：

Check in：每人描述自己进入会议时的状态；
回顾：梳理我们经历了什么，描述关于某段工作印象深刻的事实，找到大家觉得重要、印象最深的部分；

感受：结合前面描述的事实抒发个人感受，听到不同人对同一件事的个体感受，从而引发思考；

启发：每个人描述自己的启发，对其重要程度进行排序，找到关键点；

展望：根据启发探讨下一阶段在项目执行和团队协作上的改进建议，同时关注如何更好的实现每个人的期待。

组织“唠嗑会”的要点有什么？

在日常运营中进行详细记录。例如某次线下活动，记录了授课讲师讲课内容跑偏不切题、现场布置不到位、投影设备出现故障等诸多问题，完整记录下事实才能促进回顾反思。

线上会议参与者最多能集中精力两小时，很难同时完成复盘流程、展望未来、看到彼此、团队建设等多重目标，因此要做出权衡和取舍。需要聚焦目标是什么，以及在设计中尝试通过精简的内容尽可能实现更多目标。

“唠嗑会”一般使用会议软件进行，为保证效果会要求成员开启视频。同时使用一些协作工作共创。Teamind 是常用的工具之一，其“画布”功能能够实现多人协作，

所有成员都可以充分发表意见，看到其他人的思考并评论回复，也可以通过送花或贴大拇指表达赞美和支持。协作工具能够关注每位成员。

问答交流

Q & A

为什么要举办年会？年会的重要性体现在哪里？

年会是非常重要的全员线下聚会的机会，让所有员工团聚在一起。日常的沟通、合作、工作坊很难达成这个目标。因为疫情将线下聚会改为线上，虽然环节尽可能多地做了保留，也尝试了很多线上互动工具，但员工的参与度和热情度与线下的差距很大。面对面的交流和碰撞，能量的传递很难用线上工具实现。

年会在日常正式协作之外，建立了一种非正式的协作。正式协作更多基于工作性质、流程、制度来促成合作，强调高效，但会去个性化。非正式的协作可以看到个体的特殊性，了解每个人的爱好、个性、观点等，可以看到同事的另一面从而建立更强的联系。

年会能够让每个人和集体产生联系。不少同事日常深陷于手头细碎的工作，可能产生无力感。当置身于集体中，清晰地看到共同的大目标并感受到意义时，会获取很多能量。

仪式感非常重要。每年在固定时间有固定的活动，让所有人参与其中并产生正向体验。年复一年大家会有憧憬，每到年终可以聚在一起看看我们做了哪些事情，要往哪里前进。

无论全职、兼职还是志愿者，对每个人来说工作结果都是共同劳动成果，年会上看见共同劳动成果，肯定每个人投入其中的价值也非常重要。

如何协调不同的相关方确定年会目标？怎样更有效的在工作组中进行分工？

资工营 年会或唠嗑会的相关方主要包括工作组、资方、参与的营员。对于工作组，在邀请大家时会确认每个人对总结会有何期待，尽可能在会上做回应。对于资方，在

项目设计之初会针对什么阶段做复盘总结进行沟通，在项目设计中也会详细列出复盘总结的节点及目标。对于营员，在项目之初会做访谈及需求调研，过程中邀请学员对活动做反馈，这些内容会作为唠嗑会设计的依据。

恩派 恩派年会工作组的特点是人多且全部是新员工，因此工作组建立后最重要的是宣讲，在工作组内部达成一致。一般由老员工跟工作组介绍恩派希望在年会中传递的价值观、年会大致组成部分、往年年会的设计，播放往年视频等，让工作组对年会形成概念。之后进行详细调研，大到员工希望听到什么主题分享、期待见到哪些嘉宾，小到年会聚餐希望吃什么，都会做调研。既能收集信息，也让其他员工参与到会年的组织中。

和管理层拉齐认识也很重要，很多时候需要做取舍。比如对分享内容，管理层和员工的期待可能存在差异，管理层更希望分享前沿信息，员工更关注和工作相关的实用技能。由于恩派筹备期很长且内容会不断迭代，因此采用简报方式。在3个月的筹备期出4期简报，每期简报传递给同事们知晓，也起到预热的效果。2019年前恩派使用邮件分享简报，但邮件在传递的过程中有些信息会被淹没。因此19年之后专门开了公众号做预热和传播，通过不同的导航栏记录不同环节，员工可以看到议程、嘉宾、年会信息等各类内容的更新。无论管理层还是员工都可以留言给工作组及时反馈。

恩派的工作组规模相当于一个中型机构，员工分布各地，所以有效的协同非常重要。工作组一般会采用聊天群+协作文档。恩派有一个网站叫益薄云天，机构所有的知识分享都在网站里。其中有一个年会主页，历届年会资料都更新在其中，工作组日常沟通在微信群完成，一旦信息确认就会上传到协作文档中。文档对全员开放，员工可以做实时的评论及反馈，也是收集信息的渠道。

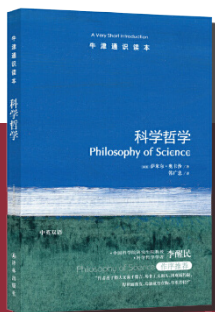
三一基金会 年会前期不仅要收集大家意见，也要传递举办年会的核心目标是什么，从而统一预期。目标的权衡和取舍有一个简单的方法：想象全员一年只有一次机会聚在一起，有哪些事情一定要在这个场合实现？这种思考会帮助识别一些可以在日常活动中达成的目标，或是一些不是年度优先级的目标。

不同相关方的需求或期待看似是矛盾或者无法兼容的，但并非不能同时实现。例如希望年会是轻松、愉快、良好体验的，但开会通常就是枯燥甚至无聊的。因此在年会中可以通过一定的设计，既保证核心问题得到讨论和推进，也能通过参与式方法让同事有好的体验。

信息分享



Supplements



作者 萨米尔·奥卡沙

出版 译林出版社

2013年6月

牛津通识读本：科学哲学

三一基金会提出“科学公益”理念以来收到许多反馈。不必讳言的是大家对科学公益是什么，甚至科学是什么，还尚未达成共识。本书比较完整地梳理了人们对“科学是什么”这一问题理解的变迁：科学是观察还是解释，科学的边界在于知道还是验证，科学的方法除了演绎是否包括归纳或其他，先验和绝对客观是否存在，科学是否真的无涉及价值……

对最本质问题的探究往往来源于这些看起来显而易见的问题。但正如本书所说：哲学讨论并不会直接告诉我们正确答案是什么；然而，在更“锱铢必较”的讨论中，我们确实在朝着真理的更深处探索——无论真理是否存在、是否唯一。行善也应当如此。再引用作者的话：“科学的源头是一种相信”，大概在根本上，求善和求真都是在质疑颠覆中对信念的追寻。



出版 中国劳动社会保障出版社

2013年6月

基金会管理译丛

本书是一套系列丛书。为了促进中国基金会行业的发展，北京师范大学社会发展与公共政策学院，联合多个伙伴推出了“基金会管理译丛”计划。希望翻译并出版一批西方基金会领域优秀、前沿的教材及学术专著。张秀兰、徐永光、王振耀、何道峰、康晓光等九位专家组成了丛书编委会。该计划目前已出版四本图书，包括：

《慈善的意义和使命》

《慈善基金会和评估学：有效慈善行为的环境和实践》

《善款善用：聪明慈善的战略规划》

《策略性施予的本质：捐赠者与募捐者实用指南》

每本都从不同角度介绍了西方基金会研究与实践的成果。例如，《慈善的意义和使命》具有很高的理论水平，而《善款善用》中包含了大量的真实案例。自2004年6月新《基金会管理条例》实施以来，我国基金会发展非常迅猛，基金会行业的专职从业者也越来越多。但相关的知识构建和专业建设仍非常缺乏。虽然本译丛自出版至今已有十年，但仍是基金会领域不可多得的必读书目，能够帮助从业者建立较为全面的知识体系并拓展视野。



作者 丹尼斯·珀金斯
吉莉安·墨菲

出版 中信出版社
2014年1月

危机领导力： 领导团队解决危机的十种方法

这本书讲了一个真实故事：一架非顶配的帆船，几位有经验但过往战绩并不斐然的业余水手，在全球离岸帆船赛最为艰难惊现的巅峰之战中，打败了夺冠热门，还收获了更为隽永的尊敬和友谊。

商业媒体书评看重本书对领导力的解读及其在危机中的应用。在此推荐，主要是因为本书讲述了一个众人拾柴、坚韧迎难的生动案例，其易读性并不影响这些朴素道理在应用中的深刻价值。公益组织不比商业机构，雇佣顶尖人才的难度往往更高，无论是反观三一基金会自己，还是在与合作伙伴的沟通中，我们都发现对S级人才同样的渴望和对打造团队同样的忧虑。但是，没有明星不代表无法取得瞩目的成就。恰恰相反，建立共同的价值观与信念，如何对任务和风险都保持敬畏，并恰当地评估团队能力、做好测试和预案，保持坚韧和正直，才是实现目标的关键。

相比高屋建瓴的领导理论，这本书真实生动的记录中，有更多富有启发的实操细节。推荐基金会新上任的业务与团队负责人都读一读此书。

互动

近期《公益黄金十年》的文章受到很多关注，有人认为现在公益环境和发展状况不如从前，对于公益行业的未来你持悲观还是乐观态度？欢迎在下方扫码与我们分享您的观点，一经录用将会获得我们的小赠品，并在下期中刊出。



期刊反馈互动收集

科学公益期刊计划以季度为周期进行发布，欢迎扫描下方二维码订阅，持续关注。订阅成功后，我们将会定期将最新一期的刊物以邮件推送的形式发送至您的邮箱。



期刊订阅

[illegible]

感谢您阅读至此处。

本期期刊的分享有赖于各位同仁的支持，期待我们继续携手共塑星云。

科学公益

让每一份善意发挥最大价值

封面设计：白冰

版式设计排版：黄奕

本期内容及相关图片均已得到授权。如果您对版权内容存有疑问，或发现本期中出现了任何错误，或有任何建议，欢迎给我们的邮箱 kexuegongyi@sanyfoundation.org 发送邮件，或扫描前页的“期刊反馈互动收集”二维码反馈，我们将尽快回复。



三一基金会微信公众号



3ESPACE 微信公众号

内部刊物，仅供交流

版权所有，请勿盗用

科学公益期刊 2022 年 10 月刊