

科学公益 期刊

2023年02月刊



三一基金会
SANY FOUNDATION

目录

1

前言

理论与技术

好公益平台团队
规模化公益的建构与解释

王龙玺 / 梅冬 / 刘泓
点评分享

3

11

干预方案

黄可欣 整理编写

可持续的普惠式社区早期养育模式

童萌社工团队 编写

社区早教发展为什么值得关注

15

19

组织案例

黄可欣 整理编写

“专业”追求的背后，理解项目设计

23

组织发展

沈丹玺

深度增长：影响力规模化中的组织

40

主题交流

乔可欣 整理编写

如何“花钱”及如何“花好钱”

47

信息分享

55

译介 / 荐书 / 互动



前言

1934年，美国城市规划的理论家、历史学家刘易斯·芒福德完成了其后来享誉世界的著作——《技术与文明》。这本书讲述了机器的历史，并对机器对于文明的影响进行了重要的研究。在书中作者提到，日本和美国的农业都很发达，但他们采取了两种全然不同的发展路径。美国看重机械化，而日本看重生物技术产能。这种路径选择是与两国环境高度相关的，因为美国土地广阔，在广袤开阔的农田上，非常适合大规模机械化种植。而日本土地稀少，机械发挥的作用很小，因此生物技术更符合实际需求。

人类发展的历史一再证明，那些围绕社会、群体、组织等人类集体活动产生出来的任何理论，无论逻辑上论证的多么严谨，也不能完美指导和解释所有实践活动。每种理论都有适用范围，会根据环境、时机、应用的方式等因素而产生不同效果。任何组织和群体的发展策略，都必须充分考虑自身情况，不能一味照搬那些知名的做法，否则很容易陷入困境。

《科学公益期刊》每期的主稿，希望对重要的公益慈善理论和技术进行专题介绍，帮助公益从业者厘清不同理念的核心思想及差异，从而为实践提供参照。本期期刊主稿邀请了南都基金会围绕公益慈善的“规模化”进行了详细介绍。“规模化”是南都基金会在国内倡导的重要理念，南都基金会连同多家组织于2016年发起了“中国好公益平台”，致力于促进公益项目的规模增长。在过去多年中，平台集合了许多优质的规模化项目，这些项目大多都源自民间的草根行动，随着不断积累和拓展逐渐在各自领域形成重要影

响。一些项目的年均服务量可以高达十万甚至百万人次，但运营成本却只有百万级，团队也不过寥寥数人。从性价比看，较商业领域的卓越机构也不遑多让。

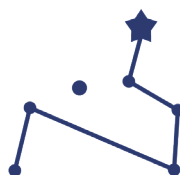
随着好公益平台及其理念的推广，也有不少公益同仁对“规模化”提出了尖锐批评，其中一些批评源自理念差异，但另一些批评则完全是对“规模化”的误解，譬如“规模化”并不只是单纯的数字增加，而是有多种不同的解读。为此期刊也邀请到三位嘉宾就“规模化”进行了反思与评论。

本期的“干预方案”中，期刊以童萌亲子园探索县乡早教模式为案例，以此一窥早教领域的可持续发展路径；在组织案例中以社工组织的项目专业化发展为出发点，从私董会的交流对话中看见项目专业化的考量因素；在主题交流部分，本期主要探讨如何“花钱”和如何“花好钱”，了解不同类型的公益资助/创投理念与实践。

与此同时，期刊新增栏目“组织发展”，以三一基金会从业务发展到内部管理贯穿的经验探索为主线与读者分享过程中的领悟和困惑，也希望这些探讨能够激励所有决心锻造自身价值观的组织。

英格兰有一句谚语：“对于一艘没有航向的船来说，任何方向的风都是逆风。”虽然他人的故事无法铺就我们的道路，但他人的故事能够帮助我们扩展视野。希望《科学公益期刊》中提供的理论、案例及探讨，能够为公益慈善组织寻找自己的发展策略提供参照，借乘他人之风，找到属于自己的航向。

理论与技术



Main Stage

规模化公益的建构与解释

——当我们在说“规模化”，我们究竟在说什么？

撰稿 | 好公益平台团队

2016 年底，随着好公益平台的启动，公益行业掀起了一场关于“小而美”和“规模化”的讨论。六年过去了，尽管一提到规模化，还是有的人不理解，有的人觉得规模化就是很遥远的事情，与小机构没关系。但还有一批机构已经在各自的领域探索着如何实现影响力规模化。好公益平台定位为一个旨在促进优质公益项目高效、大规模解决社会问题的开放、共享的平台。2018 年，在南都公益基金会、北京三一公益基金会和招商局慈善基金会联合资助下，好公益平台和 GDI (Global Development Incubator，一家专注于大规模社会效益的全球性机构)，共同开展了影响力规模化专题研究，梳理公益项目或公益产品规模化路径和终极模式，向公益行业输出影响力规模化的实践案例，希望能让有意愿做影响力规模化探索的公益伙伴可以借他山之石，找到符合自己项目的公益规模化之路。这篇文章是基于好公益平台过往几年在公众号上发布的关于影响力规模化的系列内容，再次整合和优化梳理出关于影响力规模化的“是什么”和“怎么做”。

什么是影响力规模化？

关于什么是“规模化”，在国内外，无论是学术界还是实务界，都没有统一的界定。一些人认为规模化指的是一个社会组织工作的扩张，还有一些人认为规模化是“在社会发

展和减贫上产生巨大的影响力”。

在好公益平台，我们所倡导的规模化是指影响力的规模化，而非组织的规模化。也就是说，我们要考虑的是有效解决方案，即公益项目的影响力规模化，如可以通过与其他组织或个人合作，将证明有效的公益项目，递送到更多地区，服务更多受益人，而不是组织本身规模的扩大。

在过去几年里，我们也常听到对影响力规模化的一些误区。在这里也需要跟大家澄清几个常见误区。

首先，影响力规模化它不仅仅是指知名度的扩大。因为我们在中文语境下理解影响力容易把它归结到在传播学上的概念，比如知晓度、知名度、美誉度。但公益领域的影响力不仅仅是指这些指标上的影响扩大，虽然更广泛的知晓度和更高的声誉是证明影响力的一方面，尤其是倡导类的公益项目，但这些只是我们衡量公益项目或公益产品产生深远影响的指标之一。

第二，影响力规模化不仅仅是指组织规模的扩大。扩大组织规模也许可以实现影响力的规模化，但是倒推回来是不合适的。因为不去扩大组织规模，也可以实现影响力规模化，不能狭义地把影响力规模理解成组织规模

的扩大。商业机构扩大规模，意味着增加利润中心，而公益组织扩大规模，意味着增加成本中心。如果我们不断地壮大自己的规模，也会面临着非常大的挑战，如法规政策、人员、资金、运营管理等方面的挑战。在资源有限的情况下，我们更应该思考在自身规模不扩大的情况下，怎样将已经被证实的有效的解决方案回应庞大的社会需求？或者，如何在组织规模仅仅扩大一倍的情况下去实现一百倍的社会效益？我们可以考虑有没有更加新型的工作体系和协作方式，如何通过科学有效的途径扩大社会创新方案的影响力，让更多人受惠。所以说，小体量如何发挥出大能量，是公益组织的重要战略命题。

第三是影响规模不仅仅是指服务规模的扩大。说到规模化，可能大家最直接的反应就是，把项目或服务的覆盖规模扩大。这本身没有错，但仅仅想到这步，可能并不足以实现影响力规模化的目标，也并不代表就真正地解决了社会问题。我们需要反思，如果一个项目无法经过实践证明其解决社会问题的有效性，那么它的规模扩展得越大，是不是意味着带来的风险和不确定性也就越大？——也就是说，无论服务规模有多大，最终还是要落到社会问题的解决上来。不以解决社会问题为导向的规模增长，就丧失了公益事业的初衷。好公益平台团队每年在跟入选平台的优质公益项目 / 产品方做年度咨询时，有时伙伴设定的规模化目标会偏向规模化量的增长，如受益人数量的增长、项目点和合作伙伴数量的增长。我们通常会通过提问，让伙伴进一步思考，项目点从 10 个到 100 个，甚至到 1000 个，服务人数从 500 到 1000 个，距离我们要真正解决这个社会问题还有多远？除了追求项目服务数量和规模的

增长之外，还有没有什么机会和可能，有助于实现更加根本和系统性的变革呢？所以影响力规模化不仅仅是服务覆盖的面上的扩大。

怎么做 – 影响力规模化的路径

第一种路径是开源，顾名思义就是开放资源或技术，指的是，有一个创新的想法或形式，且非常便于其他个人或组织快速学习和操作，通常借由网络或社交平台等方式广泛地分享出去。需要注意的是，开源并不等于免费。在开源模式下，中心机构就是开放资源或技术的机构，在影响力规模化过程中作为一个知识研发和共享中心，一般会持续地改进优化项目以及工具包。

第二种路径是复制。复制是最为常见并具备可行性的一个路径和方法。它是通过和其他的组织或者个人进行合作，将已被证实的有效解决方案，递送到更多的地区和受益人群。在这种情况下，中心机构的角色就更偏向于一个技术输出者。为确保技术经验复制给其他合作方后，依然能保持落地质量，对中心机构来说，需要实现机构从“我做”到“我们做”的角色转换，支持和指导其他方开展落地执行，做好质量控制和伙伴关系管理等。目前很多服务范围比较大的公益项目都采用了复制的方式，比如好公益平台上的“十方缘”，是为临终重症老人提供心灵关怀服务的机构。十方缘通过和各地的组织或个人合作，将成熟的项目模式落地复制到更多地方，服务更多有需要的老人和家庭。十方缘的创始人方树功老师曾在好公益平台做过一个分享，介绍了十方缘规模化实践中的思考，他们从最初直接服务老人，到关注到以老人为核心扩展到老人的家庭，再扩大到服务老人

的公益机构和商业机构，不断清晰可以跟“谁”合作，以及怎么合作。当公益组织有了一套被证实有效的解决方案时，可能会有理想型的“复制合作伙伴”，但最终能建立合作的，一定不只是因为解决方案有效，还有是合作可以满足合作伙伴自身的其他需求，比如通过引入项目开展合作的过程中建立自己的本地品牌等。回顾好公益平台上通过复制路径探索较为成功的公益项目，无一不是在合作中充分考虑复制合作伙伴的需求。

第三种途径是政策倡导。政策倡导是通过直接或间接方式影响特定的公共政策或法律法规，使它朝着有利于公共利益的方向去发展，它是推动社会变革的重要策略。如果社会组织希望政府采纳我们的解决方案，一般要求经过专业、严谨和一定规模的试点试验，能够清晰地证明项目的成效，并且还要具备大范围推广应用的可行性。这个时候中心机构的角色就更加偏向于实验者，在自有项目点进行试点实验，积累详实的数据和稳定有效的模式。一旦政府采纳了，社会组织仍然可以作为辅助者、补充者、建议者的角色，持续地关注和行动。比较典型的例子是中国发展研究基金会的农村义务教育学生“营养改善计划”项目。自2007年起对贫困地区农村学生营养状况进行政策研究，并通过试点实验来推动贫困农村学生的营养改善，最终被纳入中央政府的扶贫战略部署。当然，政策本身是多层次的，有国家层面，也有地方层面，有法规规章，也有工作文件等，社会组织可以根据自身定位，从切实可行的地方着手，积极推动政策的优化。

第四种是商业采纳或商业接手，指的是证明有效的解决方案，找到自我造血的商业模式，

能够实现可持续的运营，用商业的手法来解决社会问题。所以中心机构的角色就更偏向于服务模式的探索者。好公益平台上的童萌亲子园是典型的社会企业模式探索规模化的优质公益项目。2018年，童萌开始探索就面向用户收费的社会企业服务模式，在此期间，童萌以“用户”视角，不断迭代产品，设计中心机构与各门店的合伙人合作模式，实现价值的共建共享。截止到2022年，童萌亲子园已经在全国有100多家门店，为2万多个家庭提供了离家近、可负担、高质量的亲子早教服务。同时，我们也需要意识到并不是所有的公益项目都适合采用商业采纳模式，即便都是做0-3儿童早期发展领域的项目，如果主要在欠发达地区做托底服务，受益人的服务意愿和付费能力都较低，那么这类公益项目还是需要选择筹款或者政府购买服务等方式实现服务的递送。

第五种是机构扩张，是指通过机构自身组织规模的扩大，以不断增大服务规模。如果选择机构扩张的路径实现影响力规模化，中心机构的角色就偏向于持续地开展服务，并不断提升自身运营管理效率。机构扩大规模有一定的优势，比如便于质量监督和品质保证；但影响力规模化的天花板也非常依赖组织自身的资源和人力，甚至是管理运营模式都面临较大挑战。例如美丽中国支教项目从2008年成立，到2018年的十年期间都还是通过机构扩张的形式，包括自己招募、培训和安置支教老师的形式为乡村地区输送有教育理想的中国青年，为教育资源匮乏地区，带去扎根乡土、面向未来的教育。但近几年，美丽中国支教项目也开始探索跟政府部门、其他公益组织合作的形式，共同为乡村孩子可以获得优质教育而实践。

一家公益机构在影响力规模化的不同阶段会采用不同的路径和方式，同一个领域的不同公益机构因服务群体的不同也会采用不同的规模化路径。因为社会问题往往是系统的、复杂的，影响力规模化的发展不会都是线性发展的，那么，就需要探索影响力规模化的组织按照所要解决的社会问题，解决方案的特性，选择不同路径，甚至是多条路径并行。

不同路径如何选择

影响力规模化的路径不同，公益组织应如何开始呢？根据我们的经验，公益组织如果在未来要去实现你所定位的目标人群的改变，回应大范围的社会需求，实现社会问题的解决，就需要“以终为始”，从思考项目规模化的“终极模式”开始。

“终极模式” (End Game) 是 GDI 于 2015 年首次在《斯坦福社会创新评论》中介绍的一个框架。2018 年，GDI 在与好公益平台开展的“影响力规模化研究”中，适应中国的实际情况调整了该框架，着重从公益项目 / 产品本身的视角探讨规模化的终极模式。

思考某个产品 / 项目的终极模式，意味着要回答两个问题：

- » 1. 谁来大规模执行项目 / 产品？
- » 2. 谁为此“买单”？

所以从长远来看，如果希望政府接手，通过行政的力量和资源去大规模地执行，那么政策倡导、政府的关注和参与就会是机构需要去规划和推进的方向。

如果长远来看，希望去找到可持续的商业模

式，能够自我造血地运转下去。那么商业采纳就是机构需要去探索的路径，从哪里找到影响力投资，服务是否足以使受益人产生付费的痛点和痒点，从而产生付费行为，都是中心机构需要思考的问题。

如果希望借助社会部门的力量，通过众筹、志愿者参与等等方式，希望社会部门的个人、团队、机构加入进来去大规模地推广和应用解决方案，就要考虑谁是最合适的合作伙伴，要通过怎样的合作的方式和工作体系去进行更广泛的合作，去产生合力，推动社会效益的最大化。

熟悉好公益平台关于影响力规模化系列研究的伙伴，可能会注意到，在“终极模式”的思考框架下，产品实现影响力规模化的“终极模式”可以分为四种类型：政府采纳、政府购买、商业采纳和社会采纳。

可能会有伙伴关心项目 / 产品终极模式与影响力规模化的五种路径有什么关系？首先，针对前面提到的规模化五种路径的大前提都是需要项目或产品要有可复制性的，这样才能确保无论在怎样的区域和环境下都能被重复实施执行，因此复制对于任何一种规模化路径的选择都是至关重要的。其次，产品的终极模式是针对产品复制路径下的再次划分，两者之间并不相互排斥，也并不是非此即彼的关系。

不同项目的项目模式不同，有的是将资源转化为特定的社会服务，有的是在复杂的社会系统内尝试做综合性解决方案，具体可参考北京师范大学的陶传进老师在《公益项目模式》一书中将公益项目划分的五个层级。通



四种终极模式的区分

常大家会认为只有简单易操作的社会服务类的项目可复制，针对系统变革的综合解决方案是不可复制的，或者至少是不容易复制的。但其实无论哪种类型的项目或产品，想要成功复制都不容易。

在过往的规模化研究和观察中，我们总结了成功复制的三点经验：第一，明确产品定位，即复制什么；第二，找到合适的落地伙伴，即复制给谁；第三，选择适当的复制路径，构建合作关系。

第一，复制什么——明确产品定位

成功的复制，开始于明确地知道要复制的产品是什么，也就是你向其他合作伙伴或直接对公众输出的是什么，它最终希望带来的是服务的供给、认知模式的改变还是其他？它绝不是简单的项目执行流程的复制，而是需要在一定的技术能力和对于问题的深层次的思考把握后，才能真正成功复制。这将影响你应当选择什么样的落地伙伴，谁会想要复

制你的产品，以及你怎样与落地机构开展合作。

尽管项目 / 产品分类的变量有很多，但根据研究发现，有两大变量始终影响着复制的难易度和过程，具体如下：

对一线执行人员专业水平的要求：一线执行人员只要经相关培训就可以执行产品，还是需要特定的资格认定或专业技能，如社工证。
产品的干预性质：产品是一次性或短期干预，还是长期、持续性的干预。

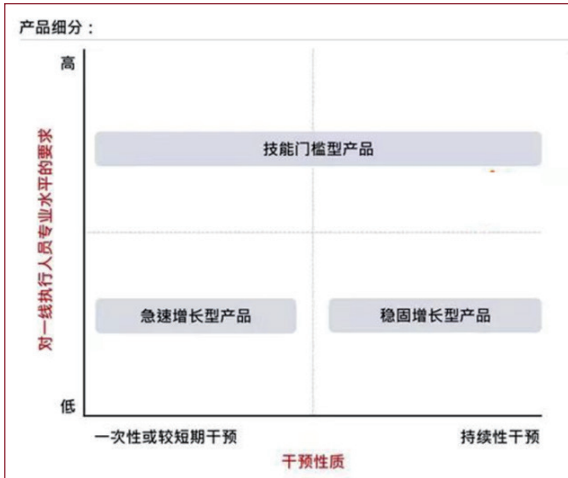
通过这两个变量，我们将产品分成三类：

» 第一类：急速增长型产品。这类产品通常相对容易复制；一线人员在完成相关培训后就可以开始执行；产品的干预性质是一次性或较短期就能完成的。该类型产品较适合于扩大公众参与或提高公众意识。

» 第二类：稳固增长型产品。这类产品也相对容易复制；一线人员在完成相关培训后可以开始执行产品。但该类产品干预的持续

性会要求落地机构为复制进行长期投入。

» 第三类：技能门槛型产品。这类产品对一线执行人员专业技术水平的要求通常高于其他两个产品类别。许多社会问题的解决需要有专业技术的一线人员参与，而这类产品正好可以满足相关需求。



第二，复制给谁——找到合适的落地伙伴

项目 / 产品复制的成功往往取决于产品能够满足在地需求，且落地伙伴（即在当地复制公益产品的社会组织）具备较好的执行能力。明确产品的类别，有助于你了解要选择什么样的合作伙伴，同时哪些合作伙伴可能会希望复制你的产品，从而达到高效的匹配。通过上一个环节的产品分类，公益组织需要回答两个问题：

» 1. 一线机构要执行该产品，需要什么样的专业技能？

» 2. 产品的干预是一次性或短期的，还是持续、长期性的？从而清晰表述出理想的合作伙伴画像。

然而，就如前面提到的，任何合作都不会仅停留在“因为我的项目 / 产品好”，合作是需要建立在双方“互惠互利”的基础上的。

在合作前期需要从对方的角度思考，对方的需求是什么？满足这个需求，对方可能有哪些选择？我的项目 / 产品可以为他们提供什么价值。而真正要挖掘对方的需求，也不是简单依靠自己想象的，当有其他组织或个人开始对你的项目或产品感兴趣时，就可以进一步了解对方的需求，找到双方合作的价值点。更多影响力规模化案例表明，真正的合作伙伴的锁定、合作模式的探索都是在实践的过程中找到答案的。童萌亲子园的创始人毛磊也曾有过相关思考，可在文末扫码阅读。

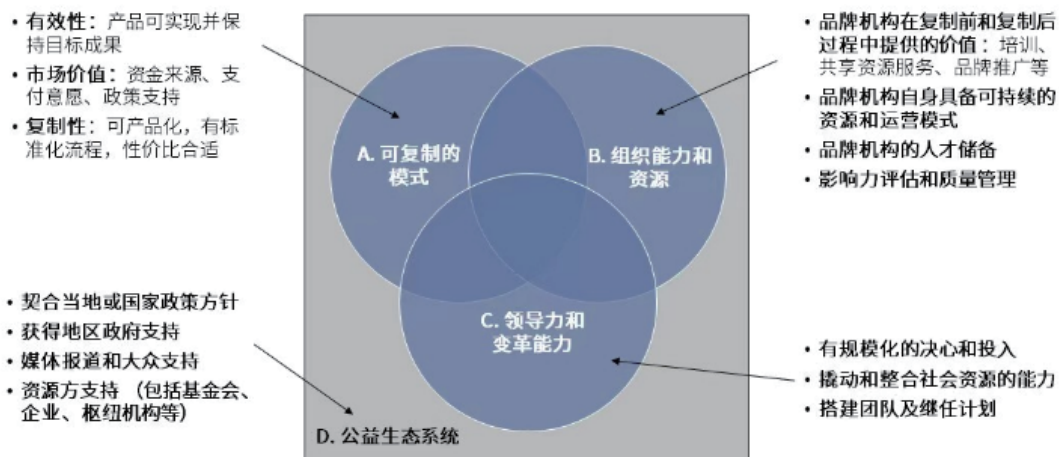
第三，选择适当的复制路径，构建合作关系

找到理想的合作伙伴只是第一步，好的匹配不代表复制就必然顺利地开展。一般而言，良好的合作关系依赖于清晰的期待，一致的目标和共同的价值。通常可以从质量控制、中心机构与落地机构的管理关系、品牌共享、中心机构对落地机构的支持等各方的权责利思考合作关系类型。不同产品的类型不同，构建的合作伙伴关系也是动态变化的，不存在唯一的标准答案。好公益平台曾在影响力规模化研究系列文章中，将中心机构和落地合作伙伴的合作关系绘制成关系光谱，从相对松散的网络到紧密协作的强加盟模式，在此只是将思考的维度分享给大家，不对每种合作关系做定义，以免过多新增词汇干扰大家的判断。

规模化的成功与挑战

在 2018 年的影响力规模化研究中，我们一直试图弄清楚，为什么有的项目 / 产品规模化能成功，或者至少当时是成功的，有的却失败了？经过研究，我们发现影响产品规模化的成功因素和挑战可以分为四大类。

四类成功因素和挑战



第一类是“可复制的模式”。

这类因素与产品和服务本身的质量有关，包括产品和服务解决社会问题的有效性；产品的市场潜力（如明确的需求，政府、基金会、公众等为产品买单的意愿）；产品的可复制性（如复制的成本是否合理，是否有清晰的产品复制指南）。

第二类是“组织能力和资源”。

这类因素指品牌机构支持产品复制的能力和基础设施，包括品牌机构对落地机构提供支持的数量和质量；品牌机构的运营模式在多大程度上能为落地机构提供可持续的支持；品牌机构是否有完备、高效的团队来承担支持者的角色（如培训落地机构较好地复制产品）；品牌机构是否建立了影响力评估和质量管理体系。

第三类是“领导力与变革能力”。

这类因素与品牌机构的领导力有关，主要包括：领导者对使命的坚守和规模化的决心；动员规模化相关资源的能力（包括资金和非资金资源，如媒体、公众参与、全国和地方网络等）；搭建和管理团队，带领团队适应多次转变；领导者继任安排等。

最后一类是“有利的环境和生态系统”。

这类因素是前三类因素的外部支撑，奠定了产品规模化成败与否的大环境。从根本上说，它能帮助我们判断产品和服务规模化的时机是否已经成熟。这类因素包括：产品符合国家和地方政策方针的情况；产品获得地方政府支持的程度；产品在媒体、公众层面的知晓度；基金会、企业、其他支持机构等资源方对产品的支持情况。当类似过去三年的新冠疫情出现时，原有的服务模式无法开展时，我们都要回归到以解决问题为中心，从战略和行动层面重新思考如何更有效地推进影响力规模。

在这几年，我们也观察到，有的曾经在规模化发展过程中实现过受益数量和覆盖地域快速增长的组织，后来一度发展遇到瓶颈。除了受产品模式和组织资源的限制以外，也许也是受限于团队对规模化的理解，有时太过于追求量的改变，而忽略了真正要解决的社会问题的变化。如十方缘的方树功老师最近的一次“启发时刻”的分享时说到，“放下服务数量增长规模化，才能更好地实现社会问题解决的规模化。”任何个人和组织都有自己的心智模式，一方面它会让我们形成做事的习惯，更加高效完成集体任务和目标，但固化的心智模式有时候会限制我们的想象，阻碍创新。如十方缘规模化探索，当线下服务无法开展时，十方缘不是选择停滞不前，而是面对老人的家属希望能“立刻、马上”让家里老人获得相应服务的需求下，他们在原有线下陪伴的基础上，快速研发出“云陪伴”和“云培训”，让老人在疫情下依然可以快速获得服务。正是打破了“线上不如线下”的固有思维限制，十方缘团队始终以老人的需要作为自己行动的方向，最后开启了网络服务的形式。就如科学公益专刊第一辑中提到的，科学公益与传统慈善相比，需要考虑的是“用户最优”，而不是“专业最优”。

结语

“小而美”还是“规模化”，这只是一种价值主张和机构的战略选择。当我们的机构愿景是聚焦更庞大的人口基数的社会问题时，影

影响力规模化就是要实现机构使命和愿景的必然选择。影响力规模化不是依靠一家公益组织，或者仅仅依靠公益组织就可以实现的，它需要各方协同，整合资源共同推动社会问题的最终解决。无论是资助方，还是一线行动者都需要运用系统思维，全局分析社会问题所涉及的不同主体以及他们之间的关系，清楚自己在所要推动的社会议题领域内的角色和定位，自己与他人的关系等。同时，要关注外部环境、政策和技术变化对原有关于模式的挑战。

作为资助方，我们需要提醒自己，一旦开始资助时，我们已经成为系统中的一部分，我们的进入和退出都将影响系统。正如洛克菲勒慈善咨询与 Skoll 基金会、福特基金会等共同发起的“针对系统变革的规模化解决方案”的倡议中所提，资助方采取灵活、长期的、系统性的，并以学习和发展为导向的资助理念和策略，是推动影响力规模化和实现系统变革的关键。好公益平台仍在探索更有效地影响力规模化的支持方法，期待与更多同行交流和探讨



扫一扫阅读

《童萌亲子园：产品思维助推组织升级迭代》

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。本期介绍南都基金会倡导的公益理念“规模化公益”，在这个篇章中系统介绍规模化的思路与做法。同时我们也邀请不同的伙伴就该主题内容进行观点分享，以期推动更多元的观点呈现与探讨发生。

王龙玺 | 北京三一公益基金会 能力支持业务总监

在公益慈善领域，“规模化”是近年来最受关注的理念之一。南都基金会是在中国“规模化”最重要的倡导者之一。由南都基金会建立的“中国好公益平台”汇集了许多国内致力于规模化的卓越组织。但同时规模化也遭受了很多批评，这些批评主要集中在“规模”忽视了质量、“规模”对效率和数字的追求忽视了慈善的初心、这种宏大叙事忽略了对于人的关怀……这些质疑可以形象的总结为一句话：规模化“爱抽象的数字，而不是具体的人”。

在技术上，三一基金会倡导的“科学公益”对规模化的界定与南都基金会略有不同，但在其本质和方向上大体一致。与许多慈善从业者的直觉相反。规模化的目的恰恰不是效率，而是权利。效率只是规模化过程的必然，但规模化本身是为了更好地实现群体权利。相对于动人心扉的个体案例，致力于规模化的组织的确更关注数据。慈善事业常见的故

事在这里以数学的形式被描述。但数据的背后同样是真实世界中具体的人。

在传统慈善中，作为对个体的救助，人们通常基于自由意志选择捐赠给谁，捐赠多少，如何捐赠。但对于一个有愿景和使命，特别是以某种抽象理念为愿景和使命——例如“儿童友好的”、“实现全人教育”、“促进残障者的福祉”——的慈善组织而言，不只要爱眼前具体的人，也需要爱无穷的远方，无数的具体的人。这正是抽象理念存在的价值——与理念相关的每个个体，而非仅有目光所及范围内的邻人，才是我们致力于支持的对象。

因此，规模化对慈善的意义，不是筹款的增加、项目的变多、名声的扩大，而是有更多处于某种困境中的人被关注，他们不再继续被动等待，而是被纳入某种被慈善创建的社会体系，从而实现本应享有却由于社会结构性失调而丧失的权利。

梅冬 | 北京奇安信公益基金会 副秘书长

公益人有一种向往，那就是自己所致力

的社会问题得到最终解决，“规模化”概念的出现，加速了这一理想化。理想可以驱动进步，但我们也一定要小心理想化带来的诱

惑和风险。

在我看来，每一个组织都需要认真去思考影响力规模化的话题。文中提到了五种影响力规划化路径，这对于不同组织去思考自

己适合什么样的规模化非常有意义。但这也并非全部，例如公益广而告之的方式——没有买卖就没有杀害，以改变社会认知的方式实现了影响力规模化。所以路径应该是开源的，未来还可以不断丰富。

在路径选择上，“终极模式”的确是一种可行的方法论，但我认为，规模化影响力路径实现的第一步，是要询问“我是谁”。公益组织是一种愿景驱动型的机构，如果脱离了自己的基因、人格和理想，仅凭结果导向和理性决策，难以可持续发展。而且，公益尚处于发展初期，没有完善的上下游产业链，加上不同组织其基因和禀赋不同，在生态位上的附着点是不同的，其需要的“规模化”的目标和方式均是不同的。

所以，知道“自己是谁、能力是什么、资源是什么、希望去哪里”是非常重要的前提。这样，我们才能知道我们为什么想要影响力规模化，并奠定决心。如果一家组织的原始基因是课程开发能力，一但定位错误，摒弃了自己的核心能力去追求服务规模化，那么结果一定是惨痛的，反之亦然。

“影响力规模化”应该是一个复杂的、多维的概念。当前的规模化，还以二元化的分析为主，组织选对了路径、选对了模式并不代表规模化就会成功。在探索更多元，更全面的规模化体系方面，仍然还有许多路要走。但我相信，因为有许多致力于规模化的同行的不懈推动，我们一定能积累和摸索，站在前人的基础上不断前行。

刘泓 | 北京毅恒挚友大学生志愿服务促进中心 秘书长

本文重提对公益“规模化”的讨论，将适合公益组织的规模化定义为“有效解决方案，即公益项目的影响力规模化”，辨析了近几年定义的误区，并梳理了其路径，思路清晰，令人欣喜。结合自身的工作经验，笔者希望能就三个问题进行商榷。

一是，谁来定义社会问题？文章提出，影响力规模化不仅仅是知名度和服务规模的扩大，而取决于问题解决的效率以及当前服务规模离“真正去解决这个社会问题”的距离。在这种表述下，服务对象的“需求”看似在定义社会问题的过程中被涵盖了，在操作中则很容易被忽视，或者被服务提供者的表述所“代表”。我们可能还需要追问，服务对象是否有机会发声，参与到对社会问题的定义和路径的实践中来？以我们服务县镇中学生的的工作为例，我们很容易将问题简单化为“城里有什么，村里缺

什么，我们补什么”；然而，服务对象具体有哪些特征，如何自我认知并对自己的处境发声，则容易被忽视。与其由服务提供方来思考“怎么让县镇学生更接近城市学生”，不如由服务者和服务对象来共同探索适合县镇学子的教育形式。

二是，大规模执行作为“终极模式”的衡量标准，是否过于局限？文章指出的五种规模化路径（开源、复制、政策倡导、商业采纳、机构扩张）换个角度来看，是一种路径、即复制的几种不同形态。在实操过程中，最容易复制的未必是最佳的，而往往只是最容易执行的选项。在教育公益领域，最容易被大规模执行的是物资捐赠和课程类产品。以课程为例，对于一周上课超过 65 课时的高中生来说，大规模执行 1-2 课时的创新内容是否能真正回应学生的成长？如何来衡量不同学生的不同诉求？我

们自身在提供服务时发现，需要在每个服务学校根据在地的情境来探索差异化的介入形式和服务路径，才能更好地在每个项目点执行同样的项目。我们可能需要对执着于复制祛魅。

三是，以影响力规模化作为锚点来评价项目是否会叠加评估标准，增加运营成本？近年来，笔者发现，资助方对执行机构的要求越来越繁杂，需要执行机构用不同的方式来拆解需求，定义项目成效和影响力指标。对项目要求的细化固然对行业规范化起到了积极的作用，但也可能出现生硬地将质性内容进行量化、指标化的误区，将指标不断叠加，离服务对象越来越远。以我们在县镇高中开设的学习空间为例，每个课间都有从数名到数十名的同学来访进行交流、借阅图书、参与活动——资助方一般需要我们描述本空间的效用。那么，我们是否需要用计数器来测量每一次学生的到访，以达到一个空

间能服务数千人次的效果？还是说，我们更应该将精力放在对学生更有价值却不可被简单量化的有效陪伴上？可能对资助方来说，二者同样重要。经验告诉我们，“既要又要”的要求，往往只会增加工作强度，让原本很忙的一线服务机构为了有限的资助疲于应付指标，而远离了服务对象。

笔者认为，影响力规模化的提法若能带来积极讨论和有效参与，则能促进行业发展。若对“终极模式”（Endgame）的执着逆向影响了资金流动，则可能只会带来符合特定条件的机构闭环发展。面对错综复杂的社会发展诸问题，我们可能可以花更多的时间来思考“终端用户”（End User）是谁，以及怎么样通过多元参与来保持服务提供者对服务对象、社会问题和解决形式的敏锐度，动态吸收，不断学习与调整，共创美好社会。

干预方案



Case Studies: Intervention

可持续的普惠式社区早期养育模式

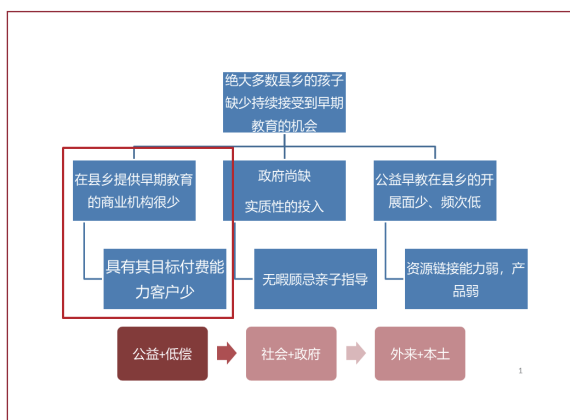
——童萌亲子园项目案例

整理编写 | 黄可欣

基于社区的儿童早期发展服务能够帮助 0-3 岁婴幼儿在日常环境中获得充足、有质量的早期刺激，是有科学理论支撑的有效解决方案。但实际情况来看，二三线城市商业机构提供托育服务为主，在托育服务中嵌入早教服务，仅有少量商业机构提供单纯的早教服务，而县乡的服务供给则更少，这是因为利润空间无法吸引大部分商业早教机构进入中低收入市场。除此之外，政府引导的服务供给少，县乡更缺乏。目前政策资源投入着力于发展托育服务，尚未对儿童早期发展的指导有实质的投入及引导。部分一线城市有面向居民提供育儿指导服务，如上海每年为常住人口适龄幼儿家庭提供 6 次公益免费指导，但全国范围内暂未见到更多此类服务。以上的问题也即意味着儿童在生命开端即面临发展的鸿沟。

针对上述问题，童萌选择成为专注于研发与推广社区普惠性早教的社会企业。有别于单纯的托育和早教服务，童萌计划推动更多社会力量参与儿童早期发展，使每一个家庭轻松、便捷、快乐地拥有早教。童萌亲子园县乡可持续运营模式探索主要立足社区，由社区提供场地、招募社区全职妈妈共同创业，挖掘培育社会力量，以低于市场价 30% 的服务费用通过“空间打造+体系课程+社群服务”的服务，向农村 0-3 岁儿童家庭提供科学化、生活化的综合亲子指导服务，摸索出了可持

续、可复制、能落地的普惠式社区早教服务模式。



童萌解决的问题示意

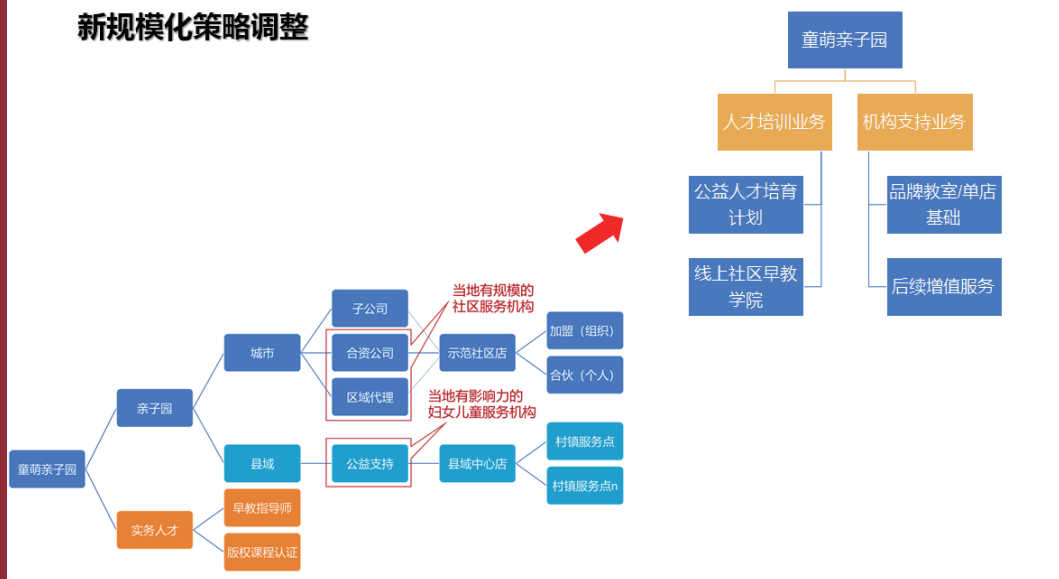
更贴近实际使用场景的多元产品组合

“低客单价、低毛利、低分配”的业务模式下使其能够快速下沉到社区或县乡等不同地域。

童萌开拓了低偿的社区普惠亲子园模式。亲子园既包括为 C 端人群持续提供低门槛（离家近、可负担、易操作）、有质量的亲子互动指导服务。通过亲子互动课程，直接向家长展示如何依据儿童发展特点来开展亲子互动；又同步面向 B 端撬动政府和社会资源，挖掘及赋能更多本地社会力量来提供服务；童萌还搭建了人才培养体系，用于实现持续运营。

童萌按服务地域划分，形成了城市和县乡两

新规模化策略调整



2020 年童萌规模化策略

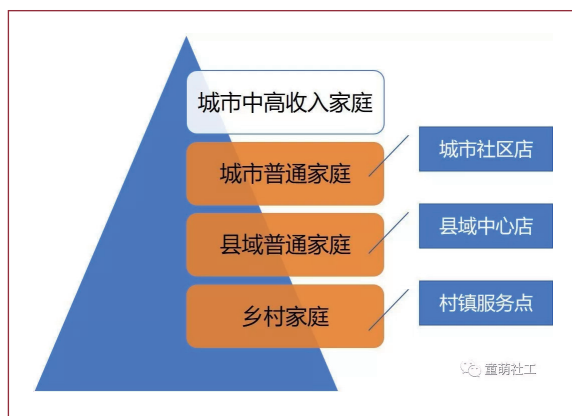
个细分产品方向。童萌的普惠社区早教模式率先在城市社区店得到验证，形成了基本的技术体系、运营模式及成本定价机制。这是基于城市付费能力更强，探索成本相对更低，易获得快速检验。随后童萌将其 3 个自营城市社区店作为研发与实训的基地，探索联合政府力量、依托社区公共服务空间，进行扩张。

在城市社区店的基础上，童萌基于“普惠政策”方向，以及其选择的通过“社会接纳”（个人购买、政府采购服务）实现规模化的终极路径，从机构与个人两个方向进行规模化渠道建设。机构方面，童萌将与妇联以及一些公益平台的枢纽机构展开合作支持，通过机构支持业务助其成为区域“小童萌”，能力成熟后自主全面的负责区域（如县域）的推广和培育工作。个人方面，童萌联合公益基金会提供创业基金，依托社工平台及社会创业自媒体联合招募待业妇女。

在产品推广中，童萌还推动了社区合伙人的

城市扩张探索。“社区合伙人”由童萌联合社区（居委会或街道）选择当地社区在亲子早教领域有创业意愿的妇女，采用价值认同、业务赋能、经济绑定、共建共享的策略，将其培育为店长，支持其在亲子园平台上就近创业。在此模式中实现社区最大化其公共服务、童萌轻资产运营、妇女低成本创业、家庭持续受益的多方共赢。

而在县域及乡村服务的探索过程中，更多是借鉴城市模式的下沉。县域及村镇服务点童



2020 年童萌亲子园产品组合

童萌均进行加盟运营，而非自营。童萌合伙优先选择当地有影响力的妇女儿童类公益组织，培育其成为县域的区域合伙，由其负责自主运营县域范围内全部亲子园。童萌支持县域机构建设好县域中心店，通过县域中心店逐步辐射村镇，最终实现县域覆盖。除此之外，县域中心店规划为“三中心一基地”的区域枢纽定位，成为家庭服务中心、示范和资源整合中心、乡村早教支持中心，以及县域早教人才培训基地。县城城区人口规模与城市1-2个社区的人口相近，采用城市社区店的社企模式运营。

区别于县镇模式，村镇服务点的核心在于低成本精准递送。村镇服务点以公益性服务为主，场地依托村镇儿童之家（现有政府场地），儿童之家原有开放时间难以保障（大部分每周仅一天），村镇服务点将追求每周5天的开放。考虑到村镇情况与城市社区店有较大差别，目标用户基数少（1-2km半径覆盖孩子数量小于50个），课程老师的寻找、培养、支持都难以确保稳定性，因此对村镇服务点采用农村小规模学校“双师”模式，线下配备1位工作人员，用视频主教、线下助教的策略提供服务，县域中心店的老师定期提供督导和线下精品活动。这样，就既确保有持续稳定开放的空间，又满足低培训和管理成本、低运营成本和高复制性的要求。

童萌并不止步于此，更在实际的运营过程中持续迭代运营思路。2021年年底，童明确其产品定义为：童萌亲子园是通过联合共建机构（社区/社区服务机构），盘活社区公共空间，支持宝妈创就业，为普通收入家庭提供便捷、平价、质优的亲子早教服务，进而提升亲子关系和儿童早期发展水平。同时

提出了更换短板的思路，拆掉伙伴的短板，用妈妈合伙人+童萌直管的模式做成新的长板来补齐。让“妈妈老师”从员工变成合伙人，充分让渡空间使其发挥自主能动性。在这个过程中，童萌主要发挥亲子园业务运营的专业优势和集约优势；产品从一次性收取加盟费变成了0加盟费的按效果付费，利益分配的变化使得团队更主动用更可持续的眼光推动亲子园的发展。

截至2022年底，童萌成都本部实现在营门店数量达到60个。在深受疫情反复影响的大环境下，即使月均开馆仅约12天，销售额仍达到了21年的90%。2022年童萌把区域发展模式正式转为共建共享，完成了16个共建共享门店的新建且无一关店（有临时闭馆），在一年内完成了模式从0-1-10的验证，证明了其有效性和韧性。

通过系统培训与运营支持，实现运营质量的有效保障

从“看见事”到“看见人”，用更长远的目标看待合作方与妈妈老师的成长。

为实现规模化发展，在自营之外，必须找到持续推动更多力量参与的路径。为此，童萌建立了社区早教学院，将其功能设定为研发及输出技术，以此助力实现童萌“早教孵化器”组织定位。学院主要面向对象包括负责家庭及儿童项目的一线人员、有志从事社区早教发展的女性等、NGO、社工机构以及由一定妇女儿童服务基础的志愿者团队等机构，以线上+线下相结合的模式，线上的学习支持以培养服务提供者兴趣及递送知识为主，线下的技术支持是为了落实技能的运用，

降低入门培训门槛、扩大受益人群的同时有效降低培训的运营成本。

针对没有系统化学习早期教育专业知识，从社区招聘而来的妈妈，“童萌”打造了从零基础到专业早教人才的培训体系，帮助妈妈们获得岗位胜任力。在面向“妈妈老师”的培训和集体教研活动当中，童萌团队成员能够以通俗易懂的方式，将课程内容、授课方式和技巧、以及课程或活动所包含的儿童发展知识，通过演示（体验或经验）、讲解（理论）、实际演练（实践）和总结的学习圈路径传授给被培训者，通过标准化的支持体系降低社区妈妈的就业门槛，更实现了对社区妈妈成为早教老师的高效支持。经过考核的宝妈可以获得在就近的童萌亲子园担任亲子活动老师的资格，能力突出的老师能够在“童萌”的企业内部实现从助教再到主教，从老师到店长再到区域店长，从店长到经理再到区域经理的职场晋升。

针对合作伙伴的发展需求，童萌在多地推广的过程中总结出了一整套的协作网络、工作流程和规范，包括项目、教研等有其标准化流程，让合伙人在不同地区推广的过程中能够快速适应，合伙人在日常运营教学中遇到问题也总能及时得到童萌总部的支持和回应。通过观察童萌合作伙伴机构的运营与授课情况，在场地布置、课程安排与设置、教具类别、收费定价模式、课程内容、授课方法等方面，

发现与童萌自营园具有较高的相似性，合作伙伴机构对童萌提供的一系列支持均表达了认可，认为其可以支持创业历程减少“走弯路”的可能。

依托于紧贴应用需求的产品设计与扎实系统的培训体系，童萌在短短几年实现了快速的规模化发展。同时，童萌擅于根据“效果”不断改进产品和服务，以“精益创业”方法指导其自身的社会创新，基于最小化可行性产品，将“假设 - 验证”的思路贯穿产品服务研发及提供的全程，并用评估成果指导服务改进，形成良性发展闭环，也追求最少资源投入进行快速验证。在运营模式和资源动员能力上，童萌注重赋能本土力量，撬动社区服务，以社会工作“助人自助”理念，赋能社区自身力量提供社区早教服务。另一方面，童萌着力于撬动政府参与，盘活社区资源，成功与各级政府合作，实际上在推动普惠社区早教的政社协同运作模式，也在实践过程中通过实际的业绩验证其可持续性。

根据我国现行的《早期教育服务规范》，
“早期教育服务”被定义为“在托儿所、幼儿园保育教育活动之外（非托育），面向 0-6 岁婴幼儿及其家长，由相应组织提供，旨在促进婴幼儿身心发展的一系列教育活动与过程”。为使读者针对社区早期教育服务发展有更多了解，本刊邀请了童萌的核心工作团队共同撰写了文章介绍相关状况。

社区早教发展为什么值得关注

编写 | 童萌社工团队

越来越多的研究与实践证明，早期教育对个人的发展以及其未来人生有着重要的影响。儿童在生命早期获得充分、适当的早期刺激尤为重要。相比城市中屡见不鲜的、以灌输知识或让孩子“赢在起跑线”上的“早教”，真正的“早期教育”应当作用于对儿童核心能力的刺激，其中亲子互动是最主要的形式。而中国家庭、尤其是欠发达地区的家庭中，家长大部分缺少亲子互动方法和意识。因此，只有为家长提供充足的科学育儿理念，尤其是亲子互动的方法和技能指导，并推动家长在育儿时充分运用，才能够使儿童获得更多早期刺激，提高中国儿童早期发展水平。因此，发展早期教育至少有三大意义：其一是对国家和个人均具有重大的经济与社会回报；其二是利于妇女稳定就业；其三是有助于消除贫困的代际传播，推动个人发展的起点公平与社会阶层间的流动。

在国家政策方面，习近平总书记在党的二十大报告中就今后民生事业发展作出“优化人口发展战略，建立生育支持政策体系，降低生育、养育、教育成本”的重要部署。“幼有所育”俨然已成为民生工作的重要部分。

在社会行动层面，除了有幼儿园、妇幼保健机构、商业机构、互联网公司参与儿童早期保育、教育工作。近些年，我们也观察到更多的民间团体、社会组织也开始投入到早期发展和早期教育的领域。儿童早期教育越来越

多地进入到公众视野，获得了人们的关注和认可。

2011年，在《中国儿童发展纲要（2011-2020）》中，第一次明确提出“积极开展0-3岁儿童科学育儿指导。”2013年，国家教育部开始实施0-3岁婴幼儿早期教育试点工作，并提出“坚持公益普惠的基本方向，充分整合公共教育、卫生和社区资源，努力构建以早教机构和妇幼保健机构为依托，面向社区、指导家长的婴幼儿早期教育服务体系。”2017年，在《教育部等四部门关于实施第三期学前教育行动计划的意见》中，再次提出“鼓励有条件的早教机构面向家长和社区开展公益性0—3岁早期教育指导。2019年，《国务院办公厅关于促进3岁以下婴幼儿照护服务发展的指导意见》的主要任务中提到，“加大对社区婴幼儿照护服务的支持力度，发挥城乡社区公共服务设施的婴幼儿照护服务功能，加强社区婴幼儿照护服务设施与社区服务中心（站）及社区卫生、文化、体育等设施的功能衔接，发挥综合效益。支持和引导社会力量依托社区提供婴幼儿照护服务。发挥网格化服务管理作用，大力推动资源、服务、管理下沉到社区，使基层各类机构、组织在服务保障婴幼儿照护等群众需求上有更大作为。”

可以看出，将社区纳入儿童早期教育也日益凸显为一个重要的政策杠杆。社区可以作为一个

家庭、儿童与早期保教机构之间的“连接器”；一个来支持父母减轻压力和做出明智选择的“社会网络”；一个促进社会凝聚力和公共秩序的“环境”；也是一个“提供资源的资源”。虽然“社区早教”一词反复在各级政策文件和学术文献中被提起，但学界并未对社区早教进行明确的定义。根据政府文件阐释及实践的经验，我们将社区早教界定为，依托社区资源面向社区所有 0-3 岁儿童及其照料者开展的替代照料、发展指导、亲子活动、教养咨询等服务。

社区的概念内涵不仅是空间物理环境，还包含社会群体以及组织关系的聚集。故这里定义的社区早教既包含了地域概念，即指参与社区早教的对象是居住附近某个区域内的居民；也包含组织概念，也就是某个特定的社区居民委员会，即社区早教的开展需要借助社区居委会的资源，如场地、人员、居民动员渠道和行政力量等。我们认为的社区早教具有便捷、普惠和优质的特点。社区早教面向该社区内所有适龄儿童及家长。因服务定价而排除了部分付费能力不高的居民都不是我们所定义的社区早教。我国 0-3 岁儿童约有 5000 万¹，接受到早教的孩子占比 16%；全国平均每 1000 个孩子拥有早教中心数量 0.6 个，远低于一线城市的水平（2.5 个）²。考虑到我国 0-3 岁儿童中，超过 50% 分布在镇村（县乡）³，可见早期教育繁荣表象背后，是大部分儿童并未接受早教的现实。

对于我国儿童接受早期教育的现状，笔者并未找到全国性或地域范围较广的研究报告。据 2017 年上海市质量协会用户评价中心发布的《上海幼儿早期教育（0-6 岁）状况调查显示，当年上海 3 岁以下儿童中，有 39.9% 在接受早期教育。年度课程花费在 15001-25000 之间的

占比 35.2%，花费在 5001-15000 元之间的比例为 32.8%。平均每个家庭早教年度花费约为 17832 元，占孩子父母年收入的 11.9%。而上海市作为我国最发达的地区之一，适龄儿童接受早期教育的比例不到一半，且家庭在早教上的花费超过家庭年收入的 10%。全国其他地区儿童接受早教的情况，可以从这个数据中窥见一斑。

综合不同学者的研究，我们将我国的婴幼儿早期教育机构分为 4 种类型：幼儿园兼营的亲子园或半天班；民营机构开办的品牌或个人私营早教 / 早托中心；街道 / 社区举行的早教活动；社会力量举办的儿童早期教育服务。

» 兼营性亲子园或半日班主要面向尚未进入幼儿园的婴幼儿及其家长，幼儿园教师利用幼儿园空闲时间和空闲的教室，为 2 岁左右的婴幼儿及其家庭提供亲子活动、入园适应等服务。

» 民营机构开办的早教 / 早托中心基于父母的需要，其早教服务以各种方式进行，包括种类多样的亲子课程、全天或半日托育服务等。

» 街道 / 社区举行的早教活动，主要由社区工作人员或社区社工开展，以回应政府的政策需要为出发点，以非连续非体系活动为主。

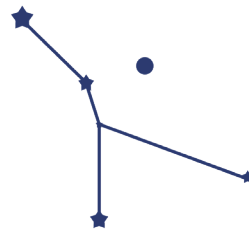
» 社会力量举办的儿童早期教育服务较多针对特殊人群，如有针对流动儿童、中低收入人群的亲子园、针对农村地区的入户早教指导等服务。

整体来看，幼儿园和民营机构主办的早教服务主要以婴幼儿为直接对象，很多情况下其服务甚至是基于家长的需求，以入园适应为目的，关注婴幼儿在生理上的发展，而忽视了对家长持续性的教养指导。而街道 / 社区为主办的早

2020—2022 年，国家发改委、国家卫健委持

强壮开端III：儿童早期教育与保育质量工具箱

组织案例



Case Studies: Organization

“专业”追求的背后，理解项目设计

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。私董会希望通过咨询对话，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。私董会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

长沙市暖心社工综合服务中心（下称“暖心”），于 2013 年 8 月 19 日注册，前身为暖心义工。

* 本次 3E 私董会案例围绕机构重点项目“暖心妈妈——失母儿童关爱计划项目”，（下文简称“暖心妈妈”）进行，该案例讨论于 2022 年 7 月 -8 月开展。

项目愿景：让更多的人懂得陪伴和关爱自己的孩子。

项目使命：让没有妈妈的孩子重获妈妈般的关爱。

问题提出

“暖心妈妈”项目可以如何转型，实现项目的专业化发展，同时提高机构的自我造血能力？

伙伴专家组成团队（排名不分先后）

王龙玺 » 北京三一公益基金会 能力支持业务总监

黄剑媚 » 广东省展爱公益基金会 理事长

黎玉婷 » 启创社会工作服务中心 总干事

游 劭 » 福建省恒申慈善基金会 秘书长

杜宇燕 » 广州市海洋双碳研究会 副秘书长

本案例的目标在于帮助暖心探索项目专业化发展路径，三次私董会聚焦的核心问题分别为：

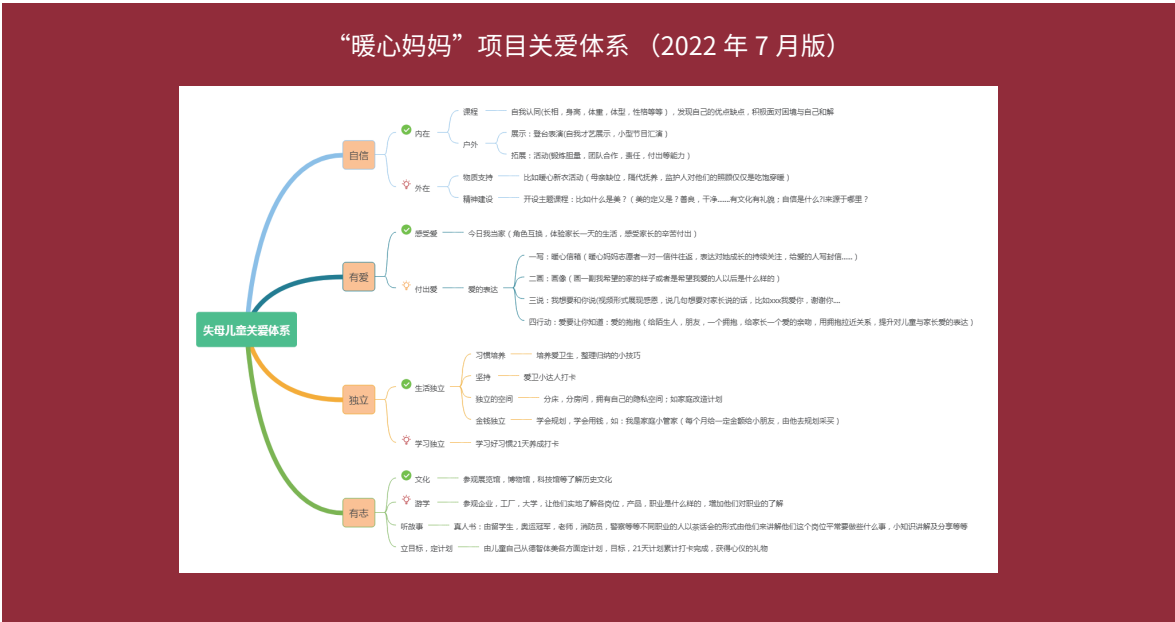
- 如何可以让“暖心妈妈”项目变得更专业？
- 对项目的需求更多的是如何可以根据目标的设计更好地完成，让团队伙伴更清晰地了解目标的设定，让团队更聚焦地去实现目标；
- 基于梳理的项目逻辑，项目目标是否清晰？针对项目目标的四维度，是否有其他组合的可能？行动实践是否能够回应我们的目标设计？

项目概述

“暖心妈妈”项目由暖心社工发起，是以聚焦失母儿童的公益项目。项目通过招募“暖心妈妈”志愿者，为失母儿童开展定制化的公益服务，用爱陪伴，为他们在安全守护、健康成长和心理抚慰等方面送去妈妈般的温暖，减轻失母儿童心理压力，强化失母儿童社会支持网络，让缺失“母爱”的孩子在我们的大爱中成长为一个有爱自信、独立有志的暖心好少年。

失母儿童定义：

- 1、妈妈去世
- 2、妈妈失联，含离异或改嫁不联系
- 3、妈妈长期服刑（十年以上，含十年）
- 4、妈妈智力或精神残疾无法起监护作用



暖心社工于2016年关注失母儿童至今，通过跟政府、基金会和爱心企业争取项目和资源，对近300个失母儿童，在长沙岳麓区莲花镇、芙蓉区、望城区、宁乡市双江口镇、金洲镇、道林镇、岳阳市湘阴县岭北镇等地进行了失母儿童的精准帮扶，主要还是在物资帮扶、户外拓展和建档探访上，还没法做到一对一的专业定向服务支持，还没有沉淀足够多的典型案例，也不具备规模化推广的督导能力。

目前团队在失母儿童志愿者维护和管理以及项目服务标准化、专业性和成效上遇到了瓶颈，亟需带更多的智库力量支持，帮助团队更好地提升服务水平同时也能吸引更多关注失母儿童志愿

者参与帮扶，也希望得到在规模化推广上有一定经验的机构或者个人指导，为未来失母儿童项目成为青少年社工服务领域中的品牌项目提供支持。

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：追求什么样的“专业”

1、“专业”指的是什么？（例如筹款、项目、用人等）如果排序是如何排序？

目前特别想解决的是服务更专业。希望这个项目变得更专业和服务手法变得更专业，但是对于什么是“专业”还没有想得很仔细。

2、困境儿童、留守儿童、失母儿童是常用词，失母儿童的陪伴有效解决好像不是失母儿童的唯一问题，你更希望这个项目的“更加专业”是针对失母儿童还是困境儿童留守儿童？目标人群到底是哪个？

愿景是让更多人懂的照顾和陪伴自己的孩子，做的过程也会思考做的服务可以区别于留守困境儿童，虽然这么想但是也希望沉淀的经验可以让更多家庭家长对自己孩子有有效的支持。

3、从外界评价来看，你希望听到外界评价“失母儿童”的时候是服务全国一流，还是家庭教育方面是全国一流？

站在我的思考角度，更希望听到的是谈及暖心社工，大家第一个提及的是儿童情绪解决上非常专业的。这样可能更聚焦，如果更细就是解决失母儿童情绪上非常专业。

4、用三个词总结情绪问题的表现是什么？

离家出走、跳楼、拒不沟通。这些情况不仅只有困境儿童会碰到。（案例：因为爸爸家暴打弟弟，造成弟弟和爸爸情绪上的强烈对冲，把弟弟打到离家出走。）

5、从目前的经验来看，最普遍可以解决的、最有效的是什么？

根据项目的了解无法回应这个问题，但是从12号成长营开营到现在2-3天，明显感觉大学生和社工可以有效应对孩子在营期的情绪问题。

6、假设我是一个有情绪的儿童，也成为被支持的对象，在这个过程中我能接受最核心的服务是什么？1年期内我可以参加什么活动和有什么流程？

1次过生日的机会、1个月/2周1次的暖心连线、冬夏令营主题活动。

7、社工对于小朋友情绪问题的处理非常擅长，这个能力可以迁移到更多志愿者身上吗？

对于情绪的改变是可以感受的，同时对于情绪改变如何形成成果可以影响社工和志愿者是需要沉淀的，而且改善孩子情绪问题对于社会也是有价值的。如果可以通过服务可以形成系列的解决方案，其实可以为孩子监护人或者志愿者、爱心人士都可以提供比较好的契机，但是这个问题是刚刚发现，也不知道这个问题是不是可以成为未来的一个方向。

关键问答二：解决谁的什么问题

1、暖心希望将服务对象聚焦在失母儿童群体，还是困境儿童还是一般儿童？服务对象在现阶段聚焦在失母儿童群体是吗？

是失母儿童。

2、这些孩子和困境孩子或者别的孩子有什么共性或者个性需求？有没有这类型的分析？

有分析，但是社工对于失母儿童这一块做什么关爱来区别于其他儿童还没有找到特别有效的方向。

3、失母儿童的需求是什么？

走访失母儿童过程会发现跟想象的东西不一样，孩子们可能对“妈妈”这个角色有需要，但是可能更多发现孩子有沟通和倾听的需要。这两个对失母儿童来讲很重要。除此之外还有社交，或者说不知道怎么去表现自己让自己和别的小朋友更好接纳。同时失母儿童也会有过分成熟的问题，不愿意和爷爷奶奶爸爸去诉说心事，以女孩子为多。

4、你们如何评估失母儿童的需要？

做需要分析的时候做了几个环节的努力。

- a. 通过走访探访，自己也都有孩子了和失母儿童沟通会发现这个需要很强烈，但是也发现自己不专业或者能力有限；
- b. 做了政府儿童项目是有明确指标进行干预和团辅，对接了专业的团队和老师针对正常孩子的状况设计心理量表，针对量表和孩子沟通也会发现这些问题。
- c. 家长的亲子教育，通过孩子监护人的表述可以佐证孩子的需求，但是这些监护人不知道怎么解决这些问题

5、走访了解需求以后，跟服务是如何做匹配的？

了解需求以后跟服务还算是有效匹配，例如孩子的微心愿、住房改造、出去看世界……这些需求给政府的方案也有，但是对于孩子的倾听、沟通表达和更强的对外接纳等等能力的研究支撑和陪伴不够，所以才想要做1对1连线，做成长营，希望通过这些行动解决某个问题让更多人参与进来一起解决这些问题。

6、现在的目标是否会有范围？（地理范围例如市、省、区？）

没有定，目前在湖南省内，但是团队讨论希望走得远。但是湖南省系统没有失母儿童花名册，机构有一个申请做征集，但是数据不完全，目前长沙几个区 + 宁乡数量多于目前我们能够覆盖的服务数量。

7、刚才提及不确定设计是否符合孩子需要，之前有问过孩子吗？或者有收集评价吗？

不会跟孩子们说四个维度。从接项目到现在今年才慢慢步入正轨开始考虑成效问题，之前更多是低头拉车，今年会走访的时候会问反响都比较好，服务满意度相对较好，特别是下半年的服务孩子感受是好的。

8、服务对象对你们的态度如何？

问这个问题对我来说特别重要，这次成长营的孩子 20 个中大多是我们跟踪服务 2 年，明显能够从回应中感觉到信任。有 2 个小孩子从小家里相距不过 100m，来了成长营就吵架打人闹脾气，但是我们可以 Hold 住，这种 hold 不是震慑他们，而是以邻居叔叔的身份，我讲他听，去讲道理他们能听进去，也会有一些小威胁例如再吵架不能再待下去。但是给我的感觉是他们很信任我们；对于失母儿童对于我们参与他们的生活是没有强的诉求和意愿，这也是因为我们对失母儿童的服务缺乏有效的措施，因此才想到生日会，觉得过生日是所有孩子都不会拒绝的，希望通过过生日可以拉进关系有一个好的开端。

9、“暖心妈妈”多少人？大概服务多少个失母儿童？

团队有 4 个全职，目前帮扶的孩子有大概 150 个左右，活跃的“暖心妈妈”（包括哥哥姐姐奶奶也有）应该不超过 30 个（真正的“妈妈”）。目前跟本地一个高校合作去做每月一次的连线，所以加起来累计有 100+ 的暖心“妈妈”。

关键问答三：目标设计的相关考虑

1、目前现在团队每年可以支持的失母儿童上限是多少？

以我们儿童项目组的人员（4 个人）来看，服务的失母儿童是 100-150 个左右。以目前儿童项目来看，不考虑政府资金，做到有效可以解决问题，服务的孩子控制在 100 个左右。期待未来服务专业性提高专业化发展以后可以更多。

2、“有效陪伴”是项目目标，但是有希望孩子可以获得“妈妈般的关爱”，这两个是不同层面的，这个都是你们希望看到的效果吗？

是。

3、在做暖心妈妈的项目时，是否有讨论过“妈妈的爱”是一种什么样的爱或者感觉吗？

有讨论过妈妈的爱如何定义的问题，实际上对于这个问题大家的想法都不一样。例如项目负责人是觉得妈妈的爱是对孩子的学业辅导；对孩子的情感关注；对孩子情感的共情等等。使命是“让没妈的孩子重获妈妈般的关爱”，这个里面总结出来的是如果可以有效陪伴，让孩子感知爱，可能就是最开始的设想，因此也有思考我们如何有效陪伴失母儿童，背后的考虑是觉得妈妈的爱是陪伴。

4、过去做的所有活动中小朋友最喜欢是哪一种？

过生日，上次做完第一次 3E 私董会之后做了 10 天成长营和 2 天 1 夜的营，小朋友确实是最喜欢过生日这一块，可能是孩子没有正儿八经过过生日，也有可能是因为隔代抚养的原因。没过生日的觉得有蛋糕吃很开心，过生日不是活动当天但是大家唱生日歌许愿也会很开心。

5、项目中你们有逻辑框架在其中吗？（有项目目标、通过做什么达到目标、如何衡量项目指标等）整个团队是否有坐下来花时间对这个逻辑框架进行讨论？

有梳理，但是还没有可以对应到不同指标的设定，以及针对政府项目的指标所回应的基线成长的累积还比较缺乏。我们希望通过陪伴让孩子更近有志、有爱、自信、独立这个部分做了一系列的行动。比如说生日会、暖心连线、冬夏令营等等。

6、失母儿童体系是整个项目的目标吗？希望孩子达致的品格效果？

从四个方向去塑造孩子的品格（见“暖心妈妈”项目关爱体系图），但是发现社工在具体实务过程中能力是不足的。这个是希望达成的项目目标。

7、项目管理简单来说希望项目卓有成效地运营，关键问题是不管是解决什么问题还是设定什么目标，这个是否能够回应？如果可以回应，说说希望达成的项目目标，不管是短期还是中期，为了达成项目目标我们需要配置什么资源或者人？

确实觉得没有提及目标是什么，回去讨论以后发现大家更在乎的是，使命是“让没有妈妈的孩子重获妈妈的关爱”，提及的内容是希望通过我们的努力实现让孩子们感知爱的目标。

8、目前是否已经有达成共识的或者方向的指标，这个目标是用什么指标衡量的？

过程是依托于现有的区域覆盖做的设定，比如目前覆盖的是两区三个镇，这三个地方覆盖的儿童大概 200 多个，目前做的工作是给孩子建档，带孩子去看孩子，做了 20 个小朋友的成长营，这些都是相对不够聚焦或者让我回应如何去解决“妈妈般的爱”，所以才会觉得如果通过暖心新衣、暖心生日会，能够让孩子们感受到“爱”有爱的感知、爱的表达的引导。从这两个点切入的话也会让我们觉得除了已经做了工作在实现这种感知。

9、想了解项目逻辑相关的事情，项目管理的根基是项目逻辑的清晰，包括人员组织、资源配对等，还是希望对整体失母儿童这个项目逻辑上有更多清晰的了解。从需求调研 – 项目设计 – 品牌打

造这个逻辑是怎么样的？

调研问卷回应希望给孩子们有爱有志独立自信这一块的需求，我们儿童版的调研问卷有温暖包的需求、责任感、教育情况等，通过调研去筛选出在四个维度有哪些回应关系。但是后面发现给孩子们做这么多调研的内容，有那么多聚焦的方向，但是社工们能做的事情是有限的。目前来看调研里面梳理出来希望孩子得到改变的目标，以及社工做的事情去促成目标实现的过程有问题。前期调研问出来的问题筛选出来的目标我们难以全部兼顾，也难以衡量是否有真正促进的改变。

10、目前框架是已经有共识还是没有共识？

对框架没有不一致的共识，但是希望未来可以用数据说话，可以不断增加儿童数据，很多志愿者收集的信息不够翔实，服务推断更多来源于志愿者的反馈。也有思考是否要走量表，也接受过建议做数据图表，但是目前没有办法拿出客观数据，这是团队比较心虚的主要原因。

11、想了解你说的没改变有几种情况，一种是做了很多努力孩子没改变，还是看到孩子改变了但是现在无法测量或者描述，还是说无法测量也不知道是否有改变？

第三种。调研问题也有意识希望通过调研问卷去引导他们对某些问题的阐述，梳理问题以后再去设计目标，也会发现实际的服务还是有点浅、频次不够高、服务不够深，对需求回应不够及时……等等，导致最后的结果是我们不知道孩子到底有没有改变或者有什么方法衡量改变。所以最后我们思考是否能够只做暖心新衣和生日会，来评估孩子和暖心妈妈结对的意愿、对“妈妈”角色的评价、对“妈妈”爱的理解。只能通过这些活动反复做、频繁做。虽然一个季度送一次衣服，如果孩子更愿意参与，我们也会提高频次；例如以“妈妈的朋友”的身份来送衣服等等。

12、你觉得在做的服务里面有一些需求是没有回应，或者是信心不足的，你觉得哪些服务需求是还没有回应到孩子们的？

目前没有回应到情感创伤这个部分，不太敢触碰，做的更多的是情感支持给他们陪伴，鼓励他们遇到问题找我们找志愿者。学业辅导、家庭监护有在做但是没有做得更好。

13、你觉得有什么是需要希望大家一起给点子或者探讨的？产生的新问题是什么？

团队开始要有一个重新的构建和反思，对于这个问题怎么做？该如何设计、用什么设计评估等等；另一方向也希望争取不同的资金，思考如何让更多相关方，特别是政府力量支持我们在这个方向的探索；需要了解如何去达到项目的有效推进、合理安排和促进项目的有效达成？项目的一般工作手法是例如个案、小组等等，大家对这些流程很熟悉，但是不知道如何总结经验，如何梳理孩子的成长，也希望可以知道如何可以快速响应项目成果的积累。

过程交流的方向性建议

1、项目辨析度与服务对象的需求定义

从资料和交流来看，“暖心妈妈”这个项目是有辨析度的，让人一听就觉得很有意义，但是深究就会思考特有需求是什么？跟留守儿童/失独儿童有什么不一样？城市儿童和农村儿童有什么区别？我认为肯定是有的，如果没有那么最大的挑战就是这个项目做着做着就会质疑为什么要做？失母儿童和其他儿童的区别是什么？

关于项目介绍和失母儿童关爱体系4个方面，目前说的的问题是所有儿童都会有，“失母儿童”是一个群体，离家出走是表现，但不是失母儿童唯一拥有，是我们解决失母儿童，还是所有儿童的问题。对于成效指标是怎么想的？团队是怎么考虑的？这个也是非常重要的。一直提及希望提升专业性，也可以思考哪里不专业，不专业来源于什么？来源于什么感受？这些问题都需要考虑清楚。

2、试用逻辑框架看项目设计

刚才问问题一般会用逻辑框架，思考服务对象需求是什么-服务设计（回应设计）-成效分析。这个部分在回应需求是否能够回应，“如何让失母儿童这个项目更专业”这个问题可以更多回到逻辑框架进行思考，目前分享成效会更多从感受层面去分享“感受到了什么需求”，但其实可以从需求设计层面做好分析框架。儿童需要有很多，这一生的过程如果有成长任务没有完成会影响情绪，情绪是一个表征但是背后反应的可能是家庭、自尊自信、青春期……等问题。在困境儿童服务领域中，关注家庭监护的情况（是否有合适管教、照料、是否有家暴）、个人生活保障（居住、医疗、教育等是否有必要保障）、个人发展（社会参与机会、多元发展机会、情绪压力处理能力……）这些都是需要评估的内容。当儿童出现框架问题就需要评级，有了评估框架才知道如何做合适的应对。

这些失母儿童有很多需要，作为公益机构没办法一生都陪伴儿童或者及时出现，就需要甄选最能够回应的部分，针对性地设计量表。因此要定清楚需求评估的框架，这种失母儿童主要存在的问题是什么，这些都是需要再讨论和设计的。有了评估才可以进一步分析，目前我们机构也针对儿童做信息化处理和标准化，后台做分析整体分层分类就出来了。暖心也很注重信息化工作，这个部分可以在儿童需求评估中，为后续筹款、项目化发展等作为一个基础。在一个逻辑框架上要重点把握这个部分。

3、要实现什么样的有效性需要有明确的定义。

“有效陪伴”只是过程不是结果，是带来心理问题的减少、社会问题的改善，这些是做公益慈善项目实现结果的体现。刚才提及和其他项目的区别就需要有清晰的描述，例如规模最大、质量一致性最高等等，一旦有了结果就有了破局的可能。举例：癌症患者支持项目

如何表述有效性——列举变化进行梳理。通过归纳整理发现服务造成三种结局，就可以评估精神、社会功能和对癌症认知的变化，过段时间再评估就可以将这些故事变成数据化。例如现在要梳理个案进行分类，例如精神、社会融合等问题做统一评估、统一干预来看统一结果，其实这里就是专业化的表现。明确的建议是要将所有个案的例子列出来进行归纳，进行统一的评价梳理。

4、“怎么样觉得这是一个好的项目”

这个问题也是需要团队讨论，觉得好但是不知道如何评判好不好，分享一些想法：一个好的项目和目标相关性非常强，例如想要去一个目的地，那目的地是哪里很重要。刚才提及那些目标可能有一些不是目标，而是一个措施/手法，目标是一种状态。刚才提及“希望孩子得到妈妈般的爱”是一个目标，但是又觉得“孩子的品格成长”好像是另一个目标，要看你对于失母儿童这个群体现阶段或者未来 3-5 年你希望对焦达致什么目标，这个涉及后面怎么去做，无论是哪个目标，重要的是做失母儿童项目肯定会有特殊的需求，有别于其他儿童群体。这个群体最重要的特征是缺失妈妈角色，因为缺失妈妈这个角色引起的需求可能就是有别于其他群体的，鼓励你们在这个方向继续深入。如果是品格的成长，是不是现阶段要做，那团队都是需要考虑的，目标也需要聚焦。

也鼓励你们把衡量的指标定下来，如何量化和质化去评估，因为这是能够让团队很自豪说“我们做到了什么”、“如何做到”，让大家知道是否实现了目标的考量。项目经费如果来源政府，可以考虑如何让指标也可以相互融合。鼓励大家无论是否有政府项目，还是需要有自己的衡量指标在其中，就可以清晰知道项目将要去向何方，如何去，团队就会更清晰可以怎么做。

5、“谁负责什么，在什么时间交付什么结果”

a. 指标如何确定——关于规模的指标，我们须有一个限期，希望覆盖什么范围（镇、县、区、市、省还是什么）；长沙有多少失母儿童，我们要影响多少，讨论后须有确定我们希望在限定时间内在什么范围实现服务多少失母儿童。

b. 关于有效性。活动设计是希望替代失母儿童失去母亲的陪伴，我的做法是借鉴同行的做法，例如是否有什么量表，如果没有的话就可以自己做，结合心理学量表和观察去做例如 10 个问题的设计，一些问题让孩子回答，一些问题是填写观察。有效性指的是我们干预之前例如他们的综合得分 50 分，经过一年干预实现 70 分，这个变量就是有效性。无论是生日会、成长营都是为了实现这些改变的过程，但是我们需要让团队知道我们实现的结果是，经过我们的干预孩子们能够实现的改变。

c. 单位成本。刚才提及我们的手段有很多，包括写信唱歌，这些活动可能效果很好但是很花钱，有的很简单但是效果不明……我们有很多方法陪伴孩子，但可以通过多种方式去测试几种最合适的。例如我想象成长营是有效但不经济，写信过生日属于经济也有效……专业的地方在于能说出来为什么写信比过生日更有效，能够说出来我们测量过单位成本更低。

d. 质量一致性。如果规模很大如何评估质量一致性，例如本地某个区政府采购项目，采购很好就会续购，这是一个侧面反馈。

需要想清楚未来要做什么，如何搭建一个好的项目管理，那就是让团队每一个人都可以看到以上四个维度的清晰思路，每个人都需要清晰了解项目的内容，无论人员如何变更。

6、回归项目的初心思考“为什么做？”

项目到了变革阶段确实比较痛苦，我最大的感受是“当初为什么做这件事”，这个可能需要你和团队好好去想想，如果没有记错项目的来源是项目核心成员的猝然去世导致孩子失去母亲，你们观察到这种状态觉得孩子比较可怜而来的。项目的来源是你们觉得“孩子可怜”而不是因为孩子失去妈妈以后产生什么问题。失母儿童到底有哪些这个群体负面的表现和现象，这个确实你们需要好好梳理的。

目前专职的社工可能更多是基于已有的项目框架开展工作，建议可以回顾项目之初，好好想想当初为什么做这些事，觉得这个是做整个项目最重要的一环，无论是做什么都是在回应问题，这个问题到底是什么？失母儿童特有的问题是什么？这是非常重要的。

项目常态化开展多年，变革的时候无法停下来或者推导重来，我的经验是你肯定要按照已有思路去做，但是因为你们项目资金比较多来源于政府购买，且比较多切入“困境儿童”的项目，包括做儿童服务的基金会，你去拿项目是需要回应一些诉求或者资方关注的成效指标，但是重要的是你要明白这个项目是“谁的项目”和“谁在做的项目”，去拿资源但是底层逻辑还是这是暖心的项目，或者是朝向专业化发展的项目。你为什么做这个项目应该是比所有人都深刻，这个需要很清晰，不然就会容易因为拿政府或者基金会的项目而去做调整，可能就无法回应项目真正的问题。

7、关于理论

目前项目的理论依据是没有找到的。知网上关于失母儿童的研究只有9篇文献，如何可以在失母儿童上面有更多研究也可以在这个类别上有重要的研究。这些已经有的9篇文献也有提及失母儿童的需求，母亲在孩子成长路上拥有父亲无法替代的角色，影响孩子们的信任、依赖等，也更容易陷入自卑，所以有一些学者提出“抗逆力”的理论如何去复原。抗逆力很重要的是如何建立自我的效能感、如何建立跟家庭的归属感和建立乐观感，包含的前后测和相关量表。国际上关于抗逆力的研究也是相对成熟，如果我们要做专业的服务还是要找到一些相关的学者研究和理论依据，是否是抗逆力不需要有定论，但是推荐你去看一下这些理论。志愿者的陪伴是短期的，也不能陪伴很长的时间，志愿者也会有更替，关键还是如何建立孩子自身如何面对环境的能力，帮助他们结构一些风险因素，有这些依据也会使得项目服务构成更有参考。

8、区分“项目”和“活动”

做了基线调查以后希望团队可以先做项目目标，细分出不同的子目标思考有哪些活动行动可以促成，可以回应的保留。到了活动层面如何促成，例如生日会的活动如何实现目标，刚才提及开了生日会很开心，这些孩子如果从来没有过过生日的孩子都可能很开心，这不是特定的失母儿童才会有情绪。另外活动设计的步骤过程也有目标的，分解小目标的时候需要衡量是否有实现，实现不同的小目标是否可以实现大目标。最后还有衡量的指标，在活动合作的过程中会发现很多人关注多少人参加、满意度如何，但是我们的目标是通过生日会让他们感受妈妈的爱，所以这个维度不一定有人监测了解，这个不一定通过问卷也可以通过访谈。衡量的指标还是要跟目标对应，建议暖心除了量的指标还需要有“质”的指标，需要有一些注重改变，从项目的角度通过前后测，例如半年一年这个指标是改变的，可以从定性的角度考虑。

总的来说需要重新做需求，须有儿童视角、专业的判定和做人员分析的时候用问题树的分析，根据基线调查做项目设计，关注目标的设计，包括整体项目的目标、活动的目标、活动过程的目标，用 SMART 的方式具体衡量产出指标，这个指标需要时刻监测评估的。这样下来就比较容易知道怎么走，如何判断是不是可以走到我想要去的方向。

三次交流核心产出（项目组提交）

失母儿童问题描述：

- 1、因缺失母亲有效监护带来的情感创伤：失母儿童大多存在谈及母亲伤心、落泪、对母亲有仇恨心理、不敢 / 不愿与他人谈及母亲，觉得丢脸等问题。家长或故意回避、或有意挑起。
- 2、因缺失母亲有效监护而带来的缺乏情感支持：除失母外，失母儿童还面临因失母带来的“半失父”状态（父亲经济压力大，大多外出打工或因工作无暇顾及孩子），从而导致 60% 以上的失母儿童的隔代抚养状况。隔代抚养普遍重养轻教，重学习轻情感，因而带来种种问题，如儿童缺少关爱及支持，甚至家庭关系疏离或者带来家庭矛盾。
- 3、因缺乏关爱产生的低自尊、自卑、人际交往等问题。看起来害羞、怯懦、胆小、谨慎或自大、等性格问题；学习成绩非常差、过度依赖网络等社会功能问题；人际交往时被动甚至遭受校园欺凌等人际关系问题。
- 4、因缺乏有效监护带来的家庭及个人卫生状况差，儿童尤其是女童缺乏青春期知识及支持。

失母儿童需求总结：

- 1、情感支持的需求
- 2、情绪处理的需求
- 3、学业辅导的需求
- 4、人际提升社会融入的需求

5、家庭监护状况改善的需求

失母儿童帮扶——暖心妈妈陪伴计划项目目标

让每一位“没妈”的孩子感受到妈妈般的温暖

失母儿童关爱体系服务指标细化——暖心妈妈自信有爱独立有志四个维度拓展思路

自信（内在，外在）

内在：1. 课程：自我认同（长相，身高，体重，体型，性格等等），发现自己的优点缺点，积极面对困境与自己和解

户外：1. 登台表演（自我才艺展示，小型节目汇演）

2. 拓展活动（锻炼胆量，团队合作，责任，付出等能力）

外在：1. 暖心新衣活动（母亲缺位，监护人对他们的照顾是不够的）

课程：什么才是美？（对美的定义是什么？善良，干净……）

家长课堂：培养家长善于发现孩子的闪光点，优点，对孩子有自信

有爱（感受爱，付出爱）

爱不止是获得，也是付出，爱是相互的，所以此维度主要是针对亲子课堂。

今日我当家（角色互换，体验家长一天的生活，感受家长的辛苦付出）

爱的表达：

一写：暖心信箱（暖心妈妈志愿者一对一信件往返，表达对她成长的持续关注，给爱的人写封信……）；

二画：画像（画一副我希望的家的样子或者是希望我爱的人以后是什么样的）；

三说：我想要和你说（视频形式展现感恩，说几句想要对家长说的话，比如 xxx 我爱你，谢谢你……）

四行动：爱要让你知道：爱的抱抱（给陌生人，朋友，一个拥抱，给家长一个爱的亲吻，用拥抱拉近关系，提升对儿童与家长爱的表达）；

独立（生活独立，学习独立）

生活独立

课程；培养爱卫生，自我整理的小技巧

爱卫小达人打卡（培养自理与坚持的好习惯）

自己有单独的房间和床（家庭改造计划）

有志

了解不同的职业的未来，培养学习兴趣和爱好，树立目标和理想

文化（参观展览馆，博物馆，科技馆，等）

游学（企业，工厂，大学）

真人书（由留学生，奥运冠军，老师，消防员，警察等等不同职业的人以茶话会的形式由他们来讲解他们这个岗位平常要做些什么事，小知识讲解及分享）

梦想养成计划

最终专家建议清单（摘取核心建议）

王龙玺 | 从内部决策确定项目计划

暖心内部需要进行决策，无论决策是经过充分讨论共同表决还是由负责人决策，都需要确定“失母儿童”的项目计划。“项目计划”与“要做的事情”不同的是，项目有明确的“时间”、“范围”和投入。例如“读书”就是要做的事情，“今年读完四大名著”就是一个项目计划。暖心妈妈现在的总体策略是明确的，活动也相对明确，但没有清晰的计划。计划需要包含的要素包括具体服务量、范围、周期、各活动指标、团队分工等。可以采用逻辑框架制作成一张表格；团队每个人都需要清晰的了解整个计划，以及明确自己在其中负责的部分和产出是什么。检测的方法是，单独询问每个人，都可以清晰说出未来半年项目需要实现的关键结果、自己需要实现的关键结果以及相应时间。除此之外，也需要建立更规范的评估体系。

杜宇燕 | 做更长期和可持续的规划

目前的主要服务对象是儿童，通过社工 / 志愿者不定期地为孩子们提供服务的形式进行服务。结合机构在处理孩子们的情绪能力这一核心优势上，看考虑是否可以通过培训、课程等方式将这样的能力迁移到孩子的其他家人身上，真正实现孩子的社会支持系统能很好地接纳、支持孩子的正向成长，因为家人的陪伴相对于机构来说是更频繁的、更长期的。

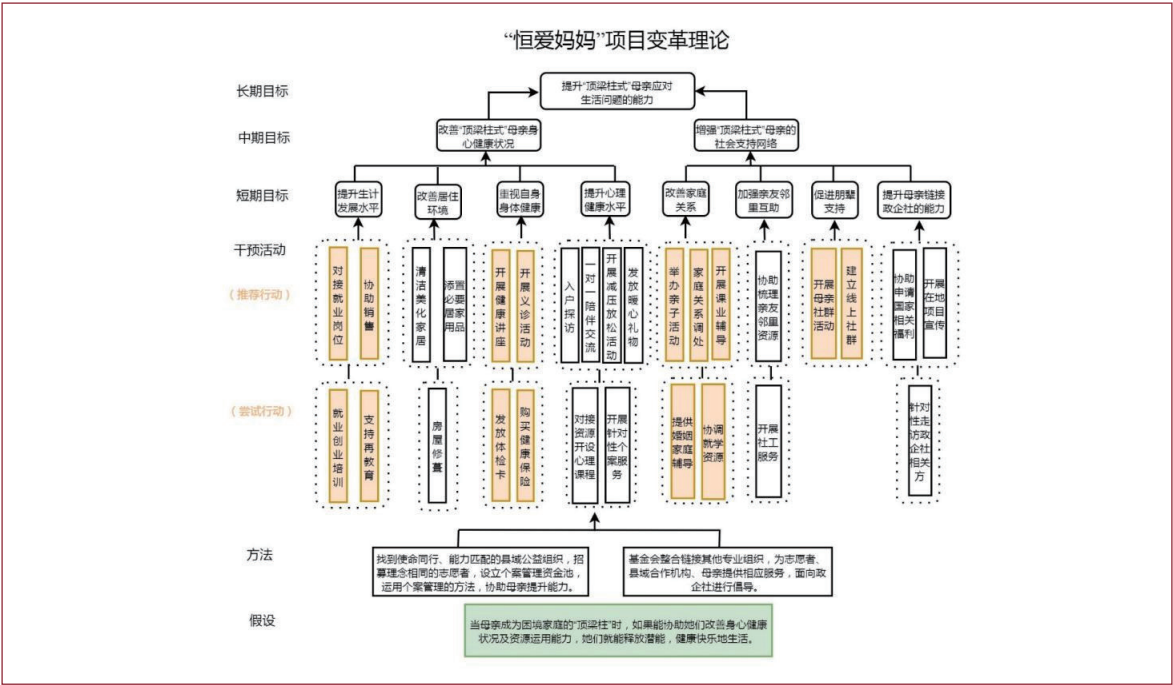
内容设计上建议可以不用在服务项目上一一对应设计太多活动，聚焦到例如孩子们喜欢新衣、喜欢生日会，那可以在这一类活动中更好地实现目标中的自信有爱独立有志的四个维度，因为机构永远都是人力、物力、精力有限，与其开展多形式的活动，不如进一步去验证孩子们喜欢的这些活动的有效性，并在这些活动的基础上，设计更多对应目标的环节，聚焦在机构擅长、孩子们喜欢的活动上，用心打磨好 3-4 个活动足矣。

目前机构在长沙服务了 200 多个小孩，未来随着项目的发展，服务的孩子会越来越多，仅依靠机构的全职是不够的。这个时候，需要在整个项目设计中，把“如何可以卷入更多专业伙伴、志愿者”成为一个重要的议题，这也应该是公益组织的立足之本，让更多人看见、关注、参与“失母儿童”这一社会议题，才有可能从整个社会层面给到孩子更

多的支持与帮助，真正有效推动孩子们良好地融入社会，解决社交问题。同时，广泛的群众基础是公众筹款的根本。只有深度了解、深度参与的人，才会自主成为项目劝募人，帮助机构把公益理念传播得更远，吸引更多人支持这个项目。

游励 | 利用变革理论梳理项目逻辑

从“暖心妈妈”失母儿童项目层面，该项目目前开展的活动丰富，也具备一定的价值，成效如经过梳理，成功案例应该不少，其主要问题三次交流各位老师基本都能达成一致：一是项目目标不够清晰，二是失母儿童社会问题的梳理不够细致。虽然早些年先有活动，近期才关注项目所解决什么社会问题及长中短期目标的梳理，但这是行业大多数机构项目碰到的共性，不要过分担忧，长沙暖心已经在专业性上走在国内很多机构前面了。目标的不清晰肯定致使各参与方对达成什么阶段性目标及成效比较模糊，无法力往一处使。项目目前的总目标更适合做 slogan，建议用变革理论框架，把项目现有的逻辑填入对应看看是否一致，这工具有利于项目问题 - 目标 - 干预活动等的一致性梳理。我用恒申基金会的“恒爱妈妈”项目变革理论图来做例子仅供参考。



最后一次线上交流时提供的失母儿童社会问题梳理非常有用，说明团队成员其实已经很用心，专业能力也足够胜任这个项目，但这些问题里面哪一些是失母儿童特有的问题，哪一些是留守儿童或者事实孤儿也有的问题需要我们讨论理清，不然该项目的核心价值及核心竞争力就很难显现出来。也建议项目可以请专业的第三方评估机构对项目进行一次评估，对各利益相关方进行访谈能帮忙梳理项目脉络及成功案例，同时通过评估一起寻找该项目的最重要的核心价值。

黄剑媚 | 服务对象的参与尤为重要

从项目设计至项目评估，儿童参与！儿童参与！儿童参与贯穿全程。从项目分目标到活动细节设计，需时刻围绕“失母儿童”这个群体的特定需求进行回应，这是与服务其他困境儿童的区别所在，是建立暖心妈妈项目特色和品牌的关键元素。无需顾虑因专业性不足而不敢开展“心理疏导”的子项目（这恰恰是回应受助群体的特定需求）。项目团队在此项目上，可定位“项目统筹”角色，与相关专业人士 / 机构合作，由专业人士进行具体的服务。

发展受益群体为志愿者，帮助他们从受助者转化为助人者。他们这一改变，正正体现了“4个维度”的项目成效。注重关于“质”的衡量指标的制定。并建议根据衡量指标重新进行设计基础线 / 监测 / 评估问卷、访谈提纲，并且两者（衡量指标与问卷 / 访谈提纲）是对应的。通过前后测、访谈等评估手段，衡量服务对象在行为和习惯的改变。

黎玉婷 | 团队内部需要更好地理解与统筹儿童服务项目

建议机构内部关于暖心妈妈项目的逻辑共识需要在上次会议提交的项目逻辑的基础上进一步完善修订，然后在暖心妈妈的项目内部以及机构内部作出讲解，或者透过内部交流的方式，让项目团队和机构团队对更新迭代的项目模式达成共识。除此之外，“暖心妈妈”是机构的品牌项目，但机构关于儿童类项目总体的资金量达每年 200 万元，所以是否要思考困境儿童和失去母儿童在服务上的逻辑联系，哪些归在困境儿童的服务体系，哪些归在失母儿童的服务体系，这样才能更好地把暖心的儿童服务统筹管理。

后续进展

距离暖心私董会结束半年多，暖心社工负责人周平及“暖心妈妈”项目负责人黄和梅与我们分享了最新进展：

私董会结束半年，项目组和机构也有了非常多新的进展，截止至日前机构团队已经扩张到 60 人左右团队，许多业务也有了新的突破。围绕私董会讨论过程中“暖心妈妈”项目的目标，目前也有了更新的项目框架设计，项目执行过程也从简单探访、电访、活动的联动过度到要深入了解儿童及家庭的实际需求，并根据需求提供差别化的服务。从服务对象反馈来看，越来越多的孩子有正向反馈，比如上周芙蓉区有两名家长告诉我们，孩子感觉一下长大了，情绪好转了，学习主动性提高了，连老师也说变化很大。除此之外，从资金来源来说，已经有了更多的资金渠道，除了政府项目，基金会，筹款都进展不错，包括项目影响力也在提升，22 年年底项目也获得了省妇联推选的优秀巾帼志愿服务项目。

当然项目发展过程也会有新的问题产生，包括随着项目影响力增加也倒逼我们需要更好地提升整体服务的效能，同时未来也希望可以更多地围绕儿童服务做实践性的研究，所以项目还有很长的路要走，也希望可以持续获得更多的支持。

写在最后的话

在整个咨询过程中，暖心都期望以“暖心妈妈”为引梳理整个项目逻辑思路与专业性提炼，这与许多持续发展的项目也有类似的情况：秉持着良好的初心愿望开始了公益行动实践，但是随着实践的深入往往倒逼我们重新思考“我们为什么而做？”、“我们为谁解决什么问题？”、“我们如何证明变化发生 / 问题得到缓解？”，这一系列问题的提出恰恰说明团队从“凭感觉做事，以感动自己为终”的状态逐步走向更注重服务对象需求，关注目标导向与结果实现。探讨一个案例的未来首先从对过去的了解开始，案例的讨论从项目的框架出发，探讨暖心项目团队对于“暖心妈妈”的实际开展情况和围绕机构（或周平个人的）使命愿景希望未来实现的图景，基于此去探讨落到项目细节的具体建议。

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：在问“专业性”的时候，我们如何定义项目中的“专业”是什么？再退一步，项目的设计逻辑是什么？基于谁的什么需求，我们设计了何种目标，使用何种路径去回应目标？……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。

组织发展



Organizational Development

一种理念的提出和立足，既需要观察、思考与洞见，也离不开实践、测试和摸索。鱼活水，水载鱼，“知”和“行”亦如此交融互育。在《首席组织官》的组织文化框架中，价值观既要能往上，浸润于业务规划和组织规划，又要能往下，落脚到招聘考核，以及行为倡导中。

自科学公益的理念提出以来，团队一直在反思，当“实事求是、精益求精”的公益精神被更明确地提炼和表述，不再是一小群人共同但模糊的信仰，它就更不应当仅仅停留于心里和嘴边，或者只作为随意流露的行事风格和感觉，而是更应当用整个组织的“躯体”去进行透彻的实践。在多业务团队的情况下确保“四肢各向，心脑归一”，秉持同样的品质标准和壮志雄心，基金会开始围绕“科学公益”，进行组织文化价值观的建设更新。然而，我们很快体会到，业务规划和战略上针对“我们做什么”来统一思想只是水面上的冰山一角；围绕科学公益及相关的文化价值观，来达成“我们怎么做”和“我们是什么”的共识，才是一场更重要、更深刻也更艰难的变革。

这场变革依然在进行中，但我们真诚地希望，能在此同时分享过程中的领悟和困惑，也希望这些探讨能够激励所有决心锻造自身价值观的组织。坚守使命不易，全身心地活出使命更难，但身心脑手的统一，会让每个使命驱动的组织真正实现“灵魂意志”的长青。

深度增长：影响力规模化中的组织

——群体权益驱动的业务、管理与文化重塑

广义的慈善可以追溯到人类文明的起源，但现代公益事业不局限于个体救助，甚至更强调提升群体的权益。这是科学公益理念的根基。作为“科学公益视角下的组织发展”系列的开篇，本文将梳理三一基金会如何调整建设业务与组织文化价值观，来践行从“个体救助”向“群体权益”的转向。

作者 | 沈丹玺（北京三一公益基金会 秘书长）

业务选择

“圆梦助学”可以说是比三一基金会岁数还长的项目。基金会发起人梁在中先生尚处求学期间，就开始每年资助一批贫穷但志坚的中学生，陪伴和支持他们追求卓越，实现志向——除了助学金支持，还给学子们写信、邀请其到三一集团参观学习，与每个学子建立了非常深度的连接。

2014年起，圆梦助学行动作为三一基金会正式运行的第一个项目，重新进行了系统的规划，借鉴随机对照试验的科学研究方式，增

加了资助人数量，聚焦了年龄范围。随着新项目模式的迭代和资助人数的增加，“新圆梦”学子难以与“梁大哥”建立深度一对一的联系。为此，发起人与项目团队讨论时曾表达过无奈和遗憾，但更多的是对这种转变的坚定：为了认真做好研究，真正了解资金助学机制是否奏效、如何最为有效，就需要这种暂时的“舍弃”。等重点的研究周期结束、学子进入大学后，“梁大哥”又能与其通过年度聚会相识和了解。

到2017年，新圆梦完成了三年的完整跟踪周期，发起人在讨论项目未来时提出：做好严

谨研究，提出有效发现，但既然基金会决定要做更系统化的事，要“着力解决人类发展中的大问题”，虽然心有不舍，从基金会战略角度，依然可以考虑不再继续以个人为单位的资助。

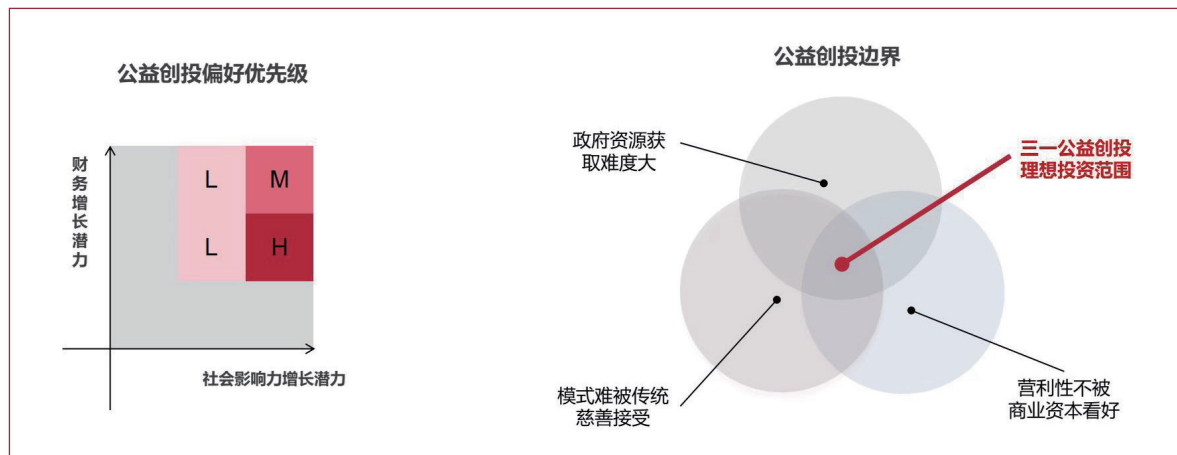
圆梦助学项目发展的历程，映射了三一基金会慈善观念的变化——也即从“传统慈善”向“科学公益”的转变。从基金会成立之前至运作伊始，个体救助的动机逐渐演变为探究群体福祉是否提升、系统问题是否根本解决（资金助学到底有没有帮到贫困学子？），随后又带来了更加深刻坚定的抉择（专注于系统化的议题改善）。

这一系列变化发生在科学公益理念提出之前，但却很好地呼应了《科学公益纲要》中所提到的：现代慈善更加关注群体权益，更注重思考如何带来整体、根本的，甚至规模性和系统性的变化。

如果说圆梦助学的项目调整体现了科学公益理念如何印证了战略选择，那么公益创投的工作则是科学公益理念提出后对基金会业务规划定位的一次运用。与一般的“非限定资助”

项目不同，三一基金会公益创投的支持对象更多元，包含了社会企业甚至一部分共益企业；与典型的影响力投资机构又不同，三一公益创投对备投机构的财务成长性主要作底线要求，而对影响力成长性则进行更加严格的考量。原因是公益创投的目标就是让公益创业者能够持续、稳定而更高效地产生社会价值，即是相信社会创业者的雄心——希望在更大尺度上重新配置和调动资源、甚至改变某个议题或领域的“游戏规则”。只有这样，才有可能超越对个体苦难的救助，带来更大的、群体性的福祉提升和权益满足。

纵观创投合作项目，能够脱颖而出达成合作的，也普遍具有更强的“群体权益意识”。值得指出的是，为了实现群体权益的普遍提升，产品或服务的创新只是基础。事实上，随着公益与社会创新领域的不断发展，许多组织已经能够更好地识别出真实问题和需求，开发出效果更佳的解决方案。在此基础上，具有雄心去孜孜不倦地进行单纯复制或实现组织的线性增长，已是同类中较为优秀的项目；但真正卓越的伙伴，还会考虑挑战组织方式创新的命题，从而实现更高数量级的影响力。



创投业务定位图

为此，创投鼓励伙伴不断提升系统化的策略逻辑，结合自身能力思考如何“改变全局”。比如，圆梦无障碍旅游旨在让残障者能顺畅无碍的出行旅游。创投合作之前，项目以直接提供旅游体验为主，但公益创投团队经过讨论后，将合作重点转向建立无障碍旅游服务标准，并从而对旅游行业各类服务商提供无障碍升级的咨询、培训。在标准设立之后，圆梦无障碍旅游通过培训订单找到了直接服务外的“第二曲线”，但更重要的是，彻底改写了与相关方的合作机制，撬动了整个行业为其触达的所有最终用户、即残障出行者，保障更好的出行权益。

组织方式的创新反过来又会促进产品服务的完善与迭代。创投的另一个合作伙伴“保护豆豆”旨在提升儿童青少年及其家庭的全面性教育水平。但与直接面向终端用户提供性教育课程的组织不同，保护豆豆选择聚焦讲师培训，赋能更多人为终端的儿童青少年和家庭提供性教育服务。对保护豆豆而言，通过讲师放大自身技术与教学的路径，反过来推动研发团队开发了性教育知识之外的诸多内容，如更有效地讲授沟通、甚至性教育服务可持续运营的技术指导等等。对保护豆豆本身而言，性教育专业水平固然是立足之本，而其服务亦不能止步于讲师培训；只有通过开发其他技术产品服务，让更多人能上好性教育课程、直至独立开展相关事业，才能确保最终使命目标（儿童青少年群体的性教育水平提升）得以真正实现。

总体来说，创投业务中的群体权益视角最集中地体现在，不仅仅考虑产品服务如何更高效地复制推广，更是持续思考通过资源机制的深刻重组，在产品服务基础上进行管理组

织方式的创造，以实现系统化、规模化的改变——无论是成为技术中心、标准制定者还是系统赋能者。只有这样，才意味着项目和组织实现更大价值，让同等投入能释放跨数量级的杠杆效应，也才能释放出创投视角的“投资”机会。当然，这也更加考验公益创业者的谋划能力，而不仅是专业服务和技術能力。

毋庸讳言，公益创投理念给业务团队既带来了思想的解放，也在日常项目寻找中创造了更高难度，这就更需要基金会工作人员自身就要既有公益理念、又兼具创业雄心，并能以同样的信念和活力去吸引和感染伙伴。因此，公益创投团队成员的招聘渠道和标准，和一般的资助官员就截然不同了——比如相较资助项目管理能力，更看重团队成员本身是否有创业经验和企业家特质，因此员工培训、员工发展与绩效考核要求也需要同步调整以更好地适配。

项目管理

对所有旨在改善群体普遍权益的工作而言，显然不能依靠个体救助和服务的反馈或感恩，而是要观察是否为不同个体都持续、甚至一贯地带去福祉。某种程度上，对质量一致性的监测和追求，也呼应了科学方法论中的可重复性。

因此，无论是公益创投的投资组合，还是基金会各项业务，监测评估已经成为“标配”。其中，定期的阶段性成效评估（或传统意义上的总结性评估）固然极其重要（在未来围绕结果和管理的讨论中会详细展开），但从群体权益保障和质量一致性的考虑出发，日

常监测同样关键。

基金会乡村振兴业务在湖南省娄底市涟源茅塘镇道童村开展一系列村民参与和学习教育的活动。驻村团队带领本地社工，为村民设计组织了一系列健康养生、文艺娱乐、技能学习、志愿服务等活动，每周定期开放，村民皆可免费报名参加。对本地社工而言，这构成了他们日常工作中很大的一部分。第一年合作，社工在工作总结中列出了全年举办的大小村民活动的主题和内容，挺有成就感，但在决策明年哪些活动继续保留、哪些做法要优化时，就犯了难：村民们对每个活动都说好，只要是免费的“不要白不要”，零星去问了几个村民，面对每天相处、常常做活动唠家常的满腔热情的邻里姑娘小伙，村民们都是客气地表达感谢。

于是第二年，驻村团队转换思路，一方面首先从需求分析出发，更具体地调研了解村内不同群体的实际情况：村里老人普遍有养老和健康服务需要，但更具体地，全村近一半老人有不同程度的高血压，而其中最关键也最常见的是难以坚持按时服药的问题；村里大姐们都想学会用智能手机，但最最想学的是用抖音拍出自己跳舞美美的样子，是在和城里儿孙视频时知道怎么切换视图和摄像头。

找到了最真实和最普遍的需求，日常活动的设计思路就清晰多了。以往活动开展时，团队主要用是否满意这一问题作为统计。几经探索，驻村团队和社工开始采用“红绿灯”形式评价每次活动和上门服务，反复比较不同主题、不同举办地点、不同时间、不同负责人的活动在出席率与满意度（尤其是绿灯“非常满意”比例）相较预期值的差异，从

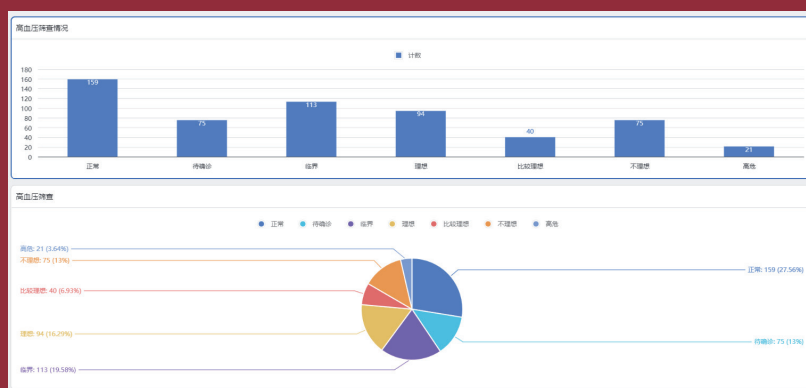
而为后续活动的形式议程提供参考。但这并不足以了解活动服务的真正效果。在更精确地分析需求后，团队开始组织不同的“里程碑活动”作为监测节点，即在一段时间的服务后，就收集老人按时服药比例的变化，或举办摄影挑战赛、验证手机课堂的学习效果。

实际上，与大多数人对精细化管理设想不同的是，基于更精准的需求和目标，监测工作既可以变得更加精准、也可以更“轻便”。以上述里程碑活动方式进行的监测，本身也可以是项目既定执行内容的一部分，而非对一线执行人员额外的任务要求。

类似地，在致力于提升乡村儿童青少年科学素养与工程思维的探客教育项目中，项目团队既通过与学者合作进行学期前后测和分组对照的评估研究，也在日常实施中以周为单位跟进每个合作校的开课状态和进度；不仅追踪更长时间尺度上学生在专项能力素养上的提升，也在微观上建立每个老师的学习、授课和成长档案，并借鉴成人学习的评估指标，收集老师对每节课教案的评价和净推荐值，从而持续迭代自主研发的课程。

随着越来越多的内部工作开始建立日常监测体系，一场“仪表盘”运动自然而然地开展起来。恰逢基金会内部工作管理系统全面升级和迁移至飞书，乡村振兴、探客教育，乃至企业员工公益参与和基金会传播工作，纷纷建立了自己日常监测的“仪表盘”。

和“仪表盘”运动相辅相成的，是一场“SOP”运动。随着业务规模增长，将项目发展过程中的有效经验和做法保留继承下来，确保服务效果得以传承延续，是实现群体权益增加



乡村振兴医养板块高血压筛查仪表盘

这一宗旨的关键。科学公益通识课中提到，标准的反面不是个性，而是无序。在基金会内部我们会说，标准不一定能创造惊喜，但能避免惊吓。SOP 绝不是一套厚厚的、躲在角落无人翻看的“标准文件”，而是基于经验形成的极具操作性的关键行动清单。

SOP 不是最小产品单元进行线性复制的机械流程，也不是对项目人员专业交付的加码要求，而是更要着力于资源管理和组织方式的作用，实现乘数效应。比如，因为教学内容更开放，探客课堂上的学生往往会更活跃、也更容易忘记规则；项目官员因此在教师工具箱中，专门给出几种课堂秩序控制的指令或做法。又比如，教育项目可以要求每位老师在完成一堂授课后，在统一的表单中快速反馈当节课的情况与问题。一旦完成，项目管理者就能随时精准掌握开课点进展动态，也能个性化地识别课堂教学或教案中的问题，再进行及时的反馈或处理。这就好比工程现场规定，无论什么人以何种目的到访、会在现场做什么事情，一旦抵达门禁，就必须戴上安全帽。一些普适易行的做法，看起来是必做清单中小小一项，往往能起到“牵一发而动全身”的效果。当然，这需要极度用心的洞见和创意。但是，只有在反复实践中积

累出确信有效的基本动作，才能为团队赢得思考更颠覆性做法的空间。

对于道童驻村工作团队而言，梳理总结村内服务活动的 SOP，还有另外一层意义，那就是真正的赋能村内人才，帮助他们逐步形成独立开展工作的能力。项目和组织经验的沉淀和应用，也成为衡量基金会乡村振兴团队绩效的一项重要指标——这是在一个村实现服务价值持续影响力的标志。

本质上，从日常监测，到仪表盘和 SOP 运动，都是我们着力于为解决更系统、结构性的问题，关注群体权益这一价值观原点出发，在基金会具体行为倡导和工作日常中让理念方法论切实落地的过程。

科学公益价值观的落地： 从个体救助到群体福祉

战略选择	人类发展的大问题
业务规划	取消个体资助项目 关注议题系统性破局的社会创业者
招聘考核	既秉持公益理念 又兼具创业雄心
行为倡导	监测评估，仪表盘，SOP
文化表述	专业是高质量可持续的交付

文化重塑

2022 年，经过大半年的讨论，三一基金会文化价值观体系更新出炉。新体系以科学公益为核心，串联了此前基金会在不同时期先后提出的文化和价值观表述，其中既有扬弃承接，又有全新的聚焦和阐释。与此同时，该体系也被用于员工的价值观考核（对应分级分维度的行为表现描述），并持续开展相应的日常行为倡导、故事案例传播。

经过这一过程后，提升群体权利这一价值观理念，也开始从日常行为的要求里再度升华凝练为团队文化。比如，我们最为强调的“专业”特质，也就不仅仅指向一般意义上的职业能力水准；为了提升群体的福祉，对产品和服务进行稳定高质量而可持续的交付，才是科学公益和所有促进群体权利的工作所要求的“专业”。为此，通过内部组织文化笔记和例会分享，全员专门对这一特定定义下的“专业”进行了共学，在全员年度考核中，对相应地行为和表现水平，也要进行 360 打分。

以上就是三一基金会将科学公益理念向组织发展各个层面进行渗透贯彻的尝试。这个过程远未结束，组织变革的漫长和艰难也常常基于业务实施的日常挑战。一边步步为营，一边我们

也在捡拾新的启示。

或许没有任何一个从业者会否认保障权利是现代公益的应有之义。但若仔细想来，“权利”也不仅是一条底线理念，更是需要孜孜奔赴的终极目标。为更多人的福祉去奋斗，不代表忽视个体的真实处境，相反，意味着要拿出更大勇气决心，去面对更多需求和困境的复杂集合。但，当我们真的朝这个方向去做了，才称得上是对 effective 的不懈追求。

诚然，对更大规模和系统化改善的追求，也对工作团队提出了更为艰巨的挑战。更何况对许多公益组织而言，业务的增长发展并不意味着、也不该等同于投入资源和团队规模的相应增长。从服务好眼前具体的个体、转变到顾及无穷远方的人群，真正重要的，是更清晰的质量标准、更多的资源筹措配置能力，更要求组织成员坚决地进行自我革命和蜕变升级。这才是“增长”中更广阔、更深刻的内涵所在。

“既要又要也要”，从来就不容易。从理想到价值观，再到行为和观念，要努力达致的自治，固然是步步艰难、步步为营，但这恰恰是公益行业进步、公益发挥更大效能的必经之路。

惟以加倍努力，方配赤诚初心。



三一基金会文化价值观体系

主题交流



Roundtable

——不同类型的公益资助 / 创投理念与实践

三一会客厅

- » 秦思瑜，澳门同济慈善会北京办事处项目主管。
- » 刘陈男，北京险峰长天公益基金会资助经理。
- » 刘畅，北京三一公益基金会公益创投总监。

基础信息

	澳门同济慈善会北京办事处 (简称“澳门同济慈善会”)	北京险峰长天公益基金会 (简称“险峰公益”)	北京三一公益基金会 (简称“三一基金会”)
核心理念与 价值取向	强调“好的教育”，着力于从儿童观和教育观两方面介入。儿童观的核心在于理解个体以及个体的成长发展，相信儿童是天生的探索者和学习者，尊重其主体性，提供合适的环境。教育观的核心在于基于对个体的理解，选择对于促进个体发展有积极作用的教育方式，支持其探索及发展。 基于这样的儿童观和教育观，慈善会支持和资助教育议题的目标是希望儿童成长为自信的人、主动的学习者和积极的贡献者。	在各个关键社会议题下选出最具潜力的机构，为它们提供长期非限定性资助，助其发挥优势、突破难关。 险峰基金会强调资助时要对基金会可能对项目伙伴产生的影响保持警惕；基金会相信“受资助者”最清楚钱应该如何支出以及如何才能更好的支持业务和组织发展。	三一基金会的公益创投投的是“社会问题解决方案”，希望被投组织可以基于真实的问题分析，设计有效的干预策略并开展实践，同时在发展过程中不断验证成效，最终能够大规模解决一类社会问题。在这个基础上公益创投的对象不限领域、不限定组织类型，更强调和被投组织建立良性的共创关系。
资助 / 公益 创投标的选 择标准	目前慈善会资助的项目大多聚焦在创新实践层面，衡量资助项目有三个核心标准。 标准一：关注真问题。理解现象背后的原因，清晰的界定问题，有深入的洞察和分析并找到可行的解决方案。 标准二：成效可验证。优先关注效果验证阶段的项目或规模化测试阶段的项目。 标准三：能够规模化发展。重点关注项目是否在为更大范围的解决问题寻找创新路径。	目前资助的大部分是各个议题领域发展相对成熟的组织。分析和总结这些优秀机构的特点，结合自身对公益行业的期待，基金会三点非常看重的“价值观”：公共精神、变革视角、可持续团队。	在考量了项目对真实的社会问题有正向回应、创始人及团队是否有足够的初心和韧性后，公益创投对项目发展的考量可以总结为四有三新。 有基础：至少完成一个周期的落地实践，证明产品或服务有效。 有优势：在技术、规模、成本等方面具备超越行业水平的优势。 有潜力：复制推广潜力突出，有望大规模满足服务人群的需求。 有意愿：以开放态度参与共创，愿意与多方力量推动系统改变。 新空间：识别并回应未被关注的社会问题或人群，发现了新的公益需求或机会、前沿议题等。 新解法：通过新的技术，或大幅优化的产品设计，使得相应人群的需求更快速、有效、大规模地得到满足。 新模式：利用创新的组织方式或运营模式，系统化地回应和解决一个或多个社会问题。

从上表中可以看出三家组织各自拥有不同的核心理念与价值取向，开展资助 / 公益创投的思路及选择标准也各有差异。对于一家组织来说，理念及价值取向与创始人基因、团队风格等息息相关，是决定资源走向的关键，指引着“如何花钱”；而标的的选择标准大多是在工作中不断总结提炼形成，是筛选的重要依据，指引着如何“花好钱”。

一家机构在开展公益创投 / 资助时，除了核心理念及标准，项目官员个人对公益创投 / 资助的理解以及对项目的偏好往往也会对结果产生关键影响。因此我们请三位伙伴回应了“什么是让人眼前一亮的的项目”和“不合格的项目有哪些共性问题”。

Q1：什么是让人眼前一亮的的项目？

“在一个议题的完整链条里起到更大规模和更深影响的项目。”

——刘畅

资助 / 创投官员一般不是最后的决策者，决策需要交给理事会或决策层，所以我看项目是比较理性的，会遵循机构的标准。个人角度更倾向于能够在一个议题的完整链条里起到更大规模和更深影响的项目。

例如，三一基金会资助的圆梦之旅，是一家做残障人士无障碍旅游的组织。该组织在四川成都都有良好的政府关系和服务基础，几年间服务了 20 万人次的残障伙伴出游。初听起来可能觉得做的没什么特别的，就是旅游公司在做的事情，但其实国内几乎没有旅游公司为残障伙伴提供服务。帮助残障人士出游不仅需要专业

的旅游知识，还需要社会工作、心理服务、医疗方面的知识储备，同时也需要承担很大的风险。从服务链条上看，交通枢纽、酒店、餐厅、景区，都需要配备无障碍设施才能保障出行顺利，圆梦之旅在服务的过程中不仅打通了整个链条，还进一步总结出了技术服务的咨询体系，为机场、酒店、景区提供无障碍改造的建议和方案。

三一基金会目前也在支持他们将服务的技术及经验整理成行业标准，提供给更多的旅行社，降低服务门槛，让更多残障伙伴可以接受普惠的服务。

“我喜欢研究有深度、行动有力的项目和机构。”

——刘陈男

每家基金会的资助官员都会受到创始基因、战略目标、业务模式的影响。险峰公益主要进行机构资助。提到公益项目，我会关注研究有深度的项目，包括对议题链条的挖掘是否够深入、是否了解利益相关方、是否知道研究者和行动

者已经采取了什么行动，效果如何、是否知道所采取行动方式的局限性是否了解议题发展的历史和未来趋势；同时我也会关注项目已有的积累和成果，以及它现有的资源及准备能否支持下一步工作的开展。

Q2: 不合格的项目有哪些共性问题?

“讲不清问题、做事效率低。”

——秦思瑜

第一个是讲不清项目解决什么问题，比如我们近期公开招募学前教育类项目，申请模板中有一个问题是“请介绍你的项目希望回应什么问题”，在收到的 60 多份申请中，有 50 份关于这个问题的答案只有两行描述，描述大多类似“我们解决的是乡村教师专业性不够的问题”、“我们解决的是农村幼儿园缺乏优质课程的问题”。这样的描述既不足让资助官员了解问题的真实性和紧迫性，也很难体现申请机构的专业性。建议大家做问题分析时对象要明确、问题要具体真实，同时要有符合逻辑的分

析和清晰的描述。

第二个是有些组织 / 项目做事情的效率很低。这里的“效率低”，指的是花了很多钱却只做成很少的事。公益资金总量是非常有限的，所以更要考虑创新、高效的解决方案，花小钱办大事。比如在项目设计阶段，优先进行原型测试，而不是直接大规模开展，验证有效后再扩大规模；再比如支持贫困山区教师提升课程质量，不能只考虑我们提供什么，要多听听教师需要什么。

“问题描述不聚焦、干预方式与问题难对应。”

——刘陈男

最主要的是对社会问题的理解，和项目匹配性问题。在问题描述和干预方法两端都有表现。在问题描述时，执行机构往往从全国和生态的角度上讲；但项目只是在一个地区面对一个小群体开展工作，与“生态”和“全国”的距离甚远。这种情况下，建议先把该地区特定群体的情况说清楚。如果问题是全国性的，公益机构希望自己的项目能起到示范性作用，那就要说清楚示范性体现在哪里，为何干预措施能普遍适用于不同地区、不同政策环境。在干预方式上，也会体现在目标很大，干预切口很小，并且逻辑链条不完整，导致干预方法对目标的回

应程度低。总的来说，不怕把问题说得具体，在小的点上做工作；更怕问题说得含混，行动和目标不对应。

公益行业至今仍然处于发展的初期，无论具体的公益项目还是行业生态都有很大的发展空间。开展资助或公益创投，除了关心具体的项目选择外，也常常需要思考行业的发展和支持，因此我们也请三位伙伴回应了“是否需要培育更多好项目”和“资金支持外我们还能提供哪些支持”。

Q3：是否有找不到好项目的困扰？是否需要培育更多好项目？

“通过支持平台和社群的发展扶持项目。”

——秦思瑜

我们聚焦在教育特别是学前教育这个细分领域，项目数量相对比较少，所以确实有好项目难找的困扰。找项目的过程中我们会定期刷腾讯、支付宝等公众筹款平台上的项目，也会查各大基金会的网站搜索项目。

培育和孵化本身是重要的，伙伴们也需要支持和成长。所以我们的业务中有行业支持的部分，

包括平台和社群方向的资助。“平台”方向上，希望支持伙伴建立一个领域的综合平台，用来传播好的创新实践和理念经验方法；资助中重点关注是否能形成影响力，号召更多人参与行动。“社群”方向上，希望资助能够促进和催化创新实践的社群；资助中重点关注社群是否能为教育创新者提供学习、支持和陪伴，目前资助的典型项目如群岛教育加速器。

“‘找不到好项目’这是个真问题吗？”

——刘陈男

钱是有属性的，有偏好的。资源的来源、经手的中间方、执行方都在形成，甚至是强化这种属性。资助型基金会不代表所有的公益资源，各家资助型基金会对“好”的定义也不同。“是否有找不到好项目”的问题，我理解成好项目与钱的匹配问题；如何找到跟基金会方向一致、需求匹配的项目。同时，“难找”和“找不到”是两码事。现实中，我并没有看到哪家资助型基金会的年度预算花不完，甚至是有严重剩余的。所以，资助基金会真的找不到好项目吗？

“培育和孵化”要看更提出这句话的主体是谁。我从两方面来看。一是有些基金会希望通过资助起到引领议题发展，建设示范案例、促进议题内的机构增多变强等，这时培育和孵化就是基金会的主要业务。二是如果被资助伙伴的需求是具象的，比如：链接某种资源、提升某一方面能力、寻求具体建议等。当出现具体需求，再寻找到合适的基金会；这是有可能获得针对性支持的。

“相对于培育项目，更重要的是增加资源提供方和需求方之间的交流渠道。”

——刘畅

公益行业里并不缺乏好项目，但是找到和基金会资助方向一致的项目确实不太容易。建议伙伴们申请项目资助之前可以花一些时间了解不同基金会的资助方向、标准和要求，有针对性的投递。资助型基金会的数量远少于一线组织的数量，资助官员面对海量的申请信息时很难逐一深入了解，但是伙伴们可以在短时间内了

解大部分资助型基金会的信息，有针对性的申请可以增加成功的几率。

三一基金会今年在北京、杭州、深圳、成都分别开展了几次小型沙龙，希望创造更多出资方与创业者之间对话的机会，未来也希望和更多资源方一起建立网络，加强互动。

Q4：创投 / 资助，除了给钱还能提供哪些支持？

“泛泛的谈，没有意义。需要就着具体真实的需求去谈。”

——刘陈男

“孵化”、“培育”、“陪伴”，这是我经常听到词。这体现了议题型基金会对促进议题发展的担当；也反应出执行机构遇到了困难。如：创新型项目和实验缺少经费支持、业务和组织发展中遇到了问题却无处寻求间接经验、希望获得新的视角去看待议题等。

泛泛地谈基金会还能做什么，往往容易得到若有若无的答案。基金会基于基因、战略、现实能力等选择做或不做，以及以什么方式做到什么程度。现实中往往主要的形式还是回归到了

资金支持。对于执行机构，则需要拆解问题，提出真实而具体的需求；之后再去看是否有合适的提供者。

基金会会在提供支持时可以结合自身优势进行思考。比如，我观察到专注某个议题的资助型基金会，对议题的扫描通常较广泛、往往更有全景性、有链条感、更了解各个环节的行动主体和行动方式以及成效。同时，跨议题资助的基金会能看到不同的行业理论，感受到不同议题、不同类型机构所呈现出或强烈或微妙的不同。

“我们能做的是创造信任和加深理解。”

——秦思瑜

我的答案其实是没有什么能支持的。资助官员的经验更多在看项目、选项目、投项目上，开展项目的经验不如一线伙伴多。目前我能做的更多是通过深入的对话理解合作伙伴，创造更

好的合作和信任关系，让合作伙伴更多表达和提出需求。我觉得这是双方未来推进合作的重要基础。

“结合优势，正视局限。”

——刘畅

首先我们要正视一个问题，即每个机构 / 个人都有自己的局限性，不可能提供全方位的支持，也不可能解决所有的问题。比如大部分基金会都没办法像商业投资机构那样给到投后的人力、财务、渠道、技术等支持，那么基金会能做什么？对三一基金会来说，我们强调共创的关系，除了资金支持外，我们会结合自身的

优势在两方面提供支持。一是做专业的知识性内容输出，二是帮助项目对结果的有效性进行科学的评估。

通过三位分享嘉宾对公益创投 / 资助的介绍，能够看出不同的资源方由于基因、偏好和擅长领域的不同，分别形成了各自的核心理念与价

价值取向，指引着他们工作的开展，并逐步发展出相对成熟的选择标准，帮助各家机构在“花钱”的同时“花好钱”。以澳门同济慈善会为例，其核心理念与价值取向是为儿童提供好的、适合每个个体的优质教育，这就指明了慈善会的资源会流向“优质教育”和“教育公平”领域；由此慈善会确定了开展资助的战略目标是为创新性解决教育问题的组织提供公益资助，扩大公平、可负担的优质教育供给，以支持每个儿童及青少年发展个人潜能，更好地获得适应、建设未来的能力。同时，慈善会的资助标的的选择标准决定了资助官员在了解一个项目的过程中会着重看其是否瞄准了真问题、是否带来真实改变、是否能够规模化发展，慈善会认为通过资助符合这些标准的项目可以让慈善会的资源充分发挥价值，为儿童教育带来真实的改变。

考虑到公益行业的发展阶段和特性，在很长的一段时间里资源都会是非常有限的，这就对需求方和资源方都提出了很高的要求，需求方需要不断提升自己的服务能力和专业技术，以期用更高的效率达成更好的结果；而资源方则需要不断提升自己筛选、识别优秀组织及项目的能力，花好每一笔钱。希望通过本期的分享，不同的参与者都能有所收获，共同做好资源配置，推动行业发展。

信息分享



Supplements

11 Trends in Philanthropy for 2022

《2022 年公益的 11 个趋势》

作者 | Dorthy A. Johnson Center for Philanthropy

多萝西·约翰慈善中心 (Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy) 在 2022 年 1 月发布了这篇文章。约翰慈善中心建立于 1992 年，是一家老牌的慈善研究机构。家庭、社区以及 DEI (DEI 指多样、平等、包容，是一种现代慈善倡导的集合理念。科学公益课程中有专门介绍) 相关的慈善事务是中心当前重点研究的领域。

2017 年以来，中心每年都会发布年度慈善趋势报告，每份报告都包含 11 种趋势。本文于 2022 年 1 月 18 日发布，报告中预测的趋势包括：

- » 加密货币与慈善事业
- » 重新开放政府对服刑人员拨款的意义
- » 健康与动物保护的细分领域正在兴起
- » 慈善日益卷入文化战争
- » 人才投资创新
- » 家庭对非营利组织捐赠减少受到关注
- » 有色人种的捐赠者处在动员社区的前沿
- » 慈善及慈善工作者的定义正在拓宽
- » 慈善事业进入与社区互动的新时代
- » 非营利组织寻找新的获取数据的途径
- » 非营利领域质疑脸书的作用

约翰慈善中心的报告并非是基于全球状况进行预测，而是以美国状况为主。借助报告我们可以了解美国慈善领域关注的话题，以及正在发生什么，并为中国慈善的发展提供参考。



扫描二维码开始阅读



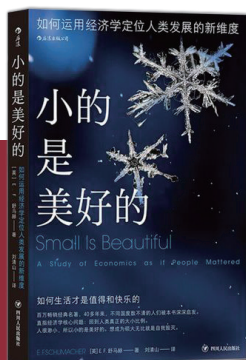
作者 [英] 杰弗里·韦斯特

出版 中信出版集团

2018年6月

规模：复杂世界的简单法则

本书是复杂科学研究中心圣塔菲研究所前任所长杰弗里·韦斯特的著述。韦斯特找到了结构复杂世界的简单逻辑——规模法则。利用规模法则，复杂世界变得可量化、可预测、清晰且统一。规模法则不只适用于自然世界，同样适用于人类社会。从经济体到公司的生长衰败都离不开自身规模的制约，并且与规模呈现出一定比例的关系。在管理学领域，对于组织发展兴衰的论述汗牛充栋，但本书从科学角度以规模为核心对组织的发展变迁予以了有意思的阐释。虽然论述只聚焦于企业，但其规律和要点同样适用于非营利组织。



作者 [英] E.F. 舒马赫

出版 四川人民出版社

2022 年 4 月

小的是美好的

本书第一版于 1973 年出版，经历 40 余年畅销，至今仍然是发展经济学领域的经典作品。作者舒马赫是英国著名的经济学家，同时也是一名新闻记者和先锋企业家。舒马赫认为，甘于小是一种智慧，小规模也能发挥大能量。经济发展、生命复杂性、追求效率和生产率、完整人性对细密的分工的忍受都只能达到“某种程度”，甚至以“科学方法”代替一般常识也只能到“某种程度”。本书从经济学角度解释了以人为中心的发展应当客服对“大规模”的迷信，强调小规模优越性。但作者也承认，规模问题没有标准答案，“小”也不一定是美好的。但有关于“小”的重新认识能够帮助我们免于迷失在对规模和效率追寻的路途中。

反馈

欢迎读者针对本期期刊内容，或您感兴趣的议题或观察与我们分享，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进行发布, 订阅后最新期将以邮件推送的形式发送至您的邮箱, 欢迎扫码订阅。

* 注：期刊发布邮箱域名地址为 kexuegongyi@sanyfoundation.org，如无法接收请查看邮箱其他位置，或可联系人工客服 3E 小王子（wechat: sany3E）沟通处理。



期刊订阅

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 2023 年 2 月刊