科学公益期刊

2023年06月刊

三一基金会
SANY FOUNDATION

目 录

1 前言

理论与技术

李志艳
图解有效公益 3

王龙玺 / 周鹏 / 李治霖
点评分享 17

干预方案

21 顾璇
资本 + 共创——让善意最大化

32 王龙玺
影响力投资可能是什么?

组织案例

黄可欣 整理编写
项目设计的关键问题:
我们要为谁解决什么问题? 36

组织发展

51 沈丹玺
对何负责:结果导向的公益组织

主题交流

乔可欣 整理编写
教育的计量 57

洞见观察

68 王鑫
不懂财务不会开人,你谈什么转型

72-76 译介
荐书
反馈

前言

理念代表着某个领域经年累月所探索或创建的思想，它会直接影响人们工作的方法和范式，也决定了工作所传递的最终信息和价值观。依据领域发展的状况，理念可以分为两种。在领域发展初期，理念的表现往往是一些朦胧意识所形成的“口号”，这种口号可以启发思维，扩展视野，但并不适合也无法成为标准用以衡量和评价状况或结果。而当领域发展成熟，理念就会延展出体系，成为理论，一些情况下还可以被精确量化，并在适当条件下成为行业的通用标准。《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资助者圆桌论坛秘书长李志艳主笔，就“有效公益”的解释与发展与读者分享。当然，一个理念的提出无论是处于发展初期或者成熟期，同样都会有其拥趸或挑战者。本期期刊也邀请了三位嘉宾就“有效公益”进行锐评分享，以此广开言路，也为读者带来更多元的视角。

除此之外，本期“干预方案”选摘了《中国影响力衡量与管理（IMM）指南 1.0》（意见征求稿）的第三章节，以诚信诺为案例，介绍包容性发展领域的具体做法，探讨“资本 + 共创”的模式如何进一步让善意最大化。期刊也以此项目介绍为契机与读者分享关于影响力投资的一点思考；在“组织案例”中，本期私董会案例分享了一个初创期的项目原型设计，与大家分享一个基于日常工作洞察，善意萌动的念头在成为一个可执行的项目过程中需要考虑何种因素；在“主题交流”部分，延续本期对“有效”的讨论，以教育项目评估为引探讨如何定义教育公益项目的“有效”，以及如何看待评估结果的“成功”与“失败”。

在组织管理与发展层面，期刊栏目“组织发展”本期带来的是三一基金会关于“结果导向”在组织管理内部的应用思考。结合往期读者需求的反馈，期刊也新增了一个不定期更新栏目为“洞见观察”，搜罗各类有洞见、有趣又易于理解的精华观点与读者分享。本次为大家带来的是许多组织都可能面临的难题——关于组织转型，负责人可以有何作为的讨论，希望也为各位读者带来一些新的启发。

一季一会的期刊在此奉上，也热切期待读者与我们分享你的阅后见解。

理论与技术

Main Stage

图解有效公益

——让“有效”成为一种文化

撰稿 | 李志艳 （资助者圆桌论坛）

任何一场公益行动，都会给社会的某个部分，如一个家庭、一个村庄、一所学校、一家组织、一群人等，其中的某个方面，如经济、社会关系、心理、技术等，带来某些变化。只是这些变化，有正面、有负面；有短暂，有长远；有范围大、有范围小。公益组织当然希望自己带来的变化是正向的、可持续的，促进变化的方法是可复制的，这样自己就有较大的社会价值。

但是，所有深入地实践和思考过公益的人都明白，给社会带来正向的、持续的变化很困难。很多时候，工作到底有没有效，我们自己也说不清楚。公益组织的公益理念及其方法，本身也需要发生变化，从“我想做、我能做、我喜欢、我想实现什么”的状态，转变到“帮助受益人解决真实存在的问题、实现正向的变化”的状态，CDR把这种转变称之为追求“有效公益”。

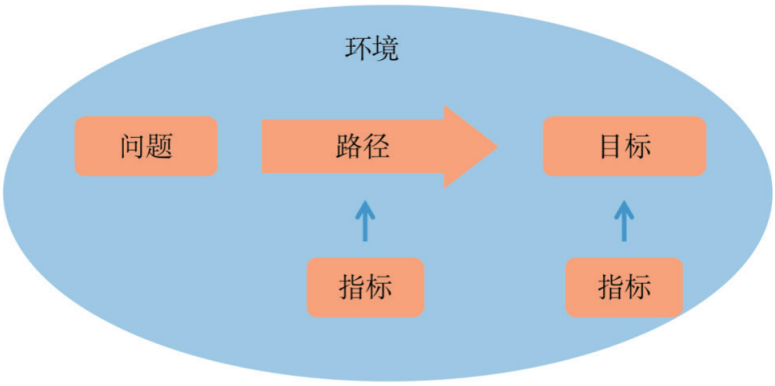
一、构建变革理论

1. 什么是变革理论?

所谓变化，就是从当前的不够理想的问题状态，经过一系列的路径，改变成将来的一种值得追求的理想状态。公益组织的目的如果是创造变化，就需要有意识地制定、执行、检验和修订自己的变革理论。

所谓变革理论，并不是说它是像“数学原理”那样的学术理论，而是每一家组织的行动都是建立在一套假设之上，只是这些假设，大部分时候没有经过深入的讨论和清晰的描述，它是隐含的、模糊的，有时甚至是自相矛盾的。

我们鼓励公益组织描述自己的变革理论，接受来自理事会、工作团队、受益人、捐赠人、合作伙伴的挑战，接受来自实践结果的检验，



在这个过程中，不断完善自己的变革理论，不断促进多方共识。

变革理论有四个关键要素，也是公益组织需要不断思考的四个问题：

» 1. 我们要为谁解决什么问题？（问题）
» 2. 我们希望创造什么正向的变化？（目标）
» 3. 解决问题、实现变化的有效路径是什么？（路径）
» 4. 如何知道我们是否实现了目标，是否走在实现目标的道路之上？（指标）

问题：是指受益人实际遭遇的困难。这些困难可能是受益人已经感受到的、正在遭受的挫折，比如儿童已经近视看不清楚黑板；也可能是一种未来的、潜在的风险，比如儿童户外活动太少，因此容易引发近视。

如果受益人已经感受到问题，他在和公益组织互动的时候，就会判断你是否感受到他的问题，你能不能给他提供一个可行的解决办法和路径。如果是一个潜在的问题，对公益组织的考验就是，你能否唤起受益人对问题的认知和感受，激发他改变的动力。

目标：是指期待给受益人带去的变化。目标要是值得追求的、令人向往的、能够激励受益人、公益组织以及其他利益相关方为之努力的变化。

目标不是遥不可及的空想，不是振奋人心的口号，也不是模糊笼统的方向，目标越具体、清晰，越可实现，越具有激发行动的力量。

目标是一种承诺，公益组织愿意竭尽所能为之努力。一旦认定目标，公益组织就会为它筹款、为它招募团队，为它调整方案，为它提高能力。那些有使命感的机构，都不会轻易地界定目标，因为那是他要投入很多资源、很多时间去努力实现的目标。

路径：是指为了解决最终问题，我们需要事先解决什么问题，为了实现最终目标，需要事先实现什么目标。因此，路径可以理解为是实现最终目标的必要的前提条件。

比如，如果想提高儿童的运动数量，必要前提是运动的趣味性增加，儿童要爱上运动。再比如，如果要让工业企业减少污染，有一个必要前提就是，企业要接受来自政府和公众的监督，而接受监督也有前提，就是工业污染的信息和数据要进行监测和公开。

从上述示例来看，路径也是一种目标，是实现最终目标的阶段性目标，是通往最终目的地的关键节点。

指标：是对目标以及路径的的衡量，以便帮我们判断，目标实现了没有，目标实现到什么程度了，我们是不是在通往目标的正确道路上。

指标通常比目标更加具体。制定指标的过程，是将目标进一步具体化、清晰化的过程。

比如，如果我们的目标是消除工业污染，我们用什么指标来判断工业污染是在加剧还是在减少？思考这个问题，能帮助厘清我们说的工业污染具体指的是什么，“消除”的意思是做到什么程度。明确指标，能帮助把一个笼统的概念，模糊的方向，变成可观测的

行为，从而对公益行动更有指导意义。

2. 变革理论的特点

变革理论有三个显著的特点。

第一，变革理论是需方导向的。变革理论不是供方导向的，变革理论描述的是，受益人面临什么问题，受益人实现什么变化，如何达成受益人的变化等等。很多公益组织在制定变革理论时有困难，往往受到供方思维的限制，考虑更多的是我们想做什么，我们能做什么。很多公益组织离受益人非常远，也没有开展过受益人的需求和实际场景调研，因此对受益人不了解，这样就很难制定变革理论了。

第二，变革理论重视理论自洽。变革理论特别在意理论自洽，问题真不真实存在，目标和问题呼不呼应，路径能不能实现目标，衡量指标是不是指向问题和目标。理论上说通了，执行才能产生预期效果，如果理论上都说不通，不连贯自洽，执行就很难有效果。

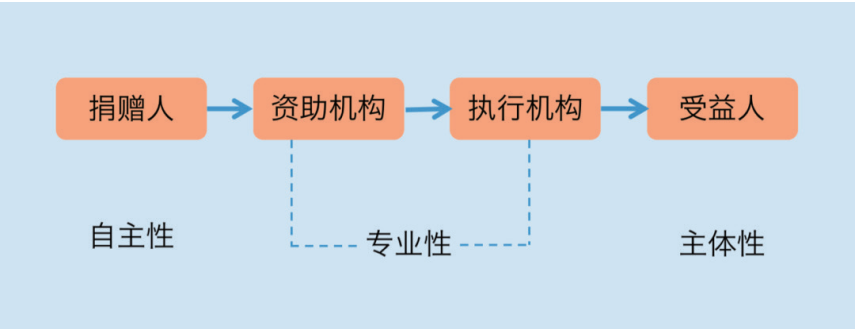
很多公益组织特别注重培养执行层面的能力，强调责任到人、分工明确、按时按量完成工作，但是却忽视培养理论层面的能力，因此对问题缺乏研究，对变革目标和变革路径缺乏思考，衡量指标和公益目标不匹配，这些都阻碍了公益组织提出自己可行的变革理论。

第三，变革理论要接受检验。变革理论毕竟是理论构思，是一番假设，是否行得通，不仅要检验理论是否自洽，更要接受实践的检验。先设计一套变革理论，然后在执行中严格落实，这种想法是不切实际的。变革理论和执行经常是并行的，变革理论可能是从实践中浮现出来的，同时它也需要在实践中接受检验和改进。因此，公益组织要通过收集事实信息，来判断我们的问题找得准不准，目标设定得合不合理，有没有实现，路径可不可行，并根据实际结果，来调整之前的变革理论设计。

二、以受益人为中心

公益价值链可以简化为捐赠人的资源，经过资助机构和执行机构的加工，帮助受益人解决真实问题、创造正向改变的过程。

价值链的每一方都有自己的利益。把谁的利益放在第一位，这个问题不容模糊处理。相关方的利益并不总是协调一致，矛盾冲突的现象时有发生。捐赠人最想捐的未必是受益人最需要的。受益人最想要的也未必合理。有利于公益组织的事情，也未必有利于捐赠



人和受益人。公益组织夹在捐赠人和受益人之间，也有自己的利益诉求，如何界定、分析、取舍、平衡各方的利益是一项重大挑战。

以受益人为中心，把受益人的利益放在第一位，当面临两难时把无损于受益人、有利于受益人作为决策依据，这是公益组织唯一具有正当性的选择，也是唯一能够得到所有主体共同认可的选择。

1. 捐赠人：自主性

捐赠人是公益价值链的起点。

捐赠人是自愿将自有资源用于社会公益目的的个人和组织。

不同的捐赠人，由于成长经历、价值观、资源、优势、能力以及偏好的不同，会关心不同地区、不同性别、不同年龄、不同特点的受益人的不同方面的问题，从而自主地将资源投放到不同类别的公益行动中去。

捐赠人的自主选择非常重要。它丰富了公共服务供给的多样性。如果公共服务的供给受到限流，公共服务的方向受到限制，就必然会导致有些群体的某些需求得不到回应，或得不到高质量的服务。

捐赠人的自主性也有利于公益行为的持续。只有捐赠人根据自己的内在价值观和偏好，找准与自己有强烈联结的公益事业，他才愿意持续捐赠，才会在碰到困难、迷茫、挫折的时候，不轻易放弃。

因此，捐赠人的自主性，是公益有效性的前提。捐赠人捐赠的是私人财产，有权在不伤害他人的前提下，做出自主选择。但是，捐赠人要清楚，自己处于公益价值链的起点，自己的偏好和选择，会对整个价值链中的其他主体行为产生很大的影响，从而导致公益效果的不同。

我们把捐赠人的选择分为两类。一类是公益目的的选择，比如希望帮助什么人、关注什么问题，希望带来什么以及多大程度的改变等等。关于目的的选择是价值选择，只要不违法，不存在对错好坏之分，捐赠人自己做出判断选择即可。另一类选择是公益手段的选择，包括在多长时间内，用什么样的策略，支持和开展什么类型的活动等等。关于手段的选择是工具选择，存在成效大小高低之分，捐赠人最好听取资助机构、执行机构、受益人以及相关专家的建议，做出明智的判断。

2. 公益机构：专业性

公益机构是公益价值链的中间环节。公益机构经过有策略、有计划的行动，将捐赠人的资源，转化为受益人收获的价值，并实现捐赠人的目的。

专业性是公益机构最重要的品质。公益组织需要具备相关领域的知识、经验，设计、执行和迭代公益行动，来实现公益目的。公益机构应该有能力帮助捐赠人梳理他们的捐赠目的，并协助捐赠人开发实现目的的有效路径和方法。公益机构也应该有能力帮助受益人界定真正的需求，找到产生问题的原因，并协助受益人找到改善处境的办法。

因此，在很多情况下，公益机构这个中间环

节是必要的。如果取消公益机构，由捐赠人直接对接公益人，看似减少了环节，节约了成本，但是公益的效果就可能大打折扣。因为公益并不是资源的简单转移，资源常常并不直接创造价值，只有经由人的专业行动才能创造价值。

公益组织的专业性，是公益有效性的保障。

当然，公益组织的专业性，并不是指那些公益管理的流程、工具和模板，而是理解捐赠人的动机，受益人的需求，找到解决问题的办法，创造公益价值的能力。

3. 受益人：主体性

受益人是公益价值链的目的。在社会系统之中，受益人经常处在社会、经济、地理的边缘地位，是社会中相对弱势的群体。但是，这绝不意味着，受益人是公益服务的被动接受方，是捐赠人和公益组织的加工对象。

受益人是自我改变的主体，捐赠人、资助机构、执行机构都是协助者。在绝大多数情况下，只有受益人自己正视问题，自己希望改变，自己愿意为改变付出努力，受益人才有改变的希望，外部组织的公益行动才会有效果。如果公益行动，只有捐赠人想做，公益组织想做，没有激发和调动受益人的意愿和行动，那么公益就很难有效果，即使有效果也很难持续。

受益人自己才是改变的内因，捐赠人和公益机构是改变的外因，外因只有通过内因才能起作用。

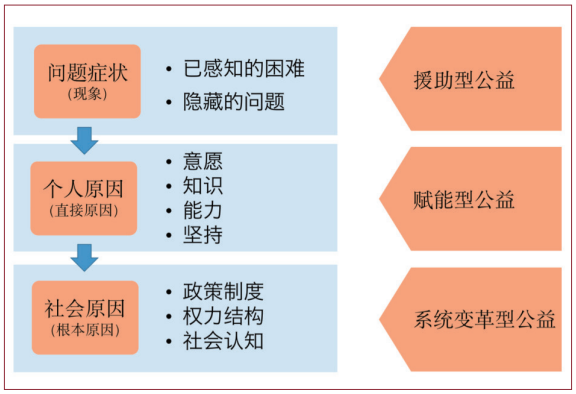
受益人的主体性，是公益有效性的根本。

在很多公益行动之中，受益人的主体性被忽视了，被剥夺了。受益人不参与公益项目的设计，执行阶段不听取受益人的反馈，在项目结项时不了解受益人的效果。受益人从改变的主体变成了改变的客体。

取舍和平衡公益链条中不同相关方的利益关系，不是一件容易的事情。很多公益组织在这个问题上模棱两可、首鼠两端，导致组织内的价值观分裂。很多公益组织做出了错误的选择，导致公益组织迷失了自我，丧失了组织的初心和持续发展的精神动力。

把谁的利益放在第一位？公益组织应该把这个问题当作组织价值观最重要的问题来讨论。

三、从问题出发



公益行动的发生，通常来自对受益人的困境的恻隐之心。公益组织希望通过一系列公益行动，帮助受益人克服当前的问题，实现正向的改变。

问题是公益的起点。只是很多时候，我们对问题的界定是笼统、模糊的，对问题的分析不够深入，因此常常问题找得不准，或者低

估了问题的复杂性，此时贸然行动，结果常常事与愿违。

1. 问题的三个层次

问题可以分为三个层次，在公益组织制定战略和设计项目的时候，我们也建议按照三个层次的先后顺序，逐层深入分析。按照顺序有利于我们抽丝剥茧、由表入深地界定和分析问题。

// 第一层次：问题的症状 //

问题的症状可分为两种：

一种是受益人已经感知到的需求、困难和挑战。比如儿童想上学而不能上学，残障人士想就业而未能就业，贫困人群想致富却深陷贫困泥沼等等。

一种是受益人尚未感知但是专业人士经过测量、诊断揭示出来的问题。比如儿童身体与智力发育迟缓、青少年的抑郁倾向、老人有患认知症的风险、气候变化等等。

不管是哪类问题，公益行动针对的问题必须是受益人在真实生活中的真实问题，而不是公益人抽象建构出来的问题。我们建议问题分析从问题的症状开始，就是希望公益人换位思考，放下自己的愿望、理论、经验、模式，从具体的人的具体问题入手。

// 第二层次：个人的原因 //

当我们看到了问题的症状，开始分析问题的原因的时候，我们很快就会注意到个人层面的原因。受益人所面临的问题，肯定会有受益人本身的一些原因。个人层面的原因，常常是产生问题的直接原因。

个人的原因，大致可以分为以下四类：

没意愿：受益人没意识到问题的存在，或者意识到问题的存在但是没有改变的意愿。比如老人不愿意承认自己有患认知症的风险；酗酒者、吸烟者否认酗酒吸烟有害，拒绝戒烟、戒酒。

缺知识：受益人意识到了问题，也想有所改变，但是缺少相应的信息、知识和方法，或者信息过多过杂，很难分辨信息的真伪好坏。比如自闭症儿童的父母未能掌握关于自闭症诊断和识别的正确知识，养育人想促进儿童的身体和智力发育但是不知道具体方法。

缺能力：有时候受益人有意愿，也有知识，但是却缺乏能力。能力是指经过长期实践习得的解决问题的能力。比如父母正面管教孩子、教师使用新的教学方法、乡村医生做常见病的诊疗和公共卫生管理，就不仅需要信息和知识，而且需要在实践和反馈中提升能力。

缺坚持：在某些情况下，受益人是有能力的，也能有所行动，但是却不能坚持。而有些问题的改善，需要长期持之以恒的行动才能有较好效果。比如阅读、运动、儿童早期发展、老人慢性病的预防和管理等等，就不仅需要物资、知识、能力，也需要能够坚持下去的机制和环境。

// 第三层次：社会的原因 //

如果我们进一步分析问题，很可能会有进一步的发现。在不少情况下，不是受益人不愿做、不会做，而是社会环境不鼓励做、不允许做。

如果是一个人遇到问题，那也许是个人的原因，而如果是大量的人都遇到同样的问题，那就不仅是个人层面的原因了。公益组织关注的问题，大多数都是大规模人群所面临的问题，即使如罕见病、自病症等这类通常被认为少见的问题，影响人群的规模也常常是千万级别的。

社会层面的原因，可以分为三类：

政策制度：指的是法律政策制度制定和落实过程中造成的障碍。比如，流动人口随迁子女进入城市公立学校的政策门槛很高；老师想上好音乐美术课，但是升学考试却不关心音乐美术；很多人热心社会公益事业，但是社会组织登记注册困难等等。

权力结构：是指与该问题相关的主体之间的力量对比，以及他们彼此之间的关系。相关方有不同的背景、思维和利益诉求，政策制度常常就是相关方协商和博弈的结果。他们的权力不同，为自己争取优势的能力也不一样。权力不仅来自于政治地位，也来自于财富、知识、社会关系、道德、行动的决心和勇气等等因素，而弱势群体一般都是权力相对较弱的一方。

社会认知：是指社会上大多数人持有的观念，什么是正常的、什么是可取的、什么是优先的。社会上流行的对流动人口、残障人士、女性、老人、同性恋的态度，会影响强势群体和弱势群体的行为，也会影响明文的政策制度。大多数人头脑中的观念改变，虽然困难且漫长，却一直是社会改变背后的一条暗线，虽然不容易看见，但是却力量巨大。

2. 公益的三种类型

当界定和分析完问题及其原因，对问题建立系统的认知之后，公益组织需要决定自己在问题的哪些层次上采取行动。

针对问题的三个层次，我们可以把公益分成三种类型：

援助型公益：和问题的症状相对应，主要体现为送钱、给物、短期的志愿服务、技术服务等等。这类公益体现了人道主义关怀，能够帮助受益人缓解困难、减轻痛苦、渡过难关。但是这类公益通常只能缓解问题的症状，解决一时的问题，当捐助人离开或者随着时间的流逝，问题会卷土重来。

赋能型公益：主要和问题的个人原因相对应，体现为提升受益人的改变意愿，传授恰当的信息和知识，培养受益人的能力，给受益人长期的陪伴等等。这类公益希望能够增强受益人应对问题的能力，从而使独立自主发展成为一种可能。但是，毕竟直接赋能的对象人数有限，这类公益常常只能帮助少部分人持久地改善境遇。

系统变革型公益：和问题的社会原因相对应，尤其体现在改变和问题相关的政策制度，权力结构以及社会公众的态度和观念，也就是公益界常说的政策倡导和公众倡导。一旦社会环境发生变化，其影响范围中的绝大多数人都会有所受益。这类公益由于触及到社会

系统的结构性问题，因此常被称为系统变革。

必须说明的是，并不是说问题干预的层次越深越好，也不是说系统变革型公益就比援助型公益更加高级和更值得赞赏。勿以善小而不为，只要是能帮助受益人有所改变，不论大小、深浅、持久性如何都是值得鼓励的。

四、以成果为导向

公益组织经常收到关于成果问题的挑战：你给受益人、给社会带来了什么改变？这个问题就像一把利剑，悬在所有公益组织的头顶，随时都可能降落下来。

常见的回应方式有这么几种：一、我们服务了多少人、多少次、多少时间；二、公益行动的效果很难衡量、无法衡量甚至不需要衡量；三、公益行动见效要很长时间，现在还没到时候；四、借助第三方评估机构来说明项目的成果。这四种显然都不是恰当的回应方式。

我们必须回到事物的根本，也就是要在组织内建立一种成果导向的工作机制和文化。

1. 什么是成果？

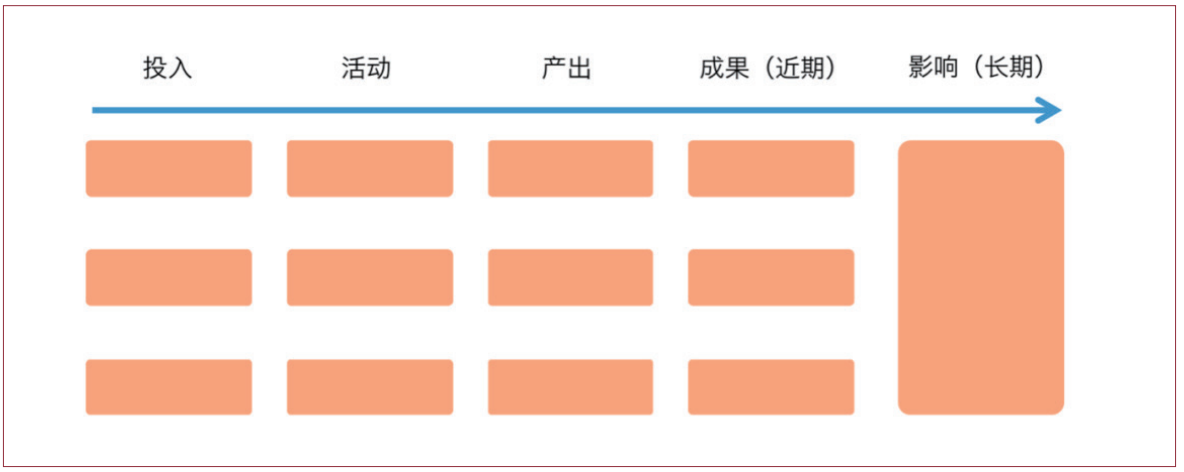
第一个问题，我们必须弄清楚，成果是什么意思？而为了弄明白这个问题，先弄清楚成果不是什么，会更加有所助益。

成果不是筹到多少钱。筹款并不是成果，而是投入。筹款越多，只能说明投入越大。筹款代表的是捐赠人委托给公益组织的责任，并不是公益组织的社会贡献。

成果不是做了多少事。开展了多少次活动，服务了多少人，有没有资料可以证实，它只是查实你有没有努力，但是付出努力并不代表产生成果。每一份成果都需要付出努力，但是并不是每一份努力都能带来成果。

成果也不是出多少案例、课件、手册、教材、报告，这些只是产出，也不是成果。知识产出被束之高阁，是常有之事。知识只有被阅读、被理解、被应用才能产生成果。

以投入、活动、产出为导向，非常值得警惕，因为它们有时会有害于成果导向的原则。比如有些项目内容，不利于产生效果，但却有利于筹款；有些项目活动，已经明知不能产



生成果，但因为是项目计划的约定，只能照常实施。

成果是什么？成果是受益人的问题得以缓解和解决，是受益人的状态的变化，包括经济、能力、政策环境、社会联结、社会观念环境的变化等等。

从这个定义上看，成果不是公益组织做了什么，也不是公益组织和捐赠人有什么收获。虽然这些都很重要，但是更重要的是，受益人有什么改变。

2. 我们追求的成果是什么？

成果不是一个固定的状态，而且一连串相互关联的状态变化。以改善老人的饮食方式为例，成果就可能包括以下几层：

» 1. 老人意识到现在的饮食方式对健康不利；
» 2. 老人了解并认同健康的饮食方式；
» 3. 老人决定采用健康的饮食方式；
» 4. 老人感受到健康饮食方式的好处；
» 5. 老人能够坚持健康饮食方式，成为习惯；

老人坚持健康的饮食方式并成为习惯，是项目的最终目标。每一家机构都希望实现最终目标。但是要实现最终目标，就必须跨过前面一层层的变化。凡是有过真实公益行动的人都能理解，要跨过任何一个层次的变化，都不是一件容易的事。

我们每一家组织的资源、能力都是有限的，我们所有的努力都只能在有限范围内实现有限的目标。因此我们必须做出决定，我们的成果目标要界定在什么层次上。

我们必须在成果的广度和深度两个方面做出平衡与取舍。我们也不必为没有直达最终层次的成果而感到难过，因为前面每一个层次的变化，都可能有助于最终目标的实现，都在一定概率地帮助一部人实现最终成果。我们知道要用最终目标来衡量项目的最终成败，但是也只能一步步来。

3. 如何实现目标成果？

很多人已经了解投入、活动、产出、成果、影响等这些概念，但是经常用错方向。不少公益组织，是先想好自己打算做什么活动，然后为之筹款，至于这些活动能达到什么成果，就听之任之，不追求清晰化、具体化。

成果导向的含义，顺序与上述恰好相反。

我们首先根据受益人的需求和问题，界定我们希望实现的长远目标是什么；其次再界定，为了实现长远目标，我们需要事先实现哪些近期目标；然后再界定，为了实现近期目标，我们需要哪些产出，需要开展哪些活动，进而也要界定我们需要多少产出和活动，多少量才是足够的；最后再界定，为了开展这些活动，需要投入多少资金、多少人、需要什么技能、需要多长时间等等。

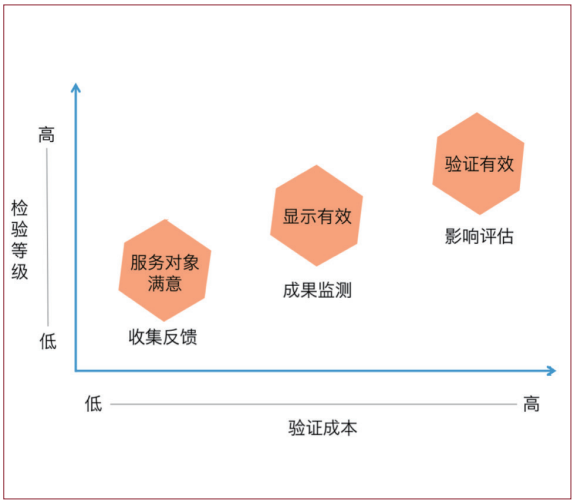
这个倒序的过程，实际上就是在思考，我们如何实现成果目标。这就是以成果为导向，规划和组织活动和投入的过程。

五、检验与改进

变革理论只是一种假设，必须在实践中接受检验。如果变革理论与事实不吻合，不管你

投入多少资源、技术多么专业、工作多么努力，都无济于事。当然，大部分时候，变革理论与事实之间的关系，是一部分吻合、一部分不吻合，因此公益行动经常是在某些方面有一点效果，在另一些方面又没那么地有效果。公益组织如果想提升效果，就需要不断检验实际状况，并以此来改进自己的变革理论。

检验就是收集实际成果的信息，与变革理论进行对照的过程。根据操作的成本和技术难度，检验工作可以分为三类，它们具备不同程度的检验等级。



1. 收集反馈

收集反馈，就是收集服务对象以及其它相关方的评价和建议。收集反馈的方式并不复杂，可以通过问卷、访谈，以及项目进行中和结束后的快速交流来完成。收集的问题也大致可以包括：

» 1. 您为什么来参加这个项目？
» 2. 您对整个项目的满意度打几分？
» 3. 您对哪些部分感觉比较好？
» 4. 您对哪些部分感觉不那么好？
» 5. 您有哪些收获？对您有什么用？
» 6. 对于该项目，您还有那些建议等等？

收集反馈的过程不仅能了解服务对象的满意度、评价和建议，也有助于理解需求，感受公益的价值。它操作简单方便，不需要高深的研究设计，因此适用于绝大多数公益组织。

但是，收集反馈只是成果检验的第一层。如果服务对象不满意，不来参加，公益行动肯定不会产生效果。但是服务对象满意，反馈收获了某些价值，并不能直接说明公益的成果。

收集反馈虽然只是检验等级的第一层，但却是公益组织与服务对象展开对话的重要一步，因此仍然建议所有公益组织考虑建立收集反馈的机制。

2. 成果监测

成果监测，则是根据变革理论，尤其是根据变革理论中的近期目标，设计 3-5 项关键的衡量指标，定期收集指标信息，以此来分析和判断近期目标是否达到。

以图书角项目为例，近期目标可能包括：

» 1. 儿童能够就近获取图书；
» 2. 儿童阅读书目的种类丰富度增加；
» 3. 儿童阅读书目的数量增加；
» 4. 教师开展阅读指导课的次数增加等等。

关于这些目标达成程度的信息，很容易通过项目走访，观察图书角的位置、图书新旧程度、通过儿童和老师问卷、访谈等方式获取。

成果监测是一种内部行为，是工作人员在工作流程中收集信息，而不是委托外部第三方来收集信息。近期成果信息因为经常伴随着工作过程而产生，因此也最适合内部人员来收集。

如果公益组织在内部形成了一定机制，可以定期收集和积累相关信息，就能够较为有力的说明自己的工作成果。当然，收集成果信息的难度，比收集产出信息、收集反馈的难度要大一些，因此要求公益组织具备较强的成果意识和管理能力。

成果监测，列在验证等级的第二级，“显示有效”，也就是说，有一定的迹象显示公益很可能有效，但是证据还不够确凿。成果监测在成果检验方面，有两个比较显著的问题。

其一，它监测的是近期目标，近期目标的实现虽然可能有利于长期目标的实现，但是近期目标实现了，长期目标未必实现。比如学生读书多了并不意味着读写能力增强。

其二，监测经常没有基线、末线对比，没有对照组的对比，因此不能有力地说明成果变化都是由公益行动带来的。因为，还有很多其它因素，比如服务对象的自然成长、外部环境的变化、其他组织的行动等等，也在对服务对象产生影响。

虽然在逻辑检验上并不完美，但是成效监测，已经比产出监测、收集反馈更往前走了一步。我们建议那些成立有一定年头，有较为稳定的产品，有一定资源的组织，开展成果监测。

3. 影响评估

影响评估与成果监测的差别，可以用下表来概括。

	成果监测	影响评估
归因程度	毛成果，不可归因	净成果，可归因
衡量对象	近期成果	中长期成果
衡量频率	伴随项目，长期进行	特定时点，无需频繁进行
操作人员	内部项目人员	外部评估人员

影响评估是评估给受益人带来的“净成果”，也就是扣除掉其它因素影响之后，归因于该公益行动本身的变化。一般来说，影响评估主要测量中长期成果，比如儿童的读写能力是否提高，儿童的心理健康是否改善，老人的身体健康有无改善等等。

影响评估需要使用一些扣除干扰因素的研究设计，也需要借助一些专业的测量工具和测量方法，这里不做专门论述。影响评估基本上都是由专门的评估机构来设计和执行。

影响评估的能力，公益组织并不需要具备，我们只需要知道在什么时候需要影响评估，然后准备相关的资源，寻找有能力的专家即可。

4. 改进变革理论

检验的目的不是证明自己有多正确、多厉害，而是为了改进变革理论。如前所述，我们不是先有一套完美的变革理论，然后再付诸严格的实施；不是先对服务对象、需求都有了透彻的理解，对目标和路径有了清晰的界定之后再行动。而是我们在行动中思考变革理论，在这个过程中发现服务对象、问题、目

标和成功指标。这是一个逐渐探索、累积和更新认知的过程，是整个组织，包括理事会和工作团队一起学习的过程，也是一家公益组织战略能力不断向前演进的过程。

六、让有效成为一种文化

说起有效公益，人们常有一种误解，认为那是项目的事，因此经常选派项目人员参加项目设计、监测、评估等方面的培训，但是项目人员回到组织，却发现学到的方法无法应用，因为它与组织现有的管理机制和文化产生有冲突。

有效公益绝不仅仅是项目设计、执行、监测、评估的方法和工具，而是一套价值取向、原则和文化。有效公益作为一种文化，应该弥散在组织的各个角落，在组织的业务发展、资源拓展、管理机制等方方面面都应有所落实，并通过组织的理事会、工作团队，由内而外地扩散到更多相关方那里去。

1. 在组织事务中落实有效公益

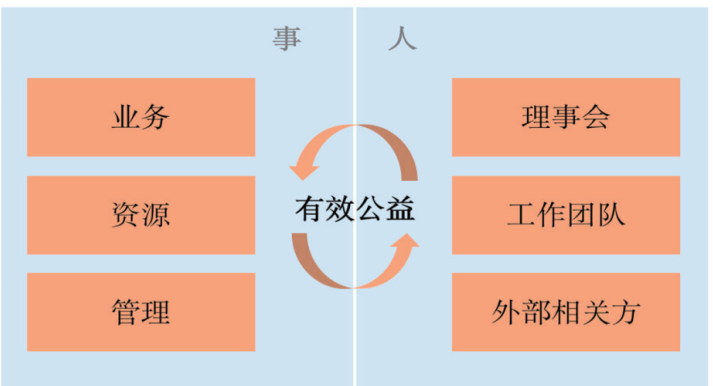
公益组织的关键事务大致可以分为三类：业务发展、资源拓展、管理机制。

业务发展：公益组织的业务规划可以分为组织战略、项目集合（或项目板块）、单体项目三层。有效公益在项目集合、单体项目层面的应用不难理解。在组织战略层面的应用，则更为根本。

组织战略的核心内容包括问题、愿景、使命、价值观四个方面。问题是指组织重点关注什么社会问题；愿景是指组织希望参与推动什么长远的社会变化；使命是指组织通过什么方法、为什么人创造什么价值；价值观的重要内容之一正是要求组织明确，在各利益相关方当中优先考虑谁的利益，在利益相关方的不同诉求之中优先照顾哪些诉求。

有效公益指导思想下的组织战略，不是教你怎么筹到更多的资金，不是教你怎么战胜对手，不是教你如何获得更多的名望和声誉，而是帮助组织更好地界定自己为谁服务、解决什么问题、实现什么改变。

资源拓展：公益组织需要的资源也可以分为三类。一、资金，组织如何获得持续的资金以支撑组织的生存和发展；二、人才与能力，组织需要寻找什么样的人才、提升什么方面



的能力；三、外部合作关系，组织需要和谁达成什么形式的合作。

资金是有意志的。公益组织应该清楚地知道，有些资金能够激励团队去关心受益人，去实现成果目标，能够支撑组织不断提升能力，而有些资金则会侵蚀组织的目标，压榨组织的能力，甚至会伤害组织的文化。资金不是数量越多越好，也不是来源越多样越好，公益组织应该设计自己的收入结构，以匹配组织的业务，支撑组织提升创造公益价值的能力。

不同的公益组织，需要人员具备的能力各不相同，但是有一种能力是通用的，那就是贴近和理解受益人，洞察和分析受益人的需求 / 问题，根据对组织或项目目标设计、执行和调整项目活动的能力。这是每一家公益组织都需要具备的能力。

每一家组织都需要合作伙伴，当我们说给受益人带来改变的时候，并不是说要通过公益组织一己之力来实现。这样来理解公益组织的工作方式，会带来战略上的局限。公益组织的资源少、人员少，因此经常需要思考一个问题：为了实现我们期待的社会改变，谁必须参与，我们必须与谁合作，必须去影响谁？

一项资源是不是资源，有多大的价值，不是由资源本身来界定的，而是由需求和目标来界定。资源拓展和有效公益也密不可分。

管理机制：在公益组织的管理机制当中，有这么几项比较常见且重要，包括理事会与高管团队的治理机制；战略和年度工作的计划与评估机制；人员的招聘、培养和考核机制；项目立项、管理、评估机制；资源发展与面向捐赠人的工作进展与成效报告机制；以价值观为抓手的组织文化机制等等。

大家通过这些名称就可以看到，众多机制都涉及到规划、设计工作，这些都需要围绕受益人、受益人的需求、成果目标而展开；众多机制都有评估与考核工作，因此都包含着对成果的衡量和报告。因此，有效公益的原则需要渗透到组织的众多管理机制之中，有效公益是组织管理机制中不可或缺的因素。

2. 在相关方中共识有效公益

有效公益作为组织文化，渗透到组织的各项事务之中，因此也需要得到各个重要相关方的认同。

理事会：包括机构发起人、执行负责人在内的理事会，他们以个人或者整体的形式决定了组织的动机，组织想要什么样的战略，以及对执行负责人和工作团队的考核标准。这些内容，是组织最重要的指挥棒。如果理事会的公益动机出现问题，有效公益就没有落实的可能。有了良好的动机还不足够，他们能否采用成果导向的治理和管理机制，能否让自己的公益行动接受事实的验证，这些都关系到美好的愿望能否转化为实际的效果。

工作团队：理事会经常只是决定大致的原则和方向，包括执行负责人、高管团队、项目人员以及职能部门在内的工作团队，这关系到能否把工作落到实处。比如说，理事会要求组织应该界定和分析受益人的需求，工作团队则需要真的能够对需求和问题有所洞察;

理事会要求工作团队取得成果，秘书处则要具备监测、评估以及报告成果的能力。这些能力都需要组织在相当长一段时间内，一步一个脚印，逐步提高。

外部相关方：公益项目涉及的利益相关方，包括捐赠人、实施方、受益人等群体，大家各有各的目标，各有各的诉求。公益机构的一项重要工作，就是通过多种形式，缕清项目的目标，促进多方的共识。在公益的链条中，受益人经常是弱势的一方，他们在项目设计和执行过程中很少能发出自己的声音，公益组织就更加需要明确以受益人为中心、从问题出发、以成果导向、持续的检验和改进的原则和文化，如此才能在各种不同的诉求和目的之中，站在受益人的角度来思考问题。

有效公益是一种文化，它和组织中的所有人、所有事情有关，践行有效公益需要各方的共同努力。有效公益是一件充满挑战的工作，但也是一项充满意义的工作。公益要帮助受益人解决真实的问题，带来正向的改变，这是公益的价值所在。我们期待越来越多的人，不仅是职业公益人，也包括捐赠人、受益人在内，能够越来越认识到有效公益的必要性，使之成为公益行业一种的共同的文化。

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。本期介绍近年颇有影响力的公益理念“有效公益”，在这个篇章中系统介绍有效公益的具体内容与核心要点。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

本文系统介绍了一种关于有效公益的模式及为何如此的解释，公益从业者可以从中借鉴到许多视角和理念，并建立一种相对完整的工作方法。但目前这些解释中仍有两个要点可能被挑战。

第一，文中说明公益组织要从想做变化为帮助受益人解决真实问题，无论在实践还是理论中，“真问题”是一个常常被强调的观念，但什么是“真问题”，谁有权力界定“真问题”却无法有统一标准。一些目光长远的人看到未来的问题也许在当下并不被人们关注，甚至被认为是“伪问题”，因此这种转向的标准如果不界定，就可能导致理念无法落地。

第二，文中强调了解决问题的导向，但同时又说明捐赠人的自主选择非常重要，这就构成了矛盾，有效公益到底是以问题为核心还是捐赠人意愿为核心。国际组织在印度支持建立清洁厕所，但当地人表明更需要谷仓，后来厕所建立后当地人将厕所当做谷仓。这其中的矛盾如何解决，是公益组织需要违背使命去关注用户的需求，还是应当遵照捐赠者“让全世界人都有清洁厕所可用”的意愿。

理论构建是非常困难的，由于公益涉及人类行为，而人类行为背后的价值取向是可能存在根本矛盾的，因此不可能建立一个如同自然科学的完备的理论，但可能建立完整的理论，本文已经提供了非常系统的方案，但如果能解决这两个问题，作为公益理论就会更加完整。

周鹏 | 公益从业者

在《图解有效公益》中，作者认为公益行业要追求有效公益，就需要在组织理念和方法上进行方向性的转变。这种转变的核心是从“公益组织想做什么“转变为“帮助受益人解决真实问题“以及”在成果上有正向的变化“，作者构建了一个包含 6 要素的行动框架来推进这种有效转变，其包含了基本概念、工具应用、方法论和价值主张。我想这样的论述无疑会对人们框架性地思考“有效公益”带来积极的帮助，并在行动层面有指导的作用。但需要注意的是，有效公益是一个复杂且有丰富内涵的概念，类似的工具理念固然重要，但我们的讨论中需要重视那些一直被忽视的核心问题。

就像作者聚焦的第一个问题一样，“谁的利益放在第一位“是公益组织需要深入讨

论的问题。这在公益行业并不是一个新问题，但这一问题的焦点并不是有效公益的方法问题而是分配中的权力问题，这就牵涉到更加复杂的原因，需要利益相关方在历史影响、道德原则和观念塑造等本质问题上开展更为深入持久的讨论和行动。对类似问题的忽视注定了有效公益讨论的无效。

就公益成果的正向变化来说，一个无法忽略的现实是，与文中概念相关的公益成果评估工作对行业来说一直充满挑战。公益组织通常在一个尚未定型和复杂多变的环境中工作，即使是根据科学实验模型设计的评估方法都认为，要想对公益关注的大多问题进行归因是异常困难的，坦率地说，有时根本做不到这一点，但这一科学观点在公益评估工作中却被忽视了，其带来的结果就是行业为了达到不同目的的“有效”，就需要在一个投入产出分析框架中评估成效，这本身已经偏离了行业对有效的追求。已经有诸多研究表明，公益领域需要用更加多样的方法和长期主义的视角来看待成果的正向转变这一有机发展过程，并通过实践构建更有力的行业话语，这恰恰也是变革理论这类方法所指向的重要目标之一。我们无法忽略的一个事实是，就有效公益的评估来看，如何找到能够推动学习并持续可行的评估方法，至今仍然是一大挑战。

自现代公益诞生的那一天起，新科学的应用和投入产出的工具化分析不过是公益的一部分工作而已，它本身不是目的而是用来实现有价值目的之方式，它本身不是目标而是达到其他目标的工具，他本身不是价值而是获得其他价值的方法。

李治霖 | 益盒 CharityBox 联合创始人 & 负责人

志艳老师的有效公益评论是我最乐于读的公益圈文本之一，这篇文章的框架系统与概念界定清晰地展示了他长期从事资助者咨询工作的深刻见解，颇有启发。我们曾在一次活动上回溯各自的学思历程，志艳老师说他对“有效”的理解主要基于当代管理学的知识脉络，而我则是基于经济学与伦理学。这种跨学科的碰撞令我感到兴奋，也愿在此略作评论。

首先，我想挑战的是：捐赠人的自主性是否一定是公益有效性的前提。尤其考虑到，人类存在非常多的认知偏见（如归因谬误、规模迟钝、对关系及距离遥远的生命的歧视等），我们会自然支持那些听起来最动人的故事，而不是实在考虑谁最需要公益资源、如何分配这笔资源能起到最好的效果。尊重个人意愿确实能保证捐赠的可持续性，但是，我们不应轻易地放弃克服我们身上的懒惰与怯懦。我们需要持续思考如何不偏不倚地对待每个平等的生命。

其次，受益人的主体性，是公益有效性的根本吗？当代行为经济学的一种思路就是所谓“温和的专制主义”，即我们应当意识到很多时候出于根深蒂固的不平等，弱势群体或许很难了解到什么是对其生命最好的选择，而在这种情况下，如何基于证据、尊重和理解引导她们做出更适切的决策，应当是那些碰巧占据了这些知识的精英们的担当。再开个脑洞：如果我们想要帮助的是动物呢？如果我们想要帮助的是尚未出生的人呢（例

如受气候变化影响的未来世代）？界定受助者及其拥有的主体性（subjectivity）或受体性（patienthood）是个非常复杂且有趣的问题。

最后，我同意有效公益的核心问题在于我们到底在追求什么“成果 / 效果”。但我想即使到文中案例的最后一步，“老人能够坚持健康饮食方式成为习惯”，依然不够究竟。饮食方式改善对应的是什么？更长的生命年岁，少病痛的生命体验，健康饮食带来的精神满足，还是其他？这听起来有些在“较真”了，但我想有效公益需要的正是这样一种求真（truth-seeking）的态度。

干预方案

Case Studies: Intervention

本文摘自《中国影响力衡量与管理（IMM）指南 1.0》（意见征求稿）的第三章节，该章节中包含四个国内 IMM 案例，分别来自可持续农业和农村发展、生命科学和医疗健康、绿色经济以及包容性发展四大主题领域，从投资机构和被投企业的角度介绍 IMM 典型做法。文章主要以诚信诺为案例，介绍包容性发展领域的具体做法。

资本 + 共创——让善意最大化

撰稿 | 顾璇 （香港中文大学教育心理学博士）

一、服务于金字塔底层的清洁能源领域发展现状

不少影响力基金因为追求创造更大的影响力，投资于服务弱势群体或位于新兴市场的企业。根据国际金融公司（IFC）的估计，30% 的影响力基金是为新兴市场的项目筹集的，相比之下，传统基金的规模只有 20%。在这些弱势的、需求未被满足的群体之中，本案例关注金字塔底层群体（Base of the Pyramid 或者 Bottom of the Pyramid，简称 BOP），BOP 指的是全球估计有 40 亿人，无论以什么标准衡量，他们都是穷人，他们获得能源、清洁水、通信等基本产品和服务的途径有限或根本没有。在全球范围内，这一社会经济群体的购买力平价（PPP）计算每天的收入为 1 至 8 美元。然而，由于市场缺乏竞争，这些消费者往往比那些较富裕的消费者为质量较低的商品和服务支付更高的价格 。

尽管 BOP 家庭收入较低，但对于提供烹饪和照明等日常生活所需的能源服务和产品来说，这些家庭构成了一个重要的消费市场。世界上有 8.6 亿人没有电可用，还有 26 亿人没有清洁的烹饪设施。能源在社会影响或全球挑战的几乎每一个领域都扮演着重要角色。能源在可持续发展目标（SDGs）中有重要的位置，可持续发展的第七个目标强调：全球努力确保所有人都能获得负担得起、可靠、可持续和现代的能源。

离网能源（Off-grid energy）的目标市场是数亿无法获得可靠电网电力的客户。国际 IMM 机构 60 分贝（60 Decibels）基于对 49 家离网能源公司服务的近 35000 名客户进行调研和访谈，在 2020 年发布了一份关于离网能源市场的影响力报告——《为什么离网能源重要》。该报告发现，88% 的客户表示，由于购买能源产品或服务，他们的生活质量得到了改善，这一比例大于 60 分贝之前调研过的其他行业的客户和供应商，该数值分别为农业 82%、教育 78%、普惠金融 70%。此外，该报告指出，对离网能源客户来说，太阳能灯是目前性价比最高的产品，获取清洁能源也减少了对肮脏、昂贵和危险的传统燃料来源的依赖，或让他们完全停止使用传统燃料。这对他们的健康是一个好消息，他们接触细颗粒物（PM2.5）的几率减少了 50%-80%；对环境也是个好消息，每年每个家庭减少近半吨二氧化碳或类似物的排放。

值得注意的是，60 分贝调查发现，离网能源

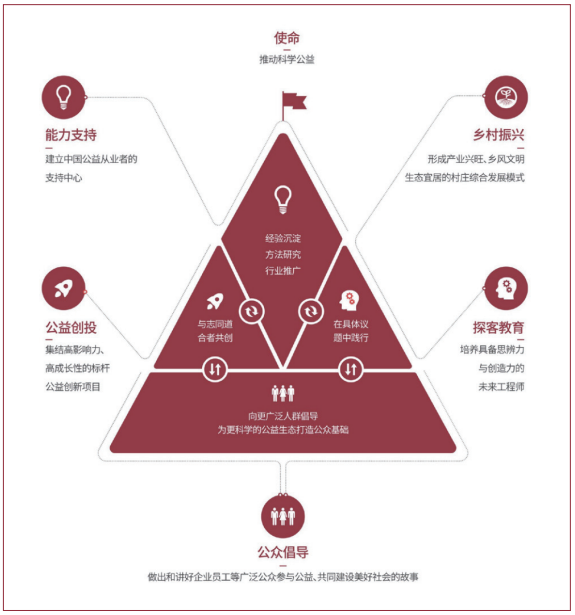
这一行业的公平度并不高，因为在离网能源客户中，仅有 37% 的人生活在每人每天 3.2 美元的贫困线以下（即 BOP 人群），这一比例远低于这些市场的总人口（60%）。因此，尽管在产品开发和获得信贷方面已经取得了巨大进步，但最贫穷的人群获得清洁能源的机会仍然少于较富裕的人群。

根据“离网太阳能行业联盟 GOGLA”的数据，离网太阳能行业具有产生巨大影响力的潜力，该产业不仅改变了人们的生活，正在产生持久的经济、社会和环境影响，而且提供的产品和服务正在减少二氧化碳排放，改善健康和教育，创造就业和收入机会，并帮助消费者省钱。

金融管理和研究所下属的发展金融研究中心（CDF-IFMR）对服务于印度农村 BOP 人群的清洁能源行业的投资潜力进行调研后指出，虽然为 BOP 提供清洁能源的新兴市场有很大的增长机会，但是寻求向该行业提供资金的投资者需要耐心和对短期财务回报的务实预期。由此可见，从投资角度来说，该行业的发展渴求那些追求影响力的“耐心资本”的进入。从企业角度来说，通过可持续、可复制和可扩展的解决方案，将 BOP 人群整合到供应商、员工、分销商、零售商和客户等价值链中，从而直接帮助穷人和弱势群体，从而实现所谓的“包容性商业”（Inclusive Business）。

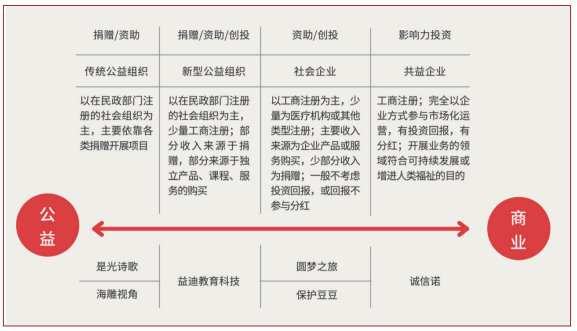
二、资方介绍：三一基金会

北京三一公益基金会（Sany Foundation，简称三一基金会），是由三一集团发起的非公募基金会，2013 年 12 月 31 日在北京市民政局注册成立，并于 2019 年 1 月获得中国社会组织评估等级 4A 级证书。三一基金会在国内率先提出“科学公益”的理念，通过赋能使公益充分实现其价值，给世界带来真实的改变，建设充满活力、善意和信任的美好社会。公益创投是三一基金会的核心业务之一，也是本案例关注的业务模块。三一基金会目前还有其他四个业务模块，分别为能力支持、探客教育、乡村振兴和公众倡导。



三一基金会的五大业务模块（2021 年年报）

三一基金会自 2016 年起开展公益创投，经过持续实践探索，从早期的公益项目孵化，到 2021 年升级为全新的公益创投计划。截至 2022 年 5 月，三一基金会创投伙伴，即被资助或创投的机构，包括：是光诗歌，海雕视角，益迪教育科技，圆梦之旅，保护豆豆和诚信诺。值得注意的是，对于本案例将介绍的被投企业“诚信诺”，三一基金会采用了投资的形式，而对其他几位创投伙伴多为捐赠的形式。由此可见，三一基金会公益创投的重点是不局限合作形式的最大化影响力。



三一基金会的公益创投图谱

如果对照根据追求社会价值和财务回报比例划分的社会投资（Social Investment）光谱图，三一基金会对上述创投伙伴的支持方式已覆盖从慈善捐赠到影响力投资的光谱。

社会投资光谱图

来源：《提升影响力：亚洲社会投资路线图》

三、被投企业介绍：诚信诺

2022 年 6 月，三一基金会通过慈善信托的架构方式完成对深圳市诚信诺科技有限公司的投资。本次投资的慈善信托主体是万向信托股份公司，占股约 7.00%。在三一基金会所有的公益创投项目之中，该投资更贴近影响力投资的概念，并在社会影响力和财务回报相互权衡光谱中，属于偏向于追求社会影响力的投资。

深圳市诚信诺科技有限公司（简称诚信诺，公司英文名为 Power Solution）创立于 2004 年，始终将“用绿色能源改善全球 BOP 人群生活品质”作为企业使命，致力于用中国制造的太阳能清洁能源照明帮助全球无电地区极端贫困人口改善生活水平，同时促进绿色能源事业的发展。2018 年，诚信诺创始人李霞荣获亚洲开发银行“新能源领袖”称号，2019 年，她带领公司认证为中国金牌社会企业。

项目瞄准贫困缺电人口生活刚需，从创始至今始终为回应 BOP 离网人群的照明等电力需求，所提供的极致性价比产品是传统照明的最佳替代方案之一。2022 年 6 月，诚信诺累计为全球 72 个国家的 673 万 BOP 家庭提供太阳能照明，覆盖 4585 万极端贫困人口；帮助 3 万名以上婴幼儿避免因吸入蜡烛及煤油灯所排放的黑色有害气体而感染上呼吸道疾病，甚至死亡；累计为极端贫困家庭生活发电 6077 万度，产品终生将减少合计 10215 万元生活电费开支；累计为地球减少 559 万吨二氧化碳排放。项目在非洲、南亚等贫困缺电地区建立销售和市场渠道时，支持“太阳姐妹”（Solar Sister）等当地经销商为女性提供销售工作岗位。

“在商业利益和社会利益之间取舍，我还没有经历过，是因为我们这种企业存在就是解决社会问题，如果这两方变成了一个博弈，企业存在的价值就没有了。”

——诚信诺创始人、董事长 李霞

“善是一种人类的观念，不同的范畴之内对善有不同的认定。影响力更多地是希望通过商业回报跟善相结合，但是影响力可以完全以纯商业的方式运行，现在很多的可持续企业都是这样。社会价值是在为了更好地实现善的基础上，还要通过非市场化的方式来实

现某一个复合的善的结果所做出的成果。”

—— **三一基金会能力支持总监 王龙玺**

四、IMM 做法

1.IMM 之道：寻找最大化善意的科学途径

(1) 影响力的增长与被投企业的发展有机结合

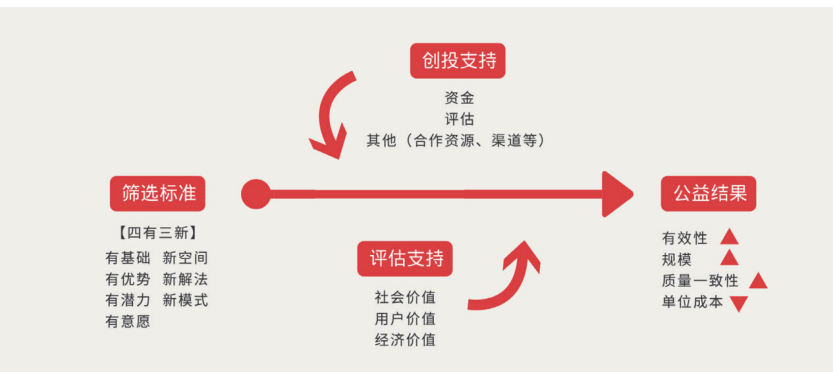
在三一基金会看来，在投资领域的“影响力”是善的结果。联合国可持续发展目标可以被认为是人类共识范围最大的善，它界定了 17 个善的不同维度。因此，“影响力投资”能获得财务回报和善的结果，两者共同结合的一种投资。三一基金会认为企业的社会责任和经济责任是并行的，类似于同心圆的模型，两者之间是有机结合的，创投伙伴一定要认识到只有让自己快速成长，才能有效地实现企业的社会理想。三一基金会的这一观点也与诚信诺不谋而和。对于企业社会影响力和财务回报之间的关系，诚信诺在创办之初就没有把这两个指标进行割裂，一直认为它们是相辅相成、相互绑定的关系。每一个社会企业在创业之初，都是为了解决某个社会问题，因此当社会企业取得了良好的经营数据，社会效应和影响力自然就会体现出来。企业不能因为追求社会影响力而本末倒置。

关于如何看待投资人可能要求定期披露影响力报告，三一基金会和诚信诺有相似的看法，都认为社会企业的发展是优先于定期披露影响力数据。诚信诺创始人李霞表示，“如果投资人需要一个非常专业的影响力评估报告，超出了我们本来常规的操作，那就需要投资人也想想办法。我觉得我的投资人的目标和方向跟我是一致的，就是他们很清楚我的时间和精力应该更多花在哪儿。如果有投资人一定需要专业的影响力评估报告，我相信他们会协助我做的，而不是要求我来做”。

(2) 在“科学公益”理念下的创投策略

早期项目孵化曾经是三一基金会公益创投的重点，那时其筛选标准主要是看团队及其创意。随着不断的实践和思考，三一基金会在 2022 年 5 月发布《三一基金会公益创投手册》，对公益创投进行了科学地梳理和总结，指出三一基金会的公益创投策略：致力于寻找采用创新工作思路的项目或组织，给予资金和技术支持，深度参与优化目标和思路，辅以评估和影响力梳理等专项服务，帮助合作伙伴实现和呈现更好的公益结果。

从“三一基金会公益创投的策略”图中可以看到，IMM 贯穿于公益创投的各个环节，包



三一基金会公益创投的策略

括制定项目筛选的标准，提供评估的支持，通过评估来了解各方的价值，以及确定对结果进行评估的维度。三一基金会延续了公益创投的工作思路，不仅为创投伙伴提供资金的支持，而且提供评估、合作资源和渠道等支持。

除采用公益领域常用的变革理论去梳理项目的逻辑合理性之外，三一基金会创新性地提出了“四有三新”的筛选标准，以及“4+1”项目评价体系，即项目需要满足“四有”的四项基本条件，加上具备“三新”的至少一个创新点。“四有三新”指标更多是一种定性的描述，用于确定该项目与三一基金会的价值取向和发展方向是否吻合，而非对项目进行数量化的测量。三一基金会也在思考，如何在“四有三新”的基础之上，形成一个更完善、更好用的影响力评估工具。以下对“四有三新”的筛选标准进行介绍。

» ① 有基础

可以从两个部分来理解“有基础”。第一个基础是这个项目团队对社会问题有充分的剖析和认知，以至于它的整个干预策略、行动方案以及已取得的成效，能够完整地回应它对于这个问题的剖析。第二个基础是这个项目本身的基础，至少完成一个周期的落地实践，证明产品或服务有效且能够被广泛接受。

» ② 有优势

与同类项目相比，要考察其是否是最具优势的。无论是技术、管理、规模还是团队层面，它一定是能够有可能去实现其社会价值目标的团队。需要结合具体的项目，去具体分析是哪个方面“有优势”。

» ③ 有潜力

实现社会价值需要去解决社会问题，需要至少回应一个社会问题，而社会问题本身是一件规模化的事情，它不局限于某一个小区、某一个区域，甚至是某一个国家。如果该项目要解决的问题，是在一个很大范围内出现的，那么该项目就具有一定规模化的潜力。因此，“有潜力”更多地是指项目有潜力通过自身的经济发展来提升自己，从而增强回应社会问题的能力。

» ④ 有意愿

三一基金会更愿意采用“共创合伙人”的模式来描画与创投伙伴的关系，而非用投融资时甲方与乙方的关系来建立项目合作，这也体现了三一基金会公益创投的特色。“有意愿”是指以开放态度参与共创，愿意与多方力量推动系统改变。在这种共创关系之中，各方为了共同认同的社会价值，充分发挥各自的优势分别从事执行、统筹资源和资金等工作。

» ⑤ 新空间

“新空间”是指识别并回应未被关注的社会问题或人群，发现新的公益需求、机会和前沿议题。例如，创投伙伴发现一个长期被忽视的社会问题，或者商业上对应的词叫细分赛道；另外一种情况是，很多人也许一直关注的社会问题、一直认同的干预和行动方向是有偏差的，而创投伙伴的解决方案从问题的本质来思考。

» ⑥ 新解法

“新解法”指创投伙伴可能是用一种新产品、新技术，或者是一种新的运营方式来回应一个社会问题。

» ⑦ 新模式

“新模式”指创投伙伴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。

一个项目除要满足上述“4+1”的基本筛选标准之外，三一基金会也特别看重对项目创始人的绝对了解，建立相互信任。所以，三一基金会对创投项目有一个非常长的观察周期，在所有已投项目中，都有比较长的相互观察周期。

同时，三一基金会也会关注和跟随国家的政策方针，并做出积极响应，将公益创投看作是配置和平衡社会资源的行动。例如，诚信诺在“一带一路”倡议和实现 3060“双碳”目标中持续参与并发挥作用；“性教育”被写入《未成年人保护法》后，三一基金会与保护豆豆建立创投关系，这些均在直接响应国家政策。

“基金会作为第三次分配的参与者，所承担的责任和角色均是从国家政策方针出发的，基金会的行为未必直接响应某个国家政策，但始终都贯穿在政策方针的指引下并积极响应。”

——三一基金会公益创投负责人 刘畅

三一基金会的公益创投均坚持以结果为导向，关注创投伙伴是否通过新的做法实现了更好的公益结果。这些结果体现在“科学公益”所追求的四个维度上，即产品或服务的有效性，产品或服务规模的增长，提供同类产品或服务时质量是否相同，以及单个产品或单位个体接受服务所花费的成本。除上述“四个维度”外，三一基金会也期待当其进入某个项目后，能够让更多的社会价值投资者关注该社会问题、项目或行业。这种关注并不是以经济指标去评估，并不一定指更多的资金进入，而是指社会资源可以更有效地聚合在一个三一基金会认为有潜力的项目上，是从参与者本身的数量和质量去做评估。

2.IMM 之术：以社会影响力为导向，建构“共创合伙人”的积极关系

对于国际上常用的 IMM 标准和工具，三一基金会认为这些工具并不是百分之百普适。三一基金会的 IMM 流程与第二章中建议的六步流程基本吻合。以下介绍其在这六步中的具体操作：

(1) 明确影响力策略

所有潜在创投项目进入讨论的门槛是，它是否具有一定的社会价值或影响力，这是基于公益基金会属性而必须满足的最低门槛。相比于商业的影响力投资机构，三一基金会更强调创投伙伴的纯粹性，希望创投伙伴的初心是从一个实现社会价值、社会影响力，解决社会问题的角度出发，而非把实现社会价值、解决社会问题视为其行动的副产品。

(2) 建立配套机制

三一基金会对所投项目有相对完善的投后管

理，充分发挥其“共创合伙人”和“积极股东”的角色。以下将从不同方面呈现三一基金会的投后管理策略和措施。

» ① 组织架构

三一基金会要求至少一位三一基金会的总监进入到董事会或者监事会，保证能有一个及时的、畅通的获取信息的可能性和渠道。在诚信诺的投资案例中，三一基金会秘书长沈丹玺目前为该企业的董事会成员之一。

» ② 季度会议

三一基金会每个季度会跟每个项目召开深度沟通会，了解和跟进创投伙伴的整体发展状况。

» ③ 创始人绝对控股

当三一基金会认可某个项目的创始团队核心成员、创始人之后，会要求创始人一定是绝对控股或控制这个项目的核心主体，以规避可能遭遇的使命飘移。在诚信诺的投资案例中，创始人李霞占股约 52.08%。

» ④ 法律约束

首先，三一基金会在协议里明确提出，投资款项一定要用于该项目所在的领域，比如对诚信诺的要求是“一直坚持解决无电地区人口的清洁用电问题”，以此来保证企业的目标不能飘移和改变。其次，三一基金会与创投伙伴约定，每五年要对项目进行一次整体性的评估，涵括经济、社会和用户层面的评估和评价。基于此，去考察双方的合作是不是可以持续，这样的机制是给双方一个警醒，类似于一种相互监督的模式。再次，三一基金会希望项目是共创的，而项目能够回应社会问题的周期本身可能是很长的，所以希望能够长期陪伴。针对可能存在的投资风险，协议里会写明资方退出的机制，例如，约定一定的经济比例，约定谁出资来回购或转让。

» ⑤ 分红限制

为了发挥项目的影响力或社会价值，三一基金会要求，在三一基金会参与该项目期间，应确保所有股东的分红比例降到最低。甚至很多项目要求股东不分红，确保公司的盈利能够重新回到企业内部的运营和发展中。

» ⑥ 社会价值评估体系

三一基金会为每一个签约的合作项目量身定做一个社会价值评估体系。根据每个项目的不同情况，可能采取多元的评估方法和取向来搭建社会价值评估体系。该工作的核心是评估体系要完整，不是简单地罗列几个数据（例如转化了多少电力，解决了多少安全隐患），而是真正有效地评估影响力和项目的有效性。三一基金会通常会找外部团队来合作搭建这个框架，然后在逐步优化的过程中，每年跟项目进行沟通，更新这些数据，完善影响力构建。

“从我们的价值来说，我们希望和被投机构是共创的关系。一个项目能够回应社会问题的周期本身就是很长的，所以我们希望能够长期陪伴被投机构。”

——**刘畅**

(3) 具体化影响力目标

三一基金会的创投项目因为在发展阶段、所属领域和运营模式等各不相同，一个固定的指标很难适用于所有项目，所以就整个创投业务板块而言，尚无普适的量化指标，通常是根据具体的项目，结合逻辑分析，筛选出具体的量化指标。

» ① “四有三新”的量化指标

• 与管理数据相关的指标：例如对于“有优势”的衡量能够通过获得认证的产品和技术的数量， 如专利技术、医疗技术等。

• 与运营数据相关的指标：例如对于“有潜力”的衡量，可以通过用户的反馈和行为数据的变化来佐证社会影响力规模化的潜力，如用户复购率、退货率、满意度、净推荐值等指标。

• 第三方提供的相关信息：一些项目已经拥有内审或外审的记录材料，这些量化信息能够提供专业的细节，是项目筛选时必会索取的材料，如财务审计报告、第三方出具的价值或有效性评估报告等。

• “三新”由于是偏向于社会创新的目标之一，即突破现有社会问题解决方案的瓶颈或空白领域，对其的衡量与管理更多是从视角、解法、模式的方面进行综合评判，更多是从是否有创新的层面来判断，所以目前暂无直接的量化数据指标。

» ② 科学公益效果的量化指标

同样因为创投项目的多样性，尚无法形成非常具体的普适量化指标。在项目评估时，通常采用“基线——干预——终线”的方式，在条件允许的情况下，对有效性等进行随机对照实验是较为理想的一种方式。具体四个维度的指标可以划分为三个等级，即无效或低效、一般效果和理想效果，如图所示：

指标	无效或低效	一般效果	理想效果	理论中的最佳效果
有效性	有效性只得到弱证据验证或无证据	有效性得到中级证据验证	有效性得到强证据验证	四项指标全部实现或超过理想效果
规模	不增长或少量增长	线性增长的稳定服务	跨数量级的稳定服务	
质量一致性	随机抽样后 <50% 的质量一致性	随机抽样后 50%-80% 的质量一致性	随机抽样后 >80% 的质量一致性	
单位成本	不降低或略微降低	线性降低的稳定服务	跨数量级降低的稳定服务	

三一基金会科学公益的效果指标

(4) 投后影响力管理之：被投企业的影响力数据收集和使用

诚信诺在接受三一的投资之前，已开始定期收集企业影响力方面的数据，通过收集这些影响力的数据来定期检查企业的目标实现率，以及实现其他发展目标。同时，伴随着三一基金会的投资进入，诚信诺依托三一基金会

的 IMM 方法论逐步完善其操作流程。

“社会企业这个概念的提出，激励了很多的年轻人去进行商业向善的创业。很多年轻人毕业时觉得我也要去解决这样的问题。

——**李霞**

与大多数社会企业可能面临的窘境类似，诚信诺没有多余的资金和人力来设置专门负责 IMM 的岗位，目前投入较多的是产品研发，在品牌和市场方面的投入主要是在一些关键网站上的广告。但是，诚信诺比较关注影响力方面的数据，每半年会核算影响力的指标，对影响力数据的收集贯穿于企业日常的经营之中。市场部的员工主要负责对外宣传，自然会需要数据作为宣传内容，因此市场部的员工负责收集影响力相关的数据，包括创始人参与的相关会议和活动、公司的进展、来自终端用户使用产品的照片，等等。此外，诚信诺研发了一个分期付款的预付费系统，这个系统本身就是一个后台数据库，它能够记录用户购买的产品类型、购买时间、分期付款情况，也能够精确地记录用户使用天数、使用的电数等，这些数据都能够转换成对用户产生实际影响的数据和碳排放的数据。

诚信诺关注的四种主要影响力指标如下：

» 实际影响的人数：该数据与出货量相关，每卖出一个产品，就对应着影响了一个家庭，直接满足了他们的电力需求，同时减少了很多家庭以及社会对于用电健康和安全的担忧。例如，非洲平均一个家庭按照 5 至 6 人计算。

» 碳排放：基于卖出产品的个数，以及参考煤油灯碳排放的标准 10，可以计算出每盏煤油灯排放的二氧化碳量，从而计算出使用太阳能设备照明可以减少多少吨碳排。

»发电量：传统的照明方式是完全不发电的，太阳能灯是有电池储能的，因此可以计算发电量。

» 国际影响力：产品卖到不同的国家，影响到的国家的数量，代表了跨国际、跨文化解决问题。此外，国际影响力还指希望在联合国可持续发展目标的框架下，能够成为一家有影响力的中国制造企业，能够在国际上进行一些分享和链接相关的资源。

通过衡量和管理以上指标对应的数据，诚信诺期待实现以下价值：

» 目标管理：企业创立的初心是要解决 BOP 人群的用电问题，因此企业管理团队也需要知道自己是否达成了设定的目标。

» 激励员工：最初统计影响力数据是为了自我激励、激励自己的团队成员：让员工知道，在诚信诺工作，不仅得到合理的薪水，而且还可以帮助改变世界。员工没有因为在诚信诺这家社会企业服务而降低了他们的薪酬和生活标准，员工也没有受到道德上的绑架，认为自己在做一件很有意义的事情从而得到不公平的工资待遇是合理的。

» 品牌宣传：目前大众能在公共媒体上看到的关于诚信诺的报道，几乎都来自于 2018 年 10 月之后。在这之前的十年，诚信诺都是在海外商业渠道做宣传，期望影响的对象是目标客户。改变宣传策略是因为创始人李霞突然意识到，诚信诺默默干了十年，一共才影

响了 300 多万个家庭，按照每个家庭 6 个人计算的话，一共才 1800 万人，但是当时没有电的人群数量是 10 亿，也就是说诚信诺干了十年，影响的人群比例连 1% 都不到。

过去十年，诚信诺验证了一个成功的商业模式，即通过核心竞争力和品牌力，靠自主运营能够实现盈利和可持续发展，但是在规模化上还存在不足。按照用电人群的需求规模和诚信诺的供给规模来说，是有较大差距的。因此，诚信诺开始有意识地加大对外宣传企业的影响力数据，并考虑是否能够链接更多的资源，并在这时遇到像三一基金会这样的耐心资本。

(5) 影响力估值和鉴证

从机构层面来看，三一基金会现阶段衡量影响力，更多是为创投伙伴等相关方提供一种社会价值的引导，希望通过评估来帮助项目能够在产生正向价值的道路上走得更远，所以在投后的评估支持上，尚未有等价转换的估值行为。理论上，每一个项目所在的领域，所需要的测量转化模型均存有差异，而目前三一基金会并不限定创投项目所在的领域，所以，从实践上来说，如果为每一个项目开发、测试、完善一个等价转换的模型，其有效性和可操作性均存在难题。另外一方面，从行业层面来看，公益领域相对难以找到公认的、普适的等价物及其计算方式。

“公益行为的社会价值可以被测量，但如果被过度货币化，恐怕有可能被过度或片面地解读，货币化或功利性的测量也可能会引起公众情感上的抵触。如果公众无法辨识复杂的转化模型，无法判断这些模型的科学性和合理性，那么估值和货币化的方式极有可能无法被社会认同。”

——**刘畅**

(6) 报告：不要求定期披露影响力报告

三一基金会认为，早期阶段的项目确实要一心一意地去考虑发展的问题，不必花费过多人力物力制作影响力报告。无论对于三一基金会还是创投伙伴，先脚踏实地做，特别是在疫情期间的艰难形势下，用 IMM 工具促进业务发展，才是不悖初心的做法。

作者按：

公益创投与影响力投资的异同：以三一基金会为例“公益创投”和“影响力投资”等融合社会创新和金融领域的概念存在诸多重叠和模糊。学者和实践者也并未就这两个概念之间的内涵达成共识。姬晨等认为，“公益创投” 更接近于资助，而“影响力投资”更接近于“投资”。在社会投资光谱中，“公益创投”更接于光谱的左端，而“影响力投资”位于中间的区域，兼顾社会影响和财务回报。

结合基金会的公益属性，三一基金会在理念和实践中，一方面发挥传统公益创投的角色，对被资助企业在运营能力等多方面进行赋能。另外一方面，三一基金会扩展了传统公益创投的内涵，将“公益创投”视为比“影响力投资”涵括更广的概念。或者说，三一基金会并不在支持方式和组织性质上设限，一切致力于改善公共福祉的机构都可能成为三一基金会的支持对象。在寻找创投伙伴时，三一基金会看重的是被投机构的价值、它的动机以及它如何促进民生福祉的提高。

“三一基金会的公益创投跟典型的影响力投资的机构差异很大，但是在三一基金会的公益创投里面确实有典型的影响力投资，除了像诚信诺这种社会企业，也支持非常公益的慈善组织。”

——**三一基金会能力支持总监 王龙玺**

关于“社会影响力”和“财务回报”之间的关系，三一基金会与商业的影响力投资机构有不同的思考维度和侧重点。首先，三一基金会认为公益创投的项目一定是基于回应一个社会问题，再去考虑其商业或运行模式，所以项目一定是在运营过程中，它的经济指标和社会指标是有机统一的。其次，三一基金会对财务收益需求的优先级较低，如果创投伙伴发展得很好，有很多收益，当然是很理想的状态。但是，从现在公益创投角度来说，三一基金会对高财务回报的要求明显低于社会价值的实现。再次，作为一家公益基金会，三一基金会以股权的方式投资只占一部分，另外一部分是资助公益慈善组织，而后者没有任何财务回报预期。

“从三一基金会的角度来说，我们应该没有特别强的对于财务收益的需求。有财务收益肯定是最理想的。我们也希望被投机构能发展得特别好，然后有很多收益，但是从我们现在公益创投角度来说，并没有期望有太高的回报。”

——**三一基金会公益创投负责人 刘畅**

扫描上方二维码获取完整版电子手册

本期期刊引用 IMM 指南中的案例借此讨论“让善意最大化”的不同方式，本篇以三一基金会公益创投业务作为案例探讨对诚信诺投资背后的若干考量。为使读者针对“影响力投资”有更多了解，本刊邀请了三一基金会能力支持业务总监王龙玺撰写了文章介绍相关其理解下的影响力投资，以期抛砖引玉，也欢迎对该议题感兴趣的伙伴由此展开更多相关讨论。

影响力投资可能是什么？

撰稿 | 王龙玺 （北京三一公益基金会）

近年来在中国社会，无论商业领域还是公益领域，“影响力投资”都是热门话题。目前国内已经出现不少组织以影响力投资为工作核心，其中既包含实践组织，也包含研究组织。影响力投资的知识产品正在逐渐增加，其中质量较高且内容较为全面的有：《影响力投资 2.0》、《影响力投资——商业和资本助力可持续发展》、《影响力投资共识、生态与中国道路》等。由于影响力投资在中国尚处于初期发展阶段，各类定义、概念、分类均有所差异。本文希望对“影响力投资是什么”的基本问题进行探讨。受篇幅和经验所限，这种探讨只能停留在较为浅显的层面。希望抛砖引玉，得到更多专业人员的指正。本文只代表作者个人观点。

商业会带来利他的结果。300 年前，经济学的开创者亚当斯密就在其著作《国富论》中指出，面包师早起做面包，不是因为可怜那些没有早饭吃的人，而是为了追求自己的利益。面包师主观上的利己之心，创造了客观上的利他之果。

然而，商业的利他与公益的利他不同。公益利他是基于“善”的观念的主动选择，而商业的利他是一种“自然利他”。自然利他是由交易行为带来的结果，只被限定在交易范围之内。当人们无法参与交易时，自然利他便不会出现。

“自然利他”有两个要素：

» 1. 不针对特定对象。当面包师因为利己之心做出面包后，面包出售的对象是不确定的。任何人只要付出相应的金钱，就可以得到面包。因此面包师的利他之果是基于交易存在而非针对特定人群存在。这与公益的非自然利他不同，非自然利他首先要选定对象，交易只是为了实现利他结果而选择的一种可能的手段。

» 2. 遵循市场规则，利他结果在原则上是等价的。在面包交易中，卖家得到了可供自由支配的金钱，而买家得到了可以果腹且美味的面包，双方认为交易公平合理。而非自然利他通常是不等价的，一方的付出并不会得到市场意义上的回报，甚至可能完全是单方面付出。因此，自然利他只能限定在交易市场之中。那些公益所关注的弱势群体，例如贫困、残障、罹患疾病等等，因为无法参与交易，所以无法通过他人的利己之心获得自我的利己之果。

但是，一些先驱认为，应当创造某种新的交易形式，让交易在产生自然利他之果的同时，也能实现一部分类似公益的非自然利他的结果。在这一系列历史进程中，“道德投资”、“责任投资”、“可持续投资”、“影响力投资”等思想逐渐成型（以下统一用“影响力投资”）。虽然这些概念各有差异，但都抱有一个共同的愿景。这个愿景是有关于**“基于交易，特别基于投资交易的行为，在刨去自然利他的部分后，是否还能实现溢出的利他行为”**的

探索。这种溢出的利他行为，大体上可以分为两种：减少恶与增进善。

早在 18 世纪中期，美国的宗教组织就曾制定过规则，要求教徒不能从事奴隶买卖的相关贸易。这些教派提倡避免将宗教资产投资于那些与宗教理念相反的产业，例如烟酒、武器或是赌博。越南战争期间，许多人号召抵制军火公司和将产品用于战争的生物化学公司的股票。随着全球贸易的增加，一些跨国企业被批评在发展中国家建立“血汗工厂”，通过恶性压榨工人来榨取利润。耐克、古驰、富士康都曾因此让品牌严重受损。在各方呼吁下，跨国公司逐步建立了社会责任体系，并将这些理念进一步发展为 ESG[1]、DEI[2] 等。它们不但要求自身，也要求供应链上的所有服务商共同履行社会责任，在环境、员工权利等方面提供保障，并通过定期披露相关信息用以让政府、公众和股东进行监督。

总体而言，致力于这些行动的人们希望通过商业手段赚到的钱是“非恶”的，至少可以减少商业进步同时所带来的负面环境与影响。另一方面，也有人更加积极主动的希望将资金用于对那些更加前瞻，对构建美好社会、增进人类可持续发展有利的事务进行投资。但是，在增进善的方面，投资者不免遇到一个问题——什么是“善”？如何判定一笔投资的对象是“善”的?

“善”是一种人类观念，和“真”不一样，“善”不是客观存在或自然规律。每个人都可以有某种善的观念，一些观念经过传播教育可以被很多人认可，就成了公共认可的善。今天，在全球范围内，人类社会有关于善的最大共识是由联合国协同 193 个成员制定的可持续发展目标（SDG），SDG 界定了十七种不同的善作为人类社会前进的目标。

因为 SDG 是人类社会最大的公共的善，所以对许多影响力投资者来说，将其投资与 SDG 挂钩是最简单直接的选项。因此，全球主流的影响力投资机构，几乎都会选择 SDG 中的一个或几个目标作为自己的投资领域。但也有一些机构根据股东或是投资委员会的偏好，选择了更小范围的善。

影响力投资首先是一种投资行为，它与纯粹的公益捐赠不同，投资者对资金本身的可持续有所期待。虽然实践证明，在一些情况下，影响力投资的收益并不低于一般投资，甚至有可能更高。但并不是每个影响力投资者都期待高回报，一些影响力投资者可能不在意收益，只要能够维持本金，持续再投资即可，这些投资者更看重的是影响力。但是随之而来的问题是，如何衡量“影响力”？

在不同的体系中，“影响力”定义有所不同，有时影响力又被称为“社会价值”、“环境价值”或“社会环境价值”。无论使用何种词汇，如果影响力是指刨除交易所带来的自然利他之外的溢出效应，那么影响力就应当是投资行为所减少的恶及增进的善的总和，且这种总和是可以被数学化的。

举例来说，在科学公益期刊 2022 年 10 月刊中介绍了深圳喜憨儿洗车中心的案例。与普通洗车中心不同，这家洗车店的员工都是心智障碍者。店中洗车和擦车主要依靠人工，洗一辆车大约需要 15-20 分钟。其创始人希望将店面升级，引进自动清洗系统，洗车时间将缩短到 3 分钟，员工负责擦车。对心智

障碍者来说，擦车比洗车更容易，由于洗车时间缩短，他们还能赚取更多的收入。从成本效益来看，也会更加节约用水。

假设这家中心得到了一笔影响力投资，用于在其他地方建立升级版本的店面。那么如何计算这笔影响力投资的收益？一个洗车中心建立后，平均每年洗 1 万辆车，每辆 40 元，一年收益是 40 万。在将工资社保，房租水电耗材等固定开支全部扣除后，还剩 3 万元余款，且 1 万辆车的车主得到了服务。如果开的店多，投资也会逐渐获得回报。这些都是商业交易行为带来的自然利他结果。但在新的洗车中心，采用的新技术可以让水循环使用，减少水的浪费和碳排放，这些属于减少恶的价值。而雇佣心智障碍人士，是增进善的价值。相比其他普通的洗车房，每建立一家喜憨儿中心，不但为 5 名心智障碍人士提供了工作，同时由于心智障碍者大多需要家人长期照看，在有工作的同时还可能释放 5 名成年劳动力及他们可创造的 30 万元（6 万 / 人 / 年）的经济结果。

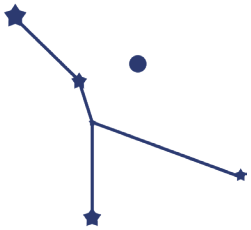
前文中指出，自然利他需要依靠市场原则。市场是配置和优化资源的有效手段，按照市场原则，商业机构应该雇佣最适合做事、能力最强的人工作，这时才会有最优的产出。因此洗车中心的员工，以市场看应当雇佣洗的最快最好，要价最低的，并不存在特定对象的筛选。但是为了促进心智障碍人士就业，洗车店需要花费很多时间培训并且提供其他配套措施，原本一个洗车工可以完成的工作，要雇佣五名心智障碍者。这些工作是逆市场化的。也就是自然利他结果之外的溢出结果，也是这笔投资中“影响力”的体现。

因此，在一些影响力投资中，虽然总体上投资行为依然能够实现回报，但会处于某种主动的善的动机，而采取一些逆市场的手段。这部分为了某种类似公益理念而采用部分逆市场化手段所创造的价值，一般可以作为增进善的影响力测量。而对员工多样性、福利、环境污染的减少等，可以作为减少恶的影响力测量。

人类从狩猎采集步入农耕时代时，就理解了投资的原理：“牺牲眼前的利益以换取未来更多的利益并承担相应的风险”。只是长久以来，这些未来的利益都是属于投资者的。直到近代，有人开始意识到这种投资可以和“善”实现结合，并据此发展出了一系列理论和工具，今天的影响力投资也由此而来。这种结合，是只能在商业与公益的夹缝中生存，成为创新但只属于社会一小部分人的意志的体现，还是能够逐步改善现有状况，在未来成为新社会商业文明和制度的一部分，仍需要时间予以检验。但至少它承载了一种美妙的希望：在基于自由意志的行为之中，以利己为目标的私益交易与以利他为目标的公益慈善是可以并行不悖的。从人类走出蒙昧，将它们作为两种独立行为实践许久之后，公益与交易终于不再作概念之分，有机会再次成为一体。

注：1、ESG: 环境、社会、公司治理的缩写，一种针对企业运营与社会责任的理念。**2、DEI:** 多样、平等、包容的缩写，一种针对企业员工管理与发展的理念。

组织案例



Case Studies: Organization

项目设计的关键问题：我们要为谁解决什么问题？

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

关癌有家基金会成立于 2021 年 12 月，是福建省首个针对癌症防治领域的省级非公募基金会，致力于资助贫困癌症患者、资助并助力中国癌症防治与康复相关的公益科普宣传。早在 2002 年伊始，我们就已积极参与社会公益事业，据不完全统计，至 2002 年以来，已为社会捐助爱心超千万元，并曾获福建省晋江市“慈善公益事业突出贡献奖”。

* 本次 3E 私董会案例围绕基金会重点项目“妈妈是超人”爱心洗衣房公益项目（下称“妈妈是超人”项目）进行，该案例讨论于 2023 年 1 月 -4 月开展。。

问题提出

基金会负责人链接 MBA 的校友资源希望能够通过项目设计跑通一个能够实现经济可持续运营的社会企业项目，项目团队经过讨论调研得出了目前“妈妈是超人”爱心洗衣房公益项目的原型设计与商业画布，希望可以通过私董会的对话支持可以完善项目设计原型，提高项目的可行性以支持项目落地探索。

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
郭　丹 » 成都童萌社会工作服务中心 理事长
李治浩 » 无锡保护豆豆科技有限公司 联合创始人
百　川 » 某 NGO 机构 运营经理
游　劢 » 福建省恒申慈善基金会 秘书长

本案例的目标在于关癌有家基金会梳理新项目的可行性与未来可持续发展路径，私董会聚焦的核心问题分别为：

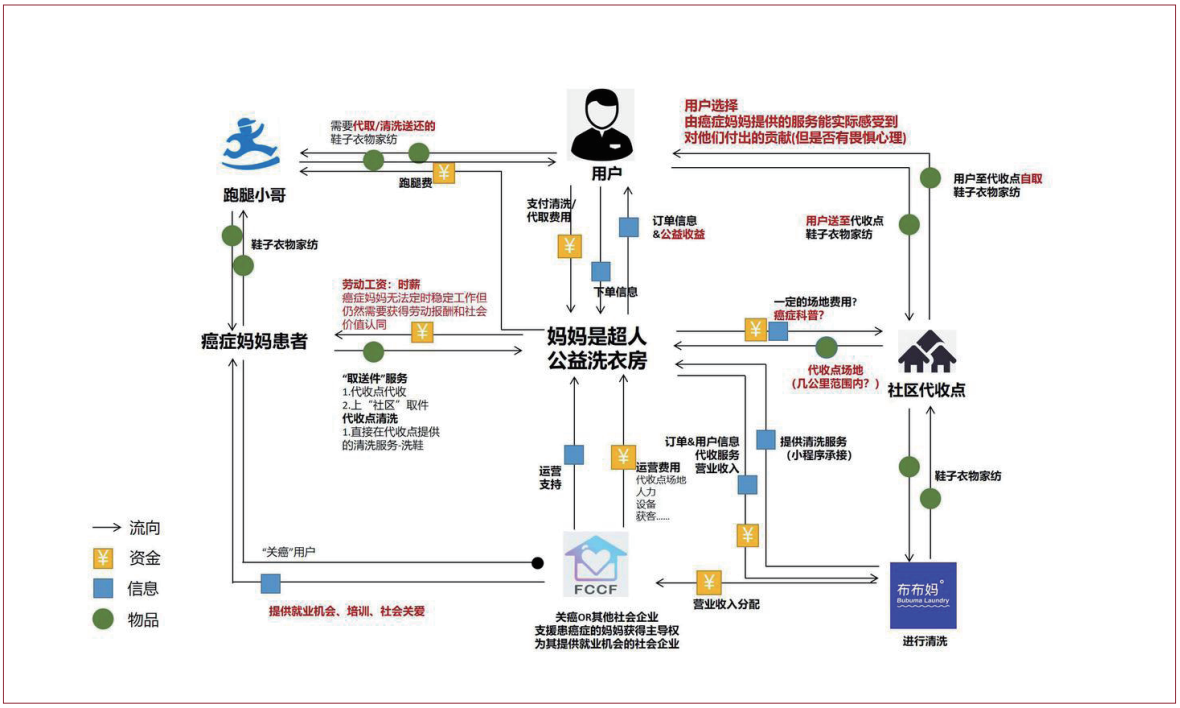
- “妈妈是超人”项目的设计是基于公益慈善的目的，但是希望用社会企业的方式运营，以基金会的主体去运营这个项目，两者之间的关系如何处理比较妥当？
- 项目仍处于原型设计的阶段，但是实际上无论是从社区端进入或是对服务者画像需求满足上都难以落地，可以如何解决？

项目概述

关癌有家基金会作为针对癌症防治领域的省级非公募基金会，实际上有其稳定的业务，包括关癌系列科普活动、开发癌症病程记录系统、心理支持相关的“涟漪计划”等，由此积累了一批立足福建省内的癌症病友社群。也基于日常与社群的互动沟通，工作团队观察发现社群可能存在病后急需恢复社会联系，提升经济收入的需求，同时由于机构负责人通过 MBA 项目能够获得一定的项目启动资金，由此萌生了设计“妈妈是超人”爱心洗衣房公益项目的念头。

项目团队经过讨论调研得出了目前“妈妈是超人”爱心洗衣房公益项目的原型设计与商业画布，定位是能够实现经济可持续运营的社会企业项目。

超人空间这个项目本身其实是基金会的服务对象，即癌症患者群体，特别是聚焦到患癌症的“妈妈”群体。这个群体可能本身就存在就业问题难，或康复后难以就业的问题。工作团队期待通过项目的落地以及与社区之间的联动，可以实现以超人空间为中心辐射到更多的弱势群体的目标。



超人空间商业画布

但是实际情况上，工作团队面临的问题或是困惑如下：

» 1、关于这一家社会企业和基金会之间的架构关系，或者说这种关联性究竟是产生比较强的关联比较好，还是以一家社会企业独立运作比较好？在与合作方沟通的时候，究竟是以基金会的身份去谈，还是以社会企业的身份去谈？

»2、项目难以落地，主要问题在于项目成本核算。如果项目没有办法和社区达成空间使用的合作，要以纯商业形式通过租赁落地，前期成本必定会比较高。除此之外，项目的直接服务对象对于收入有不同的期待，项目如何可以既满足成本控制又能够实现服务对象的经济收入期待？

» 3、服务对象分散的问题。癌症患者分布在不同区域，在项目集中服务癌症患者的前提下，可能有部分的患者的就业条件会受到一些限制。

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：谁的需求？

1、目标人群是“得了癌症的妈妈”，如果不是“妈妈”，但是是得了癌症的女性，就业方面的需求也会纳入项目的服务对象考虑犯愁吗？

这个人群我们会，这也就是这个项目中间有一次更名的原因，就是因为我们觉得这个人群我们是可以扩大它的范围的。

2、大概是一个怎样的画像，它能够匹配于或者说能够参与到这个项目？

团队做过画像的初步扫描。患者女性偏基本占比 80%，有就业需求的女性为主，年龄层是在 35 岁到 50 岁之间，然后现在逐渐在年轻化，也有 30 岁左右的患者。但是这部分稍微年轻的患者基本上到稳定的治疗周期之后，会选择回归到原来的工作岗位上面去，因为还是毕竟是收入水平会比较高一点。项目之初定位服务对象是“妈妈”主要是团队有了一个概念假设：妈妈洗的衣服是最干净的，或者是说比如说白衬衣白鞋子好像只有妈妈才能洗得干净。尤其在闽南地区，女性婚后成为全职妈妈概率更大。根据对癌症患者群体的了解，我们会发现女性的位置是比较弱势的。另一方面，基金会做的另一个针对癌症妈妈患者的项目中也发现几个目标对象的特征：第一个就是有大量的时间，第二个是已经处于一个比较稳定的治疗阶段。初期癌症患者是难以参与项目的，只有进入到中期比较稳定的解决才可以有其他可能性。所以从病程来看，会锁定在已经经过初期治疗的这种中期癌症患者，或者是症状不是很明显，比如说她不需要手术，或者是不需要经过非常漫长痛苦的治疗过程，这部分她的身体条件。

3、癌症群体有许多细分领域，也有不同特征和体能情况，具体是服务哪一类？

第一阶段我们集中支持肺癌患者，第一是因为肺癌是我国最大的一个癌种，人群基数就是比较大的。另外就是由于肺部是没有神经分布的，癌症患者基本不会受癌痛困扰太深。一旦进入稳定阶段之后，患者其实和正常人是没有区别。稳定期的周期现在非常长，平均数大概有三年，这也是我们选择这个人群的一个目标。根据前期省内的调研，目前应该有1000 左右的人群基数。项目具体希望服务的更偏向的是没有工作技能的患者。因为有工作技能她自己其实可以解决。

关键问答二：解决什么问题？

1、做这个项目原本是为了什么？考虑“解决某一个群体的问题”和“做一个能够造血的社会企业”将会有不同的考虑？

这个项目最初的核心诉求点其实就是解决患癌症妈妈或者是已经失去就业机会的癌症患者的就业支持问题，希望通过项目区找到一个解决癌症患者就业支持问题的最佳解决方案。另一个是探索通过就业解决方案的项目设计实现公益项目可持续造血的可能性。社会企业这个概念的出现是因为我们想要更换一个主体去做，也是因为落地方面出现了一些问题，我们会发现如果以基金会的形式去运作这个项目很难给这么多的人力资源，因为项目可能会分散到各个社区，背后也会有工作团队的成本开支问题。另外一个比较难的一点就是我们比较难去和社区之间达成一个签约主体，就是这个主体究竟怎么签约？这个项目原来的想法是由基金会直接去做资金的资助启动，项目启动能够实现自给自足就好了。但是团队探讨后觉得可以融入更多内容，甚至是可以在满足自给自足的条件下实现盈利，所以会考虑是不是拿社会企业的主体去做会更好。

2、就业问题具体是什么问题？

癌症患者可能因为患病和治疗的原因存在与社会脱节的可能，会有需要回归社会的需求；除此之外可能本来经济能力或者是她的收入水平就不是非常高，能够从事的这种社会工作又有限，因此会有经济上的需求。

3、项目是假设服务目标有就业问题，背后是有物质需求的考虑是吗？

两个方面：一部分真的是物质基础不够，另外一方面这个物质基础不够衍生出来的问题。比如说因为她是一个全职的家庭主妇，没有收入，所以在面临是否要继续接受治疗的时候没有选择权。

4、一个符合目标画像的女性落地工作，一个月的收入大致有多少？

按测算在 3000~4000 左右。。

5、按这个收入水平是不是有许多可以替代的就业方案？为什么会选择这个方案？

从服务的目标人群来看，“癌症妈妈”这个群体有其特殊性，例如可能就是全职妈妈收入为 0，或者是在就业能力上有不同的优势或短板。我们考虑这个项目的目标人群画像也包括，例如文化水平可能不是特别高，只适合做简单分类共走的。另一方面，项目更多考虑工作中体力付出、时间灵活等问题，都是契合服务目标人群的特征。除此之外，我们也会认为这个项目除了其就业的经济属性，就回归社会的需求也会占比较大，通过促进就业实现服务目标人群的社交属性的回归或者能力上的提升。

6、是否会有相关调研的数据？

关癌有家直接服务或间接服务的癌症患者约有 18 万人，考虑落地性、区域性，这一次调研只针对福建省内直接服务的癌症患者社群，通过微信群内线上问卷和部分访谈完成。结果非常肯定的一点是我们患者是有回归就业的需求的，80% 的患者很期待有这样比较灵活性的就业岗位。50% 左右的患者愿意在离家三公里范围内，日常通勤 20 分钟之内的就业岗位进行工作。接近 50% 患者期待能有类似于足不出户这种线上就能满足的一部分就业支持。薪酬方面，服务对象的平均期待是能够达到的兼职收入水平不低于 4000 元。

7、目标多样的时候如果明确一个目标，会是哪个？

其实现在就是一个选择问题，我们是想知道选择哪一个会对基金会会更好一点，我觉得这个问题是一个比较关键的点。

8、对基金会最好具体指的是什么？

这个项目是基于基金会的服务人群，初衷是解决癌症患者的就业支持问题。比如说选择纯粹做一个洗鞋店，其实就代表着我们做了一个商业项目，项目跟基金会的关联度也没什么关联度。如果说回归到癌症患者需求为主，先不考虑例如经济以及其他方面的问题，是不是可以更好地回应到基金会的使命愿景？毕竟项目的初衷是基于基金会诞生的，不是说我们一帮人想要创业，然后说要去做一个这个项目。

关键问答三：需要投入多少资源实现什么目标？

1、现在这个试点的项目，整体上，比如说按一年来做的话，这个点的开展项目费用大概是多少？或者说你们基金会 23 年在投资方面大概是一个什么样的预算，或者说是一个什么样的投入？

预算大概在 20 万，总项目总额在 20 万，其中资金一般来源于 MBA 校友的捐赠， 另外的资金是基金会出。20 万预计可以做 6 个社区。项目成本主要是前期涉及到设备或者是一些固定资产的投入，但是项目的推进过程中引入了一个合作方，即某洗衣平台合作方，通过合作减轻前期一部分固定资产的投入，例如洗衣设备。所以就相当于说我们可以有更多的资金拿去做社区的落地拓展。

2、如果定位是社会企业，项目的商业价值如何体现？

项目设计之初是想自己做洗衣的环节，但是经过团队调研认为现阶段洗衣环节的成本过高我们根本做不了，无论是洗衣工作的专业性，或者是中间的标准化操作流程，分品分类的服务等我们难以完成。除了洗衣平台的合作之外团队也考察了其他工厂，但是考虑癌症患者群体的体力情况是完全没有办法承担过重的体力劳动，因此体力型劳动基本不合适。也即是说，中心洗衣房的任何环节我们都没有办法参与的，完全不符合我们的服务对象。我们其实能做的在前面的代收点的工作，类似菜鸟驿站的概念，我们其实做的就是社区的人把衣服送到代收点来，然后在代收点的这个人主要负责分类，经过回收后递交第三方完成洗衣环节再送回。因此业务的核心就是代收。

另外一个利润的业务的保障点是洗鞋业务。洗鞋和洗衣服就不一样了，洗鞋属于今年新兴的清洁领域的细分板块，优势是可以在代收点空间内实现服务。洗鞋的设备和洗衣的设备不一样，全新的洗鞋设备好一点的可能只要 8000 块一台。如果说是满足一些基础鞋款的这种洗鞋机，甚至是那种二手的，比较新的二手洗鞋设备，可能在 3000 块钱左右就可以买一台。最关键的是什么？最关键是洗鞋的操作流程，不耗费体力又很好操作。洗鞋的培训可以做到一天的时间培训到操作人员完成整个洗鞋的操作流程。所以就相当于说我们的代收点是融合了洗衣干洗、洗衣代收、派件分类，洗鞋等业务。。

3、项目始终难于落地的问题是什么？

主要是两个方面：第一个方面是跟社区的合同签不下来。这里面既涉及到我们拿哪个主体去签，项目和社区合作需要空间延续性周期的使用，本质上来讲它实际上一个租赁形式的合同，但是我们希望可以获得社区的支持免费或者低费用使用。但是对于社区来讲没有操作过这种类型的合作方式，所以就是比较难落地，甚至有社区提出可以获得更上一级单位的授权；也包括第一个点位定位难，主要因为服务人群聚焦癌症患者，人员比较分散，需要考虑怎么样可以辐射到更多人能够工作。

4、一个门店要多少个癌症妈妈才能够运营下来的？

以一个门店 8 小时经营时长来看，预计全职员工两个就可以。但是因为人群的特殊性，尤其是他能够满足这种时长，实际上一个店可能需要 4-6 人才可以完成基础工作。

5、项目设计中如何考虑人力成本的投入？

实际上这个项目就是一个人力资源型的项目，这也是落地难的问题之一。例如人员薪酬怎么制定？到底是按照时薪还是计件？人员是否轮班？是按小时还是几班倒？……许多运营的细节目前没有明确的模式。另外项目比较难的一点，在于人员的流动性可能会比其他的项目都高。一个癌症妈妈面对病情的变化或者生活变动都可能会影响工作，这完全属于是生命优先的原则了。目前还没有核算过在这一块的投入占比。

6、如果项目目标是希望解决就业问题，是否洗衣空间并非是唯一选项？如果目前已知洗衣房并非是实现目标的最优选，是否还要坚持这种模式？

这其中也有执念，前期团队付出了非常多筹备期也很久，希望能够推进下去有好的结果，我们始终觉得一定要有先落地下来的实体，无论是空间或是其他方式，才能基于行动去做延展，否则似乎一直处于停滞无法推进的状态，结束在此时会很可惜。另外经过项目讨论似乎运营成本也在逐步降低，如果试错成本可以降低还要不要继续去做这个尝试？是不是要放弃这种探索的可能性？也是让我们感到两难的一些考虑。

过程交流的方向性建议

1、商业模式并非一定可以实现可持续的目标

当我们提到可持续的时候，大家都想到公益的可持续就是找到一个商业模式，其实并不是这样。据我所知，中国的企业从创业开始在 5 年内死掉的几率是 70%，但是公益组织的平均的从创始的存活的时间要长很多。这两年看了很多的公益项目，国内最好的细分领域的公益项目都是完全靠筹款越活越好。科学公益课程里面有提及，其实商业和公益并没有那么大的区分，一个组织能不能可持续，不是有没有找到一个商业模式，而是是不是真正解决了某一个社会问题，或者满足了某个社会需求。

2、身份是社会企业还是公益慈善，关键是合规与合适

实际上社会企业法理上就是个企业，建议如果不复杂的话注册一个企业身份没有什么大的问题，这个就是上了什么山唱什么歌。在合规前提下，按具体的使用场景判断哪个运营方式更优，也不存在谁是谁的上层，这样管理的方式完全可以它分得开。

3、资源谈判的技巧：站在资源方的角度去考虑

在社区合作的层面上一直存在落地难，难以进入社区的问题。但是如果想要降低租金成本，社区合作成为项目落地的重要因素。关键是在谈判的过程不是讲“我是想做什么”，而是要站在对方的角度去思考“为什么要引进我的项目”。除此之外，项目跟政策的相关性是什么？结合社区的需求站在对方的角度思考项目可以为他们解决什么问题，会事半功倍。

4、找到解决社会问题的模式，需要先找到核心的或普遍的需求是什么

就业可能是患有癌症群体的一个需求，但它是不是一个核心需求，以及它是不是一个也非常广泛的只能通过这个问题来解决的需求？如果基金会致力于解决的是一个社会问题，能够经过复制地大规模地解决群体需求，那么这个问题就是重要的。一个人成为患者可能会面临许多需求，其中最关键的是什么？基于需求分析去制定策略，设定具体的战略目标和年度细分目标。无论是公益还是商业组织，发现核心需求非常重要。

5、找到核心需求背后的问题

关注的是癌症妈妈缺乏就业机会的问题，那么她们为什么会缺乏就业机会？项目回应的是原本就没有劳动能力的群体，或是有能力但是因为患癌影响了工作的群体？以喜憨儿为例，项目解决的是喜憨儿青年的就业机会的问题，他为什么缺乏就业机会？实际上是因为喜憨儿受到了一定的社会歧视，社会没有合适的岗位。而洗车的步骤可以经过拆分后变成适合他们操作的劳动工作，这个项目就能够成为一个小的闭环。

6、明确符合画像的服务群体在社区中的状态

原来的资料里面最早叫做超人妈妈洗衣坊，专门面向患癌的妈妈，后面到社区里面做了调研以后觉得可以扩展到一个空间的概念，把这个社区里面其他的弱势群体，有就业需求或增加收入需求的弱势群体也纳进考虑。其实更建议是用户越精准，或者说问题越清晰，更有利于项目达致成效。如果服务对象的种类扩展了，不仅仅局限在癌症妈妈群体，他们的画像会非常不一样。基线调研要做，例如社区到底有多少癌症妈妈？什么癌？病程怎么样？……恢复的情况不一样就业的需求不一样，可能最后在你想开展的社区里面，真正符合画像的服务群体就没有了，也有可能非常多。

7、解决什么问题就匹配什么目标和实现路径

如果项目是解决就业的经济问题，那么目标应该是带着别人挣钱，目标也会推动我们找到高利润高毛利的盈利模式。在这个项目中，由于其公益属性，更高的利润可以给到员工。但是在赛道选择上我觉得有点问题，首先是洗衣行业的毛利率，本身这个行业的利润率就不高，然后项目瞄准的非常低利润的最后一公里的配送，建议如果聚焦在经济指标增长的目标，可以重新再选一个可能有更高利润的赛道。如果真的做洗鞋服务，那就需要思考如何把利润拉高做金融类的增值产品，例如会员卡、储蓄卡等，拉长服务周期的同时进行预收款，提高最后一公里的溢价空间。

8、支持性介入可以在更前端

癌症患者因病致贫背后的问题各式各样，但是几百年来能够走通模式的只有保险行业。基于此，项目目标人群没得病之前是否有购买保险？如果有，保险是不是就是解决他们一部分经济问题的方式？如果是，我们的价值是不是可以体现在更前端，除了癌症科普和预防筛查，也可以做财商赋能让大家未雨绸缪。

8、及时止损，资源能真正被使用才会成为资源

项目核心是为了帮助癌症患者，如果癌症患者她的需求就是要挣钱，她没有工作，经济压力也很大，她没有技能，但是洗鞋店根本就没有办法能够提供这样的薪资，目标人群的特征也不符合，项目实际运营的模式也需要投入较重的资源，最后可能花一年时间促进 3-4 个人的就业，核心还是回到那个问题，我们做它到底是为了啥？退一步思考，有同样的精力，

完全可以为社群为癌症的患者，为肺癌的这些女性做更多的事，所以我觉得不管怎么样，性价比都是不合适的。在资源能够真正被使用和落地之后才会成为资源，但是可能到了落地的时候才会发现真正能够链接的资源非常少。因此诚恳地建议放弃这个想法，因为项目跟我们的使命，跟我们的擅长跟我们已有的经验，所有的东西都不匹配。

三次交流核心产出（项目团队提交）

在经过前面两次的沟通对话以后，团队经过交流讨论认为超人空间项目仍然存在许多问题，在关于“解决谁的什么问题”这个维度思考上，团队此前停止的项目“陪诊计划”可能会更合适，因此团队提交了迭代后的“关爱陪诊计划书”，进一步讨论交流基于目标实现项目的落地可能性。

「爱陪诊」陪诊项目计划书

癌症病友陪诊，是一项为患者提供贴心就医服务的项目。主要目的是通过建立陪诊关系，让患者或其家属提供有偿服务的方式，为其他有陪诊需要的患者，提供专业的陪诊服务与病例梳理服务，使陪诊病人在陪伴过程中享受到专业、贴心、细致的服务，减少抗癌路上的阻力，不再独自面对求医困难、异乡孤身等的问题。

陪诊服务程序功能介绍

「爱陪诊」是为癌症陪诊用户量身打造的一款产品，目的是帮助癌症病人解决看病求医过程中的各种问题，使其得到专业人员的陪伴与支持，减轻心理压力和精神负担。

诊前约号：陪诊人员会为用户提前取号，提前预约检查，优化就医流程，节省就医时间，便捷就医。
全程陪诊：一站式全程陪同用户医院看病的助医服务，排队缴费、提取化验结果、排队取药等服务。
代办问诊：代替患者到医院与医生沟通患者病情，以及检查单等服务，获知报告结果等。
病例整理：为癌症病人提供病程记录及梳理服务，帮助患者了解病程进展，提高就医效率。
陪诊员培训：为想要成为陪诊员的患者及家属提供专业的培训课程，并颁发相关从业资质认证。
城市爱心站：鼓励城市代理人成为合伙人，共同开辟在地城市陪诊服务，共享收益。

网站搭建功能

首页：包含了诊前预约、代办问诊、取送结果、代办买药、全程陪诊、就医陪诊、院内陪护、医院列表等，板块划分清晰，操作简单。

填写订单：订单填写便捷，操作无忧；为就医患者提供线上下单寻求专业人员陪同就医，陪诊员线上接单，线下为患者提供专业的医疗陪同就医的服务，省时又省心。

个人中心：个人中心包含了就诊人管理、地址管理、隐私协议、服务条款、员工入口、退出登录等；帮助广大患者减轻就诊的烦恼。为广大需要陪护的人提供专业服务，随时可以手机在线下单。

陪诊业务流程

第一步：与患者沟通了解病情，确定陪伴时间、地点、方式等；

第二步：提前了解陪诊病人病情和治疗方案；

第三步：陪诊病人根据医生的治疗建议准备好相关资料。

第四步：预约当天时间，与患者约定好时间，提前到达医院候诊室。

第五步：准时进入候诊室等待患者到来，和患者交流病情。

第六步：患者与陪诊者交谈，了解对方情况和要求，并记录下来。

第六步：协助检查与问诊，协助患者做好关键信息记录，协助领取药品。

第七步：将患者安全送上返程车辆，并确定安全抵达目的地。

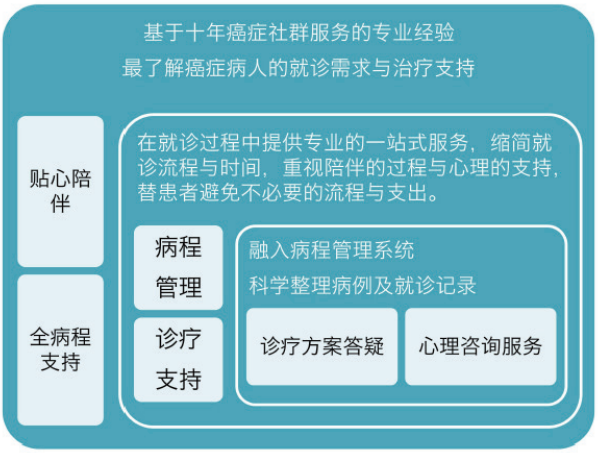
陪诊用户画像

癌症患者：身体状况不佳、需要陪诊者给出更好的陪诊意见及陪伴方案；

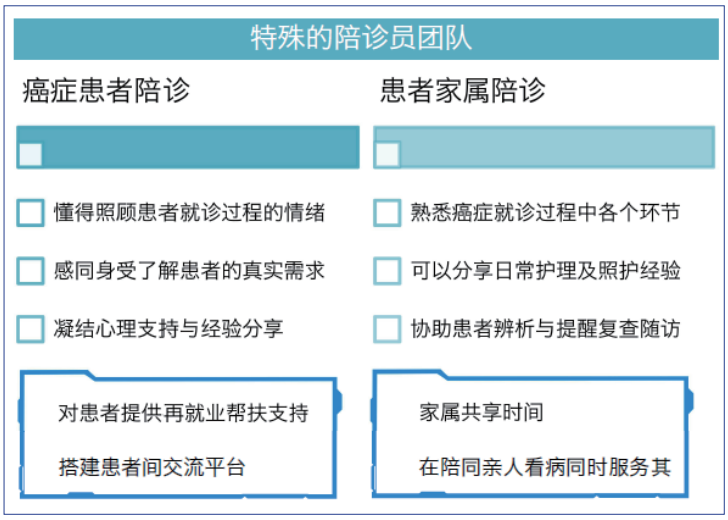
癌症患者家属：对各种疾病治疗缺乏了解，需要陪诊者为其提供专业指导和服务；

异地就医患者：患者本人需要在非常驻地就医，面临环境不熟悉等问题；

项目优势



陪诊业务流程



最终专家建议清单（摘取核心建议）

王龙玺 | 放下纠结，以服务病友为第一考量

对相当数量以公益为目的的组织而言都会按照如下的方式规划工作：确定什么是不能变的，也就是人们常说的初心，规范一点的说法就是使命愿景。在大方向确定的基础上，人们通常会选择效用的最高方式。在三次咨询中，我比较深的感受到了关癌有家在这两件事情上的错位。一方面，无论从私董会现场还是前期的访谈、利益相关方的评价等，都可以看出基金会很好的保持了初心，用非常真诚的态度和常年持之以恒的工作换来了病友群体的认可。但基金会的管理团队却时常纠结做的是不是公益项目，会不会太商业偏离了目标。另外，虽然在努力希望设计出好的项目，但从效用的角度又不是最好的，很执着于一个“可持续”的方案，但其实通过分析发现不能真的给患者带来好的效益。所以总体上我的第一个建议是，放下这些纠结，只要最终能够为病友服务，不用执着于是否收费，模式中是不是包含商业设计，即使最开始有人质疑，只要继续秉承着真诚的态度和用心的改进，用不了多久就会打消大部分人的疑虑。

郭　丹 | “收费合不合理”更应用户视角出发“考虑值不值得”

首先我们的认同公益不等同于免费这一理念，同时需要从社会价值的角度出发，我们要解决的社会问题是什么？用户是谁？他们的痛点是什么？这些问题反复思考，且应该成

为我们的价值出发点。最后再来考虑价值出发点背后我们独特优势，以及如何制定解决方案。

游　劲 | 厘清服务对象是谁，需求是什么

我认为本次案主主要有几方面的特点：

» 1. 具有商业从业背景但又有很强的公益情怀
» 2. 以患者近亲属及志愿者身份服务癌症群体多年，积累大量患者资源及服务经验
» 3. 非营利组织（基金会）整体运营能力薄弱
» 4. 机构缺少公益行业专业人士及项目开展专业性有所欠缺。

在整个三期私董会交流中关癌最重要也是最先要搞清楚的问题还是服务对象是谁？（精准聚焦有画像）他的需求是什么？（真实需求）。无论是一个商业项目还是公益项目，这都是最重要的要素和核心。郑洋团队一直在表达的是希望做稳定期的癌症患者就业支持项目，这是需求，但这需求是谁的需求？是否是“真”需求，这是所有类型的患者都有还是很少极个别的有这方面的需求，我建议这在项目设计前期应该多花时间和精力思考和调研。而随着探寻需求的深入，服务对象的精准“画像”也会渐渐浮出水面。到底洗衣房项目或是陪诊项目是回应了癌症患者群体中哪类癌种患者的就业需求？是肺癌还是胃癌？是肠癌还是肝癌？每个癌种下面还根据病情的轻重缓急分个“三六九等”，所以真正符合这类就业性质需求的到底是哪类癌症群体，这非常重要。但关癌正好又有这么多年癌友关怀服务积累下来的大量患者群体资源，所以只要在这全国十几个微信群、七八千号人中进行一些专门设计调研和访谈，以郑洋团队的经验不难摸清服务对象和找准“真”需求。

李志浩 | 业务板块的观察

场景抓潜

» 1. 明确最终端的客户画像，可以从癌症群体入手，但不应该局限于癌症群体。
» 2. 不要忽略短视频抓取潜在客户。可以通过疾病科普作为引流，为陪伴就医服务做内容导入。
» 3. 一旦明确了最终客户画像是谁，那么场景在哪里，投放什么内容就会更加精准，千万不要大浪淘沙。精益一点，可以加快迭代速度。

客户池

» 1. 建议用企业微信运营客户

客户上门

» 1. 解读检测报告，其实是一个容易被忽视，但是患者有很多疑问和需要的用户痛点。在医院“走马观花”，患者对于检测报告的指标指数有很多疑惑的。可以将这个服务作为邀请客户上门，建立信任关系的入门产品。

锁定成交

» 1. 参考教培行业咨询成交
» 2. (2.1) 产品解决方案不要局限于陪伴看病，把膳食、运动（康复）心理浅规划浅服务也配上。增加整个服务的体验。(2.2) 陪伴看病是单次消费，通过膳食运动心理，拉长客户生命周期，提高复购。

服务交付

» 1. 癌症就业群体 + 医疗人员的服务团组。

结果显性化

» 1. 短视频化上述内容重的显性化（结果和过程别遗漏了）。

百　川 | 关于不断提起的“问题导向”

在第三次线上交流中，可以看到原本项目思路已经转变为结合互联网产品做陪护员的项目。按照从社会问题 / 社会需求出发来看，项目本身围绕癌症病人在就诊过程中可能出现的就医难问题。问题之中的“难”主要原因在病人就医过程中无人给到对应的帮助。据此，有了“陪诊”，“陪诊人”这一项目。从以问题为出发点的方式上，新的项目逻辑较之第一个项目更加清晰且符合问题导向。如同其他老师所说，既然已经有成型的模式，可以往前推进，但需要注意的是，需要时不时“回头看”。在项目开展过程中，往回问自己，问团队，问项目，“why”。这有助于项目路径清晰。

写在最后的话

项目结束私董会不久，关癌有家团队依然步履不停地走在探索可持续服务癌症群体的路上。在整个咨询过程中，郑洋期望可以梳理出一个具备可落地性与能够在方案模型上就实现财务闭环的运营模式。秉持着良好的初心以及对服务多年的癌症群体的了解洞察，项目以经济增长作为切入点，但是在实际讨论中我们会发现许多项目的“通病”浮现：想要在一个项目中实现的目标太多，缺乏对服务人群的深入调研与模式运营的实际情况考虑。也因此在一次次对话中不断提问“面向谁”？“解决什么问题？”“这是核心问题吗？”“解决问题的路径还有更优的选择吗？”……这一系列问题的提出也不断提炼出项目核心想要达致的目标是什么。在最后一次交流中郑洋提交了新的项目计划，这也体现了团队始终秉持着为服务人群解决问题，增进生活福祉的良好初心，在不断磨合和探讨中寻找合适解决方法。

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：在探讨一个项目的“可行性”的时候，我们需要如何回归到项目设计的核心问题——解决谁的什么问题？条条大路通罗马，但是哪一条路更接近我们的目标方向？为什么选择这个路径？这些问题都与我们真正服务的人群及目标相关，也值得每一个身处项目之中或者即将规划设计项目的伙伴不断自问，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

随着“实事求是、精益求精”的精神和理念得以进一步明确，“科学公益”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。相比“我们做什么”，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。

在本栏目中，我们分享三一基金会如何围绕“科学公益”，进行组织文化价值观的建设更新，使其既能往上浸润业务规划和组织规划，又能向下落脚于招聘考核和行为倡导。希望这些探讨反思，能够激励所有决心锻造自身价值观的组织，真正实现“灵魂意志”的长青。

对何负责：结果导向的公益组织

作者 | 沈丹玺（北京三一公益基金会）

善意可以模糊而柔软，但要说得清自己确在有效行善，则需要更大的坚决。对一个倡导和践行科学公益的组织而言，这是绕不开的话题。在真正落实对结果的关注、锻造结果导向的组织上，三一基金会的求索之路也刚开始。我们发现，真正要回答“好心究竟是否办成了好事儿、办成了多大的好事儿”的问题，相比做好事本身，恐怕要费更大一番工夫。

科学公益价值观的落地：从注重实施到关注结果	
业务选择	从定位和终局出发，进行战略拆分与取舍
工作考核	围绕终局与路径，进行兼顾产出和结果的指标制定
考核激励	平衡热忱自驱与职业反馈
行为倡导	积极反思，不怕犯错，自我问责，尽我所能
文化表述	担当：有魄力的善良

结果导向的业务选择

2021 年，三一基金会能力支持团队在全国 20 余个城市开展科学公益营，期间发现许多组织在运营中有不少具体问题，公益从业者也面对各种个人发展的困惑，亟需咨询、交流或指导。团队通过一段时间的规划设计，推出了“3E 私董会”和“3E 思享会”两个线上交流产品。前者针对公益组织的组织与业务挑战，匹配同行专家分享经验；后者针对公益人的一般性问题，组织交流讨论。两者都旨在通过低成本、高效的组织方式，为更多有类似困惑的公益伙伴提供信息与经验的参考。

然而，经过一年多的摸索后，能力支持团队在 2022 年底决定不再继续开展思享会，而私董会则持续开展。从直接产出数据来看，思享会完成了 30 多组，数量远高于私董会，参与者反馈和评分也与后者不相上下。但业务总监王龙玺与团队讨论后认为，私董会在直接服务案主机构的同时，输出了详实的资料，通过期刊在内各个渠道的整理发布，能够为更多同行提供参考，其效应更为深远广泛，十分符合能力支持业务的定位和使命；而思享会虽然从产出

成绩来看并不逊色，但内容保密性较高、也过于多样，很难形成类似私董会的“溢出效应”。在团队精力资源有限的情况下，必须聚焦、并做出“忍痛割爱”的选择。

这是结果导向理念在三一基金会具体工作中的一次典型体现。很少有人会否认评价、观察工作结果的重要性，但关键问题在于：什么是结果？如何基于结果做出选择？对业务而言，这往往意味着躬身自问：我们不（继续）做什么？

或许是因为这些不容易回答的问题，我们虽然清楚地知道“结果导向”的意思，在真正践行过程中却很容易产生一丝不适感。的确，微观来看，结果导向的业务选择，有时确实显得“残酷”：停下，很可能意味着一些服务对象暂时无法能够获得既有的服务。但如果停止是因为基于更深远的视角考虑让善意的投入更好地服务于有需要的人群、产生更好的结果，那么，这种“谋定而后动”就是值得的。相反，在有可能找到更好的方法时选择路径依赖，反而是对善意和资源的浪费。

3E 思享会的例子说明的另一点是，因为结果导向而做出的业务扬弃，不一定意味着过往工作的失败。战略正确但方法未奏效的“失败”之事，更需要调整方法继续做；如果看起来“成功”但路径并未指向使命愿景所在的终局，反而仍然需要对“结果”进行重新的审视。

这是三一基金会在日常工作中努力去践行的结果思维。产出、效果固然重要，但更重要的是工作团队能够回到业务活动的发心，回到组织与项目的定位、使命和愿景，去重新思考所做工作的结果是否有助于“终局图景”的实现。为此，对每个员工和团队的工作评价，也必须作出相应的适配。

结果导向的工作评价

绩效的评价方法和指导思想，最能反映机构是否以结果为导向来评定和推动工作，在此作为例证亦最为合适。近年来，基金会以 OKR（目标与关键结果）为基础来进行目标管理与绩效考核，鼓励员工追求卓越；但哪怕有锚定结果的决心和各方面借鉴的方法经验，实际操作中员工依然有诸多困惑，甚至容易导致博弈。反思原因和经验教育，可以归结为三个方面：

1. 何为结果？

实践过程中发现，基金会大多数同事对“结果导向”的指导思想都表示认可，但到制订具体绩效目标时，往往容易陷入惯性，认为工作内容、工作量应当在目标指标里等比例体现。比如，员工公益参与的业务目标确实是提升相关方对公益文化、理念和价值的认同感，但在具体工作计划目标中依然呈现为公益活动场次等产出指标；又比如，产业振兴乡村的业务在确立目标时，是否全部围绕产值营收利润指标，还是要兼顾生产过程的示范效应等，相关业务团队内部也进行了非常激烈的讨论。

显然，“唯年终胜负论英雄”而丝毫不考虑过程中的反思改进，并非绩效设定或目标管理的本意。但如何避免回到仅仅对“做了哪些事儿”的回顾，避免让目标管理成为变相工作记录，则是一个微妙而复杂的课题。

结果很重要，但这不意味着工作仅仅等同于直奔结果。从结果的终局想象出发，返回思考路径，并制定过程中的里程碑目标。与此同时，

也要反复推演校正过程目标和终局预期之间的关联，校验项目活动变革理论。比如，员工公益参与可以锚定活动产出与满意度指标，但始终明确活动仅为手段而非目的，避免在活动数量要求的增加中盲目内卷。

对结果，需要“认真而不教条”。战略，不仅是想象终局，更需要拆分路径与里程碑目标，并在推进中不断朝结果校正对齐，才能真正让结果成为有益的指引而非机械的要求。这才是结果导向的本质。

2. 是否可测?

“结果导向”理念在工作评价中应用的第二个难点在于，往往工作团队会纠结于如何呈现出量化与可测的结果、同时避免被数字所捆绑束缚。公益组织的工作大多会面临这样的困境：有些努力明明带来了可见的变化，但怎么用数学化的结果去呈现呢？比如，如何测量技术救援业务中救援队员对运用机械技术的自如程度，或者乡村振兴中村民参与公共生活和社区议事积极性的提升？

然而，对“可见”、“可测”的恐惧其实来源于错误的前提，那就是对社会变化和价值的测量指标必须像货币收益那样统一、绝对，以及对工作结果的归因必须从一开始就遵循严格的因果逻辑。

为此，基金会借鉴了《科学公益纲要》对证据强度的梳理分析。事实上，在观照工作结果时，完全可以用更广阔灵活的视角——以三一基金会探客教育项目为例：为了测量学生创造力的变化，虽然可以在一开始就花费大量时间去寻找、引进和验证成熟的认知心理学量表，但在项目发展和调适初期，也可以考虑用更简单直观的表现性评价，比如让孩子想象并列举某种日常物件有多少种用途，就能用更低成本、更广泛的方式来追踪学生上课后的整体趋势变化；那么，将孩子参与探客活动后能力变化写入目标与考核指标，也就没那么可怕了。为了考察村民自主参与文化生活的主动性是否提升，也可以将“半年后有村民主动报名并成为村民学堂讲师”作为活动目标之一。

总之，一旦放下对测量、指标的片面执念和机械理解，结果本身甚至也可以变得温暖、浪漫和鼓舞人心。在“不去感知”和“被动考核”之间，其实还有宽阔的第三条路，那就是更仔细地辨察与思考，识别工作结果的可见指征。

3. 谁问责谁?

第三个问题，可能也是最具挑战性的问题，就是明确究竟是谁在评价谁的工作结果，也即谁对谁问责。结果导向的用处显而易见，但关键在于，这个结果究竟是出资人、上级需要的成果，还是服务对象、工作团队自身所真正认为需要达致的结局？前后者并无高下、也未必互斥，但确是工作团队在任何工作开始前必须要理解和澄清的内容。

每年三一基金会工作团队都要花费相当多的时间，与理事会探讨逐个业务的进展、计划、目标。在方向上，基金会上下很容易达成一致，但在具体结果的设定上，往往要经历多轮反复而漫长的过程。除了在更长周期上确立战略方向，理事会往往在每年关键节点时，扮演“认证”和“拷问”的角色：工作团队自主提出年度目标，但同时需要细致而完备地论证目标为何、如何生成。几年下来我们发现，在年初能

够顺利通过论证确立目标的团队，年底时的完成效果也往往更好。

很明显，执行者如果基于真实工作和充分思考而自主设定了预期结果，那工作也能开展得更顺畅；反之，上级或外部强加的结果指标，往往会让执行主体陷入被动。结果导向，应当是执行主体对自身的要求和问责。

但是，如果内驱对卓越工作的重要性已是共识，为什么结果与问责依然常常被视为、或成为某种来自外部的施压？对此笔者尚没有完整的答案，但在三一基金会的日常工作中，我们正在尝试论证诸多解释中的一种：对于公益从业者而言，机构需要通过适当的激励机制建设，帮助其在原始的热忱和职业的态度之间找到平衡。比如，在引入 OKR 体系的时候，是否不仅仅聚焦在设定极高的“登月目标”，而是同时明确：组织将如何调用有限资源为员工提供及时和充分的正向反馈？又比如，能否将日常的基础工作考核及其对应的常规薪酬体系，与执行团队自身对结果目标的更高追求及其对应的额外激励机制，做一定程度的区隔？

对于不同发展阶段、不同人力配置的组织而言，相应的做法并不相同；但是，若希望实现结果导向，那么想清楚如何激励、谁来问责，构建适当的外在认可与内在评价，无疑是最核心和基础的工作。

结果导向的组织文化

同时，除了硬性的机制外，软性的文化建设对于贯彻结果导向的理念而言也必不可缺。在三一基金会的组织文化中，“担当”是与结果导向最紧密相连的内容之一。

三一基金会组织文化红宝书

在三一基金会的组织文化手册中，担当被解释为“有底气的赤诚 + 有魄力的善良”。具体而言，“担当”的文化价值观，要求员工在职责范畴内外都有所作为：

» 对分内之事，提倡员工“抢着做”、不怕犯错，主动“暴露问题”。不做就不会错，但能对照结果去思考自身行动的经验教训，才能更有效地优化工作。为此，从 2022 年报开始，各个业务团队在工作总结中设立“反思”环节，就是要求在工作总结与规划中锻炼终局思维。

» 对分外之事，只要是有助于组织达成总体愿景目标相关的事务，就鼓励员工尽我所能，积极介入，实际上也是推动组织内每个成员都积极思考更大图景中的目标和终局。

结果导向的更多想象

对结果导向的追求，既不意味着忽视过程和努力，也不意味着对自我功绩的偏执。

如前文所说，过程无疑重要，失败亦有价值。

公益事业中再怎么强调对人的关怀、对个人作为的看见，都不为过；但为了追求使命的达成、实现更大的社会效益，我们也不能停止鼓励每个专业工作者认真地反思：从结果出发来讲，我们如何可以做得更好？不以结果为导向，科学公益的本质要求——精益求精——便会沦为空谈。

最后，在社会领域和公益行业中，一个个体、一个组织所达致的结果，也往往不应被视为问题解决的终局。本文偏重讨论“结果”，但亦不能忽视“导向”：站在更大的、长远的视角上，个别行动的结果也可能仅为一种过程——“成功不必在我，成功必定有我”，如果能够在这个角度上消除自我成败的执念，而以更宏观的眼光考虑对所在领域、所处历史的贡献，那我们必定能以更宽广和谦卑的态度来开展工作。这也是放下专业倨傲、向“用户最优”理念的转变。在未来的文章中，期待与读者展开更为详细的讨论。

主题交流

Roundtable

教育在中国乃至全世界都是慈善捐赠投入最大，也是公益组织最为活跃的议题领域之一。不同类型的教育公益项目从理念、目标、方法到具体实施路径千差万别，而教育本身又与人的成长变化息息相关，这就使得教育公益项目效果的衡量变得非常复杂。

从开展教育干预的目标角度看，什么样的干预措施是有效的？哪些做法能够更高效的达成目标？从人的变化角度看，应该测量哪些指标？绝对科学的成绩变化还是关于情感、价值观的考量更加重要？

本期内容“主题交流”摘自 2022 年会客厅评估主题对话“教育的计量”，期待通过两个教育公益项目评估的案例以及评估方和被评估方之间的对话，来呈现关于“如何定义教育的‘有效’”以及评估方法和工具选择的多元讨论。讨论并不导向确定的结果或具体的指引，更多是不同评估理念与观点的碰撞，希望可以帮助读者开拓思路、打开眼界。

* 本文选取两个项目评估作为案例，在评估分析、结果等部分仅选取部分相关内容，不代表评估全貌，感兴趣的读者可以查看评估报告了解更多。

教育的计量

——教育项目的“有效”如何评估？

整理编写 | 乔可欣

圆梦助学项目

2014 年至 2016 年，三一基金会自主执行了“圆梦助学”项目，每年从中西部高一新生中选拔 300-500 名贫困学生，以随机分组[1]和有条件现金转移（CCT）[2]支付的方式在高中阶段对其开展资助；同时通过 CCT 资助承诺模式[3]关注其大学及更长期的求学阶段。圆梦助学项目希望通过 CCT 及 CCT 资助承诺模式激励高中阶段的贫困生取得更好的学业成绩，考上更好的大学，同时也希望能探索出一种科学有效的助学模式。

评估目标

希望通过本次评估探讨资助对高中生成绩、大学入学率、入学质量及个体成长的影响，同时为今后更有针对性地在高中阶段提升人力资本质量提供科学可靠的实证依据。

评估方法

通过量化研究与质性研究相结合的方式开展评估。

量化研究：过数据分析得出 2014 年至 2016 年三年项目覆盖的 1106 名学生的学业发展情况；采取随机对照试验（RCT）[4] 方法，分析 2016 年项目中不同资助方式对 277 名学生学业发展的影响（277 人为剔除流失及不完整数据后的学生数）。

质性研究：采用单人访谈及小组访谈的方式对 31 名学生进行访谈，分析其情感、价值观方面的变化。

评估结果

实验组与对照组在在校成绩、高考情况等学业表现方面无显著性差异，但是接受资助本身会对受资助者带来心态上的正面影响。

1. 量化结果

» （1）根据基础数据分析结果可以看出，14、15、16 年学子在校成绩及高考情况显示出不同变化趋势。在校成绩方面，仅 14 年的数据显示出资助对学生成绩产生了正向影响，15、16 年效果不明显；高考录取情况方面，无论在哪年，未接受资助组的高考录取情况均不理想，说明接受资助可以提高学生的高考录取率。

» （2）根据 2016 年数据的 RCT 统计描述及回归分析的结果可知，无论是平时的期末成绩变化，还是可以更好衡量学生成绩的高考成绩，从最终的录取结果来看，是否有资助、哪种形式的资助与学生的学业表现都没有产生正向的显著关联。

2. 质性研究结果

从质性访谈中可以看出资助在学业成绩之外的其他方面产生了一定积极作用。

» （1）资金带来的成效

圆梦助学项目在高中阶段提供的资助金产生了一定程度的替代效应、收入效应、激励效应、抚恤效应及隐形效应。其中比较明显的是替代效应，大部分受访者表示资金给家庭带来了直接收入、减轻了经济压力，帮助其没有后顾之忧的完成学业，发挥了替代作用。

» （2）其他长期影响

大学阶段的承诺性资助对学生追求更长期的求学及深造起到了一定的激励作用；项目本身则给学子种下了公益的种子，培养了公益精神，不少学生大学阶段参与过公益活动，并表示愿意加入公益组织工作。

评估反思

评估结果从项目期望实现的目标上没有达到预期，但是仅从数据中比较难得出为什么没有带来正向影响的答案。结合调研及访谈，评估者分析关于学业成绩及录取率没有明显变化可能存在以下原因：

» （1）高中阶段学生的内驱力可能更多来源于其考大学的可能性而不是经济状况，3000 元资助金不足够成为对学生考大学的激励；

» （2）相比资金，教育方面存在的劣势，比如师资教学硬件差、父母指导的缺位等可能才是学生成绩不好更重要的原因，而这些无法仅仅依靠现金资助解决。

项目组对本次评估中存在的问题进行了反思，其中部分问题可能会导致评估结果有所偏差：

» （1）项目 14、15 年分组没有实现随机性，只能使用 16 年数据进行 RCT 分析；

» （2）未进行预研究，没有建立资助与结果变量之间完整的因果链；

» （3）实验中家人的参与程度不一，对数据造成影响；

» （4）执行中存在数据污染、数据收集工具复杂、志愿者执行力参差不齐等问题。

同时本次评估研究自身也存在一定局限性：

» （1）项目执行周期较长但评估介入较晚，部分项目细节无法追溯；

» （2）项目对学生可能会有更多长期的影响，但目前的评估更聚焦于当下的结果，关于更长期研究的数据未被收集。

注：1、随机分组：通过随机的方式，将研究对象分配到实验组与对照组的方法。**2、有条件现金转移**（Conditional Cash Transfers，CCT）：国际上通用的解释是指通过对贫困群体提供带有一定附加条件的现金补贴，这种支持提供的前提是接受补贴的家庭必须将扶助资金用于子女在健康和教育方面的人力资本水平的提升或其他社会服务。**3、CCT 资助承诺模式**：这里特指圆梦项目使用的模式，主要是通过承诺的方式提前告诉受资助者，如果他们在未来某一时期接受到更高程度的教育，他们就能在未来上学期间获得确定金额的资助。**4、随机对照试验**（randomized controlled trial, RCT）：随机对照试验的基本方法是，将研究对象随机分组，对不同组实施不同的干预，以对照效果的不同。具有能够最大程度地避免临床试验设计、实施中可能出现的各种偏倚，平衡混杂因素，提高统计学检验的有效性等诸多优点，被公认为是评价干预措施的金标准。

是光诗歌项目

是光诗歌是国内首家且现阶段规模最大的乡村诗歌教育公益组织，通过研发系列诗歌课程产品为三至八年级教师提供培训及支持的方式，解决乡村儿童无法自由地表达情感的问题。

是光内部设有评估部且从项目开展之初就同步开展了基础评估工作，从过往的前后测数据中可以看到学生参与诗歌课后的变化，但是机构内部对于这些变化是否是诗歌课带来的影响，以及是否是是光这种模式的诗歌课带来的影响存在一定疑问，因此希望可以通过外部专业评估建立更科学的评估体系并测量项目成效。

评估目标

希望通过本次评估梳理清楚诗歌课产生价值的链条，明确评估关键指标以测量诗歌课对于乡村儿童产生的影响。进一步可以基于评估结果对项目未来的专业发展提供建议。

评估方法

通过质性研究与量化研究相结合的方式开展评估。

质性研究：通过深度访谈及焦点小组，梳理出项目干预模式及评估关键指标；共 18 位一线老师、2 位校长、1 位教育局工作人员、1 位培训师及是光团队参与研究。

量化研究：前后测。对 2021 年 9 月到 2022 年 1 月学期内所有项目点所开展的干预进行抽样前后测，考察学生对于课程的整体评价、学生参与诗歌课前后变化、教师评价与反馈，并探究了影响干预效果的不同因素。共 1923 名学生参与测量。

评估结果

1. 质性研究成果

通过质性研究，梳理出了是光在理想情况下以学期为单位开展诗歌课程时对学生产生影响的路径以及对应的价值；并基于此确定了衡量学生变化的 6 个关键评价指标，即陪伴感、表达力、感受力、师生关系、自信心、想象力。

2. 量化结果

根据量化数据得出以下结论：

» （1） 学生对课程的整体反馈显示出 88% 的学生对诗歌课持喜欢态度，仅 2% 的同学持不喜欢态度，印证了诗歌课具有天然吸引力、低门槛、 高自由度的属性；

» （2）从前后测数据可以看出经过一学期的诗歌课，学生在 6 个关键指标维度上均有显著提升；

其中，陪伴感、想象力、表达力、感受力的变化尤为明显，均有较大幅度提升。在一定程度上印证了诗歌课产生价值的路径；

» （3） 从教师的反馈中可以看出学生整体呈现出从内向到更加外向、从情绪不稳定到情绪更加稳定、从比较淘气有破坏行为到性格更加温和且乐于助人、从兴趣较少到愈发好奇且有创造力的转变。

评估反思

评估结果从项目期望实现的目标上基本达到了预期，诗歌课对学生产生了明显的正面影响。同时，通过质性访谈理清了诗歌课产生价值的链条，一定程度上回应了诗歌课是否能产生价值及诗歌课能产生哪些独特价值的问题。此外，评估组也进一步梳理了产生价值过程中的关键步骤并给出了落地执行的优化建议。但是，本次评估中由于主观及客观的原因也存在一些不足：

» （1） 评估时间紧、周期短，仅对短期影响进行了评估，对于儿童更长期的发展变化未能在本次评估中涉及；

» （2） 由于缺乏对照组，评估中使用的是干预前后测，未能进行严格的随机干预实验，无法完全排除自然生长等变量的干扰。

以上为两个教育项目的评估情况概述，也由此引发对于教育议题评估有效性的相关讨论：

如何定义教育公益项目的“有效”？如何看待评估结果的成功与失败？

圆梦助学项目评估专家：

教育公益项目在实操过程中复杂性非常高，同时项目设计的初心与现实情况之间往往也存在差异，评估的难度恰恰在于如何平衡初心目标与现实逻辑并加以测量。圆梦助学项目设计不同分组的初衷是希望探究哪种资助方式可以更好的提升贫困学生的学业成绩及升学率，因此成绩和升学率应该是“有效”的重要指标。但是当结果显示资助与上述指标之间没有显著关系时是否项目就是“无效”和“失败”的？

从科学史上看，很多看似失败的发明反而造就了意外的结果，大家熟知的很多科学发明最初都不是以此为目标开展的，往往是发明过程的副产品或意外产出。如果根据最初的假设或目标判断，结果确实是失败的；但换个角度看可能反应的是我们缺乏想象力，对于假设或目标的想象不够丰富和全面。

回到“有效”的讨论上，我们希望提供一个思考的角度，是不是可以把项目的有效和做法的有效分开看，如果项目有效做法也有效肯定是最好的结果；但可能现实中常常存在项目有效做法无效或者做法有效项目无效的情况。

以圆梦助学项目为例，在项目目标看似无效的情况下，评估组进一步思考了资助为什么没有对学业带来正向影响，以及资助在其他方面是否产生了目标之外的作用。基于这些思考在 RCT 试验之外增加了质性研究部分，从结果看我们认为在以下方面是“有效”与“成功”的：

» （1） 项目资助对于学生心态及个人发展产生了积极影响，比如项目介绍部分提到的能够普遍观察到的资助的替代效应以及未来求学阶段的全覆盖给学生带来的激励作用；比如访谈中提到的相对个例的有学生讲到在圆梦项目中自己第一次穿晚礼服参与晚宴给他带来了极大的震撼，感受到了被关注和被爱。这些方面的效果虽然不是项目的主要目标，但可能恰恰是被隐蔽在项目目标后的真实影响与改变；这些与项目设计方向不同，但却是学生真实的发展与受益。

» （2） 评估结果对于教育类公益项目研究及政策制定有一定的参考价值。很多国际经验显示 CCT 可以有效解决因经济原因造成的低入学率和高辍学率问题，增加学生的受教育年限。但是国内采用 CCT 模式的项目数量很少，同时仅有的评估结论与国际上的经验也存在差异。因此圆梦助学项目的评估结果是对本土经验非常重要的补充，无论从干预路径选择、相关因素影响还是目标设置的维度都可以给未来的项目或政策制定以参考。

最后，关于教育公益项目的“有效”需要仔细思考的分可测与难测两部分。如果能够确定目标和要测量的指标，绝大多数结果都是可测的；而所谓难测更多是在项目设计或开始的阶段，我们无法预期教育的成果是什么，对目标的设定不够准确，因此很难明确要测量什么。对于难测的部分，建议是可以先让项目发展一段时间，结果会在过程中逐渐浮现出来；同时也要扩宽自己的视野，对于项目的价值和意义有更开放的思考和理解；无论执行者还是评估者都可以给项目更多的耐心和想象空间。

是光诗歌项目评估专家：

人的成长与发展过程本身是复杂且迷人的，也是各种内外部因素聚集在一起发挥的综合效应，这也使得大部分教育公益项目对孩子产生影响的过程变成了一个难以理解的黑匣子。打开黑匣子的过程很复杂但也非常重要，因为它决定了怎么去看待项目和项目干预过程中所做的一系列行动。

以是光诗歌为例，诗歌对人的影响可能有很多的面向，目前已有的研究成果大部分聚焦在诗歌对于成年人自由表达的影响，对于儿童的研究几乎没有。因此在讨论“有效”之前首先要尝试理解诗歌对于儿童产生影响的过程，继而才能找到干预和测量的重点。这就使得是光诗歌的评估过程与一般的评估项目有所不同，评估之初需要通过大量的访谈和调研梳理项目逻辑，首先确定了什么是诗歌课“有效”的维度，继而展开对效果的量化研究。

同时，教育的影响是非常长期的，在不同阶段对“有效”的定义可能有所不同。除了本次评估的短期效果外，我们认为诗歌课在更长的时间阶段可能会产生一系列的涟漪效应，比如：

» （1）儿童对周围世界产生更多的兴趣，观察、总结、归纳能力有所提高，进入到知识体系层面进行思考；

» （2）儿童在自我人格发展方面有所提升，对未来有更多的思考及把握；

» （3）儿童在艺术性的创造力和想象力层面，包括哲学思考层面有所发展。上述这些虽然暂时无法测量，但也是关于“有效”的重要组成，甚至其意义远超现有能够测量的部分。

另一个值得特别注意的是，如果过分强调数据上的“有效”，可能会让我们陷入数字里而忽视了更加直观的“有效”。在评估初期的访谈和调研中，有大量鲜活的案例和故事以及老师和学生直观的表达让评估者非常确定诗歌课对儿童是有价值且产生了影响的，难的反而是如何把这种“有效”通过数据展现出来。因此在最终的报告里评估组在量化的结果之外选用了大量案例的表述，希望对结果有更真实的呈现。

教育实际上是一个非常具有创造力和美的过程，随着时间的演变会有非常多的可能性展现，希望每个参与者都能用更系统更长期的视角来理解其中的“有效”。

三一基金会成员：

从评估结果上，圆梦助学的评估用最严谨的研究方式证明了资助并没有导向更好的成绩或考入更好的大学；是光诗歌的评估则在数据层面证明了儿童接受诗歌教育后在情感发展及关系层面有所提升。两个结果看似一个“失败”一个“成功”，但对于“成功”和“失败”的定义也可以有不同的看待角度。

跳出这两个评估项目的范围，我们可以先谈谈评估中的“有效”，这样才能进一步去看“成功”和“失败”。公益行业近年的主流思想是公益要以解决社会问题为导向，但是社会问题其实是很难界定的，比如资助中学生上学的项目，优先解决的是受教育权利的问题、高等教育发展的问题、阶层流动的问题、家庭经济困难的问题，还是学生本身精神、心理、自尊水平提升的问题？不同的问题界定会导向完全不同的目标和解决方案。从这个举例中可以看出社会问题本身是被建构的且会流动变化的，很难有完全统一的界定。而这恰恰就是评估困难的地方，到底什么是需要解决的社会问题？什么样的结果才是好的？这些问题与社会观念直接相关。

以圆梦助学为例，如果以受资助学生未来发展为目标，这个项目或许是失败的，面对这样的结果有三种选择：停止不做、迭代优化或变更方法来尝试达成目标。但是如果以受资助学生的公益精神、自尊水平、家庭经济压力缓解情况为目标，这个项目大概是成功的。所以成功和失败也是人为界定的，取决于叙事方式和观念，儿童的未来发展和儿童的公益精神同样可以被界定成社会问题。

再以是光诗歌为例，如果亲自体验过是光的课程，接触过一定量的受益儿童听到真实的反馈，相信很少有人会认为项目没有效果，甚至可能当场变成是光的粉丝和捐赠人。但是是光诗歌的评估却面临很大的挑战，结果中显示想象力得到提升、表达能力更强，这在很多人看来是有效的结果，但也一定有人会问为什么不把资金用于提高孩子的学业水平？提高成绩、考上

大学对更多人来说才是更实在、社会主流认识上更好的结果。

因此，教育项目的评估，最终基石还是意愿和价值观。教育公益项目评估中的成功和失败取决于理念，取决于以什么眼光、尺度，从什么角度去评价。评估本身只是通过统计学的程序把有效性通过数学的方式表达出来，它能验证有效性，却不能创造有效性。教育公益项目没有给真理留下空间，但给多种多样的价值和意义留下了空间。因此，对于教育公益项目来说，选择哪种评估工具和技术不是最主要问题，评估什么才是真正关键的问题。

不同教育项目应该如何选取合适的评估方法与工具?

是光诗歌项目评估专家：

评估中最重要的是追寻真实，无论量化研究还是质性研究都是追寻真实的方法。这次分享的两个项目其实都用到了两种方法的结合，只是结合的方式、严谨程度上略有差异。

我们团队这几年做的评估基本上都是偏参与式的，评估过程中一线机构会有很深度的参与，帮助项目团队掌握一定的评估的思维方式，共同回应需求探究项目的价值。

是光诗歌项目的评估中是在建立价值链条及因果关系之后进行的测量，其中最大的难点是对产生价值链条的梳理，基于理论研究和现实信息，经过了反复的探讨和迭代，既是一个创造性的过程，也是一个不断建构、推翻、再建构的过程。

在建构好价值链条及因果关系后，量化研究更多是检验的过程，更为重要的是根据结果对未来的行动方向给出建议。

数据可以展现的东西非常多但在一定程度上也非常有限；比如关于人与人交往的社会服务类的项目，关于共同体建构、社会协同治理的项目，很难进入到非常严格的测量环节。这时我们要清楚量化研究的有限性和边界，它是一种帮助你认识世界的方式，但不是唯一一种，评估中要找到适合的方法而不是被方法所局限。

部分数据可以展示的结果也并非无法通过其他方式获取。比如是光诗歌项目评估中通过相关和回归研究探究了不同因素对于结果的影响大小，如性别、年级、表达方式等。其中一个特别值得关注的点是当儿童在诗歌课堂上可以说出自己心里想说的话的时候，它对整体的干预效果是最明显的，基本上达到了提高的均值或者是中位数的水平。这对于是光诗歌项目组来说就是未来在与老师合作的过程中需要特别观察和传递的信息，而这个重要的点不仅在数据里面发现了，在访谈中也同样发现了儿童真实表达的重要性。

因此，对一线项目团队来说当数据有限、预算有限的时候，虽然无法进行严格的测量，但仍然可以找到许多其他的评估方法，重要的是不要放弃对真实的追求。

圆梦助学项目评估专家：

教育公益项目的评估有很多不同的方法，无论使用哪种方法核心还是追求因果关系。

圆梦助学的评估中对 16 年的数据使用了 RCT 分析，能够得出相对准确的结果，包括不同因素对结果影响的大小；14、15 年由于对进入项目的样本做过成绩上的筛选，并不算完全的随机试验，因此只用作描述统计趋势的展示，但同样可以展示这两年中的变化。RCT 被称作黄金法则，只是说从数据的角度来去探讨它代表最高的证据等级，并不是说除此之外就没有别的方法。如果项目可以用 RCT 进行分析当然是最好的，但在条件不足够的情况下，也需要构建更适宜的理论和方法。

是光诗歌的评估中也是在尝试找到因果关系，它构建的相应理论类似自然科学中的动力学理论，本身也是一种因果的探讨，包括对相关因素的分析等。

总结来说，因果是科学性的最终标准，在具体项目中尝试建立因果关系而不满足于仅仅讨论相关性应该是所有项目共同的追求。但受限于项目及数据的不同，可以有不同的呈现方式。

三一基金会成员：

方法选择的核心取决于最终的目的。

从具体层面讲，公共卫生健康类的项目，项目成果很可能影响到全国的公共卫生政策，牵扯到几千万人的福祉，其公认最好的评估方式是用演绎的方式直接测定，且应该用高证据等级的方式来评估，比如盖茨基金会在内一般会使用 RCT 开展研究。

但教育类项目特别是是光诗歌这种项目，一般不需要使用到 RCT 方法。因为这类项目并没有明确的如“考上大学”这类指标，所以测量中更多可以通过归纳的方式，找到儿童身上各种不同的变化，寻找普遍性并抽象为具体指标进行测量。

从更广阔的层面讲，公益项目是非常复杂且充满挑战的，因此更需要多元的评估视角及方法，很难简单的一概而论。不管影响评估、参与式评估、人类学视角、统计学视角、因果关系等，每种方法和理念的建立都是基于现实需求，也有各自的边界。不同的评估方法就像不同的窗户，通过这些窗户可以看到不同的风景。每一扇窗户都不能完整的描绘真实世界，但都能带来不同视角。

从评估方法的角度，当我们选定了一种方法时，无论我们认为这种方法多好，一旦主观上拒绝其他方法的存在，就会掉进自负的陷阱。

当我们选择了影响评估，对证据等级、因果科学信手拈来的时候，要警惕在评估过程中是不是脱离了现实，要多去一线看看，用自己的双眼见证和体验。当我们特别擅长参与式评估，擅长对话，倾向守护那些微小但温暖人心的教育行为时，也要走出来听一听统计学的声音，

看看更加宏大叙事下规模性的美。

评估对于教育公益项目与其说是效果的考察，不如说是视野的开阔。一个行业最好的结果是和而不同，各自有自己的立场，但不妨碍我们理解、欣赏甚至是融合其他的立场。秉承着不同教育理念和评估思路的组织，应该有更好的对话，多多交流为什么 RCT 重要、为什么个案有自己的价值，这样才能在了解各种评估方法适用性及边界的前提下进行选择。教育公益项目评估的终点不在于有效性，而在于发现有效性和理解有效性的过程。

洞见观察

Standpoint

工作经验的宝贵之处在于其经历长期的观察与积累后产生的洞见。本栏目将会作为一个不定时栏目进行更新，搜罗各类有洞见、有趣又易于理解的精华观点或独到见解，旨在与读者分享更多在相关领域积淀的思考观察，分享多元的思考与不同解决问题的方式及可能性。观点并无是非对错之分，也欢迎读者与我们分享您的见解。

不懂财务不会开人，你谈什么转型

撰稿 | 王鑫 （深圳市基金会发展促进会 副秘书长）

作为机构负责人，总干事只干三件事：找人找钱定方向

从岗位的角色定位说起，总干事其实不应该做太多一线的工作，这是非常明确的。机构的首席执行官这个角色其实只干三件事，即找钱、找人、定方向。

作为机构的负责人，如果一直沉醉于一线工作，感觉只有在一线工作中才能收获价值感，是无法做好“总干事”这个职位的。因此，对于从实务转型为管理层的机构负责人而言，第一个难点在于角色转变。管理层是可以不承担实务工作的职能的，当然这个也需要看机构的具体情况而定，譬如新品研发，一把手就要自己上，因为能调配的资源是最充分的；或者保持手感，不要让自己脱离一线太远，以至于提高决策风险。作为总干事需要站在机构利益角度思考问题，而不是个人情感，要果决——在内部管理方面，需要充分让团队意识到管理者的角色不是以做实务工作为核心。

与此同时，总干事要在人事去留安排上“拎得清”，不会开人的领导不是好领导，毕竟机构如果受到生存威胁时，保住机构才是根本，机构都没了，留下人又有什么用？一个员工如果跟不上机构发展方向和速度，或者是个无法培养的“巨婴”，那他应该去到更适合他的地方，而不是与机构“互相耽误”。组织负责人不要对于“开人”有很重的心理负担。管理并非易事，甚至有时候辞退某个员工就是一种表态，让大家知道机构容不得这样的人，机构的价值观不允许这样的人存在。要有这样的果决才能当好一个组织的负责人。

转型的口诀是三步走：搭班子、定战略、转大弯

机构转型并非易事，对于机构负责人而言更是难过而痛苦的事情，如果转型成功，作为总干事也会在这个过程中成长为更加优秀的管理者。为什么是先说搭班子，然后再定战略，最后再转大弯。在公益行业，有别于企业的战略先行 + 高薪挖人的路径，作为总干事更需要先盘一盘自己到底有多少人，所以第一步是搭班子。有了班子就是定战略，然后转大弯。注意是转大弯不是转急弯，是大客车掉头，不是小轿车掉头。这其中的关键就是要慢，不用那么急，因为着急会出问题的。

作为组织负责人，俗话说“一正九副”，即十个人当中只有一个人合适担任一把手，剩下的

九个人合适做副手。这个一把手与副手有什么区别？“一正九副”的一个特点是“一正”无短板，即需要有能力管理行政、人事、财务、宣传、IT、战略、党建……等等；另一个特点要能面对不确定性。

一个人在业务能力上专业实务能力很强，但是这并不代表适合担任负责人。试想，如果一个机构的负责人搞不定财务，审计过不了审计责任在负责人；劳动合同签署不规范，出现劳动纠纷怎么处理？招不到合适的人才，又是谁的责任？很多时候人力资源 HR 是最倒霉的岗位，因为一般机构的问题会归结为两个问题：招的人不对，或者没有招到人。但是这肯定不仅仅是 HR 的问题，也有机构负责人的问题，特别是重要岗位的招募，如果没有合适的预算及资源配置，总想找用 8000 元的价格招募一个 12000 元的人进来这是不太可能的事情。作为机构负责人就需要去全盘考虑和灵活处理这些工作。此外，副手大部分都是能够出色地完成确定的任务目标，也因此凭借特别长的长处在机构获得一席之地。对于未来的不确定性一般人都少有长远规划或感到恐慌，而一把手需要做的，就是睁眼就开始思考未来要做什么。

在业务层面，说起机构转型不得不回避的问题是战略规划，但实际上战略规划并非易事，哪怕是再优秀的头部组织也很难做好，更别说公益行业。另外也需要意识到，无论是寻找行业支持或者咨询帮助，外部的力量只能充当顾问，包括 3E 私董会提供的建议，相当于在交流中去打开思路，开拓新的维度和思维框架去考虑问题，但是仍然需要机构负责人回到团队与机构实际情况去充分考虑适合未来发展的战略与路径到底是什么，毕竟最终运营机构的是团队，最熟悉机构具体情况的也是团队本身，而非外部专家力量。

除此之外，机构的复盘其实至关重要。例如是否有官网可以呈现机构业务？今年工作新拓展了哪些合作伙伴？延续性合作有哪些？……通过去做新老服务和新老合作方的盘点去做资源和利益相关方的分析，以此去查看新续约或新发展业务 / 合作伙伴的可能性。在我过去的工作经验中战略规划是 3 年，要有能力看到三年，用三年的时间实现从无到有，作为机构负责人要能够看到：

» 三年之后机构做什么事情最有价值？
» 做什么事情最符合机构的使命愿景？
» 机构所处的领域发展是怎么样的？三年可能会有什么样的发展？
» 谁会是未来机构紧密的合作伙伴？
……

作为机构负责人需要去考虑得更为长远，即三年后机构可能发展为什么样子？为什么是三年时间？因为一年时间太短，能够想明白三年，大概就可以去拆分这三年工作的节奏与重点。很多时候机构负责人着急是因为总是看接下来三个月的工作，那必然就会容易成为“救火队员”，但是如果拉长阵线，可以发现很多当下的问题其实随着机构的发展会逐渐消失，例如说对某些业务的取舍。能够做好机构的三年规划，再回去看第一年的工作，先把现有的业务交付做好，开始有为三年发展储备资源的动作，团队有意识地培训与选拔人才；第二年的重点就可以趋向新业务探索或者团队拓展，到了第三年回头验证战略规划是否实现。成功的标志是什么呢？有几个关键指标可以供参考：

1、27% 的业务增速 / 三年

行业里没有人会知道“合理的”增长率是多少，我也没有算准过，但是核心是根据经验综合判断来确定一个团队能够在适当抗压前提下的增长指标，以目标为导向奔着目标去努力。27%的增速相当于三年翻一倍，十年翻十倍。虽然数字看起来很难，但是不用以现在的状态看未来，而是要看到未来，再倒推此刻如何调整。三年时间足够调整，但也需要看机构负责人是否有执行力与魄力、理事会是否支持、团队是否配合，再就是负责人能不能坚持不辞职，坚定地做下去。

2、年度计划行动只做四件事

三年的指标除了财务指标、团队指标、客户指标、行业影响力、服务人数……考虑清楚以后，作为机构负责人接下来要做的是一年的行动计划，一个机构 1 年只做 4 件事。

2.1 提炼机构核心服务：产品与研发

跟着市场走，研发前就要想好卖给谁，包括卖给机构自己也可以，要列出研发方向与行动思路，指定负责人与明确时间节点、成果与产出

2.2 资源盘点与可持续造血：营销与客户关系

简而言之即“找钱”。做产品研发的时候就需要找好合适的资源，否则不要轻易启动。与之对应的是如何开拓合作对象？可以分为四步走：

» 看得见：明确向谁推销什么服务产品
» 摸得着：和谁建立了真实的可互动联系，直接沟通需求与想法
» 跟得上：需要有服务视角，不要总认为“甲方不懂”，正因为甲方并非专业所以才需要与乙方合作，这一步的挑战主要在于如何理解甲方的需求与适应甲方的话语体系，要做到甲方觉得“你太懂我了”
» 带得动：发挥业务专业性留住客户，持续获得用户的认可。具体考核的指标可以使用户满意度，也可以是续约续签率，因为持续的合作也可以侧面表示合作方的满意程度。

2.3 怎么做事和做成了什么事：运营与业务实现

运营业务实现分业务交付和业务流程两部分。

» 业务交付：已经签署的合同，需要完成交付的业务内容；
» 业务流程：业务的标准化流程（SOP），即已经做过一次的工作经过总结提炼出标准的操作程序步骤，以此节省重复的工作提高效率，减少错误率。一个工作人员每天工作 8 小时，如果没有业务流程的指导，自己摸索一天需要 8 个小时。但是如果有业务流程的指导，可能就可以节省这个步骤，花一个小时左右完成工作交付，剩下了 7 个小时可以做别的事情，例如节省更多时间做创造性的工作、知识生产等，创造其他的新的价值。员工也因此而有机会超越新的边界。

2.4 能力提升

对从实务转岗管理的负责人而言，管理能力的提升至关重要。一个行动计划或战略规划什么情况下算做完了？那就是匹配行动思路、分工、时间的预算要能做出来。例如说给研发、客户开拓、业务交付、能力提升都配好预算。作为负责人做预算要有整体的大局观，匹配业务的

需求去做合理的预算和资源争取。例如我以前负责的团队是做业务拓展的，同事一个月打车不到 600 元在我这里看来是不够的。因为对于业务开拓团队而言，没有出去跑业务，没有跟客户打交道听他们的想法与建议，那开拓的工作就难以做好。能力的另一面也可能是熟练活，只有跑出去了，打开自己，开始有心理素质地应对客户，面对客户，这才有机会，闭门造车是没有用的。

除此之外还有项目与产品的问题。项目是做加法，即一个一个做，争取更多合作；产品是做乘法，事先洞察普适性需求，提炼成为产品可以快速应用投放。

产品研发的成功标志是什么？我们是做服务业的不是卖可口可乐的，服务业的产品核心是人的能力。所以产品化的过程是“学会”，人能力的形成过程就是产品化的过程。判断产品的优劣就是看“卖”得怎么样，再专业的东西如果没有受众愿意付费也是没用。与此同时需要提升的能力还有内部培训机制。做产品要的是爆发的结果，假如一个产品研发出来以后迅速实现 10 个合作，那么交付能力就会备受考验，需要在内部不断形成能够回应需求的团队培训机制，以适应这些情况的变化。

财务管理：人均单产要覆盖人均成本

财务最关键的一个指标叫人均单产，即一个人能给机构创造的净收入 / 可支配收入是多少。举个例子，如果一个单位的人均单产要求是 30 万，目标设定较高的话最终交付应不多 24 万左右。

什么是可支配收入？抛开税务问题，我们来做简化的计算题，例如机构拿下一个 10 万元的合作项目，其中有 25,000 元是购买活动物资、开发票、付讲师费、付场租等固定支出。这些是以合规票据入账的方式进来的，相当于第三方成本或者变动成本是 25%，然后剩下的 75% 就叫净收入，也是可支配收入，这个部分是项目负责人能够做主的：根据项目的实质需求，可以用来发劳务、工资、机构管理成本等。另一个概念叫人力成本，养一个员工成本是多少？即员工的薪酬加五险一金，加机构福利待遇和培训，整体需要投放在一个人身上的成本叫人力成本。

做一道算术题：某机构人力成本平均是 13 万，某同事一年完成了一个 13 万的签单项目，那么从人均单产来看是赚了还是亏了？

答案是亏了。因为从机构管理角度来看还有管理成本，例如培养、管理等。

再做一道算术题：某机构人力成本平均是 13 万，某同事一年完成了一个 24 万项目的合作，项目没什么第三方支出，这是赚了还是亏了？

从可支配收入计算，这个同事为机构创造了 11 万的空间，机构也可以更多地激励员工，也可以更多地投入到研发或者人才管理中去。

这个就是“总经理财务”，也就是当负责人的能力——即能算账，算损益。一个月机构的开支大概是多少？我们所有的项目的平均第三方成本是多少？平均利润率是多少？不同的这些问题都需要考虑。

译介

The theory of giving: The 'why' behind philanthropy

《捐赠理论：慈善背后的为什么》

作者 | Marta Ferro

本文是一名慈善顾问于半年前发布在慈善新闻文摘（Philanthropy News Digest）上的文章。一项调查发现，91%的慈善家都认为捐赠应当是他们财富策略的一部分，但只有56%有相关的策略。作者 Marta ferro 作为专业慈善顾问，长期致力于帮助那些寻求充分利用资金的富人和家族厘清自己做慈善的目的和影响，其中非常核心的问题就是通过对话和练习帮助他们想明白“为什么”和“如何”的问题，而这种思考最终会落实到变革理论。本文举出了两个具体案例，都是由一个组织牵头，联合多个甚至数十个组织共同解决区域性的问题，例如少年犯罪的教育、司法、干预、治疗等。Marta 认为任何基金会或慈善组织如果要实现其雄心勃勃的社会改善目标，这种有意识的战略规划是必不可少的。

扫描二维码开始阅读

译介

Review of the use of 'Theory of Change' in international development

《“变革理论”在国际发展中的应用回顾报告》

作者 | Dorthy A. Johnson Center for Philanthropy

英国海外开发署（DFID）是全球最大的国际援助组织之一，自 2010 年期，DFID 正式开始在援助项目中使用变革理论，2012 年，DFID 邀请专家进行研究，了解变革理论对项目的作用。本报告非常长，系统介绍分析了 DFID 巨量项目资金中变革理论如何被应用、产生的结果和争议。报告对变革理论提出了五点非常重要的观察：

» 变革理既需要逻辑思考，也需要深层的批判性反思
» 变革理论的使用需要最基本的共识
» 变革理论最好保持灵活，而不是机械的规定
» 变革理论激励和支持方案的创新和改进
变» 革理论需要绩效管理配合来适应不确定性和灵活性

虽然本报告已经过去十年，DFID 也在各类报告和文件中讨论过变革理论的作用，但这五点至今看来仍不过时，对使用变革理论的组织可以提供参考。

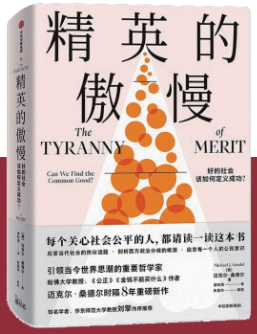
扫描二维码开始阅读

基于效能的项目设计和管理（第 4 版）

作者 [美] 彼得·M·克特纲
[美] 罗伯纳·M·莫罗尼
[美] 劳伦斯·L·马丁

出版 华南理工大学出版社

有关项目管理和设计的书早已汗牛充栋，但本书是少有的非常适用于公益项目设计与管理，且质量极高的著作。本书是合著而成，三位作者都长期为美国及许多国家的政府及非政府组织担任顾问，支持公共福利项目的设计与管理。全书的基调是强调公共项目的问责，因此良好的“效能”是项目必不可少的要素。全书分为四个部分：现状评估，问题与需求分析，干预设计，成本核算与影响力。书中介绍的方法非常细致，例如仅对人们常说的“需求”，就进行了四种分类并辅以具体的例子。三一基金会开发的科学公益通识课程中提供了一份公益从业者十个议题三十本书的书单，本书就是“项目管理”议题下的必读书目。



精英的傲慢

作者［美］迈克尔·桑德尔

出版 华南理工大学出版社

桑德尔是哈佛大学政治哲学的教授。他所主讲的课程“正义”是哈佛大学最受欢迎的通识课程。桑德尔在中国的青年学者中也具有广泛的影响力。本书是桑德尔最新的作品，桑德尔反思了美国社会的“优绩主义”，认为这种“只要努力，就能成功”的思维严重伤害了美国，并造成了社会的分裂。这种思维使成功者深信其成功是自身努力的结果，忘记帮助他们的时机和运气，轻视比自己不幸和缺乏资格的人。国内公益慈善领域随着对有效结果要求的日渐严苛，对公益组织需要“不断努力”、“不断创新”、“不断追求更好”的要求，是否可能带来与优绩主义相似的负面效果？本书提供了一种不同的思考视角

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
版式设计与排版：黄奕

内部刊物，仅供交流
版权所有，请勿盗用
科学公益期刊 2023 年 6 月刊

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