

# 规模化战略之系统思维

讲义

2020.8



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

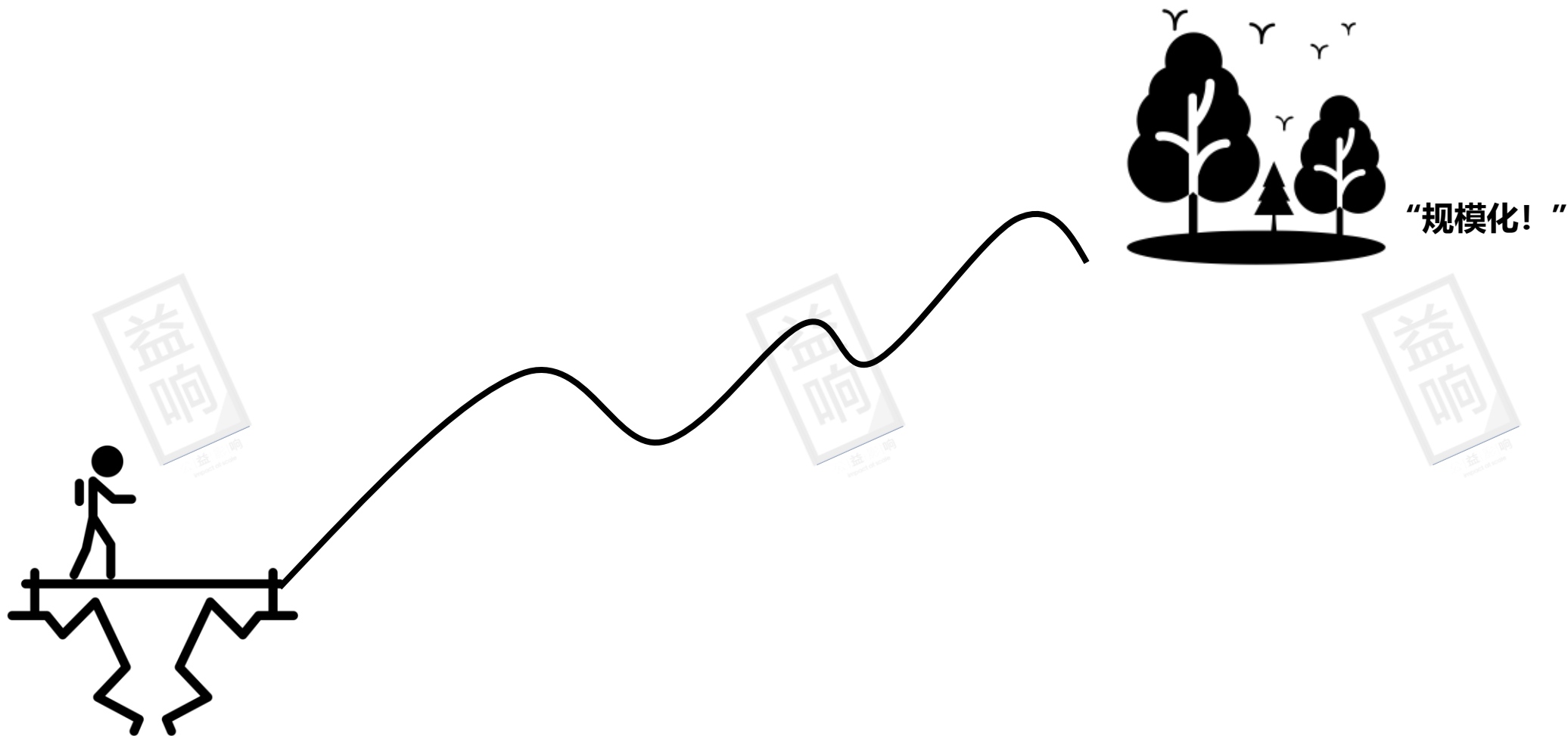


公益影响  
www.impact.org.cn

# 影响力规模化是一段艰辛的旅程

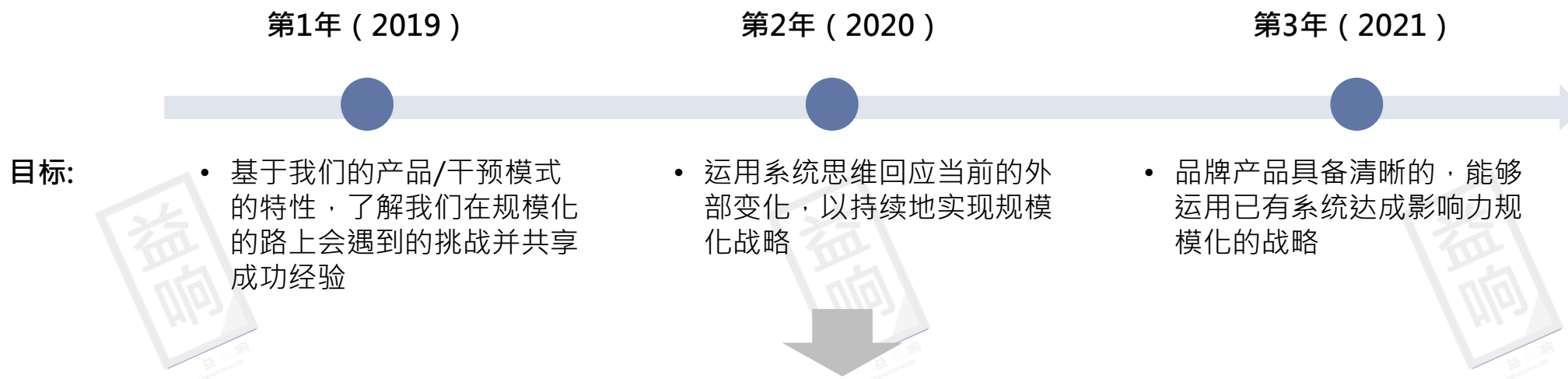


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



# 希望通过规模化战略系列课程我们能够陪伴大家走一段路

规模化战略课程三年之旅:



因此: 今年我们将通过学习三个基础分析开始了解和运用系统思维，并共同回答两个关键战略问题：

我在系统中最合适扮演什么样的角色以在关键环节上推进社会问题的有效解决？

我应如何有机地撬动和整合系统中地资源从而更有效地推进影响力的规模化？

# 我们开始吧!



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

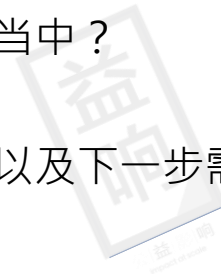
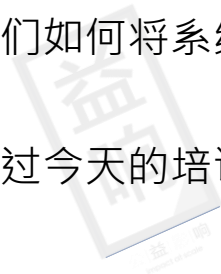


讨论:  
基于你的理解·什么是系统思维?





1. 在推动影响力规模化当中，我们为什么需要系统思维？
2. 我们如何将系统思维运用于影响力规模化的战略当中？
3. 通过今天的培训，我们可以获得哪些战略启示，以及下一步需要做什么？

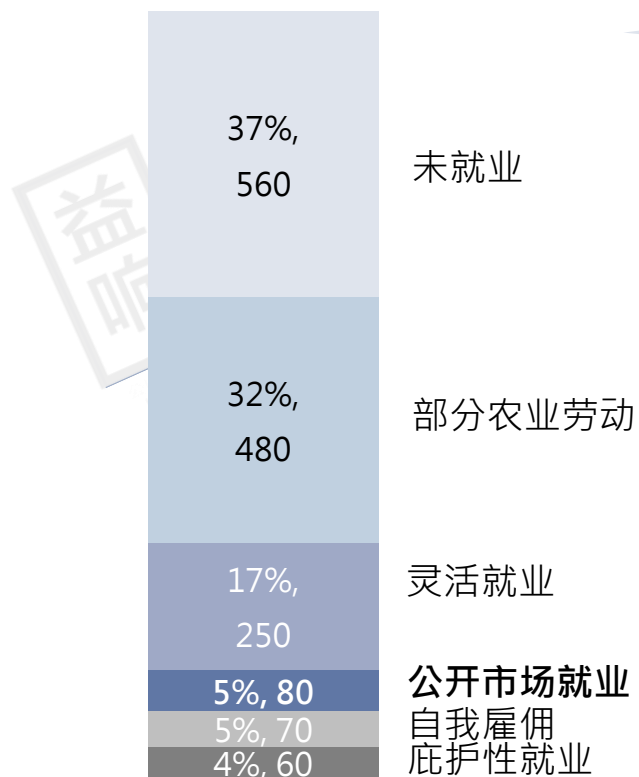


# 在中国，持残疾人证的适龄劳动力人口中仅有5%在公开市场就业

## 中国残疾人就业情况

约1500万持残疾人证的适龄劳动力人口，2018<sup>1</sup>

100%，2018年共1500万<sup>1</sup>



• 在中国，有约3500万的适龄劳动力人口身患残疾，但仅有约1500万人持有残疾证

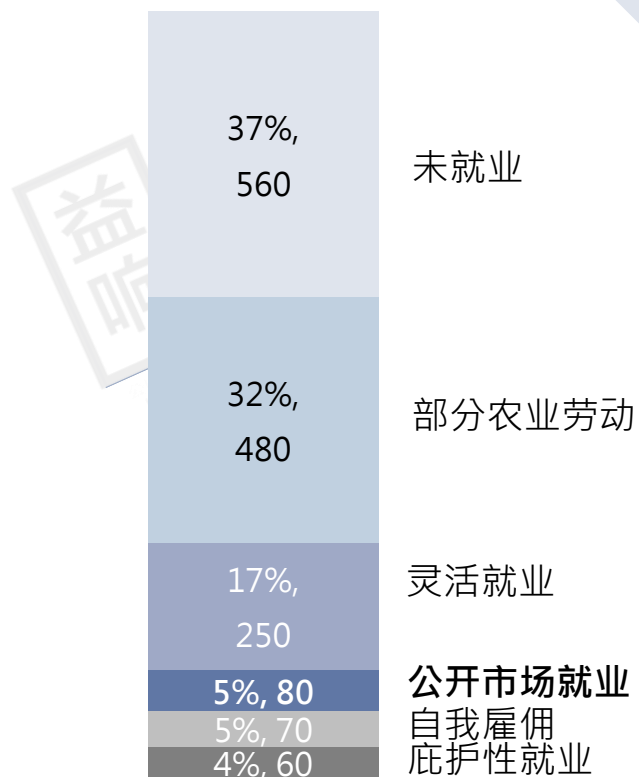
• 而在此当中，仅约5%在公开市场就业

# 假如我们是一家旨在解决听障人士就业问题的公益机构

## 中国残疾人就业情况

约1500万持残疾人证的适龄劳动力人口, 2018<sup>1</sup>

100%, 2018年共1500万<sup>1</sup>



根据中国残疾人联合会调查结果, 听障人士的人数占比为整体残疾人口的24.16%

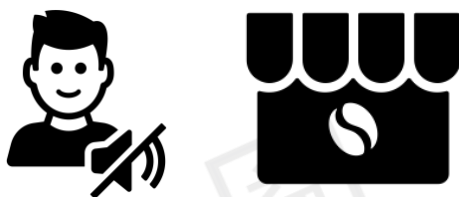
假设在持残疾人证的适龄劳动力人口, 以及在公开市场就业的各类残疾人比例是均衡的, 那么:

- 听障人士持残疾人证的适龄劳动力人口为 **362.4万**
- 有**18.1万**听障人士在公开市场就业

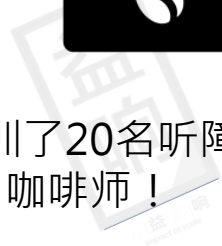
# 且我们已经形成了一个大规模的、有效的干预模式！



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



我们成功地培训了20名听障人士并雇为咖啡师！

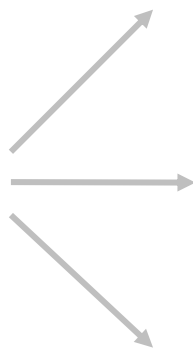




# 现在 we 希望能够服务更多的听障人士，以规模化地解决问题



我们成功地培训了20名听障人士并  
雇为咖啡师！



我们如何能够复制并规模化我们的  
干预模式，以让更多听障人士能够  
被雇为咖啡师？

讨论: 全中国有数百万未在公开市场就业的适龄听障人士及多个咖啡连锁品牌。如果我们真的希望系统性地解决他们的就业问题，现有的模式中有什么可取之处，下一步还需为哪些挑战和不足做准备？

## .....以下总结了刚才大家可能已经提到的几个关键点

### 可取之处

- 对于那些已被雇佣的人而言，此干预模式是有效且有意义的
- 我们已证实，此干预模式在一定范围内是可规模化、可复制的
- 咖啡产业在中国有成长的空间，使得这创新的干预模式在市场中具备一定的机会和竞争力

### 挑战和不足

- 单靠我们自己，是否可获得持续的经费用于寻找、培训及雇佣听障人士？
- 如扩展至更大范围，相比于其他已有的竞争者，我们有多大的竞争力？
- 是否所有的听障人士都想成为咖啡师？
- 是否所有的听障人士都有条件成为咖啡师？
- (当前尤甚) – 当遇到外部冲击，雇佣听障人士的咖啡产业是否能存活下来？

## 因此，出于以下三个理由，我们需要重视系统思维：

1. **实现影响力**：社会问题的系统由多个主体构成，这些主体很大程度地影响了这一社会问题的解决程度，如果我们未能与他们合作，我们所实施的干预是否能为受益人带来规模化的、可持续的影响？
2. **避免意料之外的问题**：我们所实施的干预会不会带来“意料之外”的后果而导致受益人之后的处境更糟糕、或滋生其他社会问题？
3. **确保战略性**：当政策变更、技术发展或再次出现像新冠这样的疫情时，我们原本的干预是否仍具有价值和切实符合现实需要？

# 以视障人士就业中的成功和挑战为例说明系统思维的重要性

## 视障人士就业案例

- **通过调动政府的职业培训系统而成功规模化**：当前，至少有12万盲人及视力受损人士在此行业中工作（中国残联）——盲人按摩得以规模化，很大程度上是因为政府对职业培训给予了强有力的支持
- 然而，这也带来了一些意料之外的后果：
  - **职业刻板印象**：当我们在大力推广“盲人按摩师”的职业发展时，其实也忽视了视障人士的其他就业选择
- 从宏观层面，李克强总理呼吁提升残疾人士的职业技能，提升其就业率。总理说，
  - “各级政府及相关部门要坚持不懈，帮助残疾人提升职业技能”
  - “全面落实残疾人就业法规政策，加强针对残疾人的职业教育和职业培训”

## 系统思维至关重要的三个理由

1. **实现影响力**：社会问题的系统由多个主体构成，这些主体很大程度上影响了这一社会问题的解决程度，如果我们未能与他们合作，我们所实施的干预是否能为受益人带来规模化的、可持续的影响？
2. **避免意料之外的问题**：我们所实施的干预会不会带来“意料之外”的后果而导致受益人之后的处境更糟糕、或滋生其他社会问题？
3. **确保战略性**：当政策变更、技术发展或再次出现像新冠这样的疫情时，我们原本的干预是否仍具有价值和切实符合现实需要？

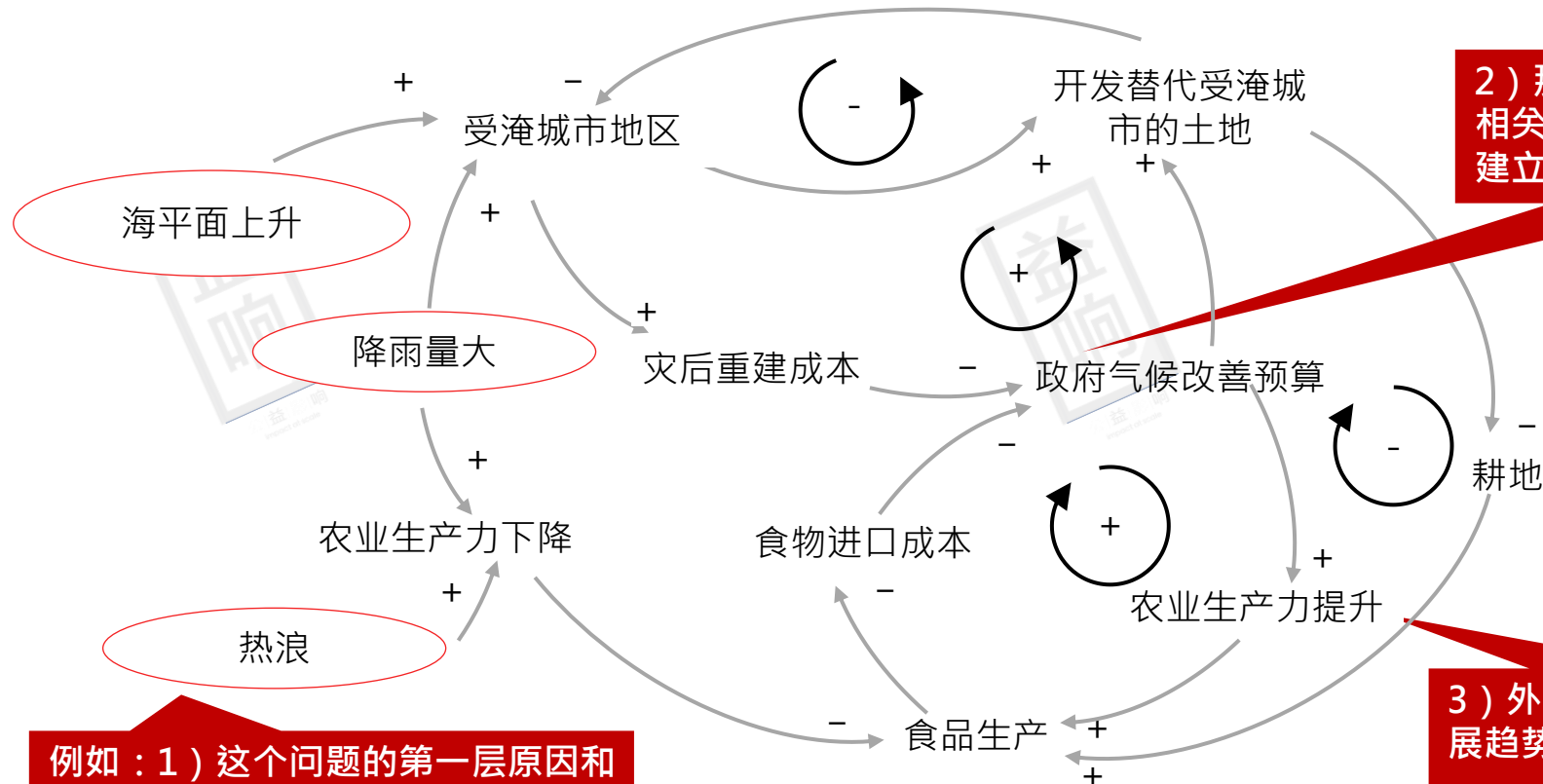


1. 在推动影响力规模化当中，我们为什么需要系统思维？
2. 我们如何将系统思维运用于影响力规模化的战略当中？
3. 通过今天的培训，我们可以获得哪些战略启示，以及下一步需要做什么？

# 系统思维可以很复杂....那么在一天的课程内我们希望做到什么呢?

系统图或“因果循环图” ( Causal Loop Diagrams, CLDs ) 只是众多系统思维工具中的一种，是一种将系统运作可视化的一种方式。

在一天的培训中，我们的目标不是画一个因果循环图！反而，我们会学习一些基础分析，以掌握如何去剖析系统



2) 那些可以影响这一系统的利益相关者是谁，我们应如何与他们建立关系？

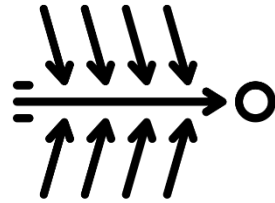
例如：1) 这个问题的第一层原因和根本原因是什么？

3) 外部环境中哪些主要的变化和发展趋势会对这个系统产生影响？

# 我们将通过重点学习3个基础分析认识系统思维

## 启发系统思维的三个基础分析

### 1. 问题分析



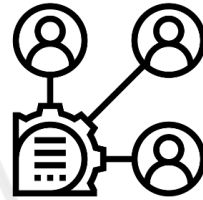
剖析你正在解决的社会问题的第一层原因和根本原因

应用

解决此问题的关键杠杆点有哪些？在这些杠杆点中哪些是适合我介入的？  
我可以如何提升干预措施以撬动关键的那些杠杆点？

启示

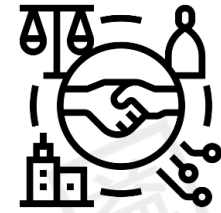
### 2. 利益相关者分析



分析主要影响该系统的利益相关者，以及我们应如何与他们对话和协作

我们是否在与那些对系统最具影响力的利益相关者互动？  
我需要与谁协作且我们最佳的协作方式是什么？？

### 3. 外部环境及趋势分析



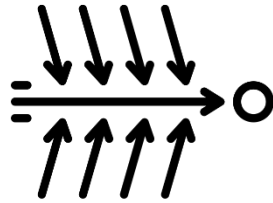
阐明影响系统的主要外部环境变化及趋势

从中长期来看，我们的干预是否仍具有价值且符合现实需要？  
我们应该如何改进或调适我们的干预模式以实现影响力的最大化？

# 我们将通过重点学习3个基础分析认识系统思维

## 启发系统思维的三个基础分析

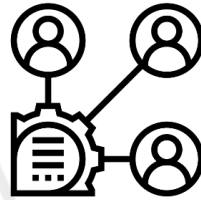
### 1. 问题分析



剖析你正在解决的社会问题的第一层原因和根本原因

解决此问题的关键杠杆点有哪些？在这些杠杆点中哪些是适合我介入的？  
我可以如何提升干预措施以撬动关键的那些杠杆点？

### 2. 利益相关者分析



分析主要影响该系统的利益相关者，以及我们应如何与他们对话和协作

我们是否在与那些对系统最具影响力的利益相关者互动？  
我需要与谁协作且我们最佳的协作方式是什么？

### 3. 外部环境及趋势分析



阐明影响系统的主要外部环境变化及趋势

从中长期来看，我们的干预是否仍具有价值且符合现实需要？  
我们应该如何改进或调适我们的干预模式以实现影响力的最大化？

应用

启示



# 问题分析并没有唯一的方法，需要依据不同的问题来选择

根据过往经验，我们建议如下：

## 1. 界定问题

- a) 我们要解决的问题是什么？
- b) 这个问题在何处发生？
- c) 解决此问题后，最终受益的人是谁？

## 2. 识别第一层原因和根本原因

- a) 这个问题出现的第一层原因可能有哪些？
- b) 根本原因是什么？

## 3. 反思已有解决方向/方法

- a) 为了解决这个问题，已经采取的举措/措施有哪些？
- b) 过往的干预有什么不足和面临什么瓶颈？

根据过往经验，我们建议如下：

## 1. 界定问题

- a) 我们要解决的问题是什么？
- b) 这个问题在何处发生？
- c) 解决此问题后，最终受益的人是谁？

不需要运用工具—我们将尽可能准确和简洁地回答这些问题

## 2. 识别第一层原因和根本原因

- a) 这个问题出现的第一层原因可能有哪些？
- b) 根本原因是什么？

根据问题特性，我们可以运用不同的框架检验2a)的“第一层原因”；并通过“5个为什么”分析法完成2b)

## 3. 反思已有解决方向/方法

- a) 为了解决这个问题，已经采取的举措/措施有哪些？
- b) 过往的干预有什么不足和面临什么瓶颈？

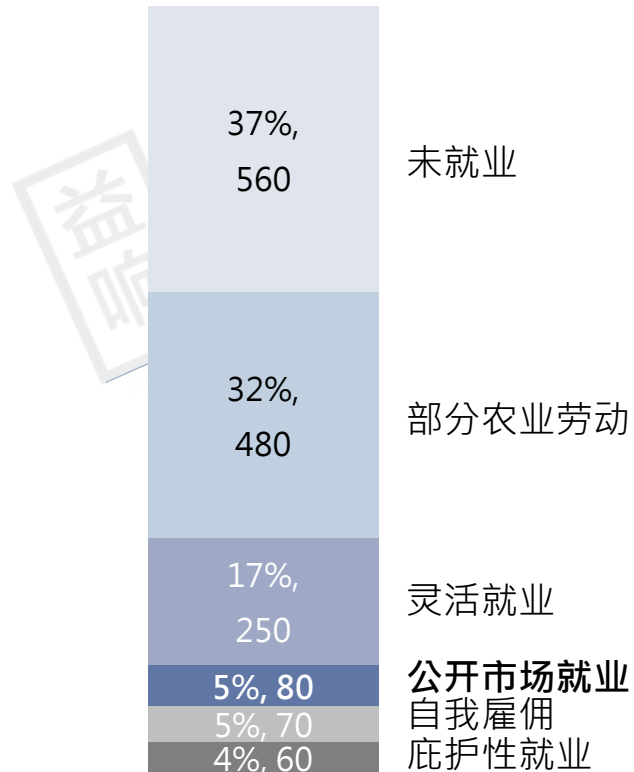
不需要运用工具—在了解此议题的基础上，可结合此前对1和2的回答进一步思考

# 1) 界定问题 — 以残疾人就业为例

## 中国残疾人就业情况

根据上千万持残疾人证的适龄劳动力人口, 2018<sup>1</sup>

100%, 2018年共1500万<sup>1</sup>



### 1. 问题是什么？

全国仅约5%的适龄残疾人劳动力人口在公开市场就业。

**应包括：**该问题的量化（例如严重程度或发生频率），最终受影响的人群/主体，所面临的情况

### 2. 问题在何处发生？

全国城乡地区及各行各业

**可包括：**地点、情境等

### 3. 解决此问题后，最终受益的人是谁？

至少1500万的持残疾人证的适龄劳动力人口，包括视障、听障、智力及发育障碍及其他身体残障人士

**可包括：**有多少人，他们的群体画像如何，位于何处等

## 2a) 识别第一层原因 – 以残疾人就业为例

2a) 这个问题出现的第一层原因可能有哪些？（仅举例）



### 残疾人

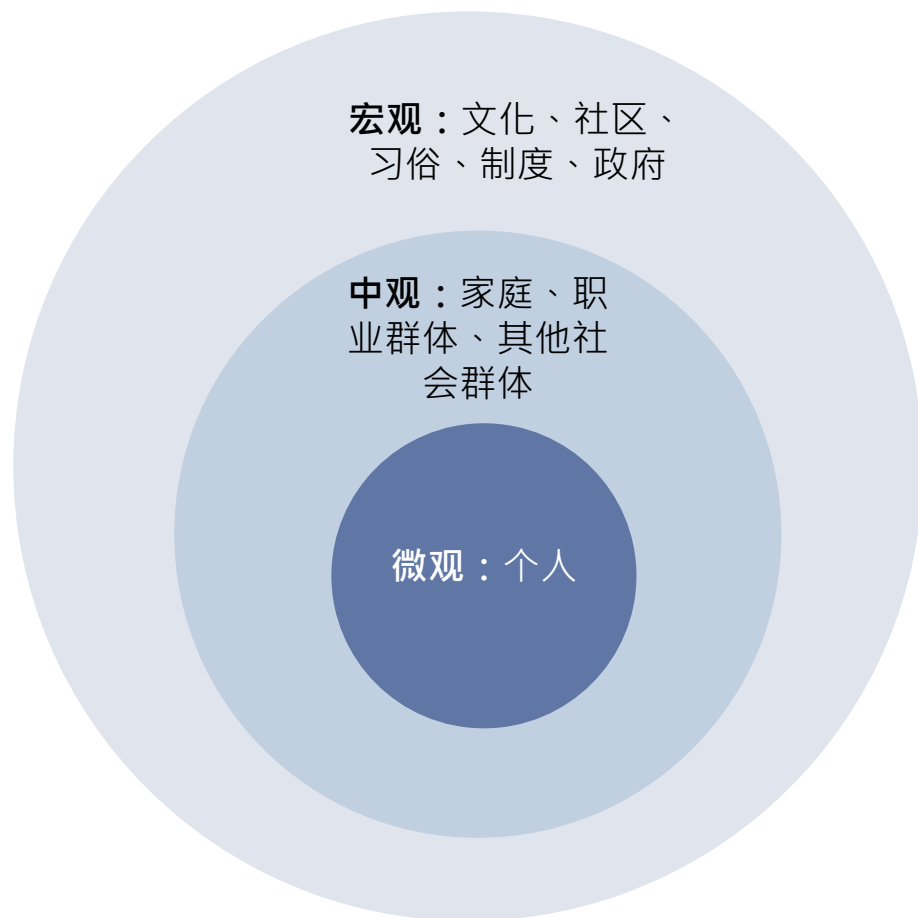
- **缺乏自信，社交能力不足**  
因为长期与社会脱节及遭受不同程度的歧视，残疾人通常会缺乏自信，社交能力也不足
- **缺乏职业规划和志向**  
残疾人获得任一形式的职业发展指导及鼓励的可能性较低
- **低学历**  
仅2%的残疾人拥有大学学历，8%的残疾人拥有高中学历或其他高中同等学历<sup>1</sup>



### 潜在雇主

- **缺乏意愿及技巧**  
大多数企业因为各种挑战，从未想过雇佣残疾人；而在部分考虑过此举或对此感兴趣的企业中，绝大多数也只是取得了有限的结果
- **高离职率**  
雇佣过残疾人的企业称其残疾雇员的离职率高于非残疾雇员，但这与国外的情况相反——在国外，残疾雇员的平均离职率较低<sup>2</sup>。

## 2a) 识别第一层原因 – 用微观-中观-宏观框架<sup>1</sup>完善第一层原因



以残疾人就业为例，将之前考虑到的因素放入框架中后，补充可完善的第一层原因（仅举例）：

- |    |   |
|----|---|
| 微观 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 缺乏自信，社交能力不足</li><li>• 缺乏职业规划和志向</li><li>• 学历低</li></ul>               |
| 中观 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 雇主缺乏意愿及技巧</li><li>• 受雇残疾人离职率高</li><li>• 家庭缺乏支持残疾人在公开市场就业的意愿</li></ul> |
| 宏观 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 残疾人劳动权益保障不完善</li><li>• 社会对残疾人存在刻板印象及歧视</li></ul>                      |

## 2a) 可用于检验第一层原因是否全面的框架 (供参考)

### 1. 微观-中观-宏观

### 2. 发展轨迹

### 3. 意识-知识-获取渠道-成本-质量

#### 应用参考

- 通用框架-可用于以个体为核心的社会问题分析
- 有时间次序的问题 (例: 预防-处罚-修复)
- 通用框架 - 可用于受多个平行因素影响的问题

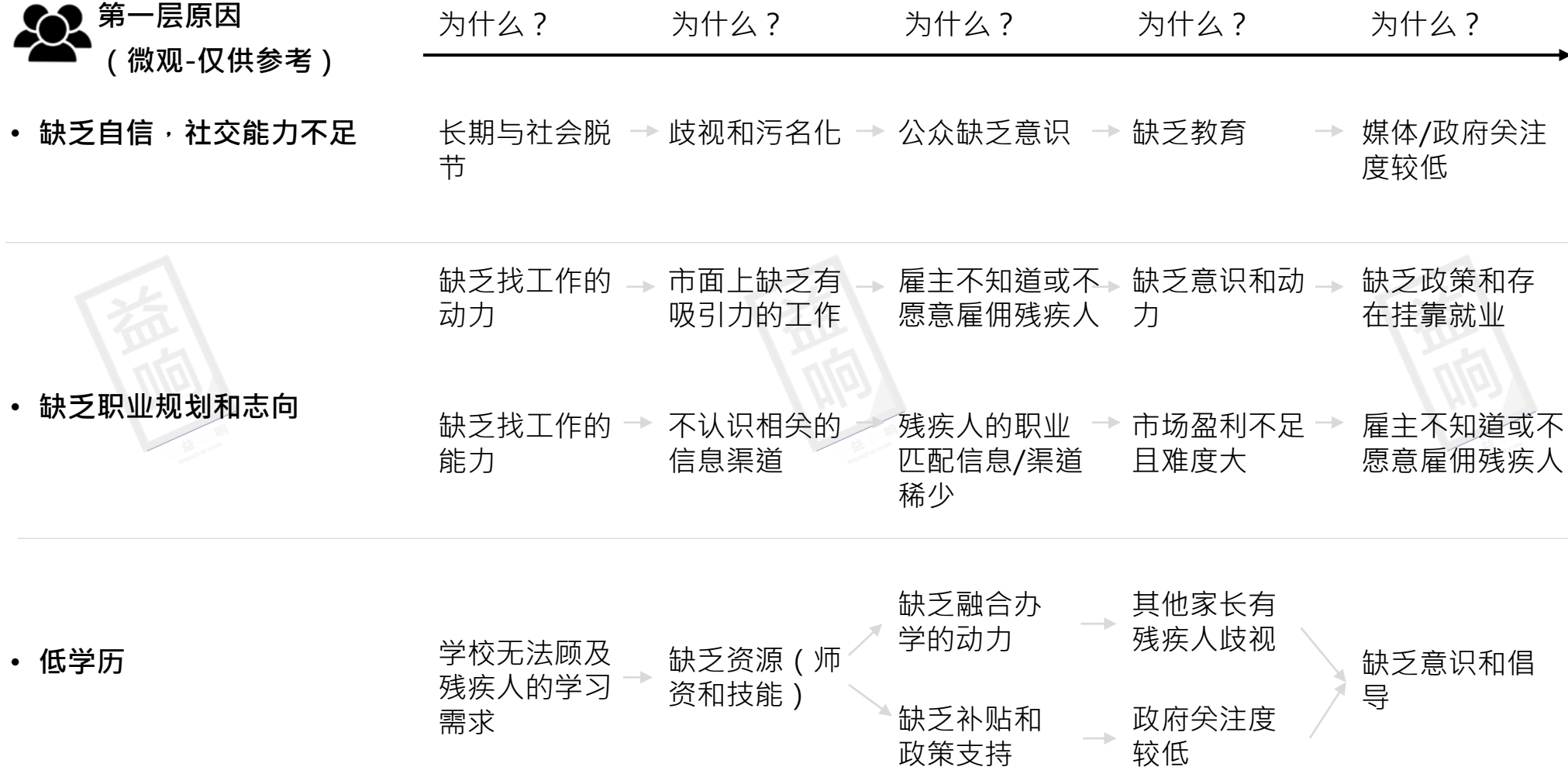
#### 示例

- 1. 残疾人就业**
  - **微观**: 缺乏自信
  - **中观**: 雇主缺乏意愿及技巧
  - **宏观**: 就业信息渠道单一且服务不到位
- 2. 儿童性侵**
  - **预防**: 儿童和家长对熟人性侵意识薄弱
  - **处罚**: 法律上量刑过轻
  - **修复**: 缺乏受害人心理创伤修复的相关方法和措施
- 3. 弱势儿童先天性心脏病低治愈率**
  - **意识**: 家长未意识到儿童患此病
  - **获取渠道**: 医院缺乏资源确保及时接受治疗
  - **成本**: 无力支付手术及相关费用
  - **质量**: 缺乏人文关怀及术后跟进

对任何问题都没有唯一合适的检验框架，你可以尝试从多几个方面检验第一层的第一层原因

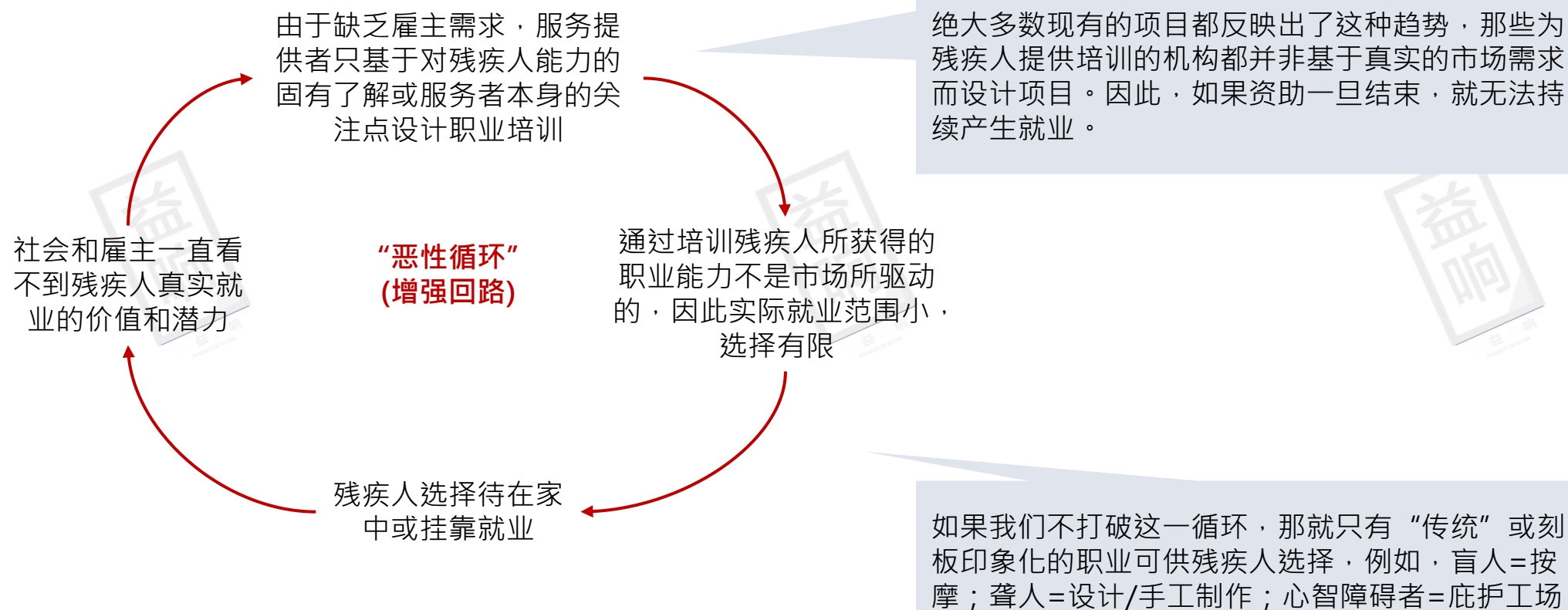
## 2b) 根本原因是什么？ 以实际运用“5个为什么”分析法为例

### 第一层原因 (微观-仅供参考)



# “5个为什么”分析法有助于发现潜在的“恶性循环”

恶性循环：在解决残疾人就业问题上目前的困局





### 3) 反思已有解决方向/方法 — 以残疾人就业中政府措施及其瓶颈为例



残疾人

3a) 为了解决这个问题，已经采取的举措/措施有哪些？

- 培训津贴
- 政府提供的就业培训

3b) 过往的干预有什么不足和面临什么瓶颈？

- 津贴不足，难以吸引到专业的商业机构到残疾人培训市场中；例如，上海残联的就业培训返还款上限为1万元，但收费的培训课程通常会在2万元以上；
- 培训所学与市场需求相脱节；例如，大多地方残联会安排一些传统上认为适合残疾人的技术培训，例如手工艺（对于残疾人胜任力的认识较窄）



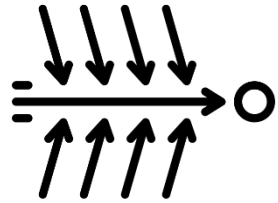
潜在雇主

- 要求在雇员中至少有1.5%-1.7%的残疾人（各地存在差异），违规者将面临较高罚款
- 福利相关政策，包括支持提供合理的住宿及相关的税收优惠；各地有不同附加的激励政策

- 实施的处罚数额巨大，这为行动提供了动力.....例如，北京市政府在2017年共收到残疾人保障金（残保金）约100亿元人民币
- .....但多数企业是通过找“挂靠就业”来达到政府要求的；很多就业中介机构安排挂靠就业，即仅形成表面的雇用关系，残疾人并不需要到岗
- 追求融合就业的企业有成功的例子，但需要企业给出较大承诺和较高投入：星巴克（400人，约占全体员工的1%），伟创力（500人，约占全体员工的1%）。

## 启发系统思维的三个基础分析

### 1. 问题分析



应用

剖析你正在解决的社会问题的第一层原因和根本原因

启示

解决此问题的关键杠杆点有哪些? 在这些杠杆点中哪些是适合我介入的?

我可以如何提升干预措施以撬动关键的那些杠杆点?

### 1. 界定问题

独立作业 - 10 分钟

- 界定你所关注的问题并写在学习手册第4页
- 运用学习手册第5页的问题，帮助小组同伴互相完善问题界定

### 2. 识别第一层原因/根本原因，并识别潜在干预空间

独立作业 - 45 分钟

- 识别你所关注问题的第一层原因（可运用框架检验是否全面）
- 使用桌上的便利贴写下问题的“5个为什么”并梳理其逻辑
- 基于你的根本原因分析，思考问题3A和3B
- 在学习手册第6-10页写下你的答案，写完后可跟你的组员讨论和反馈！

### 3. 回顾你的分析，并写下你所获得的启示吧！

独立练习 - 15 分钟

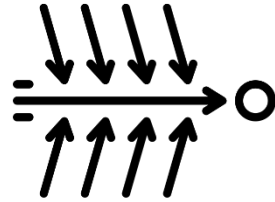
- 在学习手册第11页写下你的答案

与全班分享你的分析要点及主要收获 - 20 分钟

# 我们将通过重点学习3个基础分析认识系统思维

## 启发系统思维的三个基础分析

### 1. 问题分析



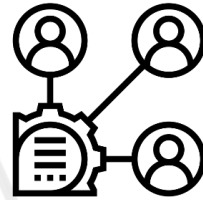
剖析你正在解决的社会问题的第一层原因和根本原因

应用

解决此问题的关键杠杆点有哪些？在这些杠杆点中哪些是适合我介入的？  
我可以如何提升干预措施以撬动关键的那些杠杆点？

启示

### 2. 利益相关者分析



分析主要影响该系统的利益相关者，以及我们应如何与他们对话和协作

我们是否在与那些对系统最具影响力的利益相关者互动？  
我需要与谁协作且我们最佳的协作方式是什么？

### 3. 外部环境及趋势分析



阐明影响系统的主要外部环境变化及趋势

从中长期来看，我们的干预是否仍具有价值且符合现实需要？  
我们应该如何改进或调适我们的干预模式以实现影响力的最大化？

# 进行利益相关者分析也有很多种不同的方法

根据过往经验，我们建议如下：

## 1. 列举并选择利益相关者

- a) 在三个部门当中，有哪些利益相关者关注或应该关注这个社会问题（请尽可能详尽地列出，如政府部门的级别及名字）
- b) 根据在上一环节问题分析当中的思考，选出那些对我们干预措施至关重要的利益相关者




## 2. 使用影响力/关注度矩阵归类利益相关者，并进行排序

- a) 利益相关者在这一社会问题上有多大的影响力？
- b) 解决这一问题，对利益相关者有多大的利益？
- c) 哪些利益相关者我们希望进一步建立/加强关系？

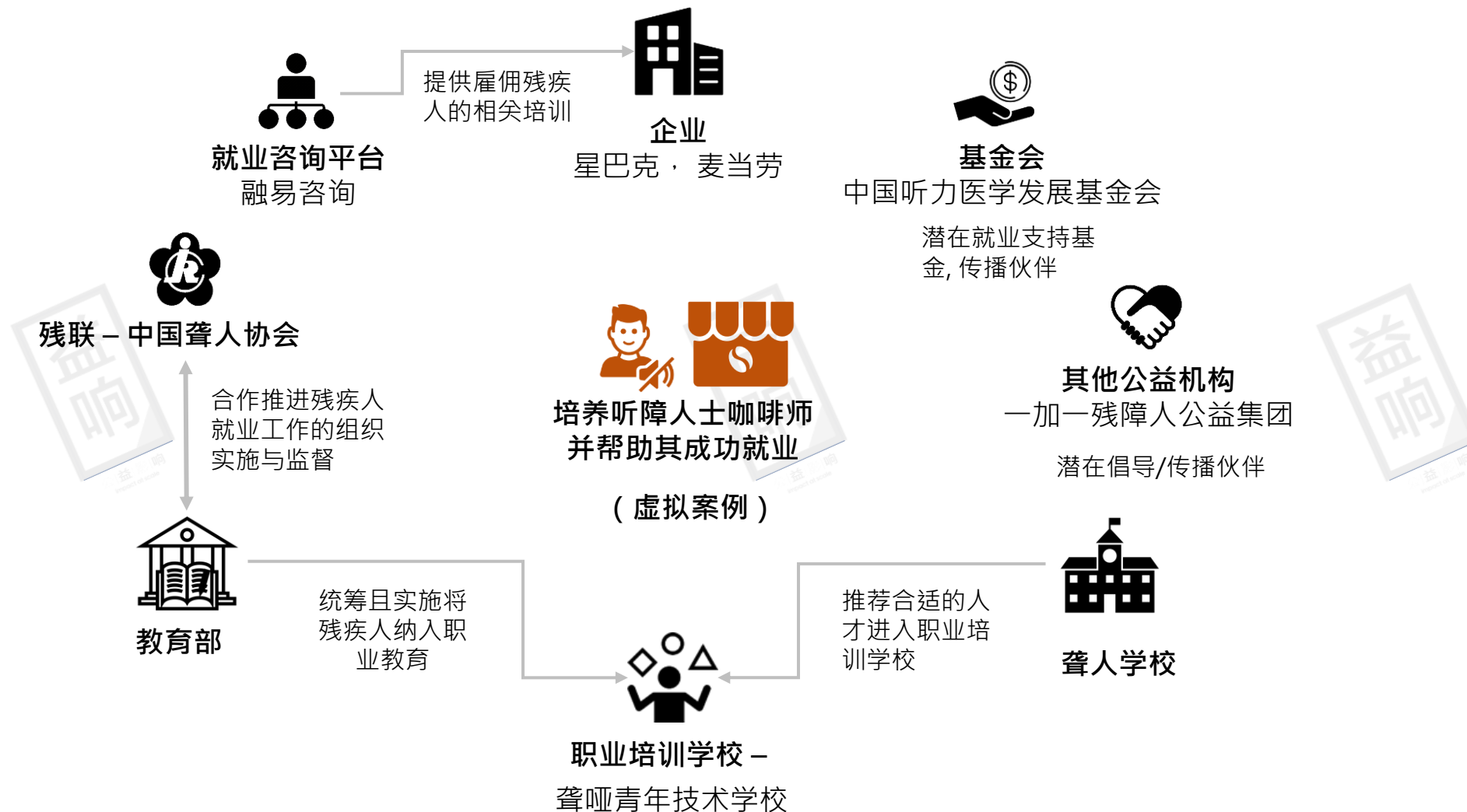
## 3. 制定与他们对话和协作的策略

- a) 我们与其对话和协作的策略是什么？

# 1a) 我们可以从不同的层面识别利益相关者

部门	利益相关者类型	说明/示例
 公共部门	国家政府	教育部，卫生部，全国残联
	当地政府	市政府，街道办，社区协会
	立法机构	各级人大
	公共服务	公立学校，公立医院，公共交通
 商业部门	私营服务	康复中心，养老院，照料服务提供方
	其他企业	其业务或社会责任方向与我们的干预措施一致或有帮助企业
 社会部门及其他	基金会	对你正在解决的社会问题感兴趣的基金会
	枢纽机构	议题枢纽，地区枢纽
	其他公益机构	致力于同一社会问题、同一受益群体、或其他相关联的公益机构
	落地机构	在地区执行产品落地
	社区	社区志愿小组，社区居民，楼长
家庭	父母，监护人	

# 1b) 关系到听障人士咖啡师培训干预模式的主要利益相关者



## 2) 使用影响力/关注度矩阵归类管理主要的利益相关者

第一步：将利益相关方放入影响力/关注度矩阵（仅示例）

第二步：选择



- 在将对你的干预重要的利益相关者放入矩阵之后，选出三个希望进一步建立/加强关系的利益相关者



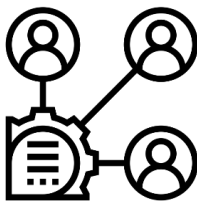
### 3) 构思与这三位利益相关者对话和协作的策略

利益相关者	他们可以为我们的战略提供什么价值？	我可以为他们提供什么价值？	理想中，我们可以如何与这个利益相关者对话和协作？ (单线/交互)	为了达到这样的目标，我还需要做什么？(巩固自己的价值，建立关系)
职业培训学校 (虚拟案例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>在职业学校设立听障人士咖啡师培训，加大培训规模</li> <li>授予学业证书，加强雇主对听障人士咖啡师的认可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供成熟的咖啡师培训模式，支持师资；帮助职业培训学校落实教育部为残疾人提供职业教育的要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过合作为听障人士提供有质量的就业培训。职业培训学校负责听障人士学生的招募和管理，提供培训场地，提供师资薪水，链接潜在雇主。我们负责提供培训模式和实习场地，介绍师资，推荐潜在雇主</li> </ul>	需要建立关系，两种方法： <ul style="list-style-type: none"> <li>直接：与我们就近残疾人职业培训学校取得联系</li> <li>间接：通过教育部门介绍联系当地招收残疾人的职业院校，探讨合作</li> </ul>



## 启发系统思维的三个基础分析

### 2.利益相关者分析



分析主要影响该系统的利益相关者，以及我们应如何与他们对话和协作

应用

启示

我们是否在与那些对系统最具影响力的利益相关者互动？  
我需要与谁协作且我们最佳的协作方式是什么？

### 1. 列出利益相关者并放入矩阵中

#### 独立作业 - 15分钟

- 用便利贴写下你所关注的问题领域的利益相关者（请尽可能地写全面），贴在在学习手册第14页，并选出那些对你干预措施至关重要的利益相关者
- 将那些对你干预措施至关重要的利益相关者移动到学习手册第15页的矩阵的相应位置
- 选出三个希望进一步建立/加强关系的利益相关者

### 2.选择3个关键的利益相关者并构思与他们建立关系的策略

#### 独立作业 - 25分钟

- 在学习手册第16页写下与三位关键利益相关者建立关系的策略
- 运用学习手册第17页的问题，帮助小组伙伴互相完善策略

### 3.回顾你的分析，并写下你所获得的启示吧！

#### 独立作业 - 10分钟

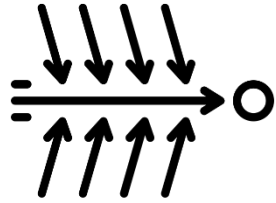
- 在学习手册第18页写下你的答案

与全班分享你的分析要点及主要收获 - 20分钟

# 我们将通过重点学习3个基础分析认识系统思维

## 启发系统思维的三个基础分析

### 1. 问题分析



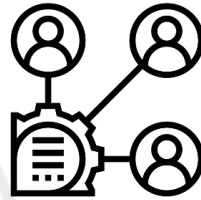
剖析你正在解决的社会问题的第一层原因和根本原因

应用

解决此问题的关键杠杆点有哪些？在这些杠杆点中哪些是适合我介入的？  
我可以如何提升干预措施以撬动关键的那些杠杆点？

启示

### 2. 利益相关者分析



分析主要影响该系统的利益相关者，以及我们应如何与他们对话和协作

我们是否在与那些对系统最具影响力的利益相关者互动？  
我需要与谁协作且我们最佳的协作方式是什么？

### 3. 外部环境及趋势分析



阐明影响系统的主要外部环境变化及趋势

从中长期来看，我们的干预是否仍具有价值且符合现实需要？  
我们应该如何改进或调适我们的干预模式以实现影响力的最大化？

# 你猜对了，做外部环境和趋势分析也没有单一的方法！

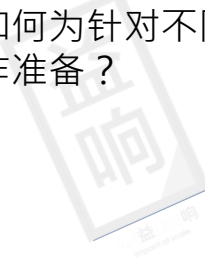
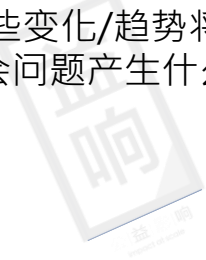
根据过往经验，我们建议如下：

## 1. 运用 PESTEL 分析模型识别相关的宏观趋势

- a) 外部环境正在发生什么变化，这些变化/趋势将对这一社会问题产生什么影响？

## 2. 运用情景模拟分析不确定因素的影响

- a) 基于较大的不确定性因素，如果发生了，我们如何为针对不同的情境作准备？



# 1) PESTEL 分析模型帮助我们思考外部趋势及变化.....

运用PESTEL分析模型对相关的外部环境及变化进行头脑风暴

维度	因素 (未穷尽)
<b>政治</b> Political	该问题领域的新政策；政府系统的变化；国家/地区战略重点；全国人民代表大会；国家五年规划
<b>经济</b> Economic	劳动力参与；工资；通货膨胀率；家庭收支方式；贫困；经济增长
<b>社会</b> Social	人口增长率；年龄构成；健康卫生服务；教育服务；社会动员；就业趋势；家庭构成
<b>科技</b> Technological	新的研究及发现；自动化趋势；新兴产品；手机程序趋势；网络覆盖及使用的变化
<b>环境</b> Environmental	天气及气候变化；人们对环境问题的意识；新的环保实践
<b>法律</b> Legal	有关歧视，虐待，暴力，健康标准，环境限制的法律

# ....在今天的培训中，我们重点考虑三个方面的外部变化：

外部因素：

示例相关的趋势

政府政策及体系变化

政府加大了社区治理的力度和投入；大力实施经济恢复政策；加强国家安全；并收紧了对社会组织的监管

新的技术趋势

农村地区互联网在线活跃用户数近年大幅度提升（尤其通过直播）；出现了大量的线上/手机应用课程；个人数据获取的渠道增加

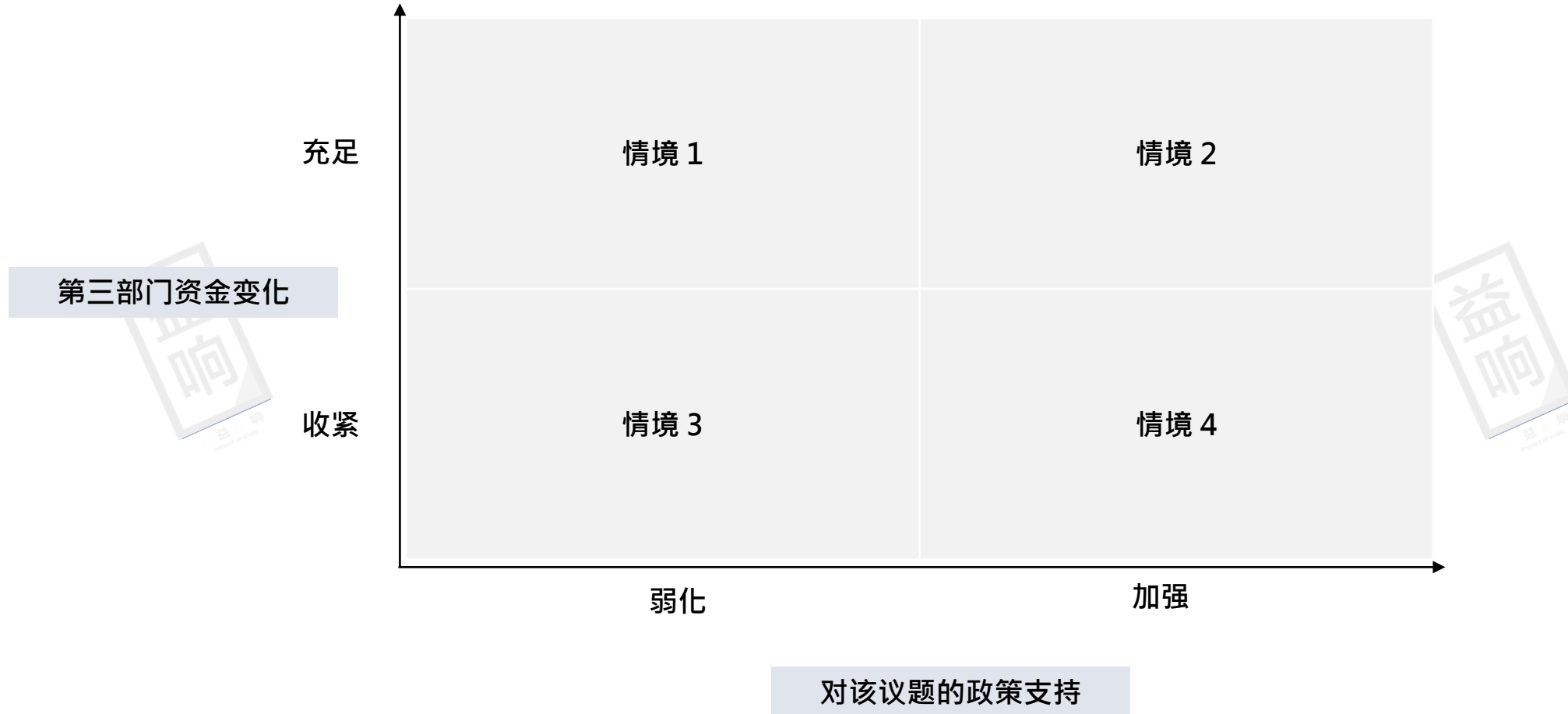
大事件：

示例相关的趋势

新冠疫情

人口流动减少；社区中志愿者参与程度上升；失业率上升和经济增长缓慢

## 2) 以两大不确定因素做情景模拟



## 三个产生系统思维内容的工具

### 3. 外部环境及趋势分析



应用

阐明影响系统的主要外部环境变化及趋势

启示

从中长期来看，我们的干预是否仍具有价值且符合现实需要？

我们应该如何改进或调适我们的干预模式以实现影响力的最大化？

### 1. 识别相关宏观趋势及不同情景的影响

#### 独立作业 - 25分钟

- 在学习手册的第22页，依据三个外部变化，写下与你正在解决的社会问题有关的相关趋势，以及其对你带来的实际影响。若有其他外部因素对你的议题至关重要且近期趋势有变动，请添加
- 在学习手册的第23页，选择1-2个你认为最可能发生的情景，并写下这个情景若发生对你所解决的社会问题的实际影响。若有其他你认为更重要的不确定因素，可以跳过23页，在24页构建你自己的情景模拟矩阵
- 完成后，请与你的小组同伴分享和交流你发现的趋势和情景，以及它们对你的影响

### 2. 回顾你的分析，并写下你所获得的启示吧！

#### 独立作业 - 15分钟

- 在学习手册第25页写下你的答案

与全班分享你的分析要点及主要收获 - 20分钟

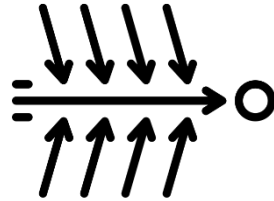


1. 在推动影响力规模化当中，我们为什么需要系统思维？
2. 我们如何将系统思维运用于影响力规模化的战略当中？
3. 通过今天的培训，我们可以获得哪些战略启示，以及下一步需要做什么？



# 将系统思维带来的启示落实到战略中

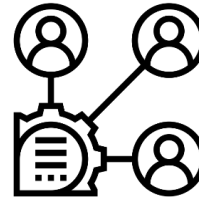
## 1. 问题分析



系统思维带来的启示

解决此问题的关键杠杆点有哪些？在这些杠杆点中哪些是适合我介入的？  
我可以如何提升干预措施以撬动关键的那些杠杆点？

## 2. 利益相关者分析



我们是在与那些对系统最具影响力的利益相关者互动？  
我需要与谁协作且我们最佳的协作方式是什么？

## 3. 外部环境及趋势分析



从中长期来看，我们的干预是否仍具有价值且实符合现实需要？  
我们应该如何改进或调适我们的干预模式以实现影响力的最大化？

战略思考

我在系统中最合适扮演什么样的角色以在关键环节上推进社会问题的有效解决？

我应如何有机地撬动和整合系统中的资源从而更有效地推进影响力的规模化？

行动计划

6个月的行动计划

# 基于我们对行业的观察，以下是一些品牌机构对角色/产品调整的示例：



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

## 调整方式

## 示例

### 根据可预见的新政策改变角色

- 新的政策将可能降低困境儿童对生活及学费补助的资金需求
- 因此针对解决困境儿童问题的公益机构将需要考虑他们希望继续投入多少资金在学费资助上，或是否应转而扮演“监管者”的角色，通过辅助政府设立的困境儿童系统（比如儿童主任的工作）支持政策有效落地

### 根据环境变化开发产品新细分

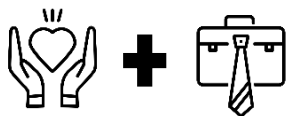
- 虽然受疫情的影响较大，但在教育上，停工停课不能停学
- 真爱梦想快速反应，2020年2月1日起推广《真爱之声》线上素养教育栏目，用每天22分钟时间发出及时、温暖、建设、理性的声音。支持学生、家长、老师、学校，提供良好的学习和成长环境。截至目前八月，已经推出110集《真爱之声》。

### 根据环境趋势加速产品迭代和战略升级

- 在2019年班班有个图书角就提出把部分课程/服务线上化作为今年的重点目标，因疫情困住大家，乡村孩子服务无法通过原有的在校阅读来落实，加速了这一想法的落实。
- 担当者打造“橡果课堂”线上直播课，邀请嘉宾（例如儿童文学创作者或社会名人）给孩子分享阅读感悟、成长故事和阅历见识，提升儿童对阅读的兴趣，并通过其他从事儿童教育的公益组织及腾讯守护成长平台，做好传播推广。除此之外，担当者将线上直播课这一服务形式总结为标准化流程，并提升为橡果阅读和橡果科学两个线上课堂，加速践行互联网+乡村教育公益的战略升级

# 以下是我们对公益机构与其他利益相关者合作模式的一些观察：

## 公益机构与企业



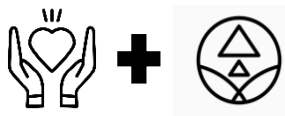
### 示例

**十方缘&老龄服务产业：**  
十方缘与南鑫家政服务服务有限公司合作，探索将心灵呵护理念和技术融入到养老行业和家政行业的培训当中。此实践模式得到了国家发改委的认可，被录入全国家政服务业发展的示范案例。今年，十方缘已经为家政和养老行业培养了1000+的从业人员，项目也进一步在全国推广。

### 对公益机构的价值

- 撬动大规模的资源
- 获得社会广泛的认可和采纳

## 公益机构与枢纽



### 贵州枢纽和儿童服务站区域生态发展模式：

贵州枢纽引入了壹基金的儿童服务站并以“益童乐园”在当地落地。该项目在2018-2019年在贵州落地了26个点，且获得了528万的多方资金支持。预计在未来3年该项目将覆盖354个点，并获得来生省财政和民政局的3000万资金支持。

- 提升产品在区域的可持续规模化发展
- 提升落地机构的培训和督导能力

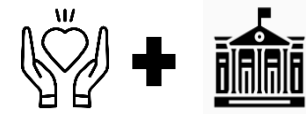
## 公益机构议题网络



**义仓发展支持性网络：**共有185家成员伙伴机构组成，共同将网络旗下的6个公益品牌推广到了97个城市的2500+个社区。每年的义仓日联合行动成员会共同发声，因此获得了大量的媒体报道。网络也吸引了国内外专注于社会学领域的专家和学者研究和推进义仓的工作。

- 共同吸引更多的资源
- 推动产品迭代和发展
- 实现更有力的政府和公众倡导

## 公益机构与政府



**自然之友的政策倡导：**长期参与政策法律倡导。自2012年至今，已参与33项环境领域法律与政策倡导，包括了《中华人民共和国环境保护法》（2014）、《水电发展“十三五”规划》（2016）、《政府信息公开条例》（2017）。

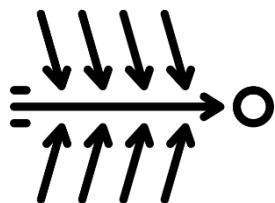
- 从根源改善问题发生的制度环境

# 让我们总结今天的思考和落实计划吧！



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

## 1. 问题分析

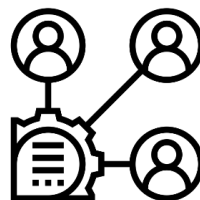


我在系统中最合适扮演什么样的角色以在关键环节上推进社会问题的有效解决？

我应如何有机地撬动和整合系统中地资源从而更有效地推进影响力的规模化？

6个月的行动计划

## 2. 利益相关者分析



1. 根据今天练习中获得的启示，请进一步思考我们可以做哪些战略举措？这些举措对你未来六个月的工作计划意味着什么？

独立练习 - 20 分钟

- 在学习手册第27页，写下你对两个关键战略问题的思考。
- 根据对战略问题的反思，在第28页写下不超于3个对你来说最值得落实的战略举措，和未来6个月推动这些举措的所需完成的事项（不需要太详细，更重要的是记录下你的工作思路）

2. 让我们总结今天的课程吧！

全班分享 - 30 分钟

- 让我们一起分享我们的收获，希望落实的战略举措和对今天课程的感悟吧！
- 你可以把你的感悟写在学习手册第29页

## 3. 外部环境及趋势分析





# 益响介绍：我们的团队有着与企业、基金会、非营利组织/社会企业和政府相关的丰富工作经验



## 基金会



- 香港马会老年版块战略和变革理论 (2015): 我们总监负责了建立老年版块的初版战略和变革理论~ 1亿美元/年
- 香港马会老年版块战略审阅 (2019): GDI 受老年版块委托审阅战略，包括回顾2015至2019年的影响力, 以及为2020年至2024的战略提出新的建议



- 南都基金会 – 好公益平台战略制定 (2018): 好公益平台是一个开放共享的优质公益产品规模化平台。目前平台上的产品涵盖教育、环保、养老、助残、社区发展等多个领域。GDI研究了横跨20多个城市的30家非盈利机构，并基于此给出了战略建议
- 南都基金会 – 共建好公益平台 (2019): 制定战略后，好公益平台委托GDI，共同实施战略建议。目前，GDI和好公益平台已组建联合团队，共同为平台各项工作助力

著名国际银行旗下的慈善基金会

- 私人基金会 (2019) – 困境儿童战略制定: GDI受某国际银行旗下的慈善基金会委托，对其在中国的赠款项目进行战略回顾 (2015-2019年共投入~1亿美元)，项目主要集中在困境儿童的医疗、教育、早期教育和生命安全保障议题上

## 非营利机构和社会企业



超过100家非营利组织/社会企业

- 慧灵 – 战略和组织发展能力建设 (2016-2019): 慧灵是中国最大的草根社会组织，致力于为成年心智障碍者提供高质量的服务。GDI帮助慧灵总部和落地机构转型至连锁模式，成功加快了落地机构的扩张和受益人的增长率。(从每年新增1-2个服务中心到如今平均每年4-5个新服务中心)
- 非营利孵化器 / SOW 亚洲基金会 / 日内瓦全球基金会 (2015-2017): 在2015至2019年间，GDI通过不同的能力建设项目，为超过100家非营利组织和社会企业举行了各种战略工作坊和能力建设培训

## 政府



- 新加坡国立卫生保健集团 (2019): 国立医疗保健集团是新加坡政府旗下负责200万人医疗保健的三个政府部门中最大的一个。GDI受临床医疗委员会委托 (国立卫生保健集团的领导层和众多国立医院的CEO)，帮助其制定针对人口老龄化的2020-2024年战略
- 精神卫生研究所和全国社会服务理事会-普及精神健康意识战略 (2018) – GDI被委托，举行了数场战略工作坊，以设计一场成功的“反贴标签”公共意识运动，以消除新加坡公众对精神健康问题的误解

感谢您的阅读！

益响合作联系：

若您有业务合作需求，请发邮件至：[generalcontact@yixiangimpact.com](mailto:generalcontact@yixiangimpact.com)

**如您需要引用本PPT的内容（包括图片和文字），请注明出处。**



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



益响公益