

案例 | 慧灵如何监测评估战略成效 并支持伙伴发展



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年2月

本文目录

- 我国有1500万心智障碍人群，他们亟需获得正常化生活的机会。慧灵是一家专注于服务心智障碍人士的机构，成立于1990年，作为行业领头羊，慧灵服务所能覆盖的比例也仅有0.08%。为了服务更多心智障碍人士，2015年慧灵开启规模化发展战略，其监测评估做法也随着机构的战略转型发生了重大的变化。
- 基于规模化战略下的系统性监测评估方案，不仅帮助慧灵了解总部在推进战略目标上取得的成效，同时是慧灵支持和管理合作伙伴、拓展新服务的重要路径。本次我们访谈整理了慧灵的战略发展与监测评估体系，为大家带来以下内容：

1. 慧灵以怎样的战略定位影响行业

1.1 慧灵希望解决什么问题

1.2 慧灵的服务目标

1.3 慧灵的服务策略

1.4 慧灵的服务理念

1.5 新机遇大需求推动慧灵战略转型

2. 慧灵如何监测评估战略的有效性

2.1 监测评估的目的与关键问题

2.2 监测评估的对象与关键指标

2.3 监测评估的落地执行

2.4 监测评估的发现与应用

3. 延展思考：慧灵的困难与经验

1.1 慧灵希望解决什么问题

- ❑ 心智障碍群体数量大、获得的服务却很少：
 - 中国有1500万心智障碍群体(包括智障、脑瘫、自闭症、唐氏综合症)，仅1.6%的人可获得服务。
 - 其中有750万大龄(16岁以上)心智障碍群体。慧灵是全国最大规模的大龄心智障碍群体服务提供方，然而服务比例仅占该群体的0.08%。
- ❑ 大龄心智障碍群体需要但却缺少和普通人一样正常生活的机会(如可以自我选择住在哪、和谁做邻居、和谁成为朋友、学习和工作等)：
 - 心智障碍者的家长/亲友的理念：通常希望孩子能够待在家里，避免出门被人欺负。他们更多地将大龄心智障碍群体看做孩童，不能以适龄化的视角看待他们、支持他们开展适龄化行动(如独立出行、就业等)。
 - 社会认知与文化：社会主流同样更倾向于将大龄心智障碍群体保护起来，让他们待在家中或集中照护，而鲜少有人支持他们正常生活、就业等。
 - 但这不该被认为是大龄心智障碍者的常态生活，他们已经成长为成年人，有权利回归到社会，过正常化的生活。
- ❑ 这些理念最初在1946年由瑞典政府提出，慧灵在学习参考了美国智能障碍协会、台湾美好生活等的做法后，梳理出自己的理念和策略开展服务。

慧灵服务框架

愿景：智障人士平等参与社区建设，共享社会文明成果！
使命：推广社区化服务模式，提高智障人士生活品质！

服务目标：帮助大龄心智障碍者获得**正常化的生活品质**。

服务策略

以社区为依托，为大龄心智障碍者提供服务，帮助其获得：

居住在家庭
的机会

受教育的机会

工作的机会

交友的机会

服务理念

为他：服务人员
判断受益人需要
什么服务。

对他：询问受益
人自身意愿，激
发自主选择性。

支持他：支持受益人
努力克服/适应障碍，
而非逃避/去除障碍。

1.2 慧灵的服务目标——正常化的生活品质

□ 慧灵如何定义“正常化的生活品质”？

- 正常化的生活品质指的是大龄心智障碍者能拥有和普通成人一样的正常生活。成人之后，他（指受益人，下同）如果有工作意愿则可以拥有工作，他身边可以像其他人一样有家人、有朋友，有正常的社交行为等。
- 慧灵将正常化的生活品质细化为3个面向8个领域，进而融入服务策略和理念。

3个面向	8个领域	具体含义（示例）
独立	• 个人发展 • 自我决策	• 可以获得教育、成就、地位。 • 可以自主选择、控制、追求个人价值和人生目标。
福祉	• 身体福祉 • 情绪福祉 • 物质福祉	• 身体健康，热爱生活。 • 拥有正常生活、休闲、住房、就业的能力。
社会参与	• 人际关系 • 社会融合 • 权利	• 和普通成人一样，可以自己选择朋友、同事、爱人。 • 可以融入社会，成为志愿者或社会贡献者。

1.3 慧灵的服务策略——以社区为依托开展服务

□ 为什么要以社区为依托？

- 任何不真实的生活场景都无法帮助受益人回归正常。例如有些机构会模拟生活场景，如模拟电影院或采用虚拟假币引导购物等，这些都不是真实的自然环境、生活场景，在这些场景中的训练并不能帮助他们回归正常。

□ 如何理解慧灵服务策略中的“以社区为依托”？

- 即回归自然环境、真实生活场景，让受益人在真实的社区工作、生活。
- 包含三层级的训练：(1)能够根据地图等自由出入真实场所；(2)能平等参与到公共活动中，如超市采购；(3)能在社区活动中有扮演/承担一种角色，而不是可有可无的存在，而是被赋予责任，比如活动的执行者、组织者。

□ 慧灵以社区为依托，为大龄心智障碍者提供的服务包含以下四类：

家庭：采用社区家庭模式，使受益群体可以共同或独立居住在社区中，避免隔离在大型寄养机构中。

教育：通过日间活动中心为受益群体提供参与式学习机会。

工作：根据心智障碍程度的不同提供就业帮助，从庇护性就业到自我造血的社会企业。

朋友：通过具体的项目活动帮助受益对象建立真正的人际关系。

1.4 慧灵的服务理念—— 为他、对他、支持他

□ 如何定义“为他、对他、支持他”？——在不同场景下有不同的理念。

- “对他”是在任何时候都持有的一种理念。是指服务人员充分尊重受益人，根据他的个人意愿提供服务。比如他说我想要一个手机，服务人员会去了解为什么他需要一个手机，背后可能是他想要跟外界沟通的渴望；如果受益人是植物人不能回应，在提供服务前也要对他说明要做什么了。
- “为他”是在服务人员明确知道什么对他好的时候加以干预，比如危害生命、健康等场景。如受益人如果过度肥胖，则要帮助他合理控制饮食。但同样建立在“对他”尊重的基础上。
- “支持他”是在服务障碍程度较重的受益人时需要引导他积极适应环境、克服困难，而不是消极接受“我做不到”的现状。比如外出时，不认路、不会沟通，可以用图片沟通/志愿者带领。对于轻度障碍的受益人则不需要。

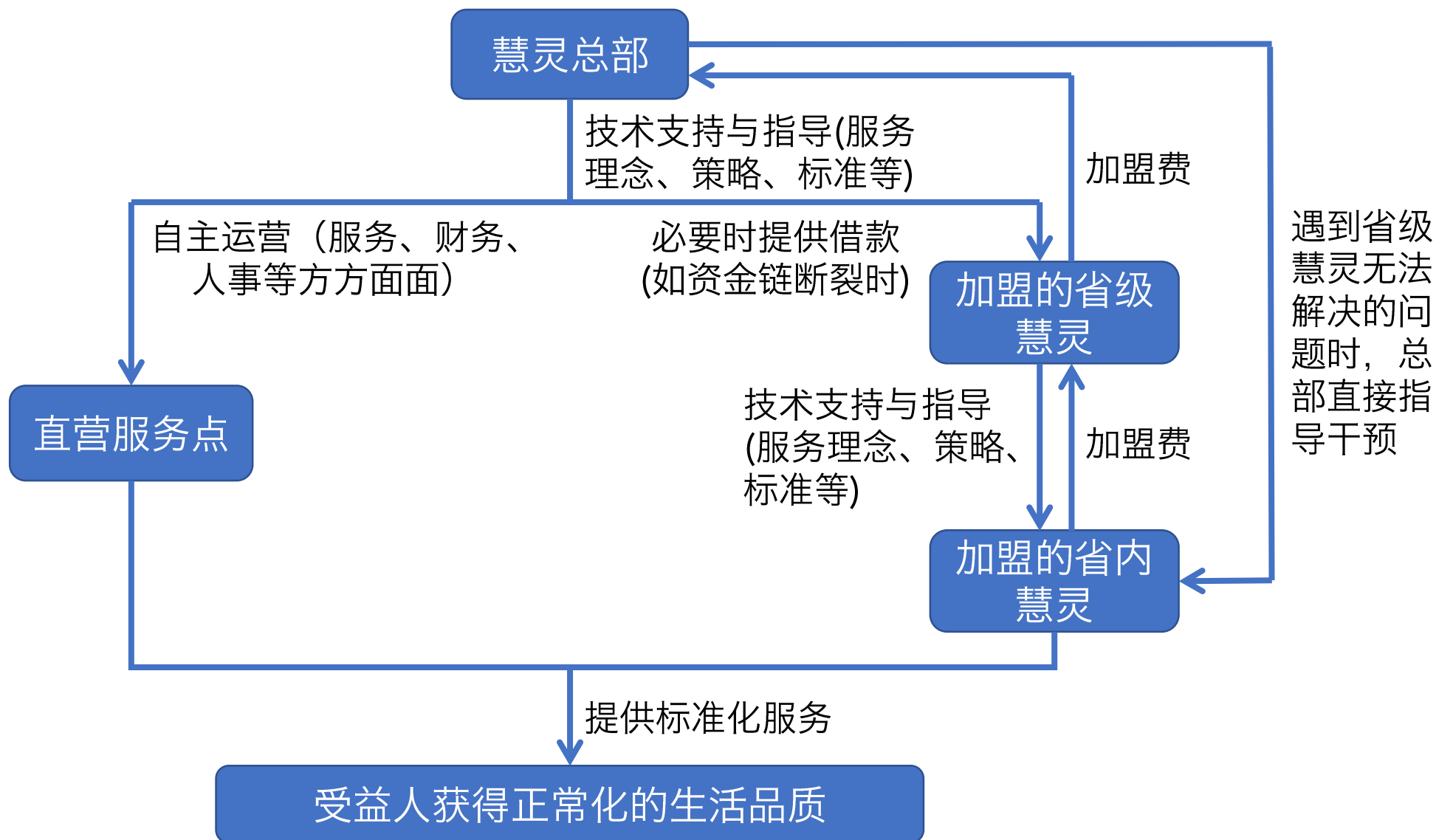
1.5 新机遇大需求推动慧灵战略转型（1/2）

- ❑ 1990~2014年，纯直营模式，稳步发展：在最初的服务愿景、目标、策略指引下，慧灵通过在不同城市建立一个全新的服务点，逐步扩张服务范围，20余年间共开设服务点14个。
- ❑ 2015年，确定规模化战略方向：南都基金会开始寻找有规模化潜力的机构资助其扩大服务。在南都的启发之下，慧灵开始意识到作为发展了多年的老牌机构，应该去贡献一下行业了，即总结一些标准化的做法，推广给更多的人一起做。于此同时，慧灵也看到**很多地方当地政府/ 机构非常希望有效的服务模式能够在当地得到复制和发展，并且以当时的供需差距来看，纯直营模式的发展速度明显是不够的。**因此2015年在南都基金会的推动下，慧灵正式确定了规模化复制的战略方向。
- ❑ 2015年至今，直营+加盟模式，快速复制：通过与NGO加盟合作的形式，慧灵新发展省份11个，原有的直营服务点仍然保留。目前慧灵在全国39个城市开设有100多个服务点。也是从2015年开始，慧灵开始不断研发、打磨标准化产品，包括服务的标准、管理的标准等等。

1.5 新机遇大需求推动慧灵战略转型（2/2）

- 随着战略转型，慧灵由原来的纯自营模式，变成自营+加盟模式，所有自营和加盟的合作伙伴都由慧灵总部提供支持。此时急需思考的问题是：慧灵总部作为规模化发展的推动者以及策略的制定者，能不能担当起这个职能？就此，慧灵对总部的功能进行重新定位，并规划了18年~22年五年战略发展目标：
 - 总部快速发展、建设省级慧灵
 - 省级慧灵快速孵化、复制省内慧灵
 - 服务标准化、多元化（多元化指的是根据需求提供不同的服务内容，比如就业、托养、无语言能力的开展艺术调理等）
 - 构建给价值的中枢慧灵

新阶段下慧灵的规模化发展体系



2 新战略对监测评估提出新要求

- 2015年之前，因为发展速度较慢服务点少，且均为直营服务点，总部对其了解程度深，因此并没有深入系统地评估，而是不定期了解各地服务情况，如是否按照慧灵的服务理念开展服务，受益人及家长满意度等。包括行政、财务等方面的管理在内，都没有形成成熟的系统性的文件。
- 2015年，随着规模化战略的转型，慧灵开始与各种各样的伙伴合作。**快速发展对慧灵的管理效率提高了要求**，与此同时虽然慧灵总部提供了服务标准，但面对不同发展阶段的伙伴如何保证其按照标准提供高品质的服务也是一个重要的问题。
- 于是，从2015年开始，**来自外部的力量**（来自南都基金会的理念引导和资金支持）+**慧灵内部的意愿**（希望用监测评估了解其服务是否有效推动了战略目标的达成），推动了慧灵内部监测评估体系的建立和不断完善。

2.1 监测评估的目的与关键问题

- 慧灵战略评估最想要回答的核心问题是：慧灵总部是否有效地推动了慧灵规模化发展？结合总部的五年战略发展目标（参见第10页）与慧灵的愿景使命（参见第4页），整理出其中的关键要素，确定了关键评估问题：
 1. 服务成效：服务在多大程度上改善了受益人的生活品质？
 2. 服务保障：
 - 服务品质：各服务点是否能够按照总部提供的标准，为当地的受益人带来有品质的服务？
 - 硬性保障：各服务点在人力、财务、行政管理等方面的能力如何？
 3. 服务数量：服务数量的增加是否回应了当地的需求？还有哪些进一步拓展的空间？
- 由此，新阶段慧灵监测评估的核心目的在于了解服务成效、直营及加盟伙伴是否有能力并能够提供高品质的服务以保障成效。借助监测评估的过程，慧灵同时实现了对合作伙伴的绩效管理，并借机了解各地服务需求动态，为判断下一步服务开拓方向提供重要参考。对于希望看到影响力数据的资方来说，这样的监测评估方案获得的结果，也能够同时满足资方的需求。

2.2 监测评估的对象与关键指标

评估对象	一级指标	二级指标 (示例)	三级指标 (示例)	具体问题（示例）
受益人及其家长	正常化生活品质	独立	个人发展	是否可以自己吃饭、上下床、穿衣服、上厕所等。
直营及加盟的合作服务点*	机构服务品质	日间服务品质	服务质量	每个服务对象每周不少于3次与社区互动并有记录。
		夜间服务品质	饮食与营养	不少于三菜一汤，荤素搭配合宜。
	机构硬性保障与服务数量	管理运营状况	章程	章程制定或修改符合法定程序。
		服务规模	服务数量	成立三年至少服务30个会员。

* 注：加盟和直营的评估内容唯一不同之处在于，加盟方因其是自己出资，对于财务的评估仅限于与慧灵合作开展服务的部分，而对于直营机构的财务评估是全方面的。

2.2.1 如何制定关键指标

- ❑ 慧灵每个评估指标的设定遵循的原则是：根据日常开展的服务，细化到每一个环节；非常直观、具象，容易测评。这样设计一方面便于评估的标准化、执行的便利，另一方面在评估时非常重要的一项工作是根据评估标准向伙伴传递工作标准，细致、具象的评估条目能够让不同发展阶段的伙伴清晰、快速了解到工作重点、如何改进。
- ❑ 与此同时，评估的标准一定是要符合当下的情境的，会随着服务理念/内容的转变而调整。比如在慧灵服务的最初几年，对于服务品质的一大定义是能够帮助受益人吃饱穿暖就很好；而随着时代变化，慧灵越来越注重服务的质量和对受益人的尊重，如餐饮配置是否营养，制定个人发展计划时是否有问过受益人的同意。这些服务标准的变化指导着新的评估指标。
- ❑ 评估标准和随服务手册一同发放给伙伴。

2.3 监测评估的落地执行（1/2）

- ❑ 对受益人生活品质的评估：该部分需要评估者具有足够的专业性且与受益人建立良好关系才能开展。因此慧灵总部负责提供评估工具和培训指导，由各服务点自行选择有足够专业能力且对受益对象非常了解的人员每年开展评估。
- ❑ 对机构服务品质和服务能力的评估：16年以前未大规模复制，以直营为主，总部对各服务点有充分的了解，监测评估融入日常工作，未建立成制。从16年开始，形成明确体系，每两年由总部牵头开展一次。
 - 评估团队：由全国各地抽调服务机构的中高层的管理者组成。慧灵每个服务点都会有一位能力相对综合的个案主任/经理参与到评估中来，整个团队由二十几人构成，每人负责一个区域。
 - 评估方式：所有服务点（无论直营/加盟）都要测评。**重点在于深度实地参与、多维度考察，评估时更重要的是同时当场告知被评者分数及判断标准、如何改进。**在评估开始前，团队会一同就工作方案达成共识，每年会微调部分指标；评估结束后也会经过内部讨论确认评估报告的内容；最后在年会上公布服务点排名，给予优质机构奖励。

2.3 监测评估的落地执行（2/2）

- 评估内容：
 1. 机构服务品质评估：评估团队去到当地，入住被评估社区/家庭2~3天，基础访谈之外，更重要的是花时间与受益人吃住在一起，深度感受、客观评估。
 2. 机构硬性保障评估：机构管理运营评估除了实地考察、座谈外，还会拜访当地的政府如主管部门了解情况。财务状况评估除了查账之外，有时会短期陪同执行项目，观察对方是否按照慧灵要求的财务制度来执行。
 3. 当地需求调研：借助评估，同时了解各地服务需求总量、供需差异，为制定下一年的规模化拓展计划提供参考依据。
- ▣ 日常监测：除了阶段性评估之外，为了提高管理效率，慧灵还开发了线上管理系统，每个月要求全国各地服务点提交服务数据、管理及财务数据。便于及时发现问题、解决问题。

2.4 监测评估的发现与应用

- 监测评估发现最主要的应用在于了解各服务点发展情况，发掘服务漏洞，及时调整，提升服务品质。比如某个服务点表面看来服务规模很大，但现场评估时会发现机构为了追求经济收益，盲目扩大规模，而无法保证服务质量，此时评估人员将直接告知评估结果和改进建议，与服务点一同总结改进方案，以提升服务品质为工作重点。
- 总部在每两年的评估结束后，评估团队进行总结回顾，对于发现的重大问题，纳入下一年调整计划。例如有部分伙伴加盟年限超过5年但服务人数始终达不到标准的，提出下一年必须达成的指标，并在新一年重点跟进。
- 根据各地评估时对当地现阶段需求的了解，有依据的、科学合理地扩大服务规模。如在过去几年的评估中，了解到有哪些城市存在严重供不应求的情况，会作为下一年重点拓展服务的地域。对于农村地区的服务计划也正在逐步开展，弥补了过去慧灵一直服务于城市而农村缺少服务的情况。
- 不断总结服务经验和模式，提炼方法论，促进行业发展。慧灵服务模式的总结、复制、推广，良好地促进了国内心智障碍人士服务规模的扩大。

3 延展思考：慧灵的困难与经验（1/3）

- 监测评估需要大量的条件支撑，如果投入和回报不平衡，大家可能就不想投入。随着服务点的增多，监测评估的工作量巨大，慧灵是如何应对的？

一方面，将监测评估作为支持伙伴发展与管理伙伴绩效的有力手段。对于慧灵来说，2015年时监测评估体系的建立获得了资方的支持，但之后资金并未长久持续。慧灵原本的工作中，包含有对各地服务点的技术支持计划，慧灵巧妙地将监测评估融入对伙伴的支持工作，让其成为一种必然且节约成本，并借此为支持伙伴能力提升、提高服务品质、挖掘新拓展方向等提供了巨大价值。当监测评估发挥了更大的价值，机构也就更愿意继续投入。现阶段慧灵则是借助内部团队的力量和日常加盟费持续开展监测评估工作。

另一方面，2019年线上系统的开发，大大提升了数据收集的便利性，许多原本只能实地考察的数据可以通过日常收集获得，降低了监测评估的难度和成本，也同时降低了数据造假的概率，提高了解决问题的及时性。

3 延展思考：慧灵的困难与经验（2/3）

- 我们都希望通过监测评估来支持战略目标的实现，不是为了给资助方一个交代而来做监测评估。但现实中不同的资方对于成果、影响等经常会有不同的要求，慧灵是如何应对的？现有的体系能满足不同资方的需求吗？

虽然不同资方要求会有不同，但在心智障碍人士服务方面，目前国内慧灵是最专业的，拥有最有能力的团队，因此资方也充分相信慧灵团队内部人员对成效的评估结果，能够满足不同资方的需求。

- 作为一家草根NGO，慧灵是如何设计出专业、系统性的监测评估量表的？

首先，慧灵在多年的实践摸索中**清晰界定了实现战略目标的关键要素**，这是设计监测评估框架的前提。如什么是正常化的生活品质、什么是有效的服务标准、什么是提供标准化服务需要的机构能力。

其次，充分借鉴已有优秀资源并本土化。慧灵天生是做一线服务的，无论从业人员或管理人员都很难提炼出很深刻的方法论。慧灵所用量表都是**在借鉴国外相关成熟量表的基础上，进行本土化后试用，在试用过程中团队根据实战经验共同讨论、调整具体细节，最后形成属于自己的标准化、可推广的文件。**

3 延展思考：慧灵的困难与经验（3/3）

- 对于规模化的机构来说，不可避免的是要面对众多处于不同发展阶段的合作方，慧灵如何让伙伴们充分理解监测评估的重要性并良好配合？

在日常监测方面，慧灵也是从18年才开始慢慢影响、培养伙伴们养成习惯。最开始同样有困难，之后对日常监测系统进行了优化，全国使用统一的财务软件申报，行政管理方式也是统一的，比如记录服务人员、异动等。现在伙伴们能够在优化后的工具中感受到管理的便利和高效，也已经基本适应了监测工作。

评估方面，对于基层工作人员来说，理解监测评估背后的逻辑框架、正确填写数据的困难巨大。因此目前慧灵的做法仍然是由总部选取各服务点相对专业的人组成评估团队开展评估。但这样做成本精力牵涉较大，未来考虑研发标准化测评工具和加强培训评估，以支持就近慧灵进行互评。但**总部人员仍然会坚持参与评估，因为评估是了解基层服务和需求的最好方法之一。**

MEL是CDR持续关注的议题，我们将不断与公益伙伴一同探索能做且有用的监测评估，对内助力持续改进，对外讲清效果，推动行业发展。



案例方：慧灵

慧灵成立于1990年，服务对象主要为成年智障人士。慧灵以智障人士平等参与社区建设，共享社会文明成果为愿景，以推广社区化服务模式，提高智障人士生活品质为使命。慧灵坚持社区化、正常化的理念开展服务，将服务点星罗棋布在100多个不同的社区里，不显现其“突出”而融于“正常”。



资助方：北京三一公益基金会

北京三一公益基金会是由中国三一集团发起的资助型基金，2013年注册成立。三一基金会以推动“科学公益”为使命，通过赋能使公益充分实现其价值，从而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。



出品方：资助者圆桌论坛

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特贡献。

致谢：感谢壹基金高一花、浙江敦和慈善基金会李颖参与本次案例采写。

版权声明：本案例版权归慧灵、北京三一公益基金会及资助者圆桌论坛共同所有，如需转载请联系info@cdr4impact.org。