
银杏伙伴成长计划 中期评估报告

(初稿)

陆德泉 2014.9.11

目录

第一部分：中期评估研究背景与研究方法	3
1. 评估研究目标	3
2. 评估研究策略	3
3. 探究的范围	4
4. 评估研究进展	4
5. 具体研究与评估方法	5
6. 评估时间进展	5
7. 总结分析	5
第二部分：银杏伙伴的发展历程与纠结	6
1. 机构发展的纠结	7
1.1 项目与机构的经济稳定性	7
1.2 项目发展的纠结	8
1.3 人事团队发展的纠结	9
1.4 伙伴在公益路上的分合的应对方式	9
1.5 服务对象群体处境的改变策略转化的纠结	10
1.6 探索公益精神和理念的突破	11
2. 中国的社会发展和公益领域发展带来的纠结	11
2.1 转型社会的社会需求和矛盾	12
2.2 非公募基金崛和公募基金会的转型	12
2.3 政府的社会治理创新	12
2.4 公益伙伴在社会变革路径选择的困惑	13
3. 家庭关系和生活的困惑	13
3.1 家庭伴侣的压力与合力	14
3.2 家庭和延伸家庭关系的修复	14
3.3 对孩子的责任，另类教育的选择	14
3.4 对伙伴多元性别关系的支持	15
4. 银杏伙伴的个人培训经历	15

第三部分： 银杏计划对个人成长与转变的影响 16

1. 经济资助的影响	17
1.1 经济资助对个人与机构的影响	17
1.2 对学习的支持	18
2. 银杏评委的影响	18
3. 银杏的品牌效应	19
4. 银杏的学习活动与考察	19
4.1 学习活动	19
4.2 海外考察	20
5. 银杏伙伴的网络社群	20
5.1 伴委会	20
5.2 银杏伙伴的非正式网络	21
5.3 银杏伙伴“校友会”	21
6. 银杏伙伴的成长与转变	22
6.1 申请银杏伙伴时的阶段性特点	22
6.2 进入银杏伙伴计划后的发展和转变路径	22
6.3 对消极表现伙伴的关注	24
7. 银杏计划秘书处与银杏伙伴的角色分工	24

第四部分 对银杏伙伴计划的建议 25

1. 对银杏伙伴计划培养公益人才的背景分析	25
2. 银杏伙伴计划定位的微调	25
3. 银杏计划对培育公益人才的目标	26
4. 公益人才成长的瓶颈的辨认与银杏计划的附加价值	26
5. 加强促进银杏伙伴的个人成长与公益领域发展的联系	27
6. 银杏伙伴的学习目标、策略和方法	27
7. 完善银杏伙伴计划学习策略的方法	27
8. 银杏伙伴的社群建设	28
9. 校友网络建设	28
10. 银杏伙伴计划的支持形式	29
11. 银杏计划秘书处的定位	29

第一部分：中期评估研究背景与研究方法

1. 评估研究目标

按照银杏伙伴计划策略规划的进度，于 2013-4 年开展中期评估，并为 2015 年后银杏伙伴计划的第二次开发提供基础。为南都基金会从 2010-2012 年运行的三届银杏伙伴成长计划进行评估，分析银杏计划对伙伴成长带来的影响。评估目标如下：

1.1 与银杏伙伴共同学习，重新认识银杏伙伴所重视的，对公益领域发展有利的成长经验的分析。

1.2 辨认银杏伙伴当前成长过程中面临的挑战与瓶颈。

1.3 对银杏计划进行短期、中期和策略性的建议。

2. 评估研究策略

2.1 研究者采取的是协同探究（collaborative inquiry）的策略。协同探究强调并非以银杏伙伴为研究对象，而是研究伙伴，共同探讨在银杏计划期间所经历的过程，自身的体会与感悟。

2.2 从公益人才发展历程看，当前 2010-2012 三届的银杏伙伴处于不同的发展处境，所以银杏计划所提供的各种支持可能发挥不同的作用，带来不同的影响。因此，研究小组和秘书处大概从银杏伙伴转变的程度区分为大、中和小三个类型，探究他/她们自身如何看待他们在银杏计划过程中的改变。

2.3 研究策略采取了双重的协同探究策略。首先，评估研究邀请部分刚毕业的银杏伙伴作为评估伙伴，与研究者共同成立研究小组，共同制定对前后三届的伙伴的研究框架与方式。刚毕业银杏伙伴的参与有助于从他/她们的经验和角度理解银杏计划所带来的有意义的变化，正在面对的机遇和瓶颈，以及他/她们所看到其他银杏伙伴面对的机遇和瓶颈。

第二重协同探究的策略是通过研究者与研究小组成员分别与被挑选的银杏伙伴进行协同探究，对他/她们自身参与银杏计划过程中的体会与感悟进行反映性探究（reflective inquiry）。

3. 探究的范围

3.1 探究范围首先根据银杏计划的目标，探讨伙伴们在银杏计划期间在自我认知、视野和知识开阔、领导力、支持系统、使命感、责任心和抗逆力等方面感受的变化。

3.2 从实践社群（community of practice）的视角和参与协同探究的银杏伙伴探讨银杏伙伴之间的互动所带来的影响和改变。实践社群的视角同时强调正式的社群形态（伴委会）和自组织的非正式小组（朋辈小群体）所带来的影响，比如在共享经验，共同参与投入，发展公益事业的认同感和归属感等。

3.3 除了探讨银杏伙伴在银杏计划直接提供的项目支持和实践社群所带来的影响外，评估同时从伙伴所在的社会脉络，探讨银杏伙伴在参与计划期间和所在社会脉络的影响。

3.4 与参与协同探究的银杏伙伴当前所面对的机遇和瓶颈，从个人情感家庭、项目发展、机构发展、事业发展以及自我认知与定位方面的困惑和思考。

3.5 从伙伴中收集他/她们对改善银杏计划的想法和建议：比如因应银杏伙伴发展的不同历程和瓶颈所提供的支持方式，银杏伙伴社群建设、银杏伙伴推选原则和方法等。

3.6 更新其他公益人才培养计划的进展和效益，针对银杏伙伴的需要、想法和建议，对银杏计划提出短期、中期和策略性的建议。

4. 评估研究进展

4.1 中期评估研究小组于 2 月成立，有陆非、奕鸥、林红和陆德泉四位成员，由陆德泉担任组长。

4.2 研究小组于 2 月 21 日和 22 日的评估小组工作会议中，确定了具体的研究方案。在征询银杏秘书处的意见后，于 3 月底确定邀请参与协同探究的伙伴名单，包括：

- a) 第一届：陆非，王奕鸥，孙恒，梅念蜀，曾思逸
- b) 第二届：李兆伟、刘猛、苗世明、杜爽、刘毅、马俊河
- c) 第三届：王莹、李俊

4.3 银杏利益相关者研究

评估计划挑选的利益相关者包括：第一届落选者李大君、黄如方；评委与公益领域重要人物的访谈，包括了恩派的吕朝，著名公益人士梁晓燕、ICS 恭明中心的曲栋，中华女子学院副教授和近邻社理事长杨静以及研究公益人才发展的年轻学者孙国媛。

5. 具体研究与评估方法

5.1 参考银杏伙伴每年提交的成长报告，辨认重要的事件或经历作为协同探究的起点。

5.2 银杏伙伴的重要伙伴的协同探究：由被邀请参与的银杏伙伴推荐重要的他/她的工作伙伴一起共同回顾他/她在参加银杏计划后前后的成长，和当前共同面对的挑战和想法。

6. 评估时间进展

评估小组从 4 月份开始进行协同探究，到 7 月初完成大部分对谈。由于大部分银杏伙伴在 7 月中下旬到德国考察，小部分对谈顺延到 8 月底 9 月初完成。

7. 总结分析

7.1 评估研究小组与银杏秘书处于 7 月 15-16 日在昆明举行初步总结分析工作坊，对评估的发现进行初步分析和总结。

7.2 评估研究小组组长撰写评估报告初稿，在南都理事会 9 月 13 日的会议进行讨论。

评估研究小组进一步收集意见，完善报告，在 10 月形成最终报告。

第二部分：银杏伙伴的发展历程与纠结

这部分主要总结和分析参与协同探究的银杏伙伴在过去三年的公益历程，包括机构发展、项目发展、团队发展、对改变服务人群处境策略和公益理念的思考与探索，公益生态环境的变化与挑战，家庭关系的变化以及对不同培训方式的评价等。

银杏伙伴在当前政府和企业对公益领域的支持下，机构的发展取得稳步发展。但是在政府购买服务与基金会支持公益机构的制度不完善的条件下，如何学习应对在政府、基金会与市场之间，维护与发展投身公益事业的初心，是大家困惑的事情。

银杏伙伴都经历了基于简朴公益动机设计服务项目，到追求的规范操作和系统性发展的历程；反映了伙伴在追求项目的质量和效用的积极性。但是，他们在最求项目开发的过程中，都反映了如何吸收港台以及国际相对进步的公益服务模式，如何更好结合本土同行的经验的困惑。

银杏伙伴经历了公益事业的人事管理挑战；人员的流失、稳定性不足、相关业务和项目管理的不足都产生不少困扰。企业人事管理是否合适，如何开发公益机构对人性化、自主和创造力等公益精神的公益机构人事管理也是大家的困惑所在。

不少银杏伙伴曾经面临与创业或合作伙伴对机构发展的矛盾，甚至面临分道扬镳的选择。如何应对这些挑战在一些伙伴的重要经历。不同的应对方式或许带来了与搭档更坚定团结的精神，也可能在公益路上留下一点遗憾。

银杏伙伴积极应对在社会转型期间出现的社会需求、社会不公、政府缺位带来的挑战和机遇，从而探索新的公益策略以改变服务对象的处境。有的在探索如何促进对象的能力和主体性；如何看待商业模式和产业带来结连消费者，如何改变他们的理念和行为；服务对象如何参与社会倡导，社会和政策倡导如何减少对抗，带来积极的理解和互动。相信不少银杏伙伴都在思考和探索出路。

有些银杏伙伴在探索前中国公益的实践如何传承社会主义和中国思想的传统，以及国外公益理念的结合，但又不少简单照搬传统儒教主义、资本主义的公民社会、传统社会主义的雷锋精神。相信这些问题也是其他银杏伙伴不断出现的思考。

公益生态的变化是银杏伙伴所关心的重大议题。在公募和非公募基金会的模式看，如何把传统慈善和社会创新扎根与厚实的公益服务和工作模式，建立与服务对象紧密的联系，打

造公益服务的底线。从政府大力推动社会治理创新的格局中，银杏伙伴如何参与政体制内的社会治理创新，但如何避免完全卷进制度、技术、文化和政府机构运作的潜规则。究竟体制外推动社会变革的公益路径可以怎么发展，体制内外可以如何进行互动，相信都是当前和未来银杏伙伴都在困惑的问题。

银杏伙伴在家庭关系面临的夫妻关系、父母、孩子和传统性别关系遭遇的张力和矛盾，都是不能回避的问题。但是伙伴间对这些私领域的议题还是不愿意多说，但也有伙伴，特别是女性伙伴认为作为承担妻子和妈妈角色的银杏伙伴，更应该分享从性别关系中分享和思考公益人的事业、孩子教育、夫妻和家庭关系等议题。

从学习方式看，有银杏伙伴认为有效的培训就是个人公益事业的增长与社会发展联系起来，通过生命故事的叙述和分享建立个人与群体思考和建立这些联系。同时培训过程中小组的共同进行公益项目的经历，对个人和集体反思社会变革、公益、个人和集体成长是很有意义的体验。只有行动者反思和改变自身，反思自身与社会变革的关系，才会带来社会的变革。所以，培育银杏伙伴自身和集体通过行动的反思能力，是促进伙伴公益成长的重要途径

1. 机构发展的纠结

1.1 项目与机构的经济稳定性

大部分参与协同探究的伙伴在过去三年都经历项目与机构的长足发展或挑战。在第一届毕业的伙伴中，孙恒的同心互惠商店基本取得收支平衡，在一定程度上扩张并取得盈余。奕鸥的瓷娃娃、梅念蜀的绿色昆明和陆非的 NGOCN 在筹资和项目也获得持续的增长。可是，曾思逸的真善美机构由于拓展太快，在 2010-11 年间需要调整部分团队撤并，整改后的机构发展现在相对稳定；帮帮生活馆已经取得盈余，劳动互助合作社的二手商店可以负担大部分人员工资。

第二届和第三届参与协同探究的伙伴在过去一两年间的发展也是迅速，而且资金的来源更为多元。王莹的手牵手和李俊的连心承接政府项目的资金在逐年增加，苗世明的心智障碍艺术发展在政府推动公益组织孵化和企业社会责任项目的发展下，获得大力发展。李兆伟在政府大力推动社工发展的过程中，以商业模式在对民办社工机构的咨询工作，和社工老师和学生的专业培训上取得长足的发展。刘毅通过与电商的合作，以肉苁蓉产业推动治沙吸引其他农民参与。

在当前政府和企业对公益领域的支持环境比较好，伙伴们的公益机构发展较快；但是通过

伙伴的经历，也呈现一定的纠结和困惑。从政府购买服务的过程中，由于现在政府购买服务的制度在发展当中，很多方面并不完善。像曾思逸和李俊所在的云南，政府购买服务刚起步，购买的服务项目并不稳定，同时不提供人员和工作经费，使得他们所在的公益机构还要配套另外的资金。就是王莹所在的上海，政府购买服务的制度比较成熟。但是制度间的衔接还不完善，由于第三方评估机构的评估不及时，王莹的手牵手生命关爱发展中心还有九十多万政府拨款还不能到账。加上各地政府对政府购买服务的预算制度和审批制度尚不完善，相关政府部门迟迟未能确认购买服务的决定，款项迟迟不能按期拨付已经成为公益机构日常面对的挑战。在财务问题以外，公益机构与政府在文化的对接也产生不少挑战。

公益机构工作细腻的工作目标和手法，与政府和群团组织比较讲求规模、场面和宣传的指标有一定距离。比如曾思逸的真善美和省团委的合作，李俊的连心和省妇联在合作过程中都带来了团队和服务对象对这些合作的质疑。

虽然现在基金会和企业对公益的支持多了，但是现在基金会和企业的支持还不规范。现在公益圈流行社会创新，但是什么才是创新，最求创新是否表示原来的服务明年不再获得支持。伙伴都有所担忧基金会和企业对他们公益机构和项目的支持是否恒常，这些都是伴随而来的问题。

李兆伟虽然以商业模式成功建立民办社工机构的咨询工作，和社工老师和学生的专业培训的市场，基本不用其他非营利项目的支持。他自身和团队都偶尔质疑，商业性运作的逐利和拓展市场的动机和行为，容易扭曲了原来创办青翼社工的初心。如何平衡商业运作和公益的目标，都是李兆伟不断提醒自己的议题。更遑论服务对象及外界对青翼社工的公益性质的怀疑。另外，市场的变动也是李兆伟所担心的。由于现在社工的培训市场和咨询市场是高等教育和社会工作体制在初始发展阶段的缝隙。伴随着教育和社工体制的发展，这些缝隙会不会逐步收缩挤压青翼的市场空间，存在一定的风险。

伙伴之间在机构发展过程中如何学习应对在政府、基金会与市场之间，维护与发展投身公益事业的初心，希望探索这些纠结的出路。

1.2 项目发展的纠结

大部分银杏伙伴在过去三年间，项目发展从原来投身公益的简朴动机，到从项目的一定规范操作到系统性发展都带着不少的纠结。出现这些纠结是积极的，反映伙伴在追求项目的质量

和提供服务对服务对象的效用。这些项目的进一步发展都涉及到如何更好结合本土同行的经验，港台以及国际相对进步的公益服务模式，从而做出相应的开发项目的选择。

以瓷娃娃为例，王奕鸥虽然以罕见病脆骨症病人的医疗救助为起点，但是觉得假如脆骨症病友一直只在等待有限的慈善救助，忽视了自身的能力和能动性；所以就积极开发病友的赋能项目-I Can，在积极吸纳港台在赋能、病友互助自助模式的经验。孙恒通过打工艺术团的经验，开发成为支持其他地区发展打工文艺的方法，开发说唱会的方法。银杏伙伴在探索项目发展，结合国内外的进步经验与本土条件的结合，都在期待探索经验的交流。

1.3 人事团队发展的纠结

不少银杏伙伴反映在过去 3 年间，无论是平稳还是迅速扩张的过程中，人事管理的挑战相当大。首先伙伴经历的人员的流失，稳定性不足。其次是工作人员缺乏相关业务和项目管理的能力，流动性影响了伙伴对培养员工的意愿。

部分伙伴的应对策略主要参考企业管理的办法。比如梅念蜀试图提高工资水平，吸引有工作能力的人才参与工作，进行绩效管理，稳住核心员工。此外，她亦尝试把项目工作流程标准化，以减低工作人员流动带来对项目质量的影响。在初步尝试后，发现绿色昆明的业务和项目都在开发和变动中，并非固定和成熟的项目运作流程，标准化的运作方式无法适应项目变动的特点。

梅念蜀在绿色昆明面对的人事管理问题在其他伙伴的经历并非独特。这里也引发伙伴间相互交流对公益机构人事管理的经验，如何开发公益机构的人事管理的模式，是参考常用的企业人事管理方式，还是开发公益机构工作人员对人性化、自主和创造力等公益精神想通的模式？

1.4 伙伴在公益路上的分合的应对方式

在探究对过去三年的公益路上，不同伙伴曾经面临与创业搭档对机构和公益事业发展的矛盾，面临是否需要分道扬镳的选择。积极的或许带来了伙伴与搭档更坚定团结的精神，消极的可能在公益路上留下一点遗憾。除了王莹在手牵手与黄卫平的和平分手以外，其他应对这种张力和矛盾的办法可以对其他银杏伙伴做出参考。

比如王奕鸥和黄如方对瓷娃娃发展方向的分歧带来了分道扬镳。虽然双方都觉得分开对双方都是有利的，可以减少内耗，各自可以专心推动认同的罕见病工作方向。但黄如方感叹如果

在分家时比较妥善考虑办公室、行政和财务的共同承担问题，就有利于减轻各自的负担。

曾思逸的真善美 2010-11 年的过度扩张带来了核心团队的分化，曾思逸以“创始人死去”的姿态辞掉负责人的职务，让其他核心成员承担策略发展和管理的角色。后来曾思逸感觉到机构有点散，以总结真善美的经验和探索新公益的理念和价值观重新团聚真善美不同机构间的共同精神和价值。

孙恒的工友之家的扩展，进来了很多新的工作伙伴，对工友之家的理念和发展可能带来不同的理解和认同。所以，孙恒探索提高恒常的学习制度建立价值和文化的共识。他进一步正在积极探索经济合作制度的实践，建立工作伙伴对工友之家的拥有感和决策权利的经济和制度基础。

1.5 服务对象群体处境的改变策略转化的纠结

在应对服务对象群体处境的策略选择上，参与协同探究的银杏伙伴采取的策略是动态发展的，随着对服务对象服务的深入，发现新的问题而转化成为新的策略。银杏伙伴这样追寻改变服务对象处境的探索是积极的，同时带出了他们在探索策略转化中所面临的挑战。

孙恒的工友之家，从打工艺术团到举办流动儿童学校。从抗拒地方政府拆迁同心实验小学，到维护北京流动儿童的教育权利，每一步都如履薄冰，面对很多新的挑战 and 困惑。梅念蜀的绿色昆明从环境教育，到培育积极的环境公民，到探索在体制里外协同政府相关部门调查和监督云南的环境污染问题，碰到的困难和艰辛不足为外人道。

有的从农村发展和生态保护的目标出发，逐步探索以城乡农产品的交流以建立良性的城乡支持体系。曾思逸的帮帮生活馆在探索城市消费者与农村绿色耕种小农的相互支持模式。马俊河在民勤的治沙合作社通过开发肉苁蓉产业，吸引和扩大其他农户的参与。这些创业初见成效都是多少血汗和试错的教训取得的成果。

王奕鸥觉察到瓷娃娃传统慈善的医疗救助可能会助长了病友忽视自身能力的倾向，正在探索采取赋能自立的策略，发挥罕见病病友自身的能动性，建立自助互助网络。同时促进病友进行社会倡导，维护罕见病友在社会救助和社会生活的权益。杜爽在在积极反思歌路营的专家模式在制约老师和学生创造力的局限，她也在积极探索发挥开发和发挥老师和学生学习的主体性和能力的学习模式，以及倡导探索改变农村教育环境的议题。

这些公益策略的改变和探索，都反映了银杏伙伴积极应对在社会转型期间出现的社会需求、社会不公、政府缺位带来的挑战和机遇，从而探索新的公益策略而产生的纠结。他们都在探索如何促进对象的能力和主体性；如何看待商业模式和产业带来结连消费者，如何改变他们的理念和行为；服务对象如何参与社会倡导，社会和政策倡导如何减少对抗，带来积极的理解和互动。这些方面的探索的经验都是值得肯定的，相信也有不少银杏伙伴在思考这些问题。

1.6 探索公益精神和理念的突破

在参与协同探究的伙伴之间，他们投身公益背后的理念和精神是多元的。有的是简朴的公益精神去回应当前的社会需求，不想太多。有的是建基与公民社会对民主、平等和权利的价值，维护社会的弱势群体的权益，应对中国社会在转型中涌现的社会需求和社会公义问题。

还有一些银杏伙伴认为他们在探索的公益事业不只是当前具体的服务体系，他们在尝试探索中国的社会理念和现实公益实践的结合。孙恒希望从国内外的社会主义传统建立经济合作的理念和运作模式，在工友之家付诸实践。刘猛希望从传统中国文化思想的资源中塑造当前中国公民社会的理念。

也许曾思逸的表述更朦胧把握这些银杏伙伴对探索当前中国公益精神的希冀。他希望建立的东方公益体系，不是传统儒教主义、不是资本主义的公民社会、不是传统社会主义的雷锋精神。这些银杏伙伴在探索当前中国公益的现实，如何传承社会主义和中国思想的传统，以及国外公益理念的结合是值得肯定的，也相信是其他银杏伙伴不断出现的思考。

2. 中国的社会发展和公益领域发展带来的纠结

从参与协同探究的伙伴的公益领域看，各自都在应对中国社会发展和转型的挑战。从罕见病群体、自闭症、临终病患、农村发展、进城务工群体、流动儿童、流动妇女、教育问题、环境污染、生态保护、公益组织与社工机构的发展等，反映着社会与公共服务的严重不足，政府职能的缺位，经济和社会转型带来的新的问题，以及社会需求得不到满足和社会不公的张力和矛盾越演越烈。社会暴力，针对女性和弱势群体，以及随意寻找社会报复对象的暴力，也与日俱增。

2.1 转型社会的社会需求和矛盾

和三年前相比，公益生态的变化对银杏伙伴在公益领域的发展带来了很大的机遇和挑战。首先，面对社会转型发生的社会矛盾，草根行动此起彼落，从温和志愿者关爱行动、草根自力救济、群体性行动的上访抗争。最近北京加强对非京籍儿童的学籍管理，加强对“办学条件不达标”的民办学校的关停措施带来极大民怨，广东以及各地的工潮不断涌现，部分银杏伙伴的服务群体受到很大影响。

2.2 非公募基金崛起和公募基金会的转型

最近三五年间，非公募基金崛起和公募基金会的转型起形成了对公益领域的塑造力量。特别这些基金会的资助模式，无论是从传统慈善出发，还是强调社会创新，都在引导公益领域的发展。比如梁晓燕在访谈中表示，不少基金会对社会创新的话语，都是大而无当，语意不清。由于基金会缺乏对公益领域中社会服务的认识，所以社会创新往往就是和资讯科技（ICT），或其他领域（商业、设计、传播、微金融）的合作。如果其他发达国家的社会创新是在公益领域比较成熟的社会服务体系上进行的，那么中国公益领域的社会服务体系尚在起步阶段，公益领域的价值体系和底线还没有形成。在这些不足的情况下，过于强调社会创新对当前中国的公益领域会带来什么影响。

2.3 政府的社会治理创新

自上海、深圳、广东和北京推动社会管理创新和社会体制的试点，以发展社会组织提高社会活力，和推动社会工作缓解社会矛盾成为了国家的政策。其他省市都在陆续建立政府购买服务的制度，推动社会组织和社会工作的发展。十八届三中全会深化改革的文件出台后，把社会管理创新往社会治理创新提高，相信政策和资源的动向更为清晰。发展社会组织和社会工作，提高社会活力，固然对公益领域是很好的政策机遇，同时也带来不少挑战。

制度、技术和合法性风险的问题已经在参与协同探究的银杏伙伴与政府打交道的经历中讨论了，这里不再重复。反而梁老师提醒在结构层面需要公益领域思考如何参与社会治理创新，如何避免其中的潜规则和影响。现在不少地方政府的购买服务就是把政府的职责推出去，通过购买服务经济关系，对公益伙伴加强行政管理与监督。这个模式提高了对社会空间的侵占，偏离了提高社会活力的社会治理目标。加上地方政府的潜规则，在购买服务的过程中转移或培育

相关部门的社会组织，只是拉拢一些能干可以交政绩的公益组织，掩护其他官方色彩的社会组织。所以新办的社会组织中，真正民办的不一定在增加，公益组织可能更少。所以公益组织需要警惕是否只是迎合了漂亮的语言，对社会关系没有带来什么改变。有的公益伙伴从前以为春天来临了，但是真正的苗却死掉了。原来一些公益伙伴在开拓公益领域时还带有一些悲壮和自怜。虽然资源不多，但是可以维持独立，公益的根比较正，公益的初心一直在坚持。

一些银杏伙伴在协同探究过程对公益领域发展的感叹，在一定程度上与梁老师的观察向呼应。刘猛认为现在四川公益圈子的浊流在形成中，大家的眼光、评价公益伙伴的标准都盯在谁拿到政府和基金会的大订单，不是放在服务质素的提高，对服务对象的关系上去。这些诱惑让不少公益伙伴产生动摇，忘记了公益服务的初心。这些现象让刘猛不断质疑公益伙伴参与公益的动机，甚至公益事业的价值何在。

2.4 公益伙伴在社会变革路径选择的困惑

按照上面的讨论，现在公益伙伴在选择社会变革的路径比较多了，同时每个路径的机遇和挑战都需要银杏伙伴更好的分析、判断和选择。

从非公募和公募基金会的发展看，如何把传统慈善和社会创新扎根与厚实的公益服务和工作模式，与服务对象建立紧密的关系，建立公益服务的底线。与基金会进行互动，逐步改变基金会对公益项目的看法和理念。

从政府大力推动社会治理创新后，公益伙伴在体制内的路径现在比较多了，比如参与政府在社会组织的孵化，参与购买服务，承接政府孵化社会组织的工作，推动三社互动，推动体制内的社会治理创新。但是一如上面的分析，无论是制度、技术、文化和政府机构的运作逻辑，对有意与推动社会变革的公益伙伴都构成一定的局限。

同时，究竟体制外推动社会变革的公益路径可以怎么发展，体制内外可以如何进行互动，相信都是当前和未来银杏伙伴都在困惑的问题。

3. 家庭关系和生活的困惑

由于家庭关系和生活都是比较隐私的议题，在协同探究中过程中有些伙伴还是不大愿意分享，所以分析比较片面。

3.1 家庭伴侣的压力与合力

有的银杏伙伴的伴侣对伙伴投身公益领域并不认同，不断质疑伙伴的公益工作的价值和意义。有的甚至担忧公益工作的生活方式可能动摇婚姻关系的稳定性，特别是异性的交往机会。女性的银杏伙伴面对这方面的压力更为突出。同时女性伙伴还有承受主流社会和家庭对女性家庭责任的要求和压力，无论是生孩子还是照顾孩子的责任。在与其中一位女性银杏伙伴的访谈中，听到她过去一直挣扎在伴侣的质疑当中的困扰；可喜的是，伙伴努力改善夫妻关系的努力获得一定的成效，丈夫的态度虽然还不算积极支持，但反对的态度已经没有那么强烈。

另外一个极端上是银杏伙伴与伴侣在公益道路上的合力带来积极的改变。孙恒的新婚伴侣吕途是女性主义发展行动学者，积极参与到打工之家，通过行动研究和性别敏感的视野推动工友之家关注不同性别的骨干对机构管理和发展的看法。虽然开始在推动性别敏感的视角时产生了两人间的张力和矛盾，但是很快建立了相互的理解，在组织发展上吸纳了性别敏感的视角，在感情和事业的推动上更上一层楼。

3.2 家庭和延伸家庭关系的修复

有一些银杏伙伴虽然没有积极分析在家庭关系的经历，但是在报告和对话中都流露出对从事公益对家庭关系影响。比如长时间在外地工作，能够回家与妻儿团聚的时间很少。有些通过银杏项目的支持改善关系，缓解对妻儿的愧疚，带伴侣和孩子旅游，让孩子有机会参与兴趣爱好班等。

有的伙伴尝试修复父母对他们投身公益事业的不理解和反对。在一定程度上，银杏项目对改善伙伴的生活水平和收入的稳定性，有助于伙伴的父母缓解这方面的担忧。苗世明更通过银杏项目的支持，在和父母的旅游过程中分享投身公益的想法和理想，取得了父母的理解和支持。

3.3 对孩子的责任，另类教育的选择

有孩子的银杏伙伴对孩子的教育选择尤其关注。无论是素质教育、自然教育，还是非主流的教育选择，都是他们的关注，尤其是当妈妈的伙伴。有可能是接触公益领域的教育工作，对蒙特梭利、华德福、家庭学习等方面的另类教育模式较多，希望孩子可以获得更多教育选择的机会。

3.4 对伙伴多元性别关系的支持

上面所讨论到银杏伙伴在传统性别关系遭遇的张力和矛盾，无论是女性伙伴需要承担更多的家庭照顾角色，还是男性伙伴需要承担更多的经济责任。选择单身的伙伴如何应对来自家庭，甚至是其他银杏伙伴的压力，需要更多的解释和辩解，更遑论那些不同性倾向的银杏伙伴。

所以有伙伴提出，特别是作为妻子和妈妈的银杏伙伴提出在银杏聚会的学习中，应该提出分享这些性别关系下的事业家庭关系、孩子教育等议题。

4. 银杏伙伴的个人培训经历

在协同探究的银杏伙伴间，有的是对黄埔领导力培训的评价较高。比如王奕鸥和陆非认为黄埔的培训主要把社会变革与个人在公益事业的成长联系起来，通过生命故事的方法建立这种思考和联系。同时通过培训周期内的小组成长，共同筹办和执行项目的经历，进行个人和集体对社会变革、公益、个人和集体成长的反思。

有伙伴表示对通过银杏项目支持，参与公益领域或专业的学历教育，提供机会系统学习相关的知识体系。比如刘猛参与的香港理工大学-北京大学合办的社会工作硕士课程，李兆伟参加的香港理工大学-华东理工大学的社会服务管理课程，王莹参加的华工理工大学的社会服务管理课程。

另外银杏伙伴也提到了不同的培训经历。比较突出的有李俊参与中华女子学院杨静老师和台湾辅仁大学夏林清老师的“夏派”行动研究，比较突出行动者同时作为研究者的主体，通过协同探究和回观等对话方法，成为积极的知识生产者。只有行动者反思和改变自身，反思自身与社会变革的关系，才会带来社会的变革。

其他伙伴提到的有阿拉善的绿色领导力培训，但是由于缺乏后续的网络支持，所以培训的后续影响比较缺乏。英国文化协会有关社会企业的培训只是停留在概念和理念的推广，也是缺乏本土案例的深入分析和实操性的工作方法和技巧。德鲁克的非营利管理课程还是比较缺乏本土公益机构的实践案例和实操的方法，还没有达到有管理经验伙伴的期待，特别是缺乏适用于公益文化和服务管理的多元管理方法。

第三部分： 银杏计划对个人成长与转变的影响

在回顾其他国家的公益领袖培养计划的评估时，都发现一个共同的挑战，就是如何理解公益领袖的成长与转变的历程和因素，不可能把影响分解和归因到某一个特定的培养计划。所以，我们在评估银杏伙伴计划的影响时，主要是通过银杏伙伴的叙述，看他们怎么看待这个关系。

首先让我们回顾银杏伙伴计划的变革框架。根据银杏伙伴计划对 12 名公益人才的抽样调查，他们认为公益的内在驱动力在与三个方面的支持。一是基本的生活保障，而是社会认同，三是自我成长。

项目设计：他们有什么需求*？



* 基于对12名公益人才的抽样调查

根据内在驱动力的变革框架，银杏伙伴计划设计了三个方面的支持：

1. 经济资助：每年 10 万的支持，提供基本的生活和学习费用，获得家人和社会的认可。给一个自己喘息和反思的机会。
2. 每年两次的集体活动与考察活动：开阔视野，与其他伙伴的交流中建立同伴支持，并且学习领导与被领导、多方协商的技巧。
3. 帮助对接资源：得到与专家、媒体、企业等资源接触的机会。整个选拔的过程也是一次成长的旅程。

通过参与协同探究的伙伴的对谈，评估更深入地了解这些不同的项目支持对银杏伙伴成长的意义以及不足，从而为进一步完善银杏计划做出建议。

评估中发现，经济资助无论是缓解银杏伙伴在初创机构的阶段的经济不稳定、改善伙伴的生活素质、协助机构发展、拉开成长空间、支持伙伴获得学历教育、短期培训与自主学习方面，发挥了重要的作用。伙伴很珍惜在评审过程与评委的对话学习，以及日后的交流与陪伴。银杏伙伴的品牌效应也协助不少伙伴取得社会和政府的认同，以及获得基金会和政府的资源对接。

银杏伙伴对学习考察活动的意见比较多元。统一的安排可以提供一些共同的公益视角与学习经历，但也难于满足多元背景的银杏伙伴的成长需要。大家期待更多对应银杏伙伴所在发展阶段的学习与交流，以及相互的学习交流。

银杏伙伴形成的社群是伙伴之间看重的交流与学习平台，也是践行公益价值的平台。一方面伙伴之间很珍惜伙伴之间的跨公益领域、跨发展阶段、不同人生哲学之间的交流与学习；另一方面伙伴形成的自组织之间又形成了沟通的隔阂，甚至出现孤立与排斥。伙伴之间对如何改善银杏伙伴社群建设和践行公益价值，充满期待。

大部分银杏伙伴在银杏资助的一到三年间的成长和转变是积极的。虽然评估并不认为这些伙伴的改变完全是银杏计划带来，但银杏计划在提供经济资助、品牌效应、学习考察、社群建设方面的陪伴，为伙伴们提供有利的条件应，应对公益生态的变化，为伙伴在公益事业的发展和成长上做出很大的贡献。同时，在与伙伴谈及过去的经历与未来的发展时，无论是对项目、机构、公益领域的发展，以及个人的转变的纠结时，也在期待银杏计划可以协助他们如何应对这些纠结。

1. 经济资助的影响

1.1 经济资助对个人与机构的影响

在参与协同探究的银杏伙伴中，经济资助的主要所产生的作用是多方面的，经济资助的角色在机构发展的过程中是动态的，随着机构的发展而产生变化。

1.1.1 对于机构在初创阶段项目和收入的不稳定的银杏伙伴，比如曾思逸、陆非、梅念蜀、李兆伟、马俊河、刘猛等，经济资助为他们的机构解决了自身的人工费用，减轻了机构的经济压力。这个功能的重要性在部分银杏伙伴机构取得稳步发展后逐步下降。

1.1.2 改善生活素质。其中相当一部分伙伴是利用经济资助，改善生活素质，缓解家里对参与公益事业的压力。比如李俊利用资助买车，改善收入，更尽一家之主的责任。

1.1.3 改善团队与机构的发展条件。一些伙伴甚至可以使用经济资助，为机构补充人力，甚至建立集体生活的基础。曾思逸一方面通过经济资助协助真善美团队租用较大的农民房，建立集体生活的基础。在真善美的整改时，通过经济资助继续支持一些工作人员的工作，维系团队。

1.1.4 拉开成长空间：对梅念蜀来说，经济资助让她充实机构的人力，可以拉开自身与机构的工作距离，让她更有空间探索成长。

1.2 对学习的支持

1.2.1 经济资助协助银杏伙伴进行学历教育。现在的学历教育的费用较高，比如香港理工大学-北京大学的社会工作硕士课程，与华东理工大学的社会服务管理课程的学费就差不多需要5万-8万之间。在银杏计划的支持下，刘猛、李兆伟和王莹分别报读了这些课程，丰富了对公益相关知识体系的学习。

1.2.2 通过银杏经济的支持，伙伴可以参加其他短期培训课程。比如曾思逸利用银杏的资助，支持真善美几个同事参加 NPO 德鲁克学习会在云南的非营利管理培训。

1.2.3 还有一些银杏伙伴自发的学习活动，比如孙恒在经济支持下，可以比较自主的到不同省市安排说唱活动，从而提升说唱的倡导手法。李俊通过银杏项目的资金，从昆明到西安学习妇源汇在财务管理上的办法。

1.2.4 突发的经济需要：经济资助在协助银杏伙伴应对突出的经济需要，显得非常重要。陆非在进入银杏伙伴不久，母亲就发现癌症晚期。幸得银杏计划在经济资助的灵活安排，协助陆非解决了相当部分的医疗照顾费用，让陆非对银杏计划感激不已。

2. 银杏评委的影响

银杏伙伴计划对银杏伙伴评审的重视也是当前公益领域评选计划中的特点。银杏评委、恩派的负责人吕朝参加过不少公益评选活动。他认为银杏计划对评委要求和评委的参与是最认真的。很多公益评选活动都不大认真，评委之间不讨论评选标准，有的评委干脆不直接参加评选，

没时间看材料，十来分钟就决定人选。银杏计划很强调评委之间的商议，和候选人的对话，最后评委之间建立共识。

不少银杏伙伴表示很珍惜评委对他们的建议和影响。影响主要在这几个方面。首先，评委在评选过程的对话带来不少启发，对他们的公益项目开发过程面临的问题或盲点，提出了深刻的提示，或以一种不一样的价值和哲学带出了不同的公益的可能。其中经常会提到的是高小贤老师对公益项目和机构发展的深入分析，叶祖禹老师超越伙伴对项目和机构发展的焦虑，强调心灵成长的重视。陆非在母亲癌症末期所经历的艰辛时，很感谢叶祖禹先生一直的陪伴，聆听他心中的郁闷。另外，何进老师到不同的地方时，都会邀请银杏伙伴一起聚会，聆听和交流大家对公益和教育领域创新的想法。这些银杏伙伴都很重视各种与评委更深入的交流机会，希望将来银杏计划可以在增加向评委的学习和交流。

3. 银杏的品牌效应

银杏伙伴的品牌效应在协助银杏伙伴在获得基金会的资助和政府的认同上都带来很好的效果。比如马俊河在民勤孤军奋战，后来在获得银杏伙伴的身份后，通过媒体的采访报道，逐步获得地方政府的认同和其他基金会的认同。中央电视台社会与法频道的大型公益互助类节目《社区英雄》也挑选了不少银杏伙伴参与竞选。这些品牌效应对银杏伙伴在当地媒体和地方政府建立合法性和积极的社会形象发挥很大的作用。

4. 银杏的学习活动与考察

4.1 学习活动

银杏伙伴对于每年两次学习活动的意见比较多元。首先，由于早期安排的学习较为统一，难以配合银杏伙伴多样化的公益领域、发展阶段、知识背景和兴趣点；所以伙伴觉得安排统一的学习主题比较困难。其二，有的伙伴认为银杏伙伴安排了公益领域中的前辈、理论家和名人，从他们身上更多了解到公益领域的前沿和经验。但有的伙伴认为这些公益前辈的经验虽然有参考意义，但是和大部分银杏伙伴面对的处境、思考的问题差异较大。如果能够在在学习上能够对应银杏伙伴当前处境中面对的困惑，就比较理想。虽然银杏团队后来把部分学习活动的组织工作交给伙伴委员会，但是由于伴委会的学习委员在收集意见和决策方面还存在局限，个人偏好的作用较大，出现的问题和从前秘书处组织的学习类似，问题还是没有解决。

所以不少银杏伙伴认为集体学习可以多采取多元的办法。比如减少大集体的学习，增加伙伴在组织学习方面的程度，由他们组织学习的题目。而且不少伙伴认为其实伙伴间都已经积累了不少经验和教训，所以学习应促进伙伴间之间的交流学习。同时，交流学习可通过协作者串连不同伙伴经验和教训之间的交流。同时，可以让伙伴发挥非正式的学习交流，最后促进自我学习。

4.2 海外考察

参与访谈的银杏伙伴对海外考察的意见的差异比较多元。首先对于海外考察的地区，究竟是与中国社会发展与公益发展相若的地区，还是公益比较先进的地方比较好。有伙伴反映第一届去英国考察社会企业时，虽然与中国的社会与社会企业发展差异比较大，但是差异的冲击对伙伴的启发也较大。有些伙伴却认为英国的社会发展与社会企业的发展状况与中国差别太大，参考的作用不大。有的认为虽然不同社会的发展差异可能较大，但是差异的冲击对伙伴的启发也较大。也有伙伴建议除了英国德国以外，也可以考察拉丁美洲的公益工作。

银杏伙伴多元的公益领域背景和策略也是构成集体考察团队的困难。有伙伴表示虽然伴委会在网上征集伙伴到印度考察的课题，但是由于自己的责任感不足，没有积极提供考察机构的意见。到负责安排的伙伴把行程确定以后，就不好意思提出修改了。所以后来从事社会发展工作的伙伴才匆忙联系印度相关社会发展的工作机构。

参与访谈的伙伴间反应最积极的不是对正式考察访问中的信息，反而与其他银杏伙伴在考察过程中的共同经历。有的是珍惜考察过程中不同观点的碰撞，有的是重视在游历过程中的共处，发现其他伙伴的特点，重新认识其他伙伴。

5. 银杏伙伴的网络社群

5.1 伴委会

伴委会是银杏伙伴之间学习民主，民主商议和自我管理的重要平台。在伴委会的演化过程中，曾经出现了由总统内阁制到议会内阁制的发展。现在伴委会的功能主要在意见反映和咨询，对银杏伙伴计划的政策提出意见。另外，伴委会同时承担部分学习项目组织工作，为其他银杏伙伴提供服务。有些对谈的伙伴对第一届伴委会的意见比较大，觉得选举出来的班长所组成的

内阁，更多反映银杏伙伴中部分伙伴类型的意见和需求，并不完全代表银杏伙伴的不同倾向。就是第二届伴委会以选举出来的代表成为内阁，但这些代表如何继续发挥与其他银杏伙伴的纽带作用，还是由较大的意见。

5.2 银杏伙伴的非正式网络

从秘书处的观察，以及对谈的伙伴都认为银杏伙伴间自然的形成了不同的小网络。有的网络是基于共同从事的公益领域和工作策略，比如一些基金会和支持性机构的银杏伙伴比较多走在一起，以基层流动人口和农民为服务对象的走在一起。物以类聚人以群分，银杏伙伴间的自组织是自然的过程。

参与访谈的银杏伙伴对于从非正式网络中获得的学习和支持的评价都很高。比如从类似领域或发展阶段的伙伴中获得经验上的支持，比如从事基层人群服务的都反复提到从孙恒那边获得的经验支持。在思索管理经验的都会提到从刘正琛和杜爽那里学习的管理经验。有的时候伙伴觉得更珍惜的不少与直接工作需求的经验交流，反而是一些人生哲学层面的思考，比如李英强和刘猛对于思想哲学的思考，炉生在日常生活修行的实践体验等。

部分伙伴也关注到小网络之间有的时候出现相互隔离，对不同的声音和立场采取封闭的态度。有伙伴叹息在意见交锋时，也不想公开说话了，觉得另外和他意见和立场不同的伙伴们，根本就不听或干脆和其他人说话去了。所以这些伙伴关心的是银杏伙伴间只是维持一个多元的气氛，实际上是消极的包容。不愿意就不同的意见进行认真的沟通，尝试理解对方的意见和立场。这样的态度和气氛不利于银杏伙伴之间在公益领域对民主和包容的学习。有的伙伴建议可以采用生命故事的分享，提高银杏伙伴间在工作经验以外的认识，加深对其他伙伴成长经的理解，建立深度同理心。

5.3 银杏伙伴“校友会”

鉴于 2013 年已经有第一届银杏伙伴毕业，第二届伙伴也很快将于 2014 年底毕业。如何协助他们毕业后在公益事业上的发展，以及发挥这些学长对现在银杏伙伴的支持，成为了银杏伙伴计划需要考虑的策略发展方向。

有的毕业伙伴建议在毕业后可以继续参加银杏的活动，但不一定需要银杏的资助，特别是海外考察。有的建议可以发挥毕业伙伴作为学长的作用，可以为在任的银杏伙伴提供辅导交流，

对他们在公益事业上的困惑提供一些经验作参考。有的毕业伙伴希望他们可以自发的建立交流平台，交流他们在公益事业上的经验以及开展一些合作。有的认为日后希望可以把校友会建立成为正式的组织，陆续吸收后面毕业的伙伴参与。有的建议南都基金会是否需要考虑毕业伙伴与当前项目间的衔接，以及策略发展中如何更好发挥毕业伙伴的作用，共同推动南都在社会变革的基金会使命。

6. 银杏伙伴的成长与转变

银杏伙伴计划的目标是促进银杏伙伴的成长与转变。从这个目标看，对谈的银杏伙伴都展现了各种不同的成长经验以及转变。在辨别这些成长和转变的形态中，也许可以为未来银杏伙伴计划的发展，在挑选银杏伙伴的发展阶段，该如何协助他们突破发展的瓶颈，促进公益领袖的健康发展带来更积极的作用。

6.1 申请银杏伙伴时的阶段性特点

从参与协同探究的银杏伙伴在对谈到申请银杏伙伴的状态时，大部分谈到公益事业上的瓶颈，比如机构刚好在发展，无论是项目设计和管理、带领团队和机构管理上，面对着一一定的困难。对于解决问题的方向，比较多伙伴不大清楚，只是希望通过支持，参加多一些培训云云。一些比较清楚的参与公益相关的学历教育。比较突出的表述是孙恒对于如何结合公民社会视角与工人运动的视角。一些是从家庭与公益事业平衡的角度面对的困难，希望通过银杏计划改善这个平衡，获得家人的理解。

6.2 进入银杏伙伴计划后的发展和转变路径

6.2.1 跨公益领域的兴趣和公益格局意识的形成

在参与探究的银杏伙伴，都表示参加银杏伙伴计划以来，对于跨公益领域的视角，原来没有留意的视角，都产生了一定的兴趣。杜爽认为她从前比较关心专业的教育技能，没有留意公民社会视角对教育的意义。现在看到教育领域的问题是结构性的，也在思考是否需要从农村儿童的教育权利角度进行倡导。从事环保工作的，也发现其他劳工服务的重要性。从事基层群体服务的，也开始关心环保的议题。一些伙伴感觉到这些跨公益领域的兴趣和意识逐步协助他们逐步对公益发展的格局有了意识。

6.2.2 专业能力增长提升

在评估的对谈中，看到比较多的伙伴在随着机构和公益领域上的发展，不断提高自身的专业能力，提高对服务对象的服务水平，拓展机构的服务。从孙恒的工友之家、陆非的 NGOCN、王奕鸥的瓷娃娃、梅念蜀的绿色昆明、曾思逸的真善美、杜爽的歌路营、刘猛的妈妈之家和一天公益、李兆伟的青翼社工网、马俊河的民勤治沙专业合作社、苗世明的 WABC 无障碍艺途、刘毅的中国红树林保育联盟、王莹的手牵手生命关爱发展中心和李俊的云南连心社区照顾服务中心。在服务对象的专业方法上，评估看到这些伙伴都在锲而不舍的完善有效的专业服务方法，探索问题的根源和解决问题之道。

6.2.3 推动所在公益领域的发展

部分伙伴的工作不只是推动本身机构的发展，进一步在推动所在公益领域的发展。王奕鸥的瓷娃娃在脆骨症病友的工作基础上，拓展到其他罕见病群体的工作，并通过“I Can”协力营推动罕见病病友的赋能自立。孙恒的打工艺术团和打工春晚通过协助其他地区的工人服务成立艺术团，推动对劳动尊严的社会倡导。刘毅的中国红树林保育联盟在协助不同地区的红树林保育机构提高工作能力。李兆伟的青翼社工网在构建社工学生、院校、社工与机构的联盟。李俊的云南连心社区照顾服务中心为其他流动人口服务机构提供技术支持，协助提高流动人口服务的水平。

6.2.4 个人公益事业的探索与突破

除了一些伙伴在原来公益机构与领域的稳定拓展外，评估也看到一些伙伴认为个人的公益道路在原来的机构和领域的发展走到一个坎，需要另外寻找一条不同的公益道路。比如陆非认为他在追寻的公益是结合维护基本经济、社会、文化与政治权益的理念。多年在支持公益组织发展和传播公益理念的经验中，他看到很多公益组织在发展路径的局限。那些以传统公益慈善起步的机构，不容易看到权益和社会变革的重要性，更不会认同人权的价值和追求路径。在现在萧杀的大气候中，他在认真思索是否更需要他积极参与到守卫和推动人权事业的发展。刘猛认为他成立妈妈之家和一天公益，就是希望推动中国本土的公民社会的发展。现在看到本土公民社会缺乏植根与本土的公益思想理念，所以正在计划逐步交下妈妈之家和一天公益的工作，酝酿筹备灵岩书院，作为探索传统思想、公益与公民社会结合的事业。

6.2.5 个人发展的抉择和思考

有些伙伴觉得需要修复与家人的关系，需要在公益事业的道路做出改变。比如梅念蜀希望可以修复与父母的关系，离开她所创办的绿色昆明的工作，整家搬回武汉与父母生活。这个改变一方面也是她对她在环保工作角色的重新定位，多年带领机构的工作让她感觉劳累，她希望回到武汉后，可以担当环保顾问，可以比较自由的追随自己喜欢的环保工作。

6.3 对消极表现伙伴的关注

从其他银杏伙伴和公益人士所知，也有部分伙伴在获得银杏计划支持以后，反而不一定提供在公益领域的积极性。这些意见认为可能在获得资助后，反而助长那些伙伴的不思进取的心态。由于这次评估没有对这些伙伴进行协同探究，无法进行更深入的分析。

针对这些“不思进取”的伙伴，有的银杏伙伴表示其他伙伴看在眼里，期待银杏秘书处可以做些什么；如果银杏计划没有什么跟进，大家会对银杏计划产生看法。也有其他领袖培养计划的负责人建议可以加强对伙伴进行简单的陪伴，提醒伙伴的年度计划和进展情况。也可以考虑发挥毕业伙伴对现届伙伴的陪伴作用。

7. 银杏计划秘书处与银杏伙伴的角色分工

无论是个别银杏伙伴的“懈怠”，还是对于银杏伙伴个人的行为问题，银杏伙伴之间出现的矛盾，有些伙伴觉得是伴委会或伙伴之间不好处理的情况，都对秘书处有所期待，希望秘书处介入调停。比如银杏伙伴之间的出现争议、张力和矛盾时，都希望秘书处介入。在秘书处看来，除了那些涉及到银杏伙伴的形象问题以外，比如方红在打人事件发生后一直拒绝承认错误情况后，秘书处才介入。其他伙伴之间的合同纠纷，秘书处就介入。如何处理银杏伙伴对介入银杏伙伴之间的争议、极端行为或纠纷，究竟银杏秘书应该发挥什么角色，还是银杏伙伴自己的学习过程，都是未来银杏计划需要应对的问题。

第四部分 对银杏伙伴计划的建议

1. 对银杏伙伴计划培养公益人才的背景分析

在讨论银杏计划的定位时，不同评委对银杏伙伴计划的定位提出了不同的看法。吕朝认为过去银杏计划纠结于挑选初创、发展期、还是成熟阶段的公益人才。从他多年孵化公益组织的经验看，如果一个创办了 2-3 年的公益组织还是没办法建立有效益的产品，取得稳定的资源和建立稳定的团队，那么从效益的角度，是否还值得支持。从现在基金会和政府孵化公益组织的力度看，其中不乏已经稳定下来进入发展阶段的公益人才和机构。

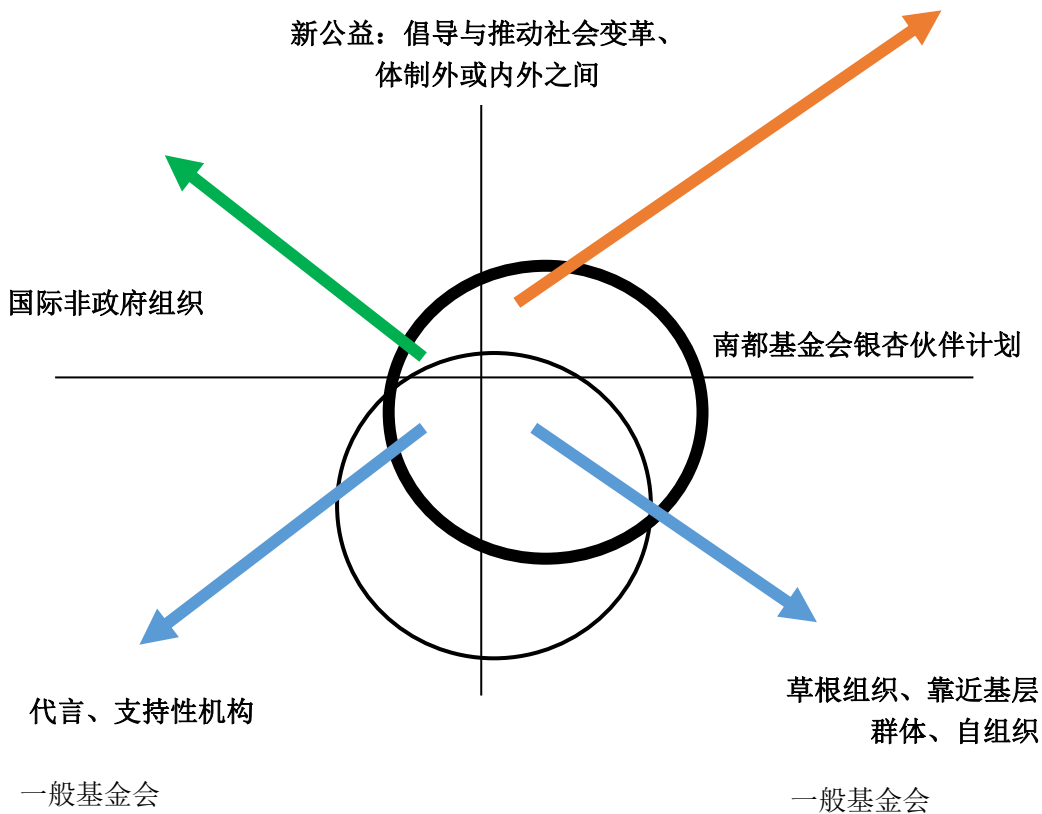
究竟应该支持什么发展阶段的有潜力的公益领袖，其他受访的公益领袖有不同的看法。梁晓燕认为现在公益机构的发展表面上比较蓬勃，基金会和政府大体支持的是传统慈善和社会创新的公益活动或机构。从公益理念进行区分的话，实际上关注与推动社会变革的公益机构和人才的基数还是比较少，特别是在体制外的公益。所以，她认为银杏伙伴计划应该扩大支持这些体制外的公益机构和人才。

广州市恭明社会组织发展中心总干事曲栋认为银杏计划应该更突出推动社会进步和社会改变的潜在公益领袖。他认为现在政府和一般的基金会都在大力支持传统公益慈善和社会创新的公益机构，容易做成缺乏明确目标的公益人才和机构扎堆。追求社会进步和社会变革的公益人才不容易获得支持，个人生活和机构生存面对的压力较大。

通过综合南都基金会的使命、银杏伙伴的对谈、评委和公益领袖的意见，和政府和其他基金会推动的公益理念对比，本中期评估建议银杏伙伴计划应根据当前公益领域发展的趋势，国家推动社会治理创新的格局中，思考和逐步调整银杏伙伴的定位。

2. 银杏伙伴计划定位的微调

如图一所示，现在一般基金会和政府项目比较偏重于对传统公益慈善项目和机构的支持，国际非政府组织较为倾向于支持代言性机构，所以银杏计划可以考虑因应这种变化，对潜在公益领袖的培育有所选取。本中期评估建议银杏伙伴计划维持在培育多元的公益人才的基础上，偏重与定位在培育草根组织（靠近基层群体和自组织），探索和进行倡导和推动社会变革的公益人才。



传统公益：慈善救助、一般社会创新、体制内公益

3. 银杏计划对培育公益人才的目标

评估认为银杏计划首先对于要培养什么素质的公益人才需要建立共识，建议首先建立对公益人才的基本素质基本界定范围，包括基本的民主、多元、同理、包容、协商、建立共识和非暴力沟通的文化等价值和实际。第二，如果银杏计划认同在培育多元公益人才的基础上，偏重培育新公益人才，协助培育探索、倡导和推动社会变革的素质，那么银杏计划有需要通过过去三年经验的基础上，如何改善培育公益人才的策略。

4. 公益人才成长的瓶颈的辨认与银杏计划的附加价值

正如第一第二部分的分析，银杏伙伴的发展在初创、探索、扩张、转型和突破的阶段都可能出现瓶颈和困惑，银杏伙伴计划计划在未来挑选银杏伙伴时，需要重新界定那些类型的瓶颈和申请人的突破的潜力是才是银杏计划支持的人才。比如，申请人已经对所在公益领域的处境和机构处境有一定的分析能力，有自我觉察，学习能力、愿力、坚持、敢于承担风险和责任的

申请人。

5. 加强促进银杏伙伴的个人成长与公益领域发展的联系

从协同探究的结果看，银杏伙伴认为各公益领域的专业知识可以从各所在的领域获得增长。银杏所提供的平台反而是在其他银杏伙伴成长的历程中学习，从而反思自身的成长。所以，银杏伙伴计划可以在以后的活动中进一步促进银杏伙伴之间对公益路上个人成长的交流，比如个人成长、经历的社会问题、与服务对象的关系、团队关系、机构发展、与基金会和政府打交道的经验所触发的思考进行深入的交流与学习。

6. 银杏伙伴的学习目标、策略和方法

6.1 评估认为南都理事会需要对银杏伙伴的学习目标和策略有清晰的方向选择。第一个选择是维持现在多元公益人才的现状，不提供公益方向的引导。银杏计划的计入方式只是维持基本的多元的公益价值素养的养成，建立基本的民主、多元、同理、包容、协商、建立共识和非暴力沟通的文化。银杏计划在设计学习活动、考察活动、协助伴委会时，积极建立制度和文化，践行多元并蓄的公益价值素养。

6.2 第二个方案是在银杏伙伴多元的公益价值素养上，并作出方向性引导。以促进建立草根组织、靠近基层群体和自组织的公益组织，探索体制内外公益的倡导、社会变革和参与社会治理的策略，结连银杏伙伴计划的公益项目开发、人群改变策略、机构管理等层面的学习与探索。

7. 完善银杏伙伴计划学习策略的方法

7.1 无论是方案一还是方案二，银杏伙伴计划可以通过项目设计，提高银杏伙伴个人、小群体或集体的学习能力，特别可以通过经验和行动学习提高小集体和集体相互的反思能力。首先，可以参考黄埔领导力培训课程，通过共同经历筹划和执行公益服务项目，促进个人和小群体进行自我和相互察觉，提高对个人优缺点的认识，以及建立小群体的支持网络。

7.2 银杏伙伴计划提供合作平台和资源（协作者、小学习项目资金），促进银杏伙伴之间进行小群体学习计划，对自身或共同的公益行动开展学习与反思，挖掘银杏伙伴自身和共同学习

的信心和和技能。

7.3 完善考察活动的设计：从访谈的银杏伙伴、评委和其他公益领域专家，认为除了考察海外的经验外，国内公益领域的经验都可以为银杏伙伴提供一定的启发与碰撞。

7.31 海外考察：减少统一安排的海外考察，有限统一的海外考察与伙伴自我组织的分散多元考察相结合。区域可以多考虑与中国社会发展特点相若的国家，进行对比学习。可以加强考察过程中的协作者陪伴，在考察过程中促进伙伴对考察过程中的议题的讨论交流。

7.32 国内考察：可以组织安排国内考察，包括银杏伙伴的机构和工作策略，比较突出的公益机构，对公益有所启发的企业或媒体的交流。可以加强考察过程中的协作者陪伴，在考察过程中促进伙伴对考察过程中的议题的讨论交流。

8. 银杏伙伴的社群建设

8.1 促进伴委会深化代议制民主的运作。当前银杏伙伴对伴委会的意见基本反映了代议制民主的结构性局限。由于伴委会是自治性组织，所以，秘书处可以尝试协助伙伴探索深化代议制民主的形式，比如加强银杏伙伴的组织形式，通过深入的参与形式发挥各银杏伙伴的积极性。

8.2 伴委会的权限。银杏伙伴对伴委会社群的民主运作的诱因基本在于伴委会是否拥有一些分配资源的能力。所以，秘书处可以从赋予伴委会承接部分资源分配的权力，比如部分学习项目资金的分配，以提高伙伴参与伴委会的工作，并从中学习民主协商之道。

8.3 建立银杏伙伴间的深入同理：提高以生命故事分享的方式，促进伙伴间对个人的成长与公益事业思考。

8.4 促进伙伴间的隐形自组织到显性自组织的学习与行动，并促进不同自组织间的意见交流以及观点的交锋，通过协作让不同观点间获得充分的交流和理解。

8.5 建立交流平台，比如通过微信建立线上交流平台、区域交流平台等，提高伙伴间就公益领域或区域内的交流。

9. 校友网络建设

9.1 提高伙伴在毕业过程的个性化回顾与总结，比如加入原来评委与毕业伙伴的对话，已

毕业伙伴进行一对一的协同辅导，探讨毕业后的伙伴间的合作可能性。

9.2 为毕业伙伴提供学习或活动资金，鼓励毕业伙伴与现任伙伴进行学习交流，或项目合作。

9.3 鼓励毕业伙伴在条件成熟时，成立校友会，为毕业伙伴的交流合作建立常态机制。

9.4 在南都的策略规划中，结合毕业伙伴网络与现有项目的结合，以及新项目的开发。

10. 银杏伙伴计划的支持形式

10.1 经济资助

经济资助对于协助银杏伙伴解决机构经济不稳定的拮据，还是改善生活水平、改善学习条件、拉开成长空间都是重要的物质条件。中期评估建议应该维持经济资助，并可以根据消费物价水平的改变加以适当的调整。

10.2 学习

10.2.1 正规学习：银杏计划通过需求调查，结合统一设计与多元的伙伴组织的学习进行。

10.2.2 非正规学习：银杏计划通过小资金，鼓励伙伴间成立行动学习小组，对小群体感兴趣的议题进行学习。

10.3 考察

10.3.1 海外考察：以统一安排的海外考察，与伙伴自我组织的分散多元考察相结合。

10.3.2 国内考察：组织安排国内考察，包括银杏伙伴的机构和工作策略，比较突出的公益机构，对公益领域有所启发的企业或媒体的交流。

11. 银杏计划秘书处的定位

11.1 银杏秘书处与银杏伴委会边界管理

由于银杏伙伴的自治是公益伙伴学习的一个重要内容，所以秘书处需要更好考虑如何提供银杏伙伴自治的诱因、条件和空间，比如在资源分配的权力、银杏伙伴的自律规范和机制、形成银杏政策的权力以及剩余的权力，从而制定自治的范围以及人力配置，比如配备常设的行政助理。

11.2 银杏秘书处的底线管理

银杏秘书处需要界定底线管理的范围，比如品牌的拥有，品牌的风险管理，比如经济、社会效应和政治风险等。

11.3 提高银杏秘书处与银杏伙伴的交流与理解

秘书处可以考虑成立外部实习制度，让秘书处同事到银杏伙伴机构进行外部实习，加深对银杏伙伴工作环境与处境的认识与理解。

-----初稿完-----