

北京市银杏公益基金会

“拓展支持公益行业关键人才”项目

中期报告

项目名称:	破茧工程-残障领域关键公益人才发展计划(面向残障者)
项目周期:	2025 年 6 月 1 日——2026 年 12 月 31 日
合作机构名称:	上海有人公益基金会
项目负责人:	王玄/解岩
报告人:	解岩
联系方式(邮箱/电话):	project@yrfoundation.org
报告时间:	2025 年 12 月 12 日

前言:

报告为通用模板,起项目梳理与沟通的支持性作用。所涉及问题中,若有与项目计划书中重复且目前没有变化的,欢迎您直接复制粘贴项目计划书中的陈述;若您发现问题有不清晰的、无法回应的以及一些基于本项目的个性化问题,或有其他与报告有关的反馈,欢迎通过邮箱 liuxing@ginkgofoundation.org 联系项目负责人。

一、项目进展

1. 综述

包括但不限于以下提示:对照项目开启前或者刚开启时状态、以及项目计划书中提及的现阶段行动目标,截至目前,项目对目标回应得如何?取得了哪些进展、产出或者成果?遇到了怎样的困难/挑战呢?与初始的预期对比出现了哪些偏差和差距吗?我们是如何应对以及计划如何应对?背后的考量有哪些?

项目进展

截止本报告期内，与三个目标相匹配的活动，已完成：

目标 1 项下的活动，即残障意识基础线上课。残障者通过学习有人基金会旗下历程社开发的《残障意识基础课程》47 节视频课，学习残障观念、模式变迁、政策与制度等基础残障意识知识，从认知层面提升自身的残障主体性意识。

残障意识基础线上课，按照计划分三期，每个学习周期至少 21 天进行，分别是 6 月 27 日-7 月 17 日第一期，7 月 25 日-8 月 14 日第二期，8 月 22 日-9 月 11 日第三期，共计 150 人报名，实际 135 人参加学习，88 人全部完成课程，完成率为 65%，以此达到通过残障意识基础课的学习，使活跃的残障者及残障自组织接触到残障意识，产生行动意愿，这一项目目标。

项目书中目标 1 项下，我们设定了 2 个延伸问题并分别设定了 3 个方法供选择，执行中我们采用了如下方式：

延伸问题 1：如何促进招募更多多元背景（障别、地域、性别、城乡）的残障者参与残障意识基础课的学习？我们选用了方法三，即拟建立随到随学机制，在项目开启后，因议题行动者行动而产生学习兴起的残障者可以随时开启学习。与上一年度的招募策略相比，未发现学习人数有显著的增长。

延伸问题 2：如何支持残障者更好完成参与残障意识基础课的学习？方法一：课程团队的支持工作；a、连续 21 天的沉浸式学习督学；b、课后资料辅助；c、章节考试知识点回顾；d、历程社客服的技术支持。该支持策略基本保持与上一年度的学习效果。

此外，本年度为了更全面的掌握学习人员的情况，我们还编写了《学情分析报告》（详见附件一），对学员的性别、地域、障别、年龄、职业、学习时长、提问与反馈等内容进行统计整理。

目标 2 项下的 3 项活动，即议题行动者实践活动、议题行动者线上研习与读书会以及议题行动者线下课程，原计划从 2025 年 6 月起组建残障议题专业顾问委员会，8 月起开启议题小组的招募，9 月开始议题行动者线上研习与读书会，未能如期进行。议题行动者线下课程不在本报告期内。

目标 3 项下的活动，不在本报告期内。

挑战与应对

即使本周期项目设计是在去年项目执行的基础上而设计，且有人基金会对残障社群的了解程度，在本报告周期内依然面临来自内部人员、技术选择及社群意愿等 3 个方面的挑战，具体如下：

关于团队人才培养和管理

情况描述：本项目的的项目主管王玄，于 2025 年 8 月 4 日提出离职，跟随有人基金会理

事蔡聪共同打理“残益研究院”。虽然残益研究院与有人基金会同为一加一残障公益集团孵化的品牌，且在本项目启动后，“残益研究院”始终为本项目的对外代表，但分属不同团队和法律实体，以及业务对相关人员的不同要求。与王玄的工作交接持续1个月，于9月中旬基本完成。

情况分析：首先，根据一加一“专业+职业=志业”的人才培养公式，本项目负责人的主要技能在项目管理及执行方面，次之为残障专业的发展，这与王玄本人的意愿和能力产生一定的偏差。8月初提出离职，正值有人基金会社会组织等级评估第一次启动会召开，会后即提出辞职换岗。秉承一加一面向残障者以自主意愿为先的一贯作风，并未挽留。

其次，本项目全面放权支持年轻人在试错中体会项目执行的具体流程，但忽略对项目管理的重视。在历程社如期完成线上课程的同步，未能跟进和督促目标2项下的活动发展，且项目管理和支持团队的人员未能及时提出问题。一方面，暴露出年轻人的职业素养和技能，对于专业顾问委员会建立的各种复杂因素的处理，尤其是行业人员之间的关系，且未及时提出支持的请求，使得该项工作未在团队内部曝光和发现，计划延迟；一方面，因培育年轻人而降低了对项目管理质量的要求，团队管理出现失衡，年轻人的畏难心态，机构负责人也未给予及时的支持，机构负责人承担主要责任；另一方面，鉴于机构负责人对年轻人的培养，项目支持管理团队未对可能或已经出现的问题做出及时反馈的义务，且其中还顾虑残障者与非残障者的身份政治所导致的介入方式问题。

最后，一加一孵化品牌的定位及其品牌主理人之间的关系，导致年轻人在初入职场处理内部的人员关系，特别是创始人和各业务主理人，非常棘手，不如专心做自己擅长的部分，或者说外部因素导致更愿意在舒适区发展。这与残障者的组织化、社会化程度有直接的关系。

情况应对：9月12日，收到银杏基金会刘杏的消息，得知在刘杏的询问下一直未得到王玄的回复，才知道王玄并没有如约与银杏基金会沟通离职一事，为此，有人基金会和银杏基金会相关人员先后于10月16日和22日进行项目沟通会，就项目的情况及变更应对进行讨论，达成对项目活动、实施计划及人员进行相关调整和补充。

关于技术选择

情况描述：上一年度面向残障社群的小额资助，以议题小组的形式出现，是一加一/有人基金会第一次采用这样的工作手法，是基于下一步的开启残障者的行动研究，这一战略规划而设定，也体现在与银杏基金会合作的项目中，总体目标的设定，即通过议题实践提升残障者对自身行动能力的自信，提升残障者的主体性意识，使其可以参与到议题共创过程中，贡献自身的经验和智慧，使其能全面参与到发展计划和政策制订中。

在推进残障者的行动研究过程中，技术的应用，我们选择了以北京市有人社会工作发展中心及杨静老师的行动研究，并且申请到福建省正荣公益基金会的“行知计划”项目，名称为“释放残障的力量——用行动研究促进残障融合试点项目”。该项目于2024年10月至2025

年5月实施，后于2025年3月27日办理延期申请，延期至2025年12月，最终于2025年12月2日提交提前终止申请，该项目的负责人也是王玄。

项目旨在通过行动研究理论与方法的培训，赋能残障自组织的核心成员，推动其从“被研究者”向“知识生产者”的转变。项目通过线下工作坊、线上读书会、实践研习营等三阶段，支持20名残障自组织成员学习行动研究方法，将残障的生命经验，以及残障者作为主体提供的社会服务的行动实践转化为残障发展中重要的、可借鉴的经验，供更多的残障者和非残障者认可和使用，进而联结成价值共同体，建立起以残障者为本的社会支持网络。该项目在完成线下工作坊和线上读书会之后提前终止。

情况分析：与银杏基金会的合作项目中并未涉及到类似“反映对话”技术的学习和实施，纯粹以行动为主要内容，但行动中必然涉及到对个体和行动的反思和研究，为此，有人公益通过申请、答辩等流程，将“行知计划”项目作为与银杏基金会合作项目的补充及配套，以此增加对残障社群的培育。具体的项目执行也是遇到一些挑战，在提交终止申请的文件中提出3点，包括：当下残障者的组织化意愿与超级个体的关系处理，办理临时备案手续导致的不可控因素，以及人员变动等。

在“行知计划”项目中的读书会与银杏基金会合作项目中的读书会类似，是通过更多的读书会促进和吸引感兴趣的残障者加入。由于“行知计划”的读书会先行召开，我们发现残障社群的响应度不高，每每都是少数几个人。这也是后续银杏基金会合作项目中迟迟未开展读书会的影响因素。究其原因，当下的残障社群还是欠缺行动的经验以及组织化的意愿，但个体行为的各种不确定性，又无法对行动者的意愿保持和行动的持续带来促进。此外，读书会也是基于当时王玄的个人意愿而设定。

情况应对：在11月的项目调整中，针对以上情况做出删除读书会活动，将预算补充到议题小组的行动中。

关于社群意愿

情况描述：“众从人”的人才递进模式中，发展残障者从残障身份的主体性觉醒，到残障社群同侪的共益性实践，最终实现公共议题的公共性引领，即主体性、共益性、公共性，是三阶的人才培育模式，对应的工作手法分别是线上课程的学习，启蒙残障者的残障权利意识也就是主体性；议题小组以多人为组合，在组内实现互助共创，组外针对某个具体议题逐渐实现残障者之间的共益性，最终实现组织化的进程。而最后这一步究竟以怎样的形式呈现，始终困扰着我们。尤其是看到心智障碍领域家长组织的法律实体化之后，所出现的萎缩或精英化，使得我们更加警惕，成为组织的意愿是出于推动者还是出自个体自身。这一思考，使得议题小组招募推进产生很大的犹豫。

情况分析：有人公益多年的组织化发展，已深刻感受到“行动者”和知识生产的主体性问题，初步理解到残障者的行动研究对于社群主体性建设的支持。组织、领导者及骨干的意

愿与残障者个体的选择与导向需要细致匹配，尤其是不同残障范式的选择所带来角色差异，这些均涉及组织化意愿与个体导向，是残障专业的范畴。而真正的组织化，又是公益行业的职业范畴，在当下的环境里涉及到的事务更为繁杂，能够以残障公益为志业创业的残障社群伙伴非常少。

同一议题下，在不同的残障范式下，残障社群伙伴们选择的工作手法不一样，我们一方面推动残障范式率先在残障社群内部进行转变，另一方面我们也尊重当前的局势下残障者开展行动所做出的范式选择。简言之，我们不能强求大家的意识与行动一步到位，更何况残障者的行动还处在萌芽状态。

情况应对：在接下来的议题小组资助中，建立的残障议题专业顾问委员会，我们将考虑尝试由已经注册的残障自组织法定代表人或执行主任组成资助管理委员会，以同侪的形式，在相互学习中展现有组织身份的残障者，也就是“人”，对大多数没有合法身份的残障者，也就是“众”的引导和榜样作用。

2. 下一步计划（含时间线）

目标 2：通过对残障者职业和专业的能力建设，支持残障者的议题行动与研究，提高残障者对于自身事务的行动能力，促进社群协同工作。

招募议题小组和线下培训

2025 年 12 月，发布议题小组资助公告

2026 年

1 月-2 月，确定议题小组名单

3 月/4 月，议题小组举办培训

3-9 月，议题小组开展活动并接受指导

10-11 月，整理议题小组活动报告，并对外展示成果

目标 3：通过分享行动与研究过程、成果激发更多残障社群成员对自身事务的关注和兴趣。

议题小组传播

计划将各议题小组的活动以多种形式进行传播。时间自 2026 年 9 月开始。

残障行动者大会

计划于 2026 年 11 月残障发声月期间，举办首届残障行动者大会，总结回顾这一年的行动，学习了解残障领域的研究议题及趋势。

二. 目标对象及其需求分析

1. 目标对象

包括但不限于以下提示：

1) 项目界定的目标对象是谁? 有多大规模? TA 们在哪里?

2) 在项目实施的过程中, 目标对象的画像发生变化了吗? 如果有, 欢迎分享。

目前, 没有变化与项目中一致, 具体如下:

本项目突破传统残障资助维度(经济水平/康复难度/教育程度), 聚焦具有公益参与潜力的残障群体。基于有人公益 10 多年的培育积累, 通过线上线下渠道已触达对残障议题感兴趣, 有启蒙残障意识可能的核心人群——他们虽仅占全国残障人口的微小比例, 但正形成推动行业发展的关键力量。

目标群体具备基本社会参与能力(可自主参加线下活动), 但发展明显滞后同龄非残障者: 职业轨迹偏离常规、教育进程受阻、受双重障碍(生理/社会)制约严重。其特殊性在于困境中的觉醒——既承受制度性排斥带来的发展落差, 又萌发通过公益实践重构生命价值的强烈诉求。

我们认为目标群体的规模会不断扩大, 此基于两个关键发现:

受限于障碍环境的影响, 残障者个人权益主张天然具有公共价值外溢性, 具备社会变革的契机和基础。

通过从个体的我走向社群的我, 社群集聚可催化“个体突围—集体赋权—社会变革”的链式反应。

2. 需求分析

包括但不限于以下提示:

1) 项目界定的目标对象有哪些需求?

2) 在项目实施的过程中, 目标对象的需求和初始预期有变化吗? 欢迎分享观察与发现。

处在困境中的残障者, 基于公益行业关键人才的培养维度下, 大致的需求可以划分为三类:

首先, 是对残障和对自我的态度调整。对残障持负面、悲观的态度, 往往以隐匿残障和伪装健全出现, 残障专业上定义为残障者的自我尊重。

其次, 是残障社群内部的归属和行动。不同残疾类别的残障者、或者同一残疾类别的残障者, 一方面被外界归为同类, 另一方面, 大家彼此之间又有不同。个体的残障者从排斥社群, 到归属社群, 这是人的需要在残障上的体现。

最后, 是为残障社群发展的贡献。融入社会是残障者最大的需求, 而真正的融入不只是“在场”, 而是代表所属的残障社群为社群发展、为社会做点什么, 小到体现自身的存在和价值, 大到为推动社会进步做出贡献。

本项目采用三阶人才培育模式, 即主体性、共益性、公共性, 是基于上述需求和一加一/有人公益长期发展残障社群得出的结果。在项目实施过程中没有变化。

三、项目团队

项目实施团队有哪些收获？哪些反思？看到了哪些机遇？还需要哪些支持？

残障专业与职业技能的配置

“专业+职业=志业”的人才培养公式中，残障者的残障身份和生命历程，使得在识别议题、框定议题、寻求方法、付诸行动、总结反思等一系列的过程中，相比非残障者有优势，更能体现残障的主体性。但同时，从事公益行业本身需要具备一定的行业技能，例如：项目书撰写、公益组织治理等，以及普适性的职业技能和素养，比如：办公软件使用、沟通、主动学习能力等。残障专业和职业技能在一名残障者身上体现出来，需要有阶段性的侧重，且基于个人情况进行调整。

具体事务中，以岗位负责人优先，而非领导者意志

项目具体执行中所涉及到的事务，本应由具体岗位的负责人或执行人去判定、推进和责任，而不是揣测领导者的想法和意志。人际关系的处理中，也会因为岗位负责人的不决定、不承担、不反馈造成项目执行中无法及时、有效地发现和解决问题，还会塑造出独裁的领导者形象。反之，领导者的放权不是放任，尤其是在培养残障者方面，试错不等于让错误始终存在，领导者对人的支持与对事务的管理，很容易在具体的情境中迷失。

残障者与非残障者的工作关系中，管理和支持的平衡

在工作关系中，残障者与非残障者既是工作伙伴，又有对残障者支持的成分。同时，基于残障者的岗位职责调整，是个动态的过程，而对残障者帮助又涉及到道德因素，对此，团队中的非残障者在与残障者共事中总是以“算了”为借口，以回避问题为导向，长此以往，残障者得不到有效支持，在团队中以残障主体身份为挡箭牌，又得不到适度的管理，残障者的社会化逐渐会成为“巨婴”，这是残障融合具体实现起来很大的挑战和问题。

四、财务报告

欢迎对照预算进行呈现。如有大的科目调整，进一步说明原因即可。

详见附件二《项目财务报告及支出明细表》

五、还有什么想要分享的吗？

欢迎在此处留言：

暂时没有