



深圳市自闭症研究会

Shenzhen Autism Society

2013-2015战略规划

战略纲要

2013年4月23日

深德公益 - 打造公益效力
Venture Avenue - empowering philanthropy

初步形成了五大核心竞争力

1、公信力：规范透明树立公信品牌

- 拥有政府、基金会的核心资源得到深圳市民政部、罗湖区残联的支持，取得具备承接政府职能转移和购买服务等资格
- 未来有望争取更多政策支持、基金会天使社会资金的支持，有望孵化出新的核心业务和能力

2、代表力：自主自决体现群体利益代表性

- 理事会、常务理事会、监事会成员中50-60%为服务使用者代表（家长），由六个区差额直选产生
- 理事会以家长为核心，确保机构的发展能够始终代表自闭症人士及家长的根本利益，社会宗旨清晰
- 家长作为服务监督者及倡导者，他们充分的信任、拥护有助于未来获取更多的家长和社区资源

3、效能力：以商业管理工具建设公益管理模式

- 从2005年开始陆续引入目标管理、分层管理、五常法管理、参与式管理、ISO质量管理，逐渐实现管理规范化、程序化
- 未来通过OA管理自动化的共享中心建设，使系统内的伙伴能协同发展

4、凝聚力：拥有共同价值观、使命感的团队

- 拥有一批有职业梦想、有公益热情的员工，骨干教师团队已经积累一定的专业实践经验
- 在当前供小于需的自闭症服务领域，员工是机构的最有价值资产，也是未来服务专业化、规模化的保障
- 有望进一步形成有凝聚力的机构文化，吸引未来人才

5、整合力：储备了广泛的同行机构网络资源

- 作为枢纽机构，有能力召集同行业者，打造一呼百应的规模效应，为未来打造行业资源中心做好了铺垫
- 率先开展自闭症行业服务现状调查，充分了解了市场需求，奠定了专业化倡导的基础
- 港澳台、美国行业专家资源丰富，具备进一步提升服务专业度的基础

整体思路：围绕愿景、使命、价值观进行战略规划，达到双层目标

目标

- 最低目标：风险最小化、可持续发展
- 最高目标：三方利益的体现
 - ✓ 树立尊重与接纳的服务典范
 - ✓ 打造最幸福的服务团队
 - ✓ 成为社会倡导先驱，建设行业资源枢纽

战略手段

- 泛化品牌建设：加强公关、危机处理，内外宣传机制，实现全透明化管理
- 强化服务品质：服务理念一致化、服务品质专业化
- 优化人力资源：以资金与非资金激励机制，打造员工的安全感、幸福感和成就感
- 转化运营风险：通过优化治理结构、财务管控、流程化管理降低机构风险

1 社会倡导先驱——聚焦融合教育、政府购买民间服务政策倡导 战略分析

现状

- 需求：家长、学者、相关从业人员对为自闭症人士建立终身服务体系的呼声很高，但是服务机构很难直接介入，需要政府主动承担自闭症人士的福利责任
- 机遇：2012年4月，《广东省特殊儿童少年随班就读资源教室建设与管理实施办法》颁布实施。行业调研表明，超过95%的自闭症人士家长担心孩子的养老问题。经过多年的社会倡导的积累，近三年有望在这两个领域实现突破
- 优势：副理事长在广州推行随班就读试点的经验；《中国自闭症人士服务现状调查》提供的数据支持；广泛的家长、政府、基金会资源

解决方案

- 聚焦两个着眼点进行倡导
 - ✓ 着眼自闭症人士的融合教育问题进行倡导，随班就读资源教室争取进入普校试点
 - ✓ 着眼政府购买民间服务，倡导保障自闭症人士福利补贴、从业人员认证

实现手段

- 与现有资源进行合作倡导，以融合教育为例：
 - ✓ 通过已有的家长倡导委员会、各区家长核心小组进行倡导
- 做专业的倡导，用数据说话，与专业机构合作
 - ✓ 与GONGO、学术单位合作，做专业的倡导

1 社会倡导先驱——聚焦融合教育、政府购买民间服务政策倡导实施计划

目标	<ul style="list-style-type: none"> 2013-2015年逐步推进“融合教育”、“特教师资”、“政府购买民间服务”的政策倡导 	
行动计划	行动	<ul style="list-style-type: none"> 形成围绕自闭症人士福利补贴的倡导议案，包括内地现状和国外可供参考的政策与制度 组成核心项目组，包括专家、学术机构、GONGO、行业机构，通过议案和政府开展沟通 组成家长倡导委员会和6个区的家长倡导小组，制定年度社区倡导方案 借用慈展会和媒体的力量，扩大影响力
	团队	<ul style="list-style-type: none"> 中心主任兼项目负责人，同时负责公共关系支持（政府、学校、媒体） 专项项目官员：组织专家、同行机构、家长共同完成议案，以及项目的过程管理 共享中心支持：专项筹资、宣传、财务管理
	财务	<ul style="list-style-type: none"> 无收入模式 争取关注儿童发展的相关基金会的支持

2 行业资源枢纽——人才培训中心；以认证和培训为手段，促进专业化、规范化战略分析

现状

- 需求：自闭症行业的机构目前参与的学习网络或合作联盟主要是合鸣网和心盟。活动内容多以培训和经验分享为主。约61%的自闭症服务行业从业人员认为自己专业知识不足，更有95%的从业人员希望获得资质认证。
- 机遇：研究会可以以合鸣网为平台，吸引多方优秀的专业的资源，推动行业标准的制定和往专业化的方向发展
- 优势：机构的公信力和行业号召力；良好的政府关系，丰富的港澳台和国外专家资源、基金会资源

解决方案

- 聚焦两类培训及从业人员资质认证
 - ✓ 联合政府和行业权威，对合鸣网内从业人员进行系统化的专业技能培训及资质认证
 - ✓ 同行业机构组织能力建设，可考虑以战略规划为切入点
- 聚焦新入网成员及欠发达地区的成员机构

实现手段

- 与政府部门（如残联）、港澳台或国外有认证资格的机构合作，编制出版系列教材，为会员机构提供资质认证及其相关的专业技能培训
- 衔接国际先进同行，与基金会和有专业管理经验的组织合作，提高同行业机构组织管理能力
- 创建合鸣网讲师团，邀请各类专家及资深同行加入

2 行业资源枢纽——人才培训中心；以认证和培训为手段，促进专业化、规范化实施计划

目标

- 2013年探索出从业人员培训、资质认证的模式，以及机构组织能力建设模式
- 2014年完成20名康复师的技能培训开课以及2015年资质认证，获得行业认可；
- 2014年针对合鸣网成员机构完成培训需求调研，根据调研结果就某个课题（如战略规划）对5家成员机构进行试验性组织能力建设培训；2015年完成10家机构培训
- 合鸣网成员规模：2013现有118家，2014年后逐年增长10%

行动计划

行动

- 寻求培训、资质认证、机构组织能力建设合作伙伴，联合完成推介方案
- 向同行机构尤其是合鸣网成员进行宣传
- 完成同行业在组织能力建设上对培训的需求调研
- 招募从业人员学员 / 行业机构学员
- 开展培训、资格认证

团队

- 专项项目负责人，向研究会主任汇报，负责合作伙伴开发，项目过程管理
- 两名项目官员，分别负责从业人员培训认证子项目、同行业组织能力建设培训子项目
- 研究会共享中心：专项筹资、宣传、财务管理

财务

- 2013年试验性组织能力建设培训不收费，争取外部资金支持
- 2014年开始对成员机构收取年费，用于组织能力建设培训
- 2014年资质认证不收费，争取外部资金支持；2015年开始收费，达到盈亏平衡

3 行业资源枢纽——中央评估转介中心 战略分析

现状

- 需求：刚刚确诊的幼儿家长对信息、资源、解决方案的需求很强烈，但是得到的信息（从能力评估到康复训练手段）往往很杂，不利于判断和选择
- 机遇：专业的评估转介服务市场暂时空白
- 优势：SAS可以利用现有的政府关系、行业专家资源、同行机构学习网络，抢占市场先机
- 战略意义：第一时间接触未来服务对象，先入为主；通过转介服务加强实现和同行机构的双赢，巩固研究会行业平台的定位

解决方案



- 为刚确诊的自闭症幼儿家长提供扫盲式的整体解决方案咨询，动态评估孩子的进展
- 成立由行为、心理专家组成的评估委员会，对孩子的能力进行综合评定，并提供初期康复服务的资源转介

实现手段

- 打通与医疗卫生系统的通道
- 对自闭症行业机构进行评估，并建立**服务机构数据库**
 - ✓ 评估标准由行业专家、政府、机构代表、资深家长代表等利益相关方共同制定
 - ✓ 对机构按服务类别、特色、地域等进行细分和归类
- 建立**自闭症人士数据库**，对其发展情况进行跟踪，每三年重新进行一次评估转介
- 建立**康复师数据库**，逐步展开资质认证和跟踪

3 行业资源枢纽——中央评估转介中心 实施计划

目标	<ul style="list-style-type: none"> • 2015年数据库内达到服务机构（200家）、自闭症人士（1,000名）、康复师（1200名） • 2015年实现华南地区30%的刚确诊的自闭症幼儿进入中央评估转介中心 • 形成包括50名行业专家权威性的支持网络 • 形成核心团队和管理方法，为2016年拓展到华南以外地区做准备
行动计划	<ul style="list-style-type: none"> • 形成项目方案，用于推介和筹资 • 拓展支持网络：政府、医疗卫生部门、同行业机构、行业专家 • 寻找学术类合作伙伴，负责数据库设计和信息搜集、录入的工作： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 服务机构（如服务对象年龄段、程度、训练方法、服务专长、地域等） ✓ 康复师（如资质、服务时间、掌握技能等） ✓ 目前接受服务的自闭症人士（如能力评估档案、年龄、户籍、服务机构、服务内容等） • 寻找技术类合作伙伴，负责电子数据库系统的搭建 • 与利益相关方共同制定自闭症人士能力评估标准/框架 • 制定从家庭咨询到评估到转介以及数据库管理（如已有数据的更新、新数据的录入）的标准化流程，对相关人员进行培训
团队	<ul style="list-style-type: none"> • 专项项目负责人，向研究会秘书长汇报，负责合作伙伴开发，项目过程管理 • 一名项目官员，负责公共关系拓展、合作伙伴拓展、社工招募和岗位培训 • 研究会共享中心：专项筹资、宣传、财务管理
财务	<ul style="list-style-type: none"> • 前期投入获取政府、基金会的资金支持 • 扫盲式家庭咨询服务为免费，评估和转介适度收费（应当维持项目2016年起的正常运作）

4 SAS共享中心：以需求为导向的自闭症关爱计划（名称待定） 战略分析

传统筹款模式

星翼计划：社会企业模式的筹款

现状

- 主动筹款的能力较弱
- 缺乏有效的筹款工具
- 对企业资源利用不足

- 部分自闭症儿童的艺术天赋、专注力
- 大众、企业客户的需求
- 教师资源的潜力

解决方案

- 提高机构项目发起的主动性
- 设定年度筹款目标，制定系统的筹款方案

- 开展兴趣特长班，提供免费或低廉的艺术培训（如，与职业技术学院的艺术学生结对）

实现手段

- 每年一次筹款晚宴：在世界自闭症日或年终报告会分别进行
- 可以针对妈妈合唱团、缤纷星艺术团进行定向筹款，也可以把它们的产品和成果打包，用于筹款晚宴

- 绘画产品研发、商业化
- 以政府采购、企业客户支持为先导

4 SAS共享中心：以需求为导向的自闭症关爱计划（名称待定） 实施计划

目标	<ul style="list-style-type: none"> 探索出比较有效的可持续的筹款模式 2013年筹款目标80万，后每年以30%递增 星翼计划2013年招收15个学员，后每年增加100%
行动计划	行动 <ul style="list-style-type: none"> 形成自闭症关爱计划活动方案，用于妈妈合唱团、缤纷星艺术团、星翼计划的定向筹款 形成自闭症关爱计划合作方案，用于合作伙伴的拓展（从产品设计、加工到销售） 定期组织妈妈合唱团、缤纷星艺术团活动 开展绘画兴趣班（适度收费） 挑选优秀作品进行产品研发 开拓政府、企业资源，前期用定制的形式进行销售 有计划地准备宣传资料 年末组织大型筹款晚会：年度总结报告会、员工答谢会、筹款晚宴相结合，增加星翼计划产品展卖和艺术团演出
	团队 <ul style="list-style-type: none"> 活动策划与组织 合作伙伴拓展 绘画教学 产品研发 宣传、销售
财务	<ul style="list-style-type: none"> 星翼计划销售收入第一年达到20万，后每年以30%递增 3年实现自我造血