

## 机构能力评估工具在社区组织能力建设中的实践运用

——以云南戴托普药物依赖治疗康复中心为例

王晓丹<sup>1</sup>, 李春花<sup>2</sup>, 李昕悦<sup>1</sup>, 周勤<sup>1</sup>, 张官柏<sup>1</sup>, 杨茂彬<sup>3</sup>、窦长军<sup>3</sup>, 张长安<sup>2</sup>

(1. 云南省药物依赖防治研究所, 云南昆明 650228;

2. 云南省性病艾滋病防治协会, 云南昆明 650031;

3. 云南戴托普药物依赖治疗康复中心, 云南昆明 650032)

**【摘要】 目的:** 通过运用机构能力评估工具 (organizational capacity assessment tool, OCAT) 对社区组织能力进行评估, 帮助其开展机构能力建设, 提高社区组织机构综合能力。**方法:** 以社区组织成员为主体, 通过参与式评估的方法运用 OCAT 从机构的策略和规划、机构结构和工作流程、资源动员、项目管理等十个方面进行可量化的综合讨论和评分。协助机构制定并实施能力建设计划。**结果:** 一年后, 机构在十个方面的评分均比基线调查时有明显提升, 十个方面在基线的水平上平均提高 22%, 最多的提高 58%, 最少的 6%。讨论 OCAT 是目前社区组织机构能力发展中方便易行且可以量化的评估工具。**结论:** OCAT 的运用有效改善了药物滥用防治领域社区组织自身的机构组织能力, 同时也提高了机构提供干预和服务的综合能力。

**【关键词】** 机构能力建设; 评估; 社区组织

doi:10.15900/j.cnki.zy1f1995.2019.02.014

## The Practice of Organizational Capacity Assessment Tool in Community-Based Organization Capacity Building – Taking Yunnan DAYTOP Drug Abuse Treatment And Rehabilitation Center as an Example

WANG Xiaodan<sup>1</sup>, LI Chunhua<sup>2</sup>, LI Xinyue<sup>1</sup>, ZHOU Qin<sup>1</sup>,  
ZHANG Guanbai<sup>1</sup>, YANG Maobin<sup>3</sup>, DOU Changjun<sup>3</sup>, ZHANG Changan<sup>2</sup>.

(1 Yunnan Institute for Drug Abuse, Kunming 650228, China;

2 Yunnan Association of STD&AIDS Prevention and Control, Kunming 650031, China;

3 Yunnan DAYTOP Drug Abuse Treatment and Rehabilitation Center . Kunming 650032,China)

Corresponding author: ZHANG Changan, Email: ynaixie@126.com

**[Abstract] Objective:** Using the Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) assess the capacities of community-based organizations (CBOs) for drug abuse, to help CBOs carrying out organizational capacity building and developing their comprehensive capacities. **Methods:** taking the core members of CBO as the main body. OCAT was used to conduct group

<sup>1</sup> 作者简介: 王晓丹 (1977-), 女, 云南昆明人, 副主任医师, 成瘾防治和健康教育方向。Email: kmwxd@aliyun.com

<sup>2</sup> 通信作者: 张长安, Email: ynaixie@126.com

discussion and scored in ten aspects, such as the strategy and planning of the organization, organizational structure and work flow, resource mobilization and project management, etc. Assisted the organization making capacity building plans. **Results:** compared with the baseline, the scores of Yunnan DAYTOP in all ten aspects were significantly improved after one year. The average increase was 22% in the ten fields, the highest increase was 58%, and the lowest was 6%. **Conclusion:** OCAT is a convenient and quantifiable evaluation tool for community organizational capability development. The application of OCAT is effectively in improving the organizational capacities of CBOs, as well as the comprehensive capacities such as intervention and services.

**[Key words]** organizational capacity building; assessment; community-based organization

药物滥用防治和艾滋病防治一直是全球关注的热点话题。经过三十多年的发展,社区组织参与药物滥用防治和艾滋病防治已经是一个不争的事实和必然的趋势,且发挥着不可替代的重要作用<sup>[1-5]</sup>。同时,社区组织的能力一直是困扰机构进一步发展的重要因素,组织能力建设难以量化和评估也阻碍了能力建设活动<sup>[1, 3, 6-7]</sup>。云南戴托普药物依赖治疗康复中心是一个服务于药物滥用者和艾滋病感染者的社区组织。本文以云南戴托普为例,介绍 OCAT 在云南戴托普实践的结果。经过一年的机构能力建设活动,云南戴托普在“机构的策略和规划”“机构结构和工作流程”“资源动员”“项目管理”等方面都有明显突破和发展。

## 1 对象与方法

**1.1 对象** 云南戴托普的领导和各个部门骨干员工

**1.2 方法** 通过小组讨论的方式,运用 OCAT,根据每个方面涉及的具体内容逐项评分并讨论评分理由。评分范围是 0~4 分。其中:0 分代表完全没有开展;1 分代表刚开始执行;2 分代表执行了一部分;3 分代表执行了大部分;4 分代表完全执行。小组就机构能力的现状及改善措施展开讨论并达成一致。机构根据讨论结果进行有针对性的能力建设活动。一年以后用同样的方式进行评估,并制定新一轮的机构能力建设计划。

工具机构能力评估工具(OCAT)是由美国国际发展署(USAID)和美国疾病预防控制中心2009年联合开发,运用于评估合作机构组织能力的一套工具,旨在有效帮助机构明确自身能力发展的具体内容和方向<sup>[8-10]</sup>。2011年由云南省性病艾滋病防治协会引入中国开始进行本土化实践试点。OCAT把机构能力分为十个方面,分别是:机构发展的策略与规划,机构的结构与工作流程,资源动员,伙伴关系与网络,项目管理,项目的监测与评估,技术能力与知识管理,财务管理,人力资源管理及外部

交流。每个方面中分别含 4~11 个具体核心指标条目。

## 2 结果

### 2.1 总体结果

通过运用 OCAT 在云南戴托普开展参与性小组评估,制定有针对性的机构能力建设计划并开展有针对性的能力建设活动。一年后,云南戴托普在机构能力十个方面皆有不同程度的提高。在 0~4 分评分范围中,提高最明显的是“策略和规划”,从基线的 1.9 分提高到 1 年后的 3 分;其次是“外部交流”,从基线的 2.6 分提高到 1 年后的 3.6 分。变化甚微的是“合作与网络建设”和“项目管理”,一年以来提高了 0.2 分。十个方面平均提高了 0.6 分,在基线的水平上平均提高了 22%。详见图 1。

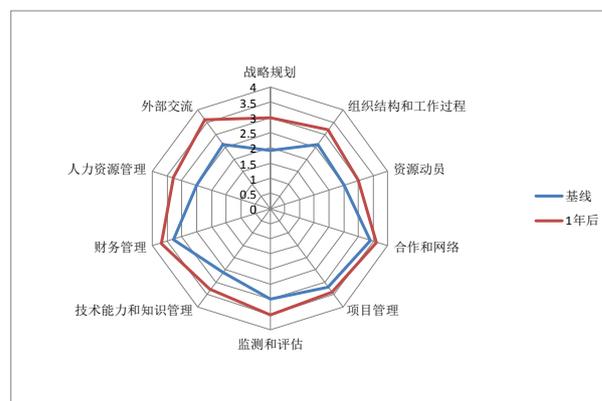


图 1 云南戴托普 OCAT 评分结果

### 2.2 针对各个方面的具体建议

OCAT 把机构能力分为十个方面。运用 OCAT 完成基线评估之后,针对评估中发现的问题小组讨论,提出一系列整改建议,帮助社区组织实现能力建设指出方向和方法。现以 OCAT 评估报告中的“机构的策略与规划”的建议为例,简要说明 OCAT 在具体工作中的运用。详见表 1。

### 2.3 通过访谈得到的补充结果

表 1 云南戴托普 OCAT 评估“策略与规划”方面的发现及建议

小组评分 (基线 / 一年后)	1.9/3
基线评估主要发现	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 云南戴托普有书面的愿景和使命。愿景：为了一个不被毒品和成瘾行为困扰的世界。使命：预防和减少药物滥用对社会和家庭的危害，为弱势群体提供专业的康复训练，综合全面的关怀和服务；</li> <li>2. 然而，员工对机构愿景和使命的知晓率不高，在参加访谈的 5 名员工中，仅有 1 人知道机构有书面的使命和愿景；</li> <li>3. 虽然大多数员工不知道机构具有书面的愿景和使命，但对机构的核心价值观，即“相信人是可以改变的”，以及机构的服务人群和服务内容有很高的认同感；</li> <li>4. 机构于 2010 年在云南省民政厅以非政府组织身份正式注册；</li> <li>5. 云南戴托普成立十余年，从未制定过机构战略规划。受访者认为，缺乏战略规划是影响机构发展的一个核心问题，因此就该问题展开了讨论。</li> </ol>
最终评估主要发现	<p>活动：1. 为机构内部员工提供战略规划培训； 2. 完成机构战略规划内部员工和利益相关者访谈； 3. 通过参与式完成机构历史回顾，并进行机构优劣势分析； 4. 开展了机构战略规划研讨会。</p> <p>产出：1. 机构已经制定了战略规划，已经完成机构优势、劣势、机遇和挑战分析，并确定战略主题。而且机构有专业的律师，将来能确保战略规划运行在相关政策之下。</p> <p>结果：机构员工认为有了战略规划，机构就有了方向，项目将会做得更好。一位受访者表示：参加项目后最显著的变化是机构制定战略规划。对机构来说，战略规划明确了机构发展方向；对员工来说，帮助员工梳理了自己在机构起到的作用以及自己可以发展的空间，促使员工积极学习，争取进步。也有受访者提到，目前，机构战略规划处于制定阶段，因此，规划是否促进项目更好开展需要更多时间去验证。</p> <p>下一步需改进的方面：需要强化新入职员工对机构愿景和使命的知晓和认同。</p>

项目进行基线评估时，通过个人访谈显示：项目部员工认为他们在以往工作中参加了数量繁多且内容重复的项目管理培训，熟悉项目流程且经验丰富，具备管理项目的能力。治疗社区工作人员对技术能力，例如管理方面的培训需求很大，但缺乏学习机会。员工们希望能把项目管理和日常工作结合起来。机构外部培训机会失衡，机构各部门发展不均衡，如项目管理部门发展迅速，而治疗社区、美沙酮门诊、医疗服务等部门发展相对滞后。因此，在制定机构能力发展计划时，机构把提高一线员工能力作为项目重点，在治疗社区推行综合干预培训模式。以项目实施带动日常工作，通过活动开展提高机构一线员工的工作能力，进而达到整个机构能力的提升。因此，云南戴托普在治疗社区开展了内容丰富的多种能力建设活动，很难将这些活动归属于某个能力领域。

项目执行期间，在治疗社区开展的综合干预培训活动主要包括：降低危害；艾滋病咨询检测；行为改变交流；持续性预防、治疗和关怀；减少污名和歧视；生计发展；政策倡导；以及干预能力提高八个方面。这些活动的开展让一线工作人员第一次真正参与到项目中，使得他们第一次运用项目管理方法为目标人群提供服务。治疗社区工作人员把项目管理方法和日常工作有机结合。有受访者表示，通过项目培训后，治疗社区员工对住院患者做系统的现状评估，了解患者需求并根据

需求制定治疗方案。这在治疗社区工作中是一种全新的改变。

机构员工的意识开始有所转变和提高。现在员工们认同项目可以融化在日常工作中。工作中抱怨少了，工作人员更愿意主动通过访谈和会议共同分析问题的结症，积极讨论应对办法。通过制定机构战略规划，机构有了共同的工作方向和具体的工作目标。

### 3 讨论

OCAT 是目前社区组织机构能力发展中方便易行且可以量化的评估工具。工具包含社会组织机构十个基本能力领域，可以帮助社会组织明确自身的优势劣势，有的放矢地开展能力建设。OCAT 把每一个方面都进行再次细分，使机构成员在参与式小组讨论中能有具体的依据，针对自身机构的现状展开讨论。呈现结果的雷达图制作简单直观。对于基层社区组织开展自身能力建设评估，OCAT 是个方便易行的工具。

社区组织能力建设活动是社区组织不断发展壮大的必要方法。通过一年有针对性的能力建设，云南戴托普聚焦于自身最薄弱的三个方面开展主要活动，但在十个方面都有了不同程度的成长。通过运用 OCAT，社区组织成员进行充分的讨论与交流，逐步明确机构的使命愿景与战略规划，促进组织明确服务群体及工作目的，且有长远发展规划。通过两轮评估，

机构工作人员在访谈时提出,最重要的不是评分的结果,而是集体沟通讨论并试图解决问题的过程。在机构能力建设开展期间,大部分员工都表示通过项目活动,大家的交流更密切和顺畅了。在工作中个人有了不同的提升,甚至有个别工作人员在开展了机构的优劣分析之后,也把分析方法用在了个人规划中。

经过一年的实践运用,云南戴托普前后评分对照显示各个方面均有不同程度的提高。参与者认为这样的能力建设项目可以迅速有效的促进机构成员成长,同时改善了机构成员的工作思维方式和执行力度,有力改善了社区组织提供干预和服务的综合能力。

OCAT作为社区组织机构能力发展工具正逐步得到认可和推广。目前在中国知网文献库中检索不到关于OCAT的中文文献。作为一个新的社区组织发展工具,在云南省性病艾滋病防治协会坚持不懈的努力下,OCAT已经在云南省16个州市31个和药物滥用及艾滋病防治相关的社区组织中继续实践和推广。期望更多的实践研究提供更丰富的OCAT实践运用证据,对目前的结果进行验证。

上接 104 页

毒比例分别为2.38%、1.38%,说明澳门吸毒人员吸毒主要诱因是朋辈。因此,预防青少年和成年吸毒可实施同伴教育方案,同伴教育是预防吸毒最具感染的方法之一<sup>[7]</sup>。

澳门青少年和成年主要吸食毒品类型不同,不同类型毒品对身体的影响不同,吸食者心理、行为、身体的改变亦不同<sup>[8]</sup>。可根据澳门不同人群毒品使用种类不同采取相应的防治策略,并监测其毒品获得途径,以正对性地加强毒品供应环节监管,减少获得性。调查显示<sup>[9]</sup>,吸食不同种类毒品的吸毒人员,其丙型肝炎感染率有所不同,而艾滋病病毒、梅毒感染率没有差异,提示除加强吸毒人员艾滋病感染外,还需针对特定种类毒品吸食者进行丙型肝炎预防。

自己家/朋友家、不良场所(D场、K场、夜总会等)是澳门青少年和成年吸毒的主要场所。澳门吸毒人员在自己家/朋友家吸毒的比例高于我国其他地区<sup>[5]</sup>,提示预防澳门居民吸毒需进行全民教育,提高澳门居民对吸毒的识别能力,以减少吸毒人员在居家场所吸毒情况。青少年在酒店吸毒比例高于成年,提示政府相关部门除加强需查传统不良场所外,还应加强对酒店的监管,对酒店工作人员进行培训,以预防青少年的吸毒。

## 【参考文献】

- [1] 刘昆仑. 中国参与艾滋病防治工作的非政府组织的现状[J]. 中国艾滋病性病, 2008(5):531-533.
- [2] 张宁, 武沐. 十年来社会组织(NGOs)参与防治艾滋病研究述评[J]. 西北工业大学学报(社会科学版), 2011(2):53-58.
- [3] 吕波. 浅谈非政府组织在艾滋病综合防治工作中的作用[J]. 公共卫生与预防医学, 2010(3):114.
- [4] 陈任, 胡志, 秦侠, 等. 公民社会组织参与艾滋病防治的SWOT分析[J]. 医学与哲学, 2012(3): 31-33.
- [5] 孙梦. 抗艾: 政府和社会组织需更好合作[N]. 健康报, 2011-05-31(001).
- [6] 陈任, 赵然, 马颖, 等. 公民社会组织参与我国艾滋病防治工作探讨[J]. 安徽医学, 2014(9):1306-1309.
- [7] 蔡凌萍. 社会组织能力建设需求调查[J]. 中国预防医学杂志, 2011(1):78-83.
- [8] NuPITA. Organizational Capacity Assessment Tool: Facilitator's Copy [M]. Boston, MA: John Snow, Inc., 2009.
- [9] NuPITA. Organizational Capacity Assessment for Community-Based Organizations [M]. Boston, MA: John Snow, Inc., 2012.
- [10] Rachel D, Matt R. Organizational Performance Index Handbook [M]. California: PACT, 2015.

(收稿日期: 2019-00-22; 修回日期: 2019-02-01)

## 【参考文献】

- [1] United Nations. World Drug Report 2018[M]. Austria: United Nations, 2018.
- [2] 国家食品药品监督管理总局. 国家药物滥用监测年度报告(2016年)[M]. 北京: 国家食品药品监督管理总局, 2017.
- [3] Greenfield, S F, Back, S E, Lawson, K, et al. Substance abuse in women[J]. Psychiatric Clinics, 2010, 33(2): 339-355.
- [4] 田伟, 廖菁, 马娟, 等. 四川地区药物依赖人群吸毒原因及特征分析[J]. 现代预防医学, 2009, 36(15):2882-2883, 2888.
- [5] 倪敏, 陆叶. 江苏省2006~2008年新型毒品(冰毒)滥用监测资料分析[J]. 重庆医学, 2010, 39(6):709-712.
- [6] 朱晓东, 陶丽丽, 窦正毅, 等. 社会心理学视角下我国吸毒者吸毒成因问题综述[J]. 中国卫生事业管理, 2014, 31(9):697-698, 708.
- [7] United Nations Office on Drugs and Crime. PEER TO PEER: using peer to peer strategies for drug abuse prevention[M]. New York: United Nations, 2003.
- [8] 赵金仙, 张丽华, 陈黎跃, 等. 云南省玉溪市某社区443例新型毒品滥用人群毒品使用特征调查[J]. 现代预防医学, 2016, 43(15):2830-2834.
- [9] 辅海平. 新型毒品和传统毒品吸食者艾滋病、梅毒和丙肝感染状况调查研究[D]. 浙江大学, 2015.

(收稿日期: 2018-12-21; 修回日期: 2019-01-21)