案例正文：

点单－接单－买单：青田县助联体的资源拼凑与治理突围[1]

0 引言

2025 年 5 月的一个工作日中午，刚刚从油竹街道调研回来的青田县助联体负责人刘永芳除了脸上带着疲惫，还带着一丝忧虑。她刚刚收到一份海外侨团反馈：今年新认领的公益项目中，侨三代参与比例不足 5%。她翻看捐赠名录，发现三分之一的名字已连续两年没有出现。

两年前，她还困在另一道难题里：全县 30 余万华侨遍布 120 多个国家和地区，2024 年流入本地的慈善资金近 4000 万元；可留守儿童在山区的破旧房屋中孤独成长，失能老人在冷清的村落里无人照料，困境学生仍在等待改变命运的机会。如何让分散的慈善资源与多元复杂的民生需求精准对接？又如何让这套机制在侨乡资源可能衰减的未来持续运转？

1 资源与需求错配困境

青田县是中国著名的侨乡，全县 57 万人口，华侨占据绝大多数。2019 年，在县委县政府的指导下，民政局制定了《青田县华侨慈善救助基金管理办法》，每年都大量接收来自世界各地侨胞的捐赠。然而这些捐赠，大都由县慈善联合总会和各乡镇、村集体管理使用，多为“撒胡椒面”式的救助，如为贫困群体购买粮油米面，或发放救济金，刘永芳定期参与这些活动，但心里总感觉不太踏实。

2022 年深秋，青田县发生了一起未成年人侵害事件，县民政局通过强制报告制度介入处置。在后续摸排中，刘永芳发现部分困境儿童与留守儿童鲜为人知的生存困境：有的孩子周末无处可去，沉迷手机，缺乏人际交流，几乎没有本土文化认同；有的性格孤僻，缺少情感关爱；有的甚至连过冬的棉被都没有备齐。

---

1. 本案例由浙江工商大学英贤慈善学院的徐越倩、胡君锴，浙江工商大学工商管理学院的葛笑春，东北财经大学财政税务学院的穆天闻撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。基金项目：国家社会科学基金项目《数字技术对政商关系的影响机制、效应评估与优化路径研究》(23BZZ088)；2026 年度浙江工商大学研究生科研创新基金项目“杭州市鼓励社会力量参与共同富裕的保障激励机制研究”。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

这些现象深深刺痛了她。

2023 年 7 月，她在走访青田县祯旺乡时发现，祯旺乡大量青壮年移居海外，全乡留下了上百位“留守老人”，当地 76 岁的陈奶奶行动不便，虽然享受了政府发放的低保金，但她提到“我有时候想吃点什么、买点用的，只有邻居家小孩放假回来才能帮我从街上捎回来，也不好意思总麻烦人家”。与此同时，当地成立了侨胞奖学金，用于奖励优秀学子，而这些学生本身家庭并不差，这些奖助无非是“锦上添花”。侨胞捐资的初衷本是“改变村里百姓生活”，但因为缺少前期需求调研和专业引导，资源没有发挥最佳效用。

累积的走访渐渐让刘永芳明白：发奖学金无法满足孩子们复杂的心理需求，送米送油也无法解决村里百姓具象化的生活需求。为破解现有救助困局、探索精准救助新路径，落实浙江省关于建设“社会救助共同体”（助联体）的工作部署，2023 年 8 月，青田县助联体正式挂牌成立，刘永芳任负责人。

2“点单－接单－买单”模式探索

2.1 群众点单

2024 年初，助联体面临的最大难题就是挖掘群众最真实的需求。工作人员曾采用直接询问的方式向困难群体收集诉求，最终收集到的信息大多零散琐碎，无法归纳提炼出清晰的服务方向；随后又发动县民政局干部开展走访收集，调研覆盖范围虽有所扩大，但仍难以满足全县民众需求。更棘手的是，基层群众有大量潜在需求，却碍于面子不好意思向村“两委”开口，除了找村长书记之外他们不知道还能通过何种途径向谁求助，有村民直言“总不能天天搞上访吧？”

2024 年 2 月，在一次全县关于加强部门联动的会议上，刘永芳突受启发。青田县有着深厚的党员志愿服务传统，“各事业单位的党员们总是要下乡做志愿的，为什么不借助他们呢？”她将想法告诉了民政局负责领导，很快便对接了县委组织部，她提出依托党员下乡慰问平台同步开展需求调研，对方爽快答应。助联体由此建立了“带着需求卡片下乡”的调研机制。党员志愿者携带标准化调研清单，面向重点群体开展询问，最终积累形成了真实立体的群众需求画像，构建了“点单”的基础。

2.2 侨胞买单

需求有了，接下来就是资源。助联体多方调研发现，多数捐赠依靠口口相传的方式，华侨对家乡的发展有参与意识，但不知道怎么捐，部分侨胞会习惯性地汇款给慈善联合总会或当地乡镇政府，却不关心钱到底怎么花，乡镇政府基金管理委员会不愿捐赠一些过于创新的项目，力图将传统救助做好。或是侨胞定向指

定了这笔钱的用途，这样也无法再动用这部分资金。刘永芳只能将目标瞄向县慈善联合总会的捐赠。

2024 年 9 月，适逢青田县民政局推进内部机构改革，将原来的社会救助科与慈善促进科合并，并交棒给刘永芳。在对接两个科室工作时，她发现社会救助掌握着困难群众的完整数据，却缺乏足够财力落地救助项目；慈善促进掌握着慈善资源，但资金使用效率偏低。她创新性地提出让需求与资源“直接对话”的工作思路，但并不是所有的侨胞都愿意将捐赠投入到一些创新项目，因此每每需要征得捐赠人的许可，有些查询不到联系方式的捐赠无法挪用。这样一来，助联体持续将华侨捐赠匹配到对应公益项目。对于一些熟悉的捐赠人，工作人员甚至主动出击，为侨胞推荐合适的“点单”项目，初步实现“买单”。

2.3 社会组织接单

然而，在项目实际运作中，刘永芳发现仅靠群众“点单”、侨胞“买单”的模式仍存在缺陷——如果没有专业社会服务机构承接“接单”环节，整个救助链条就会断裂。之前，助联体曾与青田本地民间志愿者组织合作，过程中暴露出服务方案专业性不足、助联体无法实时监管，服务质量难以控制等问题。例如在一次“大手拉小手”留守儿童关爱活动中，志愿者为流动儿童设计手工课程，因缺乏儿童心理专业知识，导致一名有创伤经历的儿童情绪失控。刘永芳在事后复盘中意识到：“爱心不等于专业能力。”她下定决心引入专业化社会组织。

2024 年 10 月，刘永芳牵头成立求实服务社，用于系统建设公益项目。她首先考虑的还是留守儿童关爱，但项目成立往往不会一帆风顺。在劝说侨胞捐款时她屡屡碰壁，经多次的展示汇报后，终于打动了诚道公益基金会会长陈建雄，获得 5 万元项目专款。凭借这笔资助，助联体统筹规划推出“共享芝田”流动儿童关爱项目。随后通过发布招募信息，成功与芝竹社会组织服务中心完成了有效服务承接。项目落地后，社会组织定期在周末为流动儿童开设融入青田“三乡文化”的体验课程，帮助提升流动儿童的心理健康水平。求实服务社则定期核查资金使用情况，建立专项管理制度保障项目资金落实到位。目前，“共享芝田”项目第一期已顺利结项，项目成功落地验证了“点单－接单－买单”模式的可行性。

3 从模式跑通到系统升级

随着“点单”模式逐步推广，各乡镇、各部门报送的救助需求持续增加，助联体工作人员应接不暇；将个性化慈善项目与侨胞资源对接也极大地增加了难度。仍有部分侨胞苦于找不到合适的捐赠渠道，只能通过熟人间接捐赠。助联体亟须解决分散需求系统化管理、精准匹配慈善资源的新问题，搭建统一平台完成

资源整合。

2025 年 1 月，刘永芳在与县委统战部的座谈中获得启发，联合县慈善总会、县委统战部共同打造“世界青田人同心共富”公益项目库，将各部门、各乡镇报送的救助服务项目统一纳入库中，面向海内外华侨等群体进行精准展示推介，引导社会力量认领项目，将款项汇到县慈善联合总会，再由第三方执行，求实服务社负责全流程监督。截至目前，项目库共征集公益项目 270 余个，其中 185 个项目已完成认领，累计认领金额达 3927 万元。

“共富项目库”建成后，又让刘永芳回想起之前的未成年侵害事件，本来计划为全县 350 名目标儿童搭建专项关爱体系，但由于服务对象居住分散、项目运营成本较高，一直被搁置。2025 年 2 月，助联体精心打造的“青苗妈妈”困境儿童守护计划正式进入项目库，凭借之前的项目背书与成熟的项目展示，成功获得意尔康华侨企业基金会提供的 30 万元年度资助。项目团队为 350 名目标儿童建立“一户一档”，摸索出“红黄蓝”三级分类动态管理机制，项目落地首年就为 3 名儿童完成监护人变更手续。

4 尾声：侨乡的隐忧

2026 年，助联体引入“蓝眼睛”等专业团队开展督导工作，为志愿者系统培训特殊教育知识与沟通技巧，同时建立了资金公示与成效评估机制，保障慈善资金使用透明，实现了赋能与监管。创新推出“移动助联体”与“一月一主题”服务模式，每月聚焦特定群体，将服务整合打包为主题项目，主动送进社区、送进家庭，实现从被动响应需求，到主动服务的转型升级。主动“走出去”，对接宁波北仑区开展“学生北仑研学”活动、对接义乌爱心公社公益协会获得 377 套书包等爱心物资，跨域引入资源累计超 200 万元。

然而，一个更深层的问题正在浮现——侨后代的捐赠乏力。现有侨胞多为幼时在家乡居住、已功成名就且退休的一代，二代、三代长期居住在国外，对家乡文化的冷漠对后续捐赠造成较大阻力。刘永芳曾尝试通过视频连线向意大利的青田籍侨二代介绍“共富项目库”，对方礼貌却疏离：“我们这一代对家乡的印象，只停留在父母的讲述里。”她翻看捐赠名录，三分之一的名字已连续两年没有出现。更让她担忧的是，一些侨留守儿童与父母一年都通不上几次电话，甚至认不出父母的声音——当文化认同的纽带在代际之间逐渐松弛，未来的慈善资源从何而来？刘永芳每每想到这，眉头久久不能舒展……

未来，青田县助联体能否破解侨后代捐赠问题，探索数字化赋能的新路径持续推动救助服务精准触达群众，答案尚未可知，我们一起拭目以待。

（案例正文字数：3556）

启发思考题

1.青田县助联体成立之初激活了哪些存量资源？此前为什么“看不见”？

2.青田县助联体“点单－接单－买单”模式为什么缺一不可？其背后的救助逻辑是什么？请从资源拼凑的角度考虑。

3.在侨二代三代捐赠乏力的背景下，您认为青田县助联体后续应如何破局发展？

附录 1：青田县助联体介绍

青田县社会救助服务联合体简称“青田助联体”，是在县委、县政府统一领导下，由民政部门牵头，横向联动社会救助职能部门、特殊群体救助单位、惠民补贴相关单位、服务类社会力量，纵向贯穿县、乡镇（街道）、村（社区）三级搭建救助服务网络（中心、站、点），集救助帮扶力量汇聚、资源统筹、队伍培育、场景体验、窗口展示等功能于一体的实体化运营平台。

附录 2：青田县助联体的标语和标识

1.标语：“助联千万家，浙爱暖人心”

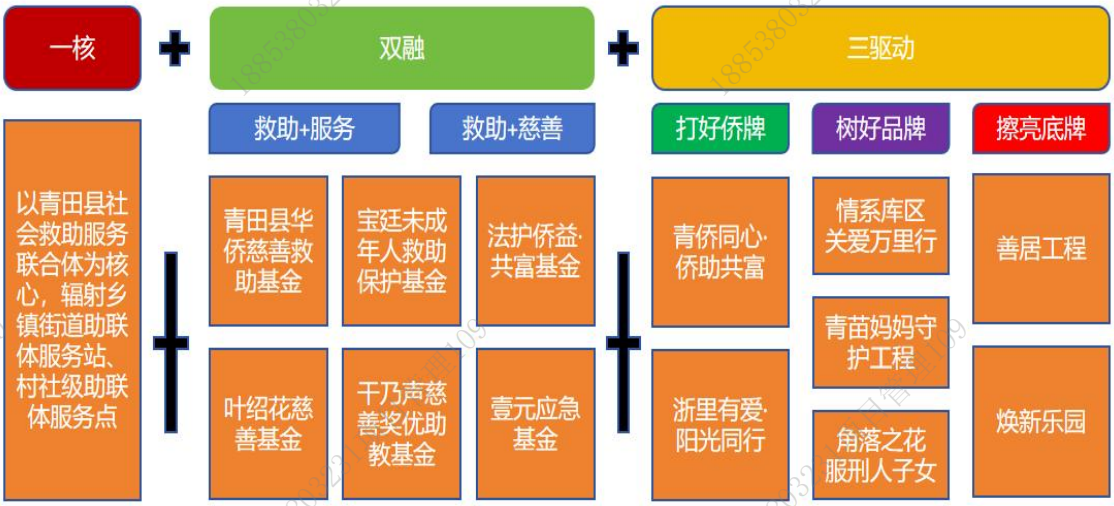
2.标识（LOGO）





设计说明：助联体形象标识以拉握在一起的手抓开创意，手型变化心形，下边手指有浙字变化而来，体现“浙有众抗”新时代大救助特色，突出助联体一心一意为群体提供救助、帮扶、服务的特色。

附录 3：助联体模式：一核，双融，三驱动



附录 4：“青田助联体”联合部门（单位）职责分工表

类别	指标体系	年度指标					责任单位
		2023	2024	2025	2026	2027	
1 众扶平台	1.县级社会救助服务联合体覆盖率	100%	100%	100%	100%	100%	县民政局
	2.救助“一件事”惠民联办事项	16	17	18	>18	>18	
	3.弱势群体动态监测人口比例	4.7%	5.0%	5.3%	5.6%	6%	
8 大类社会救助	4.最低生活保障年人均标准（元）	12600	12800	13000	13500	14000	县民政局、县财政局
	5.县级救助站建设标准达到三级及以上	——	——	100%	100%	100%	县民政局
	6.救助家庭探访关爱率、幸福清单送达率	100%	100%	100%	100%	100%	
	7.有就业意愿和就业能力的救助对象就业帮扶率	100%	100%	100%	100%	100%	县人力社保局
	8.困难群众医疗费用综合保障率	82%	83%	85%	87%	90%	县医疗保障局
	9.重点救助对象门诊慢特病和住院费用救助比例	66%	68%	70%	70%	70%	
	10.全流程网上疾病应急救助申请办理比例	10%	40%	80%	85%	90%	县卫生健康委
	11.学生资助政策落实率	100%	100%	100%	100%	100%	县教育局
	12.低保低收入住房困难家庭依申请住房保障率	100%	100%	100%	100%	100%	县建设局
	13.农村困难家庭危房改造救助率	100%	100%	100%	100%	100%	
	14.因灾直接经济损失占全省 GDP 比例	< 0.9%	< 0.9%	< 0.9%	< 0.9%	< 0.9%	县应急管理局
	15.避灾安置场所规范化建设率	74%	82%	90%	95%	100%	
	16.低收入农户可支配收入增长率	15%	15%	15%	15%	15%	县农业农村局
	17.困难退役军人生活援助标准（低保金+生活补助）	13860	14080	14300	14850	15400	县退役军人事务局县民政局
X 项社会力	18.慈善组织累计数量	6	6	7	7	8	县民政局

类别	指标体系	年度指标					责任单位
		2023	2024	2025	2026	2027	
量参与	19.实施“善居工程”户数	0	市定要求	市定要求	市定要求	市定要求	
	20.在档困难职工帮扶资金覆盖率	100%	100%	100%	100%	100%	县总工会
	21.在档困难职工家庭高校毕业生就业完成率	80%	82%	85%	87%	90%	
	22.残疾人之家覆盖率	≥85%	≥87%	≥90%	≥91%	≥92%	县残联
	23.有就业意愿应届高校残疾人毕业生就业率	100%	100%	100%	100%	100%	
	24.人道公益项目数量	2	2	2	2	2	县红十字会
	25.符合条件的救助对象优惠电价政策享受率	100%	100%	100%	100%	100%	县电力公司

中国管理案例共享中心