




# 蜂巢模型

0-3岁儿童早期发展领域  
行动者能力发展指南



序言.....	2
素质能力模型说明.....	4
<b>第一部分 能力框架示意图：蜂巢模型 .....</b>	<b>5</b>
<b>第二部分 能力定义一览 .....</b>	<b>7</b>
<b>第三部分 能力定义、参考行为、参考评价等级 .....</b>	<b>10</b>
0-1 价值认同与服务精神 .....	10
0-2 坚韧尽责与开拓进取 .....	11
0-3 人际协作导向.....	11
0-4 成长型思维.....	11
0-5 企业家精神.....	12
1-1 婴幼儿发展知识与观念 .....	13
1-2 养育人发展知识与观念 .....	15
2-1 婴幼儿需求洞察与回应 .....	16
2-2 共情与优势视角.....	17
2-3 养育支持与行动引导 .....	18
2-4 服务交付与创新设计 .....	19
2-5 任务闭环与经验提炼 .....	20
3-1 业务搭建与目标管理 .....	21
3-2 协同共创与动员转化 .....	22
3-3 关键资源经营能力 .....	23
3-4 团队发展与赋能.....	24
3-5 业务运营能力 .....	25
<b>第四部分 素质能力模型的应用与工具 .....</b>	<b>27</b>
1. 如何建立适用于本机构的素质能力模型.....	27
2. 素质能力模型应用工具之一：360 度评估反馈与能力发展 .....	28
3. 素质能力模型应用工具之二：面试评估表（示例） .....	30
致谢.....	32
机构介绍.....	33
主创团队.....	35
共创团队.....	36

# 序言

在 0-3 岁儿童早期发展社会化服务<sup>1</sup>领域（下文简称“0-3 领域”），谈起人才发展，需要直面一系列问题：什么样的人能够在这个领域持续深耕、发挥作用？他们的核心特质与能力是什么？我们如何更有效地支持他们的成长？

当前，0-3 领域尚缺乏系统的人才标准和发展路径。许多机构在招人时凭感觉，培养时靠摸索，评估时凭印象；许多行动者在成长中看不清方向，找不到路径，摸不准差距。这不仅是机构和个人的困惑，更是制约行业发展的深层瓶颈。

心和公益基金会（下文简称“心和基金会”）2025-2029 五年战略明确提出：“赋能行动者，以创新和协同突破 0-3 岁社会化服务发展瓶颈”。围绕这一战略，基金会将聚焦三大业务板块：人才赋能、方案创新与生态建设。其中，人才赋能板块的核心目标之一，就是为早期行动者、关键骨干和议题引领者提供系统支持，推动行动者数量增长与能力提升。

正是在这样的背景下，我们启动了《蜂巢模型——0-3 岁儿童早期发展领域行动者能力发展指南》（以下简称“蜂巢模型”）的研发工作。本模型聚焦在识别与回应早期行动者的能力发展方向上。这里的早期行动者指的是：0-3 领域工作 5 年以下或工作占比中一线工作较多的人，工作影响的对象主要是 0-3 岁儿童（以下统称为“婴幼儿”）及其养育人。从岗位 / 角色上看，主要包括：0-3 创业者、机构管理者、养育师 / 早教老师、项目人员等。

模型的开发历时近四个月，经历了案头研究、深度访谈、能力提炼、研讨论证四个阶段。我们访谈了 12 位来自不同地区、不同机构、不同年龄段的 0-3 领域关键骨干（包括小型机构负责人、区域或全国型机构中层或督导），从他们丰富的实践经验中提炼出共性的能力特质作为早期行动者的能力发展标杆；我们组织了线上与线下两场座谈会，邀请了 11 位一线行动者、项目管理者、资助方代表参与研讨，收集了来自多元视角的宝贵反馈。<sup>2</sup>正是这些扎根实践的专业洞察，让模型有了坚实的实践基础。

## 这份模型的独特之处体现在三个方面：

**1. 我们采用了“蜂巢”这一意象来呈现能力模型。**一方面，0-3 领域的行动者常常需要具备复合能力，如同“六边形战士”，蜂巢的六边形结构恰好呼应了这种多元能力要求。另一方面，我们期待看到越来越多的 0-3 行动者涌现，如同蜂群一般，在各自的位置上发挥作用，又能够高效协同，形成推动行业进步的共振效应。

**2. 对 0-3 领域独特性的回应。**0-3 领域的工作对象是双重的——既要服务婴幼儿，也要支持养

---

1. 与卫生健康系统提供的服务，托育与早教机构的市场化服务不同的由社会组织提供的服务。

2. 深度访谈对象、座谈会参与者详见致谢部分。

育人。我们的模型在知识层同时设置了“婴幼儿发展知识与观念”和“养育人发展知识与观念”，在能力层同时设置了“婴幼儿需求洞察与回应”和“共情与优势视角”，正是对这种工作特性的专业回应。

**3. 配套设计了应用工具部分。**为了便于 0-3 领域机构有效利用本模型，我们撰写了应用指引并配套开发了应用工具。包括：360 评估表、个人发展计划表、面试评估表等。

### **我们期待，这份模型能够成为：**

**1. 对行业而言：**一套可参照、可对话的专业坐标和语言体系，降低机构探索与试错成本，推动 0-3 领域人才选拔与人才培养的专业性进一步提升。

**2. 对机构和行动者而言：**一份人才管理的实用工具和成长导航地图，让招聘选拔有依据，培养发展有方向，评估反馈有标尺，让行动者看清优势与短板，找到成长的方向与路径。

**3. 对心和公益基金会而言：**一份实现战略的指导工具和知识资产，直接承接人才赋能板块的战略目标，成为与多元伙伴互动对话的媒介，让有限的资源产生更深远的影响。

愿每一位 0-3 早期行动者，都能在蜂巢模型中找到自己的位置和方向，汲取能量，共同酝酿婴幼儿发展的美好未来。

0-3 岁儿童早期发展领域  
行动者能力发展指南项目组  
2026.3

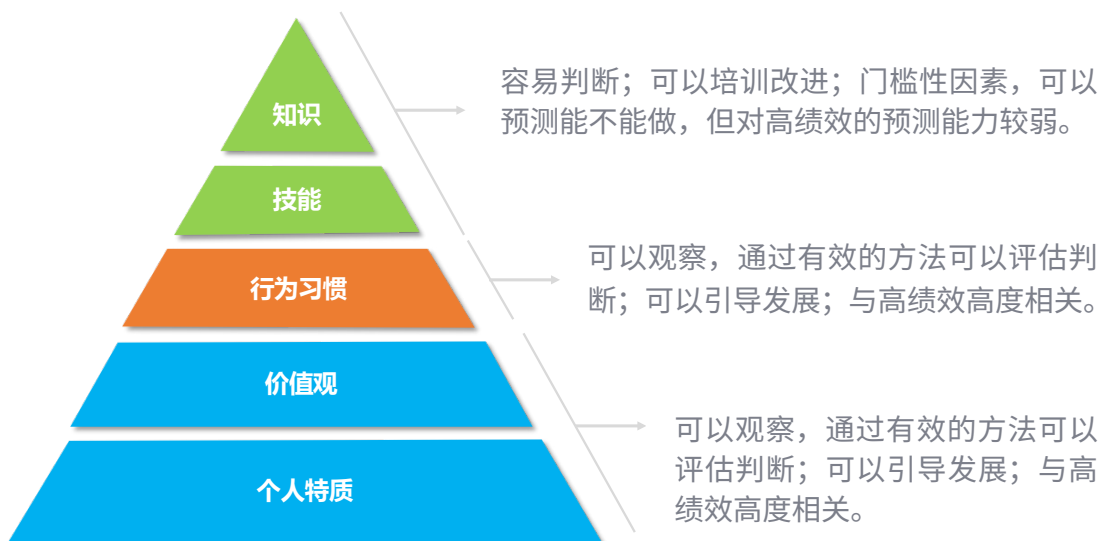
# 素质能力模型说明

**1. 素质能力也称胜任力，简单来说可以定义为“区别高绩效与一般绩效的关键行为习惯”。**通过特定的专业手段，找出完成特定工作所必须具备的素质能力组合。并界定素质的定义、具体行为、水平分级，便形成了某一类型职位的素质能力结构，称为素质能力模型。

素质能力模型的引入和应用是人力资源管理与人事管理的根本区别，它的引入将重新整合各项人力资源管理体系。素质能力可将机构核心组织能力与员工个人能力有机地联系在一起，在组织使命价值观与个人绩效之间搭建起具体的联系。通过明确、统一、全面化人才语言，素质能力模型将少数人拥有的人员管理智慧转化为大多数人可效仿的行为和可操作的管理工具，从而提高绩效管理、招聘、培训的针对性和有效性。另外，它还有助于员工的自我认知，提高自我发展的主动性与动力。

**2. 蜂巢模型理论基础为冰山模型，冰山模型将人的素质能力划分为三个层次：**冰山上部分（知识技能）：显性，易观察、易培养，决定一个人“能不能做”，这是门槛性因素，对高绩效预测力较弱。冰山一部分（行为习惯）：介乎显性与隐性之间，是价值观的外显和知识技能的应用方式。可用专业方法观察判断，可以培训发展，与高绩效相关度较高，是日常培养和评估的核心抓手。冰山下部分（价值观 / 特质）：隐性，难以改变，但决定一个人“愿不愿做”“能坚持多久”“能做到多好”。与高绩效相关度较高，但必须通过行为习惯反映出来，是人才选拔重点关注的对象。

图：冰山模型



**3. 模型中除价值观层外，其他能力项包含了三个层次的内容。**分别是定义、参考行为和参考评价等级。定义，描述某项能力的核心内涵，旨在统一人才标准和用语；参考行为，主要指的是工作行为或表现，主要用于评价反馈和能力发展；参考评价等级，区分基础级（L1）、熟练级（L2）、专业级（L3），有助于快速评估人员能力水平或优劣势，并向伙伴展示更高的能力阶梯，引领人员的能力成长。

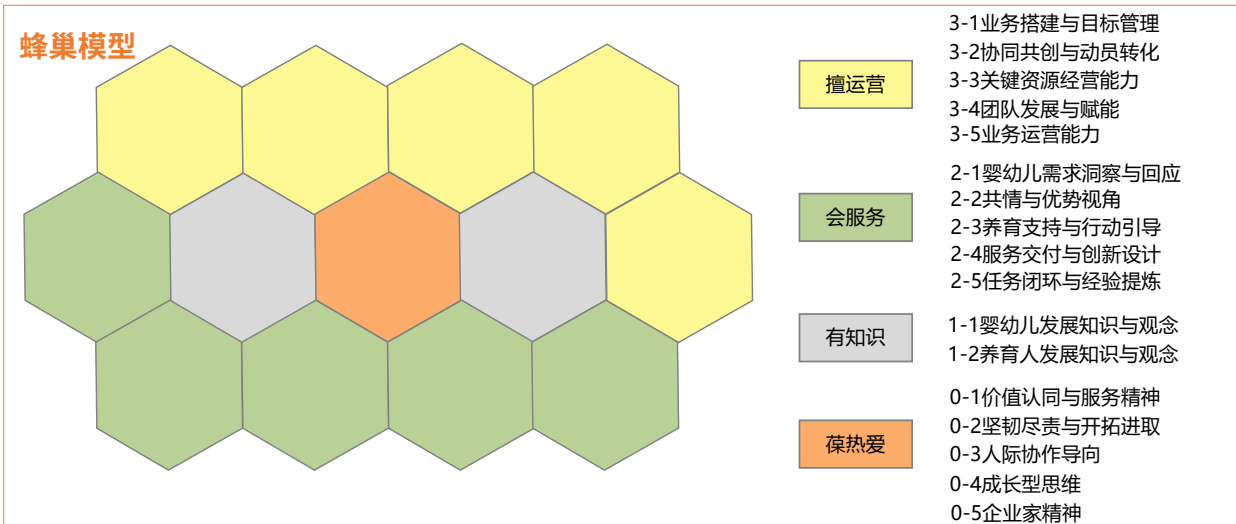
# 第1部分

---

## 能力框架示意图：蜂巢模型

---

蜂巢模型是一个专为 0-3 领域设计的、系统化的人才成长与发展框架。它描绘了早期行动者从内在动力到外部影响，从个体服务到组织运营的完整成长路径与能力系统。



### 从模型意象上看：

**“葆热爱”（价值观层）如同蜂蜜：**处在模型图最核心的橙色区域，代表驱动一切行动的根本动力与稳定内核。包含使命认同与服务精神、坚韧尽责与开拓进取、人际协作导向、成长型思维、企业家精神。这是 0-3 领域行动者克服挑战、持续投入的“精神食粮”。

**“有知识”（知识层）如同蜂蜡：**在模型图中处在橙色区域外围的灰色部分，是构筑蜂巢的基础材料，构成了个人专业性的坚实基础。包括婴幼儿发展知识与观念、养育人发展知识与观念，该部分的能力有助于确保所有行动建立在正确的认知之上。

**“会服务”（行为层）如同基础蜂巢：**处在模型的最外围绿色的部分，代表将知识转化为提供价值的行动。包括婴幼儿需求洞察与回应、共情与优势视角、养育支持与行动引导、服务交付与创新设计、任务闭环与经验提炼，该部分能力将在与婴幼儿、养育人直接互动的现场发挥作用。

**“擅运营”（行为层）如同功能蜂巢：**处在模型的最外围黄色的部分，代表资源动员、业务运营与组织管理，包括业务搭建与目标管理、协同共创与动员转化、关键资源经营能力、团队发展与赋能、业务运营能力。它关注如何链接与动员更多相关方，让一个服务点、一个机构实现良性、可持续地运转，确保服务能稳定、高质量地持续供给，拓展服务的广度与深度，形成更大影响力。

### 从模型结构上看：

模型共包含价值观层 5 项、知识层 2 项、行为层 10 项，是 0-3 领域早期行动者需要具备的核心素质。其中，价值观层与知识层是全员需具备的底层基础——前者是工作的驱动力，后者是专业认知根基。行为层则分为两类：“会服务”类能力是做好一线服务的基础能力；“擅运营”类能力指向持续带动多方一起做事的进阶能力，需要承担统筹管理角色的行动者需要关注此类能力。

模型描绘的不仅是个人成长路径，更是组织乃至 0-3 领域的人才发展蓝图。当越来越多的早期行动者在此模型基础上不断提升能力，成长为具备相似价值观与较高专业及运营水平的关键骨干时，就能在人才赋能、方案创新与生态创新三个维度形成协同效应，进而突破 0-3 岁社会化服务发展的瓶颈。

# 第2部分

## 能力定义一览

蜂巢模型为行动者描绘了一条完整的能力成长图谱，但这并不意味着每个人都需要在所有能力项上追求“高精尖”。在实际工作中，机构伙伴们可以根据自身特质、职业兴趣与岗位要求，选择不同的成长路径，实现差异化发展。

在 0-3 领域，行动者的职业发展通常可以归纳为两条核心路径：专业路线与管理路线。两条路线同等重要、相互支撑，共同构成机构的专业能力与运营能力。专业路线的定位深耕一线服务，成为专业领域的“专家型人才”，典型的岗位包括：资深的养育师、亲子园老师、培训师、课程研发人员、项目管理人员、技术督导、运营督导、亲子互动指导师等；管理路线的定位为统筹项目与机构运营，成为组织与业务发展的“驱动型人才”，典型岗位包括：服务点负责人、机构负责人、区域经理等。

有知识和葆热爱是专业路线和管理路线共享的素质要求。两条成长路径对“会服务”（第 2-1 至 2-5 项）与“擅运营”（第 3-1 至 3-5 项）的能力要求存在不同的侧重点与深度要求。对专业路线而言：会服务类的能力为核心能力，要求较高，需在相关能力项上达到 L2-L3 水平，成为一线服务的“行家里手”；擅运营类的能力为辅助能力，了解即可，需具备 L1 基础认知，能够理解并配合机构的运营管理工作。对管理路线而言：擅运营层的能力为核心能力，要求较高，需在相关能力项上达到 L2-L3 水平，能够独立负责项目或服务点的统筹运营；而会服务层的能力为辅助能力，了解即可，需具备 L1-L2 水平，能够理解、示范并指导一线工作，但不要求达到专家级深度。

具体各项能力素质定义详见下页（能力定义一览表）。

表：能力定义一览表

擅 运 营	<b>3-1 业务搭建与目标管理</b>		<b>3-2 协同共创与动员转化</b>		<b>3-3 关键资源经营能力</b>	
	能够敏锐识别业务机会，并快速学习、整合资源以推动新业务、项目或体系的构建；在此过程中，能够为不同阶段的工作设定清晰、可衡量的目标，并通过有效的目标分解、共识达成与过程管理，确保行动始终指向目标实现，并高效推进。		为达成具体、明确的目标（如社区活动、服务宣传等），能够主动识别、链接并动员内外部相关方（如志愿者、社区等）。通过清晰的价值阐述，共识建构与过程协调，激发相关方投入，克服协作阻力，最终将各方力量，转化为有成效的共同行动成果。		为保障组织长期发展与核心利益，能够主动规划、识别、经营关键资源方（如资助方、重要合作方等）的伙伴关系。通过长期合作、信任构建与价值互惠，将其转化为稳定、可靠、致力于长期共同发展的支持者。	
	<b>3-4 团队发展与赋能</b>			<b>3-5 业务运营能力</b>		
	能够通过识别、促进融入、激发等方式培育团队成员或合作伙伴，促进其能力提升与角色认同，并有意识地塑造开放、信任、高能量的团队氛围与文化，从而提升团队整体效能与协同战斗力。			能负责一个服务点或亲子园日常运营，确保其服务稳定、财务健康且团队有效协作；并能够从实践经验中，系统提炼出可复制的运营管理制度及运营模式，赋能给机构其他服务团队。		
会 服 务	<b>2-1 婴幼儿需求洞察与回应</b>		<b>2-2 共情与优势视角</b>		<b>2-3 养育支持与行动引导</b>	
	能够敏感、细致、及时地观察婴幼儿的言行，对婴幼儿行为进行综合分析，尝试解读其背后存在的生理、心理或情感等需求。基于此，能够设计并实施适宜的照护或互动策略，通过满足其根本需求来支持婴幼儿的健康发展。		在与养育人的互动中，能够理解其养育处境、压力，接纳其情绪感受；有意识地运用优势视角，关注并挖掘养育人自身已具备的优势、资源与积极努力，通过具体、真诚的反馈，化解其自责与焦虑，激发其养育信心与内在力量。		在一定信任基础上，综合运用婴幼儿发展知识与成人发展知识，洞察养育人在互动场景中的即时困惑、行为模式及其背后的认知与系统因素，将科学的育儿知识、原则转化为贴合养育人当下处境与能力的个性化行动建议，并支持其持续调整与成长。	
	<b>2-4 服务交付与创新设计</b>			<b>2-5 任务闭环与经验提炼</b>		
	以促进婴幼儿发展为根本目标，通过高质量的服务交付与结构化的服务设计，回应养育人的真实处境与需求。将科学的养育知识，转化为养育人可感知、可参与、可获益的完整服务体验与支持体系，并持续收集反馈、优化服务，形成可复制、易推广的模式。			能够独立负责并协同多方，推动任务从规划到交付再到复盘 / 提炼，驱动持续迭代，形成闭环。通过系统性复盘与结构化提炼，将个人与团队实践经验转化为可复用的知识资产。从而不断提升当前工作效能与质量，激发服务不断创新进化。		

有知识	1-1 婴幼儿发展知识与观念		1-2 养育人发展知识与观念		
	<p>系统掌握婴幼儿在生理、心理、认知、社会情感等方面的发展规律与科学养育知识。以此为基础，内化形成“婴幼儿是独立、有能力、值得尊重的个体”的稳定专业信念。此类知识与信念，是行动者专业观察、判断与互动行为的根本依据。</p>		<p>掌握成人发展理论与知识（如成人学习、行为改变及家庭系统等），并能理解养育人的现实处境、内在观念、行为模式及其背后社会系统影响。基于此形成“用发展的眼光看待养育人，成为他们的盟友与支持者”的理念。是行动者陪伴并支持养育人持续成长的认知基础。</p>		
葆热爱	0-1 价值认可与服务精神		0-2 坚韧尽责与开拓进取		
	<p>基于对 0-3 岁儿童早期发展工作特殊性的深刻认知，从内心深处认同其社会价值。这种认同将转化为对服务对象（婴幼儿及养育人）真诚、持久、无差别的关怀、尊重与投入，并成为将工作视为事业的根本动力。</p>		<p>在使命驱动下，面对复杂、模糊或充满挑战的现实处境，展现出高度责任心与心理韧性，坚持达成核心目标；同时不满足于现状，寻求工作优化与突破，愿意为有价值的探索承担可控风险，推动工作持续进步。</p>		
			0-3 人际协作导向		
			<p>在 0-3 领域开展工作，倾向于通过积极的人际互动建立联结、推动协作并解决问题。相信在一起能产生更大的能量，取得更好的成果。这是一种内在的、稳定的偏好，是驱动个体运用各类协作能力与技巧的内在动力。</p>		
		0-4 成长型思维		0-5 企业家精神	
		<p>深信自身能力可以通过努力、学习与有效策略得以发展的核心信念。在此信念驱动下，将挑战视为成长机会，将反馈视为改进线索，将他人成功视为学习源泉，从而持续表现出强烈的学习意愿与自我提升的行动。</p>		<p>具备将社会使命转化为解决方案的思维格局与担当精神。它以“爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗”为立身之本，以“创新发展、专注品质、追求卓越”为驱动力，以“履行责任、敢于担当、服务社会”为根本归宿。具备此精神的行动者，不仅致力于解决当下的社会问题，更关注模式创新、生态共建和卓越运营，志在创造长远的社会价值。</p>	

# 第3部分

---

## 能力定义、参考行为、参考评价等级

---

下面的内容归属为模型的价值观层面，是一种深层的、稳定的信念、态度与内在标准。价值观在成年后相对稳定，可以被唤醒或强化，但一般难以被培养出来。因此其重要作用是：作为人才选拔或培养计划的准入条件。价值观更偏向底层驱动力，参考行为可以作为参考，但评价等级无法呈现。因为很容易误判或导致价值观表演。更建议的做法是在人选面试或选拔的过程中结合其真实的经历，进行辨析。

### ◆ 0-1 价值认同与服务精神

#### 定义：

---

基于对 0-3 岁儿童早期发展工作特殊性的深刻认知，从内心深处认同其社会价值。这种认同将转化为对服务对象（婴幼儿及养育者）真诚、持久、无差别的关怀、尊重与投入，并成为将工作视为事业的根本动力。

#### 参考行为：

---

- 可以清晰地阐述自己所从事的工作的价值与意义，并能引发同事与合作伙伴共鸣
- 在与婴幼儿及养育者的互动中，自然流露出关爱、耐心和真诚的关注
- 在资源有限的条件下，仍能为服务对象提供基本的服务
- 将服务对象的长远利益，置于工作便利或短期目标之上

## ◆ 0-2 坚韧尽责与开拓进取

### 定义：

在使命驱动下，面对复杂、模糊或充满挑战的现实处境，展现出高度责任心与心理韧性，坚持达成核心目标；同时不满足于现状，寻求工作优化与突破，愿意为有价值的探索承担可控风险，推动工作持续进步。

### 参考行为：

- 项目遇到挫折或变化时，保持冷静，积极寻找解决办法
- 主动对现有工作提出建设性改进建议，并推动试点
- 对达成共识的目标，能排除困难，负责到底
- 在面对不确定性时，为有价值的探索做出决策并承担责任

## ◆ 0-3 人际协作导向

### 定义：

在 0-3 领域开展工作，倾向于通过积极的人际互动建立联结、推动协作并解决问题。相信在一起能产生更大的能量，取得更好的成果。这是一种内在的、稳定的偏好，是驱动个体运用各类协作能力与技巧的内在动力。

### 参考行为：

- 主动与他人分享信息、交流想法
- 面对任务时，主动寻求伙伴协作的可能性
- 在协作中，能有意识地营造开放、安全的人际氛围
- 面对冲突和误解时，倾向于主动沟通和澄清
- 在完成的同时，成就感不仅来源于任务本身，也来源于关系体验

## ◆ 0-4 成长型思维

### 定义：

深信自身能力可以通过努力、学习与有效策略得以发展的核心信念。在此信念驱动下，将挑战视为成长机会，将反馈视为改进线索，将他人成功视为学习源泉，从而持续表现出强烈的学习意愿与自我提升的行动。

**参考行为：**

---

- 主动寻求他人对自己工作的反馈
- 愿意走出舒适区，尝试新的工作方法或承担新的任务
- 有持续的学习习惯，主动寻求培训、实践等机会，更新知识与技能
- 在遇到挫折时，专注于经验总结及今后工作上的改善

**◆ 0-5 企业家精神**

**定义：**

---

具备将社会使命转化为解决方案的思维格局与担当精神。它以“爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗”为立身之本，以“创新发展、专注品质、追求卓越”为驱动力，以“履行责任、敢于担当、服务社会”为根本归宿。具备此精神的行动者，不仅致力于解决当下的社会问题，更关注模式创新、生态共建和卓越运营，志在创造长远的社会价值。

**参考行为：**

---

- 在业务设计或执行时，主动结合国家政策导向与社区需求，恪守政策法规与专业伦理
- 以如何服务更多人，产生更深影响为思考原点，主动发起或主导服务产品、交付或合作模式等创新
- 在服务上追求品质，致力于产出可供行业借鉴的高标准实践、工具及方法论
- 自觉将自身工作与 0-3 领域的发展联系起来，主动参与或发起有利于行业整体能力提升、资源改善的活动
- 在推动行业或对服务对象有长远价值，但风险较高时，愿意投入资源、协调复杂关系，并为可能出现的挫折承担责任

下面的内容归属为模型的知识层，更适合作为 0-3 领域早期行动者发展的基础，是其他所有能力提升的前置必修课。

## ◆ 1-1 婴幼儿发展知识与观念

### 定义：

系统掌握婴幼儿在生理、心理、认知、社会情感等方面的发展规律与科学养育知识。以此为基础，内化形成“婴幼儿是独立、有能力、值得尊重的个体”的稳定专业信念。此类知识与信念，是行动者专业观察、判断与互动行为的根本依据。

### 参考行为：

- 在观察及理解婴幼儿行为时，能自然联系到婴幼儿发展阶段典型特点及需求
- 熟悉回应性照护核心知识要点，如及时回应、敏感观察、情感支持等
- 掌握不同年龄段适宜的游戏互动方式，并能说明游戏对发展的促进作用
- 在环境设置或活动准备时，能有意识地应用婴幼儿发展知识，确保安全性、年龄适合度与互动性
- 在面对具体的婴幼儿行为挑战时，能运用婴幼儿发展知识向养育人和同事进行解释
- 在需要权衡多方资源诉求或资源限制时，能将婴幼儿发展利益作为核心判断原则，并运用专业知识来论证自己的观点
- 基于婴幼儿发展及养育知识，清晰、坚定地进行专业倡导，影响他人认知与行为

### 参考评价等级：

#### 基础级 (L1)：掌握基础知识，了解核心规律

1. **了解发展阶段**：熟悉婴幼儿在生理、认知、语言、社会情感等领域的典型发展阶段与特点。
2. **掌握发展任务**：了解不同年龄阶段婴幼儿的基本需求与发展任务。
3. **掌握基本的养育理念与知识**：了解回应性照护基本理念、日常照料的基础原则、常见的游戏、互动方式等。
4. **知晓适龄原则**：知道环境创设、活动设计需遵循年龄适宜性原则。

#### 熟练级 (L2)：建立知识体系，理论联系实际

5. **构建知识体系**：理解婴幼儿行为与发展阶段、个体差异、养育环境之间的内在关联。
6. **理解发展规律的原因**：能够解释一些典型行为为何在某一阶段常出现。
7. **理解养育理念 / 知识与发展规律的联系**：能解释回应性照护、游戏互动、日常照料与婴幼儿发展规律的内在联系。
8. **联系实践**：知道发展知识如何为养育行为提供支持。

### 专业级 (L3): 形成稳定信念, 能进行专业阐述

**9. 形成稳定信念:** 将“婴幼儿是独立、有能力、值得尊重的个体”内化为稳定的专业信念, 是观察、思考和判断的认知底色。

**10. 坚定维护婴幼儿发展利益:** 在面对资源限制或多方诉求时, 能清晰阐述为何应以婴幼儿发展利益为核心。

**11. 阐述发展规律和养育知识的价值:** 能够清晰、系统地阐述婴幼儿发展规律、养育理念 / 知识的内在逻辑, 及其对实践的意义, 使人理解养育行为背后的理论依据。

## ◆ 1-2 养育人发展知识与观念

### 定义：

掌握成人发展理论与知识（如成人学习、行为改变及家庭系统等），并能理解养育人的现实处境、内在观念、行为模式及其背后社会的系统影响。基于此形成“用发展的眼光看待养育人，成为他们的盟友与支持者”的理念。是行动者陪伴并支持养育人持续成长的认知基础。

### 参考行为：

- 能识别养育人所处的生活处境（如工作压力、支持网络等）对其个人能量状态及养育行为的影响
- 理解养育人的某些观念或盼望，可能反映出其个人成长经历或社会普遍的思维模式
- 能将养育人的日常生活节奏、认知习惯和文化水平等因素，纳入对其育儿支持的思考之中
- 可以运用成人发展理论与知识，对养育人的行为进行解读，并形成初步假设
- 能意识到家庭中的角色分工、沟通方式及权力关系是养育实践中的影响因素

### 参考评价等级：

#### 基础级 (L1)：了解基本概念，形成基础认知

1. **了解成人学习特点**：熟悉成人学习与行为改变的基本特点，如内在动机、改变过程等。
2. **理解影响养育人的因素**：知晓养育人行为的多重制约因素，如个人身心状态、家庭环境、支持系统等。

#### 熟练级 (L2)：理解深层逻辑，形成分析视角

3. **关注养育人生活处境**：理解养育人生活处境，对其身心状态和养育行为的影响
4. **看见养育人观念与行为的源头**：能够将养育人的观念、行为与其自身成长、受教育经历、社会文化背景建立起联系。
5. **解释养育行为**：能够运用成人发展理论，解释养育人行为。

#### 专业级 (L3)：成为养育人的盟友

6. **形成稳定信念**：将“用发展的眼光看待养育人”内化为稳定的专业信念，成为理解养育人的认知底色
7. **系统理解家庭养育行为**：系统理解家庭环境如角色分工、沟通方式、权力关系对养育行为的影响。
8. **成为养育人盟友**：从认知上将自己定位为养育人的并肩同行的专业支持者。

下面的内容归属为模型的行为层，是素质能力模型的核心，也是 0-3 领域早期行动者能力发展的重中之重。

## ◆ 2-1 婴幼儿需求洞察与回应

### 定义：

能够敏感、细致、及时地观察婴幼儿的言行，对婴幼儿行为进行综合分析，尝试解读其背后存在的生理、心理或情感等需求。基于此，能够设计并实施适宜的照护或互动策略，通过满足其根本需求来支持婴幼儿的健康发展。

### 参考行为：

- 接纳并冷静面对婴幼儿情绪或行为异常
- 观察婴幼儿行为与情绪，并客观记录
- 识别婴幼儿常见的需求信号（饥饿、疲倦、寻求关注等）
- 对婴幼儿进行安抚与基础互动
- 结合养育处境分析婴幼儿行为背后的深层需求
- 制定个性化的支持计划并调整互动策略

### 参考评价等级：

#### 基础级 (L1)：进行基础观察，在指导下回应婴幼儿基本需求

1. **保持观察与记录：**能耐心观察婴幼儿的行为和情绪，并按照要求进行客观记录。
2. **识别常见行为信号：**能识别婴幼儿饥饿、疲倦、不适或寻求关注等常见、明显的需求信号。
3. **应用常规安抚与互动：**能在指导下，使用常规、安全的方法对婴幼儿进行安抚和基础互动。
4. **与养育人进行基础沟通：**能向养育人客观描述观察到的婴幼儿行为，并传达基本的照护建议。

#### 熟练级 (L2)：分析婴幼儿行为背后的深层需求

5. **进行深度观察：**能超越表面行为，在婴幼儿哭闹、退缩或挑战规则时保持冷静，观察其行为模式、触发因素及与养育人的互动质量。
6. **收集养育背景信息：**为理解婴幼儿，能有意识收集其与养育人的互动模式等背景信息。
7. **实施并调整回应策略：**能稳定地执行支持计划，通过充满爱的关注、游戏或特定仪式回应婴幼儿，并根据婴幼儿的反应灵活调整策略。

#### 专业级 (L3)：主导分析养育环境，独立制定个性化方案

9. **综合分析婴幼儿行为与养育背景：**能够结合婴幼儿行为综合分析婴幼儿行为背后的深层问题，包括养育环境、与养育人的互动模式等，为制定支持方案提供基础。
10. **独立制定个性化支持方案：**为婴幼儿制定包含互动策略和环境调整的个性化支持计划。

## ◆ 2-2 共情与优势视角

### 定义：

在与养育人的互动中，能够理解其养育处境、压力，接纳其情绪感受；有意识地运用优势视角，关注并挖掘养育人自身已具备的优势、资源与积极努力，通过具体、真诚的反馈，化解其自责与焦虑，激发其养育信心与内在力量。

### 参考行为：

- 不带评判地倾听养育人的感受
- 接纳并准确回应养育人情绪
- 有意识地识别养育人优势、努力
- 给予具体、真诚的优势反馈
- 化解养育人自责与焦虑
- 协助养育人意识到自身特质、生活经验等独特资源
- 带动团队中的成员运用共情与优势视角

### 参考评价等级：

#### 基础级 (L1)：能共情养育人，给予鼓励

1. **表达接纳与理解**：能对养育人的辛苦表达理解，保持不评判的态度。
2. **给予鼓励与支持**：能对养育人的参与和努力给予一般的、正面的口头肯定。

#### 熟练级 (L2)：能深度共情，化解养育人焦虑

3. **主动倾听与深度共情**：能主动创造安全氛围，倾听养育人的困扰，不仅听到事实，还能识别养育人的情绪，使其感受到被理解。
4. **给予具体、真诚的优势反馈**：能有意识地在养育人的言行中寻找闪光点，指出其言行与婴幼儿积极反应之间的联系。
5. **有效化解焦虑与自责**：当养育人表现出强烈自责时，能通过帮助其回顾经付出的努力，分析客观限制，指出已有的进步，减轻其心理负担。
6. **识别并转化独特资源**：能敏锐发现养育人特有个人特质、家庭文化资源，将其与养育场景连接，帮助养育人发现特有的资源。

#### 专业级 (L3)：内化为核心信念，影响他人及环境

7. **将共情与优势视角化为本能**：在各类互动中，能自然、一贯地运用此视角，使其成为个人专业特质的一部分。
8. **辅导团队成员习得此心法**：能作为导师或教练，通过示范、案例分析和反馈，帮助团队伙伴学习并内化共情与优势视角。

## ◆ 2-3 养育支持与行动引导

### 定义：

在一定信任基础上，综合运用婴幼儿发展知识与成人发展知识，洞察养育人在互动场景中的即时困惑、行为模式及其背后的认知与系统因素，将科学的育儿知识、原则转化为贴合养育人当下处境与能力的个性化行动建议，并支持其持续调整与成长。

### 参考行为：

- 快速诊断养育人面临的挑战及背后的认知模式、情绪状态或生活处境的影响
- 将婴幼儿发展知识用比喻、故事、当地俗语等易于理解的方式重新阐释
- 提出行动建议时，充分结合养育人的生活现实与学习能力，确保可操作性
- 与养育人共同制定微小的行动计划，促成行动落地
- 引导养育人反思行为改变带来的积极影响，协助其归因于自身的努力，巩固自我效能感
- 基于成人发展知识，温和而坚定地引导养育人反思或松动其限制性观念
- 设计活动，促进养育人之间基于具体育儿经验的分享与互助

### 参考评价等级：

#### L1 基础级：准确传递养育知识与原则

1. **准确传递专业知识：** 能向养育人准确复述或解释基础的婴幼儿发展知识与育儿原则。
2. **进行标准化示范：** 能按照既定流程，向养育人示范标准化的亲子互动活动。
3. **使用清晰友好的语言：** 与养育人沟通时，能做到语言清晰、态度友好、有耐心。

#### L2 熟练级：诊断养育挑战，提供情境化建议

4. **诊断具体育儿挑战及其根源：** 能通过提问和观察，快速判断养育人面临的育儿挑战背后的可能原因，识别当前问题与养育人情绪、处境或行为模式的关联。
5. **运用在地化语言转化专业知识：** 善于运用比喻、生活实例等方式，让养育知识变得生动、易懂、易于记忆。
6. **提供个性化的可操作化建议：** 能结合诊断，为当前的家庭情境设计并提供 1-2 个具体、明确、步骤清晰且可立即上手操作的行为建议。
7. **在信任基础上促成行动：** 能以协作的姿态，与养育人商定微小的改善行动，跟进效果，并及时鼓励。

#### L3 专业级：引导养育人转变深层观念，构建养育人支持环境

8. **识别并挑战限制性信念：** 能洞察养育人行为背后根深蒂固的限制性观念，运用成人发展知识，循序渐进地通过对话或其他方式，引导养育人转变观念。

**9. 带领团队成员掌握情境化影响的方法：**能作为教练或督导，通过案例分析、角色扮演和现场反馈，帮助团队成员提升情境化诊断、沟通、协作的能力。

**10. 营造赋能的养育人支持环境：**能有意识地通过设计小组活动、分享环节、线上社群互动等形式，营造安全、积极的氛围，鼓励养育人之间相互支持。

## ◆ 2-4 服务交付与创新设计

### 定义：

以促进婴幼儿发展为根本目标，通过高质量的服务交付与结构化的服务设计，回应养育人的真实处境与需求。将科学的养育知识，转化为养育人可感知、可参与、可获益的完整服务体验与支持体系，并持续收集反馈、优化服务，形成可复制、易推广的模式。

### 参考行为：

- 注重服务交付的质量，主动收集养育人反馈
- 根据养育人反馈，对服务具体的环节提出改进建议
- 在设计或调整服务时，能考虑养育人生活节奏与认知习惯，使服务易参与
- 有意识地在服务中融入促进养育人反思、练习和经验分享环节
- 能评估服务在特定社区和人群中的必要性和潜在接纳度
- 从服务实践中，提炼可复制、推广的核心工作方法
- 能建立并管理从需求分析到服务优化的完整流程与协作机制

### 参考评价等级：

#### 基础级 (L1)：保障服务质量，关注养育人反馈

- 1. 保障服务交付质量：**能严格按照既定的服务流程与标准进行交付，确保服务或活动质量稳定。
- 2. 收集并反馈用户体验：**在服务过程中，主动观察养育人的参与状态，收集直观反馈，并客观具体地汇报。
- 3. 提出具体改进建议：**能基于一线服务体验，就服务执行中的具体环节提出改进建议。

#### 熟练级 (L2)：能发现机会，参与设计部分服务模块并交付

- 4. 主动发现服务机会：**能主动发现养育人未被满足的支持需求，并清晰界定服务要解决的核心问题与价值。
- 5. 设计服务体验与流程：**独立完成一个服务模块的体验流程设计，确保其有效、有吸引力且符合养育人特点。
- 6. 推动服务试点与验证：**能调动资源，推动服务试点并落地，并收集反馈以验证有效性。

### 专业级 (L3): 主动负责复杂服务的创新或优化

- 7. **优化服务开发:** 服务交付后, 主动收集用户体验及反馈, 并据此推动服务优化迭代。
- 8. **主导复杂服务创新:** 能主导高度复杂、模糊或需跨界整合的服务项目, 解决难题并成功交付。
- 9. **构建服务开发体系:** 能设计或优化团队内部的服务开发决策、流程与协作机制, 提升开发效能。

## ◆ 2-5 任务闭环与经验提炼

### 定义:

能够独立负责并协同多方, 推动任务从规划到交付再到复盘 / 提炼, 驱动持续迭代, 形成闭环。通过系统性复盘与结构化提炼, 将个人与团队实践经验转化为可复用的知识资产。从而不断提升当前工作效能与质量, 激发服务不断创新进化。

### 参考行为:

- 对项目或任务进行分解, 并与协同方共识关键节点与职责
- 与内外协同方共识目标、进度、期望, 明确内部汇报、任务分配及协作机制
- 进程跟踪, 动态协调, 主动向上汇报进展, 及时向同事同步信息, 澄清疑问提供支持
- 遇到困难或风险, 及时求助, 在考虑各方关切前提下灵活决策
- 项目或任务结束后, 主动复盘并邀请协同方参与
- 复盘所得进行结构化呈现, 用受众习惯的表达方式形成培训、案例或手册
- 将提炼出的经验主动分享, 并根据反馈持续优化迭代
- 对不确定性强的工作或需改进的环节, 主动推进小范围测试, 不断迭代创新

### 参考评价等级:

#### L1 基础级: 按计划执行任务并参与复盘

- 1. **任务执行:** 能清晰理解自己在项目中的任务与节点要求, 并按时、保质地完成所负责的工作模块, 主动向指定对象同步项目进展。
- 2. **参与复盘:** 能在复盘会议上, 根据引导分享项目或任务的过程、结果及影响因素等。
- 3. **使用已有经验:** 能主动查找并运用组织已有的 SOP、案例、操作手册等来指导自己的工作。

#### L2 熟练级: 负责独立任务并注重不断迭代

- 4. **独立负责项目 / 任务:** 独立负责中等难度项目或关键任务, 进行目标分解、并能与上级确认资源、与协作同事明确分工, 清晰传达工作要求, 确保目标完成。
- 5. **主动发起复盘:** 能主动发起并主持所负责项目的复盘, 引导项目不同角色人员, 从各自视角贡献信息。
- 6. **在测试中迭代:** 面对不确定性, 主动设计低成本、小范围的测试方案, 根据结果快速调整。
- 7. **经验结构化总结:** 对自己在项目或测试中获得的方法、流程、协同等不同层面经验教训, 进行梳理, 产出逻辑清晰、要点明确的总结。

### L3 专业级：能统筹复杂项目，并能驱动迭代创新

**8. 统筹复杂项目：**能主导复杂项目的完整运营，有效管理包含上下级、平行部门在内的多元利益相关方，建立顺畅的协同机制，把控进度、应对风险，保障项目整体成效。

**9. 产出可复用的知识资产：**能主导深度复盘，回顾项目运营中的关键点、有效模式和根本教训，能识别引发改善的机会点，并将其转化为易于理解并可重复使用的方法论。

**10. 指导并带动他人：**能在项目中通过分享经验、提供反馈或结对实践等方式，帮助经验较浅的同事提升项目执行与复盘能力。

**11. 建立迭代创新机制：**能在团队中倡导和推动“做事后复盘总结”的习惯，让迭代创新成为常态。

## ◆ 3-1 业务搭建与目标管理

### 定义：

能够敏锐识别业务机会，并快速学习、整合资源以推动新业务、项目或体系的构建；在此过程中，能够为不同阶段的工作设定清晰、可衡量的目标，并通过有效的目标分解、共识达成与过程管理，确保行动始终指向目标实现，并高效推进。

### 参考行为：

- 针对明确的业务领域，快速学习现有模式与需求
- 将新学内容与自身经验融合，形成可执行的推动策略。
- 发起业务线的搭建
- 在构建过程中持续验证、调整并巩固成果
- 设定与阶段 / 情境匹配的目标
- 区分并坚持目标而非表面行为
- 就目标与团队达成清晰共识
- 发挥目标的引导与激励效果

### 参考评价等级：

#### L1 基础级：能在指导下理解个人目标，执行具体任务

**1. 理解个人目标：**能参与团队工作目标讨论与分解，清晰理解自己职责范围内工作的具体目标，并努力达成。

**2. 执行目标任务：**在指导下完成业务搭建或落地过程中的具体任务。

**3. 反馈执行进展：**定期汇报工作进展，遇到困难主动寻求帮助。

#### L2 熟练级：独立负责常规业务模块搭建，进行目标管理

**4. 独立策划与推动：**独立负责一个业务模块或项目的搭建与落地。

**5. 主导目标的设定与分解：**能为所负责的业务模块或项目设定明确、可衡量的关键目标，并跟踪进展，主动协调资源以确保目标达成。

**6. 促进团队共识：**能主动与协作同事及其他相关方沟通，就共同的目标、分工与标准达成清晰的共识。

**7. 关注目标回顾与调整：**业务模块落地过程中，关注过程管理，及时进行目标回顾与调整，确保业务模块顺利落地。

### L3 专业级：能够规划并落地创新或复杂业务

**8. 推动创新或复杂业务落地：**能系统搭建一个新业务或一个创新项目的落地路径，整合内外部资源，主导其从探索到落地的全过程。

**9. 设计并管理目标机制：**能为复杂的任务设计分层、分阶段的目标体系，并建立有效的目标跟踪、复盘与调整机制，确保整体方向正确、推进有力。

**10. 发挥目标激励作用并辅助决策：**能有策略地运用目标管理来激发团队潜能，当遇到阻力、质疑时，能重新校准或坚定关键目标，做出必要决策。

## ◆ 3-2 协同共创与动员转化

### 定义：

为达成具体、明确的目标(如社区活动、服务宣传等)，能够主动识别、链接并动员内外部相关方(如志愿者、社区等)。通过清晰的价值阐述，共识建构与过程协调，激发相关方投入，克服协作阻力，最终将各方力量，转化为有成效的共同行动成果。

### 参考行为：

- 为特定目标，快速识别并主动联系相关方
- 清晰阐述服务 / 活动 / 任务的价值，耐心倾听相关方的诉求或顾虑
- 与相关方就目标、分工、协作规则达成共识
- 过程中持续沟通、协调及时解决协作中的问题
- 能灵活应对相关方的变动与犹豫，持续推动
- 行动结束后，及时向相关方呈现成效，肯定其贡献

### 参考评价等级：

#### L1 基础级：在指导下进行基本的外联与协作

- 1. 参与协作：**理解在协作中角色与任务，并按照要求完成。
- 2. 执行沟通任务：**能在指导下，与相关方进行准确、清晰的事务性沟通与信息传递。
- 3. 及时汇报协作进展：**关注协作进展或障碍，及时向团队汇报。

#### L2 熟练级：独立管理协作过程，灵活应对分歧

- 4. 独立策划小型协作：**能独立策划并执行一次小型协作(如社区宣传等)。
- 5. 管理协同过程：**能作为核心协调者，确保各方信息同步、任务清晰，维持并提升各参与方的投入感与责任感。

6. **灵活应对分歧**：协作过程中能够主动协调，应对常见分歧，推动项目前进。

### L3 专业级：构建可持续的协作模式

7. **为复杂任务设计多方协作机制**：为达成复杂目标，独立设计出清晰、互惠、可操作的协作方案，并能向各方有效阐述价值，激发相关方参与共创。

8. **巧妙化解冲突**：能够预见并巧妙化解协作中的重大阻力或冲突。

9. **提炼协作模式**：从成功的行动中提炼出可推广的动员或协作模式。

## ◆ 3-3 关键资源经营能力

### 定义：

为保障组织长期发展与核心利益，能够主动规划、识别、经营关键资源方（如资助方、重要合作方等）的伙伴关系。通过长期合作、信任构建与价值互惠，将其转化为稳定、可靠、致力于长期共同发展的支持者。

### 参考行为：

- 基于战略，识别并分析潜在的战略资源方及其价值。
- 为接触关键资源方，制定个性化的沟通与价值呈现策略。
- 能敏锐察觉对方核心关切与顾虑，及时调整并真诚回应。
- 通过持续专业的履约，透明的沟通和共同成果，逐步积累信任。
- 在关系出现波动或危机时，能主动沟通、修复并巩固信任。
- 不局限在单一项目，能进行长期关系规划，共同探索持续合作的方向。

### 参考评价等级：

#### L1 基础级：日常联络，维护基础关系

1. **完成指定联络工作**：在指导下，与指定的外部资源方进行准确、及时的信息沟通与事务对接。

2. **识别并上报明显风险**：当合作中出现明显的、已暴露的问题或冲突时，能及时汇报。

3. **树立专业形象**：能在互动中保持专业、友好的形象，维护合作关系的平稳运行。

#### L2 熟练级：能独立开拓并经营关键资源方

4. **独立开拓新资源**：能基于组织目标，独立识别、分析，成功链接一个潜在资源方。

5. **独立负责关系维护**：能够负责日常关系维护与合作对接。

6. **合作过程灵活调整**：能在合作过程中，清晰传达自身核心价值与需求，同时敏锐察觉对方的潜在需求与顾虑，灵活调整合作。

7. **关注资源方合作体验**：通过有效服务与沟通，优化合作体验。

### L3 专业级：经营深度互信的伙伴关系

8. **通盘规划资源方**：制定并动态更新关键资源图谱，系统规划需要链接和深化的战略伙伴。

9. **经营深度信任关系**：能与关键资源方的决策者或影响者建立深度信任，并转化为持续的支持。

10. **设计并促成多边资源整合**：能创造性地设计多边的合作模式，成功整合对组织有重大影响的资源方。

## ◆ 3-4 团队发展与赋能

### 定义：

能够通过识别、促进融入、激发等方式培育团队成员或合作伙伴，促进其能力提升与角色认同，并有意识地塑造开放、信任、高能量的团队氛围与文化，从而提升团队整体效能与协同战斗力。

### 参考行为：

- 识别潜力成员，激发成长意图
- 为团队成员设计个性化成长路径
- 逐步授权，赋予人才责任与权限，使其在实践中积累能力
- 建立团队学习机制
- 营造安全开放的沟通氛围
- 塑造积极高能的团队文化
- 觉察团队状态，提供即时支持
- 主动为团队成员链接内外部资源，助其构筑支持网络

### 参考评价等级：

#### L1 基础级：自主成长并支持他人发展

1. **执行支持任务**：能在指导下，为团队成员或指定伙伴提供事务性支持或信息协助。

2. **自主规划发展**：做个人成长第一责任人，利用好机构现有资源，主动获取发展支持。

3. **传递积极信号**：能在团队互动中传递鼓励与认可，维护合作、学习型团队的氛围。

4. **观察与反馈**：能观察团队成员的基本状态，并将观察到的情况（如情绪、困难）向直接上级或相关方反映。

#### L2 熟练级：识别潜力成员并提供发展支持

5. **识别潜力与表达期望**：能观察并识别团队中有成长意愿或潜力的成员，并通过沟通表达对其的积极期望。

6. **组织团队学习与互动**：能主动组织或主持团队的学习分享、复盘会议，促进经验交流。

7. **实施针对性发展支持**：能关注到团队成员的特质与状态，在权限范围内提供个性化的鼓励或资源支持，并主动寻求反馈以优化支持。

### L3 专业级：人才发展机制与文化构建

**8. 构建团队人才发展机制：**能建立或优化团队人才识别、培养、激励与氛围营造的机制，系统提升团队活力。

**9. 高潜识别与赋能：**能识别团队中的高潜力人才或关键角色，为其设计并推动实施个性化的发展计划与挑战性任务，深度激发其潜能。

**10. 设计并驱动团队文化：**能有意识地通过制度、仪式、沟通方式等系统性地塑造与强化特定的团队文化。

## ◆ 3-5 业务运营能力

### 定义：

能负责一个服务点或亲子园日常运营，确保其服务稳定、财务健康且团队有效协作；并能够从实践经验中，系统提炼出可复制的运营管理制度及运营模式，赋能给机构其他服务团队。

### 参考行为：

- 遵循并宣导现有运营管理制度
- 执行特定的运营动作
- 主导服务点的核心运营工作
- 梳理和固化工作流程、财务、人事制度
- 结合实际运营经验对运营管理制度进行优化
- 提炼机构运营管理经验
- 系统设计可复用的运营管理制度
- 在运营管理上赋能其他组织

### 参考评价等级：

#### L1 基础级：参与部分运营工作

**1. 执行指定的运营动作：**能在指导下，完成具体的招生宣传、社群维护、物资管理、成本管理等运营任务。

**2. 遵循并宣导现有制度：**能清晰理解并严格遵守组织已有的财务、项目、人事等管理制度，并能向新成员进行说明。

#### L2 熟练级：运营一个服务点，确保稳定运转

**3. 主导服务点的核心运营：**能独立策划并执行招生、定价、养育人社群运营等关键动作，确保有足够的服务对象参与。

**4. 进行基础的财务与资源管理：**能制定简单的服务点预算，管理收支，管控成本，并有效管理场地、物料等资源。

**5. 组建与管理混合型团队：**能根据服务需要，招募、排班并管理由全职、兼职、志愿者组成的混合团队，明确分工，进行日常沟通。

**6. 梳理并固化基本工作流程：**能梳理并固化关键工作流程（如从招生到服务的 SOP），确保即便人员变动，基础服务能持续。

**7. 部分运营管理制度优化：**能够结合实际运营经验，对现有运营管理制度的某一模块进行优化调整。

### **L3 专业级：梳理运营模式，赋能其他中心或团队**

**8. 提炼并优化可复制的运营模式：**能从成功运营的服务点经验中，系统提炼出可迁移的招生、运营、团队管理方法论。

**9. 设计系统的管理机制：**能够设计可以为其他服务点或机构复用或参照的管理机制，如关键工作流程、财务管理、人事管理、项目管理等。

**10. 赋能其他负责人或骨干：**能通过带教、督导或培训，将自身的运营与管理经验传授给新的服务点负责人或核心成员，帮助他们快速上手。

# 第4部分

## 素质能力模型的应用与工具

### 1. 如何建立适用于本机构的素质能力模型

《蜂巢模型：0-3 岁儿童早期发展领域行动者能力发展指南》是一个开放的框架，对于不想从 0 到 1 建立能力模型的机构而言，可以在蜂巢模型基础上进行“裁剪”、“组合”，高效形成适合本机构的素质能力模型。具体步骤参考如下：

- **明确机构战略与文化定位**

通过回顾机构战略、文化价值观等文件或访谈机构管理者，明确以下关键问题：

- (1) 机构在 0-3 领域的使命与愿景是什么？
- (2) 机构希望培养什么样的人才？应具备哪些核心能力或素质？

- **选择或组合能力项<sup>3</sup>**

岗位	建议能力组合（示意）
一线养育师	葆热爱 + 有知识 + 会服务（2-1/2-2/2-3）
项目经理	葆热爱 + 有知识 + 会服务
机构负责人	葆热爱 + 有知识 + 会服务 + 擅运营

- **定义能力层级与参考行为**

针对选定的每个能力项，明确在机构中需要达到的层级（即参考行为等级 L1/L2/L3）；  
可根据本模型的参考行为，结合机构内部绩优员工行为表现进行补充或改写；  
确保行为描述具体、可观察、可评估。

3. 机构处在不同的发展阶段，人员能力现状也各有不同，在自行进行能力选择或组合时，尤其是“会服务”、“擅运营”的各项能力，机构可以根据实际情况，将不同参考评价等级（L1/L2/L3）设定为培养目标。

- **共识建立与试点应用**

组织内部研讨会，邀请机构成员共同讨论、修订模型；进行模型应用；  
收集反馈，持续迭代优化。<sup>4</sup>

## 2. 素质能力模型应用工具之一：360 度评估反馈与能力发展

- **什么是 360 度评估反馈**

是一种从多个相关方收集反馈、多视角综合评价员工能力表现的方法。评估者包括被评估者本人及其密切工作关系者（如上级、下级、同事、内外关联方等），通过对比自评与他评结果，进行反馈交流与能力发展指导。

- **360 度评估反馈的目的**

对个人来说：全面、客观了解自身优势与待发展领域，制定个人成长计划；  
对管理者来说：为更有效的员工培训与发展提供依据；  
对机构来说：整体掌握人员素质状况，采取针对性提升措施。

- **360 度评估的步骤**

**步骤一：确定评估内容**

这项工作由机构来做，方法参考《建立适用于本机构的素质能力模型》

**步骤二：选择评估参与者**

建议最终要有 5-8 份有效反馈，可以来自直接上级、下属、内外部关联方。评估参与者由被评估者及上级共同决定。选择评估参与者的依据是：其与被评估者有足够的工作往来，一般半年及以上。  
权重设置参考：上级评分占比 40%，他人占 60%。

**步骤三：实施评估与收集反馈**

在评估过程中制定相对统一的评分标准，以确保评估人员用相同的标准去衡量被评估者的行为。在评估行为时可使用频率法，参照如下标准：1 分 - 做不到，甚至相反；2 分 - 偶尔能做到；3 分 - 一般情况下能经常做到；4 分 - 能持续做到；5 分 - 极度困难情况下也能做到。此外，在个人评估结果基础上，也能生成机构总体的能力评估结果，更加客观、综合地判断机构能力的优势和待改进项。更有针对性地制定机构整体的能力发展决策和提升计划。

---

4. 想了解机构如何建立适合本机构的模型的具体案例，请参阅墨德瑞特研究成果《公益组织素质能力库 2.0 及应用手册》

### 步骤四：反馈交流与发展规划

针对机构整体都需要提高的能力，可以采取集中引进内训，或招聘相关人员的方式来解决，制定相应计划。对于个人能力发展计划，一般由上级面向个人进行沟通，综合工作职责和工作任务，以及需要提升的能力，行为，制定个人化的改进计划。

#### • 0-3 领域行动者能力 360 度评估反馈表（示例）

**被评估人员姓名及岗位：**

**评估周期：** 年 月 日至 年 月 日

**评估人员姓名（直接上级必填，其他人员可选填）：**

**评估说明：**

(1) 请根据您对被评估人在工作场景中的实际行为表现进行评价。

(2) 评分标准：1分 = 几乎不符，2分 = 偶有表现，3分 = 基本符合，4分 = 经常体现，5分 = 典范行为 “无法评价” 请勾选相应选项。

(3) 评估内容基于《蜂巢模型：0-3 岁儿童早期发展领域行动者能力发展指南》中的能力项与

儿童需求洞察与回应		评估得分					
		1	2	3	4	5	无法评价
1	能耐心观察儿童行为与情绪，并客观记录						
2	能识别儿童常见需求信号（饥饿、疲倦、寻求关注等）						
3	能使用常规方法对儿童进行安抚与基础互动						
4	能向养育人客观描述儿童行为并传达照护建议						
5	能在儿童情绪行为异常时保持冷静，观察其行为模式与触发因素						
6	能结合养育处境分析儿童行为背后的深层需求						
7	能为儿童制定个性化的支持计划并调整互动策略						
共情与优势视角		评估得分					
		1	2	3	4	5	无法评价
1	能主动倾听养育人的困扰，识别其情绪并使其感到被理解						
2	能帮助养育人回顾已付出的努力，减轻其自责与焦虑						
3	能在养育人的言行中寻找闪光点并给予具体、真诚的反馈						
4	能发现养育人的个人或家庭资源，将其转化为养育优势						
5	将此视角内化，在工作中一以贯之地运用						
6	能辅导团队成员学习并内化此视角						
养育支持与行动引导		评估得分					
		1	2	3	4	5	无法评价
1	能向养育者准确解释基础的儿童发展与养育知识						
2	能通过提问和观察判断养育者面临的挑战及其根源						
3	能为当前家庭情境设计具体、可立即操作的行为建议						
4	能与养育人商定微小改善行动，跟进效果并及时鼓励						
5	能洞察并引导养育人松动其根深蒂固的限制性观念						
6	能营造安全、积极的氛围，鼓励养育人之间相互支持						

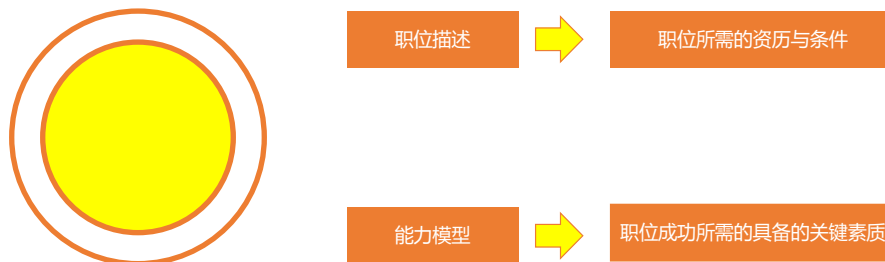
### • 360 度评估反馈工具 - 个人能力发展计划 (示例)

• 360 度评估反馈工具 - 个人能力发展计划 (示例)	个人计划采取的具体行动	上级计划采取的具体行动	季度回顾进展
提高儿童需求洞察与回应中“结合养育处境分析儿童行为背后的深层需求”的能力	记录儿童行为观察案例，分析其背后的生理、心理或情感需求； 阅读《0-3 岁儿童发展心理学》相关章节，并撰写笔记	每月安排 1 次案例督导，针对性指导如何结合养育处境分析儿童需求； 推荐参与儿童发展专题培训	
提高共情与优势视角中“帮助养育人回顾已付出的努力，减轻自责与焦虑”的能力	与养育人进行深度沟通，练习倾听与共情回应； 参与主题学习计划，整理可应用的方法并应用	观察被评估人与养育人的互动，并提供反馈； 分享共情与优势视角的优秀案例，支持其学习借鉴； 安排参与”养育者心理支持“相关培训	
提高养育支持与行动引导中“能洞察并引导养育人松动限制性观念”的能力	每次服务后记录养育人的困惑与反应，练习诊断其背后的限制性观念； 尝试为服务的家庭制定微小的行动计划，并跟进效果	共同进行案例复盘，知道其如何诊断并引导养育行为； 提供养育支持与行动引导学习资源及培训机会	
备注	1. 本计划旨在引导上下级通过客观的分析和积极的沟通，发现被评估者的优点和不足，并制定有针对性的改进措施，以不断提升能力、改善绩效。重点发展的项目一般不超过 3 项。 2. 重点发展领域来源于三个方面的分析： (1) 上一年度工作成效的全面回顾和分析，发现影响成效无法达成的不足项 (2) 下一年度重点工作任务的分析，发现为保障任务达成所需的提升项 (3) 被评估者素质能力评估状况，发现更加胜任本岗位工作所需的能力项 3. 本表需经过充分分析和沟通，由被评估者与其直接上级共同填写。		

### 3. 素质能力模型应用工具之二：面试评估表 (示例)

#### • 素质能力模型在招聘中的应用

招人就像打靶，目标越清晰，越容易提高命中率。素质能力模型与岗位所需专业知识及技能共同构成了人才标准。对基金会而言，由于很多工作需要探索和创新，市场上经验完全匹配的人较少，以素质能力为基础进行招聘会更具有适用性。



由于公益领域行动者来源多样，素质能力模型可以帮助机构针对不同类型人员，设定合理的招聘标准及考察重点，防止误判。例如：

**跨界人员：**优先考虑能否在公益机构存活，葆热爱层为首要的考察项，如价值认同与服务精神。然后再考察其他重要的通用素质能力。

**公益领域内人员：**部分独特素质能力已经以从业经历做过验证，无需再在面试中考察。可以直接考察通用素质能力。

这些差异通过面试评估表中考察项先后顺序的调整可以直接体现在招聘中，提高招聘及面试的针对性和有效性。

• **一线养育师 / 亲子老师面试评估表**

**适用岗位：**养育师、亲子老师、一线服务人员

**核心定位：**直接面向婴幼儿与养育人提供专业服务

**应聘者姓名：**\_\_\_\_\_ **面试官姓名：**\_\_\_\_\_ **面试日期：**\_\_\_\_\_

**评分标准**

6- 杰出 / 5- 优秀 / 4- 优良 / 3- 达标 / 2- 待改进 / 1- 差距明显

第一部分：价值观部分		
序号	评估维度	评分
1	价值认同与服务精神	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	人际协作导向	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	成长型思维	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
第二部分：能力部分		
4	婴幼儿需求洞察与回应	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	共情与优势视角	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	养育支持与行动引导	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
第三部分：知识部分		
7	婴幼儿发展知识与观念	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
8	养育人发展知识与观念	<input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
面试感受与录用建议		
通过标准：初试重点考察价值观，各项≥3分；复试全面考察，各项≥3分		
1	候选人做我的同事，我愿意吗？	<input type="checkbox"/> 愿意 <input type="checkbox"/> 不愿意 <input type="checkbox"/> 一般
2	候选人做我的上级，我愿意吗？	<input type="checkbox"/> 愿意 <input type="checkbox"/> 不愿意 <input type="checkbox"/> 一般
3	候选人做我的下属，我愿意吗？	<input type="checkbox"/> 愿意 <input type="checkbox"/> 不愿意 <input type="checkbox"/> 一般
4	候选人能达到组织内，现有人员的水平吗？	<input type="checkbox"/> 能 <input type="checkbox"/> 不能
面试评估决定		
1	通过，建议录用	
2	不通过	

## 致谢

这份《蜂巢模型——0-3岁儿童早期发展领域行动者能力发展指南》的诞生，离不开众多伙伴的参与和支持。在此，我们谨向所有为模型贡献智慧与力量的伙伴致以诚挚的谢意。

### 感谢所有接受深度访谈的伙伴。

在模型研发初期，你们抽出宝贵时间，分享自己在0-3领域的实践经验、成长体悟与专业洞察。正是这些扎根一线的鲜活素材，让模型有了坚实的实践基础，也让能力提炼有了可靠的依据。

感谢定边宇君社区文化服务中心田红艳女士、广州市微笑公益服务中心何静女士、银川市兴庆区见益社会工作服务中心海军先生、成都童萌社会工作服务中心吕洁心女士、成都童萌社会工作服务中心童萌曾惠坚女士、千天计划陈洋女士、上海闵行区活力社区服务中心李海燕女士、兰考县正心社会工作发展中心王欢欢女士、海原县睿德公益服务中心马晓荣女士、南宁市桂乐童儿童发展中心黄丽蓉女士、陕西妇源汇性别发展中心陈景玲女士。你们的真诚分享，是这份模型最珍贵的资料基础。

### 感谢所有参与座谈会的伙伴。

在模型初步成型后，我们组织了线上与线下两场座谈会，邀请来自不同角色、不同视角的伙伴共同研讨、打磨模型。你们的质疑让定义更加精准，你们的建议让表述更加易懂，你们的认可让我们更有信心。

线上场次参与伙伴：秦思瑜女士、许冰寒女士、刘安南女士、曾惠坚女士、黄丽蓉女士。

线下场次参与伙伴：沈娟女士、袁莉女士、潘一蕾女士、吕洁心女士、毛磊先生、毛礼刚先生。

你们的每一次发言、每一条反馈，都让模型变得更加完善。

### 感谢心和公益基金会的全程投入。

从战略定位到资源保障，从方向把握到细节推敲，心和团队深度参与了模型研发的每一个环节。感谢顾思琪女士、刘斌先生、涂美秀女士、刘颖女士、王晨雪女士在多次研讨中的专业贡献与持续陪伴。你们的信任与坚持，让这份模型得以逐步落地。

### 最后，感谢所有在0-3领域默默耕耘的行动者。

你们每一天的工作，都在为婴幼儿发展事业添砖加瓦。这份模型若能对你们的成长有所助益，便是我们最大的欣慰。

墨德瑞特是该模型的主创团队，对模型的专业性负主要责任，如有不当之处，欢迎批评指正。您的意见和反馈是我们不断提升专业性的动力。

## 机构介绍

### 发起方：

心和公益基金会简称“心和基金会”，是2008年9月经民政部批准设立的全国性非公募基金会（原名“心平公益基金会”）。成立以来专注于儿童阅读、青年公益、0-3岁儿童早期发展三大公益方向，以资助者角色赋能行动者并搭建3个领域成长共同体，推动中国教育公平与创新，培育青年公益人才。

2023年起，基于中国儿童发展的新重点和自身工作积累，心和基金会选择聚焦“0-3岁儿童早期发展”这一关键方向，实施战略性大额投入，并以最小投入为杠杆，持续有力地支持儿童阅读及青年公益两个领域的发展。

### 执行方：

墨德瑞特是唯一一家专注社会公益领域人才、组织、文化及领导力发展的人力资源专业服务机构。拥有基于社会公益组织特点研发的、成体系的管理方法论、模型、工具。2016年8月成立至今已服务200家公益组织或社会企业，发布9份行业首创的研究报告。

## 主创团队

### 逯纪超

墨德瑞特管理咨询合伙人

15 年市场研究 & 咨询行业经验，其中 6 年人力资源行业经验。在人才招聘，人才发展、人才培养、组织发展等领域有丰富的研究与咨询从业经验。曾任职中软国际、猎聘、云学堂高级研究顾问。

服务过的公益组织：壹基金、腾讯公益基金会、银杏基金会、中国发展简报等。

### 李稳东

墨德瑞特管理咨询总经理

30 年跨国公司人力资源从业经历，14 年的团队管理经验，历任微软中国、壳牌中国、亚马逊中国区、康维德大中华等公司招聘经理、HRBP、高级人力资源经理和人力资源总监。

拥有人力资源全模块管理经验，尤其擅长绩效与人才管理和发展，团队文化建设、员工敬业度提升和员工关系处理。

服务过的公益组织：韩红基金会、红十字基金会、智渔、乐龄社区养老等。

### 刘晓雪

墨德瑞特管理咨询创始人，北京星美星晓言影业中心创始人，原南都基金会项目副总监，原零点研究咨询集团项目经理。

近 20 年跨界公益经验，经历涉及基金会资助、慈善顾问、公益人才及组织发展咨询与研究、社会企业创业、企业 CSR、大学生公益创业扶持。

为 100 余家公益组织 / 社会企业开展管理培训或咨询辅导。具有对公益及社会领域的深度洞察和广泛链接。

## 共创团队

### 样本机构

定边宇君社区文化服务中心、广州市微笑公益服务中心、银川市兴庆区见益社会工作服务中心、成都千天计划教育咨询有限公司、上海闵行区活力社区服务中心、成都童萌社会工作服务中心、兰考县正心社会工作发展中心、海原县睿德公益服务中心、南宁市桂乐童儿童发展中心、陕西妇源汇性别发展中心

### 样本个人

田红艳、何静、海军、吕洁心、曾惠坚、陈洋、李海燕、王欢欢、马晓荣、黄丽蓉、陈景玲

### 参与研讨的基金会代表

心和公益基金会、澳门同济慈善会、北京陈江和公益基金会、浙江省湖畔魔豆公益基金会

### 参与研讨的个人

秦思瑜、许冰寒、刘安南、沈娟、袁莉、潘一蕾、毛磊、毛礼刚、顾思琪、刘斌、涂美秀、刘颖、王晨雪

