

第五届中国非公募基金会发展论坛年会 ——公益项目评估的价值

时间：2013 年 11 月 14 日下午

地点：湖南大厦 10 楼会议室

主持人：首先欢迎大家，我是上海映绿公益事业发展中心总干事许田。我首先要行使我前半段主持人的小权利，大家打开这个小册子，我们今天整个的论坛会分成两个部分，大家看一下有环节一和环节二，请大家看一下。

我是环节一的主持人，我们在环节一有三位嘉宾会发言，其实都不用我介绍，今天在座的有很多是慕名而来，首先是我们的邓老师，第二位是我们庄老师，第三位是映绿的评估主管张颖。这个环节我们这三位嘉宾分别就自己选择的点做一个大的分享。到第二个环节，我们的主持人就换成了庄老师，后面还有我们后面的嘉宾，大家看一下名单，也都是赫赫有名。第一位是赵华老师，第二位是彭艳妮；第三位是秋菊，秋菊所在的鹏星是深圳的第一家社工组织，后面第四位广普法师，我们今天借这样一个非公募基金的平台，我们作为上海的一个机构，能够这么荣幸地在非公募基金会的上面，以草根 NGO 的身份来主持理性公益，我们就开始我们的理性之旅，有请第一位非常理性的邓博士发言，大家欢迎！

邓国胜：大家好！其实我不理性，你们看出问题了吗？第一批评别人，也在批评自己，第二就我一个男性代表，早知道这样，就不该来了。

还有许田刚才说的一句话，这不是我们选择的，这是他们给我们的命题作文，我拿到这个题目都不知道啥意思，公益评估的价值，评估什么？还是得从定义开始，公益评估，公益包括的概念特别大？我们公益评估到底评什么？你的对象是什么？因为公益包括很多方面，我想一般而言，我们是把这种评估分成三个层面，不同层面有不同层面的定义，我们今天反正已经说了我们不是做演讲，是我们共同讨论，如果只是单方面说公益评估，可能大家不知道你在说什么，所以首先要界定清楚我们在讲什么东西，大概包括三个层次的评估，第一组织评估，第二公益项目的评估，第三个层次指人力资源的评估，人力资源的评估一般通常包括在公益组织，

一个是员工还有志愿者。当然除了这三个层面还有一点团队的评估，团队是介于组织和个人之间，有没有必要大家可以讨论，通常我们会分成这么三个层次，组织评估、项目评估和人的评估。

组织评估的定义可能不同的人一讲到这个定义总是一件很痛苦的事情，不同的人对不同的东西有不同的定义，最关键的是你在对话之前先界定清楚你说的是什么？你们知道，我们说公益组织，什么是公益组织？什么是公益？公益跟慈善有什么区别，这个本身就说不清楚，不同的人有不同的定义，公益可以有狭义的，也有广义的，包括政府也做公益。那我们指的公益是政府的那个公益吗？我们今天是讨论政府做的那些公益的评估吗？首先我们要把概念弄清楚，我们今天讨论的更多指的民间公益，不包括政府部门那一块公益，所以你要界定清楚，所以我们今天不是讨论政府做的公益，而是民间做的这一块公益。

我想公益组织的评估我们现在界定民间的这一块，不包括事业单位，因为很多人认为事业单位也做公益，它也提供公共物品，教育、卫生。我们说的公益组织是民间的，你是对民间的主体公益组织的评估。组织的评估通常是指对组织的能力，以及组织的绩效，组织的影响进行的一系列评判，所以这个可能是组织的评估。

项目评估可能是第二个层次，一个组织可能会做很多很多的项目。组织除了做项目之外，还做其他的工作，主要是什么？你们这些组织除了做项目，还会做什么？难道就只做项目吗？你还会有很多日常活动吧？我们这里说的公益项目的评估，可能不只对日常那一块的评估，而是指对一些公益组织所实施的项目，项目有它特定的含义，它具备日常活动的特点，它有起始点和终点，日常活动没有起始点和终点。它的目的相对来说比较明确一些。

项目评估，通常是指我们对公益组织实施的项目的效率、效果、影响以及它的可持续性、可复制性等方面进行的一些评价，这可能只对公益项目的评估。

人力资源评估可能又有不同的界定，它可能更多的是指的是对公益组织的员工或者志愿者个人工作的绩效所进行的评判。所以首先我们要区分它们的层次，然后对不同的层次做出我们自己的界定。

第二个问题，我们做组织评估、项目评估、人力资源评估到底有什么用，有什么价值？我想这种评估确实越来越重要。2002年曾经举办过一次国际论坛，在那个会上我也做了一个发

言，2012年我们正好出版了一本书，在会上我主要介绍了公益组织的评估以及公益项目的评估的想法和理念，而且提出我们政府应该推动公益领域的评估，你知道会议的结果是什么吗？其实我是不理性的，马上有几个当时比你们年纪大的，老一代的非政府组织领导人跳出来，指着我的鼻子，说你们这些学者，整天又不了解实际，我们现在活都活不下去了，还这评估，那评估，有什么可评估的，10年之后你们都认为重要，10年前它就不重要。它到底有没有用，现在环境变了，那个时候人们还不太认知到评估的价值。我们现在觉得评估非常有用，为什么？有什么用？有什么价值？你们为什么需要评估？刚才那些举手发言的人呢？

答 1：反馈。

答 2：一个是认知，还有推动组织自身学习的进步。

邓国胜：对，这是它主要的功能，评估真的很重要。为什么以前人们会那么反弹、抵触评估呢？我们可能只看到评估这方面的价值，没有看到它另外一方面的价值，我们只看到监督你，批判你，你没有看到评估本身对你有很大的进步，帮助你成长，我们现在越来越认识到评估的价值，不仅仅是有监督的功能，还有学习的功能。

另外一个很重要的环境背景就是这些年，公众包括受益人，老百姓对公益的认知越来越高，对你的期待也越来越高，你不评估，可能老百姓就不信任你了。“美美门”事件后，包括我们做公益研究的都觉得灰溜溜的，你要获得社会对你的信任，也离不开评估，否则你不知道谁做得好，谁做得不好。其实评估真的有价值，当然有很多的原因，人们对你的期待高了。包括现在政府要大量购买社会组织的服务，他要购买你的服务离不开评估的手段，它是管理的需要。你们刚刚有人拿了金菊奖的没有？有。这是因为评估，你如果没有评估，你也不知道谁做得好，谁做得坏。现在有一些资助机构，也对我们草根 NGO 做了大量援助，如果他只做援助，没有评估，他不知道谁做得好，谁做得不好，我下一步的援助给谁，不给谁。所以评估有很高的价值。

另外，从管理学的角度，评估这个工具是所有的管理工具里面唯一具有双重功能的工具，它同时具有激励功能，又具有约束功能，在管理工具里面你找不出其他的工具能同时具备这两种功能。如果没有评估，你不知道怎么去激励人，你怎么去表彰，因为你的表彰一定是建立在评估的基础之上的，因为你觉得它好，你才去激励它。你要去约束它，其实你也离不开评估，你要对它进行监管，评估是最重要的手段，没有评估的手段，很难进行有效的管理，所以它是

管理中离不开的工具。所以从这些角度讲，评估都有非常重要的约束激励的功能，有监督学习的功能。你们在座大部分都是公益组织的负责人，其实你对你的员工进行管理的过程中，你离得开评估吗？你离得开吗？如果对员工不进行评估，不进行激励和约束，怎么进行管理？特别是当你的组织规模大了，你对人力资源的管理也离不开评估，对项目的管理也离不开评估。所以从这些角度来讲，评估真的具有非常重要的价值。

最后回答主办方的最后一个问题，就是评估的方式、方法。其实评估的方式方法真的很多，不同的人会用不同的方法，这个其实要讲，这个可能是需要很多的时间来跟你们把这个问题讲得透，如果你们真的很想学评估的方法，建议你们还是到清华读个书吧，我们专门有一门课就是评估。我们有奖学金，组织评估、项目评估都可以，包括人力资源评估我们都有。每门课，学生都可以对我们老师进行评价，我们现在的体系很健全。

评估的方法确实很多元，有各种各样评估的方法，包括组织评估、项目评估、人力资源评估它的方法也不太一样，你让我把所有的问题都讲清楚，也不是一件很容易的事，只能给你们讲一些基本的原理性的东西，我相信很多人都用过这个逻辑框架，这是很通用的方式方法，不过太麻烦了，填一堆的指标，这可能是国际上公认最流行、最热的评估的模式。当然这个方法我也看了很多公益机构的项目效益书，他们填的都不对，没有真正了解那个框架，所以还是要读书。

另外一个可能这几年，国际上比较流行的评估方法，你们可能听说过的所谓的参与式的评估，这个从另外一个角度来评估的方法，参与评估强调评估的多元性，传统的评估为什么那么抵触，因为它是自上而下的，对你工作的一种检查。每个人你们都愿意被别人评吗？你们很快乐吗被别人评吗？至少我很反感，这都是人的天性，所以自上而下的评估会引起评估方和被评估方的矛盾，所以国际上比较流行的是参与式的评估，我们参与进来，共同来评估，只有这种评估结果，才能更好地被运用，促进自我的改善和完善。自上而下的评估是别人来评估我，容易招人反感。所以参与式评估是流行的一种观念和模式。

那评估的方法里面，现在国际上比较流行的一些基本评估的方法，可能就是一些实地的考察，问卷的调查、访谈、察言观色、望闻问切，这些都是常用的评估方法，所以你要对别人进行评估，你可以 360 度听别人的意见，你可以通过发一些问卷，通过你眼睛的看，各种各样的

方法，这都是评估经常采用的方法，在评估的程序上，无论是组织评估、项目评估还有人力资源的评估，都是大同小异，程序方面没什么，基本上都是这样，不管哪个国家的评估，哪个层面的评估，程序上基本大同小异，20 分钟，差不多了，谢谢！

主持人：好，我们每一次发言有两次提问的机会，请这位邓老师可是挺难请的，有没有问题，我们可以开放两个问题的机会。没有问题吗？

赵老师：刚才邓老师提到了各种评估方法，无论是框架、参与式、前后对比各种方法，那以您现在的看法，您认为对现在的中国组织哪种方法更有效一些？

邓国胜：因为你这个问题比较难回答，所以我就原则性地回答。具体情况具体分析，永远不罗嗦，针对不同的问题，不同的组织层面，项目层面，以及人力资源层面，而且不同的情况，不同的方法适应不同的情况，我这个回答一定不会错。

主持人：我觉得可以送一个词叫个性化定制。

本源基金会（音）：我十年前做人力资源出身，对评估还是多多少少有一些了解，其实现在在做公益项目以后，我是在负责团队的管理工作，其实在这一两年当中，我们团队发生了非常深刻的思想斗争，其实我十年前我是从 500 强公司出来，现在我们的公益基金会是一个传统中国文化方向，我的问题是我特别想请教一个，有没有可能摸索一个我们中国式的对人力资源评估组织的方法或者确定一个评估标准？谢谢！

邓国胜：其实我好像几个月前刚到你那，但我好像没见你。大家提的问题都非常好，不太容易回答。人力资源管理，现在很多公共管理，更多的来自于西方国家，都是基于西方的文化理念提出来的，管理学在中国的起步非常晚的，80 年代以后管理学才引进中国，原来我们不太重视这些东西，你的问题非常好，怎么构建中国特色的适合我们中国自己的公益组织的人力资源评估的体系和框架。应该很惭愧，目前不管是商学院，还是公共管理学院，不管是政府组织的评估，还是非政治组织评估都是来自于西方国家，这些有我们中国自己理论的基本没有，我们在这个领域非常落后，要想构建适合我们公益组织的评估体系，还是寄希望于你们这些年轻人，让你们去构建，我们这一代都悬了，我们从小是被教育长大的，从来没有自己的创新思维，我们很难构建出符合你要求的中国式的人力资源评估体系，你们这些更年轻的更具有创新，肯定构建一个适合中国的还需要一段时间。

我自己做评估的经验，可能要适合我们自己的可能跟西方国家不一样，西方国家的非营利组织已经非常发达了，它评估的标准可能比较高，适合我们国家的，可能你要针对非营利组织的发展阶段，你是刚刚起步的，还是刚刚成立的，或者已经发展到一定程度的，或者已经成熟的，它人力资源的评估方法可能不太一样。特别是对小草根，刚刚成立，要让他用西方人力资源的标准去要求，可能没两天人都跑了，所以你还得适合你自己的人力资源评估指标，一开始标准不要太高，你可能要更加人性化，尤其是对一些小草根来说，它可能还不会那么地规范，那么地严格。所以，它可能更多的是人性化的程度会高一些，但是对一些可能慢慢成熟来的一些非营利性的公益组织，它可能慢慢需要跟国际人力资源的方式方法去接轨，用一套比较严格的，更加标准化、城市化的标准去评估，可能更适合一些。

主持人：可以线下再继续交流，非常感谢邓老师。我们第一个环节，主办方很费心思，安排了很多内容，下一位是上海映绿公益事业发展中心董事长、首席顾问庄爱玲老师，演讲题目是《中国公益项目评估：历史、现状与趋势》。

庄爱玲：各位下午好！非常高兴我们在最后一分钟搭上中国非公募基金发展论坛的这班车，对基金会来讲，尤其是中国非公募基金会，我们的数量在增加，但是中国非公募基金到底往哪走？中国大部分的非公募基金会自我操作，我们自己出钱，筹钱，自己做项目，自己监管，最后自己评估，然后对别人说我们现在做得很好，是这样一个趋势，我们实际上跟自己玩呼啦圈。在上个星期，网上有一个很热烈的讨论，中国的公募型基金转型，风险转型。有人提出来中国基金会的转型是不是恰当其时，同时我们在上海做社区基金会的培训，我们的同事说，那个基金会的定位以资助型为主，运作型为辅。他们说是不是要先做资助型，再做运作型。我们扶贫基金会也是从小长大的，然后慢慢地做到规范，做得很透明。尽管中国有这么多的社会组织，公益性的组织，绝对不到10%，而绝大多数公益性的组织，公益性社会组织，都是这几年政府开放之后才发展出来的，所以它一定需要时间去成长。

我们这几年一直在评估，我们应该有一个理性的思考，我们在公益生态链的发展，我们需要做很多的工作，那作为支持单位来讲，要做什么？公益评估，可能在某种程度上帮助不仅仅是公益组织的成长，其实这些基金会的成长，他们也在通过评估也在成长。今天非常高兴，当时来不及做推广，请很多的同仁参加，今天来一看，我很欣慰有这么多同仁来到现场，今天我们谈《公益项目的评估价值》，我想跟大家分享，我们为什么要做公益项目评估，尤其在现在，

其实公益项目评估对中国公益组织不是一个新鲜的东西，而且对国际上来讲，我去查的很多国际的大基金会，几乎每一个基金会都有评估，那是一个公益项目评估，就像你做筹资，做项目一样的，就像一个常事，每天都要做的事，可是公益项目在中国是一个刚刚开始的事情。第一个方面政府现在开始大量购买社会组织服务，原来的服务都是事业单位，我们直接就内部拨款了，现在变成招标。第二个部分，基金会现在开始有一部分基金会，我们要从运作型基金会变成资助型基金会。所以项目也要做评估。另外还有更多的公益组织，开始接受委托、接受政府的委托，接受政府的购买服务，甚至还有企业的一些赞助，从这个角度，他们的公益项目也要进行评估。

所以，从这个角度来讲，公益组织自身也有很强的愿望，企业同时也会找，我们去资助这个公益组织，没法对董事会交代，能不能做项目评估？大家最关注三个点，第一想知道资金流到哪里了，还有资金到底怎么用的，第三是这些资金用了以后，用什么效果，有什么样的影响力。公益组包括基金会和社团、民非。第一个关注的是宗旨、使命和核心价值观，另外你要想实现它，是否很高效，第二你做得是否非常专业，你是不是比政府做得好，如果没有比政府做得好我干吗要给你，如果没有基金会做得好，我为什么要给你做。另外，你做得是不是透明。你要做到这几部分，使命肯定要非常明晰的，同时要有相应的知识和相应的核心的能力。另外要有效率和效益，要有好的积极的变化。再一个部分很重要，你在做的过程中，你要跟人们分享，你到底做的什么？要有效的信息、数据，同时把你的过程要让人们知道，你是怎么做的？所以，作为基金会来讲，项目的运作与管理，其实对于基金会，我们说我们一个生命的形态就是要靠项目来展现它是否有活力，是不是把脑子里想的事情，梦想，他的愿望最后能够落到实地，但是最后做的过程中，一个是传统的西方的基金会，尤其是美国的基金会，基本上是资助型基金会。第二类是我们目前来讲，中国的多数基金会，90%以上的基金会是运作型基金会，欧洲有相当多一部分也是这样的，不管哪两种，都有自己优先考虑的方向，还有它如何做，以及它的战略等等。但是这两种方法，它需要的团队是不一样的。比如资助型的基金会它需要什么？它可能需要伯乐，你有钱，你需要找合适的人，需要找有能力把这个事情做得很好的人。还有自己去做，你要千里马的团队。即使作为资助型的基金队，我们现在有4.6万，也有46万，你有伯乐的精神，还是能找到你需要的机构。不能说基金会永远自己做基金会，这不能作一个理由。

所以，在这个过程中，无论是伯乐团队，还是千里马团队，它所需要的项目能力是有所不同的，如果是前者的话，别的公益组织，他的能力要跟它是互补的，如果是自己实施，你要做的事情，其实等于是全方位的。因此，即使如此，一种是你自己监测，另外别人监测，但最终结果每一个项目的评估都不止是在最后，每一个工人包括监测都是在不断地评估，到最后你还要拿出你的东西来，你得拿出报告，拿出信息。基金会就发挥这样的作用，把你所有的信息，基本的情况，你的理事会的情况，你项目情况，你筹资的情况，你运作的情况，甚至你的项目产生的效果怎么样，然后你开展的活动都在上面。因此，公益项目评估，其实关注什么？它关注很多东西，它既关注产出，关注效率，当然很关注我们服务对象它到底满不满意，如果不满意就用脚投票了，如果资助者不满意，就离你而去了，所以过程、结果、影响力，其实很多东西需要去关注。

有的人就说，公益项目评估的效果就是两个词，资源投入进去了一定要有产出，这是我们刚才讲的效果也好，影响力也好，最少他们要达到评估，你有投入，一定要有产出，否则你就是浪费资源。事实是只要达到这个就可以了，其实从公益角度来讲，投入一定是需要的，如果是产出的数量大于投入的数量，它的效率和效益越高，从这个角度来说，最基本应该是一个平衡的。所以公益项目的目的，不是仅仅达到平衡就可以了，它的目的是提高公益资源的有效利用。同时要发现项目的运作过程中，发现哪些问题，有哪些不足，同时会向公益组织提出来，在哪个部分，还有存在这些问题或不足，并且协助它通过不同的方式，改善它的项目的质量，来提高受益对象的满意度。第三个部分也很重要，做评估是为了发现优秀的项目和后面优秀的组织，无论是基金会也好，企业也好，还是个人也好，他要找到未来他持续支持的对象，所以为持续奠定基础。另外一个方面在评估的过程中很重要，是不断完善资助项目监管的机制，增强各方的力量，这里面各方的力量包括项目实施方，包括资助方，包括政府，包括企业等等。

所以，从这个角度，不仅仅增强公益项目实施机构的能力，其实主要是相关方的能力，包括受益对象的能力都会提升，同时也加强它的公信力，因为当他去资助，他心里更有底了。

最后一个也非常重要，我们应该引导和支持基金会的转型，由运作型基金会向资助型基金会转型，就是加强公益行业生态链的建设，促进公益事业的可持续发展。所以，作为公益项目的评估，我想这些基本原则我们其实也不用多说了，既要客观公正，这些都要跟着去做，而且方式很多，我这边有问卷的，有座谈，有比较，其实有很多方式。我觉得到底谁来评估公益项

目，我也从国际的基金会，到国内的基金会，去了很多的网站，但是大部分的网站上是没有跟公益项目评估的，目前来讲，评估基本上就是自我评估一种，团队评估一种，项目部评估一种。内部有设立一个内部的评审，有评估专员，再一种就是外部的评估，而外部的评估目前比较通情的一个是出资方，比如基金会是我组建一个，我去评估我的项目，有临时组建的评估队，还有内部的，比如有的评估队伍或者评估员的。还有第三方机构的评估，这个有两种，一个是机构组建，比较固定的专家团队，另外是机构本身有评估团队，这个价值我就不再讲了。通过评估可以明确各方的定位和权责，每一方知道资助方怎么做，然后你的社区，实际上是一个共赢，共同合作的关系，然后促进整个公益组织的能力提升。

从历史角度讲，中国公益项目的评估，其实我们在 80 年代就开始，中国最早开始国际合作项目，国际组织有很多要做评估的，然后就是国际 NGO 开始大量进入中国以后，国际 NGO 开始做评估，但是那个时候做评估对于很多的尤其当年在基金会，对我们很多项目来讲，一评估就紧张，评估过不了怎么办，不好怎么办，会有很多的害怕和担心，然后到了 2000 年左右，尤其是 99 年开始，我们有个五年项目评估之后，请了国际和国内的专家评估，然后在全国推广。然后就是青基会，2002 年，当时委托了上海的青年基金会他们也做了评估报告，还有草根鹤童的评估报告，还有企业在 2006 年做的一些评估，所以从这个角度来讲，评估并不是今天就有的，它没有成为一个系统。现在是什么状况？多数的公益组织，多数项目是没有评估的。还有一些部分的项目，就是内部在做评估，自我评估，只有很少数的项目，有第三方评估，这就是我们现在项目评估的一个现状。到底现在谁在用第三方机构做评估呢？比如世界银行，它专门成立了一个独立的第三方的机构，它是一个分离的机构。国际计划福特基金会等等，我们的项目是请了伦敦经济学院他们做评估，所以这就作用了第三方。那本土的基金会，青基会开了先河，然后南都基金会、扶贫、和仁德都开始使用第三方评估，还有阿拉善，包括鹤童等等。上海是浦东新区 50 个项目，宁波、南京、无锡都起来了，不但评估，还出了评估的管理办法，项目评估的办法、守则。甚至上海在穷的一个区，他们的街道也引进了第三方机构做项目评估。为什么即使是这样，大家看到的还是很少，为什么不用？其中四个原因，首先大家对项目评估心有余悸，不了解项目评估到底有什么作用，你是来找茬的，我过不了怎么办。第二是害怕，拿不到项目。第三，无论是基金会还有公益组织，他的项目里根本没有项目评估的预算，很多年前我们给资助方评估，后来有一个基金会说，我这边有一点点几千块钱，我说哪怕你没有钱，

我也给你做评估。还有很多时候，他们觉得反正资助方也没有要求，干吗我要自己给自己找难过呢，所以你不要要求，我就不管了，所以这就有相应的原因。

那么趋势是什么？刚才邓国胜老师已经提到了评估不是第一的，项目评估一定有几个阶段，项目从一开始，从要启动之前，你要做非常非常系统的项目需求，其实那时候就是在做评估，然后另外一个部分，在做整个过程中，自我评估，包括每一个项目成员对自己在这个项目当中的角色要做评估，因为每个人都有自己的职责，另外他自己的团队，每一个小项目团队要做评估。另外，无论你是内部的，还有专门的评估部门来做评估，但最重要的一定要有第三方评估，你要想对外问责，我们有一个基金会，做了很多年，他也提出来，他提到我们有一个项目评估管理办法，但是它的评估是由分会进行的，但是对外界来看，它有评估很好，但是分会等于我拿了钱评我的项目，这样他的问责和公信力还是不够的。公益项目评估也面临很多的挑战，今天为什么有这么多的同仁在这，我不知道我们在座的有多少基金会的，还不少，还有公益组织的，还有其他的。我们可以看到评估的需求急增，现在大家都在找评估，发现找不到评估机构，评估机构太少了。因此突然发现，有很多评估出来了而且一些评估机构弄几个学生出来，抽查就评估了。所以评估机构参差不齐。第三评估是一个专业活。这个专业的人才非常少，他既要有经验，要有知识，还要有眼力，你如果是一个伯乐，你要发现它好的，不好的，而且你要给他提供很多知识。然后就是评估标准，评估标准非常不一样大家理解都不一样。还有评估经费严重不足，现在我们评估是 2%，其实国际上 4%，10%，甚至还要高。你评估工作越多，你一直在亏本。我们把它当成能力建设，另外一个部分就是项目的质量，很多的项目质量是不高的，正因为如此，更需要评估，在这块，关于评估我就讲，映绿从 2006 年就开始做评估，之后到 2010 年，2009 年就在深圳开始，我们接着做福彩公益金，然后最后写了一站式服务方案，80 个项目、80 个机构。我们在上海，在不同的地方推，推出来都不行，跟我们传统理解的评估不一样。以前的评估，一下子等于最后去，还有过了几年之后做影响力评估，映绿的评估是从头到尾，还有能力评估。我们的目前是把公益评估当成能力建设的手段，而不是目的，所以从这个角度来讲，可能我们有多数同仁都知道，映绿做能力建设，在国内做得最早的一家机构，已经做了九年，明年我们要过十周年在这样一个过程中，映绿在不断学习，不断成长。包括对于评估也是在学习的过程中，所以今天非常非常感谢各位能够来参加我们的论坛，明天我们十周年有一个论坛，期望大家能够来，谢谢大家！

中国慈善联合会：项目评估和商业的评估和政府项目的评估有什么不同？

庄爱玲：谢谢，其实商业的评估和公益的评估有很大的区别，在商业里面有很多的项目评估，各种各样的评估，比如建筑行业，大项目可能一个项目就是几百个亿，那也要做评估，那个评估很复杂的。比如浦东机场他们要花几年的时间评估这个项目是否达到效果。从资金和资金投入来讲，公益评估跟商业评估实在是九牛一毛，公益项目对社会来讲是很重要的一环，公益项目的评估跟商业评估，比如有一个底线，是否成功，要看它市场的表现，它的利润，它的资金流，它的业务分布，它的市场以及它的客户等等一系列，包括我们讲股东的满意率等等，以前卖了房，建好了房，能不能卖出去，最后人们会不会喜欢，使得他可以有第二个，第三个房可以卖。这就是来证明他到底做的怎么样，我们的公益项目很重要的一点，就是它服务的人，有些东西不是用肉眼能够看到的，所以为什么要参与式评估？我们做能力建设，如果参加整个过程，你会发现，那里面从他参加到它结束，一次两次你会发现每个人有很多的变化，你是看得见的，无论认识上，沟通上还有做事的能力，以及机构的成长，当他们走了，你看见的就是一个个数字。所以公益项目评估，有一些是可以看得见的，有一些是需要时间去看它的变化的。我想因为时间的原因，我就回答到这儿。

问 2：我是来自北京爱利重症肌无力罕见病关爱中心的，我本人也是一个罕见病的患者，我上过两次呼吸机，很幸运今天还能在这里，老师我的问题是作为一个病友组织，我们每一要和我们的病人打交道，和病人服务，但是人的服务可能是陪伴他的一生的，这种变化需要很长的时间才能看得见。但是目前我们的基金会给我们的项目，它通常有一个量化的指标来评估，对于我们这样的细小的没有办法用指标来反映的工作，有什么样的方法来评估它，来表现它。谢谢！

庄爱玲：我想问你，首先一个你给这些病友提供什么样的服务？

问题 2：我们的病人服务应该是有很多方面的。我们重点是宣传和服务。

庄爱玲：宣传什么呢？

问题 2：像就业什么都会管。

庄爱玲：其实它首先是满足我们病友，因为病友是在家里，他都不知道周围还有跟他一样

的病，他会觉得命运对他不公平，家人一方面要忙于生计，一方面要照顾。包括他的健康，有很多的病友需要不断地治疗，同时它也需要有一些比如我们讲情感的慰藉，只要你有情感，一定可以做。比方说，你可以做心灵的慰藉，或者精神的，你们可能有一些活动，每个人来的状态是不一样的，你们发起这个项目的时候，你可能要了解他们来每个人的需求是什么？还有他想学习他的病是怎么回事，不会用电脑，你就需要教他。还有跟家人关系不好又没地去，那你就怎么去协调他跟家人或者朋友的关系，然后每一个病友都要有纪录，他来的目的是什么？然后过一段时间你就要看这些变化，所以有些实际上还是可以做评估的，但是一定要把需求摸准了，这样你的指标就要出来，大的指标比如关系的改善，还有更积极的人生观，你就可以去设立了。

问题 2：一个项目的时间很短，但是我们身体变化比较慢。这就是说，您从评估的角度，我们怎么向资助方展示我们的工作。

庄爱玲：在这之前，比方你去申请广普师傅的同心基金会的项目，你就要让病友了解基金会的服务是什么，有的服务可能时间很长，从这个角度来讲，把分段之后，然后我们在某一个阶段怎么实施，下一阶段再怎么做，很重要的一点是跟资助方的沟通，当他理解了，现在发现需要两年的时间，他会做统和的考虑。

问题 2：我们也希望能够得到您的评估，谢谢！

主持人：庄老师已经说了，要给免费的评估，那我们的团队就接着干活吧，我们用掌声感谢一些庄老师。我们下面开始的第三个主题发言，下一个是上海映绿公益事业发展中心评估主管张颖，她给我们带来的主题是《第三方评估：映绿一站式公益项目评估与陪伴式成长》。

张颖：大家好，我其实站在这里特别诚惶诚恐，因为今天有特别多的专家、学者、前辈，我是公益行业的后辈，从事评估的时间也只有两三年的时间，我觉得今天这个论坛的机会非常好我们主动把映绿正在做的项目给大家砸，属于实操层面的。由于庄老师都讲过了，前面我会迅速过，这是我们的服务区域，今天早上一位教授叫康晓光教授介绍了公益产业链，我觉得在公益产业链能做的还是非常多的，评估在这个环节还是非常明智的。2006 年是基金会邀请，2008、2009 是政府邀请，我们去做评估，有一种顺势而为的感觉。现在我们为什么要在行业推评估，就是因为觉得这个跟促进公益组织能力的提升，促进公益组织职业化的水平都是

非常重要的。

现在进入正题，今天带来的案例是跨两个自然年度，大家对福彩公益金都比较熟悉。这边有一个我这边给大家总结的 2011 年度我们 50 个项目的状况，大部分是安老，也有助残，青少年和助困。在这几个项目里，助残的比例是有所扩大的。在 2007 年发现草根 NGO 是非常多的，他们是有公益梦想的人成立的，真正有社会公共教育背景的非常少，只占 17%。我们最后发现公益服务今后必定向专业化的方法去发展。

项目的评估一般就是在中期和结题的时候，在中期和结题是一个全方位和全面的，项目的所有情况都需要采集，然后也会出具很正式的报告，在这个过程中，政府同时购买我们能力建设，我们通过两年的合作，会觉得这个过程中，我们发现了项目的问题，但是我们不以考试为目的，我们最终是项目效益最大化，政府也满意，机构也成长了，所以这个整个服务中部可不可获缺的一环。

刚才很快地过去了一个我们在这个过程中，50 个项目会出 10 个的优秀案例，对他们的专业方法，从事的服务模式进行总结。

之前这些价值层面，认同层面，专业方法层面，前面的两位大佬已经说得非常多了，我们展示一下我们映绿是怎么评估的，完成情况、服务满意度，财务状况、组织能力、人力资源、综合效能。

我今天带来了四个详细的展开，跟大家分享一下，由于时间原因，6 个就不展开了。项目完成情况主要从 5 个方面，第一个方面一开始的项目计划书，由项目执行机构和项目团队草拟的。在评估的时候，发现设计是一回事，做的时候完成不按设计来，完成就脱节了，不管是服务对象的选择，还有服务方式，专业性上都打了一个折扣。我们非常看重在签约的时候，你承诺的方式应该作为你执行的依据。第二是服务频次和服务人数。安全服务就是在这个过程中不能发生重大的安全事故，另外服务对象的投诉，机构是充分重视并以一定的方式妥善解决，使服务对象最终满意。项目的服务成效，从短期来看，我们通常会从服务对象心理的情况，他的行为能力，还有他的社会关系的改善，主要从这三个纬度来看，他到底改变了多少，然后从这个方面判断这个项目对服务对象的成效。满意里这部分，会采集的包括服务对象的，需求方的，出资方的，还有合作伙伴的，比如一起搞活动，给到一些方面的资助的合作伙伴。这个当中不

仅是对一线项目活动的一些满意度，也包括对资金使用情况，包括对团队内部管理，对项目需求设计的合理性的满意度，我们全部都会采集。财务状况这边，首先是看支出的合规性，它会与当地的法律法规，和国家的法律法规，譬如上海对福彩项目是有规定的，另外想提的就是双方的合同，以及合同的附件，还有项目计划书。资产的状况就是在整个项目中，如果涉及一些物资，会有物资的采购，出入库的管理，物资结余的管理。预算管理的情况，就是说在整个项目执行中，我觉得百分之百会发生所做的预算，跟实际执行的时候小有出入，我们会觉得 5% 以内是比较合理的，超过 5%，说明一开始的预算出入有点大了。如果对预算进行调整的话，会需要跟合同的签订方甲方做一个调整的申请和沟通。

财务的管理情况就非常多了譬如说，内部经费使用的时候，是采取备用金，还是实报实销。

在人力资源方面我们主要是从五个方面进行考量，首先是它的数量，特别强调一线服务人员的数量，如果团队中大部分人都是在后台，也是会受一定的影响，因为要保证一线投入到服务对象给服务对象提供服务的人员是充沛的。专业人员的数量，强调心理咨询师，或者有相关背景的专业人员。社工也需要有一定的背景，保证从事项目服务的人员专业性是足够的。项目工作人员的培训和志愿者的培训，主要是项目团队中，提供服务的人不时接受一些能量，第一充分了解项目的流程和设计，第二充分有服务的方法和技巧，来确保这个服务很安全和高效。人力资源管理状况，通常会看首先团队内部管理的方式，譬如绩效考核和能力建设，另外很看重团队的稳定性，我们在评估的过程中，经常会发现，不到一个月，五个人就走了三个，因为工资普遍偏低，流动就非常大，对效果会带来一些损伤。

这是我来之前随机采了 40 个我们的样本，给大家看一下给他们评分情况，括弧是满分，他们的区域差距也非常大，好的也有，不好的也有，大部分是在中间的状态，在跟团队进行沟通的过程中，他们会发现第三方评估不来的时候，他们只是觉得自己有点吃力，或者不太顺，但是说不出来，想提高不知道从哪里下手，所以在这方面很注重跟第三方的沟通，提升效率。X 代表项目，Y 轴代表分数。

评估方法刚才邓教授有详细的介绍，我们主要采取这四种方法，在实际的过程中，问卷受到采集的有效性的影响，有的时候不太好使，访谈法非常重要。主要是采取阶段性访谈的方法，你会了解当一个项目出现问题的时候，它背后的原因非常复杂的。访谈法是在中国做评估中，

非常重要的一个方法。

我觉得这个图是很动态地显示了为什么评估的增长。

这里是过程监测的流程。评估的时候我们进行实地的评估，这一圈是我们在实地评估的时候，是一系列的流程，会是项目团队 PPT 的展示，还有跟团队的访谈，也包括跟合作伙伴的访谈，还有现场文档资料都会现场查阅，还有会对出资方以及政府层面进行一个访谈。

这个过程中，会觉得如果想解决问题，信息沟通很重要，大部分的问题摆在台面上是因为双方的信息不对称，所以评估是担任沟通桥梁的作用。这里写的浦东新区建设指导中心，在浦东新区所有的项目都是由政府部门监管，包括在招投标过程中，也会跟政府进行沟通。上海的招投标进行了改变，他们就要求我们评估方做评估调研，都是出于我们对一线的情况最了解，既能够代表第三方的了解，也能够反馈一线的心声。这个过程中，我们给的能力建设既包括大家上大课时的培训，也包括对团队一对一的咨询和辅导。今年对浦东新区 50 多个机构我们是第三年提供服务，就我这个主管来说，我觉得这第三年的感觉非常不一样，因为双方已经磨合了两年，他们特别希望映绿给他们做培训。你们会特别我们的情况，就可以针对性地给到他们一些辅导和咨询。

这里是作为实操一线的小白鼠的一些感想。其实在做评估的时候，组织会有两种，一种是像刚才几位前辈都有吐槽的，可能会对评估很反感，但评估他们是提供服务的，是为了机构好。有些团队有一些心有余而力不足的评估，这个可以跟第三方达成对接，我们就可以提高专业能力的提升，机构的可持续发展能力。对于政府，其实我们所接触政府，至少在浦东新区我觉得是很棒的事情，他们做很多草根 NGO 的事情，现在跟我们合作的政府部门的领导，会说，我们政策的出台是需要信息的，哪怕我们现在很多东西不可违，但是你们评估的报告很重要。哪些板子打在机构上，哪些板子打在政府上，写出来，这个很重要。其实陪伴式成长是一个共同成长的过程，拿我自己来说，也在这个过程中，增加了很多项目实务的经验。陆家嘴大家知道吧，就是很多富宅的，还有城郊结合部，情况非常复杂。有的草根的 NGO 起点很高，团队非常壮大，有的处于吃饭困难，做一个项目非常吃力，评估的时候拉着我的手，说着说着就哭了，这种认识非常感性，同时可以认识到理性层面中很多东西不是按照书本化的东西做就那么顺利的，对我们评估的实践经验是非常重要的，以上就是我的一些分享，谢谢！

主持人：两个问题的机会。

农家女的韩惠敏：我们映绿是一个专业性的机构，但是评估的价值我们都很清楚，但是评估是需要很多成本的，比如有专业的机构介入，也需要有资金的投入，你们是否做过评估效果的评估，如果把预算作为我们项目当中的一部分，你怎么评估，你评估过的机构是否达成了你的成长变化，他们因此而改变了，他们能力提升了，这个你是怎么评估的？

张颖：其实我觉得概念上稍微有一些偷化，我们等于是能力建设和第三方评估结合的。我觉得我们评估所产生的效能，我们非常欢迎另外一家第三方专业机构对我们的成果进行评估。

问题 2：你们在做评估的时候，针对你服务的公益组织非常不同，有做医疗的，有做社区的，有做助残的，你们的问卷设计大致是什么原则，你们大概的分类方式，或者是有没有一些固定参考的模式，这个可能对于我们在做内部评估的时候是有用的。

张颖：首先我们在做问卷的时候，大部分采集的是对这个项目的一个满意率。所以说，我觉得首先可能要跟您核实一下，您做问卷的目的是采集需求，还是采集满意率，这会导致问卷非常不同，而且不推荐实施。另外问卷是成本非常高的方法，一个项目一个问卷，没有任何一个模板。

问题 2：有没有针对评估方法的分类，针对不同的服务方式及服务内容，有没有评估方法大致的分类考虑？

张颖：首先我觉得我回答这个问题可能只是我两三年的经验，回答可能不太准确，我觉得在我说完以后，请邓老师从业界权威的角度再来回答一下这个问题，我觉得作为评估来说，评的人更重要，方法更重要，就是访谈法、问卷法、文献法对不同的项目有不同的实施。但是不同的人，不同专业性的团队去实施的话，它的访谈的质量是不一样的，问卷的设计也不一样，谢谢！

邓国胜：肯定会有一些共同的规律，不同类型的项目，比如说教育类的、医疗类、住宅类的不同类型的评估可能有共同规律性的东西。即使是教育类的，每一个也会不同，所以在时间具体的问卷的时候，可能也会有个性化的差别，既有共性，又有个性。

主持人：由于时间关系，可以线下继续交流。我们的第一个阶段三位演讲嘉宾的演讲就到

这里，大家中间有十分钟的休息。我们下半段的主持是庄老师，我忘了我们很重要的点评嘉宾，就是我们的贾西津做一个点评，谢谢贾老师！

（茶歇）

主持人：各位同仁下午好！我们现在进入第二个部分，前面刚刚邓老师讲了公益评估的价值，他从理论上，宏观来讲，我是讲了中国公益项目评估的历史现状和趋势，我的同事张颖也介绍了映绿用3年的时间探索了新式的一站式公益项目评估与陪伴式成长的模式，其实也是回应一方面政府、基金会等等对于公益组织的期望不断提升，社会对公益组的期望。另外公益组织大量出现，很多公益组织在做项目的时候，其实很多时候没有碰到项目，项目还不会做，在这样一个基础上，怎么样能够让大家都满意，又能够符合各方的要求，其实是一件蛮冒险的事情，对于政府来讲是很冒险的事情。所以从这个角度来讲，对于很多的地方，其实现在在各个地方都是，政府要大量购买服务，可是发现并没有那么多的机构可以购买，如果你不做好，社会需求在那块，一方面做事，另一方面往上抬，所以项目评估已经不光是一个评估去发现什么，同时也是陪伴成长这样的手段。我们在这一节里面，请了几位嘉宾跟大家分享一下，从实务的角度，我们第二环节的嘉宾来自不同的机构，而且各自做的事情各不相同，我想请我们几位嘉宾从不同的角度来分享一下他们对于公益项目评估的价值，他们的实践，他们的感受，再一些就是他们做的。今天第一个请大家用掌声欢迎我们的第一位嘉宾是彼得德鲁克社会组织学习中心秘书长赵华女士，用德鲁克组织的理论来做非营利组织能力建设，又做了一个新的机构叫德鲁克社会组织学习中心，赵华老师担任这个机构的秘书长，这是她的一个新的身份；第二位是南都公益基金会副秘书长的彭艳妮，艳妮以前在英国使馆文化交流处，她在大力推社会企业，她在那边做了很多很多卓越有效的工作，中国的社会企业尽管在2006年已经进来了，但是最近的快速发展，跟艳妮和艳妮所在的机构是分不开了，就是南都基金会的副秘书长，今天也非常高兴她给我们做分享。第三位是深圳市鹏星社会工作服务社副总干事徐秋菊，这个机构是深圳一个里程碑的机构，它是深圳的第一家社工机构，他的领导者是个学者，也是一个实务者，他们不仅仅做了社工方面的，也做了其他的。包括社区服务中心就有18个，他现在的员工已经将近200个社工，整个机构的发展非常快，秋菊是从社工开始做起，现在是机构的副总干事，跟我们是一起成长的。到深圳我们第一批一站式服务，鹏星的反家暴项目，她参加了我们第一

期的一站式项目，她既是参与者，也是一个受益方。所以赵华老师和艳妮，都是从不同的角度其实是草根 NGO 方面的感受和实践。第四位是福建省同心慈善基金会会长广普法师。她其实跟我们是同行，以前是学外文的，是厦大的，后来出家，之后她一直在做慈善。事实上在这个之前，还有一个同心机构，还有一个同心儿童院。今天王院长说的很多孩子他们都在收留。广普师傅她不仅自己在念佛，还影响了很多。去年我们在做基金会培育的时候，她正好到上海访问，她参加了我们的培训项目，我们很多东西做了分享，今年 3 月份，我还专门去参加了成立仪式。广普师傅他们既是自己做慈善，有自己的机构，同时有自己的理念，推动在福建省其他公益组织的发展。从广普师傅来讲，她们的基金会，为什么要做这个，未来希望有更多的能力建设和项目评估，希望通过合作今天从不同的角度分享。还有很重要的嘉宾就是清华大学公共管理学院的副教授就是我们的西津。今天西津会作为我们的观察员先是，然后再来做整个今天论坛结束之后，她要做一个整体的点评，我相信她的点评一定会很精彩。下面就把我的话筒交给赵华老师，我们掌声有请！

赵华：谢谢大家！很荣幸能够参加这个分论坛，因为庄老师也是我非常尊重的前辈，在映绿已经做了 10 年了，在我们这个行业里屈指可数。在这个行业做能力建设比做 NGO 更有挑战，因为没有人去支持她，更没有人去资助她。所以非常开心有这样一个机会做分享，不过在国胜和张颖他们分享了之后，我今天要说得就不多了，所以我临时改了一下我的 PPT。

我想说一下五年能力建设的简单思考，我们进入这个行业领域不多，08 年开始做能力建设，这里折射出来一些东西跟评估有关系，看到美国的 NGO 能力建设面临新的挑战，他们在之前提供的都是为生存期的机构提供这样的服务，现在美国大部分非盈利组织进入使命驱动区。我们开始就把使命驱动放在前列了，是不是我们走得太前列了？我们身边的公益起来了，公民对公益的关注也起来了。今年已经是第五届了，这很不容易。生存机构更关注的是怎么写项目申请书，怎么设计项目。目前国内的筹款基本是项目制的，所以，其实更多的在这种筹款中的时候，那些捐助方没有更多地关注机构的发展，其他的能力，关键看你项目设计是否合理，有没有人实施，就给你钱了。现在很多的机构不是一个组织，或不能称之为一个组织，顶多是一个项目组，而它的负责人实际就是项目组的小组长。在这样一个过程之下的时候，我们会发现它是有区别的，当以项目为核心，转向组织治理的时候，更多关注的是战略规划像激励、辅佐，为什么会提到这一点，因为在若干年前，我们提这样的课程或者能力建设的时候，没有人愿意

上，因为我们是收费的。我们一直收费到现在，但是现在不等我们说要不要开这样的课，有很多这样的机构说，赵老师你们有这样的课吗？所以为什么说，评估和能力建设对现在的中国来说是一个很好的试点。我们会发现在能力建设中，中国的非盈利组织很多人开始关注战略，但是没有人意识到战略的目的是要达成绩效的。项目评估、绩效评估、组织评估，无非是这些。但是你做它的目的是什么？所以，只要我们有这样一个过程就 OK 了，很享受这样的一个过程。

什么人来上我们收费的课程，过去几年有 50% 以上是草根，虽然是草根，很多我们 5 年前的学员已经不是草根了，现在已经不能称他们是草根，但是当时是草根的时候来学习。为什么？对能力建设的工作外部的变化带来了内部的发展，因为草根不自己提升能力，他活不下去，但更多的拥有资源的人在哪里？他们关注自己的发展吗？关注这样的评估吗？关注自己的绩效吗？我们会发现评估似乎离我们很远，但它已经无处不在，虽然发起评估的机构很熟悉，都是好朋友，对他们的评估体系以及中间的方法还有待进一步提高，但是大家知道吗？多少基金会的人坐着飞机来到北京参加那一天的发布会，是关注一下我在哪里，有没有我。我惊讶地发现光华基金会在其中。我想到了是格桑花在支持，我们给的是智力支持，我感动的是，大家对自己的发展中并不只指关心他拿了多少钱，也关心我们能力的提升是多少，所以外部的变化带动了更多的组织驱动，让他关心我们的成果，这就是我们评估的意义和价值。

刚才提到我们能力建设看到的问题，同时也很巧，我经常参加基金会或者某种企业或者某种大型的活动，像 NGO 招标，我做专家评委，我关心大家评估的标准是什么？都发生了什么故事，现在的 NGO 是什么状态，他们用什么招标呢？他们更应该向企业的招标去学习，一个是对绩效评估的态度，如果一个基金会招标的时候，什么时候能够收到这些人的评估资料呢？那 NGO 怎么准备呢？他怎么看待我怎么申请这个项目，他是不是凭自己组织的能力，说我不怕被评价的，我是可以在这里申请的，OK，我可以去看，有的拿来一看，一大堆错别字，有的项目数字都是对不上的。是不是真正你的绩效在哪里。沟通双方，请你做专家，我们的标准是什么，可能不会超过几条，我看过的表都求同存异，没有自己特色的地方。我只能凭借他的气质去猜，去猜这个基金会偏向于找什么样的项目。NGO 找自己项目的时候，明显的一个态度是我们一直在一线，你不找我找谁，你给我这么几万，还在那折腾，人家给我几百万都不折腾。所以，会有多元化的评估。所以我们发现评估不是那么简单的，如果你要评估，你真的懂吗？你真的准备好了吗？

对结果的反馈，我从来参加这种反馈，没有人告诉我，你们评估的结果是什么？我都是从其他的结果说，这几个机构得到了支持，我打了分，但是别人的综合打分是什么，评价是什么？为什么给几个机构，有人去跟踪吗？有人去监管吗，啥也不知道，我特关心，我特想知道我认真真评的分给别的组织带什么样的变化。

在监管中为什么会出现这样的情况，一个是人力资源的缺失，一个是我们缺少科学有效的依据。人力资源的缺失我们永远会面临这样的问题，有没有科学的工程帮助它，这个真正评估完了之后有绩效的改变呢？所以我们会发现，在这个过程中，更多的 NGO 关注的是过程而不是成果，现在我们会去评估，但是不是结果。在这样的情况下，我们在招标中听到的是赚人眼泪的故事，而不是它的计划和目标是什么？所以你怎么评估，你到了之后发现讲了一堆感人的故事，潸然泪下。但是你是不是要问有没有他的预算和决算。在大陆评估意味着不是考察你的成果，而是带来资源。折射到评估，刚才从能力建设看到的，从我们的招标看到的，折射到评估就是评估需要真正的专业化，这个专业化是多元化的，它需要有专业性的机构在做，特别开心像 ISRR 等等，在这个领域有更多的努力和付出，自我评估也很重要，但是专业化的评估一定是一个趋势，它更独立，更专业，更有考虑，更有这样含义的角度，并不是站在一个组织和项目的角度。第二我们要重视评估的目的是什么？在中国现在的 NGO，我们不能要求那么高，我个人认为，我们评估的目的是为了帮助这些组织更好地成长，就像个人的成长一样，个人的成长并不在于你能力有多少，能学到多少知识，而是自我觉察。对于这样的机构来讲，评估的目的是让我们第一步先要知道自我觉察。我们离标杆还有多远，我们可以在哪些方向是更努力，我们还可以在哪些方向有所学习，有所进步，这个可能是我们最终的目的。在这个目的中，就要同时关注产出和成果，同时关注发展。就是你不能只看你有多少活动，你有多少投入，产出是多少也很重要。之外更重要的是你的成果和结果是什么，未来的发展有没有帮助，短期你可能投入多一些，产出少一些，但对未来的潜力是不是更重要，这个对评估的挑战更重要了，所以大家认不认你的评估，看你是不是对它的发展有助力，所以映绿不容易。

所以，我想更多的在企业界不仅仅是评估，可能是咨询了。但是对非营利组织的评估，像映绿一样，映绿不仅做评估，它有能力的。我们有一句话，从专注到专业，从学习到实践，和中国的 NPO 一起成长。这是我们评估的目的，OK，谢谢！

主持人：非常感谢赵华精彩专业的演讲，另外给我们很多思考，谢谢赵华！我们现在第二

位的请艳妮分享一下。

彭艳妮：主要是今天集合一下我以前实践的工作给大家分享一下我对评估自己的感悟，以及特别知道公益评估对公益组织的价值。

我在英国大使馆教育处工作的时候，既被评估过，也去评估过别人。被评估跟大家一样，每天痛快地填各种表，因为我们执行过一些大型的项目，比如欧盟的项目和英国国际发展史的项目，从定期的报告到后期的报告有非常严格的评估，我们做项目官员，要做日常的工作，要做很多表，虽然这个国家很痛快，也学到很多东西。像邓老师学的，我们最常用的是要有逻辑框架，逻辑框架在国际投入是被大量应用到的，从投入到产出到最终实现它的目标。对于项目执行机构来说，是一个很好的帮助，知道我们做的每一步工作能不能实现我们的目标，最后能不能达成我们总体的目标。做项目评估，不是在评估的时候就开始，在项目设计的时候就开始了，因为你不知道评估什么内容，在项目开始的时候，就有项目的逻辑框架图，你知道我做的项目活动，投入了什么东西，达到了什么目标，实现这个才能帮助你实现总的目标，对于每一项的项目活动，都有特别具体的指标，这些指标要求它是具体的，可衡量的，要有时间的规范，是可以达成的，然后是可以验证的。事先有这些指标规定了，所以日常的评估在项目的前期和结尾有这样的东西拿出来。

在实际操作中，有一些小的问题，比方说与项目计划的差异，刚才我们张颖谈了，允许跟项目计划有多大的差异，有的时候跟项目本身实现的周期有很大的关系，我们本身执行欧盟的项目，比我们国家政府慢多了，欧盟说想做这个项目，到聘请专家了解现状，到他写出项目的招投标的方案，到最后找出招投标的机构，中间已经过去一年甚至两年了，中间发生非常大的变化，很难按照以前设计的东西做，这个就需要项目出资方有一个很好的沟通。

其中一个心得是根据最开始设计的这些东西，在日常工作中要积累很多资料，这样不会有别人评估的时候，你就抓瞎了。我们总部有内部的人，可能每两年来一次，他会抽查不同的项目，还有英国的审计署也会审我们，审计署不仅仅审财务，也会看你的项目效果怎么样。只要平时把这些贯穿到你项目执行过程中，最后都不是很复杂的事情，我有资料在这，到时候拿出来就好了。

还有我们评别人，我们跟国内的社会企业合作。当时出钱的机构并没有说你们要出一个什

么评估，是我们项目团队自己觉得要有一个评估，一个是给出钱的人知道这个钱用到哪去了，另外提升我们的项目，这个项目这样运作，到底什么时候可以改进，给到社会企业什么样的帮助，才能帮他最大的进步，这是我们的出发点。基于这样的出发点，我们聘请了外面的第三方做评估，我们做了招投标。如果我们要去我们评估的项目，开始要特别明确评估的目的是什么，是为了公信力，为了透明还是评估的项目。当时我们想着更好地了解社会企业需要得到什么样的帮助，才能帮助他们发展，我们特别要知道来评估的团队必须有商业背景的，是需要有企业运作的才能做这个评估。我们评估东西最后不是要一份评估报告，而是为了这个东西要实际用。所以我们最后的评估报告不用 word 形式展现，就用 PPT 展现就可以了。有招标书要写出我们评估的目的是什么，需要多长时间完成它的工作，工作中间需要你有文献的，或者电话的访谈，面对面的访谈等等，这一系列的。

所以，最后我们选了一个具有商业背景的团队做这样的工作。这里面说了我们评估的目的，最开始出资方做评估，只要明确我做这个评估到底是为了干什么？是为了帮助我们提升今后项目的设计还是为了做什么。比方说我们刚才说的评估，就帮助我们发现这个社会企业可能钱并不是它最需要的，需要一些战略性的咨询，我们选的团队，也是给社会企业很多的帮助的。

从基金会的角度，南都基金会很多是接受我们资助的 NGO，他们自己的评估，也有我们项目工作人员实际探访，跟他们日常沟通了解的情况，在我们基金会内部有沟通。还有就是聘请第三方的，因为聘请第三方会有很多的费用产生，我们有的项目本身资助只有五万块钱，可能就不划算了，可能会对一个集群的项目进行评估。

从我们基金会内部来说我们员工也有一个习惯，我们每执行一个活动之后，我们要反思一下这个东西哪做得好，哪里可以提升，自评。这是我特别想讲的感悟，因为早上开幕式上讲了两个理性，一个是价值理性，一个是评估理性。价值理性是思维方式，不管是基金会也好，一个机构的负责人要有这种理念，不是应付事，而是这个评估能够帮助我们，我们的资金是不是有效，使用的方式是不是有效，我们怎么提升，最后帮助我们更加有效，这样我们的员工每做一个活动，会讨论这次我们哪做得好，哪做得好，有什么可以学习的，这是思维层面的。

对项目工作人员很大的帮忙是，项目工作人员不能埋头拉车，还要抬头看路。我们要看这个是不是帮助我们达成使命了，帮助我们最有效地达成使命。还有对我们机构最大的价值是帮

助我们进一步优化我们资源的配置，我们怎么配比我们的员工、资金以及利用我们外部的资金。映绿的同志说，上海的政府特别希望你们帮助他们制定政策，这对基金会是一样的，你今后怎么制定政策，很多信息要从这里面上面来。所以说，这就是我的一点感悟吧！

主持人：谢谢！我们有两个问题可以分别问赵华老师和艳妮老师。

西部儿童教育基金：赵老师您好，刚才您提到好的问题，我深有所感，正常的企业运作对项目的标准执行有很严格的界定，对于咱们现在的公益事业，它可能有很多很多因素，不能够很完整地做完它，怎样把这种情况向企业化的标准进行过度，我想跟您请教一下。

赵华：我觉得最重要的三点是对于绩效怎么定义，因为对于企业来讲，无论是哪个项目，对于这个组织来讲，很难找到数据化的东西去衡量它，对于非营利组织非常困难。这个问题国胜回答是有道理的，因为项目的不同，采用的评估肯定不同，比如环保类的，助残类的，还是助医类的，因为项目的类别是不一样的，第一能定量就定量，第二不能定量的定性。举个简单的例子，不能说招个人完成 50%，不管你付出多少努力，你中间花多少精力招人，没完成就是没完成。所以如果我们把这个问题想清楚了，你会发现非盈利组织定性的评估也是可以做的，只是有时候我们不忍心。我们总是看到付出这么多多么不容易，没有辛劳还有苦劳。

第二 KBI，在我们组织与做计划衡量指标的时候，我们不用 KBI，我们做计划叫 PDC，既包括你的成果绩效，也包含你用什么策略去做工作，第三是创新还有你的发展结果是什么。我们在评估的时候，可能要看一下放在外部环境看一下，然后你的外部环境和行业情况是怎么样一个状态。对于社会影响力的评估，对于大部分非盈利组织不太现实，因为它时间很长，投入的成本很高，对目前非盈利组织来讲，我们没有发展多少年，刚才说产出和成本那一块衡量更多，对于它的影响力，未来再说，这是我个人的观点，谢谢！

问 2：刚才您说有一些公益组织注重项目申请，忘了自身建设，我个人的观察正好相反，很多公益组织都在追求小儿全，再高一点小儿美，什么都做，恰恰没有自己核心的项目，在商业上叫立即市场，有太多的更紧迫的需求没有做，您怎么看待这种不相关化？

赵华：正是因为他拿项目申请，忽略了自己的能力建设。哪个项目钱就申请，慢慢你的核心力是缺乏的。说一句得罪 NGO 的话，2008 年汶川地震之后，有很多的机构蓬勃发展，5 年之后有很多都快不行了，结果雅安地震又活过来了，是因为这五年没有项目能力建设，没有想过

自己的未来，我想说的是这个问题，谢谢！

主持人：其实这个我们也提到，我们的机构到底是使命为先，还是资金为先，有的使命为先说我的使命是什么，如果我确定我的使命，像有的人是做能力建设的。政府说可以把养老院给你，我做这个事情的时候，准备了五年，就是因为公益组织的能力建设有这个需求，尽管那个时候市场很小，但是这是未来的方向。所以有很多人会说，我们现在活不了，先拿钱再说，可是很多时候，当你做了一段时间发现一会儿你去做环保，一会儿做儿童教育，当你做了一年两年三年之后，你会发现，我原来要做个事，怎么跑到那去了，这时候别人认为你已经不是那个方向了你的使命已经改变了。钱是你的一个资源和抓手。谢谢！后面还有两个问题可以给艳妮。

谢老师：因为做社会企业你们做了那么多培训，也支持了一些项目，对这个社会企业的评估做了之后的话，到底是通过你们的培训，然后哪些社会企业是发展起来的，在我的感觉，社会企业叫了好几年呢，真正成功的社会企业是很难的，就是评估它，我觉得也是比较难的事，我不知道你们对你们，就是你们原来在做这个的时候，怎么评价培训对社会企业做的，我知道你们做了很多组织，做了很多年，我们也参与过了，然后是怎样做的评估？

主持人：谢谢谢老师，谢老师是农家女的第一个发起人，我们掌声给她。

彭艳妮：谢谢谢老师，我们不是对所有接受我们社会企业对进行评估，因为到今年为止社会企业已经有 1200 个人，可能自己是 60 以上。我们是拿了资金，每年有一个奖励资助，我们有它的社会影响，主要包括四个纬度，商业模式，财务，机构管理。机构管理包括它的团队。社会影响方面一个是它的面，一个是它的质量，面就是它服务的质量有多少，第二是服务的对象对它的社会影响。第二商业模式能不能自我造血。财务的话要看财务是不是可持续，这是针对一个机构的评估，不是对一个项目的评估。看看作为一个社会企业它的管理是怎么样的，然后内部的组织，内部的架构，要发展某些项目有没有这方面的人才等等。然后对每一个社会企业可能在这方面差一些，我们的评估团队会给他一些建议。给我们的思考是，获得资金的社会企业，有的最需要的往往不是钱，他最需要的是战略性的咨询，怎么样打造他的商业模式，怎么样配备他的团队等等。

重症肌无力罕见病基金：我想问一下你们喜欢什么样的 NGO？

彭艳妮：喜欢什么样的 NGO，要看我们基金会自身的定位，自身的价值观，我们是支持民间公益，我们喜欢草根，特别贴近大众的，然后你真的了解你的服务对象，特别从它的需求出发，要特别实在的 NGO。

重症肌无力罕见病基金：在项目沟通的时候，你们喜欢思想型的还是听话型的？

彭艳妮：这个没有什么偏好，我们资助的 NGO 里面，有的可能特别好沟通，有的可能比较有个性，这个方面完全没有，我觉得我们主要的目标是提供真的能够服务到服务对象的，NGO 能够提供这种服务，然后它能够有效提供这种服务，我们希望 NGO 的能力自身得到提升。

主持人：凡是做 NGO 的，多数是不听话的。好的，谢谢我们再谢谢赵华和艳妮她们俩精彩的分享。后面我们有两位嘉宾，我们有请徐秋菊。

徐秋菊：我是来自鹏星的秋菊。鹏来自于鹏城，我们是深圳的第一家社工机构，当时提到星星之火可以燎原，从 2007 年成立到现在，大家猜一下我们现在深圳有多少社工机构，现在已经有 100 家社工机构了。

先说一下我们接受映绿评估的背景，然后映绿我们感受深刻的和它的价值，还有就是我们的发展和现状。我们的机构是 2007 年成立，我们机构的成长实际上是深圳社工的一个成长的历程，2007 年成立的时候，深圳市开始还不像现在这样购买项目，它是按照岗位，这样不太涉及到评估，开始是市里在购买岗位，就是我们的社工，市里在做试点。之后在 2007 年市民政局试点之后到妇联试点。2009 年深圳市首批福彩项目反家暴社工援助项目成立，项目的团队也非常年轻，当时我刚刚毕业，偶遇了庄老师，我们是一个新的项目服务，新的团队全新的空白的开始，在这个时候，庄老师来到深圳，我们开始接受她的服务。她的一站式服务，主要就是我们印象比较深刻的张颖主管还有庄老师都提到，就是我们还没有开始这个项目的时候的评估。还没有开始这个项目的时候我们评估机构介入进来，进入第二批的时候，他是进入决赛之前进来，这样通过实地找寻真正能够承担这样服务，能够有效开展项目的团队，而且说到一个跟之前我们的许老师提到，是从个性化定制，他们针对这种需求，一个评估之后是一个个性化定制的综合的服务，包括有各方面项目的交流、咨询和辅导。另外感受比较深的是，他们有一个专业的评估团队，他们不是看一看最后的资料而是他们本身就从这个领域里来了解这个，这个就可以有针对性地提出一些建议，以及一些指导方案。还有项目验收环节，评估全部

结束了之后，邀请我们的资助方，去跟资助方介绍，这是他们的特点。深圳有一次在做全市性的展览的时候，我们深圳市市长来到我们的摊位之前，我们正好邀请他照相，正好当时的市长给我们做的介绍，这个给我们带来了实效。

评估给我们的价值，第一、一站式的服务提供了全程的指导全方位的项目支持，第二是以评促建，不但提升项目团队服务和管理能力。在映绿之前，我从来不知道能力建设，从知道它以后，我也开始关注这个领域，我会追寻上海恩派的时候。庄老师给了我一个起点，我会把持续地学习当成非常重要的事情。第三，大局意识以及对于项目的持续性，还有一个项目的使命愿景，这些方面的重视给我们很深刻的印象，所以我们项目能够持续发展，也是开始在理念方面给我们的指引。

下面说说我们项目一路的发展，我们服务三年多来，虽然在深圳，但是依托我们的网站，服务对象应该是全国各省市都有，还有一个算不错的产出，包括深圳本地的媒体，还有其他的媒体对我们都有很多的亲睐，包括我们自己也在慢慢探索一个我们去整合资源，然后跟我们深圳的律师界、心理咨询师、学校还有社团怎么合作，建立一个跨网络，跨领域、跨专业的团队，我们共同去推进反家暴防护教育的发展，我们也参考一些数据建立我们的服务模式。

深圳福彩公益金发展完之后，后面一些项目停了。我们的项目一开始考虑持续性，在项目没有持续前，我们会考虑我们未来的路在哪里，不仅仅开始做福彩公益金，也关注家庭暴力的问题，还有防护，还有儿童零暴力的项目，培养我们社区里的人怎么跟着我们做，我们聚焦于家庭暴力这个范围，在深圳我们一点点落地，然后扎根到社区做，我们也把我们的项目延伸到东莞、佛山。因为项目一个接一个，我们的使命也是一样的，我们一开始把消除家庭暴力，这些是我们的使命，我们不仅仅把它作为一份项目，作为一个使命，也作为一个工作去做，我们成立了家庭暴力防护中心，开始提供服务，慢慢我们做一些支持性的工作，我们做反家暴联盟和社区中心合作，我们培养社区中心，让他们培养社区的人。

此外，我们发挥平台的作用，促进反家暴的交流，不仅在深圳，我们推动反家暴论坛的方式，教给他们怎么去做，内地、香港，包括台湾、美国的学者我们也会邀请他们来做一些分享和经验，现在我们是一些使命在做这些事情。

现在跟着映绿学习一个感受就是，最开始像摇篮里的婴儿一样，映绿真的是陪伴式的成长，

然后看着我们从摇篮里出来，自己独立走，以及现在深圳市以及广东的小伙伴共同做家庭暴力防护的工作。我自己来说，从最开始的时候，一个学生真的只有一点热情，我其实最早来到社工行业，就是我个人的使命是推动弱势群体的转变，但是开始真的不知道怎么做，现在转变到现在做一个职业的社工服务的管理人员，这样的事情在我身上发生，我是很幸运的一个人。我们很喜欢用一个指标就是服务使用者推荐，我是这个服务的受益者，另外在这四年当中，通过四年的服务，我们对映绿还有庄老师他们的团队非常信任，今年我们自己用我们的钱，去聘请社区中心顾问的时候，又再一次聘请了庄老师，我很愿意把他们的服务，以及我们自己的成长经验分享出来。所以，也很感谢大家的耐心聆听，最后我借这个机会，真的非常感谢庄老师映绿，感谢赵老师，谢谢！这是我们机构，我们机构现在深圳、东莞、佛山等地有 450 名员工，谢谢！

主持人：大家可以看，公益很神奇。可以把一位刚刚从学校里毕业想做好事，但是不知道怎么做的年轻人，充满了理想的年轻人，做到今天可以管理 450 人的机构。所以大家觉得神奇不神奇？

赵华：太厉害了。

主持人：我想跟大家说，在香港，香港有大概五千家的公益组织，大概有 100 间的公益组织超过一千人，但香港只有 600 多万人口，在大陆我们有将近 14 亿人口，我们现在的公益组织，扶贫基金会算是大的，500 多人，但在 500 人以下的很少的。未来我们要做到一千人的公益机构，接下来欢迎我们的广普师傅，有请！

广普法师：大家好。很高兴跟大家分享公益项目评估，公益组织评估的一个价值认识，在做这个认识之前，我先给大家介绍一下我，这是我个人 1999 年，我们就开始投身慈善事业，那个时候我们叫做小蚂蚁爱心小组。这个就是一个小蚂蚁，当时只有 7 个年轻人，我是一个大学讲师，同时我也是一个出家的法师，和我在一起的年轻人都是大学刚毕业的学生，有着一腔热血的年轻人。

这首歌是同心的会歌，我为什么要在这里介绍同心会歌，因为大家看到我就会看到同心是一个宗教组织，我想告诉大家同心不是一个宗教组织，同心是一个专业的慈善机构，这首歌的作词是传乐法师，作曲是江平老师，江平是一名基督教徒，所以我想告诉大家同心不是一个宗

教组织。

2007 年我们成立了同心慈善会，目前主要有四个项目，第一个是助学圆梦项目，不是单纯地把钱给这些贫困的学子读书，当然我们也给钱，一次性考上大学给五千块，更重要的我们关注心灵的关怀。在这些孩子的关心过程中，我们特别注重给这些孩子一个心灵支持，我们举办夏令营、冬令营帮助这些孩子的成长。我们自己的评估标准是，让一个无助的人走向求助就是一个进步。所以我们一般会相信，所有的人都自立可成，这些服务对象他们自己可以跟我们申请，我们接受服务对象的申请，而不是我们给他。从无助到求助，从求助到受助，他能得到什么帮助，这里面不仅仅是钱，我们给的更多的是真情。求助到受助达到这样的评估标准我们就认为够了，但是今天还不够，这是今天我来的原因，还有图书馆。

慈善会成立以后，我们在 2004 年就成立了同心儿童院，在我们进行社团的资助当中，我们发现有很多就像今天讲过的，不是孤儿的孤儿，他们失去的家庭，这样的孩子需要帮助，需要一个家，需要一个成长的机会，不管是父母服刑，还有汶川地震失去父母的。我们发现有爱还不够，我们需要的是要有专业，要有职业能力，要有一个专业支持，才能让这个爱有智慧，有慈悲，智慧和慈悲结合的爱，才是真正的大爱。所以我们做了义工培训，做义工发展培训管理和输出，这是我们同心这个职业在做的。到 2012 年，同心真正发展了 10 年，我们决定成立了一个基金会，在我们的关键时刻，也就是我们获得准生证之前，我们来到了映绿，我们拿到了准生证，培训课程结束之后，我们拿到了出生证，我常常说，庄老师是我们的接生婆。我们这里有燃灯计划和准提计划。这些爱都是有智慧的，没有智慧的爱可能有伤害，所以我们有这样的燃灯计划，我们希望接受这样的社工成长，我们希望能够帮助各个项目，福建的其他项目能够成长，这是我们基金会在做的。

同心为什么要叫义工，因为我们坚信，这个世界在充满这样负面打叉的世界，因为我们的存在，这个世界变得有情有义，所以我们翻译成义工。同心的培训体系我们有了一个星级的标准，通常到了三星义工以后，它就可以成立同心的分支机构，所以我们在长汀有同心的联络处，有同心的儿童院，我非常非常认同我们赵华老师的收费要求，为什么？因为我们坚信每个人都可以为自己的选择负责。在同心我们有很多心理学的课程，有很多心理成长的工作坊，我们相信我们在献爱的时候我们自己也要呵护，我们在献爱的时候我们在和别人的互动当中，彼此要关心这个生命，不是我高高在上做这份慈善，你在接受，而是我们彼此来做这件事。我们的课

程会提供一星义工到五星义工，他们会得到我们的心灵滋养课程。

同心对我们的义工有我们自己的定义，这一点，其实也代表着同心的自我评估的一个标准，我们会去看到 Client，我们任何一次服务，同心开展的任何一个项目，第一个要想的是为谁服务，他在哪，他需要的是什么？在同心的义工培训当中，我们第一个要想到的就是 Client。第二个是组织，同时我们也相信，我们不是万能的上帝，我们需要整合社会资源，我们有许多我们的伙伴，当然我们提供的是服务，所以这是同心自己的整个 Crops，我们对义工的解释，在这里给大家报告。

在这样的过程当中，我们最重要的是成长了十年，我们包含了整个同心这样的机构，同心这两个字，它包含了我们所有的慈善中国目前公益行业的社团、民非基金会三个类型都有了，三个都有的过程，这十天我们除了低头走路，也需要抬头看看天，我们也需要有时间思考和总结，我认为评估它可以助力公益机构的理性发展，我们今天讲的主题是理性公益，那么公益机构的理性发展也很重要，我们不需要盲目扩张。当我们有了这样的评估的时候，我们会去了解咱们这个机构，我们要走向哪里？否则我们可能今天得到一笔钱，我们接了钱就跑了，甚至我们面对各种各样的诱惑，但是因为评估我们知道我们的发展在哪里，同时我们也知道，评估它助力咱们这个公益项目的健康成长，任何一个公益项目，都有它的生命周期，无论是他的生命期还是发展期，每一个项目都有这样的过程，评估可以让我们时刻把握，如果这一刻我们已经到衰退期了，我们能做什么？我们能够更理性地去看，评估也助力我们公益从业人员的总结与传承，因为有这份评估，我们前面所留下的血和爱，还可以一代一代地往下传，当时同心很幸运，我们的工作人员很多从我们的创办初期到现在，从 2003 年 20 岁进来到现在 30 岁，我们同心还有最年轻的员工 1991 年的员工，刚刚成长来到同心，有这样的社工。很幸运我看到，昨天有我们的员工告诉我，我们有一个共创会，每一个阶段我们要停下来，我们有哪些机构，我们怎么走，我们 90 年的社工说了一句话，他说同心的项目不是师傅的项目，同心的项目一走下去，大家都知道这是同心的项目。这么小的孩子，从来同心两年，从大学生实习，到义工，到专职人员，一个 90 年的孩子，他能说出这样的话，评估恰恰能看到一个公益人，一个从业者，我们自己本身的成长。最大的福利就是我们的传承，这是我们所能给予我们从业人员的一份福利。

当然第三方评估是理性公益多元发展必不可少的保障要素。在同心先别说到第三方评估，

同心的会计绝对是义工，为什么？因为他和同心没有任何直接的关系，恰恰保证了它在做财务处理的那份公正性，从这个例子就可以说明第三方评估对公益机构的重要性，所以我来到了这里，谢谢大家！

主持人：同心师傅刚才给我们介绍了同心之歌，能不能请她和她的团队给我们唱一下《同心之歌》。

非常感谢，我们每个人都有同样爱人的心。现在这样的话，我们也是一样的，跟前面规则一样，问两个问题。

谢老师：你有 450 名员工，这些都是跟你签约的员工吗？他的工资福利是政府买单吗？还有另外一个问我们广普师傅，你们的资金，像你们这个话，有佛教背景的一般都化缘的佛教徒捐助，你们的资金也是通过项目申请还是怎么来的？

徐秋菊：谢谢谢老师！他们的工资是政府来发的，我们当时跟儿慈会去申请，广东的社工机构 90% 及以上的资金，很多机构是百分之百的资金来自于政府，拿到政府钱的时候，我们考虑必须要做一些探索，实际上正有益于这种探索，比如我们的反家暴工作为例，我们做拓展的工作，我们才得以持续生存，有一些企业他们拿了钱，以后花了就没有了。上午老师说得很对，社会部门的资金来自于社会基金。

广普法师：同心的资金 70% 来源是市民的小额普通捐赠，还有一部分来自于项目的申请，还有一个小小特别小的比例，是来自于政府的购买服务，政府的购买服务在同心的整个资金比例当中不到 5%。

主持人：86% 左右的公益组织，资金来自于政府。我们问过，因为我们知道过去有很多机构是有基金会筹资的，为什么现在有没有了？他说基金会太麻烦了，申请五万块，十万块钱，跟申请政府的五十万是一样的，所以政府有那么多钱，他们就不再向基金会、企业申请了。但是政府的钱不能每一年给你钱，当它转移的时候，下一年的资金就没有了。如果这个资金没有了，怎么办？没有钱了就没有团队了，所以这是很危险的，你的鸡蛋不能放在一个篮子，同样你的鸡蛋不能来自于一个篮子。

问题：我想问一下咱们这两个机构的负责人，咱们机构愿意出多少钱去做第三方评估，这

个项目是 100 万，可能有个比例对不对？

广普法师：我想已经回答问题了，对于公益行业来说，我们能不花钱当然尽量不花钱，当然要花的钱当然一分也不能少。

徐秋菊：虽然目前深圳市因为评估的服务，基本上都有政府来买单，暂时在实际方面我们机构不需要掏钱，但是我们觉得非常有这种必要性，因为一个项目，如果结束了，可能真的项目，但是如果项目在一开始，有人一度地扶持是非常有必要的。因为目前映绿服务里面，人才是非常匮乏的，需要机构能力建设持续去影响。

问题：刚才您提到五星义工，您到一到五有没有一个循序渐进的标准，或者基金会有没有专业的部门专门负责培训。

广普法师：我们有义工服务中心专门负责。

主持人：这样的话我们进行下一个环节，从 2 点到现在几个嘉宾不同地谈，下面我们请贾西津老师给我们做点评，好不好？

贾西津：谢谢爱玲老师。其实我对评估上面虽然不是专家，但是爱玲老师的事情肯定要过来，而且交给我这个任务。我刚才确实很认真地听了，尤其当爱玲老师给我讲了，她对评估的理解，她出来了更新的理念，跟我们传统的评估不一样，我做一个简单的回应，一个是刚才几位听到的这几个内容里面，可能有几个点，我想再跟大家再次分享一下，根据这个说一下我对评估这样一个理解。

我们今天的结构非常有意思，评估是一个激励和约束双功能的工具，还有的说评估是给自己找麻烦。还有爱玲老师和张颖，陪伴式成长公益项目评估，我觉得我获得了非常多的东西，其实爱玲老师提出了一个公益生态链，我觉得这个概念非常重要。就是我们在最早的时候，我们先谈公益，之前大家不知道公益，然后我们谈公益，过了十年左右，最早上海提供公益生态，我们需要有一个生态环境，公益不是单方的，是多元的，是有机的复合型需要结合的东西，今天公益生态链，链跟生态之间有什么关系？公益生态里面有非常多的要素，但是这个要素里面怎么联起来，需要一个串联。这种串联可能是新评估理念非常重要的东西，我觉得您的新评估的几个特别，就是刚才爱玲老师和张颖提到的，一个是它的理念上面，以评促建，评估不是目

的，能力建设是目的。这个评估不仅仅是给资助方看看我的钱花的怎么样，而是在公益生态链里面帮助我们成长和关照自己的方法。第二个特别是全程评估，包括过程的全程监测，加上我们的项目评估和能力建设相结合，就像爱玲老师说的，评估是每天做的事情，是一个全程的概念。第三，像张颖提到的，是一个复合单位，它是一个复合的对象，它的复合还包括在它的评估的内容上面，就像您给出的六维评估，既有客观的，主观的，能力、绩效的，它像一个魔方是六维的，还有指标里面你们利用合规、合理，合规这个词提出来非常重要，不仅对评估，而且对监管上。其实我们说政策和社会它的监管也好，问责也好，其实这个的底线应该就是合规，也就是说它是一个底线，是一个法律的规定。对评估而言因为有一个能力建设在，还提出了合理和绩效。评估在过程中，一个是底线的规则合规性，再加上自我建设、高要求的度性和绩效性。规里面你们强调一个对承诺的履行，这个也很重要，就是一个法理念。不管我们的组织有多么特色，起码你自己说的有没有做，这其实是对自我的责任，而不是外加的责任，我觉得对承诺履行给我们一个客观的其他的指标，会更加重要。就是你说了什么，你有没有做到，这是你说的。

所以这个其实不仅仅是看它的执行力，更多的我觉得是一个能力建设，是你去履行自己的契约，去符合具有公信力，来持续一致地履行你自己的承诺这样一个习惯。所以，它的规定上就会包括了法律，对自己承诺的履行，你的完成其计划之间的复合性上面，包括你的财务上的合同，我觉得这是一个自我制定标准评估的过程，这个过程比我们用所有的客观指标，对所有的组织更加重要，引入了自我制定标准，自我立法，自我服法，自我实施，然后别人帮助你看看，也是一个自我履行。我们学会立法，然后实施，再评估，整个社会的规则就会出来了。

然后后面几位像这个结构很有意思，赵华老师从企业的角度，艳妮从国际的角度，赵老师提出是使命驱动和生存期，像你们自己说的，你们开始为什么从使命开始，或许使命恰恰是你持续生存的那种根本，假如说你最开始，你先为了生存，以后再考虑使命，慢慢发现找不着使命了，所以你首先有了使命之后，才能生存，你可能会有一个过度期。但是使命定位是对组织成长最基本的点，艳妮从BC里面给出了很多好的想法，是从设计的过程，先立法，然后看看法有没有履行。然后对计划有多大的差异性，可能跟它的组织，周期都相关。最后它的目标不是为了一个报告，所以BC的形式很灵活，但是最重要他们很看重使命达成。艳妮和赵华老师非常呼应，一个从国际组织，一个从企业能力建设都发现这种使命，从是一种落脚点。

后面是一种实践性，像秋菊是鹏星第一期陪伴式成长的伙伴，他们从个人到社工，然后到组织，到联盟到现在平台，我觉得这个建设，这种评估陪伴式成长的评估，看它很快地走过了从个体到平台的阶段。然后广普法师，您最后发言，但是您的落脚点，从我们的理性回到了慈悲，在您的演讲中，理性和慈悲真的是融为一体的，爱是要有智慧的，没有智慧的爱其实是一个伤害。你的目标能够听出，像你歌里表达的，我们的爱是智慧的爱，从您说它的过程，从无助到求助到受助的过程，我觉得这个落脚点非常好，我们把慈悲放在一个最重的地方，用慈悲来回理理性，我觉得从这几个发言里面，非常受启发的是，我想回应到最后一个落脚点上，就是我觉得，当我们看评估的时候，传统评估可能是非常简单的理解，是说这件事完成得怎么样，我看看，好不好，我要不要再给你钱，很单纯的是有点管理工具的方式。今天爱玲老师的论坛，很重要是给我们提供新型评估的理念，这种理念其实是一种关爱式的评估，是陪伴成长，一站服务，它的目标是慈悲，这个就是说我们的工具理性和价值理性，工具一定是需要的，智慧一定是需要的，但是它的落脚点，其实是为了这种慈悲，是一种保障力，这种保障比如说对于公益资源的保障，让资助方更好地选择，让它更有信心地给予资源。让公益组织的人员能够自我发现，自我成长。让政府当他要去购买，给予资源的时候，他可以放心，让公众，让这种社会公信力，可以去相信这个社会组织，包括去应对我们现在所说的，比如说最开始提出的基金会的困境，基金会想去转型非常重要，因为没有人可以给，为什么没有给，因为不知道他们做得怎么样，不像自己去把握。其实评估是嫁接了自己和他人之间，不仅自己控制了自己的要素，通过评估把公益之手扩展得很大，让你可以看到别人，让你可以形成一体，包括政府去购买的时候，说没组织购买，其实都是一个保障，新的评估理念，应该是一种保障力，而不是一个简单的管理。

这种保障力在我们政府制定政策和法律管理的时候，也应该引入这样的思路，我们为什么要有法，为什么要监管，不是管社会组织，是为了保障社会的公信力，是为了保障每一方可以和对方搭建成公益链，是公益纽带的衔接，公益本身是这样的一种保障性的手段，我们杨鹏写一本书《为公益而共和》。评估我们最后想要去反映的是为什么要评估，其实涉及到我们为什么要公益？这种评估应该把它落到一个使命的时候，我们会发现，这种使命其实是，我们想做什么，公益人想要干什么，这种落脚点是我们公益搭建的平台，我们在公益上怎么达成我们的评估，这就是一种工具，让我们可以信任对方，形成一个助力，其实我们是一种助力式的评估，

保障式的评估，我们可以用智慧来实现这种慈悲，是理性公益最好的方法，很感谢爱玲老师这样很好的顺序，恰恰体现了我们理性和公益，慈悲，助力评估这样的新理念，我觉得这个理念是非常重要的。

主持人：早上我们第一位嘉宾就说什么是什么是公益？其实公益就是爱人类，在做映绿之前我做了十几年的公益，2004年，映绿成立的时候，我们的第一次就做映绿公益沙龙，第一讲就是什么是公益，所以就讲了公益就是爱人类，今天很巧的是在广普师傅结束的时候，她用了同心之歌讲了慈悲，慈悲也是对人类的大爱，我们其实都是走在同一条路上，我们即使做的事情，我们依旧需要理性和智慧，所以我们今天坐在这，来讨论公益项目评估的价值，但是我们期望今天虽然只有四个小时，但是希望对我们有所助益，有所助力，这样我们所有的努力就非常值得，非常感谢大家！

后面还有一个环节，我做公益有好几位非常尊敬的前辈，也是好朋友，待会会请杨团（音）老师做一个结束的发言，谢谢！

杨老师：公益项目评估作为一项重要的论坛登上我们的论坛，说明公益组织有了一个很大的进步，公益项目的评估本来是一个技术性的问题，但是刚才贾西津把它提到叫公益保障力，这个公益保障力指的是我们行业自身对自己的保障力，这样的平行论坛能够开起来，开得这么火，大家愿意参加，说明了我们这个行业经过几十年真的有所进步，这是很值得欣慰的事。

第二个保障力怎么才能更好地实现，要有我们的心是不够的，要有我们的技能也还是不够的，我们需要有一个更宏大的视野，因为公益项目的评估，它的评估主体不仅仅是我们自己，也不仅仅是支持我们的基金会，它还有什么呢？还有来自于政府的，来自于社会政策的这个层面的评估，所以评估本身有微观，有宏观，评估本身有技术层面，也有政策层面甚至是法律层面，所以，未来公益评估的价值应该比今天更加扩展，我们要站在更高的角度来看怎么把公益事业的保障力进一步加强，当然首先要加强我们自己，谢谢！

主持人：我们一块跟杨老师一块照个相！好，今天的论坛就到这里，谢谢大家！