

南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目

终期评估报告



中国人民大学非营利组织研究所
南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目评估课题组

致谢

中国人民大学非营利组织研究所在开展南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”评估时，得到了南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室工作人员、65 个受资助项目的机构工作人员和项目团队、项目的受益群体、当地的政府官员以及其他利益相关方的热忱支持和悉心配合。他们为我们本次评估的面对面访谈、问卷调查、焦点会议、电话访谈、电子邮件交流等评估工作提供了大力支持。在此，向你们表示衷心地感谢！

中国人民大学非营利组织研究所
5·12 灾后重建资助项目评估课题组

摘要

评估团队对已经完成项目计划的 65 个“5·12 灾后重建资助项目”进行了项目评估。65 个项目共申请预算 665.43 万元，实际支出 652.51 万元。项目瞄准了最需要受到救助的灾区/灾民，127 个项目点中，在极重灾区的有 60 个，占 47.2%，重灾区 37 个，占 29.1%。项目点覆盖了《汶川地震灾害范围评估结果》所公布的所有 10 个极重灾区，51.2%的重灾区。

评估团队运用“需求评估”、“理论评估”、“过程评估”和“效用评估”的方法，对每一个“5·12 灾后重建资助项目”进行了评估。

评估发现，尽管存在一些问题，但项目整体运作良好，成效显著。成功项目的共同特征可以归结为设计合理、执行有力、管理规范三个方面。不足之处主要表现为需求调查不充分、项目可行性较差、项目管理不规范、项目产出难以衡量、部分项目活动没有完成、项目可持续性较差等方面。评估发现，这些问题“事出有因”。评估团队把这些原因归结为缺少救灾经验、存在余震等不可抗拒因素，以及部分项目执行机构能力不足三个方面，并对项目执行机构提出了相应的改进建议。

2008 年 5 月 12 日，汶川特大地震发生后，南都公益基金会在第一时间紧急安排 1000 万专项资金，用于资助民间组织参与抗震救灾。这是震后国内第一个由公益基金会设立的专项资助民间组织参与抗震救灾的资金，具有重大的示范意义。在南都公益基金会的带动下，中国红十字基金会、中国扶贫基金会等公益机构，纷纷拿出资金资助民间组织参与灾后重建。

“5·12 灾后重建资助项目”明确提出为民间组织提供管理经费。这种具有开创意义的资助方式基于南都公益基金会对第三部门发展现状的深刻理解和推动民间组织发展的强烈责任感，并在一定程度上克服了民间组织发展的瓶颈。这种资助模式的“杠杆作用”十分显著，使得民间组织能够成倍地调动社会资源投入到抗震救灾当中。据不完全统计，截至 2010 年 3 月 20 日，“5·12 灾后重建资助项目”至少带动了 8000 万的资源投入到抗震救灾当中。

“5·12 灾后重建资助项目”发挥了组织协调作用。在地震发生后，民间组织和志愿者蜂拥而至，由于缺乏有效的引导，造成灾区“资源分配不均”。“5·12 灾后重建资助项目”通过资金杠杆，有意识地引导民间组织进入最需要的地方，关注最需要的人群，满足他们最紧迫的需求，使得丰富的救灾资源得到更合理、更有效地使用。

“5·12 灾后重建资助项目”的作用不仅仅在于为灾民提供有形的帮助，还提供了更加宝贵的无形支持。在南都基金会的资助下，一大批最优秀的民间组织深入到灾区一线，让灾区同胞感受到全国人民的关心和支持，极大地鼓舞了灾区人民战胜灾难的信心和重建家园的热情。

“5·12 灾后重建资助项目”的实施对第三部门发展带来了深远的影响。“5·12 灾后重建资助项目”拓展了民间组织的资源，鼓舞了民间组织的信心，促使它们认清组织使命，完善管理制度，提高项目执行能力，增强机构的凝聚力，也为民间组织提供了合作交流的平台，扩大了民间组织的社会影响力。另外，还通过第三方评估的形式，推动了民间组织问责。

“5·12 灾后重建资助项目”的实施促进了公益理念在社会的传播，加深了社会公众对第三部门的认识，培养了公益参与的意识，提供了公益参与的机会，改进了公益参与的方式。“5·12 灾后重建资助项目”对于抗震救灾工作中政府的工作起到了补充、完善的作用。

在确定对“5·12 灾后重建资助项目”进行评估之初，南都公益基金会常务副理事长兼秘书长徐永光就特别强调，本次评估不仅要评估资助方，还要对项目的管理机构——“南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室”进行评估。通过对 5·12 项目办公室的评估，找出管理上存在问题，提出针对性的建议，从而提升资助方的项目管理能力，为南都公益基金会的长期发展奠定基础。评估团队运用“信息发布评估”、“项目评审评估”、“执行管理评估”和“项目总结评估”的方法，对南都公益基金会进行了反馈性评估。评估发现，从总体上看，“5·12 项目办公室”项目信息传播得力、项目评审制度规范、审批速度快捷、拨款及时、工作态度热情、项目总结和反思有效。但是，也存在部分项目审批不严格、项目监测不力、项目管理不够规范、余款处理不及时等问题。

评估认为，在如此紧迫的条件下，面对如此众多的项目，南都公益基金会作为资助方能够把“5·12 灾后重建资助项目”管理到目前这种状况已属不易。特别需要指出的是，南都公益基金会非常善于从经验中学习。除了进行自身的内部总结和反思之外，还聘请第三方机构进行项目评估，邀请第三方机构结合阶段性评估结果为南都公益基金会开展项目管理培训，并且在项目进行的中期在北京召开了项目执行机构经验交流会进行外部总结。南都公益基金会在项目管理培训结束后，对 5·12 项目办公室进行了整改，由“管理外包”改为由南都基金会自己的工作团队管理“5·12 灾后重建资助项目”。评估发现，内部总结和外部总结的有效结合，有效地提升了南都公益基金会的项目管理能力。评估发现，项目管理上的问题集中在项目前期和中期，在项目后期，南都基金会对所资助的项目的管理水平有了显著提高。

值得指出的是，通过“5·12 灾后重建资助项目”，南都公益基金会获得了全局性的影响力，行业地位获得了显著提升。

最后，评估团队对南都基金会的项目管理提出如下改进建议：（1）明确“5·12 灾后重建资助项目”的目标。本项目的目标是灾后重建，还是资助草根民间组织发展，抑或是两者兼顾？这一问题应该在项目开展的初期予以明确。（2）在评审过程中要严格把关。项目评审时要顾及项目方案设计、项目申请机构资质和执行团队能力三个方面。（3）明确项目

审批流程，使申请人清楚每个环节，对于那些未通过审批的项目应及时通知申请方，并告知不能通过的理由及改进建议。（4）更加严格地按照合同管理项目。（5）加大内部能力建设投入，有计划的提高项目管理团队的综合能力。

目录

1	第一章 项目背景
3	第二章 评估目的、意义、内容和方法
3	一 评估目的和意义
4	二 评估工作逻辑框架
5	三 评估内容及方法
	个体性评估
	整体性评估
	反馈性评估
9	第三章 评估工作介绍
14	第四章 个体性评估
14	一 已评估项目的总体性介绍
16	二 需求评估
	项目目标的优先性
	需求调查方式评估
24	三 理论评估
	项目设计的有效性
	项目可行性评价
28	四 过程评估
	合同管理
	目标群体的参与性
	项目执行的进入问题
37	五 效用评估
	项目目标的实现程度
	项目产出
	受益人满意度

	项目的可持续性
	媒体报道
52	六 成功经验总结
65	七 存在的问题与改进建议
70	第五章 整体性评估
71	一 对灾区/灾民的影响
72	二 对第三部门发展的影响
75	三 对社会和政府的影响
78	第六章 反馈性评估
79	一 信息发布评估
80	二 项目评审评估
81	三 执行管理评估
83	四 项目总结评估
84	五 对南都公益基金会的建议
86	第七章 后记
88	课题组成员名单

图表目录

表 1 已完成评估的 65 个项目列表	10
表 2 问卷调查的项目以及数量（第一版）	12
表 3 问卷调查的项目以及数量（第二版）	13
表 4 项目批准时间统计	14
表 5 项目执行机构所在地分布	14
表 6 项目分类表	15
表 7 项目分类与项目对应表	15
表 8 灾民需求统计	19
表 9 灾民对所提供服务的需求程度	20
表 10 灾民需求统计（零点研究咨询集团）	21
表 11 需求调查方式归类	22
表 12 项目活动与项目目标的因果关系	25
表 13 “都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目目标和可衡量指标	26
表 14 “都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目活动计划	26
表 15 项目预算与项目活动的匹配性	26
表 16 项目目标与组织的能力之间的匹配性	27
表 17 实际投入的工作团队与项目申请书的比较	28
表 18 千秋助读二期项目的人力资源投入	28
表 19 实施地点发生变更的项目	29
表 20 项目的受益对象比较	29
表 21 项目活动完成情况	30
表 22 项目结束与第一次提交项目总结报告的时间间隔	30
表 23 “南江县农村社区灾后恢复重建”项目带动的资金	31
表 24 目标群体的决策参与：提过意见	32
表 25 目标群体的决策参与：意见被采纳	32
表 26 目标群体在项目活动中的角色	33
表 27 “项目的服务对象”知情统计	34
表 28 “项目的主要目的”知情统计	34
表 29 “项目的财务信息”知情统计	34
表 30 了解项目的途径	34
表 31 需要在灾区实地开展工作的项目	35
表 32 实地开展项目的机构与政府接洽的方式	35
表 33 各个项目的实现程度统计	37
表 34 项目活动对受益人的作用	48
表 35 对项目的总体评价	48
表 36 多大程度上希望再次得到这个项目的帮助	49
表 37 向其它人推荐这个项目	49
表 38 媒体报道列表	51
表 39 上海阳光为本项目设计的项目目标	54

表 40 上海阳光为本项目设计的可衡量指标	54
表 41 攀枝花市援助少年儿童志愿者协会设计的项目目标	55
表 42 三个梯队概况及培训方式	55
表 43 5•12 灾后重建•心理志愿者与专业社工培训计划活动	56
表 44 西安慧灵设计的项目活动时间表	57
表 45 “仪陇县大寅镇利民村 5•12 受灾农户家庭重建”项目财务报表	57
表 46 项目申请与项目批准的时间间隔	80
表 47 项目正式批准与拨付第一笔项目资金的时间间隔	81
图 1 评估工作逻辑框架图	4
图 2 项目点分布——四川省（以县/县级市为单位）	17
图 3 项目点分布——云南省局部（以县/县级市为单位）	18
图 4 项目点分布——甘肃省局部（以县/县级市为单位）	18

第一章 项目背景

南都公益基金会成立于 2007 年 5 月 11 日，是一家经民政部批准成立的全国性非公募基金会，业务主管单位为民政部。南都公益基金会原始基金 1 亿元人民币，来源于上海南都集团有限公司。南都公益基金会以支持民间公益为使命，关注转型期的中国社会问题，资助优秀公益项目，推动民间组织的社会创新，促进社会平等和谐。

2008 年 5 月 12 日，四川汶川大地震发生后，南都公益基金会迅速联络了一批民间组织，发出了《抗震救灾，十万火急，灾后重建，众志成城——中国民间组织抗震救灾行动联合声明》（以下简称《声明》）。《声明》表示，要全力以赴组织社会力量，各尽所能，出资出力，协助政府和灾区人民抗震救灾。《声明》还号召各民间组织和公益组织携起手来，充分发挥各自的优势和力量，献出爱心，与灾区群众一起共渡难关，重建和谐家园！

随后，为了解决民间组织在救灾和灾后重建过程中的资金困难，充分发挥民间组织的力量，配合政府共同支援灾区，5 月 15 日，南都公益基金会理事会根据“支持民间公益”的宗旨和资助型基金会的定位作出决定，紧急安排 1000 万专项资金，用于资助民间公益组织利用其自身的专业技能开展救灾和灾后重建的公益服务项目。

为此，5 月 19 日，南都公益基金会、上海浦东非营利组织发展中心（NPI）、北京 NPO 信息咨询中心，联合组成“南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室”（以下简称“5·12 项目办公室”），并在成都设立了联络处，由 NPI 成都负责管理。

同时，为了使“5·12 灾后重建资助项目”更好地发挥作用，有效地服务灾民，南都公益基金会 4 次组织专家调查组奔赴灾区，开展需求调查，全面了解四川地震灾区的情况。通过调查，南都公益基金会掌握了政府的政策动向和灾民的实际需求，提出了把“政府支持、社会关注、灾民需求”作为灾后重建

的工作指针，并把灾后过渡房重建、生产自救和社会工作服务体系建设作为“5·12 灾后重建资助项目”的工作重点。

在项目的管理上，5·12 项目办公室迅速制定并逐渐完善了一系列管理制度和文件，包括《资助管理制度》、《申请指南》、《申请模板》、《财务管理制度及管理表格》和《协议书》等。

项目采取公开招投标的方式进行。申请机构通过南都公益基金会项目管理信息系统下载 5·12 灾后重建资助项目申请书，并通过管理信息系统提交项目申请。项目评审小组采取滚动评标方式，即随时接受项目申请并开展项目评标工作，评标结果在南都公益基金会网站随时公布。项目资助对象为在中国大陆注册的非政治、非宗教、非营利的民间公益组织，包括社会团体、民办非企业单位及其他具有法人资格的公益服务机构，优先资助与政府合作的灾后重建公益服务项目。资助重点是灾后重建公益服务项目所需专业人士和专业志愿者的人力资源服务成本。资助领域包括医疗救护、信息平台、家庭重建、疫病防治、儿童救助、孤残帮扶、抗灾减灾知识普及与教育、环境保护、老人救助、心理辅导、志愿服务、社区重建、研究、咨询与培训等。项目资助金额前期一般不超过 5 万元，后期一般不超过 20 万元人民币。

截至 2010 年 3 月 20 日，5·12 项目办公室已经接受 150 家民间公益机构项目申请 210 个，批准项目 85 个，已审批通过的项目资金总额为 800.50 万元。

项目设立后，为了对这 1000 万资金的使用情况有一个客观系统的了解，提高资金使用效率，同时也是为了提高南都公益基金会的管理能力，为机构今后的长期发展奠定基础，2008 年 8 月 21 日，南都公益基金会第一届理事会第四次会议讨论决定，委托中国人民大学公共管理学院非营利组织研究所对“5·12 灾后重建资助项目”进行评估。中国人民大学公共管理学院非营利组织研究所长期关注并从事这个领域里的研究工作，有项目申请、管理和评估的丰富经验和卓越的专业声望；再者，研究所对这次抗震救灾非常关注，希望能尽自己的一份力量。基于以上考虑，中国人民大学公共管理学院非营利组织研究所承接了这项工作。双方于 2008 年 9 月 24 日正式签署合同。■

第二章 评估目的、意义、 内容和方法

一 评估目的和意义

本项目超越一般的项目评估，把评估的范围和视野扩展到了“5·12 灾后重建资助项目”的项目执行机构、第三部门发展、社会影响和作为资助机构的南都公益基金会自身。评估围绕着个体性评估、整体性评估和反馈性评估三个层面同时进行。

首先，对每一个资助项目的项目设计、执行和效果进行评估。通过个体性评估，不仅可以判断各个项目在抗震救灾中发挥的作用，还可以了解和认识那些业绩出色的民间公益组织；项目执行机构本身也可以从中看到自己的项目成果以及不足之处，据此改进工作方法，完善项目管理制度；项目资助机构可以判断出哪些项目是成功的，哪些项目是不成功的，希望通过评估还能够进一步总结出项目成功的因素，或者失败的原因，以利于南都基金会和项目执行机构改善项目管理能力。

其次，项目将从整体上评估“5·12 灾后重建资助项目”对抗震救灾、第三部门和社会所产生的影响，从而判断“5·12 灾后重建资助项目”项目的总体贡献。

最后，项目将评估“5·12 灾后重建资助项目”的设立和实施对南都公益基金会产生的影响。通过反馈性评估，可以判断本次项目的实施在多大程度上实现南都公益基金会的机构使命，扩大了机构知名度，还可以通过评估促进机构自身的能力发展。在评估过程中，南都公益基金会的工作人员与研究人員一

起参与评估的设计和实施，学习评估的方式方法，熟悉评估流程，同时，南都公益基金会还根据评估报告，吸取项目管理方面的经验与教训，从而建立一支高效专业的公益项目管理团队，一套科学规范的管理流程，一种符合机构使命、具有生命力的组织文化。

二 评估工作逻辑框架

对南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”，项目评估团队建立了如下的评估工作逻辑框架。

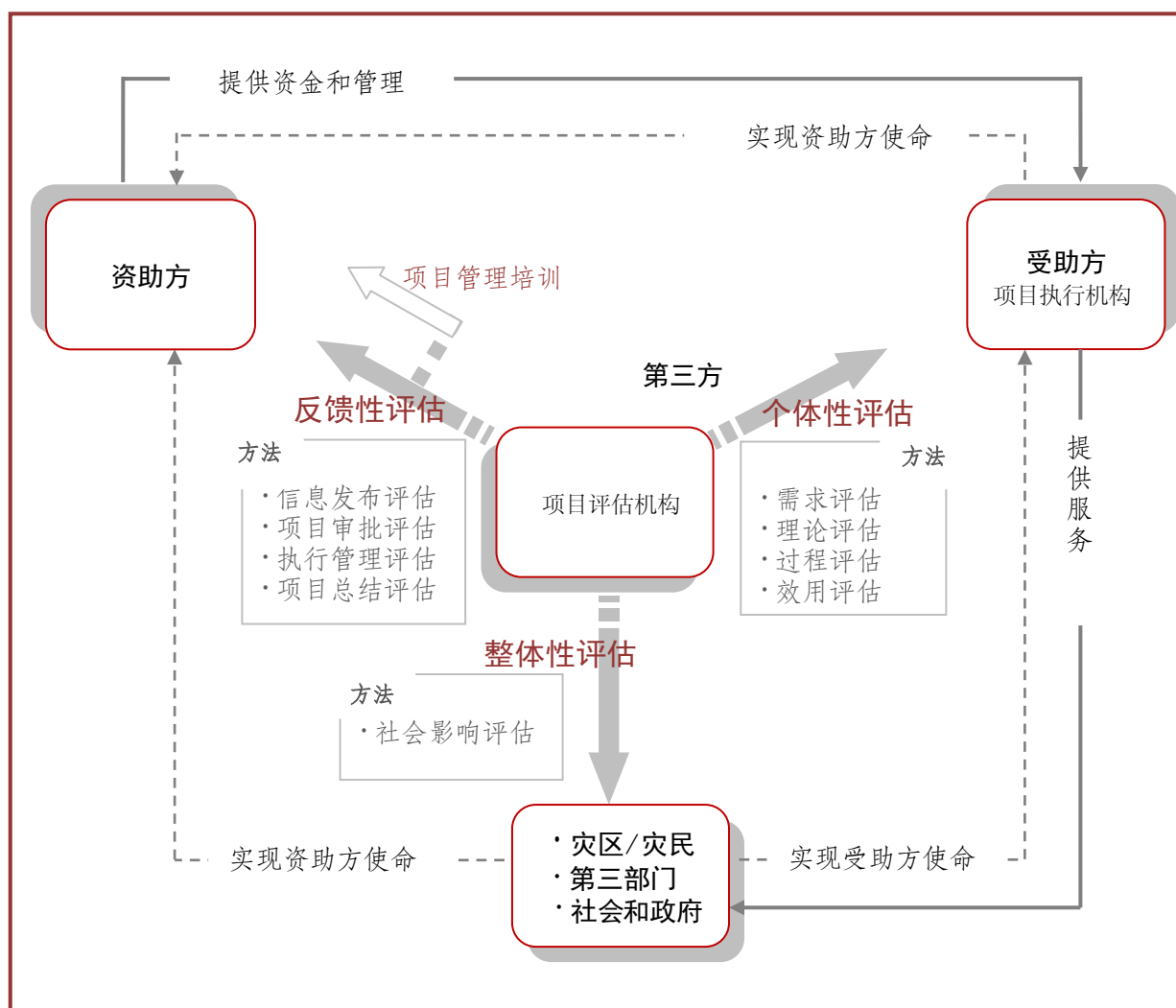


图 1 评估工作逻辑框架图

在评估工作逻辑框架图中，共有四类“主体”，分别是：资助方；受助方（即项目执行机构）；灾区/灾民、第三部门、社会和政府；以及第三方（项目

评估机构)。

南都基金会作为资助方，为项目执行机构提供资金和其他支持。项目执行机构为灾区/灾民、第三部门以及社会和政府这些目标群体提供服务。项目执行机构的受益，实现了资助方的使命；而目标群体的受益，不仅直接实现了项目执行机构的使命，也间接实现了资助方的使命。项目评估机构则为以上三类评估对象，分别提供“个体性评估”、“整体性评估”和“反馈性评估”。个体性评估、整体性评估以及反馈性评估，构成了针对南都基金会“5·12 灾后重建资助项目”的“三层评估方法”。

对于项目执行机构，项目评估团队进行个体性评估。针对每一个“5·12 灾后重建资助项目”进行评估。具体的评估方法包括：“需求评估”、“理论评估”、“过程评估”和“效用评估”。

对于灾区/灾民、第三部门、社会和政府，项目评估团队采用“社会影响评估方法”进行整体性评估。

对于资助方，项目评估团队进行“反馈性评估”。具体的方法包括：“信息发布评估”、“项目审批准评估”、“执行管理评估”和“项目总结评估”。同时，项目评估团队还结合阶段性评估结果为资助方提供了项目管理培训。

三 评估内容及方法

(一) 个体性评估

个体性评估主要针对每一个 5·12 灾后重建资助项目进行评估。具体的评估方法包括需求评估、理论评估、过程评估和效用评估。

1. 需求评估

需求分析通常被作为设计和规划新项目的第一步，用来确定“谁需要帮助”、“需要什么帮助”，以及“怎样最有效地向需要服务的人送达服务”的信息。第三方的需求评估能够判断项目目标在多大程度上回应了目标群体的实际需要。

需求评估的内容包括：

- 前期需求调查评估；
- 项目目标的优先性评估；

对项目执行机构的前期需求调查评估旨在评判项目在多大程度上回应了灾区或目标群体的实际需要，进而判断项目目标的优先性。

优先性有两层含义，所谓目标群体的优先性，即项目瞄准的目标群体是不是最需要受到救助的群体；需求的优先性，即项目给予满足的需求是不是目标群体最迫切、最重要的需求。

项目评估团队主要采取了问卷的形式进行，通过问卷来了解灾民的实际需求，并进行优先排序。辅助的信息获得方法还包括文献检索、个案访谈和焦点会议。

2. 理论评估

执行机构在进行需求分析后，接下来要进行项目的概念化和项目设计，提出有效的解决方案。项目理论评估关注的是与项目的概念化和设计方法相关的问题。项目理论评估可以检验执行机构的项目设计是否合理。

评估的主要内容包括：

- 解决方案的有效性评估；
- 项目目标与机构能力的匹配程度评估。

有效性评估关注的是项目能否有效地满足锁定的目标群体的特定需求，即通过实施该项目，特定群体的特定需要是否能够得到有效满足。有效性评估关注的问题是：从理论上讲，项目设计的活动与项目的目标之间是否存在因果联系。

项目目标与机构能力的匹配程度评估，从机构是否具备执行项目的专业能力、以往业绩纪录、机构领导人和项目团队领导人的履历等方面来考察。

项目理论评估的信息获取主要采用文献分析（即执行机构提交的项目申请书）以及对执行机构的项目管理团队进行访谈获得。

3. 过程评估

过程评估就是评估项目的执行过程。过程评估关注的主要问题是：计划是否按照时间表实施，计划中的活动是否完成了，预算是否得到了执行，资源投入是否做到保质保量。过程评估用来帮助解释为什么项目获得了或者没有获得预期的产出，有助于识别项目产出是否是项目活动的效果，而不是虚假的关系。

具体的评估内容还包括：

- 受益群体的参与性评估；
- 资源利用评估；
- 执行团队的投入评估。

由于项目执行机构为民间公益组织，项目实施过程中，受益群体的参与性是反应民间组织工作作风、项目效果的另一个重要指标。参与性包括信息透明（项目信息是否对受益者透明）；决策参与（受益者能否以及在多大程度上参与项目决策）；行动参与（受益者在多大程度和范围上参与了项目设计中的各类活动）；成果分享（目标群体是否从项目中获益）四个方面。

过程评估还针对项目实施阶段的资源利用以及执行团队的投入进行评价，

判断项目执行机构是否投入了项目申请书里承诺的人力、物力、财力资源。

除了通过问卷获取信息之外，由于过程评估的内容较为复杂，而且很难量化，因此还采用了深度访谈法评估项目的执行过程。访谈的对象包括执行机构的项目管理团队、志愿者、受益群体，以及其他利益相关者。

4. 效用评估

效用评估是对项目所产生的实际效果进行评估。

具体的评估内容如下：

- 目标考核；
- 受益群体对项目效果的评价，即案主满意度评估。
- 项目的可持续性
- 媒体报道

根据项目执行机构制定的项目产出目标，项目评估团队考核其目标的完成情况。

利用案主满意度评估方法，项目评估团队来直接获取受益群体对项目效果的评价，并据此对项目效果进行评估。

项目的可持续性是指项目执行机构设计或者采取了哪些措施来保障目标群体在项目结束后持续获益。

媒体报道包括媒体报道的数量和级别。

案主满意度的评估主要采用问卷调查的方法，项目的目标群体就是案主，他们是执行机构的服务提供及其质量评价的最好信息来源。其他三个方面的评估内容主要采用访谈和文献来获取信息。

（二）整体性评估

整体性评估是以灾区/灾民、第三部门、社会和政府为评估对象，从整体上评估南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”的影响。主要采用的评估方法是社会影响评估方法。具体的评估内容包括：

- “5·12 灾后重建资助项目”对灾区/灾民的影响；
- “5·12 灾后重建资助项目”对第三部门的影响；
- “5·12 灾后重建资助项目”对社会和政府的影响。

对灾区/灾民的影响是从宏观上分析“5·12 灾后重建资助项目”在抗震救灾中发挥的作用。

对第三部门的影响是从民间组织和行业环境切入考察“5·12 灾后重建资助项目”所产生的效果。

对社会和政府的影响分别从社会公众和政府的角度来评价“5·12 灾后重建

资助项目”影响力。

对于整体性评估，一方面，在进行针对目标群体进行效用评估的基础上，收集媒体报道、政府评价等二手资料，另一方面通过焦点会议法和专家访谈法，获得他们对“南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目”的整体性评价。

（三）反馈性评估

反馈性评估是以南都公益基金会为评估对象，考察南都公益基金会对“5·12 灾后重建资助项目”的管理以及项目对南都公益基金会的影响。具体的评估方法包括：“信息发布评估”、“项目评审评估”、“执行管理评估”和“项目总结评估”。相关信息的获得方法主要包括：对南都公益基金会“5·12 项目办公室”和项目执行机构的访谈，以及文献资料搜集。此外，在执行管理评估中，还包括进行文本分析、个体性评估中的理论评估结果汇总方法。

1. 信息发布评估

信息发布评估是指对南都公益基金会确定设立“5·12 灾后重建资助项目”后所开展的一系列项目营销工作进行评估。评估内容包括项目宣传的方式以及效果。

2. 项目评审评估

面对递交的众多项目申请书，南都公益基金会需要组织开展项目评审，挑选出符合灾区/灾民需求、项目设计合理、项目执行机构和团队能力强的项目进行资助。评估内容包括项目评审制度、项目评审的速度以及通过评审项目的质量。

3. 执行管理评估

执行管理评估是指对南都公益基金会针对资助项目和项目执行机构的管理进行评估。评估的内容包括资金拨付评估、项目内容变更评估、项目监测评估、结题报告提交评估、财务管理评估等。

4. 项目总结评估

项目总结评估是指对南都公益基金会进行的项目总结进行评估。项目总结包括内部总结和外部总结。内部总结是南都公益基金会自身对项目执行管理过程的反思和总结。外部总结包括聘请第三方机构进行项目评估，邀请第三方机构结合阶段性评估结果为南都公益基金会开展项目管理培训，以及召开项目执行机构经验交流会。■

第三章 评估工作介绍

根据“南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目”的项目周期，评估工作共分为四个阶段：

- I 评估准备阶段：2008 年 9 月至 2008 年 11 月
- II 第一阶段评估：2008 年 12 月至 2009 年 4 月
- III 第二阶段评估：2009 年 5 月至 2009 年 12 月
- IV 评估报告撰写及成果出版阶段：2010 年 1 月至 2010 年 6 月

截至 2010 年 3 月 20 日，南都公益基金会已经批准结题 55 个项目，其标准是：第一，对提出结题申请的项目，首先考察提交的材料是否齐全，材料包括：结题报告、财务报表、支出明细及相关财务凭证，还有项目建议书中提及的项目产出成果等；第二，对提交的材料与项目申请书及项目执行过程中的一些调整进行核查。对于按计划完成工作，财务使用规范的项目，认定其可以结题，而对于没有按计划完成工作或财务使用不规范的，责令其在一定期限内整改，再次考核是否可以结题。

南都公益基金会批准结题的项目首先纳入评估范围，但与此同时，由于很多项目迟迟未能获得批准结题是因未能提交符合南都公益基金会规范的结题报告、财务报告以及余款拨付申请，虽然未能获得批准结题，但这已经不影响评估团队做出评估。因此，除了获得南都公益基金会批准以外，同时满足以下两个条件的项目也被纳入我们的评估范围：第一，根据项目申请书，已经过了项目结束日期；第二，项目执行机构认为完成了该做的事情，即使没有做，在剩下的时间里，也不准备做了。符合以上条件的 65 个项目，全部纳入本期评估范围之内。

目前，评估团队已经对符合条件的 65 个项目进行了评估，完成项目评估报告 65 份，申请资助金额共计 665.43 万元，实际支出 652.51 万元。

表 1 已完成评估的 65 个项目列表

编号	执行机构	项目名称	申请资助金额 (万)
1	北京关爱家庭中心	我们就是你的家人——地震灾区丧失家人者苦难分担和专家心理支持	5
2	甘肃怡欣心理研究咨询中心	5·12 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预	4.943
3	北京天下溪教育咨询中心	千秋助读行动	4.997
4	清华大学媒介调查实验室	NGO 参与 5·12 地震灾后重建的形式与传播效果调查	4.5
5	北京农家女文化发展中心	抗震救灾农村妇女骨干培训	5
6	攀枝花市援助少年儿童志愿者协会	5·12 灾后重建·心理志愿者与专业社工培训计划	4.99
7	多背一公斤	灾区帐篷图书室	4.642
8	陕西省妇女理论婚姻家庭研究会	志愿者小分队赴川紧急救援	4.952
9	兰州兴邦文化咨询服务中心	对灾区少数民族中小学生开展假期课业与心理辅导支教活动	4.998
10	仪陇县乡村发展协会	仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建	5
11	北京地球村环境教育中心	生态文明与灾后重建——民间环保组织救灾案例分享与绿色建议	5
12	大邑县养兔协会	灾后家庭生产自救计划及社区协作能力建设培训	4.975
13	润灵公益事业咨询	促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建	3.882
14	深圳市登山户外运动协会	“5·12 救援行动”聚爱义工联合行动	4.811
15	北京桃李天教育咨询中心	桃李满天下爱心图书计划	5
16	兰州大学乡村实践与调研协会	甘肃文县高二学生备考辅导及流行疾病预防教育和社区公共卫生设施状况评估	1.987
17	北京歌路营教育咨询中心	“心+芯”震后心理支持计划	20
18	四川大学法律适用研究中心	地震灾区法律援助与法律适用研究	5
19	上海新途社区健康促进社	震后防病防疫知识宣传普及、灾民健康教育	4.98
20	北京惠泽人咨询服务中心	NGO 参与灾后重建的社会资本管理调研	5
21	青翼社会工作网	翼起美丽信息平台建设	4.929
22	西安市基督教女青年会	灾后妇女青少年心理关爱行动	4.971
23	震旦纪公益信息技术中心	社会组织救灾信息服务平台	5
24	北京市海淀区山水生态伙伴自然保护中心	灾后社区生态文明重建	15.32

编号	执行机构	项目名称	申请资助金额(万)
25	陕西省妇女理论婚姻家庭研究会	“手拉手安居工程”——灾民互助搭建过渡安置房	8.888
26	中华儿童文化促进会	爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团	5
27	华夏志愿者服务社	志愿者参与灾区社区发展	4.654
28	北京大学公民社会研究中心	“巨灾的应对与我们的责任”系列讲座	5
29	爱白成都青年同志活动中心	本地小组辅导模式的灾后心理援助探索	4.95
30	泰安市泰山区手牵手数码有限公司	震后救灾实用建筑技术解析推广	6.09
31	大邑兔王扶贫研究中心	灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训项目	19.376
32	北京信保科科技发展有限公司	百场赈灾公益电影放映	5.254
34	天津市鹤童老年公益基金会	5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班	3.985
35	兰州兴邦文化咨询服务中心	回族乡灾情调查及灾后重建需求评估	1.212
36	大巴山生态与贫困问题研究会	灾后防御与健康促进	7.6
37	智人慧心助学网	地震灾后重建--居民自救互助手册	2.798
38	陕西省妇女理论婚姻家庭研究会	推广灾民互助过渡安置房	20
39	西安慧灵智障人士服务工作站	“灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训	2.586
40	清华大学社会学系	可持续性乡村重建试点	19.19
41	上海市阳光社区青少年事务中心	灾区青少年暑期朋辈辅导	4.934
42	中国人民大学政府管理与改革研究中心	汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究	4.89
43	兰州大学绿队	关注灾区留守儿童	1.345
44	云南省大众流域管理研究及推广中心	灾后重建规划研讨班	3.98
45	阿坝藏族羌族自治州藏羌科技扶贫开发协会	阳光扶贫就业技能培训	19.7
46	四川省社会科学院	民间公益组织参与灾后重建信息平台	10
47	上海复惠社会工作事务中心	高埂安置点家庭及社区综合服务中心	16.89
48	北京地球村环境教育中心	乐和家园与灾后社区重建的服务平台	15.29
49	清华大学社会学系	羌族建筑示范房	22.9075
50	南江黄羊发展专业协会	南江县农村社区灾后恢复重建	9.444

编号	执行机构	项目名称	申请金额(万)
51	南部县乡村发展协会	西山坝灾后房屋重建与生产自救计划	19.92
52	上海市浦东新区社会工作协会	“火凤凰计划”——妇女手工艺技能培训 and 就业	9.5
53	多背一公斤	灾区板房图书室项目	17.6185
54	北京信保科技发展有限公司	地震灾区公益电影放映	19.47
55	四川省妇女儿童都江堰市活动中心	都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划	4.97
56	上海浦东非营利组织发展中心	四川灾后重建民间公益组织能力建设项目	14.77
57	自然之友	社区参与建造生态厕所	20
60	北京天下溪教育咨询中心	千秋助读行动二期	15
61	清华大学社会学系	杨柳示范村计划	56.4673
63	北京市朝阳区蒲公英培训中心	四川灾区专业社会工作综合服务项目	10
64	北京绿十字	服务于灾区的乡村规划和重建工作室	20
65	上海浦东非营利组织发展中心	灾后重建四川公益项目交流展示会	50
66	西部乡土发展中心	四川灾区合力建设抗震房示范项目	20
67	中国社会工作协会	推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动	11.558
71	北京大学公民社会研究中心	2009 北京大学公益传播论坛	5.632
74	中国社会工作协会	中国社会工作协会专家组赴川筹备试点建设工作	4.68

为了获取相关信息，我们针对目标群体进行了问卷调查。根据 5-12 灾后重建资助项目的特点，需要做问卷调查的项目条件是：一、项目以灾民为直接受益群体；二、项目执行机构能够协助确定受益群体名单，并能够找到受益群体。在 65 个项目中，评估团队共对 27 个项目做了问卷调查，共做了 693 份问卷，有效问卷 680 份。由于问卷是评估团队成员自己实地去做，问卷有效率较高，达到了 98.1%。2008 年 12 月，根据之前的问卷调查反馈，我们对问卷 B 部分和 C1 部分作了调整。在调整之前，我们共对 9 个项目做了 239 份有效问卷，调整之后，共对 18 个项目做了 441 份有效问卷。

表 2 问卷调查的项目以及数量（第一版）

项目编号	2	5	8	9	14	25	38	26	43	合计
问卷份数	29	29	18	32	30	24	30	29	18	239

表 3 问卷调查的项目以及数量（第二版）

项目 编号	6	10	22	24	27	31	34	36	45	47	50	51	52	55	57	61	63	64	合计
问卷 份数	23	27	33	30	30	30	13	25	30	32	29	15	17	14	14	19	31	29	441

此外，项目评估团队还组织了 2 次会议和 1 次整体评估。

2009 年 2 月 12 日—2 月 14 日，项目评估团队主办了为期 3 天的“项目管理与评估”培训会议。会议就评估过程中发现的一些问题以及如何进行项目管理和评估，进行陈述、讲解和讨论。南都公益基金会、中国社工协会志愿者委员会和项目评估团队近 40 人参加。

2009 年 2 月 26 日—3 月 3 日，由康晓光教授带队，项目团队赴四川拜访了当地的政府官员、项目执行机构以及项目执行机构以外的一些民间组织，为整体评估积累了素材。

2009 年 4 月 4 日—4 月 6 日，项目评估团队围绕已经完成评估的 45 个项目召开了为期 3 天的讨论会。大家围绕每一个项目的执行情况、存在的问题、造成这些问题的原因等方面内容，逐一进行分析和总结。■

第四章 个体性评估

一 已评估项目的总体性介绍

以下项目评估结果根据已经完成评估的 65 个项目进行归纳总结所得。

65 个项目共申请项目资助资金 665.43 万元，平均每个项目申请资助 6.65 万元，实际花费 652.51 万元。截至 2010 年 4 月 12 日，南都公益基金会已拨付 641.35 万元。

在这 65 个项目中，2008 年 5 月批准的有 4 个项目，2008 年 6 月份批准的有 22 个，7 月份和 8 月份批准的有 21 个，9 月份至 12 月份批准的有 14 个，2009 年批准的有 3 个。

表 4 项目批准时间统计

批准时间	2008 年 5 月	2008 年 6 月	2008 年 7 月-8 月	2008 年 9 月-12 月	2009 年	合计
项目数目	4	23	21	14	3	65
百分比 (%)	6.15	47.0	32.3	21.5	4.6	100

项目的执行机构来自四川、甘肃、陕西、云南、广东、山东等 6 个省份，以及北京、上海、天津等 3 个直辖市。其中北京最多，有 30 个，来自四川本地的组织有 13 个。

表 5 项目执行机构所在地分布

机构所在地	北京	四川	上海	甘肃	陕西	云南	广东	山东	天津	合计
机构数目	30	13	8	5	5	1	1	1	1	65
百分比 (%)	46.2	20.0	12.3	7.7	7.7	1.5	1.5	1.5	1.5	100

根据项目的工作领域和直接受益群体两个维度，我们把这 65 个项目分成了 9 大类 13 小类，其中直接服务于灾民的一线项目共有 41 个，主要工作领域为建筑、社区建设、图书电影、培训和心理辅导；为抗震救灾提供支持性服务的二线项目有 24 个，主要工作领域为建筑、图书电影、培训、心理辅导、调查研究、建筑、会议和信息平台。

表 6 项目分类表

工作领域	直接服务对象	
	灾民	非灾民
A 建筑	类型 A1	类型 A2
B 社区建设	类型 B	
C 支教	类型 C	
D 图书电影	类型 D1	类型 D2
E 培训	类型 E1	类型 E2
F 心理辅导	类型 F1	类型 F2
G 调查研究		类型 G
H 会议		类型 H
I 信息平台		类型 I

表 7 项目分类与项目对应表

项目类型	项目编号	项目数量	申请资助金额 (万)
类型 A1 (建筑·灾民)	10, 25, 38, 40, 49, 57, 61, 64, 66	9	192.45
类型 A2 (建筑·非灾民)	30	1	6.09
类型 B (社区建设·灾民)	8, 12, 24, 27, 29, 36, 41, 43, 47, 50, 51, 63	12	104.98
类型 C (支教·灾民)	9, 14, 55	3	14.78
类型 D1 (图书电影·灾民)	3, 7, 15, 32, 60	5	34.89
类型 D2 (图书电影·非灾民)	37, 53, 54	3	39.89
类型 E1 (培训·灾民)	5, 6, 19, 31, 34, 45, 52	7	67.53
类型 E2 (培训·非灾民)	56	1	14.77
类型 F1 (心理辅导·灾民)	1, 2, 22, 26	4	19.91
类型 F2 (心理辅导·非灾民)	17	1	20
类型 G (调查研究·非灾民)	4, 16, 18, 20, 35, 42, 67, 74	8	38.83
类型 H (会议·非灾民)	11, 13, 28, 39, 44, 65, 71	7	76.08
类型 I (信息平台·非灾民)	21, 23, 46, 48	4	35.22
合计		65	665.43

二 需求评估

（一）项目目标的优先性

所谓优先性，有两层含义：目标群体的优先性，即项目瞄准的目标群体是不是最需要受到救助的群体；需求的优先性，即项目给予满足的需求是不是目标群体最迫切、最重要的需求。

在直接服务于灾民的 41 个一线项目中，其中有一个项目是面向所有灾区的，其它 40 个项目中，以县/县级市为单位，共有项目点 127 个。对照 2008 年 7 月 22 日，民政部、国家发展改革委员会、财政部、国土资源部与中国地震局 5 部门印发的《汶川地震灾害范围评估结果》所提供的灾区名单，“5·12 灾后重建资助项目”的 127 个项目点中，在极重灾区的有 60 个，占 47.2%，重灾区 37 个，占 29.1%，一般灾区 21 个，占 16.5%，非灾区 9 个，占 7.1%。其中，极重灾区 and 重灾区的项目点合计占到了总数的 76.3%。并且《汶川地震灾害范围评估结果》公布的所有 10 个极重灾区中，5·12 灾后重建资助项目 100% 覆盖到，41 个重灾区中，5·12 灾后重建资助项目中设置了项目点的有 21 个，占 51.2%。可以看出，项目瞄准了最需要受到救助的灾区/灾民。

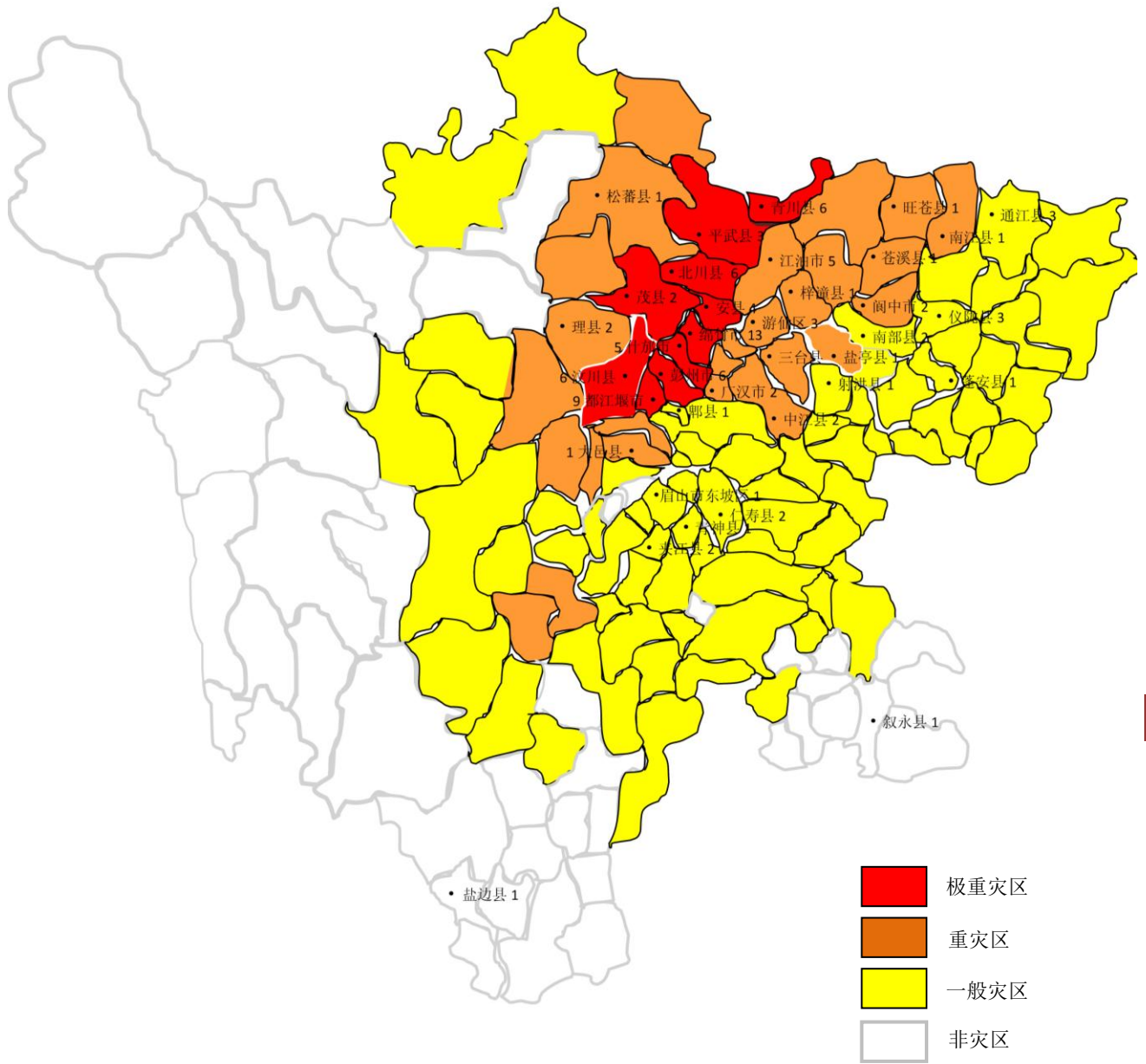


图 2 项目点分布——四川省（以县/县级市为单位）

注：在云南的这五个项目点是汶川地震之外的地震灾区，不在《汶川地震灾害范围评估结果》所提供的灾区名单中。

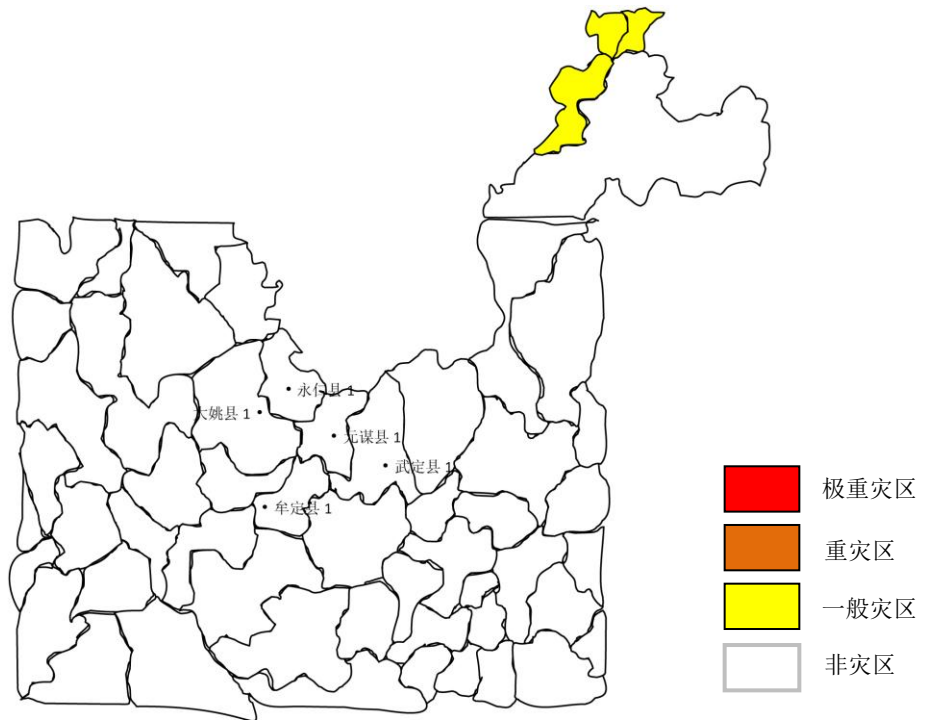
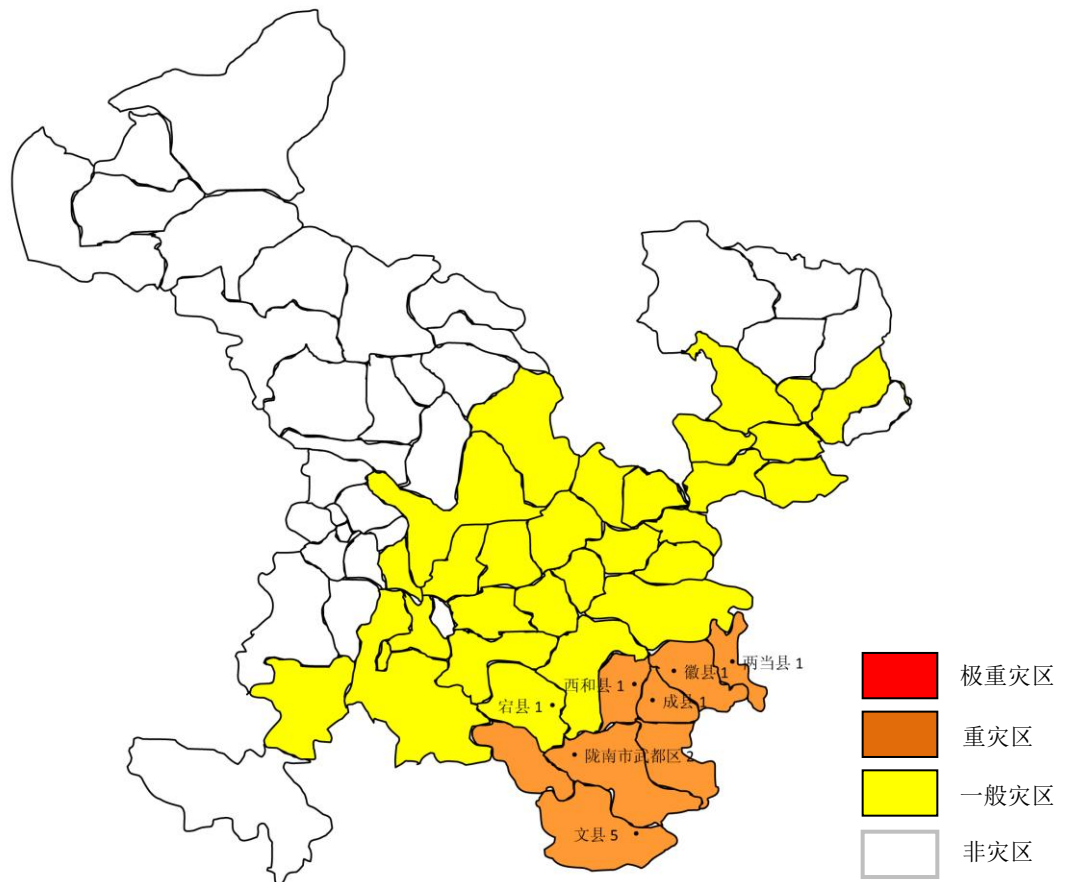


图 3 项目点分布——云南省局部（以县/县级市为单位）



注：还有 1 个项目点在重灾区陕西省略阳县。

图 4 项目点分布——甘肃省局部（以县/县级市为单位）

根据“5·12 灾后重建资助项目”的特点，需求的优先性可以分为两个方面，一是灾民的需求优先性，二是非灾民的需求优先性。在 41 个直接服务于灾民的一线项目中，根据“项目执行机构能够协助确定受益群体名单，并能够找到受益群体”这个条件，我们对其中的 27 个项目进行了问卷调查，有效问卷 680 份。而对于非灾民，由于其群体间异质性太大，并且居住分散，考虑到调查成本，没有进行问卷调查。

在问卷 B 题中，我们请被访者从列出的 18 个服务内容中选出他们最需要的三项服务，结果发现，重建修缮房屋，重建学校，恢复道路、水电等基础设施依次是灾民最需要的三项服务。具体统计结果见表 8。

表 8 灾民需求统计

服务内容	频数	排序
重建、修缮房屋	373	1
恢复道路、水电等基础设施	227	2
重建学校	197	3
提供就业、生产的指导和培训	151	4
保护本地的生态环境	135	5
提供基本生活物资	122	6
对学生进行学习辅导	116	7
普及卫生防疫知识	102	8
照料家中的老人	97	9
提供医疗救助	86	10
恢复生产设施	79	11
普及防震知识	67	12
提供心理辅导	59	13
提供图书、电影等相关文化资源	57	14
照料家中的小孩	25	15
对灾后遇到的纠纷提供法律援助	19	16
保护灾后受破坏的少数民族文化	15	17
其他	5	18
合计	1932	

注：向被访者提出的问题是：“对于以下服务服务，请问您最需要的三项服务是什么？”

680 份问卷中，有 3 份问卷只选了一个最需要的，2 份问卷只选了两个最需要的，因此 $N=680*3-3*2=1932$ 。

对照表 8，南都公益基金会资助的 41 个一线项目，建筑、支教、心理辅导和图书电影四类项目的需求程度分别排在第 1、第 7、第 13 和第 14 位；培训类的 4 个项目提供的服务涉及到就业、生产的指导和培训，普及卫生防疫知识和心理辅导三项服务内容，分列第 4、第 8 和第 13；社区建设类的 9 个项目

综合性较强，每一个项目都涉及了较多类别的服务内容，包括建筑，恢复道路、水电等基础设施，保护本地的生态环境，对学生进行学习辅导等几乎所有的服务内容。

从 2008 年 12 月份开始，我们在问卷 B 部分增加了一道题目，针对每一个项目，列出该项目所提供的服务内容，然后请被访者对这项服务内容的需求程度作出评价，结果发现，被访者基本上都存在这种需求，而且需求还比较强烈。见表 9。

表 9 灾民对所提供服务的需求程度

需求程度	频数	百分比 (%)
完全不需要	29	2
不是很需要	52	3.6
无所谓	38	2.6
有些需要	420	29.1
非常需要	906	62.7
合计	1445	100

注：向被访者提出的问题是：“请问您对以下所列服务的需求程度如何？”

由于一个项目往往提供多项服务，因此 N>441。

此外，零点研究咨询集团联合中国扶贫基金会和友成企业家扶贫基金会于 2008 年 5 月 30 日—6 月 3 日在四川灾区做了灾民的生活监测研究。有关灾民需求调查的统计结果见表 10。

表 10 灾民需求统计（零点研究咨询集团）

灾区居民（未成年人）目前最需要得到的帮助			灾区居民（成年人）目前最需要得到的帮助			
类别	比例%	排序		类别	比例%	排序
充足的食物/衣物/生活用品	48.2	3	生存需求	充足的食物/衣物/生活用品	51.3	2
固定的/更好的住处	38.2	4		固定的/更好的住处	49.6	3
充足的医疗用品/救治	9.1	7	安全需求	充足的医疗用品/救治	13.6	6
不受坏人的伤害	5.9	8		不受不法分子的伤害	4.2	8
自己跟家人早日团聚	0.5	13	心理需求	尽快联系失踪亲人	3.6	9
找心理专家来帮助	2.3	12		找人倾诉/聊天	2.1	10
找人倾诉/聊天	4.1	9		找心理专家来帮助我	1.6	11
尽快和失踪亲人取得联系	2.7	11				
有学习用品和书籍	50.0	2	发展需求	尽快重建家园	52.3	1
能够早日上学	67.3	1		尽快恢复工作/生产	30.3	4
能够早日回家	13.2	5		赔付损失财产/房屋	25.9	5
能够顺利渡过中考/高考	10.5	6		孩子上学	1.3	12
不需要任何帮助	3.2	10		其它	0.3	13
说不清	0.5	13		不需要任何帮助	7.8	7
				说不清	0.3	13

注：向被访者提出的问题是：“您觉得您目前最需要得到哪三个方面的帮助？”

资料来源：根据《零点 5.12 地震灾区居民生活需求监测研究一期报告》整理。

比较表 8 和表 10 发现，零点研究咨询集团与我们的需求评估结果大体是一致的，具有许多共同的特征，但我们的需求调查结果表现得更为明显一些。在生存需求上，零点的需求调查结果显示更为强烈。对于抗震救灾项目，灾民的需求会随着时间的变化而变化，在紧急救援、过渡安置和灾后重建三个阶段，灾区的内部和外部环境发生了很大的变化，因此不同阶段灾民的需求是有差异的。我们从 2008 年 10 月份开始进行项目评估，针对灾民的需求调查是基于 10 月份以后的现实情况，而零点研究咨询集团主要是基于 6 月初的灾民需求。

“5·12 灾后重建资助项目”经历了紧急救援、过渡安置和灾后重建三个阶段，项目周期短的为 1 天，长的有 1 年半。总体而言，“5·12 灾后重建资助项目”的资助领域不局限在特定的服务内容上，开放性较强。“5·12 灾后重建资助项目”既回应了灾区/灾民最紧迫的那些需求，同时也回应了那些不是最紧迫和重要的需求，而这些需求往往是当地政府无法顾及的。民间组织发挥自

身的专长，对抗震救灾中政府的工作起到了补充、完善的作用。

（二）需求调查方式评估

在向南都公益基金会申请“5·12 灾后重建资助项目”之前，项目执行机构通过实地调研，当地政府部门、民间组织和个人提供的信息，大众媒体、经验判断、资助方委托等各种途径进行需求调查，以确定项目方案。经统计，有 48 家机构是通过实地调查的方式来获取相关信息的，占总数的 73.8%，是最主要的方式；8 家机构是根据经验判断来决定申请并设计项目，占 12.3%；有 5 家是通过当地政府部门、民间组织或个人获取的相关信息；有 3 家机构的项目相关信息是通过大众媒体获得；还有 1 家机构是直接受南都公益基金会的委托而承接项目。

表 11 需求调查方式归类

	实地 调研	根据当地政府部门、民间 组织和个人提供的信息	通过大 众媒体	经验 判断	资助 方委 托	合 计
项目数	48	5	3	8	1	65
百分比 (%)	73.8	7.7	4.6	12.3	1.5	100

注：有的机构同时通过多种途径进行需求调查，在这种情况下，我们只选择与该机构的项目申请方案最紧密相关的那种需求调查途径。

1. 实地调研

进行实地调研确定需求的这些项目执行机构是在向南都公益基金会申请项目前，已经在灾区开展工作，在看到“5·12 灾后重建资助项目”后，结合机构的能力和灾区的实际情况申请的本项目。

5·12 地震发生当天，陕西省妇女理论婚姻家庭研究会就在网上发布了倡议书，这份倡议书得到了陕西其余 9 家组织的积极响应，于是 10 家民间组织联合成立了“陕西 NGO 赈灾联盟”。5 月 15 日，陕西 NGO 赈灾联盟派出第一批志愿者（4 人）奔赴四川灾区。5 月 16 日，第一批志愿者到达成都后，与贵州志愿者（4 人）和北京农家女文化发展中心的志愿者（2 人），组成了 10 人的“聚爱义工联合行动小组”。随后，行动小组以志愿者的身份跟随友成企业家扶贫基金会的车队进入绵竹市遵道镇。在 5 月 21 日向南都公益基金会递交“志愿者小分队赴四川紧急救援”项目申请书前，他们已经走访了遵道镇马跪村的 14 个村民小组，遵道镇上的 4 个安置点以及其它的一些村子，了解灾民的需求。

大邑县养兔协会在地震发生后的第二天，就开始对灾区的 50 个村子做灾情调查。随后，通过国际小母牛项目组织，了解到了“5·12 灾后重建资助项目”，于是申请了“灾后家庭生产自救计划及社区协作能力建设培训项目”。

2. 根据当地政府部门、民间组织和个人提供的信息

这里的民间组织、个人须在灾区当地，“个人”是指项目执行机构所属的员工、兼职人员和志愿者以外的个人。

上海新途社区健康促进社在申请“都江堰市灾民过渡安置区健康教育项目”前，有关灾区的情况主要是跟都江堰当地的合作伙伴嘉昊眼科医院院长沟通得知的。根据了解到的情况，促进社认为健康教育可以提高灾民对安置环境的认识和健康意识，因此设计了健康教育的项目。嘉昊眼科医院院长在接受评估团队访谈时说，地震过后，居民的住房、衣食和医疗卫生是非常重要的需求，安置点居民的一些生活习惯可能和安置点的环境不相符，通过培训提醒他们注意这些问题是有必要的。

兰州大学绿队之前在甘肃省文县碧口镇的尖山地区做过调查，知道当地青壮年都出去打工，存在留守儿童的问题，并且与当地政府部门和居民建立了良好的关系。地震发生后，他们和当地的林业部们的领导以及当地居民取得了联系，了解到当地受灾状况十分严重，“听说死了十几个人”，而作为交通极其不便的尖山自然保护区更是没有得到政府的重视，当地的“孩子现在都不敢去上学”。此外，绿队还通过一些电视，感觉到“儿童心理受伤严重”。基于这些了解，他们认为在经过此次大地震之后，当地留守儿童的学习问题、心理问题更加明显，于是制定了对当地儿童进行心理辅导、游戏、自然体验等活动帮助其尽早摆脱地震阴影，同时为当地小学捐赠一批学习用品和补充绿色书架中的图书。此外，他们还计划结合团队的医学专业优势对当地村民进行医疗卫生服务，宣传卫生防疫工作。

3. 通过大众媒体

中华儿童艺术促进会副秘书长杨丰铭告诉我们，促进会对灾区少儿心理状况的判断主要是通过电视新闻了解到的。电视里经常播放地震给灾区人民带来的伤害，作为中华儿童艺术促进会的工作人员，他们更关注的是孩子、学校、教师的状况，认为悲伤“你得让他有个释放、疏导”，心理抚慰对灾区儿童很重要。因此设计了“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目。

4. 经验判断

“NGO 参与灾后重建的社会资本管理调研”项目负责人——北京市社会科学院副研究员王凤仙谈到，由于她在研究所工作并且有民间志愿工作的经验，所以她首先想到的便是当地的志愿者组织如何管理志愿者，如何组织志愿者工作，使志愿者的热情、能力能够有效地发挥作用。“我最想做的、关注的，不是从一个组织的角度，而是从志愿者的角度切入，或者志愿者如何理解志愿者这个角度切入。志愿者认为自己应该在组织里工作，还是自己独立工作，或

者在中国这个土壤中，做志愿能不能做好”。王凤仙根据以往的经验认识到突然进入灾区的志愿者组织和志愿者可能存在问题，为了解决这样的问题应该对灾区志愿者及组织进行调查，进而设计了这个项目。

震旦纪公益信息技术中心主任张丽娜发现，日本、台湾以及发生海啸的地区都能把民间组织救灾的经验、资料（影像、文字）留存下来，她希望把收集的民间组织救灾过程的资料整理后放到网站上供民间组织、政府、研究机构总结经验，因此需要建立一个信息平台为救灾提供服务。同时，南都公益基金会在一次救灾论坛上表示支持信息服务平台。这坚定了张丽娜建设信息平台的信心。

5. 资助方委托

润灵公益事业咨询之所以申请“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建资助项目”，是受到南都公益基金会的委托。2008年5月31日，张浩而接到南都公益基金会的电话，希望润灵能够为中国红十字基金会的公开招标做出一个项目建议书，为其提供一个初步的招标方案。于是设计并申请了本项目。

三 理论评估

（一）项目设计的有效性

1. 项目目标是否具体

项目目标是否具体关系到项目的监测和考核，如果项目目标过于抽象，一方面项目执行机构自身无法设计相应的项目活动来回应项目目标，另一方面资助方和第三方评估者则无法考核和测量项目目标的实现情况。

根据项目申请书，总体而言，项目目标比较具体，有57个项目设计了能够回应项目目标的可衡量指标，占总数的87.7%。例如，“关注留守儿童”项目设计的回应于项目目标的可衡量指标非常具体，易于测量。

为了实现“使当地儿童心理得到稳定，重拾生活信心；满足当地儿童上学的基本物质需要并丰富其课外生活；使当地居民具有一定卫生防疫知识，并给予当地村民重建家园的信心和勇气”三个项目目标，“关注留守儿童”项目设计了以下一系列可衡量指标作出回应：

- 支教：受益 100 余人，累计授课 40 学时；
- 卫生防疫宣讲 6 场；
- 捐赠价值 7400 元的衣物、药品、文体用品或其它物质；
- 义诊服务 8 场；
- 提交感想、报告 10 篇；
- 举办两场现场图片展，并在网站上进行专题宣传；
- 拍摄 DV，召开两场项目报告交流会。

但也有部分项目的目标设计得相对抽象，主要集中在心理辅导、心理咨询、研讨会和信息平台这两个项目类型上。这些项目设计时未给出具体的目标以及相应的可衡量指标。“社会组织救灾信息服务平台”项目设计设计的指标只是介绍了测量方法，提出了应该从哪些方面来测量项目目标，而不是可衡量指标。

“社会组织救灾信息服务平台”项目制定了 4 个项目目标：

- NGO 在做灾后重建的策划和评估时，能够从数据库中得到参考资料；
- NGO 能够从数据库中获得国外及国内的救灾经验借鉴；
- 专业研究机构能够将此数据库作为研究数据源；
- 分析报告可以供政府、企业、NGO 参考，有利于公共决策。

相应的测量指标为：

- 数据库的信息收集数量；
- 向数据库提供信息的数量；
- 专业机构的分析报告中，对此数据库信息使用的次数；
- 《社会组织救灾观察》在权威刊物上被引用和相关网站被转载的次数。

2. 项目活动与项目目标之间的因果关系

整体而言，绝大多数项目的活动与目标之间存在着较为紧密的因果关系。项目执行机构根据项目目标和可衡量指标，设计了相应的项目活动。

表 12 项目活动与项目目标的因果关系

	存在因果关系	不存在因果关系	无法判断	合计
项目数量	57	0	8	65
百分比 (%)	87.7	0	12.3	100

“都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目设计的项目活动与项目目标存在着紧密的因果关系。

表 13 “都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目目标和可衡量指标

编号	项目目标和可衡量指标
1	提交《都江堰灾民安置区健康问题分析报告》。
2	向政府有关部门（上海市民政局、都江堰市卫生局和民政局等）提交《灾区重建之社区健康促进工作建议》。
3	组建一支由卫生人员、NGO 工作人员和妇女志愿者组成的社区健康促进团队。 指标：30 人参加培训并签署健康促进志愿工作协议
4	形成一套针对安置区的健康教育方案，可以用于在其他安置区推广使用。 指标：一套健康教育核心信息、以及其他资料
5	灾区妇女发动起来，投入健康自助行动。 指标：参加健康教育动员活动的妇女人数（至少 500 人）； 签署《健康行动承诺书》的家庭数（至少 3 户）00

为了实现上述设计的目标设计，“都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目执行机构设计了如下的项目活动（见表 14）：

表 14 “都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目活动计划

时间	活动	对应的目标
2008 年 7 月	都江堰灾民安置区实地考察	目标 1、2
2008 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> 开办《灾后健康教育工作方法》培训班 准备社区健康教育活动相关材料：健康教育传单、倡议书、安置区健康行动承诺书 	目标 3、4、5
2008 年 9 月	<ul style="list-style-type: none"> 支持志愿者开展社区健康教育活动 5 个小组分别在自己的安置点（每组负责 2 个点）开展一次社区妇女健康动员大会——“行动起来，保卫健康” 	目标 3、5

对于那些项目目标相对抽象的 8 个项目，项目活动与项目目标之间的因果关系无法判断，因为我们不知道通过这些活动能在多大程度上实现项目目标。

3. 财务预算与项目活动之间的匹配性

资金是项目活动得以顺利开展的基本保障，所以在项目开始前一定要做出可行的财务预算。在 65 个项目中，有 58 个项目的财务预算与项目活动匹配，占总数的 89.2%；有 1 个项目的财务预算与项目活动不匹配，表现为项目预算不能保证项目活动的实现；另有 4 个项目，部分项目活动没有做相应预算；还有 2 个项目，未对申请资金的具体用途做出详细说明。

表 15 项目预算与项目活动的匹配性

	匹配	部分匹配	不匹配	预算未作详细说明	合计
项目数量	58	4	1	2	65
百分比 (%)	89.2	6.2	1.5	3.1	100

（二）项目可行性评价

我们根据项目申设计的合理性、项目执行机构地震以前的主要工作领域和主要项目活动以及项目执行团队的构成，来判断项目目标与机构的能力之间的匹配性。其中对于项目执行团队重点评估其负责人的能力和素质。

在 65 个项目中，有 5 个项目的执行机构是 5·12 地震之前刚刚成立，或者地震以后才正式成立或临时组建的，分别是北京歌路营教育咨询中心、遵道志愿者协调办公室（以深圳登山户外运动协会的名义申请）、民间公益组织参与灾后重建信息平台项目团队（以四川省社会科学院的名义申请）、西部乡土发展中心、阿坝州藏羌科技扶贫开发协会。对于这五个项目，我们主要根据项目团队的能力和项目设计的合理性来判断。

对项目申请书的分析表明，有 54 个项目的项目可行性较强，占 83.1%。有 9 个项目的表现为基本可行，有 2 个项目的项目可行性较差。基本可行和项目可行性较差的 9 个项目主要的问题有三个方面：一、项目设计不合理；二是项目执行机构的专业能力不足；三是项目目标设计得过于宏大。

表 16 项目目标与组织的能力之间的匹配性

	匹配	部分匹配	不匹配	合计
数量	54	9	2	65
百分比 (%)	83.1	13.8	3.1	100

山水自然保护中心的工作领域与所申请的项目紧密相关，同时为了保障项目顺利实施，组建了一支架构清晰，经验丰富的项目团队。

山水自然保护中心（以下简称山水）成立于 2007 年，注册为民办非企业法人，其前身是保护国际中国项目办公室。山水致力于鼓励基层社区参与自然保护，示范中国本土优秀保护方法，吸引社会各界共同支持中国生物多样性和自然保护工作。山水拥有与政府和其他民间组织合作的基础，丰富的农村社区项目经验，并在项目运作中积累了志愿者资源。

地震灾害发生后，山水与四川省林业厅合作为灾区运送了帐篷、衣物、大米等物资，并已经在四川卧龙、白水河保护区周边的社区建立了两个“灾后社区帐篷文化中心”，拥有了直接的项目经验。

为了保障“灾后社区生态文明重建”项目的顺利实施，他们组建了包括社区工作团队、政策沟通团队、科学支持团队以及后勤保障团队。项目团队还选择与四川省林业厅，平武县林业局，卧龙大熊猫自然保护区，安县千佛山自然保护区，白水河自然保护区，青川县林业局以及富平学校合作来开展项目。

四 过程评估

（一）合同管理

1. 工作团队

我们首先比较项目执行机构实际投入的工作团队与项目申请书里的承诺，是没有变化，有变化，还是无法比较。“没有变化”指的是项目团队的核心成员没有发生改变，其它人员可以有所调整；“有变化”指的是项目团队的核心成员发生了改变，或者项目团队人数明显减少；“无法比较”是由于项目申请书里没有写清楚项目执行团队的构成和人数。

表 17 实际投入的工作团队与项目申请书的比较

	没有变化	有变化	无法比较	合计
项目数量	52	6	7	65
百分比 (%)	80.0	9.2	10.8	100

可以看出，绝大多数项目执行机构是按照项目申请书的承诺投入了相应的工作团队，并保持了工作团队的稳定性。甚至，有的项目执行机构超额投入人力资源来完成项目。

“千秋助读二期”项目在项目的实际执行过程中，除了项目团队工作人员，在项目的不同阶段动员了大量的志愿者和其它民间组织工作人员参与活动。

表 18 千秋助读二期项目的人力资源投入

活动名称	人力资源投入
建立图书室的准备活动	9 名成员项目团队成员
建立 50 个图书室	4 名成员项目团队成员、1 名北京志愿者、14 名捐赠图书室的学生、4 名家长以及成都当地的 20 多名志愿者。
图书管理员培训	3 名阅读教育专家
赠送《幽默方舟》活动	1 名项目团队成员、3 名志愿者以及多名亚洲青年动漫大赛资助方代表。

无法比较的项目有 7 个，申请书里没有明确项目团队的构成和人数。

有变化的 6 个项目，一种是项目执行团队成员变更，另一种情况是执行团队的人数减少。

2. 项目实施地点

据统计，在 41 个一线项目中，除了 1 个项目面向全国受灾的地区以外，在其余的 40 个项目中，有 30 个项目实施地点没有变更，占总数的 75%；但是由于交通、政策和灾民需求变化等原因，有 10 个项目的项目实施地点发生变更，占 25%。这 10 个项目点发生变更的项目，执行机构都已经跟 5·12 项目办公室沟通并获得同意。

表 19 实施地点发生变更的项目

项目编号	计划实施地点	实际实施地点
6	绵竹市汉旺镇	彭州市
14	40 个乡镇	遵道镇
26	德阳市	都江堰市
27	绵竹市汉旺镇、擂鼓镇	绵竹市九龙镇、擂鼓镇
32	绵阳市 5·12 地震灾区灾民安置点	江油、夹江、仪陇、仁寿、广汉、中江、射洪、阆中、南部、三台、简阳
41	都江堰市幸福镇翔凤桥安置点	都江堰市幸福镇幸福家园安置点
49 (40)	汶川县雁门乡萝卜寨；茂县县城；茂县太平乡沙湾村	茂县太平乡杨柳村；什邡市洛水镇银池村；北川县陈家坝乡老场村
57	彭州市龙门山镇；绵竹市汉旺镇、五福镇	彭州市龙门山镇；绵竹市汉旺镇；广元青川骑马乡、沙洲镇；巴中通江县花溪乡学；甘肃文县碧口镇。
64	绵竹市遵道镇马跪村；什邡市洛水镇洛城村、蔬菜社区；北川县青片乡正河村、禹里乡禹里村	绵竹市遵道镇秦家坎村、文凤村，绵竹市剑南镇茂泉村，什邡市洛水镇渔江村、联合村

3. 受益对象

以上 10 个实施地点发生变更的项目，自然而然，相应的受益对象也发生了改变，但是除了其中的 1 个项目，其它 9 个项目受益人群的特征并没有发生改变。在余下的 55 个项目中，有 5 个项目的受益对象发生一定的偏离。

表 20 项目的受益对象比较

	无变化	有变化	合计
项目数量	50	15	65
百分比 (%)	76.9	23.1	100

发生偏离的 5 个项目，其中 2 个项目是因为项目活动内容的变更引起的，1 个项目的目标群体缩小，2 个项目的目标瞄准有一定程度的偏离。

4. 项目活动

我们把项目活动的完成情况分成完成、基本完成和没有完成三类：“完成”是指机构制定的所有项目活动都完成或者超额完成；“基本完成”指的是机构制定的主体项目活动完成，但是有部分项目活动没有完成；“没有完成”是指项目的主体活动没有完成。统计发现，有 43 个项目完成了计划的项目活动，占 66.2%，19 个项目基本完成了项目活动，占 29.2%，有 3 个项目没有完成主体活动。

表 21 项目活动完成情况

	完成	基本完成	没有完成	合计
项目数量	43	19	3	65
百分比 (%)	66.2	29.2	4.6	100

5. 提交结题报告

根据项目《协议书》第二章第 3 条规定：项目结束后一个月内提交项目总结报告。由于项目执行机构提交总结报告后，与 5.12 项目办公室有一个反馈修改的过程，离获得南都公益基金会通过并正式批准其结项还有一段时间。我们以项目执行机构第一次向 5.12 项目办公室提交结题报告的时间为标准，经统计发现，有 25 个项目是在项目结束之前或者结束之后 1 个月之内提交总结报告的，占项目总数的 38.5%；1 到 2 个月之内提交的有 14 个，2 到 3 个月内提交的有 4 个项目，3 个月以上提交的则有 19 个，有 3 个项目迄今没有提交项目总结报告。

没有提交总结报告的项目执行机构、项目名称以及项目周期分别是：爱白成都青年活动中心——“本地小组辅导模式的灾后援助心理辅导探索”项目，项目周期为 2008 年 5 月 30 日至 2008 年 10 月 30 日；四川大学法律适用研究中心——“地震灾区法律援助与法律适用研究”，项目周期为 2008 年 6 月 15 日至 2009 年 6 月 15 日；北京大学公民社会研究中心——“2009 北京大学公益传播论坛”，项目周期为 2009 年 9 月 20 日当天。

表 22 项目结束与第一次提交项目总结报告的时间间隔

	项目结束 前	1 个月 内	1-2 个月 内	2-3 个月 内	3 个月以 上	没有提 交	合 计
数量	5	20	14	4	19	3	65
百分比 (%)	7.7	30.8	21.5	6.2	29.2	4.6	100

6. 配套资源

在 65 个项目中，有 12 个项目，南都公益基金会支持行政成本，其余的配套资源需要机构自己去匹配。实际执行中，有 8 个项目完成匹配或者超额匹配，1 个项目基本匹配，另有 3 个项目部分匹配。

“千秋助读二期”项目共募集资金 281858.07 元，他们用这笔钱购买了板房图书室的配套物质，包括图书 113902 册、阅览桌 48 张、5 层书架 280 个、黑色折叠椅 460 张、文体用品 50 套、音响器材，并制作图书室标牌 52 个。此外，项目团队还募集了 53812 册图书和一些文体用品，捐赠人主要是民营的图书公司（图书全部是新书），也有少量的个人捐书（多是二手书）。项目团队成员还利用个人的社会关系，找到愿意为该项目免费提供存放物质的库房。

此外，在余下的 53 个项目中，尽管在申请书里没有承诺项目匹配物质或者资金，但是在实际执行过程中，他们积极募集各方资源投入到项目当中。

据南江黄羊发展协会 2009 年 2 月 26 日统计，5·12 灾后重建资助项目——“南江县农村社区灾后恢复重建”项目的执行，为 5 个项目社区拉动了政府和民间组织共 533.91 万元的投入。

表 23 “南江县农村社区灾后恢复重建”项目带动的资金

项目编号	项目名称	资金（万元）
1	重灾户倒房重建项目	89.10
2	农村危房加固及维修项目	100.70
3	国际小母牛组织救灾援助项目	2.91
4	国际小母牛组织畜禽养殖项目	69.00
5	全球消除贫困联盟小额资助项目	3.00
6	农村互助合作基金项目	45.00
7	四川省生猪调大县项目	25.00
8	科技富民强县项目	10.00
9	“千点示范”项目	10.00
10	村级文化卫生组织建设项目	13.00
11	村道公路改建项目	74.00
12	农村人畜饮水项目	14.00
13	农村能源建设项目	5.20
14	农村农田改建项目	53.00
15	以工代赈资金	20.00
	合计	533.91

（二）目标群体的参与性

参与式方法是民间组织的工作特色，也是民间组织的比较优势。目标群体的参与性是衡量项目工作方式和成果的一个重要指标。参与性包括：信息透明，项目信息是否对受益者透明；决策参与，受益者能否以及在多大程度上参与项目决策；行动参与，受益者在多大程度和范围上参与了项目活动；成果分享，目标群体是否从项目中获益。

目标群体的参与性跟项目类型紧密相关，我们主要考察直接服务于灾民的6类41个项目的目标群体参与性，同时结合对其中27个项目680名受益人群的问卷调查。这6类项目分别是建筑、社区建设、支教、图书电影、培训和心理辅导。

1. 决策参与

问卷的统计结果表明，在项目实施的过程中，有34.6%的人提过意见或建议，在这些人中，有65.4%的人提出的意见在项目实施过程中被采纳了。可以看出，机构在做项目的过程中比较注重听取目标群体的意见，并乐于采纳他们的意见。

表 24 目标群体的决策参与：提过意见

	频数	百分比 (%)
是	235	34.6
否	445	65.4
合计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“在项目实施过程中，您有没有提出过意见或建议？”

表 25 目标群体的决策参与：意见被采纳

	频数	百分比 (%)
是	215	91.5
否	20	8.5
合计	235	100

注：向被访者提出的问题是：“您认为您在项目实施过程中提出的意见被采纳了吗？”

决策参与的实现方式主要有两种，一是项目执行机构主导，在征求目标意见后，由机构作出项目决策；二是由目标群体主导，项目执行机构扮演协调者和动员者的角色。

“本地小组辅导模式的灾后心理援助探索”项目在工作开展过程中，积极征求村民的意见和建议，通过入户访谈了解灾民的实际困难和需求，将从中得到的信息去完善项目，从而做出更准确的决策。

“仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建”项目在确定资助农户名单时，将农户代表聚集到一起，由农户代表对当地政府提供的名单和执行机构收集的信息进行评议，最终由村民和项目执行机构共同决定最后的资助名单。

我们的评估还发现，不同领域的项目在决策参与这一指标上差异明显。决策参与做得最好的是建筑、社区建设和支教类项目，而培训、图书电影和心理辅导类项目的决策参与性相对不足。

2. 行动参与

由于我们针对的是受益群体的调查问卷，因此被访者肯定是项目活动的参与者。我们根据目标群体在项目活动中的重要性，分成全职工作人员、兼职工作人员、志愿者和活动参与者四种角色。统计结果表明，有 6.8%的目标群体被发展成了项目的志愿者、兼职工作人员或者全职工作人员，他们除了以受益者的身份参加活动以外，还积极协助项目执行机构策划、执行项目活动，为项目的顺利实施和可持续发展提供了保障。

表 26 目标群体在项目活动中的角色

	频数	百分比 (%)
全职工作人员	2	0.3
兼职工作人员	13	1.9
志愿者	31	4.6
活动参与者	634	93.2
合计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“您在项目实施过程中所扮演的角色？”

“推广灾民互助过渡安置房”项目在执行过程中，机构在每个村民小组动员成立有管理小组，每个组 5 人左右，负责召开村民会议，讨论补助方案，为项目执行过程中出现的问题答疑解惑。项目执行机构和管理小组一起组织村民投工投劳搭建房屋，互帮互助运送、铺设彩钢瓦，在建好公共浴室和活动中心后，他们还积极地参与到公共设施的后续管理中。

李加英原本只是遵道镇一名普通的农村妇女，受“遵道志愿者协调办公室”工作人员和志愿者的感染和引导，她逐渐成为了“‘5·12 救援行动’聚爱义工联合行动”项目的“快乐假期活动”的核心骨干。李加英现在已经对民间组织的工作方法非常熟悉，她希望自己今后不仅仅是作为一名志愿者，更能成为一名优秀的民间组织工作者。

3. 信息透明

作为公益项目，公众及服务对象拥有知情权。

统计结果表明，有 86.2%的被访者知道项目的服务对象是谁，有 81.3%的

被访者知道项目的主要目的是什么。为了进一步了解项目的透明程度，在第二版的问卷中，我们增加了项目财务信息的问题，结果发现有 18.1% 的被访者知道项目的财务信息。

表 27 “项目的服务对象” 知情统计

	频数	百分比 (%)
知道	586	86.2
不知道	94	13.8
合计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“您知道此项目是为谁服务的吗？若知道，请说出。”

表 28 “项目的主要目的” 知情统计

	频数	百分比 (%)
知道	553	81.3
不知道	127	18.7
合计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“您知道此项目的主要目的吗？若知道，请说出。”

表 29 “项目的财务信息” 知情统计

	频数	百分比 (%)
知道	80	18.1
不知道	361	81.9
合计	441	100

注：向被访者提出的问题是：“您是否知道项目的财务信息？”

我们进一步向被访者提问关于“是通过哪些途径了解该项目”的问题。结果发现，“通过地方干部或老师介绍”和“通过项目机构的工作人员介绍”是两种最主要的获取信息的途径。

表 30 了解项目的途径

途径	频数	排序
通过地方干部或老师介绍	529	1
通过项目机构的工作人员介绍	239	2
通过其他人或同学介绍	90	3
电视新闻	49	4
广播	40	5
通过张贴的海报或条幅看到	37	6
报纸	20	7
网络	15	8
其它	10	9

注：向被访者提出的问题是：“您是通过哪些途径了解该项目的？”

4. 成果分享

被访者同时也是项目的受益者，他们肯定参与了成果分享，只是分享成果的方式因项目领域和项目活动的差异而各不相同。整体而言，成果分享主要有两种方式，一种是结果导向，比如建筑类项目，虽然参与了机构组织的项目活动，却不见得就能受益；另一种是过程导向，比如社区文化活动，参加了就肯定是项目成果分享者。

（三）项目执行的进入问题

在所有 65 个项目中，需要在灾区实地执行项目，面临进入问题的共有 51 个项目。

表 31 需要在灾区实地开展工作的项目

	建筑	社区建设	支教	图书电影	培训	心理辅导	调查研究	会议	信息平台	合计
项目数量	9	12	3	8	8	5	8	7	4	65
实地开展的项目数量	9	12	3	7	8	3	7	0	1	51

51 个项目中，有 45 个在项目进入前通过各种渠道与当地政府接洽并获得许可，另外的 6 个项目进入时未与当地政府进行接洽，在项目实施一段时间之后再通过各种渠道跟当地政府联系。

我们把与政府接洽的渠道分为机构的政府背景、与当地政府的合作基础、机构的社会网络、私人关系、临时接洽、进入后再接洽等 6 种方式。相应的项目数量参见表 32。

表 32 实地开展项目的机构与政府接洽的方式

与政府接洽的渠道	项目数量	百分比 (%)
机构的政府背景	7	21.21
与当地政府的合作基础	5	15.15
机构的社会网络	6	24.24
私人关系	6	18.18
临时接洽	1	3.03
直接进入后再接洽	6	18.18
合计	33	100

第一，机构的政府背景。项目执行机构与政府存在紧密的关系，该民间组织是在当地政府的培育下成立起来，或者其业务主管单位跟当地政府有着较好

的关系。

比如，南江黄羊发展专业协会，其成员大部分是当地畜牧局的工作人员，即“一套班子，两块牌子”。由于畜牧局本身属于政府系统，其在当地开展项目获得政府的允许轻而易举。

上海阳光青少年事务中心，其主管单位为共青团上海市委员会，上海市政府每年通过政府购买的形式为其提供资金委托其承担社区青少年教育、管理和服服务事务，它与政府存在依附关系。5·12大地震发生后，在上海对口援建都江堰的大背景下，上海民政局组织了4支社会工作者队伍进驻灾区安置点开展社区工作，其中一支即由上海阳光青少年事务中心带领。由于机构与上海市政府的紧密关系，它可以轻易地获得都江堰当地政府的许可和许多支持性政策，顺利地在当地开展社区项目。

第二，与当地政府的合作基础。这些机构不是由政府培育产生或人员上与行政系统有交叉，而是实行本项目前已经在当地开展过项目活动，并与当地政府建立了良好的合作关系。这类机构成功解决进入问题，依靠的不是与生俱来的政府背景而是自己以前积累的与当地政府的合作基础。

例如，执行“灾后社区生态文明重建”项目的海淀区山水生态伙伴自然保护中心，地震前一直在四川开展欧盟的小额捐赠项目，跟四川省林业厅建立了比较好的关系。在本项目中，山水生态伙伴自然保护中心先是联系四川省林业厅，然后通过林业厅联系上了4个自然保护区管理处，跟管理处合作开展本项目。

第三，机构的社会网络。强调通过机构——一种组织的身份而不是机构负责人或工作人员个人的社会网络来与当地政府进行接洽，但这种组织身份不是政府机关，具有非政府属性。

比如，开展“志愿者小分队赴川紧急救援”项目时，陕西省妇女理论婚姻家庭研究会是通过另一家民间组织——友成企业家基金会与四川省民政局的关系获准进入项目实施点遵道镇的。

第四，私人关系。指机构在实现项目进入时主要利用了机构负责人、工作人员、志愿者的私人关系。

比如，负责执行“对灾区少数民族中小学生开展假期课业与心理辅导支教活动”项目的兰州兴邦文化研究咨询服务中心负责人摆生义，先是经朋友李建强介绍认识了文县二中的教师刘永军，然后通过刘永军进入文县二中开展支教项目。

上海新途社区健康促进社是通过其负责人以前在另一家民间组织工作时结识的当地一家眼科医院院长，了解到当地情况，并通过该院长的关系联系到当地政府实现项目进入。

第五，自己临时接洽。临时接洽的机构之前与当地政府没有联系，也没有通过组织和个人的关系跟政府进行接洽，而是临时与当地政府联系，并取得他

们的同意。

执行“志愿者参与灾区社区发展”项目的华夏志愿者服务社，开展项目时临时在绵竹市团委注册登记，然后取得了一封去项目点——绵竹市九龙镇开展活动的介绍信。

第六，直接进入后再接洽。项目执行机构直接进入项目点开展工作，在获得当地居民的认可之后，再通过各种渠道与当地政府联系。

例如，负责“本地小组辅导模式的灾后心理援助探索”项目的爱白成都青年同志活动中心在进入桐林村之前和进入的都没有和当地村委联系，项目实行一个月后才开始与村两委沟通。

五 效用评估

（一）项目目标的实现程度

我们把 65 个项目的项目目标实现程度分为实现、基本实现和未实现 3 个层面。“实现”是指机构制定的所有项目目标都完成或者超额完成，“基本实现”指的是机构制定的主要的项目目标完成，但是有部分项目目标没有完成，“未实现”是指项目的主体目标没有完成。我们从机构制定的项目目标、可测量指标和项目活动三个方面来判断项目目标的实现程度，并遵循以下两个原则：

（1）如果机构制定了可以回应项目目标的可测量指标，那么以可测量指标为判断依据；

（2）如果机构没有制定可以回应项目目标的可测量指标，那么以机构计划的项目活动完成情况作为判断依据。

总体来看，项目目标的实现情况令人满意，有 40 个项目实现了项目目标，占总项目数的 61.5%；有 22 个项目基本实现了项目目标，占 33.8%；有 3 个项目未能实现项目目标，占 4.6%。

表 33 各个项目的实现程度统计

	实现	基本实现	未实现	合计
项目数量	40	22	3	65
比例 (%)	61.5	33.8	4.6	100

（二）项目产出

我们按照项目类型对 65 个项目的项目产出作一个总体归纳。

1. 建筑类

建筑类的项目共有 10 个，其中有 9 个项目是直接服务于灾民，另有 1 个项目是为生态厕所建造提供技术支持。项目通过协助灾民搭建过渡房，维修房屋，设计乡村规划，资助建房，加快了灾后家园重建的进程，使灾民有了适宜居住的过渡性住房乃至永久性住房；通过建设公共活动设施，丰富了灾民的文化娱乐生活；项目还通过修建生态厕所，为灾后重建融入了生态理念，改善了当地的卫生环境。这类项目为灾民的家园重建提供了资金支持、建材支持和技术支持。项目帮助灾区居民重建房屋，修建公共活动场所，改善了灾民的住房条件，丰富了灾民的文化生活，推动了社区功能的恢复。

“‘手拉手安居工程’——灾民互助搭建过渡安置房”和“推广灾民互助过渡安置房”项目共为 296 户村民提供了彩钢瓦，为搭建过渡房提供了专业建议，改进了过渡房的质量，受益村民 826 人。同时，项目在 3 个村民小组共搭建了 3 座公共浴室，2 座公共活动中心，丰富了受灾村民的文化活动，改善了生活质量，推动了社区功能的恢复。

“仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建”项目根据 69 户村民房屋受灾程度的差异，为他们提供了房屋维修和重建的部分资金，并协助村民联系房屋维修技术人员，同时还进行了防震自救、震后防病和环境卫生知识的培训和宣传，并邀请农业、畜禽技术人员进行了相关技术指导和培训。

“社区参与建造生态厕所”项目分别在四川彭州、青川、绵竹、通江和甘肃文县等地，与当地的民间组织合作，跟灾民一起协力建造了 10 个生态厕所，为当地居民的生活提供了便利，改善了当地的卫生环境。通过修建厕所过程中在生态环境方面的宣传教育，让当地居民和在校学生了解保护生态环境的重要性。

“震后救灾实用建筑技术解析推广”项目通过影像教程的方法，把拍摄的生态厕所的建造过程制作成光盘，对建造施工原理和施工过程技术解析进行讲解，并附录建造图纸和工程造价表。该项目面向民间组织共发放光盘教程 470 份。

“羌族建筑示范房”项目在四川省茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村等三个地方，采用轻钢生态房的技术建造 3 栋羌族建筑示范房。项目就地取材，与土石、竹苇、木材等绿色易就地得到的自然材料灵活结合使用，这些都是绿色建材，即节约了成本又保护了环境。在建房过程中，项目团队充分征求村民的意见，对设计进行了相应修改，使之与羌族建筑风格和农村的实际充分结合，将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合设计出既防震村民又喜欢的房子。项目简化施工方式、缩短建房时间，使更多的普

通人参与建造，“人人参与重建家园”的建筑理念在实践中体现。已经有很多其他地方的干部和村民过来参观咨询，并且起到了很好的示范推广效应。“杨柳示范村计划”项目则在四川省阿坝州茂县太平乡杨柳村继续采用轻钢技术和“人人参与重建家园”的理念帮助21户村民修建了具有羌族特色的民居。“可持续性乡村重建试点”项目则为“羌族建筑示范房”和“杨柳示范村计划”项目提供了必要的行政经费支持。

“四川灾区合力建设抗震房示范项目”在四川绵竹市遵道镇马跪村和四川广元市青川县光庄镇旭光村分别建造了一座159m²的轻钢型抗震示范房，并在青川县成功推广建成9套房屋，另有5套房屋签约在建。项目在马跪村与马跪村龙门山家畜养殖专业合作社进行合作，采用了“合力建房模式”，使得部分村民学习到了轻钢房的修建技术。示范房在今后将作为合作社的办公场地，同时其中的一间房屋用作公共活动空间，长期来看可使马跪村的村民受益。

“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目的主要活动包括：成立“乡村规划和重建工作室”；对重建村庄进行整村规划与设计；结合新农村建设的能力培训；对农村住房重建进行指导和监督；重建模式的宣传和推广；帮助村民实施环境综合治理和产业发展规划。到2009年12月，绵竹市遵道镇秦家坎村、东岳村、文凤村、剑南镇茂泉村100%入住新房；什邡市洛水镇渔江村整村和什邡市洛水镇联合村1组（已经合并入渔江村）规划全部完成，7月搬入临时过渡房，9月末开始归北京援建方统一管理。

2. 社区建设类

社区建设类项目的工作内容综合性较强，活动类型多样，涉及到的领域较多。共有12个项目属于社区建设类项目，其中4个项目服务于城镇社区、8个项目服务于农村社区。项目工作人员与灾民一起生活，同享快乐与苦痛。在抗震救灾的不同阶段，项目动员各种资源开展了物质紧急救援、公共管理组织恢复、心理辅导、基础设施建设、抗震知识教育、文化娱乐活动、卫生防疫知识普及、支教、就业指导、生产培训、生态环境保护知识等各种活动，旨在恢复社区功能，帮助灾民早日步入正常的生活轨道。由于政府的灾后重建工作更注重灾区的硬件设施投入，而软性服务尚存不足，民间组织恰好可以发挥优势，弥补这个空缺。社区建设项目的实施增进了社区居民之间的交流，丰富了社区文化生活，增强了社区的归属感和凝聚力。这对于社区功能恢复、社会关系重建、社区秩序和社区环境的重建都有重要作用，推动了和谐社区的构建，为社会的稳定也起到了积极的作用。

“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”和“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目分别在都江堰市城北馨居安置点和幸福家园安置点开展项目活动，“志愿者参与灾区社区发展”项目的项目点分布较为广泛，主要在绵竹市九龙镇、擂鼓镇和绵竹市景观大道安置点三个地方开展工作。“我要爱阳光——

灾区青少年暑期朋辈辅导”项目创建了“我要爱阳光”网站，在项目点建立了向日葵青少年活动室，创办了《幸福阳光报》和《一米阳光》，针对安置点大学生、青少年、家长和社区开展了大学生志愿者培训计划、大学生个人成长培训计划、我与爱心通行——青少年运动会、青少年课程辅导计划、青少年文娱辅导计划、家长沙龙计划和其它社区活动，参与人次在 6000 以上。“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目在项目点组建了祥园象棋队、畅祥合唱队、沪祥腰鼓队、青城拳武术队、健祥拳操队等兴趣团队，建立了“蒲公英”小喇叭广播站，并开展了各项社区服务项目，包括个案辅导、团体辅导以及社区层面的各类文化娱乐活动。“志愿者参与灾区社区发展”项目在绵竹市景观大道灾民活动中心开展了丰富多彩的精神文化活动，举办了“快乐蚂蚁”露天电影放映、“南都杯”乒乓球比赛、军民鱼水情——庆“八一”拥军茶话会、“阳光杯”乒乓球比赛、观看奥运开幕、奥运嘉年华游乐会等活动。同时，他们还在九龙镇和擂鼓镇分别建立了流动图书馆，上架图书 7550 册，并在擂鼓镇为 80 多名学生支教 20 天。

“志愿者小分队赴川紧急救援”项目在第一时间进入灾区，协助遵道镇政府做好灾民安置工作，动员各方资源，为灾民筹集了价值近百万元紧急物资。此外，他们还帮助灾民搭建过渡性居住大棚 36 座，成立了 4 个儿童活动中心，并与遵道政府、灾民以及其它组织一起，讨论制定了垃圾分类清运制度，建立了 4 个垃圾站。

“南江县农村社区灾后恢复重建”项目在 5 个村庄共开展了 30 次培训，培训围绕自然灾害知识、心理辅导、科学养畜、卫生知识、产业发展和科技法律知识等内容进行。30 次培训共发放各种资料 6500 余份，参与人次在 3000 以上。同时，项目完成了 5 个村庄 23 个村民小组和 15 个互助小组的 678 户农户的调查，形成了调查报告递交给当地政府。这份报告引起了政府对项目点村庄的关注，据南江黄羊专业发展协会统计，项目执行期间共拉动了政府方面的投资 395 万元。此外，南江黄羊专业发展协会还在项目执行期间为这 5 个村庄向其它民间组织申请了 71.91 万元的项目。

“灾后防御与健康促进”项目在巴州区花溪村兵山村景家扁社区成立项目管理委员会、妇女互动小组和灾害应急小组，自发组织了 5 次社区隐患排查，并自筹资金，自发投工解决了道路、用电等问题。项目共开展了 11 次灾害预防及灾害管理、生态健康知识及社区善治培训，并修建了 2 口过滤池和清水池、安装了 1900 米主管、4300 米分户管以及 1200 米农业灌溉主管。

“本地小组辅导模式的灾后心理援助探索”项目进入桐林村做的第一件事就是帮助村民重新搭建木耳大棚，恢复生计。项目通过爱心义卖及提供各种销售信息等方式，帮助村民寻找解决木耳滞销的对策。项目在桐林村 6 组建立了互助小组，共有 60 余户农户参与，开展了各种类型的小组辅导、讨论及互助活动 40 余次。

“灾后家庭生产自救计划及社区写作能力建设培训”项目在 6 个村庄协助成立了 6 个互助小组和 2 个合作社，开展了互助小组相关知识培训、技术培训和能力培训 33 次，为 300 多户农户制定了家庭自救计划。此外，项目还在社区开展了一系列的文体活动。

“灾后社区生态文明重建”项目为 4 个项目村提供了发电机、发电机配套设备和放映设备，给灾民带来了光亮和信息。项目在 4 个项目村建立了灾后社区生态文明重建中心，组织了“共管委员会”和“社区服务队”，开展了基础设施建设、生计培训、文娱活动、支教、灾后疾病防疫、生态环境保护教育等一系列活动。项目还协调了凤凰网和壹基金组织的“中华小姐环球关爱行动”到安县和青川的两个项目点开展志愿活动。最后，项目还组织编写并发放了《灾后社区生态文明重建中心操作手册》2000 册。

“关注灾区留守儿童”项目为文县碧口镇尖山村的儿童捐赠了价值 8242.8 元的物质以及部分衣物和旧书。

“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目在南部县双佛镇西山坝村实施了以发展母猪的生计项目，执行了母猪投放，以及猪圈修缮、技术培训和指导、建立互助组等活动。整个项目产生了如下成果：1、直接受益 22 户 99 人，共投放母猪 40 头。目前存栏 40 头，已产仔 31 窝，共产仔猪 317 头，销售收入 131600 元，户平收入 5981 元。2、为受益农户提供了修缮圈舍的建材，共发放砖 161000 匹，水泥 768 包（38.4 吨），河沙 68 农用车。3、农户接受了技术培训，具备可持续发展的生产技能。4、为农户组建了互助组，通过本项目的带动，社区农户的组织化程度提高，提高了村民对自身权益和国家政策的关注度。5、协会对农户采取“个人筹一点、银行贷一点、政府帮一点、社团扶一点”的办法，整合各方面的资源达 300 万左右。包括 22 户共整合现金 106.25 万元，全村得到灾后重建资助 36.5 万元，村道公路建设资金 100 万元和排灌渠维修资金 50 万元。

“四川灾区专业社会工作综合服务项目”建立了安县红十字社工服务中心，中心从 2009 年 1 月 8 日开放以来，坚持每周开放六天（国家法定假日除外），平均每天至少接待学生 30 人以上，有时最多可达 60 多人。到 2009 年 8 月 31 日，中心的青少年累计 6457 人次，大人累计达到 800 人次。此外，中心面向学校开展的服务累计 1.3 万人次受益，面向社区开展的服务累计 3586 人次受益。

3. 支教

共有 3 个以支教为主体活动的项目。志愿者的广泛动员和参与是此类项目的特色。2 个项目共动员了近 300 名志愿者深入灾区为 2000 多名孩子们辅导功课，陪他们玩耍，抚慰心灵。5·12 地震对灾区的学生产生了比较大的影响，一方面由于地震影响使得学校停课，学生们落下许多课程；另一方面，孩子

们的心灵在地震中受到了较大的刺激。支教类项目是以开展课业辅导为主，同时辅助心理咨询、知识普及以及夏令营活动，给孩子们带来了欢乐和知识，帮助他们早日从地震的阴霾中摆脱出来。

“对灾区少数民族中小学生开展假期课业与心理辅导活动”项目在暑假期间招募了 31 名大学生志愿者，并组织这些志愿者到甘肃省陇南市文县碧口镇的文县二中开展了以课业辅导为主体，辅以心理咨询以及知识的普及等内容的活动，直接受益人数为 313 名。

“5·12 救援行动聚爱义工联合行动小组”项目开展了“快乐假期”的活动。2 个月的时间里在全镇建设完成 12 个教学活动点，设计了 5 次课程，完成了 5 次教案撰写，组织了 1 次创智夏令营活动，合计为遵道镇 10 个村 99 个组 1297 名学生提供了丰富多彩的支教活动。参与此项目的志愿者共有 211 人。项目执行期间，项目团队还完成了遵道镇的老人、孕妇、婴幼儿、残疾人、五保户以及需要特别照顾的人群逾 2500 人的部分基本生活物资的发放，并建立了弱势人群的统计数据库。

“都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划”项目在都江堰市勤俭人家、幸福家园两个安置点展开。项目的主要活动和产出包括：开办青少年儿童学习辅导晚托班 100 次，约 3000 人次参加；通过“我的地震经历”和“加油——在运动中恢复”这两项活动对儿童进行心理抚慰，约 3500 人次参与；开展家长座谈会，介绍活动计划，反馈青少年儿童的信息，提供科学教育培训，约 300 人次参与；开办家庭趣味运动会，促进亲子互动，约 200 人次参与；开展志愿者培训，为以上各项活动提供人力和技术支持，约 400 人次参与。

4. 图书电影

图书电影类项目共有 8 个，其中 6 个直接服务于灾民，2 个面向民间组织。图书电影类项目建立了 108 个流动/帐篷/板房图书室，共为灾区孩子送去了 32 万余万册的图书，让孩子们通过阅读来抚慰受伤的心灵。在送书的同时，往往也给孩子们带去了不同种类的文具和玩具。项目还为灾民放映电影 1400 场，给灾民带去了欢乐，提供了交流的平台。

“千秋助读行动一期项目”为灾区儿童募集了 60000 余册图书、30000 件毛绒玩具和一些文体用品，并选择与当时其它民间组织和个人志愿者合作，把这些物资及时发到了 13 个项目点的儿童手中。“千秋助读二期项目”利用募集的 281858.07 元资金（其中部分资金用于购买图书 113902 册）、53812 册图书和部分文体用品为四川灾区的小学、乡镇及安置点建立了 51 个帐篷/板房图书室，为灾区孩子提供了课外读物、玩具、文体用品以及活动空间。

“桃李满天下爱心图书计划”项目共开展了 14 次的书籍募集活动，共募集图书近 25000 册，组织进行了 4 次走访调研和送书活动，把书籍送到了灾区学校，并在 4 所学校挂牌成立图书室。

“灾区帐篷图书室”项目在绵竹和彭州共建立了 2 个帐篷图书室和 1 个流动图书角，募集了近 3000 册图书以及图书室需要配备的帐篷、文具等物资，并在绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室举办了 2 次联欢活动。

“地震灾后重建——居民自救互助手册”项目组织编写了 1 本 70 多页图文并茂的《地震灾后重建——居民自救互助手册》，并印刷了 10000 本，面向 35 家来自全国各地的民间组织发放，再由他们发送到灾民手中。

“灾区板房图书室”项目借助机构的网络平台，有效地整合了各类资源，为灾区的小朋友建立了 50 个板房图书室，并在成都举行了 3 次志愿者培训活动以及阅读教育沙龙活动。每个图书室根据学校规模配备了 1000-2000 册儿童读物，总共配送书目 61976 册，全部为近两年出版的优秀图书。通过建立板房图书室，项目为灾区小朋友提供了优秀的儿童读物、阅读交流的机会和丰富多彩的课余活动。

“百场赈灾公益电影放映”项目与当地的电影院线合作，在 11 个项目点为灾民放映了电影 200 场。“地震灾区公益电影放映”项目是“百场赈灾公益电影放映”项目的延续，项目在四川、云南、甘肃等地共放映了 1200 场电影。该项目弥补了受灾群众文化生活的不足，给正在紧张参与灾后重建的人们带去了欢乐。

5. 培训

培训类的项目共有 7 个。培训的内容既有常识教育，也有专业技能的知识，7 个项目共为 100 人次进行了健康教育；为 1785 人次进行了生产技能培训；为 13 名国家心理咨询师，3 名工作人员，2 名心理志愿者，97 名教师进行了心理辅导技能的培训；为 50 名居民进行专业护工的培训。通过培训，他们掌握了技能，并应用于日常生活和工作，为灾后生活提供了必要的能力保障。同时，当地居民也把学习到的技能向亲戚朋友们传授，有助更多人受益。

“都江堰市灾民过渡安置区健康教育项目”编写了《灾民安置区健康促进研讨会培训材料》，会议内容包括灾后疾病防治的相关知识和社区健康教育方法，当地的卫生工作人员、安置区居民代表和志愿者代表共有 100 人次参加了培训。同时，项目还完成了《都江堰市灾民过渡安置区健康教育项目社区健康需求评估》报告和《建立灾区老年关怀长效机制——支持灾后老人关怀服务建议方案》报告，并向政府相关部门提交。

“抗震救灾农村妇女骨干培训”项目在遵道镇棚花村和双泉村举办了妇女绣花培训班和重建家园综合培训班，有 439 人次的妇女参加了培训。同时，项目编制并向灾民发放近 700 册《救灾常识手册》。

“5·12 灾后重建·心理志愿者与专业社工培训计划”项目培训了 13 名国家心理咨询师，3 名工作人员，2 名心理志愿者；培训了由灾区教师组成的种子志愿者 97 名。培训涉及的中小学共 9 所，灾区群众 500 余人，团体辅导灾区

儿童 2000 多人。通过培训，初步建立了以专家志愿者团队、心理咨询师种子志愿者、灾区教师志愿者及少量儿童家长组成的关爱梯队。

“5.12 古老孤残本土化专业照护免费培训班”项目在“红十字鹤童绵竹市紫岩护理中心”为 50 名学员开展了为其 15 天的培训课程。培训结束后，50 名学员取得了养老护理员培训结业证和养老护理员职业资格证，其中 7 名学员留在了护理中心工作。

“灾后自救羌绣生产技能培训”项目在汶川县威州镇和理县上孟乡举办羌绣生产技能培训班，有 330 人妇女接受了培训，每批培训 10 天，每个月培训 2 批，共培训 9 批。项目初步建立起培训、生产、管理、营销体系，协会+农户+企业的运作模式已基本形成。截至 2009 年 4 月 10 日，330 人培训学员中，大约有 50% 的培训学员在进行羌绣产品的生产。

“‘火凤凰计划’——妇女手工艺技能培训和就业”项目通过与企业合作，免费培训当地低收入或失业妇女从事绒绣工艺品的制作，并将其产品通过合作方进行销售。“火凤凰计划”共开办正式培训班四期，以滨河新村为焦点，受益群体范围扩散至周边安置点。参与火凤凰计划培训的学员共计 710 人。项目执行一年来运行稳定，目前有约 50 名妇女比较稳定地从事生产，总营业额为 37928 元。除了创造收入，项目还通过组建筹备组，加入倡导性的社会工作内容，鼓励妇女自立、自强，增强社区参与意识，使她们成为安置点的一支业余社会工作力量，从而积极地影响周围的人和社区。

“灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训”项目对以汶川县草坡向龙潭村为中心并辐射周边的金波、沙排等村农户进行了 7 次包括理念、社区能人、种草养兔、生态恢复、养兔技术和市场销售等方面的培训，项目中已参加培训农户 230 人次；2 次兔裘皮羌绣编织技术培训，已参加培训农户 76 人次，此外还组织部分羌族编织技术骨干到成都市旭平皮草公司参观学习。从项目培训开始，兔王扶贫研究中心项目工作人员每月组织技术人员入户服务农户，先后到 57 户农户家中现场指导农户建造养兔笼舍、种植牧草、加工饲料以及解决在养兔过程中所遇到的问题，并发现和培养农户中的能人成长为产业大户，使之成为产业的带头人。现龙潭村已有 32 户农户恢复养兔生产，存栏种兔 421 只，存栏大小商品兔 1800 余只，已有 7 户养兔农户通过成都市旭平食品公司收购和自行销售成品兔 1686 只，销售收入 4.5 万元，除去养殖成本，养兔农户增加收入 2 万元。

6. 心理辅导

心理辅导类项目共有 5 个。其中有 4 个项目服务于灾民，1 个项目服务于赴灾区工作的新闻媒体工作者、民间组织工作者和其它志愿者。心理辅导减轻了灾区人民或灾区工作人员的心理疾病和恐慌，减轻人们对地震灾难造成的心理创伤，抚平地震灾难带给人们的心理创伤和恐惧阴影。

“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目与中科院心理研究所合作在都江堰北街小学开展了心理讲座和互助活动，并向学生赠送了 300 个芭比娃娃，300 个绒毛玩具和 500 盒画笔。此外，项目还组织了 20 名学生赴成都参加了“收藏版芭比/乐高中国巡回展”。

“灾后妇女青少年心理关爱行动”项目通过培训 42 名大学生志愿者，在项目点开展了为期 15 天的关爱活动，通过走访、慰问村民，对小学生进行课程辅导，通过游戏、体艺娱乐等方式帮助学生走出阴影，同时通过广播、办板报、散发资料等方式宣传心理健康知识，4 个村庄共 600 名妇女、800 多名青少年直接受益，4000 名村民间接受益。

“512 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目直接受益人数 4830 人，包括团体辅导直接受益者 4792 人，个案辅导直接受益者 38 人。项目共发放心理援助手册 9720 册，并根据问卷调查结果形成 3 篇调查报告：《5.12 后陇南灾区群众的心理健康状况》、《甘肃陇南中学生在 5.12 后的心理健康状况》、《甘肃陇南教师 5.12 后的心理健康状况》。

“震后心灵热线”项目为 60 多名志愿者提供了“关怀者培训”，项目执行期间共接听热线 229 个，接收到短信救助 165 人次，来回短信数目 722 条。

“‘心+芯’震后心理支持计划”项目共为 39 名赴灾区工作的新闻媒体工作者、民间组织工作者和其它志愿者提供心理服务，并向新闻工作者、民间组织从业人员以及四川的民间组织赠送了“快乐芯”61 台。

7. 调查研究

调查研究类项目共有 8 个，形成研究报告 6 篇。研究报告为政府、民间组织以及社会提供专业建议，促使抗震救灾工作更加规范有效。

“NGO 参与 5·12 地震灾后重建的形式与传播效果调查”项目完成报告《汶川地震民间组织抗震救灾满意度、参与灾后重建形式及传播效果》。

“汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究”项目完成了一篇 6 万多字的调查报告。

“NGO 参与灾后重建的社会资本管理调研”完成《NGO 参与灾后重建的社会资本管理能力调研报告》、《NGO 是灾后重建的重要社会资本：关于建立 NGO 参与灾后重建工作的机制建议》和《NGO 参与灾后重建的社会资本管理能力建设项目建议书》三篇报告。

“甘肃文县高二学生备考辅导及流行疾病预防教育和社区公共卫生设施状况评估”项目的调研论文获得了兰州大学暑期社会实践论文一等奖。

“回族乡灾情调查及灾后重建需求评估”项目，在调研结束后，参加了兰州市 9 家民间组织的沟通会，在会上通报了大寨乡锁家村灾情和需求。另外根据调查结果，他们向中国红十字基金会和世界银行第二届中国发展市场提交了两篇灾后重建的项目申请书。

“地震灾区法律援助与法律适用研究”项目招募了 128 名大学生志愿者开展灾后法律调研，形成了 30 份专题报告共计 42 万字。同时志愿者们积极参与到普法宣传中给进城务工的灾民提供法律培训 10 场，973 人/次参加。

“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目先后走访了安县红十字社工服务中心、安县桑枣镇省民政厅社工站等 25 处社工站点，对各类社工组织进行走访和问卷调查，共回收问卷 1031 份；在调查基础上，探索出了一套标准化、长期化、本土化的社工服务模式；撰写的《关于四川灾区社会工作服务组织情况的调研报告》调研报告得到了温家宝总理，回良玉副总理，李学举部长，李立国、姜力副部长的重要批示。该报告直接推动了国家民政部 2009 年 10 月 12 日《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》的出台。

“专家组赴川筹备试点建设工作”项目时“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目的延续，在前期调研的基础上，为进一步推进试点工程、培育社会工作服务组织，对四川地震灾区及周边地区拟纳入试点工程的社会工作服务组织发展情况进行了考察、督导、评估和筛选。通过开展试点调查和协调工作，协助拟定的 5 个试点社会服务组织注册为民办非企业单位，加强社会工作服务试点组织的能力建设。民政部社会工作司同意将社工协会开展的社工服务组织的相关试点工作纳入民政部第二批社会工作人才队伍建设总体安排。

8. 会议

会议类项目共有 7 个。会议的内容包括分享国外灾后重建的经验、专题探讨抗震救灾的困难、提倡生态文明理念、公益传播、公益项目交流展示等。通过这些会议，民间组织更加明确了自身在抗震救灾中的定位以及重点，也把民间组织的理念、工作方式深入到抗震救灾中去，为抗震救灾提供了支持，实现了信息的有效沟通，建立了一个民间组织间的连接网络，实现了集思广益、经验共享。

“‘巨灾的应对与我们的责任’系列讲座”项目举办了 5 场系列演讲会，动员了 200 多家民间组织前来参会；“生态文明与灾后重建——民间环保组织救灾案例分享与绿色建议”项目动员了 100 多名来自民间组织和媒体从业人员前来参会，形成了一份记录论坛全过程的会议手册；“灾后重建规划研讨班”项目举办了 2 次会议，第一次为 39 家环保民间组织试讲了社区灾害管理的内容，第二次则举办了“灾害社会影响评价、社区灾害管理规划”研讨班，吸引了 43 家民间组织，57 人参会；“‘灾后重建 NGO 如何发挥作用’培训”项目邀请台湾专家为来自陕西、四川、甘肃的 27 家民间组织共 71 人进行了培训；“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目为中国红十字基金会招标工作开展三个阶段的工作：前期筹备，接受标书并协助红十字基金会评审委员会进行初评，筹备红十字基金会公开招标评审委员会的第一次会议。

“公益项目北京交流展示会”由展会、论坛、招标发布会和人才招聘会四部分组成。有 128 家民间公益机构展出了自己的项目，80 多个大中型企业、10 多家非公募基金会及 20 多家作为主办方的公募基金会到场参观，双方借助展会面对面的进行沟通了解。其中，上海欣耕工坊同某一企业初步达成了订单意向、陈一心家族教育基金会对视野中国的职业分享会项目表示了初步支持的意向及绵竹市民生经济专业合作社与中国红十字基金会达成了初步的合作意向。超过 3000 人次参加了“公益合作新模式”论坛和“大学生职业规划与公益创业”论坛。在公益项目招标信息专题发布会上，7 家基金会公布了超过 2000 万元的招标计划。在人才招聘会上，近 40 家公益机构公开招募员工和志愿者。

为期半天的“2009 北京大学公益传播论坛”的主要内容包括“慈善导航，导航慈善”、“公益产业链的再造”、“慈善规则与规则慈善”和“公益传播与传播公益”四部分。项目邀请了 150 多位学术界、实务界以及媒体界人士前来参会。网易、凤凰网等媒体专版报道了本次论坛，推动了社会对公益领域的关注。

9. 信息平台

信息平台项目共有 4 个，项目执行期间共发布信息 6000 多条。信息平台项目发挥了收集信息、发布信息的作用。此类项目记录本次救灾和重建的过程，介绍以往国内外抗震救灾的经验，形成了一套较完整的数据库，为民间组织、政府以及全社会开展抗震救灾工作提供了智力支持，为将来处理类似灾害提供了极具价值的经验材料，为今后的相关研究奠定了基础。

“社会组织救灾信息服务平台”项目建立了“社会组织救灾信息服务中心”开通了“社会组织救灾服务中心”网站，本网站包括了 15 个栏目，每两周编写一期《社会组织救灾观察》，制作了一个电子救灾地图和一个 PPT 版救灾地图，整理了 20 家民间组织的信息包，形成一篇《NGO 廉洁意识和信息公开意识调查报告》。通过电子邮件，《社会组织救灾观察》的受益群体至少有 3500 人；PPT 版救灾地图的受益群体至少也有 3500 人；信息包的受益群体 50 人左右；调查报告的受益群体在 20 人左右。

“翼起美丽信息平台建设”项目创建了“翼起美丽”网站，共发布社工/民间组织介入灾后重建信息 2400 多条，注册会员 9580 余人，同时青翼定期向 30 多家机构发送电子邮件，说明信息平台最近的信息资料更新情况。项目还完成了项目杂志《社工在行动》，把抗震救灾过程中多家机构的行动资料进行整合编辑，并通过电子邮件的方式发送给杂志涉及到的机构。

“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目开通了“四川 512 民间救助服务中心”网站，并将 512 中心收集的机构项目点工作情况定期汇总制作救灾地图。项目期间共发布信息 456 条。此外，项目还发布了 12 期简报，开展 14 期交流会，接待机构 308 批次，与 34 家民间组织签署合作备忘录，进行了 3 次专项调研。

“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目旨在为“乐和家园”灾后重建项目提供辅助性服务的同时，为各 NGO 搭建灾后社区重建的信息交流平台。项目建立了网络服务平台，通过对乐和家园的宣传，实现了城乡合作和远程互助的功能，为未来产业服务平台奠定了基础。消费者联盟的建立，为灾区各种产品的销售开拓了市场。

（三）受益人满意度

我们针对 27 个一线项目做了 680 份“受益人满意度”的问卷调查。

在受益灾民参加过的活动中，当问到“有多大程度上解决了您的问题”时，有高达 62.8% 的人表示“非常有帮助”，有 34.3% 的人表示“有帮助”。

注：向被访者提出的问题是：“您是否参加过下列活动？若有，请问这些活动在多大程度上解决了您的问题？”

因为一个项目往往进行多个活动，因此 N>680。

表 34 项目活动对受益人的作用

类别	频数	百分比 (%)
非常有帮助	1003	62.8
有帮助	546	34.3
无所谓	21	1.3
没有帮助	24	1.5
更加恶化	2	0.1
总计	1596	100

受益灾民对项目的总体评价非常高，有 71.3% 的人认为该项目“很好”，另有 25.4% 的人对项目的评价为“好”，回到“很好”和“好”的百分比达到了 96.7%。

表 35 对项目的总体评价

类别	频数	百分比 (%)
很好	485	71.3
好	171	25.4
一般	20	2.9
差	2	0.2
很差	2	0.2
总计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“您对这个项目总体上如何评价？”

此外，有 93.5% 的人希望或者迫切希望再次得到这个项目的帮助，其中“迫切希望”再次得到帮助的占 46.8%。

表 36 多大程度上希望再次得到这个项目的帮助

类别	频数	百分比 (%)
迫切希望	318	46.8
希望	331	48.7
无所谓	21	3.1
不希望	8	1.2
绝对不希望	2	0.2
合计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”

还有 85.0%的人会把这个项目向其它需要帮助的人推荐，有 11.3%的人不确定是否推荐，表示“也许会”会推荐这个项目。

表 37 向其它人推荐这个项目

类别	频数	百分比 (%)
肯定会	578	85
也许会	77	11.3
不会给别人建议	18	2.6
肯定不会	5	0.7
阻止别人参加这个项目	0	0
不清楚	2	0.4
合计	680	100

注：向被访者提出的问题是：“如果其它人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”

可以看出，项目得到了受益群体的高度评价和认同，这表明 5·12 灾后重建资助项目得到了灾民的广泛认同，解决了他们面临的一些问题。

（四）项目的可持续性

项目的可持续性表现在 4 个方面：

第一，总结项目经验，将其进行推广和复制，并继续以此模式申请项目。

到目前为止，已经有 9 家项目执行机构在一期项目结束之后，成功地向南都公益基金会申请到了第二期的“5·12 灾后重建资助项目”。这九家机构分别是北京信保科技发展有限公司、多背一公斤、陕西省妇女理论婚姻家庭研究会、北京天下溪教育咨询中心、清华大学社会学系、中华儿童文化艺术促进会、北京大学公民社会研究中心、中国社会工作协会、上海浦东非营利组织发展中心。其中陕西省妇女理论婚姻家庭研究会共申请成功了三期项目，第三期的“推广灾民互助过渡安置房”项目即建立在第二期“‘手拉手安居工程’

——灾民互助搭建过渡安置房”项目的基础之上。四川省社会科学院申请的“民间公益组织参与灾后重建信息平台”的二期项目。

第二，项目结束后，通过各种方式继续关注和服务于项目点。包括继续为项目点获取更多资源、培育当地组织、与项目点建立良好合作关系等多种方式。

仪陇县乡村发展协会长期以来在农村小额信贷领域业绩出色。在“仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建”项目结束之后，仪陇县乡村发展协会计划在利民村开展小额信贷服务，为项目点提供小额信贷以及技术、信息等方面的支持，指导村民根据自己的现有可利用资源，正确进行生产经营规划。

北京市海淀区山水生态伙伴自然保护中心在“灾后社区生态文明重建”项目结束之后，其中的一个项目活动——“我们是主角——灾后社区生态文明重建影像记录行动”一直持续至今，他们联合佳能等企业通过影像记录继续向外界宣传项目点的情况。

上海市阳光社区青少年服务中心在项目开展的过程即有意识地构建项目长期运行的机制，培养家长和儿童领袖，影响安置点管委会、居委会的干部，宣传社会工作的基本理念，促进社区干部运用“助人自助”的理念和方法实施安置点的管理与服务。他们通过为都江堰妇联培训妇女干部、协助其成功申请南都公益基金会项目经费，以及对 5 名都江堰社工的“门徒式”培训，推动都江堰社工队伍的本地化。目前，都江堰也成立了社会工作者协会。

第三，项目本身产生的积极效果将持续影响受益群体，并使之长久获益。

天津市鹤童老年公益基金会实施的“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目，其培训的 50 名学员全部获得护理员处级资格证书，其中有 7 名学员已经在“红十字鹤童绵竹市紫岩护理中心”实现就业。

第四，项目为今后的救灾工作和相关研究积累资料，奠定基础。

例如，智人慧心助学网实施的“地震灾后重建—居民自救互助手册”项目，该手册的电子版“手册会一直放在智人慧心网站上供其他组织下载和打印”。

北京惠泽人咨询服务中心根据“NGO 参与灾后重建的社会资本管理调研”获得的信息撰写了《NGO 参与灾后重建的社会资本管理能力调研报告》，政府版的《NGO 是灾后重建的重要社会资本：关于建立 NGO 参与灾后重建工作的机制建议》和《NGO 参与灾后重建的社会资本管理能力建设项目建议书》三篇调研报告，为今后的相关研究奠定了基础。

另外，三个信息平台项目建立的网站在项目结束之后一直在运营，为政府、民间组织、企业和社会大众继续提供抗震救灾的信息。

（五）媒体报道

据不完全统计，至少有 13 家电视台、3 家电台；29 家报纸、2 家杂志；

30 家门户网站和论坛；40 家机构网站以及诸多机构博客和个人博客对由南都公益基金会资助的 45 个“5·12 灾后重建资助项目”进行过报道和转载。此外，英国卫报、凤凰网、凤凰卫视和台湾 TBS 电视台等海外媒体也对本项目进行了报道。

表 38 媒体报道列表

报纸、杂志	全国性	工人日报、中国社会报、中国妇女报乡村周刊、南方人物周刊、南都周刊、中华文化报、公益时报、中华读书报、21 世纪英语教育周刊、健康报、出版商务周报、青年心理杂志、暖通空调杂志
	地方性	甘肃：甘肃经济日报、兰州晚报、兰州大学学报、兰州大学哲学社会学院院报 北京：北京青年报、新京报 四川：四川日报、成都日报、华西日报、德阳日报、教育导报、华西都市报、都江堰快报 陕西：陕西日报、西安晚报 上海：解放日报、新民晚报、新闻午报 云南：昆明日报 浙江：萧山日报
门户网站、论坛	新华网、人民网、搜狐网、网易、腾讯网、财经网、东方网、中国新闻出版网、中华记者网、中国捐助网、天涯论坛、公益中国网、新闻网四川频道、天津政务网、西安人口网、华龙网、龙虎网、上海热线、四川在线、中青在线、侨胞网、豆瓣、赶集社区网、牛博网、读库网、巴中新闻网、心知时代网、四川省林业厅网站、陇南在线、什邡市公众信息网	
机构网站、博客	南都公益基金会网站、中国发展简报、中国民促会网站、社会组织救灾信息服务中心网站、四川 512 民间救助服务中心、翼起美丽网、青翼社会工作网、新公益伙伴 (NPP)、NGO 互动网、中国敬老院网、中国老人院网、天天健康网站、西部女性网、NGO 发展交流网、壹基金网站、自然之友网站、农家女网站、山水自然保护中心网站、北京天下溪教育咨询中心网站、上海市阳光社区青少年事务中心网站、大巴山生态与贫困问题研究会网站、爱白网、北京市西部阳光农村发展基金会网站、上海新途社区健康促进社网站、北京桃李天教育咨询中心网站、多背一公斤网站、甘肃怡欣心理咨询中心网站、云南绿色流域网站、智人慧心助学网、震旦纪公益信息技术中心网站、润灵公益事业咨询网站、北京地球村网站、清华大学媒介调查实验室网站、攀枝花花公益网、仪陇县乡村发展协会网站、南部县乡村发展协会网站、公益口碑网、中国南江黄羊网、北京大军经济观察研究中心网站、北京大学新闻网、新浪 mangel 社工博客、遵道志愿者博客、其他个人博客	
电视台、电台	中央	中央电视台
	地方	甘肃：甘肃电视台、兰州人民广播电台 四川：四川电视台、都江堰电视台、彭州电视台、德阳电视台、德阳人民广播电台、绵竹电视台、平武广播电视台 湖南：长沙政法频道 陕西：陕西电视台、西安电视台、陕西省电台 上海：上海电视台、上海卫视
海外媒体	英国卫报、凤凰网、凤凰卫视、台湾 TBS 电视台	

注：1 “报刊杂志”和“电视台电台”两栏中，对于全国和地方的划分标准为：国家各部委、行业联合会、各大研究所联合主办或属部委机关报的划为全国性一栏，地方单位及其他主办的报刊杂志和电视台电台划为地方性一栏。2 “门户网站”此处定义为：将各种应用系统数据资源和互联网资源集成到一个信息管理平台之上，并以统一的用户界面提供给用户的应用系统。

3 “机构网站”此处指：申请过本次灾后重建项目，并且在该机构的官方网站上对相关项目进行过报道的各个机构的官方网站。4 表中报刊杂志全国性一栏，门户网站、论坛一栏和机构网站、博客一栏均按照媒体名称的笔划升序排列

六 成功经验总结

不管是资助方、项目执行机构、评估方，还是广大社会，都希望每一个公益项目能够获得成功，而借鉴以往项目的成功经验是项目通往成功之路的一条捷径。通过对那些成功经验的总结，可以帮助我们理解为什么这个项目得以成功开展，为我们自身在设计和执行项目的过程中提供借鉴，从而完善项目实施方案和项目管理。

在项目评估中我们看到，有些项目整体上都做得非常好，有些项目在部分环节上做得很好，但部分环节不够理想。这一节我们主要把那些做得好的项目和那些尽管总体上不是很理想但部分环节做得非常好的项目的成功经验进行归纳总结，通过项目评估，我们把南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的成功经验归结为设计合理、执行投入和管理规范三个方面。

（一）设计合理

1. 准确把握目标群体的需求

项目最终是要为目标群体服务的，从目标群体的需求出发是保证项目设计合理的基础。这就要求项目执行机构在进行项目设计时，从多方渠道了解调查目标群体的实际需求，确保对目标群体需求判断的准确性和可靠性。

根据评估调查发现，凡是成功的项目在前期都有细致的需求调查过程，或是通过亲赴灾区第一线了解实际情况，或是根据当地政府部门、民间组织和个人提供的信息做出判断，以此来保证对目标群体需求的掌握，在此基础上设计项目活动。

地震发生后的第二天，大邑县养兔协会秘书长张书平就带领协会工作人员开始对灾区的 50 个村做灾情及需求调查。调查过程中，协会发现村民“等、靠、要”的思想比较严重，村民房子都有不同程度的损毁。一些村民在等着政府的政策出台和企业等外界的资源进入，行动比较缓慢。地震过后刚好是收割期，一些家庭人手不够，很难在余震和当时比较恶劣的天气下及时抢收。看到这些情况后，协会认为可以通过成立生产自救互助小组，让村民以互助形式来应对灾后重建，大家可以互相帮忙修房和收割。一是用团队的力量提高生产生活恢复的效率，二是尽快摆脱等靠外界资源的思想，尽早自己动手实现自救。另外，地震对当地兔业也有一定损害，养兔的生计恢复存在一定困难，因此协会准备开展一系列养兔技能的培训。基于此，协会向南都公益基金会申请了“灾

后家庭生产自救计划及社区协作能力建设培训项目”。

可以看出，大邑县养兔协会设计的项目适合问题的本土特征和需求者的独特环境，这样就实现了对特定问题或需求做出准确的回应。

在通过调研发现实际需求、确定目标群体之后，还要明确指定对象边界，区分“近期需求”、“中期需求”、“长期需求”，充分考虑到目标群体的强烈愿望，回应最迫切的需求。要实事求是，而不是想当然的、单凭经验来确定具体的需求。这又需要项目执行机构对目标群体面临的问题有深入的理解，并能够认真权衡目标群体在得到项目服务过程中会遇到的障碍和困难。

在设计“‘手拉手安居工程’——灾民互助搭建过渡安置房”项目时，陕西省妇女理论婚姻家庭研究会已经在当地完成了一期项目，对当地居民生活中遇到的问题感同身受，本项目就是从灾民的最紧迫的实际需求出发。当时正值7月份，天气炎热，灾民居住的帐篷内温度有时高达40多度，而永久性的住房短时间内建不起来，居住条件亟待改善。在这段时间内，帮助村民搭建安全方便、适宜居住、造价低廉、灾民负担得起的过渡性住房，就成为灾民最迫切的需求。评估工作人员在评估该项目时，发现几乎所有的被访者的人都将重建、修缮房屋列为震后最需要的服务，由此可见陕妇会本期项目很好的回应了村民们最迫切的需求。

2. 项目目标具体

在准确把握目标群体需求的基础上，机构要思考如何去满足目标群体的需求，这就要求设计出明确具体的项目目标，并列出具可衡量或者可量化的指标。一方面利于机构设计相应的项目活动来回应项目目标，并在执行过程中按照既定指标规范实施；另一方面项目目标是否具体关系到项目的监测和考核，也利于南都公益基金会和第三方监测评价项目的实施效果。

凡是成功的项目，在目标设计方面都满足以下要求：

第一，目标具体不空洞，界定的社会问题明确，并且能做到将问题具体化，限定项目的实施时间、地点和范围；

第二，目标切合实际，符合当地的实际情况，充分了解当地突出问题的基础上制定的；

第三，目标可实现，在机构能力范围之内，符合专业特长，并充分结合机构的便利条件；

第四，目标集中不宽泛，对应发现的问题提出项目目标，有具体的数字可衡量。

如上海阳光社区青少年事务中心承担的“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”项目正是针对需求调研发现的问题，设计了项目的目标。设计的思路是，先培训大学生志愿者，然后让这些志愿者去辅导青少年，实施家长沙龙计划，从而带动整个社区一起参与活动，增进大家的友谊，也增进了社区的融

合。制定的项目目标涉及到大学生、青少年、家长、社区四个层面，见表 39；同时也设计了相应衡量成果的指标，见表 40。

表 39 上海阳光为本项目设计的项目目标

编号	目标内容
1	针对灾区大学生：采用“赋能”和“服务学习”的视角，通过小组工作的方式进行心理社会辅导，进行灾后的心理社会关系复原；通过参与互助性质的志愿者培训与服务，提升自我认同。
2	针对安置点青少年：通过参与社工和灾区大学生志愿者开展的各种活动，使得青少年暑期生活丰富多彩，并可组织安置点青少年进行才艺表演回馈社区。
3	针对安置点家长：通过社工与灾区大学生志愿者的服务，将青少年暑期照看的任务交由社区来承担，使得家长能在白天找寻工作，并在空余时间组织多元化的家长培训，增进家庭融合。
4	针对安置点社区：以青少年服务为切入点，进而融入青少年家庭，通过青少年为社区进行才艺表演等方式，增进社区居民的交流机会与社区认同感。

表 40 上海阳光为本项目设计的可衡量指标

编号	可衡量指标
1	大学生志愿者培训计划，人数：40 人；人次：100 人次
2	大学生个人成长培训计划，人数：16 人；小组工作数：2 个；参与人次：40 人次
3	我与奥运同行——青少年运动会，青少年人数：50 人；社区居民：50 人
4	青少年课程辅导计划，参与人次：300 人次
5	青少年文娱活动计划，参与人次 300 人次
6	安置点家长沙龙计划，参与人次：100 人次

3. 项目实施方案合理易行

如果给定明确的需求，项目执行机构就需要制定一套能够满足这些需求的实施方案。实施方案告诉我们项目为什么采取那些行动，如何实施，并且存在只要按照项目的规定行动就可以得到所需要的结果的因果关系。

找准切入点

面对灾民的需求、机构自身的工作领域以及作为一个外来者的身份，要保证项目能够成功开展，项目执行机构首先要设计准确的切入点，既能保证项目活动能够有效的满足目标群体的需求，又能够发挥机构的优势，而且简单易行。

针对灾后初期社区居民的需求具有紧迫、简单、集中的特点，北京市海淀区山水生态伙伴自然保护中心利用募集到的资金为灾民购买了发电机、汽油、

电视机、电视信号卫星接收器等设备，建立村民活动中心，得到了当地居民的热烈欢迎和响应。

活动内容具体

活动的设计是为了回应发现的问题，计划开展的项目活动都是围绕项目目标设计的。成功的项目要求设计出内容详细、条理清晰的活动计划时间表。一方面保证通过这些项目活动可以实现项目目标，另一方面保证在项目执行阶段的进程控制。

攀枝花市援助少年儿童志愿者协会为了实现项目申请书中设立的目标（见表 41），设计了三个关爱梯队，分别是心理咨询师及心理志愿者组成的第一梯队，灾区本地教师及志愿者组成的第二梯队，由当地受创儿童家长组成第三梯队。再通过上一梯队对下一梯队进行培训的方式来实施项目，见表 42。

表 41 攀枝花市援助少年儿童志愿者协会设计的项目目标

编号	项目目标
1	18名心理咨询师、4名社工、3名工作人员、3名有心理学背景的志愿者受益
2	培训50名左右灾区教师及儿童家长，30名能长期在灾区参加灾后心理援助的心理志愿者及其家庭
3	1000名左右儿童及其家庭和学校受益
4	通过培训初步建立灾后心理志愿者关爱梯队

表 42 三个梯队概况及培训方式

梯队	成员	培训方式
第一梯队	以攀枝花援少会心理咨询师、中华心理学会心理咨询师、北京华夏心理教育中心心理咨询师为主,社工及心理志愿者为辅。	邀请台湾儿童福利联盟专家林武雄处长和其它国内专家其进行短期培训。培训形式为三至四天的工作坊密集培训,培训后次梯队进入灾区在心理干预专家的督导下开展一些短时的心理关爱工作。
第二梯队	受灾当地学校的教师和能保持长期参与服务的有心理学背景的志愿者及专业社工	邀请国内外著名专家和第一次培训选拔产生的培训师共同为关爱二队进行长期的培训或工作坊,每次计划四天,直到关爱二队的队员能基本上独立胜任工作。
第三梯队	当地受创儿童家长	由第一梯次产生的培训师和第二梯次产生的优秀队员共同为儿童家长进行培训,邀请专家进行指导。

在此基础上，机构设计了较为详细的活动计划表，包括活动时间、活动地点和活动内容，具体如表 43。

表 43 5·12 灾后重建·心理志愿者与专业社工培训计划活动

活动时间	活动地点	活动内容
2008.5.30—2008.6.10	攀枝花市援助少年儿童志愿者协会办公室	项目筹备阶段（心理关爱团队队员招募）
2008.6.13—2008.6.14	四川.成都	协调组织，准备心理关爱团队培训工作。
2008.6.15—2008.6.17	四川.成都	第一次培训:培训种子教师，选拔培训师。参加人员由心理咨询师、社工、工作人员和有心理学背景的志愿者组成。培训专家：台湾儿童福利联盟林武雄处长及其助手。
2008.6.19—2008.6.22	四川.绵竹市.汉旺镇	进行招募选拔项目点教师及心理志愿者工作。准备第二梯次的培训。
2008.6.25—2008.6.27	四川.绵竹市.汉旺镇	第二次培训：邀请专家和参加了第一次培训的种子人员一起对受灾地教师和心理志愿者进行培训。
2008.6.28—2008.6.29	四川.绵竹市.汉旺镇	第三次培训(2天)：受创儿童家长。
2008.7.10—2008.12.1	四川.绵竹市.汉旺镇	服务

时间安排合理

一是整个项目的执行时间周期合理，可以保证项目设计的活动能够在预定时间内完成；二是每一个项目活动的时间分配合理。同时地震过后，灾区的实际情况瞬息万变，机构对未来可能出现的项目风险要考虑周全，选择在适合项目实施的时间开展，避开不利因素的影响。

西安慧灵智障人士服务工作站承担的“灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训项目，项目核心活动是开办 NGO 参与抗震救灾的培训会议，虽然项目内容比较简单，但机构为了更好的完成项目目标，在充分考虑各方面影响因素的基础上设计了详细的时间安排表（如表 45），项目的实际执行过程严格按照申请书中设计的活动时间表进行，各项活动都围绕举办培训会议开展设计的活动均按时完成，取得了预期的效果。

表 44 西安慧灵设计的项目活动时间表

序号	项目内容	执行时间	协助执行机构
1	培训前需求了解并座谈	2008年6月11日	陕西妇研会
2	台湾分享人的准备	2008年6月-7月15日	台湾联合劝募协会和台湾家扶基金会
3	培训前的准备工作(确定场地、发通知给参会人、培训资料的准备)	2008年7月9-7月15日	西安慧灵 陕西妇研会
4	培训	2008年7月31-8月3日	陕西妇研会
6	项目总结评估与报告撰写	2008年8月-9月1日	西安慧灵

预算与活动匹配

资金是项目活动得以顺利开展的基本保障。一个成功的项目，其预算跟项目的活动是匹配的，项目的活动和产出都是项目资源所能提供的。

一方面每项活动都应有与之相匹配的预算，同时在不同的活动内容之间合理分配资金，人员费用、材料费用和活动费用，以保证活动的顺利开展；另一方面预算整体要符合实际情况，不能夸大或缩小，避免不必要的资源浪费。仪陇县乡村发展协会承担的“仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建”项目，共向南都基金会申请项目经费 50000 元，项目实际花费了 50817 元（见表 5-7）。整体来看，项目的预算从实际出发，各项目活动资金分配合理，资金的实际使用情况基本符合预期。合理的资金预算保障了项目活动的顺利开展。

表 45 “仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建”项目财务报表

费用项目	预算(元)	实际支出(元)	节余或超支(元)
1.资助 69 户受灾农户	39800	39800	0
2.农技畜牧健康保健指导费	1500	1500	0
3.项目团队宣传、工作补贴	1800	2160	360
4.项目工作人员通讯费补贴	1000	1000	0
5. 差旅费(含下乡生活费)	5000	5130	130
6. 宣传和信息传播费	0	120	120
7.项目工作人员下乡防暑药费	0	207	207
8.项目活动评估费	900	900	0
合计	50000	50817	817

4. 项目团队能力有保障

要做好一个项目，除了资金方面的保证外，项目执行团队的组建也至关重要

要。项目执行团队的能力将直接影响项目的最终产出。成功的项目一方面是选择机构擅长的工作领域开展项目，另一方面组建的项目执行团队结构合理，团队成员的能力能够胜任项目的要求。

选择机构擅长的工作领域

执行机构应设计机构擅长的项目，即设计的项目类型与机构工作领域相匹配。

天津市鹤童老年公益基金会承担了“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目。鹤童作为民办专业养老护理机构已成立了 10 余年，曾接受民政部、原劳动和社会保障部委托，先后参与制订《养老护理员国家职业标准》、主编专用于国家职业技能鉴定的《养老护理员国家职业资格培训教程》，以及《养老护理员国家职业资格培训教学大纲》，还接受中华慈善总会的委托，连续举办了四期“全国老人院院长培训班”。因此该项目正是鹤童最擅长的工作领域。

执行团队能力强

项目的执行团队成员是项目的直接负责人，项目的成功与否与实际执行团队的能力有密切的关系，因此项目执行团队的能力直接影响了项目的开展。执行团队成员的组织能力、管理能力、协调能力、宣传动员能力、专业技能、可以投入的时间精力、具备的工作经验等是关乎项目最终产出的重要因素。

上海复惠社会工作事务中心为了实施“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目，组建的项目团队以复旦大学社会工作学系的骨干教师为核心，香港大学社会工作及社会行政学系为主要合作者，并吸纳及其他大学教师共同参与。团队成员主要有复旦大学社会工作学系的教师，上海市各社区有社工职业资格证书的社区干部——大部分是来自上海居委会社区工作一线的工作者，如社区的书记、居委会主任、社工站站长等。总体来看，项目团队成员既受过专业训练又有社区工作经验，符合项目的需要。

（二）执行投入

毋庸置疑，资源的充分投入是项目成功的重要保障。所投入的资源包括人力、物力、财力以及其它社会资源。在评估中看到，许多项目执行机构尽其可能的投入到项目的实施过程中，许多机构还积极地动员社会资源投入到项目中，资源的广泛投入保障了项目的成功运作。

1. 尽其所能投入机构资源

我们看到，绝大多数的机构在项目的执行过程中都尽心尽责，许多项目执行机构倾其所有力量去做事，投入了大量的人力物力和财力。

第一，机构领导的重视。机构领导的态度决定着对项目投入的资源量，比如项目执行团队的成员层次、数量、投入的时间，许多机构的负责人也同其他工作人员一样进入项目点工作，不但提供智力支持还为项目工作人员做出榜样作用。此外，机构领导的重视可以快速推进项目的进程。

兰州兴邦文化咨询服务中心开展项目时，机构负责人摆生义亲自带领志愿者团队到项目点开展救灾工作，为项目提供协调和后勤保障。摆生义这种长期扎根工作、不畏艰辛的精神，深深地感染了志愿者，从而激发了志愿者的热情和责任感。另外，天津鹤童老年公益基金会的负责人方嘉珂和韩淑燕于 2008 年 6 月到 9 月七次深入灾区走访当地的福利院和光荣院，以了解当地对专业照护的需求程度。

第二，组建了优秀的项目团队。优秀的项目执行团队是项目成功不可或缺的一环。对于项目团队来说，不仅仅需要有相当数量的工作人员，也需要有相当丰富经验的工作人员。对于救灾性质，大多数的项目时间较为紧迫，团队成员的数量可以保证项目工作按时完成；另外，本次项目存在着很多不确定因素，项目团队成员的经验可以确保应对突发事件。

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会开展“志愿者小分队赴川紧急救援”项目时，共派出 15 人的项目团队，项目团队的负责人有丰富的救灾经验，参与过 6 次赈灾和灾后重建工作，如 1998 年丹凤毛里岗乡水灾、2000 年紫阳水灾、2002 年宁陕先后发生水灾和特大泥石流等紧急救灾。

第三，机构投入了大量的时间和精力。许多项目都是比较琐碎、耗时的工作，需要执行机构投入大量的时间和精力。只有扎实的工作，才能为目标群体提供细致、周到、满意的服务。

震旦纪公益信息技术中心在运行“社会组织救灾信息服务平台”时，项目团队成员夜以继日的工作，投入了大量的时间和精力收集信息、整理信息、发布信息。项目团队的辛勤工作也获得了大量民间组织的赞许，保证了信息平台持续六个月的运行，也为社会各界提供了详细的救灾信息。

2. 广泛动员社会资源

民间组织开展项目的优势就在于动员力强、参与性高，能够广泛地整合社会资源。从本次成功项目的经验来看，无独有偶，项目执行机构不但投入机构已有的资源，也动员了大量的社会资源，主要包括资金资源、人力资源、物资资源、政府资源和媒体资源。

资金资源

资金是项目运作的最重要资源。资金的多寡影响着项目执行的最终效果。当项目资金充足时，执行机构可以开展更多有利于目标群体的活动、提升服务的数量和质量。然而，当项目资金匮乏时，执行机构很难如愿为目标群体提供优质的服务。对于许多 5·12 灾后重建资助项目而言，南都公益基金会只是资助其行政经费，而不是全额资助，因此项目执行机构还得向社会动员资源进行匹配。即使对于那些全额资助的项目，为了更好的完成项目，为灾区人民多做点事情，项目执行机构通常都会另外向社会募集资金投入到项目中。

北京市海淀区山水生态伙伴自然保护中心在灾区开展“灾后社区生态文明重建项目”时，广泛动员社会资源，向无名空间网友募集了 8 万元人民币。这笔资金共购买了 3 台数码相机，4 个充电器/电池，1 台摄像机，1 个背包，4 台电视机，4 套音响喇叭，4 台电视卫星信号接收器，4 台 DVD 机、4 台发电机，4 台太阳能热水器，以及汽油、用电器材、图书、光碟、桌椅、问题用品等物品若干。同时，欧盟“青海与四川社区生物多样性保护行动”为本项目投入配套资金约 8 万元，用于购买席草村饮水管道，支持“我们是主角——灾后社区生态文明重建影像记录行动”。

人力资源

许多民间组织在项目执行过程中招募了大量的志愿者。通常来说，民间组织招募的志愿者分为两类，专家志愿者和普通志愿者。两类志愿者对充实项目执行团队起到重要作用。

专家志愿者能够为机构提供项目建议、指导项目运作等，为机构提供了不可或缺的智力和经验支持。比如，上海阳光社区青少年事务中心在都江堰幸福家园安置点开展“灾区青少年暑期朋辈辅导”项目时，从上海师范大学动员了 4 位社工督导专家参与项目，为项目谏言献策。同样北京惠泽人实施“NGO 参与灾后重建的社会资本管理调研”项目时，动员了北京市社会科学院和中国农业大学的专家志愿者参阅设计调查方案、实地调查和撰写调研报告等工作，专家志愿者成为项目执行团队的中流砥柱。

普通志愿者主要负责项目执行方案的落实。为了保证志愿者能够更好地开展工作，服务于目标群体，许多机构在招募志愿者后，邀请专家对志愿者进行培训。培训是一个非常重要的工作，可以使志愿者清楚项目的运作逻辑、在项目中的角色；可以使志愿者了解开展项目的组织纪律、实施项目的注意事项；也可以提升志愿者的奉献意识、理解机构的组织文化和做事方式。这些培训为成功执行项目奠定了坚实基础。西安市基督教女青年会招募了大量的志愿者实地执行“灾后妇女青少年心理关爱行动”项目，机构首先招募了 84 名志愿者进行培训，最终根据培训的表现优劣选择了 42 名优秀志愿者参与项目。这些普通志愿者的参与项目可以弥补机构工作人员不足。

物资资源

地震发生后，灾区急需物资资源。南都公益基金会提供的资金主要用来提供行政经费的支持，大量的物质都需要靠民间组织去募集。

多背一公斤向南都公益基金会申请了“帐篷图书室”项目，机构只申请了人员工资和办公费用，项目所需的图书、图书室的硬件设施都需要机构面向社会募集。北京天下溪教育咨询中心申请的“千秋助读”项目通过动员机构的社会网络，广泛募集图书，最终在四天时间内募集了 6 万多册图书，成功地完成了本项目。

政府资源

民间组织要想在项目点大规模、长期地开展项目，必须获得当地政府的认可。许多项目执行机构不仅在工作上得到政府的许可，还获得了政府资金、人员、政策和组织体系上的支持，从而保证了项目的成功完成。

仪陇县乡村发展协会开展“仪陇县利民村 5·12 受灾农户家庭重建”项目时，长期扎根项目点，获得了当地政府和村民的信任。同时，机构很好的利用的政府资源，大寅镇农业副镇长加入了项目团队，这些条件都促使了项目的顺利运行。北京农家女文化发展中心在计划在绵竹市遵道镇开展“抗震救灾农村妇女骨干培训”项目时，就与当地妇联协商项目实施的具体地点和时间，在项目实施时当地妇联为培训班招募学员，协调机构与村委会的关系。机构不仅获得了政府的准入许可，还获得了政府体系提供的协助，保障了项目的运行。

媒体资源

媒体可以扩大机构或者项目的影响力，引起社会对项目的关注，加强社会对第三部门的了解和认识。在评估中看到，许多机构都非常擅长动员媒体资源，引起了社会的广泛关注，对 5·12 灾后重建资助项目的有效完成和树立第三部门的良好社会形象起到了非常正面的作用。

北京关爱家庭中心的“我在北京陪伴你——震后心灵关怀热线”项目主要是通过开通异地热线，为灾民提供心理辅导。机构动员了大量的媒体资源向外界宣传热线号码，展示项目成果。本项目在心理热线号码开通之日受到了新华网的报道，初步统计，整个项目执行过程中大约获得了 60 家媒体的报道。

（三）管理规范

1. 合同管理严格

一些组织可能会认为，只要我尽自己最大的能力去做事情，为灾区人民多

做一些事情，那么这个项目就是成功的。其实不然，评判一个项目成功与否的基础是看执行机构是否完成了计划要做的事情，是否实现了预期的目标，是否按期完成。在这个基础上，执行机构如果能够额外多投入一些，多做一些事情，无疑会使项目锦上添花。这就要求项目执行机构严格按照合同的约定来管理项目。

每一个“5·12 灾后重建资助项目”，项目执行机构都会与南都公益基金会签订《南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”协议书》，“项目申请书”、“项目报告撰写要求”、“项目财务管理制度”作为本协议的三个附件，具有同等的法律效力。《协议书》明确规定了双方的权利和义务。

一些项目执行机构严格按照《协议书》的要求，投入承诺的人力、物力和其它匹配的资源，按时实施项目活动、提交阶段报告和结项报告，项目进程的控制非常严格。

震旦纪公益信息技术中心申请的“社会组织救灾信息服务平台项目”主要利用“社会组织救灾服务信息中心”数据库平台，搜集和发布救灾信息，以实现信息的快速整合和资源的有效对接，为 NGO 救灾提供信息支持。项目周期为 2008 年 6 月 1 日到 2008 年 11 月 30 日。实际执行中，震旦纪按时完成了所有的项目活动，准时提交结项报告，同时增加了一项“NGO 廉洁意识和信息公开意识调查”活动。

在救灾项目中，特别是面对 5·12 特大地震这样一场突如其来的大灾难，大部分的民间组织都缺少相应的救灾经验。一些民间组织无法准确把握目标群体的需求，在项目的执行过程中，发现原计划的实施方案不可行，于是重新制定项目计划，并及时跟南都公益基金会申请项目变更。资助方之所以批准这个项目，提供相应的资助，是因为他们认为执行机构能够在规定的期限内完成计划的项目活动，这些事情值得资助方去提供经费支持，因此才会批准。

北京歌路营教育咨询中心计划为“150—200 位在灾区工作过的新闻工作者、NGO 人员和志愿者”提供心理辅导，治疗在抗震救灾过程中产生的心理压力和替代性创伤。但在实际执行中发现，目标群体的心理问题没有预计的严重，项目需求不足，相应的项目活动也减少，于是执行机构重新制作了项目预算，向南都公益基金会申请减少项目经费，项目资助额从 200,000 元缩减为 127,117 元。

2. 风险意识强烈

做任何事情都会有风险，尤其是这场大地震面前，项目风险比以往要高得多，因此特别需要执行方有强烈的风险意识，减少项目失败的概率。项目的风险体现在许多方面，包括余震、山体滑坡、下雨等自然风险；政府政策变更的风险；目标群体需求变更的风险以及项目工作人员和志愿者能力无法匹配的风险等等。但是只要对可能遇到的风险有充分的考虑，制定相应的预案，风险

就是可控的，照样能把事情做好。

兰州兴邦文化咨询服务中心在执行“对灾区少数民族中小学生开展假期课业与心理辅导支教活动”项目的时候，项目负责人摆生义考虑到多方面的风险，并制定了相应的解决办法。一、为了应对当时恶劣的自然条件，机构为项目志愿者购买意外伤害保险；二、担心志愿者感染疾病，机构预备相应的药物；三、担心志愿者没有毅力坚持 1 个月，机构在招募志愿者的时候特别注重其吃苦耐劳的精神；四、为了解决进入问题，经朋友介绍，摆生义认识了文县二中的教师刘永军，在他的帮助下，摆生义与文县二中校长商谈项目开展的事宜，校长欣然接受。

自然之友负责执行的“社区参与建造生态厕所”项目把厕所建造的工作外包给了项目点的草根民间组织来执行，为了控制厕所建造过程中的财务风险，项目负责人王军华和草根民间组织的工作人员一起制定了详细的厕所造价表，同时采取 60%、40% 的方式分批拨款。

3. 财务管理规范

任何项目都是花有限的钱做有限的事，项目执行机构要做的就是在有限的项目经费下尽可能把事情做好。规范的财务管理不仅可以帮助执行机构对项目进程和质量进行监控，而且还是增强机构公信力的一条捷径。特别对草根民间组织而言，相应的财务管理制度还不够完善，尽管一些项目做得非常好，但其凌乱的财务管理使得项目成果大打折扣，机构本来就比较薄弱的社会公信力不仅没有因为项目的实施得到提升，反而因此进一步减弱。在 5·12 抗震救灾中，许多机构募集的资源比以往要多得多，但与此同时，全社会都在紧盯着这些资源的使用。这种只许成功不许失败的现状就要求机构的项目信息更加透明，特别是财务管理要更加规范。执行机构要把项目预算作为组织、协调项目活动的基本依据，严格管理，定期记录，按时向资助方提交资助资金使用情况报告、项目收支明细表，报告项目财务预算的执行进度、执行差异等财务信息。

我们在评估天津市鹤童老年公益基金会“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目时发现，项目财务严格按照预算来执行，对于有变更的支出项目给予了合理的解释；项目的支出明细记录清晰，对于评估人员的提问能够给予准确的回答。

4. 档案管理完备

档案作为项目活过程的原始记录，具有其它资料不可替代的作用。对于项目执行机构来说，一份完备的项目档案既是机构对外宣传的生动素材，又是机构总结和反思项目执行过程的基础材料，还可以据此把那些参与过本项目的其它民间组织、企业、志愿者的名单和联系方式梳理出来，为机构今后的发展积累广泛的社会资源。对于资助方和评估方来说，可以根据项目档案，监测项

目的实施过程，评价项目成果。我们在项目评估中看到，一些机构动员了很多物质投入到项目中来，但是却只有部分记录，无法统计募集的物质总量，使得我们无法准确评价其项目成果。但是有一些机构的档案管理较为完备，活动过程有记录，活动成果有备份，为我们的评估提供了许多便利。

北京市海淀区山水生态伙伴自然保护中心负责实施的“灾后社区生态文明重建”项目建立了较为完备的档案管理制度。项目的需求调查形成了需求调查报告，每一次的会议有会议纪要，4个项目点的工作人员定期提交书面工作总结，项目活动的照片、媒体报道、能够反映工作成果的手册、专刊都有备份。

5. 注重目标群体参与

参与是民间组织的工作特色。通过项目执行过程中目标群体的广泛参与，项目执行机构可以准确把握他们的需求，充分发挥其主观能动性，从而推动了项目的顺利实施。同时，通过目标群体的参与可以对执行机构产生约束力，保证项目的公正公平。参与表现为4个方面，一是信息透明，许多机构通过拉横幅、张贴海报、在网上发布信息、入户访谈、社区居民大会上宣布等方式公开项目信息，让目标群体清楚项目的背景、资助方、活动计划、实施的时间等；二是决策参与，许多项目，特别是社区建设类的项目，在制定活动计划以前，或是挨家挨户访谈，或是召开社区居民会议征求意见，协商活动开展的方式方法；三是行动参与，通过项目工作人员的有效动员，许多项目活动得到了目标群体的积极回应，参与项目活动的积极性非常高；四是成果分享，主要保证目标群体能够享受到项目成果。例如，遵道镇马跪村6组的部分村民由于住处较为偏僻，很少得到外界的关注，陕西省妇女理论婚姻家庭研究会得知这个信息之后，主动为他们提供了建设过渡房所需的彩钢瓦。

6. 项目可持续

项目结束并不意味着项目执行机构可以一走了之。一个成功的项目往往是有生命力的，项目结束后，执行机构如果能使项目的生命得以延续，那将会起到事半功倍的作用。那些可持续性较强的项目往往会建立一个有效的退出机制。

上海市阳光社区青少年服务中心、上海复惠社会工作事务中心等机构在开展社工项目的过程中，就有意识的培养当地的居民和管委会干部，推动社工队伍的本地化。在项目撤离后，都江堰也成立了社会工作者协会。

2008年暑期，兰州兴邦文化咨询服务中心共组织了16个支教志愿者团队，其中南都公益基金会资助的文县二中支教项目是最成功的。在支教项目结束后，兰州兴邦文化咨询服务中心为了总结和推广项目经验，于2009年9月29日在兰州大学医学校区图书馆召开了志愿服务经验交流会，分享文县二中项目的经历和经验。交流会上，兰州兴邦把文县二中支教的亮点、收获、以及不足都展

示出来，为以后支教活动提供借鉴和经验、教训，并把文县支教团运作模式作为今后支教的样板。

南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目具有非常特殊的背景，是在抗震救灾十万火急的情形下确定的。设立此项目的主要目的在于抗震救灾和促进草根民间组织的发展，在与执行机构签订协议时，南都公益基金会没有要求执行机构向目标群体去宣传南都公益基金会。

但是，在我们的评估过程中也发现，有部分项目执行机构积极地向受益群体宣传南都公益基金会，其宣传的方式多种多样。包括项目团队工作人员介绍，通过印有南都公益基金会 LOGO 的 T 恤宣传，在项目点悬挂“南都公益基金会资助”字样的牌匾等等。

评估除了采用问卷调查评价受益群体对项目的满意度，还设计了“请问您知道资助此项目的机构名称吗？”这个问题。在所调查的 690 份有效问卷中，有 134 人知道项目资助方是南都公益基金会，其中有 99 人是通过“项目工作人员介绍”得知的。这些知道南都公益基金会的受益人群对其评价都非常高，十分感谢南都公益基金会对他们的帮助。比如，“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目，我们调查了 13 个受益人，其中 12 人都知道资助方是南都公益基金会。并且，他们十分感谢资助方，希望通过培训项目找到合适的工作，改善自身处境并帮助其他人，以便回报帮助过他们的人。

整体来看，绝大多数项目设计合理，执行投入，管理规范，取得了很好的效果。但是，在项目的运作中也存在一些值得改进的地方需要进一步探讨。在此，我们将评估过程中所发现的问题、造成这些原因以及改进意见进行了总结。

七 存在的问题与改进建议

（一）存在的问题

1. 需求评估中发现问题

有的执行机构根据以往经验、主观臆测或者二手资料来判断目标群体的需求，结果在项目执行时发现实际情况跟预计的需求有出入。例如，“本地小

组辅导模式的灾后心理援助探索”项目在申请时没有开展实地需求调查，而是根据经验判断设计开展心理咨询活动；然而，在具体实施项目时发现村民对心理咨询的需求并不是很强烈。执行机构根据实际情况调整了计划，针对当地村民最迫切的需要，开展生产恢复援助活动。

2. 理论评估中发现的问题

第一，有的执行机构在项目申请书中没有明确列出可衡量或者可量化的指标。这一方面不利于机构在执行过程中按照既定指标规范实施；另一方面，也不利于南都公益基金会和第三方监测评价项目的实施效果。实际上，南都公益基金会为申请机构提供的项目申请书模板中设计了“你预期项目会产生什么样的结果或成效？你采用哪些指标来证明或衡量你预期的成果或效益得到了实现？例如，通过项目的实施有多少人受益？受益程度如何？”等问题，但是有的申请书并没有按照规定进行项目设计。如“社会组织救灾信息服务平台”项目的申请书中，只说明用“数据库的信息收集数量、向数据库提供信息的数量、《社会组织救灾观察》在权威刊物上被引用和相关网站被转载的次数”来评价项目，并没有设计能判断项目目标实现程度的可衡量指标。

第二，有的项目执行机构设计的活动计划时间表较为模糊，没有按照南都公益基金会提供的项目申请书模版的要求填写具体的活动时间进程表。这样有可能导致项目执行阶段缺少必要的进程控制。

第三，有的项目执行机构在设计时的风险控制意识不够高，对实际执行中的困难或者风险预计不足。虽然南都公益基金会在项目申请书中要求机构设计可能遇到的困难风险及可行的解决措施，但是在调查中发现部分项目执行机构没有风险管理意识。如“桃李满天下爱心图书计划”项目在设计中没有预计到在项目的实施时间内，作为主要捐书单位的学校暑期放假，导致没有募集到预期数量的图书，从而影响了项目活动的开展。

第四，有的项目执行机构申请了机构不擅长的项目，这样导致项目的可行性存在一定的问题。也就是说，所申请的项目类型与机构工作领域和项目团队能力不匹配。如“回族乡灾情调查及灾后重建需求评估”项目，执行机构的主要工作领域是开展支教活动，而申请的项目是调查研究类项目。

3. 过程评估中发现的问题

第一，有些项目的执行时间与计划实施时间有所变化，并且没有及时与南都公益基金会 5·12 项目办公室进行沟通。如“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目，计划从 2008 年 7 月 22 日到 9 月 30 日开展社区建设项目，而实际执行时间是 2008 年 7 月 24 日到 2009 年 1 月 12 日，由于要服从上海市政府的统一安排，使得项目延期 3 个月结项。

第二，有些项目的实施地点有所变化。如“‘5·12 救援行动’聚爱义工联

合行动小组”项目，申请书中的项目实施地点为重灾区 40 个左右的乡镇，但是由于实际情况发生变动，项目团队的人力、物力不足以及交通不便等方面原因导致项目点缩减为一个镇。

第三，有些项目实际执行的项目团队与计划时有所变化。从实际评估过程中发现，部分项目在实际执行时并不是安排申请时的项目团队去执行。如“推广灾民互助过渡安置房”项目申请书中的团队成员是两名机构骨干，但实际执行的却是以前在机构工作过的另外一名工作人员。

第四，有些项目执行机构在实际开展过程中，投入的资源少于项目设计时承诺的资源。在项目申请书中列出的与南都资助相配套的其他资源支持，没有在实际执行项目时完全兑现或者落实。如“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目的申请书中写明整个项目计划投入 36 万元（含物资和资金），而实际执行时项目共投入 8 万元左右。

第五，在项目实施过程中，部分项目执行机构没有按照合同要求向南都公益基金会 512 项目办公室提交中期进程报告。

第六，部分项目执行机构在项目结束时，没有按照合同规定按时向南都公益基金会提交结题报告以及相关的结题材料。同时，我们发现极个别执行机构在没有提交上一期结题报告的情况下又紧接着申请了第二期项目，并获得批准通过。

第七，从我们评估调查来看，有的项目执行机构对财务管理不够严格，财务记录不够清晰。有的机构没有做出项目支出明细表；而有的机构不能对每一笔花费做出合理解释。比如，“NGO 组织参与 5·12 地震灾后重建形式与传播效果调查”项目在项目预算中并没有差旅费这一项，但在结题的财务支出报表中有“差旅费 21,150 元”，而且执行机构也没有对这笔花费做出任何解释。

第八，有个别项目执行机构没有完整记录实施过程。而记录项目实施过程对执行机构总结项目经验非常有必要，也有助于项目评估工作的进行。这些记录包括项目活动的时间、地点、动用的资源、项目志愿者的名单，参加活动的人员名单，会议记录，发放的物资清单等等。

第九，有少量项目执行机构完成项目后还有部分结余资金，但是没有及时退还南都公益基金会，也没有与南都公益基金会讨论结余资金的处理问题。按照南都公益基金会《协议书》第二章第 6 条规定：项目结束后，资金如有结余，余款须于所有项目活动完结之日起二十个工作日内返还甲方（南都公益基金会），或有甲方决定是否用以资助与本项目相关的其它活动。

4. 效用评估中发现的问题

第一，有的项目目标设计得较模糊，导致无法评判项目目标的实现程度。

第二，部分机构没有完成项目所设计的所有活动。在大地震这种特殊环境下，有很多不可抗拒因素，如项目执行过程中余震不断，使得一些机构设计

的活动无法开展。有些项目由于需求调查不足，计划的情况与实际实施时的情况不一致，如兰州大学乡村实践与调研协会计划对敬老院和孤儿院的老人、孩子做心理抚慰，但是到实施地发现没有敬老院、孤儿院，所以取消了该项活动。另外也有部分项目团队的能力不足，无法保证所设计的活动完全实现。

第三，部分项目的可持续性较差。有的项目在项目结束后没有设计相应的退出机制，导致项目设备闲置，项目资源浪费，目标群体不能从项目中持续受益。

（二）问题的原因分析

虽然以上提到了项目执行机构在各环节存在不足之处，但是我们在评估时也发现这些问题并不是“凭空而出”的，而是“事出有因”的。因此，我们把这些原因分析总结如下。

第一，缺少救灾经验。南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目是在汶川 5·12 特大地震的背景下开展的。面对这种百年不遇的大灾难，不论是政府还是民间都缺乏相应的工作经验。因为交通、事情的紧迫性等原因，一些机构不能到实地做需求调查后再来申请项目，项目执行机构也往往很难设计出较为精确的可衡量指标、活动计划时间表。另外，灾区的情况瞬息万变，灾民的需求也在不断变化。在这种情况下，项目执行机构对项目的风险估计不足，没有做好充分的准备。因此，整个项目的实施也是一种不断学习、不断完善的过程。

第二，存在着余震等不可抗拒因素。根据中国地震台网测定，在 2008 年 5 月 12 日的大地震后，截止 2009 年 4 月 17 日，在四川省、甘肃省、陕西省境内共发生 297 次 4 级以上余震。另外，5、6 月份灾区的基础设施建设尚不完善，断水断电等情况经常发生，这类不可抗拒因素在一定程度上影响了项目的实施，这些影响包括导致项目活动时间表、实施地点、活动内容的变动。

第三，部分项目执行机构能力不足。南都公益基金会设立 5·12 灾后重建资助项目，一方面是为了能在抗震救灾中尽自己一份力量，另一方面也希望通过这个契机促进民间组织的成长和发展，因此在选择受助机构的时候会综合考虑两方面的因素。因此资助了许多草根民间组织，许多执行机构处于成长期或者发展期，有的项目执行机构是在 5·12 大地震后才成立的。这类执行机构的项目执行力有待提高，对项目管理方面经验也比较缺乏，因此在项目执行过程中会存在有一些不完善的地方。

（三）针对执行机构的建议

根据以上的分析，我们对执行机构提出以下的改进建议：

第一，项目执行机构在进行项目设计时，要从多方渠道了解调查目标群体的实际需求，确保需求判断的准确性和可靠性。

第二，项目设计应该是具体的、可执行的。具体来说，执行机构应该在项目申请书中按要求写明确项目的目标、项目的实施方案、项目的可衡量指标等。一方面有利于机构规范化的执行项目，同时也利于对项目成果的评估有据可循。

第三，项目执行机构应该申请力所能及的项目，保证项目的运作在机构能力控制范围之内。确保申请执行的项目与机构自身的工作领域和执行团队的能力相匹配。

第四，项目执行机构实施项目时应该有风险控制意识。这种风险控制意识是贯穿项目始终的，不仅在设计时要预见实施过程中的困难或者风险，在活动开展中也要考虑接下来所开展活动的风险，并采取相应的应对措施。

第五，项目执行机构应该加强“合同管理”意识，明确立项申请书中的变化都是对“合同”的变更。所以在项目实施时与计划有所变化时，如项目活动、时间、地点、人力资源、项目的物资资源和其他资金资源等的变动，执行机构都应该主动与南都公益基金会进行沟通，让资助方清楚计划变动的原因。因为资助方是根据立项申请书中的承诺而批准项目的，所以实际执行时的所有改变都应该获得资助方的许可或者认同。

第六，执行机构在项目开展时要有进程控制，这样有助于项目的目标、活动、时间、地点与设计时相一致，保证项目的执行效果。

第七，项目执行机构应该完整记录项目开展过程。完整活动记录有利于机构在项目结束后的经验总结，有利于评估方评估项目完成情况。

第八，项目执行机构在项目结束时应该按时提交结题报告和相关材料。结题是项目运作的重要环节，也是项目的最后环节，执行机构开展项目时要“善始善终”。结题材料是项目实施的重要成果，可以让资助方清楚机构的所作所为，所以提交的结题材料应该全面、详细、准确。

第九，项目执行机构应该严格财务管理，及时向资助方提供规定的财务信息。同时，如果项目完成时存在余款时，应该向资助方协商处理。■

第五章 整体性评估

南都公益基金会共为 65 个“5·12 灾后重建资助项目”提供了 652.51 万元的直接资金支持。参照《汶川地震灾害范围评估结果》，“5·12 灾后重建资助项目”项目的 127 个项目点中，在极重灾区的有 60 个，占 47.2%，重灾区 37 个，占 29.1%，一般灾区 21 个，占 16.5%，非灾区 9 个，占 7.1%。项目的目标群体广泛，除了灾区的人民和政府，还包括在灾区开展工作的民间组织和志愿者。

项目的活动领域开放性较强，包括建筑、社区建设、支教、图书电影、培训、心理辅导、调查研究、会议、信息平台等。这些活动领域中，有的是硬件建设，如房屋建筑，也有的是软性服务，如心理辅导；有的是直接服务于灾民的一线项目，包括建筑、社区建设、支教、图书电影、培训、心理辅导，也有支持性项目，如调查研究、会议、信息平台。这些项目的实施，改善了灾区人民的生活，鼓舞了灾区人民重建家园的信心。

南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”既资助成熟的民间组织，也资助了一批处于成长期的民间组织；既是资助民间组织，同时也是资助志愿者，在抗震救灾中，民间组织积极组织协调志愿者有序参与抗震救灾，志愿服务成为了抗震救灾中一道亮丽的风景线。

通过民间组织在灾区的项目实践和媒体的广泛传播，“5·12 灾后重建资助项目”在一定程度上改变了社会公众对第三部门的认识，推动了政府的制度创新。

南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”的实施为抗震救灾、第三部门的发展乃至整个社会带来了广泛而深远的影响。

一 对灾区/灾民的影响

（一）带动了至少 8000 万的资源投入灾区

“5·12 灾后重建资助项目”支持了许多民间组织项目运作的管理经费。这种资助模式起到了四两拨千斤的作用，促使民间组织成倍地调动社会资源投入到抗震救灾当中，资金的杠杆作用显著。除了南都公益基金会直接为这 65 个“5·12 灾后重建资助项目”提供的 652.51 万元的资金支持以外，5·12 灾后重建资助项目还带动了一大批的人力、物力、财力投入到灾区。

带动的资源主要包括 3 个方面：

一是项目执行机构在申请书里承诺的配套资源以及为本项目投入的其它资源，既包括机构自身的投入，也包括动员的社会资源。

二是受 5·12 灾后重建资助项目的影响，带动的政府、企业、民间组织、志愿者和灾民在灾区的资源投入。

三是受 5·12 灾后重建资助项目的影响，其它机构继续资助了项目执行机构的抗震救灾项目。

据不完全统计，截至 2010 年 3 月 20 日，南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目至少带动了 8000 万的资源投入到抗震救灾中。

（二）鼓舞灾区人民信心

在救灾初期，5·12 灾后重建资助项目的作用不仅仅在于资金和物质上的帮助，还在于对灾民信心的鼓舞。在南都基金会的资助下，一大批最优秀的民间组织深入到灾区一线，让灾区同胞感受到全国人民的关心和支持，极大地鼓舞了灾区人民战胜灾难的信心和重建家园的热情。同时，民间组织的行动也向全世界展示了中华民族的空前团结，体现了“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神与中华民族传统美德的统一。这些都是在抗震救灾中体现出来的弥足珍贵的精神财富。

（三）使社会资源到达灾区最需要的地方

“5·12 灾后重建资助项目”不仅为民间组织参与抗震救灾提供资金支持，同时也起到了组织协调的作用。在地震发生后，民间组织和志愿者蜂拥而至，

一心要到灾区做点事情，但是这种无序的行动反而使得部分灾区“资源泛滥”。

“5·12 灾后重建资助项目”通过资金杠杆，有意识地引导民间组织进入最需要的地方，关注最需要的人群，满足他们最紧迫的需求，使得丰富的救灾资源得到更合理、更有效地使用。

南都公益基金会承担了基金会应有的功能，开创了“专业的人干专业的事”的策略，不是定位于资金的直接使用者或服务的直接提供者，而是一个资金的再分配者，将资金拨付给专业机构，使得社会各界不同类别的民间组织齐聚一堂，真正实现了发挥各自的专业特长功能在灾区开展多样化的项目。5·12 灾后重建资助项目发挥了民间组织专业化的优势，使受益群体能够得到更加有效的服务。

二 对第三部门发展的影响

积蓄已久的社会公益力量，终于籍由 2008 年 5 月 12 日的汶川大地震爆发出来，数以百亿计的社会捐赠在短时间内汇集，成千上万的志愿者义无反顾地奔赴灾区，而大量的民间组织也以前所未有的激情和速度集体亮相，活跃在抗震救灾的各个领域。

5·12 灾后重建资助项目的实施，鼓舞了民间组织的信心，提升了民间组织的能力，拓展了民间组织的资源，为民间组织提供了合作交流的平台，扩大了民间组织的影响力。另外还通过第三方评估的形式，实践了民间组织问责。

（一）鼓舞了民间组织的信心

在第三部门领域，绝大多数民间组织面临的一个共同问题，也是组织发展的一个瓶颈是项目资助款往往只能用于项目经费，而相应的执行项目所需的行政支出没有机构支持。“5·12 灾后重建资助项目”不仅反应速度快，而且资金的一个主要用途是支持民间组织救灾的行政经费。陕西省妇女理论婚姻家庭研究会的负责人高小贤说：“南都的最大贡献是给 NGO 很大的信心！当很多 NGO 表态说想要做事的时候，徐永光说南都拿出钱来支持大家做事。我认为这个信号发得特别及时，……大家内心的感觉特别好。”“5·12 灾后重建资助项目”具有开创意义的资助方式极大鼓舞了民间组织的信心，为民间组织参与抗震救灾解决了后顾之忧。

当前民间组织运作面临的一个很大困境是项目资助资金往往只支持项目经费，而不支持机构的行政费用。5·12 灾后重建资助项目帮助民间组织突破了资金瓶颈。

（二）提升了民间组织的能力

第一，明晰了使命。在接受 5·12 灾后重建资助项目资助的民间组织中，有一部分是新成立或者成立时间不长，机构发展的方向、宗旨、使命还不够清晰。通过 5·12 灾后重建资助项目的实施，以及在这一过程中与其他民间组织交流学习，许多民间组织进一步明确了自身今后的发展道路。

第二，积累了项目管理经验。5·12 灾后重建资助项目是 5·12 汶川特大地震灾害这一特殊事件的产物，不管是对于成熟的民间组织还是处于成长期的民间组织来说，项目的管理面临严峻的挑战。项目进入渠道、工作方法、项目团队管理、项目监控、风险控制等方面都需要因地制宜、因时制宜，并且需要不断总结项目经验，持续改进，才能适应灾区形势变化的需要，满足灾民的需求。也正是在应付这样一个充满挑战的项目过程当中，民间组织积累了宝贵的项目经验。

第三，改进了机构的管理制度。志愿者参与是许多 5·12 灾后重建资助项目的一个重要内容，志愿者的参与为项目带来了宝贵的人力资源，大大降低了项目的运作成本，但志愿者往往又是不稳定、无序和松散的，因此如何组织协调管理好志愿者就成为了民间组织需要解决的一个难题。在 5·12 灾后重建资助项目，我们看到，许多民间组织逐步建立了一系列关于志愿者的管理制度，为志愿者有序、有效、长期参与项目提供了制度保障。

异地执行项目是 5·12 灾后重建资助项目面临的另一个问题。民间组织通过多方募集资源，与当地政府、民间组织以及居民合作，培育当地组织等方式解决了异地执行项目的成本高、管理难、持续性差等问题。

规范的财务管理是组织公信力的一个重要体现。南都公益基金会为本项目制定了专门的财务管理制度，如项目申请时需要有详细的财务预算表，在项目结束时进行财务总结，并按要求提交财务结算表格等。资助方的财务管理制度在一定程度上对于民间组织规范财务管理、控制预算上起到了积极的作用。

第四，增强了机构凝聚力。项目团队深入灾区开展工作，共同应对挑战、克服困难，既锻炼了队伍，又加深了团队成员对组织文化的理解和认同，增强了项目团队的凝聚力。同时，项目团队成员在项目执行过程中亲身感受到了灾区人们顽强抗震、战胜艰难的精神，受到强烈的感染和鼓舞，又促使项目团队成员更积极地投入到工作中去。

（三）拓展了民间组织的资源

5·12 灾后重建资助项目的实施带动了一大批资源投入到抗震救灾当中，开辟了资源获取的许多新渠道，增强了民间组织的资源汲取能力，为第三部门发展提供了重要的资源支持。

第一，志愿者资源。志愿者是民间组织极其重要的人力资源，在 5·12 灾后重建资助项目中，大部分的民间组织都积极招募志愿者参与项目工作。通过 5·12 灾后重建资助项目，许多民间组织开始注重并探索志愿者的管理模式，建立志愿者网络，积聚了一大批具有专业能力且能长期提供服务的志愿者。

第二，资金和物质资源。在南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的带动下，中国红十字基金会、中国扶贫基金会等公益机构，纷纷拿出专项资金资助民间组织服务灾后重建。同时，在 5·12 灾后重建资助项目的执行过程中，一些地方政府下拨项目的配套资金来支持民间组织的抗震救灾行动，一些地方政府开始出资购买民间组织的服务参与灾后重建。另外，在项目的执行过程中，民间组织也积极动员自身的社会网络，募集了来自企业、其它公益机构、个人的资金和物质资源，投入到抗震救灾中。这些都大大拓宽了民间组织的资源来源渠道，提高了民间组织整合社会资源的能力。

第三，政府资源。公益项目的顺利实施离不开政府的支持，许多民间组织通过开展 5·12 灾后重建资助项目与当地政府建立了良好的合作关系，积累了与政府打交道的经验，进一步了解了政府工作的方式方法，为今后与政府的长期合作奠定了基础。

第四，媒体资源。5·12 灾后重建资助项目获得了大量媒体的关注，许多民间组织与电视、报纸、杂志、网络等媒体建立了联系。

（四）为民间组织提供了交流合作的平台

5·12 灾后重建资助项目为民间组织提供了交流合作的平台。通过 5·12 灾后重建资助项目，围绕着抗震救灾这个共同的目标，许多民间组织、企业、基金会、政府机构、媒体和社会公众走到了一起，相互交流合作，实现了资源—需求的对接。其中，上海浦东非营利组织发展中心执行的“灾后重建公益项目背景交流展示会”，有 128 家民间组织在会场展示了自己的项目，80 多家大中型企业，10 多家非公募基金会以及 20 多家公募基金会到场参观交流。

（五）扩大了民间组织的社会影响

据不完全统计，至少有 13 家电视台、3 家电台；29 家报纸、2 家杂志；30 家门户网站和论坛；40 家机构网站以及诸多机构博客和个人博客对由南都公益基金会资助的 65 个“5·12 灾后重建资助项目”进行过报道和转载。英国卫报、凤凰网、凤凰卫视和台湾 TBS 电视台等海外媒体也对本项目进行了报道。媒体报道的放大效应使越来越多的人认识民间组织，了解民间组织所做的事情。

此外，一些民间组织因为开展 5·12 灾后重建资助项目而获得了表彰，比如甘肃怡欣心理咨询中心获得了民政部颁发的“中华慈善奖”和甘肃省民政厅颁发的“抗震救灾先进集体”称号。

民间组织的良好表现得到了社会的广泛认同和关注，第三部门的影响力、知名度、品牌形象获得极大的提升，外部网络得以大大扩展。

（六）推动了民间组织问责

近年来，国内学术界和实务界逐渐意识到民间组织问责的重要性。民间组织不再是专门问责“别人”，也要接受外界的问责。

南都公益基金会专门委托中国人民大学非营利组织研究所对 5·12 灾后重建资助项目进行评估，实践了民间组织问责。

通过第三方评估，可以对各执行机构所开展的项目给予客观公正的评价，给予出资人和社会公众一个公允的交代。

南都公益基金会设立的第三方评估项目，对于民间组织问责的普及、第三部门的公信力的提升起到了积极的推动作用。

三 对社会和政府的影响

（一）促进了公益理念在社会上的传播

南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的实施加深了社会公众对第三部门的认识，培养了公益参与的意识，提供了公益参与的机会，改进了公益参与的方式。

通过 5·12 灾后重建资助项目，使得众多民间组织能够赶赴灾区开展紧急救援、过渡安置和灾后重建工作。大量的民间组织出现在社会公众面前，这使得社会公众能够真切地近距离地看到民间组织，感受民间组织，认识民间组织。民间组织工作人员脚踏实地、耐心细致、不畏艰险的工作态度和深深打动了灾区人民。同时，大量的媒体对民间组织抗震救灾的行为进行了报告，民间组织的公益行为和公益理念得以广泛传播，通过媒体的放大效应，也使社会公众认识了民间组织。我们在实地评估中看到，许多人对民间组织原本是一无所知的，现在他们发现：原来社会上除了政府和企业，还有许多民间组织在发挥作用；原来民间组织是这样做事的，它们以灾民实际需求为导向，注重目标群体参与和可持续性；原来公益就在身边，而且人人都可以参与。四川绵竹市遵道镇的村民李加英在跟民间组织一起救灾的过程中，迅速掌握了民间组织的工作理念和工作方法，并立志于投身于第三部门事业。公众基础是第三部门得以立足和发展的关键。有了社会公众的广泛认可和支持，第三部门的发展将会得到质的飞跃。

5·12 灾后重建资助项目为许多志愿者的公益参与提供了机会，改进了公益参与的方法，大量的志愿者通过该项目到灾区有序地开展志愿服务，实现了其人生价值。公益是一项专业工作。公益不仅仅是做好事，更重要的是要把好事做好。汶川 5·12 特大地震爆发后，数以百万计的志愿者涌入灾区，其志愿奉献的精神固然可嘉，然而盲目无序的公益参与不但帮不了灾民，反而使自己成了灾民。政府对此进行了积极的疏导，5·12 灾后重建资助项目也起到同样的作用，它们组织协调志愿者把资源投入到灾民需要的地方去，它们还积极培训志愿者，使它们掌握公益参与的基本工作方法，从而提供了有序的志愿服务和专业的志愿服务。

（二）补充、完善了政府的救灾工作

5·12 灾后重建资助项目对于抗震救灾中政府的工作起到了拾遗补缺的作用。在大地震后，中国政府反应迅速，整个救灾工作在国家的主导下有序展开。尽管政府尽心尽力地开展各项抗震救灾和灾后重建工作，工作也富有成效，但是不可能顾及工作的方方面面。在这种情况下，民间组织发挥自身优势，弥补政府工作的不足。从实际效果来看，以南都公益基金会为代表的大量的优秀民间组织成为了抗震救灾过程中不可或缺的一股力量。

（三）推动了政府的制度创新

5·12 灾后重建资助项目促进政府关注和重视民间组织的作用。大量的民间

组织深入灾区一线开展项目，与当地政府广泛接触，使政府了解了民间组织的工作理念和做事方式，认识到民间组织在公共服务、社会事务管理的重要作用。同时，还有一批民间组织深入灾区一线调研，项目成果推动了中央政府相关文件的出台。

中国社工协会完成的《关于四川灾区社会工作服务组织情况的调研报告》，获得了温家宝总理，回良玉副总理，李学举部长，李立国、姜力副部长的重要批示。该报告直接推动了国家民政部 2009 年 10 月 12 日《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》的出台。

上海市作为都江堰市的对口支援城市，专门派了四支社工队伍到灾区开展社工服务，其中的三支社工机构受到了南都公益基金会的资助。看到社工服务项目所取得的良好效果，都江堰市政府认识到了社工项目的重要性。目前，都江堰市已经建立了社工协会，并且正在推进上海社工的政府购买模式。

（四）提高了公众的社会责任感和民族凝聚力

5·12 灾后重建资助项目提高了社会责任意识，推动了整个社会患难相恤、守望相助氛围的形成。

在 5·12 地震发生后第二天，南都公益基金会就迅速做出反应，发起了“抗震救灾、十万火急，灾后重建、众志成城——中国民间组织抗震救灾行动联合声明”。5 月 15 日，南都公益基金会常务理事会作出决定，紧急安排 1000 万元的救灾专款用于资助民间组织开展抗震救灾项目。5·12 灾后重建资助项目的设立，营造了一种“万众一心，众志成城”的社会氛围，凝聚了大量的民间组织参与到抗震救灾当中。也正是南都公益基金会的示范带头作用，促使了其他基金会也安排专项资金资助民间组织参与抗震救灾。同时，接受资助的民间组织也深深感受到了南都公益基金会在抗震救灾中体现出的责任感，提高了社会责任意识，在实施项目的过程中更加尽心尽力。

以南都公益基金会为代表的民间组织积极相应国家号召，投入了大量的人力、物力和财力，并以其专长服务于抗争救灾这项伟大的事业，对于形成团结友爱、患难相恤、守望相助的氛围，贯彻一方有难、八方支援的理念，增强民族凝聚力，建立国家认同感都起到了积极的推动作用。■

第六章 反馈性评估

为了保障“5·12 灾后重建资助项目”顺利实施，南都公益基金会协同上海浦东非营利组织发展中心（NPI 上海、NPI 成都）、NPO 信息咨询中心等机构，组成了“5·12 项目办公室”。5·12 项目办公室共有 5 名工作人员，徐永光（南都公益基金会秘书长）担任主任，吕朝（上海浦东非营利组织发展中心主任、NPO 信息咨询中心主任）任常务副主任，刘洲鸿（南都公益基金会副秘书长）任副主任，韦爱华（原 NPO 信息咨询中心项目官员，2008 年底调到南都公益基金会任项目官员）、黄淑敏（NPO 信息咨询中心项目官员）担任项目官员。同时在成都设立了联络处，由 NPI 负责灾区的联络和协调（在项目中期被解雇，由南都公益基金会自己负责管理）。

在项目的具体管理上，5·12 项目办公室为此建立了一整套的管理制度，包括：

（1）《项目资助管理制度》：明确了项目的宗旨和目标，对项目的资金资助标准、资金拨付方式、信息公开、项目监督的内容做出了规定，项目进行公开招标，项目申请机构通过网上申请，中标项目实行法人负责制；

（2）《申请指南》：规定了本项目的资助对象、资助领域、资助额度、执行期限、审批方式、不予资助的范围、需要提交的申请资料、开始接受申请的时间和申请方式；

（3）《申请书模板》：制定了统一的申请格式，包括申请机构信息、项目基本信息、项目详细信息、项目预算等内容；

（4）《项目报告撰写要求》：规定了项目进度报告和项目完成报告撰写的格式要求；

（5）《项目财务管理制度》：对项目执行、决算以及财务资料报送等方面做出了明确规定；

（6）《协议书》：明确了南都公益基金会和项目执行机构的法律权利和义

务。也明确规定了各个项目在执行一半后 15 天之内提交《项目进度报告》，以便基金会对项目运作情况监督。同时，也规定了各个项目执行机构在项目结束后的一个月之内提交项目总结报告，包括项目完成报告、财务报告等。

在项目结题时，首先考察提交的材料是否齐全，材料包括：结题报告、财务报表、支出明细及相关财务凭证，还有项目建议书中提及的项目产出成果等。其次，对提交的材料与项目申请书及项目执行过程中的一些调整进行核查。对于按计划完成工作计划，财务使用规范的项目，认定其可以结项，而对于没有按计划完成工作或财务使用不规范的，责其在一定期限内整改。

可以看出，南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”组织结构清晰、管理制度全面，在项目设立之处即已构建了一个良好的管理框架。

一 信息发布评估

南都公益基金会采取了多种宣传方式推荐本项目，吸引民间组织前来申请。第一，在网上发布招投标公告，除了在南都公益基金会网站，还在 NGO 发展交流网、NPO 信息咨询中心、中华社工等网站进行发布；第二，NPI，特别是 NPI 成都工作人员在四川积极联络民间组织，宣传并鼓励它们申请本项目，徐永光秘书长和刘洲鸿副秘书长等人也积极在灾区实地、会议、论坛等各种场合宣传本项目，并邀请优秀的民间组织前来申请；第三，民间组织内部相互沟通传播资助信息，包括一些大型的民间组织也积极向他们的合作伙伴介绍“5·12 灾后重建资助项目”，并帮助他们向南都公益基金会推荐；第四，到项目中后期，一些前期项目的成果开始显现，吸引了大批媒体关注南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”，媒体的广泛报道又促使更多的民间组织了解申请该项目。截至 2010 年 3 月 20 日，5·12 项目办公室已接受了 150 家民间组织的 210 个项目申请，批准了 85 个项目。

例如，仪陇县乡村发展协会、大邑县养兔协会的负责人均在访谈中提到，关于本项目的申请信息，他们是从国际小母牛项目组织那里首先得知；南江黄羊专业发展协会秘书长先是从 NGO 发展交流网上看到了本项目的申请信息，然后委托国际小母牛对外交流部的项目官员向南都公益基金会推荐南江黄羊专业发展协会的项目。另外，西安慧灵智障人士服务工作站是从陕西妇女婚姻家庭理论研究会那里最先得知本项目，并得到了陕西妇女婚姻家庭理论研究会的推荐。

二 项目评审评估

5·12 项目办公室建立了《项目资助管理制度》，制定了《申请指南》和《申请书模板》，规定了《项目报告撰写要求》，并把这些信息在机构网站上发布。项目评审制度公开透明，程序规范。中国红十字基金会随后在制定《中国红基会 5·12 灾后重建项目资助管理办法》时，也借鉴了南都公益基金会的《项目资助管理制度》。

项目执行机构对 5·12 项目办公室在项目评审阶段的工作评价非常高，认为南都公益基金会在抗震救灾中反应迅速，简化项目审批程序，在他们最需要资金支持的时候给予了资助，工作效率很高，确保了项目的及时落地。他们与 5·12 项目办公室互动最为频繁的也是这个阶段，主要沟通内容包括项目咨询、申请书修改、合同签署等。项目执行机构普遍认为在本阶段 5·12 项目办公室积极主动，认真负责，保证了与执行机构的有效沟通。如兰州兴邦文化咨询服务中心是在 2008 年 6 月 18 日向南都递交了项目申请书，5·12 项目办公室及时给予反馈，提出了关于财务预算、活动内容等方面的修改意见，并于 6 月 21 日批准了该项目。而仪陇县乡村发展协会是在 6 月 2 日向南都公益基金会申请了该项目，6 月 5 日即获得了批准。他们认为 5·12 项目办公室工作效率很高，与向其他机构申请的项目相比这一次批准是最快的，而且资金到位也非常迅速。

项目申请到项目批准的时间间隔较短。从申请方递交项目申请书之日起，3 天以内给予批准的项目有 10 个，7 天以内批准的有 21 个项目，而 15 天以内批准的项目有 44 个，占批准项目总数的 71.1%。可以看出，在抗震救灾的特殊环境下，南都公益基金会对所申请的项目给予了迅速回应。

表 46 项目申请与项目批准的时间间隔

	3 天内	4-7 天内	8-15 天内	16-30 天内	30 天以上	合计
项目数	10	11	23	11	10	65
百分比 (%)	15.4	16.9	35.4	16.9	15.4	100

南都公益基金会在审批阶段反应迅速的同时，也存在部分项目审批不严格的情况。

第一，有一些项目的方案设计逻辑性不强。项目目标、项目活动、财务预算之间的因果关系较差。项目目标过于空泛，缺少可衡量或者可量化的指标。

第二，有一些项目的方案可行性较差。项目目标比较宏大或者与机构的能力不匹配。

此外，有的执行机构希望南都公益基金会对于一些没有通过的项目能够及时反馈说明，帮助他们改进。

三 执行管理评估

在资金的拨付上，南都公益基金会自批准项目之日起，平均 17.72 天拨付第一笔资金。15 天以内拨付第一笔资金的项目有 25 个，16 到 30 天以内拨付第一笔资金的项目有 28 个，31 到 45 天内拨付第一笔资金的项目有 7 个，45 天以上拨付第一笔资金的项目则有 5 个。

根据项目《协议书》，第一笔资金的拨款时间应该在签订协议后的 10 个工作日内，算上周末的时间，我们认为，15 天以内拨付第一笔资金的算作按时拨款，符合这个要求的项目有 25 个，占 38.5%；而在 30 天以内拨付第一笔资金的项目有 53 个，占 81.6%。总的来说，项目资金基本按时到位。

表 47 项目正式批准与拨付第一笔项目资金的时间间隔

	15 天内	16-30 天内	31-45 天内	46-60 天内	60 天以上	合计
项目数	25	28	7	3	2	65
百分比 (%)	38.5	43.1	10.8	4.6	3.1	100

南都公益基金会在与各执行机构签订协议时，明确规定各执行机构在项目执行中期提交《项目进度报告》。同时，各项目执行机构在遇到困难或者项目变更时会与南都公益基金会 5·12 项目办公室进行沟通。南都公益基金会是通过以上两种沟通机制实施项目管理。

评估发现，大部分项目执行机构都能够按时提交项目进度报告，会与南都公益基金会沟通项目执行过程中的困难或者计划变更事宜。但是，也有部分项目执行机构没有按时提交《项目进度报告》，也没有与南都公益基金会沟通项目进展情况。

在项目的执行管理过程中，5·12 项目办公室与项目执行机构的互动主要通过电话或邮件的形式。一是有的项目执行机构在执行项目过程中遇到困难或问题，会主动联系 5·12 项目办公室请求帮助；二是有的项目根据实际情况要对原计划进行调整变动，会征求 5·12 项目办公室的批准；三是有的项目执行机构会定期向 5·12 项目办公室汇报项目的进程。对于这几方面的沟通，执行机构都给予了较高的评价，认为南都公益基金会确实能够站在执行机构的立场上帮助解决实际问题，除了给予资金支持外还给予了指导建议和帮助，充分发挥了一个优秀资助方应有的作用。如攀枝花市援助少年儿童志愿者协会在整个项目执行阶段都与 5·12 项目办公室保持密切的交流和沟通，就项目实施过程

中遇到的问题、存在的困难、面临的阻力向 5·12 项目办公室咨询。执行机构认为在双方不断的沟通过程中，5·12 项目办公室为机构提出了许多有价值建议。但是，5·12 项目办公室并没有经常主动对项目执行机构进行沟通，对项目进行监测。这样会造成有些机构在项目进程控制等环节的疏漏，一方面使得 5·12 项目办公室缺少对项目必要信息的掌握，不能很好的实现对项目的监管；另一方面也使得个别管理意识不强或者缺少项目管理经验的机构不能按计划承诺完成项目，导致项目成果差强人意。

项目执行机构对 5·12 项目办公室工作人员的工作态度给予了很高的评价。第一，他们认为在跟 5·12 项目办公室工作人员沟通的时候，感觉很亲切，没有隔膜，是一个平等的合作伙伴；第二，当项目执行过程中遇到困难，需要变更项目活动时，5·12 项目办公室工作人员能够从民间组织的角度出发，给予理解和支持。例如，上海阳光社区青少年事务中心项目负责人指出，跟南都公益基金会打交道，没有感到行政官僚的气息。自始至终，南都公益基金会的工作人员都给他们传递一个信息——希望能够一同将工作做得更好，他认为这是南都公益基金会极其宝贵的品质。

南都公益基金会专门为项目结题制定了规章制度，以及结题时所需材料的模版，如《项目完成报告》，其中包括对项目活动的评估、项目管理以及财务报告等附件。并且，明确规定了结题的时间，即在项目结束后的一个月之内向南都公益基金会提交结题材料。南都公益基金会在收到结题材料后进行了审核，主要包括：第一，对提出结题申请的项目，首先考察提交的材料是否齐全，材料包括结题报告、财务报表、财务支出明细及相关财务凭证，还有项目建议书中提及的项目产出成果等；第二，对提交的材料与项目申请书及项目执行过程中的一些调整进行核查。5·12 项目办公室为执行机构提供结题报告和财务报告的模板，并通过电子邮件和电话等方式督促已结题的机构及时提交相关材料。如北京大学公民社会研究中心项目结题后向南都公益基金会申请部分追加款，5·12 项目办公室在督促机构提交结题报告和财务报告、确认机构保质保量完成项目后，及时给机构拨付了余款。但是也有部分项目执行机构认为南都公益基金会正式批准项目结题、拨付余款的时间距离他们提交结题报告的时间过长。

评估人员实地评估发现，在结题阶段存在着一些不完善之处。

第一，只有部分项目执行机构按时提交了结题报告。根据评估结果统计可得，有 25 个项目是在项目结束之后 1 个月之内按时提交结题报告，有 14 个项目是在项目结束后 1 到 2 个月之内提交的，还有 4 个项目是在项目结束 2 到 3 个月以上提交的，3 个月以上提交的则有 19 个，甚至还有 3 个项目迄今没有提交项目总结报告。南都公益基金会前期主要通过电子邮件提醒各项目执行机构按时提交结题材料，后期主要采用电话的形式提醒。

第二，大部分项目执行机构都详细记录了财务花销，并且按照南都公益

基金会的要求提交了财务报表。南都公益基金会对财务报告进行审查，并且还要求项目执行机构邮寄大额财务花销的发票复印件。但是，也有个别项目的财务存在大额的资金支出无法解释的情况。

第三，余款的处理。绝大多数项目的财务是没有资金结余的，但也有个别项目是有结余的。根据《协议书》第二章第 6 条规定：项目结束后，资金如有结余，余款须于所有项目活动完结之日起二十个工作日内返还甲方（南都公益基金会），或有甲方决定是否用以资助与本项目相关的其它活动。但是大多数项目执行机构没有及时与 5·12 项目办公室沟通余款的处理方式，或者把余款返还给南都公益基金会。

四 项目总结评估

在确定对 5·12 灾后重建资助项目进行评估之初，南都公益基金会副理事长兼秘书长徐永光就特别强调，本次评估不仅仅是对资助的项目进行客观评价，还要对项目的管理机构——“南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室”的管理进行评估。通过对 5·12 项目办公室的评估，找出管理上存在问题，提出针对性的建议，从而提升资助方的项目管理能力，为南都公益基金会的长期发展奠定基础。

项目总结包括内部总结和外部总结。内部总结是南都公益基金会自身对项目执行管理过程的反思和总结。外部总结包括聘请第三方机构进行项目评估，邀请第三方机构结合阶段性评估结果为南都公益基金会开展项目管理培训，以及召开项目执行机构经验交流会。

在项目执行的过程中，南都公益基金会特别重视内部的总结和反思。根据 5·12 项目办公室自身在管理中发现的问题以及第三方评估机构发现的问题，南都公益基金会对 5·12 灾后重建资助项目管理的模式和工作人员进行了及时调整。

南都公益基金会邀请了中国人民大学非营利组织研究所作为第三方机构对 5·12 灾后重建资助项目进行评估。从 2008 年 9 月份开始到 2010 年 3 月期间，中国人民大学非营利组织研究所对 65 个 5·12 灾后重建资助项目进行了评估，完成评估分报告 65 份，中期报告和总报告各一份。评估报告除了对每一个项目进行评估之外，还对南都公益基金会 5·12 项目办公室的管理进行了评估，就评估中发现的问题进行了总结，并反馈给南都公益基金会。

同时，应南都公益基金会要求，评估团队结合评估过程中发现的问题，于 2009 年 2 月为南都公益基金会及新公民学校发展中心全体员工进行了为期两天的项目管理和评估培训。培训由中国人民大学非营利组织研究所所长，即

评估项目主持人康晓光教授主讲。康晓光教授从非营利组织的战略和项目、申请方的项目管理、资助方的项目管理、评估方项目管理等几个方面进行讲解，并结合南都基金会 5·12 灾后重建资助项目的管理进行了案例分析。与会人员对培训的有效性和成果给予高度评价。

南都公益基金会也非常重视与项目执行机构以及项目执行机构之间的经验交流。2009 年 5 月，南都公益基金会在北京举行了“合作源自信念，责任重于泰山——NGO 5·12 灾后重建合作论坛”，并在会上发布了“南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目评估中期报告”。50 多家 NGO 以图文并茂的方式，展示了他们开展的灾后重建的项目和工作成果，讨论基金会与公益服务组织的合作，探讨如何动员各方力量，支持 NGO 继续参与灾后重建。论坛包括 NGO 灾后重建重点议题研讨和项目展示两部分。与会者从房屋重建、生计发展、社会工作服务和志愿者服务等方面，总结了 NGO 参与灾后重建发挥的作用，交流了成功的经验和教训。

南都公益基金会在项目管理培训结束后，对 5·12 项目办公室进行了整改，由“管理外包”改为由南都基金会自己的工作团队管理“5·12 灾后重建资助项目”。评估发现，内部总结和外部总结的有效结合，有效地提升了南都公益基金会的项目管理能力。评估发现，项目管理上的问题集中在项目前期和中期，在项目后期，南都基金会对所资助的项目的管理水平有了显著提高。

五 对南都公益基金会的建议

从我们评估来看，南都公益基金会在项目开始前做了很扎实的工作，在项目申请阶段反应也很迅速，获得了项目执行机构的一致好评。在项目执行阶段和结题阶段给予项目执行机构充分的信任，给执行机构开展项目提供了宽松的监管环境。当然，在项目运行过程中也会存在部分不足之处。为了弥补这些不足，我们对此提出相应的改进建议。

第一，明确 5·12 灾后重建资助项目的目标。本项目的目标是灾后重建，还是资助草根民间组织发展，抑或是两者兼顾？只有明确了项目目标才能确定评审标准。相应地，针对不同的目标应该制定不同的项目管理方案。如果把资助草根民间组织发展作为一个目标，而很多草根民间组织的能力又十分低下，为了保证资金的有效使用，而不是白白交了学费，那么资助方在项目方案的设计、项目执行过程中要加强扶持的力度。有必要对他们提供能力支持，帮助它们发现问题，提供建议或指导，甚至直接帮助它们解决问题。

第二，在项目审批时，既要保证时效也要保证审批质量，所以在评审过程中要严格把关。该项目处于特殊时刻，基金会可以在其它环节建立快捷通道，

简化手续，但是评审环节绝对不能草率应付，否则会给项目的执行、资方的管理和第三方的评估带来一系列的问题。评审时要顾及三个方面：1、方案设计：项目申请方是否准确把握了目标群体的需求；项目目标能否回应目标群体的需求；项目目标是否有可衡量的指标；项目活动与项目目标之间是否有内在因果关系；项目预算是否合理；能否与项目活动相对应；项目申请方有没有制定风险控制的预案。2、项目申请机构资质：机构的宗旨是否与申请项目宗旨一致，以往主要的工作领域和合作机构。3、执行团队能力：主要看执行团队的项目经验，关键是团队负责人的素质。从 5·12 项目办公室制定的《申请书模板》来看，以上关键信息都有所涉及。另外，如果是长期项目，应该设计阶段性目标，同时为了保证核实工作经济高效，应该明确核实这些阶段性目标的方法。

第三，明确项目审批流程，使申请人清楚每个环节。此外，从公共关系维护和支持草根民间组织发展的角度出发，对于那些未通过审批的项目应及时通知申请方，并告知不能通过的理由及改进建议。

第四，严格按照合同管理项目。《协议书》对资助方和申请方的权利和义务做了明确的规定。5·12 项目办公室应严格执行合同，按时拨款，按时催促项目执行方提交阶段报告，针对每一个项目设计合适的、经济的核实办法，并付诸实施。作为项目资助方，要主动与项目执行方进行沟通，监控项目的进度和走向。基金会不仅仅要对各执行机构提交的结题材料的格式进行要求，还要对项目成果和财务报告进行严格的核实、检查。如果没有核实的过程，仅凭项目执行机构提交的结题报告和财务报告来判定项目完成情况和财务支出情况，那是没有意义的。

第五，加大机构内部能力建设投入，有计划地提高项目管理团队的综合能力。■

第七章 后记

评估过程中，我们经常被“5·12 灾后重建资助项目”执行机构工作团队的奉献精神所打动。他们与灾民同吃同住，积极融入灾民生活，了解灾民的实际需求，想灾民之所想，急灾民之所急，往往在灾区一待就是好几个月。我们无法忘怀灾区人民亲切地叫着项目工作人员的名字，无法忘怀灾民聊起项目实施过程中的那些点点滴滴，更无法忘怀灾民在项目开展过程中逐步建立起来的那种对未来的希望。执行机构的工作动机毋庸置疑，在大灾大难面前，他们不图私利，一心一意要为灾区做些事情，竭尽所能投入自己所能动员的最大的人力、物力和财力。

具体到每个项目，我们进行的需求评估、理论评估、过程评估以及效用评估的结果表明，执行机构态度端正、工作认真，项目效果显著。虽然项目执行过程中存在一些不足，但我们坚定地相信，通过“5·12 灾后重建资助项目”的实施和经验总结，民间组织一定能够汲取更多救灾和项目管理经验，全面提升机构能力，在今后发挥更大的作用。

从整体上看，南都公益基金会设立的“5·12 灾后重建资助项目”产生了“四两拨千斤”的效用，杠杆作用显著，撬动了大量的资源投入到灾区，为紧急救灾、过渡安置和灾后重建工作提供了支持。不仅如此，“5·12 灾后重建资助项目”还对第三部门的发展和社会的发展产生了深远的影响。“5·12 灾后重建资助项目”凝聚了一大批民间组织和志愿者参与抗震救灾。民间组织和志愿者扎实的工作、媒体的持续报道使得政府和社会对第三部门在抗震救灾中发挥的作用刮目相看。项目实施过程中，民间组织通过与灾民、志愿者、政府、企业、媒体不断的互动，提高了民间组织与他们打交道的能力，增强了民间组织的公信力。同时，“5·12 灾后重建资助项目”培育和支持了一大批草根民间组织的发展，壮大了第三部门的力量。

评估过程中，我们看到，在全国人民的支援下，坚强的灾区人民正在用他

们勤劳的双手创造一个新世界，灾民无序的生活开始走向正规，满目疮痍的灾区正一步一步恢复原貌。作为第三部门领域的研究人员，我们也有义务为灾后重建贡献自己的一份力量。希望我们的评估和提出的一些建议，能够在资助机构和项目执行机构提升组织能力，增强项目管理经验上有所助益，从而为抗震救灾事业贡献更大的力量。■

课题组成员名单

姓名	性别	背景	角色
康晓光	男	中国人民大学非营利组织研究所所长	项目主持人
蒋金富	男	中国人民大学博士研究生	项目助理
杨 宝	男	中国人民大学博士研究生	项目助理
李呈呈	女	中国人民大学硕士研究生	项目助理
冯 利	女	公域合力管理咨询（北京）有限责任公司执行董事	咨询顾问
陈南方	女	公域合力管理咨询（北京）有限责任公司项目经理	参与者
王 兵	男	中国人民大学博士研究生	参与者
许文文	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
罗瑞雪	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
何宇飞	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
刘伯盈	男	中国人民大学硕士研究生	参与者
李小丽	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
程 莹	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
陈 赞	男	中国人民大学硕士研究生	参与者
陈 倩	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
次旦罗布	男	中国人民大学硕士研究生	参与者
王协昆	男	中国人民大学硕士研究生	参与者
杭 畅	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
陈 莉	女	中国人民大学硕士研究生	参与者
王 瑾	女	中国人民大学博士研究生	参与者