

南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目

# 终期评估报告

## 附件（上）



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

# 目录

- 1 关爱家庭中心“我在北京陪伴你——震后心灵关怀热线”项目评估报告 1
- 2 甘肃怡欣心理咨询中心“5·12地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目评估报告 9
- 3 北京天下溪教育咨询中心“千秋助读行动”一期项目评估报告 21
- 4 清华大学媒介调查实验室“NGO组织参与5.12地震灾后重建形式与传播效果调查”项目评估报告 29
- 5 北京农家女文化发展中心“抗震救灾农村妇女骨干培训”项目评估报告 37
- 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”项目评估报告 46
- 7 多背一公斤“灾区帐篷图书室”项目评估报告 58
- 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”项目评估报告 66
- 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”项目评估报告 77
- 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”项目评估报告 86
- 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”项目评估报告 96
- 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”项目评估报告 104
- 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”项目评估报告 114
- 14 深圳市登山户外运动协会“‘5·12救援行动’聚爱义工联合行动小组”项目评估报告 122
- 15 北京桃李天教育咨询中心“桃李满天下爱心图书计划”项目评估报告 131
- 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”项目评估报告 139
- 17 歌路营教育咨询中心“‘心+芯’震后心理支持计划”项目评估报告 148
- 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”项目评估报告 158
- 19 上海新途社区健康促进社“都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目评估报告 166
- 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”项目评估报告 176

21 青翼社会工作人才服务中心“翼起美丽信息平台建设”项目评估报告	185
22 西安市基督教女青年会“灾后妇女青少年心理关爱行动”项目评估报告	193
23 震旦纪公益信息技术中心“社会组织救灾信息服务平台”项目评估报告	203
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”项目评估报告	212
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”项目评估报告	224
26 中华儿童文化艺术促进会“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目评估报告	234
27 西部阳光华夏志愿者服务社“志愿者参与灾区社区发展”项目评估报告	244
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”项目评估报告	252
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”项目评估报告	261
30 泰安市泰山区手牵手“震后救灾实用建筑技术解析推广”项目评估报告	273
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”项目评估报告	282
32 北京信保科技发展有限公司“百场赈灾公益电影放映”项目评估报告	291
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”项目评估报告	298
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”项目评估报告	305



关爱家庭中心  
“我在北京陪伴你——震后心灵关怀热线”项目  
评估报告

评估参加者：杨宝、许文文、罗瑞雪、李小丽  
报告执笔人：杨宝

## 摘要

“我在北京陪伴你——震后心灵关怀热线”由北京关爱家庭中心承担，旨在为灾区人民提供苦难分担和专家心理支持。项目从 2008 年 5 月 26 日到 10 月 31 日实施以来，共收到 229 个热线咨询电话和 722 条咨询短信，有 165 人次的短信求助，60 余名关怀者参与了志愿服务。

项目执行过程中最引人注目的是，服务得到了媒体的高度关注，包括国内近 60 家媒体，如新华网、人民网、新浪网、搜狐网、网易、四川日报、德阳日报、什邡日报等。媒体关注有助于项目的传播，促使更多人对灾区人民的关注和关怀，吸引更多具有专业能力的志愿者参与。然而，评估团队难以对项目的效果做出评价。原因有两个：一是项目执行机构在申请项目时，未给出衡量本项目效果的指标及方法；二是项目执行机构认为对目标群体的详细情况应该保密，因此，评估团队无法采集任何目标群体对项目效果评价的信息。

本项目的不足之处是，项目执行机构没有在计划的时间内完成约定内容。比如，未在腾讯网开通空间进行心理咨询；计划每天提供 24 小时的热线和短信服务，而实际上每天只提供 12 小时的服务。其中所存在的问题，除了未按资助协议的约定执行外，最主要的问题是对项目需求了解不足，包括目标群体的数量、目标群体所需要的服务内容、服务方式和项目周期。

“热线”和“短信”方式是目前国内提供心理支持机构普遍使用的方法之一，既要求支持者具备严格的专业性，也要求支持机构具备良好的团队管理和工作进程管理。本项评估建议，项目执行者在面向目标群体进行服务时，可以同时进行目标群体满意度评价，并记录下来，以此不断改进工作。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

北京关爱家庭中心（以下简称北京关爱）成立于2006年11月8日，是经北京市西城区民政局批准成立的民办非企业机构，其业务主管单位是北京市西城区妇联，现任负责人即机构创始人为钱红林。北京关爱以家庭建造和价值观建造为使命，通过公益活动、讲座、培训、沙龙及图书等方式，与千万家庭一起通过“学习爱”来共同“守护家”。北京关爱的理念是“关怀心灵、关怀家庭”。目前，北京关爱有3名专职人员，包括机构负责人，以及两个项目官员。

机构负责人钱红林的学历是硕士研究生，毕业于华东师范大学中文系。钱红林在创办北京关爱之前先后在上海文艺出版社、中国社科出版社、世纪出版社工作。

### 2. 项目简介

在地震发生后，北京关爱向南都公益基金会申请了5万元经费，开展“我在北京陪伴你——震后心灵关怀热线”项目（项目原名：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），该项目属于心理咨询类。北京关爱于2008年5月26日到10月31日实施了本项目。在项目执行期间，北京关爱通过免费热线和短信向心灵受到地震影响的人群提供心理咨询，共接到229个热线咨询电话，提供了165人次的短信服务。

## 二 评估过程描述

2008年12月12日至12月18日，评估工作人员杨宝为评估本项目做了前期准备工作，主要是仔细阅读本项目的立项申请书、结题报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人于明涛确定评估访谈的时间、地点。

2008年12月19日，评估工作人员杨宝、许文文、罗瑞雪、李小丽到北京关爱办公室与机构负责人钱红林、项目负责人于明涛访谈，了解北京关爱开展“我在北京陪伴你——震后心灵关怀热线”项目的具体实施过程。

由于本项目是心理咨询类，需要对接受心理咨询的人保密。所以，我们无法对项目的受益群体实施问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生后，北京关爱希望开展项目，为灾民提供苦难分担和专家心理支持，帮助灾民在最快的时间里，从地震带来的巨大伤痛中摆脱出来，勇敢地面对自己、灾难，投入到灾后重建的繁重而艰巨、漫长的努力中，建设美好未来新生活。

对目标群体心理上的需求，钱红林主要根据以往的经验来判断。在地震发生后，北京关爱反应

十分为迅速，且于 2008 年 5 月 14 日就确定了做心理关怀热线项目。钱红林希望通过热线回应灾区人民遇到的心理问题，并且，在灾区现有的条件下，钱红林认为开通短信服务是对热线的一个很好补充。

据钱红林介绍，选择做热线是她长期思考的结果。钱红林曾经去美国爱家协会考察过，她发现热线的作用很大，即可以解决大量浅层次也可以解决应急而致命的心理问题，最大的优点在于热线的保密性。

北京关爱希望在灾后尽快的实施本项目，在 5 月 14 日就着手准备热线开通事宜。然而，北京关爱需要购买设备、申请热线号码以及培训关怀者（志愿者），在 5 月 20 日获得南都公益基金会批准后，项目计划在 5 月 26 日正式开通热线和短信咨询。

本项目是以热线和短信形式提供服务，实施地点设在北京。热线主要解决由地震引起的心理问题，因此在确定项目实施范围时并没有限定为灾区，全国范围内受到地震影响的人群都是其潜在受益群体。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

北京关爱为本项目设计的目标<sup>1</sup>是，“为了减轻灾区人民地震后的苦难和伤痛，帮助灾民们在最快的时间里，从丧失家庭里的亲骨肉的巨大伤痛中摆脱出来，勇敢地面对自己、灾难，投入到灾后重建的繁重而艰巨、漫长的努力中，建设美好未来新生活。”

### (2) 设计的项目方案

为了实现项目目标，北京关爱设计了具体的项目执行方案。项目计划采取了两种工作方式，一是在腾讯网开设专项页面，让网友与灾区人民交流互动；二是开通免费的心理热线，有电话和短信两种形式。这两项活动都是为了实现关爱设计的目标——减轻灾区人民的苦难和伤痛。具体方案如表 1。

表 1 北京关爱设计的项目执行方案

编号	活动	目标
1	开通腾讯网的心理咨询专栏	1、诉说痛苦可以非常有效减弱痛苦 2、专家支持帮助受助者更有效地自助。 3、网友的支持凸显社会温暖 4、最终实现阳光心情，在社会帮助战胜痛苦，并帮助他人。
2	开通热线（电话和短信） 24 小时服务	提供更个性化的帮助，使求助者的悲伤得到更大程度的释放

立项申请书上没有写明实施各项活动的具体时间，但是在与钱红林访谈时得知，这两项活动计划的实施时间都是 5 月 26 日到 6 月 26 日。

### (3) 对立项报告的评价

北京关爱申请本项目是符合该机构的宗旨目标，即关怀心灵、关怀家庭。由于本项目是南都公

<sup>1</sup> 资料来源：北京关爱向南都提交的项目申请书“一、目标”。值得说明的是，北京关爱是南都批准的第一个项目，当时还未制定项目申请书模板，因此北京关爱没有按照模板撰写申请书。

益基金会审批的第一个项目，当时还没有规范的项目申请书，所以北京关爱没有使用南都公益基金会提供的统一格式，申请书中没有制定具体的可衡量指标。但是，项目目标和项目活动是相对应的；同时，也针对项目活动做了相应的财务预算。

#### (4) 可行性评价

在地震前，北京关爱的主要活动领域是以“家庭”为中心的心理咨询，比如传播夫妻相处的技巧、家长教育孩子的方法等。自成立以来所承担的项目分别有：2007年和2008年家庭高峰论坛，2008年5月12日国际家庭日新公民家庭研讨会。可以看出，北京关爱在心理咨询上拥有一定的项目经验。但是，机构没有做“热线”的项目经验，因此也存在一定的挑战。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据对钱红林的访谈和北京关爱向南都公益基金会提交的结题报告，现将该项目的执行过程总结为表2。

表2 北京关爱项目实际执行过程回顾

日期	活动	结果
5月22日，6月6日、7日，7月中旬	培训	作为支持性活动
5月26日——10月29日	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开通免费热线：800-8100-754</li> <li>• 开通短信服务：15011216082（服务时间8:00——20:00）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共接到 229 个热线咨询电话</li> <li>• 共接收 165 人次的短信咨询</li> </ul>

通过表2可以看出，北京关爱执行本项目的最重要活动是开通热线和短信服务。同时，为了更好的发挥热线和短信的功能，北京关爱也开展了培训活动，为完成本项目的目标提供支持。

对比表1和表2，我们可以看到，北京关爱在规定的时间内开通了免费热线和短信服务，但是没有按照计划提供24小时的服务，而是改为12小时服务。同时，没有实现在腾讯网开通心理咨询专栏。钱红林对此的解释是：第一，在立项时认为需要为灾区提供24小时服务；然而在热线开通时，离地震发生已有两周时间，经过思考决定调整为12小时服务；第二，申请项目时，腾讯网正向北京关爱征求开通心理咨询专栏的方案，但最终腾讯网没有采纳北京关爱的方案。

#### (2) 主要活动

##### · 培训

北京关爱为了使关怀者学习基本的“接线技巧”，共组织了三次培训。第一次培训在5月22日晚举行，持续时间在3小时左右，培训了接听热线的基本知识，并且讲解了在各种情境下如何解决问题的模板，共有8个模板。第二次培训于6月6日和6月7日开展，主要培训关怀者在心理咨询方面的知识。第三次培训，于7月中旬举办，本次培训会相当于关怀者之间的经验交流会，主要是总结两个月以来所遇到的问题，对个别案例进行分析，然后通过总结来提升服务的质量。

第一次培训和第二次培训分别有60位左右关怀者参加，也就是北京关爱招募的所有关怀者；第三次培训属于内部培训，只有长期坚持下来的关怀者参加，有17人左右。

第一次培训活动的场地是免费提供的，而培训老师的劳务费、培训材料的打印费以及关怀者的

交通费都是从项目经费中支出。第二次培训的场地也是免费的，培训老师的劳务费和培训材料的打印费是由中国红十字会提供，而关怀者的交通费等由项目经费支出。第三次培训是在机构办公室举行的，相关花费由项目经费支出。

#### · 心理关怀

本项目的重点是为受到地震影响的人群提供心理关怀，为此北京关爱开通了 800 免费电话和短信咨询。北京关爱在执行心理关怀活动过程中，有三个阶段，各阶段的受益人数见表 3。

第一阶段，5 月 26 日到 6 月 21 日，短信 1 人负责 + 热线 1 人负责，从 8 点到 20 点共 12 个小时，一周工作 7 天。此阶段的咨询人数较多。

第二阶段，6 月 22 日到 10 月 29 日，热线 + 短信 由 1 人负责，从 8 点到 20 点共 12 个小时，一周工作 7 天。刚开通的一个月求助较多，基于渐渐减少的求助，机构做了热线排班的调整。

第三阶段，10 月 30 日到现在，热线 + 短信 由 1 人负责，从 15 点到 17 点共 2 个小时，周一至周五。热线开通 3 个月时，即 8 月底，预算中的 5 万元（预算为 1 个月）几乎用完了。钱红林说，南都公益基金会已表示继续支持此热线项目，但首期的尾款还未付。至 10 月底，费用已经远远超出了预算，所以只能做出调整。另外，求助者的数量越来越少。综合以上两方面原因，北京关爱对热线的运作方式做出了重大调整，与第一、二阶段相比，不仅人数减少、时间也大大缩短。

在本活动的执行过程中，有关怀者和项目官员的劳务费，还有为了开展此活动购买的设备费用，也有为开展本活动的宣传费，这些费用都是由南都公益基金会资助的。

表 3 各个阶段的热线电话和短信求助量

时间	类别	热线通话	来短信数目	去短信数目	短信关怀人次
2008.5.26—6.21		61 个	162 条	195 条	98 人次
2008.6.22—10.29		168 个	180 条	185 条	67 人次
小计:			342 条	380 条	
总计:		229 个		722 条	165 人次

说明：从 2008 年 10 月 30 日起，热线进入调整阶段。没有统计各类的求助数量。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源只有资金、人力资源和媒体资源，绝大部分资金来源于南都公益基金会，人力资源由北京关爱提供，本项目获得了大量媒体报道。

#### · 资金

北京关爱为了执行本项目，向南都公益基金会申请了 1 个月的项目经费 5 万元，已于 5 月 30 日收到第一笔款共计 4.5 万元。实际情况是，计划 1 个月的经费支持了项目运行 5 个月，共花费 59114.41 元。详细支出见表 3。

在人工费方面出现了较大差异。这是因为，财务预算是按照 1 个月测算的，而实际的花费是 5 个月的，北京关爱以 10 元/小时的标准发放劳务费，这个差异是合理的。

北京关爱在执行本项目时，除了得到南都公益基金会的支持，还获得中国红十字会的支持，即项目的第二次培训材料以及培训老师的费用。

表 3 北京关爱项目财务详细支出表

费用项目	预算	实际	差异
人工费	18600	36790.2	超支 18190.2
材料和设备费	20426	12433.54	结余 7992.46
培训费	1000	2764	超支 1764
差旅费	800	1145	超支 345
管理费	4174	4981.67	超支 807.67
宣传费	5000	1000	结余 4000
<b>合计</b>	<b>50000</b>	<b>59114.41</b>	<b>超支 9114.41</b>

#### · 人力资源

为了完成本项目，北京关爱投入了两方面的人力资源，一方面是机构的工作人员，另一方面是招募的关怀者。机构工作人员有两个，分别是机构负责人钱红林和项目负责人于明涛；钱红林具有硕士学历，于明涛具有本科学历。钱红林一直总体负责这个项目，负责项目具体事宜的人更换过三次。首先由她的侄子负责，做了一个多月，由于假期结束返回国外念书；随后招聘了一位研究生，在试用半个月后被辞退；最后招聘了现任项目负责人于明涛。于明涛的职责就是安排关怀者值班的时间表，整理求助者信息并做成电子版存档，以及本项目的日常事务。

招募的关怀者，最初有 60 多人，最终留下来的在 26 人左右。招募的方式有两种，一是通过网上发布消息，二是在基督教教友聚会上招募。招募的程序是先打电话或者发邮件报名，然后参加机构组织的接线培训。在招募时偏向于具有心理学、社会工作和教育学背景的志愿者。项目运行的第一个月时要求的关怀者较多，主要任务是陪着求助者聊天、说说心里话，所以没有严格的筛选。随着项目运行的时间推移，求助的大多数问题与“家庭”相关，剩下的关怀者也就是那些阅历较丰富的人。

#### (4) 机构对项目的管理

北京关爱的专职人员有 3 人，其中 1 人是中心主任钱红林。钱红林对本项目整体负责，另有于明涛专职负责本项目的具体运行。因为机构的工作人员较少，办公地点比较集中，而本项目又是机构的核心项目，机构对本项目的监管较为严格。同时，机构为本项目制定了一些规则，比如关怀者需要记录求助者的信息，项目官员于明涛将关怀者的记录整理为电子版存档，然后建立索引，可以方便查找求助者的相关信息。

机构在风险控制方面相对较弱。比如，本项目计划与腾讯合作开通网页进行心理咨询，在设计时并没有考虑到合作不成功的替代方案，也导致计划的项目活动没有完全实现。

#### (5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

在执行本项活动时，北京关爱遇到了两方面的困难。一方面是，关怀者在接听热线的时间上难以协调。北京关爱的解决办法有两个，一是招募的志愿者中有两三人是自由职业者，可以顶替；二是，机构的工作人员顶替关怀者接听热线。

另一方面的困难，求助者随着时间的推移越来越少，这也是机构调整项目执行方案的重要原因。为了应对此问题，钱红林投入更大的精力做宣传，在灾区发放了大量的传单，但是求助量仍在不断下降。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

在地震后，北京关爱十分迅速的向南都申请项目，于5月14日就开始筹备本项目，2008年5月20号即获得批准，并于5月26日正式开通热线和短信咨询。本项目是南都公益基金会“5·12灾后重建项目”资助的第一个项目。在项目执行的5个月内共收到229个热线咨询电话和722条咨询短信，有165人次的短信求助。

北京关爱通过开通免费热线和短信服务回应了计划的目标，减轻了灾区人民地震后的苦难和伤痛。北京关爱开通了热线和短信咨询，但是项目申请书中计划的在腾讯网建立心理咨询专栏没有实现。本项目属于心理咨询类，并且是通过电话热线和短信开展的。我们没有拿到受益群体的名单，所以无法调查受益群体对本项目的评价。钱红林认为，热线的效果比较好，在项目运行中接到多数对生活失去信心的求助者，经过心理抚慰他们重新获得信心。

除了以上的成果外，本项目还为关怀者提供了为灾后重建做贡献的机会，共有60余名关怀者参与了志愿服务。同时，本项目受到了多家媒体的积极正面的报道，促使社会各界关注心理咨询服务在灾后重建中的重要性。

### (2) 目标群体的参与性

北京关爱承担的本项目属于心理咨询类，主要通过电话和短信来沟通。项目执行期间，共接到229个热线电话和165人次的短信咨询。

在本项目中目标群体的参与性主要体现在打电话求助，没有涉及到决策参与，这是由项目的性质决定的，本项目属于心理咨询，而且是异地电话和短信的沟通，目标群体很难参与决策。

### (3) 媒体报道

本项目受到国内近60家媒体的报道，包括新华网、人民网、新浪网、搜狐网、网易、四川日报、德阳日报、什邡日报等。在热线开通当天，新华网就对该项目进行了报道，随后多家媒体转载了此消息。这些媒体报道对项目的开展起到了宣传作用，各个报道都公布了心理关怀热线和短信的号码。如新华网北京5月26日，震后心灵关怀免费热线开通。新华网德阳分频道9月8日，“我在北京陪伴你”震后心灵关怀免费热线倍受好评。新华网北京9月15日，“我在北京陪伴你”震后心灵关怀免费热线赢得灾区好评等相关报道。

### (4) 对机构的影响

北京关爱在实施本项目后，有三个方面的影响。第一，机构是首次开通热线和短信，本项目是机构根据经验设计的，为机构开辟了项目执行的新方式。第二，完善了机构的管理制度，特别是志愿者管理以及项目运行的规章制度，如制定了项目执行中要详细记录纸质版，并转换成电子版记录，为下次开展此项目提供资料。第三，积累了机构承担项目的经验，提升了机构执行项目的能力，比如有效使用志愿者提供服务。

### (5) 项目的可持续性

北京关爱为正计划向南都公益基金会申请第二期项目。

## 5. 总结

地震发生后，北京关爱反应十分迅速，并根据经验判断决定为灾区提供心理关怀，于5月14

日向南都公益基金会提交了项目申请书，同时着手为项目的开展做准备。北京关爱计划通过开通热线电话和短信来实现目标，向南都公益基金会申请 5 万元经费，计划执行时间为 5 月 26 日到 6 月 26 日。实际执行过程中，北京关爱用 5 万元经费实际提供了 5 个月的服务，项目周期从 5 月 26 日到 10 月 29 日。

本项目属于心理咨询，项目目标是提供心理关怀帮助灾区人民在最快的时间里，从丧失家庭里的亲骨肉的巨大伤痛中摆脱出来，勇敢地面对自己、灾难，投入到灾后重建的繁重而艰巨、漫长的努力中，建设美好未来新生活。由于目标不易衡量，又无法访谈到目标群体，我们无法判断在多大程度上实现了项目目标。但是从项目工作人员的访谈和媒体报道来看，那些因地震需要心理关爱的人通过本项目得到了帮助。

从机构计划活动的完成情况来看，北京关爱实现了开通热线和短信服务，但没有在腾讯网开通空间进行心理咨询；计划每天提供 24 小时的热线和短信服务，而实际每天只提供 12 小时的服务。

从项目运行的结果来看，在项目执行的 5 个月内共收到 229 个热线咨询电话和 165 人次的短信求助。

## 四、建议

### 1、对项目执行机构的建议

根据调查评估，我们发现北京关爱在地震后反应十分迅速；并结合机构的自身优势向灾区提供心理关怀服务。但是，在项目运行中也有不够完善之处。因此，我们提出如下建议；第一，实施项目时应该有风险控制意识。例如，求助者数量越来越少，机构应该及时采取措施改进项目方案，或者及时终止项目。第二，要保证项目官员的持续性和稳定性，这样有助于机构顺利开展项目。

### 2、反馈性评估

在地震前，北京关爱与南都公益基金会已经有过合作。5 月 12 日的时候，北京关爱正举办“国际家庭日新公民家庭研讨会”，南都公益基金会的徐永光秘书长出席了该研讨会。5 月 13 日，钱红林就与南都公益基金会刘洲鸿副秘书长联系，商讨申请项目的事宜，并在 5 月 20 日向南都公益基金会提交了预算为 5 万元的立项申请书，当天即获批准，并且在 5 月 29 日收到了南都公益基金会拨付的首批项目款 4.5 万元。

北京关爱申请本项目时还没有成立 512 办公室，在尾款和申请二期项目时有所接触，但是接触很少，有的时候是直接与刘洲鸿联系。所以没有对 512 办公室做出评价以及建议。

甘肃怡欣心理咨询中心  
“5·12 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目  
评估报告

评估参加者：何宇飞、王协昆  
报告执笔人：何宇飞

## 摘要

甘肃怡欣心理咨询中心实施的“5·12 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”是甘肃怡欣心理咨询中心自 2006 年创办以来第一次实施灾难背景下的心理干预项目。从 2008 年 5 月 25 日到 6 月 29 日之间，项目在甘肃省陇南市文县和武都区开展心理危机干预，采用团体辅导、个案辅导和发放心理辅导手册等方法，共走访 14 所学校和 9 个受灾点，项目受益群体是当地接受心理危机干预的居民和师生。项目直接受益人数 4830 个，包括团体辅导直接受益者 4792 人，个案辅导直接受益者 38 人，并撰写《陇南灾区群众心理健康状况》、《陇南灾区中小学生学习心理健康状况》、《陇南灾区教师心理健康状况》三篇报告。

本项目的特色之一是招募大量专业心理咨询师做志愿者，根据对受益群体的抽样调查时，92.31%认为志愿者的工作态度好，55.17%的人认为志愿者的工作效率非常高。

该项目在公关宣传方面成就比较突出，除当地 6 家媒体对该项目进行了报道，还获得甘肃民政厅颁发的“抗震救灾先进集体”称号、国家民政部颁发的“中华慈善项目奖”。

项目不足之处为，项目设计时具体目标人群的需求、数量不确定，项目启动后，边做边“寻找”项目点。同时，项目设计中提到的间接受益人群的数量是“计算”出来的，而不是项目团队的工作真正能够达及的。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

甘肃怡欣心理咨询中心（以下简称“怡欣”）创办于 2005 年，并在 2006 年 1 月注册为民办非企业。怡欣以“关注公民身心健康，促进妇女儿童身心健康全面和谐发展，助人自助，构建和谐社会”为使命和宗旨，主要的活动领域包括：两性平等与妇女儿童发展；心理危机干预；青少年成长教育与辅导；艾滋病预防宣传倡导与心理支持；农民工心理健康关爱、公民身心健康调查研究及促进；弱势群体身心健康服务及权益维护等。2007 年，怡欣在香港乐施会的资助下，开始实施“反对家庭暴力，创造社会性别平等”项目，以帮助家庭暴力受害妇女，目前这个项目正在开展。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，怡欣向南都公益基金会申请了“5·12 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目，经费总额为 49430 元。项目的主要活动是 2008 年 5 月 25 到 6 月 29 日在甘肃省陇南市文县和武都区开展心理危机干预，采用了团体辅导、个案辅导和发放心里辅导手册等方法。怡欣的项目团队一共走访了 14 个学校和 9 个受灾点，项目的受益群体是当地接受心理危机干预的居民和师生。

## 二 评估过程描述

在项目进行评估之前，评估工作人员何宇飞在怡欣的机构网站查询并搜集相关信息，同时，通过阅读怡欣提交的项目申请书、结项报告和财务报告等材料对项目有了大致的了解。

2008 年 11 月 24 日，评估工作人员何宇飞、王协昆在怡欣的机构办公室对项目负责人杜俞瑾进行了访谈，访谈内容为“5·12 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目的具体设计和执行过程。

2008 年 11 月 28 日，评估工作人员杨宝、杭畅、何宇飞、王协昆在甘肃省文县碧口希望小学对五年级两个班的学生进行问卷调查，获得有效问卷 29 份。同时，评估人员对项目的一些重要信息进行了核实。

2008 年 12 月 15 日，何宇飞通过电话对杜俞瑾进行补充访谈。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

在地震刚发生后的第三天，怡欣、绿驼铃环境发展中心、雨田农村社区发展研究与服务中心等甘肃当地的民间组织就倡导组成了联合行动小组，并派出 5 人奔赴甘肃陇南地区的碧口镇和中庙乡进行调查。通过与乡镇救灾指挥部的交流和实地调查，行动小组发现该地受灾程度非常严重，但在救援物资的提供上却远远无法满足当地需求，成为灾害紧急救援的一个“盲区”。这次调查，怡欣自身没有派人下去，但是作为联合行动小组的倡导者，怡欣参加了 2008 年 5 月 20 日行动小组召开的紧急会议，分享了此次调查的成果，为怡欣下一步开展“5·12 地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目做准备。

杜俞瑾认为，学生群体受到创伤后对其今后的影响将非常大，因此把项目首要的目标群体定位在中小學生上的，同时怡欣也考虑到灾害受到创伤的其他群体如妇女和老人。

怡欣将项目实施范围选择在陇南的武都和文县地区，据杜俞瑾介绍，武都和文县是全省受灾最重的地方。这些信息主要就是通过网上新闻和联合行动小组的调研两种方式共同了解到的。设计项目时怡欣只是确定了大致的活动地区集中在武都和文县，但并没有确定具体的项目点。具体的项目活动地点由怡欣出发之后和当地联系，并根据联系的情况最终决定。例如在学校的联系上，考虑到

当时政府各部门都很忙，教育局也不例外，怡欣就自己先找好学校然后再通过教育局与学校联系；另一方面，怡欣的私人关系在联系学校方面也帮了他们的忙，比如在武都，他们碰到了以前一起参与 NGO 培训的张老师，张老师为他们介绍了一些学校。

根据评估工作人员在碧口希望小学对部分学生和老师的访谈，当时学生确实需要专门的心理辅导团队帮助他们摆脱地震带来的恐惧，因此本项目回应了目标群体当时的需求。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

针对“地震灾难造成的心理创伤”这个问题，怡欣希望通过本项目能够“降低精神疾病的发病率，抚平地震灾难带给人们的心理创伤和恐惧阴影，恢复和提高受到灾难创伤的人们的心理健康水平，使灾民和谐、愉快的正常生活”。同时，怡欣设计了一些量化指标来回应以上目标，主要体现在受益者的数量上。具体目标见表 1：

表 1 甘肃怡欣心理咨询中心设计的项目目标<sup>2</sup>

总目标	安抚灾区人民紧张、焦虑、恐惧、无助的不良情绪和灾难造成的心理创伤，降低以后心理障碍和心理疾病的发病率，提高人们今后应对灾害的心理素质，和谐相处，重建家园
可量化指标	1、直接受益者数量 25000 人，其中中小學生 15000 人，妇女 5000 人，男性 5000 人 2、间接受益者数量大约 10 万人 3、实施心理干预村子的数量共 14 个，其中武都 6 个，文县碧口镇 8 个

项目的直接受益者为直接接受怡欣心理咨询中心访谈、团体或个案辅导或者收到怡欣发放的心理援助手册的人。心理学上往往根据直接受益者人数的 3 到 4 倍来计算间接受益者的人数。这里间接受益者 10 万人的目标是根据直接受益者 25000 人的目标计算的。

### (2) 设计的项目方案

为了实现上述项目目标，怡欣设计了一系列的活动，制定了活动的计划表。就其设计的项目活动而言，不仅包括直接针对完成目标的心理干预的方法手段，还包括前期准备工作和后期整理工作。其中，前期准备工作有灾区灾害评估、志愿者招募和培训、资料印刷、物资准备、心理干预方案制定等；后期的工作有资料的录入、统计、评估和一线人员的心理维护。而直接关联到心理干预的活动主要是访谈和问卷调查、个案辅导、团体辅导、讲座、发放心里辅导手册这五项，这五项活动的目标群体各有侧重，特别是个案辅导主要在灾情比较严重的地区开展。我们根据其内容将计划中的目标群体和心理干预的手法用列表的形式对应起来，如表 2。

表 2 怡欣目标群体和心理干预活动手法对应表<sup>3</sup>

目标群体	灾情严重程度	计划的心理干预手法
中小學生	受灾较重	先访谈、评估，在进行团体心理辅导
	受灾较轻	讲座、发放手册
妇女以及有遇难亲属的家庭成员	受灾较重	个案心理干预
	受灾较轻	团体辅导、讲座和发放手册

怡欣还根据活动内容制定了比较详细的活动计划，这些计划安排同样包含前期的准备工作、心理干预活动的实施和后期的整理总结工作。项目设计时预计项目前后整个持续两个月，从 5 月 18 日

<sup>2</sup> 该表内容根据怡欣向南都公益基金会提交的项目申请书总结而得，详情参见问题 1“目标和方式”和问题 4“结果或成效”。

<sup>3</sup> 该表内容根据怡欣向南都提交的申请书总结而得。

到7月18日。具体活动计划如表3。

表3 怡欣活动计划表<sup>4</sup>

工作阶段	日期	活动计划
前期准备阶段	2008年5月14日—5月22日	志愿者招募和培训
	2008年5月16日—5月22日	资料打印、整理
	2008年5月19日—5月22日	收集一线资料，讨论制定方案
正式实施阶段	2008年5月19日—5月22日	预算采购、办理保险、联系车辆
	2008年5月20日--6月30日	开通灾后心理咨询热线
	2008年5月23日—6月15日	灾区心理干预
后期整理总结阶段	2008年6月9日—6月11日	干预资料整理、录入
	2008年6月26日—6月30日	志愿者督导
	2008年7月1日—7月7日	资料打印
	2008年7月8日—7月12日	评估

### (3) 对立项报告的评价

怡欣设定的目标具体明确，并制定了可衡量指标，如受益人数和受益村数。各活动与目标存在良好的对应关系。怡欣在申请书里已经考虑到了一些可能遇到的风险，例如心理干预专业技术上的不足、资金上的不足、政府政策的约束以及当地灾民对心理干预的不认同，并针对各种风险提出了大致的解决办法。项目的经费预算和各项活动相匹配。

### (4) 可行性评价

从2005年创办开始，怡欣的活动都围绕心理咨询和心理健康关爱来进行。此次申请“5·12地震甘肃省陇南地区灾后心理危机干预”项目正是结合了以往在心理咨询和心理健康关爱领域的专业优势。因此，怡欣的专业领域和项目主要活动方向是匹配的。

怡欣的项目团队19人有16人持有国家心理咨询师资格证书，项目负责人杜俞瑾是甘肃联合大学的心理学老师，曾参与过怡欣和乐施会合作的反对家庭暴力项目，具有一定的项目经验。因此项目团队在专业背景和经验上具备开展项目的条件。

但是申请书中没有明确具体的项目实施地点和目标群体，只是笼统的设定了受益的人数和要访问的村庄数量，而且设置的受益人数过大，增加了完成项目目标的难度。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

现把项目的实际实施过程按照时间顺序整理成表4。

通过表4和表3的对比可以看出，怡欣基本上完成了最初计划完成的活动。根据他们在访谈时提供的灾区工作记载表和结题报告的内容，直接涉及到心理干预的活动主要有以下五个：对学校学生开展团体辅导，对一些师生或居民进行个案辅导、进行访谈和问卷调查，对一些老师和志愿者开展讲座培训，开办热线。另外，在项目实施之前的主要活动就是培训志愿者，实施之后的主要活动是根据问卷调查的内容撰写论文以及进行项目内部评估。

<sup>4</sup> 该表内容根据怡欣向南都提交的申请书总结而得。

表 4 本项目的实际执行过程回顾<sup>5</sup>

工作阶段	日期	活动
前期准备阶段	2008年5月18日	• 开始招募心理专业志愿者
	2008年5月20日、5月23日	• 专家对志愿者进行培训
	2008年5月18日—5月24日	• 编写印刷心理援助手册和开展活动中用到的资料 • 在相关网站公布灾后心理咨询热线电话 • 搜集灾情报告的资料，联系政府部门开具介绍信
	2008年5月20日—5月25日	• 采购实施项目志愿者所需的物资和心理援助活动的辅助用品 • 为志愿者购置保险
正式实施阶段	2008年5月25日—6月9日	• 赴灾区开展心理危机干预：在学校做团体心理辅导，对一些居民和师生做个案辅导，开展访谈和问卷调查，发放心理援助手册，大致行程如下： • 5月25日—6月2日，武都区 • 6月2日—6月3日，文县县城 • 6月3日—6月6日，碧口镇 • 6月7日—6月8日，文县、武都 • 6月9日返回兰州
	2008年6月9日—6月12日	• 志愿者督导和减压
	后期整理	
	总结阶段	2008年6月13日

## (2) 主要活动

### · 志愿者招募及培训

2008年5月18日，怡欣开始招募志愿者。。据杜俞瑾介绍，招募志愿者最主要还是通过电话的方式，同时也在网络上发出了招募启事。招募的范围主要是兰州本地心理咨询专业圈内的人，要求志愿者具有心理咨询证，消息的传递也主要是这个圈内的人打电话相互通知。前期共招募到38名志愿者。

怡欣分别在5月20日和5月23日两天组织了针对志愿者的培训。培训分为基本理论部分和实际操作演练部分。前一部分主要向志愿者介绍抗震防震相关知识、志愿者自我心理保护、灾区心理干预的专业知识，其中最后一项内容是这部分培训的重点。后一部分是实际操作演练部分，主要是针对心理干预团体辅导和个案辅导的方法进行实际演练，比如“情绪宣泄及调动积极情绪的游戏”、“浅度睡眠的诱导”、“快速眼动疗法”等模拟演练。同时还对志愿者介绍了组织管理方面的注意事项。

通过志愿者招募，为怡欣提供了具有专业知识背景的志愿人员，志愿者培训一方面让志愿者们增进了相互了解，建立友谊，增强了团队的凝聚力；另一方面也进一步强化了他们的专业知识。杜俞瑾提到，尽管大家都是专业的心理咨询师，但可能平时危机干预做得非常少，个案辅导比较多，所以灾后心理危机干预的理论培训让志愿者们加强了对项目未来工作的了解。同时，针对当时的灾区环境，大家探讨了在这种特殊情况下到底该怎么做，为以后深入灾区的工作做了比较细致的准备。

本活动存在的主要困难主要是存在志愿者流失现象。一方面，一些人只是过来参加培训，培训完了却不愿意深入灾区开展活动；另一方面，一些人对民间机构不信任，更相信政府，最后一些接受培训的志愿者离开怡欣，转而跟随省卫生厅、省团委的活动；还有一些志愿者出于安全方面的考

<sup>5</sup>资料来源：根据怡欣向南都提交的结项报告和通过访谈搜集到的怡欣《5·12心理援助灾区工作记载》整理而得。

虑，放弃了赴灾区的机会。

本次培训怡欣邀请到了心理咨询专家江洪涛负责为志愿者培训。

#### · 心理健康团体辅导

2008年5月26日到6月7日，怡欣在甘肃省陇南市武都区和文县为14所学校的师生开展了心理团体辅导。学校名单如下：武都区实验小学、武都二中、武都区安化镇中心小学、武都区安化中学初中部、三家地村小学、姜家山村小学、文县二小、文县一中、红军师帐篷学校、文县中庙小学、中庙乡强坝小学、碧口镇二中、碧口镇希望小学、范坝乡中学。

本活动一般以班为单位来进行辅导，每个班由一到两个志愿者负责，每次进行30到40分钟。辅导手法是以歌曲、绘画、游戏等来调动学生情绪、进行情绪识别，让学生感受快乐，减轻地震带来的紧张、恐慌。具体执行时的方式由志愿者根据情况灵活把握。

团体辅导的活动效果主要体现为两方面，一是为学生们提供了一个宣泄情绪的途径，对不良情绪进行疏导；二是通过团体辅导发现了一些情绪反应特别异常的学生，为个案辅导找到目标对象。

南都公益基金会的项目资助主要用于志愿者的交通费、劳务费、餐补以及团体辅导所用的资料印刷费。怡欣动员的其他资源包括赠送给孩子的物资包括70多套课本和书包，全部由一名志愿者自己出钱购买；辅导中的活动用具由乐施会资助；另外，一些志愿者的单位和家人在听说志愿者要到灾区进行支援服务后，也主动提供一些资金为孩子们购买跳棋、跳绳等物品。

#### · 心理健康个案辅导

2008年5月25日到6月8日，怡欣在甘肃省陇南市的武都区和文县的部分居民帐篷安置点、村庄和学校、政府机关进行了心理健康个案辅导。

个案辅导的对象是因灾遭遇失去亲人等重大损失而有严重心理问题的人。个案辅导的发现有两条途径，一是居民将在平时生活中发现的灾后行为异常者带领过来让怡欣的志愿者们做个案辅导；二是团体辅导时，怡欣的志愿者们发现的行为或反应异常的学生。做个案辅导时，先由志愿者提一个开放性的问题，案主进行回答。经过一个了解、倾听的过程后，如果发现案主症状比较严重，志愿者们就用“快速眼动”或“浅度催眠”等手法来让其放松。具体到每个个案，根据情况，手法有所不同。

怡欣一共完成38个个案辅导，为症状比较严重的灾民提供了心理援助和关怀。访谈中我们发现，怡欣确实在这方面做了很多工作，也积累了很多案主的故事。同时，怡欣还和一些案主建立了长期的联系。7月份，怡欣在开展另一个项目时，对其中的部分案主进行了电话回访。

杜俞瑾认为，由于时间和人员的限制，一次性的个案辅导对有些需要更多帮助的灾民来说还不够，志愿者们也为此感到遗憾。

#### · 访谈和问卷调查

2008年5月25日到6月7日，怡欣在甘肃陇南武都区和文县的项目点对部分居民和师生进行了访谈和问卷调查，以获得甘肃陇南灾区群众灾后心理健康状况的数据和信息，对灾民的心理健康做出评估，为制定灾后心理重建方案提供依据。

怡欣最初印了5000份20道题的问卷，但是最后经过讨论，大家认为20题的简单问卷出处不明，有的题前后还有矛盾，会影响心理测评的有效性。最终这些问卷没有使用，而是使用了国际上通用的SCL-90问卷。

怡欣一共完成230份调查问卷，其中203份有效。从灾区返回后，怡欣对问卷进行了录入和数据整理，并根据问卷的调查结果撰写了3篇报告：《陇南灾区群众心理健康状况》、《陇南灾区中小学生学习心理健康状况》、《陇南灾区教师心理健康状况》。这些调查报告和访谈搜集到的信息有助于对地震灾区群众心理健康状况的了解。

#### · 发放心理辅导手册

2008年5月25日到6月8日，怡欣在甘肃陇南武都区和文县随沿途行进路线向当地居民发放心理辅导手册。

手册在怡欣5月25日出发之前已经编写印刷完毕。据杜俞瑾介绍，手册的编写内容一方面是根

据北京的一些心理咨询专家提供的资料，另一方面是参考了甘肃省心理卫生协会专家提供的资料，同时怡欣自身也搜集了一些资料。

手册（加上封面封底）共 14 页，在封底上印有南都公益基金会的标志和对南都公益基金会的感谢语。手册的内容包括灾后身心反应和症状的识别，心理危机干预的介绍，同时手册中也列出一些灾后常见的心理问题，并提出了相应的解决办法。

手册的发放主要是怡欣到灾区后沿途进行。特别是在村民们的帐篷里发的比较多；在学校里，手册主要是交给老师，再由老师发给学生。

根据怡欣的统计，本项目共印制 10000 册心理援助手册，实际下发 9720 册。手册主要是沿途随机发放给灾区人民，重点发放对象是安置帐篷内的居民，少部分发放给学校。根据我们到碧口希望小学的调查，一些孩子们的确得到了这本心理援助手册。

本项活动除了怡欣本身的志愿者，还动员了沿途的一些人员如文县团委的志愿者和一些高二学生帮助发放手册。手册的印刷费用由南都公益基金会支持，怡欣志愿者的劳务费由南都公益基金会和乐施会共同支持。

#### · 开通灾后心理咨询热线

怡欣心理咨询中心本来就有一部热线，主要针对怡欣的一般业务如反家庭暴力咨询，此次灾后热线的开展沿用了原有热线的号码，但不再局限于以往的咨询领域，可以进行灾后心理健康咨询。

热线公布后，打来电话专门咨询灾后心理健康的人很少。只是在怡欣的志愿者团队从灾区返回兰州后，一些个案辅导对象打来电话继续咨询。据访谈了解的情况，这些人知道号码的途径主要是通过志愿者和手册背后印的热线号码。

这个活动利用了怡欣本来就有的热线资源，另外，这个活动主要花费为接听热线的志愿者的劳务费，主要由南都公益基金会和乐施会支持。

#### · 项目自我评估

为了总结经验 and 不足，以利于以后工作更好地进行，怡欣于 2008 年 6 月 13 日在其办公室开展了项目自我评估会议。怡欣除了邀请到甘肃雨田农村发展论坛的资深项目干事李建强作为会议主持人，还邀请到怡欣顾问理事、项目服务对象（一名高中生）以及怡欣其它志愿者参与评估。在评估时，先由各方进行自我介绍，然后由杜俞瑾作项目总结报告，在专家介绍的评价方法指导下，大家再分组讨论评估框架。最后大家一起对项目进行评估，得出评估结果和项目后期跟踪服务的计划。

会后怡欣撰写了此次项目的评估报告，报告内容包含对从项目准备阶段到最后的后期工作的各环节的总结评估，总体对自己的工作效果持肯定态度，也指出了项目工作中的不足，比如宣传意识太差、一次性辅导不能满足特别需要帮助的人。评估既鼓舞了志愿者和怡欣工作人员，也为今后工作更好的开展提出了建议和要求。

杜俞瑾介绍，怡欣每次做完项目都会进行类似的评估总结。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、物资、人力资源。

#### · 资金

本项目的实施，除了南都公益基金会的项目资助，同时怡欣也从乐施会筹集到大约 5 万元资金。怡欣共向南都公益基金会申请了 49430 元，项目实际花费 49297.09 元。目前南都公益基金会已向怡欣拨付了项目资金的 90%，共 44487 元。资金的花费主要集中在人员的劳务费和补贴、住宿用餐、资料印刷和购买上。特别是人员的劳务费用是最大的一项花费。具体各项支出的额度和占总支出的比例见表 5。各项花费与预算相差不大。

表 5 怡欣项目支出表<sup>6</sup>

项目费用类别	预算（元）	实际列支金额（元）	占总支出的比例
人员费用支出	19,500.00	19,700.00	39.96%
通讯费用	1,500.00	1,652.09	3.35%
资料印刷	11,990.00	11,990.00	24.32%
差旅费用	12,340.00	11,781.00	23.90%
其他费用	4,100.00	4,174.00	8.47%
项目成本总计	49,430.00	49,297.09	100.00%

## · 物资资源

怡欣心理咨询中心开展的团体辅导活动需要一些游戏辅助用具，如画具、跳棋、跳绳等。这部分物资主要来源于乐施会资助和一些志愿者个人或者其家庭、单位的捐赠。

## · 人力资源

怡欣在此次项目中投入了较多的人力资源，包括机构本来的人员和招募的志愿者。杜俞瑾负责整体筹划，特别是和当地的联系协调；心理咨询专家江洪涛负责心理干预方式方法培训；机构的工作人员郝玉梅负责搜集资料；王秋荣负责后勤保障<sup>7</sup>。值得一提的是，杜俞瑾和江洪涛也并非机构的专职人员，而是兼任机构的职务。

志愿者是怡欣此次开展项目的团队的主要组成。怡欣对志愿者有比较严格的专业要求，原则上都需要拿到国家心理咨询师证书。这些志愿者大部分是兰州心理咨询圈内的人，通过互相联系沟通获取招募信息。只有一位志愿者通过网络了解到招募信息。通过招募和培训，最终跟怡欣赴灾区的志愿者前后一共 19 人（包括上面提到的杜俞瑾等 4 个机构的人员），这 19 人中只有三个人未拿到心理咨询证，但是这三个人都是具有心理学专业背景。

志愿者招募过程中，因为一些人对民间机构不信任和参与性不高，虽然报了名并接受培训但最终离开了怡欣。

杜俞瑾表示，她对整个团队在专业上的表现总体比较满意。一些志愿者因为工作或其他原因必须离开，队伍里后来调换了一些人，有些志愿者的态度不太扎实，个别志愿者不能吃苦，但总体表现还是很好的。

## (4) 机构对项目的管理

怡欣对项目的管理在前期准备、中期实施和后期总结三个阶段都有体现。

首先，怡欣在前期做了许多准备来应对深入灾区后可能遇到的风险或困难。一是主动找寻相关政府部门开具介绍信，以便顺利的进入项目点。虽然这些介绍信后来没有派上用场，但怡欣对此的考虑是比较周全的。二是在专业上进行充分的准备，比如查询灾后心理危机干预的资料、对志愿者进行培训、探讨干预的手法等等，怡欣对志愿者专业上的要求也体现了其心理咨询领域的专业性。

在中期实施过程中，怡欣尽可能每天召开工作总结会，总结当天工作得失，对志愿者进行督导。每天的工作记载比较详细。同时怡欣设有专门的人员保障后勤，人员分工也比较细致。怡欣注重对志愿者的管理。在对一个妇女做个案辅导时，一名中途加入的志愿者因为在背后偷拍案主，违背了心理咨询职业道德而被叫停，同时被劝离队。

在后期的整理总结中，怡欣一是对志愿者进行了督导减压，帮助大家放松心情；二是进行了自我总结和评估，利于以后更好的开展工作。这两项活动都保持了项目的完整性和可持续性。

在申请书中怡欣提出可能面临的风险是灾区人民在救援物资不充分的情况下对心理咨询服务不理解。这一风险没有出现，灾区居民对怡欣的活动基本持合作态度。

## (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

一是项目点进入：这一方面没有遇到大的困难，当地政府相关部门都比较欢迎。只是由于政府

<sup>6</sup> 资料来源：评估过程中搜集到的“怡欣南都 512 财务报表”。

<sup>7</sup> 郝玉梅和王秋荣两人当时是机构的工作人员，现在不是。

部门比较忙，不能对怡欣的活动安排提供充分的帮助，最后怡欣通过自己先联系好学校再联系教育局等方式来解决。另外有一次对学生的心理辅导遭到了老师的反对，怡欣通过动员学生来说服老师，并用自己的行为让老师了解到心理咨询的重要。

二是志愿者流失：一些已经加入的志愿者想转入政府部门的志愿团队，怡欣流失了一些志愿者。解决办法是提前奔赴灾区。

三是合适的灾区心理危机干预手法的确定：怡欣虽然具备心理干预的经验，但是对灾难背景下的心理危机干预却是第一次。针于灾后心理干预手法的不确定性，怡欣通过两条途径来解决：一是自己积极搜寻有关资料，并在内部进行探讨，通过交流和学习来加强对专业知识的认识；另外，怡欣也咨询外部的专家，比如与北京和甘肃省内的其他专家保持联系。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

实际受益群体符合原先的设定，以学生为主，同时涉及到受地震伤害的其他居民，包括了原先设定的妇女、老人。因为项目从事的是灾后心理危机干预，其效果往往内化于案主自身，很难衡量。但是通过问卷调查，我们发现接受怡欣团体辅导的小学生对其活动是持满意态度的，认为活动比较有效。

现将怡欣的项目成果总结如下：

- ① 项目直接受益人数 4830 个，包括团体辅导直接受益者 4792 人，个案辅导直接受益者 38 人。
- ② 项目共发放心理援助手册 9720 册。
- ③ 根据问卷调查结果产出 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》。
- ④ 项目后期进行了机构内部的项目评估，得出了此次项目的评估报告一份。

### (2) 未实现的项目目标

对于怡欣原来设定的项目可量化指标，有 25000 个直接受益者，有 100000 个间接受益者。怡欣实际上直接辅导的人有 4830 个，发放手册 9720 册左右，没有实现预期的可衡量目标。在结项报告书中，怡欣提到了未完成设定目标的原因：“在项目计划中，对服务的人数设计的太大，当时只有部分学校复课，由于帐篷有限和天气太热，复课的只有部分学生，并且，只有上午上课，所以，给团体辅导活动带来影响”。

怡欣项目申请书中计划到武都 6 个村子，文县碧口镇 8 个村子开展项目，但实际上项目一共覆盖 9 个地方，分别是武都区广场帐篷区、安化镇崖湾村、三家地村、姜家山村；文县中坪村、联丰村、强坝村、李家坝、范坝乡，没有达到原先设定的目标。这是因为在项目设计时，怡欣并没有确定具体的项目点，只是在下到武都和文县之后根据当时情况再选定项目村，设定的目标 14 各村是一个粗略的估计。另外，实施过程中由于有些地方交通不便，不易进入，放弃了一些村子。

### (3) 对受益群体的满意度评估

通过对接受过怡欣团体辅导的文县碧口希望小学学生的抽样问卷调查，我们可以从项目和机构两方面看到受益群体对怡欣项目活动的满意度。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题的回答中，有 44.83%的人对这个项目评价是“很好”，有 55.17%的人认为该项目做得“好”，也就是说接受问卷调查的对象百分之百表示对项目满意。在对“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题的回答中，有 24.14%的人“迫切希望”，72.41%的人“希望”，3.45%的人“无所谓”。对“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”这个问题，有 79.31%的人回答“肯定会”；有 17.24%的人回答“也许会”；另外，也有 1 个人回答“绝对不会”，占到被调查者总数的 3.45%。

从问卷的调查结果来看，有 44.83%的人与进行辅导的志愿者有过专门的接触，这部分人中有 92.31%认为志愿者的工作态度很好，7.96%的人认为工作态度不错，没有人认为怡欣的志愿者工作态度不好。

学生中有 55.17%的人认为志愿者的工作效率非常高，34.48%认为效率高，有 10.34%的人认为

志愿者的工作效率一般。有 89.66% 的人评价怡欣提供的心理辅导活动是满意或者很满意，服务质量较高。

#### (4) 目标群体的参与性

怡欣在项目实施前没有征求目标群体的意见，因为怡欣此次项目的目标群体比较分散，在到灾区之前很难找到他们进行询问。在项目实施过程中，接受心理团体辅导或个案辅导的对象也基本上没有对项目的实施提出意见，因为心理干预是对专业性要求比较高的活动，没有专业背景的人一般很难对此提出建议。

问卷调查发现，有 3.45% 的学生知道项目信息，96.55% 的学生不知道；27.59% 的学生知道项目的服务对象；34.48% 的学生知道项目的目的；在项目实施前，有 2 个学生对项目发表意见或建议；而在实施过程中，有 3 个人对项目提过建议，其中 2 个人的建议被采纳了。另外，绝大部分人不知道项目的资助方。接受问卷调查的 29 名学生中只有 1 人知道该项目是南都公益基金会资助的，占样本总数的 3.45%。一方面这可能因为调查对象是年龄较小的小学生，对项目无法有更多的认知；另一方面，可能怡欣的工作侧重于心理辅导，项目宣传并非其重点。

#### (5) 媒体报道

怡欣此次项目受到较多媒体的关注，现将媒体对怡欣的报道总结如表 6：

表 6 媒体对欣怡陇南地区灾后心理危机干预的报道<sup>8</sup>

媒体名称	报道时间	报道标题或栏目名称	报道内容
《兰州晚报》	2008 年 6 月 1 日	70 套课本—从兰州急送武都	怡欣志愿者为武都三家地小学的孩子们购买课本
《兰州晚报》	2008 年 6 月 1 日	手握手抚触‘疗伤’	怡欣志愿者为武都枫相乡崖湾小学的孩子做个案辅导
陇南在线	2008 年 5 月 29 日 16 时 25 分	甘肃怡欣心理咨询中心志愿者来武都区开展心理援助	简单概述了怡欣在武都区对灾区的心理干预活动
《甘肃经济日报》	2008 年 6 月 4 日	心理援助：安抚受伤的心灵	叙述了怡欣在陇南灾区的心理干预活动和为灾区人民心理健康的恢复所做的贡献
兰州人民广播电台	2008 年 6 月 1 日	现场连线	心理援助—三家地小学的六一儿童节
甘肃电视台经济频道	2008 年 6 月 5 日	今晚新时空	心理援助—让灾区儿童摆脱心理阴霾
甘肃电视台	2008 年 5 月 28 日	甘肃新闻	怡欣心理辅导走进灾区校园

#### (6) 对机构的影响

杜俞瑾表示，项目的实施对怡欣的各方面能力都有所提高。首先是吸纳了一些专业能力很强的志愿者，另外怡欣的组织管理能力也得到增强。同时项目的实施增强了怡欣的影响力，通过后期的项目交流，社会各界对怡欣有了更好的认识，比如一次交流会上，台湾联合劝募的专家对他们的评价很高。

<sup>8</sup> 资料来源：评估访谈获得的信息和怡欣向南都提交的结项报告 3.2.5 “媒体报道”部分。

此次项目也给怡欣带来了不少荣誉。怡欣获得甘肃省民政厅颁发的“抗震救灾先进集体”称号，许多组织是自己知道这个评选然后自行申报的，而怡欣则是民政部门主动联系他们让他们参选。同时，怡欣此次项目获得了国家民政部颁发的“中华慈善项目奖”。

### (7) 项目的可持续性

怡欣认识到一次性的心理干预起作用有限，为此他们在这个项目完成之后又进行了另外两次灾区心理辅导。除了这一次，第二次是7月中旬，下去了10天，主要是做一些个案回访；第三次是香港一个民间机构在网上看到怡欣进行的活动并与其联系，希望配合他们做文县师生的心理复原工作。怡欣派了5个人协助他们，为期十多天。

## 5. 总结

怡欣自成立初一直从事心理咨询方面的工作，此次项目符合机构本身的专业优势。同时怡欣在心理干预的技术方法上做了许多努力，进行了较为全面详尽的准备。他们不仅对目标群体做了大量心理辅导和干预的工作，同时也对志愿者做了前期培训和后期减压的工作，整个项目过程比较完备，体现了较强的专业性。

项目一共在灾区实施了半个月，覆盖到文县和武都的9个地区，覆盖面比较广。由于心理干预的特殊性，其对案主的具体效果我们无法评估，但问卷调查显示被调查的学生对怡欣此次项目的满意度比较高。项目不仅利用了南都公益基金会的资助，还动员了乐施会、志愿者家庭和个人的资助。项目的实施扩大了机构的影响，也为机构带来了荣誉，如甘肃民政厅颁发的“抗震救灾先进集体”称号，项目获得国家民政部颁发的“中华慈善项目奖”。

项目的缺点是设计时对受益人数预计过多，导致最后未能实现最初目标。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过对本项目评估所发现的问题，相应的对怡欣提出几点建议：第一，项目目标的设定要与机构的能力相结合，不宜制定过于宏大的目标；第二，如果在项目实施之前能够确定具体的项目实施地和目标群体，会降低项目风险，有利于项目目标的完成。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

杜俞瑾之前并不知道南都公益基金会。她通过另一个民间组织的朋友发来的短信得知南都公益基金会设立“5·12灾后重建资助项目”。她在5月18日开始招募志愿者的同时就着手写申请书。在5月25日到灾区之前将申请书提交给了南都公益基金会。也就是说南都公益基金会当时还没有批下申请，怡欣已经先到灾区了。杜俞瑾解释说由于怡欣从事的是心理干预，而不是灾后重建，如果推迟会影响效果，因此要尽早下去。这一时期，怡欣的费用先由自己垫付。

在5月28日左右，杜俞瑾接到南都公益基金会批准怡欣项目申请的信息，但由于怡欣当时已经奔赴灾区开展项目，合同的签署日期是怡欣回到兰州之后的6月22日。合同签署后，7月份南都公益基金会把资金拨付给怡欣，由于当时怡欣需要在民政部门拿到发票，拖了一段时间，资金拨付也延长了一段时间。

根据杜俞瑾的回忆，怡欣前后一共和南都公益基金会联系了3次。前两次是南都公益基金会主动联系怡欣，后一次是怡欣主动联系南都公益基金会。两者沟通的内容包括合同签订事宜、项目进展状况等。

## (2) 对南都公益基金会的评价及建议

杜俞瑾认为南都公益基金会工作人员的工作态度不错。在合同签署过程出了一些问题。怡欣于6月22日已签署合同。之后南都公益基金会又寄来一份合同，项目名称、项目内容、联系方式等都是怡欣的相关信息，但合同的乙方落款却是“北京天下溪”。后来怡欣打电话询问南都公益基金会，经确认是南都公益基金会将合同发送错误。杜俞瑾对这种现象表示理解，认为南都公益基金会的工作人员要处理来自全国各地的NGO的项目文件，工作任务非常重，难免出一些小错误。

杜俞瑾对南都公益基金会512办公室的建议主要有两个：一是怡欣还申请了南都公益基金会的第二期项目，但没有获批。南都公益基金会只是告诉他们结果，没有告诉他们为什么没通过。杜俞瑾希望南都公益基金会的工作人员能够及时跟申请方沟通一下，告知是什么原因导致没有通过，应当在哪方面改进。另一个建议是杜俞瑾觉得南都公益基金会支持的多是北京上海的机构，甘肃这边支持的不多，希望南都公益基金会多支持甘肃的机构。最后，杜俞瑾也希望南都公益基金会还有其他的支持性机构能够对心理辅导这种软性帮扶多支持一些，而并非将注意力集中在硬件支持上。

# 北京天下溪教育咨询中心 “千秋助读行动”一期项目 评估报告

评估参加者：许文文、杨宝  
报告执笔人：许文文

## 摘要

北京天下溪教育咨询中心执行的“千秋助读行动”一期项目集中体现了 NGO 利用志愿者团队及 NGO 相互配合的应急响应模式：千秋助读项目团队以出版社、发行商以及个人为募集对象，在短短 4 天时间里，为灾区儿童募集 60000 余册图书、3000 件毛绒玩具，并购买 27000 件毛绒玩具和一些文体用品，及时发放到 13 个受助点，通过这种方式为灾区的孩子提供图书和玩具，解决孩子不能读书，整天无所事事的问题。

项目缺失之处在于，项目既定的“通过儿童和家长的反馈，以及图书和玩具的使用率来给本次行动进行效果评估”在项目期间未执行，同时未能对项目的借鉴意义和持续性给出建议和说明。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

北京天下溪教育咨询中心（以下简称“天下溪”）成立于 2003 年 6 月，是一家工商注册的非营利组织。其宗旨是通过理论探讨、教育探索和公益行动，丰富乡村教育资源，保护地方及民族文化多样性，推广可持续发展理念，促进公民社会的形成。天下溪在乡村图书馆援建方面已积攒多年经验，已经为二百余所乡村小学和乡村社区援建了图书馆，并开展了许多图书管理员培训和促进阅读工作。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，天下溪向南都公益基金会申请了“千秋助读行动”一期项目，经费总额为 49970 万元。2008 年 5 月 20 日到 5 月 31 日，项目团队在北京迅速募集了 6 万册图书和 3000 件玩具，购买了 27000 件玩具及文体用品运往四川成都，并通过与十家 NGO 和志愿者合作将物资分发给灾区各地的小朋友，作为六一儿童节的礼物。

## 二 评估过程描述

2008 年 12 月 25 日至 12 月 26 日，评估工作人员杨宝为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目团队成员邱璐协商确定访谈的时间和地点。

2008 年 12 月 26 日下午，评估工作人员许文文、杨宝在北京天下溪教育咨询中心会议室与千秋助读项目组成员邱璐访谈，主要了解了千秋助读行动一期项目的具体信息。

在实地调查的过程中，评估工作人员向多背一公斤及贵州高地发展研究所<sup>9</sup>机构的工作人员核实了该项目的部分信息。

本项目没有进行问卷调查，主要因为此项目实施时间比较早，图书和玩具大多发放给了临时安置点或临时帐篷小学的小朋友，而灾区在灾后重建阶段变动情况比较大，已无法找到受益群体。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

5.12 地震发生之后，非国有书业委员会<sup>10</sup>的成员与他们在四川的合作单位联系，了解灾区的情况，同时，天下溪也与乡村图书馆项目中的阿坝州乡村图书馆的志愿者咨询灾区情况。通过这两种渠道，千秋助读项目发起人（徐晓、王曦、薛野、程玉、张守礼）了解到四川灾区的留守儿童特别多，而且学校毁坏，孩子不能读书，整天无所事事，有些孩子还出现了心理上的问题。于是，项目发起人考虑到自身在募集图书方面的优势，形成了实施此项目的想法，即通过为灾区的孩子提供图书和玩具的方式，帮助他们解决以上的问题。

2008 年 5 月 20 日，项目的发起人及项目团队的核心人员开会讨论并设计了千秋助读行动项目。千秋助读行动一共有三个阶段：一、六一紧急行动；二、帐篷图书室；三、学校/社区图书馆。此项目为千秋助读行动的第一阶段。访谈中，项目评估工作人员了解到，千秋助读项目团队之所以把第一期项目的时间定在 2008 年 5 月 20 日至 5 月 31 日，是为了在六一儿童节时给灾区孩子送去一份

<sup>9</sup> 多背一公斤及贵州高地发展研究所是此项目中与千秋助读一期项目团队合作发放物资的 NGO。

<sup>10</sup> 非国有书业委员会（非工委）是中国书刊发行专业协会下属的专业工作委员会。此项目团队核心成员薛野是非工委委员会主任。

礼物，并借助六一活动宣传千秋助读行动。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

项目团队为第一期项目设计的目标为：通过提供 6 万册少儿经典读物、连环画、玩具等来帮助 0 - 13 岁儿童在紧张、惊恐、困苦中获得缓解，得到心灵的滋养，并在目前简陋、狭小的空间和无所事事中找到欢愉和学习的机会。

### (2) 设计的项目方案

为了在六一之前实现项目目标，项目团队核心人员设计了项目工作计划，见表 1。

表 1 千秋助读行动第一期项目工作计划<sup>11</sup>

日期	活动
2008 年 5 月 20 日	在灾区的协调人了解灾区儿童对少儿读物、连环画、玩具的需求。
2008 年 5 月 21 日	邀请儿童心理专家、儿童阅读指导专家，选定本次行动捐赠图书的品种和数量。
2008 年 5 月 22 日	通过多种渠道向出版界做捐募动员和志愿者服务动员。
2008 年 5 月 25 日	将募集到的图书和玩具运送到四川。
2008 年 5 月 30 日	将图书和玩具分发给受援地儿童，并组织小型的促进阅读的活动。
2008 年 5 月 30 日以后（具体时间不详）	通过儿童和家长的反馈，以及图书和玩具的使用率来给本次行动进行效果评估。

### (3) 对立项报告的评价

在项目目标方面，此项目目标与南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目抗震救灾的宗旨以及天下溪机构宗旨都是吻合的。

在项目活动设计方面，为了实现目标，项目执行团队针对性地设计了一些活动，如果这些活动得以按计划执行，此项目目标一定可以实现。

在财务预算方面，项目团队针对这十天的工作计划做了此项目的财务预算，预算与活动能够对应。

在风险控制方面，项目团队想到了交通方面的风险以及能否把书发到孩子受手中的风险。从项目设计的活动中可以看出，执行此项目最关键的两个环节就是六一前把书运送到成都和将书发到灾区各地孩子的手里，针对这两环节的风险，项目团队都设计了应对措施，可以说项目团队有很强的风险意识。

### (4) 可行性评价

由于天下溪长期做乡村图书馆的援建工作，积攒了多年经验，在募集图书方面非常有优势，且项目团队成员在图书出版界及 NGO 领域人际关系资源比较丰富，因此从机构经验和项目团队成员能力上来说此项目具有较好的可行性。

但在项目活动执行方面，评估工作人员认为，在当时如此紧急的情况下，“在灾区的协调人了解灾区儿童对少儿读物、连环画、玩具的需求”；“组织小型的促进阅读的活动”；“通过儿童和家长的

<sup>11</sup> 此表由“千秋助读”项目申请书中信息总结而得。

反馈，以及图书和玩具的使用率来给本次行动进行效果评估”三项活动在 10 天的项目周期内实施的难度非常大。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据与邱璐的访谈信息及此项目的结项报告，现总结出此项目的实际执行过程，见表 2。

表 2 “千秋助读”一期项目执行过程回顾

时间	活动	结果
2008 年 5 月 20 日	千秋助读项目团队核心人员召开会议	确定了行动的名称、性质，各合作机构/志愿者的职能分工，行动计划等
2008 年 5 月 21 日	由儿童心理专家、儿童阅读指导专家张守礼选定本次行动捐赠图书的品种和数量。	简单的确定了图书的种类和复本数
2008 年 5 月 20 日至 2008 年 5 月 24 日	募集图书、玩具，联系灾区的 NGO 和志愿者分发图书	募集了 60000 多册图书、3000 件玩具，并购买了 27000 件玩具和文体用品，确定了 8 家分发图书的机构
2008 年 5 月 24 日至 2008 年 5 月 30 日	将所有募集到的图书和玩具进行打包、整理，运送到成都	打包整理好的图书和玩具到达成都
2008 年 5 月 31 日	分发图书和玩具	图书和玩具顺利分发给联系好的 10 个公益机构和志愿者（提前确定了 8 家机构，临时又确定了 2 家机构），由他们分发给灾区各地儿童

比较表 1 与表 2，可以看出项目实际执行过程与原计划有三点不同：第一，在四川的协调人进行需求调查的活动没有实施，自然儿童专家也不可能根据需求调查制定图书的品种、数量，只是简单的确定了书的范围和书的复本数。第二，项目团队计划通过儿童和家长的反馈，以及图书和玩具的使用率来给本次行动进行效果评估，但实际没有执行。第三，项目团队计划不仅要把图书发放到儿童手里，还要组织小型的促进阅读活动，但在实际执行时，只是将图书发放给了 10 家 NGO 和志愿者，至于机构以何种方式发放图书，是否组织小型的阅读活动项目团队则没有过问。

项目活动之所以有以上变更，邱璐解释主要是因为第一阶段是紧急行动性质的，只要将书发给小朋友，项目目标就达成了。

#### (2) 主要活动

##### · 募集图书、玩具，联系灾区的 NGO 和志愿者分发图书和玩具

2008 年 5 月 20 日至 2008 年 5 月 24 日，千秋助读项目团队成员（共八人）通过在网上发布信息以及向各自的工作合作伙伴及朋友宣传的方式，募集了 60000 多册图书（其中 30000 册是奕阳教育捐赠的“儿童情绪管理”系列读本），3000 个毛绒玩具（由北京凯凯丽玩具商贸有限公司捐赠）。除此之外，考虑到灾区的小朋友比较多，毛绒玩具能安抚小朋友又便于运输，所以项目团队成员又使用项目经费中的部分劳务费、通讯费用、交通费（共 29429 元）和项目团队成员及四川捐款人捐赠的现金（团队成员张守礼捐款 15000 元，四川捐款人捐款 10000 元）购买了 27000 个左右的毛绒

玩具（北京凯凯丽玩具商贸有限公司以三折的价格提供）和一些文体用品。

在募集图书和玩具的同时，项目团队在四川的协调人薛野、周博等人又通过电话联系了 8 家在灾区的 NGO 帮助分发图书。

· 将所有募集到的图书、玩具进行打包、整理，运送到成都，分发给各 NGO 和志愿者

完成图书和玩具的募集后，王曦将自己公司的仓库提供出来以存放募集的物资。千秋助读项目团队成员、志愿者田涯（来自北京林业大学）以及王曦公司仓库的工作人员在 2008 年 5 月 24 日完成了图书的整理打包工作。

此项目的整个过程中，最大的困难就是物资的运输。当时，运输资源非常紧缺，灾民的生活必需品都很难全部运出去，图书和玩具更是难上加难。为了解决物资运输问题，千秋助读项目团队成员到处寻找运输途径，设计了很多套运输方案。最后，5 月 25 日图书通过北京到什邡（北京对口支援什邡）的爱心航线运送到灾区。当天，千秋助读项目团队人员薛野、周博、志愿者田涯等 6 人赴灾区等待接受物资，并完成了灾区的各方面联系工作。

5 月 29 日，物资被临时改运到什邡，薛野、王曦和非国有书业工作委员会的会员——四川星阳文化公司的工作人员连夜赶往什邡接收物资，在与什邡民政局和什邡抗震救灾指挥部反复沟通和协调后，千秋助读项目灾区工作人员领到了运送的 60% 的物资，剩下的 40% 的物资留给了什邡市的小朋友。5 月 30 日，物资到达了成都星阳文化公司的库房。

5 月 31 日，千秋助读项目团队人员、田涯以及四川星阳文化公司员工完成了物资的重新分类整理打包，和将物资发给 10 个 NGO 和志愿者的工作。分发物资的原则是根据 13 个受助点（具体情况见表 3）的儿童的数量确定发放的图书和玩具的数量。

表 3 “千秋助读行动”第一阶段受助点名称

机构名称	受助点	联系人姓名
多背一公斤	绵竹体育场	安猪
贵州高地发展研究所	遵道	汪跃云
四川星洋文化有限公司	新都区新繁养老院	张卓群
	都江堰爱心学校	
志愿者	皮县安置点	王树珊
5·12 民间救助服务中心	北川县擂鼓县擂鼓小学	祝同喜
志愿者	绵竹市棋盘村	穆木
	都江堰紫萍铺镇	
北京梁漱溟乡村建设中心	都江堰虹口乡	曾利华
	彭州市小鱼洞	
国际行动援助	平武南坝垭头平临时帐篷学校	彭海惠
志愿者	绵竹市九龙镇小学	李洪琼
根与芽	江油小学	杨老师

### (3) 资源动员

· 资金

为了执行本项目，天下溪向南都公益基金会申请了 49970 元，实际花费 49980 元。资金预算和支出情况如表 4。除南都公益基金会提供的 49970 元外，项目团队成员张守礼捐款 15000 元，四川捐款人捐款 10000 元，这笔 25000 元的资金用来买了毛绒玩具和文体用品。

表4 千秋助读行动一期项目资金利用情况

费用项目	预算 (元)	累计支出 (元)	结余数 (元)	备注
志愿者劳务费	3000	1000	2000	所有的项目团队工作人员都未领取劳务费，原来设计的打包劳务费由项目团队成员王曦所在公司承担，1000元劳务费用来支付大学生志愿者田涯。
通讯费用	800	0	800	所有志愿者都自愿承担通讯费，未在项目中支取
差旅费用	21420	12801	8619	项目团队工作人员各自承担了部分食宿费，地方伙伴承担了部分交通费用
税费	2750	2750	0	
宣传费用	2000	0	2000	没有支出
爱心传递卡的印制费用	5000	3000	2000	按实际支出报销
图书、玩具的运输费	15000	0	15000	通过整合爱心航线的资源，本次行动的运输费免单
购买玩具费用	0	30429	-30429	本次行动毛绒玩具购货款 55429 元，其中核心志愿者张守礼捐款 15000 元，四川捐款人捐款 10000 元，30429 元从项目资金中支付
合计	49970	49980	-10	

## · 人力资源

此项目中涉及的人力资源除了项目团队成员（详见表5）以外还有志愿者田涯、王曦公司仓库的工作人员以及四川星阳文化公司的工作人员。此项目中实际投入的人力资源超过了项目设计时的承诺。

表5 “千秋助读行动”核心工作团队

姓名	单位	职务
徐晓	光明日报出版社	编辑
程玉	NGO 工作者	
陈旷	出版商务周报	副社长
张守礼	非国有书业工作委员会	顾问、特约研究员
周博	非国有书业工作委员会	副秘书长
王曦	志愿者	
薛野	非国有书业工作委员会	总干事
邱璐	北京天下溪教育咨询中心	项目干事

## · 物资

此项目中项目团队为灾区儿童募集了 60000 多册图书以及 3000 个毛绒玩具，购买了 27000 个毛绒玩具和文体用品。

· 其它

此外，王曦以及四川星阳文化公司提供了存放物资的库房以及运输物资的部分运输资源（王曦提供了物资在北京的运输，四川星阳文化公司提供了物资从什邡到成都的运输），另外物资从北京到什邡的运输借助了爱心专列。除了运输资源外，在募集物资时，千秋助读项目团队成员的社会关系网络发挥了很大的作用。

#### （4）机构对项目的管理

邱璐提到，此项目实际上是由一只志愿者团队发起执行的，只是通过天下溪这个平台向南都公益基金会申请项目，因此天下溪对此项目没有管理。但是千秋助读项目团队内部有具体的分工，由于团队成员工作都非常自觉，所以天下溪也没有对团队成员工作进行管理，整个团队处在有分工无管理的状态。

在风险控制方面，项目团队考虑到了物资无法运输的风险及物资无法六一前发到灾区各地小朋友手中的风险。为了应对物资无法运输的风险，项目团队成员利用自己的关系网寻找运输途径，最终物资通过爱心专列运送了出去。为了解决将物资短时间发放到小朋友手里的问题，项目团队采取了寻求各 NGO 及志愿者合作的方法发放物资。

#### （5）项目实施过程中的困难及解决方案

此项目实施过程中遇到的最大困难是物资运输问题，虽然最终物资通过爱心专列运送出去，但没有按照预想到达成都。在四川的项目团队成员只能与什邡政府联系将物资领取出来转运到成都。

## 4. 效果评估

### （1）项目成果

千秋助读项目团队通过向出版社、发行商以及个人，在短短的 4 天时间里，为灾区儿童迅速募集了 60000 余册图书、3000 件毛绒玩具并购买了 27000 件毛绒玩具和一些文体用品，并选择与当时云集成都的各公益组织和志愿者个人合作的方式，及时将物资分发到 13 个受助点的儿童手中，给灾区儿童送去了儿童节的礼物，使儿童在紧张、惊恐、困苦中获得缓解，并在目前简陋、狭小的空间和无所事事中找到欢愉和学习的机会。通过分发图书的 NGO 和志愿者反馈及项目团队成员的初步估算，受惠人群达 20000~30000 人。

### （2）媒体报道

在媒体报道方面邱璐讲到，项目实施时没有留意收集平面媒体的报道，而且由于项目距评估已有一段时间，网站上的一些报道也可能已经被删除。项目评估工作者在网上搜集了一些有关此项目的媒体报道，但都是转载自腾讯网于 2008 年 5 月 30 日的报道，文章名称为“千秋助读行动：不让废墟压在孩子们心头”<sup>12</sup>。

### （3）对机构的影响

邱璐认为执行此项目的是一只志愿者团队，天下溪只是作为申请南都公益基金会项目的平台，因此项目对天下溪这个机构没有什么影响。

### （4）项目的可持续性

在项目的可持续方面，千秋助读项目有三个阶段，因此第一期项目只是“千秋助读行动”的第一步，具有救急的性质，力图在最短的时间内以最快的速度，通过有针对性的图书和玩具，缓解灾区儿童的心理压力。在随后的灾区重建过程中，千秋助读项目团队准备通过千秋助读后两阶段的项目对书目进行调整，同时通过多种方式进行持续募捐，分批将这些募集的资源用于建设图书室和书香校园等工作中。

<sup>12</sup> 报道原文见 <http://news.qq.com/a/20080530/001390.htm>。

## 5. 总结

虽然此项目计划的前期需求调查、后期评估等活动没有得到执行，但整体而言仍然是一个反应迅速、资源动员广泛、对儿童需求回应及时的项目。

在资源动员方面，除南都公益基金会提供的 49970 元资金外，项目团队还整合很多其他资源，例如 60000 册图书、运输资源、人力资源、库房资源等，这些资源的整合投入保证了此项目的顺利实施。同时还采取了与各公益组织和志愿者合作的方式发放图书，以便高效率的把图书发放到灾区儿童手中。

## 四、建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过评估过程中对该项目执行情况的了解，评估工作人员提出以下两点建议：一、对于那些无法按计划执行的项目活动不应该设计在项目申请书中；二、如果项目活动有比较大的变动，需要及时跟资助方沟通，在当时紧急的情况下，可以采取口头沟通的方式。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

邱璐于 2008 年 5 月 23 日向南都公益基金会提交了此项目的申请报告，并于 5 月 26 日获得正式批准。在项目的申请阶段，她与南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员的联系比较多，沟通的内容主要有关项目申请书如何填写。在项目开始实施后，由于项目的时间只有 10 天，所以和 5·12 项目办公室的沟通就很少。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

邱璐对 5·12 项目办公室的工作人员的工作态度和工作效率还是满意的，并且认为自己在与 5·12 项目办公室的工作人员沟通方面应该更加主动。

邱璐建议，南都公益基金会不应该只提供项目的行政费用，还应当提供购买物资的费用，这样有南都公益基金会作为强大后盾，项目才能得到更好的执行。

清华大学媒介调查实验室  
“NGO 组织参与 5.12 地震灾后重建形式与传播效果调查”项目  
评估报告

评估参加者：杨宝、罗瑞雪、杭畅  
报告执笔人：杨宝

## 摘要

清华大学媒介调查实验室期望依托清华大学多学科的力量,通过“NGO 组织参与 5.12 地震灾后重建形式与传播效果调查”项目,研究 NGO 参与灾后重建的重点、形式以及对 NGO 参与灾后重建工作的传播效果进行评估,为民间组织参与灾后重建提供支持。2008 年 6 月 1 日到 7 月 1 日,清华大学媒介调查实验室通过问卷调查方式和专家的深度访谈实施了本项目。共收回有效问卷 5790 份,其中网络调查问卷 2222 份,电话调查问卷 3568 份;共对 8 位 NGO 专家进行了深度访谈。最终,形成了《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》研究报告。

该项目的目标群体是民间组织,一方面让民间组织了解灾后重建的现状,另一方面期望推动 NGO 参与灾后重建的机制创新,同时也为将来 NGO 的良性发展提供参考。本项目的研究报告通过 NPPCN 网站公开发布,2008 年 8 月 5 日上传至 2008 年 11 月 18 日,共有 490 人浏览。但是,项目预计进行的对外传播——召开新闻发布会或者发放邮件等方式向外界传播没有实现;据机构负责人介绍,因实验室又接到了政府委托的其它课题,时间紧迫,没有召开新闻发布会的时间。此外,项目执行过程中的财务管理状况急需得到改善。

本项目的最大特点是采用现代分析手段对民间组织抗震救灾过程的一些侧面进行了快速“透视”,然而,透视的短期目的没有实现,同时,长期目的目前也难以衡量。

## 一、背景

### 1. 实施机构简介

清华大学媒介调查实验室(以下简称实验室)是挂靠在清华大学新闻与传播学院,成立于 2002 年。实验室依托清华大学多学科的力量,是一个专业从事网络数据产品和市场调研的第三方调查机构。实验室自成立以来研发了 Netinsight 网络用户行为监测分析系统、NetImage 企业品牌形象分析系统、NetOpinion 政府舆情分析系统、Netwatch 网络广告监测分析系统等网络数据产品,同时自主研发了 NetTouch 网络调查系统,建设了 Netcati 计算机辅助电话问卷调查系统。

目前,实验室共有 8 名工作人员,由赵曙光博士(清华大学讲师)担任实验室主任。另外 7 名工作人员都是全职研究人员,没有教学任务,拥有硕士研究生及以上学历。

### 2. 项目简介

地震发生前,实验室没有承担过民间组织相关领域的研究项目。但是,在地震发生后,实验室希望利用在问卷调查方面的优势为灾后重建做贡献,于是向南都公益基金会申请了“NGO 组织参与 5.12 地震灾后重建形式与传播效果调查”项目,申请经费 45000 元。2008 年 6 月,实验室在北京通过网络问卷调查和电话问卷调查,以及专家深访,整理形成了《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》研究报告,并公开发布。

## 二、评估过程描述

2008 年 11 月 15 日至 11 月 19 日,评估工作人员杨宝为评估本项目做了前期准备工作,主要是详细阅读分析本项目的立项申请书、结题报告、调查研究报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外,与项目执行团队成员冯陈晨确定访谈的时间、地点。

2008 年 11 月 20 日,评估工作人员杨宝、罗瑞雪、杭畅前往清华大学南门文津国际酒店与项目组成员冯陈晨、倪燕访谈,了解“NGO 组织参与 5.12 地震灾后重建形式与传播效果调查”的具体开展过程。

2008 年 11 月 25 日至 12 月 16 日,评估工作人员杨宝通过邮件、电话等方式向冯陈晨继续了解项目信息。

我们没有针对本项目做问卷调查,主要原因是实验室不清楚有哪些民间组织分享了项目成果。

## 三、评估结果

### 1. 需求评估

根据冯陈晨所述,实验室成立以来一直关注着民间组织的发展,但是本项目前没有开展与民间组织相关的研究。在地震发生后,实验室发现民间组织在公众、媒体面前十分活跃。实验室根据以往经验和媒体信息认为,民间社会组织对其在灾后重建中所发挥的作用认知尚处于模糊状态。同时,由于信息不对称等因素影响,民间社会组织很难有效发挥自身优势有效参与救援及灾后重建工作。另外,由于民间组织经常出现“单打独斗”,组织化还不够强。因此,实验室希望借此机会研究 NGO 参与灾后重建的重点、形式以及对 NGO 参与灾后重建工作的传播效果进行评估,为民间组织参与灾后重建提供支持。

汶川地震发生后,很快就会进入灾后重建时期,因此实验室希望尽快开展相关的调查,由此确定项目执行时间为 2008 年 6 月 1 日到 7 月 1 日。实验室根据已有的数据库资源,选择了问卷调查的范围是除了西藏、新疆以外的各省、市、自治区。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

实验室设计了项目目标，见表 1。同时，实验室也制定了两个可衡量指标，一是通过调研形成一篇《NGO 组织参与 5.12 地震灾后重建形式与传播效果》的调查报告，调查的问卷数共 2000 份，网络调查和电话调查各 1000 份；二是清华大学媒介调查实验室与南都公益基金会联合召开新闻发布会，提高 NGO 的影响力和关注度。

表 1 本项目的目标

编号	目标内容
<b>NGO 参与灾后重建的重点、主要形式和机制创新</b>	
1	◇ 通过此次调查，明确 NGO 参与灾后重建工作的重点，为各类 NGO 参与灾后重建工作提供有效引导
	◇ 通过调研为 NGO 参与灾后重建的主要形式和机制提供发展参考；推动 NGO 参与灾后重建的机制创新，同时也为将来 NGO 的良性发展提供参考
<b>NGO 参与灾后重建工作的传播效果评估</b>	
2	◇ 主要了解 NGO 参与灾后重建工作的媒体传播和人际传播效果，为 NGO 组织的公信力塑造和口碑传播提供基础性数据参考

### (2) 设计的项目方案

为了实现计划的项目目标，实验室设计了如下的实施方案，见表 2，即通过问卷调查和专家深访相结合的方案。

表 2 本项目的活动计划

时间	活动内容	对应的目标
6月1日	问卷制作、发放	目标 1
	回收问卷、数据录入	
~	专家深访	目标 2
7月1日	报告撰写，召开新闻发布会	

### (3) 对立项报告的评价

本项目是实验室利用先进调查方法研究民间组织发展问题，以及民间组织在灾后重建的重点和形式，与实验室的宗旨相符。实验室撰写的项目申请书，项目活动与项目目标具有因果关系；并且，财务预算也能与项目活动相对应，并且承诺专家深访、数据录入分析和报告撰写等项目活动由机构免费提供。整体来看，项目申请书是较为完善的。

### (4) 可行性评价

实验室最擅长的是提供网络调查、电话调查、入户问卷调查、焦点组讨论、行业专家深访等调查服务和专项研究咨询服务。近年来，实验室承接了包括中宣部、北京市社科基金、北京市广电总局等多家机构的课题，都是运用实验室现有的调查技术开展网络调查研究。本项目的团队共有 5 人，其中 4 人拥有博士学位，另一人获得了硕士学位，并且项目团队的 5 人都是实验室的专职研究

员。因此，我们认为实验室具有执行本项目的能力和经验，具有较强的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

本项目的实际执行过程情况见表 3。

表 3 清华大学媒介调查实验室项目实际执行过程回顾

日期	活动	结果
6月5日~ 6月8日	实验室主任赵曙光 设计调查问卷	形成了 16 页的调查问卷《公众对灾后重建的总体期望与评价》和《公众对民间组织参与灾后重建的期望与评价》
6月8日~ 6月13日	网络调查问卷、电话 调查问卷	共收回有效问卷 5790 份，其中网络调查问卷 2222 份，电话调查问卷 3568 份
6月8日~ 6月20日	实验室工作人员对 专家进行深度访谈	共访谈了 8 位专家，形成 NGO 参与灾后重建形式及传播效果深度访谈记录
6月21日~ 7月1日	撰写总结报告	形成《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》研究报告

对比表 2 和表 3 可知，实验室完成了部分项目活动，所有活动都在 6 月 1 日—7 月 1 日之间实施。实验室主要开展了网络调查问卷、电话调查问卷、专家深访三个活动。实验室调查所得的有效问卷分别是，网络调查 2222 份，电话调查问卷 3568 份，超额完成计划。但是，实验室没有召开新闻发布会。据冯陈晨介绍，没有召开新闻发布会的原因是实验室没有时间。实验室在完成本项目后，又接到了政府委托课题，时间紧迫，所以就没有召开新闻发布会。

#### (2) 主要活动

##### · 网络调查问卷

为了获得民间组织在灾后重建的重点领域和传播效果相关的数据资料，实验室实施了网络问卷调查。2008 年 6 月 8 日至 6 月 13 日，实验室通过自身的技术和网络调查数据库调查了 2500 份问卷，其中有效问卷 2222 份；调查的范围是全国除了西藏、新疆以外的各省、市、自治区。

网络问卷调查不需要人工，而是电脑自动控制。调查时需要的资源主要是网络技术支持和给被访者的礼品。网络技术支持由清研科技（北京）互动有限公司提供，该公司与实验室是一套班子两块牌子，实验室成立公司的目的是保护实验室开发的专利产品，也就是保护网络调查用到的技术。从本质上来看，网络技术支持就是由实验室提供。据冯陈晨介绍，这套网络技术可以实现对样本的自动配额，目前该系统中有 30 万被访者的名单，并且分布在全国各个省，在调查时只需要设定程序，电脑就会自动发送，并且可以自动回收。实验室收回网络问卷的经费支持全部来自于项目经费，共花费 2500 元。

##### · 电话调查问卷

2008 年 6 月 8 日至 6 月 13 日，实验室也实施了电话问卷调查，共收回 5000 份，其中有效问卷 3568 份。电话调查的目的有二，一是对网络欠发达地区进行调查，以期获得民间组织在灾后重建的重点领域和传播效果数据；二是对部分网络问卷进行复核。

电话调查需要技术的支持和人力资源。技术支持由实验室和清研科技（北京）互动有限公司提供。实验室的督导执行部门请了 30 位调查员进行电话调查，总共进行了 3 天时间的调查，每天工作时间在 8 小时左右。

在电话调查时遇到的困难较少，唯一的困难就是自动拨出去的电话号码存在空号，一般情况是拨 10 个号码能通 1 个；实验室采取的解决措施是多拨号，按照 10: 1 来拨号。

· 专家深访

实验室为了搜集民间组织在灾后重建的重点领域和传播效果的定性资料，于 2008 年 6 月 8 日—2008 年 6 月 20 日对 7 位专家进行深度访谈，被访专家清单见表 4。

表 4 专家深访的名单<sup>13</sup>

编号	姓名	单位	职务	访谈时间	访谈重点
1	黄浩明	中国国际民间组织合作促进会	副理事长兼秘书长	6 月 15 日	NGO 参与空间的衡量；民间组织内部能力建设；
2	郑敬夫	中国机构网	编辑部副主任	6 月 15 日	建立灾后重建公共信息平台的意义；
3	杨东平	21 世纪教育发展研究院	院长	6 月 14 日	民间组织参与工作的可能和方法；民间组织项目开展与可持续性发展；
4	蔡培慧	台湾 921 赈灾重建基金会	财团法人	6 月 20 日	汶川地震抗震救灾及灾后重建过程数据资料留存意义；
5	余晨	北京通融通信息技术有限公司	副总裁	6 月 8 日	第三方支付机构辅助 NGO 财务管理、募捐款项渠道透明化；
6	赵冠军	公益时报	主编	6 月 15 日	NGO 参与抗震救灾体现民间智慧集结；
7	Ms. Gadsden	独立顾问，曾任“国际共和研究所”驻中国负责人 <sup>14</sup>		6 月 27 日 -29 日	突发公共事件能否促生中国的“民间社会”；中国 NGO 的生存策略；

实验室在开展专家深访活动时，需要人力资源和社会关系。实验室的工作人员会在访谈前以机构或者个人的名义联系专家，然后与专家开展深度访谈。实验室通过对专家的访谈，获得了对民间组织在灾后重建的重点领域和传播效果的定性资料，形成一篇访谈记录。实验室拒绝提供各位专家的联系方，以及深度访谈的其它佐证证据，所以我们无法核实专家深访的真实性。

(3) 资源动员

清华大学媒介调查实验室在实施本项目过程中，主要用到的资源是南都公益基金会的资金资助、实验室的工作人员和 30 名电话调查员、以及实验室自己提供的网络技术支持。

· 资金

实验室向南都公益基金会申请了 45,000 元。表 4 是实验室做本项目的实际支出清单，根据实验室向南都公益基金会提交的财务支出表整理而得。

从表 4 可以看出，本项目的财务支出与预算有较大的差异。实验室向南都公益基金会提交的立项报告中只计划了执行调查的费用，具体是：网络问卷调查 15,000 元，电话调查 30,000 元。

而在实际执行时有人工费 3,600 元，是为 30 名电话调查员发放的补助。根据冯陈晨提供的资料，人工费是给电话访问员的午餐费，10 元/天，共计 12 天，30\*(10\*12)=3600。但是在与冯陈晨访谈时她说到作电话调查花费了 3 天时间，而此处按照 12 天发放了补助，对此冯陈晨没有解释，也没

<sup>13</sup> 根据冯陈晨的邮件整理所得。

<sup>14</sup> 未提供 Ms. Gadsden 的工作单位。

有提供 30 名调查员的联系方式，我们无法对此项费用的真实性进行核实。

差旅费共花费了 21,150，占总资金的 47%，但在预算时没有这笔费用。在访谈时，我们要求冯陈晨对这笔费用做出解释，她解释这笔钱是工作人员飞到上海访谈 Ms. Gadsden，也就是表 4 的编号 7，去上海一天时间。但是在表 4 中写的却是 3 天时间，同时专家深访申请书里承诺是免费提供的。冯陈晨拒绝对此事项做出详细解释。

根据财务支出清单，电话调查的支出为 3.1 元/样本\*5000 份=15,500 元，冯陈晨说：“由于本次调查成本远低于正常成本支出（冯陈晨认为，一般电话访问为 50-70 元/样本，网络问卷 20-40 元/样本），所以我们不再按照有效样本发放费用。”发放资金的标准是 5000 份，实际有效问卷只有 3568 份。

管理费 2,250 元是上缴给清华大学财务处的，按照总资金的 5% 计算。

表 5 项目财务支出清单（单位：元）

科目	预算金额	实际金额	差异（实际减预算）
人工费（劳务费和通讯费）	0	3,600	+3,600
差旅费	0	21,150	+21,150
管理费	0	2,250	+2,250
网络调查	15,000	2500	-12,500
电话调查	30,000	15,500	-14,500
<b>总计</b>	<b>45,000</b>	<b>45,000</b>	<b>0</b>

#### · 人力资源

实验室在做本项目涉及到的人力资源有三种，分别是实验室的工作人员、电话调查员、被访谈的专家。参与本项目的实验室工作人员共 8 人，都具有硕士以上学位，除了实验室主任赵曙光外工作人员都是全职在实验室工作。并且这些工作人员都有从事网络调查等相关的经验。而电话调查员是实验室请的，共 30 人，我们不清楚这些的详细情况，也不敢肯定有 30 名调查员参与此项目。

同时，实验室还联系了 7 位专家做深度访谈。据冯陈晨介绍，联系这些专家主要靠工作人员的私人关系。冯陈晨以“根据清华大学、电话调查、网络调研样本库使用的协议等有关规定，实验室工作人员不能将有关人员的电话、年龄、收入等有关隐私信息透露给第三方，所有工作人员在访谈、访问调查开始前均必须告知被调查者此次调查的目的、意义，并承诺个人信息保密”为由，没有提供专家的联系方式，我们无法对其真实性进行核实。

#### · 技术支持

实验室在开展项目时除了资金、人力资源以外，还有重要的资源就是调查技术的支持。这些技术的专利权都在清研科技（北京）互动有限公司，但是这个公司和实验室是一套人马两个牌子。在调查过程中运用到了 NetTouch 网络调查系统和 Netcati 计算机辅助电话问卷调查系统，这些技术保证了项目的顺利实施。

#### （4）机构对项目的管理

对于本项目的管理，主要是实验室的主任赵曙光来来监控。赵曙光在申请这个项目后，对工作进行分工，并落实到具体的工作人员，其中赵曙光让冯陈晨管理项目执行的全过程。另外，清华大学对学校的立项项目也有严格的管理，据冯陈晨介绍，学校在 6 月 20 日左右就开始催促实验室准备结题工作。

#### （5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

实验室在实施本项目时只遇到一个问题，即在电话调查问卷是经常碰到空号或者没有人接听。

倪燕介绍，正常情况下每拨打 10 个号码有 1 个能接通，所以实验室为了完成调查任务，就需要多拨号，只不过拨号也是自动的。

#### 4. 效果评估

##### (1) 项目成果

实验室经过一个月的工作，分别开展了网络问卷调查、电话问卷调查、专家深访。共获得 5790 份有效问卷，其中网络调查获得的问卷有 2222 份，电话调查获得 3568 份；对 7 位专家进行了深度访谈，并形成一篇访谈报告。根据以上定量和定性数据资料，实验室分析完成了《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》研究报告。

该报告的受益群体应是民间组织，实验室在 NPPCN 网站上公开发布了。评估工作人员于 2008 年 11 月 18 日在 NPPCN 网站上看到本项目的研究报告，该报告是 2008 年 8 月 5 日上传的<sup>15</sup>，共有 490 人浏览，没有任何评论。实验室没有召开新闻发布会或者邮件等方式向外界传播研究报告。

##### (2) 未实现的项目目标

本项目没有实现的目标有两个，一是推动 NGO 参与灾后重建的机制创新，同时也为将来 NGO 的良性发展提供参考；二是清华大学媒介调查实验室与南都公益基金会联合召开新闻发布会，提高 NGO 的影响力和社会关注度。冯陈晨解释，这是因为实验室太忙，没有时间来做这两件事情。

目前我们还无法判断调研报告对民间组织的影响，这些影响也不一定能够即时显现出来。

##### (3) 媒体报道

本项目没有收到新闻媒体的采访或报道，只是把调研报告于 2008 年 8 月 5 日公布在 NPPCN 网站。

##### (4) 对机构的影响

据冯陈晨介绍，实验室开展本项目后，对机构有三点影响。第一，这个项目是实验室首次接触 NGO 领域，拓宽了实验室研究的领域，增加了实验室与政府部门的对话，特别是与民政部。第二，通过此项目，实验室的工作人员对这个社会的现状、矛盾的焦点有更深刻的认识。特别是民间组织在解决社会问题的作用，以及民间组织的优缺点等方面。第三，实验室清晰了一个思路；即在人文社科研究的指导下，结合清华的技术优势。通过定量和定性研究相结合，可以让政府更好的接受实验室的研究成果。

##### (6) 项目的可持续性

实验室所完成的调查报告的效果将在一定时间后才能显现。另外，实验室希望继续开展民间组织相关领域的研究，并在本项目的结题报告中写了“项目延续”的具体方案。

#### 5. 总结

实验室向南都公益基金会申请了《NGO 组织参与 5.12 地震灾后重建形式与传播效果调查》项目，申请金额为 45,000 元，于 2008 年 6 月执行了本项目。

从项目目标来看，本项目没有完全实现计划的目标。项目最终形成了《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》调研报告，并公布在 NPPCN 网站上。但是，实验室没有去推动 NGO 参与灾后重建的机制创新，也没有实现立项报告的计划“召开新闻发布会”宣传调研成果。另外，我们对实验室调查的问卷数量无法核实。其计划调查网络问卷和电话问卷各 1000 份，共 2000 份，在结题报告中可知实验室调查了网络问卷 2222 份，电话问卷 3568 份，共获得 5790 份问卷。

<sup>15</sup> 见 [http://netranking.nppcn.com/blogSTATICaction\\_read-filesid\\_2362-blogname\\_netranking.html](http://netranking.nppcn.com/blogSTATICaction_read-filesid_2362-blogname_netranking.html)。

从项目活动开展情况来看，除了没有召开新闻发布会以外，其他活动都完成。

实验室以“清华大学的规定等等”而拒绝提供我们可以核实的信息，比如电话调查员的联系方式、实验室工作人员的联系方式、被访专家的联系方式，所以我们很难核实实验室开展活动的真实性。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过评估，我们给实验室提出两点建议：第一，加强合同管理意识，严格按照合同执行项目；第二，配合第三方评估是项目执行机构的义务，这一点在实验室与南都公益基金会签订的《协议书》上就已经明确规定；第三，项目内容发生重大变更要及时跟资助方沟通协商。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

据冯陈晨讲，实验室在 5 月份收到了南都公益基金会发来的《联合救灾声明》。随后，在 5 月底实验室向南都公益基金会提交了申请书，并于 5 月 28 日签订了资助协议。在申请的过程中与南都公益基金会有过沟通，主要协商申请项目的具体事宜。

在实施过程中没有与南都公益基金会进行沟通。在结题时沟通过一次，但是南都公益基金会方面没有回复。同时，冯陈晨说实验室在 7 月 15 日提交了结题报告，也按照南都公益基金会规定的格式补了一份立项报告。结题报告向南都公益基金会已经提交过六七次，但是都没有得到回复。

#### (2) 机构对南都公益基金会的评价及建议

对南都公益基金会工作人员的评价：冯陈晨认为工作人员的态度非常好。拨付资金十分迅速，在签订合同后的第三天就拨付了项目的 90% 经费。

对南都公益基金会工作人员的建议：主要有三点，第一，希望工作人员能及时的给申请方回复；第二，在管理上，要及时的沟通，并希望南都公益基金会在财务方面的格式等要求宽松一点，比如，实验室需要按照学校的规定管理财；。第三，南都公益基金会不仅仅向 NGO 提供资金支持，还应该对 NGO 的能力提出建议，这样才有助于 NGO 的成长；第四，对于评估而言，南都公益基金会应该提出一些评估的标准，使其更加客观化。

# 北京农家女文化发展中心 “抗震救灾农村妇女骨干培训”项目 评估报告

评估参加者：罗瑞雪、蒋金富、许文文、李呈呈、  
刘伯盈

报告执笔人：罗瑞雪

## 摘要

北京农家女文化发展中心的“抗震救灾农村妇女骨干培训”项目从2008年5月18日启动，8月5日结束。项目主要活动包括：在双泉村举行绣花培训班；在棚花村开办综合培训班；发放妇女生活用品及其他物资；发放《救灾常识手册》等宣传资料。参加绣花班和综合班的妇女分别为255人次和184人次，总计439人次，远远超过原计划的240人次。价值3000元的妇女生活用品已经发放完毕，1000册《救灾常识手册》也陆续发放到灾民手中。评估团队经过对受益人群评估发现，受益人群对项目执行机构的满意度较高。

该项目比较突出的两个方面是：一是项目团队在项目启动时，对项目点进行充分基线调研，项目实施前进行了相对充分的准备，实地调研后及时对原设计方案进行调整；二是项目执行时与当地妇联合作，得到了当地妇联的支持，保证了项目的有效实施。

然而评估发现，很多妇女都是因为可以领取生活用品才去上培训课。其次项目未涉及如何保证项目可持续性如，妇女很难在如此短的时间内掌握相关技术，项目在培训结束之后应该进一步跟进，提高项目的可持续性。

尽管本项目很好地体现和实现了实施机构的自身优势，但评估方认为，灾后重建项目使得民间组织认真思考如何满足灾后“现实需求”，而不仅仅是非灾难情况下的日常需求。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

北京农家女文化发展中心（以下简称“农家女”）是一个以促进农村妇女发展为目的的工商注册的非营利组织，成立于2001年8月。目前，农家女下设办公室、发展部、项目部、财务部、北京农家女实用技能培训学校和打工妹之家等部门和机构。农家女的主要工作领域有：发展农村妇女社区参与能力、提高农村妇女参政能力与机会、促进建立农村妇女生命危机干预机制、关心农村妇女的生殖健康、改善贫困农村妇女的生存质量、提供大龄辍学女童再教育机会、维护女性流动人口公民权利和劳动权益、拓展性流动人口发展空间等。

农家女的工作获得了社会的一致好评。2004年，“农村妇女扫盲项目”荣获国际推动扫盲组织颁发的2004年度“创新项目奖”。2006年2月，农家女被《中国新闻周刊》以及众多国内外有关机构联合评选为“2005最具责任感NGO”。2006年9月，“农家女助学金项目”荣获全国“首届社会公益示范工程十佳项目奖”。2008年11月1日，机构荣获“壹基金典范工程”奖。

### 2. 项目简介

在5·12大地震发生后，农家女于2008年5月23日向南都公益基金会申请了“抗震救灾农村妇女骨干培训”项目，资金总额为5万。2008年5月18日至7月16日，农家女在灾区开展了前期调研等相关准备工作；2008年7月17日至7月21日，农家女在四川省德阳市绵竹市遵道镇双泉村和棚花村实施了该项目。项目的主要内容是在双泉村开展绣花班培训，在棚花村开展综合班培训，并同时发放相关生活用品和《救灾常识手册》及《农家女》杂志。项目的直接受益群体为接受培训和物资的农村妇女。

## 二 评估过程描述

2008年11月22日至11月23日，评估工作人员罗瑞雪、蒋金富为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书、结题报告以及在网上查阅项目相关信息。另外，工作人员蒋金富与项目负责人苑仲达协商确定了访谈的时间和地点。

2008年11月24日，评估工作人员蒋金富、罗瑞雪到中央社会主义学院内文华大厦与该项目主要工作人员刘大庆（农家女发展部项目官员）、韩会敏（农家女打工妹之家副总干事）、苑仲达（农家女心发展部项目官员）、高广林（农家女秘书长）、于传河（农家女财务部主任）访谈，主要了解“抗震救灾农村妇女骨干培训项目”的具体设计和实施过程。

2008年11月29日，评估工作人员罗瑞雪、蒋金富、许文文、李呈呈、刘伯盈到达遵道镇双泉村和棚花村，对本项目的受益群体进行问卷调查，共获得了29份有效问卷。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

2008年5月16日至22日，刘大庆和崔洪亮赴灾区，与在灾区服务的其它NGO的工作人员会合（分别是陕西NGO赈灾联盟派出的4名志愿者以及贵州志愿者4人），一同进入绵竹市遵道镇，到遵道的各村及居民安置点协助镇政府发放紧急救援物质。在这个过程中，刘大庆和崔洪亮特别调查了当地妇女的受灾情况和需求。5月23日，农家女向南都公益基金会递交了项目申请书，希望能够为当地农村妇女提供心理辅导、卫生保健、社会性别意识和参与式社区工作方法的培训，同时向受灾群众免费发放《救灾常识手册》和妇女生活用品。项目计划从2008年5月18日开始，到7月4日结束。

随后，2008年5月26日，农家女第二批志愿者赴灾区，有徐旭、康康、郑青彦、李美兰4人。主要任务是考察在灾区开展培训的一系列准备事宜：1、落实参加培训妇女骨干人员，与负责人取得联系；2、考察培训地点；3、了解当地实际情况及妇女的需求等。10天之后，徐旭等人回京，李美兰仍坚持留在灾区工作。

2008年6月19日，谢丽华理事长和苑仲达到灾区参加会议，会后来到了遵道镇，为下一步在灾区开展该项目做调研，再一次调查遵道镇妇女的需求，落实项目地点，商议项目的具体内容和时间。

通过实地调查，农家女发现当地妇女在灾后重建中对恢复生产方面的专业技能有强烈需求，比如绣花、种植、养殖等方面，于是对原定的培训内容、培训规模和培训时间均做了适当的调整。

在项目实施地点的选择和确定方面，农家女是通过以下几方面权衡后决定的：第一，征求了遵道镇的妇联主席唐宁意见；第二，相对于遵道镇其他村而言，作为培训点的村其需求人数和需求程度要高；第三，有合适的培训场地，便于各村妇女来参加培训。基于以上考虑，最终选择了在双泉村和棚花村进行培训。另外，在实施过程中，农家女发现九龙镇受灾也很严重，且得到的外界资源相对较少。于是，农家女在九龙镇发放了一些妇女生活用品。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

农家女设计了如下的项目目标和可衡量指标，分别参见表1和表2。

表1 农家女设计的项目目标<sup>16</sup>

编号	目标内容
1	提高灾区农村妇女的社会性别意识和社区参与能力等
2	普及抗震救灾常识并满足部分农村妇女的生活所需
3	发现和培养一批农村妇女骨干，鼓励更多农村妇女积极参与到灾后重建的社区工作

表2 农家女设计的可衡量指标<sup>17</sup>

编号	可衡量指标
1	通过在灾区开展连续4天的培训活动，共使60名以上农村妇女有效掌握一定的卫生保健方法和心理干预措施，同时提高了她们的社会性别意识和社区参与能力。
2	通过免费发放宣传材料和生活用品，至少在1000位灾区农村妇女中普及了抗震救灾常识并满足了她们的部分生活所需。

### (2) 设计的项目方案

为了实现上述目标，农家女设计了较为详细的项目执行方案，详见表3。

### (3) 对立项报告的评价

本项目符合南都公益基金会5·12灾后重建资助项目和农家女的机构宗旨。项目设计了相应的可衡量指标来回应项目目标，项目活动能够回应项目目标，并且制定了具体的项目实施方案。项目预算与项目活动能够匹配。项目考虑到了本项目实际执行中可能存在的问题，提出了相应的预防措施，具有一定的风险意识。

### (4) 可行性评价

农家女此前一直围绕中国农村妇女自我赋权与发展，以公民意识和社会性别意识为切入点，运用参与式的组织手法，开展了大量的项目与活动。此外，农家女获得了国内外多方资助，比如亚洲

<sup>16</sup> 资料来源：农家女提交的立项申请书。

<sup>17</sup> 资料来源：农家女提交的立项申请书。

基金会、香港乐施会、福特基金会、促进全球扫盲组织和环球妇女基金等。同时，农家女为实施该项目组建的执行团队，其工作人员有多年的实践经验及相关工作背景。因此，本项目具有可行性。

表3 北京农家女文化发展中心设计的项目执行方案<sup>18</sup>

日期 (2008)	活动
5月18日至6月18日	编印培训资料60份、《救灾常识手册》1000册；采购妇女生活用品（卫生巾和湿纸巾）300套；选派2名项目官员到当地进行实际需求调研；招募2名志愿者；向灾区群众分发《救灾常识手册》800册、妇女生活用品（卫生巾和湿纸巾）200套
6月24日至6月27日	与当地妇联组织合作共同开展培训（心理辅导1天、卫生保健1天、社会性别意识0.5天、社区参与方法培训1.5天），免费发放宣传材料200册和生活用品100套
6月30日至7月4日	利用机构网站进行2次以上宣传报道，并召开1次项目评估总结会

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据机构访谈和农家女提交的结题报告，把其执行项目情况总结得表4。

通过表3与表4的对比，农家女在实际执行时与计划时有三个变化。第一，实际执行时间比计划时间有所延后。经过评估发现，其原因主要有：1、原计划的时间正是农忙时期，受益群体没有足够的时间参加培训；2、如果按原计划时间，村上的培训场地协调不过来，另外活动时间推迟后，场地设施也更齐全了，比如凳子、绣花的花架子等；3、南都公益基金会资金于2008年6月30号到位，已超过原计划实施的时间。基于以上原因，培训活动于2008年7月17日才得以开展。第二，实际执行的活动内容比计划要多，即由计划的一个培训班改为两个培训班，增加了绣花班。第三，在生活用品的采购方面，也没有按照原计划的按套买，原计划是每套100元，一共买300套，实际情况是购买了各种生活用品。刘大庆解释，妇女生活用品本身就没有固定的按套卖的形式，而且妇女的需求随时都在变化，需要随时调整购买种类。

表4 北京农家女文化发展中心项目实际执行过程回顾

日期 (2008)	活动	结果
5月18日至6月23日	灾区调研；提供志愿服务；编制《救灾常识手册》。	1、对当地村庄当时的状况和妇女的需求做了详细了解 2、编制了《救灾常识手册》 3、更改培训课的内容
7月1日至7月16日	《救灾常识手册》出版及印刷；采购妇女卫生用品；做培训前的一系列准备工作。	1、《救灾常识手册》共印刷了1000册 2、购买了价值3000元的多种妇女卫生生活用品 3、完成了培训前的其它准备工作
7月17日至7月21日	双泉村的“绣花班”和棚花村的“综合班”同时开课；相关生活用品和手册的发放。	1、各老师按课程安排到培训地点开始上课 2、每天课程结束后给每位学员发放了生活用品以及手册 3、相关媒体报道
7月19日	去九龙镇调研	1、“综合班”停止培训一天 2、在九龙镇发放生活用品
7月28日	提交项目总结报告	提交项目总结报告
8月5日	项目评估会	总结了整个项目的执行情况

<sup>18</sup> 资料来源：农家女提交的立项申请书。

## (2) 主要活动

本项目的主要活动有四个：第一，在双泉村举行的绣花培训班；第二，在棚花村开办的综合培训班；第三，发放妇女生活用品及其他物资；第四，发放《救灾常识手册》等宣传资料。其中，最重要的活动是开办两个培训班；而第三和第四两项活动大部分是与培训班一起进行的，其余一部分是通过走访特困户以及通过当地的妇联协助实施的。

### · 双泉村绣花培训班

2008年7月17日至7月20日，为了满足双泉村妇女对学习技能的强烈要求，以及帮助妇女学习实用的技术，以更好地帮助她们恢复生计，农家女在遵道镇双泉村为双泉村和棚花村妇女以及周边其他村妇女进行了绣花培训，4天共出勤了255人次。

农家女专门邀请了河北高级工艺美术师刘玉霞来讲课。开班仪式上，绵竹市妇联主席张燕也到现场鼓励妇女们努力学习，积极参与灾后建设。

根据实地评估得知，虽然有很多人是初次学习这门技术，但表现出很高的积极性，而以前有绣花基础的妇女觉得自己的绣花技术提高了不少。但由于培训时间太短，大多数妇女还没有很好的掌握这门技术。对于绣出来的成品，还没有形成固定的销售模式。对于这一点，高广林说，主要是由于当前人力、物力有限，等到时机成熟会开展工艺品义卖活动，帮助村民联系销售信息。另外，培训班刚开班时，由于场地太大不拢音，而且围观的人太多，给老师上课带来了一定的困扰。后来，由工作人员清场并维护上课秩序，并且对有兴趣学习绣花且年纪不是太大的妇女进行名单记录，以便课后发放生活用品和宣传手册。

### · 棚花村综合培训班

2008年7月17日、18日、20日、21日，为提高灾区农村妇女的社会性别意识和社区参与能力，鼓励更多农村妇女积极参与到灾后重建的社区工作中来，农家女在遵道镇政府和棚花村对各村妇女干部以及棚花村周边妇女进行了“妇女自立自强，积极参与重建家园”综合培训，4天共出勤184人次。

本次培训农家女请来了成都市人大代表、成都市政协委员、成都黑金果木妇女合作社社长唐蓉，河北鹿泉市原妇联副主席李美兰，北京大学心理学教授钟杰，北京医师刘淼来授课，农家女工作人员刘大庆和韩会敏也参与了授课，遵道镇妇联主席唐宁帮助组织协调。其中，唐蓉是农家女的创办人及董事长谢丽华通过四川妇联联系的；钟杰教授则是高广林联系的；刘淼医师是农家女工作人员陈姗姗联系；讲授EM技术的李美兰是多年与农家女保持联系的合作伙伴，退休后长期研究EM技术，是一位热心的志愿者。

据农家女介绍，通过培训，妇女们第一次了解到“社会性别”，清楚了自己的社会角色，以及在灾后重建中自己应该承担的责任。唐蓉讲课后，不少学员愿意向唐蓉学习种植新品种土豆的技术，在两天之内有73人进行了登记。至于销售方面，黑金果木负责提供种苗，然后统购统销。农家女在两者之间起了“搭桥”作用。李美兰讲课后，得到了很多妇女的积极响应，EM技术得到了广泛试验。钟教授的心理培训课让妇女学到了了解脱心理压力的办法。参加妇女干部培训的妇女认为培训对自己工作能力的提高帮助很大，这次培训还得到了绵竹市妇联的支持。

此次培训的主要问题是协调各老师的时间以按照事先计划的课表准时上课。为此，刘大庆和韩会敏也准备了课时，以防在老师无法按时赶到时随时替补。第一天培训的时候，唐蓉直到下午3点菜刀，刘大庆和韩会敏就轮流讲她们准备的社会性别意识方面的课，村民因为有新鲜感兴趣比较高。

### · 发放妇女生活用品及其他物资

2008年7月17日至7月21日，农家女在遵道镇双泉村、棚花村，以及九龙镇进行了生活用品的发放。

生活用品主要是通过以下两种形式发放：第一，每天课程结束后发放给每位学员；第二，走访九龙镇特困户并进行发放。至于发放了多少，农家女无法提供准确数字。

根据实地调研得知，很多妇女都是因为可以领取生活用品才去上培训课。据刘大庆讲，农家女也正是考虑到这点，才把培训课与发放生活用品相结合。

· 发放《救灾常识手册》等宣传资料

为普及抗震救灾常识，农家女在开展活动期间在四川省绵竹市遵道镇双泉村、棚花村，以及九龙镇进行了宣传资料的发放。

《救灾常识手册》的发放形式主要有：第一，每天课程结束后发放给每位学员；第二，走访九龙镇特困户并进行发放；第三，通过绵竹市妇联、遵道镇妇联和九龙镇妇联发放。

《救灾常识手册》和《农家女》杂志抗震救灾专刊分别发了六七百本。但原定的《救灾常识手册》一千册没有发完，刘大庆解释：第一，为了赶上讲课，手册是通过飞机运输，所以运费较多，因此为节约资金保留了一部分；第二，由于想与生活用品结合起来一起发，而生活用品已发放完，所以保留了一些。对于没有发完的手册，本项目活动结束后，农家女利用项目结余的资金，于2009年1月再一次去灾区的时候，把剩余的手册发放完毕。

### (3) 资源动员

· 资金

农家女共向南都公益基金会申请了50000元项目资助金，实际花费了42392.22元，结余了7607.78元。资金的花费集中在差旅费用和其他费用两方面。与预算有较大出入的支出项目主要是场地租赁和食宿费。场地租赁结余主要是由于培训场地由村里免费提供；食宿结余主要是由于政府免费为农家女工作人员提供板房和早晚饭，食宿的开支主要用在培训课老师身上。因此，实际支出比预算结余了7607.78元。

对于资金余额的处理问题，项目结束后，农家女将余款用于九龙镇新龙村及周边村子的40名妇女进行手工编织的培训活动上，其中少量余款在四川当地购买了过冬的保暖用品，配以部分《手册》和《农家女》杂志，向灾民进行了发放。余款的处理问题已与南都公益基金会沟通并获得批准。

· 人力资源

农家女为开展这个项目投入了较多的人力资源。第一，前期的3次调研共派出8名志愿者，全部为机构的工作人员；第二，培训期间，请了5名专家以及2名机构工作人员授课，遵道镇妇联主席唐宁为培训的协调提供了很大帮助；第三，在发放生活物资和宣传手册时，由于人手不够，农家女通过与绵竹市妇联、遵道镇妇联以及九龙镇妇联进行联系，动员了当地的村民协助发放。

· 物资及其他

妇女生活用品，总价值3000元，由项目经费资助购买。另外，机构免费发放了1000本《农家女》杂志。之所以决定发放机构杂志，主要是为了扩大《农家女》杂志在当地的发行量做准备。

另外，在整个培训过程中，农家女还整合了当地的一些资源。比如在双泉村的绣花培训班，用于绣花的花架子来源于德阳市妇联捐助的一万元；还有培训场地免费提供；另外农家女工作人员住在政府免费提供的板房里，而且政府免费为其提供早晚饭。

### (4) 机构对项目的管理

在对项目的进展监控方面，农家女严格按照制定的时间进程进行培训，从而使得项目顺利完成。

在对项目的质量监控方面，农家女采取了以下几点措施：第一，高度重视前期调研。为了能真正回应到灾民的实际需求进行了大量的前期调研，培训内容也几经改动。第二，在确定培训内容后，邀请各方面的专家进行授课以确保培训课质量；第三，在培训教材的编写方面，机构根据灾区的实际情况，对社会性别意识和妇女参与社区活动的内容重新组合与调整，重新准备了教案；第四，根据对灾区需求的调查，《救灾常识手册》几易其稿，增加了“国家相关政策”与“自立自强战胜困难”的励志文章，从而更好的帮助妇女了解相关政策；第五，在物资采购之前，根据灾区的物资供应情况进行了多次核实，比如改变原计划按套买的计划，增加了一些其它的妇女卫生用品和生活用品。

在对项目的风险控制方面，访谈时高广林讲到主要有以下几方面：第一，农家女为项目工作人员事先购买了药品并配好了保险；第二，在选择培训场地的过程中，苑仲达和刘大庆进行了多次考察，主要是考虑到山体滑坡、泥石流以及余震所带来的危险，所有这些都是为了提高培训课的安全性。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

农家女在进入方面没有遇到困难。农家女在开展项目时与绵竹市妇联主席张燕以及遵道镇妇联主席唐宁有很好的沟通，并且一起协商实施项目的具体方案，项目在当地妇联取得了非常大的支持。

### 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

该项目充分发挥了农家女妇女工作的优势，为遵道镇当地农村妇女提供了心理辅导、卫生保健、社会性别意识和参与式社区工作方法培训以及绣花班的培训，同时向受灾群众免费发放了《救灾常识手册》和妇女生活用品，推动了灾后重建工作中妇女的参与。

经评估发现，4天培训期间，参加绣花班和综合班的妇女分别为255人次和184人次，总计439人次，大大超过了原计划的 $60 \times 4 = 240$ 人次。价值3000元的妇女生活用品已经发放完毕，1000册《救灾常识手册》也陆续发放到灾民手中。

#### (2) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是参加培训班的农村妇女及免费得到物品的村民。评估工作人员对参加绣花班和综合班的学员分别进行了问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。

通过对绣花班学员的调查，在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，100%的学员评价都是“很好”和“好”；在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，60%的学员选择“迫切希望”，40%的学员选择“希望”；在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，86.667%的学员选择“肯定会”，13.333%的学员选择“也许会”。100%的学员与机构工作人员接触过；93.333%的学员认为他们的工作“态度很好”，6.667%的学员认为他们的工作“态度不错”；46.667%的学员认为他们的工作“效率非常高”，46.667%的学员认为他们的工作“效率高”，6.666%的学员认为他们的工作“效率一般”；80%的学员对农家女“很满意”认为农家女提供的“服务质量很高”，20%的学员对农家女“较满意”，认为其提供的“服务质量一般”。

通过对综合班学员的调查，在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，76.923%的学员觉得“很好”，23.077%的学员觉得“好”；在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，53.846%的学员表示“迫切希望”，46.154%的学员表示“希望”；在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，100%的学员表示“肯定会”；92.308%的学员与机构工作人员有过接触，在这些学员中，91.667%的学员觉得他们“态度很好”，8.333%的学员觉得他们“态度不错”；84.615%的学员认为他们工作“效率非常高”，15.385%的学员认为他们工作“效率高”；100%的学员对农家女“很满意”认为农家女的“服务质量很高”。另外，调查员还特别对2名参加“综合班”干部培训的妇女干部（共有12名干部）分别进行了访谈和问卷调查。除有一个干部在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中回答“希望”外，对于上一段的其他所有问题她们都给予了最高评价。

总体来看，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。

#### (3) 目标群体的参与性

培训活动直接针对遵道镇各村妇女。根据结项报告和所提交的考勤记录，参加培训班活动的共有439人次，远超过了原定计划的240人次，并且在每天课程结束后发放了一些生活用品和宣传资料；另外，在走访九龙镇时也发放了一些生活用品和宣传资料；最后，在项目过程中有一部分宣传手册和杂志是通过绵竹市妇联、遵道镇妇联和九龙镇妇联发放给村民，这也是一部分受益群体。

在项目设计阶段，农家女做了大量的前期调研，并在调研的过程中就向当地村民传达了此项目的信息。主要的传达途径有：第一，5月18日至6月23日，农家女先后派遣3批志愿者共8人前往灾区调研，并通过问卷及访谈的形式了解当地妇女需求，妇女也通过此了解了此项目的性质和目的；第二，据高广林讲，除了通过前期的调研向村民传递信息外，还通过当地的妇联进行通知。

通过问卷调查发现，有89.655%的妇女知道项目信息，有96.552%的妇女知道项目的服务对象，有86.207%的妇女知道此项目的目的；在项目实施前，有13.793%的妇女有对项目发表过意见或建

议；在项目实施过程中，有 24.138%的妇女对项目提过相关建议，而且在提出建议的妇女中，有 71.429%的妇女认为其意见被采纳。总结来看，在项目信息公开方面，妇女对项目信息了解程度比较高。

#### (4) 媒体报道

为了扩大本项目的宣传，农家女在“农家女”网站<sup>19</sup>、遵道志愿者博客和《种子》杂志上进行了宣传。此外《绵竹电视台》<sup>20</sup>对本项目进行了专访，对培训班的开班和培训情况做了相关报道。据农家女介绍，《德阳日报》记者对机构为灾区专门编印《救灾常识手册》并送到重灾区九龙镇进行了采访和报道，但报道文章农家女未提供，评估人员也未找到相关报道。《北京青年报》通过对绣花老师刘玉霞的报道对此项目也进行了报道。

#### (5) 对机构的影响

本项目对农家女的影响主要有以下几方面：第一，锻炼了队伍。在整个过程中，农家女工作人员从毅力到战斗力都得到了提升。第二，该项目对农家女的公信力和品牌形象都产生了积极影响。

#### (6) 项目的可持续性

为了保证项目的可持续性影响，农家女准备做以下事情：第一，派李美兰老师继续为当地妇女提供服务，试验 EM 技术在当地的使用。根据对李美兰的电话访谈，如果村民热情很高她非常愿意继续提供服务。第二，与当地妇联保持联系，准备进一步合作，在灾区农村开办妇女互助中心，为当地妇女构建学习、交流、互助的平台，并使之成为农村妇女灾后重建活动的主要阵地。第三，在今后的项目中，农家计划扩大农家女培训学校在当地招生范围和培训规模，使当地更多的妇女有机会通过在北京的培训，掌握一技之长，在灾后重建中发挥更大的作用。

## 5. 总结

农家女是一个以促进农村妇女发展为目的的民间组织。农家女的工作人员多次到灾区进行调研，并结合农家女的优势选择了在遵道镇双泉村和棚花村进行“绣花班”和“综合班”的培训，并结合发放了生活用品和宣传资料。

在项目目标完成方面，农家女所设定的目标是软性的，只能间接的通过参加培训课的人数和发放宣传手册的数量来衡量。在上培训课的人数方面，4 天两个班合计共培训灾区妇女 439 人次，大大超过了原计划培训人数，而且根据考勤记录每天参加培训的人数都基本稳定，可以推断妇女们对培训课还是很认同的，即目标 1 和目标 3 基本实现。另外，在项目结束前，手册的发放数量虽然没有达到原计划的数量，但其要所达到的目标 2 已基本实现，特别是对于生活用品的发放，妇女们感觉非常实用，另外项目结束之后的后续活动补发了手册。

在项目的活动完成情况来看，农家女增加了绣花班，超额完成了计划，且两个班的培训课都开展的比较顺利，但绣花班培训时间太短，特别是对于初学者有很多都没学会。

在项目的财务支出方面，农家女比较规范透明。

从效果看，大部分妇女对这个项目评价比较高，并希望农家女能再一次下去给她们进行培训。因为毕竟这次培训时间太短，特别是对于绣花的初学者来说只是做了初步了解。但对于已有基础的绣花学员，其技术还是提升了不少。另外，生活用品和宣传手册的发放也确实普及了抗震救灾常识并满足部分农村妇女的生活所需。

总之，农家女在做这个项目时，选择了农家女最擅长的领域，选择的受益群体、实施地点非常明确，并且工作人员和志愿者们都非常努力的工作，所以获得了各方的一致好评，在开展培训期间，就有相关媒体对其进行了报道。但绝大部分受益群体不知道项目的资助方，农家女对南都公益基金会的宣传作用较小。据调查，只有 6.897%的受益群体知道该项目的资助方是南都公益基金会。

<sup>19</sup> 农家女网站：[www.nongjianv.org](http://www.nongjianv.org)。

<sup>20</sup> 中心已把《绵竹电视台》的专访刻录成光盘，在访谈结束后已核实。

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，本项目的培训时间过短，相关的技术妇女很难在如此短的时间内掌握，项目在培训结束之后应该进一步跟进，提高项目的可持续性；第二，在执行项目中，项目执行机构有义务向受益群体介绍和宣传资助方。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

农家女于 2008 年 5 月 23 日向南都公益基金会申请了“抗震救灾农村妇女骨干培训”项目，并于 2008 年 6 月 2 日得到批准。在实施过程中，主要是苑仲达负责与南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员陈燕红和黄淑敏进行沟通。双方至少沟通过六七次，内容主要是拨款的事情以及项目活动的变更。

另外，在实施过程中，5·12 项目办公室的工作人员给苑仲达打过 2 次电话，主要询问活动的实施情况，并让农家女交过中期报告。农家女于 2008 年 7 月 4 日向 5·12 项目办公室提交了《关于“抗震救灾农村妇女骨干培训项目”实施方案变更的情况说明》，其主要内容对项目延期的主要原因进行说明，同时还介绍了近一个月来为开展此项目所做的主要准备工作及下一阶段的工作计划。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

关于对 5·12 项目办公室工作人员的评价，苑仲达讲到工作人员的工作比较认真，对项目工作比较支持，并且在农家女的计划调整方面给予理解和支持。

关于对 5·12 项目办公室的建议，苑仲达建议南都公益基金会在诸多“5·12 灾后重建资助项目”的管理过程中，应更多地注重项目的时间管理，并适当提高统筹能力。此外，他认为，评估的时候已经离项目活动结束已有很长时间，希望能合理安排评估时间。

# 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”项目 评估报告

评估参加者：刘伯盈  
报告执笔人：刘伯盈

## 摘要

攀枝花市援助少年儿童志愿者协会（以下简称“援少会”）实施的“5·12 灾后重建·心理志愿者与专业社工培训计划”项目于 5 月 30 日启动，12 月 14 日结束。项目目标是“为保障提高受灾儿童心理平衡能力的灾后心理援助工作能更及时、持续、有效的进行，通过培训建立灾后心理志愿者及专业社工关爱梯队，让儿童身边最近的人发挥更大的功效，协助创伤儿童走出阴影、树立信心，使灾后援助计划得以长期持续，更完美的完成”。

援少会通过开展此次项目，在彭州市九所中小学开展系统的心理关爱培训及志愿服务项目，项目期内共组织 6 次培训，6 次灾区实战演练心理服务，通过项目培养了受震地区自助能力，让本地教师等志愿者更大程度上参与到灾后心理重建的工作中来，项目共培训 13 名国家心理咨询师，3 名工作人员，2 名心理志愿者；培训灾区教师 97 名；培训涉及的中小学共 9 所，团体辅导灾区群众 500 余人和灾区儿童 2000 多人；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。

评估发现，被访谈的受益群体中，有 96.15% 的人对援少会的评价很满意，并且认为他们的服务质量很高。评估团队认为，攀枝花援少会之所以成功，主要的原因是，不仅仅有专业团队，有政府的大力支持，更重要的是，项目所设计的“三个关爱梯队”一定程度上保证了项目的阶段性效果和可持续性。

援少会是一家地方性机构，主要在攀枝花市开展工作，所承担的项目较小，项目经费主要来源于企业资助或社会爱心人士捐助。尽管本次项目是机构首次走出攀枝花开展项目，首次与南都公益基金会这样大型基金会合作，机构做事认真负责，从机构发展角度来说，是一次难得的锻炼和展示机会。

### 1. 实施机构简介

攀枝花市援助少年儿童志愿者协会（以下简称“援少会”）的前身是“攀枝花公益网”，于2007年4月21日经攀枝花市民政局批准成立的民间组织，注册为社团法人。协会致力于服务城乡贫困、留守、孤残等特殊少年儿童群体，通过志愿者行动、组织和协调社会资源，为其在学习和生活等各方面提供援助。机构目前有专职工作人员2人，兼职工作人员3人，并有来自社会各界的活跃志愿者200余人。

### 2. 项目简介

5·12地震发生后，援少会立即派出12名由心理咨询师和心理志愿者组成的先遣小分队前往灾区，了解掌握灾区需求。2008年5月底，援少会向南都公益基金会申请了“5·12灾后重建·心理志愿者与专业社工培训计划”项目，经费总额为49900元。2008年6月18日到2009年12月15日期间，援少会在四川省成都市彭州市彭州三区的九所中小学开展系统的心理关爱培训及志愿服务项目，共组织了6次培训以及6次灾区实战演练心理服务。本项目的直接受益群体是97名灾区教师，间接受益群体是2000名儿童及500多位村民。

## 二 评估过程描述

2009年2月23日至3月17日，评估工作人员刘伯盈为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读分析本项目的立项申请书和结项报告，并在网上查阅项目的相关信息。另外，与项目负责人伍敏协商确定访谈的时间和地点。

2009年3月18日至3月19日，刘伯盈前往项目实施地点四川成都市彭州市的新兴、敖平、军乐等3个镇进行了实地调研，主要目的是核实项目开展真实性以及了解受益群体对项目的评价。评估人员选取了受益群体较集中的新兴九年制学校、敖平小学和军乐九年制学校三个点，对16个老师和3个学生进行了问卷调查，最终获得19份问卷，全部有效。

2009年3月18日，刘伯盈在彭州友佳宾馆与援少会副秘书长刘强访谈，了解“5·12灾后重建·心理志愿者与专业社工培训计划”项目的具体设计和执行过程。

2009年3月19日，评估人员刘伯盈对项目负责人伍敏进行了访谈，进一步了解项目的开展过程及他对南都公益基金会的评价。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

援少会在5·12地震发生后立即行动起来，很快拿出了初步行动方案，并派出12名由心理咨询师和心理志愿者组成的“先遣小分队”前往灾区，了解掌握灾区需求。先遣小分队于5月15日至25日在成都、德阳、汉旺、汶川等地进行了实地调研。先遣小分队使用自制“灾后心理评估表”，了解了一些尚未撤离出灾区的儿童现状，同时在灾区发放了《灾后儿童及青少年家长心理自助手册》、《灾后成人心理自助手册》、《灾后救助者心理手册》1000余份。通过对德阳及绵竹市汉旺镇等重灾区尚未撤离出灾区的部份儿童身心症状评估，先遣小分队发现：出现睡眠困难的儿童约占73%，对该事件有梦魇约占36%，对突然的噪音或声音感到吃惊占54%，容易动怒的情绪占27%，不稳定的心情占45%，良心不安，自我责备或罪恶感占27%，对可能会引发回忆该事件的情境感到害怕占73%，注意力集中困难占45%，变得容易怨天尤人占54%……<sup>21</sup>

<sup>21</sup> 数据来源：援少会提交的项目申请书。

通过以上实地调研，援少会发现了当地儿童心理援助的需求，感受到对他们进行心理干预的紧迫性和必要性。但现实情况又令他们担忧，援少会认为，震后全国各地做心理干预的一拥而上，却大都集中在一些政府已公布的为数不多的市区灾民集中点或孤儿院等地进行简短干预，造成了人力资源的浪费也对受灾儿童援助工作不利，更不易保证干预工作的长久性。因此援少会认为应从长远角度考虑，要把培训并建立受灾地区本地的灾后心理关爱志愿者及社工队伍作为重点工作来抓，培养受灾地区自助能力，培训受灾地区当地人员，特别是受灾地区学校老师和家长，为灾后重建提供长期持续的心理服务。

援少会把项目实施地点确定在绵竹市汉旺镇，由于该会于5月19日至23日在绵竹市汉旺镇单独驻扎了五天，并通过调查了解，发现当地儿童存在各种问题的身心症状，有心理干预的需求。另外，据伍敏介绍，从心理培训的角度看，在半年时间里能使培训对象具备基本的理论知识和实操技能。所以援少会希望在震后关键的半年时间里，对这些本地受创儿童身边最亲的教师以及家长进行培训和提供多种支持。最终，将项目周期确定于从2008年5月30日至2008年12月1日。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

项目目标是“为保障提高受灾儿童心理平衡能力的灾后心理援助工作能更及时、持续、有效的进行，通过培训建立灾后心理志愿者及专业社工关爱梯队，让儿童身边最近的人发挥更大的功效，协助创伤儿童走出阴影、树立信心，使我们的灾后援助计划得以长期持续，更完美的完成”。相应的可衡量指标如表1所示。

为了完成设计的目标，援少会制定了相应的活动计划进度，见表3。

表1 援少会设计的可衡量指标<sup>22</sup>

编号	目标内容
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

### (2) 设计的项目方案

为了实现项目申请书中设立的目标，援少会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；最后是由当地受创儿童家长组成第三梯队。由援少会邀请相关领域的专家，通过上一梯队对下一梯队对进行培训的方式来实施项目。参见表2。

### (3) 对立项报告的评价

本项目与援少会机构的宗旨，以及南都公益基金会5·12灾后重建资助项目的宗旨项一致。项目目标具体明确，并设立相应的可衡量指标。为了实现项目目标，援少会设计了三个关爱梯队并围绕其开展培训活动，项目活动能够回应项目目标，还制定了详细的项目执行方案。另外，项目预算与设计的项目活动是相匹配的。整体来看，立项报告是具体的、有逻辑性的，所设计的目标量化易于衡量。

<sup>22</sup> 此表的内容来源于援少会提交的项目申请书。

表2 三个梯队概况及培训方式<sup>23</sup>

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3至4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4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。

表3 项目活动计划进度表<sup>24</sup>

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

#### (4) 可行性评价

攀枝花援少会下属的阳光心理咨询中心是北京华夏心理教育中心在四川的分支机构,主要负责攀西地区心理咨询师远程培训鉴定招生辅导及心理咨询师实习等工作,同时也是中华心理学会成员单位,在全国有充分的心理咨询师资源可以调用。协会自己组建的心理咨询志愿服务队有18名经国家劳动部认可的心理咨询师,50余名心理志愿者,长期在社区及高校中开展相关的心理辅导工作。

此外,援少会还具有两大优势:一是项目团队成员(合作机构包括台湾儿童福利联盟、中华心理学会、北京华夏心理教育中心)拥有心理学的专业背景,不少项目成员具有国家心理咨询师资格证;二是与地方政府的关系很好。援少会是四川本省的机构,在灾区开展工作得到了团省委和彭州市教育局的支持,为项目顺利开展铺平了道路。

但是,本项目是援少会第一次接受基金会资助的项目,也是第一次在攀枝花之外的地方做项目,因此在项目经验上有所欠缺。

整体而言,本项目具有可行性。

<sup>23</sup> 此表内容由援少会提交的项目申请书中信息整理而得。

<sup>24</sup> 此表内容由援少会提交的项目申请书中信息整理而得。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据评估人员对伍敏和刘强的访谈，以及援少会提交的结题报告，我们了解到项目的实际执行过程，如表4所示。

通过表2和表3对比可以看出，各项活动的实际执行情况与计划主要有以下出入：

1、是由于项目实施地点及实施周期发生了变化。伍敏对此做出了两点解释<sup>25</sup>：首先是政策原因。项目计划开始执行的时间，正遇上四川省政府相关部门统筹安排灾后心理重建工作，汉旺镇已经有不少组织在当地开展工作，为了不浪费资源希望援少会另选他地。其次是政治原因。由于原计划项目地干群关系激化，当地不允许进行针对儿童家长和村民的培训，同时对教师培训也不是很支持。基于以上原因，援少会立即与共青团四川省委进行了协调，希望团省委能尽快提供与项目内容相符的实施地点。随后得知彭州市教育局有给自己的教师作心理培训的强烈愿意，同时他们也会极力支持援少会在当地所有的学校开展项目。援少会与团省委达成共识，将项目实施地点最终定在彭州。

项目实施地点变更，导致最终的项目实施区间作了相应的调整<sup>26</sup>。因为援少会直到2008年6月16日才从共青团四川省委得到能在彭州开展项目的确切消息，所以项目周期改为从2008年6月15日开始，至2008年12月15日结束，同样持续半年。

前期筹备阶段对应项目活动计划的前两项工作，只是由于项目实施地点的变更，导致此项工作比计划多出了3天，即直到6月17日才结束。由此也导致了之后的培训活动进行了相应的顺延，但在项目实际实施过程中，比计划还多进行了3次培训，达到了6次，同时在灾区提供心理服务在6月21号就已经开始，比原计划（7月10日）提前了将近20天。通过对比我们还发现，援少会在实际操作中改变了计划中先完成全部的培训工作，然后再纯粹实战演练提供心理服务的方式，而是在进行完一次培训后就紧随其后开展心理服务活动。这很好的解释了提供心理服务的时间提前的原因。之所以会有这样的改变，主要出于两点考虑：第一，援少会希望能尽快为灾区有需要的人提供心理援助，使他们尽早从地震的阴影中走出来；第二，让理论与实践结合的更快，能尽早发现培训存在的问题及不足，从而在灾区实战演练提供心理服务后，能在接下来的培训中总结经验，提出应对措施，从而不断对培训活动进行改进。这样的改变，使得培训与实战演练能交叉互动进行，以此保证培训的质量和效果。

<sup>25</sup> 援少会于2008年6月14日将项目变更内容报告南都公益基金会5·12项目办公室，就变更项目实施地点一事作了说明，并获得了南都公益基金会的理解和认可。

<sup>26</sup> 同上，在项目变更内容中就变更项目实施周期一事作了说明，同样获得了南都公益基金会的理解和认可。

表4 援少会项目实际执行过程回顾<sup>27</sup>

活动时间	活动地点	活动内容
2008.5.30— 2008.6.10	援少会办公室	项目筹备阶段(心理关爱团队队员招募)
2008.6.15— 2008.6.17	成都	组织筹备,准备心理关爱团队培训工作.
2008.6.18— 2008.6.20	彭州市敖平中心小学	第一次培训:参加人员由灾区教师、心理咨询师、及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助手等 3 人。
2008.6.21— 2008.6.22	彭州市敖平镇, 军乐镇, 红岩镇	种子志愿者灾区服务, 同时调查回访山区各校, 了解培训效果, 进一步掌握需求, 准备第二梯次的培训。
2008.6.23	彭州市敖平中心小学	第二次培训:心理专家培训 培训专家: 中科院心理所专家史占彪博士。
2008.6.24— 2008.6.25	彭州市敖平、军乐、红岩、小渔洞等镇	种子志愿者灾区服务, 同时调查回访山区各校, 了解培训效果, 进一步掌握需求, 调整课件, 准备第三梯次的培训。
2008. 6.26	彭州市新兴镇中心校	第三次培训: 参加人员由灾区教师、心理咨询师、及心理学背景的志愿者组成。 培训专家: 国家心理咨询师苏欧洋
2008.6.27— 2008.6.28	彭州新兴镇中心校、新兴镇阳平村、成都都江堰	种子志愿者在灾区服务
2008.6.28	彭州市新兴镇阳平村	第四次培训: 针对学生家长及村民 培训专家: 国家心理咨询师苏欧洋, 黄琦等。
2008.6.29— 2008.07.01	绵阳市, 江油市厚坝中心校	种子志愿者灾区服务: 应江油市厚坝小学邀请为其六年级复课提供心理援助支持
彭州所有学校准备考试, 7 月 2 号开始所有学校开始放假。一期结束		
2008.08.23	彭州市新兴镇中心校、磁峰镇小学及阳平观临时安置点	调查回访被培训的老师, 准备第五次培训。
2008.08.24	彭州市新兴镇中心校	第五次培训: 参加人员灾区教师 指导灾区教师进入实操演练。 主讲: 国家心理咨询师黄海欧、杨德辉
2008.08.25	彭州市磁峰镇小学和阳平观临时安置点	第六次培训: 参加人员灾区教师及当地有心理学背景的志愿者; 指导灾区教师进入实操演练。 主讲: 国家心理咨询师黄海欧、杨德辉
2008.08.30 9 月, 10 月, 11 月初,	攀枝花发生 6.1 级地震,	第二期结束。 培训的部份种子志愿者开始在攀枝花服务。
2008.11.15- -2008.11.20	援少会办公室	项目受训种子志愿者电话访谈
2008.12.03- -2008.12.06	彭州市军乐九年制中学、敖平小学、新兴镇九年制中学	项目回访
2008.12.07- 2008.12.14	援少会办公室	项目组撰写项目总结报告, 项目结束。

<sup>27</sup> 此表来源于援少会提交的结项报告。

## (2) 主要活动

### · 心理培训

心理培训是本项目的主体。6月18日到8月25日,援少会的3名工作人员、12名国家心理咨询师、2名心理志愿者、3名项目志愿者<sup>28</sup>执行了本项目。评估人员将援少会开展的此次活动总结概括为6次培训。

第一次培训:从2008年6月18日~20日在彭州市敖平中心小学校举行,本次培训由台湾9·21灾后干预方面经验丰富的“台湾儿童福利联盟”专家团队林武雄、李宏文、宋家慧三位专家主讲。重点讲解了个案工作技巧,如何陪伴与倾听;压力下缓解紧张情绪的放松训练;儿童灾后心理重建画册“我的画册”<sup>29</sup>操作;如何带领做“安心团体”<sup>30</sup>辅导等方面的知识,并分别反复地进行带领示范。

第二次培训:6月23日在彭州市敖平中心小学进行,中国科学院心理研究所史占彪博士进行了主题为“如何成为一个合格的助人者”的培训,史博士从知识特征、助人特征和自助特征三个方面,结合他在灾区工作的经验深入浅出地讲解了成为一个合格的心理援助者应具备的知识准备、素质和应注意的问题。

第三次培训:6月26日,项目组来到彭州新兴镇中心学校继续组织对彭州三区乡镇老师的培训。第一梯队项目心理咨询师种子志愿者首先从震后一般出现的心理反应讲起,接着和灾区教师共同分析震后学生的反应及表现,解答老师在教学过程中产生的疑问,理论与实际结合,趣味生动。同时,向老师们讲解介绍了操作性强的儿童心理关爱工具“我的画册”的使用。

第四次培训:项目组于6月28日在成都军区乐山军分区、彭州新兴镇阳平村政府支持下,举办了针对学生家长及村民的心理关爱培训,约有五百余民灾区群众参与了本次培训。

第五次培训:8月24日,项目组继续来到彭州市新兴镇中心校,针对灾区教师再次组织培训,本次培训主要是指导实际操作。讲解观察参加过培训的灾区老师的变化,种子志愿者现场指导了灾区教师进入实操演练。

第六次培训:8月25日,项目组来到彭州市磁峰镇小学和阳平观临时安置点,针对灾区教师和当地有心理学背景的志愿者再次组织培训,本次培训仍然是种子志愿者现场指导灾区教师实操演练。

评估人员对该项活动的受益群体之一——灾区教师进行了问卷调查,在“请问这些活动在多大程度上解决了您的问题?”问题中,参加台湾专家培训(第一次培训)的老师中有35.71%的人认为这次培训“非常有帮助”,64.29%的人认为“有帮助”。在参加了史占彪博士培训(第二次培训)的老师中,100.00%的人都认为此次培训“有帮助”。在参加了“我的画册”培训(第三、五、六次培训)的老师中,47.06%的人认为本次培训“非常有帮助”,52.94%的人认为“有帮助”。

### · 实战演练提供心理援助服务(见表5)

实战演练提供心理援助服务与培训活动是交叉进行的。每一次培训活动都配有一次实战演练。2008年6月21日—2008年6月22日在四川彭州市敖平、军乐、红岩等镇,种子志愿者<sup>31</sup>实战演练提供第一次心理服务。2008年6月24日—2008年6月25日在四川彭州市敖平、军乐、红岩、小渔洞等镇,种子志愿者实战演练提供第二次心理服务。2008年6月27日—2008年6月28日在四川彭州市新兴镇中心校、新兴镇阳平村、成都都江堰,种子志愿者实战演练提供第三次心理服务。2008年6月29日—2008年7月1日在四川省绵阳市,江油市厚坝中心校,种子志愿者实战演练提供第四次心理服务。2008年6月30日,彭州市各中小学开始准备考试,定于7月2日全市所有学校放假,这个时候项目组应江油市厚坝小学邀请,参加厚坝小学六年级的复课典礼,种子志愿者应邀对孩子们进行了直接心理援助。2008年8月24日在彭州市新兴镇中心校,种子志愿者实战演练,灾区第五次心理服务。2008年8月25日在彭州市磁峰镇小学和阳平观临时安置点,种子志愿者实战演练,灾区第六次心理服务。

<sup>28</sup> 主要是协助援少会的3名工作人员的开展工作。

<sup>29</sup> 《我的画册》:项目合作方-台湾儿童福利联盟,根据5.12地震灾区的实际状况改编的儿童灾后心理重建画册,由老师带领学生绘制,通过绘画来发现孩子的内心恐惧,有的放矢地对个别孩子实施针对性治疗。

<sup>30</sup> 安心团体:针对经历危机事件的人群所做的团体式的咨询工作。

<sup>31</sup> 指从表2中第一梯队的队伍中选拔产生一批优秀培训师。

表5 种子志愿者学以致用 实战演练灾区心理服务活动

实操演练	服务时间	服务地点
第一次心理服务	2008.6.21-2008.6.22	四川彭州市敖平镇, 军乐镇, 红岩镇
第二次心理服务	2008.6.24-2008.6.25	四川彭州市敖平、军乐、红岩、小渔洞等镇
第三次心理服务	2008.6.27-2008.6.28	四川彭州市新兴镇中心校、新兴镇阳平村、成都都江堰
第四次心理服务	2008.6.29-2008.7.01	四川省绵阳市, 江油市厚坝中心校
第五次心理服务	2008.08.24	彭州市新兴镇中心校
第六次心理服务	2008.08.25	彭州市磁峰镇小学和阳平观临时安置点

由于实战演练提供心理援助服务的工作是在培训之后进行的, 所以有前期培训工作的实际操作, 为心理服务的顺利进行扫清了道路, 即使存在问题也在培训活动中得到解决了。这阶段, 援少会总结了经验, 主动与地方政府积极沟通交流, 从而解除其疑虑, 确保活动得以顺利进行。

### (3) 资源动员

#### · 资金

援少会开展此项目的全部经费来自南都公益基金会(详细支出细表见表6)。援少会共向南都公益基金会申请了资金49900元, 实际花费49790.4元。援少会于2008年7月初收到南都公益基金会资助的第一笔90%项目申请资金。资金的花费分布在通讯费(900元), 志愿者、专家、培训人员误餐及补贴(17231.5元), 住宿费及场地租用费(8320元), 交通及差旅费(17426.5元), 宣传和信息传播费(5912.4元)。从项目活动花费的资金来看, 大部分资金被利用于培训活动中的相应开支, 这与该项目属于培训类项目是相符的。

表5 本项目财务详细支出细表<sup>32</sup>

费用项目	预算	实际支出	节余
志愿者、专家、培训人员误餐及补贴	15300	17231.50	-1931.50
通讯费	900	900.00	0.00
住宿费及场地租用费	11700	8320.00	3380.00
交通及差旅费	17740	17426.50	313.50
宣传和信息传播费	4260	5912.40	-1652.40
<b>合计</b>	<b>49900</b>	<b>49790.40</b>	<b>109.60</b>

从表5可以看出, 住宿及场地租用费的实际支出比预算节余了3380元, 节余部分占该项预算的28.89%。这是由于项目原计划于6月15日至6月17日在成都进行三天的培训, 然后再去汉旺镇实施项目, 后来由于项目实施地点的变更, 援少会直接将培训改在彭州进行, 因为在彭州的住宿与场地租用费用都比成都市区要低, 从而使得此项预算结余较大。而宣传和信息传播费之所以会超支1652.4元, 节余部分占到该项预算的38.79%, 这是因为原计划仅仅是印制援少会自己制作的宣传册, 后来改用了台湾专家根据512地震有针对性地制作的《我的画册》, 由此增加了从台湾到大陆的运费2000余元。

#### · 人力资源

本项目涉及的人力资源包括五类。

一是24位项目团队成员。其中包括3名项目工作人员, 他们的主要工作是组织、协调项目的开展;

<sup>32</sup> 此表的内容和数据来源于援少会提交的项目申请书中的财务报告。

4位心理学专家组成专家团队,他们负责对第一梯队进行培训;14位具有心理学背景的种子志愿者(12人拥有国家心理咨询师职业资格证书),他们接受专家团队的培训后对第二梯队的成员进行心理培训;3位项目志愿者,他们协助项目工作人员开展工作。

二是第二梯队,即受灾当地学校的教师和能长期参与服务的心理学背景志愿者。他们接受种子志愿者的培训,将学到的知识和方法运用到实践工作中,为学生或第三梯队的成员提供心理服务。

三是第三梯队<sup>33</sup>的成员,即当地500余名受创儿童家长及灾区群众,他们是项目的受益群体之一。

四是共青团攀枝花市委、团省委、彭州市教育局、成都军区军乐分军区等政府部门的领导,这些政府机构在整个项目中发挥了穿针引线的作用,在援少会与项目实施地之间建立了一座桥梁,为援少会提供指导、与地方(基层)政府建立联系等;

五是中国红十字会、中国扶贫基金会、南都公益基金会等民间组织,这些组织主要是在项目前期帮助援少会进入灾区开展调研,为援少会了解灾区的情况扫清障碍。南都公益基金会则资助了整个项目,并为援少会出谋划策。

#### (4) 机构对项目的管理

援少会对项目的管理包括两个方面:

- ① 项目进展和质量的控制。项目的进展是通过调研、培训、实操三个方面的工作交叉进行来确保。对于质量的控制,项目团队通过两个方面来控制质量:一是专业分工。例如技术方面由国家级心理咨询专家负责,财务方面有专门的会计等,从而确保项目各方面的工作都有专业的人士负责。二是制度保障。项目在灾区实行每日讨论会、组长负责制、专家督导制等制度。针对培训知识交流、运用及项目后续工作每晚均先进行小组讨论,然后再进行集体交流,最后形成统一意见和行动方案。
- ② 项目风险控制。在访谈中,伍敏告诉我们,援少会主要通过两种方式控制风险:第一,与心理志愿者签订协议,在协议中就在灾区如何开展工作作了详细的规定,避免他们从事无本项目无关的活动,引起当地政府的紧张。第二,与当地政府相关部门进行项目合作来规避了进入问题。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

援少会在整个项目实施过程中,由于灾区的情况瞬息万变,每个环节都不断产生新的阻碍和困难,同时不可预知的因素太多,往往都是最后一刻才知道事情成与不成、下一步该如何走,所以在项目实施过程中也遇到了不少困难。

一是政府准入问题。主要体现在三个方面:一方面是项目地点的变更。积极主动的与团省委进行沟通、协调,取得他们的理解与支持,最后达成共识最终将项目地改在彭州;另一方面,项目团队中存在海外人士(台湾专家)的阻力。通过向团省委做出正式书面承诺,以写保证书的形式,将所有的风险全部承担下来,同时把所有的项目人员名单留给了团省委很好的解决了该问题;还有一方面,遇到了当地政府不太支持对家长村民进行培训,而且村民正在权力进行灾后重建工作,时间紧张。通过与驻军部队的合作,组织当地儿童家长及村民的培训,同时通过与地方政府的积极沟通交流解除其疑虑,使培训顺利进行。

二是培训内容理论知识太强,灾区教师接受难度偏大。项目团队积极与心理咨询种子志愿者沟通达成理解共识,并同时与专家讲师团队沟通协商,对培训课件培训内容进行调整,培训减少理论内容增加实际操作演练方面的内容。

三是与灾区老师交流沟通及培训效果的反馈都不是太方便,对培训效果的评估工作带来了一定难度。解决办法是:将心理咨询师种子志愿者分成三个小组,分派到各校教师中去进行调研了解,同时加强培训效果评估方面的工作,从而能尽快了解培训对象的对培训效果的反馈,结合灾区教师的意见和建议对项目不断进行改进。四是,10%受训教师不能全程参加完所有的培训,影响培训效果。据伍敏介绍,虽然他们发现该问题后,向彭州市教育局反映了此情况,希望帮忙解决,但是由于培训不能耽误老师的正常授课工作,所以对这个问题没有办法。

<sup>33</sup> 第一、二、三梯队的情况已经在表3中给予了介绍,在此不再赘述。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

援少会通过开展此次项目，在彭州市九所中小学开展系统的心理关爱培训及志愿服务项目，项目期内共组织 6 次培训，6 次灾区实战演练心理服务，通过项目培养了受震地区自助能力，让本地教师等志愿者更大程度上参与到灾后心理重建的工作中来，截至 12 月 15 日，已培训 13 名国家心理咨询师，3 名工作人员，2 名心理志愿者；培训灾区教师 97 名；培训涉及的中小学共 9 所，团体辅导灾区群众 500 余人和灾区儿童 2000 多人；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。评估人员通过与项目申请书中计划实现的目标对比，发现目标达成情况如下：

表 8 项目计划目标及实际目标达成情况<sup>34</sup>

编号	计划目标	达成目标	完成状态
1	18 名心理咨询师、4 名社工、3 名工作人员、3 名心理背景的志愿者受益	12 名国家心理咨询师、3 名工作人员、2 名心理志愿者、3 名项目志愿者受益	基本完成
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心理志愿者	共培训灾区教师志愿者 97 名	完成（项目地点变更）
3	1000 名左右儿童及他们的家庭和他们的学校受益	至少 2000 名左右儿童及他们的家庭和他们的学校受益	完成
4	通过培训初步建立灾后心理志愿者关爱梯队	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	完成

### (2) 未实现的项目目标及原因

从表 8 中的数据对比我们可以看出，实际达到的目标与原计划目标存在部分出入，对此，伍敏作出了解释和说明。

目标 1 中，计划 18 名心理咨询师，实际培训了 12 名。原因是结题中统计的是全程参与项目的人员，所以有些由于各种原因中途退出的心理咨询师就没有计算到内。还有实际达成的目标中没有一位社工，这是因为援少会在项目计划及实施过程中未招到专业社工。同时心理背景的志愿者也比计划少了 1 位，由于没有把其中的项目志愿者肖雄（他是大学生）统计进去，伍敏认为大学生都具有心理学背景，所以该目标还是实现了。

目标 2 中，项目团队最终培训了 97 位灾区老师，比原计划的 80 名左右灾区教师、儿童家长和心理志愿者，所以超额完成任务。但是，所培训的人员中没有儿童家长。这是由于地方政府不太支持对家长和村民的培训，所以组织工作难度太大，但后来援少会通过成都军区军乐分军区的合作，在阳平村举办了针对学生家长及村民的心理关爱培训，约有五百余名灾区群众参与了本次培训。

### (3) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体主要是彭州 3 区 9 所学校的老师和学生。评估人员对受益群体进行了问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。

在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，有 53.85%的人对这个项目评价是“很好”，有 46.15%的人认为该项目做得“好”，没有人认为做得“差”或者“极差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 23.08%的人“迫切希望”，65.38%的人“希望”，11.54%的人“无所谓”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有 80.77%的人回答“肯定会”；有 19.23%的人回答“也许会”。

<sup>34</sup> 此表是评估人员通过援少会提交的项目申请书和结项报告中的目标对比总结整理而得。

另外，有 88.46% 的人与援少会项目团队成员有过接触，这部分人中全部都认为他们的工作态度很好。被问卷访谈的受益群体中有 53.85% 的人认为援少会的工作效率非常高，42.31% 认为效率高，有 3.84% 的人认为他们的工作效率一般。有 96.15% 的人对援少会的评价是很满意，并且认为他们的服务质量很高，3.85% 的人对援少会的评价是较满意，认为他们的服务质量一般。

总体来看，受益群体对项目和机构的评价都较高。同样，学校的领导在接受访谈时对本项目和援少会的评价也很高。

#### (4) 目标群体的参与性

此项目的受益群体包括直接受益群体（被培训的心理咨询师、心理专业者、灾区老师等）和间接受益群体（学校的学生及灾区群众）两大类。评估人员通过实地调查发现，目标群体之所以能获得项目信息，是通过学校告知的，而学校又是从彭州市教育局下发的通知了解到了此项目。在项目的设计过程中，目标群体参与项目决策有限，伍敏对此的解释是心理咨询是专业性很强的行业，所以在项目的设计过程中主要是参考了专业人士的意见和建议。但是在项目的实施过程中，目标群体提出了不少的意见和建议，并得到了项目团队的采纳，从中可以看出，目标群体还是很大程度上参与了项目的决策。评估人员通过问卷调查对此进行了核实，发现有 65.22% 的人在项目实施的过程中，提出过意见或建议，并有 93.33% 的人的意见或建议被采纳。但是，问卷调查的结果表明，没有受益群体知道此项活动的资助方是南都公益基金会。

#### (5) 媒体报道

四川教育厅主办的教育导报及彭州电视台对援少会在彭州实施的项目进行了相应报道。但是，伍敏忘记了具体的报道时间，评估人员在网上也没有发现相关报道。

#### (6) 对机构的影响

据伍敏介绍，由于援少会是一家地方性机构，主要在攀枝花市开展工作，所承担的项目也较小，一般是企业资助或社会爱心人士捐助。然而，这次申请的培训项目，是机构第一次走出攀枝花，承担由南都公益基金会这样大型基金会资助的项目，所以对援少会来说是一次难得的锻炼和展示机会。通过此项目学习和积累了实施项目的经验和教训，锻炼了机构工作人员的能力和素质，为以后承担类似大型的项目打下坚实的基础。同时，通过项目使机构进一步摸索适合自身发展的道路，使得援少会迈出了“走出去”的关键一步。

#### (7) 项目的可持续性

由于项目是对当地的老师进行心理培训，所以即使援少会撤离灾区，灾区的老师也能利用培训学到的心理知识对学生进行心理辅导和干预。援少会计划在灾区实施两到三年的心理干预项目，而本项目只是该计划的启动阶段。但在项目的实施过程中及项目结项后，发现已有不少 NGO 在从事类似的工作，再加上援少会地处攀枝花，离彭州较远，导致交通成本太高也不太方便，基于以上两方面的考虑，援少会将彭州的项目推荐给其他 NGO 继续做下去，而自己还是将主要精力放在攀枝花当地。

## 5. 总结

整体来看，援少会比较好地完成了所设定的目标，只是目标 1 中的有些指标未达到，其他 3 个目标都得以实现。项目目标多是量化的，易于用数据来衡量。

项目的活动完成情况来看，实际实施方案和计划实施方案只在时间上有所差异，实际执行时间比计划有所延迟。

从效果来看，援少会、被培训的老师、学生等对这个项目评价都很高；援少会积累了做项目的经验；灾区教师认为对自己的工作有帮助；学生觉得很快乐。

项目涉及到的资源主要有资金、人力资源及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源主要是援少会邀请的心理咨询师和招募的心理志愿者，物资是 1000 余册《我的画册》。

援少会从机构的优势出发设计了本项目，所设计的目标明确，实施时间较长，工作人员、心理咨询师和心理志愿者做事踏实。实施项目时，援少会保持与南都公益基金会的有效交流和沟通，及时报告项目进展情况，并主动争取政府的理解和支持，同时在项目实施的过程中不断总结经验和教训，从而使各种问题、困难和阻力得以迎刃而解，确保了整个活动按照计划如期圆满完成。这些都是本项目成功的重要因素。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过评估，我们提出以下几点建议：第一，项目执行机构有义务向受益群体宣传介绍资助方；第二，做好档案管理，项目的相关资料，例如媒体报道等信息要及时收集、记录建档；第三，希望机构将来能更多地向其它机构申请项目，以助于机构进一步发展壮大。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

援少会签署了南都公益基金会发起的“中国民间组织抗震救灾行动联合声明”，并通过南都公益基金会的机构网站了解到“5·12灾后重建资助项目”信息。由于援少会是第一次承担由南都公益基金会这样大型公益基金会资助的项目，也是第一次在攀枝花之外的地方开展项目，出于经验的不足，很多程序、注意事项、具体操作等情况并不太清楚，所以从项目申请到实施、结项的整个过程中，援少会都与南都公益基金会保持密切的交流和沟通，对不懂事宜及时向5·12项目办公室请教。在双方不断的沟通过程中，南都公益基金会5·12项目办公室也对援少会整个项目的实施情况有比较清晰的了解，并就项目实施过程中遇到的问题、存在的困难、面临的阻力提出相应的解决办法或意见建议，5·12项目办公室通过这种方式也实现了对项目的监控和管理。

援少会在2008年5月28日向南都公益基金会提交了项目申请书，并在6月2日获得南都公益基金会批准，6月30日收到第一笔资金44910元。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

伍敏对南都公益基金会5·12项目办公室工作人员的态度非常满意，为了共同把项目做好，很耐心的解答了援少会的各种疑问。在双方的沟通过程中，伍敏认为5·12项目办公室的工作人员的工作能力非常强，为援少会提供了很多指导、建议和意见。

同时，伍敏向南都公益基金会提出了一条建议，即希望南都公益基金会按《协议》及时拨付资助款，提高财务方面的工作效率。

# 多背一公斤 “灾区帐篷图书室”项目 评估报告

评估参加者：蒋金富、罗瑞雪、李呈呈、何宇飞、  
杨宝、王兵、许文文  
报告执笔人：许文文

## 摘要

多背一公斤的“灾区帐篷图书室”项目在建立了两个帐篷图书室和一个流动图书角，并在绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室举办了两次联欢活动，为绵竹体育场安置点、绵竹市遵道镇同心学堂、彭州市小渔洞镇中心学校的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，丰富了小朋友和安置点居民和解放军的生活，并为参与此项目的百名志愿者提供了活动基地。

项目的不足之处是，在项目设计时计划在灾区建立三个帐篷图书室，但实际只建立了两个帐篷图书室和一个流动图书角。另外项目申请书缺乏对项目实施过程的详细描述，如图书馆如何建立，志愿者如何参与，项目受益群体如何受益，受益程度如何，如何衡量受益，项目目标是什么等。

## 一、背景

### 1. 实施机构简介

2004年4月，“多背一公斤”发起人余志海开始形成一种理念，即以公益旅游作为切入点，向大众倡导一种快乐的、简单易行的公益行动，鼓励每个人在出行时背上学校需要的少量物资，在旅途中拜访学校，同时与乡村学生进行交流互动，传播知识，分享快乐。机构的团队于2007年正式成立，2008年5月完成工商注册。目前，多背一公斤共有全职工作人员6人。此外，机构在全国各地拥有许多志愿者，主要分布在北京、上海、广州、成都，其中最核心的志愿者有一百多人，外围的志愿者有几千名。

“多背一公斤”提出的这种新的公益行动思路，让大众直接参与到公益活动的全程运作中，通过大众的力量为乡村教育带来改善。参与者可在网站自发组织活动，探访学校，并在旅途结束后继续关注和服务学校；有的参与者还在沿途收集新的学校信息，扩大了“多背一公斤”的服务范围。2007年，多背一公斤组织志愿者进行了超过130次公益旅游活动，并发掘了98所新的服务学校。

目前，多背一公斤的服务学校超过200所，遍及中国西南及其他各省份的著名乡村旅游点。现在，机构正致力于建设一个开放的乡村教育公益平台，通过更多创新的公益参与形式、广泛的组织合作和互联网技术应用，力争让更多的用户参与到公益活动中来，为更多的乡村学校提供更持续更系统的服务。

### 2. 项目简介

2008年5月底至9月，多背一公斤在绵竹体育场灾民安置点、绵竹市遵道镇同心学堂、彭州市小鱼洞镇中心学校实施了“灾区帐篷图书室”项目，南都公益基金会为此项目提供46420元资助。在项目周期内，多背一公斤机构人员及其志愿者通过各种渠道募集物资，为灾区的小朋友建立了两个图书室和一个流动的图书角，并在绵竹体育场的图书室举办了文艺活动。此外，多背一公斤还与千秋助读合作举办了一次灾区图书管理员的培训，提高了参加培训人员的图书室管理水平。

## 二、评估过程描述

2008年11月1日至11月3日，评估工作人员蒋金富为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书、结题报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，他还与项目负责人余志海协商确定了访谈的时间和地点。

2008年11月5日上午，评估工作人员蒋金富、罗瑞雪、李呈呈、何宇飞、杨宝、王兵在成都怡至凯泰宾馆与多背一公斤负责人余志海及工作人员小V访谈，主要了解有关灾区帐篷图书室项目的相关信息。

实地评估结束后，蒋金富、许文文根据多背一公斤的志愿者博客，对部分的项目活动信息进行了核实。

本项目没有进行问卷调查，最主要的原因是此项目实施时间比较早，评估时项目点的帐篷区已经拆除，无法找到受益群体。

## 三、评估结果

### 1. 需求评估

2008年5月25日，多背一公斤与“汶川大地震孤儿救助专项基金”合作，到绵竹体育场安置点开展“灾区儿童绘画征集”的活动。在活动过程中，余志海发现，绵竹体育场安置点的孩子不存在生活起居的问题，但是当地的学校停课了，孩子无事可做，于是余志海产生了为绵阳、绵竹地区

的儿童建帐篷图书室的想法。当天，余志海考察了绵竹体育场安置点，筹划了建立图书室所需要的资源。

在需求调查阶段多背一公斤只确定了一个项目实施点——绵竹体育场安置点，而其余两个帐篷图书室的建设地点依据志愿者的申请情况确定。余志海和小 V 在访谈时说，各地的志愿者非常了解所在地方儿童的需求，因此他们把建立帐篷图书室的消息公布到网上，如果志愿者发现其所在地方有这种需求，可以向多背一公斤申请建立帐篷图书室，然后他们根据申请情况决定帐篷图书室的建设地点。

由于 2008 年 8 月底灾区板房会建成，帐篷区撤销，到时学生就不会在帐篷学校上课，正规的学校也会开学，因此 2008 年 5 月底至 8 月底，灾区儿童对帐篷图书室的需求最大，于是余志海将项目周期定为这一时间段。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

本项目的项目目标为：在绵阳、绵竹地区建立起三个帐篷图书室，服务于安置点约 1 万名小学到初中的学生和老师，为灾区学生提供优秀的课外图书、阅读交流和其他文体活动，以最实际的方式促进灾区学生的健康成长。

同时，每个帐篷图书室的基本配置为：以遮阳篷的形式搭建，最小的面积为 36 平米（可以根据所在地的学生数量及需求扩展），同时配两个八人帐篷用作志愿者休息室及图书储存室；图书室内配备一定数量的课桌椅和书架；根据安置点或帐篷学校的学生总数，按每位学生 2-3 本课外图书的量配备优秀的学生课外图书；每个帐篷图书室由 6-8 名志愿者参与服务。

### (2) 设计的项目方案

为了达到项目目标，多背一公斤设计了如下的活动计划，见表 1。

表 1 多背一公斤“灾区帐篷图书室”项目活动计划<sup>35</sup>

日期	活动
2008 年 5 月 31 日之前	建立绵竹体育场安置点帐篷图书室
2008 年 5 月 31 日之后	建立其余两个帐篷图书室
日期不祥	成都志愿者培训

### (3) 对立项报告的评价

在目标宗旨方面，此项目活动与多背一公斤的工作领域相同，项目目标与南都公益基金会的宗旨一致。在项目活动方面，所设计活动与目标能很好的对应，但是项目的实施方案过于简单，执行机构不易按照计划进行过程控制。在财务预算方面，该项目财务各部分预算与活动相匹配。在风险控制方面，项目立项申请书中，项目设计者只是写明了机构缺乏技术、缺乏资金的状况，没有考虑到项目执行过程中可能出现的风险，可见项目执行机构在一定程度上缺乏风险意识。

### (4) 可行性评价

总体来看，评估工作者认为此项目是可行的。原因有两点：第一，多背一公斤在近几年的公益活动过程中，积累了很多志愿者资源，这些人力资源能为此项目得以顺利实施提供保障。第二、多背一公斤曾成功执行过“双子书”项目<sup>36</sup>，积累了一项目经验。第三，项目执行过程中，多背一公斤与一些专业机构进行合作，例如千秋助读志愿者团队，保证了项目中图书的供给。

<sup>35</sup> 此表由多背一公斤“帐篷图书室”项目申请书中的信息总结而得。

<sup>36</sup> 此项目为了解决农村孩子缺乏图书资源问题。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据总结报告、机构访谈以及网上相关信息，现把“灾区帐篷图书室”项目的执行过程进行总结，如表 2。

表 2 “灾区帐篷图书室”项目执行过程回顾

时间	活动	结果
2008 年 5 月 25 日至 2008 年 5 月 30 日	为帐篷图书室筹集物资	为帐篷图书室筹集了图书、书架、桌椅、文体用品等物资
2008 年 6 月 1 日至 8 月底	绵竹体育场灾民安置点“多背一公斤帐篷图书室”建立	为绵竹体育场灾民安置点的 800 名孩子建立起了第一个“多背一公斤帐篷图书室”，为孩子提供了图书、阅读空间、文体活动场所。
2008 年 6 月 8 日至 8 月底	绵竹市遵道镇同心学堂“帐篷图书室”建立	为遵道镇同心学堂的学生提供了阅读空间。
2008 年 6 月 12 日至 7 月	彭州市小鱼洞镇中心学校流动图书角建立	为彭州市小鱼洞镇中心学校的学生提供了阅读空间。
2008 年 6 月 8 日	绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室联欢活动	灾区小朋友与解放军叔叔一起欢度端午节。
2008 年 7 月 1 日	绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室“七一军民儿童大联欢”	绵竹体育场灾民安置点的小朋友与解放军互动联欢。
2008 年 7 月 26 日	灾区图书室管理员“阅读教育培训”	来自灾区各地的 31 名志愿者参加了培训，学习了有关阅读教育的知识，为更好的为灾区儿童服务奠定基础。

比较表 1 与表 2，可以发现项目实际开展的活动比项目设计多 2 个，分别为“绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室联欢活动”和“七一军民儿童大联欢”活动。小 V 说，在项目设计时没有特别的考虑这些活动，但是为了让孩子亲自参与活动，舒缓心情，在节日时组织举办了这些活动。

项目计划建立三个帐篷图书室，但在实际实施过程中，多背一公斤建立了两个帐篷图书室和一个流动图书角，且其中一个帐篷图书室和流动图书角的规模没有达到设计的标准。至于其中的原因，余志海解释，第一，2008 年 6 月 12 日，彭州市小鱼洞镇中心小学已经搬入板房中，且学校没有多余的板房可以作为图书室，因此在与校领导、老师沟通后，志愿者将图书室改为流动图书角；第二，图书室的规模是根据实际情况而定的。遵道镇同心学堂只有 100 多个学生，且学校有多余的帐篷，所以只给此图书室配备了 400 多册图书及一些书架；由于小渔洞的阅读空间是流动图书角，所以只提供了 300 多本图书。

#### (2) 主要活动

##### · 绵竹体育场灾民安置点“多背一公斤帐篷图书室”建立

经过前期对绵竹体育场灾民安置点的考察，多背一公斤志愿者团队 2008 年 5 月 30 日从成都出发，将物资送到绵竹体育场灾民安置点，并于 5 月 31 日由志愿者完成搭建工作，6 月 1 日儿童节，图书室正式开张。图书室由 4 个 9 平方米的遮阳篷和两个 8 人帐篷组成，配备了 2000 册少儿图书和文体用品，以及书架、课桌椅等硬件设施。当天，志愿者与安置点的孩子们一起读书，指导孩子画画。

从 6 月 1 日到最后帐篷区撤销，图书室的管理工作由志愿者轮流负责（其中一部分为多背一公

斤志愿者)。除了图书室的管理工作,志愿者(大多是老师或心理辅导专业的人员)每天还会为安置点小朋友分时段组织一些活动,例如:早上阅读、画画,中午下棋,傍晚进行户外的体育竞赛(跳绳、拔河、打球)。

在帐篷图书室,每逢节日,志愿者和小朋友会一起组织联欢会,分别在6月8日和7月1日举办了两次大型的活动:“绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室联欢活动”和“七一军民儿童大联欢”活动。

#### · 绵竹市遵道镇同心学堂“帐篷图书室”建立

2008年6月8日,来自北京、昆明、成都等地的志愿者为绵竹市遵道镇同心学堂的孩子建立了帐篷图书室并送去了三箱物资<sup>37</sup>。

绵竹市遵道镇同心学堂帐篷图书室的志愿者大多是老师,因此在图书室的日常活动中,志愿者会给学生上课(上课内容一般为语文和数学),教学生唱歌跳舞,组织一些户外活动。在图书室的管理方面,志愿者培训了6名来自高年级的学生作为图书室管理员,他们每天清理图书,记录书架每个格子里的书目和数量并且制定了图书室管理规则。

图书室为绵竹市遵道镇同心学堂的学生提供了少儿图书,图书室的志愿者帮助他们学习,为他们组织课外活动,让他们参与到图书室的管理中来,丰富了同心学堂学生的学习和生活。

#### · 彭州市小鱼洞镇中心学校流动图角室建立

在北京志愿者申请了彭州市小鱼洞镇中心学校这个项目点后,成都的志愿者于2008年6月12日将物资运送到了小鱼洞镇中心学校。由于学校板房有限,没有可以作为图书室的地方。志愿者在与学校的领导、老师沟通以后,决定将图书室建为流动图书角,在各个班级流动,每个班的同学可以使用一个星期。为了防止图书丢失,志愿者决定在每个班选出两名学生作为图书角管理员,负责图书角的管理工作,同时由老师负责监督。

#### · 灾区图书室管理员“阅读教育培训”

2008年7月26日,多背一公斤和千秋助读项目团队合作在成都城市河流研究会办公室联合举办了面向四川地震灾区图书室管理员的“阅读教育培训”。培训邀请了来自彭州、绵竹、什邡、绵阳、通江和成都等地的各类图书室的管理人员,以及未来将参与图书室管理的志愿者共35人参加培训(由千秋助读捐助的4个图书馆的7名图书管理员参加了培训)。多背一公斤承担了学员的邀请、培训场地和食宿安排的工作,千秋助读行动项目团队的三位阅读教育专家负责对志愿者进行培训,专家费用由千秋助读项目团队承担。

余志海告诉项目评估工作人员,此次培训的效果还是不错的,但是培训内容偏理论,应多做实践方面的培训。

### (3) 资源动员

#### · 资金

南都公益基金会为此项目提供了行政费用。

#### · 人力资源

除了多背一公斤的5个全职人员以外,此项目主要的人力资源是志愿者,约有100多人,把扩来自北京上海等地的白领,四川的大学生以及小学的老师和学生。来自外地的白领志愿者大多利用休假的时间做活动,常驻项目点的志愿者主要是四川的大学生,在图书室管理方面,除了志愿者以外还有帐篷图书室所在地的学生和老师参与。

<sup>37</sup> 此图书室涉及物资有图书(400多册,由千秋助读提供)、书架、一个帐篷、三箱文具及文体用品(由山海慈善基金会浦东分会捐赠)。

表 3 “篷图书室”项目支出情况

序号	类别	预算(元)	实际支出(元)	备注
1	工作人员工资	18,000	18,000	两人, 三个月
2	志愿者餐费补贴	9,600	9,600	
3	工作人员餐饮补贴	3,600	3,600	
4	通讯费用	1,800	1,000	按实际支出报销
5	成都志愿者培训费	1,000	2,720.5	负担了学员的往返路费食宿
6	当地交通费用	600	500	按实际支出报销
7	往返交通费	2,000	2,000	
8	当地住宿	3,600	4,800	可供十人居住的志愿者宿舍
9	运输费用	1,000	-	志愿者提供了免费运输
10	文具费用	1,000	-	由社会捐赠
11	服装费	1,500	1,500	
12	宣传品费用	300	300	
13	税款	2,420	2,420	
14	项目支出合计	46,420	46,440.5	

#### · 物资

此项目中物资投入主要体现在两个帐篷图书室和一个流动图书角的建立中。

绵竹体育场灾民安置点“多背一公斤帐篷图书室”利用的物资有：四个 9 平方米的遮阳篷与两个八人的帐篷（主要由游多多网站提供，其中一个帐篷由 NGO 四川救灾联合办公室提供）、桌椅（通过当地志愿者向一个倒塌的学校借的）、2000 册少儿图书及其他图书（主要由秋助读提供）、文体用品（益助网提供）、还有通过城市志愿者或其它途径筹集的书架等硬件设施。

绵竹市遵道镇同心学堂“帐篷图书室”利用的物资有：图书（400 多册，由千秋助读提供）、书架（千秋助读提供）、一个帐篷（同心学堂提供）、三箱文具及文体用品（由山海慈善基金会浦东分会捐赠）。

彭州市小渔洞镇中心学校流动图书角利用的物资有：图书（300 多册，由千秋助读提供），书架（2 个）。

#### · 其他

此项目所投入的其它资源体现在两方面：第一，多背一公斤的志愿者为此项目提供了免费的运输；第二，在“七一军民儿童大联欢”活动中，绵竹体育场安置点管委会投入的场地、设备、椅子等资源。

#### (4) 机构对项目的管理

在风险控制方面，余志海讲到，在建立帐篷图书室项目的信息在网站上发布后，申请建立帐篷图书室的志愿者很多，所以不存在图书室数量达不到计划的风险。对于其余方面的风险，余志海表示没有考虑。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

多背一公斤在紧急救援阶段就已经进入灾区，参加 NGO 联合救灾工作。灾区帐篷图书室项目是在联合救灾工作之后随即开展的，因此实施此项目时不存在进入问题。而在项目的执行过程中，多背一公斤不直接与图书室所在地的指挥部或学校接触，而是由当地的志愿者与指挥部或学校沟通好后，多背一公斤再把物资运过去，建立图书室。据余志海介绍，当地志愿者与指挥部的关系很好，政府也很支持他们工作。

## 4、效果评估

### (1) 项目成果

多背一公斤在此项目中建立了两个帐篷图书室和一个流动图书角，并在绵竹体育场灾民安置点帐篷图书室举办了两次联欢活动，为绵竹体育场安置点、绵竹市遵道镇同心学堂、彭州市小渔洞镇中心学校的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，丰富了他们的生活，并为参与此项目的志愿者提供了活动基地。除此以外，通过为期一天的图书室管理员的培训，增加了35名作为灾区图书室管理员志愿者在阅读教育方面的知识，使他们能够更好的为灾区孩子服务。

### (2) 目标群体的参与性

此项目的目标群体主要有两部分，一是帐篷图书室所在地的孩子，二是为帐篷图书室服务的志愿者（图书室为他们提供了活动空间）及参加图书室管理培训的志愿者，三是安置点的居民和解放军。

在项目实施中，志愿者可以通过申请的方式决定帐篷图书室建立的地点。另外，志愿者、老师、学生、安置点的居民和解放军都参与到了项目的活动中来。访谈中，小V说到，安置点的居民和解放军是他们意料之外的受益群体。项目活动中，志愿者参与了踩点、管理图书室、举行活动等工作，一部份志愿者还参加了培训活动；学生在此项目中主要参与了图书室的管理工作以及联欢会的表演；安置点的居民和解放军受邀观看了两次联欢会。

### (3) 媒体报道

有关此项目的媒体报道如表4。

### (4) 对机构的影响

此项目的实施提高了多背一公斤工作人员做类似项目的的能力，提高了机构在危机阶段的执行能力，提升了机构品牌形象，扩大了机构的外部网络，从而为灾区帐篷图书室项目结束之后的板房图书室项目资源的募集提供了便利。

### (5) 项目的可持续性

此项目的可持续性主要体现在三个方面。第一，临时安置点拆除后，绵竹帐篷图书室的全部图书及书架搬入绵竹邓林、土门等板房小学，继续使用。第二，帐篷图书室的成功执行和项目管理经验帮助多背一公斤向南都公益基金会成功申请了板房图书室项目。第三，帐篷图书室的管理实践和阅读教育培训培养了一批稳定且有经验的本地志愿者，他们可以为后续学校重建提供长期服务。

## 5. 总结

此项目没有基本实现了项目目标。项目团队建立了两个帐篷图书室和一个流动图书角，同时，项目团队依靠帐篷图书室，举办了丰富的多彩的阅读活动和联欢活动。但其中两个图书室的配置没有达到了计划的标准，有一个图书室是流动图书室而不是帐篷图书室。

此项目执行过程中投入的资源有，南都公益基金会提供的行政费用46420元、项目团队募集的建立图书室的物资以及参与此项目的项目团队成员和志愿者。

总结来看，由于多背一公斤以前没有做过类似的项目，因此这次项目的实施是多背一公斤学习和积累经验的过程。多背一公斤对此次项目的定位是过渡性项目，此项目的实施为下一期的板房图书室项目积累了经验。

表 4 媒体报道列表<sup>38</sup>

时间	媒体名称	文章名称
2008 年 6 月 6 日	财经网	NGO 重建之路
2008 年 5 月 27 日	新华网	中国民间救助力量在抗震救灾中发挥积极作用
2008 年 5 月 30 日	东方网	用爱心抚平创伤：灾区儿童的“六一”礼物
2008 年 11 月 3 日	华龙网	多背一公斤震后紧急救援搭起板房图书室
2008 年 7 月 13 日	龙虎网	南大学子灾区现场发回报道：绵竹平静中重生

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

一、机构在在需求点不确定时，不应提前确定图书室的规模，只需要确定图书室规模的原则，图书室规模根据项目点具体情况而定；二、在制定项目实施方案的时候，应该尽可能的具体，这样有利于执行机构进行过程控制；三、在填写项目申请书时，要保持前后一致，不要出现项目活动的时间与项目周期不一致的情况（项目活动时间从 5 月 31 日之前开始，但是立项申请书中项目周期却从 6 月开始）。

### 1. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

多背一公斤从网上知道了南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的信息，并于 2008 年 5 月 28 日提交了项目申请，6 月 2 日即获得南都公益基金会的批准。在项目执行阶段，多背一公斤的工作人员与南都公益基金会工作人员接触很少，只有牵涉到交报告，拨款之类的事情时才会有联系。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

余志海认为南都的资金审批速度很快，从递交申请到批复通过大约 1 周时间。第一它的反应很快，第二它对于受助方没有身份要求，更多的是看能否解决问题。项目执行过程中也有一些不如意的地方，可能跟南都的人员不够有关。在项目执行过程中，仅仅是资金支持，没有一些能力和管理上的支持和沟通，对受助机构咨询方面的服务不够。

余志海建议南都公益基金会应该把所有申请 5·12 项目的机构召集在一起，以便机构之间互相交流。

<sup>38</sup> 文章原文：财经网：NGO 重建之路 <http://www.caijing.com.cn/20080606/68051.shtml>。

新华网：中国民间救助力量在抗震救灾中发挥积极作用

[http://news.xinhuanet.com/newscenter/200805/27/content\\_8262510.htm](http://news.xinhuanet.com/newscenter/200805/27/content_8262510.htm)。

东方网：用爱心抚平创伤：灾区儿童的“六一”礼物

<http://news.eastday.com/c/20080530/u1a3623691.html>。

华龙网：“多背一公斤”震后紧急救援搭起板房图书室

[http://education.cqnews.net/jrjy/200811/t20081103\\_2481608.htm](http://education.cqnews.net/jrjy/200811/t20081103_2481608.htm)。

龙虎网：南大学子灾区现场发回报道：绵竹平静中重生

<http://news.longhoo.net/gb/longhoo/news/nanjing/dushi/userobject1ai854450.html>°

# 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”项目 评估报告

评估参加者：蒋金富、李呈呈、许文文、罗瑞雪、  
刘伯盈  
报告执笔人：许文文

## 摘要

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会执行的“志愿者小分队赴川紧急救援”项目是 NGO 的一次联合行动。5·12 地震后，陕妇会迅速在网上发布了救灾联合倡议书，陕西九家 NGO 积极响应并与陕妇会一起联合成立了陕西 NGO 赈灾联盟（以下简称赈灾联盟）。赈灾联盟以陕妇会的名义于 2008 年 5 月向南都公益基金会申请了“志愿者小分队赴川紧急救援”项目。2008 年 5 月 14 日至 2008 年 8 月期间，赈灾联盟的志愿者为了协助政府做好灾民安置工作，在遵道镇 10 个村及 4 个安置点实施了如下活动：深入灾区了解灾民需求、筹集物资回应灾区需求、向灾民发放物资、宣传折页并与灾民一起制定发放流程、干预公共卫生、推动“灾民互助大棚”的建设、建立儿童活动中心及调查过渡房需求、探索适宜的过渡房模式等等。

评估结果发现，被访谈的受益群体中，100%的人对服务满意。

本项目最为突出的特点、最值得其他民间组织借鉴的两个方面是：一、NGO 联合行动，优势互补；二、陕西 NGO 赈灾联盟把灾后社区需求放在第一位，基于此作出及时、现实的回应，如物资、公共卫生、儿童活动、适宜的过渡房模式等，这些都是当时社区最为需要的服务内容。

### 1. 实施机构简介

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会（以下简称“陕妇会”）成立于 1986 年，是一个注册为社团法人的非营利性民间妇女组织。机构宗旨为关注妇女发展，促进两性平等。目前拥有会员 144 人、员工 23 名。

在过去的二十年中，陕妇会一直关注社会转型期的妇女问题，致力于妇女地位的改善，在实践中形成了几个重点工作领域，包括农村妇女发展、法律援助、家庭暴力、社会性别培训和 NGO 组织建设。

### 2. 项目简介

5·12 地震后，陕妇会迅速在网上发布了救灾联合倡议书，陕西九家 NGO 积极响应并与陕妇会一起联合成立了陕西 NGO 赈灾联盟（以下简称赈灾联盟）。赈灾联盟以陕妇会的名义于 2008 年 5 月向南都公益基金会申请了“志愿者小分队赴川紧急救援”项目，经费总额 49518 元，属于紧急救援类项目。2008 年 5 月 14 日至 2008 年 8 月期间，赈灾联盟的志愿者为了协助政府做好灾民安置工作，在遵道镇 10 个村及 4 个安置点实施了本项目。项目的主要活动包括：深入灾区了解灾民需求、筹集物资回应灾区需求、向灾民发放物资、宣传折页并与灾民一起制定发放流程、干预公共卫生、推动“灾民互助大棚”的建设、建立儿童活动中心及调查过渡房需求、探索适宜的过渡房模式等等。

## 二 评估过程描述

2008 年 11 月 22 日，评估工作人员许文文为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书、结项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目团队成员王娜确定电话访谈的时间。

2008 年 11 月 24 日，评估工作人员许文文对该项目负责人王娜进行了电话访谈，主要了解“志愿者小分队赴川紧急救援”项目的具体情况。

2008 年 11 月 29 日，评估工作人员许文文在四川省绵竹市遵道镇对遵道镇团委邱书记进行了访谈，主要了解并核实陕妇会机构人员在项目期间所做的一些工作。

2008 年 11 月 27 日至 2008 年 11 月 28 日，评估工作人员蒋金富、李呈呈、许文文、罗瑞雪、刘伯盈从 14 个项目点中挑选出遵道镇安置点、马跪村、新田村三个项目点对“志愿者小分队赴川紧急救援”项目进行问卷调查，共获得 18 份有效问卷。

2009 年 5 月 5 日，评估工作人员杨宝赴陕妇会机构所在地对本项目的资金利用情况进行调查核实。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

项目申请书中写道：“在重大灾害面前，政府人力物力有限，手法单一，因此准备发挥民间组织在筹集资金和社区动员方面的经验，协助政府做好灾民安置工作，提高政府和公众对民间组织的认可度，探索 NGO 在紧急救援中的空间和作用。”

2008 年 5 月 12 日当天，陕妇会会长高小贤就提出，面对特大地震，民间组织应该在紧急救援阶段做些事情。因此陕妇会随即在网上发布了联合倡议书，这份倡议书得到了其余九家组织的积极响应<sup>39</sup>，于是十家 NGO 联合成立了赈灾联盟。2008 年 5 月 14 日，联盟在第一次协调会议上确定了

<sup>39</sup> 这九家组织分别为：陕西妇源汇性别发展培训中心、陕西省西部发展基金会、陕西省小天鹅艺术团、陕西农

救灾方案——分批次派出志愿者小分队前往灾区，收集灾区人民的需求信息反馈给西安总部，总部调动各方资源及时给予回应。

5月15日，赈灾联盟派出第一批志愿者。第一批志愿者由具有紧急救援、社工专业和心理辅导等专业背景的4名NGO工作人员组成，他们是陈建国（有多次赈灾经验）、王娜（从事社工辅导2年）、阿福（长期从事农村社区工作）和雷绍晶（心理咨询师）。第一批志愿者的任务是了解灾民需求、与当地政府建立关系，明确赈灾联盟下一步行动的方向和计划。

5月16日，第一批志愿者到达成都，与贵州志愿者（4人）和北京农家女文化发展中心志愿者（2人），组成了10人的“聚爱义工联合行动小组”，并利用当地的人际关系与四川省民政局接触，以义工的身份跟随政府进入遵道镇。他们发现遵道镇全镇10个村，1个社区，总人口有2万多人，有95%的房屋倒塌，道路、桥梁部分被毁，镇政府领导除副镇长和2名干部外，其他人全部遇难。由于遵道受灾情况比较严重又缺乏资源，于是第一批志愿者决定在此开展工作。

在镇政府的支持下，5月19日，4名志愿者以马跪村为切入点，分别走访了马跪村的14个村民小组。之后，第一批志愿者与其它同在遵道的志愿者一起走访了遵道镇上的4个安置点以及其它的村子。通过走访，志愿者了解到了灾民的很多需求，例如，灾民住在在自家倒塌房屋上搭建的简易窝棚中，存在安全、卫生等方面的隐患，急需帐篷；许多曾患妇科病的妇女，因地震条件恶劣，妇科病加重，急需针对妇女使用的清洗液；自地震后灾民一日三餐食用的都是方便面，渴望吃到大米；随着暑期的到来，蚊虫叮咬问题严重，灾民急切的需要蚊帐；灾区儿童大多处于无人管理的状态，他们渴望玩具、图书以及参加一些活动；安置点住户集中，卫生状况很差，急需公共卫生宣传。于是，第一批志愿者将这些需求反馈给西安总部，同时留在成都筹集物资，寻找解决办法。需求调查主要集中在5月19日至5月28日之间，以走访农户的方式获取灾民的需求。

在确定了项目实施点以及了解了灾民需求后，赈灾联盟共同商讨，陕妇会执笔撰写了“志愿者小分队赴川紧急救援”项目申请书，并于南都公益基金会5·12灾后重建资助项目设立的第二天——5月21日正式提交了申请书。申请书提交之后，他们继续在灾区走访。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

赈灾联盟设立项目的具体目标（见表1）以及可衡量指标（见表2）。

表1 “志愿者小分队赴川紧急救援”项目具体目标

编号	项目具体目标
1	动员民间力量寻找资源，回应灾民，特别是妇女的需求
2	将赋权理念和参与式工作方法用到紧急救援中，探索灾民安置和社区重建的新经验
3	陕西10家民间组织联合行动的能力得到提高

### (2) 设计的项目方案

为了达到项目目标，赈灾联盟设计了具体的项目活动，见表3。

表2 项目目标衡量指标

编号	可衡量指标
1	遵道镇政府及灾民的评价及满意度
2	为遵道镇灾民、特别是妇女筹集到他们急需的物品
3	有社区参与的工作模型
4	政府及公众对陕西民间组织联合赈灾的知晓度；媒体的报道
5	以10家组织为核心的陕西民间组织网络形成

村妇女科技服务中心、陕西省妈妈环保志愿者协会、陕西青年与环境互助网络、西安市碑林区拉拉手特殊教育中心、西安慧灵智障人士服务工作站、蓝海豚儿童康复训练中心

表 3 “志愿者小分队赴川紧急救援”项目活动时间表（2008 年）

活动	时间
目标一：动员民间力量寻找资源，回应灾民、特别是妇女的需求	
1、召开由 10 家组织负责人参与的“陕西民间组织携手支援灾区行动”联席会议	
2、招募具有赈灾经验、社区发展工作经验、社工工作经验及相关背景的志愿者	
3、组建赴川志愿者小分队，并对其进行紧急培训	5.13-7.31
4、分批派出志愿者小分队进入灾区，协助当地政府做好灾民安置和需求评估，特别是妇女儿童的需求	
5、通过网站向社会公开灾区信息和需求	
6、西安的各家组织根据前线发回的需求寻找资源回应灾民需求	
目标二：将赋权理念和参与式工作方法用到紧急救援中，探索灾民安置和社区重建的新经验	5.20-7.31
活动：	
1、志愿者深入社区，与灾民一起讨论自救和重建的方案	
目标三：陕西 10 家民间组织联合行动的能力得到提高	
1、10 家民间组织推选出联络人负责信息沟通，根据各机构优势做出明确分工	5.13-7.31
2、编写工作简报，记录联合行动的过程	
3、召开联席会议	

### （3）对立项报告的评价

在目标宗旨方面，本项目活动与陕妇会的工作领域相同，其目标与南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目宗旨一致。

在项目活动方面，本项目目标明确，所设计活动与目标也能很好的对应，但是设计的可衡量指标只是告诉应该从哪几个方面进行衡量，部分指标，如表 2 中指标 1 和指标 4 比较模糊，无法依据这些指标判断项目目标的实现程度。

在财务预算方面，该项目的预算与活动相匹配。

在风险控制方面，项目设计者考虑到了项目执行过程中会遇到地震后次生灾害的风险及进入灾区困难的风险，并设计了应对策略，可以看出执行团队具有一定的风险意识。

### （4）可行性评价

陕妇会曾与香港乐施会、美国福特基金会、联合国开发计划署、德国米索尔团结友爱基金会等 10 余家机构有过合作，执行过可持续生计、减灾防灾、灾后重建、妇女组织建设、农村社区综合发展等诸多领域的大小项目 60 余个，总资金达 1700 余万元。2006 年 2 月，陕妇会通过竞标胜出成为国务院扶贫办和江西省扶贫办组织实施的“非政府组织与政府合作实施村级扶贫规划项目”第一批中标的 6 家 NGO 之一。另外，本项目的执行团队成员全部从陕西十家 NGO 联盟中招募，这些志愿者全都拥有 NGO 工作经验，部分拥有救灾工作经验。因此本项目具有较好的可行性。

## 3. 过程评估

### （1）项目执行过程回顾

根据陕妇会提交的项目结题报告、赈灾简报、陕妇会网站发布的志愿者日记以及 2008 年 11 月 26 至 11 月 28 号评估工作人员在项目实施地的走访和问卷调查了解到的信息，现对本项目执行过程进行总结（见表 4）。

表 4 项目执行过程回顾

日期 (2008)	活动	结果
5月14日、5月16日、 5月21日、6月3日、 6月26日	不定期召开赈灾联盟工 作联席会议	会议内容中包括讨论“志愿者小分队赴川紧急救援”项目的进展情况，并对前方反馈的信息予以回应
5月14日、5月26日、 6月9日	招募志愿者，组建志愿 者小分队并对志愿者进 行培训	招募了约15名具有NGO工作经验的志愿者，大多来自于赈灾联盟中的十家组织，志愿者分三批赴灾区，高小贤分别对三批志愿者在赴川之前进行了紧急培训
5月19日至6月中下 旬	志愿者深入灾区了解灾 民需求	在实施其它活动的同时，不断了解灾民的需求
5月至6月	西安总部筹集物资回应 灾区需求	筹集到大米，食用油，药品，生活用品等物资回应灾区需求
5月20日至6月5日	向灾民发放物资，宣传 折页，并与灾民一起制 定发放流程	志愿者陈建国与灾民一起制定发放物资流程，与同在遵道镇的志愿者一起向灾民发放物资（物资一部分是其它机构筹集，一部分是赈灾联盟筹集）
5月21日至6月初	干预公共卫生	与灾民一起讨论公共卫生问题，在安置点播放宣传录音，带领灾民进行垃圾分类，改进了安置点的公共卫生问题
5月28日至6月2日	推动“灾民互助大棚” 的建设	向灾民提供彩条布，帮助他们利用互帮互助的方法搭建大棚36座，并试图推广5+1大棚社区
2008年6月初至6月 底	建立儿童活动中心	分别在马跪村6组、秦家坎2组、12组、14组四个儿童活动中心，为灾区小朋友组织了丰富多彩的活动
2008年6月中旬	调查过渡房需求，探索 适宜的过渡房模式	走访各村灾民自建过渡房，探索出了最优过渡房模式，为第二期项目做了充足的准备
2008年5月中至7月	编写工作简报	记录了赈灾联盟联合行动的过程
2008年8月	出版志愿者文集	志愿者文集

比较表4与表5，我们看到，在项目计划中，为了回应项目目标一与目标二，赈灾联盟设计了“志愿者深入灾区，协助当地政府做好灾民安置”与“志愿者深入灾区，与灾民一起讨论和重建方案”两项活动，在实际执行项目时，项目团队成员将这两项活动具体化，开展了“向灾民发放物资，宣传折页并与灾民一起制定发放流程”、“干预公共卫生”、“推动灾民互助大棚的建设”、“建立儿童活动中心”、“调查过渡房需求，探索适宜的过渡房模式”六项活动，虽然活动名称不同，但活动的实质和达到的效果是相同的。整体而言，赈灾联盟按照项目计划完成了项目活动。

## (2) 主要活动

### · 招募志愿者，组建志愿者小分队并对志愿者进行培训

2008年5月14日左右、5月26日、6月9日，赈灾联盟分别组建了第三批志愿者小分队并对其进行了紧急培训。

考虑到灾区情况的特殊性，赈灾联盟要求赴灾区的志愿者具有一定的社区工作经验或NGO工作的经验，于是决定从赈灾联盟内部各组织的员工或志愿者中选拔赴川志愿者，并随时根据灾区救灾工作的开展情况，选择具有特定专业背景的志愿者。

在每家机构选出的赴川人员后，先由本机构的负责人对赴川人员进行动员以及赴川注意事项的培训，然后由赈灾联盟主要协调人高小贤对其统一培训，让赴川志愿者明确赴川的使命和任务。

通过招募志愿者活动，赈灾联盟从联盟内十家机构中招募志愿者十余人，组建了第三批志愿者小分队。

#### · 向灾民发放物资，宣传折页并与灾民一起制定发放流程

在紧急救援阶段，遵道镇有很多外界捐赠的物资，需要组织人员向村民发放。赈灾联盟的志愿者和来自其它组织的志愿者，例如北京农家女文化发展中心、深圳市登山户外运动协会、重庆悠悠网、四海同心等组织（共有 30 名志愿者）共同承担了发放物资的工作。物资发放的工作主要集中在 2008 年 5 月 20 日到 6 月 5 日期间。

5 月 20 日，友成企业家扶贫基金会为遵道镇捐赠了一批物资，赈灾联盟和其它组织的志愿者主动争取到了发放物资的工作。在物质发放之前，志愿者们先同马跪村和棚花村的村委会以及村民组负责人共同讨论了物资分配方案，决定优先照顾老人、妇女、儿童和五保户。当天王娜和农家女的工作人员一起，共为 7 个村民组受灾群众发放帐篷 289 顶（2 人帐）、棉被 70 床、大帐篷 7 顶、消毒水 518 瓶。

5 月 22 日，志愿者主要在马跪村进行物资发放。志愿者与村长和村组长进行充分沟通后，确定了发放的办法，物资由每个村民组长和村民到镇上的仓库领取，各小组在组长的带领下协商讨论如何分发物资，每个小组根据自身的情况讨论制定不同的分发方案。发放物资方案考虑到了特殊群体的情况和地理位置比较偏远的地方。

5 月 23 日，志愿者阿福为黄金村的婴儿、孕妇、遇难者亲属，分发了毛巾、奶粉、牛奶、棉被、收音机、火腿肠、妇女用品等物质。

5 月 24 日，志愿者阿福走访遵道镇坪安村孤寡老人、孕妇、一周岁内的婴儿、遇难者家属，向他们发放了一些急需物资，包括牛奶、棉被、饼干、消毒水、帐篷、食用油、牙刷、牙膏等。另外志愿者们还向灾民和同在遵道镇的志愿者发放了赈灾联盟印刷的三千多份折页，折页分为三种，分别为：写给灾区前线的救援人员——救援工作中的心理支持；致地震灾区的父老乡亲——当灾难来袭我们站在一起；致灾区的孩子——孩子，爱就是你最温暖的家。

5 月 26 日，志愿者深入高安村、马跪村、秦家坎，为村子的五保户、孕妇、婴儿发送不同的物资，五保户发的物资有食用油、彩条布、被子等；孕妇有牛奶、食用油、麦片等；为婴儿准备了奶粉、奶瓶、小衣服等物质。另外，志愿者为马跪村的育龄妇女和高安村的妇女发放了洗液。

5 月 28 日，从陕西运送而来，由香港乐施会提供的 50 吨大米达到了遵道镇。为了能够把这 50 吨大米公平地发放到老百姓的手中，志愿者管理层紧急召开会议，确定了分发方案：大米先到村，然后到组，最后到每户灾民手里，具体每户或每人多少斤，根据各个村的具体情况决定。同时志愿者到村里对大米的发放进行监督、协调，收集发放表格（领到物资的户主在表格中签字），发放完毕后根据表格进行跟踪访问。

6 月 1 日，志愿者林艳梅和樊荣给镇上的 1000 多名孩子发放了六一儿童节的礼物，包括图书、文具、玩具和一些食物。

评估工作人员实地调查中了解到灾民对于物资的发放非常满意。但灾民的参与主要集中在村组干部的层面，普通村民参与度较低。

#### · 干预公共卫生

遵道镇共有 4 个安置点，一号安置区建立在镇中心小学操场，二号安置点是在原来的废墟上建立，三号安置区是在废墟上建立，四号安置区建立在街道两侧。赈灾联盟的志愿者在 5 月 21 日对全镇 4 个集中安置点进行了环境卫生的宣传，并与安置点的居民代表讨论卫生管理问题，让安置点的灾民参与到公共卫生管理的工作中来。志愿者与灾民讨论制定了垃圾分类清运制度，即在四个安置点分别建垃圾站，每天早晨 8:30 每家派出 3-4 人，去各垃圾站清运，由三名消毒员在清运的同时完成消毒工作。遵道镇提供垃圾筒和清运车，万科负责挖填埋坑，用来处理可分解的垃圾，而不可分解垃圾要求经裁剪后装入编织袋，堆放整齐。志愿者还制作了宣传单，录制了宣传话筒，向村民作宣传，增强他们垃圾分类的意识，促使他们积极参与到公共卫生管理活动中来。

此活动改善了安置点的卫生情况。在实地调查过程中，灾民反映此活动对改善安置点卫生情况

比较有帮助。

在开展干预公共卫生活动时，项目团队面临的问题主要有志愿者人手不足以及如何保证干预公共卫生活动可持续性上。为了解决志愿者人手不足的问题，项目团队动员了同在遵道镇的其他志愿者参与到活动中来。为了保证活动的可持续性，志愿者动员灾民参与活动，制定公共卫生管理制度，并与遵道镇政府合作开展本项活动。

#### · 推动“灾民互助大棚”的建设

在工作过程中，赈灾联盟第一批小分队的志愿者发现，村民都是在自家原倒塌房屋的废墟上搭建的简易窝棚居住，很不安全，而且在收割的季节也不利于粮食的存储。针对村民面临的问题，他们与村民共同讨论建立大的居住帐篷的方案（类似于一个小社区，有八九户人家共同居住，有公共浴室、公共厕所、儿童活动的地方以及储藏粮食的地方）。村民很认同这种想法，都愿意尝试去做，于是由赈灾联盟的志愿者为灾民募集了彩条布和塑料布（共投入彩条布 150 包，塑料布 25 包），村民出工出劳，互帮互助开始建立居住大棚。

5月29日赈灾联盟第二批小分队成员马空军、樊荣、黄开盼、林艳梅到达后，他们在前面工作的基础上继续跟进大棚建设。

从5月28日开始至6月2日，灾民搭建起过渡性居住大棚36座，面积2130平方，128户村民即545人的居住条件得到改善。其中新田村五组共建成棚屋8座，面积600平方米，彩条布552平方米，塑料布300平方米，改善了42户，共105人。实地评估过程中，新田村大棚数量得到核实，但对于志愿者要求建立的5+1大棚社区的方案<sup>40</sup>，由于村民认为没有必要设立公共活动空间以及受场地限制原因，没有得到很好的实施。

项目实施过程中，志愿者发现募集的材料满足不了村民建设居住大棚的需求，这个问题没能解决。

#### · 建立儿童活动中心

赈灾联盟第二批志愿者黄开盼和林艳梅在调查了儿童的需求后，与其它志愿者的共同商讨后决定用彩条布建立儿童活动中心。从2008年6月初至6月中旬，志愿者相继在马跪村6组，秦家坎2组、12组、14组成立了4个儿童活动中心。每个儿童活动中心由一个赈灾联盟的志愿者和一个当地的志愿者带领孩子开展活动，另外，志愿者为每个中心募集了桌椅、各类教学及学习用具。

志愿者在儿童活动中心开展了绘画心灵、趣味运动会、兴趣小组等活动，并对有需要的孩子进行学习辅导。

志愿者还鼓励孩子参与儿童活动中心的管理，提高了孩子的自主性与积极性，增强了他们的责任感，营造了良好的学习氛围。

#### · 调查过渡房需求，探索适宜的过渡房模式

赈灾联盟志愿者在执行过程中发现搭建的彩条布大棚和简易帐篷已经不能适应过渡时期的需求，一是棚架的结构强度不能达到安全（抗风、承重）的要求；二是塑料彩条布在烈日曝晒下仅有3个月的有效使用期，抗阳光热辐射和防暴风雨的性能也很差，联建的大棚内通风差、高温、湿度大，不适合长期居住，容易引发各种疾病。所以如何在现有条件下，因地制宜，建造结实、实用、成本低廉，卫生、方便的2-3年过渡期住房是当务之急。

为此，6月中旬达到灾区的赈灾联盟第三批小分队7名成员对村民现有的居住状况进行了进一步的走访和调研，听取了灾民对中长期过渡房居住需求的反映，并对当地政府推广的棚花村过渡房模式和村民自发建造的各种建筑住房进行了实地考察、建筑成本核算以及性能优劣的比较，最终得出了最优的过渡房模式。

6月17日，小分队成员陕妇会志愿者杨兴国和英国建筑师 Luke 以及万科的技术人员和成本核算人员一起到马跪村6组，征求村民意见与需求，并与他（她）们一起讨论过渡房屋的建造方案，杨兴国把收集到的建房样板信息作了分享，对村民自建的大棚结构的牢固性、通风和排水等提出建议，并初步设计出了建造模式。

<sup>40</sup> 5+1 大棚社区：1 指一个社区，5 指公共卫生间、公共浴室、儿童活动场所、厨房和村民会议室。

### (3) 资源动员

该项目涉及到三大类资源，即资金、物资、人力资源。

#### · 资金

为了执行本项目，陕妇会向南都公益基金会申请了 49,518 元项目经费，项目实际花费 41951.93 元，结余 2614.27 元。资金主要花费在志愿者赴川的交通费和食宿费上。具体的资金花费情况见表 5。

表 5 “志愿者小分队赴川紧急救援”项目支出情况

费用名称	预算数	实际支出数	结余数	备注
1、志愿者人身保险	1,600.00	910.81	689.19	
2、通讯费	1,600.00	1,670.74	-70.74	
3、志愿者成果集印刷费	5,000.00	5,000.00	-	
4、专家培训费	1,600.00	1,600.00	-	
5、当地交通费	1,800.00	609.60	1,190.40	志愿者在执行项目时节省开支
6、四川 - 西安往返交通费	11,200.00	10,777.90	422.10	
7、志愿者成都住宿费	6,400.00	2,056.00	4,344.00	志愿者在执行项目时节省开支
8、项目点伙食费	6,400.00	6,400.00	-	
9、成都伙食费	5,760.00	4,082.50	1,677.50	志愿者在执行项目时节省开支
10、野外生活用品	5,000.00	5,686.38	-686.38	按实际支出记账
11、不可预见经费	800.00	800.00	-	
12、5%管理费	2,358.00	2,358.00	-	
合计	49,518.00	41,951.93	7,566.07	

#### · 人力资源

本项目实施过程中共招募了三批志愿者，共 15 人次。志愿者招募的原则为：第一，必须有在 NGO 的工作经验；第二，后两期志愿者的招募标准根据前期志愿者反馈的灾民需求来确定，例如第一批志愿者发现灾区儿童处于无人管理的状态，于是赈灾联盟便在第二期志愿者的招募中特意招募了有儿童工作经验的志愿者；第三，第三批志愿者分批前往灾区，15 天一轮换。其中，第一批志愿者 4 人，第二批 4 人、第三批 7 人，每批志愿者在灾区的工作时间大概在 13 天左右，第三批志愿者在灾区工作总的时间区间为 5 月 16 日至 6 月 25 日。

除赈灾联盟招募的志愿者以外，在活动的实施中还有来自其他组织的志愿者也加入其中，包括来自北京农家女文化发展中心、万科、深圳登山户外运动协会、重庆悠悠网、四海同心等机构的三十几名志愿者，遵道镇本地的志愿者，还有其他个人赴遵道为灾民工作的志愿者。另外，还有部分当地的灾民也被动员参与到了本项目中。

#### · 物资

赈灾联盟志愿者动员了西安总部及成都当地资源，筹集了 50 吨大米和 3 吨食用油（香港乐施会提供）；4000 瓶妇女洗液、200 顶蚊帐、150 包彩条布、100 床棉被、56 箱常规药品、10 箱硫磺皂、塑料薄膜等物资（成都残联帮助筹措）；儿童活动中心的各类教学及学习用具（哈佛校友会捐赠）；以及其他热心人士提供的各种物资，据陕妇会估计这些物资总价值近百万元。

除了以上的物资以外，针对灾民灾后可能出现的心理问题，赈灾联盟还组织专家为遵道镇的儿童、社区居民和前线救援人员编制并自费印制了三套心理辅导折页，印制了 3000 多份。

#### (4) 机构对项目的管理

本项目的第三批志愿者会进行分工，每批都有负责人，负责协调全部的工作。志愿者要以最快的速度将了解到的信息反馈到西安总部，然后在赈灾联盟工作会议上讨论前方志愿者的工作情况，并回应志愿者反馈的信息。前方的志愿者每天早晚要开例会，早上讨论工作计划，晚上总结一天的工作内容，大家互相监督，一起讨论，这一点在对遵道镇团委邱书记访谈时得到证实。

为了保证项目工作人员能够应付瞬息万变的灾情，陕妇会从赈灾联盟里的十家组织中招募志愿者，这些志愿者都有一定的工作经验及灾区救援的经验。此外，每批志愿者出发之前，高小贤都会对志愿者进行培训和动员，让赴川志愿者了解自己的使命。

考虑到灾区时常有余震发生、物资紧缺等情况，志愿者赴川之前就准备了很多食物，还学习了急救常识，带了药品、口哨等自救物品。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

2008年5月16日，第一批志愿者到达成都，与贵州志愿者（4人）和北京农家女（2人），组成了10人的“聚爱义工联合行动小组”。由于政府对灾区的管制，第一批志愿者利用当地的人际关系与四川省民政局接触，以义工的身份跟随政府进入了遵道镇。

王娜认为遵道镇政府非常支持他们的工作。刚进入遵道镇，第一批志愿者就与镇长见了面，说明了他们想要协助政府做好救灾工作。开始时，镇长把马跪村给他们做试点，并为志愿者腾出一间仓库。后来志愿者用实际行动证明了自己的工作，政府便完全接纳了他们。

### 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

本项目成果主要体现在四个方面：第一，第一时间进入灾区，协助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，帮助灾民搭建大棚区解决灾民住宿问题，成立儿童活动中心丰富灾区儿童生活；第二，与灾民一起讨论出自救和重建的方案（过渡房建设方案），动员灾民积极加入灾区重建的工作中；第三，干预公共卫生的活动，解决了安置点的卫生情况，在一定程度上解决了灾民的卫生安全问题；第四，摸索出多机构合作模式，提升各机构能力，培养训练了一批NGO员工。此外，本项目还特别关注灾民当中弱势群体的需求。

实地调查中，评估工作人员了解到，遵道镇政府对本项目团队评价颇高，政府认为赈灾联盟的志愿者所做的工作与政府工作相辅相成，作用很大。

#### (2) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是遵道镇十个村和四个安置点的灾民。评估工作人员对遵道镇安置点、马跪村、新田村的受益群体进行了问卷调查。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，100%的人对这个项目评价是“好”和“很好”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有44.44%的人“迫切希望”，55.56%的人“希望”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，100%的人回答“肯定会”。

从问卷的调查结果来看，有100%的人与项目团队成员有过专门的接触，这部分人中100%认为项目团队成员的工作态度很好，有72.2%的人认为项目团队成员的工作效率非常高，27.7%的人认为效率高。有100%的人评价提供的活动和服务是满意或者很满意，服务质量较高。

总体来看，受益群体对本项目的评价非常高。

#### (3) 目标群体的参与性

虽然本项目的重点是回应灾民的需求，但是执行项目的同时参与本项目的志愿者也得到了培训，积累了抗震救灾的经验，提升了志愿者的服务精神。另外陕西十家NGO组成的赈灾联盟之间也加强了联合行动的能力，积累了灾民安置和社区重建方面的新经验，因本项目的受益群体是遵道镇灾民，参与项目的志愿者以及陕西NGO赈灾联盟中的十家组织。

项目设计阶段，赈灾联盟就强调要将赋权理念和参与式工作方法用到紧急救援中；项目的实施过程中，实施项目的志愿者在设计具体活动时，十分注重灾民的参与。例如：在干预公共卫生活动中，志愿者与灾民代表共同讨论具体的管理公共卫生的方案，并发动灾民加入这个活动中来；在发放物资的活动中，志愿者与灾民共同商定物资发放流程，虽然参与层面只到村组干部，但是此活动也考虑到了灾民参与；推动灾民互助大棚的建设活动中，志愿者发动灾民互相帮助，利用志愿者发放的彩条布等物资自己动手搭建大棚；在儿童活动中心的管理中，志愿者发动灾区的小朋友自己对中心物资进行管理，与小朋友一起制定具体的活动方案。

信息发布和公开在本项目中主要体现在物资发放活动以及推动灾民互助大棚活动中。实地调研中评估工作人员发现：在发放物资时，赈灾联盟的志愿者会制定并公开具体的发放流程，村民基本清楚物资发放的原则；在推动灾民互助大棚的建设活动中，灾民清楚可以获得彩条布的条件以及有哪些人获得了彩条布。

以上信息可以反应遵道镇灾民在本项目执行过程中的参与程度比较高，项目信息比较透明。

#### (4) 媒体报道

有关本项目的媒体报道见表 6。

#### (5) 对机构的影响

王娜认为，实施本项目提升了赈灾联盟联合行动的能力，增加了联盟十家机构灾后紧急救援的经验，扩大了他们的外部网络。在项目的实施过程中，志愿者将社区参与的方法运用到工作中，探索出了社区参与的工作模型。另外，实施本项目使赈灾联盟认识到，在救灾工作中，取得政府的支持非常重要，是 NGO 是否能进入灾区发挥作用的关键。

王娜认为这次项目的实施，锻炼了陕妇会的员工，提高了员工的凝聚力。由于本项目要求机构能在短时间内协调好所有的人员和物资，陕妇会在如何调动资源，高速高效完成工作的能力得到了提高。在组织的品牌形象方面，王娜认为本项目扩大了组织的影响力，提高了品牌知名度。她认为这次陕妇会获选壹基金典范工程，与本项目有很大的关系。

表 6 媒体报道列表

媒体名称	文章名称	时间
《中国妇女报乡村周刊》	灾民自救：灾区第一例村民参与建设集体居住场所的活动	2008 年 6 月 5 日
《中国社会报》	灾后重建中的政府主导与社会参与	2008 年 8 月 20 日
《陕西日报》	我省志愿者服务四川灾区	2008 年 6 月 11 日
《西部网》	陕西民间救援队从绵阳求援 灾区急需妇科药品	2008 年 5 月 23 日
《西部网》	陕西 NGO 赈灾联盟赴川小分队代表专访	2008 年 6 月 12 日

#### (6) 项目的可持续性

本项目的可持续性体现在两个方面。第一，在项目执行的过程中，赈灾联盟志愿者注重让遵道镇当地的志愿者参与活动，以保证在赈灾联盟志愿者撤出遵道镇后，当地志愿者可以接替他们的工作，例如，在赈灾联盟志愿者撤出后，当地志愿者接管了儿童活动中心。第二，赈灾联盟志愿者将赋权理念运用到项目的开展中，提升了灾民的自我管理能力和参与意识，这对灾民在灾后重建及以后的社区发展中发挥自主性有持续正面的影响。

## 5. 总结

纵观整个项目，本项目目标已达成。在项目活动完成方面，大部分活动都按计划执行，而且均取得了较好的效果。

在资源利用方面，除了南都公益基金会提供的项目行政费用 49518 元，项目团队人员通过各种

渠道为本项目募集了价值近百万元的物资。

项目十分重视灾民参与，并付诸于实践。项目还特别关注灾民中的弱势群体。

总体来说，作为紧急救援类项目，这是一个成功的项目。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

一、根据项目申请书本项目的结束时间为 2008 年 7 月 31 日，南都公益基金会第一次收到本项目的结题报告的时间为 2008 年 9 月 12 日，而双方《协议书》里关于结题报告的提交的时间为“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”，因此本项目的集体报告提交时间稍晚。

二、作为紧急救援类项目，此项目可衡量指标设计不够量化是可以理解的，但机构在以后的其余类项目的设计中应更急注重可衡量指标的量化。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

据王娜介绍，高小贤是通过朋友了解到南都公益基金会 5·12 灾后中间资助项目的，之后陕妇会进一步在南都公益基金会的网站上了解了该项目，并于 2008 年 5 月 21 号向南都公益基金会提交了项目申请书，6 月 2 日获得南都公益基金会批准。

从申请项目到项目结束，陕妇会的工作人员主要通过邮件与南都公益基金会的工作人员联系。5·12 项目办公室的工作人员把一些必要的信息发给陕妇会，陕妇会也会反馈给 5·12 项目办公室一些信息，除了通过邮件说不清楚的情况下会采用打电话的方式外，一般不通电话。

在项目实施过程中，5·12 项目办公室没有对本项目进行监管，王娜认为在向南都公益基金会申请项目时要求的项目体系以及流程各个方面已经很完整，他们的项目是严格的根据流程做，基本上不需要监管。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

王娜认为 512 办公室的工作人员态度很不错，工作效率也很高。

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”项目  
评估报告

评估参加者：杨宝、杭畅、何宇飞、王协昆  
报告执笔人：杨宝

### 摘要

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”项目于 2008 年 7 月 12 日正式启动，8 月 12 日结束。项目在甘肃省陇南市文县碧口镇文县二中开展。项目执行机构通过招募的 31 名大学生志愿者在文县二中开展课业辅导、心理咨询以及常识普及等活动。项目直接受益群体是文县二中的 313 名高中生。

评估方通过等距抽样方法对受益群体进行问卷调查，结果表明，58.5%的学生对支教内容非常满意，32.8%的学生对支教内容比较满意，总体满意度达 91.3%。

项目最突出的特点是，支教项目锻炼了志愿者，推广了志愿精神，增强了公民意识。与此同时，增强了项目执行方的志愿者管理机制和方法，如兰州兴邦文化咨询服务中心把本次文县支教作为今后志愿者支教活动的参考模板，搜集了 27 个志愿者的支教日记和支教感受，并最终形成了《支教文集》。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

兰州兴邦文化咨询服务中心（以下简称兰州兴邦）是工商注册的民间非营利组织，于2005年6月22日注册成立。机构致力于西北农村地区的发展，关注城市边缘化社区少数民族农民工子女特别是女童的受教育问题、少数民族妇女健康和两性平等问题；呼吁社会各界关注失学儿童问题；推动政府、社会关注少数民族农民工子女及农村教育问题。机构的负责人是摆生义，同时他也是机构的创始人。目前，机构有专职工作人员3人，兼职工作人员2人，都是大学本科学历。

### 2. 项目简介

5·12大地震发生后，兰州兴邦于6月18日向南都公益基金会递交了“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”项目申请，申请经费总额49980元。三天后，该项目获得南都公益基金会批准。2008年7月12日到8月12日，兰州兴邦在甘肃省陇南市文县碧口镇的文县二中开展了本项目。项目的主要内容是，兰州兴邦通过招募的31名大学生志愿者在文县二中开展课业辅导、心理咨询以及常识普及等活动。项目的直接受益群体是文县二中的313名高中生。

## 二 评估过程描述

2008年11月21日至11月24日，评估工作人员杨宝为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人摆生义确定访谈的时间、地点。

2008年11月25日，评估工作人员杨宝和杭畅前往兰州兴邦的机构所在地与摆生义访谈，了解“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”项目设计和实施的具体过程。

2008年11月28日，评估工作人员何宇飞、杭畅、王协昆到甘肃省文县碧口镇的文县二中就本项目对受益群体进行问卷调查。本项目的受益群体是文县二中的高一、高二年级313名学生，共4个班级。在抽样过程中，问卷调查员采用等距抽样的方法，每个班级各抽取4名男生和4名女生。所以，最终调查了32份问卷，全部有效。

2008年12月12日，评估工作人员杨宝电话访谈志愿者团队队长刘丹、文县二中教师刘永军以及为志愿者做培训的李健强，主要目的是核实兰州兴邦活动的真实性以及听取他们对项目的评价。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生后，文县碧口地区的校舍损坏严重，并且时常发生余震，导致文县大部分中小学都无法开课，影响了学生的课程进度。同时，地震灾害对学生的心理造成了创伤，影响了学生的学习生活。因此，兰州兴邦计划开展暑期支教活动，帮助学生们补课，并进行心理咨询。

摆生义通过两种方式进行需求调研，一是通过媒体，这也是机构前期了解灾区情况的主要途径，如报纸、网络、电视；二是与兰州市的其他民间组织的沟通和交流。兰州兴邦得知文县碧口的情况，第一，只有部分学校复课，主要集中在高三年级，而其他年级的学生还没有复课，学生们留下了许多课程；第二，当时情境下，学生和老师都很难投入到教学中去，因为大部分老师都在参与学校的重建或者家园的重建，学生们也居住在帐篷里，不能静下心来学习，因此非常需要外界的老师支援。

同时，兰州兴邦所开展的项目以大学生志愿者为主，所以在确定项目实施时间时需要考虑大学生的假期时间，于是确定在7月20日到8月20日开展本项目。

因此，兰州兴邦根据所了解的信息设计了本项目。即在文县二中开展一个月的支教志愿活动。

在项目获得批准后，摆生义到文县壁口镇做了实地调查。经朋友介绍，摆生义认识了文县二中的教师刘永军，在其帮助下，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。校长希望兰州兴邦的志愿时间在一个月左右，这样有助于学生们接受和巩固知识。最终，兰州兴邦与文县二中达成一致意见，确定了2008年7月20日到8月20日在文县二中针对高一、高二年级学生开展一个月的支教活动。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标和项目方案

兰州兴邦在项目申请书中明确了项目目标，见表1。同时也设计了可衡量指标，但是这些指标比较模糊，不容易衡量，包括文化课基础知识得到巩固和提高，中小学生在假期作业完成的进度及质量，中小学生在参加辅导活动前后的情绪变化及精神面貌的改观，通过志愿者提交的支教日记直接反应支教活动的成果，志愿者在服务活动中要得到锻炼。<sup>41</sup>

兰州兴邦为了完成设计的目标所制定的执行方案见表2。

表1 兰州兴邦为本项目设计的项目目标<sup>42</sup>

编号	目标内容
1	在高校中选拔优秀的大学生志愿者，经过培训，利用暑假时间进行文化课辅导，帮助他们赶上课程进度，以及帮助他们克服地震给学习带来的不利影响。
2	每个辅导小组配备一名心理老师，对学生因地震造成的心理创伤给予疏导和治疗，帮助他们克服眼前的困难，走出心理阴影，恢复他们单纯、快乐的天性，帮助他们树立重建家园的信心，使他们度过一个快乐的假期。
3	通过此次志愿者服务活动，培养大学生志愿者的奉献精神，在大学生群体中培养公民社会意识和NGO发展理念，培育NGO组织农村服务网络，培养大学生的志愿精神和公民社会意识。

### (2) 对立项报告的评价

兰州兴邦的宗旨是改善西北地区农村教育，本项目与其宗旨是一致的。在项目申请书中，兰州兴邦设计了帮助灾区学生恢复课程进度，以及减轻灾后的心理创伤等目标，但可衡量指标不是非常具有操作性。为了实现以上设计的目标，兰州兴邦设计了具体的实施方案，该方案包括执行的时间、执行的活动。同时，机构也根据设计的项目实施方案做出了财务预算，两者之间是相对应的；也考虑了项目实施时的风险，并提出了预防措施。因此，我们认为兰州兴邦提交给南都公益基金会的立项报告较为详细的和有逻辑性的。

### (3) 可行性评价

兰州兴邦在地震前的主要工作领域为文化教育，主要是少数民族地区开展项目活动。曾与世界银行、加拿大基金、香港乐施会等国际组织合作，主要开展文化教育类的项目。同时，也与国内一些机构有过合作，例如与北京光华慈善基金会合作举办了青年创业培训项目等。因此，兰州兴邦的最大优势在于文化教育领域，与本项目完全一致。

项目的执行团队有多年的支教经历，机构在支教方面的管理经验也较为丰富。兰州兴邦从自身的优势和经验出发，结合灾区的实际情况申请了本项目。所以，项目的可行性较好。

<sup>41</sup> 资料来源：兰州兴邦提交的项目申请书。

<sup>42</sup> 资料来源：兰州兴邦提交的项目申请书。

表2 兰州兴邦为本项目设计的实施方案<sup>43</sup>

时间	活动	对应的目标
2008年6月10日-7月1日	项目负责人到受灾地区文县碧口镇进行实地考察，联系确定志愿者服务地点	
2008年7月3日-7月15日	编写课程及活动计划，选拔大学生志愿者	
2008年7月17日-7月19日	对志愿者进行志愿者服务前的培训	目标3
2008年7月20日-8月20日	开展课业辅导、心理咨询、普及知识活动	目标1、2、3
2008年8月20日-10月1日	收集志愿者服务活动资料	
2008年10月1日	志愿者服务经验交流总结会	目标3
2008年10月10日-12月30日	撰写项目总结报告	

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

本项目的实际执行过程情况见表3。

通过表2和表3的对比可知，兰州兴邦在项目的实际执行过程中都按照预期计划实施，所有的项目活动都已经开展，只是在时间上有些差别。时间变动的原因是因为文县二中校长希望兰州兴邦能提前开展项目，以便给学校和学生们的缓解压力。

#### (2) 主要活动

兰州兴邦执行这个项目的活动有三个，分别是志愿者培训、支教活动、经验交流会。其中支教是最主要的活动。

##### · 志愿者培训

兰州兴邦于2008年7月10日—7月11日在兰州大学医学校区图书馆对志愿者进行了培训。培训的目的是让志愿者了解灾区情况，强调支教活动的方式、方法；同时，也希望通过培训使志愿者了解防震知识等。

本项目的志愿者都参加了培训，共31人。培训由机构工作人员马会玲主持，同时专门请了一位既熟悉灾区情况又熟悉支教活动的老师讲课，即甘肃雨田农村发展研究与服务中心的李健强。培训中的花费包括培训场地租金、培训老师的劳务费、志愿者参加培训的交通费以及餐费，这些费用都是由南都公益基金会提供的。

通过培训，所产生的效果主要有三方面：第一，志愿者了解了灾区情况，以及在支教活动中一些教学方法，也训练了志愿者们的动手能力；第二，各志愿者相互熟悉并建立了友谊，这对后续的支教活动开展非常有帮助；第三，提升了志愿者的奉献精神、公民社会意识以及吃苦耐劳的意识，从支教活动过程中可以看出。

##### · 支教活动

支教活动是本项目的主体。7月12日到8月12日，兰州兴邦的机构工作人员和31名志愿者在文县二中开展了本项活动，文县二中派刘永军老师协助项目开展。支教活动的目的是使学生赶上地震后落下的课程进度；同时希望通过上课来转移学生们的注意力，从而减轻学生们在震后的心理创伤。这次活动的受益群体是文县二中的高一、高二年级300多名学生，其中固定受益人有313人，另外有少部分学生是不定期地来上课。以下是活动的具体实施过程：

因为文县二中希望兰州兴邦提前开始支教活动，所以兰州兴邦决定志愿者分两批前往。由于兰

<sup>43</sup> 资料来源：兰州兴邦提交的项目申请书。

州大学放假时间较早，于是摆生义在 2008 年 7 月 12 日带领第一批志愿者前往，共有 17 名志愿者，其中 16 名来自兰州大学，另 1 名来自西北师范大学。第二批志愿者是在 7 月 19 日从兰州出发，由志愿者摆小林带队，共有 12 名志愿者。

在活动开展的初期学生达到 300 多人，集中在两个大教室，分别是高一和高二年级。兰州兴邦在与学校协商后，把高一和高二各分 4 个班，共 8 个班。高一年级没有按照文理科分班，志愿者根据学生的层次来分班；高二年级是按照文理科分班，各 2 个班。在分班后，志愿者制定了详细的课程表，由于强调参与式、互动式的教学，因此课程表也在不断的调整。

每天上午是固定的上课时间，下午视情况而定。因为当时天气特别热，并且是在板房里，所以 7 点钟就开始上课，上午共安排了四节正课。下午的时间主要是安排搞讲座等其他团体性活动，当时壁口镇有很多志愿者团队并且没有事情干，于是兴邦也为这些志愿者团队提供一个平台，让那些志愿团队做心理辅导之类的活动。除去其他志愿者团队来稿活动外，兰州兴邦也会根据学生的要求开展英语、数学课之类的专项辅导。整体来看，上午上课时间是固定不变的，下午的时间安排得比较灵活。

短短的一个月支教活动，产生了很多实际效果。第一，增强了当地学生、居民恢复重建的信心，缓解了心理压力。第二，增强了孩子们学习的信心，也为他们下一年度的学习打好基础，做一个好的过渡。第三，解决了学生们的很多难点问题，使学生们掌握一些学习方法。另外，兰州兴邦在活动结束时，兰州兴邦对学生们做了问卷调查，结果表明 58.5% 的学生对支教内容非常满意，32.8% 的学生对支教内容比较满意，总体满意度达 91.3%。同时，评估工作人员也对受益群体做了问卷调查，在参加该项活动的人群里，有 46.875% 的人认为是有帮助的，有 53.125% 的人认为是非常有帮助的。在支教活动过程中，没有遇到大的困难。唯一的困难是在支教过程中发生了几次较大的余震。机构在做项目前已经预料到余震的危险，并且为每位志愿者都买了保险。

表 3 本项目实际执行过程回顾<sup>44</sup>

日期	活动	结果
2008 年 6 月 10 日-7 月 1 日	到受灾地区文县碧口镇进行实地需求调研，联系确定志愿者服务地点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确定在碧口镇文县二中开展支教活动</li> <li>• 了解当地灾情和支教点学生的需求以及对支教志愿者的需求情况</li> <li>• 联系安排志愿者的食宿</li> <li>• 确定当地的支教活动联络人及负责人</li> </ul>
2008 年 7 月 1 日-7 月 10 日	制定支教安排表，选拔志愿者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定支教安排表</li> <li>• 选拔 31 名志愿者</li> </ul>
2008 年 7 月 10 日-7 月 11 日	对志愿者进行志愿者支教前的培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 了解防震知识</li> <li>• 了解学生心理状况</li> <li>• 了解支教的方法</li> <li>• 培养志愿精神和公民意识</li> <li>• 明确支教活动的组织纪律</li> </ul>
2008 年 7 月 12 日-8 月 12 日	支教活动：31 名志愿者在文县二中开展课业辅导、心理咨询、普及知识活动。项目工作人员随同进行协调工作。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 名志愿者到达文县碧口镇开始灾区支教活动。</li> <li>• 机构为支教活动提供协调和后勤保障。</li> </ul>
2008 年 8 月 20 日-10 月 1 日	收集志愿者服务活动资料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 照片</li> <li>• DV 短片</li> <li>• 日记、随笔等文字记录</li> </ul>
2008 年 9 月 29 日	赴灾区志愿服务经验交流总结会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 文县分队志愿者与其他支教分队一起分享支教经验</li> <li>• 志愿服务水平得到提高</li> </ul>
2008 年 10 月 31 日	向南都公益基金会提交结题报告	

<sup>44</sup> 资料来源：兰州兴邦提交的结题报告。

#### · 经验交流会

为了总结和推广项目经验，兰州兴邦于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。2008年暑期兰州兴邦共组织了16个支教团队，所有的志愿者团队都参加了交流会，约100人左右，但本次交流会主要是向各志愿者分享在文县二中支教的经历和经验。交流会的场地租赁费、参会人员的交通费和餐费等费用都是由南都公益基金会支持。

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，为了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。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是兰州兴邦招募的志愿者。

#### · 资金

兰州兴邦共向南都公益基金会申请了49,998元，实际花费了50,010元。目前南都公益基金会已向兰州兴邦拨付了项目资金的90%，共44,982元。资金的花费集中在培训费和差旅费，分别是39,995元、5,698元，各占总资金的80%、11.4%。这两项主要是针对项目的志愿者培训和总结交流会的场地租金、餐费，以及支教活动的交通费、住宿、餐费。另外，从活动来分，主要花费在机构工作人员的工作费用、志愿者培训活动、支教活动、总结经验交流会四个方面。

实际支出与计划相比较得知，在培训活动中多花费439.4元，因为参加的志愿者的人数比原计划多一人。在支教活动中，食宿费少花费1668.4元，是因为当地消费水平比预期的低；交通费增加1198元，这是为了选择一条安全的路线而增加的费用。其他费用没有大的变化。整体来看，此项目资金的实际使用情况与预期差异不大。

#### · 人力资源

兰州兴邦为了开展此次支教项目投入了较多的人力资源，分别有机构投入的管理者和招募的志愿者。项目工作人员有摆生义和马会玲，摆生义负责整个项目的统筹和协调，具体的就是前期需求调研、招募志愿者、带队前往壁口，并在文县二中跟随志愿者团队；马会玲在项目中负责招募志愿者以及辅助摆生义完成其他管理工作。摆生义和马会玲都是本科学历，马会玲2007年毕业于西北民族大学。

志愿者的招募。因为兰州兴邦自2003年以来一直在做支教活动，所以与兰州市的大学社团建立了紧密的联系，并且有20人左右的核心志愿者。兰州兴邦在招募志愿者时主要有三种方式：第一，通过社团招募，主要是兰州大学乡村实践与调研协会和西北民族大学爱心社；第二，通过网络的QQ群发布消息；第三，学生们自己打电话来问，正如前面说到的，兴邦已经开展了很久的支教活动，每年的寒暑假都要开展活动，学生们通常在放假前就打电话咨询机构的工作人员。

招募程序包括报名和面试。面试由摆生义和马会玲主持，因为要到重灾区文县的壁口镇，希望为灾区带去高质量的服务，所以兰州兴邦在招募志愿者时就有严格的要求，志愿者们的专业素质和综合素质都要过关，特别强调他们的学习成绩和吃苦耐劳的精神。最终，项目共招募了31名大学生志愿者，这些志愿者绝大多数都是本科生，集中在大一、大二年级，另外有2名是研究生。志愿者们是分两批前往文县二中，第一批以兰州大学学生为主，共17人，投入工作时间为一个月；第二批是剩余的12名志愿者，于7月19日出发，持续时间为23天；另有2名文县籍的志愿者提前到文县二中做准备工作。

实际投入的人力资源与计划没有差异。据摆生义和文县二中的老师介绍，志愿者们非常投入，工作扎实，克服了当时恶劣的环境。正是项目工作人员、志愿者们的共同努力和文县二中校方的紧密配合保证了项目的顺利完成。

### (4) 机构对项目的管理

文县二中开展的支教项目是今年兰州兴邦文化咨询服务中心最重要的活动，机构的所有工作人员都投入到该项目中。

尽管在项目申请书中知识考虑到支援者可能感染疾病这个风险，但通过跟摆生义的访谈发现，

机构在立项时还考虑了其它风险，分别是：第一，志愿者没有毅力支教一个月；第二，参加活动的学生人数较少；第三，当地政府的不支持。虽然实际执行时这些风险没有出现，但是可以看出兰州兴邦有着强烈的风险的意识。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

兰州兴邦在执行支教项目时没有遇到进入问题，也没有和地方政府打交道。兴邦负责人在确定项目实施地点时已经解决好进入问题，摆生义是通过朋友的介绍，认识了文县二中的初中教师刘永军，并且刘永军非常的热心、给予了极大的支持。摆生义正是得到刘永军的帮助，在项目开展前就进行了需求调研，走访了三个乡镇以及许多学生家长、学生、教师和村干部。并于文县二中校长接洽协商支教事宜。在项目实施过程中，刘永军代表文县二中校方协助兰州兴邦开展项目活动。

项目所遇到的问题主要是余震以及当时条件的限制。为了应对余震，兰州兴邦为每位大学生志愿者购买了保险。另外，由于地震破坏了当地的部分基础设施，志愿者们只有居住在板房中，防暑、洗澡等日常问题无法解决，特别是用水比较困难。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

整体来看，兰州兴邦基本上完成了所设定的目标。但是项目目标多是软性的，不能用确切的数据来衡量。如目标 2——通过文化课辅导使学生们快乐，以达到心理辅导的作用。这项目标的完成情况我们无法对其做出明确判断；但是参加课业辅导的人数长期保持在 313 人以上，可以推断学生们是较喜欢志愿者们开展的辅导课。

兰州兴邦实现了所有计划的项目活动。但是三个项目目标很难用客观的指标来衡量，唯一可以衡量的就是参加文化课辅导的人数以及志愿者提交的日记；并且项目的受益群体在问卷调查中对本项目所提供的服务评价非常高。

在兴邦的立项报告中明确提出参加文化课辅导的人数达到 300 人以上，而实际执行项目时有大约 313 人固定参加文化辅导课，另外有小部分学生不定期参与活动，所以此项指标已经达到。

兰州兴邦的支教项目磨练了志愿者，收获了许多知识，如志愿精神、认识社会、成就感、公民社会意识等等。志愿者们写了长篇的日记，已整理成系统的资料；提高了学生的学习兴趣，通过兴邦自制的问卷调查中可以看出；召开了总结交流经验会，并把这次文县支教作为今后支教活动的模板。兰州兴邦在支教活动结束时做了效果评估调查问卷，有效问卷 265 份；精选学生的作文 7 篇；搜集了 27 个志愿者的支教日记、支教感受；还有家访调查报告若干篇。这些材料最终形成了兰州兴邦的《支教文集》。文县二中校方也觉得支教活动开展得不错，并且专为兰州兴邦写了感谢信。

### (2) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是文县二中当时的高一、高二年级 313 名学生。评估工作人员对文县二中的受益群体进行了抽样的问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，有 87.5%的人对这个项目评价是“好”和“很好”，有 9.375%的人认为该项目做得“一般”，3.125%的人认为项目做的“差”，没有人认为做得“极差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 60%的人“迫切希望”，25%的人“希望”，12.5%的人“无所谓”，也有 3.125%回答“绝对不希望”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有 78.125%的人回答“肯定会”；有 18.75%的人回答“也许会”；另外，有 3.125%回答“不会”。

从问卷的调查结果来看，有 93.75%的人与志愿者有过专门的接触，这部分人中有 67.74%认为志愿者的工作态度很好，29.03%的人认为工作态度不错，3.23%的人认为工作态度不好。学生中有 12.5%的人认为志愿者的工作效率非常高，53.125%认为效率高，有 34.375%的人认为志愿者的工作效率一般。有 97%的人评价兰州兴邦提供的支教活动是满意或者很满意，服务质量较高。总体来看，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。同样，文县二中校方对兰州兴邦评价也较高，为此专门给兰州兴邦写了一封感谢信。

### (3) 目标群体的参与性

支教活动涉及的主体很多，分别有兰州兴邦的项目工作人员、文县二中校方、支教的志愿者团队、受益的高中生以及他们的家长。摆生义认为，NGO在做事情时就应该强调各方的参与性，此项活动中摆生义作为机构的管理者；志愿者团队的负责人叫刘丹，主要管理支教活动中的业务；文县二中校方主要是刘老师，一直陪同着支教活动；项目的受益群体——313名高中生，他们可以随时把需求都反馈到志愿者者，如希望开展什么讲座、如何更好的讲授课程等。评估时发现，志愿者团队时常根据学生们的意见更改课程表以及讲授的内容。这种模式是兴邦多年来支教活动中总结出来的经验。机构、志愿者团队、校方三方的充分沟通保证了项目活动的顺利开展，而学生们的积极参与使活动的效果显著。

项目向学生们公开的信息主要是每天的课程安排，以及支教时间和支教老师的背景。通过问卷调查发现，65.625%的学生知道项目的服务对象；62.5%的学生知道项目的目标群体。在实施过程中，有34.375%的人对项目提过建议，并且都被采纳了。但是，只有6.25%的受益群体知道此项活动的资助方是南都公益基金会。总结来看，该项目在实施过程中的参与性较高。

### (4) 媒体报道

兰州兴邦开展的支教项目没有被媒体报道过，只有受南都公益基金会资助的震旦纪公益机构向其搜集过项目的资料。摆生义解释，机构本身不愿意去传播，认为这些事很平凡。

### (5) 对机构的影响

兰州兴邦把这次文县二中支教活动作为以后支教活动的模板：做好前期需求调研工作，制定的项目计划要周密、细致，项目开展过程中要求目标群体参与以保证项目按时、高质量的完成。

同时，本项目对机构的影响非常重大，主要有以下方面。第一，创造了支教活动的模板，这次活动是投入人员、时间最多的一次，计划得最周密、最精确的一次；第二，锻炼了机构工作人员的工作方法，首先是到灾区了解实际情况，然后对志愿者培训和讲解执行地实际情况，最后带领志愿者前往，这种做法使得志愿者们非常放心，也更加信任机构；第三，提升了志愿服务的层次，对志愿活动有了更深的认识，机构认为应该把志愿服务做得更加扎实；第四，完善了志愿者的管理制度；第五，提升了机构的影响力，目前兰州兴邦在文县壁口镇镇的知名度非常高；第六，拓宽了机构的合作伙伴，不仅与南都公益基金会，在执行项目期间兰州兴邦还与其他民间组织建立了合作关系。

### (6) 项目的可持续性

可持续性主要体现在四个方面，第一，机构与文县二中建立了长期联系，以后可以持续的开展支教活动；第二，本项目为以后的支教活动树立了样板，可以推广到以后的项目；第三，建立了志愿者服务体系，完善了志愿者管理制度，为将来开展项目提供了很好的资源。

## 5. 总结

兰州兴邦在立项报告中明确提到参加辅导课的学生要达到300人以上，此项硬指标已经达到。其他项目目标都已基本实现。

项目的活动完成情况来看，实际实施方案和计划实施方案只在时间上有所差异，实际执行时间比计划有所提前。

从效果来看，兰州兴邦、志愿者、文县二中校方、学生对这个项目评价都很高。兴邦从此次活动树立了支教活动的模板。

项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是由兰州兴邦招募的大学生志愿者。

项目开展的方式来看，兰州兴邦比较注重“参与式”方法。在本项目中机构管理层、志愿者团队、文县二中校方、受益的学生都参与到活动执行中来。

兰州兴邦选择了在最擅长的领域里开展项目，选择的受益群体、实施地点非常明确，实施时间较长，并且工作人员和志愿者们都非常努力的工作，所以获得了各方的一致好评。给人的感觉就是

做事踏实，目标明确。这些是本项目成功的重要因素。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

从本项目了解的情况来看，兰州兴邦在顺利完成项目上做得较成功，唯有受益群体对项目的资助方不了解。因此，建议兰州兴邦在以后执行项目时要向受益群体介绍资助方。另外，媒体宣传也是机构的重要资源，建议机构今后主动找媒体宣传那些成功的项目。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

兰州兴邦在开展支教项目时与南都公益基金会有过多次接触，主要是在项目申请时和项目结题时进行过沟通立项和结题的事宜。

兰州兴邦在 2007 年申请过南都公益基金会的新公民计划，虽然没有通过，但是机构与南都公益基金会建立了联系，所以在 512 地震发生后收到了南都公益基金会发来的救灾联合声明，兰州兴邦也是最早响应南都公益基金会倡议《中国民间组织发起抗震救灾行动联合声明》的机构之一。兰州兴邦在 6 月上旬得知南都公益基金会划拨部分资金资助民间组织开展重建项目后，就给南都公益基金会打电话询问申请项目相关事宜。最终，兰州兴邦于 2008 年 6 月 18 日左右向南都公益基金会递交了立项申请书，并在第三天得到批准的消息。

在项目执行过程中南都公益基金会没有对项目进行监管，兰州兴邦认为南都公益基金会 512 项目办公室管理的项目太多，没有时间和必要来对小项目进行监管。在项目结束后收到南都公益基金会群发的邮件——南都公益基金会“5·12 灾后重建项目”支出报表，在 2008 年 10 月中旬接到南都公益基金会催收结项报告的邮件。兰州兴邦在 10 月 31 日向南都公益基金会提交了结题报告，并且收到南都公益基金会邮件回复“报告已收到”。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

摆生义认为南都公益基金会 512 办公室工作人员的态度非常好，效率也非常高，还提到很多人都这么评价。

摆生义对南都公益基金会提了两点建议：第一，南都公益基金会在批准“5·12 灾后重建项目”时没有兼顾地域性，批准的项目集中在北京、东部沿海的民间组织，像兰州兴邦这样执行力较强的西部民间组织很少获得批准，申请的资金数额也较少；第二，对于未批准的项目应该尽快给予答复，即使项目没有通过也需要及时的明确答复。

摆生义认为，南都公益基金会 512 灾后重建项目为中国的草根 NGO 起到了催生作用，也锻炼了草根 NGO 的执行能力。特别是，南都公益基金会的这部分资金可以资助许许多多的草根 NGO，这些“小钱”对于草根 NGO 来说非常重要，不但锻炼了机构的工作能力，也使得机构获得信心，促使一大批草根 NGO 的成长。512 灾后重建项目的设立和执行对中国的第三部门发展有很大的功劳，特别是草根 NGO 的发展。

同时，摆生义也谈到南都公益基金会通过这笔资助为其获取了很高的声望。南都基金会在地震前主要是推行新公民学校，帮助农民工子弟，当时并没有获得如此高的声望。

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”项目  
评估报告

评估参加者：李小丽、罗瑞雪、许文文  
报告执笔人：李小丽

## 摘要

仪陇县乡村发展协会实施的“仪陇县大寅镇利民村 5·12 受灾农户家庭重建项目”的受益地是四川仪陇县。项目从 2008 年 6 月启动,12 月结束。项目的主要受益群体是仪陇县大寅镇利民村和枫香村 69 户房屋受损需要维修和重建的村民。

协会的宗旨是扶贫与乡村可持续发展，目标是长期在农村地区探索建立农村自主金融服务体系，推动农民自我组织建设促进社区自主互助发展为目标。本项目评估显示，协会长期在农村开展工作，了解村民需求，受益农户对这个项目评价都很高，此项目对他们恢复日常生活起到了很大作用。协会也从中受益，扩大了业务范围，使当地村民利用小额信贷发展生产从而受益。

本项目的突出特点之一是，项目大部分预算直接用于受益者。

### 1. 实施机构简介

仪陇县乡村发展协会（以下简称乡村发展协会）成立于1995年12月，注册为社团法人。协会的宗旨是扶贫与乡村可持续发展，目标是长期在农村地区探索建立农村自主金融服务体系，推动农民自我组织建设促进社区自主互助发展为目标。协会为广大贫困农户及弱势群体提供小额信贷资金支持，为农户提供生产技术培训，建立科普图书室，开展卫生知识的宣传、培训。同时，协会组织和倡导广大农户积极地参与社区发展、能力建设、环境保护、公益事业等社会活动，力图通过提高农户自身能力改变乡村环境，促进乡村发展。

### 2. 项目简介

在5·12大地震发生后的第二天，仪陇县乡村发展协会利用各个贫困乡的小额信贷分支机构以及十六个互助社的工作人员深入到工作区域内查看灾情，了解到受灾情况后向有可能提供资助的机构发出申请，并于2008年5月下旬向南都公益基金会申请了“仪陇县大寅镇利民村5·12受灾农户家庭重建”项目，经费总额为50000元。项目周期为2008年6月10日到2008年12月31日，项目实施地点为仪陇县大寅镇利民村和枫香村，主要受益群体为利民村和枫香村的69户房屋受损需要维修和重建的农户。经过前期准备，协会组成项目团队，于6月10日至6月30日完成了本项目的主体内容：为受灾农户提供房屋维修和重建的部分资金，并协助受灾农户聘请专业技术指导员；同时指导农户抢种、抢收，合理安排生产、经营；对农户进行防震自救、震后防病和环境卫生知识的培训和宣传。

## 二 评估过程描述

2009年3月10日至3月12日，评估工作人员李小丽为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书、结题报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与机构负责人高向军确定访谈的时间、地点。

2009年3月18日，评估工作人员李小丽、罗瑞雪、许文文到仪陇县乡村发展协会机构所在地与协会负责人高向军、项目负责人李世冰访谈，了解“仪陇县大寅镇利民村5·12受灾农户家庭重建”项目的具体过程。

2009年3月19日，问卷调查员李小丽、罗瑞雪、许文文到仪陇县大寅镇利民村、枫香村对“仪陇县大寅镇利民村5·12受灾农户家庭重建”项目进行问卷调查，共获得27份有效问卷。

问卷调查的说明：评估工作人员根据项目的实际情况，对本项目的受益群体实施了问卷调查，旨在获得受益群体对该项目的评价。主要受益群体是仪陇县大寅镇利民村、枫香村的69户进行灾后房屋维修、重建的村民，其余农户也通过接受培训等方式获益，其中受益农户多居住于利民村。在实际抽样过程中，由于当地村民居住较分散，并且当时的受益人部分外出无法联系。最后，我们采取了将农户集中到一处进行问卷调查的方法，并根据村民实际受益情况设计在利民村进行20份，在枫香村进行10份左右，最终获得27份有效问卷。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

512地震发生后的第二天，乡村发展协会的秘书长高向军要求其工作人员到工作点查看灾情。因为协会一直做国际小母牛的援助项目，所以有意识的主动去掌握第一手的情况，去了解协会服务

的贫困户受损的情况。

通过乡村发展协会在灾区的工作人员了解到的情况，综合地方政府发布的信息，协会获得了仪陇县的整体受灾情况。而大寅镇地处仪陇县东部边远贫困山区，山高坡陡，地势险要，全镇农房受损、倒塌现象较为普遍。该镇利民村是特别贫困村之一，全村常驻农户 205 户，735 人，这次共有 69 户农户房屋出现不同程度的损坏，6 户农户房屋跨塌 15 间，开裂、变形、倾斜成为危房的 22 户 61 间，屋面大面积受损的 41 户。砸死生猪 2 头，震死兔子 200 多只，家禽 150 余只，需要外界支援重建、恢复日常生活和生产。尽管仪陇县属于一般灾区，没有北川的灾情严重，但是据高向军介绍，仪陇县是贫困县，县财政也很困难，没有办法帮助农户重建。协会了解到受灾情况后就通过网络等方式向熟知的机构发出申请，希望获得援助。后来，通过网络信息和国际小母牛项目组织的介绍了解到南都公益基金会的 5·12 灾后重建资助项目，于是申请了本项目。

评估工作人员在实际调查村民和走访村民时发现，当地确实需要这样的重建支持，本项目的确回应了当时的需要。在对村民进行的问卷调查中，对“房屋维修和重建”这一项服务，96.3%的受访者表示非常需要；对“普及卫生防疫知识”这一项服务，55.6%的受访者表示非常需要，40.7%的受访者表示有些需要；对“普及防震知识”这一项服务，55.6%的受访者表示非常需要，33.3%的受访者表示有些需要；对“提供生产指导和培训”这一项服务，88.9%的受访者表示非常需要，7.4%的受访者表示有些需要；对“改建厨卫”这一项服务，59.3%的受访者表示非常需要，29.6%的受访者表示有些需要。81.5%的受访者将“重建、维修房屋”列为地震发生后最需要的服务。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

乡村发展协会在项目设计时确定了项目目标，见表 1。同时设计了项目的最终成果：短时间内完成房面受损及危房农户的维修和加固工作，全面恢复正常生产经营活动，陆续启动房屋倒塌农户房屋重建工作，确保全村 750 余人不受疫病感染，有一个安全、环保住所，确保小春粮食颗粒归仓，大春作物适时播种。

表 1 兰州兴邦为本项目设计的项目目标<sup>45</sup>

编号	目标内容
1	帮助大寅镇利民村 69 户受灾户尽快恢复正常生产生活秩序，为 41 户屋面受损户的房面进行维修、翻盖，为危房农户的墙体较正、加固、维修，协助倒塌协助房屋重建
2	请相关技术员对该村所有村民进行防震自救、震后防病和环境卫生知识的培训和宣传
3	请农业、畜禽技术人员对该村农户灾后合理安排生产、经营，进行技术指导和培训
4	请能源环保技术员为房屋重建农户设计节能沼气、卫生厨房、改良厕所，并指导修建

### (2) 设计的项目方案

表 2 是乡村发展协会为了完成设计的目标所制定的实施方案，以对每一时间段的活动进行控制，直到顺利完成计划目标。

### (3) 对立项报告的评价

本项目的初衷是帮助灾区村民重建家园，尽快恢复正常生产生活秩序。乡村发展协会为了回应这些问题，设计了项目目标以及实施方案。整体来看，立项报告是具体的、有逻辑性的；也设计出本项目的可衡量指标：帮助大寅镇利民村 69 户受灾户尽快恢复正常生产生活秩序，为 41 户屋面受损户的房面进行维修、翻盖。本项目是帮助村民重建以及对村民进行培训，这与机构的宗旨相符。财务预算主要在房屋重建和维修上，与进行的活动相匹配。乡村发展协会有风险控制意识，在立项申请书中预想了可能遇到的困难：在技术人才，人力资源调配、贫困户房屋维修资金等方面遇到困难，针对这些困难提出了相应的解决措施：与县农技、畜牧、卫生等部门取得联系，得到他们的技

<sup>45</sup> 资料来源：乡村发展协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

术支持，与当地乡村干部沟通，获得人力资源及房屋专业维修人员的调配和支持，为经济困难的农户提供小额信贷资金或组织其它贷款帮助。

表 2 乡村发展协会为本项目设计的实施方案<sup>46</sup>

日期	活动	对应的目标
2008年6月3-5日	组建项目团队,拟定项目建议书.	
2008年6月6日	讨论项目活动计划,与相关合作机构协调,与当地政府衔接,落实参与项目活动人员及分工	
2008年6月7-10日	工作准备:分组联系相关技术人员、房屋翻盖和排危、维修人员,准备相关的培训及宣传资料	目标 1
2008年6月10日	相关人员入村,查看受灾情况,讨论具体工作方案,人员分工	目标 1
2008年6月10-30日	房屋翻盖和排危、维修人员进行房面维修、排危和墙体加固	目标 1
2008年6月5-15日	指导灾后农户抢种、抢收,合理安排生产、经营	目标 3
2008年6月10-20日	防震自救、震后防病和环境卫生知识的培训和宣传	目标 2
2008年6月20-30日	请建筑设计师到村察看,帮助房屋倒塌农户选址、设计	目标 1
2008年7-12月	房屋倒塌农户房屋重建	目标 1
2008年7-12月	请能源环保技术员为房屋重建农户设计规划节能沼气、卫生厨房、改良厕所,并指导修建;	目标 4
	为经济困难农户组织和提供信贷资金服务	目标 1
	请农业、畜禽技术人员进行相关技术指导和培训	目标 1
2008年12月	项目活动监测评估 <sup>47</sup>	

#### (4) 可行性评价

乡村发展协会在地震前的主要工作领域——扶贫与乡村可持续发展，坚持在基层，在农村，提供金融服务并开展社区建设。机构一直做社区发展的项目，工作人员都有跟农民打交道的经验，在当地开展项目容易被农民接受。

项目执行团队由协会大寅分会主任张友昌任组长，团队成员包括乡村发展协会的工作人员、大寅分会的工作人员和大寅镇的副镇长。该项目团队的构成既考虑到行事的方便，又考虑到与当地政府的配合，有较强的执行能力。此项目是乡村发展协会从自身的优势和经验出发，与灾区实际情况相结合而申请的，具有很好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

现将乡村发展协会的项目实际执行过程的情况总结成表 3。

<sup>46</sup> 资料来源：乡村发展协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

<sup>47</sup> 乡村发展协会计划这一活动由南都公益基金会来执行，协会配合南都公益基金会工作。

表 3 仪陇县乡村发展协会项目实际执行过程回顾<sup>48</sup>

日期	活动	结果
2008 年 6 月 3 日-6 日	组建了专门的项目实施工作团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>由协会大寅分会主任张友昌任组长，工作人员刘白云、陈洪全、村支部、村委会干部、相关技术人员为成员，具体负责该项目的实施；</li> <li>协会总部信贷部和办公室工作人员、大寅镇分管抗震救灾的副镇长为监督员，对工作进展情况进行全方位的监督</li> </ul>
2008 年 6 月 7 日-10 日	确定灾后家园重建项目实施方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定受助农户名单、联系房屋维修技术人员</li> </ul>
2008 年 6 月 5 日-15 日	指导农户进行抢种、抢收工作，合理安排生产、经营	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保农户成熟的粮食颗粒归仓和大春水稻、玉米、红苕等农作物的适时栽插和管理工作</li> </ul>
2008 年 6 月 10 日-30 日	提供部分资金帮助农户进行房屋翻盖和排危，维修人员进行房面维修、排危和墙体加固	<ul style="list-style-type: none"> <li>在 20 日内绝大多数受助农户完成了危房排险和维修翻盖工作，可以入住</li> </ul>
2008 年 6 月-12 月	给予部分资金帮助房屋倒塌农户房屋重建	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 户房屋重建户 5 户基本完成房屋重建工作，有的搬入新家居住，有 1 户正在进行重建</li> </ul>
2008 年 6 月 16 日-29 日	防震自救、震后防病和环境卫生知识的培训和宣传，请农业、畜禽技术人员进行相关技术指导和培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>村民了解了防震、灾后防病防疫知识以及农业技术知识，对抗震防震、日常生活、农业生产都产生了良好影响</li> </ul>
2008 年 7 月-12 月	请能源环保技术员为房屋重建农户设计规划节能沼汽、卫生厨房、改良厕所，并指导修建	<ul style="list-style-type: none"> <li>村民了解了改良的好处，有少数居民进行了实践</li> </ul>
2008 年 7 月	组织对计划在 7 月初完工的项目活动进行检查验收，并兑现第一批项目资金，对于缺少资金的农活提供小额贷款	<ul style="list-style-type: none"> <li>受助农户获得资金，工作人员对未完成的工作进行了督促</li> </ul>

通过表 2 和表 3 对比可知道，乡村发展协会在项目的实际执行过程中都按照预期计划实施，所有的项目活动都已经开展。有的活动在时间上有所延后，原因在于个别农户家庭困难没有能力及时完成房屋维修和重建工作，但最后在项目组的帮助和督促下完成了工作。

## (2) 主要活动

由以上可知，乡村发展协会执行这个项目的活动有三个，分别是组织村民进行房屋维修重建、组织针对农户的进行各种培训并指导农户进行厨卫改建、对工作进行检查验收。当然，最主要的活动是——组织村民进行房屋维修重建。以下对其分别介绍：

### · 组织村民进行房屋维修重建

乡村发展协会最初计划由协会负责联系技术员，将南都公益基金会资助的资金用于聘请这些技

<sup>48</sup> 资料来源：乡村发展协会向南都提交的结题报告。

术员，但考虑到资金有限，并且直接将工钱给技术员容易产生虚报工钱等问题。最后，协会采用了验收房屋修建成果，并直接拨付资金给农户的方式。

在项目获得批准后，团队工作人员通过实地察看，逐户核实灾情和组织召开受灾农户会议讨论决定，将受灾农户分为三类，并订出了项目的具体实施方案。第一类是将房屋垮塌或墙体严重倾斜、无法住人的家庭列为新建户，要求在今年年底前必须建成。第二类是墙体倾斜、青瓦损毁严重的农户列为危房加固户，经请技工校正墙体、添瓦翻盖后就可以住人，计划在6月底前完工。第三类是墙体无问题、只是青瓦损毁在1500—3000匹的列为一般受灾户，购瓦请技工翻盖后就可以住人，在6月底前必须完工。随后通过村民代表评议，确定了受助农户名单。因此该项活动的实施时间分为两个阶段：2008年6月10日—6月30日和2008年6月—12月。

2008年6月10日—6月30日，协会协助受灾农户聘请专业技术指导员，招募维修人员组成受损农房专业维修队伍，由吴仕全、周泽明为主要技术负责人。6月12日起，以吴仕全、周泽明为主要技术负责人的墙体加固、房屋翻盖施工队伍开始到各受灾农户家中进行维修工作。在项目实施过程中，有部分受灾农户认为自己有能力做好这项工作、只需请1—2人帮忙的，项目团队则同意他自己翻盖，并确定了合理的完工期限。项目团队随时到房屋维修户中强调施工中的安全工作，督促施工进度，在短短20日内完成了危房排险和维修翻盖工作。共有62户农户在6月底完成翻修和加固工作，有1户在七月底完成，协会资助的经费为30200元，全部由南都公益基金会提供。

2008年6月-12月，6户重建户进行了房屋重建工作。由于房屋新建户居住分散，建筑方式、风格不一，通过大家讨论决定，新建户的相关技术人员由他们自己聘请，项目团队对此进行确认。6月12日起，张劲松、廖圭通、陈跃友等新建户也逐步开始动工，其余三户也请来了技术人员为他们设计策划修建方案。到12月底，6户中的5户完成了重建工作，其中谢素珍一户由于家庭困难未能在预定期限内完成，但该农户在2009年3月对该项目进行评估前完成重建工作。这6户进行重修的农户共获得资助9600元，全部由南都公益基金会提供。

由于项目组只进行组织和监督的工作，实际工作由村民自己完成，因此困难极少。据李世冰介绍，只有一户村民对受灾农户名单的确定存疑，由于大部分村民都觉得不应该给该户资助，该村民长期认为自己在村里受到不公正待遇，已经是常态，此事就此平息。我们对农户进行了问卷调查，就“维修房屋在多大程度上解决了您的问题”一项，100%的农户表示开展这一活动对他们有帮助。

#### · 组织针对农户的各种培训并指导农户进行厨卫改建

2008年6月16日-29日，为提高农户的种植养殖技术水平，防止人畜灾后感染疫病，项目团队为利民村和枫香村的农户组织了多场农业技术、卫生保健、动物防疫的培训，活动的受益群体是利民村和枫香村的村民。

6月16日，项目团队组织了灾后自救和防病防疫等知识的宣传教育，举办了相关技术培训，鼓励组织生产自救。在项目启动和实施过程中，分别组织召开了村民大会和受灾农户座谈会，宣传讲解了此次救灾项目资金的来历，介绍了南都公益基金会的职能、作用以及这笔项目资金的用途；利用会议进行了灾后防病防疫知识、健康保健常识、农作物病虫害防治及管理等技术培训和现场指导；印发了灾后防病、抗灾自救的宣传资料600余份；提供了可以借阅的相关技术资料100多册，科技VCD 20多套。宣传资料是由乡村发展协会的工作人员从网上收集相关的文字和图片资料并打印成册，VCD由工作人员从网上下载然后刻录而成的。

6月24日，根据大部分农户的需求，项目组请了农业植保技术员和大寅镇主管农业并懂农业技术的副镇长王多国为大家进行了水稻病虫害防治和玉米后期管理等技术培训，并带领农户到稻田边，现场指导。

6月25--27日，项目组购买了消毒药品，由村民自己组织到项目村农户家中，对畜禽圈舍进行了为期三天的清圈消毒和防病防疫药物喷洒工作，预防疫情的发生。6月29日，项目组请来医务人员到项目村进行了防暑防病、卫生保健等知识的讲解和宣传，教育大家要珍爱生命，确保健康，才能战胜灾难，尽快实现脱贫致富。

在项目实施过程中，项目组请了能源环保技术员为受灾的农户规划、设计节能沼气并指导修建；倡议农户修建卫生厨房和改良厕所，打破厨房与畜禽圈舍连通的传统习惯，将厕所与畜禽圈舍分离，预防日常疾病的发生。

这一活动进展顺利，没有遇到困难。主要的资金花费是技术人员的指导费用、宣传费、工作人

员的差旅费和工作补贴，均由南都公益基金会提供。在我们所做的调查问卷中，就“进行各种培训在多大程度上解决了您的问题”一项，92.6%的农户认为这些活动对他们有帮助。

· 对工作进行检查验收

7月，机构组织对计划在7月初完工的项目活动进行检查验收，并兑现了第一批项目资金。7月2--5日，项目工作组成员开始了对该项工作的检查验收，逐户检查项目的完成情况。8--9日，协会秘书长高向军委托信贷部主任李世冰会同项目工作组，对通过检查验收合格的农户，兑现了第一批项目补助款。同时对资金缺乏的农户提供小额贷款，帮助其完成灾后重建工作。

进行检查验收的主要目的是为发放补助款提供依据，并督促未完成工作的农户，有利于机构对项目进展情况进行控制。该活动的主要花费即工作人员的差旅费和工作补贴，全部由南都公益基金会提供。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是由南都公益基金会资助，人力资源是仪陇县乡村发展协会和大寅分会的工作人员以及大寅镇当地的干部。

· 资金

该项目的资金使用情况见财务报表：

表 4：本项目财务报表（单位：元）<sup>49</sup>

费用项目	预算	实际支出	节余或超支
1.人工费(包括劳务费等)	43100	43460	360
(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	1800	0
2.项目工作人员通讯费补贴	1000	1000	0
3.差旅费(含下乡生活费)	5000	5130	130
4.宣传和信息传播费	0	120	120
5.项目工作人员下乡防暑药费	0	207	207
6.项目活动评估费	900	900	0
合 计	50000	50817	817

乡村发展协会共向南都公益基金会申请了 50000 元，项目实际花费了 50817 元，实际花费超出申请金额 817 元；目前南都公益基金会已经向乡村发展协会拨付了项目申请的全部资金，共 50000 元。资金的花费集中在维修房屋技术员的人工费上，是 43460 元，占总资金的 85.5%，其中主要用于资助 69 户受灾农户，资金总额为 39800 元。由于利民村地处山区，距离机构所在地较远，因此差旅费主要用于租车。整体来看，项目实际支出严格按照项目计划书执行。

· 人力资源

乡村发展协会为使南都公益基金会“5.12”灾后重建项目工作有序进行，专门成立了项目实施小组。在实际执行过程中，还有村干部、聘请的技术人员参与了工作。高向军和饶波均为大学学历，李世冰为中专学历，龚华升为高中学历，他们都是乡村发展协会总部的工作人员，主要负责监督工作。张友昌为项目组长，初中学历，是大寅分会主任；刘白云是大寅分会市场主管，陈洪全、张利平为大寅分会的业务员，三人均是高中学历；王多国为高中学历，任大寅镇主管农业副镇长，并且懂农业技术；这五人负责项目实施工作。在实际执行过程中，还有村干部、聘请的技术人员参与了工作。

除去执行监督工作的四位成员，其余的成员长期在大寅镇工作，熟悉当地情况，能够与当地百

<sup>49</sup> 资料来源：乡村发展协会提供的项目申请书和财务报表。

姓进行良好的沟通，并且通过当地村干部的支持，能够很好地与当地政府、村民沟通，保证项目顺利、有效的实施。

#### (4) 机构对项目的管理

机构将团队的工作人员分别进行项目执行和项目监管工作。在项目实施过程中，项目团队随时到房屋维修户中强调施工中的安全工作，督促施工进度；在预定的完成时间与村干部一道逐户检查项目的完成情况，并对没有完成工作的农户进行督促，确保工作按时按质完成。农户谢淑珍经济困难，只靠扶助款无法启动重建工作，最后由乡村发展协会给予小额信贷帮助其完成重建；其中一户只需维修的农户由于家里只有两个老人，无法及时买到材料请到工人而拖延到不愿再进行维修，在工作人员的监督下最终完成了房屋维修工作，保证了住所的安全。

机构对该项目有着充分的风险管理，事实上机构所预期的风险都没有发生。机构在立项时预计了技术人才，人力资源调配、贫困户房屋维修资金等方面的问题，从访谈来看，由于乡村发展协会的提前准备，技术人才，人力资源调配这两个问题都没有发生，贫困户出现房屋维修资金紧缺情况时，协会也为其提供了小额信贷，协助他们完成了工作。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

乡村发展协会在执行本项目时没有遇到进入问题，原因在于协会之前长期与政府合作，项目执行团队中也有该镇副镇长。设计这个项目时，就考虑到进入问题，提前做这方面的准备。在做这个项目之前，协会就提前跟当地的村民进行了接洽。项目批准后，就跟当地政府联系，得到了他们的支持。

因为该项目为村民提供了资金和技术帮助其重建，所以整个项目的实施得到了大家的支持。这次项目所遇到的问题主要是村民对受灾名单的确定提出质疑，有一个村民认为自己应该获得的却没有得到，就出现了闹事的情况，但由于名单是村民集体评议确定的，就按照原来的名单开展活动。在执行项目时也出现了一些小问题，但都得到了处理。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

纵观整个项目的运行结果，实现了预期的目标，并且乡村发展协会在立项申请书中设计的活动全部实现。协会在立项申请书中设计了可衡量指标，通过我们实际调查发现该项目完成了所有可衡量指标。

通过本项目，当地村民正在进行灾后恢复重建工作，粮食产量和播种工作没有受到大的影响，且截止 2008 年 10 月底该区域人畜未发生一例疫病感染。村民都对获得外界的帮助感到非常高兴，并且感谢外界对他们的帮助与关心，他们也表示有了更多的勇气去面对灾后的新生活。

乡村发展协会也通过本项目宣传了自己，提升了形象，扩大了小额信贷的业务范围，在活动开展前利民村的客户仅有 1 名，活动结束后客户明显增多，使得当地更多的百姓利用小额信贷。

### (2) 对受益群体的满意度评估

本项目的主要受益群体是仪陇县大寅镇利民村和枫香村的 69 户村民，评估工作人员对两个村的主要受益群体进行了问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，受访对象对这个项目评价均是“好”和“很好”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 48.1%的人“迫切希望”，51.9%的人“希望”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有 77.8%的人回答“肯定会”；剩余的人均回答“也许会”。

从问卷的调查结果来看，所有人均与团队工作人员有过接触，这部分人中有 81.5%认为工作人员的工作态度很好，其余的人均认为工作态度不错。受访对象中有 40.7%的人认为志愿者的工作效率非常高，其余的人认为效率高。所有的受访对象评价乡村发展协会组织的活动是满意或者很满意，服务质量较高。总体来看，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。

### (3) 目标群体的参与性

本项目涉及的主体有乡村发展协会和大寅分会的工作人员、利民村和枫香村的 69 户主要受益农户和其他村民以及当地的镇干部和村干部。除去受益农户外，其他均是项目执行团队的成员，根据以前从事的工作和在大寅镇工作的情况，将团队分为管理层和执行层，不同层级分别负责不同的工作。

在活动进行过程中，主要受益群体在确定资助农户名单这一活动上表现得很主动，在参加培训活动时，也有农户提出过意见。据李世冰介绍，为保证资助活动的公平性，项目的工作人员请村干部将农户代表聚集到一起，对政府提供的名单和协会收集的信息进行评议，由村民决定最终的资助名单，并将项目信息张榜公示，便于村民了解情况并进行监督，如各农户的资助金额。发放资助款这一活动也是在村民集中开会时进行的，为的就是体现项目的公开性，消除村民的疑虑。

通过问卷调查发现，有 77.8% 的村民知道项目信息；所有的受访对象都知道项目的服务对象；92.6% 的受访者知道项目的主要目的；在项目实施前，有 2 人对项目发表意见或建议，且都被采纳了；而在实施过程中，有 37% 的人对项目提过建议，并且都被采纳了。受访者大多表示乡村发展协会的工作做得很好，他们都觉得很放心。问卷调查表明有 1/3 的受益群体知道此项活动的资助方是南都公益基金会。总结来看，该项目在实施过程中的参与性较高，并且所提的意见都被采纳。

### (4) 媒体报道

NPI 在网上对本项目有过报道，协会也在自己的网站上介绍了项目相关信息。

### (5) 对机构的影响

据李世冰介绍，乡村发展协会通过执行本项目提升了协会的知名度。台湾的一个基金会就主动与他们联系，肯定这个项目做得好，其他基金会也表示了认同。同时协会在项目管理和项目申请方面也有提高。通过项目知道怎么组织农户开展无偿项目，怎么做才能体现公平，让农户没有意见。在工作方法上也有收获，开展项目一定要取的当地政府的支持，如果没有当地政府的支持，老百姓不会相信。做这样的项目也需要得到当地村民支持，没有他们的支持，也不能顺利开展项目。

### (6) 项目的可持续性

项目结束后，协会继续对当地村民提供小额信贷等资金支持，活动中使用的农业技术资料也会在乡村发展协会大寅分会的办公室留存供村民借阅。

项目的实施加强了当地村民之间的交流，促进了村民互助互信，增强了乡邻关系，有助于社区和谐氛围的营造。

## 5. 总结

整体来看，乡村发展协会很好地完成了所设定的目标，且达到了可衡量指标的要求，也获得了受益群体的认同。

项目的活动完成情况来看，虽然有目标群体自身因素的影响，但实际实施方案和计划实施方案几乎没有差异，活动完成得很好。

从效果来看，69 户受益农户对这个项目评价都很高，此项目对他们恢复日常生活起到了很大作用。并且乡村发展协会也从中受益，扩大了业务范围，使当地村民利用小额贷款发展生产从而受益。

项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源包括乡村发展协会和大寅分会的工作人员以及当地干部。

项目开展的方式来看，乡村发展协会在活动中注重参与式方法，进行了公开评议，提高村民的参与度，做到了项目信息公开透明。

乡村发展协会利用自己的优势收集项目信息，发现村民最急需解决的问题，开展活动时尽心尽力，获得了村民的认可。

### 1. 对项目执行机构的建议

乡村发展协会在项目开展期间组织了各种活动和培训，但各种活动的记录却不是很清晰，因此建议协会在进行以后的项目时保存好各种活动记录，这样有助于机构总结经验，同时也有助于资助方对项目的监测。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

本项目是乡村发展协会第一次向南都公益基金会申请项目。地震发生后，通过国际小母牛的介绍，乡村发展协会在6月2日申请了该项目，并在6月5日获得了批准。

在项目执行过程中乡村发展协会主动向南都公益基金会提交项目进展报告，共提交了四次。南都公益基金会也会主动与协会联系、沟通，以获取项目相关资料。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

李世冰认为南都公益基金会5·12灾后重建资助项目办公室的工作人员态度很好，工作效率很高，特别是项目批准十分迅速。南都公益基金会的资助资金迅速到位，当地政府、村社干部和一些农户代表对此都非常感谢。南都公益基金会资助的范围很广，不仅有重灾区也有非重灾区。南都公益基金会的行动感染了民间组织，使民间组织提升了责任心，增强了提供服务的信念。协会没有对南都公益基金会提出建议。

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”项目  
评估报告

评估参加者：李呈呈、何宇飞  
报告执笔人：李呈呈

### 摘要

北京地球村环境教育中心执行的“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，期望对民间环保组织在第一阶段的救灾工作进行案例分享，并对下一步如何参与灾后重建提出具体的绿色建议。项目实施方式为召开论坛，实现民间环保组织之间的信息沟通，资源整合和合理分工，同时，形成一份环境 NGO 应对灾难指导手册，让生态文明成为灾后重建的主导思想和全民共识。

地球村的宗旨是通过营造大众环境文化，促进中国可持续发展，本项目的设计思路很好，不仅与机构使命一致，而且有助于推动环境 NGO 之间的相互协调与优势互补。

但通过评估发现，本项目在实施过程中没有严格执行项目设计方案，表现在以下几个方面：（1）项目申请书中原计划从参与灾后重建规划、乡村建设、校园教育、推动绿色传媒四个方面进行的讨论，实际研讨范围缩小，重点从参与灾后重建规划方面展开，而其他方面没有涉及。（2）论坛计划为期两天，实际只进行一天。而在这一天（6月5日世界环境日）的论坛时段里，一部分参会人员未全程参加。（3）由于时间紧迫，一些事项安排比较仓促，对一线 NGO 的具体案例缺乏深入了解，且会前没有与受邀参会专家就发言主题和内容进行充分沟通，出现个别演讲内容偏离议题，甚至有的点评与演讲内容脱节。（4）项目设计拟定实现的目标之一——形成环境 NGO 应对灾难“指导手册”没有完成，论坛结束只形成了一份会议纪要。

## 一、背景

### 1. 实施机构简介

北京地球村环境教育中心（以下简称“地球村”）成立于 1996 年，是一个致力于公众环保教育的民间环保组织。机构成立初期是工商注册，名称为“北京地球村环境文化中心”，2004 年注册为民办非企业单位，即现在的“北京地球村环境教育中心”，现在两个组织名称同时存在。地球村现有 15 名全职工作人员，正式注册的志愿者约有 4000 多名，遍及全国各地。地球村的宗旨是通过营造大众环境文化，促进中国可持续发展。工作的主要领域为：建立社区的公众参与机制，引导公民在监督执法、政策建议和生活方式三方面参与环保，倡导可持续消费的理论与实践。项目活动覆盖绿色生活、绿色社区、绿色传媒、绿色伙伴、绿色智库五大方面，包括垃圾分类、可持续能源记者论坛、化学品安全与环境健康、减塑行动等环境项目。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，地球村向南都公益基金会申请了“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，邀请从地震灾区一线回来的 NGO 代表和有关的专家学者就生态文明与灾后重建的相关话题进行研讨，申请项目经费 5 万元，实际花费 49952 元。项目的主体活动是于 2008 年 6 月 5 日在北京召开关于“生态文明与灾后重建”的论坛会议，加上论坛前期的准备工作和后期的资料整理工作，项目实施时间为 2008 年 6 月 1 日到 2008 年 7 月底。本项目的直接受益群体是参会的民间组织。

## 二 评估过程描述

2008 年 12 月 21 日至 12 月 24 日，评估工作人员李呈呈为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读项目申请书以及在網上查阅项目相关的信息，制定项目评估方案，并与项目协调人文衡凤协商确定访谈的时间和地点。

2008 年 12 月 25 日，评估工作人员李呈呈、何宇飞到北京地球村环境教育中心办公室与项目协调人文衡凤访谈，主要了解“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”项目的具体设计和执行过程。

由于本项目是倡导性质的，直接的目标群体是民间组织，考虑到问卷调查的难度和成本，因此没有进行受益者的问卷调查，但是通过访谈以及网络上关于本论坛的照片和论坛全过程的录音，实现了对本项目关键信息的核实。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生后，机构负责人廖晓义迅速组织地球村的工作人员召开紧急会议，商讨如何应对地震以及机构在灾后重建中可以发挥什么样的作用。地球村于 2008 年 5 月 23 日向南都公益基金会递交了项目申请书，但是开始设计的项目没有获得通过。随后，廖晓义于 5 月 26 日前往四川灾区，与相关的 NGO 负责人和专家学者交流了解灾区情况。通过实地的需求调查，廖晓义认识到“大家迫切希望召开一次研讨会，对民间环保组织在第一阶段的救灾工作做一次案例分享，并对下一步我们如何参与灾后重建，提出具体的绿色建议”，于是紧急决定举办一场关于“生态文明与灾后重建”的论坛，时间选定在 6 月 5 日世界环境日，地点在地球村机构所在地北京。由于当时距论坛召开时间比较紧，在论坛开始前南都公益基金会口头同意支持本项目，而正式通过审批是在论坛结束之后。2008 年 6 月 26 日，地球村与南都公益基金会签署协议。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

本项目的项目目标和可衡量指标，分别见表 1 和表 2。

表 1 项目目标<sup>50</sup>

编号	目标内容
1	通过研讨，民间环保组织之间的信息得到有效沟通，整合资源，合理分工。
2	形成一份环境 NGO 应对灾难指导手册，对灾后重建提出具体的绿色建议，让生态文明成为重建的主导思想、全民共识。

表 2 项目可衡量指标<sup>51</sup>

编号	衡量指标
1	政府采纳方案中建议的程度
2	相关媒体的报道
3	环境 NGO 工作的指导作用

### (2) 设计的项目方案

为了实现上述设计的目标以及衡量指标，地球村也设计了大致的项目实施方案，见表 3。

表 3 项目执行方案<sup>52</sup>

日期	工作计划
2008 年 6 月 5 日至 6 日	论坛召开
2008 年 6 月至 7 月底	形成指导手册和政策建议

### (3) 对立项报告的评价

地球村是致力于公众环保教育的非营利民间环保组织，召开“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”论坛符合其机构宗旨。项目申请书中设计的目标则过于宏大，例如“让生态文明成为重建的主导思想、全民共识”，制定的可衡量指标只是说明应该从哪些方面来衡量，而不能据其判断项目目标的实现程度。项目活动能够对应项目目标，但是实施方案比较笼统。项目预算与项目活动能够一一对应。

### (4) 可行性评价

地球村致力于通过营造大众环境文化，促进中国可持续发展，曾接受过联合国环境规划署、联合国开发规划署、国家自然科学基金委员会、福特基金会、世界银行等 50 多家机构的资助开展各项环保教育活动，举办此类倡导性会议项目是机构的长项。

同时，地球村具有丰富的媒体资源，地球村的“可持续能源记者论坛”活动有 200 多个经常联系的记者，另外机构的群发网络里有 500 多个记者的邮箱，此外机构还拥有一大批合作专家，与其它许多 NGO 也保持着较为紧密的联系，广泛的社会网络资源为本项目的实施奠定了基础。因此，本项目的具有可行性。

<sup>50</sup>资料来源：地球村都提交的项目申请书中。

<sup>51</sup>资料来源：地球村提交的项目申请书。

<sup>52</sup>资料来源：地球村提交的项目申请书。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据结题报告、网上有关本次论坛的媒体报道和会议记录，我们把本项目的执行情况进行了总结，见表 4。

表 4 生态文明与灾后重建论坛项目实际执行过程回顾

日期 (2008)	活动	结果
5月26日至5月底	廖晓义到四川灾区进行调研	• 了解需求，确定于6月5日在京举办本次论坛，并获得南都公益基金会资助
6月1日至6月4日	开展会前的各项筹备工作	• 确定论坛议题和主要演讲人 • 确定论坛的具体执行方案和流程
6月5日	论坛召开	• 有一百多名 NGO 和企业代表人事参会，其中有四十多家媒体到场
6月22日至6月23日	廖晓义参加西南财经大学主办的生态文明和灾后重建的高端论坛	• 通过两次论坛形成了关于灾后重建的相关政策建议
26月6日至7月下旬	1、整理会议手册电子稿，剪辑、刻录光盘 2、通过网络向媒体记者和参会者发放电子版会议记录	• 发放电子版会议记录 200 余份 • 剪辑制作了会议光盘
7月底至8月15日	整理会议资料，撰写结项报告	• 提交项目总结报告和相关材料

对比表 3 和表 4，我们可以看出本项目的实际执行过基本按原计划进行，但时间安排和项目产出有所改变。第一，参会人员都是从灾区一线赶来参加，时间紧迫，因此原计划两天的论坛缩短为一天；第二，项目原计划是在论坛结束后形成一份环境 NGO 应对灾难指导手册，但实际上只是形成了一份会议手册，且没有大规模的分发，只是给少数合作紧密的 NGO 和媒体记者发放，文衡凤解释，由于论坛的会议手册和光盘整理好之后，距离论坛召开已经有一段时间了，而且抗震救灾的实际情况又有了新的变化，因此论坛的硬件产出缺乏时效性，后来就没有大规模的想法想社会各界发放会议手册和光盘；第三，廖晓义于 6 月 22 日和 23 日参加了在成都举办的高端论坛，这是项目计划中没有的，本项目的最终产出中的政策建议实际是结合了这两次论坛得出的。

#### (2) 主要活动

##### · 生态文明与灾后重建论坛

地震发生后，为了使民间环保组织之间的信息得到有效沟通，实现整合资源和合理分工，地球村于 2008 年 6 月 5 日在中国国际科技会展中心 B 座 15 层会议室组织召开了“生态文明与灾后重建”论坛。

论坛从 6 月 5 日 9:00 开始到晚上 18:00 结束。论坛分为两阶段进行，第一个阶段是邀请的有关专家学者及 NGO 代表发言，第二个阶段是分成六个议题，参会者自由发言讨论。

在论坛第一阶段，相应的发言人和演讲题目，见表 5:

表 5 生态文明与灾后重建论坛发言人及演讲题目

发言人	职务	演讲题目
廖晓义	北京地球村环境教育中心主任	引言
刘洲鸿	南都公益基金会秘书长助理	致辞
刘文奎	中国扶贫基金会常务副秘书长	致辞
赵曦	西南财经大学中国西部经济研究中心副主任	灾后重建应注重生态保护
李晓西	北师大经济与资源管理研究学院院长	灾后重建重在落实
仲大军	北京大军经济观察研究中心主任	灾后重建重在防范意识
杨欣	绿色江河环保促进会会长	灾后重建应注重文化保护
聂梅生	全国工商联房地产商会会长	灾后重建注重绿色人居
杨勇	横断山研究会首席科学家	灾后重建要紧急评估水电站的地质安全
张国远	NGO 联合救灾办公室秘书长	NGO 着重做精神层面的辅助建设
汪永晨	绿家园志愿者负责人	爱心要管理
袁瑞军	北京大学公民社会研究中心执行主任	绿色参与 全民行动
杨帆	四川 5.12 民间救助服务中心	有序参与 有效服务
王玉荣	北京大学中小企业文化与战略研究所副所长	面对灾难审视重建
黄成德	贵阳日报资深记者	精神家园的建设任重道远
王娜	陕西省妇源汇性别与发展培训中心	灾后重建要以村民为主体

在论坛的第二阶段，分别从绿色参与、绿色生计、绿色生活、绿色救护、绿色安全和自然保护六个方面开展讨论，论坛最后由廖晓义做总结发言。

项目申请书中原计划从参与灾后重建规划、乡村建设、校园教育、推动绿色传媒这四个方面进行讨论，但实际论坛研讨的范围并没有全部包括，议题范围缩小，重点是从参与灾后重建规划方面展开，后三个方面没有涉及。另外，由于 6 月 5 日是世界环境日，当天下午由绿色家园主办的另外一个会议也同时举行，因此到下午参会人员有一定的流失。同时，由于时间紧迫，一些事项安排得比较仓促，对一线 NGO 的具体案例缺乏深入了解，且会前没有对邀请参会的专家的发言主题进行审核，以至出现有的演讲偏离议题，有的点评与演讲的内容有所脱节的情况。

本次论坛邀请了从地震灾区一线回来的 NGO 代表和有关的专家学者就生态文明与灾后重建的相关话题进行了研讨，共有 100 多人参会，其中媒体有 40 多家。在当时地震发生一个月之内举行这样的一次论坛，有利于促进民间组织之间的信息沟通，实现在灾后重建过程中的合理分工和资源整合。

地球村现有的 15 名正式员工都参与了本次论坛的前期筹备和会议过程。举行本次论坛的所有资金花费全部来自南都公益基金会，主要包括会场的租赁费用、邀请的专家学者和 NGO 代表来京的交通费、餐饮费和住宿费以及工作人员的补贴。

#### · 整理会议资料

论坛结束后，地球村工作人员将会议的速记稿进行整理，并用电子版发送给参会的媒体记者以及地球村可持续能源记者论坛中经常联系的 200 多个记者。随后，地球村进一步对会议记录进行整理编辑，形成会议资料，并剪辑制作了论坛过程的光盘。

由于当时地球村紧急决定去四川选点做灾后重建，而论坛中提出的一些建议仍然处于理论阶段，希望等实际操作后再向社会介绍经验，因此整理后的会议资料和光盘就没有大规模发放，只是发放给了南都公益基金会和地球村的一些合作伙伴。

项目申报书中计划要形成一份环境 NGO 应对灾难指导手册，并给政府递交一份灾后重建的绿色建议。从实际执行来看，只是形成了一份记录论坛全过程的会议手册，并不能起到应对灾难的指导作用。另外，通过本次论坛和生态文明和灾后重建高端论坛<sup>53</sup>形成了关于灾后重建的六条相关政策建议，根据地球村的结题报告，这些政策建议已由组织高端论坛的学者递交相关政府部门。对于绿色建议是否被政府采纳，文衡凤认为，地球村目前在彭州地区进行的乐和家园的建设项目就是一个证明，如果当地政府不认可、不支持地球村提出的绿色建议，乐和家园项目是很难开展的。

会议资料整理工作主要由文衡凤执行，向记者和合作伙伴发放会议资料由地球村负责对外联络的工作人员执行，论坛之后制作光盘是聘请的之前与地球村一直合作的影视方面的专业人员完成。论坛后期资料整理等资金花费全部来自南都公益基金会，主要包括提案整理、编写费用，光盘的设计、剪辑、制作费用等，另外是工作人员的补贴。

### (3) 资源动员

南都公益基金会提供了本项目的全部资金，地球村提供了项目开展的必要人力资源。

#### · 资金

地球村执行本项目的经费全部来自于南都公益基金会的资助。本项目预算是 50584 元，向南都公益基金会申请经费 5 万元，实际花费是 49952 元。本项目的最大支出为演讲嘉宾的差旅费用和会议场地的租赁费用，分别为 30634 元和 10000 元，分别占总花费的 61.3%和 20%。表 6 是本项目的财务支出报表。

表 6 生态文明与灾后重建论坛项目财务支出报表

费用项目	预算 (元)	实际 (元)	占实际花费的百分比
人员费用	2950	2950	5.9%
场地租赁费用	10000	10000	20%
差旅费	30634	30634	61.3%
其他费用	7000	6368	12.7%
总计	50584	49952	100%

#### · 人力资源

地球村现有的 15 名正式员工几乎都参与到这次论坛的前期筹备和会议过程中。

在论坛上，共有来自社会各界 100 多人到场参会，其中到场媒体有 40 多家，演讲嘉宾来自各个领域的专家学者，包括高校、NGO 和企业代表。

### (4) 机构对项目的管理

本项目的主要负责人是地球村的创办人廖晓义，文衡凤负责具体落实执行。对项目的进展和质量监控主要表现在会议前期做好充分的宣传工作，保证参会人员人数，保证邀请嘉宾按时出席；在会议过程中，掌握议程进程，控制演讲时间；在论坛后及时整理会议资料并向有关媒体发送会议记录电子稿。

### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

当时有些大学教授有答辩或期末考试等安排，因此有部分计划邀请参会的专家而无法出席，后来就联系其他专家代替。

<sup>53</sup> 2008 年 6 月 22 日至 23 日由西南财经大学主办。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

首先，论坛召开及时。地球村在地震发生一个月之内就迅速组织召开了本次论坛，动员了 100 名来自 NGO、专家学者和媒体各界的人士前来参会，实现了民间环保组织之间的信息的有效沟通，建立了一个 NGO 和学界连接的网络。

其次，论坛结束后媒体报道及时，扩大了论坛的影响面，并且地球村整理了会议手册，并剪辑了会议光盘，提出了关于灾后重建的相关政策建议。

再次，通过本次论坛，促使地球村决定在彭州市通济镇大坪村做生态文明灾后重建的试点，以生态文明为指导，在两个邻近的重灾自然村落重建自足的、可持续的生态社区，此项目已经得到中国红十字基金会的支持，资助金额达 365 万元。

### (2) 未实现的项目目标

目标 2 只有部分实现。项目形成的一份记录论坛全过程的会议手册，并不能起到应对灾难的指导作用。另外，没有证据证明通过论坛研讨使生态文明成为灾后重建的主导思想、全民共识。

### (3) 媒体报道

地球村没有对相关的媒体报道进行整理，以下报道是评估工作人员从网上搜索获得，因为距离论坛召开已经有一段时间，因此搜索的结果可能并未全部涵盖当时所有的媒体报道。

表 7 生态文明与灾后重建论坛项目媒体报道列表

机构/媒体名称	报道时间	报道标题
NGO 互动网	2008-06-12	地球村“生态文明与灾后重建论坛”录音整理
《暖通空调》	2008 年第 7 期	生态文明与灾后重建论坛在北京举行
西部女性网	2008-06-12	“先遣队”成员应邀参加“生态文明与灾后重建论坛”
北京大军经济观察研究中心	2008-06-05	生态文明与灾后重建论坛

### (4) 对机构的影响

项目实施对于机构发展的影响体现在乐和家园的建设上。文衡凤说：“因为通过这次论坛才使组织想到有做这种项目（乐和家园建设）的可能性”，而且通过论坛使组织拓宽了合作关系网络，与更多的专家学者熟悉，为组织以后举办类似的会议奠定了基础。

### (5) 项目的可持续性

该项目在 NGO 和媒体中产生了一定影响，就此产生进一步的讨论，并逐渐吸引广大公众的注意力和参与，为探讨符合生态文明的发展道路提供新的理念和思路。另外，乐和家园项目的实施是本项目可持续性的重要表现。

## 5. 总结

地球村完成了项目计划的活动，召开了为期一天的论坛，并形成了会议手册和绿色建议，基本实现了目标 1，但是项目目标 2 只有部分实现。

本项目所有的资金支出由南都公益基金会资助，地球村提供了项目必要的人力资源。

本次论坛的经验主要是抓住了从紧急救援到灾后重建这个过渡期，及时召开生态文明与灾后重建论坛，为灾后重建提供了一种全新的思路，也为之后在四川的乐和家园试点奠定了基础。

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，在会议召开之前应就发言内容与演讲人协商沟通，避免演讲偏离议题的情况发生；第二，在评估过程中我们发现地球村工作人员无法出示当时参会人员、媒体记者的名单以及媒体对论坛报道的记录，因此建议今后完善项目的档案管理；第三，项目活动发生变更时要及时跟资助方联系，获得他们认可。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

由于南都公益基金会的秘书长徐永光是地球村的理事，地球村和南都公益基金会在震前震后都保持着较为紧密的联系。同时地球村的工作人员当时也在网上看到南都公益基金会公布的“5·12 灾后重建资助项目”的招标信息。

地球村首次是 5 月 23 日向南都公益基金会递交申请书，但是开始设计的项目没有获得通过。随后廖晓义从四川调研回来后紧急决定举办本次论坛项目，当时南都公益基金会已经同意支持本项目，只是还没有签订书面协议。由于会议定于 6 月 5 日世界环境日当天召开，项目实施时间比较紧急，因此项目申请书实际是在论坛结束之后才正式向南都公益基金会提交的。2008 年 6 月 26 日，求村与南都公益基金会签署协议，项目资金于 6 月 30 日拨付到账。

文衡凤介绍，在项目开展过程中与 5·12 项目办公室的沟通大概有四五次，主要是通过打电话的方式，也有发邮件，沟通的内容主要是关于项目预算的调整。5·12 项目办公室并没有对项目进行监管，但是南都公益基金会副秘书长刘洲鸿作为嘉宾应邀出席了 6 月 5 日的论坛并致辞。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

文衡凤认为 5·12 项目办公室的工作人员工作态度热情、认真，每次都能实现很好的沟通。虽然自己对整个 5·12 灾后重建资助项目的管理并不了解，但就地球村执行的这个项目来说，她认为 5·12 项目办公室做得还是不错的，地球村这边有问题给 5·12 项目办公室发邮件，他们都会及时回复，有关项目的信息也会及时与地球村发邮件联系，总体来说工作效率较高，但是 5·12 项目办公室可以主动询问项目的进展情况，真正实现对项目的有效监管。文衡凤也表示由于 5·12 项目办公室要管理的项目比较多，时间人员有限，而且地球村的这个项目比较小，对于没有及时实现及时监管也表示可以理解。

# 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”项目 评估报告

评估参加者：康晓光、何宇飞、李呈呈、蒋金富、  
王兵、程莹、罗瑞雪、许文文、杨宝  
报告执笔人：何宇飞

## 摘要

大邑县养兔协会的“灾后家庭生产自救计划及社区协作能力建设培训”项目于 2008 年 7 月启动，12 月结束。项目活动包括生产技能培训、互助小组建立和协助村民制定灾后家庭生产自救计划。项目在六个村开展，建立了 6 个互助小组、开展 33 次培训，直接受益者 200 多人。

协会此次从事的是一向较为擅长的社区发展类项目，丰富的经验有助于项目的实施。项目的特点表现在两方面：一是将生产自救和社区发展结合，在生产技能培训之外帮助村民组建合作社，并开展文体活动增强村民的凝聚力；二是注重“助人自助”，从最初的生产自救计划制定到村民自己选出互助小组组长，协会都积极调动村民自身的参与性。

大邑养兔协会此次的项目主要工作是对村民进行生产技能和经济发展理念上的培训，充分利用了协会以往开展类似培训项目的经验和社会资源。但本项目属于一般意义上的生计发展项目，不是针对地震灾害而产生的特定需求。

### 1. 实施机构简介

大邑县养兔协会（以下简称“协会”）于 1985 年在国际小母牛项目组织（HPI）和四川省成都市大邑县委、县政府、县畜牧局的支持下成立，法人身份为社会团体，协会同时也是 HPI 的成员。协会现有会员 4000 多户，现任会长为四川旭平兔业有限公司董事长任旭平。协会致力于大邑兔产业的发展、农村社区综合发展和和谐社区的建设。

围绕大邑兔业发展，协会主要的工作有以下四方面：一是依靠政府优惠政策扶持，结合大邑县肉兔基地建设抓发展；二是依靠 HPI 援助，结合 HPI 礼品传递发展养兔专业户；三是聘请了 10 多名畜牧专家作技术顾问，并依靠旭平养兔技术学校作技术后盾，推广科学养兔；四是依靠旭平兔业组织营销和加工，保障销路畅通。除了发展大邑兔业，协会还通过与各级地方政府、国际小母牛项目组织、亚洲基金会等机构合作开展产业扶贫和农村社区综合发展项目，积累了比较丰富的经验，如协助重庆万州、四川南充等几十个县组建专业经济合作组织，为他们提供理念培训、技能培训和能力建设培训；在亚洲基金会资助下开展的“养兔基金”项目；和 HPI 合作开展妇女养兔项目等。

另外，任旭平和协会秘书长张书平还曾应邀为其他机构做培训，如受安徽阜阳科技协会邀请为当地农村做合作社建立的培训，应邀为内蒙古阿拉善的羊绒协会和驼绒协会做模式推广培训等。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，大邑养兔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，申请经费总额为 49750 元，项目从 2008 年 6 月底持续到 2008 年 12 月底，为期半年。项目实施地点为成都市大邑县的 6 个村子。主要活动包括帮助项目村农户制定生产自救计划、开展 33 场生产技能培训和社区协作能力培训、帮助 6 个项目村组建互助小组。项目的目标群体是 6 个项目村的受灾农户。

## 二 评估过程描述

在实地开展评估之前，评估工作人员何宇飞在旭平兔业的网站查询并搜集机构信息。同时，评估工作人员通过协会提交给南都公益基金会的项目申请书、季度总结报告和结项报告等相关资料对项目作了大致的了解，制定了评估计划。

2009 年 11 月 8 日，评估工作人员康晓光、蒋金富、王兵、李呈呈、何宇飞、罗瑞雪、许文文、杨宝、程莹到大邑县养兔协会与任旭平、张书平以及协会工作人员兼本项目执行人蒲智勇进行访谈，主要访谈了“灾后家庭生产自救计划及社区协作能力建设培训项目”的具体执行过程。

2008 年 11 月 9 日，评估团队赴其中的一个项目点——大邑县悦来镇夹石村对项目进行实地评估调查。调查内容包括对该村村支书以及互助组组长袁德琼的访谈和对村民的问卷调查，共回收有效问卷 14 份。通过访谈和在项目村的走访调查，核实了本项目的各项活动，了解了村民在本项目中的参与情况和对项目的评价。由于本项目是属于试调查项目，尽管对项目的受益人群进行了问卷调查，但是由于这次使用的问卷是初稿，随后评估组对问卷进行了较大调整。为了保证评估工作的统一性，评估人员决定不利用该问卷调查的结果。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

从地震发生后的第二天开始，在协会秘书长张书平的带领下，协会工作人员就开始对当地的 50 个受灾村庄做灾情及需求调查。

经过实地调查，协会发现村民“等、靠、要”的思想比较重，大邑最早没有被列入重灾县，当时也没有得到外界资源和政府的资源，村民们对此非常抱怨。而一些村民房子都有不同程度的损毁，平常亲戚朋友可以帮着修，而震后付高工资都找不到可以帮忙的劳动力。一些村民还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。基于这些情况，协会认为可以通过成立个生产自救互助小组，让村民以团队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，恢复起来存在一定困难，一些村民的兔子在地震中死亡受伤或受到惊吓，不知道该怎么应对。协会因此准备开展一系列养兔技能的培训。协会于5月31日向南都公益基金会提交了项目申请，6月中旬获得批准，项目计划于7月1日开始，12月31日结束，总共持续半年。

项目村的选点上主要参考以下标准：第一，村民需求愿望比较大，有主动参与自救的意愿；第二，该村有养兔的基础，能很快恢复起来，同时，项目村应该能够成为其它村子生产生活的示范。第三，为了达到示范效果，扩大示范覆盖区域，两个项目村之间不能太近。按照这些标准，协会最终计划在大邑县悦来镇拐石村、花水湾镇阳沟村和伍田村、西岭镇沙坪村、青霞镇七里村五个村开展项目。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

通过需求调查，协会发现地震后村民处于无序状态，不知道该做什么，总是在被动等待政府的政策出台，因此协会认为应当帮助村民进行自救计划的制定，摆脱等靠政府和外界资源的想法，并且针对村民们受到损害的生产生活进行恢复帮扶。所以，本次项目协会设计的目标是：灾后农户可持续生计的计划制定和社区的可持续发展。具体目标和可衡量指标见表1。

表1 大邑养兔协会设计的项目目标<sup>54</sup>

编号	目标内容
1	解除受灾户的抱怨情绪，消除“等、靠、要”思想
2	找到一条切实可行的生产自救方案和计划
3	让村民学会邻里互助、社区关爱，降低恢复生产的成本，减轻单家独户自救劳力不足及请帮工不能承受工资的压力，最后实现受灾的农户可持续生计和社区的可持续发展
衡量指标	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立5个互助小组</li> <li>• 开展30次培训</li> <li>• 自救和互助的直接受益者达到200-300人</li> </ul>

### (2) 设计的项目方案

张书平介绍说，项目设计是协会的工作人员一起讨论完成的。为了实现上述目标，协会制定了大致的活动计划表。项目周期预计从2008年7月1日到2008年12月1日，持续6个月。项目的第一个具体目标主要通过协会前期的项目介绍，告诉村民们汶川等重灾区灾情更加严重，需要的帮助也更多，对于灾情不重的大邑应该靠自己的力量自救，除此之外其他直接关系到这一目标的活动在计划里并没有体现。但是可以看到其他活动的实施都间接对应了这一目标，因为其他活动都是围绕自救和生产生活恢复开展的，实际上就是摆脱“等、靠、要”思想，自我行动的表现。项目的第二个目标主要是通过协会协助村民制定灾后家庭自救发展计划来实现；第三个目标主要是通过组建互助组、社区关爱活动、生产技能培训、社区领导力即协作能力培训来实现。具体活动计划和对应的目标见表2。

<sup>54</sup> 资料来源：大邑县养兔协会提交的项目申请书中。

表 2 大邑县养兔协会设计的项目执行方案<sup>55</sup>

日期	活动	对应的目标
2008.7	组建生产互助小组	目标 1、目标 3
2008.8	制定灾后家庭自救发展计划	目标 1、目标 2
2008.9	开展生产技能培训	目标 1、目标 3
2008.8-2008.12	开展社区互助和关爱活动	目标 1、目标 3
2008.8-2008.12	领导力及协作能力培训	目标 1、目标 3
2008.8-2008.12	开展常规的社区活动	目标 1、目标 3

### (3) 对立项报告的评价

协会设计除了具体的项目目标还设计了可衡量指标，计划的活动包括生产技能培训、互助小组建立等，与项目目标有较强的对应关系。另外，项目的预算和各项计划活动匹配。协会预计可能存在的风险是村民们抱有消极等待的心理而无法积极的参与到项目中，并对这一风险提出了一系列可行的解决办法。

### (4) 可行性评价

协会申请本项目具有以下优势：一方面，协会在生产技能培训和农村社区综合发展的推动上有一定的经验，并且有多次和其他机构合作开展项目的经历；另一方面，协会和当地政府和村庄有合作基础，有利于项目顺利实施。

团队构成上，项目负责人任旭平以及协会秘书长张书平具有丰富的培训经验，长期致力于农村社区发展工作。同时任旭平是养兔技术的专家，可以为农民讲解相关养兔知识。项目主管蒲智勇同样拥有丰富的项目经验。

综上所述，协会的工作领域和项目活动匹配，项目团队具备开展项目的经验和能力。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

根据协会提交的季度总结报告和结题，我们将项目的执行过程总结如表 3。

这些项目活动经过评估人员在夹石村的抽样调查，发现都的确开展过。对比表 2 设计的项目执行方案，计划中的各项活动实际中都按计划开展。同时，为了便于村民项目学习交流，协会组织了两次项目村互访，属于额外增加的活动。另外，协会原计划在五个村开展项目，但实际上项目在 6 个村实施，比原计划增加了一个“兴乐村”。这是由于协会在需求调查过程中发现“兴乐村的培训需求也比较强烈”，将其增加为项目村。

<sup>55</sup> 此表的内容是根据大邑县养兔协会提交的项目申请书整理而得。

表 3 大邑县养兔协会项目实际执行过程回顾<sup>56</sup>

时 间	地 点	内 容
2008.6.28 --2008.7.5	夹石村、七里村、阳沟村、沙坪村、伍田村、新乐村	项目介绍、现有资源及需求分析
2008.7.11	新乐村	互助组的组建和功能介绍
2008.7.12	七里村	灾后情况及政府相关政策说明、技术培训
2008.7.15	沙坪村	受灾农户需求调研、技能培训
2008.7.16 --2008.7.24	伍田村、阳沟村、夹石村	互助组的组建和功能、运作模式介绍
2008.7.29	旭平兔业科技园	养兔专家技术培训
2008.7.30	夹石村	制定灾后家庭自救发展计划
2008.8.1 --2008.8.3	七里村、沙坪村	农民专业合作社的相关知识介绍
2008.8.6 --2008.8.21	阳沟村、沙坪村	制定灾后家庭自救发展计划
2008.8.24	夹石村	秋凉后家兔饲养管理
2008.8.25 --2008.8.27	阳沟村、新乐村、伍田村	农民专业合作社的相关知识介绍
2008.8.28	沙坪村	家兔的饲养管理技术培训
2008.8.30 --2008.9.16	夹石村、阳沟村、沙坪村、伍田村、新乐村、七里村	互助组相关内容培训、互助金相关知识介绍
2008.9.20 --2008.9.21	阳沟村、伍田村	参与式自我总结与规划
2008.10.1	夹石村	庆国庆文体活动
2008.10.10 --2008.10.16	沙坪村、伍田村	家兔的防疫和配种繁殖
2008.10.18	七里村	环保知识宣传、灾后房屋重建和沼气池修建
2008.10.20 --2008.11.6	阳沟村、七里村、沙坪村	家兔冬季饲养管理及要点介绍
2008.11.10	阳沟村	专合组织的运作模式介绍
2008.11.22	伍田村	家兔冬季饲养管理及要点介绍
2008.11.30	夹石村	榨菜种植技术培训
2008.12.6	成都龙泉黑金果业合作社	访问黑金果业学习专合组织运作模式
2008.12.17	沙坪村 阳沟村	沙坪村与阳沟村项目农户交流互访
2008.12.21 --2008.12.23	旭平兔业科技园	各项目社区“厨艺大比拼”和“能力建设培训会”
2008.12.26 --2008.12.31	伍田村、沙坪村、阳沟村、夹石村、七里村	技术分享与参与式总结规划

## (2) 主要活动

### · 对项目村的需求调查

为了进一步了解项目村灾后受损情况和村民想法，大邑养兔协会于 2008 年 6 月 20 日到 2008 年 6 月 25 日在夹石村、七里村、阳沟村、沙坪村、伍田村、新乐村对村民开展了震后需求调查。

需求调查分为村级和入户两方面。村级调查是把村民组织起来，比如二三十户农户在一起，大家整体的提一些看法。调查主要是弄清村子的自然资源和条件、农户的生产生活现状、他们现有生产基础、受损的程度和他们对未来的规划和展望这些信息，以帮助设计项目培训的方向和开展的活动。一般由村干部带领协会工作人员进行入户调查。据协会提交的季度总结报告介绍，入户调查共

<sup>56</sup> 资料来源：大邑县养兔协会提交给南都的季度总结报告。

完成 475 户。

通过调查，协会得到了“大邑养兔农户地震受灾状况”的数据，对各项目村的实际情况有一些基本的了解，特别是对养兔户的损失了解比较详细。

该活动遇到的困难是农户对协会工作人员的动机存在疑虑，协会通过村干部的引荐，拉近与村民的关系，打消村民的怀疑。另外，有些农户在接受调查时不能准确的表达自己的需求。协会的应对方式是以耐心的工作态度认真倾听农户的言谈，尽量弄清农户的意思。

#### · 互助组、合作社知识介绍

为了帮助农户组建生产互助小组，增加农户采购、销售、谈判的集体优势，整合项目村的资源，协会于 2008 年 7 月到 2008 年 12 月在六个项目村开展了互助组、合作社相关知识的介绍，并帮助村民成立互助组、合作社。

协会通过之前的需求调查与农户相互熟悉。农户开始不愿意听互助小组的介绍，但对生产技术的需求十分强烈。所以协会先是通过讲解生产技术，吸引农户过来听讲，然后再引入互助理念的介绍，让农户认识到自身发展的确需要互助理念并慢慢对互助理念感兴趣，之后农户参与互助组和合作社知识培训的积极性就得到提高。据蒲智勇介绍，刚开始农户的参与性比较差，守时观念比较差。活动时只有少数农户按时到场，其他农户会迟到，如果家里有赶集、吃酒席这样的事还可能不来。后来经过活动的逐渐开展，农户意识到协会做这些事不求回报，而且的确有利于自己，就逐渐接受了这种方式。大家在以后比较守时，参与性也提高了。

协会主要是通过互助组理念的传递引导村民自己建立互助组，并为互助组服务。项目的工作人员不在互助组任职。互助组的决策、活动是互助组成员通过举手表决或投票表决来决定。互助小组如果需要什么方面的服务、技术可以寻求协会的帮助；如果需要其他村学习经验或交流互访也可以请协会同自己想去的村子联系协调。

互助小组的成员以妇女为主，还有一些老人、残疾人。在互助组建立过程中，协会还组织了一些社区关爱活动，主要有文体娱乐活动、互助房屋修缮活动等。增强大家的了解和协作能力。最终协会帮助六个项目村都成立了互助小组，每个互助小组的规模在 20 户到 30 户之间。同时还在阳沟村成立了孔伍兔业合作社。

互助组和合作社的成立增加了村民们的凝聚力。村民遇到事情可以在一起交流商量，方便了问题的解决，增强了社区协作能力。同时互助组组长在这个过程中能力得到锻炼，有利于社区能人的发现和培养。互助组组长是成员们自己选出来的，这些组长和村干部一起充当了社区协调人的角色，负责将村里和小组对的培训需求传递给协会。互助组组长以女性为多，扮演互助组组长的角色对农村妇女能力和自信的提高也起到推动作用。

为了调动互助组成员的生产积极性，协会以户为单位向互助组成员发放种兔。种兔的购买由与协会有长期合作基础的国际小母牛提供资金。

#### · 生产技能和可持续发展培训

为了提高农户养殖方面的技能和环保意识，加快灾后生产恢复和可持续发展协会于 2008 年 7 月到 2008 年 11 月在七里村、沙坪村、旭平兔业科技园、夹石村、伍田村对项目村的农户进行了生产技能和可持续发展理念的培训。

协会开展培训，先和项目村的领导或互助组组长联系，确定培训时间和地点，同时征求村民关于培训内容的意见作为参考。然后由协会确定最终的培训时间、地点、内容，通过村领导或互助组组长反馈给村民并在约定时间正式实施。协会的培训内容除了生产技能外还包括生态环保，具体来说培训涉及到养兔技能、生态环保技术和理念、沼气池建设、卫生旱厕建设、地震后的房屋修缮加固和榨菜种植技术。这些活动除了协会自己的人员，还请了一些专家。协会在每个村实施的培训根据各村的情况和需要有所差别。比如沼气池建设培训只在七里村进行，有约 20 户农户参加，他们大多是规模比较大的养殖户。培训后已有十多户农户修建了沼气池。

据蒲智勇介绍，该活动的困难存在于培训者如何用通俗易懂的语言、比较有亲和力的方式去和农户交流，让他们产生兴趣。刚开始时协会按照教学生的模式去做，农民不是很感兴趣。后来培训者通过自己的亲和力和比较朴实的语言来感染农民，通过把有些知识总结成易理解的内容以便于农户接受。

生产技能培训增加了农户养殖和种植技能，生态环保理念、沼气池建设等培训增强了农户环保意识，有利于项目村生产恢复和社区经济的可持续发展。

协会开展培训寻求了外部的一些资源，如邀请一些专家。蒲智勇说：“因为南都公益基金会这个项目的资助毕竟非常有限，像我们跟科技局的关系比较好，可能会请科技局的专家讲一些榨菜、蚕桑方面的培训，我们只是起到协调作用。”

培训主要在旭平兔业的科技园、村委会以及农户家中举行。

#### · 制定灾后家庭自救发展计划

为了帮组村民摆脱震后等靠要思想，有序的尽快实施自救和生产生活的恢复，协会与 2008 年 7 月到 2008 年 12 月在夹石村、阳沟村、沙坪村、伍田村帮助农户制定灾后家庭自救发展计划。

协会工作人员根据每个农户家中的物质资源和人力资源帮助农户分析现状，最终由农户自己制定出家庭的发展计划，包括下一步如何增收和具体目标。对于不会写字的农户，由其自己口述，工作人员或陪同的村干部帮助其整理和书写。

张书平介绍说，家庭自救发展计划的制定消除了一些农户“等、靠、要”的思想，让他们尽快有序的投入到自救中。另外，农户在制定计划后对未来有展望和寄托，一定程度上消除了他们对地震的恐惧。据协会的项目总结报告，一共有 300 多户农户制定了家庭自救计划。

### (3) 资源动员

#### · 资金

大邑县养兔协会此次项目费用绝大部分都来自于南都公益基金会。协会共向南都公益基金会申请了 49750 元，项目实际共花费 49960 元。目前南都公益基金会已经向协会拨付了项目的全部申请资金。资金的花费集中在培训费和差旅费，分别占到总支出的 63.29%和 22.77%。培训费用中最大的支出是付给培训教师的劳务费，这一项占到总支出的 52.04%。项目申请书中将培训支出作为最主要的预算，预计进行 30 场培训总共花费 36000 元，实际上项目进行了 33 场培训，共花费 31620 元，比预算减少了 4380 元。这项支出结余较多的原因是协会通过调动一些场地如自己的会议室和村委会办公室等减少了场地租借费。除了培训费和差旅费之外，项目其他花费主要还有管理人员费用和通讯费，具体支出情况见表 4：

表 4 大邑养兔协会的实际花费<sup>57</sup>

支出类别	预算 (元)	实际支出 (元)	各大类占总支出的比例
<b>1、差旅费</b>	7500	11374	22.77%
农户参加培训交通补贴	3000	2974	
教师培训租车费	4500	8400	
<b>2、培训费</b>	36000	31620	63.29%
教师费用	30000	26000	
培训场地租赁费	6000	2800	
餐费		2820	
<b>3、人员费用</b>	3600	3600	7.21%
项目管理人员费用	3600	3600	
<b>4、通讯费用</b>	2050	2100	4.2%
项目工作人员通讯费	600	600	
社区互助小组组长通讯费	1450	1500	
<b>5、其他费用</b>	600	1266	2.53%
合计	49750	49960	100%

<sup>57</sup> 该表根据访谈时搜集到的大邑县养兔协会财务记录整理而成。

#### · 物资资源

该项目调动的物资资源主要是赠送给互助组农民的种兔，每家农户赠送两到四只。这些物资资源主要是和协会有长期合作的国际小母牛组织提供资金支持，由旭平兔业提供种兔。赠送种兔的活动和国际小母牛在当地的礼品传递项目有关，南都公益基金会的项目实施前也一直在进行，没有明显的时间界限，所以很难估计项目实行过程中调动的物资价值。

#### · 人力资源

协会的工作人员主要有 5 人，他们都参与了此次项目，和项目申请书上的团队介绍一致：协会会长任旭平担任项目负责人，具体执行人为项目主管蒲智勇，另外有两个项目助理和一个财务负责人。

项目曾吸纳了 5 名志愿者参与其中。他们主要来自四川大学和成都曙光社区，还有两个国外志愿者。他们在此之前和协会就有联系，地震发生后，这些志愿者主动跟协会联系，协会根据活动需要对其工作进行协调。志愿者的工作主要是开展活动时联系组织农户，进行资源协调。

蒲智勇认为协会的人手足够项目开展的需要，谈到是否对项目工作人员满意时，认为整个项目中，协会在生产技能培训特别是养兔技能培训方面比较有优势，如果涉及到其他技能的培训协会还可以请其它一些专家参与。另外，协会在社区的发展和培训方面也有很多年积累的经验，项目团队的工作是可以保证项目质量的。

#### (4) 机构对项目的管理

协会本身有自己的规章制度，没有针对本项目制定具体的管理规定。项目财务是按照南都公益基金会的要求和管理框架来做的。为了控制项目的质量，协会定期会召集农户进行内部评估，让大家对项目上一次的进行评判和提出改进措施。

由于项目开展时间比较长，大邑养兔协会分别于 2008 年 9 月和 2008 年 12 月向南都公益基金会提交了季度报告和结项报告，每次报告都附带项目进展到当时的财务状况，做到了定期向资助机构的反馈。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

协会在项目进入时遇到的问题是，一些村的村干部不配合或对项目不感兴趣。协会通过前期需求调研了解了村委会的态度，对于村干部不配合的村子协会不将其列为目标项目点。最终选定的项目村村委会基本是比较配合的。

项目实施过程中协会遇到的困难主要是和农户的交流问题。具体表现在刚开始需求调查时农户不明白协会的来意，有怀疑和排斥心理；互助组组建之初农户参与性不高。这些问题的解决一是通过村干部的协调和对协会的介绍增加农户对协会的信任，二是协会通过本身良好的工作让农户明白协会这些活动是不求回报的，从而打消农户的猜疑，增加他们的参与性。

蒲智勇也提到在撰写项目申请书中协会不知道该如何定位，协会只知道农户的需求，不知道资助机构的资助重点是什么，如何满足资助方的需求。他希望在这方面可以得到资助方的帮助和说明。

## 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

根据立项申请书，就项目的具体成果而言，主要有三方面：一是通过培训提高了农户的生产技能，特别是养兔农户的技能，使他们知道应对震后家兔相关症状的方法；二是在各项目村组建了互助组，增加了村民的凝聚力和社区协调，这些成果都回应了申请书中“社区可持续发展”的总目标；三是帮助 300 多户农户制定出灾后家庭自救计划。

项目实际建立 6 个互助小组、开展 33 次培训，原先设计的量化指标“建立 5 个互助小组”、“开展 30 次培训”完成；另一个设定的量化指标“自救和互助的直接受益者达到 200-300 人”由于评估工作人员无法得知每次参与培训人员的具体数量和互助组的具体成员名单，所以无法核实。但据访谈和在拐石村了解的情况，一个互助组大约有 20 到 30 户，还有非互助组的村民参与过协会组织的问题活动，这样可以判断 6 个村活动的直接受益者达到 200 人是没有问题的。

此外，项目工作人员第一时间赶赴灾区，项目的实施平息了4个重灾村近1000户农户的不良情绪（因多种原因大邑是后补的重灾县，由于没有媒体报道没有外界关注，救灾资源没能第一时间到达，百姓把原因归结为政府无为），缓解了干群矛盾，维护了一方稳定。

### （2）对受益群体的满意度评估

项目受益群体是项目村的村民，特别是互助组成员，以女性居多。同时村委会和帮助协调的社区负责人通过活动开展锻炼了能力，也是受益者。

通过对夹石村村支书和互助组组长进行的访谈，评估工作人员了解到，在2008年3月和4月，协会已经通过HPI的项目在村里开展活动，向村民赠送种兔。南都公益基金会的项目是5月末开始，他们对项目比较满意，特别是项目通过开展社区活动将村民组织了起来，项目的培训宣传了新理念，这些理念是村民以前不知道的。他们认为这些理念传递很重要，希望协会继续在这里培训。互助组组长表示，协会的培训对村民们养兔技能有很大帮助，养兔的村民有不懂的地方就可以联系协会询问，协会还帮助村民带来一些活动需要的物资和器具。对村民的访谈也表明，他们对本项目，特别是项目工作人员非常满意。

### （3）目标群体的参与性

项目的受益者是互助组成员、直接参与到活动中的农户，另外还有村委会、互助组组长，因为他们的能力可以得到提升。协会一方面把村民组织了起来，另一方面协会这种培训的模式和介绍的互助理念可以为村委会提供村子发展模式的借鉴。

项目目标群体参与性较高。制定家庭自救计划时，项目工作人员并不是代劳，而是在旁边帮助分析，最终的计划由村民自己制定；互助组的建立，协会同样只是起到推动作用，并不参与其中。互助组组长由组员自己选举产生，每月开展的活动也经过组员讨论决定。在活动确定后，由社区负责人或互助组组长联系协会，告诉协会他们的需求，协会帮忙搜集信息、对资源进行协调。另外，农户的参与性也比较高。蒲智勇说：“我们搞这些活动需要一些设备，比如音响、VCD，他们就踊跃把家里的这些东西拿来用；还有的主动提供家里的场地。”根据问卷调查，14位被访村民中有6位曾在项目实施过程中向协会提出建议，这6位村民的建议均被采纳。

### （4）媒体报道

尚无媒体对本项目进行报道。

### （5）对机构的影响

蒲智勇介绍，本项目对协会的工作人员、项目的管理人员是一个接受锻炼和自身能力不断提高的过程。通过本项目，协会的工作人员认识到自身需要补充一些知识，这促使工作人员自发的学习，不断的提高自我；另外在项目实施过程中，协会也学到如何跟农民更有效的沟通。

项目对机构社会网络方面也有影响。协会通过南都公益基金会接触到NPI公益孵化器，和其他一些机构也有更多的联系，扩大了机构的影响。从协会的品牌形象上，项目实施让包括大邑县农户和NGO领域的同行在内的更多的人了解到养兔协会虽然是以养兔为主，但是更多的还关注一些农村综合发展，大家对协会的认识更全面。另外，机构的团队在本项目的基础上，以免王扶贫中心的名义设计了“四川省大邑县灾后重建与产业恢复项目”，该项目成为红十字基金会“5.12灾后重建项目”的中标项目。

项目村因积极自救生产恢复快，特别是项目实施期间培养的社区能人、组建的生活生产互助小组已让村民的生计和社区的发展变得可持续，已成为灾区生产自救及发展、社区团结互助的样板村，接待了来自汶川、平武、广元、绵竹、理县等极重灾区政府和村民代表的来访，为重灾区的生计恢复和生产发展、社区协作提供了模式借鉴，也扩大了机构的影响。

### （6）项目的可持续性

本项目主要侧重于对村民理念、精神上的影响。协会本身的目标就是以免产业带动社区的整体综合发展，此次项目更大的意义在于培训对村民思想观念的后续影响。项目先是由协会帮助村民成

立互助组，修建生态环保的生活设施并在这些活动过程中向村民传递互助合作和环保的理念。村民有了新的理念以后自己就可以按照这些理念来做同样的事，将互助组和生态环保的生活设施在更大范围推广，从而促进社区综合发展。

## 5. 总结

本项目的可衡量指标均已完成，活动按照申请计划进行。除了完成既定目标之外，项目的实施还维护了当地灾后的社会稳定。项目中目标群体参与性比较高，特别是互助组的建设中，协会倡导村民自己选举组长和决定所要开展的活动。大邑养兔协会此次的项目主要工作是对村民进行生产技能和经济发展理念上的培训，培训是项目的主体活动，也是项目开支最大的一部分。问卷调查和对夹石村村支书和互助组组长的访谈显示，大部分村民对协会的项目持好评态度，特别是认为协会的培训为促进了他们技能提高和理念的扩展。除了向南都公益基金会申请的资金，协会动员的资源还有培训专家、志愿者以及一直和协会有合作的国际小母牛组织的支持，这些资源得益于协会以前积累的社会关系网络。通过项目，协会对南都公益基金会有了更进一步的了解，一些村民也知道了南都公益基金会，项目对南都公益基金会的品牌形象起到一定的宣传作用。

项目不足之处在于本项目是一般意义上的生计发展项目，不是因地震灾害而产生的特定需求。

## 四、建议

### 1. 对项目执行机构的建议

项目执行机构具有农村社区建设的经验，使得本项目的能够顺利进行。根据评估调查的情况，建议协会可以适当扩大服务范围，特别是地震刚发生后，协会可以考虑在其他更需要帮助的周边地区开展活动。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

协会在申请本项目之前对南都公益基金会了解不多，地震之后通过项目加深了对它的认识。协会了解南都公益基金会 5•12 项目一是通过网络，二是通过国际小母牛组织的介绍。据蒲智勇介绍，小母牛是在第一时间了解到南都公益基金会项目并向他们介绍的。

协会在项目申请和实施过程中跟南都公益基金会的 5•12 项目办公室和 NPI 公益组织孵化器都有联系。跟南都公益基金会 5•12 项目办公室沟通的次数比较少，邮件来回有七八次，电话有几次。这些沟通有时是协会主动找南都公益基金会，有时是南都公益基金会主动联系协会。据蒲智勇介绍，协会主动联系南都公益基金会主要是询问协议签订问题、财务报告和项目进度报告的撰写要求等内容；南都公益基金会主动联系协会主要是询问资金是否到账、项目进展情况以及结题报告是否撰写等内容。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

蒲智勇接触过两位南都公益基金会的工作人员，觉得他们比较认真负责。蒲智勇对南都公益基金会的建议是希望南都公益基金会能及时有效的和他们沟通，告知南都公益基金会对被资助方的要求，以便他们的工作可以及时地做一些改进。

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”项目  
评估报告

评估参加者：何宇飞、李呈呈、许文文、罗瑞雪  
报告执笔人：何宇飞

## 摘要

润灵公益事业咨询执行的“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目于2008年6月启动，8月结束。本项目的服务对象为红基会，主要活动是协助红基会开展“5·12灾后重建项目公开招标”工作，包括协助红基会制定招标制度、举办招标发布会和评审会、对投标机构的项目申请书进行初选。本项目预算主要覆盖执行团队在红基会5·12项目招投标工作中的运作经费。润灵实际开展的活动基本上按照项目申请书的计划进行，项目设计的活动内容基本完成。

评估认为，本项目标题与项目具体实施内容不够“切合”，项目实施内容以及项目既定目标之一“其他公募基金会（扶贫基金会、青基会、中华慈善总会）与民间组织的合作倡导”没有开展，项目名称改为“5·12灾后重建红基会项目公开招标协助工作”比较合适。

由于招标工作涉及到各方面内容，比较繁琐，润灵承担并完成了大量任务。作为一个成长中的公益咨询组织，润灵在执行项目的过程中积累了经验，提升了项目管理能力。由于在承担红基会2000万项目招标工作之前没有此方面的工作经验，也没有与公募基金会合作的经验，加上本项目工作量较大，润灵从事本项目具有一定的挑战，建议润灵可以考虑增加人员配备。

本项目设定的由第三方提供招投标过程中的协助与支持是比较好的工作思路。

### 1. 实施机构简介

润灵公益事业咨询（以下简称“润灵”）创立于 2007 年，是一家工商注册的非营利组织，主要为公益产业提供专业咨询服务，以紧密连接社会的第二部门和第三部门为最终目标。润灵的工作领域主要为企业社会责任咨询和非营利组织项目咨询。

### 2. 项目简介

2008 年 6 月 5 日，润灵向南都公益基金会申请了“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目，经费总额为 38815 元。本项目的主要是协助中国红十字基金会（以下简称“红基会”）开展“5·12 灾后重建项目公开招标”工作，承担项目活动包括协助红基会制定招标制度、举办招标相关会议、对投标机构的项目申请书进行初步筛选等。项目于 2008 年 8 月结束。红基会的“5·12 灾后重建项目公开招标”项目共有三期，润灵参加了全部三期的招标工作，本项目支持了第一期招标的润灵项目团队行政成本。

## 二 评估过程描述

在项目评估之前，评估工作人员何宇飞通过网络搜集的项目信息，以及润灵提交给南都公益基金会的项目申请书和结题报告等相关资料进行评估前期准备。

2009 年 1 月 5 日，调查员何宇飞、李呈呈、许文文、罗瑞雪到红基会 5·12 项目办公室，就本项目的背景、项目设计、项目的具体执行过程等问题与润灵执行董事张浩而进行访谈。

由于本项目是为红基会提供咨询服务，不需要做问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

润灵之所以申请本项目主要是因为受南都公益基金会秘书长徐永光的邀请。2008 年 5 月 31 日，张浩而接到徐永光的电话，徐永光向他介绍了其希望红基会将收到的部分捐款用于向草根 NGO 公开招标，资助草根 NGO 参与抗震救灾的想法，并希望润灵能够为红基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，以便红基会能更快地做出公开招标的决定和行动。润灵按照要求做出了一个 30 页左右的项目建议书提交给红基会，加上徐永光的推荐，红基会认可了润灵，并决定由润灵负责项目的招投标工作。同时，润灵向南都公益基金会提交了“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目申请书并获得批准，由南都公益基金会为润灵提供项目团队在红基会 5·12 项目招投标工作中的运作经费。

本项目从 2008 年 6 月 2 日开始到 8 月 2 日结束，持续两个月。项目周期的确定主要依据南都公益基金会为润灵提供红基会招标工作前两个月花费的承诺。

### 2. 理论评估

#### (1) 设计的项目目标

润灵在项目申请书中设定的项目目标是：“协助红基会等公募基金会提高善款使用效率和透明度；草根组织得到至少两千万的资助；大大推进民间组织参与灾后重建的进程”。

关于项目的可衡量指标，润灵在申请书中指出，应该从“公募基金会资助额、投标数目、中标数目、项目执行成果”等方面来衡量。

## (2) 设计的项目方案

润灵在申请书中设计的活动计划如表 1。

表 1 润灵为本项目设计的活动计划<sup>58</sup>

编号	活动
1	红基会相关文件的研究与资助方向的确定
2	招标计划的制定和各项规章制度的完善
3	招标计划的媒体公开发布和重点发布
4	招标计划的执行（收标、审核、协调、批复、协议、监督、财物等）
5	其他公募基金会（扶贫基金会、青基会、中华慈善总会等）与民间组织的合作倡导

## (3) 对立项报告的评价

由于此项目的立项有一定的特殊性，润灵在项目申请书中陈述的项目目标实际上是红基会“5·12 灾后重建公开招标”项目的项目目标，而不是润灵“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目的项目目标。项目的目标设计得过大，应当更加贴近润灵具体从事的协助红基会招标事宜。项目的活动设计紧密围绕协助红基会招标工作，但是第五项活动与整个招标工作有所偏离，且没有说明如何进行合作倡导，建议可以删去。此外，由于招标工作进度受红基会安排，在立项时项目方案只有活动内容，没有实施的时间，是可以理解的。但是建议润灵可以在进驻红基会组建 5·12 办公室之后，根据招标工作安排向南都公益基金会重新提交具有详细工作计划的项目申请书，方便资助方的管理。项目预算与活动相匹配。

## (4) 可行性评价

润灵之前主要从事企业社会责任咨询，平安保险、万事达卡国际集团等企业曾是他们的客户。此外，润灵还进行一些关于公益事业的社会性研究，开发诸如公益电子简报等公众产品，整合公益事业领域内的信息等。项目负责人张浩而毕业于北大光华管理学院人力资源管理专业，在大学期间就开始策划各种公益项目的实施，熟悉项目管理的相关流程。但是由于润灵此次是第一次为大型的非营利组织提供咨询服务，缺乏相应的工作经验，具有一定的挑战。

## 3. 过程评估

## (1) 项目执行过程回顾

本项目从 6 月 2 日开始，到 8 月 2 日结束，共持续两个月，和申请书上的项目周期一致。根据润灵提交的总结报告和评估工作人员访谈时搜集的信息，现将润灵的项目执行过程总结如表 2。本项目实施大致可以分成三个阶段，从 2008 年 6 月 2 日到 6 月 17 日是红基会招标工作进行筹备的阶段，这一阶段润灵主要草拟招标工作需要的各项管理制度和其他相关文件；从 6 月 17 日红基会召开招标发布会到 7 月 16 日第一期招标截止是第二阶段，润灵的主要工作是接受标书并协助红基会评审委员会进行初评；7 月 16 日到 8 月 2 日是此次项目的第三阶段，期间润灵主要负责筹备红基会公开招标评审委员会的第一次会议。

润灵实际开展的活动基本上按照项目申请书的计划进行，但是第五项活动“其他公募基金会（扶贫基金会、青基会、中华慈善总会等）与民间组织的合作倡导”没有开展。润灵的解释是，这是一项后续性的活动，而且如果红基会没有开展这项活动的计划，润灵也很难抽出时间和精力在项目实施阶段单独进行。

<sup>58</sup> 该表根据润灵提交给南都的项目申请书“活动计划”部分总结而成。

表 2 润灵项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008年6月2日-6月16日	红基会 5·12 公开招标项目第一期筹备工作 • 组建中国红基会 5·12 灾后重建项目办公室 • 草拟公开招标项目管理制度、申请指南、申请书格式等各项文件 • 邀请评审委员会委员、筹备评审委员会第一次会议和开幕等工作	为红基会正式进行对外公开招标工作奠定了基础
2008年6月17日	中国红基会 5·12 灾后重建项目招标发布会召开 <sup>59</sup>	公众了解到红基会公开招标信息，招标工作正式开始
2008年6月18日-7月16日	接收和确认投标申请书 沟通与确认已投标和潜在投标组织	接收到各类项目申请 31 份，经过初选，12 个项目进入红基会第一次评审会议
2008年7月17日-8月1日	筹备和组织红基会公开招标评审委员会的第一次会议	为红基会评审委员会第一次会议举行和确定最终的中标项目做了准备工作
2008年8月2日-8月3日	红基会评审委员会第一次会议举行	确定了最终中标的 5 个项目

## (2) 主要活动

### · 红基会 5.12 灾后重建项目公开招标筹备工作

2008 年 6 月 2 日到 6 月 17 日是红基会公开招标项目的筹备期，润灵主要协助红基会设计招标制度和组织招标发布会。

润灵与红基会签订协议后，在红基会组建了 5·12 项目办公室，办公室接受红基会的管理和监督，办公室成员全部是润灵的工作人员。

在招标制度的设计上，由润灵提出草案，最终报送红基会的主管领导审批。在之前南都公益基金会的 5·12 灾后重建资助项目公开招标制度的制定中，张浩而和另外一个同事曾以志愿者的身份参与过，接触到了南都公益基金会的招标制度和流程，因此在设计招标制度时借鉴学习了南都公益基金会的一些做法。同时红基会在公开招标过程中进行过深入的灾区调研，通过红基会反馈的信息，润灵了解了更多的灾区需求信息和 NGO 在抗震救灾中的表现，为制定更合适的招标制度提供了根据。

红基会招标发布会的筹备工作主要由润灵负责，包括准备会议的材料，联系会议出席人员，同时发布信息向社会大众传达红基会公开招标的信息。

在筹备工作中，由于没有和公募基金会的经验，最初润灵拟定的文件与红基会的要求不一致，会经常修改。后来润灵经过一段时间的了解、适应和磨合逐渐适应了红基会的要求。

### · 红基会 5·12 灾后重建项目投标书的接收和确认

所有申请红基会 5·12 灾后重建项目的标书均先投递到润灵，由润灵进行初步的审查。这个过程中，润灵主要按照公开招标规定的项目实施点的地域范围和项目活动内容范围等硬性指标对投标项目进行筛选。凡遇到投标项目实施地不在规定的重灾区范围内、项目内容超出红基会公开招标的规定界限、财务预算超出招标的最高限额 200 万，或者标书表述不明的任何一种情况，润灵都需要将这些标书的返回申请机构并给出修改意见。

同时，润灵每个月都要做项目推进简报，对申请项目的状况做一个描述，并且向评审委员会推荐他们觉得比较好的项目。除了接受主动投标的项目申请，润灵还对一些机构进行邀标，动员他们

<sup>59</sup> 这项活动和最后的红基会评审委员会第一次会议召开都是红基会举办的，但是润灵作为红基会招标项目的具体实施机构，为这两次会议的筹备和组织做了许多工作，同时也为了更加清楚地划分润灵项目的各个阶段，因此该表把这两项活动单列出来，作为润灵整个项目的一部分。

参与投标。

期间，润灵做了大量的沟通和协调工作，与近 200 家 NGO 取得联系，接到约 400 个询问电话。从 2008 年 6 月 18 日开始接收标书到 7 月 16 日标书投递截止，润灵共收到各类项目申请 31 份，其中不符合格式要求和硬性指标的共 3 份，经确认的有效项目申请 28 份，经初评推荐并向评委会公示审核有 12 个项目进入第一次评审会议。

据张浩而介绍，一些 NGO 第一次参与投标，递交的标书不符合要求，如预算超限、实施地不明等。每一个不符合要求的项目申请都需要反复地修改，少则修改几次，多则二三十次。

#### · 红基会 5·12 灾后重建项目公开招标评审委员会第一次会议的筹备和组织

红基会于 2008 年 8 月 2 日到 8 月 3 日在汤山假日温泉会议中心举办了第一次评审会议。这次评审会议规模较大，参会者有 200 多人，持续两天。为了做好会议筹备工作，除了润灵项目团队的 6 名工作人员，红基会还分派了 2 名工作人员参与到会议筹办中。润灵主要负责招标直接相关的技术性工作，比如会议材料的准备，联系投标机构、组织评委会、设定答辩流程、会场答辩计时等；而红基会的工作人员主要负责行政性工作，如酒店的预定、车辆的安排等。

通过初审的 12 个项目派代表分别进行了陈述和答辩，评审委员会通过记名投票的方式进行了最后的表决。共有 5 个项目通过最终的复评。这五个项目共得到红基会资助项目款 683 万元。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金和人力资源，所有的资金都由南都公益基金会资助。

#### · 资金

南都公益基金会的资助的时间为两个月，即资助红基会第一期招标期间润灵所做的工作。在红基会正式做出招标决议后，润灵在其第二期、第三期招标工作的服务都由红基会来支付报酬。

润灵共向南都公益基金会申请了 38815 元，项目实际花费 39131 元。南都公益基金会已向润灵拨付了所有的项目申请资金。资金的花费主要集中在润灵项目团队的人员费用，占总支出的 76.67%。其他各项支出见表 3。房屋租金指在红基会第一期招标两个月期间润灵本部办公室的房租。差旅费指润灵在本项目期间往返本部和红基会办公室或者去往南都公益基金会等其他机构以及红基会招标会场的一些交通费用。税费的产生是因为润灵作为一个工商注册的机构，每开具一张发票都需要缴纳一定比例的税额。

通过财务表格可以看到，本项目的实际支出基本按照预算来执行。其中，人员费用实际支出比预算多了 3000 元，主要是实际中发放的志愿者补助多于预期。

表 3 润灵“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目财务表格<sup>60</sup>

费用项目	预算金额	实际支出金额 (元)	占总支出的比例
1、人工费(包括劳务费及通讯补贴等)	27000	30000.00	76.67%
2、材料和设备费(房屋租金)	3800	3800.00	9.71%
3.培训费(含参观费用)	1880	0.00	0%
3、差旅费	4000	3196.00	8.17%
4、税费	2135	2135.00	5.46%
合计	38815	39131.00	100.00%

#### · 人力资源

红基会 5·12 项目办公室工作人员全部来自润灵项目团队，是红基会招标筹备工作的核心机构。本项目开展期间，办公室工作人员有 3 名。张浩而作为办公室主任负责办公室整体的协调，另外两

<sup>60</sup> 资料来源：评估过程中搜集到的润灵财务报表。

名员工作为办公室的工作人员处理日常工作。张浩而为北大光华管理学院本科毕业，其他两人均为研究生。

同时，本项目共有三名志愿者参与，主要是以前和润灵有过联系的高校学生。主要工作是协助润灵的团队筹备各种会议、进行对外联系沟通。张浩而表示，3名润灵的员工再加上3名志愿者，人手基本满足项目需要。项目团队在项目中耐心细致的表现让她很满意。

另外，在筹备红基会5·12灾后重建项目公开招标评审委员会第一次会议的过程中，红基会还分派了2名工作人员参与其中。

#### (4) 机构对项目的管理

在润灵与红基会的关系上，张浩而表示从红基会5·12办公室正式成立那天起，润灵就不能以“润灵公益事业咨询”的身份做任何关于红基会招标工作的事情，而是嵌入到红基会组织内部，服从红基会的领导。润灵所做的任何决策都要经过主管领导的完全同意和签字才能执行。润灵和红基会有定期沟通机制，一般情况下每周会和红基会的领导开一次会；如果遇到紧急情况，则会召集红基会的各部门一起开会讨论。

润灵对项目的管理主要有两方面。一是人员保证，红基会招标工作前后分为三期，在每一期的时段内，润灵都尽量保证工作团队的稳定，避免人员更换产生的不便。二是实行每日工作报告制度，即每天要填写工作进度报告表，把当天完成的任务和待办的事项作一个梳理。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

润灵在项目申请书中提到可能以后会遇到红基会的政策风险，实际操作中红基会的政策比较稳定，预计的风险没有发生。

项目实际遇到的困难主要有两方面：一是润灵没有与公募基金会合作过，因此与公募基金会的磨合历经了一个比较长期的过程。“因为我们不是特别熟悉公募基金会，比如说撰写文件，红基会要求比较公文式的风格，我们就有些不适应，可能风格上会有一些不匹配”<sup>61</sup>。针对这个问题，张浩而说：“我们尽力融入到他们的工作风格中，同时对于他们一些不好的习惯我们也有指出，让他们改正，这个过程还是比较艰难的。”项目面临的第二个困难是草根NGO的标书撰写存在各种问题，润灵需要对每一个不合格的申请书给出反馈意见，工作量非常大。入围到评审会参与答辩的项目还需要做陈述和答辩用的PPT，即使通过终审，有的标书还需要进一步修改，所有这些过程都要有沟通。对于这些困难，张浩而表示，润灵也是草根NGO，能够理解目前草根NGO的状况，一方面调整团队的心态，做到细心、耐心，遇到标书中的错误尽量不产生厌烦情绪；另一方面在指出标书不足时做到有理有据。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

现将项目成果总结如下<sup>62</sup>：

①五个中标项目。红基会第一期公开招标结束后，共有五个项目通过最终的评审会答辩和红基会理事会的批准，成为第一期的中标项目，共得到资助款项683万元。

②一篇新闻稿。由于红基会招标项目要定期对外公布信息，在每一期都需要经过新华社发出一篇新闻稿报道当期招标工作的实施情况。第一期的新闻稿由润灵撰写并通过新华社对外公布。

③2期简讯。简讯内容主要是跟踪整个招标工作的推进，每个月一期，由润灵编辑，主要介绍第一期投标中标项目。

④提交给红基会的招标工作总结报告。这份报告主要对整个招标工作做了回顾，梳理了招标的经验 and 不足，部分内容来源于第一期招标工作。由于报告的知识产权归属红基会，润灵不方便出示，报告的具体内容我们无法了解。

“促进公募基金会与民间组织合作进行灾后重建”项目的主要工作是协助红基会做好第一期的招标工作。红基会在其13亿捐款中拿出了2000万，通过公开透明的方式面向NGO进行招投标，

<sup>61</sup> 引号中的话根据访谈时张浩而的回答录音整理而成，下同。

<sup>62</sup> 按照润灵南都公益基金会项目的界定，这里只列出其协助红基会第一期公开招标期间的成果。

支持民间组织的灾后重建项目。红基会理事长王汝鹏称，这 2000 万产生的影响超过了他们在灾区安排 6 亿的捐款。

## (2) 媒体报道

目前尚未有媒体单独针对润灵为红基会招标所做的工作进行报道。曾经有人要来采访润灵，但被润灵拒绝。因为润灵跟红基会的协议规定所有的知识产权归属红基会，润灵不能单独随便对外公开招标信息。

## (3) 对机构的影响

本项目对润灵有两个影响：一是润灵作为红基会招标项目的实施方，其工作和贡献虽然没有被媒体报道，但是在公益事业领域内更多的人知道了他们，提升了润灵的公信力；二是通过本项目润灵积累了项目经验，以后再做类似的事情会更加得心应手。

## (4) 项目的可持续性

红基会的公开招标项目被媒体广泛的报道，引起社会的极大关注，使社会对公募基金会面向民间组织公开招标的模式有了更多的认识。同时由于有了本项目的经验，润灵考虑在未来为更多公募基金会做招标咨询工作。

## 5. 总结

考虑到项目初期红基会招标的工作还在酝酿中，无法为润灵支付项目运作费用，同时南都公益基金会秘书长徐永光希望能够促成公募基金会和民间组织的合作，加快红基会的招标决定，主动邀请润灵申请南都公益基金会 5·12 灾后重建项目并提供其工作团队的成本。

本项目的核心任务是协助红基会实施 5.12 灾后重建工作的招标。具体的项目活动除了“其他公募基金会与民间组织的合作倡导”这项活动没有开展，其他项目活动如期完成。润灵在招标初期借鉴了南都公益基金会的招投标制度，协助红基会制定了“红基会 512 灾后重建”招投标制度；并协助红基会举办了招标发布会和评审会、对投标机构的项目申请书进行初选等活动。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

①当申请书中提到的一些活动未能按计划完成，即项目内容发生变更时，需要及时跟资助方沟通协商；②由于本项目在向南都公益基金会递交申请期间，项目比较紧急，项目目标和项目实施方案的设计较为简单抽象，但是在项目基本稳定下来之后，应该向资助方及时补交项目具体的项目目标和实施方案，以便资助方对项目的进程和项目目标进行管理。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

张浩而在举办“YTC2008 非营利组织高校宣讲暨招聘会”时结识了南都公益基金会的徐永光秘书长，在申请本项目之前也参与了南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的招标工作。润灵于 2008 年 6 月 5 日向南都公益基金会递交了本项目的申请书，并在 6 月 11 日得到正式批准。第一笔项目资金于 6 月 30 日到位。

润灵在红基会第一期招标期间和南都公益基金会一共沟通了三四次，主要通过电话和南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室的韦爱华联系，均为润灵主动联系南都公益基金会，沟通内容涉及协议签署、资金拨付等。另外，润灵将每一期的项目简讯都抄送给南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室。

## (2) 对南都公益基金会的评价及建议

张浩而表示，南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目办公室的工作人员工作态度很好，工作能力也很不错。她认为他们做的很合格，凡是机构需要的信息和帮助都会给予支持，对机构要求也比较严格。

项目监管上，张浩而介绍认为可能因为本项目比较特殊，南都公益基金会的监管相对少些。润灵有时会收到南都公益基金会工作人员的建议；另外，有些机构同时向南都公益基金会和红基会申请项目，润灵会向南都公益基金会核实向这两家基金会申请的项目经费有没有重合的地方。

张浩而对南都公益基金会的建议有两点：一是她认为南都公益基金会没有把最后 10% 的项目款及时拨付，她和南都公益基金会对双方签订的协议的理解存在偏差。协议上规定“项目报告得到确认的二十个工作日内”南都公益基金会将拨付最后的 10% 项目款，润灵建议这一条协议应表述地更清楚。二是南都对提交项目材料的要求前后不一致，润灵需要重新准备一些文件，为项目开展带来变动和麻烦，因此希望南都公益基金会不要经常改变一些原定的计划。

# 深圳市登山户外运动协会

## “‘5·12 救援行动’ 聚爱义工联合行动小组”项目

### 评估报告

评估参加者：蒋金富、李呈呈、罗瑞雪、许文文、  
刘伯盈  
报告执笔人：蒋金富

#### 摘要

“‘5·12 救援行动’ 聚爱义工联合行动小组”项目由遵道镇志愿者协调办公室负责执行，申请资助金额 4.811 万元，项目周期为 6 月到 9 月。

项目原定在 3 个月内为 40 个乡镇 2 万人提供 3 个月基本生活物质的项目目标，办公室在实际执行项目过程中发现原定项目方案不可行，改变了项目计划，转而实施“废墟上的快乐假期活动”和“特殊人群关怀活动”。前者在遵道镇镇建设完成 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。后者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。

这两项项目活动拉动了大量的外部资源，满足了灾区/灾民的需求，补充、完善了政府工作的不足，发挥了志愿者组织的优势，成效显著。项目团队工作投入，乐于奉献，表现除了强烈的社会责任感和志愿精神。

评估人员对本项目的建议由三点：一、设计项目时要结合目标群体的需求、项目团队的工作能力以及可能遇到的风险等因素设计切实可行的项目目标和项目活动；二、设计项目活动要尽可能详细，以便进行进程管理；三、当项目活动内容发生重大变更，项目执行机构应向南都公益基金会重新提交项目申请书。

### 1. 实施机构简介

本项目实际的执行团队是遵道镇志愿者协调办公室（以下简称办公室，2008年10月改名为遵道镇社会资源协调办公室）。办公室是2008年5月18日，由友成企业家扶贫基金会、贵州志愿者、深圳市登山户外运动协会、四海同心志愿者和万科联合发起成立，并被纳入到遵道镇的抗震救灾指挥部。由于办公室没有注册，无法人地位，项目经费无法转账，经过协调，以“深圳市登山户外运动协会”的名义向南都公益基金会申请了本项目。

罗世鸿是办公室的协调人，他原来是贵州高地发展研究所的负责人，主要从事农村社区发展、农民工职业健康等领域的工作，2008年初参与了贵州雪凝灾害的救援工作中，配合政府完成了多个地区的灾后重建的规划工作。

### 2. 项目简介

2008年5月28日，办公室向南都公益基金会递交了“‘5·12救援行动’聚爱义工联合行动小组”项目，申请资助金额4.811万元，并于6月12日获得批准。项目周期为6月到9月，其主体的活动是“废墟上的快乐假期”（以下简称快乐假期）支教活动，主要是为绵竹市遵道镇的所有中小學生提供丰富多彩的课内课外教学及活动机会，让孩子度过一个快乐、安全的假期。同时，办公室还为遵道镇的弱势人群募集和发放了医疗用品、卫生护理用品、奶粉、米粉、衣物等物资。

## 二 评估过程描述

2008年11月中旬，评估工作人员通过阅读和分析“‘5·12救援行动’聚爱义工联合行动小组”的项目申请书和网上相关报道，制定了实地评估的调查方案。

2008年11月26日，评估工作人员蒋金富在绵竹就本项目的项目设计和具体实施情况访谈了汪跃云。汪跃云是项目团队的核心成员之一。

2008年11月28日，评估工作人员蒋金富、李呈呈、罗瑞雪、许文文、刘伯盈前往遵道镇板房学校、双土村、高安村、双泉村、黄金村等地对本项目的受益群体学生、学生家长 and 弱势人群进行问卷调查，共有30人接受调查，全部问卷有效。期间，评估人员还访谈了快乐假期活动志愿者骨干李加英，并对一些项目信息进行核实。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

在向南都公益基金会申请项目以前，办公室已经在遵道镇成立，当时的主要工作是协调各地的民间组织和志愿者帮助政府发放物质。在物质发放的过程中，他们发现妇女紧缺卫生用品，另外3岁以下还没断奶的婴幼儿由于母亲的条件比较差，奶水供应不足，于是就想着为这些特殊人群做一些事情。最终把目标人群定为70岁以上老人、孕妇、0-2.5岁婴幼儿、残疾人、五保户以及其它需要特别照顾的人群。办公室希望能为更多人做点事情，帮助他们渡过难关，因此把项目的实施范围锁定重灾区40个左右的乡镇（其中绵竹市20个）。同时他们认为，基础设施、交通、基本生活都能够恢复起来一般需要在三个月，因此把发放物质的标准设定在“为目标群体提供能维持三个月的生活必需品”。

但是他们马上发现自己对项目的估计过于乐观，原来制定的项目计划根本不可行。第一，办公室无法协调那么多的志愿者去做这个事情；第二，办公室无法募集到那么多的资源；第三、很多乡

镇的交通非常糟糕，车辆进不去；第四，许多乡镇不让志愿者进去；第五，特殊人群筛选的工作量很大。办公室把这个情况跟 NPI 主任吕朝反映，更改了项目计划，把工作中心放在“快乐假期”活动上，同时仅在遵道镇针对特殊人群发放物质。

## 2. 理论评估

### (1) 项目目标

在项目申请书中，项目目标非常具体，即为重灾区 40 个左右乡镇的妇女、婴儿、孤老等特殊人群提供服务，帮助目标人群在当前的紧急情况下解决基本的健康、营养需求，为目标群体提供能维持三个月的生活必需品。直接服务 2 万人，间接受益家庭总人口在 8 万人左右。

### (2) 项目方案

为了实现这些项目目标，办公室制定了如表 1 的项目方案。

表 1 “5·12 救援行动” 聚爱义工联合行动小组” 项目实施方案<sup>63</sup>

阶段	时间 (2008 年)	主要工作	主要成果
1. 准备	6 月 1 日 - 6 月 7 日	组建协调小组，完成志愿者的招募和团队组建；确定行动地点，确定政府合作。	团队组建
2. 执行	6 月 6 日 - 8 月 1 日	各行动小组执行计划，完成调查和物资发放。	完成对两万人的服务

### (3) 对立项报告的评价

办公室是一个新成立的机构，它成立的初衷就是希望能在紧急救灾和灾后重建中为灾区人民提供力所能及的帮助，因此本项目的项目活动与机构的宗旨是一致的。项目目标比较具体，但是其中部分指标不够清晰，比如，“能维持三个月的生活必需品”到底指什么，量是多少，这一点申请书中没有说明。机构计划的项目活动与项目目标存在因果关系，但是实施方案过于笼统，不够具体，项目工作人员很难根据这个方案去实地完成工作。从项目的预算中可以看出，本项目只向南都公益基金会申请人员经费，为完成本项目，办公室计划招募志愿者 30 人，但 30 人不足以实现在 3 个月内为 40 个乡镇 2 万人提供 3 个月基本生活物质的项目目标。申请书中，办公室已经考虑到了运作资金、物质供应、项目管理上的一些风险，并提出了这些问题的解决方案，但是本项目最为重要的人力、交通、项目可行性等方面的风险没有提及。

### (4) 可行性评价

项目团队的几名核心成员罗世鸿、罗世文、汪跃云、黄寅等都参与了 2008 年初的贵州雪凝救灾行动，有灾害管理的经验。同时，在成立办公室以前，来自四川、贵州、北京、陕西等地的民间组织和志愿者已经成立了“5·12 民间救援行动组”和“聚爱义工联合行动小组”等临时协调机构，遵道镇是主要工作地点，这些都为本项目的实施提供了经验支持和人力上的支持。另外，遵道镇在地震以后，交通状况相对较好，并且对民间组织和志愿者开放，因此许多组织、个人和物质从全国各地涌到遵道镇，其中友成企业家扶贫基金会在办公室成立前夕为遵道镇捐赠了家合资 200 万元左右的物质，为本项目的顺利开展提供了所需的人力和物力资源。但是，这些资源对于 40 个乡镇的项目目标来说远远不够。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

项目于 2008 年 6 月初启动，到 2008 年 9 月结束，具体执行过程见表 2。

<sup>63</sup> 资料来源：“5·12 救援行动” 聚爱义工联合行动小组” 项目申请书。

表2 “5·12救援行动”聚爱义工联合行动小组”项目的执行过程回顾

日期 (2008年)	活动	结果
6月1号~7月31号	快乐假期	为遵道镇10个村99个组1297名学生提供了课内外的教学和活动。
6月1号~9月底	特殊人群关怀	1、为遵道全镇的2501名弱势人群建立了档案，并录入到资料库； 2、为特殊人群有针对性的募集和发放了医疗、卫生护理用品，奶粉，米粉，衣物等物资。

对比表2和表3可以发现，项目实际的活动与计划有很大的差别。在项目的执行过程中，办公室发现原来制定的项目计划根本不可行。第一，办公室无法协调那么多的志愿者去做这个事情；第二，办公室无法募集到那么多的资源；第三、很多乡镇的交通非常糟糕，车辆进不去；第四，许多乡镇不让志愿者进去；第五，特殊人群筛选的工作量很大。办公室把这个情况跟南都公益基金会5·12灾后重建项目办公室的常务副主任吕朝反映，更改了项目计划，把工作中心放在“快乐假期”活动上，同时仅在遵道镇针对特殊人群发放物质。

## (2) 主要活动

### ·快乐假期

以“为家长分忧，给孩子快乐”为目标，办公室在2008年6、7两个月内，组织实施了“废墟上的快乐假期”活动。项目共为前期策划准备、实施和收尾3个阶段。

①前期策划准备，时间为6月1日至6月25日。办公室组织志愿者学生和学生家长，准备活动方案、教案、教具，同时与项目区内相关村组干部或老师联系，确认各村组的协调人，并募集教学用具、图书等活动所需物品，并招募、选择、确定志愿者，征募流动教学车辆。6月6日办公室在秦家坎村十四组进行快乐假期活动试验，6月10日第一个教学点双土村五组正式开课，所有教学点的志愿者都前去观摩学习，为后续工作积累经验。

为进一步完善课程架构，办公室对课程设置及教学管理制定了具体的措施和内容，在课程设置上，把内容分为四类：文化类、体育（游戏）类、美术类、音乐类，各项内容各占1/4，在教学管理上分别制定了“安全管理条例”及“课时要求”等制度。

②项目实施，时间为6月26日至7月26日。办公室继续完善教案，面向全社会招募志愿者，实施项目计划，努力将活动点工作日常化，并进行推广。

志愿者在各个活动点开展形式多样、知识性、趣味性的课内课外教学活动，为参加活动的学生赠送少儿读物。秦家坎小学活动点组织了话剧表演活动；双泉村活动点用体育活动的形式进行防灾演习；同心学堂进行安全隐患的排查，并进行了防火演习；香油厂教学点设计了漫画墙；吴庆元老师的创智夏令营受到了孩子们的热烈欢迎。

③项目收尾，时间为7月27日到7月31日。志办公室积极筹划“快乐假期，唱响未来”的文艺汇演活动，旨在“作为前期快乐假期模式经验工作总结；也是各教学点学生得到一个表现的机会，展现他们从学到的新知识，让快乐假期，快乐收尾；同时也给政府、社会展现志愿者在这个项目上取得的成果，以便后期项目的开展得到各方的支持；并给各个点学生、村民与志愿者、各志愿者之间提供一次沟通的机会”<sup>64</sup>。7月27日上午，尽管现场下着大雨，文艺汇演仍旧如期在秦家坎小学按时举行，现场气氛热烈。

项目最终在遵道镇建设完成12个教学活动点，每个教学点覆盖2到4个组，配备5到10名志愿者，每个教学点接纳20到100多名学生不等。参与此项目的志愿者共有211人，共设计了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名学生在复学前提供丰富多彩的课内课外教学及活动机会。快乐假期的活动还吸引了其它乡镇的学生的参与。

<sup>64</sup> 办公室提交的“5·12救援行动”聚爱义工联合行动小组项目总结报告。

本项活动得到了当时几乎所有在遵道镇开展工作的民间组织的支持，许多企业和志愿者为本项目提供了物质支持和人力支持，南都公益基金会的项目经费为 138 名参与本项目的志愿者按每人每天 10 元的标准提供了总计 27200 元的伙食补贴。

· 特殊人群关怀

特殊人群关怀活动是办公室的一项常规活动，从 5 月底就着手进行，一致持续至今。办公室在 2008 年 5 月份协助政府发放物质的时候就已经发现了这些人群的需求，原计划在 40 个乡镇展开，但是限于人力物力等方面的困难，最后只在遵道镇实施这个活动。本项目活动分为两个部分：一是对特殊人群进行筛选，建立特殊人群档案（数据库）；二是为特殊人群发放物质。

数据库的建立主要依托前期的“特殊人群调查小组”的调查结果，随后又进行修正和补充，逐步完善了数据库。目前，办公室已为遵道全镇的 2501 名弱势人群建立了档案，并录入到资料库。其中，包括 70 岁以上老人 1532 人，五保户 193 人，0-3 岁婴幼儿 334 人，孕妇 40 人，残疾（含智力障碍）350 人，需特殊关照的对象 52 人。

原本计划为特殊人群提供能够微循环维持 3 个月的基本生活物质，但是后来物质募集出现了困难，就主要依托现有的物质资源（部分物质在活动开展的过程中陆续募集），结合特殊人群的不同需求进行发放。募集和发放了医疗、卫生护理用品，奶粉，米粉，衣物等物资。办公室组织志愿者对前期剩余物资进行盘点，然后根据特殊人群的信息，先是以村组为单位，后来以家庭为单位，为遵道镇 2501 位“70 岁以上老人、孕妇、0-2.5 岁婴幼儿、残疾人、五保户以及需要特别照顾的人群”发放了医疗、卫生护理用品，奶粉，米粉，衣物等物资。

表 2 “5·12 救援行动” 聚爱义工联合行动小组” 项目财务报告<sup>65</sup>

费用项目	预算	累计支出	节余或超支
1. 通讯费用	1500.00	1500.00	0
2. 场地租赁费、培训费	600.00	0.00	600.00
3. 办公杂费	0.00	600.00	-600.00
4. 燃油补助	6000.00	3432.00	2568.00
5. 交通补助	6000.00	6000.00	0.00
6. 伙食补贴	22500.00	27200.00	-4700.00
7. 志愿者保险费用	9000.00	6900.00	2100.00
8. 5.5% 税点	2508.00	2498.76	-9.24
合计	48108.00	48130.76	-41.24

(3) 资源动员

南都公益基金会为本项目提供了项目经费 48108 元。其中，伙食补贴的支出是指快乐假期活动开展期间，办公室为 138 名参与本项目的志愿者按每人每天 10 元的标准提供了总计 27200 元的伙食补贴。办公室在 7 月中旬向南都公益基金会提交了转移支付部分费用的申请，提出用于购买志愿者保险的部分资金用于志愿者在成都休整的租房、日常用品、交通的费用，获得同意。

快乐假期活动开展期间，参与此项目志愿者共有 211 人，既有来自友成企业家扶贫基金会、深圳户外登山运动协会、万科、中国扶贫基金会、哈佛基金会、陕西十家 NGO、北京农家女、上海磨房等在遵道开展活动的组织志愿者，又有临时招募的个人志愿者，他们为本项活动提供了许多人力物力上的支持。此外，中华联合财产保险股份有限公司德阳中心支公司为参加“快乐假期”的孩子捐赠了 1000 个名额的保险，同时也为部分服务时间相对较长的志愿者捐赠了保险；上海启明星为我

<sup>65</sup> 根据办公室提交给南都公益基金会的财务报告整理。

们提供了 3000 份文具包；宁波特警为参加快乐假期的近 1300 名少年儿童提供了鞋子；其他机构或个人志愿者提供了水壶、文具、玩具、交通等资源的支持。

特殊人群关怀活动由于办公室自身没有统计物质发放总量，所提供物质发放清单比较凌乱，因此无法统计物质发放总量。物质的来源主要是早期友成企业家扶贫基金会等机构捐赠的物质以及后来陆续募集的部分物质。

#### （4）组织对项目的管理

办公室制定了《遵道镇志愿者工作守则》、《遵道镇志愿者协调办公室关于志愿者管理的几点通知》等制度，用以规范机构的管理。在本项目中，除了要求志愿者遵循以上规定以外，还制定了一系列的管理原则、指南等。对志愿者的管理、教务管理和资源的管理都作出了明确规定。为防止以外，办公室还动员保险公司为参加“快乐假期”的孩子捐赠了 1000 个名额的保险，同时也为部分服务时间相对较长的志愿者捐赠了保险。评估认为，作为一个临时组建的志愿性组织，办公室能做到这种管理已实属不易。

#### （5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

政府对于办公室的态度，刚开始是观望的态度。友成企业家扶贫基金会在救灾初期提供的 200 万的紧急救援物质非常暖人心，一定程度上帮助办公室取得了政府的信任。办公室从发放紧急救援物质开始，一步一步作了许多社区的工作。

办公室的工作也使得当地老百姓抱怨政府的工作，他们说志愿者都是挨家挨户进去的，政府连门都不进。当地政府就告诉我们说，不要把你们的工作跟政府孤立开来。因此办公室入户时都特别强调，他们只是来帮忙的。中秋节前夕，政府告诉办公室板房区老百姓情绪比较不好，希望办公室组织一些活动减缓一下板房区的情绪。由于时间比较紧，而办公室联系的搞活动的机构要一个星期之后才给回复。办公室于是启用了预案，组织了月饼发放及放露天电影活动。

## 4. 效果评估

### （1）项目成果

“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 个月的时间里在遵道镇镇建设完成 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。

### （2）未实现的项目目标

项目原计划在 3 个月内为 40 个乡镇 2 万人提供 3 个月基本生活物质的项目目标。但在项目的执行过程中，办公室发现原来制定的项目计划根本不可行。第一，办公室无法协调那么多的志愿者去做这个事情；第二，办公室无法募集到那么多的资源；第三、很多乡镇的交通非常糟糕，车辆进不去；第四，许多乡镇不让志愿者进去；第五，特殊人群筛选的工作量很大。办公室把这个情况跟南都公益基金会 5·12 灾后重建项目办公室的常务副主任吕朝反映，更改了项目计划。

### （3）受益群体的满意度

调查发现，目标群体对本项目给予了非常高的评价。90.0%的人对这个项目评价为“很好”，10.0%的人评价为“好”；56.7%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助，40.0%的人“希望”再次得到这个项目的帮助；90.0%的人“肯定会”向其它需要同样帮助的人推荐本项目，6.7%的人“也许会”推荐本项目。可见，目标群体对本项目的认可度是非常高的。

问卷调查还表明，93.3%的人都跟项目工作人员有过接触，对工作人员的工作态度全部评价为“态度很好”或者“态度不错”；76.7%的人对办公室的工作效率评价为“非常高”，23.3%的人评价为“高”；90.0%的受访者对项目团队的评价为“很满意，服务质量高”，10%的受访者认为“不好评价”。

(4) 目标群体的参与性

在项目执行过程中，办公室主要通过三种方式向目标群体传递项目信息，第一是项目工作人员入户告知；第二是通过村干部和老师告知；第三，通过张贴的海报和条幅告知。通过对目标群体的问卷调查，我们看到，通过其他村民和同学也是目标群体获取信息的重要渠道之一。

表 3 项目信息的获取途径

项目信息的获取途径	频数
通过地方干部或老师介绍	15
通过项目机构的工作人员介绍	13
通过其它人或同学介绍	12
通过张贴的海报或条幅看到	4
电视新闻	3
报纸	4
网络	2
广播	3
其它	3

问卷调查还表明，村民对本项目的服务对象和主要目的非常清楚，对项目的工作计划和进展情况也比较了解。

问卷调查发现，对于办公室实施的具体项目活动，目标群体参与率较高，评价很好。问卷调查表明，30 名被访者有 1 人知道南都公益基金会资助了这个项目。

表 4 信息透明的程度

	是	否	总计
您是否知道项目的工作计划	21	9	30
百分比 (%)	70	30	100
您知道此项目是为谁服务的吗?	28	2	30
百分比 (%)	93.3	2	100
您知道此项目的主要目的吗	28	2	30
百分比 (%)	93.3	6.7	100

(5) 媒体报道

据不完全统计，截至 2008 年 10 月 15 日，共有 9 家报纸，2 家网络媒体，1 家杂志对遵道志愿者协调办公室进行了报道。

(6) 对机构的影响

汪跃云认为，本项目的实施锻炼了志愿者团队。虽然项目工作团队没有拿薪水，表面上是贡献，但是对他们的成长是非常有意义的。他还表示，通过本项目的实施增加了项目管理经验，如果重新做的话，我他把时间收缩，把经费支出更紧凑一些，稳定维持在一个月，集中到一个项目当中去。

(7) 项目的可持续性

本项目结束后，办公室继续留在遵道镇为灾区/灾民服务。汪跃云告诉评估人员，办公室制定了一个战略规划即将实施，有 4 个方向，一是完善社区服务体系，二是协助恢复和发展社区的生计，三是打造一个多方参与平等对话的民间的灾后重建中的综合服务平台，四是协助社区自组织的发展。

表 “5·12 救援行动” 聚爱义工联合行动小组” 项目媒体报道列表

序号	报道日期	媒体名称	报道标题
1	2008 年 6 月 10 日	人民日报	参与灾后调查 帮助制定安置规划 灾区志愿服务转型
2	2008 年 6 月 27 日	新京报	遵道镇的志愿者
3	2008 年 7 月 2 日	新京报	四川绵竹救灾样本调查: 政府将 NGO 纳入救灾体系 你们的感恩让我永远铭记
4	2008 年 7 月 1 日	《农家女》杂志	聚爱成海 遵道, 难忘的 11 天
5	2008 年 7 月 14 日	四川日报	绵竹年画 并未遗失的美好
6	2008 年 7 月 29 日	南方都市报	深圳志愿者在川打造新农村重建实验
7	2008 年 8 月 18 日	公益中国网站	一群可爱的人——绵竹遵道记事之一
8	2008 年 8 月 22 日	公益中国网站	遵道人——绵竹遵道记事之二
9	2008 年 9 月 9 日	中国青年报	团委携手 NGO 打造“遵道模式”
10	2008 年 9 月 12 日	德阳日报	村临时文化活动中心, 我们喜欢
11	2008 年 9 月 27 日	四川日报	60 余家旅行社老总绵竹“探路”
12	2008 年 10 月 6 日	今日绵竹	国庆节: 志愿者为老人送去冬衣
13	2008 年 10 月 14 日	德阳共青团网站	团市委指导调研遵道志愿者工作

## 5. 总结

办公室在实际执行项目过程中发现原定项目方案不可行, 改变了项目计划, 转而实施快乐假期活动和特殊人群关怀活动。这两项活动拉动了大量的外部资源, 满足了灾区/灾民的需求, 补充、完善了政府工作的不足, 发挥了志愿者组织的优势, 成效显著。项目团队工作投入, 乐于奉献, 表现除了强烈的社会责任感和志愿精神。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

一、设计项目时要结合目标群体的需求、项目团队的工作能力以及可能遇到的风险等因素设计切实可行的项目目标和项目活动; 二、设计项目活动要尽可能详细, 以便进行进程管理; 三、当项目活动内容发生重大变更, 项目执行机构应向南都公益基金会重新提交项目申请书。

### 2. 反馈性评估

罗世鸿和汪跃云很早就知道南都公益基金会了, 汪跃云是在 2008 年 4 月份的时候通过新公民学校知道南都公益基金会的。地震发生后, 他们通过四川 5·12 民间救助服务中心了解到南都公益基金会设立了 5·12 灾后重建资助项目。另外, 各个 NGO 之间都在相互交流, NPI 的吕朝等工作人员过来的时候也向他们介绍了此项目。

办公室于 6 月 5 号向南都公益基金会递交了项目申请, 很快获得批准, 并于 6 月下旬即获得南都公益基金会拨款。办公室一般跟南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员黄淑敏联系, 前后有 10 来次, 主要是关于转账和转移支付的事情。另外还发过邮件, 问过项目结项的事情, 南都公益基金会说可以适当延长。南都公益基金会还跟他们说过联系外部机构进行评估的事情。

对于 5·12 项目办公室的工作人员能力的评价, 汪跃云认为从他的这个角度看不出来, 不好评价。对于南都公益基金会, 汪跃云认为, 跟友成企业家扶贫基金会相比, 南都公益基金会执行力要强一些, 跟中国扶贫基金会比起来, 要年轻一些。如果打分的话, 南都公益基金会属于良偏上。南

都公益基金会对资助这个事情比较上心，能想到资助我们。

汪跃云指出，5·12 灾后重建资助项目起到了一个孵化的作用，催生了很多的东西，对民间组织的发展很有帮助。该项目还在行业交流上提供了资金，做了很多事情。

汪跃云希望南都公益基金会能够在资助的方式上更加灵活一些。他自身也面临着国家的财务审计，如果拿不到捐赠发票，面临税务的压力。既然你自己都面临着这个压力，那就要体谅民间组织，不能把这个转嫁给民间组织。不然民间组织如果做不了，就只好放弃了。

此外，汪跃云建议 5·12 项目办公室要把项目进度控制好，主动催一下。

# 北京桃李天教育咨询中心 “桃李满天下爱心图书计划”项目 评估报告

评估参加者：罗瑞雪、许文文  
报告执笔人：罗瑞雪

## 摘要

北京桃李天教育咨询中心主要通过网络开展志愿公益助学项目 Our Free Sky (OFS)。本次实施的“桃李满天下爱心图书计划”项目周期是 2008 年 6 月中下旬至 2008 年 11 月，项目在四川省青川、北川、彭州、里县实施。项目主要活动包括：通过在 OFS 网络平台发布信息，募集各种图书，以满足各学校和安置点对图书的不同需求；通过志愿者把书送到学校，同时进行走访、调研以随时掌握受助点的图书需求信息，使图书配置最优化。本项目的直接受益群体是收到图书捐赠的学校和安置点的学生。评估结果显示，这些图书对恢复学校课程起到了很大帮助，目前已有的图书能暂时保证短期内师生的图书阅读需求。

本项目的不足之处是，项目管理有待完善，包括严格按照项目计划执行。项目计划如需调整，需及时与项目合作者进行沟通。如，项目计划为 100 所帐篷学校提供图书，第一次调研后调整为 7 所受助点，最后又调整为 8 所学校。另，开展募集活动的次数没有达到原计划次数，捐书数量也未完成计划数量。另外，预算使用也有一定调整。

本项目的收获之一是，项目宣传了桃李天公益助学项目，锻炼了志愿者队伍，为 OFS 项目组积累项目管理经验提供了很好的机会。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

“我们的自由天空”(Our Free Sky, 简称 OFS) 公益助学项目组是由来自全国各地以及海外华人的广大爱心志愿者联合发起的, 是广泛吸收社会各界爱心人士自愿结成的、非营利性的志愿者项目组。OFS 项目组以网站 [www.ourfreesky.org](http://www.ourfreesky.org) 作为公益助学、帮困活动的开展及志愿者交流的共同平台。该网站是机构负责人王益于 2006 年 3 月开通, 至今已有 10000 余名注册会员。OFS 项目组设置了以下部门: 爱心书库、爱心支教、帮困助学、心理健康、人力资源、宣传推广、财务部门、海外部门, 每个部门都有相应的常务志愿者和负责人。项目组的成员都有相应的编号, 并使用网名进行交流。

2008 年 5 月, 王益以项目组为载体注册成立北京桃李天教育咨询公司(以下简称桃李天), 性质为工商注册。王益是桃李天唯一的专职人员。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后, 桃李天向南都公益基金会申请了“桃李满天下爱心图书计划”项目, 经费总额为 5 万。2008 年 6 月中下旬至 2008 年 11 月, 桃李天在四川省青川、北川、彭州、里县实施了本项目。项目主要活动有两个方面: 一是通过在 OFS 网络平台发布信息并广泛募集各种图书, 以满足各学校和安置点对图书的不同需求; 二是志愿者把书送到学校, 同时进行走访调研以随时掌握受助点的图书需求信息, 使得图书配置最优化。本项目的直接受益群体是收到图书捐赠的学校和安置点。

## 二 评估过程描述

2008 年 3 月 5 日至 3 月 6 日, 评估工作人员罗瑞雪做了本项目的前期准备工作, 主要是阅读本项目的立项申请书和结项报告书, 以及在网上查阅项目相关的信息。另外, 与项目负责人王益协商确定访谈的时间和地点。

2009 年 3 月 7 日, 评估工作人员罗瑞雪、许文文到北京市杏石口佳明中学与王益进行访谈, 了解“桃李满天下爱心图书计划”项目的具体设计和执行过程。

2009 年 4 月 2 日, 评估工作人员罗瑞雪电话访谈了四川省彭州市红岩镇中心小学陈老师, 对该项目的赠书情况进行了核实。

由于本项目是一个支持性项目, 大量的项目活动都在网络上操作, 同时桃李天的图书捐赠只是各个学校和安置点所接受的图书的一部分, 而且学生分不清楚图书是谁捐赠的, 因此本项目不进行问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生后, 很多四川灾区的 OFS 会员和志愿者通过 OFS 网络平台发布了当地学校的受灾情况及图书需求情况。根据他们的反馈信息, 桃李天认为地震灾区学校过渡期及重建期间学生有心灵抚慰和对图书的需求, 于是在 2008 年 6 月 3 日向南都公益基金会递交了“桃李满天下爱心图书计划”项目申请书, 计划为四川绵阳市安县、北川等地的 100 所帐篷学校募集图书。2008 年 6 月 11 日, 该项目申请获得南都公益基金会批准。

为了争取在灾后学校重建的过渡期帮助受助点筹建临时图书室, 以保障灾后教学的延续, 桃李天计划该项目的周期为 2008 年 6 月 1 日至 9 月 30 日。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

项目目标是“先缓解现在帐篷学校内学生的心理损伤，并在学生使用书籍上提供援助，使得学校复课得以更顺利的进行”，“未来在学校的重建期间，OFS 所能提供的援助，将在学校设施建设、图书室建设及学生的心理问题给予一定的帮扶”。

针对这一目标，桃李天认为衡量的标尺主要有受助学校师生学习生活是否顺利进行，学生及老师精神上是否得到一定缓解等。

其它可衡量指标包括支持 100 所帐篷学校，前期购买图书 5000 册《抱抱你 抱抱我——儿童心灵抚慰彩绘读本》，后期募集图书 40000 册，开展募集活动 20 次。

### (2) 设计的项目方案

桃李天为实现项目目标设计了项目实施方案。具体活动方案见表 1。

表 1 项目实施方案<sup>66</sup>

时间 (2008)	活动
6 月 1 日-6 月 15 日	利用 OFS 募集到的资金购买书籍 5000 册《抱抱你 抱抱我——儿童心灵抚慰彩绘读本》并运往灾区
6 月 10 日-6 月 30 日	针对灾区学校复课对书籍的需求及阅读需求，联系志愿者策划募捐活动 20 次，预计募集书籍 40000 余册
6 月 20 日-9 月 31 日	不断开展募捐活动为灾区学校募集书籍及其他必需设施

### (3) 对立项报告的评价

本项目与桃李天的机构宗旨完全一致；针对项目目标，设计了一系列的可衡量指标，包括开展募集活动次数和募集书目数量，但是申请书中所提到的衡量标尺只是说明应该从哪几方面来衡量项目目标，并不是能据此判断项目目标实现程度的可衡量指标。项目活动能够回应项目目标，并制定了相应的项目执行方案。桃李天考虑到了受助学校对本项目的支持问题，具有一定的风险意识。项目预算与项目活动基本匹配。

### (4) 可行性评价

OFS 一直以来都在开展为偏远贫困地区的学校募集图书的公益活动。他们主要通过两种模式来募集图书：一是通过 OFS 的网络平台，宣传 OFS 募集口号及目标，鼓励更多的爱心人士及团体将自己闲置、并适合中小学阅读的书籍，直接或间接的捐赠给 OFS 所开展项目的受助学校；二是在全国范围内的一些中小学及高校举行较大规模的募捐活动，并将所募集的图书发送给受助学校，OFS 与受助学校协商，共同管理和利用好募捐的图书，并就书籍的使用情况向捐赠人反馈信息。据不完全统计，OFS 项目组从 2007 年 4 月 22 日至 2008 年 5 月 31 日累计收到赠书 27714 余册，已捐赠书 23902 余册。因此，在募集书籍方面 OFS 已具有优势。

该项目的执行团队主要延用桃李天的长期志愿者。项目负责人是董树林和曾铭；协调者是夏绍华；信息反馈是郑景耀；另外还有 12 名主要合作人员，都是桃李天的志愿者。他们在全国各地开展了多次募集及捐赠活动，都有一定的实践经验。

整体来看，该项目具有可行性。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

现把桃李天的项目执行过程总结成表 2。

<sup>66</sup> 资料来源：OFS 项目组提交的项目申请书。

表 2 OFS 项目执行过程回顾

日期 (2008)	活动	具体内容
6月15日-10月	在各地开展募集活动 14 次	向社会团体、个人及相关企业、事业单位发出倡议书, 募集图书近 25000 册
6月24日-6月30日	第一次灾区走访调研及送书活动	初步确定了 10 所受助点的图书需求, 与 7 所受助点签订图书室援助协议, 并发送了 4300 册《抱抱你 抱抱我——儿童心灵抚慰彩绘读本》
8月底-9月初	第二次灾区走访调研及送书活动	将募集到的书籍 10000 册左右发送到受助学校
9月中下旬	第三次灾区走访调研及送书活动	将募集到的书籍 2000 多册发送到受助学校
10月1日-10月16日	第四次灾区走访调研及送书活动	在成都将书籍整理分类, 将 10000 多册书籍发送到受助学校

比较表 1 和表 2, 我们发现有以下几点不同: 第一, 项目的实际活动时间比起计划推迟; 第二, 开展募集活动的次数没有达到预期的 20 次; 第三, 募集书目的数量没有达到计划的 40000 册; 第四, 受助学校不是 100 所。

对于这些变化, 王益讲到原因主要有: 第一, 2008 年 9 月份泥石流和余震不断, 志愿者送书时的安全问题得不到充分保障, 而且交通也不便利, 所以项目有所延期。第二, 由于在项目实施过程中, 各地中小学相继放暑假, 使得在中小学开展募集活动的计划搁浅, 因此募集活动和募集书目的数量没有达到预期计划。第三, 项目在获得批准后, 桃李天又进行了一次需求调查, 根据灾区情况, 调整了实施计划, 把支持 100 所帐篷学校改为 7 所学校, 后来又调整为 8 所。

对于没有完成的活动计划, 王益讲到, 这是他们机构的常规项目, 即使南都公益基金会项目结项了, 但他们的工作也会一直持续下去。

## (2) 主要活动

### · 需求调查

桃李天于 2008 年 6 月 24 日至 6 月 30 日赴四川开始了第一轮走访, 并根据实际情况调整了立项申请书中的计划。

根据网站简报, 此次走访历时 7 天, 参与走访的志愿者有 7 人, 共走访了重灾区县市 7 个, 重建校舍 12 处, 签订图书室援助协议 7 份 (签订的学校分别是青川县桥楼乡中心小学、安县界牌镇界牌小学、安县永安镇灾民安置区、北川县擂鼓镇灾民安置区、北川桂溪镇初级中学、成都市彭州红岩镇中心小学、成都市彭州桂花镇中心小学)。桃李天选择受助点时的条件是受助方有能力对图书室进行后续管理。

通过本次调查, 桃李天初步确定了灾区图书需求信息及实施计划进程, 见表 3。

### · 图书募集活动

2008 年 6 月 15 日至 10 月, 桃李天开展了大型的书籍募集活动 14 次, 向社会团体、个人以及相关企业、事业单位发出倡议书, 募集到了适合学生阅读的图书近 25000 册。各地捐赠的图书在 8, 9 月份陆续到达了桃李天成都爱心书库的临时库房, 再由桃李天的四川志愿者对各类书籍按照对图书室藏书的要求进行整理、分类和打包。

但项目开始不久, 各地中小学相继放暑假, 使得在中小学开展募集活动的计划搁浅, 只能依靠其他途径来募捐图书, 比如通过网络宣传, 在高校及社区组织募捐活动等。

表 3 OFS 灾区图书需求信息以及实施计划进程<sup>67</sup>

走访时间 (2008)	学校名称	图书需求类型	需求数量 (册)	拟定落实 时间
6.26	广元市青川县竹园镇猛虎爱心学校	课外读物、科普等	2000	2008年7月
6.27	广元市青川县桥楼乡中心小学	课外读物、课程辅导等	3000	2008年7月
6.29	绵阳市安县界牌镇界牌小学	儿童文学、作文等	16000	2008年8月
6.29	绵阳市安县永安镇灾民安置区	各类	1000	2008年8月
6.29	绵阳市北川县擂鼓镇灾民安置区	各类	1000	2008年8月
6.29	绵阳市江油武都镇五通帐篷学校	各类	4000	2008年8月
6.29	绵阳市北川桂溪镇初级中学	文学作品、工具书等	12000	2008年8月
6.30	成都市彭州红岩镇中心小学	科普读物、儿童版名著等	4000	2008年8月
6.30	成都市彭州桂花镇中心小学	工具书、课外读物等	10000	2008年8月
6.30	绵阳市北川中学安置点（长虹培训中心）	科普读物、羌族文化等	20000	2008年8月

#### · 灾区走访调研及送书活动

桃李天前后共进行了四次走访调研和送书活动。

2008年6月24日-6月30日，桃李天志愿者从北京出发，赴四川开始了第一次走访。此次走访历时7天，参加走访的志愿者7人，共走访了重灾区县市7个，重建校舍12处，签订图书室援助协议7份，并初步确定了灾区图书需求信息及实施计划进程。同时，在走访各校区时，OFS将筹集到的5000本《抱抱你 抱抱我——儿童心灵抚慰彩绘读本》发放到灾区小朋友中，但实际发放了4300本，至于剩下的700本有600本已在后期的活动中发放，100本留在了项目组。

2008年8月底-9月初，桃李天进行了第二次走访和送书活动。桃李天志愿者6人将从大连、成都、永州等地募集到的图书进行分类，发送了10000册左右图书到7所签订图书室援助协议的受助点。

2008年9月中下旬，桃李天进行了第三次走访和送书活动。桃李天志愿者4人走访了青川桥楼小学和猛虎爱心学校，并为桥楼小学送去2000多册书籍。走访时，志愿者发现猛虎学校资源太多，留了一些玩具和文具后，项目后期没有对其继续关注。

2008年10月1日-10月16日，桃李天进行了第四次走访和送书活动。桃李天志愿者15人在成都把图书整理好之后，为7所受助学校送去图书10000多册。

除了送书活动外，志愿者通过走访调研了解到受助点的图书需求信息在不断变化，比如在项目实施过程中，发现表3中的部分项目点已被撤或图书需求已被满足，因此OFS对受助点及时进行了调整，即放弃对已被撤或图书需求已被满足的项目点的援助计划，并在当地教育部门的推荐下增加了两个受助点（阿坝藏族羌族自治州理县下孟乡小学和阿坝藏族羌族自治州理县上孟乡小学）。

### (3) 资源动员

#### · 资金

为了执行本项目，桃李天向南都公益基金会申请了项目经费50000元，实际花费50000元。资金花费的主要方面是：运输费19572.20元；差旅费12807.80元；人工费7000元；材料和设备费6900元。分别占实际花费的39.14%，25.61%，14%和13.8%。从桃李天提交的支出明细表看，人工费指王益从2008年5月至11月的工资；材料和设备费指制作100件短袖T恤，100件长袖T恤和40000张书签的费用。

从桃李天提交的财务支出报表看，有些项目费用的实际支出和预算相差较大。比如人工费一项超支5200元，宣传和信息传播费结余了7680元。至于有出入的原因，王益解释到，人工费用原计划是短期的招募志愿者的生活开支等，后来由于考虑工作量等较大，就启用了专职人员，即由王益

<sup>67</sup> 资料来源：OFS心系汶川“512灾后重建项目”简报第二期。

本人全面负责；而宣传费的结余主要是由于图书募集活动没有达到预期次数，以及很多宣传品重复利用。

· 人力资源

桃李天主要是利用网络平台开展活动，OFS 项目组下设了很多部门，每个部门都有相应的常务志愿者和负责人，会员都是来自全国各地的志愿者。在此项目开展中，桃李天继续延用了 OFS 项目组平时的分工模式。项目负责人是董树林和曾铭，项目协调是夏绍华，信息反馈是郑景耀，主要志愿者有 12 名，实际参与的志愿者有很多，大多数是白领，学生很少。

· 物资及其他

在此项目过程中，桃李天通过募集活动募集到适合学生阅读的书籍近 25000 册，还有一些文具用品。此外，成都安利捷（ALJ）丰田汽车销售服务有限公司免费为 OFS 提供了用车，凌阳成芯（成都）科技公司给桃李天志愿者走访期间在成都免费提供了一套公寓。

（4）机构对项目的管理

在对组织活动志愿者的培训方面，在项目执行过程中，项目组通过对项目活动的不断总结，把好的经验教训及时反馈给组织活动的志愿者以提高其组织能力；在活动进程的协助与监督方面，通过经验丰富的志愿者对活动的各个环节上给予指导。在后续对受助学校爱心图书室的管理方面，桃李天制定了管理方案，即及时用电话、邮件等远程沟通反馈和实地走访调研这两种方式。

（5）项目实施过程中的困难及解决方案

在项目实施过程中，遇到的困难有：一、在募集活动中，由于各地中小学相继放暑假，使得在中小学开展募集活动的计划搁浅，只能依靠其他途径来募捐图书、比如通过网络宣传，在高校及社区组织募捐活动等。二、图书整理。由于募集的图书种类多且数量大，对于怎样快速地进行分类整理，以让志愿者花最少的时间和精力整理好图书，是桃李天在项目执行过程中碰到的一个难题。这个没有解决。

由于桃李天志愿者多次与受助学校的沟通协调，在进入受助学校方面很顺利。

## 4. 效果评估

（1）项目成果

项目期间，除之前捐赠的 5000 册《抱抱你 抱抱我——儿童心灵抚慰彩绘读本》外，桃李天图书捐助学校及数量见表 4。

经过调查，桃李天要援建的图书室有 8 个，共开展募集活动 14 次，总计捐书近 25000 册。截至项目结束时，桃李天已为 4 所学校挂牌成立图书室，分别是彭州市桂花镇中心小学、彭州市红岩镇中心小学、绵阳市北川县桂溪镇初级中学、广元市青川县桥楼乡中心小学。

通过对四川省彭州市红岩镇中心小学陈老师的电话访谈，我们了解到这些图书对恢复学校课程起到了很大帮助，目前已有的图书能暂时保证短期内师生的图书阅读需求。

（2）媒体报道

该项目受到了媒体的广泛报道。

① 2008年6月11日，南方人物周刊，总第122期封三，“5·12汶川地震帐篷学校救助计划”公益广告，宣传桃李天图书募集计划。

② 四川电视台新闻资讯频道、长沙政法频道、南都周刊、昆明日报、萧山日报等电视和平面媒体对桃李天志愿者的爱心捐书活动做了相关采访和报道。

③ 《中华读书报》记者陈菁霞以桃李天等民间组织为例，在2008年9月发表文章“只要孩子需要，我们就会在一教育NGO的发展和探索”。

④ 《青年心理》杂志第10期，对桃李天志愿者做了4页的专访。

表 4：桃李满天下爱心图书计划项目捐赠情况<sup>68</sup>

走访时间	学校名称	受赠图书	捐赠人
2008.06.26	广元市青川县竹园镇猛虎爱心学校（项目点已撤）	近2000册；文具、玩具、体育用品等	安徽省淮北市濉溪县初级中学、中科院植物所研究生会、桃李天志愿者
2008.06.27	广元市青川县桥楼乡中心小学	3500余册（已挂牌）	永州市宁远县中小學生、北京邮电大学、北京理工大学、成都玉林北路社区居委会、广州例外服饰、桃李天志愿者等
2008.06.29	绵阳市安县界牌镇界牌小学	1200册	桃李天志愿者
2008.06.29	绵阳市安县永安镇灾民安置区（项目点已撤）	200册	桃李天志愿者
2008.06.29	绵阳市北川县擂鼓镇灾民安置区（项目点已撤）	200册	桃李天志愿者
2008.06.29	绵阳市北川县桂溪镇初级中学	近4000册（已挂牌）	大连交通大学、南通第一中学、南通崇海中学、清华大学、广东省实验中学天河附中、明日中华、桃李天志愿者
2008.06.30	彭州市红岩镇中心小学	4613册（已挂牌）	明日中华教育基金会、西雅图一小学四年级学生、桃李天志愿者
2008.06.30	彭州市桂花镇中心小学	6121册（已挂牌）	明日中华教育基金会、桃李天志愿者等
2008.06.30	绵阳市北川中学（绵阳长虹培训中心安置点）	1000余册	莫冠威先生、中国经济出版社、桃李天志愿者
2008.10.15	阿坝藏族羌族自治州理县下孟乡小学	350册	桃李天志愿者
2008.10.16	阿坝藏族羌族自治州理县上孟乡小学	250册	桃李天志愿者

### （3）对机构的影响

本项目对桃李天的影响主要是进一步提到了其品牌形象以及锻炼了志愿者队伍，同时也为OFS项目组在积累项目管理经验的上提供了一次很好的机会。

### （4）项目的可持续性

图书捐赠以及图书室建立本身将对学校师生产生持续性影响。同时，桃李天制定了该项目的后续计划：第一，继续接受灾区其他学校爱心图书室建立的申请，扩大项目点；第二，协助学校管理好图书，经常性配合学校活动开展读书比赛、演讲交流、写作评比等形式多样的活动，创造读书氛围；第三，尽可能的鼓励捐赠团体跟学生结成对子。评估中了解到，项目组也正在实施以上活动。

## 5. 总结

整体来看，该项目目标为部分完成。

从项目活动来看，受助点经过了几次调整，从最开始的项目申请书上计划为 100 所帐篷学校提供图书，到第一次调研后调整为 7 所受助点提供图书，再到最后调整为 8 所学校提供图书。本项目的执行过程中，桃李天动员了大量的志愿者和物质资源来完成本项目，但是开展募集活动的次数没有达到原计划次数，捐书的数量也未完成计划的数量。虽然这其中有许多客观因素，但这也表明项目组做计划时对风险的预期不够。桃李天表示，在后续计划中项目组会继续开展图书募集活动，支持灾区学校图书室的建设。

<sup>68</sup> 资料来源：OFS 项目组提交的结项报告。

## 四、建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，项目点的改变、项目延期等项目活动的变更要及时跟资助方沟通，获得他们认可；第二，加强风险控制，确保项目保质保量完成。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

王益与南都公益基金会副秘书长刘洲鸿比较熟悉，因此很早就知道了南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的信息。桃李天于 2008 年 6 月 3 日向南都公益基金会递交了项目申请书，6 月 11 号获得批准，6 月 24 日南都公益基金会拨付了第一批项目经费，2009 年 2 月 3 日拨付了剩余的项目经费。

在项目执行过程中，王益提到，南都公益基金会与桃李天沟通确认的只是捐赠书籍的数量，对项目点的没有关注。他还提到南都公益基金会很欣赏 OFS 随时通过网站简报公布项目进展情况这一做法。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

王益认为南都公益基金会 5·12 项目办公室工作人员的态度非常好，效率也不错。他没有给南都公益基金会提建议。

# 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”项目

### 评估报告

评估参加者：杨宝、杭畅、何宇飞、王协昆  
报告执笔人：杭畅

#### 摘要

兰州大学乡村实践与调研协会（简称协会）实施的“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”项目周期为2008年6月到10月。项目共调查了文县7个乡镇的11个村、1所学校，发放问卷200份，回收有效问卷188份。通过这些活动使得协会成员了解了灾区实际受灾情况，灾民的需求以及他们对政府救灾工作的评价；帮助灾民了解预防疾病和避震自救的知识，提高他们自我保护的能力。通过项目的实施使得23名大学生志愿者有机会深入灾区了解社会现状，提升志愿精神。协会在完成实地调研后撰写的论文获得兰州大学暑期社会实践论文一等奖，被校团委送至甘肃省团委作为参阅资料。

本项目的特点是，三项实施内容和受益对象相对独立，互不关联：（1）调查灾后居民基本生活及抗震救灾状况，向灾民宣传疾病预防、自然灾害避险和自救知识；（2）在文县二中开展心理辅导和学习方法指引活动；（3）走访社区孤儿和孤老。项目名称大而庞杂，建议此类项目名称改为“大学生社区实践项目”。

本项目的特点是，由兰州大学的学生社团自主发起，组建的项目团队中包含了社会学、医学等相关专业。本项目调动了大学生参与抗震救灾的热情，实现了书本知识与社会生活的结合。更为重要的是，本项目充分展示了广大大学生的志愿精神和对社会现实的关怀。

项目不足之处是未完成既定的“走访社区孤儿和孤老”项目内容，同时，项目设计时的需求调研不够充分，致使一些项目内容及执行时间调整，而一些项目内容未执行。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

兰州大学乡村实践与调研协会（以下简称协会）成立于2006年3月15日，是兰州大学的一个学生社团。该协会重点关注西北地区“三农”问题，以“关注三农，塑造自我，践行社会责任，服务西北社会”为使命。自成立以来，协会主要的活动包括三方面：第一，定期到农村或城市贫困郊区支农支教；第二，深入社会进行相关课题的实践与调研；第三，举办各类公益性质的论坛和交流会，开展各种与农村、农民有关的募捐和宣传活动等。

### 2. 项目简介

地震发生后，协会通过新闻媒体发现社会对甘肃文县受灾地区重视度不够，随后向协会文县籍会员了解灾情，并向南都公益基金会申请了“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，申请项目经费为19873元。2008年6月到10月期间，协会在甘肃文县实施了本项目。本项目的主要内容有调查灾后居民基本生活及抗震救灾状况，向灾民宣传疾病预防、自然灾害避险和自救知识，在文县二中开展心理辅导和学习方法指引等活动。项目主体活动是调查研究。

## 二 评估过程描述

2008年11月20日至11月22日，评估工作人员杨宝、杭畅为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅、搜集项目相关的信息。另外，与项目负责人刘佳确定访谈的时间、地点。

2008年11月24日，评估工作人员杨宝、杭畅、何宇飞、王协昆到兰州大学与项目负责人刘佳访谈，了解“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”项目的具体实施过程。

2008年11月28日，评估工作人员杭畅、何宇飞、王协昆到文县二中了解本项目开展情况，并对项目的重要信息进行真实性核实。

由于项目的主体活动是调查研究，直接受益群体是关注文县灾情的社会大众，目标群体不明确，无法进行问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

协会的需求调查依靠两种方式，即通过新闻媒体的报道和来自灾区的协会成员介绍获知。刘佳说，甘肃省陇南市文县在5·12地震中损失惨重，但该地的受灾情况在地震发生三周后才被《南方周末》报道，并称其为“被遗忘的角落”。于是，协会向文县籍会员了解当地灾情，发现当地救灾工作进展确实比四川重灾区缓慢。同时，协会也了解到以下三方面信息；第一，甘肃省文县属于国家级贫困县，经济不发达、教育观念相对落后、教学质量普遍不高，06年本科升学率仅为16.65%；第二，文县地处秦岭地质灾害多发地带，且夏季炎热潮湿，地震过后极易发生流行疾病；第三，文县作为甘肃受灾最严重的地区，死亡人数达120余人。最终，协会决定对文县流行疾病预防教育和社区公共卫生设施状况进行调查并宣传医疗卫生、避震自救知识，在文县一中开展学习辅导，以及看望灾区的孤儿孤老。

由于是学生社团，为了协调大学生的时间，协会决定项目实施时间为暑假，最终确定了项目开展的时间为6月24日到10月31日。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

通过媒体报道和向来自文县的同学等渠道搜集了文县受灾的基本情况以及灾后需求，为了应对出现的需求，协会设计了相应的项目目标。

表 1 兰州大学乡村实践与调研协会设计的三个项目目标

编号	目标内容
1	对文县一中即将高考的高二学生进行备考心理辅导和学习方法指引。
2	深入当地社区开展流行疾病预防教育和社区公共卫生设施状况进行调查，并宣传疾病预防、避震自救知识。
3	走访看望孤儿和孤老，为他们带去关爱，树立起生活的信心。

### (2) 设计的项目方案

为了顺利设计的项目目标，协会负责人设计了如下实施方案，详见表 2。

表 2 协会具体执行方案表<sup>69</sup>

日期	活动	对应的目标
6月23日—26日	1、招募志愿者并进行面试 2、联系学校和团委，做好项目实施前的准备工作	准备工作
7月12日—18日	1、志愿者培训，准备出发前的各项工作 2、志愿者先期到达文县，做好准备工作	
7月21日—31日	1、对学生进行备考辅导和学习方法指引 2、走访调研村庄，宣传疾病预防知识、避险和自救常识 3、看望走访当地社区孤儿和孤老	目标 1、 2、3
8月1日—3日	返回兰州，总结工作	
9月1日—14日	1、整理活动相关数据和资料，撰写项目报告 2、联系受帮助对象，了解最新的生活心理状况	目标 3
9月16日—26日	制作展板，召开报告会	
10月1日—7日	回访调研对象，了解他们最新的需求，并完成第二期评估工作	目标 1、 2、3
10月10日—30日	出版文集。包括活动内容报告、模式的探索、可持续性经验和灾后公共卫生设施的评估报告等	

### (3) 对立项报告的评价

协会申请的本项目与其机构宗旨项一致。协会在立项申请书中设计了三个项目目标，也计划了达到目标的项目实施方案，项目活动与项目目标存在紧密的因果关系。同时，协会考虑到了执行项目过程中可能存在的困难，并提出了相应的解决或预防措施。协会也针对项目活动，制定了详细的财务预算。但是，协会未制定具体的可衡量指标。

### (4) 可行性评价

协会成立两年来，开展了大量的社会实践活动，积累了大量的支教和调研经验。在支教方面，协会于 2007 年暑期，在北京光华慈善基金会的资助下开展了暑期赴宁夏西海固小学生交际能力培训项目；2008 年 4 月 10 日，在南都公益基金会的资助下，启动了同一片蓝天下，共同成长——兰州

<sup>69</sup> 资料来源：协会向南都公益基金会提交的立项申请书，“附件一：项目过程推进表”。

市少数民族流动儿童周末辅导项目；多次与国际爱护动物基金会合作，在学校周边农村小学开展爱护动物宣传活动。在调研方面，协会成立两年以来开展过“义务教育对西北地区回族女童社会化发展影响的研究”、“兰州市流动儿童成长过程中的自我认知”、“兰州市农民工子女社会化发展状况”等5次不同主题的调研活动。

项目执行团队的成员有兰州大学的本科生、硕士研究生，这些成员的专业有社会学、疾病预防、心理学、公共卫生管理学等；协会的指导老师也为本项目提供支持；同时，协会请兰州兴邦文化咨询服务中心管理财务、监管项目进程。项目的可行性较好。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据兰州大学乡村实践与调研协会提交的结题报告和我们的实地评估，把本项目实际的执行过程总结如下，见表3。

表3 兰州大学乡村实践与调研协会执行过程回顾

日期 (2008年)	活动	结果
6月	提交项目申请书，并招募志愿者	<ul style="list-style-type: none"> <li>•确定去文县调研，并开展学习方法指导、疾病预防知识宣传教育，走访受灾群众等活动</li> <li>•招募志愿者17人</li> </ul>
7月14日— 7月18日	志愿者培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>•志愿者掌握了基本医疗卫生常识和自我保护等知识</li> <li>•志愿者掌握了社会学调查的基本方法</li> <li>•了解了活动的财务制度和志愿者守则</li> </ul>
7月19日— 7月20日	出发到达文县碧口镇	<ul style="list-style-type: none"> <li>•项目准备工作完成</li> <li>•与当地政府部门接洽</li> </ul>
7月21日— 7月24日	文县调研 文县二中高二学生学习辅导	<ul style="list-style-type: none"> <li>•获得问卷资料信息，并编码整理</li> <li>•文县二中高二同学了解了备考学习方法和大学生活</li> </ul>
10月1日— 10月7日	文县调研 宣传避震和疾病预防 相关知识	<ul style="list-style-type: none"> <li>•照片、DV短片、志愿者日记等</li> <li>•得到问卷调查一手资料</li> <li>•当地群众了解了避震和疾病预防知识</li> </ul>
10月26日	总结报告会	<ul style="list-style-type: none"> <li>•兰州大学社会学院相关领导和学生参加了报告会</li> <li>•展示论文、图片、照片等调研结果</li> </ul>
10月30日 —31日	宣传、募捐活动	<ul style="list-style-type: none"> <li>•募集2300元赈灾款和部分衣物</li> </ul>

对比表2和表3，我们可以看到，项目具体实施情况与原计划有较大出入，在时间上有所推迟；学习辅导的地点由文县一中变为文县二中；回访灾区、评估、走访当地社区孤儿和孤老等活动取消；协会在项目完成时组织了计划外的宣传募捐活动。对于这些变化，刘佳的解释如下：

第一，原计划7月21日—7月31日完成的调研和宣传疾病预防、避震自救知识推迟到了十一假期。这是因为项目团队在7月24日突遇6.4级余震，兰州大学为了团队成员的安全，紧急决定项目中止。协会向南都公益基金会通报了此事项，并且得到南都公益基金会的同意，于是将原计划未完成的事项推迟到十一假期开展，也把原计划在十一期间开展的活动取消。正因为此，取消了计划在十一期间开展的回访灾区、评估等活动。这也导致原定9月进行的撰写提交报告、召开报告会等活动未能如期开展。10月1日-7日，团队成员再次赶往文县，利用原计划的回访时间把7月份未完成的调查继续做完，因而也取消了回访、评估等活动。

第二，原计划7月21日-22日在文县一中进行的高二学生备考心理辅导和学习方法指引更改到文县二中进行，且只在7月21日辅导了半天。这是因为当时文县一中还未复课，而文县二中由于兰州兴邦文化咨询服务中心在此开展支教活动而复课，所以协会向兰州兴邦文化咨询服务中心借调半天时间开展学习经验交流会。

第三，原计划7月21日-31日进行的走访当地社区孤儿和孤老和开展足球联谊、文艺汇演等活动因为当地没有条件而取消，如学校没有足球场，协会没有发现孤儿院和养老院。

总结来看，实际执行时与计划方案差异既有不可抗拒的因素造成的，如余震影响；也有协会在需求调研时了解的信息不够准确造成的，如文县一中没有复课，项目点没有孤儿院和养老院等。

## (2) 主要活动

根据表3，我们可知协会主要开展了志愿者培训、调研和宣传疾病等知识、学习辅导以及总结会四项活动，其中调研活动是本项目的主体活动。

### · 志愿者培训

在6月初协会招募了17名志愿者，而为了使他们很好的理解和执行本项目，协会于7月14日到7月18日对招募的17名志愿者进行了培训。培训的主要内容是让志愿者掌握基本的医疗卫生知识、心理辅导知识和避震自救的常识、社会学调查研究的方法。同时，明确了项目团队的财务制度和组织纪律，向志愿者们讲解服务奉献精神，培养相互之间的合作默契。

培训活动的场地是由兰州大学免费提供的，具体地点是在兰州大学榆中校区哲学社会学院会议室。协会专门请了社团的指导老师兰州大学社会学系牛芳副教授和一位疾病预防学专业的硕士研究生讲解以上培训内容。培训资料包括《台湾921地震后心理辅导教师手册》、《流行疾病预防学》、《流行疾病预防常识》、《志愿者地震救灾简明手册》、《甘肃省首期灾后心理危机干预培训班课件》等。在培训完成后，协会为讲解培训的指导老师和硕士研究生购买了300元的礼品，该项费用从项目经费支出。

通过培训，志愿者们了解了此次活动的目的和具体安排，同时也掌握了医疗卫生和心理辅导的基本知识，简单的避震自救的常识和社会学调查研究的方法，特别培养了志愿精神，增进了志愿者相互之间的了解，培养了合作意识。

### · 调研和宣传疾病、避震知识

协会为了收集受灾和抗震救灾情况，所以在甘肃文县开展了灾后居民基本生活及抗震救灾状况调查，同时向受调查的村民宣传疾病预防、避震等相关知识。本次调研活动分别在2008年7月20日—24日和2008年10月3日—7日开展，由于项目团队在7月24日突遇6.4级余震，遂中止了项目开展，改在十一假期补做本项活动。7月份的项目活动共有17名志愿者参与，主要调查了文县的壁口镇、中庙乡、范坝乡；10月份开展项目活动时，共有10名志愿者参与，其中4名志愿者也参与了7月份的调研，主要调查了文县的尚德镇、堡子坝乡、铁楼乡和桥头乡等地。同时，志愿者在实施问卷调查通过发放宣传材料、入户宣传等方式针对当地社区对居民进行疾病预防、自然灾害避险和自救的宣传，让他们懂得如何在灾害发生时保护自己。

在调查过程中，文县团委办公室相关领导和当地热心的村民也为调研活动提供了便利，文县团委王润周全程陪同十一期间的调研。

本项活动的资金包括志愿者去往文县各实施地点的交通费以及调研过程的吃、住费用，全部由项目经费支出。

在实际调查中共有两套问卷，一份是甘肃文县灾后居民基本生活和心理状况问卷，另一份是关于公共卫生状况的问卷。前者是调研的重点。表4是协会开展调研活动的详细情况。

通过调查，协会了解到当地灾后居民的基本生活状况和政府组织抗震救灾的基本情况，共获得200份问卷，其中有效问卷188份。这些资料是非常宝贵的一手资料，为撰写项目总报告提供了坚实的数据支持。协会运用所调查的问卷统计结果，撰写的论文——《甘肃文县灾后居民基本生活及抗震救灾状况调查》论文，获得了兰州大学团委社会实践一等奖。

在项目执行过程中，项目负责人刘佳认为前期的培训工作不是非常到位，团队的协作能力和应急能力仍然较差，导致项目实施过程中志愿者之间产生了一些矛盾。刘佳采取了两种方式来解决这

个问题：一是，强调出发前制定的团队纪律和规章制度；二是，与团队成员进行单独沟通，了解他们的想法，消除矛盾的源头。协会在项目实施过程中不断改进管理方式，最终消除了成员之间的矛盾。

表 4 本项目调研的具体地点和时间

调查地点	项目时间	项目日期	问卷数量	项目具体实施地
碧口镇	3 天	7 月 20-22 日	40	白果村，窠家坝村
中庙乡	1 天	7 月 23 日	30	肖家坝村，坪里村
范坝乡	1 天	7 月 24 日	30	严家村，滴咀村
堡子坝乡	1 天	10 月 3 日	25	苗圃小学
尚德镇	1 天	10 月 4 日	30	尹家坝村，风远山村
铁楼乡	1 天	10 月 5 日	25	演武坪村
桥头乡	1 天	10 月 6 日	20	黄家村，风坡村

#### · 学习辅导

地震发生后，学生的学习压力陡增，为了帮助学生舒缓压力，树立高考信心，协会组织志愿者为学生进行学习辅导，分享科学的学习方法。7 月 21 日上午，协会在文县二中进行了进行考试心理辅导和学习方法指引，主要针对的是即将面临高考的高二文科班学生，大约有 100 人。本次学习辅导也是一次学习交流经验会，协会专门邀请了志愿者团队中来自陇南市一中<sup>70</sup>和文县二中的毕业生做学习辅导，帮助学生们恢复学习的信心，让他们对大学充满期待。

#### · 调研活动报告会，募捐活动

为了把开展本项目的成果向全院师生展示，协会在 2008 年 10 月 26 日举行了报告会。同时，为了把项目的成果向全校师生展示，协会于 10 月 30 日和 31 日在校园内展示调研成果并募捐了部分物资。

因为协会负责执行的这个项目也是社会学院的一项社会实践活动，学院免费提供了社会学院会议室作为会议场地，包括院领导在内的 200 人出席了报告会。

10 月 30 日和 31 日，协会在兰州大学榆林校区展示了项目成果，制作了横幅和展板。协会还发起倡议向灾区捐款捐物，共募集到 2300 元左右资金和 439 件衣服。活动结束后，协会将募集到的资金捐赠给调研时曾去过的桥头村黄家小学，而把衣服捐赠给了桥头村风坡村村民。

项目活动开展过程中，志愿者文集、横幅、展板等宣传资料的费用由项目经费支出。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源。所有的资金都是由南都公益基金会资助，人力资源是该协会招募的志愿者和为志愿者进行培训的指导老师。

#### · 资金

协会为本项目向南都公益基金会申请了 19873 元，实际花费 16856 元，结余 3017 元，详见表 5。资金花费的主要方面是：人工费 5814 元，差旅费 7204 元，宣传和信息传播费用 2508 元，分别占实际花费的 34.5%、42.7%和 14.9%。其中，培训费结余了 1000 元，这是因为志愿者培训的场地由学校免费提供；差旅费结余了 1572 元，这是因为在财务计划时灾区情况还未稳定，所以把差旅费做得稍高；因而总支出减少了 3000 多元。我们对本项目进行评估的时候，协会正在与南都公益基金会协商余款的处理问题。

<sup>70</sup> 陇南市最好的高中之一。

表 5 协会项目财务详细支出报表<sup>71</sup>

费用项目	预算	累计支出	节余或超支
人工费	5814	5814	0
材料和设备费	645	634	11
培训费（含参观费用）	1500	500	1000
差旅费	8776	7204	1572
宣传和信息传播费	2638	2508	130
其他应急费用	500	196	304
<b>合计</b>	<b>19873</b>	<b>16856</b>	<b>3017</b>

#### · 人力资源

执行本项目的人力资源包括项目团队、指导老师以及文县团委的相关领导。项目执行团队的是由志愿者组成，共有 23 人，七月份前往灾区调研的有 17 人，十一期间前往灾区的有 10 人，其中有 4 人参加了两次调研。团队的志愿者面向兰州大学全校学生招募，但是团队的核心成员主要是参与过南都公益基金会资助的“兰州市少数民族流动儿童周末辅导”项目的志愿者，通过之前三个多月的志愿服务，这些同学拥有了一定的项目经验；另外在选拔其志愿者时，协会首先考察他们平时的生活习惯和学习态度，而后是考察他们的理解和自我学习能力，最后考虑他们的专业。

项目团队成员中，其中有十位是该协会的成员。团队成员分别来自兰州大学的九个学院，十二个专业；既有本科生也有硕士研究生。协会根据志愿者的专业进行分工，即学习社会学专业的专门做“甘肃文县灾后居民基本生活和心理状况”问卷调查，学习公共卫生医学专业就专门做“公共卫生”方面的问卷调查。而刘佳负责整个项目的设计、管理以及最后报告的撰写工作。在项目实施前，兰州大学社会学副教授牛芳老师和一名疾病预防学硕士三年级学生给所有志愿者进行了社会学研究的方法指导和预防医学等知识的培训，使志愿者们掌握社会学调查研究的方法和工具，了解医疗卫生和心理辅导的基本知识和简单的避震自救的常识。可以看出，实际的项目团队与计划的项目团队是一致的，且人数还增多 6 人。

在项目执行期间，协会得到了文县团委的大力支持，为其提供了调研的便利。在十一期间的调查，文县团委还派工作人员王润周全程协助调查。

#### (4) 机构对项目的管理

为了顺利完成本项目，协会采取了一些措施对项目进程和项目质量进行控制。协会在项目实施前对志愿者培训，提高了团队成员的各种能力，明确了规章制度和组织纪律。项目执行过程中，项目团队每天晚上都进行活动总结和经验交流，有助于及时发现和解决问题；项目负责人也一直在团队中担当者领导者的角色，经常与团队成员沟通，因而可以较好的控制项目进展。但是项目执行时遇到余震，导致项目进展有所调整。

项目的主要风险是实施过程中的人身安全问题，首先通过志愿者培训，让他们了解活动流程和组织纪律，在主观上避免因“行为失当”造成的人身和财产伤害，避震自救等方面的培训能提高大家自我保护的能力。其次通过与当地抗震救灾协调部门的沟通与合作，为志愿者提供一个安全环境；并且在项目实施团队中配备了来自当地的志愿者。

#### (5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

项目实施过程中的主要困难有两面，一是需求调查信息不够准确，使得部分活动内容发生变更。比如，文县一中在 7 月中旬没有复课，导致学习辅导的地点更改为文县二中。二是余震的影响，项目团队在执行项目时，突遇 6.4 级余震，学校为了志愿者们们的安全着想，使项目中止。

协会是招募了当地的志愿者，为其进入开展工作带来了便利。并且，协会主动与文县团委联系，

<sup>71</sup> 资料来源：协会向南都公益基金会提交的财务支出报表。

得到了他们的许可和支持。特别是十一期间的调研活动，文县团委派工作人员全程陪同调查。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

本项目的最重要活动是问卷调查，在问卷调查的同时开展了疾病预防知识、避震自救知识的宣传。共调查了文县7个乡镇的11个村、1所学校，发放问卷200份，回收有效问卷188份。通过这些活动使得协会成员了解灾区实际受灾情况，灾民的需求以及他们对政府救灾工作的评价；也帮助灾民了解预防疾病和避震自救的知识，提高他们自我保护的能力。通过项目的实施还使得23名大学生志愿者有机会深入灾区了解社会现状，提升了他们的志愿精神。协会在完成实地调研后撰写的论文获得了兰州大学暑期社会实践论文一等奖，还被校团委送至甘肃省团委作为参阅资料。

同时，协会专门到文县二中开展了学习辅导活动，分享科学的学习方法，帮助学生们恢复学习的信心。

在项目结束后，协会召开了项目报告会和项目展示。协会借助在学校展示项目的机会，向学校师生募集了2300元和439件衣服，随后将这些物资捐赠给了灾区文县桥头乡黄家小学和桥头村风坡村。

### (2) 未实现的项目目标

由于协会没有开展看望走访当地社区孤儿和孤老活动，所以没有实现的项目目标3，即寻找灾区孤寡老人儿童，给他们提供心理抚慰。主要原因是项目设计时的需求调查信息不够准确，使得在当地没有发现敬老院和孤儿院，难以集中找到这些孤寡老人和儿童，因而取消了该活动。

### (3) 媒体报道

《兰州大学学报》和《兰州大学哲学社会学院院报》报道了本项目，兰州大学暑期三下乡活动表彰大会时也公开表扬了本项目的开展。

### (4) 对机构的影响

通本项目，对协会产生了四方面的影响：第一，完善了协会的志愿者管理手册和财务管理制度，在项目执行过程中发现了一些问题和漏洞，总结项目时将其完善；第二，积累了协会在人事管理和项目运作管理方面的经验和教训，例如项目设计之前一定要深入实地获取真实可靠的一手资料，协调成员团结合作等等；第三，锻炼了志愿者队伍，本项目使志愿者的价值得以体现，培养了志愿者们的团队合作意识和奉献精神；第四，扩大了协会的影响力，协会向全校师生展示了项目成果，使协会在兰州大学的知名度提高。

### (5) 项目的可持续性

协会在项目实施过程中通过图片、影像、文字记录等形式将当地状况和志愿者的工作记录下来，项目结束后进行了总结报告会、展示会以及募捐活动，引起了兰州大学和其他社会人士的关注，有利于促进更多的人加入到支持灾后重建工作中来。

## 5. 总结

尽管由于需求调查的信息不够准确和余震的影响，使得所设计的项目活动没有完全实现，也影响了项目目标的实现。但是，作为一个由学生社团的，大学生志愿者负责实施的项目，已经实属不易。

协会在7月份和十一假期两次到灾区调研，根据调查数据完成的篇论文，获得兰州大学暑期三下乡优秀论文一等奖。同时，协会在学校召开了报告会、项目展示以及募捐活动，在兰州大学获得了较大的影响力。

项目动员了23名志愿者深入灾区开展活动。除了南都公益基金会提供的项目经费，还向全校

募集了 2300 元和 439 件衣服。

## 四 建议

### 1、对项目执行机构的建议

通过评估，我们对协会提出两点建议。第一，在开展项目时尽可能的获取准确的需求调查信息，这样有助于项目的设计。第二，尽可能的设计出可衡量指标来回应项目目标，这样有助于协会对项目控制和监测。

### 2、反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

早在 2008 年 4 月，协会已经向南都公益基金会申请并执行了“兰州市少数民族流动儿童周末辅导项目”。地震发生后，协会签署了南都公益基金会倡议的“联合声明”。随后，协会得知南都公益基金会资助民间组织开展灾后重建项目，负责人刘佳主动打电话向南都公益基金会询问申请项目的相关事宜。最后，协会于 6 月 6 日向南都公益基金会提交了立项申请书，在 6 月 12 日得知项目批准，并在月底接收到了第一笔资助款。

在项目执行过程中，协会负责人多次主动与南都公益基金会 5·12 灾后重建项目办公室沟通。比如，协会向南都公益基金会沟通学习辅导活动的地点由文县一中改为文县二中，以及由于地震的影响，协会把项目实施时间改为十一假期。

#### (2) 机构对南都公益基金会的评价及建议

项目负责人刘佳认为 512 灾后重建办公室在项目信息披露过程中做得非常及时、高效；其工作人员态度很好，能够进行很好的沟通。

同时刘佳也对南都公益基金会提出了几点建议：第一，希望南都公益基金会能为项目的实施提供更多的指导，包括如何撰写项目申请书，如何进行财务管理等；第二，希望南都公益基金会严格管理一千万的赈灾资金，建立一个完善的管理制度和运作流程，并要求受助方都按照这套制度运作；同时在资金使用方面，把项目的余额通过网络或媒体显示出来，保证项目资金自始至终的透明；第三，监督管理方面，加强项目中期进展管理，例如甘肃、四川、陕西每个省派出一个督导组监督项目运行情况；第四，信息披露方面，希望在以后的项目中继续提供详细的信息，让更多的公益组织来申请，但是要提高申请门槛，严格审查申请机构的资质。

歌路营教育咨询中心  
“‘心+芯’ 震后心理支持计划”项目  
评估报告

评估参加者：许文文、罗瑞雪  
报告执笔人：许文文

## 摘要

歌路营教育咨询中心执行的“‘心+芯’震后心理支持计划”项目的拟定目标是：用综合性心理辅导方法（大团体初步干预/心理教育/自助技巧培训+小团体辅导+个别心理辅导与治疗+“快乐芯”减压训练），协助 150—200 位在灾区工作过的新闻工作者和 NGO 人员处理在抗震救灾过程中产生的心理压力和替代性创伤。执行机构在 2008 年 6 月至 2009 年 4 月期间，通过小团体辅导和个别心理辅导使 39 名新闻工作者、NGO 人员和志愿者受益，同时向这些新闻工作者和 NGO 人员赠送“快乐芯”30 台。以上工作为参与抗震救灾的人群减轻了创伤性压力，预防了 PTSD 的发生，使他们能够保持正常生活，继续从事本职工作。除此之外，项目团队为灾区社工和心理辅导老师送去了 31 台“快乐芯”并为他们进行培训，增加了他们心理辅导方面的专业知识。

评估结果显示，项目预计执行的部分工作计划没有实施。包括：（1）工作计划中的调查与访谈、设计综合辅导方案+追踪评估方案、追踪个案，对其心理状态进行评估/研究、撰写研究报告等有关心理支持研究的内容没有得到实施。（2）大团体辅导没有得到实施，小团体辅导和个别辅导也远远没有达到计划的次数标准。项目执行机构对此的解释是，项目启动后才发现，项目现实需求太少。

评估建议，项目执行机构在实施项目时，尽可能瞄准需求，并按照现实需求提供有效的解决方案。歌路营教育咨询中心为初创机构，本项目的特点之一是增加了项目执行团队的项目执行经验。

### 1. 实施机构简介

北京歌路营教育咨询中心(以下简称“歌路营”),是一家工商注册的非营利组织,成立于2008年11月,现拥有工作人员3人。歌路营以“做生命成长的陪伴者、促进者和见证者”为使命,主要服务于青少年和志愿者。歌路营的创办者是原青春热线<sup>72</sup>总督导陆晓娅和督导杜爽。

### 2. 项目简介

5·12地震发生后,当时正在筹备中的歌路营向南都公益基金会申请“‘心+芯’震后心理支持计划”项目。本项目的经费总额为127117元,其中包括购买60台快乐芯<sup>73</sup>的资金。2008年6月10日至2009年4月,歌路营在北京及四川实施了本项目,他们对赴灾区工作的新闻媒体工作者、NGO工作者及其他志愿者进行了心理辅导,并向他们赠送了快乐芯。

## 二 评估过程描述

2009年2月23日至2月25日,评估工作人员许文文为评估本项目做了前期准备工作,主要是详细阅读本项目的立项申请书、结题报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外,与项目负责人陆晓娅协商确定访谈的时间、地点。

2009年2月26日,评估工作人员许文文、罗瑞雪到北京歌路营教育咨询中心与陆晓娅及项目组主要成员杜爽进行访谈,具体了解“心+芯”震后心理支持计划项目的设计和执行情况。

2009年4月20日,评估工作人员许文文对项目负责人陆晓娅进行了补充访谈。

本项目没有进行问卷调查。据陆晓娅介绍,在进行心理辅导时,歌路营与受益群体签订了合约,承诺不会透露受益群体的任何信息,因此评估工作人员无法联系到本项目的受益群体。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

项目立项申请书中写到:“5·12四川汶川大地震,不仅造成巨大的生命与财产损失,也给人们带来严重的心理创伤。除了震区的受灾群众外,在灾难现场从事救援救助的人员和新闻工作者,因为大量目睹惨烈的场景和受灾者的悲伤,也产生了严重的‘替代性创伤’。这些心理创伤如果不能及时修复,会给当事人的生活带来极大的损害,包括情绪障碍、适应困难、人际关系破坏,严重的会导致创伤后应激障碍(PTSD),甚至产生人格的改变。因此,灾后的心理救援已经引起广泛的重视。而据外电报道,2005年美国参与‘卡特里娜’飓风救灾行动人员出现多例灾后自杀事件。本项目以赴地震灾区进行报道的新闻工作者和从事救援救助工作的NGO工作人员作为主要的服务对象,通过心理支持与辅导,为这些在抗震救灾中做出杰出贡献的人们提供专业心理援助,帮助他们减轻创伤性压力,预防PTSD的发生,焕发生命能量,保持正常生活,继续从事有意义的工作。”

杜爽介绍,地震发生后,她从电视及周围的同事那儿了解到赴川的媒体工作者在从四川回来后出现了一些心理上的问题。陆晓娅也告诉我们,她发现其赴川回来的同事也存在心理创伤的问题。

<sup>72</sup> 青春热线(中国青年报与中国青年政治学院合办的青少年心理热线)是国内著名的青少年公益热线,由陆晓娅在1991年创办。2004年,青春热线志愿者团队荣获北京十佳志愿者(团体)。

<sup>73</sup> 快乐芯SPCS(生理相干与自主平衡系统),是北京豪峰科技引进美国心脏数理研究院全球专利技术——HRV协调技术开发的产品,属于目前国际先进的新型生物反馈训练系统。世界上影响比较大的几次灾难,都曾采用SPCS技术进行心理危机干预。9·11事件、“卡特里娜”飓风和伊拉克战争,美国心理救援团队就成功采用该项技术和设备对灾区居民及救灾人员进行心理危机干预。

鉴于以上原因，陆晓娅启动了“心+芯”震后心理支持计划项目，并把项目实施地点设定为北京与四川，实施时间为2008年6月10日至2009年4月10日。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

陆晓娅和杜爽共同设计了本项目。根据立项申请书，该项目的目标为：用综合性心理辅导的方法（大团体初步干预/心理教育/自助技巧培训+小团体进深辅导+个别心理辅导与治疗+“快乐芯”减压训练）协助150—200位在灾区工作过的新闻工作者和NGO人员，处理在抗震救灾过程中产生的心理压力和替代性创伤。

### (2) 设计的项目方案

为了实现项目目标，本项目计划开展以下工作，见表1。项目设计者并没有给各项工作设计具体的工作时间。杜爽说：“地震是一个突发事件，我们处在一个应急的状态，所以没有特别的进程上的考虑。”

表1 “心+芯”震后心理支持计划项目工作计划表<sup>74</sup>

序号	工作计划
1	调查与访谈：了解一线回来的记者和NGO人员心理状况，样本为30人
2	设计综合辅导方案+追踪评估方案
3	项目启动仪式
4	心理辅导实施，包括大团体辅导（3-4次，每次约50人）、小团体辅导（12次，每次12-16人）、个别辅导（30人次）
5	追踪个案，对其心理状态进行评估/研究
6	项目总结评估与研究报告。

### (3) 对立项报告的评价

本项目目标为协助在灾区工作过的新闻工作者和NGO人员，处理在抗震救灾过程中产生的心理压力和替代性创伤，这与南都公益基金会5·12灾后重建资助项目抗震救灾的目标是吻合的，与歌路营机构本省的宗旨也是一致的。为了达到项目目标，项目负责人陆晓娅、项目团队主要成员杜爽针对性的设计了项目活动，若这些活动得以高质量的实施，项目目标可以达到。

在风险控制方面，陆晓娅和杜爽考虑到了机构刚刚起步，缺乏工作人员、资金和办公场地以及服务对象分布于不同的机构和地域，组织起来较为困难的问题，但并没有针对这些问题设计解决措施，可见项目设计者在风险控制的意识方面不足。

### (4) 可行性评价

本项目团队（见表2）的成员均有10年以上心理辅导经验。在心理危机干预方面，从2003年非典开始，陆晓娅带领青春热线志愿者团队做过7次不同类型的团体危机干预。而且本项目组的顾问与主要成员，在汶川地震后，曾经先后作为专家到灾区参与心理救援工作，对人们灾后的心理状态和心理援助工作有直接的感受和经验。陆晓娅及本项目组的两位顾问，曾参加过国际心理创伤治疗连续培训项目，获得了国际创伤与EMDR治疗师证书。同时，本项目的一些成员有从事新闻工作的经验，并且一直参与NGO机构的培训工作，和本项目两个目标群体都有联系紧密，也比较了解他们的心理状况。因此本项目具有可行性。

<sup>74</sup> 资料来源：歌路营提交的项目申请书。

表 2 项目组成员名单

姓名	项目团队角色	具体信息
杨渝川	项目顾问	中国青年政治学院副教授，心理创伤治疗专家，中国心理学会注册督导师，青春热线督导，中国心理学界危机与灾难心理援助项目组成员
祝卓宏	项目顾问	解放军总医院医学心理科医生，中国心理学会注册督导师，青春热线督导
陆晓娅	项目执行者	青春热线总督导，中国心理学会注册督导师，中国心理学界危机与灾难心理援助项目组成员
王爱辉	项目执行者	北京豪峰数码娱乐科技有限公司副总经理
杜爽	项目执行者	青春热线督导，清华大学心理咨询中心兼职咨询师、全球职业规划师认证培训师
杨眉	项目执行者	首都经贸大学心理学教授，中国心理学会注册督导师
朱虹	项目执行者	青春热线督导，北京教育学院崇文分院心理健康教育中心
巴彤	项目执行者	北京大学心理咨询与治疗中心外聘心理治疗师，青春热线志愿者

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据项目结项报告中的信息以及评估访谈获得的信息，我们可以总结出“心+芯”震后心理支持计划项目的实际执行过程，见表 3。

比较表 1 和表 3，我们可以看出项目的实际执行过程和项目申请书中的活动计划存在一定差别：

第一，工作计划中的调查与访谈、设计综合辅导方案+追踪评估方案、追踪个案，对其心理状态进行评估/研究、撰写研究报告等有关心理支持研究的内容没有得到实施。陆晓娅讲到，这些工作为研究类工作，之所以没有开展，是因为项目需求太少，研究样本数太小，无法进行。

第二，大团体辅导没有得到实施，小团体辅导和个别辅导也远远没有达到计划的次数标准，这些也是由于需求不足造成的。项目实际实施过程中，为了解决需求不足的问题，项目执行团队增加了发送 PPT 和调查表的活动，旨在宣传项目，期望可以增加需求，但是需求问题仍然没有得到解决。

第三，为增加项目需求，实施了两项原计划中没有的活动：为新闻工作者设计心理支持 PPT《记者壮飞的故事》，发至各新闻机构记者的邮箱；设计 NGO 人员和新闻工作者调查表，并通过邮件发至参与抗震报道的新闻工作者和参与救灾的 NGO 人员信箱，并对收到的调查表进行整理和分析。

#### (2) 主要活动

##### · 项目前期准备

本项活动主要集中在 2008 年 6 月上旬。在机构尚未注册、没有办公场地、经费也没有到位的情况下，参与此活动的人员（陆晓娅、杜爽、五名志愿者<sup>75</sup>）在陆晓娅青春热线的办公室里挤在一张办公桌上，动用了陆晓娅和杜爽所有的个人关系网络，拿到了 60 多家媒体和 NGO 机构的赴川工作记者和工作人员名单（300 多人），并通过电话或邮件的方式与他们取得联系，了解他们的心理状况并向他们宣传介绍本项目，并同时成立了项目团队。

<sup>75</sup> 这五名志愿者是中国青年政治学院社工系学生，同时为青春热线的长期志愿者。

表3 “心+芯”震后心理支持计划项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008年6月上旬	项目前期准备	项目组通过各种途径,与60多家媒体和NGO组织,300多位去过灾区的新闻工作者、NGO工作人员和志愿者直接取得了联系。同时,建立心理支持的专业队伍,为开展服务进行准备。
2008年6月17日	“心+芯”震后心理支持计划项目启动仪式	“心+芯”震后心理支持计划项目正式启动。向到场的NGO及媒体工作人员赠送“快乐芯”24台。
2008年6月上旬-6月底	与四川、贵州、广西等地一些参与四川震区救灾工作的NGO联系	陆晓娅向这些NGO介绍项目内容。
2008年6月下旬	设计心理支持服务的合约、个别辅导记录和团体辅导记录三种文件	确定了心理支持服务的合约、个别辅导记录和团体辅导记录三种文件的固定版本。
2008年7月初	建立心理辅导室	在目前歌路营教育咨询中心所在地设立了心理辅导室。
2008年6月中旬至7月下旬	小团体辅导	先后3次为从四川灾区回来的北京志愿人员进行团体辅导,近30人参加了团体辅导。
2008年7月上旬	为新闻工作者设计心理支持PPT《记者壮飞的故事》,发至各新闻机构记者的邮箱	此活动的设计是针对项目需求不足问题,目的是推广本项目,但是PPT发出之后并没有很好的效果。
2008年6月中旬-10下旬	个别辅导	为从灾区回来的新闻工作者提供个别辅导15人次,涉及广播、报纸、杂志、通讯社等不同类型的媒体记者,其中有1人因情况较为严重而转介至精神卫生研究所治疗。同时,向前来进行心理辅导者及参与救灾的NGO人员赠送“快乐芯”6台。
2008年9月	设计NGO人员和新闻工作者调查表,并通过邮件发至参与抗震报道的新闻工作者和参与救灾的NGO人员信箱,并对收到的调查表进行整理和分析	此活动为了了解新闻工作者和NGO工作人员的心理状态以及推广本项目。项目组成员共发出调查表200份左右,收到反馈11份(均为NGO工作者反馈),通过对此11份调查表进行分析,可以看出NGO工作人员心理状态良好。
2008年12月	项目进行内部总结评估	结束整个项目,向南都公益基金会提交项目成果、结项报告、财务报告等。
2009年3月中旬	向灾区转赠31台“快乐芯”	向中国青少年发展基金会的广元、德阳社工工作站捐赠11台“快乐芯”,并对社工进行培训;向绵竹教育局所属中小学捐赠20台“快乐芯”。

#### · “心+芯”震后心理支持计划项目启动仪式

2008年6月17日,陆晓娅、杜爽及五名志愿者(与项目前期准备活动中的志愿者相同)利用南都公益基金会提供的资金在中华全国新闻工作者协会的多功能厅(由中华全国新闻工作者协会免费提供),举办了“心+芯”新闻工作者震后心理支持计划启动仪式,30多位新闻工作者及一些NGO人员参加了启动仪式。中华全国新闻工作者协会国内部主任陈红十、南都公益基金会秘书长徐永光在仪式上发表了讲话。中国科学院心理研究所祝卓宏博士介绍了救灾人员的心理保健和“快乐芯”的原理及使用方法,并向到场的新闻工作者和NGO工作人员赠送了“快乐芯”24台。到场的媒体对启动仪式做了报道,扩大了项目的知名度。

#### · 心理辅导(小团体辅导+个别辅导)

2008年6月17日的启动仪式结束之后,杜爽与陆晓娅在现场进行了一次团体辅导,十几位NGO工作人员和媒体工作者参加了辅导。

2008年6月20日,杜爽和杨渝川在某NGO机构所在地为此NGO赴川工作人员进行了一次团体辅导。杜爽说:“当时该机构近10位赴川工作人员刚刚回京,机构领导告诉我他们有这方面的需求,所以我们就为他们进行了一次辅导。”

2008年6月28日,陆晓娅的一个朋友告诉她有一些人需要心理支持,所以陆晓娅和巴彤在陆晓娅朋友提供的某茶室为他们进行了一次辅导。参加此次辅导的人员共9位,有NGO工作人员、新闻工作者以及基督教会的人员,这些人都曾以不同的方式参与过救灾工作。

由于心理辅导的保密性质,我们不能看到团体辅导的记录,因此就有关团体辅导的过程和内容,杜爽和陆晓娅做了简单的介绍。杜爽说:“(团体辅导)不是结构化的,没有规定什么时间做什么事情。我们是通过谈话,让参加辅导的人员感到一种安全感,然后把自己的心理感受(愤怒、伤心等)表达出来。然后我们帮助他们做一种转化,让他们认识到自己不仅仅有这种负面的东西,还有很多可贵的东西。”陆晓娅说:“在做团体辅导时,大家会分享自己的一些事情,我们会在某一时间段内重点关注团体中的某一个人。”

2008年6月中旬至10月下旬,陆晓娅在心理辅导室提供了个别辅导15人次(每人辅导3次,共5人)。参加个别辅导的人员涉及广播、报纸、杂志、通讯社等不同类型的媒体记者,其中有1人因情况较为严重而转介至精神卫生研究所治疗。同时,向前来进行心理辅导者及参与救灾的NGO工作人员赠送了“快乐芯”6台。

参与心理辅导活动的工作人员有陆晓娅、杜爽、杨渝川、巴彤四人。

#### · 向灾区转赠31台“快乐芯”

2009年3月中旬,陆晓娅和培训师倪崑浩抵达四川。他们于3月17日、18日为中国青少年发展基金会所属的灾区10个社会工作站的社工和当地一些老师进行了“快乐芯”使用方法及心理辅导专业知识方面的培训,并捐赠了11台“快乐芯”,其中广元社工站6台,德阳社工站4台,红基会安县工作站1台。

另外,陆晓娅还和绵竹教育局、中国科学院心理所危机干预中心绵竹工作站签订了三方捐赠协议,并将20台“快乐芯”运送到绵竹。绵竹的培训由中国科学院心理所绵竹工作站主任祝卓宏博士负责,他将在3月底对绵竹教育局所属中小学的心理辅导老师进行了培训,并将“快乐芯”发放到学校的心理辅导室。

“快乐芯”的捐赠比计划多转赠了1台(转赠红基会安县社工站),这是项目团队从工作设备中周转出的。

### (3) 资源动员

#### · 资金

为了执行本项目,歌路营向南都公益基金会申请了127117元,其中购买快乐芯的资金为96000元(由南都公益基金会直接拨付给了北京豪峰数码娱乐科技有限公司),机构执行项目的资金31117元。由于本项目执行过程中,出现了需求不足的问题,很多活动没有得到实施且辅导次数没有达到计划目标,因本项目实际花销与最初预算差别较大。在2008年11月,歌路营注册成立、拥有自己

的账号后，南都公益基金会根据实报实销的原则向歌路营拨付资金 31117 元。本项目资金花费的具体情况见表 4。

表 4 费用支出表

费用项目	累计支出 (元)	备注
1.人工费(包括劳务费及通讯补贴等)	10750	机构工作人员工资
2.材料和设备费	96300.00	购买快乐芯及其他费用
3.辅导费、顾问费	10000	心理辅导及培训费用
4.志愿者	500	5名志愿者补助
5.房租分摊	3000	机构办公地房租费用
6.交通费、住宿费	4745	转赠“快乐芯”活动交通、住宿花销
7.运输费	200	北京-绵竹20台“快乐芯”
8.税金	1622	
合计	127117	

#### · 人力资源

在项目具体实施时，出现了项目需求不足的情况，因此心理辅导的规模和场次都有所减少，相应的参与项目工作的人员也有所减少。实际执行中，计划中的项目团队成员王爱辉、杨眉、朱虹没有参与本项目，但是增加了培训师倪崑浩。

在以上这些工作人员当中陆晓娅和杜爽是项目全职人员，其余为兼职工作人员。除以上项目团队中的工作人员以外，参与项目前期工作的还有 5 名来自中国青年政治学院社工系的志愿者，他们曾是青春热线的志愿者。

#### · 物资

本项目的资金购买了“快乐芯”61 台。

#### · 其他

此外，陆晓娅和杜爽充分的运用了自己的社会关系网络，得到了数家媒体和 NGO 前往灾区的人员名单。中华全国新闻工作者协会、参与团体辅导的 NGO、陆晓娅的朋友为项目活动免费提供了场地。

#### (4) 机构对项目的管理

在项目管理方面，陆晓娅讲到，本项目是歌路营所做的第一个项目，因此在项目管理方面没有什么经验。

在项目风险控制方面，杜爽介绍到，这个项目在人力资源和资金上都没有风险，但在专业问题有一定的风险。为了预防服务对象在咨询周期内发生意外，项目团队人员在心理支持服务的合同上要求服务对象填写紧急情况联系人的姓名和联系方式，这样一旦服务对象有异状，可以及时联系他的朋友或亲人。根据对本项目具体实施情况的了解，项目评估工作人员认为，本项目团队人员没有充分考虑项目需求不足的风险，而正是由于需求不足导致了项目出现了一系列问题。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

项目实施过程中遇到的最大的困难是需求不足的问题，为了解决此问题，项目团队通过以下两项活动宣传项目，第一、为新闻工作者设计心理支持 PPT《记者壮飞的故事》，发至各新闻机构记者的邮箱；第二、设计 NGO 人员和新闻工作者调查表，并通过邮件发至参与抗震报道的新闻工作者和参与救灾的 NGO 人员信箱，希望可以发现新的需求，但最终需求不足的问题还是没有得到解决。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

本项目通过小团体辅导和个别心理辅导使 39 名新闻工作者、NGO 人员和志愿者受益，同时歌路营还向这些新闻工作者和 NGO 人员赠送了“快乐芯”30 台。以上工作为参与抗震救灾的人群减轻了创伤性压力，预防了 PTSD 的发生，使他们能够保持正常生活，继续从事本职工作。除此之外，项目团队还为灾区的社工和心理辅导老师送去了 31 台“快乐芯”并为他们进行培训，增加了他们心理辅导方面的专业知识。

### (2) 未实现的项目目标

此活动没有完全实现预先设定的项目目标。导致此问题的主要原因是项目需求不足。通过评估访谈和结项报告，我们归纳出导致项目需求不足的主要原因如下：

第一，项目启动时过了需求的时效期。项目启动时已经是 2008 年 6 月 17 日，距地震发生已经有 35 天，第一批人员（也是受创最重的）也已经离开现场两周左右，心理应激反应已经减弱，求助动机衰减。

第二，相当比例的新闻单位，如新华社、中央电视台、中央人民广播电台、四川当地媒体等，都已经请心理专家为灾区回来的记者做过心理干预工作。同时，在地震灾区，也活跃着很多心理工作者，他们也主动为新闻单位做了心理辅导工作。

第三，人们对心理辅导仍然存在很多疑虑，许多人害怕辅导会再次引起自己的回忆，还有人相信自己能挺过去，自己能够解决问题。

第四，有的机构员工有进行心理辅导的需要，但是领导层认为不需要。有些新闻单位，领导很支持，但中层不愿意去落实。

第五，本项目的潜在目标群体分散在不同的地域和机构，对心理支持的理解各有不同，比较难以形成规模化的服务。

### (3) 媒体报道

很多媒体对本项目进行了报道，主要是针对 2008 年 6 月 17 日的启动仪式，见表 6。

表 6 媒体报道列表

媒体名称	文章名称	时间
中青在线（人民网、搜狐网、心知时代网转载）	“心+芯”新闻工作者震后心理支持计划启动	2008 年 6 月 19 日
新华网（搜狐新闻、中国网、中华记者网、新华网四川频道转载）	“心+芯”新闻工作者震后心理支持计划启动	2008 年 6 月 20 日
新浪博客	“心+芯”震后心理支持计划	2008 年 6 月 13 日
NGO 发展交流网	“心+芯” NGO 工作者及志愿者震后心理支持计划邀请信	2008 年 6 月 14 日
腾讯网	“心+芯”新闻工作者震后心理支持计划启动	2008 年 6 月 19 日
侨胞网	中国记者可获震后心理抚慰	2008 年 6 月 18 日
中国捐助网	“心+芯”新闻工作者震后心理支持计划邀请信	2008 年 6 月 13 日
豆瓣	NGO 工作者及志愿者震后心理支持计划邀请信	2008 年 6 月 17 日
赶集社区网	NGO 工作者及志愿者震后心理支持计划邀请信	2008 年 6 月 16 日

#### (4) 对机构的影响

在项目管理方面，陆晓娅说本项目是歌路营的第一个项目，所以从写项目申请书，提交中期报告，到文件的归纳整理，机构工作人员学到了很多，本项目的实施增加了歌路营机构人员执行项目的经验。

在品牌形象方面，杜爽认为本项目给歌路营的品牌形象带来了积极的影响。

在对机构外部网络的影响方面，陆晓娅介绍道，在执行本项目过程中，歌路营与很多媒体及 NGO 接触，最重要的是与南都公益基金会的接触。项目结束后歌路营又向南都公益基金会申请了其他项目。

#### (5) 项目的可持续性

由于项目中的研究工作没有开展，因此削减了项目的可持续性。但是项目团队成员认为，虽然受益人数远低于预期，但是他们仍然能从项目受益者那里感受到心理支持项目是非常必要的。直到 2008 年 10 月下旬，还有记者联系他们，希望获得支持与帮助，以消除 5·12 大地震带来的心理影响。同时，他们认为，将来再有重大突发的灾难事件时，对 NGO 人员的心理支持仍然是需要开展的。

## 5. 总结

本项目通过小团体辅导和个别心理辅导使 39 名新闻工作者、NGO 人员和志愿者受益，同时歌路营还向这些新闻工作者、NGO 工作人员、社工、学校的心理辅导老师赠送了“快乐芯”61 台。以上工作为参与抗震救灾的人群减轻了创伤性压力。

但是，尽管项目执行团队尽全力宣传项目，努力发现潜在目标群体，但仍没有解决需求不足的问题，正是由于需求调查不充分导致了项目设计的活动不能按计划开展，从而使项目目标没有完全实现。

通过执行本项目，项目执行团队积累了一些经验和教训。项目执行团队认为，如何把潜在的需求转化为有效的需求和有规模的需求，同时不违反心理咨询尊重他人意愿的原则，需要做大量的工作。首先，要在平时就建立起相关的网络（如 NGO 机构之间的关系网络），以使能有效传递项目信息；其次，需要持续不断地通过各种途径发出关怀的信息，使潜在需要者能够了解服务的存在；再次，形成项目的前后方，以便及时发现需要和进行跟进服务；最后，陆晓娅认为，歌路营第一次做项目，需要改进的很多，如果再做此类型的项目他们一定要在时间上抓紧，及时启动。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

针对本项目的问题，项目评估人员认为项目团队在设计项目时应当注重需求调查，准确把握目标群体的需求，从而预防项目需求不足的尴尬状况。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

2008 年 6 月 6 日，陆晓娅向南都公益基金会递交了“心+芯”震后心理支持计划项目的申请书，6 月 7 日本项目即获得南都公益基金会的批准。2009 年 4 月中旬，由于项目需求不足，项目活动计划和项目预算做了变更，陆晓娅向南都重新递交了修改后的项目申请书。访谈中，陆晓娅和杜爽讲到，在整个项目的实施过程中，与南都公益基金会主要通过邮件和电话沟通，沟通比较充分，内容包括申请书的填写，中期报告、结项报告的提交，财务方面的问题以及项目时间和实施地点的变动情况等。陆晓娅讲到，她们会就项目的一些问题和南都公益基金会秘书长徐永光面谈，比如说项目时间的变动、项目需求状况不足、机构注册遇到困难等问题。从南都公益基金会 5·12 项目办公室了解到，本项目执行过程中，双方机构沟通比较充分。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

陆晓娅、杜爽对 5·12 项目办公室工作人员评价很高。她们认为 5·12 项目办公室工作人员以及南都公益基金会财务部门人员工作态度好、工作效率高。

陆晓娅、杜爽对南都公益基金会 5·12 办公室在项目管理上没有什么建议，但杜爽在其他方面给南都公益基金会提了建议。杜爽认为心理咨询不应当是一个短期的工作，媒体工作者的心理支持工作也一样，如果有可能，南都公益基金会应当通过资助或者其他方式协助专业机构长期的从事这方面的工作。

# 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 评估报告

评估参加者：杨宝、次旦罗布  
报告执笔人：次旦罗布

## 摘要

“地震灾区法律援助与法律适用研究”项目由四川大学法律适用研究中心承担，总经费为5万元。2008年6月15日至2009年6月15日，研究中心在四川灾区执行了本项目，主要工作有招募和培训志愿者、组织志愿者法律调研以及向灾民提供法律咨询。本项目招募了128名四川大学的大学生志愿者；法律调研后形成了30份专题报告共计42万字；提供各项法律咨询1560人次；为进城务工的灾民开展法律讲座10场共计60学时，受益人数达973人次。

本项目由四川灾区的学者主持执行，充分体现了学者们的现实关怀情结，以及担当精神。项目执行中，研究中心组织了强大的项目团队，招募了大批大学生志愿者，深入灾区一线提供帮助，其奉献精神 and 做事方式值得学习和推广。

项目存在的明显不足是：(1) 风险控制意识不强。执行机构在项目立项时估计到“法律援助”可能遭到政府的干预，但没有提出切实可行的措施，劫夺导致项目主要活动内容发生重大变更。(2) 合同管理的意识较弱。研究中心作为研究“法律”的组织，竟然在项目内容变更时没有向资助方请示以便获得同意。(3) 财务使用情况变化重大。研究中心出版调研报告花费2.5万元，占总经费的50%，此项支出并不在财务预算范围之内。

### 1. 实施机构简介

四川大学法律适用研究中心（以下简称研究中心）是四川大学批准成立的研究机构，于2006年3月成立。研究中心主任为最高人民法院原副院长刘家琛，执行主任为四川大学法学院向朝阳教授。研究中心有5人具有副教授以上职称，4人拥有博士学位，以及若干人获得硕士学位；其中，有6名资深律师。研究中心主要从事法律文本、法律内容形式等研究；同时，工作人员也广泛参与到法律实务界中。研究中心与四川大学法学院、四川省高级人民法院、四川川达律师事务所建立了良好的合作关系。

### 2. 项目简介

地震发生后，研究中心向南都公益基金会申请了“地震灾区法律援助与法律适用研究”项目，经费总额50000元。2008年6月15日至2009年6月15日，研究中心在四川灾区执行了本项目，主要工作有招募和培训志愿者、组织志愿者法律调研以及向灾民提供法律咨询。本项目招募了128名四川大学的大学生志愿者；法律调研后形成了30份专题报告共计42万字；提供各项法律咨询1560人次；为进城务工的灾民开展法律讲座10场共计60学时，受益人数达973人次。

## 二 评估过程描述

2009年10月10日至10月17日，评估工作人员杨宝、次丹罗布为评估本项目做了前期准备工作，主要是仔细阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目联系人、具体执行者霍子诗确定访谈的时间、地点。

2009年10月20日，评估工作人员杨宝、次丹罗布到研究中心机构所在地与项目负责人向朝阳、成员郑莉芳访谈，了解研究中心开展“地震灾区法律援助与法律适用研究”项目的总体情况。2009年10月21日，评估工作人员杨宝、次丹罗布与项目具体执行人霍子诗访谈，了解项目开展的具体情况。

2009年10月22日，上午到成都市妇联家政服务培训中心访谈相关负责人，了解研究中心开展的进城务工灾民法律培训情况；下午到中心机构所在地与项目秘书处财务负责人王圆圆了解项目资金情况。

2009年10月23日，评估工作人员杨宝、次丹罗布到彭州市小鱼洞镇杨坪村灾民安置点了解有关项目开展情况，并与村支部邓书记访谈。

由于本项目的绝大部分活动是在临时安置点开展，随着灾后重建的深入，我们很难联系到受益灾民。因此，我们选择了到杨坪村实际走访，而没有采取常规的问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

5·12地震发生后，向朝阳教授在四川川达律师事务所募集救灾物资并组织带队送往彭州灾区。根据当时的灾区情况，向朝阳有意组织一次灾后法律适用研究的调研，并召集研究中心的相关人员进行讨论、筹备具体工作。经中国国际民间组织促进会介绍，向朝阳得知南都公益基金会在四川有很多5·12灾后重建项目，他希望借助南都公益基金会的资金，研究中心计划开展法律帮扶、调研工作，解决灾后重建出现的法律问题确保灾区社会稳定。

为了设计本项目，2008年5月，向朝阳带队到都江堰人民政府、法制办、司法部门等进行需求调研，通过这些二手资料得知灾后重建过程中出现了很多法律问题，比如灾后的收养、继承、工伤赔偿、房屋质量等。因此，有必要通过志愿服务的形式为灾区老百姓提供法律帮助。同时结合研究

中心的初表（法律课题调研）以及项目执行参与者的能力、条件进行课题立项。

评估工作人员分别到成都市妇女家政培训中心和彭州市小鱼洞镇杨坪村了解项目开展情况时，相关负责人以及灾民表示法律培训和普法宣传是有必要的、也很有意义。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

为解决灾后带来的收养、继承、工伤赔偿、房屋质量等一系列法律问题，研究中心在项目设计时确定了四个目标，详见表 1。

同时，研究中心设计了以下可衡量指标<sup>76</sup>。第一，招募 4 名律师服务团队；第二，培训、招募 30 名法学硕（博）士研究生作为法律援助服务志愿者；第三，在成都市灾民安置点设立五个常设法律咨询接待服务点；第四，拟为 300 名当事人提供法律援助，涉及标的额 500 万元人民币；第五，拟提供 2000 人次以上的法律咨询服务，涉及标的额 1000 万元人民币；第六，结合各灾民安置点开展职业技术培训拟开展劳动法律知识培训 50 场，受益人群 1000 名；第七，根据《居民委员会组织法》相关规定，帮助灾民安置点建立 5 个社区自治组织，30 个灾民社区自治小组。

表 1 四川大学法律适用研究中心设计的项目目标表<sup>77</sup>

编号	目标内容
1	法律援助。针对地震所带来的一系列法律纠纷，特别是群体纠纷和集团诉讼给予必要法律援助，维护灾区生产生活秩序的稳定
2	设立法律咨询点。研究中心拟在成都市五城区灾民安置点设立咨询点安排律师值班解答灾民法律问题
3	法律援助志愿者培训。研究中心拟招募有法律学历背景的硕士生、博士生作为法律援助志愿者，协助开展灾民安置点的法律援助工作
4	法律研究。研究中心拟以大地震引发的法律适用问题展开专题研究并形成调研报告提交决策部门参考

### (2) 设计的项目方案

表 2 是研究中心为了完成设计的目标所制定的执行方案，进而对项目活动进行监控。

表 2 四川大学法律适用研究中心设计的项目实施方案表<sup>78</sup>

实施时间	活动内容	对应目标
2008 年 6 月—7 月	召开中心全体会议成立项目领导小组，明确分工	
2008 年 8 月—9 月	招募、培训法律援助律师和志愿者，完成专题调研方向，联系灾民安置点	目标 2、3、4
2008 年 9 月—10 月	完成灾民安置点法律服务点设立	目标 2
2008 年 10 月—12 月	开展法律服务，开展课题调研	目标 2、4
2008 年 12 月—2009 年 1 月	项目领导小组召开项目 08 年总结会，总结相关经验	
2009 年 1 月—6 月	开展法律服务，完成课题调研并结题	目标 2、4
2009 年 7 月	总结项目实施情况，调研报告发表及报送相关部门	

<sup>76</sup> 资料来源：研究中心向南都公益基金会提交的项目申请书。

<sup>77</sup> 资料来源：研究中心向南都公益基金会提交的项目申请书。

<sup>78</sup> 资料来源：研究中心向南都公益基金会提交的项目申请书。

### (3) 对立项报告的评价

研究中心致力于法律文本、内容形式等法律适用问题的研究，机构宗旨与项目宗旨相符。本项目的目标设置较为具体，且有一系列可以衡量的指标。计划的项目活动与项目目标之间对应关系较强。但是，项目的财务预算不是非常详细、具体，只列举了办案补贴、交通费、误餐费以及打印费，而没有相应的志愿者培训费、管理费等。研究中心在设计项目时，针对灾区特殊的社会情况，做了比较细致的风险预测，不过，对于部分风险缺乏有效的对策和措施，如法律援助实施困难。

### (4) 可行性评价

研究中心是专门从事法律适用的研究机构，曾经承担过省部级科研课题。同时，项目团队中包括四川大学法学院的2名教授、3名副教授、1名讲师，以及若干博士生和硕士生。整体来看，研究中心以及项目团队有能力从事法律适用问题的研究，也具备开展法律咨询的专业知识。但是需要指出的是，本项目是研究中心首次与公益基金会合作。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

现将研究中心的项目实际执行情况汇总如下，详见表3。

通过表2和表3对比可看出，计划开展主要项目活动——法律援助没有开展，其原因是遇到了政策的限制，政府行政干预和“司法克制主义”对活动的开展带来了阻力。项目执行机构以法律服务代替了法律援助。

项目的其他活动基本上按照预期计划实施。同时还为丰富活动内容，增加了相应的普法宣传活动，组织开展了“情暖灾区、送法下乡”活动。

表3 四川大学法律适用研究中心项目实际执行过程回顾

日期	活动	结果
2008年7月1日	召开全体会议成立项目领导小组、下设办公室，进行分工	· 拟定了项目章程，确立了办事机构； · 分工明确了各自的职责
2008年7月~8月	完成项目总体规划、项目具体实施方案、调研课题方向、项目办公室选址工作、项目场地布置及物资采购和前期调研工作。	· 确定办公地点，并采购办公物品 · 制作了三叶草形象的logo，定做了工作T恤 · 执行主任向朝阳一行前往都江堰调研法律问题
2008年9月~10月	招募志愿者进行培训，拟定调研课题并做好开展法律咨询的前期准备工作	· 招募了128名志愿者，培训2次。 · 在博客上发布了课题调研公告以及地震灾后法律适用问题研究参考选题 · 派项目工作人员到部分灾区实地了解情况，建立了联系点，主要为杨坪村
2008年11月~12月	开展送法下乡活动、课题调研，并提供法律咨询	· 组织“情暖灾区、送法下乡”活动，捐赠了救灾物资 · 走访灾民，提供法律咨询为调研课题写作搜集了资料
2008年12月31日	项目办公室召开项目中期评估会议	
2009年1月~7月	开展普法宣传，审核项目调研报告、修订、编辑和排版	· 分四次在不同地方开展了进城务工灾民法律培训，452人次 · 召开专家评审委员会，对32篇调研报告进行审查 · 完成对调研报告的编辑、排版，联系川大出版社，准备出版
2009年6月30日	召开项目总结表彰大会	

## (2) 主要活动

研究中心在项目实际执行过程中主要开展了三项活动，分别是志愿者招募和培训、法律服务以及课题调研和法律咨询，具体情况如下：

### · 志愿者招募和培训

研究中心在四川大学法学院的大力支持下，通过四川大学法学院网站以及项目博客（由 NPI 提供项目博客）于 2008 年 7 月 10 日发布了招募志愿者的信息，收到了 100 多名同学的申请。最终，研究中心成功招募了具有法律、经济、公共管理等学科背景的，以硕士研究生为骨干的大学生志愿者 128 名；其中博士研究生 1 名，硕士研究生 118 名，本科生 9 名。

为了更好地为灾民提供法律咨询，2008 年 9 月研究中心在四川川达律师事务所会议室对志愿者进行了 2 次培训。项目负责人向朝阳、项目领导小组成员魏东、高跃先、成凯等教师针对相关涉及的法律问题、以及相关的法律知识和心理学知识等内容进行了培训。培训活动使志愿者系统地了解灾区的情况，学习掌握有关心理学方面的知识，增强了志愿者处理复杂、疑难法律问题的能力。

### · 法律服务

法律服务作为最能直接体现法律援助工作，开展了形式多样的活动如表 4 所示。

通过开展普法宣传活动，使广大进城务工的灾民了解了相关法律知识，对未来就业中维护自身权益方面得到了良好的保障。同时，参加授课的志愿者也从中得到了锻炼，了解了进城务工灾民面临的诸多现实问题，为调研报告的撰写搜集到了一手的资料。

深入灾区一线提供法律服务过程中，由于政府的行政干预，法律部门“司法克制主义”的政策，项目预期计划发生了调整，法律服务工作的重点由提供法律援助转到为对进城务工灾民的法律宣传和教育的上，法律服务的方式也从打官司、诉讼的形式转变为着力于调解和协商的方式，确保了政府统一治理模式下的灾后重建工作。关于禁止律师事务所代理法律诉讼的条文属于政府内部规定，所以我们没有拿到公开的文件。

表 4 四川大学法律适用研究中心开展法律服务活动表

日期	活动内容
2008 年 9 月至 10 月	项目秘书处召集部分志愿者搜集相关材料组织编写了万余字的《灾民进城务工实用手册》；
2008 年 9 月 23 日	结合灾民安置点开展职业技能培训的平台，在成都市温江区永盛镇组织志愿者开展《劳动合同法》以及《劳动合同法实施条例》培训，受益灾民 134 人次；
2008 年 12 月 4 日	项目组织“情暖灾区、送法下乡”活动前往项目定点帮扶灾民安置点——小鱼洞镇杨坪村灾民安置点，募捐了价值 5000 元的棉衣、棉被等御寒物品，并表演了舞蹈、小品节目。发放法律宣传品 1500 份，接待法律咨询 231 人次；
2008 年 3 月至 4 月	项目志愿者分别前往成都市妇联家政服务中心、新都区五龙社区、新都区石碑堰社区、成都市龙泉驿区开展四场进城务工灾民法律培训，共培训进城务工灾民 452 人次。

### · 课题调研和法律咨询

根据项目领导小组制定的《课题管理办法》（以下简称《办法》），项目秘书处拟定了调研主题，列出 28 项调研参考课题，于 2008 年 10 月 22 日在项目博客上发布了课题招投标公告。项目秘书处按照《办法》要求，对提交的项目申请报告进行筛选，选出 28 个课题组。

2008 年 11 月 8 日，研究中心向各个课题组发放了项目启动资金 9900 元。随即各个课题组分批轮流到项目设立的安置点开展调研活动，走访了 254 户灾民附带提供法律咨询 1560 人次，受益人群 6826 人次。按照原定计划，于 2009 年 3 月 31 日课题组提交了完成的调研报告 32 篇。4 月 31 日，项目调研报告专家评审委员会完成对 32 篇调研报告的审查。

通过调研工作，项目组成员较为详细地了解灾区面临的问题，为课题报告的准确撰写奠定了基

础。同时，让学生很好地了解了参与社会公益事业的重要意义，培养了学生吃苦耐劳的品质，增强了学生的社会责任感，使广大灾民也体验到社会方方面面的温暖。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源及物资。资金由南都公益基金会资助，人力资源包括研究中心的项目团队和招募的志愿者，救灾物资有川达律师事务所募集、项目资金中购买的物资等。

#### · 资金

研究中心的立项预算资金为 65000 元，但向南都公益基金会申请的资金为 50000 元。并在活动实际过程中花费了 45445 元，资金利用率 90.89%。详见支出表 5。

表 5 四川大学法律适用研究中心项目财务详细支出表

费用项目	预算	实际	差异
办案律师案件补贴	30000	0	节余 30000
律师、志愿者值班交通 补助	5000	1000	节余 4000
律师、志愿者误餐补 助	25000	9900	节余 15100
工本费	5000	744	节余 4256
出版费	0	25000	超支 25000
管理费	0	2316	超支 2316
宣传费	0	6485	超支 6485
合计	65000	45445	节余 19555

从表 5 我们可以看出，第一，财务预算作得不周全，导致实际实施过程中增设新的资金项目。第二，随着项目内容的变动，资金使用发生较大的变动。

评估时，研究中心对“办案律师案件补贴”的差异进行了解释：针对灾区的实际需求和国家政策的限制使项目无法开展。但是，研究中心没有向资助方书面汇报变动情况。

对于实际花费中的“出版费”，研究中心在立项时没有这笔预算，且这项费用占了整个项目经费的 55%，存在严重差异。研究中心对此项差异的解释是，出版研究报告是项目成果的最好的见证，且可供有关部门决策。但是，截至 2009 年 11 月 29 日，有关出版问题仍在协商中，资金仍留在研究中心的账面上。

在执行本项目时，研究中心只得到了南都基金会的支持，没有获得其他机构的资金支持。但是，研究中心带动了川达律师事务所 50000 元的震灾捐赠，通过红十字会捐赠给灾区。

#### · 人力资源

研究中心为开展此次项目投入了较大的人力资源，分别是机构投入的管理者和项目招募的志愿者。研究中心的管理者主要是由四川大学法学院的部门教师担任，作为项目领导小组成员，参谋和部署活动的开展。挑选了 6 名具有相关经验的学生作为项目秘书处工作人员，具体负责项目协调工作。以网络公告、招投标的方式招募了具有法律、经济、公共管理等多学科背景的学生志愿者，负责实施具体工作。

实际投入的人力资源与计划没有差异。据向朝阳和受益方了解到，志愿者的工作热情很高，非常投入，及时顺利地完成了各项任务。

### (4) 机构对项目的管理

从整体上看，项目负责人专门带队到灾区实地了解政府动态、政策的制定，及时调整项目内容。并在项目周期内进行了阶段性总结，确保了项目的顺利实施。

#### (5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

项目实际执行过程中，遇到了政策的限制，政府行政干预和“司法克制主义”对活动的开展带来了阻力，法律援助没有实现。通过召开项目中期评估会对项目内容进行了调整，取消了提供法律援助这项目标。

### 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

从项目运行结果看，研究中心实现了立项报告中的‘志愿者招募和培训’、‘提供法律咨询’、‘法律研究’这三项目标并如期完成了项目制定的活动内容，招募、培训了 128 名志愿者确保了活动人员的投入，结合课题调研附带了法律义务咨询，共计 1560 人/次，广泛解答了灾民在重建过程中遇到的难题，给他们指明了解决问题的法律途径，受益人数 6826 人/次。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 场次，973 人/次，使他们懂得了如何维护自身权益；各课题组深入灾区一线了解了灾区的实际情况，看到了灾后重建面临的种种矛盾，掌握了第一手资料为报告的顺利撰写搜集到有价值的信息，供相关决策部门参考。

#### (2) 未实现的项目目标

研究中心没有如期完成立项报告中的主要项目目标‘提供法律援助’，主要原因是考虑到国家安全利益政府在灾后重建工作中限制了有关活动的开展，政府希望在官方的统一指导下进行灾后重建，通过行政调解的发式来处理灾区面临的法律问题。

项目初期设定了五个灾区法律服务帮扶点，由于路途遥远交通不便，灾民的法律需求不高，同时出于学生志愿者的人生安全考虑，项目主要选在较近的成都、彭州开展，定点法律帮扶联络点德阳市中江县集凤镇云梯村只去了一次。

#### (3) 目标群体的参与性

项目活动涉及的主体很多，分别有项目管理层、志愿者团队、受益的灾民。志愿者深入灾区一线走访灾民，了解灾后重建政策、灾民面临的问题和志愿服务存在的问题供项目管理层参考，随时调整项目实施内容、进度、范围。

具体到活动过程中，最主要的就是两方，一是志愿者，二是灾民，这两个主体在活动中顺其自然的得到了充分参与。

在开展法律调研、提供法律义务咨询、法律培训中参与方之间形成很好的互动机制，拉近了彼此的距离，增进了彼此的感情，不仅灾民从中得益，志愿者也得到了很好的锻炼，为项目活动的正常运作提供了良好的平台。

#### (4) 媒体报道

项目宣传工作，主要是通过网络形式，在 NPI 的支持下，项目秘书处开辟了“大爱无疆—地震灾区法律服务项目”博客<sup>79</sup>，发布各种博文 23 篇，项目活动照片，截至 2009 年 7 月底，点击率达到 12539 次。通过项目博客的展示，强化了内部交流与信息交换，对外及时发布项目动态，做到了项目管理的公开透明。

#### (5) 对机构的影响

研究中心是一个比较年轻的组织，首次和南都公益基金会合作。本项目对研究中心的影响较大，主要有以下方面：第一，南都公益基金会的资助给研究中心提供了一次难得的机会开展非常态下的法律问题的研究，同时作为社会公益组织在这次的灾后重建工作中对社会起到了一个良好的作用，有助于机构的发展；第二，完善了机构的相关管理制度，为今后进一步做好志愿服务工作奠定了基础；第三，活动的开展使团队成员之间的关系更加融洽，提升了团队协作能力；第四，为在校大学生搭建了加强理论联系实际，培养吃苦耐劳的学习锻炼的一个平台。

<sup>79</sup> <http://huozizi1984.nppcn.com/>

#### (6) 项目的可持续性

通过该项目的开展培养了一批具有公益性的法律服务志愿者，为今后开展类似项目提供了人才基础。此外，可以说这是一个调研项目，通过搜集重大灾难的法律问题，并出版专门的报告，为将来研究或者实践提供了经验资料。

## 5. 总结

整体来看，研究中心设定的四项目标中除了提供法律援助外，较为认真完成了其余的三项目标。从项目活动的开展情况来看，由于无法开展法律援助活动，所以没有按立项报告的规定招募 4 名律师，为 300 名当事人提供法律援助。部分项目虽然在活动数量方面有所变化，但在项目硬性指标和完成时间上都达到了预期的计划，如开展劳动法律知识培训 50 场调整为 10 场，但受益人群达到了预期的指标实现了进城务工灾民使用法律的武器捍卫自身权益的目标。

项目涉及到的资源主要有资金、人力资源及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是由研究中心工作人员以及招募的志愿者，物资有川达律师事务所的募捐和项目资金中的部分采购。

项目开展的方式来看，研究中心比较注重“参与式”方法。项目机构管理层、志愿者团队、设立的法律帮扶定点、受益的灾民都积极参与到活动执行中来，正所谓‘众人拾柴火焰高’经过大家的共同努力项目取得了很好的效果，尤其项目机构工作人员和志愿者团队认真的工作态度、踏实肯干的工作作风得到了灾区父老的一致肯定。

但是，项目的缺陷在于前期对项目风险估计不足，使得项目执行中遇到了很大的难题不得不临时调整了项目活动内容，另外，执行机构在项目执行过程中与项目资助方的沟通联系欠缺。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，对于项目内容重大变更，项目执行机构应该及时和资助方进行书面沟通，取得资助方的同意；第二，项目具体执行过程中没有合理分配项目资金，对立项中没有涉及的出版费这项开支投入过大，占了总额 55% 的比重。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

研究中心在开展本项目时与南都公益基金会接触主要集中在项目申请过程中，研究中心经中国国际民间组织促进会介绍得知南都公益基金会在四川有很多 5·12 灾后重建项目，于 2008 年 6 月向南都公益基金会递交了立项申请书，递交当天下午得到回复，并要求研究中心增加相关项目内容。其次，对于法律援助项目活动的取消，研究中心表示曾经跟南都公益基金会 5·12 项目办公室工作人员通电话口头汇报相关情况，但没有汇报有关调研报告的出版问题，同时也没有提供书面沟通材料。

#### (2) 对南都公益基金会的评价和建议

研究中心肯定了南都公益基金会 512 项目办公室工作人员的工作能力、工作效率。并建议南都公益基金会 512 项目办公室作为资助方进一步规范项目管理和考核，加强项目监管可按季度拨付项目资金，并要求执行方按季度提交财务报告和工作开展情况，提高项目资金的合理使用和项目的有效实施。

# 上海新途社区健康促进社 “都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目 评估报告

评估参加者：何宇飞、李呈呈  
报告执笔人：何宇飞

## 摘要

上海新途社区健康促进社申请的“都江堰市灾民过渡安置区健康教育”项目拟定实现的目标是：(1) 从健康教育入手，提高灾民对安置环境的认识，提高健康意识，提高疾病预防的能力；(2) 向当地政府提交政策建议报告，重点在社区参与健康促进、社会性别与健康等在旧有服务体系中薄弱的部分提出建议，为灾区重建中建立新型有效的社区健康促进体系贡献力量。项目实施周期是 2008 年 6 月至 9 月。

本项目的执行过程体现了新途较强的资源动员能力，除了申请到南都公益基金会的项目资金外，还充分利用了都江堰当地两家合作伙伴嘉昊眼科医院和大观镇卫生院的社会网络，从而顺利进入项目点。通过本项目，新途撰写了《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》，前者向四川当地民政部门提交，后者则提交给对口援建的上海市民政局。同时新途后续又产生了更为成熟和具有创新理念的项目意向，并且受到其他资助机构的关注和认可。

评估结果显示，项目拟定完成的五项内容中，三项完成，而“支持志愿者开展社区健康教育活动”，即 5 个小组分别在自己的安置点开展一次社区妇女健康动员大会没有开展；“发动至少 500 名妇女投入健康自助行动，300 户家庭签署《健康行动承诺书》”的活动未能完成。此外，新途的健康教育宣传材料主要用于培训，没有直接用于安置区居民的健康教育，与项目设计时的设想不完全一致。

未能完成原先设定的部分目标是本项目的最大不足。同时，“社区健康教育”这一活动完全交给当地合作伙伴开展。尽管新途在结题报告中对此做了说明，但在项目执行过程中，未及时与资助机构沟通这一情况。

### 1. 实施机构简介

上海新途社区健康促进社（以下简称“新途”）是一家 2006 年底在上海市浦东新区民政局注册的民办非企业机构。新途诞生于“国际奥比斯”（一家国际组织）的一个为期 5 年的卫生机构能力建设项目，其董事会成员和管理人员都具有相应的工作经验，虽然是成立不久的机构，但对“健康促进”领域和目标合作对象——各类健康服务机构都比较熟悉。新途致力于为健康服务组织、卫生机构提供能力建设支持，一方面，新途与国家卫生体系内的机构如医院、乡镇卫生院等进行项目合作；另一方面通过项目筹资，为新成立的健康服务机构的提供能力建设支持。新途的工作主要包括两方面：一是预防艾滋病教育，二是对残疾人社区康复机构的能力建设，后者由上海市政府购买服务。另外，在慢性病防治、老年人的健康促进、流动人口的健康促进以及防盲治盲等领域也有所涉及。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，新途向南都公益基金会申请了“都江堰市灾民过渡安置区健康教育项目”，经费总额为 4.98 万元，项目的主要活动包括 2008 年 6 月 27 底在成都和都江堰开展的为其 3 天的社区健康需求调研，8 月中旬在都江堰大观镇开展的为期 2 天的安置区健康促进研讨培训会。项目通过培训灾区卫生机构的工作人员，推动当地卫生机构的能力建设来实现安置点居民健康教育的项目目标，因此项目的直接受益群体是参与培训的卫生工作者和部分安置点居民。

本项目由新途和都江堰嘉昊眼科医院以及都江堰大观镇卫生院共同合作完成。新途的主要工作是申请项目、设计项目构架和培训课程；都江堰的两家卫生机构则主要负责联系调研访谈对象以及组织参与培训的人员，提供培训的后勤保障。

## 二 评估过程描述

在实地评估之前，评估工作人员何宇飞通过网络查询并搜集机构信息，并通过新途提交的项目申请书、结题报告和财务报告等相关资料对项目有了大致的了解。

2009 年 3 月 18 日，评估工作人员何宇飞、李呈呈在上海新途社区健康促进社的办公室与本项目负责人郭小牧进行访谈，主要了解“都江堰市灾民过渡安置区健康教育项目”的具体设计和执行过程。

2009 年 3 月 20 日，评估工作人员何宇飞、李呈呈赴都江堰对本项目中新途的合作伙伴嘉昊眼科医院院长尹晚平进行访谈。3 月 21 日，两位评估工作人员赴嘉昊眼科医院与参与项目培训的陈昌菊、王学飞两位医生进行访谈；同日，两位评估工作人员赴新途的另一合作伙伴——都江堰大观镇卫生院，与院长范奎、工作人员周任良以及参与项目培训的村卫生站医生邓玉辉、周春艳进行访谈。以上访谈目的是一是核实新途实施项目的具体活动；二是调查在多方机构参与项目的过程中新途的角色和作用；三是听取受益群体对项目的评价和意见，评估项目的目标完成情况和实施效果。

本项目没有进行问卷调查，主要的原因是有三个：第一，参加本项目培训的卫生工作人员工作比较忙，很难抽出时间参与问卷调查；第二，参加本项目培训的安置点的居民比较分散，找到他们开展问卷调查比较困难。另外，评估工作人员认为，通过与新途的合作伙伴——两个卫生机构的负责人和参加过培训的部分人员进行访谈，已经获得了完整的项目信息，不需要再做问卷。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生后，新途特别希望为灾区做一些事，特别是机构发起人中有相当一部分是四川人，这让新途更加关注灾区。新途认为，第一，新途是刚成立的机构，工作人员少；第二，机构擅长推动

社区卫生机构的能力建设，而不是提供直接的医疗服务。出于这些考虑，新途希望在板房安置区建成后为社区健康组织的能力建设做一些事。另外，新途认为南都公益基金会项目以小额资助为主，利用有限的资金开展持续性的活动存在难度，但可以此项目为契机接触灾区的政府和卫生机构，了解更多的灾区卫生状况，为未来开发设计更大更长期的灾区社区健康促进项目奠定基础。

新途在项目申请书中描述需要解决的问题时写道：“在都江堰灾民安置区，许多灾民来自不同的生活背景，有着不同的生活习惯和行为方式。许多灾民，尤其是来自农村地区的灾民，由于以往的生活环境十分不同，不能很快适应这种集中居住的环境和生活条件，原有的卫生习惯和生活方式可能对自己、家庭成员和周围的人都带来不良影响。而在未来 2~3 年的时间中，他们还将继续这种生活，因此需要尽快适应新环境，建立与之相适应的健康的生活习惯和行为方式。”<sup>80</sup>郭小牧表示，这些对灾区情况的了解主要是通过和当地的合作伙伴嘉昊眼科医院院长尹晚平沟通得知的，同时项目设计时参考了一些国外文献中用于灾后安置居民需求分析的工具，并结合了新途自己的经验和专业知识。

通过以往与乡镇卫生机构的合作，新途深知卫生机构虽然承担着健康教育的职能，但是往往不能充分认识到健康教育的作用，大多数只是将其当作政府交给的任务完成，不能起到应有的效果。因此新途希望通过开展研讨与培训，与基层卫生机构探讨他们在健康教育上的作用与社区互动中的角色。针对了解到的灾区安置点卫生健康问题，新途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。项目的目标群体主要是当地卫生工作人员和当地妇女，项目最初构架是在调研的基础上，对目标群体进行健康教育培训。

都江堰嘉昊眼科医院院长尹晚平和医生王学飞认为，地震过后，居民的住房、衣食和医疗卫生是比较重要的需求，同时安置点一些居民不太习惯安置点的生活方式，通过培训提醒他们注意这些问题是有必要的。但是短期的培训不能解决根本问题，如果是持续性的培训会更好。

在项目申请书中，新途把“把安置区实地考察”作为项目的活动之一。在项目获批之后，新途在项目实施地都江堰进行了实地调查，进一步了解了灾区的状况和目标群体的需求，项目的培训内容也是新途在这次调查之后制定的。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

新途为本项目设计了总目标以及分目标和可衡量指标，分别见表 1 和表 2。

表 1 新途为本项目设计的项目总目标<sup>81</sup>

编号	目标内容
1	从健康教育入手，提高灾民对安置环境的认识，提高健康意识，提高疾病预防的能力
2	向当地政府提交政策建议报告，重点在社区参与健康促进、社会性别与健康等在旧有服务体系中薄弱的部分提出建议，为灾区重建中建立新型有效的社区健康促进体系贡献力量

### (2) 设计的项目方案

新途为了实现上述目标设计了大致的项目实施方案。具体活动方案见表 2。

<sup>80</sup> 资料来源：新途向南都提交的项目申请书。

<sup>81</sup> 资料来源：新途提交的项目申请书。

表 2 新途为项目设计的分目标和可衡量指标<sup>82</sup>

编号	分目标和可衡量指标
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 300 户）

### (3) 对立项报告的评价

新途设计的项目目标明确具体，同时设计的 5 个分目标以及可衡量指标分别对应了两个总目标。项目还设计了比较详细的活动方案，除了表 3 按照时间顺序列出的活动计划外，新途在申请书中写明了每项活动的具体活动内容，这些活动内容也都比较好的对应了目标。项目申请书将实地调查作为项目活动之一，突出了需求调研的重要性。虽然项目申请书没有写明培训的具体实施地点，但是将“接触各类当地机构/组织（卫生机构，学校，志愿者组织），确定合作和培训对象”作为“实地考察”的活动内容之一，计划在项目开展后通过调研确定培训实施地，弥补了这方面的缺陷。新途预计项目在获准进入灾区和资金的充足性两方面可能存在困难，并分别拟定了解决方案。项目预算与活动匹配。

表 3 新途为本项目设计的实施方案<sup>83</sup>

时间	活动
2008 年 7 月	都江堰灾民安置区实地考察 • 开办《灾后健康教育工作方法》培训班
2008 年 8 月	• 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 • 支持志愿者开展社区健康教育活动
2008 年 9 月	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”

### (4) 可行性评价

新途的主要工作领域是对卫生机构提供能力建设支持，以此促进社区居民的健康，曾为多家卫生机构提供过培训。因此新途的专业领域和项目主要活动方向是匹配的。

项目团队主要有 4 人，其中郭小牧、钟怡是新途的工作人员，龙飞、万绍平是新途的董事。项目团队成员学历全为本科或以上，全部具有医学教育背景和健康促进方面的工作经验，郭小牧、钟怡、龙飞三人都具有国际奥比斯的社区健康项目的管理与实施经验，有丰富的培训师经历，具备完成项目的的能力。项目团队在国际奥比斯工作时即与都江堰嘉昊眼科医院建立了合作关系，有利于项目的进入以及与当地相关部门接洽。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

<sup>82</sup>资料来源：新途提交的项目申请书。

<sup>83</sup>资料来源：新途向南都提交的项目申请书。

现把本项目的实际执行过程的情况总结成表 4。

表 4 新途项目执行过程回顾

日期	活动	具体内容
2008 年 6 月 27 日-6 月 29 日	都江堰市灾民过渡安置区社区健康需求评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>对相关政府官员访谈，先后对四川省抗震救灾指挥部官员、都江堰民政局官员进行访谈了解情况</li> <li>走访 5 个都江堰居民集中安置区考察安置环境卫生状况并对安置区居民进行家庭访问了解其生活状态</li> <li>向相关服务机构了解情况，分别对嘉昊眼科医院、大观镇卫生院和一支心理咨询服务志愿者队伍进行访谈，了解其服务内容和存在的问题</li> </ul>
2008 年 7 月	撰写需求评估报告和准备培训课程材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据灾区调研撰写《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</li> <li>联系培训师，设置培训课程，编写培训材料</li> </ul>
2008 年 8 月 13 日-8 月 14 日	安置区健康促进研讨会暨健康教育技术培训班	<ul style="list-style-type: none"> <li>与会的卫生系统领导以及卫生机构负责人与新途共同探讨了安置区主要的健康问题和工作重点</li> <li>新途邀请的 4 位培训师分别做了主题发言，为参加会议的卫生工作人员、安置区居民代表、志愿者代表进行健康教育培训</li> <li>参会人员分为 4 组讨论并展示健康促进和健康信息传播方案</li> </ul>
2008 年 9 月	社区健康教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>参与培训的两家卫生机构在都江堰当地居民安置区开展健康教育活动，健康宣讲内容涉及到培训会上传播的理念和方法</li> <li>备注：此项活动参与方主要是新途在当地的合作伙伴嘉昊眼科医院和大观镇卫生院，活动开展时新途已经撤出都江堰，基本没有参与。但是由于该活动受到培训会的影响，而且新途在项目前期提出过相关建议，活动期间电话询问过活动开展状况，所以该活动可以看作培训会的延伸，此处将其列入表中。</li> </ul>

比较表 3 和表 4，项目的实际活动与计划有变化。

第一，计划开展“支持志愿者开展社区健康教育活动”——即 5 个小组分别在自己的安置点开展一次社区妇女健康动员大会没有开展。

第二，新途的健康教育宣传材料主要用于培训，没有直接用于安置区居民的健康教育，与项目设计时的设想不完全符合。郭小牧表示，由于新途原打算做的慢性病防治宣传不是当地的合作伙人熟知的领域，合作方更倾向于皮肤病和肠道病防治的宣传，因此没有用新途准备的宣传材料。

第三，虽然在 9 月份参加培训的两家卫生机构开展了社区健康教育活动，但是这并不是新途直接参与的，而且与计划发动当地志愿者开展妇女健康动员大会的形式也相差甚远。尹晚平和范奎认为，这主要是由于新途项目经费限制造成的。郭小牧表示：“后期我们实际上也就是托尹晚平帮我把这个项目结尾的一些工作做了。”而对于本项活动的形式，郭小牧解释，因为新途自己不认识当地居民，必须通过合作伙伴开展健康教育，因此不能保证合作伙伴能够最大限度的动员妇女，以新途设想的形式开展活动。她在结题报告里还提到，合作伙伴认为，妇女很难真正起到动员社区的作用，村医有更大的号召力，而村医大部分是男性。

## (2) 主要活动

### · 安置区社区健康需求评估调研

2008 年 6 月 27 日至 29 日，新途董事龙飞、总干事郭小牧先后在成都、都江堰对灾区卫生状况

进行调查。在成都，他们访问了四川省抗震救灾指挥官员万绍平，了解卫生系统灾后卫生防疫工作的状况，并获得了当时刚刚发布的《卫生系统灾后重建工作规划》。在都江堰，由当地的合作伙伴尹晚平陪同，对都江堰民政局、卫生局以及都江堰大观镇的领导进行了访谈，了解政府对灾后卫生健康问题的关注点以及工作进展。同时还考察了5个居民安置点，包括1个帐篷区、3个市区板房安置区和1个郊区板房安置区。考察形式主要是向安置区居民和在安置区提供服务的一些机构进行访谈。

新途进入都江堰居民安置区主要是通过尹晚平进行，尹晚平对卫生系统比较熟悉，同时还是都江堰市民革的副组长。因此，新途在都江堰的行程主要由他安排，在都江堰访谈的政府官员和最终承办培训的大观镇卫生院也由他联系。

经过这次调研，新途将了解到的灾民安置区健康需求状况和健康服务状况总结成文，形成了《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，提交给四川省民政厅、都江堰卫生局和民政局。同时在尹晚平的介绍下选择了大观镇卫生院作为培训承办机构，并结合两家卫生机构的需求开始考虑培训课程的设置。

本项调研活动实际上是培训前的需求评估。

#### · 安置区健康促进研讨会暨健康教育技术培训班

这是本项目的核心活动。新途于2008年8月13日至14日两天在都江堰大观镇卫生院开办了安置区健康促进研讨培训会。为了听取更广泛的意见和让更多的人参与培训，新途事先告知负责召集参会人员的两家合作伙伴，注意参会人群的多样性和代表性。两家机构也都尽力满足这一要求。

参加培训的除了两家合作机构的相关负责人和卫生工作人员外，还有大观镇灾民安置点的居民代表、村医以及在当地参与援建的志愿者。会议第一天邀请了都江堰卫生局以及民政局的领导、大观镇镇长和上海市对口援建单位闸北区卫生局的领导作为政府代表参与。主要是与会人员共同探讨灾区健康促进工作的重点和策略，分享灾区健康促进工作的建议。在讨论之后，新途邀请的四名专家各自在会上做了主题发言。这四名专家中，除郭小牧本人是新途工作人员外，其他三人都是之前与新途有过合作的项目培训师。主题发言的内容分别涉及“灾害流行病学调研分析”、“灾区长期健康服务需求”、“灾后慢性病问题及管理”和“灾后老年、体弱、伤残人士长期照顾服务”。据郭小牧介绍，这些培训师是新途在都江堰调研之后根据调查的情况和两家合作伙伴的需求联系的。

培训第二天主要是向参会者介绍健康教育方法以及灾后疾病控制的基本知识。除了培训师进行讲解，还进行了小组讨论，并分享了各组设计的健康教育方案。评估时了解到，接受培训的卫生工作人员认为新途的培训比较系统，有针对性，不是零散的宣传，对自己有一定的帮助。两家合作伙伴的负责人表示，两天的培训时间还是有些短，如果能持续更长时间或者深入基层，效果会更好。同时他们也认为不能开展长期培训主要因为资金有限，对此表示理解。

#### · 社区健康教育（合作伙伴完成）

培训之后进行的社区健康教育主要是由都江堰嘉昊眼科医院和大观镇卫生院负责开展，新途没有直接参与，这项活动新途也没有给予资金或人员支持。本活动和新途的关联主要有两方面：一是新途在培训会议之前已经向合作伙伴提出过开展社区健康培训的想法，希望将培训会上宣传的知识通过卫生工作人员进一步传播到基层。在评估访谈中，一些卫生工作人员也表示培训的某些知识在后来的健康教育中确实用到了。二是新途在培训会议结束撤出都江堰后还继续与两家合作伙伴保持联系，询问健康教育的进展状况。新途结题报告里关于社区健康教育活动的描述就是由合作伙伴告知的。

郭小牧表示：“后期我们实际上也就是托尹晚平帮我把这个项目结尾的一些工作做了”，她认为新途的培训会议某种意义上促进了健康教育方法的改进。但根据实地评估，评估工作人员了解到无论是民营的嘉昊眼科医院还是公立的大观镇卫生院，他们从地震过后一直开展着“送药进社区”和社区健康教育的活动，即便没有新途的培训会议他们也会开展这一活动。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金和人力资源。

## · 资金

新途为了执行本项目向南都公益基金会申请了 49800 元，实际花费 49828 元，如表 5 所示。本项目最大的一项支出是人工费用，占总支出的 41.34%。这一项主要包括项目管理人员补助和培训师劳务费用。另一项较大的支出是研讨培训会产生的费用，包括两天会议期间的茶歇以及参会人员的伙食，占总支出的 25.69%。另外需要说明的是管理费用，据郭小牧介绍，这是按照惯例将机构的日常办公开支平摊到每个项目里，新途的其他项目均有这项支出，而且预算里也包括这一项。

表 5 新途项目实际支出表<sup>84</sup>

费用项目	项目备注	预算（元）	实际支出（元）	实际支出占总支出的比例
1.人工费	包括项目管理人员补助、培训师劳务费及通讯补贴等	20600	20600	41.34%
2.材料和设备费	包括培训的课程材料印刷和场地租金	3000	3000	6.02%
3.培训费	包括培训期间茶歇、参会人员伙食	10400	12800	25.69%
4.差旅费	新途成员从上海赴都江堰以及在都江堰当地产生的交通费用	13000	9468	19.00%
6.管理费	项目期间新途的办公费用	800	2000	4.01%
7.宣传和信息传播费	印发提交给政府的报告和建议方案	2000	1960	3.93%
<b>合计</b>		<b>49800</b>	<b>49828</b>	<b>100.00%</b>

## · 人力资源

项目申请书上列出了 4 人的项目团队，包括项目主管钟怡、机构总干事郭小牧、董事龙飞和董事长万绍平。实际执行中这四人全部参与了项目。项目团队分工如下：钟怡负责查阅资料，为培训提供文献支持；郭小牧负责项目申请和各方面的沟通协调；龙飞负责前期调研和培训课程设置；万绍平作为四川省抗震救灾指挥部的官员负责向新途传递灾区卫生工作的信息并作为培训师参与培训。

另外，没有列入申请书中项目团队的嘉昊眼科医院院长尹晚平和大观镇卫生院院长范奎以及工作人员周任良也给予本项目巨大支持。尹晚平负责接待新途到达都江堰，为新途安排了调研路线并且帮助新途找到另一合作伙伴大观镇卫生院并最终在后者办公地点举办了培训会。范奎作为卫生院领导全力配合培训会议的开展，周任良负责联系组织会议、联系餐饮，为会议提供了良好的后勤保障。

## (4) 机构对项目的管理

新途对所有的项目都有管理制度：每个项目都由相应的项目经理管理。项目经理的主要工作是撰写项目材料、推进项目实施以及管理项目的开支，最后所有项目完成后开支汇总到机构的财务总监处，记入机构的财务系统并每年定期接受审计。本项目也遵循了这套管理模式，但是由于本项目执行之初新途的工作人员有限，而且同时忙于另一个艾滋病防治项目，所以本项目的项目经理由总干事郭小牧兼任。

项目按时结项并如期提交了结题报告、财务报告。项目实施中没能按照原计划发动妇女的参与，即项目没有覆盖到最主要的目标群体，新途对此在结题报告中对此做了说明，但之前并未向南都公益基金会通报这一情况。

<sup>84</sup> 资料来源：新途向南都提交的项目申请书和项目财务报告。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

新途在申请书中描述了两个项目可能遇到的困难：一是进入灾民安置区的困难，由于新途的董事长万绍平是四川抗震救灾指挥部的官员，其合作伙伴尹晚平是都江堰民革的副组委，能够事先联系相关部门进行协调，所以在进入项目点上新途非常顺利。二是项目资金有限，不足以开展大规模的健康教育培训活动，新途最后也没有直接参与社区健康教育，而是依靠合作伙伴——当地两家的卫生机构完成了申请书中的健康教育。

新途面实际面对的主要困难是自己是外地的机构，想要干预当地社区难度较大，因此新途在当地选择了两家合作伙伴，依靠当地机构的人脉资源接触政府官员了解情况，通过合作伙伴对当地社区的动员能力召集更多的参与者。同时郭小牧也认为，新途“对当地机构的依赖性比较强”，很多理念可能不能直接传达到社区。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

通过调研，新途于 2008 年 7 月完成《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，已向都江堰民政局、卫生局和四川省抗震救灾指挥部提交。另外，项目结束后，根据在都江堰了解的情况，新途向上海市民政局老龄处提交了《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》。

项目培训活动的主要产出包括，编制了《灾民安置区健康促进研讨会培训材料》；两天的培训每天至少有 50 人参加，包括当地卫生工作人员、安置区居民代表和志愿者代表；培训介绍了灾后疾病防治的相关知识和社区健康教育方法。医生王学飞和村医邓玉辉、周春艳均表示，这些培训课程比较系统，自己学到了一些新的理念，对培训效果比较满意。同时尹晚平也表示，短期培训虽有一定作用，但是不能解决根本问题，如果项目可以长期运作会更好。

对比项目申请书中设计的可衡量指标，我们将新途的目标完成情况总结如表 6。新途设计的 5 项可衡量指标有 3 项完成，第三项指标中的“组建社区健康促进团队”部分完成，最后一项“发动至少 500 名妇女投入健康自助行动，300 户家庭签署《健康行动承诺书》”的活动未能完成。

表 6 本项目的目标完成情况

编号	可衡量指标	目标完成情况
1	提交《都江堰灾民安置区健康问题分析报告》。	完成
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》。	完成（提交的工作建议内容重点在老年人照料上）
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	部分完成（参与培训人数达标，但健康促进团队未能组建）
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	完成（主要是培训的课程资料）
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 300 户）	未完成

### (2) 未实现的项目目标

新途未能完成一些目标主要有两个原因：

一是新途投入不够。新途基本没有参与后期的社区健康教育，同时不能保证合作伙伴的理念和自己一样，能够按计划动员妇女的力量，从而扩大妇女的参与性。

二是低估了妇女动员的难度。项目申请书中之所以将妇女作为重要的目标群体，是因为新途认

为妇女一方面在灾后就业上不如男性有优势，属于某种意义上的弱势群体，更需要帮助；另一方面妇女照顾家人的饮食起居，其行为对家庭的卫生健康起到重要作用。但实际操作中参加培训的居民代表大部分是男性。郭小牧说，实际上他们在设计项目时已经考虑到动员妇女的难度，但是作为一个公益机构将“发动妇女参与卫生健康宣传”这一目标列出更在于一种倡导，另外她认为已经向参与培训者介绍了妇女在健康促进中的作用，一定程度上弥补了这一目标未能实现的不足。

### (3) 目标群体的参与性

项目的受益群体主要是参与培训的当地卫生工作人员、安置区居民代表和志愿者代表，他们由新途的两家合作伙伴嘉昊眼科医院和大观镇卫生院通知召集。6月份调研期间，新途已经像两家合作伙伴询问过培训需求，这两家卫生机构的负责人提出了希望学习“慢性病防治”和“灾后对年老体弱伤残者照料”方面的知识，新途根据这些需求邀请了相应的培训师。

嘉昊眼科医院护士陈昌菊和医生王学飞表示，培训期间，会场气氛非常热烈，大家参与小组讨论很积极，为了鼓励大家的参与会议还设置了小奖品。而且居民的参与热情也比较高，遇到不懂的问题会主动提问。

### (4) 媒体报道

都江堰电视台于2008年8月16日对本项目的培训情况进行了报道。

### (5) 对机构的影响

一是认识上的影响。郭小牧表示，这个项目让新途更清楚地认识到灾区的卫生医疗状况和基层卫生机构的能力范围的有限性，“想真正做长期的事情必须孵化民间的小的灵活的社会企业，政府的乡镇卫生院承担所有残疾人的照料、家庭康复这是不可能的”，这些认识则会成为新途未来构思项目的着眼点。二是机构知名度的扩大。机构不仅在都江堰结识了更多的人，而且根据本项目对灾区了解的情况设计的另一个“老弱病残灾后照料”的项目进入到中国红十字会“5·12灾后重建项目”第一轮招标的最后答辩，虽然最终未能获批，但投标竞标的过程让公益领域内的更多人知道了新途。

### (6) 项目的可持续性

项目的持续性主要体现在新途根据本项目了解到的灾区情况进一步设计了另外两个项目。其中一个“洛水社区服务创业基地”项目，这个项目是根据本项目得到的“不能单纯通过政府办卫生机构来满足整个社区卫生服务的需求”结论构思的，项目内容是培育灾区卫生创业服务基地，促进当地家政服务人员的创业，同时推动当地的社区照料服务。这一项目已经受到“托克国际”的资助。另一个是上文提及的“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”，这份提交给上海市民政局的方案类似于一个项目建议书，目标是帮助培育都江堰灾后老年人健康服务机构。目前，新途正在与上海市民政局老龄处接洽，争取能够得到政府购买。

## 5、总结

在本项目的执行中，体现了新途较强的资源动员能力，除了申请到南都公益基金会的项目资金外，还充分利用了都江堰当地两家合作伙伴嘉昊眼科医院和大观镇卫生院的社会网络。

另外，通过本项目，新途增加了对灾区居民安置区卫生情况的了解，后续又产生了更为成熟和具有创新理念的项目意向，并且受到其他资助机构的关注和认可。

项目的不足是没有实现“组建社区健康促进团队”和“发动至少500名妇女投入健康自助行动，300户家庭签署《健康行动承诺书》”的两项目标。虽然计划的社区健康教育在项目后期由新途的合作伙伴开展，但新途没有直接参与，同时项目的效果跟预期偏离较大。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过对本项目评估所发现的问题，相应的对新途提出几点建议：第一，严格按照申请书的计划

开展项目活动，对于未能按计划开展的，应当及时向资助方做解释，得到资助方的许可；第二，在项目活动开展前，要与合作伙伴做深入的交流和沟通，确定双方都认可的理念和行动计划，以有利于项目的顺利实施。

## 2. 反馈性评估

### (1) 机构与南都公益基金会的接触

新途主要通过南都公益基金会的网站了解到 5·12 灾后重建资助项目信息，同时从 NPI 那里进一步获得了相关信息。项目设计和执行期间，新途与南都公益基金会 5·12 项目办公室沟通了多次，主要采用电话和邮件的形式，一般是南都公益基金会主动联系新途。沟通内容涉及到预算格式的修改、对项目进展的了解以及发送结题报告模板。

### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

郭小牧认为南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员态度“蛮好的，都比较客气，都没什么挑剔”，工作能力上，她认为“我觉得很难从这样一个简单的过程来评价，但是他们肯定是按照一个规范的程序在执行”。

郭小牧建议，南都公益基金会不仅仅关注项目本身的投入产出比和机构的社会影响力，而应从一个更高层次来观察整个项目是否对灾后重建工作产生“具有社会变革意义的东西”以及在项目实施过程中了解到的一些社会问题。她认为南都公益基金会对项目的评估方式比较好，“如果没有这种评估，实际上很多我们心里想的这种东西说不出来”，她希望这种评估能让南都公益基金会了解到更多新的想法或建议。

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”项目  
评估报告

评估参加者：李小丽、许文文、杨宝  
报告执笔人：李小丽

## 摘要

北京惠泽人咨询服务中心的“NGO 参与灾后重建的社会资本管理调研项目”于 2008 年 7 月启动，2009 年初结束，项目周期比拟定周期延长三个多月。

惠泽人在项目实施过程中访问了十几家志愿者组织和大量志愿者，重点访谈了六家志愿者组织，了解志愿者以及志愿者组织在四川开展志愿活动的情况，志愿者组织的管理情况，所遇到的困难，以及获得的经验。依据调研活动获得的资料撰写调研报告《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》。评估结果显示，项目拟定的工作内容全部完成。

本项评估的不足之处在于，未对调研项目的直接目标群体进行评估，因此，缺乏对《调研报告》和《机制建议》的满意度评价。

### 1. 实施机构简介

北京惠泽人咨询服务中心（以下简称惠泽人）成立于2003年4月18日，是一家工商注册，关注公民社会领域中的志愿服务可持续发展的支持性民间组织。惠泽人致力于志愿服务的能力建设、宣传倡导和实践创新，提高志愿服务对中国公民社会发展的贡献。

惠泽人成立五年来，拥有一支专业顾问队伍和志愿者能力建设队伍，开发了中国民间组织志愿服务培训课程体系，并已经在全国各地为600多家民间组织和青年社团进行了培训，近万名志愿者和民间组织管理者参与了培训；在西部地区协助组建了“西部志愿服务发展网络（西V网）”，并将培训课程成功进行了本土化移植；惠泽人还为50多家民间组织开展了组织发展和志愿者管理体系咨询，民间组织交流实习和考察，志愿者派遣和委托培养，举办志愿服务专题研讨和论坛活动等促进中国志愿服务发展网络建设。惠泽人还在北京市东城区开发了社区志愿服务政府购买模式，同时，惠泽人作为北京奥组委志愿者部唯一的民间组织合作伙伴，培训奥运会骨干志愿者1万多人次。

### 2. 项目简介

在5·12大地震发生后，惠泽人负责人翟雁和北京市社会科学院王凤仙副研究员（同时也是惠泽人发展项目顾问）希望能在灾区志愿方面做点工作，于是向南都公益基金会申请了“NGO参与灾后重建的社会资本管理调研”项目，资助经费50000元，计划项目周期为2008年7月1日—2008年9月30日。项目实际实施时间为2008年7月-2009年初，实施地点在四川省成都市、绵阳市等地。项目组成员对震后在灾区进行志愿服务的部分组织进行实地考察，最终完成并提交三份报告。

## 二 评估过程描述

2008年12月14日至12月18日，评估工作人员李小丽、杨宝为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人王凤仙商定访谈的时间、地点。

2008年12月19日，评估工作人员李小丽、杨宝到北京社会科学院与王凤仙副研究员访谈，主要访谈了解“NGO参与灾后重建的社会资本管理调研”项目的设计和具体实施过程。

2008年12月31日，调查员李小丽、杨宝、许文文到北京惠泽人咨询服务中心，就该项目的整个活动过程及执行机构对南都公益基金会的反馈等内容对惠泽人翟雁主任进行访谈。

由于该项目属于研究调查类，无法确定受益对象，因此没有做问卷调查。该项目的主体活动为调研，需要核实的信息是惠泽人是否实际进行过这些调查，评估人员从被调查的机构中抽取了部分进行真实性核实，结果表明惠泽人所开展的活动是真实的。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

据翟雁介绍，地震发生以后，惠泽人希望能在灾区志愿方面做点工作，她的这个想法与王凤仙的想法不谋而合。

王凤仙谈到，5·12大地震发生后，很多志愿者涌到灾区去，志愿者这个词被中国的公众广泛了解。因为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其机构，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概念。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，做志愿工作能不能做好”，这是王凤仙最初的想法，从一个研究者的视角切入这个问题。据王凤仙介绍，她最初的想法

法是能够根据这次的调查能够写出一篇关于 NGO 参与灾后重建的社会资本管理能力方面的调研报告，然后在接下来的三年中继续给予关注，看这些组织是否能在四川留下来，组织内的人员是否有大的变动等。通过观察志愿者组织与志愿者之间的关系，进而研究志愿者组织如何保护志愿者的力量，如何能够使志愿者的能力和作用通过组织发挥作用。

而翟雁作为一个惠泽人的负责人，因此它考虑这个问题时应用性更强。翟雁认为，灾区的每一个志愿者组织及志愿者能否发挥作用和当地的环境、政策及政府的态度是相关的，尤其是做灾后重建，当地的志愿者组织也会需要这方面的知识，所以她希望通过这个调研能为在四川赈灾的志愿者组织提供帮助，特别是在志愿者管理方面为他们进行能力培训。同时，翟燕希望这次调研能够形成与灾后重建相关的政府工作的建议书，起到政策倡导的作用。

同时，惠泽人的一位志愿者蔡思扬参加了由北京泓德中育教育机构牵头的北京民间组织联合行动，2008年5月17日前往四川灾区进行赈灾需求调查和物资援助志愿服务。根据蔡思扬在灾区的反馈，翟燕和王凤仙坚定了原来的项目设想。

于是，惠泽人在2008年6月4日向南都公益基金会提交了“NGO参与灾后重建的社会资本管理调研项目”申请，成立项目组，由王凤仙担任项目负责人。项目计划2008年7、8、9三个月内完成项目的前期准备、调研实施和报告撰写工作。调研地点确定为成都市都江堰市、绵阳市、德阳市和德阳绵竹市等地。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

惠泽人在项目设计时确定了两个项目目标，见表1。同时也设计了项目的具体产出：《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》（政府版）以及《NGO参与灾后重建的社会资本管理能力建设项目建议书》。

表1 惠泽人为本项目设计的项目目标<sup>85</sup>

编号	目标内容
1	以民间组织参与灾后重建为例，深入了解一线民间组织在动员社会资本参与紧急救援和公共产品供给方面的工作机制和能力需求，为其能力建设提供策略和建议。
2	倡导和支持 NGO 掌握社会资本管理技能,最大程度保护志愿精神,同时也将为公民社会的基础建设提供借鉴。

### (2) 设计的项目方案

为了完成项目目标，惠泽人制定了相应的实施方案，见表2。

### (3) 对立项报告的评价

惠泽人一直从事民间组织志愿服务培训，本项目与机构的宗旨相一致。

惠泽人在项目设计时明确了三份调查报告作为项目产出，作为一个调查研究类项目已经相对比较具体。项目活动能够回应项目目标，但实施方案没有确定调研的地点和调查的组织，这为项目的执行增加了一定的风险。项目预算能够与项目活动项匹配。

惠泽人考虑到了项目实施过程中可能遇到的三方面困难：参与调查组织的接待困难，健康卫生和安全问题以及交通困难与路线安排，并制定相应的解决办法。

<sup>85</sup> 资料来源：惠泽人提交的项目申请书。

表 2 惠泽人为本项目设计的实施方案<sup>86</sup>

6 月筹备		7 月	8 月	9 月
第一阶段	项目申请, 组建调研小组, 明确任务和分工			
第二阶段		资料统计和信息收集, 确定调查对象、研究提纲和访谈提纲		
第三阶段		对研究对象进行实地考察和访谈; 现场评估并调整计划。每个组织/团队实地调研一周, 计划调研 4 个组织/团队。		
第四阶段				1. 分析资料, 撰写报告和建议书, 项目评估与总结。 2. 能力建设策略建议、政策建议书和调研报告信息发布 3. "赈灾 NGO 能力建设"项目设计与申请

#### (4) 可行性评价

惠泽人在地震前的主要工作领域——为志愿者和志愿者组织提供培训、组织发展咨询和社会心理支持等服务, 了解志愿者的心理, 并且在如何更好地发挥志愿者的作用这一方面有过研究探索。同时, 惠泽人自身与一些参与救灾的民间组织保持着较好的关系, 这为他们的实地调研带来了便利。

项目的执行团队中有北京社科院的副研究员王凤仙和中国农业大学人文发展学院教师董强 (同时也是惠泽人发展项目顾问), 他们都从事 NGO 相关研究, 具备了项目所需的能力; 项目团队中的其他成员在实地调研和组织安排行程方面也有经验。此项目正是惠泽人从自身的优势出发而申请, 具有较好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据惠泽人提供的调研资料和对王凤仙、翟雁的访谈, 我们把项目实际的执行过程总结成表 3。

<sup>86</sup> 资料来源: 惠泽人提交的项目申请书。

表3 北京惠泽人咨询服务中心项目实际执行过程回顾

	活动	结果
第一阶段 2008年6月	项目申请, 组建调研小组, 明确任务和分工	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目申请成功</li> <li>组建了由王凤仙、董强、翟雁、蔡思扬、阳斌、程晨等人构成的调研小组</li> <li>分配了三份报告的撰写人</li> </ul>
第二阶段 2008年7月	资料统计和信息收集, 确定调查对象、研究提纲和访谈提纲	<ul style="list-style-type: none"> <li>从网上收集在四川工作的志愿者组织的资料, 了解大致情况</li> <li>收集政府有关救灾行为的文件, 以及学界对民间组织新的研究及看法</li> <li>通过初步调研确定了访谈对象、研究提纲和访谈提纲。</li> </ul>
第三阶段 2008年7月-8月	根据计划分步骤地对研究对象进行了三次实地考察和访谈, 并随时调整调研计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期对十几家机构进行了初步访谈</li> <li>访问了北京泓德中育文化发展中心</li> <li>访问了多背一公斤, 并参加了送书活动</li> <li>访问了成都商报义工联盟</li> <li>访问了NGO备灾中心</li> <li>访问了四川5·12民间救助服务中心</li> <li>访问了成都野草文化传播有限公司</li> </ul>
第四阶段 2008年9月至2009年初	分析资料, 撰写报告和政府版建议书、能力建设项目建议书, 完成部分“赈灾NGO能力建设”项目设计与申请, 调研结果和报告信息发布	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成调研报告《汇集志愿的力量—512赈灾社会资源管理调研报告》, 并应邀参加会议对此议题作报告</li> <li>向世界银行申请建立“志愿者E学习中心”获批准</li> <li>完成政府版的《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》</li> <li>向政府部门、民间机构和科研单位发放700多份报告并在机构网站上发布报告</li> </ul>

通过表2和表3对比可知, 惠泽人在项目的前三个阶段中都按照预期计划实施, 组织了三次调研, 时间约为16天, 并非原计划的四个组织或团队, 每个组织或团队七天。为报告获取资料的实地调研活动已经完成, 但是三份调研报告未按时完成, 导致原计划“能力建设策略建议、政策建议书和调研报告信息发布”这一活动未能及时完成。翟雁的解释是由于团队成员时间比较紧张, 而且他们对完成的调研报告经过了多次修改。

## (2) 主要活动

本项目的主要活动是2008年7、8月份实施的实地调研活动。

### · 调查活动

2008年7月—8月, 项目团队到四川进行了三次调研, 调查对象包括十几家NGO和部分个人志愿者, 重点访谈机构有6家。

2008年7月中旬, 在一周的时间内, 惠泽人的工作人员蔡思扬、向缘, 以及惠泽人在5·12大地震之后通过网上发布信息招募的志愿者阳斌对北京泓德中育文化传播中心负责人、法国助学行动负责人、四川尚民研究所负责人、友成企业家扶贫基金会绵竹负责人、成都义工联志愿者、多背一公斤志愿者还有一些个人志愿者进行了调查。此次调研活动没有确定具体的组织, 只是整体了解志愿者组织的情况, 为更进一步的深度访谈做准备。由于此次调查是摸底似的访谈, 涉及的机构和人

员比较多，而且调查内容比较简单，调查员蔡思扬在调查结束之后提交了一份访谈摘要，就所调查到的情况与项目组的成员进行开会讨论。

2008年7月23日和7月24日，董强利用自己参与扶贫项目的空隙，对四个组织（四川5·12民间救助服务中心、北京鸿德中育文化发展中心、成都野草文化传播有限公司、法国助学行动）的负责人进行了访谈，也对一些当地的志愿者进行了问卷调查，形成了12000字左右的调研汇报资料。董强的调查集中在志愿者组织基本情况、组织与志愿者的互动和能力建设三个方面，同时志愿者也就实际遇到的困难提出了自己的看法，并在能力建设方面提出了自己的意见。

2008年8月10日—8月17日，王凤仙、翟雁、蔡思扬和阳斌在四川开展了第三次调研。他们选择了四个不同类型的组织——本地纯草根的（成都商报义工联盟），外地的（北京泓德中育文化传播中心），网络组织的（多背一公斤），联盟性的（四川512民间救灾服务中心），按照做个案研究的要求进行调研。王凤仙等四人深入到民间组织的日常工作中，既对组织的志愿者进行访谈，了解他们的志愿经历，对志愿活动的期望以及对组织改进提出的建议；又与组织的负责人进行深入访谈，从管理者的角度了解赈灾NGO组织的工作现状、管理中的问题以及期望改进的地方，获得了大量详尽的资料。王凤仙认为，只听别人的描述，而不是实际参与志愿者的工作，是不能真正了解志愿者和志愿者组织的。因此，为了更多的了解志愿者组织如何工作，调查员还参加了组织的志愿活动，比如，在调研时遇上多背一公斤的志愿者送图书，调查员就实地参与志愿活动。此次活动形成了近4万字的报告，还搜集了大量图片影音资料，为项目的顺利完成提供了扎实的基础资料。

### （3）资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是惠泽人机构的工作人员、机构的志愿者以及为项目招募的志愿者。

#### · 资金

惠泽人向南都公益基金会申请的资金为50000元，实际花费为50047.68元，见表4。资金的花费集中在报告编写和材料印刷、人员经费、住宿费及差旅费上，分别占总资金的28.8%、28.3%、20.8%、17.2%。在人员经费中的通讯费一项上，惠泽人计算的是五个月的花费，而非立项报告中的三个月。报告编写及印刷费由预算的2000元增至最后的9200元，主要是由于编写的报告三易其稿，专家费用增加，而且报告共印刷了1000本对外发布，增加了实际花费。

表4 本项目财务报表（单位：元）<sup>87</sup>

类别	预算	决算	结余或超支
<b>1.人员经费</b>	<b>13800</b>	<b>14160</b>	<b>-360</b>
专家调研	6000	6000	0
项目人员	6000	6000	0
志愿者补贴	1800	2160	-360
<b>2.通讯费</b>	<b>1500</b>	<b>1810.79</b>	<b>-310.79</b>
<b>3.差旅费</b>	<b>8000</b>	<b>8631.7</b>	<b>-631.7</b>
<b>4.住宿费</b>	<b>20400</b>	<b>10429.98</b>	<b>9970.02</b>
餐饮	9600	5245	4355
住宿	10800	5184.98	5615.02
<b>5.风险管理</b>	<b>1700</b>	<b>577.55</b>	<b>1122.45</b>
保险	1200	278.75	921.25
医药	500	298.8	201.2
<b>6.其他</b>	<b>6350</b>	<b>14437.66</b>	<b>-8087.66</b>
调研资料及耗材	1000	1647.66	-647.66
报告编写及印刷	2000	9200	-7200
信息发布及邮寄	600	840	-240
税收(营业及教育费附加)	2750	2750	0
<b>合计</b>	<b>51750</b>	<b>50047.68</b>	<b>1702.32</b>

<sup>87</sup> 资料来源：惠泽人提交的项目申请书和财务报表

#### · 人力资源

惠泽人为完成本项目，邀请了机构的发展项目顾问——自北京社科院的王凤仙副研究员以及中国农业大学的董强博士参与本项目。为了在实地调查中能更加熟悉当地情况，与当地志愿者组织进行更好的沟通，将曾在四川参加过志愿活动的惠泽人工作人员蔡思扬纳入团队，并招募了来自四川的大学生志愿者阳斌参加调研。

项目的进程控制主要由项目负责人王凤仙负责，其它管理事务则由翟雁负责。在团队集体讨论完成确定访谈目标、访谈提纲等工作后，实地调研主要由董强和王凤仙进行访谈，阳斌、蔡思扬负责资料整理，最后的三份报告分别由王凤仙、董强、翟雁撰写。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

惠泽人在执行项目时没有遇到进入问题。惠泽人遇到的困难主要有三点：①项目团队中两位专家的时间安排比较紧张；②惠泽人的能力建设需要增强：惠泽人的工作人员在没有专家进行随队指导时进行了调研，但所获得的资料对完成报告没有帮助；③与四川当地民间组织的联系有困难，因为当时各个民间组织都忙着开展灾后重建的工作。

困难①对整个项目的进展造成了影响：三份报告的完成受到影响，没能在项目期内完成。针对另外两个问题，惠泽人都进行了一些处理：后来进行的两次调研都由项目组的专家亲自进行或者对调研人员进行指导，保证了调研的质量；由于惠泽人的社会资源丰富，与各机构保持着联系，并适时调整部分计划，与四川当地组织的联系没有出现问题，保证了项目的顺利实施。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

惠泽人访问了十几个志愿者组织和大量志愿者，重点访谈了多背一公斤、北京泓德中育文化发展中心等6个志愿者组织，通过调研活动了解志愿者及志愿者组织在四川开展志愿活动的情况，志愿者组织的管理情况，他们遇到的困难，以及获得的经验。依据调研活动获得的资料撰写了调研报告《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》。

王凤仙完成调研报告后，受到中国青年政治学院公民社会研究所邀请参加会议，并在大会上介绍了本项目的研究成果和经验；在12月5日惠泽人和北京外国语大学承办的志愿者日纪念活动的论坛上，王凤仙再次介绍了项目的研究成果和经验。

惠泽人将调研结果和报告向民政部民间组织管理局、中央编译局、UNDP、UNV、中国红基会、中华慈善总会、团中央、中国社工协会、四川团省委和成都团市委等政府部门和机构，向各国际、国内民间组织和有关机构，向科学院所和研究机构，向四川当地民间组织和志愿者组织发放了700多份报告，并且多次在有关5·12主题活动（100人以上）和互联网上向公众进行汇报，传播了赈灾志愿精神并进行了积极倡导和建议。

调研项目基本结束后，惠泽人向世行申请建立“志愿者E学习中心”，已经获得批准。项目总资金为17万。

### (2) 媒体报道

据翟雁介绍，惠泽人此次申请的是调研项目，不希望媒体曝光，所以很少有媒体报道。在12月5日惠泽人和北外承办的志愿者日纪念活动的论坛上，王凤仙介绍了本项目的研究成果和经验，北京外国语大学的网站上对此有相关报道。惠泽人已将《汇集志愿的力量-512赈灾社会资本管理调研报告》发布在机构网站上供大家了解相关信息。

### (3) 对机构的影响

通过本项目，机构在以下两个方面有所变化。第一，这个项目提升了机构的项目执行能力，惠泽人的工作人员到灾区去，获得了亲身感受和体验，通过项目执行中的学习和反思，其自身能力得到提高。翟雁说，项目专家和惠泽人其它工作人员在项目执行过程中的交流讨论，相当于对惠泽人

进行了一次能力建设培训，尤其是做社会调查这一块。在“用科学的方法来辨别信息的真伪和有用性方面”，王凤仙、董强给了惠泽人很多这方面的反馈，使得惠泽人发现了工作人员在采集信息方面上能力的不足，并据此得以改正。

第二，拓宽了机构的工作领域。在赈灾初始，惠泽人希望能为赈灾做一些贡献，但又认为赈灾不属于志愿服务类型，惠泽人无法发挥作用，这个项目帮助惠泽人将其能力与市场相匹配。南都公益基金会给惠泽人提供的这个机会，使得他们发现赈灾也属于志愿服务的领域，因为中国的志愿者被动员起来，他们特别需要能力建设，而惠泽人在很多方面都可以有所作为。这次调研实际拓展了惠泽人的服务领域，对惠泽人非常重要。

#### (4) 项目的可持续性

目前，惠泽人已经获得世界银行项目，即建立志愿者 E 学习中心。同时惠泽人计划于 2009 年 7 月正式申请“灾后重建志愿者中心”项目，以真正有力、有效、持续地支持灾后重建志愿服务。

## 5. 总结

项目调研最终形成了报告《NGO 参与灾后重建的社会资本管理能力调研报告》，而政府版的《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》也于今年提交。在此次调研的基础上，惠泽人向世行申请建立“志愿者 E 学习中心”获得批准。而且惠泽人在此项目中也收获了许多调研方面的经验，拓宽了惠泽人的服务领域。

惠泽人在 2008 年 7 月-8 月期间对当时在四川省进行灾后志愿服务的组织进行了三次调研，汇集了大量有用的一手资料。整个调研过程设计合理，调研活动按计划顺利进行。但项目后期“分析资料，撰写报告和建议书”和“信息发布”等活动的开展时间滞后。

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，资金的花费总额与预算差异不大，在某些具体项目上有较大变动。人力资源是惠泽人机构的工作人员、机构的志愿者以及为项目招募的志愿者。

惠泽人在调研活动中发现：调查员应带着问题进行调查，要提高调研人员的技术能力并进行方法培训，保证调研结果的实用性。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

从本项目了解的情况来看，惠泽人有能力完成本项目，在主体活动上完成顺利，但在完成第四阶段的活动时，时间严重滞后，而且没有与南都公益基金会 5·12 项目办公室进行进一步沟通。因此，建议惠泽人在以后执行项目时要严格控制项目进程，这样有助于项目的完成并提高机构自身的管理能力。同时，项目计划的变动及时与资助方沟通。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

本项目是惠泽人向南都公益基金会申请了第一个项目，但惠泽人的机构负责人之前就了解南都公益基金会的情况。在 512 大地震发生之后，南都公益基金会通过电话与惠泽人联系过成立一个百家志愿者组织联盟。2008 年 6 月 4 日，惠泽人向南都公益基金会提交了申请书，在 6 月 23 日获得南都公益基金会的批准，并且在 6 月底签合同和拨付首批资助款。

在项目进行过程中，惠泽人与南都公益基金会通过电子邮件联系。结题时 5·12 项目办公室曾通过打电话、发电子邮件等方式催促惠泽人提交结题报告，翟雁也向南都公益基金会说明了报告滞后的原因，但 512 办公室未批准其项目延期。

## (2) 对南都公益基金会的评价及建议

翟雁说，跟其他的基金会比起来，南都公益基金会的行动力特别强，南都公益基金会这种小额的资助，为民间组织开展赈灾工作开辟了一条快速通道。翟雁认为南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作做得非常好，跟他们沟通时没有特别大的压力，人员之间的隔膜比较少，沟通起来比较畅通。

翟雁对南都公益基金会会有两点建议：第一，希望能够有定期的沟通会，一个面对面的反馈机制，把这个作为一个机制严格要求，对志愿者组织来说是一个促进和学习的机会。第二，对受资助方提供能力建设培训，因为南都公益基金会会有许多的专家资源，可以对已经申请成功的组织做一些培训。

# 青翼社会工作人才服务中心 “翼起美丽信息平台建设”项目 评估报告

评估参加者：李呈呈、何宇飞  
报告执笔人：李呈呈

## 摘要

青翼社会工作人才服务中心前身为青翼社会工作网(<http://www.sowosky.com>), 网站建立于 2003 年。青翼社会工作人才服务中心实施的“翼起美丽信息平台建设”项目执行时间为 2008 年 7 月-12 月。项目周期内, 构建了“翼起美丽信息平台”网络数据库, 截止 2009 年 3 月中旬, “翼起美丽”信息平台共发布社工/NGO 介入灾后重建信息 2400 多条, 注册会员 9580 余人。本项目搜集、翻译、整理了国内外处理重大灾害事件的相关信息和经验, 完成“翼起美丽”项目杂志《社工在行动》, 整理编辑抗震救灾过程中多家机构的行动资料, 并通过电子邮件方式向相关组织和个人发送《社工在行动》。评估结果显示, 项目实施机构基本完成拟定计划。

本项目的主要收获是, 青翼社会工作人才服务中心建立起机构工作中最为重要的平台——网络信息平台, 并从中锻炼了机构工作人员的工作能力。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

青翼社会工作人才服务中心（以下简称“青翼”），其前身是青翼社会工作网<sup>88</sup>，成立于2003年。5·12地震发生后，网站负责人李兆伟希望将原有的网络平台实现机构化运作，于是注册成立了上海市青翼商务信息资讯有限公司<sup>89</sup>，并于2008年9月开始接受NPI（上海浦东非营利组织发展中心）的孵化，同时注销了商业注册。青翼致力于为社会工作者和专业社工机构提供服务，通过组建社会工作人才交流平台，促进机构和人才之间的流动，提高社会工作从业人员的专业技能素质，推动社会工作行业的专业化和职业化发展。

### 2. 项目简介

5·12地震发生后，青翼向南都公益基金会申请了“翼起美丽信息平台建设”项目，经费总额为49292元。青翼于2008年7月到12月底实施了该项目。项目的主要内容是对国内外重大灾害事件（特别是地震灾害）中如何发挥各部门作用的信息和经验进行搜集、翻译、整理，并免费提供给参与重建工作的相关部门，供其参考，解决灾后重建工作的人员经验和参考文献缺乏的问题。项目的直接受益群体是分享网站信息的相关组织和个人。

## 二 评估过程描述

2009年3月12日至3月15日，评估工作人员李呈呈为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书以及在網上查阅、搜集项目相关的信息。另外，与项目负责人李兆伟协商确定访谈的时间和地点。

2009年3月16日，评估工作人员李呈呈和何宇飞前往青翼的机构所在地与项目负责人李兆伟、项目主要参与者詹小花进行访谈，了解“翼起美丽信息平台建设”项目的具体设计和执行过程。

由于本项目是基于网站的信息平台类项目，受益群体为浏览网站、下载信息的组织和个人，受益群体不明确，无法进行问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

据李兆伟介绍，地震发生后他所认识的很多社工朋友都希望到地震前线去做一些工作，同时青翼社工网的许多网友在网站上积极提供前线信息。考虑到震后救援知识的掌握也是一个很重要的问题，于是大家就商量应该在后方为救灾做一些事情。

2008年5月14日，李兆伟在网站上发起行动，集结了100多名志愿者一起搜集、翻译资料，同时邀请到北京传神翻译公司加入志愿者团队，在5月20日就制作出了第一本震后救援手册——《灾后儿童心理辅导手册》，并在中国红十字会基金会龙族基金的支持下印刷发行，获得了良好的社会反响。《灾后儿童心理辅导手册》发行之后，青年出版社、国家地震局、中国社工协会、北大社工系等十几家机构都找青翼要相关的资料，同时也提出了很多其它需求，如救援时候的卫生知识、志愿者管理等方面的问题等。

李兆伟希望可以在这项工作延续下去，在了解到南都公益基金会设立5·12灾后重建资助项目

<sup>88</sup> <http://www.sowosky.com>，成立于2003年，是青翼负责人李兆伟在大学期间创办的BBS网站。

<sup>89</sup> 据李兆伟介绍，青翼一直在寻求注册成民办非企业单位，但是很难，当时只能成立一个工商注册的机构，运作了大概半年左右的时间，9月份进入NPI之后把商业注册的公司注销掉。

后，于是就申请了“翼起美丽信息平台建设”项目，以搭建一个专业的、针对灾后救援的网络平台，方便网友搜集、分享有关的国内外资料，指导相关组织和个人参与抗震救灾。项目计划于 2008 年 5 月 25 日至 2008 年 10 月 25 日期间实施。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

本项目的项目目标和可衡量的指标，参见表 1 和表 2。

表 1 项目目标<sup>90</sup>

编号	目标内容	手段
1	为灾后重建队伍提供资源支持和文献支持，提高队伍行动的专业性和职业性，更好的服务于灾区民众	建立网络免费分享平台，组织专业信息搜集和文献翻译
2	形成 NGO 和社工介入重大灾害事件文献资源库，为以后重大灾害事件服务	
3	为相关组织和机构进行 NGO 和社工介入重大灾害事件相关研究提供支持	
4	形成一套 NGO 和社工介入重大灾害事件的工作指引手册	整理资料、印刷分发

表 2 项目可衡量指标<sup>91</sup>

编号	可衡量指标
1	网站文献下载/浏览的数据
2	相关组织提供文献数量（字数和篇幅）
3	整个运作过程中支持单位、组织的数量和次数
4	文献形成手册后印刷和发放数据
5	形成手册的再印和翻印数量

### (2) 设计的项目方案

为了实现上述设计的项目目标以及可衡量指标，青翼设计了大致的项目实施计划。具体活动方案见表 3。

表 3 项目实施方案<sup>92</sup>

时间（2008）	活动
6 月 14 日-7 月 31 日	1、组建志愿者队伍，初步完成 200 万字文献梳理工作 2、成立专门的项目工作组，负责具体项目开展 3、根据前线社工、NGO 机构提出的需求确定资料收集方向，利用地震灾区以及合作单位在前线的调研提出搜集资料方向 4、根据国外先进的经验和理念翻译文献。具体包括国外社工和 NGO 介入重大灾害事件的经验、工作方案、研究成果等等 5、面向国内外社工、NGO 机构征集针对地震灾区开展工作的方案与大家分享，为有条件开展实地工作的机构提供工作指引和思路
8 月 1 日-12 月 31 日	6、分享社工介入此次地震灾害事件的新闻报道、经验等内容 7、接受各个相关组织部门的需求申请，免费提供相关资源，并积极与相关组织建立合作机制 8、在资金支持下印刷工作手册，通过灾区的 NGO、志愿者面向灾区发放

<sup>90</sup> 资料来源：青翼提交的项目申请书。

<sup>91</sup> 资料来源：青翼提交的项目申请书。

<sup>92</sup> 资料来源：青翼提交的项目申请书。

### (3) 对立项报告的评价

申请书中设计的项目活动与其致力于“为社会工作者和专业社工机构提供服务，提高社会工作从业人员的专业技能素质”的机构宗旨相匹配。所设计的项目目标比较具体，但是相应的可衡量指标只是说明应该从哪些方面来测量项目目标，而不能据其判断项目目标的实现程度。项目的实施方案能够回应项目目标。项目财务预算主要集中于网站制作维护和资料搜集的人工费用上，与项目活动基本匹配。但是计划活动中的“印刷工作手册，通过灾区的 NGO、志愿者面向灾区发放”并没有相应的预算，访谈中得知，青翼员计划动员其它资源来支持这项活动。从项目申请书中可以看出组织有较强的风险意识，在申请书中提出的困难符合当时面临的实际情况，且为每一项可能存在的困难提出了解决措施。

### (4) 可行性评价

地震以前，青翼社工网主要针对社工人群开展相关的服务和支持，为社工人群提供交流分享平台，形成互相支持的网络体系。例如深圳多家社工机构的招聘都是通过青翼社工网进行，此外一些关于社工方面的地方政策的推广、政府工作人员与社工的沟通也都通过青翼社工网的平台来实现。但是在此之前青翼只是一个 BBS 网络平台，真正实现机构化运作是在地震之后，于 08 年 9 月进入 NPI 接受孵化，目前还是被孵化的机构，没有正式注册。机构的创始人和现任负责人是李兆伟，2004 年毕业于华东理工大学社会工作专业，之后一直从事一线社工工作。为了执行本项目，青翼成立了项目团队，由李兆伟担任项目团队负责人，同时通过青翼社工网招募了志愿者。

对于青翼来说，构建这样一个网络平台是比较有经验的，而且基于原来青翼社工网的影响力，可以保证“翼起美丽”网络平台的关注度，但是在网络志愿者管理、资料信息的专业筛选方面青翼力量略显薄弱，这部分工作都是项目过程中逐步摸索改进的。整体而言，项目具有可行性。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

现将青翼的项目实际执行过程的情况总结成表 4。

表 4 项目执行过程回顾<sup>93</sup>

日期 (2008)	活动	具体内容
7月初	招募志愿者，为建立信息平台做准备	• 依托青翼社工网的影响力，广泛号召专业社工、高校教师、学生以及其它志愿者参与项目网站建设
7月中旬至7月末	建立网络平台，开始搜集、上传相关资料	• 完成网站基本架构、版面规则、网站规定、工作组章程等，并实现了“翼起美丽”项目官方网站与青翼社会工作网的用户数据库的对接 • 对网站的版块进行了重新设置，对网站所有资料进行了归类梳理
8月初至8月底	完善网络平台运作，加强志愿者团队管理	• 拓宽资源上传的渠道，加大资料搜集力度 • 制定了志愿者激励机制 • 初步建成四个志愿管理小组，网站运作逐步走向正轨
9月中旬	网络平台实现优化升级	• 对网络平台进行升级，优化数据库，增强了各部分功能 • 不断完善志愿者激励机制，评选出两期优秀志愿者
10月中旬	中期检查	• 考察项目实施情况，总结阶段成果，提出问题及建议，形成中期报告提交给南都公益基金会
11月中旬	制作电子版杂志手册	• 提出制作实务杂志手册设想 • 通过青翼高校实地论坛进行了推广，委托高校社工学生团体承担手册制作任务
12月	向南都公益基金会提交结题报告及相关资料	• 项目组进行主要数据的统计，申请接受资助方评估 • 形成核心志愿者资源，将为网站继续贡献力量，搜集相关灾后重建资源，使得本项目持续发展

<sup>93</sup> 资料来源：青翼提交的结题报告。

比较表 3 和表 4，项目活动基本按原计划进行。主要的变化是原计划“印刷工作手册，通过灾区的 NGO、志愿者面向灾区发放”这一活动没有开展。对此李兆伟做出了解释，原计划预算中并没有包括印刷手册的费用，青翼本想通过募集其他资源实现，但是没能成功。最终采取制作电子版替代，目前已经制作了两期电子版的杂志《社工在行动》，并通过电子邮件的方式向 30 多家机构发送。

## (2) 主要活动

### · 志愿者招募和组织管理

为建立网络平台、充实网站资料提供必要的人力资源准备，青翼在项目初期首先进行了志愿者的招募。实际上在申请南都公益基金会项目之前，青翼已经通过青翼社工网开始相关资料的搜集，并已经形成志愿者团队的雏形。通过邮件的形式青翼将搜集资料的要求和方式、网络平台的运行规则等告知之志愿者，并建立 QQ 群和公共邮箱，方便志愿者与管理人士的沟通交流，这部分工作主要是在网络上进行。此外，在 7 月中旬，李兆伟召集了 7 名骨干志愿者集中到机构办公室工作，确保了志愿者相互之间的沟通协调和招募工作的顺利进行。

截止 2008 年 8 月底，共招募长期志愿者 50 余名，初步建成资料搜集、信息编辑、推广与宣传、技术支持四个志愿小组。

为了激发志愿者的参与热情，青翼设计了一系列志愿者评选激励机制，通过小组内考核和产出计量，综合各方面评价志愿者的贡献，为优秀志愿者提供补贴或奖品。

通过志愿者的招募，一方面保证了网络平台的日常管理和正常运行，另一方面保证了充足的资料来源和质量。令青翼比较意外的是，他们没有想到会有这么多志愿者的积极参与，因此一开始在志愿者队伍的管理上比较混乱，后来通过组建志愿者小组、实现分组管理，逐渐形成了一套有序的运行机制。

### · 信息平台搭建

这是实现本项目目标最重要活动。

7 月中旬，项目团队完成了“翼起美丽”网站的基本架构、版面规则、网站规定、工作组章程等工作，并实现了“翼起美丽”信息平台与青翼社会工作网的用户数据库的对接。7 月末，工作人员对网站的版块进行了重新设置，网站划分为新闻资讯、社工\NGO 介入经验、工作者分享、资料搜集、站务公告、项目展示六大版块。同时，对部分版块设置了二级分类，对网站所有资料进行了归类梳理。“翼起美丽”信息平台于 8 月初正式上线。9 月份对网站进行了一次改版升级，对信息进行更细致的分类，使用户能更方便的使用。10 月中旬，青翼对项目进行了中期检查，考察了项目实施情况，总结了阶段成果，提出了问题及建议并形成报告；12 月项目进入总结评估期，申请接受资助方评估。

### · 信息平台资料对外输出

在信息平台搭建的同时，青翼也在考虑如何将搜集的资料广泛的传播出去，更好的实现项目目标。一方面，依托青翼社工网原来的网络资源进行“翼起美丽”平台信息的传播；另一方面，基于网站日益丰富的资源，他们提出了制作实务杂志设想，希望通过将平台的信息进行整合形成杂志，实现网络资源的实物化。11 月中旬，项目组从志愿者中抽出一部分负责杂志的整理编排工作。截至目前，已形成了两期电子杂志——《社工在行动》，并通过青翼原有的组织网络向 30 多家民间组织发送。

## (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金和人力资源。其中，所有的资金都由南都公益基金会资助，人力资源主要是青翼的工作人员和招募的志愿者。

### · 资金

为了执行本项目，青翼向南都公益基金会申请了项目经费 49292 元，实际花费 49194 元。资金花费的主要方面是：优秀志愿者奖励费用 22390 元，工作人员补贴费用 12000 元，分别占实际花费的 45.5%和 24.4%。在资金的管理上，青翼委托 NPI 管理本项目的资金，青翼按照每月实际支出向

NPI 请款, NPI 参照三方协议书(南都公益基金会、青翼、NPI)上所列的各项预算拨付经费。与项目申请书中的变化主要表现在优秀志愿者奖励费原定为每月评选 10 人,每人 350 元,共 6 个月;实际执行时,由于志愿者参与比较积极,人数比预计的大幅度增加,为了增加受益面就缩减了单个志愿者奖励的金额,改为 200 元至 350 元不等,另外印发了 200 件纪念 T 恤和优秀志愿者证书作为奖品给部分优秀志愿者和搜集资料较多的会员。对于以上的变动,青翼都及时跟南都公益基金会 5·12 项目办公室沟通并得到许可后进行的。

#### · 人力资源

本目前期的专职工作人员是李兆伟和青翼商务咨询有限公司的两个见习职员马黎明和邱晓燕,他们负责本项目执行过程中各项活动策划、网站后台发布管理等日常工作。2008 年 7、8 月暑期,青翼招募了 7 个志愿者到机构办公室进行集中办公,9 月份志愿者返校后,留下其中的 2 名志愿者詹小花和王雯雯,作为全职的工作人员,两人都是未毕业的大学生,现在相当于青翼的实习生,毕业后将成为青翼的全职员工。另外,网站管理员是上海一家网络公司的程序员陈浩嵩,负责定期检查安全检查,解决网站升级改版等技术上的问题。

机构主要通过网络进行志愿者招募,其中设专职负责人 1 名,负责资料搜集方向的确定,网站的日常管理以及网站长远发展规划,与其他组织商谈合作事宜。资料搜集组招募负责人 2 名,编辑组负责人 2 名,宣传组负责人 1 名,都是从优秀志愿者中挑选出的。同时在志愿者团队中有部分高校教师的参与,如中南民族大学的社工系主任、合肥工业大学社工系主任都积极参与了资料搜集和整理,他们还积极动员其它老师和学生实际参与到这个项目团队中来。

总体看来,本项目的人力资源能够满足项目的需要,与项目申请书中的承诺基本吻合。

#### (4) 机构对项目的管理

为保证整个过程高质量的有序进行,青翼通过不同的志愿者小组的分工实现从文献搜集、翻译、校对、整理、排版的一系列操作过程,最后再请一些专家志愿者(主要是各高校的教师)对文献进行整体宏观把握,最终定稿上传。此外,青翼每周都会进行自我评估并形成一份报告,项目组也会根据实际情况定期在一起探讨近期发现的问题,做出相应的对策(一般都是通过 QQ 群的网上讨论实现)。包括志愿者分组管理模式、志愿者激励方式,都是通过不断的讨论形成的。

在风险控制方面。一是项目申请书中提到的文献版权问题,青翼通过多种途径有意识的规避这个问题。首先在网站上会有一个声明,告之所有人如果有版权问题可以随时与项目组联系;其次一些急需的好文章,项目组会发邮件与作者直接沟通,询问获取转载权;再次网站第一页的公告版上有关于注明上传资料出处的要求,告之所有志愿者注意版权问题。二是网络本身的风险,如会面临黑客攻击等,项目组是通过保存、下载文献,制作备份来预防,同时进行实时监控,在数据库程序上做一些关键词的处理,保证一些敏感词汇不会出现。由于李兆伟之前也一直做网站方面的工作,所以对这方面的风险防范意识比较强。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

实施项目过程中遇到的困难主要在于手册的印刷出版没有顺利实现。青翼原本希望通过争取其他基金会的支持,或者由相关需求部门组织印刷,因此向南都公益基金会申请的预算中没有这部分资金。但是一直没有找到合适的合作方,因此还停留在电子版上。青翼希望在本期项目通过评估后能够向南都公益基金会申请第二期项目支持手册印刷。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

本项目的成果主要体现在以下几个方面:第一,构建了“翼起美丽信息平台”的网络数据库,截止 2009 年 3 月中旬,“翼起美丽”网站共发布社工/NGO 介入灾后重建信息 2400 多条,注册会员 9580 余人,同时青翼定期通过电子邮件向 30 多家机构发送网站的最新资料。项目组对 9 月份以后网站流量(访问量)及各主要板块所占数据比重进行了统计<sup>94</sup>。本项目搜集、翻译、整理了国内外

<sup>94</sup> 统计结果详见青翼提交的项目总结报告。

处理重大灾害事件的相关信息和经验，一定程度上解决了灾后重建工作的人员经验和参考文献缺乏的问题。第二，完成“翼起美丽”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将《社工在行动》发送给杂志中涉及到的机构，同时也起到对信息平台的宣传作用。第三，锻炼了一批志愿者，参与项目的志愿者也是本项目的受益群体，他们通过这个项目实现了在抗震救灾中的参与，同时也锻炼了能力。

#### (2) 未实现的项目目标

本项目的目标 4 没有完全实现，即编订的杂志手册还停留在电子版上，没有按原计划进行印刷发行。其中的缘由本报告前面已经做出解释。

#### (3) 媒体报道

媒体对本项目的关注主要集中于 5 月份项目筹备前期，具体见表 5。

表 5 “翼起美丽”信息平台建设项目媒体报道列表

机构/媒体名称	报道时间	报道标题
社会组织救灾信息服务中心	2008-05-14	“翼起美丽” 512 行动方案(国内社工统一行动方案征集中)
新浪 mangel 社工	2008-05-18	身边你我他“翼起美丽”系列活动二
新京报	2008-5-18	一篇博文赢 70 万点击
21 世纪英语教育周刊	2008-06-02	网友 36 小时翻译地震搜救手册

#### (4) 对机构的影响

李兆伟认为，本项目对青翼的影响主要有三方面：一是促成了青翼的机构化运作，在此之前只是一个网络平台；二是从志愿者队伍的管理上积累了很多经验，学会了如何与基金会合作、如何项目化管理运作，很大程度上促进了项目团队的成长；三是在品牌形象方面对青翼是一个促进，进一步扩大了青翼的影响力。

#### (5) 项目的可持续性

项目的可持续性体现在三个方面：一是形成了相应的资料库，为 NGO 和社工组织介入到类似事件提供必要的参考和支持，同时为相关的研究机构提供支持；二是在项目结束之后，“翼起美丽信息平台”依旧在运作，仍有很多热心的网友不断完善补充资料，青翼工作人员也一直在从事该平台的运行管理，信息平台的仍在发挥作用。

## 5. 总结

总结来看，本项目基本实现了计划的项目目标，投入承诺的项目资金和人力资源。

本项目动员了大量的志愿者参与，在志愿者的管理上，实现了分工合作，其中优秀志愿者评选促使项目团队成员有较强的目标认同感和凝聚力，形成核心稳定的志愿者力量，有利于项目顺利开展。但是项目初期的志愿者团队管理比较混乱，到了项目后期，随着对灾后重建的新闻报道越来越少，能够搜集到的资讯也不断减少，志愿者的热情随之消退，导致后期资料搜集效率降低。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，在申请项目时，对于没有把握的项目活动不要随意承诺；第二，进一步加强对志愿者的培训管理，逐步形成一套有效可行的志愿者管理办法，增强项目活动的稳定性和持续性；第三，可

以与前线的组织或者曾经参与到前线活动的组织取得联系，了解更多的灾区实际需求，实现需求和资源的更好对接。

## 2. 反馈性评估

### (1) 机构与南都公益基金会的接触

2008年5月13日，南都公益基金会发出了民间组织抗震救灾的联合声明，青翼是在当时就签署了联合声明，并于2008年5月22日向南都公益基金会提交了项目申请，6月24日获得批准。青翼与南都公益基金会5·12项目办公室主要通过电话和电子邮件的形式沟通。一方面，青翼每周会向南都公益基金会5·12项目办公室提交阶段总结，汇报近期工作进展；另一方面涉及到事项协调的工作，如评估的时间、中期报告的模板、资金到账使用等都会主动向南都公益基金会进行询问；另外关于项目的重大事件也会及时与南都公益基金会沟通，如预算方面的调整都是在征求南都公益基金会同意后进行的。青翼于2008年10月中旬提交了中期报告，12月底项目顺利完成后也及时提交了总结报告和财务报告。南都公益基金会也有主动与青翼联系，比如在申请项目的时候，南就会针对项目申请书给予反馈意见。李兆伟认为，由于青翼在与南都公益基金会沟通方面做得比较好，如每周都向南都公益基金会汇报工作，项目调整都主动请示，因此南都公益基金会没有采取其他措施来管理整个项目的运行。

### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

李兆伟认为，南都公益基金会工作人员的态度很好，与他们打交道很顺畅，是一个很平等的合作伙伴。在整个项目过程中，青翼遇到困难与其进行沟通时，南都公益基金会的工作人员都很负责的给予关注和处理。通过这个项目的合作，李兆伟认为南都公益基金会是一个具有比较强的责任感和使命感的机构，对于其他基金会起到了很重要的表率作用，这对于一个私募基金来说是很难得的。李兆伟还认为，南都公益基金会专门拿出资金资助民间组织到灾区开展灾后重建，对民间组织的成长和发展有很大的帮助，通过南都公益基金会5·12灾后重建资助项目催生了一批比较好的机构。

# 西安市基督教女青年会 “灾后妇女青少年心理关爱行动”项目 评估报告

评估参加者：李小丽、何宇飞  
报告执笔人：李小丽

## 摘要

西安市基督教女青年会“灾后妇女青少年心理关爱行动”项目周期为 2008 年 6 月初至 8 月上旬，实施地点为陕西省汉中略阳县郭镇，项目组成员通过走访村民、对学生进行课程辅导和开展课外活动等方式帮助他们减轻心理负担，恢复正常生活。本项目的目标是，提高大学生志愿者心理关爱的能力，通过大学生志愿者开展活动帮助灾后妇女、青少年祛除心理阴影，恢复健康的情绪，使他们尽快树立信心，投入重建工作，迎接新的生活。评估结果显示，受益群体对项目和机构的评价都较高，项目目标全部实现。

本项目的特点是，项目设计方案及预算比较详细，且考虑到了风险及预案，而项目实施过程中严格执行项目建议书中的内容。最突出的是，招募、筛选志愿者严格、专业，选择出的 42 位志愿者性别平衡，且进行了为期三天的心理辅导知识与技能学习，进行了两天农村工作方法培训。之后又进行了第二次志愿者专业培训，包括心灵成长、心理辅导知识与具体安抚技巧、心理健康档案建立和分析。志愿者深入社区工作时，也有严格的执行计划，包括针对性的心理关怀与情绪疏导，建立健康档案等。在短短的 2 个多月的时间里，项目使陕西省略阳县郭镇四个村的 600 余名妇女、4 所小学近 1000 名青少年及参与活动的 42 名志愿者直接受益，3000 余名村民间接受益。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

西安基督教女青年会（以下简称女青年会）成立于1939年，注册为社团法人。女青年会以“服务社会，造福人群”为宗旨，关心妇女和青少年儿童的权益和身心健康，面向社会提供多元化服务。主要的活动包括：进行各种培训，组织各种形式的康体活动；加强各类志愿者队伍建设，积极推动各种社区服务工作；支持并举办多种社会公益事业；促进国际妇女间友好往来。女青年会曾经创办了西安市第一所幼儿园，开西安幼教事业之先河，还创办了“中小學生托管中心”、“百合花培训中心”、“百合花自闭症儿童康复中心”机构，有丰富的青少年教育、心理辅导工作的经验。

### 2. 项目简介

5·12地震发生后，贺琼首先发现陕西省汉中市略阳县的郭镇受灾比较严重，有灾后重建和心理关爱方面的需求，试图向南都公益基金会申请项目。后来考虑到个人能力有限，而且南都公益基金会又对申请项目的团队资格有所要求，因而联合西安市基督教女青年会向南都公益基金会申请了“灾后妇女青少年心理关爱行动”项目，该项目属于心理咨询类，经费总额为49710元。项目时间为2008年6月初至8月上旬，实施地点在陕西省汉中略阳县郭镇，项目组成员通过走访村民、对学生课程辅导和开展课外活动等方式帮助他们减轻心理负担，恢复正常生活。

## 二 评估过程描述

2009年2月12日至2月25日，评估工作人员李小丽为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书、结项报告以及在網上查阅项目相关的信息。另外与项目负责人贺琼、女青年会负责人肖陆美协商确定访谈时间、地点。

2009年2月26日，评估工作人员李小丽和何宇飞前往西安基督教女青年会的机构所在地与肖陆美以及项目工作人员张波、张农进行了访谈，了解了“灾后妇女青少年心理关爱行动”项目实施的具体过程。当天，李小丽对其中的几名志愿者进行了电话访谈。

2009年2月27日至3月1日，李小丽和何宇飞在机构工作人员张农的陪同下前往项目实施地点——陕西省汉中市略阳县郭镇对项目受益群体进行了问卷调查，共获得有效问卷33份，其中郭镇中心小学和干河坝小学的学生问卷23份，干河坝村的村民问卷10份。

2009年3月2日，评估工作人员李小丽和何宇飞在西安基督教女青年会的机构所在地与项目负责人贺琼进行了访谈，进一步了解该项目的前期工作以及实施过程。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

在申请项目前，贺琼认为，地震发生后，很多NGO都涌向四川，但是除四川之外，像云南、甘肃、陕西的地震边缘带也有不同程度的受灾，这些地方也需要关爱。

贺琼大学毕业后，在西安市未央区妇女青少年心理健康中心工作。5·12地震发生后，妇女青少年心理健康中心温耀捷主任组织了二十人左右的队伍到四川进行调查，贺琼认为，同一种灾难引发的后果有一些相似性，四川已有的经验也有一部分可以应用在其他灾区，如略阳县。除此之外，贺琼与国际行动援助在略阳的办公室人员取得联系，收集了大量当地受灾的信息。综合两方面的信息，贺琼觉得略阳当地的老百姓有心理关爱的需求。

同时，贺琼还认为，大学生有到灾区开展志愿服务的需求。志愿服务可以改变大学生的人生观、价值观，也可以增强他们的社会责任感。

据女青年会的肖陆美介绍，女青年会与贺琼合作本项目有两方面考虑。一是贺琼曾是女青年会

的义工，且温耀捷主任是女青年会的心理顾问，有着较密切的关系；二是女青年会的主要工作领域是做妇女关爱，本项目符合机构的宗旨。女青年会考虑到自身能力后，决定组织大学生进行培训，然后到略阳，帮助当地的妇女青少年做些安抚工作。

申请本项目之后，贺琼和项目助理杜继文对略阳县进行了考察，并确定项目实施地点为略阳县郭镇。据贺琼介绍，之所以选郭镇作为项目实施点，是因为国际行动援助的工作人员介绍说郭镇的情况比较严重，而地方政府领导比较开明，开展工作比较容易，而且郭镇可以作为一个示范区，方便以后国际行动援助在郭镇继续做项目。经过与镇领导和当地学校领导的沟通，项目组最后将该实施点落实在以郭镇中心小学为中心的、方圆 50 公里山区的干河坝小学、吴家河小学、木瓜院小学。

项目设计时就计划由大学生志愿者来实施工作，考虑到志愿者的时间，最终机构确定了关爱活动在 7 月 21 日至 8 月 5 日开展。

在对村民和学生进行的服务需求问卷调查中，对“心理辅导”这一项服务，45.5%的受访者表示非常需要，27.3%的受访者表示有些需要；对“针对学生进行课程辅导”这一项服务，48.5%的受访者表示非常需要，42.4%的受访者表示有些需要；对“开展文娱活动”这一项服务，48.5%的受访者表示非常需要，42.4%的受访者表示有些需要。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

项目团队设计的项目目标和可衡量的指标，分别参见表 1 和表 2。

表 1 女青年会为本项目设计的项目目标<sup>95</sup>

编号	目标内容	手段
1	提高大学生心理关爱的能力	培训
2	开展活动帮助灾后妇女、青少年祛除心理阴影，恢复健康的情绪，使他们尽快树立信心，投入重建工作，迎接新的生活	走访、慰问

表 2 女青年会为本项目设计的可衡量指标<sup>96</sup>

编号	可衡量指标
1	培训、锻炼 42 名大学生志愿者
2	陕西省略阳县三个村约 600 名妇女、青少年及参与活动的 42 名志愿者直接受益，3000 名村名间接受益

### (3) 设计的项目方案

女青年会为了实现上述设计的目标以及可衡量指标，也设计了如下的项目实施方案，参见表 3。

### (4) 对立项报告的评价

西安基督教女青年会的宗旨是为妇女提供服务，也为青少年提供社区服务，申请本项目意在帮助当地村民，尤其是妇女青少年，走出在地震的阴影，尽快投入到生产生活中，符合机构的宗旨。该项目为心理咨询类项目，可衡量性比较小，针对性不如其他项目强，其设计的活动方案与项目目标能够对应。立项报告中的预算控制严格，与为达成目标所进行的活动的花费相符。

女青年会在立项报告中也考虑到在项目实施过程中可能遇到的困难或风险，并且提出了相应的预防措施。

<sup>95</sup> 资料来源：女青年会提交的项目申请书。

<sup>96</sup> 资料来源：女青年会提交的项目申请书。

表3 女青年会为本项目设计的实施方案<sup>97</sup>

时间	活动
6月1日—6月6日	志愿者招募、选拔
6月7日—6月8日	志愿者农村工作方法培训
6月16日—6月20日	项目点选择考察
7月18日—7月20日	志愿者心理辅导知识与技能培训
7月21日	出发
7月22日—7月24日	走访、慰问妇女青少年，为其建立心理健康档案，进行个别心理关怀与情绪疏导 通过广播、办板报、散发心理健康手册宣传心理健康知识
7月25日—7月27日	走访、慰问妇女青少年，为其建立心理健康档案，进行个别心理关怀与情绪疏导 为中小学生辅导课程
7月28日—7月30日	开办心理健康工作坊，对妇女、青少年进行集中心理关怀与情绪疏导 为中小学生辅导课程
7月31日—8月2日	回访妇女青少年，完善心理健康档案，进行心理关怀与情绪疏导 筹备文艺或体育活动 为中小学生辅导课程
8月3日	开展文艺或体育活动 回访项目受众，评估项目效果
8月4日	返回
8月5日	志愿者交流、总结，评估项目效果
8月6日—8月8日	项目负责人员进行项目总结 整理心理健康档案
8月6日—	定期了解建立档案的妇女、青少年的心理情绪状况

#### (5) 可行性评价

西安基督教女青年会在地震前的主要工作领域是为妇女提供关爱，并从事各种社区服务工作。曾与加拿大基金、爱德基金会合作，从事的都是实体项目，如组织义工探访福利院、筹集资金修建希望小学等，而在活动的实际执行中机构只负责后勤工作，能够保证活动的顺利进行的。

该项目的实际执行人员并非机构的工作人员，而是大学生志愿者，经过心理专家短期的培训后能够了解一些基本的心理知识和应对心理问题的方法。项目本身设计的活动与普通的心理辅导有一定的区别，借助培训后的大学生志愿者立项报告中的活动能够完成。

因此，整个项目团队有能力完成此项目。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

<sup>97</sup> 资料来源：女青年会提交的项目申请书。

现将女青年会的项目实际执行过程的情况总结成表 4。

表 4 女青年会项目执行过程回顾<sup>98</sup>

日期	活动	具体内容
2008 年 6 月 1 日-6 月 8 日	志愿者招募、培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 选拔了 42 名大学生志愿者, 对其进行 2 天的农村工作方法培训, 组织其进行了 3 天的心理辅导知识与技能的自学</li> </ul>
2008 年 6 月 16 日-6 月 20 日	项目点选择与考察	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 由贺琼和杜继文陕西省汉中市重灾区略阳县的郭镇进行了实地考察, 并将最后该项目落实在以郭镇镇中心小学为中心的、方圆 50 公里山区的干河坝小学、吴家河小学、木瓜院小学执行实施</li> </ul>
2008 年 7 月 18 日-7 月 20 日	对参与活动的志愿者进行了第二次专业培训	由心理专家温耀捷、贺连津进行, 培训内容: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自愿者的心灵成长</li> <li>• 心理辅导知识与具体的安抚技巧</li> <li>• 心理健康档案建立和分析</li> </ul>
2008 年 6 月 1 日-7 月 20 日	其他准备工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为项目执行人员办理人身意外保险 46 份</li> <li>• 制作统一会标和文化衫 60 件</li> <li>• 制作横幅及各分队项目旗帜共四幅</li> <li>• 编辑制作“灾后妇女青少年 心理关爱行动”手册 70 份, 分发给所有项目参与单位、媒体及志愿者本人</li> <li>• 西安市未央区妇女青少年心理健康中心提供《心灵驿站》宣传册 500 余份;</li> </ul>
2008 年 7 月 21 日-8 月 4 日	志愿者开展的各种关爱活动, 力图使当地村民走出阴影	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 走访、慰问灾区的妇女青少年, 为他们建立心理健康档案</li> <li>• 通过广播、办板报、发放资料等方式宣传心理健康知识</li> <li>• 对青少年进行课程辅导</li> <li>• 通过玩各种游戏, 组织体育或文艺活动, 尽快帮助他们祛除心理阴影, 恢复健康情绪</li> <li>• 在当地组织举办了, 由自愿者、学校老师、村民、小学生参与的文艺联欢会</li> <li>• 在进行过程中对村民进行回访, 通过各种方式了解项目实施的效果</li> </ul>
2008 年 8 月 5 日	召开了关爱行动总结会议	志愿者相互分享经历、感受, 并进行了总结
2008 年 8 月 6 日	整理档案, 温耀捷对档案进行分析管理	整理了 400 多份档案, 并由温耀捷对档案进行了分析, 情节重的进行个别关怀, 对于主动来咨询的村民提供帮助

比较表 3 和表 4, 项目的实际活动与计划有细微变化, 后期对建立档案的妇女青少年的心理情绪状况进行定期了解改为有需求的可以为其提供心理方面的辅导, 有个别村民通过电话寻求帮助。项目组成员解释, 由于他们是第一次组织这样的活动, 没有经验, 所以项目实施过程中都没有对每天的活动进行记录, 因此活动的具体情况我们无法核实, 只能通过他们提供的报告了解情况。

## (2) 主要活动

### · 志愿者招募、培训

2008 年 6 月 1 日至 6 月 8 日, 由贺琼和杜继文主持进行了志愿者招募和农村工作方法培训。考虑到灾区的情况, 招募的志愿者以男生为主。共有 180 余名志愿者报名, 在女生报名较多的情况下, 考察了身体状况, 所学专业、性格以及是否有过支农经历等因素之后, 初步选拔出 84 名志愿者,

<sup>98</sup> 资料来源: 女青年会提交的项目总结报告。

男生占 40%。6 月 7 日与 6 月 8 日对他们进行了两天的农村工作方法培训，使其具备了基本的农村工作的能力，同时对志愿者进行最后的选拔。贺琼主持培训，培训的内容是贺琼和杜继文讲述志愿服务的经验，怎样实地去跟老乡沟通等。通过培训，使没有志愿经验的人掌握了志愿态度、服务技巧；使有志愿经验的人意识到本次活动的重要性以及与以往支农活动的差异性。最终，项目组选拔出 42 名优秀志愿者参与本项目。同时，组织选拔出来的 42 名志愿者进行三天的心理辅导知识与技能学习。

7 月 18 日至 20 日，项目组对参加项目的志愿者们进行了第二次专业培训，培训地点在女青年会办公室，由女青年会负责主持。培训内容为：志愿者的心理成长、心理辅导知识与具体的安抚技巧、心理健康档案建立和分析。邀请的专家为温耀婕和曾赴四川灾区做心理安抚工作的专家贺连津。他们为项目团队做了心理干预方面的培训，交给志愿者与当地村民和小学生就心理问题进行沟通。这次培训对志愿者在灾区服务有很大的帮助。

#### · 项目点开展的各项活动

2008 年 7 月 22 日，项目团队包括随队的心理咨询师到达郭镇以后，将志愿者分为两批，一批针对学生开展活动；另一批通过对农户家访、座谈获取心理档案。为了更好的达到项目预期目标，活动主要从如下几方面开展：

① 7 月 22 日—7 月 29 日：走进村民，入户访问，利用调查表收集村民信息，并进行汇总；7 月 30 日—7 月 31 日：对村民进行回访。通过面对面访谈、观察：①了解村庄基本情况和受灾程度；②发现村庄问题并讨论探究，提出意见和解决方案；③建立村庄档案；④拉近与村民的距离，倾听村民疾苦，活动立足；⑤为文艺活动打基础；⑥队员认识农村、农民、农业；责任感、正义感培养。

这一活动的服务点大都在山区，农户比较分散，需要长途跋涉才能到达农户家。志愿者根据具体需要进行有针对性的心理关怀与情绪疏导，共走访受灾农户近 600 家，并对病、残、孤寡、老者给与物品慰问，最后建立了心理健康档案近四百份。温耀婕负责对收集的心理健康档案做仔细分析，并将提出专家意见。考虑到志愿者在对村民进行走访的过程中也容易产生心理问题，随行的心理咨询师也对志愿者及部分小学教师采用心理干预方法进行疏导，排解他们内心的压抑，使他们放下沉重的心理包袱。

② 2008 年 7 月 23 日-7 月 26 日，项目组成员对青少年进行课程辅导，帮助他们顺利完成期末考试。当志愿者到达各学校服务点时，适逢全县统考前夕，项目团队决定临时对青少年开展课程辅导活动。志愿者在学生上课时去家访调研，利用学生下课后时间对学生辅导功课。志愿者采用短期课程补习的办法，解答各种问题疑难，激发学生的学习兴趣，并让学生进行交流学习；同时，对个别同学进行单独交流学习方式等方式进行课程的辅导。在问卷调查时，大部分学生都反映有所收获，而且干河坝小学本此在略阳县统考中还获得了全县第一名的佳绩。

③ 2008 年 7 月 26 日-8 月 3 日，统考结束后，志愿者与学生们进行各种游戏，组织体育或文艺活动，并举办了四次联欢会，丰富学生和当地村民的生活。

项目组成员通过开展音乐、美术、手工、历史、地理、法律、自然常识及书法等兴趣小组教育，开展各种文体活动、集体游戏及排练文娱节目对学生心理抚慰、疏导，共有四所小学近 1000 余名学生参与了兴趣活动，针对部分学生的厌学、纪律涣散、自卑等现象，干河坝小学分队随即调整了预先的计划，采用举办亲子交流会、与学生谈心交朋友、家访等方法，开展情感教育。

2008 年 7 月 29 日—8 月 2 日期间，由河坝小学分队、吴家河小学分队、木瓜院小学志愿者分队分别在当地组织举办了由项目组成员、学校老师、村民、小学生参与的文艺联欢会。8 月 3 日，各分队集中到郭镇中心小学时，项目组又组织举办了一场告别文艺联欢会。文艺联欢使村民放松心情，走出地震造成的心理阴影。

在开展走访慰问、文体娱乐活动的同时，项目组通过广播、办板报、发放资料等方式宣传心理健康知识。志愿者分别在四所小学及所属自然村办了 30 期板报、张贴各类海报 30 张，并通过广播，讲述心理健康知识。发放防震逃生、心理驿站手册、科普知识、艾滋病预防等宣传资料 500 余套（册）。项目评估工作人员进行问卷调查时了解到，村民也从中了解了很多防震逃生的知识，各小学的学生也通过海报和黑板报了解到地震的知识。

2008 年 8 月 5 日，回到西安后，项目团队召开本项目的总结会，主要由志愿者分享自己在灾区服务的感受、得益及亲历的一些感人的故事。志愿者们认为，通过此次关爱活动，他们在人生观、

价值观和社会责任感这些方面也收获颇多。

2008年7月21日—2008年8月4日在郭镇开展的活动由招募的42名志愿者实际执行，女青年会主要负责联系，食宿安排等后勤事宜。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源和少量物资。所有的资金都是由南都公益基金会资助，人力资源是女青年会招募的志愿者和聘请的心理专家和咨询师。

#### · 资金

本项目资金使用情况见财务报表：

表 5：项目财务报表（单位：元）<sup>99</sup>

费用项目	预算	实际支出	节余或超支
人工费(包括劳务费及通讯补贴等)	4310	3878.00	432.00
材料和设备费	1900	774.50	1125.50
培训费（含参观费用）	5600	5600.00	
差旅费	34760	33669.60	1090.40
宣传和信息传播费	1640	1665.00	25.00
其他费用（资助协会）	1500	1411.60	88.40
合计	49710	46998.70	2711.30

女青年会为了执行本项目向南都公益基金会申请49710元，实际花费46998.70元，实际比预算少花了2721.3元。资金花费的主要方面是，培训费10600元，项目点食宿费：18748.80元，志愿者往返项目点的交通费7621元，分别占实际花费的22.6%、39.9%和16.2%。根据当地的消费情况和整个活动的执行情况来看，资金的花费比较合理。另外，有部分的支出有相互补足的情况，如从略阳-郭镇的包车费用就没有单列出来，而是将其计入食宿费一项中。

#### · 人力资源

在郭镇开展活动过程中，项目助理张波由于女青年会的工作等原因中途离开，随后由张波接手并完成了助理工作。

贺琼是女青年会的志愿者，他首先意识到略阳的需求，联合女青年会申请了该项目；杜继文是国际行动援助在略阳办事处的工作人员，在申请项目之前与贺琼有联系，参与了该项目；张波、张农是女青年会的工作人员；温耀捷、贺连津为心理辅导专家。在实际开展项目中，贺琼担任本项目负责人，杜继文和张波、张农作为项目助理辅助完成工作，女青年会负责人肖陆美、温耀捷、贺连津作为项目顾问负责对项目实施的指导。

贺琼和杜继文不是女青年会的工作人员，而是与女青年会合作开展本项目。贺琼曾任西安大学生志愿者联合会秘书长、理事长，杜继文曾任陕西大学生支农队理事长，两人曾多次参与各类志愿者服务项目和农村发展项目的策划、实施，有丰富的项目管理经验。项目的总体策划与实施、前期招募培训志愿者的活动由他们负责进行，实际执行过程中对志愿者的管理也由他们负责。

温耀捷、贺连津负责志愿者心理辅导知识的培训，并作为项目顾问跟踪整个项目。立项报告中由张波负责在项目实施地的经费出纳、食宿安排等后勤事宜，但由于女青年会的其他事务也由她负责，项目实施后期就由张农负责他的工作，张波和张农均为大学本科学历。在项目实施过程中，西安市未央区妇女青少年心理健康中心派出心理咨询师随队工作，以应对可能出现的问题。

确定实施这样一个项目后，贺琼与杜继文利用他们在大学生当中的威望，通过陕西省大学生支农队和西安大学生志愿者联合会两个社团迅速招募了大批志愿者，并进行了筛选和简单的农村工作

<sup>99</sup> 资料来源：女青年会提供给南都公益基金会提交的项目申请书和财务报表。

方法培训，选拔出最后参加项目的志愿者。本项目共招募了 42 名志愿者，主要来自陕西师范大学、西安财经学院行知学院、西安邮电学院、西安财经学院、西安外国语大学、长安大学、西安石油大学、西安电子科技大学、西北政法大学等高校。

#### (4) 机构对项目的管理

女青年会在项目中扮演的角色是统管项目执行进度和提供后勤服务，而活动的具体开展由志愿者们协商决定。他们认为大学生是可信的，而且陕西大学生支农队本身就有一套制度，适于管理志愿者。贺琼在整个活动期间驻扎在镇中心小学，但隔一段时间会去各个点查看情况，通过电话与各小组保持联系，及时获取各小组的情况并作处理。同时与西安的心理咨询师保持联系，随时应对突发的情况。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

实施项目过程中遇到的困难主要是对当地条件的困难程度估计不足，特别是住宿和饮食方面。出发时没有预料到郭镇早晚温差大，需要御寒的被子，志愿者在这方面没有准备，当地饮食又不太符合部分志愿者的习惯，出现吃不饱的情况，因此前期项目组工作人员主要解决吃住问题。最终住宿问题没能解决，志愿者仍然住在帐篷和学校桌子拼成的临时床铺上，这充分体现了志愿者的顽强意志。针对饮食问题，张农和张波经常往返郭镇与略阳县城之间，负责购买食品，如火腿肠等，当地 NGO 国际行动援助的志愿者王尧也在这个问题上提供了很大的帮助，基本上克服了这方面的困难。

另外，在活动开展过程中由女青年会负责垫付活动经费也使得项目在执行过程中面临了一些压力，项目实施过程中两次大的余震也带来了一些影响，但最终这些困难都通过各种途径克服了。

但根据项目工作人员的介绍，通过他们前期与当地政府部门、学校和 NGO 的沟通，项目的实施没有遭到人为阻难，当地政府和群众都很支持他们的工作。虽然出现余震，在项目后期部分志愿者也出现了生病的情况，但通过他们与当地各部门的努力合作，克服了这些困难，使得立项报告中设计的活动都得以顺利完成。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

项目组给了具体的量化指标：让陕西省略阳县郭镇四个村的 600 余名妇女、青少年及参与活动的 42 名志愿者直接受益，3000 余名村民间接受益。根据他们收集到的心理档案和对村民的访谈，这些目标都已实现。

心理咨询类的项目是很难测量其效果的，同时想达到立竿见影的效果也不可能。但是，项目组织开展本项目可以让村民知道外界是关心他们的，有很多人愿意听他们的倾诉，消除他们的孤独感。对于小学生来说有人陪他玩，为他舒缓了心理。

项目组开展的课程辅导活动受到当地老百姓的欢迎，老师、学生和家長对其工作都给予了肯定，而且盼望着项目组继续为开展课程辅导服务。开展的课外活动也激发了孩子们的学习兴趣，丰富他们的生活，拓展了他们的视野；开展的情感教育敲开孩子封闭自卑的心，鼓励他们展现自我、建立其成就感和自信心，取得了一定得效果。

### (2) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是郭镇四个小学的学生和当地的百姓。评估工作人员对当地的村民和两所小学的学生进行了问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，有 78.8% 的人对这个项目评价是“很好”，21.2% 的人认为这个项目做得“好”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 30.3% 的人“迫切希望”，69.7% 的人“希望”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有 84.8% 的人回答“肯定会”；有 15.2% 的人回答“也许会”。

从问卷的调查结果来看，有 90.9% 的人与志愿者有过专门的接触，这部分人中有 83.3% 认为志愿者的工作态度很好，其余的人认为工作态度不错。有 48.4% 的人认为志愿者的工作效率非常高，其

余的认为效率高。参与问卷调查的人评价女青年会开展的活动都是满意或者很满意，服务质量较高。总体来看，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。

### (3) 目标群体的参与性

本项目的目标群体有当地村民和四所小学的学生，在当地开展的活动有四项：走访村民，对学生课程辅导，组织学生参加课外活动，与村民进行联欢，志愿者对这一系列活动都作了充分准备，学生们参加活动的积极性很高。

据张农介绍，女青年会在项目实施前与当地学校和政府部门有过联系，当地群众知道志愿者去组织活动，但不清楚活动的具体内容。对于走访村民这一活动，团队的基本安排是：志愿者先跟学生接触，通过学生告知家长志愿者去家访这一活动，随后志愿者再行动。由此可以看出，不管是志愿者直接到农户家访问，还是事先通过学生告知家长，受访农户普遍没有主动性，多是属于被动接受的情况。

针对学生开展的活动，信息公开程度较好，学生参与性很高。在进行课程辅导时，志愿者提前准备授课内容，由负责人进行整合后再与老师沟通安排课程，最后志愿者的课程安排和学校的课程安排是一致的，志愿者也就课程辅导内容对学生进行了说明。组织课外活动时，志愿者会与学生进行沟通，询问其想要参加的活动项目，在他们能力范围内的他们也尽量满足。

通过问卷调查发现，受访 10 个村民都不知道项目的工作计划，其中 3 个受访村民知道项目的进展情况；受访的 23 个学生中 26.1%知道项目的工作计划，34.8%的受访学生知道项目的进展情况；93.9%的受访对象知道项目的服务对象；66.7%的受访对象知道项目的主要目的。在项目实施前，仅有 1 人对项目发表过意见或建议；而在实施过程中，有 33.3%的人对项目提过建议，其中有 2 人的意见没有被采纳。女青年会为了宣传南都公益基金会，在他们的文化衫和旗帜上都印有南都公益基金会的标志。但是，问卷调查中所有的受访对象都不知道此项活动的资助方是南都公益基金会。总结来看，该项目在实施过程中的参与性较高，但针对活动内容的居多，对于项目的其他信息关注不多。

### (4) 媒体报道

陕西电视台、西安电视台、陕西省电台、西安晚报等相关媒体对“灾区妇女青少年关爱行动”项目进行了及时的宣传和报道，让更多的社会爱心人士关注灾区。由于整个项目在灾区执行期间，一直处于余震不断当中，陕西省人民广播电台还进行了电话连线直播。

### (5) 对机构的影响

据机构工作人员张波介绍，第一，这个项目为女青年会成立女青年会义工联盟提供了很好的契机，促使女青年会在 11 月份成立女青年会义工联盟。第二，扩大了机构的影响力，通过本项目很多志愿者认识了女青年会，主动参加各种义工活动。第三，提升了志愿者管理能力，用大学生志愿者开展活动时，不仅要针对活动本身做准备，也要在心理、财务等各方面等做准备，这些都需要对大学生进行培训。第四，锻炼了实施项目的能力。在将来做项目时，女青年会肯定会做出详细计划，志愿者培训也会做得更好。

### (6) 项目的可持续性

项目组在项目申请书中提及：“项目活动结束后女青年会、心理健康中心会保存为妇女、青少年建立的心理健康档案，为相关当事人提供志愿咨询服务，持续关注他们的心理情绪状况及生产、生活、学习情况；而支农队会组织志愿者参与当地的新农村建设工作，如协助当地建立专业经济合作社等，推动当地社会经济的恢复与发展。”在项目结束后，温耀捷对收集到的心理健康档案进行了分析，并对一些比较严重的进行了个别关怀。而据项目组成员的介绍，他们与当地各小学校长以及管教育的副镇长关系都挺好，当地的学校和老师也希望支教等公益活动也能持续下去，而且很多大学生志愿者也是支农队，也愿意进一步参与当地的公益活动，因此如果有经费支持的话，进一步开展活动也很具有意义和可行性。

## 5. 总结

基于心理专家前往四川调查获得的经验和当地 NGO 提供的信息得出了当地居民需要这类服务的结论，女青年会设计了本项目，并于 2008 年 6 月-7 月进行了前期准备，2008 年 7 月 21 日-8 月 4 日在项目点开展了主体活动。

立项报告中设计的活动都在预定时间内完成，也受到当地村民和学生的欢迎。在设计的活动之外，项目团队计划邀请心理专家温耀捷、女青年会负责人肖陆美到项目点为老师和村民进行大型培训，但由于余震影响没能实施。

通过这些活动所要达到的目标也已实现：培训、锻炼 42 名大学生志愿者，使其获得了相关的心理辅导知识和支农的经验；陕西省略阳县三个村约 600 名妇女、青少年及参与活动的 42 名志愿者直接受益，3000 名村名间接受益；通过其他人员对村民和学生的调查，村民对本项目评价很高。

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，少量物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是由项目组招募的志愿者，志愿者部分从事过支农活动，有一定经验，对活动的顺利开展起到了很大的作用。

总结来看，项目团队在设计活动时考虑到了自身的问题，因而活动的开展都在自己的能力范围内，使得预定的活动能够顺利进行。在前期需求调查和志愿者招募由擅长的团队特聘成员处理，而非自己行动；而在志愿者管理上面更强调志愿者自身的管理能力。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过对本项目评估所发现的问题，相应的对女青年会提出几点建议：第一，应加强风险管理控制，对项目点的情况要进行深入了解，全面考虑当地的情况，做好充分准备；第二，需要加强管理项目开展记录，这样有助于机构总结经验；第三，与南都公益基金会在项目开展活动时的联系不多，在未来的项目管理上应注意与资助方保持有效的联系。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

女青年会在 512 项目开展之前并不知道南都公益基金会，申请南都公益基金会的项目也是通过贺琼的关系。立项报告的提交是在六月初，批准时间是 6 月底，签订协议是在 7 月末的时候进行的。而在女青年会和贺琼决定合作申请该项目后，前期就项目预算和活动内容与南都公益基金会进行联系的主要是贺琼，通过电话和邮件沟通项目申请书的相关事项。在项目执行过程中，贺琼也曾主动打电话与 512 办公室的工作人员联系，汇报项目进展情况。在主体项目结束后，女青年会的工作人员张波就财务报表的问题与 512 办公室进行了几次沟通，主要是财务报表的格式以及余款拨付问题。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

项目团队成员都认为 512 办公室的工作人员态度都很好，对他们提出的问题也进行了耐心细致的解答。贺琼认为他们的工作能力是不可置疑的。对于地震之后南都公益基金改变自己的战略决策，贺琼给予了很高的评价，对于第三部门的发展起到了很好的推动作用。

贺琼对南都公益基金会提出的意见是：第一，资金的拨付可以更加迅速，这样有助于减轻实施机构的财务压力；第二，南都公益基金会可以组织各项目实施机构分享灾后重建获得的经验，因为灾后重建的项目是具有持续性的，有助于探讨未来灾后重建的问题。

震旦纪公益信息技术中心  
“社会组织救灾信息服务平台”项目  
评估报告

评估参加者：杨宝  
报告执笔人：杨宝

## 摘要

震旦纪公益信息技术中心的“社会组织救灾信息服务平台”项目于 2008 年 5 月启动，11 月结束。本项目的目标是，通过收集、整理和发布信息，为社会组织、政府、研究机构提供相关信息，同时积累中国社会组织的救灾经验。项目实施过程中完成了如下内容：开通网站，发布信息，编写《社会组织救灾观察》，制作电子地图，整理信息包以及对 NGO 廉洁意识和信息公开意识进行调查。评估结果显示，项目拟定的工作计划全部完成。

本项目的不足之处是，项目计划书未给出直接受益群体如何受益的衡量指标，因此，评估团队难以对该项目的受益人群的受益效果和影响进行评估。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

震旦纪公益信息技术中心（以下简称震旦纪）的全称是北京震旦纪公共数据库网络技术有限公司，是 2006 年工商注册的非营利组织。震旦纪是一家专门为公益组织提供网络技术专业服务和整体解决方案的机构，致力于推进中国公益事业的数据库水平和 3S 应用水平。震旦纪认为，在当今网络越来越普及的时代里，公益组织的网络化和信息化也将越来越发达，所以震旦纪意在推动中国公益组织的信息化，为全民参与公民社会创造有利条件。目前，震旦纪拥有经验丰富的技术团队，在 GIS 开发、数据库建设等方面具有雄厚实力。震旦纪除了技术团队外，还有 8 人组成的项目团队。

震旦纪的主要工作领域是做数据库和网站相关的内容。这些项目都是有偿服务，但是收取的价格是以基础成本来定价的，所有的项目都是非营利性的。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，震旦纪就开始着手建设社会组织救灾信息服务平台。当得知南都公益基金会支持信息平台建设时，震旦纪向南都公益基金会申请了“社会组织救灾信息服务平台项目”，申请资助金额是 5 万元。2008 年 6 月到 11 月，震旦纪建设并运行了“社会组织救灾信息服务平台”网站，编写《社会组织救灾观察》，制作了救灾地图的电子版和 PPT 版，整理了信息包，开展了 NGO 廉洁意识和信息公开意识调查等活动。本项目所提供的信息面向全社会公开。

## 二 评估过程描述

2008 年 12 月 21 日至 12 月 24 日，评估工作人员杨宝为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读分析本项目的立项申请书、中期进展报告、结题报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人周丹薇确定访谈的时间、地点。

2008 年 12 月 25 日，评估工作人员杨宝到震旦纪办公室与机构负责人张丽娜、项目负责人周丹薇访谈，了解“社会组织救灾信息服务平台”项目的具体实施过程。

我们没有针对本项目实施问卷调查，其原因在于本项目属于信息平台类，受益群体为浏览网站、下载信息的组织和个人，我们无法找到明确的受益群体进行问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生后，震旦纪就开始着手建设社会组织救灾信息服务网站，以便为社会提供就在信息。张丽娜发现，日本、台湾以及那些发生海啸的国家和地区都能把 NGO 救灾的经验、资料（影像、文字）留存下来，在中国也应该如此。所以她希望收集社会组织救灾过程中的资料并通过整理放到网站上供社会组织、政府、研究机构总结经验。

通过我们访谈得知，震旦纪在项目执行过程中补做了大量的需求调查，主要是针对社会组织做了调查。调查的手段有电话、邮件、实地调查，因为本项目的主要工作是收集、整理、发布资料，所以震旦纪向社会组织征求意见，了解社会组织对信息的要求。震旦纪也正是根据社会组织的建议调整网站信息服务板块，发布社会组织所需要的信息。

震旦纪确定了项目实施地点主要在北京和四川，这是因为机构所在地在北京，主要工作人员都在北京。同时，本项目提供的信息大部分来自于四川灾区。震旦纪确定的项目实施时间为 2008 年 6 月 1 日到 2008 年 11 月 30 日，这是根据 5 万元项目经费来设计的。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

根据立项申请书以及与张丽娜、周丹薇的访谈，我们得知，震旦纪执行本项目是为了利用“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，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。同时，搜集的数据可供研究机构或者政府部门总结救灾经验。

所以，本项目的目标是，即通过收集、整理和发布信息，为社会组织、政府、研究机构提供相关信息，同时积累中国社会的救灾经验。

对于如何衡量这些项目目标，震旦纪指出应该从“数据库的信息收集数量、向数据库提供信息的数量、专业研究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”4个方面来衡量。但是我们在评估时无法根据这些指标来衡量项目目标的实现程度。

### (2) 设计的项目方案

震旦纪在立项申请书中列明了项目的执行方案，包括了任务内容、执行人和预计完成的时间。这些活动方案都是围绕收集信息以及在网站上发布信息而展开的，也都是针对项目的目标——收集和发布救灾信息，为社会组织、政府、研究机构提供信息。见表 1。

表 1 震旦纪设计的项目执行方案

日期	任务内容	执行人
2008 年 6 月—— 2008 年 11 月	<ul style="list-style-type: none"><li>收集整理救灾物资数据，同时将资料上传到社会组织救灾信息服务中心网站 (<a href="http://www.watch512.org">www.watch512.org</a>)</li><li>网站的维护及完善</li><li>制作《社会组织救灾观察》特刊</li></ul>	周丹薇 胡洁 卢昱 张丽娜
2008 年 6 月—— 2008 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"><li>跟踪整理倡议中参与组织的名单</li><li>制作救灾电子地图</li><li>制作社会组织的信息包</li></ul>	周丹薇 草草
2008 年 7 月	<ul style="list-style-type: none"><li>收集、汇总国内外救灾及民间参与的资料</li></ul>	草草

### (3) 对立项报告的评价

本项目是震旦纪根据自身的优势为社会提供就在信息，建设和维护网站，符合机构的宗旨。从表 1 可以看出，震旦纪为了实现项目目标，制定了相对应的项目活动，两者之间具有因果关系。同时，震旦纪根据项目活动制定了财务预算。但是，根据震旦纪所设计的可衡量指标，评估人员无法判断项目目标的实现程度。

### (4) 可行性评价

地震前，震旦纪开展的项目都是与数据库和网站设计相关的。比如，震旦纪“绿色选择公众互动平台”数据库网站，公众与环境研究中心水污染地图项目、空气污染地图，美国大自然保护协会 (TNC) 空间数据发布系统，亚洲公益论坛中国慈善公益数据库，地球村网站改版，自然之友会员管理平台、绿地图等项目。

本项目的执行团队共有 5 人，其中周丹薇是项目负责人，机构负责人张丽娜是项目组重要成员。张丽娜是震旦纪的创始人之一，曾经在诺基亚技术部门做了 5 年项目经理，对网络技术较熟悉。项目负责人周丹薇，2002 年涉入公益领域，曾在中山大学女性性别研究中心工作，主要做女工、“三农问题”相关议题，2007 年加入震旦纪。

我们可以看出，本项目是震旦纪结合其自身优势申请的，具有执行项目的资源、能力和经验。因此，本项目有很好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据对张丽娜和周丹薇的访谈，以及震旦纪提供的结题材料，我们把本项目的执行过程总结为表 2。

表 2 震旦纪项目执行过程回顾

日期	任务内容	执行人
2008 年 5 月 14 日 ~7 月中旬	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集、整理资料，并把资料上传到社会救灾信息中心网站 (<a href="http://www.watch512.org">www.watch512.org</a>)</li> <li>对网站进行改版以及完善</li> </ul>	胡洁 周丹薇 技术团队
2008 年 7 月中旬 ~11 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>运行新网站，有 15 个信息板块</li> <li>收集、整理资料，并在网站上发布</li> </ul>	胡洁 周丹薇
2008 年 5 月 26 日至今	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集信息，制作《社会组织救灾观察》</li> </ul>	周丹薇 胡洁、卢昱
2008 年 6 月 ~7 月中旬	<ul style="list-style-type: none"> <li>制作救灾电子地图，以及 PPT 版地图</li> </ul>	技术团队 周丹薇
2008 年 6 月 ~9 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>《NGO 廉洁意识和信息公开意识调查报告》</li> </ul>	周丹薇 卢昱
2008 年 8 月、9 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集 20 家民间组织信息，整理成信息包</li> </ul>	周丹薇 胡洁、金东

通对比表 2 和表 1，我们可以看出震旦纪按时完成了所有计划的活动，并且还额外完成一项活动，即对 NGO 的廉洁意识和信息公开意识的调查。

这些活动中，有 5 项活动是本项目的主体活动，分别是开通网站发布信息、编写《社会组织救灾观察》、制作电子地图、整理信息包以及对 NGO 廉洁意识和信息公开意识调查。

#### (2) 主要活动

##### · 建设网站，发布救灾信息

在地震发生后，震旦纪为了收集、整理和发布救灾信息，于 5 月 14 日开通了社会组织救灾服务中心网站。该网站主要是收集灾区需求，并将这些信息提供给社会组织。同时，也收集一些社会组织在救援阶段的注意事项。

网站建设是本项目的核心活动，也是提供相关信息的平台。6 月末到 7 月中旬震旦纪对网站进行了改版，这期间主要做了四項工作，进行网站的受众调查、分析网站逻辑构架、确定栏目和美工设计。最终在 7 月中旬开通了新网站<sup>100</sup>，新版网站包括了 15 个栏目。

无论是旧版网站还是新版网站，震旦纪都在不间断的更新救灾信息，为社会组织、政府和研究机构提供长期服务。收集信息的手段有三种方式，机构工作人员在各社会组织网站上搜寻，机构工作人员通过电话和邮件向社会组织索取信息，也有社会组织主动发送信息给震旦纪。收集、整理和发布救灾信息对震旦纪来说是日常工作，也是本项目的主体工作，持续了项目的全过程。

除了收集、整理和发布救灾信息以外，震旦纪在执行项目期间进行了不间断的需求调研。震旦纪工作人员周丹薇在向社会组织收集信息时，也会询问社会组织对网站的意见及建议；另外，张丽娜和周丹薇于 8 月 26 日至 9 月 4 日到成都、彭州了解灾区情况时，也与社会组织面谈关于网站的改进意见。现在的新版网站仍然处于完善和改进之中。

在网站建设、收集资料、发布资料过程中涉及到资金资源和人力资源，资金全部来源于项目经费，人力资源由震旦纪提供。涉及的花费在网站开发、网站维护、网站空间，共花费了 2 万元；同时，本活动共有 3 名工作人员参与。

<sup>100</sup> 新版网站和老版网站的网址是相同的，[www.watch512.org](http://www.watch512.org)。

本项活动的目的是向社会提供救灾信息，建立网站是为了发布信息提供中介。通过 6 个月的运行，震旦纪收集了 2700 多条信息并在网站上发布。因为信息平台特殊性，我们无法评价它的效果。震旦纪开通的网站上没有统计访问人数。

#### · 编写《社会组织救灾观察》

震旦纪为了收集、整理和发布救灾信息，专门编写了《社会组织救灾观察》，于 2008 年 5 月 26 日—2008 年 11 月 30 日（截止评估时仍在编写），每两周发布一期。

《社会组织救灾观察》是在网站的基础上的另一产出，其编写的原则是，大约在两周出版一期，每期的信息量应该在 50 条到 90 条之间；从另一个角度可以认为信息量决定了出版的间隔时间，只要信息量足够时就会编写。这些信息来源于震旦纪开通的网站，只是把两周内最重要的信息提炼出来专门编写。《社会组织救灾观察》中的信息包括“特别推荐/特别评论”、“NPO 信息”、“政府信息”、“志愿者信息”、“知识库”、“众说纷纭”等栏目。

截止 11 月 30 日已经发布了 13 期，并把这 13 期的内容放在了网站上<sup>101</sup>；同时，震旦纪把这些观察发送给了社会组织、政府、研究机构以及关心社会组织的个人，每期大约发送到 3500 个邮箱里。

活动开展过程中占用了震旦纪 2 名工作人员的时间，但是这些工作人员也做其他事情。

#### · 救灾地图，网站的电子版和 PPT 版

为了使社会外界能够清楚了解社会组织在灾区工作的情况，震旦纪专门制作了社会组织救灾地图，该地图清晰的呈现了社会组织在灾区的救助情况。救灾地图有两个版本，即网站上的电子版和 PPT 版。

震旦纪工作人员周丹薇从 2008 年 6 月开始收集灾区社会组织救灾情况，并制作成 EXCEL 电子版，在 7 月份把收集到的信息填充到电子地图中。

同时，震旦纪的技术团队在 2008 年 6 月设计的网站，并为电子地图编写了程序，在网站上专门提供了一块空间<sup>102</sup>。周丹薇正是在技术团队完成编程后，把信息填充到电子地图中。并且在项目运行期间不间断的对地图信息进行更新，这些信息包括各地区的社会组织已经完成的项目、正在执行的项目、将要实施的项目，以及这些项目的联系人和联系方式。

周丹薇于 11 月下旬着手做 PPT 版地图，共涉及到 115 家社会组织的项目信息。该 PPT 版地图是按照地区来整理信息，共有 17 张幻灯片。

本活动所需的资源是人力资源。震旦纪技术团队编写了电子地图的程序，周丹薇向电子地图填充信息和制作了 PPT 版地图。PPT 版地图发送到 3500 个以上的邮箱里。

#### · 信息包

震旦纪不仅是收集和发布救灾信息，还收集本次救灾过程中社会组织的信息，为救灾总结经验提供经验资料。

震旦纪工作人员周丹薇、胡洁、金东于 2008 年 8 月和 9 月收集社会组织在灾后重建期间的信息。收集信息的手段与前述的一样，共有三种；即机构工作人员在各社会组织网站上搜寻，机构工作人员通过电话和邮件向社会组织索取信息，也有社会组织主动发送信息给震旦纪。

信息包的作用就是完整记录社会组织在灾后重建的全过程，而很多社会组织没有记录完整的信息，震旦纪在选择社会组织时更倾向于有完整信息的机构，这样有利于全程跟踪社会组织参与灾后工作的全过程。最终，震旦纪选择了 20 家社会组织的信息整理成信息包，供社会组织、研究机构使用。

本项活动共收集了 20 家社会组织的信息，并把这些整理好的信息包公布在社会组织救灾服务中心的网站，同时还通过电子邮件把信息包发送给了 50 个社会组织和研究机构。

在开展本项活动遇到的问题是各社会组织提供信息的完整性，有很多 NGO 没有完整记录灾后重建的活动过程。所以，震旦纪无法收集更多的信息，最终只收集了 20 家社会组织救灾过程的信息。

#### · NGO 廉洁意识和信息公开意识调查

震旦纪收集 NGO 在灾后重建的廉洁意识和信息公开意识信息，为社会组织开展救灾活动提供

<sup>101</sup> <http://www.watch512.org/zhyzxxfwzx/html/shzzjzgcqk/list/>。

<sup>102</sup> <http://www.watch512.org/zhyzxxfwzx/map/>。

经验，所以在 2008 年 6 月到 9 月实施了 NGO 廉洁意识和信息公开意识调查。

本次调查也是在收集网站的信息时一并开展的，另外还利用了信息包的资料以及专门进行了问卷调查。震旦纪工作人员卢昱 6 月中旬到 7 月中旬设计了调查问卷，周丹薇对问卷进行了修改。7 月份，周丹薇打电话对 13 家社会组织进行了问卷调查。卢昱在 9 月根据问卷收集的信息和信息包，整理、分析资料并完成了调查报告。以下是调查的 13 家社会组织名录：新驼峰救灾联合行动、四川联合救灾办公室、5.12 民间救助服务中心、乐施会、富平学校、厦门绿十字、国际小母牛、WWF 中国、北京梁漱溟乡村建设中心、陕京黔聚爱小组、自然之友、陕西民间组织联合行动、甘肃民间组织联合行动。

震旦纪通过问卷调查形成了《NGO 廉洁意识和信息公开意识调查报告》。震旦纪认为调查报告还不够完善，目前还不够成一个完整的报告，需要继续观察这些社会组织在将来灾后重建工作的变化，因此没有大范围内的对外发送。目前已经有 20 家左右的机构收到过此调查报告，但是没有收到对调查报告的评价。本调查报告的重要结论是，国际性 NGO 比国内 NGO 在信息公开方面做得较好；在国内的话，大型 NGO 比小型草根 NGO 在信息公开方面做得好。

### (3) 资源动员

在项目开展过程中需要各方面的资源作支持，本项目利用的资源主要有资金、人力资源。南都公益基金会提供了本项目的大部分资金，震旦纪提供了项目开展的必要人力资源。

#### · 资金

震旦纪执行本项目的经费几乎全部来自于南都公益基金会的资助。本项目预算是 59200 元，向南都公益基金会申请了 5 万元，剩余的 9200 元由震旦纪负责。实际花费是 58400 元。花费的最大支出为工作人员的工资和网站设计开发费用，分别为 35600 元和 20000 元，分别占总花费的 61% 和 34%。表 3 是财务实际花费列表。

据调查，参与本项目的工作人员共有 5 人，其中张丽娜没有在本项目中领取工资。人工费支出清单见表 4。

表 3 震旦纪项目财务详细支出报表（单位：元）

费用项目	预算	实际	占实际花费的百分比
人工费	34200	35600	61%
差旅费	5000	2800	5%
网站设计费 <sup>103</sup>	20000	20000	34%
<b>总计</b>	59200	58400	100%

表 4 震旦纪项目的人工费支出清单

姓名	月工资（元）	月数（个）	合计（元）
周丹薇	2600	6	15600
胡洁	2500	4	10000
卢昱	2000	4	8000
金东	1000	2	2000
<b>总计</b>			<b>35600</b>

#### · 人力资源

震旦纪执行本项目组建了两个项目团队，即技术团队和项目管理团队。技术团队主要负责网站的设计、开发、维护，是由浙江杭州悠祥科技有限公司提供，为此震旦纪支付了 2 万元的费用。

项目管理团队全部来自于震旦纪，共有 5 人。周丹薇是本项目的负责人，负责整个项目的统筹，

<sup>103</sup> 网站设计费用包括技术团队的开发费用、网站空间和维护一年的费用。

其他 4 人协助周丹薇完成本项目的活动。

#### · 合作机构

本项目的合作伙伴——NGO 发展交流网为项目顺利运行提供了支持。在需求评估阶段为震旦纪提供建议，在项目执行过程中帮助震旦纪建设了网站的“知识库<sup>104</sup>”，还协助震旦纪对外发送了 2000 份《社会组织救灾观察》和 PPT 版地图。

#### (4) 机构对项目的管理

评估工作人员在与张丽娜访谈时了解到，震旦纪实行项目负责制。本项目是由周丹薇负责，所有的事务都是由她安排，并且张丽娜（震旦纪主任）也在周丹薇的领导下执行本项目。因此，机构只是安排专人来负责本项目，严格按照设计的活动实施方案执行。

另外，震旦纪在执行项目时有风险意识，想到了一些潜在的风险。如网站页面是否受欢迎，将会征求受众的意见来改进等等。

#### (5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

本项目是信息平台类项目，对信息更新情况有很高的要求。震旦纪在执行项目的过程中遇到信息滞后的问题，这是因为国内很多 NGO 对信息发布不太重视、不太及时，导致震旦纪收集的信息有一定的时滞。

为了解决这个问题，震旦纪采取了两个措施。一是给社会组织打电话询问，争取获得最新、最及时的消息；另外，在 8 月 26 日至 9 月 4 日工作人员到灾区与 25 家社会组织协商，建立良好关系，并谈妥让社会组织提供及时的信息。目前来看，这个问题也没有得到完全解决，因为许多 NGO 还没有设立专人来负责整理救灾信息。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

本项目的活动都是围绕收集信息，在网站（[www.watch512.org](http://www.watch512.org)）上发布信息展开的。项目实现了预期的目标，所开展的活动有收集和发布救灾信息，也有积累救灾经验的活动（收集信息包）。但是，由于项目的可衡量指标只是指出应该从哪些方面来评价项目，但是不能据此判断目标实现程度。从活动来看，震旦纪开展了所有的计划活动，且额外完成 NGO 廉洁意识和信息公开意识调查。以下是对本项目的成果进行总结。

为了直接回应了项目的目标，即通过收集、整理和发布信息，为社会组织、政府、研究机构提供相关信息，同时积累了中国社会组织的救灾经验。震旦纪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 家社会组织的信息包；形成一篇《NGO 廉洁意识和信息公开意识调查报告》。

社会组织、政府、研究机构以及关心社会组织救灾的个人都可以分享本项目的成果。根据与张丽娜和周丹薇的访谈了解到，震旦纪无法统计网站的访问量，但网站提供的信息量达到 2700 多条；《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；信息包的受益群体的 50 人左右；调查报告的受益群体在 20 人左右。受益人数的确定是根据这些信息通过邮件的传递数。

根据我们对其他项目<sup>105</sup>的评估时了解到，震旦纪在收集资料时很细致、认真，并将这些信息邮件传送给社会组织，对了解社会组织在灾区的信息有帮助。

### (2) 媒体报道

据张丽娜和周丹薇介绍，本项目的《社会组织救灾观察》在 2008 年 7 月 1 日被搜狐<sup>106</sup>转载报道

<sup>104</sup> <http://www.watch512.org/zhyzxxfwzx/html/zsk/>。

<sup>105</sup> 指对兰州兴邦文化咨询中心的项目。

<sup>106</sup> <http://lvsc.sohu.com/20080701/n257856675.shtml>。

过；同时牛博网、天涯论坛以及大量的 NGO 网站也对《社会组织救灾观察》转载报道过。震旦纪并没有具体统计过媒体的报道，我们在网上也没有搜索到其他媒体报道信息。

### (3) 对机构的影响

震旦纪通过实施本项目使现在从事的活动更好的与公民社会建设相结合，而地震前开展的项目更多的是关注公众所需要的事情。同时，通过本项目，扩大了震旦纪的影响力，几乎所有在灾区开展项目的社会组织都知晓震旦纪。影响力的扩大使得震旦纪为将来开展项目奠定了基础，机构正计划转向对 NGO 的专业咨询。

### (4) 项目的可持续性

现在已开通的网站以及网站附带的活动都将坚持运行下去，张丽娜介绍，如果南都公益基金会不继续资助该项目，震旦纪也会自筹经费把项目开展下去。另外，震旦纪计划在本期项目结题后，继续开展第二期项目。在第二期项目中要增加建设志愿者体系等相关栏目。因为本期项目主要是建立交流、为 NGO 搭建一个网络平台，为以后的紧急救灾提供基础，能够更快动员 NGO 救灾。张丽娜认为本项目的持续性对救灾是非常重要的，并且正在向其他基金会申请，也有意向南都公益基金会继续申请二期资助。

## 5. 总结

本项目属于信息平台类，共申请经费 5 万元，项目历时半年，从 2008 年 6 月 1 日到 2008 年 11 月 30 日。从项目目标的完成情况来看，由于设计没有可以衡量项目目标实现程度的指标，不容易判断。

从活动完成情况来看，震旦纪完成了所有的计划活动，并且超额完成了一个《NGO 廉洁意识和信息公开意识调查报告》。项目取得了很多成果，如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》，共出版 13 期；制作了一个电子救灾地图和一个 PPT 版救灾地图；整理了 20 家社会组织的信息包；形成一篇《NGO 廉洁意识和信息公开意识调查报告》。这些成果的受益群体也较为广泛。

从完成项目的方式来看，震旦纪还是比较注重参与式方法。虽然在项目运行前没有开展需求调研，但是在项目运行的全过程震旦纪都在听取受益群体的意见，并结合这些意见对项目进行改进和完善。

此外，震旦纪在项目的管理也比较规范。项目的财务清晰、明了，按时向南都公益基金会提交中期进展报告和结题报告。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

整体来说，震旦纪很好的执行了本项目。但是，震旦纪所设计的可衡量指标不是非常具体。因此，我们建议震旦纪在今后的项目申请时，应尽量写出具体的可衡量指标，这样有助于机构控制项目进展，也有助于资助方了解项目所取得的成果。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

震旦纪得知南都公益基金会支持这类项目的信息是一次偶然的<sup>107</sup>机会，在 5 月下旬机构负责人张丽娜参加南都公益基金会主办的一次论坛上，南都公益基金会徐永光秘书长在大会上表示希望资助信息平台项目。此时，震旦纪已经开通了一个简易版本的网站为社会组织提供救灾信息。于是，

<sup>107</sup> 张丽娜已经记不清楚准确的时间。

梁晓燕就向徐永光推荐了震旦纪。论坛结束的两天后，张丽娜到 5·12 灾后重建项目办公室与韦爱华、李玉生沟通信息平台具体的操作事宜，听取了他们的建议和想法，以及对网络信息平台的预期。

随后，周丹薇和卢昱撰写了立项申请书，并在 6 月中旬提交给南都公益基金会。提交立项申请书后 5 天左右得到了批准，在批准后的一个星期内就签订了资助合同，然后拨付了 90% 的项目经费。

项目执行过程中，5·12 灾后重建项目办公室的工作人员打过一次电话询问项目进展，但是不清楚是哪位工作人员以及打电话的时间了。震旦纪于 2008 年 10 月 5 日向南都公益基金会提交了项目中期进展报告。但是南都公益基金会 5·12 项目办公室工作人员较忙，没有当面汇报。在项目结题后，震旦纪按时提交了结题报告。并且得到了李玉生的回复。

## (2) 机构对南都公益基金会的评价及建议

张丽娜和周丹薇都认为，南都公益基金会 5·12 灾后重建项目办公室的工作人员非常辛苦，工作态度非常不错，有很强的专业精神。同时，她们认为 5·12 办公室的工作人员非常专业的，使得相互沟通起来非常畅通，有同道中人的韵味。

同时张丽娜和周丹薇也给南都公益基金会提出了三点建议。第一，震旦纪在收集信息时得知有的机构对南都公益基金会在审批项目时有些意见，有的项目批准得比较慢，以及对批准的标准有质疑。所以建议加快项目审批时间，同时要对未通过的项目做出解释。第二，南都公益基金会应该为 NGO 提供一些交流机会，把其他基金会资助项目的信息与 NGO 共享，推动其他基金会资助 NGO。第三，因为地震前南都公益基金会集中在农民工子弟教育领域，很多 NGO 对南都公益基金会有种观望态度，希望能尽快知道南都公益基金会将来发展的方向。

# 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”项目 评估报告

评估参加者：蒋金富、杨宝

报告执笔人：蒋金富

## 摘要

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项目”于2008年6月底启动，9月初结束。项目在安县、青川、平武、汶川县的4个村开展。项目完成了以下工作内容：(1) 建立4个“灾后社区生态文明重建中心”。(2) 印制并发放《灾后社区生态文明重建中心操作手册》2000册。(3) 在4个项目点各召开3次社区培训会，培训干部总人数40人。(4) 向当地政府、林业局和保护区管理局提交灾后社区生态文明重建总结报告。项目实现的结果是，项目点的民心得到安定，公共事务的管理组织得到恢复，项目将生态环境保护纳入到重建和生产恢复过程中，并搭建了一个联通项目点需求与外界资源的平台。

项目较为突出的特点是，项目团队比较有经验，且项目实施与项目点地方政府合作执行，了解当地需求，也给出了当时、当地最为需要的解决方案，保证了项目效果。例如，地震刚发生时，村民不愿意回乡重建家园，项目团队及时带来了发电机、汽油、电视信号卫星接收器等物资，为村民带来了光明，保证信息畅通，村民放心返回村庄。另，项目执行机构在社区工作时扮演的角色更多是推动者、资源提供者和引导者，而不是替代者。同时，项目执行团队除了动员南都公益基金会的支持外，还获得了其他机构的支持。

评估不足之处是，由于项目执行团队期望能够把生态环境保护与灾后重建结合起来，目前，从山水的工作策略来看（尤其是在灾后重建过程中向村民传播生态环境保护的理念），传播效果如何，目前还难以评价。

### 1. 实施机构简介

北京市海淀区山水生态伙伴自然保护中心（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<sup>108</sup>。山水目前设有北京、成都、昆明、拉萨四个项目办公室，总部在北京。

### 2. 项目简介

2008年6月底，山水向南都公益基金会申请了“灾后社区生态文明重建项目”，选择以安县高川乡天池村（千佛山自然保护区）、青川青溪镇落衣沟村（唐家河自然保护区）、平武县水观乡平溪村（平武王郎自然保护区）、汶川县三江乡席草村（卧龙自然保护区）等4个村庄为项目点开展工作。项目主要活动包括建立“灾后社区生态文明重建中心”，开展物质捐赠、需求调查、生计培训、文化娱乐、中华小姐环球关爱行动、我们是主角——影像记录行动等一系列社区活动，同时还编写了《灾后社区生态文明重建中心操作手册》。项目于2008年6月底启动，2008年9月初完成，并于9月3日向南都提交了结项报告。项目的执行主要由山水成都项目办公室完成。项目的资助金额为141780.2元。项目的主要受益群体是4个项目点的村民。

## 二 评估过程描述

2009年3月8日至3月15日，评估工作人员通过阅读和分析“灾后社区生态文明重建项目”的申请书、项目进展报告、结项报告以及网上相关报道，为接下来的实地评估做准备。

3月17日下午，评估工作人员蒋金富、杨宝到山水成都项目办公室就本项目做机构访谈。有4名“灾后生态文明重建项目”工作人员参与访谈，分别是：王季，项目协调员；李颜杉，落衣沟村项目点负责人；冯杰，席草村项目点负责人；袁霜凌，天池村项目点负责人。

3月18日至20日，蒋金富和本项目的合作伙伴——千佛山自然保护区安县管理处的工作人员一起到天池村进行受益群体访谈和问卷调查。共获得31份问卷，其中有效问卷30份，包括天池村灾后生态文明重建中心服务队成员6名，非服务队成员24名。同时，对天池村村干部、服务队核心成员以及本项目的其它核心参与者进行了访谈。期间，评估人员还访谈了千佛山自然保护区安县管理处颜永碧主任和彭满副主任。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

地震发生的时候，山水正在四川的一些自然保护区为欧盟小额赠款项目选点。面对这场突如其来的灾难，山水希望能为灾区做点事。于是继续实地考察保护区在地震中受损的情况以及灾民的需求，同时和四川省林业厅进行沟通，跟各地的自然保护区建立了联系，通过保护区来了解各地灾民的实际需求。

根据以上渠道获得的信息，山水认为，地震以后，灾民心理恐慌、生计破坏，但是农村的社区组织原本就比较松散，地震中又有许多的农村社区组织体系被打破，村干部无法顾及村里的公共事务管理。因此，需要成立强有力的社区组织来承担灾后重建的工作，并通过社区组织建设为未来的社区发展提供长期的人才和机制支持。为此，山水向南都公益基金会申请了“灾后社区生态文明重

<sup>108</sup>引自《“山水”地震特刊》封底。

建项目”，通过“灾后社区生态文明重建中心”这个平台，来满足灾后重建的需要。

对目标群体的问卷调查表明，对于山水提供的 5 项服务中，有 69.3% 的人认为非常需要，24.7% 的人认为有些需要，只有 6% 的人认为无所谓、不是很需要或者完全不需要。因此，我们认为，山水提供的服务回应了项目点灾民的需求。

表 1 目标群体对山水提供的服务的的需求程度

服务项目	非常需要	有些需要	无所谓	不是很需要	完全不需要
提供心理辅导	17	12	0	1	0
提供图书、电影	15	10	3	1	1
就业指导、生产培训	24	5	0	1	0
恢复道路、水电等基础设施	27	3	0	0	0
保护生态环境	21	7	0	2	0
合计	104	37	3	5	1
百分比 (%)	69.3	24.7	2	3.3	0.7

因为小额赠款项目大部分都集中在自然保护区周边的社区，而同时这些社区受外界的关注也较少，因此山水选择和各地的自然保护区合作在这些项目点开展工作。具体项目点的选择由山水和各地保护区共同协商确定，最终选择了安县高川乡天池村（千佛山自然保护区）、青川青溪镇落衣沟村（唐家河自然保护区）、平武县水观乡平溪村（平武王郎自然保护区）、汶川县三江乡席草村（卧龙自然保护区）四个项目点。由于是一个应急的项目，山水设计了 2 个月的时间，计划 2008 年 7 月 1 日到 2008 年 8 月 31 日期间实施本项目。

## 2. 理论评估

### (1) 项目目标

在项目申请书中，山水设计了 5 个项目目标，分别是：

①项目点的民心得到安定；②恢复公共事务的管理组织；③将生态环境保护纳入到重建和生产恢复过程中；④搭建一个联通项目点需求与外界资源的平台；⑤探索和建立一种恢复灾区社区组织能力的模式。

同时设计了相应的可衡量指标：

①建立 4 个“灾后社区生态文明重建中心”；②印制并发放《灾后社区生态文明重建中心操作手册》2000 册；③在 4 个项目点各召开 3 次社区培训会，培训干部预计达到 40 人左右，辐射受益群众达到 1000 人；④向当地政府、林业局和保护区管理局提交灾后社区生态文明重建总结报告。

### (2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，山水制定了项目的实施方案，见表 2。

### (3) 对立项报告的评价

山水一直致力于生物多样性和自然保护的工作，在这个项目中，山水选择自然保护区的周边地区，把生态保护跟灾后社区重建结合起来开展活动，这与其机构的宗旨是一致的。

山水的项目目标设计清晰，相应的指标比较容易测量，项目活动与目标之间存在内在的因果关系。项目预算能够与项目活动相匹配，并承诺投入配套的硬件设备。

项目申请书里已经考虑到项目只是执行中可能遇到的交通、通讯以及灾民期望过高等问题，并提供了相应的解决方案。

存在的问题是，山水在申请书的“项目基本信息”部分确定项目实施的时间为 2008 年 7 月 1 日

开始，8月31日结束，但是在设计实施方案的时候，项目的时间是从2008年6月20日开始，8月20日结束。两者有出入。

表2 灾后社区生态文明重建项目实施方案

活动内容	活动时间 (2008年)
1、建立“灾后社区生态文明重建中心”并开展宣传交流活动 (1) 放映电视节目和环境教育影片 (2) 讨论灾后重建等方面的公共事务 (3) 开展信息交流，接洽外界援助	6.20-8.16
2、通过参与式方法确定社区能力建设的期望并进行培训，包括： (1) 生态环境保护知识 (2) 灾后社区生产技能	6.23-8.20
3、向相关政府部门推广灾后社区生态文明重建中心的工作模式 (1) 印制并发放灾后社区生态文明重建中心操作手册； (2) 提交灾后社区生态文明重建总结报告	7.16-8.20

#### (4) 可行性评价

山水的前身是保护国际中国项目办公室，2002年开始在中国做自然保护项目，主要通过跟自然保护区和社区合作开展项目，具有与当地政府部门的合作基础和社区工作经验。在申请本项目之前，山水已经与四川省林业厅合作为一些自然保护区捐赠了帐篷、衣物、大米等物资，并且在卧龙和白水河自然保护区周边的社区建立了两个“灾后社区帐篷文化中心”，组织社区开展文化活动，恢复社区凝聚力，同时展开了对于生计恢复的讨论，具备了一定的实践经验。

为了执行本项目，山水对项目团队进行了明晰地分工，组建了社区工作团队、政策沟通团队、科学支持团队以及后勤保障团队。社区工作团队为山水的所有员工；政策沟通团队由李晟之负责，他是保护国际野外项目主任负责人，有在多个国际组织工作的经验，主要负责跟四川省林业厅的沟通；科学支持团队由杨彪负责，他是四川大学生命科学学院的老师，主要从生物多样性的角度出发为项目选点提供建议；后勤保障团队主要提供财务、联络、资源募集上的支持。

可以看出，本项目具有较好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

项目于2008年6月26日正式启动，到2008年9月初结束。4个项目点的工作方式和工作程序基本相同，只是根据各地的灾民实际需求的差异，活动的具体内容和时间相应的有一些差别。

项目活动的实际执行基本按照项目计划来开展，所有计划的活动都已经开展。我们按照项目的进程顺序，把项目活动分成了三大块，分别是建立“灾后社区生态文明重建中心”、社区活动以及模式的总结与推广。在成立中心和模式总结与推广这两块活动，四个项目点的具体活动内容都是一致的，在社区活动上，有一些具体的活动内容各个社区有差异。例如，中华小姐环球关爱行动是在天池村和落衣沟村举行，支教活动主要是在平溪村开展。

以下表3是项目执行过程的简要回顾。

表 3 灾后社区生态文明重建项目的活动内容

活动时间	项目活动	具体的活动内容
2008年6月20日— 2008年8月31日 <sup>109</sup>	建立“灾后社区生态文明重建中心”	召开“灾后社区生态文明重建项目培训会” 在4个项目点成立“灾后社区生态文明重建中心” 物质捐赠 需求调查
	社区活动	娱乐 支教 生计培训、通识培训、生态保护知识培训 中华小姐环球关爱行动 我们是主角——影像记录行动
	模式总结与推广	编写《灾后社区生态文明重建中心操作手册》 向相关部门宣传推广这种模式 召开“灾后社区生态文明重建项目总结会”

## (2) 主要活动

### · 建立“灾后社区生态文明重建中心”

山水认为，农村原有的社区组织比较薄弱，地震后农村的社区组织体系又遭到了破坏，为了应对灾后重建，需要外界的推动来恢复社区组织，并增强社区组织的组织能力，发挥其公共事务管理的职能。因此，山水在项目点组建“灾后社区生态文明重建中心”，并围绕这个中心开展工作。在中心的成立和运作上，山水把自己的角色定位为推动者，保护区和当地灾民是中心运作的主体。

2008年6月26日和27日，山水邀请了4个自然保护区管理处的相关负责人，在成都召开了“灾后社区生态文明重建项目培训会”，介绍了项目的背景和要求，并组织与会人员前往彭州市小渔洞镇中坝村的“灾后社区帐篷文化中心”实地考察，学习中心运作的经验。

随后，山水的工作人员和保护区工作人员一起携带发电机、汽油、电视机、电视卫星信号接收器等硬件设备，前往各个项目点。4个项目点在7月9日之前全部完成了中心的建立。下面以天池村“灾后社区生态文明重建中心”为例，介绍中心成立的始末。

山水的工作人员李颜杉和志愿者在7月1日从成都出发到绵阳市，从未名空间网友的捐款中拿出2万元，与保护区的工作人员一起购买了发电机、帐篷、电视、音响、汽油以及生活物质。7月2日早上，他们从绵阳市出发前往高川乡，然后步行上山进入天池村。天池村的村民得知他们的到来，由村干部组织了所有已经返村的青壮年下山帮忙搬运物资。在跋涉10多公里山路后终于到达村里。当天晚上和第二天上午，山水组织召开了村组干部会，达成了生态文明重建中心工作的共识，并由与会村民推荐选举出了一支由12人组成的“灾后社区生态文明重建中心”服务队，其中保护区工作人员3名，村干部2名，7个村民小组各1名代表，服务队队长是村委会主任，副队长是一位比较积极的村民。同时，他们还一起讨论并制定了服务队章程、中心管理制度，明确了各自的职责。7月3日下午，千佛山自然保护区灾后生态文明重建中心在天池村正式成立，已返村的60多名村民参加了成立大会。

### · 社区活动

社区活动比较丰富，主要可分为7块内容，分别是物资捐赠、需求调查、娱乐、支教、培训（包括生计培训、通识培训和生态保护知识培训）、中华小姐环球关爱行动和我们是主角——影像记录行动。根据在天池村的实地调查，我们介绍其中对灾民影响比较大的3项活动。

#### 物质捐赠

山水向天池村捐赠了7月1日在绵阳市购买的物质。同时，通过建立“灾后社区生态文明重建中心”，村民拥有了一个公共活动的平台和相应的活动资源。在沉寂50天后，天池村终于有了灯光，

<sup>109</sup> 由于4个项目点开展活动的时间不一致，而且许多活动都是交叉进行的，因此活动时间无法一一区分，但这些活动都是在2008年6月20日至2008年8月31日期间举行的。

手机可以充电，灾民能够看到电视和电影。这给村民极大的支持和信心。

#### · 生计培训

除了建房，灾后生计也是村民比较关心的议题。项目团队根据各个项目点的特点，邀请农业技术专家为灾民举办了一系列生计培训。其中，在天池村举办了 2 次中药材种植培训，主要是关于葛根和大黄的种植技术、投入产出和销售模式等方面的内容。培训专家来自当地一家药材公司，由保护区负责邀请。村民参与培训的积极性比较高，两次培训共有 70 多名村民参加。但是由于培训结束之后缺少后续的支持，药材公司也没有兑现培训时提供种子的承诺，培训没有达到预期的效果<sup>110</sup>。

#### · 中华小姐环球关爱行动

“中华小姐环球关爱行动”由凤凰卫视和壹基金共同主办，山水负责承办落衣沟村和天池村两个项目点的活动。2008 年 8 月，中华小姐环球关爱行动的“大熊猫自然保护区灾后生态文明重建”志愿行动，作为本项目的一项社区活动在落衣沟村和天池村开展。中华小姐（8 名）和壹基金、凤凰卫视工作人员一起于 8 月 17 日中午达到天池村，开始了为期 3 天的志愿行动。主要的活动内容有入户慰问、需求调查、篮球比赛、环境保护知识竞赛、中药材种植培训和放电影。该活动得到了村民的积极相应，许多其它村的村民也纷纷来到天池村参与活动。评估发现，村民对这三天的活动记忆尤为深刻，能够准确地回忆出当时的许多场景。

#### · 模式总结与推广

第一，通过总结建立灾后社区生态文明重建中心的实践经验，山水组织编写了《灾后社区生态文明重建中心操作手册》，并印制了 2000 册向林业局、自然保护管理处和所属的保护站、乡镇政府、村干部和村民发放。《手册》共包括八个部分，分别是中心的成立背景、实施策略与基本功能、项目的工作流程、基本配置、选点标准、工作人员的要求、工作人员的职责与守则、案例分享。

第二，召开项目总结大会。2008 年 8 月 30 日至 31 日，山水在成都组织召开了“灾后社区生态文明重建项目总结会”，参会人员有四川省林业厅国际合作处、野保站工作人员，4 个自然保护区项目点的负责人，志愿者代表、NPI 成都办公室工作人员、壹基金工作人员、山水员工等 30 余人。会上总结了项目取得的成果和经验教训，并讨论了各项目点的后续活动发展计划。

### (3) 资源动员

#### · 资金和物资

本项目山水向南都公益基金会申请资金 153,200 元，实际花费 141,780.2 元。具体到每一项费用类别，超支的原因因为项目活动、活动的次数和参与活动的人数增加造成的，结余部分因为项目的合作伙伴——自然保护区提供了部分交通和通讯费用支持。

在项目资金的管理上，山水采取部分外包的形式。千佛山自然保护区安县管理处颜永碧主任说，山水向每个保护区提供了约 4 万的资金支持，其中 2 万元是未名网友提供的用于购买硬件的配套资金，2 万元是南都公益基金会提供的项目资金。就是说，在 141780.2 元的支出中，其中有 8 万元是山水直接支付给保护区的，主要用于项目期间保护区工作人员在项目点开展工作的花费。评估人员在跟山水工作人员访谈以及山水提交的财务报告中，这种资金的管理方式都没有提起，山水也未向南都公益基金会 5·12 项目办公室说明。

关于配套资金，申请书里承诺已经向其它资助方募集了 47600 元，用于购买硬件设备。实际执行中，山水募集的资源远远超出申请书里的承诺。山水最终向未名空间网友募集了 8 万元左右的资金，共购买了数码相机 3 台，充电器/电池 4 个，摄像机 1 台，背包 1 个，电视机 4 台，影响喇叭 4 套，电视卫星信号接收器 4 台，DVD 机 4 台、发电机 4 套，太阳能热水器 4 台，以及汽油、用电器材、图书、光碟、桌椅、问题用品等物质若干。此外，NPI（成都）为本项目跟“启明书社”协调捐赠了部分爱心包，北大苏州校友会提供了部分儿童图书，3M 公司捐赠了两套净水系统。欧盟“青海与四川社区生物多样性保护行动”配套资金约 8 万，用于购买席草村饮水管道，支持“我们是主角

<sup>110</sup> 根据对村民李远顺的访谈，2009 年 3 月 19 日上午，天池村。

——灾后社区生态文明重建影像记录行动”；“我们是主角”活动还得到了佳能和微软公司的支持，佳能公司免费提供4台摄像机3个月使用期，项目结束后，作为后续支持，又提供3台摄像机1年的使用权；微软公司免费在成都提供了摄影培训场地使用两周左右。

表4 灾后社区生态文明重建项目财务报告<sup>111</sup>

费用类别		预算金额	实际开支	结余	备注
1、人员费用支出（食宿津贴）		43200	49565.3	-6365.3	支出增加部分为中心的启动仪式和项目总结会议两项活动的食宿
2、通讯费		4800	3800	1000	个别项目点保护区给予了补助
3、场地租赁费、培训费用	专家费	7200	6040	1160	部分专家提供了免费培训
	生态保护知识培训会费用	9600	10026	-426	
	培训会餐费	6000	10024.5	-4024.5	培训次数和参加人员超过计划
	社区会议费用	8000	10835.5	-2835.5	培训次数和参加人员超过计划
	会议照片冲洗费	1600	556	1044	大部分照片系电子版未进行冲洗
4、差旅费用	当地交通费用	14400	14314.5	85.5	
	往返交通费	36000	13256.5	22743.5	项目工作人员乘坐公交车，节省了大量费用
5、其它费用	《灾后社区生态文明重建中心操作手册》印刷费	20000	19960	40	
	中心运营杂费	2400	3401.9	-1001.9	因中心购买迷彩服花费1500元而超支
总计		153200	141780.2	11419.80	

#### · 人力资源

项目的人力投入可以分为四块：

一是山水的工作人员，主要工作人员为吕植（山水的机构负责人）和山水成都项目办公室的员工，核心参与者共有7人，分别是李晟之、王季以及4个项目点的5名工作人员。

二是志愿者，四个项目点的长期志愿者共有20多名，北京富平学校、AEA、GREEN、SOS等组织协助了志愿者的培训和人员提供，还有部分志愿者是自己主动找到山水作为志愿者参与项目。短期志愿者是“中华小姐环球关爱行动”和“我们是主角”等项目活动中的志愿者。

三是自然保护区的工作人员，4个项目点共有20多人参与到本项目的工作。

四是当地村干部和村民，他们积极协助建设“灾后社区生态文明重建中心”，并在项目活动的组织中发挥了重要作用。

在投入的时间上，两个月的项目周期内，山水工作人员和长期志愿者采取轮值制，保持在每个项目点每天2人左右；保护区工作人员也保持在每个项目点每天2人左右。

<sup>111</sup> 资料来源于山水提交的“灾后社区生态文明重建项目财务报告”。

#### (4) 组织对项目的管理

在项目管理上，山水要求工作人员作会议纪要、定期进行工作汇报和讨论、写工作总结，进而对项目的进程实施控制，实际的效果也非常好。

在项目申请书里，山水已经预计到了项目可能遇到的风险，并制定了相应的预案。实际执行过程中，关于交通和通讯的问题，通过与保护区建立合作伙伴关系，已经得到解决；山水所担心的灾民期望过高问题并没有出现，村民对他们提供的帮助已经很满意。

#### (5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

山水之前与四川省林业厅和部分自然保护区有过合作关系。在申请本项目之前，山水通过与四川省林业厅联系到了 4 个自然保护区，与保护区合作在开展项目。本项目得到了当地林业部门、乡镇政府、保护区管理处的大力支持，其中保护区是本项目的核心执行机构。项目的进入非常顺利。

项目实施的过程中，在天池村碰到的问题主要是交通不便，项目期间该村一直没有通车，上下山要靠步行，其它项目点交通较为便利。

### 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

比照项目的 4 个可衡量指标：1、建立 4 个“灾后社区生态文明重建中心”。2、印制并发放《灾后社区生态文明重建中心操作手册》2000 册。3、在 4 个项目点各召开 3 次社区培训会；培训干部总人数预计达到 40 人左右，辐射受益群众达到 1000 人。4、向当地政府、林业局和保护区管理局提交灾后社区生态文明重建总结报告。4 个可衡量指标本项目全部实现，特别是第 3 个指标超额完成。

那么，通过这 4 个可衡量指标所回应的项目目标实现情况如何？

①项目点的民心得到安定。地震发生初期，因为担心余震和山体滑坡，天池村村民全部从山上撤离到山下的帐篷安置区。后来随着地震灾害逐渐减弱，政府开始动员村民回乡重建家园。但是大部分的村民都不愿意回去，一是地震造成的心理阴影还没有散去，二是天池村跟外界的交通阻断，通讯、电线也中断了。因此只有零星的村民返回天池村。山水项目团队的到来给了村民极大的信心。村民认为，城里人都在天池村里住下了，那村里一定是安全的。项目团队同时带来了的发电机、汽油、电视信号卫星接收器等物质，给村民带来了光亮，接收到了外界的信息。得知山水项目团队的到来，天池村村民纷纷返乡。每天晚上，村民都集中到村委会看电视和电影。到 8 月 30 日的时候，500 多人的天池村还留在帐篷区的村民只有 50 多人了，返村村民比例居高川乡各村前列。

②恢复公共事务的管理组织。山水项目团队的到来以及对成立中心推动加速了天池村公共事务管理组织的恢复。从中心的组成和实际的执行来看，村庄原有的社区组织体系依然是中心正常运作的重要组成部分。不同的是，保护区工作人员作为一个外来的强势群体介入到中心的运作。山水更多的是起一个推动者、资源提供者和引导者的角色。

③将生态环境保护纳入到重建和生产恢复过程中。这个目标的实现主要体现在两个方面。第一，体现在理念的传播上，在项目活动开展的过程中，为村民放生态环境保护的电影，做生态环境保护知识的培训，开展生态环境保护知识竞赛；第二，山水选择跟保护区合作，把项目点定在保护区周边，可以为山水和保护站今后在这些地方的生态环境保护项目的开展奠定群众基础，培养当地的项目管理人才。

④搭建一个联通项目点需求与外界资源的平台。通过山水，为天池村接洽到了联系到了未名空间网友、壹基金、凤凰卫视、欧盟、佳能、微软、北京富平学校、NPI、AEA、GREEN、SOS 等组织提供的资金、物质和人力资源。

⑤探索和建立一种恢复灾区社区组织能力的模式。山水对本项目的实践经验进行了总结，并编制印发了《灾后社区生态文明重建中心操作手册》，并通过各种场合向外界宣传。

我们认为，目标 1、2、4 完全实现；对于目标 3，山水努力想把环境保护和灾后重建结合起来，从实际的执行来看，山水的工作策略是在灾后重建的过程中向村民传播生态环境保护的理念，至于传播的效果如何，目前还无法判定；对于目标 5，我们认为，山水利用这种多部门合作的模式很好地执行了本项目，但这种合作模式并不是一种创新，只是依靠已有的原则在本项目中运用，至于该目标实现情况，目前还无法判断。

### (2) 受益群体的满意度

问卷调查发现，目标群体对本项目给予了非常高的评价。83.3%的人对这个项目评价为“很好”，13.3%的人评价为“好”；63.3%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助，36.7%的人“希望”再次得到这个项目的帮助；73.3%的人“肯定会”向其它需要同样帮助的人推荐本项目，16.7%的人“也许会”推荐本项目，10%的人不会推荐这个项目，有村民给出的理由是：“如果向其它人推荐了，我们就得不到这个项目了”。可见，村民对本项目的认可度是非常高的。

问卷调查还表明，96.7%的人都跟项目工作人员有过接触，对工作人员的工作态度全部评价为“态度很好”或者“态度不错”；60%的人对山水项目团队的工作效率评价为“非常高”，40%的人评价为“高”；全部的被访者对山水项目团队的评价为“很满意，服务质量高”。

### (3) 目标群体的参与性

在项目执行过程中，山水项目团队主要通过三种方式向目标群体传递项目信息，第一是项目工作人员挨家挨户访谈告知项目背景和活动内容，第二是通过中心服务队的成员（核心参与者是村干部和一位村民）告知，第三，项目活动开展过程中，会张贴海报或悬挂条幅，宣传本项目。通过对目标群体的问卷调查，我们也看到，项目工作人员和村干部是村民获取项目的最主要的途径。

表 5 项目信息的获取途径

	频数
通过地方干部或老师介绍	25
通过项目机构的工作人员介绍	28
通过其它人或同学介绍	3
通过张贴的海报或条幅看到	4
电视新闻	2
报纸	0
网络	1
广播	0
其它	0

问卷调查还表明，村民对本项目的服务对象和主要目的非常清楚，对项目的工作计划和进展情况也比较了解，但是对项目的财务信息基本不清楚。可以看出，项目除了财务信息以外，其它的项目信息都比较透明。

表 6 信息透明的程度

	是	否	总计
您是否知道项目的工作计划	23	7	30
百分比 (%)	76.7	23.3	100
您是否知道项目的进展情况	23	7	30
百分比 (%)	76.7	23.3	100
您是否知道项目的财务信息?	2	28	30
百分比 (%)	6.7	93.3	100
您知道此项目是为谁服务的吗?	30	0	30
百分比 (%)	100	0	100
您知道此项目的主要目的吗	28	2	30
百分比 (%)	93.3	6.7	100

在项目设计阶段，山水主要通过保护区来了解项目点的情况，据此设计了项目方案。从申请书中可以发现，项目制定一个大致的活动计划，但是具体的活动内容未定，需要根据每个村的实际情

况来决定，这为项目的操作留下了比较灵活的空间。项目开始执行之后，项目团队在每个项目点做了需求调查，调查的方式 4 个项目点有一定的差异，包括问卷调查、半结构性访谈、开放性访谈等等，由此再来决定项目的具体活动内容。在天池村的问卷调查表明，36.7%的人在项目活动开展前发表过意见或建议，其中被采纳的占 81.8%；而在项目活动开展的过程中，有 30%的人提过意见或建议，其中被采纳的占 88.9%。

在行动参与上，一种是仅仅作为项目活动的参与者，另外一种积极协助项目团队策划、执行项目活动，中心服务队即扮演了后一种角色，我们的问卷调查采访了其中 6 名服务队成员，其中 5 名在活动的协助和参与上非常积极，1 人很少参与。

在项目活动的参与上，通过表 6 我们看到，在 5 项活动中，参与率为 64%（参加人次 64/活动总人次 150）。跟村民的访谈得知，村民参与活动的积极性是非常高的，一些项目活动他们之所以没有参与，是因为他们那是还住在山下帐篷区，没有上山，或者家里还有一些人住在山下，要经常下山，但是只要在山上，中心举办的活动一般都会参与。项目活动对村民的作用来看，选择非常有帮助和有帮助的比例达到了 90.6%。大部分的村民对项目活动的评价非常高，但是对其中的两项活动，部分村民认为对他们没有帮助。一是中药材种植培训，有村民说，培训结束后，给他们作培训的药材公司的承诺一直没有兑现；二是《灾后社区生态文明重建中心操作手册》，一些村民拿到之后根本就没有看过，有村民认为操作手册给他们也没有什么作用。

表 7 项目活动的参与情况以及发挥的作用

活动	是否参加		在多大程度上解决您的问题				
	是	否	非常有帮助	有帮助	无所谓	没有帮助	更加恶化
成立中心	19	11	13	6	0	0	0
项目团队的慰问、访谈	25	5	18	6	1	0	0
中药材种植培训	15	15	9	3	0	3	0
操作手册发放	12	18	4	3	0	5	0
中华小姐环球关爱行动	25	5	18	7	0	0	0
合计	96	54	62	25	1	8	

评估中发现，针对目标群体，山水对资助机构的宣传较少。问卷调查表明，30 名被访者只有 2 人知道南都公益基金会资助了这个项目，其中 1 人还是在参加“中华小姐环球关爱行动”过程中，凤凰卫视的工作人员告知的。

#### (4) 媒体报道

据不完全统计，除了山水的机构网站对项目展开的一系列报道以外，还有 4 家电视台，4 家网络媒体到本项目进行了报道。

#### (5) 对机构的影响

山水的工作人员认为，本项目对山水的影响体现在 4 个方面：

第一，山水以前没有做过环境保护之外的事情，这个项目是一个成功尝试，从而拓展了山水的工作领域；

第二，经过与项目的合作伙伴——自然保护区 2 个多月的紧密接触，山水对他们有了更加深入的了解，双方建立了信任关系；

第三，通过跟村民的近距离接触，山水的工作人员更加了解社区、更加了解村民的生活以及他们内心想法；

第四，项目点条件艰苦，工作环境恶劣，对山水的员工是一个很大的考验，特别是在吃苦耐劳方面。

表 8 灾后社区生态文明重建项目媒体报道列表

报道日期	媒体名称	报道标题
2008年7月9日	平武广播电视台报道	水观乡启动首个社区生态文明重建中心
2008年7月11日	四川省林业厅网站	地震无情 “山水”有爱
2008年7月11日	安县电视台新闻报道	千佛山自然保护区灾后社区生态文明重建中心成立
2008年7月16日	公益中国	山水自然保护中心在青川县唐家河保护区青溪镇落衣沟村：开展灾后社区生态文明重建项目
2008年7月17日	搜狐公益网站	唐家河保护区灾后社区生态文明重建中心成立
2008年8月13日	凤凰卫视	“中华小姐环球关爱行动”再启程赴青川安县
2008年10月22日	壹基金网站	壹基金四川灾区工作报告
2008年12月11日	四川电视台新闻现场	我们是主角

#### (6) 项目的可持续性。

关于项目的可持续性，项目申请书提到 4 点：

- ①项目结束后，中心可以继续发挥协调领导作用，提高灾区重建的工作效率；
- ②通过宣传生态文明，增强灾民灾后逐步恢复生态保护的意识，宣传人与自然和谐发展的理念；
- ③灾民参与生态文明重建中心的活动，到中心既能及时反馈自身需求，又能获取外界的信息，对增强灾后重建的信心和提升公共事务的参与度非常有帮助；
- ④中心的建设为政府日后恢复基层管理提供了力量储备，管理经验和方法为政府以后的政策制定提供了很好的实践来源，实现了政策倡导的作用。

对于第一点和第四点，我们看到，中心的建立加速了天池村公共事务管理组织的恢复，增强了村民灾后重建的信心，提升了村民公共事务的参与度。千佛山自然保护区安县管理处在 9 月 5 日与天池村村委会完成工作交接后，中心的服务队继续组织村民出钱出力维修山脚到村里的山路，直到 2008 年 12 月份才正式完工。但是在其它的公共事务管理上，中心的职能基本上消失了，公共浴室、图书已经无人管理，发电机、电视信号卫星接收器、电视随着村里电线和通讯的畅通闲置一旁，失去了作用。

对于第二点和第三点，通过对项目经验的总结和宣传，本项目为政府灾后农村基层的管理提供了工作经验和方法上的借鉴。至于对政府政策有多大的影响以及村民生态环境保护意识是否提高都需要时间去验证。

## 5. 总结

本项目完成了所有计划的项目活动，另外还根据项目的需要增加了一些项目活动。5 个项目目标完全实现的有 3 个，2 个目标不好判定。总的来看，我们认为项目目标基本完成。

除了南都公益基金会资助的资金，山水还积极向其它组织和团体募集了许多的资金、物质和人力资源对这个项目进行配套。

在项目的执行过程中，山水非常注重村民的参与，成立了以自然保护区和当地社区居民为主体的“灾后社区生态文明重建中心”，山水更多的是起一个推动者、资源提供者和引导者的角色。

但是，山水提倡的多方合作开展社区工作的模式是民间组织一种比较普遍的工作方式，因此这种模式的创新价值在一定程度上打了折扣。

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，作为项目的执行机构，山水有义务向目标群体介绍南都公益基金会、未名空间网友、欧盟等资助机构，同时这也是项目透明的一部分。

第二，我们看到，许多当初捐赠的物质没有得到妥善保管和使用，因此山水对项目交接应该制定更加有效的方案，并对后续工作定期监督。

第三，在资金的使用上，山水部分外包给了自然保护区，这一点是在项目申请书计划之外，同时又是财务管理上比较大的变更，需要向南都公益基金会及时进行书面说明，获得他们的同意。

第四，在生计培训的活动中，项目的效果有通过后续的保障来实现，山水应该进一步跟进这些活动。

### 2. 反馈性评估

这是山水第一次向南都公益基金会申请资助。山水先是通过吕植主任获知南都公益基金会设立了“5·12 灾后重建项目”，NPI（成都）也主动邀请山水申请“5·12 灾后重建项目”。山水于6月10日递交项目申请书。6月20日，李晟之参加了南都公益基金会在成都举办的“灾后重建调研座谈会”，作为8家民间组织代表之一作了“灾后社区生态文明重建项目”的发言。6月25日，南都公益基金会正式批准本项目，并于6月30日拨付第一笔款，项目经费的90%。在递交申请到正式批准期间，5·12项目办公室跟山水就申请书有过多次反馈。在项目的执行过程中，一方面，5·12项目办公室多次打电话了解项目的进程，催交进程报告；另一方面，NPI（成都）到山水成都项目办公室了解项目运行情况，山水也派人参加NPI（成都）组织的座谈会。山水认为，5·12项目办公室的工作人员很负责，特别是在申请阶段，沟通比较及时。

山水认为，首先，南都公益基金会“5·12 灾后重建项目”的设立和批准非常迅速，能够及时把协助 NGO 把资源投入到灾区，这一点非常得人心。第二，民间组织的社会关注度不够，南都公益基金会在这个特殊背景下，抓住时机为民间组织提供了这样一个机会，让公众能够更多地关注这个群体，也让民间组织有机会在这个舞台上展示自己。第三，南都公益基金会通过资助的项目为灾区项目点搭建了一个跟外界沟通联络的平台，然后吸引了更对外界资源的投入，让社区更快地重建起来，等于是洒了一粒种子，然后开出一大片花。第四，南都公益基金会对民间组织做事非常信任。

对于南都公益基金会的建议，山水提了四点：1、考虑支持硬件；2、救灾项目变化大，预算应该更加宽松灵活一些；3、增强对 NGO 的能力培训；4、项目评估应该更加及时。

# 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”项目 评估报告

评估参加者：李呈呈、许文文、蒋金富、罗瑞雪、  
刘伯盈、杨宝  
报告执笔人：李呈呈

## 摘要

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会的“‘手拉手安居工程’--灾民互助搭建过渡安置房项目”于2008年6月底至2008年8月初在四川省绵竹市遵道镇马跪村开展，项目的主要内容是为遵道镇马跪村13组以及村委会周围21户受灾村民提供彩钢瓦，帮助村民搭建过渡房。项目执行过程中，还组织村民组建互助小组，增强了社区的互助精神和凝聚力。评估结果显示，直接受益人群对项目工作人员的满意度达到100%。

本项目是陕西省妇女理论婚姻家庭研究会向南都公益基金会申请的第二个灾后重建项目，项目特点是执行机构即时回应灾后需求，给出相应的解决方案。同时，项目设计时考虑到项目可能存在的风险，如过渡房的使用时间可能较短等。另外，项目的直接受益人群在本项目中的参与度较高。在项目实施前，有29.2%的村民对项目发表意见或建议，基本都被采纳；而在实施过程中，有37.5%的村民对项目提过建议，并且也都被采纳。总结来看，目标群体在该项目在实施过程中有较高的参与性，而且项目信息公开程度也较高。

### 1. 实施机构简介

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会成立于1986年，是以社团法人注册的民间组织。机构宗旨为关注妇女发展，促进两性平等。2008年3月，经理事会讨论决定，陕西省妇女理论婚姻家庭研究会拆分成两个组织，即保留原有的陕西省妇女理论婚姻家庭研究会（以下简称“陕妇会”），拥有全职员工8人；新注册成立民办非企业身份的陕西妇源汇性别发展培训中心（以下简称“陕西妇源汇”），拥有全职员工15人。在过去的二十几中，陕妇会一直关注社会转型期的妇女问题，致力于妇女地位的改善，在实践中形成了几个重点工作领域，包括农村妇女发展、法律援助、家庭暴力、社会性别培训和NGO组织建设。

### 2. 项目简介

在上一期“志愿者小分队赴川紧急救援”项目顺利开展的情况下，“‘手拉手安居工程’——灾民互助搭建过渡安置房”项目是陕妇会向南都公益基金会申请的第二期项目。项目于2008年6月底至2008年8月初在四川省绵竹市遵道镇马跪村开展，主要项目内容是为遵道镇马跪村13组以及村委会周围21户受灾村民提供彩钢瓦，帮助村民搭建过渡房。在项目执行过程中，陕妇会还组织村民组建互助小组，增强了社区的互助精神和凝聚力。

## 二 评估过程描述

2008年11月22日至11月25日，评估工作人员李呈呈为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息，制定评估计划。另外，与项目工作人员田茁协商确定访谈的时间和地点。

2008年11月26日，评估工作人员李呈呈、许文文、罗瑞雪、刘伯盈到绵竹市遵道镇板房区对项目工作人员田茁进行访谈，主要了解“手拉手安居工程”——灾民互助搭建过渡安置房项目的具体执行过程。

2008年11月27日，评估工作人员李呈呈、许文文、蒋金富、罗瑞雪、刘伯盈到绵竹市遵道镇的马跪村对本项目的受益群体实施了问卷调查，获得了24份有效问卷，同时通过观察、访谈等形式对项目的一些关键信息进行实地核实。

2009年5月5日，评估工作人员杨宝赴陕妇会机构所在地对本项目的资金利用情况进行调查核实

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

“手拉手安居工程”——灾民互助搭建过渡安置房项目是陕妇会向南都公益基金会申请的第二期项目。陕妇会认为，上一期项目（志愿者小分队赴川紧急救援项目）为村民搭建的简易帐篷和彩条布大棚已经不能适应过渡时期的需求，高温高湿不适合长期居住，村民的居住条件亟待改善。同时鉴于国家拨付的补助资金有限，对于受灾村民来说永久性的住房短时间内建不起来，而在这段时间内帮助村民搭建经济实用的过渡房符合受灾村民最迫切的需求。

一期项目的执行，使陕妇会工作人员对受灾村民的需求有了较为具体的认识。在一期项目的执行过程中，志愿者小分队对灾区村民现有安置居住状况进行了广泛地走访和调查。通过对当地政府推广的棚花村过渡房模式和村民自发建造的各种过渡住房作实地考察和成本核算，并且和村民一起

就其性能进行优劣比较，从中筛选出几种适宜的房屋模型，得到村民和镇政府的认可，为本期项目开展做好充分的准备。另外，陕妇会希望利用自身的社区发展经验，在组织村民搭建过渡房的过程中，倡导互帮互助的协作精神。

本期项目的实施地点是遵道镇马跪村 13 组以及村委会周围 21 家受灾农民。马跪村是一期项目的实施地，包括发放救灾物资、推动“灾民互助大棚”的建设、建立儿童活动中心等活动都在马跪村进行，工作人员对于村子的受灾情况以及村民的需求都有一定的了解。同时与其他村相比，马跪村是地理位置比较偏远的地区，而 13 组是马跪村相对比较远的组，灾后获得的资源较少。在马跪村 13 组 39 户的过渡房基本建好之后，工作人员开始第二批过渡房的选点工作，通过调查走访，选择了居住在村委会周围的 21 户村民。其中，有 20 户村民的房屋在地震中全部倒塌，只有 1 户的房屋没有倒塌，但也成为危房，不能居住。当时全部住在帐篷里面，生活条件很差，过渡房搭建比较困难，因此陕妇会将村委会周围的 21 户农户确定为项目的目标群体。

项目申请书中计划的项目实施时间是从 2008 年 7 月 1 日至 11 月 1 日。田茁介绍，由于之前对于搭建房屋所用时间不明确，根据之前的搭建方案，预计完成 50 户的房屋搭建会需要 3~4 个月的时间。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

本项目的具体目标参见表 1。

表 1 推广灾民互助过渡安置房项目目标<sup>112</sup>

编号	目标内容
1	让马跪村 50 户受灾村民搭建起成本小、适宜居住的过渡房，居住条件得到改善
2	推动灾民互助和自我管理，恢复社区功能

### (2) 设计的项目方案

为了实现项目目标，陕妇会设计了相应的项目执行方案，参见表 2。

表 2 推广灾民互助过渡安置房项目执行方案<sup>113</sup>

日期 (2008)	工作计划
7 月	发动村民讨论达成互助建房方案
7 月	鼓励使用稻草、旧木板等当地资源和当地经验与知识，降低成本并发扬本土文化
7 月	为 50 户农户每户提供建房补贴 1000 元
7 月	对马跪村贫困户、孤寡户、伤残户或其它缺少劳动力的家庭作摸底调查
8 月	发放搭建过渡房指南，供村民学习和参考
7 至 9 月	村民互相帮助搭建过渡房
7 至 10 月	对村民建房进行指导和答疑
9 至 10 月	将上期项目搭建的大棚发展为公共活动场所，推动村民自我管理

### (3) 对立项报告的评价

在项目活动方面，本项目目标明确，所设计活动与目标也能很好的对应。财务预算方面，该项目财务各部分花销能够与活动对应起来。在风险控制方面，项目设计者考虑到了政府对灾民安置的

<sup>112</sup> 资料来源：陕妇会提交的项目申请书。

<sup>113</sup> 资料来源：陕妇会提交的项目申请书。

政策可能有变化，计划通过与当地政府保持沟通，尽可能的获得相关政策信息。

#### (4) 可行性评价

陕妇会曾与香港乐施会、美国福特基金会、联合国开发计划署、德国米索尔团结友爱基金会等 10 余家机构有过合作，执行过可持续生计、减灾防灾、灾后重建、妇女组织建设、农村社区综合发展等诸多领域的大小项目 60 余个，总资金达 1700 余万元。5·12 特大地震发生后，陕妇会第一时间作出回应，迅速筹集资源，在四川、陕西两地协助政府做好灾民安置工作，发挥民间组织的专业特长，支持灾后重建工作。特别是向南都公益基金会申请了“志愿者小分队赴川紧急救援”项目，通过该项目的实施，陕妇会对当地灾民的需求有了非常准确的把握，并且与当地政府和村民建立了合作基础，这些都为本项目的顺利实施打下了坚实的基础。因此本项目具有较好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据对田苗的访谈、实地核实以及陕妇会公布于网站上的项目进程资料<sup>114</sup>等信息，我们将把本期项目的执行项目情况进行总结，见表 3。

通过对比工作计划表和执行过程回顾表，可以看出本期项目的实际执行过程与计划有一定的差别，主要体现在时间的变动上，另外执行方式和具体方案也有改变。总结看来，主要表现为：

①真正用于搭建房屋的时间比预期短，原计划需要 2~3 个月，实际只花半个月左右的时间就完成了，因此项目的实施时间比预期缩短了 3 个月。

②在项目进行过程中，资助方式由为村民提供 1000 元补助变成为村民提供扒钉和彩钢瓦。田苗介绍，这是与村民的讨论结果。项目的最终受益人由原计划的 50 户变为实际的 60 户。

③成立了管理小组，特别是在后期为村委会周围 21 户搭建房屋过程中，管理小组发挥了重要作用，真正实现了参与式互助建房，推动了村民互助和自我管理，恢复了社区功能。

④在项目运行过程中，考虑了对马跪村贫困户、孤寡户、伤残户或其它缺少劳动力的家庭的照顾，比如一开始就为村里的五保户搭建示范房，在房屋丈量和彩钢瓦发放过程中也对困难户进行了特殊照顾。

⑤原计划中有一些活动没有实现，包括为村民发放搭建过渡房指南，将上期项目搭建的大棚发展为公共活动场所。另外，项目还根据实际需要开展了一些原计划之外的活动，如组织村民讨论如何处理建筑垃圾，如何处理环境卫生等。而为马跪村搭建放药间、卫生站、公共浴室等活动在项目过程中一直与村民讨论，但在本期项目中没有实现<sup>115</sup>。

<sup>114</sup> 详细资料请见 <http://www.westwomen.org/xiangmu/zhenzai/anzhifang/>。

<sup>115</sup> 放药间和卫生室后来由政府搭建，回应了这部分需求；公共浴室成为陕妇会第三期的项目活动，并最终在马跪村 6 组和 7 组实现。

表3 项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008年6月23日至30日	1、项目负责人陈建国到遵道镇各村进行实地走访调查； 2、项目组成员与村民讨论过渡房形式、如何搭建、采用何种材料、村民能承担哪部分材料、项目提供哪部分材料等问题。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•确定本期项目的实施地点和目标群体；</li> <li>•明确搭建过渡房过程中项目组和村民各自的分工；</li> <li>•制定了样板房的形式：进深4米、间宽3米，农户搭建如超出此标准，由农户自行负担超出材料费用。</li> <li>•确定项目的资助标准</li> </ul>
2008年7月1日	1、帮助马跪村13组五保户陈古全搭建过渡房； 2、把扒钉发给各家，由他们自己先行按标准搭建过渡房框架。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•搭建起陕妇会在灾区的第一个样板房框架；</li> <li>•确定村民以家庭为单位，与其他村民互助合作，搭建过渡房，陕妇会将提供扒钉和彩钢瓦。</li> </ul>
2008年7月2日	1、对13组各家各户进行走访调查，了解村民的生活情况、过渡房的选址和大小； 2、把样板房的彩钢瓦运回村，铺设彩钢瓦； 3、测量了12户村民的过渡房需要的彩钢瓦的长度和块数，以便按需裁剪。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•确定为每户提供标准大小的彩钢瓦，如果超出标准，超出的部分由村民自己承担费用，陕妇会负责按要求定货、裁割运回村里</li> <li>•完成第一个样板房的搭建</li> <li>•确定了处理房屋倒塌后建筑垃圾的方法</li> </ul>
2008年7月3日至7日	1、村民清理屋基，搭建好过渡房框架； 2、陕妇会工作人员逐户丈量每家所需彩钢瓦尺寸和米数，同时对于农户过渡房超标部分收取材料费； 3、项目负责人陈建国组织村民代表多方询价、联系采购彩钢瓦； 4、接待了南都公益基金会工作人员，介绍了棚屋的搭建情况。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•13组部分村民过渡房框架建好</li> <li>•统计出各户所需的彩钢瓦数量</li> <li>•经过货比三家，确定1平方米彩钢瓦价格为20.6元</li> <li>•建好过渡房框架的村民分三批领取彩钢瓦，村民互帮互助将彩钢瓦铺好</li> </ul>
2008年7月8日至9日	1、召集村民开会，讨论了公共浴室、垃圾集中处理、粪池外露等问题； 2、提出在接下来的项目操作中，在村民当中推选出自己的项目执行小组，负责过渡房的搭建和社区的自我管理。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•决定由村民自己利用废旧的木板和彩条布等为粪池加盖。四个院坝各建一个垃圾池，各家分摊提供水泥和方砖</li> <li>•组建管理小组的想法得到了村民们的赞同，开始选举产生管理小组</li> </ul>
2008年7月10日	1、接待了《英国卫报》的记者到马跪村13组的采访； 2、对搭建好的过渡房进行检查验收，对不合格的予以指导改进。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•过渡房整体框架全部搭建完成，村民基本都搬入了具有良好的防雨、隔热功能的“新房”</li> <li>•推动了村民互助和自我管理</li> </ul>
2008年7月23日至25日	1、在马跪村进行了第二批过渡房的选点； 2、结合社区发展方面的经验和第一批过渡房搭建的经验总结，提出了第二批过渡房搭建的基本方案。	<ul style="list-style-type: none"> <li>•通过调查走访，选择了居住在村委会周围的21户村民为目标群体</li> <li>•经过项目负责人陈建国、彭竞平的批准，确定了第二批的搭建方案</li> </ul>

日期	活动	结果
2008年7月26日	1、与第二批建过渡房的21户村民就过渡房的搭建问题进行了讨论，介绍了搭建原则、标准、和过渡房搭建的方案； 2、选出若干村民，成立过渡房搭建村民管理小组。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确定由管理小组负责房屋面积的测量、统计，彩钢瓦的询价、采购、发放，费用的收取，由陕妇会工作人员做指导</li> <li>• 推动村民互助和自我管理，实现参与式的互助</li> </ul>
2008年7月27日至29日	1、管理小组完成测量、统计，通过了陕妇会工作人员的验收； 2、管理小组的成员完成对绵竹彩钢瓦价格的调查； 3、陕妇会工作人员同管理小组一起购买了全部的彩钢瓦。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 选择报价20.5元/㎡的材料，比第一期低0.1元/㎡。</li> <li>• 管理小组根据运送路线，排列好彩钢瓦的顺序并作了标记，以便于快速、准确的发放</li> </ul>
2008年7月30日至31日	1、村民互助固定彩钢瓦，彩钢瓦固定率达到95%； 2、对搭建好的过渡房进行检查验收，对不合格的予以指导改进。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大部分过渡房已初步建成，开始进行房子的完善与装饰工作</li> </ul>
2009年1月	向南都公益基金会提交结题报告。	

## (2) 主要活动

· 为马跪村13组村民提供扒钉和彩钢瓦，帮助村民搭建过渡房

为了让受灾村民搭建起成本小、适宜当地居住的过渡安置房，并在此过程中推动灾民互助和自我管理，恢复社区功能，陕妇会于2008年6月23日至7月10日派出了由陈建国负责的项目团队，为遵道镇马跪村13组为因房屋倒塌或严重毁损而住在过渡房或帐篷中的村民提供扒钉和彩钢瓦，帮助搭建过渡房。

项目团队首先召集村民开会讨论过渡房形式、如何搭建、采用何种材料等事宜。经过讨论和对比，最后确定由项目资助村民可重复利用的、不造成二次污染的彩钢瓦，并确定了彩钢瓦的补助标准。其次通过与马跪村13组村民讨论确定三个实施小组：第一组由陈木匠负责过度房屋搭建的技术指导；第二组由13组组长李道平和项目人员陈建国负责搭建过渡房的材料询价、采购；第三组由原来的组长负责组织村民清理废墟。同时，确定了“优先帮助五保户和残疾人搭建过渡房”的建房原则，采用社区互助的方式，因地制宜利用废旧木料搭建过渡房框架。在搭建过程中鼓励村民联合搭建以节约材料，对于劳力不足的家庭实行互助帮扶的策略，以保证每户村民都能尽快搭建好过渡房。

活动动员的人力资源主要有两类：一是项目的工作人员，包括项目负责人陈建国、志愿者杜鹏飞、以及陕西妈妈环保志愿者协会项目官员马空军，负责活动的总体策划和具体落实，包括召集村民开会讨论确定补助方案、挨家挨户进行人数和房间数的统计、同村民一起购买发放彩钢瓦、动员村民成立管理小组等，是整个活动的核心组织者。另外，在活动前期，陕妇会曾经与万科合作设计了一个过渡房的搭建方案，但是由于实际情况的变化而没有使用。二是积极参与到活动中的村民，他们不仅是活动的受益群体也是活动的重要参与者，他们同项目工作人员一起讨论达成活动实施方案，采购彩钢瓦、互帮互助修建过渡房，保证了活动的顺利实现。

由于彩钢瓦是按既定的标准下发的，即每间房补助的标准是八匹彩钢瓦，每匹彩钢瓦宽度固定、长是2.35米，每户1到2人是补助一间房的彩钢瓦，提供50个扒钉；3人到4人是两间房，提供75个扒钉；5人以上是三间房，提供100个扒钉。如果房间的大小与所补的标准不符合，需要多余的彩钢瓦由村民自己付钱，由工作人员和管理小组统一购买。除了彩钢瓦外，搭建过渡房所需的其他建筑材料由村民自行解决，多是利用倒塌房屋的木料以及自己购买的塑料彩条布等。

此项活动为受灾严重的马跪村13组的39户村民提供了扒钉和彩钢瓦，共帮助村民搭建过渡房77间，使受益村民达到131人。改善了村民的居住条件，并在活动过程中实现了对贫困户、孤寡户、伤残户在彩钢瓦补助数量上的特殊照顾。同时，通过成立管理小组，举行多次会议对补助方案进行

讨论商定，加强了村民的自我管理意识。通过组织村民互助搭建房屋，购买、发放彩钢瓦，互助为房屋铺瓦，推动了村民间的互助合作，恢复了良好的社区氛围。

在活动开始阶段，有些村民对于陕妇会工作人员缺乏信任感，不相信他们是来帮助大家建房子、免费给大家提供彩钢瓦，于是对活动有抵触心理，不太配合。但后来通过与村民多次接触，组织会议讨论，打消了村民的疑虑，逐渐建立起彼此的信任关系。

· 为村委会周围 21 户受灾村民提供彩钢瓦，改善居住条件

7 月 23 日，项目工作人员杜鹏飞和马空军开始了第二批过渡房的选点、前期讨论、测量、采购、搭建等工作。通过与所有 21 户村民的集体讨论，选出了由薛德全、陈庭述、邓喜金、李昌洪四人组成的管理小组，薛德全是小组负责人，负责文字和数据的统计和记录；陈庭述负责测量和收支超出部分的费用；邓喜金、李昌洪负责调查价格和清点数目。这些工作完成后，由陕妇会的工作人员对统计和测量的结果进行核实，获得通过后，由管理小组对彩钢瓦的价格进行调查，最终报一个最低价给工作人员。经讨论认为价格合理之后，由管理小组联系彩钢瓦的采购，并进行裁制，陕妇会按照标准支付费用，超出的部分由村民自己支付。材料运回后，由管理小组分发并由各户签字确认，然后在管理小组的协调下村民互帮互助搭建过渡房，最后进行整个项目费用的汇总、公开说明和总结，分享在整个参与互助过程中的体会。

考虑到过渡房的安全问题，在彩钢瓦发放之后，工作人员为 21 户村民讲解了搭建的基本要求，特别是要求使用至少长 6 厘米的钉子固定彩钢瓦，每匹至少 3 颗，长度超过 3 米的至少 4 颗。

本项活动为马跪村村委附近 21 户受灾严重的村民提供了 46 间过渡房的材料，共计 868.7 m<sup>2</sup> 的彩钢瓦，总建筑面积 552 m<sup>2</sup>，使受益村民达到 74 人，改善了村民的居住条件。另外，通过成立管理小组，举行会议对补助方案进行讨论商定，加强了村民的自我管理意识。通过组织村民互助搭建房屋，购买、发放彩钢瓦，互助为房屋铺瓦，推动了村民间的互助合作，恢复了良好的社区氛围。

### (3) 资源动员

· 资金

本项目陕妇会共向南都公益基金会申请 88,880 元，实际花费 81,497.09 元（见表 4），目前已经拨付了全部项目资金。资金的实际花费集中于搭建过渡房的硬件支出，共计 49,357.26 元，占总支出的 60.56%。人员费用共 15,200 元，主要是陕妇会主管本项目的负责人陈建国的工资、项目团队成员马空军和志愿者杜鹏飞的补贴。

表 4 “推广灾民互助过渡安置房”项目财务报表<sup>116</sup>

费用名称	预算 (元)	实际支出 (元)	结余 (元)
1、项目负责制人工工资	7,200.00	7,200.00	-
2、项目官员工资	8,000.00	8,000.00	-
3、电话费	1,200.00	1,203.53	-3.53
4、当地交通费	1,200.00	464.30	735.70
5、往返交通费	3,600.00	2,442.00	1,158.00
6、成都生活费	6,400.00	4,340.00	2,060.00
7、成都住宿费	3,200.00	180.00	3,020.00
8、搭建过渡房补助金	50,000.00	49,357.26	642.74
9、过渡房搭建指南编辑印刷费	2,000.00	2,000.00	-
10、不可预见经费	2,000.00	2,230.00	-230.00
11、5%管理费	4,080.00	4,080.00	-
合计	88,880.00	81,497.09	7,382.91

<sup>116</sup> 资料来源：陕妇会提交的财务报告。

实际支出与预算相比较可以看出，实际支出的差旅费（包括当地交通费、往返交通费、成都生活费和成都住宿费）比预算有较大变动，共结余 6973.7 元，主要是因为当地的物价比预计的要低，且项目实际执行时间比预计要短。另外，实际执行过程中，“过渡房搭建指南编辑印刷”这项活动并没有实现，而是用笔记本电脑在现场给村民展示，帮助村民理解。据陕妇会工作人员解释，因为项目中没有设计电脑的费用，按照机构规定，所有项目使用的电脑都应该计提折旧费，因此这 2000 元是电脑折旧费。

#### · 物资

在项目运行中用到的物资有扒钉和彩钢瓦，但是这些物资都是由项目经费支出。而搭建过渡房所需的其他配套用料是村民自行解决的。

#### · 人力资源

在项目申请书中列出的项目负责人是陕妇会农村社区综合发展部部长陈建国，项目工作人员是马空军，而实际投入的人力资源还包括陕妇会的志愿者杜鹏飞。项目前期由三人主要负责，后期由于机构项目的协调，陈建国于 7 月下旬离开遵道镇，主要项目活动由杜鹏飞和马空军负责。同时，第三期项目负责人田茁于 7 月下旬参与到本项目活动中。

### （4）机构对项目的管理

首先，从机构对项目团队的监管方面看，项目负责人陈建国是联系陕妇会和项目团队的枢纽，代表机构对项目团队进行监管。项目的实际运作进程、方案设计、资金运用、时间安排等由项目团队一起讨论，陈建国最终决定。另外本期项目的设计者之一——陕妇会的彭竞平也会定期与项目团队联系，了解项目的进展状况，并会要求团队定期向其网站上传有关项目进展的资料。

其次，从对项目进展的控制方面来看，本着尽快为村民建好过渡房，改善居住环境的想法，搭建房屋的速度较快，彩钢瓦和扒钉的购买也相当及时。基本上在村民搭建好过渡房框架两天之内就可以拿到彩钢瓦和扒钉，并且及时安装完毕，而且在房屋搭建好之后有一个验收的环节，保证了过渡房的质量和安全性。因此项目的进展效率较高，一个多月的时间就达到了预定的目标。

再次，从对项目质量的监管来看，从开始通过到各村走访、充分了解村民需求、确定项目实施地点等方式，保证了资源利用的有效性。到后来项目正式实施前通过挨家挨户走访，统计每户的人数和房间数，确保彩钢瓦发过程的公平性。在项目实施过程中又通过积极与村民开会讨论，及时根据实际情况修改项目实施方案，保证项目顺利实施。通过这一系列的工作保证了项目的质量和实施效果，使得绝大多数村民对项目都表示满意。

### （5）项目实施过程中的困难及解决方案

由于本项目已经是陕妇会在遵道镇做的第二期项目，因此在与政府关系及获准进入方面没有困难。遵道镇政府对于项目较为支持，在项目选点时提供了一些意见。

项目团队考虑的主要风险确实来自于政策变动。比如说过渡房到底是推广不推广，担心今天过渡房建起来明天就要建永久性住房了。因此通过充分了解村民的想法，看他们是不是想建永久性住房，在政府一万六到两万二之间的补贴标准下能不能盖房子。由于项目实施地是相对比较偏远的地区，经济相对落后，陕妇会了解到村民在一两年内都不会盖永久性住房。因此需要搭建过渡房。陕妇会同样表示，如果有更好的政策的话也不排斥，毕竟过渡房发挥了一段时间的作用，项目的成果并不浪费。

## 4. 效果评估

### （1）项目成果

总结看来，本期项目的两个目标都已经实现，而且受益群体比预期有所扩大。在陕妇会的项目申请书中提出用来证明或衡量预期成果的指标是：过渡房入住率达到 90%，村民有公共活动的场所，遵道镇政府及灾民的评价及满意度。根据这三个指标的评估调查认为本期项目已经很好的实现了目标，取得了预期的成果和效益。

为受灾严重的马跪村的 60 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，使受益村民达到 205 人（见表 5）。并在活动过程中实现了对贫困户、孤寡户、伤残户在彩钢瓦补助数量上的特殊照顾。同时，通过成立村民管理小组，举行多次会议对补助方案进行讨论商定，加强了村民的自我管理意识。通过组织村民互助搭建房屋，购买、发放彩钢瓦，互助为房屋铺瓦，推动了村民间的互助合作，为恢复良好的社区氛围做出了贡献。

表 5 活动资金投入及受益群体统计情况<sup>117</sup>

	受益人数 (人)	户数 (户)	房间数 (间)	投资金额 (元)
马跪村 13 组	131	39	77	29676
马跪村村委附近	74	21	46	17804
合计	205	60	123	47480

### (2) 对受益群体的满意度评估

通过对马跪村 13 组和村委会周围 21 户的村民的问卷调查，我们发现，100%的人评价陕妇会提供的此项服务是满意或者很满意。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”这个问题上，有 50%的人表示“迫切希望”，45.8%的人表示“希望”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有 79.2%的人回答“肯定会”，有 8.3%的人回答“也许会”。从问卷的调查结果来看，有 95.8%的人与项目工作人员有过专门的接触，这部分人中有 95.7%的人认为工作人员的态度很好，4.3%的人认为工作人员的态度不错，对工作人员的满意度达到 100%。村民中有 70.8%的人认为志愿者的工作效率非常高，29.2%的人认为效率高。

### (3) 目标群体的参与性

在项目的执行过程中，项目工作人员主要通过与当地村干部联系、挨家挨户走访调查、召集村民开会讨论等方式向村民传递项目信息。从项目实施地点的确定到具体实施方案的修改都是通过召集村民开会讨论最终决定的。

问卷调查表明，有 58.3%的村民知道项目的信息；91.7%的村民知道项目的服务对象；97.1%的村民知道项目的主要目的——其中 75%的村民是通过项目机构的工作人员介绍了解的，12.5%的村民是通过地方干部介绍了解的，还有不到 10%的人是通过其他人介绍了解的。另外，在项目实施前，有 29.2%的村民对项目发表意见或建议，基本都被采纳；而在实施过程中，有 37.5%的村民对项目提过建议，并且也都被采纳了。总结来看，目标群体在该项目在实施过程中有较高的参与性，而且项目信息公开度也较高。

本项目主要是为村民提供扒钉和彩钢瓦，帮助村民搭建房屋，因此项目的特点决定了所有目标群体在行动上都能积极的参与项目。村民们纷纷投工投劳搭建房屋，互帮互助运送、铺设彩钢瓦；并且在项目实施过程中成立村民管理小组，负责召开村民会议、讨论补助方案、实际落实实施方案、为过程中出现的问题答疑解惑。

### (4) 媒体报道

根据陕妇会提交的活动资料，我们了解到在 2008 年 7 月 10 日下午，《英国卫报》的记者到马跪村 13 组采访，项目团队向他们介绍了过渡房的搭建过程及情况，他们对本期项目的参与互助式过渡房搭建模式很是赞赏。2008 年 8 月 7 日下午，新华社记者苑坚走访了马跪村 13 组几户人家，询问了村民的感受。苑坚表示，搭建过渡房的过程中运用村民的力量，注重村民的声音，这种方法值得推广，此行了解的情况将会发表在内参上供政府参考。

### (5) 对机构的影响

本项目的实施，提高了陕妇会员工的凝聚力。并且，提高了员工的如何调动资源使项目高速高效完成的工作能力。同时，也扩大了机构的影响力和外部网络。

<sup>117</sup> 此表内容来源于项目负责人田苗提供的项目统计资料。

#### (6) 项目的可持续性

一、为村民搭建的过渡房能够在一段时间内继续发挥作用；二、本项目的实施也是将社区互助的模式融入其中的过程。修建过渡房的过程是一个社区广泛参与的过程，村民在这个过程中学会参与、合作、谈判，培养互帮互助的协作精神，不仅使村民的参与能力得到提高，对社区的健康发展具有积极的意义；三、本项目的顺利实施起到了很好的示范作用，不仅得到了马跪村 13 组村民的认可，附近的村民和村干部也表示希望搭建这样的过渡房。因此陕妇会于 7 月底继续向南都公益基金会申请“推广过渡安置房项目”，将项目经验进行推广，扩大收益面，让更多灾区人民尽快改善居住条件，恢复社区功能，保证了项目的可持续性。

## 5. 总结

项目目标全部实现，该项目回应了遵道镇马跪村受灾村民目前最迫切的需求，在一定程度上解决了马跪村 60 户受灾村民的震后居住问题，并起到了很好的示范作用。

参与是本项目的一大特点。项目执行过程中，陕妇会特别强调村民的积极参与，不论是管理小组的成立、每次实施方案召开会议讨论征求村民意见，还是村民投工投劳搭建公共设施，都充分体现了目标群体的参与性。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，项目结束后应按时提交结题报告和财务报告，便于机构自身总结经验和资助方管理。第二，在时间安排方面，本期项目的实际运行比预计的缩短了 3 个月，在一定程度上说明了前期计划的不切合实际，没有通过实地调查了解建造过渡房的时间，从而高估了建房所用的时间。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

在上一期项目获得批准后，陕妇会于 2008 年 6 月 24 日向南都公益基金会提交本期项目的申请书，6 月 25 日即得到批复，并于 7 月 3 日拿到南都公益基金会首批拨付的项目资金。

陕妇会的工作人员与南都公益基金会 5·12 项目办公室主要通过电子邮件联系，5·12 项目办公室的工作人员把一些必要的信息发给陕妇会，陕妇会也会向 5·12 项目办公室提供反馈信息。对于那些通过邮件说不清楚的事情，也会采用打电话的方式沟通。在项目实施过程中，南都公益基金会曾工作人员多次到项目点了解情况：2008 年 7 月 7 日杜鹏飞和马空军接待了南都公益基金会工作人员，介绍了棚屋的搭建情况；2008 年 7 月 16 日南都公益基金会 NPI 工作人员倪凯志到马跪村对项目进行考察。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

田茁认为，5·12 地震过后，南都公益基金会确实积极的回应了很多需求，行动也比较迅速，陕妇会的三期项目都是由其支持的，而且从项目申请开始基本一周之内都会有回复，款项的拨付也比较及时，对南都公益基金会的总体评价很满意。

# 中华儿童文化艺术促进会 “爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目 评估报告

评估参加者：何宇飞、许文文、李呈呈、蒋金富、  
杨宝、杭畅  
报告执笔人：何宇飞

## 摘要

中华儿童文化艺术促进会实施的“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目目标是帮助灾区儿童和居民恢复良好的心理状态，消除地震带来的恐惧。项目主要实施的活动包括，2008年6月27日和28日为都江堰北街小学的学生发放玩具，开展互动式心理座谈；2008年6月27日下午赴都江堰向峨乡考察慰问当地抗震救灾军民。项目的主要受益群体是北街小学四年级两个班的学生。

评估结果显示，大部分受益者认为“心理交流互动活动”有帮助。在被访问的受益者中，认为非常有帮助的人约38%，13.79%的人认为没有帮助和“无所谓”。认为“赠送玩具”的帮助比较大。项目总评结果是，受益者对项目的满意度较高。

虽然“心理抚慰”活动非促进会日常工作领域，但促进会联合了中科院心理研究所，弥补了促进会在“心理辅导”专业上的不足。同时，作为一个文化部下属的单位，促进会在调动包括资金、人力、物资等方面具有优势。

本项目的不足之处是：(1)项目主要受益者是儿童，没有针对项目建议书中提到的“居民”受益者开展活动。(2)项目没有完成“拟对四到五所中小学”进行心理工作，只在都江堰北街小学进行。(3)申请书中承诺的除南都公益基金会资助的5万元以外，另外投入的“31万元的配套物资”，实际执行远没有达到。

### 1. 实施机构简介

中华儿童文化艺术促进会（以下简称“促进会”）成立于1993年10月，是民政部注册登记的国家一级社团，业务主管单位为文化部。促进会以“一切为了孩子，为了一切孩子，为了孩子一切”为宗旨，致力于儿童和青少年的文化艺术素质提高和未成年人的健康成长。促进会的工作主要有以下几方面：一是开展有益于少儿身心健康的文化艺术活动，如组建蒲公英艺术团赴维也纳金色大厅进行交流演出、推荐少儿优秀绘画参加国际儿童画展、举办中国青少年艺术新人选拔大赛等；二是以各种方式推动少儿文艺教育事业，如举办各类少儿文艺培训班、建设蒲公英农村儿童文化园，推动农村地区少儿的文艺素质提高；三是关注贫困或弱势儿童，如和南都公益基金会“新公民计划”合作推动农民工子弟小学的建设和发展。另外，促进会还积极引入外界资源，如与有志于为少儿文化艺术事业做贡献的企业家合作，兴建各种教学基地，开展各项少儿文艺活动。

### 2. 项目简介

5·12地震发生后，促进会向南都公益基金会申请了“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目，申请经费总额为5万元。项目的主要活动包括：2008年6月27日和28日为都江堰北街小学的学生发放玩具，开展互动式心理座谈；2008年6月27日下午赴都江堰向峨乡考察慰问当地抗震救灾军民。项目的主要目标是帮助灾区儿童和居民恢复良好的心理状态，消除地震带来的恐惧。

## 二 评估过程描述

在实地评估前，评估工作人员何宇飞通过网络搜集机构信息，并通过促进会提交的项目申请书、结题报告和财务报告等相关资料对项目有了大致的了解。

2008年11月20日，评估工作人员何宇飞、许文文、李呈呈、蒋金富、杨宝、杭畅到促进会机构办公室与促进会会长范崇嫵、副秘书长杨丰铭进行访谈，了解“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”项目的具体设计和执行过程。

2008年12月1日，评估工作人员李呈呈、许文文到四川省都江堰市北街小学对本项目进行问卷调查，旨在核实项目信息和获得受益群体对该项目的评价。本项目的主要受益群体是北街小学四年级两个班的学生，在实际抽样过程中，问卷调查员根据总体分布的特征采用了随机抽样，在两个班级中分别抽取15名学生，最终获得30份问卷，其中有效问卷29份。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

促进会在项目申请书中描述道：“汶川大地震给当地儿童肉体 and 精神的伤害触目惊心”，目前灾区儿童面临“丧失亲人的悲伤，失去自己喜爱的学校和文具、玩具的苦痛，地震引起的惊恐”。杨丰铭说，促进会对灾区少儿心理状况的判断主要通过电视新闻了解，作为促进会的工作人员，他们很关注灾区孩子的状况，认为地震为孩子带来的悲伤应得到有效疏导。促进会于2008年5月26日向南都公益基金会提交了“爱心抚慰灾区儿童、心理救助辅导团”的项目申请，6月26日正式获得批准。

促进会在本项目开始实施前用了一个月左右的时间进行筹备，包括组建团队和选择项目实施地点。2008年5月18日，促进会与中科院心理所联系，希望共同组团对灾区儿童开展心理救助。中科院心理研究所张所长对此非常支持，并派遣该所的博士和教授与促进会组成“蒲公英儿童心理抚慰团”（以下简称“抚慰团”）。与此同时，中科院心理所也组织了救灾活动，张所长将三次到灾区的

见闻反馈到促进会，为促进会进一步规划项目提供了参考。

地点选择上，项目申请书中计划在四川省德阳市开展。因为德阳有一个促进会建立的“蒲公英农村儿童文化园”，促进会原以为地震给这所文化园带来了损毁，准备对其进行重建。但是经过前期的实地考察后发现文化园的房子受地震影响不大，没有重建的需要，于是对项目实施点做出调整。促进会委托在成都市文化局工作同时兼任促进会副秘书长的肖永清负责联络，希望本项目可以在灾情很重、但媒体关注不够的地方实施。肖永清通过都江堰市文化馆馆长和馆员了解到都江堰北街小学在地震中房子倒塌，但在地震疏散中做的比较好，学生没有死亡一人，当时受到的媒体关注比较少。根据肖副秘书长和都江堰文化馆工作人员的意见，促进会最终决定在北街小学实施项目。

本项目原定的实施时间是5月30日至6月10日。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

促进会为本项目设计了项目目标以及可衡量指标，见表1。

表1 促进会设计的项目目标<sup>118</sup>

编号	目标内容
1	解决目前灾区儿童丧失亲人的悲伤，失去自己喜爱的学校和文具、玩具的苦痛，地震引起的惊恐等心理问题 可衡量指标：对四到五所中小学进行心理抚慰；预计一千名学生受益
2	采集到灾后儿童心理现象的各种形态，可作长期研究和心理咨询

### (2) 设计的项目方案

项目申请书由促进会和中科院心理研究所共同参与设计。据杨丰铭介绍，中科院心理所主要为项目提供心理辅导专业咨询，促进会在此基础上设计活动的内容和时间安排。针对前期设计的目标，促进会的主要活动是向孩子赠送玩具和开展心理讲座。项目最初设计的活动内容和对应的目标如表2，设计时计划项目总共持续10天，每项活动持续3-4天。

表2 促进会设计的活动计划<sup>119</sup>

日期	工作计划	对应的目标
2008年5月30日~6月10日	组织灾区儿童绘旗，表现对重建美好家园的愿望，参加“和平的旗帜”世界儿童呼唤和平绘旗展览	目标1
	开展“乐高玩具”搭建“美好家园”活动	目标1
	向灾区儿童捐赠芭比娃娃	目标1
	心理学家讲座、互动和游戏	目标1、目标2

### (3) 对立项报告的评价

项目申请书中计划的活动很好的对应了目标。但实施方案只是对要开展的3项活动做了大致的内容描述和持续时间的估计。项目申请书预计到了余震和次生灾害的风险，并提出了事先联系当地文化部门安排好车辆和住所的解决方式。另外，项目申请书对项目的预算总额是30万，其中向南都公益基金会申请5万，但并未详细说明这5万元的具体用途。

### (4) 可行性评价

本项目关注的是灾区儿童心理健康，促进会在服务少儿群体上有着丰富的经验。虽然“心理抚慰”活动和促进会平时“少儿文化艺术”的工作领域有所区别，但本项目促进会联合了中科院心理研究所，团队中不仅有多从事少儿工作的范崇嫵、杨丰铭副会长，还有心理学领域的专家，因此

<sup>118</sup>资料来源：促进会提交给南都的项目申请书。

<sup>119</sup>资料来源：促进会提交给南都的项目申请书。

弥补促进会在“心理辅导”专业上的不足。同时，作为一个文化部下属的单位，促进会在调动包括资金、人力、物资等各方面资源上具有优势。总的来看，促进会具备实施项目的必要条件。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

促进会与中国科学院心理研究所共同发起组成的“蒲公英儿童心理抚慰团”于6月26日到达灾区，实际活动行程如表3。

表3 促进会项目实际执行过程回顾<sup>120</sup>

日期	地点	活动
2008年6月27日	都江堰北街小学	玩具捐赠和绘画 • 向北街小学受灾儿童赠送乐高玩具、慰问信和药品 • 提供画笔画布开展儿童绘画活动 • 抚慰团成员与北街小学孩子们进行座谈、互动交流
2008年6月27日下午	都江堰向峨乡	• 慰问当地村民和救助人员 • 调研“蒲公英心理救助中心”建设的相关事宜
2008年6月28日	成都四川省科技馆	带领都江堰北街小学家庭受重创的孩子参观“收藏版芭比/乐高中国巡回展”
2008年6月28日	都江堰北街小学	中科院心理研究所人员再次到都江堰北街小学开展心理讲座和互动活动

促进会在北街小学进行的向孩子捐赠玩具、开展心理座谈等活动内容基本和计划的活动内容相一致。不同的是，计划中的活动每项持续3至4天，同时绘旗、搭建乐高玩具、赠送芭比娃娃等各项活动是分开的。而实际操作中这几项活动都合并一天内在北街小学完成，持续时间比计划的短。另外，实际活动比原定计划多了两个。一是带领北街小学的学生参观芭比娃娃展，二是团队赴重灾区向峨乡考察慰问。这是促进会在到当地后根据实际情况和当地接待人员的介绍做出的调整。

另外，本项目原定的实施时间是5月30日至6月10日，但实际上促进会于6月25日才正式到灾区。杨丰铭介绍说，项目筹备前后用了一个月的时间，除了组建团队和选择项目实施地点，促进会还要筹集物资。促进会为了筹集带到灾区的儿童玩具，先后和北师大实验幼儿园、北京的毛绒玩具企业、娃哈哈集团联系，最后从北师大幼儿园筹集到玩具。另外，促进会为了加强北京和灾区儿童的交流，征集了北京新公民行知学校学生的慰问信件。这些前期准备延误了项目的实施。

#### (2) 主要活动

##### · 玩具捐赠和绘画活动

心理抚慰团队于2008年6月27日上午到达都江堰北街小学。抚慰团的人员向北街小学捐赠了芭比娃娃、乐高玩具、绒毛玩具和药品等物资。玩具的发放对象主要集中在北街小学四年级的两个班和一些平时表现比较突出的学生以及成都市评选的“抗震救灾小英雄”，共100多人。其中男孩子们得到的是乐高玩具，女孩子们得到的是芭比娃娃。绒毛玩具发放对象主要是地震中因失去亲人等原因导致严重心理创伤的儿童。

对于其他的学生，促进会提供了画布和画笔让他们以画画的方式表现对重建美好家园的愿望。一些孩子当时未能完成画作，在促进会返回北京后由北街小学将画作邮寄到促进会。促进会共收到大约300幅作品，进一步筛选后将优秀画作送到“和平的旗帜”世界儿童呼唤和平绘旗展览上参展。

<sup>120</sup> 此表的内容根据中华儿童促进会提交给南都的工作汇报和访谈时了解到的信息整理而成。

此外，促进会还带去了北师大幼儿园和新公民行知学校的学生给北街小学学生的慰问信。北街小学的学生收到信后给北京的孩子们回信，为双方的交流建立了平台。

北街小学的部分孩子们收到玩具和慰问信，缓解了他们对地震的恐惧情绪，有利于他们恢复积极乐观的心态。问卷调查表明，这 29 个小学生中有 20 人收到玩具，占被调查者总数的 68.97%。收到玩具的 20 人中有 13 人认为活动对解决他们的心理健康问题“有帮助”，5 人认为“很有帮助”，分别占总人数比例的 65%和 35%。

这一活动的主要花费是赠送给小学生的玩具、药品和绘画用的画具等物资。芭比娃娃本来是新加坡捐赠给中国农村留守儿童的，一共 4000 个。地震之后，经过促进会和新加坡方面联系，对方同意将部分芭比娃娃捐赠给灾区小朋友。芭比娃娃除了 6 月 27 日在北街小学捐赠了一些，28 日在成都的芭比娃娃展上也发放了一些，发放对象包括前去参观的北街小学儿童和成都的儿童，两天共发放大约 300 个。绒毛玩具是由北师大幼儿园的小朋友捐赠，约 300 个。北街小学学生绘画用的画笔由南都公益基金会资金支持，共 500 盒，花费 9600 元。捐赠的药品来自一个企业家的赞助。

#### · 组织北街小学儿童参观芭比娃娃展

6 月 28 日，促进会的工作人员带领北街小学二十多位因地震失去父母或受伤的儿童去四川省科技馆参观“收藏版芭比/乐高中国巡回展”。该展览由促进会、中国文物学会民族民俗文物专业委员会、德国 MWS 公司、新加坡最爱文化传播有限公司联合举办，已在中国其他城市巡展。参观展览的小朋友们还参加了乐高玩具搭建和绘旗活动，部分孩子得到了免费赠送的芭比娃娃。

杨丰铭介绍，许多孩子一到成都看到展览，十分高兴，像完全忘记了地震带来的伤痛。问卷调查显示，29 名被调查者中有 3 名参加过“收藏版芭比/乐高中国巡回展”，其中 2 人认为这个活动对他们“很有帮助”，1 人认为“有帮助”，可以看出，参加芭比/乐高玩具展是孩子们比较喜欢的活动。

由于促进会是此次展览的主办方，所以都江堰北街小学的儿童获得了免费参观的机会，而芭比娃娃来自新加坡企业的捐赠。

#### · 抚慰团和北街小学学生交流互动

6 月 27 日，心理抚慰团在向都江堰北街小学的学生赠送玩具后，还与学生开展了互动交流。参加交流互动的学生同样是接受玩具捐赠的四年级两个班、平时表现比较突出的学生和“抗震救灾小英雄”共约 100 人。

交流互动的内容主要是抚慰团成员和孩子们玩游戏、猜谜、交谈，另外还举办了讲座和培训，针对孩子提出的问题，抚慰团成员进行解答。6 月 27 日下午，12 名抚慰团成员离开北街小学去向峨乡，另外 3 名心理学博士留在北街小学继续与孩子们开展交流互动活动。

据促进会工作人员介绍，孩子们都十分积极热情的参与到交流中。问卷调查显示，29 名被调查者中有 24 人参加过心理交流互动活动，占总人数的 82.76%。被调查者对心理交流互动活动“多大程度上解决你的心理问题”的回答，统计结果如表 4。可以看出，接近 70%参与者选择了“有帮助”或“非常有帮助”，其中，认为这一活动非常有帮助的人约 38%，少于赠送玩具的 65%；同时这一活动有 13.79%的人选择没有帮助和“无所谓”。可见大部分人认为这个活动有帮助，但是比不上“赠送玩具”的帮助大。

表 4 24 名被调查者对心理交流互动“多大程度上解决你的心理问题”的回答

回答选项	选择人数	占总人数的百分比 (%)
没有帮助	1	3.45
无所谓	3	10.34
有帮助	9	31.03
非常有帮助	11	37.93
合计	24	100.00

· 考察慰问向峨乡抗震救灾人员

6月27日下午，项目团队中除了三位心理学博士留在北街小学，剩下的十二位成员赴向峨乡进行考察。

在向峨乡，项目团队主要是看望当地政府的工作人员、参加抗震救灾的解放军和当地居民，并和当地人员开展了座谈。杨丰铭说，由于当地是重灾区，当时面临发生疫情的危险，一般外界很少有人进去，所以当地人特别希望有人能倾听自己的经历，以缓解压力。同时，抚慰团考察了向峨的一所倒塌的中学。根据这次考察了解到的情况，促进会计划在那里建立蒲公英心理救助中心点，以帮助当地居民尽快恢复心理健康，走出灾区阴影。

因为向峨是重灾区，面临发生重大疫情的危险，一般不允许外界随便进入。促进会利用自身的社会网络关系联系到一辆卫生部门的车，该车持有疫情特别通行证，可以顺利进入向峨乡。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源和物资资源。

· 资金

促进会开展蒲公英儿童心理抚慰团到灾区慰问活动的大部分资金来自南都公益基金会的支持。促进会共向南都公益基金会申请了50000元，促进会提供的“赴灾区经费统计表”显示本项目共花费了50482元，南都公益基金会已经向促进会拨付项目的全部资金50000元。促进会的工作人员还告诉我们，有些经费没有写在这张表中，本项目实际花费应该是8万多元，超出的3万元由促进会自己垫付。由于评估工作人员无法知道经费统计表以外的具体花费，所以下主要根据“赴灾区经费统计表”介绍本项目的支出状况。

项目的支出主要是抚慰团成员赴四川的机票费和到灾区后的食宿交通费，这两项支出分别占到总支出的41.5%和34.87%。另外购买儿童们绘旗用的画具所用费用也占到总开支的20.2%。

表5 中华儿童促进会赴灾区心理抚慰项目的实际花费<sup>121</sup>

支出类别	支出金额（元）	占总资金的比例
购买文化衫（60件）和水彩笔（500盒）	10200	20.2%
机票	20950	41.5%
赴四川灾区托运物品费	1732	3.43%
灾区食宿费及交通费	17600	34.87%
合计	50482	100%

· 物资资源

本项目促进会从外界争取到一定数量的物资。一是赠送给北街小学学生的绒毛玩具和芭比娃娃。绒毛玩具是北师大幼儿园的孩子捐赠的，共300套。芭比娃娃由新加坡捐赠，促进会工作人员回忆此次活动为灾区的孩子带了约300个；二是赠送给北街小学的一些药品和其他物资，这主要由两个企业家赞助；三是北街小学二十名学生参观“芭比/乐高玩具展”的门票，主要由作为主办方的促进会自己提供。

· 人力资源

促进会在正式到灾区之前专门组织成立了“蒲公英儿童心理抚慰团”，共15人。其中，促进会人员6人，包括会长、3位副秘书长和两名工作人员。促进会成员在团队里主要负责和灾区联系协调，安排整个抚慰团的食宿等。中科院心理研究所一名博导和两名博士作为心理抚慰的专家加入此次项目。另外，抚慰团还包括为项目筹集物资的3位企业家代表和来自其他文化部门单位的3位工作人员。

<sup>121</sup> 资料来源：促进会提供的“赴灾区经费统计表”。

范崇嫵表示对抚慰团成员的工作态度很满意。特别是大家到了灾区比较艰苦的地方可以坚持下来。她提到抚慰团的企业家代表们主动申请要下到灾区并捐赠物资，促进会的一些年轻工作人员也都很积极的做好自己的工作。对于团队的专业能力，杨丰铭介绍，主要依靠中科院心理研究所的专家们，这些专家的水平都比较高，有能力承担项目心理抚慰活动的设计和实施。

#### · 其他

本项目另外一个非常重要的资源是促进会自身的社会网络关系，这主要得益于促进会是政府文化部门的下属单位。在项目进入上，因为和各省文化部门有联系，所以在选点、安排具有特别通行证的车上都比较顺利。

#### (4) 机构对项目的管理

促进会对项目的管理体现在三方面：首先，促进会和中科院心理研究所分工明确，促进会主要负责对外联络和后勤保障，中科院心理所负责心理抚慰的专业指导，二者共同协作；其次，促进会在项目执行过程中能对可能遇到的诸如余震、进入项目点等风险做准备，比如携带充足的药品、事先联系好当地相关部门，有助于项目顺利进行；最后，促进会在本项目结束后召开了“抚慰团成员分享会”，项目团队成员互相分享了在灾区的感想和收获，并对本项目做了经验总结。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

促进会开始预计到灾区一个主要的困难是进入项目点。范崇嫵对当时的情况做了估计：“四川那时交通不太方便，而且不太欢迎那么多人到那去，因为涉及到接待、物质供应等”。这一对风险的估计使在成都工作的促进会的肖永清副秘书长等提前安排好人员的住宿、行程，为顺利下到项目点奠定了基础。另外促进会作为文化部的下属单位，在与政府沟通协调上比较顺利，所以当地政府相关部门对项目均持支持态度。在进入有疫情危险的向峨乡时，促进会通过找到卫生部门有通行证的车来解决进入难题，这些都体现了作为政府下属单位在协调资源上的优势。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

总目标的完成状况上，项目设计的第一个目标是“解决目前灾区儿童丧失亲人的悲伤，失去自己喜爱的学校和文具、玩具的苦痛，地震引起的惊恐等心理问题”。这一目标是软性的，不容易衡量，但是发放玩具，和孩子们进行心理座谈，带领约二十个学生参观“收藏版芭比乐高玩具展”，这些成果都是对应这一目标的。根据评估工作人员在北街小学的访谈和问卷调查来看，本项目的实施对上述问题的解决起到了缓解的作用。

项目的第二个目标是“采集到灾后儿童心理现象的各种形态，可作长期研究和心理咨询”。这一目标实现主要由中科院心理研究所完成，据了解，中科院的心理学博士们在灾区做了观察记录，搜集了一些灾区儿童的心理形态。但由于观察记录存放于中科院心理研究所，评估工作人员无法得知记录的具体内容，进而无法判断这一目标是否实现。

可衡量目标完成状况上，首先，项目没有完成“拟对四到五所中小学”进行心理抚慰的目标。项目只在都江堰北街小学进行。这主要是因为这一目标是设计时粗略规划的，之前并没有定好具体的实施点。另外当地联系人只推荐了北街小学，促进会的行程也没有安排更多的学校，而是进行了项目计划外的活动——去向峨乡考察慰问。

虽然项目团队为北街小学的学生发放了大量的玩具，但按照目前的调查无法确定是否完成项目设定的使 1000 儿童获益的目标。访谈中杨丰铭介绍说促进会在七、八月份又去了都江堰，又为北街的孩子带去了一些物资，加上后来受益的学生，受益者应该可以达到预计的 1000 人的目标。

另外，申请书中承诺的除南都公益基金会资助的 5 万元以外，投入另外 31 万元的配套物质，实际执行远没有达到。

### (2) 对受益群体的满意度评估

问卷调查的 29 个参加本项目活动的北街小学学生对项目的评价如表 6 所示。可以看出，赠送玩

具、和抚慰团的心理人员进行互动是小学生比较喜欢的慰问形式。所有人对项目都持好评，没有人选择对项目总体评价“一般”或“不好”。所有被调查者都希望再次得到项目帮助，表示肯定会向他人推荐该项目的人占到总调查人数的 82.76%。可见，目标群体对该项目的满意度是比较高的。

表 6 29 名被调查者对促进会项目的评价

问题	回答	人数	占总人数百分比 (%)
对这个项目总体评价如何	很好	26	89.66
	好	3	10.34
	合计	29	100
希望再次得到这个项目的帮助吗	迫切希望	15	51.72
	希望	14	48.28
	合计	29	100
是否会向其他人推荐此项目	肯定会	24	82.76
	会	5	17.24
	合计	29	100

29 名被调查者中有 25 人和项目的工作人员有过接触,这其中有 22 人认为他们“工作态度很好”,3 人认为“态度不错”,所有人均对项目团队的工作态度持满意程度。29 名被调查者均认为项目团队的工作效率“非常高”或“高”。在对项目团队的满意度上,有 23 人选择对项目团队“很满意”,占总人数的 79.31%,6 人选择对项目团队“较满意”,占总人数的 20.69%。

### (3) 目标群体的参与性

促进会此次项目的受益群体主要是都江堰北街小学的学生和向峨乡的居民。本项目在北街小学开展的活动互动交流本来就是参与性的活动。29 个接受问卷调查的小学生中有 19 人知道该项目的信息,占到总人数的 65.52%;能够正确说出项目服务对象的小学生有 20 人,占总人数的 68.67%;知道项目主要目的的小学生有 18 人,占总人数的 62.07%。表 7 是接受调查的学生们了解项目信息的途径。可以看出,大多数人通过老师的介绍来了解项目信息,占到总人数的 68.97%。

表 7 项目目标群体了解信息的途径

信息了解途径	从该途径了解到信息的人数	百分比 (%)
通过老师介绍	20	68.97
通过项目机构的工作人员介绍	4	13.79
通过其他人或同学介绍	10	34.48
通过张贴的海报或条幅看到	1	3.45
电视新闻	6	20.69
报纸	2	6.9
网络	3	10.34
广播	2	6.9
其他	0	0

项目开展过程中,抚慰团的人员比较注重和老师的交流,同时发现地震带来的家庭受损和对学生的安全责任给老师们带来了很大的压力。抚慰团的成员对一些老师也进行了心理辅导。

### (4) 媒体报道

促进会此次项目得到了《中华文化报》和《华西都市报》的报道,参见表 8:

表 8 促进会项目接受媒体报道情况<sup>122</sup>

媒体名称	报道时间	报道标题	主要内容
中华文化报	2008年7月8日	蒲公英心理抚慰团队奔赴四川灾区	详细介绍了6月27日和28日心理抚慰团在都江堰北街小学和向峨乡的活动、行程及效果
华西都市报	2008年6月29日	千款芭比逗笑成都娃娃	介绍了抚慰团带领都江堰的孩子参观芭比娃娃展的情况

#### (5) 对机构的影响

范崇熾介绍说，本项目对促进会的工作人员是一次“人生难得的历练机会”。大家深入地震灾区，亲身感受到灾区人们顽强抗震、战胜艰难的精神，受到强烈的感染和鼓舞。另外，这次活动促进会作为发起人争取到外界资源的赞助，为发起人和赞助方如何合作作了探索。本项目还受到文化部的“创意项目”表彰，扩大了机构的影响。

#### (6) 项目的可持续性

范崇熾和杨丰铭介绍到，许多救灾团队到灾区一个地方慰问一下就再也不来了，但促进会不想“打一枪，换一个地”。为了照顾到更多的孩子，特别是第一次没有收到玩具的孩子，促进会7月份又去了一次北街小学，8月份又送过一批物资。

促进会意识到一次的抚慰不能解决长期问题，在北街小学的调查让他们发现不仅心理受到严重创伤的孩子需要帮助，学校的许多老师也需要心理健康帮扶。因此促进会和中科院心理研究所制定了一个“5年跟踪心理抚慰计划”，希望建立地方的基层心理抚慰团队，将灾区家长、老师和其他社区力量都吸纳进来，由促进会和中科院心理研究所的专家们对他们进行心理健康知识的定期培训，培养灾区人民自身的心理调适能力，减少对外界的依靠，扩大心理抚慰的受益者数量。

促进会初步计划帮助向峨乡建立一个蒲公英文化园，也可以做心理救助中心。目前的问题是缺少资金。促进会已经着手向台湾的一个公益机构来筹集所需资金。

## 5. 总结

项目计划的活动基本都开展了，而且增加了赴向峨乡考察的活动。但是对儿童进行心理抚慰的活动集中在两天的时间里，并未像计划的那样持续3到4天。申请书中设定的量化指标“对3到4所中小学进行心理抚慰”未能完成。根据问卷调查，参加项目的孩子大多数对项目持满意态度，认为项目开展的活动对自己有帮助。项目的目标群体主要是小学生，大部分了解项目的服务对象和目的等项目关键信息。

项目的大部分资金由南都公益基金会支持，主要花费项目是团队赴四川的机票和在灾区的食宿交通。此外促进会筹集到一些物资，并获得进入重灾区的许可。这些与促进会本身的社会关系网络密切相关。

该项目比较注重可持续性。目前已开始为灾区制定心理健康恢复的“五年计划”，并希望在灾区建立蒲公英心理救助中心。项目的不足是活动集中的时间比较短，对儿童的心理抚慰活动集中在一所学校，覆盖范围比较小。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

在此对项目执行机构提出一些建议：第一，执行机构在申请书中只写明了预算总金额的预计支出项目，但是没有写明向南都公益基金会申请的5万元的预算支出情况，应当就这5万元的支出作

<sup>122</sup> 资料来源：访谈时促进会提供的媒体报道材料。

出详细的预算支出表；第二，申请书的实施方案对项目的实际执行指导性较差，应该在项目设计时制定更加具体的实施方案；第三，机构开展的活动可以在时间上适当延长，形式上更加丰富，充分发挥机构资源整合上的优势。

## 2. 反馈性评估

### (1) 机构与南都公益基金会的接触

由于促进会和南都公益基金会在“新公民计划”项目上有合作，而且范崇嫵本人和南都公益基金会的工作人员比较熟悉。在南都公益基金会 5·12 灾后重建项目办公室成立不久，即 2008 年 5 月 26 日，促进会就已经把本项目的纸质申请材料送到南都公益基金会。随后促进会于是按照 5·12 灾后重建项目的管理要求进行了网上申报。项目批准的时间是 6 月 26 日。待第一笔项目款拨付下来，整个活动已经结束，所以促进会先垫付了部分费用。

据促进会工作人员介绍，从项目申报到项目结束，5·12 灾后重建项目办公室和促进会的沟通次数大概在 10 次以上，主要集中在前期申请阶段。主要通过电话、网络，有时促进会的工作人员也直接去他们的办公室。沟通的内容主要是项目的申报程序和流程。

### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

促进会以前和南都公益基金会就有联系，对于南都公益基金会比较熟悉。促进会认为其领导者非常强大有力，思想上比较创新而且敢于付诸实施。他们也向南都公益基金会今后的发展也寄予厚望。

促进会的工作人员范英认为，南都公益基金会的工作人员“很认真很热情。”她和范崇嫵都认为南都公益基金会 5·12 项目的申请程序比较繁琐，一是像范崇嫵这样年纪比较大的人不会上网，如果只有网上申请一条途径的话，就无法申请项目；二是网上设置的页面不是很完善，有些内容“不是很明朗”，建议南都公益基金会在申请网页的设计方面进行改善。

# 西部阳光华夏志愿者服务社 “志愿者参与灾区社区发展”项目 评估报告

评估参加者：罗瑞雪、李呈呈、杨宝  
报告执笔人：罗瑞雪

## 摘要

西部阳光华夏志愿者服务社在灾区开展的“志愿者参与灾区社区发展”项目的目标是通过志愿者在当地建立流动图书馆，完善图书管理制度，促进村民自治，并以丰富学校文化和发展为中心，带动整个社区文化活动的丰富和发展。

2008年7月至8月，华夏志愿者在四川省绵竹市九龙镇和北川县擂鼓镇实施了本项目。项目于2008年7月8日开始，8月18日结束。项目在40天的周期中，实施内容包括：（1）帮助九龙小学建立了图书室并完善了图书管理制度；（2）在擂鼓镇安置点建立了流动图书室，通过当地团委最终把图书移交给擂鼓初中和擂鼓小学；（3）开展支教及其他志愿服务，丰富灾区文化活动。项目的受益群体主要是九龙学校、擂鼓小学、擂鼓初中的师生以及附近安置点的灾民。评估结果显示，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。

本项目的特点是，志愿者开展的各项活动均符合当地社区需求，活动形式也是当地社区容易参与，并容易成为当地社区日常活动的形式。如，设立阳光放映室、棋牌室、阳光乒乓球室、阳光书吧和阳光舞池，活跃居民文化生活；组织“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。而在学校开展的小学生综合支教、初高中生英语提高课程、课后作业单独辅导等活动，授课内容涉及环保、奥运、传统文化等，受到了学生的普遍欢迎。此外，项目能够及时对出现的问题加以解决，如，由于民间组织的公信力不足，再加上本项目志愿者进入之前，当地出现了一些不良志愿者行为，使得九龙小学对志愿者产生质疑态度，项目志愿者从最基本的支持开始做起，逐步赢得了当地的认同。

评估建议，项目执行团队需考虑项目结束后，如何使当时产生良好效果的活动形式、活动内容及活动机制在当地社区和学校持续下来。

### 1. 实施机构简介

北京市西部阳光农村发展基金会成立于 2006 年 5 月，是致力于改善西部农村教育和促进社区发展的民间非公募基金会。主要开展西部农村教育论坛、大学生志愿者假期支教、长期志愿者支教、农村幼儿教育探索、农村教师针对性培训与支持、各类图书馆建设与读书推动、贫困学生和教师资助、小型基础设施建设、农村学校教育质量提升综合项目等活动。

华夏志愿者服务社（以下简称“服务社”）成立于 2006 年 9 月，挂靠在“北京市西部阳光农村发展基金会”，其前身是西部阳光志愿者联谊会。服务社自成立以来致力于传播志愿精神，以培养优秀的志愿工作人才为使命，以“公益，我们在一起”为口号，号召社会各界志愿者，一同关注“新公民计划”、农村与城市的社区对接、志愿者培训等公益领域。

服务社的创始人是来超，曾经是西部阳光大学生志愿者，现任西部阳光农村发展基金会项目总监和服务社总干事。该项目的负责人刘斌是西部阳光大学生志愿者。刘斌于 2006 年 4 月曾带领一支十人队伍奔赴四川进行支教、支农、社会调研等，由于表现出色，大学毕业后被来超邀请加入服务社做项目负责人。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，华夏志愿者服务社向南都公益基金会申请了“志愿者参与灾区社区发展”项目，经费总额为 46540 元。2008 年 7 月至 8 月，华夏志愿者在四川省绵竹市九龙镇和北川县擂鼓镇实施了本项目。项目的主要内容有：一、帮助九龙小学建立了图书室并完善了图书管理制度；二、在擂鼓镇安置点建立了流动图书室，并通过当地团委最终把书移交给了擂鼓初中和擂鼓小学；三、开展支教以及其他形式的志愿服务，以丰富灾区文化活动。项目的受益群体主要是九龙学校、擂鼓小学、擂鼓初中的师生以及附近灾民安置点的灾民。

## 二 评估过程描述

2008 年 12 月 24 日至 12 月 25 日，评估工作人员罗瑞雪为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人刘斌协商确定访谈的时间和地点。

2008 年 12 月 26 日，评估工作人员罗瑞雪、李呈呈到北京西部阳光农村发展基金会办公室与刘斌，以及部分参与该项目的志愿者（中国传媒大学的赵耀东、中国政法大学的王有凯、北京师范大学的陈明怀和刘丽娜、中央财经大学的宣浩雷）进行访谈，主要了解“志愿者参与灾区社区发展”项目的具体设计和执行过程。

2009 年 3 月 18 日至 3 月 19 日，评估工作人员杨宝到四川省德阳市绵竹九龙镇小学和北川县擂鼓镇擂鼓小学及擂鼓中学，实地调查华夏志愿者服务社开展的图书室项目的具体运作情况，并对一些关键信息进行核实。由于图书多适用于三年级至六年级的学生，所以主要对三至六年级学生进行了问卷调查，并最终在九龙小学获得 30 份有效问卷。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

根据北京西部阳光农村发展基金会秘书长梁晓燕前期灾区调研反馈的信息，在得知“震后灾区的基本生活资料匮乏，精神文化活动也几乎停滞而且日趋恶化，严重影响村民们的生产热情和生活动力，而能够丰富社区文化的各类图书在汉旺、擂鼓两镇自然十分匮乏”后，服务社设计并向南都公益基金会递交了立项申请书。

在项目周期上，由于志愿者都是大学生，所以服务社选择了在暑期开展该项目，即从 2008 年 7 月 8 日开始至 8 月 18 日结束，共 40 天。项目实施地点为绵竹汉旺镇和擂鼓镇。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

本项目的目标是通过志愿者在当地建立流动图书馆，完善图书管理制度，促进村民自治，并以学校文化的丰富和发展为中心，带动整个社区的文化活动的丰富和发展。

### (2) 设计的项目方案

参与项目设计的人员有梁晓燕、来超和刘斌。其中，梁晓燕把握项目的总体方向，来超就项目操作上做引导，刘斌负责具体的执行。为了实现项目目标，服务社设计了相应的可衡量指标和工作计划，分别见表 1 和表 2。

表 1 志愿者参与社区发展项目可衡量指标<sup>123</sup>

编号	活动模块	可衡量指标
1	图书馆模块	项目启动 20 日内，建成流动图书馆，筹建流动图书馆管理委员会，实现村民自治，志愿者队伍撤出后仍可运行。受益人口数万村民。
2	支教模块	项目启动 5 日内让孩子接受兴趣班培养，受益孩子数 100 名以上，帮助孩子全面发展，给孩子在艺术、体育教育提供一定程度的启蒙教育。
3	村民活动模块	组织 1-2 次村民棋类竞技比赛，1 次以上村民联欢会，并借此组建村民文艺队或老年人协会，并想办法使其自力更生；受益人口数千村民。

表 2 志愿者参与社区发展项目工作计划<sup>124</sup>

日期	工作计划
2008 年 6 月 11 日至 6 月 14 日	志愿者招募选拔
2008 年 6 月 14 日至 7 月 7 日	志愿者培训（集体培训和队内培训）及募捐图书
2008 年 7 月 8 日	启程
2008 年 7 月 10 日	到当地开始开展活动
2008 年 7 月 11 日-7 月 13 日	图书馆的选址和寻找专人负责
2008 年 7 月 14 日	图书上架、分类、整理、编号
2008 年 7 月 15 日至 7 月 16 日	起草决议图书管理制度和借阅制度
2008 年 7 月 17 日至 7 月 18 日	组建图书管理委员会
2008 年 7 月 19 日至 7 月 22 日	流动图书馆宣传，开始试行借阅
2008 年 7 月 23 日至 7 月 30 日	试行期满，修改管理制度和借阅制度
2008 年 7 月 11 日至 8 月 12 日	支教活动和村民活动

### (3) 对立项报告的评价

本项目符合服务社以及南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的宗旨。整体来看，虽然设计的项目目标较为宏观，但为了实现目标服务社设计了具体可行的项目活动，且针对每一个活动板块设计了可衡量指标。财务预算与活动也是相匹配的。申请书中考虑到了项目执行中可能遇到的困难，

<sup>123</sup> 资料来源：服务社提交的立项报告。

<sup>124</sup> 资料来源：服务社提交的立项报告。

并提出了相应的解决方案，具有一定的风险意识。

#### (4) 可行性评价

服务社自成立以来就从事志愿服务工作，曾策划实施“新公民学校兴趣班”，“奥运志愿者培训”，“慈善中国全国巡演”，“社区奥运文化墙”，“慈善中国义卖”以及“西部阳光行动大学生西部乡村志愿服务”等项目，有着丰富的志愿者招募、选拔、培训和管理经验。

项目的执行团队由大学生志愿者组成，所有志愿者都经过严格选拔，并接受过西部阳光行动的相关培训，队员分工明确，团队中有领队、副队、安全员和队医等。且该项目的总监来超和总执行员刘斌也都有着丰富的活动经历。总体来说，本项目正是从服务社自身的优势和经验出发而申请的，具有很好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

现将该项目的实际执行过程总结于表 3。

表 3 志愿者参与社区发展项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008年6月26日至7月6日	志愿者招募选拔	•确定了志愿者人数并分成了2批队伍，即擂鼓队和绵竹队
2008年7月7日至7月9日	志愿者培训（集体培训和队内培训）及募捐图书	•3天的志愿者培训提高了志愿者能力 •募集和购买了7000多册图书
2008年7月10日	两支队伍相继出发	•到达项目实施地点
2008年7月12日至7月24日	图书馆的选址和寻找专人负责	•确定建流动图书室的地点，即擂鼓初中和九龙学校
2008年7月25日至8月6日	图书上架、分类、整理、编号；起草决议图书管理制度和借阅制度	•建成流动图书室
2008年8月7日至8月9日	流动图书馆宣传，开始试行借阅	•流动图书室开始运作
2008年8月10日至18日	流动图书馆正式运行，并最终完成移交工作。	•流动图书室正式运行 •管理制度得到完善 •完成图书室移交工作
2008年7月15日至8月19日	开展支教活动及灾民活动，并进行一系列其他志愿服务	•提高了学生的学习热情和兴趣，丰富了暑期活动 •丰富了灾民的文化活动

通过表 3 与表 2 的对比，以及以下的具体活动描述，可以看出项目执行时有两点变化：

1、项目实施的时间有所延后，根据访谈和结题报告得知，其中的原因主要有：第一，服务社是在 2008 年 6 月 26 日项目得到审批之后才开始招募志愿者；第二，难以按计划的时间购买到火车票。

2、项目实施地点发生变更。在向南都公益基金会递交申请书后，服务社志愿者陈明怀等人前去灾区，对当地 NGO 进行了走访，分别走访了汉旺镇吉祥寺“北京爱心学校”、汉旺镇新开村、台湾“慈济基金会”、“NGO 备灾中心”、“香柏爱心学校”等机构。通过此次走访调研，服务社改变了项目实施地点，即由原计划的汉旺镇和擂鼓镇，变成了九龙镇和擂鼓镇，另外增加了 4 个流动临时项目点（柏果村志愿者服务站、拱星镇中学、汉旺中学、绵阳市安县黄土镇快乐暑期夏令营）。至于改动原因，志愿者陈明怀讲到主要有以下几点：第一，汉旺政府对 NGO 和志愿者的管制比较严，当时 NGO 的服务已达到饱和状态；第二，当地救灾物资到达比较及时，志愿者到达时资源已相对充

裕；第三，九龙镇的被关注度相对而言比较低，而且志愿者受到了当地师生的认同；第四，为扩大选点范围，将志愿者的作用充分发挥增加了四个临时项目点。

## (2) 主要活动

从表 3 可知，该项目的主要活动有建立九龙镇和擂鼓镇流动图书馆，开展支教活动以及灾民活动。

### · 建立九龙镇流动图书馆

2008 年 7 月 18 日，服务社志愿者陈明怀、刘丽娜、宣浩雷第一次来到九龙小学与教导主任刘老师商谈图书馆合作事宜。7 月 19 号，陈明怀，刘丽娜到绵竹市团委注册登记，并取得了一封去九龙镇开展活动的介绍信，并制定出《图书馆项目合作意向书》与《图书馆项目合作协议书》。7 月 20 日，二人与学校签订了合作意向书与合作协议书。7 月 21 日至 8 月 6 日，志愿者开始进行图书管的准备工作，比如购买书架、制定图书室管理制度、帮学校整理物资等。8 月 7 日，图书馆开始运行。8 月 18 日，图书馆正式移交交给九龙小学。

在建立此图书馆过程中，绵竹队主要参与的志愿者有 5 个，还有当地志愿者以及学校老师的参与和帮忙。图书馆的上架图书 5550 册，包括志愿者之前募集的图书 2000 余册和从别处募集的图书 3000 余册。同时还利用项目经费购买了 8 个书架。

在此活动中，服务社志愿者在进入学校时遇到了困难，一开始学校对他们的态度是只接受物资，不接待人，但志愿者从做体力活开始，通过扎实的工作态度逐步得到了学校师生的认同。

### · 建立擂鼓镇流动图书馆

该图书馆的选址紧挨擂鼓镇派出所、擂鼓镇团委、沈阳军区野战医院和擂鼓应急集贸市场。在北京募集和购买的图书运送到擂鼓之前，擂鼓队志愿者和擂鼓初中校长商谈了图书捐赠和图书室建设事宜。2008 年 7 月 15 日，图书运抵擂鼓初中临时办公室。7 月 23 日，在擂鼓镇团委的帮助下，图书室拥有了相应的硬件设备。7 月 24 日，服务社志愿者和擂鼓初中的老师一起对图书室的场地进行了简单布置。7 月 25、26 日，志愿者将图书整理、登记、上架、并进行了试运行。8 月 18 日，志愿者完成了图书室的捐赠与交接，并通过当地团委把图书分别捐给了擂鼓初中和擂鼓小学。

图书馆的上架图书有 2000 余册，分别是之前募集的图书以及香港志愿者留下的一部分。擂鼓初中借出的有桌椅板凳，擂鼓镇团委借出的有帐篷、临时亭子和简易书架。

在图书室建设过程中，主要面临的问题是受众需求问题。因为当地的学生在项目执行中期才从山东返回，所以前期受益人群比较少。另外，由于当地农民的农田已被毁，而且忙于救灾，村民根本无暇看农业技术方面的书。

### · 支教活动

为了丰富当地学生的精神文化活动，擂鼓队的志愿者与当地大学生合作开展暑期夏令营活动。7 月 19 日，支教活动正式开始。在之后的 20 天左右的时间，共开展了小学生综合支教、初高中生英语提高课程、课后作业单独辅导等活动，授课的内容涉及环保、奥运、传统文化等，受到学生的普遍欢迎。每天的学生人数最少有 30 多人、最多有 70 多人，生源比较稳定。在擂鼓队进行支教的过程中，遇到的困难主要是场地问题，志愿者很难找到场地开展活动。活动初期，志愿者利用流动图书室旁边的一小块地开展活动，规模不是很大。后来随着板房区的建立，志愿者向当地申请了 2 个板房教室从而解决了场地问题。

另外，绵竹队志愿者在柏果村、安县做过短暂的支教活动。据陈明怀介绍，原因主要是当地政府对支教老师有严格的教师资格证的要求，从而使得活动没有系统开展。

### · 灾民活动

2008 年 7 月 19 日至 8 月 19 日，绵竹队志愿者以及当地志愿者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。在这一个月里，志愿者开放了阳光放映室、棋牌室、阳光乒乓球室、阳光书吧和阳光舞池，为附近居民提供文化活动。另外，还进行了“快乐蚂蚁”露天电影放映（7 月 23 日）、“南都杯”乒乓球比赛（7 月 26 日）、军民鱼水情——庆“八一”拥军茶话会（7 月

28日)、“阳光杯”乒乓球比赛(8月4日)、观看奥运开幕(8月8日)、奥运嘉年华游乐会(8月9日、17日、16日、18日)等活动,并结合实际制定了一系列的管理规章,将各个活动的开展时间、地点和方式进行了统一规划和整合。

#### · 其他活动

此外,志愿者还开展许多的其他形式的活动,主要有:第一,物资运送。四川擂鼓队在图书馆建成后,自筹资金给漩坪村的灾民送去了价值2000多元120个手电筒。第二,协助抗震救灾指挥部清理灾民安置点垃圾。第三,协助抗震救灾指挥部完成部分夜间治安巡逻任务。第四,协助援建部队完成擂鼓板房中学的桌椅搬运和安置任务。第五,协助擂鼓镇团委临时指挥部完成中国国际青年创业计划贷款统计。

### (3) 资源动员

该项目涉及的资源主要有资金、人力资源、物资及其他资源。资金全部来源于南都公益基金会,人力资源主要是服务社志愿者和当地志愿者,物资及其他主要来源于服务社和其他机构的资源支持。

#### · 资金

服务社共向南都公益基金会申请项目资金46540元,实际支出48764.52元,超支2224.52元。支出主要花费在志愿者费用和流动图书馆建设费用方面,分别占了总支出的55.76%和31.88%。资金的结余主要是交通费和图书馆运输费方面。资金的超支主要是图书馆图书及设备费,不可预见费用方面。

结余的原因主要是:第一,一部分志愿者在项目完成后直接回家,没有直接回北京从而节省了往返交通费;第二,当地的交通费比预计的要低;第三,志愿者自带了一部分书下去节省了运输费。超支的原因主要是:第一,购买了预算外的图书标签、铜牌等图书馆设备;第二,不可预见费用是指志愿者队伍出发前3天的培训费用共5096元,主要用于培训讲师费用、培训材料购买费用、培训教材的复印打印费用以及志愿者场地费用。根据结项报告得知,最后超支的2224.52元由服务社自行承担。

#### · 人力资源

在执行此项目的过程中人力主要是绵竹队和擂鼓队各10名志愿者。此外绵竹队还在当地招募了11个志愿者,他们的工作时间和投入与服务社的志愿者相当,但没有享受到服务社为其志愿者提供的有关待遇,比如保险和津贴等。根据志愿者陈明怀的讲述,当地的11个志愿者任劳任怨,由于这次项目的预算紧张,他们有时候甚至会自己掏钱解决吃住问题。此外,在实施各项活动中,还得到了当地大学生、其他志愿者团体以及当地其它NGO的帮助。

#### · 物资及其他

除了南都公益基金会的资金支持外,本项目投入的其它资源主要有:第一,三星资助了此次志愿者的服装和队旗;第二,志愿者以及其所在学校的老师和同学等募集的图书以及利用其他经费从天下溪购买了图书7000余册;第三,利用中央财经大学团委募集到的2000元购买了120个手电筒。

### (4) 机构对项目的管理

服务社制定了“08华夏志愿者服务社赴灾区分队志愿者管理条例”,项目按照该条例进行管理。同时,项目负责人主要通过以下方式对项目进程进行控制:第一,保持电话联系,每隔两至三天各队负责人向服务社汇报一次工作情况。第二,提交中期报告。项目开展时间是40天,服务社在项目开展20天左右要求每队提交中期报告。

另外,服务社在出发前给每位志愿者都购买了保险和医用品。除此之外,服务社也考虑到了其他风险,比如语言沟通障碍,村民和孩子对图书不感兴趣或所选图书不适合当地需要。因此,服务社招募了四川籍志愿者,并提前把图书的数目和内容进行了商议和确定。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

项目在实施过程中遇到的困难主要有：第一，两队志愿者的进入问题。由于民间组织公信力的不够以及之前一些劣质志愿者的行为，使得九龙小学对志愿者产生了质疑态度，志愿者通过从最基本的体力活开始逐步得到当地的认同。第二，政策方面的临时调整使得计划被打乱，比如开展支教活动时，绵竹市政府对教师资格证的要求，从而使得绵竹队没有系统的开展支教活动。

### 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

该项目的主要成果有：第一，图书馆模块。两个图书馆（九龙镇流动图书馆和擂鼓镇流动图书馆）都分别移交给了九龙学校和擂鼓初中。通过实地调查得知，九龙学校的教导主任刘老师认为志愿者们做的图书分类等相关图书馆管理的作用非常大，且现在学校正在运用志愿者团队建立的图书管理机制。第二，支教模块。根据擂鼓队的记录，参加支教活动的小学生有 80 人左右，初高中生有 8 人，另外还有进行课后作业单独辅导的有 3 人。另外绵竹队在安县等地也进行过临时的支教活动，所以基本达到预期的受益孩子数目。第三，村民活动模块，根据绵竹队在灾区活动中心的活动记录，大大超过了预期的成果。

#### (2) 对受益群体的满意度评估

评估工作人员对九龙小学的受益群体进行了抽样问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，100%的人对这个项目评价是“好”和“很好”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 46.667%的人“迫切希望”，50%的人“希望”，3.333%的人“无所谓”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有 96.667%的人回答“肯定会”；有 3.333%的人回答“也许会”。

此外，有 43.333%的人与志愿者有过专门的接触，这部分人中有 76.923%认为志愿者的工作态度很好，23.077%的人认为工作态度不错，没有人认为工作态度不好。有 56.667%的人认为志愿者的工作效率非常高，40%认为效率高，但也有 3.333%的人认为志愿者的工作效率很低。有 86.667%的人评价西部阳光华夏志愿者服务社提供的活动很满意，服务质量较高。

总体来看，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。

#### (3) 目标群体的参与性

本项目在实施过程中受到了灾民以及学生的高度认同。从两个图书室的建立过程以及借阅情况（每天图书的借阅量约在 200 册左右），支教活动时学生的参与人数（每天 30 人至 70 人不等），物资运送时灾民对志愿者的感激，灾民活动中心每场活动的记录情况等，都可以得知受益群体在整个项目活动中高度的行动参与和成果分享。

通过对九龙小学三至六年级的问卷调查发现，有 23.333%的学生知道项目信息，36.667%的学生知道项目的服务对象，36.667%的学生知道项目的目的；在项目实施前，有 3.333%的学生对项目发表了意见或建议，且被采纳；而在实施过程中，有 6.667%的人对项目提过建议，并且都被采纳了。但是，问卷调查表明没有受益群体知道此项活动的资助方是南都公益基金会。可以看出，该项目在图书馆模块的实施过程中虽然信息透明度和决策参与性不足。

#### (4) 媒体报道

在项目实施过程中，有一些媒体对本项目进行了报道，比如绵竹电视台、德阳电视台等。但由于媒体没有与志愿者进行后续联系，所以无法找到具体的报道文章。

#### (5) 对机构的影响

该项目对服务社产生的影响主要有：第一，积累了志愿者关于安全健康、与当地政府和其他 NGO 合作的经验。第二，使志愿者的能力得到了提升，成为服务社后期发展的主要力量。第三，南都公益基金会的支持使得服务社的资金筹集渠道更加明朗。第四，该项目带来了很好的社会反响，为服务社的后续发展奠定了基础。

#### (6) 项目的可持续性

该项目的可持续性主要表现在：第一，流动图书室的捐赠，图书借阅制度的完善和管理人员的培训使得图书馆在志愿者撤除后能自主运行。第二，支教活动能让孩子的信心和信念得以延续。第三，服务社将会对当地的发展持续关注。第四，在项目实施过程中与当地和其他机构建立的良好关系有助于项目成果延续。实际情况也表明，图书借阅管理制度已被学校复制并运行，而且寒假有三四个志愿者回到学校查看了图书馆的运行状况。

## 5. 总结

华夏志愿者服务社通过充分的前期准备，根据当地的实际需求，最终确定了在九龙镇和擂鼓镇以及 4 个流动临时项目点开展了为期 40 天的项目活动。该项目设立的主要目标是丰富和发展当地的精神文化生活。由于此目标很难用客观指标来衡量，所以只能通过参加活动的人数来间接衡量目标的完成情况。我们认为，本项目完成了项目设计的目标。

在该项目中，为了实现项目目标，志愿者开展了多种多样的活动，包括计划内的和计划外的，计划内的主要有建立流动图书室、开展支教活动、开展村民活动；计划外的主要有物资运送、协助军队安全巡逻等。在这些活动开展过程中，志愿者都任劳任怨，出色的完成了所有活动。虽然有一些活动没有成功开展，但他们无不随时随地的发挥志愿精神，为灾区人民提供了及时的帮助和服务。

项目投入了承诺的人力资源。在项目的财务支出方面，通过“08 华夏志愿者服务社赴灾区分队志愿者管理条例”中有关财务管理规定的规定，可以看出服务社在项目实施过程中对预算的严格控制，并制定了详细的财务监管制度，有效地保证了财务信息透明。另外，志愿者的费用比预算结余了 2000 多元，由此可看出志愿者的奉献精神。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，项目周期发生变更，需要跟资助方及时沟通，获得资助方认可；第二，项目执行机构有义务向目标群体宣传项目资助方；第三，按照《协议》要求在规定时间内提交项目结项报告。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

据刘斌介绍，由于服务社的总干事来超之前就南都公益基金会申请过项目，与南都公益基金会的工作人员都比较熟，而且西部阳光基金会与南都公益基金会也有过紧密的合作，所以信息很流通，很快就了解到南都公益基金会设立的“5·12 灾后重建资助项目”。服务社于 2008 年 6 月 11 日递交了申请书，6 月 26 日得到批准，7 月 7 日获得南都公益基金会第一批拨款，2009 年 1 月 7 日获得剩余拨款。

项目执行期间，主要是刘斌负责与 5·12 项目办公室联系。总共联系次数约 10 次，联系的内容主要有项目建议书的审核以及实施地点的变更。并且在项目执行过程中，5·12 项目办公室的人员除了在后催交结项报告外，没有对活动实施过程进行监管。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

刘斌建议：第一，5·12 项目办公室在与各项目负责人进行沟通时，应尽量减少实习生接电话的次数，以免由于实习生对相关情况的不熟悉导致沟通障碍；第二，南都公益基金会在设计 5·12 灾后重建资助项目时，应针对灾后重建特别设计出一套对项目申请、项目监管、项目结题过程和评估方案，而不是套用统一的模式；第三，5·12 灾后重建资助项目的资金支持使得很多 NGO 在抗震救灾中发挥了重要作用，但仅是资金支持是不够的，要加强对 NGO 自身能力发展上的支持；第四，南都公益基金会需要有意识的引导舆论导向，让救灾资源能到达更多的灾区，而不仅仅是四川。

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”项目  
评估报告

评估参加者：李呈呈、杨宝、刘伯盈

报告执笔人：李呈呈

## 摘要

北京大学公民社会研究中心开展的“巨灾的应对与我们的责任”系列讲座项目于 2008 年 5 月 17 日至 7 月 23 日在北京大学举行，项目共召开了五场演讲会，主题包括：“巨灾的应对与我们的责任：反思与国际经验”，“巨灾的应对——NPO 的角色与作用”，“灾后社区重建与专业社会工作介入”，“救灾中政府主导与社会参与”和“网络环境下的筹款以及美国的非营利组织管理现状”。

本次系列演讲会动员了两百多家 NGO 前来参会，实现信息沟通、集思广益、共享国内外经验，建立了一个 NGO 与学界连接的渠道，对当时 NGO 开展抗震救灾和灾后重建工作提供了支持。同时，通过媒体传播，促进民间公益组织在灾后重建中发挥更大作用。

### 1. 实施机构简介

北大公民社会研究中心（以下简称“中心”）是北京大学政府管理学院下设的一个跨学科研究中心，由北大政府管理学院、社会学系、国际关系学院、法学院、新闻与传播学院的相关老师共同组成。中心成立于 2005 年，其宗旨是密切关注和研究转型期中国公民社会的成长与发展，通过建立一个跨学科的平台，对遇到的各种问题进行跨学科的思考和研究，并以提高公民社会研究水准、培养公民社会所需人才、促进学界内外交流合作、推动公民社会健康发展为组织目标。中心定期开展有关公民社会发展的科学研究项目，建立“中国公民社会组织发展案例库”，发布“中国公民社会发展蓝皮书”，编撰“北京大学公民社会研究论丛”，出版“北京大学公民社会研究译丛”等。另外中心还致力于与 NGO 界的广泛联系与合作，举办各种讲座和培训。

### 2. 项目简介

5·12 地震发生后，中心在没有得到任何资助的情况下开展了“巨灾的应对与我们的责任”演讲会，南都公益基金会秘书长徐永光作为参会者出席了中心的第一场演讲会，并在会上当场宣布南都公益基金会会将给予本项目资金支持。在得到南都公益基金会的支持后，中心决定继续举行 4~5 场演讲会，邀请政府、NGO、企业、学者等对救灾和重建过程中各项社会制度的建设、灾区社区建设、救灾中 NGO 与利益相关者之间的关系、救灾中志愿服务的作用、意义、问题等重要议题进行探讨。本项目向南都公益基金会申请资金 57900 元，实际支出 58585 元。项目的主体活动是 5 月 17 日至 7 月 23 日在北京大学召开了五场演讲会，项目实施时间是从 2008 年 5 月 12 日到 2008 年 11 月中旬。

## 二 评估过程描述

2008 年 12 月 26 日至 28 日，评估工作人员李呈呈为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息，并与项目主要负责人师曾志协商确定访谈的时间和地点。

2008 年 12 月 29 日，评估工作人员李呈呈、杨宝、刘伯盈到北京大学公民社会研究中心办公室与中心执行主任、本项目主要负责人师曾志教授访谈，主要了解“巨灾的应对与我们的责任”系列讲座项目的具体设计和执行过程。

由于本项目的直接受益群体是与会的专家学者、政府官员、NGO 和企业代表，考虑到问卷调查的成本和难度，没有进行问卷调查，但是通过访谈、活动现场照片和有关媒体报道，实现了对关键信息的核实。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

师曾志认为，作为学术界，针对这样一次灾难需要搭建一个平台实现社会共讨，促进社会各界的信息沟通，提供一些社会转型变迁时期的方向性指引。因此希望通过以演讲和培训方式，在北大资源平台的基础上整合社会的各项资源，结合灾后重建工作的开展，举办各种演讲和讨论。实际上本项目的第一场演讲会是在没有得到任何资助的情况下开展的，而南都公益基金会秘书长徐永光作为参会者出席了中心的第一场演讲会，并在会上当场宣布南都公益基金会会给予本项目资金支持，希望把演讲会进一步做下去。

项目的实施地点是北京大学的各个会场，并根据当时学校的会场安排进行调整。项目周期为 2008 年 5 月 12 日到 2008 年 12 月 31 日。考虑到项目的时效性和中心工作人员的时间安排，项目主要集

中于 5 月和 7 月实施，基本是每周一场演讲会。6 月份没有安排项目，一是由于项目负责人师曾志前往四川灾区调研了解实际情况；二是 6 月份是大学高校的忙碌期，老师都有期末考试、论文答辩等安排。

在举办了两场演讲会后，中心设计了项目申请书，并于 2008 年 7 月 1 日向南都公益基金会递交。随后，为了了解当前更迫切的议题、更应该关注的情况，师曾志与南都公益基金会一起到四川灾区进行了实地调查，了解当地 NGO 开展项目的情况，并参加了在四川举办的很多活动，通过实地的调研和思考，更改并确定了接下来的议题方向和演讲会安排。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

中心希望能够通过本项目的实施，倡导公民有为、有序、参与社会公共事务，弘扬公民精神，提倡基于政府、企业、NGO 等战略思考相结合原则，构建公民社会持续有效发展的机制以及深层次的人文关怀。相应的可衡量指标为“沟通信息，为 NGO 工作的开展提供方向和指导；每次参加人数控制在 100，每次有近 60 个组织受益，发挥媒体作用，宣传 NGO 在灾后重建中的重要作用”。

### (2) 设计的项目方案

中心设计了较为详细的活动计划表，包括计划的时间、计划的活动的，具体安排见表 1。

表 1 “巨灾的应对与我们的责任”系列讲座项目执行方案<sup>125</sup>

日期	工作计划
2008 年 5 月 17 日	演讲主题：反思与国际经验 主讲人：万鹏飞等
2008 年 5 月 24 日	演讲主题：台湾经验及非公募基金会的作用 主讲人：徐永光等
2008 年 7 月 5 日	演讲主题：救灾与社区营建——以 NGO 的视野 主讲人：徐永光 罗淑君等，高丙中主持
2008 年 7 月 12 日	演讲主题：救灾与社区营建——以政府的视野 主讲人：王振耀 徐平等，褚松燕主持
2008 年 7 月 24 日	演讲主题：救灾与社区营建——NGO 的动机及救灾中的人道主义关怀 主讲人：美国印地安纳大学博士等
2008 年 7 月 28 日	演讲主题：救灾与社区营建——救灾中 NGO 的筹款策略 主讲人：美国印地安纳大学博士等

### (3) 对立项报告的评价

项目活动符合机构的宗旨。申请书中设计了相应的可衡量指标来回应项目目标，项目活动与项目目标之间有较强的因果关系。项目预算基本与项目活动相对应，但是计划了 6 场演讲会只有 5 场有活动预算。此外，申请书中认为本项目最大的困难是理论联系实际的问题，为了克服这些问题将采取实际调研等措施来整合社会各界力量，有一定的风险意识。

### (4) 可行性评价

由于机构的跨学科性，有助于讲座议题的选择和内容的安排。同时中心在学界和业界建立了广泛的社会关系网络，为项目的开展奠定了基础。另外，本项目得到了徐永光秘书长的认可和支持，因此本项目具有较好的可行性。

<sup>125</sup> 资料来源：中心提交的立项申请书。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

根据中心提交的结题报告，并结合相关媒体报道和会议记录，我们把中心执行项目情况进行总结，见表 2。

表 2 “巨灾的应对与我们的责任”系列讲座项目实际执行过程回顾

日期/地点	活动	结果
2008 年 5 月 17 日 下午 2: 30--4: 30 北京大学廖凯原楼 342 室	演讲主题：巨灾的应对与我们的责任：反思与国际经验 主持及点评人：李景鹏教授（北大公民社会研究中心主任） 演讲者：高建国（中国地震局地质研究所研究员） 万鹏飞（北京大学政府管理学院副教授） 顾林生（清华规划院公共安全研究所所长）	演讲题目 1. 高建国：风险科技与防震减灾 演讲题目 2. 万鹏飞：我们如何应对巨灾：冰雪灾害的反思 演讲题目 3. 顾林生：日本防灾减灾经验的启示——以新泻、阪神地震为例
2008 年 5 月 24 日 上午 9: 30—11: 30 北京大学廖凯原楼 126 室	演讲主题：巨灾的应对——NPO 的角色与作用 主持人：袁瑞军（北京大学公民社会研究中心联合执行主任/副教授） 演讲者：雷绍晶（陕西妇女婚姻家庭研究会 项目主管/心理咨询师） 丘昌泰（台北大学公共行政暨政策学系教授） 徐永光（南都公益基金会副理事长/秘书长）	演讲题目 1. 雷绍晶：灾区归来：灾区需求与我们的责任 演讲题目 2. 丘昌泰：台湾“9·21”地震救援经验的启示 演讲题目 3. 徐永光：南都公益基金会 1000 万“5.12 灾后重建资助项目”：目标与计划
2008 年 6 月	师曾志前往四川灾区调查	确定接下来的议题和演讲会发展方向
2008 年 7 月 5 日 下午 2: 00—5: 00 北京大学英杰学术交流中心	演讲主题：灾后社区重建与专业社会工作介入 主持人：高丙中（北大公民社会研究中心副主任/社会学系博士生导师） 致辞：李景鹏教授（北大公民社会研究中心主任） 演讲者：徐永光（南都公益基金会副理事长/秘书长） 姜慧雨（新公民学校发展中心助理总干事/驻校社工） 罗淑君（香港社工协会副会长/香港小童群益会总干事/资深注册社工）	演讲题目 1. 徐永光：NPO 在灾区社区重建中的地位与作用 演讲题目 2. 姜慧雨：灾后社区重建呼唤“专业社会工作”的兴起 演讲题目 3. 罗淑君：巨灾的应变——社会工作的角色和功能

日期/地点	活动	结果
2008年7月12日 上午9:00—12:00 北京大学图书馆北配楼报告厅	演讲主题：救灾中政府主导与社会参与 主持及点评：褚松燕博士（北大公民社会研究中心研究员） 致辞：高丙中（北大公民社会研究中心副主任/社会学系博士生导师） 演讲者：徐永光（南都公益基金会副理事长/秘书长） 王振耀（民政部救灾司司长） 徐平教授（中央党校社科部） 高小贤（陕西妇女理论婚姻家庭研究会秘书长） 伍敏（攀枝花市援助少年儿童志愿者协会理事长）	演讲题目 1. 徐永光：灾后重建中政府主导下的社会参与 演讲题目 2. 王振耀：恢复重建中政府与民间的良性互动 演讲题目 3. 徐平：灾后的文化抢救与文化重建 演讲题目 4. 高小贤：家园重建中 NGO 的参与 演讲题目 5. 伍敏：灾害重建过程中与政府部门沟通
2008年7月23日 上午9:00—12:00 北京大学博雅国际会议中心大学堂6号厅	演讲主题：网络环境下的筹款以及美国的非营利组织管理现状 主持人：师曾志教授（北大公民社会研究中心研究员、执行主任） 演讲者：Dr. Adrian Sargeant（美国印地安纳大学） 点评人：褚松燕博士（北大公民社会研究中心研究员） 演讲者：Dr. Wolfgang Bielefeld（美国印地安纳大学） 点评人：田凯博士	演讲题目 1. 阿德里安·萨金特博士：网络环境下的筹款 演讲题目 2. 沃尔夫冈·比勒费尔德博士：美国非营利管理现状
2008年7月底至11月5日	整理资料，撰写项目总结报告	提交项目总结报告

通过对比表 1 和表 2，可以看出本项目的实际执行过程基本按原计划进行，但部分项目活动有变更。首先，项目原定的实施提前到 11 月完成；其次，原计划举行 6 场演讲会，但是实际只举办了 5 场。根据师曾志的解释，中心本来是想将演讲会继续做下去，但是到第 5 场的时候，南都支持的资金就已经用完了，于是将后两场合在一起做了。而且当时随着有关地震报道逐步的减退，中心感觉到如果仅仅围绕这个议题，还像之前那样去做是远远不够的。地震带来的问题、灾后重建的问题是一个长久的议题，不应该仅是到现在很多事实不明确的时候，就一定要把它解决。所以需要去观察，需要进一步的思考，然后再看如何将这件事做得更深、做得更好，因此就没有接着向南都继续申请费用；再次，7 月份的三场演讲会议题与计划有出入，这主要是期间中心在四川进行实地调研后，根据灾后重建的需求，更改了接下来的议题方向。

## (2) 主要活动

### · “巨灾的应对与我们的责任”系列讲座

5·12地震发生后,中心作为一个学术研究团体希望利用自身的知识和学术资源为赈灾工作奉献一份力量。2008年5月17日至7月23日期间,中心在北京大学会议室/报告厅开展“巨灾的应对与我们的责任”系列讲座。

项目活动分为五个部分展开:

一是确定议题。主要是由中心内部的老师共同商议决定,前两场演讲会主要是由中心根据对现实情况的了解,判断目前最紧迫的议题是什么,并由此确定演讲会的主题;第二场演讲会结束后,曾志前往四川灾区调研,了解当地NGO开展项目的情况,并参加了在四川举办的很多活动,认为有必要宣传当地NGO的工作,与大家分享第一手的经历和经验,回来后根据实际情况的变化确定了接下来的议题方向。

二是联系相关的演讲嘉宾。这项工作由中心和南都公益基金会共同协商完成,双方都会提供一些人选并分工联系。在演讲嘉宾的联系上比较顺利,即使有些嘉宾因事无法出席,也可以很快找到其他人来代替。例如在邀请印第安纳大学的教授时,他们原本是到中心洽谈机构合作事宜,但中心邀请他们做讲座时,他们爽快地答应了。

三是会议的宣传工作。中心主要依靠机构以往建立的与学界和业界合作关系网络来进行,主要通过发送电子邀请函和电话的方式。另外也通过张贴海报等方式吸引北大的学生过来参加演讲会,并且当时在北大新闻网第一时间发了演讲会的宣传通知,北大电视台播放了演讲会的全过程。

四是演讲会的具体实施(详见表3)。

五是会后的资料整理和新闻发布。由于项目负责人师曾志本身是北大新闻传播学院的教授,因此一直特别关注媒体的宣传,并且拥有比较广泛的媒体合作网络,每场演讲会中心都会邀请众多媒体前来参加,中心也会组织工作人员及时向新华社、人民网等媒体投新闻稿。五次讲座共有20多家媒体进行了报道,发表演讲主题新闻10余篇。从第二场演讲会开始,每场都有对演讲会全程的录像记录,会后剪辑制作了光盘,第4、5场讲座有详细的会议速记,以便会后存档和新闻稿的整理。

## (3) 资源动员

### · 资金

中心执行本项目的经费全部来自于南都公益基金会的资助。本项目预算是57900元,实际花费是58585元,南都公益基金会已于2008年12月全部拨付完毕。最大的支出项为演讲嘉宾的差旅费和演讲主持费,分别为22494元和17030.65元,分别占总花费的38.3%和29.1%。表3是本项目的财务支出报表。

由于中心的财务交由北大教育基金会管理,因此调查员无法直接看到有关票据,但通过访谈核实,认为项目的实际花费属实。由于项目申请书中的预算并不包括工作人员的劳务费,实际运行过程中这部分费用却发生了,加上实际邀请的演讲嘉宾也比项目申请书中设计的要多,因此项目超支部分主要来自于工作人员劳务费和演讲主持费,中心于2008年12月向南都公益基金会申请追加款685元,得到南都公益基金会的认可。

### · 人力资源

中心的很多老师都参与到项目组织过程中。本项目是由中心执行主任袁瑞军发起,师曾志和袁瑞军是主要的项目负责人,而中心主任李景鹏一直在背后支持项目的运行,并作为嘉宾出席了其中的两场演讲会。在项目运行前期,中心的老师共同制定策划,确定每次演讲会的议题;在项目过程中共同组织联络、筹备会议,有些老师还作为评论员对嘉宾的演讲做点评;在项目后期主要由师曾志负责资料的搜集和整理工作。同时在整个项目过程中,中心充分利用北大的人力资源,招募了一些学生志愿者参与其中。

在参会人员上,据不完全统计,本项目的五场讲座共有约250家NGO参加;此外,还邀请了

来自海内外的一大批专家学者作为演讲嘉宾<sup>126</sup>。

表3 “巨灾的应对与我们的责任”系列讲座项目财务支出报表

费用项目	预算 (元)	实际 (元)	占实际花费的百分比
演讲主持费	13000	17030.65	29.1%
工作人员劳务费	0	5150	8.8%
行政管理费用	5000	5000	8.5%
差旅费	22000	22494	38.3%
场地租赁费用	9600	5500	9.4%
海报设计印刷、会议记录/录像费用	5800	910.35	1.6%
基金会管理费用	1500	1500	2.6%
不可预见费用	1000	1000	1.7%
<b>总计</b>	<b>57900</b>	<b>58585</b>	<b>100%</b>

#### (4) 机构对项目的管理

本项目的主要负责人是袁瑞军和师曾志，由中心的各位老师负责具体落实执行。在对本项目的管理上，开始并没有把这个系列演讲会专门作为一个项目来管理，后来逐渐进入项目化管理，并在项目后期专门聘请了一个工作人员帮忙做事。中心按照会议筹办程序对项目进展和质量进行监控，在会前做好充分的宣传工作，保证参会人员人数，保证邀请的演讲嘉宾按时出席；在会议过程中，掌握演讲进程和时间；在会后及时整理会议资料并向有关媒体发送会议记录电子稿。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

师曾志认为，项目实施过程中最大的问题来自于财务方面。一、由于经验不足，在预算方面考虑不够周全，没有将人工费考虑在内。二、由于想要将整个财务管理透明化，所以中心的财务是交到由北大教育基金会来管理的，而北大为了方便基金会的报销，所以在北大财务专门设立了基金会的财务，但所有财务必须要按照国家规定的程序和手续去走。国家政策对大学财务上的要求比较繁琐，因此中心不得不在这方面投入相当一部分时间和精力。三、南都公益基金会在答应给予中心支持后款项没有及时到账，因此第2、3场演讲会的支出都是由中心从其他地方去借，或是老师自己去贴，等南都公益基金会的款项到账后再归还。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

由于项目本身是倡导性的，项目目标的实现程度很难通过调查客观评判，但是项目可衡量指标中的量化指标已超额完成，回应了项目目标。

第一，演讲会结束后，项目工作人员整理制作了会议记录速记稿、新闻稿和光盘。

第二，通过召开本次系列演讲会，动员了两百多家 NGO 前来参会，实现了信息的有效沟通，建立了一个 NGO 和学界连接的网络。通过不同领域的专家根据实际情况开展的不同专题的演讲，实现了集思广益、共享国内外经验，对当时 NGO 开展抗震救灾和灾后重建工作提供了智力支持。同时充分发挥了媒体的作用，每场演讲会都及时的有新闻稿和电视转播等方式向社会传播等，为推动民间公益组织在灾后重建中发挥更大作用起到很好的宣传作用，回应了项目目标。

### (2) 媒体报道

五次演讲会共有 20 多家媒体进行了报道，发表演讲主题新闻十余篇。其中新华社通稿、新华网、人民网、北大新闻网、中国社会报、中国民促会以及西部女性等媒体都发表了多篇系列演讲主题新

<sup>126</sup> 详细参见表 2。

闻（见表 4），北大电视台转播了部分演讲会。

表 4 “巨灾的应对与我们的责任”系列讲座项目媒体报道列表

机构/媒体名称	报道时间 (2008)	报道标题
北京大学新闻网	5月19日	巨灾过后我们能做什么 北大公民社会研究中心发起系列讲座
《中国社会报》2版	5月19日	北大公民社会研究中心和南都公益基金会联合发起应对灾害系列讲座
北京大学新闻网	5月20日	灾区乡镇社区重建中的专业社工服务
中国民促会	5月26日	石忠诚参加了“巨灾的应对”系列讲座与研讨会
人民网	5月26日	巨灾应对：NPO 如何成为抗震救灾中的生力军
西部女性	5月28日	“巨灾的应对：NPO 的角色与作用”讲座在京举行
《中国社会报·社会组织周刊》6版	6月1日	中国 N P O 组织的重要命题
《中国社会报》1版	7月11日	北大公民社会研究中心与南都公益基金会联合举办“灾后重建与专业社会工作介入”讲座
新华网	7月23日	北大与南都公益基金会联手为民间组织参与救灾提供智力支持
《中国社会报》1版	7月25日	“巨灾的应对与我们的责任”系列讲座为社会组织参与救灾开阔视野
《中国社会报·社会组织周刊》6版	8月3日	灾后重建：政府主导+社会参与

### (3) 对机构的影响

第一，通过本项目促使了组织的成长，正是在做这个项目的过程中，中心才发现机构存在的很多问题，比如人力物力不够、财务管理经验缺乏等等。第二，中心在这个项目当中加深了对公益的、对公民社会的认识。第三，使中心和第三部门有更深入的联系，做到了一种学界跟业界的结合，实现了一种平等的交流，为学界和业界之间创建了一种桥梁和平台。第四，实现了理论联系实践，无论是在公民社会、政治学、社会学，还是关于媒体新闻方面，对于中心专业的成长都有很大的帮助。第五，通过本项目倡导了一种理念，使得周围的人以及社会都越来越认同、越来越认识到公民社会发展的未来。

### (4) 项目的可持续性

本项目的可持续性主要体现在受益群体的观念改变、做事方式改进上，这一点很难测量。

## 5. 总结

从活动完成情况来看，中心基本完成了计划活动——召开五场演讲会，但原计划的后两场演讲会合并为一场召开了。项目可衡量指标中的量化指标超额实现。

项目执行中投入了申请书中承诺的人力资源。

中心充分的社会网络资源保证了项目的顺利实施。同时，中心在项目执行过程中与南都公益基金会实现了很好的互动合作，中心不仅将南都公益基金会看作是出资方，而是一种智力资源，取得了南都公益基金会对项目业务上的支持。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过对本项目评估所发现的问题，相应的对中心提出建议：项目经费支出要合理，围绕项目目标进行，节约开支和避免不必要的开支。提高项目管理能力，积累财务管理经验，在今后的工作过程中不断的制度化、正规化。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

本项目是中心与南都公益基金会的第一次项目合作，但是在此之前，中心与南都公益基金会秘书长徐永光有过很多的合作。中心的许多活动都会请徐永光一起来商议，包括中心编写的“中国公民社会发展蓝皮书”，徐永光就是其顾问。徐永光出席了中心举办在震后举办的第一场演讲会，并在会上当场宣布南都公益基金会会给予本项目资金支持，希望把演讲会进一步做下去。

从项目计划制定开始，中心就与南都公益基金会（主要是徐永光秘书长）不断沟通，并会征求南都公益基金会的建议，根据不断的在变化的实际情况进行议题的调整。针对每个具体的议题，南都公益基金会提供一些演讲人的嘉宾人选，双方共同去邀请。

南都公益基金会在 2008 年 5 月 17 日时确定给予中心资金支持，但没有立即签订书面协议。中心与南都公益基金会签署合同是在第三场演讲会（7 月 5 日）的时候，而资金到账是在第三场演讲会之后、第四场演讲会之前。徐永光先生作为嘉宾应邀出席了本项目的全部 5 场演讲会，并且在第 2、3、4 场演讲会中发表演讲。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

在这次与南都公益基金会的合作中，师曾志认为最大的优势是南都公益基金会对于中心特别信任。南都公益基金会在所有活动的组织中没有任何干涉，为中心开展工作提供了最大的自由空间和理解，使得在做项目的时候没有任何的障碍。同时南都公益基金会给予中心很多业务上的支持，因而中心并没有把南都公益基金会简单的看作是一个出资方，而看作是一个 NGO 的旗舰和旗手，在整个的这个过程当中都是把南都公益基金会当作一种智力资源，而不是一种资金资源来进行合作的。

同时，师曾志也指出在这次合作中，财务方面的问题双方都有很多无奈，南都公益基金会有自己的财务的制度，中心也有自己的财务制度，建议双方能够相互理解、相互信任和相互尊重。由于一直以来中心主要是与徐永光打交道，因此在本项目中与南都公益基金会其他工作人员打交道的时候，感觉到彼此之间还是有理念上的不同，认为南都公益基金会工作人员的水平有待提高。但同时也表示考虑到工作的内容不一样，对其表现还是可以理解。

# 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”项目 评估报告

评估参加者：刘伯盈、罗瑞雪

报告执笔人：刘伯盈

## 摘要

爱白成都青年同志活动中心（以下简称“爱白”）执行的“本地小组辅导模式的灾后心理援助探索”项目执行周期为 2008 年 5 月 17 日到 10 月 30 日。2008 年 5 月下旬爱白进行实地需求调查，并开展了以下四大类活动：对志愿者进行培训；帮助灾民恢复生产（生活）设施，增强他们的重建家园的信心；建立基于本地的小组辅导模式，对目标全体进行心理援助；对学生进行学习辅导，开展各种游戏使之尽快从地震的阴影中走出来。其中心理援助是整个项目最核心的活动，其直接受益群体是桐林村（尤其是六组）村民。项目拟定的目标有三个：（1）在短期内探索可复制/推广的基于当地社区组成的小组辅导模式，开展 30 次小组辅导活动，直接对 600 人进行灾后心理援助，推动持续的小组模式的建立。

（2）进行灾后心理疏导，协助当地社区 6 个小组形成互助机制，开发和运用评估工具，从中发现并转介需灾后心理危机干预的民众。（3）建立心理干预的督导系统，协助当地社区的小组成员恢复其正常的生活，并为甄别出的需治疗人士提供转介及服务。

评估发现，由于对村民的灾后需求判断有误，项目活动发生很大变更，项目拟定的目标 2 和目标 3 未实现，虽然为了实现目标 1 开展了相应的活动，但并没有相对应的数据支持，难以衡量。虽然比原计划多开展了两项活动，但项目最主要的心理援助活动开展得并不令人满意。由于爱白缺乏救灾和农村工作经验，导致项目执行过程中遇到了很大的挑战，很多问题并没有很好的解决，从而导致项目最终的效果并不是很令人满意。并且，爱白到目前为止也为提交结题报告。

但需要特别指出的是，爱白项目团队工作人员在项目执行过程中所表现出来的无私奉献精神值得提倡。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

爱白成都青年同志活动中心（以下简称“爱白”）成立于2006年5月21日，是一家工商注册的民间组织，也是爱白在中国大陆设立的第二个社区活动中心。该中心致力于在中国青年同志群体中促进公民社会成长，推广民主、透明的民间/草根组织管理和运营模式。自2006年5月21日成立以来，中心一直在探索大学生同志中艾滋病与性健康干预的创新模式。目前，机构有专职工作人员1人，兼职工作人员1人，核心志愿者20余人，志愿者200人。

### 2. 项目简介

5·12大地震发生后，爱白向南都公益基金会申请了“本地小组辅导模式的灾后心理援助探索”项目，经费总额49500元。2008年5月17日到10月30日，爱白组织实施了本项目。项目的主要活动包括：对志愿者进行培训；帮助灾民恢复生产（生活）设施，增强他们的重建家园的信心；建立基于本地的小组辅导模式，对目标群体进行心理援助；对学生进行学习辅导，开展各种游戏使之尽快从地震的阴影中走出来。项目实施点为四川省德阳市什邡市湔氐镇桐林村，直接受益群体是桐林村（尤其是六组）村民。

## 二 评估过程描述

2008年11月18日至11月29日，评估工作人员刘伯盈为评估本项目做了前期准备工作，阅读分析本项目的立项申请书、结项报告、工作人员日记等资料，并在网上查阅项目的相关信息。另外，与项目负责人雷刚协商确定访谈的时间和地点。

2008年11月30日，评估工作人员刘伯盈、罗瑞雪到爱白机构所在地与雷刚访谈，了解“本地小组辅导模式的灾后心理援助探索”项目的具体设计和执行过程。

2008年12月1日，刘伯盈、罗瑞雪前往项目实施地点四川德阳市什邡市湔氐镇桐林村进行了实地调研，主要目的是为了核实项目开展的真实性以及了解村民对项目的评价。本项目受益群体是桐林村的全体村民，评估人员选择了村民、学生、心理问题较严重的个案、志愿者四类人员进行了问卷调查，最终12名村民、6名学生、3个个案、1名志愿者参与了此次问卷调查，获得22份有效问卷。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

2008年5月15日，四川及其他各地的数十家NGO组织在成都召开了成都抗震救灾工作协调会，成立5.12抗震救灾民间组织服务中心，爱白主动承担了灾后心理干预的工作，并于5月29日向南都公益基金会提交了项目申请书。

桐林村由于为止偏僻，地震后很长一段时间里救援力量都难以到达，村民只能自救。

之后在5月底6月初组织心理咨询师在四川德阳什邡市湔氐镇桐林村进行了实地调研，

爱白在震后通过调研评估当地村民的现状来了解灾区的需求，即通过实地的第一手资料，也就是由他和爱白咨询师带队到桐林村灾区的实地需求调研，从而确定以什么样的方法来介入当地的灾后重建。据雷刚介绍，在5·12地震发生后的几十分钟，爱白就已经开始提供服务了。爱白在桐林村调研时发现，该村木耳大棚全部倒塌，损失惨重，村民的情绪非常低落，特别是青少年心理问题比较严重，爱白非常担心像这样因灾返贫的地方，未来几年的自杀率有可能会攀升。因为心理辅导和咨询是爱白的强项，心理咨询也是机构一直以来主要的一个工作，同时，雷刚希望在爱白撤出灾区

的时候，村民能通过自己的力量解决心理问题，所以综合以上考虑，爱白希望在桐林村进行基于本地小组辅导模式的灾后心理援助探索。

因为湔氐镇桐林村是当时什邡市的重灾区，所以在五月底六月初（此时项目还未签署协议）就由爱白组织，咨询师带队到实地调研，目的是了解目前灾区的需求，以及机构能做的灾后重建项目。调研时发现：第一，当时该村得到的救援，包括物资，救援人员，外界的关注等都很少；其二，木耳大棚全部倒塌，损失惨重，村民的情绪非常低落，爱白非常担心像这样因灾返贫的地方，未来几年的自杀率有可能会攀升；第三，震前桐林村经济较好，震后很多机构可能会忽视像桐林村这样的因灾返贫的地方；第四，当地的社群关系很好，有利于机构在此工作的开展。

爱白希望第一时间可以去干预到那些需要心理援助的人，因此根据实地调研，走访灾民了解实际情况后，将项目实施划分为几个阶段：第一阶段是从5月17日到6月底，主要是对志愿者进行培训，灾后紧急救助即帮助灾民恢复生产设施（搭建木耳大棚），对全村人提供初步的心理援助；第二阶段从6月到7月，两个月中深入调查走访，了解灾民身心受伤情况，进行灾后心理疏导，发现并转介需灾后心理危机干预的人士，并建立基于本地的小组辅导模式；第三阶段从8月到10月对小组运营模式甄选出的需灾后心理危机干预的人士提供心理援助服务和转介服务，对个案进行追踪辅导。最后总结前面的工作，完善基于当地社区组成的小组辅导的运营模式。基于以上考虑，爱白将项目周期确定从2008年5月17日开始，至2008年10月30日结束。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

雷刚在经过需求调研后发现，受5·12地震的影响，桐林村大部分人很失落，受到很大的心理创伤，这严重影响了当地村民恢复生产和重建家园的信心，尤其是青少年心理承受能力差，急需进行灾难的心理卫生倡导、心理卫生服务的介入和提供可以寻获额外帮助的转介服务。于是，机构设计了三个目标，见表1。

表1 爱白为本项目设计的项目目标<sup>127</sup>

编号	目标内容
1	在短期内探索可复制/推广的基于当地社区组成的小组辅导模式，开展30次小组辅导活动，直接对600人进行灾后心理援助，推动持续的小组模式的建立
2	进行灾后心理疏导，协助当地社区6个小组形成互助机制，开发和运用评估工具，从中发现并转介需灾后心理危机干预的民众。
3	建立心理干预的督导系统，协助当地社区的小组成员恢复其正常的生活，并为甄别出的需治疗人士提供转介及服务。

根据表1中设计的目标，我们不难看出本项目的可衡量指标，共3项，分别是：

表2 可衡量指标

编号	衡量指标
1	开展30次小组辅导活动
2	直接对600人进行灾后心理援助
3	协助当地社区6个小组形成互助机制

### (3) 设计的项目方案

表3是爱白为了完成设计的目标所制定的实施方案。

<sup>127</sup>此表的内容来源于爱白提交给南都公益基金会的项目申请书。

表 3 爱白为本项目设计的实施方案<sup>128</sup>

日期	活动	对应的目标
2008年5月17日-10月30日	开展基于当地社区的小组辅导模式 心理干预相关培训，发掘并培育在 什邡当地的小组辅导的同伴咨询 员。	目标1
2008年5月17日-10月30日	推动建立基于本地的小组辅导模式	目标1
2008年6月1日-10月30日	提供心理援助及转介服务	目标1，目标2，目 标3
2008年6月1日-9月30日	督导系统的建立	目标3
2008年10月10日-10月30日	总结经验，完善基于当地社区组成 的小组辅导运营模式	

#### (4) 对立项报告的评价

本项目的初衷是在桐林村建立本地的小组辅导模式，使项目团队在撤离灾区以后，村民能通过小组辅导的方式项目进行心理援助。从表 2 可以看出，机构宗旨和项目活动是一致的。同时爱白为了回应这些问题，设计了项目目标以及实施方案，对比表 1 和表 2 不难看出，计划开展的项目活动都是围绕项目目标设计的，所以目标与活动之间有较强的因果关系。

预算中列出了开展项目所需的人员支出费、通讯费、场地租赁费和培训费、差旅费、其他费用等五项花费，与该项目属于心理援助类项目的性质是相符的，项目预算与项目活动也是相匹配的。

#### (5) 可行性评价

爱白在震前的主要工作领域在于为成都及周围地区的青年同志提供一个自我民主管理，锻炼志愿者能力和领导技巧的空间，面向同志社区提供艾滋病咨询、文化、资讯服务，以及对区域同志社团和个人的文化和教育支持。爱白自成立以来，一直在探索大学生同志中艾滋病与性健康干预的创新模式，工作重心面向大学校园中的同志，爱白已经开展“骄傲同志”和“应对艾滋病”等系列培训及服务项目，作为首次引进国内的创新性工作，这些活动受到了年轻人的关注和欢迎。因此，爱白的最大优势在于为同性恋者提供心理援助及支持。

爱白为执行项目成立了项目团队，雷刚担任项目团队负责人。虽然团队中有三名心理咨询师及三名心理学方面的专家，他们都有过心理咨询方面的经验，但整个团队（尤其是雷刚）缺乏紧急状况下人道主义救援的经验，尤其缺乏农村工作经验。爱白自身能力是并不能完全保证项目顺利进行的，实际的项目执行也印证了这一点。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

现将爱白的项目实际执行过程的情况总结成表 4。

从表 4 我们不难看出，爱白在执行项目时开展了两类与心理援助“不相关”的活动，即生产（生活）援助活动和学生教育辅导活动。评估人员实地调研发现，爱白实施项目时最初做的工作不是建立基于本地小组辅导的灾后心理援助，而是帮助村民恢复生产。因为桐林村以种植木耳为生，大地震使木耳大棚全部倒塌，村民损失惨重。爱白根据当时的现实情况，认为首先应组织村民恢复木耳生产，减少他们的损失，使其尽快恢复重建的信心。据雷刚介绍，震前桐林村经济较好，爱白担心当地会因灾返贫，从而导致想自杀等心理问题的出现。所以爱白希望通过提供生产（生活）援助，帮助村民建立重建家园的信心，尽快恢复正常的生产和生活，从地震的阴影中走出来。之所以开展学生教育辅导活动，也是爱白根据灾区情况的变化临时举办的活动，主要是为无地可去、无学可上的孩子提供一个学习活动的平台，并在这过程中为学生进行心理干预。

<sup>128</sup>此表的内容由爱白提交给南都公益基金会的项目申请书总结而得。

表4 爱白项目执行过程回顾<sup>129</sup>

活动类别	活动内容
志愿者培训	1、5月17日，灾后工作组培训会； 2、5月25日，灾后心理援助志愿者培训； 3、5月31日，灾后工作组心理咨询师培训； 4、6月5日，灾后心理援助志愿者培训； 5、7月2日，灾后心理援助志愿者培训； 6、7月29日，灾后心理援助志愿者培训； 7、8月3日，灾后心理援助志愿者培训； 8、9月13日，灾后心理援助志愿者培训；
心理援助	1、通过现场评估，参与到村民的生产恢复过程中，影响村民心态变化。 2、通过举办联欢会、晚会、放电影、辅导学习等方式，发现需要追踪和单独心理辅导的孩子。 3、通过家访筛查和评估需要心理咨询的孩子和成人。 4、积极推动平时村内的小组聚会活动形式，以此来缓解村民的心理危机。 5、咨询师黄燕玲每月定期前往桐林村，主要是参与村民的小组辅导，做因灾残疾孩子的心理辅导，以及在图书室为孩子们建立了两个小组辅导。
生产(生活)恢复援助	1、入户访谈，了解每个家庭的经济情况，掌握村民的受损状况。 2、深入调查村民木耳受损情况，与村民讨论木耳减产以及销售困难对策。 3、组织村民去看九龙村的轻钢样板房，研讨该技术进行房屋重建的可行性。 4、爱白在桐林村的志愿者张杨带领村民去旁边的镇上旁听养兔培训。 5、为村民举行卫生防疫健康知识讲座。
学生教育辅导	1、建立帐篷学校，服务当地的孩子们，为他们举办各项活动，例如联欢会、晚会，放电影，并辅导其学习。 2、与千秋助读合作开设了桐林村图书室，定期在图书室举办各种活动：读书、各种文娱体育活动，每月举办生日会。

通过表3和表4对比可知道爱白是否按照计划完成项目。具体到四类活动，志愿者培训实际开展是八天，而计划是整个项目期间都有培训。从对雷刚的访谈及我们实地调研得知，培训工作是按计划进行的，也确实完成了计划中的培训任务，之所以在申请报告中写的培训<sup>130</sup>时间是5月17日——10月30日，而结项报告中最后一次培训时间是9月13日，并且总共才进行了八次培训，这是因为当时志愿者是源源不断从四面八方过来的，灾后又急需紧急救援，所以不可能来了一批志愿者就培训，只能是告诉志愿者主要的注意事项，然后就派到灾区从事援助工作，到了当地后，由老志愿者对新志愿者进行培训。

关于心理援助活动，通过采访雷刚和走访灾民，我们发现爱白在项目实施的前期做的并不是自己最擅长的心理辅导和咨询，而是帮助村民搭建木耳大棚，恢复生产。雷刚介绍，爱白刚到达桐林村的时候，看到村民因多年积蓄或贷款建起的木耳大棚完全倒塌了，心情非常低落，人也失去信心变得很麻木。所以就直接投入到生产恢复的工作中，希望帮村民建立起生产和灾后重建的信心。还有一个重要的原因是，村民以前几乎没有接受过心理援助，对心理咨询并不了解，所以在当地开展这方面的工作需要一个过程。

对于第三类活动——生产（生活）恢复援助，我们通过两表的对比发现申请报告中并没有此项计划，但是在结项报告中我们发现这方面的工作还是很多，这其中就关系到一个很重要的问题，就是这些活动与爱白申请的项目——本地小组辅导模式的灾后心理援助探索——有关系吗？雷刚告诉我们关系很大，原因有二：其一，地震后当地一片狼藉，现场很混乱。所以志愿者看到这种情况，

<sup>129</sup>此表的内容来源于爱白提交给南都公益基金会的结题报告（??？），由撰写者总结而得此表。

<sup>130</sup>项目申请书中写的培训指的是爱白对外界源源不断过来的志愿者进行培训。

就直接帮灾民解决最直接，最现实的困难<sup>131</sup>；其二，当地以种植木耳为生，震后经济损失惨重，需先帮助村民恢复生产，才能建立灾后重建的信心，为后面的心理援助工作顺利开展打下基础。我们实地调研发现，情况确实如此，村民对爱白在生产、生活恢复方面的援助给予了极大的肯定。

第四类活动是通过建立帐篷学校和图书室对当地学生进行教育辅导。这项活动在爱白提交给南都公益基金会的项目申请书中也未提及。雷刚告诉我们，当时主要考虑有两点：一是震后学生没地方上学，也没别的地方可去，提供一个学习的场所保障其能继续学习；二是以帐篷学校和图书室作为平台，举办各种活动，使小孩感受到快乐，尽快从地震的阴影中走出来。这些同样也是心理援助的一部分，最起码对心理援助是一种辅助作用。后来，评估人员到村里的板房小学做了问卷调查，学生觉得帐篷学校和图书室对自己的帮助很大。

## (2) 主要活动

以上可知，爱白执行这个项目的活动有四个，分别是志愿者培训、心理援助、生产（生活）援助、学生教育辅导。当然，最主要的活动是心理援助活动。以下对其分别介绍：

### · 志愿者培训

爱白为了保证项目活动的顺利实施，于2008年5月25日—2008年9月13日在机构所在地、茶吧、饭店等地对志愿者进行了培训。培训的目的是介绍灾区情况，地震中各种自救方法及安全防护措施，心理援助等内容。其中培训的重点是实地志愿服务的注意事项，以及心理援助的重要内容。

本项目的主要志愿者都参加了培训，志愿者按批次不断在变换，爱白也没有就参加培训的人员数目进行统计。每次培训活动一般由心理咨询师（像黄燕玲，何永春等）主持，因为他们都是专业人士，并且有丰富的实践工作经验，也对项目实施地非常了解。

志愿者培训活动中的所有花费都是由南都公益基金会支持的，花费的类别主要包括场地租赁费、培训资料费及劳务费、志愿者参加培训的交通费以及餐费。

很多培训都是在中心进行，还有一些培训是在外面做的。在外面培训的话，一般是以餐会或者茶会的形式进行。之所以需开展培训活动，主要是因为很多志愿者，他们在工作中会遇到很多问题，培训也是让他们把这些问题反馈回来，然后有效的给他们减压，不断的总结过往工作中不足的地方，从而使他们更好的开展工作。

这次培训的主要效果包括两方面，一方面使各志愿者对自己将要要做的工作有个心理准备，从而能坦然面对面临的困难，这对后续的心理援助的开展非常有帮助；另一方面，为志愿者提供一个实习的平台，为更多城市志愿者（包括性少数群体和性多数群体）提供参与农村发展的实践机会，丰富了农村工作的知识以及对NGO运作的了解等，同时也训练了志愿者们的动手能力。

### · 心理援助

心理援助活动是本项目的主体。5月25日到10月30日，爱白的机构工作人员组织心理咨询师和志愿者在桐林村执行了本项目，该村志愿者张扬协助项目开展。心理援助活动的目的是进行灾后心理援助，推动持续的小组模式的建立；发挥积极的灾后心理疏导作用，形成互助机制；为需心理干预的人提供心理援助和转介服务。这次活动的受益群体是桐林村12个村民小组的村民（主要是第六组）。本次活动的差旅费、培训场地费、餐费及核心志愿者的补贴等所有费用都是由南都公益基金会资助的。

整个心理援助活动以三种方式进行：第一种，主要是在项目的前期，先由心理咨询师对志愿者进行培训，然后志愿者在帮助灾民恢复生产的过程中建立村民生产自救和灾后重建的信心，在和村民一起劳动的过程中潜移默化地对他们心理的创伤进行抚慰。第二种，由心理咨询师或志愿者以小组为单位建立互助小组，并寻找合适人员将其培训为同伴咨询员，从而对小组成员和周边的人进行心理援助。第三种，由咨询师和志愿者走访农户，或村委向志愿者提供发现需要提供心理干预的信息，最后咨询师进行诊断确认，筛选出需进行心理干预的人，然后对他们进行追踪服务，提供心理援助。

<sup>131</sup> 所以爱白在实际开展此项目的时候，最初并未进行需求调研时所确定的进行心理援助活动，而是帮助村民恢复生产。

由于心理援助的效果很难用具体的数据衡量指标，只是通过受益群体的感觉及经过援助后的精神面貌或行为、心态变化来判断，而且心理援助的效果需要一定时间才能显现，所以雷刚认为这次心理援助活动的结果是软性的，没有太多可以衡量的硬性指标。但他认为这次心理援助活动成绩还是可喜的，有两方面可衡量标准，一是村民，精神状态和信心明显好转，并且已经能自发组织起来，寻找产业转型的路子，对未来充满希望和期待<sup>132</sup>。二是学生，孩子们逐步从地震的阴影中走出来，学习的积极性很高，也变得活泼开朗。

整个活动过程中遇到的最大问题是对志愿者的管理。志愿者对灾区工作的复杂性和艰巨性缺乏思想准备，机构也对帮助和支持志愿者缺乏准备。初期参与项目工作的很多志愿者，在抵达灾区后才真正认识到当地条件的艰苦和复杂，一些人很快退出，一些人虽然坚持下来，然而在心理上受到很大冲击。由于机构没有准备相应的应对预案，对志愿者的这种心理创伤缺乏关注，造成部分志愿者没有得到很好的关爱，志愿者之间就项目具体工作的方式和内容产生误解甚至冲突。进入8月后，机构意识到该问题的重要性，在项目心理专家、美国洛杉矶心理卫生署高级顾问 Charles Damien Lu 博士的协助下，专门为所有尚能联系到的志愿者和工作人员举办了心理疏导小组辅导，在一定程度上取得了效果。

#### · 生产（生活）恢复援助

512地震后第五天，爱白进入桐林村调研时发现桐林村的生产设施（木耳大棚）严重受损，震前种植的木耳也就未能幸免。由于整个桐林村一直以种植木耳为生，所以地震给他们打击甚重。爱白做的第一件事情就是帮助村民重新搭建大棚，恢复木耳生产，减少他们的损失，使其尽快恢复重建的信心。

2008年5月17日至2008年10月30日，爱白组织志愿者在桐林村实施此次援助活动，这次活动是爱白为了响应灾后村民的紧急需要及桐林村的可持续发展而开展的，前期（5月至6月）针对的是全村的村民，到了后期（9月至10月），大部分活动是在六组进行，服务的对象也仅限于六组的灾民。主要是帮助村民尽快恢复正常的生产和生活，改变木耳产业单一、销售受困以及环境污染的状况。整个活动的花费集中在场地租赁、志愿者餐费及交通差旅费等。

这次援助活动取得了很好的效果，村民对志愿者的工作给予了极大的肯定。像调查村民木耳受损情况，通过爱心义卖及提供各种销售信息，帮助村民寻找木耳滞销的对策；将养兔的信息传递给六组的村民并组织他们到相邻的九龙镇现场观摩及参加养兔培训，帮助村民产业转型；为村民举行卫生防疫健康知识讲座，很多村民反映以前从来没有这样的讲座，获得了许多对以后实际生活有价值的知识<sup>133</sup>。

#### · 学生教育辅导

2008年6月至2008年8月，爱白在德阳市什邡市湔氐镇桐林村村委会附近的帐篷图书室和建在六组的帐篷学校中开展此项活动。图书室活动的开展，由爱白志愿者制定相关规章制度，爱白提供办公及活动经费，组织学生开展各种读书活动、绘画比赛、生日会等活动，当地的志愿者张杨协助活动的开展。帐篷学校活动开展，爱白提供书和老师，每四个老师工作一星期，老师组织学生学学习，做游戏，提供心理咨询等方式以保证学生正常学习和心理援助的目的。

该项活动最终使50多个学生从中受益。一方面为无地可去，无学可上的孩子提供了一个学习交流的平台，为家长解决了管理孩子的大难题<sup>134</sup>；另一方面，在活动过程中，潜移默化的为学生灌输心理知识，提供心理援助，使孩子们能快乐的成长，脆弱的心灵得到安抚<sup>135</sup>；另外对于志愿者来讲，也充分发挥了各自优势，提高了组织协调和沟通管理能力<sup>136</sup>。

<sup>132</sup> 评估人员在实施调研时，正好赶上桐林村的村民代表到大邑参观学习如何养兔，他们希望改变以前种植木耳那单一的产业模式，降低风险，他们回来后对养兔前景看好并希望尽快实践操作。

<sup>133</sup> 评估人员在村民进行问卷访谈时对此项活动的真实性进行了核实，生产（生活）援助活动爱白开展不错。

<sup>134</sup> 评估人员实地调研时向学生家长进行了核实，家长对此评价很高，确实帮他们解决了管理孩子的问题。

<sup>135</sup> 评估人员通过问卷访谈学生对此进行了核实，普遍反映在在图书室和帐篷学校中学习、游戏很快乐。

<sup>136</sup> 评估人员通过访谈项目志愿者张杨得知。

### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源以及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源主要是是爱白招募的志愿者，物资是其他机构捐赠的书籍和帐篷等。

#### · 资金

爱白开展此项目的全部经费来自南都公益基金会。共向南都公益基金会申请了资金 49500 元，实际花费 49522.66 元，超支 22.66 元。爱白于 2008 年 7 月 15 日收到南都公益基金会的资助金额 44550 元，资金的花费集中在场地租赁费、培训费(22400 元)，人员补贴(15000 元)及差旅费(7500 元)三大块。这些费用利用的真实性无法评估，因为评估人员只拿到爱白提供的项目收入支出详细初表(以下简称初表)，与爱白的项目预算<sup>137</sup>中各项花费几乎一样，相差无几，该项目总协调人在评估人员的催促下，截至 2009 年 5 月 13 日，爱白仍然没有提供财务报表，所以评估人员无法对财务进行核实<sup>138</sup>。

#### · 人力资源

爱白开展这个项目投入了较多的人力资源。一方面是机构工作人员，就只有雷刚一人。另一方面，也是主要的方面就是志愿者，在项目过程中，总共有 100 多位志愿者参与。还有就是心理方面专业人员，例如美国洛杉矶心理卫生署高级顾问 Charles Damien Lu 博士，心理咨询师黄燕玲、何永春等，社会学家、社会学副教授魏伟。再有就是桐林村的组长，尤其是爱白在当地的志愿者张杨，做了很多工作。来自美国芝加哥大学的实习生萧迪森到桐林村对口工作点访问，开阔了村民的眼界和学生学习英语的积极性和乐趣。

对于志愿者的招募，由于这个项目主要是开展灾后心理援助，所以爱白对志愿者是有一定要求的。一般志愿者的招募，基本上要求是大学生，最好学的专业是心理学。因为大学生素质较高，符合心理咨询的基本要求；再者就是大学生富有激情，有同情心和爱心。相比一般志愿者的标准，专业志愿者的招募则要求高得多，专业志愿者就是指心理咨询师，这些咨询师必须通过国家咨询师认证才有可能成为爱白的志愿者。因为他们需要对灾后心理问题比较严重的人提供专业的心理咨询服务。对于志愿者的招募，都是通过在网站发布信息，然后进行筛选来实现的。

#### · 物资

在整个项目过程中，机构充分利用各种资源，并有效整合当地及其他机构提供的物质资源。比如和千秋助读合作建立帐篷图书室，帐篷是由桐林村村委提供的，书籍主要由千秋助读提供，还有少部分是由志愿者捐赠；帐篷学校也是由村委提供帐篷，爱白提供办公用品等物资。

### (4) 机构对项目的管理

爱白对项目的控制主要包括两方面：一是对项目进展和质量的控制。1、项目进展控制。雷刚认为整个项目节奏控制方面还是做得非常不错，但评估人员调查发现项目进展控制还是遇到很多挑战。因为爱白最初计划的就是做心理援助，就是说在当地建立互助小组的形式进行心理干预。那么用什么样的载体来做，爱白当时并不明确。项目的进展受到外部资源和环境的许多限制，而爱白这方面经验严重不足，缺乏紧急援助和处理突发事件的能力。例如：与千秋助读合作建立帐篷图书室一事，就由于千秋助读书籍交付方面的问题导致相应的活动延期。还有就是专业心理咨询师的缺乏，导致最主要的活动——心理援助开展起来受阻，并且对个案的辅导效果并不明显。2、项目质量控制。爱白对每一个参与项目的志愿者定角色，分工。例如：有的志愿者，他主要的工作就是跟当地的基层政府或组织去协调；有的则负责和村民沟通；还有的入户访谈，做个案心理援助工作。通过分工合作，明确职责，提高工作效率。志愿者工作完了以后，每天晚上组织开例会，大家分享信息和工作遇到的情况或问题，透过这些交流相互提出建议并民主决策接下来的方案。严格按这种方式，保证项目的质量。但调查发现，爱白并不能一直都保证项目的质量。首先，因为志愿者来自全国各地，爱白缺乏管理大量志愿者的经验和能力，例如在志愿者协调分配方面，有的时候一下子安排很多志

<sup>137</sup> 信息来自爱白成都青年同志活动中心提交给南都公益基金会的项目申请书中的预算部分。

<sup>138</sup> 评估人员在对雷刚进行访谈后希望其提供相应的发票，但雷刚以未整理为由使评估人员无法对财务进行核实，之后评估人员通过短信和邮件等方式向雷刚索要也未给予答复。

愿者下村开展工作，有的时候又急缺志愿者，导致资源的浪费和工作不能顺利开展。其次，志愿者经常换，工作交接不够顺畅，影响了项目的质量。

二是对项目风险的控制。爱白做的工作主要考虑的是志愿者的安全控制，通过对志愿者进行防震知识和自救的培训，配备基本药品等方式进行风险控制。从中我们可以看到，爱白在这方面是做得不够，人员安全的考虑也只是进行了培训，而对于由于余震或天气原因导致项目的进行受阻，这方面的考虑几乎没有。没有制定应对风险的紧急预案，所以遇到风险时束手无策，只能等待时机，从而影响了项目的顺利开展。爱白在结项报告中也承认，由于中心在5.12地震前所有的工作都是基于城市性少数人群，缺乏紧急状况下人道主义救援的经验，尤其缺乏农村工作经验，项目执行过程中遇到了很大的挑战。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

首先是获准进入的问题。爱白刚开始时由咨询师带队直接进入了村子，然后进入到各个生产队开展工作。进入之前和进入的时候并没有和当地村委联系或报告，一个月后才开始与村委和党委沟通，所以说当时并没有获得基层政府的进入许可。

至于和政府的关系，在和桐林村村委取得联系后，村委和党委对爱白的到来还是很欢迎的，并为爱白各项工作的开展提供各种便利，例如提供帐篷建图书室和学校，提供人员协助爱白工作的开展，动员并组织村民参与爱白的活动等。在这过程中，爱白和当地基层政府建立了非常良好的关系，并随这项目的深入进行，这种关系越来越得以加深。后来从评估人员对桐林村村支部魏书记的访谈中我们得到了证实。

总的来说，项目实施过程中的困难主要是以下四个方面：第一，与村民沟通上的障碍。所以后来志愿者下村开展工作时，由当地的学生或会讲普通话的人陪同作翻译，从而很好的解决了这个困难。第二，村民对志愿者有很大的依赖性，例如，村民提出“农忙时节，想要更多志愿者帮助做农活”。项目组经过评估及与村民协商后提出，志愿者的作用更多的在于发挥技术及知识优势，为农产品的生产提供技术支持和为销售寻找销路，而在有余力的基础上，可适当的帮助缺乏劳力的农户收获木耳。第三，志愿者对灾区工作的复杂性和艰巨性缺乏思想准备，机构也对帮助和支持志愿者缺乏准备。机构没有准备相应的应对预案，对志愿者的心理创伤缺乏关注，造成部分志愿者没有得到很好的关爱，志愿者之间就项目具体工作的方式和内容产生误解甚至冲突。进入8月后，机构意识到该问题的重要性，在项目心理专家，美国洛杉矶心理卫生署高级顾问Charles Damien Lu博士的协助下，专门为所有尚能联系到的志愿者和工作人员举办了心理疏导小组辅导，在一定程度上取得了效果。第四，帐篷学校和图书室的学习活动空间太小，读者日渐减少，管理员热情不高。后来把另外一个帐篷腾出来，以扩大活动空间，召开管理员会议，通过搞一系列活动以吸引孩子们参加，如体育比赛，绘画比拼，娱乐游戏等。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

纵观整个项目的运行结果，大体上实现了预期的目标，并且爱白在立项报告中设计的活动大部分都实现了。开展了各种类型的小组辅导、讨论及互助活动40余次，受益人数约700人次，在桐林村六组建立了互助小组，共有60余户农户参与，甄选出需进行灾后心理干预的人是13个地震中受伤的孩子，并定期由心理咨询师对其进行辅导。

爱白心理援助工作成效开始显现，社区的村民现在的精神状态稳定，恢复生产及灾后重建信心增强<sup>139</sup>；另一方面是爱白发挥的助推器作用开始凸显，在项目在进入尾声的时候，当地村民已经可以自发的组织起来从事生产和生活活动，推动社区本身的发展<sup>140</sup>。

### (2) 未实现的项目目标

首先，在申请报告中提到要直接对600人进行灾后心理援助，但结项报告中并没有结果数据。从

<sup>139</sup> 评估人员实地调研向村民进行了核实，普遍反映爱白帮助他们恢复生产的过程中提供了心理援助，增加了他们的重建信心。

<sup>140</sup> 评估人员在实施调研时看到，很多村民在修建受损的木耳大棚，而且不少村民已经在种植木耳了。

对雷刚的访谈得知是受益群体太多了，无法统计。其次，最后只是在桐林村六组一个小组建立了互助小组，与项目申请报告中所设计的6个小组相差甚远。雷刚告诉评估人员，那是因为资金和人员有限。第三，虽然甄选出来了需进行灾后心理干预的人士，但未提供转介服务，同时实地调研发现，个案心理援助效果不是很理想，从对黄燕玲咨询员的电话访谈中得到了证实。原因是没有那些心理问题严重到需提供转介服务的人。而对个案的心理援助需要长期的追踪跟进辅导，由于项目时间有限并且心理援助的效果需要一定时间才能显现，所以现在效果并不是很理想。第四，同伴咨询员概念模糊，实践操作不理想，其实就是村民组织起来相互交流，村民并不知道同伴咨询员这一说。原因是爱白如果觉得某人适合的话，就把他看作是同伴咨询员，但该人自己都不知道。

### (3) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是桐林村（尤其是六组）村民。评估工作人员对他们进行了随机抽样的问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。在“您对这个项目总体上如何评价？”问题中，有90.91%的人对这个项目评价是“很好”，有9.09%的人认为该项目做得“好”，没有人认为做得“差”或者“极差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有68.18%的人“迫切希望”，27.27%的人“希望”，4.55%的人“无所谓”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，有77.27%的人回答“肯定会”；有22.73%的人回答“也许会”；另外，没有人回答“不会”。

从问卷的调查结果来看，参与问卷的人都与项目团队人有过接触，其中有90.91%认为他们的工作态度很好，9.09%的人认为工作态度不错，3.23%的人认为工作态度不好。被问卷访谈的受益群体中有50%的人认为志愿者的工作效率非常高，50%认为效率高。有90.91%的人对爱白的评价是很满意，并且认为他们的服务质量很高；另外9.09%的人对爱白的评价是较满意但服务质量一般。总体来看，受益群体对项目机构和机构的评价都较高。2008年7月23日，桐林村村党委及村民委员会专门为爱白赠送了“大爱无疆”的感谢牌匾。同年9月27日和10月5日受益群体代表对爱白的帮助发来了感谢信。一封是桐林村的村民所写，而另一封，是爱白成都青年中心在桐林村培养的小志愿者所写。

### (4) 目标群体的参与性

爱白在实施项目时，积极动员和组织村民参与到项目的各项活动中。从对问卷的统计分析得知：92.31%的村民参与了爱白组织的入户访谈和家访活动；53.85%的村民去九龙镇参观了样板房；46.15%的村民去大邑参加了养兔培训课；84.62%的村民参加了爱白举办的卫生防疫及健康知识讲座；53.85%的人参与了爱白帮助村民义卖木耳的活动。100%的学生参与帐篷学校的暑期活动；全部的学生参加了帐篷图书室的活动；16.67%的学生参与了爱白提供的心理援助活动。3个个案都参与了爱白对他们进行的心理干预活动；33.33%的学生参与了生日会活动。从以上数据可看出在爱白所开展的各项活动中，目标群体的参与程度还是很高的。首先，把项目信息及时准确地传递给目标群体。一方面是与村委和党委建立良好的关系，然后透过他们将项目信息传递给各个生产队队长或组长，再由各组长通告给村民。另一方面，爱白通过培训当地的志愿者的方式，由本地志愿者将项目信息传递下去。十几个学生志愿者负责运营和管理图书室，透过他们将与孩子有关的信息传递出去。培养成人志愿者作为爱白当地的项目助理<sup>141</sup>，来协助在当地工作的开展。相关培训，心理援助，活动等信息主要是透过他们去发布。

其次，爱白积极征求受益群体的意见和建议，并将其融入到项目的决策中。例如，爱白通过走访调查，了解村民的实际状况，通过入户访谈了解灾民的困难和需求，将从中得到的信息去完善项目，从而做出更准确的决策。同时对村民进行培训，提高他们做决策的能力。目标群体通过直接表达他们的想法或看法，包括他们的希望，存在的问题，提出意见和建议等去影响决策的制定。最后通过互助小组的形式，村民他们自己自发的联合起来，然后对灾后重建的一些列问题，他们自己讨论方案，制定制度，民主推选和决策。

最后，对于项目的受益群体而言，通过对雷刚的访谈和评估人员的实地调研，我们发现受益群体很广，爱白没做过详细统计，雷刚也说得模糊。现将其总结如下：前期针对全体村民，由于震

<sup>141</sup> 爱白在桐林村仅培养了一个当地的成人志愿者，就是六组的张杨。

后情况紧急，现场混乱，受益人群也来不及统计，也无法统计。中期主要是需要进行心理干预的成人和小孩，受益群体的人数也较多。后期则主要针对六组的村民及心理援助的13个个案。总的来说服务覆盖了桐林村的全部12个村民小组，约700人次的村民受益。

#### (5) 媒体报道

2008年7月2日，NGO发展交流网报道：《512汶川地震民间NGO救灾行动大事记：彩虹有够力》<sup>142</sup>；2008年10月28日，中国发展简报发表题为《不同取向，同一种爱——成都爱白的救灾样本》<sup>143</sup>的文章。这两篇报道都对成都爱白青年同志中心参与整个灾后紧急救援和灾后重建的过程进行了详细的报道，爱白的工作受到了媒体的肯定和好评。

#### (6) 对机构的影响

通过这次项目，雷刚认为对机构来说，影响非常大：一是为爱白打开了一个全新的视野，通过这次项目积累了在农村社区开展工作的经验。其二，在项目过程中认识了很多同仁，不仅仅让当地的村民接纳了爱白，也让更多的朋友认识了爱白，减轻了人们对性少数人群独立机构的歧视。第三，不仅与南都这样的基金会，还增加了与其他民间组织沟通和交流的频率，促进了机构之间的相互的成长。第四，提高了机构工作人员能力，锻炼了志愿者，完善了志愿者的管理制度，使机构与志愿者的沟通交流能力得到提升，并提高了机构整个管理水平。最后，提升了机构的影响力，因为爱白是较小的“性少数”同志社区，所以大范围的影响力有限，但现在不仅性少数人群寻求爱白的帮助，桐林村的村民已开始主动与爱白接触。<sup>144</sup>

#### (7) 项目的可持续性

可持续性主要体现在两个方面：其一，复制和推广基于本地的社区小组互助模式，推动社区的发展。其二，与其他机构合作，一起以最小的力量去推动更大的成果。

## 5. 总结

整体来看，爱白基本上完成了所设定的目标。首先在爱白的项目申请书中明确提出开展30次小组辅导的活动，虽然结项报告中说总共开展40余次，但这是小组辅导、讨论及互助活动等多种类型活动的总数，小组辅导是否达到30次不得而知。其次，在申请报告中提到要直接对600人进行灾后心理援助，但结项报告中并没有结果数据。第三，最后只是在桐林村六组一个小组建立了互助小组，与项目申请报告中所设计的6个小组相差甚远。第四，虽然甄选出来了需进行灾后心理干预的人士，但未提供转介服务，同时实地调研发现，个案心理援助效果不是很理想，从对黄燕玲咨询员的电话访谈中得到了证实。第五，同伴咨询员概念模糊，实践操作不理想，其实就是村民组织起来相互交流，村民并不知道同伴咨询员这一说，雷刚也承认，只是爱白觉得某人适合的话，把他看作是同伴咨询员，但该人自己都不知道。第六，除了前期心理援助主要针对全村外，后来的活动主要是在六组进行。

项目的活动完成情况来看，实际实施方案比计划实施方案多出两项活动，即生产（生活）援助活动和学生教育辅导活动。

项目涉及到的资源主要有资金、人力资源及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是由爱白招募的心理咨询师和志愿者，物资是其他机构捐赠的书籍和帐篷等。

<sup>142</sup> 文章来源于 <http://www.ngocn.org/512/abzxd.html>。

<sup>143</sup> 文章来源于 <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/wzdd/wzdd.jsp?id=921>。

<sup>144</sup> 通过对雷刚的访谈总结得出对爱白的影晌。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过对本项目评估所发现的问题，相应的对爱白提出几点建议：第一，申请机构擅长的项目，这样有助于机构顺利实施项目；第二，在开展项目前，充分做好需求调查，保证开展的项目是目标群体最需要的；第三，完善机构财务管理制度；第四，提高项目管理能力，在项目实施过程中，应统筹安排，确保项目活动所必须的配套资源及时到位，从而保证项目顺利进行。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

爱白于2008年5月29日提交了立项报告，南都公益基金会最终在7月2日批准了该项目，并于7月14日拨付了第一笔资金44550元。

爱白在做心理援助项目时与南都公益基金会有过多次接触，主要是在项目申请时和进行过程中进行沟通。雷刚以前没有听说过南都公益基金会，主要是通过与其他机构的交流，或朋友间的邮件，或浏览网站等多种渠道才知道南都公益基金会设立了5·12灾后重建项目。实施项目以来，从秘书长、理事长到项目主管，再到项目的工作人员，爱白与他们都有接触，大概有六七次。沟通的内容主要是项目的进展，项目实施过程中的一些想法以及对南都公益基金会的建议等等。并且双方都会主动和对方联系，沟通信息。

在项目执行过程中南都公益基金会会不定期对项目进行监督，并且从对雷刚的访谈中得知，南都公益基金会还派人到爱白直接了解情况，雷刚和南都公益基金会的徐永光先生及5·12办公室的主管在成都都有过几次见面。然后，如果雷刚到北京出差，也会主动去拜访，向南都公益基金会汇报项目进展情况。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

雷刚认为南都公益基金会5·12办公室工作人员的态度非常好，能力强，人也非常不错。雷刚还说到，通过和南都公益基金会工作人员两三次的沟通或接触，大家就成为相当好的朋友。

雷刚对南都公益基金会评价很高，说南都公益基金会非常不错，因为他知道南都公益基金会除了自己5·12办公室在执行相关工作之外，另外还有NPI这样的机构作为独立的第三方在做相关的工作，所以觉得这是他所接触到的非常不错的一个基金会。

通过对心理咨询师黄燕玲的电话访谈，我们将其对南都公益基金会的建议总结如下：一是南都公益基金会资助的资金太少，应加大支持力度；二是南都公益基金会应把被资助的机构作为合作伙伴对待，共同把项目做好，而不是把钱拿过来就算了事；南都公益基金会应加强与各机构之间的交流与沟通，并促进其他机构之间的合作。

# 泰安市泰山区手牵手 “震后救灾实用建筑技术解析推广”项目 评估报告

评估参加者：王兵

报告执笔人：王兵

## 摘要

泰安市泰山区手牵手数码有限公司（以下简称手牵手）承担了“震后救灾实用建筑技术解析推广项目”。2008年6月16日到9月12日期间，手牵手在四川绵竹、九寨沟等地，拍摄生态厕所的修建过程，并编辑制作成影像教程，为灾区需要修建厕所的NGO或者个人提供指导。

手牵手在项目执行过程中的认真、投入和坚持是非常令人敬佩的，但是在项目管理上存在着非常大的问题，导致多个项目目标没有实现以及资源的浪费。

第一、对项目风险的考虑不够全面，对气候、合作方（NGO）的配合情况等方面在项目实施前考虑不足；

第二、缺乏项目申请经验，在做预算时，没有考虑到税金；而制定项目可衡量指标时，出现了“十余万或数十万”这些模糊而又宏大的数字，这些指标无法实现又不能衡量，不建议放在申请书中；

第三、在修建厕所以前，手牵手应该跟合作方以及技术指导方就修建厕所的具体要求和标准，进行充分沟通；

第四、对于是否要继续做第三所厕所的拍摄，我们对其必要性持保留意见，实际上，第三所厕所照样没有达到手牵手预期的标准；

第五，在推广过程中，机构对委托方的光盘发放监督不力。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

泰安市泰山区手牵手数码有限公司（以下简称手牵手）经泰安市工商局注册成立立于 2008 年 3 月，业务范围包括数码图像设计、制作和图像处理咨询，同时还致力于用专业手段关注残疾艺术家推广事业和中国民间组织发展。该机构前身北京市手牵手数码有限公司成立于 2005 年 4 月，在 2008 年初注销，随后在泰安注册成立该机构。机构现有全职人员 4 人，兼职人员 2 人，固定志愿者 10 人。

### 2. 项目简介

5·12 大地震发生后，受南都公益基金会资助，手牵手承担了“震后救灾实用建筑技术解析推广项目”。2008 年 6 月 16 日到 9 月 12 日期间，手牵手在四川绵竹、九寨沟等地，拍摄生态厕所的修建过程，并编辑制作成影像教程，为灾区需要修建厕所的 NGO 或者个人提供指导。

## 二 评估过程描述

2008 年 11 月中旬，评估工作人员为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书、结题报告、延期报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，他还与手牵手创意总监，即本项目负责人寇延丁协商确定了访谈的时间和地点。

2008 年 11 月 27 日，王兵在中国人民大学明德楼与寇延丁进行访谈，主要了解“震后救灾实用建筑技术解析推广项目”的具体设计和实施过程。

随后，王兵就本项目的三次拍摄活动、财务信息、以及光盘发放对象打电话给成都根与芽环境文化交流中心的罗丹、自然之友的梁晓燕、南都公益基金会 5·12 项目办公室逐一核实。

由于本项目的目标群体分布较为分散，考虑到问卷调查的难度和成本，因此本项目没有做问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

5·12 大地震后，手牵手认为<sup>145</sup>：

① 灾区临时安置期间，粪便污染导致的肠道传染病成为每个安置点都必须面对的问题，影响灾区临时安置点特别是农村数百万灾民的健康。根据救灾一线人员的反应和谢英俊实地考察，证实目前在灾民临时安置点，粪便处理已经成为越来越严重的问题，加之灾区即将迎来降水集中的夏季，要想避免这个问题，就要进行粪尿无害化处理，无害化处理的前提是粪尿分离。因此需要建造生态厕所。

② 建筑是专业行为，有较难跨越的“专业门槛”，对建筑技术的学习的掌握往往采取课堂教学或者说亲授式，但目前灾区急需这方面的技术，而谢英俊本人分身乏术，灾区的情况也不可能抽调大批人员进行专门培训。因此需要制作生态厕所建造影像教程。

在设计本项目时，手牵手本身没有去灾区实地考察，对于修建生态厕所的需求，主要是建立在台湾建筑师谢英俊的判断之上，同时也访谈了部分灾区归来的 NGO 工作人员；而对于制作生态厕所建造影像教程，手牵手认为能够为谢英俊的生态厕所推广提供帮助。

寇延丁在 2005 年所写的《一切从改变自己开始》一书中介绍了谢英俊的生态永续、社区协作理念，从那时候起，寇延丁认识了谢英俊，并和谢英俊一直保持联系。据寇延丁介绍，由于谢英俊在台湾 9·21 大地震之后积极参与灾区的恢复重建，长期在灾区工作，积累了丰富的经验，并且谢英

<sup>145</sup> 手牵手向南都公益基金会提交的项目申请书。

俊在建筑行业非常有声誉，因此他在震后成了特别被关注的人。5·12大地震后很多人找寇延丁联系谢英俊参与灾后重建。谢英俊答复同意参与，并推出一系列针对震后四川灾区的建筑设计。他不仅提供技术，还许诺从台湾募集200万资金在大陆建100个厕所。谢英俊希望寇延丁协助做两件事情：第一，和尽可能多的在灾区做事情的NGO联系，看他们能不能完成在灾区修建厕所的任务；第二，帮助他进入灾区。寇延丁说：“谢老师提出为灾区建厕所，我的项目是为建厕所服务的，5月13日接受台湾摄像记者张昭为采访时说大陆灾区最需要的是厕所。我的专业能给谢老师的推广提供帮助。”

手牵手选择以四川省德阳市绵竹县遵道镇棚花村和彭州市通济镇崇德村作为项目实施地，因为这两个地方有NGO按照谢英俊的设计建造生态厕所。考虑到生态厕所的拍摄和制作时间，项目周期定位2008年6月20日开始，到2008年8月20日结束。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

在项目申请书中，手牵手设计了两个项目目标。

一为拍摄并制作影像教程，运用机构专业特长，通过影像教程的方法，在短时间起到大量培训的效果。教程共分四部分：1、建造施工原理；2、施工过程技术解析；3、建造过程全部图纸附录；4、工程造价表。

二为后期推广，计划实现的项目成果包括：1、在短时间内大面积传播，使受益人数达十余万或数十万；2、向建设部、四川省建设厅抗震应急指挥部、德阳市及所属绵竹市抗震救灾办公室、遵道镇救灾办及所属行政村、自然村发送光盘；3、向成都根与芽环境文化交流中心等NGO发送光盘。

### (2) 设计的项目方案

为了实现项目目标1，手牵手制定了项目活动计划时间表，如表1所示。

表1 项目活动计划时间表<sup>146</sup>

时间 (2008)	活动	备注
5月13日	应关注救灾的NGO人士要求，联系谢英俊建筑师参与重建	
5月31日	接触采访灾区归来的NGO工作人员，了解灾区需求；了解生态厕所设计、专业资料	已完成
6月16日	项目申请人赴灾区实地考察拍摄（这一阶段已有部分地点已经开始	
6月20日	摄像师进入拍摄现场，拍摄灾区进行生态厕所施工的过程及技术要点	
6月25日	项目申请人返回北京，根据拍摄中遇到了问题采访设计师，解析技术要点（摄像师仍留四川灾区拍摄跟进）	
6月30日	后方编辑人员就位，对已有资料进行分析整理	
7月10日	结束灾区现场拍摄，摄像师转入后期资料整理	
7月20日	摄像师结束工作	
7月30日	结束后期制作，完成生态厕所建造教程光盘	

为了实现项目目标2，手牵手制定了如下方案：

- ①利用光盘复制和网络下载的各种方式，在短时间内大面积传播，使受益人数达十余万或数十万。
- ②在向政府部门发送光盘时，主要依靠谢英俊的关系；
- ③通过项目执行人在NGO的人脉资源进行广泛传播，既有专门从事传播的民间机构，也有具体在一线从事救援和重建，能够与灾区群众直接建立联系的NGO组织；
- ④利用主流媒体资源，运用媒体翻倍效应；

<sup>146</sup> 手牵手向南都公益基金会提交的项目申请书。

⑤征得谢英俊同意，有关粪尿分离生态厕所的设计知识产权完成开放，手牵手本身的知识产权亦同样处理，将在完成的音像教程后注明：“本教程没有版权限制，欢迎复制推广”，以利于大面积的传播。

### (3) 对立项报告的评价

在项目申请书中，手牵手提出了明确的项目目标，但是相应的可衡量指标不够清晰。

为了实现以上目标，手牵手制定了相应的项目实施方案，同时也根据项目实施方案做出了相应的财务预算，但是在后期推广的项目活动中，项目实施的时间没有明确。

关于项目风险，手牵手考虑到了建筑行业的专业门槛和拍摄期间的人身财产安全这两个问题，并提出了预防措施。

### (4) 可行性评价

尽管手牵手成立于 5·12 大地震前夕，但是其前身北京市手牵手数码有限公司已成立了 3 年时间，新的公司成立之后也一直延续以前的业务。手牵手的主营业务是数码图像设计、制作及图像处理咨询。项目的执行团队包括寇廷丁和两名摄像师以及负责后期制作的张华。因此，手牵手能够胜任影像教程的拍摄制作工作。

但与此同时，手牵手是第一次接受资助做项目，缺乏项目经验，对项目风险的考虑不够全面，比如恶劣的气候可能造成项目进度延期，NGO 是否能够按照手牵手的标准修建生态厕所等问题都没有考虑到。另外，“使受益人数达十余万或数十万”这个指标过于宏大，而且没有衡量的措施。

需要指出的是，手牵手过于依赖谢英俊的判断、技术和承诺，一旦谢英俊方面判断错误或者计划发生变更，将在很大程度上影响本项目的执行。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

根据手牵手提交的项目总结报告以及寇廷丁的访谈，我们把手牵手执行项目情况总结得到表 2。

表 2 震后救灾实用建筑技术解析推广项目实际执行过程回顾<sup>147</sup>

日期 (2008)	活动	结果
6 月 16 日-7 月 17 日	第一次拍摄制作	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 进入四川，跟进谢英俊拍摄</li> <li>• 完成《粪尿分离生态厕所建造教程》第一版文稿</li> <li>• 影像版第一版制作完成并上传网络</li> <li>• 否定第一次拍摄内容</li> </ul>
7 月 18 日-8 月 8 日	第二次拍摄制作	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拍摄第二所生态厕所</li> <li>• 完成第二版、第三版教程</li> <li>• 发现第二次拍摄不足</li> <li>• 申请项目延期</li> </ul>
8 月 11 日-9 月 7 日	第三次拍摄制作	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 拍摄第三所生态厕所</li> <li>• 先后完成第四版、第五版教程</li> <li>• 在 outdesk 软件工程师的帮助下，完成第六版制作</li> </ul>
9 月 7 日到 9 月 12 日	推广	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制成光盘 600 份</li> <li>• 影像版上传网络</li> <li>• 首批光盘通过快递发往南都公益基金会 100 份</li> <li>• 截止 11 月底通过成都根与芽环境文化交流中心、中国发展简报、谢英俊成都办公室、自然之友、香港乐施会、天下溪等机构代发 370 份光盘</li> </ul>

<sup>147</sup>资料来源于震后救灾实用建筑技术解析项目总报告和寇廷丁的访谈内容。

比照项目实施方案，可以看出本项目的实际实施过程发生了很大变更。

原计划一次性的下到灾区拍摄两个厕所的修建过程，实际执行中分为 3 期分别拍摄了 3 个厕所的修建过程，并向南都公益基金会申请后项目延期 1 个月。

对此，寇延丁的解释是：第一次拍摄完成后，谢英俊等人支出施工过程有错误，起不到模范施工的作用。而第二个厕所花了 20000 多元，和谢英俊的预期（18000 元）有差距。为了控制成本，决定再拍摄一个生态厕所。

在面向政府部门的推广上，据寇延丁介绍，原计划利用友成企业家扶贫基金会的社会网络渠道，通过德阳市政府将最终拍摄的教程推广到各乡镇。但是后来手牵手在与友成合作修建第一个厕所后就终止了合作，无法按预计方法通过友成的渠道推广。

## (2) 主要活动

6 月 1 日，寇延丁介绍谢英俊和友成企业家扶贫基金会认识，双方合作修建生态厕所，并以棚花村作为试验点。同时，手牵手将跟踪拍摄棚花村生态厕所的修建过程。

2008 年 6 月 16 日-7 月 17 日期间，寇延丁进行了第一次的生态厕所修建拍摄制作。6 月 16 日，寇延丁进入四川，6 月 18 日开始拍摄。由于连日阴雨，原计划一周的工期，用了两周多，到 7 月 2 号完成第一版的拍摄。7 月 12 日完成影像版教程后，寇延丁到北京分别征求了晏阳初乡建学院有机农业工作室、谢英俊、autodesk 等多方意见，也与自然之友、乐施会、行动援助中国办公室等机构交换了意见。据寇延丁说，他们认为虽然教程传达了生态永续的理念，但是厕所的施工有问题，拍摄的教程不能起到模范施工的作用。另外，该厕所的修建成本是 30000 多元，远远超过谢英俊预计的 18000 元。因此，寇延丁否定了第一次的拍摄。同时，手牵手决定不再和友成企业家扶贫基金会合作，联系其他机构拍摄第二所厕所。

2008 年 7 月 18 日-8 月 8 日，手牵手项目团队进入四川进行第二次拍摄制作。厕所施工地点是绵竹市巩兴镇红旗村，施工方是成都野草文化传播中心。这次施工采用了谢英俊重新调整的办法。7 月 19 日到 29 日，共用 11 天完成了主体拍摄。但是厕所修建成本仍然偏高，超过了 20000 元，比预期要高。因此寇延丁决定联系修建第三座厕所。

2008 年 8 月 11 日-9 月 7 日，手牵手项目团队完成了第三次拍摄制作工作。8 月 13 日，手牵手与成都野草文化传播中心合作在四川省九寨沟县方舟孤儿院修建第三个生态厕所，并跟随拍摄修建全过程。由于场地所限，没有建成预计的 8 个蹲位的标准生态厕所，只建成了 4 个蹲位的厕所。拍摄完成后，手牵手与 autodesk 公司软件工程师沟通后期动画，完成后期制作，即最终版的《粪尿分离生态厕所建造教程》。

影像教程拍摄制作完毕后，手牵手给南都公益基金会邮寄了 100 份光盘，同时通过成都根与芽环境文化交流中心、中国发展简报、谢英俊在成都的办公室、梁漱溟乡建中心、自然之友等机构代发光盘。现在已经发放 470 份光盘。另外，野草成都野草文化传播中心、自然之友等机构已参考光盘在其他两个地方修建了生态厕所。

另外，手牵手通过晏阳初乡建学院、中国滋根、新浪博客、NPP 新公益伙伴机构网站等媒介，把光盘上传到网络，供网友下载。

## (3) 资源动员

### · 资金

拍摄所需资金来自南都公益基金会。手牵手共向南都公益基金会申请项目资金 60900 元，南都公益基金会已拨付 54810 元。据手牵手提交的项目结题报告，“8 月 8 日发出了致南都公益基金的项目延期报告，并申请延期资金 17560 元；8 月 11 日，得到南都同意延期的答复，基金会评审建议核减预算，按 14560 元执行”，也就是说南都公益基金会同意批复延期费用 14560 元。但是评估人员在跟南都公益基金会 512 项目办公室核实后，他们的答复是“我们从未答应增加预算”。

按照手牵手提交的结题报告，手牵手共申请项目经费 75460 元，实际花费 67328.17。具体支出如表 3。

表 3 项目的实际花费<sup>4</sup>

类别	项目预算 (元)	延期预算 (元)	实际支出 (元)
交通费	5800	7000	20036.3
设备租金	15000		15000
食宿	9000	2160	7195
差旅补贴	2400	1600	3600
人员工资	6100	3700	9500
志愿者津贴	1600		1900
复制光碟	3600		3700
办公费用	2000		2523.9
税金	0		3041.97
推广费用	2000		831
结余			8131.83
总计	60900	14560	75460

可以看出，交通费用变更较大。据寇延丁介绍，申请项目时泰安至成都的旅费是按火车硬卧价格计算的，实际上手牵手到达成都的方式是乘坐飞机，因此增加了项目的支出。寇延丁说：“实际执行时才知道，在能够到达成都的两次列车中，因线路本身就很紧张，泰山站又远离始发站，这个火车票理论上存在，现实中永远买不到，只能乘飞机。”

在项目申请书中，没有税金的预算。项目结题报告中解释：“由于缺乏经验，我们对需要向税务部门交纳税金的法规一无所知，当我们拿着南都发来的项目协议到税务部门开具发票的时候，才知道必须同时交纳 5.5% 的营业税，开具第一个发票交税 3041.97 元。”

推广费用的减少主要是由于采用委托 NGO 代发的方式，因此节省了许多费用。另外，食宿费用也节省了 1/3 有余。

此外，在遵道镇的生态厕所修建费用是友成企业家扶贫基金会投入的，花费 30000 元；在红旗村和方舟孤儿院的生态厕所是成都野草文化传播中心在中华环保基金会的资助下建造的，分别花费 20000 余元和 14000 元。

#### · 物资

拍摄所需主要设备有移动编辑站和高清摄像机。第一期和第二期拍摄和后期制作的设备从手牵手租用，费用为 15000 元，第三期拍摄没有收取租金。手牵手自己花费 40000 元新购进移动编辑站投入使用，这样拍摄的同时能够晚上进行编辑。

#### · 人力资源

手牵手共投入教程拍摄制作过程工作人员 4 人。寇延丁从项目开始全职投入，在第一期李红磊作为摄像师在四川工作 20 天，后两次拍摄由蒋正为进入四川拍摄，张华是电视台的编导，作为兼职人员负责后期专业制作。除了李红磊在第一次拍摄过程中有抱怨，结束第一次拍摄后被开除之外，寇延丁对另外两人的工作态度和专业技能感到满意。在拍摄制作过程中没有招募志愿者。

#### (4) 机构对项目的管理

在项目实施过程中，机构力所能及的投入了所有的人力资源，并从项目开始实施至今，一直有项目工作人员待在四川从事生态厕所相关工作。但是，手牵手是第一次得到资助做项目，缺少项目管理经验，对项目风险估计不足，实际执行时遇到了成本控制、应对恶劣天气和工程进度控制等一

<sup>4</sup> 资料来源于震后救灾实用建筑技术解析项目总报告。

系列的问题。由于每次开工后才发现这些问题而不是先前就有充分的预计，从而导致项目延期和项目成本的增加。此外，项目推广时，手牵手主要采用委托代发的方式，然而手牵手并没有对对方机构的发放进行监督。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

手牵手是通过与友成企业家扶贫基金会、成都野草文化传播中心联系进入灾区的，因此在进入时未遇到困难。

在拍摄生态厕所的流程过程中，遇到由于天气原因和施工不当，引起工程进度、拍摄质量出现问题，后来又遇到成本过高需要控制的问题，手牵手只得再次进入灾区拍摄，并申请延长项目期。另外针对当地群众参与不足的问题，手牵手在项目实施过程中采取雇工的方法解决。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

《粪尿分离生态厕所建造教程》拍摄制作完成。为确保教程通俗易懂、实用性强，手牵手运用专业所长，解析设计方案，重点纪录、表达施造细节，降低了专业门槛。在整个拍摄制作过程中前后六易其稿，广泛征求各方意见的版本，形成了最终版本。

随后，手牵手通过委托的方式发放教程 470 份。其中，野草成都野草文化传播中心、自然之友等机构已参考光盘在其他两个地方修建了生态厕所。

表 4 《教程》推广途径<sup>5</sup>

机构	推广方式	联系人	份数
南都公益基金会	代发	韦爱华	100
中国发展简报	代发	无	60
成都根与芽环境文化交流中心	代发	罗丹	100
谢英俊在成都的办公室	代发	刘振	50
安徽阜阳南塘兴农合作社	代发	杨云标	20
自然之友	代发	王军华	20
成都野草文化传播中心	代发	何磊	50
梁漱溟乡建中心	代发	白亚丽	20
手牵手	发放	寇延丁	50

另外，手牵手通过晏阳初乡建学院、中国滋根、新浪博客、NPP 新公益伙伴机构网站等媒介，把光盘上传到网络，供网友下载。

### (2) 未完成的目标

1、项目预计使十余万或数十万人受益，这一点无从考量。2、项目光盘没有向政府部门进行推广；3、手牵手没有对委托机构的光盘发放进行跟踪监督，从评估人员的核实情况来看，发放的效果并不理想。

### (3) 媒体报道

在项目实施过程中，中国发展简报、读库的网站、冉云飞的博客对项目做了报道。

<sup>5</sup> 资料来源于寇延丁访谈内容。

表 5 媒体报道

媒体名称	报道时间	标题
中国发展简报	2008 年 10 月 10 日	“粪尿分离生态厕所建造教程”简介 <sup>6</sup>
读库网站	2008 年 8 月 10 日	再次招募 <sup>7</sup>
冉云飞博客	2008 年 10 月 14 日	四川信息掇客周刊 <sup>8</sup>

#### (4) 对机构的影响

根据手牵手提交的结题报告，本项目的实施对机构的影响包括三个方面：

- 1、他们此前在所在的城市尚未接触到真正的 NGO 组织，在当地有孤单感。通过执行本项目，本机构工作人员三次入川，不仅对生态厕所的修建本身建立了完整透彻的了解，也与参与震后重建的 NGO 组织密切接触，加深了民间公益事业的了解。
- 2、此前本机构都是用自有资金做事情，作为本机构申请执行的第一个项目，南都公益基金会发来的《项目协议书》后附的财务要求等内容，帮助他们建立了项目管理和财务管理的框架，比如，通过对费用预算和实际执行情况的核对让他们发现本机构在前期准备工作方面的许多不足。
- 3、通过执行本项目，他们深刻认识到，项目不论大小，都是对一个机构综合执行能力的考验，包括申请、执行、推广诸多方面，在执行本项目的过程中，他们特别是注重与项目成果推广应用方面能力的提升。

#### (5) 项目可持续性

项目申请书提到，“计划在项目之外，根据生态厕所的实际推动，继续完善本教程，运用本机构以及相关的合作传播渠道进行继续传播，以利于在更大的范围内造福于人”。我们看到，教程拍摄制作完毕后，项目的推广工作一直持续到 2009 年 3 月，同时也影像教程上传到了网上，供网友继续观看下载。

## 5. 总结

该项目的主要目标是为了配合谢英俊生态厕所的实施和推广，进而拍摄录像，制作成光盘，但是拍摄过程由于缺乏项目管理经验，原计划一次性的下到灾区拍摄两个厕所的修建过程，实际执行中分为 3 期分别拍摄了 3 个厕所的修建过程，导致了项目成本的增加和项目的延期。另外，项目的推广工作未达到预期目标，再加上谢英俊承诺的募款迟迟未到，推广工作开展不利。

本项目修建厕所的受益目标群体是当地村民。拍摄厕所教程的受益群体是其他想修建生态厕所的 NGO 或者灾区群众。在推广过程中，手牵手主要侧重于面向 NGO，而对灾区群众的宣传不足。另外，手牵手没有实现向政府部门推广的承诺。

本项目也是手牵手积累项目经验的过程。在访谈中寇廷丁说，“如果可以重做，肯定不会把制作教程光盘作为整个项目，我们做了控制成本、理顺工序（的工作），这些工作起到更加重要的作用。拍摄时工序可以优化，如果从第一期的时候编辑站进入，那么就不用返回山东编辑，就可以减轻差旅费的超支。”

<sup>7</sup> 资料来源于 <http://pigu6.ycool.com/post.1978557.html>

<sup>8</sup> 资料来源于 <http://www.bullog.cn/blogs/ranyunfei/archives/190656.aspx>

### 1. 对项目执行机构的建议

手牵手在项目执行过程中的认真、投入和坚持是非常令人敬佩的，但是在项目管理上存在着非常大的问题。

第一、对项目风险的考虑不够全面，对气候、合作方（NGO）的配合情况等方面在项目实施前考虑不足；

第二、缺乏项目申请经验，在做预算时，没有考虑到税金；而制定项目可衡量指标时，出现了“十余万或数十万”这些模糊而又宏大的数字，这些指标无法实现又不能衡量，不建议放在申请书中；

第三、在修建厕所以前，手牵手应该跟合作方以及技术指导方就修建厕所的具体要求和标准，进行充分沟通；

第四、对于是否要继续做第三所厕所的拍摄，我们对其必要性持保留意见，实际上，第三所厕所照样没有达到手牵手预期的标准；

第五、在推广过程中，机构对委托方的光盘放发放监督不力；

### 2. 反馈性评估

#### (1) 与南都公益基金会的接触

寇延丁最早是通过网络了解南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的，并通过网络向南都公益基金会发送了项目申请书。在提交项目申请书到项目实施期间，寇延丁和南都公益基金会的联系基本上是她自己主动给南都公益基金会打电话，其中和 5·12 项目办公室的三个工作人员都有过沟通。另外，寇延丁还通过她的朋友杨团的介绍认识了南都公益基金会徐永光秘书长。

在项目执行过程中，根据手牵手提交的项目结题报告，“8月8日发出了致南都公益基金的项目延期报告，并申请延期资金 17560 元；8月11日，得到南都同意延期的答复，基金会评审建议核减预算，按 14560 元执行”，但是评估人员在跟南都公益基金会 512 项目办公室核实后，他们的答复是“我们从未答应增加预算”。

光盘拍摄制作完成后，2008年9月10日，手牵手和 5·12 项目办公室打电话沟通了把 100 分光盘邮寄给南都公益基金会并委托代发的事宜。

此外，据寇延丁介绍，项目延期后，手牵手曾经“无数次”联系 5·12 项目办公室，想把项目结余的钱用于灾区推广，至今没有得到答复。5·12 办公室没有专门针对项目主动联系过手牵手，也没有项目的监控和督导。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

寇延丁认为，5·12 项目办公室工作效率不高，信息传递慢，和项目执行者沟通少。寇延丁建议南都公益基金会和草根组织的合作，应该提供具体的监控和督导。寇延丁介绍，她在近期同国际行动援助合作时，国际行动援助要求比较详细的工作记录，不仅要记录出了多少工，还要问清楚工人是否是当地人。国际行动援助项目督导彭海辉，隔几天打一次电话询问项目实施情况，并要求每隔半个月汇报近期工作，同时彭海辉会有反馈。行动援助对行动的督导和项目的要求很明确，能够保证项目保质保量的完成。南都公益基金会项目全凭自愿去做，没有能和项目执行人有个很好的互动。寇延丁说：“希望 5·12 项目办公室能够提供具体的督导。我们是 40 天的项目，全凭自觉。假如是一年的项目，如果中间没有督导跟进，可能项目完全烂了也不知道。”另外，她认为 5·12 项目办公室的资金拨付流程是脱节的，南都公益基金会 7 月 2 日批准项目，手牵手收到项目费用是在 7 月 15 日，5·12 项目办公室和南都公益基金会的财务部门有脱节。

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  
评估报告

评估参加者：蒋金富、陈赞  
报告执笔人：蒋金富

## 摘要

大邑兔王扶贫研究中心负责的“灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训”项目，选择以汶川县草坡乡龙潭村为核心项目村开展工作。项目主要活动包括生产生态恢复和发展培训、兔裘皮羌绣编织技术培训以及项目技术服务和指导和社区能人培养。项目的资助金额为 19.376 万元。项目于 2008 年 9 月启动，2010 年 1 月完成。

项目共培训农户 431 人次，并提供后续指导和销售服务。截至项目结束钱，龙潭村已有 32 户农户恢复养兔生产，存栏种兔 437 只，存栏大小商品兔 2000 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 2013 只，销售收入 6.5 万元，除去养殖成本，养兔农户增加收入 3.5 万元。

面对着地震次生灾害严重威胁工作人员安全，交通不畅、信息孤岛、农户居住极其分散极大增加工作量和难度的现状，本项目的工作极具挑战性。但就是在这种极端恶劣的条件下，大邑兔王仍旧出色地完成了项目活动，基本实现了项目目标。

项目方案设计完整，项目管理有序，工作人员做事踏实，项目团队执行投入，这些都是本项目取得成功的重要因素，值得其他机构学习。

### 1. 实施机构简介

大邑兔王扶贫研究中心(以下简称大邑兔王)是成立于2006年的民间组织。机构旨在关注人·自然·经济·社会和谐发展,倡导承担社会责任和爱护社会环境,为农村扶贫模式多样化进行探索,为农村弱势群体提供产业帮扶,为弱势家庭的子女就学和技能培训提供援助。机构所在地为四川省成都市大邑县。

### 2. 项目简介

2008年6月底,大邑兔王向南都公益基金会申请了“灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训”项目,选择以汶川县草坡乡龙潭村为核心开展工作。项目主要活动包括生产生态恢复和发展培训、兔裘皮羌绣编织技术培训以及项目技术服务和指导和社区能人培养。项目于2008年9月启动,2010年1月完成,并于2010年2月向南都公益基金会提交了结项报告。项目的资助金额为19.376万元。

## 二 评估过程描述

2009年10月10日至10月15日,评估工作人员通过阅读和分析“灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训”的申请书、项目进展报告、结项报告以及网上相关报道,为接下来的实地评估做准备。

10月20日下午,评估工作人员蒋金富、陈赞在汶川访谈了项目主任张叔平、项目主管黄志勇以及项目助理曾祥渝,了解本项目的设计和具体实施情况。

10月21日至22日,评估工作人员蒋金富、陈赞到龙潭村村进行受益群体访谈和问卷调查。共获得30份问卷,其中有效问卷30份。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

在地震之前,旭平兔业有限公司与草坡乡政府、草坡乡龙潭村以及龙潭村附近村庄的村民达成了初步合作意向。旭平兔业有限公司的工作人员已经多次到草坡乡了解情况,为村民作养兔培训。地震发生后,张叔平第一时间联系上了草坡乡党委书记,了解到了草坡乡生态破坏的灾情和村民生计发展的需求。根据草坡乡的实际情况,大邑兔王决定结合自身的优势,设计了“灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训”项目。项目点定在草坡乡,但具体村庄暂未确定。项目实施时间是2008年9月1日——2009年8月31日,项目启动时间的选择主要考虑到草坡乡的进入问题。

对目标群体的问卷调查表明,对于大邑兔王提供的3项服务中,有40.0%的人认为非常需要,56.7%的人认为有些需要。大邑兔王提供的服务回应了项目点灾民的需求。

表1 村民对大邑兔王提供的服务的的需求程度

服务项目	非常需要	有些需要	无所谓	不是很需要	完全不需要
保护本地的生态环境	10	19	1	0	0
保护灾后受破坏的少数民族文化	10	19	1	0	0
就业指导、生产培训	16	13	0	1	0
合计	36	51	2	1	0
百分比 (%)	40.0	56.7	2.2	1.1	0

## 2、理论评估

### (1) 项目目标

在项目申请书中，大邑兔王设计了 3 个项目目标，分别是：草坡乡生产生态恢复、农民增收及羌文化的保护和延续。

同时设计了相应的可衡量指标：

- 培训农户 400 人次。
- 60%的农户掌握基本养兔技能和种植牧草技术。
- 40%的农户掌握兔裘皮羌绣编织技术。
- 农户户均年增加收入 2000 元。
- 60%农户种植牧草。
- 80%的项目农户对兔粪进行堆肥处理。
- 10%的项目农户使用沼气作为清洁能源。
- 70%农户参与社区活动，增强社区团队协作能力。

### (2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，大邑兔王制定了项目的实施方案，见表 2。

表 2 灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训项目实施方案

时间	具体安排	培训对象	活动
2008 年 9 月	村级调查 入户调查	草坡乡潜在项目村和 项目农户	对受灾农户进行调查，筛选确定培 训对象
2008 年 10 月 -2008 年 12 月	每月上旬 1 次 每次 5 天	300 名养兔农户	开展种草养兔技能培训，养殖 与环境协调发展理念培训
2009 年 1 月 -2009 年 3 月	每月中旬 1 次 每次 5 天	100 名羌族妇女	开展兔裘皮羌绣编织技术培训
2008 年 10 月 -2009 年 8 月	每月下旬 1 次 每次 4 天	所有项目农户	跟踪指导生产，从项目农户中 发现能人
2009 年 2 月 -2009 年 8 月	每 3 个月 1 次 每次 5 天	项目农户中产生的社 区能人	培养能人协调社区生产，协助 社区开拓产品市场

### (3) 对立项报告的评价

本项目与机构的宗旨完全一致。项目目标设计清晰，并设计了相应的可衡量指标，项目活动与目标之间存在内在的因果关系。项目预算能够与项目活动相匹配。

申请书中未考虑到灾区的次生灾害、灾后通讯恢复缓慢以及项目点村民分散居住等风险，这给项目的执行带来了一定的困难。

### (4) 可行性评价

本项目所设计的项目活动与大邑兔王的专业优势紧密结合。另外，大邑兔王也有丰富的项目管理经验，曾参与了妇联的“帮扶贫困母亲、救助失学儿童”工程，科技局的“科技入户”残联的“产业助残脱贫”工程，三峡外迁移民的“迁得出、稳得住、能致富”养兔技能培训工程，与美国 ECOLOGIA 组织共同实施“爱龙小额信贷项目”和“企业家社会责任项目”。同时，为了保证本项目的顺利实施，大邑兔王组建了以张叔平为核心的机构所能提供的最优秀的项目团队。

可以看出，本项目具有较好的可行性。

### 3、过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

项目于 2008 年 6 月 26 日正式启动，到 2010 年 1 月结束。以下是本项目的执行过程简要回顾，见表 3。

可以看出，除了项目周期从 1 年延长到 1 年 5 个月之外，所有项目活动都已经完成或者超额完成。对于项目周期延长的原因，主要是灾区次生灾害的影响。据张叔平介绍，计划安排在 2009 年 7~8 月为农户开展养兔技能培训 70 人次，羌绣编织培训 24 人次，因自然灾害频发，交通受阻人员安全得不到保障不得不推延。2009 年 9 月仍因灾害频发难以集中农户进行培训。这导致项目不得不推迟。经评估人员核实，以上情况属实。

表 3 灾后生产生态恢复及羌文化保护技能培训项目的执行回顾

时间	具体安排	培训对象	活动
2008 年 9 月 -2008 年 12 月	村级和农户调查	龙潭村及附近村民	对受灾农户进行调查,筛选确定培训对象
2008 年 11 月 -2010 年 1 月	共培训 7 次	320 名养兔农户	开展种草养兔技能培训,养殖与环境协调发展理念培训
2009 年 2 月 -2009 年 4 月、 2010 年 1 月	共培训 3 次,参 观学习 1 次	110 名羌族妇女	开展兔裘皮羌绣编织技术培训
2008 年 9 月 -2010 年 1 月	每月 1 次	先后到 57 户农户 家中指导	跟踪指导生产,从项目农户中发现能人;培养能人协调社区生产,协助社区开拓产品市场

#### (2) 主要活动

##### · 村级和农户调查

2008 年 9 月 18 日~22 日,项目工作人员在汶川县草坡乡以龙潭村为中心进行村级和农户调查,筛选确定培训农户对象。

2008 年 12 月 14 日,项目工作人员与金波村村委领导进行沟通并走访了部分养兔农户,对后期养兔培训进行了协商和安排。

2008 年 12 月 26 日~29 日,项目工作人员对草坡乡足湾村和沙排村进行了村级调查和入户走访,了解了农户的养兔基础和发展养兔意愿。

##### · 生产生态恢复和发展培训

通过前期调查,2008 年 11 月 8 日~14 日,项目工作人员和聘请的培训专家到草坡乡龙潭村开始对受灾农户进行理念、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,到 2008 年 11 月~2010 年 1 月对以龙潭村为中心并辐射周边的金波、沙排、足湾等村农户进行了 7 次培训,项目中已参加培训农户 320 人次。

##### · 兔裘皮羌绣编织技术培训

2009 年 2 月、4 月以及 2010 年 1 月,项目工作人员和聘请的兔裘皮羌绣编织老师等人到草坡乡龙潭村对羌族妇女进行了 3 次兔裘皮羌绣编织技术培训。2009 年 3 月 26 日~30 日还组织部分羌族编织技术骨干到成都市旭平皮革公司参观学习,参加培训农户 111 人次。

##### · 项目技术服务和指导、社区能人培养

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。

### (3) 资源动员

#### · 资金和物资

本项目大邑兔王向南都公益基金会申请资金 193760 元，实际花费 193770 元。其中，有两项预算变更，在培训中，大邑兔王将部分交通误餐补改补贴为养兔农户急需的防疫、消毒等药品发放给他们；经与村委会协商，大邑兔王将村委会提供培训场地的场地租金转换为为农户购买兔用颗粒饲料机，先提供给前期发展起来的养兔农户使用。但在财务报告中，这两项变更未能体现。

表 4 项目财务报告<sup>148</sup>

类别	实际支出	预算	余款
<b>人员费用支出</b>	<b>48000</b>	<b>48000</b>	
项目管理人员费用	28800	28800	0
项目工作人员费用	19200	19200	0
<b>通讯费用</b>	<b>9600</b>	<b>9600</b>	0
<b>场地租赁费 培训费用</b>	<b>68250</b>	<b>84000</b>	
场地租赁费	4000	4000	
养兔培训	12150	12000	-150
编织培训	17650	16000	-1650
请培训老师	19200	20000	800
项目工作人员及老师食宿费	32000	32000	0
<b>差旅费用</b>	<b>36840</b>	<b>36320</b>	
跟踪服务租车	3360	1920	-1440
当地往返乡村费用	8000	8000	0
项目农户本地交通费午餐补贴	19880	20000	120
培训 8 次，租车费	8000	6400	-1600
<b>生产服务人员食宿</b>	<b>9520</b>	<b>13440</b>	<b>3920</b>
<b>其他费用</b>	<b>2410</b>	<b>2400</b>	<b>-10</b>
合计	193770	193760	-10

此外，华南理工大学的老师和 MBA 班的同学们共同购买了部分种兔捐赠给项目村部分受灾农户；贡德基金会为项目村沙排村提供了部分农资和良种援助；成都一花协为草坡乡政府送去了 20 万元生产恢复资金；龙潭村村委会免收了项目实施期的场地租赁费并讨论通过用其为村民购买设备；草坡乡政府为村民购回部分兔种和疫苗；草坡乡政府采购了项目实施期间羌女创新编制的羌红；四川 512 民间救助服务中心为草坡村民募集了急用药品；广州的两位教授为龙潭村民送去了 32 台电风扇；上海启明书社为草坡小学捐献了 108 个书包和部分图书等。

#### · 人力资源

项目的人力投入可以分为两块：

一是大邑兔王的工作人员，除了立项申请书里提到的 4 名工作人员以外，大邑兔王投入了包括任旭平在内的其他工作人员。

二是项目聘请的培训专家。包括成都市农业专家库专家任老师，华南理工大学晁罡教授、程宏宇教授，旭平养兔技术学校老师曾南江、王勇，兔裘皮羌绣编织老师张小萍等。

<sup>148</sup> 资料来源于大邑兔王提交给南都公益基金会的财务报告。

#### (4) 组织对项目的管理

大邑兔王为本项目构建了一个包括前期需求调查、技能培训、跟踪服务、能人示范以及产品销售的完整的管理体系。项目团队工作人员分工明确、各司其职，体现出了成熟的管理水平。

#### (5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

在地震发生以前，大邑兔王已经与乡政府建立合作关系，草坡乡政府对于本项目非常支持。在项目实施过程中遇到的困难主要体现在以下几个方面，从而影响了项目进程。

- ①地震带来的泥石流、滑坡等次生灾害频发，去灾区的路途上出现过数次长达 10 多个小时垮方堵车，到各个村庄几乎靠艰难步行，交通严重不畅增加了工作成本和工作量。
- ②不断的余震落石多次将大邑兔王的车顶砸凹，步行中不断有飞石对项目工作人员的安全造成很大的威胁，增加了工作的难度。
- ③项目实施期间，项目点一直处于信息孤岛状态，通讯的不畅给项目农户与我们的交流和工作衔接带来影响。
- ④经常的交通中断也造成了农户的采购原材料和销售商品兔的困难。
- ⑤农户居住极其分散，项目工作人员在开展项目活动中遭遇很大挑战。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

通过比较计划的可衡量指标，我们看到：

- ①计划培训农户 400 人次，实际 430 人次，该指标完成。
- ②计划使 60%的农户掌握基本养兔技能和种植牧草技术，据大邑兔王自己评估，其比例可以达到 60%，从评估人员实地访谈来看，农户基本上掌握这两项技术，该指标完成。
- ③计划使 40%的农户掌握兔裘皮羌绣编织技术，评估发现，当地村民羌绣编织技术接触很好，在接受培训后，大部分人掌握了土丘皮羌绣编织技术，因此该项指标完成。
- ④计划使农户户均年增加收入 2000 元。现龙潭村已有 32 户农户恢复养兔生产，存栏种兔 437 只，存栏大小商品兔 2000 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 2013 只，销售收入 6.5 万元，除去养殖成本，养兔农户增加收入 3.5 万元。从当前的实际增收收入来看，还没有达到既定目标。另外，大部分农户的养殖时间还未到一年，因此还不能判定是否完成了该项指标。
- ⑤计划使 60%农户种植牧草，从实地评估来看，养兔农户种植牧草的比例已经达到计划的目标。
- ⑥计划使 80%的项目农户对兔粪进行堆肥处理，大邑兔王未提供数据，无法判断。
- ⑦计划使 10%的项目农户使用沼气作为清洁能源，本项指标未实现。
- ⑧计划使 70%农户参与社区活动，增强社区团队协作能力，由于项目村庄的农户居住极其分散，很难组织社区活动，此项指标没有实现。

尽管有个别指标没有实现或者无法判断，但是本项目最主要的几项指标均已实现，整体而言，草坡乡生产生态恢复、农民增收及羌文化的保护和延续的既定目标基本实现。

### (2) 受益群体的满意度

问卷调查发现，目标群体对本项目给予了非常高的评价。60.0%的人对这个项目评价为“很好”，36.3%的人评价为“好”；46.7%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助，50.0%的人“希望”再次得到这个项目的帮助；86.7%的人“肯定会”向其它需要同样帮助的人推荐本项目，10.0%的人“也许会”推荐本项目，3.3%的人不会推荐这个项目。可见，村民对本项目的认可度是非常高的。

问卷调查还表明，100%的人都跟项目工作人员有过接触，有 90%的人对工作人员的工作态度全部评价为“态度很好”；90%的人对大邑兔王项目团队的工作效率评价为“非常高”；66.7%的被访者对大邑兔王项目团队的评价为“很满意，服务质量高”。

### (3) 目标群体的参与性

在项目执行过程中，项目团队主要通过三种方式向目标群体传递项目信息，第一是村干部通知并告知项目背景和培训的时间、内容；第二是项目工作人员入户访谈和培训时告知；第三，通过邻里之间告知。由于通讯没有恢复，大邑兔王跟项目村的联席方式如下：大邑兔王给村支书发短信，村支书外出看到短信后跟大邑兔王联系商量接下来培训的时间和内容，村支书通知沿路的村干部，村干部再分头挨家挨户通知。问卷调查结果跟实际情况是相符的。

表 5 项目信息的获取途径

	频数
通过地方干部或老师介绍	24
通过项目机构的工作人员介绍	8
通过其它人或同学介绍	4
通过张贴的海报或条幅看到	0
电视新闻	0
报纸	0
网络	0
广播	0
其它	0

问卷调查还表明，村民对本项目的服务对象和主要目的非常清楚，对项目的工作计划和进展情况也比较了解，但是对项目的财务信息基本不清楚。可以看出，项目除了财务信息以外，其它的项目信息都比较透明。

表 6 信息透明的程度

	是	否	总计
您是否知道项目的工作计划	30	0	30
百分比 (%)	100	0	100
您是否知道项目的进展情况	28	2	30
百分比 (%)	93.3	6.7	100
您是否知道项目的财务信息?	0	30	30
百分比 (%)	0	100	100
您知道此项目是为谁服务的吗?	30	0	30
百分比 (%)	100	0	100
您知道此项目的主要目的吗	27	3	30
百分比 (%)	90	10	100

在项目设计阶段，大邑兔王主要通过乡政府来了解项目点的情况，据此设计了项目方案。项目开始执行之后，项目团队在项目点做了需求调查。问卷调查表明，10%的人在项目活动开展前发表过意见或建议，其中被采纳的占 66.7%；而在项目活动开展的过程中，有 43.3%的人提过意见或建议，其中被采纳的占 92.3%。

在项目活动的参与上，通过表 7 我们看到，在 4 项活动中，参与率为 69.2%（参加人次 83/活动总人次 120）。项目活动对村民的作用来看，选择非常有帮助和有帮助的比例达到了 98.8%。

表 7 项目活动的参与情况以及发挥的作用

活动	是否参加		在多大程度上解决您的问题				
	是	否	非常有帮助	有帮助	无所谓	没有帮助	更加恶化
养兔技能等综合培训	22	8	11	11	0	0	0
兔裘皮羌绣编织培训	18	12	6	12	0	0	0
技术服务	21	9	10	10	0	1	0
市场销售培训	22	8	16	6	0	0	0
合计	83	37	43	39	0	1	

评估中发现，针对目标群体，大邑兔王对南都公益基金会作了较大的宣传。问卷调查表明，30名被访者有17人知道南都公益基金会资助了这个项目，宣传的形式主要通过项目工作人员培训时的介绍以及培训材料上的说明。

#### (4) 媒体报道

搜狐网在2009年5月21日的“512灾后重建NGO介绍”中，提及了本项目。据大邑兔王介绍，项目的实施还得到了包括中央电视台等各大媒体的报道，但未能提供准确的报道时间和内容。

#### (5) 对机构的影响

①锻炼了员工队伍。在这样一种艰苦的条件下，项目团队工作人员克服了重重困难去完成项目活动，增强了极端条件下的项目管理经验和机构凝聚力。

②扩大了机构影响力。大邑兔王在多个论坛上作为邀请嘉宾介绍项目经验，使更多的人认识了大邑兔王，从而提升了机构公信力。

#### (6) 项目的可持续性。

项目的可持续主要表现在以下2个方面：

①农户掌握了养兔、牧草种植、羌绣编织等技术，这为他们后续的生计发展打下了坚实的基础。项目点已经有许多农户开始养兔，由此产生的收益将逐步得以体现。

②其他乡、村也纷纷向大邑兔王请求，希望能把项目延伸过去。

## 5. 总结

面对着地震次生灾害严重威胁工作人员安全，交通不畅、信息孤岛、农户居住极其分散极大增加工作量和难度的现状，本项目的工作极具挑战性。但就是在这种极端恶劣的条件下，大邑兔王仍旧出色地完成了项目活动，基本实现了项目目标。

项目方案设计完整，项目管理有序，工作人员做事踏实，项目团队执行投入，这些都是本项目取得成功的重要因素，值得其他机构学习。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，当财务使用发生变更，其变更的内容应该在财务报告中体现出来；

第二，在撰写结题报告时，对于那些无法实现或者不能判断是否实现的指标要作出解释和说明。

### 2. 反馈性评估

大邑兔王在地震以前不知道南都公益基金会。在 NPI 成都召开的灾区民间组织交流会上认识了

南都公益基金会，认识了徐永光秘书长。大邑兔王于 2008 年 6 月 25 日递交了项目申请，7 月 3 日获得批准，南都公益基金会于 7 月 24 日拨付了第一笔款项。

大邑兔王主要通过电话和邮件的形式跟南都公益基金会 5·12 项目办公室进行沟通，韦爱华也经常打电话过来了解项目情况，核实一些项目内容。在 2008 年 5 月 21 召开的“NGO 5·12 灾后重建合作论坛”上，大邑兔王介绍了本项目的工作经验。任旭平专门去了一趟南都公益基金会，给南都公益基金会李玉生作了一次工作汇报。另外，在一些公共场合碰到徐永光秘书长的时候，大邑兔王零碎地汇报过本项目的情况。

张叔平认为，由于 5·12 项目办公室工作人员少，项目多，资助分散，工作量很大，因此在项目监管上做得不够。

张叔平认为，尽管南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的钱跟一些机构比起来不算多，但是发挥的作用很大。第一，南都公益基金会比较客观，它能够支持行政经费。不像一些机构，预算严格到没办法操作又要你把项目做到最好，没有保障怎么能做好，要马儿跑又不给草吃。相对其他 NGO，徐永光秘书长对草根 NGO 是很呵护的，给了我们一个很宽松的项目执行空间。第二，南都公益基金会设立 5·12 灾后重建资助项目的速度非常快。第三，大邑兔王具有企业家背景，很多基金会忌讳这个背景，但大邑兔王处在灾区第一线，对灾区最为了解。徐永光秘书长对大邑兔王社区发展和生计发展上的能力非常认可，没有挑剔，支持了大邑兔王申请的项目。

北京信保科科技发展有限公司  
“百场赈灾公益电影放映”项目  
评估报告

评估参加者：罗瑞雪、李呈呈、杨宝、许文文  
报告执笔人：罗瑞雪

## 摘要

北京信保科科技发展有限公司灾后重建执行的“百场赈灾公益电影放映”项目于 2008 年 9 月至 12 月间在四川省 11 个县级市（江油、夹江、仪陇、仁寿、广汉、中江、射洪、阆中、南部、三台、简阳）放映二百场电影，每场电影观看人数在 50-300 人左右。在灾区放映电影，一定程度舒缓了受灾群众因地震带来的心理阴影，改善了社区氛围，达到了最初设计的项目目标。

本项目看似简单，但项目有非常值得借鉴的内容：（1）电影放映形式是增加社区公共生活的非常有效的方法，特别是在灾难发生以后，人们的情绪、状态都需要缓解、放松和调整。（2）本项目选择在灾后受关注低的县市放映电影。（3）本项目执行者为当地的合作伙伴。此外，当项目执行者发现原来的合作方——新世纪电影院线积极性和对公益的认可度不高时，另外选择了新天地电影院线公司，并使放映价格降低一半，放映场数由原来的 100 场增加到 200 场。

本项目的监测、管理方面未能由项目团队专人实施，尽管设立了项目管理模式——让各放映队寄回执单的方式来进行间接监督，但项目执行者现在的方式更类似于“转手”分包，建议项目进行相对严格的管理。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

本项目负责人是唐卫，唐卫于1996年加入了由中国青少年发展基金会创办的杂志《中国青年科技》，主要负责拍摄工作，一直持续到现在。地震发生后，唐卫向南都公益基金会申请了“百场赈灾公益电影放映”项目，但由于申请方必须是正式注册的机构，因此便以其妻子李映红的公司——北京信保科技发展有限公司作为申请方。

北京信保科技发展有限公司（以下简称信保科）成立于2003年，工商注册，主要从事调制解调器相关业务。2008年，信保科开始围绕新公民学校和打工子弟学校的需求设计项目，开展公益活动。机构的第一个项目就是受南都公益基金会资助，给北京地区的新公民学校和打工子弟学校放映数字电影。目前信保科正准备改名，并把公司调整为专门从事公益活动的非营利组织。

### 2. 项目简介

地震发生后，信保科向南都公益基金会申请“百场赈灾公益电影放映”项目，经费总额为52540元。信保科通过与当地电影院线的合作于2008年9月至12月在四川省11个县级市放映了二百场电影。该项目的受益群体为观看电影的灾民。

## 二 评估过程描述

2008年12月23日至12月24日，评估工作人员罗瑞雪为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书和结题报告以及在網上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人唐卫协商确定访谈的时间和地点。

2008年12月25日，评估工作人员杨宝、罗瑞雪和李呈呈到中国人民大学与唐卫以及李映红（北京信保科技发展有限公司负责人）进行访谈，主要访谈“百场赈灾公益电影放映”项目的具体设计和实施过程。

2009年3月6日，评估工作人员罗瑞雪和许文文到北京前门大街与唐卫进行了第二次访谈，进一步了解项目差旅费的使用情况。

2009年4月10日，评估工作人员罗瑞雪和杨宝到北京信保科技发展有限公司对该项目的财务进行审查。

由于该项目受益人群多而广，项目执行方无法提供项目受益人名单，因此无法对受益人群进行问卷调查。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

2008年7月底至8月初，唐卫随南都公益基金会徐永光秘书长去灾区进行实地考察，他发现当地灾民情绪低落，心灵受到了很大创伤，同时大批来自不同乡镇的灾民被安置在一起，也急需重建社区和谐，于是本着“让灾民笑出来的原则”申请了本项目。

立项申请书中没有写明项目具体的开始和结束日期，只描述在两至三个月的时间内完成此项目。根据结项报告，2008年9月1日，赈灾公益电影项目在四川省江油市工业学校正式启动。关于启动日期的选择，唐卫介绍，他并没有刻意选择在哪天启动，完全取决于准备工作的完成情况。

立项申请书中的实施地点是四川绵阳市5·12地震灾区居民安置点。对于这一地点的选择，唐卫主要考虑到绵阳受灾很重。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

信保科设计了两个核心目标来回应灾民需求，见表 1。

表 1 百场赈灾公益电影放映项目目标<sup>149</sup>

序号	目标
1	安抚受灾群众心灵
2	协助安置点和谐社区的建设

### (2) 设计的项目方案

为了完成以上目标，信保科计划在两到三个月内以购买服务的方式，与四川绵阳市新世纪农村数字电影院线有限责任公司合作实施本项目。其工作计划见表 2。

表 2 百场赈灾公益电影放映项目工作计划

工作计划
与新世纪农村数字电影院线公司协商放映的具体时间和地点
签订购买电影放映服务的协议
在绵阳市灾民安置点放映 100 场电影

### (3) 对立项报告的评价

本项目符合南都公益基金会 5·12 在乎重建资助项目的宗旨，也符合信保科的公益定位。本项目目标明确，设计了相应的可衡量指标，项目活动能够回应项目目标，但是项目实施方案较为粗糙，不便进行项目进程控制。信保科在设计时考虑到了对该项目的监督问题，并提出了解决方案，有一定的风险意识。另外，唐卫认为在申请时不能出现人工费用，所以把人工费增加到电影放映费，其它的预算与项目活动是相匹配的。

### (4) 可行性评价

信保科的第一个公益项目即是给北京地区的新公民学校和打工子弟学校放映数字电影，已积累了一些经验。同时，信保科选择了与当地数字电影院线公司进行合作。整体而言，本项目具有很好的可行性。

## 3. 过程评估

### (1) 项目执行过程回顾

现将信保科执行该项目的活动过程总结于表 3。

通过表 2 与表 3，可以看出原计划与实际执行过程中有以下不同：第一，合作机构的变更，即由原计划与新世纪电影院线的合作转为与新天地农村电影院线的合作；第二，放映场数的变更，即由原计划的 100 场改为 200 场；第三，实施地点的变更，即由绵阳安置点改为在绵阳和绵阳以外的共 11 个县级市实施项目。

唐卫讲到，产生以上变更的原因主要基于以下几点：第一，在与新世纪电影院线洽谈初期是通过电话沟通，没有做好充分的交流。第二，与南都公益基金会签订协议后，再到绵阳与新世纪电影院线具体洽谈时，发现其积极性和对公益的认可度都不高。另外，绵阳受注度高且资源太多，不符合南都公益基金会的要求，而这 11 个县级市受关注度相对不高。第三，新天地电影院线公司愿意以

<sup>149</sup> 资料来源：信保科提交的立项报告。

100元/场的价格放映，从而使放映场数由原来的100场增加到200场。

至于新天地电影院线公司能以100元/场放映的原因，唐卫讲到：第一，新天地电影院线公司的总经理信佛教，热衷于公益事业。第二，新天地电影院线公司在实施这个项目的同时，也在农村开展国家的电影项目，即“2131工程”，可以节约本项目实施的成本。

表3 百场赈灾公益电影放映项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008年6月底至7月初	与新世纪农村数字电影院线公司协商放映的时间和地点	•初步确定项目实施地点及合作机构
2008年8月初	与南都公益基金会签订协议	
2008年8月	与新天地农村电影院线公司协商，并签订购买电影放映服务的协议	•取消了与新世纪农村数字电影院线公司的合作，换成与新天地农村电影院线公司合作 •确定了11个项目实施地点（江油、夹江、仪陇、仁寿、广汉、中江、射洪、阆中、南部、三台、简阳）及具体合作事宜
2008年9月至12月	在11个县级市放映200场电影	•回应了项目目标1和目标2

## (2) 主要活动

从以上可知，该项目的主要活动即在11个县级市放映200场电影。

### · 电影放映

2008年9月至12月，信保科与四川新天地农村电影院线公司签订协议，在四川省11个县级市，即江油、夹江、仪陇、仁寿、广汉、中江、射洪、阆中、南部、三台、简阳，放映200场电影。新天地农村电影院线公司是四川省电影公司，受政府委托给农民放电影，现在已形成一个成熟的网络，与各县、市电影公司形成了良好的合作关系。信保科和新天地签订协议后，再由新天地分别与11个实施点的电影公司签协议，然后具体由每个放映队实施。

表4是信保科根据每个放映队寄回的回执单总结出的200场电影放映执行情况。

表4 百场赈灾公益电影放映项目实施过程<sup>150</sup>

	乡镇	行政村或安置点	电影部数	放映场次	
	江油	3	12	11	20
	夹江	4	15	17	20
	仪陇	1	4	5	10
	仁寿	6	16	11	15
	广汉	6	20	12	20
	中江	3	11	14	20
	射洪	2	16	8	20
	阆中	2	5	16	20
	南部	2	9	4	15
	三台	2	8	14	20
	简阳	3	20	3	20

<sup>150</sup> 资料来源：信保科提交的结项报告。

### (3) 资源动员

该项目涉及的资源主要有资金、人力资源。资金全部来源于南都公益基金会，人力资源主要是唐卫和李映红，以及各放映队工作人员。

#### · 资金

信保科共向南都公益基金会申请总额 52540 元，实际支出 52693 元。资金的花费主要集中在放映费和差旅费两方面，分别占了总支出的 37.95%和 35.63%。

项目的超支部分主要是差旅费，超支了 1171 元。至于超支原因，唐卫讲到由于每次出差都会同时处理第二期项目（信保科向南都公益基金会申请的第二期放电影项目，在受灾地区放映 1200 场电影，其时间、内容与该项目都有部分重合）的事情，因此这一期差旅费会比较高，但下一期的差旅费就会结余。

经过对该项目的财务审查后发现，机构工作人员唐卫和李映红共出差 2 次，第一次是 2008 年 9 月，差旅费为 4029 元。第二次是 2008 年 11 月，差旅费为 14742 元，这其中有 6 天时间办理与第一期项目有关的事宜，有 10 天办理与第二期项目有关的事宜，这 6 天产生的费用为 3277.625 元。因此，差旅费中用于第二期的差旅费为 11464.375 元，因为项目有连续性，机构对于差旅费的花销分得并不清楚。

项目的结余部分主要是宣传制作费，结余了 1275 元。至于结余原因，唐卫解释到，在设计此项目时想让媒体宣传下，但后来由于项目实施点受关注度低，媒体很少，因此宣传费只花费在了制作横幅上面。

#### · 人力资源

机构工作人员是唐卫和李映红两人，主要负责到项目实施地点察看电影放映情况。由于此项目是以购买服务的方式与新天地农村电影院线进行合作，所以主要的人力资源是合作机构的工作人员。

另外，立项申请书中写到，将在当地招募一名志愿者，请他协助在当地做协调沟通、监督记录并及时汇报项目的实施情况。但实际并没有招募志愿者，唐卫称主要是考虑到招募志愿者的费用太高，且实施地点变更后，招募志愿者也达不到监督效果。

### (4) 机构对项目的管理

该项目管理模式是唐卫委托新天地放电影，新天地再委托给县、市电影公司，县、市电影公司再委托给放映队具体执行。

该项目管理上最大的问题就是监督问题。唐卫讲到，放映地点太多，专门派人到各个放映点现场进行监控的成本太高，只好采取让各放映队寄回执单的方式来进行间接监督，回执单的内容主要包括放映电影的名称、时间、地点、观看人数、放映人员签名、放映外景照片、放映社区签章等。机构曾尝试引进一套实时村级定位、实时上传现场图片的监控系统，但由于新天地电影院线公司不能很好的把握技术，所以没能成功。因此对于这 200 场的监督工作只能采取寄回执单的方式。

### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

本项目实施时受到各级政府和灾民的热烈欢迎。同时，本项目的合作方新天地农村电影院线公司已形成一个成熟的电影放映网络，每个放映队下去之前都会与当地村干部取得联系，所以在进入问题上没有遇到困难。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

机构原计划给受灾群众放映 100 场赈灾公益电影，但实际执行中在相同资金支出的情况下放映了 200 场电影。电影的放映，舒缓了受灾群众地震带来的心理阴影，改善了社区氛围，达到了最初设计的项目目标。

### (2) 目标群体的参与性

机构实施的活动是直接针对灾民，通过电影为灾民带去欢乐和笑声。从信保科提供的回执单来看，每场观看电影的人数在 30 人至 500 人不等，但信保科没有统计总的受益人数。

本项目的主要目的就是让灾民摆脱地震带来的心理恐惧，灾民们对电影影片没有提出要求。项目是由各个放映队具体执行的，在放电影前放映队通过贴宣传海报或者村干部通知的方式发布放映信息。

### (3) 媒体报道

由于本次项目实施地点都是在社会关注度相对不高的地方，所以没有相关媒体对此进行报道。

### (4) 对机构的影响

唐卫介绍，通过与社会专业机构合作开展项目，使机构的能力在人力、物力都没有增加的情况下，得到了很好的增强与外延，有效避免了事必躬亲的低效率、高成本。通过此项目，信保科也发现了开展项目的一种新方式。

### (5) 项目的可持续性

本项目的实施促成了机构第二期项目申请的批准。目前机构正在开展第二期项目，延续此项目成果。

## 5. 总结

该项目具有一定的特殊性，主要在于执行机构人员并没有亲身投入到放电影的活动之中，而是以购买服务的方式与四川新天地农村电影院线公司合作。

在项目目标完成方面，通过所提交的结题报告，回执单的记录以及相关的图片展示，我们发现受灾群众都显得非常高兴，达到了最初设计项目时的两个目标。

在项目的活动完成情况方面，机构在资金总数不变的情况下，由原计划放映的 100 场电影增加到实际的 200 场电影，就这点来说，放映场数的超额完成值得肯定。

在项目的财务支出方面，根据所提交的财务报告，差旅费占总支出资金近 36%。由于信保科继续向南都公益基金会申请了第二期放电影项目，与该项目在实施时间和内容上都有一定的连续性和交叉性，所以信保科在该项目差旅费上分得不是很清。至于其他的支出都比较合理。

项目存在的问题主要项目监测上，信保科仅仅通过放映队寄回来的回执单来核实，无法有效确保回执单信息的真实性。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

第一，加强对项目的监管，确保项目保质保量完成；第二，完善项目的财务管理，要以项目为单位详细记录财务花销。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

据唐卫介绍，在项目执行前，唐卫和徐永光秘书长去一起去灾区进行了考察。应徐永光的要求，唐卫设计了此项目并于 2008 年 6 月 30 日向南都公益基金会提交了立项申请书。

南都公益基金会于 2008 年 7 月 4 日批准了此项目，机构于 8 月 12 日收到南都公益基金会的第一批拨款。

在项目执行过程中，唐卫主要和南都公益基金会 5·12 项目办公室的韦爱华沟通项目相关情况，比如，合作机构的变动、项目进展情况等。

## (2) 对南都公益基金会的评价及建议

唐卫认为 5·12 项目办公室工作人员的态度很好。另外，唐卫讲到，在发生重大事件时，NGO 的亮相是非常必要的，虽然亮相后所起的作用和国家相比显得微不足道，但能利用有限的资源给社会带来帮助就很不容易了。特别是对于草根 NGO，如果没有这次南都公益基金会的支持，很难在灾区开展重建项目。

唐卫认为 5·12 项目办公室在项目管理方面做得很好，没有提什么建议。

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  
评估报告

评估参加者：罗瑞雪、许文文、杨宝  
报告执笔人：罗瑞雪

## 摘要

天津市鹤童老年公益基金会执行的“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目目标是就地招聘农村适龄妇女和青年待业人员，经过专业培训使其初步掌握照护伤残老人的专业护理技能，持证上岗，实现本土就业。项目于2008年12月24日启动，2009年1月9日结束，完成了对当地50名学员的培训，并对其进行了理论考核和技能操作考核。本项目是鹤童灾后获得红基金会资助，在当地建立的“5·12 孤老孤残专业照护院”的辅助部分，培训学员为该专业照护院提供了专业人员支持。项目有效实现了资源整合与匹配。

本项目执行机构在该领域非常有经验，项目执行严格、专业，如培训班按照劳动部门的要求进行培训，设计了184课时，包括养老护理员初级、中级、高级、技师级、高级技师级的培训内容，采用全国通用教材，严格要求学员出勤，取得养老护理员职业资格证书50人，取证率100%。由于培训老师首次在当地实施培训，培训初期很多学员反映，老师普通话语速过快，理论课理论性太强，不易接受。针对这些问题，鹤童培训老师调整了语速并努力把理论和实践加以结合进行培训。

评估结果显示，50名当地人员取得了养老护理员培训结业证，7名学员留在护理中心工作。

### 1. 实施机构简介

本项目由鹤童老年公益基金会、鹤童老年福利协会和下辖的鹤童民办非企业系列单位（以下简称“鹤童”）共同执行，并以鹤童老年公益基金会的名义向南都公益基金会申请。鹤童以专业养老护理院舍服务与管理为其核心业务与技能。

天津市鹤童老年公益基金会成立于 2007 年，由鹤童老年福利协会和天津金桥焊材集团董事长侯立尊分别出资 100 万注册，目前由鹤童老年福利协会负责管理。

鹤童老年福利协会成立于 1995 年，注册为社团法人，现有登记会员单位 10 个、会员 700 余人，协会秘书处设有财务稽核部、计划运营部和公共关系部，全面组织开展鹤童的日常工作和具体事宜。

鹤童民办非企业系列单位主要有：长期照护（LTC）老人院 5 座（其中 1 座为接受政府委托管理），老年病医院 1 座，老人护理职业培训学校 2 座，国家职业技能鉴定所 1 个；尚未登记的试运行机构主要有：免陪护派遣中心、餐饮配送中心、老年用品研究所；此外，还有已进行企业登记的公益性物业服务公司一个。这些机构的工作涉足院舍养老、医疗卫生、居家照料、老年餐饮、清洁管家、护理教育、老年用品等七大领域。

### 2. 项目简介

2008 年 7 月上旬，南都公益基金会批准了鹤童申请的“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目，经费总额为 39850 元。2008 年 6 月至 9 月，鹤童的项目工作人员先后七次走访灾区了解当地福利院和光荣院的情况；2008 年 8 月至 12 月，鹤童工作人员为本项目的顺利开展进行前期宣讲；2008 年 12 月 24 日至 2009 年 1 月 9 日，鹤童完成了对当地 50 名学员的培训，并对其进行了理论考核和技能操作考核。

## 二 评估过程描述

2009 年 2 月 26 日至 2 月 27 日，评估工作人员罗瑞雪为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书、结题报告以及在網上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人刘国亮协商确定访谈的时间和地点。

2009 年 2 月 28 日，评估工作人员罗瑞雪、许文文到天津鹤童老年公益基金会与刘国亮（鹤童老年福利协会及鹤童社会工作部副秘书长兼部长）、韩淑燕（鹤童老年福利协会及鹤童公益基金会常务理事兼秘书长）进行访谈，主要了解“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目的具体设计和执行过程。

2009 年 3 月 20 日，评估工作人员杨宝前往该项目的实施点绵竹市剑南镇，对本项目的培训学员做了问卷调查和访谈，旨在获得学员对该项目的评价，同时对一些关键信息进行核实。由于很多学员已经外出打工，加上部分学员联系不上，我们最终找到了 13 名学员，获得了 13 份受益群体的有效问卷。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

5·12 大地震发生后，鹤童立即派出专业照护小分队赶赴灾区德阳，就地连续志愿照护 93 位在“5.12”大地震中骨折伤残的老人，受到当地政府和广大灾区老人、家属广泛赞誉。鹤童认为，让孤残老人到北方来养老显然是不可能、不现实的，而就地，在专业机构中集中赡养，集中照护，才是最为可行的，同时也可以最大限度的节约社会资源。因此，鹤童决定到四川省绵竹市开办“5·12 孤老孤残专业照护院”（该护理院项目于 2008 年 8 月 5 日获得中国红十字基金会批准，资助金额

200 万；2008 年 12 月 26 日，红十字鹤童紫岩护理中心在绵竹市剑南镇落成)。但是当地农村适龄妇女和青年待业人员根本不可能自己交费接受培训，从而也就无法实现初步掌握照护伤残老人的专业护理技能。所以机构向南都公益基金会申请“5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班”项目资助，并于 2008 年 7 月 3 日递交了申请书。

本项目的实施地点为绵竹市剑南镇。项目周期为 2008 年 8 月 1 日至 12 月 31 日。对于这一时间段的确定，我们了解到：第一，这一时间段包括了前期对项目进行宣讲的时间；第二，鹤童当时正在向红基会申请“孤老孤残护理院”项目，考虑到把本项目培训班的开学典礼和护理中心的落成剪彩相结合。

申请书递交之后，韩淑燕和方嘉珂（鹤童创始人）继续灾区走访当地的福利院和光荣院。他们了解到其服务缺乏专业性，护理人员没有接受过专业培训，进一步确认了本项目需求。另外，成都 5·12 民间救助服务中心为本项目提供了大量的资料和数据，包括当地失业人员的情况、适龄农民的情况、妇联的情况等，为成功开展此项目提供了重要信息。

另外，根据问卷调查统计，100%的受益群体对本项目所提供的服务表示需要，其中有 92.3%的受益群体表示非常需要。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

本项目的目标是就地招聘农村适龄妇女和青年待业人员，经过专业培训使其初步掌握照护伤残老人的专业护理技能，持证上岗，实现本土就业。

项目的可衡量指标为培训 50 名希望从事照护老人职业的农村适龄妇女和青年待业人员。

### (2) 设计的项目方案

为实现以上目标，机构设计了以下活动方案，见表 1。

表 1 5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班项目活动方案<sup>151</sup>

日期	工作计划
2008 年 8 月 12 月	在绵竹市剑南镇党委、政府及有关部门支持下，招聘从业人员 开展陪训和鉴定工作 对培训和鉴定合格人员逐批颁发《养老护理员国家职业资格证书》 持证人员入职后，对其进行评估、督导与跟进，直至成为合格专业照护人员

### (3) 对立项报告的评价

本项目与鹤童机构的宗旨，以及南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的宗旨项一致。项目目标具体明确，并设立相应的可衡量指标，项目活动能够回应项目目标，但是项目实施方案过于简单，应确定每一步计划的具体实施时间、实施人员等，以便项目执行机构能够有效控制项目进程。项目设计时，鹤童考虑到了招聘人员的困难，以及培训后人员可能会出现流失的风险，有一定的风险意识。项目预算与项目活动能够匹配。

### (4) 可行性评价

鹤童已经成立了 10 余年，在国内养老护理领域已经树立了自己的品牌。鹤童曾接受民政部、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，连续举办四期“全国老人院院长培训班”、三届“全国老人院院长论坛”。

项目的执行团队共五人，都有多年的养老护理工作经历并都取得了相关资格证书。以下是对执行团队人员的简单介绍：刘玉华，护理大专学历，副主任护师，从事护理工作 40 年，养老护理教学与鉴定工作 10 年，现任鹤童老年福利协会理事、国家职业技能鉴定第 52 所所长；刘国亮，大学本

<sup>151</sup> 资料来源：鹤童提交的项目申请书。

科学历，专业社工，从事社会工作 7 年，现任鹤童老年福利协会事业发展部部长、鹤童社工站站长，天津市鹤童老人护理职业培训学校校；刘美英，大专学历，注册护士，从事护理工作 9 年，养老护理教学工作 5 年，现任鹤童老年福利协会老年病专科医院院长，鹤童老人护理职业培训学校讲师；刘四平，技师级养老护理员，国家职业技能鉴定第 52 所考评师，从事护理工作 12 年，养老护理教学与鉴定工作 5 年，现任 LG 鹤童（学府）老人护理院院长，鹤童老人护理职业培训学校讲师；张冬梅，技师级养老护理员，国家职业技能鉴定第 52 所考评师，从事护理工作 8 年，养老护理教学与鉴定工作 5 年，现任鹤童北京西城月坛街道老人护理院院长，鹤童老人护理职业培训学校讲师。

整体来看，本项目正是机构从自身的优势和经验出发，与灾区实际情况相结合而申请的，具有较好的可行性。

### 3. 过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

现将本项目的执行过程总结于表 2。

表 2 5·12 孤老孤残本土化专业照护免费培训班项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008 年 8 月 1 日-11 月 6 日	到四川 5·12 民间救助服务中心和绵竹市当地政府进行项目宣传工作	•使当地居民初步了解了养老护理培训工作在灾后重建中的重要性和学习养老护理知识的必要性
2008 年 11 月 7 日-12 月 20 日	机构分别派 4 名培训师到当地进行宣讲工作	•使当地居民进一步了解了养老护理培训工作在灾后重建中的重要性和学习养老护理知识的必要性
2008 年 12 月 24 日-2009 年 1 月 9 日	培训课程的开展，理论考试和技能操作考核	•50 名当地人员取得了养老护理员培训结业证，7 名学员留在护理中心工作 •护理中心的老人得到专业化照顾以及实现了本土化就业

通过表 1 和表 2 的对比，鹤童完成了计划的项目活动，但在项目结束时间方面有所延后，这是因为护理中心的竣工有所延迟从而影响了培训的进程。

#### (2) 主要活动

该项目的主要活动为前期宣讲活动和培训课的开展。

##### · 前期宣讲活动

2008 年 8 月 1 日-11 月 6 日，鹤童在四川 5·12 民间救助服务中心和绵竹市当地政府对本项目进行宣讲。

2008 年 11 月 7 日，鹤童项目执行小组第一批 2 名教师抵达绵竹。他们首先与绵竹市剑南镇政府领导取得联系，获得他们的支持，然后在剑南镇紫岩、三兴、东南等社区开展项目宣讲工作。

2008 年 11 月 17 日，项目执行小组第二批 2 名教师抵达绵竹，在绵竹市委、市政府领导的支持下，深入绵竹市剑南、汉旺等地进行项目宣讲。

韩淑燕介绍，灾区人民一开始对护理没有太多认识，经过他们与当地民政、妇联以及团委等部门进行了多次的交流和沟通后，他们对此护理工作有所了解，该项目的实施得到了他们的大力支持。

##### · 培训班的开展及考试鉴定

为使学员们初步掌握照护伤残老人的专业护理技能，持证上岗，实现本土就业，2008 年 12 月 24 日-2009 年 1 月 9 日，鹤童开展了为期 15 天的培训课程。

为提高培训课的质量，鹤童严格按照劳动部门的要求进行培训，设计了 184 课时。韩淑燕介绍，184 课时的确定也是源于教材，包括养老护理员初级、中级、高级、技师级、高级技师级的培训内容，

是全国通用教材。培训班严格要求学员出勤，每天上下午都由教师进行点名并记录。整个项目执行中，未出现超过三次以上不参加培训的劝退情况。

2009年1月9日上午，培训班进行理论考试。理论考试结束后，利用上下午6个小时的时间进行技能操作考核。由高级考评师、副主任护师刘玉华亲自带队，中级考评师张冬梅、刘肆平共同参加考评。考核结果是取得养老护理员培训结业证50人，取证率100%；取得养老护理员职业资格证书50人，取证率100%。

在培训初期，很多学员普遍反映：一是老师普通话的语速过快；二是理论课的理论性太强，不易接受。针对这些问题，鹤童采取了相应措施，老师调整了语速并努力把理论和实践进行结合来上课。

培训课结束后，有13名左右的学员已进入到护理中心工作。实地评估时，其中7名护工仍旧留在护理中心，另外6名学员因为家庭原因和护理中心需求不足等原因离开了护理中心。至于其他学员，鹤童没有继续追踪。

### (3) 资源动员

#### · 资金

鹤童向南都公益基金会共申请了项目资金39850.00元，实际支出40451.32元。目前南都公益基金会已经向基金会拨付了项目资金的90%，共35865元。资金的花费主要是培训费18400元；材料能源费7974.32元。分别占了实际支出的45.49%和19.71%。培训费是指5名老师的授课费，材料能源费指教师交通、通讯等费用，以及教师在外餐费等。

根据机构提交的财务报告，大部分实际支出与预算一致。出入较大的支出项目主要有材料能源费超支3474.32元，场地租用费节约2000元。至于材料能源费有出入的原因，刘国亮解释到，由于项目申报时，没有到四川灾区执行项目的经验，制定预算时这一项是按在北京执行项目时的标准制定，但在项目实际操作过程中，教师交通费和通讯费都大大超出了预算，所以出现了比预算超支的情况。另外，由于培训课在红十字鹤童绵竹市紫岩护理中心举行，所以场地免费。

#### · 人力资源

根据立项申请书，该项目的执行团队是刘玉华，刘国亮，刘美英，刘肆平，张冬梅。其中，刘国亮参与设计了该项目。但实际培训过程中，由于家庭原因，刘国亮和刘美英没有参与培训，由拥有同等资历和技能的王林生和王艳丽所替代。

### (4) 机构对项目的管理

在项目实施过程中，鹤童严格按照培训课程表上课，并对学员的出勤率作出要求。另外，刘国亮介绍，每天上完课后，都会要求学员们对该老师的上课内容进行一个评定，以了解学员们的反馈信息，从而适当调整讲课方式以及上课内容难易程度，使得学员们能更好的掌握上课内容，此做法有利于提高培训的质量。

至于对项目的风险控制，申请书上提到“培训后人员有可能出现流失”，实际操作中，由于护理中心需求不足，最后只有7名学员进入护理中心工作。

### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

该项目实施过程中的困难主要是宣讲时遇到的困难。该问题经过鹤童的不断与当地政府进行沟通，得到了他们的大力支持。

## 4. 效果评估

### (1) 项目成果

通过为期15天的培训，50名学员都全部顺利结业并都取得了养老护理员职业资格证书，并且有7名培训培训后员工持证上岗，进入红十字鹤童绵竹市紫岩护理中心工作，实现了本土就业。

### (2) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是 50 名农村适龄妇女和青年待业人员，评估工作人员对其中的 13 名受益群体进行了问卷调查，主要从项目和机构两方面评价活动的满意度。

在“您对这个项目总体上如何评价？”问题上，有 76.923% 的人对这个项目评价是“好”或者“很好”，有 23.077% 的人认为该项目做得“一般”，没有人认为项目做的“差”或“极差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 23.077% 的人“迫切希望”，76.923% 的人“希望”，没有人回答“无所谓”和“绝对不希望”。在“如果其他人需要同样的帮助，您会推荐这个项目吗？”问题中，100% 的人回答“肯定会”。

另外，有 92.308% 的人与机构工作人员有过专门的接触，这部分人中有 84.615% 认为其工作态度很好，7.693% 的人认为工作态度不错，也有 7.692% 的人没有回答此问题。有 61.538% 的人认为基金会工作人员的工作效率非常高，30.769% 认为效率高，有 7.693% 的人认为工作效率一般。有 69.231% 的人评价基金会提供的培训活动的满意度是满意或者很满意，服务质量较高。

总体来看，受益群体对项目和机构的评价都较高。

### (3) 目标群体的参与性

鹤童主要是通过宣讲让当地灾民了解该项目信息，包括前期宣讲和后期宣讲。前期宣讲是 2008 年 8 月 1 日至 11 月 6 日，鹤童在四川 5·12 民间救助服务中心和绵竹市当地政府对本项目进行宣讲。后期宣讲是 2008 年 11 月 7 日至 2008 年 12.20 日，鹤童项目执行小组先后派出 2 批共 4 位老师在绵竹市剑南、汉旺等镇以及剑南镇紫岩、三兴、东南等各社区进行项目宣讲。

在项目实施过程中，刘国亮讲到，每天上完课后，学员们都会对该老师的上课内容进行一个评定。根据学员们的反馈信息，老师们会适当调整讲课方式以及上课内容难易程度。

通过问卷调查发现，有 92.308% 的学员知道项目工作计划，100% 的学员知道项目进展情况，有 61.538% 的学员知道项目的财务信息，100% 的学员知道项目的服务对象，100% 的学员知道项目的主要目的；在项目实施前，有 23.077% 的学员对项目发表意见或建议，且都被机构采纳；而在实施过程中，有 38.462% 的人对项目提过建议，并且都被采纳了。我们所调查的 13 人中有 12 人知道本项目的资助方是南都公益基金会，比例达到了 92.308%。

### (4) 媒体报道

韩淑燕介绍，在开学典礼当天有很多媒体应邀参加，主要有中央电视台、四川电视台、德阳电视台、绵竹电视台、德阳人民广播电台、中国社会报、健康报、公益时报、四川日报、成都日报、华西日报、德阳日报等<sup>152</sup>。

### (5) 对机构的影响

韩淑燕介绍，由于开学典礼上众多媒体对此项目的宣传，使得鹤童在全国的知名度扩大。另外，通过本项目，也增强了鹤童在绵竹当地的协调能力。

### (6) 项目的可持续性

在项目的可持续性方面，结项报告中写到，该培训班的课程体系，是在鹤童老人护理职业培训学校十几年教学经验的基础上，结合灾区伤残老人的特点，同时征求当地有关部门的意见而制定的。课程体系体现了长期照护职业的专业性，保证了培训工作既有利现实的需要，又预示着未来的需求。该培训课程体系是可持续性的，它能使每一位学员获得最大收获，并能将所学知识和技巧运用到灾后重建工作中去。而在实际执行过程中，部分结业学员已成功进入护理院工作，使该项目的效果得到了有效延续。

## 5. 总结

通过鹤童工作人员的多次调研以及其他 NGO 的大力支持，鹤童充分了解了当地护理人员和

<sup>152</sup> 至于具体报道的文章鹤童没有提供。

护理技能严重匮乏的信息，并结合鹤童绵竹护理中心的便利条件开展了此项目。

通过培训，50 名学员顺利结业并取得了初级养老护理员结业证，且已有 7 名培训培训后员工持证上岗，实现了本土就业，完成了预期的项目目标。

在项目活动完成方面，根据培训结果看，项目无论是前期的宣讲活动还是培训活动都开展得比较成功。尽管宣讲工作一开始进展不是很顺利，但从最后报名人数大大超过 50 人来看，宣讲还是取得了很好的效果。

在项目财务支出方面，鹤童管理规范，严格按照预算执行。项目的大多数支出与预算一致，而对于实际支出和预算有出入的部分，鹤童给予了合理解释。

实地评估中，被访者纷纷表示，希望培训班能继续举办下去，从而让更多的人有机会接受培训，为更多灾区孤残人员和伤残人员服务。鹤童对资助方的宣传做得很到位，有 92.308% 的学员知道此项活动的资助方是南都公益基金会。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

本项目较好的实现了项目目标，唯一不足的是没有对其它为进入护理中心工作的学员的就业状况做进一步的跟踪，学员流失较为严重。我们建议基金会能继续跟踪这些学员们的就业情况，对他们的信息能有一个动态的掌握，建立护理中心储备人才库。

### 2. 反馈性评估

#### (1) 机构与南都公益基金会的接触

2008 年 7 月 3 日，鹤童向南都公益基金会递交了项目申请书，7 月 9 日获得批准，9 月 3 日获得南都公益基金会第一批拨款。

韩淑燕讲到，机构是通过徐永光理事长知道南都公益基金会设立了“5·12 灾后重建资助项目的”。项目执行前期，刘国亮主要和刘洲鸿进行联系沟通，后期主要是和韦爱华联系。沟通频率大概半个月到一个月之间一次，一般通过电话和邮件沟通，其内容主要是南都公益基金会询问项目的进展情况以及要求提交相关资料。

#### (2) 对南都公益基金会的评价及建议

韩淑燕说，南都公益基金会 5·12 项目办公室工作人员的工作能力和态度都非常不错。

韩淑燕认为，南都公益基金会的工作非常严谨，由于鹤童老年公益基金会刚成立，经验比较缺乏，应该向南都公益基金会多学习。另外，她还提到南都公益基金会在徐永光理事长的带领下会永远站在中国公益事业的前沿。南都公益基金会在这次抗震救灾中能拿出专项资金委托专业的社团或民间组织去做项目，这种探试和探索意义非常深远，这不仅弥补了大基金会人手不够、专业性不强等不足，也促使了 NGO 组织本着非营利的自律和诚信精神尽量把每个项目做好，从而使得 NGO 组织得到了更好的自身发展。鹤童没有对南都公益基金会提出建议。

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”项目  
评估报告

评估参加者：杨宝、杭畅  
报告执笔人：杨宝

## 摘要

“回族乡灾情调查及灾后重建需求评估”由兰州兴邦文化咨询服务中心负责执行。本项目为调研类项目，经费 1.2 万元。项目周期为 2008 年 7 月到 10 月，项目执行机构从整体上对甘肃省平凉市崆峒区大寨乡的受灾情况和灾后重建需求进行了调查，访问了锁家村的 41 户窑洞户和锁家村小学，召开了 3 次村民座谈会，与乡政府干部座谈 1 次，调研结果向 9 家民间组织发布并寻求民间组织的帮助和关注，最后，根据调研结果向中国红十字基金会和世界银行第二届中国发展市场办公室提交了两篇项目申请书。

项目不足之处是：（1）项目设计时未考虑到本项目对专业性要求较高，致使项目执行过程中所招募的志愿者不能胜任工作，而重新更换项目团队成员。（2）本项目拟定的部分目标没有实现，其中原因除了执行机构为初次执行调研类项目外，当地实际情况发生了变化。

本项目值得借鉴的地方是，兰州兴邦为推动本地发展的草根组织，该组织能够立足当地，关注并寻找本土方法，如兴邦走访调研的村子很少得到关注，兴邦是深入该村了解灾情的第一家民间组织。

## 一 背景

### 1. 实施机构简介

兰州兴邦文化咨询服务中心（以下简称兰州兴邦）是工商注册的民间非营利组织，于2005年6月22日注册成立。机构致力于西北农村地区的发展，关注城市边缘化社区少数民族农民工子女特别是女童的受教育问题、少数民族妇女健康和两性平等问题；呼吁社会各界关注失学儿童问题；推动政府、社会关注少数民族农民工子女及农村教育问题。机构的负责人是摆生义，同时他也是机构的创始人。目前，机构有专职工作人员3人，兼职工作人员2人，都是大学本科学历。

### 2. 项目简介

5·12地震发生后，兰州兴邦向南都公益基金会申请了“回族乡灾情调查及灾后重建需求评估”项目，经费总额为1.2万元，属于调查研究类项目。2008年7月初到10月末，兰州兴邦在甘肃省平凉市崆峒区大寨乡实施了本项目，评估的方式以观察和访谈为主。该项目的主要内容有两个方面，一是从整体上对大寨乡的受灾情况和灾后重建的需求进行调查，同时到大寨乡锁家村了解41户窑洞户和锁家村小学的受灾情况以及进行灾后重建的困难；二是向民间组织发布调查结果并寻求民间组织对灾区的帮助和关注。因此，本项目的直接受益群体是接受到调查结果的民间组织。

## 二 评估过程描述

2008年11月21日至11月24日，评估工作人员杨宝为评估本项目做了前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人摆生义确定访谈的时间、地点。

2008年11月25日，评估工作人员杨宝和杭畅前往兰州兴邦的机构所在地与摆生义访谈，了解“回族乡灾情调查及灾后重建需求评估”项目设计和实施的具体过程。

2008年12月12日，评估工作人员杨宝电话访谈甘肃省平凉市崆峒区大寨乡副乡长秦勇臣以及为志愿者培训的马玉明，主要目的是为了核实项目开展的真实性以及他们对项目的评价。

本项目没有进行问卷调查，最主要的原因是有两个：第一，参加兰州兴邦灾情通报会的只有9家民间组织，对其做问卷调查没有统计意义。第二，兰州兴邦根据调查结果写了两份立项报告分别提交给中国红十字基金会和世界银行第二届中国发展市场，并参加了世界银行中国发展市场的项目展示，借此机会向外界展示了本项目的调查结果，至于有哪些机构从中受益，兰州兴邦无法提供机构名单。

## 三 评估结果

### 1. 需求评估

据摆生义介绍，甘肃省的重灾区集中在陇南地区，而平凉地区不属于重灾区，境内外的新闻媒体主要集中报道四川、甘肃文县、陕西汉中和宁强等重灾区，对平凉地区的受灾情况报道寥寥无几。由于摆生义大学本科的专业是地质勘探，并且曾经在甘肃省地质矿产局工作过，所以他非常清楚平凉地区属于此次地震的地质断裂带，在地质断裂带上的房屋倒塌将会非常严重。因此，摆生义想开展一个调研活动，调查平凉地区地质断裂带的少数民族地区受灾情况以及这些灾民们灾后重建的需求，并把需求评估报告向其它民间组织和政府部门发布，寻求外界资源的支持。

摆生义主要通过机构的两位志愿者了解到平凉地区的受灾情况。最早深入灾区的志愿者是施永强，他的老家在平凉，同时也是西北工业大学的讲师。施永强在西安募集了一大批物资，于5月30日送到平凉市崆峒区大寨乡救援，并把当地的受灾情况用照片、DV记录带回兰州。摆生义看到施永

强提供的资料后，就更加坚定当初的推定。另一名志愿者是兰州大学的博士丁士仁，他在6月13日把兰州兴邦等机构募集的15万元的物资带到平凉市崆峒区大寨乡。丁士仁此行的目的有两个，一是发放募集的物资，二是了解当地受灾情况以及灾民现实的需求。与此同时，兰州兴邦希望能够借助施永强和丁士仁的两次物资救援与当地政府、民众建立的关系，继续深入到大寨乡开展调研活动。

同时，摆生义还发现大秦乡与大寨乡情况类似，都属于地质断裂带的边缘。于是，就假定大秦乡的受灾情况也与大寨乡相似。因此，兰州兴邦在项目设计时确定了两个乡，分别是平凉市崆峒区的大寨乡和大秦乡。在项目设计阶段时计划选取两个乡受灾最重的五个村进行调研，但在立项报告中没有写明具体的五个村。

兰州兴邦的专职工作人员只有3人，负责机构所有事务，所以绝大部分的项目活动是志愿者完成。本项目也不例外，机构计划招募大学生志愿者来完成。由于需要兼顾志愿者的时间，最终机构确定调研活动在7月20日至8月30日开展。

根据大寨乡副乡长秦勇臣说，外界对大寨乡锁家村的关注很少，兰州兴邦是深入该村了解受灾情况的第一家民间组织。

## 2. 理论评估

### (1) 设计的项目目标

在了解到平凉市崆峒区大寨乡和大秦乡灾情被低估或者忽视后，摆生义希望调查这两个乡受灾的真实情况，以便把这些资料向外界宣传，引起社会的重视。兰州兴邦为此项目设计了具体的项目目标和可衡量的指标，分别见表1和表2。

表1 兰州兴邦为本项目设计的项目目标<sup>153</sup>

编号	目标内容	手段
1	了解民居、学校、基础设施受损情况	调查、访谈
2	了解当地群众目前的紧急需求及灾后重建过程中的需求	问卷、座谈会
3	对外宣传灾区情况，得到政府和民间组织的关注或者帮助	研讨会、新闻稿

表2 兰州兴邦为本项目设计的可衡量指标<sup>154</sup>

编号	可衡量指标
1	访问受灾最严重的5个村
2	访问受灾最严重的30户村民，访问受灾的20所学校，和校长座谈
3	召开座谈会3次，与乡政府干部座谈1次
4	发放灾后重建需求问卷200张，问卷调查当地村民、干部、教师等200人
5	形成调研报告，以及召开调研会总结调研成果
6	形成新闻稿，在媒体上予以报导，引起社会关注

### (2) 设计的项目方案

兰州兴邦为了实现上述设计的目标以及可衡量指标，也设计了相应的项目实施方案。具体活动方案见表3。

### (3) 对立项报告的评价

兰州兴邦的宗旨是促进西北农村地区的发展，而本项目是旨在为获取西北农村受灾情况和重建需求，所以项目和机构宗旨是相一致的。在项目申请书中，兰州兴邦提出了明确的项目目标，且写明了可衡量指标。为了实现项目目标，兰州兴邦设计了相对应的项目活动，也相对应的做出财务预算。另外，兰州兴邦在项目申请书中考虑了项目执行时的风险，并提出了预防措施。

<sup>153</sup> 资料来源：兰州兴邦向南都公益基金会提交的项目申请书中。

<sup>154</sup> 资料来源：兰州兴邦向南都公益基金会提交的项目申请书中。

表 3 兰州兴邦为本项目设计的实施方案<sup>155</sup>

时间	活动	对应的目标
2008年6月10日-7月1日	选拔大学生志愿者	
2008年7月17日-19日	对大学生志愿者进行田野调查前的培训	目标 1、2
2008年7月20日-8月5日	开展灾区田野调查活动	
2008年8月10日-8月30日	形成最终调研报告	目标 3
2008年9月1日	召开通报会，与 NGO 组织分享调研成果	

#### (4) 可行性评价

兰州兴邦在震前的主要工作领域为文化教育，主要是少数民族地区开展项目活动。曾与世界银行、加拿大基金、香港乐施会等国际组织合作，主要开展文化教育类的项目。同时，也与国内一些机构有过合作，例如与北京光华慈善基金会合作举办了青年创业培训项目等。因此，兰州兴邦的最大优势在于文化教育领域。

兰州兴邦成立了项目团队，摆生义担任项目团队负责人，同时招募了 5 名大学生志愿者。但是，摆生义从未主持或者参与过调研项目，而志愿者也缺乏调研方面的经验和能力。总体来看，兰州兴邦机构能力和项目团队的能力不足以保证项目顺利进行的。

### 3、过程评估

#### (1) 项目执行过程回顾

现将甘肃兴邦的项目实际执行过程情况总结成表 4。

比较表 3 和表 4，项目的实际活动与计划有变化。一是实际执行的整体进程比计划的晚；二是实际调研活动中兰州兴邦没有到大秦乡了解灾情以及灾民的需求，与计划不符；三是实际调研时间比计划的缩短近 10 天。

对于这些变化，摆生义的解释是：第一，实际执行的整体进程比计划稍晚一些，因为 6 月中下旬正值期末考试高峰期，所以志愿者招募的时间比原计划有所推迟。第二，在项目设计时假定大秦乡和大寨乡受灾情况相似，而事实上大秦乡受灾并不严重，所以在执行项目时取消了大秦乡的需求调查，最终使得整个调研时间有所缩短。第三，机构之前没有做过调查研究类项目，欠缺经验，这也导致实际执行与计划有变动。兰州兴邦没有就这些变化向南都公益基金会提交变更申请。

#### (2) 主要活动

##### · 志愿者培训

为了保证调研活动的顺利实施，兰州兴邦于 2008 年 7 月 10 日—7 月 11 日在兰州大学医学校区图书馆对志愿者进行了培训。培训的目的是让志愿者们了解调查研究的方法，加强志愿者的服务意识和组织纪律，以及掌握基本的防震知识。其中重点在于学习基本的调查研究方法。

此次培训是与机构的支教志愿者一起培训的，因为支教志愿者不仅参加支教还要对当地开展社区调查，所以机构决定两组志愿者同时培训，可以节约成本。机构专门请了培训老师马玉明，他是中国穆斯林网的负责人。兰州兴邦为志愿者提供了培训期间的交通费和生活费，也为培训老师支付了报酬，这些资金都来源于南都公益基金会。

根据评估工作人员对摆生义和马玉明的访谈得知，本次志愿者培训活动取得了如下效果：第一，志愿者树立了志愿服务理念，更加清楚要为社会做出贡献，知道自己在社会中扮演的角色；第二，志愿者们在培训活动中了解到了社会调查的研究方法，知道社会调查的流程以及调查过程中需要注意的事项，比如与村民说话的语气和态度要温和等；第三，志愿者们在心态上有所变化，培训课上讲一些当地受灾情况，培养志愿者的使命感。但是，评估中发现，接受培训的 5 名志愿者仍不能胜任调研工作。最后摆生义另外找了 2 名志愿者和 2 名乡村干部协助调研工作的开展。

<sup>155</sup> 资料来源：兰州兴邦向南都公益基金会提交的项目申请书中。

表 4 本项目的执行过程回顾<sup>156</sup>

日期	活动	具体内容
2008年7月1日-7月10日	选拔高校志愿者,为进一步开展灾区需求调研与评估做准备。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 选拔大学生及社会志愿者 5 人参与这次调研活动</li> </ul>
2008年7月10日-7月11日	对志愿者进行灾区调研前的培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 讲解防震知识</li> <li>• 讲解灾区居民心理状况</li> <li>• 讲解调研方法</li> <li>• 明确调研活动的组织纪律与调研活动中的注意事项</li> </ul>
2008年7月26日-7月28日; 8月4日	到大寨乡了解灾情,进行灾民需求评估。调研活动分两部:先了解面上的情况;然后选择了一个受灾较重,交通闭塞的村子——锁家村,做深入调查。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 访问了大寨乡政府</li> <li>• 访问了 41 户窑洞住户</li> <li>• 访问了锁家小学</li> <li>• 和本村的 2 名大学生交流</li> <li>• 和中学生家长座谈</li> </ul>
2008年8月22日	召开灾情通报会;并分别向中国红十字基金会、世界银行第二届中国发展市场提交了大寨乡锁家村灾后重建项目建议书。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 和兰州地区 9 家民间组织分享了调研成果</li> <li>• 向有关基金会提交了灾后重建项目建议书</li> </ul>
2008年10月21日-10月22日	平凉市大寨乡锁家村小学灾后重建项目入围世界银行第二届中国发展市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 应邀赴北京进行入围项目展示;同时,清华同学会有意向资助该小学重建</li> </ul>
2008年11月21日	向南都公益基金会提交结题报告	

#### · 实地调查

实地调查是实现本项目目标的最重要活动。7月26日到8月4日,项目执行团队在大寨乡、锁家村做了深入的调查。调查分为两个方面,一是对大寨乡的整体受灾情况进行了解,主要是通过走访、座谈会等形式实现的;二是深入到大寨乡的锁家村详细了解灾情,调查的对象是锁家村的 41 户窑洞户和锁家村小学,通过入户访谈和座谈会来实现的。此次实地调查的共有 5 人参与,包括摆生义、施永强(西北工业大学教师)、锁瑞瑾(大学生志愿者)、秦勇臣(大寨乡副乡长)、马英学(锁家村文书);调查过程中的交通费、住宿费、餐费都是由南都公益基金会支持。以下是具体的调查过程:

据评估工作人员的调查核实,兰州兴邦在 7 月 26 日上午通过走访的形式了解整个大寨乡的受灾情况,一是走访了 5 个村庄和 5 所学校;二是与乡政府干部座谈。

兰州兴邦在了解完大寨乡整体情况后,发现很多村庄已经开始重建,居民住房、学校、其他基础设施都在逐步恢复;但是,在与乡干部访谈过程中了解到大寨乡最偏僻的村——锁家村的重建困难重重,并且该村的交通不便,大部分家庭是贫困户。所以,摆生义改变了原有计划,即对每个村和每个学校进行调查;而是把重点调查的村庄确定为锁家村,把重点调查的学校确定为锁家村小学。

对锁家村窑洞户的调查从 7 月 26 日下午开始,主要形式是入户访谈和座谈会,集中在 7 月 26 日下午和 7 月 27 日。共访谈了 41 户窑洞户。座谈会在村民集中的地方一起探讨灾后重建的需求及困难,共召开了 3 次。访谈的主要内容是各家庭人口数量、经济来源、经济状况、身体状况、受灾情况、教育状况、灾后重建的困难,调研前并没有制定明确的访谈提纲。

了解完窑洞户受灾情况后,兰州兴邦对锁家村小学受灾情况做了专门的调查。7 月 28 日,摆生义等一行五人来到锁家村小学,与学校的一名老师了解锁家村小学的受灾情况以及灾后重建的需求。在 8 月 4 日,摆生义为了更清楚的了解锁家村小学重建的具体情况,于是再次去了锁家村。此行的

<sup>156</sup> 资料来源:兰州兴邦向南都公益基金会提交的结题报告,“二、项目执行过程回顾”。

目的就是测量小学需要维修的围墙的长度、需要维修的教室的大小和间数。

此次调查的耗时 4 天。调研思路是：首先从整体上了解大寨乡的情况；然后选择了重点村进行深入了解，所以选择了大寨乡最偏僻的锁家村，并进一步选择了锁家村的窑洞户；同时也调查了锁家村小学。最终形成了两篇项目建议书，分别是向中国红十字基金会提交的《甘肃省平凉市大寨乡锁家村窑洞户灾民房屋建设与社区能力建设项目》和向世界银行第二届中国发展市场办公室提交的《甘肃省平凉市崆峒区大寨乡锁家村小学灾后重建与能力提升项目》。评估工作人访谈大寨乡副乡长时得知，大寨乡政府以及锁家村村民对兰州兴邦深入细致的调查评价很高。

兰州兴邦在调查时发现招募的志愿者无法单独完成调研活动。兰州兴邦最终更换了项目团队成员，从而解决了项目团队能力不足问题。

#### · 灾情通报会

本项目的目标不仅是对灾区进行调查，还要将调查结果对民间组织以及政府公布，引起社会对非重点灾区的关注。因此，在调查结束后，兰州兴邦整理了相关资料，并于 8 月 22 日在兰州市某宾馆会议室召开了通报会。本次通报会是由香港嘉道理基金会主办的，共有 10 家左右的民间组织参加，兰州兴邦在会上通报了平凉市崆峒区大寨乡的灾情，特别是锁家村窑洞户和锁家村小学的情况。

#### (3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是兰州兴邦招募的志愿者。

#### · 资金

兰州兴邦为了执行本项目向南都公益基金会申请 12,115.95 元，实际花费 12160 元，实际比预算多 44 元。资金花费的主要方面是，培训费 3866 元，调研活动费 5535 元，分别占实际花费的 31.8% 和 45.5%。另外，从兴邦提交的财务支出报表中可以看到，存在一定不一致，比如，兴邦参加的灾情通报会是由香港嘉道理基金会主办的，而在财务支出表中列示“场地费 800 元，午餐费 950 元，市内交通费 366 元”；在支出的总表中有材料费 460 元，而在明细账中没有材料费。

#### · 人力资源

摆生义是这个项目的负责人，机构工作人员马会玲负责招募志愿者。摆生义和马会玲都是本科学历，但是没有管理调研项目的经验。

兰州兴邦为了开展此项调研项目，计划在支教团队中挑取 5 名志愿者参加调研。志愿者主要来自于西北民族大学，在招募志愿者后对他们做了相关知识的培训。但是，由于志愿者无法胜任调研工作，兰州兴邦实际工作中更换了团队成员，新团队由摆生义、施永强（西北工业大学讲师）、秦勇臣（大寨乡副乡长）、马英学（锁家村文书）、锁瑞瑾（志愿者）组成，除了马英学以外都是本科以上学历。具体分工：主要的调研活动由摆生义、施永强、锁瑞瑾完成，而秦勇臣和马英学主要是配合调研活动，起穿针引线作用。

虽然兰州兴邦在实际执行项目时更换了志愿者团队，但是更换后的执行团队保证了项目的顺利实施。

#### (4) 机构对项目的管理

兰州兴邦文化咨询服务中心对本项目的管理较为松散，由于要管理暑假期间的 16 个支教团队，机构投入到这个调研项目的精力不够，并且在调研方面没有经验，对调研的全过程监管力度不够。另外，兰州兴邦没有在 8 月 30 日完成项目，也没有按时结项。

在设计项目之初，摆生义也考虑到了部分风险。第一，进入问题。虽然去年在平凉市郊开展过支教活动，但是没有去过大寨乡，因此机构找到为大寨乡送救灾物资的施永强，通过施永强联系了大寨乡政府。第二，机构从未开展过调研项目。为了应对此问题，摆生义决定在大学里招募志愿者，但是从实际执行情况来看，兰州兴邦在风险控制方面做得不够，实际执行的活动方案与项目计划书里有较大出入。

#### (5) 项目实施过程中的困难及解决方案

实施项目过程中遇到的最大困难是经验不足，本项目是兰州兴邦第一次承接调研项目。机构管理人员也存在经验不足，导致机构对项目的监控较差。项目执行团队方面，原计划是在支教团队中招募志愿者，在了解当地实际情况后摆生义认为大学生无法胜任调研活动，于是及时更换了调查人员。

### 4. 效果评估

#### (1) 项目成果

在本项目执行过程中，兰州兴邦走访调查了锁家村的 41 户窑洞户；在村民集中的地方召开了 3 次座谈会；与乡政府干部座谈 1 次。最后，兰州兴邦前往锁家村小学具体了解受灾情况，并详细测算校舍受损程度。

在项目执行完本后，兰州兴邦在通报会上向 9 家民间组织展示了调研结果；也根据调查结果向中国红十字基金会和世界银行第二届中国发展市场办公室提交了两篇项目申请书。项目成果的直接受益群体是获得调研结果信息的民间组织以及机构自身，但是最终的受益群体是锁家村窑洞户和锁家村小学。

本项目的目标就是深入灾区实地调查，并把灾情向外界宣传，以获得政府和民间组织的关注和资助。从结果来看，兰州兴邦通过实地调查并形成了相应的成果，引起了民间组织的关注和资助；截止评估工作结束时，清华大学 88 级同学会已经答应资助锁家村小学的重建，但还没有签订资助协议。

#### (2) 未实现的项目目标

本项目的目标 1 有部分没有实现，兰州兴邦没有“对灾区的基础设施”做调查。同时可衡量指标中的指标 2 的“访问受灾的 20 所学校，和校长座谈”，指标 4 的“发放灾后重建需求问卷 200 张，问卷调查当地村民、干部、教师等 200 人”没有实现。

摆生义解释了没有对灾区做基础设施损坏情况调查的原因，在 2008 年 7 月下旬去调研的时候，基础设施已基本恢复。对于未实现指标 2 的理由是，实际调研时选择了重点调查锁家村小学，而不是扫描式的全部调查。同样，摆生义也对指标 4 做出解释，理由是“村民们的文化程度很低，做问卷较为困难”，所以就取消了问卷，调研时采用了开放式访谈。

#### (3) 媒体报道

本项目没有受到新闻媒体的报道，但是该项目的成果——向世界银行中国发展市场申请的《甘肃省平凉市崆峒区大寨乡锁家村小学灾后重建与能力提升项目》于 2008 年 10 月 21 日、22 日在北京国贸大厦展示。

#### (4) 对机构的影响

本项目对兰州兴邦的影响主要是两方面的，一方面是拓展了机构活动领域，本项目是兰州兴邦第一次开展调研类项目。另一方面是通过本项目总结了经验和教训，提升了机构的执行能力。摆生义认为这是首次做调研项目，做得不好，并且感到自责，但是从这个过程中积累了经验，特别是如何做调研，怎么控制项目进程等等管理能力方面，这为机构以后开展此类项目奠定了基础。同时，兰州兴邦本通过做本项目也获得了教训，不应该承接机构不熟悉的领域，容易损害声誉，同时应该加强风险控制和财务管理。

#### (5) 项目的可持续性

兰州兴邦在项目申请书中希望通过对外界发布大寨乡的灾情，使政府部门及民间组织关注并积极参与该地区的灾后重建工作。实际执行中，兰州兴邦通过发布灾情使得其他民间组织了解该地区的灾情，也向中国红十字基金会和世界银行第二届发展市场提交申请重建项目等等来维持项目的持续性。目前，清华大学 88 级同学会已经答应资助锁家村小学的重建，但还未签订协议。

## 5. 总结

在提交给南都公益基金会的立项报告书中，兰州兴邦明确指明调研地为大寨乡和大秦乡，而实际调研时发现大秦乡的受灾情况与大寨乡相似的假设是错误的，因此只在大寨乡开展项目；计划对灾区基础设施损坏情况做调查，但事实上没有调查。另外，与立项报告中列明的可衡量指标对照，有部分出入：计划访问 20 所学校并与校长座谈，实际只访问了 1 所学校；计划发放灾后重建需求问卷 200 张，问卷调查当地村民、干部、教师等 200 人，实际是没有做。

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。所有的资金都是有南都公益基金会资助，人力资源是由兰州兴邦招募的志愿者。在人力资源方面，由于机构招募的志愿者不能胜任调研工作，在实际执行时更换了有经验的执行团队。

兰州兴邦负责人摆生义意识到本项目做得不好，在评估时多次自责并感到内疚。与此同时，摆生义也承认这是第一次做调研项目，没有经验，管理上也比较松散，导致了目标没有完全实现。但我们认为兰州兴邦也有其优点，第一，机构非常敏锐的发现了政府和媒体没有关注到的受灾地区。第二，机构负责人摆生义态度非常好，能够对评估工作人员说明项目的缺点，并总结经验，这对机构的能力提升有较大益处。

## 四 建议

### 1. 对项目执行机构的建议

通过对本项目评估所发现的问题，相应的对兰州兴邦提出几点建议：第一，申请机构熟悉的项目，兰州兴邦缺乏调查研究类项目的经验和能力是导致本项目失败的主要原因；第二，尽可能的收集需求信息，确保需求信息的准确性；第三，加强风险控制和进程监督，确保项目保质保量完成；第四，完善机构财务管理制度；第五，在变更计划时要及时跟资助方协商、沟通，以取得资助方的许可。

### 2. 反馈性评估

兰州兴邦在申请本项目之前已经向南都公益基金会申请过“对灾区少数民族中小學生开展假期课业与心理辅导支教活动”项目。本项目是兴邦向南都公益基金会申请的第二个项目，于 2008 年 7 月 4 日提交立项报告，南都公益基金会的工作人员在 7 月 13 日与摆生义电话协商经费预算，并在 7 月 14 日批准了该项目，8 月 4 日拨付了第一笔资金 10904.4 元。

在项目执行过程中，南都公益基金会没有对其进行监管。2008 年 11 月中旬，南都公益基金会向兰州兴邦发邮件催交结题报告，11 月 21 日，兰州兴邦向南都公益基金会提交了结题报告等相关材料。

摆生义认为南都公益基金会 512 项目办公室的工作人员的态度非常好，效率也非常高，还提到许多民间组织都这么评价。

摆生义对南都公益基金会提了两点建议：第一，南都公益基金会在批准“512 灾后重建项目”时没有兼顾地域性，批准的项目集中在北京、东部沿海的民间组织，像兰州兴邦这样执行力较强的西部民间组织很少获得批准，申请的资金数额也较少；第二，对于未批准的项目应该尽快给予答复，即使项目没有通过也需要及时的明确答复。

摆生义认为，南都公益基金会 512 灾后重建项目为中国的草根 NGO 起到了催生作用，也锻炼了草根 NGO 的执行能力。特别是，南都公益基金会的这部分资金可以资助许许多多的草根 NGO，这些“小钱”对于草根 NGO 来说非常重要，不但锻炼了机构的工作能力，也使得机构获得信心，促使一大批草根 NGO 的成长。512 灾后重建项目的设立和执行对中国的第三部门发展有很大的功劳，特别是草根 NGO 的发展。

同时，摆生义也谈到南都公益基金会通过这笔资助为其获取了很高的声望。南都基金会在地震前主要是推行新公民学校，帮助农民工子弟，当时并没有获得如此高的声望。

