

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（下）



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

36 大巴山生态与贫困问题研究会“灾后防御与健康促进”项目评估报告	1
37 智人慧心助学网“地震灾后重建——居民自救互助手册”项目评估报告	11
38 陕西省妇女理论婚姻家庭研究会“推广灾民互助过渡安置房”项目评估报告	20
39 西安慧灵智障人士服务工作站“灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训项目评估报告	32
40 清华大学社会学系“可持续性乡村重建试点”项目评估报告	42
41 上海阳光社区青少年事务中心“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”项目评估报告	60
42 中国人民大学政府管理与改革研究中心“汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究”项目评估报告	71
43 兰州大学绿队“关注灾区留守儿童”项目评估报告	81
44 云南省大众流域管理研究及推广中心“灾后重建规划研讨班”项目评估报告	90
45 四川省阿坝州藏羌科技扶贫开发协会“灾后自救羌绣生产技能培训”项目评估报告	98
46 四川省社会科学院“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目评估报告	112
47 上海复惠社会工作事务中心“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目评估报告	119
48 北京地球村环境教育中心“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目评估报告	131
49 清华大学社会学系“羌族建筑示范房”项目评估报告	141
50 南江黄羊专业发展协会“南江县农村社区灾后恢复重建”项目评估报告	157
51 南部县乡村发展协会“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目评估报告	169
52 上海市浦东新区社会工作者协会“‘火凤凰计划’——妇女手工艺技能培训和就业”项目评估报告	180
53 多背一公斤“灾区板房图书室”项目评估报告	194
54 北京信保科技发展有限公司“地震灾区公益电影放映”项目评估报告	204

55 四川省妇女儿童都江堰市活动中心“都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划”项目评估报告	211
56 上海浦东非营利组织发展中心“四川灾后重建民间公益组织能力建设”项目评估报告	223
57 自然之友“社区参与建造生态厕所”项目评估报告	234
60 北京天下溪教育咨询中心“千秋助读行动”二期项目评估报告	245
61 清华大学社会学系“杨柳示范村计划”评估报告	256
63 北京市朝阳区蒲公英培训中心“四川灾区专业社会工作综合服务”项目评估报告	271
64 北京绿十字“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目评估报告	280
65 上海浦东非营利组织发展中心“灾后重建四川公益项目交流展示会”项目评估报告	295
66 西部乡土发展中心“四川灾区合力建设抗震房示范”项目评估报告	306
67 中国社会工作协会“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目评估报告	320
71 北京大学公民社会研究中心“2009 北京大学公益传播论坛”项目评估报告	332
74 中国社会工作协会“专家组赴川筹备试点建设工作”项目评估报告	341

大巴山生态与贫困问题研究会

“灾后防御与健康促进”项目

评估报告

评估参加者：许文文、罗瑞雪、李小丽
报告撰写人：许文文

摘要

大巴山生态与贫困问题研究会执行的“灾后防御与健康促进”项目于 2008 年 7 月至 2009 年 1 月 31 日期间执行，在四川省巴中市巴州区花溪镇兵山村景家扁社区开展了一系列活动，包括：修建人畜饮水灌溉工程；对村民进行灾害预防培训、常见疾病防治与行为习惯改善培训及社区善治培训；成立项目管理委员会、救灾应急小组、妇女互动小组，在社区开展一系列的活动。

本项目的受益群体为居住在景家扁社区的 54 家农户。项目产生的直接结果是，帮助社区成立了项目管理委员会、救灾应急小组、妇女互动小组三个自治组织。项目管理委员会完成了协调、管理饮水工程建设工作，使工程顺利进行。灾害应急小组先后进行了 5 次社区隐患排查，并自筹资金，自发投工解决了道路、用电等隐患问题。妇女互助小组的活动调动了妇女的积极性，自发开展了一系列学习、娱乐及献爱心活动，改变了社区妇女的精神面貌。评估人员实地调查时了解到农户对本项目评价较高。

本项目的不足之处是，项目设计方案不够详细，调研工作不扎实，一些项目内容考虑不周。如原计划修建蓄引水池 5 口，实际执行时只修建了 1 口蓄引水池和 1 口清水池。项目执行机构的解释是：修建 5 口饮水池，资金上不够；引水池多了不便于村民日后管理；社区内可以修建引水池的水源点只有 1 处。实地评估发现，由于社区地势复杂，确实很难再找到其他适合修建引水池的地方。此外，项目财务方面，项目实际支出与预算有一定出入。

一 背景

1. 实施机构简介

大巴山生态与贫困问题研究会（以下简称“大巴山研究会”）成立于 2004 年，是民政登记注册的社会团体法人单位，其愿景是保护生态，文化与健康促进，社区善治，减少贫穷。机构主要在四川省巴中市进行生态与贫困问题研究，实施国内外生态、文化与健康促进及扶贫项目。现有工作人员 9 人，其中专职 6 人，兼职 3 人。机构成立以来先后执行了国际组织资助的援助扶贫、健康促进、生态保护、灾害救援、社区领导力建设等项目 15 个，如国际小母牛资助的 2007 水灾救援项目、香港社区伙伴 2007 水灾救助与生态健康促进项目等，累计项目资金近 400 万元。

2. 项目简介

5·12 地震后，大巴山研究会向南都公益基金会申请了“灾后防御与健康促进”项目，经费总额为 76000 元。2008 年 7 月至 2009 年 1 月 31 日，大巴山研究会在四川省巴中市巴州区花溪镇兵山村景家扁社区执行了本项目。主要活动包括：第一，在景家扁社区修建了人畜饮水灌溉工程；第二，对景家扁社区村民进行灾害预防培训、常见疾病防治与行为习惯改善培训及社区善治培训；第三，成立项目管理委员会、救灾应急小组、妇女互动小组三类组织并在社区开展了一系列的活动。本项目的受益群体为居住在景家扁社区的 54 家农户。

二 评估过程描述

2009 年 3 月 9 日至 3 月 12 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、财务报告等资料及浏览机构网站并查阅网上项目相关信息。另外，与大巴山研究会负责人张浩良确定了有关项目评估的各项事宜。

2009 年 3 月 17 日上午，评估工作人员许文文、李小丽、罗瑞雪在大巴山研究会办公室与项目主要负责人张浩良、张熙明进行了访谈，了解“灾后防御与健康促进”项目的具体设计和执行过程。

2009 年 3 月 17 日下午，评估工作人员许文文、李小丽、罗瑞雪到项目实施地——四川省巴中市巴州区花溪镇兵山村景家扁社区对受益群体进行问卷调查，共做问卷 25 份。与此同时，工作人员许文文向本项目的项目管理委员会负责人、景家扁社区陈社长以及妇女互动小组组长具体了解了本项目的开展情况，并对项目活动进行核实。

三 评估结果

1. 需求评估

张浩良介绍，在一次回老家探亲时，他根据当地村民的反映开始关注兵山村景家扁社区的状况，并展开了一系列的调查，到 2008 年 5 月 9 日的时候，张浩良还在景家扁调查。通过调查，张浩良发现景家扁存在以下问题：环境严重污染，公共卫生状况十分糟糕；社区干旱缺水，农业与人畜用水

极其困难；疾病严重危害农户身心健康；自然灾害频繁（旱灾不断加之地震危害）；社会歧视（社区内大部分居民有肝炎病），疾病横行；农户能力低下，社区治理被忽视。为了解决这些问题，张浩良在 5·12 地震之前就计划在景家扁执行健康促进及疾病防御方面的项目，当时项目已有基本框架。

地震发生后，大巴山研究会的工作人员再次进入景家扁了解情况，发现景家扁 50 多家农户中 16 户（73 人）的房屋倒塌或严重倾斜，使特困社区雪上加霜。于是在向南都公益基金会申请了项目，并在原有项目框架中加入了灾后救援的部分，申请项目资金 29 万。但南都公益基金会认为项目太综合，应当分解，所以张浩良将项目改为在兵山村景家扁社区实施以建设人畜饮水工程及进行灾后预防培训为主体的“灾后防御与健康促进”项目，项目区间为 2008 年 6 月 30 日至 2008 年 12 月 30 日。

根据实地调查，评估工作人员发现景家扁地理位置偏远，农户呈线型坐落，全社区只有一个小水塘，项目实施前农户靠水塘下雨积水生活，确实需要饮水工程建设，但此需求无论地震是否发生都是存在的。另外，在实地评估中，受益群体反映他们有灾害救援培训的需要，但不是他们最迫切的需求。

对目标群体的问卷调查表明，对于大巴山研究会提供的 3 项服务中，有 72% 的人认为非常需要，24% 的人认为有些需要，只要 4% 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，大巴山研究会提供的服务回应了项目点灾民的需求。

表 1 目标群体对大巴山研究会提供的服务的需求程度

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
普及防震知识	22	3	0	0	0
恢复道路、水电等基础设施	21	4	0	0	0
提供社区建设方面培训	11	11	2	0	1
合计	54	18	2	0	1
百分比 (%)	72	24	2.7	0	1.3

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

为了解决景家扁疾病横行、干旱缺水的现状，张浩良设计了项目目标，即从饮水设施方面入手，通过参与式方法，协助社区开展灾后社区救援互动培训，实现社区人畜饮水安全¹。为此，张浩良设计了以下可衡量指标，见表 1。

表 1 项目可衡量指标²

编号	指标内容
1	开发《灾害防御与救援手册》，使社区 50 户农户得到灾害防御和应急能力培训（4 次），农户参与面 90% 以上。
2	社区生态安全隐患排查和干预 3 次。
3	建设饮水系统管网 5000 米，蓄引水池 5 口，50 户农户全部用上安全卫生的自来水，建立饮水系统持续使用和管护的制度。
4	民主选举产生社区项目管理委员会、灾害救援应急小组、社区灾后重建互助合作组织各一个，其成员都得到有关社区善治理论与实践的系统培训（4 次），培训面 100%。
5	通过参与式方法开发出《项目成果分享及项目推广报告》。

¹ 资料来源：大巴山研究会提交的项目申请书。

² 资料来源：大巴山研究会提交的项目申请书。

(2) 设计的项目方案

张浩良为了实现上述设计的目标以及可衡量指标，设计了项目实施方案，见表 2。

表 2 项目实施方案³

时间	活动
2008 年 7 月	成立项目管理委员会、灾害救援应急小组、社区灾后重建互助合作组织。
2008 年 7 月、8 月、9 月	培训教材编写
2008 年 7 月、12 月	项目前期调查与后期评估
2008 年 7 月、9 月、11 月、12 月	灾害预防培训 4 次、社区善治培训 4 次（针对项目管理委员会、灾害救援应急小组、社区灾后重建互助合作组织）
2008 年 7 月、10 月、	社区生态安全隐患排查和干预 3 次。
2008 年 8 月、9 月、10 月	人畜饮水工程建设。建设饮水系统管网 5000 米，蓄引水池 5 口，制定持续使用和管护的制度。
2008 年 11 月	项目标志
2008 年 12 月	项目审计与推广

(3) 对立项报告的评价

本项目与大巴山研究会的机构宗旨是一致的，但由于景家扁社区缺水的问题和健康问题一直存在，与地震无关，因此本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不是很符合。

本项目的目标比较具体，并有相应的可衡量指标，同时为实现项目目标的设计的项目活动很有针对性。

在财务预算方面，该项目财务各部分花销与活动相匹配。

在风险控制方面，大巴山研究会考虑到了与政府合作方面和资金方面的风险，具有一定的风险意识。

(4) 可行性评价

大巴山研究会的愿景为保护生态，文化与健康促进，社区善治，减少贫穷。在执行该项目之前，此机构执行过国际小母牛组织资助的 2007 水灾救援项目、香港社区伙伴 2007 水灾救助与生态健康促进项目、加拿大社区领导力建设和健康促进项目等 15 个项目，既有农村工作经验，又有项目执行经验，因此本项目具有可行性。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现把大巴山研究会的项目实际执行过程的情况总结成表 3。

比较表 2 和表 3，可以看出，项目具体实施过程与原计划存在以下不同：

第一，项目实施时间延长 1 个月。本项目原计划实施时间为 2008 年 6 月 30 日至 2008 年 12 月 30 日，但由于建造人畜饮水工程时赶上了秋季的多雨时节，影响了工程的进展，因此大巴山研究会向南都公益基金会申请，将项目时间延长至 2009 年 1 月 31 日。

第二，没有原计划中编写培训教材一项。原因是在项目实际实施中所使用了大巴山研究会以前

³ 资料来源：大巴山研究会提交的项目申请书。

执行香港社区伙伴资助的项目时编写的教材。

第三，原计划修建蓄引水池 5 口，项目实际执行过程中只修建了 1 口蓄引水池和 1 口清水池。张浩良的解释是：1、修建 5 口饮水池，资金上可能不够；2、引水池多了不便于村民日后的管理；3、社区内可以修建引水池的水源点只有 1 处。根据实地评估中景家扁社区陈社长的介绍，由于地势复杂，社区内确实很难再找到其他适合修建引水池的地方。

第四，原计划的项目推广活动没有进行。张浩良说，这一活动会在南都公益基金会评估工作完成，结项报告获得资助方认可之后执行。

第五，原计划修建饮水系统管网 5000 米，在项目实际执行中修建了饮水管网 6200 米，灌溉管 1200 米。张浩良介绍这是基于受益群体的要求，当地农户认为要修就要一次性解决吃水和灌溉的问题，因此机构将原计划在培训等活动中使用的资金节省下来用于工程建设。

表 3 大巴山研究会项目执行过程回顾

日期	活动	具体内容
2008 年 7 月	自治组织建设	成立项目管理委员会、妇女互动小组、灾害应急小组（自发组织了 5 次隐患排查）。
2008 年 7 月 3 日 -2009 年 1 月 23 日	社区培训	共开展 11 次培训，其中包括 2009 年 1 月底召开的评估会议。
2008 年 8 月-2009 年 1 月	人畜安全饮水与灌 溉用水工程	修建过滤池和清水池两口； 安装主管 1900 米、分户管 4300 米及农业灌溉主 管 1200 米。
2009 年 1 月	项目标志	设立了南都公益基金会项目标志——大理石碑。

(2) 主要活动

· 自治组织建设

张浩良计划利用参与式的方法执行本项目，因此在项目开始阶段就组织景家扁社区的农户选举产生了项目管理委员会。项目管理委员会由 4 人组成，主要负责人为景家扁社区陈社长。在人畜饮水工程建设过程中，管委会负责协调各家出工、组织人员购买材料以及协调工程中出现的其他问题的的工作。在项目结束后的评估会议上，项目管理委员会的工作受到了农户的好评，满意率达 90.3%。根据景家扁村民反映，陈社长还有其他管委会成员非常负责任，协调能力也很强。

大巴山研究会的工作人员告诉村民社区在灾后会有很多安全隐患后，项目管理委员会就自发组织村民成立了救灾应急小组。小组由社区公推的青壮年 10 人组成，组长 1 人（陈社长），组员 9 人。救灾应急小组在本项目执行期间先后完成了 5 次社区隐患排查。其中组织 16 户农户筹集资金 3500 余元，投工 50 个参与整改老化电路 342 米，更换有潜在危险（腐朽）电杆 1 根；修建过河道路 10 米，投入石匠 3 人，水泥一包，木材 0.5 立方米（9 根树木），在修建过程中不断吸引农户参与进来，整个工程合计 30 人次参与。

项目工作人员在景家扁组织成立了妇女互助小组（成员 28 人，组长、会计、出纳各 1 名，制定了小组管理制度），并给予 500 元启动资金。项目执行期间，小组自发开展了一些学习娱乐及献爱心活动。大巴山研究会聘请了文化站的专家进入社区培训小组成员（教成员秧歌舞、进行乡土文化培训），并为小组购买了腰鼓(20 个)、唢呐（2 支）、快板（2 副）、电子琴（1 台）、锣鼓（1 套）等文娛用品。在春节期间，该妇女小组参加了全村的表演活动，为小组筹集资金 1000 元。实地评估时，一位妇女互助小组成员告诉我们：“我们没事的时候可以表演节目、锻炼身体，还能挣钱，挺好的。”

· 社区培训

本项目先后开展了 11 次培训（其中包括项目启动会议和评估会议），培训使用大巴山研究会在香港社区伙伴资助项目中开发的《农村社区健康促进培训教材》、《四川通江灾害救援与生态健康指南》教材及为本项目制作的挂图，培训内容主要是灾害预防及灾害管理、生态健康知识及社区善治培训。在灾害预防及灾害管理方面，机构工作人员向村民介绍了如何认识和应对自然灾害；在生态健康知识方面，机构工作人员向村民介绍了常见病的预防、健康知识、生物多样性的保护等方面的内容；在社区善治培训方面，机构工作人员主要向项目管委会人员及部分村民介绍如何实施和管理项目，如何自我组织、治理社区的内容。

评估中，张浩良介绍到，培训老师由项目机构人员及志愿者担任（共 7 人，其中 3 名工作人员，4 名志愿者），由于资金紧张，培训的深度不够。培训除了一次针对项目管理委员会的社区善治培训在通江县机构办公室进行外，其余均在景家扁农户家或村委会办公室进行，这主要是考虑到节约培训成本。

根据实地调查，可以确定培训次数超过了原计划 8 次的标准，培训受益群体参与面超过了原计划的 90%，但培训时没有明确区分对村民的培训和对项目管理委员会、灾害救援应急小组、社区灾后重建互助合作组织的培训。

在本项目所有工作都完成之后，张浩良组织了一次参与式评估会，兵山村项目农户 31 人、村委会及全村社员代表 15 人参与了评估会。会上项目执行机构公布了项目的财务状况、总结了项目执行过程和成果、采取农户投票的方式对三个社区组织和饮水工程进行评价并讨论了饮水设施后期管理的问题。此次自我评估表明，农户对本项目比较满意。评估工作人员实地调查时了解到农户对本项目评价较高。

· 人畜安全饮水与灌溉用水工程

张浩良认为缺水是造成景家扁疾病横行的主要原因之一，因此为了解决饮水问题，张浩良决定帮助景家扁农户修建人畜饮水工程。项目实施时，大巴山研究会聘请了通江县水利局的技术人员进入社区与农户一起完成水源点选址、管网的布设及路线测定，并现场指导进行安装培训（社区培训 2 名水管员）。项目管理委员会与农户代表一起进城按货比三家的原则进行工程材料采购（水泥、钢材、管件、工具等材料）。在工程建设中，项目管理委员会协调各家各户出工，农户也积极响应参与工程建设。共修建过滤池和清水池两口（投工 53 个），总蓄水量达 58 立方米；水源点清淤 500 方（20 人次参与）；开挖主管 1900 米（投工 374 个），安装主管 1900 米，分户管 4300 米（投工 260 个），同时增加（原项目计划未涉及）农业灌溉主管 1200 米。本项目活动的开展实现了景家扁社区家家通水，解决了 54 家农户和 1 所村小学用水难的问题，保障了 120 亩农田的灌溉用水。

项目施工期间遇到了很多困难，比如雨水天气延长了工期；没有道路运送石料，只能靠人工背。这些困难，由于农户的积极参与最终都得到了解决。大巴山研究会在结项报告中说到：“此工程提高了农户发现与分析问题的能力，同时增强了农户的成就感与责任心，确保了项目成果的可持续性”。

在整个工程建设过程中，农户积极参与，投工投劳折资 31500 元（投劳总计 630 个，每个工日按 50 元计算），其中一项目农户无偿贡献 20 根木料用于建设，15 人次无偿为技术人员及石工送饭。大巴山研究会工作人员负责工程的监督和部分协调工作，南都公益基金会提供该工程所需的材料资金和实施机构人员费用，巴州区政府承诺为此工程提供资金 20000 元，但一直到 2009 年 3 月 17 日还没有到账。

(3) 资源动员

· 资金

项目总计直接投入资金 96000 元，其中南都公益基金会支持 76000 元，巴州区政府承诺给与项

目资金 20000 元（区政府领导已经签批，但目前未到帐）；农户投劳折资 35500 元（投劳总计 630+80 个，每个工日按 50 元计算）、自筹资金 3500 元。政府投入资金一旦到位，将用于石工余款支付（10000 元）和充实社区自治组织资金。

南都公益基金会所提供的 76000 元项目资金，实际花费 75975.61 元。使用情况为培训费用 10576.29 元、项目工作人员工资 6224 元、饮水工程材料费及安装费 45150.71 元、妇女互助小组文体用具费用 4500 元（原计划用于三个自治组织建设，实际执行过程中全部花在妇女互助小组的建设上，其余两个组在开展活动时主要是物资及人力的投入，未花费资金）及教材及挂图费用 3500 元。与项目预算相比而言，培训费用结余了 5423.71 元，这是由于为了解决经费紧张的问题，除一次社区善治培训外，其余培训全地点都放在社区，花销减少；饮水工程费用超支了 13650.71 元，这是由于在农户的坚持下人畜饮水工程里又增加了农田灌溉的部分⁴。

总体看来，本项目实际的资金花费与财务预算差距较大，反映出大巴山研究会在项目财务管理和项目执行方面需要提到。

· 物资

在整个项目执行过程中，农户无偿提供了木料 29 根、水泥 1 包。

· 人力资源

项目申请书中写到该项目团队为大巴山研究会所有工作人员，包括专职工作人员 6 人，兼职 3 人，志愿者 2 人。实际实施时，前一个月由机构短期志愿者张光照负责，后期工作由机构工作人员张熙明（大专学历）负责，张浩良负责对张熙明的工作进行指导以及开展一些培训工作。参与本项目还有机构工作人员张雪梅（大专学历），3 个机构长期志愿者（均为专科以上学历，其中 1 人为研究生）。通过比较可以发现，项目中人力资源的投入没有达到项目申请书中承诺的标准。

除实施机构的工作人员外，景家扁的农户是本项目中主要的人力资源，整个项目中农户投工 710 个。

（4）机构对项目的管理

在风险控制方面，项目实施机构与农户签订了承诺书和免责声明，防止工程中人员伤亡的出现。但项目实施机构没有考虑到天气原因可能对项目的影响，因此出现项目延期的情况。

在项目进展及质量控制方面，项目工作人员会定期监督工程的进展，并在最后对整个项目进行了参与式评估。

（5）项目实施过程中的困难及解决方案

在本项目实施中，遇到了天气、道路以及协调农户上的困难。天气原因使项目延期，交通不便使农户只能人工运送工程材料。另外，在水管经过农户耕地时引起了一些纠纷，通过农户之间的协调以及机构工作人员的协调而得到了解决。

4. 效果评估

（1）项目成果

在项目的执行过程中，项目工作人员帮助社区成立了项目管理委员会、妇女互动小组、灾害应急小组三个自治组织。项目管理委员会完成了协调、管理饮水工程建设工作，使工程顺利进行。灾害应急小组先后进行了 5 次社区隐患排查，并自筹资金，自发投工解决了道路、用电等隐患问题。

⁴ 在此特别说明，大巴山研究会提交的结项报告中的财务报告是根据预算修改过的，以上财务信息是评估工作人员了解到的实际费用花销情况。

妇女互助小组的活动调动了全社妇女的积极性，自发开展了一系列的学习、娱乐及献爱心的活动，改变了社区妇女的精神面貌。

机构工作人员负责监督，项目农户自我管理、投工投劳修建过滤池和蓄水池两口，总蓄水量达 58 立方米；水源点清淤 500 方（沙、土、石），开挖主管 1900 米，安装主管 1900 米，分户管 4300 米，解决了兵山村 54 户和 1 所村小学用水难的问题。同时增加（原项目计划未涉及）铺设了农业灌溉主管 1200 米，保障了项目农户 120 亩农田灌溉用水。

在人畜饮水工程建设过程中，项目团队人员深入灾区对项目实施地农户开展了 11 次有关灾害预防及灾害管理、生态健康知识及社区善治的培训，农户参与面超过 90%，达到了项目计划指标。

（2）未实现的项目目标

本项目的主要目标，即通过参与式方法，协助社区开展灾后社区救援互动培训并实现社区人畜饮水安全已达成，但在可衡量指标方面有四点没有做到：1、培训教材编写，项目执行中直接使用以前编制好的教材；2、修建蓄水池 5 口，项目执行中，由于资金及水源点问题只修建了 1 口蓄水池和 1 口过滤池；3、截至实地评估，项目推广没有进行，机构准备在项目第三方评估结束，获得资助方认可之后，进行此项活动。

（3）受益群体的满意度

本项目的受益群体是四川省巴中市通江县花溪乡兵山村景家扁社区的 54 户村民。评估工作人员对景家扁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 75%的人“迫切希望”，25%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 88%的人回答“肯定会”；有 8%的人回答“也许会”；另外，有 4%回答“不会”。

从问卷的调查结果来看，100%的人与项目工作人员有过专门的接触，其中有 80%认为项目工作人员的工作态度很好，20%的人认为工作态度不错。受益群体中有 56%的人认为项目工作人员的工作效率非常高，40%认为效率高，有 6%的人认为项目工作人员的工作效率一般。100%的人评价大巴山研究会提供的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很高。

（4）目标群体的参与性

本项目十分重视受益群体的参与性。实地评估中，评估工作人员了解到，在饮水工程建设过程中，除家里无青壮年或青壮年外出打工的农户没有出工，以资抵工外，其余农户全部参与了工程建设。项目管理委员会成员与村民代表参与了水源点的选取、线路的设计及材料的购买等工作；社区 90%的农户参与了培训及项目评估会议，在项目评估会议上农户积极发言、投票表达自己对本项目及项目管委会的看法；另外参与自治组织的村民，自发的进行隐患排查、学习娱乐和献爱心的活动。

通过问卷调查了解到：100%的村民知道项目信息；100%的村民知道项目的服务对象；100%的村民知道项目的目标群体；在项目实施前，36%的村民对项目发表意见或建议且都被采纳；而在实施过程中，有 36%的人对项目提过建议，且都被采纳。问卷调查表明有 56%的受益群体知道此项活动的资助方是南都公益基金会，比例较高。

（5）媒体报道

巴中新闻网 2008 年 8 月 7 日对本项目进行了报道，报道名称为《灾害防御项目落户兵山村》⁵。

（6）对机构的影响

张浩良认为本项目的实施对机构的外部网络和品牌形象有积极的影响。第一，通过本项目的执

⁵ 原文链接为 <http://www.bznews.org/news/bz/yw/200808/4095.html>。

行，大巴山研究会在巴州区的知名度得到提高；第二，大巴山研究会催生和培育了景家扁社区当地的自组织；第三，本项目的实施使机构的员工得到锻炼，并为机构吸引了更多的志愿者。

（7）项目的可持续性

本项目的可持续性体现在四个方面：1、在实施人畜饮水工程建设活动时，项目执行机构与农户一起制定了饮水工程后期管理制度，确保了项目的受益长效性。实地调查中，评估工作人员发现，受益农户将饮水设施管理维护的很好。2、项目实施中重视社区应急行动能力培养，组建了社区灾害救援应急小组，降低了社区灾害风险及损失程度。3、通过社区组织领导力建设，使社区发展和社区事务管理更加有序，尤其是妇女互助小组及项目管理委员会的组建改变了社区管理的无序状态。4、通过本项目，大巴山研究会锻炼一批员工和吸引更多的志愿者到机构工作。

5. 总结

整体来看，本项目基本达成了项目目标，项目所设计的活动基本上得到实施。

本项目实施效果良好，特别是人畜饮水灌溉工程，解决了景家扁 54 户和 1 所村小学用水难的问题，保障了 120 亩农田的灌溉用水。

项目涉及到的资源主要有资金、人力资源及少量物资。资金由南都公益基金会及巴州区政府提供（已承诺，未兑现），人力资源包括项目实施机构的工作人员和志愿者以及参加工程建设和自治组织的受益农户，物资由受益农户无偿提供。

目标群体的参与性是本项目的一大亮点。在项目执行过程中，农户积极参加培训和评估会议，并积极的投入到饮水工程建设中去，成为了项目顺利实施的重要保证。

通过执行本项目，大巴山研究会总结了一些重要的经验：第一，公开项目信息与资源，接受受益群体的监督能够提高执行机构的公信力。第二，重视受益群体的自主管理，充分调动项目实施地的潜在资源，采取参与式的方法执行项目能够保证项目目标的实现。第三，搭建妇女参与社区事务的平台，推动性别平等有助于实现社区良性互动。在项目改进方面，张浩良认为本项目在培训方面做的还不够，如果有充裕的资金和时间，执行机构会形成一个特定的培训程序和模式，以便于项目的推广。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，督促巴州区政府兑现 2 万元的资金承诺；第二，在项目得到资助方认可之后，继续开展项目推广活动；第三，项目活动发生变更时，要及时跟资助方沟通；第四，在填写项目申请书及结项报告时要更加仔细认真，不要出现类似将项目实施时间错填为 2008 年 6 月 30 日至 2009 年 12 月 30 日（应为 2008 年 12 月 30 日）以及在结项报告中总结项目完成情况时将修建人畜饮水池的目标从 5 个改为 2 个的情况。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

大巴山研究会于 2008 年 6 月 11 日向南都公益基金会提交了项目申请书，7 月 14 日获得正式批准。张浩良讲到，在项目执行期间与南都公益基金会接触的很少，原因有两个：1、机构有很多事情

要处理没有时间与南都公益基金会沟通；2、项目实施期间没有特别的事情需要和南都公益基金会沟通，但项目延期这类事情发生时还是和南都公益基金会及时进行了联系。

（2）对南都公益基金会的评价及建议

张浩良对南都公益基金会工作人员的工作态度和工作能力评价很高，还特别欣赏南都公益基金会网上申报项目的方式。张浩良认为这样做不仅成本低、项目审批效率高，还解决了如大巴山研究会这种不在大城市的机构很难申请到项目的问题。

智人慧心助学网

“地震灾后重建——居民自救互助手册”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

智人慧心助学网是一家通过网络开展工作的未注册组织，网络于 2008 年 7-9 月间实施了“灾后重建——居民自救互助手册”项目，主要工作是编写灾后居民自救教育宣传手册。手册包括五个内容：灾后应急避危、灾后社区重建、灾后医疗卫生、灾后心理治疗和志愿者指南。截止 8 月底，共有 35 个民间组织向智人慧心申请了 9000 多册手册。这些组织大多数在灾区开展活动，活动范围遍及四川、陕西、甘肃等地区。

项目未完成的活动中“智人慧心招募 10 名志愿者深入陕西省汉中市略阳县（灾区）开展活动”。项目负责人的解释是，当地余震不断，道路不通，项目活动内容的变更得到了南都公益基金会的理解和认可。

整个项目运行过程中，智人慧心受到来自上海映绿公益事业发展中心和上海团市委的大力支持。手册编写和志愿者招募主要通过网络运作，充分发挥了智人慧心在运用网络平台协调资源上的优势。

项目不足之处是，由于时间和经费的限制，项目团队在专业上有所欠缺。据项目人员介绍，虽然一些志愿者有医学背景，但不能满足整个手册的编制需要，如有地震方面的专家为灾后救援、地震相关知识等内容提出修改建议，手册效果会更好。

本项评估的不足之处是，项目未能对手册使用者进行效果评估，因此，该手册的效用到底如何，难以给出评价。

一 背景

1. 实施机构简介

智人慧心助学网（以下简称“智人慧心”）2005年9月12日成立于上海，是一家以网络助学为主要形式的民间公益组织，目前尚未注册。智人慧心以网络为平台，匿名公布西部贫困地区儿童的信息并帮助其找到合适的捐助者，促成一对一助学帮扶。智人慧心在全国有35个一对一助学合作学校，其中陕西省略阳县有10所。智人慧心每年会组织志愿者与捐助人深入山区，对受助学生进行家访交流，目前已经帮助约200名学生找到捐助者。智人慧心在帮助西部贫困地区儿童的同时也致力于向公众传播公益理念。

2. 项目简介

5·12地震发生后，智人慧心于7月11日向南都公益基金会申请了“地震灾后重建——居民自救互助手册”项目，申请经费总额为27980元。项目开展的实际活动是编印《地震灾后重建——居民自救互助手册》，并将手册邮寄给通过网络申领的民间组织，再由各个民间组织最终发放到灾区居民和志愿者手中。手册编制和申领主要通过机构的网络平台进行。在提交申请书前，智人慧心已经完成了手册的编制工作，因为印刷资金不到位而向南都公益基金会申请了该项目。项目资金主要用于10000册手册的印刷和邮寄费用，另有少部分资金用于手册编制人员的补贴。本项目于2008年9月结束。

二 评估过程描述

在本项目实地评估之前，评估工作人员何宇飞在智人慧心的网站查询并搜集机构信息，并通过智人慧心提交的项目申请书、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16日，评估工作人员何宇飞、李呈呈于上海如家快捷酒店与智人慧心负责人王蓉进行访谈，主要了解“地震灾后重建——居民自救互助手册编印”的具体设计和执行过程。另外，评估工作人员在评估其它民间组织项目的同时，对一些民间组织是否申领《手册》以及申领的数量进行了核实。

本项目没有进行问卷调查，最主要的原因是智人慧心编印的手册不是直接发放给灾区居民，而是发放给通过网站申领的各个民间组织，由于这些民间组织比较分散，考虑到调查的成本，没有开展问卷调查。

三 评估结果

1. 需求评估

地震前王蓉已计划于7月份对山区的受助学生进行家访，地震后她希望在家访时为受灾的山区带一些知识宣传手册，帮助当地居民更好的应对灾难。设计本项目主要出于两方面的考虑，一是因

为王蓉通过以前在山区家访的经验了解到山区居民应对灾害和卫生防疫方面的知识相对较少，编制发放这本手册可以弥补这一不足；二是王蓉通过网络了解了灾区的情况，并且搜集到台湾九二一地震时一些减灾自救手册和其他资料，但是她认为现有手册的内容不全面，应当有一本信息更丰富更实用的新手册。特别是位于农村、山区的地震灾区，应对灾害的救防措施应当结合当地的条件，如利用当地的中草药进行卫生防疫和医疗救助，因此她希望重新编制一本，添加相关信息。

2008年5月14日，上海映绿公益事业发展中心召集各个在沪的民间组织开会商讨抗震救灾有关事宜，在会上王蓉将编制手册的想法提出，获得了其他与会民间组织的赞同，同时上海映绿公益事业发展中心的志愿者王国慧也表示将全力协助她完成这一工作。会后，手册编制工作随即着手进行。

智人慧心在形成编制手册想法之初并没有想到申请南都公益基金会的项目，当时南都公益基金会也还未设立5·12灾后重建资助项目。在5月14日的会议上，上海市团委青年家园民间组织服务中心曾答应为智人慧心联系免费的印刷厂商，但手册在6月底编制完成后，印刷厂商无法履行承诺免费印刷相应数量的手册，而当时已经有许多机构通过网络申领手册。在这种情况下，王蓉向上海映绿公益事业发展中心求助，在他们心的介绍和推荐下，王蓉向南都公益基金会申请了本项目。

本项目的最终目标群体主要是灾区的居民和志愿者。针对“普通居民没有面对地震这样重大自然灾害的相关知识，一些常识的欠缺，带来了惨重的伤亡”和“5.12地震之后大量进入灾区的志愿者，也由于基本救助常识以及自救意识的缺乏，面对灾难，无法施以援手”的现状，希望通过编写手册普及地震救灾防护的相关知识。这种对现状的判断主要是通过王蓉在山区访问受助学生的经验，并结合在网络上搜集的其他相关资料推断的。手册的发放方式则是通过申领的民间组织来进行。

本项目计划从2008年5月14日启动，到2008年9月30日结束。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

智人慧心希望通过手册的宣传对普通居民进行自我救助以及灾后重建的常识普及，同时制定了项目成果的可衡量指标，如表1所示。

表1 智人慧心为项目设计的可衡量指标⁶

编号	可衡量指标
1	发放要求：每个学校配发10册，每个灾区乡村5个人拥有一本手册，所以预计一万本手册全国会有5万人受益
2	22个组织或机构申领，预计发放到灾区大部分地区

（2）设计的项目方案

智人慧心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。

（3）对立项报告的评价

智人慧心设计的项目目标明确——通过手册向灾区居民宣传自救和灾后重建的常识。在活动方案的设置上，表2第四项“智人慧心将招募10名志愿者深入陕西省汉中市略阳县（灾区）开展活动”中涉及到“访问以前通过智人慧心网络接受捐助的学生”和“确立新的一批因地震家庭受损需要帮助的学生”，这些活动和项目目标不太对应。除此之外，其他各项活动与项目目标有较好的对应关系。从预算上看，智人慧心的项目申请书中的各项预算都对应各项活动，比较明确。预算资金大部分用

⁶ 资料来源：智人慧心提交的项目申请书。

于手册印刷，另有一部分用于手册编制人员的费用和邮寄费用。

项目申请书中提到最大的困难是资金困难，实际上在提交申请书前，印刷资金的匮乏并引发的手册发放延迟已经是困扰智人慧心的最大问题，这一困难已经发生，也是智人慧心申请南都公益基金会项目寻求支持的原因，因此申请书中的“困难描述”只是对现实的描述，而不是对风险的预计。而实际情况中，项目面临的重大风险是灾区的余震，但最初智人慧心没有预计到这一风险，导致计划赴略阳开展的活动未能实施。

表 2 智人慧心为本项目设计的实施方案⁷

时间	活动
2008 年 5-6 月	• 组织志愿者紧急完成手册的编写、排版工作（项目申请时已经完成） • 各个民间机构通过网络申领手册
2008 年 7 月	• 印刷手册
2008 年 7-8 月	• 手册印刷完毕发放到各个已经在网上向智人慧心进行申领的民间组织手中，由他们进行发放，并对发放对象进行简单培训和引导
2008 年 8 月	智人慧心将招募 10 名志愿者深入陕西省汉中市略阳县（灾区）开展活动： • 在略阳县各学校发放手册并对当地师生就手册知识做简单指导 • 访问以前通过智人慧心网络接受捐助的学生 • 通过调查走访确立新的一批因地震家庭受损需要帮助的学生
2008 年 8-9 月	• 全国范围内长期地震自救互助知识的普及： 其中智人慧心、山魂公益、微笑图书室、启明书室，在其已经建立合作关系的国内所有学校（不仅是四川灾区）图书室内，每个图书室配发 10 本手册，并指导学校老师向学生们普及手册上的知识

（4）可行性评价

智人慧心编制手册的方式主要是通过网络平台召集志愿者并且在网络上交流信息，其他机构对手册的申领同样通过网络进行。由于智人慧心本身是一个助学网站，其负责人王蓉原来的工作也是网站开发设计，可以判断智人慧心在网络信息的搜集和通过网络动员整合各种资源上具有相当的经验，具备实施项目的能力。通过访谈我们了解到申请书上的项目团队都是通过网络招募的来自各行各业的志愿者，其中一些是医生，在编制涉及医疗卫生的手册内容时具有优势；还有一些志愿者的英语水平比较高，为翻译国外相关资料提供了条件。

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

现把智人慧心的项目实际执行过程的情况总结成表 3。

比较表 2 和表 3，手册编制、印刷和申领邮寄活动都按照原计划开展。表 2 中最后一项活动“全国在范围内长期地震自救互助知识的普及”（主要指智人慧心、山魂公益、微笑图书室、启明书室等与各地学校有合作关系的机构在学校每个图书室配发 10 本手册，并指导学校老师向学生们普及手册上的知识）虽然在表 3 中没有体现，但是这些机构包括智人慧心自己已经通过网络申领并收到相应数量的手册，他们的主要发放对象就是学校的图书室，按照计划完成了活动。

整个项目执行过程中没有按原计划完成的活动是“智人慧心招募 10 名志愿者深入陕西省汉中市

⁷ 资料来源：智人慧心提交的项目申请书。

略阳县（灾区）开展活动”。王蓉解释主要是由于当地余震不断，通过在当地的网站志愿者，她了解到当时县城的居民大部分都撤离出去，道路不通，比较危险。由于略阳县是此次地震的重灾区，而且评估工作人员之前在评估其他项目时到达过那里，当地居民对地震后的描述与王蓉通过智人慧心志愿者了解到的灾情的严重性是一致的，因此智人慧心考虑到深入灾区的人员安全问题而选择放弃此项活动。就这项活动无法开展智人慧心也和南都公益基金会沟通过，获得了南都公益基金会关于项目活动变更的许可。

表 3 本项目执行过程回顾⁸

日期	活动	具体内容
2008 年 5 月 14 日-6 月 30 日	手 册 编 制	• 通过网络协作的方式，以智人慧心助学网的论坛为平台，发动志愿者寻找手册编制需要的资料文献，并且组成了编辑团队，完成了手册内容的编写、校对、版面设计工作
2008 年 6 月 15 日-8 月 20 日	手 册 申 领	• 其他机构通过网络申领手册
2008 年 8 月 14 日-8 月 23 日	手 册 印 刷	• 完成手册印刷
2008 年 8 月 23 日-9 月 10 日	手 册 邮 寄 至 各 申 领 机 构	• 通过邮寄方式，将手册全部寄往各个申领的机构
2008 年 9 月 10 日-9 月 30 日	收 回 部 分 邮 寄 费 用	• 从部分承诺承担邮费的机构收回相关费用（注：在各机构填写申领表格时，需要注明是否愿意承担手册邮寄费用，这项活动是指在手册寄送后向部分机构收回相应邮费）

(2) 主要活动

· 手册编制

本活动于 5 月 14 日至 6 月 30 日进行，在向南都公益基金会提交项目申请书前已经完成。手册编制完全通过网络协作的方式。

编写初期，王蓉通过网络发布志愿者招募通知并说明对编辑人员的要求。同时设计了手册的 5 个章节——灾后应急避危、灾后社区重建、灾后医疗卫生、灾后心理治疗和志愿者指南。志愿者招募通知一发立刻得到网友的积极响应，一些志愿者将搜集到的资料贴到网站的论坛中，另一些编辑志愿者对论坛上汇集的各种资料进行进一步的筛选整理。除了通过网络搜集信息，一些志愿者还参考自己的专业知识和专业书籍为手册编写提供素材。如上海第二人民医院的医生孙杨，参考医学书籍编写了手册中的中医药部分，而关于房屋建设的部分是一个志愿者翻译的国外相关资料。

其他一些 NGO 也给予智人慧心很多编写手册的建议。如山魂公益有户外救生的经验，为手册提供了急救知识方面的资料；微笑图书室的一个志愿者为手册提供了心理救助方面的资料；另外，上海映绿公益事业发展中心的志愿者王国慧协助王蓉做了大量的工作，手册最终统稿由他们两个人完成。

上海团市委在智人慧心编写手册过程中也给予了许多支持，不仅为手册编写联系地震局的有关专家，而且也帮助手册印刷联系相关厂商。虽然最后印刷厂商未能履约，但是智人慧心还是表示非

⁸ 资料来源：根据智人慧心提交的结题报告和访谈录音整理得到。

常感谢上海团市委的帮助。

智人慧心编制的手册不是出版物，在所有引用其他资料的地方，他们最后都标明了出处。另外他们也接受了南都公益基金会的建议，在手册封面印上“免费”两个字，方便手册的流通使用。

· 手册的申领、印刷和邮寄

5月中旬到8月20日，智人慧心邀请全国各地民间组织进行手册申领。一方面智人慧心在网上发了链接，另一方面南都公益基金会和上海映绿公益事业发展中心分别为智人慧心提供了相关机构的列表，智人慧心根据列表逐个打电话向各机构宣传手册，同时智人慧心也利用自身已经建立起的网络如香港社区伙伴、多背一公斤等加入到手册的申领和发放中。申领手册的民间组织填写申请表格时，须注明所需手册数量、机构名称、机构地址、预计发放地区以及是否愿意承担邮费。截止8月底，共有35个民间组织向智人慧心申请了9000多册手册。这些组织大多数在灾区开展活动，活动范围遍及四川、陕西、甘肃等地区。

智人慧心向南都公益基金会提交项目申请后由于寄送给南都公益基金会的发票出了问题，延误了资金拨付，于是在得知项目获批的情况下先从网站日常的运营费用中支出一万元垫付给印刷厂。最终承接印刷任务的印刷厂是上海映绿公益事业发展中心推荐的。

8月14日第一批手册印刷完毕，为了节约时间，智人慧心把申领机构的名单给印刷厂，由印刷厂直接寄给各个申领机构，然后再把邮寄单据交回智人慧心。

至于手册在灾区的具体发放，王蓉表示“我们没有能力去控制各个机构的手册的最后流向”，但是智人慧心要求每个机构在收到手册之后寄送一个回执，写明收到多少册书籍，预计在哪一天发往哪个地区，有的机构会盖上公章，有的机构则直接通过邮件发送。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金和人力资源。资金全部由南都公益基金会提供。

· 资金

智人慧心为执行本项目向南都公益基金会申请了27980元，实际花费26829.65元。减少的支出主要是由于项目原计划组织志愿者赴陕西省略阳县的活动没有实施，省去了预算中的差旅费。实际支出如表4所示。最大的一项支出是手册印刷费，占总支出的74.54%。另外手册编写团队的补贴和邮寄费用也是比较大的支出项目，各占总支出的12.49%和11.36%。需要说明的是，一些申领机构在收到手册后退还了邮寄费用，为项目节约了开支。另外，由于智人慧心并非注册机构，项目的资金由NPI帮助管理。

表4 智人慧心项目实际支出表⁹

费用类别	费用说明	预算 (元)	大类支出 金额(元)	占总支出 的比例
邮寄费合计	分三批将手册寄送到各申领机构的邮费	3000	3047.65	11.36%
汇款手续费合计	支付印刷费用的银行汇款手续费		132	0.49%
印刷费	手册印刷费(一万册)	20000	20000	74.54%
志愿者补贴	所有手册编写团队补贴	3350	3350	12.49%
通讯费补贴	志愿者通讯费补贴	300	300	1.12%
赴陕西略阳考察费用		1330		
总计		27980	26829.65	100%

⁹ 资料来源：根据智人慧心提交的财务报告整理得到。

· 人力资源

项目团队共 15 人，分工负责资料搜集、资料编辑、美术编辑以及插图工作。其中王蓉是项目负责人，另有三人是智人慧心原来的志愿者，编辑王国慧是上海映绿公益事业发展中心的志愿者，其他人均是通过智人慧心网站和其他媒体对项目的宣传招募到的志愿者。

时间投入上，手册的资料搜集和编辑花费了一个月，美术编辑和插图花费了约半个月。除了王蓉和王国慧，其他参加项目的志愿者都有自己的本职工作，基本上是利用工作后的空余时间帮忙编制手册。王蓉认为志愿者们本来工作就很忙，再编制手册非常辛苦，对志愿者们的态度很满意。

王蓉认为项目团队在专业能力上有些欠缺，她非常惋惜的提到上海市团委曾帮忙联系到一位地震专家为他们审稿，但最终由于专家的个人原因，双方的合作未能开展。王蓉指出，手册的核心内容是灾后居民自救互助，虽然一些志愿者有医学背景，但不能满足整个手册的编制需要，如果有地震方面的专家为灾后救援、地震相关知识介绍等内容提出建议，手册效果会更好。

(4) 机构对项目的管理

本项目从手册编制到申领，很大程度上依赖于网络平台的运行。志愿者招募、资料汇总以及各个机构申领均通过网络进行。机构在项目管理上有两个特点：一是很好的动用了网络资源，利用网络平台协调沟通，提高了信息流通效率；二是王蓉采用了一些方法对申领机构的手册流向进行监控，以最大限度的提高手册资源利用率。智人慧心要求每个机构在收到手册之后寄送一个回执，写明收到多少册书籍，预计在哪一天发往哪个地区，有的机构会盖上公章邮寄回执，有的机构则直接通过邮件发送。虽然智人慧心很难真正控制发放到各机构的手册的最终流向，但是采用这些力所能及的措施，一定程度上形成对申领机构的约束，避免了手册资源的浪费。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

项目面临的最大困难就是初期印刷费用没有解决。先是项目申请前原先承诺免费印刷的厂家拒绝履行承诺，后来智人慧心虽然申请了南都公益基金会的项目，但由于开始寄送给南都公益基金会的发票出现问题，项目资金到位推迟。对此智人慧心的解决方案是先从自己的网站运行费用中抽取一部分资金用于印刷手册。

4. 效果评估

(1) 项目成果

本项目的成果包括三方面：一是编制出一本 70 多页图文并茂的《地震灾后重建——居民自救互助手册》；二是印刷手册 10000 本；三是共有 35 个民间机构申领了 9000 多册手册，这些手册通过各民间机构发放到灾区。

王蓉介绍这些手册智人慧心自己也申领了 250 本，已经邮寄到一些学校，目前还剩下 20 多册，准备 2009 年 5 月份去略阳时带过去。在对其他申请南都公益基金会项目的机构进行评估调查时，评估工作人员都见到过本手册。说明本手册确实寄送到多家申领机构手中，覆盖范围比较广。

在目标完成上，智人慧心已完成“22 个组织或机构申领”的指标，但是对于“每个学校配发 10 册，每个灾区乡村 5 个人拥有一本手册，所以预计一万本手册全国会有 5 万人受益”的发放要求，王蓉表示不能完全做到。每个学校配发 10 册没有问题，负责向学校配发手册的主要是智人慧心、山魂公益等原来与学校有联系的机构，这些机构一方面申领的手册数量比较充足。另一方面除了智人慧心，其他的机构负责人与王蓉熟识，彼此之间建立了信任关系，王蓉认为他们会负责的做好手册配送工作。但是因为印刷量有限，一些灾区乡村人口比较多，不能保证“每个灾区乡村 5 个人拥有一本手册”的目标实现。

(2) 目标群体的参与性

王蓉在对各申领机构发送回执的电子邮件进行回复时说明：“如果对手册有什么意见或建议，请提出”，可以看出智人慧心还是比较注重听取目标群体的意见和建议的。

（3）媒体报道

王蓉介绍，上海市团委寻找了一些媒体资源对本项目进行宣传，这些宣传吸引了很多医学专业的志愿者帮助搜集手册编写资料。手册的编辑团队共 6 个人，其中 3 名专业的医学人士通过媒体的宣传加入。由于王蓉平时不太关注媒体对机构和项目的报道，具体的报道内容并不是很清楚。据评估工作人员在网络上的搜索，“上海热线”的新闻频道对本项目做了《公益机构编写地震重建手册免费发放灾区》的报道。

（4）对机构的影响

本项目对机构主要有两方面的影响：一是参与手册编写的志愿者经过一个月的交流磨合，逐渐了解了智人慧心的工作方式，其中一些主动加入智人慧心的志愿者团队，壮大了机构的团队力量；二是一些媒体对本项目的报道有利于智人慧心的品牌影响力的提升。

（5）项目的可持续性

手册电子版一直放在智人慧心网站上供其他组织下载和打印。手册中关于医药方面的内容在平时生活中也可以用得上，如果将来发生其他灾难的时候，手册的内容可以再次利用。

5. 总结

本项目比较简单，主要活动即《地震灾后重建——居民自救互助手册》的编制、印刷以及将其邮寄至各申领机构。目前已经有 35 家全国各地参与抗震救灾的民间机构申领到 9000 多册手册。可以认为，项目的总体目标“（通过手册的宣传）对普通居民进行自我救助以及灾后重建的常识普及”已经实现。但是项目原来确定的一项可衡量指标“每个灾区乡村 5 个人拥有一本手册”由于手册总量有限无法保证实现。项目原计划“智人慧心招募 10 名志愿者深入陕西省汉中市略阳县（灾区）开展活动”未能实现，主要原因是当时略阳余震不断，非常危险。评估工作人员认为智人慧心考虑到深入灾区的人员安全问题而选择放弃此项活动。另外，就这项活动无法开展智人慧心也和南都公益基金会沟通过，获得南都公益基金会关于项目活动变更的许可。

项目的资金主要运用在手册的印刷、邮寄以及编制人员的补贴上。所有资金均由南都公益基金会支持。另外，智人慧心在各个机构申领时要求写明是否承担邮寄费用并得到一部分机构的肯定答复，节约了项目开支。整个项目运行过程中，智人慧心受到来自上海映绿公益事业发展中心和上海团市委的大力支持，前者为项目提供了人员支持和南都公益基金会 5·12 项目申请的相关信息，后者帮助项目寻找媒体宣传和专家力量。手册编写和志愿者招募主要通过网络运作，发挥了智人慧心在运用网络平台协调资源上的优势。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，在确立可衡量的项目目标时，可以更为谨慎一些，充分考虑到实际状况以及目标的可达性，这样更有利于项目目标的实现；第二，可以继续加强与上海团市委的合作以及与映绿公益事

业发展中心等其他民间组织的合作；第三，继续发挥自己的网络平台优势，运用网络整合资源，实现达成目标的快速性、有效性。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

王蓉通过上海映绿公益事业发展中心了解到南都公益基金会的 5·12 灾后重建资助项目申请有关情况。开始王蓉担心智人慧心未注册的身份会影响到项目申请，后来她通过 NPI 的介绍了解到南都公益基金会的部分项目可以针对未注册的机构，并且机构的资金账务管理可以通过 NPI 来进行。实际操作中南都公益基金会也直接将资金拨付至 NPI，再由王蓉提供项目票据到 NPI 领取项目费用。

智人慧心和南都公益基金会主要通过邮件沟通，沟通次数大概有十几次。王蓉主动与南都公益基金会沟通关于项目批复、资金拨付、项目计划变更的问题；南都公益基金会主动与王蓉联系是为智人慧心提供了民间机构名单列表，让智人慧心可以针对这些机构宣传手册的申领工作。同时南都公益基金会还给予智人慧心在手册封面上标注“免费”字样的建议，以避免不必要的版权争执。

（2）对南都公益基金会的评价及建议

王蓉表示南都公益基金会的工作人员“态度挺好的”，对于邮件回复非常及时，即使自己所提的问题还没有结果，也会收到邮件回复。王蓉认为通过本项目与南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员只是简单的沟通，不好去评价其工作能力，但是她认为南都公益基金会的工作人员“很主动”。

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会 “推广灾民互助过渡安置房”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
报告执笔人：李呈呈

摘要

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会执行的“推广灾民互助过渡安置房”项目,是继“志愿者小分队赴川紧急救援”项目和“‘手拉手安居工程’——灾民互助搭建过渡安置房”项目之后,向南都公益基金会申请的第三个项目。项目于2008年7月底至2008年11月底在四川省绵竹市遵道镇开展,为遵道镇马跪村2组、6组、7组,双泉村1组、秦家坎村14组的受灾村民提供彩钢瓦、帮助村民搭建过渡房,并为马跪村6组、7组和双泉村1组建造公共浴室和公共活动中心。在项目执行过程中,组织村民组建互助小组,增强了社区的互助精神和凝聚力。

项目突出特点是,项目管理比较有序,项目执行团队较有社区工作经验。例如,项目团队从项目启动起到执行期间,便到各村走访、充分了解村民需求、及时召开村民会议,保证了资源利用的有效性,村民之间的公平性,以及村民自身利益与公共利益的协调。本项目很好的完成了既定目标,且受益群体满意度较高。

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“志愿者小分队赴川紧急救援”项目和“‘手拉手安居工程’——灾民互助搭建过渡安置房”项目的基础上，陕妇会继续向南都公益基金会申请了“推广灾民互助过渡安置房”项目。项目于2008年7月底至2008年11月底在四川省绵竹市遵道镇开展，主要项目内容是为遵道镇马跪村2组、6组、7组，双泉村1组、秦家坎村14组的受灾村民提供彩钢瓦、帮助村民搭建过渡房，并为马跪村6组、7组和双泉村1组建造公共浴室和公共活动中心。在项目的执行过程中，陕妇会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，与项目工作人员田苗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苗进行访谈，主要了解陕妇会承担的南都公益基金会512灾后重建项目——“推广灾民互助过渡安置房”的具体过程和相关内容。

2008年11月26日至27日，评估工作人员李呈呈、许文文、蒋金富、罗瑞雪、刘伯盈分别到绵竹市遵道镇的马跪村、双泉村、秦家坎村对本项目的受益群体实施了问卷调查，获得30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

在第二期项目顺利结束后，为了扩大受益面，陕妇会决定选择两个村进一步推广过渡房。

在项目通过审批后，为了将新申请到的有限资源用到最需要的地方，在项目实施前工作人员对附近的村庄进行了走访。实际执行过程中，项目的实施地点选在遵道镇的马跪村 2 组、6 组、7 组，双泉村的 1 组和秦家坎村的 14 组，这三个村都是陕妇会第一期项目和第二期项目的实施地，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。

据田苗介绍，项目实施地的选择既有在计划内的也有计划外的——马跪村的三个组是在第二期项目结束后就有计划的，而双泉村和秦家坎村则是在项目通过申请后经过走访调查确定的。

首先，由于陕妇会第二期项目的实施地点是马跪村，13 组和村委会周围农户试点项目的成功使得其他各组对于过渡房彩钢瓦也有强烈的需求，基于此，陕妇会决定首先在马跪村其他组开展项目推广。第一期项目曾在马跪村的 6 组和 7 组做“5+1”大棚的项目，有比较好的基础，并且大棚社区经过两三个月的风吹日晒已经废弃，为保证项目的连续性，就决定继续在这两个组做新一期的项目。另外，第二期项目的受益群体包括马跪村 13 组和村委会周围 21 户的村民，而 2 组的部分村民是居住在村委会周围的，也就是第二期项目的受益群体，因此 2 组其他村民对于本项目的需求比较强烈，于是决定选择 2 组剩余的 16 户受灾严重的村民作为目标群体之一。其次，在马跪村项目完成后，通过对周围几个村的走访调查，确定了双泉村 1 组和秦家坎村 14 组为项目的实施地点。

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¹⁰

编号	目标内容
1	让 150 户灾民搭建起成本小、适宜当地居住的过渡安置房，居住条件得到改善
2	让村民有公共活动的场所
3	推动灾民互助和自我管理，恢复社区功能，形成有社区参与、灾民互助的工作模型

(2) 设计的项目方案

陕妇会三期项目不论在时间和地点的选择上与二期项目都具有较强连续性，表 2 是本项目设计的执行方案。

¹⁰ 资料来源：陕妇会提交的项目申请书。

表 2 推广灾民互助过渡安置房项目执行方案¹¹

日期 (2008)	工作计划
7 月	发动村民讨论达成互助建房方案
8 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
8 月	为 150 户农户每户提供建房补贴 1000 元
8 月	对项目点贫困户、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
8 至 10 月	村民互相帮助搭建过渡房
8 至 10 月	对村民建房进行指导和答疑
9 至 11 月	搭建公共活动场所，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。在本项目执行之前，陕妇会已经向南都公益基金会申请执行了两期项目，该项目实际上是“手拉手安居工程”——灾民互助搭建过渡安置房项目的延续。整体而言，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

根据对田茁的访谈、实地核实以及陕妇会公布于网站上的项目进程资料¹²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。

通过对比表 2 和表 3，可以看出本期项目的实际执行过程与计划有一定的区别，执行方式和具体方案略有改变，但最终目标都已达成，并且在受益群体的数量方面也有超出。总结看来，主要表现为：

- ① 搭建房屋的时间比预期要短，原计划要 2~3 个月，实际上半个月左右的时间就可以完成。
- ② 通过上一期项目积累的经验，田茁认识到帮助灾民改善居住条件只需要为其提供彩钢瓦即可。因此将为原计划方案中的为农户每户提供 1000 元建房补贴费改为按每户人口标准提供一定量的彩钢瓦，补助标准是通过村民讨论决定的。这使得每户的补贴成本降低，扩大了受益面，受益群体数量由计划的 150 户变为实际的 236 户。

¹¹ 资料来源：陕妇会提交的项目申请书。

¹² 详细资料请见 <http://www.westwomen.org/xiangmu/zhenzai/anzhifang/>。

③取消计划的发放建房指南活动，鼓励村民使用现有资源和当地经验与知识搭建自己的过渡房，并邀请万科专业志愿者对其进行指导改进。

表 3 项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008 年 7 月 28 日至 31 日	1、本期项目负责人田茁和上一期的志愿者杜鹏飞到遵道镇各村进行实地走访调查，确定本期项目的实施地点和受益人群； 2、与遵道镇政府官员进行沟通，明确项目实施的必要性； 3、与集中于遵道镇的各方志愿者进行交流，讨论今后如何相互协作。	• 了解马跪村村民对上一期项目的满意度，确定本期项目的需求和具体实施方案； • 了解双泉村的居住现状和村民需求，确定双泉村为项目实施地之一； • 了解遵道镇镇政府重建工作的进展情况，听取镇政府官员对于项目运行的建议； • 与集中于遵道镇的其他项目志愿者建立良好的关系，为做好灾后重建项目寻找更多资源奠定了基础。
2008 年 8 月 1 日至 8 日	1、田茁与村民一起讨论搭建过渡房的补助方案，帮助马跪村 2 组、6 组、7 组、双泉村 1 组村民建立管理小组，搭建过渡房； 2、邀请万科专业志愿者对村民搭建的过渡房进行专业指导； 3、田茁与管理小组成员一起统计户数、房间数和所需彩钢瓦面积。	• 村民利用原来房屋的木料，通过各家各户互助合作的方式搭建起成本小、适宜居住的过渡房； • 确定了彩钢瓦的补助标准； • 对各组受益群体的户数、房间数和所需彩钢瓦的面积进行了准确的统计，便于下一阶段彩钢瓦的公平发放； • 管理小组的成立推动了村民自我管理。
2008 年 8 月中旬	田茁与管理小组成员一起购买彩钢瓦，依据统计结果和补助标准给村民发放彩钢瓦，并对发放结果进行公示。	• 受灾村民得到了按一定标准补助的彩钢瓦，进一步改善了居住条件； • 贫困户、孤寡户、伤残户在彩钢瓦的补助数量上得到特殊照顾； • 推动了村民互助和自我管理。
2008 年 8 月下旬	1、田茁分别与马跪村 6 组、7 组、双泉村 1 组村民讨论搭建公共浴室和公共活动中心的方案； 2、田茁通过多方走访，动员其他资助方将资源（如图书、健身器材、建筑用料等）投入公共浴室和活动中心的建设。	• 确定在马跪村 6 组、7 组、双泉村 1 组各建立公共浴室 1 座； • 确定在马跪村 6 组建立公共活动中心 1 座，动员千秋助读和 TCL 为其捐赠图书和活动器材； • 确定在马跪村 7 组建立公共活动中心 1 座，动员启明书社和 TCL 为其捐赠图书和活动器材。
2008 年 8 月底至 9 月初	组织村民投工投劳搭建公共浴室和公共活动中心。	• 双泉村 1 组公共浴室搭建完成投入使用，并确定运行管理制度； • 马跪村 6 组公共浴室和公共活动中心搭建完成投入使用，并确定运行管理制度； • 马跪村 7 组公共浴室和公共活动中心搭建完成投入使用，并确定运行管理制度。

日期	活动	结果
2008 年 10 月中旬至 11 月中旬	1、通过走访调查确定秦家坎村 14 组为新的项目实施地点； 2、与村民讨论新的过渡房补助方案，组织村民成立管理小组； 3、统计户数户数、房间数和所需彩钢瓦面积； 4、购买、发放彩钢瓦； 5、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。	• 受灾村民得到了按一定标准补助的彩钢瓦，完善了原有的过渡房，改善了居住条件，保证顺利过冬； • 贫困户、孤寡户、伤残户在彩钢瓦的补助数量上得到特殊照顾； • 推动了村民互助和自我管理。
2008 年 11 月 9 日	在马跪村 6 组、7 组公共活动中心组织开展文化娱乐活动。	• 使活动中心发挥了作用，丰富了村民的文化娱乐生活； • 制订了活动中心近期的活动计划，并招募了一批小志愿者，利于今后活动的开展和组织管理。
2009 年 1 月	向南都公益基金会提交结题报告。	

(2) 主要活动

· 为受灾村民提供彩钢瓦，帮助村民搭建过渡房

陕妇会于 2008 年 8 月 1 日至 8 月中旬在四川省绵竹市遵道镇马跪村 2 组、6 组、7 组，双泉村 1 组，为四个组中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彩钢瓦，帮助搭建过渡房。

本项活动延续了二期项目的工作方式和彩钢瓦补助标准，只是项目工作人员更换为田茁和杜鹏飞。此外，万科集团的志愿者为村民搭建过渡房提供了专业的指导建议，并为村民答疑解惑。

此项活动为受灾严重的马跪村、双泉村的 153 户村民提供了彩钢瓦，使受益村民达到 461 人，改善了村民的居住条件。

据田茁介绍，在确定双泉村的实施地点时由于资源有限，不可能全面覆盖，因此就面临着如何选择实施地点的公平性问题。最终通过与村支书讨论，与各组组长开会决定用传统的抓阄方式决定，最终确定 1 组为项目的实施地。

· 为村民建立公共浴室和公共活动中心

陕妇会于 2008 年 8 月下旬至 9 月初在四川省绵竹市遵道镇马跪村 6 组和 7 组，双泉村 1 组为村民建立公共浴室和公共活动中心，受益群体为马跪村 6 组、7 组、双泉村 1 组的村民以及居住在其他村民。

活动动员的人力资源主要有三类：一是项目负责人田茁，她是此项活动的核心组织者，负责了解村民需求、组织村民讨论搭建方案和管理方案、并积极动员其他机构资源投入到公共浴室和活动中心的建设中。二是提供宅基地并且投工投劳搭建公共浴室和活动中心的村民，他们既是活动的受益者也是活动主要的执行者。另外，启明书社将马跪村 7 组的活动中心纳入他们的一个三年期项目，定期会派志愿者帮助村民对活动中心进行组织管理。

在资金、资源动员方面，在工作人员田茁和村民自己多方争取的努力下，先后有千秋助读、TCL、启明书社、遵道镇社会资源协调办公室等机构为公共浴室和活动中心的建设提供资源。多方的努力保证了浴室和活动中心的顺利完成，并很快投入使用。具体参见表 5。

本项活动最终在马跪村 6 组和 7 组各建立了 1 座公共浴室和 1 座公共活动中心，在双泉村 1 组

建立了1座公共浴室（双泉村已有万科集团援助建立的公共活动中心）。公共浴室和活动中心面向所有村民开放，公共浴室每次收费1.5元~2元，作为管理员的劳务费及成本费；活动中心平均每天有30人次借阅书籍，环境能做到整洁卫生。

11月9日，在田苗的组织下，活动中心开展了一次文体娱乐活动，主要由村里的小朋友参加，受益人数达30多人，取得了比较好的效果。活动过后，项目招募了8名小志愿者帮助活动中心组织开展活动，并制订了活动计划，见表6。

公共浴室和活动中心的建立实现了让村民有公共活动场所、推动村民自我管理、恢复社区功能的目标，并且丰富了受灾村民的文化活动，改善了生活质量，为遵道镇其他村提供了示范。评估工作人员通过抽样问卷调查了解到有65.3%的村民使用过公共浴室，其中60%的人认为非常满意，40%的人认为比较满意；有78.5%的村民曾到公共活动中心参加活动，其中63.6%的人认为非常满意，36.4%的人认为比较满意。总体看来公共浴室和公共活动中心的建立回应了村民的需求，有效的实现了活动目标。

据田苗介绍，在活动的开始阶段，马跪村的两个组都不愿意建公共浴室和活动中心，其实需求是村民自己提出来的，到后来却又不愿意建。原因一是觉得地点选在谁家都觉得不合适，二是觉得建好后管理比较困难，然后要投工投劳，觉得比较麻烦。后来通过与村民开会协商，由当地的村民陈老师牵头，推选出为活动中心和浴室提供宅基地的人，并任命其为管理员，动员周围村民投工投劳搭建房屋。同时田苗与6组组长、7组组长、村长、宅基地所有人签订协议，确定以后几方共担风险。通过多次协商，本项活动得以顺利进行。

表5 建立公共浴室和活动中心过程中动员的资金、物资及来源

	南都公益基金会	TCL	遵道镇社会资源协调办公室	千秋助读	启明书社	其他资源
马跪村6组公共浴室	搭建房屋用料费 用，购买彩钢瓦、 热水器、浴霸等硬 件设施的资金					
马跪村6组活动中心	搭建房屋用料费 用，购买彩钢瓦等 硬件设施的资金	书架、 乒乓球 桌、电 视机	书籍和娱 乐器材	5个书架， 800多本 图书		
马跪村7组公共浴室	搭建房屋用料部 分费用，购买彩钢 瓦、热水器、浴霸 等硬件设施的资 金					当地基督 教会提供 一部分建 筑用水泥
马跪村7组活动中心	搭建房屋用料的 部分费用，购买彩 钢瓦等硬件设施 的资金	4套健 身器材			书架、图 书、活动 中心内部 建设	当地基督 教会提供 一部分建 筑用水泥
双泉村1组公共浴室	搭建房屋用料费 用，购买彩钢瓦、 热水器、浴霸等硬 件设施的资金					

表 6 马跪村 6、7 组公共活动中心近期活动计划¹³

日期	活动内容	遵道志愿者	村级小志愿者
2008 年 11 月 23 日	乒乓球比赛	田茁、李冰、柏士强	陈飞、刘宇
2008 年 12 月 7 日	游戏活动	李冰、柏士强	秦仪、金加如
2008 年 12 月 21 日	羽毛球比赛	李冰、柏士强	杨川、谷莹
2009 年 1 月 1 日	庆祝元旦节目表演	李冰、柏士强	汤丽华、易世杰

备注：以上活动安排参照了小朋友们的爱好和特长，志愿者需提前做一些计划筹备活动。

· 为秦家坎村 14 组受灾村民提供彩钢瓦，改善居住条件

做完前两个村的项目后，资金还剩余 4 万元，为了将受益面扩大，帮助更多的灾民搭建过渡安置房，改善已有过渡房的居住条件，陕妇会于 2008 年 10 月中旬至 11 月中旬在四川省绵竹市遵道镇秦家坎村 14 组为 83 户村民提供彩钢瓦，帮助搭建过渡房。

田茁负责活动的总体策划和具体落实。另外以 14 组组长韩学富、本村志愿者李家英为代表的 14 组村民，积极参与到活动中，通过组建了管理小组。

由于在完成前两个活动后项目资金只剩余 4 万多元，而 14 组的村民人数较多，在彩钢瓦的补助标准有所降低——补助标准变更为 3 人以下包括 3 人补助 1 间房，3 人以上补助 2 间房，每间房提供 2.35 米长的彩钢瓦 10 匹。本项活动中还对其中 11 户进行了特殊补助，即按照补助标准和他们实际情况进行了全补，他们基本上是地震中有伤亡人员的家庭和老人。而这 11 户是经过组长、村民推荐和自荐以及实际考察确定的。

此项活动为秦家坎村 14 组的 83 户受灾严重的村民提供了彩钢瓦，使受益村民达到 234 人，改善了村民的居住条件。同时通过督促村民积极采取房屋的保暖措施，为村民顺利过冬提供了必要条件。

(3) 资源动员

· 资金

为了执行本期项目，陕妇会共向南都公益基金会申请 20 万元，实际花费 202,652.36 元（见表 7），目前南都公益基金会已经向陕妇会拨付了 20 万元的全部项目资金。资金的支出集中用于购买彩钢瓦、搭建公共浴室和公共活动中心等硬件支出，共计 173,033.86 元，占总支出的 85.38%。人员费用共 16412.5 元，主要是项目负责人陈建国的工资、项目实际执行人田茁的补贴以及志愿者杜鹏飞的补贴。从表 7 可知，实际支出的差旅费比预算有较大变动，共结余 11654 元，主要是因为当地的物价比预计的要低。

· 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南都公益基金会资助的项目经费购买的。而搭建过渡房所需的其他配套用料是村民自行解决的。另外，在搭建公共浴室和公共活动中心时动用了较多的外部物资资源，详见表 5。

¹³ 此表内容来源于田茁提供的活动记录和近期工作计划。

表7 “推广灾民互助过渡安置房”项目财务报表¹⁴

费用名称	预算(元)	实际支出(元)	结余(元)
一、人员费用			
项目负责人工资	4,800.00	4,800.00	-
项目官员工资	8,000.00	7,612.50	387.50
志愿者	4,000.00	4,000.00	-
二、电话费	1,200.00	1,200.00	-
三、差旅费			
当地交通费	1,200.00	315.00	885.00
往返交通费	3,600.00	351.00	3,249.00
生活费	6,400.00	1,880.00	4,520.00
成都住宿费	3,200.00	200.00	3,000.00
四、其他费用			-
搭建过渡房补助金	150,000.00	149,730.06	269.94
村卫生室放药间、门诊部	2,000.00	758.50	1,241.50
活动室	2,000.00	1,610.00	390.00
公共浴室的搭建和设备费	15,000.00	20,935.30	-5,935.30
管理费	9,260.00	9,260.00	-
合计	210,660.00	202,652.36	8,007.64

· 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，项目工作人员是杨兴国。但实际执行中，项目人员方面有所调整。本期项目实际投入的人力资源主要是田茁，同时在8月20日之前志愿者杜鹏飞也参与了项目的第一个活动，之后就是田茁一人从事项目活动的运作。此外，通过田茁的积极联络，本项目利用了遵道镇的其它志愿者资源，如万科、遵道镇社会资源协调办公室等机构的志愿者也参与到了本项目中，另外田茁动员村民中管理小组的成员和公共浴室、活动中心的管理人员成为了本项目的志愿者。

(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，由于陕妇会派来参与此项目运作的工作人员只有田茁一个人(8月20日之前上一期项目的志愿者杜鹏飞也参与了本期项目的一部分)，陕妇会对她的工作管理是完全信任式的。陕妇会负责本项目的陈建国和项目的设计人彭竞平会定期与田茁联系了解项目的进展状况，也会要求田茁定期向其网站上传有关项目进展的资料，除此之外，项目的实际运作进程、方案设计、资金运用、时间安排等均由田茁自行决定。

其次，从对项目进展的控制方面来看，在田茁的原计划中是要先建公共设施，等公共浴室和活动中心建起来之后再为各家发放彩钢瓦，这样会比较公平，村民的积极性也会比较高。但是田茁从实际情况出发，考虑到本项目毕竟牵扯到居民的住所，因此决定还是让大家先将各自的房屋建好，然后再考虑公共设施。结果就出现了村民不愿意建公共设施的情况，自家的房屋都建好了，如果不好好动员，村民就都不会去关注公共设施的建设。因此田茁通过反复与村民开会协商，由当地的村民志愿者牵头，争取村民意见，最终使绝大多数村民都同意修建公共浴室和活动中心。

最后，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

¹⁴ 资料来源：陕妇会向南都提交的财务报告。

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，确保彩钢瓦发放过程的公平性。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于项目都表示满意。

（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三期项目，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，在项目选点时也提供了很多意见。

项目申请书中对于困难和风险的预计在于政府对灾民安置的政策可能有变化。准备通过与当地政府保持交流，向他们介绍了项目团队探索出的过渡房模式和村民的反响，争取他们的支持。通过继续与政府保持密切联系，及时了解村民的最新动向。基于此，除了前面活动介绍中列出的具体困难及解决方案外，另外项目负责人田苗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，来预防风险的发生。由于项目选的几个组都相对在比较偏远的地区，一是交通不便，另外经济相对落后，所以了解到村民在一两年内都不会盖永久性住房。因此从长远考虑，为村民搭建的过渡房能发挥更长久的作用。但田苗也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，本期项目的三个目标以及相应的可衡量指标都已经实现，而且受益群体比预期有所扩大。

通过本项目的执行，陕妇会为受灾严重的马跪村、双泉村、秦家坎村的 236 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 695 人（见表 8）。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，推动了村民间的互助合作。

表 8 活动资金投入及受益群体统计情况¹⁵

	受益人数（人）	户数（户）	房间数（间）	投资金额（元）
马跪村 2 组	63	16	36	15949
马跪村 6 组	129	39	76	29098
马跪村 7 组	120	40	68	26784
双泉村 1 组	149	58	94	35893
秦家坎村 14 组	234	83	106	40100
合计	695	236	380	147824

二是在马跪村 6 组和 7 组各建立了 1 座公共浴室和 1 座公共活动中心，在双泉村 1 组建立了 1 座公共浴室。公共浴室和活动中心的建立实现了让村民有公共活动场所，在一定程度上恢复社区功能的目标，并且丰富了受灾村民的文化活动、改善了生活质量，为遵道镇其他村提供了示范。

¹⁵ 此表内容来源于项目负责人田苗提供的项目统计资料。

（2）对受益群体的满意度评估

通过对三个村 5 个组村民进行了问卷调查，我们了解到有 93.3%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 56.6%的人表示“迫切希望”，36.7%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 80%的人回答“肯定会”，有 10%的人回答“也许会”。从问卷的调查结果来看，有 96.7%的人与项目工作人员有过专门的接触，这部分人中有 90%的人认为工作人员的态度很好，6.7%的人认为工作人员的态度不错，对工作人员的满意度达到 96.7%。村民中有 73.3%的人认为志愿者的工作效率非常高，26.7%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，并且成立了村民管理小组。

问卷调查表明，有 76.6%的村民知道项目的信息；96.6%的村民知道项目的服务对象；100%的村民知道项目的主要目的——其中 46.7%的村民是通过项目机构的工作人员介绍了解的，40%的村民是通过地方干部介绍了解的，还有不到 20%的人是通过其他人介绍了解的。另外，在项目实施前，有 60%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 53.3%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。

本项目主要的受益群体是接受彩钢瓦补助的 236 户村民，总受益人数达 695 人。另外通过建立公共浴室和活动中心使得受益面扩大，包括了在公共浴室洗澡，在活动中心借阅书籍、参与文体娱乐活动的其他村民。

（4）媒体报道

本期项目没有被媒体报道过，田茁认为机构做事一贯低调，而且工作人员经常蹲点在各村，很少能见到媒体。

（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。

（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。

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 5 个组 236 户村民 695 个受灾村民的震后居住问题。同时，陕妇会还整合了多方资源，完成了公共浴室和公共活动中心的建设和管理。

参与同样是本期项目的一大特点。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。

存在的主要问题是，项目没有投入承诺的工作人员，本项目的执行基本上靠田茁一个工作

人员来完成，田茁感到人手不足。由于工作人员在三个村投入的时间和精力不同，在马跪村花费的时间最多，在秦家坎村和双泉村花费的相对较少一些，从项目成果来看，三个村有一定的差别。

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，项目工作人员发生变更要及时跟资助方沟通，获得对方认可。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

陕妇会于 2008 年 7 月 21 日向南都公益基金会提交本期项目的申请书，一周之内即得到批复，并于 7 月 29 日拿到南都公益基金会拨付项目资金。当时陕妇会向南都公益基金会申请的第一期项目（志愿者小分队赴川紧急救援项目）已结项，但还未向南都公益基金会提交结项报告，第二期项目（“手拉手安居工程”——灾民互助搭建过渡安置房项目）正在进行中。

在项目的执行过程中，田茁没有与南都公益基金会 5·12 项目办公室直接打过交道，双方的沟通都以陕妇会机构总部为中介。陕妇会机构总部与 5·12 项目办公室主要通过邮件联系，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。除了少数通过邮件说不清楚的情况，一般很少会采用打电话的方式联系。在项目实施过程中，田茁表示 2008 年 10 月 24 日南都公益基金会的理事和工作人员曾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。

西安慧灵智障人士服务工作站
“灾后重建 NGO 如何发挥作用” 培训项目
评估报告

评估参加者：何宇飞、李小丽
报告执笔人：何宇飞

摘要

西安慧灵智障人士服务工作站实施的“灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训项目周期是 2008 年 6 月至 8 月。项目的主要活动是邀请台湾专家为西北地区的 NGO 开展 NGO 参与灾后重建的培训，实际内容包括会议前期的准备、会议开展和后期的资料整理工作。

本项目共有 27 家机构的 71 人接受了为期四天的培训，完成了申请书中设定的直接受益人“20 家”NGO 组织和“70 名”各家 NGO 员工的目标。项目评估的难处是，申请书中设定的间接受益人“灾区民众 1000 人”和“接受培训机构所在地的其他 NGO5-10 家”的目标难以衡量。

1. 实施机构简介

慧灵是一个致力于服务智障人士的民间非营利组织，1990 年在广州成立。目前在广州、北京、西安、西宁、重庆等地已经成立了十家地区性的慧灵智障人士服务站。这些服务站各自具有独立的法人身份，接受慧灵总部发展上的指导，但没有隶属关系和财务上的联系。

西安慧灵智障人士服务工作站（以下简称“西安慧灵”）是 2002 年注册成立的民办非企业单位，是“中国慧灵”大家庭的第三位成员。同时它也是西北地区慧灵智障人士服务站的带头人，曾带动和协助青海慧灵、兰州慧灵的成立。西安慧灵致力于以社区化服务模式改善智障人士的生活，其服务对象主要是 14 到 40 岁的智障人士。它的工作领域大致包含四个方面：针对轻度智障人士的职业训练、针对中重度智障人士的生活能力训练、配有专门“家庭妈妈”照顾的智障人士家庭住宿服务和训练智障人士独立生活自理能力的青年公寓项目。机构共有 23 名员工，包括直接为智障人士服务的特殊教育人员和机构行政人员。机构的资金约三分之一来自智障人士家长的交费，三分之一来自自筹，另外三分之一来自国内外基金会的资助。机构自筹经费主要指慧灵自己发动募捐或利用智障人士的作品市场化运作产生一定的经济效益¹⁶。慧灵曾受到爱尔兰大使馆、德国米索尔基金和亚洲基金会的资助，这些资助主要用于推动智障人士社区化服务和西北地区慧灵机构的能力建设。

2. 项目简介

西安慧灵于 2008 年 7 月 3 日向南都公益基金会提交了“灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训项目的申请书，申请总金额 25860 元。项目的主要活动是邀请台湾专家为西北地区的 NGO 开展 NGO 参与灾后重建的培训。培训于 2008 年 7 月 31 日到 8 月 3 日在陕西省委党校举行，来自 27 家 NGO 的 71 人参与了本次培训。

二 评估过程描述

在实地评估前，评估工作人员何宇飞在网络上查询并搜集机构信息，同时通过西安慧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对项目的背景和主要内容有了大致的了解。

2009 年 2 月 26 日，评估工作人员何宇飞、李小丽在西安慧灵办公室访谈了机构总干事张丽宏，了解“灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训项目的具体设计和执行过程，同时根据培训会议记录等材料对一些相关信息进行了核实。

由于该项目内容是针对 NGO 提供培训，受益主体是西北地区的 NGO，考虑到调查的成本，没有做问卷调查。

¹⁶智障人士的艺术作品市场化的价值一部分归智障人士所得，慧灵另外在抽取一部分作为行政开支。

三 评估结果

1. 需求评估

5.12 地震过后，在陕西省妇女理论婚姻家庭研究会（以下简称“陕妇会”）和陕西省妇源汇性别发展培训中心的倡议下，包括西安慧灵在内的陕西十家 NGO 组成了“民间组织抗震救灾联盟”（以下简称“救灾联盟”）。在西安慧灵申请本项目前，“救灾联盟”已经派遣志愿者深入灾区服务并为灾区募集物资。西安慧灵认为，西北地区 NGO “如此大规模的行动尚属第一次，NGO 帮助灾区重建的经验十分缺乏”。

2008 年 6 月上旬，经陕西省民政厅邀请，台湾联合劝募协会的秘书长周文珍来陕西介绍了台湾民间组织应对九二一地震的经验。“救灾联盟”的一些工作人员听取了这次经验介绍，他们认为台湾九二一地震的经验对“救灾联盟”的抗震救灾工作具有非常重要的指导意义，于是向周文珍表达了邀请她为“救灾联盟”再做一次经验分享的愿望。6 月 11 日，“救灾联盟”的负责人再次聚集听取了周文珍的经验分享，同时向周文珍反映各自在救灾中面临的困难和培训需求。由于“救灾联盟”各自从事不同的领域，救灾中有不同的侧重，涵盖了农村发展、关爱儿童、照顾老人等多方面的培训需求，周文珍认为单靠她一个人的力量不能满足各个机构的需要，因此决定回台湾邀请从事不同领域的多个机构的负责人，组成培训团队赴陕。

6 月 11 日的座谈会上，在陕妇会负责人高小贤的提议下，各个机构的负责人把自己的培训需求写下来，然后这些需求被汇总整理归纳为“近期需求”、“中期需求”、“长期需求”和“向台湾民间机构的直接提问”四大项内容。前三项主要是对应不同救灾阶段而产生的培训需求，涵盖了灾后“关爱残疾人”、“老年人服务”、“儿童心理援助”、“志愿者服务模式”、“社区重建模式”等多个领域，最后一项主要是各机构希望与台湾民间组织开展合作而产生的培训需求¹⁷。

周文珍回台后按照陕西方面的培训需求联系了相关的台湾民间组织，到 7 月中旬，共确定六家机构的 9 名专家将赴陕西开展培训。与此同时，“救灾联盟”也开始联系愿意接受培训的机构和负责人。需要说明的是，与台湾专家和内地接受培训的机构的联络工作主要由陕妇会负责。参与培训的 NGO 不仅包括陕西的“救灾联盟”，还有联盟外的其他来自陕西甘肃和四川的民间组织。因为陕妇会以前开展过 NGO 能力建设的项目，与这些机构均有联系，而四川、甘肃也是地震重灾区，那里的机构更接近灾区第一线，所以此次培训也邀请了他们。

培训的地点——陕西省委党校也是由陕妇会选定。一方面陕妇会曾在那里举办过活动，另一方面一些台湾机构具有宗教背景，在党校进行培训可以降低政府的政治敏感性带来和对活动的干扰风险。

台湾的培训专家承诺交通住宿费自理，“救灾联盟”需要解决的就是培训会议期间所有参会人员的餐费、会场费。另外“救灾联盟”也希望帮助解决四川地区 NGO 来西安的差旅费提高他们参会的积极性，因此向南都公益基金会申请本项目。这一项目的申请实际上是“救灾联盟”推动的，联盟的牵头机构是陕妇会，而西安慧灵作为联盟中的一员承担了本项目的申请工作。本项目的实际执行，也由西安慧灵和陕妇会共同协作完成，前者主要负责项目的申请、培训会务和后勤支持，后者主要负责联络协调各方参会机构，同时也给西安慧灵项目申请上的指导和帮助。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

西安慧灵在项目申请书中对项目目标描述如下：“希望通过本项目的实施能够获得台湾在地震灾

¹⁷ 资料来源：西安慧灵提供的《陕西 10 家机构培训需求》。

后重建的经验，以及民间组织对灾后重建工作的介入方式”。同时他们给出了一些衡量项目效果的指标，这些指标主要是参与培训的 NGO 的数量和接受培训的人员数量，具体如表 1 所示。

表 1 西安慧灵设计的项目效果衡量指标¹⁸

	项目受益群体	目标数量
直接受益人	四川、西北地区 NGO	20 家
	四川、西北地区 NGO 员工	70 人
间接受益人	灾区妇女、残疾人等	1000 人
	灾区其他未参加培训的 NGO	5-10 家

(2) 设计的项目方案

西安慧灵于 7 月 3 日向南都公益基金会提交了项目申请书，申请书主要由机构总干事张丽宏撰写，陕妇会的黄晓鹤参与了申请书的修改完善工作。项目的核心活动是“邀请台湾专家对西北地区 NGO 进行地震灾后介入方法和模式的培训”。围绕这一活动，项目设计了大致的实施方案，如表 2 所示。

表 2 西安慧灵设计的项目活动时间表¹⁹

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

(3) 对立项报告的评价

项目核心活动是开办 NGO 参与抗震救灾的培训会议，西安慧灵设计了诸如参会人数和参会机构数量的详细可衡量指标；项目计划的各项活动都围绕举办培训会议开展，能够紧密地回应项目目标；项目的实施方案比较具体；制定的预算能够与项目活动匹配。

(4) 可行性评价

西安慧灵主要从事智障服务，曾经和爱尔兰大使馆、德国米索尔基金会合作过项目，其中很大一部分是能力建设的培训。在辅助兰州、青海等地慧灵成立时，西安慧灵最主要的工作也是培训当地的员工，项目负责人张丽宏以及项目工作人员穆奇华具有培训会务策划的经验，熟悉会议后勤、行程安排等各个环节。同时，陕妇会在项目申请、机构联络和协调上给慧灵提供了许多帮助，因此本项目具有较好的可行性。

¹⁸ 资料来源：西安慧灵提交的项目申请书。

¹⁹ 资料来源：西安慧灵提交的项目申请书。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

本项目的各项工作均围绕培训会议进行。从 6 月份联系台湾专家到 8 月份将本项目的结题报告提交给南都公益基金会，项目整个周期大概有两个月。现将项目实际执行过程整理如表 3。

表 3 项目执行过程²⁰

日期	活动	结果
2008 年 6 月 11 日	“救灾联盟”与周文珍座谈，使周文珍了解他们的培训需求	使未来的培训专家和培训课程更有针对性
2008 年 7 月 3 日-7 月 28 日	• 西安慧灵申请并获批项目 • 周文珍联系并确定台湾赴陕专家团队，准备培训的课程资料 • 西安慧灵和陕妇会开展培训前的准备工作	为培训会议获得了资金支持和后勤支持
2008 年 7 月 29 日	台湾专家到达西安	
2008 年 7 月 31 日-8 月 3 日	开展培训会议	分享了台湾民间组织在九二一地震中抗震救灾的经验，加强了两岸民间组织的交流与合作
2008 年 8 月 4 日-8 月 25 日	西安慧灵撰写结题报告、整理财务票据，并将相关资料呈交给南都公益基金会	项目结束

通过对比表 2 和表 3，可以看出项目的实际执行过程和申请书中设计的活动时间表基本一致，设计的活动均按时完成。

(2) 主要活动

· 培训会议的会务准备及后勤支持

这一活动从 7 月 3 日持续到 7 月 30 日。

据张丽宏介绍，在项目申请获批后，西安慧灵和陕妇会在培训前一周就开始着手准备正式的培训会议。陕妇会主要负责联系参会的机构和与台湾专家沟通协调。在初步确定参会的内地机构和与台湾专家协商好培训的具体时间后，西安慧灵承担的主要工作有：整理 7 月中旬台湾专家传送过来的培训课程资料和其他文字资料；再次确定陕妇会提供的所有报名者是否参会和个人信息；联系宾馆、分配房间；采购会议需要的文具；预定会议餐饭、茶点；查看布置会场。西安慧灵进行这些工作时经常与陕妇会的黄晓鹤联系并交换意见。另外，陕妇会同样承担了一些会务准备工作，比如联系会议场地和会议速记员。

· “灾后重建 NGO 如何发挥作用”培训

7 月 31 日-8 月 3 日，来自台湾的专家团队在陕西省委党校为到会的 27 家 NGO 工作人员开展了“灾后重建 NGO 如何发挥作用”的培训。会上台湾专家主要分享了台湾民间组织在地震灾后重建上的经验。

培训一共持续四天，培训方式采用专家讲授和小组讨论两种形式。根据西安慧灵提交的培训日

²⁰ 资料来源：根据访谈录音整理得到。

程记录，培训第一天全天都是台湾专家讲课，后三天每天上午为专家讲授台湾经验和 NGO 开展灾区重建的项目管理的理论和方法，下午为小组讨论，大家互相交流心得体会。四天培训内容如表 4 所示。

表 4 “灾后重建 NGO 如何发挥作用” 培训内容²¹

时间	2008 年 7 月 31 日	2008 年 8 月 1 日	2008 年 8 月 2 日	2008 年 8 月 3 日
内容	9:00-12:00 专题一 灾后小区家庭 与个人重建问 题与需求 （联合劝募协会陈 文良副秘书长； 台湾家扶基金会社 会工作处萧琮琦 处长）	9:00-12:00 服务模式分享-- 儿童家庭重建策略与具体 做法 1.儿童家庭重建服务（台 湾儿童暨家庭扶助基金 会） 2.彩虹屋心理重建中心 （台湾儿童暨家庭扶助基 金会中县分所） 3.学校认养服务 （台湾儿童暨家庭扶助基 金会南投分所）	9:00-12:00 服务模式分享-- 在地资源与社会资源 网络之建构 1.小区照顾 （中华至善社会服务 协会） 2.中途致残者重建服 务 （伊甸社会福利基金 会附设中区服务中 心）	9:00-12:00 服务模式分享-- 小区重建策略与具体 作法 1.灾区原住民就业与 产业服务 （天主教耶稣会台北 新事社会服务中心） 2.老人灾后重建服务 （南投县鹿谷乡清水 沟重建工作协会）
	13:30-16:30 专题二 1.重建需求评 估与方案设 计 2.计划撰写 主讲人同上	13:30-16:30 小组工作坊 1.个案工作案例 2.团体工作案例 3.小区工作案例	13:30-16:30 小组工作坊 1.儿童照顾方案 2.妇女协力方案 3.心理创伤辅导方案	13:30-17:00 方案撰写作业讨论 课程回顾 评估 总结

四天培训使参与培训的 NGO 了解了台湾民间组织在地震后参与灾区重建的经验，参与式的讨论也为内地 NGO 和台湾 NGO 搭建了增进互相了解的平台，有利于各个机构进一步扩大自己的社会网络。

同时，最后一天下午练习了项目建议书的撰写。西安慧灵提交的结题报告提到：“整个下午制定并完成了 11 个方案”并且在报告中放入了来自“国际计划”的一个完整的项目建议书。西安慧灵提交的会议记录中包含了最后一天下午的七个成文的项目建议书²²。每个建议书都有比较明确的项目目标、行动方案、可动用的资源。虽然这些建议书只是以培训作业的形式来完成而且有待完善，但从侧面也证明了内地机构参与培训的收获和热情。

²¹ 表 4 中括号内为主讲人或主讲机构。

²² 西安慧灵结题报告里提到的 11 个方案里面有些未被整理成电子文档，所以在培训会议记录里只能看到 7 个成文的项目建议书。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源。

· 资金

本项目共向南都公益基金会申请资助 25,860 元，实际支出 25,023.3 元，目前南都公益基金会已拨付全部项目款。项目的支出严格按照项目预算执行，基本没有大的出入。项目最大的一项支出是“参与培训人员餐费”，实际支出 11691 元，占总支出的 46.72%。此项支出包括培训期间兰州地区参会人员早晚餐、成都地区参会人员早晚餐、台湾专家早晚餐以及培训会议茶歇。另一项较大支出为培训场地费用，场地每天租金为 1000 元，四天培训共花费 4000 元，占总支出 15.99%。“培训速记”的支出是指四天培训期间付给会议速记员的报酬，每人每天 300 元，共两人。西安慧灵为我们提供了包括培训时主讲人和主持人原话的详细会议记录，这些可以证明“培训速记”的支出真实发生。最后需要解释的是会务组人员补贴，西安慧灵共派出三人筹办此次培训会议，按照每人每天 150 元补贴计算共发放 6 天，总额 2700 元，与预算一致。“成都地区参会人员往返交通费”实际支出 741 元，大概为预算的一半，其他各项支出均与预算相差不大。

表 5 项目财务预算和支出表²³

费用支出项目	申请金额(元)	实际支出(元)	实际支出占总支出比例
场地租赁费	4000	4000	15.99%
培训物品(笔记本、白板笔、大白纸、横幅、复印打印等)	1400	1397.2	5.58%
采购和培训资料印制			
参与培训人员餐费	11720	11691.3	46.72%
成都地区参会人员住宿	1100	1100	4.4%
成都地区参会人员往返交通	1440	741	2.96%
培训速记	2400	2400	9.59%
相关交通费			
(接送台湾专家、会务交通)	600	493.8	1.97%
项目期通讯费	500	500	2%
会务组人员补贴	2700	2700	10.79%
总计	25860	25023.3	100%

· 人力资源

本项目团队一共 5 名成员。来自西安慧灵的 3 位工作人员分工如下：张丽宏负责项目申请、会议文案整理和与陕妇会的协调，同时也是整个项目的负责人；穆奇华负责项目财务和后勤采购，王亚兰协助进行后勤准备。来自陕妇会的黄晓鹤和王娜也参与了本项目，前者负责和台湾方面的联络协调，后者主要负责培训会议期间照相、速记员联系等工作。

张丽宏表示“对大家的工作真的很满意”，五个人可以支持项目运转。她提到，项目团队的成员都在 NGO 领域工作多年，有着比较丰富的项目经验。来自陕妇会的两名成员给予了她很大帮助，黄晓鹤和她反复协商完善了项目申请书，另外他们提出“请速记员全程记录”是自己以前未曾想到的，而这一提议使得会议有了完整详细的记录，为项目留下了宝贵的资料。

²³ 资料来源：西安慧灵提交给南都的项目申请书中预算和结题报告中的实际支出表。

· 其他

本项目动用的其他资源是台湾专家及其团队在内地产生的费用。台方专家未收取劳务费，而且此次培训的往返交通费、住宿费均由他们自理。另外，陕妇会的两名项目成员的劳务费未从项目费用中支出，陕妇会对本项目给予了大力支持，也是项目的另一资源。

(4) 机构对项目的管理

首先，本项目由西安慧灵和陕妇会合作实施，两家机构经常就项目进展进行联系协商，分工合理细致，各自发挥了自己的所长，比如陕妇会主要负责外部的沟通协调，西安慧灵主要负责会务和后期，这种分工合作促成了项目的成功进行。另外，四天的培训会议全称由速记员当场记录，留有详细完整的培训资料，能够真实具体的反映项目核心部分的实施情况。

项目还进行了简单的自我评估。培训会议组后一天，通过发放简单问卷，收集了受培训者对与此项培训的看法和收获。从西安慧灵提交的评估问卷回答整理文档可以看出，大部分培训者对于台湾专家的经验分享留有深刻影响²⁴。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

西安慧灵在项目申请书中提到：“由于经费的限制，该项目要求甘肃地区的参会人员交通、住宿费用自理，也许因为经费的原因导致部分有需求的机构不能参与，或者影响参与面”。但实际上这一困难并没有发生，甘肃机构非常珍视这次台湾专家带来的培训，并没有因为经费问题而影响参与性。

实际操作中，西安慧灵在培训之前考虑的主要风险是台湾专家的进入问题。因为其中有些人来自有基督教、天主教背景的机构，无疑会增加政府的敏感性，很可能在进入上面临障碍。为了应对这一风险，陕妇会提前联系了陕西省妇联，并邀请妇联副主席在开幕式上讲话，同时将相关材料送报给妇联，事先说明情况，争取官方支持。另外项目将培训地点选在党校，从侧面证明了项目活动的“合法性”。

另外，资金约束也为项目实施带来一些困难。项目申请过程中，西安慧灵接受南都公益基金会的建议，多次压缩预算，原先五天的培训计划因为经费限制被压缩成了四天，每天晚上下课结束的时间也比原计划延后半小时，整个培训日程略显紧张。

4. 效果评估

(1) 项目成果

本项目共有 27 家机构的 71 个人接受培训，完成了申请书中设定的直接受益人“20 家” NGO 组织和“70 名”各家 NGO 员工的目标。至于申请书中设定的间接受益人“灾区民众 1000 人”和“接受培训机构所在地的其他 NGO 5-10 家”这些目标则无法衡量。

本项目其他可见产出还包括：根据台湾专家提供的讲义整理的资料汇编和培训最后一天下午各机构小组讨论产生的项目方案。西安慧灵在结题报告中提到项目方案有 11 个，目前根据该机构提供的各种资料成文的项目方案有 7 个。这些项目方案很多借鉴了台湾方面的经验，从侧面回应了申请书中提到的“够获得台湾在地震灾后重建的经验，以及民间组织对灾后重建工作的介入方式”项目目标。

另外，通过本项目促进了 NGO 之间的交流与合作。大家为了一个共同的目标——抗震救灾聚集在一起，有合作意向的机构在培训会议之后继续保持联系、策划项目。本次培训也提供了西部 NGO “第一次和台湾 NGO 交流对接的机会”，为他们未来向台湾 NGO 继续学习经验和寻求资金支持奠定了基础。

²⁴ 根据西安慧灵提交给评估工作人员的问卷回答整理文档的内容得出。

(2) 目标群体的参与性

本项目的目标群体是参与培训会议的陕西、四川、甘肃的 27 家 NGO。张丽宏表示此次接受培训的机构和人员积极性很高，这一方面体现在参会人员数量上，除了川、甘两省因为距离较远，各机构基本只派出一个人过来参会，陕西本省的机构每家都是两个到三个人参会；另一方面体现在参会人员提问的积极性上，从培训最后一天台湾专家萧琮琦的总结发言上也可可见一斑：“感动的是这四天真的是被缠住了，上课的时候大家睁大眼睛看，下课的时候也在旁边，吃饭的时候也不放过……可以感受到大家对本土人们的关心真是表露无遗²⁵。”

接受培训的人员并没有给台湾专家多少讲课的建议。张丽宏认为，这主要是因为台方一些比较新颖的做法他们根本没经历过，所以不能给出什么建议，但大家学习的愿望非常迫切。

(3) 媒体报道

本项目未受到媒体报道。

(4) 对机构的影响

本项目对西安慧灵的影响主要体现在品牌认可上。由于西安慧灵负责此项目，有更多的机会接触台湾的机构和西部其他的 NGO，因此通过本项目的开展，有更多的 NGO 领域内的人知道了西安慧灵。在人们印象中，西安慧灵不仅善于服务智障人士，也能够做好 NGO 能力建设培训项目。通过本项目，西安慧灵的品牌影响扩大，能力得到进一步认可。

(5) 项目的可持续性

项目可持续性体现在两方面：一是培训最后一天分组讨论产出的项目方案，部分接受培训的机构初步建立了合作意向并制定了未来的救灾帮扶计划²⁶；二是加强了与参会的台湾机构的联系，为未来开展西部 NGO 与台湾 NGO 在能力建设培训、实施具体项目上的合作提供了条件。

5、总结

西安慧灵的项目是在陕西十家 NGO 组成了“民间组织抗震救灾联盟”背景下开展的，项目申请并不只是西安慧灵的单独行为，而是受到“救灾联盟”培训需求的推动并且和陕妇会合作进行的。项目申请前，已和台湾方面初步达成培训的成合作意向。同时，西安慧灵和陕妇会分工协作保证了项目的顺利进行。培训会议一共持续四天，共有来自 27 家机构的 71 名工作人员接受了培训，完成设定的可衡量指标。这次培训项目加强了与会各机构之间的联系，特别是西部 NGO 与台湾 NGO 的联系，有利于未来双方的合作。本项目内容比较简单，目标集中，项目的支出严格按照预算类执行。项目还建立完备的档案管理制度，为机构积累了宝贵资料，同时也为资助方的监测管理和第三方的评估提供了便利。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

在预算比较紧张的情况下，项目机构可以通过多种渠道筹资。特别是在“救灾联盟”的背景下，可以考虑动员各机构的力量拓宽资金筹措渠道。

²⁵ 摘自西安慧灵提供的会议记录。

²⁶ 有合作意向，当时是希望以后能有合作机会的，但是会后实际情况无法得知。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

张丽宏表示，她几年前就知道南都公益基金会，徐永光秘书长几乎每次到西安都会被陕妇会请来为当地的 NGO 做培训，她通过培训接触过徐永光并且对南都公益基金会的“新公民计划”有了了解。另外因为机构本身筹资问题，张丽宏也会经常浏览各基金会的网站，通过网络对南都公益基金会也有一定了解。

5·12 地震发生后，南都公益基金会拿出 1000 万支持民间组织服务抗震救灾的消息很快在网络上传播，最先告诉张丽宏南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目信息的是陕妇会的负责人高小贤。同时在本项目之前南都公益基金会已经资助过“救灾联盟”的志愿者深入灾区服务。

在联系台湾专家和提交项目申请书之后，西安慧灵一直在等待南都公益基金会的批复。本项目开始未通过南都公益基金会审批²⁷，最后由高小贤向徐永光说明情况，南都公益基金会 5·12 项目办公室知道了项目申请的具体背景，项目才最终获批。7 月中旬，台湾专家团队确定并且将其培训课程材料发送过来，7 月中下旬南都公益基金会回复项目通过审批。

西安慧灵和南都公益基金会通过电话、邮件一共沟通了十多次。基本是西安慧灵主动联系南都公益基金会。沟通的内容主要包括确认南都公益基金会是否收到项目申请书、向南都公益基金会寻求建议和申请书修改意见、简要说明项目完成情况，提交结题报告、项目尾款收回。另外，南都公益基金会也曾告知西安慧灵项目评估团队将介入。南都公益基金会对本项目申请书的修改意见集中在预算上，对项目内容没有修改建议。

项目监管上，张丽宏表示在签协议的时候南都公益基金会 5·12 项目办公室有关于尾款拨付、接受评估、提交结题报告的说明。但项目实施过程中“好像没有”监管，并猜测可能是因为项目金额较少的缘故。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

张丽宏认为 5·12 办公室办公人员的态度“挺好的”。同时因为“只是打电话协调一些比较简单的事情”，她没法对其工作能力做具体的评价。

张丽宏介绍他们在向世界银行申请项目时，世行会给出项目审批进程的时间表，申请人非常清楚何时项目初审，何时项目复审，如果进入复审应该继续做些什么准备。对于审批时间上的清晰认识使得申请人心里对项目审批的进展“非常有底”。另外世行会比较及时的给予项目反馈，说明项目通过或未过的原因。她希望南都公益基金会以后可以在审批时间安排上给予更清楚的说明，并且有更多的项目反馈。当然她也表示此次南都公益基金会项目比较特殊，考虑到救灾时间紧迫，不能设计太多的流程。

²⁷ 据张丽宏解释，开始为获批的原因可能是南都不知道本项目有“救灾联盟”的背景，只以为是西安慧灵单独进行，而且项目内容和西安慧灵“服务智障”的工作领域并不相符。

清华大学社会学系
“可持续性乡村重建试点”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

清华大学社会学系“可持续性乡村重建试点”项目由清华可持续性乡村重建团队(简称“重建团队”)执行,团队由清华大学社会学系、乡村建筑工作室和清华城市规划设计研究院联合组成,实施主体是清华大学社会学系。项目实施地为四川省绵竹市九龙镇新龙村、茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村。项目拟定的目标有七个:(1)将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合,在杨柳村采用轻钢技术修建55户羌族传统风格的民居建筑。(2)项目结束前,杨柳村公共空间建设完毕,提出一份可持续性的文化社会规划、经济规划方案。完成整村规划和重建,灾民可以入住永久性住房。(3)修建4栋融合羌族建筑风格与轻钢绿色建筑技术的示范房,给重建工作提供传统风貌与现代技术相结合的建筑样板。(4)建立专业志愿者培训机构,以输送更多的志愿者在政府规划下参与重建。(5)提出政策研究计划方案,在研究中以心理健康测度、社区社会关系网络测度、对民间力量的感知度等三项指标对灾民进行追踪式调查,在此基础上总结出可行的重建模式。(6)使更多的普通人参与轻钢房的建造,“人人参与重建家园”的建筑理念深入人心。(7)总结经验,向社会展示和推广用轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。本项目拟定周期为2008年8月至2008年12月。

从重建团队项目实际执行过程回顾来看,项目实施主要包括:调研、规划、记录;建设永久性住房;兴建羌族建筑示范房;通过日志、摄像视频、相机拍摄等方式记录重建的全过程。评估结果显示,(1)项目申请时,拟定的项目实施地发生变更。(2)项目实施时间拖延至2009年9月才完成。(3)七个项目目标中,目标1、目标2、目标3实现,但未按时完成。目标4未达到。目标5,6,7虽然为之开展了相关工作,但未给出衡量指标,难以衡量目标实现的程度。

评估结果表明,项目实施机构在进行项目设计时,项目拟定在4个月内要实现的目标太多。同时,项目实施过程的风险考虑不足,如项目地选择时未充分考虑地方政府的态度、建筑规划,未获得当地政府提供的建设用地和领导的支持配合,致使项目实施地变更。其次,项目实施过程中未充分考虑村民的意愿、利益博弈以及建设住房过程中来自资金、原材料供应的限制,致使项目实施时间拖延。

1. 实施机构简介

清华大学社会学系重建于 2000 年 5 月。目前全系有博士生导师 4 人，硕士生导师 8 人，全系有教授 5 人，副教授 5 人。社会学系的学术研究原则是研究中国现代社会发展的基本问题并努力与国际社会学界前沿水平接轨和对话。社会学系承接的研究课题包括：我国城市贫困层研究；中国劳动问题研究、农民工问题研究、农村基层政权建设研究、三峡库区人口增长模型与库区移民就业问题、社会公平研究、过渡社会的公共空间建构问题、流动人口与社会支持等等，积累了丰富的农民、农村研究经验，不少研究成果被纳入到政策参考中。

之所以项目申请书中组织名称一栏写的是清华大学教育基金会，而实际执行机构是清华大学社会学系，是因为该基金会是清华统一对外的接款单位，可以免税，同时财务报账方便；再者就是重建团队是清华大学发起组建，又是清华承担的项目，所以不希望挂靠其他 NGO。

通过对项目负责人罗家德的访谈，我们得知，“可持续性乡村重建试点”项目实际上是由清华可持续性乡村重建团队(以下简称“重建团队”)完成的。该团队是由清华大学社会学系、谢英俊的乡村建筑工作室和清华城市规划设计研究院联合组成。但重建团队的主体是清华大学社会学系，该项目的负责人也是由清华大学社会学系的罗家德教授担任。

项目负责人介绍：

罗家德：清华大学社会学系教授、博士生导师。主要研究方向是经济社会学、社会网络理论社会网络分析等。1994 年-2005 年在台湾元智大学、逢甲大学等多所高校任教，之后转任清华大学。曾任台湾社会学刊编委和台湾信息社会研究学会理事，现任中国管理研究国际学会年会委员、美国社会学会会员、国际网络分析学会会员。自 1997 年任教元智以来，共发表中英论文 60 余篇，著有管理类书籍 3 本。2001 年以来获台湾 NSF 社会学甲等奖等多个奖项。

2. 项目简介

5·12 地震后，重建团队希望通过在灾区的各个地区展开为期半年的考察与调研，了解灾区实情，在不同的乡村重建模式的比较研究中总结经验，提出政策建议，从而为重建试点工作的推进奠定了良好的基础。因此重建团队于 2008 年 7 月 21 日向南都公益基金会（以下简称南都）申请“可持续性乡村重建试点”项目，经费总额为 191900 元。重建团队到了汶川、北川、茂县等重灾区实地考察、调研，并且该项目主要是为南都资助的另外两个项目（同样由重建团队承担）：“杨柳示范村计划”和“羌族建筑示范房”项目提供行政费用。

2008 年 7 月底到 2009 年 9 月 24 日²⁸，重建团队主要在四川省绵竹市九龙镇新龙村、茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村等 4 个地方实施了本项目。项目的主要内容是：采用轻钢生态房的技术建造 4 栋羌族建筑示范房，帮助杨柳村 55 户灾民各修建一栋轻钢永久性住房，为后续的大范围可持续性重建及模式推广打下基础；调研，收集当地文史资料；对社区规划、经济开发提出方案建议；记录重建的全过程等活动。本项目的主体活动是建轻钢房，其直接受益群体是以上四个村的村民。

²⁸ 2010 年 1 月 22 日，评估人员刘伯盈通过对杨柳村党支部书记杨长清进行对话访谈得知，55 户村民是在 2009 年 9 月 24 日杨柳村整村重建竣工那天才入住新家的。

二 评估过程描述

2009年2月23日至3月3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、结项报告、财务报告和工作人员日记等资料,并在网上查阅项目的的相关信息。另外,与项目负责人罗家德确定访谈的时间、地点。

2009年3月4日,评估工作人员刘伯盈和罗瑞雪前往清华大学社会学系与罗家德访谈,了解了重建团队开展“可持续性乡村重建试点”项目的具体过程。

2009年3月14日至3月17日,刘伯盈前往项目实施地之一的四川阿坝州茂县太平乡杨柳村进行了实地调研,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。本项目的直接受益群体是轻钢房所在地的村民,但由于调研时项目还未完成,所以没有进行问卷调查。

2009年3月16日,评估人员刘伯盈对杨柳村村支部书记杨长清进行了访谈,进一步了解项目开展过程及他对项目的评价。

2009年12月28日至2010年1月15日,评估人员刘伯盈在收到最终的结项报告、财务报告后,结合“桃花源再现”²⁹网站的介绍资料,对整个项目的完成情况做了全面的梳理、了解和分析。

2010年1月22日,评估人员刘伯盈对杨柳村村支书杨长清进行了电话访谈,就评估人员对项目实施过程中的疑问向杨书记进行了确认和核实。

三 评估结果

1. 需求评估

罗家德说,512大地震之后,重建团队于8月初进入灾区调研发现,灾后重建中灾民最紧迫的需求就是永久性住房的重建,但灾后灾民损失惨重,无力建造震前那样成本较高的民居,再加上村民为了获得收入,需外出务工,从而不能花太多时间在建房上,所以他们对那种既经济又快速的建筑模式的需求非常迫切。羌族灾区的情况同样如此,所不同的是这次地震造成10%的羌人罹难,抢救羌文化刻不容缓,因此房屋重建中需保存羌族建筑和羌族文化并重。基于以上考虑,重建团队希望通过即经济、环保又结合当地实际的轻钢构造的房屋技术,帮助羌族地区早日重建家园,并推广应用到灾后重建的工作中去,给重建工作提供传统风貌与现代技术相结合的建筑样板,为政府的农村重建提供经验借鉴和人力、智力支持,让灾民可以尽快住进永久性住房。

项目团队通过在灾区现场考察调研,结合当地实际,了解灾民对房屋建筑的需求,并将各乡镇的负责人或村干部组织起来,向他们宣传、讲解并推荐轻钢生态房。由于轻钢房技术能防8级以上的地震,其设计也结合了羌族的传统建筑风格,并且只需提供建示范房所需的土地,而钢材费甚至全部费用由重建团队解决,并且性价比较高,很可能具有广泛的推广价值,所以项目团队所到宣讲之地,大都引起了当地干部的兴趣。

评估人员通过实地调研和访谈发现,当地村民是通过镇领导或村干部了解到“可持续性乡村重建试点”这个项目的。村里只要能提供所需的建设用地,并且在轻钢房建好之后,同意其中的示范房给项目团队一定年限的使用权,重建团队将出资兴建结合当地建筑风格和文化风俗的轻钢生态房,为灾区的灾后可持续性重建服务。

²⁹是清华大学可持续性乡村重建团队的网站:<http://network.sociology.org.cn/index.htm>。

2. 理论评估

(1) 实施地点和时间的确定

据罗家德介绍，项目实施地点的选择，主要考虑两点：一是有利于羌族建筑 and 文化的保护，能发挥示范推广效应；二是村民有建轻钢生态房的强烈意愿，并能互帮互助协助建房。7月8日至7月20日，罗家德先后在汶川及茂县规划局官员带领下，考察了茂县太平乡的牛尾—杨柳村、沙湾村、三龙黄草坪竹子坝、老虎寨、叠溪镇以及汶川县的萝卜寨、绵池镇和七盘沟村等八个羌族聚居区，最终将太平乡的沙湾村选定为清华大学可持续性乡村重建的试点。重建团队计划在沙湾村盖一栋三开间和两开间的示范房，建两种不同类型的轻钢房以作示范，并借此训练当地居民建房，最终实现整村的可持续性重建。

但评估人员从结项报告中发现项目最终是在茂县太平乡杨柳村、绵竹市九龙镇新龙村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村等四个地方进行，对于项目实施地点的变更³⁰，罗家德作出了两点解释：首先是与地方政府原先的建筑规划相冲突；其次是无法取得当地政府提供的建设用地和领导的支持配合。重建团队本着以人为本，高度尊重当地居民的建筑选择的原则，并基于从当地实际出发，弥合与地方政府的冲突的考虑，耗费大量时间在多处县、乡、村三级政府间往返谈判，希望取得地方政府和村民的信任。8月12日至8月19日，罗家德和谢英俊再度考察了茂县三龙乡合兴坝、凤仪镇吉鱼村及汶川草坡乡码头村，并两度赴牛尾—杨柳村考察，最终在太平乡党委领导的协调下，团队选定与沙湾村相距不远的杨柳村为主要的建设可持续性乡村重建示范村，签下整村协建合约，并分别签下公共建筑使用权合约，行政许可齐备之后，最终成功地找到一处原项目实施地的替代点。

与此同时，重建团队通过大量的协商、谈判，最终绵竹市九龙镇新龙村、什坊市洛水镇银池村和北川县陈家坝乡老场村等3村同意提供公共用地，并签下协建和使用权合约，所以又确定了3处新的项目实施地，计划在3村各盖一栋羌族建筑示范房来实施“可持续性乡村重建试点”项目。

关于项目实施时间区间的确定，因为重建团队的合作单位清华城市规划设计研究院在512大地震后的第4天，就一直驻扎在灾区，花了70天时间完成阿坝州的整体规划，重建团队希望利用城市规划设计院的技术支持，尽快进入灾区开展重建工作。所以在整体规划出来之后，就开始执行项目，从而将“可持续性乡村重建试点”项目开始时间定8月1日，再根据建轻钢房的进度和让灾民在深冬前有房可住的现实需要，确定调研期间5个月之内，要完成杨柳村55户村民永久性住房的建设和另外4栋羌族建筑示范房的修建，因此项目的实施时间区间是从2008年8月1日开始，至2008年12月30日结束。

但最终整个项目却持续了一年，直到2009年9月初才完成。罗家德说主要有两个原因：一是资金到位不及时，影响了项目的进展；二是由于项目实施地点的变更，导致最终的项目实施区间作了相应的调整³¹。“羌族建筑示范房”项目到2008年9月25日第一笔项目款到账，“杨柳示范村计划”的项目资金则在11月25日90%的项目款到位，项目实施由此后移。另外由于需要另寻项目实施地，所以重建团队耗费了大量时间与地方政府谈判。这也是导致示范房项目大都托到2009年才开始执行的重要原因。此外，杨柳整村重建速度缓慢，托了后腿，主要原因在于其它轻钢生态房的建设由重建团队召集志愿者、经过培训的专业人员和当地村民协力完成，而杨柳村本着全村自建的原则，全部56栋³²轻钢房完全由村民自建，因此建设速度不仅受到资金与原材料供应商的限制，也与村民的自建意愿、利益博弈有很大关系。再加上杨柳村的冬天来临较早，并且气温太低导致水泥受冻无法使用，这些气候因素制约项目进展。基于以上原因，项目未能准时结项。

³⁰ 通过对罗家德的访谈，我们得知重建团队与南都公益基金会 5.12 灾后重建办公室就变更项目实施地点一事作了说明，并获得了南都的理解和认可，评估人员向南都核实过此事，事实确实如此。

³¹ 同上，项目实施地点变更随之导致实施周期变化，同样获得了南都的理解和认可。

³² 其中 22 栋（1 栋是示范房）由南都资助建造，30 栋是欧特克公司出资修建，另外 4 栋是由中国红十字会提供资金兴建，资助方都只负责钢材费，其行政费用由南都资助的“可持续性乡村重建试点”项目提供。

(2) 设计的项目目标

汶川、理县、茂县等地方是我国羌族的聚集地，同时也是512大地震破坏最严重的地区。重建团队经过实地调研发现，这样的少数民族聚居区，本来就比较落后，而这次地震造成羌族的建筑和文化受到极大的破坏，紧迫的重建任务首先是要帮助灾民兴建永久性住房，也应对其文化予以保护。为了帮助灾民解决建房问题的同时又保护好当地文化，重建团队希望将羌族建筑文化与现代技术相结合，帮助他们建造轻钢生态房，从而改变其原有的建筑理念，让羌族灾民可以用作模板早日重建家园，达到可持续发展。于是重建团队希望实现生态可持续性、人文社会可持续性，以及经济可持续性三大可持续性并举的灾区试点重建。基于以上考虑，设计了以下项目目标（见表1）：

表1 重建团队设计的项目目标³³

编号	目标内容
1	将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合，在杨柳村采用轻钢技术修建55户羌族传统风格的民居建筑，12月底前完成整村规划和重建，灾民可以入住永久性住房。
2	12月底前杨柳村公共空间建设完毕，提出一份可持续性的文化社会规划、经济规划方案。
3	修建4栋融合羌族建筑风格与轻钢绿色建筑技术的示范房，给重建工作提供传统风貌与现代技术相结合的建筑样板。
4	建立专业志愿者培训机构，以输送更多的志愿者在政府规划下参与重建。
5	提出政策研究计划方案，在研究中以心理健康测度、社区社会关系网络测度、对民间力量的感知度等三项指标对灾民进行追踪式调查，在此基础上总结出可行的重建模式
6	使更多的普通人参与轻钢房的建造，“人人参与重建家园”的建筑理念深入人心。
7	总结经验，向社会展示和推广用轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。

(3) 设计的项目方案

重建团队为了实现上述目标，设计了活动计划表，包括计划的活动、活动的承担者、活动的时间。具体来看，重建团队计划在项目实施过程中，分为三个项目团队：建筑团队和文史经济团队。两个团队的主要职能分工和活动安排（见表2）。

表2 三个项目团队的主要职能分工和活动安排³⁴

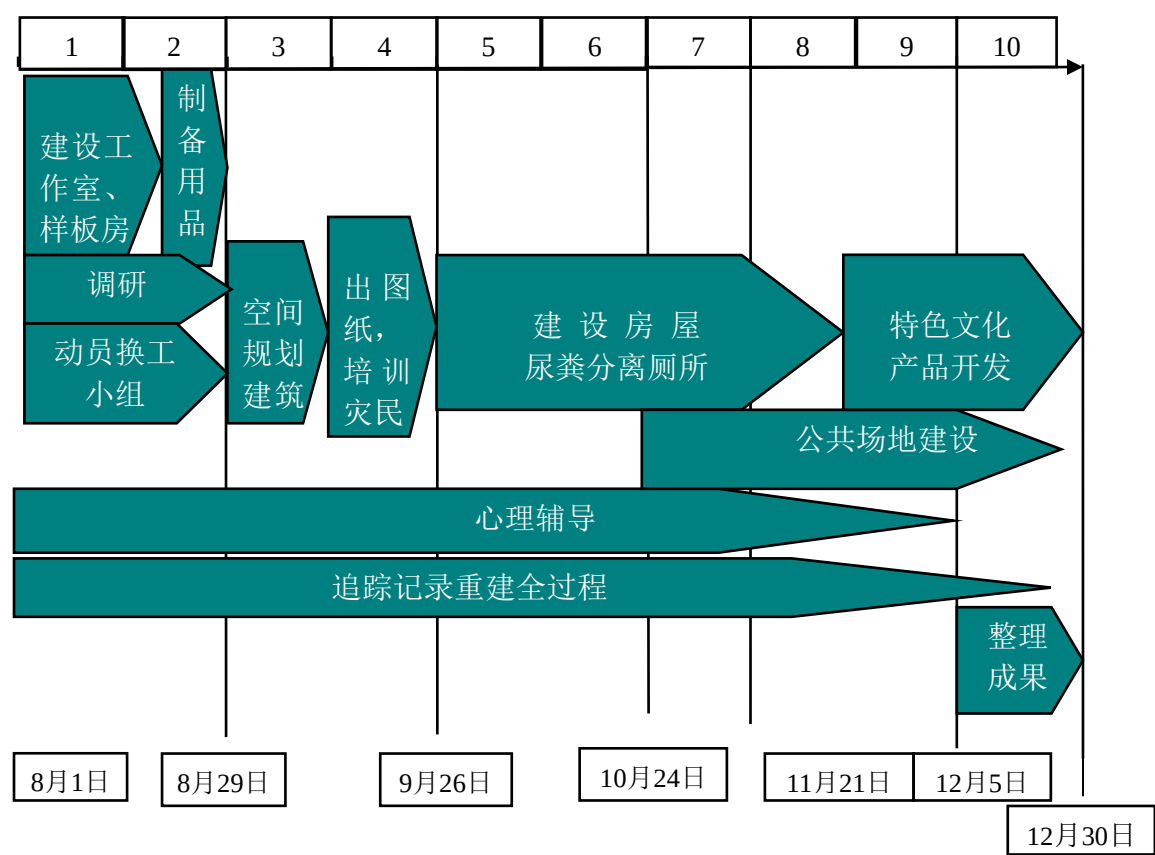
名称	活动
建筑团队	实地考察调研，提出社区空间规划和建筑规划；出设计图纸并协助建房，建设公共基础设施；简化构法构材，推广轻钢生态示范房。
心理辅导团队	组织动员当地居民组成换工小组；调研，收集文史资料；组织小组工作，进行心理咨询和辅导；成果整理并进行推广宣传；
文史经济团队	调研，收集当地人文、物产等资料；对社区规划、经济开发提出方案建议；记录重建的全过程；整理研究资料并提出经济可持续建设策略。

为了完成设计的目标，重建团队设定了相应的活动计划进度（见表3）。

³³ 根据重建团队提交给南都项目申请书归纳得出。

³⁴ 此表是通过重建团队提交给南都的项目申请书及对罗家德的访谈资料分析整理而来。

表3 项目活动计划进度表



(4) 对立项报告的评价

本项目的初衷是通过深入灾区调研，从中结合羌族建筑风格和文化习俗，利用轻钢技术，帮助杨柳村的 55 户村民修建轻钢永久性住房，同时在杨柳村、新龙村、老场村及银池村四村各修建一栋羌族建筑示范房，并在此基础上实现当地的生态可持续性、人文社会可持续性，以及经济可持续性三大可持续性并举的试点重建，并起到示范窗口效应，将该重建模式推广到整个灾后重建的过程中去。重建团队基于以上考虑，组建了 3 个项目团队并分工开展相应活动（见表 2），可见机构宗旨和项目活动是一致的。同时团队为了回应这些问题，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，所以目标跟活动之间是一种因果关系。但整体来看，立项报告有些空洞，所设计的目标较笼统，不易衡量。第一，该项目最重要的目标是在调研的过程中修建轻钢生态房，但立项报告中并未说明具体如何建造；第二，重建团队只筹集到建房所需的部分资金——轻钢钢架等建材费和项目行政费，但是其他配套资金怎么到位并未提及；第三，即使有配套资金，也没有说明如何保证资金及时到位，资金投入之后怎么把房子建起来也不清楚；第四，建房存在的风险未考虑，所以风险控制也就无从谈起。

预算中列出了实施调研所需的交通、食宿、通讯、人工补贴等费用，所以该项目预算与设计的调研活动是相匹配的。同时，这些费用也正是修建轻钢生态房的过程中产生的各项行政性支出，这也是南都设立灾后重建资金的初衷所在。但预算中并未说明建房的资金从何而来，并且如何与行政费用相协调使用等问题。

通过对比表 2 和表 3 发现，表 3 反映整个重建团队的活动进度，3 个团队的活动在其中也都予以相应体现。例如：表 3 中的“建设工作室和样板房”、“制备用品”、“调研”、“空间规划建筑”、“出图纸，培训灾民”、“建设房屋和尿粪分离厕所”、“公共场地建设”等内容对应的是表 2 中建筑团队所要承担的职责和完成的任务；表 3 中的“调研”、“动员换工小组”、“心理辅导”等活动与表 2 中

心理辅导团队的工作相一致；表3中的“调研”、“特色文化产品开发”、“追踪记录重建全过程”、“整理成果”等活动与表2中文史经济团队所要完成的工作也是对应的。

(5) 可行性评价

地震前，清华大学社会学系在中国社会学研究领域已有较大的建树，与福特基金会、密执安大学、三峡移民总局等组织合作，主要开展社会问题研究类的项目，如我国城市贫困层研究。因此，清华大学社会学系的最大优势在于社会学研究领域。

项目的负责人是清华大学社会学系教授、博士生导师罗家德，他的主要研究方向是经济社会学、社会网络理论、社会网络分析等。虽然“可持续性乡村重建试点”属于调研类项目，但在整个调研过程中却要进行最重要的建造轻钢房的活动，与项目实施机构及项目负责人的研究方向并不对口，虽然项目成员里有建筑团队，但他们的工作仅仅是提供技术指导和支撑，对于整个项目的管理，例如筹集资金、风险控制、进度及质量控制等工作都是由罗家德负责，罗老师并不具备建筑的专业背景，所以从以上对立项报告的评价中可以看出，罗家德在建筑类项目方面的管理经验和能力比较欠缺。总体来看，重建团队自身能力是不足以保证项目顺利进行的，项目推迟了近一年才完成也印证了这一点。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

根据调查员与罗家德和孙瑜³⁵的访谈，以及重建团队提交给南都的工作日志和结项报告，我们根据表3中三个项目团队主要职能分工，将重建团队执行项目的情况总结为三类活动，即：项目实施考察调研活动、建房和记录重建全过程（见表4）。其中建轻钢房（包括羌族建筑示范房和杨柳村村民的永久性住房）是整个项目最核心的活动，是这个项目的基础平台，这些活动的开展都是围绕项目目标而进行的。

表4 重建团队项目实际执行过程回顾³⁶

活动类别	活动时间	活动内容
考察调研	2008年8月-2009年9月24日	实地考察、调研，确定项目实施地并收集当地人文、物产等资料；规划制图；对社区规划、经济开发提出方案建议；摸索并制定建造轻钢房的方案；记录重建的全过程。
建造轻钢生态房	2008年12月1日-2009年9月初	为杨柳村55户村民盖轻钢技术的永久性住房
	2008年7月28日-10月6日	建设绵竹九龙镇新龙村羌族建筑示范房。
	2008年9月底-2009年9月初	建造茂县太平乡杨柳村羌族建筑示范房。
	2009年1月5日-3月15日	修建北川陈家坝乡老场村羌族建筑示范房。
	2009年4月10日-6月1日	兴建什坊洛水镇银池村羌族建筑示范房。
记录重建	2008年7月底-2009年9月初	通过日志、摄像视频、相机拍摄等方式记录重建的全过程。

通过表3和表4对比可以看出各项活动基本按计划完成，计划中的调研活动实际上在实际执行中贯彻于项目的整个过程，要完成空间建筑规划、设计出图纸、收集当地人文物产等资料的工作。

³⁵ 清华大学社会学系2007级硕士，罗家德教授的学生，在该项目中负责团队后勤支持。

³⁶ 此表的内容来源于对罗家德的访谈资料及孙瑜、熊兰等提供给评估人员的工作日志，由评估人员总结得出。

而计划中的培训灾民、动员换工、制备用品、建设工作室和样板房、建设房屋、公共场地建设等六项活动都是在实际执行项目中的建造轻钢生态房活动中进行的。计划中的整理成果这项活动是在结项后由文史经济团队完成。同时各类活动的实际开展时间与项目设计的存在一些偏差，主要是由于资金到位不及时导致时间后移，还有就是项目地点的临时变更浪费了大量的时间。罗家德对此作了解释，在前面有关项目周期变更的原因中评估人员根据调查作了详细说明。

（2）主要活动

· 实地考察、调研

从项目开始实施起，重建团队就在项目负责人罗家德教授的带领下，考察自己选中或有意向羌族建筑示范房的村寨，同村、乡、县三级政府协商、谈判建房事宜。收集当地的人文、物产、旅游资源等资料，同时了解村民需求，并向他们介绍推荐轻钢生态房，希望更多的村民了解重建团队的工作，从而让更多的人参与到“可持续性乡村重建试点”项目中来，为羌族灾区灾后重建提供建筑样板，最终起到示范和推广作用，为灾后重建的可持续发展规划准备理论和数据支持。评估人员通过对罗家德在四川的两位助理³⁷进行访谈得知，其实该项活动分别由三个团队负责不同的事务去完成。

建筑团队选址、考察地形，之后结合当地实际进行规划制图，最后摸索并制定建房方案。例如：罗家德带领建筑团队成员多次深入灾区调研，考察了茂县太平乡牛尾—杨柳村、沙湾村、三龙黄草坪竹子坝、老虎寨、叠溪镇以及汶川之萝卜寨、绵池镇和七盘沟村等八个羌族聚居区。并到茂县三龙乡合兴坝、凤仪镇吉鱼村及汶川草坡乡码头村等地实地了解情况，最终才确定各项活动的实施地。之后结合当地的建筑文化和风俗习惯、农村的实际需求、经济发展状况等情况进行规划设计，最后建造出于之相吻合的轻钢房。心理辅导团队则进驻村子与村民进行访谈，后期由专业的心理志愿者收集了心理问卷。例如：一期调研从2008年11月正式开始，至2009年6月结束，共有11名定性调查员和29名定量调查员参与工作。通过在八个村实施61份定性调查，最终得到了一份调研报告和三篇学术论文，并试测了83份问卷作为前期研究，经过反馈修订后获得较为成熟的定量问卷，为下一阶段更大规模的问卷调查奠定了基础。文史经济团队通过日志、拍照、摄像等方式将轻钢房的整个建筑过程记录下来，希望以后将以上资料在示范房中展览出来，让村民见证修建轻钢生态房既经济、环保又简单易操作。同时，通过记录的这些文字、图片、影像资料，重建团队计划将其整理集结出版，一是有助于提醒外界持续关注灾区，为灾后重建争取更多的援助和支持。另一方面，也是将灾区人们互助互爱、建设家园的顽强精神传递给社会各界，让更多的人能够在这段灾后重建中获取力量。

该项活动的主要目的是为轻钢房的建设做好前期准备，并通过持续的调研不断完善房屋的构建，同时通过记录轻钢生态房的修建过程，实现该技术在灾后重建的宣传、示范和推广作用。这一点从重建团队提交给南都的结项报告得以确认。但罗家德在访谈中也承认，“对社区规划、经济开发提出方案建议；整理研究资料并提出经济可持续建设策略”等工作并未具体展开，他的解释是那些工作是此项目之后清华重建团队要持续开展的研究。不过重建团队通过对杨柳村进行调研，最终对该村的灾后重建进行了规划，形成了名为“杨柳村重建规划”的文字材料³⁸。

· 建造轻钢生态房

建房是实现本项目目标的最重要活动。该项活动是从2008年7月底—2009年9月23日在绵竹九龙镇新龙村、茂县太平乡杨柳村、北川陈家坝乡老场村和什坊洛水镇银池村三地进行，其中包括55户杨柳村村民的永久性住房和4栋羌族建筑示范房。

³⁷ 一位是来自四川大学的研究生楚燕，另一位是来自西南财经大学的研究生熊兰。

³⁸ 详情请登录 <http://network.sociology.org.cn/web2/5Community/1.html> 进行查看。

· 修建55户轻钢生态房

该项活动是从2008年12月1日—2009年9月初在茂县太平乡杨柳村进行。由于前期的拉线、挖地基等工作已经完成，所以接下来的工作主要是将钢架立架，并协同乡政府、村委会组织村民进行墙体和内部的装修工作。

立架工作的进行，主要是由村民自建施工队来完成。因为轻钢房的立架工作是一个具有一定技术含量的活，所以杨柳村选出18名身强体壮、接受（学习）能力较强的村民组成施工队，由这18人负责全部55户人家的轻钢房立架工作，再由每户的户主在立自家房屋的钢架时现场指挥，从而提高工作效率完成该项活动。当钢料运抵杨柳工地之后，村民就将其组装成钢架，钢架组毕即进入下一阶段的工作——起架。每次起架的时候，村民会用羌语唱起节奏感很强的号子，每个重音就伴随着一次发力，推架是由自建小队的壮汉完成，而拉架的都是来帮忙的羌族大姐、姑娘还有年迈的大伯。房屋主架立起来之后，接下来就组装二三层的主次横梁，然后组装二层的拉杆及房顶斜梁，再是上顶层的檀条并做斜撑，之后组装走廊、雨棚及三层的拉杆，以上工作完成后就组装楼梯和阳台等，并且之间同时要各钢架间对接部位的切割和焊接，通过以上工序，整个房屋的钢架才算组架完成，每一栋都以这样的方式完成，并在不断的摸索和实践中，施工队的技术越来越熟练，不断推进活动的进展。通过以上工序，整个房子的“外壳”就成型（见图1和图2），之后就开始砌墙，就是在已有的钢架结构中砌石头，羌族房子的最大特色就是用石头盖房，所以这次的示范房仍保留了这一传统建筑文化。两层山墙和一层前后的墙体完工后，接下来给屋顶盖彩钢瓦，即先铺上牛毛毡，然后钉上木条，再盖上彩钢瓦。再安上房门，铺设楼板，并把三层和其他未砌墙的地方装上木板，整个房子就初见雏形了。最后完成外墙的粉刷和内部的装潢工作，55户轻钢生态房的建设才算完成（见图3和图4）。

图1 一栋四联户轻钢房



图3 完工后的一栋四联户轻钢永久性住房



图2 整村的轻钢房



图4 完工后的整村鸟瞰图



资金利用方面主要是项目成员的劳务费、交通差旅费、食宿费及通讯用费等。除项目成员的花

费外，其他人工费由村民自己解决。从重建团队提交给南都的财务报告可知整个项目各项支出的花费，但此项活动各项开支的具体数据评估人员无从得知³⁹。另外，修建轻钢生态房所需的钢材有专门的机构提供，其中南都提供21户轻钢房的钢材款，欧特克资助另外

30户轻钢的钱，中国红十字会负责最后4户的钢材资金。同时国家补助1.6万元-2.6万元/户，水泥由乡政府补助，木材、石料和内部装修材料由村民自备。由于就本项目而言，只涉及各项活动所需的行政费用，所以对钢材等其他配套资金在此不作分析⁴⁰。在人力资源方面，因为此项活动是帮助杨柳村的55户村民建设永久性住房，所以在该项活动中利用了很多人力资源，主要包括以下四类：一是以罗家德为首的杨柳村重建团队成员；二是杨柳村的村干部及全体村民；三是过来学习或协助建房的其他NGO志愿者；四是杨柳村雇佣的焊工等技工。

· 修建4栋羌族建筑示范房⁴¹

这4栋示范房分别于2008年7月28日至10月6日在绵竹九龙镇新龙村；2008年9月底至2009年9月初在茂县太平乡杨柳村；2009年1月5日至3月15日在北川陈家坝老场村和2009年4月10日至6月1日在什坊洛水镇银池村四个地方进行修建。建筑羌族建筑示范房的方法和过程实际上和上面提到的杨柳轻钢生态房的修建是类似的，即钢料运到后，开始预埋地梁，再组架、立架。示范房全部钢结构组架完毕，之后就砌墙，接下来给屋顶盖彩钢瓦，接着在楼层间和楼梯铺木板（根据当地的文化和经济状况而定，不一定是铺的木板），楼板和楼梯工程完成后，再对外墙进行粉刷和内墙的装饰工作，整个过程下来，示范房的建设才算完成。全部示范房的建设大体相同，只是其中各工序的前后顺序有所区别，例如，由于建筑建材到位时间不同，杨柳村和银池村示范房的建设是先砌墙然后再盖彩钢瓦，而老场村示范房的修建则与之相反。

但四处示范房的项目执行地毕竟是在四个不同的地方，各地的文化风俗、经济状况、农民的需求还是存在差异，所以4栋示范房是有区别的，主要如下：一是户型的不同。新龙村的示范房采用的是503户型，即一楼一底，双拼，一户92 m²（见图5）。杨柳村和老场村使用的都是504户型，即两楼一底，双拼，一户167 m²（见图6和图7）。银池村又是另一种设计：508户型，即一楼一底，单家独户，一户156 m²（见图8）。二是使用的墙体材料不同。新龙村用竹条编成墙体，敷上混和稻草的黄泥；杨柳村则用石头垒墙，三层用的是就地取材的木料；老场村墙体一二层用空心砖，三层用木材；银池村用的是实心砖。三是彩钢瓦下铺垫的东西不同。新龙村铺了一层稻草；杨柳村铺的是牛毛毡；老场村垫的是石膏板和泡沫板。

资金利用方面主要涉及劳务费、交通差旅费、食宿费及通讯用费等，与上面开展的“修建55户轻钢生态房”活动经费使用类似，所以在此就不再分析说明。在人力资源方面，因为此活动是修建公共建筑，所以在该项活动中利用了很多人力资源，主要包括以下五类：一是以罗家德为首的项目工作主要执行人员。二是志愿者，这里面又包括四类：一是专业技术志愿者。例如陈银燕、山东正晖设备安装有限公司的技工等志愿者，他们主要负责施工技术指导；另一类是在当地或周边地区开展活动的NGO派过来的志愿者，例如：新疆红十字会的28名志愿者以及来自江苏的志愿者等。他们主要是过来学习建房经验、组织村民建房、协助重建团队的工作等；还有一类是重建团队在四川或重庆的高校招募的志愿者，他们对当地的情况比较了解并且激情很高。第三类是参与修建示范房的主力军——村民。这里面主要是新龙村、杨柳村、老场村和银池村的村干部、驻村大学生村官及村民，还有各村请过来的技术人员（例如焊工等）。四是项目指导专家，包括乡村建筑工作室负责人

³⁹ 罗家德对此进行了说明，由于该项目资助了“可持续性乡村重建试点”、“羌族建筑示范房”、“杨柳示范村计划”等3个项目的行政费用，这些项目交织在一起进行，再加上资金到位不及时导致相互拆东墙补西墙，所以就没有就每项活动的行政费支出做详细的细分。

⁴⁰ 因为我们已经在“羌族建筑示范房”和“杨柳示范村计划”这两个项目的评估报告中对那些资金的使用情况进行了分析。

⁴¹ 与杨柳村轻钢生态房的修建类似，详细情况请参看“羌族建筑示范房”评估报告中对每栋示范房建造的介绍。

谢英俊、清华大学社会学系的罗家德教授、清华城市规划设计研究院的有关研究员等。五是负责与相关组织和单位联系的人。包括神州金信科技股份有限公司的王绍宏副总裁和四川省社科院的研究员郭虹。

图5 建成的新龙村503示范房



图6 建成后的杨柳村504示范房



图7 建成后的老场村504示范房



图8 建成后的银池村508示范房



· 未开展的活动：特色文化产品开发

“可持续性乡村重建试点”项目比较简单，主要活动就是建房，并且完成得不错，其他辅助或配套性活动也按计划完成，只是“特色文化产品开发”这项活动在结项报告中未具体体现。在项目申请书中，此项活动是由重建团队中的文史经济团队负责开展，即由来自罗家德带领的来自北京和四川高校的研究生助理去完成。虽然重建团队在“杨柳村重建规划”⁴²中对羌族文化开发有所规划涉及，但那只是一种设想，离开发还相差甚远。罗家德在访谈中给予了解释，他认为前期主要把轻钢房建起来，起到示范推广的作用，像“特色文化产品开发”等工作是此项目之后清华重建团队要持续开展的研究。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源、物资。就本项目而言，南都仅仅资助了修建轻钢生态房所需的人工、差旅、食宿等行政费用。人力资源是由罗家德组建的三个项目团队：建筑团队、心理辅导团队和文史经济团队组成。物资主要是建房所需的钢材和砖、水泥、木板等其他建筑材料，其中的轻钢由南都、奥特克及四川省红十字会提供，其他建材一般由政府补助或村民自己解决。

⁴² 详见 <http://network.sociology.org.cn/web2/5Community/1.html>。

· 资金

重建团队为了执行本项目向南都申请资金191900元，实际花费192512.30元，此项目超支612.3元（详细支出报表见表7）。重建团队于2008年8月7日收到南都第一次拨付的项目款172710元，资金的花费主要是人员劳务、交通、食宿和通讯等行政费用。从项目活动花费的资金来看，大部分资金被用于参与建房活动的重建团队之人员的相应开支，这与该项目属于调研类项目是相符的。

表7 “可持续性乡村重建试点”项目支出报表⁴³（单位：元）

费用项目	预算	累计支出	节余或超支	占预算的%
1.人员劳务费用	110000	106500.00	3500.00	3.18%
2.通讯费	7000	2100.00	4900.00	70.00%
3.四川当地租车及油耗	35800	39835.00	(4035.00)	-11.27%
4.往返路费（火车、机票等）	13000	13655.00	(655.00)	-5.04%
5.四川省内食宿费用	23100	24149.00	(1049.00)	-4.54%
6.其它费用 （如办公用品、快递等）	3000	2819.10	180.90	6.03%
7、管理费	0	3454.20	(3454.20)	
合计	191900	192512.30	(612.30)	-0.32%

· 人力资源

参与项目人比较多，主要包括五类。一是项目工作主要执行人员（详见表8）。二是志愿者，这里面又包括四类：一是专业技术志愿者。例如山东正晖设备安装有限公司的技工等志愿者，他们主要负责施工技术指导；另一类是在当地或周边地区开展活动的NGO派过来的志愿者，例如：新疆红十字会的28名志愿者以及来自江苏的志愿者，遵道志愿者协调办公室派过来的戚盈群，茂县社区发展促进会的陈柳均等。他们主要是过来学习建房经验、组织村民建房、协助重建团队的工作等；还有一类是重建团队在四川或重庆的高校招募的志愿者，他们对当地的情况比较了解并且激情很高。第三类是参与修建轻钢生态房的主力军——村民。这里面主要是新龙村、杨柳村、老场村和银池村的村干部、驻村大学生村官及村民，还有各村请过来的技术人员（例如焊工等）。四是项目指导专家，包括乡村建筑工作室负责人谢英俊、清华大学社会学系的罗家德教授、清华城市规划设计研究院的有关研究员等。五是负责与相关组织和单位联系的人。包括南都的程玉理事、神州金信科技股份有限公司的王绍宏副总裁和四川省社科院的研究员郭虹。

（4）机构对项目的管理

重建团队对项目的管理主要是由负责人罗家德教授完成。①项目进展和质量的控制。通过对罗家德的访谈得知，重建团队对整个项目的节奏控制并不理想。由于钢材款不能及时到位及气候因素的制约等客观原因，导致项目进展受到很大影响⁴⁴，还有就是由于项目实施地点的变更，导致重建团队重现选址，在多处县、乡、村三级政府间往返谈判，耗费了大量时间，并且办理示范房使用权的行政许可也花了不少时间。项目本来应该在2008年12月30日完成，但直到评估人员2009年3月15日到杨柳村实地调研也未实现，并最终拖到2009年9月初才最终完工。罗家德的解释是主要是杨柳示范村建设托了后腿，银池村示范房用时1个半月，而陈家坝示范房工期仅十八天就完成，但是杨柳村轻钢房起建最早（2008年9月底），但却完工于2009年9月初，历时将近一年的时间。主

⁴³此表的内容和数据来源于重建团队提交给南都的财务报告，由评估人员对比预算总结得出。

⁴⁴ 评估人员通过分析重建团队提交给南都的结项报告总结而得，在杨柳村调研时从村民那得到了确认。

要原因在于其它两个村的示范房建设由团队召集的志愿者、经过培训的专业人员与当地村民协力完成，而杨柳村是本着全村自建的原则，完全由村民自建，因此建设速度不仅受到资金与原材料供应商的限制，也与村民的自建意愿、利益博弈有很大关系。但即便如此，最早完工的老场村示范房也直到 2009 年 3 月 15 日才建成，所建轻钢房无一个在原计划时间内完成（见表 3），可见重建团队在项目进展控制方面与计划存在较大的偏差。对于质量的控制，项目团队对此还是严格把关的。因为在规划的时候就是以抗 8 级地震的标准设计的，并且在项目实际开展工程中，都有专业工程师现场指挥与督导，从而保证了房屋的质量。评估人员通过实地调研及访谈对此进行了核实，其质量控制令人满意。②项目风险控制。据罗家德教授介绍，可持续性乡村重建试点“项目只是乡村可持续重建计划的一个起步阶段，很多工作也在摸索之中，所以对项目的控制能力比较弱，几乎没有建立突发事件的应急预案，从而也就不存在对项目的风险控制。

表8 重建团队工作主要执行成员基本情况

姓名	所属团队	工作单位	职称	工作职能
罗家德	文史经济团队	清华大学社会学系	教授	总负责
孙瑜	文史经济团队	清华大学社会学系	硕士生	团队后勤支持
谢朝霞	文史经济团队	清华大学社会学系	硕士生	文史资料收集
周超文	文史经济团队	清华大学社会学系	硕士生	协助罗家德工作
何坤	文史经济团队	中央民族大学	硕士生	重建文化工作
熊兰	文史经济团队	西南财经大学	硕士生	文史资料收集
楚燕	文史经济团队	四川大学	硕士生	文史资料收集
陈银燕	建筑团队	个人志愿者	工程师	建筑设计
罗燕	建筑团队	九峰企业	董事长特助	德阳市政府联络
谢英俊	建筑团队	乡村建筑工作室	工作室负责人	建筑规划和执行
高行峰	建筑团队	绵竹正轩文化交流协会	工程师	工地监工
彭思乾	建筑团队	山东正晖设备安装公司	四川部负责人	建筑设计
刘政	建筑团队	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
薛亮	建筑团队	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
聂辰	建筑团队	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
郑丽洁	心理辅导团队	北京师范大学心理学院	硕士生	心理咨询
巴杨	心理辅导团队		硕士生	心理数据调查
蒋路	心理辅导团队	512备灾中心	硕士生	心理辅导

（5）项目实施过程中的困难及解决方案

重建团队在整个项目开展过程中，得到了南都公益基金会，绵竹市、茂县、北川县及什坊市四地政府，新龙村、杨柳村、老场村和银池村委会及 4 村村民等的支持，所以受益群体积极的参与了整个项目，为项目的顺利进行铺平了道路。但是参与到该项目中来的涉及 NGO、政府、企业、高校、志愿者、村民等多个部门和人员；并且行政经费、钢材费等资金交叉在一起；还有天气、缺少技术支持、当地不支持等条件的制约，使整个项目在实施的过程中也遇到了不少困难和阻力。

第一，购买轻钢等建材资金迟迟未到帐和气候因素的制约，影响了项目的进度。但重建成员为了项目能尽可能按计划进行，所以前期的费用都是自掏腰包，后期通过向钢厂沟通，解释原因建立互信，使钢厂同意先出钢保证项目进展⁴⁵。对于天气原因，重建团队就无能为力了，只能等到天气好转后再开工。例如：由于杨柳村的冬天来临较早，并且气温太低导致水泥受冻无法使用，所以不得不停工，

⁴⁵ 通过访谈罗家德和分析结项报告得知。

对此重建团队只能等到来年春天再开工⁴⁶。第二，合作伙伴选择不当。重建团队刚开始一直与谢英俊领导的乡村工作室合作开展项目，但因理念分歧，在4个月后就被迫重组团队。通过与清华城市规划设计院全面合作来解决此问题。第三，选址变更与行政许可问题。由于在项目原计划实施地沙湾村、吉鱼村及萝卜寨无法取得政府提供的公共用地，所以只能另选他地。对此重建团队在多处县、乡、村三级政府间往返谈判，取得地方政府信任，签下协建合约，并分别签下公共建筑5年、10年及20年的使用权合约，最终取得齐备的行政许可文件，找到了合适的替代点。第四，示范房户型与灾民实际需求相矛盾。原计划建造4栋示范房，其中三栋三开间（每栋约124m²）的501户型，一栋两开间（约90m²）502户型，建筑面积约共为462m²。在后期执行过程中，重建团队受委托在绵竹九龙镇建成的示范房⁴⁷，其房型不为村民所接受，首先是楼层太矮，其次二楼屋顶太斜使二楼像一个阁楼，再者建筑工期太长，另外土草墙体村民认为不坚固。所以团队更改了设计，在其它三地共修建了三栋示范房，两栋为504双拼，建筑面积为167m²；一栋为一楼一底，建筑面积为156m²。三栋总面积为490m²。在建筑风格与建筑材料的运用上也保存了羌族独有的建筑艺术与文化习俗，得到村民的普遍好评，从而很好的解决了该问题。第五，缺乏专业技术支持、建筑团队人员不足。一方面，与清华城市规划设计院开展全面合作，争取Autodesk公司技术人员的支持；另一方面，加强对当地NGO和志愿者的技术培训⁴⁸，补充人才血液，双管齐下来解决此问题。第六，与地方政府的原始建筑规划构想有冲突的困难。解决办法是加强与政府的协调工作，与当地政府、当地有关社会组织建立起良好的协作关系，从而能够动员起乡村干部、村民积极投入到我们的重建项目中来。

4. 效果评估

（1）项目成果

重建团队通过开展此次项目，最终产生了以下项目成果：第一，利用多个机构提供的钢材款和南都资助的行政费，为杨柳村修建了55栋轻钢生态房，即表1中的目标1前半部分实现；第二，对杨柳村进行了规划，形成了一份将近2400字的“杨柳村重建规划”，对应目标2中的后半部分，其基本达成；第三，在新龙村、杨柳村、老场村和银池村展示轻钢生态房这种建筑模式，最终采用轻钢技术在4村共修建了4栋具有羌族特色的示范房，可见目标3完成；第四，充分征求村民的意见，将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合设计出既防震村民又喜欢的房子⁴⁹，同时在项目的实施过程中，采纳了村民的意见和建议，对设计进行了相应修改，使之与羌族建筑风格和农村的实际充分结合⁵⁰；第五，通过对村民、地方精英（如村书记、村主任等）以及NGO和个人志愿者进行轻钢建筑的构法技术培训，使他们掌握了建设轻钢生态房的技术⁵¹，可见，实现了目标4的后半部分目标；第六，在8个村寨进行了61份定性调查，从而获得了灾民的心理、社会关系网络、对民间力量的感知度三项指标的数据，最终得到了一份调研报告和三篇学术论文，由此完成了目标5中前半部分的目标；第七，提出一种灾后重建的模式，即政府—民间合作模式(public-private partnership, 简称PPP)，在重建初期已显现出一定作用，对应实现了目标5的后半部分；第八就地取材，与土石、竹苇、木材等绿色易就地得到的自然材料灵活结合使用，这些都是绿色建材，即节约了成本又保护了环境；第八，简

⁴⁶ 罗家德在访谈中告诉评估人员的信息，评估人员在杨柳村调研时从村民那里得到了核实，确实如此。

⁴⁷ 该示范房的建筑建材费是由另外一家NGO支付，本项目为其提供了技术和专业人力支持，并且重建团队开展此活动的行政费用也出自于此。

⁴⁸ 例如，通过对绵阳市正轩文化交流中心的培训和指导，产生了不少技术人才，该中心由此参与了杨柳村的整村重建、银池村示范房和老场村示范房的建造过程，之中负责物料采购、施工指导、调度监理等工作。

⁴⁹ 例如杨柳村示范房的规划设计就融入了该村村民白万锭的意见和建议。

⁵⁰ 例如在建造老场村示范房的时候，该村村民和陈家坝西河村的陈书记等村干部结合农村的实际，提出开间略小、底层高度不高、顶层易碰头等6点意见，重建团队据此对设计进行改进。同时考虑农民外出打工需求的现实情况，用空心砖取代土草或木石，在环保与速度间取得妥协。

⁵¹ 评估人员在杨柳村调研时，就有北川的建筑队请该村的白万锭前去承包修建轻钢房；通过对绵阳市正轩文化交流中心的人员进行培训，该NGO脱颖而出，参与了3处示范房的修建和杨柳村的整村重建工作。

化施工方式、缩短建房时间，使更多的普通人参与建造，“人参与重建家园”的建筑理念在实践中体现，从而实现了目标6；第九，本项目的结果与经验积累对于少数民族灾区的重建规划的制定具有参考意义，已经有很多其他地方的干部和村民过来参观咨询，并且起到了很好的示范推广效应⁵²；第十，通过实施本项目，罗家德陆续发表了一篇英文论文，一篇中文论文，并接受三个学术会议之邀作为嘉宾演讲，从而向灾区之外的社会展示和推广轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。从第九和第十个成果不难看出，目标7很好的实现。

（2）未实现的项目目标

评估人员通过实地调研，并对比申请报告和结项报告发现，除了项目执行一拖再拖外，项目申请书中设计的7个目标基本实现（详见对“项目成果”的分析）。但有些目标并未完达成。

目标1中“12月底前完成整村规划和重建，灾民可以入住永久性住房”并未按时达成。杨柳村重建直到2009年9月初才完工，村民也直到9月份才陆续搬进新家。在访谈过程中，罗家德给予了解释：首先是出钢速度较慢，影响了建设的速度。例如，轻钢房对钢料要求较高，为了保证钢材的质量，换了好几家钢厂，从而浪费了一些时间；再如，钢厂在送货的过程中有时也会出现一些失误，如时间耽搁或者缺料漏料等。其次是气候因素的制约。因为杨柳村冬天来得比较早，在11月中旬就开始下雪，到11月底整个项目就进行不下去了，因为像水泥等建筑材料会被冻结，导致进度受阻；另外一方面项目实施地点冬天日照时间很短，从而使村民上工的时间不够，影响了项目进展。但是评估人员直到2009年3月15日杨柳村实地调研发现，整个重建才把钢架组建起来，全部房屋还只是一个“空壳”（如图1和图2），离入住的目标相差太远。即使如罗家德所言，由于以上原因影响了项目进度，但整个建设原计划从2008年11月5日至2008年12月5日一个月时间内完成，按重建团队在项目中期报告所计划的“等到2009年2-3月份开春之际，协同乡政府、村委会组织村民进行墙体和内部装修工作”，我们再将项目持续一个月，那就是在五月初该项目应该完成，结果却推迟了9个多月才结束。罗家德的解释是，深冬前村民入住永久性住房的目标是指钢架搭建起来后，村民自己用石头将其中一间房垒围上墙体就可以住进入，而入春后，由于天气转暖，所以村民也就不急着去建房了，这样的话项目周期才拖这么久。对以上解释进行分析不难看出，理由过于牵强，这种解释苍白无力。

目标2中“12月底前杨柳村公共空间建设完毕”同样没有完成。因为公共建设（例如广场、道路、污水处理系统等）是在轻钢生态房建好之后再进行，由于其整村重建严重延后完工，那该目标实现不了就不难理解了。

目标4中“建立专业志愿者培训机构”也未达到。据罗家德介绍，重建团队对招募来的志愿者只是给予一定的指导，然后在以后的工作中对他们进行考察，最终留下来的就作为今后开展工作的人才储备。评估人员通过分析结项报告，发现其中对志愿者培训的描述是：“我们透过五一二民间救助协会的信息平台，对在其他NGO发出信息，愿意提供食宿，在杨柳村工地培训工程人员，培训从十月底进行到十二月中，已有五家NGO派人接受了培训”⁵³。再者，评估人员从结项报告得知，重建团队计划在示范房建成后，将其中自己拥有使用权的部分建成专业的志愿者培训机构。由此可见是将来要做的事，谈何当前目标的实现？

（3）目标群体的参与性

本项目虽然属于调研类，由于其特殊性，其中主要是围绕建轻钢生态房的修建而进行。所以目标群体的参与性较高。此项目的主要受益群体是建造轻钢房的4个村的村民。因为是关系到自己灾

⁵² 陈家坝乡的老场村和西河村已经明确表示将整村采用本技术进行农房重建，乡上已经着手宅基地规划工作。预计两个村将分别先期启动50和100户住房的建设。到杨柳村参观学习的不少人也表示出了修建轻钢生态房的意愿，评估人员通过对该村杨长清书记访谈对此进行了核实，确实如此。

⁵³ 此处的描述引自重建团队提交给南都的结项报告中的原话。

后重建中最重要的住房问题，所以在这个项目的实施过程中，他们积极的参与了该项目。评估人员通过对受益群体的现场访谈及对熊兰和楚燕的电话访谈，对此得到了核实和确认。男女老少齐上阵，身强体壮、接受（学习）能力较强的村民负责轻钢示范房的立架工作，村干部在立钢架时现场指挥，妇女和老人则主要负责后勤支持工作，从而也参与到项目中来。

（5）媒体报道

项目实施地之一的杨柳村，由于该村是陆路通往九寨沟的必经之地，自身也是个旅游风景地，再加上又是羌文化保存较好的村寨，所以地震后，杨柳村受到了社会的很多关注，媒体也对杨柳村的灾后重建进行了不少报道。其一，电视。例如，旅游卫视的《行者》栏目就以《第一个冬天》为题，对杨柳村正在进行的重建活动进行了报道。评估人员在杨柳村调研时，从该村杨长清书记那得到了确认，因为旅游卫视将拍摄的光碟寄给了他；东南卫视在 2009 年 5 月 17 日《我从台湾来》栏目中以《盖房子的人》为题，报道了该项目实施的一些情况。其二，报纸。例如：2009 年 4 月 25 日刊登在南方都市报上的《农房重建一种：村民互助协力造屋》⁵⁴、2009 年 5 月 4 日刊登在经济观察报上的《震区杨柳村盖房记》⁵⁵、2009 年 9 月 22 日刊登在四川日报上的《杨柳村：把记忆留下来》⁵⁶、2009 年 10 月 12 日刊登在中国计算机报上的《轻钢龙骨架起幸福民居 震后杨柳村借 BIM 获新生》⁵⁷、2009 年 10 月 14 日刊登在科技日报上的《以最擅长的方式回馈社会——欧特克“马尔康行动”灾后重建示范村项目竣工》⁵⁸、2009 年 10 月 15 日刊登在中国经济导报上的《羌笛悠扬新杨柳——记四川省阿坝藏族羌族自治州茂县太平乡杨柳村灾》⁵⁹等都从不同的角度对杨柳村的重建工作进行了报道。其三，期刊。例如，2009 年 11 月 23 日即 2009 年第二十期商务周刊发表题为《重建羌寨：失去过去的未来》⁶⁰的文章，对项目的进展和竣工仪式进行了报道。

对于项目实地的另一地方老场村，由于有新疆志愿团⁶¹的援助，这期间十多天的工作由新疆和四川两方面的电台进行了跟踪报道⁶²。

另外，2008年10月7日的《华西都市报》以“泥草建成‘洋房’ 安全适用抗震——清华大学和志愿者援建的地震灾区首座轻钢生态房亮相绵竹”为题报道了重建团队在新龙村的示范房竣工典礼。

（6）对机构的影响

据罗家德教授介绍，重建团队通过承担此项目建立了一个可持续乡村重建的平台，为后续的大范围可持续性重建及模式推广工作打下坚实基础。所以，重建团队会总结该项目的经验，完善模式方案，在以后的研究中予以引用，并为其他机构开展类似项目提供参考。同时，重建团队成员通过该项目经受了严峻的考验，在项目开展的过程中其成员在人员组织与协调、将理论运用于实践、实地调研等方面的能力得到锻炼和提升。所以最终留下来的都是精英，因为重建团队的工作才刚刚开始，为项目的持续开展做好了强有力的人力资源储备。

（7）项目的可持续性

重建团队建立了三大项目团队进行分工协作，采用 PPP 模式，发挥政府以及 NGO 合作在灾后重建中的作用，动员灾民自发的参与到重建中来，以轻钢生态技术为载体，在生态、人文社会以及

⁵⁴ 全文见 http://epaper.nddaily.com/A/html/2009-04/25/content_771176.htm。

⁵⁵ 全文见 http://www.eeo.com.cn/Business_lifes/editors_choice/2009/05/04/136686.shtml。

⁵⁶ 全文见 <http://www.sichuandaily.com.cn/2009/05/22/2009052241622477541.htm>。

⁵⁷ 全文见 <http://www.ciw.com.cn/newsdemo/ciwnews/200910/20091012151250.shtml>。

⁵⁸ 全文见 http://www.stdaily.com/kjrb/content/2009-10/14/content_113822.htm。

⁵⁹ 全文见 <http://www.cch.com.cn/cch/shpd/2009/10/15/54329.shtml>。

⁶⁰ 全文见 <http://www.businesswatch.com.cn/Html/Life/2009/1123/1888.html>。

⁶¹ 由新疆红十字会和四川省红十字会共同联系，从几百人的报名候选人中选拔出来组成的志愿团。成员主要以户外爱好者为主，他们主要从事砌墙的工作，因为赶工期，随行的三名记者也加入了工作队伍当中。

⁶² 通过对熊兰的工作日记得到的信息，但由于无法联系到电台的记者，评估人员对此无从核实。

经济等方面进行实践，从而实现生态可持续性、人文社会可持续性，以及经济可持续性并举可持续性灾后重建，由此推动项目在灾区的可持续性。

重建团队采用轻钢生态房的技术，不仅解决了房屋重建的技术问题，还加入社区互助、绿色环保、族群文化的多样因子，并积极开拓重建区内的经济发展。重建过程在开始时就注意环保的建筑方法；保留当地人文社会特质；从村民的实际需求出发，不断完善校正建筑构法；并思考未来经济发展模式，提出灾后重建规划的方案。具体体现在以下方面：

一、生态可持续性。房屋主架使用轻钢，其他部分就地取材，这些都是绿色建材，并且大部分都可以回收或重复使用，对自然环境污染小。例如，墙体大都采用当地之土、石、木等材料以及相对于砖、水泥而言环保的免烧砖等轻质板材，从而达到节能减排的效果。

二、人文社会可持续性。为灾区提供心理援助和心理健康教育，协助灾民进行自我心理调适和情绪舒缓。协助当地保持原有社区社会空间结构和正常社会交往，采用换工自建的建筑方式是村民提供心理恢复机会，全员参与到重建中来，让村民有更多的机会接触，增强他们的社区集体意识与互助共荣感。

三、经济可持续性。以羌族独特的文化为载体，协助灾区开发旅游经济。帮助当地建立经济合作社组织⁶³，引入茂县可持续性社区发展协会等其他有行动力的 NGO，辅导村民羌绣生产，花椒和青稞等农副产品加工，以这种“造血”式的发展实现经济的可持续性。

5. 总结

整体来看，本项目完成得不错，设计的 7 个目标基本实现。只是目标 1、2、4 中的有些指标未达到，其他 4 个目标都得以实现。

但在申请书中并未说明建造房子的具体程序和步骤，没有明确指明如何建房，这是申请报告存在的主要问题。

项目的活动完成情况来看，实际实施方案和计划实施方案主要是时间上有所差异，实际执行时间比计划推后很多，主要是由于项目负责人在建筑类项目方面经验和能力非常缺乏，导致在项目设计、进度控制、风险管理等方面做得不够理想，但计划的活动最终都顺利完成。还有就是“特色文化产品开发”这项活动没有具体展开。

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源和物资。南都资助了该项目的人员劳务、差旅、通讯等全部行政费用。人力资源是由罗家德组建的 3 个项目团队：建筑团队、心理辅导团队和文史经济团队组成。物资主要是建房所需的钢材和砖、水泥、木板等其他建筑材料，其中的轻钢由南都、欧特克及四川省红十字会提供，其他建材一般由政府补助或村民自己解决。

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，相应的对重建团队提出几点建议：第一，申请机构擅长的项目，重建团队缺乏建筑类项目的经验和能力是导致本项目不能按时完成的重要原因；第二，加强风险控制和进度监控，确保项目保质保量完成；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。

⁶³目前已有丁德蓉组织的茂县羌妹子干果专业合作社进驻杨柳村面向村民进行培训指导。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都的接触

重建团队在开展整个项目的过程中，与南都的接触比较频繁。通过访谈我们了解到，清华社会学系之前一直与南都公益基金会有很好的合作关系。之所以会知道南都公益基金会设立了“512 灾后重建项目”，是因为在科技部的一次研讨会上，程玉向罗家德介绍过此事，并对重建团队正在进行的乡村可持续重建计划很感兴趣。

在项目申请的过程中，先是由罗家德与徐永光秘书长和程玉理事进行沟通，他们两位对项目的申请和规划提供了很多指导和建议。在后期项目具体实施的过程中，具体细节问题就由重建团队成员孙瑜继续与南都 512 项目办公室协调，据孙瑜介绍，她主要是与 512 办公室的韦爱华联系，在这过程中，韦爱华做了很多的工作，并且有问题的话双方都会主动联系对方。孙瑜说：“由于联系频繁，加之韦爱华为人很好，所以相互之间成了很好的朋友”。同时，作为项目负责人的罗家德，在项目出现变动的情况时，就会与徐永光秘书长或南都的其他相关工作人员进行沟通。而在项目实施的过程中，罗家德说南都曾派人两次对项目进展情况进行了现场考察，主要是通过这样的方式对其进行监管。另外就是通过跟踪重建团队的财务报告和进度报告来了解项目的进展情况，并通过主动与重建团队沟通间接对项目进行监管。

重建团队在 7 月 21 日向南都提交了项目申请书，并于 8 月 4 日得到南都的批准，8 月 7 日就收到南都拨付的第一笔资金（172710 元）。

(2) 对南都的评价及建议

据孙瑜介绍，因为重建团队与南都的双向沟通频繁，再加之南都工作人员的年纪比较轻并且学历和素质很高，所以沟通的过程中很快能产生共鸣，双方都是抱着解决问题，去救灾的心态以最快的速度去做些事情。所以孙瑜对南都的评价较高，她觉得南都工作人员的态度很不错，能力也强，所以对与南都的合作很满意。她和罗家德都觉得南都是个不错的机构，在国内是一个做得很规范的基金会，同时南都对重建团队项目实施过程中的所需都尽量满足，并且与 Autodesk 这样的全球大企业相比，南都与重建团队签约的速度比 Autodesk 公司快了将近两个月。

但罗家德也提到，虽然该项目 3 天后就资金到账，但这个项目是围绕南都资助的另外两个项目而展开的，即“杨柳示范村计划”和“羌族建筑示范房”，他们的到款的速度较慢，一般都签约一个月之后资金才到位。孙瑜认为，如果说南都有需要改进的话，那就是需畅通其内部的沟通和协调，因为据她所知是一个项目的审批要得到南都各理事的同意，但那些理事又背景各异并且分布在不同的地方，有的甚至在国外，所以经常出现南都联系不上他们的状况，从而使资金不能及时到位影响项目进度。罗家德和孙瑜一致希望南都在这方面能得到改进。

上海阳光社区青少年事务中心 “我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”项目

评估报告

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

摘要

上海阳光社区青少年事务中心实施的“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”项目于 2008 年 7 月 24 日启动，2009 年 1 月 12 日结束，项目在都江堰幸福家园安置点开展了“骄阳赤子”灾区大学生成长计划、“阳光一夏”灾区青少年服务计划、家长沙龙计划（居民自助小组）等一系列活动，项目受益群体是安置点的所有居民，包括大学生、青少年、家长等。

本项目是上海市对口援建都江堰服务建设内容之一，上海共派出四支社工队伍，实施社区建设，上海阳光是其中一支社工队伍。因此，本项目的特点是，项目得到了多方资源的支持，除了获得南都公益基金会的资金支持外，还获得了上海市民政局、上海市青少年事务办公室等机构的资金和物资支持。本项目的另一个突出特点是，项目执行过程中建立了社区自我发展的方法，如上海阳光对都江堰市妇联干部 80 余人进行了社会工作基本知识培训，协助都江堰市妇联成功申请南都公益基金会的项目。同时，上海阳光培养了本地社工。自 2008 年 11 月 1 日起至今，都江堰民政局派出 5 名社工在幸福家园安置点进行跟班学习。

1. 实施机构简介

上海市阳光社区青少年事务中心（以下简称“上海阳光”）是于 2004 年 2 月 18 日在上海市民政局注册成立的民办非企业单位，业务主管单位是共青团上海市委员会。上海阳光实行董事会领导下的总干事负责制，董事长为大众交通（集团）股份有限公司总经理杨国平，董事会成员由社会工作专业的专家学者、青少年工作者和社区工作者等组成。上海阳光是在 2003 年上海市委和政法委提出扩建上海预防和减少犯罪体系的大背景下成立，机构使命为“服务青年、发展社工”。上海阳光承担政府委托的社区青少年教育、管理和服务事务，服务对象主要是 16 岁到 25 岁失业、失学的社区青少年。同时，负责对全市青少年事务社工进行业务指导、管理和调配，支持其参加资格认证、职业培训等。此外，还积极和各基金会合作开展各类青少年服务项目。经过四年的发展，上海阳光现有社工 470 余人。

2. 项目简介

5·12 大地震发生后，上海市政府对口支援成都都江堰市。上海市不但提供硬件方面支持，如基础设施重建，也提供软性服务建设，而上海社工就是提供的软性服务之一。上海市共派出四支社工队伍，上海阳光是其中之一。

上海阳光向南都公益基金会申请了“我爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”项目，由上海阳光和上海师范大学社会学系合作开展，申请金额 49340 元。2008 年 7 月 24 日到 2009 年 1 月 12 日期间，上海阳光在都江堰幸福家园安置点开展了“骄阳赤子”灾区长生长成计划、“阳光一夏”灾区青少年服务计划、家长沙龙计划：居民自助小组等一系列活动，项目的受益群体是安置点的所有居民，包括大学生、青少年、家长等。

二 评估过程描述

2008 年 11 月 3 日到 11 月 8 日，评估工作人员李呈呈、杨宝、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以及在网上查阅项目相关的信息。同时蒋金富与项目工作人员曹寒梅协商确定了访谈的时间和地点。

2008 年 11 月 9 日上午，评估工作人员李呈呈、蒋金富、杨宝、王兵、程莹、何宇飞、罗瑞雪、许文文到都江堰市幸福镇幸福家园安置点与上海市阳光青少年事务中心项目的负责人沈黎、曹寒梅等进行访谈，了解“灾区青少年暑期朋辈辅导”项目的具体设计和实际执行情况。

2008 年 11 月 9 日下午，评估工作人员蒋金富访谈了幸福家园安置点管委会主任杨忠明、杨宝访谈了幸福家园安置点团委书记张颖、程莹访谈了幸福家园家长协会负责人蒲秀芬和刘福明、许文文访谈了幸福家园安置点 A 区居委会委员周林，主要目的是核实项目开展的真实性以及了解他们对项目的整体评价。

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。但是，对项目信息的核实和对项目的评价主要通过实地考察以及对各利益相

关群体的访谈获得。

三 评估结果

1. 需求评估

本项目是在上海市对口援建都江堰的大背景下开展的，社会工作是上海市提供的软性服务建设内容之一。上海为此专门成立了一个社会工作办公室，负责社区建设。上海市共派出了四支社工队伍，而上海阳光是其中之一。

2008年5月下旬上海市民政局组织专家团队到四川进行考察，确定了整合高校和社会资源为对口援建地区提供软性社区服务项目的思路。2008年6月27至28日，上海市组织的四支队伍⁶⁴的领队一起到都江堰各个帐篷区和板房安置点开展需求评估，并确定了项目实施的时间和地点。

通过需求调研发现，都江堰安置点的居民来自不同的背景、不同的地区，上海阳光希望开展一些工作来提高社区的融合，建设一个有归属感的、互助的社区。同时，上海阳光也发现大学生被过度关注后形成了低自我认同，安置点青少年的暑期生活匮乏，安置点青少年的暑期照看与家长外出工作之间有冲突等问题。

因为本项目的政府因素较强，在时间和地点方面都需要得到上海市政府方面的认同。经协商，上海阳光计划在7月22日到9月10日实施项目，实施地点在都江堰翔凤桥安置点。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

上海阳光针对需求调研发现的问题，设计了项目的目标，共有四个目标。目标涉及到大学生、青少年、家长、社区四个方面，见表1。同时，在项目申请书中也设计了衡量成果的指标，见表2。

表1 上海阳光为本项目设计的项目目标⁶⁵

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

⁶⁴ 主要包括华东理工团队、复旦大学团队、阳光上师大团队和浦东新区社工协会团队。

⁶⁵ 资料来源：上海阳光提交的项目申请书。

表 2 上海阳光为本项目设计的可衡量指标⁶⁶

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

(2) 设计的项目方案

为了实现项目目标, 上好阳光设计了相应的项目实施方案, 详见表 3。

表 3 上海阳光为本项目设计的实施方案⁶⁷

时间	活动	所属阶段
2008 年 5 月 19 日-5 月 22 日	•机构督导作为上海专家先遣队成员赴四川进行需求评估	需求调查
2008 年 6 月 29 日-7 月 2 日	•机构督导作为考察团成员赴都江堰灾民安置点考察, 进行需求评估, 并就项目开展的安置点进行选择	
2008 年 7 月 3 日-7 月 21 日	•组建项目团队, 进行先期的培训与“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导计划”的项目开发, 并与都江堰相关政府部门协商方案可行性	准备阶段
2008 年 7 月 22 日-7 月 23 日	•项目组成员奔赴都江堰幸福镇翔凤桥安置点, 正式建立工作站	
2008 年 7 月 24 日-7 月 31 日	•招募灾区大学生志愿者 •青少年服务需求的再评估与计划调整 •家长服务方案可行性探索	
2008 年 8 月 1 日-8 月 25 日	1、“骄阳赤子”灾区大学生成长计划 (1) 灾区大学生志愿者培训计划 (2) 灾区大学生个人成长培训计划	实施阶段
	2、“阳光一夏”灾区安置点青少年服务计划 (1) 我与奥运同行——青少年运动会 (2) 青少年课程辅导计划(课程辅导、知识普及等) (3) 青少年文娱活动计划(文艺培训、才艺表演大赛)	
	3、灾区安置点家长沙龙计划(亲子沟通等培训)	
2008 年 8 月 26 日-8 月 31 日	•表彰会议 •青少年服务计划闭幕式 •为下期计划准备	结题阶段
2008 年 9 月 1 日-9 月 7 日	•进行过程评估和成效评估	

⁶⁶ 资料来源: 上海阳光提交的项目申请书。

⁶⁷ 资料来源: 上海阳光提交的项目申请书。

(3) 对立项报告的评价

评估人员认为上海阳光的设计是合理的，项目的目标回应了项目想解决的问题，项目目标具体可行，项目活动能够紧密回应项目目标，并制定了详细的项目实施方案，项目预算跟项目活动相匹配。同时，机构在申请书中预计了项目执行过程中可能遇到的风险，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

上海阳光是一家专门从事青少年事务的民间组织，有较浓的政府色彩，长期承担政府委托的社区青少年教育、管理和服 务事务。在地震发生前还承接过上海爱心帮教基金会、第六轮中国全球基金、上海禁毒基金等民间机构的资助，所开展的活动集中在青少年相关领域。目前，上海阳光大约有 470 名社工，是中国最大的社工机构之一。

本项目的执行团队是由上海阳光和上海师范大学社会学系共同组建。其中，上海阳光选派专业社工 15 人，上海师范大学选派有丰富实务经验的项目督导 4 人。这些专业社工有丰富的实践经验，项目督导都是社会工作相关专业硕士以上毕业。

另外，上海阳光提供的社工服务属于上海对都江堰对口支援的软性服务之一，为项目顺利开展提供了便利。

从上海阳光的机构实力、项目团队的能力，以及项目执行的背景来看，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

现把上海阳光的项目实际执行过程情况总结成表 4。

比较表 3 和表 4 可以看出，上海阳光完成了计划方案的所有活动，并且开展了计划实施方案以外的活动，计划外的“向日葵”青少年活动室和“我要爱阳光”网站建设为项目开展提供了平台。另外，项目实施的时间比原计划延长了很多；项目实施地点发生变更，从翔凤桥安置点改变为幸福家园安置点。上海阳光对此做出了解释，本项目是上海市政府支援都江堰的重要组成部分，上海阳光社工服务队在都江堰幸福家园安置点工作的开展即得到了上海市政府的支持同时也受到了束缚。上海民政局就社会工作介入灾后重建工作计划的多次变更，使得服务队的服务期限延长、服务内容拓展。其中，项目实施地点的变更主要是因为翔凤桥安置点当时还未完全建成，无法为上海阳光提供开展活动的场所。

(2) 主要活动

本项目的设计思路是：先开展大学生成长计划，然后让这些大学生协助机构实施青少年活动，并对青少年的家长进行培训或者知识讲解，进而带动整个社区居民参与到社区活动中来，以此达到社区的融合。除了计划内的项目活动，上海阳光还建设了“向日葵”青少年活动室和“我要爱阳光”网站，为活动的开展提供了平台。最后，上海阳光为了实现社工模式的本土化或者说项目的可持续性，培训了都江堰的本土社工。以下分别对各项活动进行简要描述。

· “骄阳赤子”灾区大学生成长计划

“骄阳赤子”大学生成长计划包括两方面的内容，分别是志愿者培训计划和个人成长培训计划。志愿者培训计划是大学生成长计划的主体，通过培训使大学生具有志愿精神，同时也为机构开展后续的活动打下基础，主要是对大学生进行“赋能”。在都江堰团委、安置点管委会、安置点临时团总支的支持下，通过张贴招募启示、走访宣传等形式进行招募，目前登记在册的阳光志愿者共计 123

人，其中在校大学生 57 人。在 8 月 2 日到 11 月 12 日之间，上海阳光共开展了 5 次培训，前 3 次培训地点是“向日葵”青少年活动室，最后 1 次培训是在四川农业大学开展的。这 5 次培训共有 92 人次参加，比项目设计的指标少 8 人次。

个人成长培训计划是为了克服大学生们在灾后的心理问题，希望帮助大学生个人成长和个人发展。这项活动是 10 月 15 日和 10 月 22 日在四川农业大学开展的，共有 47 人次参与，达到了机构设计的可衡量指标。

表 4 上海阳光项目实际执行过程回顾⁶⁸

时间	活动
2008 年 5 月 19 日 ~5 月 22 日	• 机构督导作为上海专家先遣队成员赴四川进行需求评估
2008 年 6 月 29 日 ~7 月 1 日	• 机构督导作为考察团成员赴都江堰灾民安置点考察，进行需求评估，并就项目开展的安置点进行选择
2008 年 7 月 2 日 ~7 月 23 日	• 组建项目团队，进行先期的培训与“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导计划”的项目开发，并与都江堰相关政府部门协商方案可行性
2008 年 7 月 24 日 ~8 月 1 日	• 项目组成员奔赴都江堰幸福家园安置点，建立工作站
2008 年 8 月 2 日 ~12 月末	1、“骄阳赤子”灾区大学生成长计划 (1) 灾区大学生志愿者培训计划 (2) 灾区大学生个人成长培训计划 2、“阳光一夏”灾区安置点青少年服务计划 (1) 我与奥运同行——青少年运动会 (2) 青少年课程辅导计划 (3) 青少年文娱活动计划 3、安置点家长沙龙计划：居民资助小组 4、社区活动（一米阳光等） 5、都江堰社工培训 6、“向日葵”青少年活动室建设 7、“我要爱阳光”网站建设
2009 年 1 月 1 日 ~1 月 12 日	• 项目交接和结题工作

· “阳光一夏”灾区安置点青少年服务计划

这项计划是针对幸福安置点的青少年而开展的。青少年服务计划包括三个活动，即我与奥运同行——青少年运动会、青少年课程辅导计划和青少年文娱计划。

我与奥运同行——青少年运动会在 8 月 3 日召开，活动地点是幸福安置点 B 区的篮球场。开展了文艺表演、趣味体育竞赛（疯狂小白兔、趣味铁饼、鲤鱼跳龙门、企鹅过杆、月球漫步、灌篮高手）等活动，共有 300 人左右居民参加，参加的人数超过了项目设计时的预期。

为了给青少年提供一个良好的学习环境，上海阳光实施了青少年辅导计划。8 月份举办了“暑期幸福阳光课堂”；9 月份开学后更名为“萤火虫课余晚托班”。该项活动一直持续到 2009 年 1 月 10 日。“暑期幸福阳光课堂”主要是举办各类兴趣辅导班；“萤火虫课余晚托班”以课业辅导为主，同时穿插各类活动，并不定期评选“萤火虫小明星”。此项青少年辅导计划的活动场所就是“向日葵”

⁶⁸ 资料来源：上海阳光提交的结题报告。

青少年活动室，共有 1476 人次参与。

上海阳光不但为青少年开设课程辅导计划，同时也举办了各式各样的文娱活动。8 月 14 日 16:30 到 17:30 在幸福家园 B 区党员活动室举行了“幸福小当家”青少年安全知识竞赛，共有 60 人参与。8 月 26 日 19:00 到 20:30 在幸福家园“向日葵”活动室举办了“阳光幸福一家门”暑期青少年文艺晚会，晚会包括舞蹈、歌唱、太极拳、手语歌等，志愿者表彰、《幸福阳光报》创刊仪式，共有约 120 人参加。9 月 14 日 9:00 到 10:30 在幸福家园 B 区篮球场举办了迎中秋青少年三对三篮球赛，现场观战的有 120 人左右。10 月 19 日 10:15 到 11:30 在幸福家园篮球场举行了“篮板小勇士”——幸福家园 VS. 滨河小区青少年篮球赛，增进了安置点之间的交流，共有 80 人左右观看了篮球赛。

· 安置点家长沙龙计划：居民自助小组

通过举办青少年项目活动的开展，拉近了上海阳光与青少年家长的距离。在此基础上，上海阳光开展了家长沙龙计划居民自助小组，小组以青少年家长为载体，成立了家长协会，促进他们成为社区的核心人物，并通过彼此互助带动更多居民的自助。9 月 2 日到 11 月 27 日期间，家长沙龙计划共开展了 6 项活动，分别是生活小窍门、亲子沟通工作坊、情绪舒缓工作坊、文明礼仪活动记录、丝网花工作坊、幸福卡拉 OK 等。这些活动大部分是在“向日葵”活动室举办的，也有部分活动是在党员活动室和社工办公室举行。共有 540 人次参加了本计划，其中幸福卡拉 OK 参与的人次较多，达到 350 人次。

· 社区活动

本项活动针对整个社区，不属于计划中的活动。本活动的开展可以直接增进社区居民的凝聚力和社区融入。包括 9 月 10 日的安全知识院坝总决赛，9 月 30 日“幸福加油会”幸福家园迎国庆全民健身会，11 月 9 日的“119 全国消防日”活动，12 月 13 日的幸福家园“冬季阳光”社区运动会；同时，2008 年 10 月 5 日至 2009 年 1 月一直在组织社区广场舞会活动。由于这些活动针对的整个社区，所以参加人数较多达 3500 人次，举办活动的场地都是幸福家园 B 区的篮球场。

除了以上大型活动外，上海阳光还创办了《幸福阳光报》和《一米阳光》，属于安置点的内部报纸。这两个期报纸的发行有助于安置点管委会和居民之间的沟通，也有助于管委会根据居民意见改善社区的环境，

· 都江堰社工培训

上海阳光不但为居民服务，还对都江堰市妇联干部 80 余人进行了社会工作基本知识的培训，并且协助都江堰市妇联成功申请南都公益基金会的项目。同时，上海阳光也培养了本地的社工，完成社工的本土化，这些对项目的可持续性发挥着重要作用。自 2008 年 11 月 1 日起至今，都江堰民政局派出 5 名社工在幸福家园安置点进行跟班学习。

· 两个平台：“向日葵”青少年活动室和“我要爱阳光”网站

为了顺利实施项目，上海阳光建立了两个平台，分别是“向日葵”青少年活动室和“我要爱阳光”网站。8 月 25 日，在上海市青少年发展基金会向阳专项基金、上海映绿公益事业发展中心、南都公益基金会、新加坡触爱社会服务、都江堰幸福家园安置点管委会等有关机构的协助下，上海阳光建立起了 60 平方米的“向日葵”青少年活动室。活动室集学习、娱乐功能于一体，配备了桌椅、图书、电视等基本设备。活动室的地址在幸福家园安置点 C 区。在活动室建成前，机构的活动主要是党员活动室召开；当活动室建成后，机构就有了开展活动的固定场所。“向日葵”青少年活动室中还陈列了大量图书，供青少年阅读。可以看出，活动室在项目开展过程中发挥了重要作用。

同样，为了便于工作顺利开展，并交流灾后重建的社会工作服务，上海阳光于 2008 年 7 月 15

日开通了“我要爱阳光”网站⁶⁹。

（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。部分资金来源于南都公益基金会的资助；项目实施过程中涉及少量物资；人力资源是上海阳光和上海师范大学社会学系共同选派。项目运作实际投入的资源与项目设计时是相符的。政府对本项目的影响较大，给予资金方面的资助，某种程度上可以认为是上海市政府向民间组织购买服务；同时也为项目的开展起到协调作用，解决了进入问题。

· 资金

本项目共花费近 110000 元，其中 49340 元是向南都公益基金会申请的，上海市民政局、上海市青少年事务办公室资助了其余的 60000 元。南都公益基金会的资助主要花费在人工费、培训费、差旅费、宣传费，其中人工费 40200 元，占资助总额的 81.5%，项目实际支出与项目预算无较大出入。

· 物资

本项目除了资金支持外，还接受了许多外界的物资捐助，主要是建立“向日葵”活动室的一些硬件设施。其中，上海市浦东社工协会捐赠了电脑和打印机一套；上海市青少年发展基金会向阳专项基金资助装修活动室，购买活动室的钟、幕布、木地板、柜子等家具；新加坡触爱社会服务提供了活动室的桌子、椅子等物质。

· 人力资源

实施本项目的项目团队来自于上海阳光和上海师范大学社会学系，其中，上海阳光选派有经验的社工，上海师范大学主要选派项目督导。项目团队实行每个月轮换制度，共有 4 批人员参与了本项目。

（4）机构对项目的管理

本项目是上海阳光和上海师范大学社会学系合作开展的，所以关于项目的重大决策均是由双方共同讨论决定。但是，由于该项目是以上海阳光的名义向南都公益基金会申请的，因此日常管理都是由上海阳光的工作人员陶慕蔡负责。另外，上海阳光有成熟的管理体制，可以直接应用到本项目的管理，这些管理保证了项目的顺利执行。

同时，该项目是在上海对口支援都江堰的大背景下开展的，政府影响较大。上海阳光认为，这也导致了项目往后延期，机构没有按时向南都公益基金会提交结题报告。

（5）项目实施过程中的困难和解决方案

项目实施过程中，上海阳光遇到了志愿者流动性管理问题，此问题在设计时已经想到，但是无法克服。暑期之后，志愿者几乎都离开了项目点，因为有一部分志愿者是大学生在读学生，学校开学后就回校了。但是由于机构的项目工作人员的人数比较稳固，志愿者的流动后对活动的开展影响不大。此外，在项目设计之初，上海阳光考虑了志愿者和进入问题，并做了应对措施，实施项目时不存在进入问题。

⁶⁹ 网址为：www.512sunshine.org.cn。

4. 效果评估

(1) 项目成果

我们以项目活动的举办次数和参与活动的人次来衡量项目的成果，主要成果见表 5。

比较表 5 和表 2 可知，上海阳光实现了计划时的可衡量指标。上海阳光设计的目标是针对大学生、青少年、家长、社区。进而达到整个社区的融合。从实际活动来看，机构完成了针对大学生、青少年、家长、社区的一系列活动，并且开展了计划外的活动。评估工作人员认为，上海阳光完成了项目目标。

表 5 上海阳光本项目实现的成果⁷⁰

编号	实现的成果
1	大学生志愿者培训计划，共 5 次，参与人次：92 人次
2	大学生个人成长培训计划，共 2 次，4 参与人次：7 人次
3	我与奥运同行——青少年运动会，参与人次：300 人次
4	青少年课程辅导计划，参与人次：1476 人次
5	青少年文娱活动计划，参与人次：380 人次
6	家长沙龙计划，参与人次：540 人次
7	社区活动，参与人次：3451 人次
8	《幸福阳光报》9 期，《一米阳光》3 期
9	“向日葵”青少年活动室，“我要爱阳光”网站

(2) 目标群体的参与性

项目的目标群体是大学生、青少年、家长以及社区的其他居民。在项目开展过程中，这些目标群体作为参与者，分享了活动的成果。机构在开展活动时预先征集目标群体的意见，也会及时公布活动信息；再者，机构以社工的工作方式开展活动，较为强调目标群体的参与性。在整个项目执行中，机构也强调对社区居民的赋能，这些都是“参与式”方法的外在表现。

(3) 媒体报道

上海社工在都江堰的工作被广发报道，上海阳光作为上海社工的四支队伍之一，也受到众多新闻媒体的报道，但绝大多数报道是以“上海社工”为主体。

(4) 对机构的影响

对于上海阳光而言，这是他们首次在上海以外的区域开展服务；首次与高校合作共同开展一项直接服务；首次参与社会重大突发事件；首次与基金会合作，而以往的资金来主要来自于政府购买，从而拓宽了机构资金来源。

同时，通过项目也提升了机构的多方面能力，进一步完善了项目管理，锻炼了机构工作人员的能力，也扩大了机构的影响力。

(5) 项目的可持续性

项目的可持续性主要集中体现在以下几个方面：

其一，通过项目的开展，建立了平台、建构了队伍、建构了家长领袖。并培养了居民的互助与

⁷⁰ 根据上海阳光提交的结题报告总结而得。

赋能，使得社区能够呈现出积极投入社会生活重构的景象。

其二，通过与安置点管委会及居委会的合作，使得社会工作的基本理念得以开展，促进社区干部运用“助人自助”的理念和方法实施安置点的管理与服务。

其三，通过为都江堰妇联培训妇女干部、协助其成功申请南都公益基金会项目经费，以及对 5 名都江堰社工的“门徒式”培训，为都江堰专业社工的积累做出了贡献。

其四，通过上海阳光在幸福安置点的项目，推动了社会工作专业化与本土化的有益探索。目前，都江堰也成立了社会工作者协会。

表 6 “我要爱阳光”项目部分媒体报道列表⁷¹

机构/媒体名称	报道时间	报道标题
新闻晨报	2008-07-27	第 2 批上海社工团抵都江堰 重点帮助安置点居民与陌生的邻居相处
新民晚报	2008-08-02	社区青少年中心在都江堰设服务点
新闻晚报	2008-08-19	上海社工：重生需要细心和耐心
新民晚报	2008-09-28	为灾区人鼓起浴火重生的信心——上海社工援建都江堰纪实
东方广播电台东广 聚焦/上海人民广播 电台	2008-9-29	幸福家园的阳光社工
中国上海门户网站	2008-10-1	上海社工都江堰接力爱心
中国上海门户网站	2008-10-1	上海社工都江堰接力爱心
东方航空	2008-11	都江堰的上海社工
都江堰市灌口镇灾 后重建专题网	2008-11-5	一切为了服务群众，为了服务一切群众
新闻午报	2008-11-10	上海社工在行动 灾区群众笑起来
上视新闻综合频道 《七分之一》	2008-11-23	祥园里的上海社工（都江堰幸福镇里的上海社工）

5. 总结

总结来看，上海阳光实现了预期目标，完成了设计的可衡量指标。从活动完成情况来看，机构完成了设计的所有活动，并且开展一些计划外的活动。

项目投入的资金、物资和人力资源，都达到了项目设计阶段的承诺。这些资源的投入保证了项目的顺利开展。

上海阳光在开展项目时采用了社工的工作方式，较为重视对目标群体的“赋能”，体现了较强的参与性。

⁷¹ 资料来源：上海阳光提交的结项报告。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，按时提交进程报告和结题报告，这样有助于资助方了解项目进展情况，也可以与资助方建立信任关系；第二，如无法按时完成项目，应向资助方申请延期。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

上海阳光于 2008 年 7 月 21 日向南都公益基金会递交了项目申请书，8 月 4 日获得批准。2008 年 9 月 3 日，南都公益基金会拨付了项目的第一笔资金。项目执行过程中，上海阳光主动向南都公益基金会发起的沟通内容主要包括项目计划调整的请示、项目财务报告的撰写、项目总结展示会的邀请等。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

陶慕蔡高主我们，上海阳光对南都公益基金会以及 5·12 项目办公室的工作人员都非常满意。

第一，工作态度令人敬佩。先前也和其他基金会有过联系，南都公益基金会是其中回应最为迅速和积极的。令人非常欣慰的是，南都公益基金会没有令人感到行政官僚气息，更没有令人感到自己是“财神爷”朝南坐。从始至终，南都公益基金会的工作人员都给我们传递一个信息——希望能够一同将工作（无论是救灾项目，还是其他项目）做得更好。这是极其宝贵的品质。

第二，就能力而言，南都公益基金会的诸多员工都有社会工作的教育背景。所以与其的沟通较为通畅。NGO 和社会工作并不是等同的概念，在和其他一些机构的交流中，似乎有些机构更在乎理念的倡导，至于工作如何开展、服务对象的需求如何满足，总是关注不足。而和南都公益基金会的交流可以在如何服务上建立基本的共识。

第三，令人感到值得赞扬的是，南都公益基金会邀请中国人民大学就整个灾后项目进行评估。这既是对捐款人的责任，更是推动整个社会工作服务品质不断提升的根本所在。建议南都公益基金会将类似的经验能够和更多基金会分享。

中国人民大学政府管理与改革研究中心
“汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究”项目
评估报告

评估参加者：刘伯盈、杨宝、李呈呈
报告执笔人：刘伯盈

摘要

中国人民大学政府管理与改革研究中心执行的“汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究”项目执行周期为2008年6月初到10月15日。2008年8月2日至8月15日，课题组7名成员前往四川灾区开展了为期半个月的实地调研，走访了四川都江堰市、绵阳市北川羌族自治县、绵竹市汉旺镇、什邡市红白镇4个级重灾区和彭州市通济镇、江油市2个重灾区。进行了30余次人物访谈，6次中层干部座谈，发放150份调查问卷，回收135份有效问卷。在调研过程中，课题组选取汶川大地震受灾地区的地方政府、社会组织 and 受灾民众作为案例，采用定量和定性相结合的研究方法，对灾民进行抽样调查和统计，了解其在灾后救助和重建政策等方面的满意度和期望度；并与灾区相关政府的有关部门工作人员进行深度访谈，掌握定性和定量的第一手资料。项目完成了调研报告，提交给国务院有关部门及四川省相关政府部门。

本项目的不足之处是，项目拟定的两个目标未实现，一是重点研究灾后重建政策和管理在城市与农村地区的差异性，另一个是重点研究如何利用灾后重建过程促进城乡统筹发展。

本评估的不足之处是，由于项目负责人未告知评估人员“调研报告”具体提交给了哪些部门，评估时未做项目对受益者的效果和影响评价。

一 背景

1. 实施机构简介

中国人民大学政府管理与改革研究中心（以下简称“中心”）成立于1990年，主要从事公共管理的研究和培训工作。中心的宗旨是通过研究公共管理领域的理论和实际问题，交流和推广公共管理的知识，提供公共管理咨询，提升政府、公共组织、公共企业的绩效。中心的负责人是张成福教授，承担的相关课题有：国家重大课题“国家公共危机安全管理系统研究”、国家社会科学基金项目“政府危机管理的机制研究”等。

2. 项目简介

5·12地震发生后，中心向南都公益基金会申请了“汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究”项目，经费总额为48900元。2008年6月初到10月15日，项目执行团队实施了本项目。该项目的活动包括三个方面：一、2008年6-7月在北京搜集整理有关地震的文献资料，建立数据平台；二、8月2日至8月15日在成都、都江堰、什邡、彭州、绵竹、北川、江油等地调研，了解灾区的实际情况；三、8月15日-10月15日在北京撰写结题报告。该项目最终完成了一篇6万字左右的调研报告，并提交给了国务院有关部门及四川省相关政府部门。

二 评估过程描述

2008年12月21日至11月28日，评估工作人员刘伯盈为评估本项目做了前期准备工作，主要是阅读本项目的立项申请书、进度报告、结题报告和财务报告等四份材料，以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人刘承丞协商确定访谈的时间和地点。

2008年11月29日，评估工作人员杨宝、刘伯盈、李呈呈在中国人民大学对刘承丞和项目成员王延飞进行了访谈，了解“汶川地震灾后重建的城乡统筹问题研究”项目的具体设计和执行过程。

2009年1月13日，刘伯盈电话访谈了中心副主任唐钧老师，主要目的是为了核实项目开展的真实性以及了解中心对项目如何进行监控。

由于本项目的直接受益群体是国务院相关部委及省级政府，项目负责人也没有透露调研报告具体提交给了哪些部门，问卷调查不可行。

三 评估结果

1. 需求评估

地震发生后，项目组成员主要通过以下四种渠道发现灾区的需求：第一，首先是从网络、电视等媒体上获得灾民的需求信息；第二，通过对国内外灾后重建的案例分析及文献研究，预测灾民的需求；第三，实地调研，走访灾民，及通过问卷调查了解灾民的需求；第四，对基层政府进行访谈，从中获知灾民需要。王延飞认为，灾后重建是一个长期的过程，需要我们持续的关注，灾区当时最

大的需求是大家能够去了解他们的情况，有人去关注他们，然后帮助他们走出困境，并持续关注灾区的需要。

据刘承丞介绍，项目实施地点的选择，主要是根据媒体报道的信息从而在项目申请书中最终确定在四川省都江堰、什邡、彭州、绵竹这四个受灾比较严重的县城进行调研。

关于项目实施时间区间的确定，因为课题组成员都是在校大学生，汶川地震后要想尽快开展实地调研，只有暑假有时间，所以项目周期从2008年7月1日开始，至2008年9月30日结束。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

本项目设计的项目目标为：重点研究在汶川大地震中当地政府危机管理模式的运作方式，灾后重建政策和管理在城市与农村地区的差异性，如何利用灾后重建过程促进城乡统筹发展，以及灾区居民在重建和补偿政策方面的满意程度，从而有效促进灾区重建的科学性和针对性，实现以人为本的重建理念。

(2) 设计的项目方案

为了实现项目目标，本次调研拟选取汶川大地震受灾地区的地方政府、社会组织和受灾居民作为研究对象，采用定量和定性相结合的社会研究方法，配以逻辑分析、系统科学、统计分析、测量评估和社会调查等多种具体手段，构成一个完整的方法体系。同时力争在此基础上形成政策建议，为灾后重建提供些许参考。具体如表 2：

表 2 实现目标采取的研究方法⁷²

	研究方法	具体内容	目的
定性研究	文献研究	搜集、整理政府危机管理和城乡统筹规划的理论文献，总结归纳现有学界研究成果	重点研究如何利用灾后重建过程促进城乡统筹发展。
	案例研究	针对国内外地震等灾后管理案例，注重对其经验和教训的把握，并以此为参考。	为研究在汶川大地震中当地政府危机管理模式的运作方式提供参考。
	人物访谈	在受灾居民中组织个人访谈或小组座谈；对政府有关部门的工作人员进行深入访谈。	重点研究在汶川大地震中当地政府危机管理模式的运作方式。
	专家评估	邀请相关领域专家（包括中国人民大学教师、学者和从事灾后恢复重建工作的政府干部）进行单独评估建议，或组织专家召开集体会议进行研讨或头脑风暴。	重点研究如何有效促进灾区重建的科学性和针对性。
定量研究	问卷调查	对受灾居民进行抽样调查和统计，并对问卷调查数据进行实证分析。	重点研究灾区居民在重建和补偿政策方面的满意程度。
	数据挖掘	搜索整理既有数据，再结合此次调研获取的一手资料，利用统计分析工具进行研究、比较。	重点研究如何有效促进灾区重建的科学性和针对性，实现以人为本的重建理念。

为了实现上述设计的目标，项目执行团队也设计了大致的项目实施方案。具体活动方案见表 3。

⁷² 此表内容由中国人民大学汶川地震灾后重建课题组提交的项目申请书中信息整理而得。

表 3 项目实施方案

实施阶段	工作类型		
	研究工作		项目管理工作
	理论研究	实证研究	
启动阶段 08-07-01 至 08-07-20	文献搜集整理	概念与方法论研究	成员第一次例会， 组建课题组
	文献研究	设计调研方案，制定问卷、访谈内容	课题组成员集中培训
		建立数据收集渠道	联系相关学者专家做指导
			撰写课题立项申报书
准备阶段 08-07-21 至 08-08-03	研究并规划论文	问卷、访谈预调查	项目分工，责任到人
	建立理论分析框架	确定调研方案	专家咨询会
		搜集整理现有资料和数据	课题初期交流汇报会
		建立数据库平台	联系四川当地对接单位， 准备启程调研
	撰写课题初期报告，明确课题研究框架		
实施阶段 08-08-04 至 08-09-07 (前 20 天在四川 境)	结合实证，补充完善理论和文献资料	问卷调查与定性访谈	组织调研和访谈
	理论研究论文	资料整理和数据分析	进一步研究探讨
	理论论证研究成果	案例写作	专家咨询会
		研讨论证实施方案	课题中期交流汇报会
	完成课题中期报告，补充一手实证资料		
结项阶段 08-09-08 至 08-09-30	在前期成果基础上修订课题报告		专家咨询会
	进一步理论论证	深入挖掘一手实证资料	课题后期交流汇报会
		综合分析研讨	结项，总结
	完成课题最终报告，报送调研结果		

(3) 对立项报告的评价

本项目与中心的宗旨，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。作为一个研究性质的项目，项目执行团队设计了相应的研究方法和项目活动，并制定了具体的项目实施方案。项目预算与项目活动是相匹配的。此外，项目执行团队考虑到了进入、安全等问题，并提出了相应的解决办法，具有一定的风险意识。

(4) 可行性评价

中心的研究领域涉及国内外若干公共管理领域的前沿和重大问题，其中在危机管理与风险管理、政府公共服务的质量管理和绩效考核提升等方面具有较强的学术研究水平。

为执行本项目，中心成立了中国人民大学汶川地震灾后重建课题组（以下简称“课题组”），由 10 名中国人民大学博士、硕士、本科学生组成，刘承丞任课题组负责人，同时由中心主任张成福教授和副主任唐鈞老师担任指导老师。课题组主要成员是川渝籍学生，有强烈的家乡感情和较好的当地社会资源。刘承丞介绍，执行团队的组建主要是由她及另外一位项目主持人罗杰完成，他们都是中心主任张成福教授指导的行政管理硕士研究生。考虑到调研和撰写报告的需要，所以团队由具备相应专业背景的多学科学生组成。其他团队成员是由老师、同学或朋友推荐，再经过筛选最终确定

的。课题组在申请此项目前，撰写了一篇社会反响强烈的报告——“彰显人文关怀 力促全面重建——关于四川汶川大地震灾后恢复重建的思考和建设”，该报告在 2008 年 6 月上旬得到国务院和四川省委有关领导的批示。

整体来看，本项目具有可行性。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

我们现把本项目的实际执行过程的情况总结成表 4。

表4 项目实际执行过程回顾⁷³

活动类别	活动时间	活动内容
前期准备工作	2008年6-7月	申请和筹备调研项目，设计和修改访谈提纲、调查问卷。
	2008年8月2日	团队成员到成都汇合，并与成都、上海的志愿者进行访谈，了解北川、青川、什邡等地的灾后恢复重建工作。
实地调研	2008年8月3日	团队兵分两路：刘承丞、罗杰带领大部队前往绵阳市进行调研，王延飞同学代表团队参加到北川志愿者服务队，前往北川县擂鼓镇杨柳坪村进行支教活动和深度访谈。
	2008年8月4日	上午，团队主要成员与北川县委副书记进行座谈，了解、学习该县灾后救援经验及重建工作的进程和规划；并在北川县群众服务大厅与当地民众进行问卷调查。下午，对北川县委书记秘书进行访谈，前往北川中学废墟和北川老县城遗址，并在猫儿石村的居民临时安置点进行入户调查。
	2008年8月5日	团队主要成员到北川县擂鼓镇的帐篷安置点、板房安置小区、北川县安昌镇宛昌小区进行入户调查。
	2008年8月6日	前往绵竹市汉旺镇进行实地调研。与东方汽轮机厂职工进行访谈，对江苏省调派的警察进行访谈，到汉旺镇集贤小区开展入户调研，并随当地居民前往汉旺镇废墟参观。
	2008年8月7日	团队主要成员前往什邡市红白镇进行实地调研。与红白镇人民政府有关领导进行座谈，并到居民安置点进行如何调查。
	2008年8月8日	团队主要成员与德阳市国资委有关领导进行座谈，与德阳市银监会有关领导进行座谈。了解灾后德阳灾后重建的资金缺口，灾后重建资金的规划及利用情况。
	2008年8月9日	课题组返回成都汇合，与“渝州义工”等当地志愿者机构的负责人进行座谈，与成都市纪委有关工作人员进行访谈。
	2008年8月10日	课题组前往彭州市进行实地调研。对彭州市教育局有关领导进行访谈，到通济镇桥楼村的居民安置点进行入户调查。
	2008年8月11日	团队成员前往都江堰市进行实地调研。与都江堰市发改局有关领导进行座谈，前往都江堰、青城山了解当地旅游业现状，到居民临时安置点进行入户调查。
	2008年8月12-15日	团队再次兵分两路：大部队返回北京开始整理调研资料，丁康同学代表团队前往江油市等地区继续实地调研。
结项撰写报告	2008年8月15日-10月15日	统计和分析调查问卷，整理访谈纪录，撰写和修改调研报告。

⁷³ 此表的内容来源于对刘承丞的访谈资料及刘承丞提供给评估人员的调研活动流程信息，由评估报告的撰写者总结而得。

比较表3和表4,我们看到,各项活动都按计划成功完成,只是各类活动的实际开展时间与活动设计的存在一些偏差。

前期准备工作对应项目活动计划的启动和准备两个阶段,只是实际操作比计划提前了一个月,为了能尽快前往灾区实地调研,课题组从6月份就开始着手立项的准备工作,例如与南都公益基金会联系、搜集信息、整理资料等。

实地调研对应计划中的实施阶段,项目活动计划中安排的是从2008年8月4日到2008年8月23日这期间进行实地调研,即20天的时间在四川境内开展研究工作,但实际上只是从8月2日到8月15日在灾区进行了14天的调研。刘承丞对此作了解释,由于交通受阻,再加上余震等客观环境因素的影响,使得调研时间并未保证20天的时间。

最后结项撰写报告对应的是计划中的结项阶段,这阶段的时间比原计划多了一个多月,主要是考虑到报告要最终上报给中央及地方相关政府部门,所以为了保证资料的详实及数据的准确,在统计和分析调查问卷、整理访谈记录方面花费了更多的时间,并且组织了多场专家咨询会⁷⁴和交流汇报会,对报告进行多次修改,这也是导致时间超出原计划的原因之一。

调查员通过将表4和课题组提交给南都公益基金会的项目申请报告进行对比发现,后来实地调研又新增了北川和江油两个地方⁷⁵。刘承丞的解释是,他们到灾区后,在大量的调查中了解到,北川是极重灾区而江油是重灾区,这两个地方课题组还能进入,在当时的情况下,只要交通允许,课题组希望能更全面的了解更多受灾地区的情况。考虑调查样本的代表性和可操作性,课题组选取了绵阳市北川县、什邡市、绵竹市和都江堰市4个极重灾区以及彭州市、江油市2个重灾区。之所以选择会有极重灾区和重灾区之别,是想形成对比,因为虽然都是受灾的情况,但会有程度的差别。课题组希望其调研尽量具有代表性,尽量体现多元性,从而更全面反映灾区的受灾的情况。

(2) 主要活动

· 搜集整理文献,建立数据平台

为了保证调研活动的顺利实施,课题组于2008年6月初至7月底在北京做了前期的准备工作。此项活动的目的是撰写初期报告,为调研准备理论基础。

课题组在申请本项目前撰写了一篇得到国务院和四川省委有关领导批示的报告,本次活动是在那次报告成果的基础上对已有资料予以充实。通过在人大图书馆、国家图书馆、网络上反复检索有关地震的研究资料,为实地调研做充分的理论准备。在搜集整理资料的过程中,发现国内这方面的资料非常少,因此就由在外国语学院学德语的雷柳倩负责补充和完善国外资料,刘承丞和罗杰负责设计调研方案,制定问卷及访谈提纲,其他人则搜集整理现有资料,川渝籍同学负责联系四川当地对接单位。大家定期在人大品4的会客室里开碰头会或在中心开交流会。

· 实地调研

2008年8月2日至8月15日,课题组其中7名成员前往四川灾区开展了为期半个月的实地调研⁷⁶。一共走访了四川都江堰市、绵阳市北川羌族自治县、绵竹市汉旺镇、什邡市红白镇4个极重灾区和彭州市通济镇、江油市2个重灾区。历时半个月进行了30余次人物访谈,6次中层干部座谈,发放150份调查问卷,回收135份有效问卷。在调研过程中,课题组选取汶川大地震受灾地区的地方政府、社会组织和受灾民众作为案例,采用定量和定性相结合的研究方法,对灾民进行抽样调查和统计,了解其在灾后救助和重建政策等方面的满意度和期望度;并与政府有关部门工作人员进行

⁷⁴ 2009年1月13日对唐鈞副主任进行电话访谈得知,这里的专家咨询会是指中心在每次例会时,对中心承担的所有项目进行讨论,而课题组所承担的项目只是作为其中的一个顺带对其进行指导。

⁷⁵ 从对刘承丞的访谈中我们得知,新增加项目实地调研地点一事,课题组并未告之南都。

⁷⁶ 详细情况请参见表4。

深度访谈，掌握一手定性和定量的研究资料。

· 结项撰写报告

2008年8月15日-10月15日，课题组在中国人民大学将前期搜集到的资料结合调研得到的实证资料形成研究报告。张冬凯负责撰写第一章“灾后恢复重建的基本理论”；第二章“国内外灾后重建案例分析和启发”的内容，由罗杰负责唐山和日本的案例分析，谭毅负责台湾案例的总结，德国的案例是雷柳倩撰写，刘柏志则对整个第二章内容的撰写工作进行统筹规划；因为王延飞学的是统计学专业，调研数据的统计和分析就由她负责，所以报告的中篇“汶川大地震四川灾区的受灾状况调查分析”就是她撰写；康和阳浩茹负责第五章“四川灾区永久性住房问题大调查分析”的撰写工作；报告的下篇是刘承丞撰写，她同时负责整个报告框架体系的构建及报告撰写的统筹工作，报告也是由刘承丞最终定稿。

由于完成的报告总体来说是对灾后重建的一种宏观考虑，所以操作性并不是很强，很难直接运用到基层政府的灾后重建工作中，并且报告的效果不能马上显现。所以在递交报告时，主要面向国务院相关部委及省级政府，是否有必要递交给基层政府，课题组正在考虑中。

(3) 资源动员

· 资金

为了执行本项目，课题组向南都公益基金会申请项目资金48900元，实际花费48607元。课题组于2008年10月13日收到南都公益基金会资助的90%项目申请资金（44010元）。资金的花费分布在差旅费（24397元），人工费（13200元），调研礼品费（4800元），宣传和信息传播费（2500元），材料和设备费（2110元），专家咨询费（1600元）。从项目活动花费的资金来看，前期准备阶段花了3710元用于购买与课题研究相关的书籍和资料数据查询；大部分资金被利用于中期实地调研，总计是40397元；项目后期撰写报告阶段的花费最少，只有2500元，主要是用于报告的打印。三个阶段的实际花费分别占7.63%，83.11%和6.19%，从中可以看出，实际花费与该项目属于调研类项目的性质是相符的。

通过将预算表与实际支出表对比发现：预算和实际支出的差异主要在于统计项目分类的差别，两者之间不存在严重出入。首先，课题组在实际支出表中把预算中的差旅费和调研费部分项目合并，把人工费单列，把资料与资料印刷费合并等。这些调整是希望更简洁明了地反映财务情况；另一个主要差别是调研人数的区分。在预算中，课题组原计划让12个队员全部参加。但是考虑到节约成本，实地调研主要由其中的7名队员完成，并在当地雇用志愿者来完成调研。因此在实际支出中出现团队成员与志愿者的劳务费；第三，专家咨询费的差别。课题组调研过程中得到各方专家的大力支持，并且大部分专家老师都无需付酬，只有其中的两位研究中心的老师，由于他们给予了调研的全程指导，所以付上咨询费以表感谢。从而在实际支出中新增了专家咨询费。

· 人力资源

参与项目的人比较多，主要包括三类。一是10位项目团队人员，其中有2名博士研究生，5名硕士研究生和3名本科生。二是志愿者，这里面又包括三类：一类是全程参与调研的两个大学生，一个是来自成都电子科技大学的周一丹，另一位是来自重庆大学的刘承亮，他们两位是课题组成员的同学，对四川当地比较熟悉，所以被邀请参与项目；另一类是在实地调研请的当地志愿者，其中绵阳和彭州各一位，这两位都陪同课题组参与了一天的调研，课题组走后留了问卷给他们帮忙继续做，青川有两位，由于交通受阻当时无法进入，所以就由这两位志愿者代发问卷做访谈，完成后将问卷邮寄给课题组；还有一类是调研期间帮忙发问卷的志愿者，将近50人次。三是项目指导专家，包括

中国人民大学政府管理与改革研究中心的张成福教授和唐钧博士，国务院发展研究中心⁷⁷农村经济研究部崔传义研究员，中国人民大学党委副书记马俊杰教授等。

（4）机构对项目的管理

中心对项目的管理主要是由中心主任张成福教授及副主任唐钧博士来完成。一方面是对项目进展和质量的控制。通过对唐钧的电话访谈得知，中心控制和指导项目运行全过程。前期准备阶段，中心两位老师与项目组就研究的初步想法进行沟通，保证项目研究沿着正确的方向进行。在项目中期实地调研时期，两位老师通过随时保持与课题组的联系来对项目进行管理，从中了解项目的进展情况及遇到的问题，在项目进展过程中对团队成员进行专业的培训和指导。在项目后期撰写报告阶段，中心主要是指导报告的撰写，提出意见和建议，从而确保报告按要求完成。另一方面是对项目风险控制。据唐钧老师介绍，中心要求课题组时刻保持与两位老师的联系，将项目实施过程中遇到的问题和风险反馈给中心，再由两位老师对此给予具体指导。

（5）项目实施过程中的困难及解决方案

课题组在整个研究过程中，得到了南都公益基金会、中国人民大学政府管理与改革研究中心，以及四川省德阳市国资委、都江堰市发改委、彭州市教育局和绵阳市北川县县委等的支持，项目进展比较顺利。但在项目实施过程中也遇到了一些困难：一、课题组8月2日开始调研时南都公益基金会的资金还未到账，作为没有经济来源的学生承担着较大的压力。课题组成员为了调研能按计划进行，前期的费用自行垫付；二、国外文献的搜集较为困难。通过课题组成员的社会网络资源，寻找学习相应外语专业的学生帮忙搜集，获取急需资料；三、灾区进入和灾民访谈的困难。解决办法是课题组出示学校开具的介绍信，表明课题组成员的来意；争取与当地政府和志愿者组织建立联系，寻求较为合适的“线人”，由其为课题组安排调研相关事宜。同时准备好访谈礼品，注重对被访者的观察和话语技巧把握，解除灾民的戒备心理；四、余震及地震后可能引发的疫情对团队成员的人身安全和健康构成的威胁。通过给每位成员购买人身意外保险，打疫苗，并准备必须的医药急救用品来解决此问题。

4. 效果评估

（1）项目成果

本项目的实施，最终形成了一遍将近6万字的研究报告，该报告是针对汶川大地震灾后重建所进行的思考和研究，其核心理念是“彰显人文关怀、力促全面重建”。整个报告分为三大部分。第一部分是灾后重建的基本理论和国内外案例分析，通过翻译和整理有关唐山大地震、台湾9·21大地震、日本阪神大地震以及德国法兰克福战后重建的案例，探索灾后重建的一般经验和教训。第二部分是汶川大地震四川灾区的现状分析，采用抽样调查法和深度访谈法相结合的方法，针对灾区民众的生活现状及政府灾后重建工作满意度评价的统计分析，并且选取当前政府和民众最为关心的永久性住房问题，进行政策分析和成本收益估算。第三部分是灾后重建的思考和启示，结合国内外案例经验和实地调查分析，提出相关的对策和建议。

（2）未实现的项目目标

其中两个项目目标未实现，一是重点研究灾后重建政策和管理在城市与农村地区的差异性，另一个是重点研究如何利用灾后重建过程促进城乡统筹发展。

以上目标未实现的原因是，课题组在实际执行项目的过程中，决定不再研究计划的灾后重建的

⁷⁷ 刘承丞说该中心有两位专家对项目组进行了指导，财务报告中的专家咨询费也是给这两位专家的，但另外一位她未见过，不知道是谁。

城乡统筹问题，转而是对整个灾后重建的思考和建议进行研究。所以有关城乡统筹的研究没有进行，目标实现也就无从谈起。对于修改项目名称一事，刘承丞并未与南都公益基金会沟通，给出的解释是项目组当时调研了解灾区实际情况后，根据灾后重建的需求修改了题目⁷⁸。受地震后交通和通讯的限制，课题组不方便与南都公益基金会联系，所以就未告知南都公益基金会此事。

（3）目标群体的参与性

因为课题组是在项目结束后将其撰写的研究报告递交给直接受益群体（国务院相关部委及省级政府）参阅，所以在这个项目的实施过程中，直接受益群体并未参与项目。又因为课题组实地调研时访谈或问卷调查的对象就是灾民和灾区基层政府，即间接受益群体，从访谈中我们得知他们积极的参与了此次项目⁷⁹。

（4）媒体报道

据王延飞介绍，课题组通过此次项目撰写的报告开始有媒体关注，但刘承丞以现不方便透露为由拒绝告诉具体情况。

（5）对机构的影响

据唐鈞老师介绍，课题组承担的项目是中心2008年的一个重点议题，同时也是应急管理和社会管理的一个典型样本。所以，中心会把该项目成果长期保存，并在以后的研究中予以引用，为机构今后相应研究的进行提供参考。对于课题组来说，通过此次项目，每个成员学到了很多实地调研与撰写报告的知识，并且亲身体会了将理论运用于实践，理论与实践结合的效果，为课题组以后从事相应的研究打下坚实的基础。。

（6）项目的可持续性

由于项目的最终成果是通过研究报告来体现，所以课题组正在想办法通过各种渠道完善报告，希望该报告能持续的发挥作用。所以在考虑向更多的中央部委或地方政府递交该报告，从而给更多的相关政府部门提供参考，尽可能在更长的时间里发挥其社会效益。

5. 总结

整体来看，项目组通过近 5 个月的工作，形成了一篇长达 6 万字的研究调查报告，并提交给国务院相关部门和省级相关部门。但是由于项目执行团队在实际执行时改变了计划研究的重点，这也导致了在实际执行调研活动时与计划有出入，所以没有完全实现项目目标，即重点研究灾后重建政策和管理在城市与农村地区的差异性和重点研究如何利用灾后重建过程促进城乡统筹发展这两项目标没有达成。

从活动来看，各项项目活动都按计划成功完成，只是各类活动的实际开展时间与按计划执行的时间存在一些偏差。

本项目投入了承诺的人力资源。

⁷⁸ 2009 年 1 月 13 日，评估人员打电话向刘承丞核实得知课题组修改项目名称并未与南都公益基金会协商。

⁷⁹ 对于目标群体参与性的核实，评估人员主要从对刘承丞的访谈和课题组提交给评估人员的照片中推断。

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，相应的对课题组提出几点建议：第一，立项报告中设计的项目目标要尽量具体和明确，可设计部分量化指标使之明晰易于衡量；第二，加强风险控制，建立相应的应急预案⁸⁰；第三，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

(1) 机构与南都公益基金会的接触

课题组于2008年7月24日提交了立项报告，南都公益基金会最终在8月4日批准了该项目，并于10月13日拨付了第一笔资金44010元。

课题组在开展整个项目的过程中，与南都公益基金会的接触并不多，而且主要集中在前期项目申请时与南都公益基金会的沟通。通过访谈我们了解到，项目主持人刘承丞之前并未听说过南都公益基金会，课题组成员王延飞虽然在电视上看过对南都公益基金会的报道，但也未去深入了解其情况。之所以会知道南都公益基金会设立了“5·12灾后重建资助项目”，是因为南都公益基金会通过中国人民大学的老师主动联系课题组的。对于南都公益基金会的主动联系，刘承丞认为，可能是他们之前递交给国务院和四川省委的报告（“彰显人文关怀 力促全面重建——关于四川汶川大地震灾后恢复重建的思考和建言”一文）在社会上引起了非常大的反响，南都公益基金会觉得很有价值，希望支持课题组继续把这事做好。

在项目申请的过程中，先是由刘承丞与南都公益基金会一个姓安的老师⁸¹谈具体事宜，整个项目谈得差不多之后，具体细节问题就由课题组成员张冬凯继续与南都公益基金会沟通，但之后由于张冬凯要去台湾访问学习，所以最后就由课题组成员阳浩茹负责与南都公益基金会5·12项目办公室进行沟通。而在项目实施的过程中，刘承丞说南都公益基金会对课题组非常信任，所以放手让课题组去开展工作，在这之中双方就很少相互联系。

南都公益基金会对项目的监管主要是通过跟踪课题组的财务报告和进度报告来了解项目的进展情况，而课题组也尽量按南都公益基金会的要求提交相应报告，因此刘承丞认为整个过程双方合作很愉快。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

据刘承丞介绍，因为整个课题组与南都公益基金会的接触都不是很多，所以无法对其工作人员给出准确的评价和恰当的建议。但她和王延飞都觉得南都公益基金会是个不错的机构，双方沟通虽有限，但接触的过程中还是很顺利，也很愉快。所以课题组在都江堰调研时，看到南都公益基金会的横幅⁸²感到很亲切。她们认为，如果没有南都公益基金会的资金支持，课题组的实地调研可能就无法进行，所以对南都公益基金会很感激。

⁸⁰ 项目的风险控制主要由未参加调研的中心老师通过电话提出解决办法来控制，课题组自身风险控制意识不强，对中心依赖度较高。

⁸¹ 刘承丞并不知道那个人的姓名，评估人员最后也无法核实该人是谁。

⁸² 当时上海市阳光社区青少年事务中心正在都江堰幸福家园安置点开展南都公益基金会资助的“我要爱阳光——灾区青少年暑期朋辈辅导”项目。

兰州大学绿队
“关注灾区留守儿童”项目
评估报告

评估参加者：杨宝、王协昆、何宇飞、杭畅
报告执笔人：王协昆

摘要

兰州大学绿队“关注灾区留守儿童”项目于 2008 年 7 月启动，10 月结束。项目的主要活动是，向甘肃省文县尖山乡尖山村的孩子捐赠文体用品、图书、衣物，带领小孩玩耍，走访村民。评估结果显示，100%的村民对项目的总体评价是“好”或“很好”。有 94.7%的村民评价绿队此次活动“满意”或者“很满意”，服务质量较高。

本项目直接产生的结果包括：(1) 为尖山村的儿童每人捐赠了一套学习用品，共捐赠 100 套；(2) 为当地小学捐赠体育用品 20 套、图书 1300 余册；(3) 为当地灾民捐赠衣物 500 余件、农业科技类图书 20 余册。项目不仅为尖山村村民带去了物资，更重要的是带去了外界关心，精神上的帮助多于物资上的帮助。

项目执行存在的不足是，第一，项目点实际开展活动的时间大大缩减，计划开展 15 天，而实际只有 5 天。第二，项目计划带孩子们观鸟、播放电影、义务支教、医疗服务及后期活动没有开展。据调查，项目负责人解释本项目在启动时未得到南都公益基金会的批准；批准后只能在 10 月国庆节再次走访尖山村。另，财务的实际花费与结题报告存在不符之处。

值得借鉴的地方是，兰州大学绿队是大学生社团，长期关注西部环境保护与社区发展，作为大学生社团能够长期着眼于当地，利用自己的假期和休息时间从事志愿服务，值得赞誉。评估发现，村民们也普遍非常赞赏绿队能到尖山村如此偏僻的地方做好事。

一 背景

1. 实施机构简介

兰州大学绿队（以下简称绿队）成立于 1999 年，是以环境保护为主题的学生社团，现已发展成为近 500 人的兰大校内最大规模的社团。绿队作为兰州大学优秀社团之一，曾经组织完成过两期拉市海和三期普氏原羚项目，在兰州大学乃至甘肃省都产生了很大的反响。绿队在 2006、2007 连续两年在甘肃文县尖山乡自然保护区开展社区项目，并在 2007 年得到了福特汽车环保奖组委会的认同，入围了当年的 10 强。

2. 项目简介

绿队曾经于 2006、2007 连续两年在甘肃文县尖山乡自然保护区开展社区项目，本项目是此前项目的延续。在地震发生后，绿队决定到尖山乡尖山村开展“关注灾区留守儿童”项目，申请项目经费 13454 元。绿队于 2008 年 7 月到 10 月实施了本项目。项目的主要活动是，向尖山村的孩子捐赠文体用品、图书、衣物，带领小孩玩耍，走访村民。

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、王协坤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，与项目负责人黄星凯预约访谈的时间、地点。

2008 年 11 月 26 日，评估工作人员杨宝、王协坤、杭畅和何宇飞在兰州七天假日酒店与黄星凯访谈，了解兰州大学绿队开展“关注灾区留守儿童”项目的具体实施过程。

2008 年 11 月 28 日，评估工作人员杨宝、刘佳到甘肃省文县尖山乡尖山村对本项目进行问卷调查。由于村民居住较为分散，且忙于灾后重建，我们沿着村公路做了问卷调查，共获得 19 份有效问卷。

三 评估结果

1. 需求评估

绿队在立项申请书中写到：“当地受灾情况十分严重……而尖山自然保护区内的社区社会经济十分落后，当地几乎没有砖瓦房，全都是泥房等易损坏的房屋，而本次我们的实施地尖山村，更是直到 2005 年才通路、2006 年才通电（所辖 6 个自然村中至今仍有一个自然村尚未通电），因此此次地震给当地带来的损失无疑是不可估量的。同时，由于当地经济的落后，绝大多数的青壮年都已赴外地打工，留在村里的多数是老人与小孩，因此对当地儿童的关爱也显得十分必要。”

通过评估，我们知道绿队是通过三个渠道了解到了尖山乡尖山村的大致情况。一是，绿队基于 06、07 年在尖山村开展项目的经验，知道当地的基本状况是经济落后，青壮年都出去打工，留守子

女问题已日益显现。二是，地震发生后，绿队与甘肃文县林业部们的领导以及尖山村村民取得了联系，得知到当地受灾状况十分严重，且交通极其不便，也是没有得到政府的重视；在评估时，黄星凯对我们讲到尖山村“死了十几个人”，当地的孩子“都不敢去上学”。三是，通过一些大众传媒，比如电视，绿队感觉到地震后会给人们带来心理伤痛，急需外界关注和支持。基于此，绿队决定在尖山乡尖山村开展“关注灾区留守儿童”项目，以帮助灾区儿童尽早顺利回归课堂，服务当地百姓，共同重建美好家园。

由于执行本项目的人员都是大学生，根据他们的时间安排，绿队计划在暑假实施本项目。最终，绿队确定了在 7 月 16 日到 7 月 30 日开展项目活动，并在 9 月份开学后举行活动展览和报告会等。

本项目同时也是绿队在尖山村原有项目的延续。在 2006 年和 2007 年的时候，绿队已经在尖山村已经执行了两期项目。本项目也是绿队参加的暑期社会实践项目。即使南都公益基金会不资助本项目，绿队也会在暑期实施本项目。在此，交代一下本项目的几个关键时间；绿队是 7 月 14 日向南都公益基金会提交的项目申请书，8 月 4 日正式批准本项目，9 月 12 日拨付第一笔经费。然而，项目申请书所设计的活动是在 7 月 14 日到 7 月 30 日。也就是说，南都公益基金会批准项目时按计划项目活动已经结束。另外，项目负责人黄星凯也提到，申请本项目是抱着试一试的态度。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

在经过需求调查后，绿队为本项目设计了项目目标。我们根据绿队提交的项目申请书总结为表 1。

表 1 兰州大学绿队设计的项目目标

编号	目标内容
1	针对灾区儿童震后心理障碍的问题，通过交流、游戏、自然体验等心理干预的方式，帮助其尽早摆脱地震阴影，早日回到正常的学习生活中去。
2	地震之后当地儿童面临着更加紧迫的学习用品、体育用品及各类书籍的匮乏，针对这一问题将为灾区儿童购置一批学习用品、体育用品，同时通过募捐的形式为当地儿童募集一批图书。
3	地震之后当地社区居民医疗药品紧缺且缺乏必要的医疗护理及卫生防疫常识，针对这一问题，项目组将采购一批当地急需的医疗药品，并对当地进行简单的医疗护理以及卫生防疫知识的宣讲。
4	针对当地居民衣物匮乏、灾后心理压力较大等问题，项目组将在当地开展衣物捐赠、电影放映、帮忙采摘花椒等一系列志愿者服务。

（2）设计的项目方案

绿队为了实现上述的目标，设计了较为详细的活动计划表，见表 2。

（3）对立项报告的评价

兰州大学绿队根据宗旨，设计了到甘肃文县尖山乡自然保护区的尖山村开展本项目。设计了较为明确的项目目标，并且根据目标设计了相应的项目实施方案。在立项申请书中，考虑了项目实施中可能出现的困难，以及预防或者解决措施。最后，做出了详尽的财务预算，该财务预算与项目活动是相对应的。

（4）可行性评价

绿队是一个主要从事环境保护的学生社团，曾经开展过两期拉市海和三期普氏原羚项目，并且

连续两年在本项目实施地开展社区建设项目。绿队和文县林业局、尖山乡政府建立了良好的合作关系，对当地的情况也非常熟悉，也给村民留下了好印象。绿队已经连续多年开展环保教育，因此在支教、自然体验、关注留守儿童心理等方面有比较丰富的经验。

黄星凯是兰州大学社会学系 05 级学生，绿队成员，是本项目的负责人。曾负责绿队 06、07 年在尖山开展的社区生计调查项目。可以看出，绿队和本项目的项目团队都有社区建设相关方面的经验，因此本项目具有可行性。

表 2 兰州大学绿队设计的项目执行方案⁸³

日期	活动
7 月 14 日前	人员培训，整理捐赠衣物和书籍，购买部分物资。
7 月 14 日-7 月 15 日	从兰州出发到文县县城，并和林业局、乡政府合作，进入尖山村
7 月 16 日-7 月 29 日	实地活动，活动范围包括尖山村的三个自然村：尖山子、李家山、山根村，活动内容包括捐赠衣物、文具，带领孩子们做游戏、观鸟、播放电影（穿插心理辅导）、义务支教医疗服务、以及帮助干农活（采花椒）等
7 月 30 日	整理行囊，步行到乡政府乘车返回文县县城，活动结束。
9 月份	后期活动，包括： 1、进行后期整体宣传。（校园图片展、网站专题宣传、绿队暑期活动报告会） 2、将孩子们的照片冲洗寄到学校每一个孩子手中。 3、制作活动电子相册一份 4、制作活动纪录片 5、项目报告会

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

根据对绿队的评估所得资料，我们把本项目的执行过程总结为表 3。

对比表 3 和表 2 可以看出，活动的计划和实际执行情况有较大出入。计划中的带领孩子们观鸟、播放电影、义务支教、医疗服务以及后期活动都没有实现。据黄星凯解释，一是暑期执行项目时第一次去的时候并不知道项目已经获得南都公益基金会批准，事实上直到暑期活动结束后才得到批准通知，当时“没有想那么多，只是想着给当地村民进行慰问，捐点东西”。二是暑期到达当地发现孩子的心理恢复的很好、很活泼，所以没有开展带领孩子们观鸟、放电影等活动。三是暑期执行项目时碰到余震，当地政府和林业局都希望学生们离开灾区，不让他们在尖山村留宿，因此有一些活动无法开展。

在项目结束后，绿队收到了南都公益基金会资助本项目的通知。因此，黄星凯决定在十一假期时再去尖山村补做项目活动。十一之行共开展了 4 天时间的活动，捐赠了图书之外还走访了几个村，与当地村民闲聊以及与孩子们玩耍，但计划中的支教、放电影等活动因为“时间太紧”没有实现。

⁸³ 资料来源：绿队向南都提交的项目申请书中，“问题 2 活动计划”。

表 3 兰州大学绿队项目实际执行过程回顾

日期 (2008 年)	活动	结果
7 月 18 日之前	项目组进行前期准备, 包括物资购买以及项目组成员挑选、培训	• 买了 100 套学习用品 • 募捐了一些衣物以及旧书 • 招募了 6 名队员 • 队员对尖山项目情况有了初步准备
7 月 18 日-7 月 20 日	7 月 18 日出发, 19 日到文县县城, 20 日到尖山村	• 到达尖山村
7 月 20 日	在尖山村捐赠文具以及图书, 捐赠了一批图书给当地尖山小学, 在尖山子、崖底下以及老马子 (尖山村三个自然村) 捐赠了文具, 当天返回	• 捐赠了 100 套文具给当地学生
9 月份	为十一再次去尖山村进行筹备, 重新招募以及挑选队员并对他们进行培训, 物资购买	• 重新招募了 8 名队员, 其中只有黄星凯参加过暑期项目 • 对队员进行培训 • 购买了 384 册图书
9 月 29 日-10 月 1 日	29 日下午出发, 1 日到尖山村	• 到达尖山村
10 月 1 日-10 月 4 日	在尖山小学进行了图书捐赠, 与孩子们玩游戏, 走访了周围几个村	• 捐赠图书 384 册 • 给孩子们带来欢乐 • 对村民进行走访慰问

(2) 主要活动

从表 3 我们可以知道, 绿队开展了培训队员、捐赠物资、走访村民活动, 下面我们分别介绍各项活动的开展情况。

· 培训队员

本项目实施中, 绿队两次前往尖山乡尖山村, 在两次出发前都专门为队员进行了培训, 旨在介绍尖山村的情况, 地震中各种自救方法和安全防护措施, 以及基本的心理辅导常识。培训队员的时间是 2008 年 7 月 18 日之前和 2008 年 9 月, 培训地点就在兰州大学校内, 两次培训共有 14 名队员参加。绿队请了社团指导老师韦惠兰老师和牛芳老师为队员做培训, 对应注意的事项以及心理辅导方面做了一些基本的指导。培训活动详细安排, 见表 4。

表 4 培训活动详细日程安排

日期	主要内容	参与者
2008 年 7 月 18 日以前	队员集训 针对地震的培训 关于心理辅导的基本了解	牛芳老师 韦惠兰老师
2008 年 9 月份	对尖山地区的基本情况介绍 (主要针对其中两个没有参加过前两期项目的)	前后共 13 名队员

培训队员活动有两个作用: 一是队员们相互熟悉进行磨合, 这对后面的活动开展非常有帮助;

二是，队员的能力或者知识得到了一定的提高，这些能力或者知识有灾区情况以及在具体活动中一些方法，也训练了队员们的动手能力。

· 物资捐赠

为了实现立项报告中的改善当地缺少物资的目标，更重要的是表示出对当地村民的一种关怀，绿队于2008年7月20日和2008年10月1日—10月4日期间在尖山村开展了两次物资捐赠活动。

7月20日，绿队向尖山村的孩子捐赠了100套学习用品。同时向尖山小学（全村唯一的学校，只有小学1年级至3年级）捐赠了图书和体育用品，其中7月20日捐赠了1000余册图书和20册农业技术用书，十一期间捐赠了384册图书。同时，绿队还带去募集而来的衣服，主要分发给了尖山村的贫困家庭。

物资捐赠活动是本项目的最主要活动。动员的大学生前后共13人，第一次6人，第二次8人，都是兰州大学的学生。物资方面包括此前募捐得来的一些旧书和旧衣，以及用南都公益基金会项目及资金专门购买的文体用品和图书。

物资捐赠活动在一定程度上改善了当地物资不足的情况，特别是给孩子们文体用品和图书。同时，绿队的到来和捐赠的物质也给当地村民和孩子们带去关怀和信心，让村民们感觉到并没有被外界所遗忘，为重建家园提供了信心与希望。

我们在尖山村的问卷调查显示，94.4%的家庭收到了捐赠书包并表示书包对孩子是对“非常有帮助”或“有帮助”。77.7%的家庭收到了捐赠衣物并表示对他们“非常有帮助”或“有帮助”。

在执行项目时遇到最大的问题就是余震的影响，有些队员的家长因为担心余震坚持不让他们参加此次活动，绿队采取了培训和买保险应对困难。也正是因为对余震的考虑，队员们在当地政府以及林业局坚持下，在暑期活动中他们没能在尖山村留宿而是当天返回。在暑期项目结束后，黄星凯接到南都公益基金会的批准通知，于是在十一期间再次去尖山村。

· 走访村民

为了了解村民受灾情况以及安慰受灾村民，绿队在十一期间走访了尖山村村民。主要是到村民家里了解受灾情况，陪他们聊天，同时也到尖山小学与孩子们做游戏等。本项活动也是为了给村民们带去欢乐，带去信心，希望他们尽快转入灾后重建中去。从走访村民活动中，使得绿队队员们更加了解灾区的情况，增强了队员们的责任心。

(3) 资源动员

资金主要来源于南都公益基金会，人力资源是绿队现有的项目成员，物资资源包括购买的文体用品和在兰州大学募集的衣服。

· 资金

兰州大学绿队此次活动的费用大部分来自南都公益基金会。绿队共申请了13454元，目前南都公益基金会已向绿队拨付了项目资金的90%即12108元。在绿队提交给南都公益基金会的支出报表中，绿队共支出19258.40元；但是在我们实地评估时，项目负责人黄星凯说到项目实际花费约为15000元，上报给南都公益基金会的财务报表中存在部分虚报。实际花费中，捐赠的物资花费8242.8元，项目执行的差旅费5848.1元，各两项费用占到实际支出总额的90%。而超出部分的资金是由兰州大学生物多样性保护中心以及绿队内部的一个由已经毕业了的老队员创办的老人基金提供，约为2500元。

· 物资

本项目涉及到的物资有文体用品、图书以及衣服。其中，文体用品和部分图书是用南都公益基

金会资金购买的。还有部分图书和衣服是在兰州大学募集的，大约 1000 册图书和 500 件衣服。

· 人力资源

负责该项目统筹和协调的是项目负责人黄星凯，是兰州大学社会学系 05 级本科生。参与本项目的共有 14 人，均为兰州大学本科在读学生，都是兰州大学绿队成员。此次项目团队成员从 2008 年 4 月就开始了项目的前期准备工作，因为绿队在尖山村有连续的项目，06 年和 07 年已经执行了两期。准备工作包括每天的集训，出发前请两位社团指导教师就项目的一些相关内容对进行了培训，项目组成员具有良好的团队协作精神和志愿者精神。在本项目组中，有 7 位成员曾参加过各类暑期社会实践项目，有一定的社会实践经验，其中 3 人曾参加尖山一期、二期项目，对当地情况比较了解，同时在当地也建立了良好的社会基础，有利于项目的顺利开展。同时，本次项目的成员中有 6 名成员是医学专业的学生。在暑期有 6 人前往尖山村开展项目，十一期间有 8 名同学参加本项目。

(4) 机构对项目的管理

绿队没有对本项目实施专门的监管，项目负责人黄星凯认为绿队也没有必要严格监管。因为项目组成员都是经过严格的选拔程序，包括冬训和夏训，具备执行项目的素质。另外，绿队有一套项目执行的完整的制度，开展项目时严格遵守制度即可。

在项目进行过程中，每天晚上项目组成员都有一个集体讨论和总结；但是在暑期项目结束后没有进行及时的后续的总结，因为成员都直接回家了，在 9 月份开学后才对暑期项目进行了总结。

绿队在资金使用方面采取了随机应变的方法，即项目负责人黄星凯所说的“有钱有有钱的做法，没钱有没钱的做法，资金不足做多就是少买点东西，没有考虑资金不足的做法，绿队一个传统，基本上不拿别人的钱，以前大都是没钱的做法”。所以在项目未得到批准，绿队就开展了暑期活动，资金花费较为节约，大部分是队员先垫付。当南都公益基金会批准后，就返还了队员垫付的资金。

(5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

兰州大学绿队在执行项目时没有遇到进入问题。由于绿队此前连续两年暑期到尖山村做项目，与当地村民、乡政府、县林业局都建立了良好的关系。

总结来看，这次项目所遇到的问题主要是余震的影响，余震危险迫使绿队暑期开展项目时只能当天离开尖山。

4. 效果评估

(1) 项目成果

本项目的实际运行结果与预期的目标有较大的出入，实现了项目目标的 2 和 4，即向灾区孩子提供文体用品和图书，向灾区居民提供衣服，带去外界对尖山村的关注，缓解灾后心理压力。本次项目所产生成果主要有：1、为尖山村的儿童每人捐赠了一套学习用品，一共捐赠了 100 套；2、为当地小学捐赠体育用品 20 套、图书 1300 余册；3、为当地受灾居民捐赠衣物 500 余件、农业科技类图书 20 余册。总体来说，该项目不仅为尖山村村民带去了物资，更重要的是带去了外界的关注，对他们在精神上起的作用强于在物资上起的作用。

评估工作人员在尖山村做了问卷调查，主要了解村民对本项目和执行机构的满意度。统计结果显示，94.4%收到了捐赠的书包并表示“非常有帮助”或“有帮助”，77.7%收到了捐赠的衣物活动并表示“非常有帮助”或“有帮助”。当我们问到“您对这个项目总体上如何评价？”时，100%的村民评价是“好”或“很好”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，94.7%的村民表示“迫切希望”或“希望”，5.3%的村民表示“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，94.7%的村民回答“肯定会”；5.3%的村民回答“也许会”。有52.6%的村民认为绿队队员工作态度很好，有84.2%的人认为队员的工作效率“非常高”或“高”，有94.7%的人评价绿队此次活动是满意或者很满意，服务质量较高。

（2）未实现的项目目标

表1中所列的目标1解决灾区儿童震后心理障碍以及目标3对当地居民的卫生服务都没有实现。相应的预期活动包括支教活动、放送电影、卫生防疫宣讲和义诊服务也都没有进行。黄星凯解释了未实现目标的原因，第一，绿队直到暑期活动结束后才收到南都公益基金会批准本项目，这对项目进展有很大的影响。第二，绿队到达尖山村后发现当地没有心理援助以及卫生服务的需求，我们实地调研也发现当地对二者的需求不明显。第三，时间上不允许，暑期之行只在尖山村呆了一天；十一期间虽然去了4天，却也只能与孩子们玩游戏，走访村民，没有时间进行实施方案中的活动。

（3）目标群体的参与性

兰州大学绿队的此次活动是直接针对尖山地区的村民们，他们是直接受益群体；在此活动过程中队员们也得到很多锻炼。所以此次活动的直接受益群体有尖山村的村民以及项目组的13名队员。

我们评估发现，在本次项目中，项目组成员做出关于行动的各项决定，村民们并没有对项目实施或计划提出建议，但队员是根据他们所观察到的村民的情况对项目的实施计划进行修改。从问卷调查结果来看，没有人知道项目信息；78.9%的村民知道项目的服务对象。在项目实施前，村民们都没有对项目发表意见或建议；在实施过程中，也没有人对项目提过建议。在抽取的19名受益群体中没有人知道该项目的资助方是南都公益基金会。

（4）对机构的影响

通过开展本项目，绿队锻炼了执行项目的能力，增加了与其他公益组织合作的机会。另外，拓展了绿队的资金来源渠道，以往开展项目都是自己出钱，本项目是首次向外界基金会申请资金。

（5）项目的可持续性

因为绿队在尖山村自然保护区有长期项目的打算，目前已经开展了两期项目。所以绿队仍然要继续开展项目，并且地震对尖山地区影响非常大，也不是去一次两次就可以解决困难的。目前，绿队确定尖山项目的目标就是希望在保护自然环境同时也希望村民的生活得到改善，接下来的项目将会视具体情况调整。

5. 总结

兰州大学绿队是一个学校社团。项目负责人黄星凯结合绿队的优势以及当时所能了解到的情况选择了在尖山进行“关注灾区留守儿童”项目。

绿队完成了部分项目目标，不仅为村民带去了物资，更重要的是为他们带去了信心和外界的关注，精神方面的作用远远强于物资方面的作用。项目申请书中的活动只完成了捐赠物品、与儿童玩游戏以及走访村民，其余的包括放电影、宣传卫生防疫知识、支教活动以及后期活动等没有实现。

从效果来看，我们在尖山的实地调研发现，村民们普遍赞赏绿队能到尖山村如此偏僻的地方做好事。大部分村民希望绿队继续在尖山村开展项目。

本项目存在其特殊性，即暑期活动开展完后才知道南都公益基金会批准了本项目。另外，受到余震的影响等客观条件限制。绿队所设计的部分目标和活动没有实现。

1. 对项目执行机构的建议

根据评估，我们给绿队提出的建议是：第一，尽可能的了解目标群体的需求，这样有助于准确的做出项目计划；第二，加强财务管理，做到账务清晰，这样有助于提高机构公信力。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

据黄星凯介绍，他通过一个以环保为主题的 QQ 群知晓南都公益基金会资助灾后重建项目。绿队 2008 年 7 月 14 日向南都公益基金会递交了立项申请书，在 8 月 4 日获知南都公益基金会批准了该项目，9 月 12 日拨付了第一笔项目款。然而，绿队提交的立项申请书计划在 7 月 16 日到 7 月 30 日到尖山村执行本项目。绿队于 7 月 14 日到尖山村实际开展活动，在回到兰州时才获知项目批准事宜，黄星凯说当时很“出乎意料”。

项目执行期间，绿队没有与南都公益基金会沟通过相关事宜。当项目结束后，南都公益基金会没有催促绿队提交结题报告。

(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 5·12 灾后重建项目办公室工作人员的评价：黄星凯感觉他们态度很好，没有评价 5·12 灾后重建办公室工作人员的能力。

对 5·12 灾后重建项目办公室，黄星凯有两点建议，一是在监管上要实时跟进，黄星凯比喻说绿队什么都不做办公室也不知道。只注重项目结束时的评估是不可取的，应该加强项目的过程监控。二是在资金拨付上，不应一次拨付 90%。建议先拨付 70%左右，在项目做完时将发票寄到南都公益基金会，然后拨付剩余款，这样既保证了项目的进度也保证了资金有效使用。

云南省大众流域管理研究及推广中心
“灾后重建规划研讨班”项目

评估报告

评估参加者：罗瑞雪

报告执笔人：罗瑞雪

摘要

云南省大众流域管理研究及推广中心实施的“灾后重建规划研讨班”项目实施周期为2008年7月1日至8月31日。项目实施内容包括：前期调研、会议资料准备；组织并邀请43家NGO共57人参加“灾害社会影响评价和灾害管理规划能力建设”研讨班。

项目不足之处为，项目设计及管理不够完善，包括：（1）项目设计拟定实现的部分目标缺乏可衡量指标。（2）项目实施时间有所延后。（3）培训班改为研讨班。（4）拟定在重庆实施的3天培训，项目执行时取消，改为借福特汽车环保奖西南NGO能力培训机会，用约两个小时的时间对39家环保NGO试讲社区灾害管理内容。

1. 实施机构简介

云南省大众流域管理研究及推广中心（以下简称大众流域）成立于 2002 年，是一个致力于推广可持续发展的综合流域管理的民间环保组织，法人身份为民办非企业。机构的宗旨是积极研究、倡导和推广参与式综合流域管理。大众流域通过提供参与式流域管理知识和技术，提升大众流域保护意识，推动大众参与，以追求流域生态平衡、可持续发展和社会公平为最终目的。现有 6 名理事，9 名工作人员，1 个志愿者。

2. 项目简介

5·12 大地震发生后，大众流域向南都公益基金会申请了“灾后重建规划研讨班”项目，经费总额为 39800 元。2008 年 7 月 1 日至 8 月 31 日，大众流域在成都、重庆以及四川各灾区实施了该项目。该项目的主要活动有：第一，研讨班的前期准备工作，包括前期调研、准备会议资料等；第二，组织并邀请了 43 家 NGO 共 57 人参加“灾害社会影响评价和灾害管理规划能力建设”研讨班。

二 评估过程描述

2009 年 3 月 1 日至 3 月 2 日，评估工作人员罗瑞雪做了评估前期准备工作，主要是详细阅读本项目的立项申请书以及在網上查阅项目相关的信息。另外，与机构负责人于晓刚协商确定电话访谈的时间。

2009 年 3 月 2 日，评估工作人员罗瑞雪在中国人民大学与机构负责人于晓刚进行了电话访谈，了解大众流域开展“灾后重建规划研讨班”项目的具体设计和执行的过程。

由于本项目的直接受益者是来自全国各地的 NGO 的代表，地点分布广，考虑问卷调查的难度和成本，没有做问卷调查。另外，我们在做其它机构项目评估的过程中，对参与研讨班的 NGO 进行了有关本项目的信息核实。

三 评估结果

1. 需求评估

于小刚认为，灾后社区重建需要慎密规划，最关键的是对灾害产生的社会影响进行研究和评价，全面了解社区需求，才能做出符合实际的社区重建规划。目前，国内 NGO 和志愿者尚未掌握灾害社区影响评价的理念和方法，需要在这方面进行能力建设，以更好地帮助社区重建。基于以上考虑，于小刚在 2008 年 6 月 3 日向南都公益基金会递交了“灾后重建规划研讨班”项目申请书。

项目实施点计划在成都和重庆，主要是考虑到四川 5·12 民间救助服务中心在成都，且大量 NGO 都在四川各地开展活动，有利于各个 NGO 代表来参加。项目计划从 2008 年 6 月 20 日开始，到 8 月 30 日结束。

在申请书提交之后，大众流域的工作人员开始了前期的实地调研工作，主要分两个方向进行：一是了解社区有没有灾害预防等方面的知识；二是通过与大量志愿者和 NGO 组织联系，以了解其工作现状。通过实地调查，大众流域工作人员发现：第一，参与四川救灾的 NGO 和社区志愿者缺乏灾害管理和灾害社会影响评价知识；第二，社区村民缺乏防灾、备灾和脆弱性认知的知识。另外，考虑到参加培训的 NGO 在灾区都有一些救灾实践的实际案例和经验，为了增加参与式的分享和互动，使理论和实践有效结合，机构决定在培训班中融入更多案例。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

大众流域设计了项目目标和可衡量指标，分别见表 1 和表 2。

表 1 大众流域为本项目设计的项目目标⁸⁴

编号	目标内容	手段
1	使参与灾后社区重建的 NGO 尽快和较好地掌握灾害社会影响评价和社区灾害管理及重建规划方法	培训班
2	使 NGO 将所掌握的方法应用到灾后社区重建活动中	培训班、调研

表 2 大众流域为本项目设计的可衡量指标⁸⁵

编号	可衡量指标
1	开展为其 3 天的培训
2	40 家 NGO（每家 1 人）了解和基本掌握灾后社会影响评价和社区重建规划方法
3	受训者应用该方法并实际改善了规划和实施，估计受益社区 10 个，受益人口至少 2000 人
4	NGO 和志愿者通过培训和实践增强了能力，为以后的自身发展打下良好的基础
5	通过 NGO 实践和倡导，政府采纳或改善灾害重建项目

同时，大众流域还提出了一些测定这些指标实现程度的方法：1、培训结束时的测试；2、一年后跟踪问卷调查和实地调查应用效果和受益程度；3、3 年后跟踪调查。

(2) 设计的项目方案

为了实现上述目标以及可衡量指标，大众利于设计了相应的项目实施方案，见表 3。

表 3 大众流域为本项目设计的实施方案⁸⁶

时间	活动
2008 年 6 月-7 月底	完成培训教材
2008 年 8 月上旬	完成培训班筹备工作
2008 年 8 月中旬	在成都和重庆两地各举办为期 3 天的培训班

⁸⁴ 资料来源：大众流域递交的项目申请书。

⁸⁵ 资料来源：大众流域递交的项目申请书。

⁸⁶ 资料来源：大众流域提交的项目申请书。

(3) 对立项报告的评价

本项目与大众流域机构的宗旨，以及南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的宗旨相一致。本项目的项目目标明确，制定了相应的可衡量指标，而且还提出了一些测量方法。设计的项目项目活动回应了项目目标，项目预算与项目活动基本匹配，但是没有设计“跟踪调查”等项目目标实现程度测量的费用。此外，机构在设计时考虑到了受益群体对培训内容的接受程度，具有一定的风险意识。

(4) 可行性评价

自 2002 以年，大众流域实施了漫湾电站社会影响评价和大朝山电站社会影响评价等项目。机构对社会影响评价的倡导得到中央有关部门回应，目前已加入发改委《项目申请报告通用文本》。从 2007 年开始，大众流域开始对一些 NGO 培训大型工程社会影响评价，在广州、广西、北京、上海、西安等地，共约 100 家 NGO 听过该课程。

在项目团队中，于晓刚担任项目负责人，此外还有 1 名机构工作人员和 4 名志愿者，主要是为培训内容进行搜集、整理以及翻译工作。

整体来看，本项目具有可行性。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现将本项目的实际执行过程情况总结成表 4。

表 4 项目执行过程回顾⁸⁷

日期	活动	具体内容
2008 年 7 月初 -8 月初	完成教材初稿	收集、翻译和分析整理相关理论和方法，准备培训资料
2008 年 8 月上 旬-8 月中旬	实地调查与组 织准备工作	•到灾区试用培训课程，完善培训教材 •决定把培训班改成研讨班 •与四川省 5·12 民间救助服务中心合作，确定研讨班的参与机构、人数、时间、地点及后勤服务等内简
2008 年 8 月 29 日-8 月 31 日	举办研讨班	与四川省 5·12 民间救助服务中心合作，在成都举办了 3 天的《灾害社会影响评价、社区灾害管理规划》研讨班；在重庆用半天讲解了社区灾害管理的部分内容

比较表 3 和表 4，项目的实际活动与计划有变化。一是项目实施时间有所延后；二是把培训班改成了研讨班的形式；三是培训计划的变化，即取消了在重庆的 3 天培训，而改成了利用福特汽车环保奖西南 NGO 能力培训机会，用半天时间对 39 家环保 NGO 试讲社区灾害管理内容。

对于这些变化，于晓刚作出了解释：第一，与南都公益基金会签协议的时间比预期有所推迟；第二，由于参会对象经验丰富，把他们作为培训对象不太合适，因此根据四川省 5·12 民间救助服务中心的建议把在培训班中加入更多的案例，同时也把培训班改称为“研讨班”，以增加互动。第三，由于研讨班人员增多导致经费紧张，难以在两地同时开展 3 天培训。

⁸⁷ 资料来源：大众流域提交的结题报告。

(2) 主要活动

该项目的活动为实地调查与组织准备工作，以及研讨班的开展。以下分别对这两项活动进行介绍。

· 实地调查与组织准备工作

2008年8月上半月，4名机构工作人员到四川进行了社区灾害管理需求和NGO灾害管理能力情况调查。调查的目的主要有：第一，了解社区灾害管理情况和灾害管理需求；第二，了解当前NGO在社区的灾害管理活动和规划能力；第三，通过调查调整和改善培训内容；第四，安排部分NGO和社区试用社区灾害管理框架，并把试用结果带到研讨会进行展示和讨论。

本次调查，大众流域访问了四川省社科院、成都根与芽环境文化交流中心、什邡市湔氐镇爱白志愿者、广济镇新和村民生合作社农户等机构和个人。通过实地调查，大众流域认为，参与四川救灾的NGO和社区志愿者缺乏灾害管理和灾害社会影响评价知识，社区村民也缺乏防灾、备灾和脆弱性认知的知识。根据调查结果，大众流域进行了调查资料的整理和修改，并容纳了更多的案例。另外，于晓刚利用福特汽车环保奖西南NGO能力培训机会，在重庆对39家环保NGO试讲社区灾害管理内容，得到了与会NGO的热烈回应。

同时，大众流域与四川5·12民间救助服务中心协商确定了研讨班邀请的机构名单、研讨会时间、地点以及其他关于研讨会的分工协作内容。对于对参会NGO的筛选标准，于晓刚介绍，只要是参与灾后重建并希望继续参与下去的NGO就可以参加，但为了控制参会人数，1个机构只能派出1个代表参加。

· 开展研讨班

2008年8月29日-31日，大众流域与四川省5·12民间救助服务中心合作举办了“灾害社会影响评价、社区灾害管理规划”研讨班，43家NGO57人参加了研讨班。

研讨班分为以下5个部分：第一，灾害和社会评价的基本知识和方法；第二，社会脆弱性评价；第三，减灾、备灾和应急的措施及评价；第四，灾害管理的需求、目标和策略；第五，制订社区灾害管理规划的方法和步骤。研讨班以讨论和练习的方式，使学员了解和掌握了灾害社会影响评价、灾害管理规划理论和具体操作的方法。针对每一部分议题，与会人员都进行了案例分享与讨论。

研讨班还邀请了社区层面救灾和灾害风险管理上有多年经验的香港乐施会官员、在四川多年从事地质研究的专家和NGO人士、从事环境和社会科学研究的学者、以及从事专业性环境保护和社区扶贫的国内外NGO，分享他们的灾害管理相关知识和案例。

(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，人力资源是大众流域工作人员和志愿者以及四川5·12民间救助服务中心工作人员。

· 资金

为执行本项，大众流域向南都公益基金会申请了39800元，实际花费38744.51元。资金花费的主要方面是：筹备工作11087.81元，培训班17027.3元，差旅费用10629.4元。于晓刚介绍，项目经费有一部分是给了四川5·12民间救助服务中心，比如会议室的费用，伙食费，住宿费，会议室的茶歇，通讯费等后勤保障费用，但具体数额于晓刚没有提供。

另外，有两项支出项目的实际花销与预算时出入较大，即教材翻译和整理结余了4595.60元，培训材料超支2098.9元。对于出入原因，于晓刚解释到，教材翻译费是按页码付酬劳费的，预算是翻译200元，但后期发现只需翻译100元左右，所以有所结余；而培训材料费超支主要是参会人员比预期多。

· 人力资源

于晓刚为该项目负责人。机构工作人员杨云枫，具有社会工作的本科学历，长期从事社会影响评价研究，在本项目中主要负责资料的搜集和整理、讲课、以及研讨会的组织和联络工作。另外还有 4 名机构志愿者从事资料翻译工作和校对工作，其中 3 人拥有为硕士学历，1 人为退休工作人员。此外，四川 5·12 民间救助服务中心的工作人员为该项目提供了后勤服务。

(4) 机构对项目的管理

结题报告中提到，机构在项目管理上出现了一些协调问题。主要是在项目开始后，资金申请和人员配置方面的不确定性。为了保证项目的进度，对于这些不确定性，机构预先垫付了部分资金，且对项目组人员的其他工作进行了调整，最终使得项目顺利得以完成。

另外，为了使受益群体更好的掌握灾害社会影响评价和社区灾后管理规划方法，机构采用了实地调研的方式来明确实际需求，并把培训班改成研讨班的形式，提高了受益群体的参与热情。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

项目实施过程中没有与政府打交道，都是与当地 NGO 接洽；在灾区调研时，与农村社区和村民以及学校的交流都很顺利。

4. 效果评估

(1) 项目成果

大众流域在项目申请书中设计了项目预期成效和可衡量指标，现将取得的实际成效总结于表 5。

表 5：大众流域实际成效总结⁸⁸

编号	预计成效	实际成效
1	在成都和重庆各开展为其 3 天的培训	在成都开展了 3 天，在重庆开展了半天。
2	至少 40 个 NGO 人员了解和基本掌握灾害社会影响评价和社区灾害管理规划方法。 衡量方法：培训结束时的测试。	1、重庆：有 50 家由福特召集的 NGO 代表聆听了部分课程； 2、成都：有 57 人代表 43 家 NGO 参会。
3	在社区重建中，受训者应用该方法协助社区制定了灾害管理规划。估计受益社区 10 个，受益人口至少 2000 人。 衡量方法：一年后跟踪问卷调查和实地调查应用效果和受益程度。	由于受训 NGO 大大增加，估计受益社区和受益人口将会增加。但实际成效需等待跟踪问卷结果。
4	NGO 和志愿者通过培训和实践增强了能力。 衡量方法：3 年后跟踪调查。	实际成效需等待跟踪调查结果。
5	通过 NGO 实践和倡导，政府采纳或改善灾害重建项目。	实际成效需等待跟踪调查结果。

⁸⁸ 资料来源：大众流域提交的结题报告。

由于该项目的目标是软性的，很难通过客观具体的指标来衡量，所以只能通过参加研讨班的人数来间接衡量其目标实现程度，这一点基本完成。另外，由于更长远的影响有待于项目组的跟踪调查，所以在近期内无法衡量最终成效。根据表 5，我们认为本项目基本实现了项目目标。

(2) 目标群体的参与性

在项目筹备阶段，大众流域工作人员深入灾区实地调研，根据农村社区和当地 NGO 的反馈信息完善了原计划的培训内容，并由四川 5·12 民间救助服务中心向各 NGO 组织发送了研讨班邀请函。在研讨会期间，各 NGO 代表以讨论和练习的方式，分享了彼此关于灾害管理知识的经验。

(3) 媒体报道

于晓刚讲到，由于机构采取低调的态度，所以在培训时没有请媒体参加，没有媒体对本项目进行了报道。

(4) 对机构的影响

本项目的实施对大众流域的影响主要是提升了机构研究和推广能力。通过此项目，大众流域成立了“社区灾害管理研究和推广项目小组”，并将开展更广泛的社区灾害管理研究。目前，项目小组人员有流域管理、人类学、生态学硕士学历的研究人员 3 人，有本科社会工作学历，且长期从事社会影响评价研究的人员 1 人。

(5) 项目的可持续性

根据评估了解到，大众流域会继续跟踪调查该项目产生的长远影响，并且成立了“社区灾害管理研究和推广项目小组”以开展更广泛、更持久的社区灾害管理研究，并着力于 NGO 有效参与灾害管理和灾后重建模式的积极探索和 NGO 以及志愿者社会影响评价和规划能力的增强。于晓刚介绍，项目结束后，经南都公益基金会徐永光秘书长的推荐，机构得到了世界银行的资助，使得这个项目能持久的做下去。

5. 总结

整体来看，在可以衡量的指标上，本项目基本实现了项目目标，但其它目标的完成情况有待机构的跟踪调查。

另外，本项目结束后得到了世界银行的资助，这实际上也是南都公益基金会资助项目的延续。与此同时，大众流域还和民政部、联合国发展署就灾害问题进行了接触，于小刚认为，其理念已得到了他们的广泛认可。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

我们的建议是：项目内容发生变更应及时与资助方进行沟通联系，获得他们的认可。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

大众流域通过网站知道南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目后，立即设计并于 2008 年 6 月 3 日递交了申请书，2008 年 8 月 4 日获得批准，2008 年 9 月 3 日得到南都公益基金会第一批拨款。

在项目申请阶段，于晓刚主要与徐永光秘书长和 5·12 项目办公室联系，以确定项目是否批准以及一些项目申请书中的细节问题。在项目实施过程中，南都公益基金会没有对其进行监管。在项目结题后，大众流域及时提交了结题报告。

据于小刚介绍，项目结题后，项目组工作人员访问了南都公益基金会，并见到了徐永光秘书长，徐永光对该项目评价很高，觉得在效率、效果和延续性上都做得不错。后来经过徐永光的推荐，本项目继续得到了世行的资助。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

于晓刚认为南都公益基金会 5·12 项目办公室工作人员的态度和能力都很好。

于晓刚认为：第一，南都公益基金会针对民间组织所设计的 5·12 灾后重建资助项目在国内是一种创新；第二，通过 5·12 灾后重建资助项目，南都公益基金会可以全面的了解 NGO 在各方面的进展，并给 NGO 的热情和理性的发放提供了很好的机会；第三，5·12 灾后重建资助项目为中国 NGO 减灾能力的提高提供了很好的平台，这将对灾害管理、灾后重建以及 NGO 的发展产生深远影响。

于晓刚对南都公益基金会的建议有两点：第一，扩充工作人员数量，提升反馈效率；第二，在前期救援阶段，项目评审组应加快评审速度，以便更多的 NGO 能及时帮助灾区。

四川省阿坝州藏羌科技扶贫开发协会 “灾后自救羌绣生产技能培训”项目

评估报告

评估参加者：陈赞、蒋金富

报告执笔人：陈赞

摘要

四川省阿坝州藏羌科技扶贫开发协会“灾后自救羌绣生产技能培训项目”于 2008 年 11 月 20 日启动，2009 年 4 月 10 日完成。项目在汶川县威州镇和理县上孟乡开展。主要活动包括：举办羌绣生产技能培训班；以羌绣为特色，对产品实行集中开发，分散制作，衔接回收；请媒体呼吁，通过爱心企业帮助销售。

项目启动的背景是协会认为汶川、理县等地的传统羌族刺绣工艺缺乏统一、规范、系统的开发，产品生产规模小、规格不一，难以形成完整的产业链条。地震以后，当地羌族妇女缺乏经济收入，传统羌绣文化又急需保护，所以对当地妇女进行羌绣生产技能的培训，在增加其收入的同时又保护了传统刺绣文化。评估结果显示，项目采用课堂基础知识讲解和实践技能传授两种培训方法，项目拟定培训的 300 人，实际培训 330 人，完成了项目直接受益人群的数量指标。

本项目的不足之处是，项目拟定通过培训，保护传统刺绣文化的目标难以衡量。本项目中有关这些培训如何有助于保护传统刺绣文化并没有突出说明，除了能看到 330 人掌握了刺绣技能，未来除了依靠生产产品和销售产品这一路径来保护传统刺绣文化外，并没有提到其他方式和方法。评估者也难以进行评估。

1. 实施机构简介

四川省阿坝州藏族羌族自治州藏羌科技扶贫开发协会（以下简称协会）成立于 2008 年 4 月 29 日，注册为社团法人，业务主管单位为阿坝州文化局。协会致力于弘扬藏羌刺绣等民族艺术文化，多途径促进贫困农牧民脱贫致富，全方位推动阿坝州扶贫开发工作。⁸⁹

2. 项目简介

2008 年 6 月底，协会向南都公益基金会申请了“灾后自救羌绣生产技能培训项目”，选定汶川县威州镇和理县上孟乡为项目点开展工作。项目主要活动包括：举办羌绣生产技能培训班；以羌绣为特色，对产品实行集中开发，分散制作，衔接回收；请媒体呼吁，通过爱心企业帮助销售。项目于 2008 年 11 月 20 日启动，2009 年 4 月 10 日完成。协会于 2009 年 4 月 21 日向南都公益基金会提交了结项报告。项目的执行主要由协会马尔康项目办公室完成。项目的资助金额为 197,000 元。项目的主要受益群体是 2 个项目点及附近村庄的村民。

二 评估过程描述

2009 年 10 月 7 日至 10 月 14 日，评估工作人员通过阅读和分析“灾后自救羌绣生产技能培训项目”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。

10 月 18 日上午，评估工作人员蒋金富、陈赞在成都市对协会会长彭鳌进行了访谈。10 月 18 日下午，评估人员抵达汶川县城，随后到培训期间学员住宿的芙蓉旅馆，跟旅馆负责人杨霞就住宿条件、价格、时间等问题进行核实。10 月 18 日晚，评估人员在汶川县对彭鳌进行了补充访谈。

10 月 19 日，蒋金富、陈赞前往理县桃坪镇佳山村进行受益群体问卷调查和访谈。共获问卷 30 份，其中有效问卷 30 份，包括“灾后自救羌绣生产技能培训项目”授课教师 1 名，参加培训的学员 26 名，未参加培训但在参与刺绣产品生产的人员 3 名。同时，对在该项目中担任教师兼联络员的胡梦华和积极参加培训的学员邓敏进行了深访，并对部分项目信息进行了核实。

三 评估结果

1. 需求评估

5·12 特大地震发生之前，彭鳌等人出于对羌族传统文化的浓厚兴趣以及协会的使命要求，曾前往汶川、理县等地进行实地考察。就在地震发生前的两天，彭鳌还在山上拍照，与当地羌族妇女交流传统刺绣作品。他发现，“当地女子刺绣的作品仅作为出嫁时的陪衬和供自己使用，民间刺绣工艺缺乏系统开发。当地属于贫困地区，妇女农闲时缺少经济收入。”⁹⁰地震之后一个星期左右，协会工

⁸⁹ 引自协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

⁹⁰ 引自 10 月 18 日对彭鳌的访谈录音资料。

作人员再次赶往汶川等地了解灾民的实际需求。

根据震前实地考察和震后深入了解，协会认为，大地震使原本经济发展滞后的羌族地区遭到空前打击，地震以后异地就业和常规渠道就业更为艰难，特别是大量羌族妇女，几乎断了生计。另外，羌族在此次大地震中“羌民遇难人数约 3 万，约占羌族总人口的 10%!”⁹¹，很多民间艺人也在大地震中罹难，所以抢救羌文化刻不容缓。为此，协会向南都公益基金会申请了“灾后自救羌绣生产技能培训项目”。

对目标群体的问卷调查表明，对于协会提供的 4 项服务中，有 58.3% 的人认为非常需要，40% 的人认为有些需要，只有 1.7% 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，协会提供的服务有效回应了项目点灾民的需求。

表 1 目标群体对协会提供服务的需求程度

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
普及卫生防疫知识	14	14	2	0	0
普及防震知识	11	19	0	0	0
保护灾后受破坏少数民族文化	19	11	0	0	0
提供羌绣技能培训	26	4	0	0	0
合计	70	48	2	0	0
百分比 (%)	58.3	40	1.7	0	0

由于理县传统刺绣工艺基础较好，而汶川县遭受的经济损失最为严重，生产生活急需恢复，并且“这两地有震后灾民相对集中的优势，培训时容易集中学员，有利于经验交流和信息获取”⁹²，所以协会最终选择了理县上孟乡和汶川县威州镇 2 个项目点开展培训。项目周期计划为 5 个月，从 2008 年 8 月开始到 2008 年 12 月结束。

2. 理论评估

(1) 项目目标

在项目申请书中，协会共设计了 2 个目标，分别是：

- ① 帮助受灾贫困群众进行生产自救，提高其自我发展、长足发展的能力；
- ② 增强受灾群众生产自救的信心，使其快速恢复生产、重建家园，从而减轻地震造成的巨大损失，最终使受灾贫困群众脱贫致富。

同时设计了相应的可衡量指标：

- ① 共培训 300 人，每一批 30 人，每批培训 10 天，每个月培训 2 批；
- ② 于 2008 年底前初步完成培训、生产、管理、营销体系的构建，帮扶阿坝州羌族妇女通过接收订单生产的形式解决 300 至 500 人的就业问题。

(2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，协会制定了项目的实施方案，见表 2。

⁹¹ 引自协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

⁹² 引自协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

表 2 灾后自救羌绣生产技能培训项目实施方案

活动内容	活动时间 (2008-2009 年)
聘请专业教师做图样教学、理论知识传授, 聘请民间技艺传承人作实践师傅, 以专业理论和实践相结合进行培训	2008 年 11 月 20 日至 2009 年 4 月
以羌绣为特色, 集中开发, 分散制作, 衔接产品回收	10 日
请媒体呼吁, 通过爱心企业帮助销售	

(3) 对立项报告的评价

在本项目中, 协会在汶川、理县等羌族聚居地区, 把保护羌族传统文化和促进灾后重建、帮助羌族同胞脱贫致富结合起来开展活动, 这与机构的宗旨是一致的。

协会的项目目标设计比较清晰, 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。项目申请书里已经考虑到项目在执行中可能遇到的持续资金支持、后续创业者产品销售渠道拓展等风险, 并提供了相应的解决方案。

存在的不足主要是制定的项目实施方案不够具体。立项报告中, 除了在资金预算这一块对培训的批次和天数作了说明, 对其他的项目活动只有一个笼统的项目实施时间。

(4) 可行性评价

协会会长彭鳌本身对藏羌等少数民族文化有着浓厚的兴趣, 通过田野调查, 积累了丰富的专业知识以及当地的社会网络资源。同时, 他本身创办了一家旅游公司, 在公司运作、产品营销方面积累了丰富的经验。所有这些都为其对羌族传统刺绣工艺进行系统开发, 并使产品走向市场的想法奠定了基础。

为了执行本项目, 协会在申请书中还提出将与一些机构和部门合作, 如努力争取当地文体局政策指导和帮助呼吁政府关怀妇女就业和生产自救; 聘请专业教师团队进行刺绣图案设计的理论传授, 从美学的角度入手制定培训课程; 和九寨沟藏羌工艺馆协商, 有意向协定在九寨沟口和九黄机场两个商场销售回收的产品; 与成都铭典商务会展有限公司协定策划产品展销事项。

另外, 立项报告中只写了项目执行团队的负责人是机构的秘书长, 没有介绍其他项目团队成员。这一点写的比较模糊。

综上所述, 本项目具有可行性, 但立项报告在格式上不规范, 没有按照南都公益基金会要求的模板去撰写, 导致部分细节上的缺失。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

项目于 2008 年 11 月 20 日正式启动, 到 2009 年 4 月 10 结束。

在举办培训班方面, 第 1 期至第 5 期培训地点设在汶川县威州镇, 第 6 期至第 9 期培训地点在理县上孟乡。两个培训点的具体活动内容是一致的。

在羌绣产品的生产上, 实行培训学员在家生产, 统一到当地联络员处领取布片和图案, 刺绣用线由学员按公司要求规格自行购买。

在产品销售上, 由汶川羌族文化藝術传播公司代销, 学员将完成的作品交到联络员处, 公司定期派工作人员到联络员收购产品, 并按学员、民间艺人、公司三者共同协商的价格付给学员报酬。

下表 3 是项目执行过程的简要回顾。

表3 灾后自救羌绣生产技能培训项目活动内容

活动时间	项目活动	具体的活动内容
2008年11月20日至2009年4月10日 ⁹³	举办羌绣生产技能培训班	(1) 每月开办2期, 每期培训30至40人, 每期培训时间为10天; ⁹⁴ (2) 共培训了5个月, 9期, 培训学员330人; (3) 聘请专业教师做图样教学和理论传授, 聘请民间技艺传承人做实践师傅, 以专业理论和实践相结合进行授课。
		第1期至第5期在汶川县威州镇进行培训, 内容包括普及卫生防疫知识, 普及防震知识, 保护灾后受破坏少数民族文化和提供羌绣技能培训; 第6至9期在理县上孟乡进行培训, 培训内容和前5期相同。
	以羌绣为特色, 集中开发, 分散制作, 衔接产品回收	公司统一给农户分发绣片和已开发的刺绣图案, 定期到各联络员处回收产品。
		协会工作人员到农户家询问技术掌握情况, 目前是否在刺绣, 以及每月能增加多少收入。
		农户、民间艺人和公司三方协商确定回收产品的价格。
	请媒体呼吁, 请爱心企业帮助销售	协会利用参加各种会议的机会向媒体工作者和企业推介学员羌绣作品, 扩大影响力。 将学员作品送往温州小商品市场展销, 与市场需求接轨, 拓展销售渠道。 与汶川羌族文化艺术传播有限公司合作, 将学员作品送往展演中心销售。

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开展。但是有两点有出入:

❶项目开始执行的时间从2008年8月延迟到2008年11月, 其原因有两个方面: 1、由于8、9月份是雨季, 造成山体土质松软, 农民过来的路上经常掉石头, 危险太大。所以直到11月份, 基本上没多少雨的时候, 才开始的。2、羌族虽然有他自己的羌历年, 但是汉人的春节他们也过。因此在春节的时候, 协会多放了十五天假, 就把时间往后挪了一下。

❷原计划培训10个批次, 300人, 但是当第9个批次的培训结束的时候, 协会发现培训人数已经达到330人, 于是终止了本项目。因此实际上是培训了9个批次, 330人。

关于这两点项目活动变更, 协会都及时向南都公益基金会提交了书面变更申请, 并获得同意。

(2) 主要活动

· 举办羌绣生产技能培训班

协会认为汶川、理县等地的传统羌族刺绣工艺缺乏统一、规范、系统的开发, 产品生产规模小、

⁹⁴引自协会向南都公益基金会提交的项目完结报告书。

规格不一，难以形成完整的产业链条。地震以后，当地羌族妇女缺乏经济收入，传统羌绣文化又急需保护，所以对当地妇女进行羌绣生产技能的培训，能在增加其收入的同时又保护了传统刺绣文化。因此，协会选择在2个项目点举办了9期羌绣生产技能培训。

2008年11月20日，协会在汶川县威州镇正式开始培训。第1期参加培训的学员有32人，培训时间为11月20日至11月29日。聘请了专业教师做图样教学和理论知识传授，聘请民间羌绣传承人做实践指导。理论的内容包括色彩的过度和美术基础。第一课讲地震发生时应该如何逃生；第二课是工具的介绍；第三课是图案绘制，而且要把笔和纸都发到学员手上，让他们边看边画。这些内容全部讲授完大约需10天时间。培训时间是每天上午9点到12点，下午2点到5点左右。在前5期培训期间，彭鳌从开始联络到第5期，每期培训从开始到结束他都会到现场查看情况。聘请的五位老师每期培训也全部参加。

刚开始学员在街上餐馆用餐，由于地震后汶川物质十分紧缺物价上涨，餐馆经理认为利润太低不愿继续提供三餐。于是协会工作人员请了一个人来做饭，学员用餐费用比在餐馆就餐时要低，从而降低了就餐费用。地震之后很多房子都受到损坏，学员住宿的安全问题是一个大难题。协会决定选择住宿低矮的招待所，即便发生余震逃生也更便捷，最后找到一个两层楼的招待所——芙蓉旅馆。彭鳌等人提前去考查过旅馆的受损程度和安全性，并把所拍照片发给了南都公益基金会。一般情况下住宿每晚每个床位需三十五至四十元，因为培训期间住宿的学员多、时间长，所以旅馆才给他们降到每晚每个床位二十五元。

从第6期开始，培训地点由汶川移到了理县上孟乡。之所以没有选择集中在理县县城培训，彭鳌认为地震之后农户家里不仅要恢复生产生活，还可能要照顾小孩、伤病员，如果跑到县城里待十天，不是很方便。2009年2月20日至3月1日，协会开始在理县上孟乡举办第6期灾后自救羌绣生产技能培训班。由于该期培训地点设在乡下离学员家较近，学员往返方便无需解决住宿问题，所以该期培训学员增至40人。培训教师和授课内容与前5期相同。协会为培训教师提供三餐和住宿，每天发给每个学员25元现金补助，学员自己回家吃饭和住宿。在上孟共培训了4期，彭鳌每期都过去看一下。

从2008年11月20日到2009年4月10日，协会共举办羌绣技能培训班9期，共培训330人。其中汶川县威州镇培训5期，培训学员167人；在理县上孟乡培训4期，培训学员163人。培训效果显著，本身有些基础的学员，培训之后可以在针法上得到提高，并且也懂得了如何对产品分类；原本没有基础的学员，学会了如何用针、过渡和绘图。

· 以羌绣为特色，集中开发，分散制作，衔接产品回收

协会于2008年10月8日与汶川羌族文化艺术传播有限公司签订了合作协议，每期培训结束后，公司将绣片等基础材料和设计好的图案统一发到联络员处，公司按照合作协议及时回收学员产品。到2009年10月18日项目评估时，参加培训的学员有50%左右在制作刺绣产品。上孟乡由于交通不畅，培训结束后学员还没开始加工产品。制作刺绣产品的学员全是汶川培训的学员。

协会在每一期培训结束之后派工作人员到农户家进行季度回访，了解学员具体编织情况。如询问农户刺绣针法技法的掌握情况如何？是否开始刺绣了？每天或每月能增加多少收入？据彭鳌介绍，“村民农闲时每天能挣三四十元。在二月和三月，天气比较冷，修房子还没开始动工，很大一部分人在刺绣，这时每人平均每月能挣到七八百元。”⁹⁵

每一个绣片定价的依据是制作它的难度系数及所耗费时间。价格通常是由民间艺人、农户和公司三方共同讨论决定，协会引导她们按刺绣的时间和中等水平的速度来定价。

参加过培训的羌族妇女除了为汶川羌族文化艺术传播有限公司加工产品，还从壹基金和中国红十字会接到刺绣订单，如中国红十字会让村民给他们绣红十字会的标志和一些环保图案，在会议上将这些绣着环保图案的环保袋发放出去，增强人们的环保意识。通过实地评估发现，每位学员通过

⁹⁵引自10月18日对彭鳌的访谈录音资料。

刺绣获得的增收总计在 100 多元到 6000 多元不等，这些订单确实增加了当地村民的收益。

· 请媒体呼吁，请爱心企业帮助销售

彭鳌接受了大量电视台、网站、报纸等新闻媒体的采访，他希望通过媒体向人们呼吁重视对羌族传统文化的保护，让更多的人认识羌绣，了解历史悠久的羌族文化。

彭鳌利用去北京等地参加各种会议的机会积极向企业推介学员作品。2009 年 5 月 21 日，在南都公益基金会主办的“512 合作论坛”上，协会把学员的作品带到北京展览。协会还通过文化公司向温州小商品市场发一些刺绣作品图片，征求客户的意见和建议，然后反馈回来指导学员加工，以保证生产与市场接轨，满足顾客的实际需求。

协会计划将学员产品放到文化公司成立的展演中心（工艺馆）去出售。初步规划的展演中心约 800 平方米，楼上将陈列一些民间精美的、具有历史价值和代表性的图腾和器物。楼下进行展示和销售加工出来的产品。一方面接收订单，另一方面在现场刺绣，进行展演加工。学员接受刺绣技能提高培训后，一部分技术熟练的学员可以到展演中心进行现场展示。展演中心正在建设之中，2010 年年底之前将在映秀建成。

(3) 资源动员

· 资金和物资

协会向南都公益基金会申请资金 197,000 元，实际花费 203,636 元，超支部分 6636 元由羌族文化艺术传播有限公司承担。具体到每一项费用类别，超支的原因因为项目活动内容和培训总人数增加造成的，结余部分的原因是执行项目的 2 名工作人员食宿和培训教师的交通费用都由协会自己解决，未计入项目实际支出中。

表 4 本项目执行期间财务支出报表⁹⁶

费用项目	预算（元）	累计支出（元）	节余或超支（元）	占预算的百分比
人工费	24000	27000	超支 3000	12.5%
差旅费				
通讯费用				
学员交通及修改教材费用	15000	22500	超支 7500	50.0%
学员食宿暨补助	150000	137566	结余 12434	8.3%
场地租赁+布置	8000	7870	结余 130	1.6%
训练材料	无	5830	超支 5830	
学员奖励	无	2070	超支 2070	
学员完结烤羊	无	800	超支 800	
其他费用				
合计	197000	203636	超支 6636	3.4%
申请余款数	19700 元			
备注	本项目预计培训 300 人，实际培训 330 人，所以总预算没有超出，而培训 330 人后的超支部分 6636 元由汶川羌族文化艺术传播公司承担，故申请余款数为预算总额减去已经支付的 90%，项目结束，未超出预算金额。			

⁹⁶ 引自协会向南都公益基金会提交的项目自我评估报告。

表 5 项目支出分期合计⁹⁷

分项 期数	参训 人数	实施 地点	材料	伙食	住宿	教材	教师	场地	奖励	补助	分期支 出
第一期	32	汶川	640	7320	9150	2400	3000	800	230	670	24210
第二期	38	汶川	640	8568	10650	2850	3000	800	230		26738
第三期	34	汶川	640	7764	9700	2550	3000	800	230	800	24684
第四期	26	汶川	640	6108	7650	1950	3000	800	230		20378
第五期	37	汶川	654	8280	10350	2775	3000	800	230		26089
第六期	40	上孟	654	940	1920	3000	3000	800	230	10000	20544
第七期	40	上孟	654	740	1960	3075	3000	800	230	10250	20709
第八期	40	上孟	654	912	1920	3000	3000	800	230	10000	20516
第九期	40	上孟	654	964	1920	900	3000	800	230	10500	19768
各项合 计	330		5830	41596	55220	22500	27000	7200	2070	42220	203636
剩余材 料	黑白土布料鞋垫、革、针、彩线、铅笔、纸张等奖给优秀学员做训练之用。										

实施项目的资金除了向南都公益基金会申请的 197,000 元外,协会人员去调研时的交通、吃住费用都是协会自己支付,共 2000 多元。每一期给学员发的纸、笔和复印的教材,共计 2000 多元,这些费用都是由协会支付,没有计入南都公益基金会拨付的费用中。

10 月 18 日下午,评估人员到达培训期间学员住宿的芙蓉旅馆,对培训时学员住宿价格等信息进行核实。旅馆经理杨霞接受了访谈,并带我们参观了培训期间学员住宿的房间,证实了培训期间住宿价格是每人每天 25 元,每期住宿时间为 10 天。经核实住宿条件、价格、时间与协会结项报告中陈述一致。

10 月 19 日,评估人员对培训期间担任教师兼联络员的胡梦华进行了访谈,以核实协会给教师提供的工资和培训内容等信息。胡老师称她担任培训教师期间,每月培训 2 期,每期工资收入 600 元。培训课上她主要给学员们讲解羌绣构图、绘画、配色以及针法等内容。教学方法包括课堂基础知识讲解和实践技能传授两部分,基础知识部分通过老师课堂讲解,实践技能传授是老师和学员一对一的指导。经核实,培训内容和培训教师的工资数额与协会提交的结项报告中陈述一致。

项目吸纳的其他资源包括政府免费提供的培训场所,成都铭典商务会展有限公司的美术专家免费为学员设计图案,按照他们设计一个图案一般需要几十元费用,总共约 100 份图案,包括各种图案的编撰和修改,按市场价值计算节约费用大约几千元。另外,经过培训之后,很多学员掌握了刺绣技能,开始接收壹基金、中国红十字基金会等机构的订单,这些基金会为学员的产品提供了重要的销售渠道,这些也是协会开展培训后吸纳的重要资源。

· 人力资源

项目的人力投入可以分为四部分:

一是协会的工作人员。协会实地参与该项目的工作人员共 2 名,分别为会长彭鳌和秘书长谢雪娟。机构的其他工作人员主要负责财务、宣传、网络等后勤工作。

二是志愿者。参加项目执行的志愿者 2 名,分别为何米和王丽。何米负责培训期间教授理论课程;王丽一直在现场做协调和安排工作。

三是汶川羌族文化艺术传播有限公司的工作人员。该公司参与项目的工作人员 2 名,分别是总

⁹⁷ 引自协会向南都公益基金会提交的项目分期财务统计报表。

经理林英和办公室主任王燕。林英总经理一直为训后产品销路而奔走，王燕主任主要负责学员的培训和管理，也积极参与本项目的协调工作。

四是当地村民。协会从当地刺绣能人中聘请了 5 位老师，其中的 3 位老师担任兼职联络员。各地联络员负责通知各户培训信息和收发作品，她们在项目实施中发挥了重要作用。

在投入的时间上，5 个月的项目周期内，协会会长彭鳌参加了在威州镇的全部培训和上孟乡的大部分培训。每期培训结束后，协会派工作人员定期对学员进行回访了解情况。

(4) 组织对项目的管理

对项目的管理上，协会采取了协会+联络员+学员的模式。协会工作人员充分利用了联络员熟悉当地情况的有利条件，在培训前委托联络员对当地村民参加培训的意愿进行调查，协会根据联络员反馈的信息确定每期培训的人数和时间。协会将每次培训开始的时间、地点等信息告知联络员，再由联络员逐户通知。培训结束后，公司在分发材料和回收产品时仍然聘请原来的联络员为他们服务。这样可以提高工作的效率，也能节约工作成本。

在项目申请书里，协会预计到了部分项目可能遇到的困难和风险，并制定了相应的预案。实际执行过程中，关于前期 5 个月培训资金的问题已基本得到解决；关于学员产品销售渠道的拓展问题，通过与汶川羌族文化艺术传播有限责任公司建立合作伙伴关系，也已基本解决；协会通过开展羌绣技能培训切实提高了羌族妇女同胞的技能，增加了学员的家庭收入，村民对给她们提供的帮助十分满意。

另外，协会在风险控制方面还包括注意学员的饮食安全、用水用电安全和往返交通安全。协会对这些风险高度重视，反复给学员强调不能食用未煮熟的四季豆，不能私拉电线，注意预防火灾，过马路不要成群结队等。在了解到当地羌族妇女有饮酒的习惯后，彭鳌立即和工作人员商定劝告培训的学员不要饮酒，防止酒后学员之间出现摩擦，影响团结。

(5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

协会在项目开始之前曾深入汶川、理县等地走访调查，对当地情况较为了解，和当地羌绣能人取得过联系，所以在项目开始时就聘请到当地刺绣能人担任培训教师和兼职联络员，她们在联络员和培训中发挥了重要作用。在汶川县城培训时当地县政府基本持放任不管的态度，政府与协会没有直接的联系和支持。在上孟乡培训时，协会请上孟乡的乡长和副书记到培训现场，乡干部知道协会在当地开展培训，但由于时间和精力所限没有采取明确的支持或限制措施。所以项目进入比较顺利。

地震之后，当地的交通受到严重破坏，对协会开展工作造成了一定影响。由于评估时通往上孟乡的道路仍在施工，公司暂时无法给学员提供原材料和回收作品，所以此处的培训学员暂未为公司加工产品。

4. 效果评估

(1) 项目成果

比照协会在项目申请书中设定的可衡量指标：

❶ “培训 300 人，每一批 30 人，每批培训 10 天，每个月培训 2 批”这个指标已经实现，协会实际培训了 9 批，共 330 人，每批培训 10 天，每个月培训 2 批。

❷ “于 2008 年底前初步完成培训、生产、管理、营销体系的建立，帮扶阿坝州羌族妇女刺绣业者通过接收订单生产的形式解决 300 至 500 人的就业问题”⁹⁸这个可衡量指标中，“初步建立起培训、生产、管理、营销体系”的目标已经实现，协会+农户+企业的运作模式已基本形成。但是解决就业

⁹⁸ 引自协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

的目标实现的时间要晚于预期，人数也要少于预期。截至 2009 年 4 月 10 日，330 人培训学员中，只有大约 50% 的培训学员在进行羌绣产品的生产。对于时间推迟的问题，主要是由于大地震后次生灾害频发，余震不断，滑坡飞石等对工作人员和培训村民的人身安全构成威胁，所以项目延期了。另外由于通往上孟乡的公路正在维修，交通不畅，羌绣制作所需基础材料无法运入，成品也无法运出，所以上孟乡的学员尚未开始加工产品。以上因素都影响了带动就业目标的实现。这两方面情况协会已向南都公益基金会提交了变更申请，并得到了南都公益基金会的批准。

那么，通过这个可衡量指标所回应的项目目标实现情况如何？

❶帮助受灾贫困群众进行生产自救、提高其自我发展、长足发展的能力。协会聘请了专业教师作图样教学、理论知识传授，聘请民间传承人做实践师傅，以专业授课和实践相结合进行培训。协会在实际培训时聘请了专业教师进行理论知识传授，聘请民间羌绣传承人做实践指导。每期经过 10 天的培训，效果十分显著。原来有些基础的学员，培训之后可以在针法上得到提高，并且她懂得了如何对产品进行分类；原来没有任何基础的学员，学会了如何刺绣、如何过渡和绘图。学员掌握了刺绣技术，能靠自己的技术来增加收入，其自我发展、长足发展的能力显著增强，培训目标已经实现。

❷增强受灾群众生产自救的信心，使其快速恢复生产、重建家园，从而减轻地震造成的巨大损失，最终使受灾贫困群众脱贫致富。协会在每期培训结束之后与文化公司合作对产品实行集中开发，分散制作，衔接回收。通过培训，学员的刺绣技能得到提高，生产自救的信心显著增加，加快了其恢复生产，重建家园的进程。项目实施以来，协会通过与媒体和企业的合作，多种途径积极为学员产品开拓销售渠道。所以，到评估时“协会+农户+企业”的运作模式已初步形成，学员产品的销路正不断扩大，带动了部分羌族妇女就业，增加了其家庭收入，有助于减轻地震造成的巨大损失。因此此项目目标已大部分实现。同时，我们也看到，协会承诺的“带动 300 至 500 人就业”的指标由其中一个项目点交通受阻而暂未完全实现，对于使受灾贫困群众脱贫致富的目标还需时间来验证。

(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较高的评价。56.7%的人对这个项目评价为“很好”，43.3%的人评价为“好”；53.3%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助，43.3%的人“希望”再次得到这个项目的帮助；93.3%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，没有人不会向别人推荐这个项目。可见，村民对本项目的认可度是非常高的。

问卷调查还表明，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”；53.3%的人对协会项目团队的工作效率评价为“非常高”，46.7%的人评价为“高”；被访者对协会项目团队的评价为“很满意，服务质量高”的占 90%，评价为“较满意”的占 10%。

(3) 目标群体的参与性

在项目执行过程中，协会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（包括联络员）挨家挨户访谈告知项目背景和活动内容；第二是通过已参加培训的学员对未参加者的告知；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，项目机构工作人员（包括联络员）的介绍是村民获取项目信息最主要的途径。

表 6 项目信息的获取途径

	频数
通过地方干部或老师介绍	0
通过项目机构的工作人员介绍	28
通过其它人或同学介绍	2

通过张贴的海报或条幅看到	0
电视新闻	1
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完全不清楚。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 7 信息透明程度

	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	17	13	30
百分比 (%)	56.7	43.3	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	30	0	30
百分比 (%)	100	0	100

在项目设计阶段，协会主要通过地震前后对项目点的走访和调查来了解项目点的情况，据此设计了项目方案。培训项目开始之前，协会在每个项目点做了需求调查，主要方式是让各地的联络员对本地有意向参加培训的人数进行统计，然后把数据反馈给协会，协会以此来确定开班的次数和每次培训的人数。在佳山村的问卷调查表明，只有 2 个人在项目活动开展前发表过意见，并被采纳，这 2 个人中一位是协会聘请的培训教师兼任联络员，另一位是培训积极参与者；而在项目活动开展的过程中，有 3 个人提过意见且都被采纳。

在行动参与上，一种是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，3 名联络员就扮演了后一种角色。我们在问卷调查时采访了其中 1 名联络员胡梦华，她在活动的协助和参与上都非常积极。

在项目活动的参与上，通过访谈得知，村民参与的积极性很高。一些项目活动她们之所以没有参与，是因为地震之后她们要抓紧时间修房子，有的家中有小孩和伤病员需要照顾，刚开始在汶川县培训离家比较远，参加不太方便。后来协会把培训地点移到乡里后，参加人数明显增加，每期的培训人数也由原来的 30 多人增加到 40 人。

从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 98.6%。大部分村民对项目活动的评价很高，对其中的“教其他人刺绣”活动的参与率稍微低一些为 70%，其他两项参与率比较高，其中“羌绣技能培训”项目的参与率为 90%，“制作羌绣产品”活动的参与率为 83.3%。村民对协会开展活动的整体参与率较高，学员对培训活动的作用评价较高。

表 8 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
羌绣技能培训	27	3	19	8	0	0	0
制作羌绣产品	25	5	11	14	0	0	0
教其他人刺绣	21	9	7	13	1	0	0
合计	73	17	37	35	1	0	0

评估中发现,针对目标群体,协会对资助机构进行了宣传。比如在培训地点悬挂条幅和张贴海报,在培训中曾向学员介绍过此培训项目是由南都公益基金会资助。在对这 27 名学员(除去 3 名非培训者)的问卷调查中发现,有 7 名学员知道本项目是由南都公益基金会资助,占调查人数的 25.9%,其中 6 人是通过协会工作人员的介绍得知,1 人曾通过海报和宣传条幅得知。其余 74.1%的学员不知道是什么机构提供的资助或者记不住资助机构的名称。

(4) 媒体报道

据不完全统计,除协会的机构网站对项目展开了一系列报道外,还有一些电视台、报纸和网络媒体对本项目进行了报道。

表 9 灾后自救羌绣生产技能培训项目媒体报道列表

报道日期	媒体名称	报道主题
2008 年 10 月	华夏时报	用我们的爱,托起公民社会的未来
2008 年 10 月	和讯新闻网	用我们的爱,托起公民社会的未来——让羌绣艺术走出大山
2008 年 10 月	震旦纪公益数据库技术中心	羌绣艺术作品的价值与市场
2008 年 11 月	四川农村日报	展会为媒,重建云朵上的民族
2009 年 03 月	南方都市报	羌绣艺术介绍及产品分类加工
2009 年 03 月	广州电视台新闻频道	羌艺工坊生产情景
2009 年 05 月	公益中国网	NGO5.12 灾后重建合作论坛,羌绣生产产品和协会+社会型企业+农户的运作模式介绍
2009 年 07 月	腾讯新闻网	藏羌科技扶贫开发协会之公益项目:羌族妇女灾后自救羌绣生产技能培训

除了以上媒体报道外,2009 年 5 月《中国报道》杂志和 CNEX 视纳华仁纪录片制作组织也对此项目开展的活动进行了采访,但不知是否报道。

(5) 对机构的影响

彭鳌认为,本项目对协会的影响体现在 2 个方面:

第一,协会于 2008 年 4 月刚刚成立,在注册之后就能得到南都公益基金会的正式资助,这是对协会的一种肯定,极大地鼓舞了协会全体工作人员。

第二,这次项目实施给了协会一个锻炼、学习和成长的机会。“通过南都基金会我们了解了其他机构,查阅了相关资料,结合自身情况,想着如何把这样的项目做得更好。南都公益基金会也介绍了其他机构给我们认识,给我们提供了一个交流信息和经验的重要平台。通过这次项目南都公益基金会给了我们勇气,使我们在以后的工作中有信心面向社会征集更多的资源。”⁹⁹

(6) 项目的可持续性。

⁹⁹ 引自 10 月 18 日对彭鳌的访谈的录音资料。

关于项目的可持续性，项目申请书提到 2 点：

- ①学员通过项目培训，掌握技术，提高收入，促进灾后生产生活早日正常走上正规；
- ②探索出一套有效的培训和创业模式，为全州其他地区培训更多的民族技艺人才。

对于第①点，汶川项目点受培训人员已经开始接受多方机构的订单，增加了收入，上孟乡项目点由于交通受阻暂未开始制作产品。

对于第②点，协会+农户+企业的运作模式已基本形成，协会还计划将学员产品放到文化公司成立的展演中心（工艺馆）去出售。待展演中心建成之后，项目的效果将更加明显。

5. 总结

本项目完成了所有计划的项目活动，项目目标也已基本实现。当项目需要根据实际情况进行调整的时候，协会及时向南都公益基金会提交了书面变更申请。项目结束后，协会也在继续跟踪项目进展，并制定了可持续方案。由于交通的原因，项目的受益人数受到影响，这一点还需要时间来检验。

除了南都公益基金会的资助，协会还积极向其它公司和组织募集了一些的资金、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，协会非常注重对风险的控制，注重让学员树立助人自助的理念，以此来促使项目的可持续发展。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，立项申请书不规范，没有按照南都公益基金会提供的模板来撰写。立项申请书中关于项目计划开展活动的描述不够具体，起止时间和对项目团队的介绍不够清楚。

第二，上孟乡的学员由于交通原因未能在项目期间接收订单，制作产品，待交通问题解决后，协会需要继续联络协调，帮助上孟乡学员实现就业。

2. 反馈性评估

这是协会第一次向南都公益基金会申请资助。彭鳌是在网站上发现南都公益基金会正在进行“5·12 灾后重建资助项目”的招标。协会于 2008 年 6 月底正式递交了“灾后自救羌绣生产技能培训项目申请书”。2008 年 8 月，南都公益基金会与协会正式签署了项目协议书。

在递交申请到正式批准期间，5·12 项目办公室跟协会就申请书有过多次反馈。彭鳌先是和南都公益基金会的工作人员黄淑敏进行联系，然后是和韦爱华沟通项目事宜。在项目的执行过程中，5·12 项目办公室曾打电话了解项目的进展情况和培训后的安排以及培训效果等。彭鳌认为，5·12 项目办公室的人员工作十分负责，态度认真，待人热情而有耐心，工作能力很强，处理事情能快速切中要害。

彭鳌认为，首先，南都公益基金会“5·12 灾后重建资助项目”的设立和批准非常迅速，能够及时帮助 NGO 把紧缺资源和技术送到灾区，这一点非常值得肯定。

第二，南都公益基金会给那些刚成立的，实力弱小的草根组织提供了锻炼和发展的机会。南都公益基金会在进行申请项目评审时，只要有好的理念，项目就能申请，哪怕是刚注册的机构。这点充分体现了南都公益基金会不拘一格，用人唯贤，用人不疑。它不像其他一些基金会，招标时要求

机构必须已经成立三年或五年，这样它才能够放心。

第三，南都公益基金会不是按政府的规则去资助基础设施等硬件的建设，它是按民间的方式，资助的是直接涉及民生的领域，都是一些软性的、具有可持续性的、长期生计发展的项目。这些领域往往是以往资助方所忽视的领域，南都公益基金会的资助正好弥补了这个空白。

第四，南都公益基金会给参加项目的 NGO 搭建了一个相互认识的平台，比如 2009 年 5 月和 8 月的交流会，这些都是很好的平台。这些平台让一些新的 NGO 能从其他成熟组织身上学习成功的经验，这些举措有助于促进中国 NGO 领域整体素质的提高。

另外，协会希望南都公益基金会的工作人员能在项目执行期间到实施点看一看，既是对项目实施的监督，也是对协会工作人员和全体学员的鼓励和关心。因为这样能对协会自身能力建设进行监督，使其不至放任自流，同时若能得到资助方的肯定，对协会自身也是极大的鼓舞。

四川省社会科学院
“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目
评估报告

评估参加者：蒋金富

报告执笔人：蒋金富

摘要

四川 5·12 民间救助服务中心负责的“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目，资助金额 10 万元，项目从 2008 年 6 月 15 日开始到 2008 年 12 月 31 日结束。

项目建立了“四川 5·12 民间救助服务中心”网站，截至 2008 年 12 月 31 日，网站共发布 456 条信息，分布在政策法规、中心工作、成员机构工作、供求信息、有关地震相关报道等六个版块。项目编写了 12 期简报，召开了 14 次信息分享会，接待机构 308 批次，有 34 家机构签署合作备忘录，组织了 3 次专项调研。

项目实现了“为民间公益组织有序参与灾后重建工作提供信息服务”的项目目标。通过本项目，促进了社会资源和灾区需求的有效对接，同时中心在第三部门领域也获得了广泛的影响力。

1. 实施机构简介

本项目的实际执行方是四川 5·12 民间救助服务中心（以下简称中心），但由于申请项目时中心尚未注册，经协商，以四川省社会科学院的名义申请。5·12 大地震发生后，成都城市河流研究会、香港社区伙伴、四川社科院志愿者团队等四川民间公益组织联合及来自北京、陕西、贵州、上海、广州等地的合作伙伴、志愿者团队，立即积极参与到紧急救援工作中。5 月 15 日参与救灾的民间组织和志愿者团队协商成立了“四川 5·12 民间救助服务中心”。作为民间组织参与抗震救灾的一个联合平台。中心以“众志成城，抗震救灾，有序参与，有效服务”为宗旨，给来自各地的民间组织、志愿者团队以及社会爱心人士有序地参与四川抗震救灾和灾后重建的工作，提供有效的信息服务和政策分享，推动民间组织相互合作、共同参与救灾工作。

2. 项目简介

2008 年 6 月初，中心向南都公益基金会申请了“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目并获得通过。项目资助金额 10 万元，项目从 2008 年 6 月 15 日开始到 2008 年 12 月 31 日结束。项目针对“为民间公益组织有序参与灾后重建工作提供信息服务”这个目标，围绕“信息平台”开展了网站、简报、信息交流分享会、联络服务和专项调研等活动。

二 评估过程描述

2009 年 2 月底，评估工作人员通过阅读和分析“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目的申请书、中期报告、结项报告以及网上相关资料，为接下来的实地评估做准备。

3 月 3 日下午，评估工作人员蒋金富到四川 5·12 民间救助服务中心访谈项目协调人高圭滋，了解本项目的申请情况和具体执行情况。

5 月 21 日上午，评估工作人员蒋金富在“NGO 5·12 灾后重建合作论坛”现场就本项目的资源、财务等问题访谈了项目负责人郭虹。

三 评估结果

1. 需求评估

2008 年 5 月 29 日，中心召开了阶段总结会议，对中心成立半个月来开展的工作进行了总结汇报，听取了志愿者工作组、物资组、信息组、财务组、协调组五个工作组的汇报。中心成员一致认为：中心在紧急时刻所发挥的“为民间公益组织有序参与灾后重建工作提供信息服务”功能同样有利于灾后重建工作更加有效、有序。因此是必须且必要的。

为了保证中心的运转，中心向南都公益基金会提交了“民间公益组织参与灾后重建信息平台”项目的申请，获得了为期 6 个半月的资助。

2. 理论评估

(1) 项目目标

本项目的项目目标是“为民间公益组织有序参与灾后重建工作提供信息服务”。

相应的可衡量指标如下：

- ①网站发布的信息服务能够得到参与救灾和灾后重建的民间公益的认可，成为有一定点击率的网站；
- ②12期简报能为政府和社会各界提供民间公益组织参与灾后重建的信息，有关信息被政府部门采纳、转载；
- ③12次信息分享会（研讨会）能够为参与者提供有效的服务，满意率80%以上；
- ④为各地来川参与灾后重建的民间公益组织提供信息服务，满意率80%以上。

(2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，中心主要的活动是：①信息服务平台建设；②与信息平台相关的研究、咨询、培训项目等。详细项目方案见表1。

表1 中心制定的项目实施方案

活动	7月	8月	9月	10月	11月	12月
网站	开通	维护	维护	维护	维护	维护
简报	2期	2期	2期	2期	2期	2期
信息交流分享会 (专题研讨会)	2次	2次	2次	2次	2次	2次
联络和服务	28天	28天	28天	28天	28天	28天
专项调研			1次		1次	

(3) 对立项报告的评价

评估认为：项目目标与活动存在因果关系，并制定了相应的可衡量指标，但4个可衡量指标中，指标1过于抽象。项目活动设计并不仅仅局限于信息平台本身，围绕信息平台做了很多事情，构建了一个很好的框架，但项目活动描述有些简单，不够具体。项目预算合理规范。项目考虑到了一些风险，并提出了解决方案。

(4) 可行性评价

本项目负责人郭虹是四川省社会科学院社会学所所长，且一直从事NGO方向的研究工作，能够胜任中心协调者的角色。中心在向南都公益基金会申请项目时已经运作一段时间，探索建立了一个稳定的共同做团队和一系列规章制度。成都城市河流研究会为中心解决了办公场地，同时分享了两处会议场地。

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

项目严格按照立项计划执行。五个项目活动同步展开，并都完成。¹⁰⁰

¹⁰⁰ 以下项目活动的描述来自中心向南都公益基金会提交项目结题报告以及高圭滋的访谈，并经评估人员核实。

· 网站建设和维护

网站是平台信息发布的重要渠道之一。2008年7月初，中心单独租用服务器，建立了独立的网站。网站几经改版，确定了六个主要版块。开通了志愿者的网上报名、社会组织（团队）和个人参与救灾的网络注册，通过注册，社会组织可以使用自己的账户在网站上发布有关地震救灾的信息。网站还制作了根据民间救助工作情况汇总后的民间救灾地图。

截至2009年12月31日，网站共发布信息45条。其中，“网站的512中心版块主要是发布512民间救助服务中心的工作汇报、联席会议内容、接待来访等，共上传信息78条；社会组织服务信息版块主要是中心成员和非成员机构的最新工作汇报、需求信息，共上传信息159条（部分需求信息已经删除）；政策法规版块主要发布中央政府、四川、成都及地方政府最新颁布的灾后重建相关政策法规以及专家媒体等对相关政策的解读，共上传信息78条；志愿者故事版块通过一线志愿者的视角讲述地震中真人真事真情，共上传信息31条；地震知识版块主要介绍地震灾害的一些基本常识和历史上的地震救灾经验教训的分享，共上传信息53条；新闻报道则是关于地震灾区及救灾新闻报道的一些转载，共上传信息57条。”

· 简报

简报主要是阶段性地总结汇报中心的工作，将中心的工作情况和灾后重建中民间组织救灾工作的最新进展，呈报给相关政府部门和参与救灾的民间公益组织。截止12月31日，共制作简报十二期。简报抄送四川省抗震救灾指挥部、成都市抗震救灾指挥部、四川省民政厅、成都市民政局、成都市科协、四川省团委、成都市团委等部门和中心合作伙伴。

· 信息交流分享会

截至12月31日，共召开会信息分享会9次，专题工作会5次。与会机构多是直接或间接参与灾后重建工作的民间组织，通过会议，加强民间组织之间的交流与分享，寻求项目合作，就救灾不同阶段中的重要问题或是救灾工作重点展开讨论，群策群力应对民间救助中的困难和问题。联席会还分享国家及各级政府有关部门有关灾区的最新政策法规，并邀请专家学者解读最新政策法规。自10月份始，信息分享会采取了现场考察交流会的形式，组织民间组织和专家团队至机构项目点实地考察民间救助工作，学习经验，并就可能存在的问题和遇到的困难提出意见建议。

· 联络和服务

截止12月31日，中心共接待参与和关注灾后重建的民间组织、志愿者团队、社会爱心人士和新闻媒体等308家。向来自国内各地、境外及国际的公益组织和媒体介绍灾区救助情况、灾后重建政策、民间救助工作等情况，为即将进入灾区开展救助工作的机构提供信息咨询服务。项目为NPI、北京梁漱溟乡建中心、北京地球村、多背一公斤、环球协力社、自然之友等12个机构的培训和活动提供了支持和服务。中心协助云南大众流域管理研究及推广中心举办“灾害社会影响评价、灾害影响管理规划”研讨会。协助花旦工作室开展“戏剧公共工作坊”。协助绿丝带志愿者服务中心开展“通心力合作坊”活动。协助河研会举办“成都平原环境与可持续发展论坛”。协助地球村乐和家园项目召开座谈会。与中央编译局等单位联合举办“公共危机与公共参与”研讨会。协助富平学校召开“发展社会企业座谈会”。协助助学行动开展“暑期新生活项目总结研讨会”。与野草文化等机构联合主办“中国生态卫生旱厕”行动论坛，推展生态旱厕行动的倡议和推广。

· 专项调研

中心在项目期间共进行了3次专题调研。一是对于绵竹民生蔬菜生产合作社的调研和扶持。对于该合作社，中心投入了大量的时间和精力。二是对广元宝轮中学和三堆中学的调研。调研情况在网站上公布后，给三堆中学争取到了一些支持。三是对在龙门山镇开展的“白水河社区服务”项目进行了调研。

(2) 资源动员

· 资金和物资

本项目中心向南都公益基金会申请资金 100,000 元，实际花费 91,150.18 元。具体到每一项费用类别，预算变动幅度较大的交通费则是由于专项调研的人数较计划有所减少，餐费则是由于举办的信息交流分享会比计划多了 2 次。

表 2 民间公益组织参与灾后重建信息平台项目财务报告¹⁰¹

费用类别	预算金额	实际开支	结余
1、场地租用费	9600	10403.35	-803.35
2、服务器租用费	4500	5565	-1065
3、网站管理	13500	14369	-869
4、平台管理人员	15000	14479	521
5、收集资料/通讯费	11000	10383.33	616.67
6、财务管理费	5000	4600	400
7、简报	12600	11200	1400
8、交通费	16600	7289	8131
9、餐费/茶水费	6000	8162.5	-2162.5
10、办公费	2400	3249	-849
11、不可与计费	3800	1450	2350
总计	100000	91150.18	8849.82

香港社区伙伴、友成企业家扶贫基金会和阿拉善 SEE 生态协会共资助了 5 万。此外，中心为许多民间组织资源和灾区的需求进行了对接，为许多民间组织的培训和活动提供了支持和服务。成都城市河流研究会为中心解决了办公场地，同时分享了两处会议场地。这一块拉动的资源，中心没有统计，无法估算。

· 人力资源

项目的人力投入可以分为三块：

一是中心成员。34 家签署了合作备忘录的民间组织均是中心成员，并参加联席会议。联席会议是中心的权力机构。

二是协调组。联席会议选取了以高圭滋为代表的 5 名协调组成员，协调组招募工作人员和志愿者，负责中心的日常工作。

三是以郭虹为代表的顾问组。

(3) 组织对项目的管理

中心的权力机构是联席会议，签署了合作备忘录民间组织的均为联席会议成员。常任理事（后改名为协调组）成员为：四川尚民社会发展研究所（高圭滋）、成都城市河流研究会（田军）、爱白成都青年同志活动中心（雷刚）、四川社会科学院（张雪梅）、大巴山生态与贫困问题研究会（张浩良）。郭虹任顾问组负责人。高圭滋代表协调组负责中心的日常管理和本项目的执行。

¹⁰¹ 资料来源于中心提交给南都公益基金会的立项申请书和财务报告整理。

（4）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

考虑到成本，中心主要通过志愿者来设计网站，志愿者的技术水平离中心的要求有一定的距离，这导致了中心网站几经改版以及网站点击率无法统计等问题。目前，网站点击率无法统计的问题依旧没有解决。

4. 效果评估

（1）项目成果

可衡量指标 1：网站发布的信息服务能够得到参与救灾和灾后重建的民间公益的认可，成为有一定点击率的网站。截至 2008 年 12 月 31 日，网站共发布 456 条信息，分布在政策法规、中心工作、成员机构工作、供求信息、有关地震相关报道等六个版块，但中心无法提供点击率的统计。同时本项指标“一定的点击率”不够明确，导致无法判断是否实现该指标。

可衡量指标 2：12 期简报能为政府和社会各界提供民间公益组织参与灾后重建的信息，有关信息被政府部门采纳、转载。中心完成了 12 期简报的编写工作，但未能提供证据证明“有关信息被政府部门采纳、转载”。

可衡量指标 3：12 次信息分享会（研讨会）能够为参与者提供有效的服务，满意率 80%以上。中心最终召开了 14 次信息分享会，但中心自身没有做满意率评估。

可衡量指标 4，为各地来川参与灾后重建的民间公益组织提供信息服务，满意率 80%以上。项目期间，中心共接待机构 308 批次，有 34 家机构签署合作备忘录，组织了 3 次专项调研，但中心没有做满意率评估。

关于目标群体的满意度，根据评估人员对其他民间组织的访谈得知，他们对中心的信息服务工作高度赞扬。

总体来看，本项目实现了“为民间公益组织有序参与灾后重建工作提供信息服务”的目标。

（2）媒体报道

据不完全统计，至少有 3 家媒体专门报道了中心。此外，有许多媒体在报道中提到了中心，这里不一一列举。

表 3 民间公益组织参与灾后重建信息平台项目媒体报道列表

报道日期	媒体名称	报道标题
2008 年 12 月 16 日	南风窗杂志	四川 512 中心：大地震震出来的 NGO 联合体
2008 年 12 月 19 日	新浪网	2008 为了公共利益年度组织：四川 512 中心
2008 年第 10 期	绿叶杂志	巨灾中的 NGO-四川 512 民间救助服务中心

（3）对机构的影响

第一，扩大了中心的影响力，目前在第三部门领域，特别是在民间组织参与抗震救灾上，中心广为人知。

第二，为中心积聚了资源。通过该项目，中心与海内外许多民间组织建立了联席，积累了大量的社会资本。

第三，中心通过该项目招募了工作人员和一批志愿者，组建了稳定的项目团队，并项目实施过程中锻炼了能力。

(4) 项目的可持续性

①通过信息平台发布的民间救助信息可以让政府和社会公众了解民间公益组织及其所从事的事业。

②通过项目各项活动建立起来的“信息沟通+资源共享+参与合作”的工作模式在灾后重建的其他工作，以及民间组织的其他工作中可以复制推广。

③在本项目结束后，中心又继续向南都公益基金会申请了二期项目并获得批准。

④中心准备注册成法人机构，目前正在有条不紊的进行。

⑤郭虹认为，共青团四川省委在12月4日举行的“四川灾后志愿者服务论坛”主动邀请了多个民间公益组织参与；北京举办的“壹基金中国全球公益慈善论坛”、“中华慈善论坛”，南京大学的“社会质量与社会福利国际论坛”也特别邀请了四川民间组织的代表参加。这说明中心的信息服务已经产生了积极的影响。

5. 总结

本项目完成了所有计划的项目活动，对于部分可衡量指标是否实现中心无法提供确凿的证据，但是根据评估人员访谈其他机构时所获得的信息，他们对中心的工作表示了肯定和支持。因此，可以认定，本项目实现了“为民间公益组织有序参与灾后重建工作提供信息服务”的项目目标。

通过本项目，中心在第三部门领域获得了广泛的影响力，同时也促进了社会资源和灾区需求的有效对接。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，设计的可衡量指标必须是可衡量的，可以操作的。

第二，项目实际支出类别跟预算的类别有出入，建议用统一的类别。

第三，网站信息的发布数量有限，中心做的很多事情都没有在网站上体现。

2. 反馈性评估

中心在2008年6月初提交了项目申请书之后，与南都公益基金会保持着密切的联席。中心起初以联盟的名义申请，但这不符合国家政策的要求。双方就此多次沟通。中心在7月份重新向南都公益基金会提交了修改后的项目申请，并于8月份获得通过。前期的沟通主要是郭虹跟徐永光秘书长之间。中心与南都公益基金会5·12项目办公室工作人员就本项目事宜联系不多。中心如期提交了中期报告、结项报告和财务报告。

高圭滋认为南都公益基金会设立“5·12灾后重建资助项目”这件事非常好！他说，如果不是徐永光来运作南都公益基金会，来确立资助NGO的方向，不管中国批准成立了多少基金会，没有人能做这件事情。该项目不管是从示范性上，还是救灾上，都是意义非凡！

高圭滋建议评估的时间应更早一点。

上海复惠社会工作事务中心
“高埂安置点家庭及社区综合服务”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

上海复惠社会工作事务中心执行的“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目于 2008 年 7 月 24 日启动，2009 年 1 月中旬结束。项目期内，前后有七批队员在安置点提供服务，参与服务人数 53 人次。项目主要内容包括：协助安置点居民生理、心理和社会功能的恢复与提升，社区能力建设，社会关系重建，社区互动的加强，以及支持网络的形成等。项目共开展各类社区活动 70 多项，共有 3000 余人次参与到各项社区活动中。

评估结果显示，本项目一定程度上帮助居民摆脱灾后心理阴影，提高居民应对困难的能力，使居民重新树立起生活的信心。在社区层面，通过开展各类小组和社区活动，加深了社区人员之间的相互了解和互助，提高了居民对社区的归属感和凝聚力。此外，受益群体对项目和实施机构的评价都较高。

本项目的突出特点是：（1）项目执行过程中，项目管理有序。（2）项目活动具有一定的专业性和结果导向性，活动内容是居民需要的，也是喜欢的，保证了项目效果。（3）项目建立了一定的可持续机制，例如让少数居委会干部和当地社工参与到社工服务工作中，提升社区的自我管理水平和为项目团队的退出和本地社工的进入提供了一定基础。

一 背景

1. 实施机构简介

上海复惠社会工作事务中心（以下简称“复惠”）成立于2007年2月9日，注册为民办非企业法人。复惠是在上海市浦东新区政府向社会组织购买社会工作服务的背景下产生的。由于实行“政府购买”后需要有第三方对提供服务的社会组织进行评估，浦东新区政府考虑到复旦大学社会学系的优势，因此邀请社会学系在浦东注册成立一个机构，主要工作就是作为第三方对政府购买项目进行评估，并协助政府促进社会服务标准、社会工作制度的建设和完善。复惠先后承接了浦东新区政府、杨浦区政府有关购买社会工作服务项目的评估，同时也开展了相关的研究方面的工作。机构现任理事长是复旦大学社会发展与公共政策学院副院长顾东辉，机构工作人员主要是复旦大学社会学系的教师。

2. 项目简介

5·12大地震发生后，上海市政府对口支援成都都江堰市。上海市不但提供硬件方面支持，如基础设施重建，也提供软性服务建设，而上海社工就是提供的软性服务之一。

作为上海市民政局对口援建都江堰市灾后重建项目之一，复惠向南都公益基金会申请了“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目，经费总额16.89万元。复惠于2008年7月24日开始在都江堰市高埂村城北馨居祥园安置点¹⁰²提供社会工作服务，至2009年1月中旬结束，前后共7批队员在该安置点进行服务，参与服务人数达53人次。项目的主要内容包括协助安置点居民生理、心理和社会功能的恢复与提升，社区能力建设，社会关系的重建，社区互动的加强，支持网络的形成等方面，主要目标群体为城北馨居祥园安置点的居民。

二 评估过程描述

2009年3月12日至3月16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，与项目主要负责人曾群协商确定访谈的时间、地点。

2009年3月17日，评估工作人员李呈呈和何宇飞前往复旦大学社会学系与项目主要负责人曾群、沙卫、高建秀等进行访谈，了解“高埂安置点家庭及社区综合服务”项目的具体设计和执行过程。

2008年3月22日，评估工作人员李呈呈、何宇飞到都江堰市城北馨居祥园安置点，对本项目的受益群体进行了问卷调查，共获得32份有效问卷。同时对城北馨居管委会主任任永开、祥园居委会主任林福明、祥园居民代表肖建明、唐基富、罗叔进行访谈，了解复惠项目的具体开展情况和他们的评价。

2008年4月9日，李呈呈通过电子邮件与复惠进行沟通，对项目财务、项目活动中的缺失信息再次核实和确认，保证获取信息的准确性和完整性。

¹⁰² 城北馨居安置点坐落于都江堰市灌口镇高埂村，分为四个园区：润园、馨园、吉园、祥园，复旦大学团队的服务地点是城北馨居祥园。

1. 需求评估

本项目是在上海市对口援建都江堰的大背景下开展的，社会工作是上海市提供的软性服务建设内容之一。上海为此专门成立了一个社会工作办公室，负责社区建设。上海市共派出了四支社工队伍，而上海阳光是其中之一。

2008年5月下旬上海市民政局组织专家团队到四川进行考察，确定了整合高校和社会资源为对口援建地区提供软性社区服务项目的思路。2008年6月27至28日，上海市组织的四支队伍¹⁰³的领队一起到都江堰各个帐篷区和板房安置点开展需求评估，并确定了项目实施的时间和地点。

通过需求调研发现，安置点的居民来自不同的背景、不同的地区，对于居民来说急需重新构建社区和营造社区归属感，给予其物质上、心理上、社会关系上的支援，带动当地居民摆脱地震阴影。由于本项目的政府背景较浓，在项目时间和地点方面都需要得到上海市政府方面的认同，经过协商，服务队最终计划在2008年7月22日至9月30日实施本项目，实施地点在都江堰高埂安置点¹⁰⁴。

2008年7月24日，项目团队在正式进驻安置点之后，进一步通过挨家挨户家访开展需求评估，获取了居民的基本信息，了解了居民的兴趣爱好和特长，征询了居民参加社区志愿活动的意愿，确定了首要的目标是要在社区层面上把居民的气氛带动起来，注重社区精神重建。

评估工作人员将提供的服务分为四类——提供心理辅导、组织开展文体活动、进行消防安全教育、提供基本生活物资，请安置点居民进行服务需求及优先性排序。其中有84.375%的居民对组织开展文体活动“非常需要”或“有些需要”，90.625%对提供心理辅导“非常需要”或“有些需要”，96.875%的居民对进行消防安全教育“非常需要”或“有些需要”，90.625%的居民对提供基本生活物资“非常需要”或“有些需要”。综上，评估人员认为复惠通过需求调研做出的判断是合理的，本项目的确回应了当时环境下安置区居民的需求。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

复惠希望从儿童和青少年个人、家庭和社区三个层面来解决社区存在的问题，具体目标见表1。

表1 复惠为本项目设计的项目目标¹⁰⁵

编号	目标内容
1	儿童和青少年个人层面，将帮助他们减低灾后的心理阴影，提高应对困难的能力和信心，重新树立生活的信心与探索将来生命意义，从而能更有信心地融入重建社区
2	中观层面，通过各类小组和社区活动，加深社区内儿童青少年群体的相互了解 and 互助，增加他们对社区的归属感和凝聚力
3	整个社区层面，儿童和青少年的改变能够带动和促进家庭，从而推动整个社区秩序、社区环境和生活信心的重建

¹⁰³ 主要包括华东理工团队、复旦大学团队（以复惠为核心）、阳光上师大团队和浦东新区社工协会团队。

¹⁰⁴ 当时都江堰政府只是确定在高埂村建立板房安置点，具体名称还没有确定，因此在项目申请书中仍称为高埂安置点。

¹⁰⁵ 资料来源：复惠提交的项目申请书。

另外，复惠提出了该项目的长期目标，见表 2。同时，还设计了具体的“可衡量指标”，见表 3。

表 2 复惠为本项目设计的长期目标¹⁰⁶

编号	目标内容
1	通过协助安置点居民建立社区及社会关系，以恢复和重建灾区群众的社会关系与社会支持网络
2	通过吸收当地居民参与社会服务和培养当地社工，使社会服务能够有效和长期地延续下去
3	在服务灾区群众的同时，做好相关数据资料的收集和积累工作，为以后可能进行的进一步学术研究和政策倡议做准备

表 3 复惠为本项目设计的可衡量指标¹⁰⁷

编号	可衡量指标
1	进入社区与居民建立关系，进行需求评估，建立社工服务站
2	开展儿童青少年暑期活动，协助其在身体、心理与社会各方面的灾后康复；并与其家庭建立信任关系
3	开展社区活动鼓励居民的社区参与和居民的社区融入和社区归属感；协助建立居民的互助组织，增强居民自治以及与当地管委会的合作，共建和谐社区
4	进行家庭需求评估，需要时开展家庭辅导和服务
5	进行与其它安置社区的互动，协助灾区群众重建社会关系及社会支持网络
6	上海各支社工服务队之间的互动与经验交流与分享，提升社工服务的质量
7	做好相关数据资料的收集和积累工作

（2）设计的项目方案

复惠设计了详细的项目实施方案，主要包括儿童青少年服务类、社区融入与社区服务类、家庭服务类、社区发展类、服务发展与团队支持类子项目，具体的活动计划详见表 4。

（3）对立项报告的评价

本项目与机构的宗旨相一致。

项目目标层次清晰，活动与目标之间有着较强的因果关系，并制定了大致的项目实施方案。一方面由于申请书设计的时间紧急，当时能确定的具体工作计划只能做到 9 月底，所以提交给南都公益基金会的项目申请书只是 7 月到 9 月的具体活动。另一方面，本项目具有较强的政府背景，上海四支队伍要按照上海市民政局的统一要求行动，因此项目后期的活动计划由于受各方面的影响有很多不确定因素，比较粗略，没有详细的描述。另外，项目预算能够与项目活动相匹配。

从项目申请书中可以看出，复惠具有较强的风险控制意识，复惠列举的可能出现的风险包括灾后社会工作的特殊性所带来的挑战、服务时间与专业教师课程安排的冲突、当地独特的地域文化和语言可能影响项目的推广和开展、能否取得当地政府的及时和长期的支持与配合、硬件资金支持来源等方面，并提出了相应的解决方案。根据实地调查，评估人员认为复惠的风险估计是合理的，切合当时的实际情况。

但是，所设计的项目可衡量指标实际上只是项目的具体活动，并不能据此判断项目目标的实现程度。

¹⁰⁶ 资料来源：复惠提交的项目申请书。

¹⁰⁷ 资料来源：复惠提交的项目申请书。

表 4 复惠为本项目设计的实施方案¹⁰⁸

时间	活动
2008 年 7 月 25 日 - 7 月 31 日	阶段一：进入现场及前期准备 • 建立社工站 • 社区需求调查和家庭走访 • 在社区中宣传暑期项目和介绍社工站 • 居民委员会工作人员会议、居民小组长会议 • 6、“八一”建军节主题活动
2008 年 8 月 1 日 - 8 月 23 日	阶段二：项目初期运行 • 项目具体方案策划与完善 • “迎奥运社区系列活动”策划、推广、成员招募与实施 • “安全小卫士”社区项目策划和实施 • “走到一起来：牵手、共进”——社区间互动联谊活动 • “今日社区之星、明日社会栋梁”——迎接新学期活动 • “理想的翅膀：让理想飞翔”——青少年小组 • “爱心接力棒”——爱心互助活动筹备与实施 • 居民委员会工作人员会议、居民小组长会议 • 安置点工作人员交流会议 • 选拔安置点内 1 至 2 人参与工作 • 上海社工服务团各服务队交流分享会
2008 年 8 月 24 日 - 9 月 27 日	阶段三：项目全面推进 • “共同的家园”——中秋节社区题活动 • “爱心接力棒”——爱心互助延续 • 进行家庭需求评估及家庭支持与辅导项目实施 • 选拔 1 至 2 人参与工作 • 为当地工作人员进行专业培训 • 居民委员会工作人员会议、居民小组长会议 • 安置点工作人员交流会议 • 上海社会工作灾区援助队交流分享会
2008 年 9 月 28 日 - 9 月 30 日	阶段四：项目总结阶段 • 对第一期工作进行总结与评估 • 2008 年度的项目第二期工作策划

(4) 可行性评价

复惠以往工作主要是以承接政府委托的项目为主，自成立后先后承接了浦东新区政府、杨浦区政府有关社会工作项目的评估，此外中心工作人员曾主持及参与了多个服务性项目，涉及服务对象近千人。

项目的实际执行团队主要包括两部分，一是复旦大学社会工作学系的教师，二是有社工职业资格证书的社区干部，大部分是来自上海居委会社区工作一线的工作者，如社区的书记、居委会主任、社工站站长等。另外，本项目浓厚的政府背景，能为项目顺利开展提供便利。

¹⁰⁸ 资料来源：复惠提交的项目申请书。

整体而言，本项目具有可行性。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现将本项目实际执行过程的情况总结成表 5。

表 5 复惠项目实际执行过程回顾¹⁰⁹

时间	活动
2008 年 7 月 25 日 - 7 月 31 日	• 复旦大学社工队入驻都江堰城北馨居祥园 • 进行家访、居民信息调查
2008 年 8 月 1 日 - 8 月 23 日	• 第一批社工队伍开展社区活动和服务工作
2008 年 8 月 24 日 - 9 月 14 日	• 第二批社工队伍开展社区活动和服务工作
2008 年 9 月 14 日 - 10 月 7 日	• 第三批社工队伍开展社区活动和服务工作
2008 年 10 月 8 日 - 11 月 1 日	• 第四批社工队伍开展社区活动和服务工作
2008 年 11 月 2 日 - 12 月 1 日	• 第五批社工队伍开展社区活动和服务工作
2008 年 12 月 2 日 - 1 月 3 日	• 第六批社工队伍开展社区活动和服务工作
2009 年 1 月 4 日 - 1 月 12 日	• 第七批社工队伍开展社区活动和服务工作
2009 年 1 月中旬至 3 月中旬	• 项目交接和结题工作

每一批社工队伍开展的具体活动，复惠都有记录，限于篇幅，这里不再展开。通过比较表 4、表 5 以及项目活动记录，可以看出，复惠基本完成了计划方案的所有活动，并还开展了计划实施方案以外的活动，同时项目实施的时间比原计划延长了很多。此外，有一些活动根据实际情况进行了相应的调整。如原定的“金榜题名”活动没有开展，主要是由于安置点内考上大学的学生不多，且发榜时间有先后，所以就没有开展。还有计划吸纳当地的居民参与社工服务，为其提供“以工代赈”岗位，因为资金限制等原因也没有实现，这部分原有的预算用于开展其他活动。

关于项目时间的延期，复惠的解释是，由于项目实施要符合上海市的总体援建规划，上海市民政局就社会工作介入灾后重建工作计划的多次变更，使得服务队的服务期限延长、服务内容拓展。

(2) 主要活动

本项目的大体思路是：首先从大的层面上针对整个社区开展工作，进行整个社区的能力重建、社会关系重建和社区组织结构的重建；其次针对特殊群体，比如老年人、伤病者、家人去世的、妇女儿童等，希望可以在中观的层面上做一些小组、分群体的服务；再次是从个案的角度做一些个别辅导和家庭服务；另外就是需求导向的，根据当地居民的实际需要，有针对性地开展相应的活动和服务。我们将项目活动进行了分类总结，分为前期准备和建站工作、组建互助团队、开展各项社区服务项目、服务分享与延续四部分，以下是对主要活动进行的简要描述。

· 前期准备和建站工作

第一批社工队伍进驻城北馨居祥园之后即开展了深入全面的需求调研工作，通过观察以及对居民、居委会、管委会和民政局的访谈，建立了安置点居民户的资料库，发现了诸多需求，为之后各项服务活动的开展提供了依据。

¹⁰⁹ 资料来源：复惠向南都提交的结项报告及活动档案资料。

为了更好发挥队员的效能，服务队针对不同的服务对象进行了项目分工和领域分工。复惠团队在城北馨居安置点成立初期进入，适时地协助了安置点基层组织建设、居民安置、居民适应以及社区管理和建设等工作。每个批次的队员都在此基础上不断完善和更新居民信息，做到及时掌握动态信息，第一时间开展专业工作，并逐步完备了项目资料。同时通过前期调研也发现一些特殊群体的需求，对原定的活动计划做出了相应的调整。

· 组建互助团队

根据需求评估，复惠认为，首先要实现安置点居民精神层面的重建，帮助他们尽快走出地震的阴影。复惠首先组织成立了象棋队，随后，舞蹈队、歌咏班、腰鼓队、T台步队、花鸟兴趣小组、青城武术队、太极拳队、健身队、编织组、“安全小卫士”消防安全宣传队、“蒲公英”小喇叭广播队等诸多居民团体纷纷建立。本项目活动的基本思路是：在活动中发现群众领袖，助建居民团队，使得安置点居民逐渐由静至动，形成良好的社区氛围和社区互助的支持网络，逐步完成社区共建工作。

表 6 部分互助团队成立时间表

互助团队名称	成立时间
祥园象棋队	2008 年 7 月 30 日
畅祥合唱队	2008 年 8 月 5 日
沪祥腰鼓队	2008 年 8 月 8 日
“爱满馨居”编制组	2008 年 9 月 14 日
青城拳武术队	2008 年 9 月 16 日
健祥拳操队	2008 年 12 月 19 日
“蒲公英”小喇叭广播站	2009 年 1 月 6 日

在互助团体组建过程中，遇到的主要困难是有些团体组建起来之后不能保证长期可持续的运转，如腰鼓队在中间停办了一段时间，到 2008 年 12 月复惠第六批社工团队去的时候针对腰鼓队开了一个推进会，又将其恢复起来。同时由于复惠团队基本是每月轮换一批社工，不同批次是派不同的社工前往安置点开展服务，在项目的延续性上就会出现短时间的断层。

· 开展各项社区服务项目

这是本项目的主体活动。从 2008 年 7 月 25 日至 2009 年 1 月 12 日，复惠共派出七批队伍前往都江堰城北馨居祥园安置点开展社区服务项目，基本每月轮换一次。

针对社区层面开展社区综合服务。先后开展了儿童趣味运动会、少儿玩玩乐、乒乓夏令营、安全小卫士、奥运知识竞赛、喜迎国庆才艺画展比赛、社区安全教育、消防知识演讲、小喇叭行动、包饺子比赛、十字绣展览、邻里节、广场舞会、社区文艺晚会、社区运动会、“安乐人家——社区安全消防活动周”、“祥园一家亲——社区居民厨艺展示交流”活动、青少年消防安全演讲比赛、“风雨同舟、心手相连”生日祝福天天送、“我爱我家，温馨祥园”社区趣味运动会、城北馨居“彩虹”吉祥杯乒乓球赛、“耆乐融融”茶话会、“心语 新愿 心飞扬：沪川联动送祝福”大型社区晚会、“马陆杯”城北馨居元旦迎新登高活动、每两周一次的“耆乐融融龙门会”等许多社区发展、社会规划和社区教育类服务项目，凝聚了社区成长力量，也为个案工作和小组活动打下了基础。

针对个人与家庭提供个案辅导服务。重点掌握新建小学遇难家庭的情况，有针对性地开展具有创伤后应激障碍（PTSD）症状的个案，进行哀伤辅导和情感支持，鼓励在参与活动中提升对自我的了解和重构积极的生命意义，缓解因失孩而产生的创伤性情绪，从生理、心理及社会层面逐步引导其对生命价值观的重构，使其从“生死离别”情绪中走出来，重塑其生活的信心，重构其社会网络。

系统。同时，复惠及时回应居民的求助，满足居民的需要，开展如亲子关系的家庭辅导、家庭暴力的干预和寻找离家出走的青少年等工作。不少居民因此成为互助团队的成员甚至骨干，很好地影响了其他居民融入新的环境。每一批队员离开交接时都做好个案的转介工作，接案社工会对个案对象进行跟踪服务，不断介入、不断评估，达到助人自助的目标。

针对特殊人群开展团体辅导服务。根据不同人群，结合不同的需求和问题，主要完成了“聆听音乐、成长心灵”的音乐治疗工作坊、“飞翔的翅膀”的青少年成长小组、“小鬼当家”青少年成长小组、“爱·如潮水”青少年成长小组以及“消防与家庭安全”等小组活动。其出发点基于对灾后重建过程中因失去亲人或同学而造成的生死离别情绪，通过情感宣泄或情感维系等方式，建立积极、向上和达观的人生态度，形成灾后新的成长动力。

针对城北馨居祥园丧亲者、房屋垮塌且家庭财产损失严重者开展特别关怀与个别化服务。复惠团队整合各方资源合理地安排以和组织捐赠物资的发放工作，先后组织了两次特别关怀行动，将一些企业、机构和个人专项捐赠的物资发放到特困、残疾和重病患者、丧亲等有特别需要的家庭。协助有特别需要的家庭申请最低生活保障，协助政策咨询、申请轮椅等。并组织志愿者为社区内学生开办课后辅导班“蒲公英晚托班”。

· 服务分享与延续

为了保证项目的顺利进行，实现与其他团队的互动交流，促进项目的可持续性，复惠团队从多个方面进行了经验分享。

一是积极与上海支援都江堰的其他 3 支社工队伍进行实务合作，不定期通过多种形式进行服务体验的交流和分享。如每周上海市民政局都会召集 4 支援建队伍召开视频会议；4 支队伍之间也建立了联席会议制度，每两周四支队伍会有一个互动；同时 4 个安置点居民之间也开展了很多互动活动。

二是复惠与安置点的管委会和居委会合作，建立了联席工作会议制度，共同策划和承担所有实务项目，并定期进行工作经验交流。

三是在接待其他社工机构、心理服务机构、境外实务机构、专业研究机构的过程中，交流各自对灾后安置点服务的看法和体验。

四是在 2008 年 11 月初，都江堰市民政局招募的首批 5 名见习社工加入复惠团队，随队学习，为项目的顺利交接做准备。

通过服务分享与延续，一方面通过互通有无促进了团队服务质量的提升，另一方面通过可持续性的发展，使得少数居委干部和当地社工参与到社工服务工作中，居民的参与意识、社区归属和互助精神有了很大提升，自我管理的水平不断提高，为社工服务队的退出提供了一定基础。

(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。主要资金来源于南都公益基金会的资助；项目实施过程中涉及少量捐赠物资；人力资源主要包括复旦大学社工系的教师 and 上海市社区干部以及一些当地高校的教师。另外上海市政府对本项目的影响较大，为项目实施提供了部分资金资助，更重要的是解决了项目进入问题，保证了项目的顺利进行。

· 资金

复惠共向南都公益基金会申请资金 168,900 元，项目实际花费了 162,229.9 元，目前南都公益基金会已经向复惠拨付了项目资金的 90%，共 152010 元。资金的花费集中在人工费(包括劳务费及通讯补贴等)和开展社区活动购买的材料和设备费，分别是 57980 元和 51033.4 元，各占总资金的 35.74%和 31.46%。前面已经提到，由于本项目的预算是按照两个月的计划制定的，而项目实际运行时间是从 2008 年 7 月 24 日至 2009 年 1 月 12 日，比计划的时间多了 4 个月，因此整体来看，此项目资金的实际使用情况与预期差异变动比较大，主要表现在人均补贴减少，补贴人次增加；单个活

动花费减少，活动的数量增加。

上海市民政局资助了复惠团队上海到都江堰的往返机票，由于是在每一批队员去和回来的时候把人名和身份证号给民政局的有关部门，民政局直接为队员购买机票，因此具体的机票花费复惠并不能给出准确数字。另外复旦大学社工系也为本项目捐助了1万元左右的资金。

· 物资

本项目除了资金支持外，还接受了外界的物资捐助，主要包括上海市民政局为团队成员匹配了一些生活必须物资，包括服装、床、被子、写字台、洗漱用品等；浦东慈善基金会通过浦东社工协会为社工站点提供了电脑和打印机；上海映绿与复惠团队合作开办了“乒乓夏令营”活动，并为活动提供了乒乓球桌、乒乓球、球拍等。另外许多团队成员（主要是来自上海各个社区的社区干部）也以个人身份向上海社区居民募集衣物捐给安置点特殊困难家庭。

· 人力资源

本项目的实际执行团队主要包括两部分，一是复旦大学社会工作学系的教师，二是有社工职业资格证书的社区干部，大部分是来自上海居委会社区工作一线的工作人员，如社区的书记、居委会主任、社工站站长等。项目团队基本实行每个月轮换制度，至2009年1月中旬，总共7批队员在该安置点进行服务，参与服务人数达53人次，其中有6名队员前后多次前往安置点提供服务。

复旦大学社工系的教师都是自愿参加的，社区的干部是通过上海市社工协会的推荐招募的，然后通过面试确定了前两批的团队人员。开赴都江堰安置点之前，复惠组织团队成员开展了培训和准备工作，包括物资准备、心理方面的培训，还邀请台湾参加过9·21地震救援的同事来介绍当时的情况。

项目后期，考虑到队伍撤离后服务项目的可持续性，一方面对当地居委会的干部进行社工理念的教育；另一方面依靠地方高校如西南财经大学社工系、海南大学社工系的老师，服务于本项目。

(4) 机构对项目的管理

首先，从机构对项目团队的管理来看。复惠基本上派出了所有的工作人员参与到本项目的过程当中，并且根据不同阶段的实际需求和不同的工作重点动态地配备和调整队员的结构，较好的实现了团队管理。

其次，在具体的项目活动管理上，复惠一是会要求每批团队都要列出本批工作的时间计划表，二是要求每批队员非常详细的记录每天的工作日志，三是每项活动结束后都保存有详实的档案记录。

再次，从机构对项目的管理来看。本项目在资金管理上比较到位，复惠要求每批队员项目的支出一般都由领队先垫支，回来之后凭发票报销。规定实际花费（主要包括购买必备物资、餐饮费、交通费等）需要在发票或收据签有背书，要求两人签名，一个是经办人签名说明花费的时间和用途，另外当时的领队必须签字证明这笔钱确实使用了。人员劳务补贴是依据每个人的服务时间按统一标准下发的，主要包括伙食费和通讯费。

在项目设计之初，复惠考虑了可能遇到的风险，并针对可能发生的风险及时采取相应的预防措施。但是，在与资助方沟通交流方面表现得不够积极，项目时间的延长、活动预算的变动等关键信息都没有向资助方进行说明，并且项目结束之后也没有在规定时间内向资助方提交结题报告和财务报告，从这一点来看，机构对于项目管理的水平还有待提高。

(5) 项目实施过程中的困难和解决方案

由于本项目的政府背景，因此在获准进入以及与政府关系方面没有困难。

项目执行中遇到的主要困难来自于开始设计项目、选择实施地点事没有预想到祥园安置点有几十户新建小学遇难学生家庭，因此在针对这些家庭开展工作时侧重点就有所变化，从开始设计的以

儿童青少年为切入点转变为以家庭及其他特殊群体为主要服务对象。

另外，由于团队的主力是高校教师而非专职做项目的社工人员，面临的问题是如何在当地培养专职的工作人员，保证项目的可持续性。

4. 效果评估

(1) 项目成果

本项目的受益群体是城北馨居祥园以及周边各安置点的居民。

从居民个人层面，通过本项目帮助他们摆脱灾后的心理阴影，提高应对困难的能力，重新树立生活的信心，更好地融入重建社区。从社区层面，通过各类小组和社区活动，加深社区群体的相互了解和互助，增加他们对社区的归属感和凝聚力，从而推动整个社区秩序、社区环境和生活信心的重建。同时项目组织当地的管委会、居委会干部以及都江堰选派的社工参与到项目服务工作中，也帮助他们学习了社工服务的理念，提升了当地社工服务的专业水平。由于本项目主要是开展各类社区活动，留下的可见成果主要是各项活动的详细记录和总结。自2008年7月至2009年1月，复惠共开展各类社区活动70多项，共有3000余人次参与到复惠举办的各项社区活动中。

(2) 对受益群体的满意度评估

评估工作人员对祥园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93.75%的人对这个项目评价是“好”和“很好”，有6.25%的人认为该项目做得“一般”，没有人认为做得“差”或“极差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有18.75%的人“迫切希望”，78.125%的人“希望”，3.125%的人“无所谓”，没有人回答“不希望”或“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75%的人回答“肯定会”；有18.75%的人回答“也许会”；另外，有6.25%的人回答“不会给别人建议”。

此外，有81.25%的居民认为社工的工作态度很好，15.625%的人认为工作态度不错。有87.5%的人认为社工的工作效率“非常高”或者“高”，9.375%的人认为志愿者的工作效率一般。有93.75%的人评价复惠的社区综合服务项目是满意或者很满意，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。通过对安置点居民的访谈，他们对复惠项目团队表示了深切的感谢，并高度评价了复惠社工的专业敬业精神。

(3) 目标群体的参与性

在项目开展过程中，这些目标群体作为参与者，分享了活动的成果。机构在开展活动是都会预先征集目标群体的意见，也会及时公布活动信息；再者，机构以社工的工作方式开展活动，较为强调目标群体的参与性。在整个项目执行中，机构也强调对社区居民的参与，这些都是“参与式”方法的外在表现。项目团队主要是通过广播、挨家挨户家访介绍以及宣传海报横幅等方式向安置点的居民传达项目信息的。

通过问卷调查发现，有65.625%的居民知道项目信息，81.25%的居民知道项目的服务对象，78.125%的居民知道项目的主要目的；在实施过程中，有34.375%的人对项目提过建议，其中有80%以上的建议都被采纳了。但是，问卷调查表明，包括管委会、居委会在内的安置点居民，没有人知道南都公益基金会资助了该项目，他们只知道本项目是由复旦大学派来的上海社工完成的。

(4) 媒体报道

本项目从运行以来一直有外界媒体对社工服务的关注，具体内容见表7。

表 7 “高埂安置点家庭及社区综合服务” 部分媒体报道列表¹¹⁰

机构/媒体名称	报道时间	报道标题
都江堰电视台	2008-9-8	新闻报道，第二批队员在祥园举办的活动
新民晚报	2008-9-28	为灾区人鼓起浴火重生的信心 ——上海社工援建都江堰纪实
解放日报	2008-10-1	上海社工都江堰接力爱心
都江堰电视台	2008-10-3	新闻报道，第三批队员在祥园举办的活动
台湾 TBS	2008-10	复旦社工在都江堰的工作和生活
中国社会报	2008-10-22	社工老焦
解放日报	2008-11-10	“你们带来了温暖很多知识” ——记活跃在都江堰的上海社工
新闻午报	2008-11-10	上海社工在行动 灾区群众笑起来 ——通过情感交流和组织活动让居民走出悲伤
上海电视台-七分之一	2008-11-23	《祥园里的上海社工》
都江堰快报	2008-11-28	祥园社区运动会（图片报道）
四川电视台-4	2008-12-29	新闻报道，迎新年、沪川联动晚会
上海卫视等	2009-1-3	蓝天下的挚爱

（5）对机构的影响

本项目对机构有两方面的影响。一方面提升了复旦大学社工系专业能力，项目负责人认为本项目为社工系提供了一次很好的学习观察机会，可以很好的实现理论联系实际，检验了从书本上学到的东西，发现了一些中国所特有的本土化的东西。并且可以将这些新认识应用到教学当中，促进学生的探讨，实现专业能力的提升，并且提高了社会工作专业的社会认同度。另一方面促进了复惠的成长，机构原来主要是接受政府委托开展相关的评估项目，而通过本项目学会了如何与基金会合作、如何向政府之外的机构申请资金、如何整合社会资源来做更多的事情，对机构自身的发展有很大帮助。

（6）项目的可持续性

项目申请书中提到为保持本项目服务效果的持久性，在条件成熟时，将服务中心逐渐转移给当地的有志之士，复旦大学社会工作学系提供协助与专业督导，保证社区居民能享受到更为长效的服务。在实际项目执行过程中，都江堰市民政局招募的首批 5 名见习社工加入复惠团队，随队学习，安置点少数居委干部和热心居民也参与到社工服务工作中，为服务队的渐退和当地社工的介入顺利交接做准备。但是由于是本地居民在社工服务理念和专业性上与上海社工存有较大差距的，因此在上海社工逐步撤离后，项目的服务质量和延续性面临一定的考验。另外，复惠团队在后期的多个国内国际学术研讨会上介绍和交流灾后社会工作援助的体会做法，扩大了灾后社会工作参与的后续效能，并通过多家媒体报道扩大了社会工作的专业影响。最直接的可持续性效果在于，推动了社会工作专业化与本土化的有益的探索，一定程度上促进了都江堰市社会工作者协会的成立，为社区服务项目的可持续性提供了保障。

5. 总结

本项目意在通过社工的工作方式，运用个案、小组和社区工作等专业社会工作方法和理念,协助

¹¹⁰ 资料来源：复惠提交的结项报告。

安置点居民的家庭、社会关系及网络和社区的重建，同时通过吸收和培养当地居民和社工，使之更好的、长期而有效的进行灾后重建工作。总结来看，复惠复惠完成了设计的所有活动，并且开展一些计划外的活动，基本实现了项目目标。

项目实际投入的人力、物力和资金资源，都达到了项目设计阶段的承诺，从而保证了项目的顺利开展。同时复惠在开展项目时采用了社工的工作方式，较为重视对目标群体的参与。

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，相应的对复惠提出几点建议：第一，项目执行时间和活动预算的调整应及时向资助方沟通，争取资助方的同意。第二，及时提交进程报告和结题报告，如无法按时完成项目，应向资助方申请延期。第三，在社工队伍的衔接上，要进一步完善管理制度，避免出现工作断层。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

复惠对南都公益基金会的了解最初是基于南都公益基金会的“新公民计划”项目，另外在一些 NGO 会议上也了解到一些南都公益基金会的相关项目，但本项目是复惠第一次与南都公益基金会合作，也是机构第一次与基金会合作。复惠通过 NPI 的介绍了解到了南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目，并于 2008 年 7 月 17 日提交了项目申请书的初稿，先是交由 NPI 为项目活动设计提供了一些建议，然后交给南都公益基金会 5·12 项目办公室，南都公益基金会在预算构成上提了一些反馈意见，随后复惠按照南都公益基金会的要求做出了调整。7 月 24 日复惠团队到达都江堰安置点后根据实际情况又与南都公益基金会进行了沟通，到 8 月 11 日将最终的修改稿交给南都公益基金会，并获得通过。

5·12 项目办公室与复惠的沟通主要集中于项目开始前的申请书的修改反馈，以电话沟通为主。项目开始实施之后沟通较少，5·12 项目办公室没有对项目进行监管。项目负责人认为，一方面是由于复惠之前没有跟基金会打过交道，所以不太清楚项目调整应如何向基金会请示；另一方面是南都公益基金会基于对复惠的信任，相信复惠能够有效的、安全的使用项目资金，因此就没有过多的干涉。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

复惠项目负责人认为，5·12 项目办公室的工作人员的态度和能力很好，在处理问题上能够为组织着想，同时也能坚持基金会自己的原则和规章制度。他们的建议是，南都公益基金会 5·12 项目办公室在项目评审时提出的建议与复惠的理念有比较大的差别，他们希望南都公益基金会的评审专家能够更加专业，针对不同的项目，尤其是社工类项目应该邀请一些社会工作方面的专家来评审。

北京地球村环境教育中心
“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目
评估报告

评估参加者：罗瑞雪、蒋金富、陈赞、陈倩、
次旦罗布
报告执笔人：罗瑞雪

摘要

“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目旨在为“乐和家园灾后重建项目”（由中国红十字基金会资助）提供辅助性服务，同时为各 NGO 搭建灾后社区重建的信息交流平台。具体包括建立绿色生计服务网络；建立灾后重建中的合作伙伴机制；组织志愿者培训，组织专家讲座和论坛；宣传、推动国家的环保政策；编辑出版以社区重建为内容的简报。由于该项目与中国红十字基金会资助的“乐和家园灾后重建项目”具有高度匹配性，因此项目实施地点和实施时间段都依附于“乐和家园灾后重建项目”，即从 2008 年 9 月 1 日至 2009 年 8 月 31 日，在成都和彭州市开展。

项目的执行基本实现了项目的预期目标，不足的是机构没有对项目执行团队的问题和变动情况及时跟资助方沟通，需要进一步规范项目管理。

一 背景

1. 实施机构简介

北京地球村环境教育中心（简称地球村）是成立于 1996 年的民办非企业单位。自成立以来，一直致力于环保理念的宣传和实践，是个致力于生态文明教育的生态机构。

十几年来，地球村分别在城市和农村开展了多项工作。例如，1996 年地球村和北京市西城区大乘巷家委会合作建立了改革开放以来全国第一个城市社区垃圾分类试点；1999 年，地球村与宣武区政府合作，在建功南里建立了中国第一个绿色社区模式；2006 年地球村负责人为贵州黔东南州政府四大班子做的文化市场和乡村建设的讲座得到高度评价和认可；同年，地球村编写的“乡土中国绿色丛书——村民读本”，第一次完整提出包括绿色生计、绿色生活、绿色伦理、绿色参与、绿色养生、绿色安全的绿色乡村模式，得到政府民政部等四大部委的认可，成为全国乡村图书馆建设的内容之一。

此外，地球村具备丰富的宣传和推广经验。自成立以来，地球村出版了《公民环保行为规范》、《儿童环保行为规范》、《绿色社区指导手册》、《村民环保读本》等环保书籍，并拍摄了《让环保走进生活》、《澳大利亚环保行》、《美国环保之旅》、《美国可持续农业》等系列环保教育片。从 2004 年开始，地球村连续三年编写了表达中国草根环保组织的理念和活动的读物《草根之声》，具备了丰富的搭建信息平台的经验。

2. 项目简介

2008 年 8 月，南都公益基金会批准了地球村申请的“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目，经费总额为 152900 元。该项目旨在为“乐和家园”灾后重建项目提供辅助性服务的同时，为各 NGO 搭建灾后社区重建的信息交流平台。具体包括建立绿色生计服务网络；建立灾后重建中的合作伙伴机制；组织志愿者培训，组织专家讲座和论坛；宣传、推动国家的环保政策；编辑出版以社区重建为内容的简报。

二 评估过程描述

2009 年 10 月 13 日至 10 月 14 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、结题报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目协调人文衡凤协商确定访谈的时间和地点。

2009 年 10 月 15 日，评估工作人员罗瑞雪、蒋金富、陈赞、陈倩、罗布到北京地球村环境教育中心与王亦庆（地球村主任助理）、文衡凤（地球村工作人员）和米莱（地球村工作人员）进行访谈，主要了解“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目的具体设计和执行过程。

该项目没有进行问卷调查，主要因为受益群体广泛，无法确定具体受益者名单并集中有效地做问卷调查。

1. 需求评估

该项目旨在为“乐和家园灾后重建项目”（由中国红十字基金会资助）提供辅助性服务。王亦庆讲到，由于中国红十字基金会倾向于资助硬性方面，比如基础设施及公共设施建设等，因此必然需要一个项目来支持软性方面，于是“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目由此而生，即使没有南都公益基金会的资助，该项目也会得以实施。

由于该项目与中国红十字基金会资助的“乐和家园灾后重建项目”具有高度匹配性，因此项目实施地点和实施时间段都依附于“乐和家园灾后重建项目”，即从 2008 年 9 月 1 日至 2009 年 8 月 31 日，在成都和彭州市开展该项目以保证“乐和家园灾后重建项目”这样一个乡村建设的综合工程的实现。另外，访谈中王亦庆讲到该项目只是一个长期设计项目的启动阶段，后期还会向基金会筹资以持续做下去。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

根据地球村提交的项目申请书，该项目的目标和可衡量指标分别见表 1 和表 2。

表 1 “乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目目标¹¹¹

编号	目标内容
1	搭建灾后社区重建的服务平台，为灾后社区重建提供一个可资参考的范例，也为非灾区的新农村建设探索一条可持续、可操作的绿色模版。
2	加强自身以及相关的 NGO 伙伴从事社区重建的能力。

表 2 “乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目可衡量指标¹¹²

编号	可衡量指标
1	在灾区村民与城市消费者之间建立一条绿色通道，消费者的参与程度都可以通过数据和调查表来了解。
2	建立政府、企业、NGO 之间以社区重建为主题的合作网络，通过政府相关部门的点评和相关 NGO 的意见以及专家见解进行评估。
3	让绿色生计、绿色生活、绿色伦理、绿色参与、绿色救护、绿色安全这样的乐和理念得到传播，通过媒体报道率、参与者和参观者的人次、咨询等看到效果。
4	促进灾后重建的学术探讨、政策研究和经验交流，通过简报发送的范围、相关的文章以及网络信息的回馈来进行判断。

(2) 设计的项目方案

为了实现上述目标，地球村设计了较为详细的项目执行方案，详见表 3。

¹¹¹ 资料来源：地球村提交的立项申请书。

¹¹² 资料来源：地球村提交的立项申请书。

表3 “乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目执行方案¹¹³

时间	地点	参与者	活动内容
2008年9月1日至9月15日	彭州市通济镇谢家坪	当地村民、地球村项目干事	协助村民建立生态协会，并开始绿手绢行动制作和供销
2008年9月15日至9月30日	四川省成都市	地球村项目人员	开始建立网站，负责各种信息和资源的整合与发布
2008年9月30日至10月底	四川省成都市	地球村项目人员	建立消费者联盟 组织第一次培训或讲座，发行简报
2008年11月至2009年7月初	四川省成都市	地球村项目人员	为灾区各种产品的销售开拓市场，整合资源，发布信息，每一个季度举办一次培训或讲座，发行月报电子版
2009年8月初至8月末	四川省成都市	大坪村村民、地球村项目人员、项目评估专家，NGO 伙伴，政府相关部门	组织项目评估专家进行综合评估

(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地球村的机构宗旨。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

地球村自成立以来，一直致力于环保理念的宣传和实践，并分别在农村和城市开展了大量的项目与活动，具备丰富的宣传和推广经验和搭建信息平台的经验。同时，地球村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。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

根据机构访谈和地球村提交的结题报告，把其执行项目情况总结得表 4。

通过表 3 与表 4 的对比，地球村在实际执行时与计划时有以下几点变化：第一，整个活动时间计划有所调整。这主要基于实际执行过程中遇到的各种不可预测因素，比如各专家的时间安排问题、天气问题、道路修建带来的不便、技术人员的缺乏等。第二，专家讲座的地点由成都改为在大坪村。这不仅节省了项目费用，而且易于更多村民参加并在实践中受益。第三，将月报电子版改为乐和家园简讯。这主要基于网站关于乐和家园的信息量已达到饱和，因此没有必要专门设置一批人设计月报。

另外，为方便与市长及书记等相关领导的沟通，以及为外来参观人员提供方便，原计划在成都建立的办公室改建在了彭州。

王亦庆讲到，所有这些变化在每个季度报告中都有体现，廖晓义有可能会跟徐永光直接沟通，

¹¹³ 地球村提交的立项申请书。

但可惜没有及时反馈给执行团队，这是机构的一个沟通障碍。

表 4 “乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目实际执行情况回顾

日期	活动	结果
2008 年 8 月 6 日	大坪山生态协会注册成立	与地球村、大坪村村支两委共同组成乐和家园管理委员会,行使乐和家园产业的管理权利和义务。
贯穿该项目始终	网站服务平台的建立和使用	初步实现了通过乐和家园服务平台进行城乡合作和远程互助的功能,并及时发布项目简讯。
贯穿该项目始终	一系列培训活动和专家讲座的开展	地球村邀请了众多专家到大坪村对村民进行培训,比如绣花技能的培训、乡土工程师的培训、乡土农艺师的培训等。
贯穿该项目始终	消费者联盟的建立和扩展	为灾区各种产品的销售开拓了市场。

(2) 主要活动

本项目的活动有四个：第一，大坪山生态协会的成立。第二，网站服务平台的建立和使用。第三，一系列培训活动和专家讲座的开展。第四，消费者联盟的建立和扩展。下面就每一项活动进行具体描述：

· 大坪山生态协会的成立

2008 年 8 月 6 日，大坪山生态协会注册成立，当时包括大坪村 10 组和 11 组两个自然组。2008 年 11 月纳入 8 组和 9 组，12 月底纳入 5 组，并改选理事班子，12 月 25 日通过民主的方法增设了常务理事，负责协会的各项日常工作。生态协会设会长、副会长、秘书长各一名，设会计一名、出纳一名，协会下面还设立了产业部、环保部、宣传部、工程部及一支青年突击队，每个部由两人负责，秘书长全面统筹各部工作。2009 年 4 月底，大坪山生态协会常务理事进行了选举投票，将法人和会长身份统一，使后期项目管理的流程得以理顺。

自大坪山生态协会成立之后，地球村不定期的对生态协会成员进行能力建设，并根据工作中遇到的问题及时调整管理团队和工作方式。2009 年 1 月，由北京地球村、大坪山生态协会与大坪村村支两委共同组成乐和家园管理委员会，以行使乐和家园产业的管理权利和义务。其意义在于使政府基层组织、农民社团以及外来 NGO 形成一种机制性合作，即“公益引资源，协会是主力，村支来服务”。

但在实际执行过程中，由于村民自家建设工作比较忙且责任没有具体落实到人，致使管委会工作效率受到影响。2009 年 3 月底至 4 月中旬，地球村对大坪山管理委员会的运转效率进行了改进，即任务分配到个人、发展培养年轻人、以小组形式进行工作分配，进而达到提升整体运转效率的目标。同时，将决策、执行、监督三部分功能进行整合，形成了适合当地人思维习惯的管理模式，对之后的项目起到了有益的推动作用。

· 网站服务平台的建立和使用

2008 年 9 月，地球村与野草文化等合作伙伴开始建立乐和家园服务平台的网站 (<http://www.lehejiayuan.com/>)，并建立合作伙伴的交流平台。服务平台的服务器在北京，具有公用性。服务平台当时主要以传递乐和家园项目六个大块理论信息为目标。

建成以后，网站通过不断的调整和实验，发挥的作用越来越大。大量关于乐和家园项目进展的最新情况和工作报告等内容在网站上不断更新，得到了很多人的关注，网站现在的信息量有几百条。

机构不断接到来自全国各地的联络，希望与大坪村建立合作，这为未来产业服务平台的建立奠定了基础。另外，通过网站对乐和家园的对外宣传，越来越多的人对乐和家园产生兴趣，并希望为其他乡村发展项目点提供借鉴和帮助。网站通过提供下载渠道，初步实现了通过乐和家园服务平台进行城乡合作和远程互助的功能。

· 培训活动和专家讲座的开展

主要包括手绣队伍和绣花机技能培训、乡土工程师培训和乡土农艺师培训。

第一，手绣队伍和绣花机技能培训。培训共进行了 3 次，培训老师来自绣工机器厂家，每次参与人数为 15 人至 20 人，地点在手工作坊。培训不仅缓解了灾后妇女参与以工代赈的难题，还通过以手绢代替餐巾纸的使用从而减少森林砍伐并起到环保的作用。

第二，乡土工程师培训。2008 年 10 月 27 日，两位老师给乡土工程师进行了第一堂培训课，讲解生态居民的设计和施工，并决定在生态协会内成立建筑专业委员会，以使每个户主成为乡土工程师，由总工程师提供技术支持、施工指南和现场督导。此后地球村开办了多种形式的乡土工程师的培训，推行工学结合以培养村民的实践能力。王亦庆讲到由于培训都是互动过程而且是现场指导，所以次数无法衡量。在这个过程中项目执行团队编制了《乡土工程师培训教案》。

第三，乡土农艺师培训。2009 年 2 月 4 日，地球村乐和家园项目组、大坪山生态协会及大坪村村民在大坪山举行了乡土农艺师培训班开学典礼。资深有机农业家、成都香猪果园负责人罗宇担任总指导员。罗宇分别于 2 月 4 日、2 月 23 日、3 月 9 日、4 月 27 日对村民进行了四次培训课。同时，5 月份，为了更加专业科学的发展大坪村有机农业产业及解决有机农业技术人员缺乏的现象，生态协会和地球村共派出 3 名人员前往华阳香猪果园有机农场参加为期一个月的有机耕种机养殖技术的培训，罗宇负责培训实施工作。

· 消费者联盟的建立和扩展

2008 年 9 月，在考察了成都千禧花园、蜀都花园及生态有机农场后，项目执行团队于 10 月 15 日和野草文化机构等两个做绿色消费的组织与成都几个社区的业主委员会主任开展座谈会，就建立绿色生计消费者联盟进行讨论并达成共识。

2008 年 12 月，购销模式初具规模，绣工作坊的市场开发出现新契机，手绢产品得到乐活族们的青睐，并逐步得到企业和个人的订单。2009 年 2 月，乐和家园项目正式成为成都有机小市场的成员，并与香猪果园签署了 10 万元有机农产品订单。现阶段，消费者联盟已形成几条稳定渠道，通过区政府和广泛的人脉关系，乐和家园项目分别与 3 家餐饮店（田园素食、玉秀园酒楼、清水荷花餐饮店）和 2 个社区（桐梓林、长寿园）建立了长期合作。现在消费者联盟正在进一步扩展，并试图与其他做有机农场的 NGO 合作共同满足城市社区需求。

米莱讲到，现阶段为止通过建立消费者联盟共卖出蔬菜约 5000 元，年底估计会卖出鸡、猪等共计 30 万元左右。另外，共卖出手绢 34040 元。

(3) 资源动员

· 资金

地球村共向南都公益基金会申请了 152900 元项目资助金，实际花费了 152939.6 元，超支 39.6 元。具体情况见表 5。

· 人力资源

王亦庆讲到，由于该项目庞大且复杂，项目以廖晓义为总指挥，执行团队分成了三部分：建筑团队、产业团队及后勤服务团队。每个团队都有负责人，建筑团队主要是修建生态民居和公共建筑；

产业团队主要是负责有机农业和手工作坊的生产和市场；后勤服务团队主要负责行政事务，协调各方面关系以及撰写报告等。

建筑团队的机构工作人员 3 人以及村里的乡土工程师若干；产业团队 3 人；后勤服务团队 2 人。同时所有的成员都要参与到农村生态协会和管理委员会的建设和扶持当中，并参与其中的培训。参与项目的长期志愿者人数共 20 人左右，上山了解并参观学习项目经验的志愿者约上万人。

表 5 “乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目资金使用情况

支出类别	预算	实际支出	说明
一、人员支出费用	84000 元	84000 元	机构实行人员工资统筹发放
1, 管理人员工资	30000 元	30000 元	2500 元/月*12 月
2, 网管工资	30000 元	30000 元	2500 元/月*12 月
3, 信息联络员工资	24000 元	24000 元	2000 元/月*12 月
二、通讯费用	3600 元	3600 元	3 个人 12 个月, 100 元/人*月
三、场地租凭费、 培训费用	6400 元	6400 元	实报实销
1, 培训费	4600 元	5000 元	农艺培训师罗宇的培训费
2, 餐费	1800 元	1400 元	实报实销
四、差旅费用	28900 元	31684 元	实报实销
1, 当地交通费	14400 元	14400 元	--
2, 往返交通费	14500 元	17284 元	--
五、其他费用（房 租、水电费、办公 用品费用等）	30000 元	27255.6 元	实报实销
合计	152900 元	152939.6 元	超支 39.6 元

· 物资及其他

王亦庆讲到，通过该项目和乐和家园项目总共带动的资金约 1000 万，主要包括覆盖彭州市的医疗网络建设约 700 万；政府道路建设约 200 万；彭州能源办补贴的沼气建设约 20 万；建筑设计费 70 万以上。

另外，现阶段通过建立消费者联盟可共卖出产品约 34 万元，包括蔬菜约 5000 元，手绢 34040 元，以及年底估计会卖出鸡、猪等共计 30 万元左右。

（4）机构对项目的管理

在项目实施点，为使乐和家园项目彻底扎根于大坪村，机构依靠本地村民建立了以地球村、大坪山生态协会与大坪村村支两委共同组成的乐和家园管理委员会对乐和家园项目进行管理，并取得了良好效果。

在北京，主要由机构工作人员文衡凤对项目的时间流程进行控制，并就相关合法文件的提交与南都公益基金会进行及时沟通。

（5）项目实施过程中的困难及解决方案

该项目在进入实施地点方面比较顺利，主要通过两种途径：一是政府的大力支持；二是各工作人员在前期积累的人脉关系。除此之外即为实施项目活动中的困难，上面已提到。

4. 效果评估

(1) 项目成果

该项目的成果主要体现在以下方面：第一，大坪山生态协会的成立。协会与地球村、大坪村村支两委共同组成的乐和家园管理委员会，形成了“公益引资源，协会是主力，村支来服务”的创新合作机制。第二，网络服务平台的建立。通过对乐和家园的对外宣传，网络服务平台实现了城乡合作和远程互助的功能，为未来产业服务平台奠定了基础。第三，消费者联盟的建立，为灾区各种产品的销售开拓了市场。第四，各种培训活动和讲座的开展，使得当地村民逐步能够根据市场需求自主决策和管理，并进一步提高了当地村民的素质。

(2) 目标群体的参与性

该项目的目标群体即为大坪村村民。大坪村生态协会正是以当地村民的参与为基础而建立，并与地球村和当地村支委结合形成了乐和家园管理委员会，共同行使乐和家园产业的管理权利和义务。而对乡土工程师、乡土农艺师、以及手工作坊成员的培训更是在提升村民自身素质的同时，使得村民积极广泛的参与到抗震救灾活动中来。因此，该项目的目标群体具有高度参与性。

(3) 媒体报道

由于该项目与中国红十字基金会资助的“乐和家园灾后重建项目”的高度匹配性与紧密性，因此同后者一起受到了媒体的广泛关注。以下是主要媒体报道列表，见表 6。

表 6 “乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目媒体报道列表

时间	媒体报道
2009 年 9 月 20 日	新民网：《今天你“乐和”了吗？北京东四社区试水“乐和运动”》
2009 年 9 月 7 日	科学时报：《灾区重建注重生态保护 大坪村变身“乐和家园”》
2009 年 8 月 31 日	四川在线-四川日报（成都）：《彭州大坪村成为生态文明乡村模式》
2009 年 5 月 14 日	中国经济时报：《乐和家园：一个 NGO 的重建样板》
2009 年 5 月 13 日	人民网-跨国公司频道：《中国红十字基金会：红十字乐和家园》
2009 年 5 月 12 日	第一财经日报：《廖晓义的“乐和家园”重建探索》
2009 年 5 月 12 日	东方卫视：《视频：廖晓义震后彭州建设“乐和家园”》
2009 年 5 月 12 日	腾讯网：《视频：大坪村村民约定 15 年共建“乐和家园”》
2009 年 3 月 19 日	北方网：《<沟通>：廖晓义在四川灾区营建“乐和家园”》
2009 年 2 月 14 日	中国经济导报：《乐和家园：一个理想主义者的乡建乌托邦》

另外，众多电视台也对乐和家园项目进行了采访和节目录制，例如东方卫视、中央电视台 9 套和 10 套、江西卫视、天津卫视、东南电视台、上海卫视、香港电视台、成都电视台、河北电视台等。

(4) 对机构的影响

该项目对地球村的影响主要有以下几方面：第一，锻炼了队伍。在整个过程中，地球村工作人员的能力得到了很大提升，为以后地球村进行乡村建设提供了很好的团队基础。第二，该项目为地球村提供了真正进入农村做项目的实践机会，对地球村的公信力和品牌形象都产生了积极影响。

（5）项目的可持续性

该项目的可持续性影响主要体现在以下几方面：第一，消费者联盟的建立，使得城市居民通过购买农村有机产品持续地帮助灾区经济重建。第二，生态协会的建立和对村民的培训使得当地村民逐步能够根据市场需求自主决策和管理，并进一步提高了当地村民的素质。第三，网络和媒体信息平台的建立，有效地整合了政府、企业、NGO 各方资源和信息，使得需求和资源能够迅速地联结，这将成为未来产业服务平台的基础。第四，各大媒体对乐和家园项目的报道，也将产生持续的社会关注和支持。

5. 总结

地球村自成立以来，一直致力于环保理念的宣传和实践。由于该项目与中国红十字基金会资助的“乐和家园灾后重建项目”具有高度匹配性，因此项目实施地点和实施时间段都依附于“乐和家园灾后重建项目”，即从 2008 年 9 月 1 日至 2009 年 8 月 31 日，在成都和彭州市开展该项目以保证“乐和家园灾后重建项目”这样一个乡村建设的综合工程的实现。

在项目目标完成方面，地球村所设定的目标是软性的。通过网络服务平台的建立和对乐和家园项目的对外宣传，为灾后社区重建提供一个可资参考的范例，也为非灾区的新农村建设探索一条可持续、可操作的绿色模版。另外，通过乐和家园项目以及各 NGO 对乐和家园项目的参观和学习，加强了地球村自身以及相关的 NGO 伙伴从事社区重建的能力，因此完成了预期的项目目标。

在项目活动完成方面，除了活动时间及少数活动形式有所变动外，其余活动基本都按计划执行。并且四项活动都具有很好的可持续性，服务网络平台和消费者联盟都在进一步完善和扩展。

在项目财务支出方面，地球村管理规范，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，地球村都给予了合理解释。

从项目执行效果看，各项活动的实施以及各大媒体对乐和家园项目的广泛报道，对受益群体产生了广泛而积极的影响，项目取得了很好的效果。

总之，地球村在做这个项目时，其受益群体和实施地点非常明确，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，在开展项目期间，受到了广泛媒体的关注和报道。

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，并且在项目执行过程中能及时发现问题和困难并给予总结和改进，但唯一不足的是机构没有及时对项目执行团队的问题和变动计划给予反馈，因此建议机构能完善管理流程。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

地球村于 2008 年 7 月 25 日向南都公益基金会申请了“乐和家园与灾后社区重建的服务平台”项目，并于 2008 年 8 月 19 日得到批准。在实施过程中，主要是文衡凤与南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员韦爱华进行沟通，双方沟通的次数比较少，其主要内容都是关于合法文件或报告的提交事宜，且 5·12 项目办公室的工作人员没有主动打电话询问过项目事宜。另外，王亦庆讲到，廖晓义有时会直接与徐永光就项目的变更事宜进行联系和沟通。

(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，文衡凤认为其工作人员的工作比较认真，态度也很好。

文衡凤指出，也许由于办公室人手少事情多，很多事情没能及时沟通，此外没有提其他建议。

王亦庆认为，南都公益基金会在此次抗震救灾中支持的角度很灵活，其创新在于支持软的行政费用，从而更好的带动了救灾款的有效利用。另外，南都公益基金会很好地维护了草根机构的多样化发展，从而促进了公民社会的发展。

清华大学社会学系
“羌族建筑示范房”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

清华大学社会学系“可持续性乡村重建试点”项目由清华可持续性乡村重建团队(简称“重建团队”)执行,重建团队由清华大学社会学系、乡村建筑工作室和清华城市规划设计研究院联合组成,实施主体是清华大学社会学系。项目实施地为四川省茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村。项目拟定的目标有三个:(1)修建四栋融合羌族建筑风格与轻钢绿色建筑技术的示范房,给重建工作提供传统风貌与现代技术相结合的建筑样板。(2)使更多的普通人参与示范房的建造,“人人参与重建家园”的建筑理念深入人心。(3)总结经验,向社会展示和推广用轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。本项目拟定周期为2008年8月15日至2008年10月5日。

从重建团队项目实际执行过程回顾来看,项目实施主要包括:实地考察、调研;修建3栋羌族建筑示范房;通过日志、摄像视频、相机拍摄等方式记录重建的全过程。评估结果显示,(1)项目申请时,拟定的项目实施地发生变更。(2)项目实施时间拖延至2009年9月才完成。(3)3个项目目标中,目标2、目标3实现,但未按时完成。目标1中建造4栋羌族建筑示范房的指标并未实现,实际上只用该项目资金修建了3栋,并且也没有按时完成。

评估结果表明,项目实施机构在进行项目设计时,项目拟定在1个半月内要完成示范房的建设不现实,要实现的目标太多。同时,项目实施过程的风险考虑不足,如项目地选择时未充分考虑地方政府的態度、建筑规划,未获得当地政府提供的建设用地和领导的支持配合,致使项目实施地点和实施周期变更。其次,项目实施过程中未充分考虑村民的意愿、利益博弈以及建设住房过程中来自资金、原材料供应的限制,致使项目实施时间拖延。

一 背景

1. 实施机构简介

清华大学社会学系重建于2000年5月。目前全系有博士生导师4人，硕士生导师8人，全系有教授5人，副教授5人。社会学系的学术研究原则是研究中国现代社会发展的基本问题并努力与国际社会学界前沿水平接轨和对话。社会学系承接的研究课题包括：我国城市贫困层研究；中国劳动问题研究、农民工问题研究、农村基层政权建设研究、三峡库区人口增长模型与库区移民就业问题、社会公平研究、过渡社会的公共空间建构问题、流动人口与社会支持等等，积累了丰富的农民、农村研究经验，不少研究成果被纳入到政策参考中。

之所以项目申请书中组织名称一栏写的是清华大学教育基金会，而实际执行机构是清华大学社会学系，是因为该基金会是清华统一对外的收款单位，可以免税，同时财务报账方便；再者就是重建团队是清华大学发起组建，又是清华承担的项目，所以不希望挂靠其他NGO。

通过对项目负责人罗家德的访谈，我们得知，“羌族建筑示范房”项目实际上是由清华可持续性乡村重建团队(以下简称“重建团队”)完成的。该团队是由清华大学社会学系、谢英俊的乡村建筑工作室和清华城市规划设计研究院联合组成。但重建团队的主体是清华大学社会学系，该项目的负责人也是由清华大学社会学系的罗家德教授担任。

2. 项目简介

5·12地震后，为了保存羌族建筑和文化，展示和推广轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性，重建团队希望通过修建示范房，为羌族地区重建提供可行的范本，并推广应用到灾后重建的工作中去，让灾民可以用作模板早日重建家园，同时又保存原有的传统文化与风俗。因此于2008年7月底向南都公益基金会(以下简称南都)申请“羌族建筑示范房”项目，经费总额为229075.1元，属于建筑类项目。2008年9月25日到2009年10月初，重建团队在四川省茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村等三个地方实施了本项目。项目的主要内容是：采用轻钢生态房的技术建造3栋羌族建筑示范房，为后续的大范围可持续性重建及模式推广打下基础；调研，收集当地文史资料；记录整个建造过程等活动。本项目的主体活动是建示范房，其直接受益群体是以上三个村的村民。

二 评估过程描述

2009年2月23日至3月3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，与项目负责人罗家德确定访谈的时间、地点。

2009年3月4日，评估工作人员刘伯盈和罗瑞雪前往清华大学社会学系与罗家德访谈，了解了重建团队开展“羌族建筑示范房”项目的具体过程。

2009年3月14日至3月17日，刘伯盈前往项目实施地之一的四川阿坝州茂县太平乡杨柳村进行了实地调研，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。本项目的直接受益群体是示范房所在地的村民，但由于调研时项目还未完成，所以没有进行问卷调查。

2009年3月16日，评估人员刘伯盈对杨柳村村支部书记杨长清进行了访谈，进一步了解项目

开展过程及他对项目的评价。

2009年12月28日至2010年1月10日，评估人员刘伯盈在收到结项报告、财务报告后，结合“桃花源再现”¹¹⁴网站的介绍资料，对整个项目的完成情况做了全面的梳理、了解和分析。

三 评估结果

1. 需求评估

罗家德说，512大地震之后，灾区重建中灾民最紧迫的需求就是永久性住房的重建，但灾后灾民损失惨重，无力建造震前那样成本较高的民居，再加上村民为了获得收入，需外出务工，从而不能花太多时间在建房上，所以他们对那种既经济又快速的建筑模式的需求非常迫切。羌族灾区的情况同样如此，所不同的是这次地震造成10%的羌人罹难，抢救羌文化刻不容缓，因此房屋重建中需保存羌族建筑和羌族文化并重。基于以上考虑，重建团队希望示范轻钢结构的房屋技术，为羌族地区重建提供可行的范本，并推广应用到灾后重建的工作中去，给重建工作提供传统风貌与现代技术相结合的建筑样板，让灾民可以用作模板早日重建家园。

项目团队通过将各乡镇的负责人或村干部组织起来，向他们宣传推荐轻钢生态示范房项目，以了解他们对示范房的需求。由于轻钢房技术能防8级以上的地震，其设计也结合了羌族的传统建筑风格，并且只需提供建示范房所需的集体土地，而钢材费由重建团队解决，并且性价比较高，很可能具有广泛的推广价值，所以项目团队所到宣讲之地，大都引起了当地干部的兴趣。

评估人员通过实地调研和访谈发现，当地村民是通过镇领导或村干部了解到“羌族建筑示范房”这个项目的。村里只要能提供所需的公共建设用地，并且在示范房建好之后同意项目团队具有一定年限的使用权，重建团队将出资兴建羌族示范房，以便村民建房参考。

2. 理论评估

（1）实施地点和时间的确定

据罗家德介绍，项目实施地点的选择，主要考虑三点：一是有利于羌族建筑 and 文化的保护，能发挥示范推广效应；二是地方政府支持，并能提供建造示范房所需土地；三是能建成后能获得示范房一定年限的使用行政许可。在茂县和汶川规划局官员带领下，重建团队实地考察了两地的很多地方。最终发现茂县的县城、太平乡沙湾村以及汶川县雁门乡萝卜寨村最符合以上条件。茂县县城人流量大，能在短时间内让更多的人知晓此项目，所以盖一栋三开间示范房，作为阿坝州其它羌寨村落参观、学习的示范点。在沙湾村则盖一栋三开间的示范房，盖一栋两开间的示范房，因为沙湾村为清华大学可持续性乡村重建试点团队选定的试点，故建两种不同类型的示范房以为示范，并借此训练当地居民建房。在萝卜寨，因该村为羌寨中唯一的土砖建筑，故以此特色建房盖一栋三开间的示范房提供该寨居民参考，减少对老区废墟的破坏，保护其特有的建筑文化，以利将来重建老区。

但评估人员从结项报告中发现项目最终是在茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村进行的，对于项目实施地点的完全变更¹¹⁵，罗家德对此作出了两点解释：首先是与地方政府原先的建筑规划相冲突；其次是无法取得当地政府提供的公共用地和领导的支持配合。考

¹¹⁴是清华大学可持续性乡村重建团队的网站：<http://network.sociology.org.cn/index.htm>。

¹¹⁵ 通过对罗家德的访谈，我们得知重建团队与南都公益基金会 5.12 灾后重建办公室就变更项目实施地点一事作了说明，并获得了南都的理解和认可，评估人员经过核实，南都确认了此事。

虑到为村民盖房会引来其他村民的质疑¹¹⁶，所以团队坚持在村集体用地上盖示范房。那样的话需要得到村委会、乡、县三级政府的支持，重建团队还考虑到未来可持续性乡村重建的示范、培训之需要，更要求取得公共建筑部分使用权。所以基于对当地居民对建筑选择的高度尊重，在原计划实施地无法取得政府提供公共用地时，重建团队绝无找村民合盖之意，所以只能另辟蹊径。

关于项目实施时间区间的确定，因为重建团队的合作单位清华城市规划设计研究院在512大地震后受命作阿坝州整体规划，他们从5月16日开始在灾区驻扎了70天完成规划，接着，人文社会学院李强院长联络了城市规划设计研究院的尹稚院长，组成了清华大学可持续性乡村重建团队，由社会学系罗家德教授负责，整合多方实力成立一个团队进入灾区开展重建工作。所以将“羌族建筑示范房”项目开始时间定在8月15日，再根据对建房速度的估算，确定整个项目一个半月左右能完成，因此项目的实施时间区间是从2008年8月15日开始，至2008年10月5日结束。但最终整个项目却持续了一年，直到2009年9月初¹¹⁷才完成。主要有两个原因：一是资金到位不及时，影响了项目的进展；二是由于项目实施地点的变更，导致最终的项目实施区间作了相应的调整¹¹⁸。直到9月25日，第一笔项目款才到帐，项目由此推迟了40天才逐步展开。还有就是由于需要另寻项目实施地，所以重建团队在多处县、乡、村三级政府间往返谈判，耗费了大量时间，并且只有在取得地方政府的信任，签下协建和使用合约，行政许可文件齐全后，示范房的建设方始动工。另外杨柳村示范房的建设托了后腿，主要原因在于其它示范房的建设由重建团队召集志愿者、经过培训的专业人员和当地村民协力完成，而杨柳村本着全村自建的原则，完全由村民自建，因此建设速度不仅受到资金与原材料供应商的限制，也与村民的自建意愿、利益博弈有很大关系。基于以上原因，项目未能准时结项。

（2）设计的项目目标

汶川、理县、茂县等地方是我国羌族的聚集地，同时也是512大地震破坏最严重的地区。重建团队经过实地调研发现，这样的少数民族聚居区，本来就比较落后，而这次地震造成羌族的建筑和文化受到极大的损坏，迫切的重建任务首先是要帮助灾民兴建永久性住房，也应对其文化予以保护。然而如果重建震前那样的民居，既不抗震，成本也高，还污染环境。因此重建团队希望建筑几栋轻钢示范房，这样的轻钢房既保存了羌族原有的建筑风格，而且抗震，同时还经济环保，建造这样的建筑样板供灾民参考，从而改变他们原有的建筑理念，让羌族灾民可以用作模板早日重建家园。基于以上考虑，设计了以下项目目标（见表1）：

表1 重建团队设计的项目目标¹¹⁹

编号	目标内容
1	修建四栋融合羌族建筑风格与轻钢绿色建筑技术的示范房，给重建工作提供传统风貌与现代技术相结合的建筑样板。
2	使更多的普通人参与示范房的建造，“人人参与重建家园”的建筑理念深入人心。
3	总结经验，向社会展示和推广用轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。

（3）设计的项目方案

重建团队为了实现上述目标，设计了活动计划表，包括计划的活动、活动的承担者、活动的时间。具体来看，重建团队计划在项目实施过程中，分为两个项目团队：建筑团队和文史经济团队。

¹¹⁶ 重建团队担心出现以下情况：如果为其中一户灾民盖了房，那其他村民疑问为什么不为我盖。

¹¹⁷ 2010年1月22日评估人员刘伯盈对杨柳村党支部书记杨长清进行了电话访谈，从中得知杨柳村羌族建筑示范房是在2009年9月24日杨柳村整村重建竣工那天才正式完工。

¹¹⁸ 同上，项目实施地点变更随之导致实施周期变化，同样获得了南都的理解和认可。

¹¹⁹ 根据重建团队提交给南都项目申请书归纳得出。

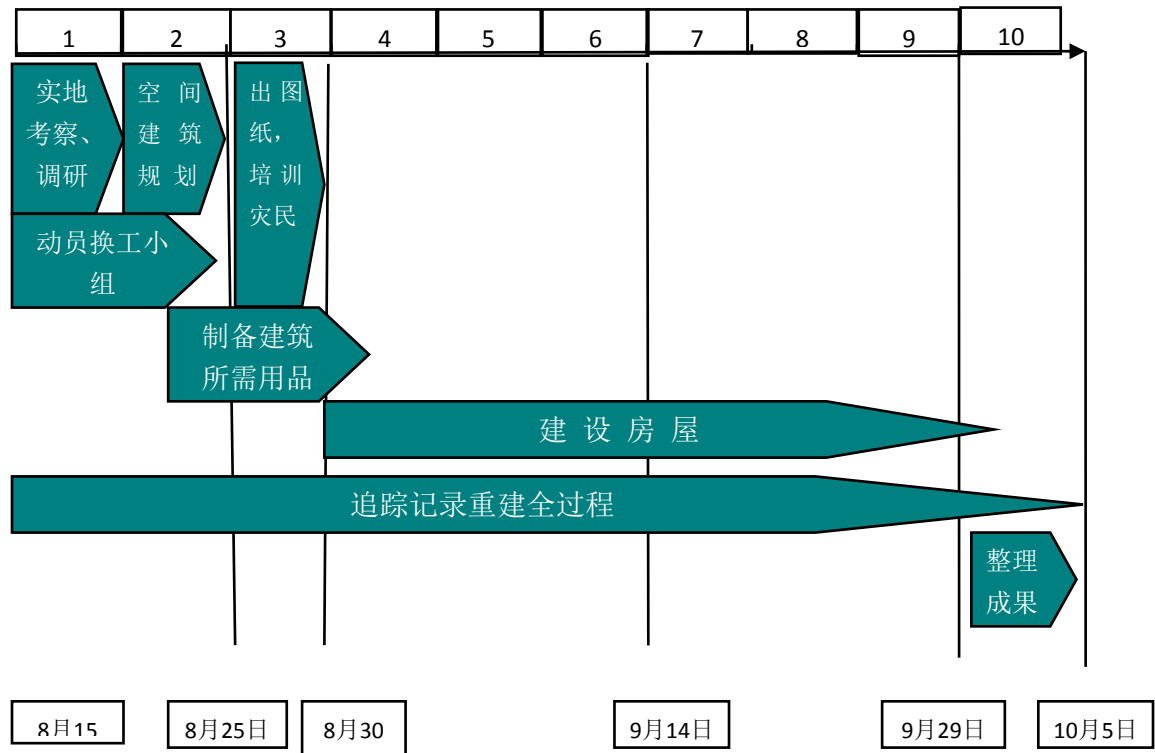
两个团队的主要职能分工和活动安排（见表2）。

表2 三个项目团队的主要职能分工和活动安排¹²⁰

名 称	活 动
建筑团队	实地考察，设计建筑图纸，指导、培训并协助灾民建房；简化构法构材，推广轻钢生态示范房。
文史经济团队	调研，收集当地人文、物产等资料；协助建筑中保存羌族文化；记录重建的全过程，总结出组织灾民自行重建住房的经验；整理研究资料并提出经济可持续建设策略。

为了完成设计的目标，重建团队设定了相应的活动计划进度（见表3）。

表3 项目活动计划进度表



（4）对立项报告的评价

本项目的初衷是利用轻钢生态技术修建 4 栋羌族建筑示范房，并在此基础上将其推广到灾后重建的工作中去，实现羌族灾区的文化保护和生态可持续性发展。重建团队基于以上考虑，组建了 2 个项目团队并分工开展相应活动（见表 2），可见机构宗旨和项目活动是一致的。同时团队为了回应这些问题，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，所以目标跟活动之间是一种因果关系。但整体来看，立项报告很空洞，所设计的目标较笼统，不易衡量。第一，该项目最重要的目标是修建 4 栋示范房，但立项报告中并未说明具体如何兴建；第二，重建团队只从南都筹集到建房所需的部分资金——轻钢钢架费和项目行政费，但是其他配套资金怎么到位并未提及；第三，即使有配套资金，也没有说明如何保证资金及时到位，

¹²⁰ 此表是通过重建团队提交给南都的项目申请书及对罗家德的访谈资料分析整理而来。

资金投入之后怎么把房子建起来也不清楚；第四，建房存在的风险未考虑，所以风险控制也就无从谈起。

预算中仅仅列出了修建轻钢生态房所需钢材费用，所以该项目预算只是与建造示范房活动相匹配，但是其他活动所需资金仅仅在项目申请书中的补充说明中写道：“本项目的工作人员费用支出已得到南都基金会的支持”，所以其他预算与活动是否相匹配评估人员无从核实。¹²¹

通过对比表 2 和表 3 发现，表 3 只是反映了建筑团队的活动进度，其它文史经济团队的活动进度只有部分体现。

（5）可行性评价

地震前，清华大学社会学系在中国社会学研究领域已有较大的建树，与福特基金会、密执安大学、三峡移民总局等组织合作，主要开展社会问题研究类的项目，如我国城市贫困层研究。因此，清华大学社会学系的重大优势在于社会学研究领域。

项目的负责人是清华大学社会学系教授、博士生导师罗家德，他的主要研究方向是经济社会学、社会网络理论、社会网络分析等。但由于“羌族建筑示范房”属于建筑类项目，与项目实施机构及项目负责人的研究方向并不对口，虽然项目成员里有建筑团队，但他们的工作仅仅是提供技术指导和支持，对于整个项目的管理，例如筹集资金、风险控制、进度及质量控制等工作都是由罗家德负责，罗老师并不具备建筑的专业技术背景，所以从以上对立项报告的评价中可以看出，罗家德在建筑类项目方面的管理经验和能力比较欠缺。总体来看，重建团队自身能力是不足以保证项目顺利进行的，项目推迟了近一年才完成印证了这一点。

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

根据调查员与罗家德和孙瑜¹²²的访谈，以及重建团队提交给南都的工作日志和结项报告，我们根据表2中两个项目团队主要职能分工，将重建团队执行项目的情况总结为三类活动，即：项目实施考察调研活动、建房和记录重建全过程（见表4）。其中建示范房是整个项目最核心的活动，是这个项目的基础平台，这些活动的开展都是围绕项目目标而进行的。

通过表 3 和表 4 对比可以看出各项活动基本按计划完成，计划中的培训灾民、动员换工、制备建材和用品、建设房屋等四项活动都是在实际执行项目中的建造示范房活动中进行的。计划中的整理成果这项活动是在结项后由文史经济团队完成。同时各类活动的实际开展时间与项目设计的存在一些偏差，主要是由于资金到位不及时导致时间后移，还有就是项目地点的临时变更浪费了大量的时间。罗家德对此作了解释，在前面有关项目周期变更的原因中评估人员根据调查作了详细说明。

¹²¹ 该项目的工作人员费用由南都另外资助的项目——“可持续性乡村重建试点”提供，那么该项目的费用就仅仅涉及钢材费，但在财务报告中却有 22% 的支出是人工费，罗家德的解释是，由于人工费用到位慢，所以先从钢材费中支用，拆东墙补西墙。

¹²² 清华大学社会学系 2007 级硕士，罗家德教授的学生，在该项目中负责团队后勤支持。

表4 重建团队项目实际执行过程回顾¹²³

活动类别	活动时间	活动内容
考察调研	2008年8月-2009年4月初	实地考察、调研，确定项目实施地并收集当地人文、物产等资料；规划制图；摸索并制定建示范房的方案。
建造示范房	2008年9月底-2009年9月初	建造茂县太平乡杨柳村羌族建筑示范房。
	2009年1月5日-3月15日	修建北川陈家坝乡老场村羌族建筑示范房。
	2009年4月10日-6月1日	兴建什坊洛水镇银池村羌族建筑示范房。
记录重建	2008年7月底-2009年9月初	通过日志、摄像视频、相机拍摄等方式记录重建的全过程。

(2) 主要活动

· 实地考察、调研

从项目开始实施起，重建团队就在项目负责人罗家德教授的带领下，考察自己选中或有意向建羌族建筑示范房的村寨，同村、乡、县三级政府协商、谈判建房事宜。收集当地的人文、物产等资料，同时了解村民需求，并向他们介绍推荐轻钢生态房，希望更多的村民了解重建团队的工作，从而支持“羌族建筑示范房”项目，为羌族灾区灾后重建提供建筑模板，最终起到示范和推广作用。评估人员通过对罗家德在四川的两位助理¹²⁴进行访谈得知，其实该项活动分别由两个团队负责不同的事务去完成。建筑团队选址、考察地形，之后结合当地实际进行规划制图，最后摸索并制定建房方案。文史经济团队通过日志、拍照、摄像等方式将示范房的整个建筑过程记录下来，希望以后将以上资料在示范房中展览出来，让村民见证修建轻钢生态房既经济、环保又简单易操作。评估人员通过实地调研发现，重建团队除了帮当地建示范房外，几乎没有组织村民开展其他活动，整理成果这项工作在结项报告中并未具体体现。

该项活动的主要目的是为示范房的建设做好前期准备，并通过记录示范房的修建过程，实现该技术在灾后重建的宣传、示范和推广作用。这一点从重建团队提交给南都的结项报告得以确认。但罗家德在访谈也承认，“整理研究资料为提出经济可持续建设策略提供支持”这项工作是此项目之后清华重建团队要持续开展的研究。但评估人员通过对比其提交给南都的项目申请书发现，该工作是计划要进行的活动，但在项目实际实施过程中并未具体展开。

· 修建 3 栋羌族建筑示范房

建房是实现本项目目标的最重要活动。该项活动是从2008年9月底—2009年9月初在茂县太平乡杨柳村、北川陈家坝乡老场村和什坊洛水镇银池村三地进行。

· 修建杨柳村羌族示范房

该示范房于2008年12月1日—2009年9月初在茂县太平乡杨柳村进行修建。由于前期的拉线、挖地基等工作已经完成，所以该阶段的工作先是将钢架立架，并协同乡政府、村委会组织村民进行墙体和内部的装修。立架工作的进行，主要是由村民自建施工队来完成。因为轻钢房的立架工作是一个具有一定技术含量的活，所以杨柳村选出18名身强体壮、接受（学习）能力较强的村民组成施工队，由这18人负责全部21户人家的轻钢房立架工作，再由每户的户主在立自家房屋的钢架时现场指挥，从而提高工作效率完成该项活动。当钢料运抵杨柳工地之后，村民就将其组装成钢架，钢架组毕即进入下一阶段的工作——起架。每次起架的时候，村民会用羌语唱起节奏感很强的号子，

¹²³ 此表的内容源于对罗家德的访谈资料及孙瑜、熊兰等提供给评估人员的工作日志，由评估人员总结得出。

¹²⁴ 一位是来自四川大学的研究生楚燕，另一位是来自西南财经大学的研究生熊兰。

每个重音就伴随着一次发力，推架是由自建小队的壮汉完成，而拉架的都是来帮忙的羌族大姐、姑娘还有年迈的大伯。房屋主架立起来之后，接下来就组装二三层的主次横梁，然后组装二层的拉杆及房顶斜梁，再是上顶层的檩条并做斜撑，之后组装走廊、雨棚及三层的拉杆，以上工作完成后就组装楼梯和阳台等，并且之间同时要要进行各钢架间对接部位的切割和焊接，通过以上工序，整个房屋的钢架才算组架完成。之后开始砌墙，就是在已有的钢架结构中砌石头，羌族房子的最大特色就是用石头盖房，所以这次的示范房仍保留了这一传统建筑文化。两层山墙和一层前后的墙体完工后，接下来给屋顶盖彩钢瓦，即先铺上牛毛毡，然后钉上木条，再盖上彩钢瓦。再安上房门，并把三层和其他未砌墙的地方装上木板，整个房子就初见雏形了。最后对内部进行装修，整个示范房的建设才算完成（见图1）。

图1 杨柳村羌族建筑示范房建好前后对比



活动实施过程中的资金花费主要来源于南都提供的1栋轻钢房的钢材款。除项目成员的花费外，其他人工费由村民自己解决。在人力资源方面，因为此项目是同杨柳村55户村民所盖轻钢房一起进行的，所以在该项活动中利用了很多人力资源，主要包括以下四类：一是重建团队成员（见表6）；二是杨柳村的村干部及全体村民；三是过来学习或协助建房的其他NGO志愿者；四是杨柳村雇佣的焊工等工作人员。

表6 杨柳村羌族建筑示范房重建团队工作主要执行成员基本情况

姓名	工作单位	职称	工作职能
罗家德	清华大学社会学系	教授	执行人文社会经济可持续性规划
孙瑜	清华大学社会学系	硕士生	团队后勤支持
谢朝霞	清华大学社会学系	硕士生	重建过程文史资料收集
周超文	清华大学社会学系	硕士生	协助罗家德工作
何坤	中央民族大学民族社会学院	硕士生	重建工作文化工作
薛亮	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
刘政	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
聂辰	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计

· 修建老场村羌族建筑示范房¹²⁵

该示范房于 2009 年 1 月 5 日—2009 年 3 月 15 日在北川县陈家坝乡老场村进行建设。元旦后，山东正晖设备安装有限公司的志愿者进驻陈家坝，负责施工技术指导，开始建房准备工作。钢料运到后，开始预埋地梁，再组架、立架。示范房全部钢结构组架完毕后，接下来给屋顶盖彩钢瓦，即先铺上石膏板，然后铺上泡沫板，再盖上彩钢瓦，接着在楼层间铺木板，楼板工程完成后，开始楼梯和墙体部分的工作，接下了是外墙的粉刷和内墙的装饰工作，全部工作于 3 月 15 日结束，翌日，乡领导、各村干部和村民在示范房前举行了竣工仪式。（见图 2）

图 2 老场村羌族建筑示范房建好前后对比



活动实施过程中的资金花费主要来源于南都提供的 1 栋轻钢房的钢材款。除项目成员的花费外，其他人工费由村民自己解决。在人力资源方面，主要包括以下四类：一是重建团队成员（详见表 7）；二是老场村的村干部及部分村民；三是过来学习或协助建房的其他 NGO 志愿者¹²⁶；四是老场村雇佣的焊工等工作人员。

表7 老场村羌族建筑示范房重建团队工作主要执行成员基本情况

姓名	工作单位	职称	工作职能
罗家德	清华大学社会学系	教授	执行人文社会经济可持续性规划
孙瑜	清华大学社会学系	硕士生	团队后勤支持
谢朝霞	清华大学社会学系	硕士生	重建过程文史资料收集
何坤	中央民族大学民族社会学院	硕士生	重建工作文化工作
熊兰	西南财经大学	硕士生	文史资料收集
陈银燕	个人志愿者	工程师	建筑设计
罗燕	九峰企业	董事长特助	德阳市政府联络
彭思乾	山东正晖设备安装公司	四川部负责人	建筑设计

· 修建银池村羌族建筑示范房

该示范房于 2009 年 4 月 10 日至 2009 年 6 月 1 日在什坊市洛水镇银池村兴建。花了四天时间，用了 12 立方石头、10 立方沙子、4 吨水泥、20 个工，打好地基、灌注地梁后，基础完工。钢材到位后，开始预埋地梁，再组架、立架。示范房全部钢结构组架完毕后，接下来砌墙，铺屋顶的彩钢

¹²⁵ 该示范房的建造流程与杨柳村类似，再次不再赘述。不同的是所用材料的区别：因农民外出打工需求，希望建房速度要快，这次技术实验用空心砖取代土草或木石，同时结合当地的实际和经济状况，屋顶铺了是石膏板和泡沫板来代替牛毛毡。

¹²⁶ 例如：来自山东正晖设备安装有限公司志愿者、新疆红十字会的 28 名志愿者以及江苏的十余名志愿者。

瓦，接着铺设楼板，最后完成外墙的粉刷和内部的装潢工作，到6月1日全部工程完工，同时，在示范房外，展示了清华建筑学院及欧特克软件（中国）公司合作所设计的十二套户型的样板图，供附近农民参考，并从中选择自己喜欢的房型（见图3）。

图3 银池村羌族建筑示范房建好前后对比



活动实施过程中的资金花费主要来源于南都提供的1栋轻钢房的钢材款。除项目成员的花费外，其他人工费由村民自己解决。在人力资源方面，因为建造集体共有的示范房，所以在该项活动中利用了很多人力资源，主要包括以下四类：一是重建团队成员（详见表6）；二是银池村的村干部及其村民；三是过来学习或协助建房的其他NGO志愿者；四是银池村雇佣的焊工等工作人员。

· 未开展的活动：整理成果提出经济可持续建设策略

“羌族建筑示范房”项目比较简单，主要活动就是建房，并且完成得不错，其他辅助或配套性活动也按计划完成，只是“整理成果为提出经济可持续建设策略提供支持”这项活动在结项报告中未体现。在项目申请书中，此项活动是由重建团队中的文史经济团队负责开展，即由来自罗家德带领的来自北京和四川高校的研究生助理去完成。罗家德在访谈中给予了解释，他认为前期主要把示范房建起来，起到示范推广的作用，像“整理研究资料为提出经济可持续建设策略提供支持”等工作是此项目之后清华重建团队要持续开展的研究。

(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。该项目中，南都公益基金会仅仅资助了修建轻钢示范房的钢材款，而重建团队所需的人工、差旅等行政费用由南都资助的另外一个项目¹²⁷提供，人力资源是由罗家德组建的两个项目团队：建筑团队和文史经济团队组成。

· 资金

重建团队为了执行本项目向南都公益基金会申请资金229075.1元，实际花费229104.3元，此项目超支29.2元。重建团队于2008年9月25日收到南都提供的第一期工程款，资金的花费主要是3栋¹²⁸羌族建筑示范房的钢材及零件费（含运费）。因为重建团队所需的人工、差旅等行政费用由南都另外资助，所以该项目的资金花费比较简单，就是修建3栋轻钢生态房所需的材料及运输费。但评估人员通过对

¹²⁷ 也是罗家德申请的项目——“可持续性乡村重建试点”，该项目还资助了“羌族示范房”和欧特克公司在杨柳村修建30套轻钢生态房等两个项目的行政费用。

¹²⁸ 申请报告中计划是建4栋示范房，但在绵竹市九龙镇新龙村建的第一户示范房，重建团队主要提供了技术与专业人力支持，建筑建材费由一家NGO组织支付，由此理解只完成了3栋。

财务报告（见表 8）进行分析发现，有将近22%（共计48645.04元）的钱是用于交通、食宿、通讯等行政事务。南都对该项目资金的资助初衷就是用于购买轻钢等建材，重建团队提交给南都的申请报告中也仅是4栋羌族建筑示范房的建筑硬体费的预算。罗家德的解释是，由于提供行政费用的另一项目的资金不到位，所以先从建材款中支用，以保障项目的推进。但即使如此，当资金到账后，这笔钱还是得还回去，最终该项目财务支出报表中除了钢材等建材费外，应该根本不涉及其他费用。所以罗家德的解释不成立。

表 8 “羌族建筑示范房”项目支出报表¹²⁹（单位：元）

费用项目	预算	累计支出	节余或超支	占预算的%
1.杨柳村、老场村和银池村 3 栋示范房的钢材费	229075.10	87777.16	48615.84	21.22%
2. 杨柳村、老场村和银池村 3 栋示范房的土、石、沙和木材等装修建材费		92682.10		
3.往返路费（机票、火车票）		9340.50	9340.50	
4.四川当地租车油耗及保养费		8057.00	8057.00	
5.通讯费		2000.00	2000.00	
6.四川省内交通费		3214.00	3214.00	
7.四川省内食宿费		20847.30	20847.30	
8.其他费用（如办公用品、生活日用品等）		5186.24	5186.24	
合 计	229075.10	229104.30	29.20	-0.01%

· 人力资源

参与项目人比较多，主要包括五类。一是项目工作主要执行人员（见表9）。二是志愿者，这里面又包括四类：一是专业技术志愿者。例如陈银燕、山东正晖设备安装有限公司的技工等志愿者，他们主要负责施工技术指导；另一类是在当地或周边地区开展活动的NGO派过来的志愿者，例如：新疆红十字会的28名志愿者以及来自江苏的志愿者等。他们主要是过来学习建房经验、组织村民建房、协助重建团队的工作等；还有一类是重建团队在四川或重庆的高校招募的志愿者，他们对当地的情况比较了解并且激情很高。第三类是参与修建示范房的主力军——村民。这里面主要是杨柳村、老场村和银池村的村干部、驻村大学生村官及村民，还有各村请过来的技术人员（例如焊工等）。四是项目指导专家，包括乡村建筑工作室负责人谢英俊、清华大学社会学系的罗家德教授、清华城市规划设计研究院的有关研究员等。五是负责与相关组织和单位联系的人。包括神州金信科技股份有限公司的王绍宏副总裁和四川省社科院的研究员郭虹。

（4）机构对项目的管理

重建团队对项目的管理主要是由负责人罗家德教授完成。①项目进展和质量的控制。通过对罗家德的访谈得知，重建团队对整个项目的节奏控制并不理想。由于钢材款不能及时到位及气候因素的制约等客观原因，导致项目进展受到很大影响¹³⁰，还有就是由于项目实施地点的变更，导致重建团队重现选址，在多处县、乡、村三级政府间往返谈判，耗费了大量时间，并且办理示范房使用权的行政许可也花了不少时间。项目本来应该在 2008 年 10 月 5 日完成，但直到评估人员 2009 年 3

¹²⁹ 此表的内容和数据来源于重建团队提交给南都的财务报告，由评估人员对比预算总结得出。

¹³⁰ 评估人员通过分析重建团队提交给南都的结项报告总结而得，在杨柳村调研时从村民那得到了确认。

月15日到杨柳村实地调研也未实现,并最终拖到2009年9月初才最终完工。罗家德的解释是主要是杨柳村示范房托了后腿,因为银池村示范房用时1个半月,而陈家坝示范房工期仅十八天就完成,但是杨柳村示范房起建最早(2008年9月底),但却完工于2009年9月初,历时将近一年的时间。主要原因在于其它两个村的示范房建设由团队召集的志愿者、经过培训的专业人员与当地村民协力完成,而杨柳村是本着全村自建的原则,完全由村民自建,因此建设速度不仅受到资金与原材料供应商的限制,也与村民的自建意愿、利益博弈有很大关系。但即便如此,最早完工的老场村示范房也直到2009年3月15日才建成,所建3个示范房无一个在原计划时间内完成(见表4),可见重建团队在项目进展控制方面与计划存在较大的偏差。对于质量的控制,项目团队对此还是严格把关的。因为在规划的时候就是以抗8级地震的标准设计的,并且在项目实际开展工程中,都有专业工程师现场指挥与督导,从而保证了示范房的质量。评估人员通过实地调研及访谈对此进行了核实,其质量控制令人满意。②项目风险控制。据罗家德教授介绍,“羌族建筑示范房”项目只是乡村可持续重建计划的一个起步阶段,很多工作也在摸索之中,所以对项目的控制能力比较弱,几乎没有建立突发事件的应急预案,从而也就不存在对项目的风险控制。

表9 羌族建筑示范房工作主要执行成员基本情况

姓名	工作单位	职称	工作职能
罗家德	清华大学社会学系	教授	执行人文社会经济可持续性规划
孙瑜	清华大学社会学系	硕士生	团队后勤支持
谢朝霞	清华大学社会学系	硕士生	重建过程文史资料收集
周超文	清华大学社会学系	硕士生	协助罗家德工作
何坤	中央民族大学民族社会学院	硕士生	重建工作文化工作
熊兰	西南财经大学	硕士生	文史资料收集
楚燕	四川大学	硕士生	文史资料收集
陈银燕	个人志愿者	工程师	建筑设计
罗燕	九峰企业	董事长特助	德阳市政府联络
彭思乾	山东正晖设备安装公司	四川部负责人	建筑设计
刘政	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
薛亮	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计
聂辰	清华城市规划设计研究院	工程师	建筑设计

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

重建团队在整个项目开展过程中,得到了南都公益基金会,茂县、北川县及什坊市三地政府,杨柳村、老场村和银池村委会及3村村民等的支持,所以受益群体积极的参与了整个项目,为项目的顺利进行铺平了道路。但在项目实施过程中也遇到了一些困难:一是,资金迟迟未到帐和气候因素制约,这由此影响了项目的进度。但重建成员为了项目能尽可能按计划进行,所以前期的费用都是自掏腰包,后期通过向钢厂沟通,解释原因建立互信,使钢厂同意先出钢保证项目进展¹³¹。对于天气原因,重建团队就无能为力了,只能等到天气好转后再开工。例如:由于杨柳村的冬天来临较早,并且气温太低导致水泥受冻无法使用,所以不得不停工,对此重建团队只能等到来年春天再开工¹³²。二是,选址变更与行政许可问题。由于在项目原计划实施地沙湾村、吉鱼村及萝卜寨无法取得政府提供的公共用地,所以只能另选他地。对此重建团队在多处县、乡、村三级政府间往返谈判,取得地方政府信任,签下协建合约,并分别签下公共建筑5年、10年及20年的使用权合约,最终取得齐备的行政许可文件,找到了合适的替代点。三是,示范房户型与灾民实际需求相矛盾。原计划建造4栋示范房,其中三栋

¹³¹ 通过访谈罗家德和分析结项报告得知。

¹³² 罗家德在访谈中告诉评估人员的信息,评估人员在杨柳村调研时从村民那里得到了核实,确实如此。

三开间（每栋约 124 m²）的 501 户型，一栋两开间（约 90 m²）502 户型，建筑面积约共为 462 m²。在后期执行过程中，重建团队受委托在绵竹九龙镇建成的示范房¹³³，其房型不为村民所接受，首先是楼层太矮，其次二楼屋顶太斜使二楼像一个阁楼，再者建筑工期太长，第四是土草墙体村民认为不坚固。所以团队更改了设计，在其它三地共修建了三栋示范房，两栋为 504 双拼，建筑面积为 167 m²；一栋为一楼一底，建筑面积为 156 m²。三栋总面积为 490 m²。在建筑风格与建筑材料的运用上也保存好羌族独有的建筑艺术与文化习俗，得到村民的普遍好评，从而很好的解决了该问题。四是，技术支持不足、规划设计出图慢。通过与清华城市规划设计院全面合作，争取 Autodesk 公司技术人员的支持来解决此问题。

4. 效果评估

（1）项目成果

重建团队通过开展此次项目，最终产生了以下项目成果：第一，在杨柳村、老场村和银池村展示轻钢生态房这种建筑模式，最终采用轻钢技术在3村共修建了3栋具有羌族特色的示范房；第二，充分征求村民的意见，将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合设计出既防震村民又喜欢的房子¹³⁴，同时在项目的实施过程中，采纳了村民的意见和建议，对设计进行了相应修改，使之与羌族建筑风格和农村的实际充分结合¹³⁵；第三，通过对村民、地方精英（如村书记、村主任等）以及NGO和个人志愿者进行轻钢建筑的构法技术培训，使他们掌握了建设轻钢生态房的技术¹³⁶；第四，就地取材，与土石、竹苇、木材等绿色易就地得到的自然材料灵活结合使用，这些都是绿色建材，即节约了成本又保护了环境；第五，简化施工方式、缩短建房时间，使更多的普通人参与建造，“人人参与重建家园”的建筑理念在实践中体现；第六，本项目的结果与经验积累对于少数民族灾区的重建规划的制定具有参考意义，已经有很多其他地方的干部和村民过来参观咨询，并且起到了很好的示范推广效应¹³⁷。

（2）未实现的项目目标

评估人员通过实地调研，并对比申请报告和结项报告发现，除了项目执行一拖再拖外，项目申请书中设计的3个目标基本实现。但是目标1中建造4栋羌族建筑示范房的指标并未实现，实际上只用该项目资金修建了3栋。

罗家德将重建团队受委托在绵竹市九龙镇新龙村建造的示范房视为第一栋示范房，但评估人员并不同意这种说法。因为从项目申请书中我们不难发现，其预算只包括四栋示范房的钢材建材等建筑硬体费，南都也仅仅是资助了这些费用，对于行政费用，由另外一个专门的项目提供¹³⁸，但是对于新龙村的示范房，项目团队主要提供了技术与专业人力支持，建筑建材费由另外一家NGO支付，而非南都提供。基于此，评估人员认为新龙村的示范房并不算本项目的成果，重建团队用南都的资金只完成了3栋，修建四栋融合羌族建筑风格与轻钢绿色建筑技术的示范房的目标没有完全实现。

¹³³ 该示范房的建筑建材费是由另外一家 NGO 支付，所以不属于“羌族建筑示范房”项目中的示范房。

¹³⁴ 例如杨柳村示范房的规划设计就融入了该村村民白万锭的意见和建议。

¹³⁵ 例如在建造老场村示范房的时候，该村村民和陈家坝西河村的陈书记等村干部结合农村的实际，提出开间略小、底层高度不高、顶层易碰头等 6 点意见，重建团队据此对设计进行改进。同时考虑农民外出打工需求的现实情况，用空心砖取代土草或木石，在环保与速度间取得妥协。

¹³⁶ 评估人员在杨柳村调研时，就有北川的建筑队请该村的白万锭前去承包修建轻钢房；通过对绵阳市正轩文化交流中心的人员进行培训，该 NGO 脱颖而出，参与了全部示范房的修建和杨柳村的整村重建工作。

¹³⁷ 陈家坝乡的老场村和西河村已经明确表示将整村采用本技术进行农房重建，乡上已经着手宅基地规划工作。预计两个村将分别先期启动 50 和 100 户住房的建设。到杨柳村参观学习的不少人也表示出了修建轻钢生态房的意愿，评估人员通过对该村杨长清书记访谈对此进行了核实，确实如此。

¹³⁸ 指“可持续性乡村重建试点”项目。该项目还资助了“杨柳示范村计划”和欧特克公司在杨柳村修建 30 套轻钢生态房等两个项目的行政费用。

（3）目标群体的参与性

本项目属于建筑类，由于其特殊性，所以目标群体的参与性较高。此项目的主要受益群体是建造示范房的3个村的村民。因为是给自己盖建筑模板房，所以在这个项目的实施过程中，他们积极的参与了该项目。评估人员通过对受益群体的现场访谈及对熊兰和楚燕的电话访谈，对此得到了核实和确认。男女老少齐上阵，身强体壮、接受（学习）能力较强的村民负责轻钢示范房的立架工作，再村干部在立钢架时现场指挥，妇女和老人则主要负责后勤支持工作，从而也参与到项目中来。

（5）媒体报道

项目实施地之一的杨柳村得到了旅游卫视的报道，也提到杨柳村正在进行的重建活动，但都没有提到重建团队，南都及Autodesk公司。评估人员在杨柳村调研时，从该村杨长清书记那得到了确认，因为旅游卫视将拍摄的光碟寄给了他。对于老场村示范房的建设，由于有新疆志愿团¹³⁹的援助，这期间十多天的工作由新疆和四川两方面的电台进行了跟踪报道¹⁴⁰。

（6）对机构的影响

据罗家德教授介绍，重建团队通过承担此项目建立了一个可持续乡村重建的平台，为后续的大范围可持续性重建及模式推广工作打下坚实基础。所以，重建团队会总结该项目的经验，完善模式方案，在以后的研究中予以引用，并为其他机构开展类似项目提供参考。同时，重建团队成员通过该项目经受了严峻的考验，在项目开展的过程中其成员在人员组织与协调、将理论运用于实践、实地调研等方面的能力得到锻炼和提升。所以最终留下来的都是精英，因为重建团队的工作才刚刚开始，为项目的可持续开展做好了强有力的人力资源储备。

（7）项目的可持续性

通过示范房的实践进一步合理地简化施工方式，使更多的当地羌民参与重建，增强社区成员间的沟通，有助于内部凝聚力的生成；在修建示范房的过程中融合传统的技艺与村民实际的功能需求，例如一层的墙体使用羌建筑传统的叠石技艺等，有利于羌族文化的传承和发展；在建造过程中就地取材，简化构造流程，降低成本与技术门槛，让没有建筑专业技术的农民，也能参与符合绿色、环保、节能、减排等轻钢生态房的兴建，将大大提高灾民的生态环保意识；同时示范房竣工后多作为村史展览以及研究人员办公地，通过公共空间的展示、学术研究的跟进以及寻求相关组织的规划指导，有利于促成村民对本村及羌文化之认同，实现地区的经济社会文化以及生态等多重的可持续性发展。

5. 总结

整体来看，本项目完成得不错，设计的3个目标基本实现。只是目标1中的有些指标未达到，其他2个目标都得以实现。

但在申请书中并未说明建造房子的具体程序和步骤，这也是项目推迟将近一年才完成的一个重要原因。在提交给南都的立项报告书中没有明确指明如何建房，只是申请报告存在的主要问题。

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推后很多，主要是由于项目负责人在建筑类项目方面经验和能力非常缺乏，导致在项目设计、进度控制、风险管理等方面做得不够理想，但计划的活动最终都顺利完成。

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。南都公益基金会仅仅资助了修建羌

¹³⁹ 由新疆红十字会和四川省红十字会共同联系，从几百人的报名候选人中选拔出来组成的志愿团。成员主要以户外爱好者为主，他们主要从事砌墙的工作，因为赶工期，随行的三名记者也加入了工作队伍当中。

¹⁴⁰ 通过对熊兰的工作日记得到的信息，但由于无法联系到电台的记者，评估人员对此无从核实。

族建筑示范房的钢材等建筑建材款，而重建团队所需的人工、差旅等行政费用由南都资助的另外一个项目¹⁴¹提供，但两个项目的资金存在重叠，本项目只涉及建筑硬体费，却在财务报告中出现了行政费用，所以资金有些混乱。人力资源是由罗家德组建的两个项目团队：建筑团队和文史经济团队组成。

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，相应的对重建团队提出几点建议：第一，申请机构擅长的项目，重建团队缺乏建筑类项目的经验和能力是导致本项目不能按时完成的重要原因；第二，加强风险控制和进度监控，确保项目保质保量完成；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）机构与南都的接触

重建团队在开展整个项目的过程中，与南都的接触比较频繁。通过访谈我们了解到，清华社会学系之前一直与南都公益基金会有很好的合作关系。之所以会知道南都公益基金会设立了“512 灾后重建项目”，是因为在科技部的一次研讨会上，程玉向罗家德介绍过此事，并对重建团队正在进行的乡村可持续重建计划很感兴趣。

在项目申请的过程中，先是由罗家德与徐永光秘书长和程玉理事进行沟通，他们两位对项目的申请和规划提供了很多指导和建议。在后期项目具体实施的过程中，具体细节问题就由重建团队成员孙瑜继续与南都 512 项目办公室协调，据孙瑜介绍，她主要是与 512 办公室的韦爱华联系，在这过程中，韦爱华做了很多的工作，并且有问题的话双方都会主动联系对方。孙瑜说：“由于联系频繁，加之韦爱华为人很好，所以相互之间成了很好的朋友”。同时，作为项目负责人的罗家德，在项目出现变动的情况时，就会与南都进行相应的沟通。而在项目实施的过程中，罗家德说南都曾派人两次对项目进展情况进行了现场考察，主要是通过这样的方式对其进行监管。另外就是通过跟踪重建团队的财务报告和进度报告来了解项目的进展情况，并通过主动与重建团队沟通间接对项目进行监管。

重建团队在 7 月 31 日向南都提交了项目申请书，并于 8 月 27 日得到南都的批准，但是直到 9 月 25 日第一笔资金（206167.5 元）才到账。

（2）对南都的评价及建议

据孙瑜介绍，因为重建团队与南都的双向沟通频繁，再加之南都工作人员的年纪比较轻并且学历和素质很高，所以沟通的过程中很快能产生共鸣，双方都是抱着解决问题，去救灾的心态以最快的速度去做些事情。所以孙瑜对南都的评价较高，她觉得南都工作人员的态度很不错，能力也强，所以对与南都的合作很满意。她和罗家德都觉得南都是个不错的机构，在国内是一个做得很规范的基金会，同时南都对重建团队项目实施过程中的所需都尽量满足，并且与 Autodesk 这样的全球大企业相比，南都与重建团队签约的速度比 Autodesk 公司快了将近两个月。

但罗家德也提到，南都到款的速度较慢，从 8 月 27 日就签约了，但直到一个月之后资金才到位。

¹⁴¹ 也是罗家德申请的项目——“可持续性乡村重建试点”，该项目还资助了“羌族示范房”和欧特克公司在杨柳村修建 30 套轻钢生态房等两个项目的行政费用。

孙瑜认为，如果说南都有需要改进的话，那就是需畅通其内部的沟通和协调，因为据她所知是一个项目的审批要得到南都各理事的同意，但那些理事又背景各异并且分布在不同的地方，有的甚至在国外，所以经常出现南都联系不上他们的状况，从而使资金不能及时到位影响项目进度。罗家德和孙瑜一致希望南都在这方面能得到改进。

南江黄羊专业发展协会
“南江县农村社区灾后恢复重建”项目
评估报告

评估参加者：许文文、李小丽、罗瑞雪
报告执笔人：许文文

摘要

南江黄羊专业发展协会执行的“南江县农村社区灾后恢复重建”项目于 2008 年 8 月底启动，2009 年 2 月 28 日结束。项目期间内，南江黄羊在四川省巴中市南江县杨坝镇牡丹村、灌坝村，桥亭乡落垭村，南江镇桃红村、林河村五个农村社区实施了如下活动：（1）培训村民，普及地震、卫生、法律、科技、牲畜养殖等知识。（2）通过走访五个社区，掌握社区受灾情况，形成调查报告，从多方面申请资金帮助社区强化基础设施建设。（3）项目人员走访、调研过程中进行心理抚慰、关心重灾户、指导灾民科学修建羊圈，建立文艺宣传队等工作。项目使五个农村社区的 678 户居民，计 2549 人受益。

项目不足之处有：（1）项目拟定实现的目标较多，其中一些目标相对宏观，对于项目资金 10 万元、时间跨度仅半年的项目来说，目标更集中、更具体将有利于项目的顺利实施和目标的实现。（2）针对目标一未开展项目活动。（3）项目拟定实施的“推广羔羊快速育肥、人工授精点建设两项使用技术”、结合南江黄羊网站的建成开展信息服务、组织产品销售等活动”未开展。

项目值得借鉴之处是，据机构负责人介绍，项目除了获得南都公益基金会的支持外，本项目为五个项目点半年内拉动政府投资 395 万元，非政府投资 71.91 万元，其他投资 3 万元，加上农户倒房重建自筹资金 814.42 元，总资金达 1281.33 万元。

一 背景

1. 实施机构简介

南江黄羊发展专业协会（以下简称“南江黄羊”）注册为社团法人，成立于 2000 年，主要负责南江县黄羊养殖产业的发展及科研工作。机构宗旨为，依托协会雄厚的技术力量和多年育种与科技推广的经验，以产业为基础，以科技为动力，以市场为导向，以效益为目标，助推南江黄羊产业，促进县域经济发展，推动贫困山区人民脱贫致富。南江黄羊曾执行过的项目有“大巴山区扶贫发展项目（2006，国际小母牛资助，项目资金 57 万）”、“光彩互助合作社项目（2006，中国光彩促进会资助，项目资金 300 万）”、“南江农村社区建设与发展项目（2007，国际小母牛资助）”、“科普惠农兴村项目（2007，中国科协资助，项目资金 20 万）”。

为扩大工作领域，南江黄羊 2006 年发起成立了南江县秦巴山农村社区发展研究协会，2007 年此协会在南江县民政局正式注册成立，其工作团队与南江黄羊完全相同，现有工作人员 16 名，其中大部分工作人员同时在南江县畜牧局任职。两家协会的工作涉及畜牧业、社区建设、环境保护、扶贫济困等领域。

2. 项目简介

5·12 地震发生后，南江黄羊向南都公益基金会申请了“南江县农村社区灾后恢复重建”项目，经费总额为 94440 万。2008 年 8 月底至 2009 年 2 月 28 日，南江黄羊在四川省巴中市南江县杨坝镇牡丹村、灌坝村，桥亭乡落垭村，南江镇桃红村、林河村五个农村社区实施了本项目。主要的项目活动包括三个方面：一是通过对村民进行培训从而达到普及地震、卫生、法律、科技、牲畜养殖等知识的目的；二是通过对五个社区的走访调查，掌握社区受灾情况，形成调查报告，宣传社区受灾情况，并从多方面申请资金帮助社区强化基础设施建设；三是工作人员在社区培训、走访、调查的过程中进行心理抚慰、关心重灾户、指导灾民科学修建羊圈、建立文艺宣传队等工作。本项目的受益群体为牡丹村、灌坝村、落垭村、桃红村和林河村五个农村社区的村民（678 户，2549 人）。

二 评估过程描述

2009 年 3 月 9 日至 3 月 12 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、财务报告等资料及浏览机构网站并在网上查阅项目的的相关信息。于此同时，与南江黄羊理事长、本项目的负责人贾正贵确定有关项目评估的各项事宜。

2009 年 3 月 15 日上午，评估工作人员许文文、李小丽、罗瑞雪在南江县畜牧局会议室与该项目团队 7 位成员进行了访谈，其中主要访谈对象为南江黄羊理事长贾正贵和秘书长周文国，访谈内容为该项目的具体设计和执行过程。

2009 年 3 月 15 日下午至 3 月 16 日，许文文、李小丽、罗瑞雪到随意抽出的两个项目点——牡丹村和落垭村，对受益群体进行问卷调查，有效问卷 29 份。期间，工作人员许文文向参加问卷调查的三位村民进一步了解了项目活动的具体开展情况，主要目的是核实项目信息的真实性。

1. 需求评估

据贾正贵介绍，南江县位于四川省东北部川陕交界处，是一个典型的山区县，也是一个国家级贫困县。2007 年百年不遇的雪灾给南江县尤其是农村社区带来十分沉重的打击，在全体社员奋力抗灾自救，生产逐步得以恢复的时候，又遭遇了 5·12 地震。地震发生后的第三天，南江黄羊的工作人员随即深入农村社区开展调查灾情。调查过程中发现，有几个社区房屋垮塌严重，公路、饮水设施和学校毁坏，地表破裂、牲畜的死亡及不科学的圈舍结构给人畜的健康带来威胁，并且地震给社区群众带来了一定程度的恐慌。但由于这些社区海拔较高、交通不便，得不到政府的重视，因此南江黄羊希望通过申报南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目，帮助受灾较严重、交通不便、无人关心，但有发展南江黄羊、核桃等特殊产业基础的杨坝镇牡丹村、灌坝村，桥亭乡落垭村，南江镇桃红村、林河村五个农村社区进行灾后恢复重建工作。同时项目时间确定为 2008 年 8 月 15 日至 2009 年 2 月 14 日。

对目标群体的问卷调查表明，对于南江黄羊提供的 5 项服务中，有 83.4% 的人认为非常需要，15.9% 的人认为有些需要，只有 0.7% 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，南江黄羊提供的服务回应了项目点灾民的需求。

表 1 目标群体对南江黄羊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
普及卫生防疫知识	22	7	0	0	0
普及防震知识	25	4	0	0	0
恢复生产设施	24	5	0	0	0
重建、修缮房屋	26	2	0	0	1
提供就业、生产的指导和培训	24	5	0	0	0
合计	121	23	0	0	1
百分比 (%)	83.4	15.9	0	0	0.7

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

在决定帮助受灾社区进行灾后恢复重建后，项目团队成员、南江黄羊秘书长周文国设计了本项目。项目共有六个目标¹⁴²，见表 2。

¹⁴² 资料来源：南江黄羊提交的项目申请书中“1、目标和方式”。

表 2 项目目标

编号	目标内容
1	社区灾民心理康复
2	基础设施恢复重建
3	特色支柱产业
4	防灾减灾知识普及
5	人畜共患疫病防控
6	社区实现和谐凝聚

此外，针对以上目标，本项目也设计了相应的可衡量指标，见表 3。

表 3 可衡量指标¹⁴³

编号	可衡量指标
1	进行社区调查、形成社区灾情调查报告，并将报告呈送政府部门，与之进行沟通协作。
2	项目团队人员及志愿者培训 3 次
3	社区农户培训每社区每月 1 次，共 30 次
4	项目团队每位工作人员平均每月在社区工作 7 天
5	养羊效益比 2007 年增长 30%

(3) 设计的项目方案

为了实现上述目标，周文国设计了具体的项目实施方案。具体的活动方案见表 4。

表 4 项目实施方案¹⁴⁴

时间	活动	对应的目标	产出
2008 年 8 月 15 日-8 月 30 日	1、编印资料。 2、拟定详细的项目实施方案和行动计划，招募和培训志愿者 5 名，项目组分工。 3、项目初始培训。		
2008 年 9 月 1 日-9 月 5 日	1、奔赴项目社区召开动员大会，宣讲地震及灾难发生与防治基本知识，组织社区党员、青年团员和积极分子按照方便活动的原则成立社区自救小组。 2、走访农户，调查灾情，分小组进行讨论。	灾后稳定康 复活动	社区群众正确认识灾情，积极应对灾难，努力恢复和重建家园，并形成社区及项目总体调查报告。
2008 年 9 月 8 日-9 月 15 日	帮扶重点受灾户，制定规划，在此基础上集中辅导，相互交流分享。		
2008 年 9 月 16 日-9 月 20 日	在统计分析的基础上形成调查报告和具体规划，与政府及相关部门进行沟通与协作。		
2008 年 9 月 1 日-9 月 5 日	结合社区动员工作进行卫生知识讲座，并坚持每月 1-2 次；发放资料，开展讨论。	目标 5	保障人畜健康和 安全。

¹⁴³ 资料来源：南江黄羊提交的项目申请书。

¹⁴⁴ 资料来源：南江黄羊提交的项目申请书。

时间	活动	对应的目标	产出
2008年9月8日-9月15日	制作黑板报，建设医疗点，组织社区消毒，开展义诊，帮助村民改建羊舍并进行防疫和消毒。		
2008年9月1日-9月5日	组织鉴定危房，调查灾情，制定恢复重建计划。	目标 2	基础设施恢复到震前的样子，并进行加固和加宽，满足社区群众正常生活。
2008年9月8日-9月15日	组织对房屋、道路、饮水工程的恢复重建工作。		
2008年9月25日-11月25日	组织对校舍进行维修和改建。		
2008年9月1日-9月5日	开展首轮培训（然后每月两次）。	目标 3	养羊效益比2007年增长30%
2008年9月8日-9月15日	推广羔羊快速育肥、人工授精点建设两项使用技术，并争取新的项目。		
2008年9月25日-12月25日	结合南江黄羊网站的建成开展信息服务。		
2009年1月5日-12月25日	组织产品销售。		
2008年9月1日-9月5日	开展首轮培训（然后每月两次）。	目标 4	了解地震和灾害的一般知识，社员普遍具备基本的防灾救灾知识和技能。
2008年10月1日-10月15日	建立图书室。		

（4）对立项报告的评价

本项目目标过于宏大，涉及工作领域较广。对于项目资金仅 10 万元、时间跨度仅半年的项目来说，目标更集中、更具体将更有利于项目的顺利实施。

针对各项目标，项目团队设计了详细的活动计划，包括活动时间和活动形式，但在项目实施方案中忽略了设计针对目标一的活动。

在财务预算方面，该项目财务各部分花销与活动匹配。在风险控制方面，项目设计者考虑到了余震及机构在一些方面专业知识不足方面的风险，并提出了应对策略。可以看出项目执行机构有一定的风险意识。

（5）可行性评价

南江黄羊在实施本项目之前，执行了由小母牛支持的农村社区建设的项目，在南江县建立了 30 个农村社区，本项目的五个农村社区中，牡丹村和落垭村就在其中，而且南江黄羊本身又是当地的机构，因此，项目团队工作人员在项目实施地有很好的工作基础，有利于项目工作的展开。但南江黄羊的工作领域更多集中在南江黄羊养殖产业的发展上，在农村社区发展项目的经验上少有欠缺。

本项目的团队由南江黄羊的 16 名工作人员和 5 名志愿者构成。南江黄羊的工作人员全部为

南江县畜牧局的职工（其中部分人员长期从事农村工作），在执行本项目的同时还要完成畜牧局的工作；5名志愿者中3名为项目实施地的当地居民，2名为林业专业的大学生。由此看来，项目团队成员的农村工作经验比较丰富。

总体来说，本项目具有可行性。

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

根据南江黄羊提交的总结报告、机构访谈和目标群体的访谈，现总结出该项目的执行过程，见表5。

表5 项目执行过程回顾

日期	活动	具体内容
2008年8月30日、9月25日、12月25日	项目团队工作人员及志愿者3次培训	1、项目动员大会 2、项目团队成员培训
2008年9月-10月底	资料编写	1、项目团队编写完成了《农村社区能力建设手册》、《绿色产业发展指南》、《灾后安全知识防范手册》、《农村环境及饮食卫生知识手册》、《健康心理指南》、《志愿者培训手册》。 2、项目团队还编写了单页的宣传资料，如：《安全知识五字经》、《颂南都》、《南都5·12灾后恢复重建项目科普知识系列宣传》等各类宣传资料。 3、在农户培训过程中发放资料6500余份。 4、制作各种宣传展板，对本项目及各种知识进行宣传。
2008年9月-10月底	灾情调查	1、走访农户、进行灾情调查 2、对灾民心理状况进行调查并进行心理抚慰工作 3、总结调查结果形成调查报告
2008年9月1日-2009年2月28日	30次农户培训	1、项目社区动员大会 2、确定帮扶对象 3、各种知识培训
2008年9月-2009年2月	基础设施恢复重建及各种资源整合	1、组织对房屋、道路、饮水工程的恢复重建工作 2、组织对校舍进行维修和改建 3、从社会各界寻求资源帮助农村社区恢复重建
2008年9月1日-2009年2月28日	其他工作	1、建立图书室 2、成立文艺宣传队 3、指导村民进行牲畜圈的改造 4、对畜禽圈舍进行消毒 5、建设医疗点

比较表4与表5，可以看出项目团队基本完成了原计划的活动。未完成的有：灾后特色产业发展方面的推广羔羊快速育肥、人工授精点建设两项使用技术；结合南江黄羊网站的建成开展信息服务；组织产品销售等活动；另外，绝大部分活动的实施时间与原计划不同。

对于这些变化，周文国做出了如下解释：第一，由于资金及时间上的不足，使得灾后特色产业发展方面的推广羔羊快速育肥、人工授精点建设两项使用技术，结合南江黄羊网站的建成开展信息服务以及组织产品销售等活动没有得到实施，项目团队只是根据各社区的传统产业和市场需求，讨论制定了各社区主要发展产业的目标、办法和措施。第二，项目活动执行时间与计划不同是因为：1、南都公益基金会在 2008 年 8 月 25 日才批准该项目，因此该项目启动时间从 8 月 15 推迟到 9 月初。2、灾后村民大多忙于重建新的房屋，并且山区村民居住分散，很难一次性将村民集中起来进行培训。

（4）主要活动

· 灾情调查

2008 年 9 月至 10 月，项目团队成员完成了 5 个项目社区 23 个村民小组和 15 个互助小组的 678 户农户（占总农户 856 户的 79.21 %）的调查，调查内容包括农户家庭基本情况（家庭成员年龄结构、职业，地震对人员、住房、畜禽、家电等的影响）、农村社区公共设施损坏情况（道路、学校、水利、公共房屋、家电等在地震中的损坏）及村民心理状况（抽样调查了 217 人的心理状况）三方面。此外，在进行村民心理状况调查时，工作人员还对个别需要心理救助的村民进行了心理抚慰。

调查过程中，工作人员挨家走访，填写调查表格，最后对调查表进行总结汇总，形成灾情调查报告。据贾正贵介绍，此调查报告引起了政府对项目社区的重视，加大了政府对项目社区的各方面资金投入。

· 项目团队工作人员及志愿者 3 次培训

为了使项目能够顺利进行，在项目执行过程中，南江黄羊开展了三次项目团队的内部培训。2008 年 8 月 30 日，在南都公益基金会批准了该项目后，项目团队在南江县党校召开了项目动员大会，会上贾正贵对项目团队工作人员进行了有关项目培训。包括介绍南都公益基金会及本项目的时、内容、工作方式等；将项目团队分成五个小组，为每一个社区指定项目负责人；向志愿者介绍他们的任务（在此之前志愿者已经确定）等方面的内容。此后，项目团队分别于 9 月 25 日及 12 月 25 日，在南江党校开展了两次有关地震知识、畜牧知识、金银花、核桃种植知识、法律知识的培训。这两次培训邀请了南江县的畜牧专家，科技局、劳动局、科协的专家，法律专家，金银花种植专家等培训师。南江黄羊支付了这三次培训的场地租赁费（3000 元）及老师讲课费（1800 元），这些资金均由南都公益基金会提供。

· 30 次农户培训

为了实现人畜共患疫病防控、防灾救灾知识普及的目标，南江黄羊在五个农村社区开展了 30 次培训，每个社区每月一次。

2008 年 9 月 1 日至 9 月 3 日，项目团队中各个农村社区的负责人在各自负责的社区进行了首轮培训，此次培训实际上是灾后恢复重建动员大会。项目工作人员向村民介绍了该项目的的基本情况，并确定了重点帮扶对象，并在各个社区确立了几位联系人，即项目计划书中所说的灾民自救小组，这几位联系人都是社区内相对来说见识广、威望高的人，他们负责随时向项目团队反映社区情况。

2008 年 10 月至 2009 年 2 月的五轮培训主要围绕地震等自然灾害知识、心理辅导、科学养畜、卫生知识、产业发展、科技法律知识进行。培训邀请了畜牧、公安、卫生、林业、科技、科协、司法方面的专家 15 人次。培训过程中，项目团队工作人员还帮助村民特别是重点帮扶对象制定灾后重建的计划。

30 次培训共发放各种资料 6500 余份、总受益群体数为 3027 人次。实地评估了解到，每次培训，村民参加人数在 100 人左右。据村民反映，培训让他们掌握了一些比较实用的知识，效果很好。此外，据周文国介绍，由于农户居住分散，让他们集中起来比较困难，一次培训会分几次在几个会场

进行，这些情况增加了项目工作人员的工作量，给培训带来了一定的困难。

30 次农户培训都是在各村的活动室、村小学或空间较大的农户家进行。培训活动中，每位参加培训的村民会有 5 元餐费补助，南江黄羊为邀请的培训老师提供了交通及餐费补助。南都公益基金会提供了培训活动中所有的人员行政费用及资料费。

· 基础设施恢复重建及各种资源整合

据贾正贵介绍，项目实施期间，项目团队对项目社区灾后恢复重建进行了大力的宣传，在交通不便的农村社区和政府部门之间架起了一座桥梁，通过南江黄羊，政府更加准确地了解了农村社区的真实情况，并加大了对这些农村社区的支持。

项目实施过程中，桃红村改变了没有道路的现状，新修了 3 公里的公路，加上正在硬化的达到了 10 公里；牡丹村公路硬化政府投资了 46 万元；林河社区 17.2 公里的公路硬化已经被纳入 09 年的计划。在三个社区的学校恢复方面，南江黄羊积极的与教育部门联系，当地政府已经支持了 30 万对校舍进行恢复加固。目前，林河、桃红两个村庄的学校全部恢复，灌坝社区的学校正在建设之中。水电恢复方面，在村民和政府的共同努力下，目前已可暂时正常使用。牡丹、桃红、林河三个社区地处高山边缘，经济比较落后，经过南江黄羊和社区的共同努力，已经争取到了国家扶贫建设互助基金 45 万元，这笔资金也将有利于基础设施的恢复建设。

除基础设施建设外，南江黄羊还在项目执行期间为此五个农村社区向政府及非政府组织申请了其余的项目或资金。经南江黄羊统计，本项目半年内为五个社区拉动了政府方面投资 395 万元，非政府方面的投资 71.91 万元，其他 3 万元（包括基础设施建设方面的投资）。

· 其他工作

项目规定，项目团队的工作人员每月必须在农村社区工作至少 7 天，根据社区灾民的反映，本项目团队工作人员每次下去都会在村民家住上十几天，以便开展工作。在农村社区工作的过程中，工作人员除了进行培训和灾情调查外，还会挨家挨户指导村民科学重修羊圈（露缝式），改善羊圈卫生。在牡丹村，工作人员还组织村民成立了文艺宣传队，为整个社区表演节目。

在项目执行过程中，南江黄羊与社区卫生站协商，各卫生站为灾民提供了一些应急医疗措施。此外，南江黄羊还和南江畜牧局合作，对项目社区畜禽圈进行了全面消毒。评估中，项目团队工作人员介绍，畜牧局每年 9 月份都会有秋防（即对全县的畜禽圈进行消毒），但如果没有本项目，工作不会有这么全面。

南江黄羊为每个社区建立了图书室，根据评估工作人员的实地调查，图书室在村委会办公室内，其中图书数量较少，设备较简陋。根据项目工作人员介绍，这些图书室是 2007 年中国科协资助的“科普惠农兴村项目”中的一部分，但是在实施本项目时添加了部分图书。增加的图书部分募捐而来，部分利用国际小母牛组织的项目资金购买。

(5) 资源动员

· 资金

为了执行本项目，南江黄羊向南都公益基金会申请了 94440 元，实际支出 91847 元，结余 2593 元。资金花费的主要方面是：资料费、培训费用以及交通食宿费。资金花费情况如表 6。

表 6 资金支出情况表

项目			预算金额	实际支出金额	备注
培训费	志愿者培训	生活费	2520.00	2520.00	
		资料费	420.00	427.00	
		场地设备租金	3000.00	3000.00	
		教师授课费	1800.00	1800.00	
	农户培训	农户补助	15000.00	15130.00	因参训农户过多，超支130元。
		教师授课费	6000.00	6000.00	
交通费			25200.00	23200.00	通过议价，节约2000元。
下乡补助			26460.00	26820.00	社区活动时间延长，超支360元。
通讯费			3780.00	3780.00	
资料费			3000.00	3000.00	
展板			3000.00	3000.00	
文化衫			1050.00	1050.00	
保险			210.00	0.00	未办理
资料评估及文集编撰			3000.00	2120.00	资料印刷装订未完工
合计			94440.00	91847.00	

除南都公益基金会提供的资金以外，据贾正贵介绍，本项目为五个项目社区在半年内拉动了政府方面投资 395 万元，非政府方面的投资 71.91 万元，其他 3 万元，若加上农户倒房重建自筹资金 814.42 元，总投入资金达 1281.33 万元。

· 人力资源

本项目团队工作人员与申请书中所写相同，由南江黄羊 16 名工作者和 5 名志愿者组成，项目负责人为南江黄羊理事长贾正贵。南江黄羊的工作人员大多为南江县畜牧局的职工 5 名志愿者中 3 名为项目实施地当地居民，2 名为林业专业大学生。项目计划项目团队成员每月至少在社区工作 7 天，根据实地评估，项目团队成员每月工作天数超过 7 天。

(6) 机构对项目的管理

南江黄羊在项目开始阶段对项目实施方案进行了细致的设计，对项目团队进行了具体的分工，

如计划每社区每月开展一次培训，将项目团队分为 5 个小组，为每个社区指定了项目负责人。

在风险控制方面，项目设计者考虑到了余震及机构在一些方面专业知识不足方面的风险，并提出了应对策略，具有一定的风险管理意识。

（7）项目实施过程中的困难及解决方案

本项目中存在的困难主要有三个方面：

第一，村民居住分散、忙于灾后房屋重建，给集中培训带来了困难。因此，南江黄羊的工作人员将改变了培训的形式，将一次培训变为在不同的场地分多次对村民进行培训，这样虽然增加了工作人员的工作量，但受益群体没有减少。

第二，资金不足。贾正贵认为，由于缺少资金造成了本项目中养羊效益比 2007 年增长 30% 的目标没有实现。

第三，村民文化素质低，很难掌握培训内容。

4. 效果评估

（1）项目成果

本项目开展了 30 次农户培训，为农民提供了实用的知识。另外，由于南江黄羊还在项目社区组织进行了畜禽圈改造、消毒，建立文艺宣传队，对重点受灾户进行帮扶，对老人进行心理抚慰等细致的工作，其工作人员当地村民建立了深厚的感情。

此外，本项目的实施引起了政府和非政府组织对五个项目社区的关注，拉动了共 517.91 万元的资金用于五个社区的基础设施建设以及产业发展。

（2）未实现的项目目标

本项目一共有六个目标，其中目标三没有实现，原因为缺少资金支持。另外，目标六不易准确衡量，因此无法判断其余目标达成程度。在可衡量指标方面，特色支柱产业发展方面的“养羊效益比 2007 年增长 30%”的目标没有实现，其余均得到实现。

（3）受益群体的满意度

本项目的受益群体是牡丹村、灌坝村，落垭村，桃红村、林河村五个农村社区的村民（678 户，2549 人）。评估工作人员对牡丹村、桃红村的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，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 51.7%的人“迫切希望”，44.8%的人“希望”，3.4%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 96.5%的人回答“肯定会”；有 3.4%的人回答“也许会”。

从问卷的调查结果来看，100%的人与项目团队工作人员有过专门的接触，这部分人中有 86.21%认为项目团队工作人员的工作态度很好，13.7%的人认为工作态度不错。受益群体中有 75.86%的人认为项目团队工作人员的工作效率非常高，24.14%认为效率高。100%的人评价南江黄羊提供的服务是满意或者很满意，服务质量较高。

总体来看，受益群体对项目 and 机构的评价都较高。

（4）目标群体的参与性

本项目中，目标群体的参与性较高。社区村民不仅积极参与培训并配合工作人员调查，在房屋、道路、饮水工程的恢复重建工作及校舍的维修和改建工作中也出义工，自发的为社区基础设施恢复重建工作贡献力量。另外各社区村民在项目执行机构的倡导下成立了文艺宣传队，为社区村民表演

节目并自我管理社区图书室。

（5）媒体报道

据南江黄羊的工作人员介绍，有南江县当地的报纸对本项目进行了报道。

（6）对机构的影响

周文国说，本项目的实施对他们机构影响很大。以前南江黄羊没有做过灾后重建类的项目，在执行完本项目后他们发现农村的灾难还不仅仅是地震，还应当更多的关注其他灾害对农村社区的影响。另外实施本项目不仅让他们探索出了一些有效的方法和典型模式，还使他们接触了很多 NGO，通过交流沟通增强了南江黄羊的项目经验。

（7）项目的可持续性

周文国认为，只要能够完成社区的灾后重建，社区一定能够不断完善自我管理和自我发展的能力，不断的壮大让更多人受益。

5. 总结

本项目六个目标中目标三未达成，南江黄羊只是根据各社区的传统产业和市场需求，讨论制定了各社区主要发展产业的目标、办法和措施。对其余目标的达成程度无法做出准确判断，但为达成这些目标所设计的活动以及相应的可衡量指标，均已完成。

在资源利用方面，本项目中人力投入为南江黄羊的工作人员及志愿者 21 人，项目资金由南都公益基金会提供。特别值得一提的是，南江黄羊通过执行本项目为项目社区整合了资金 517.91 万元。

通过执行本项目，南江黄羊总结了一些经验和教训。他们发现要做好项目，宣传发动是首要的；在山区要召开会议和开展相关活动必须结合实际，采取大会与大会结合，分散与集中相结合，白天与夜间相结合的方式；另外，只有通过互动讨论和民主决策的形式所制定的社区发展规划才是实际可操作的。

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，现向南江黄羊提出一下建议：第一，项目目标应该更加集中和具体，做机构最擅长的工作；第二，当项目活动发生变更，应及时跟资助方沟通，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

地震发生后，南江黄羊秘书长周文国在 NGO 发展交流网上看到了南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的信息，但是考虑到以前和南都公益基金会没有接触，于是通过国际小母牛组织对外交流部的官员推荐，与南都公益基金会取得了联系。2008 年 6 月 11 日，南江黄羊通过网上程序申请了本项目，南都公益基金会对项目申请书提出了若干反馈意见，在南江黄羊对申请书经过几次修改后，于 2008 年 8 月 25 日批准了该项目。

在项目执行过程中，南江黄羊与南都公益基金会的沟通很少，只是通过邮件发送了一些必要的

资料。

（2）对南都公益基金会的评价及建议

周文国对南都公益基金会 5·12 项目办公室的工作人员的工作态度和工作能力评价很高。据他反映，与他有过接触的 NGO 工作人员也认为南都公益基金会的工作人员很务实。但周文国认为由于抗震救灾的项目最重要的是及时性，因此南都公益基金会应当提高项目的审批速度。除此之外，周文国希望南都公益基金会能继续支持南江县农村社区的建设。

南部县乡村发展协会
“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目
评估报告

评估参加者：杨宝、次旦罗布
报告执笔人：杨宝

摘要

南部县乡村发展协会实施的“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目周期为一年，2008年9月3日启动，2009年8月31日结束。项目实施地为西山坝村，面向选定的22户农户，开展种畜（母猪）发放、圈舍修缮、技术培训和指导、互助组建立、环境保护和抗震知识等项目内容。评估结果显示，项目实现了预定目标，完成了项目活动，受益农户满意度较好。本项目的特点是：（1）项目执行团队开展社区工作比较有经验，项目启动前进行了充分的社区动员和项目说明会，项目团队拥有丰富的经验和专业能力。（2）项目实施内容彼此关联，共同促进项目效果的实现，如在建立“互助组”和传播“种畜传递”理念的基础上开展项目，保证了项目的可持续。

其次，本项目在执行过程中预想到可能存在的风险，并产生预防风险的预案。如，种畜传递时可能面临操作上的困难，难以实现“爱心”持续接力的目的。协会采用了“要求受益户返还等值现金，然后统一到养殖场购买同质母猪”的方法，既解决母猪存储难、异质性问题，又实现了村民受益面不断扩大的效果。

评估显示，本项目除了有上述值得借鉴的地方外，还建立了保证当地农户长期受益的资源整合模式，即利益相关者资源有效互动的模式，包括当地政府、协会、公益组织、互助组、农户、畜牧站在内的资源互动、优势发挥、共同受益的模式。

一 背景

1. 实施机构简介

南部县乡村发展协会（以下简称“协会”）是 2005 年在民政部门注册成立的社会团体。协会的前身是国际小母牛南部县项目办公室，隶属于南部县畜牧局。协会致力于农业发展、农村教育、妇幼卫生、环境保护，改善贫困乡村农民的生产、生活条件和生态环境，增强贫困群体可持续发展意识，提高农民及其子女受教育的程度，促进社区经济、社会和生态事业的协调发展。协会的创始人及现任会长是徐全健，曾担任南部县畜牧局局长。协会的成立得到了南部县政府的大力支持，其中包括每年提供 5 万元的运作经费。目前，该协会有 2 名全职工作人员，3 名兼职工作人员（都来自于畜牧局）。

2. 项目简介

5·12 特大地震发生后，协会第一时间奔赴南部县小母牛项目点进行灾情调查，进而了解到本项目的实施地——双佛镇西山坝村受灾严重，于是向南都公益基金会申请了“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目，总经费为 199,200 元。2008 年 9 月 3 日至 2009 年 8 月 31 日，协会在西山坝村实施了本项目，为选定的 22 户农户同时提供种畜（母猪）发放、圈舍修缮、技术培训和指导、互助组建立、环境保护和抗震知识等项目活动。本项目使 22 户 99 人直接受益。目前，协会正着手实施“种畜传递”，预计该活动结束后有 100 户 500 人受益。

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、结题报告以及在網上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人徐全健确定访谈的时间和地点。

2009 年 10 月 18 日，评估工作人员杨宝、次旦罗布到达南部县机构所在地与徐全健、袁喜贵、龙宝军等项目工作人员访谈，深入了解协会开展“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目的具体过程。

2009 年 10 月 19 日，评估工作人员杨宝、次旦罗布到南部县双佛镇西山坝村进行问卷调查，共获得 15 份有效问卷，同时对部分收益农户进行了访谈。

问卷调查旨在获得受益群体对该项目的评价。本项目的受益群体是西山坝村的 22 户农户，我们对当天在家的所有 15 名农户进行了问卷调查，共获得 15 份有效问卷。

三 评估结果

1. 需求评估

512 地震发生后，南部县乡村发展协会于 5 月 16 日查看小母牛项目点的农户，并送去小母牛募

集的慰问物品。其中，协会在查看灾情时到过伏虎镇，离本项目的项目点双佛镇只有 10 分钟左右的车程。在对伏虎镇的了解时，协会得知邻镇双佛与绵阳重灾区只有一山之隔，受灾情况更为严重。最终，协会在双佛镇政府的介绍下，来到了该镇受灾最严重的西山坝村查看灾情。徐全健等人于 2008 年 6 月 5 日在西山坝村村干部的带领下走访了该村，并拍摄了大量照片。这次调查得到两个重要结论，第一，西山坝村的房屋损害严重，绝大部分村民的房屋需要较大程度的修理。第二，南部县是国家级贫困县，农户的人均收入较低，西山坝村的人均纯收入在 2000 元左右。这样，该村的灾后重建存在一定的经济困难。因此，协会计划开展生计发展项目，帮助村民尽早恢复到灾前生活。

协会负责人徐全健是南部县畜牧局前任局长，对该县的基本情况十分熟悉，特别是农村的畜牧业。在访谈时，徐会长提到，“南部县是国家级贫困县，也是农业大县，没有矿产等资源。农民的主要收入是养猪，主要是商品猪；其次是家禽、山羊以及粮食作物等。”鉴于此情况，协会结合自身在畜牧业方面的优势计划实施“养母猪”的生计项目。除了以上的原因外，徐全健认为饲养母猪可以改变饲养商品猪的不可持续性，母猪的寿命可长达 10 多年且像“工厂”一样生产。

徐全健得知南都公益基金会项目资助的最大额度为 20 万后，据此设计了受益农户为 20 户的“西山坝灾后房屋重建与生产自救计划”项目。协会同时设计了可持续发展机制——种畜传递，以此扩大受益面。另外，协会考虑到母猪的生长周期以及产生效益的时间，本项目的项目周期为一年。

评估人员在西山坝村的受益农户中实施了问卷调查，结果如下：对发放母猪恢复生计服务的需求程度中，86.67%认为非常需要，13.33%认为有些需要。对发放建材的需求程度中，有 80%认为非常需要，20%认为有些需要。对提供环保和抗震培训、心理辅导方面，73%认为非常需要，20%认为有些需要。对于组建互助组，60%认为非常需要，33%认为有些需要。因此，整体来看本项目提供的服务是灾民需要的。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

协会根据需求调查设计了本项目，并根据南部县双佛镇西山坝村的实际情况，设计了如下五个项目目标。¹⁴⁵

第一，对垮塌或严重受损房屋的重建和翻修加固，特别是猪的圈舍。第二，对受灾农户产生生计的恢复，向每个家庭提供 2 头优质种母猪。第三，缓解和平息农户因为灾害所带来的心理压力和恐慌。第四，提升村民的环境保护意识。第五，提升农户协作能力和自我管理能力。

同时，协会设计了一个可操作化的衡量指标。“根据项目设计，受灾农户将会有 20 户 100 人直接受益，并且项目受援农户在得到援助后，将具备基本的自我造血功能，能够在项目结束后不依托项目援助依然能自我发展，恢复甚至超越灾前水平，同时通过项目的带动和“种畜传递”，将会使社区的 100 户 500 人间接受益。”¹⁴⁶

另外，本项目也设计了其它指标。即，项目受援对象的收益将主要体现在两个方面：一是经济水平的恢复、物质条件的改善、居住环境的改进、生活能力的提高；二是自身能力的提高和思想观念的转变，走出灾后阴影，正确认识灾害影响，积极面对生活。¹⁴⁷

（2）设计的项目方案

见表 1。

¹⁴⁵ 资料来源：协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

¹⁴⁶ 资料来源：协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

¹⁴⁷ 同上。

表 1 协会为本项目设计的实施方案¹⁴⁸

时间	活动	对应的目标
2008 年 9、10 月	协会组织工作人员，进行灾情的进一步详细调查，了解受灾的具体情况，将受灾农户按照受灾轻重分类；	
2008 年 11、12 月	依靠政府，组织受灾农户，以社区为区域，结合农户意愿和现实状况，组建互助组；	目标 5
2008 年 12 月 ~2009 年 3 月	编篆灾后生产、生活帮扶及相关指导手册进行指导和发放；对受灾农户进行灾后重建的信心培训活动	目标 3
2009 年 1 月 ~2009 年 4 月	通过自筹、政府补助、社团帮助和银行贷款等方式筹集资金，修缮垮塌的房屋和畜禽圈舍。	目标 1
2009 年 4 月 ~2009 年 6 月	根据农户意愿，为每户受灾家庭提供 2 头优质种母猪或者其他价值相当的畜禽。	目标 2
2009 年 2 月 ~2009 年 10 月	生猪等畜禽养殖技术培训；灾后心理康复培训；灾后生产技能指导培训；项目理念培训；修建抗震房屋知识培训	目标 2 目标 3 目标 4
2009 年 11 月	项目评估与总结	

(3) 对立项报告的评价

南部县乡村发展协会是致力于农村社区发展的组织，主要通过发展畜牧业的方式来提高农民的收入，最终实现社区综合发展。本项目正是根据协会的宗旨设计的畜牧业（母猪）生计发展项目。协会为本项目设计了五个具体的项目目标，都是以农村发展、生计恢复为主线的相关目标，目标较为具体。同时，协会为完成相关的项目目标设计了项目活动，且制定了计划的实施方案。但是，协会设计了较为详细并且对应目标的财务预算，从预算可以更好的了解项目活动。立项申请书中也提到了项目实施中可能遇到的困难，并采取了措施，如建立互助组解决劳动力不足等困难。总体来看，立项报告较为详细、具体，有较强的逻辑性。

(4) 可行性评价

南部县乡村发展协会的前身是小母牛南部县项目办公室。徐全健卸任畜牧局局长后，发起成立了现在的南部乡村发展协会。协会先后开展了国际小母牛、凯尔、联想等资助的农村发展项目；比如国际小母牛的獭兔、生猪、肉牛、畜禽项目。受国际小母牛和凯尔的影响，协会具有成型的项目执行方案和健全的管理办法，也具有丰富的农村工作经验。在灾后重建方面，协会于 2003 至 2006 年执行了国际小母牛中国洪灾救助项目。

项目团队拥有丰富的项目经验，以及相关的能力储备。项目负责人徐全健曾执行了多期国际小母牛项目、凯尔项目和联想公益创投项目。协会专、兼职人员中，大学以上文化程度 5 人，高级畜牧师 3 人，有 3 人到过日本、美国学习研修。另外，协会的资源整合能力较强，特别是徐全健的工作经历对实施项目有着积极的促进作用。因此，根据协会和项目团队的能力、资源来看，本项目的可行性是值得肯定的，具有可行性。

¹⁴⁸ 资料来源：协会向南都公益基金会提交的项目申请书。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现把协会执行本项目的实际情况总结为表 2。

表 2 协会执行项目的过程回顾¹⁴⁹

时间	活动	结果
2008 年 9 月	项目介绍、调查及筛选农户，组建互助组	确定受益农户 22 户
2008 年 10 月	项目启动和种畜（母猪）投放	发放 40 头母猪
2008 年 10 月 ~ 2009 年 8 月	技术培训与指导，包括种猪养殖技术、环境保护、抗震自救和心理方面等培训。发放《优质猪生产实用技术》手册	技术培训近 10 场
2008 年 12 月	核定和发放建筑材料，修缮圈舍	发放近 10 万元的建材
2009 年 10 月	项目总结，提交结题材料	

对比表 1 和表 2，我们可以知道协会执行了计划的所有活动。但是，协会在执行项目时与原计划有两点变化。第一，各项活动的执行时间有调整。徐全健解释到，项目启动的实际时间比立项报告中早 2 个月，这是因为南都公益基金会批准项目的周期比预想的要快；另外，协会为了让农户尽早收到效益，遂重新安排了项目活动的开展顺序。比如，种猪产生效益的周期大概为一年，先投放种畜有助于尽早见到成效。第二，受益农户达到 22 户，原计划是 20 户；这是由于部分农户只愿意饲养一头，增加了受益户数。但是，发放的种畜和建材总金额没有变化。变动的原因是，协会在进一步需求调查和项目介绍后，部分农户只愿意饲养一头种猪，所以扩大了受益农户数量。以上的事项调整，协会都以项目阶段报告和中期报告向南都公益基金会说明。

(2) 主要活动

从表 2 可知，本项目的主要活动有四项，即筛选农户，建立互助组；投放种畜（母猪）；技术培训和指导；发放建材，修缮圈舍。

· 筛选受益农户，建立互助组

协会提交立项报告时没有确定本项目的受益农户。因此，协会继需求调查后再一次深入农户中宣传项目，了解农户的想法。2008 年 9 月 3 日，协会在双佛镇召开了项目宣传会议，西山坝村 40 多户受灾农户参加了会议。会上，协会负责人徐全健介绍了项目的宗旨、实施办法、项目目标；特别讲解了“互助组”和“种畜传递”理念。同时，在会上推选出本项目的社区负责人和项目防疫员，即西山坝村村主任何发炳和双佛镇畜牧站何站长。随后，有意向参加此项目的农户到社区负责人处报名登记，共有 29 户登记。

会议结束后的第二天，徐全健等协会工作人员和志愿者共 4 人在社区负责人和防疫员的带领下，深入社区对意向农户进行了为期 3 天的现状调查。本次调查详细了解农户房屋受灾情况、家庭养殖状况、家庭收入状况以及对项目理念的认同情况，最后形成一份《南部县西山坝村“512”灾后调查

¹⁴⁹ 资料来源：协会向南都公益基金会提交的结题报告整理而得。

报告》。协会鉴于项目资金的限制，计划资助 20 户农户，于是制定了筛选的原则，即受灾、自愿、有饲养能力。受灾是以房屋需要修理以及更严重的损坏；有饲养能力主要指农户具有劳动力、基本的饲养技术、基本的饲养圈舍以及母猪所需的饲料。最终，由社区负责人召集 29 户意向农户根据以上的原则共同决定受益的 22 户。与徐全健和社区负责人访谈得知，农户集中开会讨论后，有的自愿放弃本次机会，等着传递时再受益；也有的农户愿意养一头母猪，所以根据协会制定的原则由村民共同决定了受益的农户。接下来的所有活动，协会都是针对本期 22 户开展的。

在确定受益农户后，协会为了使项目农户之间互帮互助、共同发展而建立互助组，只包括本项目的受益农户。互助组设立了委员会负责日常工作，由成员共同推选了 5 人组成，包括 1 名组长、2 名副组长、2 名委员（女性）；社区负责人何发炳当选组长。协会计划在养殖规模达到一定数量后，协助社区农户筹建农民专业合作社，以增加市场的竞争力，规避市场风险，同时也提升了农户间的凝聚力和自我管理能力和能力，通过这种方式，实现风险共担、利益共享，使养殖效益达到最大化和项目实施的持久化，推动项目的可持续性发展。

本项活动遇到的困难是从报名的 29 户中筛选出 22 户，解决的方案是由西山坝村社区负责人召集农户开会决定，对于本期未受益的农户优先获得种畜传递的母猪。

· 投放种畜（母猪）

投放种畜是本项目的核心活动，其他的活动是衍生而来，所以本活动的目标是向农户提供生产资料，促进灾后重建。当项目批准后，协会着手联系购买种猪。协会曾执行过多项小母牛的种畜投放项目，所以协会有长期合作的种畜场。2008 年 9 月中旬，协会与长期合作伙伴重庆荣昌鹏程畜禽饲养场达成协议，购买 40 头 50 斤左右的“二杂”母猪，价格为 1200 元每头，并于 1 个月后送交母猪。徐全健介绍，当地农户以前喜欢饲养纯种“内江猪”和“荣昌猪”，此两类猪的瘦肉比重较少，仅占 30%。所以，协会此次提供的母猪是二次杂交的，如果经过再一次配种的猪，其瘦肉比能达到 55%以上。

10 月 11 日，协会组织所有的受益农户在双佛镇政府召开了项目启动会，双佛镇政府主管农业的领导参加此会。会上，协会再次给农户讲解了“种畜传递”。同时要求农户做好种畜投放的前期准备工作，在当地畜牧部门的支持下，项目防疫员对农户的圈舍进行了一次全面、彻底地消毒。

10 月 14 日下午，协会在西山坝村举行了种畜（母猪）投放仪式，双佛镇党委、政府主要领导参加了会议，县委分管农业的县委常委、组织部长曹华光专程到西山坝村出席了种畜投放仪式并讲话。仪式后，徐全健以及其他协会的工作人员向农户进行了技术培训，主要讲解仔猪的饲养管理以及如何防止仔猪经过长途运输后出现的应急反应。当天，协会与受益农户签订项目协议书，目的在于规定“种畜传递”的具体办法。协会要求受益农户“借一还二”，返还的母猪也在 50 斤左右；归还期限为母猪产仔的前两胎。为了保证农户能够按照协议返还母猪，协会要求受益农户找一位担保人。据悉，当天晚上，协会和种畜场将 40 头种猪运送到西山坝村并分发给 22 户农户。

投放种畜后，协会还为农户联系了母猪保险；即农户自愿、政府补贴，以此抵抗母猪死亡风险。保额为 60 元/头，政府补贴 48 元/头，农户缴纳 12 元/头；赔偿额度为产仔母猪 1000 元/头，未产仔母猪 500 元/头。据协会统计，本轮投放的种畜最终有 3 头死亡。其原因有二，一是农户饲养技术的缺乏，二是防疫技术指导不够。后来的技术培训和指导中，协会更加重视饲养技术的培训和项目防疫员的技术指导。

本项活动中涉及到的资金资源主要来源于南都公益基金会，花费近 5 万元有购买种畜。同时，协会也整合了政府资源给农户提供保险和防疫。

总结来看，协会共向西山坝村投放了 40 头种畜（母猪），有 22 户 99 人直接受益；其中，5 户饲养一头，16 户饲养两头，1 户饲养三头。2009 年 8 月 30 日统计表明，死亡 3 头母猪；未能配种淘汰 5 头，农户可以把淘汰后的母猪当作商品猪卖，以此收入重新购买了 3 头母猪。截止评估时，投放的种畜已经产仔一胎，为每户平均带来的毛收入达 5981 元左右。

正如前面提到的，投放的种畜出现了死亡和淘汰。对于种畜的死亡，协会加强了技术培训和技术指导。由于协会所在地与项目点相距较远，协会主要依靠双佛镇畜牧站的资源为农户提供帮助。对于种畜的淘汰，一方面是农户饲养技术问题，协会特别重视种畜发情鉴别和杂交的培训，同时协会和镇畜牧站经常到农户家里技术指导。另一方面是种畜自身的问题，这属于非人为原因，协会也很难改变。

另外，在评估时协会负责人徐全健还预想了种畜传递时的困难。本项目的重要设计就是希望通过种畜传递，让“爱心”持续接力，使更多的农户受益。与农户的项目协议书中规定前两胎返还两倍的种畜，传递的操作性较为困难。因为各受益农户传递的母猪有差异，特别是养殖的情况不同，这样导致对接户挑选母猪，很难顺利分配。协会正在思考新方案，即要求受益户返还等值的现金，然后统一到养殖场购买同质的母猪。此方案可以解决母猪存储难、异质性大等问题。

· 技术培训和指导

协会为了使农户更好的饲养母猪，提高经济收入；抱着“授人以鱼，不如授人以渔”的理念，专门开展了技术培训和指导。技术培训指协会召集所有受益农户一起开设的技术讲解，而技术指导包括协会和镇畜牧站提供的入户技术讲解。

2008年10月11日，项目启动仪式后协会开始了首次技术培训，主要为投放母猪做好准备工作，包括圈舍的整理和消毒。而10月14日种母猪投放以后，协会就正式开始了有针对性的母猪饲养技术培训，培训课程设置主要遵循母猪的生长周期，分布于母猪生长的各个阶段。协会开展的技术培训包括仔猪长期运送的应急反应、仔猪饲养管理、发情鉴定与适时配种、猪的经济杂交、母猪育成期的饲养管理、妊娠母猪的饲养管理、产后母猪的饲养管理以及饲料配给技术。

技术培训的专家主要来自于协会内部，只聘请了一次外部专家。协会的工作人员绝大部分都从事畜牧业工作，对母猪的养殖技术十分专业。协会内部讲课的工作人员有徐全健和龙宝军，两位都是高级畜牧师。技术培训后，协会工作人员还会走访农户，具体查看饲养情况以及遇到的困难，并给予现场指导。另外，协会的徐全健和兼职人员还有其他政府工作，每到双佛镇时也会实地察看农户饲养情况。因此，协会平均每月开展1—2次的技术培训和指导，在母猪发情期和产仔期达到3—4次。

更加频繁的技术指导来源于双佛镇畜牧站，由何站长负责，其老家也在西山坝村。据龙宝军介绍，他们与镇畜牧站本身有种上下级关系，且何站长是项目防疫员，所以平常的技术指导主要由镇畜牧站承担。指导的内容与培训内容相似，更加侧重防疫工作。协会每月为何站长提供50元的交通补贴。

为了技术培训和指导，协会专门编制了《优质猪生产实用技术》手册。该手册的内容包括种猪、仔猪养育的综合技术措施、优质商品瘦肉猪生产的综合技术、猪场（舍）建设及生产工艺、猪病的综合防控措施五部分，能够满足普通农户养猪的基本技术。

同时，聘请了外部专家对环境保护、房屋设计及家庭环境卫生等进行了培训，主要内容是处理畜禽粪便和沼气池的建设。另外，协会在开展养殖技术培训时也附带进行防震知识培训和心理干预。

此活动共花费11160元，全部由南都公益基金会资助。协会还利用自身的能力，与镇畜牧站合作为农户提供日常的技术指导。整个过程中没有遇到困难。

· 发放建材，修缮圈舍

地震后，受益农户的房屋和圈舍都有不同程度损毁。为了更好的饲养母猪，协会不但提供技术培训，还根据农户圈舍损毁程度提供修缮建材。活动时，协会考虑过是以现金还物资帮助农户修缮圈舍，最后选择了以购买建材的形式。原因是，第一，协会认为发放现金的话，农户之间更容易攀比造成矛盾，而农户更少的去争取建筑材料。第二，协会担心农户将领取的资金挪作它用。我们认为这两点理由都不充分。

建材发放过程中互助组起到了重要作用，参与确定建材的类型、数量、购买和发放。首先，协会和互助组商议确定了建材类型为砖、水泥、河沙。其次，2008年11月19日，协会聘请了南部县建设局的专家到西山坝村，与当地政府和互助组委员一道，对22户受援户进行了走访，一是查看母猪的饲养情况；二是确定圈舍修缮需要的建筑材料，也对农户房屋重建或修理进行指导。调查结束后，互助组根据结果和资金预算确定了农户救灾物资的补贴方案，并召集大会公布和公示，互助组成员没有提出异议。

确定补助方案后，以互助组为主，协会、镇政府参与的原则开始建筑材料询价。然后比较商议确定物资供应方，最后由协会分别向供应方付账。评估时得知，当时政府对建筑材料采取了限价，且双佛镇就有提供建筑材料的商户。所以，互助组选择了在双佛镇的三家商户分别提供红砖、水泥和河沙。2008年12月17日至20日，在双佛镇政府的支持和监督下，互助组按照确定的补贴方案，雇佣了7辆拖拉机和卡车将购买的建筑材料运送到项目农户家中。19日，协会、镇政府、互助组的相关人员在受益农户何红周家举行了救灾物资发放仪式。共发放了价值99790元的建筑材料，其中砖161000匹，水泥768包（38.4吨），河沙68（农用）车。发放建材过程中没有遇到困难。

（3）资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金和人力资源。所有的资金都是由南都公益基金会资助，人力资源是由协会协调。项目执行时，协会充分利用了政府资源，整合社会力量共同应对西山坝村的灾后重建。

· 资金

协会向南都公益基金会申请了199,200元，实际支出196757.18元，占预算的98.8%。目前，还剩余资金2442.82元，留做项目的结束后的技术指导和“种畜传递”费用。支出的详细记录如表3。

表3 协会执行项目的财务支出明细（单位：元）

费用项目	预算	实际	差异（实—预）
人员费	17600	17000	—600
通讯费	1800	1800	0
培训费	10800	11160	360
差旅费	6600	6460	—140
其他费用	149000	148800	—200
监测评估和宣传费	5000	3152	—1848
行政费	8400	8385.18	—14.82
总计	199200	195225.18	—2442.82

本项目的最大支出项为“其他费用”，其中包括了购买种畜48000元，购买建筑材料99790元。除了以上南都公益基金会资助外，协会也得到县政府定期拨付的5万元工作经费，以此维持机构的运行。

· 人力资源

本项目涉及的人力资源包括协会工作人员、镇政府工作人员和农户组成的互助组。图1是项目执行时协会整合的各方资源情况。协会工作人员中专职2人、兼职3人，兼职人员来源于南部县畜牧局。其中3名具有高级畜牧师职称，负责项目的具体实施；1名是会计师，负责项目的财务管理；另1名负责行政事务。

从图中可以看出，协会十分重视与地方政府合作。这样的组合得益于协会的现任领导，既有政府机关工作的经历也有实施NPO项目的实践。协会的工作人员与镇政府曾经或者现在具有上下级关

系，如协会的兼职人员与双佛镇畜牧站工作人员。

（4）机构对项目的管理

本项目是南部乡村发展协会震后执行的最大项目，由协会负责人徐全健亲自负责，协会的所有人员都投入到本项目中。所以，项目团队的管理等同于机构管理，且本项目执行的活动主要根据立项报告，只是时间有所调整。项目中的重大决定都有徐全健做出，如财务报销签字等。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

协会在执行本项目时没有遇到进入问题以及政府关系处理问题。因为协会有着特殊的政府背景，且现任领导和兼职人员与南部县政府和双佛镇政府沟通顺畅。项目执行中的困难只有母猪死亡和淘汰问题，已经在主要活动中叙述。

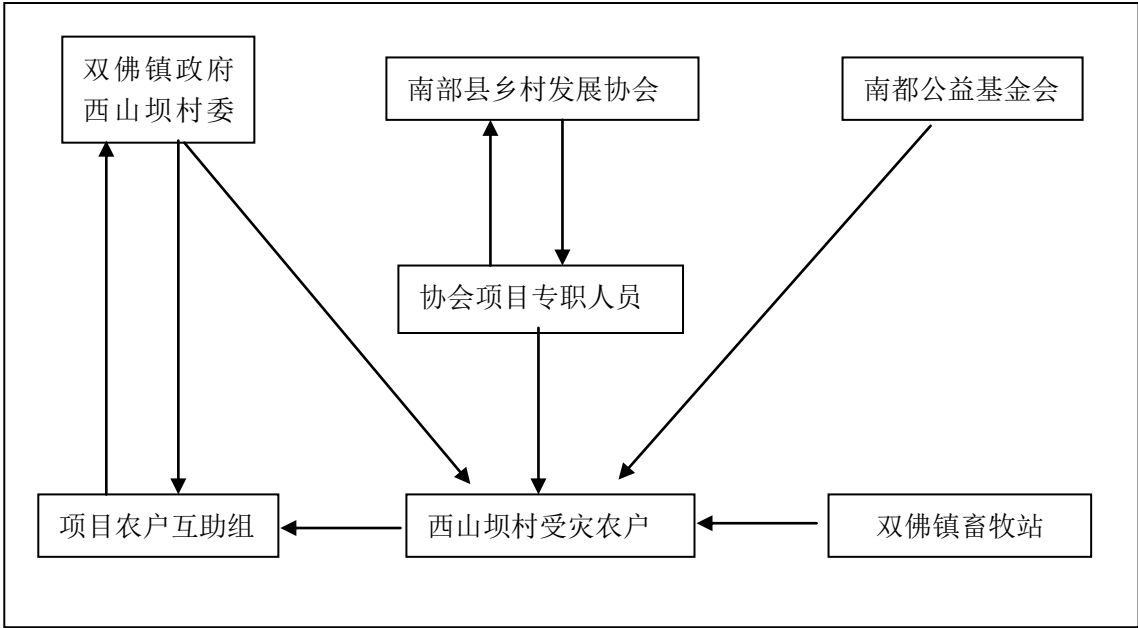


图 1 协会执行项目时资源整合情况

4. 效果评估

（1）项目成果

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

（2）对受益群体的满意度评估

评估工作人员在西山坝村通过问卷调查了受益群体对项目的满意度。统计结果显示，100%的农户对发放的母猪表示“非常有帮助”或“有帮助”，100%的农户认为修猪圈是“非常有帮助”或“有帮助”，100%的农户认为养猪技术培训是“非常有帮助”或“有帮助”，100%认为心理知识和环保培训是“非常有帮助”或“有帮助”，100%认为参加互助组是“非常有帮助”或“有帮助”。当我们问到“您对这个项目总体上如何评价？”时，100%的农户评价是“很好”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题时，100%的农户表示“迫切希望”或“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%的农户回答“肯定会”。100%的农户认为南部县乡村发展协会工作人员的工作态度很好，有93%的农户认为协会的工作效率“非常高”或“高”，有100%的农户对协会评价为“很满意，服务质量较高”。

（3）目标群体的参与性

本项目的目标群体是西山坝受灾的农户，协会旨在为其提供种畜生计发展帮助。协会通过受灾、资源、能力三个原则筛选受益农户，最终由村民自主决定了本期直接受益的22户99人。在确定受益农户后，协会和社区一道组建了项目的互助组，并由成员推选出委员会5人。随后，项目的主要活动都是由协会和互助组共同商议完成，如互助组参与圈舍修缮物资发放。

从问卷调查结果来看，93%的农户知道项目的工作计划；100%的农户知道项目进展情况；67%的农户知道财务信息；93%的农户知道项目的服务对象；100%的农户知道项目的主要目的。在项目实施前，有53%的农户对项目发表过意见或建议，其中87.5%的意见被采纳；在实施过程中，有40%的农户对项目提过意见或建议，所有意见都被采纳。在抽取的15个受益农户中有14个知道该项目的资助方是南都公益基金会，主要的途径是地方干部介绍、协会工作人员介绍以及村里的广播。

（4）媒体报道

协会开展项目积极宣传南都公益基金会和项目理念。协会通过三种途径对南都公益基金会资助本项目进行宣传，第一，为农户发放项目户标识，西山坝村入口也有南都公益基金会项目点标识。第二，大众媒体的宣传；2008年9月17日的南充日报、南部党政网以及南部县电视台和电台对南都公益基金会资助西山坝地震灾后重建项目进行了报道。2008年10月14日，南部新闻播报了项目的种畜投放活动；2008年10月19日南充日报也对次活动进行了报道。第三，参加民间组织的会议。协会到北京参加了2009年5月21日和8月12日的民间组织会议，并且展示了项目开展情况。

（5）对机构的影响

徐全健总结了项目的经验，以及对机构的影响。徐认为项目开展得较为成功，达到了预期的目标。他认为影响项目顺利进行的有四点。第一，项目团队都是协会的发起人，都来自农村，对农村工作有经验也有激情。再者，项目人员实地察看了灾区的状况，有种特殊的责任感。第二，协会曾组织实施了多项国际小母牛的项目资助，建立了一套完整的管理办法和做事方式，也建立了公信力和影响力。第三，本项目是项目团队乃至协会最擅长的领域，团队在畜禽方面具备足够的专业知识和资源。第四，协会具有特殊位置，重视与政府合作，拥有整合各方资源的能力。

协会已经发展了很多年，曾执行小母牛和凯尔项目，拥有相对完善的管理制度和成熟的项目团队。本项目是运作模式是以往经验的体现。但是本项目对机构产生了重大影响，徐全健特别提到两点，一是通过本项目将协会向外界展示出去，扩大了机构的影响力。比如，承担本项目后网站的点击率直线上升，在北京开会展示机构的项目等。徐全健相信机构的影响力扩大后，将为机构带来获得资源的机会，这样就可能帮助更多需要帮助的人。二是，协会以往都是与海外机构合作，这是首次与国内基金会合作，拓宽了获取资源的渠道。

（6）项目的可持续性

本项目的可持续性主要体现在两方面。一方面是，协会为本项目设计了“种畜传递”方式，受益农户将以“一还二”传递礼品。这样使项目的有限资金得到“无限”使用，将种畜和爱心传递下去，可使更多的农户受益。并且饲养母猪本身也存在可持续性，母猪一般不会淘汰，它就像一个“工厂”不停地生产，保证家庭有稳定的收入来源。协会预计在种畜传递后有 100 户 500 人受益。

另一方面，协会在西山坝村成立了互助组，健全社区自我管理和发展机构。协会希望在项目农户达到一定数量时，成立专业合作社或养殖协会。组建养殖联合体，一是为农户提供优质服务，技术上互帮互助；二是积极应对市场变化。

5. 总结

南部县乡村发展协会承担的本项目是以养殖母猪的生计项目。共向南都公益基金会申请 199200 元，项目周期一年。协会完成了立项报告中的 5 项目目标，也达到了设计时的可衡量指标，即受益 22 户 99 人。按时完成了计划的所有项目活动，活动中协会强调多方参与，特别强调受益群体的参与，组建了互助组。

执行项目的经验在于，协会实施项目时十分注重与政府合作，以及整合社会各界资源。项目执行时即借用了行政体系资源，也实现了 NPO 做事的理念。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

整体而言，协会较好的实施了本项目。但是，在项目点实地了解时得知，部分农户认为项目受益面太小。因此，建议协会在执行类似项目时以有限资源更加注重受益面，投放到迫切需要帮助的农户。当然，集中资源达到预期效果也不容忽视，这也是可持续性的保证。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

根据评估得知，协会是第一次与南都公益基金会合作。协会是通过国际小母牛得知南都公益基金会 512 项目，于 2008 年 7 月向提交立项报告。初期，徐全健与南都公益基金会刘洲鸿副秘书长电话协商资助金额，最终 8 月 30 日电话批准为 20 万元。项目执行期间，协会主动向南都公益基金会提交阶段报告和中期报告，共两次；还经常主动发送财务报表。南都公益基金会也通过邮件群发询问项目进展情况。

（2）机构对南都公益基金会的评价及建议

徐全健对 512 办公室人员的评价非常不错，他说相互之间联络时十分客气、融洽，能感到对方的尊重和相等相待。另外，他认为批准项目时的效率很高。并且，徐全健希望办公室缓解人力资源相对缺乏的状况，尽可能派工作人员到资助的项目点实地察看，这样可以更加熟悉项目和管理好项目。

最后，徐全健对南都公益基金会的行为做了整体评价。首先，这 1000 万抗震救灾资金虽然少，但体现了南都集团的企业社会责任。第二，南都公益基金会为第三部门起到了领头作用，带动官办 NPO 资助民间组织。第三，本次南都公益基金会资助了很多草根组织，对中国的民间组织发展起到了积极作用，提升了项目管理和执行能力，同时为政府起到了拾遗补缺作用。第四，南都公益基金会专门主办了论坛，为各个民间组织提供了交流的平台，扩大了整个项目的影响力。

上海市浦东新区社会工作者协会

“‘火凤凰计划’——妇女手工艺技能培训和就业”项目

评估报告

评估参加者：李呈呈、何宇飞、陈倩

报告执笔人：李呈呈

摘要

上海市浦东新区社会工作者协会实施的“火凤凰计划”——妇女手工艺技能培训和就业项目于 2008 年 8 月 6 日至 2009 年 8 月 5 日在都江堰经济开发区滨河新村安置点开展。项目通过与上海三林月玲绒绣工艺礼品服务社等企业合作，培训当地低收入或失业妇女从事绒绣工艺品的制作，并将其产品通过合作方进行销售，使从事加工劳动的妇女获得收入、慰藉心灵、重拾生活信心。在项目后期，努力帮助学员建立属于她们的经济合作组织。评估显示，项目拟定开展的活动全部进行，同时，受益群体满意度较高。

项目比较突出的特点表现在三个方面：（1）浦东社工协会有较为成熟的管理体制和较强的项目执行能力，保证了项目的顺利执行。如，项目实施过程中除了使目标人群——低收入妇女和失业妇女成为主要的受益对象外，还联络更多的企业资源和社会资源，拓宽订单来源，谋求为培训学员建立长期增加收入的渠道。此外，与 NGO 备灾中心等社会组织联络，筹建公益性经济组织。（2）项目团队有良好的退出机制，如在项目团队撤离安置点后，建立了当地社工与浦东社工协会定期联络的机制，帮助解决日常遇到的问题。（3）项目引入社会企业与公平贸易的概念，赋予灾后重建项目清晰的价值理念。

1. 实施机构简介

上海市浦东新区社会工作者协会（以下简称“浦东社工协会”）成立于1999年12月，是由上海市浦东新区的社会工作者、社会工作实务与研究机构及相关机构自愿组成的非营利性社会组织，是经上海市浦东新区民政局核准登记的社会团体法人，接受浦东新区民政局的业务指导和监督管理。现任会长为复旦大学社会发展与公共政策学院院长彭希哲，副会长为华东师范大学和华东理工大学的教授。自成立以来，以“团结社工、服务社会、发展专业”为发展理念，积极从事在民政、社区、教育、卫生、司法等领域内推进社会工作的专业化与职业化。主要工作内容包括：社会工作者培训、社工机构业务咨询、专业交流活动组织、社工机构培育和公共设施托管（浦东市民中心项目）等。

2. 项目简介

“5·12”大地震发生后，上海市政府对口支援成都都江堰市。上海市不但提供硬件方面支持，如基础设施重建，也提供软性服务建设，而上海社工就是提供的软性服务之一。上海市共派出四支社工队伍，浦东社工协会是其中之一。

浦东社工协会于2008年8月向南都公益基金会申请了“火凤凰计划”——妇女手工艺技能培训 and 就业项目，申请金额95000元。项目于2008年8月6日至2009年8月5日在都江堰经济开发区内以滨河新村安置点为主的服务点开展。通过与上海三林月玲绒绣工艺礼品服务社等企业合作，免费培训当地低收入或失业妇女从事绒绣工艺品的制作，并将其产品通过合作方进行销售，使从事加工劳动的妇女获得收入、慰藉心灵、重拾生活信心；并在项目后期，帮助参与项目的妇女学员们建立属于她们的经济合作组织。

二 评估过程描述

由于本项目运行时间较长，综合考虑评估时间、地点、人员安排的需要，本项目的评估工作分两部分开展。2009年3月在上海进行机构层面的访谈调查，2009年10月在都江堰开展受益群体访谈和问卷调查，详细情况如下：

2009年3月10日至3月18日，评估工作人员李呈呈、何宇飞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，同时与本项目联系人协商确定了访谈的时间和地点。

2009年3月19日上午，评估工作人员李呈呈、何宇飞在上海市浦东社工协会与本项目负责人、浦东社工协会秘书长段慧霞以及项目联系人、浦东社工协会宣传联络部主任蒋亦凡进行访谈，了解“火凤凰”项目的具体设计和实际执行情况。

2009年10月10日，评估工作人员同蒋亦凡取得联系，了解了项目的最新进展情况，并与当地“火凤凰”项目筹备组骨干丛莉协商确定受益群体访谈和问卷调查的时间地点。

2009年10月16日下午，评估工作人员李呈呈、陈倩在都江堰市滨河新村安置点，对本项目的受益群体进行了问卷调查，共获得17份有效问卷。同时与筹备组骨干晏灌英、丛莉进行了访谈，核实项目开展的真实性。

2009年10月18日下午，评估工作人员在都江堰市滨河新村安置点，与“火凤凰”项目筹备组

骨干晏灌英、丛莉进行了第二次访谈，了解其对项目的整体评价以及项目的发展近况。18 日晚，评估工作人员通过电话方式，访谈都江堰市社工协会工作人员余娜，进一步了解并核实项目的开展过程。

三 评估结果

1. 需求评估

本项目是在上海市对口援建都江堰的大背景下开展的，浦东社工协会作为上海市派往都江堰的一支社工队伍，在滨河新村安置点开展了系列社工服务项目，“火凤凰”项目是其中之一。

在“5·12”地震发生后，面对灾后生产凋敝、生活匮乏的局面，浦东社工协会希望能够通过整合机构现有资源，开发生计类服务项目，在帮助服务对象改善经济生活的同时，为服务对象增能赋权，使得他们有能力自己组织起来帮助自己，“火凤凰计划”妇女绒绣技能培训和生计计划就是这样思路下的产物。

一方面，浦东社工协会参照国际灾后重建项目经验、根据电视报道所获得都江堰当地情况信息，初步构思了帮助当地妇女恢复生计的项目。另一方面，联系之前有过合作的上海三林月玲绒绣工艺礼品服务社（以下简称“月玲绒绣社”），双方达成共识，决定由后者负责在浦东社工协会所服务的安置点向失业和低收入妇女传授绒绣技能，同时通过其渠道销售，以合理的劳动报酬来回报参加加工劳动的学员。项目负责人段慧霞于 2008 年 6 月 27 至 28 日，随上海市组织的四支队伍¹⁵⁰一起到都江堰各个帐篷区和板房安置点开展需求评估，确定了项目的实施地点，并了解到当地妇女有刺绣的基础和爱好。在此基础上，2008 年 7 月 24 日，浦东新区社工服务队来到滨河新村安置点，通过一周左右的入户走访考察和受益群体问卷调查，了解到当地妇女对本项目表示出极大的兴趣，受益群体需求强烈。于 2008 年 8 月初与月玲绒绣社联系确定实施本项目，并向南都公益基金会提出项目申请。

通过对参与“火凤凰”项目的妇女进行问卷调查，我们了解到，有 70.59% 的人认为本项目所提供的服务“非常需要”，23.53% 认为“有些需要”。另外，有 41.18% 的人将“提供就业、生产的指导和培训”选为地震发生后最需要的服务。综上，评估人员认为浦东社工协会做出的需求判断是合理的，本项目回应了当时情况下当地失业和低收入妇女的需求。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

浦东社工协会针对需求调研发现的问题，设计了项目的目标，见表 1。同时，在项目申请书中也设计了衡量成果的指标，见表 2。

¹⁵⁰ 主要包括浦东社工协会团队、华东理工团队、复旦大学团队和阳光上师大团队。

表 1 浦东社工协会为本项目设计的项目目标¹⁵¹

编号	目标内容
1	向服务对象提供一种比较可及（比较低的学历、健康要求）、灵活机动（她们对从事劳动的时间、地点和强度有自主权）的收入渠道
2	在劳动开展的过程中，加入倡导性的社会工作内容，鼓励妇女自立、自强，增强她们的社区参与意识，使她们成为安置点的一支业余社会工作力量，有能力积极地影响周围的人乃至整个社区
3	帮助参与项目的妇女成立经济合作组织，有能力借助项目所提供的技术和知识独立开展业务，获得更高层次的经济和社会的发展

表 2 浦东社工协会为本项目设计的可衡量指标¹⁵²

编号	可衡量指标	补充说明
1	项目受益妇女人数	在一年内运行稳定，有约 40 名妇女比较稳定地从事生产
2	项目产生并输送服务点的利润额度	每月可为每名妇女带来 500—600 元的收入
3	受益妇女在生产自救中获得的其他发展机会	
4	受益妇女对自身受益状况的描述	

（2）设计的项目方案

为了实现项目目标，浦东社工协会设计了相应的项目实施方案，详见表 3。

（3）对立项报告的评价

评估工作人员认为浦东社工协会的项目设计合理，项目活动与机构宗旨相一致。项目目标回应了机构想要解决的问题，项目目标具体可行，项目活动能够紧密回应项目目标，并制定了详细具体的项目实施方案，项目预算与项目活动相匹配。同时，机构在申请书中预计了项目执行过程中可能遇到的风险，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

浦东社工协会是由上海市浦东新区的社会工作者、社会工作实务与研究机构及相关机构自愿组成的非营利性社会组织，具有一定的政府背景。自成立以来，长期从事在民政、社区、教育、卫生、司法等领域内推进社会工作的专业化与职业化项目，与浦东新区政府、美国辉瑞制药有限公司、以及浦东多家社工实务机构合作开展多项社工服务项目，具有丰富的一线服务经验。此外，在始于 2008 年 5 月 14 日的为灾区调运物资的“新驼峰行动”中积累了一定的后勤保障与发现、整合社会资源的经验。

本项目由上海市民政局组织的上海市社工服务团浦东社工服务队执行，服务队由浦东社工协会、乐群社工服务社、中致社区服务社、乐耆社工服务社骨干社工和在上海和四川招募的志愿者组成。从浦东社工协会的机构实力、项目团队的能力，以及项目执行的背景来看，本项目具有较好的可行性。但同时，我们也看到，浦东社工协会以往的项目开展领域主要集中于社工服务方面，而本项目的目

¹⁵¹ 资料来源：浦东社工协会提交的项目申请书。

¹⁵² 资料来源：浦东社工协会提交的项目申请书。

标是通过与企业合作，为当地发展生计，因此项目经验稍显欠缺。

表 3 浦东社工协会为本项目设计的实施方案¹⁵³

时间	活动	所属阶段
2008 年 7 月 25 日—8 月 5 日	浦东社工服务队抵达都江堰市经济开发区，与当地政府、安置点管委会建立联系，开展服务需求调研，接受灾区妇女报名并记录在案	前期准备
2008 年 8 月 6 日—9 月初	月玲绒绣社负责人徐月玲抵达都江堰项目点，面试培训对象，确定学员人选，开始教授初级绒绣技术，并于培训结束后检验成果。	
2008 年 10 月—11 月	初级班结业，学员开始从事生产。月玲绒绣社评估产品质量，拟定进阶培训方案，从初级班学员中选取进阶培训学员，中高级班培训开始。 在培训过程中加入更多社工服务内容，倡导学员群体内自强、合作、互助的文化氛围，促使她们中的一些成为关心社区，有能力带动其他人或整个社区追求发展的成员；从学员群体中了解、发现社区服务需求，以便有针对性地提供服务。	主体实施
2008 年 11 月—2009 年 8 月	绒绣社逐渐成为项目的主体，浦东社工服务队与当地民政部门、工会负责监控加工业务的经营状况和从事加工的妇女的权益。评估扶持参与加工的妇女组成经济合作组织的可能性，条件成熟则向其提供培训咨询，并努力促成当地政府给予支持。	

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现将浦东社工协会的项目实际执行过程情况总结成表 4。

比较表 3 和表 4 可以看出，浦东社工协会完成了计划方案的所有活动，并且开展了计划实施方案以外的活动。但到目前为止，由于在当地银行开设账户的环节上遇到了比较大的手续障碍，经济合作组织尚未正式成立。

¹⁵³ 资料来源：浦东社工协会提交的项目申请书。

表 4 浦东社工协会项目实际执行过程回顾¹⁵⁴

时间	活动
2008 年 5 月至 6 月	了解灾区实际情况，综合国外灾后重建项目经验，与月玲绒绣社联系合作，初步构思项目计划
2008 年 6 月 27 日—6 月 28 日	项目负责人作为上海社工考察团成员赴都江堰灾民安置点考察，进行需求评估，确定项目实施地点和项目开展的具体形式
2008 年 7 月 25 日—8 月 5 日	- 项目组成员抵达都江堰经济开发区滨河新村安置点，与当地政府、安置点管委会建立联系 - 开展入户访谈和问卷调查，了解目标群体需求，接受妇女报名
2008 年 8 月 6 日—2009 年 1 月	8 月 11 日—8 月 26 日，开办第一期绒绣培训班 9 月 1 日，“火凤凰”项目筹备组成立并召开第一次会议 9 月 17 日，举办“健康让我们在一起——成长的烦恼亲自教育讲座”，作为项目计划外的活动，旨在增进交流、拉近学员间的距离 10 月 13 日—11 月 10 日，开办第二期绒绣培训班 11 月 18 日，首次向学员发放工资 11 月 27 日，举行第一届“火凤凰”优秀绣员总结表彰会 12 月 23 日—12 月底，开办第三期绒绣培训班 09 年 1 月，浦东社工协会服务队根据上海市民政局的统一部署撤离都江堰，与当地社工进行工作交接
2009 年 2 月—2009 年 8 月 5 日	2 月，为“火凤凰”联系了第二家合作企业——上海嘉秀工艺品有限公司（以下简称“嘉秀公司”） 3 月，与浦东非营利组织发展中心“乐创益公平贸易发展中心”项目组开展磋商，希望借助乐创益平台，为火凤凰找到新的来料加工资源 3 月底开始，都江堰市妇联接受成都市妇联培训中心的委托，要求火凤凰合作社筹备组派遣教员前往都江堰市向峨乡、青城山和柳街社区，在妇联组织的职业技能培训班中执教 3 月 18 日—4 月 3 日，开办第四期绒绣培训班 4 月，与 NGO 备灾中心联系合作，筹备将“火凤凰”在都江堰注册成为一家社会服务性质的民办非企业单位 7 月 24 日，浦东社工协会秘书长段慧霞和宣传联络部主任蒋亦凡在成都与 NGO 备灾中心主任张国远针对社工服务中心的成立再度洽谈，双方达成合作意向 7 月末，浦东社工协会与 NGO 备灾中心联合向都江堰市民政局递交了《关于成立都江堰市火凤凰社会工作服务中心的申请》，并很快得到批准，进入登记程序
2009 年 8 月至今	“火凤凰”在浦东社工协会、当地社工和筹备组骨干的监管下继续运作，保持与月玲绒绣社和嘉秀公司两家企业合作，为当地妇女创收 “都江堰市火凤凰社会工作服务中心”正待挂牌成立

¹⁵⁴ 资料来源：综合访谈信息以及浦东社工协会提交的结题报告得出。

（2）主要活动

本项目的设计思路是：通过将企业与当地低收入或失业妇女对接，一方面免费教授其生产技能，另一方面开拓收入渠道。与此同时，加入倡导性的社会工作内容，鼓励妇女自立、自强，增强她们的社区参与意识，在此基础上帮助参与项目的妇女成立经济合作组织。以下分别对各项活动进行简要描述：

· 开办绒绣培训班

2008年7月24日，浦东社工协会服务队随上海市民政局派遣的上海社工服务团开赴都江堰，进驻都江堰市经济开发区滨河新村安置点提供服务。“火凤凰计划”从8月初开始接受第一批学员，约一周之内有来自滨河新村安置点、滨河小区、翔凤桥社区、勤俭人家、华炜新居等社区的80多名妇女报名参加了首期培训。经过两周的紧张培训，有51名学员通过了考核开始加工订单。培训由浦东社工协会提供绷架等原材料，由月玲绒绣社的三名技师负责教授，由安置点管委会提供场地，并派工作人员给予支持。培训的目的是向当地低收入或失业妇女提供一种比较可及（比较低的学历、健康要求）、灵活机动（对从事劳动的时间、地点和强度有自主权）的绒绣技能，在尽可能低的条件下获得创造收入的能力，同时有助于他们重拾生活信心，并分散因灾难造成的心理压力。

之后，第二、第三、第四期培训，分别于2008年11月、12月和2009年3月相继在滨河新村安置点开班，又有百余名学员参加了免费的学习。其中，第二期和第四期培训是由月玲绒绣社技师前来教授，以中高级培训为主；第三期（2008年12月）培训是由“火凤凰”项目筹备组组织的，由高级学员教授新学员。每期培训时间在10天左右，每一批参与培训的人员基本都不重复。从第二期开始，每名通过考核的学员，都能获得都江堰市就业服务管理局颁发的“四川省职业技能培训”合格证书。从2009年4月份起，在滨河新村培训基地参加培训的学员不再分批分班，而是“随到随学”，学会之后就开始领活制作。目前，稳定从事加工的学员保持在50人左右。

受“火凤凰计划”的启发，都江堰市就业局从2008年10月份开始，在滨河新村设立蜀绣培训点，每天给参与培训的学员15元的补贴，这一举动给“火凤凰”项目造成压力和挑战，使得原来参与项目培训的学员部分流失。但因为蜀绣对学员技能要求高，不比绒绣易学，因此还是有相当部分“火凤凰”项目的学员继续从事绒绣。

· 绒绣产品创收

每一期培训过后，考核合格的学员便开始加工订单、获得收入。2008年11月份，月玲绒绣社第一次为“火凤凰”项目的学员发放5000元工资，到目前为止，已陆续为月玲绒绣社加工2万元的订单。创收的实现过程是，月玲绒绣社将订单、原材料以及工钱交给“火凤凰”项目筹备组，订单完成后，由筹备组按每个人完成的工作量分配工钱。2009年2月起，开始为第二家合作企业——嘉秀公司加工订单，其提供的工价略高于月玲绒绣社，到目前为止，已陆续为嘉秀公司加工1万余元的订单。创收实现过程是，嘉秀公司将订单和原材料邮寄给“火凤凰”项目筹备组，订单完成后将产品邮寄回嘉秀公司，邮寄费用由嘉秀公司承担。验收合格后嘉秀公司将工钱拨付过来，再由筹备组按每个人完成的工作量分配工钱。筹备组将来自两家企业的原料混搭派给有加工需求的学员，以在保持公平的前提下，提升学员的收入。2009年3月，“火凤凰”通过浦东社工协会与“乐创益公平贸易发展中心”项目组开展合作，制作布偶，于2009年6月初签订协议，8月交货，9月收到货款882元。由于认为工价比较低，所以就没有继续合作。

浦东社工协会将企业与“火凤凰”项目对接后，具体生产要求均由筹备组直接与企业联系，在一定程度上实现了独立运作。项目开展约一年来，“火凤凰计划”给学员虽然带来了一定的经济收入，但还十分有限。由于工价受制于绒绣产品行业的价格水平，同时缺乏设计开发能力以增加附加值，再加上学员技术欠娴熟，所以学员们普遍收入微薄，很多人的收入不足每小时一元，每月在200元左右；最高收入的熟练学员每小时报酬在1.5元左右，每月收入300—400元。未能达到项目申请时

所期待的为他们带来每月 500—600 元的收入的目标。项目执行一年来，火凤凰计划的总营业额为 37928 元，其中 4197 元用于“火凤凰合作社筹备组”的管理费，28731 元用于向学员发放加工报酬，仍有 5000 元加工款由于尚未到账暂未发放给学员。

· 融入赋能理念，提高当地妇女管理能力

在培训劳动技能的过程中，浦东社工协会为项目加入倡导性的社会工作内容，鼓励妇女自立、自强，增强她们的社区参与意识，使她们成为安置点的一支业余社会工作力量，有能力积极地影响周围的人乃至整个社区。2008 年 9 月，在浦东社工协会和月玲绒绣社的帮助下，成立“火凤凰”项目筹备组，由骨干学员晏灌英、刘红玉、张成玉、臧党萍、谭林五人组成，浦东社工协会服务队社工和管委会工作人员余娜共同参与其中，帮助联络学员和管理项目，并为进一步成立经济合作组织奠定人员基础。随着 2009 年 1 月浦东社工协会服务队撤离都江堰，筹备组人员发生变动。一方面，谭林由于个人原因退出筹备组，而原来在都江堰市一家二级医院担任重要领导职务的丛莉加入筹备组，为“火凤凰”带来了现代的管理理念。另一方面，余娜调到都江堰市社工协会工作，虽然仍主管滨河新村项目，但是“火凤凰”项目改由滨河新村社工站站长郑代群主要负责。

“火凤凰”项目筹备组为项目运行制订了较为完善的管理制度，包括签到记录、工资记录、先进个人表彰记录等。这个人员稳定、具有公益理念，具有一定的管理能力的本地管理团队为火凤凰计划的顺利开展创造了有力的条件。

浦东社工协会服务队撤离都江堰之前，向筹备组拨出了 2 万元的启动资金，赋予其一定的资金使用权限，同时将资金置于滨河新村安置点管委会的监管之下。这笔资金在浦东社工服务队撤离都江堰后项目的稳定运行起到了重要作用。但是在浦东社工服务队撤出都江堰之后，对火凤凰计划学员群体提供社工服务的职责被委托给了浦东社工服务队在半年的工作中培养的几名都江堰当地社工人员。但是由于专业素养仍然不高，以及这几位人员都同时在安置点管委会兼职，对火凤凰所提供的支持相当有限。主要的支持事实上由浦东社工协会人员以电话、邮件和赴都江堰出差的形式向学员骨干群体提供。

另外，为了增加学员的凝聚力和对项目的兴趣，浦东社工协会服务队在学员中开展了多种小组活动。如 2008 年 8 月初培训报名后开班前的集体融冰活动，2008 年 9 月的“成长的烦恼亲子教育讲座”。在项目开展的过程中也使服务队近距离接触，从中了解到几位家庭有困难的妇女，为她们的个人医疗和子女教育需求筹集了资助。

· 构建公益性经济组织

将“火凤凰计划”最终转变为一个具有社会企业性质、具有独立的经营能力的法人实体是项目策划之初就确定的方向。项目前期建立“火凤凰”项目筹备组的初衷也是为成立经济组织做人员准备。2009 年 4 月，浦东社工协会意识到：项目申请书中最初设想的合作社形式并不适合作为这个以城市居民组成、以手工艺品生产为业的生产群体的注册身份。在与筹备组两名主要的骨干成员进行过讨论，并得总部设在成都的 NGO 备灾中心有益向火凤凰提供资金和产品开发、营销和其他管理技术的支持之后，项目实施方开始设想将火凤凰在都江堰注册成为一家社会服务性质的民办非企业单位。使目前正在进行的这个立足手工艺品生产的生计项目作为它的首个服务项目，在未来可以拓展至非经济性，为以妇女为主的群体提供社会发展服务的机构。

2009 年 7 月末，浦东社工协会与 NGO 备灾中心联合向都江堰市民政局递交了《关于成立都江堰市火凤凰社会工作服务中心的申请》，并很快得到批准，进入登记程序。在该中心成立后，现有的火凤凰项目将成为它的一个公益产业部门的首个也是最主要的一个项目，该项目将得到举办双方的资源，力争成为一个成功的社会企业项目。在火凤凰计划开展的一年中做出大量贡献并表现出领导和管理才能的筹备组成员们将仍然担任该手工艺品生产项目或是这个公益产业部门的内务工作，发挥她们的管理专长和对本地社区的知识。但到目前为止，由于在当地银行开设账户的环节上遇到了

比较大的手续障碍，经济合作组织尚未正式成立。

· 技术输出

“火凤凰计划”在都江堰在官方机构中获得了一定的知名度，被认为是一个非常切中当地需求的服务项目。这使得一些部门要求与“火凤凰”开展合作。从2009年3月开始应成都市或都江堰市妇联的要求，在后者分别在成都或都江堰举办的绒绣培训中担任培训师。这一系列的培训由都江堰市妇联接受成都市妇联培训中心的委托，要求火凤凰合作社筹备组派遣教员前往都江堰市向峨乡、青城山和柳街社区，在妇联组织的职业技能培训班中执教，三期培训学员人数分别为23人、65人和120人。“火凤凰”在这些培训中只管按照妇联的安排提供培训服务，培训师个人接受每天15元的补贴，并且包吃包住。尽管这种补贴十分微薄，但是对培训师个人来说，也是比较有吸引力的收入。但是对作为一个组织的火凤凰来说，却并未得到经济上的收益，不属于组织的经营活动。

值得说明的是，本项活动并不是浦东社工协会计划的活动，且由于政府的过度介入，在一定程度上为项目的实施造成了影响。但同时也可以看出，本项活动是“火凤凰”项目影响力扩大，受益群体范围扩大的有力体现。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、物资和人力资源。资金主要来源于南都公益基金会的资助；项目实施过程中涉及少量物资；人力资源是主要是浦东社工协会服务队骨干社工、月玲绒绣社技师以及都江堰当地的志愿者。项目运作实际投入的资源与项目设计时是相符的。

· 资金

本项目共花费99160元，向南都公益基金会申请95000元。南都公益基金会的资助主要用于在培训原材料费用和技师人工费用，各占资助总额的41.6%和38.1%，项目实际支出与项目预算无较大出入，详见表5。

值得说明的是，本项目是在上海市对口支援都江堰的大背景下开展的。浦东社工协会获得了浦东新区政府提供了50万基金，用于社工的交通费、生活费和社工培训费等支出。另外，本项目运作后期，将加工订单获得的部分收入，作为筹备组管理资金运转，促使项目良好运行。这两部分资金均与南都公益基金会的资助无关。

· 物资

由于本项目是浦东社工协会在滨河新村安置点开展的社工服务项目之一，与此同时还开展了其他服务项目，各项目之间会有互动。如为“火凤凰”项目优秀学员发放“爱心加油站”项目的爱心券，让其领取物资，作为激励。而这部分物资是由上海的多家企业通过上海市慈善基金会捐赠给浦东社工协会的。

· 人力资源

实施本项目的人力资源包括三部分：一是浦东社工协会服务队，由浦东社工协会、乐群社工服务社、中致社区服务社、乐耆社工服务社骨干社工组成。从2008年8月至2009年1月，共有6批社工前往滨河新村安置点开展社工服务项目，每批都会有一至两名社工专门负责跟进火凤凰项目。另外，浦东社工协会秘书长段慧霞和宣传联络部主任蒋亦凡一直投入相当的时间和精力关注本项目的运作，并为拓宽学员收入渠道、构建公益性经济组织发挥了重要的作用。二是以徐月玲为代表的月玲绒绣社技师队伍，为本项目的顺利开展提供了必要的技术支持，是为当地妇女实现技能创收的关键。三是以余娜为代表的当地社工，以及5人筹备组的志愿者，她们既是项目的受益者，也为项目的正常运行——特别是浦东社工撤离之后——发挥了重要作用。

表 5 “火凤凰计划”项目资金使用情况表（单位：元）¹⁵⁵

类别	摘要	实际支出金额	计划支出金额
宣传资料印制费	学员结业证书，名片印制费	590	1000
	项目宣传折页制作费	2620	
	小计	3210	1000
培训原材料费用	技能输出材料准备费	30000	30000
	绒绣木制棚架制作费（9 月）	7500	10000
	制作绒绣棚架（11 月）	1020	
	绒线材料快件费	570	0
	绒绣技师购剪刀及包装费	426	0
	小计	39516	40000
绒绣技师交通费	8 月份技师机票	3570	18000
	10 月份技师机票	4760	
	11 月份技师机票	2580	
	绒绣技师车费	404	
	小计	11314	18000
绒绣技师住宿费和补贴	绒绣技师补贴	2250	36000
	绒绣技师住宿费	2600	
	绒绣技能培训费（9 月）	10000	
	绒绣技能培训费（12 月）	10000	
	小计	24850	36000
其他	绒绣学员餐费，车费	270	0
	机构注册启动资金 ¹⁵⁶	20000	0
合计		99160	95000

（4）机构对项目的管理

浦东社工协会有成熟的管理体制，可以直接应用到本项目的管理，这些管理保证了项目的顺利执行。主要表现在以下三方面：一是，组织当地妇女参加项目培训，有健全的管理制度保障四期培训班的顺利开办。二是，积极联络更多的企业资源和社会资源，拓宽订单来源，谋求为学员增加收入。三是，主动与 NGO 备灾中心等社会组织联络合作，筹建公益性经济组织。另外，在上海市民政局统一部署下撤离都江堰后，浦东社工协会通过定期与当地社工和筹备组成员联络电话等方式积极与当地联络，帮助解决实际遇到的问题。

（5）项目实施过程中的困难和解决方案

一是由于工价受制于绒绣产品行业的价格水平，同时缺乏设计开发能力以增加附加值，再加上学员技术欠娴熟，所以学员们普遍收入微薄。为此，浦东社工协会找到了嘉秀公司向火凤凰外发订单，试图使火凤凰能够在两家上海的绒绣企业之间选择较高的工价来承接加工业务。同时，为了向“火凤凰”提供直接的经济支持，浦东社工协会联合上海乐群社工服务社共同向“火凤凰”发出了价值一万元的机构礼品订单。为了使“火凤凰”的生产从单业（绒绣）走向兼业，降低经营风险。项目实施方还积极与浦东非营利组织发展中心“乐创益公平贸易发展中心”孵化项目接洽，在按要

¹⁵⁵ 资料来源：浦东社工协会提交的立项报告和财务报告

¹⁵⁶ 浦东社工协会服务队撤离都江堰之前向筹备组拨付的 2 万元启动资金，目前仍有 1 万余元未使用

求完成生产后，使学员获得在一定程度上高于市场工价的报酬。

二是“火凤凰”从2009年3月开始应成都市或都江堰市妇联的要求，在后者分别在成都或都江堰举办的绒绣培训中担任培训师。一方面，都江堰市妇联在宣传、接待中多次将火凤凰计划描述成是妇联一手扶持的机构，不仅在“火凤凰合作社筹备组”的几名骨干成员中引起了不满，使她们觉得他们这个团队的贡献被忽略，项目合作方、培训师徐月玲也感到自己的贡献被抹杀。另一方面，妇联的介入，以及它在筹备组成员面前的权威色彩，加上筹备组成员的管理经验和意识的欠缺，影响了“火凤凰”本身的生产安排。对此，浦东社工服务队作为项目的实施方采取的方式是对妇联的不实宣传不予追究，同时尽力安抚筹备组成员和徐月玲老师的情绪，请她们看到妇联的“重视”事实上为火凤凰计划的知名度，特别是在政府部门面前的美誉度的提升做出了贡献。

三是火凤凰计划的主要实施地点——滨河新村安置点的管委会看到“火凤凰”的成绩和与之相伴随的品牌效应，联络了多家成都蜀绣企业联合在安置点内办起了蜀绣加工点和蜀绣学校，同样冠之以“火凤凰”的名称，并用每日出勤补贴等吸引学员。这造成了一部分学员由于看重补贴而流向蜀绣班，使筹备组的成员们感到遇到了侵犯其品牌，争夺其学员的恶性竞争。在处理凡此种种与当地权威部门的关系中，采取的原则是尽量保持开放、包容与合作的态度，使自身充分为对方所理解与接纳，为项目的顺利开展创造条件。

四是与NGO备灾中心合作成立“都江堰市火凤凰社会工作服务中心”过程中，由于在当地银行开设账户的环节上遇到了比较大的手续障碍。从2009年8月份开始注册这家机构，繁琐的手续使三个月的时间都耗在这个环节上。现在这一环节已经度过，正在办理验资，并得到了当地民政局的大力支持，有望在年底注册完毕。

4. 效果评估

(1) 项目成果

至本报告写作时为止，“火凤凰计划”共开办正式培训班四期，以滨河新村为焦点，受益群体范围扩散至周边安置点甚至成都市周边。参与火凤凰计划培训的学员共计710人，其中滨河新村380人、都江堰农村150人、成都郊县180人。但学员们普遍收入微薄，每月在200元左右，最高收入的熟练学员每月收入300—400元，未能达到项目申请时所期待的为他们带来每月500-600元的收入的目标。项目执行一年来运行稳定，目前有约50名妇女比较稳定地从事生产。“火凤凰计划”的总营业额为37928元，其中4197元用于“火凤凰合作社筹备组”的管理费，28731元用于向学员发放加工报酬，仍有5000元加工款由于尚未到账暂未发放给学员。一定程度上实现了“向服务对象提供一种比较可及（比较低的学历、健康要求）、灵活机动（她们对从事劳动的时间、地点和强度有自主权）的收入渠道”的目标。

火凤凰计划的另一个项目目标是“使学员们在接受培训和参加集体劳作的过程中，得以借助手工艺纾解压力，参与社会交往”，很多学员表示，来参加火凤凰计划的主要目的除了创造收入，还包括对绒绣的兴趣和用手工制作来调适身心。同时，通过组建筹备组，加入倡导性的社会工作内容，鼓励妇女自立、自强，增强社区参与意识，使她们成为安置点的一支业余社会工作力量，有能力积极地影响周围的人乃至整个社区。

在“帮助参与项目的妇女成立经济合作组织”这个最终目标上，截至评估进行时，与NGO备灾中心合作成立的“都江堰市火凤凰社会工作服务中心”已进入最后审批环节。虽然实现形式与项目申请时的有差异，但是我们认为还是达到了目标——参与项目的妇女学员将通过一家由专业人员管理的机构的社会企业项目而获得更好的经济和社会发展机会，同时可以避免完全由不具有社会服务和商业管理专业背景的学员自己管理组织所可能面临的困难。

（2）对受益群体的满意度评估

评估工作人员对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 82.35%的人对这个项目评价是“好”或“很好”，有 17.65%的人认为该项目做得“一般”，没有人认为做得“差”或“极差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 52.94%的人“迫切希望”，41.18%的人“希望”，5.88%的人“无所谓”，没有人回答“不希望”或“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 94.12%的人回答“肯定会”。

此外，接受调查的人均认为浦东社工协会工作人员“态度很好”；有 76.47%的人认为社工的工作效率“非常高”或者“高”，17.65%的人认为志愿者的工作效率一般。有 70.59%的人认为浦东社工协会项目很满意，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。通过对受益群体的访谈，了解到她们对项目团队表示了深切的感谢，并高度评价了浦东社工协会的专业敬业精神。

（3）目标群体的参与性

在项目开展过程中，目标群体作为参与者，分享了活动的成果。浦东社工协会依托筹备组，通过挨家挨户访谈介绍、学员间相互通知等方式向目标群体传递项目信息。由骨干学员组成的筹备组每月定期召开会议，与浦东社工协会的专业社工一起探讨项目的进展情况。项目的重要决策都是通过筹备组会议商讨决定的，强调了目标群体的参与性和决策参与。

通过问卷调查发现，目标群体中有 70.59%的人知道项目的工作计划，有的 52.94%人知道项目的进展情况，58.82%的人知道项目的财务信息，所有人可以说出项目的服务对象和主要目的。在项目实施过程中，有 23.53%的人对项目提过建议，其中有 75%以上的建议都被采纳了。同时，问卷调查表明，几乎所有学员都知道南都公益基金会资助了该项目，主要通过“项目机构的工作人员介绍”或“其他人介绍”等方式了解到南都公益基金会对项目的资助，说明浦东社工协会对资助方开展了较好的宣传工作。

（4）媒体报道

本项目从运行以来一直有外界媒体密切关注，具体内容见表 6。

（5）对机构的影响

对于浦东社工协会而言，本项目是其机构发展的转折点。通过项目扩大了机构的影响力和辐射范围，扩大了在民间组织中的知名度，且在人员招聘方面有了较大帮助。同时也积累了开展此类“社会企业”、“公平贸易”等扶贫模式的生计项目的宝贵经验，进一步完善了项目管理，锻炼了机构工作人员的能力。

（6）项目的可持续性

项目申请书中说明项目的可持续性体现在：项目在一年内运行稳定，有约 40 名妇女比较稳定地从事生产，她们将以合作社的名义与企业合作，并共同寻求更深入、更双赢的合作。实际情况与以上叙述相符合：“火凤凰计划”在筹备组的努力下，独立与企业联系订单生产，运作顺利，目前有约 50 人左右稳定从事加工生产；通时，与 NGO 备灾中心合作成立的“都江堰市火凤凰社会工作服务中心”已进入最后审批环节。

表 6 “火凤凰计划”项目部分媒体报道列表¹⁵⁷

机构/媒体名称	报道时间	报道标题
华西都市报	2008 年 8 月 11 日	“火凤凰计划”学绒绣 都江堰 90 妇女上海就业
天府早报	2008 年 8 月 11 日	牵手浦东新区 都江堰灾区飞出“火凤凰”
上海民政	2008 年 8 月 18 日	浦东社工服务队在都江堰积极开展有针对性的服务活动
都江堰市民政局	2008 年 8 月 27 日	真帮实扶 大爱融进灾区 穿针引线 绣出美好生活
成都市总工会	2008 年 9 月 2 日	“火凤凰计划”妇女绒绣技能培训班举行结业仪式
成都商报	2008 年 9 月 3 日	提起上海社工，人人都说“简直离不开了”
成都日报	2008 年 9 月 3 日	敞开心扉进巷子 培训引导指路子
都江堰快报	2008 年 9 月 3 日	黄浦江畔飞来“火凤凰”
民政部	2008 年 9 月 10 日	上海社工服务队在都江堰妇女技能培训项目
上海民政	2008 年 9 月 16 日	上海社工服务团浦东社工服务队第一批服务情况自评报告
中国上海	2008 年 9 月 24 日	都江堰“火凤凰”飞进世贸商城
新民晚报	2008 年 9 月 28 日	为灾区人鼓起浴火重生的信心——上海社工援建都江堰纪实
四川经济日报	2008 年 10 月 18 日	变“输血”为“造血”
东方航空	2008 年 11 月 1 日	上海社工在都江堰
社会组织救灾信息服务中心	2008 年 11 月 1 日	火凤凰服务队简介与合作需求
都江堰在线	2008 年 11 月 17 日	火凤凰绒绣培训结硕果
中国社会工作	2009 年 5 月 5 日	“一群尊重我、改变我的知心朋友”——一位都江堰居民严重的浦东社工
浦东时报	2009 年 5 月 12 日	火凤凰绒绣社里的“新生”
中国社会报	2009 年 5 月 26 日	上海：“火凤凰计划”

5、总结

总结来看，浦东社工协会基本实现了预期目标，完成了设计的可衡量指标。从活动完成情况来看，机构完成了设计的所有活动，并且开展一些计划外的活动。

浦东社工协会最大的优势在于调动人力、资金等各方面的资源，充分发挥组织协调作用，投身到参与到活动中去。同时组织的专业执行能力，保证项目能够达到预期效果。

浦东社工协会在开展项目时采用了社工的工作方式，较为重视对目标群体的“赋能”，组织骨干学员成立筹备组，体现了较强的参与性。

面对在项目运行过程中出现的一系列问题，积极寻求解决方案，体现了组织较强的应急处理能力。

¹⁵⁷ 资料来源：浦东社工协会提交的结项报告。

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，相应的对浦东社工协会提出几点建议：第一，按时提交进程报告和结题报告，这样有助于资助方了解项目进展情况，也可以与资助方建立信任关系；第二，项目执行时间和活动的调整应及时向资助方沟通，争取资助方的同意。第三，加强与当地政府以及“社会企业”相关专业机构的合作，为项目目标的实现提供客观保障。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

浦东社工协会对南都公益基金会的了解最初基于“新公民计划”项目，通过 NPI 的介绍了解到了南都公益基金会“5·12”灾后重建资助项目，并于 2008 年 8 月向南都公益基金会递交了项目申请书，9 月获得批准。2008 年 10 月 15 日，南都公益基金会向浦东社工协会拨付了项目的第一笔资金 56280 元。在项目申请过程中，浦东社工协会与南都公益基金会沟通过两三次，主要涉及项目时间调整等内容；在项目执行过程中，浦东社工协会主动向“5·12”项目办公室提交年报总结等资料，除此之外“5·12”项目办公室没有对项目进行具体监管。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

浦东社工协会对南都公益基金会以及“5·12”项目办公室的工作人员的态度和能力表示满意。认为南都公益基金会非常慷慨，对受资助机构的执行方式没有过多的限制，为其实际工作提供了很大的支持和方便。

认为南都公益基金会的作用主要体现在以下几方面：

一是引领作用。在地震发生后反应非常快，最早向各个 NGO 发送联合声明的邮件，让更多的 NGO 感觉能够跟着南都基金会获得资金支持，去发挥自己的强项和作用。

二是保障作用。为有爱心、想做事的机构和个人提供了资源的保障，使机构理念得以实现。

三是带动风投理念。在当前民间公益力量崛起、有巨大的需求的形势下，南都公益基金会以一种风险投资的办法运作项目，广泛资助有资质的民间公益机构，这种眼光是非常正确的。

在此基础上向南都公益基金会提出建议：资助 NGO 开展项目应有两种合作模式，针对以前合作过的，信誉比较好的，可以放宽监管；针对刚刚起步的新机构，应当多过问，提供一定的关心和指导，扶植其发展。

多背一公斤 “灾区板房图书室”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：罗瑞雪

摘要

2008 年 7 月初至 2009 年 1 月底，多背一公斤在四川绵竹、绵阳、什邡、彭州等地村镇实施了“灾区板房图书室”项目。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 50 个板房图书室，并在成都举行了多次志愿者培训活动以及阅读教育沙龙，提高了参加培训人员的图书室管理水平。

该项目不仅为灾区小朋友提供了优秀的儿童读物、阅读交流的机会和丰富多彩的课余活动，还为图书室的管理员提高了图书室管理和开展阅读教育活动的的能力。此外，借助网络平台，多背一公斤有效地整合了各类资源，为合作的图书室服务机构提供了便利。

基于第一期“帐篷图书室”项目的经验，该项目推动了图书室规模化建设模式，为将来的地方图书室网络建设打下了基础。通过与媒体、公募及非公募基金会、地方 NGO、供应商等的合作，该项目也提升了多背一公斤的项目管理能力。

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。

“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7月初至2009年1月底,多背一公斤在四川绵竹、绵阳、什邡、彭州等地村镇实施了“灾区板房图书室”项目,南都公益基金会为该项目提供176185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50个板房图书室,并在成都举行了多次志愿者培训活动以及阅读教育沙龙,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,评估工作人员王兵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,蒋金富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日下午,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,主要了解有关灾区板房图书室项目的相关信息。

2008年11月6日,在康晓光教授带领下,评估工作人员蒋金富、罗瑞雪、李呈呈、何宇飞、杨宝、王兵进入安县秀水一小、二小进行实地调查,并访谈了相关老师和志愿者。

2009年5月24日,评估工作人员蒋金富、罗瑞雪在中国人民大学明德泊星地咖啡馆与多背一公斤负责人余志海及工作人员岑锦秀再度访谈,进一步了解有关灾区板房图书室项目的相关信息。

访谈结束后,罗瑞雪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,主要原因是一部分受益群体为小学生,无法充分理解问卷内容;另

一部分受益群体为参加培训的志愿者，由于分布广无法集中有效地做问卷。

三 评估结果

1. 需求评估

据余志海介绍，该项目的雏形在第一期帐篷图书室时期就已形成，即以一个标准化的形式配备图书室，用规模化的方式满足灾区学校对图书的大量需求。在成功获得网易 70 万元的硬件资助后，机构向南都公益基金会提交了第二期项目申请书。该项目受益群体除了学生外还有志愿者和图书室管理人员。由于机构志愿者在对学校踩点时发现学生缺乏阅读图书的能力，所以该项目除了建立 50 个图书室外，会着重于开展阅读教育，并希望通过志愿者动员把阅读教育的能力传递下去。

该项目计划的实施周期为 2008 年 7 月至 12 月。据余志海介绍，此时间段的确定主要基于以下考虑：第一，前期一个多月的准备工作。机构志愿者从七月开始踩点工作，八月底完成五十所踩点计划。第二，正式实施阶段。八月底正是开学时期，学生开始转入板房学习，在掌握学校基本信息后，开始着手建图书室以及开展相关的阅读教育培训活动。第三，半年内项目结束，即十二月份结束。基于对学校信息的充分把握及已形成一套规模化的图书室建设模式，机构预计在半年内完成 50 个图书室的建设。

对项目实施地点的确定。首先是数量的确定方面，余志海介绍：第一，在未来两至三年，随着大量板房学校的建立，对图书室的需求会比较大；第二，基于前期的工作经验，机构对于学校的信息和数据比较有信心；第三，规模化的建设模式使得图书室建立工作易于实施。其次是对学校的标准和要求方面，余志海介绍：第一，倾向于传统的贫困地区的学校；第二，方便志愿者参与活动；第三，学校的规模较小。

总结来看，该项目形成于发起人余志海的自身经验以及对政策的及时把握。综合各种考虑决定于 2008 年 7 月至 12 月完成 50 个板房图书室的建设。另外，由于了解到学生在阅读能力上的匮乏，在建立 50 个板房图书室的同时将着重开展阅读教育活动，希望通过志愿者动员把阅读教育的能力传递下去。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

多背一公斤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 多背一公斤设计的项目目标¹⁵⁸

序号	目标内容
1	配备建设 50 个板房图书室。
2	通过培训志愿者或学校图书管理员对学生开展阅读教育，以提高学生的阅读能力。

¹⁵⁸ 资料来源：多背一公斤提交的立项申请书。

表 2 多背一公斤设计的可衡量指标¹⁵⁹

编号	可衡量指标
1	以每所学校 500-1000 名学生的规模来衡量, 将有 4 万名左右的灾区儿童从中受益。
2	以每个学校服务小组 3-5 人的规模, 将有至少 200 名志愿者直接参与学校服务。

(2) 设计的项目方案

为了实现上述目标, 多背一公斤设计了项目执行方案, 详见表 3。

表 3 多背一公斤设计的项目执行方案¹⁶⁰

日期	活动
2008 年 7 月开始	志愿者的培训和踩点工作。
不详	在图书室开展长期的阅读教育, 与“千秋助读”一起开发阅读教育内容和培训。
不详	在 1kg.org 网站开发图书室网络管理模块。

(3) 对立项报告的评价

在目标宗旨方面, 此项目与多背一公斤及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, 项目设计者分别从技术、人力和经济方面进行了考虑, 并提出了相关解决措施, 有一定的风险意识。

(4) 可行性评价

总体来看, 此项目是可行的。原因有: 第一, 多背一公斤在近几年的公益活动过程中, 积累了大量志愿者资源, 为此项目得以顺利实施提供保障。第二, 第一期“灾区帐篷图书室”项目的成功实施为该项目奠定了很好的基础。第三, 项目执行过程中, 多背一公斤与一些专业图书机构的合作保证了项目图书的供给。

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“板房帐篷图书室”项目的执行过程总结如下, 见表 4。

¹⁵⁹ 资料来源: 多背一公斤提交的立项申请书。

¹⁶⁰ 资料来源: 多背一公斤提交的立项申请书。

表4 “板房帐篷图书室”项目执行过程回顾

时间	活动	结果
2008年7月15日	确定书架采购商	确定了书目及运输事宜，由图书供应商负责图书的选配和运输。
2008年8月11日至10月	网易网友志愿者在成都参加培训，并前往安县灾区建设5个试点图书室	完成5个板房图书室的建设。
2008年11月30日	第二次阅读教育沙龙	提高了志愿者的阅读教育能力。
2008年12月	图书供应商租车发货共3次，为建成50个板房图书室配送书目	建成50个板房图书室。
2008年12月27日	第三次阅读教育沙龙	进一步提高了志愿者的阅读教育能力。

比较表3和表4，可得计划的活动都基本得以实现。但据余志海介绍，在项目执行过程中，由于资金付款流程问题大大延误了图书室建设的进度。具体原因如下：由网易资助的70万元是以中国红十字会的名义公开募集所得，但由于红十字会不能按网友要求做到捐款使用的透明性，于是网易把捐款转给了广东廖冰兄非公募基金会。但广东审计署要求公开募集的捐款不能放在非公募基金会里，于是捐款又被转给了北京光华科技公募基金会。但10月初，国家审计署针对四川的捐款有新指示，即受助方需要签收物资后基金会才能付款，这意味着全部学校需要签收图书室物资，将签收函反馈到光华基金会后，供应商才能得到款项。由于违反了常理的商业流程，所以原计划在“当当”网采购的图书无法实现，严重影响了本地供应商供应图书的速度，使得图书室的建设进程大大到受阻。

另外，余志海讲到，由于资金付款流程问题使得该项目周期延长了一个月。且原计划为每所学校提供3-5人规模的服务小组这一设想也没能实现，但后期会逐步完善。

(2) 主要活动

由表4可知，该项目主要活动即建立50个板房图书室和开展阅读教育活动，现分别对其进行简单描述：

· 建立50个板房图书室

通过志愿者前期的学校踩点工作，2008年8月至12月，多背一公斤在四川灾区绵竹、绵阳、什邡、彭州等地村镇建立了50个板房图书室，以满足灾区学校对图书的大量需求。对于确认受助学流程，多背一公斤工作人员小V讲到：第一，志愿者踩点后，在“多背一公斤”网站上提交所踩点的学校信息。第二，提交志愿者团队信息，这主要是对服务持续性的考虑。第三，团队通过机构审核，被确定有能力提供服务后，再通过机构网站上提交建设图书室的申请。第四，机构掌握学校基本信息后，双方再沟通具体事宜，机构通过志愿者团队把书带去学校进行图书室建设。

2008年8月11日，网易网友志愿者在成都参加培训后，前往安县灾区建设了5个试点图书室。但由于项目进展拖延，多背一公斤在11月重新确定了图书室配货方式，即由供应商直接租车为每所学校亲自配货，再由申请的团队在学校进行后期的管理。在项目执行过程中，千秋助读行动提供了书目的建议。12月25日，机构完成了50个图书室的建设。机构总共配送书目大约55000册，以及书架385个。平均每个图书室的投入大约1.3万元。其具体配送情况见表5。

表5 “板房图书室项目”配送情况一览表

地域	学校名称	书目数量	书架数量
四川绵阳	游仙二小	1000	6
	甘溪小学	1000	4
	塔水一小	1500	10
	八一小学	500	3
四川广元	关庄小学	1000	6
	两河小学	1500	8
	龙泉小学	1000	6
	黑坪小学	1500	8
	柏梓小学	1500	10
	八角小学	1500	10
	螺祖小学	1500	6
	金孔小学	1500	10
	塘汛小学	1500	10
	青义小学	1500	10
	涪城路小学	1500	10
四川绵阳	安县雒水镇小学校	不详	8
	安县秀水一小	1736	23
	安县秀水二小	864	4
	安县秀水三小	866	4
	塔水二小	848	4
	宝林镇中心小学	848	4
四川成都	汶川龙溪中心完小	500	3
四川江油	花园小学	1500	10
四川广元	上马小学	1000	6
四川成都	守望书屋课外辅导学校	500	3
四川广元	观音店小学	500	3
	滴水联盟爱心家园	1000	10
	青川石坝小学	600	3
	沙洲中心校	1500	10
四川德阳	慧剑小学	500	3
	回澜中心小学	1000	8
	陈家观小学	500	3
	思安小学	1000	6
	云西小学	1000	10
	方亭二小	1500	10
	双盛小学	1500	10
	南泉小学	1500	10
四川都江堰	虹口学校	1000	6
	胥家小学	1500	10
四川绵阳	小垭小学	500	3
	金龙小学	1000	8
	黎雅小学	1000	10

地域	学校名称	书目数量	书架数量
四川广元	龙凤乡中心小学	1000	10
	佰章小学	1500	10
	英萃镇中心小学	1000	10
	金溪镇中心小学	1000	10
	水磨乡中心小学	1000	10
	大德乡中心小学	1000	6
	化龙乡中心小学	1000	10
	黄洋镇中心小学	1500	10
总计	50 所	54262	385

· 阅读教育活动的开展

多背一公斤对志愿者总共进行了 3 次阅读教育活动。时间分别为 2008 年 10 月 19 日, 11 月 30 日, 及 12 月 27 日。前两次活动在成都怡客咖啡馆举行, 最后一次在成都天府广场举行。每次约有 30 名左右来自成都各行业和灾区图书室志愿者及小朋友参与。第一次活动主要是通过志愿者老师的带领, 阐述、展示一个阅读分享活动的“暖场、呈现、练习、结束活动”4 个步骤, 让志愿者们对于分享阅读有初步的认识和体验。第二次活动的主题是“生动讲述优秀儿童作品, 让孩子爱上阅读”, 并请到了成都当地优秀语文教师分享其经验, 比如帮助孩子爱上阅读的方法, 如何生动讲述一个故事等。第三次活动着重于参与者之间的阅读分享, 分两个部分举行, 主题分别是故事会及分享阅读分享爱, 并请到了一位英文老师教唱英文圣诞歌曲, 现场气氛很活跃。

(3) 资源动员

· 资金

南都公益基金会为此项目提供了 176185 元的费用, 多背一公斤实际支出 176719 元, 比预算超出 534 元。其具体支出情况见表 6。

表 6 “板房图书室”项目支出情况

费用项目	预算 (元)	实际支出 (元)	节余或超支	备注
人工费(包括劳务费及通讯补贴等)	94400	103100	-8700	项目延期了一个月, 增加了两名工作人员一个月的费用
培训费(含参观费用)	15600	8684	6916	聘请了当地老师, 参加培训的都是当地志愿者, 降低了费用
差旅费	10000	10770	-770	按实际支出报销
管理费(包括办公室租金, 日常运作费用, 税费等)	56690	54165	2525	按实际支出报销
总计	176185	176719	-534	

· 人力资源

除了多背一公斤 5 名全职和一名兼职人员以外, 此项目主要的人力资源是 10 组志愿者团队,

总共约 100 人，包括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。每组团队分别负责不同数量的学校图书室的建设，活动开展及管理。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图书室所在地的学生和老师参与。

· 物资

该项目的物资主要是为 50 个板房图书室提供的大约 55000 册图书以及 385 个书架，书每本 7 元，书架每个 115 元，不是由南都公益基金会的资金购买。

(4) 机构对项目的管理

通过第一期帐篷图书室项目的实施，多背一公斤在项目管理方面已具备一定经验。日常决策由项目负责人余志海进行，日常联络由项目成员刘明敏进行，重大决策由多背一公斤全体全职人员讨论通过。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

余志海介绍，该项目实施过程中遇到的最大困难即从 2008 年 10 月起所发生的资金付款流程问题¹⁶¹，使得项目周期延长。为了推动项目进展，多背一公斤和廖冰兄人文基金会各自垫资 10 万元作为发货保证。另外，在 11 月重新确定图书室配货方式，即由供应商直接租车为每所学校亲自配货，再由申请的团队在学校进行后期的管理。除此之外，在进入受助点方面，多背一公斤没有遇到困难，并受到当地政府的大力支持。

4. 效果评估

(1) 项目成果

多背一公斤在此项目中建立了 50 个板房图书室并举办了 3 次阅读教育培训活动。通过建立板房图书室，为灾区小朋友提供了优秀的儿童读物、阅读交流的机会和丰富多彩的课余活动，丰富了他们的生活，每个图书室根据学校规模配备了 1000-2000 册儿童读物，总共配送书目 61976 册，全部为近两年出版的优秀图书；通过培训，为图书室的管理员提高了图书室管理和开展阅读教育活动的的能力；借助多背一公斤的网络平台，有效地整合了各类资源，为合作的图书室服务机构提供了便利。

(2) 目标群体的参与性

此项目的目标群体主要有两部分，一是板房图书室所在学校的学生；二是参加阅读教育培训活动的志愿者。

在项目实施过程中，志愿者通过申请的方式决定板房图书室建立的地点，由多背一公斤审核通过后，志愿者、学校老师和学生，以及当地居民都参与到了图书室的建立工作及协调工作。图书室建成后，当地志愿者以及学校师生都积极参与到管理制度的制定和运作之中。另外，参加阅读教育培训活动的志愿者，充分利用所学知识为灾区小朋友开展阅读教育活动，在一定程度上提高了小朋友的阅读教育能力。

(3) 媒体报道

有关此项目的媒体报道如表 7。

¹⁶¹具体情况前面已介绍。

表 7 媒体报道列表

时间	媒体名称	文章名称
2008 年 12 月 17 日	中国新闻网、网易、央视国际、搜狐	汶川志愿者称曾屡遭误解 “做好事跟做贼一样”
2008 年 11 月 18 日	腾讯大成网	关注“多背一公斤” 安县秀水板房图书室现状
2008 年 11 月 02 日	腾讯大成网、温州网	“多背一公斤”震后紧急救援 搭起板房图书室
2008 年 11 月 14 日	社会企业资源中心	多背一公斤板房图书室接受项目评估
2008 年 10 月 30 日	人民网	投身灾后重建
2009 年 2 月 15 日	信息时报	多背一公斤：让平台成为一扇窗口
2009 年 5 月 11 日	南方都市报	中国版维基百科也需要造血

(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，为将来的地方网络建设及图书室规模化打下了基础。

(5) 项目的可持续性

据余志海介绍，机构在获得网易 70 万元的硬件资助后，又得到了 20 万元的捐款承诺¹⁶²，用于建立 15 个图书室，从而使得图书室项目得到了更好的持续。另外，多背一公斤在后期会主要以学校服务小组为单位，培养出一批长期的志愿者，在板房学校存在期间内提供不间断的服务，并在过渡期结束后，将图书室移入新校舍，继续扩充和长期关注。此外，基于图书室在中国乡村有广泛需求并且适合推广，多背一公斤还会向其他传统贫困地区乡村学校复制图书室项目。

5. 总结

该项目形成于多背一公斤发起人余志海的自身经验以及对政策的及时把握，是机构第一期“帐篷图书室”项目的持续和深化。

该项目基本实现了项目目标。项目团队建立了 50 个板房图书室。同时，举办了丰富多彩的阅读教育活动，使得志愿者及小朋友的阅读教育能力有所提升。虽然因图书付款流程问题使得项目延迟了一个月，但机构积极采取对策使得对该项目没有产生很大影响。

在项目财务支出方面，对于实际支出和预算有出入的部分，机构都给予了合理解释。

总结来看，基于第一期“帐篷图书室”项目的经验，该项目使得志愿者和小朋友获得了良好的阅读教育能力，推动了图书室规模化建设模式，为将来的地方图书室网络建设打下了基础。通过与媒体、公募及非公募基金会、地方 NGO、供应商等的合作，加强了多背一公斤的项目管理能力。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

通过对该项目的评估，现对多背一公斤提出以下建议：第一，在制定项目实施方案的时候，应

¹⁶² 余志海没有说明捐款来源。

该尽可能的具体，这样有利于执行机构进行过程控制；第二，做项目需更加认真，特别是项目财务方面，由于机构人员疏忽出现了预算前后不一致的情况。

2. 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，机构与 2008 年 8 月中旬提交项目申请书，于 2008 年 9 月中旬得到批准。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，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。

余志海还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。

北京信保科科技发展有限公司
“地震灾区公益电影放映”项目
评估报告

评估参加者：杨宝、罗瑞雪
报告执笔人：罗瑞雪

摘要

由于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”项目取得了良好效果，机该构继续向南都公益基金会申请了第二期项目，即以购买服务的方式与四川新天地农村电影院线公司、云南楚雄彝族自治州文化局及甘肃飞天农村数字电影院线有限公司合作，于 2008 年 09 月底至 2009 年 08 月在灾区居民安置点放映一千二百场公益电影。该项目的受益群体为观看电影的灾民，并达到了最初设计的项目目标。

该项目是机构第一期项目的延续和扩展，其运作模式与第一期大致相同。存在的问题依然在项目监测上，即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，但也有部分改进，即在甘肃省采用 GPS 实时监控，提高了监测质量。

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——北京信保科科技发展有限公司作为申请方。

北京信保科科技发展有限公司（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。目前信保科已改名为芳草会文化交流有限公司，以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了“百场赈灾公益电影放映”项目。由于该项目取得了良好成果，机构继续向南都公益基金会申请了第二期项目，即以购买服务的方式与四川、甘肃、云南地震受灾地区的文化管理部门合作，于 2008 年 09 月底至 2009 年 08 月在灾区居民安置点放映一千二百场公益电影。该项目的受益群体为观看电影的灾民。

二 评估过程描述

2010 年 1 月 10 日至 1 月 13 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。

2010 年 1 月 18 日，评估工作人员杨宝到北京信保科科技发展有限公司与唐卫以及李映红（北京信保科科技发展有限公司负责人）进行访谈，主要访谈“地震灾区公益电影放映项目”的具体设计和实施过程。

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

该项目是机构第一期项目的延续和扩展。

立项申请书中没有写明项目具体的开始和结束日期，只描述在五个月的时间内放映 1200 场公益电影。结项报告中写到，2008 年 9 月 28 日，该项目在云南省楚雄州元谋县启动。

立项申请书中的实施地点是四川、甘肃、云南地震受灾地区居民安置点。对于这些地点的选择，唐卫讲到主要是考虑到其受灾严重但受关注度不高。

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 地震灾区公益电影放映项目目标¹⁶³

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 2008 年国庆期间至 2009 年春节这五个月的时间内，以购买服务的方式与四川、甘肃、云南地震受灾地区的文化管理部门合作在灾区居民安置点放映一千二百场公益电影。其工作计划见表 2。

表 2 地震灾区公益电影放映项目工作计划

序号	工作计划
1	与受灾地区的地、市文化局协商放映的时间和地区
2	签订购买电影放映服务的协议
3	在四川、甘肃、云南地震受灾地区共放映一千二百场公益电影

(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，但项目工作计划较为粗糙，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。唐卫认为在申请时不能出现人工费用，所以把其增加到电影放映费，其它预算与项目活动相匹配。

(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文化管理部门和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。

¹⁶³ 资料来源：信保科提交的立项报告。

表 3 地震灾区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 8 月初	与受灾地区的地、市文化局协商放映的时间和地区	初步确定项目实施地点及合作机构
2008 年 9 月 24 日	与南都公益基金会签订协议	
2008 年 8 月至 10 月	与四川新天地农村电影院线公司、云南楚雄彝族自治州文化局及甘肃飞天农村数字电影院线有限公司协商,并签订购买电影放映服务的协议	确定了项目实施地点(县级市)及具体合作事宜
2008 年 9 月底至 2009 年 8 月	在四川、甘肃、云南灾区居民安置点放映 1200 场公益电影	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四川、云南、甘肃地震受灾地区居民安置点放映 1200 场电影。

· 电影放映

2008 年 9 月底至 2009 年 8 月,信保科分别与四川新天地农村电影院线公司、云南楚雄彝族自治州文化局及甘肃飞天农村数字电影院线有限公司进行合作,为四川、甘肃、云南三省受灾群众放映公益电影 350 余部,1200 余场。另外,加映科教宣传片 100 余部,400 余场。共有 780 余个行政村的 27 万余人次的受灾群众受益。结项报告中写到,由于项目的执行地域多为偏僻山区,山村的规模普遍较小、村民的数量也较少。所以出现了覆盖的村虽多,但受益村民数量稍逊预期的情况。具体回执单统计表见表 4。

表 4 地震灾区公益电影放映项目回执单统计表¹⁶⁴

类别\省份	四川	云南	甘肃
科教片放映场次	134 场	190 场	97 场
科教片放映部数	57 部	30 部	16 部
故事片放映场次	400 场	400 场	400 场
故事片放映部数	148 部	111 部	93 部
受益的行政村数量	235 个	267 个	285 个
受益人数	88000 余人次	110000 余人次	78550 余人次

(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 194700 元,实际支出 179230 元,项目共结余 15470 元。资金的花费主要集中在放映费方面,占总支出的 61.63%。其具体支出情况见表 5。

¹⁶⁴ 资料来源:信保科提交的结题报告。

表 5 地震灾区公益电影放映项目支出情况

费用项目	预算	累计支出	结余或超支	备注
人工费	8000	8000	0	--
差旅费	40960	26054.2	14905.8	在实施第一期项目时就在准备该项目
通讯费	2000	2000	0	--
放映费	120000	120000	0	--
办公费	5000	6135.72	-1135.72	天气原因造成项目延期半年
宣传费	6000	2866	3134	项目实施点受关注度低，媒体很少，宣传费只花费在了制作横幅上
税费	12740	14174.08	-1434.08	在设计项目时，对税务部门税费计算方法理解有误，少算了部分税费
合计	194700	179230	15470	返还给南都公益基金会

· 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、云南楚雄彝族自治州文化局及甘肃飞天农村数字电影院线有限公司进行合作，所以主要的人力资源是合作机构的工作人员，他们主要与本省地震灾区的电影放映队联系，安排电影放映的内容、时间、回收电影放映回执单等工作。

(4) 机构对项目的管理

该项目管理模式是唐卫委托合作机构放电影，合作机构再委托给县、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。因此，除了在甘肃省采用 GPS 实时监控外，由于其他两省此项技术的不成熟，四川和云南只能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。

(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，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。

另外，露天放映电影受自然气候的影响很大。四川、甘肃的部分地区，由于地处寒冷山区，露天电影的有效放映时间较短，因此只能推延项目结项时间。

4. 效果评估

(1) 项目成果

机构按照原计划在四川、云南、甘肃共放映了 1200 场电影。该项目弥补了受灾群众文化生活的不足，给参加灾后重建的建设者们带去了欢笑，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 100 人至 500 人不等，总共有 780 多个行政村的 27 万余人次的受灾群众受益。

该项目的主要目标之一是对受灾群众进行心灵抚慰。灾民们对电影影片没有提出要求。项目是通过与受灾地区的地、市文化局合作，委托当地的电影放映队具体执行，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

中国电影报¹⁶⁵、公益时报¹⁶⁶以及南都公益基金会项目展示¹⁶⁷分别对该项目进行了报道。

（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。

（5）项目的可持续性

该项目对现阶段的救灾重建，今后的新农村文化建设以及和谐社区的建设都将产生积极地、持续地正面效应。同时，受灾群众也在娱乐中受到了启迪和教益。

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、云南楚雄彝族自治州文化局及甘肃飞天农村数字电影院线有限公司合作。

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，免费加映了 400 余场的科教宣传片。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，所有支出都比较合理，并且结余了 15470 元，提高了资金利用率。

项目存在的问题主要项目监测上，信保科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，在设计项目时充分考虑不可抗力因素，如天气情况，以保证项目能及时完成；第二，应加强对项目的监管，确保项目保质保量完成。

¹⁶⁵ 中国电影报：《赈灾公益电影走进灾区新村》 2009 年 8 月 20 日 第 32 期；《赈灾公益电影项目第二阶段云南启动》 2009 年 3 月 12 日 第 10 期

¹⁶⁶ 公益时报：《赈灾公益电影走进灾区新村》 2009 年 8 月 11 日；《南都公益基金会资助 赈灾公益电影灾区集结》 2009 年 3 月 31 日

¹⁶⁷ 南都公益基金会项目展示：<http://www.naradafoundation.org/blog/>

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

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。唐卫于 2008 年 9 月 19 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 9 月 24 日批准了此项目，机构于 2008 年 10 月 16 日收到南都公益基金会的第一批拨款。

(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，没有提出建议。

四川省妇女儿童都江堰市活动中心

“都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划”项目

评估报告

评估参加者：陈倩、李呈呈
报告执笔人：陈倩

摘要

“都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划”项目由都江堰市妇联下属的四川省妇女儿童都江堰市活动中心（简称中心）负责执行。项目于 2008 年 10 月启动，2009 年 4 月完成，主要在勤俭人家、幸福家园这两个安置点开展活动。

项目主要活动有：开办青少年儿童学习辅导晚托班；通过《我的地震经历》和《加油——在运动中恢复》这两个活动板块对儿童进行心理抚慰；开展家长座谈会，介绍活动计划，反馈青少年儿童的信息，提供科学教育培训；开办家庭趣味运动会，促进亲子互动；开展志愿者培训，为以上各项活动提供人力和技术支持。

该项目的受益群体是这 2 个安置点的青少年儿童、家长以及参与项目的志愿者。该项目取得的成果有：1、学习辅导晚托班，开展约 100 次，参与约 3000 人次；2、“在运动中恢复”项目，开展约 70 次，参与约 2500 人次；3、我的地震经历，参与约 1000 人次；4、家长座谈会，参与约 300 人次；5、志愿者培训，参与约 400 人次；6、家庭趣味运动会，参与约 200 人。

该项目的成功之处在于：1、中心借助妇联的社会网络，争取到中国心理学会和国际美慈组织的大力支持，为该项目的顺利开展提供了关键性的技术和人力支持；2、为了执行本项目，中心组建了分工明晰的项目团队；3、在项目管理上，中心起草了管理制度，要求工作人员做计划、写工作总结和心得，同时在日常培训过程中及时反思工作、明确困难和，为后续活动奠定了良好的基础。

不足之处在于：1、项目开展前中心未能充分预计项目执行中可能遇到的困难；2、项目开展过程中，关于项目的变动如活动时间变更、地点变更、项目缩减、资金变动等未及时告知资方并征求资方的同意；3 中心未按时向资方提交进度报告和结项报告。

一 背景

1. 实施机构简介

四川省妇女儿童都江堰市活动中心（以下简称“中心”），是都江堰市妇联下属的一个事业单位。该中心成立于1986年9月30日，以“为妇女儿童服务”为宗旨，紧紧围绕都江堰市妇联开展培训妇女、服务儿童、心理辅导、家庭辅导等方面的工作。中心开展过的活动有：开办妇幼中心幼儿园，解决了西川片区幼儿入学难的问题；“送岗位、送项目、送技能”的“三送”活动；在全市63所家长学校开通家庭教育热线电话，接听学生家长咨询热线；发放有关妇女儿童法律法规的宣传资料、接受咨询；举办家庭教育公益讲座250余期，大力普及家庭教育知识，提高家长科学教子的能力；关注农村“留守儿童”，建立“爱心妈妈工作站”，为“留守儿童”提供有效的家庭教育帮助。

2. 项目简介

2008年7月，中心向南都公益基金会申请了“都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划”项目，主要在都江堰市勤俭人家、幸福家园两个安置点开展活动。项目主要活动有：开办青少年儿童学习辅导晚托班；通过“我的地震经历”和“加油——在运动中恢复”这两个活动板块对儿童进行心理抚慰；开展家长座谈会，介绍活动计划，反馈青少年的信息，提供科学教育培训；开办家庭趣味运动会，促进亲子互动；开展志愿者培训，为以上各项活动提供人力和技术支持。项目于2008年10启动，2009年4月完成，历时半年。项目由中心负责管理、中国心理学会和国际美慈组织提供专业心理培训、志愿者参与合作。该项目资助金额为49700元，主要受益群体是2个安置点的青少年儿童、家长以及参与项目的志愿者。

二 评估过程描述

2009年10月初，评估工作人员通过阅读和分析本项目的项目申请书、进度报告、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16日，评估工作人员陈倩、李呈呈抵达都江堰市，分别于当晚和次日上午，对该项目的主要协调员史月娇做访谈。17日中午和下午，评估工作人员来到项目主要实施地点——勤俭人家安置点对受益群体进行了访谈和问卷调查。18日，评估工作人员通过电话方式访谈了该项目的三名工作人员：项目协调员谭秀兰、以工代赈人员贾速彬、大学生志愿者蒲小英。19日上午，评估工作人员来到幸福家园安置点对受益群体进行了访谈和问卷调查。两次实地调查采用的是简单随机抽样，共获得问卷16份，有效问卷14份，包括青少年儿童8名、家长6名；受益群体访谈6名，包括青少年儿童2名、家长4名。11月25日晚，评估工作人员于北京通过电话方式对项目总负责人薛志雄——都江堰市妇联主席、都江堰市妇女儿童活动中心主任做了访谈。

1. 需求评估

5·12地震发生以后，都江堰市妇联在各安置点成立了妇女工作委员会，开始对辖区内妇女儿童的生活状况进行摸底调查。通过调查发现，安置点的居住环境不理想，板房空间小，居住人数多，人均面积不足5平方米，家庭设施简陋。在这种情况下，青少年儿童缺少一个可以安静学习的良好环境。与此同时，妇联工作人员认为，5·12地震可能给青少年儿童带来了心理创伤和阴影，需要一些心理援助来帮助他们积极乐观地面对生活。

基于以上原因，作为都江堰市妇联的下属事业单位，中心向南都公益基金会申请了“都江堰市安置点青少年儿童学习辅导计划”这个项目，计划通过晚托班、“我的地震经历”、“加油——在运动中恢复”等活动为孩子们提供良好的学习环境和专业的心理抚慰，帮助他们恢复正常的学习和生活秩序，积极乐观地面对过去、面向未来。

经过筛选，中心决定在勤俭人家、幸福家园和城北馨居这三个安置点开展本项目。原因在于这三个安置点规模比较大，人数比较多，可能出现的问题也会比较多。尤其是幸福家园，它是最早建立起来的安置点，入住的居民家庭条件相对困难，更加需要得到帮助。

对目标群体的问卷调查表明（见表1），对于中心提供的2项服务，有25%的人认为非常需要，42.9%的人认为有些需要，14.3%的人认为无所谓，17.8%的人认为不是很需要或者完全不需要。因此，我们认为，中心提供的这两项服务在一定程度上回应了项目点目标群体的需求。

表1 目标群体对中心提供的服务的需求程度

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
对学生进行学习辅导	5	6	1	1	1
提供心理辅导	2	6	3	2	1
合计	7	12	4	3	2
百分比（%）	25	42.9	14.3	10.7	7.1

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

在项目申请书中，中心设计了3个项目目标，同时设计了相应的可衡量指标，分别见表2和表3。

表2 中心为本项目设计的项目目标

编号	目标内容
1	恢复安置点青少年的学习生活和秩序
2	恢复安置点青少年和儿童心理健康
3	减轻家长负担，促进亲子关系，稳定家庭关系，促进整个社区的和谐

表3 中心为本项目设计的可衡量指标

编号	类别	可衡量指标
1	安置点青少年学习辅导计划	本地教师培训计划 人数: 21 人
		本地志愿者培训计划 参与人次: 100 人次
		安置点青少年辅导计划 参与人次: 6000 人次
2	灾区安置点儿童心理抚慰计划	在运动中恢复 参与人数: 800 人次
		我的地震经历 参与人次: 800 人次
3	灾区安置点家长座谈	参与人次: 6000 人次

(2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标,中心制定了项目实施方案,见表4。

表4 青少年儿童学习辅导计划实施方案

	时间安排	灾区安置点青少年儿童学习辅导计划	灾区安置点儿童心理抚慰计划
筹备阶段	2008.8.4~2008.8.15	安置点妇联干部对青少年儿童情况进行调查	
	2008.8.15~2008.8.22	招募各个学校专业教师以及退休教师	
	2008.8.23~2008.8.31	安排学习辅导班课程和班主任,正式建立工作	
实施阶段	2008.9.1~2009.1.18	每周一至周五进行学业辅导 周六周日安排兴趣班	周六、周日开展“我的地震经历”、“加油——在运动中恢复”项目
	2009.1.19~2009.1.23	青少年儿童学习班结业式,为下期辅导班做准备	
评估	2009.2.1~2009.2.8	进行过程评估和成效评估	

(3) 对立项报告的评价

中心以“为妇女儿童服务”为宗旨,多次开展培训妇女、服务儿童、心理辅导、家庭辅导等方面的工作。在这个项目中,中心选择都江堰市较大的三个安置点开展学习辅导晚托班和心理抚慰活动,这与其机构宗旨是一致的。

中心的项目目标设计清晰,具体指标容易衡量,项目活动与目标之间存在着内在的因果关系。项目绝大部分预算与项目活动基本匹配,但专业教师津贴较少,在实施过程中可能会遇到困难,需要考验专业教师的爱心和奉献精神。

申请书中已经考虑到在项目执行过程中可能面临的两个问题,分别是招募专业教师和退休教师具有一定难度、存在人员流失的可能性,以及调动儿童参加周末活动有一定难度、存在儿童流失的可能性,并设计了相应的解决方案。

另外,项目实施方案中没有针对“专业教师和志愿者培训计划”这个具体指标的具体活动安排。

(4) 可行性评价

中心作为都江堰市妇联下属的事业单位，是妇联开展活动的平台和载体，在经验积累和资源获取上具有相对优势。在过去的 23 年里，中心围绕教师工作、专家培训、心理辅导、家庭辅导等方面展开工作，具备了一定的实践经验。在资源获取方面，借助于妇联的社会网络，得到中国心理学会和国际美慈组织的大力支持，为该项目的顺利开展提供了关键性的技术和人力支持。

为了执行本项目，中心组建了分工明晰的项目团队，分别为：项目管理人员、项目总负责专业教师、项目心理专业辅导人员、项目社工和志愿者。其中，四川省都江堰市妇联主席、妇女儿童都江堰市活动中心主任薛志雄负责项目的总体管理和协调；项目总负责专业教师有 3 人，分别为谭秀兰、叶舫和谢红霞，他们都是在任教师，具有丰富的教学经验；项目心理专业辅导人员有 3 人，分别为成都市妇联家庭教育指导专家、心理咨询师文丽，成都市妇联家庭教育指导专家、心理咨询师周恬恬，和四川省社会科学院家教部心理咨询师、成都市妇联家庭教育心理专家王莉，她们都具有丰富的心理辅导和咨询经验。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

项目于 2008 年 10 月初正式启动，至 2009 年 4 月初结束，比原定计划推迟 2 个月，原因在于中心没能及时在网上看到项目申请批示结果。项目开展初期，中心发现上海社工在幸福家园安置点已经开展“萤火虫”学习辅导晚托班，为了避免重复，中心决定在幸福家园放弃晚托班，把活动重点放在青少年儿童心理抚慰方面。与此同时，城北馨居安置点也有一支社工在开展活动，为了不给对方造成不便和麻烦，中心与他们商议共同开展学习辅导晚托班。由中心提供场地和桌椅，并委派 3 名志愿者负责项目监控，对方投入一定的志愿者并负责项目管理。在晚托班运行近两个月之后，中心工作人员去城北馨居安置点考察，发现合作方主要负责人刘猛已经不在安置点。由于对项目质量难以掌控，中心决定终止合作，放弃了在城北馨居的一切活动。

表 5 是项目执行过程的简要回顾。

表 5 中心“青少年儿童学习辅导计划”执行过程回顾

时间	活动
2008 年 7、8 月份	安置点妇联干部对青少年儿童情况进行摸底调查 招募各个学校专业教师以及退休教师 招募志愿者
2008 年 10 月初~12 月左右	与刘猛合作，在城北馨居开展学习辅导晚托班
2008 年 10 月初~2009 年 4 月初	在勤俭人家开展学习辅导晚托班
2008 年 10 月初~2009 年 4 月初	在勤俭人家、幸福家园开展心理抚慰活动，包括“我的地震经历”画册填涂和“加油——在运动中恢复”系列活动
2008 年 11 月初、2009 年 3 月份	在勤俭人家、幸福家园分别开展两次家长座谈会
2008 年 11 月底	在勤俭人家、幸福家园分别开展家庭趣味运动会
2008 年 10 月初~2009 年 4 月初	志愿者培训
2008 年 10 月初~2009 年 4 月初	穿插在志愿者培训、日常会议过程中的过程评估和效果评估

通过对比表 4 和表 5,可以看出,原计划将要开展的活动在勤俭人家安置点全部开展;在幸福家园安置点没有开展学习辅导晚托班,其他活动正常开展;而城北馨居安置点除了运行近两个月的晚托班之外,没有开展任何活动。此外,在招募专业教师出现瓶颈时,中心改招志愿者,并将志愿者培训纳入活动执行全过程;中心还在勤俭人家、幸福家园分别开展了家庭趣味运动会。

(2) 主要活动

· 学习辅导晚托班

为了给安置点的青少年儿童提供一个良好的学习环境,在南都公益基金会的支持下,中心向管委会(勤俭人家和城北馨居安置点)申请到了空置并且较为宽敞的板房来开办学习辅导晚托班,配备了桌椅、板凳、电力等基础设施,并为孩子们免费提供铅笔、橡皮、刨笔、草稿纸等学习用品。晚托班的开放时间是周一至周五下午四点至七点,中心通过传单、走访等方式将晚托班的基本信息告知家长和儿童。

在项目申请书中,我们可以看到,中心原本计划招募各个学校的专业教师和退休教师对孩子进行学业辅导。但是由于补助过低、安全隐患等一系列问题,专业教师和退休教师招募计划没有成功。为了扭转这种局面,中心迅速决定招募大学生志愿者,通过当地人事局的信息平台,在比较短的时间内,招募到了一些大学毕业生,和中心原有的以工代赈人员共同构成了晚托班的主力志愿者团队。

由于缺少专业教师,志愿者们在辅导孩子作业方面有时感到心有余而力不足。为了解决这个问题,志愿者们让高年级的孩子辅导低年级的课业,这样一方面减轻了志愿者的负担,另一方面也为孩子之间的交流提供了机会。同时,晚托班期间,桌椅摆放等问题工作人员会征求孩子们的意见。

学习辅导晚托班开展初期,过来做作业的孩子并不多,每次约有十几人,随着大家对晚托班的认同和口口相传,来得孩子越来越多,每次约有四十余人。

· “我的地震经历”画册填涂

“我的地震经历”是国际美慈组织提供给中心的技术项目。该项目通过让孩子们填涂《我的地震经历》画册,判断他们在地震当中心理受到创伤的程度,进而对问题儿童加以关注,通过各种方式帮助他们走出地震阴影。

在项目初期,中心向国际美慈组织申请了一批《我的地震经历》画册,发给安置点 8—14 岁的孩子,勤俭人家和幸福家园各 200 份。经过分工,每个志愿者负责几十个孩子,定期走访孩子们的画册填涂情况。由于志愿者在心理辅导方面的专业技能有限,所以将孩子们填涂的画册收上来,交给为志愿者培训的主要心理专家王莉老师审阅。王莉老师凭借多年的心理辅导经验以及近期在国际美慈获得的心理培训,能够通过画册发现心理创伤程度较大的问题儿童,这些儿童也就成了志愿者和老师重点关注的对象。王莉老师和志愿者通过走访、邀请孩子参加中心举办的夏令营活动、和家长沟通等方式帮助问题儿童走出心理阴影。

由于活动初期《我的地震经历》画册是发到孩子家里,为了了解孩子们有没有填涂画册、画册填涂得怎么样,志愿者们走访的压力比较大,活动的效果也不是很好。11 月中旬之后,中心决定将填涂“我的地震经历”画册填涂和“加油——在运动中恢复”两个活动板块整合到一起,在“加油——在运动中恢复”活动之前或者之后让孩子集中填涂画册。这样既保证孩子们填涂画册,又减轻了工作人员的负担。考虑到有些孩子没有画册以及集中填涂画册的需要,中心又向国际美慈组织申请了一批画册。第二批画册在勤俭人家发放近 400 份,幸福家园发放近 200 份。

· “加油——在运动中恢复”系列活动

这也是国际美慈组织向中心提供的技术项目。该项目主要是通过运动和游戏的方式,让孩子释放心理压力、走出地震阴影、积极乐观地面对生活。此活动在勤俭人家、幸福家园每周开展两次,

但遇到天气不好、安置点有大型接待活动等状况，会临时取消活动。

“加油——在运动中恢复”系列活动主要由“建设性交流”、“自信心”、“恢复力”、“团队合作及人际交往”四个支柱活动组成的系列体育运动。国际美慈组织向中心提供了一本《在运动中恢复》手册，介绍了可以开展的游戏和运动。在项目进行过程中，孩子们和志愿者通过各种方式也搜集到了一些有意义的小游戏进行补充。需要说明的是，本项活动不仅包括体育运动和游戏，还有舞蹈、唱歌等活动作为补充。

这个活动板块由不同的志愿者分别在勤俭人家和幸福家园开展，两个安置点的孩子参与程度相似，一般情况下有三四十人，多的时候五六十人，孩子的流动性比较大。在运动或游戏之后，中心会给孩子们发矿泉水、食品或者其他小礼物，从而极大调动了孩子们参与活动的积极性。

· 家长座谈会

中心于2008年11月初、2009年3月份分别在勤俭人家、幸福家园开展了两次家长座谈会。第一次家长座谈会主要是向家长介绍“青少年儿童学习辅导计划”这个项目的整体情况和活动信息，鼓励家长动员孩子参加晚托班和心理抚慰活动。在这次座谈会上，家长们不太接受“我的地震经历”画册填涂活动，他们认为地震已经过去，孩子们没有必要再去回忆地震经历。于是王莉老师给家长做了心理方面的培训，讲解了地震经历画册的重要意义，博取了家长们的认同。第二次家长座谈会主要是总结性质的，中心回顾了半年以来开展的一系列活动，和家长畅谈孩子们半年以来通过参与活动身心方面发生的变化。两次家长座谈会两个安置点各有六七十人参加。

· 家庭趣味运动会

为了让孩子走出地震阴影，感受运动的无限乐趣，尽情释放不良情绪和压力，同时促进家长与孩子之间的情感交流，中心在南都公益基金会和国际美慈组织的支持下，协同两个安置点（勤俭人家和幸福家园安置点）管委会，于12月中旬分别在两个安置点开展了“加油——在运动中恢复”家庭趣味运动会。整个运动会以游戏比赛为主，两个安置点参与人数均有上百人。

· 志愿者培训

根据培训的主体不同，可以将志愿者培训分为三类：本土心理专家王莉老师、文丽老师提供的心理培训；国际美慈组织提供的心理培训；中国心理学会提供的心理培训。这些心理培训主要针对“我的地震经历”和“加油——在运动中恢复”两个活动板块，为志愿者开展心理抚慰活动提供了坚实的技术和人力支持。

都江堰市妇联与中国心理学会和国际美慈组织关系良好，借助心理学会和美慈强大的培训资源和优势，组织中心的工作人员和志愿者参与心理培训，为青少年儿童学习辅导项目提供支持。据访谈，国际美慈的傅玉衡、ERADA，中国心理学会的钟杰、钱铭怡教授都曾给中心的志愿者进行过培训。用薛志雄的话来说就是“我们享受了他们的资源”，从侧面也可以看出妇联的资源整合能力。本土心理培训每周一次，主要由王莉老师进行，前期文丽老师也过来培训几次。在每周一次的培训上，王老师和志愿者们共同探讨活动开展过程中所遇到的各种问题，对自己的工作进行反思，成为过程评估和绩效评估的主要形式。

由于志愿者的流动性比较大，每次参与培训的人数均有所变动，根据访谈估算统计，参加心理培训的志愿者共约四百人次。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要是资金和人力资源。项目资金全部来源于南都公益基金会的资助；人力资源主要分为三类：管理人员、心理专家和志愿者。

· 资金

本项目中心向南都公益基金会申请资金 49700 元，实际花费 44123 元，结余 5577 元。表 6 是青少年儿童学习辅导计划财务明细。

其中，工作人员餐费是该项目管理人员、心理专家和志愿者（包括以工代赈人员）的聚餐费用。由于志愿者津贴很少，工作又比较辛苦，管理人员偶尔带领团队聚餐，一来鼓舞士气，二来反思工作。专家交通费和通讯费均支付给每周来回成都的心理专家王莉老师。

项目实施过程中，客观上遇到了资金瓶颈的制约。原项目预算中专业教师津贴过少，每人每天 10 元的标准，连专业教师正常的交通费用都难以解决。但若提高津贴标准，现有资金又难以支持，只能招募一些具有奉献精神志愿者参与到项目中来，按原有标准支付津贴。

项目资金之所以出现富余，原因在于原计划将要开展的活动在城北馨居和幸福家园安置点有所缩减，而这两个安置点结余的资金又被统筹运用于开展的活动当中。

表 6 “青少年儿童学习辅导计划”财务明细（单位，元）

费用类别	预算金额	实际开支	结余	备注
人员费用支出	13500	8390	5110	因为没有招募到专业教师和退休教师，所以专业教师津贴按原标准发放给投入此项目的志愿者（包括以工代赈人员）
心理抚慰活动		12800		在项目执行过程中，心理抚慰
礼品				活动礼品费、工作人员餐费、
工作人员餐费		5823		运动会奖品费、专家通讯费、
运动会奖品		1970		专家通讯费均来源于项目预
专家交通费		1500		算中的“我的地震经历”、“加
专家通讯费	24000	1500	407	油——在运动中恢复”两个活
				动的预算
家长座谈会	500	500	0	由于天气较热，座谈会上中心
				为家长们准备了矿泉水等
资料费	4500	4440	60	复印资料、宣传资料、学习资
				料等
交通费	3600	3600	0	管理人员交通费
通讯费	3600	3600	0	管理人员通讯费
合计	49700	44123	5577	

· 人力资源

项目的人力投入可以分为四块：

一是项目总负责人：由薛志雄负责项目总体监控和协调，每月到项目点视察两三次，与心理专业辅导人员、志愿者们一起发现问题、解决问题，保证活动顺利开展；

二是项目协调员：由史月娇（四川教育学院初等教育学毕业）担任主要协调员，谭秀兰老师担任辅助协调员，二人均从项目开始跟进到项目结束。史月娇侧重于心理抚慰活动，谭老师侧重于晚托班的辅导工作；

三是项目心理专业辅导人员：分别由文丽老师、周恬恬老师、王莉老师担任，三人均具有心理咨询方面的丰富经验，其中，文丽老师在项目初期为志愿者培训了四五次，周恬恬老师来项目点视察了一两次，王莉老师每周一次的志愿者培训贯穿项目始末；此外，中国心理学会和国际美慈的几

位专家为志愿者做过几次培训。

四是项目社工、志愿者：参与到项目中的志愿者（包括以工代赈人员），比较固定的约十七人，总数约为三四十人；志愿者们主要采取轮班制投入到项目的执行当中。

需要说明的是，由于专业教师和退休教师招聘失败，因此除了谭秀兰老师以外，没有专业教师和退休教师参与到项目中来。

（4）组织对项目的管理

在项目管理上，首先，中心起草了管理制度，虽然内容简单，却也包含了一些基本要素，如服从项目总负责人的调度和安排、不迟到、不早退、有病有事先请假等，对项目的志愿者形成了基本约束；其次，中心要求工作人员在开展活动前要做计划，在开展活动后写总结和心得；再次，在日常的培训过程中，心理专家和薛志雄会与大家共同探讨工作中的困难和问题，及时对工作进行反思，为后续活动奠定基础；最后，在晚托班的管理上，建立了家长签字制度，有效地保证了活动的效果。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

由于中心是都江堰市妇联下属的一个事业单位，5·12地震后，妇联第一时间在安置点设立了妇女工作委员会，经过摸底调查决定开展本项目后，得到了当地管委会的支持，所以该项目的进入非常顺利。

项目实施过程中，中心遇到的困难有以下三点：一是幸福家园和城北馨居安置点有外地社工开展活动，中心不得不改变原活动计划；二是专业教师和退休教师招聘遭遇瓶颈，只能改招部分大学生志愿者；三是志愿者流失问题比较严重，相对固定的志愿者（包括以工代赈人员）只有十七名。

4. 效果评估

（1）项目成果

我们以项目活动的举办次数和参与活动的人次来衡量项目的成果，主要成果见表 7。

表 7 青少年儿童学习辅导计划取得的项目成果¹⁶⁸

编号	实现的成果
1	学习辅导晚托班，共约 100 次，参与人次：约 3000 人次
2	在运动中恢复，共约 70 次，参与人次：约 2500 人次
3	我的地震经历，参与人次：约 1000 人次
4	家长座谈会，参与人次：约 300 人次
5	志愿者培训，参与人次：约 400 人次
6	家庭趣味运动会，参与人次：约 200 人

比较表 3 和表 7，可以发现：（1）本地教师培训 21 人的计划没有完成，因为项目伊始没有招募到专业教师和退休教师。（2）本地志愿者培训计划 100 人次指标超额完成，约 400 人次。（3）安置点青少年儿童学习辅导 6000 人次计划没有完成，只有 3000 人次，原因在于幸福家园的晚托班没有开展，而城北馨居安置点的晚托班只开展了两个月。（4）在运动中恢复 800 人次计划超额完成，约 2500 人次，原因在于小礼品和小游戏对于孩子的吸引力比较大，开展的次数也比较多。（5）我的地震经历 800 人次计划超额完成，中心两次向国际美慈组织申请《我的地震经历》画册，在幸福家园发放约 400 份、勤俭人家发放约 600 份。需要补充说明的是，这 1000 份不仅仅是给这三个安置点内的孩子，有些居民拿了画册送给别的安置点的孩子，所以“我的地震经历”这一活动板块还

¹⁶⁸ 关于活动举办次数和参与人次为评估工作人员通过多方访谈测算所得。

具有一定的辐射作用。(6) 灾区安置点家长座谈 6000 人次计划没有完成, 只有约 300 人次。需要补充说明的是, 中心在活动开展之前和活动进行过程中多次入户走访与家长沟通, 许多问题在与家长沟通时已经得到解决, 家长可能觉得没有必要再去座谈。与此同时, 很多家长由于上班没有时间参加座谈, 从而影响了家长座谈会的人数。此外, 中心还举办了家庭趣味运动会, 这是其项目申请书之外的活动成果。从活动开展的结果来看, 安置点的青少年儿童、家长和参与该项目的志愿者享受了项目成果。

综上所述, 我们认为, 中心的三项目标完成情况可以总结如下: 1、“恢复安置点青少年的学习和秩序”这项目标在勤俭人家完成得比较好, 青少年儿童有了一个安静有序的学习环境, 但在幸福家园和城北馨居没有完成; 2、“恢复安置点青少年和儿童心理健康”这项目标取得了一定的效果。虽然青少年的心理健康难以直接测量, 但是通过中心举办的一系列活动和游戏, 对孩子身心健康发展、走出地震阴影、积极乐观面对生活产生了积极的影响; 3、通过项目活动的积极影响, 以及以上两个目标的达成, 从而实现了“减轻家长负担, 促进亲子关系, 稳定家庭关系, 促进整个社区的和谐”这一项目目标。

(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比较高的评价。57.1%的人对这个项目评价为“很好”, 14.2%的人评价为“好”; 14.2%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助, 71.4%的人“希望”再次得到这个项目的帮助; 78.6%的人“肯定会”向其它需要同样帮助的人推荐本项目, 14.2%的人“也许会”推荐本项目。

问卷调查还表明, 42.9%的人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”; 21.4%的人对中心项目团队的工作效率评价为“非常高”, 50%的人评价为“高”; 57.1%的人对中心项目团队的评价是“很满意, 服务质量高”, 28.6%的被访者对中心项目团队的评价为“满意, 服务质量一般”。

(3) 目标群体的参与性

本项目的目标群体是青少年儿童和家长。在项目执行过程中, 中心主要通过以下方式向目标群体传递项目信息: 一是项目开展前, 工作人员入户走访告知项目背景和活动内容, 征求家长和儿童的意见; 二是项目开展过程中, 中心张贴海报或悬挂条幅, 宣传本项目; 三是工作人员定期家访, 及时接受家长反馈; 四是通过广播告知家长、儿童活动信息。

在活动过程中, 中心在力所能及的范围内采纳目标群体的意见, 如晚托班桌椅的摆放会征求孩子们的意见、“加油——在运动中恢复”的游戏内容会采纳孩子的建议等。

(4) 媒体报道

2008 年 11 月份, 都江堰市电视台来到安置点对妇女灾后技能培训做专题报道, 看到中心的志愿者们(包括以工代赈人员)带领孩子们在户外做运动, 于是报道了孩子们在板房区的周末生活。此次报道没有明确的报道标题。

(5) 对机构的影响

青少年儿童学习辅导计划是中心与基金会合作开展的第一个项目, 对中心来说意义重大。首先, 中心工作人员在活动过程中得到了很好的锻炼, 工作能力得以提高、方法得以改进; 其次, 中心积累了一定的项目管理经验, 为以后的项目开展奠定了一定的管理基础; 第三, 通过此次活动, 中心的影响力和知名度有所提高, 初步建立了自己的品牌形象; 最后, 本项目是中心首次获得基金会的资助, 拓宽了机构的资金来源。

（6）项目的可持续性

项目申请书中，中心在可持续性方面的设计是：在第一期为期半年的辅导班结束后，将根据情况加以完善，将长期持续开展辅导班，直至板房安置点 3 年后全面撤出。目前，该项目于 09 年 4 月初结束后还没有开展后续活动。

从客观上来说，此项目的开展带来了持续性的积极影响。

首先，“青少年儿童学习辅导计划”这个项目提供了一个平台，志愿者们不仅能力方面得到了很好的锻炼，而且初步树立了社会工作的理念。2 名参与此项目的志愿者后来成为都江堰市社工协会的首批志愿者，从而有利于都江堰市社会工作事业的发展。

其次，中心在项目开展过程中，统筹协调能力得到提高，并且积累了一定的项目管理经验，工作理念也在不断转变，她们渴望继续申请新的项目，造福于灾区人民。

5. 总结

综上所述，本项目的实际开展情况与项目申请书的计划有所出入。造成差距的原因既有主观上过于乐观、对困难估计不足，也有客观情况发生变动，不得不改变原计划、随机应变开展活动。活动的变更和缩减，导致了活动开展的效果与原定指标不能完全吻合。但与此同时，项目实际开展的活动取得了较好的效果，也得到了受益群体较满意的评价。目标群体的参与程度较高，资源也得到了较为充分的利用。存在的问题主要是中心工作人员项目管理经验不足，

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，在项目开展前，全面深入地了解客观实际情况，充分估计项目执行中可能遇到的困难，并提出有效的解决方案。

第二，在项目进行过程中，关于项目的任何变动如活动时间变更、地点变更、项目缩减、资金变动等都应及时告知资助方并作出解释，征求资助方的同意。

第三，按时提交进度报告和结项报告。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

中心于 2008 年 7 月份向南都公益基金会递交了项目申请书，计划于 2008 年 8 月 4 日启动项目。由于没有及时在网上看到批示结果，后经电话联系才得知项目已被批准，因而该项目被耽搁了一段时间，推迟了两个月才正式启动。

项目开展初期，南都公益基金会 5·12 项目办公室多次通过电话方式了解项目开展情况，对此项目的监管比较迅速、及时。然而，中心主动与南都公益基金会沟通的情况并不是十分理想。据访谈得知，项目总负责人薛志雄与南都公益基金会 5·12 项目办公室电话沟通过两次，而项目总协调员在南都公益基金会催促提交进度报告和总结报告时与其进行了电话和网络沟通。此外，该项目进行过程中的地点变更、活动缩减、经费变更等信息均没有及时告知南都公益基金会，这是中心工作中的一个疏漏，是经验不足所致。

（2）对南都公益基金会的评价及建议

中心对南都公益基金会以及 5·12 项目办公室的工作人员都非常满意。他们认为：第一，南都公益基金会在 5·12 地震后，迅速行动，资助各种民间组织开展活动，好比雪中送炭，对抗震救灾作出了直接的贡献；第二，由于南都公益基金会的资助，许多民间组织在抗震救灾中积累了经验，扩大的影响，提高了社会知名度，赢得了社会和政府的广泛认同，对第三部门的发展产生了积极的影响；第三，南都公益基金会既实在又讲原则，能够对项目提供一些中肯的意见和指导。

中心对南都公益基金会提出的建议有以下三点：

第一，希望南都公益基金会能够及时总结各个资助项目的项目成果，总结好的创造、做法、经验，应用在以后的工作当中。

第二，中心愿意吸取经验教训，开发更好的项目，继续和南都公益基金会合作。

第三，由于是第一次与基金会合作，很多流程都不熟悉，造成了工作上的疏漏。在认真反思的同时，中心也希望南都公益基金会能加强指导和监督。

上海浦东非营利组织发展中心

“四川灾后重建民间公益组织能力建设”项目

评估报告

评估参加者：杨宝、刘伯盈
报告执笔人：杨宝

摘要

上海浦东非营利组织发展中心（简称 NPI）实施的“四川灾后重建民间公益组织能力建设”于 2008 年 10 月启动，2009 年 5 月结束。NPI 在成都针对四川境内活动的 83 家民间组织执行了本项目。项目内容包括培训和沙龙。评估显示，项目期内顺利召开 4 次培训、2 次沙龙。培训包括四个主题：财务管理、战略规划、项目设计与管理、治理与筹款。沙龙内容包括培训总结，探讨培训内容中不理解之处，探讨组织发展面临的问题。

本项目拟定实现的目标有五个：（1）参与灾后重建的民间公益组织在项目开发、规划与管理方面的能力得到提升；（2）民间公益组织在机构营销方面的能力得到提高；（3）民间公益组织在机构治理方面的能力得到提升；（4）NPO 的灾难危机管理意识得到加强；（5）民间公益组织在参与灾后重建方面的信息得到充分交流。

有关项目目标的实现，评估结果显示：（1）项目设定的目标分别在民间组织“管理”和“治理”两个层面展开，这两个层面的内容分别适用于管理层和理事会。由于评估者未详细了解参与培训者的背景和需求，很难判断本培训是否具有针对性。（2）项目设计时因考虑到参与培训的组织同质性较差，而以“沙龙”作为项目实施的辅助手段。评估发现，开展沙龙时，讨论的主题相对宽泛，没有严格的限制，参与人数较少。（3）项目设定的前四个目标主要是“能力提升”和“意识加强”，由于项目未给出可以衡量的指标，评估者难以对目标的达成进行客观的判断。

此外，评估结果显示，作为民间公益组织能力建设的提供者，NPI 的财务管理能力有待改善。本项目在人员费用的实际花费与预算存在重大差异，且没有令人信服的解释。

项目比较突出的地方是，本项目为参与培训的学员创造了充分的交流机会，为 NPI 提供了需求调研的机会。

一 背景

1. 实施机构简介

上海浦东非营利组织发展中心（以下简称 NPI）是民办非企业单位，于 2006 年 1 月在上海浦东民政局注册成立。NPI 以“助力中国社会创新，培育公益创业人才”为己任，旨在为初创和中小型民间公益组织提供关键性支持。目前，NPI 以公益孵化器项目为主要业务，向被孵化的民间组织提供办公场所、办公设备以及小额运作经费，同时提供能力建设的培训、沙龙、讲座等。本项目由 NPI 成都办公室具体负责，该办公室于 2008 年 5 月中下旬组建，共有 5 名工作人员。NPI 成都办公室开展的工作包括收集灾区的相关信息，协调公益组织实施项目，帮助公益组织在灾区开展工作，进行能力建设培训等服务。

2. 项目简介

2008 年 7 月，NPI 向南都公益基金会申请了经费为 147,700 元的“四川灾后重建民间公益组织能力建设”项目。2008 年 10 月至 2009 年 5 月，NPI 在成都针对四川境内活动的 83 家民间组织执行了本项目。本项目共召开了 4 次培训和 2 次沙龙，其主要内容包括财务管理、战略规划、项目设计和管理、治理和筹款。

二 评估过程描述

2009 年 7 月 8 日至 7 月 15 日，评估工作人员杨宝、刘伯盈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、结题报告书以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目总监任君恒等人确定访谈的时间、地点。

2009 年 7 月 17 日和 7 月 20 日，评估工作人员杨宝两次前往 NPI 成都办公室与项目执行人杨玲娟访谈，深入了解 NPI 成都办公室开展“四川灾后重建民间公益组织能力建设”项目的具体过程。

2009 年 7 月 19 日，评估工作人员杨宝、刘伯盈在成都走访了本项目的受益组织之一——西部乡土发展中心，了解项目的参与情况以及满意度评价。

2009 年 7 月 21 日，评估工作人员杨宝前往 NPI 成都办公室与项目总监任君恒访谈，详细了解了本项目的需求评估以及项目的进程管理。

由于本项目的受益群体为民间公益组织，且分布比较分散，因此没有进行问卷调查。

三 评估结果

1. 需求评估

地震发生后，NPI 迅速赶到成都开展救灾工作，并且专门成立了 NPI 成都项目办公室。NPI 根据已有的经验认为，中国草根民间组织在能力建设方面是非常的弱，特别是那些初创期的组织。然而此次大地震催生了一大批草根 NGO，那么开展一个系统的能力建设培训就非常有必要。作为一家

NPO 的支持性组织，NPI 希望能够在四川境内拓展公益孵化器业务。为此，NPI 成都办公室针对在四川境内活动的民间组织开展了需求调研。

需求调研主要有两种形式，一是访谈，二是问卷调查。2008 年 5 月末，NPI 上海总部的丁立副主任带领杨玲娟、廖铮到灾区走访民间组织，了解民间组织在开展救灾工作中的困难。其目的有二，一是为南都公益基金会 5·12 灾后重建项目寻找合适的民间组织，二是为开展孵化器业务搜集信息。NPI 通过调查发现，民间组织在项目策划和设计、志愿者管理、沟通技巧、筹款技巧等方面的能力较弱。于是，NPI 根据自身在能力建设方面的优势，计划针对四川境内的民间组织实施能力建设培训项目。为了更加明确培训的内容，2008 年 6 月，NPI 通过电子邮件向在四川开展活动的 20 家民间组织发放了调查问卷，即“NPI 成都项目办灾后重建民间组织能力培训需求调查表”，实际回收了 18 家问卷调查表。他们的问卷调查结果表明，民间组织是热心有余民、能力不足，当前需求最大的能力建设是公益项目开发和设计、筹资和资源开发。

最终，NPI 成都办公室结合已有的经验，加入了财务管理、战略规划和组织治理方面的能力培训。同时，在确定培训内容时有意识地避开灾区已经开展的培训，以免浪费社会资源。因此，本项目确定了“公益项目开发、规划与管理”，“NPO 营销策略与技巧”，“NPO 机构治理”三大方面的培训课程。

本项目是由 NPI 成都办公室具体负责，且目标群体是四川境内开展救灾的民间组织，所以把项目地点确定为成都。另外，为了使民间组织更好的吸收这些培训课程，NPI 采取了专家培训课程和互动式的沙龙相结合的培训形式。

NPI 成都办公室计划在 2008 年 10 月到 2009 年 3 月期间执行本项目。选择这个时间段有两方面的原因，一是按照程序进行需求调研、筹备培训等的需要；二是本培训希望针对能够长期留在灾区开展工作的民间组织，而 2008 年 8 月份之后民间组织的数量较为稳定。为了保证培训的效果，NPI 计划每次培训持续 3 天，每隔一个月进行一次培训，以便留出时间让民间组织去理解和实践知识。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标¹⁶⁹

本项目的目标：计划为 20 家左右在灾区开展工作并得到南都公益基金会 5.12 灾后重建资助资金的民间公益组织或志愿者团队服务。项目将通过系统及参与式的专家培训、指导等活动，切实提升参与灾区重建工作的民间公益组织的灾难管理意识、机构治理、机构营销及灾后重建项目开发、规划与管理等方面的能力，提高 NPO 在灾区服务的效率和效果。

具体包括以下五个方面：

- ①参与灾后重建的民间公益组织在项目开发、规划与管理方面的能力得到提升；
- ②民间公益组织在机构营销方面的能力得到提高；
- ③民间公益组织在机构治理方面的能力得到提升；
- ④NPO 的灾难危机管理意识得到加强；
- ⑤民间公益组织在参与灾后重建方面的信息得到充分交流。

(2) 设计的项目方案

表 1 是 NPI 为实施本项目设计的项目活动方案。

¹⁶⁹ 资料来源：NPI 向南都公益基金会提交的项目申请书。

表1 NPI 为本项目设计的实施方案¹⁷⁰

项目阶段	项目详细活动	2008			2009			
		10	11	12	1	2	3	4
第一阶段 项目启动	1. 成立专门项目协调团队（包含志愿者招募）							
	2. 细化工作计划和财务计划							
	3. NPO 灾后重建能力建设需求信息收集及访谈							
第二阶段 技术准备	4. 汇总需求信息，根据需求迫切程度和专业相关性讨论和制定培训课程内容、能力建设培训效果的长效跟踪机制、培训效果的评估表							
	5. 发布培训消息、招募培训学员、联系培训专家和团队，安排培训地点、时间，人员的食、住、行							
第三阶段 项目实施	6. NPO 灾后重建信息交流							
	7. 对 NPO 学员进行“公益项目开发、规划与管理”参与式课程培训							
	8. 对 NPO 学员进行“NPO 营销策略与技巧”参与式课程培训							
	9. 对 NPO 学员进行“NPO 机构治理”参与式课程培训							
	10. 结合上述参与式培训，配套培训活动采用不定期的工作坊、研讨会、沙龙等多样化的能力建设形式							
	11. 配合实施课程培训，做好培训过程中的服务以及监测与评估							
	12. 培训效果跟踪							
第四阶段 项目总结	13. 项目总结（向南都公益基金会提交项目报告）							

（3）对立项报告的评价

NPI 的宗旨是为中国培养公益创新人才，为初创期的民间组织提供关键性支持。其中，主要工作是孵化业务，而提供能力建设是孵化业务的核心工作。NPI 结合自身的经验和优势设计了本项目，与其宗旨一致。设计的项目目标比较具体，计划为 20 家民间组织提供能力培训。由于项目的特性，缺乏能力建设效果的可衡量指标。

NPI 设计的项目活动与项目目标有着较强的因果关系，并根据项目活动做出了财务预算。针对地震期间举行培训可能存在的风险，NPI 制定了预防措施，比如避难演习、专家候选以及信息公布等。

（4）可行性评价

NPI 地震前的主要工作领域是孵化民间组织、提供能力建设。目前，NPI 的孵化器业务接受了南都公益基金会和福特基金会的资助。另外，NPI 正在与联想合作“公益创投基金”项目、与世界银行合作“联合劝募平台”项目，还开展了社区服务机构的能力建设以及公益信息平台等项目。NPI 成都办公室自成立以来，协助南都公益基金会实施了“5·12 灾后重建资助项目”，主办了“NGO 与志愿者如何参与”灾后重建案例分享会等活动。

本项目的执行团队由 NPI 上海和成都办公室共同组建，团队成员包括 NPI 负责人吕朝等 7 人。其中，4 人拥有硕士学位，3 人拥有本科学历；大部分人有过企业和民间组织的工作经历。从机构和

¹⁷⁰ 资料来源：NPI 向南都公益基金会提交的项目申请书。

项目团队的能力和和经验来看，NPI 执行本项目有较强的可行性。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现把 NPI 的项目实际执行过程情况总结为表 2。

表 2 NPI 成都办公室项目执行过程回顾

项目阶段	项目详细活动	详细时间
第一阶段 项目准备	1. 成立专门项目协调团队	2008.10
	2. 细化工作计划和财务计划	
	3. NPO 灾后重建能力建设需求信息收集及访谈	
	4. 汇总需求信息，根据需求迫切程度和专业相关性制定培训内容、能力建设培训效果的长效跟踪机制和评估表	
	5. 发布培训消息、招募培训学员、联系培训专家和团队，安排培训地点、时间，人员的食、住、行	2008.10~2009.5
	6. NPO 灾后重建信息交流	
第二阶段 项目实施	7.对 NPO 学员进行“NPO 财务管理”参与式课程培训	2008.10.26
	8.对 NPO 学员进行“NPO 组织战略规划”参与式课程培训	2008.11.28/29
	9.组织首次公益沙龙	2008.12.19
	10.对 NPO 学员进行“NPO 项目设计与管理”参与式课程培训	2009.2.26/27/28
	11.对 NPO 学员进行“NPO 治理与筹款”参与式课程培训	2009.4.7/8/9
	12.组织第二次公益沙龙	2009.5.7
	13. 配合实施课程培训，做好培训过程中的服务以及监测与评估	每次课程培训后
	14. 培训效果跟踪	
第三阶段 项目总结	15. 项目总结（向南都公益基金会提交项目报告）	2009.6

比较表 1 和表 2，我们可以发现：本项目的实际执行情况与计划方案基本符合，只是执行时间和课程内容上略有变化。

时间上的变化主要是课程培训时间的调整。原计划是 2009 年 1 月至 3 月每月培训一次；实际是从 2008 年 10 月开始，直到 2009 年 5 月最后一次沙龙结束。时间变化的原因主要有三个方面：第一，在灾区有个别民间组织因为财务问题被政府取缔，NPI 和南都公益基金会对此非常关注，因此把培训时间前提；且第一次的培训是关于财务管理的，该课程注重技术性、细节性和基础性，具备迅速开展培训的可行性和必要性。第二，由于 2009 年 1 月恰逢春节，各民间组织需要准备年终总结等事务，因此将时间顺延。第三，由于最后一次培训的专家吕朝的时间协调问题，于是把计划 2009 年 3 月的培训推迟至 4 月初。针对项目延期问题，NPI 在中期向南都公益基金会申请了项目延期，且得到了批准。

课程内容方面没有调整，只是课程的次数由计划的 3 次调整为 4 次，即“NPO 财务管理”单独进行培训。这是因为，灾后重建过程中有个别民间组织由于财务问题被政府取缔，于是 NPI 专门组织了一次财务管理培训。总结来看，培训的内容是三大主题，通过四次课程实现。

（2）主要活动

NPI 在执行“四川灾后重建民间公益组织能力建设”项目时，主要运用了参与式培训和沙龙两种方式，活动开展过程中还间接起到了 NPO 灾后重建信息交流的功能。

· 培训

培训是本项目的主要活动之一，其目的是提高四川灾后重建民间公益组织的能力，特别是在财务管理、项目设计和管理、战略管理、治理与筹款等方面的能力。2008 年 10 月到 2009 年 4 月，NPI 在成都进行了四次培训，共有 83 余家组织参加过培训。

每次培训时，NPI 都要进行以下工作：培训通知、参会报名、专家邀请、会务准备、课程培训、费用报销、效果测评。

NPI 在培训前两周通知培训内容、地点、时间等信息，主要通过两种方式公布。一是邮件通知；二是在 NPI 网站公布。民间组织除了通过这两种途径获得培训信息外，还通过组织之间的交流得知培训信息。民间组织得知培训信息后，需要向 NPI 成都办公室报名申请参加培训。为了更充分的了解参会的民间组织，NPI 专门设计了申请回执表，该表包括机构的基本信息、灾后重建的工作以及为培训提出的建议。

报名后，NPI 要对这些组织的信息进行整理，以便筛选参会名单。NPI 在申请本项目时计划培训 20 家左右民间组织，实际执行时并没有严格限制参会数量，而是在一定的原则下尽可能多的为灾区的民间组织提供能力建设支持。总结来看，在四川境内的民间组织参与灾后重建工作的情况可以分为两大类，即正在开展项目的和将要开展项目的组织。NPI 筛选的原则是优先满足在灾区长期开展项目的且是南都资助的本地组织。参加培训的民间组织和人数详见表 3（注意此数据不包括旁听者）。

本项目的 6 位培训专家全都来自民间组织实务界。在整个项目开始前，NPI 成都办公室召开了专门的会议讨论专家人选，列出了各个培训课程内的候选人 2 到 3 名。因为 NPI 长期开展孵化器业务，在能力建设方面有较强的资源。专家邀请的原则是首先从 NPI 内部寻找资源，其次是向外部寻求帮助。确定专家候选人名单后，NPI 成都办公室将与 NPI 上海总部协商确定专家的最终人选，同时寻求总部协助邀请专家。每次课程的专家详见表 3。

在培训前一周，NPI 成都办公室的工作人员将根据参会人数确定会场、住宿、餐厅等会务事宜，各参会人员提前一天报到。接下来即进入正式的课程培训阶段。NPI 成都根据每次课程的内容确定培训天数（详见表 3），每天培训的时间是上午 9 点到 12 点，下午 1 点半到 5 点半。为了使培训效果更加突出，NPI 根据以往的经验确定了培训的大致方式，即以专家讲授和互动式进行。一般情况是专家讲授一个专题后，然后学员和专家一起讨论、分享案例，这种方式得到了学员的赞许。课间，学员可以给专家提出意见，以便改善或者更加有效的讲授知识。在培训结束后，NPI 组织了满意度评估，目的是得到学员的反馈以及改进下一次培训。评估以问卷和电话访谈相结合进行的，整体来看满意度较高，详见表 3。

培训涉及到的资源还有资金，全部来源于南都公益基金会的资助。每次培训发生的费用包括：参会人住的住宿、餐费以及往返交通费，会场租金，专家补贴，工作人员工资。参会人员的住宿和餐费是由 NPI 成都办公室统一安排，而交通费需要单独报销。由于项目经费的限制，NPI 成都办公室有选择的给予报销交通费，主要原则是根据组织的经济状况。同时，民间组织需要向 NPI 提交报销申请表和车费原始发票。交通费的报销标准是火车硬卧或者汽车票。专家补贴的标准是 800 元/天。

表 3 NPI 成都办公室项目培训信息¹⁷¹

时间	培训内容	培训专家	参会 NGO 及人数	满意
1 天	财务管理	朱慧（温洛克国际农业开发中心）	参会组织 27 家，学员约 35 名	88%
2 天	战略规划	魏巍（Right Play）	参会组织 40 家，学员约 50 名	92.6%
3 天	项目设计与管理	任君恒（NPI） 龙火生（国际计划）	参会组织约 46 家，学员近 60 名	97.6%
3 天	治理与筹款	吕朝（NPI） 程培林（国际小母牛）	参会组织 46 家，学员近 70 名	97.7%

整体来看，培训过程是比较顺利的，也得到了参会人员的一致好评。但是，也遇到了一些困难，主要有三点。第一，参加培训的人数难以控制。特别是一些热心的志愿者，NPI 成都办公室没有拒绝未报名而来参加培训的人。同时，这部分参会人员的流动性较大。第二，课堂纪律问题。由于参会人员在讨论时特别积极和热烈，导致现场不够有序，特别是部分人员不知道讨论的原则和技巧。针对此问题，NPI 在培训课程中要求专家组织讨论时公布原则，以及向参会人员讲解沟通的技巧。第三，参会人员的行动较为零散，对细节不够重视。比如，会议通知中明确规定提前一天报到，而有的参会人员提前两天报到，且有的人提前退房等等。针对以上问题，NPI 的工作人员在后续的培训中不断的对参会人员讲解这些具体规定，尽力使 NGO 参会的人员建议起规则意识。

· 沙龙

沙龙是培训的重要补充。本项目中，NPI 共举办了 2 次沙龙，分别在培训的中期和末期，时间是 2008 年 12 月 19 日下午 3 点到 5 点和 2009 年 5 月 7 日上午 9 点到 12 点，地点都在成都。沙龙的主要内容包括三方面，一是对主办培训的总结及建议，二是探讨培训内容中不理解之处，三是探讨组织发展面临的问题。

沙龙的组织过程中主要有以下工作：确定沙龙的时间、邀请参与人员、组织会务等。NPI 在项目执行前召开工作会议，确定了举办沙龙的大概时间，即在培训中期和末期分别召开一次。然后，根据 NPI 的工作时间确定具体的举办时间。在确定时间后，NPI 提前一周发放沙龙邀请函，邀请的对象主要是在成都市以及周边地区的民间组织。由于沙龙的性质是补充性的，同时也因为经费的限制，故有选择性的邀请机构出席。第一次沙龙是由 NPI 成都办公室项目总监任君恒主持，地点是在 NPI 成都办公室。主要探讨了财务管理以及战略规划的相关问题，参会的组织有 10 家共 19 人，其中包括两次培训的专家。第二次沙龙是由 NPI 成都办公室的杨玲娟主持，主要探讨四次培训内容的相关内容以及后期对能力建设的期望，参会的组织有 14 家共 21 人。

总结来看，与培训相比较而言，沙龙有以下的特点：第一，讨论的主题相对宽泛，没有严格的限制；第二，参与人数较少，更有针对性解决组织的问题。沙龙产生的效果也是较为明显的，一是促进组织间的深层次交流，提供了合作的机会；二是可以就组织发展的具体问题向专家及与会人员探讨；三是 NPI 可以获取民间组织发展的需求信息。

举办沙龙的费用全部来源于南都公益基金会的资助。这些费用包括沙龙的茶歇、午饭以及会场费，由于参会的人都来自于成都市区或者周边区县，因此不涉及到交通费。

沙龙活动存在的困难是参会组织和人数相对较少，可能的原因是较多组织忙于执行项目或者没有接到通知。也可能是，虽然参加了培训但是没有遇到实际问题，因此就没有参加沙龙。除此之外，没有遇到其他困难。

¹⁷¹ 根据访谈以及 NPI 向南都公益基金会的结题报告整理而得。

(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

NPI 向南都公益基金会申请了 147,700 元，实际花费 148,150.33 元。资金花费的详细记录见表 4。

我们可以看出，本项目的费用中“人员费用”比重最大，占到了总经费的 45%。另外，实际花费与预算相差较大的是“人员费用”和“差旅费”。差旅费结余较多：计划的专家中有 2 名来自于 NPI，节约了相关差旅费用；参与培训的组织中来自成都市外的较少，进一步节约了参会人员的住宿和交通费。

对于“人员费用”的超支情况，NPI 财务人员张琦给予了说明¹⁷²：“因为 NPI 是个专业公益组织机构，所以项目参与人员在机构内担任不同职务和负责不同的专业工作，从实际角度来讲，一般很难按照平均人工来计算。预算是一个参照标准。”根据 NPI 提交的立项申请书，人员费用的预算为 7 人*1000 元/月*6 个月=42000 元。其中超支部分的支出为“预算中没有考虑的四金部分（社会保险）”。

表 4 NPI 成都办公室项目财务详细记录¹⁷³（单位：元）

费用项目	预算	实际	差异
行政费用	19195	15921.65	—3273.35
人员费用	42000	66481.09	24481.09
设备材料	3105	3112.08	7.08
培训专家费用	14400	13788.03	—611.97
差旅费	48900	29162	—19738
其他费用	20100	19685.48	—414.52
总计	147700	148150.33	450.33

· 人力资源

本项目涉及到的人员有项目执行团队、培训专家团队以及受益的民间组织。项目执行团队共有 8 人，其中 NPI 上海总部 3 人，NPI 成都办公室 5 人；上海总部为项目的执行提供协助、财务管理以及培训资料，成都办公室具体执行本项目。2008 年 10 月 8 日，NPI 成都办公室召开会议部署项目分工。

培训专家团队共有 6 人，其中 NPI 内部 2 人，外部 4 人。外部专家主要是由 NPI 成都办公室项目总监任君恒联系的。

本项目的受益民间组织共有 83 家，一方面是 NPI 成都办公室邀请而至，另一方面是民间组织通过网站信息和业内人士相互介绍知道本项目的。

(4) 机构对项目的管理

本项目有两个管理层次，一是 NPI 上海总部，二是 NPI 成都办公室。其中，上海总部是从整体层面控制项目的进度，以及财务使用状况。成都办公室具体执行本项目，由杨玲娟具体负责。为了保证本项目更好的完成，项目初期 NPI 成都办公室专门召开会议讨论人员分工和工作计划，定期对

¹⁷² 资料来源于 NPI 财务人员张琦 2009 年 8 月 11 日发送给评估工作人员杨宝的邮件。

¹⁷³ 资料来源于 NPI 向南都公益基金会提交的财务结题报告。

照计划的时间表执行项目。项目执行过程中，成都办公室项目总监任君恒会定期和不定期的询问项目进展。对于项目的重大调整，例如时间的调整，要经过办公室全体工作人员开会讨论，比如向资助方申请将项目期限延长至 2009 年 5 月份。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

总体来看，本项目执行较为顺利。此外，NPI 在执行时发现有一个问题，即民间组织的能力参差不齐，接受培训知识的能力也不同。因此，采用一种培训方式、一种培训教材可能会导致效果上的差异。为了解决此问题，NPI 将本次项目设计得更加初级、更加基础，尽可能的适应所有参会的民间组织。同时，NPI 还计划对民间组织进行细分，有针对性地开展能力建设培训，目前正在积极向南都公益基金会申请二期项目。

4. 效果评估

（1）项目成果

本项目是一次系统的能力建设培训，主要针对参与灾后重建的民间组织。NPI 执行本项目时，共举办了 4 次培训班，分别针对民间组织的“财务管理”、“战略规划”、“项目设计与管理”和“治理与筹款”等内容；共主办了 2 次沙龙，对培训活动进行总结，并有针对性地探讨了民间组织发展的障碍和困境；参与本项目的民间组织达到 83 家。

通过本项目，民间组织的财务管理、战略发展、公益项目开发与管理、营销筹资以及治理等方面的能力得到了一定程度的提升。同时，培训提供了民间组织分享抗震救灾的经验以及信息的交流，有利于后续的灾后重建工作；也促进了各个民间组织之间的深入了解，增加了相互之间合作的可能性。虽然本项目旨在提升参与灾后重建民间组织的能力，但最终的受益群体是灾区的人民。

（2）目标群体的参与性

本项目的目标群体是四川灾区的民间组织。NPI 在执行项目时充分考虑了目标群体的参与性，给予足够多的机会参与项目。总结来看，目标群体有四次机会为项目提建议。第一次是项目申请前，NPI 向 20 家民间组织了解能力建设需求；第二次是培训前的报名申请回执表，可以提出期望的具体培训内容；第三是培训期间的直接给专家提出对课程的要求；第四是培训结束的评估，NPI 专门设计了满意度评估问卷，开展沙龙听取意见，以及整个项目结束后向 3 家民间组织电话访谈，听取意见为下一期能力建设培训奠定基础。

我们对受益组织——西部乡土的负责人访谈时了解到，他们在此次培训感觉非常满意。该负责人认为培训课程的需求调查做得较好，并且培训过程中参与性较强，培训内容的实用性很强。

（3）媒体报道

本项目没有接受专门的媒体采访。但是，在网上¹⁷⁴可以看到本项目的培训通知，以及培训后学员对课程的介绍和感想。

（4）对机构的影响

通过本项目，NPI 成都办公室也得到了发展。主要的收获有四方面：第一，为 NPI 成都办公室的孵化业务打下夯实的基础。为了开展本项目，NPI 成都办公室搜集了四川乃至西南地区民间组织发展的大量信息，这些都有利于日后孵化业务的开展。第二，扩大了 NPI 成都办公室的影响力。因为成都办公室刚成立，地方政府、民间组织对其了解不够多；但是通过本项目，NPI 成都办公室与青羊区民政系统建立了良好关系，也使得大量民间组织了解 NPI 成都办公室。第三，锻炼了工作团队。NPI

¹⁷⁴ 主要有 NPI 主页和 NGO 发展交流网。

成都办公室共有 5 名工作人员，其中 3 人是新员工。通过本项目的执行，增强了团队默契力，提升了团队工作能力。第四，完善了管理制度，建立了项目工作流程。

（6）项目的可持续性

本项目的可持续性体现在两方面。一是本项目的特殊性，即能力建设的培训完成后，民间组织可以在工作中实践，逐渐影响民间组织的发展。二是 NPI 成都办公室正在规划第二期能力建设项目，目的是要弥补本期培训存在的问题，对民间组织进行细分，扩大参与培训的人群，完善培训的方式。

5. 总结

本项目属于能力建设培训类，总经费为 147700 元。项目历时 8 个月，从 2008 年 10 月到 2009 年 5 月。NPI 较好地完成了所设计的项目目标和项目活动，取得了显著的项目成果，成功举办 4 次能力建设培训和 2 次沙龙。本项目的受益组织达到 83 家，而项目申请时计划受益群体为 25 家，实际超出计划 58 家。

从完成项目的方式来看，NPI 较为注重参与式方法，做了扎实的项目需求评估。同时，本项目受到参会组织的好评，培训后的满意度评估结果都在 90% 以上。

NPI 准时向资助方提交了中期报告。当项目不能按时完成时，NPI 及时向南都公益基金会递交了项目延期申请，并得到批准。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

整体来说，NPI 较好的执行了本项目。但是，也存在一些细节的不足之处，主要是项目的财务实际情况与预算出入较大。因此，建议贵机构在执行项目时严格遵守财务预算，并且对差异较大的科目给出合理、可信的解释。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

NPI 与南都公益基金会就本项目事宜沟通较多，集中在前期申请、中期提交报告、延期申请和结题报告这几项工作上。另外，南都公益基金会对项目的开展情况也主动进行过了解并提供建议，比如南都公益基金会催使了 NPI 提前执行第一次培训，即财务管理培训。

（2）机构对南都公益基金会的评价及建议

首先，杨玲娟和任君恒对南都公益基金会给予了高度的评价。他们认为南都公益基金会为社会做出了榜样作用，开创了国内基金会资助的先河。另外，南都公益基金会的资助催化了第三部门的发展。

其次，杨玲娟和任君恒都认为南都公益基金会 5·12 办公室工作人员的工作态度较好，且很认真。但是，任君恒也提到 5·12 办公室工作人员还不够尽责，特别是各个机构提出的意见，既没有被采纳也没有反馈，如他曾经向韦爱华提出项目信息透明问题。

任君恒¹⁷⁵对南都公益基金会提出了如下建议：第一，提高审批项目的效率。据悉，南都公益基金会在后期审批项目时周期较长，时常没有反馈和说明。第二，明确支持的方向和政策，这样既有助于资助方审批项目，也有利于民间组织申请项目。第三，提高信息的透明度。任君恒认为信息透明是非常重要的，这也是民间组织建立公信力的重要渠道。他认为南都公益基金会应该详细公布资助政策、申请流程、审批流程，以及已经资助的资金流向和效果反馈。比如，审批项目的时间；特别是今年以来还有很多民间组织在申请此项目但是绝大部分都没有批准，是否项目资金用完？还是其它的原因。第四，加强项目各环节的监测评估。

同时，杨玲娟也提到南都公益基金会要明确资助的方向和重点，并且资助要有系统性，比如支持了民间组织的项目，也需要相应支持民间组织的能力建设，这样才有助于灾区项目的执行。

¹⁷⁵ 任君恒同时也是南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目评审委员之一。

自然之友
“社区参与建造生态厕所”项目
评估报告

评估参加者：许文文、罗瑞雪、李小丽
报告执笔人：许文文

摘要

自然之友的“社区参与建造生态厕所”项目的运行周期为 2008 年 8 月至 2009 年 2 月 28 日，项目通过将建造厕所的工作转包给当地 NGO 的形式，在四川彭州、广元、绵竹、甘肃文县完成了十所生态厕所的建设。在采用参与式方法建造厕所的同时，各家 NGO 通过向受益群体介绍厕所的使用方法，宣传环保知识。

项目不足之处有：（1）项目计划成立社区重建委员会，组建村民志愿者团队，评估团队实地走访结果显示，当地 NGO 组织村民建造厕所时没有成立社区重建委员会，只是组织村民进行厕所建设。（2）项目设计时计划撰写成功案例，此活动没有执行。（3）项目计划进行的厕所后期管理，如建议书中提到“负责建造厕所的 NGO 人员对厕所进行 2 个月的后期管理，2 个月后交给当地村民自行管理”，没有得到很好的实施。实地走访的三个项目点只有巴中通江县花溪乡走马村小学的生态厕所后期管理交由教师景泉文负责，情况良好，其余两个点由于地理位置偏远交通不便，乡村建筑工作室的人员未安排好村民做厕所后期管理工作。

项目的突出优势是：一、项目执行机构除了获得南都公益基金会的支持，还获得了其他资助方的支持；二、评估人员实地走访的三所厕所建设质量很好。

1. 实施机构简介

自然之友是在国家民政部登记注册社团法人，成立于1994年3月31日，以环境教育和自然保护为主要工作内容。目前自然之友累计发展会员10000多人，其中活跃会员3000余人，团体会员近30家。自然之友累计获得了国内国际奖项15项，如“亚洲环境奖”、“地球奖”、“大熊猫奖”和菲律宾“雷蒙·麦格赛赛奖”等。同时，由自然之友会员发起创办的环保NGO已达十多家。历经15年的创立与发展，自然之友成为中国具备良好公信力和影响力的环境NGO，对中国环保事业和公民社会的发展做出了一定的贡献。

2. 项目简介

2008年8月，自然之友在完成前期调研选点后，向南都公益基金会申请了“社区参与建造生态厕所”项目，经费总额为200000元。2008年9月底，项目负责人王军华再次进入灾区，发现原计划的项目实施点的需求已经发生改变，于是重新走访选择项目实施点。项目的运行周期为2008年8月至2009年2月28日，自然之友通过将建造厕所的工作转包给当地NGO的形式，在四川彭州、广元、绵竹、甘肃文县完成了十所生态厕所的建设。在采用参与式方法建造厕所的同时，各家NGO通过向受益群体介绍厕所的使用方法，宣传了环境保护方面的知识。

二 评估过程描述

2009年2月24日至2月26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、结项报告以及在网上查阅项目相关的信息。另外，与项目负责人王军华协商确定访谈的时间和地点。

2009年2月26日，调查员许文文、罗瑞雪到自然之友机构所在地与王军华进行访谈，主要了解“社区参与建造生态厕所”项目的具体设计和执行情况。

2009年3月15日、3月17日，调查员许文文、李小丽、罗瑞雪前往项目实施地点四川省广元市青川县骑马乡里坪村二社、岩埝村和四川省巴中市通江县花溪乡走马村小学，针对项目受益群体进行访谈和问卷调查。分别与岩埝村村民黄大爷、走马村小学教师景文良¹⁷⁶以及里坪村二社、岩埝村两个生态厕所建设负责人刘振、走马村小学生态厕所联系人张浩良¹⁷⁷进行了访谈，并在里坪村二社、岩埝村对14位受益群体进行了问卷调查。原计划在走马村小学进行的受益群体问卷调查未能进行。走马村小学只有幼儿园到二年级的学生，不适合做受益群体问卷，于是将调查方式改为与负责此生态厕所建设的教师景文良进行访谈。另外，骑马乡里坪村和岩埝村位于山坳中，村民居住十分分散，且很多村民忙于灾后房屋重建工作，给评估工作人员进行问卷调查带来了困难。

2009年4月7日，评估工作人员许文文到自然之友机构所在地对项目财务进行评估，向项目负

¹⁷⁶ 黄大爷全程参与了广元市青川县骑马乡岩埝村生态厕所的建造。景文良负责了巴中通江县花溪乡走马村小学生态厕所建设的所有事宜。

¹⁷⁷ 刘振为乡村建筑工作室工作人员，负责广元市青川县骑马乡里坪村二社、岩埝村两个生态厕所的建设。张浩良为大巴山生态与贫困问题研究会负责人，为巴中通江县花溪乡走马村小学向王军华申请了建造生态厕所项目，走马村小学教师景文良负责了全部的厕所建设工作，张浩良只负责此厕所建设的监督以及与王军华的联系工作。

责人王军华了解了项目的财务状况并核查了相关的票据。

三 评估结果

1. 需求评估

项目负责人王军华在 2008 年 5 月 13 日就来到都江堰参与赈灾。紧急救援结束后，王军华想继续为灾区做一些事情，当时正好谢英俊¹⁷⁸想在灾区与其他人合作建造生态厕所，而且当时地震对农村的生态环境破坏非常严重，基于以上原因王军华决定用参与式的方法在灾区建造粪尿分离生态厕所。

2008 年 8 月，在决定做这个项目之后，王军华独自进行了为期一个月的调研、走访工作，调研时间为 8 月 5 日至 8 月 30 日左右。调研包括三个方面：第一，了解灾区在地震之后的环境卫生状况以及灾区村民的卫生习惯，并向灾区村民宣传生态卫生理念，了解生态厕所建造的可能性，确定具体的项目实施地点；第二，走访已经建成生态厕所的村庄，了解厕所建造过程中涉及到的选址、参与、维护、使用等情况，汲取相关经验，并向当地村民了解他们对生态厕所的认识，以及在使用过程中所遇到的问题；第三，拜访在推广生态卫生理念方面已经有成熟经验的机构，了解他们的经验。最终确定了十个项目实施点，即彭州市龙门山镇 4 个，绵竹市汉旺镇 4 个，绵竹市五福镇 2 个。初步调查后，王军华完成了项目申请的填写及项目手册编写等各项事宜，并于 9 月 4 日向南都公益基金会提交了项目申请书。项目计划从 2008 年 8 月 5 日开始，到 2008 年 11 月 15 日结束。

2008 年 9 月 21 日，王军华赴灾区执行项目时发现原定的项目实施点已经没有了建设生态厕所的需求。因此王军华再次走访了其它灾区，根据当地确实有建生态厕所的需要、援建点有民间组织、援建点政府有意向将生态厕所建设纳入其重建规划中这三个原则重新确定了新的项目实施点。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

本项目申请书由项目负责人王军华设计，项目目标见表 1。

表 1 项目目标

编号	目标
目标 1	组织草根机构或当地居民营建十个生态厕所（彭州市龙门山镇（乡）4 个；绵竹市汉旺镇 4 个；绵竹市五福镇 2 个，项目实施时间为 2008 年 8 月 5 日至 2008 年 11 月 15 日）。
目标 2	和其他 NGO 协作，搭建一个支持平台，促使各个草根组织在建设生态厕所过程中资源、信息共享。
目标 3	借助生态厕所项目的开展，促使在地社区村民志愿者团队的形成，促进社区参与。

另外，王军华在访谈中讲到，当时他希望在建造生态厕所的过程中能够对当地村民进行生态环境教育，此目标没有在项目申请书中项目目标部分明确提及，但在设计项目工作计划和资金预算时，王军华设计了开展生态环境教育培训的活动和相应的费用。

¹⁷⁸ 乡村建筑第三工作室负责人。

(2) 设计的项目方案

为了实现上文提到的项目目标，本项目准备采用以下方法和途径¹⁷⁹：

第一，依托谢英俊乡村建筑工作室的设计方案和技术支持，借鉴已有的实践操作经验，与地方政府及在地草根组织合作，组织村民营造生态厕所。

第二，与野草文化传播有限公司、圣爱基金会、乡村建筑工作室等公益组织达成合作意向¹⁸⁰，在资源信息共享、互相协作交流、批量采购等层面的合作，能在有限的资源与条件下，发挥更大的效用和影响。

第三，具体实施方法：

①前期已调研、走访了彭州龙门山镇、绵竹汉旺、绵竹五福镇、绵竹遵道镇、北川擂鼓镇、江油重华镇、茂县南新镇等灾区，了解当地重建状况，对生态厕所的使用需求以及生态可持续理念在践行过程中遇到的问题进行调研。

②在第一步基础上，收集、整理出两份实用手册——《生态厕所建设流程》和《推动社区参与建造生态厕所的实施步骤》。

③在具体操作中，通过成立社区重建委员会、组织社区村民参与选址设计等环节的讨论、对村民进行环境保护与可持续生活方式的教育、组建村民志愿者团队等方式实现既定的理念。

在采用以上途径和方法的前提下，王军华设计了具体的项目活动计划，如表 2。

表 2 社区参与建造生态厕所项目活动计划

日期	工作计划	对应的目标
2008 年 8 月 5 日 至 8 月 25 日	第一阶段：初步了解援建点信息 1、走访各地重建状况及信息，确定项目实施地点； 2、与地方政府及在地草根机构商谈，确立合作意向。	为更好的达到项目目标进行前期准备工作。
2008 年 9 月 1 日 至 9 月 10 日	第二阶段：确定援建点，并邀约申请 确定援建点的要求： 1、社区成员一方面清楚生态厕所在建设中所遇到的问题，并知如何应对，另一方面，可以形成公共讨论； 2、社区成员有意组建生态厕所建造志愿者团队，并有确定的负责人。	为更好的达到项目目标进行前期准备工作。对应目标 3。
2008 年 9 月 1 日 至 10 月 30 日	第三阶段：具体实施 1、确定具体实施时间； 2、在村民中间进行环境保护和可持续生活方式的教育(3 个实施点，每点 1 次)； 3、配备材料，在合作平台中实行批量采购； 4、于绵竹和彭州各选一个点做示范，各点志愿者一起参与建设，学习方法； 5、拓展到其它援建点。	目标 1、目标 2
2008 年 11 月 1 日至 15 日	第四阶段：评估 评估内容： 1、选址是否合适； 2、建造的生态厕所是否符合几项最基本要求（通风、干燥、粪尿分离等）； 3、操作过程中本土文化因素的体现； 4、厕所持续使用的管理； 5、建设中社区参与程度。	为了保证所建造的生态厕所符合规定标准，保证能为受益群体提供更高质量的服务。

¹⁷⁹ 以下有关方法和途径的内容均来自项目申请书。

¹⁸⁰ 王军华在访谈中告诉我们，由于理念上的不同，在项目实际执行过程中，没有和野草文化传播有限公司和圣爱基金会合作，只与乡村建筑工作室合作。

(3) 对立项报告的评价

项目目标与南都公益基金会 5·12 灾后重建资助项目的抗震救灾的宗旨是吻合的。项目主要活动为建造生态厕所并在建造厕所的过程中对村民进行环境保护和可持续生活方式的教育活动，因此本项目与自然之友的环境教育和自然保护的工作领域也是吻合的。

本项目的工作计划内容和项目目标之间存在紧密的因果关系。本项目的资金预算与计划实施的活基本上是对应的，但是预算中设计了成功案例编写和资料汇总的费用，而工作计划中没有提到此活动。

在设计本项目时，王军华考虑到了与当地 NGO 合作、项目资金预算、建造技术以及有效传播技术方面的风险，并针对性地设计了克服这些风险的方法。

(4) 可行性评价

从机构方面来说，自然之友拥有丰富的环境教育和生态保护方面的经验，且与四川的 NGO 有广泛的联系和合作，有助于本项目在执行时与当地 NGO 的沟通和协调。由于有了乡村建筑工作室的技术支持，本项目建筑技术上的问题可以得到解决。

项目团队由三人组成，分别是自然之友发展合作部主管李键，自然之友绿色学校建校项目项目负责人郭慧，自然之友灾后重建环境保护项目项目负责人王军华。本项目的负责人为王军华，有丰富的农村工作经验。

整体来看，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

根据自然之友提交的结题报告以及项目评估人员通过访谈获得的信息，我们可以总结出社区参与建造生态厕所项目的实际执行过程，见表 3。

表 3 社区参与建造生态厕所项目执行过程回顾

日期	活动	结果
2008 年 8 月 5 日至 2008 年 8 月 30 日左右	前期调研	了解了灾区需求情况，初步确定了 10 个项目实施点并且收集了建造生态厕所的经验。
2008 年 9 月 1 日至 2008 年 9 月 21 日	撰写申请书、编写项目手册	向南都公益基金会提交了项目申请书，编写了项目手册，即项目申请书中提到的两份实用手册。
2008 年 9 月 21 日至 2008 年 10 月 13 日	再次走访灾区，联系当地 NGO 确定新的项目点	基本确定了最终的项目实施点 ¹⁸¹ 。
2008 年 10 月 13 日至 10 月 25 日	举办工作营	在广元青川骑马里坪村二社举办了工作营。在建造生态厕所过程中，对即将参与负责建设生态厕所的 NGO 工作人员进行了培训。
2008 年 10 月 25 日至 2009 年 2 月 20 日	建设 9 个生态厕所并完成厕所 质量评估工作	建立了 9 个生态厕所并完成了评估工作。
2008 年 12 月 24 日	总结会	进行经验交流。

¹⁸¹ 最终项目实施点为彭州市龙门山镇三合坪村、铜沙坝社区；绵竹市汉旺镇武都板房区；广元青川骑马乡里坪村二社、岩埝村；广元青川沙洲镇三堆韩家坝、寺沟村；巴中通江县花溪乡走马村小学、文峰乡罗亭小学；甘肃文县碧口镇余家湾牛圈坪（社）。

比较表 2 和表 3 及项目方法和途径,可以看出,本项目实际执行过程与项目活动计划的不同之处主要有以下几个方面:

第一、项目实施地点和项目的实施时间有变动。王军华解释,2008 年 9 月份灾区发生着翻天覆地的变化。在完成项目申请和项目手册的编写之后,王军华赴灾区准备启动生态厕所的建设,但是,到达灾区之后发现以前确定的项目实施点经过一个月后大部分都没有了对生态厕所的需求,因此王军华重新走访灾区,和当地各家 NGO 联系,确定了新的项目点。这是建设生态厕所时间推迟超过一个月的原因之一。除此之外,每个厕所的建造周期由于天气的原因也比预想的延长很多。访谈中王军华也提到南都公益基金会批准本项目也花费了很长时间,这也在一定程度上影响了项目的实施时间。

第二、项目计划进行的环境保护和可持续生活方式的教育没有按照原计划在三个项目点专门进行,而改为由 NGO 的工作人员将环境保护和可持续生活方式的教育渗透到推广生态厕所使用的过程中。此活动变化没有影响项目实施效果。

第三、项目原计划在绵竹和彭州各选一个点做示范,以便其他实施点的操作,但在项目实际执行过程中,由于项目的实施地点发生变化,而改为在广元市青川县举办一次工作营,对所有参与建造生态厕所的 NGO 进行培训。此活动变化没有影响项目实施效果。

第四、项目设计中对厕所的评估工作没有严格按照计划执行。评估工作人员向负责建造厕所的 NGO 工作人员了解到,王军华在评估时只是对厕所的建造完成情况及质量进行了简单了解。

第五、项目实际执行过程中增加了总结会这项活动,此活动使参与建造厕所的 NGO 能进行信息和经验的交流,回应了项目目标二。

第六、在项目设计阶段,王军华计划批量采购厕所建设用料,但是在实际执行时,各厕所材料由负责建造的 NGO 工作人员各自购买。

第七、项目实施前计划要成立社区重建委员会、组建村民志愿者团队,但根据我们的实地走访,在当地 NGO 组织村民建造厕所时没有成立社区重建委员会,只是组织村民进行厕所的建设。

第八、在项目预算中体现的成功案例编写活动没有执行。

(2) 主要活动

· 举办工作营

2008 年 10 月 13 日至 10 月 25 日,王军华为了对即将参与建造生态厕所的 NGO 的工作人员进行生态卫生理念和生态厕所建造方面的培训,在广元市青川县骑马坪村二社开办了“社区参与建造生态厕所”工作营。来自绵竹、彭州、广元等地的七家 NGO¹⁸²及村民参加了工作营。

在乡村建筑工作室的技术指导下,参与工作营的七家 NGO 的工作者与当地村民一起商讨厕所的选址问题,并协力建造了一座六蹲位八开间的生态厕所。工作营期间,各家机构的工作人员每日召开工作会议,讨论一天的工作,总结工作中的经验和教训。通过工作营的培训,各家 NGO 的工作人员掌握了建造生态厕所的技术并商讨了建造生态厕所过程中的村民参与方式和生态环境教育方式。

协力建造是本项目的一大特色,在建造厕所时,当地村民每家都出劳力参与建造生态厕所。自然之友在结项报告中说道:“之所以要求每家每户出劳力参与厕所建设,是希望大家意识到生态厕所的建造是公共的事情,只要参与其中,便会对生态厕所有不一样的感情,会珍惜自己的劳动成果,生态厕所后期维护很重要,如果村民接受了生态厕所,并会注意对它的维护,同时,在参与中,不断的讨论以及对技术的不断改进,都会促使村民对生态厕所有更深的了解,方便村民按照自家的

¹⁸² 这七家 NGO 为彭州通济崇德“贵州意气风发红十字会”、彭州龙门山镇三合坪社区新家园、绵竹汉旺武都 NGO 备灾中心、大巴山生态与贫困问题研究会、梁漱敏乡村建设中心、上海绿洲生态保护交流中心、乡村建筑工作室

条件及意愿修建类似的户厕，便于生态厕所在当地的推广。”

· 建设9个生态厕所并完成厕所质量评估工作

在工作营结束之后，参与工作营的彭州龙门山镇三合坪社区新家园、绵竹汉旺武都 NGO 备灾中心、大巴山生态与贫困问题研究会、梁漱溟乡村建设中心、上海绿洲生态保护交流中心、乡村建筑工作室七家 NGO 回到各自的项目点，开始了生态厕所的建设。

在生态厕所的建设过程中，各家机构会有1到2人负责生态厕所的建设，负责人会和当地的村民代表或学校负责人商定厕所的选址以及出工的问题，然后开始厕所的建设。王军华负责将南都公益基金会支持的建造厕所的全部资金分次拨付给当地 NGO，NGO 的工作人员负责厕所建设的技术指导和监督协调工作，当地村民或老师负责出工建造厕所。

2008年10月25日至2009年2月20日左右，9个厕所的建设工作全部完成，但是所建造厕所全部没有达到计划的十蹲位的规模（十个厕所，包括工作营时建造的厕所，共61个蹲位）。王军华的解释是，因为前期走访时确立的项目实施点多为板房区，居住人口较多，所需厕所规模较大，但在项目实际执行时，需求发生了变化，项目实施点被重新定在村子或村小学里，由于山区村庄人口较少，因此厕所规模不需要太大。

在访谈中，王军华非常强调项目执行中受益群体的参与性。根据我们的实地走访，厕所的修建中，村民参与情况如下：广元青川骑马乡岩埝村的生态厕所建设过程中，除乡村建筑工作室的志愿者外有6名村民参与其中，这些村民出一天工50元，此项费用由村委会承担；巴中通江县花溪乡走马村小学的生态厕所建设工作大部分由小学老师景泉水负责，景老师告诉我们，建造厕所的技术工人是花钱请的，材料的运送和基本的建造工作由其本人和其家人义务完成（在整个厕所建造过程中其家人义务出工30个，一人工作一天为一个工）。评估工作人员认为，本项目的参与性没有项目结题报告中所说的那么强。

除厕所的建造外，负责厕所建造的 NGO 的工作人员还向村民和学生宣传了生态环境保护方面的知识。据实地走访的三个项目点的村民反映，负责修建厕所的志愿者向他们宣传了如何使用厕所、如何保护环境的知识，播放了宣传片，效果很好；学校老师也反映，生态厕所的修建让孩子们懂得了要讲卫生、保护环境，改善了学校的环境。

在厕所建造的过程中，王军华从财务方面、进程控制方面、厕所质量控制方面对厕所的建造过程进行管理。另外，由于项目管理方面的事情太多，人手不够，因此项目后期项目团队中又加入了一个志愿者陈德胜，来协助王军华工作。

· 举办总结会

项目执行到中期，已完成五座生态厕所的修建，其余五座还在修建中，从项目计划到具体实施，各家机构积累了很多经验，王军华期望通过总结会这个平台，使各家机构能够彼此交流经验，并通过培训学习一些农村工作的经验。2008年12月24日，王军华、郭慧、陈德胜在四川5·12民间救助服务中心免费提供的场地——成都市科协八层科普报告厅举行了项目经验总结会。新家园计划志愿者团队、上海绿洲野生动物保护中心四海志愿者团队、大巴山生态与贫困问题研究会、爱心蚂蚁志愿者团队、梁漱溟乡建中心彭州小鱼洞项目点、社区伙伴、明日阳光助学网、甘肃绿驼铃的工作人员参加了总结会。结合本项目的结项报告及与王军华的访谈信息，可以总结此会的主要内容：灾区农村环境问题剖析、在农村学校开展环境教育的思考、各个草根机构工作经验分享、如何开展社区工作。

会议的筹办工作由项目负责人王军华、项目团队成员郭慧以及志愿者陈德胜承担。南都公益基金会提供了参会人员的餐饮费用和会中两位老师的讲课费用。

在实地调研过程中，评估工作人员向参与过总结会的巴中通江县花溪乡走马村小学老师景泉水了解了总结会的情况，他认为总结会还是很不错的，基本达到了预期的效果。

(3) 资源动员

· 资金

本项目申请书中，项目预算为 203150 元，但南都公益基金会与自然之友达成协议，只提供资金 200000 元，而其中 150443.23 元为台湾菩萨行动助学协会通过南都公益基金会定向捐给自然之友，另外 49556.77 元由南都公益基金会匹配。根据项目评估工作人员的调查了解，该项目资金利用情况如表 4。

表 4 社区参与建造生态厕所项目资金利用情况

费用项目	预 算 (元)	实 际 支 出 (元)	支出备注
1.项目执行人工资	7500	18827	项目延期三个半月，延期的时间，项目执行人员王军华按计划支取工资。此情况已于南都公益基金会沟通过，南都公益基金会正在考虑如何处理。
2.前期调研费用	3400	2383.5	按实际花费报销
3.建立合作平台	2000	2000	此 2000 元支出为王军华的生活补助。王军华解释到，由于合作平台实质上就是他本人，他在各机构之间传递信息，因此此笔费用作为了自己的生活补助。
4.厕所造价（包括王军华的交通费、食宿费）	176750	147855.3	此部分资金有所结余是因为原计划建造的厕所规模为十蹲位，即共建 100 蹲位，但实际执行过程中共建蹲位 61 个。因此厕所的造价相对于计划实质上并没有降低。
5.操作费用	10500	14000	原计划此部分资金用于开展三次环保知识培训、设立两个示范点及购买大型工具的费用。项目实际执行过程中，此部分花费为工作营（即示范点）、总结会及志愿者的补助和交通费。
6.后期费用	1000	950	后期费用计划为成功案例编写及资料汇总的花销，但实际花费为总结会上支付给老师的讲课费。
7.行政费用	2000	2000	项目执行期间机构打印机、电脑等使用，以及财务、技术等的支持。
合计	203150	188015.8	

· 人力资源

项目执行团队由自然之友发三位工作人员组成，与计划投入的人力资源相符，其中自然之友发展合作部主管李键在北京办公室，负责项目资料的收集及信息的发布，自然之友绿色学校建校项目项目负责人郭慧、自然之友灾后重建环境保护项目项目负责人王军华具体执行该项目。同时，自然之友其他部门同事，会根据项目执行人的要求，结合自己部门的活动优势，提供方法、理念上的支持。在项目执行中期，本项目聘请了一名志愿者陈德胜协助工作，工作时间为 1 个月。

除项目团队外，本项目的人力投入还有与自然之友合作建造生态厕所的七家 NGO 的工作人员以及乡村项目点的村民和学校项目点的老师等，每个项目点当地草根机构会派 1 到 2 名工作人员负责厕所建设，每个厕所村民平均出工 50 个以上。

· 其他

四川 5·12 民间救助服务中心为本项目免费提供了总结会的活动场地。

(4) 机构对项目的管理

本项目的管理工作做的非常细致。首先，财务方面，在工作营期间，根据广元市青川县骑马乡里坪村二社生态厕所的建造情况，王军华和参与工作营的 NGO 的工作人员制定了详细的厕所造价表，以供其余厕所建造时参考。王军华采取 60%、40% 的方式分批给负责建造生态厕所的 NGO 拨款，避免厕所建造过程中的财务风险；其次，进程控制方面，王军华与各 NGO 签订了协议，协议中规定了厕所完工的时间。除此之外，王军华要求每家机构工作人员写工作日志，记录每天厕所建造的情况，并发给王军华，因此王军华可以掌握每个厕所的建造情况；再次，在厕所质量控制方面，王军华为了解决各厕所建造中的问题，会根据实际情况走访各个项目点，帮助其解决问题。另外，在每个厕所主体工程完工后，王军华会和乡村建筑工作室的工作人员一起对厕所的选址、质量及完成情况方面进行评估。根据评估工作人员实地调查，了解到实地走访的三个项目点的厕所质量确实很好。

美中不足的是，在厕所后期管理方面，王军华仅要求“负责建造厕所的 NGO 人员对厕所进行 2 个月的后期管理，2 月后可以把厕所交给当地村民自行管理”，并没有制定出具体的厕所管理方案。实地走访的三个项目点只有巴中通江县花溪乡走马村小学的生态厕所的后期管理由教师景文负责，情况良好，其余两个点由于所处地理位置偏远交通不方便，乡村建筑工作室的人员并没有自己做好或安排好村民做好厕所后期的管理工作。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

本项目在实施过程中，不存在进入问题。在与当地政府关系方面，由于自然之友采取了和当地各家 NGO 合作的方式，而当地的 NGO 由于在项目点长期工作，与政府的关系非常好，因此与政府的关系方面不存在困难。

项目实施过程中，遇到的最大的困难是需求变动和协调村民参与厕所建造。王军华面对需求变动，只能重新选择项目实施点。村民参与问题最终在一定程度上影响了项目的参与性目标的实现。

4. 效果评估

(1) 项目成果

灾后重建是一项复杂、持续、不断变化的体系，除了必要的硬件投入外，更需要软件诸如人文关怀、可持续、生态等理念的介入，生态厕所是一个将二者融合的契机，一方面，它满足了受灾地区居民基本的生活需要，并保证了当地居民少受异味、病菌的袭扰及维护地下水资源尽可能少受污染；另一方面，虽然生态厕所工程量小、投入较少、技术简单，但在建造过程中可以对受益群体进行生态环境方面的教育。本项目的执行过程中，项目执行机构与当地的 NGO 合作，通过村民参与式的方法完成了十所生态厕所的建设，为当地居民和在校学生提供了方便，改善了当地的卫生环境，并通过生态环境方面的教育让当地居民和在校学生了解保护生态环境的重要性。

(2) 对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是十所生态厕所所在地的村民或学生。评估工作人员对广元市青川县骑马乡岩垵村和里坪村的受益群体进行了抽样的问卷调查，回收有效问卷 14 份，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 13 个人对这个项目评价是“好”和“很好”，有 1 个人认为项目做的“差”。在“您希望再次得到这个项目的帮助吗？”问题中，有 8 个人“希望”，有 4 个人“无所谓”，有 2 个人回答“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 8 个人回答“肯定会”；有 4 个人回答“也许会”；另外，有 2 个人回答“不会”。

此外，有 12 个人与自然之友或是负责建造厕所的 NGO 工作人员有过专门的接触，这部分人中有 10 个人认为志愿者的工作态度很好，2 个人认为工作态度不错，没有人认为工作态度不好。参与问卷调查的受益群体中有 2 个人认为志愿者的工作效率非常高，6 个人认为效率高，有 5 个人认为志愿者的工作效率一般。有 12 个人评价本项目是满意或者很满意，服务质量较高。总体来看，受益群体对项目机构和机构的评价都较高。

花溪村小学的景老师认为，这个厕所对小学非常重要，改善了学校的环境，方便了师生的生活，有利于孩子养成讲究卫生的习惯。另外，小朋友们也表示很喜欢学校的新厕所。

（3）目标群体的参与性

通过问卷调查发现，有 7 位村民知道项目信息；13 位村民知道项目的服务对象和目标群体；在项目实施前，有 2 位村民对项目有关厕所选址方面发表过意见或建议，都被采纳；而在实施过程中，有 1 个人对项目提过建议，都被采纳。但是，问卷调查表明，没有村民知道此项活动的资助方是南都公益基金会。

根据评估调查员的实地走访也了解到，里坪村生态厕所是在工作营期间搭建的，因此受益群体参与程度较高，但是岩埧村及花溪村小学的受益群体参与程度不是很高。

（4）媒体报道

新华网在 2009 年 1 月 20 日对本项目进行了报道，文章题为《甘肃地震灾区第一座生态卫生旱厕建成》¹⁸³。

（5）对机构的影响

关于本项目的执行对自然之友的影响，主要体现为经验的积累。执行完本项目后，王军华总结了许多的经验，具体内容为：1、厕所的建设应符合当地灾后重建的规划。2、在厕所建设过程中，要调动当地的村民参与。3、不能为了做项目而做项目，不能为了按时完成任务而不顾一切赶进度。4、执行本项目时要与当地的 NGO 合作。王军华说：“如果说对机构的影响，那就是执行本项目对我本人的影响延伸到整个机构中，我执行本项目积累的经验可以影响到机构中的其他人。”

（6）项目的可持续性

在项目的可持续性方面，王军华认为在生态厕所建设中，生态厕所本身的技术其实很简单，只要符合三个基本点：尿粪分离、通风、资源再利用，便可完成生态厕所的建设。所以，作为此次项目执行者，关键的问题还在于怎样将绿色、环保、生态、可持续发展的理念贯穿在生态厕所建设里，并能很好的在当地社区扎根发芽，长出属于本社区特有的生态、可持续发展理念。厕所所在地的村民反映负责建造厕所的 NGO 的工作人员向他们宣传了有关环境保护方面的知识，让他们认识到了保护环境的重要性；花溪小学景老师也认为厕所的建设让孩子养成了良好的卫生习惯，知道了环境需要保护。

5. 总结

项目执行机构与当地的 NGO 合作在灾区用灾民参与式的方法建造了 10 座生态厕所并进行信息和经验的交流，在建造厕所的过程中对受益群体进行了生态环境方面的教育且取得的良好效果，达到了项目预期目标。

在实际执行过程中，由于需求变动、天气原因等多种情况很多活动并没有在计划的时间、按照计

¹⁸³ 文章原文链接地址为 <http://active.zgjr.com/News/2009120/GANSU/692510641200.html>。

划的形式开展。比如，10 所厕所虽然建造完成但建造完成的时间、建造地点、建造规模均发生改变；生态环境教育活动、建立示范点活动及材料购买活动发生了形式上的改变；编写成功案例、成立社区重建委员会活动没有得到开展。

本项目名称即为社区参与建造生态厕所，目标群体参与性在本项目中非常重要。但根据项目评估工作人员实地走访调查发现，除工作营期间建造的厕所外，本项目目标群体参与性并没有达到结项报告中项目实施地各家各户出工的程度。

在资金的管理上，本项目采取 60%、40%的方式分批给负责建造生态厕所的 NGO 拨款，避免厕所建造过程中的财务风险；另外制定了进程控制管理的程序，并付诸于实践。

在项目的改进方面，王军华认为本项目执行之前自己没有亲自进行过厕所的建设，因此没有考虑到项目执行过程中会出现的各种问题，例如天气因素对项目进程的影响。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，项目团队应更加重视生态厕所的后期管理工作，保证项目的可持续性，延长项目寿命；第二，对于那些无法按照计划执行的项目活动，要及时跟资助方沟通，获得资助方认可；第三，村民参与是本项目的一大特色，要制定的可行的方案把工作营期间村民的参与性延续到其它生态厕所的建设当中；第四，在项目执行过程中，可以向目标群体适当地宣传一下项目资助方。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都公益基金会的接触

王军华于 2008 年 9 月 4 日向南都公益基金会提交了项目申请书，南都公益基金会在 10 月 13 号批准了该项目。在项目实施过程中，他们与南都公益基金会 5·12 项目办公室的接触不是很多，但关于项目的进程和实施地点的改变，他们都和南都公益基金会进行了沟通。另外，5·12 项目办公室的工作人员偶尔也会向他们了解项目的进展情况。

(2) 对南都公益基金会的评价及建议

王军华认为南都公益基金会工作人员的工作态度和工作效率都还可以，但是他希望南都公益基金会能够提高批准项目的速度。

北京天下溪教育咨询中心 “千秋助读行动”二期项目 评估报告

评估参加者：许文文、罗瑞雪、刘伯盈
报告执笔人：许文文

摘要

北京天下溪教育咨询中心“千秋助读行动”二期项目——建立帐篷/板房图书室，在一期项目的基础上开展，资金金额为 150000 元。项目从 2008 年 6 月 1 日启动至 2008 年 9 月 30 日结束，共向社会另募集图书 53812 册、资金 281858.07 元，利用这些资源与灾区的 NGO 和志愿者合作在灾区各地建立了 52 个图书室。除此之外，在项目执行期间，项目团队组织了一次灾区图书馆管理员培训和“幽默方舟”活动。为灾区孩子提供了课外读物、玩具、文体用品及活动空间，对缓解儿童紧张、惊恐非常有帮助。

项目不足之处包括：(1) 原计划由成都协调人充分了解灾区阅读的需求，包括图书内容、数量等，并初步确定拟援建图书室的地点及接收机构,项目实施时未做。(2)原计划由儿童心理专家、阅读指导专家根据灾区的特殊情况，确定本次捐赠图书的品种和数量,项目实施时未做。

本项目最为突出的是，在获得南都公益基金会资助的基础上，又向社会募集了大量资源。

评估建议，作为一家以“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”为使命的民间组织，除了追求服务数量和覆盖面外，跟踪项目进展，了解项目效果，并保证项目结束后的稳定性和资源高效利用，通过不断探索有效的服务方式高效提供服务，是至关重要的。

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

千秋助读行动分为三个阶段：（1）六一紧急行动；（2）帐篷/板房图书室；（3）学校/社区图书馆。在第一期项目“六一紧急行动”结束后，千秋助读项目团队又向南都公益基金会申请了千秋助读二期项目——帐篷/板房图书室，资金金额为 150000 元。2008 年 6 月 1 日至 2008 年 9 月 30 日，项目团队向社会各界募集了图书 53812 册、资金 281858.07 元，并利用这些资源与灾区的 NGO 和志愿者合作在灾区各地建立了 52 个图书室。除此之外，在项目执行期间，项目团队组织了一次灾区图书馆管理员培训，并策划了“幽默方舟”活动。

二 评估过程描述

2009 年 1 月 11 日至 1 月 12 日，评估工作人员许文文为评估本项目做了前期准备工作。由于千秋助读项目团队当时没有提交此项目结项报告和财务报告，因此评估工作人员在进行访谈之前，只通过项目申请书以及千秋助读网站了解了千秋助读二期项目的基本情况，另外，与千秋助读项目团队成员邱璐确定了访谈的时间、地点。

2009 年 1 月 13 日下午，评估工作人员许文文、罗瑞雪、刘伯盈在北京天下溪教育咨询中心会议室与千秋助读项目团队成员邱璐进行了访谈，详细了解了项目的设计和执行情况。

访谈结束后，项目评估人员许文文根据邱璐提供的各图书室联系方式，用邮件的形式对此项目信息进行了核实。在三次灾区实地评估期间，项目评估人员也走访了部分千秋助读图书室。

2009 年 4 月 22 日，许文文在北京天下溪教育咨询中心会议室核查了此项目财务信息，并进一步了解了此项目的图书室后期回访情况。

千秋助读项目团队在本项目主要承担支持性工作，为项目募集相应的资源，而图书室的具体建设主要由当地的 NGO 和志愿者完成，因此 NGO 和志愿者是本项目的直接受益群体，由于他们的分布比较分散，问卷调查比较有难度，因此没有进行问卷调查。

1. 需求评估

千秋助读行动二期的项目申请书中写到：“在南都公益基金会的支持下，千秋助读行动一期项目以六一为契机，紧急募集了六万余册图书、玩具，运到灾区，于六一前由十余个在灾区参与救助的 NGO 和志愿者发放到儿童手中，这一阶段项目在时间和操作上具有应急的特征，基本目标已经达成。根据灾区的志愿者的反馈和建言来看，对于没有复课、有灾民安置点的地区设立帐篷/板房图书室，以此为基础开展集体阅读活动，对儿童而言是效果更佳的一种方式。另外，针对灾后复课的学校，建设图书室对学生下一步的心理恢复和学习会起到更大的作用。”

据邱璐介绍，千秋助读行动二期项目是建立在一期项目基础上的。在做第一期项目时，项目团队成员发现，灾区对图书的需求很多，一期项目具有救急的性质，根本满足不了灾区对图书的需求。另外，考虑到七月份灾区有了帐篷和板房，具备了建立帐篷/板房图书室的条件，于是设计了二期帐篷/板房图书室的项目。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

千秋助读行动二期项目由项目团队成员共同设计，本项目的项目目标为：面向灾区安置点的儿童和学生，兼顾部分社区成人的需求，在灾区建立 50 个帐篷板/板房图书室，通过提供课外读物、玩具、文体用品等物品来帮助儿童、学生和成人在紧张、惊恐、苦闷中获得缓解，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。

另外，项目团队准备为每个图书室提供 1000-3000 册图书，以及书架、桌椅、文体用品、玩具等物品，使每个图书室成为当地的公共文化空间。

（2）设计的项目方案

为了达到项目目标，项目团队设计了项目执行时的活动计划，见表 1。

（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 512 项目抗震救灾的宗旨以及机构宗旨都是吻合的。

在项目活动设计方面，为了实现这个目标，项目执行团队针对性的设计了一些活动，如果这些活动得以高质量的执行，此项目目标一定可以实现。但是一些项目活动的执行日期，实施方案中没有给出。

在财务预算方面，项目团队没有对评估活动及回访活动设计相应的财务预算。

在风险控制方面，项目团队想到了交通方面的风险、能否把书发到孩子受手中的风险以及图书室是否能被充分利用的风险。针对这些环节的风险，项目团队都想好了应对措施，可以说项目团队在设计项目时对风险问题考虑的还是很充分的。

（4）可行性评价

由于天下溪在乡村图书馆援建方面已积攒多年经验，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本项目具有较好的可行性。

表1 千秋助读行动第二期项目工作计划

日期	活动
无	由成都协调人了解灾区阅读的需求,包括图书内容、数量等,并初步确定拟援建图书室的地点及接收机构。
无	由儿童心理专家、阅读指导专家根据灾区的特殊情况,确定本次行动捐赠图书的品种和数量。
无	通过多种渠道向出版界募集图书,向社会各界募集资金,用于购置部分图书和图书室设备。
无	确定所有受援地点、对接机构或组织,并开展1到2次对图书室管理员的培训。
2008年7月和8月	发运物资到成都,7月和8月各发运一批。并组织志愿者分发到本次行动的各受援地。
2008年7月底8月初	7月底8月初,根据前方踩点的情况先建立30个图书室。
无	各受援地图书室建设完成之后,收集学生、教师和家长以及社区居民的反馈意见,对本次行动进行效果评估,并根据具体情况对部分图书室补充藏品和完善管理。
无	长期跟踪各图书室运行情况,并组织各类小型的促进阅读的活动,为各受援机构或组织提供长期的管理指导和服务(指培训),以使之发挥长久效力。
2008年8月初	8月初,在绵竹举行世界漫画家献给“汶川”的礼物——《幽默方舟》的赠送仪式。
2008年9月10日到15日	在9月10日到15日中秋节之际,再赴灾区完成后20个图书室的建设,并给孩子们送去中秋节月饼。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

根据访项目组成员邱璐的访谈以及项目结项报告,可以总结出千秋助读项目的实际执行过程,见表2。

表2 “千秋助读”二期项目执行过程回顾

时间	活动	结果
2008年6月初至8月27日	建立图书室的准备活动	进行了前期的图书需求调查,募集了购买物资的资金,确立了21个图书室建立点,联系好了成都存放物资的仓库,购买并运送13万册图书及书架、文体用品等物资
2008年7月初至7月14日; 2008年9月15日至9月底	建立50个图书室	在灾区建立了50个帐篷/板房图书室
2008年7月26日	图书管理员培训	为35名灾区图书室管理员进行了为期一天的培训
2008年8月1日	赠送《幽默方舟》活动	向绵竹大西街小学、政府及驻军赠送了《幽默方舟》,并捐助建设了大西街小学板房图书室

通过表1与表2的对比,可以看出该项目设计的大部分活动在项目周期内都得到了实施。但是,项目申请书中提到的“各受援地图书室建设完成之后,收集学生、教师和家长以及社区居民的反馈意见,对本次行动进行效果评估,并根据具体情况对部分图书室补充藏品和完善管理”活动及“长期跟踪各图书室运行情况,并组织各类小型的促进阅读的活动,为各受援机构或组织提供长期的管理指导和服务,以使之发挥长久效力”活动没有得到很好的实施。

据邱璐介绍,千秋助读团队只是在执行“赠送《幽默方舟》活动”时对部分图书室进行了回访,没有做很细致的评估工作,项目团队准备以后继续完成对图书室的回访。而“长期跟踪各图书室运行情况,并组织各类小型的促进阅读的活动,为各受援机构或组织提供长期的管理指导和服务,以使之发挥长久效力”活动是千秋助读团队的对项目前景的美好规划,团队成员今后争取将这项工作做好。根据评估工作人员对目前项目后续发展的了解,项目结束后,项目团队委托天下溪工作人员邱璐及志愿者刘佳进行图书室的回访(其中刘佳工作3个星期、邱璐工作3天),了解了51个图书室的现状和需求,并决定对于管理状况良好的图书室继续投入所缺少资源。

(2) 主要活动

· 建立图书室的准备活动,前期选点及图书需求调查

2008年6月至7月初,该项目团队成员薛野与周博在四川灾区负责灾区图书室的前期选点工作。两人与灾区的志愿者、NGO以及政府交流,利用志愿者、NGO提供的信息初步确定项目点。薛野与周博走访了所有可能的项目点,从中挑选出了图书需求迫切、有志愿者可以负责图书室,且有放置图书空间的21个图书室建立点¹⁸⁴。在确定了图书室建立点后,薛野与周博与受援点的负责人签订了合同及备忘录(在备忘录里,负责人承诺会把图书利用好),并调查了受援点灾民需求图书的种类和数量。薛野与周博将前方信息转化为反馈单,以便后方做好建立图书室的准备工作,例如:募集资金、购买图书等。

· 募集资金及物资

在薛野与周博在前方进行选点调查时,在北京的项目团队的其他成员为项目募集了相应的资金和物资,到2008年8月27日,项目资金及物资募集完毕。

此项目募集的76%的资金(213408.07元)来自于啄木鸟国际教育咨询公司的客户捐赠。在一次“富豪会”上,项目团队负责人徐晓结识了啄木鸟国际教育咨询公司的陈总,并向陈总介绍了千秋助读行动二期项目。啄木鸟国际教育咨询公司的主要业务是帮助孩子申请美国名校,美国名校对申请人有一个要求,即申请人曾为自己的祖国做过一些事情。陈总认为在此次项目中捐助灾区图书馆对公司顾客是一个很好的机会,这样做可以协助顾客申请名校成功,同时捐赠一个图书馆的资金为10000元,这笔钱对于申请出国的孩子来说很容易解决。于是啄木鸟国际教育咨询公司就在自己的网站上发布了捐赠图书馆的消息。信息发布后,很多孩子的家长都申请捐赠。

除以上213408.07元资金外,还有企业捐款30000元,约占10%;个人捐款38450元,约占14%,合计281858.07元。

此外,项目团队成员还利用在图书出版界的关系还募集了53812册图书和一些文体用品,捐赠人主要是民营的图书公司(图书全部是新书),也有少量的个人捐书(多是二手书)。

· 购买物资及运送物资

项目团队成员利用募集的281858.07元资金购买了图书113902册、阅览桌48张、5层书架280个、黑色折叠椅460张、文体用品(包括彩笔、彩纸、篮球、足球、跳绳、象棋、五子棋、跳棋等)50套、音响器材,并制作图书室标牌52个。

¹⁸⁴ 21个图书室建立点的具体信息见<http://www.qianqiuazhuhu.cn/>。

在执行项目的过程中，项目团队成员运送了三次图书，运送时间分别为 2008 年 6 月 29 日、7 月 23 日及 8 月下旬。

由于本项目的实施时间恰好和奥运同期，北京市将从 7 月 1 日起实施交通管制，汽车运输（包括市内和城际货运）基本停顿，给物资的运输造成了极大困难。为顺利推进项目，项目团队在 6 月 18 号紧急决定加快资金的募集和图书的购买进度，争取在 6 月底前把大部分物资抢运出京。经过努力，终于在 6 月 29 日将 7 万多册图书（950 件，约 20 吨）通过铁路货运发出，该批物资于 7 月 5 日顺利运抵成都。此后，在 7 月 23 日，通过同样的方式发出了第二批物资，8 月下旬发运了第三批物资。物资到达成都后储存在新华文轩集团公司¹⁸⁵的库房内。

此活动中最困难的事情是图书的运输。为了避免奥运期间的交通管制，项目团队加紧了资金的募集和图书的购买，赶在了交通管制之前将大部分物资运送了出去。这样既保证了项目的进程又节省了运费（交通管制后运费增加一倍）。

· 建立 50 个图书室

第一批图书室建立（2008 年 7 月初至 7 月 14 日）

项目团队成员徐晓、邱璐、王曦三人以及啄木鸟国际教育咨询公司的两个领导于 7 月初带领捐助灾区图书室的 14 个学生和 4 位家长（自己承担交通费）前往四川，开展第一批图书室的建设。7 月 5 日到达四川后，当天晚上，项目团队三位成员邀请了在灾区的志愿者为 14 个学生做了一次培训。从 7 月 6 日至 7 月 9 日，在新华文轩库房进行卸书、配书的工作。7 月 9 日下午，易行 20 多人按照成都江堰、绵阳、彭州、北川四条线路进行图书室的物资运送。在物资运输之前，千秋助读项目团队成员通过电话与受援点的负责人联系，确保他们将放置图书的空间（帐篷或板房）腾出来，做好建立图书室的准备工作。到 7 月 14 日，千秋助读项目团队完成了第一批 30 个图书室的建设。

在建立图书室的过程中，捐助图书室的学生参与了书架、文体用品等物资的购买、书架的安装、图书的上架及图书室挂牌的工作，并与当地的小朋友、志愿者及老师交谈，了解当地学生生活和学习情况。

第二批图书室的建立（2008 年 9 月 15 日至 9 月底）

在建立第一批图书室时，有很多志愿者、NGO 和学校向千秋助读申请建立图书室（项目团队成员让他们填写了申请表），但是第一期的物质只够建 30 个图书室，所以还有很多需求没有被满足。因此第二期图书室建立点就根据申请表选取。

2008 年 9 月 15 日，项目团队成员王曦及志愿者石东霞带领捐助图书室的四位同学（在了解了参与第一批图书室建立的同学的经历后，主动申请参加二期图书室的建立，并为灾区的小朋友带去了月饼）前往四川。第二批图书室的建立的过程与第一批相同，只是参与人员不同。参与其中图书选配工作的是王曦找来的 20 多位四川当地的志愿者（这些志愿者大部分来自新华文轩集团公司及星阳文化公司）。

邱璐讲到，每个图书室都会以捐助者的名字命名，捐助者会和受援地图书室负责人互相留下联系方式，这样捐助者可以长期关注以自己名字命名的图书室，以提高项目的可持续性。

该活动中最大的困难就是图书室的管理，即如何才能使图书室管理有序，从而使图书得到充分运用。为了解决这个问题，项目负责人徐晓在图书室全部建立后给每个图书室的负责人写了一封信，让负责人认真管理图书室并向千秋助读定期反馈图书室各种信息，例如：图书室的管理条例、图书室图书借阅量，图书室管理员更换信息等。据邱璐介绍，信息反馈方面，有些图书室做的很好，有些不是很好。

¹⁸⁵ 该公司系上市企业，中宣部和新闻出版总署指定该公司承担全国各地捐赠图书和本省教材的分发工作。

· 图书管理员培训

2008年7月26日,项目团队和多背一公斤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志愿者进行培训。

据邱璐介绍此次培训效果很好,千秋助读团队准备在接下来的第三期项目中多做几次类似的培训。在与多背一公斤负责人余志海进行访谈时,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。

· 赠送《幽默方舟》活动

2008年7月31日中午,徐晓到达成都后,带领北京的志愿者李辰一,上海的志愿者张曦,深圳的志愿者黄安达前往库房选配图书,这些图书是送给大西街小学的礼物。

2008年8月1日中午,志愿者石冬霞与毛孩到达绵竹。赠送《幽默方舟》¹⁸⁶活动于2008年8月1日下午在绵竹市大西街小学进行,大西街小学免费提供了活动的场地,但要求建立千秋助读板房图书室。

参加此次赠送活动的有亚洲青年动漫大赛资助方代表、主编王六一、北京世青中学校长、北京四中的同学江明睿、郑升龙、李沐天、徐铭辰(四位同学除参加此活动外还将回访他们出资捐赠的彭州市葛仙山镇官仓村图书室)及李军、刘娟侠夫妇和他们的儿子李骐(李琪一家此次赴川除参加此次活动外还要探望他们认养的6位灾区儿童)。活动中,北京四中的同学与大西街小朋友做互动游戏,毛孩也和孩子们一起玩耍,李军一家还为孩子带来了糖果。

千秋助读项目团队共向大西街小学赠送了300本《幽默方舟》、200本《坚强的理由——北川中学幸存学生手记》、180本《幸存下来,就要好好活下去》、500册青少读物、100套书包文具以及2箱彩笔;向绵竹市政府赠送500本《幽默方舟》;向当地驻军赠送200本《幽默方舟》。同时,北京世青中学决定捐赠大西街板房图书室。

在活动结束后,徐晓于8月2日带领参加此次活动的人员回访了项目团队七月初建立的4个图书室。

(3) 资源动员

· 资金

南都公益基金会为此项目提供了交通费、食宿费、人员补贴及物资运输费共15万元,资金的使用情况如表3。除此之外,千秋助读团队募集了资金281858.07元,用于购买建立图书室的物资。

¹⁸⁶ 《幽默方舟——世界漫画家献给灾区我人民的礼物》由亚洲青年动漫大赛出资出版,大赛的资助方为贵阳市南明区政府、贵阳市信息产业局,以及贵州省宏立城集团。

表 3 千秋助读行动二期项目资金利用情况

费用项目	预 算 (元)	累 计 支 出 (元)	节 余 或 超 支 (元)	占预算的%	备注
1.人工费	35400	36900.00	(1500.00)	-4.24%	
2.通讯补贴	5600	5600.00	0.00	0.00%	
3.培训费	5920	5920.00	0.00	0.00%	
4.差旅费	34700	34299.00	401.00	1.16%	
5.运输费	43000	36570.00	6430.00	14.95%	
6.图书借阅卡	5000	3600.00	1400.00	28.00%	图书借阅卡,原预算为5000 元,结帐的时候打了 7 折,故又节约了 1400 元
7.税费	9000	9000.00	0.00	0.00%	
8.《幽默方舟》活动	11380	4476.00	6904.00	60.67%	《幽默方舟》活动中,徐晓、石娟霞、毛孩的机票钱已经算入整个差旅费中了,故除去
9.其他费用	0	2141.70	(2141.70)		包括在成都的办公费用、网站建设费、杂费
10.回访和评估费	0	7096.00	(7096.00)		项目结束后邱璐、刘佳回访图书室费用,项目预算中没有。
合计	150000	145602.70	4397.30	2.93%	

· 人力资源

本项目动员了大量的人力资源,现列表如下,见表 4。

表 4 此项目人力资源投入情况

活动名称	人力资源投入
建立图书室的准备活动	千秋助读项目团队所有成员
建立 50 个图书室	千秋助读项目团队四名成员、一名北京志愿者、14 捐助图书室的同学和 4 个家长、成都当地的 20 多个志愿者。
图书管理员培训	千秋助读志愿者培训项目组,张守礼(飞国有书业工作委员会顾问、特约研究员)、李文玲(美国加州 TOUROU 大学教授,儿童阅读研究专家)、孙莉莉(北京师范大学儿童阅读与学习研究中心,奕阳教育研究院学习与培训部主任)三位专家以及组织此次活动的多背一公斤的工作人员。
赠送《幽默方舟》活动	参加此活动的人员众多,有千秋助读团队成员徐晓、北京志愿者李辰一、上海志愿者张曦、深圳志愿者黄安达、北京世青中学校长、北京四中的同学江明睿、郑升龙、李沐天、徐铭辰及李军、刘娟侠夫妇和他们的儿子李骐,共 25 人。

· 物资

此活动投入的物资有近 17 万册图书（包括 1000 册《幽默方舟》、200 本《坚强的理由——北川中学幸存学生手记》、180 本《幸存下来，就要好好活下去》）、阅览桌 48 张、5 层书架 280 个、黑色折叠椅 460 张、文体用品（包括彩笔、彩纸、篮球、足球、跳绳、象棋、五子棋、跳棋等）50 套及音响器材。

· 其它

除人力资源和资金外，此项目投入的资源还有项目团队成员的社会关系网络、新华文轩集团公司为此活动提供的存放物资的库房、啄木鸟国际教育咨询公司提供的“千秋助读”服装。

另外，跟随项目团队前往灾区的人员负担了各自的交通费。

（5）机构对项目的管理

在项目进展和质量控制方面，邱璐介绍到，此项目最关键的是能保证把图书在图书室建立之前运送到灾区，所以团队成员加紧筹集资金、购买图书争取尽快将图书运出，保证项目的进程。由于前期的踩点工作做的非常细致，因此在把图书运出之后能够保证项目在规定时间内完成。

在风险控制方面，邱璐特别提到了图书安全问题。在建立图书室时，千秋助读项目成员与图书室的管理者签订了合同，以确保图书有安全的地方放置，并要求如果图书放置点有变动，图书室管理者应随时向千秋助读团队报告变更地点。

（6）项目实施过程中的困难及解决方案

在与政府的关系方面，邱璐介绍到，此项目建立的图书室有的在灾区学校，有的在灾民安置点。对于灾区学校的图书室，政府允许学校接受图书、书架、文体用品等物资，但是要求图书室必须交给学校自行管理，不允许项目团队成员留在学校负责图书室的管理。在灾民安置点图书室方面，项目团队成员与当地政府接触很少，基本上是由申请建立图书室的志愿者与当地政府协商，协商好之后，千秋助读项目团队再提供物资建立图书室，在此过程中政府很支持志愿者工作。

在整个项目执行过程中，最困难的是物资的运输和图书室的管理。为了解决物资运输的问题，项目团队成员加紧了物资的购买，在交通管制之前将大部分物资运送了出去，保证了项目的顺利进行。在图书室的管理方面，项目团队与图书室接收方签订了协议，要求他们反馈图书室的各方面信息，保证图书安全和使用效果。

4. 效果评估

（1）项目成果

此项目利用募集的 281858.07 元资金、53812 册图书和部分文体用品为四川灾区的小学、乡镇及安置点建立了 51 个帐篷/板房图书室，为灾区孩子提供了课外读物、玩具、文体用品及活动空间，这对帮助儿童在紧张、惊恐、困苦中获得缓解非常有帮助。此外，赠送《幽默方舟》活动给绵竹大西街小学的孩子带去了许多欢乐；图书室管理员培训提高了灾区图书室管理员的管理能力，为他们更好的为灾区孩子服务提供了保障。

（2）目标群体的参与性

在建立图书室的准备活动中，项目团队成员在图书需求调查时和当地的小朋友、灾民聊天，小朋友和灾民为项目团队成员提供了图书需求信息；在建立图书室活动中，目标群体没有参与。

（3）媒体报道

千秋助读项目团队没有提供有关此项目的媒体报道。经过评估工作人员的网上搜索，了解到有以下有关此项目的报道。

表 5 媒体报道列表

时间	文章名称	媒体名称
2008 年 7 月 23 日	千秋助读行动组建 30 个图书室 ¹⁸⁷	中国新闻出版网(转载自出版商务周报)
2008 年 7 月 14 日	千秋助读帐篷图书室建设第一批 28 个图书室挂牌 ¹⁸⁸	社会组织救灾信息中心

（4）对机构的影响

对机构的影响方面，邱璐说：“由于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。但是在千秋助读行动以后的项目中，天下溪会承担多一些的工作。”

（5）项目的可持续性

在项目可持续性方面，项目申请书中写道，在千秋助读行动二期项目完成后，项目团队会根据灾区的情况复制二期模式，在灾区建立更多的图书室，覆盖更多的地区和人群，发挥更广泛而持久的影响和效力。至 2009 年 4 月 22 日，项目团队完成了图书室的回访工作并打算给图书管理工作优秀的图书馆增加投入图书及音响等电子设备，没有开展复制二期模式，在灾区建立更多图书室的工作。

5. 总结

项目团队在项目周期内执行了设计的除图书室效果评估和跟踪回访以外所有活动，成功的达到了项目目标。根据评估工作人员 2009 年 4 月 22 日对邱璐的第二次访谈得知，项目团队在项目结束后走访了所有的图书室。

除了南都公益基金会提供的项目行政费用及物资运输费 15 万元以外，项目团队还为本项目整合了 281858.07 元资金、53812 册图书和部分文体用品。

在经验教训方面，邱璐介绍到，执行此项目获得的经验是在建立图书室时，要把捐款人、受援地和项目团队三者紧密联系起来。这样捐款人可以长期关注自己捐助的图书室，为图书室提供一些帮助，使得项目的执行效果更好。

在项目改进方面，邱璐认为项目团队成员还应当多与负责图书室的志愿者多沟通，将管理图书室的工作做得更细致一些。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

在了解了项目执行过程后，现对项目团队提出以下建议：第一，今后继续关注跟踪所援建的图书

¹⁸⁷ 报道原文见 http://www.chinaxwcb.com/index/2008-07/23/content_135701.htm。

¹⁸⁸ 报道原文见 <http://www.512dz.org/zhzyxxfwzx/html/zhzyxxfwzx/view/6272.html>。

室，保证项目的可持续性，使目标群体能够长期受益；第二，可以就近购买图书，以节省运输费用，同时降低运输过程中风险。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

在与南都公益基金会 5·12 项目办公室的沟通上，邱璐介绍，在项目申请阶段与 5·12 项目办公室沟通的主要内容为项目财务预算中交通费用，双方经过反复协商，最终天下溪压缩了财务预算，从而项目获得批准。在整个项目进程中与南都公益基金会的沟通比较少，南都公益基金会对项目也没有监管。

（2）对南都公益基金会的评价及建议

邱璐对南都公益基金会 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。

清华大学社会学系
“杨柳示范村计划”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

清华大学社会学系“可持续性乡村重建试点”项目由清华可持续性乡村重建团队(简称“重建团队”)执行,团队由清华大学社会学系、乡村建筑工作室和清华城市规划设计研究院联合组成,实施主体是清华大学社会学系。项目实施地为四川省茂县太平乡杨柳村、什坊市洛水镇银池村、北川县陈家坝乡老场村。项目拟定的目标有六个:(1)将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合,在杨柳村采用轻钢技术修建21户羌族传统风格的民居建筑,使村民在深冬前入住永久性住房。(2)完成整村重建,提出社区规划、经济开发方案。(3)建立专业志愿者培训机构,以输送更多的志愿者在政府规划下参与重建。(4)组织并带领灾民自力更生、生产自救。使“人人参与重建家园”的建筑理念深入人心。(5)总结经验,向社会展示和推广用轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。(6)发展深度羌文化体验旅游,开发旅游产业。本项目拟定周期为2008年11月5日至2008年12月5日。

从重建团队项目实际执行过程回顾来看,项目实施主要包括:实地调研;修建21栋轻钢生态房;通过日志、摄像视频、相机拍摄等方式记录重建的全过程。评估结果显示,(1)项目申请时,拟定的项目实施地发生变更。(2)项目完成时间拖延至2009年9月才完成。(3)6个项目目标基本实现,但项目的执行一拖再拖外,在实施的过程中也未考虑如何建房,最后导致在原项目周期内还没有一套轻钢房完成,除了把钢架组装起来后,就没有考虑如何把整个房子建成永久性住房的后续工作,从中可见整个项目执行是非常不负责任的。直到2009年4月中旬,村民还不能入住,因为那根本不算房子。

评估结果表明,项目实施机构在进行项目设计时,项目拟定在1个月内要完成整村重建很不切实际,要实现的目标也太多。同时,项目实施过程的风险考虑不足,如项目地选择时未充分考虑地方政府的态、建筑规划,未获得当地政府提供的建设用地和领导的支持配合,致使项目实施地点和实施周期变更。其次,项目实施过程中未充分考虑村民的意愿、利益博弈以及建设住房过程中来自资金、原材料供应的限制,更重要的是项目负责人缺乏建筑类项目的经验,未考虑如何建房,致使项目实施时间拖延。

1. 实施机构简介

清华大学社会学系重建于 2000 年 5 月。目前全系有博士生导师 4 人，硕士生导师 8 人，全系有教授 5 人，副教授 5 人。社会学系的学术研究原则是研究中国现代社会发展的基本问题并努力与国际社会学界前沿水平接轨和对话。社会学系承接的研究课题包括：我国城市贫困层研究；中国劳动问题研究、农民工问题研究、农村基层政权建设研究、三峡库区人口增长模型与库区移民就业问题、社会公平研究、过渡社会的公共空间建构问题、流动人口与社会支持等等，积累了丰富的农民、农村研究经验，不少研究成果被纳入到政策参考中。

之所以项目申请书中组织名称一栏写的是清华大学教育基金会，而实际执行机构是清华大学社会学系，是因为该基金会是清华统一对外的接款单位，可以免税，同时财务报账方便；再者就是重建团队是清华大学发起组建，又是清华承担的项目，所以不希望挂靠其他 NGO。

通过对项目负责人罗家德的访谈，我们得知，“杨柳示范村计划”项目实际上是由清华可持续性乡村重建团队(以下简称“重建团队”)完成的。该团队是由清华大学社会学系、谢英俊的乡村建筑工作室联合组成。但重建团队的主体是清华大学社会学系，该项目的负责人也是由清华大学社会学系的罗家德教授担任。

2. 项目简介

5·12 地震发生后，重建团队希望将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合，在四川阿坝州茂县杨柳村帮助村民修建能抗 8 级地震的轻钢生态房，因此于 2008 年 10 月底向南都公益基金会（以下简称南都）申请“杨柳示范村计划”项目，经费总额为 564673.6 元，属于建筑类项目。2008 年 12 月 1 日到 2009 年 9 月初，重建团队在四川省阿坝州茂县太平乡杨柳村实施了本项目。项目的主要内容是：采用轻钢生态房的技术修建 21 户羌族传统风格的民居建筑；调研，收集当地文史资料；记录整个重建过程等活动。本项目的主体活动是协助村民建房，其直接受益群体是杨柳村的 21 户村民。

二 评估过程描述

2009 年 2 月 23 日至 3 月 3 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、中期进度报告、结项报告、财务报告及工作人员日记等资料，并在网上查阅项目的相关信息。另外，与项目负责人罗家德确定访谈的时间、地点。

2009 年 3 月 4 日，评估工作人员刘伯盈和罗瑞雪前往清华大学社会学系与罗家德访谈，了解了重建团队开展“杨柳示范村计划”项目的具体过程。

2009 年 3 月 14 日至 3 月 17 日，刘伯盈前往项目实施地点四川阿坝州茂县太平乡杨柳村进行了实地调研，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。本项目受益群体是杨柳村的 21 户村民，由于其中两户村民的户主外出工作未能参与问卷调查，所以最终调查了 19 份问卷，全部有效。

2009 年 3 月 16 日，评估人员刘伯盈对杨柳村村支部书记杨长清进行了访谈，进一步了解项目开展过程及他对项目的评价。

2009年12月28日至2010年1月15日,评估人员刘伯盈在收到最终的结项报告、财务报告后,发现其内容无任何变化¹⁸⁹,所以只能结合对罗家德的访谈材料和“桃花源再现”¹⁹⁰网站的介绍资料,对整个项目的完成情况做了重新的梳理、了解和分析。

2010年1月22日,评估人员刘伯盈对杨柳村村支书杨长清进行了电话访谈,就评估人员对项目实施过程中的疑问向杨书记进行了确认和核实。

三 评估结果

1. 需求评估

罗家德说,项目团队是通过将各乡镇的负责人或村民代表组织起来,向他们宣传推荐轻钢生态房项目,但效果不是很明显。因为有的地方不能提供整村重建的大片土地;还有的是认为,设计中房屋的第二层太低相当于隔层,不能住人,导致住房面积太小不符合农村的实际。

而地震前杨柳村正在筹划从半高山迁至河坝,512大地震之后,杨柳村就在山下的河坝上划出一大片土地供灾后重建所用,并已划线打好地基,准备在新址上重建震前那样的永久性住房。之后杨柳村村支部书记杨长清从乡政府上了解到清华重建团队正在寻找合适的地方,打算采用轻钢构房技术帮助当地灾民建永久性住房。由于轻钢房技术能防8级以上的地震,其设计也结合了羌族的传统建筑风格,并且钢材费由重建团队解决,所以杨柳村的杨书记在了解到该信息后,去太平乡政府争取本项目。

因为杨柳村正好能划拨出了整村重建的大片土地,与项目整村重建的计划相符,所以杨柳村成功“中标”。后来重建团队结合以上建议,将房屋设计成三层。

评估人员通过实地调研发现,21户村民是通过村民大会了解到“杨柳示范村计划”这个项目的。村民只要愿意,重建团队将按户头资助每户村民修建永久性住房。但轻钢房的设计并未考虑到每户村民人口多少的因素,都是按统一标准、同样大小设计,所以罗家德也承认,此项目并未考虑公平性的问题,重建团队对杨柳村是统一规划,村民按自己意愿决定是否修建轻钢房,一旦同意参与此项目,那么就按重建团队的统一设计建房。

2. 理论评估

(1) 实施地点和时间的确定

据罗家德介绍,项目实施地点的选择,主要考虑两点:一是村民有建轻钢生态房的强烈意愿;二是地方政府支持并能凝聚村民,村民能互帮互助。在茂县规划局官员带领下,重建团队实地考察了茂县的很多地方。最终发现杨柳村那个地方非常穷,村民一年的年收入只有2000元,灾后自己建房相当困难,所以迫切希望有人能帮助他们解决住房问题;再者就是考察期间,重建团队发现杨柳村的党支部杨书记及村委会银主任的组织动员能力很强,能很好的凝聚并带动村民开展工作。由此可见该村最符合以上两个条件,所以将项目实施地点选择在了杨柳村。还有一个原因是与周围羌族村寨相比,杨柳村注重文化保护。在震前,杨柳村正在筹划从半高山迁至河坝,就遇上大地震,所以新建村与重建工作合二为一。因为该村长期留在半高山区,所以文化改变与受到的冲击更少,值得在重建之时就加以规划。

关于项目实施时间区间的确定,因为重建团队在10月25日才从南都那募到款,由于要向南都提

¹⁸⁹ 评估人员通过对比2009年2月收到的最初结项报告和财务报告发现,前后无任何区别,但项目推迟了9个月才完成,而最终提交的材料却还是所建轻钢房根本称不上房子时的情况,重建团队对此是不负责任的。

¹⁹⁰ 是清华大学可持续性乡村重建团队的网站:<http://network.sociology.org.cn/index.htm>。

交项目申报报告及做好村民的解释工作，所将“杨柳示范村计划”项目开始时间定在11月5日，再根据以往在其他地方建示范房的进度，确定整个项目一个月能完成，所以项目的实施时间区间是从2008年11月5日开始，至2008年12月5日结束。

(2) 设计的项目目标

重建团队经过实地调研发现，杨柳村是为数不多的保存羌文化良好的村寨，所以即使面临迫切的重建任务也应对其文化予以保护。然而该寨的居民也对改善经济生活条件深切渴望，对发展羌文化旅游十分期待，因此如何平衡经济发展及文化保存是杨柳村重建面临的一大挑战。于是重建团队希望实现生态可持续性、人文社会可持续性，以及经济可持续性三大可持续性并举的灾区试点重建。基于以上考虑，设计了以下项目目标（见表1）：

表1 重建团队设计的项目目标¹⁹¹

编号	目标内容
1	将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合，在杨柳村采用轻钢技术修建21户羌族传统风格的民居建筑，使村民在深冬前入住永久性住房。
2	完成整村重建，提出社区规划、经济开发方案。
3	建立专业志愿者培训机构，以输送更多的志愿者在政府规划下参与重建。
4	组织并带领灾民自力更生、生产自救。使“人人参与重建家园”的建筑理念深入人心。
5	总结经验，向社会展示和推广用轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。
6	发展深度羌文化体验旅游，开发旅游产业。

(3) 设计的项目方案

重建团队为了实现上述目标，设计了活动计划表，包括计划的活动、活动的承担者、活动的时间。具体来看，重建团队计划在项目实施过程中，分为三个项目团队：建筑团队、心理辅导团队和文史经济团队。三个团队的主要职能分工和活动安排（见表2）。

表2 三个项目团队的主要职能分工和活动安排¹⁹²

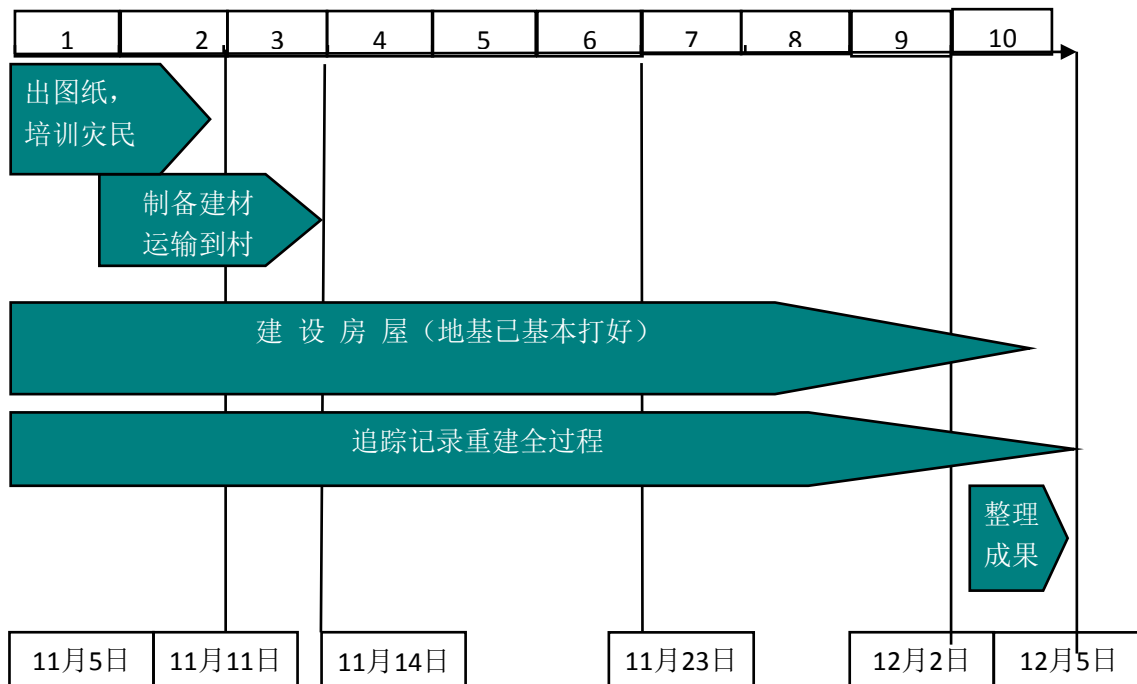
名 称	活 动
建筑团队	调研，出设计图纸并协助建房；后期将进行建设公共基础设施。
心理辅导团队	组织动员当地居民组成换工小组；调研，收集文史资料；组织小组工作，进行心理咨询和辅导；成果整理并进行推广宣传；
文史经济团队	调研，收集当地人文、物产等资料；对社区规划、经济开发提出方案建议；记录重建的全过程；整理研究资料并提出经济可持续建设策略。

为了完成设计的目标，重建团队设定了相应的活动计划进度（见表3）。

¹⁹¹ 根据重建团队提交给南都项目申请书归纳得出。

¹⁹² 此表是通过对重建团队提交给南都的项目申请书及对罗家德的访谈资料分析整理而来。

表3 项目活动计划进度表



(4) 对立项报告的评价

本项目的初衷是帮助杨柳村的 21 户村民修建轻钢永久性住房，并在此基础上实现杨柳村的生态可持续性、人文社会可持续性，以及经济可持续性三大可持续性并举的试点重建。重建团队基于以上考虑，组建了 3 个项目团队并分工开展相应活动（见表 2），可见机构宗旨和项目活动是一致的。同时团队为了回应这些问题，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，所以目标跟活动之间是一种因果关系。但整体来看，立项报告很空洞，所设计的目标较笼统，不易衡量。第一，该项目最重要的目标是修建 21 套轻钢永久性住房，但立项报告中并未说明具体如何建房；第二，重建团队只从南都筹集到建房所需的部分资金——轻钢钢架费，但是其他配套资金怎么到位并未提及；第三，即使有配套资金，也没有说明如何保证资金及时跟上，资金投入之后怎么把房子建起来也不清楚；第四，建房存在的风险未考虑，所以风险控制也就无从谈起。

预算中仅仅列出了修建轻钢生态房所需钢材费用，所以该项目预算只是与建房活动相匹配，但是其他活动所需资金仅仅在项目申请书中的补充说明中写道：“本项目的工作人员费用支出已得到南都基金会的支持”，所以其他预算与活动是否相匹配评估人员无从核实。¹⁹³

通过对比表 2 和表 3 发现，表 3 只是反映了建筑团队的活动进度，其它两个团队的活动进度只有部分体现，同时心里辅导团队和文史经济团队的大部分活动在表 3 中未体现。

(5) 可行性评价

地震前，清华大学社会学系在中国社会学研究领域已有较大的建树，与福特基金会、密执安大学、三峡移民总局等组织合作，主要开展社会问题研究类的项目，如我国城市贫困层研究。因此，清华大学社会学系的最大优势在于社会学研究领域。

项目的负责人是清华大学社会学系教授、博士生导师罗家德，他的主要研究方向是经济社会学、社会网络理论、社会网络分析等。但由于“杨柳示范村计划”属于建筑类项目，与项目实施机构及

¹⁹³ 该项目的工作人员费用由南都另外资助的项目——“可持续性乡村重建试点”提供，但该项目还未结题。

项目负责人的研究方向并不对口，虽然项目成员里有建筑团队，但他们的工作仅仅是提供技术指导和支持，对于整个项目的管理，例如筹集资金、风险控制、进度及质量控制等工作都是由罗家德负责，罗老师并不具备建筑的专业技术背景，所以从以上对立项报告的评价中可以看出，罗家德在建筑类项目方面的管理经验和能力比较欠缺。总体来看，重建团队自身能力是不足以保证项目顺利进行的，最终项目推迟了9个多月才完成也印证了这一点。

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

根据调查员与罗家德和孙瑜¹⁹⁴的访谈，以及重建团队提交给南都的工作日志和结项报告，我们根据表2中三个项目团队主要职能分工，将重建团队执行项目的情况总结为三类活动，即：项目实施调研活动、建房和记录重建全过程（见表4）。其中建房是整个项目最核心的活动，是这个项目的基础平台，这些活动的开展都是围绕项目目标而进行的。

表4 重建团队项目实际执行过程回顾¹⁹⁵

活动类别	活动时间	活动内容
实地调研	2008年12月-2009年9月初	调研，收集当地人文、物产等资料；对社区规划、经济开发提出方案建议；记录重建的全过程。
	2008年12月1日	第一栋四联户的钢料运抵杨柳工地，开动员大会。之后开始分料，组装四户的九个钢架。
	2008年12月4日-12月7日	第一栋四联户房屋钢架的起架和组架。
建房活动	2008年12月12日	第二栋四联户的钢料运抵杨柳。
	2008年12月13日-12月16日	第二栋四联户房屋钢架的起架和组架。
	2008年12月17日	第三栋四联户的钢料运抵杨柳。
	2008年12月18日-12月21日	第三栋四联户房屋钢架的起架和组架。
	2008年12月22日-12月27日	第四栋四联户房屋钢架的起架和组架。（南都资金未到位，此栋钢料款由罗家德先垫资）
	2008年12月26日	第五栋四联户的钢料运抵杨柳。
	2008年12月28日-1月1日	第五栋四联户房屋钢架组架和立架。
	2009年3月17日-5月底	用石头给21户轻钢房砌墙
	2009年6月初-9月初	盖彩钢瓦，安门，铺设楼板，并把三层和其他未砌墙的地方装上木板，完成外墙的粉刷和内部的装潢。
	2008年12月-2009年9月初	通过日志、摄像视频、相机拍摄等方式记录重建的全过程。

通过表3和表4对比可以看出各项活动基本按计划完成，计划中的培训灾民、制备建材，运输到村、建设房屋等三项活动都是在实际执行项目中的建房活动中进行的。计划中的整理成果这项活动实际上就是房子建好后，文史经济团队的成员将记录下来的整个重建过程的图片、影像、文字等

¹⁹⁴ 清华大学社会学系2007级硕士，罗家德教授的学生，在该项目中负责团队后勤支持。

¹⁹⁵ 此表的内容来源于对罗家德的访谈资料及孙瑜提供给评估人员的工作日志，由评估人员总结得出。

资料进行整理,然后陈列在示范房¹⁹⁶中。同时各类活动的实际开展时间与项目设计的存在一些偏差,主要是由于资金到位不及时导致时间后移。罗家德对此作了解释,由于南都资助的钢材款直到2008年11月28日才到帐,所以资金到位后,重建团队才赶快购置轻钢。

(2) 主要活动

· 实地调研

从项目开始实施起,重建团队中的文史经济团队就在项目负责人罗家德教授的带领下,收集当地的人文、物产、旅游资源等资料,同时了解村民需求,并向他们介绍推荐轻钢生态屋,希望更多的村民能加入到“杨柳示范村计划”项目中来,从而实现整村规划,为杨柳村以后的可持续发展规划准备理论和数据基础。评估人员通过对罗家德在四川的两位助理¹⁹⁷进行访谈得知,其实该项活动中最主要的事情是记录重建的全过程。文史经济团队中的成员通过日志、拍照、摄像等方式将杨柳村的整个重建过程记录下来,希望以后将以上资料在村委会中展览出来,让村民见证自己重建家园的过程。评估人员通过实地调研发现,重建团队除了帮村民建房外,几乎没有组织村民开展其他活动,像对社区规划、提出经济开发方案、整理研究资料并提出经济可持续建设策略等活动并未具体开展,只是通过调研,形成了一篇不到2400字、内容较笼统的“杨柳村重建规划”¹⁹⁸。

该项活动的主要目的是为杨柳村以后的可持续发展规划准备理论和数据基础,这一点从重建团队提交给南都的结项报告中没有体现。罗家德在访谈中的给予了解释,他认为前期主要是协助村民建房,就“对社区规划、经济开发提出方案建议;整理研究资料并提出经济可持续建设策略”等工作是此项目之后清华重建团队要持续开展的研究。

· 修建21户轻钢生态房

该项活动是从2008年12月1日—2009年9月初在茂县太平乡杨柳村进行。由于前期的拉线、挖地基等工作已经完成,所以接下来的工作主要是将钢架立架,并协同乡政府、村委会组织村民进行墙体和内部的装修工作。

立架工作的进行,主要是由村民自建施工队来完成。因为轻钢房的立架工作是一个具有一定技术含量的活,所以杨柳村选出18名身强体壮、接受(学习)能力较强的村民组成施工队,由这18人负责全部55户人家的轻钢房立架工作,再由每户的户主在立自家房屋的钢架时现场指挥,从而提高工作效率完成该项活动。当钢料运抵杨柳工地之后,村民就将其组装成钢架,钢架组毕即进入下一阶段的工作——起架。每次起架的时候,村民会用羌语唱起节奏感很强的号子,每个重音就伴随着一次发力,推架是由自建小队的壮汉完成,而拉架的都是来帮忙的羌族大姐、姑娘还有年迈的大伯。房屋主架立起来之后,接下来就组装二三层的主次横梁,然后组装二层的拉杆及房顶斜梁,再是上顶层的檩条并做斜撑,之后组装走廊、雨棚及三层的拉杆,以上工作完成后就组装楼梯和阳台等,并且之间同时要各钢架间对接部位的切割和焊接,通过以上工序,整个房屋的钢架才算组架完成,每一栋都以这样的方式完成,并在不断的摸索和实践中,施工队的技术越来越熟练,不断推进活动的进展。通过以上工序,整个房子的“外壳”就成型(见图1和图2),之后就开始砌墙,就是在已有的钢架结构中砌石头,羌族房子的最大特色就是用石头盖房,所以这次的示范房仍保留了这一传统建筑文化。两层山墙和一层前后的墙体完工后,接下来给屋顶盖彩钢瓦,即先铺上牛毛毡,然后钉上木条,再盖上彩钢瓦。再安上房门,铺设楼板,并把三层和其他未砌墙的地方装上木板,整个房子就初见雏形了。最后完成外墙的粉刷和内部的装潢工作,21户轻钢生态房的建设才算完成(见图3和图4)。

¹⁹⁶ 由南都资助的“羌族建筑示范房”项目提供资金修建。

¹⁹⁷ 一位是来自四川大学的研究员楚燕,另一位是来自西南财经大学的研究员熊兰。

¹⁹⁸ 详情请登录<http://network.sociology.org.cn/web2/5Community/1.html>进行查看。

活动实施过程中的资金花费主要来源于南都提供的 21 户轻钢房的钢材款，即此项目的全部资金（564673.62 元），实际花费 584211.83 元。除项目成员的花费外，其他人工费由村民自己解决。在人力资源方面，因为此项目是帮助杨柳村的 21 户村民建设永久性住房，所以在该项活动中利用了很多人力资源，主要包括以下四类：一是重建团队成员（详见表 6）；二是杨柳村的村干部及全体村民；三是过来学习或协助建房的其他 NGO 志愿者；四是杨柳村雇佣的焊工等工作人员。

图1 一栋四联户轻钢房



图2 整村的轻钢房



图3 完工后的一栋四联户轻钢永久性住房



图4 完工后的整村鸟瞰图



· 未开展的活动：心理咨询和辅导

在项目申请书中，此项活动是由重建团队中的心理辅导团队负责开展，即由来自北京师范大学心理学院的硕士生郑丽洁去完成。据罗家德介绍，心理辅导团队按照计划尝试在杨柳村及汶川草卜乡两个羌文化的地方开展心理咨询和辅导活动，但进去后发现，在这样的羌民族地方，村民一般就是喝喝酒、跳跳郭桩，以这种自然的方式发泄心理的问题；再者就是他们对生死看得比较淡。因为每年村里都会有人在外出劳作时死亡，所以对此村民承受能力较强；还有就是罗家德认为项目团队帮助村民建房，本身就是对他们的一种心理治疗。因为整个村里的人都动起来，有事情可做的话就没心思考虑其他事情了。基于以上原因，心理辅导团队发现杨柳村村民的心理问题并不严重，所以郑丽洁也就没有工作可做，此项活动也未开展。由于心理咨询和辅导的工作没有开展的必要，所以郑丽洁提早离开了重建团队。从中可以看出，重建团队在项目实施前并未做好充分的调研，导致资源的浪费。

(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。该项目中，南都公益基金会仅仅资助了修建轻钢永久性住房的钢材款，而重建团队所需的人工、差旅等行政费用由南都资助的另外一

个项目¹⁹⁹提供，人力资源是由罗家德组建的三个项目团队：建筑团队、心理辅导团队和文史经济团队组成。

· 资金

重建团队为了执行本项目向南都公益基金会申请564673.6元，实际花费584211.83元，此项目超支19538.21元。重建团队于2008年11月28日收到南都基金会资助的90%项目申请资金，资金的花费主要是21户轻钢生态房的钢材及零件费(含运费)。因为重建团队所需的人工、差旅等行政费用由南都另外资助，所以该项目的资金花费比较简单，就是帮助杨柳村建21户轻钢生态房所需的材料及运输费。

表5 “清华大学可持续性乡村重建——杨柳示范村计划”项目支出报表²⁰⁰（单位：元）

费用项目	预算	累计支出	节余或超支	占预算的%
1.16 户钢材及零件(含运费)	430227.52	451543.23	21315.71	-4.95%
2.5 户钢材及零件(含运费)	134446.10	132668.60	1777.50	1.34%
合计	564673.62	584211.83	(19538.21)	-3.46%

· 人力资源

参与项目人比较多，主要包括五类。一是重建团队工作主要执行人员（见表6）。二是志愿者，这里面又包括四类：一是全程参与项目的陈银燕，她毕业于南阳理工大学建筑专业。毕业后有多年的工作经验，现在是自由职业者，出于对建筑的爱好及为灾区贡献一份力量的心理，非常负责并全身心的投入到重建工作中；另一类是在当地或周边地区开展活动的NGO派过来的志愿者，他们主要是过来学习建房经验、组织村民建房、协助重建团队的工作等；还有一类是重建团队在四川或重庆的高校招募的志愿者，他们对当地的情况比较了解并且激情很高。第三类是参与重建的主力军——杨柳村的村民。这里面主要是21户人家的成员、杨柳村的杨长清书记及驻村大学生干部、杨柳村请过来的技术人员（例如两个焊工）。四是项目指导专家，包括乡村建筑工作室负责人谢英俊、清华大学社会学系的罗家德教授、清华城市规划设计研究院的有关研究员等。五是负责与相关组织和单位联系的人。包括神州金信科技股份有限公司的王绍宏副总裁和茂县可持续性社区发展协会的陆伟会长。

（4）机构对项目的管理

重建团队对项目的管理主要是由项目负责人罗家德教授完成。(1)项目进展和质量的控制。通过对罗家德的访谈得知，重建团队对整个项目的节奏控制并不理想。由于钢材款不能及时到位及气候因素的制约等客观原因，导致项目进展受到很大影响²⁰¹，项目本来应该在2008年12月30日完成，并且21户村民搬进用轻钢建成的新家，但直到评估人员2009年3月15日到杨柳村实地调研也未实现，并最终拖到2009年9月初才最终完工，可见重建团队在项目进展控制方面与计划存在较大的偏差。罗家德的作了进一步的解释，因为杨柳村是本着全村自建的原则，完全由村民自建，因此建设速度不仅受到资金与原材料供应商的限制，也与村民的自建意愿、利益博弈有很大关系。对于质量的控制，项目团队对此还是严格把关的。因为在规划的时候就是以抗8级地震的标准设计的，并且在项目实际开展工程中，都有专业工程师现场指挥与督导，从而保证轻钢生态房的质量。评估人

¹⁹⁹ 也是罗家德申请的项目——“可持续性乡村重建试点”，该项目还资助了“羌族示范房”、欧特克公司在杨柳村修建30套轻钢生态房以及中国红十字会资助4户钢材款建轻钢房等三个建房活动的行政费用。

²⁰⁰ 此表的内容和数据来源于重建团队提交给南都的财务报告，由评估人员总结得出。

²⁰¹ 评估人员通过分析重建团队提交给南都的结项报告总结而得，在杨柳村调研时从村民那得到了确认。

员通过实地调研及问卷访谈对此进行了核实，其质量控制令人满意。(2)项目风险控制。据罗家德教授介绍，重建团队在杨柳村开展的项目只是乡村可持续重建计划的一个起步阶段，很多工作也在摸索之中，所以对项目的控制能力比较弱，几乎没有建立突发事件的应急预案，从而也就不存在对项目的风险控制。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

重建团队在整个项目开展过程中，得到了南都公益基金会、茂县政府、杨柳村委会及村民等的支持，所以受益群体积极的参与了整个项目，为项目的顺利进行铺平了道路。但在项目实施过程中也遇到了一些困难：一是，重建团队 11 月份开始执行项目，南都的资金未及时到账，这由此影响了项目的进度。重建团队成员为了项目能按计划进行，所以前期的费用都是自掏腰包，后期通过向钢厂沟通，解释原因建立互信，使钢厂同意先出钢保证项目进展²⁰²；二是，气候因素制约项目进展。由于杨柳村的冬天来临较早，并且气温太低导致水泥受冻无法使用，所以不得不停工。对此重建团队无能为力，只能等到来年春天再开工²⁰³；三是，合作伙伴选择不当。重建团队刚开始一直与谢英俊领导的乡村工作室合作开展项目，但因理念分歧，在 4 个月后就被迫重组团队。通过与清华城市规划设计院全面合作来解决此问题；四是，与地方政府的原始建筑规划构想有冲突的困难。解决办法是加强与政府的协调工作，与当地政府、当地有关社会组织建立起良好的协作关系，因此能够动员起乡村干部、村民积极投入到我们的重建项目中；五是，前期建筑团队人员较少，建筑图纸的出图速度较慢。争取清华大学建筑学院和 Autodesk 公司的技术人员支持来弥补人员的不足，另外加强对当地 NGO 和志愿者的技术培训²⁰⁴，补充人才血液，双管齐下增加技术人员；加强与谢英俊的沟通，催促他尽快设计出图纸。

4. 效果评估

(1) 项目成果

重建团队通过开展此次项目，最终产生了以下成果：第一，在杨柳村发展了轻钢生态房的建筑模式，最终采用轻钢技术帮助 21 户村民修建了具有羌族特色的民居（见图 5 和图 6），即表 1 中的目标 1 和 2 的前半部分实现；第二，对杨柳村进行了规划，形成了一份近 2400 字的“杨柳村重建规划”，对应目标 2 中的后半部分，其基本达成；第三，充分征求村民的意见，将羌族的传统建筑风格与现代技术相结合设计出既防震村民又喜欢的房子，同时在项目的实施过程中，采纳了村民的意见和建议，对设计进行了相应修改，使之与羌族建筑风格充分结合，实现了目标 1 中前半部分的第一个目标；第四，重建团队与当地政府、村委会合作，组织村民换工自建，动员他们参与重建家园，使全村协力建房²⁰⁵、同甘共苦，增强了全村的凝聚力，调动了农民自我组织能力和积极性，使“人人参与重建家园”的建筑理念在实践中体现，这些与目标 4 的后半部分相一致；第五，通过对村民、地方精英（如村书记、村主任等）以及 NGO 和个人志愿者进行轻钢建筑的构法技术培训，使他们掌握了建设轻钢生态房的技术²⁰⁶，目标 3 后半部分得以达成；第六，本项目的结果与经验积累对于少数民族灾区的重建规划的制定具有参考意义，已经有外村的人过来参观学习，并有人表示出了修建轻钢生态房的意愿²⁰⁷；第七，通过实施本项目，罗家德陆续发表了一篇英文论文，一篇中文论文，并接受三个学术会议之邀作为嘉宾演讲，从而向灾区之外的社会展示和推广轻钢技术修建传统羌族建筑的可行性。

²⁰² 通过访谈罗家德和分析结项报告得知。

²⁰³ 罗家德在访谈中告诉评估人员的信息，评估人员在杨柳村调研时从村民那里得到了核实，确实如此。

²⁰⁴ 例如，通过对绵阳市正轩文化交流中心的培训和指导，产生了不少技术人才，该中心由此参与了杨柳村的整村重建、银池村示范房和老场村示范房的建造过程，之中负责物料采购、施工指导、调度监理等工作。

²⁰⁵ 以前村民建房所需人工费 100 元/人，但这种协力建房大家互帮互助，只需每人 40 元。

²⁰⁶ 评估人员在杨柳村调研时，就有北川的建筑队请该村的白万锭前去承包修建轻钢房；通过对绵阳市正轩文化交流中心的人员进行培训，该 NGO 脱颖而出，参与了 3 处示范房的修建和杨柳村的整村重建工作。

²⁰⁷ 对杨柳村杨长清书记访谈中了解到的信息，但评估人员无法找到那些参观的人所以无法核实其真实性。

从第六和第七个果不难看出，目标5得以实现。

（2）未实现的项目目标

评估人员通过实地调研，并对比申请报告和结项报告发现，项目申请书中设计的5个目标基本实现（详见对“项目成果”的分析），但项目的执行一拖再拖外，在实施的过程中也未考虑如何建房，最后导致在原项目周期内还没有一套轻钢房完成，除了把钢架组装起来后，就没有考虑如何把整个房子建成永久性住房的后续工作，从中可见整个项目执行是非常不负责任的。所以到今年4月中旬，村民还不能入住，因为那根本不算房子。

图5 实际建成后的四联户现状图



图6 实际建成后的杨柳村现状图²⁰⁸



调查员在2009年3月15日对项目进行评估的时候，杨柳村21户灾民还没入住轻钢生态房。在访谈过程中，罗家德给予了解释：首先是出钢速度较慢。慢的原因一是在与钢厂合作的初期，重建团队必须在资金到位后钢厂才临时给出单加工，所以影响到建设的速度；第二，轻钢房的简化构法体现在钢料加工上就对钢厂的技术要求比较高，稍出错就会影响工程的进程。所以在重建过程中，为了保证钢材的质量，换了好几家钢厂，从而浪费了一些时间；第三，钢厂在送货的过程中有时也会出现一些失误，如时间耽搁或者缺料漏料等。其次是气候因素的制约。因为杨柳村冬天来得比较早，在11月中旬就开始下雪，到11月底整个项目就进行不下去了，因为像水泥等建筑材料会被冻结，导致进度受阻；另外一方面是项目实施地点冬天日照时间很短，从而使村民上工的时间不够，影响了项目进展。但是评估人员在杨柳村实地调研发现，当时整个重建只是把钢架组建起来，全部房屋还只是一个“空壳”（如图1和图2），离入住的目标相差太远。即使如罗家德所言，由于以上原因影响了项目进度，但项目周期是从2008年11月5日至2008年12月5日持续一个月，按重建团队在项目中期报告所计划的“等到2009年2-3月份开春之际，协同乡政府、村委会组织村民进行墙体和内部装修工作”，我们再将项目持续一个月，那就是在五月初该项目应该完成，但灾民直到9月24日²⁰⁹才搬进新家入住。罗家德的解释是，深冬前村民入住永久性住房的目标是指钢架搭建起来后，村民自己用石头将其中一间房垒围上墙体就可以住进入，而入春后，由于天气转暖，所以村民也就不急着去建房了，这样的话项目周期才拖这么久。对以上解释进行分析不难看出，理由过于牵强，这种解释苍白无力。

无论如何，虽然推迟9个月后项目成功完成，但评估人员并不认为3月份时的那些钢架是房子，如果那都是永久性住房的话，我们是否也可以这样认为：找几根木头支起一个架子，然后人就能入住！？按照我们理解，南都资助的不是半成品，而是能使人入住的永久性住房。该项目的实施人员似乎将建房理解成图片1和图片2中的那样立个钢架，那样的所谓轻钢生态房就是永久性住房。这也

²⁰⁸ 由于是对杨柳村进行整村重建，该项目只是资助了其中21户轻钢房的建造，所以重建团队完成的21户的房子就在图6之中。

²⁰⁹ 2010年1月22日评估人员通过对杨柳村党支部书记杨长清进行对话访谈得知，21户村民是在2009年9月24日杨柳村整村重建竣工那天入住新家的。

是本项目存在的最大问题，同时有些目标并未完全达成。

目标1中“使村民在深冬前入住永久性住房”并未按时实现。杨柳整村重建直到2009年9月初才完工，村民也由此直到9月份才陆续搬进新家。除了上述原因导致项目推迟外，罗家德作了进一步的说明，即杨柳村是本着全村换工自建的原则，完全由村民互助自建，因此建设速度不仅受到资金与原材料供应商的限制，也与村民的自建意愿、利益博弈有很大关系。

对于目标2中的“提出社区规划、经济开发方案”，这个目标同样没有实现。因为据罗家德介绍，重建团队对招募来的志愿者只是给予一定的指导，然后在以后的工作中对他们进行考察，最终留下来的就作为今后开展工作的人才储备。评估人员通过分析结项报告，发现其中对志愿者培训的描述是：“在春节之前，遵照志愿协调办公室的志愿者一直派驻在工地学习生态房的建筑构法，以期利用这套构法在灾区展开相关重建项目；泰安爱艺文化发展中心在杨柳村派驻了一名员工进行生态轻钢房建筑构法的影像记录，以期制作成一部教程，以便于日后推广这套建筑构法；杨柳村的大学生村官也参加了茂县可持续性社区发展协会的有关培训，以积累关于规划社区可持续发展的知识和能力”²¹⁰。可见，重建团队并没有建立专业的志愿者服务机构。再者，评估人员从“可持续性乡村重建试点”的结项报告中得知，重建团队计划在示范房建成后，将其中自己拥有使用权的部分建成专业的志愿者培训机构。由此可见是将来要做的事，谈何当前目标的实现？

目标4中的“组织并带领灾民自力更生、生产自救”也没完成。评估人员通过对受益群体问卷访谈得之，重建团队除了帮助村民建房，并没有开展其他活动，所以也就谈不上实现该目标。因为21户村民是给自己建房，所以他们积极地参与了项目。

目标6——“发展深度羌文化体验旅游，开发旅游产业”没有实现。虽然重建团队在“杨柳村重建规划”²¹¹中对羌文化旅游开发有所规划涉及，但那只是一种设想，离发展开发还相差甚远。罗家德在访谈中给予了解释，他认为前期主要把轻钢房建起来，像产业开发等工作是此项目之后清华重建团队要持续开展的研究。

（3）对受益群体的满意度评估

本项目的受益群体是杨柳村的21户村民。评估工作人员对受益群体进行了随机抽样问卷调查，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，有84.21%的人对这个项目评价是“很好”，有15.79%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47.37%的人“迫切希望”，52.63%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94.74%的人回答“肯定会”；有5.26%的人回答“肯定不会”。

从问卷的调查结果来看，有63.16%的人与重建团队成员有过专门的接触，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57.89%的人认为重建团队的工作效率非常高，31.58%认为效率高，有10.53%的人认为志愿者的工作效率一般。有100%的人对重建团队的评价是很满意，并且认为他们的服务质量很高。总体来看，受益群体对项目和机构的评价都较高。同样，杨柳村委会及村党总支部对项目和机构的评价也很高。

（4）目标群体的参与性

本项目属于建筑类，由于其特殊性，所以目标群体的参与性较高。此项目的受益群体是21户得到南都资助建轻钢房的家庭。因为这21户人家是给自己盖房子，所以在这个项目的实施过程中，他们积极的参与了该项目。评估人员通过对受益群体的现场访谈及问卷调查，对此得到了核实和确认。杨柳村选出18名身强体壮、接受（学习）能力较强的村民组成施工队，由这18人负责全部21户人家的轻钢房立架工作，再由每户的户主在立自家房屋的钢架时现场指挥，妇女和老人则主要负责后

²¹⁰ 此处的描述引自重建团队提交给南都的结项报告中的原话。

²¹¹ 详见 <http://network.sociology.org.cn/web2/5Community/1.html>。

勤支持工作，从而也参与到项目中来。

(5) 媒体报道

由于项目实施地杨柳村是陆路通往九寨沟的必经之地，自身也是个旅游风景地，再加上又是羌文化保存较好的村寨，所以地震后，受到了社会的很多关注，媒体也对杨柳村的灾后重建进行了不少报道。其一，电视。例如，旅游卫视的《行者》栏目就以《第一个冬天》为题，对杨柳村正在进行的重建活动进行了报道。评估人员在杨柳村调研时，从该村杨长清书记那得到了确认，因为旅游卫视将拍摄的光碟寄给了他。其二，报纸。例如：2009年4月25日刊登在南方都市报上的《农房重建一种：村民互助协力造屋》²¹²、2009年5月4日刊登在经济观察报上的《震区杨柳村盖房记》²¹³、2009年9月22日刊登在四川日报上的《杨柳村：把记忆留下来》²¹⁴、2009年10月12日刊登在中国计算机报上的《轻钢龙骨架起幸福民居 震后杨柳村借BIM获新生》²¹⁵、2009年10月15日刊登在中国经济导报上的《羌笛悠扬新杨柳——记四川省阿坝藏族羌族自治州茂县太平乡杨柳村灾》²¹⁶等都从不同的角度对杨柳村的重建工作进行了报道，其中也都提到了南都对其资金的资助。其三，期刊。例如，2009年11月23日即2009年第二十期商务周刊发表题为《重建羌寨：失去过去的未来》²¹⁷的文章，对项目的进展和竣工仪式进行了报道。

(6) 对机构的影响

据罗家德教授介绍，重建团队通过承担此项目建立了一个可持续乡村重建的平台，为后续的大范围可持续性重建及模式推广工作打下坚实基础。所以，重建团队会总结该项目的经验，完善模式方案，在以后的研究中予以引用，并为其他机构开展类似项目提供参考。同时，重建团队成员通过该项目经受了严峻的考验，在项目开展的过程中其成员在人员组织与协调、将理论运用于实践、实地调研等方面的能力得到锻炼和提升。所以最终留下来的都是精英，因为重建团队的工作才刚刚开始，为项目的可持续开展做好了强有力的人力资源储备。

(7) 项目的可持续性

由于项目的最终目标是实现乡村的可持续重建，重建团队在杨柳村实施的项目只是乡村可持续性重建的开始，据罗家德介绍，他们将与清华大学城市规划设计院合作，继续在杨柳村开展工作，注意保持文化和生态环境的协调，推动杨柳村经济、文化的可持续发展，从而保持项目的持续性。这只是罗家德计划以后要开展的工作，所以对于项目的可持续性评估人员无法对此进行核实。

5. 总结

整体来看，本项目完成得还不错，设计的6个目标有5个目标基本实现。只是目标6没有实现以及目标1、3、4中的有些指标未达到。

但在申请书中并未说明建造房子的具体程序和步骤，这也是项目推迟9个月才完成的一个重要原因。在提交给南都的立项报告书中没有明确指明如何建房，这是申请报告存在的主要问题。同时设计的目标较笼统，不易衡量。

项目的活动完成情况来看，实际实施方案和计划实施方案主要是时间上存在差异，实际执行时间比计划推后很多，主要是由于项目负责人在建筑类项目方面经验和能力非常缺乏，导致在项目设

²¹² 全文见 http://epaper.nddaily.com/A/html/2009-04/25/content_771176.htm。

²¹³ 全文见 http://www.cco.com.cn/Business_lifes/editors_choice/2009/05/04/136686.shtml。

²¹⁴ 全文见 <http://www.sichuandaily.com.cn/2009/05/22/2009052241622477541.htm>。

²¹⁵ 全文见 <http://www.ciw.com.cn/newsdemo/ciwnews/200910/20091012151250.shtml>。

²¹⁶ 全文见 <http://www.cch.com.cn/cch/shpd/2009/10/15/54329.shtml>。

²¹⁷ 全文见 <http://www.businesswatch.com.cn/Html/Life/2009/1123/1888.html>。

计、进度控制、风险管理等方面做得不够理想。另外，原计划在灾区开展心理咨询和辅导活动，但事实上没有调查。

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源，不涉及物资。南都公益基金会仅仅资助了修建轻钢永久性住房的钢材款，而重建团队所需的人工、差旅等行政费用由南都资助的另外一个项目²¹⁸提供，人力资源是由罗家德组建的两个项目团队：建筑团队和文史经济团队组成。

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，相应的对重建团队提出几点建议：第一，立项报告中设计的项目目标要尽量具体和明确，最好能量化使之明晰易于衡量；第二，申请机构擅长的项目，重建团队缺乏建筑类项目的经验和能力是导致本项目不能按时完成的重要原因；第三，加强风险控制和进度监控，确保项目保质保量完成；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）机构与南都的接触

重建团队在开展整个项目的过程中，与南都的接触比较频繁。通过访谈我们了解到，清华社会学系之前一直与南都公益基金会会有很好的合作关系。之所以会知道南都公益基金会设立了“512 灾后重建项目”，是因为在科技部的一次研讨会上，程玉向罗家德介绍过此事，并对重建团队正在进行的乡村可持续重建计划很感兴趣。

在项目申请的过程中，先是由罗家德与徐永光秘书长和程玉理事进行沟通，他们两位对项目的申请和规划提供了很多指导和建议。在后期项目具体实施的过程中，具体细节问题就由重建团队成员孙瑜继续与南都 512 项目办公室协调，据孙瑜介绍，她主要是与 512 办公室的韦爱华联系，在这过程中，韦爱华做了很多的工作，并且有问题的话双方都会主动联系对方。孙瑜说：“由于联系频繁，加之韦爱华为人很好，所以相互之间成了很好的朋友”。同时，作为项目负责人的罗家德，在项目出现变动的情况时，就会与南都进行相应的沟通。而在项目实施的过程中，罗家德说南都曾派人两次对项目进展情况进行了现场考察，主要是通过这样的方式对其进行监管。另外就是通过跟踪重建团队的财务报告和进度报告来了解项目的进展情况，并通过主动与重建团队沟通间接对项目进行监管。

重建团队在 11 月 4 日向南都提交了项目申请书，并于 11 月 19 日得到南都的批准。11 月 25 日第一笔资金（338804.16 元）到账。2009 年 1 月 16 日，南都向重建团队拨付了第二批资金，共计 169402.08 元。到了 2009 年 3 月 35 日，南都又将余款 56467.36 拨付给了重建团队。

（2）对南都的评价及建议

据孙瑜介绍，因为重建团队与南都的双向沟通频繁，再加之南都工作人员的年纪比较轻并且学历和素质很高，所以沟通的过程中很快能产生共鸣，双方都是抱着解决问题，去救灾的心态以最快的速度去做些事情。所以孙瑜对南都的评价较高，她觉得南都工作人员的态度很不错，能力也强，所以对与南都的合作很满意。她和罗家德都觉得南都是个不错的机构，在国内是一个做得很规范的基金会，同时南都对重建团队项目实施过程中的所需都尽量满足，并且与 Autodesk 这样的全球大

²¹⁸ 也是罗家德申请的项目——“可持续性乡村重建试点”，该项目还资助了“羌族示范房”和欧特克公司在杨柳村修建 30 套轻钢生态房等两个项目的行政费用。

企业相比，南都与重建团队签约的速度比 Autodesk 公司快了将近两个月。

但罗家德也提到，南都到款的速度较慢。孙瑜认为，如果说南都有需要改进的话，那就是需畅通其内部的沟通和协调，因为据她所知是一个项目的审批要得到南都各理事的同意，但那些理事又背景各异并且分布在不同的地方，有的甚至在国外，所以经常出现南都联系不上他们的状况，从而使资金不能及时到位影响项目进度。罗家德和孙瑜一致希望南都在这方面能得到改进。

北京市朝阳区蒲公英培训中心 “四川灾区专业社会工作综合服务”项目

评估报告

评估参加者：冯利、蒋金富、陈赞

报告执笔人：蒋金富

摘要

“四川灾区专业社会工作综合服务项目”由北京朝阳区蒲公英培训中心（新公民学校发展中心）申请执行。项目在四川灾区成立了安县红十字社工服务中心（以下简称社工服务中心），为当地居民、社区、学校提供社工服务。本项目也是中国红十字基金会“5·12灾后重建项目公开招标”第一期五个中标项目之一，项目总资助金额 110.855 万元，其中南都公益基金会提供 10 万元，用于资助蒲公英中心组建安县红十字社工服务中心的行政支出。项目周期为 2008 年 9 月 1 日至 2009 年 8 月 31 日。

项目执行机构投入了大量的精力，组建了安县红十字社工服务中心，这是震后灾后第一家正式注册的专业社工服务机构。社工服务中心在安县秀水镇的部分学校和社区开展一系列扎实的专业社工服务，拉动了一大批社会资源服务于本项目，获得了目标群体的一致好评，得到了大量媒体的报道，基本实现了项目既定目标。

项目的不足之处是：项目申请书中未对南都公益基金会提供的 10 万元资助制定预算，随后也没有补充说明。

一 背景

1. 实施机构简介

北京市朝阳区蒲公英培训中心²¹⁹（以下简称蒲公英中心）为南都公益基金会新公民学校项目的执行机构，成立于2004年7月，为民办非企业单位。主要负责新公民学校的建校与管理，新公民教育的研究和发展，以及专业社会工作服务的开发和执行。截至2008年，蒲公英中心建立了三所非盈利性的农民工子弟学校，即新公民学校，共有2500名学生就读于新公民学校。并且协助新公民学校建立了校董会。

蒲公英中心设有社工部，于2007年7月在新公民学校中引入香港的驻校社工制度。驻校社会工作主要包括三个方面：为出现问题或适应不良的学生提供补救性服务；用专业的眼光及早发现在情绪、社交等方面存在潜在困难的学生，为其提供预防性服务；针对全体学生，提供潜力开发、生涯规划等发展性的服务。²²⁰

2. 项目简介

“四川灾区专业社会工作综合服务项目”由蒲公英中心申请执行。项目在四川灾区成立了安县红十字社工服务中心（以下简称社工服务中心），为当地居民、社区、学校提供社工服务。本项目也是中国红十字基金会“5·12灾后重建项目公开招标”第一期五个中标项目之一，项目总资助金额110.855万元，其中南都公益基金会提供10万元，用于资助蒲公英中心组建安县红十字社工服务中心的行政支出。项目周期为2008年9月1日至2009年8月31日。

二 评估过程描述

2009年12月15日至12月31日，评估工作人员通过阅读和分析“四川灾区专业社会工作综合服务项目”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，并与蒲公英中心协商约定评估时间。

2010年1月5日，评估工作人员蒋金富、陈赞在蒲公英中心办公室访谈了本项目工作人员王伟、何足辉，了解“四川灾区专业社会工作综合服务项目”设立和执行情况。

1月15日，评估工作人员蒋金富在南都公益基金会访谈了社工服务中心理事刘洲鸿（也是南都公益基金会副秘书长）。

1月20日上午，评估工作人员冯利、蒋金富、陈赞在社工服务中心访谈了中心主任先齐波，进一步了解“四川灾区专业社会工作综合服务项目”的执行情况。

1月20日下午和1月21日，评估工作人员冯利、蒋金富、陈赞分别在安县秀水镇锦龙社区、社工服务中心、秀水高中、秀水一小汉昌分校进行访谈和问卷调查，完成问卷31份，全部有效。

²¹⁹ 蒲公英中心又称新公民学校发展中心，蒲公英中心是法律注册身份，新公民发展中心是对外宣传的名称，实际上是一家机构两个名称。

²²⁰ 来自蒲公英中心向南都公益基金会提交的项目申请书。

1. 需求评估

5·12 地震发生后，蒲公英中心多次赴川调研。调研发现：“地震使社区居民丧失原社区资源的支持，原有社会关系网络破裂，在新的临时居住环境中，面临生活适应困难和长远发展困境，也面临巨大心理冲击、亲人突然故去或严重伤残、家庭破碎、学业中断、失业失地等一系列困难，需要透过社工专业手法给予支持、关怀和陪伴，帮助其恢复社会适应功能。”²²¹另外，他们还发现，当前灾区专业社工机构不够，而外地机构在灾区运作的成本高、适应期长，且往往是短期项目。于是蒲公英中心设计了本项目，旨在四川成立一个“本土”的专业社会工作综合服务中心，提供社工服务。

对目标群体的问卷调查表明，对于社工服务中心提供的 4 项服务中，有 59.7% 的人认为非常需要，24.2% 的人认为有些需要。可以看出，由蒲公英中心组建的社工服务中心所提供的服务回应了项目点灾民的需求。

表 1 目标群体对社工服务中心提供的服务的需求程度

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
提供学习辅导	23	7	0	1	0
提供心理辅导	14	7	0	9	1
提供图书、电影等文化 活动	21	9	0	1	0
照料小孩	16	7	0	4	5
合计	74	30	0	15	6
百分比 (%)	59.7	24.2	0	12.1	4.8

安县属于极重灾区，同时安县县领导比较支持成立社工中心，经过实地考察，于是项目点选择在安县秀水镇。项目计划用 1 年的时间完成项目活动，项目从 2008 年 9 月 1 日开始到 2009 年 8 月 31 日结束。

2. 理论评估

(1) 项目目标

在项目申请书中，蒲公英中心设计了 5 个项目目标：

- 1、大部分需求突出的社区居民能够及时有效地得到我们的服务。
- 2、实现服务的成功“落地”：与当地政府、民政部门、社区机构建立良好关系。
- 3、初步形成四川本土化的“专业社工综合服务模式”：完成机构制度，人员设置制度的设计，拿出社区需求综合评估报告，以及具体的直接服务的框架。
- 4、解决“专业社工综合服务中心”合法身份问题，成为正式的民办非企业单位。
- 5、社会倡导与公众教育：在社会上和媒体中大力倡导社会工作在四川社区重建中的作用和功能。同时，蒲公英中心根据项目的每一个阶段分别设计了具体的项目目标和考核指标。

²²¹ 来自蒲公英中心。

(2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，蒲公英中心制定了项目的实施方案，见表 2。

表 2 四川灾区专业社会工作综合服务项目实施方案

阶段	活动内容	活动时间
第一阶段	建立灾后社区“社会工作综合服务中心”和开展社区居民的需求评估与调查	2008.9-2008.11
第二阶段	启动“社会工作综合服务中心”各项服务，向社区及学校派出、派驻专业社会工作者，初步开展社工一线服务	2008.12-2009.2
第三阶段	全面运行“社会工作综合服务中心”及派出社工的各项服务，协助居民尽快恢复正常生产、生活	2009.3-2009.5
第四阶段	开展并总结各项服务，结合社区重建情况，启动“社区经济发展试点计划”	2009.5-2009.8

(3) 对立项报告的评价

本项目符合蒲公英中心的机构宗旨。项目目标设计清晰，项目活动与目标之间存在内在的因果关系。但项目目标 1 和项目目标 5 不易衡量。此外，项目针对 110.855 万元的资助申请作了详细的预算，但没有对其中南都公益基金会资助的 10 万元制订预算。

项目申请书里考虑到了新成立机构的适应性、社工的招募、财务筹资以及机构的审批和注册等问题，并提供了相应的解决方案。

(4) 可行性评价

蒲公英中心于 2007 年 7 月在新公民学校中引入香港的驻校社工制度，由专业的社工进入学校，为学生提供可持续的学校社会工作服务，具备丰富的社工工作经验。项目负责人姜慧雨是蒲公英中心执行总干事，系香港中文大学社工系毕业，2007 年 7 月正式成为行知新公民学校的驻校社工。同时，南都公益基金会不仅为本项目提供资金，还在人力资源、关系协调上为蒲公英中心提供了大力支持。

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

以下表 3 是项目执行过程的简要回顾。

表 3 四川灾区专业社会工作综合服务项目的执行过程

活动时间	项目活动
2008.9-2008.11	成立社工服务中心，开展社区居民的需求调查
2008.12-2009.8	分别在社工服务中心、社区、学校开展社工服务

对比表 2 和表 3 可以看出，项目计划里第四阶段的项目活动没有展开，对此，蒲公英中心已经向中国红十字基金会申请延期。

（2）项目活动

· 成立社工服务中心

蒲公英中心计划把“专业社工综合服务中心”设立在彭州市，但彭州市政府对民间组织的态度比较消极，2008年9月25日至28日，经过赴绵阳市安县实地考察，最终决定把中心地址设在绵阳市安县的秀水镇，并于2008年9月27日正式启动“专业社工综合服务中心”的民办非企业单位注册程序。2008年10月26日“安县红十字社工服务中心”在四川省绵阳市安县秀水镇正式揭牌成立，业务主管单位市安县红十字会，法人代表市安县红十字会秘书长刘庚，中心主任为姜慧雨。

社工服务中心成立后，逐步购置了办公设备，招募了执行主任和专业社工，建立了《岗位职责》、《工作管理制度》等各项管理制度，进行岗前培训，为接下来的社工服务开展做好准备。

· 需求调查

在社工服务开展前，项目团队走访了社区和学校，开展前期需求调查。通过实地走访，蒲公英中心发现：

社区的基本需求是：（1）心灵关爱和照顾、支持，走出地震的阴影；（2）丰富业余活动，文化生活；分散受灾注意力，积极健康地生活。（3）生活技能培训，改善生活质量。（4）亲子关系和谐，促进家庭幸福。（5）社区居民关系建设，和谐生活氛围。

学校的基本需求是：（1）多元丰富的学习生活、打破震后活动开展难的局限。（2）学生自信心、性格的培养，成为一个阳光、充满活力、有信心的人。（3）家庭困难生的关顾，心理支持与经济支持。（4）老师的平等权益与形象恢复、重树教师的价值。

· 在社工服务中心、社区、学校开展社工服务

社工服务中心建立了活动中心，提供免费的公共娱乐活动场所、图书室，发布就业救灾信息和政策，开展偶到服务、大型活动、小组活动和各种兴趣班及其他各种类型的服务。

社工服务中心派出社工开展综合社区服务，涵盖心里关怀和情绪疏导，青少年儿童服务、家庭服务以及社区资源动员和社区关系重建。社工进驻社区，建立夕阳红音乐小组等小组活动，坝坝电影等其他形式的服务。

社工服务中心派驻社工在学校开展社工服务，帮助青少年发掘自身兴趣，开展兴趣小组，为老师提供拓展性服务。社工进驻学校，开展灯谜活动等大型活动，志愿者小组、生命教育课等小组活动，图书室整理和图书借阅、体育用品借用等其他各种形式的服务。²²²

（3）资源动员

· 资金和物资

本项目总资助金额110.855万元，其中南都公益基金会提供10万元，用于资助蒲公英中心组建安县红十字社工服务中心的行政支出，中国红十字基金会资助100.855万，用于资助其他费用。南都公益基金会提供10万元资助已经全部支出，见表4。

评估中看到，蒲公英中心对本项目财务管理严格规范，但由于蒲公英中心在立项申请书中没有对这10万元制订预算，仅仅根据支出无法对花费的合理性作出判断。

此外，摩根大通银行向社工服务中心的项目学校捐赠了20万元物质，包括图书、数字电影设备和快乐音乐室。香港小童群益会项目项目学校提供助学计划，捐助学生18人。

²²² 来源于“安县红十字社工服务中心抗震救灾工作志”。

表 4 项目财务

	项目明细	金额
2008 年度	硬件费用支出	4,950.00
	人员报酬	22,300.00
	通讯费用	1,127.68
	差旅费用	25,255.00
	工作餐费	2,740.00
	项目办公经费	1,220.60
	其他费用	300.00
	小计	57,893.28
2009 年度	人员报酬	27,518.22
	差旅费用	9,904.50
	工作餐费	1,585.00
	项目办公经费	2,738.00
	其他费用	361.00
	小计	42,106.72
	合计	100,000.00

· 人力资源

项目的人力投入可以分为四块：

一是南都公益基金会及蒲公英中心的工作人员，包括姜慧雨、刘洲鸿、刘艳红、王伟、何足辉等人。

二是社工服务中心全体工作人员。包括 1 名主任（姜慧雨兼），1 名执行主任，6 名社工，1 名出纳。

三是香港小童群益会最为项目督导，为社工服务中心的社工提供了专业培训。

四是志愿者。包括西南石油大学、北京大学、秀水中学、成都信息工程学院、“云港川情”交流团等学校和团体志愿者协助社工服务中心开展服务。

(4) 组织对项目的管理

蒲公英中心为社工服务中心构建了组织框架，建立了各项管理制度。蒲公英中心执行总干事姜慧雨兼社工服务中心主任，参与了本项目的全过程，蒲公英中心财务帮助社工在服务中心建立了财务管理制度。同时，社工服务中心自身在不断完善各项管理制度，以更好的开展社工服务。

(5) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

一、由于社工服务中心一直无法从外部招募到合适的主任，蒲公英中心执行总干事姜慧雨只能一直兼社工服务中心主任。但是蒲公英中心机构所在地在北京，两地距离遥远，而蒲公英中心本身有许多事务需要处理，没有足够的精力投入到社工服务中心的项目上。二、招募社工流动性大。目前，蒲公英中心正在积极寻找合适的主任人选，招募社工，并联系了西南石油大学社工系作为项目督导。

4. 效果评估

(1) 项目成果

项目目标 1：大部分需求突出的社区居民能够及时有效地得到我们的服务。 由于该项目目标设

计较为抽象，尽管评估中看到，本项目在社工服务上做了很多事情，但很难评价本项目的目标是否实现。另外，项目第四阶段的活动没有开展，已向中国红十字基金会申请延期。

项目目标 2：实现服务的成功“落地”：与当地政府、民政部门、社区机构建立良好关系。本项目目标已经实现。社工服务中心与当地政府、红十字会、团委、社区、学校等机构都建立了良好的关系，社区居民和学校师生对社工评价良好。

项目目标 3：初步形成四川本土化的“专业社工综合服务模式”：完成机构制度，人员设置制度的设计，拿出社区需求综合评估报告，以及具体的直接服务的框架。本项目目标已经实现。

项目目标 4：解决“专业社工综合服务中心”合法身份问题，成为正式的民办非企业单位。本项目目标已经实现。2008 年 10 月 26 日，社工服务中心即揭牌成立。

项目目标 5：社会倡导与公众教育：在社会上和媒体中大力倡导社会工作在四川社区重建中的作用和功能。蒲公英中心和社工服务中心通过网络、报纸、电视、论坛等形式积极宣传社工工作。但由于本项目设计较为模糊，因此无法判断其实现程度。

(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。87.1%的人对这个项目评价为“很好”，12.9%的人评价为“好”；67.7%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助，32.3%的人“希望”再次得到这个项目的帮助；87.1%的人“肯定会”向其它需要同样帮助的人推荐本项目，9.7%的人“也许会”推荐本项目，3.2%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%的人都跟社工有过接触，对社工的工作态度全部评价为“态度很好”或者“态度不错”；87.1%的人对社工服务中心的工作效率评价为“非常高”，12.9%的人评价为“高”；77.4%的受访者对社工服务中心的评价为“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，社工服务中心主要通过五种方式向目标群体传递项目信。第一是通过其他居民、同学的介绍；第二是通过社工告知；第三那，通过老师或者社区干部介绍；第四，项目活动开展过程中，会张贴海报或悬挂条幅，宣传本项目；第五，通过电视新闻。

表 5 项目信息的获取途径

	频数
通过地方干部或老师介绍	12
通过项目机构的工作人员介绍	17
通过其它人或同学介绍	20
通过张贴的海报或条幅看到	12
电视新闻	9
报纸	2
网络	3
广播	0
其它	0

问卷调查还表明，目标群体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。

问卷调查表明，41.9%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 84.6%；而在项目活动开展的过程中，有 87.1%的人提过意见或建议，其中被采纳的占 92.6%。

评估中发现，针对目标群体，社工服务中心对资助方作了较大的宣传。问卷调查表明，31 名被

访者有 27 人知道南都公益基金会资助了这个项目。

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	31	0	31
百分比 (%)	100	0	100
您是否知道项目的进展情况	26	5	31
百分比 (%)	83.9	16.1	100
您是否知道项目的财务信息?	0	31	31
百分比 (%)	0	100	100
您知道此项目是为谁服务的吗?	31	0	31
百分比 (%)	100	0	100
您知道此项目的主要目的吗	29	2	31
百分比 (%)	93.5	6.5	100

(4) 媒体报道

据不完全统计，除了社工服务中心的机构网站对项目的一系列报道以外，多家媒体对本项目进行了报道和转载。

表 7 四川灾区专业社会工作综合服务项目媒体报道列表

序号	报道日期	媒体名称	报道标题
1	2008 年 10 月 27 日	四川新闻网绵阳频道	安县：灾区第一所红十字社工服务中心成立
2	2008 年 10 月 27 日	绵阳政务网	安县：让红十字社工服务在灾区落地生根
3	2008 年 11 月 21 日	中国红十字基金会网站	地震灾区首个红十字社工服务中心在安县成立
4	2010 年 1 月 7 日	绵阳共青团网站	创新社会工作方式 有效服务灾区群众——四川安县扎实推进社工工作
5	2009 年 03 月 16 日	四川日报	社工：灾后重建的新生力量
6	2009 年 5 月 13 日	第一财经日报	安县社工：专业成就价值
7	2009 年 5 月 21 日	凤凰网	促进基金会与草根 NGO 合作
8	2009 年 6 月 10 日	中国社会工作协会网站	安县社工服务中心的发展与思考

(5) 对机构的影响

- 1、扩大了蒲公英中心的影响力。通过媒体报道、论坛发布等形式，提升了蒲公英中心的知名度。
- 2、锻炼了蒲公英中心以及社工服务中心员工的能力。对于蒲公英中心来说，实际上起到了孵化器的作用。

(6) 项目的可持续性。

蒲公英中心为社工服务中心制订了如下可持续框架：²²³

❶在专业服务方面，通过加强与学校、社区的沟通，联系专业督导，总结反思等形式，提升专业能力，最终建立起适合本土的专业社工服务模式。

❷建立以社工中心为平台的综合服务。建立一个培训平台，聘请专家，为当地居民和附近村民进行各种相应的技能培训；建立志愿者培训平台，当地志愿者和义工队伍，定期培训；建立社会信息平台，通过网络连接政府和老百姓，外界与老百姓的联系。

5. 总结

项目执行机构投入了大量的精力，组建了安县红十字社工服务中心，这是震后灾后第一家正式注册的专业社工服务机构。社工服务中心在安县秀水镇的部分学校和社区开展一系列扎实的专业社工服务，拉动了一大批社会资源服务于本项目，获得了目标群体的一致好评，得到了大量媒体的报道，基本实现了项目既定目标。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，项目申请书中未对南都公益基金会提供的 10 万元资助制定预算，随后也没有补充说明。

第二，项目目标 1 设计较为抽象，很难该目标的实现程度，可设计一些可衡量的指标来回应该目标。

2、反馈性评估

蒲公英培训中心于 2008 年 12 月 1 号向南都公益基金会提交了项目申请。从这个时间可以看出，这是事后补交的申请书。南都公益基金会 12 月 16 日批准该项目，12 月 24 日拨付了 10 万元申请资金。

本项目是南都公益基金会积极推动促成的，南都公益基金会在其中投入了很大精力。蒲公英中心同时也是跟南都公益基金会新公民学校项目的执行机构，双方在项目执行期间保持着密切的沟通。

²²³ 来源于蒲公英中心向南都公益基金会提交的结题报告。

北京绿十字
“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目
评估报告

评估参加者：陈赞、蒋金富

报告执笔人：陈赞

摘要

北京绿十字“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目于 2009 年 1 月启动，2009 年 12 月完成。由于项目申请资金存在节余，北京绿十字向南都公益基金会提出书面申请，希望将该项目延期至 2010 年 3 月，申请得到了南都公益基金会的批准。项目在四川省绵竹市遵道镇秦家坎村、东岳村、文风村，绵竹市剑南镇茂泉村，什邡市洛水镇渔江村和联合村开展。项目主要活动包括：成立“乡村规划和重建工作室”；对重建村庄进行整村规划与设计；结合新农村建设的能力培训；对农村住房重建进行指导和监督；重建模式的宣传和推广；帮助村民实施环境综合治理和产业发展规划。

评估结果显示：绿十字在什邡市成立了“乡村规划和重建工作室”，对 6 个项目点进行了村庄整体规划，为村民提供住房重建指导，并开展了 11 次重建能力培训。项目管理严格，财务规范，效果显著。

1. 实施机构简介

北京绿十字（以下简称绿十字）成立于 2003 年 12 月，注册为民办非企业单位，业务主管单位为北京延庆县科学技术委员会。绿十字关注生态、关爱自然、保护环境、珍爱地球家园，致力于培育人们的环保意识和节约资源的文明行为。关注的领域包括城乡生态环境建设，资源循环、再生利用，青少年环境、文明、道德教育等。

2. 项目简介

2008 年 9 月，绿十字向南都公益基金会申请了“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目，选择了四川省绵竹市遵道镇秦家坎村、东岳村、文风村，绵竹市剑南镇茂泉村，什邡市洛水镇渔江村和联合村作为项目点开展工作。项目主要活动包括：成立“乡村规划和重建工作室”；对重建村庄进行整村规划与设计；结合新农村建设的能力培训；对农村住房重建进行指导和监督；重建模式的宣传和推广；帮助村民实施环境综合治理和产业发展规划。项目于 2009 年 1 月启动，2009 年 12 月完成。协会于 2010 年 1 月向南都公益基金会提交了结项报告。项目的资助金额为 200,000 元，主要受益群体是 6 个项目点及附近村庄的村民。

二 评估过程描述

2010 年 1 月 10 日至 17 日，评估工作人员通过阅读和分析“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目申请书、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。

1 月 18 日下午，评估人员乘车前往什邡市洛水镇渔江村进行受益群体问卷调查和访谈。1 月 18 日，评估人员对项目工作人员王玲进行了深入访谈。

1 月 19 日上午，评估人员前往绵竹市遵道镇秦家坎村对受益群体进行问卷调查和访谈。

1 月 19 日下午，评估人员前往遵道镇东岳村进行受益群体问卷调查和访谈。

此次调查共获问卷 29 份，其中有效问卷 29 份。其中渔江村 10 份，秦家坎村 9 份，东岳村 10 份。同时，评估人员对渔江村村干部黄益成，渔江村志愿者周生全，东岳村队长刘云德进行了深入访谈。通过实地调查和深入访谈对项目活动内容、活动效果、工作人员态度，受益群体满意度等信息进行了核实和评价。

三 评估结果

1. 需求评估

2008 年 6 月，绿十字机构负责人孙军通过在灾区的多次实地考察，了解到村民没有经济能力请专业的规划设计机构设计房屋，也缺乏对建房质量进行监督的能力，因此决定成立“乡村规划和重建工作室”，聘请专业规划人员对重建村庄进行整体规划，并对各户建房进行规划指导，对村民进行

施工质量监督知识培训，使村民真正住上安全放心的房屋。

针对村庄在地震前就存在的垃圾遍地、污水横流的状况，绿十字决定对村民开展包括垃圾分类、生活污水处理、环境保护、结合资源特色发展生态经济等内容的培训，以提高村民的环保意识，改善村庄的生态环境。

绿十字于是向南都公益基金会申请了“服务于灾区的‘乡村规划和重建工作室’”项目，并得到了南都公益基金会的批准。

对目标群体的问卷调查表明，对于绿十字提供的 4 项服务中，有 70.6% 为非常需要，27.6% 为有些需要，只有 1.8 的人认为无所谓、不是很需要或者完全不需要。因此，评估认为，绿十字提供的服务有效回应了项目点灾民的需求。

表 1 目标群体对绿十字提供的服务需求程度²²⁴

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	18	10	0	1	0
普及卫生防疫知识	19	9	1	0	0
重建、修缮房屋	26	3	0	0	0
恢复道路、水电等基础设施	19	10	0	0	0
合计	82	32	1	1	0
百分比 (%)	70.6	27.6	0.9	0.9	0

绿十字在项目点的选取上坚持把有限的资源投入到最需要的地方，前期对很多村庄进行过考察，有的村庄资源条件较好，交通便利，往往有很多援建项目进入，存在着资源重复利用的问题。通过反复考察，绿十字选择了资源相对贫乏，交通十分不便的秦家坎村等 6 个村庄作为项目点。绿十字将项目周期计划为 1 年，从 2009 年 1 月 1 日到 2009 年 12 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，绿十字共设计了 5 个目标，分别是：

- 1、在灾区成立本土化的“乡村规划和重建工作室”，直接为农村灾后恢复重建服务。
- 2、为农村灾民设计他们有能力建造的永久性住房。
- 3、解决农村灾区重建的详细规划几乎无人问津的现状。
- 4、解决农村重建的规划跟不上村民重建的需求的矛盾。
- 5、对住房重建实施专业性的工程质量监督。

同时设计了项目效果的可衡量指标：

- 1、成立“乡村规划和重建工作室”，招聘 2 名专业规划设计人员。
- 2、组织规划设计人员以绿十字的重建理念，为项目点村民进行村庄规划和住房设计。五个项目村受益的农户为 2611 户，7299 人。
- 3、分 5 批对规划设计人员、施工人员、村民精英和村干部进行能力建设培训。

²²⁴ 数据来源于对受益群体的调查问卷统计资料。

（2）项目实施方案

为了实现这些项目目标，绿十字制定了项目实施方案，见表 2。

表 2 服务于灾区的“乡村规划和重建工作室”项目实施方案²²⁵

实施时间	活动名称	具体内容
2009 年 1 月至 2009 年 2 月	成立工作室	1、招聘规划设计人员，成立“乡村规划和重建工作室”。 2、聘请专业的乡村建设规划设计专家，结合绿十字的乡村规划设计理念，对工作室规划设计和负责施工的人员进行乡村规划设计的培训。 3、以绿十字灾后重建的理念影响地方政府，与地方政府形成合作关系，收集规划设计需要的基础资料，为在四川项目村的灾后重建奠定基础。
2009 年 2 月至 2009 年 6 月	对重建的村庄进行整村规划和设计	1、针对四川灾区 5 个村分批进行规划和住房设计，他们是绵竹市遵道镇马跪村，什邡市洛水镇的洛城村、蔬菜社区，北川县青片乡正河村、禹里乡禹里村等。 2、在规划设计的过程中，继续锻炼和培育本土的规划设计和负责施工的人才，使他们掌握绿十字灾后重建理念和农村发展的观点，来指导规划和设计。 3、组织灾民维修村道，准备建筑材料进村。
2009 年 3 月至 2009 年 7 月	结合新农村建设的 capacity 培训	分 5 批对规划设计和负责施工的人员、施工单位有关人员，村民精英及村干部进行能力建设培训，内容含城市与乡村规划与设计的等值化、住房防震要求及其特点、施工质量的监管、乡村垃圾（资源）分类、生活污水自然净化、结合资源特色发展村庄的生态经济，保护和发扬乡村文化精髓等等。
2009 年 3 月至 2009 年 12 月	对农村住房重建的指导和监督	1、与当地的建筑队伍和村民一起为所规划的 5 个村分批进行住房重建。 2、绿十字乡村重建和规划工作室的技术人员将在现场处理施工中的技术问题和监督施工质量，使规划设计和施工人员不断成长，并培养重建村的村民精英自己监督住房施工。
2009 年 1 月至 2009 年 12 月	重建模式的宣传和推广	1、建立“绿十字规划和重建工作室”专业性网页，介绍重建理念、重建项目、重建进度、灾区重建的需求信息等等。 2、定期整理乡村规划设计和重建所取得的成果和当地的反馈意见，并做成乡村规划设计和实践通讯，发给灾区的农村和规划设计人员，形成一个互相沟通的平台，更好地为乡村建设服务。

（3）对立项报告的评价

在本项目中，绿十字在灾区成立“乡村规划和重建工作室”，为灾区农村建设提供整体规划和科学指导，对村民进行环境保护、产业规划等方面的能力培训，提高其对建房质量监督和实施可持续发展的能力，这与绿十字的宗旨是一致的。

绿十字的项目目标设计比较清晰，相应的指标比较容易测量，项目活动描述比较详细，项目活动与目标之间存在内在的因果关系。项目申请书里已经考虑到项目在执行中可能遇到的资金短缺、政府补助资金不能及时到位、建材价格飞涨导致建筑成本提高等问题，绿十字已提出了相应的解决方案。

²²⁵ 引自绿十字向南都公益基金会提交的项目申请书。

存在的问题：立项申请书中对项目团队成员在本项目中的分工描述不够清晰。

(4) 可行性评价

绿十字自 2003 年成立以来，在环境保护，乡村发展规划，新农村建设等领域成功实施过多个项目。尤其是 2003 年 12 月至 2006 年 6 月在湖北谷城县五山镇堰河村实施生态文明村建设试点工程。该项目获得了 2006 年“福特汽车环保奖” 自然环境项目三等奖。“五山模式”在全国引起了很大反响。另外，绿十字还在北京延庆珍珠泉乡称沟湾村开展了“都市新村”试点工程，在湖北省宜城市与当地镇政府合作开展了“民族和谐新农村”项目，这些项目都得到了当地政府和民众的积极评价，取得了显著效果。可见，绿十字在乡村建设规划方面积累了丰富的经验，为本项目的实施奠定了基础。

另外，为了执行本项目，绿十字还与中国城市规划设计研究院、东南大学、华中科技大学以及中央美院绿十字分会建立了合作关系。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 2009 年 1 月 1 日正式启动，到 2009 年 12 月 31 日结束。6 个项目点的工作方式和程序基本相同，只是根据各地灾民实际需求差异，活动具体内容和时间相应有一些差别。

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开展。我们按照项目的进程顺序，把项目活动分成六个部分，分别是成立“乡村规划和重建工作室”；对重建村庄进行整村规划与设计；结合新农村建设的能力培训；对农村住房重建进行指导和监督；重建模式的宣传和推广；帮助村民进行产业规划，解决村民的生计和持续发展问题。

以下表 3 是项目执行过程的简要回顾。

表 3 服务于灾区的“乡村规划和重建工作室”项目活动内容²²⁶

活动时间	活动内容
2009 年 1 月	成立“乡村规划和重建工作室”，并招聘两名规划设计人员，对招聘人员、项目参与者进行培训。
2009 年 1 月至 2009 年 6 月	对重建村庄进行整村规划和设计。绿十字先后为绵竹市遵道镇秦家坎村、文凤村，绵竹市剑南镇茂泉村，什邡市洛水镇渔江村、联合村提供村庄规划与单体建筑设计图。
2008 年底至 2009 年 6 月	结合新农村建设的重建能力培训，共培训了 11 次。
2009 年 3 月至 2009 年 12 月	对农村住房重建进行指导和监督。施工专业人员的指导下，当地的建筑队伍和村民共同努力，绵竹遵道镇秦家坎村、东岳村、文凤村、剑南镇茂泉村全部入住新房；什邡市洛水镇渔江村整村和什邡市洛水镇联合村 1 组(已经合并入渔江村)规划全部于 6 月完成，7 月搬入临时过渡房，9 月末开始由北京援建方统一管理。
2009 年 1 月至 2009 年 12 月	重建模式的宣传和推广。在工作室成立的同时，就建立了“绿十字规划和重建工作室”的专业网页；根据当地情况，编写了通俗易懂的《金柱大叔家的建房手册》，并自筹经费出版了专题通讯。
2009 年 7 月至 2009 年 12 月	帮助村民实施环境综合治理和产业发展规划。

²²⁶ 引自绿十字向南都公益基金会提交的项目完成报告。

（2）主要活动

· 成立“乡村规划和重建工作室”

由于灾区缺乏专门服务于农村的规划和设计机构，农民建房前缺乏科学的规划和指导，建房质量也难以保证，所以绿十字决定成立“乡村规划和重建工作室”，逐步将工作室打造成一个专业的乡村规划和设计机构。工作室的专业设计人员将对村庄进行整体设计，综合考虑环保、自然环境、文化传统、历史习惯等各种因素，使村庄的整体规划更科学。工作室专家还会对农户建房实施专业指导，帮助村民建成节约、环保、舒适、安全的新房。在指导过程中规划人员给村民传授监管建房质量的知识，提高其监督施工质量的能力。因此，成立工作室具有十分重要的意义。

2009年1月，绿十字在什邡市方亭镇小花园街242号成立“乡村规划和重建工作室”，并在首都人才网、自然之友、救灾机构网站上发布招聘信息，招聘了两名规划和设计人员。孙君主任结合绿十字的乡村规划设计理念，对规划设计人员、负责施工的人员和工作室项目负责人进行乡村规划设计理念方面的培训。工作室的项目负责人和设计人员也与村所在地政府保持了良好的工作关系，绿十字规划设计需要的调研、数字地形图等有关资料都能及时从政府部门获得。

· 对重建村庄进行整村规划设计

2009年1月至2009年6月，“乡村规划和重建工作室”工作人员先后为绵竹市遵道镇秦家坎村1、3、9组；绵竹市遵道镇东岳村1、3组（重建中并入秦家坎村）；绵竹市遵道镇文凤村；绵竹市剑南镇茂泉村整村；什邡市洛水镇渔江村整村；什邡市洛水镇联合村1组（已经合并入渔江村）提供了村庄整体规划。评估人员到过的渔江村、秦家坎村和东岳村中，除了渔江村正在打地基外，其余两个村房屋已全部建成。已建成的村庄整体规划的效果已经显现。工作室人员在实际规划设计过程中已逐步掌握了绿十字的重建理念，并将这种理念融入到对村庄整体规划的活动中。如他们根据绿十字环保、节约的理念多次调整设计方案，结合村庄的实际情况来调整规划细节，以达到节约成本，保护环境的目的。

在对村庄进行整体规划的过程中，绿十字还组织了秦家坎村3组的村民维修村道，以解决建筑材料无法入村的难题。“秦家坎在自然资源等方面都很差，当时连路都不通。我们去了以后组织村民修路，每家分11米路，只要有劳动力就要去修。”²²⁷“秦家坎村村道修缮过程中，村民修路积极热情，盲人和80多岁老人也加入修路的人群中。我们也帮助联系其他机构资助修村道需要的材料。使建筑材料和机械顺利进村，保障房屋的建造。”²²⁸评估人员到达秦家坎村时道路已经修缮完成，村子中间是一条修好的水泥路。在对村民进行访谈时了解到大部分秦家坎村村民参加了村道修缮，其中村民杨运金说“孙老师（孙军）发动大家一起来修路，建房首先要通路，外面的机构提供材料，我们老百姓投工，如果没有孙老师他们，这路肯定修不起来。”²²⁹

· 结合新农村建设的重建能力培训

2008年底至2009年6月，绿十字工作人员共组织了11次结合新农村建设的重建能力培训。“乡村规划和重建工作室”成立后，孙军就对招聘的规划设计人员，项目的执行人员等进行了重建能力培训。2008年底至2009年1月在秦家坎村，工作室人员召集新老干部，村民代表、建筑商龙忠全经理进行3次重建农房培训；2009年1月至5月在绵竹剑南镇茂泉村板房会议室对茂泉村村民和干部进行3次重建培训；2009年3月在文凤村进行1次重建培训；2008年底至2009年6月，在渔江村召集新老干部，洛水镇领导，渔江村一千多村民进行1次集中培训和3次范围较小的重建培训。在对收益农户的问卷调查中看到大部分培训地点在村委会，培训信息由村干部逐户通知村民。每次

²²⁷ 引自1月18日对王玲的访谈。

²²⁸ 引自绿十字向南都公益基金会提交的项目完成报告。

²²⁹ 引自1月19日对秦家坎村民的访谈。

培训的内容大致相同，主要包括住房防震要求及其特点、施工质量的监管、乡村垃圾（资源）分类、生活污水自然净化、结合资源特色发展村庄的生态经济等内容。

培训结束后，村民纷纷找到绿十字工作人员，把自己的想法和关于重建中的困惑向工作人员咨询，工作室人员一一给予解答。通过培训，村民了解了进行垃圾分类，处理生活污水和在自己院落栽花种树等行为的意义，开始逐渐改变自己生活中的不卫生习惯。

另外，绿十字自筹经费，组织部分村镇干部和村民骨干到绿十字在湖北的新农村建设示范村——五山镇堰河村参观考察，极大地鼓舞了灾民灾后重建的信心。

· 对农村住房重建进行指导和监督

从2009年3月到2009年12月，在绿十字施工专业人员的指导下，当地的建筑队伍和村民共同努力，绵竹遵道镇秦家坎村、东岳村、文凤村、剑南镇茂泉村全部入住新房；什邡市洛水镇渔江村整村和什邡市洛水镇联合村1组（已经合并入渔江村）规划全部于6月完成，7月搬入临时过渡房，9月末开始由北京援建方统一管理。

为了能让村民尽快入住新房，绿十字对村民建房做了一系列监督和指导工作。首先，工作室专业人员方红军经常驻扎村中，及时为村民解决施工中的问题，保障施工质量；其次，工作室聘请了村中懂建筑的村民骨干加以培训，使其担任志愿者，就地监督重建工程；最后，让部分村民加入到监督工程的工作中，这样有利于减少矛盾，使监督工作得到村民们的认可。

绿十字人员在指导村民建房的过程中，也使当地村民增强了专业知识和技能。超出这些项目村的村民找方红军指导，他也乐于指点。方红军发现质量问题会给别人指出来或是提出一些解决方案。如果工作室人员对工程质量无法鉴定时，就把建筑材料拿到当地质量检测部门检测。

绿十字工作人员将机构“渐进式住房”的理念融入到实际指导工作中。“渐进式住房”是指先建一个二三十平方米的房子，包括卧室、卫生间和厨房。当时村民建房的成本约六百元每平方米，政府补助两万元左右，这笔钱基本上可以完成“渐进式住房”的建设，可以使灾民从临时帐篷和板房中搬出来。这种“渐进式住房”也是永久性的，以后村民有钱了可以在此基础上扩建，从而把房子建成八九十平方米的平房或一百五六十平方米的楼房。这种建房模式为很多村民减轻了经济负担，因而得到了村民的积极支持。

· 重建模式的宣传和推广

在工作室成立的同时，“绿十字规划和重建工作室”专业网页也建立了。该网页对重建工作中的理念、进度、出现的问题等及时更新，使其成为一个很好的宣传平台。在一线工作的成员通过网页可以共同分享工作中的新的体会，这些交流有利于促进工作的顺利开展。

2009年5月，绿十字根据当地情况编写了通俗易懂的《金柱大叔家的建房手册》，发给灾区农户。手册中附有精美的房屋设计图案，这些图案比文字更通俗易懂，因此很受村民们的欢迎。绿十字共印制了3000本建房手册，同月又出版了专题通讯《四川地震灾区乡村重建专刊》，供灾区农村和地方的规划设计人员参考。目前通讯已经发放到灾区和其他相关灾后重建地区，将为更多的人提供參考，从而使更多的人了解绿十字灾后重建的模式和理念。

· 帮助村民实施环境综合治理和产业发展规划

2009年7月，绿十字在秦家坎3组开展环境治理工作。环境治理第一阶段的工作是进行垃圾分类专项培训。环境治理第二阶段的工作是环境规划，包括村里生活污水治理、垃圾分类、绿化带规划。

2009年8月，绿十字开始设计秦家坎村3组村民生活污水第一阶段规划图。2009年10月，该组村民生活污水处理系统进行第一阶段试验。两次过滤出来的水已经清澈，可以用来灌溉，使村民生活污水达到清洁排放。2009年11月，通过绿十字工作室的反复沟通和协商，香港守助会最终愿

意提供生活污水处理设施的费用，因此秦家坎 3 组生活污水处理系统进行入户实验阶段。

为了解决村民的生计和可持续发展问题，绿十字工作人员结合当地资源特色，积极探索适合当地的产业发展之路。2009 年 11 月，绿十字工作室人员带领秦家坎村干部和村民积极分子到师古镇大泉坑进行第四次经济作物种植考察，并且到每家农户田里进行种植学习，同月绿十字协调大泉坑的村干部帮助秦家坎 3 组的村民进行种植技术培训。大泉坑村民和干部也提供给秦家坎 3 组村民经济作物幼苗。经过几次实地考察和反复试验，秦家坎村正在逐步形成种植绿色经济作物的产业布局。评估人员到达秦家坎村时，曾到地里参观过在塑料大棚下正在培育的经济作物幼苗，参与经济作物种植的农户对该项目给予了肯定。2009 年 12 月，绿十字邀请三色源微生物专家和技术人员制定秦家坎 3 组试验田土壤改良方案，同月绿十字提供叶面微生物追肥和改良土壤微生物制剂给秦家坎 3 组试用。

目前，秦家坎村产业格局正在逐步形成，已经改良了部分田地的土壤，经济作物集体育苗成功，一次分栽已经完成，二次分栽和灌耕将在 2010 年春节前进行。

(3) 资源动员

· 资金和物资

本项目绿十字向南都公益基金会申请资金 200,000 元，实际花费 184,699 元，结余 15300.65 元。具体到每一项费用类别，除第 7 项外各分项支出都有结余，支出报表说明栏中对第七项超支原因进行了详细说明。以下表 4 是本项目的财务支出报表。

表 4 项目执行期间财务支出报表²³⁰

费用项目	预算 (RMB)	累计支出 (RMB)	节余或超支 (RMB)	占预算的 %
1.人工费	115200.00	110000.00	-5200.00	95.5
2.差旅费	35000.00	33172.00	-1828.00	94.8
3.通讯费用	8400.00	5252.72	-3147.28	62.5
4.当地交通费	8320.00	6486.00	-1834.00	78.8
5.误餐费	15600.00	11970.00	-3630.00	76.7
6.意外伤害险	1960.00	1796.00	-164.00	91.6
7.租金 (含办公 水电气)	9600.00	11022.63	+1422.63	114.8
8.培训费	5920.00	5000.00	-920.00	84.5
合计	200000.00	184699.35	-15300.65	92.3
申请余款数	20000 元，继续延伸本项目			

说明：

- 1、第 4 项当地交通费有很多公交和城乡公交没有票，因此没有在该项内报销。
- 3、第 7 项租金 (含办公水电气) 超出预算的原因是：本项目是服务于灾区的乡村规划和重建工作室，要在灾区成立本土化的工作室，直接为灾区农村的重建服务。由于当初申请时考虑不周，在灾区租了民房成立工作室，但在预算中没有安排工作室的开办费，所以为了开始工作，花了 1800 元购买了办公桌、椅、柜，其他电脑 3 台、打印机等办公设备是自己想办法解决的。租金 (含办公水电气) 预算是每月 800 元，去掉办公室月租金 550 元，剩余 250 元用于办公用品和水电气的开支，很难省出办公家具的款项。9 月份租的房到期，房东要收回出售，因此只能另找办公室搬迁，从 10 月份开始，新搬迁的办公室年租金是 10000 元，一个季度

²³⁰ 引自绿十字向南都公益基金会提交的项目完结报告。

2500 元，光租金本身摊到一个月就超出了原预算 800 元/月，所以四季度的办公和水电气都没有从本项目支出，但还是超过预算 1422.63 希望能得到贵基金会的谅解和批准。

- 4、原申请项目资金 202580 元，批准的是 200000 元，少 2580 元，因此将原预算中申请的培训费 8500 元减少 2580 元，所以第 8 项培训费的预算是 5920 元。由于教材是我们机构自己编制，没租培训场地，因此除了支付专家讲课费外，没有发生别的费用。

实施项目的资金除了向南都公益基金会申请的 200,000 元外，绿十字为“乡村规划和重建工作室”配备电脑、打印机花费约 5000 元，该费用为绿十字自己贴付。评估人员对“乡村规划和重建工作室”的负责人王玲进行了访谈，对工作室的人员数量，工资情况进行了核实。绿十字每月给工作室人员工资 2000 元，为他们买了交通意外伤害险，福利主要是过节时为每人发放 200 至 500 元的过节费²³¹。

项目拉动的其他资金包括壹基金金支持绿十字印制了 3000 本《金柱大叔家的建房手册》，并提供了秦家坎和渔江村的村干部、村民代表共 12 人前往湖北谷城县五山镇堰河村进行参观的往返火车票费用，共投入约十万元。2009 年在一次灾后重建研讨会上壹基金为绿十字提供了 50000 元资金，绿十字计划继续投入在秦家坎村今后的生计发展上。此外还包括五山镇镇政府为村民代表团提供的生活费和在当地的交通等费用。2009 年 4 月，香港守助会愿意支持在秦家坎村进行的污水处理试验，提供了 4000 多元资助试点工作。

· 人力资源

项目的人力投入可以分为五部分：

1、绿十字北京总部的工作人员。绿十字总部参与该项目的工作人员共 4 名，分别为孙军、孙晓阳、荣尊堂、王佛全。绿十字北京总部在本项目中主要负责文案整理、编辑、网站管理、财务行政等工作。

2、绿十字在四川“乡村规划和重建工作室”的工作人员。工作室工作人员 4 名，包括工作室负责人王玲、乡村规划和设计专家方红军、专业设计人员颜平和杜向风。“乡村规划和重建工作室”主要负责本项目的具体执行。

3、参与该项目点的志愿者。参加本项目工作的志愿者有一百多人，这些志愿者来自爱丁堡大学、香港大学、中国农业大学等高校，在项目点工作的时间从一周到几个月不等。志愿者的工作主要包括环境教育、科普知识普及、英语教育以及和建筑规划有关的活动。

4、高校和专业规划设计机构的专家。中国农大专家胡浩为了项目村今后的生计，承担项目村的种植有养殖调查；中国城市规划设计院副所长沈迟，承担渐渐式住房设计顾问；香港大学教授、香港十大青年志愿者高永贤作为绿十字志愿者是环境规划设计顾问；上海师范大学生态学博导陶康华提供项目村生态农业咨询等等。

5、当地村干部和村民。村干部如渔江村村主任黄益成，东岳村队长刘云德，这些村干部是重要的积极分子，在宣传项目信息和联络群众方面发挥了重要作用。绿十字聘请那些在大会上积极提问，又经常参加现场工作的村民为志愿者，实现了志愿者的本土化。如渔江村的志愿者周生全，这些人帮助绿十字工作人员做了大量协调和宣传工作，对项目实施发挥了重要作用。

(4) 组织对项目的管理

项目申请书由项目主管孙晓阳起草，然后由绿十字全体成员讨论后进行修改。绿十字北京总部主要负责协调和财务审批等工作，四川“乡村规划和重建工作室”主要负责项目具体执行。

①对项目资金的管理。四川“乡村规划和重建工作室”作为绿十字的下属机构，工作室的财务支出必须得到北京总部的批准。工作室要先列出每个月的花销清单，然后汇报给北京总部，北京总部

²³¹ 数据来源于 1 月 18 日对王玲的访谈。

核算之后给工作室拨款。最后工作室每个月开销的发票需要提供给北京总部。

②对项目活动计划的管理。在项目实施过程中，要保证项目的进度，同时也要保证项目完成的质量。因此，根据活动计划，责任到人，包括设计规划、工程监督、文案、财务、编辑等等，每个人的工作都有各自计划时间表，项目负责人则依据这个时间表，对每个成员，包括工作人员和志愿者进行跟进，督促项目的进程。

③对工作人员的管理。因为项目点在灾区，条件非常艰苦，有时工作人员的情绪会有波动。在管理中，项目负责人会根据每个人的专长来安排工作内容，让其在工作中充分发挥其特长，这样才能保证他们能长期高效率的工作。

④对社会资源的管理。绿十字尽量通过自身的社会关系，联络一些有影响力的专家，让其以志愿者的身份参与本项目，这样不仅可以节约成本，还可以提升规划设计的质量以及项目的影响力。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

地震发生后，孙军带领绿十字工作人员去调研时去过秦家坎村，跟秦家坎村村主任，书记一起开过多次会议。和秦家坎村村主任、书记交流几次之后，他们非常希望绿十字帮村民做规划设计。由于项目开始之前绿十字已与当地政府建立了良好的关系，同时绿十字的工作有利于灾后重建和帮助政府化解与村民之间的矛盾，所以项目进入比较顺利。

绿十字在项目执行过程中遇到的主要困难包括²³²：

1、灾区交通十分不便。工作室设在什邡市，工作人员经常要下村现场工作，晚上没有城乡公交车，由于资金紧张，并且要把钱尽可能的用在灾后重建中，因此按绿十字的管理制度不能乘出租车，一旦工作较晚就无法回城，只能住在村民的简易棚里，住宿条件比较艰苦影响了部分人员的工作效率和工作积极性。

2、工作室在规划和设计项目时会遇到资金困难。农村的重建一般有两种：一种是原址重建，一种是整村重建。原址重建中农民因资金不足或传统观念，原先设计的图纸就要修改，经常改动就会额外增加设计成本。对村民来说，重建是短期内的事情，长远要考虑的是生计问题，绿十字也尽量会根据经验帮助他们做长期的生计规划，但做生计规划时缺乏足够的资金支持。

4. 效果评估

（1）项目成果

比照绿十字在项目申请书中设定的可衡量指标：1、“成立‘乡村规划和重建工作室’，招聘两名专业规划设计人员”的指标已经实现，绿十字于2009年1月成立工作室，聘用了颜平和杜向风作为工作室的专业规划设计人员。2、“组织规划设计人员以绿十字的重建理念，为项目点村民进行村庄规划和住房设计，5个项目村受益的农户为2611户，7299人”的指标，绿十字没有提供最终的确切数字，但根据评估者的估算，此项目指标基本实现。到2009年12月，绵竹市遵道镇秦家坎村、东岳村、文凤村、剑南镇茂泉村100%入住新房；什邡市洛水镇渔江村整村和什邡市洛水镇联合村1组（已经合并入渔江村）规划全部完成，7月搬入临时过渡房，9月末开始归北京援建方统一管理。3、“分5批对相关人员进行能力建设培训”的指标已经实现，在2008年底至2009年6月，绿十字工作人员共组织了11次结合新农村建设的重建能力培训。

那么，通过这些可衡量指标所回应的项目目标实现情况如何？

①在灾区成立本土化的“乡村规划和重建工作室”，直接为农村灾后恢复重建服务。2009年1月，绿十字在什邡市方亭镇小花园街242号成立“乡村规划和重建工作室”，并在首都人才网、自然之友、救灾机构网站上发布了招聘信息，最终聘任了颜平和杜向风作为工作室的专业规划设计人员。工作室成立后为项目点做了村庄整体规划设计，对项目点村民进行了11次培训，到施工现场为村民

²³² 引自绿十字向南都公益基金会提交的项目进度报告。

进行建房指导，这些工作都促进了项目点及附近村庄村民灾后重建的进行。所以该项目目标已经实现。

②为农村灾民设计他们有能力建造的永久性住房。为了解决村民没有经济能力承担建大房子费用的问题，绿十字工作人员将机构“渐进式住房”的理念融入到实际指导工作中。这种“渐进式住房”不仅为村民节约了大笔费用，而且是永久性的住房，以后村民有钱了可以在此基础上扩建，从而把房子建成八九十平方米的平房或一百五六十平方米的楼房。这种建房模式为很多村民减轻了经济负担，因而得到了村民的积极支持。因此，该目标已经实现。

③解决农村灾区重建的详细规划几乎无人问津的现状。2009年1月绿十字“乡村规划和重建工作室”在什邡市成立以后，为所有项目村做了重建村庄整体规划，为村民提供个体建房指导，帮助他们进行建筑质量监督。绿十字“乡村规划和重建工作室”的活动打破了灾区农村长期没有详细规划的现状，具有开创性意义。因此，该项目目标也已实现。

④解决农村重建的规划跟不上村民重建需求的矛盾。绿十字通过本项目的开展，为6个项目村做了重建村庄整体规划，目前为灾区农村做重建规划的组织还比较少，绿十字的行动只是解决部分地区村民的重建需求，因此该项目目标只是部分实现，要完全实现此目标仍需要一个过程。

⑤对住房重建实施专业性的工程质量监督。在执行项目过程中，绿十字对村民建房做了一系列监督和指导工作。首先，工作室专业人员方红军经常驻扎村中，及时为村民解决施工中的问题，保障施工质量；其次，工作室聘请了村中懂建筑的村民骨干加以培训，使其担任志愿者，就地监督重建工程；最后，让部分村民加入到监督工程的工作中，这样有利于减少矛盾，使监督工作得到村民们的认可。绿十字人员在指导村民建房的过程中，也使当地村民增强了专业知识和技能。可见，该目标已经实现。

除了基本实现以上目标外，绿十字结合新农村建设的需要，在灾后重建中对项目点实施了环境综合治理和产业发展规划，这些活动对改善乡村生态环境和解决灾区村民生计发展问题产生了积极效果。

(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较高的评价。27.6%的人对这个项目评价为“很好”，51.7%的人评价为“好”；41.4%的人“迫切希望”再次得到这个项目的帮助，45.5%的人“希望”再次得到这个项目的帮助；65.5%的人“肯定会”向其它需要同样帮助的人推荐本项目，24.1%的人“也许会”推荐本项目。可见，村民对本项目的认可度是比较高的。

问卷调查还表明，72.4%的人都跟项目工作人员有过接触，71.4%的人认为工作人员的工作态度为“态度很好”，19.1%的人认为“态度不错”；31.03%的人对协会项目团队的工作效率评价为“非常高”，45.5%的人评价为“高”；被访者对协会项目团队的评价为“很满意，服务质量高”的占41.4%，评价为“较满意”的占44.8%。

(3) 目标群体的参与性

在项目执行过程中，绿十字主要通过四种方式向目标群体传递项目信息。第一，地方干部，包括村长、队长等村干部挨家挨户通知项目活动信息；第二，绿十字工作人员在项目村进行项目背景和活动内容的宣传；第三，通过已知道项目信息的村民对未知者的告知；第四，项目活动开展前，村干部在村庄宣传栏张贴的项目信息。通过对目标群体的问卷调查，我们也看到，村干部通知是村民获取项目信息最主要的途径。

表 6 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	8
通过其它人或同学介绍	5
通过张贴的海报或条幅看到	2
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，对项目的工作计划比较了解，对项目进展情况不太清楚，尤其是对项目的财务信息完全不清楚。

表 7 信息透明程度

	是	否	总计
您是否知道项目的工作计划	18	11	29
百分比 (%)	62.1	37.9	100
您是否知道项目的进展情况	10	19	29
百分比 (%)	34.5	65.5	100
您是否知道项目的财务信息?	0	29	29
百分比 (%)	0	100	100
您知道此项目是为谁服务的吗?	26	3	29
百分比 (%)	89.7	10.3	100
您知道此项目的主要目的吗	26	3	29
百分比 (%)	89.7	10.3	100

在项目设计阶段，绿十字向村民发放了《灾后村民住房意见调查问卷》，通过问卷调查和走访来了解项目点村民的需求情况，据此设计了项目具体内容。在项目村的问卷调查表明，有 10 个人在项目活动开展前发表过意见或建议，占 34.5%，其中被采纳的有 8 个，提建议人数的 80%；在项目活动开展的过程中，有 8 个人提过意见或建议，占 27.5%，其中被采纳的有 6 个，占提建议总数的 75%。可见，村民对项目决策的参与热情不是很高，除了村干部和个别积极村民为决策提建议外，其他人基本接受绿十字的安排。只要有村民提出建议和意见，绿十字都会认真听取，并对合理建议积极采纳。

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，村干部就扮演了后一种角色。我们在问卷调查时采访了村干部黄益成和刘云德，他们在项目活动的协助和参与上非常积极。

在项目活动的参与上，通过调查和访谈得知，前面 2 项活动村民参与的积极性比较高。

第 3 项“村民得到建房指导”的参与人数较少主要是因为被调查的三个项目点中东岳村由于各种原因没有按照绿十字的规划设计建房，所以该村被调查的村民都没有接受绿十字的建房指导。第 4 项“去湖北五山考察”活动参与人数较少时因为当时去考察的人员主要是村干部和少数村民积极分子。第 5 项参与人数偏少是由于修缮道路只是在被调查的三个项目村之一的秦家坎村进行，所以其他两个村庄的被调查者均没参加该活动。

从项目活动对村民的作用来看，在“对村庄整体规划”活动中选择非常有帮助和有帮助的比例达到了 89.7%。参加“结合新农村建设的培训”的人数占被调查总人数的 65.5%，参加这种选择“非常有帮助”和“有帮助”的占 100%。后三项活动由于活动本身的特殊性，所以参加比率较低，但参加者对活动评价都比较高。

表 8 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
村庄整体规划	29	0	16	10	1	1	1
结合新农村建设的培训	19	10	8	11	0	0	0
村民得到建房指导	9	20	4	4	0	1	0
去湖北五山考察	2	27	2	0	0	0	0
修缮道路	9	20	7	2	0	0	0
合计	68	77	37	27	1	2	1

评估中通过问卷调查发现，只有 1 名学员知道本项目是由南都公益基金会资助，占调查人数的 3.4%，此人是通过村干部介绍得知。其余被调查村民不知道是什么机构提供的资助或者记不住资助机构的名称。

(4) 媒体报道

地震以后，灾区政府的第一要务是稳定，为了保持灾区社会稳定，当地政府对灾区 NGO 和志愿者进行登记，并规定所有记者采访必须得到政府宣传部门的同意，同时对采访媒体进行严格的检查。所以，只有什邡电视台、绵竹电视台、南方周刊等媒体对该项目进行过采访和拍摄，但不知是否报道。

(5) 对机构的影响

绿十字工作人员认为，本项目对绿十字的影响体现在 2 个方面：

第一，提高了绿十字机构人员的素质。例如方红军原来是从事施工管理的，管理经验比较丰富。通过这个项目使他在规划设计方面有了进一步提高。

第二，提高了绿十字的声誉。跟绿十字合作的机构有北京规划设计研究院、东南大学等，绿十字只设计一些草图，真正的建筑图纸需这些专业机构来设计。这些机构的专业设计人员作为志愿者，给绿十字提供支持。这些著名高校和研究机构对绿十字重建的理念的认可，也提高了绿十字的声誉。

(6) 项目的可持续性

关于项目的可持续性，项目申请书提到 3 点：

①在灾区成立工作室，结合新农村建设为灾后恢复重建的农村制定相应的发展规划，使他们有了农村社区的发展目标；

②在项目实施中锻炼和培育出一批骨干；

③依据农村灾区的资源特色，为他们创造条件，切实恢复正常的生活和生产，使服务对象持续受益。

对于第 1 点，绿十字在执行项目过程中已经成立了工作室，本期项目已经结束，但工作室不会随项目的结束而撤销，而是会继续留在灾区给当地村民提供帮助，从而很好的保证了项目效果的可持续性。针对地 2 点，绿十字在对村民进行培训和建房指导过程中寻找了一些村民积极分子，对这

些人进行重点培训和扶持，提高他们的专业规划能力，使其成为本土化的规划设计专家，从而长久的为当地乡村建设服务。针对第3点，房屋修好后，为了解决村民生计发展问题，绿十字结合当地资源特色积极探索适合当地的产业发展规划。有了长期的产业发展规划，村民今后的生活就有了保障，并且良好的产业格局一旦形成将会长期造福当地人民。通过以上三点可知，项目的持续性得到了验证。

到项目结束时项目资金尚结余15300.65元，为了进一步增强项目的可持续性，绿十字向南都公益基金会提出书面申请，希望将申请项目延期至2010年3月，该申请得到了南都公益基金会的批准。在延长的时间内绿十字将利用剩余资金完成以下工作：1、继续做秦家坎村以组为中心的生计发展前期探索工作；2、带领秦家坎村村干部和村民积极分子到周边农作物发展好的村庄进行3次走访和学习；3、秦家坎村3组的生活污水处理试点进入实质性阶段；4、号召绵竹本土大学生志愿者参与改善秦家坎环境卫生活动，召集秦家坎3年级以上学生组成环境监督小组，负责督促和监督秦家坎村的环境卫生；5、针对志愿者进行环境知识培训，并让他们带领小朋友进村入户推广垃圾分类知识。

5. 总结

本项目完成了所有计划的项目活动，5个项目目标中，第1、2、3、5已经实现，第4个目标部分实现。另外绿十字还根据项目的需要增加了一些活动，如对项目点进行环境综合治理，帮助项目进行产业发展规划。这些活动的开展有利于将灾后重建和新农村建设结合起来，使灾区农村走上可持续发展之路。

总的来看，我们认为项目目标基本实现。

除了南都公益基金会资助的资金，协会还积极向其它公司和组织募集了一些的资金、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，协会非常注重对本土规划设计人才的培养，同时结合当地资源特色为村民制定长期产业发展规划，以此来促使项目的可持续发展。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

①立项申请书中对项目团队成员在本项目中的分工描述不够清晰具体；②项目未提供确切的受益农户数量。

2. 反馈性评估

通过多次考察，孙军了解到灾区农民遇到十分严重的经济困难，一次建不起面积较大的房屋，所以他回来以后就提出了“渐进式住房”的思路，绿十字就开始向基金会申请项目。但申请没有获得批准。经过双方沟通，南都公益基金会希望绿十字能成立一个专门为农村灾后重建进行规划设计的机构，为灾区重建服务。绿十字于2008年9月正式递交了“服务于灾区的乡村规划和重建工作室”项目申请书。在递交申请到正式批准期间，5·12项目办公室跟协会就申请书有过多次反馈。项目执行前期是绿十字的孙晓阳负责沟通，后期主要是王玲负责联系。项目点变更事项，绿十字专门向南都公益基金会递交过申请，说明项目点变更的原因及变更后的情况，获得了南都公益基金会同意。2009年10月，南都公益基金会工作人员曾亲自到项目点了解项目进展情况和实施效果等。绿十字认为南都公益基金会5·12项目办公室的人员工作十分负责，办事干脆利落，简洁高效，比较好容

易沟通。

绿十字对南都公益基金会的评价：

第一，南都公益基金会 5·12 支持灾后重建项目有利于提高中国草根 NGO 生存能力，改善其生存环境。到 NGO 做活动的不仅有国内志愿者，还有国际志愿者。这些国际志愿者的加入有助于让这些 NGO 吸收新的理念，学习新的知识。

第二，南都公益基金会比较注重实效。在 5·12 灾后重建项目中，南都公益基金会支持的主要是有关灾区生计发展的项目。这些项目能对灾区民众生活产生直接影响，给他们带去实际利益。

上海浦东非营利组织发展中心 “灾后重建四川公益项目交流展示会”项目

评估报告

评估参加者：许文文、杨宝、蒋金富
报告撰写人：许文文

摘要

上海浦东非营利组织发展中心实施的“灾后重建四川公益项目交流展示会”项目，因项目实施地变更为北京，因此项目简称“京交会”。“京交会”目的在于为公益资源供给双方搭建沟通互动的平台，实现公益资源的优化匹配。项目执行机构策划举办了民间公益项目展示会、“公益合作新模式”论坛、“大学生职业规划与公益创业”论坛及公益项目招标信息专题发布会和人才招聘会。

项目执行过程中，项目团队依托 NPI 网站建立了大会专题网页，发布大会及参展机构的信息；举办了民间公益组织展示会，128 家民间公益机构展出了自己的项目，80 多个大中型企业、10 多家非公募基金会及 20 多家作为主办方的公募基金会到场参观，参展方借助展会进行了面对面的沟通了解；举办了“公益合作新模式”论坛、“大学生职业规划与公益创业”论坛；举办了公益项目招标信息专题发布会和人才招聘会，发布会上，7 家基金会公布了招标计划；人才招聘会上，近四十家公益机构公开招募员工和志愿者，很多人到场参观交流。

项目的不足之处在于：第一、“京交会”虽然为公益资源的供给双方提供了交流的平台，但会上促成的公益成交额非常少；第二、项目执行方在项目申请书中未提供以下衡量目标是否实现的可衡量指标，评估方难以评价其达成情况，包括展出灾后重建案例数量、公益成交额、参会企业数量、参会公益组织构成、参会企业构成和信息服务团数量；第三、提供了衡量目标实现的可衡量指标的完成情况如下：信息展览总面积计划 2000 平米，实际超过 2000 平米；拟定展位数量 160 个，实际 144 个；拟定参会公益组织数量 80-160 家，实际 128 家；拟定参会专家数量 50 个，项目执行方未提供该数据；专题讲座 4 场，实际 3 场。

一 背景

1. 实施机构简介

上海浦东非营利组织发展中心（以下简称“NPI”）成立于 2006 年，登记注册为民办非企业单位，目前由 NPI 上海总部办公室、成都办公室和北京办公室组成，其定位为“NPO 支持型公益组织”，其宗旨为“助力中国社会创新，培育公益创业人才”。为解决民间公益组织筹资困难、能力低下、人才匮乏等问题，NPI 运用“政府支持，民间力量兴办、专业团队管理、政府和公众监督、民间公益组织受益”的创新模式，在上海、成都、北京等地建立公益组织孵化器，扶植初创期和中小型 NPO 及社会企业发展；建立资源平台引导基金会、企业等组织的资源流入第三部门；承接政策研究和政府购买项目争取政策环境的改善并推动政府和 NPO 之间的合作。其执行的“联想公益创投基金”项目、“世界银行中国发展市场”项目都为民间公益组织带来了可观的资助资金。另外，NPI 也在一直关注企业社会责任领域的理论和实践，并以“企业公民俱乐部”的方式组织国内大企业定期交流企业参与公益慈善的经验。

2. 项目简介

5·12 地震后，NPI 向南都基金会申请了“公益项目北京交流展示会”项目，经费总额为 50 万元。2008 年 10 月 1 日至 2009 年 8 月 11 日，NPI 在四川、上海、北京三地筹备，并于 2009 年 8 月 12 日至 2009 年 8 月 14 日在北京执行了本项目。此项目为“社会组织 5·12 行动论坛暨公益项目北京交流展示会”的组成部分，会议分为展会、论坛、招标发布会和人才招聘会四部分。展会对 128 家民间公益组织及其项目进行展览，80 多家企业及近 20 多家非公募基金会到场参观；论坛部分包括“公益合作新模式”和“大学生职业规划与公益创业”两个主题论坛；招标发布会发布了各家基金会超过 2000 万的资助信息；人才招聘会上，四十家公益机构公开招聘员工和志愿者。本项目的受益群体主要为参展的民间公益组织和希望为公益组织提供资金支持的企业或基金会。

二 评估过程描述

2009 年 8 月 12 日至 2009 年 8 月 14 日，评估工作人员许文文、杨宝、蒋金富到“京交会”举办现场富丽万力酒店了解了项目实际执行情况。

2009 年 10 月 10 日至 2009 年 10 月 12 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、财务报告等资料及浏览机构网站并查阅网上项目相关信息。另外，与此项目负责人之一宋波确定了有关项目评估的各项事宜。

2009 年 10 月 13 日下午，评估工作人员许文文、杨宝在 NPI 北京办公室与项目负责人之一宋波进行了访谈，了解“京交会”项目的设计和执行情况。

由于此项目的主要目标群体是参展的民间公益组织和希望为公益组织提供资金支持的企业或基金会，考虑到问卷调查的难度和成本，因此项目评估时没有进行问卷调查。

1. 需求评估

NPI 作为“南都公益基金会 5.12 灾后重建资助项目”的前期委托管理机构，自 2009 年 5 月 20 日开始对灾区的几十家公益组织进行了持续的调研与跟踪，发现灾区缺少信息汇集平台，导致灾区的状况得不到集中反映，外界资助方难以了解民间公益组织的需求，因此很多民间公益组织的好项目得不到资金支持。同时，NPI 在日常工作中与 30 多家知名企业 CSR 部门的负责人以及一些非公募基金会的代表沟通时，发现他们也苦于找不到可资助的合适项目。而 5.12 灾后重建工作是一项长期而艰巨的任务，涉及到各种社会资源的整合与运作。因此为了保障灾后重建工作持续有效的开展，NPI 借鉴了广交会的形式设计了首届“京交会”，帮助有捐助愿望的企业、团体、组织或个人及时了解灾区之所需，让资源供给方（如企业、基金会）与资源需求方（在灾区进行灾后重建的 NPO）共享信息并获得资金匹配，避免信息不对称、信息沟通成本高等问题，让双方能进行面对面的交流，形成长期的合作关系。²³³

2009 年 8 月 12 日至 2009 年 8 月 14 日，评估工作人员在项目执行现场了解到，很多民间公益组织都需要一个与资助方交流的机会和平台。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

NPI 团队设计“京交会”项目是为了解决信息不对称问题导致的资助方与公益组织（包括灾区群众）之间的脱节，外界的资助方信息、灾区受助方以及为灾区服务的公益组织或志愿团体的需求信息不能及时被各方所了解的问题。具体项目目标见表 1。另外，NPI 团队还提供了能够展示项目效果的几个维度，见表 2。

在项目实施地点方面，NPI 考虑到此次“京交会”的主题是灾后重建，目的为促进资助方和为灾区服务的公益组织或志愿团体的合作，因此将项目实施地点定在四川成都。在项目实施时间方面，NPI 考虑到媒体关注度，将“京交会”的举办时间与 5.12 地震一周年错开，定在 2009 年 3 月份。

表 1 项目目标²³⁴

编号	目标
目标 1	收集、整合、发布企业、基金会等资助方信息以及受灾社区、一线操作型 NPO 的需求信息，搭建有影响力的信息平台，让各方信息都能汇聚到这个平台上，满足重建工作各参与方对信息的需求。同时，大会的各种信息将在互联网上发布，提高信息沟通成效。
目标 2	实现供需双方面对面的直接交流，高效推进供需双方的援助对接和长期的联系与合作。
目标 3	进行灾后重建案例分享与经验交流，促成各民间公益组织之间的合作。

²³³ 资料来源：NPI 提交给南都公益基金会的项目申请书及与项目负责人之一宋波的访谈记录。

²³⁴ 资料来源：根据 NPI 提交给南都公益基金会的项目申请书整理而得。

表 2 项目可衡量指标²³⁵

编号	指标内容	目标 ²³⁶
1	展出灾后重建案例数量	未提供
2	公益成交额	未提供
3	信息展览总面积	2000 平米
4	展位数量	160 个
5	参会公益组织数量	80-160 家
6	参会企业数量	未提供
7	参会专家数量	50 个
8	参会公益组织构成	未提供
9	参会企业构成	未提供
10	专题讲座数量	4 场
11	信息服务团体数量	未提供

(2) 设计的项目方案

为了实现上述项目目标，NPI 团队设计了项目实施方案及项目执行时间计划，见表 3。

表 3 项目实施方案²³⁷

项目阶段	活动	对应目标
启动阶段 2008.10-2009.1	1、成立专门项目协调团队	目标 1-目标 3
	2、细化工作计划和财务计划(项目工作人员熟悉南都的程序等)	目标 1-目标 3
	3、NPO 灾后重建信息收集（专职人员确定信息收集范围和访谈方案等-实施信息收集工作）	目标 1
	4、协调灾后重建信息收集工作及公益信息平台搭建工作（网络信息平台搭建依托 NPI 现有网站，制作交流大会网页及供需在线讨论及宣传等）	目标 1
PartII 技术阶段 2008.10-2009.2	5、灾后重建四川公益交流大会前期筹备工作（公益京交会 NPO 招展计划及评估；公益京交会宣传推广计划及评估；公益京交会现场管理计划和相关活动计划；招募展会志愿者；发函邀请相关机构、专家及来宾；《公益京交会说明书》及相关手册制定）	目标 2、目标 3
实施阶段 2009.3 上半	6、公益京交会模块化展位搭建（各参展 NPO 进场）	目标 2、目标 3
	7、灾后重建四川公益交流大会开幕（接待来宾；主办方及资助方致辞；特邀嘉宾致辞；）	目标 1-目标 3
	8、灾后重建四川公益交流大会召开（参展公益机构 NPO 展出灾后重建案例和分享经验；参会政府、企业及 NPO 交流沟通；灾区内外信息互动；4 场专场灾后重建专家讲座和座谈会等；）	目标 2、目标 3
	9、灾后重建四川公益交流大会闭幕（大会总结；致闭幕辞；相关机构撤展）	目标 1-目标 3
总结阶段 2009.3 中下旬	10、项目总结（向资助方提交项目报告）	目标 1-目标 3

²³⁵ 资料来源：NPI 提交给南都公益基金会的项目申请书。

²³⁶ 此列数据为项目调查员从项目申请书财务预算部分获得。

²³⁷ 资料来源：NPI 提交给南都公益基金会的项目申请书。

（3）对立项报告的评价

本项目与 NPI 的机构定位是一致的，且此项目旨在通过解决信息不对称的问题，促进民间公益组织与企业及基金会的合作，更好进行抗震救灾工作，因此与南都 5.12 灾后重建项目抗震救灾和扶植草根 NGO 的发展相符合。

本项目的目标比较明确，但 NPI 团队只提供了评价项目目标达成的维度，没有为全部维度设定可衡量的指标，使评估工作人员无法清晰判断项目目标是否实现。项目活动的设计具有很强的针对性，能够与其目标很好的对应。

在财务预算方面，该项目财务各部分花销与活动相匹配。

在风险控制方面，NPI 考虑到了政策风险、操作风险、财务风险及合作风险，并提出了应对风险的操作措施，具有良好的风险意识。

（4）可行性评价

NPI 的工作领域为为初创期和中小型 NPO 及社会企业提供能力建设、资金等方面的支持；承接政策研究和政府购买项目；企业社会责任领域的理论研究和实践。这些工作都为 NPI 积累了企业、政府及民间公益组织方面的关系资源，京交会成功举办的关键在与尽可能的为资助方和受助方提供信息的交流机会，而信息的收集和供需双方的邀请都需要企业、政府及民间公益组织方面的关系资源作支持。此外，此项目执行团队由具有丰富的 NGO 从业经验的人员组成。因此，可以判断此项目的可行性非常好。

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

现把“京交会”项目的执行情况总结成表 4。

比较表 3 和表 4，可以看出，项目具体实施过程与原计划主要存在以下不同：

第一，项目实施时间延长 5 个月。在此项目正在筹备阶段时，考虑到尽量增大“京交会”的影响力，NPI 接受资助方南都公益基金会的建议，计划将此项目与中国扶贫基金会的“社会组织 5·12 行动论坛”合并，二者同时举办。由于需要协调“社会组织 5·12 行动论坛”的举办时间，因此将“京交会”举办时间延至 2009 年 8 月。

第二，项目实施地点在 3 月份发生改变，由成都变为北京。在筹备“社会组织 5·12 行动论坛暨公益项目北京交流展示会”期间，主办方之一中国社会组织促进会向民政部申请批准该会举办。民政部 3 月份正式通知主办方可以举办此会，但实施地点需改为北京。因此，此项目由“京交会”改为“京交会”。

第三，由于此项目与中国扶贫基金会的“社会组织 5·12 行动论坛”合办，为了扩大活动的影响力，大会形式变为由 NPI、南都公益基金会、中国社会组织促进会变为南都公益基金会、中国扶贫基金会、中国社会组织促进会联合发起，21 家大型基金会主办，NPI 承办。

第四，项目邀请参展机构的范围发生了变化。该项目原计划只邀请参与抗震救灾的民间公益组织在展会上展示自己的项目，但在项目实施过程中，为体现公益组织集体展示和搭建公益资源供需匹配平台的主旨，邀请的参展民间公益组织不限于灾后重建，还邀请其他领域，具有创新性的公益组织参与展示。但参与抗震救灾的民间公益组织仍然占到了所有参展机构的 80% 以上。

第五，原计划在“京交会”期间，举办四场专家讲座和座谈会，但实际执行中 NPI 举办了社会组织 5·12 行动论坛的“公益合作新模式”分论坛、公益项目招标信息专题发布会、我学网的大学生职业规划与公益创业论坛及人才招聘会。由于中国扶贫基金会主要负责的社会组织 5·12 行动论坛邀请了很多专家，以圆桌论坛的方式进行了多场不同主题的论坛，因此 NPI 认为就没有必要再进行专家讲座和座谈会。

表4 “京交会”项目执行过程回顾

日期	活动	备注
2008年10月至2009年3月	1、成立项目团队（NPI成都办公室主要负责，上海、北京办公室协助）。 2、细化工作计划和财务计划（项目工作人员熟悉南都的程序等）。 北京、上海和成都项目办公室分别向全国各个领域的公益组织发出邀请，征集参展申请，审核参展项目。 “京交会”各项筹备工作（发送民间公益组织、企业、基金会邀请函；查看会议场地等）。 5、建立“京交会”专题网页。	在此阶段，项目实施时间由2008年10月至2009年3月变为2008年10月至2009年8月。 原计划只邀请参与灾后重建的民间公益组织参展，但实际NPI扩大了民间公益组织邀请范围，还邀请了其他领域，具有创新性的公益组织参与展示。
2009年3月至8月	1、增加项目团队成员，将工作由成都重心移至北京。 2、公益项目交流北京展示会前期筹备活动，包括宣传推广计划及评估，发布筹备进展报告，现场管理计划和相关活动策划，发函邀请相关机构、专家及嘉宾，招募展会志愿者，制定参展名录、志愿者手册等文件，向前期已邀请机构发送改址通知。	在此阶段，项目实施地点由成都变为北京，项目名称由“京交会”变为“京交会”。 大会形式由NPI、南都公益基金会、中国社会组织促进会主办变为南都公益基金会、中国扶贫基金会、中国社会组织促进会联合发起，21家大型基金会主办，NPI承办。
2009年8月11日至2009年8月14日	1、公益项目交流北京展示会标准展位搭建，各参展NPO进场布展。 2、公益项目交流北京展示会召开（接待来宾；主办方及资助方致辞；特邀嘉宾致辞）。 3、公益项目交流北京展示会开幕式、社会组织5·12行动论坛的“公益合作新模式”分论坛、公益项目招标信息专题发布会、我学网的大学生职业规划与公益创业论坛及人才招聘会。 4、公益项目交流北京展示会闭幕（大会总结；相关机构撤展）	
2009年8月下旬	内部总结项目，同时向参展公益组织及参观展会的嘉宾征集反馈意见，最后向资助方提交项目结题报告	

(2) 主要活动

· 京交会筹备工作

2008年10月至2009年3月，NPI副主任丁立与NPI成都办公室的5名工作人员负责项目的筹备工作，包括细化工作计划和财务计划、邀请民间公益组织参展，征集参展申请，审核参展项目，查看场地，建立网页等工作。NPI北京办公室和上海总部的工作人员帮助联系北京地区及华南地区的民间公益组织。2009年3月项目实施地点发生改变，工作重心也从成都移到北京，因此北京NPI办公室开始全面负责京交会筹备工作。另外由于项目与中国扶贫基金会的“社会组织5·12行动论坛”合办，主办机构增加，且项目定位由灾后重建变为旨在为各个公益领域搭建交流平台，为公益资源

搭建供需匹配平台，项目执行增加了很多联系和协调工作，因此 NPI 加大了人力投入，项目团队由最初的 6 人变为由 NPI 北京、上海和成都三个办公室的 14 名工作人员。在此期间，网页建立资金、人员资金均由南都公益基金会资助。

除此之外，NPI 还与 CCIA²³⁸合作，CCIA 投入 4 名工作人员参与项目的筹备工作，NPI 支付给 CCIA 酬劳，此部分资金由南都公益基金会提供。

· 京交会（民间公益项目展示会、“公益合作新模式”论坛、“大学生职业规划与公益创业”论坛、公益项目招标信息专题发布会、人才招聘会）

京交会于 2009 年 8 月 12 日至 2009 年 8 月 14 日在富丽万力酒店举办，项目团队 14 位成员、CCIA 四名工作人员及招募的 30 名志愿者负责大会会务工作。大会举办期间的场地费用、开闭幕式费用、志愿者补贴、工作人员费用及部分的展位搭建费和场地租赁费由南都公益基金会资助、参展机构的差旅住宿费及部分的展位搭建费共 204900 元由福特基金会资助。

民间公益项目展示会。经过前期精心的筹备工作，包括参展民间公益组织邀请，参观企业、基金会邀请，参展项目审批等工作，民间公益项目展示会成功开办。共有 128 家民间公益组织获得展示资格，这些机构对外展示了他们丰富多彩的项目，涵盖了扶贫建设、老弱残障扶持、环境保护发展、医疗卫生心理、文化教育研究及支持性六大领域。除此之外，大会主联合主办机构的 21 家大型基金会中的 13 家也参加了展示。大会邀请到了 80 多家企业，十几家非公基金会到场参观。

“公益合作新模式”论坛。2009 年 8 月 13 日上午，NPI 组织了一场由基金会代表、企业代表及民间公益组织代表共同参加的圆桌论坛。中国红十字基金会秘书长王汝鹏，南都公益基金会秘书长徐永光，联想集团企业社会责任总监马健荣，诺基亚企业社会责任总监傅蕾，壳牌公共事务部社会业绩经理毕蕾，NPI 主任吕朝，以及上海欣耕工坊理事长朱炳肇等从本机构角度出发畅谈了对公益合作的观点、担忧和展望。

“大学生职业规划与公益创业”论坛。2009 年 8 月 14 日上午，NPI 与公益机构我学网合作，在会场举行了“大学生职业规划与公益创业”论坛。该活动邀请了 Google 全球副总裁兼大中华区总裁李开复、零点研究咨询集团董事长袁岳就大学生职业规划与公益创业的结合、大学生公益创业的机会和出路等话题做演讲。来自北京十多所高校的 500 多名学生到场聆听。

公益项目招标信息专题发布会。2009 年 8 月 14 日上午，中国儿童少年基金会、中国扶贫基金会、中国红十字基金会、南都公益基金会、万通公益基金会和爱德基金会及中国社会工作协会分别公布了公益项目招标计划，招标总额超过人民币两千万元。

人才招聘会。2009 年 8 月 14 日，近四十家公益机构在展会现场招募员工或志愿者，吸引了非常多的社会公众前来参观和交流。

大会举办期间参观人次超过 3000。但据宋波说，由于资助方与资金需求方之间需要互相了解，才能达成合作意向，因此三天的展会促成的公益成交额很少。

（3）资源动员

· 资金

此项目预算资金总额为 1080978 元，南都公益基金会提供资金 50 万元。另外，福特基金会提供资金 204900 元，此笔资金为专项资金，只能用于展位搭建费和参展民间公益机构的差旅住宿费。不足资金从项目团队成员费用中消减。下表是此项目资金支出的情况，由项目负责人之一宋波提供，项目资金具体花费报销凭证项目团队未提供。

²³⁸ 明善道（北京）管理顾问有限公司。

表 5 京交会项目资金支出情况

费用项目	预算	累计支出	节余或超支	备注
会展费用	344000	32380	311620	由于大会举办地富丽万力酒店优惠提供了场地,因此该费用大大消减。另外,福特基金会承担了京交会展位搭建/拆除费,场地费合计 95620 元。
开闭幕式费用	5100	1200	3900	
广告/印刷	14380	7230	7150	
论坛	44400	16988	27412	
杂费	10000	1005	8994.1	
人员费用	147000	147000	0	
网络建设费	50000	30500	19500	此网页没有预先设计的在线交流功能,因此费用有所消减。之所以没有按原计划设计,是因为中国扶贫基金会建立了一个大会网站。
媒体宣传费	80000	80000	0	支付给 CCIA 的费用。
差旅费用	278000	133782	144217.3	福特基金会承担了京交会参展机构的其他差旅住宿费补贴合计 109280 元。
项目管理费用	108098	49913	58184.6	
合 计		500000	580978	

· 人力资源

该项目人力资源投入状况为 NPI 北京、上海和成都三个办公室的 14 名工作人员, 30 名志愿者, CCIA 的 4 名工作人员。远远超过了项目设计时的人力投入状况。

· 其他

除人力资源外, NPI 在此项目中还投入了自己与企业、民间公益机构、政府、基金会的关系资源。富丽万力酒店为大会优惠提供了论坛和展会的场地, 只向中国扶贫基金会和 NPI 收取 14 万的费用(双方均摊)。

(4) 机构对项目的管理

此项目在项目开始时就制定了完善的管理制度, 并随着项目各方面的改变而随时调整。为了保证项目顺利进行, 项目团队制定了工作分工表、执行计划表, 确保各项工作责任到人、按期完成。由于此项目涉及到 NPI 内部, 北京、上海、成都三个办公室的协调, 也涉及到外部与中国扶贫基金会、南都公益基金会及 21 家发起主办机构的联系和协调, 因此, 项目团队内部每周定期召开电话会议, 讨论汇报一周工作; 每两周 NPI 与项目所有的主办机构进行交流, 确保各方信息沟通, 大会顺利召开。大会结束后, 项目团队以问卷的形式向参展机构进行反馈性评估, 了解项目执行效果。总体来说, 项目团队对项目进行了科学的管理, 预防了项目各方面风险, 保证了项目的顺利进行。

(5) 项目实施过程中的困难及解决方案

在本项目实施中，遇到的最大的困难是项目实施地点的改变。民政部出于各方面的考虑，建议将项目实施地移至北京，这种改变给项目的执行增加了很多工作量。项目团队通过增加人力投入，提高工作效率解决了这个困难。

4. 效果评估

(1) 项目成果

此项目执行过程中，项目团队依托 NPI 网站建立了大会专题网页，及时发布大会及参展机构的信息；成功举办了民间公益组织展示会，128 家民间公益机构展出了自己的项目，80 多个大中型企业、10 多家非公募基金会及 20 多家作为主办方的公募基金会到场参观，双方借助展会面对面的进行沟通了解；成功举办了“公益合作新模式”论坛、“大学生职业规划与公益创业”论坛聆听论坛和到场参观的人次超过 3000，使民间公益机构了解了企业、基金会的资源提供方式，让更多的大学生了解公益事业，促进了公益领域潜在人力资源的储备，促进了人力资源、资金等公益资源的优化配置；成功举办了公益项目招标信息专题发布会和人才招聘会，在公益项目招标信息专题发布会上，7 家基金会公布了超过 2000 万元的招标计划，在人才招聘会上，近四十家公益机构公开招募员工和志愿者，很多人到场参观交流。

但在此次大会上，资源提供方和资源需求方之间达成合作的案例很少。仅有上海欣耕工坊同某一国内企业初步达成了订单意向、陈一心家族教育基金会对视野中国的职业分享会项目表示了初步支持的意向及绵竹市民生经济专业合作社与中国红十字基金会达成了初步的合作意向。

(2) 未完成目标

该项目宗旨相较于原宗旨有一定的改变，原宗旨为解决信息不对称问题导致的资助方与公益组织（包括灾区群众）之间的脱节，外界的资助方信息、灾区受助方以及为灾区服务的公益组织或志愿团体的需求信息不能及时被各方所了解的问题，实际宗旨突破了原宗旨的范围，扩大为为各个公益领域搭建交流平台，为公益资源搭建供需匹配平台。但该项目执行时，展会仍以参与过灾后重建民间公益组织展示为主，80%以上的参展机构都曾参加过抗震救灾工作。

衡量指标完成情况如表 6 所示。

表 6 项目可衡量指标²³⁹完成情况

编号	指标内容	目标 ²⁴⁰	完成情况
1	展出灾后重建案例数量	未提供	未提供
2	公益成交额	未提供	3 家机构与资助方达成合作意向
3	信息展览总面积	2000 平米	超过 2000 平米
4	展位数量	160 个	144 个
5	参会公益组织数量	80-160 家	128 家
6	参会企业数量	未提供	80 多
7	参会专家数量	50 个	未提供
8	参会公益组织构成	未提供	未提供
9	参会企业构成	未提供	大中型企业
10	专题讲座数量	4 场	3 场
11	信息服务团体数量	未提供	未提供

²³⁹ 资料来源：NPI 提交给南都公益基金会的项目申请书。

²⁴⁰ 此列数据为项目调查员从项目申请书财务预算部分获得。

综上，此项目为公益资源供求双方提供了交流的平台，沟通的机会，但在最终效果——公益成交额方面有很大欠缺。另外，项目团队没有为评价目标是否达成的各维度提供可衡量指标，且有可衡量指标的维度也仅有部分达到目标，所以评估工作人员判断此项目目标没有完全达成。

(1) 受益群体的满意度

评估工作人员在大会现场及在评估其他项目过程中了解了此次大会部分参展机构对大会的看法。参展机构表示此次大会让他们开阔了眼界，认识了很多同行朋友，但并没有达到他们想要的效果，成交数量很少，他们并没有从政府或基金会那里获得资源。

(4) 目标群体的参与性

此项目目标群体的参与性非常高。项目设计阶段，目标群体向 NPI 项目团队提供了需求信息；项目执行阶段，民间公益机构积极申请参展，企业和基金会也到场参观，如果没有他们的参与，项目不可能顺利实施；项目结束后，大部分参展机构和到场参观企业还配合项目团队人员填写了京交会评估问卷，对京交会进行了评价。

(5) 媒体报道

此项目媒体列表如下：

表 6 媒体报道列表

时间	媒体名称	报道题目
2009 年 8 月 14 日	21 世纪经济报道	民政部起草捐赠信息披露办法
2009 年 8 月 14 日	新京报	民政部酝酿出台慈善信息披露办法
2009 年 8 月 13 日	中国经济时报	1200 万元资金拟对接救灾项目
2009 年 8 月 13 日	人民网	灾后重建探索公益联合招标规模之大国内尚属首次
2009 年 8 月 13 日	网易	公益项目“广交会”推动基层公益组织的发展
2009 年 8 月 13 日	新京报	民政部回应地震善款八成流入政府财政专户
2009 年 8 月 13 日	第一财经日报	公益招标艰难上路民间组织最“差”的不是钱
2009 年 8 月 12 日	新华网	中国 21 家知名社会组织发起“5·12 行动论坛”
2009 年 8 月 10 日	成都日报	带着 30 个灾后重建项目 我市民间公益组织进京“融资”——全国最大规模公益项目交流会即将开幕，我国民间公益组织首次集体亮相
2009 年 8 月 8 日	中国经济导报	汶川大地震社会响应研究丛书出版在即
2009 年 8 月 2 日	中国新闻网	中国知名社会组织将举办论坛总结灾后救援经验
2009 年 8 月 12 日	法制晚报	公益组织“广交会”向公众开放
2009 年 8 月 11 日	成都商报	四川多家草根 NGO 缺钱 集体赴京“掘金”
2009 年 8 月 12 日	中国新闻网	中国公益组织首次开展大规模公益招标联合行动
2009 年 8 月 12 日	中国青年报	调查显示八成地震捐款可能转入政府财政
2009 年 8 月 12 日	搜狐	南都基金徐永光：1000 万大会专项基金接受申请
2009 年 8 月 14 日	新华网	中国红基会再安排 500 万元扶持民间公益组织实施汶川地震灾后重建项目
2009 年 8 月 14 日	法制日报	汶川地震 15 个月后各界人士聚首总结救灾经验时建议 修订法律完善中国救灾管理制度
2009 年 8 月 16 日	科技日报	公益组织探索灾后重建方法

（6）对机构的影响

宋波认为本项目的实施对机构的工作能力、品牌形象、内部管理流程都有积极的影响。第一，在执行此项目之前，NPI 没有举办过这样大型会议，这次项目的实施使 NPI 三个办公室工作人员的能力都有所提升；第二，“社会组织 5·12 行动论坛暨公益项目北京交流展示会”是公益领域各种机构的一次集体亮相，影响力很强，因此 NPI 的品牌形象也得到了提升；第三，“京交会”的举办提升了 NPI 内部管理协调能力。

（7）项目的可持续性

本项目的可持续性体现在两个方面：1、在京交会上，参展的民间组织向资助方展示了自己的项目，增加了资助方对自己的了解，这对以后双方的合作会有一定的促进作用。2、NPI 计划将这种交流展会的方式长期的延续下去，每年举办一次，为企业、基金会等资助方和民间公益组织等需求方提供面对面交流的机会。

（5）总结

整体来看，本项目目标未完全达成，项目所设计的活动基本上得到实施。

目标达成方面，虽然，项目所设计的活动基本上得到了实施，但从公益资源供需双方合作达成-----公益成交额的角度衡量，本项目执行效果并不是非常理想。

项目资金主要由南都公益基金会及福特基金会提供，人力资源包括 NPI 的工作人员、志愿者以及 CCIA 的工作人员，其他资源包括富丽万力酒店优惠提供的活动场地以及 NPI 与企业、民间公益机构、政府、基金会的关系资源。

目标群体的参与性是本项目顺利实施的保证，因此此项目目标群体参与性良好。

通过执行本项目，NPI 总结了一些重要的经验：第一，如果再举办类似的展会，应当在展会举办之前就帮助资助方和资源需求方进行沟通，以增加展会期间的成交额；第二，展会结束后，还应当承担起资助方和资源需求方的连接纽带，以促成展会期间已有意向但未达成的合作。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

第一，在设计项目时应当明确为评价项目效果的各个维度设置可衡量指标；第二，当项目发生重大变更时，应主动与南都公益基金会沟通，申请重新填写项目申请书或提交书面项目更改报告。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都公益基金会的接触

南都公益基金会作为此次项目的资助方和主办方，至始至终都关注该项目的进展。项目很多的改变也和南都公益基金会紧密相关。宋波在访谈中说道，项目整个执行阶段都和南都公益基金会与 5·12 灾后重建资助项目办公室有频繁的联系。

（3）对南都公益基金会的评价及建议

宋波对南都公益基金会工作人员的工作态度和评价很高。但宋波认为此项目发生了如此多的变化，虽然南都公益基金会都清楚这些改变，但也应当要求 NPI 重新填写申请书或者提交书面的项目更改报告。

西部乡土发展中心
“四川灾区合力建设抗震房示范”项目
评估报告

评估参加者：杨宝、蒋金富、刘伯盈
报告执笔人：杨宝

摘要

西部乡土发展中心实施的“四川灾区合力建设抗震房示范”项目内容是以合力建房的方式，在四川绵竹市遵道镇马跪村和四川广元市青川县光庄镇旭光村分别建造一座 159 m² 的轻钢型抗震建筑；该建筑将用做本村的公共活动空间。并且，西部乡土希望通过该建筑向周边村民展示新型房屋，为轻钢房的推广奠定基础。

西部乡土发展中心于 2008 年 6 月组建，本项目是西部乡土执行的第一个项目，共有工作人员 3 名，项目实施主体是上海市力宜建筑科技有限公司。因此，本项目中，西部乡土发展中心的主要角色是监督项目的进度。

评估结果显示，本项目的目标是修建示范房并在灾区推广，主要采取“合力建房”模式。总结来看，两个目标完成情况不够好。一，项目执行时，西部乡土在旭光村没有实施“合力建房”模式。原因是当地的青壮劳动力外出打工，很难找到村民参与合力建房。二，项目拟定编制“合力建房手册”，促使合力建房的推广，制定灾后重建的标准。实际上，西部乡土没有编制合力建房手册，原因是西部乡土和上海力宜认为推广的时机已经错失，制作合力建房手册就没有意义。由于立项报告中西部乡土没有设计衡量推广成功的指标，评估者难以衡量。此外，本项目实际推广了 14 座房屋，其中 9 座房屋已经完全建成。

1. 实施机构简介

西部乡土发展中心(以下简称西部乡土)是一家未注册的非营利组织,于2008年6月组建。2008年10月,西部乡土申请了NPI的孵化器项目,进入NPI成都孵化。

西部乡土的宗旨是致力于西部农村综合发展。通过经济创收、社区发展、环境与可持续发展和能力建设等项目来改善乡村的生产生活条件,搭建农村社区发展平台,推动城乡和谐社会的建立。西部乡土希望以“商业的行”实践“公益的心”来实现以上目标。目前,西部乡土正处于初创阶段。本项目是西部乡土执行的第一个项目,共有工作人员3名。

2. 项目简介

汶川大地震的灾后重建阶段,西部乡土2008年12月向南都公益基金会申请了20万元的“四川灾区合力建设抗震房示范项目”,于2008年12月25日获得批准;本项目由基金会、民间组织、企业三方合作完成。2009年12月至2009年5月,西部乡土与其合作伙伴——上海力宜建筑科技有限公司(以下简称上海力宜)以合力(农户和企业合作)建房的方式执行了本项目。该项目的内容是以合力建房的方式,在四川绵竹市遵道镇马跪村和四川广元市青川县光庄镇旭光村分别建造一座159㎡的轻钢型抗震建筑;该建筑将用做本村的公共活动空间。并且,西部乡土希望通过该建筑向周边村民展示新型房屋,为轻钢房的推广奠定基础。

二 评估过程描述

2009年3月22日,评估工作人员蒋金富、杨宝前往成都了解本项目的进展情况,以及项目实施过程中遇到的困难。主要的访谈对象是本项目合作机构上海力宜建筑科技有限公司负责人徐裕生和建筑工人李宝明,以及本项目的受益方马跪村龙门山家畜养殖专业合作社社长刘纪明。

2009年7月8日至7月15日,评估工作人员杨宝、刘伯盈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,与项目负责人马空军确定访谈的时间、地点。

2009年7月18日,评估工作人员杨宝在成都与项目的合作伙伴上海力宜建筑公司负责人徐裕生访谈,具体了解本项目示范房的建造过程。

2009年7月19日,评估工作人员杨宝在成都与项目负团队成员马空军和云霄飞访谈,深入了解西部乡土开展“四川灾区合力建设抗震房示范项目”的具体过程。

2009年7月19日,评估工作人员杨宝、刘伯盈到本项目的项目点之一遵道镇马跪村实地查看项目成果,以及与受益方马跪村龙门山家畜养殖专业合作社社长刘纪明访谈,了解本项目的参与情况和满意度。

2009年7月21日,评估工作人员杨宝到NPI成都办公室与本项目的监管方负责人任君恒访谈,了解NPI对本项目的监管协调过程。

2009年10月21日,评估工作人员杨宝到西部乡土办公室与云霄飞访谈,了解本项目的财务花费情况。另外,杨宝还向本项目的财务监管方(NPI上海的总监阎军楠)电话索取财务明细记录。

本项目没有进行问卷调查。我们采取了替代措施以至于达到问卷调查的效果,即选择受益群体

进行深度访谈。

三 评估结果

1. 需求评估

2008年10月，西部乡土成立并进入NPI孵化；时值512大地震灾后重建阶段，四川灾区正在大力恢复农户房屋重建。因此，西部乡土希望为农户建房提供价格信息，并在绵竹市和都江堰市调研农户建房信息。调研发现，灾后重建农户房屋的任务很重，受到各级政府高度重视；建材价格飞涨；传统砖瓦结构对资源浪费较大，抗震效果不佳，建设周期较长。

上海力宜的负责人参加了一项国家“十一五”课题项目并且作为课题组的副主任，研发了轻钢抗震建筑系统，该系统的知识产权属于上海力宜和北京豪斯泰克公司。其中，课题组有一位防水材料专家徐昭东教授，他与南都公益基金会徐永光秘书长熟悉。因此，课题组成功研发轻钢抗震建筑后，于2009年11月邀请了徐永光参与建筑的抗震试验。同时，徐永光先生对灾区的农房重建较为关注，有意资助农房示范房的建设。这种建筑有抗震性能好、绿色环保、房屋自重轻、施工简便、建造周期短等优点。参与抗震试验的企业——上海市力宜建筑科技有限公司希望将此轻钢抗震建筑引进到四川灾区，且获得了南都公益基金会的支持。南都为了支持本项目，需要找一个非营利组织承接和监督本项目。在此背景下，2008年11月初，经过南都公益基金会的介绍西部乡土与上海市力宜建筑科技有限公司建立了合作关系，共同推动灾区农房重建的示范房建设。

在确定与建筑公司合作后，西部乡土于2008年11月末完成了本项目的选点工作。本项目的示范房建设点有两个，分别是绵竹市遵道镇马跪村和广元市青川县光庄镇旭光村。选点的方式有两种；第一种，自下而上的选择。西部乡土的负责人马空军在地震后就赶赴绵竹遵道镇马跪村做志愿者，与当地村民、村干部较为熟悉。并且，当地受灾较为严重，农房重建的需求较大。所以选择马跪村作为项目的示范点。第二种，自上而下的选择；意即，西部乡土首先与政府沟通，在政府的推荐下选择项目点。南都公益基金会不仅支持本项目的资金，同时也提供了相应的政府资源。经南都公益基金会的介绍，西部乡土与广元市政府接洽，协商选择本项目的示范点。最初，广元市建委为西部乡土推荐了三个项目点，随后西部乡土分别考察了三个地点；最后根据以下两方面因素选择了青川县光庄镇旭光村，一是考虑示范效果，当地的交通便利，有利于人们去观看；二是当地政府积极配合，提供各方面的支持。

选点完成后，西部乡土设计了本项目，即合力建设抗震示范房项目。合力是指当地村民参与建房过程，学习建房的技术，减少建房成本和解决剩余劳动力就业。在项目设计时，根据本项目的目标建设示范房和推广，将本项目的周期确定为6个月。

2. 理论评估

（1）设计的项目目标

西部乡土需求调研时发现，绵竹市和青川县受灾较严重，农房重建压力大，传统砖混结构抗震性能不足、资源消耗大，农村剩余劳动力多等实际情况。因此，西部乡土针对以上问题设计了三大项目目标，一是在绵竹市马跪村和青川县旭光村分别建造一套158平方米的轻钢示范房；二是采用合力建房，促进当地剩余劳动力就业；三是编辑合力建房手册，推广合力建造轻钢房。

（2）设计的项目方案

本项目计划的实施时间是2008年12月至2009年5月，主要的项目活动是合力建房、编制合

力建房手册以及推广合力建房。表 1 是西部乡土为实施本项目设计的详细执行方案。

表 1 西部乡土为本项目设计的实施方案²⁴¹

序号	活动/任务	2008 年			2009 年		
		12	1	2	3	4	5
1	永久性住房建造调研						
2	以当地政府为主导，建立合力建房项目管理小组，项目在社区启动						
3	合力建房						
4	社区合力建房技术能手培训						
5	建立合力发展机制						
6	以政府为主导，编制合力建房手册，在项目区推广合力建房						
7	向资助方递交项目总结报告						

（3）对立项报告的评价

西部乡土是一家致力于农村综合发展的非营利组织，主要是通过“商业运作模式”改善农村面貌。本项目与其宗旨基本一致，通过与建筑公司合作共同推进灾后农房重建。项目的目标较为具体，但是没有提出可以衡量“合力”和“推广”的考核指标。项目的活动是根据目标制定的，相互间有较强的因果关系。财务预算与项目活动并不是一一对应的关系，预算表中只涉及到建房的费用，而没有示范房推广的费用。西部乡土在立项报告中预计了执行项目的部分困难，并设计了解决的措施。

（4）可行性评价

西部乡土是 2008 年 6 月组建成立，2008 年 10 月进入 NPI 孵化，没有注册登记。该机构是地震发生后诞生的。项目团队共有 3 人，都有在 NPO 工作或者志愿者的经历，主要从事的是社区发展等工作。整体而言，西部乡土以及项目团队都没有建房的经验。

但是，本项目得到了南都公益基金会在资金和政府资源上的支持；同时，也介绍了合作建房的上海力宜建筑科技有限公司。该建筑公司的轻钢建筑是第一次实体建造。因此，综合西部乡土和建筑公司的情况来看，能力和目标的匹配性存在疑虑。

3. 过程评估

（1）项目执行过程回顾

现把西部乡土的项目实际执行过程情况总结为表 2。

²⁴¹ 资料来源：西部乡土向南都公益基金会提交的项目申请书中，“问题 2 活动计划”。

表 2 西部乡土执行项目过程回顾

时间	活动名称	活动内容	效果或产出
2008 年 12 月	前期准备	1、走访项目点马跪村和旭光村，寻求当地政府的支持 2、协商示范房地地基 3、组建合力建房管理小组	1、继续了解当地的背景情况以及当地的需求 2、铺垫了政府关系，建立了沟通渠道 3、在马跪村组建项目管理小组
2008 年 1 月 — 2009 年 5 月	合力建房	1、2008 年 1 月，马跪村建造示范房地地基；2009 年 2 月，旭光村建造示范房地地基 2、09 年 2 月至 09 年 5 月，马跪村、旭光村合力建造示范房	1、建造了两座 159 平方米左右的轻钢示范房 2、参与合力建房的村民掌握了一定的建房技术 3、获得当地政府的支持，得到政府的认可和赞成政
2009 年 2 月 — 2009 年 6 月	示范房推广	1、与当地官员交流沟通，推广合力建房 2、走访农户，宣传合力建房信息，推广合力建房 3、参加建房展览，陪同政府官员调研，推广合力建房	1、当地村民对合力建房有了一定的了解 2、合力建房也得到了当地政府的认可，轻钢房被列为广元市灾后房屋重建规划之中 3、木鱼镇、沙洲镇、方庄镇推广了 6 个卫生站、3 个民房。仍然在尽力推广

对比表 1 和表 2，我们可以发现：除了“编制合力建房手册”没有完成外，西部乡土设计的项目内容基本上都开展了。根据我们的评估了解到，西部乡土设想是要编制合力建房手册，以至于可以指导农户建造房屋，节约建房成本。然而，在实施推广工作的时候，西部乡土和上海力宜建筑科技有限公司发现已经错过推广时机，因此上海力宜建筑科技有限公司没有向西部乡土提供合力建房手册的材料，西部乡土也没有编制合力建房手册，因此本项活动没有实现。

总结来看，本项目实际执行的活动有项目前期的准备，主体活动是合力建房，后续工作是推广合力建房。当然，在执行项目的过程中还包括了西部乡土与各利益相关主体的沟通和协商工作。

(2) 主要活动

· 前期准备

西部乡土根据需求调研的信息向南都申请了本项目，确定了项目实施地，但是没有确定建什么用途的房屋，房屋的地基。这些事务都需要西部乡土与当地政府协调沟通。同时，西部乡土还需要与合作方上海力宜建筑科技有限公司协商项目的实施，确定双方的权责。

项目批准后，西部乡土与合作伙伴就开始协商各自的任务。经过一段时间的口头协商，双方决定上海力宜建筑科技有限公司负责房屋的材料和施工，保证房屋的质量；西部乡土负责房屋的选址，当地政府、农户关系的协调，为房屋建造提供便利，监督施工过程。最后，双方于 2009 年 4 月 18 日签订了正式的书面协议，此时房屋建造已经接近尾声。

2009 年 12 月，西部乡土的工作人员马空军和杜雨到项目点具体协商宅基地。西部乡土考虑为谁建房，也就是房屋的用途时，首先想到的是建设村委会办公室。然后考虑房屋的宅基地。对于马跪村项目点而言，西部乡土工作人员与马跪村村委会协商修建村委办公室。但是，该村由江苏省援

建，对方将会修建村委会办公室；另外，房屋重建应以农房优先，其次才可以修建村委会。在这种背景下，西部乡土与村委会协商修建该村的合作社房屋，并选择一个交通方便的空地，以便起到示范作用。因此，西部乡土选择与马跪村龙门山家畜养殖专业合作社合作，也有利于合作社的建设。随后，西部乡土着手选择宅基地和建立管理小组。选择宅基地和建立管理小组的工作主要由合作社负责。在此过程中，部分村民认为房屋建在谁家的地上，房屋就会归属于谁，因此合作社在协调时产生了一定困难。最终，西部乡土派人前往说明和调节，强调示范房的产权是全村人民，而不是某个人或部分人；也强调房屋的部分作为公共活动室，供全村人使用。

在旭光村项目点，西部乡土工作人员与当地村委会沟通建造村委办公室，且得到当地村委的同意和积极配合。由于村委会原址面积较小，地势不平坦；所以在修建示范房时需要拓展和平整地基。为了解决以上问题，西部乡土与村委会沟通协调土地，以及与镇政府争取补助修建地基的护强，以免发生次生灾害。旭光村示范房前期准备得到了广元市政府的大力支持和帮助。

· 合力建房

合力建房是本项目的重要活动之一，也是本项目推广的对象。此处的合力建房指修房过程中，建筑公司让村民一起学习，充分利用当地资源，减轻村民建房成本和创造村民就业机会。合力建房涉及到三个重要程序，分别是建造地基、合力建房、竣工验收。房屋修建过程中，上海力宜负责建筑上的技术事务，保证房屋的质量和修建进度。西部乡土的主要工作是协调水、电等必要条件，协助组织村民参与建房，以及协调与基层政府的关系为推广做准备。地基由项目点当地的合作方负责修建。由于马跪村项目点和旭光村项目点的进展时间和建造方式有较大差异，本报告拟分别进行叙述。

① 马跪村项目点

西部乡土在 2008 年 12 月份做好前期准备后，2009 年 1 月份正式进入合力建房阶段。绵竹遵道马跪村的示范房地基由龙门山家畜养殖专业合作社修建，具体由该合作社社长刘纪明负责。2009 年 1 月 14 日刘纪明组织合作社成员动工修建示范房地基，于 1 月 21 日完工。修建地基时，本项目的合作方建筑公司提供了房屋建造的图纸，并派技术人员实地指导。由于地基建成时间临近春节，因此动工修建地面上的建筑于春节后开始。本项目点的地基花费共 1.5 万元，由上海力宜先行垫付，最后分摊在整个项目经费中。

2009 年 2 月 20 日左右，上海力宜首先将建筑材料运送到马跪村，该建筑材料是上海力宜向北京豪斯泰克定做的钢架。上海力宜的技术人员发现已有的地基小于钢架材料的尺寸，因此需要扩大地基的面积。地基建成后需要一周时间的养护，最后上海力宜正式开工的时间是 2 月末。据马跪村的陈老师介绍，整个建房时间持续了 58 天，于 2009 年 4 月下旬完成主体结构。随后进行房屋的装修、整理，最终房子的粉刷等工序完成时间是 2009 年 5 月末。但是，评估人员在 2009 年 7 月 20 日前往该项目点查看时发现，房屋存在地板起翘、门窗与墙的结合部有裂痕等问题，目前仍处于修补状态中。马跪村的示范房还没有完成竣工验收，产权证等相关手续也未办理。

西部乡土在马跪村采用了“合力建房”模式。示范房的建设由上海力宜与马跪村合力完成，建筑公司的技术员“一帮一”的培训村民修建轻钢房。实际执行时，上海力宜派了 6 名技术人员，合作社组织了 6 名社员跟着学习。村民们的的主要工作是做建筑的基础工作（俗称“小工”），如搬运材料、拧螺丝等机械性工作。据我们了解，西部乡土和上海力宜原计划组织 6 名村民跟着技术人员完整的学习建房过程。但是，实际执行时由于农村的杂活较多，很难保证 6 个人持续不断跟着项目学习建筑技术，这 6 个人就变成了名额，谁有时间谁就参加。同时，村民们可以领取一定的报酬，标准是男人 60 元/天，女人 50 元/天。实地访谈合作社社长刘纪明告诉我们，村民没有持续的跟随技术员学习，且村民学习的都是极其基础的拧螺丝等工作；学习的效果并不显著，也很难达到“合力”的效果。西部乡土设计这种模式的初衷是，希望村民学习建房的关键技术后，减少自己家里建房的成本；也可以通过这种技术谋生，增加村民灾后的经济收入。但是，这一切的前提就是“轻钢抗震

房”在灾区得到推广；目前来看，本项目的房屋没有得到大面积推广。所以，以上两方面的原因我们还无法看到“合力建房”模式的效果。

② 旭光村项目点

西部乡土从 2009 年 1 月份开始协调旭光村示范房的建造事宜。最初，西部乡土借南都公益基金会徐永光秘书长提供的人脉关系接洽了广元市政府，进而通过市政府选择了旭光村项目点。因此西部乡土在开展项目时拥有了较好的政府资源，可以为项目的开展提供便利和帮助。

旭光村的地基建造也是由村委会负责。2008 年 12 月，旭光村项目点确定了地基的大致位置和修砌护栏防止次生灾害，但是没有最终敲定。西部乡土计划在春节前地基要完工，由于以下两方面的原因推迟了地基完工，一是旭光村较贫穷且没有机动地，所以很难协调地基用地；二是本项目的官员杜宇离职。最终，村委会和西部乡土共同协调此事，并向光庄镇政府争取了 1.5 万元的地基费用；并且 2009 年 2 月 9 日，西部乡土派新的项目官员云霄飞前往旭光村具体敦促。旭光村村委会于 2009 年 2 月 11 日到 18 日打造了示范房的地基，村民们利用当地的土石沙等资源修建地基和护栏，减少了成本。地基养护期后，上海力宜派技术工人去查看地基的质量；技术人员发现不符合质量，主要问题是地基的平整度不够，因此要求村委会组织村民返工直到技术人员验收完成。这样导致了动工时间比马跪村晚一周。旭光粗地基的总花费为 3 万多元，镇政府配套 1.5 万元，其余资金由上海力宜先垫支再分摊至整个项目经费。

2009 年 3 月初，上海力宜在马跪村开始实施合力建房，并把剩余的 12 名技术人员派遣到旭光村执行本项目。该示范房于 5 月末完全建成，与马跪村的建设进度基本一致。由于旭光村较为偏僻，道路条件比马跪村差，耽误了建筑时间；但是在旭光村上海力宜全部使用的成熟的技术工人。所以，整体而言两个项目点的完工时间很接近。与马跪村类似，旭光村示范房仍然没有竣工验收，以及办理产权证等相关手续。

值得注意的是，旭光村没有实施“合力建房”的模式，而西部乡土向南都公益基金会提交的立项报告中明确本项目为“四川灾区合力建设抗震房示范项目”。西部乡土马空军的解释是，在项目设计的初期计划实施两个不同的项目，采取的建房模式也不一样，计划向南都公益基金会申请两个独立的项目。即马跪村采用“自下而上”的“合力建房”，旭光村采用“自上而下”的建房模式。然而，在审批时将两个项目合二为一了。提交设计不同建房模式的原因是，旭光村的介入是由南都公益基金会牵线的，称为“自上而下”；且该村的大部分青壮劳动力外出打工，所以不具备实施“合力建房”的条件。同时，此理由也得到了上海力宜负责人的证实。

对于“合力建房”而言，西部乡土和上海力宜执行时遇到了三个困难。第一，“合力建房”模式的认同问题。评估得知，上海力宜是统一准备两个项目点的建筑材料和技术人员。然而旭光村动工建房时间较之马跪村稍晚，因此建房初期聚集在马跪村的技术人员共有 18 人左右，对工作安排和协调造成了一定困难。另外，上海力宜属于企业性质，追求做事的效率，初期对“合力建房”有些抵触。正如徐裕生所讲，他是第一次与慈善组织打交道，不太理解这个“行规”；同样，西部乡土也是第一次承担项目，第一次与企业合作，虽然在立项报告中明确“合力建房”，但是至今也没有将这份立项报告给上海力宜。可以看出，双方都不太了解对方的做事方式，沟通协调不够顺畅，导致了双方对“合力建房”模式的认同不一致。最后，西部乡土工作人员向徐裕生讲解了“合力建房”模式的益处，既可以为公司提供技术人员的储备，也可以帮助灾区村民增加就业和收入。徐裕生也在逐渐的学习 NGO 做事方式，最后答应安排相当于技术人员数额的村民参与建房。

第二，地基不符合标准。我们发现，两个项目点的地基建造都出现了问题，都出现了返工现象。西部乡土解释是上海力宜购买的材料没有按照地基定做，上海力宜认为村民修房时工序不够严谨。实地评估时，马跪村合作社社长认为两方面原因都有，材料规格有一定的差异，村民们对图纸的理解也有一定的误差。最后，地面建筑动工前上海力宜派遣技术员协助调整地基，使得项目进展有所

延迟。

第三，示范房的质量监督。前述提到，上海力宜负责示范房的建造且保证建筑的质量，西部乡土负责协调工作以及建房的监督。然而，西部乡土是一家社区发展的非营利组织，并没有建筑方面的专业知识，在监督示范房质量方面遇到了极大的挑战。西部乡土计划在两个层次上控制这个问题，一是在购买材料时，要求上海力宜获得四川省质检局开具的合格证明；二是在建房时，要求上海力宜找一家监理单位监督。但是，此计划的成本太高，而本项目的经费有所限制。最后达成的解决方案是，上海力宜对示范房的质量做出承诺，并且于2009年5月10日签订《房屋质量保证书》，详细规定了房屋各个零部件的保修年限。目前来看，马跪村示范房出现了一些小问题，上海力宜正在积极的派技术人员维修，他们能够遵守保证书中的规定。上海力宜负责人徐裕生认为，企业答应的事情一定得照办，这样才有助于长远发展。

· 示范房推广

示范房推广既是本项目的重要活动之一，也是本项目的价值所在。为了解决灾区建房存在的抗震性能较低、浪费资源、建造周期长等等问题，本项目设计了合理建造示范房。其目的就是希望推广这种新型建筑，克服传统砖瓦结构的弊端，加快灾区农房重建。根据西部乡土与上海力宜之间的分工可知，示范房的推广由西部乡土负责。因为示范房的推广可以为上海力宜带来利润，所以上海力宜在推广方面也做了很多工作。推广工作是伴随着合力建房一并开展的，从2009年2月到至今双方一直在尽力推动。总结来看，双方在推广工作上主要采取了两种模式，一是直接面对村民推广示范房，“自下而上”；二是通过政府推广示范房，“自上而下”。以下也对此两种模式分别叙述：

① 直接面对村民推广示范房

西部乡土负责人马空军和项目官员杜宇、云霄飞等人都有过民间组织从业经历，主要从事社区发展领域。他们与村民打交道较为有经验。西部乡土把工作的重点放在了马跪村。这三方面的原因，一是地震后马空军曾作为志愿者在此实施了陕妇会的两期项目，与当地村民熟悉。二是马跪村采用了“合力建房”模式，当地村民对这种新型建筑有一定的认识，便于推广工作的展开。三是马跪村的合作伙伴合作社扮演了重要角色，可以通过合作社的系统动员和推广轻钢房。实际推广时，西部乡土、合作社、上海力宜都向前来观看的村民讲解示范房，最后由合作社社长刘纪明到村民家中登记建房的名单。由刘纪明去推广有一个严重的弊端，就是当地村民认为他拿了建筑公司的回扣，到这部分村民不信任他。最终，在2009年4月初马跪村共有70多户登记修建轻钢房。

② 通过政府推广示范房

由于西部乡土把推广的重点工作放在马跪村，且旭光村项目点有着良好的政府关系，因此对其投入的时间较少。西部乡土在旭光村开展的推广工作主要是协调政府关系，为推广工作做准备，这些工作与建房过程中的政府关系协调是同步的。另外，西部乡土受制于经费而较少投入到旭光村的推广。

真正推动旭光村示范房推广的是上海力宜建筑科技有限公司，他们经南都公益基金会、西部乡土以及广元市政府的介绍和推荐与光庄镇政府建立了良好关系。推广时主要与三个层次的政府打交道，第一层次，上海力宜和西部乡土共同与光庄镇政府协商，获取他们对轻钢房的认同和支持。光庄镇政府也召集了各村负责人开会、参观示范房，上海力宜通过这些活动推广轻钢房和收集村民建房信息等。第二层次，上海力宜接触青川县政府和青川县红十字会。这是因为在光庄、沙洲、吉马等地推广轻钢房时遇到了阻力，原本当地政府答应推广轻钢结构，然而在具体推广时当地政府转而支持木结构建筑。经过多方打听，徐裕生得知青川县政府希望推广木结构。为了推广这种建筑，徐裕生找到县政府相关人员谈论轻钢结构房屋的优点，最后得到县政府的默许。第三层次，轻钢房获得广元市政府的认可。首先是本项目进入广元时是通过南都公益基金会的介绍，执行方与广元市政府有着良好的沟通渠道。其次，今年2月28日广元市政府在沙洲视察民房重建和灾后重建现场会，

上海力宜利用这次机会对外介绍了轻钢房。通过这些途径，轻钢房得到了广元市政府的认同，并且轻钢房和木结构房最为广元市民房重建的两种主要模式。

总结来看，西部乡土对马跪村的推广较为热心，对当地也较为熟悉；而对青川旭光村的推广工作主要是协调性质的。截止 2009 年 7 月 20 日，本项目的示范房在青川县成功推广了 9 套，另有 5 套房已经签约。已经建成的 9 套房中，6 套房屋是转包的红基金会博爱卫生站，其地理位置都比较偏僻，建造砖混结构较为困难。

上海力宜推出的轻钢抗震建筑造价相对于普通砖混结构要高，因此推广时希望借助新型建筑的优点向其他机构申请资助，以此来抵消高于普通房价格的差额部分。当时，徐裕生经徐永光介绍中国红十字基金会有这方面的资助，即资助博爱新村。徐裕生假定拿到这笔资助款后，既可以得到当地政府和老百姓的大力支持，也可以让公司在灾区大面积推广轻钢房。为了获得红基会的资助，徐裕生找到青川县红基会共同向北京方面申请，同时建立了良好的关系，如获得了 6 个卫生站的修建。但是，由于种种原因，目前本项目的推广也没有得到红基会的资助。这也是影响推广的重要原因之一。

那么，除了以上原因之外，推广数量较少的原因还有以下三方面。第一，轻钢房的价格较高。据我们了解，在马跪村普通的砖混结构价格为 650 元/平方米左右，然而现在的示范房价格在 1000 元/平方米左右。2009 年 4 月初，西部乡土和合作社在与村民接触时也发现了这个问题，于是建议徐裕生制作多样化的房屋设计，比如每平方米在 1000 元左右、800 元左右以及 600 元左右的。但是，徐裕生当时忙着其他事务并没有给出新的方案。正逢地震一周年，此时绵竹市得到加拿大红新月会资助，于是绵竹市政府出台文件“只要在 512 之前打好地基就可领到 8000 元补助”，加快当地民房重建。访谈时，徐裕生解释到，预期向红基会申请资助，可以为每户农民补偿 1.5 万元，这样造价就会与砖瓦结构持平。由于未申请成功，以及加拿大红新月会的资助，徐裕生彻底的放弃了在绵竹市的推广。最后，合作社统计的 70 多户农民都没有建轻钢房。

第二，轻钢房是新生事务，村民对此不了解。根据评估人员在马跪村实地调研得知，村民认为这种房子修得挺好看，也比较新奇；但是对房子的质量、使用期限等都不了解。当时上海力宜针对这个问题还专门召开推广会，合作社组织村民听取相关信息；公司承诺房子的结构是通过有关部门验证了的，用材等都符合国家标准。轻钢房的使用年限在 50 年以上，屋顶的瓦能够使用 30 年以上。当我们询问到什么条件下村民们愿意修建这种房子时，合作社的刘纪明和陈老师认为房屋价格比普通砖混结构更为便宜才有可能；即使价格持平村民也愿意修建砖瓦结构，因为村民们知道砖瓦结构房子的属性。然而，轻钢房的优点，抗震和环保节约等性能，村民是无法体会的，因此该房屋也缺乏了较大的吸引力。并且，很多村民对再次发生地震存在侥幸心理的，这种灾难是百年不遇的，所以没有必要修建抗震性能很好的房屋。

第三，与当地政府的关系。从表面上看来，西部乡土与两个项目点的地方政府关系都不错；特别是旭光村实行了自上而下的建房模式，在南都公益基金会的帮助下西部乡土与广元市政府建立良好的联系。据悉在两个项目点的推广工作中都遇到了政府方面的阻碍。在马跪村，当时合作社的人做好了建房农户的统计。但是，加拿大红新月会资助绵竹后，绵竹市发布了在一周年前打好房屋的地基。同时，马跪村的村干部牵头引进了某个建筑公司；如果村民们用该建筑公司建房的话，房屋补贴和贷款都由公司一条龙服务。在旭光村推广时，也遇到了青川县政府的一规划阻力。徐裕生总结时认为，农房重建的利益太大了，而且政府关系十分微妙。

第四，推广的最佳时机已经错失。西部乡土和上海力宜在项目总结时提到，很多村民在 2008 年末就打好地基，而在地震一周年之际绝大部分村民都已经开始修缮房屋了。

所以，以上四方面的原因相互作用，使得示范房推广工作达成了现在的结果。当然这些都与西部乡土和上海力宜首次执行项目有关，对许多不确定事件的把握不够准确。其中，西部乡土对示范房推广的投入，以及项目官员变换都有一定的影响。

(3) 资源动员

本项目涉及到的资源主要有资金、人力资源以及南都公益基金会的资源。其中，50%的资金是由南都公益基金会资助，人力资源涉及西部乡土和上海力宜，政府关系是南都公益基金会协调。

· 资金

西部乡土向南都公益基金会申请了 200,000 元，实际已经支出 178,853.57 元，剩余 21,146.43 元作为后续的房屋维修费用。资金花费的详细记录见表 3。

表 3 是西部乡土提供的，我们无法对实际花费进行核实，原因有以下三点。第一，经询问，“累计支出”是根据上海力宜提供的资料而编写，西部乡土也不完全肯定花费的正确性。第二，“南都资助”一栏是西部乡土进行的分摊，我们没有拿到费用支出的记录。第三，本项目的财务监管方——NPI，拒绝提供本项目经费支出的详细清单。

另外，本项目执行过程中矛盾之一——西部乡土的管理费用问题，其解决方案是：上海力宜“直接”支付 4.5 万元，此部分费用不纳入本项目中核算。

表 3 西部乡土执行本项目的财务详细记录（单位：元）

费用项目	预算	累计支出	南都资助	备注
马跪村打地基	15,000.00	16,301.50	1,301.50	上海力宜前期垫付 15000.00
旭光村打地基	35,000.00	32,869.50	20,000.00	关庄镇政府出资 12869.50
马跪村搭建示范房村民投工费及其他费用	10,000.00	13,552.07	13,552.07	投工费用：10464.00 受伤村民医疗费用及场地用电等杂费：3088.0
马跪村、旭光村示范房主体结构搭建材料费用	350,161.94	330,516.08	144,000.00	支付给上海力宜
合计	410,161.94	393,239.15	178,853.57	剩余 21,146.43 元为房屋维护费

· 人力资源

本项目涉及到的主要人力资源是西部乡土的项目团队和上海力宜的建筑团队，以及当地的合作伙伴。西部乡土在立项报告中写明项目团队由 3 人组成，分别是马空军、于亮和杜鹏飞。实际执行项目时，项目团队包括 3 人，分别是马空军、云霄飞和樊蓉；其中马空军负责整个项目的沟通、协调，云霄飞专门负责本项目的执行，樊蓉专门负责西部乡土的财务。从人员数量和资质来看，实际执行和计划没有太大差异。据马空军解释，项目执行期间换了 3 次项目官员，这对项目的衔接也带来了一定影响。

上海力宜的建筑团队共有 18 人，主要负责建筑的技术工作。在马跪村，技术人员有 6 人，合作社社员 6 人。在旭光村，技术人员 12 人。

· 其它资源

本项目还得到了其它资源的支持，特别是来自南都公益基金会的支持。一是，南都公益基金会为本项目创造的政府资源，经徐永光先生的介绍西部乡土迅速的与广元市政府取得联系，进而较快的选择项目点，并得到了当地政府的大力支持。二是，本项目的财务监管机构 NPI 成都，不但监督、管理项目的财务情况，还协助处理西部乡土与上海力宜之间的矛盾。

（4）机构对项目的管理

西部乡土与上海力宜合作执行本项目，西部乡土的责任是协调、监督、推广等工作。因此，机构对项目的管理主要是监督进程。西部乡土专门安排了一名项目官员管理本项目。由于四川的气候等原因使得机构没有按时完成项目。同时，在示范房的推广方面遇到了未预料的阻力，且没有相应的应对措施。总体来看，西部乡土对项目的执行进程和风险控制还不够有力。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

执行本项目的过程中，西部乡土与上海力宜遇到了两大方面的困难。第一方面是西部乡土与上海力宜之间的问题，包括权责分配、项目管理费、项目经费以及其他沟通协调等问题。权责分配方面，执行项目初期西部乡土与上海力宜只是达成了口头协议，西部乡土负责项目的协调、监督和推广工作，上海力宜负责与建筑相关的所有事务；但是在执行项目时，双方不了解对方的做事方式，导致双方都向南都公益基金会报告而不是协商处理。比如，西部乡土要求上海力宜对购买的建筑材料提供四川省质检局报告，并且聘请监理单位监督房屋的建设；上海力宜认为这是西部乡土有意的刁难；最终通过双方协商，以《房屋质量保证书》代替以上两种措施。

项目管理费，西部乡土在申请项目时没有设计项目管理费，因此执行项目时双方对费用数额的分歧非常大，初期西部乡土要求6万元，占经费的30%；上海力宜得知西部乡土没有收入来源时，即答应4.5万元。双方就此事请求南都公益基金会协调，南都公益基金会则委托NPI成都任君恒处理，最终双方达成4.5万元的管理费，且包括两个项目点示范房地基的青苗补偿费。

项目经费，本项目的经费共有20万元，由NPI代为管理。上海力宜在示范房建设完成时仍然没有得到经费。NPI工作人员任君恒告诉评估人员，NPI与西部乡土单独签订了财务支付协议，按照项目的进展拨款，拨款前需要西部乡土做出财务预算以及上一次财务结算和项目活动内容。但是，西部乡土没有按时向NPI提供相关材料，所以项目经费迟迟未拨付。目前，上海力宜正在准备发票报销项目经费。

除以上问题之外，还有双方的理念沟通协调问题。比如，“合力建房”模式是典型的NGO做事方式，而企业更加追求效率，因此对该模式有抵触。但是，据我们评估发现，上海力宜不知道本项目立项报告的内容，项目初期西部乡土也没有与其沟通“合力建房”。

第二大方面的困难在于政府关系。在前述示范房推广方面，已经总结了本项目遇到的政府方面的限制，这也是极大的影响了示范房的推广。对于此问题，双方都没有寻找到合适的解决方式。由于民房建设涉及的利益比较重大，利益争夺方也较多。虽然本项目的示范房建设期间没有遇到政府进入问题，但是在推广时遇到了来自政府的阻力。因此，徐裕生在访谈时感叹到“政府的水太深”。

4. 效果评估

（1）项目成果

本项目是基金会支持、草根NGO承担、企业合作和政府支持的新型模式的有益探索，从这个角度讲本项目取得了丰硕的成果。我们可以从这种试探性项目中总结多方合作的最佳模式。通过项目，西部乡土和上海力宜都在反思企业与民间组织的合作方式。

具体而言，本项目是修建新型建筑——轻钢抗震房，并且在灾区推广。总结来看，本项目产生了以下四大成果。第一，在绵竹市遵道镇马跪村和青川县光庄镇旭光村，西部乡土和上海力宜合作修建了两套159平方米的示范房。第二，在青川县推广了这种新型建筑，已推广建成9套房屋，另有5套房屋签约在建。第三，在马跪村采用了“合力建房模式”，使得部分村民学习了轻钢房的修建技术。第四，与马跪村的合作社合作，导致合作社的成长和运作规范，且示范房为合作社提供了办公场所；示范房中的一间房屋用作公共活动空间，可使农户、儿童、妇女、老人等村民受益。

（2）未实现的项目目标

从立项报告中我们可知，本项目的目标是修建示范房并在灾区推广，主要采取“合力建房”的模式。总结来看，我们认为有两个目标完成情况不够好。第一，执行时，西部乡土在旭光村没有实施“合力建房”模式。原因是当地的青壮劳动力外出打工，很难找到村民参与合力建房。第二，项目活动中明确提出要编制“合力建房手册”，促使合力建房的推广，制定灾后重建的标准。²⁴²实际上，西部乡土没有编制合力建房手册，原因是西部乡土和上海力宜认为推广的时机已经错失，制作合力建房手册就没有意义了。但是，在立项报告中西部乡土没有设计衡量推广成功的指标。本项目实际推广了14座房屋，其中9座房屋已经建成。

（3）目标群体的参与性

本项目的目标群体是灾区需要修建房屋的村民。由于这个人群较为分散，很难深入的参与到项目的执行中来。目标群体的参与主要有两种方式，一是村民参加合力建房；二是村民到项目点参观示范房，获取本项目的相关信息。本项目在马跪村实施了村民参与的合力建房，共有6个名额参与。

（4）媒体报道

本项目没有得到新闻媒体的报道。但是，2009年2月28日，上海力宜制作了项目资料在沙洲镇展览。

（5）对机构的影响

本项目的实施对各利益主体都有较大影响，特别是对西部乡土和上海力宜。

· 对于西部乡土

首先，本项目是一个多方沟通，涉及的利益相关主体较多；然而西部乡土以前做的项目是较为单一。并且本项目是企业先与南都公益基金会达成初步意向，尔后西部乡土才加入本项目。通过本项目，探索了全新的项目模式。

第二，本项目是西部乡土首次与企业合作，懂得了如何与企业合作。西部乡土认为合作时一定要了解双方的目标和出发点。企业是赢利性质的，而民间组织主要是从道德公正出发。这需要充分的沟通，时常需要站在对方的角度去思考问题，并且这些目标还不能与机构的宗旨产生冲突。只有这样才可以避免矛盾和摩擦。云霄飞认为，项目涉及的任何一方都是合作方，各方都是平等关系，特别是作为民间组织，在整个实施过程中，要持着学习的心态，在帮助别人的同时我们也得到了别人的帮助。

第三，锻炼和稳定了项目官员，积累了项目经验。项目初期人员流动特别频繁，而通过本项目最终稳定了一位项目官员，目前云霄飞继续在西部乡土工作。

第四，制定了工作制度和财务管理制度上。西部乡土刚刚成立，本项目促使了机构管理制度的建立。同时，马空军也认识到应从战略上考虑组织的发展，选择最适合的项目。

第五，扩大了外部网络。西部乡土在民间组织行列是新面孔，项目团队的接触面也很窄，主要集中在社区发展或生态保护。本项目使得机构接触了企业、政府以及国内的基金会，这些都有利于机构将来的发展。

· 对于上海力宜

第一，上海力宜也是首次与慈善组织打交道，知道了企业可以与慈善组织合作实现双赢。通过本项目，上海力宜即向灾区人民做出了贡献，也为企业发展获得了重要契机。

第二，总结了开展项目时政府关系的重要性。本项目的示范房推广使徐裕生深深的感受到政府

²⁴² 详见西部乡土向南都公益基金会提交的立项报告书，“问题1目标和方式，解决问题的方式和途径4”。

关系的重要性，在开展工作的時候，不但要让老百姓放心，更要维持好政府关系。这为将来开展工程时积累的经验教训。

第三，本项目建造的示范房是公司第一次建房，也是公司继抗震试验后的又一大突破。同时，建筑团队的技术和凝聚力都得到了锻炼，也学习到了如何在农村开辟市场。

（6）项目的可持续性

由于示范房的推广遇阻，目前西部乡土重点考虑示范房如何有效使用。西部乡土计划在两地建成的建筑中，分别筹建儿童活动室、老人休闲活动室及灾后生产技术培训教室等公共活动空间；联系企业、社会、政府等资源，为活动室匹配相应硬件资源；寻找相应技术、能力建设等资源，为两地灾后重建，特别是生计恢复发展提供软性支持。

5. 总结

本项目是一个多方参与，由民间组织与企业合作完成。整体来看，西部乡土基本完成了项目目标。但是，示范房的推广没有可衡量指标，实际上推广建成9套房屋，另有5套房屋签约在建。

从项目活动来看，西部乡土完成了设计的绝大部分活动，只有编制“合力建房手册”没有实现，对整个项目的运作影响较小。并且，在财务预算中没有这部分费用。

本项目以基金会资助为起点，整合了企业资金资源、政府行政体系资源。为了实现项目目标，西部乡土充分利用了社会各界的有用资源。项目执行时采用了“合力建房模式”，整合了农村的剩余劳动力。

在探索新模式执行项目时，西部乡土和上海力宜也出现了内部和外部的困难和问题。根本的问题在于民间组织和企业做事逻辑和出发点不同，导致合作时的沟通协调不够顺畅。另外，双方都是新组织，在项目上没有足够的经验，这也导致了双方合作中产生的冲突和摩擦。项目结束时，双方都总结了合作的经验和教训，都认为相互理解是合作的基础。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

无论对于西部乡土还是民间组织，本项目都具有开创性。但是，正如前文分析到的，西部乡土执行项目时遇到了各种各样的困难。在此，我们根据评估结果有针对性的提出如下建议。第一，执行项目前扎实的做好需求评估，本项目的示范房推广受阻可以看出需求评估时西部乡土没有搜集足够的信息。第二，提升撰写立项报告的能力，本项目立项报告的可衡量指标、项目活动以及财务预算不够准确。第三，加强项目管理，特别是项目活动的档案管理，评估时发现机构在项目活动信息较为模糊；档案管理既有助于机构总结经验，也有助于为资助方提交项目成果。第四，加强项目团队的建设，包括工作人员的数量和能力，也包括项目团队做事的方式。第五，重视与合作方的沟通协调，注重分享项目信息和换位思考，取得对方的信任。

2. 反馈性评估

（1）机构与南都的接触

西部乡土与南都的接触较多，可以分为三个时期。一是立项阶段。西部乡土于2008年12月18日向南都公益基金会提交了立项报告，经过多次修改，本项目在23日得到审批。12月25日，南都

公益基金会、西部乡土和 NPI 三方共同签署了资助协议，其中 NPI 作为本项目的财务监管方。项目经费于 2009 年 1 月初拨付到 NPI 账户。二是执行阶段，西部乡土与上海力宜在合作社出现了一些冲突和摩擦，双方都有向南都公益基金会邮件和电话寻求协调处理。三是结题阶段，此时涉及到项目经费问题，以及示范房的质量问题，主要是以邮件形式向南都公益基金会汇报。

（2）机构对南都的评价及建议

西部乡土和上海力宜对南都基金会给了较高评价和赞赏。马空军认为南都公益基金会给机构的支持非常巨大，这是机构的第一个项目，为机构的发展提供了极大的支持和帮助。同时，双方都认为南都公益基金会工作人员尽心尽责，工作态度也不错，及时的协调处理项目执行时的困难。

另外，西部乡土和上海力宜根据各自的立场为南都公益基金会给出了相应的建议。西部乡土的马空军对南都公益基金会提出以下两条建议。首先要把南都公益基金会、西部乡土和上海力宜的权责划分清楚。这样可以促使三方正确、及时的沟通，避免出现西部乡土和上海力宜都直接与南都公益基金会沟通，而缺乏双方的有效沟通。第二，加强项目的全程监管，这样有助于各个执行机构改善行动方式。

上海力宜负责人徐裕生对南都公益基金会提出了如下建议。第一，战略性问题。开展项目前需要一个大的规划。资助什么、不资助什么，以及如何资助等。第二，专业性问题，怎么有效的监督建房等专业性较强的项目。第三，加强项目评估，对于较大的项目应该实施前期考评、中期跟踪、后期评估等工作，并且在适当的时候对执行机构一定的帮助。第四，重点突出项目的可行性。

中国社会工作协会
“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目
评估报告

评估参加者：陈赞、李呈呈

报告执笔人：陈赞

摘要

中国社会工作协会实施的“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”于 2009 年 4 月 6 日启动，2009 年 4 月底完成。项目选定四川省 20 个开展社工服务城市的 25 处社工站点进行问卷调查和访谈。在调查基础上，探索出了一套标准化、长期化、本土化的社工服务模式；撰写出调研报告并上报中央、民政部及相关政府部门，受到中央及地方各级政府的高度重视，促进民政部相关管理规定的出台。

评估结果显示，本项目完成了所有计划的项目活动，实现了 3 个项目目标。首先，协会提交的报告得到了温总理、回副总理、李学举部长等中央和部级领导的高度重视，各领导都给以了重要批示。其次，该报告直接导致了《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》的出台，为全国民间社工组织的发展创造了良好的政策环境；最后，协会在调研时与当地民政部门深入座谈，在一定程度上改变了民政部门管理者对民间社工组织的认识，促使他们以更加支持的态度来促进民间社工服务组织的健康发展。

1. 实施机构简介

中国社会工作协会（以下简称“协会”）成立于1991年7月，注册为社团法人，1992年7月加入国际社会工作者联合会，业务主管单位为民政部。协会以为民解困和助人自助为己任，致力于推动社会工作专业化、职业化、规范化建设，开展社会服务，推进社区建设和社会福利、社会救助、社会公益事业的发展，维护社会公平，促进社会进步，推动社会主义和谐社会建设。²⁴³

2. 项目简介

协会向南都公益基金会申请到“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目后，选定四川省20个开展社工服务城市的25处社工站点进行问卷调查和访谈。项目主要活动包括：专家小分队分两个组，先后走访了安县红十字社工服务中心、安县桑枣镇省民政厅社工站等25处社工站点，对各类社工组织进行走访和问卷调查，共回收问卷1031份；在调查基础上，探索出了一套标准化、长期化、本土化的社工服务模式；撰写出调研报告并上报中央、民政部及相关政府部门，受到中央及地方各级政府的高度重视，促进民政部相关管理规定的出台。

项目于2009年4月6日启动，2009年4月底完成。协会于2009年5月8日向南都提交了结项报告。项目主要由协会理论宣传工作委员会执行，由协会副秘书长南燕具体负责。项目的资助金额为115,580元。项目的主要受益群体是协会调研的25个社工站点及全国同类社工服务组织和这些组织所服务的民众。

二 评估过程描述

2009年12月25日至2010年1月5日，评估工作人员通过阅读和分析“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”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。

2010年1月7日上午9点，评估工作人员李呈呈、陈赞到北京市朝阳区白家庄路甲6号中国社会工作协会办公地点对本项目做机构访谈。负责执行“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”的协会副秘书长南燕和专家组首席专家陆士桢接受访谈。在访谈过程中传阅了中央领导的重要批文、民政部批示的“关于促进我国社会工作组织发展的意见”和出台的相关政策文件。陆士桢和南燕对项目开展的经过、取得的成果以及项目开展中遇到的困难等进行了详细介绍。

2010年2月3日，评估工作人员李呈呈前往南都公益基金会，通过访谈随调研队伍前往灾区的南都工作人员汪黎黎，对项目财务和项目开展真实性进行了核实。

²⁴³ 引自《中国社会工作协会章程》，第一章，第三条协会宗旨。

三 评估结果

1. 需求评估

5·12 抗震救灾工作给中国社会工作的发展提出了新的挑战和机遇，也给社工协会提出了全新课题。地震灾区进入灾后重建阶段已有近一年的时间，但协会工作人员通过实地考察，发现地震灾区社工服务组织在自身发展和服务提供上仍存在诸多问题。本项目的实施将大力推动本土化民间社工服务组织的发展，能够满足社工组织可持续发展，并解决部分大学生的就业问题。主要表现在以下四个方面：

(1) 在当地开展工作的大部分社工组织都是境外组织或由境外支持的组织，我国本土化的民间社工组织非常缺乏。一方面这些境外组织背后有着对我国意识形态的渗透，另一方面这些境外组织的本土化程度比较低，他们完全按照境外社工组织的运营模式开展活动，与当地群众的实际生活需要不吻合。

(2) 当地非本土化的社工组织实际做工作的人没有决定权，拥有决策权的人又不了解实际情况，导致实际开展的活动不能很好的满足群众需求。

(3) 目前我国社会工作人才队伍素质过低。虽然中央多次发通知要加强社会工作人才队伍建设，但是没有社会组织，缺乏社工人才真正就业的岗位，急需推动民间社工组织的建立。

(4) 大力发展民间本土化社工组织能够减轻社会负担，解决一部分大学生就业的问题。协会在当地考察时发现各类社工组织已经吸纳了大约一百多名毕业生，如果本土社工组织得到大力发展，将会提供更多的就业岗位，吸纳更多的大学毕业生。

另外，社工协会成立之后，重要目标之一就是促进中国民间社工组织的发展。南都基金会也大力支持促进中国民间组织发展的项目。协会和南都基金会具有共同的理念，于是就共同商讨这个项目，想办法共同推动民间社工组织的发展。这些因素直接推动了灾区调研计划的产生和具体项目方案的设计。

由于四川是地震受灾最严重的省份，在当地开展救援和建设的社工组织数量多、种类全，协会坚持前后对比、反复权衡的原则，初步选定了四川省的 25 处社工服务中心作为调研对象。根据调研计划的安排，协会将项目周期定为 2 个月左右，即 2009 年 2 月下旬至 2009 年 4 月。

2. 理论评估

(1) 项目目标

在项目申请书中，协会共设计了 3 个目标，具体内容见表 1。

表 1 “推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目目标²⁴⁴

编号	项目目标
1	通过调查总结出四川灾区现有社工服务组织的服务内容、优势以及存在问题
2	探索和总结出一套模式化、深入化、长期化、本土化的社工服务模式，使社工服务能够长期、有效的服务于灾区
3	形成一份政策建议报告，上报民政部及相关政府部门，以促使相关政策文件的出台，推动灾区社工组织的成立和可持续发展

²⁴⁴资料来源：中国社工协会向南都基金会提交的项目申请书。

(2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，协会制定了项目的实施方案，见表 2。

表 2 “推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目实施方案²⁴⁵

时间	活动	地点	对应的目标
2009 年 3 月 5 日	召开出发前会议，安排调研事宜	中国社会工作协会	目标 1、 目标 2
2009 年 3 月 15 日	整队出发，抵达成都	成都市	
2009 年 3 月 16 日至 18 日	拜访四川省民政厅、社工处、西南财经大学 请四川省民政厅帮助收发问卷	四川省民政厅 西南财经大学	
2009 年 3 月 19 日至 21 日	考察上海对口支援社工服务点、访谈当地居民	都江堰市 华东理工大学、 复旦大学服务点	
2009 年 3 月 22 日	休整、总结	成都市	
2009 年 3 月 23 日至 24 日	考察北京对口支援社工服务点、访谈当地居民	什邡市	
2009 年 3 月 25 日至 26 日	考察南都基金会安县红十字社工服务中心、访谈当地居民	安县红十字会社工服务中心	
2009 年 3 月 27 日至 28 日	考察广东对口支援社工服务点、访谈当地居民	汶川县	
2009 年 3 月 29 日	休整、总结	成都市	
2009 年 3 月 30 日至 31 日	考察山东对口支援社工服务点、访谈当地居民	北川县香港无国界社工服务点	
2009 年 4 月 1 日至 2 日	考察湖南对口支援社工服务点、访谈当地居民	理县（长沙民政学院社工系服务点）	
2009 年 4 月 3 日至 4 日	考察江苏对口支援社工服务点、访谈当地居民	德阳绵竹市、 南京理工大学社工服务点	
2009 年 4 月 5 日	休整、总结	成都市	
2009 年 4 月 6 日至 11 日	根据调研需要再选取几个地区考察、调研	待定	
2009 年 4 月 13 日	与四川省民政厅及相关单位、组织召开座谈总结会	四川省民政厅	
2009 年 4 月 14 日	整队回京	北京	
2009 年 4 月 17 日	召开小型汇报会，提交报告初稿	待定	目标 2、 目标 3
2009 年 4 月 30 日	专家小分队提交调研报告，召开调研总结会	待定	
注：2009 年 3 月 10 日至 3 月 31 日为受灾五省民政厅帮助收发问卷的时间，于 2009 年 3 月 31 日回收，并反馈到专家小分队。			

²⁴⁵资料来源：中国社工协会向南都基金会提交的项目申请书。

(3) 对立项报告的评价

协会致力于推动中国社会工作事业的发展，本项目活动、目标与机构宗旨高度一致。本项目目标设计比较清晰，相应的指标容易测量，项目活动与目标之间存在内在的因果关系。项目申请书里已经考虑到项目在执行中可能遇到的持续资金支持等困难，并提供了相应的解决方案。但是立项申请书中关于项目计划开展活动时间和内容的描述不够清晰具体。

(4) 可行性评价

协会组织机构健全，制度化程度高，项目运作经验丰富，2004 年度被民政部授予“全国先进民间组织”，在机构层面具备开展本项目的能力。

在申请“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目之前，协会在民政部的领导下，已经开展了一系列有影响的社会活动：如在 5.12 汶川大地震发生后践行“助人自助、为民解困”的宗旨，率先召开“社工如何为紧急抗灾和灾后重建工作提供专业力量”专家论证会，会后综述被民政部第 57 期《民政信息参考》全文转载；曾联合中国社工教育协会推动社工参与抗震救灾工作，在民政部人教司的组织领导下组织“抗震救灾、重建家园——社会工作行动计划”专家小分队，深入彭州、都江堰等重灾区，实地调研灾区需求，并撰写了《赴灾区社会工作服务队调研报告》，对社会工作介入灾后恢复重建提供了理论支持和指导建议。在开展社会工作组织调查和专业指导方面具有丰富实践的经验。

为了执行本项目，协会专门成立了社工专家小分队，包括专家组和工作组。专家组组长由中国青年政治学院原党委书记、常务副院长、中国社会科学院社会学研究所硕士生导师陆士桢担任，陆院长具有丰富的政治经验，在与各级政府沟通合作方面具有显著优势，同时在青少年研究和社会工作领域也享有一定的学术声誉。另外专家组成员还包括中华女子学院社会与法学院副院长、社会工作系主任矫杨，西南财经大学副校长边慧敏，西南石油大学人文社会科学学院副院长谭祖雪，长沙民政职业技术学院社会工作系主任史铁尔，中国青年政治学院社会工作系硕士孙晶晶等。工作组组长由中国社会工作协会副秘书长兼中国社会工作协会理论宣传工作委员会总干事南燕担任，她在本次行动中担任行动的总负责人，负责统筹安排本次调研。工作组成员还包括青翼社工网负责人李兆伟，主要负责协助本次调研行动，并做好本次活动的网络宣传工作；社工协会工作人员鹿童在本次调研行动中协助工作组组长，统筹安排本次调研；另一名工作人员赵桃主要负责协调、联络和后勤工作。

协会开展本次活动的指导单位为民政部社会工作司，合作机构包括：四川省民政厅，上海市社会工作协会，深圳市社会工作协会，中国青年政治学院，北京师范大学，中华女子学院，西南财经大学，西南石油大学，长沙民政职业技术学院等。

综上所述，本项目在专业水平、团队构成、组织能力上均能够与本项目活动、目标相匹配，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 2009 年 4 月 6 日正式启动，到 2009 年 4 月底结束。项目活动的实际执行基本按照项目计划开展，所有计划的活动都已开展。我们按照项目的进程顺序，把项目活动分成三部分，一是对四川灾区开展活动的社工服务组织进行访谈和问卷调查，总结其服务模式，成功经验和存在的问题。二是，在调查的基础上，探索出了一套标准化、长期化、本土化的社工服务模式。三是撰写出调研报告并上报中央、民政部及相关政府部门，促进民政部相关管理规定的出台。

在访谈和问卷调查方面，专家小分队分两组，先后走访了安县红十字社工服务中心、安县桑枣镇省民政厅社工站等 25 处社工站点，对各类社工组织进行走访和问卷调查，共回收问卷 1031 份。

在适合本土的社工服务组织运行模式的探索上，协会总结出了成功的专业化社工组织应具备的五个特征、民间组织职业经理人的必备素质以及社会工作组织联盟的基本任务。在撰写调研报告方面，协会在调研行动结束后完成了一份高质量的调查报告，报告提交给中央和民政部后，得到中央领导的高度重视和批示，民政部出台了促进我国民间社会工作组织发展的文件。

现把项目实际执行过程情况总结成表 3。

表 3 “推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目执行过程回顾²⁴⁶

时间	地点	行程	工作内容
2009 年 4 月 6 日	中国社会工作协会	召开出发前会议，安排调研事宜。	1. 强调调研任务和要求； 2. 通报调研行程安排； 3. 商定 7 日机场集合时间。
2009 年 4 月 7 日	成都市	整队出发，抵达成都。	休整
2009 年 4 月 8 日	北川、安县	走访北川安昌镇西南财大社工服务社，北川县擂鼓镇社工站，安县红十字社工服务中心，安县桑枣镇社工服务站。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构问卷调查和访谈。
2009 年 4 月 9 日	绵竹市	走访绵竹市剑南镇江苏心理援助项目、绵竹剑南镇资源协调平台、北京师范大学剑南社工站、绵竹汉旺 NGO 备灾中心，与绵竹市汉旺镇社区书记及民政办主任座谈。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构访谈； 5. 听取领导对社会工作发展及灾区社工组织服务现状的介绍。
2009 年 4 月 10 日	都江堰市、理县	走访都江堰社工协会滨河新村、勤俭人家、幸福家园、祥园四个社工站，拜访上海对口支援指挥部、都江堰市政府，走访理县湘川情社工站。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构问卷和访谈； 5. 听取上海对口援建及指挥部及都江堰市政府人员对社会工作发展及灾区社工组织服务现状的介绍。
2009 年 4 月 11 日	成都	休整、总结	
2009 年 4 月 12 日	什邡市映秀镇	走访香港理工大学、四川大学绵竹清平乡社工站、香港理工大学、四川大学新农小学工作站、广州社工站。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构访谈。

²⁴⁶ 资料来源：协会提交的项目总结报告。

时间	地点	行程	工作内容
2009年4月13日	成都	走访双流青少年空间、温江青少年空间，拜访四川省民政厅及团省委。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构访谈； 5. 对领导进行访谈及落实请民政厅帮助下发问卷的进度及情况。
2009年4月14日	成都、绵竹	与西南财大负责人、绵竹民政局领导人、安县桑枣镇社工服务站、都江堰市社工协会负责人座谈，走访香港理工大学汉旺社工点、绵竹卧龙村爱德基金会站点。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构访谈； 5. 与领导人、负责人探讨交流下一步工作。
2009年4月15日	成都、什邡市	拜访武侯青少年空间、什邡台湾慈济服务中心，与什邡市团委书记座谈。	1. 专家组队长介绍项目背景及调研目的等； 2. 站点介绍社工服务开展情况、经验及问题等； 3. 双方探讨交流； 4. 完成机构访谈； 5. 对领导进行访谈。
2009年4月16日	成都	整理资料，返京。	
注：2009年4月5日至4月13日为四川省民政厅帮助收发问卷的时间，于2009年4月14日回收，并反馈到专家小分队。			

(2) 主要活动

· 专家组赴四川对当地社工服务站点进行问卷调查和访谈

2009年4月6日，协会召开出发前会议，安排各项调研事宜。4月7日，调研人员集合出发，并于当日抵达成都。专家小分队分两个组，开始对不同的社工服务组织进行调查和访谈。到各站点进行调查和访谈的内容基本相同，主要包括四个方面：一是专家组队长介绍项目背景及调研目的；二是站点负责人介绍社工服务开展情况、经验及问题；三是双方探讨交流；四是完成机构问卷调查和访谈。

截至2009年4月15日，协会专家小分队先后共走访了安县红十字社工服务中心、安县桑枣镇省民政厅社工站等25处社工站点，对这25家社工站点进行了深入访谈。在协会整队到达四川之前，已经和四川省民政厅联系，委托他们帮助在已选定的25个调研站点收发问卷，4月5日四川省民政厅开始帮助发放问卷，于4月14日回收，共回收有效问卷1031份，最后将问卷反馈到专家小分队。

在评估中，我们看到协会的实际调研开始时间比计划时间晚了近一个月，调研过程也比计划稍短，实际行程安排的更加紧凑。协会人员解释说由于地震后山体滑坡，飞石等次生灾害不断，调研人员的人身安全无法保障；交通道路在地震中受损严重，恢复速度比预期要慢。所以受到以上客观

条件的影响，协会开始调研的时间比计划稍晚，协会决定加大每天工作的强度，每天从早晨 5 点多出发，晚上 10 多才回到住宿地点，以尽快完成调研任务。调研时间比原计划要短，但调研的效果未受到影响，任务都已按时完成。

· 探索出一套标准化、长期化、本土化的社工服务模式

专家组在调研完成的基础上，对现有社工站点服务模式、成功经验和存在问题进行深入分析，探索出了一套标准化、长期化、本土化的社工运营模式。经过协会大会讨论修改，最终得以确定，并写进调研报告之中。这套标准化的社工运营模式包括三方面内容：

第一，成功的专业化社工组织应具备的五个特征。第一是合法注册，必须到民政部门注册备案。第二是要和当地政府有密切的合作关系，必须是政府支持的。第三是有相应的办公设备和各项物质条件、社会条件。第四是要有项目和资金支持，包括要拥有政府采购的项目或其他基金会资助的项目。第五是有一支高素质的队伍，由三部分人组成——第一部分是民间组织的职业经理人；第二部分是社会工作的专业队伍；第三部分是必要的管理人员，如财务管理人员等。

第二，合格的社会工作组织职业经理人的必备素质。第一应该懂政治，社工组织职业经理人和企业家不一样，要善于和政府沟通关系，懂得政府政策导向等。第二应该具有经营能力，会处理和政府、基金会的关系，会争取项目和筹集资金。第三要懂管理，要管理好自己的团队，使整个组织高效的运转。第四要具有必要的专业基础，懂得社工专业知识。

第三，社会工作组织联盟的基本任务。第一给那些纳入规划的民间组织提供服务，帮助他们沟通与政府、基金会的关系，帮助他们争取资源。第二推动行业自律。第三通过培训提高社工组织自身的专业能力。第四通过定期的评估推动社工组织的发展。

· 形成可行性的政策建议报告

协会在调研的基础上完成了《关于四川灾区社会工作服务组织情况的调研报告》，并将该报告提交给了国务院、国家民政部、四川省委省政府。该报告得到了温家宝总理，回良玉副总理，李学举部长，李立国、姜力副部长的重要批示。该报告直接推动了国家民政部 2009 年 10 月 12 日《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》的出台。

四川省委省政府高度重视中央领导对试点工程报告的批示，积极落实批示精神。省委刘奇葆书记对《关于四川灾区社会工作服务组织情况的调研报告》作了重要批示，明确让分管相关工作的副省长督察落实。蒋巨峰省长批示指出：“请遵家宝总理重要指示，专题研究此问题。从制度上着手，依法依规加强管理和规范。特别要警惕境外组织以此为名进行非法活动。”²⁴⁷此外，相关分管领导也多对此事作出明确的指示，要求重视这一问题，采取积极有力的措施予以推动。四川省委省政府对此事的重视，无疑为社会工作在灾后重建中发挥更大的作用，为社会服务组织纳入四川省各级政府灾后重建统一规划中，为社会工作服务组织的长久发展奠定了坚实的基础。

(3) 资源动员

· 资金

实施项目的资金主要来自向南都公益基金会申请的 115,580 元，项目执行结束，申请资金结余 3599 元。另外，协会为支持本项目今后的可持续发展，投入长期建设资金 20 万元，但这 20 万元的具体花费情况不在本项目评估的关注范围内。

资金花费的主要方面是差旅费用，共计 48,632 元，占到总支出的 43.4%，但比预算少花费近 17,000 元。另外，调研发布会的费用实际发生额与预算变动较大，多花费 12,000 余元。项目的具体预算和实际花费见表 4。

²⁴⁷ 引自协会向南都基金会提交的项目第二阶段报告书。

表 4 “推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目财务收支表²⁴⁸ (单位: 元)

类 别	预算金额	实际发生金额
项目收入		
南都公益基金会资助额	115,580.00	
其他机构提供的资助额		
本单位提供的资金额		
项目成本		
人员费用支出		
调研专家补贴	5,250.00	6,050.00
工作人员补贴	4,200.00	3,060.00
专家报告撰写费用	12,000.00	13,000.00
小计	21,450.00	22,110.00
通讯费用		
通讯费用小计	1,400.00	2,800.00
调研发布会费用		
接待费		10,110.00
会场安排费用		17,400.00
小计	15,300.00	27,510.00
差旅费用		
当地交通费用	9,000.00	6,451.00
往返交通费	23,380.00	24,045.00
住宿费	21,000.00	12,298.00
餐费	12,250.00	5,838.00
小计	65,630.00	48,632.00
其他费用		
座谈费	5,000.00	4,599.00
资料统计费	6,800.00	6,330.00
其他费用小计	11,800.00	10,929.00
合计	115,580.00	111,981.00
项目款结余		3,599.00

· 人力资源

项目的人力投入可以分为三部分:

一是社工调研小分队专家组成员。协会专家组成员共 6 名, 分别为陆士桢, 矫杨, 边慧敏, 谭祖雪, 史铁尔, 孙晶晶。协会专家委员会副主任陆士桢担任专家组组长, 负责与政府进行沟通帮助民间社工组织合法注册, 同时带领其他专家组成员对当地社工组织进行业务指导。专家组其他成员共同参与对社工组织实际运行状况的调研, 提供业务指导等。

二是社工调研小分队工作组成员。参加项目执行的志愿者 4 名, 分别为南燕, 李兆伟, 鹿童和赵桃。协会副秘书长南燕在本次行动中担任行动的总负责人, 负责统筹安排本次调研。李兆伟主要负责协助本次调研行动, 并做好本次活动的网络宣传工作; 鹿童在本次调研行动中协助工作组长, 统筹安排本次调研; 赵桃主要负责协调、联络和后勤工作等。

三是国家民政部, 地方团委和民政部门的政府公务员。如国家民政部对本项目给予了重要指导; 四川省民政厅的工作人员帮忙收发问卷; 四川团省委, 什邡市, 绵竹市, 都江堰市等地市委、市政

²⁴⁸ 引自协会向南都基金会提交的财务报告。

府的积极配合，各地民政局给予了大力协助。这次调研行动取得的巨大成功与这些党政部门的积极配合与协助是分不开的。

在投入的时间上，近 1 个月的项目周期内，协会副秘书长南燕和首席专家陆士桢亲自参加了大部分访谈和调查。

（4）机构对项目的管理

项目设计方案先由专家组提出，后由协会集体会议讨论修改，集思广益，充分听取大家意见，最后集体表决通过。组织方面，协会专门成立了项目办公室，由陆士桢负责整体工作，南燕负责具体执行。活动方面，协会大力支持项目办公室举办论坛、出蓝皮书等各项工作。

协会在申请书中指出可能遇到的风险主要是资金支持问题，将通过向政府购买服务和向基金会、企业等社会资金寻求帮助以解决经济困难。在实际执行中，协会合理设计项目支出，不仅没有超出预算总额，反而使资金出现部分结余。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

协会在执行本项目之前，已在工作领域开展过很多项目，项目运作的经验丰富，所以整个调研活动安排的比较合理，活动开展比较顺利。另外，陆士桢曾担任中国青年政治学院党委书记，有着丰富的从政经验，在与各级政府部门沟通时具有显著优势，所以项目的开展得到了各级党政部门的积极配合，项目进入非常顺利。

协会在项目执行过程中遇到的主要困难是地震后当地的交通恢复缓慢，路况较差，出入不便。另外，地震后政府部门有很多工作需要处理，工作十分繁忙，没有充足的时间来顾及对社会工作组织的发展提供条件，协会调研小组在各地与当地政府部门沟通，呼吁当地民政部门批准一批民间社工组织注册时也花费了很多时间和精力。

4. 效果评估

（1）项目成果

①组织专家小分队深入四川灾区，实地调研灾区各社工服务点，总结其服务模式、服务经验。协会成立调研专家小分队，专家小分队分两个组，先后走访了安县红十字社工服务中心、安县桑枣镇省民政厅社工站等 25 处社工站点，对各类社工组织进行走访和问卷调查，共回收问卷 1031 份。在调查后详细总结了各类服务站点的服务内容，运行模式，优势及存在问题。所以本次调研目标已经实现。

②探索出一套灾区民间社工服务组织的运行模式、服务标准和规范建设模式。协会在调研结束后，根据调研的实际情况，专家组探索和总结出一套模式化、深入化、长期化、本土化的社工服务模式。该规范化模式的主要内容包括：成功的专业化社工组织应具备的五个特征，民间组织职业经理人的必备素质以及社会工作组织联盟的基本任务。所以探索社工服务组织规范建设模式的目标已经实现。

③努力形成一份灾区社工组织可持续发展报告，以推动灾区社工组织的成立和可持续发展。在撰写调研报告方面，协会在调研的基础上完成了《关于四川灾区社会工作服务组织情况的调研报告》，并将该报告提交给了国务院、国家民政部、四川省委省政府。该报告得到了温家宝总理，回良玉副总理，李学举部长，李立国、姜力副部长的重要批示。该报告直接推动了国家民政部 2009 年 10 月 12 日《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》的出台。该报告为灾区社工服务组织的发展创造了重要条件，主要表现在三个方面：1、报告引起了中央高层领导的高度重视，包括温总理，回良玉副总理都给予了批示，要求做好对民间社工组织的培育工作；2、推动了政府相关政策的出台，民政部发布了《关于促进民办社会工作机构发展的通知》，这个文件对民间社会工作组织的发展有巨大的促进作用，如政府注重推动和培育民间社工组织，实行适当降低门槛，简化登记手续等措施。3、

协会的调研和指导工作影响了地方政府对社会工作的认识，推动了他们加快社工服务组织建设的步伐。协会去调研时和当地政府进行了座谈，参加了四川省正在起草的《中共四川省委四川省人民政府关于加强社会工作人才队伍建设推进社会工作发展的意见（代拟稿）》的讨论，并提出了建设性意见。所以，形成灾区社工组织可持续发展报告，推动灾区社工组织发展的目标也已实现。

（2）媒体报道

在 2009 年 5 月 19 日灾后重建中的中国社会工作论坛暨《中国社会工作发展报告》论坛上举行了调研报告新闻发布会。据不完全统计，除协会的机构网站对项目展开了一系列报道外，还有一些电视台、报纸和网络媒体也对本项目进行了报道或者转载。包括民政部网站业务动态、山水·社工、新华网、青翼社工网、中国文明网、四川新闻网、中国大学生在线、中国教育新闻网、中国高等教育网、人权网、嘉兴在线、北京城市学院网站、腾讯网、蚌埠新闻网、银河网、南风教育娱乐网、维扬教育网、杭州教育城域网、黑龙江教育信息网、成都教育网、宜宾教育网、河南广播网、常熟图书网、福州人才网、江苏教育新闻网、新西部教育网、二十一世纪报道、艾克网、中国频道等媒体。

（3）对机构的影响

本项目对协会的影响体现在 3 个方面：

第一，通过该项目，协会更加准确地定位了社工协会发展的战略方向，就是要推动民间组织的建立和发展，发挥综合协调的功能。

第二，该项目推动了全国各地地方社工协会的建立。如都江堰市已经成立了社工协会，绵竹等地也准备成立社工协会。

第三，本项目提高了社工人员的素质，加强了社工协会的队伍建设。通过调研和多次专题讨论，协会工作人员的理论水平和专业素质都有了显著提高。

（4）项目的可持续性

关于项目的可持续性，项目申请书提到要通过该调研活动的经验总结和模式探讨，协会将积极筹建 5 个社工服务中心，持续为该地区民众提供帮助，进而将会再探讨形成体系化的灾后救助模式将可套用在今后的任何一次大灾难中，持续发挥社会工作的专业优势开展救灾救助。

我们看到，通过协会的深入调研和积极探索，对现有社工服务组织的运营模式有了清晰的认识；协会已成功总结出一套规范化、长期化、本土化的社工服务组织建设模式，所提交的调查报告得到了中央和民政部的领导的重要批示，推动了相关政策措施的出台，这些都为那些尚未注册的民间社工组织创造了良好的外部政策环境。协会通过与各地民政部门的座谈，在一定程度上改变了当地民政管理人员对社会工作组织的认识，使他们更加积极的支持民间社工组织的发展。这些都为民间社工组织的成立创造了条件。协会在调研时也在进行认真筛选，计划第二期项目中从本次调研的 25 个社工服务站点中选取 5 个作为试点，帮助其合法注册，将其建设成为社工服务中心试点站。可见，协会将积极筹建 5 家社工服务中心，持续为灾区提供服务的计划很好证明了项目的可持续性。

另外，项目对已探索的模式仍在不断总结和完善，希望能为今后我国开展救灾服务，进行灾后重建提供借鉴。协会所做的后续研究和探索，也证明了本项目效果的可持续性。

5. 总结

本项目完成了所有计划的项目活动，实现了 3 个项目目标。首先，协会提交的报告得到了温总理、回副总理、李学举部长等中央和部级领导的高度重视，各领导都给以了重要批示。其次，该报告直接导致了《民政部关于促进民办社会工作机构发展的通知》的出台，为全国民间社工组织的发

展创造了良好的政策环境；最后，协会在调研时与当地民政部门深入座谈，在一定程度上改变了民政部门管理者对民间社工组织的认识，促使他们以更加支持的态度来促进民间社工服务组织的健康发展。

四 建议

1、对项目执行机构的建议

协会提交的立项申请书中关于项目计划开展活动的描述不够具体。今后在立项申请书的写作中应注意将各部分内容描述的更加清晰准确，以便更好地实施项目进程管理。

2、反馈性评估

（1）机构与南都的接触

5·12地震以后，民政部委托协会出版《一支不可替代的力量》这本书，南都基金会给予了资助。通过这次合作，协会注意到南都基金会的工作做的非常好，因此决定去拜访徐永光。在和南都基金会工作人员交流的过程中，协会了解到南都基金会正在进行“5.12 灾后重建”项目，于是决定向南都提出申请。

从递交申请到正式批准期间，5·12项目办公室与协会就申请书有过多次交流反馈。协会与南都基金会工作人员汪黎黎、韦爱华、刘洲鸿等都有很直接的联系。在项目的执行过程中，5·12项目办公室的汪黎黎曾随调查组一起深入乡村了解项目进展情况。协会认为，5·12项目办公室的人员工作十分负责，态度端正，具有极强的敬业精神，管理工作做的十分细致。

（2）对南都的评价及建议

协会对南都基金会的评价：

第一，南都公益基金会支持软项目的建设，而其他基金会往往只支持硬件建设的项目。这在国内基金会中是比较少见的，是最早把钱投到软性建设中来的，这一点非常值得肯定。

第二，南都公益基金会的宗旨是推动民间组织的发展，这是一个比较清晰的发展目标。这个目标对中国整个社会具有积极的建设意义，不是简单的完成几个项目。

第三，南都基金会的灾后重建项目对灾区的恢复和重建起到了非常积极的作用。徐永光秘书长很有战略眼光，在基金会的项目设计和对中国民间组织的支持方面有着长远的考虑。

北京大学公民社会研究中心
“2009 北京大学公益传播论坛”项目

评估报告

评估参加者：杨宝、罗瑞雪

报告执笔人：杨宝

摘要

“2009 年北京大学公益传播论坛”是北京大学公民社会研究中心向南都公益基金会申请的第二个“5·12 灾后重建项目”，项目经费 56320 元。本项目是为期半天的高端论坛，于 2009 年 9 月 20 日下午在北京大学博雅会议中心举行，参会人数达 150 人左右。论坛的主要内容包括“慈善导航，导航慈善”、“公益产业链的再造”、“慈善规则与规则慈善”和“公益传播与传播公益”四大部分。

本次论坛是中央电视台社会与法频道（CCTV—12）《大家看法》栏目播出“2009 中国慈善导航行动”后学术界的回应。论坛旨在召集中国公益界的学术精英和实务精英共同探讨“中国公益事业的增长、公益传播的可能性、媒体在公益时代的角色”，为媒体参与公益事业提供理论指导和引导。

项目不足之处：（1）合同管理的意识淡薄，截止评估时（项目乙结束 3 个月）执行机构依然没有向资助方提交结题材料。（2）档案管理不完善，项目结束后执行机构没有把论坛记录整理宣传，且对论坛的现场记录不够完整，如没有参会人数的准确记录。

值得一提的是，本项目捕捉到了公益界的最新动向，执行机构充分发挥自身的优势，引领公益发展，这一点值得其他民间组织借鉴。

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，是北京大学批准成立的研究所。中心成立于 2005 年 10 月 28 日，由北京大学政府管理学院、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组成，并根据项目的情况邀请业界的一些人作为团队的一部分，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。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”，编撰出版“北京大学公民社会研究论丛”等。另外，中心举办了 2008 年北京大学公益慈善论坛，举办了 2008 年、2009 年北大-阳光公益慈善论坛，以及 5·12 大地震之后举办了“巨灾的应对与我们的责任”系列讲座。同时，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

2009 年 8 月 17 日至 8 月 23 日，中央电视台社会与法频道（CCTV—12）《大家看法》栏目正式播出了“2009 中国慈善导航行动”。节目播出后，其所倡导的“公信力、持久力、创新力”的慈善规则和理念在社会上引起了很大的反响。为了加深这个节目的后续影响力，以及相关理论的提升；中心向南都公益基金会申请了“2009 北京大学公益传播论坛”，项目经费 56320 元。本项目是为期半天的高端论坛，于 2009 年 9 月 20 日下午在北京大学博雅会议中心举行。论坛的主要内容包括“慈善导航，导航慈善”“公益产业链的再造”“慈善规则与规则慈善”“公益传播与传播公益”四大部分，参会人数 150 人左右。

二 评估过程描述

2009 年 12 月 29 日至 2010 年 1 月 3 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，并与项目联系人确定访谈的时间、地点。

2010 年 1 月 4 日，评估工作人员杨宝、罗瑞需到北京大学公民社会研究中心办公室与该项目的执行人葛海霞访谈，主要了解北京大学公民社会研究中心承担的 512 项目——“2009 年北京大学公益传播论坛”的具体过程。

由于本项目是半天的会议论坛，因此没有通过问卷调查对受益群体做信息核实，而是通过访谈、活动现场照片和有关新闻稿，实现了对关键信息的核实。

三 评估结果

1. 需求评估

据葛海霞介绍,2009年8月17日至8月23日,中央电视台社会与法频道(CCTV—12)《大家看法》栏目正式播出了“2009中国慈善导航行动”。节目播出后,其所倡导的“公信力、持久力、创新力”的慈善规则和理念在社会上引起了强烈反响。2009年8月27日,南都公益基金会徐永光秘书长、NPI北京办公室总监宋波以及中心的部分老师在北京大学开会总结“2009中国慈善导航行动”节目。会上,徐永光和中心执行主任师曾志都认为应该加深这类节目的后续影响力,使更多的媒体宣传公益项目,以及在相关理论研究上有所提升。并且,中心每年都将围绕一个主题举行“北京大学公益传播论坛”。在此背景下,双方对即将举行的论坛提出了各自的意见。最后,双方一致确定了论坛的草案,即为期半天的理论性较强的高端论坛,论坛的主题为“让慈善更加阳光,让爱心更有信心”,主要探讨“慈善导航,导航慈善”“公益产业链的再造”“慈善规则与规则慈善”“公益传播与传播公益”四部分内容。

中心和南都公益基金会商定论坛的同时,也对召开的时间和地点做出了规划。葛海霞说,双方都希望尽早的召开此次论坛,借“2009中国慈善导航行动”节目的时机趁热打铁。但是,考虑到徐永光的时间安排,双方商定在2009年9月20日召开,具体的地点在北京大学博雅会议中心。

2. 理论评估

(1) 设计的项目目标

中心认为,通过中国公益界领军人物的思想碰撞,可以产生许多有关中国公益事业发展的意见和建议,为中国公益事业的发展起到导航作用。本次论坛的目标就是召集中国公益界精英探讨“中国公益事业的成长、公益传播的可能性、媒体在公益时代的角色”。论坛的直接参与嘉宾有30多位,也会邀请一些公益组织。同时,中心将邀请多家媒体报道该论坛,以使更多的组织间间受益。

(2) 设计的项目方案

中心为本项目设计的项目方案是,2009年9月20日下午举行为期半天的高端论坛。论坛的议题为:

- 1、慈善导航,导航慈善;
- 2、公益产业链的再造;
- 3、慈善规则与规则慈善;
- 4、公益传播与传播公益。

众多关心公益事业发展的组织、机构、以及公益界精英人士将来到论坛,对中国公益事业的成长及公益传播的可能性,媒体在公益时代的角色共同感悟、思考、探讨。

(3) 对立项报告的评价

中心的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。本项目正是探讨地震后中国公益事业的成长及公益传播的可能性,以及媒体在公益时代的角色,项目活动符合机构的宗旨。由于本项目是召开论坛,申请书中设计的目标不便太具体。项目活动与目标有因果联系,财务预算与项目活动一一对应。另外,中心申请本项目目前已成功举办了“2008年北京大学公益传播论坛”,因此预见不存在困难或风险。

(4) 可行性评价

中心开展本项目最大的优势是机构的跨学科性，由于公益本身就是一个跨学科的、多领域的，本项目所关心的议题与机构优势相一致。同时中心在学界和业界建立了广泛的记者网络和合作关系网络，为项目的开展奠定了基础。

本项目是中心与南都公益基金会共同协商确定的，执行项目时充分利用双方的已有资源。并且，中心为本项目组成的项目团队具有主办类似论坛的经验。因此，我们认为中心以及项目团队的能力保证了项目的可行性。

3. 过程评估

(1) 项目执行过程回顾

现把中心执行本项目的过程简要总结如下：

2009年8月27日，南都公益基金会徐永光、NPI北京办公室项目总监宋波及中心的老师在北京大学开会总结“2009中国慈善导航行动”。南都公益基金会和中心达成意向举办“2009年北京大学公益传播论坛”，并当场协商了论坛的大致框架。

2009年8月31日——2009年9月15日，中心对外发出约150份邀请函，包括学术界、NPO实务界（基金会）；在北京大学BBS发出通知邀请学生社团以及对此感兴趣的学生。另外，中心确定了会议场地北京大学博雅会议中心，以及晚宴地点。

2009年9月14日，中心向南都公益基金会提交了立项报告，但后来有所调整。申请的项目经费共56320元。

2009年9月20日下午，中心在北京大学博雅会议中心举办了“2009年北京大学公益传播论坛”，包括“慈善导航，导航慈善”“公益产业链的再造”“慈善规则与规则慈善”“公益传播与传播公益”四大部分；共有150多人参会，其中发言嘉宾25人。会议后，中心在北京大学博雅中心举行了晚宴。

2009年9月23日，中心派行政助理葛海霞前往南都公益基金会提交合同书，并办理项目资助款的相关事项。

中心执行项目的实际情况与计划的项目方案是一致的，没有变化。但是，中心截止2010年1月4日评估时，仍然没有完成结题工作。

(2) 主要活动

· 2009年北京大学公益传播论坛

2009年8月17日至8月23日，中央电视台社会与法频道（CCTV—12）《大家看法》栏目正式播出了“2009中国慈善导航行动”。节目播出后，其所倡导的“公信力、持久力、创新力”的慈善规则和理念在社会上引起了很大的反响。但是，中国公益事业正在成长，而媒介对当前社会的影响至深，因此有必要组织行业类精英共同探讨媒体在公益领域所扮演的角色，以及公益传播的可能性。同时，为了引导社会各界越来越多的关注公益、慈善的，本论坛是继慈善导航行动后的有一个交流平台。另外，中心希望借此论坛提升公益传播的相关理论。

2009年8月27日，南都公益基金会徐永光、NPI北京办公室项目总监宋波及中心的老师在北京大学开会总结“2009中国慈善导航行动”时。大家共同商讨确定了论坛的主题为“让慈善更加阳光，让爱心更有信心”，子议题包括“慈善导航，导航慈善”“公益产业链的再造”“慈善规则与规则慈善”“公益传播与传播公益”；以及召开论坛的时间和地点。同时，双方共同确定了重要的发言嘉宾，且分工邀请嘉宾。

2009年8月31日——2009年9月15日，中心统一对外发出约150份邀请函，包括学术界、NPO实务界（含基金会）；也在北京大学BBS发出通知邀请学生社团以及对此感兴趣的学生。另外，

中心落实了会议场地北京大学博雅会议中心，以及晚宴地点。

2009 年 9 月 20 日下午，中心在北京大学博雅会议中心举办了“2009 年北京大学公益传播论坛”。论坛的大致议程如表 1：

表 1 “2009 北京大学公益传播论坛” 会议日程

时间	事项	主持人
1:30~2:00	播放 2009 中国慈善导航行动精选和片花	张绍刚
2:00~2:35	开幕式及基调发言：慈善导航、导航慈善	张绍刚
2:35~3:25	议题一：公益产业链的再造	徐永光
3:25~4:15	议题二：慈善规则与规则慈善	金锦萍
4:15~4:30	茶歇	
4:30~5:20	议题三：公益传播与传播公益	张绍刚
5:20~5:40	自由讨论	张绍刚
5:40~6:10	闭幕演讲	徐泓
6:10~	晚宴	

据葛海霞介绍，本次论坛实际到会人数超过 150 人，其中特别邀请的发言嘉宾为 25 人。会后，中心在北京大学博雅中心举行了晚宴。但是，中心没有设置签到环节，所以没有对所有参会人员进行登记，我们无法核实参会人数。

通过这次会议，各位行业内的精英分别发表了对“中国公益事业的增长、公益传播的可能性、媒体在公益时代的角色”的看法。在会议中，中心专门聘请了速记公司记录了发言，最终形成了 33 页 4 万字的速记稿。但是，中心工作事务和项目较多，没有抽出时间整理论坛的发言，以及提交的相关稿子。

主办论坛时，中心很好的动用了南都公益基金会、NPI 以及中心各位老师的资源联络邀请嘉宾。而本次论坛的花费大部分由南都公益基金会资助；北京大学教育基金会维安基金出资，以及中心自己负担部分等。

（3）资源动员

在项目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全部资金，南都公益基金会和中心提供了项目开展的必要人力资源。

· 资金

中心执行本项目的经费全部来源于南都公益基金会和中心自筹。本项目预算是 64387.5 元，其中向南都公益基金会申请 56320 元；实际支出 68734.5 元。表 2 是财务实际花费列表。

表格中灰色部分代表“中心自筹”。接下来，对本项目资金花费的重大部分以及变动较大部分进行解释。“媒体/专家费”占总花费的 44%，葛海霞解释“专家费用种类有 800，1000，1050，领取费用的嘉宾 25 人次；媒体费用种类有 200，300，500，领取费用的媒体人 21 人次”。而原计划的标准是“嘉宾 35*500 人+媒体 35*500 人”。“会议材料费”超支部分是因为，中心向参会者免费发送《中国公民社会发展蓝皮书》导致的，共发送了 200 本左右价值 5500 元。“晚餐费”超支部分有中心自筹。

据葛海霞介绍，2009 年 9 月 23 日，中心已收到南都公益基金会资助款项的 90%，共 50688 元；余下 10%的资助款将在项目结题时发放。由中心自筹资金为 12414.5 元，其中 6990 元出自北京大学

教育基金会维安基金，该基金是中心执行主任师曾志负责签字的项目；其余部分来自中心从其他项目的行政费用。

表 2 “2009 北京大学公益传播论坛” 财务支出明细

费用项目	预算 (元)	实际 (元)	差异	占实际花费的百分 比
场租	4000	4050	50	5.9%
场地布置	4500	4800	300	7%
会议材料	2000	6170	4170	9%
茶歇	1500	1500	0	2.1%
产出资料整 理	1000	1000	0	1.4%
媒体/专家费	35000	30350	-4650	44%
会务筹备费	2100	2415	315	3.5%
录像和速记	1100	1100	0	1.6%
行政管理费	3072	3072	0	4.5%
财务管理费	2048	2048	0	2.9%
晚餐	5000	9162	4162	13.3%
不可预见费 用	3067.5	3067.5	0	3.1%
总计	64387.5	68734.5	4347	100%

· 人力资源

在本项目中，涉及到的人力资源共有两大类，分别是中心的项目团队和外界的帮助。中心的工作团队是由北大政府管理学院、社会学系、国际关系学院、法学院、新闻与传播学院的教师构成，中心的很多老师都参与到论坛嘉宾的邀请事务中；另外，中心的执行主任师曾志、行政助理葛海霞以及学生志愿者为论坛筹备投入大量心血。

本项目的资助方南都公益基金会，以及 NPI 北京办公室也为论坛的召开给予大量帮助。在项目初期，两个组织就为中心出谋划策，共同探讨了论坛的大致框架。在项目筹备期，两个组织帮助中心邀请论坛嘉宾。

从参会人员角度，中心通过组织之前建立的合作关系网络，拥有国内外丰富的政府、企业、学界、NGO 等各方面的资源；以及南都公益基金会和 NPI 北京办公室的资源共邀请了 150 人左右参会。

(4) 机构对项目的管理

本项目的负责人是中心执行主任师曾志。项目启动到执行历时 20 多天，时间较为紧迫。中心决定承担本项目时，就与资助方等组织协商论坛的大致框架，这也是中心管理项目的指导文本。随后的工作是由中心工作人员具体执行，且师曾志主任会经常询问论坛的筹备情况。整体而言，项目的全过程历时较短，且中心在举办会议、论坛方面有较为丰富的经验。然而，项目负责人也是中心执行主任，机构对项目的管理主要是日常性的。中心按照以往正常的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) 项目实施过程中遇到的困难及解决方案

项目实施过程中没有遇到困难。据葛海霞介绍，中心在确定论坛召开时间上颇费周折，原计划在 9 月中旬召开，但是为了协调徐永光老师以及其他嘉宾的时间，最终确定为 2009 年 9 月 20 日下午，为期半天的时间。

4. 效果评估

(1) 项目成果

纵观整个项目，本项目的目标是倡导性的、探索性的，意在探讨“中国公益事业的增长、公益传播的可能性、媒体在公益时代的角色”。我们很难从项目成果中客观评价目标的实现程度。但是，中心召开的论坛本身就是一个可观察的项目成果。

总结来看，本项目的产出是“2009 北京大学公益传播论坛”，也是本项目的主要活动。在此基础上，中心同时产出了论坛发言速记稿，共 4 万字左右，汇集记录了各位行业精英对公益传播的观点。

另外，通过召开本次论坛，中心邀请了 150 多人前来参会，包括学术界、实务界以及媒体界的，实现了各方的有效沟通。特别是邀请媒体界的朋友参加，使得本项目是继慈善导航行动后扩大公益传播的影响。一些有较大影响力的媒体，如网易、凤凰网等专版报道了本次论坛，直接推动媒体界更多关注公民社会的成长。以上的所有活动，都在有效的回应项目目标，使得学术界、实务界和媒体界共同推动公民社会发展。

(2) 目标群体的参与性

本项目是倡导性、探索性项目，目标群体的参与性也较为突出。从项目执行过程来看，中心在两方面体现了目标群体的参与性。第一，确定召开论坛前，中心与资助方也是参与方的南都公益基金会、NPI 北京办公室等相关人员一同探讨本次论坛的主题和议题，共同协商确定了论坛的大致框架。第二，在论坛上，中心给予参会人员充分的交流，设置了主题演讲、分议题讨论以及自由讨论等多种形式，使得参会的各界朋友充分表达观点。

(3) 媒体报道

本次论坛共有五个网站进行追踪报道，发布的新闻稿近十篇。其中包括人民网、新华网、网易、凤凰网等，且部分新闻网站转载了以上新闻稿，如搜狐网。

表 3 2009 北京大学公益传播论坛媒体报道列表

机构/媒体名称	报道时间	报道标题
人民网	2009 年 9 月 20 日	慈善导航 传播公益 2009 北京大学公益传播论坛举行； 师曾志：公益传播，人类永恒的追求
人民网	2009 年 9 月 21 日	2009 北京大学公益传播论坛举行
新华网	2009 年 9 月 21 日	2009 北京大学公益传播论坛举行
科学时报	2009 年 9 月 21 日	2009 北京大学公益传播论坛举行
凤凰公益频道	2008 年 5 月 26 日	慈善导航 传播公益 2009 北京大学公益传播论坛举行
网易公益频道	全程报道	http://gongyi.163.com/special/0093sp/gycblt.html

(5) 对机构的影响

第一，通过本项目，促使组织不断的成长和发展。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、实务界、媒体界以及政府之间的沟通交流，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，使得社会各界特别是媒体界越来越重视公民社会的发展。

(6) 项目的可持续性

本项目所召开的论坛属于 NPO 发展中的新议题，起到了开创新的引导作用。因此，论坛的观点和精神将持续影响该领域的发展。比如，部分 NPO 开始重视与媒体的沟通，宣传公益项目以及机构本身。

5. 总结

从项目目标的完成情况来看，我们无法客观评价实现的程度，因为项目本身是倡导性、探索性的。从活动完成情况来看，中心很好的完成了计划，按时、圆满的召开了“2009 北京大学公益传播论坛”，共有 150 多人参会。

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；人力资源方面，中心很好的整合了内部资源以及外部资源，共同邀请了行业类的主要精英参会，为论坛的顺利召开做了充足准备。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。

中心在开展项目时，非常重视与资助方南都公益基金会沟通，为了项目顺利开展奠定了基础条件。同时，中心具有很好的资源，如跨学科的教师，以及与广大 NPO 实务界、媒体、学术界都建立了良好的合作关系，充分保证了论坛的顺利举行。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

通过评估，我们对中心的以下方面提出建议：第一，健全机构的档案管理。比如，我们在评估时发现中心没有参会人员的准确记录；对论坛中的速记稿应该及时整理，这是论坛的重要成果之一；完善的档案管理不仅对机构的发展非常重要，也有助于资助机构了解项目成果。第二，重视项目的进程管理，增强合同管理意识。截止我们现场评估时，项目已结束 3 个月，但没有向资助方提交结题报告，且以“中心的事务太忙”为由。

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合作完成的第二个“512 灾后重建项目”，双方建立了良好的沟通关系。项目启动之前，中心与南都公益基金会 2009 年 8 月 27 日开会探讨了本项目的框架；在项目筹备期间，南都公益基金会协助中心邀请发言嘉宾；以上主要是中心的执行主任是师曾志与南都公益基金会秘书长徐永光之间的沟通。2009 年 9 月 20 日的论坛上，徐永光全程参与，且作为“公益产业链的再造”议题的主持人。

同时，中心在办理项目立项申请、签订协议以及拨款事务时，葛海燕与南都公益基金会 512 办公室的刘洲鸿、韦爱华之间也有很好的沟通。据悉，中心于 2009 年 9 月 14 日向南都公益基金会提交立项报告初稿，2009 年 9 月 23 日正式办理协议、拨款等事务。

（2）机构对南都公益基金会的评价及建议

本项目是中心与南都公益基金会商定后即开始，在项目完成后才办理了协议以及拨款事宜。中心认为双方的合作基于特别信任的基础上，也是项目顺利进行的基础；同时，南都公益基金会为项目顺利进行给予了极大的帮助。但是，葛海霞没有接到南都公益基金会催缴结题报告的通知，感觉到很诧异和怪异。

中国社会工作协会
“专家组赴川筹备试点建设工作”项目
评估报告

评估参加者：李呈呈、陈赞
报告执笔人：李呈呈

摘要

中国社会工作协会实施的“专家组赴川筹备试点建设工作”项目是协会实施的“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目的延续，项目于2009年9月2日启动，2009年9月底完成。

评估显示，项目目标基本实现。团队通过考察和督导，帮助社会工作组织试点完善软硬件建设，切实推动其建设成规范的、本土化的、民办社会工作服务组织。在考察调研的基础上，筛选确定5个社工站点纳入试点工程，帮助协调与当地政府关系，注册为民非机构。此外，试点工程得到了各级政府领导的大力支持，为当地社会工作服务组织的发展建立了良好的基础。

一 背景

1. 实施机构简介

中国社会工作协会（以下简称“协会”）成立于1991年7月，注册为社团法人，1992年7月加入国际社会工作者联合会，业务主管单位为民政部。协会以为民解困和助人自助为己任，致力于推动社会工作专业化、职业化、规范化建设，开展社会服务，推进社区建设和社会福利、社会救助、社会公益事业的发展，维护社会公平，促进社会进步，推动社会主义和谐社会建设。²⁴⁹

2. 项目简介

本项目是协会“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目²⁵⁰的延续，在前期调研的基础上，为进一步推进试点工程、培育社会工作服务组织，对四川地震灾区及周边地区拟纳入试点工程的社会工作服务组织发展情况进行了考察、督导、评估和筛选。通过开展试点调查和协调工作，协助拟定的5个试点社会服务组织注册为民办非企业单位，加强社会工作服务试点组织的能力建设，同时推动政府出台相关政策。

项目于2009年9月2日启动，2009年9月底完成。协会于2009年10月20日向南都提交了结项报告。项目主要由协会理论宣传工作委员会执行，由协会副秘书长南燕具体负责。项目的资助金额为46,800元。项目的主要受益群体是由协会推动注册的5个社工站点及这些组织所服务的民众。

二 评估过程描述

2009年12月25日至2010年1月5日，评估工作人员通过阅读和分析“专家组赴川筹备试点建设工作”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。

2010年1月7日上午9点，评估工作人员李呈呈、陈赞到北京市朝阳区白家庄路甲6号中国社会工作协会办公地点对本项目做机构访谈。负责执行“专家组赴川筹备试点建设工作”的协会副秘书长南燕和专家组首席专家陆士桢接受访谈。在访谈过程中传阅了中央领导的重要批文、民政部批示的“关于促进我国社会工作组织发展的意见”和出台的相关政策文件。陆士桢和南燕对项目开展的经过、取得的成果以及项目开展中遇到的困难等进行了详细介绍。

2010年2月3日，评估工作人员李呈呈前往南都公益基金会，通过访谈南都工作人员汪黎黎、韦爱华，对项目财务和项目开展的真实性进行了核实。

²⁴⁹ 引自《中国社会工作协会章程》，第一章，第三条协会宗旨。

²⁵⁰ 由社工协会于2009年4月向南都公益基金会申请。

1. 需求评估

由于本项目是“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目的延续，因此也是基于同样的需求开展本项目。具体表现在：5·12 抗震救灾工作给中国社会工作的发展提出了新的挑战 and 机遇，也给社工协会提出了全新课题。地震灾区进入灾后重建阶段已有近一年的时间，但协会工作人员通过实地考察，发现地震灾区社工服务组织在自身发展和服务提供上仍存在诸多问题。本项目的实施将大力推动本土化民间社工服务组织的发展，能够满足社工组织可持续发展，并解决部分大学生的就业问题。

另外，“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目调研报告得到了回良玉副总理，以及民政部李学举部长、李立国和姜力副部长的重要批示，要求中国社工协会在民政部社会工作司、民间组织管理局以及各省市民政厅、局的领导支持下，组织启动社会工作服务组织试点工程，在首先抓好五个灾区社会工作服务组织试点建设的基础上，及时总结推广经验，面向全国普及发展。因此，协会向南都公益基金会申请本项目，旨在推动当地社会工作服务组织的发展，加强社会工作服务组织的规范、自律工作。

通过“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”的调研结果，协会确定了几个社工站点作为重点考察对象。根据调研计划的安排，协会将项目周期定为 2 周左右，即 2009 年 8 月 20 日至 2009 年 9 月 4 日。

2. 理论评估

(1) 项目目标

在项目申请书中，协会共设计了 4 个目标，并设定了 5 个可衡量指标，具体内容见表 1 和表 2。

表 1 “专家组赴川筹备试点建设工作”项目目标²⁵¹

编号	项目目标
1	在上次调研成果的基础上，筛选、确定五个试点站，推动其注册为民非机构，完善站点软硬件建设，推动其建设成为首批规范的、本土化的、民办社会工作服务组织
2	协调当地政府和民政部门，协调、推动政府购买服务，确定政府购买服务的模式、服务内容
3	协调当地社会组织，建立政府支持下的、社工站主导的联席会制度，调配区域服务资源
4	为启动社会工作服务组织试点工程做好准备工作；为在灾区和全国范围内大规模推广普及、建设发展社工服务组织做好前期工作

²⁵¹资料来源：中国社工协会向南都基金会提交的项目申请书。

表2 “专家组赴川筹备试点建设工作”项目可衡量指标²⁵²

编号	项目可衡量指标
1	试点建设完善程度，包括软硬件建设方面的各项指标
2	政府购买服务的金额和支持方式
3	民政部门予以民办非企业登记注册
4	当地社会组织的参与程度
5	确认5个试点，并为试点工程启动和挂牌做好准备

(2) 项目实施方案

为了实现这些项目目标，协会制定了项目的实施方案，见表3。

表3 “专家组赴川筹备试点建设工作”项目实施方案²⁵³

时间	活动	地点	对应的目标
2009年8月24日	召开出发前会议，安排调研事宜	中国社工协会	
2009年8月25日	拜访四川省民政厅、四川团省委、社工处	下午抵达成都	目标2、4
2009年8月26日	走访成都市团市委、成都市民政局、温江区政府、温江青少年空间	成都	
2009年8月27日至21日	走访都江堰市政府、都江堰民政局、都江堰社工协会和向峨乡社会工作服务站	都江堰	
2009年8月28日	走访安县县政府、县民政局；桑枣镇政府、安县红十字社工服务中心、桑枣社工站；	安县	
2009年8月29日	走访绵竹市政府、市民政局、汉旺镇政府、汉旺镇社工服务站	绵竹	目标1、2、3、4
2009年8月30日	走访理县县政府、县民政局、湘川情社会工作服务队	理县	
2009年8月31日	走访北川县政府、县民政局以及中国青年政治学院在北川的社工服务站	北川县	
2009年9月1日	走访什邡市政府、市民政局以及中华女子学院在什邡的社工服务站	什邡市	
2009年9月2日至3日	拟走访其他两个社工服务站	擂鼓县、绵竹市	目标1、3、4
2009年9月4日	返京	成都	

²⁵²资料来源：中国社工协会向南都基金会提交的项目申请书。

²⁵³资料来源：中国社工协会向南都基金会提交的项目申请书。

（3）对立项报告的评价

协会致力于推动中国社会工作事业的发展，本项目活动、目标与机构宗旨高度一致。本项目目标设计比较清晰，相应的指标容易测量，项目活动与目标之间存在内在的因果关系。项目申请书里已经考虑到项目在执行中可能遇到的持续资金支持等困难，并提供了相应的解决方案。

（4）可行性评价

协会组织机构健全，制度化程度高，项目运作经验丰富，2004 年度被民政部授予“全国先进民间组织”，在机构层面具备开展本项目的能力。

在申请本项目之前，协会在民政部的领导下，已经开展了一系列有影响的社会活动，在开展社会工作组织调查和专业指导方面具有丰富实践的经验。协会于 2009 年 4 月向南都公益基金会申请到“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目，选定四川省 20 个开展社工服务城市的 25 处社工站点进行问卷调查和访谈。在调查基础上，探索出了一套标准化、长期化、本土化的社工服务模式；撰写出调研报告并上报中央、民政部及相关政府部门，受到中央及地方各级政府的高度重视，促进民政部相关管理规定的出台。

为了执行本项目，协会专门成立了社工专家小分队，包括专家组和工作组。专家组组长由中国青年政治学院原党委书记、常务副院长、中国社会科学院社会学研究所硕士生导师陆士桢担任，陆院长具有丰富的政治经验，在与各级政府沟通合作方面具有显著优势，同时在青少年研究和社会工作领域也享有一定的学术声誉。另外专家组成员还包括中华女子学院社会与法学院副院长、社会工作系主任矫杨，西南财经大学副校长边慧敏，西南财经大学社会工作发展研究中心教授韦克难，西南石油大学人文社会科学学院副院长谭祖雪，长沙民政职业技术学院社会工作系主任史铁尔等。工作组组长由中国社会工作协会副秘书长兼中国社会工作协会理论宣传工作委员会总干事南燕担任，她在本次行动中担任行动的总负责人，负责统筹安排本次调研。工作组成员还包括中国社会工作协会理论宣传工作委员会副总干事鹿童，在本次调研行动中协助工作组组长进行统筹安排；社工协会工作人员孟令浩、王宏负责协调、联络和后勤工作。

协会开展本次活动的指导单位为民政部社会工作司，合作机构包括：四川省民政厅，上海市社会工作协会，深圳市社会工作协会，中国青年政治学院，北京师范大学，中华女子学院，西南财经大学，西南石油大学等。

综上所述可以看出，本项目在专业水平、团队构成、组织能力上均能够与本项目活动、目标相匹配，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 2009 年 9 月 2 日正式启动，到 2009 年 9 月底结束。虽然项目执行时间有所推后和缩短，但项目活动的实际执行基本按照项目计划开展，所有计划的活动都已开展。我们按照项目的进程顺序，把项目活动分成三部分，一是对社工服务组织试点的人员、场地、设备，以及规章制度、素质能力、服务质量等软硬件建设进行评估和督导，推动其服务素质能力提升和民办非企业注册。二是与当地政府部门接洽、座谈，协调推动社工服务组织试点的注册，并积极推动政府购买社工站服务。三是协调当地社会组织，调配区域服务资源。现将项目实际执行过程情况总结成表 4。

表 4 “专家组赴川筹备试点建设工作”项目执行过程回顾²⁵⁴

时间	地点	行程	工作内容
2009 年 9 月 2 日	中国社工协会	召开出发前会议，安排调研事宜	明确调研目的，确定调研方式和行程安排
2009 年 9 月 3 日	抵达成都	走访心家园社工、武侯玉林青少年空间	评估、督导服务站人员、场地、设备，以及规章制度、素质能力、服务质量等软硬件建设
2009 年 9 月 4 日	绵竹	走访青红社工站、心家园社工汉旺工作站、安县红十字社工服务中心，与绵竹市副市长、民政局副局长等领导座谈	1、评估、督导社工站软硬件建设，推动其服务素质能力提升 2、协调推动绵竹市政府购买社工站服务
2009 年 9 月 5 日	彭州、大邑县	走访海惠助贫服务中心在彭州市军乐镇香水村的养兔互助组、大邑兔王扶贫中心	1、评估、督导社工站软硬件建设，推动其服务素质能力提升 2、商讨纳入试点工程条件等事宜
2009 年 9 月 6 日	资阳	走访资阳市爱在蓝天下志愿者协会	1、协调推动资阳政府购买志愿者协会服务 2、评估、督导协会的软硬件建设 3、按照试点的要求，督导资阳爱在蓝天下志愿者协会成立民非
2009 年 9 月 7 日	成都、都江堰	走访温江青少年空间、都江堰社工协会向峨乡社工站，电话联系桑枣镇社工服务中心及汉旺镇社工服务中心	1、协调推动都江堰政府购买试点社工站服务 2、评估、督导向峨乡社会站人员、场地、设备，以及规章制度、素质能力、服务质量等软硬件建设 3、协调市政府、西南石油大学和区域内其它社会组织，以及服务对象间关系，建立服务资源配置机制 4、动员、协助其向当地企业、社会筹集资金，提升社会募资能力，帮助其提升自我运转能力，进行试点确认工作 5、电话联系其他两个站点的现有服务情况
2009 年 9 月 8 日	成都、理县	走访四川省民政厅、湘川情社会工作服务队	省厅： 1、汇报、通报本次行动 2、商请、协调推动政府尤其是省民政厅对试点工程的予以政策支持 3、协调推动民办非企业性质注册和政府购买服务 理县： 1、协调推动理县县政府购买试点社工站服务，督导湘川情社会工作服务队的人员、场地、设备，以及规章制度、素质能力、服务质量等软硬件建设 2、与湖南长沙民政职业学院专业力量一起努力协调理县政府和区域内各社会组织，帮助其建立服务资源配置机制，推动当地政府、企业购买社工服务；帮助提升其向社会、当地企业募集资金的能力，提升其自我运转能力；进行试点确认

²⁵⁴ 资料来源：协会提交的项目总结报告。

时间	地点	行程	工作内容
2009年9月9日	成都	整理资料；参加四川省民政厅委托西南财大召开的“社会工作介入灾后重建机制”课题研讨会；返京。	专家组领导在研讨会上提出： 1、要大力推进社会工作及社会工作人才队伍建设，加大社会工作服务组织建设力度 2、要大力倡导政府购买服务 3、呼吁对高层领导进行培训，提高他们对社会工作的认知度
2009年10月20日	北京		完成调研报告上报南都公益基金会

(2) 主要活动

· 对社工服务组织进行考察和督导，推动试点组织注册

专家组在了解考察原有五个拟纳入试点工程的社会工作服务组织基础上，根据实际情况重新考察了六个社会服务组织，并且对上次拟定纳入首批试点工程的都江堰向峨乡社工服务中心和安县红十子社工服务中心重点进行了考察和督导。专家组通过实地考察社工服务中心，和服务机构的负责人和社工人员进行焦点小组访谈，全面了解了社工服务组织进展状况、现有的项目、发展中存在的困难及需求等问题，并提出了相应的指导建议。专家组发现，原有暂拟的五个试点中有三个已不宜列为试点。其中：安县桑枣镇四川省民政厅社工站前期项目已于6月份结束，现在并未继续进行；西南财经大学在绵竹市汉旺镇的社会工作服务点因省委组织部门已撤点，持续亦有困难；成都市团市委温江青少年空间与成都电子科技大学的合同已终止，改由另外一家公司经营。

经过认真讨论，专家组认为，要建设一种本土化、可持续、可复制、可全国推广的社会工作服务组织试点，是否具有实现自我运转的潜质和较为成熟的发展条件是极其重要的。为此，商讨确定了遴选试点的主要条件：一是与政府具有良好合作关系；二是有高校等部门的专业介入支持；三是现有带资金的、可持续发展的项目；四是工作人员素质较高；五是有较成熟的管理经验和条件；六是中心负责人具备发展成优秀社会组织职业经理人的潜质。司领导对于下一步工作提出了三点建议并同意将社工协会开展的社工服务组织的相关试点工作纳入民政部第二批社会工作人才队伍建设总体安排，吸收其骨干人员参加民政部年底前在四川拟召开的工作座谈会和培训班。

根据以上条件，专家组拟定纳入首批试点工程建设的有六个社会工作服务组织，分为三类。第一类，高校支持型：绵竹青红社工服务中心（中国青年政治学院社工系专业支持）、理县湘川情社工服务队（湖南长沙民政职业技术学院社工系专业支持，原拟定的试点）；第二类，NGO组织型：成都心家园社工服务中心、安县红十子社工服务中心；第三类，嵌入政府型：资阳爱在蓝天下志愿者协会、都江堰向峨乡社工服务中心（原拟定的试点）。另外还有NGO组织型的海惠扶贫中心和大邑兔王扶贫中心作为备选机构。

· 推动政府购买社工站服务，调配区域服务资源

在考察社会工作服务组织试点的同时，与组织所在的相关市县乡镇村等政府领导进行座谈，探讨当地社会工作服务组织在灾后重建中的作用及政府的支持等问题。从2009年9月4日至8日，专家组分别对绵竹、资阳、都江堰、理县等地方政府有关部门进行座谈，一方面努力协调政府和区域内各社会组织的关系，帮助建立服务资源配置机制，推动当地政府、企业购买社工服务。另一方面，进行试点确认，通过地方政府推动试点组织的合法注册。

2009年9月8日，专家组向四川省民政厅汇报本项目活动的进展，并协商请政府尤其是省民政厅对试点工程的予以政策支持，协调推动民办非企业性质注册和政府购买服务。9月9日参加了西南财大召开的“社会工作介入灾后重建机制”课题研讨会，在会上呼吁对高层领导进行培训，提高他们对社会工作的认知度。

(3) 资源动员

· 资金

实施项目的资金主要来自向南都公益基金会申请的 46,800 元，项目执行结束，资金结余-33.7 元。另外，协会为支持本项目今后的可持续发展，投入长期建设资金 20 万元，但这 20 万元的具体花费情况不在本项目评估的关注范围内。

资金花费的主要方面是“差旅费用”，共计 37,391.60 元，占到总支出的 79.8%。另外，“其他费用”中“资料统计费”是预算之外的花费，共计 1,650 元。项目的具体预算和实际花费见表 5。

· 人力资源

项目的人力投入可以分为两部分：

一是社工调研小分队专家组成员。协会专家组成员共 6 名，分别为陆士桢、矫杨、边慧敏、韦克难、谭祖雪、史铁尔。协会专家委员会副主任陆士桢担任专家组组长，负责与政府进行沟通帮助民间社工组织合法注册，同时带领其他专家组成员对当地社工组织进行业务指导。专家组其他成员共同参与对社工组织实际运行状况的调研，提供业务指导等。

二是社工调研小分队工作组成员。参加项目执行的工作人员 4 名，分别为南燕、鹿童、孟令浩、王宏。协会副秘书长南燕在本次行动中担任行动的总负责人，负责统筹安排本次调研。鹿童在本次调研行动中协助工作组长，统筹安排本次调研；孟令浩、王宏主要负责协调、联络和后勤工作等。

表 5 “专家组赴川筹备试点建设工作”项目财务收支表²⁵⁵（单位：元）

类 别	预算金额	实际发生金额
项目收入		
南都公益基金会资助额	46,800.00	
其他机构提供的资助额		
本单位提供的资金额		
项目成本		
人员费用支出		
其中：调研专家补贴	5,000.00	3,000.00
工作人员补贴		2,400.00
小计	5,000.00	5,400.00
差旅费用		
其中：当地交通费用	7,200.00	5,762.00
往返交通费	14,100.00	17,309.00
住宿费	10,800.00	9,800.00
餐费	7,200.00	4,520.60
小计	39,300.00	37,391.60
其他费用		
座谈费	2,500.00	2,392.10
资料统计费		1,650.00
小计	2,500.00	4,042.10
项目支出费用合计	46,800.00	46,833.70
项目款结余		-33.70

²⁵⁵ 引自协会向南都基金会提交的财务报告。

（4）机构对项目的管理

项目设计方案先由专家组提出，后由协会集体会议讨论修改，集思广益，充分听取大家意见，最后集体表决通过。组织方面，协会专门成立了项目办公室，由陆士桢负责整体工作，南燕负责具体执行；活动方面，协会大力支持项目办公室举办的各项工作。

协会在申请书中指出可能遇到的风险主要是同时协调政府、社会、乃至企业等各方面对试点社工站、试点工程的支持，在取得当地各级政府对试点工程支持的同时，还有争取当地企业和社会组织的协助。为达到调研目标，中国社会工作协会将申请民政部和四川省民政厅在协调地方政府、企业和社会组织关系等方面提供多方位支持，并联合北京和当地的社工专家，建立了一支实力雄厚的专家队伍，集中力量做好了调研工作。

（5）项目实施过程中遇到的困难及解决方案

协会在执行本项目之前，已在社会工作领域开展过很多项目，项目运作的经验丰富，所以整个调研活动安排的比较合理，活动开展比较顺利。另外，陆士桢曾担任中国青年政治学院党委书记，有着丰富的从政经验，在与各级政府部门沟通时具有显著优势，所以项目的开展得到了各级党政部门的积极配合，项目进入非常顺利。

协会在项目执行过程中遇到的主要困难是地震后当地的交通恢复缓慢，路况较差，出入不便。另外，地震后政府部门有很多工作需要处理，工作十分繁忙，没有充足的时间来顾及对社会工作组织的发展提供条件，协会调研小组在各地与当地政府沟通，呼吁当地民政部门批准一批民间社工组织注册时也花费了很多时间和精力。

4. 效果评估

（1）项目成果

项目成果主要表现在两方面：

一是通过考察和督导，帮助社会工作组织试点完善软硬件建设，切实推动其建设成规范的、本土化的、民办社会工作服务组织。在考察调研的基础上，筛选确定 5 个社工站点纳入试点工程，帮助协调与当地政府关系，注册为民非机构。

二是试点工程得到了各级政府领导的大力支持，为当地社会工作服务组织建立了良好的生长基础。2009 年 10 月 16 日下午，中国社会工作协会专家委员会执行主任陆士桢、协会副秘书长南燕向民政部社会工作司领导汇报了 2009 年 9 月社工协会再赴四川推动“社会工作服务组织试点工程”的工作情况。司领导对社工协会专家组的调研工作给予肯定和鼓励；对协会将试点服务中心培育成为政府支持、政治可靠、专业服务到位，实实在在解决百姓问题的民办社工服务机构的工作目标和努力方向给予支持；对于此次调研发现的具有代表性和倾向性的问题高度重视。同意将社工协会开展的社工服务组织的相关试点工作纳入民政部第二批社会工作人才队伍建设总体安排，吸收其骨干人员参加民政部年底前在四川拟召开的工作座谈会和培训班。

在各部门的大力推动下，本项目有望继续开展为长期的可持续的社工组织建设项目。因此，从长远看来，本项目只是试点建设的筹备工作，项目目标需要经过一段时间才可以看得见。比如政府支持下的、社工站主导的联席会制度目前还在筹备中；当地政府购买社工服务的进程也还在进行中，但这一切都为启动社会工作服务组织试点工程做好了准备工作。综上所述，本项目的目标基本实现。

（2）媒体报道

本项目没有媒体报道。

(3) 对机构的影响

本项目对协会的影响体现在 3 个方面：

第一，通过该项目，协会工作人员更加准确的定位了社工协会发展的战略方向，就是要推动民间组织的建立和发展，发挥综合协调的功能。

第二，该项目推动了全国各地地方社工协会的建立。如都江堰市已经成立了社工协会，绵竹等地也准备成立社工协会。

第三，本项目提高了社工人员的素质，加强了社工协会的队伍建设。通过调研和多次专题讨论，协会工作人员的理论水平和专业素质都有了显著提高。

(4) 项目的可持续性

协会在项目申请书中指出，通过该次调研、督导、评估、协调、确认活动启动社会工作服务组织试点工程，有力推动首批五个灾区试点社工站的规范建设与发展；并在此基础上，总结积累经验，完善有效模式，推动试点工程进入第二阶段，即在有代表性的地域和省份遴选约 30 个左右的民办社会工作服务站作为第二批试点对象，进行规范建设和全面发展；之后，逐步将成功模式在全国范围内推广普及，建立健全中国本土化社会工作服务组织网络。从实际评估过程中，可以看出“社会工作服务组织建设试点工程”已经启动，南都公益基金会将拿出 100 万支持本项目的运作。在接下来的项目工程中，协会将着重加强社会工作服务试点组织的能力建设。通过筹募资金，对于纳入试点工程孵化期之内的社会服务组织给予一定的日常运行的资金支持，并努力在试点服务站与基金会等资源之间建立联系，帮助试点服务站争取项目。同时继续推动当地政府出台相关购买社工服务的政策。

5. 总结

本项目在南都公益基金会的资金支持下，通过充分发挥专家组的專業力量和社会关系网络，完成了所有计划的项目活动，基本实现了项目目标。首先，帮助纳入试点工程的 5 个社工站点完成民非注册，并通过考察、督导的方式，提高站点的软硬件和能力建设。其次，通过积极与当地政府部门和中央民政部门的沟通、协调，在一定程度上改变了民政部门管理者对民间社工组织的认识，促使他们以更加支持的态度来促进民间社工服务组织的健康发展。为全国民间社工组织的发展创造了良好的政策环境。

四 建议

1. 对项目执行机构的建议

评估建议：项目执行时间的推后和缩短应及时与资助方沟通。

2. 反馈性评估

(1) 机构与南都的接触

在完成“推动灾后社会工作服务机构建设研究项目调研行动”项目后，项目成果得到中央领导和民政部有关部门的高度认可，并希望能够继续推动项目的进行，因此向南都基金会申请本项目。

从递交申请到正式批准期间，5·12 项目办公室与协会就申请书有过多次交流反馈。协会与南都基金会工作人员汪黎黎、韦爱华、刘洲鸿等都有很直接的联系。在项目的执行过程中，协会与 5·12

项目办公室的汪黎黎、韦爱华及时报告项目进展情况。协会认为，5·12项目办公室的人员工作十分负责，态度端正，具有极强的敬业精神，管理工作做的十分细致。

（2）对南都的评价及建议

协会对南都基金会的评价：

第一，南都公益基金会支持软项目的建设，而其他基金会往往只支持硬件建设的项目。这在国内基金会中是比较少见的，是最早把钱投到软性建设中来的，这一点非常值得肯定。

第二，南都公益基金会的宗旨是推动民间组织的发展，这是一个比较清晰的发展目标。这个目标对中国整个社会具有积极的建设意义，不是简单的完成几个项目。

第三，南都基金会的灾后重建项目对灾区的恢复和重建起到了非常积极的作用。徐永光秘书长很有战略眼光，在基金会的项目设计和对中国民间组织的支持方面有着长远的考虑。

对于南都公益基金会的建议：协会希望南都公益基金会在社工试验站点的选取上更灵活一些，比如大邑社工站点加入试点工程时被基金会拒绝，协会认为大邑站点是具有重要意义的。它有企业背景，可以少给它拨款，但是该站点是一个本土化的、纯民间的社会工作服务站点，比较有代表意义。