

# 团 体 标 准

T/ZCL 003—2020



## 公益项目三 A 三力评估指南

Guide to the 3As evaluation of philanthropic programs

(发布稿)

2020-06-09 发布

2020-07-01 实施

中国慈善联合会 发布



## 目 次

前 言 .....	II
1 范围 .....	1
2 术语和定义 .....	1
3 评估目的 .....	2
4 评估原则 .....	2
5 评估主体 .....	3
6 评估流程 .....	3
7 评估指标体系 .....	4
8 评估得以实施的条件 .....	10
附 录 A（资料性附录）在线评估问卷 .....	12
附 录 B（资料性附录）专家面试评估表 .....	19
附 录 C（资料性附录）三 A 三力评估原理及价值主张 .....	22
参考文献 .....	23

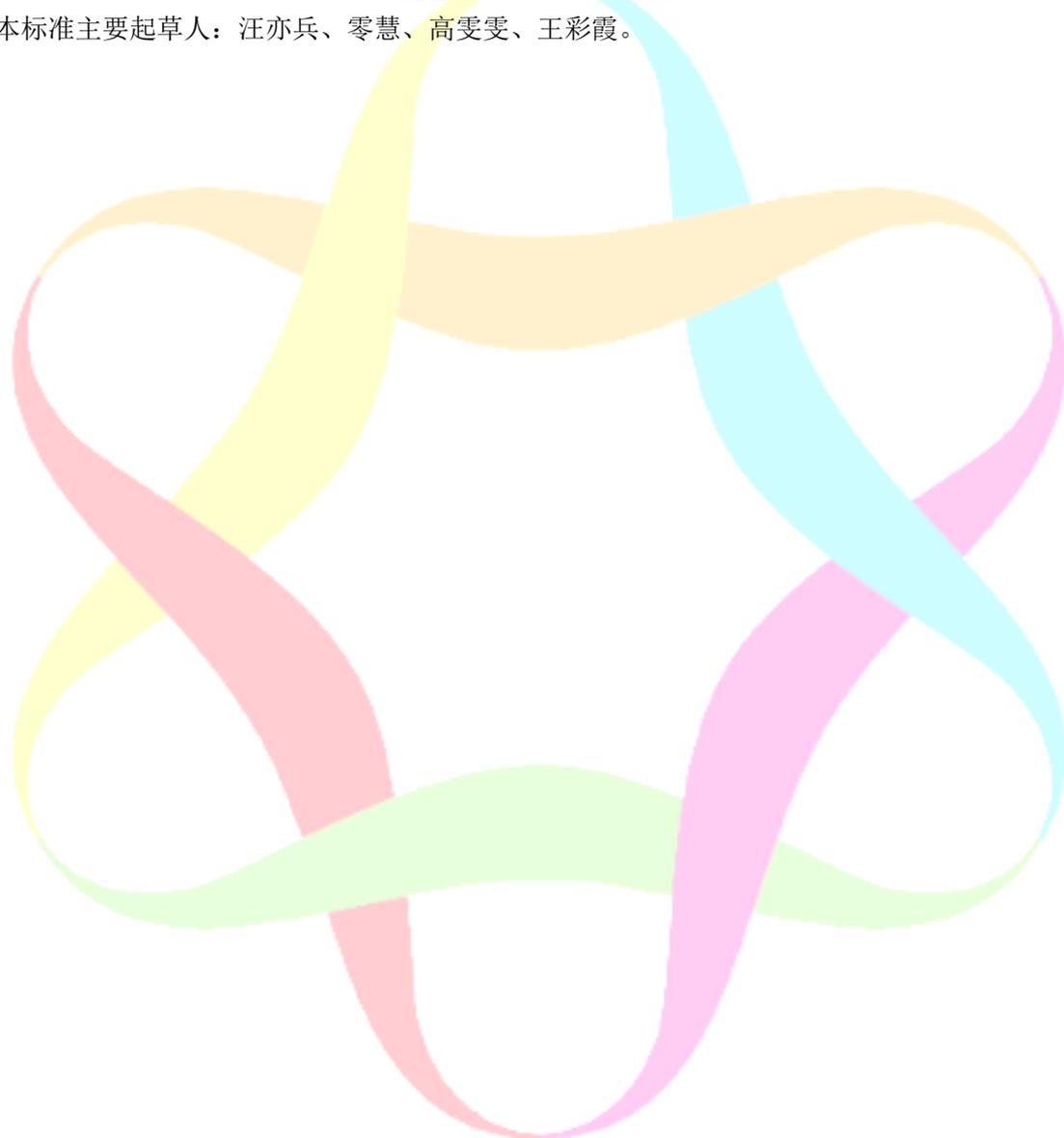
## 前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009《标准化工作导则第 1 部分：标准的结构和编写》给出的规则起草。

本标准由中国慈善联合会团体标准化技术委员会（ZCL/TC1）归口。

本标准起草单位：友成企业家扶贫基金会、明德公益研究中心。

本标准主要起草人：汪亦兵、零慧、高雯雯、王彩霞。



# 公益项目三 A 三力评估指南

## 1 范围

本标准给出了公益项目三A三力的评估目的、评估原则、评估主体、评估流程、评估指标体系和评估得以实施的条件。

本标准适用于各类公益项目的评估，慈善组织内部项目方案设计和绩效评估可参照使用。

## 2 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 2.1

#### 社会价值 social value

社会价值是组织和个人通过物质和精神成果的创造，为全体社会成员带来的共同利益。社会价值应是社会效应、经济效应和环境效应的综合体现。

### 2.2

#### 社会价值评估 social value evaluation

社会价值评估是对组织或项目创造价值的综合性评估，以呈现经济、社会 and 环境的综合贡献为目的，以考量 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力、Action 行动效果转化力为逻辑，以经验理性与数据回溯相结合的方法建立而成。

### 2.3

#### 慈善组织 charitable organizations

依法成立、符合《中华人民共和国慈善法》规定，以面向社会公众开展慈善活动为宗旨的非营利性组织。

### 2.4

#### 公益项目 philanthropic programs

由慈善组织和其他组织基于公益目的开展的服务项目。

### 2.5

#### 三 A 三力 3As

是 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力、Action 行动效果转化力的缩写。

Aim 社会目标驱动力指一个组织或项目的愿景使命以及战略对组织或项目产生的驱动作用；

Approach 解决方案创新力指为实现组织或项目目标而设计的解决方案的创新性、科学性和可行性；

Action 行动效果转化力主要指团队的执行力以及转换的结果。

## 2.6

### 关键成功因素法 key success factors

通过分析找出组织成功的关键因素，再围绕这些关键因素来确定系统需求，并进行规划的方法。

## 2.7

### 德尔斐专家法 delphi method

一种反馈匿名函询法，即在对所要预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈，直至得到一致的意见的方法。

## 2.8

### 层次分析法 analytic hierarchy process

层次分析法，简称 AHP，是指将与决策总是有关的元素分解成目标、准则、方案等层次，在此基础上进行定性和定量分析的决策方法。

## 3 评估目的

3.1 依据本标准，经指标定制，评估主体可直接进行单一项目的前期、中期和后期评估，也可用于批量项目的评估，从社会价值创造的角度分析不同项目的优劣。

3.2 本标准能让项目资助方、平台型公益机构等对公益项目的社会价值进行量化对比，并获知项目在驱动力、创新力和行动力方面的优势和劣势，以支持其作出是否资助的决定，及相应的资助策略。

3.3 本标准能让执行公益项目的团队和组织梳理自己的战略、流程和运作，提高其在项目设计、管理和运作方面的规范化水平。

## 4 评估原则

### 4.1 客观性原则

应秉持公正的立场进行，以客观事实为依据，反映公益项目在 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力、Action 行动效果转化力三个方面的实际情况。

### 4.2 公平性原则

评估行为要对公益项目一视同仁，对同一规模组织、同一类型项目采取统一的评估指标。

### 4.3 全面性原则

通过 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力、Action 行动效果转化力三个维度对评估指标体系进行结构化分类，明确各评估指标的权重，保证评估结果能够全面、综合地反映公益项目的价值追求、达成方式以及客观绩效。

### 4.4 合一性原则

基于社会价值的评估是 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力、Action 行动效果转化力的评价过程，既注重项目的客观绩效，也注重价值追求和达成方式，尤其是创新的达成方式。评估过程中要特别关注 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力、Action 行动效果转化力之间的传递关系以考察合一性。

#### 4.5 系统性原则

系统性原则主要体现在评估指标的选择和分解上。上一级指标在分解成下一级指标时，要体现系统性和逻辑性，次一级指标选择时要遵循关键性，遵循“评估什么，选择什么”的原则。

### 5 评估主体

#### 5.1 公益项目资助方

公益项目资助方（如资助型基金基金会、购买慈善组织服务的政府机构等）组建评估团队，对申请资助的公益项目进行评估，进而确定资助对象。

#### 5.2 公益项目实施方

公益项目的实施方组建评估团队，开展内部自我评估。项目实施方自评是通过在项目实施过程中对项目进行评估从而不断发现该项目存在的问题并对其进行不断修正的一种自我监督。

#### 5.3 平台型慈善组织

公益孵化机构、网络募捐平台、公益项目大赛等平台型慈善组织组建评估团队，对申报公益项目进行评估。

#### 5.4 第三方评估机构

第三方评估机构接受委托，作为评估执行方，组建专业的评估团队开展评估。

### 6 评估流程

#### 6.1 评估流程

##### 6.1.1 评估准备阶段

评估准备包括：

- a) 根据评估性质和需要，成立评估委员会，评估委员会可包含评估主体的成员和外部专家。评估委员会的主要责任是负责制定评估方案，负责评估结果评定，负责出具和解释评估报告；
- b) 评估委员会确定评估方案，包括：评估模型指标的确定、指标的权重、根据指标形成问卷、评估标准、评估流程和评估报告的重点；
- c) 向被评估项目发送评估通知和评估要求。

##### 6.1.2 线上评估阶段

线上评估包括：

- a) 被评估项目在线上填写评估问卷（参见附录 A），并按要求提交相应支持文件，如：项目建议书（含尽可能详细的项目预算）、项目可行性报告、项目战略规划等。
- b) 评估委员会根据每个指标的评估标准逐题给予打分，对于主观题，可采用双人独立打分的机制

互相验证，遇有较大异议时，交评估委员会讨论。

- c) 根据社会价值得分，得出项目排名。

### 6.1.3 线下评估阶段（可选）

线下评估包括：

- a) 根据上一阶段排名，决定线下面试的名单；
- b) 准备面试三 A 三力评估专家打分表（参见附录 B）；
- c) 组成面试专家团队，并向专家团队简单培训三 A 三力评估的原理和逻辑；
- d) 面试时专家现场打分；
- e) 根据现场面试，专家合议。

### 6.1.4 评估结果阶段

评估结果包括：

- a) 出具公益项目评估报告，可为标准版报告，也可为定制版报告；
- b) 向被评估人分析和解释报告的结果，接受被评估人的质询。

### 6.1.5 评估应用阶段

评估主体根据特定的评估目的对评估结果加以应用，包括但不限于：

- a) 项目资助方等可根据评估结果作出是否资助的决定，及相应的资助策略；
- b) 平台型慈善组织可根据评估结果确定资源配置的优先级和类型；
- c) 项目实施方可根据评估结果梳理其战略、流程和运作，提高在项目设计、管理和运作方面的规范化水平。

## 7 评估指标体系

### 7.1 一级指标

依据三 A 三力社会价值评估原理及强调的价值主张（参见附录 C）设置一、二、三级评估指标。一级指标由三 A 三力组成，其评估重点和逻辑关系见表 1。

表 1 一级指标构成、评估重点及逻辑关系

一级指标	评估重点	逻辑关系
Aim 社会目标驱动力	使命是否成为驱动力，战略是否体现使命，项目目标是否满足紧迫性、公平性和公共性要求，以及项目是否形成具体的实施计划。	从价值评估的角度说，三 A 三力构成价值创造不可或缺的三个重要环节。价值评估不仅是价值结果的评估，更应该包括价值创造意愿和价值创造能力和方法的评估。简而言之，Aim 社会目标驱动力考察一个项目社会意义，只有这个意义对项目成员产生了驱动力，项目才有实现预期目的的必要条件。
Approach 解决方案创新力	解决方案是否具有独特的创新设计，是否满足更有效率、更可持续、更有质量和更公平的原则。	Approach 解决方案创新力考察一个项目实现项目预期目的的技术可行性，重点考察解决方案的创新性，因为只有创新才是解决社会顽疾的途径，也是可持续发展的保证。Action 行动成果转化力是对 Approach 和 Aim 的验证，表现在团队是否有支持创新的能力以及项目成果是否和项目预期目标一致。三 A 三力之间既是一种递进关系，也是一种相互验证关系。

表 1 一级指标构成、评估重点及逻辑关系(续)

一级指标	评估重点	逻辑关系
Action 行动效果转化力	主要考察团队执行力以及项目产出、成果和影响力。	

## 7.2 二级指标

### 7.2.1 二级指标的分解原则

从一级向二级指标分解应遵循以下原则：

- A) 完整性：二级指标应完整表达一级指标的意图；
- B) 关键性：二级指标应是一级指标的主要影响因子；
- C) 逻辑性：同一个一级指标下的二级指标，应呈现某种逻辑性；
- D) 独立性：同一个一级指标下的二级指标之间，应相互独立。

### 7.2.2 二级指标的构成和逻辑关系

二级指标的构成和逻辑关系见表 2。

表 2 二级指标构成、评估重点及逻辑关系

一级指标	二级指标	评估重点	逻辑关系
Aim 社会目标驱动力	组织与项目的使命和愿景	是否反映出非做不可的决心和非我莫属的信心，有使命感。	从组织使命到项目战略到项目计划，呈现完整的一致性评估。
	项目战略	项目战略与组织战略的一致性； 对社会需求的识别，及社会需求的公共性、公平性、紧迫性程度； 项目战略目标是否清晰； 项目逻辑是否合理； 项目实施计划是否具有可行性。	
	资源禀赋	项目所拥有资源是否能足以支撑战略的实现。	
Approach 解决方案创新力	产品和服务	项目有明确的产品/服务，产品和服务是否独特且创新。	产品和服务创新以及模式和运营创新构成创新的全部，但创新必须以财务的可行性为前提。

表 2 二级指标构成、评估重点及逻辑关系(续)

一级指标	二级指标	评估重点	逻辑关系
Approach 解决方案创新力	模式和运营	业务模式的创新性和增长性，以提高效率，促进指数型增长； 项目运营的创新性，以提高运营效率； 参与模式的社会性，以调动社会利益相关方参与。	
	财务匹配	项目预算是否合理规范，是否有详细的财务可持续方案。	
Action 行动效果转化力	团队执行力	团队能力与人员配备是否符合项目要求； 团队是否有凝聚力、执行力。	以很强的项目执行力和专业的项目管理，保证项目目标的达成，用客观的项目产出、成果和影响力，验证转化力。
	项目管理专业度	对涉及项目运营的关键环节如质量、财务、知识、公共关系、风险管理以及传播管理，是否有相关制度，以及执行效果如何。	
	项目成果和影响力	项目有哪些直接产出和成果，预期目标是否达成； 是否产生了更广泛的影响力。	

### 7.3 三级指标

#### 7.3.1 分解原则

三级指标分解应该满足关键性原则，即根据关键成果因素原理来提取指标。

#### 7.3.2 三级指标体系的构成建议

表 3 三级指标构成及评估重点

一级指标	二级指标	三级指标	指标编号	评估重点
Aim 社会目标 驱动力	组织及项目的 使命和愿景	组织的使命愿景价值观	A1-1-1	是否体现出非做不可的决心和非我莫属的信心； 是否有清晰的价值观。
		项目的使命愿景价值观	A1-1-2	
	项目战略	项目战略描述	A1-2-1	项目战略描述（用何种方法、做什么事、达到什么目标）是否清晰；

表3 三级指标构成及评估重点(续)

一级指标	二级指标	三级指标	指标编号	评估重点
Aim 社会目标 驱动力	项目战略	项目战略描述	A1-2-1	项目战略是否与组织战略相一致； 对社会需求的识别和描述是否精准； 社会需求公共性、公平性和紧迫性程度； 目标群体画像是否具体精准。
		项目逻辑	A1-2-2	是否具备项目成功实施的前提条件； 项目投入产出之间的因果性； 产出与社会影响力之间的因果性； 是否确立了项目成功的关键评估指标。
		项目实施计划	A1-2-3	是否有具体的项目实施计划； 项目实施计划是否可操作。
	资源禀赋	外部环境和资源	A1-3-1	项目战略是否与国家大政方针、社会发展趋势相一致； 是否拥有相匹配的外部资源。
		内部能力和资源	A1-3-2	组织内部能力和资源是否能够支撑项目战略的实现。
	Approach 解决方案 创新力	产品和服务	产品/服务的独特性	A2-1-1
技术/理念的创新性			A2-1-2	产品服务的设计中是否运用了新技术、新方法、新理念。
模式和运营		业务模式的创新性	A2-2-1	是否有创新设计（如众筹众创众包、交叉补贴、共享经济、循环经济、社群经济、互联网经济等）； 是否有利于促进项目增长性的创新设计，包括受益对象、项目规模、渠道和流量、利益相关方和参与方等，从而使项目具有指数型增长的可能性。
		项目运营的创新性	A2-2-2	在计划、组织和控制方面，是否有相应的制度性的机制和规定； 是否开发出工具和系统；

表3 三级指标构成及评估重点(续)

一级指标	二级指标	三级指标	指标编号	评估重点
Approach 解决方案 创新力	模式和运营	项目运营的创新性	A2-2-2	这些机制、做法, 工具、系统是否创新。
		参与模式的社会性	A2-2-3	是否尽一切可能, 调动社会利益相关方参与; 在社会利益相关方动员和参与方面, 是否有创新的机制和做法(如社会监督/咨询委员会等)。
	财务匹配	项目预算	A2-3-1	项目预算是否与项目目标和活动一致; 项目预算中的成本和费用控制是否与组织规定一致; 是否有项目的“单位成本/单位募捐额”计算。
		资金持续	A2-3-2	项目资助方画像是否精准和具体; 项目是否有稳定的资金来源; 资金来源是否多元(如政府采购、企业捐赠、基金会捐赠、服务收入等); 项目是否有充分的执行和管理费用。
Action 行动效果 转化力	团队执行力	领导力	A3-1-1	领导人在本项目团队、机构以及行业各层面的凝聚力和感召力。
		专业能力	A3-1-2	项目执行团队的专业能力能否支持项目发展, 或有专业能力补充计划。
		组织协作	A3-1-3	理事会、管理层、平行部门对项目的支持程度。
		团队文化	A3-1-4	项目团队具有崇高而热切的推动社会变革的理想和使命感, 有开放、创新、进取、包容、共享、协作的团队文化。

表3 三级指标构成及评估重点(续)

一级指标	二级指标	三级指标	指标编号	评估重点
Action 行动效果 转化力	项目管理专业度	质量管理	A3-2-1	是否制定了项目监测和评估制度； 是否能够定期总结和上报项目执行进度和完成的质量，形成阶段性总结报告； 是否注重项目经验和成果的提炼、总结和分享，使得项目能够持续改进。
		财务管理	A3-2-2	是否有项目台账管理； 项目结项或年度总结时，决算与预算是否一致？若有超支，是否能说明理由； 审计报告中是否出现负面审计意见/是否出现与财务相关的负面新闻。
		知识管理	A3-2-3	是否有明确的知识管理制度和行动，包括但不限于： (1) 档案管理：是否对项目实施过程中的关键数据、信息、文档或变更等有完整的档案留存； (2) 项目管理：是否通过及时的项目复盘对项目进行迭代和升级。
		信息披露	A3-2-4	是否根据相关规定要求，定期披露项目信息； 重大事项是否及时向业务主管单位报备或报批。
		风险管理	A3-2-5	是否对项目风险因素进行事前识别，并有管控和应对措施； 是否对项目参与者的伦理风险进行识别和防范； 是否产生风险事件，对项目和组织是否产生重大负面影响。
		项目传播	A3-2-6	是否制定了明确的传播方案和计划； 是否根据传播计划开展了项目传播活动和媒体报道，项目知名度明显提高。

表3 三级指标构成及评估重点(续)

一级指标	二级指标	三级指标	指标编号	评估重点
Action 行动效果 转化力	项目成果 和影响力	项目产出	A3-3-1	项目计划中的项目活动、目标群体数量、主要产出物等是否得到落实。
		项目成果	A3-3-2	项目给目标群体及其他利益相关方带来的改变是否达到预期。
		社会成效	A3-3-3	项目是否给目标群体及其他利益相关方带来长期、正向的改变； 项目是否直接参与或推动法律、政策、标准等的制定和出台。

#### 7.4 评估指标权重的确定

##### 7.4.1 指标权重的确定方法

可以通过两种不同的方法来确定指标的权重，第一种是德尔斐专家法，第二种是层次分析法。

对于规模较小的评估项目或内部评估，宜使用德尔斐专家法；对于规模较大的评估项目或第三方评估，宜使用层次分析法。

也可将两种方法结合使用，即先通过层次分析法初步获得各级指标的权重，再通过德尔斐专家法征求专家意见，最终确认各级指标权重。

##### 7.4.2 评估指标权重的设定建议

根据组织类型和项目阶段的不同，一级指标的权重设定可以参考以下的设定建议：对于新创的组织和新设的项目，三A三力之间的比例可以是40:30:30；对于已经很成熟的组织和项目，三A三力之间的比例可以是30:30:40；对于创新为重点的项目评估，三A三力之间的比例可以是20:40:40。以上比例是根据经验值作出的建议，在实际评估中应根据实际需要由评估团队确定。

#### 7.5 评分标准的确定

在评估前，评估团队应就如何评分形成标准。通常的做法是，针对每一个最末一级的指标，设定其最高分、最低分和中位分的标准，形成评分的标准说明文件。

#### 7.6 评估分值的确定

每项指标分值的确定可根据百分制、十分制，为达到更好的区分效果，避免出现过多中间分，宜设偶数分为满分。

### 8 评估得以实施的条件

#### 8.1 评估主体需要具备的条件

运用三 A 三力进行项目评估，评估主体应满足以下条件：

- a) 组织不少于 5 人的奇数评估团队。在评估团队中，应至少有一名深入了解三 A 三力评估原理的专家；
- b) 如果要采取较大规模的线上评估，应具有在线问卷的工具；
- c) 如果不仅要有量化的评估结果，还需一对一的评估报告，则应定制报告模板。

## 8.2 被评估主体需要具备的条件

运用三 A 三力进行项目评估，被评估主体应满足以下条件：

- a) 对组织的使命愿景和战略应有特别清晰的认知；
- b) 应有准确的项目目标和详细的项目计划；
- c) 项目产出应有准确的历史资料及确定的预期。



附录 A  
(资料性附录)  
在线评估问卷

A.1 公益项目三 A 三力社会价值评估问卷 (此为提示性而非规定性问卷)

0、基本信息

- 0.1【机构】名称：\_\_\_\_\_
- 0.2【机构】类型：\_\_\_\_\_
- 0.3【机构】法人姓名：\_\_\_\_\_
- 0.4【机构】年度资金规模（单位：万元）：\_\_\_\_\_
- 0.5【机构】全职员工人数（单位：人）：\_\_\_\_\_
- 0.6【项目】名称：\_\_\_\_\_
- 0.7【项目】成立时间：\_\_\_\_\_
- 0.8【项目】所处阶段
- 试点阶段       延续阶段       扩展阶段
- 0.9【项目】申请资助总金额（单位：万元）：\_\_\_\_\_

0.10【项目】联系方式

联系人姓名	_____
所在地区	_____
街道地址	_____
邮政编码	_____
手 机	_____
电子邮箱	_____

1. 社会目标驱动力 (Aim)

1.1 组织及项目的使命和愿景

1.1.1【机构】请描述贵机构的使命、愿景、价值观：

使 命：\_\_\_\_\_

愿 景：\_\_\_\_\_

价值观：\_\_\_\_\_

1.1.2【项目】请描述贵项目的使命、愿景、价值观：

使 命：\_\_\_\_\_

愿 景：\_\_\_\_\_

价值观：\_\_\_\_\_

## 1.2 项目战略

1.2.1【项目】请提供项目未来 3-5 年的发展规划（如有）。

1.2.2【项目】请具体阐述项目战略与哪些国家大政方针、社会发展趋势相关。

1.2.3【项目】请选择项目领域。

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 城市和农村社区发展       | <input type="checkbox"/> 青少年 / 儿童素质教育 |
| <input type="checkbox"/> 传统文化 / 非物质文化    | <input type="checkbox"/> 妇女发展         |
| <input type="checkbox"/> 组织能力建设 / 行业支持倡导 | <input type="checkbox"/> 农村金融         |
| <input type="checkbox"/> 环境保护            | <input type="checkbox"/> 养老           |
| <input type="checkbox"/> 应急救援            | <input type="checkbox"/> 食品安全         |
| <input type="checkbox"/> 医疗健康            | <input type="checkbox"/> 残障           |
| <input type="checkbox"/> 基础教育            | <input type="checkbox"/> 其他 _____     |

1.2.4【项目】请阐述本项目的受益人群和受益人筛选标准？

受益人群：\_\_\_\_\_

筛选标准：\_\_\_\_\_

1.2.5【项目】本项目预计直接受益人规模为？

- |                                  |                                |                                |                                 |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> 20 人及以下    | <input type="radio"/> 20-50 人  | <input type="radio"/> 50-100 人 | <input type="radio"/> 100-500 人 |
| <input type="radio"/> 500-1000 人 | <input type="radio"/> 1000 人以上 | <input type="radio"/> 不适用      |                                 |

1.2.6【项目】请详述本项目背景分析及所回应的社会需求描述：

项目背景：\_\_\_\_\_

社会需求：\_\_\_\_\_

形成原因：\_\_\_\_\_

1.2.7【项目】请上传项目的问题树（若有）。

1.2.8【项目】请根据以上分析，请详述本项目的总目标和阶段性目标：

总目标：\_\_\_\_\_

阶段性目标：\_\_\_\_\_

1.2.9【项目】请上传项目的目标树（若有）。

1.2.10【项目】为达成以上项目目标，请详述项目采取的行动及其产出成果和影响。请上传项目逻辑框架图（如图 A.1，若有）。

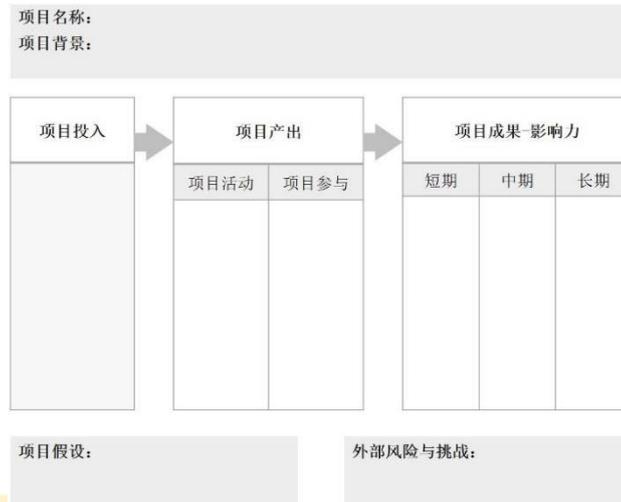


图 A.1 项目逻辑框架图

1.2.11 【项目】请列举项目成功的关键考核指标：

---



---

1.2.12 【项目】请上传项目计划书。

### 1.3 资源禀赋

1.3.1 【项目】请列举项目拥有或能够撬动哪些能够支撑愿景和使命实现的内外部资源？

---



---

1.3.2 【项目】请具体阐述项目内部与主营业务相关的核心能力：

---



---

## 2. 解决方案创新力 (Approach)

### 2.1 产品和服务

2.1.1 【项目】请具体阐述本项目所提供的产品 / 服务内容，及产品 / 服务区别于同行的独特之处：

---



---

如：改良了原有产品 / 服务设计、应用更先进技术、提高服务效率、整合更多资源等。

### 2.2 模式和运营

2.2.1 【项目】请阐述本项目的业务模式（是什么？创新性表现在哪些方面？）：

2.2.2【项目】请阐述本项目的运营模式（项目是如何从计划、组织、控制环节来运营管理的？创新性表现在哪些方面？）：

2.2.3【项目】请阐述项目保持增长性的做法？

2.2.4【项目】未来几年，本项目是否将提升、扩展该项目或复制本项目业务或运营模式给其他项目 / 机构的计划？

是 否

2.2.5【项目】请详述项目在社会利益相关方动员和参与方面的创新机制和做法：

## 2.3 财务匹配

2.3.1【项目】请上传详细的项目预算。

2.3.2【项目】项目是否制定了明确的筹款方案。

是 否

2.3.3【项目】请描述项目可能的主要资助方的性质和特点，及资助项目的主要原因：

2.3.4【项目】项目对于“单位成本/单位募捐额”是否有测算？

是 否

2.3.5【项目】请填写项目不同类型收入金额（单位：万元）及占比：

	收入金额（¥）	占比（%）
捐赠收入		
产品 / 服务销售收入		
政府采购收入		
投资收入		
其他收入		

2.3.6【项目】项目收入中可用于项目执行的费用占比：\_\_\_\_\_

### 3. 行动效果转化力 (Action)

#### 3.1 团队执行力

3.1.1【项目】项目负责人简介：

---

---

3.1.2【项目】项目团队成员的简介及分工：

---

---

3.1.3【项目】项目团队是否有能力提升或专业能力补充计划？

○是（请详述）：\_\_\_\_\_ ○否

3.1.4【机构】机构是否有鼓励跨部门协作的制度？

○是（请详述）：\_\_\_\_\_ ○否

3.1.5【项目】机构领导人、其他部门成员是否在该项目中担任角色？

○是（请详述）：\_\_\_\_\_ ○否

#### 3.2 项目管理专业度

3.2.1【机构】机构是否制定了完善的项目管理制度？

○是（请上传） ○否

3.2.2【机构】机构是否制定了项目监测和评估的制度？

○是（请上传） ○否

3.2.3【项目】项目是否有专人进行项目进度管理，确保各项项目活动按照预计日程开展？

○是（请详述）：\_\_\_\_\_ ○否

3.2.4【机构】机构层面是否有专门的项目监督机制？如通过阶段性总结报告等形式定期汇报项目进度和完成质量。

○是（请详述）：\_\_\_\_\_ ○否

3.2.5【机构】机构层面是否有鼓励项目团队总结和分享经验的机制？

○是（请详述）：\_\_\_\_\_ ○否

3.2.6【机构】机构是否制定了可行的档案管理制度？

是 否

3.2.7【项目】项目的关键环节和信息变更均有完整的档案留存？

是 否

3.2.8【机构】机构上一年度财务审计是否通过？

是 否

3.2.9【机构】机构是否制订了信息公开制度？

是 否

3.2.10【项目】项目是否在有效平台定期披露项目信息？

是 否

3.2.11【项目】项目重大事项是否及时向业务主管部门报批？

是 否

3.2.12【机构】机构是否制订了风险控制制度？

是 否

3.2.13【项目】请阐述本项目实施过程中可能遇到的风险，及应对措施：

---

---

---

3.2.14【机构】机构是否对项目的传播有明确要求？

是（请详述）：\_\_\_\_\_ 否

3.2.15【项目】请阐述项目的传播计划和方案。

---

---

---

3.2.16【项目】请列举项目影响力最大的媒体报告（五则之内）：

---

---

---

### 3.3 项目成果和影响力

3.3.1【项目】请阐述项目到目前为止最主要的产出和成果（如开展活动的情况、主要捐赠数据、覆盖人群/地域数量、知识产权产品等）：

---



---



---

3.3.2【项目】请按照利益相关方重要程度，描述本项目在相关指标上对各利益相关方带来的改变：

	名称	规模	短期变化	长期变化（2年后）
利益相关方 A			指标 1: 指标 2: 指标 3:	
利益相关方 B			指标 4: 指标 5: 指标 6:	
利益相关方 C			指标 7: 指标 8: 指标 9:	

3.2.3【项目】本项目直接参与或推动了：

- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 社会公众观念或行为的转变 | <input type="checkbox"/> 主动的外部资源支持 |
| <input type="checkbox"/> 政策法规制定       | <input type="checkbox"/> 标准制定      |
| <input type="checkbox"/> 以上皆无         |                                    |

3.2.4【项目】本项目曾获得过最高级别奖项为？

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> 国际奖项（请列明）_____  | <input type="radio"/> 国家级奖项（请列明）_____  |
| <input type="radio"/> 省市级奖项（请列明）_____ | <input type="radio"/> 其他政府奖项（请列明）_____ |
| <input type="radio"/> 民间奖项（请列明）_____  | <input type="radio"/> 行业奖项（请列明）_____   |
| <input type="radio"/> 其他（请列明）_____    | <input type="radio"/> 无                |

附 录 B  
(资料性附录)  
专家面试评估表

B.1 公益项目三 A 三力评估专家打分表 (此为提示性而非规定性打分表)

项目编号:

评审专家:

项目名称:

日期:

序号	一级指标	二级指标	权重	打分标准	打分
打分说明: 请对照打分标准使用 0-10 分进行打分, 最小分为 0 分, 最大分为 10 分, 可以为小数。					
1	Aim 社会目标 驱动力 (25 分)	1.1 组织及项目的使命和愿景	7%	<p><b>高分位:</b> 反映出组织/项目非做不可的决心和非我莫属的信心, 有区分与其他组织/项目的独特性和很强的感召力; 项目使命愿景与组织使命愿景有很强的一致性; 项目价值观与组织价值观一致。</p> <p><b>中位分:</b> 组织及项目具有使命、愿景和价值观, 但独特性不明显; 项目使命愿景与组织使命愿景不矛盾; 价值观不冲突。</p> <p><b>低位分:</b> 组织使命、愿景、价值观没有或不清晰, 或项目使命愿景与组织使命愿景相背离。</p>	
		1.2 项目战略	9%	<p><b>高分位:</b> 项目有清晰的战略, 且与组织战略有很强的一致性; 所回应社会需求的公共性、公平性、紧迫性程度高; 项目逻辑合理, 项目战略目标清晰; 有具体的项目实施计划, 可操作性强。</p> <p><b>中位分:</b> 项目战略描述较为清晰, 与组织战略较为一致; 所回应的社会需求公共性、公平性、紧迫性程度一般; 项目逻辑较为合理, 项目战略目标较为清晰; 有项目实施计划, 但不够具体, 可操作性不强。</p> <p><b>低位分:</b> 无项目战略/战略不清晰/与组织战略一致性不强; 项目回应的不是真的社会需求, 项目逻辑不合理, 战略目标不清晰; 没有项目实施计划。</p>	

B.1 公益项目三 A 三力评估专家打分表（续）

序号	一级指标	二级指标	权重	打分标准	打分
	Aim 社会目标 驱动力 (25分)	1.3 资源禀赋	9%	<p><b>高位分：</b>项目拥有能够支持战略实现的独特内外部资源。</p> <p><b>中位分：</b>项目有一定的内外部资源，能够勉强支持项目推进。</p> <p><b>低位分：</b>项目内外部资源欠缺，不足以支持项目向前推进。</p>	
2	Approach 解决方案 创新力 (40分)	2.1 产品和服务	15%	<p><b>高位分：</b>项目产品/服务的设计中运用了新技术、新方法、新理念，与同行相比有明显的差异化优势。</p> <p><b>中位分：</b>项目产品/服务中新技术、新方法、新理念的运用不明显，没有明显的同行比较优势。</p> <p><b>低位分：</b>没有成型的产品/服务。</p>	
		2.2 模式和运营	18%	<p><b>高位分：</b>有成型的项目模式，有能够提高项目执行效率、促进项目增长的创新设计，有成熟的项目运营体系，尽一切可能调动社会利益相关方参与项目。</p> <p><b>中位分：</b>形成了基础的项目模式，但未有创新的模式设计来提高项目运行效率、促进项目增长；在运营上，尚未形成有特色的创新做法；有撬动社会利益相关方参与的行动，但未形成相应的机制。</p> <p><b>低位分：</b>项目模式尚未形成，运营团队尚未组建，对社会利益相关方参与无认知。</p>	
		2.3 财务匹配	7%	<p><b>高位分：</b>项目预算制定合理；有实现财务可持续发展的计划和实践。</p> <p><b>中位分：</b>制定了项目预算，有实现财务可持续发展的方案，但没有行动。</p> <p><b>低位分：</b>未制定项目预算，没有实现财务可持续发展的方案和行动。</p>	
3	Action 行动效果 转化力 (25分)	3.1 团队执行力	12%	<p><b>高位分：</b>团队能力与人员配备完全符合项目要求，团队凝聚力、执行力强。</p> <p><b>中位分：</b>团队能力与人员配备基本符合项目要求，团队凝聚力和执行力一般。</p> <p><b>低位分：</b>团队能力与人员配备不能满足项目要求，团队凝聚力和执行力差。</p>	

B.1 公益项目三 A 三力评估专家打分表（续）

序号	一级指标	二级指标	权重	打分标准	打分
	Action 行动效果 转化力 (25分)	3.2 项目管理专业度	5%	<p><b>高位分：</b>内部制度化建设完善，对涉及项目运营的关键环节都有相关制度，且均按制度执行，通过了审计部门和上级业务主管部门的审查。</p> <p><b>中位分：</b>内部制度化建设一般，涉及项目运营的关键环节有相关制度多数没有相关制度。</p> <p><b>低位分：</b>项目运营关键环节的制度欠缺，在机构年检中不通过/出现严重的风险事件，组织处理不及时。</p>	
		3.3 项目成果和影响力	8%	<p><b>高位分：</b>项目活动均得到落实，目标群体的改变达到预期，对除目标群体之外的更广泛人群产生了明显的正向影响；项目还推动了国家政策法规、标准等的制定或修订。</p> <p><b>中位分：</b>项目活动得到落实，目标群体的改变较小，且未产生更广泛的影响力。</p> <p><b>低位分：</b>项目活动落实情况较差，目标群体满意度低/产生了负面的影响，其他人群无改变，无政策影响力。</p>	
4	三 A 合一性 (10分)		10%	判断创始团队的情感、能力的一致性；创新解决方案与社会目标在方向、效能、责权利的一致性；过程把控一致性、短期与持续效果一致性。	
		总分	100%		
评审意见：					

## 附录 C

(资料性附录)

## 三 A 三力评估原理及价值主张

## C.1 三 A 三力评估原理

“三 A 三力”模型，即通过 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力和 Action 行动效果转化力及其三者合一性，去衡量主体所创造的经济、社会和环境综合价值。如果用公式表达，可形成包括三 A 三力三个变量的一个函数关系：

$$\text{社会价值} = f(\text{社会目标驱动力}, \text{解决方案创新力}, \text{行动效果转化力})$$

$$\text{或 } SV = f(\text{Aim}, \text{Approach}, \text{Action})$$

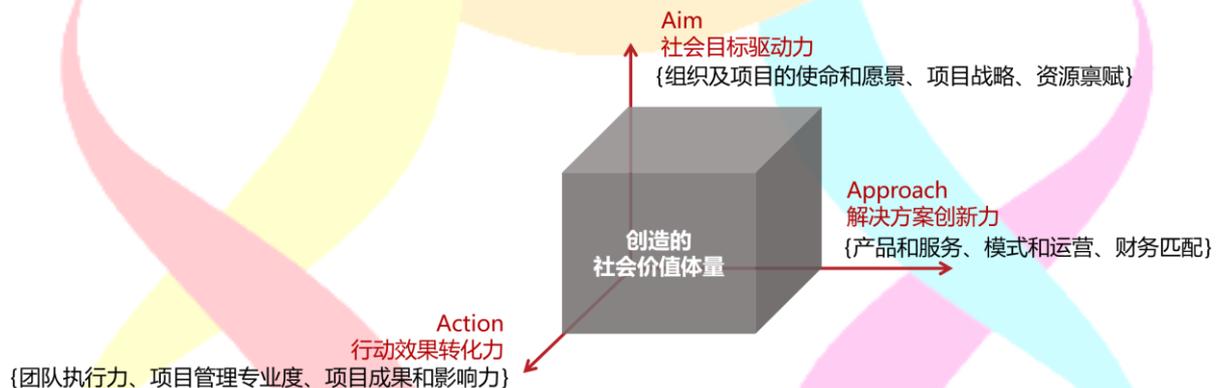


图 C.1 公益项目三 A 三力评估—评估原理

## C.2 三 A 三力评估强调的价值主张

本方法在衡量公益项目社会价值的同时，倡导“创新、变革、可持续、赋能、共赢、合一”的价值主张。

所谓创新，强调公益项目在议题发现、方案设计（含产品/服务、模式等）、行动策略和方法上有创新的设计，以满足更公平、更有效率、更可持续的要求。

所谓变革，强调公益项目能够对人的理念、行为，社会氛围、制度产生变革性的影响。

所谓可持续，一方面强调公益项目有稳定持续的资源（包括资金）投入或带动了后续更多资源的投入，以支持项目长期开展；另一方面强调公益项目的成果能够对目标群体产生长期的影响力。

所谓赋能，一方面强调公益项目的设计和开展要注重目标群体的能力提升，另一方面也要注重项目执行团队本身的学习和赋能。

所谓共赢，强调通过相应的产品服务和机制设计让所有利益相关方均能从项目中获益。

所谓合一，强调 Aim 社会目标驱动力、Approach 解决方案创新力和 Action 行动效果转化力之间的一致性，即创新的方法和行动要与社会目标保持一致、不可偏离，企业/组织在创新过程中，持之以恒地瞄准目标、创新模式和打造行动力，从而真正有效地解决社会问题，达成社会进步的目标。

## 参考文献

- [1] GB/T 24421.4-2009 服务业组织标准化工作指南 第4部分：标准实施及评价
  - [2] MZ/T 059—2014 社会工作服务项目绩效评估指南
  - [3] 郭金玉, 张忠彬, 孙庆云. 层次分析法的研究与应用[J]. 中国安全科学学报, 2008, 18(5): 148-153.
  - [4] 《评价理论》, 杜威 (Dewey, J.) 著, 冯平, 余泽娜译. 上海译文出版社, 2007.
  - [5] 王名. 《慈善组织和慈善项目评估标准研究》. 中国社会出版社, 2017.
- 

