

③ 如何做项目分析



中国资助者圆桌论坛

2017年7月

致谢！

资助系列指南

1. 资助通识
2. 如何做尽职调查
3. 如何做项目分析
4. 如何做机构分析
5. 如何做监测评估
6. 如何设计资助计划
7. 资助机构如何做战略

《资助系列指南》是中国资助者圆桌论坛（简称CDR）推出的第一套实用工具。

我们要感谢CDR成员机构和百余位一线资助工作者，将他们的经验、智慧以及烦恼无私地分享给我们。

感谢億方公益基金会对本系列指南开发工作的支持。

感谢正荣公益基金会为CDR资助研究工作的支持。

感谢澳门同济慈善会、凯风公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会（按首字母序）对CDR的机构支持。

没有大家的支持和贡献，本指南无从面世。当然，文责自负，指正请联系：

李志艳 张帆
18511068990
zhiyan@cdr4impact.org

“看项目、改项目”是所有资助工作者的共同工作

只要是资助工作者，你的工作必然涉及阅读、拒绝、推荐以及改进项目方案。每一年，你可能会收到几十份甚至上百份项目申请，按议题、目的、方法不同，项目有很多种，但好项目的设计，都有一些共同的特征。

本册帮助你了解好项目的特征，以便发现那些带有闪光点的项目，并与对方共同探讨，提升项目设计。

什么是好的项目设计？

项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效递送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

每个项目都涉及多个相关方，我们可以首先做利益相关方角色分析

一般而言，项目涉及的相关方，角色包括：

出资人	公益机构	决策者	实施者	最终服务对象	政策方
贡献资金或物资	项目发起者，推进者和运作枢纽	决定是否接纳项目进入其管辖范围	负责具体工作，服务最终对象	项目最想帮助的对象	可能放大项目成效的人/组织

例如：在教育项目中，一般情况下，学生是最终服务对象、老师是执行者、校长是决策者、教育局是政策方，基金会、公众或企业是出资人。

项目设计的最终着眼点必须是“最终服务对象”的改善

最终服务对象，指的是公益工作最终希望改善的对象。只有他们状况改善了，才能在根本上说明项目有效。

教育项目

最终都是为了孩子，老师、校长、管理者、学校或教材的改善都是为了孩子。

农发项目

最终都是为了生活在农村中的人，农村问题、农业问题，最终都是农民面临的问题。

环保项目

最终是水、空气、土壤、物种，发展环保组织的目的都旨在环境问题。

医疗项目

最终都是为了患者，医生、医院、专家、技术的发展，都是为了患者。

不关注最终对象，项目很难有成效， 其他相关方的改善，未必能带来最终对象的改善

典型案例

实施者改善了，最终对象就改善了？

为提高农村孩子的英语成绩，某项目培训英语教师，结果老师能力提升后跳到城镇学校，农村孩子仍接受不到好的英语教育。

公益机构增长了，最终对象就改善了吗？

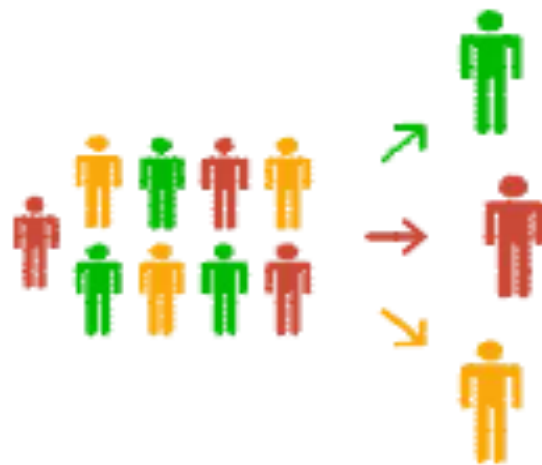
有些机构申请项目，仅仅是为了让机构发展更好资金、项目、人员，体量增长了，品牌知名了，但为最终对象服务以及解决社会问题的能力并未提高。

有些项目设计出发点是迎合出资人需求

部分项目设计，不是为了改善最终对象的状况，而是为了扩大筹款，因此，迎合出资人的偏好成了项目设计的主导因素。

最终服务对象要具体细分，越是细分越是能抓住针对性的问题和需求

项目的服务人群不能笼统地界定为学生、青少年、老人、残障人等群体，而是要根据具体问题的不同进行细分。



案例：

有一个反校园暴力的项目，把最终服务人群定位在初一入学的学生，他们刚从农村小学升到城镇初中，是社会团伙招募成员的目标对象。此时正是一个干预的关键窗口期。

如何做项目分析 · 目录

项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效递送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

有效的根本： 项目所提供的（供）能够回应服务对象面临的问题（需）

问题找对了，问题就解决了一半。我们常常在界定问题方面投入太少，甚至没有界定问题，就迫不及待地去提供解决方案。这就把项目是否有效，丢给了运气。

如果后来项目无效，要么大量返工，要么就死撑着不承认继续推进，都会导致公益资源的大量浪费。

“解决社会问题”已经获得公益界的认可，但我们还没有掌握好方法，也没有真正应用起来。

有些看似是问题，但其实只不过是表达了设计者的个人愿望

案例：

- 邻里守望、彼此关心的社区
- 每个人都积极参与社会（社区）事务
- 大学生毕业后能获得自由、收入高、价值感强的工作
- 公益组织使命清晰、战略连贯、团队能力强
- 公益人工作时间长、薪酬不高、社会保障低
- 公益机构彼此之间很少合作

如果仅限于此，该项目实际上没有做背后的问题分析和需求分析。

有些看似是问题，其实设计者对服务对象的一种指责

案例：

- 学生积极性不高
- 老师责任心不强
- 企业不积极履行责任
- 家长不能陪伴子女
- 员工工作主动性不高
- NGO不够高效

上述其实也没有分析背后的问题，而且不有利于团结服务对象的参与，没有服务对象的参与，项目一定失败。

有些问题分析看似正确但是无用，没有行动指导意义

案例：

1990年，斯特恩代表救助儿童会前往越南解决儿童营养不良问题。他尽自己最大努力阅读了有关营养不良的资料。一般观点认为，“营养不良由一系列相互关联的问题造成的：糟糕的卫生系统、普遍存在的贫困现象、缺乏洁净的饮用水，以及农村居民对营养问题缺乏认识。”

但斯特恩判断，所有这些分析都是“TBU”——正确但无用。假如解决营养不良的前提是解决贫困问题，提供洁净的水，以及建立卫生系统的话，那么这个问题将永远都得不到解决。更何况只有6个月时间，而且根本没有太多资金投入的前提下。

帮助对方更好地分析问题的三种工具

分析真实
场景中的问题

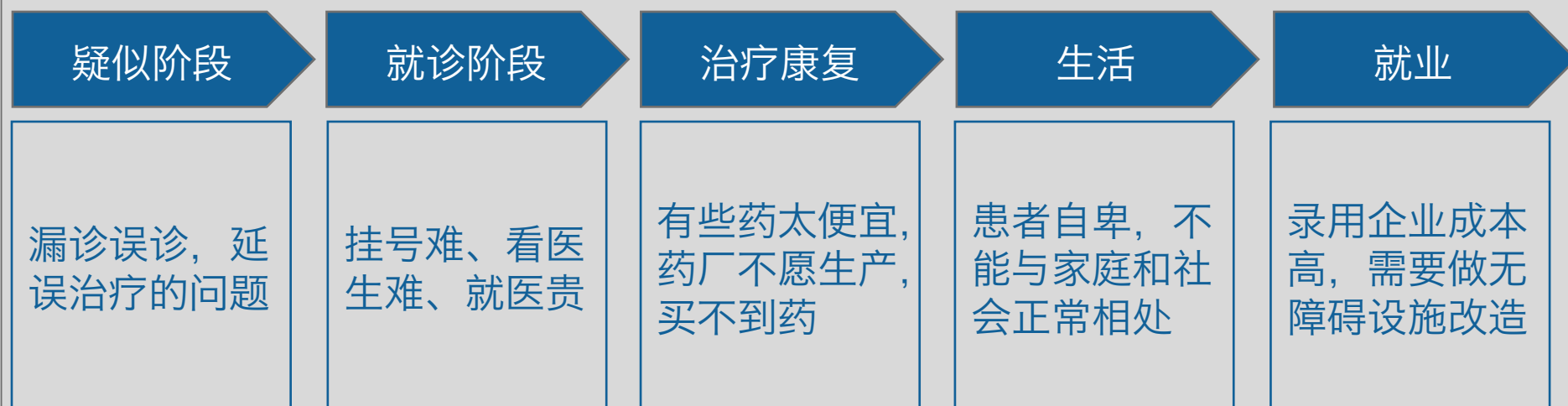
现象
直接原因
根本原因

服务对象
真正重视的是什么

分析真实场景中的问题

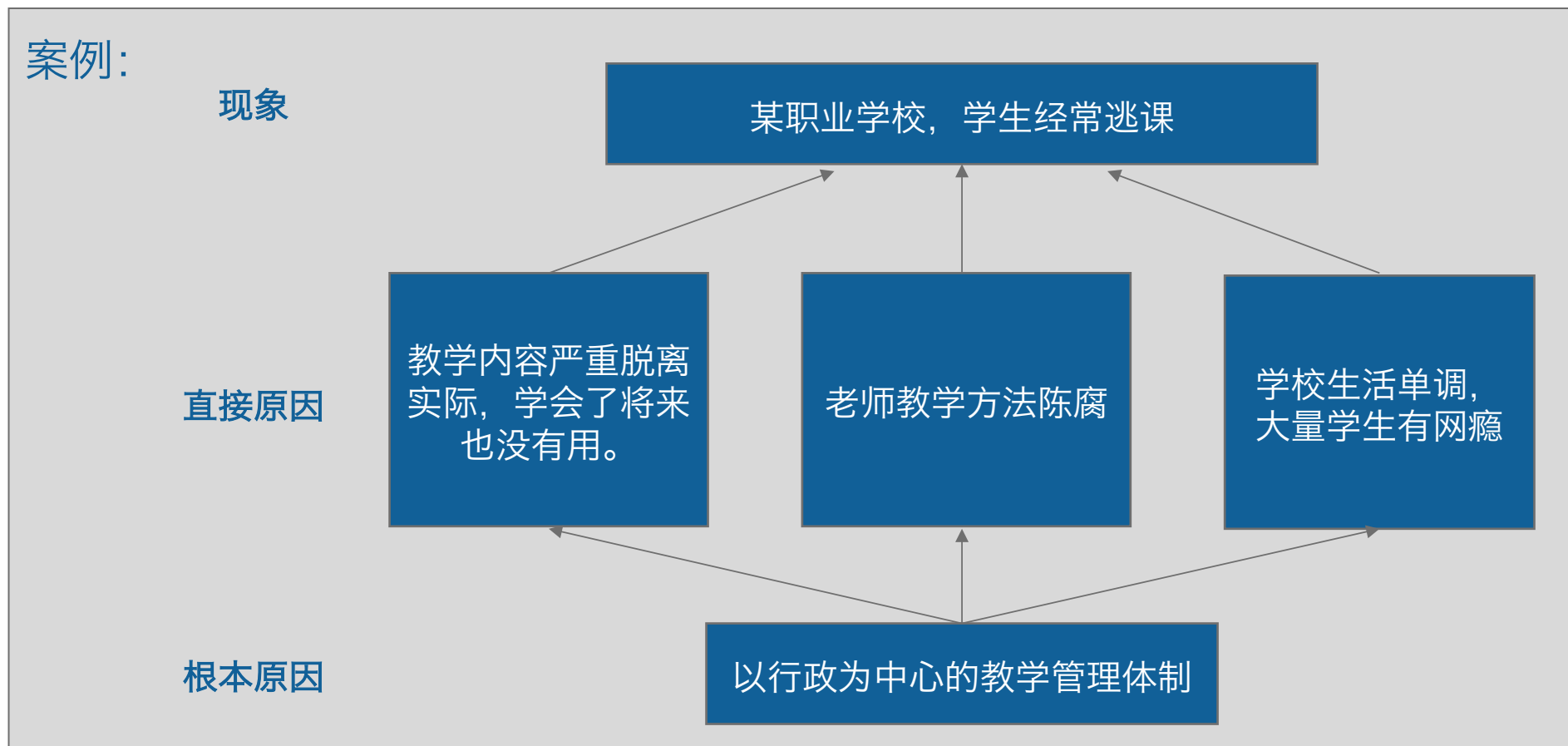
在公益界，我们经常谈到“公平”、“权利”、“治理”、“歧视”等问题。但这些都是经由我们提出来的高度抽象的概念，并不是服务对象亲身感受到的问题。

案例：罕见病群体面临权利和歧视问题，但如果可以沿着病友的历程，他们在真实场景中的经历可能是这样的：



问题的结构：现象-直接原因-根本原因

社会问题是有结构的。一般我们首先注意到问题的表象，为了解决问题，我们要多问一些为什么，找出问题的原因。



服务对象真正重视的是什么？

人们经常采用访谈的方式来获取关于需求的信息，但这并不总是奏效。一个高明的医生，并不把病人说的各种病症作为答案，那只是他诊断真正病因的手段之一。我们可以认真思考一下：服务对象真正重视的价值是什么？

案例：

德鲁克在《组织生存力》一书中举例说，一家流浪汉救助中心提供饭餐和宿舍住宿，后来分析说，他们真正需要的并不是吃饭，而是希望摆脱流浪生活，获得生活的希望。

如何做项目分析 · 目录

项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效递送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

目标即预期成效，即利益相关方的变化，而不是我们做什么事

案例：

- ❌ 搭建志愿者平台，为大学生提供职业规划指导
- ❌ 通过公众意识倡导，医护人员培训，建立医护中心等方式，提高医疗服务质量，响应母婴需求
- ✅ 项目点中的3-6岁的儿童在运动、语言、艺术、认知、社交五个方面的表现有提高

资助工作者必须掌握成效导向的项目设计思维和项目管理方式，而不是以活动为中心的项目管理方式。只有资助工作者自身就以成效为导向，才能协助更多的被资助方以成效为导向开展工作。

长远抽象模糊的目标能指引方向，但几乎不可能带来改变，
具体的目标会导向行动，因此更容易实现

长远抽象模糊的目标

我们要更快乐

改善亲子关系

我们要健康饮食

我们要节约能源

我们要让客户120%满意

近期具体的目标

只喝脱脂牛奶

开空调只开到26度

家长每周至少陪伴孩子三次，每次不低于一小时

当我们认真思考如何衡量时， 可以帮我们把真正在意的目标想得更清楚。

指标四要素：

- 量：项目希望影响多少人或事物发生变化
- 度：项目希望变化的程度是多少
- 基线：在项目开始之前，指标值是多少
- 目标值：希望在项目结束时或者结束一段时间后，值是多少

指标	基线	目标值
量		
度		

如何做项目分析 · 目录

项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效递送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

每一个实践项目背后，都有一套理论基础，这个基础必须可靠。
基础不可靠，不管如何努力，都注定失败。

案例：

“蓝信封”致力于解决留守儿童长期与父母分离造成的心理缺失问题，行动方案是在大学生中发展志愿者与留守儿童通信。



理论基础1：
写信能否改善心理表现？

理论基础2：
什么内容的通信，效果最好？什么内容的通信没用或者有负向作用？

理论基础3：
什么频率的通信能产生效果？

如果我们不能对上述理论基础有所了解，就很难判断这个项目的好坏。

判断项目理论基础可靠与否，可以分为以下五个等级

有严格的国际认可的
影响力评估报告论证
某种干预有效

最可靠

有该领域内权威著作或文献
作为支撑

较可靠

项目团队自己的
监测评估数据，或者第三
方非严格的成效评估报告

一般可靠

没有数据或研究支撑，
主要凭信念、愿望或热情

有待验证

已有研究证明
某种方式的干预无效

值得怀疑

如何做项目分析 · 目录

项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效递送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

项目如果只关注最终对象，而不能回应利益相关方的诉求，就很难真正递送到位。递送问题是公益项目的主要挑战之一。

案例1：

不少教育项目通过老师来递送服务。现实中很多老师很忙，而且长期在体制内工作，如果项目不能考虑老师的现实挑战，很可能无法实施，质量也大打折扣。

案例2：

一些项目要求公益机构服务多少量，但却未能关注到公益机构本身的能力成长和建设，短期内数量也许能达标，但组织没发展起来，后劲不足。

项目的落地性：项目是否已经与利益相关方沟通充分

项目在设计阶段，就与利益相关方充分沟通，是项目能够有效递送的有利信号！

服务条件

对项目是否知情，是否在意项目，是否参与贡献意见。很多项目直到实施时才与重要利益相关方沟通，事到临头才发现项目设计完全不符合当地的情况。

落地条件

项目落地的具体条件是什么？项目地是否具备这些条件？经常有在一地成功的项目，在另一地却不成功，很大程度上是在项目设计阶段，对落地条件考虑不成熟导致的。

如何做项目分析 · 目录


项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

团队能力是否与项目目标相匹配

大多数申请方，为了获得资金，经常会夸大项目目标，而后期又常常无法兑现。

根据团队能力按照一定时间阶段分解目标是一种能力，很多申请方并不具备这方面的能力。



优秀的资助工作者可以帮助对方根据团队能力制定当前可以实现的阶段性目标。

项目目标是否符合产生成效的客观规律

案例：

- ① 突破性研究需要耗费大量的时间，即使是优秀的研究者也同样如此。
- ② 组织能力提升和行为改变，需要深入组织内部的长期持续的系统性工作才能实现。
- ③ 行业标准的建立，绝非一日之功。

在现实中，很多资助机构也包括申请机构，都太着急了，忽视了客观规律。资助工作者要不断训练自己对所在领域内成效产生的客观规律的认识。

如何做项目分析 · 目录

项目按议题、按目的、按方法分，种类繁多，但所谓“好项目”应符合以下特征：

1. 项目是为最终服务对象设计的
2. 项目回应服务对象的真实问题
3. 项目目标具体、可实现、可衡量
4. 项目内容在理论上能够实现目标变化
5. 项目能够有效送到最终服务对象
6. 执行团队能够支撑项目目标
7. 申请资金预算合理

预算制定反映了申请方对项目考虑得是否深入

项目预算由活动分项计算而来，活动拆解得越清楚，预算就做得越完善。完备、清晰的预算，反映了项目团队对项目实施细节考虑是否充分。

通过预算分配，我们也能看出项目团队心目中的真正重点，以及是否为项目安排了足够的人力资源等等。

资助资金投入少了，或者投入多了，都可能对成效产生不好的影响

案例：投入少了产生不利影响

资助方给予人员费用太低，项目不能聘请高水平的员工或专家。

资助方要求对方做监测评估，但却并不提供相关费用。

案例：投入多了产生不利影响

有些项目的目的是动员当地社区资源，如果提供的资源过于丰富，会降低项目社区动员的动力。

关于资助资金数额安排，需要申请方以及资助工作者针对项目资源模式以及当地当时的情景进行深入思考和对话。这也要求资助工作者具备分析项目模式的能力。

附录：项目分析的工具——变革理论

变革理论简化框架



很多资助机构都有自己的项目申请模板，其中有类似的部分，也有不同的侧重点，但大多都涉及到之前提到的七个特征，尤其是前四个特征，是项目设计的基础。

因此，无论项目申请书都包括哪些信息，其核心可提炼为如左图所示的结构，即变革理论。

若用一句话概括变革理论，那就是，你带来变化的道理是什么？

附录：项目分析的工具——变革理论

变革理论简化框架



变革理论看什么？

- 各部分缺不缺？
- 各部分的陈述是否到位，即准确、具体、深入？
- 各部分之间是否能够相互支撑？
 - 项目目标与服务对象的问题与需求的匹配。
 - 项目活动与目标之间的匹配。
 - 能力与资源可以支撑产品服务活动按质按量完成。

参考文献

- 李志艳, 《公益的方法》
- 奇普·希思, 《瞬变:如何让你的世界变好一些》, 中信出版社
- 彼得·德鲁克等, 《组织生存力: 打造卓越组织的5大力量》, 重庆出版社
- 陆宛萍、陈文良, 《成效导向方案设计与评估》, 台湾社会福利联合劝募协会
- <http://www.theoryofchange.org/>

出品单位



中国资助者圆桌论坛是中国资助机构的平台机构，其使命为“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

资助单位（排序不分先后）



亿方公益基金会成立于2013年，其使命是关注公益研究与社会企业，支持民间公益组织，推动社会创新发展。



南都公益基金会成立于2007年，使命是支持民间公益，愿景是社会公平正义，人人怀有希望。



正荣公益基金会由正荣集团捐资于2013年成立，基金会关注城市社区营造、公益行业推动、城市文化创新三大领域。



凯风公益基金会是段伟红博士于2007年成立的全国性非公募基金会，通过支持思想的生成和传播，致力于推动人类进步，促进社会发展。



招商局慈善基金会成立于2009年，以“关注民生、扶贫济困、热心公益、和谐发展”为宗旨，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。



澳门同济慈善会在中国内地的资助工作，以让每个中国儿童都能接受公平优质的教育为使命。帮助中国处于弱势的儿童不仅能上学，还能上好学，充分发展个人潜能，提升儿童对未来学习、生活及工作的适应能力，进而能够平等地参与并且促进中国的健康发展。



浙江敦和慈善基金会成立于2012年，以“弘扬中华文化，促进人类和谐”为使命，秉持“尊道贵德”的价值观，在国学传承、公益文化、公益支持等领域开展资助。