

项目总结报告框架

(以下内容如有不适用模块可不填, 标明原因即可)

一、项目概况

1、项目简介

2017年4月26日, 禾平台由南都公益基金会、广东省千禾社区公益基金会、成都市锦江区社会组织发展基金会、福建省正荣公益基金会联合发起, 致力于推动国内社区基金会发展的公益支持型平台。

禾平台以在地化、多元化为理念, 通过提供非限定经费和社区基金会领导型人才培养等方式, 推动中国社区基金会的专业化发展, 让现代公益价值观可以回归到中国本土年轻的社区基金会中, 以实现社区嬗变。

作为推动国内社区基金会发展的公益支持性平台, 禾平台联合在公益慈善人才培养方面具有强大的师资优势、培训经验和行业研究基础的广州公益慈善书院, 联合发起“禾伙人培养计划”, 向**包括平台合作伙伴在内的社区基金会从业人员以及对社区基金会感兴趣的公益慈善从业者、其他各界人士**, 提供丰富立体的能力建设课程(线上、线下相结合, 定期培训与参访游学相结合), 建立社区基金会交流平台, 给予持续性的陪伴、辅导与成长支持, 以及强有力的行业领域网络构建, 促进中国本土社区基金会人才专业化与职业化的整体发展。

项目在2017年7月开始进行沟通洽谈, 讨论招生、传播、项目设计、课程内容等方面细节, 双方在2017年10月正式签订合作协议并于此前已经开始进行相关工作细节的落实与实施工作。项目周期为11个月, 共组织三期培训。

2、项目目标

(1) 项目预期目标

“禾伙人培养计划”，致力于为中国本土社区基金会培养具备战略性发展视野、扎实的专业知识素养以及优秀的联动社区资源、引领社区创新、协作社区组织能力的领袖人才，推动本土社区基金会专业化及职业化发展。

2017 年禾平台“禾伙人培养计划”，主要面向以下对象进行全国范围招募，拟招收学员 30 人。为确保学员对教学内容接受度的统一，禾平台将组成招生小组，对学员进行资格审核。该培养计划主要目标学员为以下 3 个群体，其中，区域平台型或枢纽型社会组织负责人则作为重点招生及培养对象：

1. 社区基金会负责人；
2. 区域平台型或枢纽型社会组织负责人；
3. 对社区基金会感兴趣、有意愿在社区基金会从事管理工作的各界人士。

禾伙人培训项目拟通过较长时间的陪伴、多方面的支持，为处于有意进入或建立/转型为社区基金会的公益组织提供能力建设方面支持，同时配合禾平台为公益组织提供的资源链接和直接支持，推动公益组织在社区基金会方面的目标初步实现。

同时，禾伙人培训希望通过对社区基金会知识的梳理，使学员从感性认知上升到理性认知，即对社区基金会的实现路径有较清晰的认识，如现有资源、资源调动和资源筹集能力、社区调研状况、现有问题、面临困难、社区基金会目标的其他实现途径等能够进行理性的讨论与分析，使想法有可操作的空间，可落地实施。

(2) 项目实现目标 *(如与预期目标有差异, 请简要说明原因)*

禾伙人培训项目通过社群运营、课程组织、资源链接等方式基本实现了较长时间陪伴和多方面支持的目标。较好的提供了能力建设的课程, 使学员对于社区基金会有了新的认知, 意识到社区基金会需要经过较长时间的准备和充分的调研, 了解如何进行相应的准备工作, 同时也学习到如何处理社区基金会治理到运作的各方面的问题, 以及基金会涉及的相关法律问题。

3、项目策略

(1) 项目实际工作策略

因该项目是培训项目, 在培训开始之前已有基本成型的经过多次讨论的项目框架和每一期的实施方案。在每一期具体执行之前, 承办方邀请专家对方案进行咨询建议, 主办方和承办方对当期培训内容反复讨论、调整和最终确认。主要策略是希望采用沉浸式学习、先社群运营再实地培训, 长期陪伴支持的方式, 增进学员之间的联系, 创造多时空和较长时间的共同学习和讨论的机会, 使学习不仅仅是与嘉宾学习与沟通, 也是学员之间的互相交流和支持。此外, 项目采用以生为师的策略, 在协作、主持等环节, 使每个学员都有机会作为主导参与其中, 使学员有参与感。

(2) 简要说明实际工作策略与预期开展策略差异及原因

上述组织策略在实施过程中证明是有效的, 体现在:

首先, 作为全国班(学员来自全国各地), 在未开始上课前, 通过制定每天的学员视频自我介绍环节, 以及分配学员小组及布置小组作业形式, 学员之间已经有深层次的交流, 在网络上互相知晓并相对熟悉。在线下课程实施的时候, 学员之间有较好的互动。

其次, 沉浸式学习让学员有较多的互动和讨论机会, 尽管3天时间较短, 但全天(上午、下午、晚上)课程和活动安排密集, 学员成为熟悉的伙伴, 并乐于在群中共享信息和心得。

最后, 通过调动学员参与培训各个环节的方式, 例如作为协作者、作为小组代表发言, 学员主持微课等, 学员参与感和主动性很强。

4. 项目实施与进展

(1) 项目实际工作内容

项目准备阶段：

禾伙人培训项目于 2017 年 7-9 月进入洽谈沟通阶段，正荣基金会与广州公益慈善书院多次会议讨论项目设计与实施相关问题，禾伙人培养计划经过 7 个版本的修正与调整，于 2017 年 9 月 30 日正式确定。

培训准备阶段：

禾伙人培养计划方案确定后，进入合同签订和项目实施的准备阶段。由于是相对较长时间的培训，项目为学员做了充分的准备，包括物资准备、学习任务的安排等。

学员物资包括：跨年日程本（定制）、禾平台纪念书签（定制不锈钢）、学习文件夹（含课程文件材料打印）、学员胸牌（定制不锈钢）等。

学员招募：培训方案最终实施后，通过主办方伙伴网络和简单的公开招募（社会报名），共招收到 18 名学员。学员遴选由禾平台和广州公益慈善书院团队共同讨论确定。学员招募持续至 2017 年 10 月 18 日左右基本结束。由于离正式开课时间较长，个别学员因机构或者个人出差等原因，未如期参与最后培训。

学员组织及社群运营：学员招募结束后，于 2017 年 10 月 25 日前后组成学员社群。通过设计多个环节及举措，包括学员互相熟识（每日线上自我介绍的小视频分享）、发布总体培训计划、第一期培训课程预告、组织学员自主学习、布置个人和小组学习作业、发布第一期培训时间调查、学员需求调查等途径，为集中授课的线下学习做热身和社群运营。社群运营由禾平台和广州公益慈善书院项目团队配合完成，通过丰富的活动激起学员学习兴趣和参与培训动力。

实际培训学员名单如下：

序号	名字	性别	职务	机构
1	周炜	女	主任	北京市昌平区紫金家悦社区服务中心
2	苏志均	男	发起人/秘书长	广州市车陂龙舟文化促进会
3	杨刚	男	负责人	爱滋徒步
4	胡克	男	总干事	长沙市共享家社区发展中心
5	杨建生	男	主任	山东省社会创新发展与研究中心
6	李铭	男	秘书长	南京雨花雨民公益组织联合会
7	农晓俐	女	秘书长	顺德大良街道青年公益促进会
8	蒋倩	女	执行主任	安徽益和公益服务中心
9	张斐	男	会长	重庆市九龙坡区黄桷树青年社工发展协会
10	郝丽瑞	女	副主任	陕西众益社会组织服务中心
11	王艳蕊	女	主任	北京石景山芯动力社会组织服务中心
12	黄彦嘉	男	筹款主任	广东省千禾社区公益基金会
13	姜佳佳	女	主任	信阳乡村建设协作者中心
14	郭英	女	副秘书长	重庆市九龙坡区黄桷树青年社工发展协会
15	王苏	女	财务总监	南京雨花翠竹社区互助中心
16	范泽婷	女	主任助理	安徽益和公益服务中心
17	朱蕾	女	项目官员	上海金杨社区基金会（场地支持方）

培训执行阶段：

第一期线下培训：线下培训在 2017 年 11 月 30 至 12 月 3 日期间正式举行，地点为上海金杨益天地（金杨社区基金会所在地）。培训授课总计 3 天，授课的前一天晚上为报到时间。主要内容为学员互动与预热（破冰），通过互动小游戏和自我介绍等方式使学员对即将共同学习的群体产生一定的认知和认同感。

第一期线下课程主题是走近社区基金会，意图向学员全方面介绍社区基金会相关知识，对社区基金会由最初的感性认识，再进入社区基金会的使命、战略、发展环境、内部治理等方面，探讨社区基金会的定位及运作。线下培训采用全天沉浸式学习的形式，培训日的活动分为上午、下午、晚上三个时段，三个时段安排丰富的活动，授课、参访、课程总结与梳理等活动。在培训期间，还组织了读书会活动，邀请著名社会学家，华东理工大学曹锦清教授就“中国基层社会的变迁和发展”展开分享，进一步加深了学员对基层社会、社区的认识。线下培训的详细课表见附件一。

第一期线下课程答疑：为了确保第一期的课程效果和持续跟踪，项目在第一期线下课程结束后，邀请朱健刚教授进行一次答疑课程。课程采用线上答疑形式。在线上答疑前，通过第一期课程反馈意见，以后课后单独向学员征集，

第一期线上答疑的问题：

1. 社区治理的形式：一线社会服务组织的发展路径是否都朝着社区基金会的方向发展？除社区基金会之外，是否还有其他可以实现社区治理的途径，如政府购买服务是否也是一种方式？对基层社区治理现状的分析。
 2. 基金会与社区基金会概念的辨识：美国最早成立的社区基金会是为了信托，那么，为什么因信托成立的是社区基金会而非其他类型的基金会？
 3. 社区基金会与其他形式的枢纽型社会组织之间的互动与合作。
 4. 相关政策、法规、制度的解读：以深圳、上海地区为例，请老师推荐、简要解读与社区基金会相关的重点政策、法规、制度。
 5. 社区基金会的战略规划：结合实际案例，简要分析社区基金会应如何进行战略规划及管理？
 6. 社区基金会的内部治理：结合实际案例，简要分析社区基金会如何进行内部架构的搭建与治理？
 7. 资源动员与项目设计：社区基金会应如何更好地整合资源，进行项目设计？
 8. 社区基金会未来的发展框架与路径：基于深圳、上海政府推动社区基金会的发展形势，请老师预测社区基金会下一阶段的发展框架和路径。
-

第二期线上课程主题是社区基金会实践路径分享与探讨，共举办4期。邀请蛇口社区基金会周为民理事、千禾社区基金会王书文秘书长、上海映绿公益事业发展中心顾问诸映（原洋泾社区基金会秘书长）就社区调研、社区基金会战略规划与运作治理等议题进行分享，并与学员互动答疑和讨论。此外，根据学员提出的基金会相关法律方面的需求，邀请华南师范大学唐昊教授开展一次基金会相关法律解析的微课程。考虑到线上课程的议题应具有社会性和可讨论性，微课进行了对外公开。在微课结束后，项目执行团队为学员整理搜集了15篇左右的参考文献，供学员课外阅读，拓展学习视野。此外，在每期微课结束后，及时整理微课文稿发送给学员重复学习使用。禾平台微信公众号“公益大爆炸”也及时把微课内容对外发布，供广泛学习。学员参与微课学习情况统计如下：

序号	微课题目	组织时间	参与人次
1	重新认识社区：社区调研的功能、设计和工具	2018年1月23日	157
2	社区基金会的实践路径—以深圳市蛇口社区基金会为例	2018年2月7日	370
3	社区基金会的战略规划与运作治理：以广东省千禾社区公益基金会为例	2018年2月28日	136
4	基金会相关法律解析	2018年3月9日	74

（2）项目产出说明

项目的产出主要有两个：

学员在知识上的收获。根据学员对于课程内容的反馈和授课现场（线下和线上课堂）的口头反映，学员获得了较多的知识和思路。尽管这种知识和思路不一定是速成的，工具包式的（因为在项目设计之初就明确了这一原因，禾伙人项目不是技术培训），更多是理念和视野的扩展，战略思维能力的提升。通过沉浸式的线下学习，和规律性的线上学习，在参与培训前学员对于社区基金会的“想象”在某种意义上已经重塑，已经从简单的认知，上升到可行性的研判和慎重的考量，这种研判和考量是通过对如何组建理事会、如何做好内部治理、如果制定机构使命、战略等具体问题入手和思考的。这样的收获是从学员在第二期的学习提问和互动讨论中明显的看出，问题深度和角度的明显不同。从这一意义上，项目是具有实效性产出。

学员社群和彼此支持网络的建立。尽管小班教学参与线下课程学员为 16 人，但网上社群有报名但未成行学员，参与讲课的嘉宾讲师，以及正荣基金会项目官员、培训项目执行人员等组成的一个拥有共同诉求和目标（即进入社区基金会领域），拥有一线实践经验的行动者和其他社区基金会经验的供给者（嘉宾等）的初级“生态系统”。在社群中基本实现相关信息互通（如资助信息等），学习资料共享及讨论，当地特色公益活动信息共享。目前小社群规模 33 人。

（3）受益人参与度及其反馈

禾伙人培训主要采取内部招生和小班培养的模式，因此十分重视学员的参与程度。致力于通过多种社群运营的手段和方式（项目实际工作进展中有所介绍），激发学员参与的动力和积极性。以下是第一期线下培训和第二期线上培训的参与度情况：

第一期线上培训：共有 18 名学员报名，实际参加人数 16 人（吴楠因出差未参加，推荐机构财务总监王苏参加；张涛未参加，机构李铭参加，张斐未参加，金晶出差未参加），学员参与度达到 89%。

第二期线上培训：由于线上培训的地点灵活性，参与方式的灵活性（课程可以重听），学员基本参与了全部线上课程。未参与学员（因生病等原因）也在微信社群中表示已补足课程。线上课程参与度非常高。

禾伙人培训十分重视学员意见的收取和分析，包括学员对授课主题的意见反馈，以及培训组织方面的满意度调查等。线下培训的满意度调查已单独做成报告提交禾平台。详细报告请见附件二。

（3）项目延续性

考虑到目前的培训效果和学员反馈，项目具有一定的延续性，在后续持续优化升级前提下，希望能够打造禾平台的品牌项目。

(5) 项目经验说明

目前的项目进展到中期，尚有一期培训未实施，已经成熟的经验尚待全部结束后总结。截止到目前，有以下一些经验：

1. 组织协调顺畅、物资准备充分。培训的质量在于课程以及对学员需求的满足与用心。此次在学员服务上用心较多，无论从硬件材料（学员手册、物资包）的准备，还是软件（社群）的维护，均有一定经验积累。
2. 线上微课的授课形式可以用，但要慎用。此次第二期培训采用微课授课的形式，极大的解决了学员身处全国各地，工作时间又千差万别的情况，学员的参与度较高。但是线上微课是有其适用范围的，适合某个具体议题或问题的展开讨论，不适合特别宏观问题的讲授。同时配合微课的形式，使学员有持续共同学习的感觉和氛围。
3. 线下课程的组织形式一定要多样，才能持续激发学员动力。第一期课程用嘉宾授课、学员分享、参访、读书会等诸多形式，丰富了集中培训的内容，也打通了学员多方面了解资讯的通道。并且不枯燥，气氛活跃。
4. 参与式培训，让学员多发声。传统的培训是讲师一言堂的灌输，对于具有相当经验的一线行动者来说，端坐在课堂上，连续接受几天的知识灌输，是具有较强的操作性的。因此，让学员讲自己的案例、分享自己的想法，进而与嘉宾产生针对具体问题的互动，才能保证培训效果。讲自己的事，对应普遍性的知识，对自身才能产生实质的帮助和作用。
5. 协作的重要性。一个好的协作者可以在不经意间控制整场状态、流程，调动参与者的积极性与情绪。

(6) 项目不足及原因分析

1. 项目的影响力不足。因外部原因，项目采用了小班教学，主要以禾平台伙伴网络为主的招募方式，虽一定程度保证了学员质量，但外部影响力相对较小。
2. 培训的总体时间较长，一定程度影响学员的持续参与。通过前两期培训，可观测到学员参与度较高，但由于第二期和第三期之间有约两个半月左右的间隔，对于学员能否如期参与并完成第三期培训存疑。存疑的原因在于人们对于需要长期坚持的学习可能动力不足，另外一个原因是公益行业变动较快，目前已知有学员已离职转行，或者有其他的学习计划，第三个原因是第二期和第三期之间受到较长的新年假期，以及假期后各机构工作都紧张繁忙，以上原因可能会导致参与度下降。
3. 个别讲师的讲课风格与个别学员的需求不完全匹配，这在学员反馈中可以看到。尽管在整个培训设计中，邀请了业界学界高知名度的学者和行动者，但由于讲者风格原因，评分不是太令人满意。这也提醒我们，讲课风格和技巧有差异，在讲师的选择上应有更多的考量因素。
4. 禾伙人培训和禾平台其他项目衔接紧密程度不够，对共同构建禾平台项目生态的支持不足。禾平台的伙伴支持和培训相对运作成独立的项目，在后续工作中，更多将从禾平台的支持体系搭建的宏观视角协调安排能力建设，以及配合其他项目的开展。
5. 线上微课受到平台限制，对效果有一定的影响。虽然微课嘉宾都是非常经验的讲者，但微课授课形式（禾伙人培训项目主要采用千聊语音）的新颖性，一定的技术性，嘉宾的讲课习惯等因素，使嘉宾利用时稍有不顺畅的情况发生，如录音不完全，嘉宾讲课无现场感，语音延迟或缓慢，互动不及时，节奏掌握不准确等问题。微课的实施本质上并不困难，要求的是长期熟练使用，但受到讲座议题的限制，每个嘉宾的讲座一般只有一次。所以无法要求嘉宾非常熟练的一次性调整到最佳状态。虽在课前一周与授课嘉宾进行了线上操作试验和试音环节，但仍旧无法完全保证微课所有环节的完全无瑕疵。

5、项目组成员及角色分工（按主办和承办方顺序）

姓名	机构/项目	项目角色及分工
吴军军	禾平台	主办方协调/培训组织及社群运营协助/协作
王若	禾平台	培训组织协助
叶珍	禾平台	传播/培训组织协助
朱健刚	广州公益慈善书院	总统筹/授课讲师/协作
聂铂	广州公益慈善书院	总协调/培训组织及社群运营协助/协作
许雅惠	广州公益慈善书院	课程准备及后勤支持/社群运营
严国威 (新近加入)	广州公益慈善书院	培训组织

二、项目开展差异说明

项目计划	开展情况	差异说明	其他
线上课程 原定3次	实际开展 5次	另外两次微课,一次为基金会相关法律解析,为满足学员需求增设。 一次为第一期线上课程答疑,为延续和保证学员第一期线上学习效果而开设。	
培训原预定为公开招募	未进行广泛公开招募	不同的招募方式意味着对禾伙人培训定位的不同,从原来的广泛吸收业界学员,到转变为主要支持禾平台伙伴。	应更多考虑禾平台诉求,是致力于搭建禾平台伙伴支持体系,还是致力于行业影响力。在长期看来,似乎都是应该实现的结果,但是可能分步骤进行,先进行小生态的建设,再走向推动行业,是更可操作性的路径。

三、项目财务简要说明

- 1、项目总预算金额: 192,700
- 2、累计收到资金总额(各方捐赠): 115,600 (禾平台第一期拨款)
- 3、项目实际总支出(项目中期决算): 108,845.46
- 4、项目实际收入与实际支出差额: 6,754.54
- 5、简要说明差额原因:
 - 1) 第一期及第二期实际未发生场地租赁费(借用场地);
 - 2) 原预算中不含学员餐饮,第一期培训结课仪式后为了延续师生探讨,安排了一次集体工作午餐。

四、媒体报道情况

此次培训采用禾平台伙伴优先和内部报名机制招收学员，未与媒体开展相应合作。关于此次培训情况主要发布在禾平台微信公众号“公益大爆炸”。

五、项目图片及简要文字说明（活动节点图片：简明、清晰、有代表性）--另附

其他附件：学员手册见附件三

六、项目财务报表

禾伙人培训预算对比表（数据截止到2018年4月19日）

支出内容		预算金额 (人民币·元)	支出金额	剩余金额
1. 课程开发与咨询		10,000	5,000	5,000
2. 课酬及劳务	课程讲师课酬 线上课程 集中面授 咨询学习导师费用	65,000	36,058.34	28,941.66
	项目工作人员： 项目统筹（投入2人，0.2 万元/月/人） 项目助理（投入2人，0.1 万元/月/人） 实习生（投入1-2人）	60,000	31,022.72	28,977.28
3. 授课地点场地及相关设施租用		5,000	0	5,000
4. 后勤	市内交通、印刷、茶点、 文字整理、临时劳务等	12,000	9,456.25	2,543.75
5. 差旅		20,000	15,748.15	4,251.85
小计		172,000	97,285.46	74,714.54
6. 项目管理费	按照项目总额8%的标准进 行计算	13,800	11,560	2,240
7. 税费	4%	6,900	0	6,900
总计		192,700	108,845.46	83,854.54
备注：学员参与本计划所产生的交通、食宿费用全部自理。选修部分需自付费用。在上海培训期间，因组织了结课仪式，后安排了集体就餐，此部分计入后勤费用中。				