

# 友成-摩根大通“乡村女性赋能计划” 项目评估报告

明德公益研究中心  
2021年4月



# 摘要

评估组通过对“乡村女性赋能计划”项目进行问卷调研和实地调研，从共享价值、项目战略、项目运作、项目效果与影响、可持续性五个维度进行评估分析。通过对各方主体的调研，评估结果表明：

共享价值方面，项目目标回应了受益方乡村女性的生存与发展的需求、县级地方政府电商人才培养的需求，合作方包括企业、社会企业、学院几种类型，以电子商务技能培训为核心业务，友成与合作方对具体目标进行了量化设计。项目内容与合作方的主营业务匹配度高，学员对培训内容清楚的认知，地方政府部门关注当地电子商务产业发展和劳动人口就业，愿意联合支持项目开展，各利益相关方对项目目标的知晓度较好，为促进目标实现与项目发展奠定了良好基础。项目实施周期内经历了 2020 年新冠疫情，项目执行进度遇到了较大的挑战，但项目目标的实现情况较好，培训学员人数超过预期，学员结业率超出预期，就业率和创业率达到预定目标。乡村女性面临诸多生存压力和挑战，但乡村女性也是中国乡村振兴战略的重要力量，摩根大通从职业教育的角度、友成从乡村振兴的角度、政府从培育电商人才的角度，共同支持乡村女性群体的赋能，各利益相关方知晓项目价值并高度认同。

项目战略方面，通过对各方主体的调研，该项目与发起机构以及主要参与机构的战略定位匹配度高，通过开展该项目能够促进各相关方的业务发展，助力跨国企业、公益组织、企业实现使命愿景、履行企业社会责任。对于摩根大通而言，项目设计切实回应了其“为弱势群体创造新的发展机遇”的全球战略，项目战略与企业定位与社会责任的使命一致；对于统筹机构友成而言，该项目在设计上充分调动了合作伙伴的优势和资源，通过创新性地跨界合作落实基金会的使命；对于合作伙伴而言，该项目于其自身业务有高度匹配性。整体来看，项目战略定位的匹配性较高。在本项目中，各方秉持公益的理念，社会组织与企业、职业培训学校、地方政府多方主体合作，形成了集合影响力的模式，运用了各方的优势资源跨界合作，优势互补。整体而言，该项目运用了综合赋能的策略，从职业技能、心理健康、金融素养、领导力与社群支持为乡村女性群体提供综合的赋能支持，项目战略与模式具有较强的创新性。该项目通过梳理前期项目经验，开展项目需求调研，进行了模式创新的设计，更好地回应了受益群体的需求。但项目执行过程中，首次尝试的一对一的

金融志愿者招募存在挑战，并且咨询服务的方式、内容等标准有待进一步明确，在项目金融导师咨询服务设计方面还可以做进一步制度化设计和优化。

项目运作方面，项目覆盖的学员全部为乡村女性，大部分学员年龄符合期待，具备基础学习能力，对电子商务知识有了解，部分学员已有电子商务从业经验。项目执行按照标准进行了相对严格的筛选，选拔较精准，学员基本适合参加本项目培训，只有少量学员未完成培训，学员流失率低。评估结果表明，课程内容丰富，设置合理，受益人对整体线下和线上课程内容和学习过程的满意度评价较高，能满足学员需求。项目组织架构清晰，沟通协作高效。友成与合作伙伴经过多年的合作，建立了良好的定期沟通机制，并且合作伙伴工作人员与地方政府也有丰富的合作经验，各方均了解相关方的需求和关注点，并且各方人员分工明确。友成、合作方之间的沟通非常顺畅，地方政府也对友成和合作方的工作表示高度肯定和赞赏，为实现项目高效运作提供了重要基础。项目制定了较完备的管理制度，项目活动按实施方案执行；友成与合作伙伴在项目运作过程中基本按照项目流程与操作机制，兼顾规范性和灵活性，项目文档和数据收集完备，痕迹管理做得详细。

项目效果与影响方面，项目目标基本全面实现，女性学员人数、学员结业率均超出预期，学员就业、创业和金融赋能的成效显著。并且，佐证项目产出的记录和数据资料详实，相关工作精细程度到位。无论是学员本身的感受、自我评价，还是友成、合作方对学员的观察，以及政府工作人员的反馈，都能明显感受到学员的变化，在就创业、金融、女性心理与领导力学习的技能掌握和综合能力提升各方面显著成长，并且在就业、创业的过程中对自己能力表示肯定，展示出充分的自信。受益方学员和合作方都对项目做出了非常正向的评价，学员对培训过程中课堂教师组织能力和演讲能力的满意度评价高，合作方对友成的反馈积极、正向，政府工作人员代表也高度肯定培训成果，满意度高。通过项目执行与社会宣传，项目对友成在项目执行经验积累以及基金会影响力传播方面发挥了一定作用；合作方在社会责任方面实现了重要价值，在机构形象、口碑影响方面均有提升。项目实现了项目的附加价值，对执行人员工作能力提升、学员就创业、心理健康、财务管理能力提升、项目模式和课程体系完善、项目团队能力成长与工作动力均产生了正向的影响。整体来看，项目对各利益相关方的发展均有一定程度的推动作用。

可持续性方面，通过该项目培训，受益人的变化与成长显著，在持续影响方面具有明显的可持续性；该项目探索了一套农村电商人才培养模式，在职业素养和技能培训的基础上增加领导力、心理健康、金融素养的培训内容，是综合赋能的解决方案，为学员提供全方位服务，项目成效显著，合作各方均认可此项目价值，持续合作意愿较高；通过对项目推广复制的梳理，项目模型具有较强的复制推广的价值，能够对学员综合素养赋能、农村电子商务人才培养、农村电商培训课程体系完善等方面起到重要的助力作用。

综合以上评估结果，评估组对项目发展提出以下建议，包括：对目标群体进行细分，满足异质目标群体赋能需求，开放更多合作方式，提升项目复制推广效率。共创共享农村电商人才培养经验，开放合作扩大受益规模。整合资源推广复制至更多乡村地区，通过女性经济赋能促进社会性别平等。

# 致 谢

本次评估得以顺利完成，得益于友成企业家扶贫基金会工作人员做了大量的沟通、协调与支持工作，并且得到该项目合伙人甘肃慧联信息科技发展有限责任公司、浙江携职专修学院、武汉阳光职业培训学校、陇南电商培训中心、四川南亩科技有限公司工作人员的大力支持，以及培训教师、参加乡村女性赋能计划培训的学员及其他地方合作单位的积极配合，明德公益研究中心向所有参与本次评估工作的人员表示感谢！

# 目 录

<b>第一部分 评估概述</b> .....	<b>1</b>
一、项目简介 .....	1
二、评估界定 .....	1
1. 评估目的与问题 .....	2
2. 评估范围与内容 .....	2
三、评估框架与方法 .....	4
1. 评估框架 .....	4
2. 信息收集与处理 .....	5
3. 评估局限性 .....	6
<b>第二部分 评估结果</b> .....	<b>8</b>
一、共享价值 .....	8
1. 目标明确，各方知晓且认同 .....	8
2. 契合乡村振兴战略，各方认同核心价值 .....	10
二、项目战略 .....	11
1. 战略定位匹配，多方协同发展 .....	12
2. 回应弱势群体需求，跨界探索创新 .....	13
3. 瞄准受众需求，模式设计有效 .....	14
三、项目运作 .....	16
1. 学员筛选流程规范，选拔较精准 .....	17
2. 项目活动开展有效，回应项目设计 .....	20
3. 组织架构清晰，沟通协作高效 .....	21
4. 管理制度完善，项目执行规范 .....	23
四、项目效果与影响 .....	24
1. 项目产出基本实现，部分成果超出预期 .....	25
2. 知识技能显著提升，学员自信增强 .....	28
3. 各相关方评价满意，认可项目整体模式 .....	33
4. 契合各合作伙伴发展，实现更多附加价值 .....	37

五、可持续性 .....	39
1. 培训有效赋能学员，效果持续发挥影响.....	39
2. 各方合作意愿强烈，继续助力项目发展.....	41
3. 服务模式基本成型，复制推广意愿较强.....	41
<b>第三部分 评估建议 .....</b>	<b>44</b>
一、项目发展背景 .....	44
1. 农村电商持续大规模增长，人才紧缺.....	44
2. 下沉市场消费者购买力高速增长，农村电商行业未来可期 .....	44
二、项目发展建议 .....	45
1. 对目标群体进行细分，满足异质目标群体赋能需求.....	45
2. 开放更多合作方式，提升项目复制推广效率 .....	46
3. 共创共享农村电商人才培养经验，开放合作扩大受益规模 .....	47
4. 整合资源推广复制至更多乡村地区，通过女性经济赋能促进社会性别平等 .....	48
<b>附录.....</b>	<b>49</b>
友成-摩根大通“乡村女性赋能计划”项目贵州省黔东南州雷山调研评估反馈 .....	49

# 第一部分 评估概述

## 一、项目简介

2018-2021 年，中央一号文件提出坚持农业农村优先发展总方针，凝聚全社会力量全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化。农村女性是农业农村发展的重要主体，提高农民整体素质的重点是提高农村女性的整体素质，农村女性的参与度及整体素质的提升，直接关乎乡村振兴战略的实现与可持续发展。近年来，社会组织和企业也积极回应农村女性的经济发展需求，为农村女性提供能力培训、创业/就业支持，助力农村女性参与乡村建设，在乡村振兴战略的指导下探索并实践。

友成基金会自 2015 年开始探索电商扶贫方向的工作，作为公益行业探索电商扶贫领域的第一家社会组织，具有丰富的项目经验，电商人才培养模型较为成熟，具有复制推广的价值。自 2016 年，摩根大通与友成企业家扶贫基金会（以下简称“友成基金会”）开展电商领域职业培训项目的合作，资助“乡恋计划——返乡青年电商就业创业培训”项目、“大学生跨境电商创就业培训项目”。

2019 年 9 月，摩根大通与友成企业家扶贫基金会达成再次合作共识开展“乡村女性赋能计划”项目，该项目将为 5 省 1600 名乡村女性提供综合服务与支持，包括“电商就业创业培训+孵化陪伴”、“金融教育+咨询陪伴”、“女性心理关怀+领导力培养”三大版块。该项目目标为 1600 名乡村女性参加培训，其中 1280 人（80%）完成培训并结业，1027 人实现就创业；1600 人接受金融教育并完成考核，其中 800 人接受 6 个月一对一金融导师咨询服务，480 人达成既定金融目标；每个项目地区孵化培育 1 个女性互助小组。

## 二、评估界定

友成企业家扶贫基金会（以下简称“友成”）委托明德公益研究中心（以下简称“明德”）通过问卷调查、深度访谈、实地走访等形式对项目开展第三方评估。本项目评估属于全过程评估，评估组在项目为受益对象正式提供服务之前介入，基

于评估的需求、预算的有限性以及友成项目团队在项目中的角色定位，明德与友成项目团队共同探索双方联合的评估模式。

基于明德在评估方面的专业性以及友成将对项目进行全过程的跟踪与监测，为充分发挥各自优势及提高资源使用率，明德负责评估有关的技术文件设计，包括评估指标体系、问卷及访谈提纲，并与友成共同探讨完善。明德在培训结束后（2020年1月）和培训开始时（2020年8月）进行实地调研，对各利益相关方进行访谈，了解项目执行、产出与效果情况。友成在项目执行过程中全过程跟踪并监测项目进程，为评估提供过程信息支持。

## 1. 评估目的与问题

本项目评估目的为：系统梳理项目设计与执行情况，总结项目经验，分析其面临的挑战与局限，提出项目改进的建议。明德从项目预期目标达成、项目对受益群体和合作伙伴的影响、受益人和合作伙伴对项目的反馈等方面进行评估。评估问题包括：

- “乡村女性赋能计划”项目设计和执行情况是怎样的？
- “乡村女性赋能计划”项目的直接产出情况是怎样的？
- “乡村女性赋能计划”项目的成效如何？即项目对受益人产生了哪些效果和影响？是否满足受益人的需求？
- “乡村女性赋能计划”项目的影响如何？即项目对包括机构本身在内的各个利益相关方产生了哪些影响？
- “乡村女性赋能计划”项目的管理模式有哪些优势与不足，为项目完善提出可能的路径。

## 2. 评估范围与内容

评估范围包括地域范围、时间范围与对象范围。本次评估的地域范围为项目的实施地域，主要为甘肃、贵州、四川、湖北、安徽五省开展培训的县市；本次评估所涵盖的项目时间范围为2019年9月至2020年12月，项目执行时间为16个月；评估对象为所有参加友成-摩根大通“乡村女性赋能计划”项目的乡村女性，

此外还包括项目资助方摩根大通，统筹方友成企业家扶贫基金会，合作伙伴甘肃慧联信息科技发展有限责任公司（以下简称“甘肃慧联公司”）、浙江携职专修学院、武汉阳光职业培训学校、陇南电商培训中心、四川南亩科技有限公司工作人员。针对评估问题，评估内容涉及项目设计、执行、产出、效果、影响及建议，具体如下所示：

表 1 项目评估内容

评估问题	所需信息与信息源	信息获取方法	信息分析方法
1. 项目设计和执行情况是怎样的？	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 项目目标设计与项目执行的痕迹资料</li> <li>◇ 项目受益人等利益相关方的反馈</li> <li>◇ 项目管理和执行团队的反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 委托方提供</li> <li>◇ 文献资料查阅梳理</li> <li>◇ 项目管理和执行团队访谈</li> <li>◇ 资助方、合作伙伴等利益相关方访谈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 政策分析</li> <li>◇ 信息的提取和分析推论</li> <li>◇ 访谈文字信息的提取和归纳</li> </ul>
2. 项目的直接产出情况是怎样的？	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 项目各利益相关方总结报告与相关证明资料</li> <li>◇ 项目管理和执行团队的反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 委托方提供</li> <li>◇ 委托方、合作伙伴及重要利益相关方访谈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 描述统计</li> <li>◇ 信息的提取和分析推论</li> <li>◇ 访谈文字信息的提取和归纳</li> </ul>
3. 项目的成效如何？即项目对受益人产生了哪些效果和影响？是否满足受益人的需求？	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 项目执行效果与影响的痕迹资料</li> <li>◇ 各利益相关方反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 3 次受益人问卷调查（培训开始前、培训结束后与项目结束后），1 次金融咨询服务志愿者问卷调查</li> <li>◇ 2 轮受益人、合作伙伴等重要利益相关方访谈</li> <li>◇ 项目管理和执行团队访谈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 描述统计</li> <li>◇ 信息的提取和分析推论</li> <li>◇ 访谈文字信息的提取和归纳</li> </ul>
4. 项目的影响如何？即项目对包括机构本身在内的各个利益相关方产生了哪些影响？	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 项目对管理和执行团队产生的影响</li> <li>◇ 对其他利益相关方产生的影响</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 4 次问卷调查</li> <li>◇ 项目管理和执行团队访谈</li> <li>◇ 资助方、合作伙伴等重要利益相关方访谈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 描述统计</li> <li>◇ 项目文本信息归纳和整理</li> <li>◇ 访谈文字信息的提取和归纳</li> </ul>
5. 项目的管理模式有哪些优势与不足，为项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 受益人的反馈</li> <li>◇ 其他利益相关方的反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 受益乡村女性深度访谈</li> <li>◇ 项目管理和执行团队访谈</li> <li>◇ 资助方、合作伙伴等重要利益相</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 政策分析</li> <li>◇ 信息的提取和分析推论</li> </ul>

完善提出可能的路径。		关方访谈 ◇ 文献资料查阅梳理 ◇ 专家研讨	◇ 访谈文字信息的提取和归纳
------------	--	------------------------------	----------------

### 三、评估框架与方法

#### 1. 评估框架

本次评估在设计评估框架过程中，将国际通行的经济合作发展组织发展援助委员会（OECD-DAC）开发的应用于项目评估的标准与明德经过实践总结出来的公益项目通用的以共享价值为导向的 5S 评估模型相结合。参考以上评估模型，同时结合该项目特点，最终形成以下评估框架：

表 2 项目评估框架

一级指标	二级指标	指标解读
1.共享价值	1.1 培养目标明确性	项目目标是否描述清晰，且各利益相关方知悉
	1.2 核心价值认同度	各利益相关方对项目核心价值的认同情况
2.项目战略	2.1 项目战略匹配性	项目战略与统筹方机构、重要合作机构战略的匹配程度
	2.2 项目战略创新性	项目战略对公益行业社会性别议题的人创新价值（职业教育&金融普及）
	2.3 培养模式有效性	项目设计对受益群体需求的回应情况 项目设计活动有效达成项目目标的情况
3.项目运作	3.1 学员选拔精准性	学员选拔的标准与流程是否符合项目设计、实现精准
	3.2 活动开展有效性	项目培训内容是否符合学员需求 线下培训、孵化活动、金融咨询服务设置是否有效回应目标设计
	3.3 组织合理性	项目组织架构、各利益相关方职责分工和沟通协调情况
	3.4 执行规范性	项目相关机制的制定与执行情况 项目实际执行与计划的一致性 痕迹资料管理的完备性
4.项目效果与影响	4.1 产出实现情况	培训学员的数量、实习/就业和创业指标的完成情况
	4.2 受益人受益情况	学员相关知识与技能掌握情况 学员心理状态变化情况
	4.3 项目满意度评价	各相关方对项目的满意度评价
	4.4 对利益相关方的影响	对学员职业发展和经济收入的影响
		对学员心理状况的影响
对合作伙伴及其工作人员的影响		
对地方政府的影响		
5.可持续性	5.1 效果可持续性	受益人受益效果的可持续性

5.2 模式可持续性	项目本身能否持续运作
	各利益相关方继续合作与支持的意愿
5.3 项目可推广性	项目运作模式可推广复制的情况

## 2. 信息收集与处理

本次评估一方面对项目档案、经济社会等环境信息以及相关资料进行桌面研究,另一方面通过问卷调查和实地调研搜集一手资料。

在与友成工作人员讨论确定项目评估方案后,评估团队首先对该项目的各方主体及其角色分工进行了梳理,项目利益相关群体主要包括统筹方(友成)、合作伙伴(甘肃慧联公司、浙江携职专修学院、武汉阳光职业培训学校、陇南电商培训中心、四川南亩科技有限公司)、受益人(参加培训的乡村女性)。本评估问卷调查主要以参加培训的乡村女性为主,在培训前、后两个时间节点分别对学员开展两次问卷调查,学员在培训前反馈其需求及对培训期待,在培训后反馈学习的收获及对培训的满意情况。

对合作伙伴、地方政府以实地访谈为主,在项目开始阶段、培训结束后进行两次实地调研,一方面与合作伙伴负责人、执行参与人进行了深度访谈,另一方面同步与各阶段受益学员(包括培训前阶段、培训过程中、培训结束时、实习阶段)进行深度访谈,同时开展焦点小组了解受益学员反馈。信息收集与处理的主要方式是通过问卷调查与访谈,同时收集量化数据和质性访谈信息,并结合合作伙伴提供的项目报告等项目资料进行综合分析。2020年1月,第一次实地调研结束后,评估组根据实地调研获得的信息撰写了项目调研评估反馈(可参考本报告附录),供友成与携职工作人员开展后续项目工作参考,2020年8月,评估组完成第二次实地调研,2021年3月完成评估报告撰写,2次实地调研的对象以及2次问卷样本量如下表所示:

表 1 调研对象及样本量

相关方	项目角色	主要任务	调研方法	有效样本量
友成	统筹方	负责项目设计、统筹项目进展、项目宣传、负责雷山项目执行	访谈&实地调研期间交流	3人: -团队负责人1人 -项目人员2人

摩根大通	资助方	负责项目审核与资助	/	/
合作伙伴： 甘肃慧联公司、陇南电商培训中心等 4 家	合作方	负责与地方政府沟通、确定接受培训的学员人选、协调培训时间和场地、学员管理	深度访谈 & 小规模座谈	4 人： -甘肃慧联公司 2 人 -陇南电商培训中心 2 人
地方政府	协作方	负责招募学员、为培训提供场地、后勤、行政等支持	深度访谈	5 人： -贵州雷山县 2 人 -甘肃临洮县 1 人 -甘肃积石山县 2 人
学员：接受培训的大学/高职学生	受益方	参加培训并获得实习/就业信息	问卷调查	培训前问卷：有效问卷 882 份 培训后问卷：有效问卷 518 份 金融志愿者：有效问卷 68 份 同时填写培训前、后问卷：389 人
			深度访谈	14 人： -四川省绵阳、越西、北川 3 人 -贵州省雷山县 6 人 -甘肃省临洮、积石山、环县 5 人
			焦点小组	共进行 2 场，11 人： -贵州雷山县 6 人 -甘肃积石山县 5 人

根据信息收集方式的不同，评估中会使用不同分析方法对信息进行提取和分析。其中调查问卷中的定量问题使用 Excel 等工具进行统计分析；访谈、焦点小组以及调查问卷中的开放性问题，依据项目理论的逻辑进行类属分析与情景分析。类属分析是指在资料中寻找反复出现的现象以及用来解释它们的概念、术语的过程，包括类属要素，要素之间的关系和结构等；而情境分析则是指将资料放入真实自然的环境中，按照事件发生的时间顺序对有关事件和人物进行描述性分析。

### 3. 评估局限性

本次评估原计划对学员进行 3 次问卷调研，第三次问卷调研时间原定在孵化支持结束阶段，通常为培训 6 个月后，但 2020 年整体培训进度受疫情影响严重，再叠加各合作伙伴开设班次较多、时间不一，管理难度大，并且后续不少学员还参与了其他培训项目，考虑到问卷调研执行难度大，并且无法针对本项目做排他的成

效评价，评估团队与委托方讨论决定取消第 3 次问卷调研。因此，本项目评估只做了 2 次问卷调研，并且这 2 次问卷的信息收集也受疫情的影响，给友成、合作伙伴的团队带来了巨大的管理挑战，导致问卷填写率与问卷有效率不高，培训前问卷共填写 980 份，培训后问卷共填写 699 份，但存在较多重复填写的问题，经评估团队分析处理后，有效问卷分别为 882 份和 518 份，占全部学员比例分别为 50%、30%左右。本项目共有 1874 人参与了培训，如果设定抽样为“置信水平 99%，边际误差 5%”的条件下，需要的最低样本量为 491，两次问卷调研的有效问卷数量均大于 491。因此，虽然收集的样本数量少于预期，但目前收集的数据相对整体仍有较高的代表性。评估调研未能直接与资助方摩根大通沟通了解资助方的要求和期待等信息，只能通过与友成工作人员沟通获得。因而，信息获取方面有一定的局限性。

本次评估是在项目实施周期（2019 年 10 月-2020 年 12 月）开展初期介入并贯穿项目执行过程，能较为全面地呈现项目的开展对各方带来的影响。但是，因缺少对照组作为参考，难以通过实验法来严格地验证因果关系，因而难以说明项目对利益相关者所受影响的贡献程度。

在上述情况下，评估组以利益相关者的主观评价进行归因分析的结果难免存在偏差，但本次评估结果依然有很重要的意义，除全面呈现项目概貌以外，还可作为今后项目复制、推广的参考。

## 第二部分 评估结果

### 一、共享价值

**共享价值**是指围绕项目的各个利益相关方在当中关注的价值点的契合度，即项目的价值跟各利益相关方的价值是否相关以及价值的共享程度如何。共享价值作为各个利益相关方达成合作共同解决项目所要回应问题的基础，且作为主线之一贯穿项目始终，对整个项目的发展都起到了至关重要的作用。

本次评估主要从项目目标的明确性以及各个利益相关方对目标的知晓情况、各利益相关方对项目核心价值的认同情况两个方面来衡量项目的共享价值，指标如下所示：

表 4 共享价值评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
1.共享价值	1.1 培养目标明确性	项目目标是否描述清晰，且各利益相关方知悉
	1.2 核心价值认同度	各利益相关方对项目核心价值的认同情况

#### 1. 目标明确，各方知晓且认同

根据项目方案，项目设计之初在培训目标、就创业目标、金融教育、女性领导力与心理辅导、项目传播五个方面确定了清新的目标，即：（1）1600 人接受培训，达到 1280 人（80%）结业，从中筛选 160（10%）优秀学员进行外出研学活动；（2）1027 名学员实现就创业，其中 597 名学员创业成功，430 名学员就业成功，就业 3 个月后，258 名学员稳定留存；（3）1600 名学员接受金融教育，并完成考核；800 名学员接受 6 个月一对一金融导师咨询服务，制定金融财务目标，480 名学员达成既定金融目标；（4）通过女性领导力和心理辅导课程、工作坊的开设，以及 6 个月的辅导陪伴，孵化培育每个地区至少 1 个女性互助小组，培养学员组织能力和领导力，提升自我价值感；（5）在每个班建立优秀学员案例库，收集 160 名优秀学员（10%）的案例。

项目锁定的目标群体是乡村女性，这一群体普遍存在收入低、本地就业率低、金融意识薄弱、生活压力和心理压力大等问题。为回应这一问题，项目采取的核心策略是通过提升乡村女性电子商务职业技能、金融素养（财务管理能力）、女性领导力，结合心理辅导，帮助乡村女性学习知识与技能，激发潜能，实现全面发展和提升。项目团队从需求调研、课程体系和培训模式建立、项目实施、就业/创业孵化、女性领导力培育、金融咨询服务、传播与评估等方面进行了设计，项目目标与具体产出指标均明确且逻辑性强。

### 34、根据您目前掌握的信息，“乡村女性赋能计划”培训将包括哪...

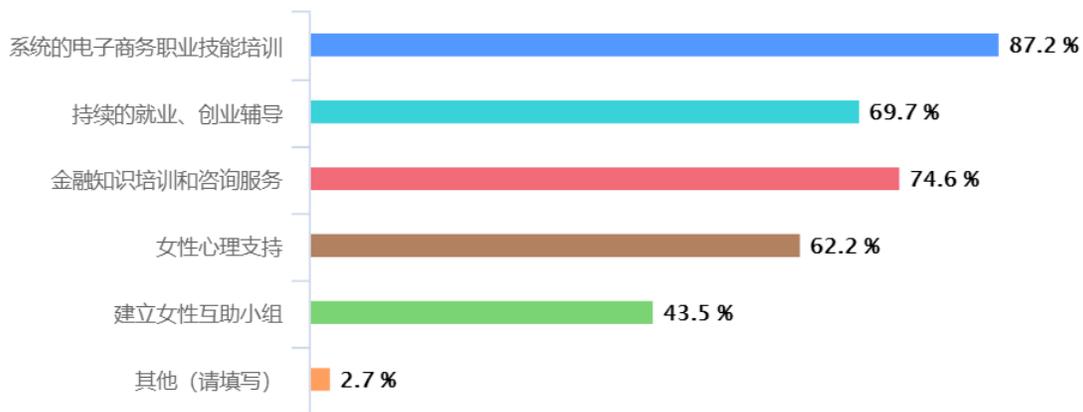


图 1 学员对培训内容的了解情况

如上图所示，在参加培训之前，62%以上的学员基本了解培训的主要内容，学员在访谈中均反馈了解项目目标，学习内容和辅导符合其需求，对项目目标有良好的认知。资助方参与了项目目标制定的过程，项目衡量指标设定由友成与合作方共同深入讨论确定。评估组通过与项目各相关方的访谈，了解合作方、地方政府对于项目目标的知晓和认同情况。合作的 4 个机构是友成基金会长期合作伙伴，接受访谈的两家合作伙伴和当地政府均反馈认同项目价值，负责培训的讲师也会在教学中对学员进行宣传 and 倡导，部分学员曾多次参与友成的系列培训项目，高度认同项目价值，各方对总体目标均有较高程度的了解和认识。

### 评估结论：

项目目标回应了受益方乡村女性的生存与发展的需求、县级地方政府电商人才培养的需求，合作方包括企业、社会企业、学院几种类型，以电子商务技能培训为核心业务，友成与合作方对具体目标进行了量化设计。项目内容与合作方的主营业务匹配度高，学员对培训内容有清楚的认知，地方政府部门关注当地电子商务产业发展和劳动人口就业，愿意联合支持项目开展，各利益相关方对项目目标的知晓度较好，为促进目标实现与项目发展奠定了良好基础。项目实施周期内经历了 2020 年新冠疫情，项目执行进度遇到了较大的挑战，但项目目标的实现情况较好，培训学员人数超过预期，学员结业率超出预期，就业率和创业率达到预定目标。

## 2. 契合乡村振兴战略，各方认同核心价值

2019-2020 年处于中国国家战略脱贫攻坚和乡村振兴两大战略的衔接期，乡村女性赋能项目通过电商扶贫的方式助力脱贫攻坚，同时响应乡村振兴战略中提出的培养电商人才的时代发展需要，契合国家大发展战略。

资助方摩根大通重视推动职业教育与技能培训，关注低收入群体的财务规划能力，本项目核心价值为支持低收入乡村女性综合全面发展，与资助方公益价值观高度吻合。受益方学员对项目的公益属性和价值有很好的认知，根据评估问卷调研，培训前填写的 882 份有效问卷中，85.3%的学员了解此次参加的培训为公益项目，83.1%的学员了解本项目由摩根大通提供资金资助、友成基金会提供支持；培训后填写的 518 份有效问卷中，95.8%的学员了解此次参加的培训为公益项目，93.6%的学员了解本项目由摩根大通提供资金资助、友成基金会提供支持；经过培训后，学员对项目价值的认知度更高。4 家合作方机构作为友成多年的合作伙伴，对参与公益性质的项目价值的认知较为全面，并且，这类公益项目为合作伙伴带来多重附加价值，包括经济保障，企业&品牌形象提升，地方政府有意愿购买合作伙伴的更

多服务（政府采购业务）等。随着我国农村移动网络覆盖和基础设施建设的广泛普及，农村电商在国家乡村振兴发展战略规划的指引下实现了迅猛发展，但电商人才严重不足，而地方政府部门对于“培养电商人才”的价值最为认同，而且培训的成果可以纳入政府工作成绩。

**评估结论：**

乡村女性面临诸多生存压力和挑战，但乡村女性也是中国乡村振兴战略的重要力量，摩根大通从职业教育的角度、友成从乡村振兴的角度、政府从培育电商人才的角度，共同支持乡村女性群体的赋能，各利益相关方知晓项目价值并高度认同。

## 二、项目战略

**项目战略**是指项目在利益相关机构整体战略、服务领域以及服务群体整体需求方面的匹配性、创新性和有效性。即在资助方、统筹方、主要合作伙伴整体战略和业务当中该项目体现出的一致性和创新点，以及在服务群体面临的现状当中该项目的瞄准情况。项目战略是项目设计的出发点，是项目能否实现成效的关键因素。

本次评估主要是从项目战略定位与统筹方机构战略定位的匹配性、项目战略的创新性、项目培养模式设计对受益群体需求的回应情况三个方面来评估项目战略，指标如下所示：

表 5 项目战略评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
2.项目战略	2.1 项目战略匹配性	项目战略与统筹方机构、重要合作机构战略的匹配程度
	2.2 项目战略创新性	项目战略对公益行业社会性别议题的人创新价值（职业教育&金融普及）
	2.3 培养模式有效性	项目设计对受益群体需求的回应情况

## 1. 战略定位匹配，多方协同发展

项目战略的匹配性是指该项目与发起机构、重要参与机构战略定位的匹配性，对各机构核心业务以及实现使命愿景的贡献情况。在本项目中，主要对友成、甘肃慧联公司、陇南电商培训中心，以及贵州、甘肃两省地方政府官员进行调研。

摩根大通，全球公益战略为包容性增长：让更多的人从经济增长中获益，支持方向为工作与技能、小微企业发展、财务健康和社区营造。摩根与多个公益机构合作为弱势群体创造新的发展机遇，该项目为摩根与友成在职业教育与技能培训和低收入群体财务规划与指导方向的探索，为在家乡生活的乡村女性创造新的就业/创业机遇、建立财务管理意识，该项目与摩根大通企业社会责任的使命一致，整体战略的匹配度高。

友成方面，友成企业家扶贫基金会以推动社会公正和谐发展为目标，以探索社会创新之路、推动人类社会更公平、更有效、更可持续发展的重要第三方力量为使命，通过研发倡导、实验孵化、资助合作、打造新公益链，推动更公平、更有效和更可持续的社会生态系统的建立。友成自 2015 年开始探索电商扶贫方向的工作，独立研发电商扶贫线上学习课程，与多家跨国企业、基金会合作探索，研发“线上课程学习+线下集中培训+就业创业陪伴孵化+对接农产品上行”创新模式，获得国务院扶贫办的认可。作为致力于社会创新的社会组织，友成结合资助方的战略，聚焦弱势乡村女性群体生存挑战与发展需求，辨识出乡村女性创业/就业、心理健康、财务管理方面的需求，帮助乡村女性赋能最前沿的电商职业技能，让乡村女性探寻更多就业机会。该项目周期处于国家脱贫攻坚和乡村振兴战略的衔接阶段，项目战略设计既回应乡村女性脱贫增收职业技能的培训，同时呼应乡村振兴发展农村电商培训农村人才的需求，该项目为友成拓展创新的公益项目探索，该项目与基金会实现使命与愿景的方向一致，与基金会整体战略的匹配度高。

甘肃慧联公司、陇南电商培训中心，作为合作伙伴，非常重视与友成合作公益项目的社会价值，本项目与两家企业的文化和业务方向有机结合，并且在公益项目资金支持下，合作伙伴可以得到地方政府的支持，在完成项目工作的同时实现企业的社会价值、履行企业的社会责任，并加强了与地方政府的合作。

评估结论：

通过对各方主体的调研，该项目与发起机构以及主要参与机构的战略定位匹配度高，通过开展该项目能够促进各相关方的业务发展，助力跨国企业、公益组织、企业实现使命愿景、履行企业社会责任。

对于摩根大通而言，项目设计切实回应了其“为弱势群体创造新的发展机遇”的全球战略，项目战略与企业定位与社会责任的使命一致；对于统筹机构友成而言，该项目在设计上充分调动了合作伙伴的优势和资源，通过创新性地跨界合作落实基金会的使命；对于合作伙伴而言，该项目于其自身业务有高度匹配性。整体来看，项目战略定位的匹配性较高。

## 2. 回应弱势群体需求，跨界探索创新

项目战略定位的创新性是指项目在整个行业或领域当中起到的探索和引领作用。

乡村女性群体承担大量的家庭照料和农业生产工作，缺少精神支持和关怀，容易出现身体、心理的问题；同时因农业生产收入低，非农就业机会有限，她们有较强的经济发展需求；并且乡村女性财务意识淡薄，缺乏基础的金融知识和个人财务管理能力。贵州雷山县是友成定点扶贫对接县，友成在雷山持续开展了 4 个电商培训项目，并不断进行调整和完善项目设计，以回应弱势群体的综合需求，从较为单一的女性电商就业创业能力培训，到多元能力建设活动，包括心理关怀、领导力、金融素养能力的综合培训。并且，“乡村女性赋能计划”项目针对乡村女性综合发展的需求，由多主体合作/联合的赋能行动，发挥各方所长，是典型的集合影响力<sup>1</sup> (collective impact) 创新模式。其中，项目资助方为跨国大型企业或跨国企业基金会，通常拥有较强的社会性别意识，对乡村女性的参与率有较高的期待，并且关注社会组织容易忽视的金融素养能力提升；友成拥有多年就业/创业培训项目开展经验，储备了非常专业的教研团队资源，可及时完成电商培训体系前沿课程迭代

---

<sup>1</sup> 汤敏. 新木桶理论：公益发展新模式[EB/OL]. <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-21182.html>.

与创新，并且对乡村女性群体生存现状与需求有综合全面的了解；合作方为电子商务培训企业和职业培训学校，与其自身业务有高度匹配性；通常能调动当地县政府部门的支持，项目产出亦能支持当地县域电子商务发展工作的需求。

#### 评估结论：

在本项目中，各方秉持公益的理念，社会组织与企业、职业培训学校、地方政府多方主体合作，形成了集合影响力的模式，运用了各方的优势资源跨界合作，优势互补。整体而言，该项目运用了综合赋能的策略，从职业技能、心理健康、金融素养、领导力与社群支持为乡村女性群体提供综合的赋能支持，项目战略与模式具有较强的创新性。

### 3. 瞄准受众需求，模式设计有效

项目模式的有效性是指项目对服务群体需求的瞄准与回应情况，以及项目设计活动有效达成项目目标的情况。项目设计与培训方案主由友成主导开发，并与专家合作引入国内前沿的电子商务、金融素养、心理辅导、女性领导力课程，培训活动和学员管理主要由合作方承担，地方政府通常会提供培训学员招募和场地及硬件设备的支持。

基于友成多年开展电子商务培训项目，拥有丰富的线上课程资源和项目操作经验，结合作伙伴的专业师资资源与就业培训课程，双方讨论制定详细实施方案，优势资源强强联合，可以发挥社会组织和企业各自的优势，同时保障项目培训内容（特别是电子商务职业技能方面）的专业性和项目执行的规范性。

除了线下集中培训授课和线上课程资源分享之外，合作伙伴在孵化期为学员提供操作技能辅导、推荐工作机会、对接资源等服务，同时为优秀学员提供研学机会，帮助她们开阔眼界，对受益群体需求的瞄准情况较好。

通过对受益群体的调研，在填写培训前调研问卷的 882 名学员中，学员希望在培训中学习到的知识和技能为电子商务基础知识、网络平台运营实操技能（70%

以上），其次是沟通能力、市场推广技能、创业技能和金融知识（50%以上）。此外，48.1%的学员希望学习组织协调能力，42.6%的学员希望学习女性心理知识，36.5%的学员希望学习面试技能。

### 35、请问您希望在培训中学习到哪些知识和技能？【多选】

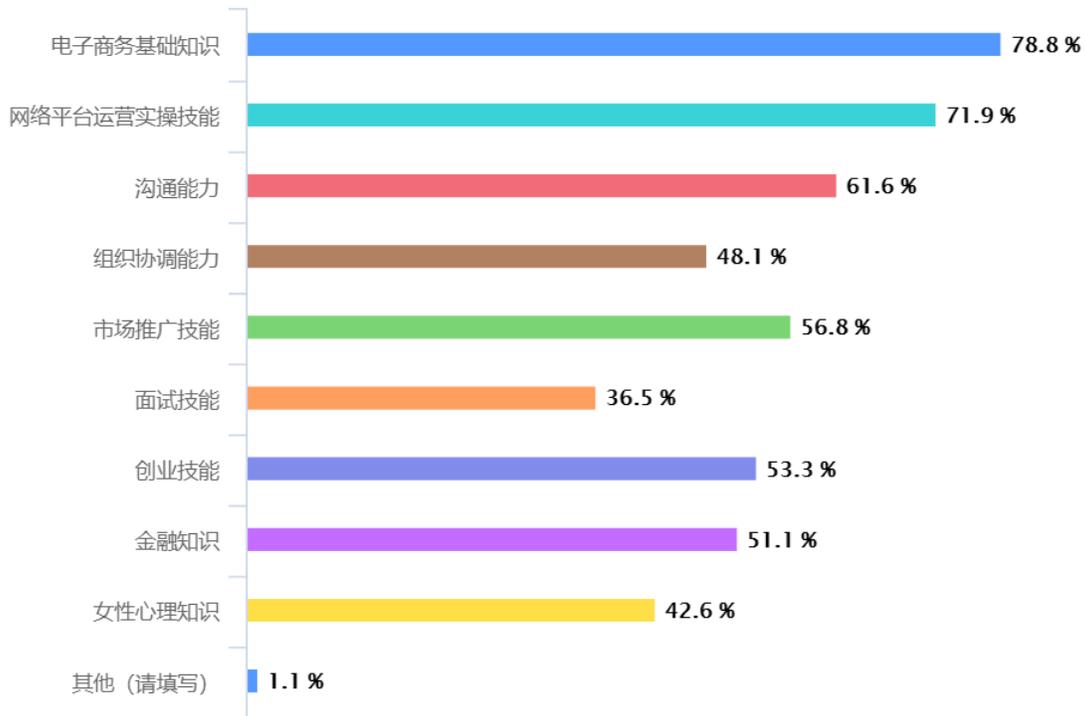


图 1 学员希望在培训中学习到的知识和技能

可见，该项目选择的就业技能培训方向符合乡村女性的需要，项目模式设计上较为精准地回应了受益群体需求，同时提供知识技能的学习和实操资源及实践机会，并且辅以综合素养能力支持，包括心理辅导和金融志愿服务等。对于学员来说，友成提供的培训机会并不是唯一的选择，通常政府或学校也会开展就业技能培训，但较少拓展心理健康、财务管理等内容，根据学员在访谈中的反馈，接触心理辅导课程和金融素养课程后，才发现自己对这方面缺乏认知，即不知道自己有这样的需求。乡村女性缺乏心理支持和财务规划意识，受教育水平、眼界等因素的影响，她们对自己这方面的需求是不自知的，比如，在填写培训前调研问卷的 882 名学员中，虽然 89.7%的学员认为金融知识对家庭财务规划重要或非常重要，但有 29.7%

的学员不确定自己是否需要金融一对一的咨询服务，而且还有 26.9%的学员直接

**评估结论：**

该项目通过梳理前期项目经验，开展项目需求调研，进行了模式创新的设计，更好地回应了受益群体的需求。但项目执行过程中，首次尝试的一对一的金融志愿者招募存在挑战，并且咨询服务的方式、内容等标准有待进一步明确，在项目金融导师咨询服务设计方面还可以做进一步制度化设计和优化。

提出不需要该服务。

### 三、项目运作

**项目运作**情况包括项目团队的组织架构、分工与协作、项目管理制度的制定与执行情况以及项目资源支持情况，是项目的一系列设计安排以及相应执行情况，体现项目的架构设置、制度保障、制度执行以及资源的配备。本次评估主要从以下四个方面对项目运作进行衡量：学员选拔精准性、活动开展有效性、组织合理性、执行规范性。指标体系如下所示：

表 6 项目运作评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
3.项目运作	3.1 学员选拔精准性	学员选拔的标准与流程是否符合项目设计、实现精准
	3.2 活动开展有效性	项目培训内容是否符合学员需求
		线下培训、孵化活动、金融咨询服务设置是否有效回应目标设计
	3.3 组织合理性	项目组织架构、各利益相关方职责分工和沟通协调情况
	3.4 执行规范性	项目相关机制的制定与执行情况
		项目实际执行与计划的一致性
		痕迹资料管理的完备性

## 1. 学员筛选流程规范，选拔较精准

项目招募学员的定位是 18-40 岁、初中及以上学历，在县乡镇工作生活的乡村女性，特征为具有基本的电脑、智能手机操作技能，渴望学习电商技能并从事电商行业，优先考虑女性带头人、残疾人典范和正在从事电商扶贫相关工作者。项目实施过程中，由友成或合作伙伴联合当地政府、高校招募选拔学员。882 名参与培训前调研的学员中，为报名参加本项目培训，57.6%的学员填写了申请或报名表，36.4%的学员接到了核实申请表相关内容的电话，还有 16.8%的学员提交了简历，7.7%的学员参加了面试，只有 13.2%的学员没有参加任何环节的筛选。

表 7 学员受教育水平

受教育水平	人数	百分比
小学及以下	61	6.9%
初中	212	24.0%
高中/中专/技校/职校	172	19.5%
职高/大专	211	23.9%
本科	218	24.7%
其他（请填写）	8	0.9%
<b>合计</b>	<b>882</b>	<b>100%</b>

882 名参加培训前问卷调研的学员中，均为乡村女性，80.3%的学员户籍为农村户口，19.7%的学员户籍为城镇户口；年龄方面，最小年龄 16 岁，18-40 岁有 741 人（占比 76.46%），41-50 岁 125 人，51 岁及以上 11 人，最高年龄 56 岁；教育水平方面，本科学历人数最多，218 人（占比 24.7%），其次为初中学历 212 人（占比 24%）和职高/大专 211 人（占比 23.9%），小学及以下学历水平只有 61 人（占比 6.9%），约大多数学员学习能力符合期待，具体数据如下表所示。

### 15、请问以下哪种描述最符合您目前的职业状态？

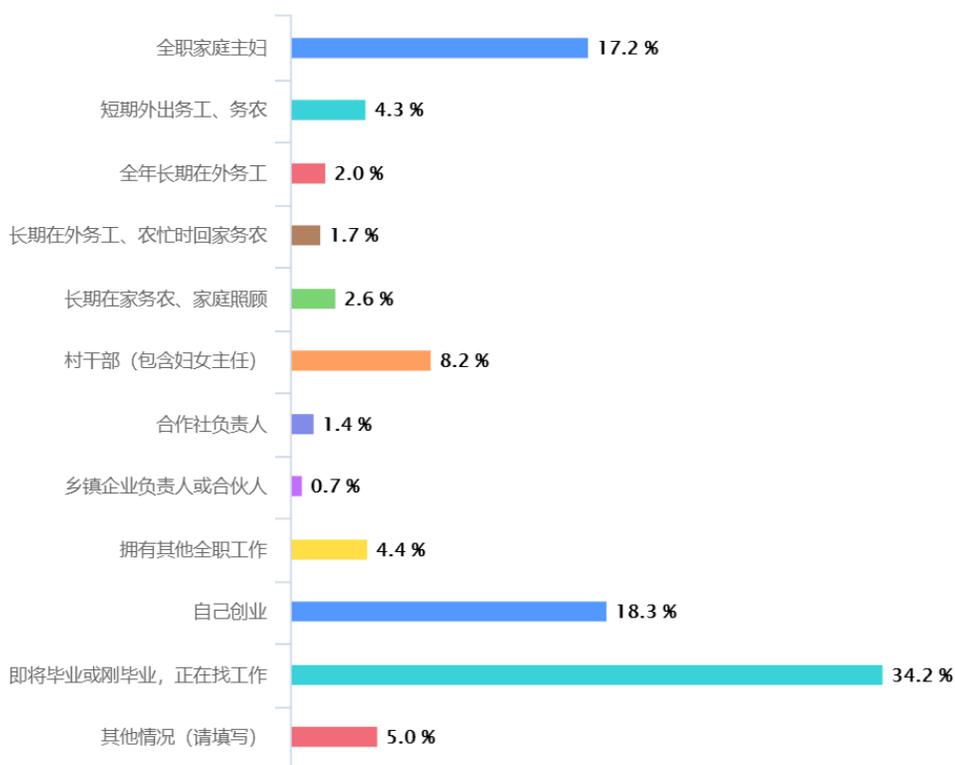


图 3 学员职业状态

而且，填写本项目培训前问卷的 882 名学员中，有 34.2%的学员目前的职业状态是即将毕业或刚毕业、正在找工作，本项目为在校或返乡的农村女大学生就业提供了多元的机会。18.3%的学员自己已经创业，8.2%的学员为村干部（包含妇女主任），仅 4.4%的学员拥有全职工作。以务农和家庭照顾为主的学员（包含全职家庭主妇）比例为 18.9%，长期外出务工学员比例也很低，约 3.7%。整体而言，学员的职业状态有较强的就业/创业突破空间。

### (5) 我注册并开设过网店

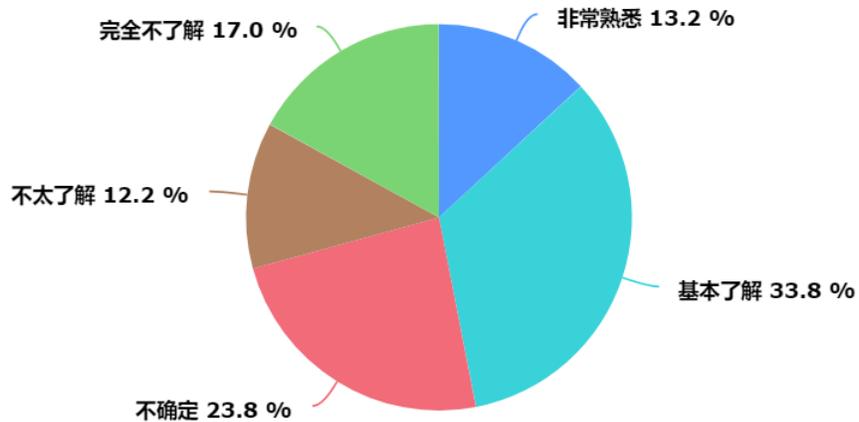


图 4 学员电子商务知识和技能掌握情况

此外，通过对 882 名学员的问卷调研，47%的学员（414 人）注册并开设过网店；41.8%的学员（369 人）拥有服务业的从业经验和技能，26.8%的学员（236 人）拥有电子商务行业的从业经验和技能；40.5%的学员（357 人）参加过就业创业的指导培训，并且其中 70.9%以上的学员（253 人）参加过电子商务培训。整体学员特征，符合“具有基本的电脑、智能手机操作技能，渴望学习电商技能并从事电商行业”的项目预期。

#### 评估结论：

项目覆盖的学员全部为乡村女性，大部分学员年龄符合期待，具备基础学习能力，对电子商务知识有了解，部分学员已有电子商务从业经验。项目执行按照标准进行了相对严格的筛选，选拔较精准，学员基本适合参加本项目培训，只有少量学员未完成培训，学员流失率低。

## 2. 项目活动开展有效，回应项目设计

活动开展有效性指课程内容是否符合学员需求，线下培训、孵化活动、金融咨询服务是否有效回应目标设计。

对比培训前学员对学习知识和技能的期待，学员希望在培训中学习到的知识和技能在课程内容中均有回应，7 天线下课程包括电商就创业课程（占比 70-75%）、金融理财课程（占比 70-75%）、女性领导力及心理辅导课程（占比 10%），线上必修课程包括电商相关法律知识、金融与理财、综合素质课程、女性领导力与生命关怀，电商扶贫案例，同时还为学员提供了农村电商方向的农产品基础、品牌建设及营销方法、电商相关技能、跨境电商选修课。

在培训课程内容方面，在填写培训后问卷的 518 人中，366 人（占比 70.6%）反馈课程内容对其未来发展有一定的帮助（学员评分为 4-5 分，满分 5 分）。在课程内容符合期待、课程演示课件编排、课程体系板块等方面，68%以上的学员均反馈满意度较高（学员评分为 4-5 分），可参考下图数据信息。

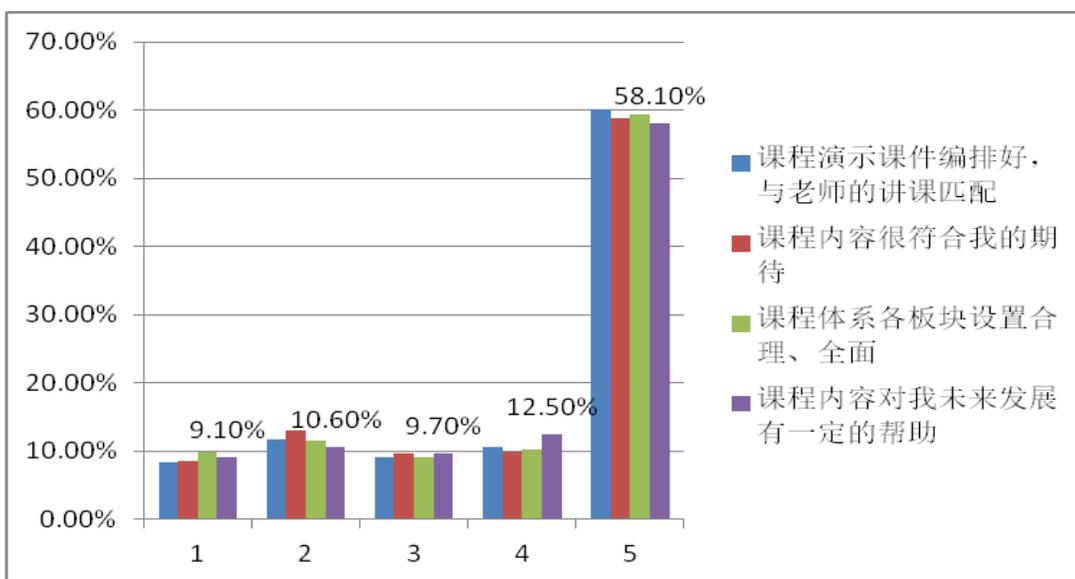


图 5 学员对线下培训的整体课程内容进行满意度评价

线上课程方面，83.6%的学员（433 人）完成了 10 小时的线上视频课程学习，87.5%的学员（453 人）对线上课程内容和培训主题的匹配度有较高评价。

孵化活动、金融咨询服务方面，每个班级都建有学员微信群，学员在就业、创业过程中有任何问题都可以在群里与老师进行互动，同时，班主任还不时在群里更新农村电商的相关资讯、电商平台运营技巧等内容。877 名学员接受了金融导师咨询服务，637 人达成既定金融目标。518 名填写培训后调查问卷的学员对学习的过程评价反馈中，在线下课程参与、学员服务、培训设施、线上课程平台使用四个方面，83.4%以上的学员评分为 4-5 分，整体满意度较高。此外，在实地调研的访谈过程中，多位学员谈到培训课程内容十分丰富、信息量大、实操性强，而且在线上培训过程中进行实操，非常实用。线上课程以友成 MOOC 学习平台为主，是友成自 2011 年就开始设计然后不断完善迭代的，课程体系全面系统，不仅有为学员提供的课程视频内容，也有相匹配的教师适用的内容。

#### 评估结论：

评估结果表明，课程内容丰富，设置合理，受益人对整体线下和线上课程内容和学习过程的满意度评价较高，能满足学员需求。

### 3. 组织架构清晰，沟通协作高效

组织合理性是指项目的组织架构、各利益相关方职责分工以及沟通协调情况，项目组织的合理性是项目顺利执行的基础保障。

项目运作由友成统筹，与甘肃慧联公司、浙江携职专修学院、武汉阳光职业培训学校、陇南电商培训中心、四川南亩科技有限公司协作把握项目进展，合作伙伴与地方政府对接，确定合作意向与支持的方案，然后开展线下培训活动。友成统筹制定项目整体实施方案，形成项目管理制度，合作伙伴定期汇报项目进展，友成通过定期线上会议、实地访点等方式跟进项目监测与管理。合作伙伴与地方政府对接开展学员培训方面，首先，双方形成建立执行小组，合作伙伴根据项目管理要求，与政府部门联络人建立合作机制；其次，针对参加学习的学员，合作伙伴在每次培训中都配有班主任，负责考勤、辅导、后勤等工作。在整个培训环节中，地方政府

部门通常也比较重视，安排工作人员参与，协助管理，保障培训进度和效果。培训教师除合作伙伴机构工作人员外，根据需要，由友成或合作伙伴对外发出邀请，并负责相应的联络与对接工作，培训课程结束，学员参与统一的结业考试。

整体团队的协作管理模式，体现出明显的项目型组织架构的特点，对项目管理过程和项目实施过程进行相对标准化的设计与分配。友成与合作伙伴内部分工明确，友成项目人员对接合作伙伴项目负责人，把握项目目标、及时推动项目进展，保障项目运作效率。

基于清晰合理的职责分工与协作模式，各方之间沟通顺畅。通过对各方项目负责人的访谈，在项目整体流程中，能够做到充分沟通、有效协作，评估实地调研中，受访者均表示沟通顺畅，并对其他方的工作表达了价值认同。

“单纯只为做女性这个项目其实挺难的，生源招募方面很有挑战，以致项目进度我们有滞后，但是友成工作人员对于和我们合作很耐心，也经常和我一起分析问题，并讨论解决方案，没有给我很大压力，而且能从友成这里学到很多新的知识新的方式，非常受益。”

——合作方工作人员

“友成跟我们沟通非常仔细，了解我们参与的背景、意愿（为什么参与，期待达成的目标），而且我们会做线上课程设计，通过与友成沟通相互确认内容。因为合作沟通顺畅，我最初只确认提供线上课程，后来给学员上了线下培训课，并参与一对一咨询服务。虽然目前频次不多，但每次沟通还是很有效果的，希望与项目人员的沟通还可以再多一些，虽然彼此很忙，可以有更多的定期沟通，相互之间可能需要更多的了解，共同推进这个项目，讨论关键的节点和问题。”

——金融素养课程教师

“我们与友成的合作方式：友成提供经费，我们协助学员招募，负责学员场地、吃住安排，友成负责与培训老师对接，并为学员提供后期的扶持和孵化。我们主要在培训方面合作，如果友成费用不足，我们也可以负担学员的吃住。我与友成中层、高层和工作人员对接很多，对我个人的理念、工作方式方法都有影响，与友成合作是一个学习的过程。”

评估结论：

项目组织架构清晰，沟通协作高效。友成与合作伙伴经过多年的合作，建立了良好的定期沟通机制，并且合作伙伴工作人员与地方政府也有丰富的合作经验，各方均了解相关方的需求和关注点，并且各方人员分工明确。友成、合作方之间的沟通非常顺畅，地方政府也对友成和合作方的工作表示高度肯定和赞赏，为实现项目高效运作提供了重要基础。

#### 4. 管理制度完善，项目执行规范

项目执行规范性是指项目相关机制的制定和实际执行的情况，在本次评估中主要体现在三个方面，一是项目执行的规范性，二是项目实际执行与计划的一致性，三是项目痕迹资料管理的完备性。

通过对项目设计方案、项目报告、学员案例等资料以及对核心相关方的访谈得知，项目制定了较完备的实施方案。

一方面，项目执行过程中，由友成工作人员与合作伙伴定期沟通，及时根据实际情况对项目执行进行调整，并定期访点进行项目监测、跟进项目进展，确保项目按计划执行。

另一方面，项目活动按照实施方案执行，各合作伙伴按项目设计全部招收女性学员，开展 7 天线下培训，推荐优秀学员外出参访，并在培训后持续为学员提供辅导服务，2020 年新冠疫情突发，给项目的线下培训活动带来巨大的挑战，项目进展慢于预期，但友成与各合作方及时应对，在疫情缓和时积极开展各项工作，保证线下培训活动保质保量完成。部分地区政府部门工作人员希望培训活动可以同时为男性和女性开放，合作伙伴也同样创造条件，自付成本为报名的男性提供培训支持，保障参加培训的女性学员数量。通过评估组对项目执行过程的跟踪观察以及对受益人和相关方的调研得知，各职能机构在执行过程中基本按照项目流程与操作机制，规范性较强。

最后，项目痕迹资料管理方面，统筹方和合作伙伴在项目实施方案、项目进展汇报与总结报告、项目案例总结和宣传资料做得比较完备。比如，各合作方均提交了详细的创业、就业数据统计，同时收集了学员就创业的详细记录并提供证明资料，包括但不限于聊天、收款记录、营业执照、直播视频等。但需要留意的是，部分学员在参与项目前已有全职工作，或者已经开始创业，在学员就创业数据收集时应区别做相应的观察记录，前后对比利于项目成效评估。

**评估结论：**

评估结果表明，项目制定了较完备的管理制度，项目活动按实施方案执行；友成与合作伙伴在项目运作过程中基本按照项目流程与操作机制，兼顾规范性和灵活性，项目文档和数据收集完备，痕迹管理做得详细。

## 四、项目效果与影响

**项目效果**主要是指受益人在项目周期内的受益情况，包括受益人知识技能改善情况、各相关方对项目的满意度评价，基于指标整体设计考虑，这里也将受益人的数量等产出情况纳入；**项目影响**是指项目对直接受益人的长远影响以及其他利益相关方所带来的相对间接的影响，结合本项目目标与特点，本次评估从项目对学员、合作学校以及企业带来的影响三个方面开展调研，评估指标详见下表：

表 8 项目效果评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
4. 项目效果与影响	4.1 产出实现情况	培训学员的数量、实习/就业和创业指标的完成情况
	4.2 受益人受益情况	学员相关知识与技能掌握情况
		学员心理状态变化情况
	4.3 项目满意度评价	各相关方对项目的满意度评价

4.4 对利益相关方的影响	对学员职业发展和经济收入的影响
	对学员心理状况的影响
	对合作方及其工作人员的影响
	对地方政府的影响

## 1. 项目产出基本实现，部分成果超出预期

本项目预期的产出包括以下六个方面：

一是建立乡村女性赋能计划线上线下课程体系，线下 7 天培训，线上 10 小时课程，6 个月孵化期，线上孵化和线下孵化活动相结合；

二是培训目标，在甘肃、贵州、四川、湖北、安徽五省，招募 1600 名乡村女性参加培训，结业率达到 80%；

三是就创业目标，学员中有 1027 人实现就创业，其中 597 名学员创业成功，430 名学员就业成功，就业 3 个月后，258 名学员稳定留存；

四是金融教育目标，1600 人接受金融教育并完成考核，其中 800 人接受 6 个月一对一金融导师咨询服务，480 人达成既定金融目标；

五是女性领导力与心理辅导目标，孵化培育每个地区至少 1 个女性互助小组；

六是项目传播，在每个班建立优秀学员案例库，收集 160 名优秀学员（10%）的案例，并向友成推荐。

产出实现方面，首先，2019 年 5 月，友成对乡村女性金融素养和金融素养培训需求进行调研，形成《女性金融素养和金融教育需求调查分析报告》，为金融素养课程开展必要性提供依据，同时对课程开发提供支持。2019 年 8 月，友成制定《友成·摩根大通乡村女性赋能计划实施方案》，并为合作伙伴进行方案解读，实施方案详细介绍了项目的三大板块、项目目标及衡量指标、线上线下课程体系、项目实施流程，以及项目每个阶段应提交的报告与资料。

第二，本项目具体要求执行时，为在乡镇生活的乡村女性，和职业院校的农村女大学生进行培训，学员总人数为 1874 人，其中 1719 人完成培训，结业率 92%，超出预期 80%的结业率。填写培训后问卷的学员中，只有少数学员未全程参与线下培训，仅 13 人（占比 2.5%）；参与 7 天培训学员人数达 200 人（占比 38.6%），参与 4-6 天培训的学员人数为 291 人（占比 56.2%），学员线下培训的时长有较好的保障。

第三，参与培训的学员中，截至 2021 年 3 月的数据显示，就业人数 620 人（其中稳定工作 465 人），创业人数 629 人；合作方在提交的项目报告与资料中详细列明了每一位创业、就业的相关信息，并提供了视频、照片或收款记录的证据，资料详尽，评估组在资料抽查的过程中未发现问题。在评估调研中发现，有的学员参加培训后直接由合作伙伴推荐实现稳定就业，有的学员在照顾孩子的同时尝试创业开网店作为兼职补充收入，有的学员创业失败后又外出打工，并计划再次尝试在电商行业开店，有的学员在参加培训前已就业或已创业，整体学员的就业类型多元，部分创业的学员有一定的不确定性。

第四，参与培训的学员中，877 名学员接受了金融导师咨询服务，637 人达成既定金融目标，每位学员制定了相应的金融目标，并记录了较详细的目标达成情况。在评估调研中，金融辅导志愿者招募与管理遇到挑战，经过友成在雷山县探索与尝试，将“一对一咨询的模式”调整为“一对多咨询模式”，通常是 1 名金融辅导老师对接 10 名左右学员，探索使用亲子共读《小狗钱钱》、《穷爸爸富爸爸》等金融启蒙书等方法进行线上辅导，根据学员的自身学习条件、所面临的问题，寻找适合学员的学习方法，导师及班主任及时总结经验并结合对学员的观察指定学习方案，项目团队也能及时复盘金融咨询服务的经验，并依据学员、辅导老师的建议及时调整，保障了项目按计划完成。项目一共招募了 106 位金融志愿者，为学员提供了丰富的支持，根据对 68 位志愿者的问卷调查，服务主要包括为学员们提供线上一对多/一对一的金融咨询（58%以上）、录制线上金融素养课程（47.1%）、开展线下课程培训（14.7%）等。并且，金融志愿者与友成团队共同探索出了适合学员的学习方案，通过收集学员接受服务的反馈、与志愿者伙伴交流、与友成、合作方的班主任共同复盘等方式，及时根据学员情况调整金融咨询服务方案，具体信

息可参考下图中志愿者开展活动的情况。评估调研中，学员反馈有得到具有针对性的金融咨询服务，通过记账有效地认知自身和家庭的财务状况，并探索家庭财务规划方案，过程中遇到问题可及时向志愿者提问、咨询。

“乡村女性赋能计划”项目实施至今，您都开展了哪些活动/做了哪...

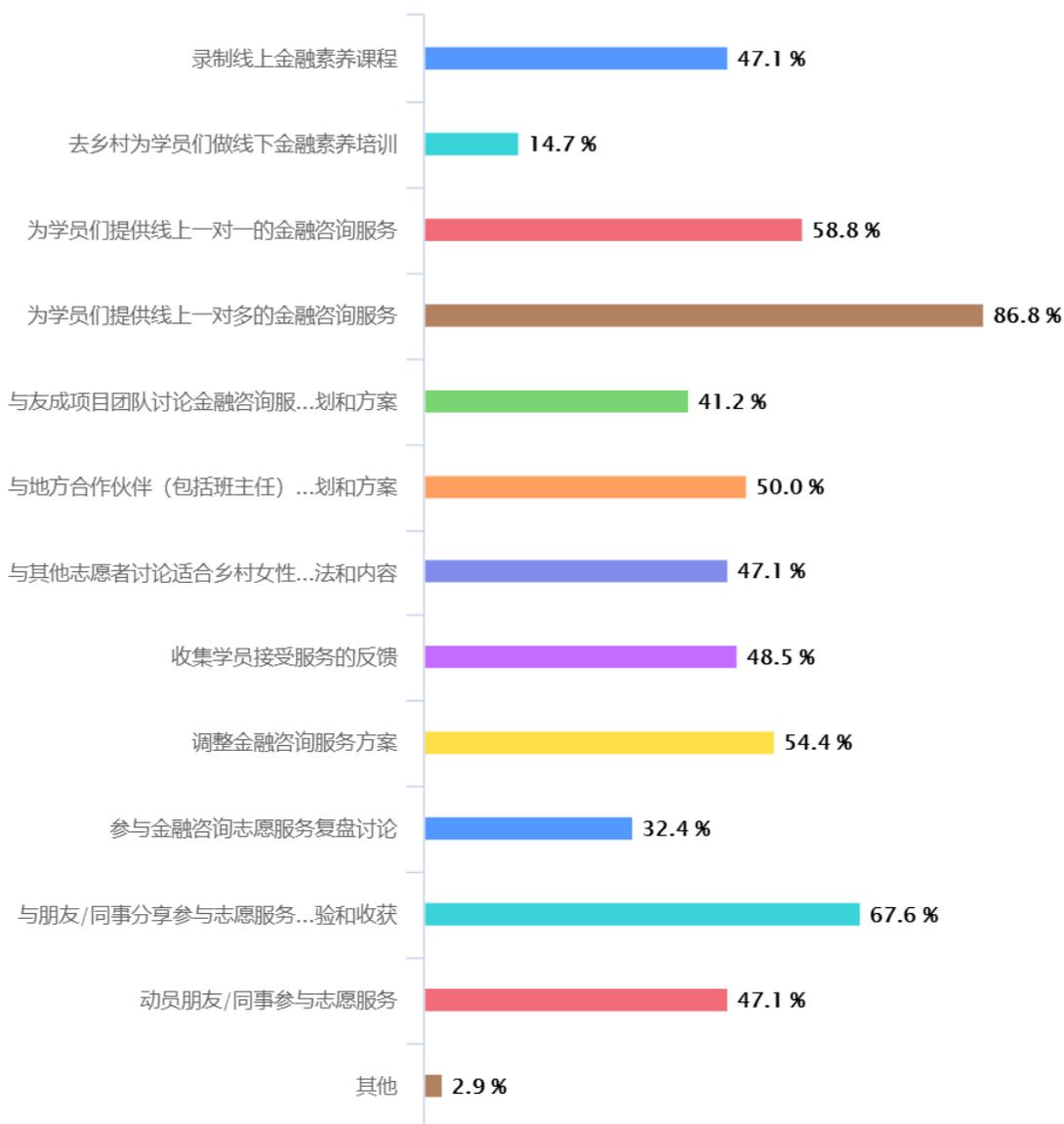


图 6 金融志愿者为学员提供的支持

第五，孵化女性小组 43 个（原则是每个班级 1 小组），不定期举行线上或线下活动；友成依据合作方递交的优秀学员案例资料，编写《乡村女性赋能计划学员

故事集》包含优秀学员传播案例 37 个，金融赋能案例 19 个（包含 3 个导师案例）。案例覆盖不同学员类型，在家乡生活的乡村女性和即将毕业的女大学生，同时也覆盖了不同类型的创业、就业、金融能力发展故事，有的女性是在原来的创业基础上继续拓展发展，有的女性是在照顾家庭之余发展兼职或副业，有的女性是从 0 开始创业打拼，有的女性更新了财富观念获得了家人的赞许和信任，从各方面向展示了项目的成果。

#### 评估结论：

评估结果显示，项目目标基本全面实现，女性学员人数、学员结业率均超出预期，学员就业、创业和金融赋能的成效显著。并且，佐证项目产出的记录和数字资料详实，相关工作精细程度到位。

## 2. 知识技能显著提升，学员自信增强

学员受益情况方面，填写培训后问卷的 518 名学员中，78.4%的学员（406 人）反馈学习了电商的基础知识，并掌握了电商平台运营的实操技巧；76.6%的学员（397 人）认识了沟通的重要性并学习了沟通的技巧，62%以上的学员认识了情绪管理的重要性，通过学习女性心理知识提高了自我觉察能力；56.8%的学员（294 人）学习了金融知识，并有意识进行财务规划；55%以上的学员学习了领导力并增强了自信心，50%以上的学员反馈学习了面试技能，对创业有了全面认识，提升了职业素养，而且认识了志同道合的伙伴；此外，有 39.5%的学员（205 人）反馈获得了相关的资源（货源、渠道等）。

## 7、您在线下培训课程的过程中有哪些收获？【多选】

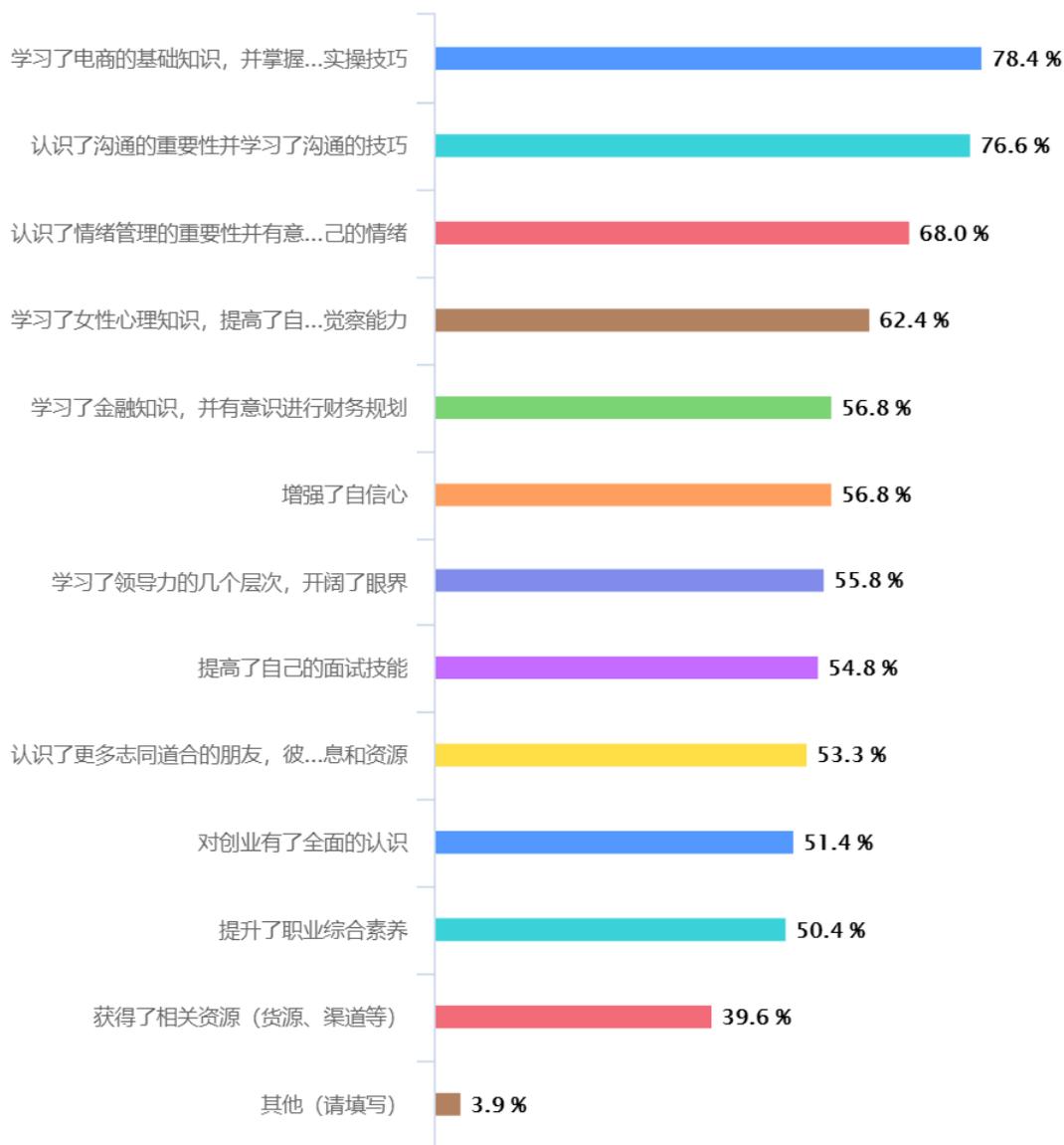


图 7 学员反馈在培训中的收获

创业就业知识与技能方面，根据填写培训后问卷的 518 名学员对其自身掌握知识和技能的评价，36.2%的学员在电子商务基础知识、网络平台运营实操技能、沟通能力、组织协调能力、市场推广技能、面试技能、创业技能、金融知识八个方面非常有自信，给自己评价为满分（5 分），20.5%的学员给自己评价较高（4 分），21.1%的学员给自己评价为及格（3 分），仅 16%的学员对自己的知识学习和技能评价较低（2 分或 1 分）。

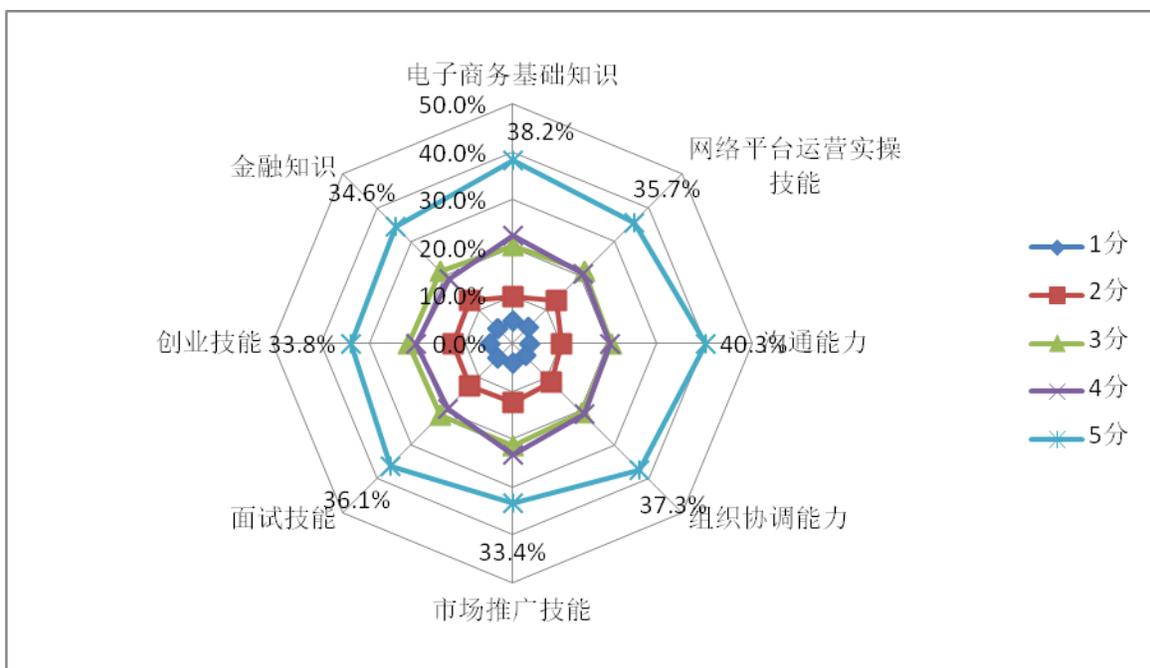


图 8 学员反馈通过线下培训课程掌握的创业就业知识和技能

女性心理与领导力方面，根据填写培训后问卷的 518 名学员对其女性心理知识和领导能力的理解或掌握情况的评价，41.1%的学员在沟通的五个层次、深度聆听的 3R、深度聆听的技巧与方法、关于情绪的迷思、可以如何对待别人的情绪、如何进行自我觉察、“我讯息”的表达公式、领导力的五种层次、如何发展女性领导力九个方面非常自信，给自己评价为满分（5 分），24.0%的学员给自己评价较高（4 分），约 21.6%的学员给自己评价为及格（3 分），仅 13.4%的学员对自己的知识学习和技能评价较低（2 分或 1 分）。

结合实地调研，乡村女性学员代表均反馈在心理与领导力课程中受益匪浅，学习沟通的技巧与方法，有利于改善家庭中母子、夫妻之间的关系，而且可以从家人的反馈中看到自己的成长与收获，并且，学员的自信心也提高了。

女性心理与领导力知识和技能	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
自我评价	(百分比)	(百分比)	(百分比)	(百分比)	(百分比)
沟通的五个层次	39.4%	25.5%	21.6%	9.1%	4.4%
深度聆听的 3R	37.5%	25.5%	23.0%	10.0%	4.1%

深度聆听的技巧与方法	41.5%	23.9%	20.7%	10.2%	3.7%
关于情绪的迷思	41.9%	22.8%	22.8%	9.1%	3.5%
可以如何对待别人的情绪	45.0%	23.9%	19.1%	8.7%	3.3%
如何进行自我觉察	42.5%	24.1%	21.4%	8.3%	3.7%
“我讯息”的表达公式	39.8%	23.6%	21.8%	10.8%	4.1%
领导力的五种层次	40.7%	23.7%	21.6%	10.0%	3.9%
如何发展女性领导力	41.7%	22.6%	22.6%	8.7%	4.4%
<b>均值</b>	<b>41.1%</b>	<b>24.0%</b>	<b>21.6%</b>	<b>9.5%</b>	<b>3.90%</b>

表格 9 学员反馈通过线下培训课程掌握的女性心理与领导力知识和技能

除以上问卷数据之外，在两次评估调研中，评估组对友成及 2 个合作方的班主任、教师和学员进行了深度访谈，班主任和金融志愿者能直观感受到学员的成长和变化，学员们也反馈自己收获成长很多，他们都给出了非常正向的反馈。学员在创业和财务管理的实践过程中，反馈培训课程中学到的内容在实际过程中可以学以致用，同时意识到自己能力还不够，计划持续地学习。有部分学员通过合作方引荐找到了心仪的工作岗位，证明了自己的能力，而且对未来的职业发展也很有信心。

“家里人特别支持我。去年乡村女性写了我的案例，我老公发朋友圈说，娶到我是他这辈子最大的荣幸。孩子说，妈妈你学习后发现你变了，以前你什么事情都乱骂一通，现在都不骂人了。孩子也变了，之前不会认错道歉，现在会主动道歉。经济方面，是记账减少支出。通过培训，也认识了朋友，不同村的优秀女性，互相可以帮带货。我们村里的妇女还一起编织买产品。”

——甘肃临洮学员

“抖音、淘宝小店我们也刚刚起步，有从课堂中受益很多，抖音销售方面的培训内容帮助了我的工作，主要接触一些网上销售，我们也依托网红帮忙带货。记账还是有收获的，有些不必要的开销可以省一下，记账就会知道有些不合理的支出要避免，以后也会继续。”

——四川越西学员

“参加培训后，不觉得生活枯燥没事做，让我更坚定自己在女性创业这一块认识到应该有一份事业，这也是一种保障，以后带娃娃也做好榜样，启发我的事业发展计划。”

——贵州雷山学员

“我开了京东店，卖化妆品。我的丈夫在外面开店，房屋中介。化妆品店我们是跟别人从家签了他们合同之后，才买他们的产品。做的还可以。现在刚开店不到一个月，已经出了有 60-70 单。”

——甘肃积石山学员

“参加培训对我启发挺大的，之前在家一个人带孩子没有人帮我，真的挺抑郁的，一天 24 小时一个人对着孩子，比较崩溃，培训以后首先我的心态好了很多，对我有很大帮助的。学理财后，我现在每个月能攒 500 块钱，这是之前没有想过的，有了存钱意识，每个月拿到工资先存一部分，一直在坚持。”

——甘肃环县学员

“以前我记账都是特别糊涂的，一直以来都知道要记账，但是不知道怎么记。范老师给推荐的记账软件，可以创建几个账本，我现在就是有生意账本，还有生活账本，原来每个月都是糊里糊涂的过来的，现在一下子我就知道了每个月花了多少钱了，感觉生活也越有越有方向了！”

——贵州雷山学员

“老师教会我们记账，我现在会想把钱花到哪了？每个月花了多少？那些钱花到什么地方了？之后再统计一下，看之前是不是有些该花，有些钱不该花，下个月与上月相比怎么样。”

——甘肃积石山学员

“能看到学员性格开放很多，以前交际圈太小，现在胆子大了，互动游戏锻炼了社交能力，更自信、张扬一些，待人接物也好很多，精神面貌不同了。”

——甘肃慧联公司工作人员

“项目培训效果很好，培训以后，有7、8个妇女都开始创业了。每次培训都有带妇女去上海，培训内容贴合实际需要。友成培训周期比较长，5-10天，有后期的跟进，还有资金支持。”

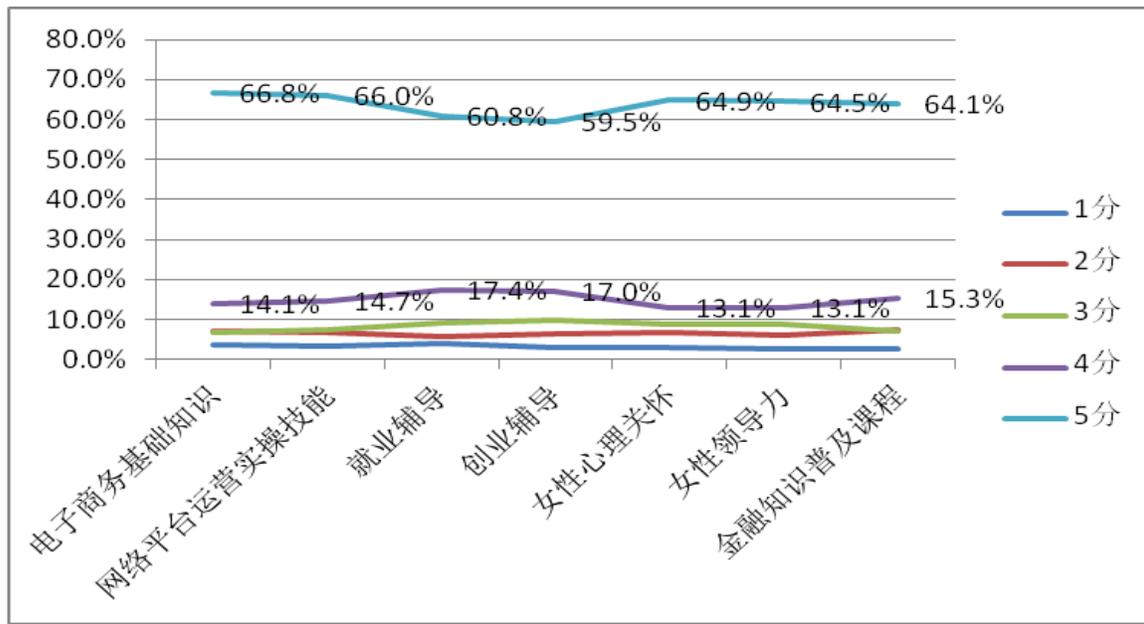
#### 评估结论：

评估结果显示，无论是学员本身的感受、自我评价，还是友成、合作方对学员的观察，以及政府工作人员的反馈，都能明显感受到学员的变化，在就创业、金融、女性心理与领导力学习的技能掌握和综合能力提升各方面显著成长，并且在就业、创业的过程中对自己能力表示肯定，展示出充分的自信。

——贵州雷山电商办工作人员

### 3. 各相关方评价满意，认可项目整体模式

通过评估调研，评估组收集了受益人对项目的评价和反馈信息。问卷数据方面，除了本报告前文提到的学员对课程内容和学习过程的满意度较高之外，学员对各课程板块的授课老师的课堂组织能力、授课老师的讲演能力评价都很高。特别是电子商务基础知识、网络平台运营实操技能这两个课程板块得到的反馈最好，学员给4-5分的比例超过79%，这两门课程是电商从业的主要知识和技能内容，在实地评估调研中，多名学员也都给了非常正向的评价，非常肯定培训老师的专业能力和态度，并且在实习阶段中应用到这些知识和技能。就业辅导、创业辅导、女性心理



关怀、女性领导力、金融知识普及课程几门课程，学员给 4-5 分的比例也都超过 76%，整体评价很高。

图 9 学员对各课程板块的授课老师的课堂组织能力评分情况

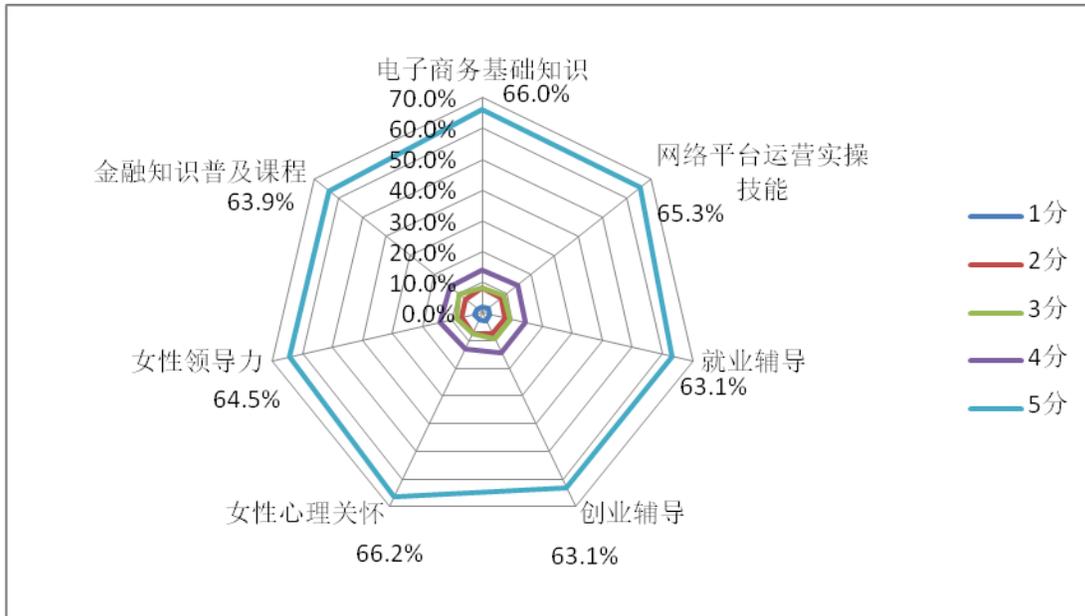


图 10 学员对各课程板块的授课老师的讲演能力评分情况

金融志愿者方面，参加问卷调研的 68 名志愿者中，77%以上的志愿者反馈友成为他们提供了线上咨询微信群组管理支持、项目过程中的咨询服务，加入了微信社群与其他志愿者同伴交流经验；63.2%的志愿者反馈友成协助激励学员主动沟通提问、调动班主任给予支持；60.3%的志愿者反馈有志愿者服务活动指导方案，38.2%的志愿者参与了培训。整体而言，92.6%的志愿者（63 人）反馈项目中各方对他开展志愿服务的支持是足够的。在评估访谈中，对金融志愿者反馈与友成、合作方的合作非常愉快，遇到学员不守时等问题时可以共同商量解决方案，每次沟通都有成效。

## 项目实施至今，友成基金会为您提供了以下哪些支持？（可多选）

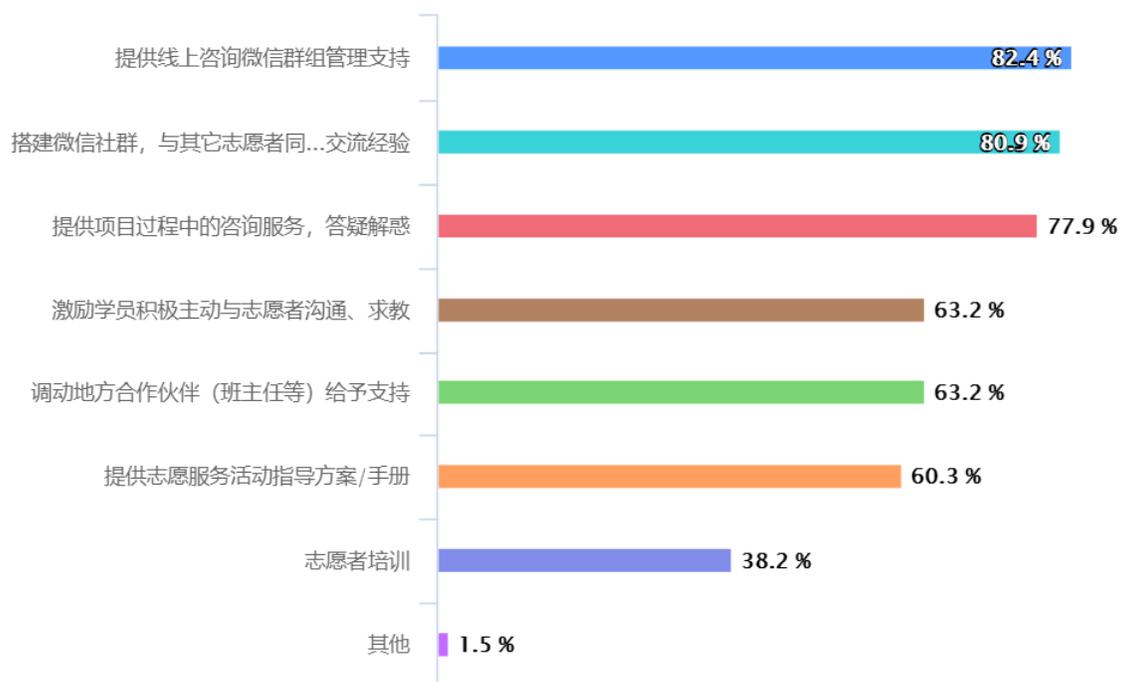


图 11 志愿者得到的支持情况

合作方反馈与友成的合作有利于该机构在地方开拓业务，并且课程体系在不断地完善，包括课程内容板块、授课方式等，未来都可以应用于机构的常规业务中，并且获得地方政府的认可。项目确定合作阶段，友成与合作方详细讨论确定了培训的周期、课程内容，根据每个伙伴和当地的情况灵活调整 and 安排。比如，甘肃省积石山的少数民族学员较多，受地方风俗观念的影响，女性不宜抛头露面，因此课程内容就聚焦在传播的电商平台，不开设直播视频销课程，学员及其家庭的支持度和满意度高。地方政府方面，妇联、电商办等部门的工作人员对友成与合作方开展的项目给予了高度评价，对授课方式、授课内容、讲师能力和态度、就创业辅导都表示肯定，也观察到了学员的收获与成长，并且部分学员已经顺利就业或创业，希望这类公益培训项目能继续开展。

“参加的这一次的培训，觉得金融一对一辅导蛮好的，通过线上课程进行辅导，辅导的内容有帮助。我以前不会理财，也没有这种观念，培训帮我建立了这种观念，自己也开始理财，之前每个月工资发下来就花完了，也不会计划或者记账，现在会。”

——甘肃环县学员

“跟友成复盘，都很有收获，比之前在自己公司的复盘操作得好。友成的复盘有重点，明确目的是什么，出现的问题，需要调整的地方，反复强调事情的优先序、重要度、意义和价值，过程中该肯定肯定，该批评批评，而且很注重沟通方式，不好的反馈听起来也舒服。”

——甘肃合作方工作人员

“跟友成项目人员相处都很好，他们很全力的支持配合我的讲课。比如吃住的保障，伙食很好，学员的选择质量很好，课堂前期的互动，氛围很不错，人员热情积极，尽职尽责。”

——金融志愿者

“课程是为学员量身定做的，他们了解我们的风土人情，我去了培训现场，看到他们分组讨论，很积极，氛围好，培训效果不错，学员通过培训掌握了怎么更好沟通和推广产品，而且培训的转化率（就业）挺高的，通过微商、淘宝店就业，发展比较稳定。我们这边在家的女性最多，通过电商创业的可能性更大，家人也支持妇女在家里创业，只要不抛头露面。比如有的学员在电商平台卖花椒的每月挣3000元，也有一月挣400-500元的，这边女性挣钱的渠道少，没有外出打工机会。妇女们若在家一个月能挣1500元就算很好了，也比较稳定。”

——甘肃积石山电商办工作人员

#### 评估结论：

评估结果显示，受益方学员和合作方都对项目做出了非常正向的评价，学员对培训过程中课堂教师组织能力和演讲能力的满意度评价高，合作方对友成的反馈积极、正向，政府工作人员代表也高度肯定培训成果，满意度高。

#### 4. 契合各合作伙伴发展，实现更多附加价值

除报告前文的讨论之外，根据评估组对各相关方的访谈，该项目执行对各利益相关方均产生了一些影响，分析总结如下：

对学员就业创业方面的影响，项目为他们打开了进入电商行业的大门，除了外出务工、地方扶贫工厂之外，给乡村女性提供了多元的选择机会。因为有了公益项目的支持，合作方也积极融合各方资源，为学员们提供就业机会和资源支持，有不少学员通过参加培训项目后直接找到了相关工作，也有许多学员建立自信，开始创业。同时也帮很多女性解决了心理问题，更新财务观念，进一步影响着学员们对未来的发展和规划。

对合作方及其工作人员的影响，通过项目运作，合作方获得当地政府的高度肯定和认可，品牌知名度得到了提升，机构的价值得以体现；并且，合作方通常可以与地方政府建立进一步的合作关系，开发新的业务，有助于机构的进一步发展；同时，项目人员反馈自己获得了项目管理方面的能力成长，更重视项目改进与完善，并理解细节工作的重要性，也加强了项目资料管理等方面的工作意识。

对地方政府的影响，公益项目承担了学员培训的成本，并且学员对培训项目的反馈好，培训效果显著，人才的培养有利于当地农村电商的发展，是很好的地方工作政绩，部分地区也将这一培训模式进行复制和推广。因此，地方政府也有较强意愿与合作方、友成进一步加深合作。

对统筹方及工作人员的影响，友成开展本项目，在农村电商人才培养模式的方向进一步创新，积累了丰富经验，可以作为未来项目升级、推广的重要基础；同时，通过此项目开展，有更多学员、地方政府对友成有认知，他们表示未来有意愿参与更多公益活动，提升了友成的公众认知度。友成的工作团队为不断升级、创新一直非常注重工作人员能力成长，工作人员不仅仅做项目管理，而且能当好学员班主任，为学员讲授金融课程，工作人员的能力成长是非常显著的，而且会带动合作方的工作人员共同成长，看到学员、合作方的成长和变化，反过来同时也激励着友成工作人员更坚定做好项目的信心。

“慧联定位为电商综合企业，作为县级企业，与友成的长期合作工作人员也形成了学习型思维，工作人员向友成学习到很多，包括：每周例会，月度汇报，培训分组讨论，破冰的技巧等。我们做了线上的网商学院，建立课程体系，统筹友成项目，条理性、执行力都有较大提升。”

——甘肃慧联公司工作人员

“友成培训的成果显而易见，比较典型。培训持续性的模式恰恰是我们需要的，因为现在很多培训都缺乏后续跟进，上完了学员还懵懵懂懂，回去没有跟进效果很不好。跟友成合作有后期孵化和支持的内容，对我们也有启发，后期我们跟其他合作方合作也会推广和尝试这样的合作模式。比如我们跟抖音、快手合作就用了后续跟进机制，设计一对一的跟进。”

——贵州雷山电商办工作人员

“我对项目效果的理解有变化，最开始看的是项目带来的经济、量化的指标，但评估后发现参与者的收获是自信心提升、社交圈扩展、亲子夫妻关系的改变，虽然这些都不是项目目标最初设计的指标，但却是参与者收获最大的，让我重新理解了项目效果和目标的确定。

而且有一些意外收获印象深刻，比如利益相关方的收获是我们之前没有想到的，项目内部的管理，工作人员能力的提升，授课老师的收获似乎更大，这些是项目的溢出效应。还有亲子素养课程，激发了更多参与者说出心里话，反馈给我们，从这些课建立了信任，让我们看到了他们脆弱的东西，也激发我们想要更好的支持和回应他们的连接，参与者的变化让我更坚定想去做这个项目的信心。”

——友成工作人员

评估结论：

通过项目执行与社会宣传，项目对友成在项目执行经验积累以及基金会影响力传播方面发挥了一定作用；合作方在社会责任方面实现了重要价值，在机构形象、口碑影响方面均有提升。项目实现了项目的附加价值，对执行人员工作能力提升、学员就创业、心理健康、财务管理能力提升、项目模式和课程体系完善、项目团队能力成长与工作动力均产生了正向的影响。整体来看，项目对各利益相关方的发展均有一定程度的推动作用。

## 五、可持续性

**项目的可持续性**主要是对服务效果、服务模式的可持续性以及可推广性的评价，评估指标如下：

表 9 项目可持续性评估指标

一级指标	二级指标	指标解读
5.可持续性	5.1 效果可持续性	受益人受益效果的可持续性
	5.2 模式可持续性	项目本身能否持续运作
		各利益相关方继续合作与支持的意愿
	5.3 项目可推广性	项目运作模式可推广复制的情况

### 1. 培训有效赋能学员，效果持续发挥影响

效果可持续性是指通过本项目提供的服务对受益人带来效果的可持续性。

该项目的核心受益人为乡村女性学员，接受项目培训后，一部分学员进入电商行业，线上工作的方式不影响她们照顾家庭和孩子，但需要他们投入相应的时间应对工作内容，不少学员获得了家庭的支持与认可。一部分学员创业，创业难度较大，

难免会起起落落，但学员们的韧性非常强，有的是发展成兼职，赚钱补贴家用，有的是做成副业，失败了会不断地总结经验教训，并坚定地做新的探索和尝试，创业有成效的学员会努力带动当地乡村女性共同发展，培训效果明显并能够持续发挥影响。

“通过参加乡村女性赋能计划项目，我最大的收获是提升了职业技能，找到了工作，目前在环县的电商公司上班，是参加培训之后 2019 年入职的，这份工作蛮稳定的。我日常的工作内容比较多，培训的短视频方法的也能用得上，我也会继续学习，接触到的学习资源挺多的。”

——甘肃环县学员

“我尝试做过化妆品代理，后来不太好做，不怎么赚钱，也没做起来，老公在北京，我就跟着他来北京了，现在的工作是做网约车的客服，参加培训对我也是有帮助的，我现在也在尝试做闲鱼平台，通过朋友拿到闲置的正品，这两个礼拜已经卖出去几单，可以做长期副业，”

——甘肃环县学员

“我们这边少数民族多，思想相对保守，结婚后女性主要是在家照顾孩子，以前很少出门，出门会让别人笑话。政府也大力宣传电商，我们也想出来看看，慢慢地，参加培训后现在能做客服，通过工作赚到钱，现在家里也同意了。”

——甘肃积石山学员

“我自己之前也开了淘宝店，我的全职工作很忙，没时间打理，淘宝对发货时间要求比较高，很多时候来不及。但我一直在开微店卖蜂蜜和腊肉，蜂蜜我们家有一点，之前也有固定找好的一些农户，有蜂蜜了他们会来通知我们。我做微商，客户基本上都是朋友，朋友推荐朋友，未来也想做抖音带货，在不影响主业的情况下，我还是想开店作为副业，以后有培训我还想参加。”

——四川北川学员

## 2. 各方合作意愿强烈，继续助力项目发展

模式可持续性主要评估项目本身能否持续运作，各利益相关方继续合作与支持的意愿。

通过对相关方的访谈了解到，项目持续运作情况良好，各方注重沟通协作，完成了项目活动并实现项目目标；大部分合作伙伴认可此项目价值、继续投入此项目的意愿较高。合作方均表示愿意继续合作，地方政府对项目的反馈很好，非常愿意继续合作。

“就是希望友成项目多开课，我也多次推荐朋友来参加，包括妇联主任，和卖建材的朋友，他们参加培训后，通过和老师交流，都有很多收获。”

——甘肃临洮学员

“县里对电商扶贫重视，对在家妇女增加收入有帮助，在家就可能挣钱。电商属于电商办工作的范畴，我跟县里汇报，县里把友成项目当作其中一块工作来做，县里也要培养电商人才。2015年我们县里开始做电商培训。先培训工作人员然后是有意愿的创业青年，之后是未就业大学生还有残疾人。这个项目主要针对妇女。我们愿意跟友成长期合作，培养电商人才。”

——甘肃积石山电商办工作人员

“我们和友成目标是一致的，支持乡村致富带头人，电商扶贫作为扶贫模式，我们努力用一切办法支持扶贫攻坚，产业发展。友成的工作能够纳入我们的工作内容，回应我们的工作任务和指标实现。”

——贵州雷山电商办工作人员

“与友成的合作，提升了我们工作人员的能力，也对我们的业务开展很有帮助，符合我们的工作方向，希望未来继续合作。”

——甘肃陇南电商服务中心工作人员

## 3. 服务模式基本成型，复制推广意愿较强

项目经过近一年的实践与不断优化，形成了一套完整的操作流程与管理机制，课程体系也不断更新完善，合作伙伴可以结合当地情况对培训内容做个性化方案的

设计，培训效果好，转化率高，地方政府的满意度也很高，为未来的合作奠定了良好的基础。目标群体聚焦在乡村女性群体，她们的需求和问题主要体现在以下三方面：心理压力较大，较难获得专业心理支持；农业生产的经济收入较少，但再教育和非农就业的机会有限，通过提高能力增加经济收入的需求难以获得有效支持；家庭地位和政治参与程度相对男性较低，主体意识有待提高。经济基础决定上层建筑，女性与男性平等地位的获得在很大程度上取决于女性的经济权利，经济收入直接影响女性的家庭决策权和社会地位，经济发展的能力、机会和空间是农村女性发展的痛点，亦是核心的需求点。贫困地区女性群体相对男性确实也相对更难获得资源，地方政府为其提供的职业培训多是家政工方向，可能的选择很少，电子商务为她们提供了在家兼顾家庭照顾又能增加收入的方式，是可持续的。而且，电子商务方向的就创业机会，经过多年项目实践证明很适合需要在家乡照顾家庭的乡村女性，农村网络通信、物流等基础设施发展逐步完善，并且乡村振兴战略鼓励农村电商发展，支持电商人才培养，地方政府部门也非常重视相关工作。

友成项目的模式已经在进行两个层面的推广和复制，一方面，友成团队不断迭代创新，使用“教”与“练”的培训方式，增加商业思维类课程，发展成“香橙妈妈大学”品牌项目在全国进行试点与推广；另一方面，合作方在自身与政府直接合作的商业项目中也有进行项目模式的推广与应用，而且与友成合作的政府部门工作人员，也有意识地要求承接政府项目的其他合作方学习并应用，各方将项目向外推广与复制的意愿高。

评估组对项目目标、干预方式、项目成效和影响进行了梳理，整体来看，项目在目标实现路径上体现了系统性和专业性，短期内实现了乡村女性的能力成长，并为农村电商行业输送人才；长远来看，项目还将有助于农村电商行业培养体系完善，助力农村电商行业发展与乡村振兴战略的实现，而且提升了受益方、合作方、地方政府对公益的认知和理解，有更深远的社会影响。

### 评估结论：

通过该项目培训，受益人的变化与成长显著，在持续影响方面具有明显的可持续性；该项目探索了一套农村电商人才培养模式，在职业素养和技能培训的基础上增加领导力、心理健康、金融素养的培训内容，是综合赋能的解决方案，为学员提供全方位服务，项目成效显著，合作各方均认可此项目价值，持续合作意愿较高；通过对项目推广复制的梳理，项目模型具有较强的复制推广的价值，能够对学员综合素养赋能、农村电子商务人才培养、农村电商培训课程体系完善等方面起到重要的助力作用。

## 第三部分 评估建议

结合本项目发起的初衷、目标以及实际产生的影响，本次评估参考项目团队在项目初期做的调研报告项目，对中国农村电商行业发展、乡村女性对金融素养需求背景进行简要分析，在此基础上对项目发展提出建议，供各相关方参考。

### 一、项目发展背景

#### 1. 农村电商持续大规模增长，人才紧缺

中国大力推动农村互联网建设，目前已初步建成融合、泛在、安全、绿色的宽带网络环境，基本实现“城市光纤到楼入户，农村宽带进乡入村”。2019年，中国已建成全球最大规模光纤和移动通信网络，行政村通光纤和4G比例均超过98%。截至2020年6月，中国城镇地区互联网普及率为76.4%，中国快递网点乡镇覆盖率达97%，基础设施的完善，为发展农村电商奠定了良好的基础。据中国互联网络信息中心(CNNIC)发布的第45次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截止至2020年一季度末，全国农村网民规模为2.55亿人，占网民整体的28.2%，较2018年底增长3308万人。《2021中国农产品电商发展报告》指出，2012年以来，我国乡村社会消费品零售总额增速连续9年高于城镇增速，2020年农村电商规模达到28015.7亿元，同比增长22.35%。农产品电商在脱贫攻坚进程中发挥了巨大作用，也将是实现乡村振兴的重要支柱力量。中国农村电商行业高速发展，但人才培养的速度跟不上发展的需要，人才供不应求。中国农业大学智慧电商研究院发布《2020中国农村电商人才现状与发展报告》，详细分析政府、企业在推动中国农村电商人才发展中的重要作用，并对未来农产品上行电商人才需求作出预估：“2025年缺口为350万人”。

#### 2. 下沉市场消费者购买力高速增长，农村电商行业未来可期

近年来，我国“下沉市场”成为电商增量来源。三线及以下城市、县镇与农村地区人口众多、地理范围大且分散，传统方式的流通服务成本相对较高，是电商平台发挥作用的重要区域。伴随着下沉市场成为网络消费重要增量市场，根据MobTech发布的数据，近年来我国下沉市场网购用户保持快速增长，为网络消费

提供了用户基础。2019 年“下沉市场”电子商务活跃用户规模接近 4 亿人，占移动电子商务活跃总数的 57.4%，日均使用时长突破 1 小时。电商平台通过下沉市场进行有效获客和渗透的同时，持续深耕新零售和本地生活等，不断释放下沉市场消费潜力，满足消费者多样化、品质化的需求，促进消费升级。麦肯锡《2019 年中国数字消费者趋势报告》显示，小镇青年电商购买力超过一线城市，他们正在以品质消费追求生活调性的平权。相比于大城市消费者，中小城市的消费者的价位敏感度更低。

行业专家预测行业未来发展趋势是：随着中央各项促进消费政策措施的深入实施，低线城市及农村居民拥有了日益强大的消费能力，成为扩大内需、稳定增长预期的新亮点。其中实物商品网上销售增势强劲，成为近几年农村消费的突出亮点，未来十年内，农村电商市场有望反超城市。

## 二、项目发展建议

基于本次评估调研的结果，并结合当前相关领域的发展背景，同时听取了各方意见与建议，从不同角度思考项目完善路径。为完善项目设计与执行，提供项目发展的更多思路，评估组从项目策略、项目管理、模式总结及推广复制四个方面提出以下建议：

### 1. 对目标群体进行细分，满足异质目标群体赋能需求

根据学员填写的培训前问卷，评估组发现，职高/大专、本科学历的学员占比达 47.6%（合作方携职专修学院主要培训的对象是即将毕业的大学生），将近一半，可参考下图中的详细数据。这部分学员的学习能力相对较强，完成培训课程的速度也相对更高，在线下培训中，如果与高中及以下学历的学员在同一个班级学习，课程难度与进度的把握对合作方有一定的挑战。这部分学员未来就业有两个方向，一是留在城市中就业，比如毕业后直接留下就业，二是回县城或乡镇就业，比如因生孩子或者照顾家庭需要返回家乡，在当地的就业市场中也有一定的竞争力。对这类学员的培训支持，相对于其他学员，更容易实现就业率的项目目标，需要投入的资源和本成本也相对低一些。而学历水平略低、学习能力相关差一些的女性学员，需

要的支持和资源都更多，虽然都是乡村女性，但学习的速度、需要的支持会有较大的差别。

### 13、请问您的学历?

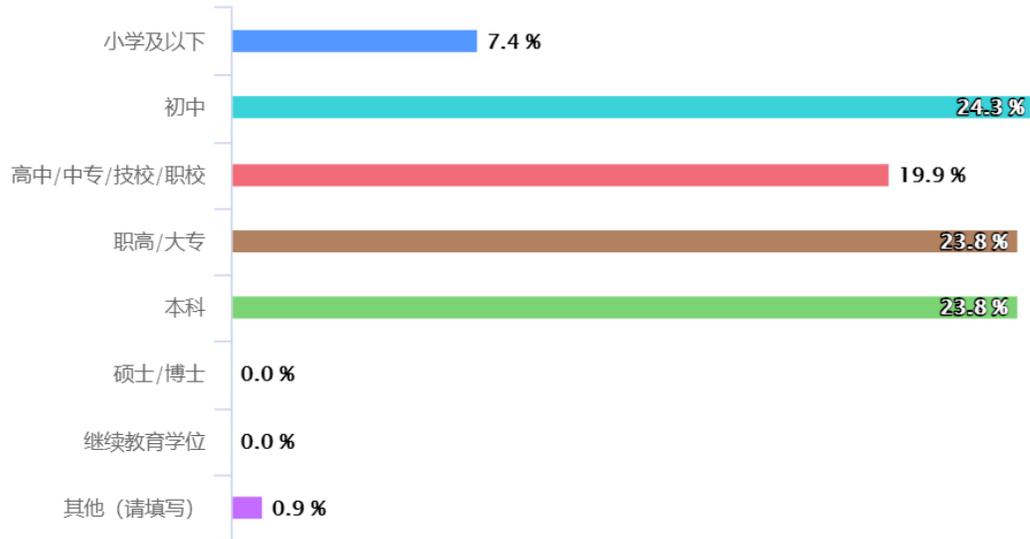


图 12 学员的受教育情况

此外，是否结婚也会直接影响女性的心理健康需求，单身未婚的学员占比 43.9% (387 人)，也将近一半，未婚的女性与已婚的女性的心理健康状态也有一定的差异，承担的家庭责任和义务不同，已婚女性面临家庭中的两性关系、婆媳关系、母子关系更负责，生活中的情绪压力和相对未婚女性要更大，因此对心理支持的需求也会有一定差异。综合而言，本项目招收的学员中具有明显的异质性，建议考虑对目标群体做进一步的细分，“因材施教、按需施教”，为之提供差异性的支持和服务，提高项目资源的使用效率。

建议同时采取两种策略，可以更精准地根据项目目标群体能力进行分类和设置相应的课程体系，形成两种人才培养模式，解决学员反馈的因异质性产生的内容学不懂或内容太简单的问题。

## 2. 开放更多合作方式，提升项目复制推广效率

中国农村电商在高速发展，行业需要引进大量的人才，政府项目和电商企业都在大力支持农村地区电商人才培养工作，大量的资源进驻已经吸引了庞大的电商培

训企业服务商进入市场，特别是在国家电子商务示范项目地区相应的资源非常丰富，但是政府部门对这类培训服务却不满意，问题在于过往的模式大多是以培训人数、次数为交付的主要衡量指标，少有对培训后的长期辅导及跟踪，培训过后地区的人才培养、电子商务发展没有太多的改善。项目策略层面，回归到项目所回应的社会需求看，贫困地区的电子商务人才培养的需求是多元的，并且大多数地区已开展过不少的基础的电商培训，也建立了村级电商服务站。项目点所在地区，观念普及阶段的电商培训基本做完了，但进一步发展挑战很大，需要培育推动农产品上行的力量。地方政府部门，特别是商务局和电商办，非常了解近年内政府在电商人才培养方面做的工作以及电子商务发展面临的问题。

不同于纯商业模式的政府购买服务，公益项目的培训资源向弱势群体倾斜，并且为培训对象提供相对长期辅导，注重培训的成效和电商扶贫的社会价值。已经有部分政府用友成项目的标准要求其他供应商提供类似的服务和支持。友成项目模式的价值毋庸置疑，建议友成团队可以考虑在现有项目模式基础上开发 to B 的产品，输出课程、模式、工具、方法和检测评估体系，与地方政府或更多的电商服务培训公司合作，由友成提供统一培训，地方政府负责监督评估，目标的合作方也可以为其他新加入的公司提供经验分享或咨询服务的支持，降低友成在项目执行和监督的成本，提升项目复制推广的速度和效率。同样的，友成团队也可以开发面向乡村女性提供支持服务的 NGO 的项目或合作模式，由 NGO 伙伴负责招募学员，实施、监测评估项目，友成提供系统课程和其他技术支持。

### **3. 共创共享农村电商人才培养经验，开放合作扩大受益规模**

本项目通过不断优化，已形成了一套有别于商业电商培训服务的富有成效的运作模式，可以有效回应县域电商人才培养的社会需求。建议项目团队在操作指引迭代基础上，进一步提炼工作机制和经验，通过案例分享、公开评估报告、开设培训工作坊或论坛等方式扩大项目影响，指导其他组织与地方政府合作，共同推动农村电商行业发展和农村电商人才培养。

随中国农村电商的发展，全国各地区普遍都长期存在人才培养的需求，本项目的经验公开分享有利于加速农村电子商务发展；县域农村电商的发展逻辑与城市的消费品下行不同，更注重农产品上行，因此除了电商运营从上而下的实操技能之外，

优秀学员案例具有重大价值，可考虑与研究专家合作，进入深入的分析研究，为中国培养农村电商人才提供参考和借鉴；最后，建议依托友成发展的“香橙妈妈大学”项目，即时用行动研究的方法将项目创新与前沿探索的经验和知识产出对外分享，既可以提升项目的认知度，同时为中国乡村振兴战略的农村电商人才培养提供知识层面的支持。

#### **4. 整合资源推广复制至更多乡村地区，通过女性经济赋能促进社会性别平等**

本项目第二期项目受益人主要分布范围为甘肃省、贵州省、湖北省、四川省和安徽省，项目点多是经济发展相对缓慢的地区，但通过参加友成项目，乡村女性在这一过程中获得当地社区居民的尊重和认可，提升了自信心和社会地位。

建议统筹方整合更多潜在资源，除上文提到的公开分享经验、开放合作以外，考虑在下一阶段开展项目时筹集更多社会资源，扩大项目辐射范围，提升资金的使用效益，让更多乡村女性受益。乡村女性外出工作障碍主要是“时间贫困”、农村地区，幼儿、养老托管机构的设施和服务都非常缺乏，繁重的家庭照料工作是阻碍农村女性创业、就业的重要原因。填写培训前问卷的学员中，50%的学员有1-3个孩子，其中，173名学员有1个孩子，239名学员有2个孩子，29人有3个孩子；并且，325名学员（占比36.8%）家庭中是由自己照顾孩子。因此，有相当比例的学员需要带着孩子去参加线下培训（孩子在教室后边玩耍，或自己写作业，由班主任或友成项目人员帮忙照管），而且有部分潜在的女性学员，因为没有人帮忙照看孩子，无缘参加友成项目。未来友成项目向更多乡村地区开展时，在人力可以支持的前提下，可适当地为参加培训的女性学员提供短期的幼托服务，或者联系当地的幼托服务机构，建立短期的托管合作，以解决这一问题。

本项目为农村女性提供电子商务培训，通过公益资源重新分配，使女性获得更多元的职业培训机会和资源，并可能通过电商创业实现经济赋能，改善生活状况并提升其自信心。建议将项目资源尽量向西北、西南以及少数民族聚集区倾斜，特别是女性地位低、缺乏职业培训机会的地域，从性别平等和关注弱势人群的理念出发，通过经济赋能推动社会性别平等，提升妇女地位，使项目资金发挥更大社会价值。

# 附录

## 友成-摩根大通“乡村女性赋能计划”项目贵州省黔东南州雷山调研评估反馈

2020年1月7-10日，明德公益研究中心评估团队在友成扶贫基金会项目团队的协调支持下前往贵州省黔东南州雷山县对友成进行评估调研，调研内容以2019年实施的“乡村女性赋能计划”项目为主，同时关注当地开展的系列电商扶贫项目的整体影响，包括“让妈妈回家”一期和二期项目、沃尔玛全国零售培训。此时雷山当地“乡村女性赋能计划”项目已完成线下培训工作，处于孵化期。明德评估团队通过一对一线上和线上访谈、焦点小组访谈以及座谈会的方式对项目执行的相关信息进行了全面了解。其中，深度访谈对象包括：电商和金融课程授课教师3人、雷山县电商办政府工作人员2人、受益女性代表6人，以及友成项目团队2人；焦点小组受益女性8人。明德评估团队

从项目设计回应受益群体需求、各利益相关方（受益人除外）收获、利益相关方建议三个方面总结相应的发现并提出评估建议，为项目执行改进提供参考。

### 1. 项目设计回应受益群体需求

#### 【发现】

a. 综合友成在雷山开展的4个电商培训项目，不断进行调整和完善项目设计，回应受益群体的综合需求，从较为单一的女性电商就业创业能力培训，到多元能力建设活动，包括心理关怀、领导力、金融素养能力的培训，同时也在最新一期项目名称中有清晰呈现，即“乡村女性赋能计划”。

b. 受益群体对项目的价值、意义和效果均表示认可，并从中有所学习、收获和成长。受益女性，在电商营销、产品设计、金融等知识和技能方面有所提升，并有学员代表创业做出成绩，不仅得到丈夫的认可，而且能够带动更多妇女共同发展。同时，调研对象反馈自信心提升、结识到志同道合的朋友、家庭亲子关系改善，雷山已形成20人左右的妇女社群，对友成基金会较高认同，多次报名参与培训，并与项目组成员建立很好的信任关系。

#### 【建议】

项目设计聚焦回应乡村女性能力建设的需求，结合友成多期项目的实践经验，项目团队识别了乡村女性的心理压力、自信心不足、缺乏金融常识和理财意识等问题，已经在项目设计完

善方面下了很大的功夫。项目设计围绕如何赋能女性展开，符合友成以人为中心发展的战略目标及对乡村发展更多聚焦女性群体的思考，相比量化的数据更看重人的全面发展和变化。建议项目团队可以持续地记录和总结过往经验教训，并尝试对外输出。

同时从项目发展的角度，仍有必要综合回顾乡村女性赋能回应的问题和需求点是什么，建议一方面，可参考国际国内女性赋能项目的经验，比如，联合国妇基会、中国扶贫基金会、乐施会、农家女、陕西妇源汇性别发展中心、广东省绿芽乡村妇女发展基金会等机构，增强与其他社会性别议题发展机构的交流；另一方面，项目人员可学习妇女发展及赋权理论，并考虑结合做受益女性群体问题和需求的专题研究，综合收集信息，借助理论和理念框架供相关决策参考。

不仅是乡村女性，从整体社会性别视角看，女性是贫穷人口中主要的一群，性别不平等造成资源分配不公，是妇女贫穷的根本原因。女性赋能是一个很大的国际发展议题，也是很多发展机构的核心议题，愿景是推动社会性别平等，提升妇女地位，通常的工作手法包括但不限于推动社会性别主流化（政策倡导、公众倡导）、女性充权（经济赋权等各类能力建设）、妇女/社会性别组织培育与支持等。

## **2. 各利益相关方（受益人除外）收获**

### **【发现】**

a. 在地电商办及参与人员，认为与友成的合作不仅能够帮助实现电商办的工作指标和任务，其培训模式，包括前期需求评估，基于需求的培训方案设计，培训的互动形式等也值得伙伴借鉴。也拓展了政府工作人员的眼界，因为有更多机会与不同层面的人员沟通合作，利于快速提升自己的工作能力，获得发展机会。

b. 授课的志愿者老师，认为通过参与公益项目追寻自己工作之余的人生价值之外，自身也很受益。比如在课程设计时，倒逼自己跳出自我为中心的设计思维更多换位思考，从用户的角度设计和调整自身的授课内容和心态。在了解当地文化和更多走进服务群体的过程中，拓展了自己的视野和能力边界，也被服务人群积极的状态所激励。

c. 友成的项目人员，认为项目效果超出项目最初的设计，自身也有很多成长，在项目执行和经验积累方面，在找准自我定位和收获项目执行的信心方面，对项目意义的重新理解及对女性群体和处境的理解，与服务人群建立情感的连接和信任，等方面。

### **【建议】**

项目执行人员对项目内容，服务人群的处境、需求的理解比较到位，且与项目各方（老师、在地伙伴、服务群体）沟通合作顺畅，是项目达成效果的关键。项目模式和积累的执行经验可供同行借鉴。

雷山作为友成电商扶贫系列项目的样板，建议项目执行方：

及时总结回顾项目执行的经验，特别是项目团队与相关利益群体沟通、合作、互动的要点和关注点，如何建立良好的信任关系，要避免哪些坑，并落实到知识生产的层面，形成书面的文本或 PPT；

加强不同项目地之间的经验总结与分享的机制化建设，目前雷山的实践经验传递主要是项目人员在日常项目管理工作中灵活应变，与伙伴沟通；

注意控制项目人员与不同利益相关方之间的沟通成本，同时注重工作人员的状态，适当调节项目人员的工作压力。

## **3. 各利益相关方建议**

### **【发现】**

调研对象对项目满意度很高，认为还可以提升方面，集中在以下几点

a. 受益女性普遍期待项目培训时间更长一些，授课教师的授课内容可以讲得更细致，有学与练结合的内容，以免学回之后就忘了，或提供学习素材课件以供回家后复习。希望学完之后有一些个性化的跟进支持，指导如何一步一步的开始行动，以及可以逐渐形成在地女性群体的互助网络，减少对外部的依赖。

b. 在地电商办工作人员认为项目模式和内容都很好，希望也能对针对男性村民开放。可以提供更多的培训名额，让更多人获得学习机会。

c. 授课教师期待与友成工作人员的沟通更频繁一些，可以把参与者信息做实时共享和更新，以帮助授课教师更好的了解服务群体的现状和需求，并根据更新情况提升服务质量。

### **【建议】**

为提升项目实施效果和执行的效率，建议项目执行方：

在目前项目成效的基础上，继续结合女性群体当下的需求和困境，提供持续的支持，尤其是类似友成工作人员培训后推动的心理辅导、女性小组的持续学习聚会这类活动，探索培育在地妇女互助小组/组织的可能，并且提供相应的资源支持。

对授课老师的期待，要有相对清晰明确的准入标准，及注意事项。比如授课老师不能借上课的名义，招揽服务群体加入自己的销售团队，并要求成员对信息保密。授课内容和形式需要更贴合服务群体的需要和学习方式，在与工作人员沟通确定达成共识的情况下才能上线或开展线下培训。

在后期孵化和个体跟进方面，增加金融咨询志愿者规模，提供更实在高质量的一对一辅导，持续陪伴是服务人群培训学习后能否转化为行动的关键。一对一金融咨询辅导方面，1 位志愿者线上同时为 10 位学员的提供咨询服务，对志愿者和学员而言都是不小的挑战，建议友成工作人员帮助做一些衔接和跟进，让授课老师和学员的咨询过程更顺利，提高时间使用效益。

人的改变是一个漫长的多因素共同作用的结果，服务群体的改变是过往她们所参与的学习和培训项目的集合，除友成基金会四个电商扶贫项目培训之外，还有政府、其它公益机构服务的影响，不太容易归因于友成项目影响的结果。但女性赋能计划所提供的服务内容，无论是线上线下的培训还是后续孵化和跟进，确实贴合当下参与者的需求，为妇女走出来发展自己的事业提供了一个机会，也是持续激发妇女潜能的一个契机。对相比其他群体更缺少发展机会的女性而言，这类项目只少不多，不可或缺。并且，对友成基金会和中国公益行业而言，也是非常宝贵的实践和经验积累。

**明德公益研究中心**

**2020 年 2 月**