

友成企业家扶贫基金会项目管理制度

第一章 总则

第一条 为了遵循友成企业家扶贫基金会(以下简称基金会)的战略愿景,全面实现基金会的使命和目标。确保基金会各项目运行的合法、合规、合理、有效,实现项目的预期目标,维护基金会、捐赠方和受益方的合法权益。根据《基金会管理条例》、《友成基金会章程》及国家相关法律法规,特制定本制度。

第二条 本制度适用于基金会自主运作项目和对外合作项目。

第三条 本制度包括对项目立项、项目实施、项目传播、项目经费、项目信息公开、项目评估、项目结项等方面的规定。

第二章 项目立项

第四条 项目的立项与管理工作须符合基金会宗旨和章程的有关规定,综合考虑项目的公益性、可行性、实效性及持续性。

第五条 项目设计须明确以解决某一社会问题为目标,体现创新和可持续理念。

第六条 项目立项须遵循如下流程:

(一)立项审批:各项目部门综合前期调研结果,形成《项目立项申请表》(附件1)、《项目调研报告》(附件2)、《项目建议书》(附件3)、《项目预算》(附件4)、《***项目管理手册》(附件5)、《项目三A立项评估报告》(参照附件7)由部门主任提请秘书长审核,通过后方可立项。支出500万元以上的项目需报理事会,理事会对项目进行审议,决定是否立项。

(二)建立项目档案:项目通过审批后,项目部门打印《项目立项申请表》、《项目调研报告》、《项目建议书》、《项目预算》、《***项目管理手册》,由项目负责人、部门主任、秘书长签字后存档。

(三)境外项目备案:符合《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》的项目需按照制度流程到公安部备案。

(四)项目上报：项目立项后，需携带加盖友成基金会公章的项目立项文件上报给国务院扶贫办社会扶贫司。

第三章 项目实施管理

第七条 立项申请通过后,进入项目实施阶段。项目部门主任组建项目实施团队,确定项目负责人,安排项目人员推进项目各方面工作开展,按照《项目建议书》、《***项目管理手册》执行。

第八条 项目在开始实施前,须根据《项目建议书》、《项目管理手册》,对项目管理人员、实施合作伙伴、项目实施区域政府等相关方开展项目实施培训。以提高项目实施效果,动员各相关方积极参与项目。

第九条 项目负责人对项目实施进行全过程监管,负责整个项目的日常管理、定期汇报、检查验收、项目完善,确保项目按计划有序推进、资金流转按预算执行、项目效果有效输出。

第十条 各项目部门须根据《项目建议书》制定每个项目的项目实施方案,根据详细方案组织项目的实施、督导与评估,保证项目顺利执行;。

第十一条 各项目部门须每月与合作伙伴、项目实施方召开一次项目沟通会,总结项目开展情况。项目部门内部每周召开沟通会议,及时向部门主任汇报项目实施进展及项目成果完成情况。

第十二条 指项目各部门自行对项目的实施过程进行控制和纠偏,财务部门对项目定期监测,是保证项目实施进度和质量的重要常规监控手段,项目部门必须对项目的实施过程进行定期检查。

第十三条 各项目部门须整理一份《项目案例集》,对项目实施过程中的优秀模式、优秀受益人、优秀合作伙伴进行案例收集编写。

第十四条 各项目须建立规范的项目管理档案。包括但不限于《项目调研报告》、《项目立项申请表》、《项目建议书》、《项目预算》、《项目实施方案》、《项目中期报告》、《项目结项报告》、《项目总结报告》、《项目评估报告》、《项目案例集》、项目照片视频等。

第十五条 项目须进行评估工作,第三方机构评估或自评均可。评估报告须在项目结项时提交。根据项目进度情况,项目负责人须向部门主任提交项

目中期报告，部门主任给出项目完善意见。项目结项后，项目负责人须向秘书长提交项目结项报告和项目评估报告。

第十六条 项目参与人员须严格遵守项目保密原则：不得擅自复制、泄露或以任何形式传播项目保密内容；不得泄露未经批准公示的项目总结报告和项目评估报告。如因工作需要需调阅并对外展示项目保密内容，须由部门主任提请秘书长审批，经批准后方可对外展示。

第四章 项目传播

第十七条 各项目须与资助方就项目角色进行定位。明确资助方、主办方、执行方、支持方等，在公开场合统一使用。

第十八条 各项目的名称在各种公开场合统一使用。第十九条 各项目须制定项目传播计划。

第二十条 任何在互联网上以项目名义发布的各类形式的传播文件，均需提交由友成基金会审核方可对外发布。对于未经审核已发布的传播稿件，友成基金会可要求修改或撤销。

第二十一条 任何项目都须留存带有友成基金会字样或品牌标识的项目照片或视频。

第二十二条 任何项目涉及使用受益人肖像的传播，都须签订《肖像使用授权协议》。

第五章 项目财务管理

第二十三条 各项目须做到专项管理、单独建账、独立核算、专款专用。第二十四条 项目经费来源主要有：

（一）合作机构捐赠；（二）政府专项社会服务采购（三）基金会限定性资金（四）线上线下爱心人士捐赠；

第二十五条 基金会对各项目资金实行预算制管理。由项目负责人根据项目合作

协议及批准的项目立项报告、实施方案和年度计划,编制年度项目经费预算,经理事长批准后执行。

第二十六条 各项目应遵照《基金会财务管理制度》,强化项目的财务管理,坚持节约、高效的原则,严格控制预算资金的支出,对于无凭证、无手续的项目支出,不予支付。

第二十七条 基金会依据项目执行协议条款、经费预算、项目进度、检查与验收结果,向项目实施合作伙伴分批拨付项目资金。

第二十八条 申请拨款前,项目实施合作伙伴根据项目进展情况向基金会提交项目执行计划与预算、项目阶段性或项目完结报告并提供合法有效的财务票据,项目负责人与基金会财务部审查无误后,报秘书长审批,通过批准的方可拨款。

第二十九条 项目负责部门与基金会财务部会定期对项目实施合作伙伴执行情况与资金使用情况进行检查、监督,必要时开展第三方审计,并向秘书处或理事会汇报项目阶段性或项目完结财务报告。

第三十条 秘书处和理事会有权监督和检查项目资金的使用情况,任何项目有关人员都不得挪用或通过其他非法手段侵占、不当使用项目资金。一经查出,则根据基金会人事管理制度严肃处理。

第三十一条 项目资金的管理和使用应接受业务主管部门、登记机关的检查和监督。

第六章 项目信息公开

第三十二条 项目信息公开是基金会“公开、合理、透明”开展项目工作的必要条件,是增强社会公信力和影响力的基础。

第三十三条 信息公开要体现“及时、准确、完整、真实”的原则。尽力让捐赠人、社会公众及有关单位能够及时、方便、详实、完整地获取和查阅项目信息。

第三十四条 凡涉及国家安全、侵犯他人权益或隐私,以及其他法律法规规定不予公开的信息可不予公开。公开捐赠人和受益人信息需征得当事人同意或事先进行约定。

第三十五条 项目信息公开内容包括：包括项目名称、项目背景及意义、项目执行主体、项目受益人、项目动态、项目总结报告、项目评估报告、财务报告、审计报告等。

第七章 项目评估

第三十六条 各项目部门需在项目立项后制定评估指标，提交项目评估方案（附件6）。方案中必须包含基于《三A项目评估团体标准》的评估方法。

第三十七条 各项目部门须定期召开项目阶段性总结会议，根据评估方案中的指标对项目开展情况、预算执行情况、项目传播和影响力等方面进行总结，部门主任提出完善建议。

第三十八条 各项目部门需在项目结束前提交项目总结报告，由项目部门内部或第三方评估机构进行评估。项目结项后，由项目部门撰写项目结项报告，项目部门或第三方评估机构须撰写项目评估报告，并报秘书长审核。

第三十九条 项目奖惩:根据项目评估结果,按标准对项目分优秀、合格、不合格进行评级,评估报告须报秘书长批准。经评估验收项目为不合格的,造成严重损失或有其他违法违规行为的,除组织项目返工以达到合格外,还要依照相关法律法规追究项目负责人的责任;对于在项目执行过程中有突出优异表现的,部门主任可提出奖励建议至秘书长审核。

第八章项目结项

第四十条 项目实施结束后,基金会项目部门须向基金会提出结项申请,并经项目总监初审后报秘书长批准。

第四十一条 文件归档:

(一)所有项目过程中产生的正式文件以及有必要保存的非正式文件,都应该妥善保存和归档;

(二)需要归档的文件包括项目文件、财务文件、会议记录、传播文件、

项目影响资料等

(三)所有项目文件由项目部门统一整理、备案,建立《项目文件归档表》,并在基金会档案管理系统中备份。

第九章附 则

第四十二条 根据实际需要,基金会可参照本制度,制定具体项目的管理方法或实施细则;

第四十三条 本制度经基金会理事会通过后执行;

第四十四条 本制度的解释权归友成基金会所有。

附件1

项目立项申请表

项目名称		项目资助方	
项目资金		项目实施部门	
项目立项时间		项目申请部门	
项目内容			
项目申请人意见： 签字：日期：			
部门负责人意见： 签字：日期：			
主管副秘书长意见： 签字：日期：			
秘书长意见： ☐准予立项 ☐不予立项 ☐报理事会批准 ☐报业务主管单位批准 ☐其他_____ 签字：日期：			
是否完成业务主管单位报批或报备事项： ☐不适用 ☐已完成 ☐已报，修订中 ☐待报 重大项目理事会立项决议： ☐不适用 ☐通过 ☐不通过 ☐其他 综合管理部意见： 签字：日期：			
秘书处综合意见： 签字：日期：			

附件2

***项目调研报告

调研时间		调研地点	
调研方法		调研人群	
调研目标			
调研人			
调研概况			
可行性分析			

附件3

******项目建议书**

项目主管单位：国务院扶贫办 项目实施单位：友
成企业家扶贫基金会 项目实施周期：

一、机构介绍 机构简介包括上机构总体介绍，机构执行项目的项目资历、经验、过往项目成果及影响。

二、项目摘要

三、市场需求（项目背景、解决的是什么社会问题、及相关政策等，提出项目需要解决的问题）

四、项目介绍（项目简介，目标、主要项目活动、重要利益相关方等等，项目如何解决上述问题）

1、项目简介

2、总目标

3、分目标（项目活动）

4、重要利益相关方 五、项目成果（成果产出、及用于评估项目是否成功的关键

绩效指标） 六、项目实施时间进度表

七、项目如何持续发展（请从项目持续性和财务持续性两方面阐述）

八、项目传播（宣传和志愿者方面的机会）

九、项目预算

***项目预算

序号	成果	类目	主要活动	单价	数量	金额
1	成果一：****					
2	成果二：*****					

一、 项目管理团队

1. 团队成员

单位	姓名	职务	联系方式	工作邮箱
友成基金会				
合作伙伴				

项目执行过程中，往来工作文件全部通过工作邮箱传达相关项目负责人和项目管理人员，同时抄送相关机构领导和项目总负责。

2. 管理文件：此处需要列出所有项目执行中需要手机的文件。做出《项目管理文件表格目录》。

3. 项目月度会议：从项目培训开始至项目结项，管理会议如何召开，召开周期，组织人。突发事件会议如何组织。

4. 实地监测：实地监测周期，谁去监测。

5. 项目评估：项目评估流程

6. 财务审查：项目人员和财务人员进行财务审查的周期

二、项目实施流程

第一阶段

第二阶段第三阶段

三、项目传播管理

- 1、传播文件中各机构的角色表述：
- 2、关于传播文稿的审核：
- 3、提交各执行方项目媒体监测表
- 4、项目典型案例收集

四、项目财务管理

- 1、项目需要“专款管理、单独建账、独立核算、专款专用”
- 2、合作伙伴需要制定项目实施预算。
3. 项目结项时，友成项目人员或实施合作伙伴需完成项目决算。决算表格必须一一对照项目预算的类目和金额。
4. 若出现项目决算的类目、金额和项目预算的类目、金额出入较大，则视为预算制定不合理，项目经费支出不合理，友成将进行财务审查和审计。
5. 若在项目执行过程中，出现不可控和计划以外的情况，导致支出的类目和金额与预算不符合的情况，需提供相关证明，或提交机构盖章的说明，具体情况一事一议。
- 6、项目组或合作伙伴按照实际花费整理项目相关的财务票据、人员费用支出流水、劳务费用签收单、个税代缴单据等。票据要求参照友成基金会财务制度一致。
- 7、所有与项目相关的支出都应取得国家认可的正式发票，如确实无法取得正式发票，费用经手人应负责该项费用的真实性，并提供收款方的收款凭证，此类所占比不得超过总帐的10%。
- 8、项目费用支出标准参照友成基金会财务管理制度。

附件6

***项目自评估方案

一、评估方案

1、评估背景与目的

2、评估方法（依据《三A项目评估团体标准》）（附件：7） 文

献研究

问卷调查

深度访谈

焦点小组

3、评估内容：主要根据项目的执行、效果和产出明确评估内容

4、评估工具：评估工具是评估的依据，各项目组可根据实际情况选择各种分析模型，确定使用工具（以共享价值为导向的 5S评估模型，包括共享价值、项目战略、项目机制、技能、项目支持以及社会效益；参与式评估，让更多项目利益相关方参与到项目评估中；项目理论方法，是项目如何产生预期效果的说明） 5、评估产出和计划（列出各个阶段项目评估的产出以及实施进度表）

6、评估分工（项目团队在评估工作中的分工） 二、评估预

算

公益项目三A三力评估方法

（征求意见稿）

中国慈善联合会

发布

2019- XX - XX实施

前 言

本标准按照GB/T 1.1—2009给出的规则起草。 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三力评估方法

1 范围

本方法规定了采用三 A 三力框架和原理对公益项目进行评估的方法，包括目标、原则、主体、流程和评估指标体系的建立原则。

本方法适用于资助型公益基金会、采购社会组织服务的政府机构、影响力投资机构、优秀公益项目评选主办方对批量申请项目进行评估；三 A 三力原理及逻辑框架也可用于公益组织内部项目方案设计和绩效评估，以及网络募捐平台、公益孵化机构等平台类组织对项目进行批量扫描式的分析。

2 规范性引用文件

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

2.1

三 A 三力

三A三力社会目标驱动力（Aim）、解决方案创新力（Approach）、行动效果转化力（Action）的缩写。其中社会目标驱动力（Aim）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；解决方案创新力（Approach）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；行动效果转化力（Action）主要指团队的执行力以及转换的结果。三 A 三力不仅评估项目的社会价值结果，而且评估项目创造社会价值的能力。是一种基于对未来进行判断的评估方法。

2.2

社会价值

所谓社会价值，是指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。社会价值的创造应当满足更公平、更有效率和更可持续为目的，社会价值是社会效应，经济效应和环境效应的综合体现。

2.3

社会价值评估

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，以考量社会目标驱动力(Aim)、解决方案创新力(Approach)、行动效果转化力(Action)为逻辑，以经验理性与数据回溯相结合的方法建立而成。

2.4

慈善组织

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。

2.5

公益项目

由慈善组织和其他组织基于公益目的开展的服务项目。

4 评估目的

公益项目三 A 三力评估能让项目资助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。

基于社会价值的公益项目三A三力评估能够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。

基于社会价值的公益项目三A三力评估的最终结果不仅体现了价值创造的大小，而且包含了价值创造能力的评估，从中可以分析出使命和结果以及创新和结果之间的关系。

本方法不是完全基于项目管理为目的的评估，而是基于项目的社会价值创造而进行的评估。经过恰当的定制，本标准虽然可以被应用于项目的前期、中期和后期评估，但在最小化定制应用的前提下，本标准可被直接应用于项目的批量评估，从社会价值创造的角度分析项目的优劣。

5 评估原则

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驱动力、APPROACH 创新力、ACTION行动力三个方面的实际情况。

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。

全面性原则

通过从AIM驱动力、APPROACH创新力、ACTION行动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。

合一性原则

基于社会价值的评估是目标AIM、方法APPROACH和行动ACTION的完整、动态的系统性评价过程，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、Approach和Action之间的传递关系以考察合一性。

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。

6 评估主体

项目资助或投资方

项目资助或投资方（如资助型基金会、购买慈善组织服务的政府机构、影响力投资机构等）组建评估团队，对申请资助/投资的公益项目进行评估，进而确定资助对象。

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。

第三方评估机构

项目实施方或利益相关方（如捐赠方、政府等）委托第三方评估机构作为评估执行方，组建专业的评估团队开展评估。

公益平台类组织

公益项目大赛、网络募捐平台、公益孵化机构等组建评估团队，对申报公益项目进行评估。

7 评估路线图和流程

评估路线图



图1：三A三力评估路线图

评估流程

6.2.1 评估准备阶段

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。

6.2.2线上评估阶段

- a) 被评估项目在线上填写评估问卷，并按要求提交相应支持文件（如：项目建议书、项目逻辑框架图、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。

6.2.3线下评估阶段（可选）

- 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；
- 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。

6.2.4评估结果阶段

- a) 可以提供标准的报告，也可以提供定制的报告；
- b) 接受被评估人的质询，向被评估人分析和解释报告的结果。

8 评估指标体系

三A三力评估原理

“三A三力”模型，即通过目标驱动力（AIM）、方案创新力（APPROACH）和行动转化力（ACTION）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，可形成包括目标|驱动力（AIM）、方式|创新力（APPROACH）和效益|转化力（ACTION）三个变量的一个函数关系：

$$\text{社会价值} = f(\text{目标驱动力}, \text{方案创新力}, \text{行动转化力})$$

$$\text{或 } SV = f(AIM, APPROACH, ACTION)$$

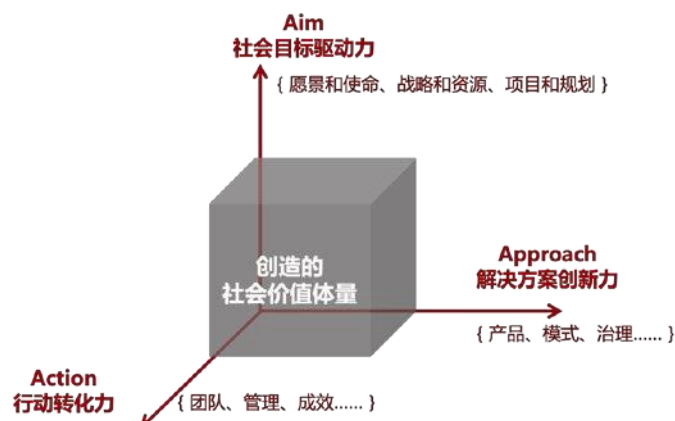


图1 基于社会价值的公益项目三A三力评估-评估原理 三

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和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，强调社会目标驱动力（Aim）、解决方案创新力（Approach）和行动效果转化力（Action）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。

评估指标体系

8.1.1 一级指标体系的构成、重点和逻辑关系

一级指标由社会目标驱动力（Aim）、解决方案创新力（Approach）和行动效果转化力（Action）组成，其评估重点和逻辑关系见下表。

一级指标构成	评估重点	逻辑关系
社会目标驱动力（Aim）	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，Aim、Approach和Action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考察一个项目实现项目预期目的的技术可行性，重点是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，也是可持续的保证。Action是对Approach和Aim的一个验证，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。Aim、Approach和Action之间既是一种递进关系，也是一种相互验证关系。
解决方案创新力（Approach）	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。	
行动效果转化力（Action）	主要考察团队执行力以及项目产出、成果和影响力。	

8.1.2 二级指标体系的分解原则、构成和逻辑关系

8.1.2.1 二级指标的分解原则

从一级向二级指标分解必须遵循以下原则：

- A) 完整性：二级指标应该能完整地表达一级指标的意图；
- B) 逻辑性：同一个一级指标下的二级指标，应该呈现某种逻辑性；
- C) Mece（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive）：相互独立、完全穷

尽

8.1.2.2 二级指标的构成和逻辑关系

一级指标	二级指标	重点	逻辑关系
Aim	组织使命和愿景	非做不可和非我莫属	从组织使命到组织战略到组织项目，呈现完整的一致性评估。
	组织战略和资源	SWOT分析原理	
	项目目标和计划	紧迫性、公平性、公共性、计划的科学性	
Approach	产品和服务创新	产品和服务中创新理念和技术的应用，以更切合目标群体的需求	产品和服务创新以及模式和运营创新构成创新的全部，但创新必须以财务和经济可行性为前提。
	模式和运营创新	提高效率、项目覆盖率，降低成本的模式设计	
	财务和经济可行	项目有明确的财务可持续的方案	
Action	团队执行力	团队能力与人员配备符合项目要求	以很强的项目执行力和成熟的项目管理，保证项目目标的达成，用客观的项目产出，验证转化力。
	项目管理成熟度	项目管理规范成熟	
	项目成果和影响力	项目产生短中长期影响	

8.1.3 三级指标体系的分解原则及构成建议

8.1.3.1 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（key success factors, KSF）原理¹来提取指标。

8.1.3.2 三级指标体系的构成建议

¹ 关键成功因素（key success factors, KSF），1970年由哈佛大学教授William Zani提出，指的是对企业成功起关键作用的因素。关键成功因素法就是通过分析找出使得企业成功的关键因素，然后再围绕这些关键因素来确定系统的需求，并进行规划。

一级指标	二级指标	三级指标	指标编号	考察重点
Aim	组织使命和愿景	愿景	A1-1-1	紧迫性、公共性、公平性 更可持续、更有质量、更公平、更有效率 非做不可和非我莫属
		使命	A1-1-2	
		价值观	A1-1-3	
	组织战略和资源	外部宏观环境	A1-2-1	组织战略与国家大政方针、社会发展趋势的一致性
		内部能力和资源	A1-2-2	组织内部有能够支撑愿景和使命实现的能力和资源
	项目目标和计划	需求分析	A1-3-1	项目聚焦的社会需求与组织战略相一致
		项目目标	A1-3-2	项目目标与社会需求相一致
		项目计划	A1-3-3	具体的项目计划能够保证项目目标的实现
Approach	产品和服务创新	新产品/服务	A2-1-1	产品/服务的创新程度（如前所未有的、改良原有产品服务 etc.）
		新技术/新理念	A2-1-2	产品服务的设计中运用了新的技术或体现了新的理念
	项目模式创新	项目模式	A2-2-1	项目具体执行上的创新性
		运营模式	A2-2-2	项目在具体执行上的创新性
		社会参与模式	A2-2-3	在调动社会利益相关方参与方面的创新性做法
	财务匹配	项目预算	A2-3-1	项目预算与项目活动一致，制定合理
		资金持续	A2-3-2	有实现财务可持续的渠道、人员、方案和实践

		收入支出	A2-3-3	项目资金按期投入，支出与预算相符
Action	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够支持项目发展，或有专业能力补充计划。
		团队协作	A3-1-3	建立了团队协作机制和工具
		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，有开放、创新、进取的团队文化。
		组织支持	A3-1-5	组织领导人、其他部门对项目的支持
	项目管理成熟度	质量管理	A3-2-1	制定了项目监测和评估制度，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，有持续改进的方案和计划。
		项目传播	A3-2-2	制定了明确的传播计划和方案，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。
		财务管理	A3-2-3	财务管理规范、高效
		信息披露	A3-2-4	根据相关规定要求，定期披露项目信息，重大事项及时向业务主管单位报批。
		风险管理	A3-2-5	对可能影响项目实施和其目标实现的因素进行事前识别、管控和应对措施；应对突发事件的回应及时有效，未对项目和组织产生重大负面影响。

		档案管理	A3-2-6	痕迹管理
	项目成果和影响	项目产出	A3-3-1	目标人群覆盖范围、接受服务覆盖达到预期
		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达到预期（如理念、行为等）
		社会成效	A3-3-3	项目给目标群体带来长期、正向的改变；项目给其他利益相关方带来长期、正向的改变或推动法律、政策、标准等的制定和出台

8.1.4 四级指标体系的分解原则

四级指标体系分解也要遵循关键性原则，同时应该设计一些可交叉验证的指标。在一般情况下，最后一级指标可以表现为问卷上的具体问题。

评估指标权重的确定

8.4.1 指标权重的方法

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（AHP）。

8.4.2 指标权重的方法建议

对于一个规模较小的评估项目、或者是一个内部评估，建议使用德尔斐专家法；对于一个规模较大的评估项目或者是第三方评估，建议使用层次分析法（AHP）。

8.4.3 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，Aim、Approach 和 Action 之间的比例可以是 40:30:30；对于已经很成熟的组织和项目，Aim、Approach 和 Action 之间的比例可以是 30:30:40；对于创新为重点的项目评估，Aim、Approach 和 Action 之间的比例可以是 20:40:40。以上比例只是根据经验值作出的建议，在实际评估中要根据实际需要由评估团队确定。

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。

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，建议设偶数分为满分。

在线评估表和专家面试评估表

7.7.1 在线评估表/问卷（示例）

7.7.2 专家面试评估表（示例）

表2 公益项目三A三力评估-专家打分表（总分：100分）

项目编号：

评审专家：

项目名称：

打分说明： 1. 请使用0-10分进行打分，最小分为0分，最大分为10分，可以为小数。 2. 打分后不用汇总计算。					
序号	一级指标	二级指标	权重	指标说明	打分
1	Aim社会目标 驱动力 (25分)	1.1组织使命和愿景	7%	考察项目非做不可和非我莫属的	
		1.2组织战略和资源	9%	SWOT分析原理	
		1.3项目目标和计划	9%	紧迫性、公平性、公共性、计划的科学性	
2	Approach 解 决方法创新 力 (40分)	2.1产品和服务创新	15%	产品和服务中创新理念和技术的应用，以更切合目标群体的需求	
		2.2模式和运营创新	18%	提高效率、项目覆盖率，降低成本的模式设计	
		2.3财务和经济可行性	7%	项目有明确的财务可持续的方案	
3	Action 执行效果转 化力 (25分)	3.1团队执行力	12%	团队能力与人员配备符合项目要求	
		3.2项目管理成熟度	5%	项目管理规范成熟	
		3.3项目成果和影响力	8%	项目产生短中长期影响	
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；强调过程把控一致性、短期与持续效果一致性	
总分			100%		

评审意见：

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，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，必须具有在线问卷的工具；
- c) 如果不仅要有量化的评估结果，还需要一对一的评估报告，则需要定制报告模板。

8.2 被评估主体需要具备的条件

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

参 考 文 献

- 【1】 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.
- 【2】 《评价理论》, 杜威 (Dewey J) 著, 冯平, 余泽娜译. 上海译文出版社; 2007
- 【3】 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 年
- 【4】 GB/T 4421.4-2009 服务业组织标准化工作指南第4部分: 标准实施及评价
- 【5】 MZ/T 059—2014 社会工作服务项目绩效评估指南