

—— 科学公益 理念与实践初探



副理事长、秘书长
北京三一公益基金会

FOREWORD

序言

北京三一公益基金会成立于 2013 年底，在数十万中国公益组织当中，仍是新兵。然而三一基金会的血液中，流淌着三一集团梁稳根和梁在中父子二人一脉相承的“家国情怀”，使得这家基金会有了相当独特的价值观基础。无论是梁稳根先生“产业报国”的理想，还是梁在中先生“科学公益”的情怀，都深深映射出改革开放以来，中国社会的变迁与发展给两代人所赋予的历史责任感与使命感。因此，三一基金会的孕育诞生并非偶然，她既承载了第一代中国民营企业家群体“达则兼济天下”的朴素情感，也体现了第二代接班人以公益推进社会进步的现代观念。

三一基金会所提出的“科学公益”并不是全新的理念，19 世纪末以来，美国的“科学慈善运动（Scientific Philanthropy Movement）”开始着眼社会问题产生的根源，并以“科学”为武器使之成为解决社会问题的重要手段，这极大促进了传统慈善从“宗教式的扶贫济困”向“专业化、组织化和制度化”的“现代公益”变革的进程。而中国的近现代公益，从民国到改革开放至今的近百年之中，历经摸索与曲折，始终伴随国家和社会的发展进程，且正在经历历史性的变革。当使命、初心等价值观念，和合规、透明等过程观念被逐一穷尽之时，以提升公益效能为目的的“科学公益”观念的提出，可以说恰逢其时。

在更宏观的层面，一场以“国家治理体系和治理能力现代化”为主题的重大变革正在悄然发生。在这场变革中，公益行业所可能扮演的角色，或许超越历史上任何时期。十九届四中全会指出的“扩大捐赠总量、用好捐赠款物，加强慈善治理，构建系统完备、科学规范、运行有效的慈善制度，能更好地发挥第三次分配作用”的发展方向，在何种程度上能够成为现实；公益行业作为第三次分配的渠道和参与解决社会问题的主体之一，在何种程度上能够贡献于国家治理现代化的实质进程，在很大程度上取决于公益行业本身是否能为有所作为，有所自证。三一基金会提出“科学公益”的观念，从某种程度上来说也是对上述问题的一种回答。

科学公益，是理念和价值观，也是方法论和应用工具。“实事求是、追

求真理”和“以人为本，公平正义”是科学公益的底层价值观；“实证理性、重视理论和逻辑”是科学公益的方法论；数百年来，自然科学和社会科学的发展给科学公益提供了不可胜数的方法和工具。就中国的公益现实而言，在客观理性的基础上多研究问题，挣脱意识形态和道德枷锁少谈些主义，可以说是今天的科学公益的要义所在。为此，三一基金会发起“科学公益白皮书”系列，并和 ABC 美好社会咨询社共同编纂了本系列第一辑，试图不断剖析科学公益的内涵和展示其在中国乃至世界公益实践中的进程。

本报告是“科学公益白皮书系列”的第一辑，旨在阐述科学公益的一些基本理念。此后，三一基金会将持续支持该系列的编写和发布，不断阐发和积累有关科学公益的理论、实践和成果，以及不可避免的争论。借此序言，诚挚地感谢报告的主要合作伙伴“ABC 美好社会咨询社”的伙伴们，是他们的志愿精神，成就了这一美好的开端；也感谢一路以来支持三一基金会发展的同行与前辈，你们孜孜以求的严谨与磨砺，让身为同行和晚辈的我们不敢懈怠，力图将知识和智慧的点点星光，汇聚成“科学公益”的银河。因篇幅和能力所限，本系列白皮书的首辑报告仅初步分享少数实践案例扫描。我们期待通过这本报告的抛砖引玉，引发行业思考和关注，进而有更多同行加入科学公益的共同体中，共同推动行业发展，助力社会正向的真实改变。唯其如此、方竟其功。

FOREWORD

序言

与三一基金会结缘还要追溯到 2016 年，当时美好社会咨询社（以下简称 ABC）成功获得了三一基金会 E 掘项目的资助。2017 年，三一基金会第一次提出了“科学公益”这个概念，并将其写进了机构使命：“推动科学公益，助力公益实现价值，创造世界真实改变”。其实公益行业并不缺少概念，但缺少能够把概念变为理念、把理念变为实践的持续性探索，而在这点上，三一基金会所展现出来的担当让我印象深刻。终于在 2019 年，ABC 有幸参与到《科学公益白皮书》的撰写当中，与三一基金会一道就科学观念在公益领域如何运用展开探索，助推公益行业实践与变革。

这些年我在跟“圈内人”聊起公益的时候，发现很多人选择参与公益的方式往往是依据其自己的兴趣或特长，很少有人能讲清楚其要解决的社会问题到底是什么，但殊不知做公益最理想的情况则是将兴趣、特长和解决问题三者相结合。而对于“圈外人”来说，就更难期待他们对于社会问题进行清晰的识别。这就是为什么我们往往会看到资源投入了很多，却并未给受益群体带来实质性的改变。这不仅是一种遗憾，更是一种浪费。所以，如果这个时候我们能够以解决实际问题为出发点，为公益项目提供理念，方法与工具的引导，那将对公益行业的发展产生深远的影响。

ABC 过往服务过的很多客户都会将主要精力放在公益项目的方案设计和执行上，很少放在问题识别和监测评估上，这样做是因为问题识别和监测评估真的好难。试问谁能一开始就把所有事情想清楚呢？那些做得好的项目往往是在持续迭代中验证假设，加深理解并不断改进的。ABC 作为一家专注于公益行业的能力建设组织，若能将科学公益的理念、方法和工具运用到我们为公益组织提供的咨询服务当中，帮助他们问题识别、方案设计或监测评估，那将会是一次质变的突破。因此我们不光要用科学观念审视 ABC 自身的工作，还要向行业内外推广科学公益，成为科学公益的倡导者和践行者。

此次《科学公益白皮书》撰写过程历时近 7 个月，先后有 20 余位专业志愿者参与其中。这么艰巨的任务交给他们真的很有挑战，但 ABC 的志愿者们展现出了足够的韧性，快速学习，积极沟通，与三一基金会的团队一同共创。他们的行动完美的体现了三一基金会秘书长李劲先生曾经说过的一句话：“公益就是以志愿性的资源服务公共目的的事业”。在这里，我要向我们所有的志愿者表示感谢，同时我也要感谢三一基金会对于 ABC 的支持与信任，感谢你们认可专业志愿服务的价值，相信青年的力量。



A stylized handwritten signature in black ink, consisting of two main characters that appear to be '李' and '进'.

创始人、社长
美好社会咨询社

科学公益

让每一份善意发挥最大价值

目录

CONTENTS

01. 前言

03. 什么是科学公益

04 / 沿袭科学精神，探索公益之路

06 / 科学公益的目标：提升公益成效，实现公益价值

08 / 科学公益的定义：科学观念在公益领域的运用

13 / 科学公益的实现路径：项目，行业，公众

14. 为什么要倡导科学公益

15 / 解决社会问题、带来真实改变是公益行业的重要使命

16 / 提升问题解决成效，公益行业需进行意识及能力升级

19 / 科学公益以项目为抓手，促进行业推动真实改变

24. 科学公益在项目上的应用

25 / 贯穿项目三阶段提升成效

35 / 科学的工具赋能公益组织

40 / 科学公益项目的评价框架

41. 科学公益展望

43. 结语

45. 个案选编

46 / 个案选编：满天星公益

54 / 个案选编：仁渡海洋

61 / 个案选编：Targeting Ultra Poor

65. 致谢

66. 相关说明

67. 参考文献

68. 附录

PREFACE

前言

在过去的三十年间，中国经济取得了全球瞩目的高速发展，随之而来是社会日益加深的贫富差距所引发的各种社会问题，并呈现复杂化、多样化的趋势。中华民族传统的扶贫济弱的慈善方式，已经难以回应当今复杂多样的社会问题，而师法西方的各种公益理念、方法和工具，在理解和解决中国本土问题时，也显现出其局限性。在此背景之下，尽管近年来公益行业探索本土经验的实践遍地开花，但兼具系统观和实用性的公益价值主张与实践路径仍然方兴未艾。

与此同时，公益行业自身的发展也面临着多重压力。行业内部之间缺乏沟通协作，外部相关方的联结也存在断层；在诸如郭美美事件、中华慈善总会发票门、河南宋庆龄基金会事件等一系列公共舆论危机之下，公益行业的公信力更是遭受了前所未有的质疑，也面临了更加严密的法律监管。公益行业内部效能不足和外部负担沉重的双重危机，都成为其在探索解决社会问题道路上的阻碍。因此，如何重塑公益价值、证明公益成效成为了整个行业亟待回答的问题。

如何破局？一个世纪以前，西方的科学慈善运动曾提出了“科学公益”的概念，并给当今的公益实践带来了启发：唯有以科学的理念、方法和工具精准地定位问题，深入地分析原因，高效地设计项目，有效地评估项目，方能真正提升公益成效，凸显出公益行业在社会发展中所扮演的不可或缺的角色，进而逐渐驱散社会对公益价值的疑云。

这个概念对于国内的公益行业还略显陌生，但它为当前公益行业应对复杂多变的社会问题提供了一个可供借鉴的视角。所以我们迫切地想要探究：什么是科学公益？为什么提倡科学公益？科学的公益项目是怎样的？科学的公益项目如何实施？科学公益的发展趋势是什么？

作为公益行业理论变革的助推者，北京三一公益基金会和 ABC 美好社会咨询社共同发起本次研究，作为科学公益白皮书系列的第一辑，旨在：

阐述理念与方法

面向公益行业从业者，阐述科学公益概念及公益项目实践方法

研究最佳实践

筛选出优质的科学公益项目案例，为公益行业从业者提供深度探索和学习科学公益的材料

提供项目指引

形成具有行业适用性的指引性文件，以助推公益行业科学化发展

在此，本文并不试图对“科学”的哲学内涵作深入探讨，而是基于社会科学的研究逻辑，立足于为公益行业解决实际问题的出发点，尝试提供理念、方法与工具的指引。我们扫描、整理和分析了超过 200 份国内外文献资料，从国内 181 个优秀案例的候选名单中筛选出 10 个案例代表，并补充了国外典型的评估案例。这些案例的筛选标准如下：

典型性

案例能说明科学公益的某一理念、方法或工具在实践中的作用——报告所选部分案例仅为某一项目环节的典型代表用以佐证观点

多样性

覆盖领域多样，涵盖了教育、扶贫、环保、养老、农村发展等多个领域

可得性

入选案例能够保障我们有充分的资源展开调研，或已经有丰富的项目资料可供研究

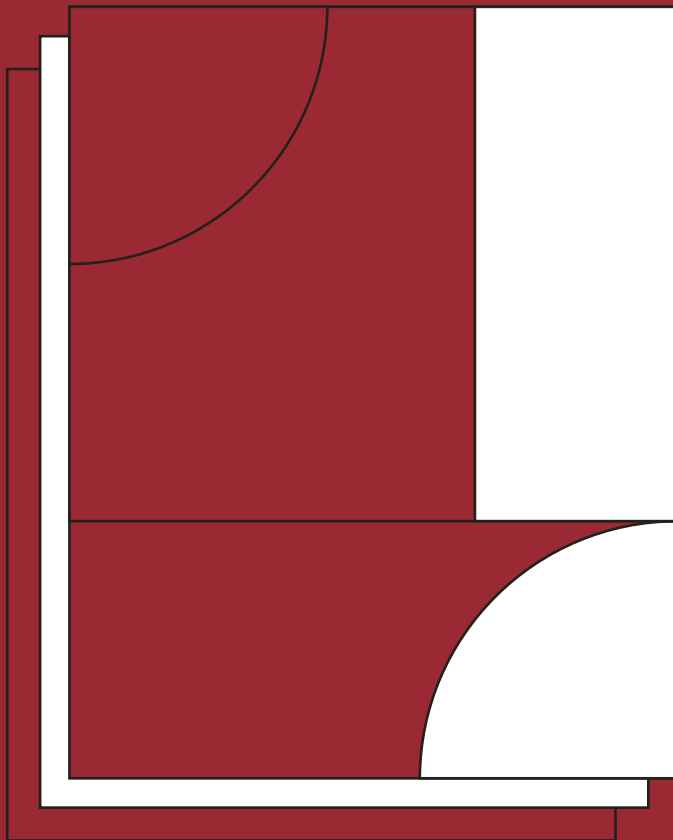
与此同时，我们访谈了 16 位行业专家及机构 / 项目负责人，组织行业研讨会，多领域、全方位地梳理了公益行业的本土实践成果。除了立足以往的理论和实践，我们还将目光延伸，对科学公益工具的应用做了一定探索，用以适应公益项目不同阶段、不同维度的需求，更从项目、行业、公众三个层级，展望了科学公益的未来趋势与挑战。

值得指出的是，本报告重点论述科学公益在公益项目实践中的运用，涉及科学公益项目的问题识别、方案设计、效果评估三个环节，以及变革理论和逻辑框架两大理论工具。希望以此为触发点，引发业界更多的思索和探讨。

* 术语说明：本报告所提及的公益组织、社会组织与慈善机构，项目模式与项目逻辑，严格来说有所差异。但这些差异并不影响本报告内容的表达，因此在报告中交替使用，未作特别区分。——详细解释请见“附录 1：术语表”。

WHAT IS SCIENTIFIC PHILANTHROPY

什么是 科学公益



沿袭科学精神 探索公益之路

西方“科学慈善运动”开辟“科学”之路

在 19 世纪末，西方社会逐渐意识到，传统的慈善模式往往只能解决社会问题的表层，无法从根本上治理社会痼疾，受助者的境遇并没有得到根本性的改变。在这样的背景下，“科学慈善运动”应运而生，它首次在慈善领域引入“科学”的概念，倡导慈善关注社会问题产生的根源，寻找解决社会问题的根本之道；同时，“科学慈善运动”还提倡慈善机构利用科学的理论和管理方法实现专业化发展。这场变革性的运动改变了传统慈善以应急为手段、以宗教为依托的运作方式，开启了慈善事业理性化、组织化、专业化和制度化发展之路。“科学慈善运动”推动了慈善领域的现代化，也让越来越多的人开始思考慈善的价值与路径。在此后的百年内，现代慈善事业经历了不断变革和持续进步。

中国社会需求触发“公益”本土化思考

20 世纪末，经历了改革开放的中国面临着剧烈的社会变革，一系列社会问题向公益行业提出挑战，公益行业也开始思考新时代的中国公益。在这场思考中，公益行业想要认识自己，认识中国，认识他人，认识国际，从而传承中国的慈善文化；以及逐渐树立了问题意识和大历史视角，开始研究中国本土的现实，构建原创理论。

本土公益思潮百花齐放

本土公益理念的不断成熟离不开不同领域的价值渗透。一方面是西方公益理念的广泛传播，强调了问题解决效果和专业化组织管理；另一方面是商业领域的市场化和产品化思维愈加深入人心；与此同时，科技的迅速发展又给其在公益领域的应用提供了可能，人们开始畅想可能触发的行业变革。多元理念的共同作用催生出一系列本土公益思潮，塑造了今天百花齐放的景象：

“有效公益”强调要从问题和目标对象出发，以公益项目的成果为导向，首次在中国提出公益项目“成效”优先的概念¹；“公益市场化”理论，提倡恢复市场机制在公益资源配置中的基础地位，强调公益行业要实现商业化、企业化和规模化²；在市场化理论基础上提出的“规模公益”则更进一步，倡导在实现项目成效的前提下，进一步发展优质项目的规模，从而提高公益资源利用率，同时扩大影响力³；“理性公益”则将侧重点放在包括公众在内的外围环境上，提倡运用科技的力量提高捐赠人的理性水平，并推动公益行业专业化、制度化发展⁴。其他重要理念如“战略慈善”，要求公益组织从战略层面兼顾有效性和规模性⁵等等。

¹ 李志艳 . 何谓有效公益? [EB/OL].

<http://www.sydoc.org.cn/html/2014-02/201402270931122156.htm>. 2014-2-27/2019-12-11.

² 徐永光 . 公益市场化刍议 [EB/OL]. <https://gongyi.qq.com/a/20140414/010221.htm>. 2014-4-14/2019-12-11.

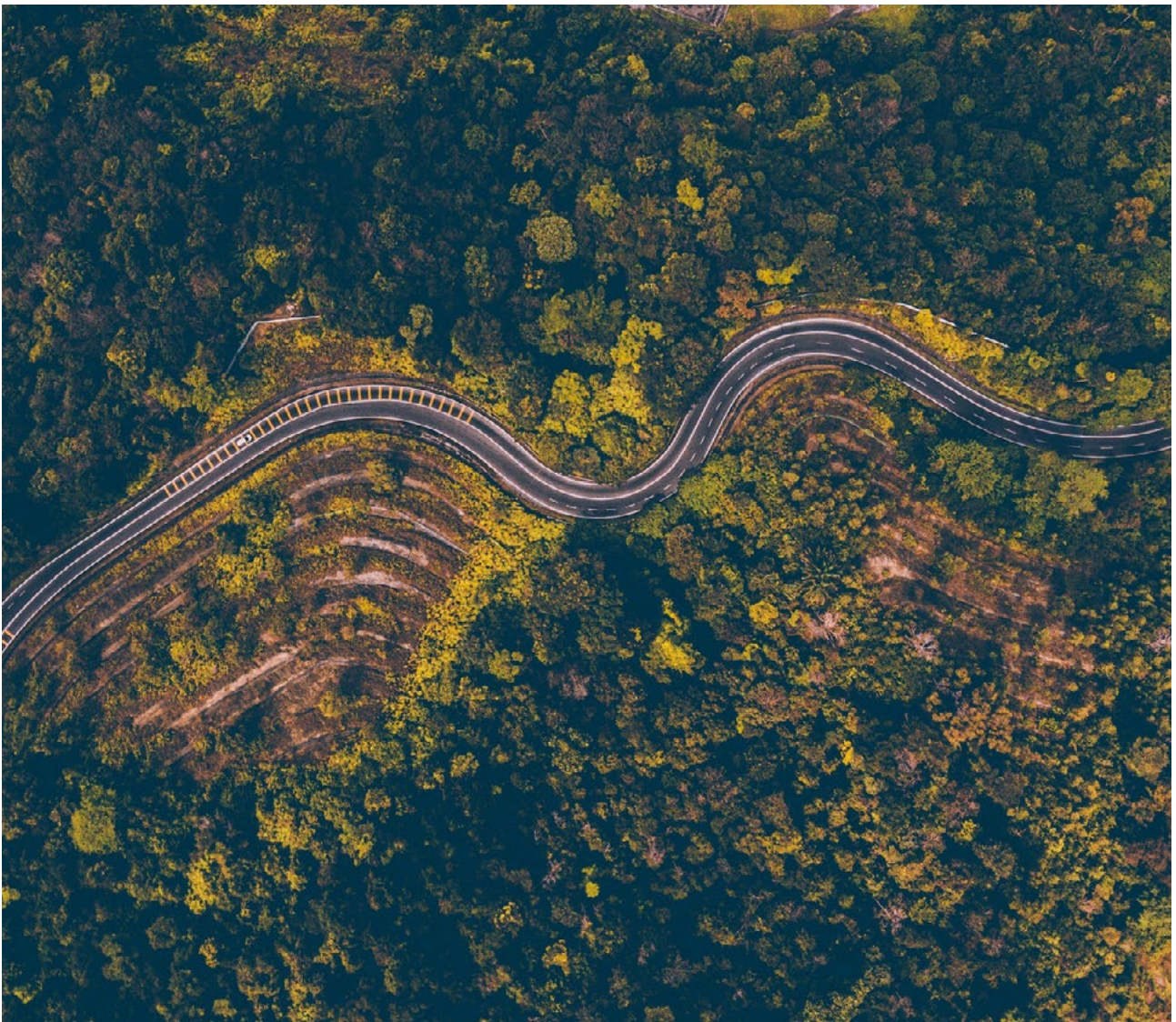
³ 规模化研究小组 . “影响力规模化”专题研究：规模化与终极模式 [EB/OL]. <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-22414.html>. 2018-12-19/2019-12-11.

⁴ 陈一丹 . 理性公益正当时 [EB/OL].

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1610747316550228388&wfr=spider&for=pc>. 2018-9-5/2019-12-11.

⁵ 陈可鉴 , 郁建兴 . 慈善的性质与模式 [J]. 南京社会科学 , 2015(5):64-70

可见，国内各主要公益思潮均从不同面向就公益的理念与路径阐发了见解。我们不难发现，这些思潮都离不开“有效解决社会问题”这一宗旨，和科学公益所倡导的理念也是一脉相承的。在社会问题日益复杂的今天，科学公益倡导公益行业直接回应公益“有效性”不足的核心问题，以提升公益成效，实现公益价值。正基于此，科学公益并不拘泥于某种“思潮”或推崇特定的发展路径，而是通过倡导科学的理念，推广实操性强的方法和工具，从而助力公益行业在实践中探索更有效的社会问题解决方案。在公益思潮百花齐放的今天，科学公益希望以其深远的目标、广泛的适用性，实现更加富有成效地推动社会真实改变的终极使命。





科学公益的目标： 提升公益成效，实现公益价值

自上世纪九十年代以来，中国公益经历了不同的发展阶段，行业规模显著扩大。尽管如此，公益行业的整体发展水平仍然不高，其中最为突出的表现在于，行业的行动成果远落后于社会期待，加剧了公众对公益行业价值的广泛质疑。有效性不足带来的社会信任危机在某种程度上已经成为制约中国公益发展的核心问题。如果不能从根本上提升社会公众和政府对公益行业的认可度，公益行业的未来将面临重重危机。

本报告认为，在现阶段的中国，公益的价值主要体现为三个方面：第一，公益组织的服务对象能获得更高品质的受益；第二，公益组织所瞄准的社会问题得到更有效地解决；第三，公益实践有助于促进社会资本的积累，引导全社会形成正向和良性循环。

虽然，公益行业内外对公益的价值理解有所不同，但对于公益的首要目的是有效解决社会问题，日益形成共识；而科学公益的根本目标，即落脚于提升公益成效、实现公益价值。

| 科学公益旨在提升受助者的真实受益

这一目标根植于公益的根本价值观：追求社会正义，实现社会公平。这也是公益实践不同于商业活动和政治活动、崇尚人本主义的体现。在任何公益实践中，能否有效回应受助者的真实需求，始终是衡量公益成效的关键指标。随着社会的发展，受助群体的需求日益变得多样和复杂。以教育为例，教育资源不均虽然仍是教育问题的核心，但是和往昔无学可上、无书可读相比，这种资源不均的状态已经从数量型不平等逐渐转向质量型不平等。因此，在服务教育资源相对落后的地区时，如果不关注师资、教资的水平，仍以钱、物的绝对数量作为项目成果的判断标准，一味输入低质资源和低效资本，就无法有效提升受助者的真实受益，难以给受助者带来可持续的积极影响。

| 科学公益旨在更富有成效地解决社会问题

解决社会问题是公益的初衷。百年前，基于对传统慈善模式弊端的反思，激发了“科学慈善”的开拓性行动，推动公益实践在更广阔的社会领域寻求解决方案。在处于转型期的当代中国，所面对的社会环境的复杂性和社会问题的多样性前所未有，公众的公益理念也尚待培养，如果不把提升社会问题的解决能力作为首要目标，公益组织很难有力证明自身的价值。可以说，解决社会问题成功与否，将深刻影响公益行业在中国的前进方向。因此，倡导整个公益行业更富有成效地解决社会问题，是科学公益的必然目标。

| 科学公益旨在促进社会资本积累

社会资本是现代社会实现有效治理的重要基础。随着经济体制改革的深入和市场经济的逐步建立，社会资本原有的载体如家庭、单位均受到严重冲击，亟需新的组织形态来培育和整合社会资本。公益组织作为一种新的组织形态，打破了传统人际网络在血缘、地缘上的限制，能有效促进现代社会中彼此认同、信任与互助关系的建立。相信随着科学公益体系的不断演进，促进社会资本的积累也将落实成为公益行业的重要使命之一。只有明确这一目标，公益行业才能培养更广泛的社会责任和社会参与意识，引导社会公众形成科学的捐赠观与公民责任感，进而提升公益行业进行资源动员和配置的效率。

科学公益的定义： 科学观念在公益领域的运用

本报告认为，科学公益是一种理念，指的是在科学精神的指导下，通过科学的思维和行为方式，以科学的工具和技术为手段，提升公益行业解决社会问题的成效。同时，它也是一套系统的理论，包含了价值观、方法论和工具三个层面：科学公益的价值观是在实践中进行价值判断的根本标准，方法论则是指导实践的思维方式和方法，工具是具体的实现手段。

价值观

| 以人为本

公益的初衷在于更好地促进公共利益，对公平正义自发自愿的价值主张和追求，是公益行业区别于其他行业的根本。这要求我们需从受助者的角度出发，思考其需求和背后的深层问题。要时刻提醒自己要解决谁的问题、要解决什么问题，保持明确的问题意识。正如满天星公益创始人梁海光先生在访谈时所提到的，“要以受益人的需求为导向来设计逻辑框架，关注真问题和真需求”⁶，这正体现了公益“以人为本”的价值主张。

在实践中，如果仅从感性出发、而不以受助者需求为导向的“做好事”只会使帮扶者陷入自我感动的漩涡，不仅可能对受助者的状况改善毫无助益，有时甚至可能因盲目改变其发展路径，导致“好心办坏事”的结果。因此，公益组织从以人为本这一核心出发，需始终围绕人的根本权益、和提升人类福祉来开展公益实践。

| 以实事求是的态度观察和了解社会问题

这对公益组织提出了两方面的要求。首先，对于一个社会现象要挖掘其根源所在，怀着探索精神持续探寻现象背后的原因，即了解实际、掌握实情、把握关键问题。只有坚持对社会问题本质的不断探索，才能避免“治标不治本”；其次，要在实践中不断总结社会问题的客观规律，丰富理论知识，提升公益行动者的认知能力。虽然许多社会问题看似各不相关，但背后却有着相似的发展规律，把握规律有助于公益组织设计更富有成效的解决方案，达到事半功倍的效果。而实践是实现这一过程的必经之路，只有在实践中积累经验和反思，再通过升华及提炼理论来反哺实践，才能不断深入问题本质，从而从根本上击破社会问题。实事求是作为科学精神的一大核心，是解决社会问题的基础和关键。

⁶ 引用自梁海光专家访谈

壹基金壹乐园项目：层层深入，探寻教育问题本质⁷



壹基金壹乐园项目诞生于 2011 年，通过向乡村儿童提供音乐和体育教育来促进儿童的情感发展与社会交往。目前，该项目已在国内 18 个省份推广实践，超过 100 万名儿童从中受益。

壹基金壹乐园项目的发生和发展体现了对社会问题的不断挖掘。起初，壹基金在多年的灾后重建工作中发现了不同的音乐与体育教育会对孩子的心理健康产生不同的影响。

通过大量的理论梳理与实地调研，壹基金证实了音乐与体育教育不平衡的问题确实存在，通过对这一问题的社会背景与社会现实进行更深入的研究，最终发现城乡儿童在生活条件、管教方式、家庭影响和社区环境的差异背后是贫困地区的儿童与城市儿童发展权利的不平等。

基于此，壹乐园项目在项目设计的时候，明确了将提升贫困儿童的音乐与体育教育作为中短期目标，而终极目标是促进贫困地区儿童得到和城市儿童相同的权利。通过这样的层层探索，把握根源性问题，才能引导公益组织在实践中站在更高的视角上看待问题、设立目标，而不仅仅聚焦于项目本身。

以理性的态度分析和解决社会问题

公共利益为先和利他的精神，作为公益精神的核心内涵，要求公益组织在面对和解决社会问题时，应始终保持客观理性的态度：一方面要避免过度感性，对问题的本质有所偏离；另一方面则要警惕过度代入个人经验和直觉，导致错误决策。

公益行业离不开感性的驱动，但部分公益组织存在过分主观判断指导实践的共性问题，仅以创始人的情感偏好制定机构使命，导致与社会真实问题脱节；或仅以团队的片面观察为依据选择干预路径，偏离机构整体目标；又如以项目执行者的个人主观判断开展项目，致使项目效果不彰。我们认为，每一位公益行动者在心存情怀的同时，也必须在实践中以客观视角和理性眼光对社会问题进行深入探究。这是实现公益有效性必须遵守的原则，也是公益行业追求价值实现之路上必须斩断的荆棘。

以不断进步的精神，敢于质疑既有的解决方案，探知新的社会问题和新的解决方案

在社会问题日渐复杂和变化多端的今天，一成不变的解决方案显然已不能有效回应社会所需。公益组织必须始终当以开放的态度，积极反思，追求进步。一方面，公益组织需要通过反思，敢于质疑项目存在的问题，以开放的心态接受建议；另一方面，公益组织还应勇于挑战权威。质疑精神，是科学促进社会进步的源动力，打破权威、以开放的心态不断探索创新解决方案，正是科学公益所提倡的价值之一。如南开大学社会学系朱健刚教授所说，“所有的科学都要被超越”⁸。有破才有立，只有秉持质疑精神，公益组织才能始终保持创新动力，在不断变化的外在环境中坚守公益价值。

反思自身与不断进步似是老生常谈，却常成为公益组织在实践中的认识盲区。与商业领域不同，公益组织较少面对激烈竞争的环境，而缺乏以利润为导向而不断优化提升的动力。因此，公益组织必须充分意识到这一点，对社会环境的变化保持高度敏感性，反思所选路径和方案的有效性，并通过不断迭代寻求创新。

⁷ 引用自沃启公益基金会科学公益案例集，该案例集由周鹏博士主笔，三一基金会资助，即将于 2020 年中发布。

⁸ 引用自朱健刚专家访谈

方法论

| 科学公益要求以成熟理论作为指导

在践行科学公益时，行动者应以不同学科的理论依据，如社会学、教育学、心理学、人类学、社会工作等，作为实践的基石。成熟的理论在发展过程中，经过了不断的迭代和实践检验，以理论为基础开发解决方案，可以有效避免不必要的错误，对于处于探索阶段的公益组织来说往往更具价值。在公益实践的初期，充分借鉴既有理论成果，一方面能帮助公益项目找准切入口，避免盲目试错带来的成本损耗，另一方面也能为行动者提供知识储备，助力公益项目的顺利开展。

| 科学公益要体现严密的逻辑分析

在公益实践中，仅参考成熟理论是远远不够的，科学公益实践须建立在逻辑严谨的分析之上。首先，需确保目标与行动策略的一致性，公益行动者应对社会问题进行具有逻辑性的分析，对行动策略进行符合逻辑的推论，确保二者之间的因果关系和对应关系、以及项目假设的可靠性。其次，公益行动者还应确保解决方案中的各项活动相互独立又相辅相成。

社区参与行动服务中心：搭建目标明确、因果关系严密的项目体系

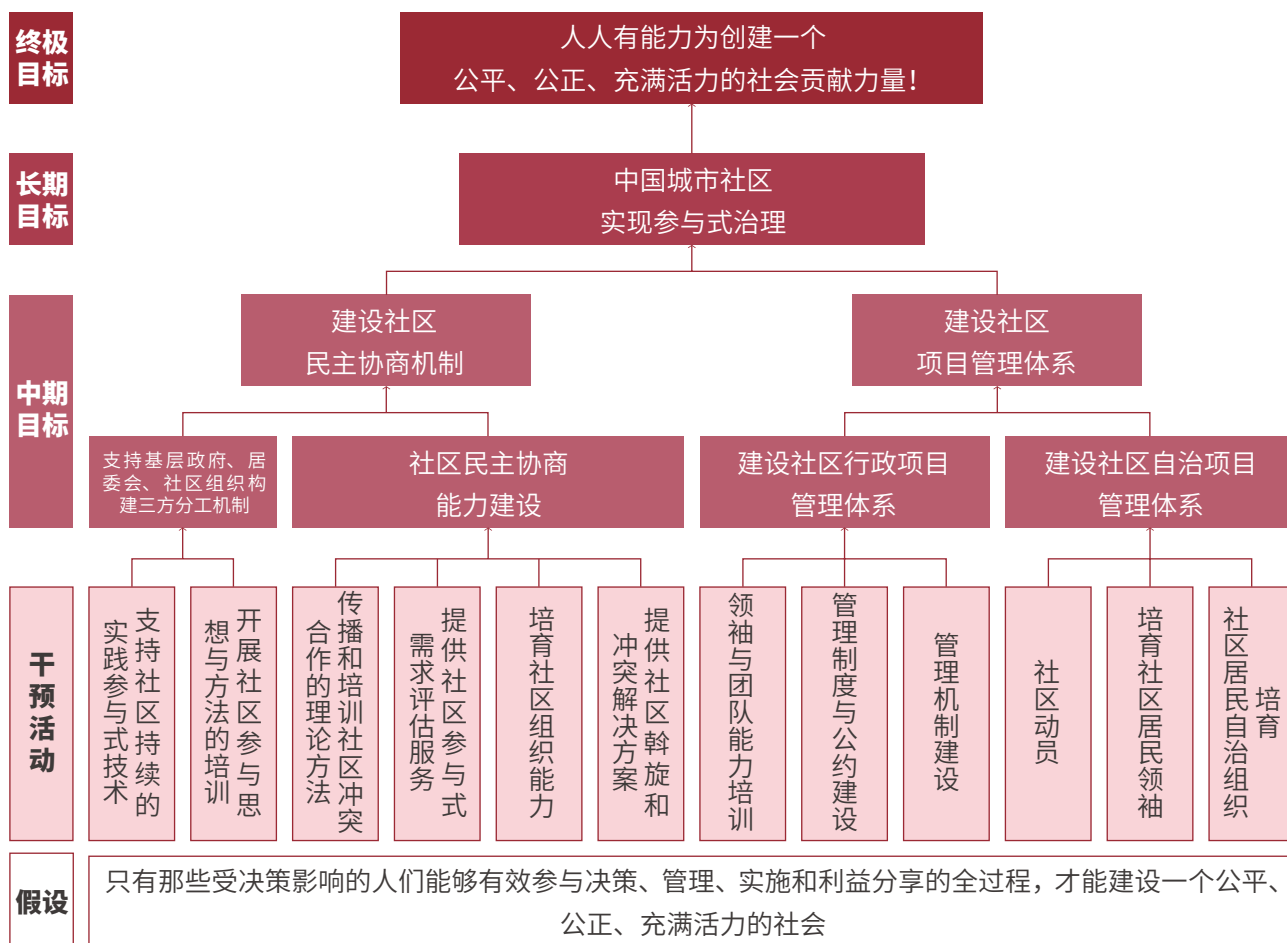


社区参与行动服务中心成立于 2002 年，是一个促进城乡社区参与式治理的非营利民间机构。中心通过运用参与式方法和技术，支持社区利益相关方在提供有效的社区服务、化解社区冲突、解决社区问题上构建共识和有效合作，以及在此基础上促进基层协商议事的制度建设与能力建设。社区参与行动在机构内部搭建了目标明确、逻辑严密的项目体系，从而指导了项目的有效执行。

社会参与行动的终极目标“人人有能力为社会贡献力量”，强调了公众赋能的重要性，即人的社会价值。而“参与式发展”理论作为一种以人为中心，尊重社区人民自决、自立、自我发展权利的理念，与机构的价值主张不谋而合。因此，机构将参与式发展作为理论基础，确定了“中国城市社区实现参与式治理”的长期目标。

在这一长期目标下，机构制定了两大中期目标：建设社区民主协商机制和建设社区项目管理体系。社区民主协商机制通过机制建立和能力培养两种手段提升民众在社区决策中的参与度，一方面通过基层政府、居委会、社区组织构建三方分工机制，保障民众有渠道参与决策；另一方面借助民主协商能力建设，确保民众有能力参与决策。社区项目管理体系则分为社区行政项目管理体系和社区自治项目管理体系，前者强调机制、规范和能力的建立，后者则侧重于社区自治组织的构建与动员。两种体系双管齐下，不仅使得项目活动有序开展，又调动了社区参与的积极性，有助于民众在实践中锻炼治理能力。

围绕这两大中期目标，机构设计了 12 项干预活动（见图 1），每一项活动都严格服务于某一子目标，从而形成自上而下，环环相扣的项目体系，为实现机构的终极目标提供了有力的保障，也为项目执行确定了清晰的方向，从而提升项目成效。

图 1：社区参与行动项目体系⁹

| 科学公益要有可靠证据支持

科学公益要求公益从业者在思考和行动中，使用具有可靠数据的证据支持，以确凿的事实和翔实的数据分析为基础进行决策。企业和政府进行管理时，已经广泛应用了“以证据为基础”去制定计划和方案，但在公益领域这仍是一个较为陌生的概念。更多的公益组织的决策是基于情感、本能，小样本调查和非正式信息，这不仅可能导致决策失误，也存在着使命偏离、愿景受阻的巨大风险。

广东江门恒爱家园：以证据为支撑，完成决策和组织转型¹⁰

广东江门恒爱家园成立于 2012 年，于 2018 年从养老社工机构转型为社会企业。它最初的定位是为老年群体提供多元化居家服务的社工机构，最终转型为提供社区嵌入式养老服务的社会企业，开启了以商业手段解决社会问题的全新运作模式。

在转型成为社会企业前，恒爱为了明确转型方向、服务类型以及服务提供方式，进行了全面详尽的调研。在政策环境方面，恒爱分析了国家层面与 11 个省市的居家养老政策；在服务现状方面，恒爱对 122 家居家养老服务站进行了实地调研；在市场需求方面，恒爱在目标对象老年群体中进行了大量的深入访谈。通过对一手资料采用定量和定性混合的研究方法进行分析，从而确定——目前的养老服务供给存在大量空白，目标对象的真实需求未被满足，为组织的成功转型奠定了基础。

⁹ 引用自沃启公益基金会科学公益案例集，该案例集由周鹏博士主笔，三一基金会资助，即将于 2020 年中发布。

¹⁰ 同 9

工具技术

| 科学公益提倡运用自然科学和社会科学开发和使用的工具和技术

公益行动者在项目中应善用成熟的工具，有助于避免项目设计和执行时出现目标偏离的情况，达到事半功倍的效果。这些工具技术是自然科学和社会科学各学科纳入现代公益的产物，包括各种图表、量表、问卷、规则和行动指南等。如用于问题识别的基线调研工具（数据抽样）、用于原因分析的问题树、用于目标设定的指标构建方法等。另一方面，随着现代公益实践日益突破学科和行业的界限，各行各业的创新工具和技术也迅速地被引入公益行业，如虚拟现实、区块链和大数据等，这也是科学公益在此层面需要密切回应的趋势。

| 科学公益提倡工具要兼具适用性和创新性

社会问题复杂多变，公益项目更是形态各异，很难有一套工具是万能和普适的。为了更好地服务项目实践，公益行动者在广泛使用工具时，还应考虑工具的适用性和关联性，根据项目需求对工具进行迭代和创新。

科学公益的实现路径： 项目，行业，公众

科学公益将首先以公益项目为切入点，在此基础上积累经验、验证成果，使公益项目成为传播科学公益理念和价值的载体。然而，实践和推广科学公益仍需要多方协作，通过在公益行业内部积累研究能力、培育专业支持力量，在更长远的未来，有助于提升公益行业和公众对科学公益理念的认同度，为公益行业的良性发展创造有利条件。

| 在项目层面，科学公益倡导客观分析、合理解决、评估优化

首先，公益项目需要准确识别和系统分析所瞄准的社会问题，包括定位核心问题，描述问题的表现形式，分析问题产生的原因和导致的后果，以此作为寻求解决方案的基础。这种客观严谨的观察和分析，不应当为个人主观偏好所干扰。其次，在问题识别的基础上，方案设计应在一定的理论指导下，运用系统的思维方法，经过严密的逻辑推导而进行。最后，公益项目应该使用一定的分析方法对项目成效进行客观评估，从而验证成果以及项目方案的有效性，并据此不断优化改善项目方案。

| 在行业层面，科学公益倡导关注本质、专业发展、持续进步

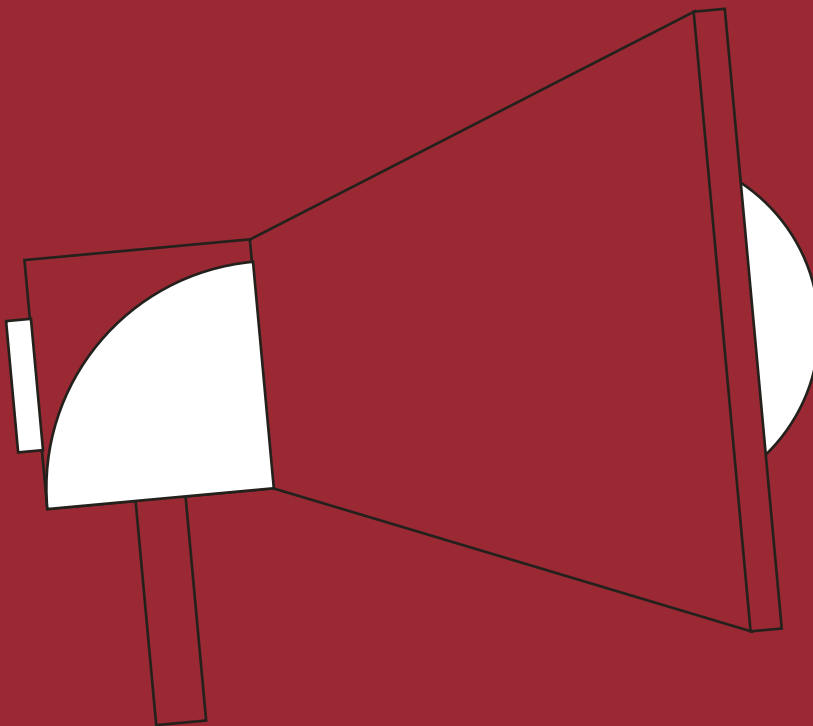
首先，公益行业应当不断探索社会问题本质，敏锐捕捉问题的关键症结。解决表面问题虽在短期内使行动易于执行，但不利于培养机构解决系统性问题的意识，最终导致在错综复杂的问题中迷失方向。其次，公益组织应当不断提升管理的专业程度。有效的组织人员与资金管理，不仅在项目执行环节发挥关键作用，还能提升组织的抗风险能力，为可持续发展保驾护航。没有一种模式或路径是绝对完美的，组织可通过自我评估，优化组织发展路径，持续挖掘进步空间。

| 在公众层面，科学公益倡导激发关注、动员参与、提升认知

在高效的公益项目和专业的组织建设基础上，科学公益还期盼借由调动公众的力量助力解决社会问题。公益组织以精准的问题识别吸引公众对社会问题的关注，以有效的行动策略动员公众参与公益，并以经过验证的项目成效影响公众认知，将使科学公益的观念逐渐影响社会更广泛群体，促进社会资源合理有效地分配。这一点正符合科学公益促进社会真实改变的使命，也是所有公益行动者的美好愿景。

**WHY SCIENTIFIC
PHILANTHROPY IS
IMPORTANT**

**为什么要
倡导科学公益**



解决社会问题、带来真实改变 是公益行业的重要使命

中国现代公益发端三十年以来，取得了长足发展，但整体而言，仍然处于较为初级的阶段，行业发展也面临着诸多问题。如国民捐赠总额与GDP总量的比例不高；公益行业与政府、企业彼此之间的边界模糊；透明信任危机事件层出不穷，行业公信力受到质疑；关键专业人才短缺、人力资源供给难以满足行业发展所需等。其中，最重要的问题是，解决社会问题的成效不明显，未能给受益群体带来真实改变。

有效解决社会问题是现代公益的首要目标

催生我国现代公益发展的两大因素包括，改革开放以来社会生产力的发展，以及社会结构的变化。一方面，在党中央“以经济建设为中心”的方针指导下，国民经济迅速发展，为公益行业的发展奠定了物质基础。在“允许一部分人和一部分地区首先富裕起来”的政策影响下，富裕阶层不断扩大，提供了公益行业所需的民间资本来源。另一方面，贫富差距扩大所导致的社会结构的变化，也催生了一系列社会问题。人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，呼唤更多社会力量的参与。在此背景下，找到持续有效的社会问题解决方案，并带来真实的改变，成为公益行业的时代使命，也是公益行业作为政府、企业之外的第三部门，获取社会信任和资源、证明自身价值的核心。

有效解决社会问题是形成公益价值链闭环的关键

“非营利性”是公益组织的重要特性之一。“商业组织是自己挣钱花，公益组织是自己不挣钱要从别人的口袋里掏钱。”¹¹在商业投资中，出资方会对自身收益有所期待，但在公益捐赠行为中，资助方期许的是受助者的价值受益。正如上海纽约大学金敏超助理教授所说，“不是看这个孩子可怜所以给你1000块，而是看给了你1000块后这个孩子会发生什么。”¹²有效解决社会问题，可将资助方的资金转化为社会价值，有效连接公益资金链条的上下游；公益组织用项目成效回应资金原始捐赠方与分配方的期待，后者再根据项目成效进行资金调配，是理顺公益行业资金链条的重点。因此，有效解决社会问题，不仅是公益组织回应捐赠方期待、证明产出价值的关键，也是撬动更多社会资源、谋求长远发展的前提。

¹¹ 引用自金敏超专家访谈

¹² 同 11

提升问题解决成效 公益行业需进行意识及能力升级

公益组织囿于专业理念及方法不足的限制，在解决社会问题时，往往心有余而力不足，能给受助者创造的价值偏低，具体可表现为：热情高涨但客观理性不足，情怀有余而专业方法不足，信念坚定但忽视真正改变。

现象一：热情高涨但客观理性不足

近年来，随着国民收入的快速增长以及互联网的兴起，民众参与公益实践的热情越来越高，我国公益行业规模日益扩大。截至 2018 年，我国已有 81.6 万个社会组织、5289 个慈善组织，取得社会工作者职业资格证书人数达 44 万人、志愿者人数超过 1 亿人、全年各类慈善捐赠达到 754.2 亿元¹³。不过，如同腾讯公益慈善基金会发起人兼荣誉理事长陈一丹所指出的，中国公益行业应更快实现从自发到自觉、从感性到理性、从热情到专业的发展过程，打造一个透明、可持续发展的公益生态。

以自我为中心、以权威为中心、以教条为中心的背后，都是盲目相信。具体表现为：对理想信念的盲目狂热、对权威盲目崇拜、对“可见性”成果盲目偏执、对项目成效盲目乐观，使公益组织看不清受助者的真正需求。这种盲目，使公益组织看不清受助者的真正需求、想不到改变受助者现状的真正服务、说不清项目的真实效果、找不到价值最大化的方法路径，使得公益项目质量低下、效率低下、可持续性差，难以产生真正的社会价值，造成公益资源的浪费甚至巨大的社会伤害，与公益人“世界向善”的初心渐行渐远。

| 以自我为中心

在大量公益实践中，如果立足于捐赠人自我的信念满足，将期待强加于受助者身上，不仅会导致社会问题无法有效解决，也会带来诸多负面影响。如陈光标式的暴力慈善，常引起不少争议。2008 年汶川地震发生后，大量公益组织奔赴灾区，为抗灾救灾做出了贡献。但在灾后所进行的项目评估中却发现：一些面向灾区的捐赠物资并没有满足灾区群众的需求，有些物资还成为了负担，出现了一些灾民用矿泉水做饭、洗衣的尴尬局面。

| 以权威为中心

很多公益组织迫于资金少、经验不足等困境，往往会把资助方的需求和期待放在首位，以资助方的想法进行方案设计，忽视了对真实需求和方案有效性的探索；或过于强调宣传工作，使受助者沦为公关背景板，公益项目沦为大众狂欢的工具，造成公益资源的浪费。此外，还有些公益组织过分依赖创始人和行业领军人物，过分依赖他人的主观判断和个人经验，缺乏独立思考，对权威人物的观点不进行验证与逻辑推演，或无视一些个体方法的特殊性与局限性，盲目照搬。

| 以教条为中心

在公益项目执行过程中，不少公益行动者往往做得多想得少，对于项目迭代缺乏灵活性和创新意识。一些人认为，成熟的公益项目和公益实践往往放之四海而皆准，其方法、手段，甚至评估指标都可以直接套用。具体表现为：在问题识别时，将偶然现象理解为普遍现象，不经过深入调研和走访便拍脑袋做决定；在方案设计中，忽视受助者的具体情况与客观环境，直接生搬硬套现有方案；在效果评估时，忽视真正改变，将产出结果等同于项目成效。导致公益行业存在过多雷同项目，看似投入资源做了很多努力，但改变成效却不明显。

¹³ 民政部社会组织管理局. 最大限度释放社会组织、社会工作和志愿服务正能量 [EB/OL]. <http://www.mca.gov.cn/article/xw/mtbd/201901/20190100014226.shtml>. 2019-1-3/2019-12-15.

现象二：情怀有余而专业方法不足

自古以来，中华民族就有着乐善好施的传统美德，民间力量也在备荒救灾中一直扮演着重要角色。所谓工欲善其事必先利其器，在现代公益中，专业的方法可以帮助公益组织在面对不同的社会问题和复杂情况时，深入探究问题本质、找到最佳解决路径。专业方法的不足，会成为促成真实改变的障碍之一。

| 对理论的学习和实践的借鉴不足

为社会问题提供有效的解决方案，过往的研究和实践为我们提供了大量可以参考的理论基础和实践案例。然而，公益行动者对理论基础和实践案例的学习不足，公益行业内部、以及和其他社会系统之间缺少沟通对话，使跨学科的研究成果未能得以在项目实践中较好应用。例如，很多对儿童早期发展的干预项目，缺乏对脑科学和营养学相关研究的了解；又如一些农村留守儿童发展项目，缺乏对本土其他实践案例的借鉴和了解，往往走了很多弯路。这种研究和实践间的鸿沟、过往实践经验和新实践的割裂，造成了公益行业低水平重复的现象。

| 缺乏逻辑分析

哈佛大学教授史蒂芬平克在《当下的启蒙》中提到，“改善世界，需要深层次地理解和探索因果关系”。公益组织怀抱社会变革的初心，需要一步一个脚印地寻找问题产生的根源，一点一滴地推导公益实践可能产生的结果并加以验证。然而，很多公益实践往往缺乏逻辑分析推导过程。以一些乡村助学项目为例，项目执行方和捐赠方认为阻碍学生上学的因素主要是经济原因，而实际可能的情况是，兴趣、学业成就感、校园环境，都是更直接影响学生上学意愿的因素，通过发放助学金无法有效缓解辍学问题。这种性质的公益项目，项目投入成本、可操作性和成果，都不具有一定的预见性。

| 缺乏可靠的证据支撑

证据是公益组织分析和判断时所依据的事实信息。在项目设计阶段，公益组织对方案进行可行性论证，需要掌握受助者的客观情况和组织内外部的资源信息；在效果评估阶段，公益组织进行效果验证，需要掌握受助者干预前后的数据信息。可靠的证据是进行方案论证和效果评估的前提。信息在收集和处理过程中的不专业，也将严重影响证据的可靠性。包括证据不真实，信息没有核实；证据不全面，信息收集方式错误，导致以偏概全，不能代表目标群体真实情况；证据不准确，在信息收集和处理过程中受主客观因素影响造成大的误差，使其不能准确反映目标群体情况。

现象三：行动坚定但忽视真实改变

变革理论（Theory of Change）认为，要对受助者引起真正的改变，需要经过五个阶段，分别为投入（Inputs）、活动（Activities）、产出（Outputs）、成果（Outcomes）、影响（Impacts）¹⁴。投入，即项目中所投入的财力、人力及物力资源，例如制作疫苗接种的宣传材料。活动，即为了履行使命，项目对投入的使用情况，例如如何为服务对象接种疫苗。产出，即项目活动的直接产出，例如此次疫苗接种的覆盖率。成果，即受助者在参加项目期间或之后的变化和受益（通常是短期或中期的），例如疫苗接种者健康水平的变化。影响，即项目干预后所带来的系统性的长期影响，既包括对受助者本身的影响，也包括对其他利益相关者的影响，例如当地社区提高对疫苗接种的重视程度。

只看项目执行，忽视项目产出

产出是成果和影响力的基础，很少有公益项目可以忽视产出。例如，公益组织希望为大学生开设公益知识讲座，印刷了大量的讲座手册，但如果没有做好足够的宣传和引导，就会造成无人参加的局面，没有实际产出且浪费了资源。

只看项目产出，忽视项目成效

只关注项目产出却忽视了人的改变，这也是现今大多公益组织无法实现真实改变的根本原因。例如在提升公众环保意识的公益项目里，如果只关心发了多少传单，不关心传单是否有人看、看了后行为有什么改变，这种改变可以是有形的，也可以是无形的。如果改变没有发生，就无法产生真正的影响。

拘泥于项目范畴，忽视系统改变

和产出和成果不同，影响强调的是目标问题长期的、系统性的变化。例如为残障群体提供职业培训的公益组织，为受助者设置了多门职业课程，在课程结束后受助者参加了考试，顺利毕业。但是，整个社会对于残障群体的就业问题并没有提高重视，企业也没有改变对残障群体的就业歧视限制。因此，这并没有真正改变残障群体就业难的问题。不触动这些系统性问题，经过赋能培训的受助者在就业时仍然会举步维艰，而没有被项目覆盖到的残障群体的境遇更无从改变。

诚然，通过公益项目让受助者通过接受服务发生改变并非易事，促使社会变革的长期影响更需要持续投入。但真正的社会变革，既要求公益组织关注项目产出，也要追求项目成果和影响力。如果忽视其中的任何一环，都有可能让公益项目“就像糖丸，没有坏处，但也没有大好处”¹⁵。

¹⁴Rogers P. Theory of change[J]. Methodological briefs: impact evaluation, 2014, 2: 16.

¹⁵李志艳. 公益的方法——我们如何分析社会问题，如何设计、检验和改进解决方案. 社会资源研究所, 2015.



科学公益以项目为抓手 促进行业推动真实改变

中国的公益行业经过数十年的发展，已经由追求数量的初生期，进入重视质量的发展期。如何提升公益的有效性，越来越受到行业内外的重视，也催生了形式多样的理念探索与实践——有效公益、理性公益、专业公益和好公益等概念逐步走入了行业视野。科学公益就是推动公益有效性发展的重要途径之一，它倡导在实践中引入科学的思维与方法，以提升中国公益解决社会问题的成效，从而带来社会的真实改变。

公益项目是科学公益实践的首要抓手

公益项目是公益组织服务受助群体的载体，是带来真实改变的直接力量，更是公益组织的核心业务。项目成效直接反映或决定了组织效能，以公益项目作为科学公益实践的首要抓手，是提升服务品质、促发真实改变的途径，也是帮助组织成长、促进行业发展的方式。

01

公益项目是公益组织运作的
最基本单元

公益项目是公益组织的核心业务。科学公益的理论和方
法可以贯穿于公益项目始
终，为公益项目的设计、规
划和执行提供清晰的框架指
引，理顺项目逻辑，把控项
目质量，预估项目产出、成
效和影响。

02

公益项目的有效性是公益组
织能力的集中体现

公益项目是公益组织参与社
会变革的基本单元，好的公
益组织建立在优质公益项目
基础之上。公益组织往往以
项目运作为中心，各个部门
围绕项目开展工作。在项目
管理中应用科学的方法和工
具，有助于提升项目成效，
进而提高公益组织解决社会
问题的能力。

03

公益项目是公益组织解决社
会问题的常见途径

公益行业作为社会新兴力
量，在发展过程中常需摸着
石头过河。公益项目的宗旨
是解决社会问题，运用科学
公益的问题意识和成效意
识，引导公益项目关注目标
群体的需求，通过客观分析、
合理解决、评估优化不断探
索解决社会问题的方法，从
而最终实现解决社会问题的
目标。因此，立足于公益项
目，是实践科学公益的抓手，
更是推广科学公益的起点。

科学公益赋能公益项目，提升公益成效

科学公益是一套包含价值观、方法论、具体工具的公益方法体系，试图回应公益行业理性不足、专业方法不足、忽视真正改变等问题，坚持以人为本、求真务实、理性和不断进步的价值取向，倡导问题意识、方法意识和成效意识。

科学的本质是求真，公益的本质是向善。在公益行业中引入科学的观念和方法，将推动公益以项目为起点，更好地回答“是不是受助者真实需求”“能不能改变受助者现状”“有没有带来真实影响”“能不能提升服务价值”等问题。

聚焦受助主体，发现真正需求

在公益项目中，如仅凭经验对社会问题进行主观判断，将会导致目标浮于表面，难以产生积极的社会价值，造成社会资源浪费。科学公益倡导问题意识，提倡以受助者为中心深入调研，挖掘社会问题痛点，围绕受助者真正需求进行项目设计。

广东绿耕社会工作发展中心深入社区，挖掘乐明村居民真实处境和需求¹⁶



广东绿耕社会工作发展中心坚持“以当地人为行动主体”的核心价值，探索我国本土社区工作，在实践中秉持“同吃同住同劳动”的社区工作方法。

每个社区都面临着不同的发展环境，因此项目设计要讲究因地制宜。在每一个社区项目开启之前，绿耕都会先设立社工站，调研社区居民的真实需求。社工们通常会花几个月的时间融入社区，参与到社区居民的日常生活中，使用访谈和口述史等社会科学研究方法收集社区信息，包括社区基本情况、社区发展历史、家庭史、社区资产评估、社区需求、社区关系、村民劳作时间以及日常生活安排等。利用这些一手资料，团队就能更有针对性地设计项目内容，协助社区发展。

在乐明村项目中，绿耕在调研中了解了村庄的基本结构特征——在人口上，村里青年劳动力大多外出打工，驻村居民多为妇女；在经济收入上，主要依赖沙糖桔、花生等经济作物，由于土壤破坏，农业收入日益下降；在自然资源上，乐明村生产青梅，这一资源并没被充分利用。基于这些分析，团队成立生计小组，围绕经济发展，制定了挖掘青梅资源潜力的方案。在发展社区经济的同时，为鼓励妇女参与青梅生产，生计小组还成立了“妇女之家”，提升妇女们的自信心和社会参与。

¹⁶ 引用自沃启公益基金会科学公益案例集，该案例集由周鹏博士主笔，三一基金会资助，即将于 2020 年中发布。

围绕项目目标，设计可行方案

解决社会问题不能依靠本能，找到社会问题的有效解决方案需要科学方法的指导。成熟的理论、严密的逻辑推导、真实的证据支持可以在方案设计环节更好地帮助公益组织，使项目方案设计围绕目标展开，并结合内外部因素进行可行性论证，找到成本可控、易于操作又影响力最大化的解决方案。

慧育中国以早期养育干预为手段推动农村社会发展¹⁷



儿童代表着未来，是公益领域所关注的重要群体。针对学龄儿童的公益项目已经涉及助学、支教、阅读能力提升等领域，但对学龄前儿童早期发展的关注较少。¹⁸

中国发展研究基金会（以下简称“基金会”）在对儿童早期发展理论进行梳理后发现，新近形成的一些社会经济发展理论，都强调了对人早期的投资是推动经济发展和社会公平的重要手段。0-3岁是儿童早期发展的关键期，也是对儿童早期人力投资回报率最高的阶段。为这个阶段的幼儿提供充分的营养和养育刺激，可以帮助他（她）们建立安全健康的亲子依恋关系，促进幼儿在认知心理和社会情感方面的健康成长。基于此，基金会瞄准了贫困地区儿童早期发展领域，希望通过干预儿童早期发展，提升国家人力资本质量，切断贫困的代际传递。

那么，如何实现对儿童的早期发展干预呢？儿童养育有两种常见干预途径：中心养育干预和入户养育干预。中心养育是指利用社区内部的一个物理空间，干预方定期对养护人进行集中培训；入户养育干预是干预方直接拜访儿童家庭，对养护人定期、一对一地传授养育知识。通过实地调研，项目团队发现，中国农村村居分散，入户养育干预成本更低、辐射人数更多。而在干预资料的选择上，经过大量的前期研究和方案论证后，基金会引入了英国伦敦大学学院萨莉·麦格雷戈（Sally McGregor）教授开发的国际家访课程（Reach Up），并进行了本土化改编。

2014年，基金会启动了“慧育中国：山村入户早教计划（以下简称‘慧育中国’）”，对0-3岁儿童的家庭提供健康营养包和入户养育综合干预方案。当地的育婴辅导员每周入户家访一次，为家庭提供多种形式的养育指导，提高家长养育技巧，促进婴幼儿语言、认知、社会情感和动作的发展。2017年的评估数据显示，经过4年实践，慧育中国项目已取得显著成效：干预家庭的家庭养育环境和教育环境发生显著改善；干预儿童的综合智力发育、生长发育有所提升；儿童营养不良情况有所改善。截至2019年6月，已有7省的8296名儿童从项目中获益。

¹⁷ 同 16

¹⁸ 21 世纪教育研究院：中国教育公益组织现状及发展趋势研究 [EB/OL].2013-11-15/2019-12-15.

评估项目成效，扩大服务价值

如果公益项目没有认识到评估成效的重要性，则无法获得有效反馈，也无法验证方案的真实效果；但如果项目评估存在价值预设，只希望得到正面评价，也有反客观中立的原则，缺乏借鉴意义。科学公益倡导以科学的方法衡量项目成效。一方面，通过成效评估体现项目收益；另一方面，通过验证方案实现项目的持续创新，迭代优化出可以带来更大价值的干预手段。

“看清未来”持续评估项目成效，找到提升农村学生配镜率的最佳方案¹⁹



“看清未来”项目是陕西师范大学教育实验经济研究所（The Center for Experimental Economics in Education，以下简称 CEEE）的一个研究项目。

通过前期调研与随机对照实验，CEEE 发现，佩戴眼镜对已患有近视的农村在校生学习成绩有显著影响。但是，要如何把眼镜发到学生手中？是直接免费发，还是激发家长和孩子对眼镜的需求，让他们能以优惠的价格购买眼镜？为此，CEEE 设计了一次随机对照试验，对比直接发放眼镜和发放优惠券换取眼镜两种方式对学生戴镜率的影响。CEEE 发现，发放优惠券让家长主动领取眼镜比直接发放眼镜更有效，学生的戴镜率从 16% 上涨到了 84%。这是因为，用优惠券领取眼镜的家长需要请假或停下田地的工作，带着孩子到县城去领取，这意味着他们要付出更多的时间成本来满足需求，这种内在的需求动机就会使他们对眼镜更加珍惜。

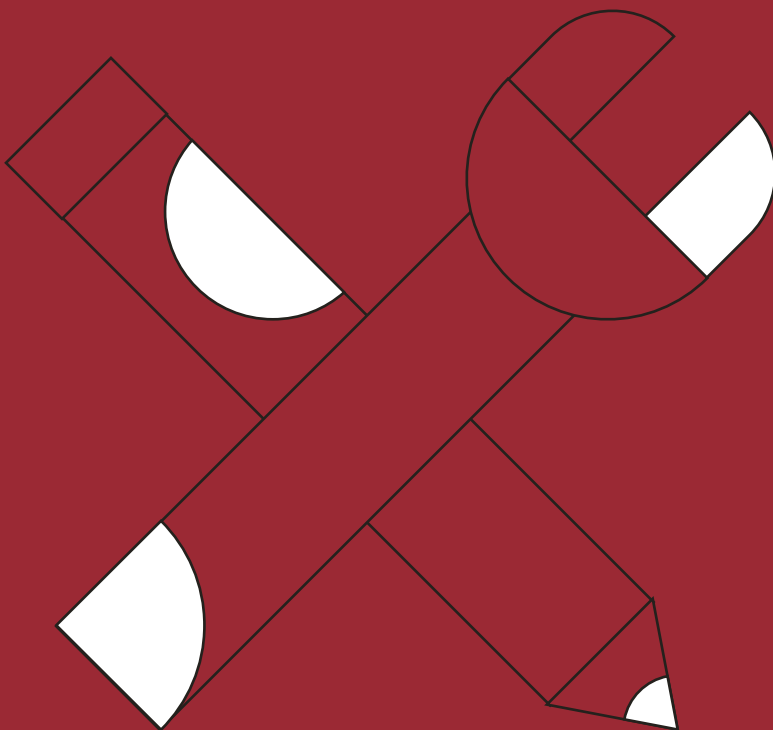
可是，有了眼镜后，学生们持续佩戴眼镜的比例仅有 40%。通过深度访谈，CEEE 团队发现，孩子不戴眼镜的主要原因是老师和家长缺乏提醒和监督，孩子们也担心同伴对戴眼镜行为的嘲笑。因此，CEEE 再次通过随机对照实验去验证教师激励对学生戴镜率的影响。半年后的对比结果表明，对戴眼镜采用了激励措施的老师，其课堂上孩子的戴镜率持续稳定在 80% 以上，较教前期的基线数据有明显提升，教师激励是保证学习持续佩戴眼镜的有效做法。

至此，CEEE 通过逐步循证，找到了最大程度提升学生戴镜率的有效方法。

¹⁹ 同 16

HOW TO APPLY SCIENTIFIC PHILANTHROPY

科学公益
在项目上的应用



贯穿项目三阶段提升成效

本报告以变革理论和逻辑框架为基础，结合案头研究和专家访谈，认为公益组织以问题识别为出发点、方案设计为中间环节、效果评估为落脚点，是科学公益理念融入项目实践的三个阶段。

第一阶段：问题识别，实现清晰界定和深入分析

社会问题是公益项目的出发点，想要高效地达成项目目标，首先要精准地定位社会问题，对问题进行清晰界定和深入分析问题原因。

问题界定

问题界定的核心是聚焦目标对象，首先厘清是谁的问题，再界定是怎样的问题。

| 目标对象

目标对象是公益项目的最终服务对象。公益组织需要明确项目到底要解决谁的问题，或者项目在为谁解决问题。

目标对象的选取应该是具体的。如果目标对象过于宏观和笼统，会严重影响后续的工作。例如目标对象为“乡村留守儿童”，就应具体明确“乡村留守儿童”的特征和需求，将这个群体的画像清晰地呈现出来。此外，在涉及人群多元的项目里，公益组织还应区分“直接干预对象”和“最终服务对象”。

| 客观问题

明确目标对象后，公益组织需要进一步具体定位问题本身，调研目标对象所遇到的客观问题，以及问题发生的时间、地点、范围、严重程度等。具体来说，可以通过问卷、访谈、影像资料等多种方式了解目标对象的真实需求，并在过程中尽量降低主观因素的干扰。

原因分析

公益组织通过问题界定抓住问题特征，然后要系统性、全局性地挖掘问题发生的原因，有针对性地进行后续的方案设计。社会问题往往是由多个复杂因素在不同层面上相互影响而成，原因分析时需要挖掘问题背后的影响因素，借助问题树这一分析工具有助于系统性思考。

问题树的核心是将问题逐步拆解、分层罗列、深入推演。从项目需要解决的问题出发，分析问题产生的各个因素，再分别分析促各个因素形成的原因。问题树每一层的拆解，都需要建立在扎实的事实根据和缜密的逻辑推演基础之上，公益组织可以通过理论梳理、经验总结和实地调研等方式完成推演过程。

在通过问题树推演出可能的原因后，公益组织可进一步从可靠性、重要性、可解决性等三方面排序筛选，最终确定核心原因，作为方案设计的立足点。

对问题的剖析在公益领域已经逐渐得到越来越多的重视。2019 年诺贝尔经济学奖表彰了“探究贫穷根源”的三位经济学家，他们为经济学引入新的方法，将宏观的减贫问题分解成个人或群体层面上更小、更精确、更容易处理的问题，并通过实地试验来寻找答案，为理解全球贫困带来了新视角。获奖者班纳吉与迪弗洛在《贫穷的本质：如何逃离贫穷陷阱》一书中，两人深入调查了贫困人口最集中的 18 个国家和地区，从穷人的日常生活、教育、健康、创业、援助等多个方面，探寻贫穷真正的根源和解决方案。

界定问题和分析成因的方法很多，公益组织应从中选择最适合自己的方法，不断审视项目的出发点是否符合当前社会发展情况、是否可以使受助者真正受益、是否可以创造社会价值。

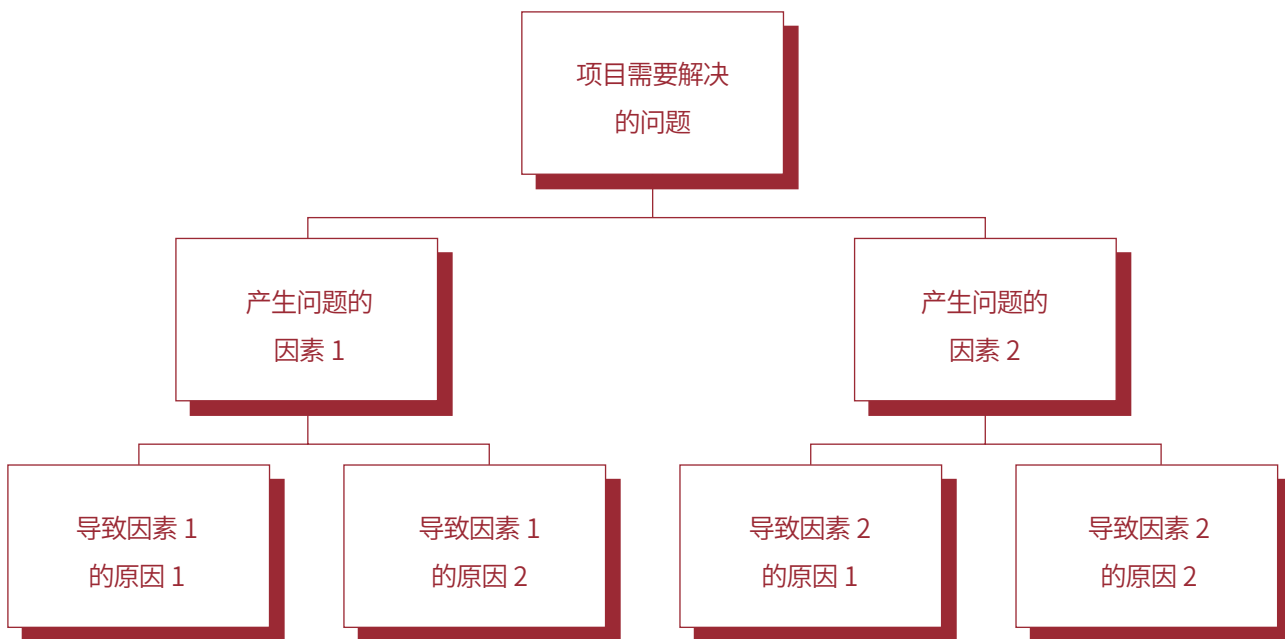


图 2：问题树分析示意图

歌路营深入调研，清晰定位社会问题



歌路营慈善基金会采用了科学的研究方法进行调研，聚焦寄宿留守儿童成长教育问题。

在问题识别环节，歌路营查阅大量的国内学术研究成果、实地走访了河北、湖北、湖南、四川、云南等省的上百所寄宿制学校，与北京大学联合完成并发布了《农村寄宿制学校学生发展报告》。报告指出，中国有 10 万所寄宿学校，3200 万寄宿学生，其中绝大部分在农村。一些寄宿的留守儿童面临严重的抑郁、霸凌等情况，心理健康状况糟糕；普遍感到课余生活无聊，艺术、科学等成长教育匮乏；一些儿童睡前状况差，感到孤独，噩梦、尿床等现象频发。

在发现问题后，歌路营团队继续探究现象背后的原因。回答了“农村寄宿制学校学生睡前哭闹”背后的两点原因：一方面是学生睡前的许多“垃圾”时间未被有效管理，这主要是由于学生的在校时间冗长、老师的精力有限。另一方面则是，留守学生的特殊背景已经或多或少导致了一些心理问题。在与父母长期分离两地又缺乏专业的心理疏导的情况下，孩子很难适应寄宿生活。

通过这样的问题定位和原因分析，歌路营有针对性地开展了后续项目设计和干预。

益微乡村夏令营应用公益画布进行问题定位



益微乡村夏令营行动由益微青年（又称 EV 青年）主办，通过招募、培训、实践经费支持等方式，系统地支持大学生志愿者为乡村儿童开展为期 12-15 天的暑期夏令营活动。益微青年秉持“平等对话、共同成长”的核心价值观，以特定的主题为主线，串联阅读、艺术、游戏等体验式活动，使儿童收获丰富美好的体验、多元发展的可能，也使大学生成长为独立、自信有担当的青年。

在夏令营项目定位服务对象的过程中，益微青年涉及了公益画布中目标对象、对象需求、价值定位三个部分。目标对象包括两个群体，直接受众和核心对象是对教育和公益有热情的中国大陆地区在校大学生、研究生；间接受众则是乡村儿童。

为了掌握对象需求，益微乡村夏令营通过文献研究、实地调研、访谈、报告评估等方式去全面了解乡村支教的现实，发现支教的大学生对于乡村环境、习惯等不了解，支教方式不专业，大学生对支教活动具有提升自我认知、责任培养的需求，而乡村孩子具有审美、艺术、情感等综合成长的需求，后续通过项目设计对这些需求进行了匹配。

价值定位方面，益微青年尝试通过乡村夏令营的方式为孩子提供教育新窗口，回应乡村教育问题。益微青年期待通过价值的传导帮助两类群体实现终身成长，通过平等对话、共同前行的过程，给孩子们带来丰富美好的体验和多元发展的可能，同时支持大学生在乡村夏令营实践中实现“有担当、自信、独立”的多方位成长。

第二阶段：方案设计，助力项目高效开展和实施

公益项目作为公益组织运作的最基本单元，是实现公益组织使命和愿景的主要载体。而好的公益项目，不仅能够服务于组织愿景，促进社会真实改变，更能够帮助公益组织提升组织能力，获得更多资源和支持。

完善的项目设计，要做到“目标明确，内外兼顾”。在科学公益的理论和方法指导下，公益组织需要对公益项目“从0到1”的设计过程进行梳理，宏观上把控逻辑框架，微观上优化细节，保障项目从设计到执行，再到最后产出的质量和效率，以便于对社会资源进行最合理的配置，设计出具有可执行性、可评估性、和有效性的项目方案，并在不断优化完善的过程中解决社会问题。

以逻辑框架的四个核心环节为指导，以同心圆理论为参考，有助于公益组织系统思考项目设计，形成高效的执行方案。

明确目标 | 明确项目目标是公益项目方案设计的基础

公益项目的核心逻辑是解决三个问题，即“我们要解决什么问题”，“我们怎么解决问题”，“我们解决的成效怎么样”。通过问题识别和定位，公益组织已经对问题及其原因有所掌握，在此基础上，应进一步明确需要达到的目标，并有针对性地制定项目活动。

投入资源 | 投入资源是公益项目开展的保障

公益组织可以获取的资源包含两部分：自有资源和外部资源。自有资源，即机构自身可以调用的资源，一般情况下包含机构管理发展能力（运营、筹款、传播等资源投入）、人力资源及财务投入。外部资源，即机构可以调动的外界力量，一般情况下包含捐赠、政策支持、媒体宣传等。

万事开头难，一个项目调动资源和匹配资源能力的强弱，将在极大程度上决定项目能否顺利高效地开展。具备优化资源配置能力的公益项目，更有利于满足各利益相关方的诉求，同时也具有可持续发展的能力，可以为组织链接更多资源，实现良性循环。

开展活动 | 开展活动是公益项目最核心的环节，更是实现目标的途径

不同属性和特质的公益组织往往通过不同的路径，试图回应和解决同一领域的同一问题。比如，在解决乡村缺少优质教师的问题上，有些机构侧重派遣教师，有些机构侧重补充课程资源。条条大路通罗马，解决问题的方式不是唯一的，更没有优劣之分。能够有效实施，并对受助群体产生正向影响，才是公益项目活动的评价准则。

在活动设计中，公益组织可以通过同心圆理论，结合内外因全面问诊，并在实践过程中不断进行优化升级，逐渐提升效率。

获得产出 | 公益项目的产出，是公益项目有效性和影响力的直接体现

公益项目的产出，体现在指标上，即服务覆盖了多大的范围、影响了多少受助群体等。在项目设计初期，就应针对活动设定相应的产出指标。产出是否符合预期，检验了项目开展活动和投入资源的合理性，也能够反映项目执行中是否存在偏差。项目的原始产出，也是后续开展评估工作的基础。

综上所述，项目设计是一个环环相扣、相互影响，不断反馈和调整的过程。高效，并非一蹴而就，只有在持续地完善迭代中，才能实现高效的公益项目。

歌路营“目标明确，内外兼顾”，科学设计项目方案



明确目标

在瞄准了“农村寄宿制学校儿童睡前入睡困难”这个问题后，歌路营通过调研走访和文献研究，发现了产生问题的原因——睡前“垃圾时间”和留守儿童的心理需求，并进一步分析出产生问题的因素和解决方案，最终确立项目的目标——改善农村寄宿学生睡前时间质量，帮助寄宿学生心理健康发展。

投入资源

在这个目标的指导下，歌路营设计了“新一千零一夜”项目，对各利益相关方的诉求进行梳理：受助者（农村寄宿学生）需要能够安稳入睡，这需要解决情绪疏导与心理问题；资助人（为机构提供资源/资金的群体）希望自己的每一份捐赠都发挥最大效用，帮助更多孩子，这需要机构具备足够的财务管理能力和公开透明度；提供者（运营项目的工作人员）需要有专业能力和管理方法，来确保项目可持续发展，产生影响；影响者（政府、媒体、公众等群体）希望看到社会问题的解决，并持续关注项目和机构的发展动向，这需要项目进行品牌建立和传播，并提供可被监督的途径。

鉴于以上各方需求，歌路营进行了资源整合，并在该项目上投入人、财、物等资源。

开展活动

“新一千零一夜”通过采购播音喇叭并提供睡前故事和起床音乐的方式，向乡村寄宿学校提供硬件软件双配套的服务。通过广播传递故事和音乐，疏导农村寄宿儿童的心理，缓解情绪问题，提升睡前时间质量。同时，歌路营培训了当地教师，提升教师回应儿童心理需求的专业能力。此外，配合远程的监测技术手段，项目从硬件、软件、人员管理和监测机制等方面实现了相互补防，效率提升，可持续发展。

获得产出

由于项目操作简易、学生接受度高，“新一千零一夜”的覆盖面积不断扩大。截止 2018 年底，项目共覆盖 29 省 226 市 806 区县 6,544 所农村学校，服务学生达 1,808,903 名，累计与 111 家公益组织开展项目合作。这些成果，为后续评估带来了详实的数据，也为长期影响力的扩大打下基础。

以农禾之家“百乡工程”为例，洞悉组织成长和项目设计间的赋能关系



农禾之家是一家最初由中国社会科学院专家团队发起的社会组织，根植于对乡村问题的关切与深入研究，致力于在农民合作组织与社会各界之间链接资源，协助地方政府进行综合农协的政策试点探索。其发起的“百乡工程”以乡村振兴为目的，以社区自立农业为目标，通过建立社区集群来促进小农户与现代农业的有机衔接。

能力建设

农禾之家通过已有的成熟项目孵化创新项目。“百乡工程”的落地建设借鉴了很多过往的经验，在培训和社区活动中包含了以往的成熟项目内容，比如禾趣计划等。在创新的项目中加入传统项目的内容，用过去的研究成果持续赋能项目的发展。在项目设计的准备阶段农禾之家调动了三方面的资源：人才方面，农禾之家拥有专业的学术团队，包括 30 余位社科领域专家，60 余位农业技术专家；理论层面，团队多年在农村组织化建设领域深耕，积累了丰富的理论经验；技术层面，农禾之家开放专家联盟、社科农技联盟和产业联盟系统，引进先进的前沿技术，助力项目迭代。

方案设计

百乡工程的方案建立在产业化、组织化两套体系并行的基础上。做产业，需要组织支持落地；做组织，需要产业提供根基。农禾之家选择两者同时进行，并在过程中借助数字化技术、咨询方法论、甘特图等方法工具辅助实施。从做什么、怎么做的大视角出发，总结出十八字的项目指南：做规划、好产品、卖好价、搭平台、建组织、推人才。就此，组织厘清项目过程，在充分调研的基础上因地制宜，判断优势产业和产品，再匹配供应链和分拣销售平台，完善产业生态；同时辅以政府、组织、人才资源，保障项目持续健康运营。

第三阶段：效果评估，推动项目持续改善与创新

科学公益项目需建立有效的评估机制，根据项目性质，应用定量或定性研究方法，通过调研和分析，对项目的执行情况和效果做出评价。

对项目团队来说，评估是推动项目持续提升改进和有效回应利益相关方期待的重要途径。一方面，建立评估机制有助于项目进程中进行即时监测和反馈，帮助团队分析项目得失、积累项目经验。另一方面，科学、客观的成效评估结果能够帮助公众、受益方和资助方了解项目进展、成效和价值，有助于扩大项目影响力和提升项目公信力。

评估方法

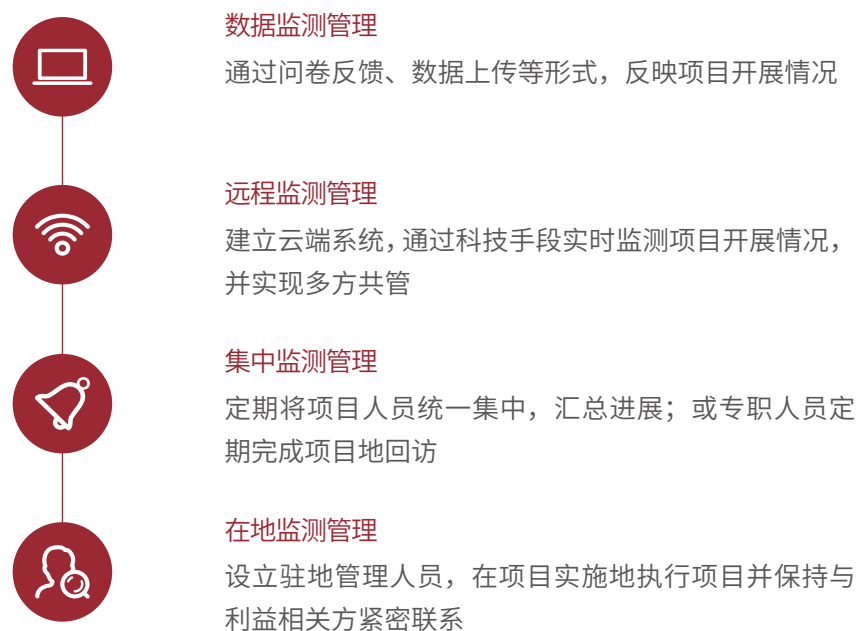
有效的评估机制应伴随项目的进程展开，不仅关注项目的执行过程是否符合标准，而且关注项目的执行结果是否达到目标。

| 过程评估（Process evaluation / Monitoring）

过程评估或又称之为监测，是项目进程中的持续性管理行为，指系统地评价项目实施环节是否符合既定标准。过程评估为利益相关方提供有关项目执行情况的及时反馈，便于项目调整和改进。由于过程评估一般不涉及复杂的方法理论，因而实践中多由项目人员自行完成数据收集和分析反馈工作。

项目人员应首先选取恰当的信息收集方式。根据组织能力和项目特点选择数据监测管理、远程监测管理、集中监测管理和在地监测管理等一种或多种结合使用的手段，重点规避因管理和执行团队异地办公造成的信息不对称。

项目人员还应针对性地就运营环节设置过程评估指标。指标体系的搭建可从项目实际出发，围绕资源投入、干预活动、递送渠道和目标对象四个方面逐层展开²¹。项目组依据指标体系持续收集过程数据，并基于数据反馈适时调整项目进程。



²¹ 北京歌路营慈善基金会.2018 年度工作报告 [EB/OL]. http://www.growinghome.org.cn/news_show/307.html. 2019-7-9/2019-12-20.

图 3：过程评估信息收集方式

表 1：过程评估指标体系

过程评估指标	指标示例
资源投入	资金：资金去向是否合规，财务管理是否规范 人力：人员是否充足，能力能否胜任
干预活动	质量：设置质量标准，判断项目活动内容是否达标 数量：设置数量要求，判断项目开展数量是否达标
递送渠道	可及性：项目服务是否能送达目标对象，在信息、交通、语言、程序等方面是否存在障碍
目标对象	覆盖率：参与项目的目标对象人数占目标对象总数比例 偏差率：参与项目的非目标对象占比 参与度：目标人群参与情况，如数量、满意度、时间等

歌路营高效收集项目过程数据，以适时调整、保障执行质量



截至 2018 年底，歌路营新一千零一夜项目共覆盖 29 省 226 市 806 区县 6,544 所农村学校，服务学生达 180 万名。为建立高效的数据收集和过程评估体系，歌路营搭建信息化管理系统、建设当地教师社群，并打造了同业服务网络，有效提升了项目过程数据收集的及时性和准确性，便于项目团队及时得到反馈、发现问题并持续改进²¹。

信息化管理系统

歌路营自主开发了信息化管理系统，利用互联网实现“申请-物流-播放-监控-技术支持”全程信息化管理。平台可实时记录学校的播放数据，执行监管与督导干预，确保项目质量。歌路营还基于运营情况对信息化系统进行迭代和改进，包括增加财务管理等模块、改进播放数据回传机制和播放逻辑等，提升系统的运营效率和执行质量。

当地教师社群

歌路营通过公众号运营、微信群运营和线上读书会等形式，有效凝聚项目学校教师。在为当地教师提供专业支持的同时，培养了当地教师对于项目的兴趣和信任，以辅助项目落地执行和信息收集。

同业服务网络

歌路营不断尝试多方资源合作，现已联合 23 省 111 家公益组织共同建立了全国寄宿留守儿童服务网络，以共享网络资源、更好地辅助项目落地执行和监督。

²¹ 北京歌路营慈善基金会. 2018 年度工作报告 [EB/OL]. http://www.growinghome.org.cn/news_show/307.html. 2019-7-9/2019-12-20.

结果评估

结果评估关注项目带来的变化，按照项目产出（output）- 成效（outcome）- 影响力（impact）三层逐步展开。

产出是公益项目的直接结果，通过项目开展活动或提供服务的数量和范围量化反映。产出结果包括开展活动的次数、分发物资的数量、实际服务的受助者数等，由项目人员定期统计，可用于判断项目是否完成了既定“量”的要求。

成效评估关注中短期目标对象在关键成效指标上的变化，初步判断项目是否对目标对象产生了预期的正向影响。建立科学的指标体系是成效评估的关键。通常来说，成效评估既可由项目人员完成，也可借助第三方专业机构的力量实施。除了预期的成效变化外，目标对象还可能出现预期外的改变，这类改变无法事先预估，可由项目人员运用定性研究方法，通过现场观察、深度访谈、焦点小组等方式了解和判断。

影响力评估衡量项目在中长期对目标对象 / 组织 / 社区产生的深层净影响。影响力评估关注项目带来的正向和负向、预期内和预期外、直接和间接的长期净影响及持续延伸。与成效评估相比，影响力评估衡量的时间更长、层次更深、操作难度更大、花费的资源也更多。正由于这些原因，影响力评估一般适用于较成熟的公益项目，且多由第三方专业评估团队完成。

在影响力评估中，严格的归因分析要求尽可能剔除外界环境、自然演变等因素的干扰，得出项目自身带来的净变化。归因分析最常用的方法为随机控制实验法（Randomized Controlled Trial, RCT），需要建立量化影响指标体系、收集基线数据、大样本随机抽样、形成控制组和实验组，并对数据进行统计分析。

对于旨在推动系统性变革的项目来说，影响力评估包括结构性变化、关系性变化和变革性变化三个递进层次²²。结构性变化包括政策、实践和资源流动三方面，如政府的规定、机构开展的实践活动、资金的分配等，通常较为可见、容易衡量。关系性变化包括关系和连接、权力动态两方面，如社会各方关系的改善、新的合作关系建立等，通常为半显性。变革性变化主要是指思维模式的改变，是深层次的，是产生长期、持续性影响力的关键。

建立科学的指标体系是成效评估和影响力评估的难点，需兼顾严谨性和可操作性。

科学的指标体系应针对性地考虑到项目实际情况。由于公益项目解决问题和干预方法的多样性，并不存在能够指导所有项目的普适性的指标体系。因此，需要评估人员在充分了解公益项目的目标、理顺项目逻辑的基础上，参考项目所在细分领域较为成熟的理论研究或测量方法，兼顾定性和定量，最终开发出适用的指标体系。

公益组织往往受限于经费、人力投入和数据可得性，且中长期深层次指标体系的建立和测量难度较高，因此较难实现理想标准。虽然如此，仍应持续探索适合项目特点的科学评估体系，对于有成熟理论基础、易于量化的指标，可采用随机控制实验 / 准实验方法进行定量分析；对于难以量化和预期外的改变，可由项目人员通过开放式访谈、影像观察、个案研究等定性方法进行分析。特别是系统性变革，它往往是由多个因素持续相互作用形成的长期、深层次影响，部分隐性因素难以测量，因此评估时更应注重定性方法与定量方法的结合，进行案例分析和长期跟踪，以判断系统各方面是否朝既定方向发展。

²² 引用自资助者圆桌论坛编译报告 John Kania: The water of systems change, FSG, 2018

“一个鸡蛋”开展科学评估，系统梳理项目影响，持续改进项目运营

“一个鸡蛋”项目由上海联劝公益基金会（以下简称“联劝”）联合国内 8 家民间公益组织发起。项目自 2010 年启动，希望通过每天发放给贫困地区的孩子一个鸡蛋，改善儿童膳食结构不良、营养摄入量低下的现状，促进孩子们的身体和智力均衡发展。2017 年起，联劝委托上海纽约大学金敏超博士及其团队对该项目进行评估，以回答“一个鸡蛋到底给贫困地区的孩子带来什么样的影响”这一问题²³。

评估目标。“一个鸡蛋”评估项目建立了明确的评估目标，即“一个鸡蛋到底给贫困地区的孩子带来什么样的影响”，并将影响拆解为两个维度：第一，孩子们营养状况的改善；第二，对孩子们营养状况外的其他影响。

指标体系。项目采用定量和定性两种研究方法设计了科学的指标体系。定量指标方面，评估团队参照世界卫生组织的生长标准，并根据项目的实施过程和数据采集条件，采用身高年龄比 z 值（HAZ）、体重年龄比 z 值（WAZ）和身体质量指数年龄比 z 值（BAZ）三个指标定量测评营养状况。定性指标方面，团队通过影像发声方案评估营养状况之外的影响。

样本选择。项目通过准实验设计的方法选取样本，即参与项目的学生为干预组，没有参与项目的学生为对照组。定量分析通过随机抽样选取干预组，并匹配学校的特点和数量寻找对照组，在随机抽到的各个干预组学校和匹配的对照组学校中，按年级分类随机抽取 40 名左右的学生作为样本。定性分析通过方便抽样和配额抽样相结合的方式，选取 30 人作为样本。

数据收集。项目监测、测量和收集数据以保障评估结果的准确性。以 2018 年评估方案为例，定量部分总共测量 4 次，分别为 2018 年春季学期开始、2018 年春节学期末、2018 年秋季学期开始和 2018 年秋季学期末。定性数据的收集由联劝负责，合作机构伙伴、老师和学生完成数据提供，数据收集的前中后均有相应的培训、监测和反馈。

数据分析。项目对干预组和对照组的采集数据进行了多维度的分析。定量分析显示：第一，样本儿童的营养状况不容乐观，尤其是长期营养状态和复合营养状态大大低于全球平均水平，营养不良比例较高；第二，吃一个学期鸡蛋对于体重年龄比 z 值（WAZ）有改善，吃两个学期鸡蛋对于三个营养指标均有改善，而且干预效果不随是否是 5 岁以下有统计学意义上的改变。

定性分析显示：第一，项目在学校层面的执行基本良好，孩子们可以保质保量地每天吃到一个鸡蛋，但可能存在少量卫生、口味偏好及孩子是否吃的个人选择问题；第二，项目不仅有营养上的干预成效，还给孩子们带来了快乐、激励和安慰，同时鸡蛋联结了孩子、老师、家人、联劝及民间公益组织及捐赠人；第三，饮食结构方面，西部农村贫困地区孩子们在学校和家庭的营养摄入现状不容乐观，孩子们很少吃肉、鱼虾及奶制品，而摄入较多零食与淀粉类食物。

评估结论及建议。总体来看，评估结果支持“一个鸡蛋”项目的正向干预效果。同时，定性评估显示项目执行过程中可能存在少量卫生问题、发放时间点问题、口味偏好及孩子是否吃的个人选择问题，仍需要项目组继续改进。

²³ 资料引用自中国发展简报《“一个鸡蛋”项目评估报告发布 科学回答鸡蛋的影响》，以及上海联劝公益基金会《2018 “一个鸡蛋”项目评估报告》，更多项目信息可参见两份报告。

评估方法

从实践层面来看，评估在国内公益项目中的应用现状并不乐观，仍面临较大挑战。

首先，在**意识**层面，许多公益组织仍未能充分重视评估工作。部分公益组织仍缺乏对于评估工作价值的了解和认识，只注重开展项目活动却忽略反思改进，未能建立数据收集和反馈机制，预算编制上缺乏评估相关方面。

其次，在**能力**层面，公益行业在评估理论与实践之间仍然存在差距，面临着专业评估人才匮乏、第三方机构专业能力不足、评估质量参差不齐、缺乏业内统一的标准等一系列问题²⁴。

最后，在**应用**层面上，公益组织未能注重评估结果对于项目提升的作用，往往只关注评估结论，轻视学习改进；且行业也缺乏评估结果公开透明的良好风气，不利于知识的累积和传承。正如资助者圆桌论坛创始人李志艳在访谈中所提及的，“很多时候，（公益组织）做评估是为了去找一个人、最好是某知名专家，证明这个项目是对的。所以一旦评估出现了这种基本理念上的偏差，那么不管方法工具使用有多好、数据有多完善，都没有意义，一定会偏离目标”。²⁵

展望未来，公益项目评估仍有赖于多方投入及持续跟进，资助方、执行方、行业支持机构需共同努力，推进评估生态体系建设。

对于**资助方**来说，应首先转变观念，在技术、工具和资金方面支持评估工作，支持相关知识生产，针对所资助项目的不同发展情况有针对性地提出评估需求；同时还应从自身做起，提升行业透明度，引导行业公开讨论。上海纽约大学金敏超助理教授就建议，“建议项目方公开（评估结果），让大家评判好坏在哪，作为一种行业知识的积累。资方也需要主动公开（评估结果），虽然面临很大的挑战，但如果能从资金上撬动这件事情，有利于氛围的形成，打破目前的困境。”²⁶

对于公益项目**执行方**来说，应建立评估思维，以评促建，将评估作为理顺项目逻辑的重要手段；还应以实事求是的精神，接受评估“证伪”的特性，客观分析项目成功要素和存在的问题，以更有针对性地改进和提升。

对于**行业支持方**来说，应理清自身定位，积极和资助方、公益项目执行方展开合作，推动理论和实践结合、知识生产、标准制定、人才培养等工作的开展。

²⁴ 庄爱玲. 公益项目评估与行业生态建设 [EB/OL]. 取自上海映绿官网 <http://www.npodevelopment.org>.

²⁵ 引用自李志艳专家访谈

²⁶ 引用自金敏超专家访谈

科学的工具赋能公益项目

经过多年的发展，公益行业内已形成多种成熟的理论工具以支持公益组织有效开展项目工作。我们通过大量文献资料和多场行业专家访谈，同时考虑适用性、可操作性、综合性等维度，选取了变革理论和逻辑框架作为两大常用工具，并辅以公益画布、同心圆等多种定性定量工具以备公益组织根据具体情况灵活应用。

工具选择的基本原则

实际上，工具和方法本身并不能直接提升公益项目的有效性，若使用不当，反而会影响成效的提升。因此，在项目执行过程中，公益组织需要思考使用工具背后的目的，灵活地加以运用。以下为选择方法和工具的几个基本原则：

理顺逻辑，体系完备

方法和工具本身应较为成熟，逻辑清晰，经过验证，并具有可操作性。逻辑框架是项目设计的主线，逻辑清晰、体系完备的方案设计离不开相应方法和工具的使用。在公益项目中，问题识别和定位、目标设定、活动执行、指标制定、团队能力、资金能力等，都在项目逻辑体系中环环相扣，决定了公益项目是否具有成效。在此过程中，成熟有效的方法工具会带来逻辑性、框架化的思维过程，成为公益项目各个环节的重要智力支撑。

明确场景，因地制宜

方法与工具的选择应具有适用性，适用于公益项目和公益组织的实际情况和场景。工具本身可能有较为广泛的应用范围，但也有其局限。在选择工具时，公益组织需因地制宜地考虑当下场景的限制因素，如对象、问题、时间跨度等。公益组织需要思考工具为谁服务，希望解决什么问题，场景是静态还是动态等问题。通过明确场景的特征，列出选择工具的约束条件，筛选出更契合公益项目的方法。

持续改进，灵活变通

公益组织对方法与工具的使用应具有创新性、灵活性，根据实际情况持续改进。对于社会问题的探索没有终点，公益项目的优化和改进也在不断进行，对于方法工具的选择也应与时俱进，及时调整。公益组织面对内外部环境的发展变革，不应恪守一成不变的方法和工具，需要在实践过程中保持发展的眼光，时时“警惕”地关注、思考和探讨当下的问题和观点，审时度势地进行优化改善，使方法和工具可以有效地为公益项目服务。

总而言之，方法和工具是无穷无尽的，正如艾尔·巴比（Earl Babbie）在《社会学研究方法》一书中所指出：“最好的研究设计往往不是采用某一种研究方法，而是集多种方法之优势于一身。”科学公益理念鼓励公益组织使用合理的方法和工具，灵活有效地将方法与实践结合，为公益项目服务，公益组织在选择方法工具时也应参考上述原则。

我们将以业内普遍熟知的变革理论和逻辑框架为例，详细展示工具与项目如何在实践中匹配和融合。

两大常用工具的运用

在前文中多次提及的变革理论与逻辑框架，作为科学公益的两大常用工具，适用于各发展阶段的公益组织，可用于指导公益项目全流程的运作。

变革理论

变革理论产生于1995年前后，通过呈现干预活动与结果间的逻辑关系，描述了干预活动引起变革的过程，探究社会变化如何发生。变革理论本质上是一种逻辑推演，即从期望实现的长期目标出发，通过推演和构思，从而回答组织如何实现长期目标。²⁷

变革理论依次回答了：目标对象面临的问题是什么？期待目标对象发生什么变化？为了实现这些变化，需要做什么？项目实现这些目标和策略的时候，是在什么样的环境下运作，基于什么假设？²⁸ 通过联合利益相关方梳理这些问题，公益组织可有针对性地逐步形成目标路径图。一般来说，变革理论可由图形与叙述相结合的形式呈现，即预期结果通过一项或多项干预活动来实现，每项干预活动均与框架中的某个目标因果相连。

变革理论的优势在于从长期目标出发、反向思考，系统地阐述变化路径、各环节需要满足的条件、变化背后的假设或依据，完整地构建了从社会问题出发最终指向愿景的路径图。这既便于项目逻辑梳理、寻求各利益相关方的共识，也便于搭建面向结果的项目管理体系。



图 4：变革理论应用示例

²⁷ “李志艳. 公益的方法——我们如何分析社会问题，如何设计、检验和改进解决方案. 社会资源研究所, 2015.”

²⁸ 资助者圆桌论坛. Wallace 基金会支持合作伙伴制定变革理论 (TOC) 的经验教训 [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/xXrMvPvOCjx1y4T9-HMEHQ>. 2017-8-17/2019-12-10.

逻辑框架

逻辑框架起源于 1970 年代，是一种系统化梳理项目目标实现路径的方法，能够清晰地呈现项目投入、活动、产出和结果及其之间的发展关系，确保项目活动、产出、目标之间符合逻辑关联。

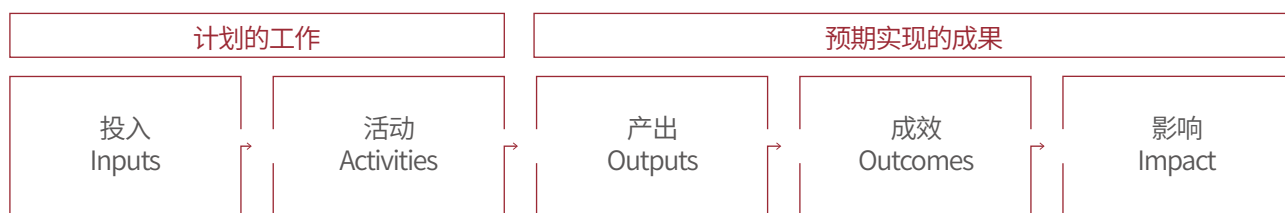


图 5：逻辑框架基本思路

表 2：逻辑框架各要素阐述²⁹

要素名称	含义
投入 Inputs	项目投入的资源，包括人力、财物、技术、组织、政策及其他可撬动资源
活动 Activities	项目采取的干预行动
产出 Outputs	项目直接结果，通常可通过开展活动次数、受益人数等指标量化
成效 Outcomes	项目开展后一段时间（短期 1-3 年 / 中期 4-6 年）目标对象行为、知识、技能等方面的变化
影响 Impact	项目在较长时期里为受益人、组织、社会环境等带来的预期内外的深度、系统性变化

经过多年的实践和发展，逻辑框架已经广泛应用于公益领域，能够帮助公益组织高效开展项目，确保项目可实施、资方可认同、过程结果可监测。首先，逻辑框架系统化梳理了项目资源和活动，便于公益组织对项目的长期投入有更切合实际的预判³⁰。其次，逻辑框架可视化地呈现了项目价值链，便于公益组织寻求各利益相关方的理解和认同。此外，逻辑框架明晰了各环节间的关系，便于公益组织多次迭代、优选最佳方案。最后，逻辑框架以项目成果为目标，便于公益组织通过拆解目标形成评估指标体系和数据收集方案。

实践中，公益组织在应用逻辑框架时往往需要从问题或要实现的社会影响入手，逐步推导项目的产出或成果、需开展的活动及资源投入，并最终形成完整框架。同时，公益项目的逻辑框架并非一成不变，应随着公益组织的发展和项目的推进而迭代演进。

²⁹ 图 5 与表 II 内容编译整理自 W.K. Kellogg Foundation, Logic Model Development Guide

³⁰ ABC 美好社会咨询社 . 公益组织管理提升秘笈之——用同心圆打造系统性项目设计 [EB/OL]. https://mp.weixin.qq.com/s/UeMusBVcjntx_LPrynFDQ. 2019-8-9/2019-12-20.

其他多种辅助工具

公益画布、同心圆理论、定性及定量分析方法等作为较成熟的项目管理工具，可供公益组织根据项目具体需要灵活使用。

公益画布

公益画布以商业领域中的商业画布工具为基础，根据公益领域的特点而调整，形成适合公益组织应用的工具。商业画布通过了解目标用户群、确定目标用户的需求（价值定位）、分析如何接触到目标用户（渠道）、怎么营利（收益流）、凭借什么筹码实现营利（核心资源）等环节，帮助创业者思考如何找对目标用户，从而合理解决商业问题。

公益组织将商业画布的分析方法应用于公益项目实践中，可以系统地梳理项目逻辑和定位。特别是在定位问题和设计方案阶段，公益组织可以依托公益画布进行多维度思考，以目标对象为核心，确定目标对象的需求和痛点，完整地梳理项目资源和价值。实践中，公益画布尤其适合在中小型研讨会中应用，通过逻辑和框架引导，进行头脑风暴和集中讨论，对价值观、问题、对象、方案等达成共识。



图 6：公益画布应用示例



同心圆

“同心圆”模型是由 ABC 美好社会咨询社基于大量实践案例研究总结出的项目设计工具³¹。模型将项目的“内因”和“外因”统合起来，阐述如何通过有序执行和高效协作来提升项目整体绩效。内圈是项目自身设计及管理的全周期闭环，其遵循 PDCA 原则细分为规划及设计、运营及管理、监测与评估、优化及成长四个阶段。而外圈则是与项目相关或对项目有重要影响的其他工作，根据项目和外部的互动环节与互动关系，通常可分为机构战略、组织管理、品牌传播、筹款及财务管理和外部资源五大模块。公益组织在应用模型时可根据自身实际情况进行增减或调整。



图 7：同心圆模型示意图

其他定性、定量方法

除以上提及的工具外，公益组织还可根据需要使用其他定性、定量方法以辅助公益项目开展。

现有方法与框架是分析问题、推导结果的重要手段，但不是最终目的。在使用时应考虑使用工具的目的。如问题识别环节，公益组织可通过参与式方法与工具收集信息与意见，形成初步假设，使用如专家访谈、小型研讨会、问卷调查等方式，获取信息，作为后续项目设计的参考；全面收集信息后，可通过 SWOT 分析、矩阵分析、问题树、对标分析等方法，分析内外部环境，筛选原因，作为方案设计的重要前提假设；在效果评估环节，公益组织可使用随机控制实验³²、影像观察³³、个案调查³⁴等多种方法进行综合评估。

³¹ABC 美好社会咨询社. 公益组织管理提升秘笈之——用同心圆打造系统性项目设计 [EB/OL].https://mp.weixin.qq.com/s/UeMusBVcjptx_LPrynFDQ.2019-8-9/2019-12-20.

³² 将目标人群按随机分配的方式分配到不同的组，有些是干预组，有些是对照组。然后分别测量干预组和对照组的成果变化。

³³ 通过摄像机记录发生在目标对象身上的变化。

³⁴ 选取典型案例，进行深入的个案分析。

科学公益项目的评价框架

一般来说，公益组织往往会经历“创业期—成长期—稳定期—创新期”的递进发展阶段，其开发运作的公益项目也会随着组织的发展不断提升改进。不同发展时期的公益组织，在开发公益项目时的侧重点有所不同³⁵，因此在应用科学公益的理论和方法时，也应各有侧重。例如，较为初期的公益项目更注重问题识别或者方案设计，较为成熟的公益项目逐渐关注成效评估。但总体上，科学公益有助于项目在各阶段的良性发展，并且用于评价科学公益项目的体系和框架具有一定的普适性，在各个发展阶段的公益项目均可适用，分别体现在问题识别、项目设计和监测评估三个阶段：

问题识别

- 以解决社会问题为基本导向，对需要解决的社会问题进行了界定（确定了问题的边界和在更大的社会议题中的定位）和描述（包括表现形式，以受益人的视角和关键利益相关方的视角）；
- 对要解决的社会问题进行原因和影响分析（问题造成的后果）；
- 对已有的问题解决方案和成果有所了解和描述；

项目设计

- 项目目标描述清晰具体，针对核心问题的解决；
- 解决方案的提出具有成熟理论和最新研究成果作为依据；
- 项目方案的形成包含基于证据的逻辑推理过程；
- 项目的假设、干预措施和结果之间构建出逻辑对应的因果关系；
- 对用于实现项目目标的外部 and 内部资源进行了分析；
- 项目的成果清晰，包含可量化的产出和描述清晰的成效；
- 项目有意识有目的地收集了用于描述变化的数据的活动和机制；

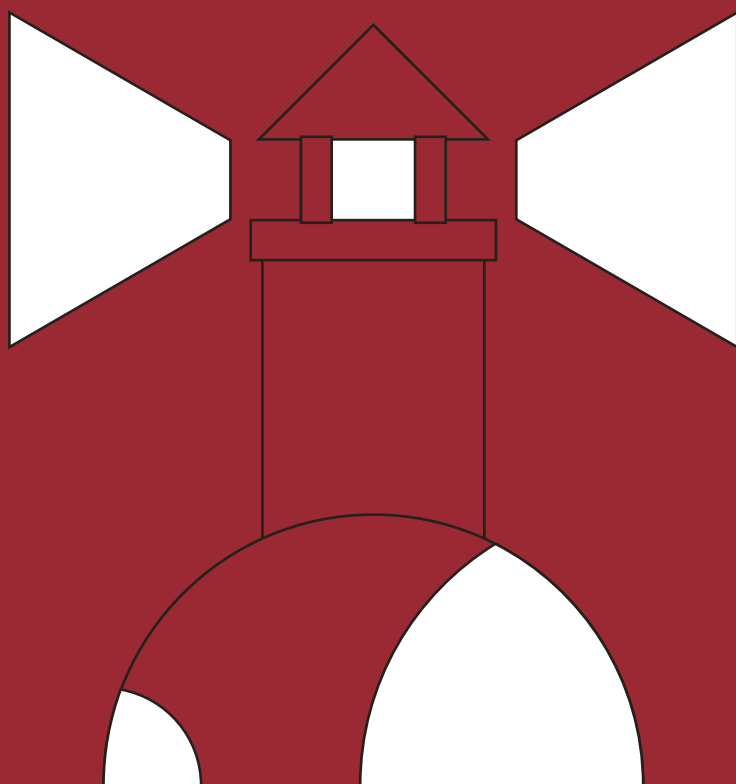
监测和评估

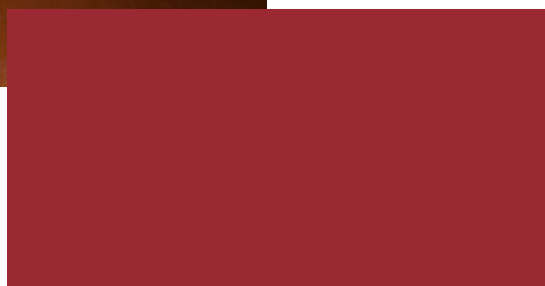
- 至少在产出和成效层面提出了项目成果；
- 项目评估所使用的指标与项目目标是一致的；
- 评估计划鼓励积累经验教训和项目改进；
- 评估遵循同行评议的职业规范，公开项目的研发和执行和评估结果；
- 产生了可供推广的、可复制的成果和经验。

³⁵ 李祎初. 基于组织生命周期视角的非营利组织发展历程及影响因素研究 [D]. 华南理工大学, 2018.

AN OUTLOOK ON SCIENTIFIC PHILANTHROPY

科学公益 展望





科学公益理念的提出，继承了二十世纪初西方“科学慈善”的基本理念，更希望回应当代中国公益发展需求，提升公益实践的效能，实现和展示公益行业的独特价值，推动全行业实现公益的专业性和有效性。

需要指出的是，我们也应全面和客观地认识科学公益的局限性与发展性，才能更好地发挥这一理念对公益实践的指导意义。

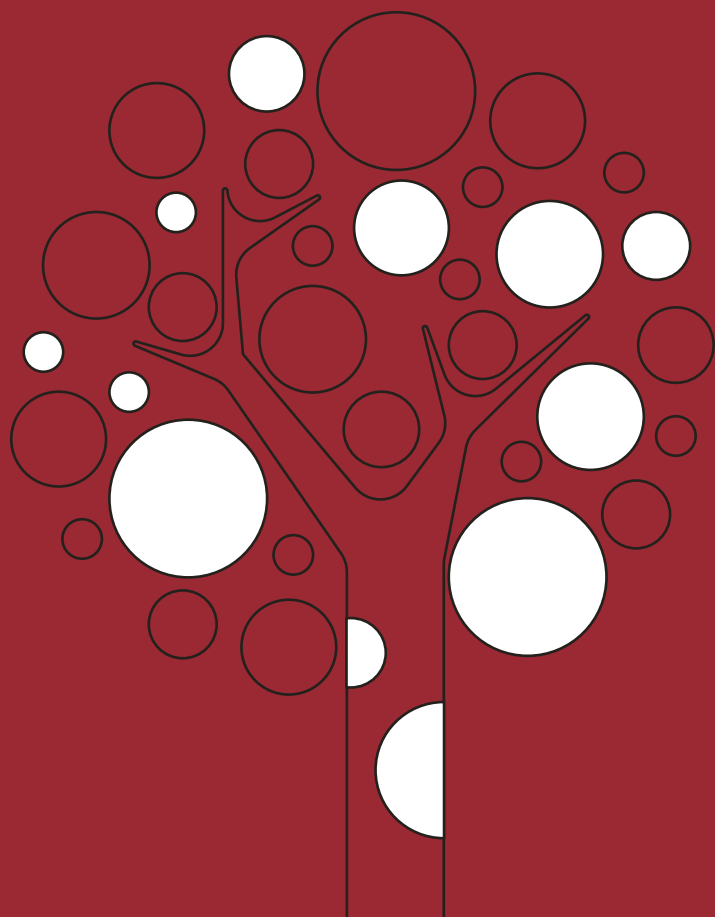
首先，科学公益具有局限性，要警惕陷入“科学主义”的陷阱，认为唯有“科学的”思维和行动才能解决公益所面临的问题。科学公益的路径不是提升公益效能、实现公益价值的唯一路径。公益价值观的多元性和公益实践的多样性，决定了科学公益理念在不同的文化和环境下，对不同特点的公益项目具有不同的适用性。

其次，科学公益具有发展性，要避免方法论和技术论至上的思维误区，认为科学的思维方式和方法优先于科学和公益的价值观。科学和公益本身的发展性，决定了这个理念在不同的发展阶段具有不同的适用性。科学公益不等于按照固有模式生搬硬套地进行项目设计，也不等于套用各种复杂的专业工具来进行项目实践。科学公益的核心，在于科学和公益的价值理念，落实在项目实践中，应以科学和公益的价值观和原则为指导，根据实际情况采用具体方法和工具。

³⁶ 即讲故事的方法，把每一个经历过项目的人都看作经历了一场故事，可以通过受益人主观陈述或者访谈的方式完成故事。详见“Storytelling Approaches to Program Evaluation: An Introduction”；Rick Davis and Jess Dart, “the Most Significant Change(MSC) technique, A guide to Its Use”；The Rockefeller Foundation etc., “Digital StoryTelling For Social Impact”

CONCLUSION

结语



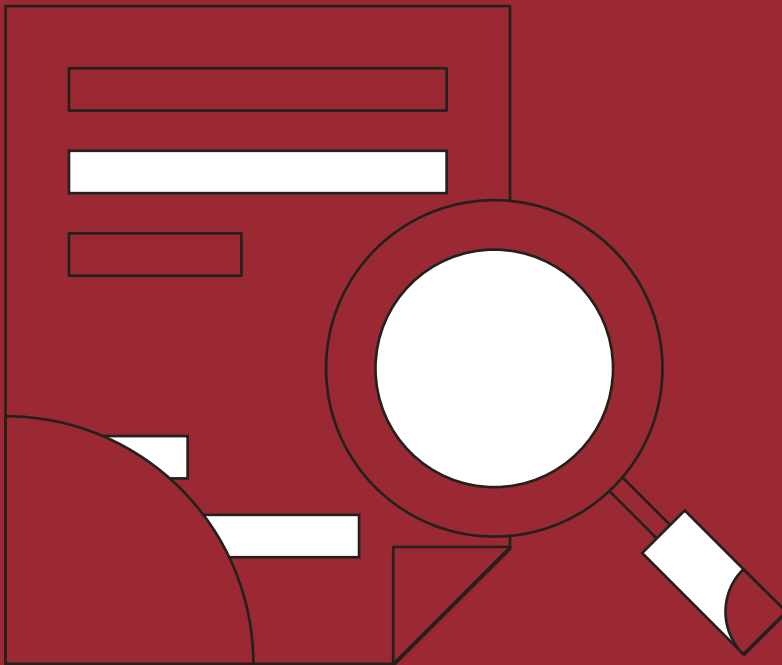


科学公益理念是提升公益效能、实现公益价值的路径之一，而非唯一。其根本出发点，旨在提升公益实践品质，彰显其价值与意义，让每一份善意都发挥最大价值，不辜负千千万万捐赠人和公益行动者的初心。

本报告是科学公益白皮书系列的第一辑，对科学公益的理论及实践进行了初步探索，其中关于中国公益行业的观察与思考、对科学公益的探索与讨论，欢迎每一位公益伙伴参与共创。衷心希望，通过对科学公益的倡导、讨论和实践，可以激发更多行业内的沟通与思辨，推动行业专业化发展，和基于实践的知识沉淀和积累，让公益行业创造更多正向的真实改变。

CASE STUDY

个案选编



满天星公益

县域体系化项目推动乡村阅读



机构概览

满天星青少年公益发展中心（简称“满天星公益”）是一家专注于乡村儿童阅读推广的教育类公益机构。满天星公益以阅读循环圈理论为基础结合多年的项目实践，创建了满天星公益乡村儿童阅读推广体系。项目体系主要以建立县域儿童阅读推广联盟为模式，通过聚集一批认可儿童阅读重要性的校长及教师，通过提供阅读资源、合作建设乡村公益图书馆，同时开展教师培训和书香校园阅读活动，来提高乡村儿童的阅读资源和质量。主要围绕提供阅读资源、打造阅读环境、组织阅读活动和培养有阅读协作能力的教师开展服务。

如今，满天星公益已合作成立四个县域儿童阅读推广联盟，覆盖 200 所学校，受益学生多达 9.5 万余名，培训教师 3695 名。其中，教师赋能发展是整个县域儿童阅读推广联盟的基础，公益图书馆项目是县域内的阅读资源与环境打造的示范点。同时，公益图书馆项目也是满天星公益最早开展的项目之一。截至 2019 年底，满天星公益已经累计建设公益图书馆 91 所，捐赠图书超过 21 万册。

然而，满天星公益也并不是自成立之初就明晰了今天的项目体系。那么，它是如何把重点从最初的图书馆建设转移到教师赋能发展，继而探索出县域儿童阅读推广联盟的呢？



图 8：满天星公益项目体系

科学调研，洞察真问题

起初，满天星公益通过走访乡村学校，发现孩子们的书本残旧、副本量大，同时图书馆环境对儿童不太友好，不利于孩子们阅读。并且，据中国扶贫基金会和北京师范大学中国公益研究院联合发布的乡村儿童阅读报告，高达 74% 的受访乡村儿童一年阅读的课外读物不足 10 本 (Alleviation, 2018)，而根据 2016 年发布的《中国城市儿童阅读调研报告》显示，城市儿童年均阅读量在 10 本以上的占到了 64.2% (Expo, 2016)。根据中国图书销售数据推估，只占总数 30% 的城市儿童拥有 88.9% 的儿童读物，而占了 70% 的乡村儿童却只拥有 11.1% 的儿童读物。

综合走访结果和调研资料，满天星公益确定：较于城市儿童，乡村孩子的阅读资源更加匮乏，由此推导出乡村儿童和城市儿童相比，阅读水平和资源都存在较大的差距。经过从“偶然发现”到“验证问题普遍性”的这一过程，满天星公益确定了“乡村儿童的阅读条件和阅读素养能力急需改善”这一真问题，由此展开了背后原因的深入分析。

严格筛选，定位根本原因

清楚地界定问题之后，满天星公益开始思考如何促成改变，提高乡村儿童阅读品质。首先，满天星公益将可能影响乡村儿童阅读品质的原因逐一列出。例如，可接触的阅读资料数量不足而且内容参差不齐；乡村学校老师缺乏阅读引导的方法；家长缺乏培养阅读兴趣和习惯的意识。其次，通过可解决性、可靠性、重要性标准将可能原因筛选排序：

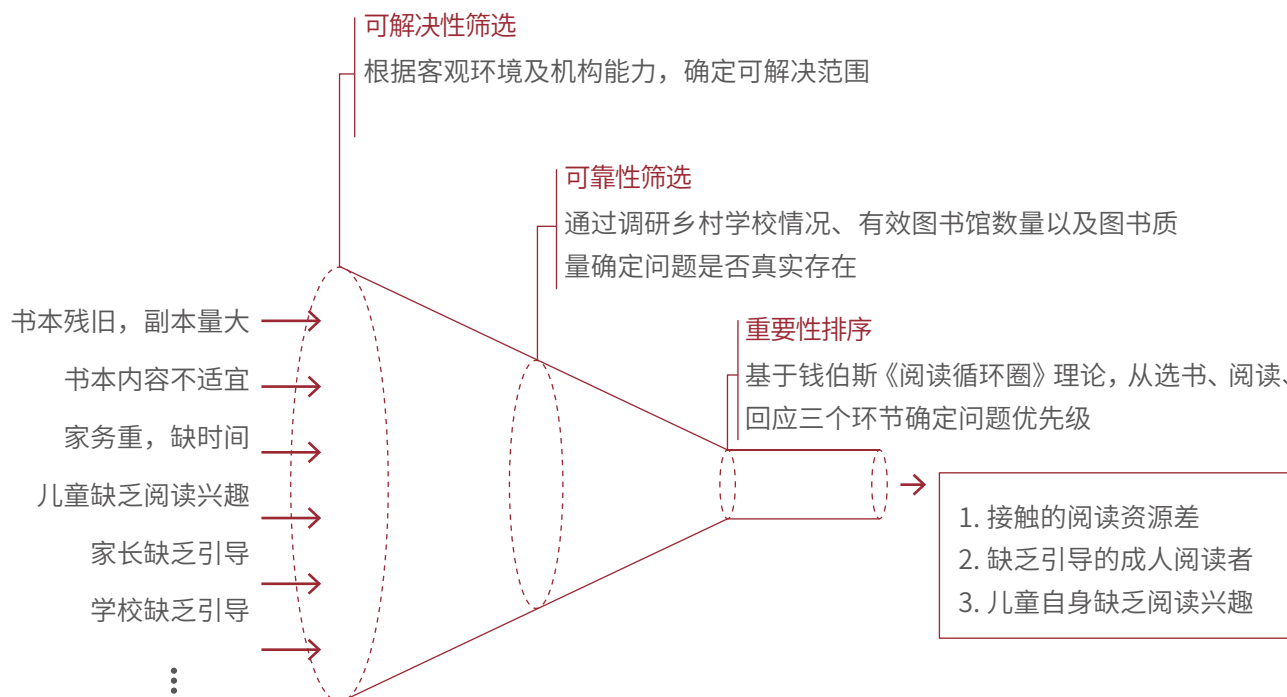


图9：乡村儿童阅读问题原因分析

可解决性筛选，根据客观环境及机构能力，划定可解决范围

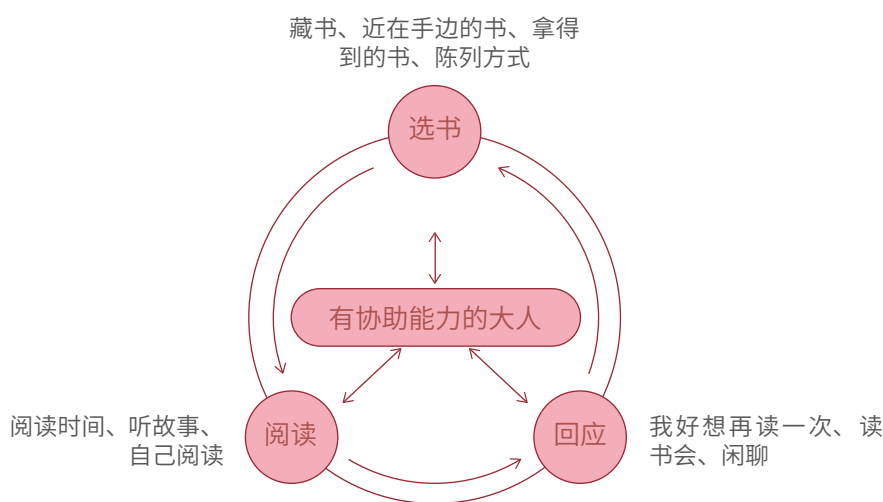
例如，在地区的经济贫困上，这个原因已经超出了满天星公益可解决的范围。满天星公益的定位不是在最贫困的地区开展阅读服务，是选择在阅读资源相对匮乏的地区，寻找有意愿共同推动乡村儿童阅读推广的人一起努力。

可靠性筛选，通过历史经验和客观数据，保证原因真实存在

满天星公益在 2012-2014 年的图书馆建设中发现当地老师的参与度很低，缺乏阅读引导的意识和能力，项目成效低于预期。由此认为，教师在阅读引导过程中的缺位，是造成乡村儿童阅读品质不佳的一个重要因素。此外，根据《第十六次全国国民阅读调查报告》，89.9% 的（乡村）受访儿童父母平时基本不读或只是偶尔读书，无法陪伴和引导儿童阅读，这也印证了满天星公益关于乡村儿童未养成阅读习惯的猜想。

重要性排序，遵循《阅读循环圈》理论，确定原因优先级

钱伯斯阅读循环圈强调：首先，提供儿童适宜的阅读资源与环境，也就是“选书”，是整个阅读过程的前提。然后，需要有协作能力的成人阅读者引导儿童进行“回应”，即适当的对话、肯定和激励。最后，整个阅读循环圈需要阅读者本身的积极参与，如果阅读者本身缺乏习惯或是抵触阅读，阅读圈则没有任何意义。



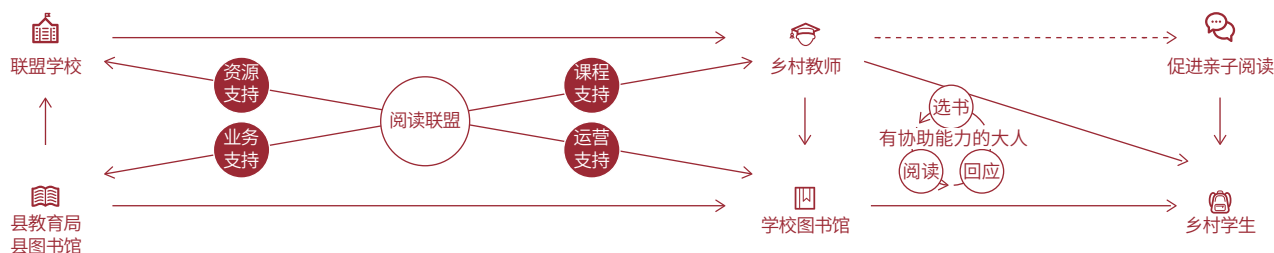
选书	阅读	回应
• 可接近的书 • 可使用的书 • 展示方式	• 阅读时间 • 听别人读 • 自己阅读	• 想再读 • 正式交流 • 闲聊图书
提供丰富多样的书籍供儿童选择，为儿童准备一个有利于阅读的环境	保证阅读时间，为儿童组织丰富合适的阅读活动	鼓励儿童表达阅读所获，让其有更多的回应和输出的机会

至此，满天星公益总结出乡村儿童阅读品质不佳的三大核心原因：接触的阅读资源与环境不佳，缺乏阅读引导的成人，儿童自身缺乏阅读习惯。

精准分析，明确项目目标

经过对原因的细致分析，满天星公益意识到，若想真正地提高乡村儿童阅读品质，仅搭建一个图书馆是远远不够的。公益图书馆只是满天星公益做乡村儿童阅读推广的一个载体。满天星公益对于乡村学校最大的价值，在于其多年来积累的儿童阅读推广经验和相关的运营管理知识。

满天星公益始终相信，授人以渔比授人以鱼更重要，赋能当地乡村教师开展持续的阅读课程和阅读推广活动，会远比单纯地在贫困地区建一个公益图书馆更加有效。因此，满天星公益确立了“阅读资源与环境支持”、“教师赋能发展”、“阅读推广活动”三种项目类型，通过县域儿童阅读推广联盟项目模式来打造县域儿童阅读循环圈。



为乡村儿童提供良好的阅读资源与环境

满天星公益以公益图书馆的项目形式，与乡村小学或乡村社区合建公益图书馆，捐赠优质图书以及持续跟进图书馆运营情况，旨在为乡村儿童提供良好的阅读资源和阅读环境，同时也为赋能教师发展和阅读推广活动提供活动基础。

赋能乡村学校、教师

满天星公益以培训教师和阅读课程研发的项目形式，实现阅读教师本地化、阅读课程本土化，不仅提高乡村教师对儿童阅读推广的认知，同时掌握阅读推广的方法和技能，以此带动更多一线的乡村阅读推广人。

培养乡村儿童阅读兴趣和习惯

项目以书香校园 / 班级阅读活动和星囊计划为依托，培养孩子的阅读兴趣和阅读习惯。



照片由满天星公益提供



图 10：县域儿童阅读推广联盟



照片由满天星公益提供

全局规划，设计有效方案

有了清晰的目标，满天星公益应用同心圆理论中的内圈模型，着手项目设计，打造管理的全周期闭环：项目规划与设计、项目运营与管理、项目监测与评估、项目优化与成长。

以乡村小学公益图书馆为例：

首先，在项目规划与设计阶段，满天星公益将建馆后的教师赋能培训、阅读推广教育等环节融入了乡村小学公益图书馆的项目设计中，建立了一套全周期的项目方案。同时，从新项目点考察到管理权移交，规划了各时间节点的关键活动。

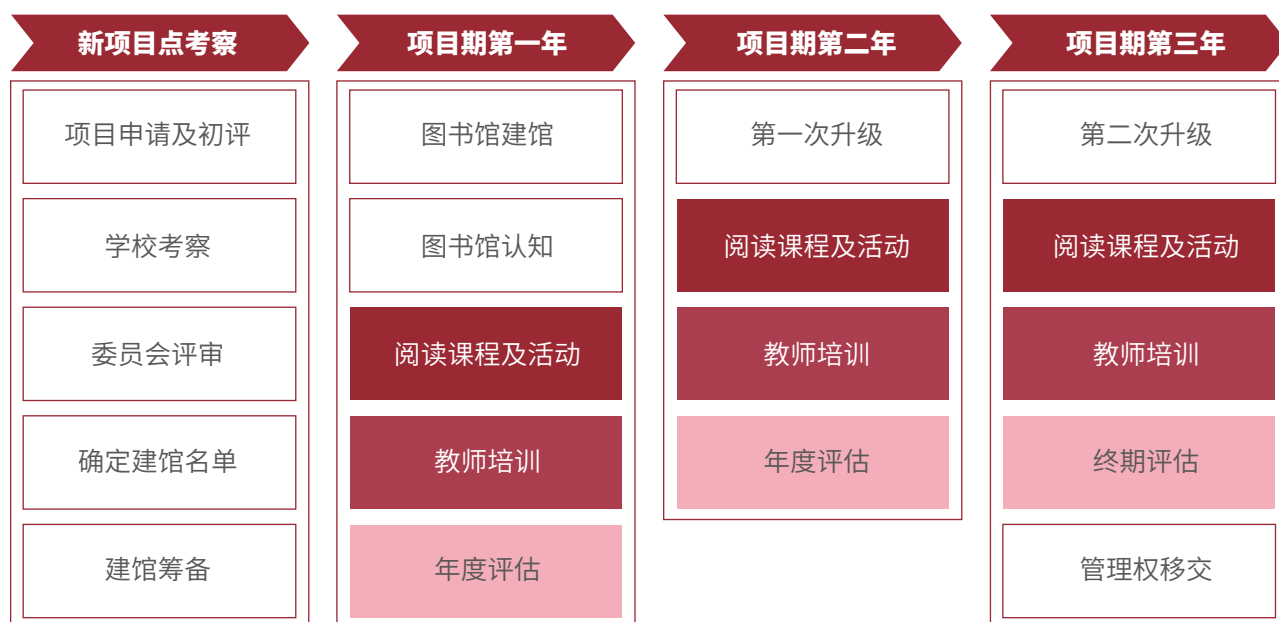


图 11：公益图书馆项目的规划设计

其次，在项目运营及管理环节，满天星公益对于乡村小学公益图书馆的各个环节配备以完整高效的执行流程，确保项目的有序执行，以建馆环节为例：

01

在收到学校的合作建馆申请后，满天星公益图书馆建设部门会进行两次考察：第一次收集学校基本信息，及初步合作意向；第二次考察，以《满天星公益项目点选择标准》为依据，确定项目点目标学校。

02

立项后，项目组为学校提供《图书馆建设资料包》，具体内容包括项目整体流程、图书馆物资、学校职责等内容。学校也积极配合，在项目执行团队验收前完成基建工作。期间，项目执行团队也开始了图书馆物资的采购、印刷品设计等工作。

03

建馆后，由项目组进行现场验收，检查室内设计是否有吸引力，布局是否合理。例如，图书馆内配置的书架、阅览桌椅、借阅手册等，是否考虑了读者的年龄、身高、审美观等因素。

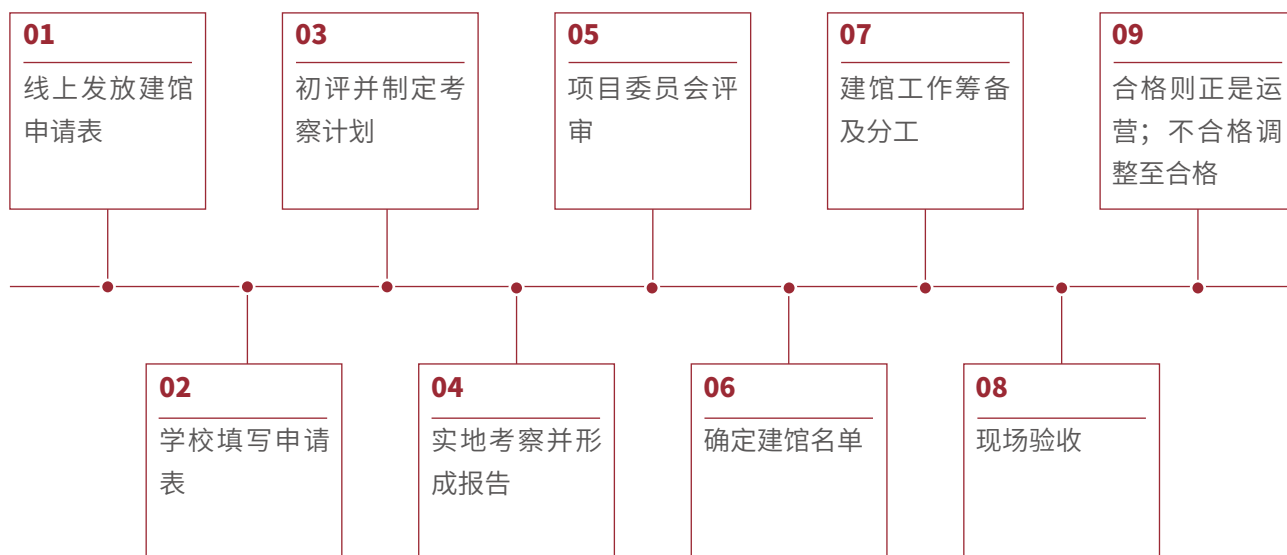


图 12：公益图书馆项目的执行流程

在项目的监测与评估阶段，满天星公益每年将会对资助期的馆进行评估跟进，将图书借阅量、图书馆自由开放的时间、老师对图书馆管理的能力严格控制在 80% 的达标率。对于未达标的图书馆，满天星会通过多种措施帮助其改善，并在六个月改进期后再次评估，对无法改进的图书馆，满天星终止其运营。

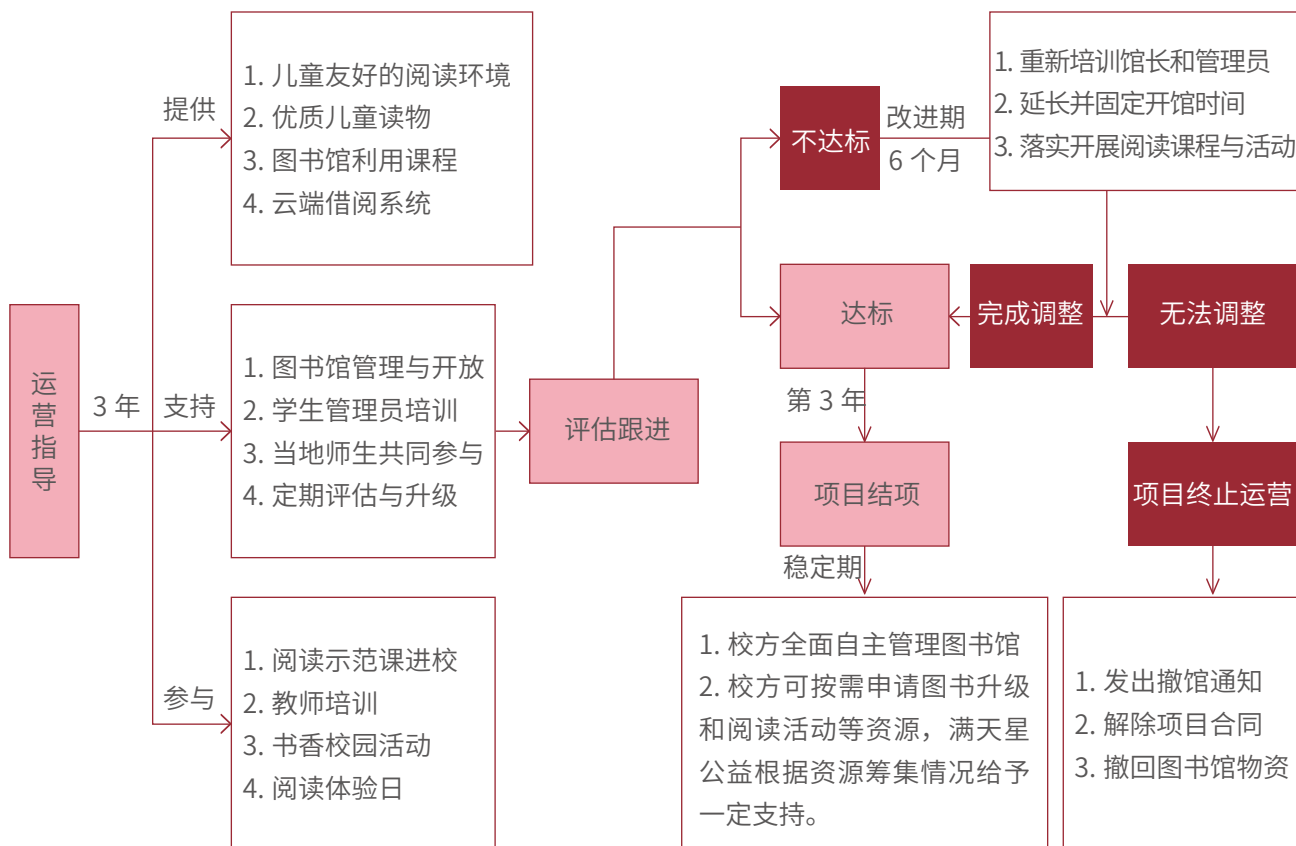


图 13：公益图书馆项目的监测评估体系

最后，项目的优化与成长环节，满天星公益观察到教育部门及项目学校对图书馆的需求逐渐变化，于是开始聚焦图书馆书目结构的优化工作。根据儿童阅读发展情况，满天星公益调整原有的书目配置结构，进一步提升乡村儿童阅读品质。例如，绘本图画占比从之前的 35% 调低到 25%，中外文学也从之前的 30% 下降到 25%。这部分资源让给了自然科学和社会科学，用于激发儿童的好奇心和了解世界的热情。

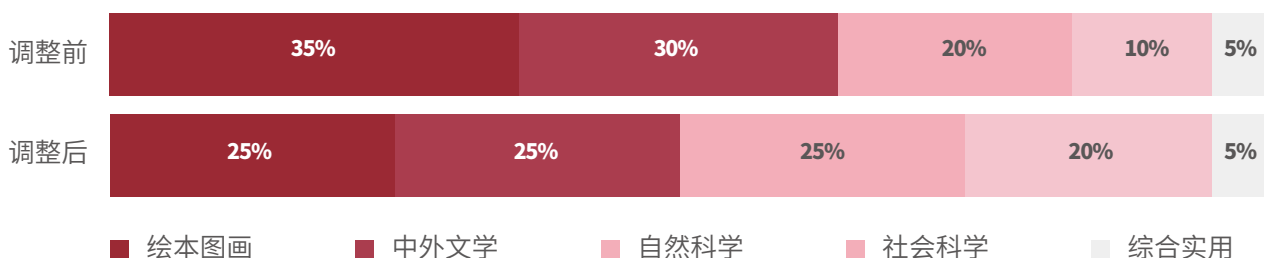


图 14：公益图书馆项目的优化升级

除此之外，为了更好地实现阅读推广工作信息化，阅读服务标准化，满天星公益整合了借阅系统、流动书箱和线上教师社区，建立了网络信息平台 Readora。利用这一管理平台，满天星公益提升了图书馆的运营效率。同时，机构也能够远程实时监测图书馆运营状况，及时给予建议。满天星公益积极地拥抱科技变化，利用互联网信息化手段链接和赋能利益相关方，推进乡村儿童阅读服务的专业化和标准化。

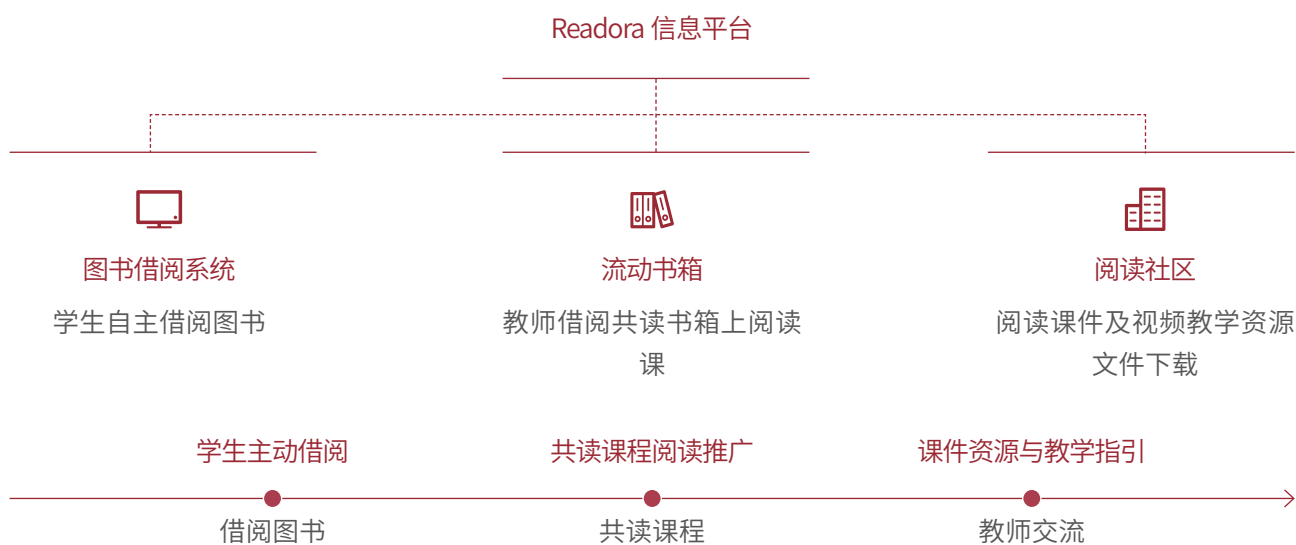


图 15：Readora 信息平台

仁渡海洋

科学项目管理与实践，助力海洋环保事业



机构概览

仁渡海洋是专注于海洋垃圾议题的公益组织（以下简称“仁渡”）。仁渡成立于 2007 年，以“还大海以洁净，恢复人类与海洋的友善关系”为愿景，致力于成为“中国海洋垃圾环保领域最专业的公益组织”。仁渡的业务活动以垃圾清理、监测与研究为主，以环保教育和网络搭建为辅，目前拥有“守护海岸线”和“爱我生命之源”两大核心项目。

“爱我生命之源”通过向全国推广净化海滩活动，提升大众环保意识，同时也为全国环保组织搭建了一个共同交流的平台。平台日常运作包括全国净滩活动组织对接、六月“三地同心护海洋”和九月“国际海滩清洁”全国联合净滩行动。截至 2019 年底，平台累计动员志愿者超过六万七千人，清理海洋垃圾 342 吨。

“守护海岸线”通过严苛的选址布点，在全国沿海布设海滩垃圾监测网络，采用一整套标准的监测方法，进行详实的数据采样和记录，持续为海洋环保领域赋能。每年单月，各监测点统一执行海滩垃圾监测，进行数据统计汇总，分析中国海滩垃圾状况。“守护海岸线”致力于凝聚社会力量，动员公众参与到海岸线清理与监测，并协调社会团体、科研院校开展海岸线垃圾监测研究，同时为各级政府部门海岸线垃圾治理政策提供支持。2019 年底，通过该项目审核的监测点达到 80 个，记录垃圾数量近 100 万件。

仁渡成立至今，机构规模和影响力不断扩大，发展的背后离不开机构对科学观念的坚持。仁渡的科学性主要体现在两个方面：科学的管理方法和科学的项目设计。科学的管理方法帮助仁渡在机构管理、项目管理、员工管理三个方面提升了平台运转的效率和质量，科学的项目设计在问题识别、方案设计、监测评估等环节均有所体现。由于本白皮书主要探究科学观念和方法在公益项目中的实践，接下来我们将重点展现仁渡的项目设计。

科学的项目设计：目标一致，体系完整

伴随机构发展，仁渡历经了问题识别由模糊到清晰、方案设计由单一到多元、监测评估从无到有的过程。

持续探索和归纳海洋问题的根本原因

人类活动的加剧，海洋垃圾逐渐增多，直接导致了海洋的污染，伤害了很多海洋动物，破坏了海洋的生态环境。海洋生态环境日益恶化已经成为很严重的社会问题。

人类的活动是导致海洋问题的关键所在。仁渡海洋从此问题入手，逐步探索导致海洋问题的根本原因，以便更有针对性地进行项目设计，解决根本问题。

仁渡通过海洋垃圾汇聚路径和前期的调研分析，认为海洋环境问题本质是由于人类的活动所致，但具体可分解为多种原因，包括“陆地垃圾未有效回收”、“缺乏河道垃圾阻拦系统”等，仁渡通过原因的可解决性、重要性、可靠性三个维度，再对原因进行筛选，总结出三大核心原因：民众环保意识弱、海洋垃圾治理力度弱、缺乏有效治理方法。另外，从地区分布来看，近海地区和远海地区有不同的垃圾汇聚路径，因此单从海洋垃圾终端治理仍然不够，要同时从源头加以控制。



照片由仁渡海洋提供

01

海洋来及汇聚路径

02

海洋环境问题
原因分析

03

定位核心原因

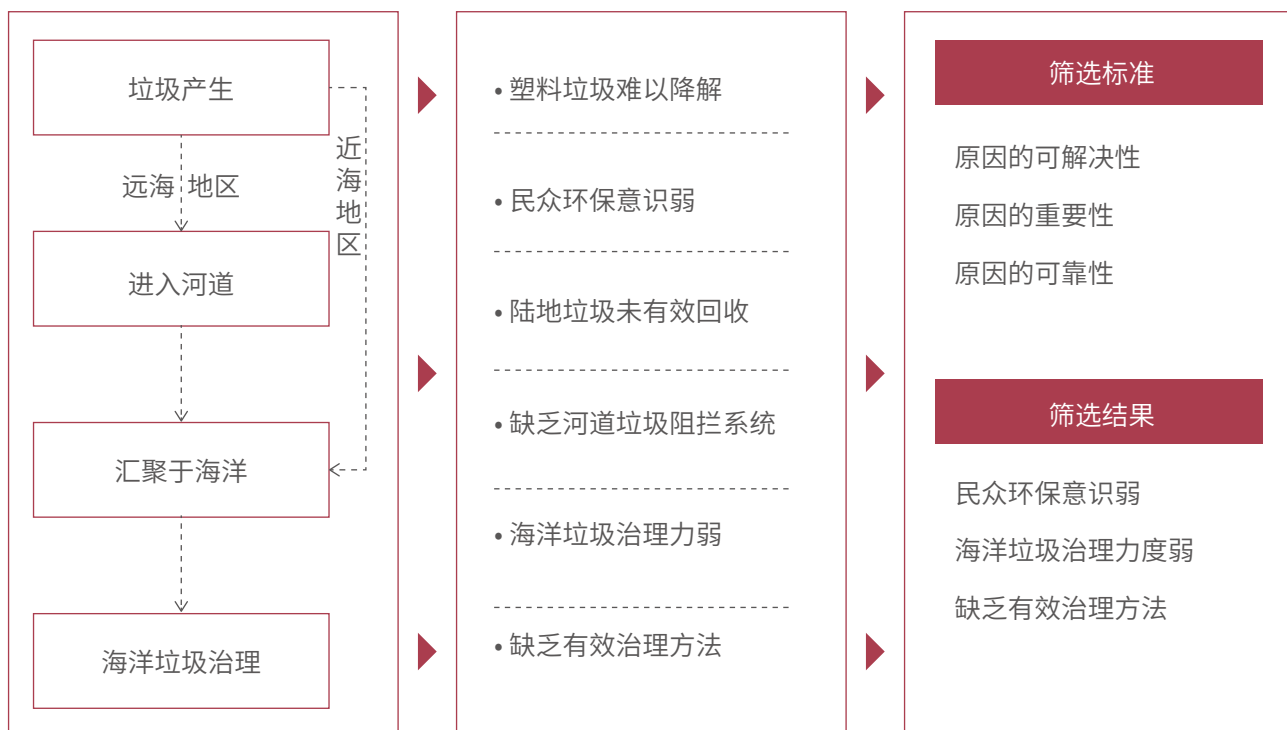


图 16: 海洋垃圾问题原因分析

目标拆分，运用逻辑框架设计项目方案

| 拆分目标形成项目体系框架

仁渡通过问题树模型将目标拆分，通过最低子目标的互相组合构成现有的项目体系。首先，是确定总目标：还大海以洁净。然后结合三个核心原因，将总目标进行拆解，得到三个分目标：赋能海洋治理行业、提升海洋垃圾治理强度、增强民众环保意识。再进一步，将每个分目标继续拆解，由此形成了七个项目最低子目标，在设计项目的时候充分考虑如何有效完成最低子目标，保证整体的项目体系能触及到每一个项目目标，从而最终实现还大海以洁净。

通过上述的项目拆解，仁渡形成了以净滩和科研监测为核心，以网络平台搭建、环保教育为辅的项目体系，保证干预路径精准地触及目标，从而有效解决问题。同时，目标拆解也为项目监测提供了相关指标，比如监测场点数量、净滩活动数量等。

另一方面，项目设计不能脱离机构自身能力。仁渡在进行项目设计时，也充分衡量了能力要素，从组织战略、筹款及财务管理、品牌传播、外部资源、组织管理五个维度进行梳理，保证自身能力能够支撑项目的运转。

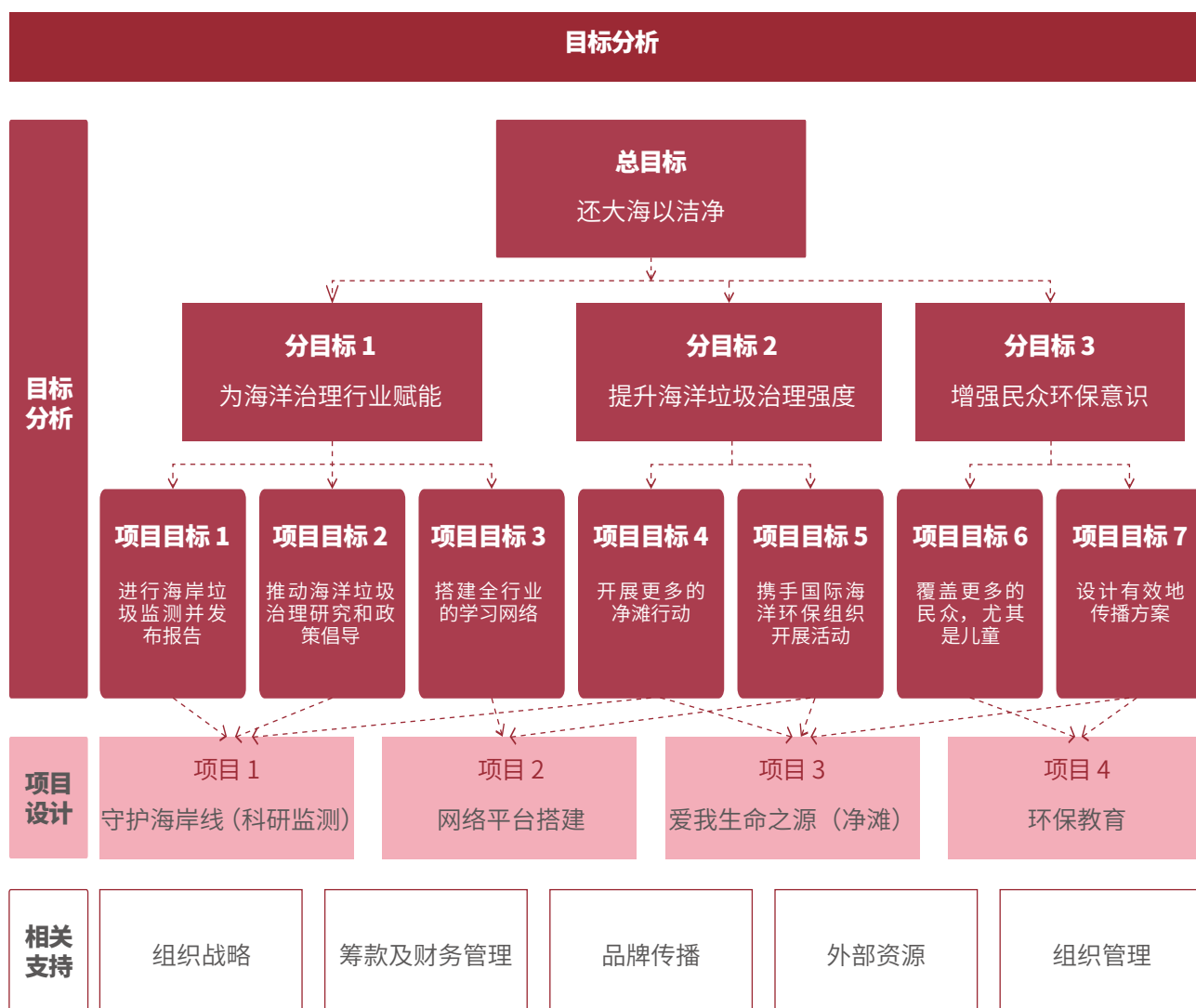


图 17：仁渡的项目设计体系

通过逻辑框架赋能项目内容设计

具体的项目方案上，仁渡灵活运用逻辑框架工具保障项目可实施、资方可认同、过程可监测。仁渡将项目从投入到产出的价值链条进行逻辑化的呈现，找到项目目标实现的具体路径，用于设计和验证项目的运营模式。逻辑框架对于活动和资源的梳理，能帮助公益组织全面评估项目实施的工作量和必要条件，从而对项目的长期投入有更符合实际的预判。

以“守护海岸线”项目为例，仁渡从项目要解决的问题和要实现的社会影响入手，逐步推导出项目需要怎样的产出或成果、需开展什么活动及投入哪些资源等。

“守护海岸线”的最终目标是描绘中国海岸垃圾污染的真实版图，并为各级政府海岸垃圾治理政策提供支持。

因此，项目的产出成果必须具备足够的价值来涵盖以上目标。仁渡将目光聚焦在海岸垃圾的分析研究上，以海岸垃圾监测数据为基础，可获得海域历史污染程度、垃圾组成等基本结果，同时深挖数据价值向行业输出兼具专业性和指导意义的研究报告。确定项目影响力和项目成果后，仁渡开始设计具体方案，以环环相扣的流程来保障项目的最终产出。

- 首先，仁渡设有严格的选址标准，需通过明确的审核评估后才可确定为监测点；
- 其次，志愿者招募环节，通过透明的招募流程及筛选标准，找到合适的本地海洋保护公益组织进行合作；
- 接着，签署合作备忘录并培训，以确保合作顺利进行。仁渡一方面通过线上线下结合的培训体系确保合作方的专业能力，另一方面通过标准化文件和工具保证实际操作合规性；在合作方进行监测的过程中，仁渡还会不定期派出机构成员指导和监督；
- 最后，监测数据反馈后，仁渡对收集的数据进行有效性检验。

通过上述的项目流程体系，仁渡确保了数据的真实性和覆盖度，为后续的研究工作打下了坚实的基础，最终完成并发布了《中国若干典型海滩垃圾监测研究报告》《海滩垃圾品牌监测报告》等多篇成果。

方案的设计还离不开资源的支撑，仁渡深入分析支持项目展开的必要资源——仁渡自身所能提供的资源包括监测工具、指导文件、协调管理、研究能力等，还需要从外部获得资金、志愿者、专家、第三方合作伙伴等必要资源。只有资源、活动设计、活动产出、活动影响每一步的匹配性推导合乎逻辑，才能有效地完成最初的目标。



图 18：“守护海岸线”项目的逻辑框架

标准化、规模化进行项目运营

“守护海岸线”在项目执行的过程中充分考虑项目特征，保证监测数据的有效性和覆盖面。仁渡通过标准化和规模化的手段，实现项目模式的快速扩展。

标准化主要体现在：流程的标准化和工具的标准化。一方面在实践的过程中规范整个项目流程，从志愿者招募到培训再到监测，设立统一标准和操作流程，统一管理，降低成本，提升效率；另一方面则提供统一的管理文件、统一的工具包、要求提交统一的材料，确保监测的有效性和操作性。规模化则通过松散型网络扩散，联合合作伙伴开展净滩、行业能力建设，同时帮助合作伙伴筹款，开展培训，公益项目设计等，实现双赢。

注重过程评估，积极探索成效评估

仁渡高度认可评估的重要性，好的评估不但有助于项目执行，还能对项目的优化、公众的推广起到辅助作用，进一步提升仁渡的筹款能力和传播能力。余东主任说到：“我认为做一个项目第一逻辑要自洽，第二步要进行验证，看是否能最大可能地解决当初设定的目标问题，当然整个项目执行中也要有过程控制以防患于未然。”

目前仁渡的评估主要集中在过程评估，同时也在积极尝试成效评估。

过程评估是“守护海岸线”的监测结果具有可信度和影响力的保证。海洋垃圾数据对于整个行业具有重要意义，但前提是数据可靠可信，因此仁渡在项目执行中设立多个监测指标和考察维度，其中包括监测人员的能力考察、监测点的数量以及有效监测的数量、数据有效性的重复验证等，采用在地和远程双重监测，保证数据的准确性。

目前仁渡还在积极探索如何进行项目成效评估，并通过中国好公益平台参与了项目评估的相关培训。未来，仁渡将借助内外部力量逐步展开“守护海岸线”项目的成效评估，提升项目对行业的价值。

过程评估		成效评估
评估目的	保证监测结果有足够的影响力	评估项目的成效
评估方法	- 在地监测管理 - 远程监测管理	第三方评估
评估指标 & 评估现状	- 人力：评估监测人员的能力能否胜任 - 监测点的数量：中国拥有较长的海岸线，覆盖更多的地点有利于数据的权威性 - 有效地监测数量：判断监测是否按照预定的频率进行监测，监测过程是否有效 - 数据的有效性：保证数据是有效地，必须经过内部审核才能进入数据库	- 目前守护海岸线项目还未正式开始成效评估，但高度认可成效评估的重要性 - 机构已通过中国好公益平台完成相关成效评估的相关培训 - 下一步，仁渡江界河内外部力量展开“守护海岸线”的成效评估

图 19：仁渡的监测评估体系

整体来说，仁渡将目前取得的成果归功于两个因素，专注和专业。专注指的是仁渡专注于科研监测和净滩两大项目，通过两个核心项目有效地解决海洋垃圾治理的问题；专业指的是输出真实有效的成果，只有强化机构的专业能力，才能更高效地为整个行业创造价值。



照片由仁渡海洋提供

TUP 项目

科学评估探索脱贫路径



项目简介

孟加拉乡村进步委员会 (Bangladesh Rural Advancement Committee, 简称 BRAC) 于 1972 年成立于孟加拉国。该机构是世界上规模最大的非政府组织之一，在巴基斯坦、阿富汗、缅甸、菲律宾、乌干达、坦桑尼亚、塞拉利昂、利比里亚、南苏丹、尼泊尔等许多国家，专注于人权、社会赋能、教育、卫生、生计、环境和备灾等领域。

Targeting Ultra Poor (简称 TUP) 项目由 BRAC 发起，项目于 2002 年首次在孟加拉国启动，旨在通过资助和赋能，使极端贫困家庭实现生计可持续、具备社会经济弹性，探索逐步消除社会极端贫困的路径。

TUP 项目成效显著。75%-98% 的项目参与者在 18-36 个月内达到了项目脱贫标准，项目开展地区经济有所发展，社会经济活力、教育水平等方面均得到显著提升。TUP 项目至今已经覆盖了 45 个国家，来自于政府、非政府组织和国际组织的超过 114 个项目借鉴或直接采纳了该项目模式。

在阿富汗农业灌溉和畜牧部 (Ministry of Agriculture Irrigation and Livestock, 简称 MAIL) 以及国际农业发展基金会 (International Fund for Agricultural Development, 简称 IFAD) 的财政支持下，**BRAC 阿富汗分会**于 2011 年在巴米扬省的三个地区启动了为期两年的 **TUP 方案试点** (以下简称试点项目)。

巴米扬省是阿富汗最贫困的省份之一，贫困率为 56%，远高于阿富汗全国平均贫困率 36%³⁷。巴米扬省主要依赖于农业经济，79% 的总人口为农业人口，非农经济活动有限，工资水平极低。



³⁷ 世界银行数据库 2010 年数据 [DB/OL].
<https://data.worldbank.org/country/afghanistan?view=chart>.2019-12-30.

以资助和赋能手段贯穿项目三大环节

试点项目采用了资助和赋能两种手段，分别从短期和长期两个时间维度来解决极端贫困问题，在问题识别、方案设计、效果评估三个环节，采用科学的方法论指导，获得了显著的成效³⁸。

从基础资源欠缺和脱贫能力不足的两个维度拆解极端贫困问题

试点项目聚焦于阿富汗巴米扬省极端贫困人口，通过长期观察，试点项目将极端贫困问题拆解为两个维度：其一为基础资源的匮乏，其二为脱贫的基本能力的欠缺。

从短期资助和长期赋能两个维度设计项目方案

试点项目采用严格的标准选择受助者，并立足于已经识别的问题，设定了提升经济水平的短期资助目标以及提升脱贫能力的长期赋能目标。

在受助者选取上

考虑到干预措施成本较高，项目组设计了三个识别步骤，综合多种手段精准识别极端贫困人口：1. 通过官方统计数据，选择巴米扬市贫困问题最为严重的村庄；2. 通过项目组实地探访，了解村庄信息，设计极端贫困家庭财富指标；3. 通过对村庄内各家庭进行访谈和调研，将家庭划分为五个财富等级，其中一级、二级被定义为“社区内极端贫困”。项目在试点村庄中选择了 400 户极端贫困家庭作为受助者。

针对短期资助目标

试点项目设计了直接提供金钱资助和为购买生产资料提供补贴两种方案。直接金钱资助为期 18 个月，每户家庭每月获得 2.75 万阿富汗尼（简写 Afn，约 352 美元）。而在生产资料补贴的方案中，250 户家庭每户收到三只羊，100 户家庭每户收到一头牛和一只羊，48 户家庭每户收到两头牛，两户家庭未接受生产资料补贴，而是接受了蔬菜种植培训。平均每户获得生产资料补贴价值 2.1 万 Afn（约 488 美元）。

针对长期赋能目标

试点项目在干预初期进行了为期三天的家畜饲养基本培训。在项目实施过程中，BARC 的工作人员定期访问，为受益家庭提供生计、健康和社会发展相关的支持和指导。受助家庭每周举行聚会，每六个月进行深度培训。此外，试点村庄的部分精英家庭联合组建了扶贫委员会，委员会旨在支持村庄中所有的极端贫困家庭，包括 TUP 项目的受助家庭。

³⁸ 引用自世界银行评估报告《TUP 项目阿富汗巴米扬省试点评估报告》

从资助类手段对经济水平的影响和赋能类手段对脱贫能力的影响两方面建立评估

在评估环节，试点项目通过设定指标、分组观察、科学分析，从资助类手段对经济水平的影响和赋能类手段对脱贫能力的影响两方面，评估干预措施的有效性。

试点项目的评估中，从资助和赋能两方面设定评估指标。资助部分又分为资产和福利两个方面。资产相关指标有：每户家庭拥有的羊、牛、鸡等家畜数量，家庭生产资料总值，家庭现金存款等；福利相关指标有：家庭是否拥有住房，家庭是否吃肉、鱼、蛋等食物，家庭日均食物支出等。赋能部分则分为收入和就业两个方面。收入相关指标有家庭总收入，家庭人均收入等；就业相关指标有家庭是否从事家畜饲养，家庭是否从事农业，家庭是否从事非农商业，家庭成员工作时长等。

在分组观察，即对照组实验设计中，试点项目的 400 户受助家庭为干预组，根据干预组特点设置了两个对照组。其一为同一村庄非干预组的极端贫困家庭（not-selected ultra-poor，简称 NSUP），共 249 户，它们会受到赋能措施的组间干扰，无法完全排除措施影响（以下称为对照组 1）；其二为周边某村庄的极端贫困家庭，共 195 户，此对照组经济状况在基线时优于干预组（以下称为对照组 2）。

在试点项目干预前，对干预组、对照组 1、对照组 2 分别进行了调查与访问，得到了基线数据。在项目过程中，以六个月为时间间隔持续追踪目标对象的情况。在项目结束后，基于基线数据及最终项目成效数据，进行统计学显著分析，从成效评估和影响评估两个角度分析项目有效性及影响力。下一节将通过项目评估结果的直观展示，进一步理解项目评估方法。



以系统化评估结果呈现项目成效与影响

TUP 试点项目进行了全面的、系统化的评估，既包含对于干预组本身干预前后的成效评估，又包含通过干预组、对照组实验综合分析的影响评估。

成效评估的部分关键指标如表 4 所示，通过这些指标值的变化，可以发现措施对干预组产生了显著的成效：干预组受助家庭从几乎没有牛羊到户均拥有将近 7 只羊、1 头牛；食物结构显著改善，日均食物消费金额增长将近 80%；家庭年均收入增长超过 147%；从事家畜饲养的家庭比例从 4% 上升至 97%。

表 3：干预组干预前后关键指标比较

		指标	干预前	干预后
资助	资产	每户拥有羊数量	0.02	6.88
		每户拥有牛数量	0.03	0.92
	福利	过去三天是否吃肉	0.04	0.20
		人均食物消费 (Afn)	25.44	45.30
赋能	收入	人均年收入 (Afn)	4443.05	10970.40
	就业	是否从事家畜饲养	0.04	0.97

通过对照组实验，则可以剔除自然演变、社会发展等因素对实验结果的影响，对试点项目的中长期影响进行评估。影响评估部分关键指标如表 4 所示，其中对净影响进行显著性分析，即通过方差分析，判断干预组与对照组均值间的差异是否具有统计学意义，当检验值 $p < 0.05$ 时，差异显著。根据统计学显著分析结果可以发现，试点项目能够显著提升受益家庭的家畜饲养数量，显著提升受益家庭饮食结构，显著提升受益家庭收入水平以及从事家畜饲养的比例。试点项目在资助和赋能两个方面均在中长期内对受益家庭产生了显著的积极影响。

表 4：试点项目干预后干预组、对照组 1、对照组 2 关键指标比较

		指标	干预组	对照组 1	对照组 2	净影响	
			[A]	[B]	[C]	[A-B]	[A-C]
资助	资产	每户拥有羊数量	6.88	0.61	0.65	6.27***	6.23***
		每户拥有牛数量	0.92	0.19	0.03	0.73***	0.89***
	福利	过去三天是否吃肉	0.2	0.1	0.1	0.1***	0.1***
		人均食物消费 (Afn)	36.2	27.7	30.2	8.5***	6.0***
赋能	收入	人均年收入 (Afn)	37112	22821	21707	14291***	15405***
	就业	是否从事家畜饲养	0.97	0.22	0.16	0.75***	0.82***

(图例 *** 表示 $p < 0.01$, ** 表示 $p < 0.05$, * 表示 $p < 0.1$;))

针对这一试点项目的成效评估与影响评估不仅仅验证了 TUP 项目扶贫措施的有效性，为 TUP 项目获取后续资金和推广奠定了良好的基础，也为全世界探索极端贫困人口脱贫提供了思路和借鉴，对于社会整体脱贫与可持续发展具有重要意义。

ACKNOWLEDGEMENTS

致谢

从初夏到寒冬，科学公益白皮书系列第一辑终于要告一段落，三一基金会也将迈入第七年。在基金会成长和项目执行的过程中，有赖无数前辈、伙伴们的无私支持与厚爱，以及真诚的指教与建议，谨此工作组向所有伙伴致以最深切的谢意。

本项目的发起是三一基金会内部团队的群策群力，也包括离任和跨团队伙伴的支持和观点分享，在此特别感谢刘洋轩、刘源、乔可欣、向思和周鹏（按姓氏拼音顺序，下同）对本项目所做出的贡献。

项目的重要合作伙伴—ABC 美好社会咨询社，是推动项目顺利运转的中流砥柱，从沟通合作意向到立项签约、以及后续执行，ABC 全职管理团队以及管理志愿者做了大量协调沟通工作，韩宗川、段凯悦、刘庆、刘梦葳、沈鑫、吴亚楠和赵丹，感谢他们的耐心细致的沟通工作，为本项目的有序推进提供了保障。由于项目历时六个月，横跨了两个咨询季，感谢前后任项目经理和顾问们的辛苦付出，在忙碌的本职工作之外，牺牲休息时间熬夜加班，保证了项目的产出品质。

本报告是三一基金会“科学公益白皮书系列”的第一辑，在编写过程中我们得到了众多行业专家的指导。工作组由衷感谢从理论和实务层面拨冗指导或接受访谈的专家及实务界伙伴，方树功、范洵、葛宁、韩俊魁、侯燕秋、黄凤平、金锦萍、金敏超、梁海光、李蓓、张怡兵、林泽菡、刘斌、李小云、李志艳、吕朝、苗世明、牛奔、彭艳妮、王培培、杨团、余东、张伯驹、张武娟、朱卫国、朱健刚和朱芯等。

最后，我们真诚感谢公益行业的伙伴，基于共同理念所提供的各种支持，感谢爱德传一基金徐会坛、南都基金会周智烨、公益慈善学园李健和美国罗格斯大学华民慈善研究中心黄建忠，在共同推动行业发展的道路上，谢谢你们的一路同行。

此时此刻，并不是结束，而是新的开始。感谢你的阅读，参与到科学公益在中国的历史性变革过程中。愿每个人的一小步，都成为行业发展的的一大步。

科学公益白皮书项目工作小组

2020 年 1 月

CREDITS

相关说明

本报告项目工作小组

北京三一公益基金会：李劲、旷梅、任梦洁、许潇潇

ABC 美好社会咨询社：钱洋、汪婷、李津申

本报告项目组（按姓氏拼音顺序）

陈钰婷、陈杨雪、杜梦怡、胡理闻、李珍妮、刘笑艺、刘赞、陆文卓、龙天敏、苗晓霖、潘玥欣、王可佳、王末寒、王祎蕾、吴子歆、向方宏、张昕钰、张翼、赵海霞

文字编辑

夏天、任梦洁

美术编辑

雷昱

关于北京三一公益基金会

北京三一公益基金会（Sany Foundation，简称三一基金会），是由中国三一集团发起的非公募基金会，2013年12月31日在北京市民政局注册成立，并于2019年1月获得中国社会组织评估等级4A级证书。三一基金会在国内率先提出“科学公益”的理念，通过赋能使公益充分实现其价值，给世界带来真实的改变，建设充满活力、善意和信任的美好社会。

关于 ABC 美好社会咨询社

美好社会咨询社（A Better Community，简称ABC）成立于2008年，是中国首家撬动专业志愿者为社会组织提供管理咨询服务和研究服务的社会企业。ABC 汇聚、引领、发展专业志愿者，为社会组织在战略规划、品牌传播、项目设计、人力资源、筹款、影响力投资等方面提供专业的分析研究和解决方案，帮助社会组织提升内部能力，实现可持续发展。截至2018年，ABC先后服务于教育、环保、扶贫、文化保护等多个领域的157家机构、207个咨询项目，提供咨询服务累计超过280,000小时。

版权和免责声明

本报告为原创内容，由北京三一公益基金会资助，版权由北京三一公益基金会和ABC美好社会咨询社共同持有。版权所有方将根据“知识共享署名许可协议4.0或更新版本”发布本报告或授权第三方获取所有版权作品。如需转载或授权发布本文，请与ABC公益研究院（abc_research@theabconline.org）或ABC官方微信公众号ABC美好社会咨询社（abconline）联系。对于不当转载或引用本报告而引起的法律责任或损失，版权所有方不承担责任。

BIBLIOGRAPHY

参考文献³⁹

- [1] 周鹏. 今天我们为何倡导科学公益 [EB/OL]. <http://www.woqifoundation.org.cn/index.php/Home/News/detail/id/30.html>. 2019
- [2] 金锦萍. 科学慈善运动与慈善的转型 [J]. 科学对社会的影响, 2009.
- [3] 武垣宇. 中国近代“公益”的观念生成: 概念谱系与结构过程 [J]. 社会, 2018.
- [4] 李志艳. 公益的方法——我们如何分析社会问题, 如何设计、检验和改进解决方案 [M]. 社会资源研究所, 2015.
- [5] 李志艳. 何谓有效公益 [EB/OL]. https://mp.weixin.qq.com/s/R4V49s_iO93pcaEktCg0lg
- [6] 徐永光. 规模化是公益行业发展的自然规律和必然趋势 [EB/OL]. <http://www.naradafoundation.org/content/6296>
- [7] 陈一丹. 理性公益正当时 [EB/OL]. <https://gongyi.qq.com/a/20180911/062952.htm>
- [8] 陈一丹. 再谈“理性公益, 科技向善” [EB/OL]. http://www.xinhuanet.com/gongyi/2019-05/16/c_138063750.htm
- [9] 徐永光. 公益向右, 商业向左 [M]. 浦东开发, 2018.
- [10] 陈可鉴, 郁建兴. 慈善的性质与模式 [J]. 南京社会科学, 2015(5):64-70
- [11] 李作战. 组织变革理论研究与评述 [J]. 现代管理科学, 2007, 2007(4):49-50.
- [12] 唐荣林, 蒋文武, 张玉亮. 基于逻辑框架法的地方公益项目后评价研究 [J]. 2007(1):22-23.
- [13] 王伟玲. 洛克菲勒基金会研究 [D]. 南京师范大学, 2011.
- [14] 陈秀红, 张登国. 志愿服务项目成效评估指标体系研究 [J]. 广西社会科学 (1):154-159.
- [15] 王龙玺. 慈善的演进 [EB/OL]. http://www.360doc.com/content/16/1122/06/29234429_608422567.shtml
- [16] 张利. 社企陷阱——不科学的社会实验, 带给公益事业的坑 [EB/OL]. <http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-23567.html>
- [17] 李志艳. 什么是变革理论 [EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_64047efc0102vq2l.html
- [18] 吕博士. 一厢情愿的公益还是公益吗? 何谓有效公益 [EB/OL]. <http://everyone.org.cn/xinwenzixun/zhengcefagui/2015/0508/6.html>
- [19] Collins E, Clark H. SUPPORTING YOUNG PEOPLE TO MAKE CHANGE HAPPEN. A Review OF THEORIES OF CHANGE[J]. 2013.
- [20] Leach M, Scoones I. Mobilising citizens: social movements and the politics of knowledge[J]. Comprehensive Handbook of Alcohol Related Pathology, 2007, 28(1):175-179.
- [21] Brest P. The Power of Theories of Change[J]. Stanford Social Innovation Review, 2010.
- [22] Mitchell M. Theories of Structure versus Theories of Change[J]. Behavioral & Brain Sciences, 1998, 21(5):645-646.
- [23] Julian, David A. The utilization of the logic model as a system level planning and evaluation device[J]. Evaluation & Program Planning, 1997, 20(3):251-257.
- [24] Parsons B, Jessup P. The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results (Second Ed.)[J]. 2012, 4(3):108-109.

³⁹ 本报告文献引用参考 GB/T 7714-2015 标准, 但未严格区分注释和文献。

APPENDIX

附录

术语表

科学	科学是从确定研究对象的性质和规律这一目的出发，通过观察、调查和实验而得到的系统的知识。这一概念有两种内涵，第一种含义是指对世界客观存在的研究与发现，即对事物的一般性的探索；第二种含义是探索过程中所积累的一系列结构化且可实证的研究方法，通过这种系统性的过程控制能够得出准确的结果，即一种“有效的思维和方法”。本报告所说的“科学”是指自然科学和社会科学体系下的有效的理念、方法与工具。
理性	理性是指长期所认为的作为人的特征的推出逻辑结论的能力。本报告中所说的“理性”是指客观分析问题本质，把握事物内在联系的能力，其对立面对为“感性”。
公益	公益是公共利益事业的简称，字面的意思来看是为了公众的利益，实质是社会财富的再次分配。本报告所指的公益是公益组织或个人为解决社会问题为进行的一系列活动，强调志愿、公共优先、利他、价值多元和追求公平正义的精神。
有效性	有效性是指完成策划的活动和达到策划结果的一致程度。本报告所指的有效性是想要达到的效果和真正给受助者带来的改变之间的一致程度，即产品或服务是否带来了实质性的影响。
科学慈善	科学慈善概念起源于 19 世纪西方科学慈善运动。其核心内涵是将科学的专业知识和技能、组织管理和策略注入慈善领域，要求慈善吸纳经过培训的专业人士来参与管理，并关注社会问题产生的根源，寻求解决社会问题的有效途径。
社会治理	社会治理是指政府、社会组织、企事业单位、社区以及个人等多种主体通过平等的合作、对话、协商、沟通等方式，依法对社会事务、社会组织和社会生活进行引导和规范，最终实现公共利益最大化的过程。党的十九届四中全会指出社会治理体系为“党委领导、政府负责、民主协商、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑”，以“建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体，确保人民安居乐业、社会安定有序，建设更高水平的平安中国”。
社会资本	社会资本是指建立在信任、互惠、互助基础之上的社会关系网络，借助这样的社会关系网络，个人或团体能够获得各种资源和支持。
产品化	指把一种技术、一种服务通过标准化、规范化的流程形成一种可大规模复制生产和发布的能力。本报告中所述的产品化是指将公益项目标准化以达到一定的可复用性和可移植性，使其可以真正转化为生产力，实现规模效益。
规模化	规模化是指事物的规模大小达到了一定的标准，产品或服务在数量上的增长；规模化也可以转化为效率，代表着单位时间结果的增加。本报告中所使用的规模化是指公益组织提供可复制的服务或产品达到一定规模，形成标准并具备完善的服务体系和落地体系。

市场化

指在开放的市场中，以市场需求为导向参与竞争，以优胜劣汰为手段，实现资源充分合理配置、效率最大化的目标。本报告所指的市场化为公益语境下的市场化，即公益资源配置和组织运行的效率机制与规则，是有效公益的一种手段。

公益组织

本报告所述的公益组织即社会组织，包含基金会、社会团体、社会服务机构等非营利组织。

基金会

按现行《基金会管理条例》规定，基金会是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照《基金会管理条例》成立的非营利性法人。基金会分为面向公众募捐的基金会（简称公募基金会）和不得面向公众募捐的基金会（简称非公募基金会）。公募基金会按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会。

资助机构

本报告所述的资助机构即资助型基金会，指的是通过资助其他组织运作公益项目参与社会问题解决的基金会。

筹款平台

本报告所述的筹款平台指的是民政部指定的发布公开募捐信息和展开募捐活动的网络平台，其筹款渠道有门户网站、官方微博、官方微信、移动客户端等。

公益项目

公益项目是指具有非营利性和社会效益性的项目。公益项目以谋求社会效应为目的。广义的公益性项目是指为社会大众或社会中某些人口群体的利益而实施的项目，包括政府部门发起实施的农业、环保、水利、教育、交通等项目，也包括民间组织发起实施的扶贫、妇女儿童发展等项目。狭义的公益项目通常是由民间组织发起，利用民间资源为某些群体谋求利益，创造社会效应。本报告所涉及的公益项目属于狭义的公益项目。

项目体系

本报告所述的项目体系指的是围绕项目核心目标展开的逻辑连贯、协调一致的子项目系统。

项目干预

本报告所述的项目干预指的是公益项目通过一系列项目活动对目标对象产生影响。项目评估阶段通常通过项目干预前后对比或与非干预组对比来评估项目成效，优化项目方案。

项目模式 / 逻辑

本报告所述的项目模式 / 逻辑是指公益项目为达成项目目标而设计的实践路径。实践路径通常由一系列活动组成，这些活动相互关联，共同服务于项目目标的实现。

过程评估 / 监测 Process Evaluation/Monitoring

本报告所述的项目模式 / 逻辑是指公益项目为达成项目目标而设计的实践路径。实践路径通常由一系列活动组成，这些活动相互关联，共同服务于项目目标的实现。

效果评估 Outcome Evaluation

衡量目标对象在关键成效指标上的变化，初步判断项目是否对目标对象产生了预期的正向影响。

影响评估 Impact Evaluation

衡量项目在中长期对目标对象 / 组织 / 社区产生的深层净影响。广义的影响评估不仅关注项目目标是否实现，而且关注项目带来的预期外影响、系统性变革和持续延伸。

“科学公益”纲要

三一基金会政策文件 1.0⁴⁰

倡导“科学公益”希望解决的问题

中国的公益事业是一项伟大的事业。公益不仅在发挥第三次分配作用、保障社会公平正义和创新公共服务提供方式等方面扮演积极角色，而且在凝聚人心、积累社会资本和实现国家治理现代化等方面也具有不可替代的作用，是实现中华民族伟大复兴不可或缺的组成部分。同时也必须意识到，中国现代公益事业发端 30 年以来，虽然取得了长足的进步，但行业整体仍处于较为初级的阶段，仍然面临诸多问题，如行业价值和边界不清晰，公共事件层出不穷，公信力不断受到质疑；总体资源不足，国民捐赠总额与 GDP 的比例处于较低的水平；关键人才短缺，人力资源难以满足行业可持续发展等等。

尽管对公益的价值仍然存在不同的理解，但“公益的首要任务是解决社会问题”越来越成为一个普遍共识。在这种认识之下，公益行业解决社会问题的成效不明显，未能给受益群体带来真实改变，难以满足公众、政府和捐赠人的期待，已经成为中国公益面临的主要问题之一。具体表现包括：许多公益机构改造社会的热情高涨而客观理性不足；服务公众的情怀有余但专业方法不足；改变世界的信念坚定但忽视产生的真实成效。简而言之，中国公益行业由于问题意识，方法意识和成效意识薄弱，且缺乏相应的专业能力，导致解决社会问题的手段不足和成效不清，这已成为阻碍行业进一步发展的重要因素。

这一问题已经得到行业内外有识之士和领先机构的日益重视。作为回应，有效公益、理性公益、专业公益等概念被不断提出和推广。2016 年《慈善法》颁行后公募市场的日益开放，在很大程度上也促进了公益机构之间的竞争。可以认为，中国的公益事业已从以数量增长为特征的高速增长期，进入关注效能提升的品质发展期。在针对上述问题提出的诸多解决思路中，三一基金会认为，通过践行科学观念提升解决社会问题的成效，是公益实现价值、创造真实改变的重要途径。

“科学公益”的概念和内涵

科学公益，简而言之是科学观念在公益领域的运用。是以提升公益解决社会问题的成效为目的、以践行科学观念为路径的行业赋能概念。科学公益的内涵表现在价值观、方法论和应用工具三个层面。

在价值观层面，科学精神的本质是实事求是、理性、质疑和进步创新；公益精神的本质是志愿、公共、价值多元和公平正义。科学公益在价值观层面将两者结合，要求公益行动者在公益精神之外，将科学精神融入行动当中。在科学公益的内涵中，科学精神和公益精神并驾齐驱，不可偏废。

在方法论层面，科学公益首先重视理论的指导作用，包括自然科学和社会科学理论，特别是近几十年来国际发展和人类发展作为公益相关专业，积累和发展起来的各种成熟理论；其次强调逻辑分析在研究社会问题和制定行动策略中有不可忽视的作用，特别是原因和结果的应关系；其三认为对问题的分析和行动的论证应当以事实和证据为基础（也就是循证），避免主观猜测和引用不实证据。

在应用工具层面，科学公益重视自然科学和社会科学发展出来的各种分析和行动方法和工具，特别是国际发展和人类发展实践中开发和积累的各种具体的方法和工具，如行动指南、手册、图表、量表、问卷、规则和案例等。运用这些方法和工具可以大大提升公益实践者的思维和行动效果和效率。在科学发展日新月异的时代，信息技术、生物技术和人工智能等新技术在公益行动中的运用，也应该得到关注和鼓励。

简而言之，科学公益就是在科学精神的指导下，以科学的方法论为思维和行为方式，以科学的方法和工具为具体手段，提升公益行业解决社会问题效能的理念。科学的精神，科学的方法论和科学的工具也是判断一切公益行为的“科学性”的三个基本维度。

⁴⁰ 本文发布于 2019 年 12 月。

实践科学公益理念的主要途径是公益项目

公益的首要任务是解决社会问题，公益机构解决社会问题的主要手段是公益项目。因此，作为一种以提升公益成效为目的的理念，科学公益的主要实现途径是公益项目。从科学公益的理念出发，科学的精神要求公益项目对社会问题的分析和预期解决的成效都持有客观理性的态度，超越自身主观偏好和意愿；科学的方法论要求公益项目在管理的全周期，充分利用现有理论，将分析和行动建立在严谨的逻辑和可靠的证据之上；使用科学的工具和方法，将大幅提升公益项目的效能。为提升公益项目的效能（效果和效率），科学公益理念优先关注公益项目在三个阶段的科学性。

第一，问题识别阶段。科学公益的项目起始于对社会问题的识别。这个过程应当聚焦真问题、描述真问题、分析真问题，即准确识别和系统分析所针对的社会问题，包括所研究问题的真实性，定位核心问题，描述问题的表现形式，分析问题产生的原因和导致的后果。

第二，方案设计阶段。科学公益的项目方案由目标、策略、活动计划和预算等要素构成。目标瞄准问题的解决程度；策略来自于内外环境和成本效益分析；活动针对问题的原因而不是现象；计划的制定经过系统思维，不仅使活动相互关联而且进行策略性选择，并包含项目监测和评估等全周期。同时，在方案设计阶段对实现项目效果的假设必须落实，对存在的风险必须进行防控。

第三，效果评估阶段。科学公益的项目评估是判断公益项目为受益群体和社会环境带来改变的真实情况，即基于客观调查所获得的事实证据，使用一定的方法对项目的成果进行测量，从而判断这些成果是否符合预期，或达到何种程度。项目的成果应当包括直接产出、解决效果和长远影响三个不同层面。科学公益的项目评估同时也是各参与方学习和进步的过程，而不仅仅是成果汇报和问责过程。

三一基金会如何推动科学公益理念

为推动科学公益理念，三一基金会将“全面提升公益项目的品质，增强公益机构解决社会问题的成效”确立为战略目标，业务聚焦在如下三个方面：

首先是向公益行业提供技术支持，即在科学精神的指导下，通过引入、开发和推广等方式，向公益同行提供用于提升项目品质的理论、方法和工具，并鼓励和支持实践运用。为此，三一基金会将会提出一个科学公益的项目评价标准，在会同公益伙伴进行完善的基础上，以此为工具对公益项目的科学性进行评价，并提供能力提升方面的资助和技术支持。

其次，在三一基金会主导的项目中将科学公益理念主流化，通过自身的实践获得可以分享的本土经验，将成功案例作为示范推广。目前三一基金会主导（执行和资助）的项目集中在儿童早期发展和乡村振兴两个领域，对科学公益理念的实践重点，都落实在以广泛而深入的可行性研究，对所要解决的社会问题进行认真识别。

其三是推动公众提升对公益的认识，特别是提出“科学捐赠观”，以青年公益群体及高净值人士为目标人群，影响他们的捐赠偏好，推动他们优先向以成果为导向的公益项目捐赠，而不是仅仅停留在情怀和透明的层面，让每一份善意发挥最大价值。

科学公益理念的局限性和发展性

需要强调的是，科学公益理念是提升中国公益效能、实现公益价值的路径之一，而不是唯一。公益价值观的多元性和公益实践的多样性，决定了科学公益理念在不同的公益环境、对不同的公益项目具有不同的适用性；科学和公益本身的发展性特征，也决定了科学公益理念具有持续不断的发展空间。我们需要特别警惕科学至上和科学万能的陷阱，认为只要是“科学的”思维和行动就可以提升公益效能，或者认为“科学的”思维和行为方式优先于公益的伦理和价值。最后，科学公益理念的发展，有赖于众多公益伙伴，包括研究者、推广者和实践者的共同努力。惟其如此，方能不辜负千千万万支持和投身公益事业的人们的初心。

科学公益项目的评估框架³⁹

问题识别

- 以解决社会问题为基本导向，对需要解决的社会问题进行了界定（确定了问题的边界和在更大的社会议题中的定位）和描述（包括表现形式，以受益人的视角和关键利益相关方的视角）；
- 对要解决的社会问题进行原因和影响分析（问题造成的后果）；
- 对已有的问题解决方案和成果有所了解和描述；

项目设计

- 项目目标描述清晰具体，针对核心问题的解决；
- 解决方案的提出具有成熟理论和最新研究成果作为依据；
- 项目方案的形成包含基于证据的逻辑推理过程；
- 项目的假设、干预措施和结果之间构建出逻辑对应的因果关系；
- 对用于实现项目目标的外部 and 内部资源进行了分析；
- 项目的成果清晰，包含可量化的产出和描述清晰的成效；
- 项目有意识有目的地收集了用于描述变化的数据的活动和机制；

项目监测和评估

- 至少在产出和成效层面提出了项目成果；
- 项目评估所使用的指标与项目目标是一致的；
- 评估计划鼓励积累经验教训和项目改进；
- 评估遵循同行评议的职业规范，公开项目的研发和执行和评估结果；
- 产生了可供推广的、可复制的成果和经验。

³⁹ 本科学公益项目的评估框架 1.0 版，由三一基金会内部自主研发，更新于 2020 年 3 月，供行业读者批评指正。

本报告所涉公益组织及项目列表

按报告中出现顺序排序

编号	项目名称	组织名称	官方网址
1	社区参与行动	社区参与行动服务中心	www.ssca.org.cn
2	壹乐园	深圳壹基金公益基金会	www.onefoundation.cn
3	社区嵌入式养老服务	广东江门恒爱家园	www.jmhengai.org/index.html
4	从化乐明村	广东绿耕社会工作发展中心	www.lvgeng.org
5	慧育中国：山村入户早教计划	中国发展研究基金会	cdrf.org.cn
6	看清未来	陕西师范大学教育实验经济研究所	www.haogongyi.org.cn/home/product/detail/id/5.html
7	新一千零一夜	北京歌路营慈善基金会（北京歌路营教育咨询中心）	www.growinghome.org.cn
8	益微青年：乡村夏令营行动	北京益微青年公益发展中心	www.yiweiqingnian.org
9	农禾之家：百乡工程	北京农禾之家咨询服务中心	www.nhzj.org.cn
10	一个鸡蛋	上海联劝公益基金会等 8 家国内公益组织	www.lianquan.org.cn
11	满天星公益	满天星青少年公益发展中心	www.starscn.org
12	仁渡海洋	上海仁渡海洋公益发展中心	www.renduocean.org
13	Targeting Ultra Poor (TUP)	Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC)	www.brac.net



邮件: mail@sanyfoundation.org

网站: www.sanyfoundation.org

微信: SanyFoundation, Sany-3ESPACE



邮件: info@theabconline.org

网站: www.theabconline.org

微信: abconline