



# 互联网公募公益项目 公信力量年度报告 2022

## 申明

1. 本报告基于“2022 年公益项目公信力评估”数据分析形成；
2. “2022 年公益项目公信力评估”是一个自评估，即所有数据完全来自参评方。我们假设所有的数据都是合理的，但我们不对数据的真实性负责；
3. 基于同样的原因，我们不建议参评机构用本次自评的结果，作为本机构以宣传为目的的披露；
4. 在任何意义上，“2022 年公益项目公信力评估”的意图都不是进行行业排名，而是为了让参评项目了解自己项目在公信力建设方面的情形。

# 互联网公募公益项目 公信力量年度报告 2022

---

胜日寻芳泗水滨，无边光景一时新。

等闲识得东风面，万紫千红总是春。

(宋) 朱熹

## 编委会

### 顾问

王 平 陈菊红 汤 敏 邓国胜 葛 燄 房莉杰

### 编委成员

丁磊明 高雯雯 黄浩明 呼锦平 焦建宁 金 征 零 慧  
刘 琴 卢玮静 马天昊 孙叶竹 邢晓辉 汪亦兵 张晓青

### 报告策划

刘 琴 零 慧

### 报告主编

汪亦兵 高雯雯

### 研究团队

樊丹迪 张 雨

### 公信力评估专家委员会

王 平 黄浩明

房莉杰 零 慧 卢玮静 马天昊 孙叶竹 王彩霞 汪亦兵 邢晓辉 张晓青

# 序一

---

我被告知，这可能我国首次在字面上被称作“公益项目公信力评估”的报告。这令人好奇并兴奋。读完报告后，更觉出其中的意义。

公信力这样一个在现代社会被广泛应用，近年来在公益行业发展中也被频繁提及和讨论的词，在高度关注多角度被描述的背后，是呼之欲出的具有公共性的强烈需求。对包括公益机构在内的各类组织，可考量模型和工具的有公信力的评估，有助于给公益生态的健康发展赋予信任的能力。在高度互联和多变的乌卡时代，建立信任是最有价值的事情。

令人欣慰的是，友成企业家乡村发展基金会、腾讯基金会、腾讯公益平台共同敏感地发现了这个社会需求，共同努力建构了这个公益项目公信力评估的模型及工具，并且有 800 多个公益项目通过这个平台进行了自评估。我们不妨称其为公信力评估实践零的突破。我要借这个机会向腾讯的团队、友成企业家乡村发展基金会的团队以及这个项目的专家团多表示衷心的感谢。

腾讯公益倡导“践行科技向善，用公益引领可持续社会价值创新”。对于我们而言，本次公益项目公信力建设的探索，就是一种非常重要的社会价值创造。

在我看来，本次探索中的价值创新点在于：第一，是本次评估中应用到的“三 A 三力”模型，这是一个由友成基金会自主研发的社会价值评估结构，由于其在社会价值评估中具有“先天优势”，将其应用于公信力的评估就显得水到渠成了；第二，是建构了一套全新的关于公益项目公信力的概念体系和指标体系，用以表征公信力的水平；第三，是本次的合作模式。首先，这个全新的项目意味着需要高度的脑力共创，但疫情封控又严重影响了各种线下讨论的可能性。这个项目开启了专家资源的“智慧众筹”以及机构合作的“无缝链接”模式，成功地实现了预定的目标。但我认为，这个合作模式之所以成功的根本原因是大家对这个共同目标的认可，以及彼此之间的信任。

读了这本由专家形成的建立在公信力评估样本数据基础之上形成的专业分析报告，我有两点感受。第一，从公益项目公信力的总体分析来看，普遍呈现出这样一个特点，即相对于治理、管理、公开透明这些指标而言，战略制定和管理、创新实践以及间接影响力的水平普遍要更弱一些。我的理解是，一方面，公益组织在基础能力建设方面已经有了很大的进步，但在很多“软实力”方面的建设仍需各方努力，一起获得更大的提升，而“软实力”才是构成公信力上限的原因；第二，把“公信力”明确地作为评估的对象，其意义不仅限于提升公益组织的整体能力，还在于对公众的科学的公益意识和捐赠行为的引导和教育，使公众对公益有更理性、全面的理解，最终变成可持续的公益行为。而这也是本报告的最大价值之一。要特别感谢各位参与本次评估的专家。

期待也随之而来：既然是创新，就一定意味着有持续迭代的必要。我期待这个评估模型和评估工具在持续迭代中，不断满足更多的应用场景和需求。同时我也我相信并希望，这样一个有意义的开端，应该成为更广泛的社会共识并成为一个持续的行为。腾讯基金会的伙伴们告诉我，这个项目的最终目的是让更多的像腾讯公益平台这样的互联网平台都参与到这个探索中来。我理解，这是一个开放的探索，而惟其是开放的，才有可能成为社会的。

乐见其成。

腾讯公司副总裁，腾讯可持续社会价值事业部负责人 陈菊红

## 序二

---

作为“三 A 三力”这个思想和框架的始作俑者，没有什么比看到它的应用更让我感到高兴的。但这一次给到我的惊喜却更加非同一般。将公信力评估引入公益项目，终于突破了国内公益组织长期以来把问责作为唯一的公益组织评价，这是具有重要意义的新的突破。

我理解，相比于通过问责来进行管理或评估，公信力的概念体现了以下不同。第一，公信力不仅包含了问责的相关内容，而且包括了价值创造的能力。打个不是十分贴切的比喻，如果把问责必做企业社会责任，那么公信力就相当于企业的战略性公益，即问责更多是外部要求，而公信力是内生的需要；第二，毋庸置疑的是，在当下这个互联网社交时代，公信力就是最有价值的无形资产，从筹款到项目传播都会因为公信力高而受益，也就是说，可以降低交易成本；第三，如果把公信力视作个人的声誉，那么公信力的建设本身就应该成为公益组织的目标，因为由此建立起来的是全社会对于公益的信心，对于善的理解和崇尚，这就是公信力有溢出效应，这就是公益应该成为社会的粘合剂的最主要理由。

所以，这次把公信力评估应用于互联网公募的公益项目，可谓直击社会议题。这足以证明腾讯基金会、腾讯公益平台在公益领域所持有的敏感性。腾讯率先提出这个动议，并联合友成基金会将这个动议变成实际的行动，依我看来，是完全符合我们在三 A 三力分析中常问的两个问题：第一为什么非做不可？第二为什么非我莫属？

为什么非做不可？第一，政府出于规范公益行业的需要出台了包括慈善法在内的一系列规章制度，并且采取以问责为主的监管措施，对促进公益组织的规范发展起到积极的作用，但同时也出现一些问责内卷的趋势，中国公益领域需要引入公信力的概念；第二，互联网成为公益的 X 因素，互联网在给公益带来效率的同时，也带来更大的公众压力。所以，依靠互联网公募的公益组织比其他类型组织有更多的建设公信力的需求，这也为公信力建设在整个公益领域逐步展开，找到了第一个突破口。



为什么非我莫属？首先当然是腾讯和友成所共同拥有的对社会价值创造的价值观。其次，腾讯是我国最大的互联网公益募款平台，对我国公益基础设施建设以及推动“人人公益”起到积极的引领作用；而友成在社会创新领域、特别是在社会价值评估领域有了多年的摸索。

所以，我想借这个机会，表达我对腾讯基金会、腾讯公益平台、腾讯可持续社会价值事业部表示祝贺。祝贺经过我们的共同努力，我们终于在公信力评估这件事情上成功地迈开了第一步。感谢腾讯选择友成来共同完成此事。与子同袍，与有荣焉。

我也想借此机会，表达我对专家们的敬意和谢意。因为第一次进行公信力评估，万事开头难。因此在决定实施这个项目的时候，也让我们如履薄冰。我们邀请到行业最好的专家组成了专家委员会。和这些专家在一起讨论和共创，不仅屡有受益，同时也妙趣横生，不亦说乎。每位专家所表现出的在各自领域的专业性以及共同表现出的科学精神，让我印象深刻。通过智慧共筹的方式，利用周末和晚上的时间一起共创，中国第一个面向互联网公募的公益项目公信力评估模型终于降世，我们的专家是助产师。

最后，我对未来的期待是什么呢？那就是公信力建设能在我国公益领域成为一个自觉的要求。这意味着，我们今天的“公益项目公信力评估模型”也必须有强大的公信力！

我们还有更长的路要走。

友成企业家乡村发展基金会创始人、理事长 王平

# 目录

释义		12
前言：背景和意义		13
报告摘要及主要发现		15
<hr/>		
18 第一章	公信力的概念	19
公信力概念	问责和公信力评估的国际研究	19
及其评估实践	培育公信力的制度建设	22
	主要结论	23
<hr/>		
24 第二章	“三 A 三力” 简介	25
“三 A 三力” 价值评估的	“三 A 三力” 的理论基础	27
原理和模型	“三 A 三力” 公信力评估的原理及模型	29
<hr/>		
32 第三章	研究方法	33
2022 互联网公募公益项目	参评项目总体概览	33
公信力总体画像	参评项目公信力表现	41
	数字创新能力	47
	主要发现	50

专题一

组织和项目战略管理能力分析 52

研究方法	54
总体画像	54
战略表现的相关性分析	58
主要发现	60
主要建议	61

专题二

组织治理能力分析 62

研究目的	63
研究方法	63
公益组织治理能力整体表现	63
影响公益组织治理能力表现的要素分析	74
组织治理视角的主要发现	76

专题三

项目管理能力分析 78

专题的背景与目的	79
本专题采取的研究方法	79
公益项目管理能力整体表画像	79
影响公益项目管理能力表现的要素相关性分析	93
整体发现	97

专题四

组织和项目创新实践分析 98

背景和目的	99
创新实践整体表现画像	99
创新实践影响要素分析	106
主要发现	109

专题五

项目影响力分析 110

背景和目的	111
影响力画像	111
项目影响力的影响因素	121
公益项目影响力相关分析	126
主要发现	126
建议	127

专题六

公益项目公信力指数探讨 128

背景和目的	129
指数在慈善领域的应用	129
构建公益项目公信力指数的意义	131
公益项目公信力指数体系的构建	132

结语：展望及建议 135

# 图表目录

23	图表 1	建设公信力的体系	42	图表 22	合规透明得分分布
25	图表 2	三 A 三力价值标准原型	43	图表 23	参评项目影响力得分
26	图表 3	三 A 三力开发大事记	43	图表 24	合规透明与影响力得分的差异性
30	图表 4	公信力评估逻辑	44	图表 25	项目不同公信力表现与筹款完成度的差异比较
31	图表 5	公益项目公信力评估模型	44	图表 26	不同公信力得分区间的项目筹款完成度比较
33	图表 6	参评项目领域分布图	44	图表 27	不同类型组织的项目公信力得分差异比较
34	图表 7	参评项目领域分布图（《慈善法》分类）	45	图表 28	不同评估等级组织的项目公信力得分差异比较
34	图表 8	与项目最相关的联合国可持续发展目标	45	图表 29	不同领域项目的公信力得分差异比较
35	图表 9	项目受益对象分布	46	图表 30	不同规模项目的项目公信力得分差异比较
35	图表 10	参评项目的项目实现方式	46	图表 31	不同规模项目的公信力得分差异比较
36	图表 11	参评项目所提供的公益产品或服务	47	图表 32	不同筹款类型项目的公信力得分差异比较
36	图表 12	参评项目在腾讯乐捐平台的筹款规模	48	图表 33	参评项目数字化创新得分
37	图表 13	参评项目在腾讯乐捐平台的筹款完成度分布	49	图表 34	参评项目所用数字化工具
38	图表 14	联合筹款与非联合筹款类项目的筹款额对比	49	图表 35	不同领域项目数字化创新得分差异比较
38	图表 15	项目执行机构的注册类型	50	图表 36	不同执行机构项目数字化创新得分差异比较
39	图表 16	参评项目执行机构规模（人员）	54	图表 37	二级指标得分分布
39	图表 17	参评项目执行机构规模（年度收入）	55	图表 38	不同注册类型组织的项目战略得分差异性分析
40	图表 18	项目执行机构的社会组织评估等级	56	图表 39	不同评估等级组织的项目战略得分差异性分析
40	图表 19	项目执行机构地域分布	57	图表 40	不同领域项目战略得分差异性分析
41	图表 20	公信力得分分布	57	图表 41	不同规模项目战略得分的差异性分析
41	图表 21	公信力评估模型二级指标均分对比	58	图表 42	组织战略表现与项目规模的相关性

58	图表 43	不同筹款完成度项目的战略表现的差异性比较
59	图表 44	战略表现与项目筹款完成度的相关性
59	图表 45	组织战略表现与一级指标的相关性
59	图表 46	组织战略表现与二级指标的相关性
60	图表 47	组织战略表现与三级指标的相关性
64	图表 48	理事人数规模分布情况
64	图表 49	理事身份来源分布情况
65	图表 50	理事会制度建设情况
65	图表 51	理事会会议信息送达情况
66	图表 52	理事会履行职能情况
66	图表 53	监事（会）履行职能情况
67	图表 54	社会组织党的组织覆盖情况
68	图表 55	社会组织党组织发挥作用情况
68	图表 56	社会组织内部沟通机制
69	图表 57	社会组织项目立项决策机制
69	图表 58	社会组织外部监督开展情况
70	图表 59	社会组织内设职业操守制度机制情况
71	图表 60	社会组织信息公开制度建设情况
71	图表 61	社会组织信息公开渠道分布情况
72	图表 62	社会组织信息公开内容覆盖情况

73	图表 63	社会组织治理创新实践情况
73	图表 64	社会组织创新实践影响范围
74	图表 65	组织类型与治理得分卡方检验
74	图表 66	组织规模与治理得分相关性分析
74	图表 67	不同评估等级组织的治理得分差异性分析
75	图表 68	是否建立了党组织与组织治理得分卡方检验
75	图表 69	组织治理与组织管理、创新实践、合规性自检的相关性
75	图表 70	组织治理与相关二级指标的相关性
80	图表 71	项目所针对的社会问题和需求是如何识别的？
80	图表 72	项目在需求分析时用到的方法和工具
81	图表 73	项目与如下要素的关联度
81	图表 74	项目计划书中，明确了如下哪些信息
82	图表 75	本项目受益对象的选择坚持怎样的原则
82	图表 76	项目启动前，筹备组做了哪些工作
83	图表 77	本项目是如何进行质量把控的
83	图表 78	本项目的关键环节和信息变更均有完整的档案留存
83	图表 79	本项目设立了怎样的物资（服务）供应商选择机制，以保障公平、公开，防范利益冲突
84	图表 80	本项目在大额采购时，对供应商交付物的验收方式

# 图表目录

84	图表 81	组织是否有预决算管理制度
85	图表 82	组织财务内控制度和机制有哪些
85	图表 83	本项目在资金使用方面的机制有哪些
85	图表 84	本项目是否根据相关规定或资助方要求，定期出具完整的财务报告
86	图表 85	本项目是否通过及时的项目复盘对项目进行迭代和升级
86	图表 86	本项目最近一期结项报告包括如下哪些内容
87	图表 87	本项目是否进行了项目评估
87	图表 88	本项目是否有在组织内部（或与外部组织）分享项目经验交流的机制和做法
88	图表 89	本项目受益对象在哪些方面产生了最大变化
88	图表 90	本项目模式的创新性体现在哪方面
89	图表 91	本组织在管理上是否有独特、有效的创新实践，以减低风险或提高效率
89	图表 92	项目是否设立了捐赠人反馈机制和渠道
89	图表 93	本项目是否注重激活相关行动者的价值感，卷入社会化参与
90	图表 94	本项目的受益对象参与项目的方式有哪些
90	图表 95	还有哪些社会利益相关方参与了本项目
91	图表 96	其他社会利益相关方参与项目的方式有哪些
91	图表 97	本项目中是否有志愿者参与

92	图表 98	本项目激励志愿者的做法有哪些
92	图表 99	本项目对以下哪些信息进行了披露？
93	图表 100	注册类型与项目管理得分卡方检验
93	图表 101	评估等级与项目管理得分卡方检验
94	图表 102	党组织建立情况与项目管理得分卡方检验
94	图表 103	机构收入规模与项目管理得分卡方检验
94	图表 104	项目管理得分与全职员工人数及机构收入支出规模相关性分析
95	图表 105	第一因（领域）与项目管理得分卡方检验
95	图表 106	项目管理得分与项目管理表现相关性分析
96	图表 107	总得分与项目管理表现相关性分析
96	图表 108	项目管理得分与其他表现（二级指标）相关性分析
96	图表 109	项目管理得分与其他表现（三级指标）相关性分析
99	图表 110	非社团类组织治理创新概况
100	图表 111	社会团体治理创新概况
101	图表 112	组织管理创新概况
101	图表 113	组织治理与管理创新实践影响范围概况
102	图表 114	项目在产品 / 服务方面的创新概况
103	图表 115	项目在项目模式方面的创新概况
104	图表 116	项目应用数字技术概况
105	图表 117	项目应用数字化工具概况

106	图表 118	创新实践与公信力、透明合规和影响力相关性分析	116	图表 135	受益群体变化
106	图表 119	公信力与各项创新实践之间的相关性分析	117	图表 136	受益对象变化与预期相符程度
107	图表 120	创新实践及细化指标与收入支出等之间的相关性分析	117	图表 137	受益人群满意度
107	图表 121	创新实践与其他表现（二级指标）之间的相关性分析	118	图表 138	项目合作伙伴满意度
108	图表 122	项目执行机构类型与创新实践得分卡方检验	119	图表 139	项目政策影响
108	图表 123	项目执行机构评估等级与创新实践得分卡方检验	119	图表 140	项目粉丝数量
109	图表 124	项目领域与创新实践得分卡方检验	120	图表 141	项目获得的媒体报道
111	图表 125	影响力分值区间	120	图表 142	项目获得的奖项
112	图表 126	影响力分值分布	121	图表 143	不同执行机构的项目影响力差异检验
112	图表 127	直接影响力分值区间	121	图表 144	执行机构类型 * 影响力区间 交叉表
113	图表 128	直接影响力分值分布	122	图表 145	执行机构不同评估等级的项目影响力差异检验
113	图表 129	间接影响力分值区间	122	图表 146	评估等级 * 影响力区间 交叉表
114	图表 130	间接影响力分值分布	123	图表 147	党建情况 * 影响力区间 交叉表
115	图表 131	项目规模	123	图表 148	机构全职员工数量与项目影响力差异检验
115	图表 132	受益人群增长	124	图表 149	全职员工数量 * 影响力区间 交叉表
116	图表 133	项目与计划相符程度	124	图表 150	慈善法领域 * 影响力区间 交叉表
116	图表 134	受益对象变化	126	图表 151	影响力与其他二级指标的相关性
			126	图表 152	影响项目影响力表现的二级指标的回归系数
			133	图表 153	公益项目公信力评估模型

# 释义

概念	释义
三 A 三力评估模型	一种用于进行价值评估的逻辑框架，由友成企业家乡村发展基金会自主研发并正得到多领域的广泛应用。这个逻辑从“使命驱动力   Aim”、“方法创新力   Approach”和“效果转化力   Action”三个角度对评估对象进行结构性评估。
四因	用四个因素来表达一个公益项目（组织）的战略陈述。第一因：项目（组织）所在的公益领域 / 行业；第二因：项目致力于解决问题所使用的方式；第三因：项目的最终受益对象；第四因：项目所提供的服务或产品。因此一个比较完整的表达是：本项目旨在“第一因”，致力于通过（第二因），为（第三因），提供（第四因）。
互联网公募公益项目	指通过互联网公募平台募取公益资金的公益项目，在本报告中，特指通过腾讯乐捐平台进行筹款的项目。
公益项目公信力	公益组织 / 公益项目而言，公信力则表现为组织 / 项目产生的社会影响力（social impact）或创造的社会价值以及在合规和透明方面的能力以及表现。在这些要素中，合规和透明是公信力的下限，而该项目 / 组织产生的影响力则是公信力的上限。
合规性	公益组织具有遵循法律法规、监管要求、规则、自律性组织制定的有关准则、以及行为准则的义务；如果不能履行上述义务，就会遭受法律制裁或监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险。
透明度	公益组织是一种社会性组织，具有公共的性质，因此具有根据法律法规主动披露组织信息的义务。透明度是指在信息披露中是否完整、准确和及时，是否符合法律法规、监管要求以及捐赠人的意愿。
社会影响力	社会影响力是指解决或至少处理社会不公正和挑战的任何重大或积极变化。简单地说，就是给社会带来的正面变化。社会影响力又可以分为直接影响力和间接影响力。直接影响力是指一个组织 / 项目最直接的输出，例如帮助了多少失学儿童；而间接影响力是指通过这个公益行动所产生的溢出效应，例如通过帮助失学儿童改变了多少家长的观念，动员了多少专业志愿者，发动了多少捐助人等等。
自评估	自评估是指评估对象自行根据调查问卷提交评估信息，然后由评估系统进行量化评估。评估对象自己对提交信息的真实性和完整性负责。自评估主要用于公益项目或组织通过自评估来发现相应的优劣势。自评估结果不能用于公共宣传目的，也不能用于在不同的样本间进行排序。



# 前言：背景和意义

乱花渐欲迷人眼，浅草才能没马蹄。

（唐）白居易

白居易的这两句诗可谓千古绝唱，总是被人们用来形容早春二月、万物生长的蓬勃朝气。虽然互联网发展至今已经超过 30 年了，但就其对人们日常生活以及各个行业所起到的改变，依旧呈现出无限的活力和方兴未艾的可能。

互联网对于公益的影响，同样令人心潮澎湃。据统计，2017 年至今，中国通过互联网募集的善款在 5 年间从 25 亿元增长到近 100 亿元，增长了近 4 倍。以腾讯乐捐平台为例，在这个全球最大的互联网公益平台上，2021 年共有 1.5 亿人次捐出 54.46 亿善款，而在 2017 年，则为 6312 万人次捐出了 16.3 亿。五年间，人次增长了 2.4 倍，捐赠额更是剧增至 3.3 倍。

互联网给公益带来的变化是革命性的。它至少体现在以下方面：

**第一，众筹和月捐。**网络众筹以及小额定期捐赠已经成为众多中小型公益组织慈善资金的主要来源。这相当于直接打开了一个巨大的“未消费”的公益市场，在这个未消费市场上，公益组织通过公益项目为捐赠者（消费者）提供了选择，而捐赠者通过自己的捐赠为公益组织提供了资金。

**第二，志愿者动员、组织和管理。**互联网同样为扩大志愿者的动员、组织和管理提供了更多的可能性。通过互联网，地理空间不再是一个限制，依靠知识和智力工作的志愿者因此可以形成更好的志愿者网络。

**第三，公益倡导。**公益倡导已经成为现代公益的核心任务之一，由互联网催生的自媒体时代，使得每一个公益组织都可以拥有一个公益倡导的渠道和媒体。

**第四，社群建设。**在互联网以前，公益领域很少有社群的概念，无论是维护捐赠人关系还是维护受益人关系都因为非常高的成本而望而却步。互联网改变这种情况，社群关系建设和维护成为互联网时代的一个必选项。

**第五，公益项目实施。**互联网也成为许多公益项目的杠杆，即通过互联网，项目的规模可以近似实现零成本扩张和覆盖，最典型的如友成基金会实施的青椒项目，依靠互联网已经培训了十多万青年乡村教师。

**第六，公信力建设。**无论是网站披露、还是微信公号、微博等各种自媒体平台，都为公益组织主动建立公信力提供了低成本高效率的解决方案。

可以说，互联网就像当年瓦特发明的蒸汽机，一下子把公益从人力作业带入动力机械的新世界。但是，互联网为公益筹款打开了一扇大门，同时也打开了很多风险敞口。在加速促进各种公益组织成长的同时，互联网也在加速淘汰那些或者不能适应互联网、或者错用互联网的组织。例如全社会对罗一笑事件的关注、红十字会遭遇的郭美美事件、对水滴筹事件的讨论等等，都在提醒人们，在这个互联网加速推动进化的时代，什么才是公益组织最需要注意的能力或价值？

答案是公信力。这一点并不难理解。第一，互联网扩大了可触达的陌生人社会的范围，而公信力是陌生人社会最坚挺的社交货币，陌生人社会越大，越需要公信力；第二，互联网还是一个具有连接关系的网络，又具有熟人社会口碑相传的特点，坏事传千里特点依旧有效，但好事不出门的特点因为社群的存在已经发生了很大变化。这又将加剧马太效应的出现，即“凡有的，还要加倍给他，叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来”。

公信力建设，缺不掉公信力评估这个环节。评估是始终伴随人类进化而来的一项特殊活动，评估是反身性的一种体现，即具有了反思的能力，而是否具有反身性，是区别智能和本能的界限，这是动物无法跨越的鸿沟。进入现代社会以来，评估几乎被用之于一切场合，从价值评估、能力评估、行为评估、结果评估、过程评估等等。但所有的评估无非是为了两个目的：第一，反馈机制。对已发生的进行反思和总结，并将结果作为新的变量投入到新的事件活动中去；第二，引导机制。在对未来发展方向已经明确的条件下，通过设置评估和考核来引导人们在行为选择上的变化。公信力评估，对于参与评估的项目而言，可以起到反馈和迭代的作用；对于整个公益行业而言，起到的则是引导的作用。

致力于为公益行业提供基础设施建设的腾讯公益平台和腾讯公益慈善基金会敏感地发现了在互联网时代公益组织的这一需要，并很快和致力于用社会创新的方式推动社会进步的友成基金会达成了合作意向：由腾讯基金会资助，以友成基金会前期开发的“三A三力”公益项目评估指南为基准，共同开发“互联网公募公益项目公信力评估”系统，并倡导和鼓励通过互联网公募的公益项目进行自评估。

友成基金会立即组成了由公益领域行业专家组成的“公益项目公信力评估专家委员会”。委员会采取“跨界协同，智慧共创”的方式进行了一系列的线上和线下讨论。专家们在认识到公信力评估这一项目的重要性的同时，也意识到这个项目所具有的开创意义，毕竟以公益项目公信力为主题的评估，在中国还是第一次。所以，项目组就公信力评估及指标库做了大量对标研究，同时，专家组就这个具有试点意义的评估确定了几个基本原则：

- **原则一：**评估要满足人们在评价一个公益项目时的最基本要素，即合规、透明和影响力；
- **原则二：**要充分考虑到小型和新创型组织和项目，要鼓励这类组织和项目来参与评估；
- **原则三：**既要满足对合规和透明的要求，也要避免因此而导致的制度内卷和评估内卷；
- **原则四：**创新，特别是数字创新，要成为一个评估的元素之一；
- **原则五：**评估的过程本身就是一个倡导的过程，要利用评估中教育的作用。

合作项目于2022年3月12日启动，经历3个月的模型开发和系统开发，系统于2022年6月21日上线。为了让参评组织对公信力有更好的理解，在评估正式开始前两个月，共组织了12次线上培训，就公信力以及和公益战略、治理、管理相关问题，进行了在线培训。经过前期的动员和培训，总共有836个项目参与了自评估。这标志着以公信力为内容的评估第一次在中国如此大范围的实施。

衷心希望这个实践可以持续下去，有更多的公益机构和互联网公益平台参与，并成为中国公益领域一个有影响力的推动行动之一。

腾讯基金会秘书长 葛颢

# 报告摘要及主要发现

本报告由以下几个部分组成。鉴于公信力是一个非常重要、但在我国公益领域还没有足够认识的概念，报告的第一部分对公信力的概念进行了必要的研究和解释，并对如何进行公信力评估进行了国际上的对标研究；报告的第二部分对本次评估所使用的评估框架模型以及评估原理做了较为详细的介绍；第三部分是本次评估结果的总体画像；第四部分到第九部分是专题研究，包括：战略管理、组织治理、项目管理、影响力、创新力、公信力指数六个专题的分析。最后一部分则是对本次评估实践的反思以及改进的建议。

第一和第二部分由汪亦兵执笔，零慧、高雯雯参与其中讨论，第三部分“2022 互联网公募公益项目总体画像”由高雯雯执笔，第四部分“专题一：组织和项目战略管理能力分析”由黄浩明执笔，第五部分“专题二：组织治理能力分析”由张晓青执笔，第六部分“专题三：项目管理能力分析”由卢玮静执笔，第七部分“专题四：组织和项目创新实践分析”由张彩霞执笔，第八部分“专题五：项目影响力分析”由孙叶竹执笔，第九部分“专题六：公益项目公信力指数探讨”由马天昊执笔，最后一个章节“结语：展望及建议”由汪亦兵执笔，邢晓晖参与讨论和建议，其中关于建议部分由张晓青贡献。专家委员会的全体专家、以及项目组成员参与了报告的多次讨论、建议和最终定稿。

每一个专题报告都由两大部分内容组成，即结果和结论。结果部分主要通过描述性统计分析的方法，即通过统计分析来研究样本在分布上的表现特征，以此勾勒出和此专题相关的画像。而结论的得出是在结果的基础之上，通过相关性分析，发现不同要素之间存在的相关性，并从此推断出可能的结论。在不同的专题报告中，可能会出现对同一个指标反复分析，这是从不同专题来分析同一个指标所导致的。

## 通过对 836 个项目数据的分析，主要有以下发现：

- 一、本次参评项目的领域分布较为集中。超过 60% 的项目集中在恤病助残（33.5%）、教育推进（22.6%）、扶贫济困（10.4%）三大领域，均为公益一直以来较为关注的领域。
- 二、根据指标体系测评出来得分最低分为 43.91 分，最高分为 94.44 分，分数平滑度较高，平均分为 78.93，中位数是 80.3，说明一半以上的项目公信力得分都高于平均分。专家分析认为，导致分数较高有两个原因：第一，参选的项目都是各个方面较为成熟的项目，本身就有较高的水平；第二，为了达到教育的目的，在问卷中有不少有教育意义的题目，经过前期培训，普遍提高了这些题的得分。
- 三、在二级指标的表现上，参评项目在“组织和项目价值”、“执行力”和“组织管理”三个指标上的整体表现最佳，“间接影响力”、“创新实践”和“组织战略和项目规划”这三个指标整体表现最弱，尚有较大改善空间。而得分在前 1/3 和得分在后 1/3 的最大差别也体现在间接影响力、创新实践和组织战略和项目规划方面。如果我们把其他指标如组织治理、组织管理以及执行力视为传统问责的主要内容，那么恰恰是“间接影响力、创新实践和组织战略和项目规划方面”这些软实力导致了公信力分数的差距。

四、影响力得分的分析，也证明了上述发现。相比之下，影响力得分较低，参评项目影响力均分 65 分。大而言之，影响力既代表了一个项目对直接受益人所提供的价值（直接影响力，evidence-based），也代表了社会对这个项目的认知（间接影响力，perceived）。从公信力的两个构成要素（evidenced-based credibility 和 perceived credibility）来看，意味着如何提升影响力是公益组织将要面临的任務。

五、在同一級指标的得分中，战略得分普遍偏低。说明我们经常看到的公益慈善组织对战略管理和项目规划处于一个可有可无的现象，即说起来重要、做起来次要、忙起来不要。

六、合规透明表现较好。这一方面得益于《慈善法》出台之后政府对于慈善组织和公益项目的监管更加完善，另一方面，近年来行业内关于“行业自律”、“专业化”的呼声越来越高，致力于此的评估排名、能力建设项目、基础设施建设等都从意识、能力和工具方面都给行业合规透明水平的提高提供了可能。此外，腾讯乐捐平台对上线项目发起、执行、结项全过程都有较为详细的要求，这也在一定程度促进了项目的合规与透明。

七、就影响力而言：从项目管理方式来看，外部评估过的项目影响力得分显著高于只进行过内部评测的项目，显著高于未评估评测的项目。进行过内部评测的项目影响力得分显著高于未评估评测的项目。分享项目经验的项目在影响力指标上的得分显著高于不进行经验分享的项目。从机构优势来看，在传播、社群或专家志愿者方面有资源优势的项目，影响力显著更高。政府为主要合作方的项目影响力显著高于没有政府做主要合作方的项目。

**还有一些通过相关性分析得出的结论，也很有启发：**

一、公信力相关性分析。公信力得分和项目所在领域、机构注册类型以及评估等级有显著差异。从领域上看，污染防治、生态改善类项目的公信力表现均显示出显著的优势；从组织类型看，基金会项目的公信力显示出显著优势。

二、组织战略相关性分析。组织战略的上相关性不足，即战略和组织的愿景、使命之间相关性不强；组织战略的下相关性显著，即战略和计划、管理、影响力等方面皆有显著相关性。这是很多机构的普遍现象，即战略和组织愿景之间并不一定有直接的关系，但机构的计划却的确是基于战略制定的。

三、管理能力的相关性分析。项目管理能力和公益项目所在的领域有相关性。管理能力高的项目一般都聚焦于“防治污染和其他公害，保护和改善生态环境”领域，该领域为在流程和技术的专业性上较强的领域，项目的有效实施对项目管理水平的要求较高。

四、管理能力和“是否建立党支部”具有较强的相关性。专家认为，党组织的建设一方面反映了机构整体运作的规范化水平，另一方面党组织建设也从侧面反映出机构整体的规模。

五、项目的管理能力和组织类型、评估等级存在相关性。基金会的项目管理水平相对较高。地方性组织中，5A 级组织的项目管理水平高于 4A、3A 和 2A 级组织，但全国性组织间（均为基金会），其项目管理水平并无差异。此外，项目管理能力虽与其所在组织的规模存在正相关关系，但相关性强度并不太高，但这个发现正是我们改变公众偏见的依据，这样更多小而美的项目就会得到公众的支持。

六、影响力相关性分析。直接影响力的平均值 75.17 高于间接影响力的平均值 52.49。这反映了我国公益组织和公益项目目前基本水平，即对于间接影响力的关注还处于较弱的方面。影响力得分与组织战略和项目规划、能力和资源、组织治理、组织管理、创新实践、执行力之间都呈现出显著的相关性，其中与项目管理的相关性程度最高。

七、创新实践相关性分析。创新实践得分与组织类型、评估等级、项目领域均呈现出显著相关性，基金会，地方 5A 和全国 3A 级组织，“防治污染，保护和改善生态环境”领域的项目创新表现更优。此外，创新实践及其各项细化指标与公信力相关性均很强，其中创新实践和数字创新与公信力的相关性更强，一定程度上打破了对公信力的传统认知，这也是此次评估模型的其中一个亮点与价值所在。影响力得分与透明合规得分和数字化创新得分都呈现出显著的相关性。

必须指出的是，以上发现均建立在自评估的数据基础之上，或许有某些主观的影响因素。但由于本评估不存在排名这个因素的驱动，而且所有参与方都明确知道自评估的目的只是为了梳理项目和公信力的各个方面，所以专家认为，就整体样本而言，其中的发现还是有意义的。





# 公信力概念 及其评估实践

**问渠哪得清如许？为有源头活水来。**

(宋) 朱熹

公信力在中国是个舶来的概念，其概念的正式应用也是很晚近的事情。但关于权力如何取信于民的学说，却一直是儒家的思想中心之一。这说明，关于信任以及由信任产生的信用，自古以来就是社会的中心议题。而到了现代社会，社会信用体系的建立就更加成为一种必然。

在中国，公信力在公益领域的关注度也随着互联网的发展而与日俱增。但与此同时，在公益领域却并没有一个关于公益公信力的定义。在很多情形下，“问责”被理解成公信力。这一理解事实上窄化了公信力这一概念本来具有的内涵和外延。

# 一、公信力的概念

鉴于 Credibility 在不同的语境中可以被翻译成“公信力”“可信度”“信誉”，所以在本节的讨论中，除非特别注明，“公信力”“可信度”“信誉”都指向“credibility”。

牛津、剑桥和韦伯等字典对 Credibility 定义大同小异，基本上包括：1) 一种可以激发信任的品质和力量；2) 信任的能力。

“公信力”一词可以追溯到 16 世纪中期，由中世纪拉丁语“creditbilis”演变而来，而“credibilis”又由拉丁语“credibilis”演变而来。它也起源于美式英语，与越南战争的官方声明有关。正如《牛津英语词典》所述，这个词的意思是“引起信心的概念”，或“内在的说服力和真实性”。(《Credibility in Online Social Networks: A Survey》，Majed Alrubaian, 2018)

维基百科对 credibility 有更多的解释和讨论，讨论主要侧重于分析一个信息产生可信度的原因。可信度包括来源或信息的可信度的客观和主观成分。可信度有两个关键组成部分：可信性（trustworthiness）和专业性，它们都有客观和主观的组成部分。可信性更多的是基于主观因素，但也可以包括客观的衡量标准，如已建立的可靠性标准。专业性同样可以被主观地感知，但也包括来源或消息的相对客观的特征（例如，证书、认证或信息质量）。可信度的次要组成部分包括来源的活力（魅力）和外貌吸引力。

所以，可信度是衡量讯息接收者是否愿意接受另一个人的陈述为有效的指标。机构公信力是指人们基于他们对机构的问责、代表性、合法性、透明度、公平和正义的看法而对该机构的接受程度。而行动动机对于公信力的有效性至关重要，因此在公共关系、市场研究和民意调查中发挥着重要作用。

百度更多是从公权力的角度来解释公信力：公信力是指在社会公共生活中，公共权力面对时间差序、公众交往以及利益交换所表现出的一种公平、正义、效率、人道、民主、责任的信任力。公信力既是一种社会系统信任，同时也是公共权威的真实表达，属政治伦理范畴。

公信力和问责制（accountability）是两个不同的概念。公信力（credibility）指的是一个人、组织、信息或消息的可信度，即它们被广泛接受为真实、可靠和可信赖的程度。公信力通常与来源的专业性、声誉、历史表现、透明度等因素有关，同时也受到受众的主观感受和信任程度的影响。在政治、商业、媒体、学术等领域中，公信力对于建立良好的声誉和信任至关重要。

问责制（accountability）则指的是对某种行为或决策的责任承担和问责。它涉及到权力和责任的关系，即权力被行使时需要承担相应的责任和义务。在政治和管理领域中，问责制通常指的是政府官员、公司高管、公共机构等担任职务期间必须向公众或其他相关方解释和回答他们的行为、决策或管理的结果。问责制有助于保障公共利益、防止滥用职权、促进透明度和建立信任。所以问责制的产生和对权力的监督密不可分，其逻辑基础是有权力就必须承担责任，只要在权力范围之内出现事故和过错，就必须有人承担相应的责任。我们也可以说，问责制主要是作为一种制度设计而产生的。

《Credibility or Accountability — What Drives Your Organization's Success?》（Michael Speidel, 2018）认为问责和公信力在引导机构成功的过程中，代表了两种不同的取向。如果说问责是一种底线思维，则公信力就是一种激励人向上的思维，是一种可以促使你的机构实现其预期的力量。用一个不太恰当的比例，问责制相当于现在的企业社会责任，而可信度则是主动的社会价值创造。问责制是满足人们对责任的预期，而可信度则在此基础上还可以激励人们对目标实现的信念。

综上所述，公信力是指一个人、机构、消息或信息所具有的被广泛接受为真实、可靠和可信赖的程度。公信力的 高低取决于多个因素，包括来源的声誉、专业性、诚信度、历史表现等客观因素，以及受众的主观感受和信任程度。 公信力对于许多领域都至关重要，如政治、商业、学术研究、新闻媒体等，它可以影响人们对信息的接受和判断， 以及对个人或机构的评价和决策。高度的公信力可以帮助人们建立良好的声誉和信任，反之则可能导致声誉受损、 信任流失和负面影响。

公信力至少包括以下方面特征：第一，具有诚实的特征，即言行一致的表现；第二，具有承担责任的能力；第三， 令人信服的专业能力；第四，具有感染人或激发人的能力（是否公平、正义等），其中包括行动动机的纯粹性。

那么，对于公益组织 / 公益项目而言，公信力则表现为组织 / 项目产生的社会影响力（social impact）或创造的社 会价值以及在合规和透明方面的能力以及表现。在这些要素中，合规和透明是公信力的下限，而该项目 / 组织产 生的影响力则是公信力的上限。

## 二、问责和公信力评估的国际研究

关于问责的实践和研究，在我国公益行业已经有了很多探索。早在 2008 年，王劲颖就发表了《社会组织问责与评 估》的研究。2012 年，贾西津发表了《公益问责与公民选择》。2013 年，傅金鹏发表了《社会组织提供公共服务的 问责工具分析》。2016 年，覃丽芳以格桑花为案例，发表了《第三方评估在慈善问责中的作用探析》。2016 年 王明刚发表了《公益行社会组织实施网络问责的可行性及机制探析》。从探索来看，对公益的问责主体不仅包括 政府和独立的第三方，而且还应该包括作为机构捐款人的企业、作为宣传的媒体、作为网络捐赠的捐赠人以及公 益受益人。

虽然几乎在所有的研究和讨论中，问责的目的都是为了“提升公信力”，但对公信力本身的研究和评估探索却非常少。 相比之下，无论是问责还是公信力，国外的实践和研究都要成熟得多。

### 公益问责评估

慈善导航（Charity Navigator）是全球最大的也是最被信任的非营利组织的评估平台，其平台每年为捐赠者提供关 于公益组织评级的信息达 1100 万次。在该平台“如何为问责制和透明度定级”一文中，详细解释了用于评估的数 据来源和指标。按其数据来源可分为：

#### 来自国家税务局 990 表格数据。其主要指标包括：

- ✓ 独立的理事会
- ✓ 资产的重大转移
- ✓ 由独立会计师和审计监督委员会编制的审计财务报告
- ✓ 关联方借款
- ✓ 理事会纪要
- ✓ 在提交前向组织理事机构提供表格 990 的副本
- ✓ 利益冲突策略
- ✓ 吹哨人策略
- ✓ 记录保留和销毁政策

#### ✓ CEO 及其薪酬列表

- ✓ 决定 CEO 薪酬的过程
- ✓ 理事会以及非领薪理事成员列表

#### 来自机构网站的信息和数据：

- ✓ 理事会成员列表
- ✓ 核心团队人员列表
- ✓ 经过审计的财务报告
- ✓ 990 表格
- ✓ 隐私策略



慈善回顾委员会（Charities Review Council）也制定了旨在“捐赠人和非营利组织之间建立有活力连接”的“问责制标准”，包括以下方面：

**公共披露：**年报、社区影响力、财务透明度、合规性

**治理：**监察的使命和战略、理事会会议的文件管理、多样性平等性和包容性、理事会指南及评估、理事会服务期、理事会会议、利益冲突策略、角色分离、志愿理事服务、高管人员的评估和薪酬、吹哨人策略

**财务活动：**理事会委托事项管理、基金使用、财务健康度管理、平衡的资金储备、费用报销政策

**筹款：**筹款披露、捐赠人信息保密、游说实践（种通过既非员工也非志愿者的游说者来作为筹款人）

## 公信力评估和研究

可以说，在陌生人社会，对于公信力/可信度的评估是一种“日用而不知”的行为。研究认为，建立“公信力/可信度”是一个认知过程。无论是市场交易还是日常的社交活动中，每个人都会通过自己的评估，以确定对方的话语和行为是否可信。从另一个角度来说，如果一个人或一个组织具有较高的公信力/可信度，那么它就会被更多的人采信，因而客观上可以降低交易成本。早在 1994 年，缪尔（Muir）就提出了一个关于信任（trust）的评估模型，即：

**信任 = 合规 + 一致性 + 信念 + 知识 + 问责 + 可用性**

$trust = regularity + consistency + belief + knowledge + accountability + availability$

随着互联网社交平台的崛起，越来越多的研究被聚焦在社交网络上相关内容以及参与方的可信度/公信力方面。这正说明了在互联网这样一个超级陌生人的社会里，公信力就成为最稀缺的资源了。

起因于公信力是由主观和客观两个部分组成，所以很多对公信力评估都从两个方面来进行，即：被感知的公信力（主观）和被证明的公信力（客观）。《被感知和被证明的以公信力为基础的信任与捐赠者对慈善的忠诚：关系营销的视角》（Perceived and evidenced credibility-based trust and financial donors' loyalty to charities: A relationship marketing perspective, Jennifer O'Loughlin Banks and Maria M. Racit, 2014）是一篇对公益组织公信力的研究论文。该研究分为两阶段，包括对澳大利亚慈善机构财务捐赠者进行的 32 次访谈的定性研究；以及随后在全澳大利亚范围内对慈善机构的财务捐赠者进行的定量在线调查（n = 396）。主要的数据分析技术使用因子分析和多元回归方法。研究发现：对于捐赠人而言，他们所感知到的基于公信力的信任会正向地影响到忠诚度；而被事实证明的基于公信力的信任则会促进捐赠人的捐赠行为。这个研究一个隐含的实践意义就是提醒公益机构在做“市场关系营销”时，要尽可能多地将基于公信力的信息传递给捐赠人以加强他们的认知。这个研究从实证的角度证明了被感知的和被证明的基于公信力的信任都会增强捐赠人的忠诚度以及和慈善组织的关系。

全球报告倡议组织（GRI）在 2022 年 5 月 10 日的一篇《通过问责制来建立公信力：设置标准》（Credibility through accountability: setting the standard）文章，文章认为：“要使可持续发展报告可信，它必须建立在广泛使用的全球标准之上，这些标准最重要的是提供影响力的透明度，并促进可持续发展的行为。从生物多样性丧失到气候变化，从健康危机到不平等，如果心中没有最终目标，这些挑战就无法得到解决。正如我们在本刊中所述，没有明确报告义务的框架无法完全解决“洗绿”问题，ESG 评级和排名也不能。正因如此，GRI 有责任确保可持续发展标准制定的进展一致，支持改善企业问责制，并对所有利益攸关方的需求做出回应”。这表明：第一，要使一个报告具有可信度，必须有广泛使用的全球标准；第二，这些标准，包括增强报告的透明性，以及改善问责制；第三，更重要的是，评估最重要的内容是确定“心中的目标”；

《共情还是感知可信度？慈善众筹中个人捐赠行为的实证研究》（Empathy or perceived credibility? An empirical

study on individual donation behavior in charitable crowdfunding, Lili Liu, Ayoung Suh, Christian Wagner, 2018) 研究发现: 首先, 个体的共情和对慈善众筹项目的感知可信度, 是慈善众筹捐赠意愿的关键决定因素。其次, 研究发现网站质量、交易便利性和项目内容质量对共情和感知可信度都有不同的影响。第三, 值得注意的是, 发起人声誉与感知可信度正相关, 而项目知名度与共情正相关。

英国 Charity Digital 是一家促进和提升慈善组织数字化能力的机构, 到目前为止已经帮助 40 万慈善专业人士进行数字化转型。该机构认为, 为提高公信力, 至少有 5 个方面是评估一家慈善组织所必须关注的:

- ✓ **复捐率。**即有多少人会是重复捐赠人;
- ✓ **项目效率。**无论是对于捐赠人、理事会、以及评估者而言, 这都是最重要的指标;
- ✓ **服务的增长。**和效率相伴的, 利益相关人对服务的增长以及创新也同样感兴趣;
- ✓ **机构总收入的捐款人人均值;**
- ✓ **筹款效率;**

Paragon Philanthropy([www.paragonphilanthropy.com](http://www.paragonphilanthropy.com)) 提供受让人的公信力评估服务。受让人公信力评估提供对受让人的声誉、项目影响力和其他关键标准的洞察, 以帮助确保捐赠人的支持是一项好的投资。其评估的方面包括:

- ✓ **战略:** 组织的计划是如何工作的? 他们的方法与其他方法有什么不同? 变革理论是什么?
- ✓ **计划的影响力:** 组织能证明其活动产生的直接和持久的影响吗? 组织是否有适当的系统来衡量和评估结果和影响?
- ✓ **组织和运营:** 组织是否有良好的财务记录, 长期可持续发展的清晰计划, 以及透明的道德规范?
- ✓ **领导力:** 执行和管理团队的效率如何? 董事会以什么方式支持和贡献?
- ✓ **创新:** 该组织是否被公认为该领域的领导者或创新者?
- ✓ **声誉:** 组织在同行、公众和受益人中的声誉如何?
- ✓ **当地赋权和能力:** 该项目是否赋权其受益者, 并将性别平等和社会包容原则纳入其中?

### 三、培育公信力的制度建设

“同一个世界信托基金”(One World Trust) 的使命是全球治理所需要的变革中促进教育和研究, 以消除贫穷、不公正、环境退化和战争。该基金会为有能力的组织发展出一系列可被实践的建议, 以使得这些组织无论是现在还是未来都更加负责。《确保公信力和有效性》(Robert Lloyd, Virginia Calvo, Christina Laybourn, 2010) 这篇论文是该基金会为民间社会 (CSO-Civil Society Organization) 设计的一套自律的合规体系的研究。

该研究表明, 民间社会的自我监管比以前认为的更为广泛, 目前在全世界有 350 多个倡议正在存在或发展中。在世界所有区域, 市民社会组织在行业和分行业一级聚集在一起, 确定共同标准和原则, 以鼓励学习, 建立公众和捐助者的信任。然而, 尽管行为准则和认证计划等举措的出现是一种积极的发展, 但单是制定一套共同原则或框架, 很少足以改变组织的做法或提供可靠的质量信号。还需要建立监测机制, 并在必要时执行这些标准。换句话说, 需要一个合规体系。

该研究从俱乐部理论推导出合规体系对于有效的行业自律是如何的重要。建立在萨缪尔森的公共物品理论模型的基础上, 布坎南 (1965) 提出了俱乐部经济学模型。什么是俱乐部呢? 俱乐部就是一群人他们因为要共享一个物品或一系列物品, 而被凝聚在了一起的团体。俱乐部理论假设: 以一组自愿集体买地办公园的人为例, 这一集体

的所有成员都有相同的效用函数，并能够平均分享公园的服务和分担成本，如果有人拒绝分担成本，该“俱乐部”可以不费一点代价地把此人拒之门外，即没有“免费搭车”现象存在。该研究表明，似乎无论是在非政府组织还是企业部门，对自我监管的研究都指向相同的结论：提供可靠和可信的质量信号，取决于一个措施，确保成员达到其标准，并排除那些寻求享受的在不投入必要资源的情况下获得成员资格的好处，而这一点的关键是建立一个监督和制裁遵守的系统。

合规体系是一套机制、过程和程序，它支持自我监管倡议标准和 / 或原则的实施，并保护其整体信誉。它由两个组成部分组成：监测职能和制裁机制。这套机制有两种触发方式，即主动出发和应对出发。

合规体系的构成			
监测职能			制裁机制
触发方式	评估方法	数据源	
主动	自我评估 同行评估 第三方评估	桌面 访谈、调查、实地考察	改进措施，信息限于内部 改进措施，公开披露 财务罚款
应对	投诉流程	根据具体情况而定	终止、驱除会员资格 公告驱除行为

图表 1 建设公信力的体系

也就是说，对于社会组织而言，公信力建设的最有效方式，就是通过建立符合俱乐部经济原理的行业自律机制，这套机制中不仅有包括行为规范这样的约束机制，有评估和惩罚机制，还必须有认证机制，这样才能更有效地建立一个公信力体系。

## 四、主要结论

对于现代社会而言，公信力的建设对于每一个组织都是至为关键的要求。高度的公信力可以帮助人们建立良好的声誉和信任，反之则可能导致声誉受损、信任流失和负面影响。

公信力和问责制是两个不同的概念。对于一个具有公共性质的组织来说，问责是底线要求。公信力中包括了问责的要求，但公信力还包括专业性、声誉、说服力和行动力等方面。

公信力评估是公信力建设非常重要的一个环节。如果说政府主要是在问责等底线要求方面起到作用，那么公信力建设应该靠行业自律的方式来建设。

# “三 A 三力” 价值评估的原理和模型

**工欲善其事，必先利其器。**

《论语·卫灵公》

工具的发明是使人走出蒙昧的分界之一。人类文明的进步也是以工具的进步来断代的，思想的进步往往需要工具来推动。“三 A 三力”不仅是一个面向价值评估的框架，还是一套面向价值评估的方法论。“三 A 三力”的思想基于人类经过长期进化而成的心智模式，它以行为的因果性为基本逻辑、以价值评估中的关键要素为环节构建而成。“三 A 三力”是新时代价值评估的创新性工具。

## 一、“三 A 三力” 简介

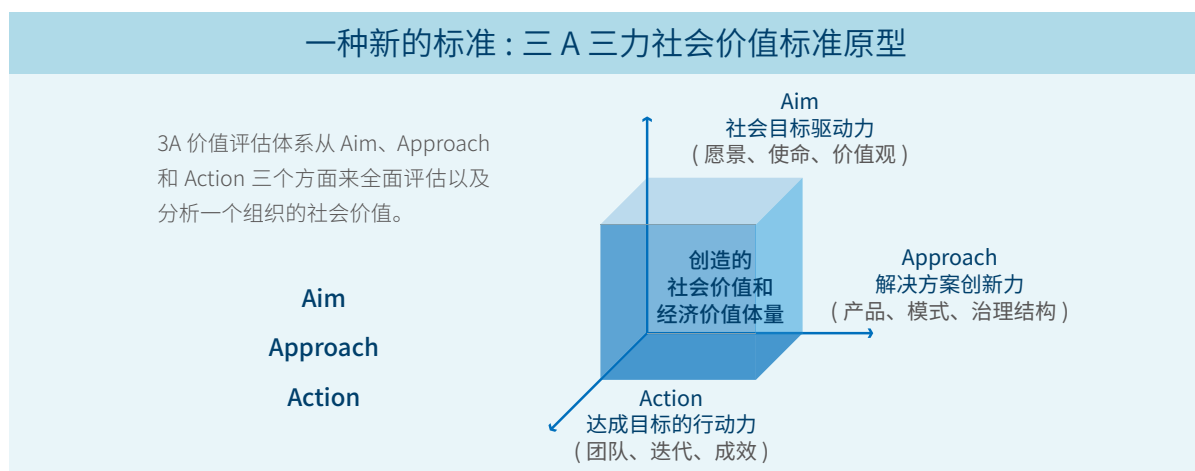
“三 A 三力” 评估框架是 2014 年由友成首次提出，并持续进行自主研发和开放共创，相继开发了社会企业家评估、社会企业评估、公益项目评估的多个评估和分析模型。从 2017 年至今，该模型也已经成功地被应用于上市公司的社会价值创造的评估。2022 年，该模型又被用于互联网公募的公益项目的公信力评估。

“三 A 三力” 模型，即通过 Aim | 目标驱动力、Approach | 方法创造力<sup>1</sup>和 Action | 效益转化力及其三者合一性，去衡量主体所创造的经济、社会和环境综合价值。简而言之，社会价值评估原理就是“三 A 三力” 三合一。如果用公式表达，可形成包括（Aim | 目标驱动力、Approach | 方法创造力、和 Action | 效益转化力）三个变量的一个函数关系：

$$\text{社会价值} = f(\text{Aim | 目标驱动力}, \text{Approach | 方法创造力}, \text{Action | 效益转化力})$$

事实上，“三 A 三力” 是被作为“社会价值” 的评估工具提出的。“社会价值” 也是 2014 年由友成基金会重新进行定义的一个重要理念。友成之所以提出这个理念，是基于对人类近代社会发展过程中所发生的忽左忽右以及由此导致的不可持续的深度观察和思考基础之上。在友成的定义中，社会价值是由社会和价值两个概念组成，价值的对象是整个社会是一切物质和精神财富的创造，要为全体社会成员带来共同的利益。**这里的社会价值，不是传统思维中和经济价值对应提出的概念，而是包含了经济效益的综合价值**，它必须以实现社会整体可持续发展为其核心目的。这个价值是通过创造性行为获得的。社会的人是价值创造的主体，也是价值实现的主体。**社会价值就是社会福祉，它表现为经济效益、社会效益和环境效益的总和。一言以蔽之，创造社会价值，就是为了社会“更公平、更有效率和更可持续” 发展。**

如何对社会价值进行评估，是社会价值这个理念能否被广泛接受和实践的前提。既然是对价值创造的评估，那么价值创造的意愿（Aim）、价值创造的方法（Approach）和价值创造的结果（Action）都应该成为评估的内容，这就是“三 A 三力” 的最早的概念模型。我们把驱动力 Aim、创新力 Approach，和行动力 Action 简称为“三力”。原理上，在 Aim 即目标驱动力上，我们可以从社会目标的公共性、公平性和紧迫性来衡量，在 Approach 即解决方案创新力上，我们应从系统性和创新性来评估，在 Action 即行动转化力，我们应从团队的执行力以及最终结果的有效性来评估。



图表 2 三 A 三力价值标准原型

<sup>1</sup> 在不同的应用场景下，Approach 会用方法创造力或方法创新力表达，但其内核都是一样的。本文的前后文中也有混用发生。



“三 A 三力” 是一个自治的完整的逻辑体系，表现在目标（aim）上的始终如一（目标导向）、方法（approach）上的具体问题具体分析（问题导向）、以及行动（action）上用结果来验证 Aim 的一致性和 Approach 的有效性（结果导向）。和以往价值评估的方法相比，它至少有以下独特之处：

**首次将价值意愿纳入评价体系中。**这是价值评价理论和实践中的一次革命，这个变化，把价值评价的焦点从仅仅对价值结果的关注，转变到包括价值发生的起点在内。正是这个变化，使得因果关系可以在价值评估中被应用。

**对创新性的关注。**解决方案的创新性在“三 A 三力”框架中具有非常重要的角色。这种设计，是基于对当今社会的这样一个认知：我们当前面临的绝大多数社会问题，基本都是人类社会发​​展至今都存在的沉荷，除非有新的思维或新的方式，才能有效地解决这些社会问题。此外，人类历史也表明，每一次大的创新都会带来社会的进步，带来社会价值的极大增益。

**系统性。**“三 A 三力”的系统性包括要素和过程两个方面，要素上讲，要保证经济效益、社会效益和环境效益的同时呈现。过程上讲，不仅要​​从价值创造的结果来评估，还要评估价值选择以及价值创造的过程和能力。从这个角度上来说，社会价值评估是真正的面向未来价值创造的评估。

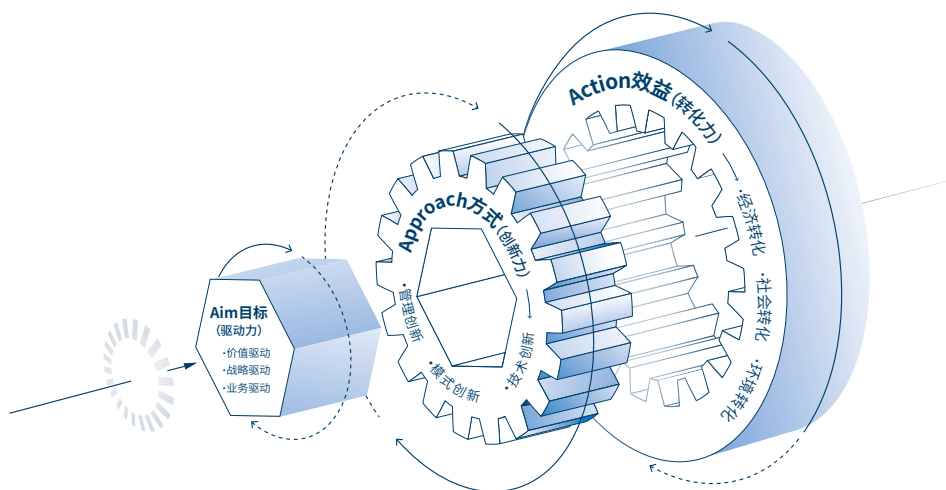
**合一性是“三 A 三力”的最终衡量。**从合一性来看，行动以目标方向、以最终结果为检验工作成效的依据。目标导向不是只强调目标，同时要考虑实现目标实现后将产生什么样的结果、以及为实现这个目标必须解决哪些问题，这就是 Approach 这个环节目标导向性的关键。还要记住，问题导向不是只强调问题，同时要思考解决问题是为了达到什么目标。结果导向不是只强调结果，同时要考虑目标是否得以实现或接近实现、问题是否解决。

2007	提出 Attitude、Approach Action 社会企业家精神
2014	启动 Aim、Approach Action 评价模型研究
2015	社创之星应用三 A 三力作为筛选标准
2016	在中国发展高层论坛上发布三 A 三力标准
2017	友成基金会使用三 A 三力作为项目资助标准
2017	友成基金会使用三 A 三力作为绩效管理工具
2017	使用三 A 三力标准评估中国上市公司社会价值
2018	慈展会首次使用三 A 三力标准
2018	使用三 A 三力为修武县基层治理提供分析报告
2019	三 A 三力公益项目评估指南成为团体标准
2022	联合腾讯、使用三 A 三力进行公益项目公信力评估

图表 3 三 A 三力开发大事记

## 二、“三 A 三力” 的理论基础

“三 A 三力” 的提出和开发，是一个自觉的过程。所谓自觉的过程，即首先对现实世界所呈现出的主要矛盾的观察、思考和分析，从诸多纷乱的现象中获知背后的原因，由此提出解决问题的方案，并在实践中不断验证这些观点、结论和解决方案。多年的实践经验已经充分证明了“三 A 三力” 思想的正确性，于此同时，我们也可从人类历史的思想资源中，找到“三 A 三力” 的思想基础。



### “三 A 三力” 的认识论基础

“三 A 三力” 基于目的论和因果观。

人在长期的进化中，形成了有别于所有其它物种的独特和完整的心智模式，正是这个心智模式推动了人类文明的产生和进步。这个心智模式基于以下的因果关系：首先，人是具有主动改善生活状态意愿（Aim）的物种；其次人相信通过合适的途径（Approach）可以实现这种改善；人按照自己预先设计的途径进行行动（Action）并因此产生结果，最终，人对这个结果和原先的预期进行比较，以改善未来的行动。这个心智模式是“三 A 三力” 的思想基础，因此“三 A 三力” 不是建立在纯粹建构基础之上的认知，而是遵循深刻自然规律的思想发现。

这种心智结构是在悠久的进化过程中形成的，因而这是一种先验的存在。“人类心智不可能想象不同于我们心灵中之逻辑结构的逻辑关系。人类心智也不可能想象有一种其范畴不同于决定我们自身之范畴的行动”。用计算机芯片可以做一个类比，芯片之所以有某种特殊的逻辑运算能力，是因为其具有那么计算的物理结构，对于芯片而言，那样的结构是给定的，是先验的。

于是我们可以说，人的心智结构中所具有的目的论和因果论的认知是与生俱来的，是最底层的设定，是亿万年进化的结果。以此，我们足以解释，为何当我们判断任何一件和人的行为相关事情的时候，无论是有意识的还是无意识的，我们都会从三个方面来判断，即目的、方法和结果；判断一个人，我们总会说，听其言、观其行、看其实。我们之所以会有这样的判断过程，源于我们的心智结构。

这个心智结构甚至可以解释，为什么“三”这个数字在人类生活中扮演着极其重要的角色。全世界不同的文化、不同的文明、不同的历史中，“三”都是一个非常神秘的数字，西方有“三位一体”，中国有“三生万物”，还有很多关于三的各种成语和谚语。这大概是因为，在人类心智结构中，“三”是一种最简单但同时是最完备的逻辑结构，例如形式逻辑中的三段论就足以得出一个充分的结论；“三”也是在最简单前提下最安全的空间结构（三点成一面）；“三”是最小的社会原型。由此可见，“三”是人心智结构中的一个关键要素。

## “三 A 三力”的方法论基础

价值评估的难点并不在于价值是主观还是客观的认定，也不在于内在价值和外在价值的分辨。迄今为止的绝大部分价值评估都毫无例外地落入以下两个窠臼：1) 将价值评估理解成一种价值描述，因而表现为一种静态的、过去结果的呈现；2) 在服膺数字迷思的同时，价值评估中各种指标之间缺乏内在的逻辑性，因而价值呈现是不完整的。

被称作价值哲学哥白尼式革命的杜威的价值哲学，彻底颠覆了传统以追求“终极性价值”为旨趣的价值理论，颠覆了事实与价值的二元划分，颠覆了手段与目的的二元划分，颠覆了绝对、超验的价值标准。杜威的革命性体现在：

**第一**，转换了价值哲学的核心概念，将“价值判断”而不是“价值”作为价值哲学研究的核心概念和核心问题，因而彻底转换了讨论价值的方式，从因果关系和操作上分析价值，而不是关于价值的直接经验。价值评价主要是要建立一种关于价值形成的因果关系，人们可以循着这种因果关系去创造价值。

**第二**，将人的主观愿望，即人的欲想、兴趣和满意的方式，引入到价值评价体系中来。传统观点认为，趣味无可争辩，因此人的主观愿望一直被排斥在价值评价体系之外。但杜威认为：在生活中大多数有重大影响的紧要关头，惟一值得讨论的事情就是趣味。这里的趣味，就是人们的主观愿望、念想和期待。杜威认为，欲望和兴趣（需要）不是评价判断的前提（标准），而是评价判断的内容（对象）。

**第三**，将价值实现的途径和手段也作为价值评估必不可少的一个部分。杜威说“除非考虑使之成为现实的手段，哪怕只考虑一点，否则就根本不可能拥有一个所期待的结果，也根本不可能预料任何行动计划的后果，另外也不可能有真正的欲望，有的只是毫无价值的幻想、毫无用处的愿望”。

所以，在杜威这里，价值评估的核心转化成了对价值创造之价值的分析，而价值评估的重点必须包括导致价值产生的源头即意愿，以及价值产生的过程即方法和工具。评估只有建立在这样的基础上，其逻辑才是完整的、其结果才有可能面向未来并具有预测性。

因此，我们也可以把“社会价值 = f(Aim| 驱动力, Approach| 创造力, Action| 转化力)”这个函数表达式，看作一个评估社会价值创造的函数。也就是说，作为一个评估模型，“三 A 三力”评价的不是价值结果本身，而是价值创造的全过程，所以也可以称为“价值创造的价值”评估。

“三 A 三力”评估和变革理论也有相同的思想基础。变革理论，顾名思义就是一整套关于如何让变化发生的理论，是慈善机构思考和描述他们的目标是什么以及他们希望如何实现目标的过程，是慈善战略、评估和沟通的基础。它鼓励我们思考目标和计划，与他人讨论，并明确表达出来。

在变革理论来看，评估开始关注项目是“如何产生效果”的，而不仅仅是“是否有效”。这种重新定位产生了基于理论的评估（theory-based evaluation），这种方法要求阐明干预措施背后的基本假设、明确干预事件和过程，以及如果假设是准确的且干预措施按计划进行，则应遵循的分步过程，和将会产生的短期和长期结果。基于理论的评估不仅关注干预措施的结果，还会明确并核查应该引发这些结果的行动序列。（《变革理论到底是什么？》，斯坦福社会创新评论，2022）

这意味着，评估不应该只关注结果。那种只关注结果的评估往往被称为“黑箱评估”，即主要或仅通过投入和结果来看待项目干预措施。这种评估方法极少关注干预措施是否按计划执行，它更关注干预措施投入的资源以及此后的产出。这种仅仅以投入和产出的结果评估方法，由于既无法知道成功的原因也无法知道失败的原因，所以被称为“黑箱”评估。

而建立在目的论和因果观之上的“三 A 三力”评估则与“黑箱评估”完全不同。首先，最重要的是要发现价值原点，



即愿景使命、价值观以及由此分解而来的战略和计划以及支撑这个战略所需的禀赋条件；其次，为了实现既定的目标，应该采取什么样的方法，表现为组织内部业务流程的各种制度、流程、功能；最终，通过这些方法产生了哪些价值结果。

## 三、“三 A 三力” 公信力评估的原理及模型

### 公信力评估和“三 A 三力”

公信力本身就是一种价值，这个价值至少表现在两个方面：第一可以大幅度地降低沟通带来的交易成本；第二可以大幅度产生因为对机构认可而形成的收益。因此，公信力的评估从本质上而言，也是一种价值评估。

从我们上述对公信力概念的讨论来看，当我们说一个组织或项目具有良好的公信力，不仅意味着这个组织或项目具有较强的问责力，具有好的透明性以及合规能力，还意味着这个组织或项目具有较强的创造价值的能力，即影响力；一个组织公信力的形成和积累，和行动动机高度相关、和这个组织的治理管理高度相关、和创新力高度相关，也和这个组织的行动转化力高度相关。因此，公信力评估仍然也是一个符合目的论和因果论“目的、方法、结果”的逻辑。举例而言，自创立开始，中国共产党所逐渐形成的公信力，既和它自己宣称的伟大的目标相关，也和它为实现这样的目标而制定的统一战线、武装斗争和党的建设三大法宝直接相关，它带领全国人民取得抗日战争的胜利及至解放全中国的胜利则证明最初动机以及方法的一致性。

简而言之，公信力是反映一个组织或项目创造社会价值的最综合性的范畴，它既要求组织使命和组织实际影响力的一致，也要求目标和手段的一致。前者考察一个组织是否言行一致，后者考察组织是否用正确的方式来做正确的事情。前者包涵了 Aim 和 Action 的互相效验，后者包涵了 Approach 在 Aim 和 Action 之间是否处于紧耦合的状态。

### 评估原理与逻辑

因此，从逻辑上看，公信力评估就是从目标驱动力、方法创造力和行动转化力三个方面来进行评估，也就是以三 A 三力为基本框架进行评估。

和大部分的黑箱评估评估不同，公信力评估是一种基于因果链的评估。它既评估一个组织价值选择的能力，还评估价值创造的能力，并且用已经呈现的结果来验证上述能力，所以是面向未来的评估。它不仅评估已经做了什么，还预示未来能做到什么。

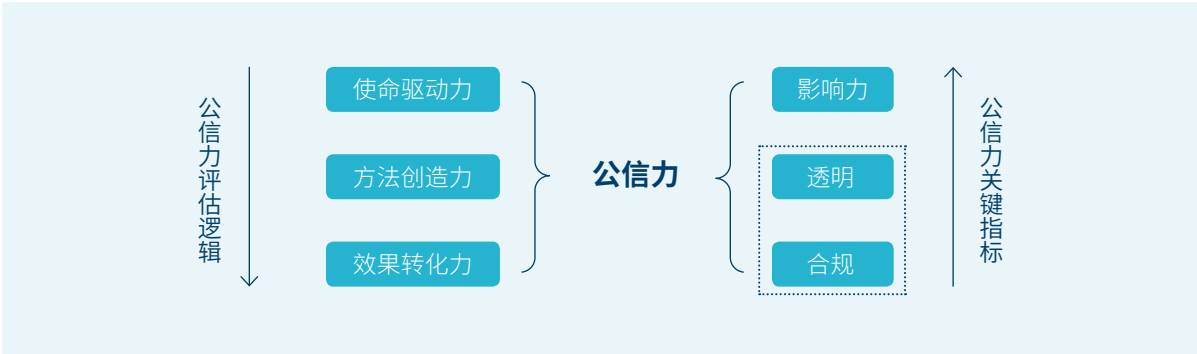
在现实生活中，当我们判断一个公益项目的公信力，无论是有意识还是无意识，我们一定会从三个方面去思考：

**第一**，这个项目是做什么事，解决什么社会问题的，我们简称为目标；

**第二**，项目用什么方法做事情，是否有很好的效率，我们简称为方法；

**第三**，我们会根据以往的成绩以及已经产生的影响力来检验上述二者是否一致。

这个逻辑也正是三 A 三力评估标准的核心思想。



图表 4 公信力评估逻辑

当构建评估模型的时候，采取自上而下的方法，即从 Aim 开始、遍历 Approach 和 Action，在这三个环节构建一个具有因果链的和公信力相关的指标体系。在结果呈现的时候，则用关键公信力指标的方式来表征。

## 公信力评估模型

“三 A 三力”公信力评估模型是基于中慈联颁布的“公益项目三 A 三力评估指南”开发而来的。为开发此模型，组织了由 9 名行业专家组成的专家组，经过 3 个月持续迭代开发而成。

在开发的初始阶段，专家委员会就我国公益领域目前的现状，确定了几个基本原则：

- **原则一：**评估要满足人们在评价一个公益项目时的最基本要素，即合规、透明和影响力；
- **原则二：**要充分考虑到小型和创新型组织和项目，要鼓励这类组织和项目来参与评估；
- **原则三：**既要满足对合规和透明的要求，也要避免因此而导致的制度内卷和评估内卷；
- **原则四：**创新，特别是数字创新，要成为一个评估的元素之一；
- **原则五：**评估的过程本身就是一个倡导的过程，要利用评估中教育的作用。

开发大致经历了以下步骤：

1. 讨论和确定公益项目公信力这一概念的理解，以及如何从三 A 的三个一级指标来理解公信力；
2. 对公益项目问责和透明、影响力评估相关进行对标研究，并建立相关的指标库；
3. 根据三 A 三力团标，自上而下而下的构建一个初步的框架，内容要尽可能地丰富；
4. 根据 SMART 原则及 MECE 原则，进一步梳理和选择除第一个层次以外的层次的指标；
5. 用层次分析法为指标权重赋值；
6. 为每个指标确定评分标准；
7. 邀请样本项目参与测试模型的信度和效度；
8. 根据测试结果进一步迭代，并最终确定测试模型。

图表 5 公益项目公信力评估模型

公益项目公信力三 A 评估模型 ( 二级指标 )			
一级指标	二级指标	指标意图	公信力要素
AIM 社会目标驱动力	组织和项目价值	愿景、使命、价值观	影响力
	组织战略和项目规划	反映愿景的战略 和战略一致的规划	可行性
	禀赋和资源	和战略匹配的禀赋	专业性
APPROACH 解决方法创造力	组织治理	组织的决策体系	合规性
	组织管理	组织的管理体系	透明性
	项目管理	项目的管理体系	创造性
	创新实践	创造新价值的能力	
Action 行动效果转化力	执行力	团队能力	专业性
	直接影响力	项目的直接产出	影响力
	间接影响力	项目的间接产出	影响力

公益项目公信力模型的使用场景

公益项目公信力评估可以应用于非常广的场景之中。首先，它可以用于公益组织的自评估，通过自评估，公益组织可以更清楚地了解自己在公信力方面的表现，并为提升公信力提供组织提升的依据。其次，可以作为公益行业网络提供的第三方评估工具，通过进行行业的公信力评估，用以助推行业自律建设。第三，可以作为公益捐款人的捐款决策依据。

鉴于以下两个原因，本次开发的评估模型被限定在公益项目自评估这一应用场景：

**第一**，我国监管部门对公益组织的管理还停留在规章制度的层面，对关键数据的管理及公开披露数据的要求仍然有待提升，公开披露的数据或政府管理部门拥有的数据，不足以对一个公益项目进行第三方的评估；

**第二**，建立公信力本身就应该每个公益组织以及公益项目应该视作生命力的事情，应该培养公益组织关心公信力建设，这对于倡导社会自治的社会组织而言，本身就是题中应有之义。我们希望通过这个项目，推动我国公益组织的公信力意识。

加以适当的调整，这个模型也可以作为一个完整的第三方评估的工具，但可能不是量化和大样本的方式。无论如何，这可能是我国第一个公益项目公信力评估的试点，也可能是全球第一个具有内在一致性且高度结构化的公益项目公信力评估模型。

# 03 2022 年互联网公募项目 公信力总体画像

青山遮不住，毕竟东流去。

（宋）辛弃疾

互联网公募平台是数字技术在公益筹款领域的独特实践，让公益项目点对点直接触达公众，公众可以像选购商品一样选择捐赠或支持自己喜爱的项目，参与公益的门槛大大降低，参与热情和参与度大大增加。民政部发布数据显示，我国互联网筹款额在 2017 至 2021 年的五年间从 25 亿元发展至 100 亿元，增长了近四倍。互联网公募平台成为移动互联网时代公益项目开展公开募捐的重要渠道。

本次参加公信力评估的项目共 836 个，均为曾经或正在腾讯乐捐平台公开筹款的项目；项目由 385 家社会组织执行，涉及公募筹款机构 95 家；其中包含在 16 家公募筹款机构下设 117 个专项基金的 162 个项目。

本章首先从参评项目的项目领域、受益群体、实现方式、提供的产品/服务，公募筹款机构情况，以及项目执行机构的规模、注册类型、评估等级等角度呈现参评项目及涉及机构的总体情况和特点；再通过对参评项目公信力的表现进行量化统计分析，呈现本次公信力评估的总体水平；并通过差异性分析，呈现不同项目与组织特征下，项目公信力表现的差异和特点，以提炼出公信力表现优秀的项目画像。

## 一、研究方法

本章首先采用描述性统计分析来研究参加本次公信力评估的组织和项目情况，以及公信力、合规透明与影响力的整体表现；再通过单因素方差分析或 Kruskal-Wallis 检验探索不同项目领域、执行机构规模、注册类型、评估等级等项目和组织特征下，项目公信力表现上的差异。

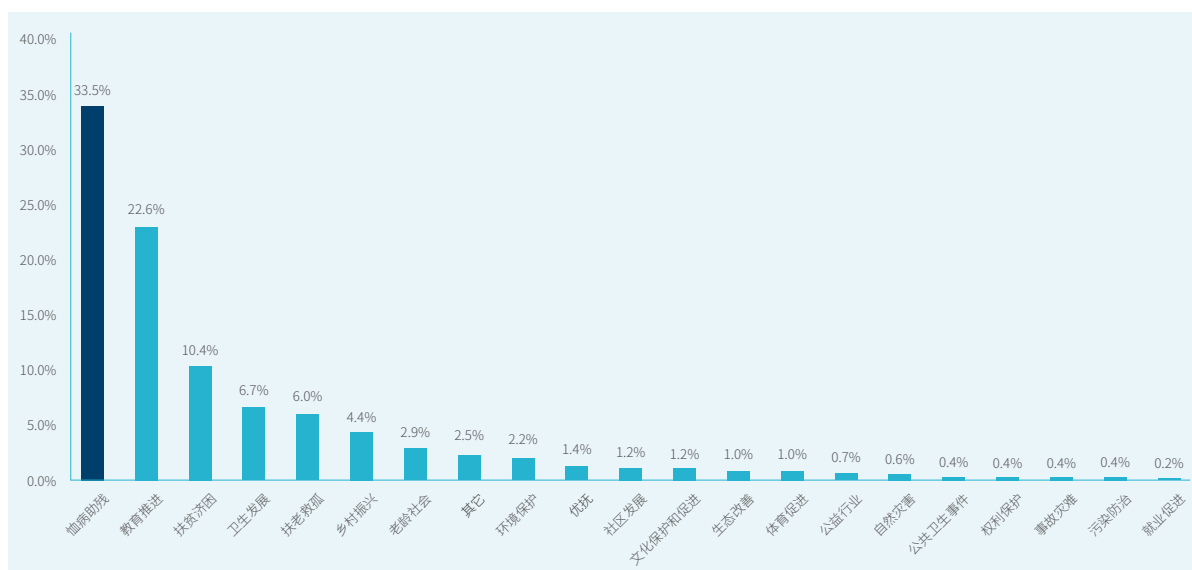
## 二、参评项目及机构总体概览

### 项目概况

#### 项目领域

本次参评项目的领域分布较为集中。超过 60% 的项目集中在恤病助残（33.5%）、教育推进（22.6%）、扶贫济困（10.4%）三大领域，均为公益一直以来较为关注的领域，根据《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2021）》对 2020 年全国基金会关注领域进行的统计，教育、扶贫助困、医疗救助位列前三<sup>2</sup>，与本次参评项目的领域分布较为一致。卫生发展、扶老救孤分列第四（6.7%）、第五（6.0%）。

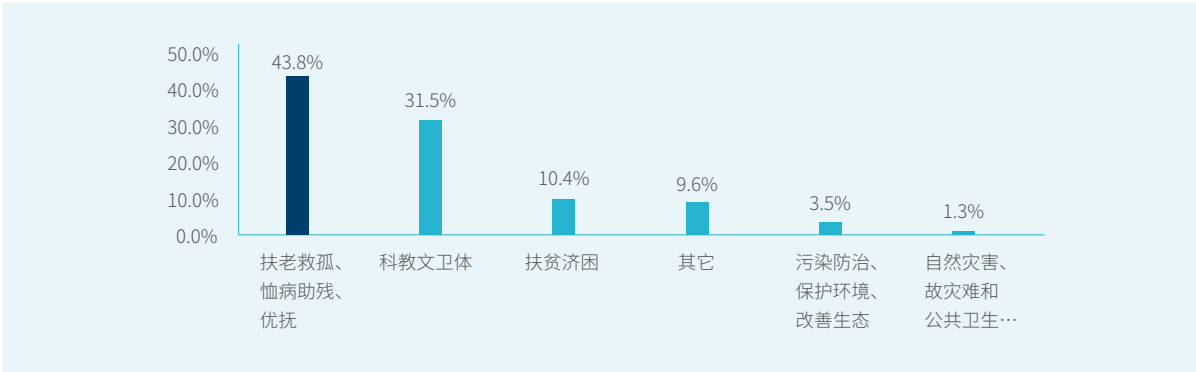
将以上领域与《慈善法》的分类进行对应，可见属于“（二）扶老、救孤、恤病、助残、优抚”类的项目最多，占比 43.8%，属于“（三）科教文卫体”的项目其次，占比 31.5%。“其他”类项目占比 9.6%，其中包含公益行业发展、志愿服务、权利保护、乡村发展、培养人才、乡村儿童关怀等项目，说明随着公益事业的发展，涵盖的社会问题领域更加多元。



图表 6 参评项目领域分布图

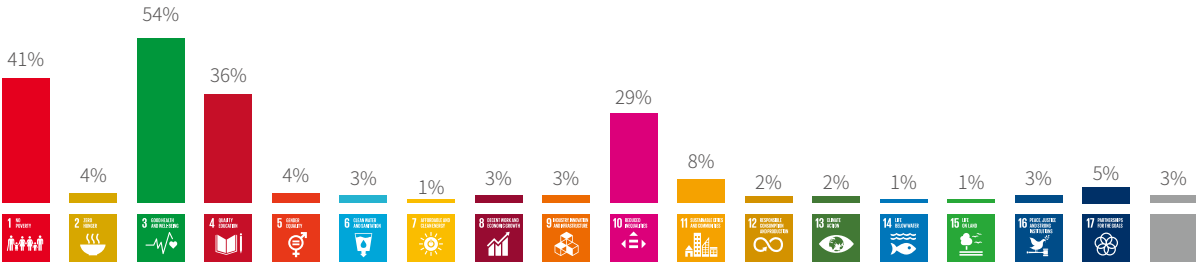
<sup>2</sup> 杨团，朱健刚：《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2021）》，社会科学文献出版社，2021

将以上领域与《慈善法》的分类进行对应，可见属于“（二）扶老、救孤、恤病、助残、优抚”类的项目最多，占比 43.8%，属于“（三）科教文卫体”的项目其次，占比 31.5%。“其他”类项目占比 9.6%，其中包含公益行业发展、志愿服务、权利保护、乡村发展、培养人才、乡村儿童关怀等项目，说明随着公益事业的发展，涵盖的社会问题领域更加多元。



图表 7 参评项目领域分布图（《慈善法》分类）

作为成就社会公众福祉和利益的事业，公益实践本身同时也在推动着联合国可持续发展目标（SDGs）的实现。在此次参评的项目中，97% 与联合国可持续发展目标相契合，多数聚焦于良好健康与福祉（54%，如：关爱大病儿童、独居老人和单亲妈妈等）、消除贫困（41%）、优质教育（36%）和缩小差距（29%）等目标。



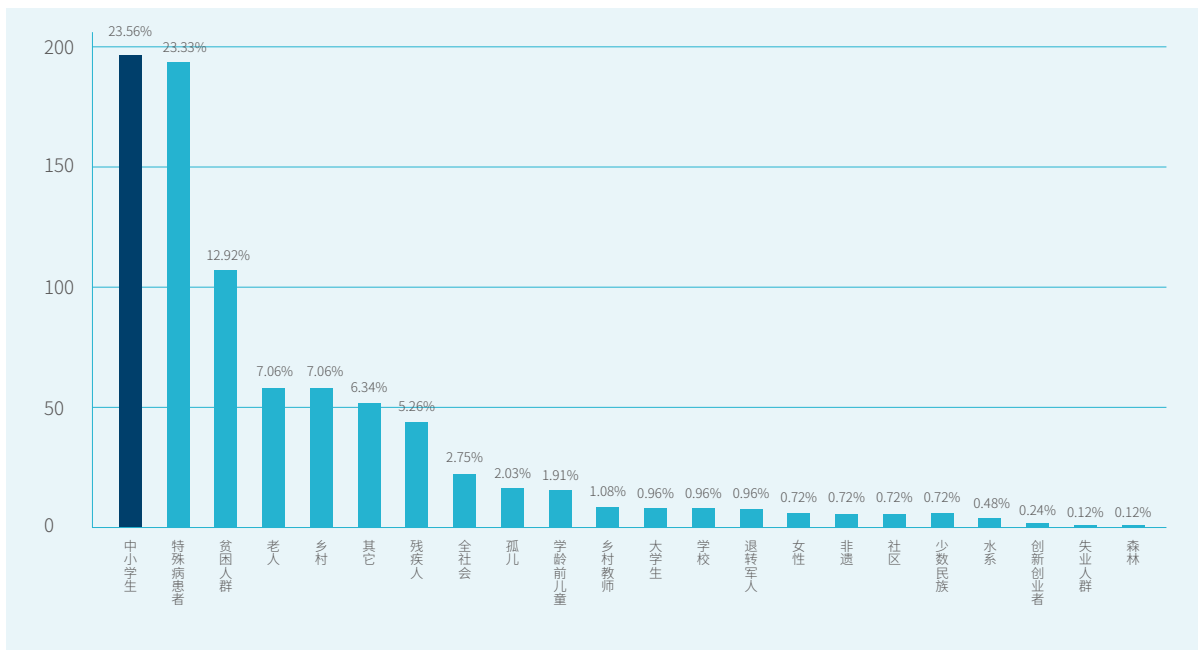
图表 8 与项目最相关的联合国可持续发展目标

项目受益对象

参评项目受益对象以中小学生（23.6%）、特殊病患者（23.3%）为最多，其次是贫困人群（12.9%）、老人（7.0%）和乡村（7.0%），这也与“项目领域”的分布相呼应。

“其他”选项占比高达 6.34%，其原因除存在选项未覆盖的对象（如被拐儿童、濒危物种、公益组织等）之外，一些项目包含多个相互关联的受益对象，如乡村早教项目的受益对象为“学龄前儿童与女性”，乡村儿童健康教育项目的受益对象为“乡村儿童、教师与家长”，应急救援项目的受益对象除被救援者之外还有救援人员（针对救援人员的专业能力培训），等等。

此外，一些慈善会旗下项目中包含多个相互独立的子项目，受益对象就更加多元，较难统一，因此归在“全社会”选项之下，这也是受益对象为“全社会”的项目占比为 2.75% 的原因。

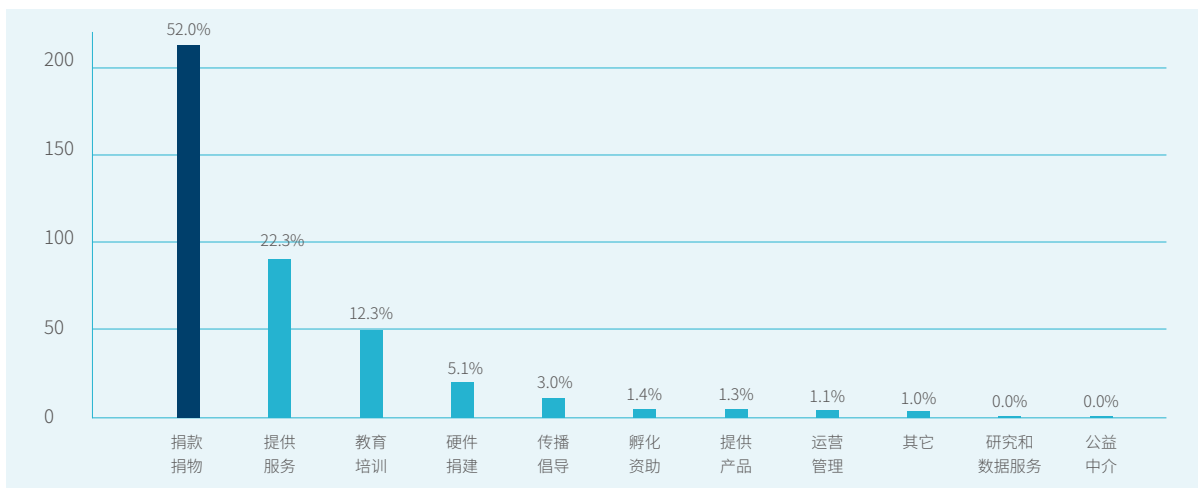


图表 9 项目受益对象分布

### 项目实现方式

在项目实现的方式上，捐款捐物类、提供服务类、教育培训类和硬件捐建类项目居多，占比分别为 52.0%、22.3%、12.3% 和 5.1%。其中捐款捐物和硬件捐建类又可合并为一类，即“捐助类”，占比 57.1%。这在一定程度上体现了当前公益所处的发展阶段。

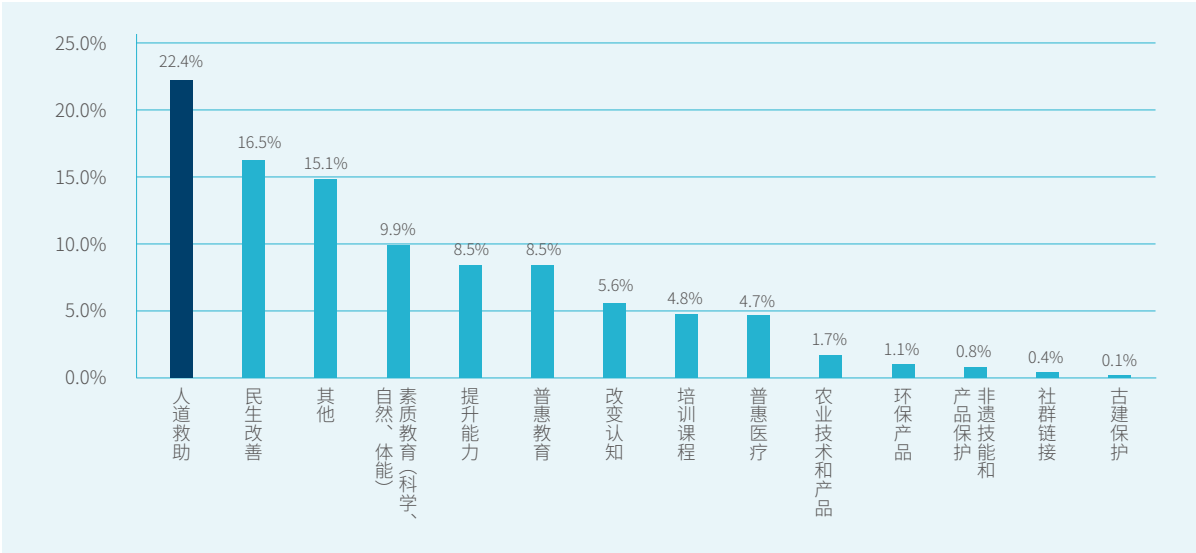
但也可以看到，捐助类项目也正逐渐走出简单捐赠的模式，向着更加专业化、多元化的方向发展。从项目实现方式上看，有近 10% 的捐款捐物类、硬件捐建类项目不止于简单的捐助，而是关注受助群体的多元需求，增加了专业服务、传播倡导、教育培训等内容。如在儿童大病救助类项目中，除患儿治疗费用的捐助外，还涵盖了前端如保险保障、医疗健康尝试普及，后端如术后护理、心理疏导、临终关怀等服务，以及面向社会公众的疾病科普等内容；如在捐建乡村教育设施的项目中，除硬件设施设备外，还增加了支持硬件运维、社工服务等内容，以提高捐建设施的使用成效。



图表 10 参评项目的项目实现方式

项目提供的公益产品或服务

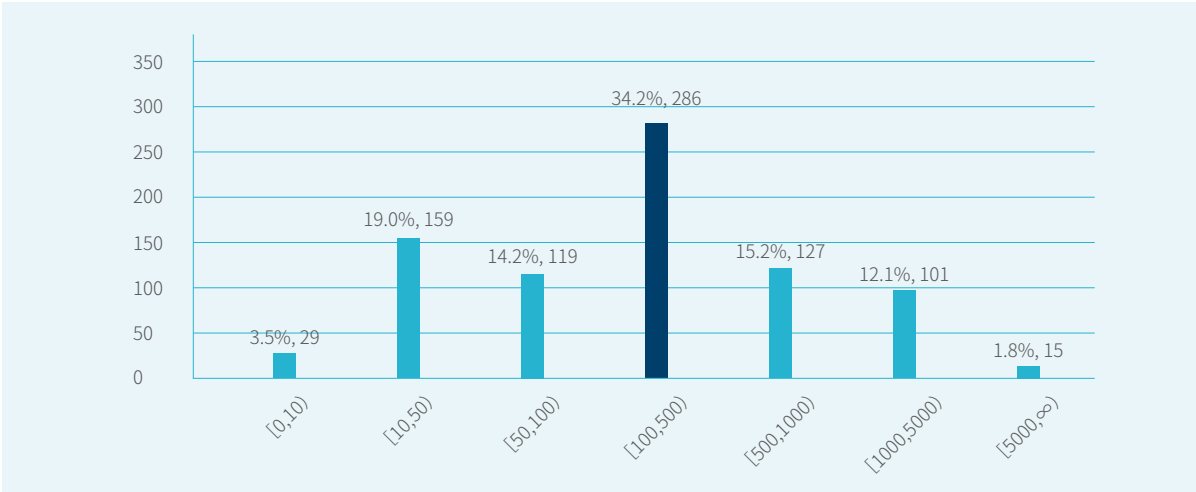
与项目领域和项目实现方式相一致，项目提供的公益产品 / 服务以“人道救助”（22.4%）为最多，其次是民生改善（16.5%）、其他（15.1%）、素质教育（9.9%）、提升能力（8.5%）、普惠教育（8.5%）。“其他”类占比比较多主要是因为本题设置为单选题，而很多项目提供的产品服务并不止一种，故这类项目在“其他”选项中对项目实现方式进行了补充。



图表 11 参评项目所提供的公益产品或服务

项目筹款规模及完成度

从项目在腾讯乐捐平台的筹款目标<sup>3</sup>来看，参评项目的筹款目标多在 100 万 -500 万元，占 34.2%，其次在 10 万 -50 万元的项目，占 19%；500 万元以上的大额筹款项目占 29.1%，10 万元以下的小额筹款项目占 3.5%。

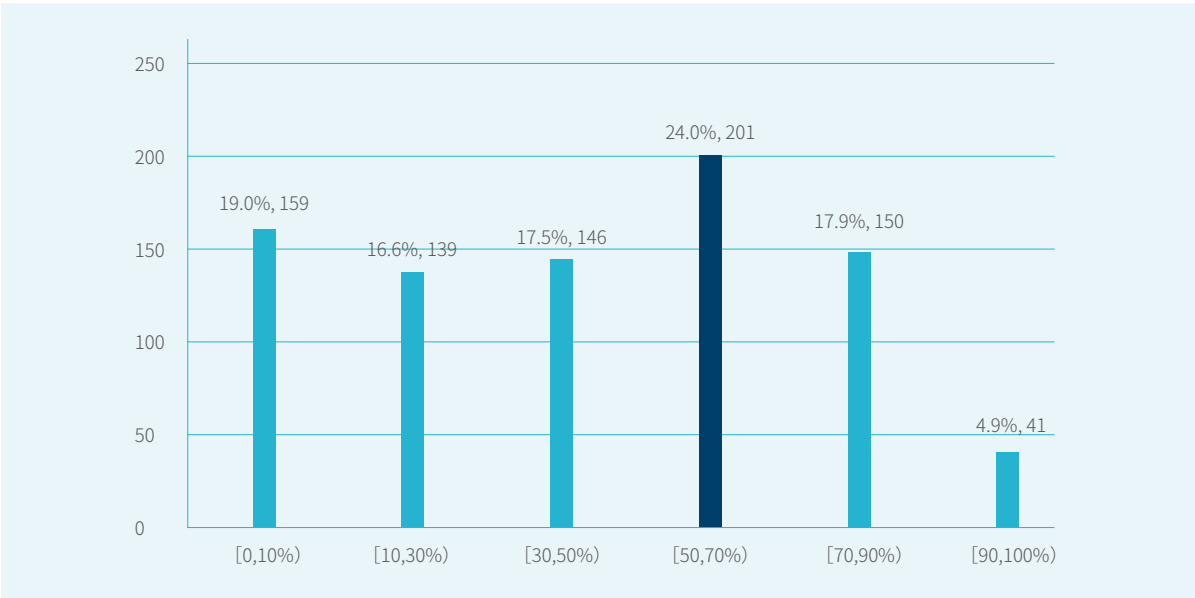


图表 12 参评项目在腾讯乐捐平台的筹款规模

<sup>3</sup> 此为截至 2022 年 7 月 31 日，项目在腾讯乐捐平台上线以来的筹款总目标。



从实际筹款完成情况来看，参评项目的筹款完成度在 [50%,70%) 区间的项目最多，占比 24 %，筹得 90% 以上款额的项目占比 4.9%，这其中以筹款额在 [100,500) 万元、[500,1000) 万元区间的项目为最多，占比 26.8% 和 24.4%；筹得 10% 以内款额的项目占比 19%，以筹款额在 [10,50) 万元、[100,500) 万元区间的项目占比最多，分别占比 28.9% 和 28.3%。



图表 13-1 参评项目在腾讯乐捐平台的筹款完成度分布

图表 13-2 参评项目在腾讯乐捐平台的筹款完成度分布

		筹款总目标（单位：万元）						
		[0,10)	[10,50)	[50,100)	[100,500)	[500,1000)	[1000,5000)	[5000,∞)
筹款完成度	[0,10%)	8(5%)	46(28.9%)	28(17.6%)	45(28.3%)	14(8.8%)	17(10.7%)	1(0.6%)
	[10%,30%)	4(2.9%)	42(30.2%)	23(16.5%)	43(30.9%)	19(13.7%)	7(5%)	1(0.7%)
	[30%,50%)	10(6.8%)	30(20.5%)	29(19.9%)	52(35.6%)	15(10.3%)	9(6.2%)	1(0.7%)
	[50%,70%)	2(1%)	29(14.4%)	25(12.4%)	73(36.3%)	46(22.9%)	24(11.9%)	2(1%)
	[70%,90%)	2(1.3%)	7(4.7%)	12(8%)	62(41.3%)	23(15.3%)	37(24.7%)	7(4.7%)
	[90%,100%]	3(7.3%)	5(12.2%)	2(4.9%)	11(26.8%)	10(24.4%)	7(17.1%)	3(7.3%)

公募筹款机构概况

本次参评的 836 个项目共涉及 95 家公募筹款机构，其中 55 家与其他机构合作开展互联网联合筹款，联合筹款项目 556 个，占比 66.5%；重庆市慈善总会和中华少年儿童慈善救助基金会的合作筹款项目最多，分别为 116 个和 90 个；上海联劝公益基金会、深圳壹基金公益基金会、中华思源工程扶贫基金会、中国社会福利基金会、浙江省微笑明天慈善基金会等大型头部基金会均有 20 个（含）以上联合筹款项目参与。

此外，68 家公募筹款机构有 280 个自有项目（即非联合筹款项目）参与。其中中华少年儿童慈善救助基金会的自有筹款项目最多，有 78 个，深圳壹基金公益基金会、北京市企业家环保基金会、北京天使妈妈慈善基金会、中国人口福利基金会等均有 10 个（含）以上项目参与。

总体而言，联合筹款类项目的筹款目标额小于非联合筹款类项目的筹款目标额。如下表所示，联合筹款类项目的筹款额在 500 万元（不含）以下区间内的项目数占比更多（78.1%），而非联合筹款类项目的筹款额则在 500 万元（含）以上区间内的项目数占比更多（43.2%）。

在筹款完成度上，联合筹款项目的平均筹款完成度为 46.7%，而非联合筹款项目的平均筹款完成度为 38.6%，平均筹款规模较小的联合筹款率项目的筹款完成度更高。

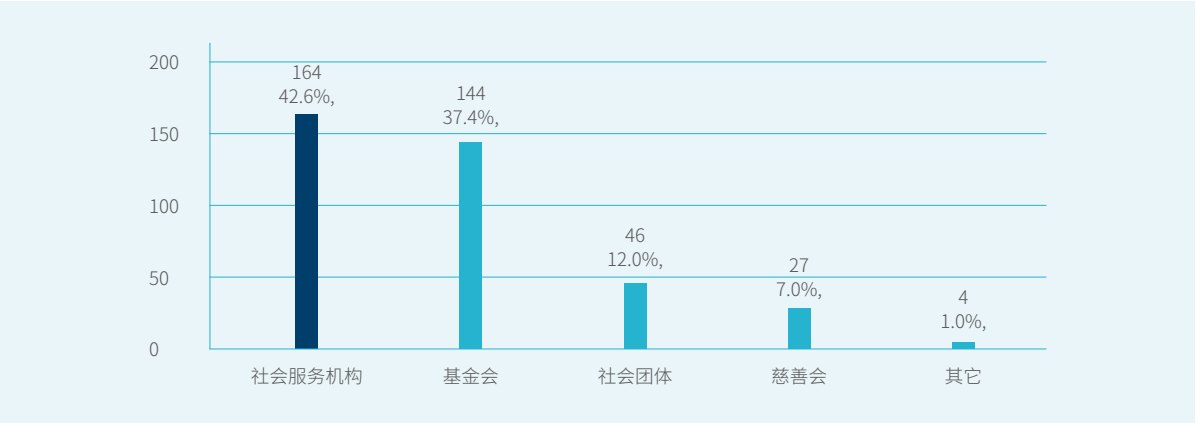
图表 14 联合筹款与非联合筹款类项目的筹款额对比

	筹款目标（单位：万元）						
	[0,10)	[10,50)	[50,100)	[100,500)	[500,1000)	[1000,5000)	[5000, ∞)
联合筹款	27(4.9%)	124(22.3%)	85(15.3%)	198(35.6%)	74(13.3%)	42(7.6%)	6(1.1%)
非联合筹款	2(0.7%)	34(12.1%)	35(12.5%)	88(31.4%)	53(18.9%)	59(21.1%)	9(3.2%)

## 项目执行机构概况

### 类型

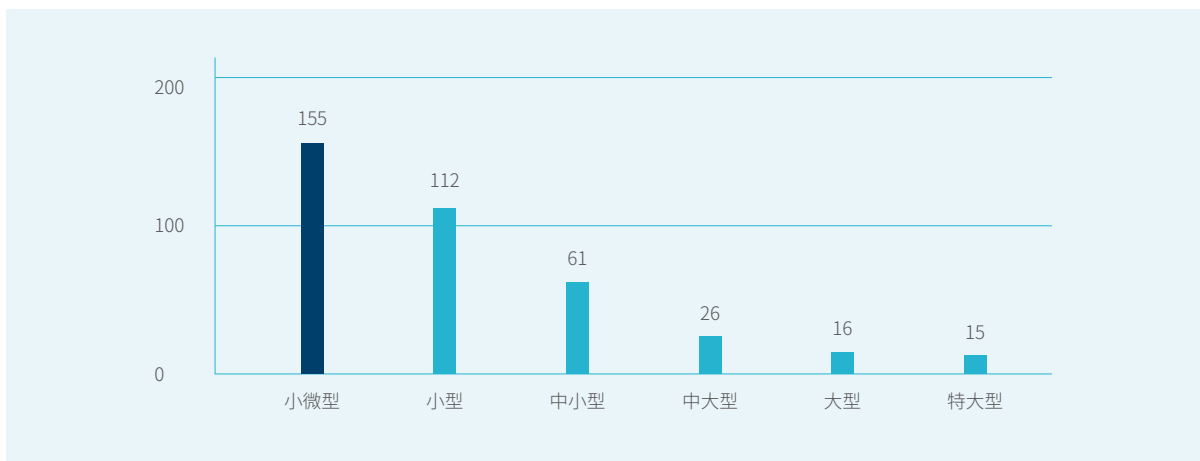
参加本次公信力评估的社会服务机构占比最多，占参评机构的 42.6%；其次是基金会，占比 37.4%；社会团体和慈善会组织占比较少，分别为 12.0% 和 7.0%。除此之外，还有 1.0% 为其他类组织如联合国机构、红十字会和社会企业。



图表 15 项目执行机构的注册类型

### 规模

组织全职员工人数与年度资金收支情况是判断机构规模的重要指标。课题组将社会组织的全职员工人数分为了 6 个区段。其中，5 人以下为微型组织，5-10 人为小型组织，10-20 人为中小型组织，20-30 人为中大型组织，30-50 人为大型组织，超过 50 人为特大型组织。

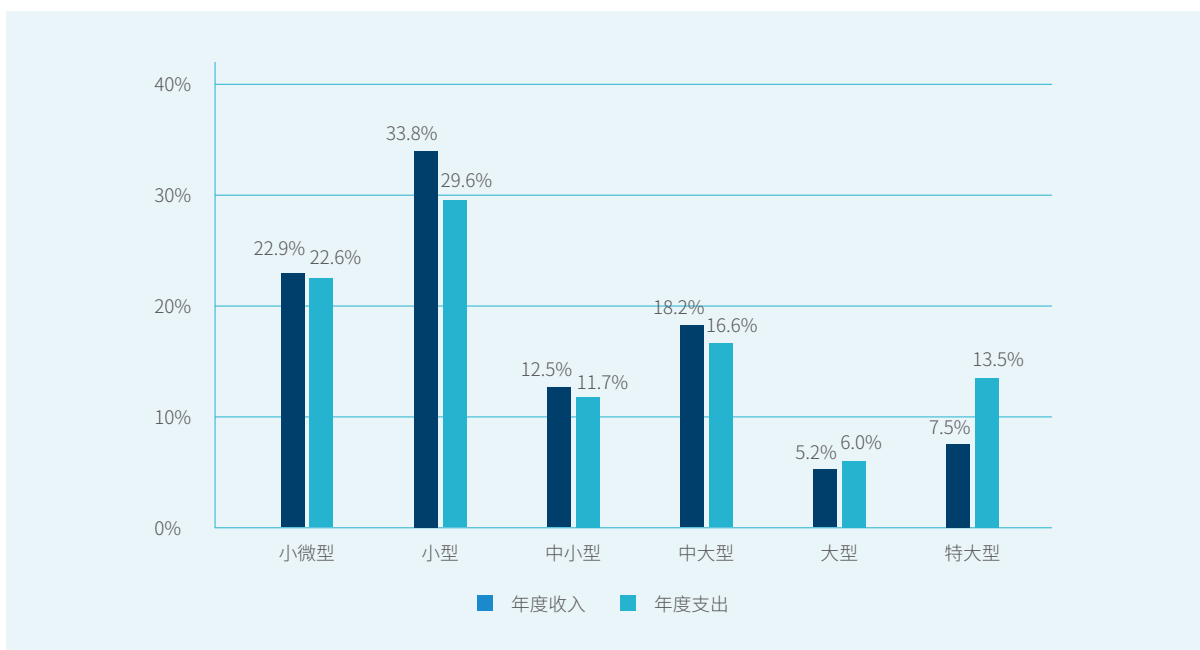


图表 16 参评项目执行机构规模 (人员)

数据显示,小微型和小型组织分别占比40.3%、29.1%,合计占比近70%;中小型和中大型占比分别为15.8%和6.8%,大型和特大型占比各为4.2%和3.9%。

同样,将年入资金收入同样划分为6个区段:100万元以下为小微型组织,100-500万元为小型组织,500-1000万元为中小型组织,1000-5000万元为中大型组织,5000万-一亿元为大型组织,超过一亿元为特大型组织。

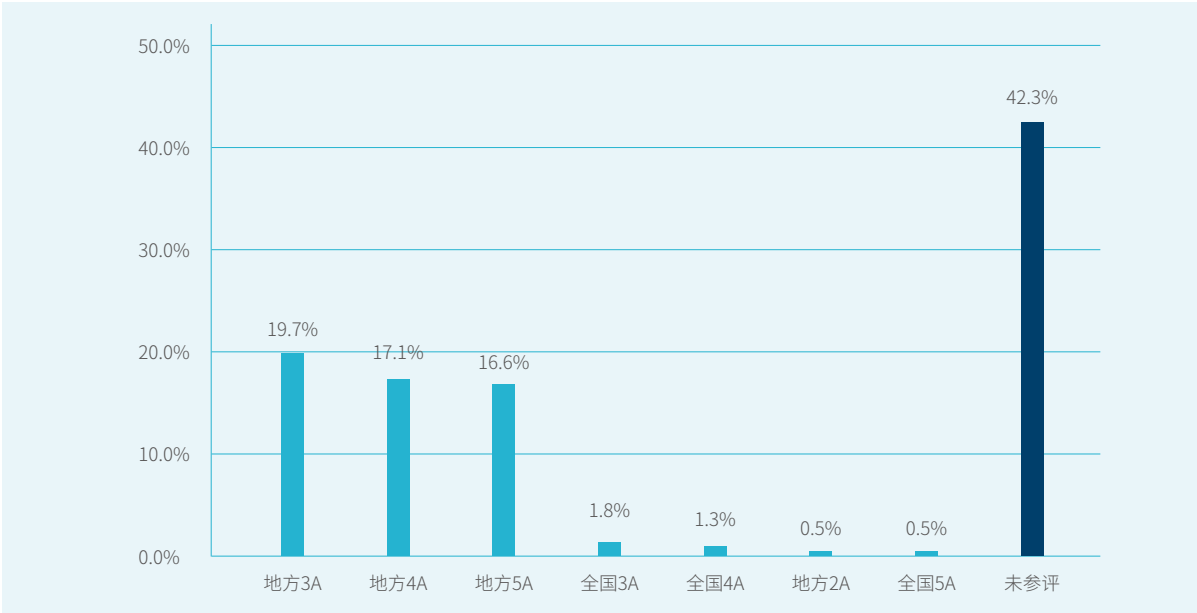
从组织年度收支来看,小微型和小型组织占比超过50%,中小型和中大型组织占比约30%,大型和特大型组织占比则在10%-20%之间。



图表 17 参评项目执行机构规模 (年度收入)

社会组织评估等级

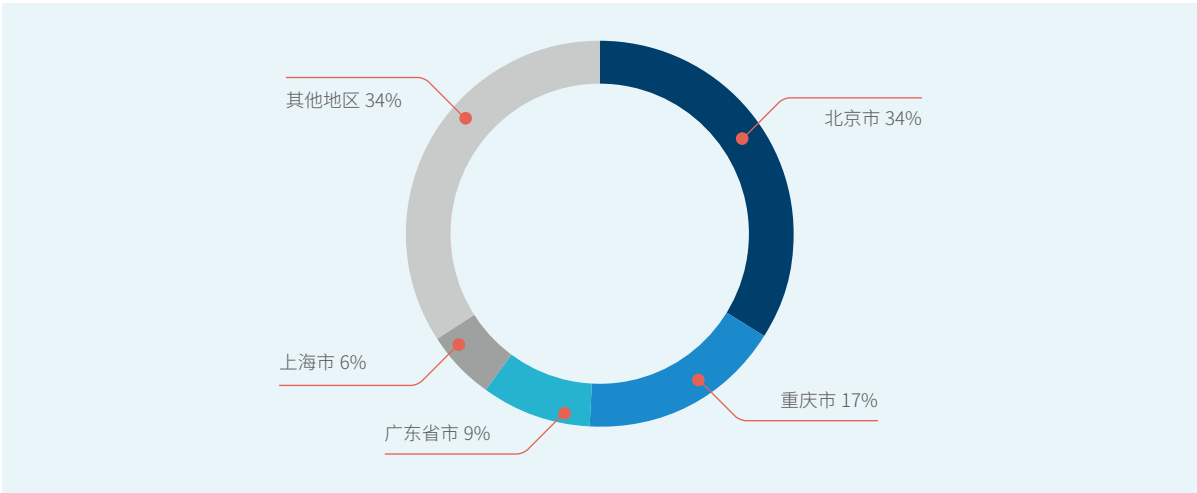
参评项目的执行机构中，地方性组织远多于全国性组织，地方性 3A、4A、5A 级组织占比分别为 19.7%、17.1% 和 16.6%，全国性 3A、4A、5A 及组织占比分别为 1.8%、1.3% 和 0.5%，另有 42.3% 的执行机构未参与社会组织等级评估。



图表 18 项目执行机构的社会组织评估等级

地域分布

参评项目的执行机构所在地主要集中在北京市（34%）、重庆市（17%）、广东省（9%）和上海市（6%）等地，这四个地区的参评项目总数占整体的 66%。此四地均为公益发展较为蓬勃和成熟的地区。

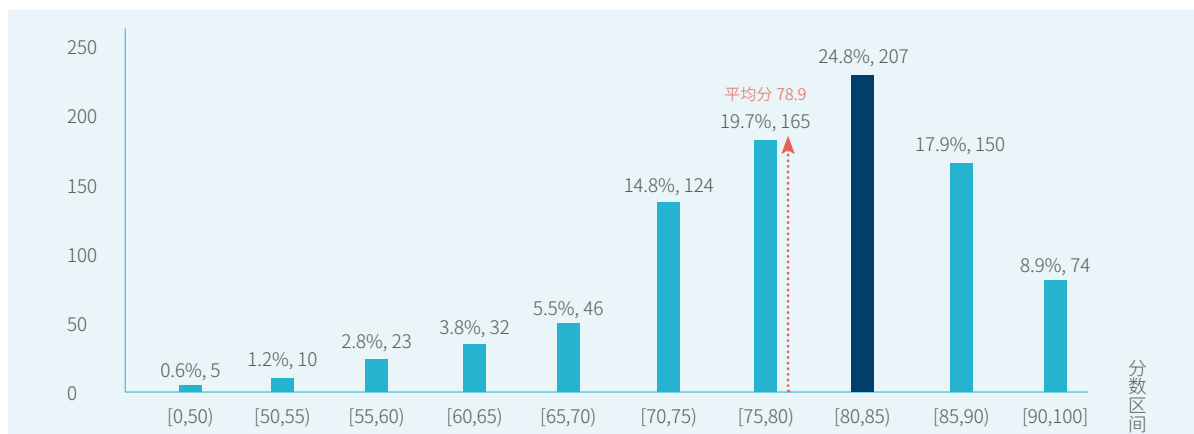


图表 19 项目执行机构地域分布

## 三、参评项目公信力表现

### 整体表现

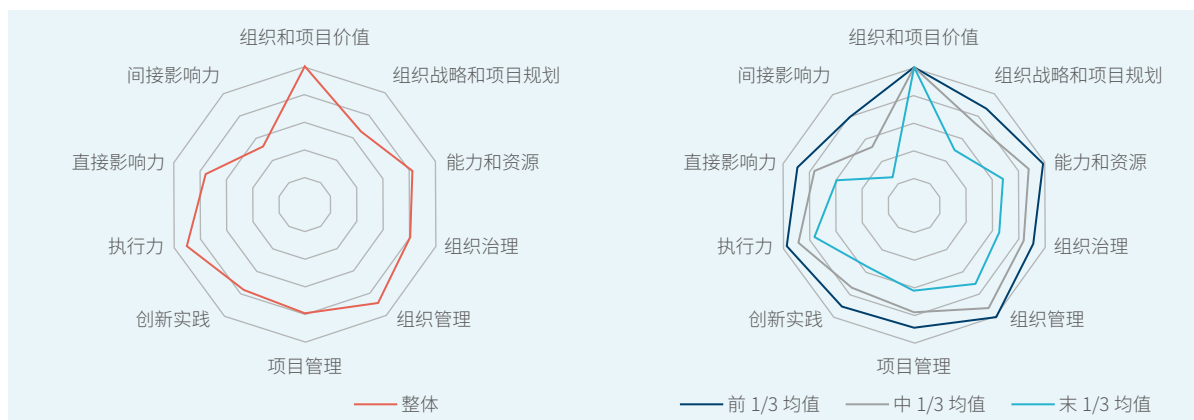
公信力得分反映了公益项目在透明、合规以及项目影响力方面的情况。从评估结果看，参评项目公信力最低分为 43.9 分，最高分为 94.4 分，平均分为 78.9，中位数是 80.3，其中 54% 的项目在均分以上；分数最集中的区间是 80~85 分，占比 24.8%；90 分以上的高分项目占比 8.9%，60 分以下的项目占比 4.6%。



图表 20 公信力得分分布

### 二级指标表现

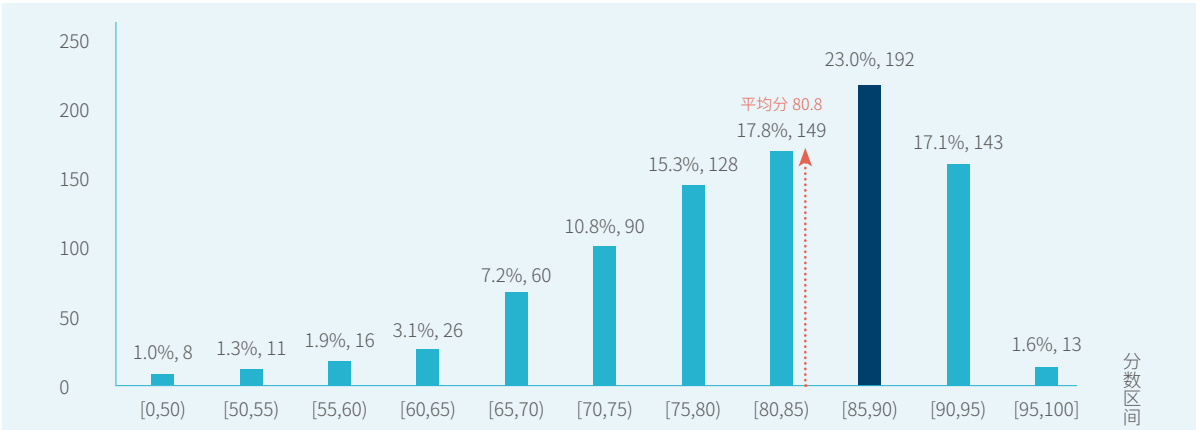
对于公益项目而言，公信力为项目在合规透明方面的表现及其产生的社会影响力。在本评估模型中，公信力涉及战略管理、组织治理、组织管理、创新管理等多个方面。下图为此次参评的 836 个项目在所有二级指标上的均分蜘蛛图，可见“组织和项目价值”、“执行力”和“组织管理”三个指标表现最佳，而间接影响力、创新实践和组织战略和项目规划这三个指标尚有较大改善空间。第二张蜘蛛图则表明，间接影响力、创新实践和组织战略这三个指标也是影响公信力表现最大的原因。



图表 21 公信力评估模型二级指标均分对比

## 合规透明与影响力表现

合规透明是项目公信力的主要构成部分，也是公信力的基础。参评项目合规透明得分均分为 80.8 分，得分在 90 分以上的项目占比 18.7%，60 分以下的项目占比 4.2%。说明参评项目在合规透明方面的表现较好，这一方面得益于《慈善法》出台之后政府对于慈善组织和公益项目的监管更加完善，另一方面，近年来行业内关于“行业自律”、“专业化”的呼声越来越高，致力于此的评估排名、能力建设项目、基础设施建设等都从认知、能力和工具方面都给行业合规透明水平的提高提供了可能。此外，腾讯乐捐平台对上线项目发起、执行、结项全过程都有较为详细的要求，这也在一定程度促进了项目的合规与透明。

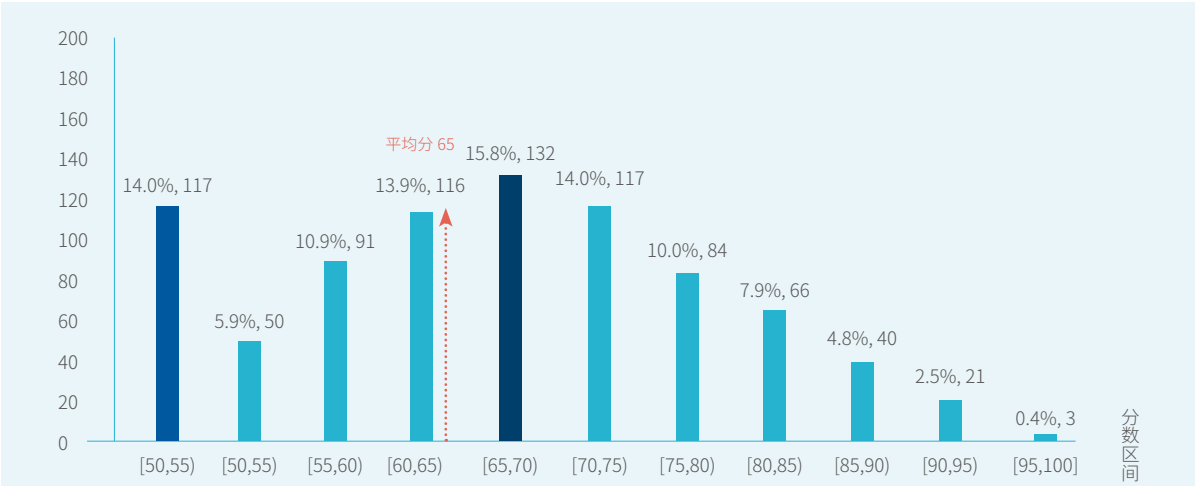


图表 22 合规透明得分分布

影响力是呈现公益项目成效的重要指标，也是项目公信力的重要来源。本次公信力评估参评项目影响力均分 65 分，低于公信力和合规透明的均分。得分主要集中在 60~75 分区间，最集中的区间是 65~70 分（占比 16%）；高于 90 分的项目占比 2.9%，低于 60 分的项目占比 30.9%。

值得关注的是，影响力得分低于 50 分的项目高达 117 个，占总体的 14.0%，为得分第二集中的区间。整体来看，这主要与项目在直接产出、政策影响力和公众影响力方面表现欠佳有关。最直接的表现既是受益对象年增长率等较低，这一方面考察了项目执行机构的执行力，另一方面也是由于公益项目绝大多数依赖线下执行，但新冠疫情在很大程度上影响了项目的正常开展，导致在直接产出这一指标上表现欠佳。

公益不仅仅是执行项目，向社会公众、政府倡导公益的主张、创新的做法从而产生认同、采纳做法也是公益应该要发挥的重要功能。在很长一段时间内，公益组织习惯于“埋头做事”，在公众倡导、政策倡导上着力不多，因此这部分得分不高。政策影响力和公众影响力是对公益项目的更高要求，也是公益组织和项目人员应该要培养意识和能力。



图表 23 参评项目影响力得分

合规透明与影响力是项目公信力的重要组成部分，合规透明是底线，而对受益群体、社会公众产生正向影响则是公益项目的真正目的。在推进公信力建设的过程中，要谨防所谓“制度和流程的内卷”，即为了合规透明而合规透明，忽略了项目要创造的影响力。

从参评项目个体差异来看，经配对样本 T 检验， $p < 0.001$ ，说明项目的合规透明和影响力得分之间存在显著的差异，差值的均值为 15.3，在 95% 的置信区间内，二者的差值在 14.4-16.2 之间。说明在参评项目中，合规透明得分率普遍高于影响力得分率。如果排除问卷设计可能产生的影响，或许也说明了公益项目存在着对底线的关注优于对项目结果关注的可能性。

图表 24 合规透明与影响力得分的差异性

		差值	差值 95% 置信区间		T	P
			下限	上限		
透明合规得分	80.8±10.1	15.3±13.7	14.4	16.2	32.289	< 0.001
影响力得分	65.5±14.9					

## 项目公信力表现与筹款完成度的关系

捐款是捐款人对项目价值的认可，项目在筹款平台的筹款完成度在一定程度上反映了项目本身的在捐款人中的接受程度。而一个公信力表现好的项目，其无论是底线的合规，还是项目本身的价值和影响力都毋庸置疑，当这样的项目在互联网平台进行筹款时，这类项目更易获得捐款人的认可和支持。

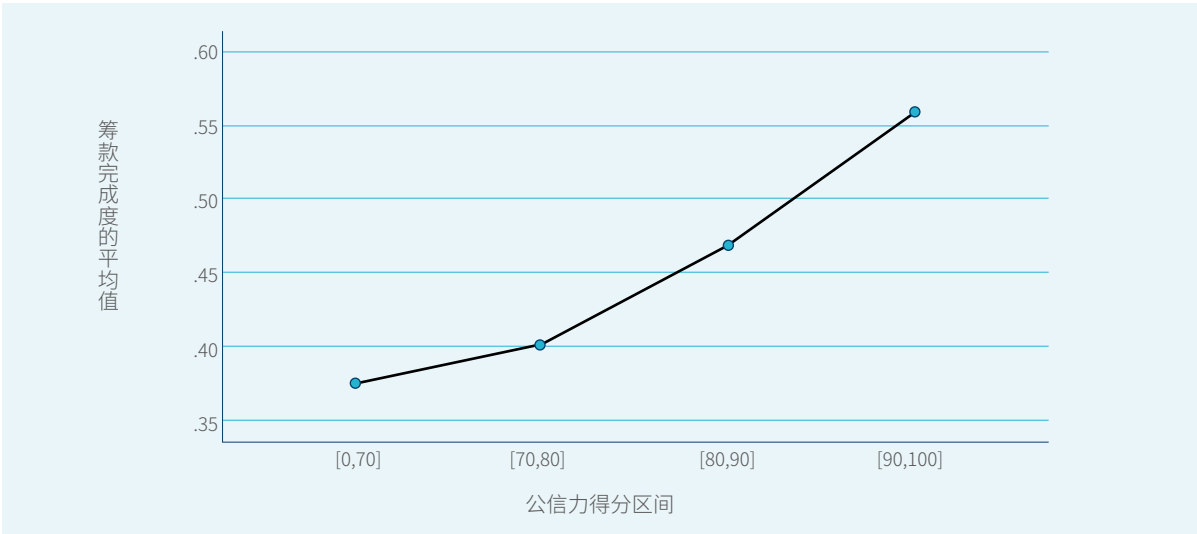
笔者分析了不同公信力得分的项目筹款完成度的差异，结果显示：除公信力得分在 [0,70) 区间与 [70,80) 区间的项目筹款完成度无显著差异外，其他筹款区间的项目公信力得分与筹款完成度之间呈现出显著差异，处于公信力得分高区间的项目平均筹款完成度显著高于处于公信力得分低区间的项目。由此或可推断项目的筹款完成度与其公信力表现之间的正相关关系。



图表 25 项目不同公信力表现与筹款完成度的差异比较

		筹款完成度	F	P	事后比较
公信力得分	[0,70)	37.5%±28.3%	8.912	0.001	[0,70) < [80,90] < [90,100] *** [70,80) < [80,90] < [90,100] ***
	[70,80)	40.1%±28.1%			
	[80,90)	46.9%±30.3%			
	[90,100]	55.8%±27.3%			

注：\*\*\* 表示 P < 0.01；\*\* 表示 P < 0.05；\* 表示 P < 0.1



图表 26 不同公信力得分区间的项目筹款完成度比较

不同组织和项目特征下，项目公信力表现的差异性分析

不同组织类型项目的公信力表现

p < 0.05，说明不同类型的组织在项目公信力得分上存在显著差异，基金会项目的公信力表现显著高于社会服务机构、社会团体和慈善会项目。

图表 27 不同类型组织的项目公信力得分差异比较

	公信力得分	F	P	事后比较
基金会 (n=448)	82.0±7.1	33.109	< 0.001	基金会>社会服务机构 *** 基金会>社会团体 *** 基金会>慈善会 ***
社会服务机构 (n=219)	76.0±8.5			
社会团体 (n=54)	76.1±8.1			
慈善会 (n=110)	73.7±12.5			
其他 (n=5)	78.49±3.8			

注：\*\*\* 表示 P < 0.01；\*\* 表示 P < 0.05；\* 表示 P < 0.1

### 不同评估等级的社会组织的项目公信力表现

$p < 0.05$ ，说明不同评估等级的社会组织，其项目公信力表现存在显著差异。地方 5A 级组织项目的公信力水平显著高于地方性 4A、3A 级组织的项目；全国性组织的项目公信力水平未呈现显著差异。全国 3A 级组织项目的公信力水平显著高于地方 4A、3A 级组织的项目；全国 5A 级组织的项目公信力水平显著高于地方 3A 级组织的项目。未参评组织的项目公信力水平显著低于全国 5A、4A、3A 级组织和地方 5A、4A 级组织的项目。地方 2A 级组织的项目由于数量极少，其公信力表现未呈现出统计学意义上的显著差异性。

经进一步回归分析发现，在参评项目中，是否参加了社会组织等级评估会显著影响项目的公信力水平，说明社会组织等级评估对组织的公信力有很大推动作用，“以评促建”成效显著。

图表 28 不同评估等级组织的项目公信力得分差异比较

	公信力得分	F	P	事后比较
全国 5A (n=14)	84.76±1.71	28.602	< 0.001	地方 4A < 地方 5A***
全国 4A (n=38)	79.7±7.81			地方 3A < 地方 5A***
全国 3A (n=130)	83.82±5.84			地方 4A < 全国 3A***
地方 5A (n=192)	83.07±6.34			地方 3A < 全国 3A***
地方 4A (n=104)	78.15±9.72			地方 3A < 全国 5A***
地方 3A (n=120)	76.26±9.31			未参评 < 全国 5A***
地方 2A (n=3)	75.53±5.23			未参评 < 全国 4A***
未参评 (n=235)	74.13±9.34			未参评 < 全国 3A***
				未参评 < 地方 5A***
				未参评 < 地方 4A***

注：\*\*\* 表示  $P < 0.01$ ；\*\* 表示  $P < 0.05$ ；\* 表示  $P < 0.1$

### 不同领域项目的公信力表现

$P=0.001 < 0.05$ ，说明不同领域的项目在公信力得分上存在显著差异。经两两比较可知，污染防治、生态改善类项目的公信力表现显著高于扶贫济困类、科教文卫体及“其他”领域项目。

图表 29 不同领域项目的公信力得分差异比较

	公信力得分	F	P	事后比较
扶贫济困 (n=87)	76.56±8.3	4.189	0.001	扶贫济困 < 污染防治、环
恤病助残扶老救孤优抚 (n=366)	79.5±8.73			境保护、生态改善 ***
自然灾害事故灾难公共卫生事件 (n=11)	75.24±14.01			科教文卫体 < 污染防治、
科教文卫体 (n=263)	78.87±9.15			环境保护、生态改善 **
污染防治生态改善 (n=29)	84.19±6.82			其他 < 污染防治、环境保
其他 (n=80)	77.73±9.71			护、生态改善 **

注：\*\*\* 表示  $P < 0.01$ ；\*\* 表示  $P < 0.05$ ；\* 表示  $P < 0.1$

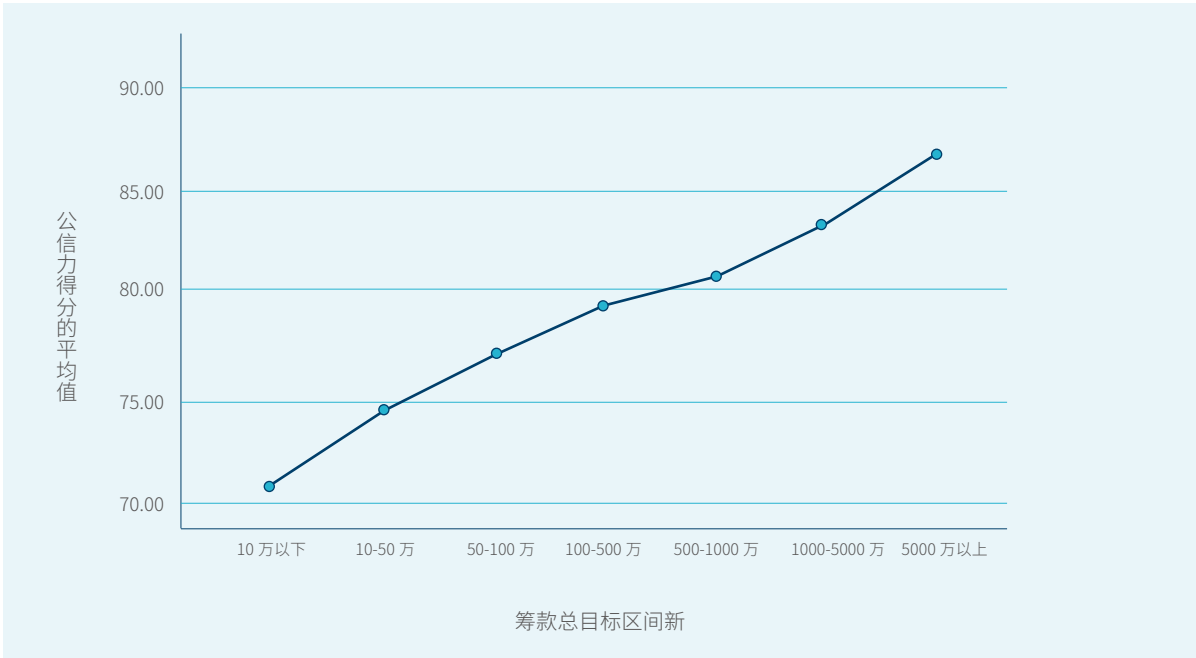
不同规模项目的公信力表现

笔者以项目在腾讯乐捐平台筹款的金额作为项目规模的依据。经单因素方差分析可知，不同筹款规模的项目在公信力得分上存在显著差异 ( $p < 0.05$ )。除筹款规模在 (0,10) 与 [10,50) 区间、[100,500) 与 [500,1000) 区间、[1000,5000) 与 [5000,  $\infty$ ) 区间的项目公信力得分无显著差异外，其他筹款规模处于越大区间的项目的公信力表现越好。由此或可推断项目的筹款规模与其公信力表现之间的正相关关系。

图表 30 不同规模项目的项目公信力得分差异比较

	公信力得分	F	P	事后比较
筹款规模	(0,10) (n=29)	71.3±11.5	20.626 < 0.001	
	[10,50) (n=158)	74.7±9.7		(0,10) < [50,100) < [100,500) < [1000,5000) ***
	[50,100) (n=120)	77.3±7.5		[10,50) < [50,100) < [100,500) < [1000,5000) ***
	[100,500) (n=286)	79.7±8.4		[50,100) < [100,500) < [1000,5000) ***
	[500,1000) (n=127)	81.1±8.3		[50,100) < [500,1000) < [1000,5000) ***
	[1000,5000) (n=101)	83.6±7.1		[100,500) < [5000, $\infty$ ) ***
	[5000, $\infty$ ) (n=15)	86.9±5.1		[500,1000) < [5000, $\infty$ ) ***

注：\*\*\* 表示  $P < 0.01$ ；\*\* 表示  $P < 0.05$ ；\* 表示  $P < 0.1$



图表 31 不同规模项目的公信力得分差异比较

### 不同筹款类型项目的公信力表现

$p < 0.05$ ，说明不同筹款类型的项目在公信力得分上存在显著差异，非联合筹款类项目的公信力表现均显著优于联合筹款类项目。在对项目透明合规和影响力得分均进行差异性比较后，我们也得出了相同的结论。这或许可以进一步说明，参评具有公募筹款资格的项目执行机构本身无论是透明合规表现，还是项目的管理和成效，均有相对优势。

公募筹款机构在分享公募权的同时，若能积极发挥自身优势，对筹款项目发起机构和团队开展项目和组织管理相关能力培训、指导和支持，则能够帮助这些机构更好的成长。

图表 32 不同筹款类型项目的公信力得分差异比较

	公信力得分	F	P
联合筹款类 (n=556)	77.2±9.2	-8.469	< 0.001
非联合筹款类 (n=280)	82.3±7.6		

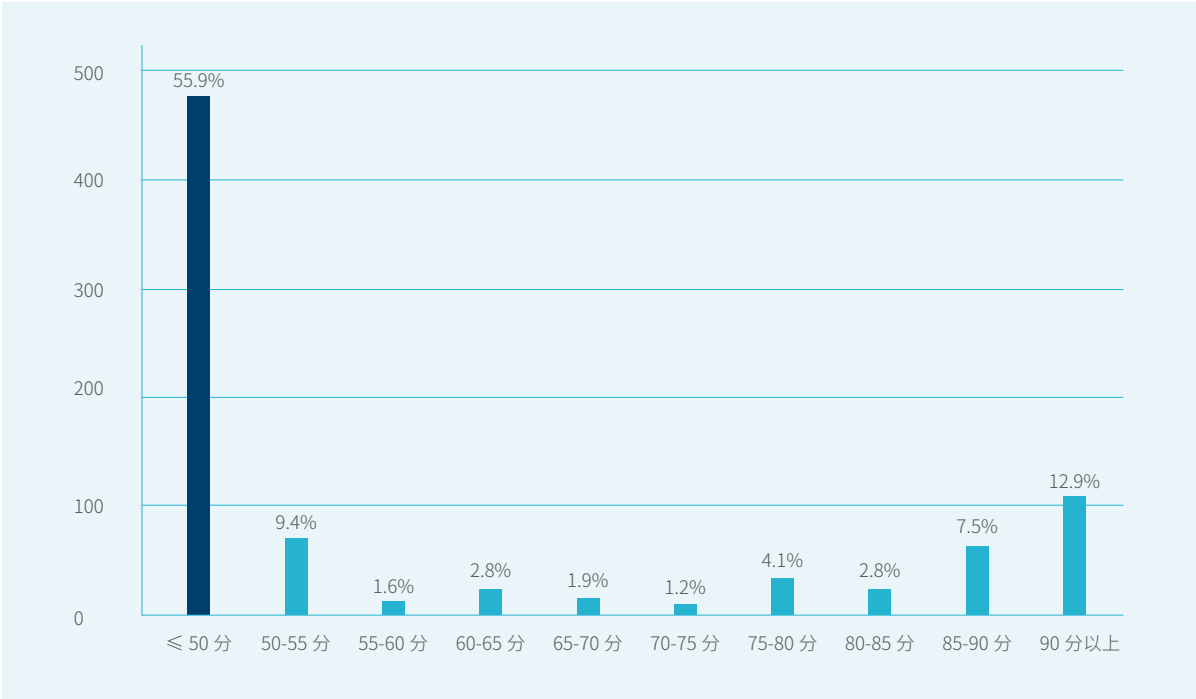
## 四、数字创新表现

数字技术的日新月异给人们的工作生活带来了翻天覆地的变化，“任何行业，都值得用数字化再做一遍”，公益也不例外。在线学习、线上募捐、在线协作……如今，数字化技术正越来越多地应用于公益产品服务的设计研发、项目的筹款、项目管理和决策、财务管理、项目传播、信息公开等等，并将如万花筒般呈现更加绚烂和持续的创意。

数字创新能力是决定公益组织和项目未来发展的能力，公益人员数字能力的提高，一方面将大幅提高项目的执行效率，另一方面也将大大拓展项目的空间和边界，因而也更具可持续性和影响力。在本次公信力评估中，将“数字化创新”作为重要指标对公益项目进行评估。

### 整体表现

数字技术为公益打开了全新的视野。从评估结果来看，此次参评项目的数字化创新平均得分 45.0 分，55.9% 的项目得分在 50 分以下，90 分以上的项目占 12.9%，0 分的项目占比 9.8%。这一方面说明参评项目目前的整体数字化创新水平不高，且呈一定的两极化；但另一方面也说明，仍有不少项目开始探索将数字化技术应用于组织管理、项目管理、项目传播、筹款、项目产品或服务的研发运营等方面。



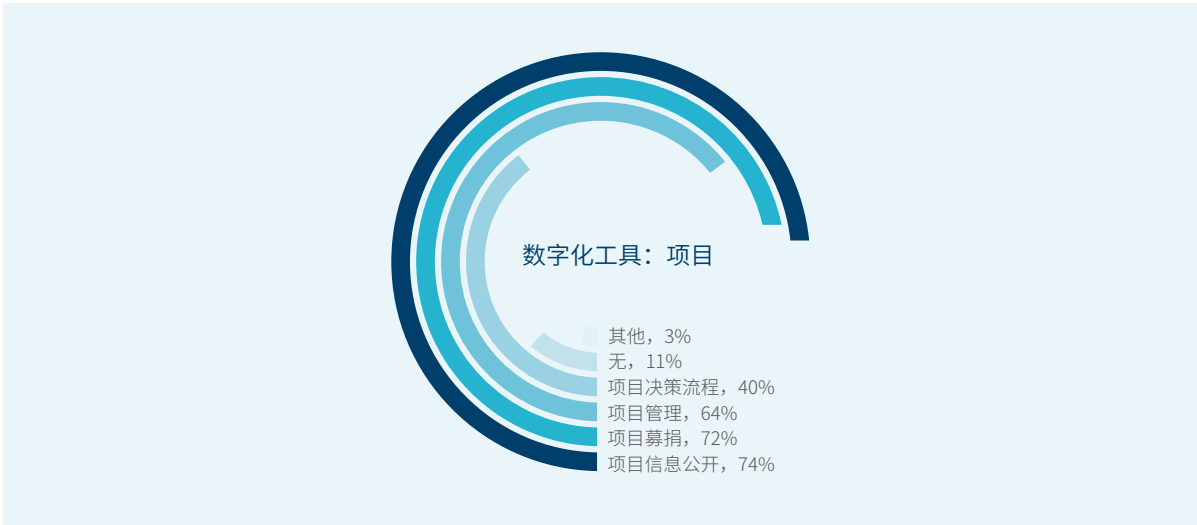
图表 33 参评项目数字化创新得分

## 数字化创新工具在公益项目中的应用

### 应用方式

89% 的项目在日常工作中使用了数字化工具，包括项目信息公开（73.9%）、项目募捐（72%）、项目管理（64.5%）、项目决策（40.4%），以及其他如项目财务管理、知识管理、捐赠人管理等。

40.2% 的项目将数字化技术应用于项目产品 / 服务的研发、设计、生产和运营，包括大数据、区块链、GIS、云计算、人工智能、GPS、RS 以及虚拟和增强现实等。如“音乐种子，伴你成长”项目中用大数据分析来深化音乐智能机的教学内容和功能，并应用全球定位系统（GPS）技术对设备进行管理；如“让爱溢满星空”项目利用区块链技术将自闭症儿童的画作处理成数字藏品进行义卖；如“白血病我不怕你”项目用区块链和大数据技术，对患儿救助信息进行精细化管理和追踪；等。



图表 34 参评项目所用数字化工具

应用领域

从参评项目数据看，数字化技术的应用已经覆盖至诸多领域，但经 K-W 检验发现，不同领域项目的数字化表现又呈现出显著的差异性（ $p < 0.05$ ）：“防治污染、保护和改善生态环境”领域的项目数字化创新应用显著高于“扶老、救孤、恤病、助残、优抚”、“科教文卫体”及“其他”领域的项目。

从参评项目提供的信息来看，在污染防治、生态改善领域项目中，区块链、全球定位系统（GPS）、地理信息系统（GIS）、人工智能（AI）、遥感技术（RS）等在项目中得到了应用。如在“共同守护濒危物种”项目中，人工智能（AI）、全球定位系统（GPS）、地理信息系统（GIS）等技术分别被应用于雪豹的智能识别、巡护员的日常巡护，以及濒危物种栖息地的判别；在“蔚蓝侠守护碧水蓝天”项目中，遥感技术（RS）用于污染点位的识别；“一亿棵梭梭”项目应用地理信息系统（GIS）进行一亿棵梭梭项目数据管理；等等。

图表 35 不同领域项目数字化创新得分差异比较

组别	数字化创新得分	Z	P
扶贫济困（n=87）	29.3(7.5~65.5)	16.413	0.006
扶老、救孤、恤病、助残、优抚（n=366）	44.8(14.4~76.4)		
自然灾害、事故灾难、公共卫生事件（n=11）	37.4(17.0~61.2)		
科教文卫体（n=263）	46.6(15.2~77.6)		
防治污染、保护和改善生态环境（n=29）	50.6(29.3~87.9)		
其它（n=80）	73.6(31.3~96.0)		

应用组织

笔者通过 K-W 检验探讨不同注册类型组织的项目数字化创新表现上的差异， $P < 0.05$ ，说明不同注册类型组织的项目数字化创新表现呈现出显著差异。其中，基金会的项目数字化表现显著高于社会服务机构、社会团体及慈善会的项目。在上述数字化创新表现最佳的“防治污染、保护和改善生态环境”类项目中，执行机构是“基金会”的项目占比高达 72.4%。这也与基金会一直以来在公益生态中所扮演的“创新推动者”的角色相符。社会团体和慈善会的数字化创新尚有很大的空间。

通过同样的分析检验，发现不同评估等级社会组织的项目数字化创新表现同样呈现出显著差异，地方 5A、全国 3A 组织的项目数字化表现显著优于地方 3A、未参评组织，全国 3A 显著优于地方 4A。其他评估等级组织间的项目数字化创新表现未呈现出显著差异。

数字化技术在公益领域的应用有着相当大的空间，数字公益的视野需要进一步打开，同时也需要数字技术和产品的应用支持。

图表 36 不同执行机构项目数字化创新得分差异比较

组别	数字化创新得分	Z	P
基金会 (n=448)	52.9(18.8~80.9)	36.102	< 0.001
社会服务机构 (n=219)	37.4(14.4~76.4)		
社会团体 (n=54)	27.9(10.5~47.1)		
慈善会 (n=110)	22.4(7.5~52.9)		
其他 (n=5)	15.5(0~48.3)		

五、主要发现

参评项目公信力表现

参评项目公信力水平较高。从整体得分来看，836 个项目的均分为 79 分；得分分布上，半数以上的项目得分在均分之上，得分在 [80,85] 区间的项目数量最多。

在二级指标的表现上，参评项目在“组织和项目价值”、“执行力”和“组织管理”三个指标上的整体表现最佳，“间接影响力”、“创新实践”和“组织战略和项目规划”这三个指标整体表现最弱，尚有较大改善空间。

作为公信力的两个重要组成部分，参评项目的合规透明得分显著高于影响力得分。合规透明是基础，近年来行业内对行业自律、透明度的呼吁、评估、培训，以及制度上的要求，对于公益组织和项目的合规透明提升有着很大的推动；但从另一方面也说明，作为公益项目真正目的的影响力的提升，尚需得到更多的倡导和专业支持。



## 公信力表现在不同组织和项目特征上的差异

项目的公信力表现在不同项目规模、项目领域、筹款方式、执行机构注册类型和评估等级方面均存在显著差异。规模较大的“防治污染、保护和改善生态环境”领域，由具有公募资格的“地方 5A”、“全国 3A”、“全国 5A”级“基金会”执行的非联合筹款类项目，其公信力表现相对更好。

此外，参加了社会组织等级评估的组织的项目公信力表现显著优于未参评组织，这也从侧面说明了社会组织等级评估“以评促建”的成效。

## 公信力表现与项目筹款完成度的关系

项目公信力得分处于高分区间的项目平均筹款完成度更高，这是对“既坚守底线又有显著项目成效和影响力的项目应有好的筹款表现”的初步验证。二者间的相关性有待进一步论证。

## 参评项目数字化创新表现

参评项目数字化水平普遍不高，且呈两极化分布；数字化技术被用于项目信息公开、项目募捐、项目管理、项目决策等方面。

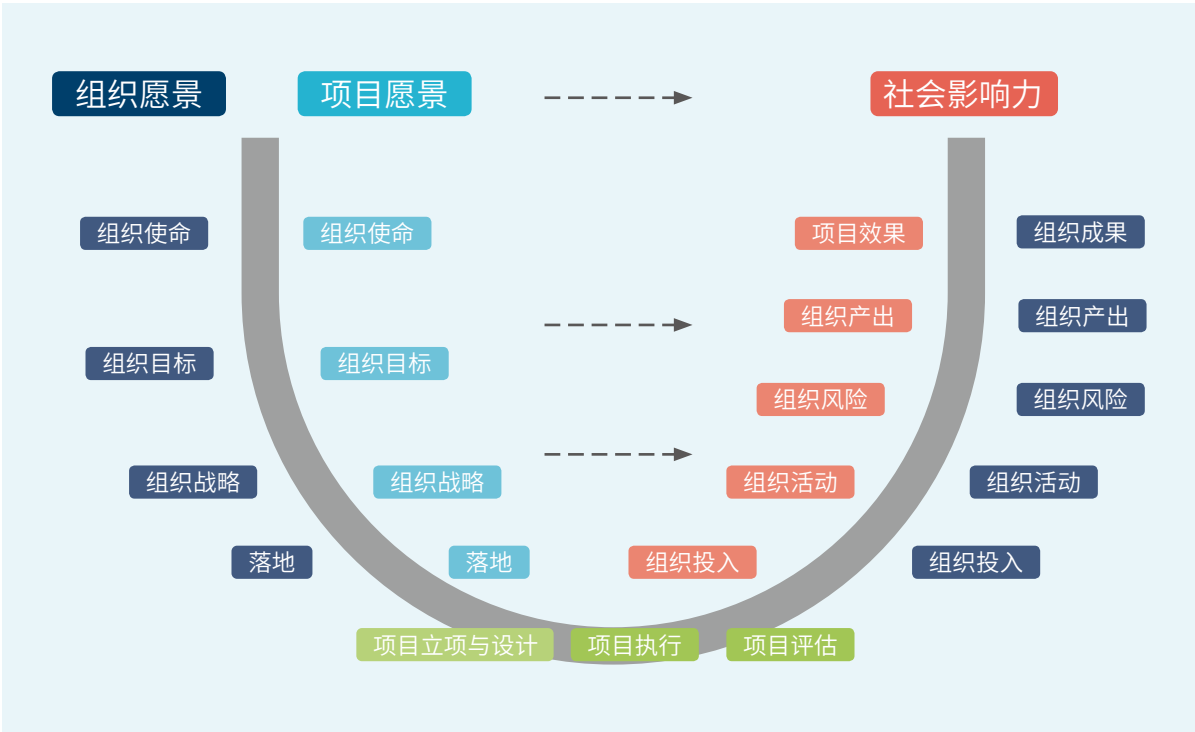
与公信力表现类似，“防治污染、保护和改善生态环境”领域，“地方 5A”、“全国 3A”级“基金会”项目的数字化创新应用表现相对较好。



# 运筹于帷幄之中，决战于千里之外

（汉）司马迁

卡尔·冯·克劳塞维茨《战争论》在战争论中指出：“军队可能有的三种战斗外的状态是：舍营、行军和野营。这三者都是既属于战术，又属于战略”。克劳塞维茨的这句名言告诉我们，战略除掉我们通常以为的确定主攻方向以外，战略还关乎战略实施过程中的一切细节。所以，战略不仅仅是纸面上的文字，战略管理能力贯穿于组织的每一个环节。所以，通过分析战略和战略配称能力（管理和执行力）之间的相关性，我们可以从另一个角度来判断这个组织的总体能力和成熟度。



根据上述 U<sup>4</sup> 型图，公益慈善组织从组织战略设计和项目规划是一个漫长的过程，因此作为组织愿景到组织的社会影响力需要 14 个主要要素，是一个全过程管理的系统，因此组织战略管理是其中重要的一个环节，而作为一个公益项目是否能够成功，同样需要 14 个主要要素，也是一个项目管理的全过程，因此项目战略或者项目规划同样重要，也是全过程中的一个重要环节。因此，作为公益慈善组织的项目管理人员需要有一个长期的训练，才能够完成一个系统的实践，发现，改变的闭环管理。

相比与企业对战略的重视，公益组织在战略制定和战略管理方面能力要弱很多。理论层面上而言，战略管理和公益慈善组织的以下方面都有直接关系：1）治理结构：即理事会真正对战略投入和掌控的能力；2）资源动员和组织能力；3）管理能力；4）研究和开发能力，以及 5）新技术的运用能力。

从本次参与自评估的 836 个项目三 A 三力模型中的数据也充分证实了公益慈善组织战略管理与项目规划等方面的重要性。

4 摘自深圳国际公益学院课程开发小组成员黄浩明、程芬和吴艾思合作成果

## 一、研究方法

研究分析主要从两个方面来进行。第一，是战略得分的总体表现，例如战略得分在不同领域、不同类型组织、不同筹款规模等要素上的表现，这部分研究被称之为战略的总体画像分析。差异性分析是主要的研究方法。第二，是战略得分和其他要素得分之间的相关性分析，目的在于发现哪些指标和战略这个指标存在强相关关系，以此构成进一步分析的依据。

如果说画像分析是试图勾勒和战略相关的一个外在图景，那么相关性分析就是试图通过要素之间内在关系的分析，得出一些关于战略这个要素的洞察。需要提醒的是，相关性分析中表现出的相关性，却并不一定是因果性关系，可能更多的是一致性关系。

差异性分析主要采用克鲁斯卡尔 - 沃利斯检验，相关性分析主要用皮尔逊相关系数和卡方检验。

## 二、总体画像

### 指标整体得分

我们在二级指标中选择了 10 个指标，通过中位数、均值和标准差三个分项的比较发现如下：

图表 37 二级指标得分分布

指标 分项	组织和 项目价值	组织战略和 项目规划	能力和 资源	组织治理	组织管理	项目管理	创新实践	执行力	直接 影响力	间接 影响力
中位数	100.00	74.84	89.00	85.11	90.69	78.89	65.27	91.44	77.32	52.94
均值	99.69	69.92	83.53	79.52	87.83	76.64	63.84	89.21	75.17	52.49
标准差	4.73	17.04	14.99	12.90	15.48	12.84	14.01	9.36	14.40	23.66

**第一**，组织战略管理和项目规划的中位数值在 10 个二级指标中倒数第三，按照四分位法<sup>8</sup>，处于第二四分区数（Q2），由此证实公益慈善组织对组织战略管理和项目规划的不确定性愈发明显，也是我们经常看到的公益慈善组织对战略管理和项目规划处于一个可有可无的现象，即说起来重要、做起来次要、忙起来不要。

**第二**，组织战略管理和项目规划均值在 10 二级指标中排名倒数第三名，按照四分位法，处于第二四分区数（Q2）由此证实公益慈善组织对组织战略管理和项目规划的重视程度比较差，因为公益慈善组织对于战略设计的态度处于一个低水平状态；

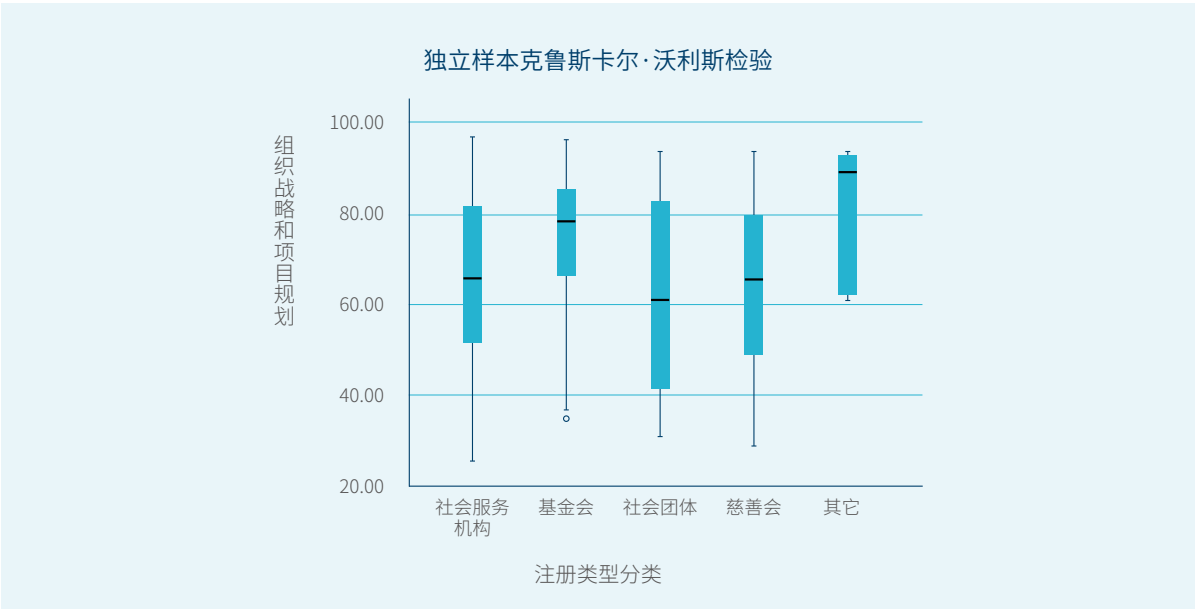
**第三**，组织战略管理和项目规划标准差值在 10 个二级指标中排名第二，也说明战略管理和项目规划指标与其他指标比较的差异性明显，也证实其指标在 10 个二级指标中的不稳定性。

综上所述，战略管理和项目规划指标与公益慈善组织在运作中的重视程度，其稳定性和其不确定性等现象基本契合。

## 战略表现在不同组织和项目特征上的差异性比较

### 不同类型组织的项目战略表现差异性比较

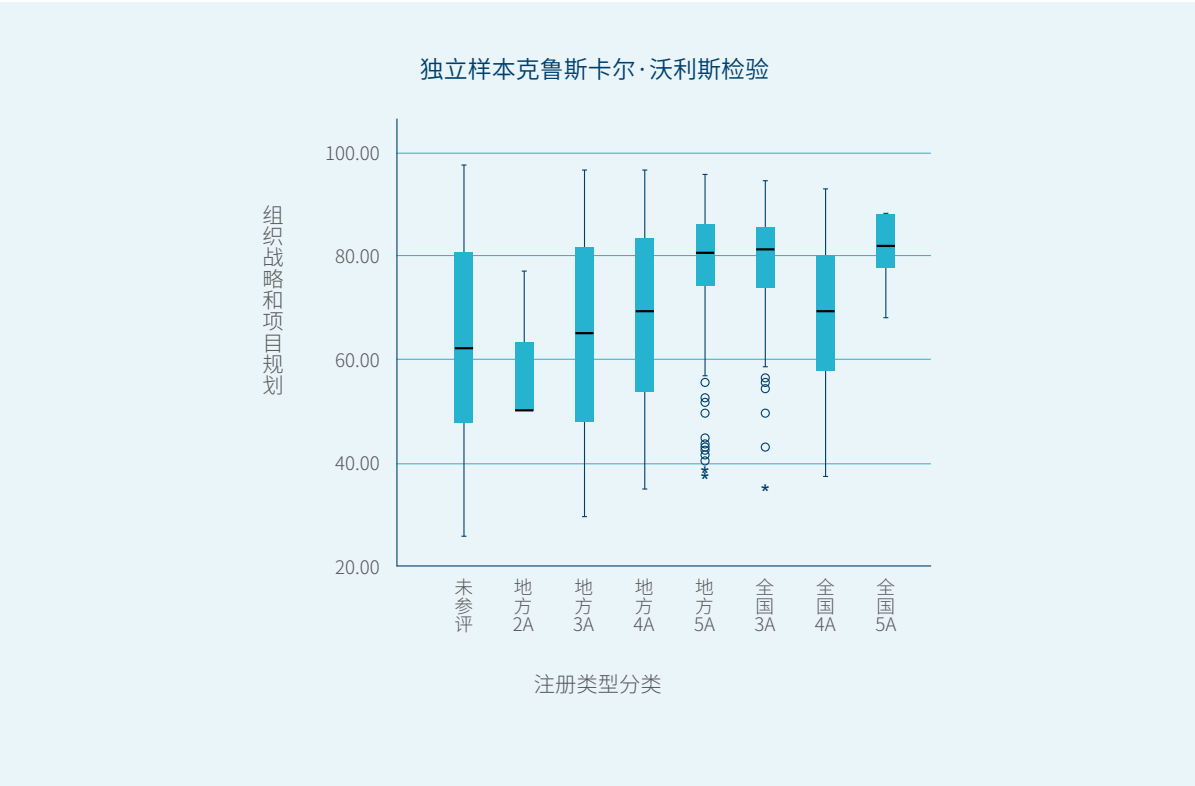
经 K-W 检验，不同注册类型组织的项目战略表现呈现出显著差异 ( $p < 0.05$ )，其中基金会的项目战略表现显著高于社会服务机构、慈善会和社会团体。“其他”类组织项目因数量极少（仅 5 个），故虽然他们的表现较好，但无法呈现出统计学上的显著性差异。



图表 38 不同注册类型组织的项目战略得分差异性分析

### 不同评估等级社会组织的项目战略表现差异性比较

经 K-W 检验，不同评估等级组织的项目战略表现呈现出显著差异 ( $p < 0.05$ )，其中，未参评组织的项目战略表现显著低于地方 5A、全国 3A 和全国 5A 组织的项目；地方 3A、4A 组织的项目战略表现均显著低于地方 5A、全国 3A 组织的项目；其他评估等级组织的项目战略表现未呈现显著差异。地方 2A 组织的项目由于只有两个，故无统计价值。虽然从上图能看出全国 4A 组织项目的表现低于地方 5A 和全国 3A，但就统计分析结果而言，全国 4A 组织的项目战略表现未与其他级别组织的项目战略表现呈现出统计学意义上的显著差异。这说明，不同评估等级组织的项目战略水平呈现差异，评估等级越高，战略水平也越高。

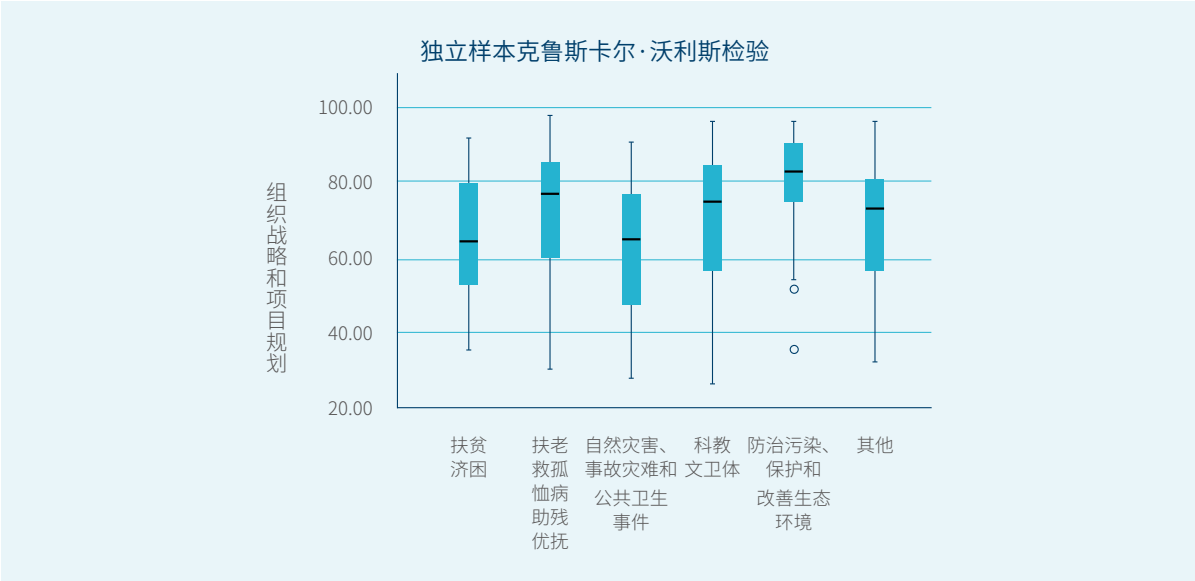


图表 39 不同评估等级组织的项目战略得分差异性分析

不同领域项目的战略表现差异性比较

根据 K-W 分析可知，不同领域项目的战略表现呈现出显著差异，其中“防治污染、保护和改善生态环境”类、“扶老救孤恤病助残优抚”类项目的战略表现显著优于“扶贫济困”类；“防治污染、保护和改善生态环境”类项目的战略表现显著优于“其他”类。

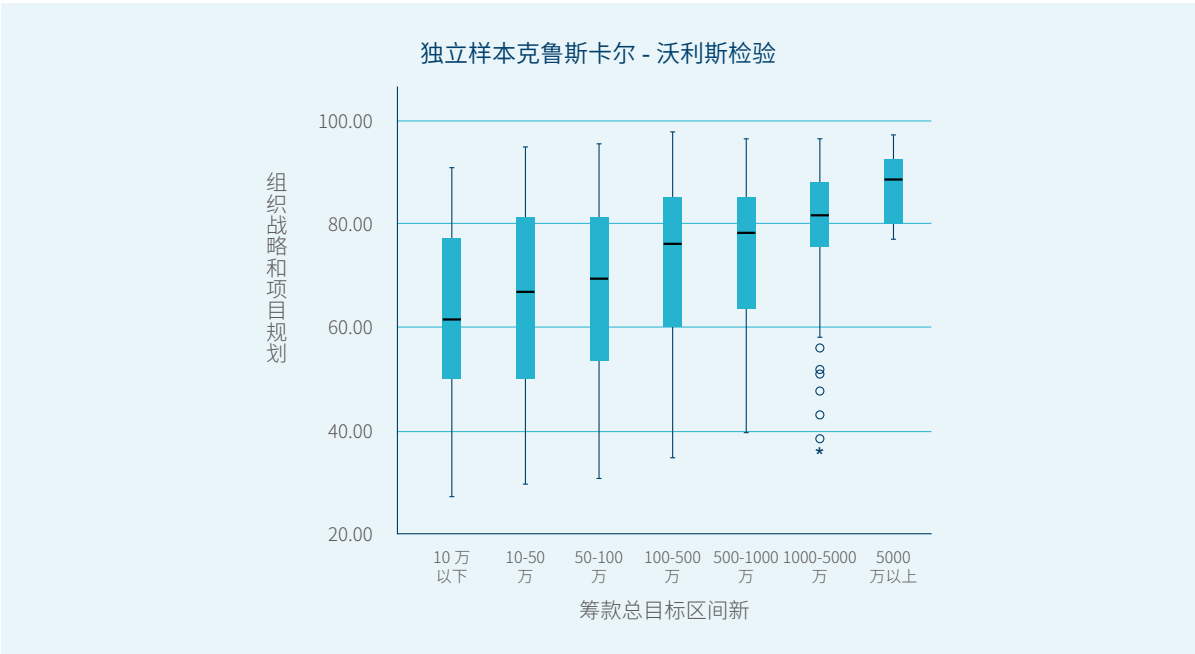
这个分布可能暗示着项目所处领域本身是否具有长期性、是否属于可规划这样的特性相关。显然，和环境保护相比，灾害救援就更难进行战略规划。



图表 40 不同领域项目战略得分差异性分析

不同规模项目的战略表现差异性比较

据 K-W 分析可知，不同规模项目的战略表现存在显著差异，10 万以下筹款额项目的战略表现显著低于 500 万元以上筹款额的项目；10 万 -50 万筹款额项目的战略表现显著低于 100 万元以上筹款额的项目；50 万 -100 万筹款额项目的战略表现显著低于 500 万元以上筹款额的项目；100 万 -500 万筹款额项目的战略表现显著低于 1000 万元以上筹款额的项目；500 万 -1000 万筹款额项目的战略表现显著低于 5000 万元以上筹款额的项目；1000 万 -5000 万筹款额项目与 5000 万以上筹款额项目之间的战略表现没有呈现出显著的差异。



图表 41 不同规模项目战略得分的差异性分析



经相关性分析，战略得分和项目筹款规模存在显著正相关，即项目筹款规模越大的项目，其战略得分越高。这可能说明了，项目筹款规模越大，项目对战略规划的需求就越大，而组织和项目对战略投入的关注就越大。

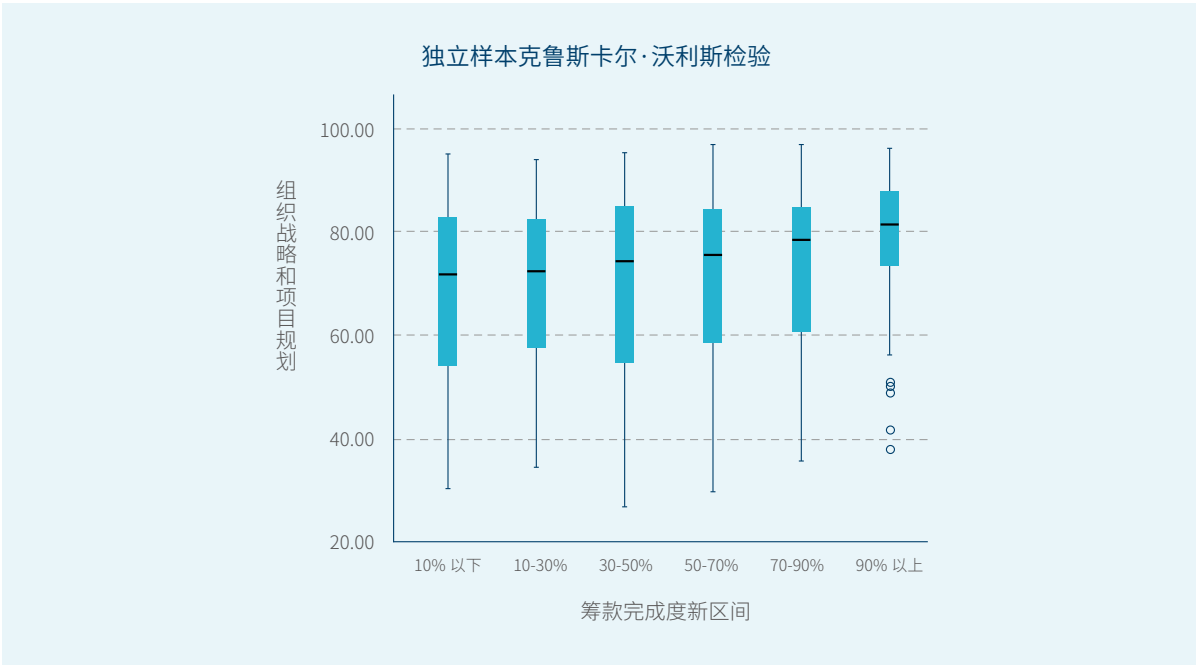
图表 42 组织战略表现与项目规模的相关性

项目筹款总目标		
组织战略和项目规划	皮尔逊相关性	.202**
	显著性（双尾）	0.000

### 三、战略表现的相关性分析

#### 战略表现与筹款完成度

经 K-W 分析可知，不同筹款完成度项目的战略表现呈现出显著差异，其中，筹款完成度在 90% 以上的项目战略表现显著高于 50% 以下的项目。我们进一步分析了战略表现与项目筹款完成度之间的相关性，结果如下：



图表 43 不同筹款完成度项目的战略表现的差异性比较

图表 44 战略表现与项目筹款完成度的相关性

组织战略和项目规划		
筹款完成度	皮尔逊相关性	0.137
	显著性（双尾）	< 0.001

战略表现与项目筹款完成度之间存在相关，相关系数 0.137，说明虽然存在正相关，但这种相关性非常微弱。

“组织战略和项目规划” 指标与其他一级指标相关性

图表 45 组织战略表现与一级指标的相关性

		解决方法创新力	行动效果转化力
组织战略和项目规划	皮尔逊相关性	.630**	.446**
	显著性（双尾）	0.000	0.000

\*\* 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

结果表明，“组织战略和项目规划”与其他两个一级指标“方法创新力”（Approach）和“行动转换力”（Action）之间具有显著相关，且和“方法创新力”之间的相关性更强。这可能说明了战略计划和实施途径之间的关联更直接，也可能说明了从战略规划到产生影响力之间具有一定的不确定性。

图表 46 组织战略表现与二级指标的相关性

		组织和项目价值	能力和资源	组织治理	组织管理	项目管理	创新实践	执行力	直接影响力	间接影响力
组织战略和项目规划	皮尔逊相关性	0.032	.434**	.361**	.478**	.567**	.502**	.355**	.266**	.378**
	显著性（双尾）	0.356	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\* 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

除“组织和项目价值”这个二级指标外，“组织战略和项目规划”这个二级指标和所有其他的二级指标均有显著相关性。

从相关度来看，和“组织战略和项目规划”正相关的排序是：项目管理、创新实践、组织管理、能力和资源、间接影响力、组织治理、执行力、直接影响力。值得注意的是，“组织战略和项目规划”和“项目管理”之间的相关性高于和“直接影响力”及“间接影响力”之间的相关性，是否暗示着项目在管理方面投入了更多的精力，但在影响力方面则相对较弱。因为，从逻辑上来看，一个项目如果有一个很好的战略，并且项目的管理也很好，则项目所产生的直接影响力和间接影响力也应该很好。

在和三级指标的相关性分析中，战略表现和所有的三级指标具有显著相关性。

从相关度来看，和“组织战略和项目规划”正相关最强的前三个指标是：项目过程管理、管理创新、项目计划；正相关相对最弱的三项指标是：项目产出、政策影响力、项目成果。

图表 47 组织战略表现与三级指标的相关性

		项目过程 管理	管理 创新	项目 计划	数字 创新	外部 资源	财务 管理	团队 专业性	资源 管理	公众 影响力	组织决 策机制	项目 成果	政策 影响力	项目 产出
组织战略和 项目规划	相关性	.547**	.513**	.447**	.417**	.375**	.375**	.359**	.357**	.344**	.332**	.265**	.246**	.158**
	(双尾) 显著性	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\* 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

## 四、主要发现

在所有的二级指标中，“组织战略管理和项目规划”这项指标得分的均值和中位值都较低，说明战略在相应公益组织和项目中的状态。并且此项得分的标准差却很高，说明战略作为一项能力，在公益组织中非常不均衡；

战略表现和不同评估等级、不同资金规模均有相关关系。一般来说，评估等级越高、资金规模越大，战略表现越好，这从侧面反映了组织管理的成熟度；

战略表现因不同领域的项目也呈现显著差异。其中，“防治污染、保护和改善生态环境”类项目的表现最优，这可能和这类项目本身必须具有专业性和长期性相关。

相关性分析表明，战略表现和筹款完成度之间存在一定的相关性，即筹款完成度越高，战略表现越好；

“组织战略管理和项目规划”这项指标和一级指标“解决方法创新力”“行动成果转化力”均显著相关，并且和“解决方法创新力”相关性更强；

“组织战略管理和项目规划”和其它二级及三级指标得分的相关性分析的结果也指向同样的结论，即战略和最终项目结果之间的相关性相对较弱。这间接说明了，在从战略转化成影响力之间，还存在着可以提升的空间。

## 五、主要建议

从上述分析的主要发现和研究论证过程中，我们发现本次评估产生的 836 个公益项目的样本数据非常重要，对我们研究公益慈善组织的项目规划设计有着特别重要的借鉴的意义，对此我们就提升公益慈善组织的战略定位和项目规划设计方面提出以下七个方面的建议；包括提升公益项目的战略定位意识、寻找项目与战略之间内在动力、公益项目彰显公益组织的愿景、提升项目管理人员的综合素质、倡导创新融入项目的规划设计、项目规划嵌入最新的信息技术、战略定位与项目传播密切结合。

**提升公益项目的战略定位意识。**公益项目的战略定位包括对社会问题的认知，掌握社会需求的第一手资料，社会的痛点就是公益项目的着力点，公益项目不能够回避现实中的具体矛盾，需要匹配国家发展战略，同时助力政府帮助解决基层老百姓亟需的社会问题。

**寻找项目与战略之间内在动力。**正确处理好项目规划设计与公益组织战略之间的内在逻辑关系，一个成功的公益品牌项目，一方面它需要获得公众的认可，同时它也需要匹配公益慈善组织的战略目标，这样确保项目的可持续性和扩大社会的影响力，寻找到组织战略的内在动力，用战略的思维精准应用到项目设计之中。

**公益项目彰显公益组织的愿景。**一般来讲，项目规划设计的要素与组织的愿景、使命和价值观紧密结合，但是我们从我们研究 836 个在腾讯乐捐平台募款的项目（结论 8）的相关性研究发现，项目规划设计与公益慈善组织愿景、使命和价值观并不存在相关性，这样的研究告知我们需要转变观念，需要重新定位公益慈善组织的公益项目，需要以使命导向的原则。

**将项目影响力评估融入战略。**和其它指标相比，“组织战略和项目计划”与项目产出、项目成果、政策影响力、公众影响力之间存在相对较弱的相关性。；这说明，一方面需要加强行动转化力，另一方面也说明公益慈善组织的负责人，需要超前设计社会影响力指标融入组织战略体系和项目设计体系之中，从而提升公益慈善组织的社会影响力。

**倡导创新融入项目的规划设计。**创新毫无疑问已经成为所有领域都必须加以重视的竞争力来源，对于以解决社会问题的公益组织更应该如此。创新应该成为组织战略和项目战略中重要的内容，不仅要在战略中置入创新的内容，也需要用创新的方法来加强项目的规划设计。

**提升项目管理人员的综合素质。**保持项目规划设计管理人员的专业性、稳定性和协同力对项目成功筹资和执行有着非常重要的影响

**战略定位与项目传播密切结合。**客观上讲，战略定位与项目的社会影响力呈现出正相关，因此，需要加大项目产出、项目成果和社会影响力之间的联系，其实质是项目模型的建立、项目成果的二次提升、项目示范性能否推广和项目传播的力度等四个要素有着密切的关联。

总之，战略定位与项目设计的关系重大，需要公益慈善组织的领导人高度重视和探索有效的运作模式，推动公益慈善组织的健康与全面的发展。



## 专题二 05 组织治理能力分析

不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。

(宋) 王安石

公信力是慈善组织的生命线，是赢得政府认可、公众信任的首要前提。慈善项目是慈善组织的活动载体，更是社会公众感知、认同、支持的第一途径。“希望工程”、“爱心包裹”等慈善项目，就是通过定位精准、运作规范、公信力强而广为人知，吸引大量社会爱心资源，获得长久持续的社会关注，同时也大幅提升了慈善组织的公信力。

慈善项目和慈善组织一体两面，相辅相成。而公信力也是一把“双刃剑”，慈善项目为社会所关注，出现任何问题都可能出现负面舆情，形成连锁反应引发慈善事业的整体危机；组织治理为政府所重视，出现违法违规可能受到行政处罚，列入失信名单，导致机构整体形象的崩塌。从近年来引发社会关注的慈善事件来看，项目公信力出现问题，表面上看是项目人员运作不规范，但本质上还是内部治理的规范性不足，比如对于法律法规理解不够透彻，内部管理制度不够健全，决策程序流程不够合理，等等，因此，公信力建设不仅仅是信息公开是否真实、完整、及时，也不仅仅是项目全过程管理是否到位，而是一个系统工程，涉及慈善组织的内部治理、财务管理、活动管理等方方面面，需要慈善组织坚持全局观念、运用系统思维，把握行业规律，整体打造机构的公信力。

本章以申报腾讯公益平台的慈善组织数据为基础，从机构内部治理中的法人治理、信息公开、制度建设、人事管理、党建工作等方面，运用三A三力理论，结合评估指标，进行深入分析，以期能够较为全面、完整地反映内部治理对于机构公信力建设的影响。

## 一、研究目的

慈善项目和慈善组织一体两面，相辅相成。而公信力也是一把“双刃剑”，慈善项目为社会所关注，出现任何问题都可能出现负面舆情，形成连锁反应引发慈善事业的整体危机；组织治理为政府所重视，出现违法违规可能受到行政处罚，列入失信名单，导致机构整体形象的崩塌。从近年来引发社会关注的慈善事件来看，项目公信力出现问题，表面上看是项目人员运作不规范，但本质上还是内部治理的规范性不足，比如对于法律法规理解不够透彻，内部管理制度不够健全，决策程序流程不够合理，等等。因此，公信力建设不仅仅在于信息公开是否真实、完整、及时，也不仅仅是看项目全过程管理是否到位，而是一个系统性工程，涉及慈善组织的内部治理、财务管理、活动管理等方方面面，需要慈善组织坚持全局观念、运用系统思维，把握行业规律，整体打造机构的公信力。

本章以参加公信力评估的项目所提供的数据为基础，从机构内部治理中的法人治理、信息公开、制度建设、人事管理、党建工作等方面，运用三 A 三力理论，结合评估指标，进行深入分析，以期能够较为全面、完整地反映内部治理对于机构公信力建设的影响。

## 二、研究方法

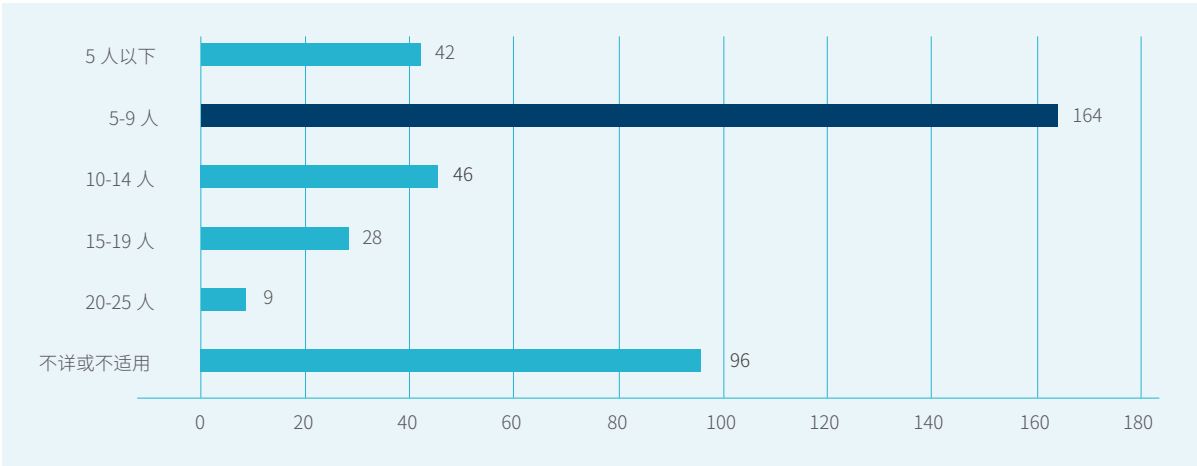
首先通过对各具体指标的统计分析，呈现参评组织在其治理上的总体表现；再通过卡方检验和相关性分析，比较不同类型、规模、评估等级组织在组织治理表现上的差异，以及组织治理表现与其它指标间的相关系数，进而探讨影响组织治理表现的要素。

## 三、公益组织治理能力整体表现

### 理事会发挥作用

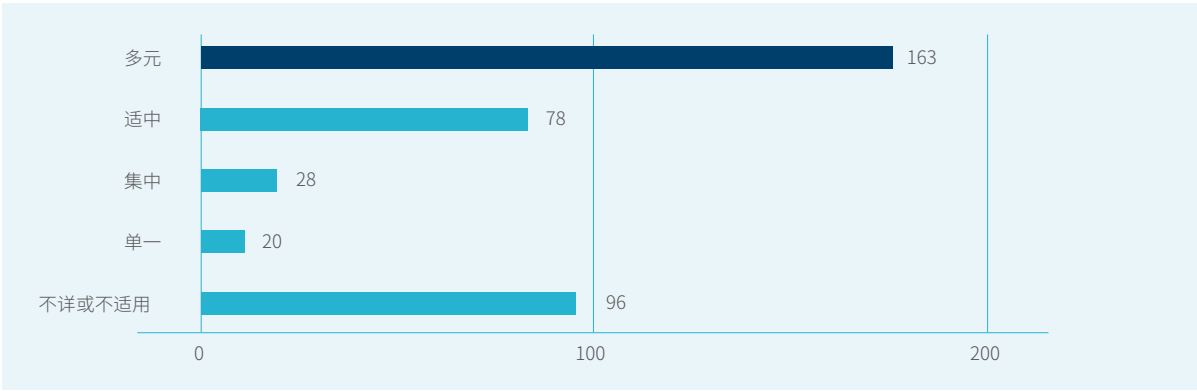
#### 理事人数

根据《基金会管理条例》规定，“基金会设理事会，理事为 5 人至 25 人”；《民办非企业单位章程示范文本》中订立，民办非企业单位的“理事会成员为 3-25 人”。理事人数的多寡虽然不能作为评价社会组织的重要指标，但可以在一定程度上反映组织的资源动员能力。为了区分各类社会组织中理事的体量，课题组将理事人数由少到多分为：5 人以下、5-9 人、10-14 人、15-19 人、20-25 人共 5 个区段。



图表 48 理事人数规模分布情况

数据显示，在此次参评的组织中，理事人数少于 5 人的占比 10.9%，5-9 人的占比 42.6%，10-14 人的占比 11.9%。可以看到，15 人以下的中小规模理事会占比 65.5%，是理事组成人数最为普遍的区段。此外，理事人数在 15-19 人、20-25 人的分别占比 7.3% 和 2.3%，反映出 15 人以上的理事会较少。理事人数过少不利于集体决策、民主决策、科学决策；理事会人数过多可能导致理事虚设，开会困难，理事作用难以充分发挥。由此可见，多数筹款能力强、运作较规范的社会组织的理事会治理规模适中、决策快速，参与度高，对于社会组织的可持续发展具有重要意义。此外，还有 24.9% 的机构其理事人数不详，个别机构的理事小于 3 人，存在数据填报缺失或不适用本指标的情况。



图表 49 理事身份来源分布情况

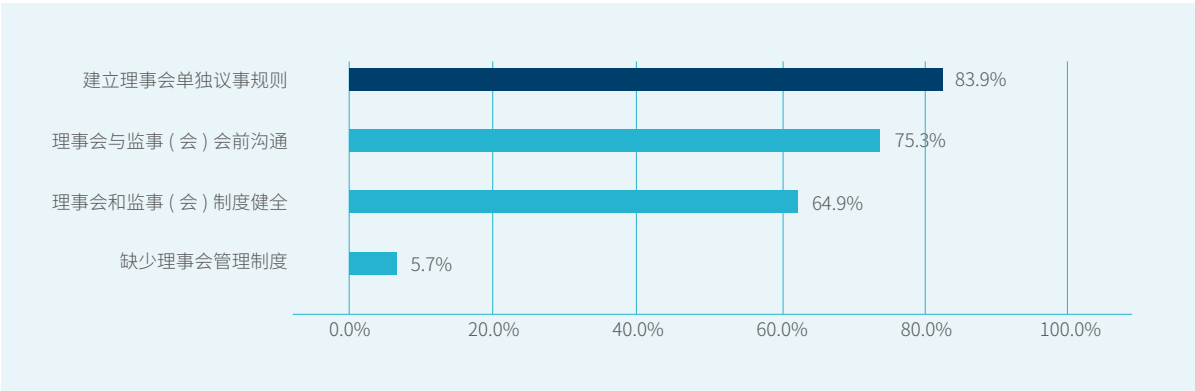
此外，理事成员所在单位和身份是否独立多元，是影响组织民主决策的重要因素之一。课题组将理事所来自的组织数与理事的总人数之比进行四等分，比值由大到小分别为：大于 75% 代表多元，50%-75% 代表适中，25%-50% 代表集中，小于 25% 则代表单一。统计显示，理事构成多元的组织占比 50.7%，适中的占比 17.9%，而集中的和单一的则分别占比 5.0%、2.6%；另外，理事人数不详的占比 23.7%。

虽然理事人数和构成并不能完全代表一个慈善组织的内部治理水平，但对于公募机构来说，理事人数过少或者来源单一并不利于机构的整体发展。一般而言，慈善组织的理事最好有发起人代表、捐赠人代表、行业专家、媒体法律届人士代表共同构成，才能更好发挥作用。从数据结果来看，样本组织的理事会构成相对较为科学，一定程度上反映了目前我国中小型公募机构在法人治理方面搭建起了较好的基础。



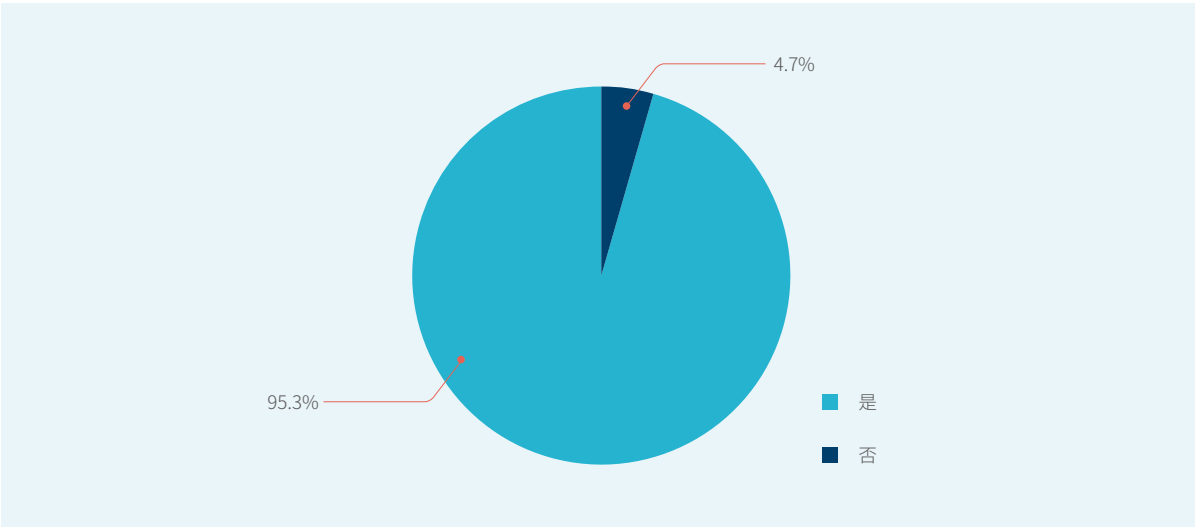
理事会管理制度

理事会运行管理的制度性、规范性决定了社会组织内部治理的合规性和有效性，对组织长远发展具有重要意义。统计显示，开展互联网募捐的组织大多数都重视制度建设，其中，建立理事会单独议事规则的占比 83.9%，理事会与监事（会）会前沟通的占比 75.3%，理事会和监事（会）制度均健全的占比 64.9%，缺少理事会管理制度的仅占 5.7%。



图表 50 理事会制度建设情况

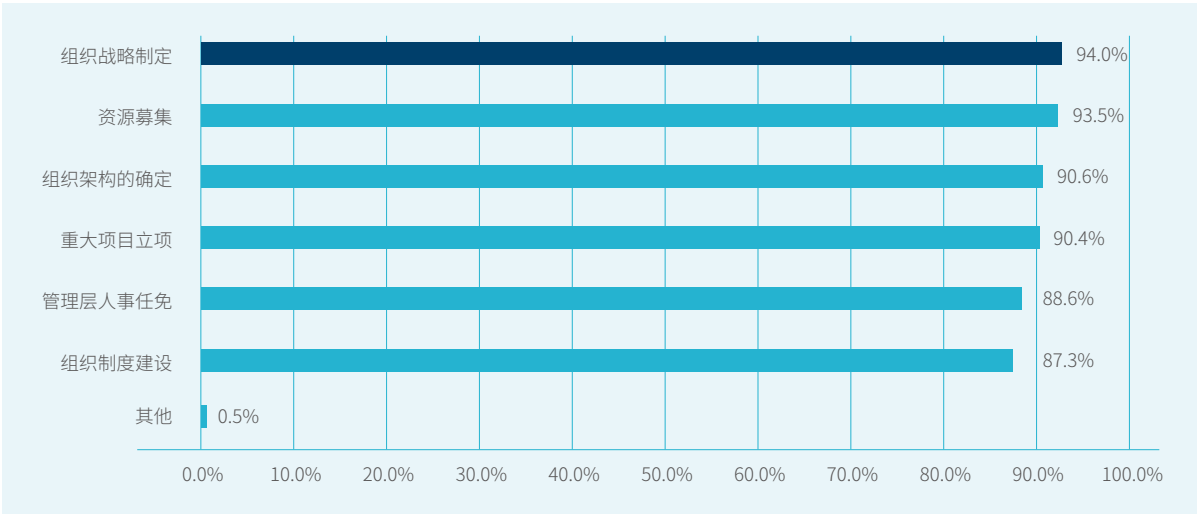
参考《北京市基金会换届指引》，“理事会提前 5 日将换届改选的时间、地点、议程等通知理事、监事及新一届理事候选人、监事”，理事会对重要会议各项信息进行通知、传达和反馈的及时性，能够反映组织内部管理流程的健全和效率。经统计，多达 95.3% 的组织可以做到提前 5 个工作日将会议材料发给理事和监事以征求意见，理事会运行较为规范高效。



图表 51 理事会会议信息送达情况

理事会履行职能

对于基金会和社会服务机构来讲，理事会是决策机构；对社会团体而言，理事会则是会员（代表）大会的执行机构。无论何种类型的社会组织，理事会均发挥着至关重要的作用。

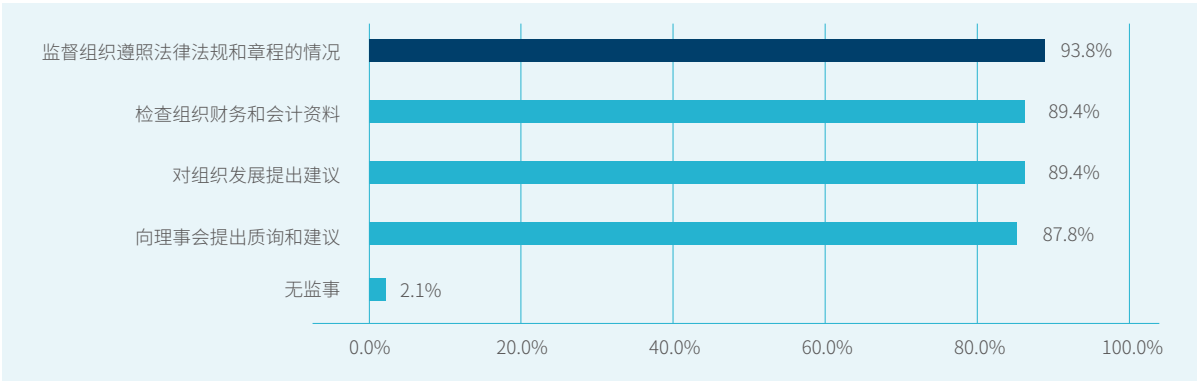


图表 52 理事会履行职能情况

数据显示，理事会履行自身职能的情况总体良好。其中，指导制定组织战略的占比 94.0%，进行资源募集的占比 93.5%，监督重大项目立项的占比 90.6%，审议确定组织架构的占比 90.4%，决定管理层人事任免的占比 88.6%，参与组织制度建设的占比 87.3%，以上几项占比均接近或超过九成，理事会的履职能力对组织治理水平发挥了决定性作用。

监事（会）发挥作用

国务院制定的《基金会管理条例》中规定，监事会应“监督理事会遵守法律和章程的情况”；民政部制定的《全国性行业协会商会章程示范文本》中要求，监事（会）应“列席理事会、常务理事会会议，并对决议事项提出质询或建议”，实践中，监事（会）的履职情况对改进和完善理事会治理体系，加强社会组织内部各项工作的合规化作用明显。

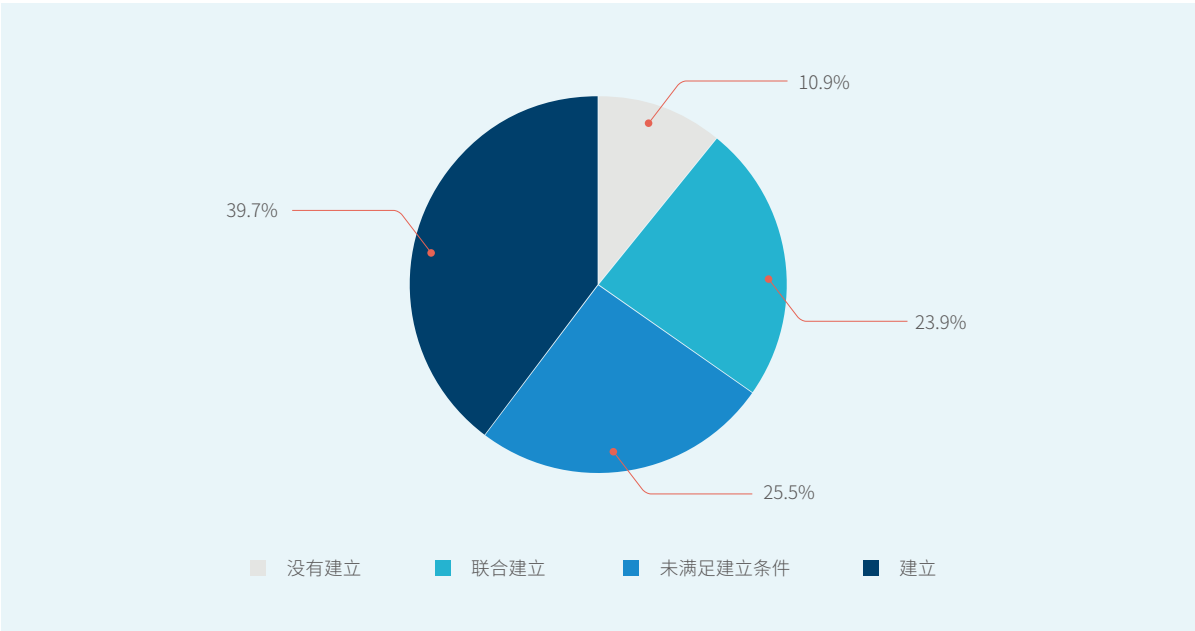


图表 53 监事（会）履行职能情况

统计发现，监事（会）能够监督组织遵照法律法规和章程的占比 93.8%，对组织发展提出建议的占比 89.4%，检查组织财务和会计资料的占 89.4%，向理事会提出质询和建议的占 87.8%，仅有 2.1% 的组织未设监事。总体看，多数组织的监事（会）均履行了自身职能，为机构的健康发展承担了相应责任。

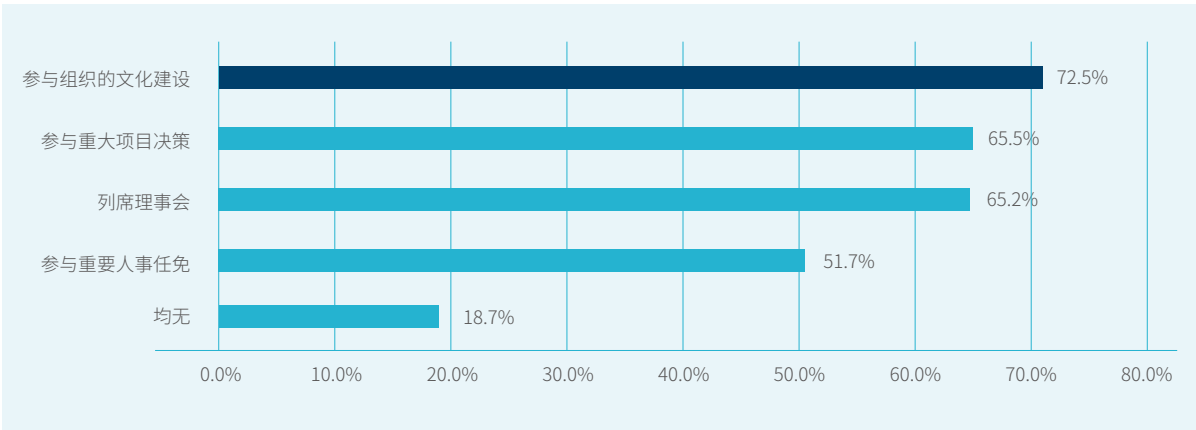
## 社会组织党建

中共中央办公厅印发的《关于加强社会组织党的建设工作的意见（试行）》中提出，“要建立健全社会组织党建工作机构，理顺管理体系，完善工作机制，落实党建责任，形成党委统一领导、组织部门牵头抓总、社会组织党建工作机构具体指导、有关部门齐抓共管的工作格局”；民政部印发的《关于在社会组织章程增加党的建设和社会主义核心价值观有关内容通知》中指出“社会组织是党的工作和群众工作的重要阵地，是加强党的基层组织建设、培育和践行社会主义核心价值观的重要领域”，通过该举措要“从源头上确保社会组织管理的正确政治方向和鲜明价值导向”。此外，根据《民政部办公厅关于开展全国性社会组织评估工作的通知》（民办函〔2022〕8 号），在各类社会组织的评估指标体系中，基金会（慈善组织）的“党的工作”指标、全国性公益类社团的“党的建设”指标、社会服务机构的“党组织”指标等均为 70 分，占指标总分 1000 分的 7%。而部分地区对社会组织党建工作要求更为严格，以北京为例，在《北京市社会组织评估指标（2021 版）》中，关于“党的建设”相关指标分数达到 100 分，占据指标总分 1000 分的 10%。



图表 54 社会组织党组织覆盖情况

数据显示，受访机构中建立党组织的占比 39.7%，联合建立党组织的占 23.9%，两者占总数的六成以上；另外，未满足党组织建立条件的占 25.5%，没有建立党组织的占 10.9%。由于我国社会组织的规模普遍偏小，全职员工的人数较少，员工中的党员比重总体较低，数据能够反映出近几年我国社会组织党建工作开展已经取得不小成效，但对照民政部提出“社会组织党的组织和党的工作两个全覆盖”的目标要求还存在一定差距，仍需要继续加大推进和落实力度。



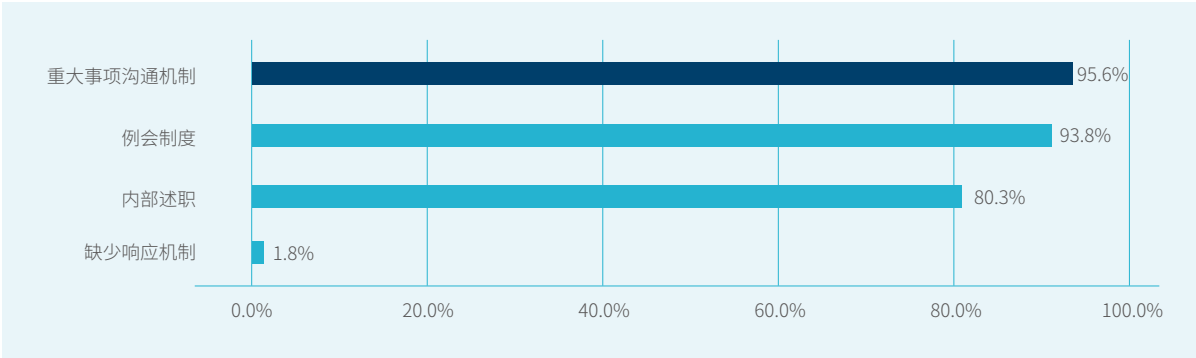
图表 55 社会组织党组织发挥作用情况

发挥社会组织党组织的核心领导作用，对加强组织自身建设，防范化解内部及外部各类风险隐患，进一步加强意识形态建设具有重要意义和实际效果。据统计，党组织或党代表参与组织的文化建设的占比 72.5%，参与重大项目决策的占 65.5%，列席理事会的占 65.2%，参与重要人事任免的占 51.7%，未参与治理的仅占 18.7%。

综上所述，社会组织党组织或党代表在机构的内部治理中能够发挥积极作用，党建工作的有效开展确保了社会组织向正确的方向发展。

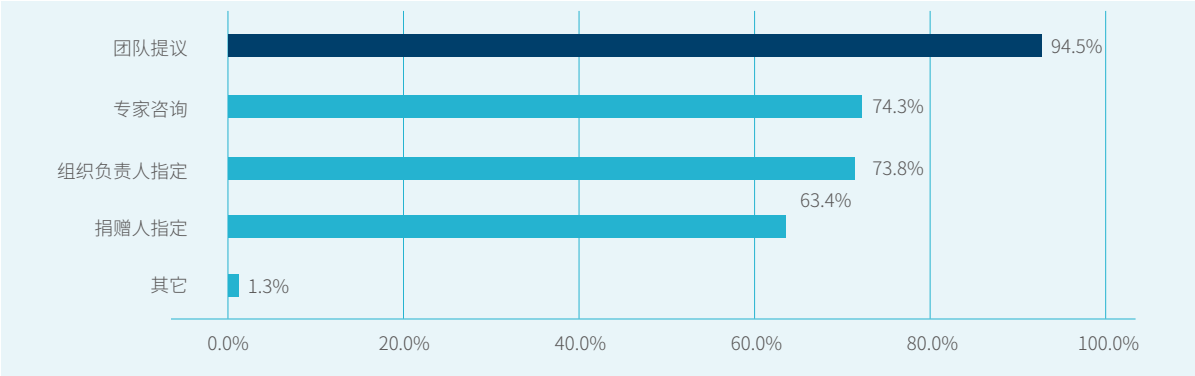
### 内部沟通决策机制

社会组织中承担实际运营工作的骨干团队往往与理事会、监事（会）成员存在一定距离，核心管理层作为衔接决策层面和执行层面的主要力量，需要主导并加强内部制度建设，形成一套行之有效的沟通决策机制。



图表 56 社会组织内部沟通机制

数据显示，自评组织中建立重大事项沟通机制的占比 95.6%，具有例会制度的占 93.8%，开展内部述职的占 80.3%，缺少相应机制的仅占 1.8%。总体看，通过设置这些制度机制，大多数社会组织的内部沟通渠道比较通畅，有利于高效制定决策和开展业务。



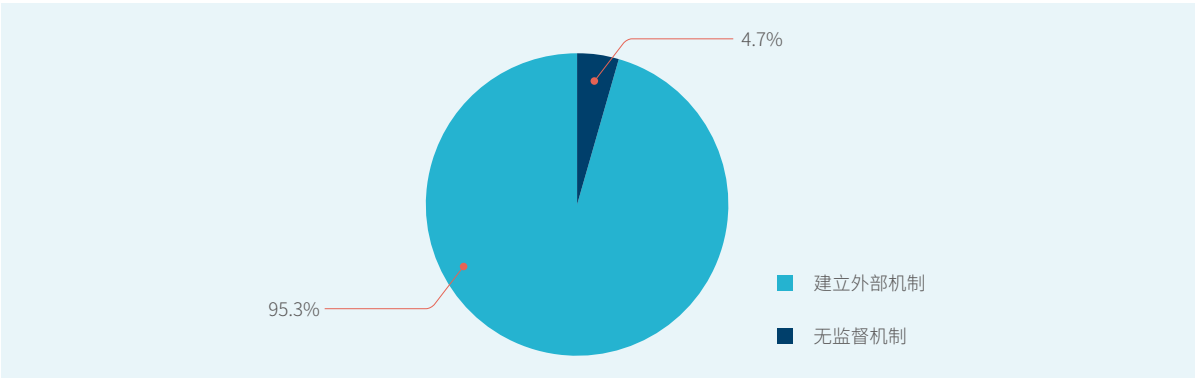
图表 57 社会组织项目立项决策机制

社会组织无论是自主开展项目，还是与合作方联合开展项目，或是通过政府购买服务受托开展项目等，都需要有一套项目立项的决策流程机制，相应的制度安排和实际操作能够反映出组织内部决策的民主性和科学性。据统计，在决定设立项目时，听取团队提议的占比 94.5%，接受专家咨询的占 74.3%，由组织负责人指定的占 73.8%，遵循捐赠人指定的占 63.4%。总体看，一线项目执行团队的意见最有力，也符合“专业的人做专业的事”原则；专家给出的意见建议备受重视，对于组织稳妥选择和实施项目有实际指导意义。此外，无论是机构内部的决策人，还是外部的资助人，对于项目立项与否均具有较大话语权。

此外，《民政部直管社会组织重大事项报告管理暂行办法》规定，“重大事项报告分为报批、报备和即时报告三类”，“直管社会组织应当按规定向民政部报告本办法所列重大事项，建立相应的工作制度，并指定专人负责报告工作”，以规范社会组织行为，促进社会组织健康有序发展。统计显示，绝大多数社会组织对自身重大事项都能及时向业务主管部门、登记管理机关报备或报批，占比高达 99.2%。这反映了组织进行重大决策或开展重要活动时，高度重视合规性的制度要求。

## 外部监督

随着社会组织数量的稳步增长，其募捐规模、项目影响和触及人群日益增加，在社会治理中发挥的作用显著增大。随之而来也出现了社会组织挪用侵占慈善财产，违规开展有偿服务，多收费乱收费，实施项目不规范，财务信息不透明，内部治理混乱等违法违规乱象，还有不少“僵尸”和非法社会组织需要系统整治。除了登记管理机关、业务主管部门对社会组织履行行政监管职能外，加强外部社会公共监督也是社会组织规范发展的重要措施。



图表 58 社会组织外部监督开展情况

统计显示，有 95.3% 的受访机构设有常年法律顾问、财务审计顾问，或者有专业志愿者对组织的合法合规性进行监督，这对健全和加强社会组织内部制约和外部监督机制具有实际作用。

## 职业道德

中共中央、国务院 2019 年 10 月印发实施《新时代公民道德建设实施纲要》，要求“推动践行以爱岗敬业、诚实守信、办事公道、热情服务、奉献社会为主要内容的职业道德”。践行职业道德，对促进社会主义精神文明建设具有重要意义，对社会组织特别是慈善组织而言尤其重要。公信力是社会组织的生命力，而公信力的来源则是组织和从业者坚定恪守行业自律规范、严格遵循职业伦理道德，通过尽心尽责实干、扎实服务社会逐渐积累打造而成的，容不得在最基本的职业道德层面受到玷污损害。社会公众对社会服务领域发生的道德危机事件尤为关注，其造成的恶劣影响更加严重和深远，特别是在面对非常敏感的性骚扰类事件时，社会组织更应当提前建立有关职业道德风险的预案及处理机制，防患于未然。

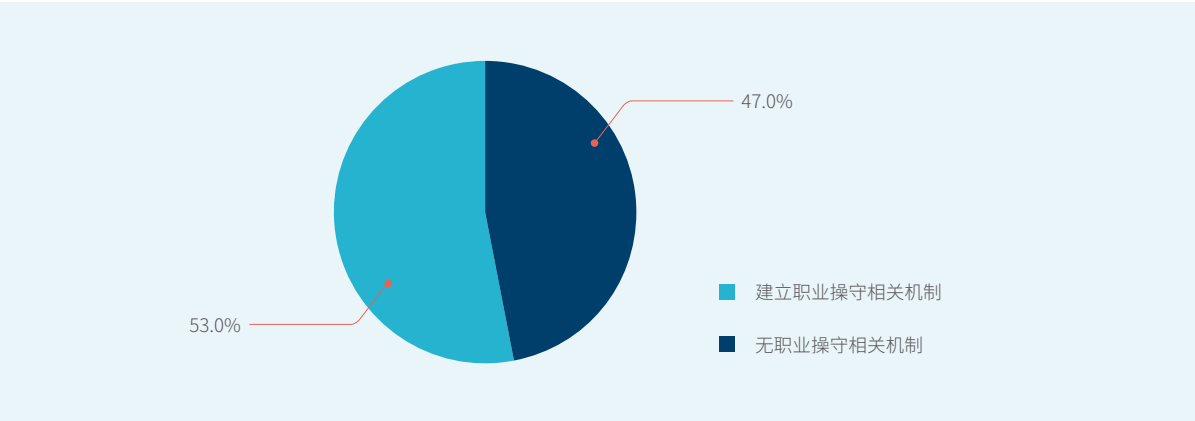
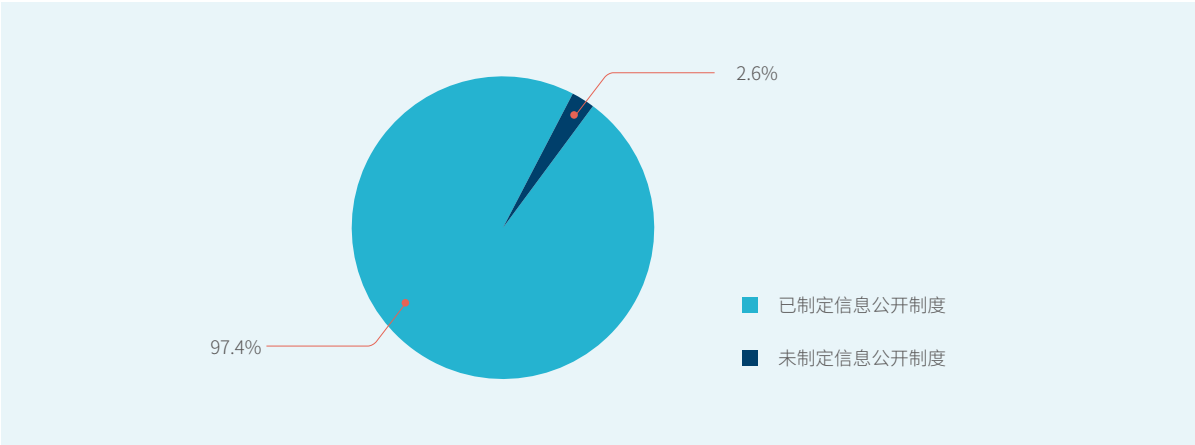


图 59 社会组织内设职业操守制度机制情况

据调查，建立相应职业操守相关机制的组织占比 53.0%，而缺少相应机制的占 47.0%，这个接近五五开的比例需要引起各方注意，亟待主管部门和行业组织等研究制定社会组织领域通行的职业道德规范和行为准则，以资共同遵守，促进监督自律。

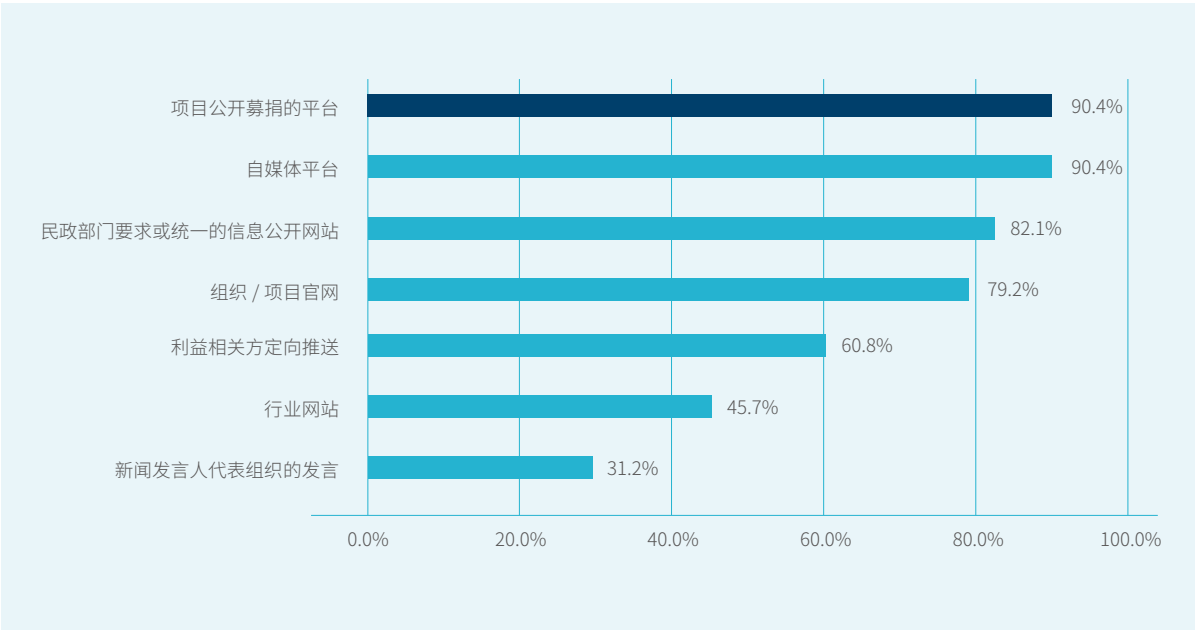
## 信息公开

党的十八大以来，民政部门大力推进社会组织管理标准化、常态化，建立健全信息公开机制、“双随机、一公开”抽查、信用信息管理等监管措施，推动国家社会组织法人库、全国社会组织信用信息公示平台上线。2016 年《慈善法》施行，用专章对慈善组织的信息公开作出规定。2018 年，民政部出台《慈善组织信息公开办法》，细化了慈善组织信息公开的目的和原则、内容和渠道以及相应的监管措施，慈善组织信息公开制度初步建立。同时，民政部还依法建设了全国慈善信息公开平台——“慈善中国”，先后指定 30 家互联网公开募捐信息平台，为慈善组织开展慈善募捐、履行信息公开义务，以及社会公众参与和监督慈善活动等，提供了权威便捷的渠道。此外，在民政部制定的社会组织等级评估指标体系中，还设置了“信息公开”相应的指标，其分值达到或超过 60 分，占总分的比重约在 6%。



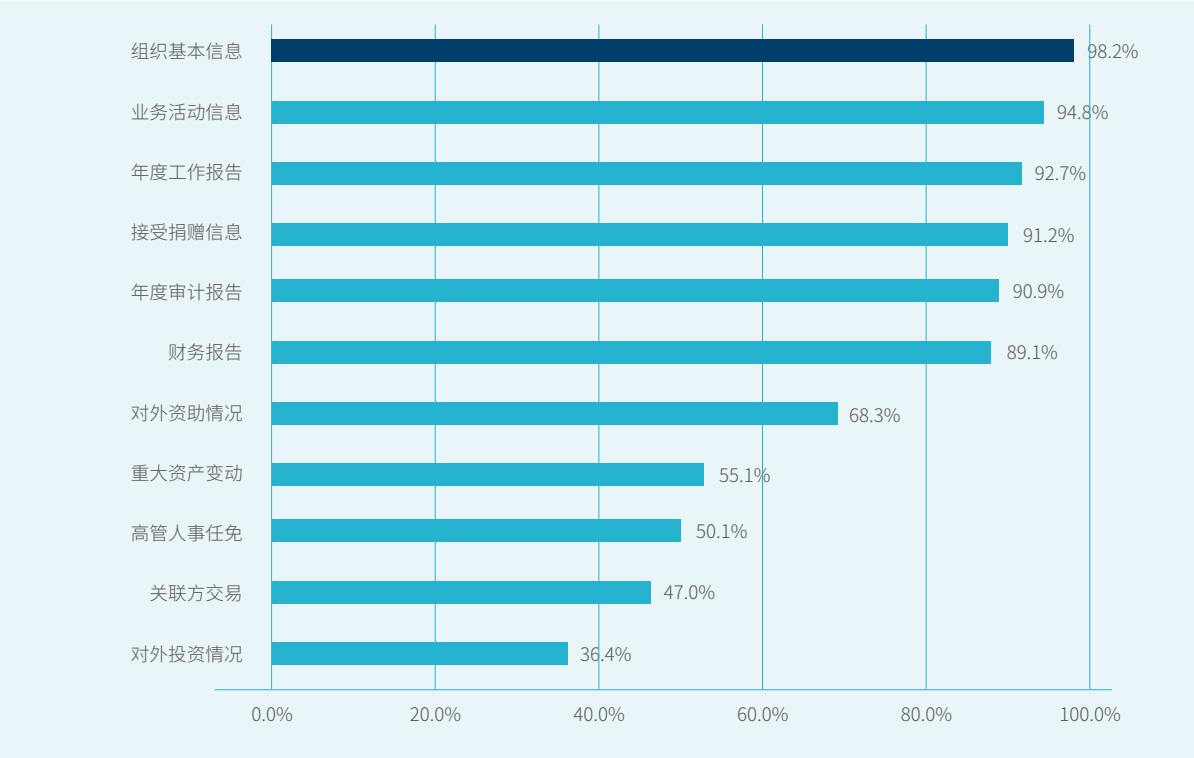
图表 60 社会组织信息公开制度建设情况

以上种种，都体现出信息公开对社会组织，尤其是慈善组织健康有序发展的重要性。数据显示，制定了信息公开制度的组织是绝大多数，占比 97.4%，仅有 2.6% 的组织没有相应制度。



图表 61 社会组织信息公开渠道分布情况

社会组织开展信息公开的渠道较为多元。经统计，使用项目公开募捐平台、自媒体平台的占比均为 90.4%，使用民政部门要求或统一的信息公开网站的占比 82.1%，使用组织或项目官网的占比 79.2%，这基本符合便于公众获取或了解，也利于组织规范和广泛传播的原则。此外，通过利益相关方定向推送的占 60.8%，利用行业网站的占 45.7%，新闻发言人代表组织发言的占 31.2%，大致覆盖了信息公开的多数方式和场景。



图表 62 社会组织信息公开内容覆盖情况

社会组织信息公开的内容非常丰富。其中，公开组织基本信息的占比 98.2%，公开业务活动信息的占 94.8%，这些是社会组织开展业务必要的基础信息，公开透明度较高。还有，公开年度工作报告、接受捐赠信息、年度审计报告，以及财务报告的分别占比 92.7%、91.2%、90.9%、89.1%，这和组织财务信息乃至年检年报密切相关，是社会公众最为关注的信息，公开比例均在九成或更高，总体情况良好。此外，公开对外资助情况、重大资产变动、高管人事任免、关联方交易、对外投资情况的分别占比 68.3%、55.1%、50.1%、47.0% 和 36.4%，也反映出在涉及组织内部管理和资金使用等细节方面，信息公开还有不少提升空间。

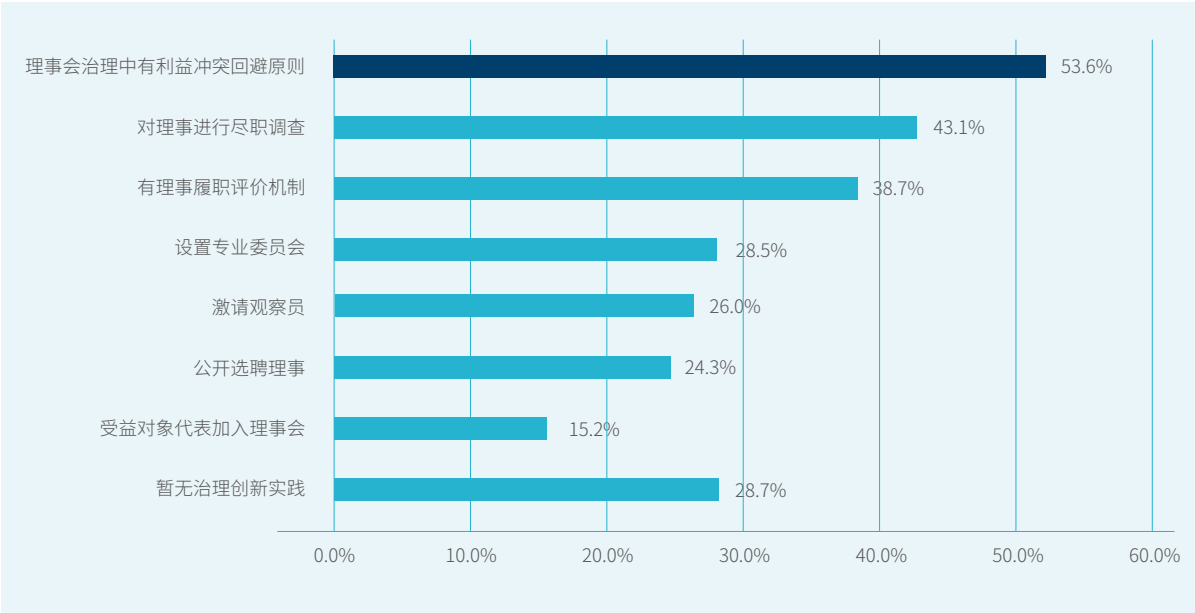
从以上数据可以看出，样本组织的信息公开情况总体较好，信息公开的完整度、全面度、准确度较高，同时也一定程度上反映了组织的内部治理情况。由于样本组织大多为准备开展互联网募捐的公募机构，腾讯乐捐平台对信息公开的要求较高，信息公开已经成为互联网募捐平台上线项目的重要指标。在依法依规进行信息披露的前提下，如何做到更准确、更便捷地触达捐赠人，提升捐赠人体验已经成为慈善组织提升公信力的关键环节，需要行业组织、互联网平台、慈善组织的共同努力。

需要指出，此处社会组织信息公开的相关数据，未表明不同类型的信息究竟是面向外部的社会公众公开，还是面向内部的会员、理事公开，这对信息公开的对象、范围和效果等都存在着显著差异。

## 治理创新

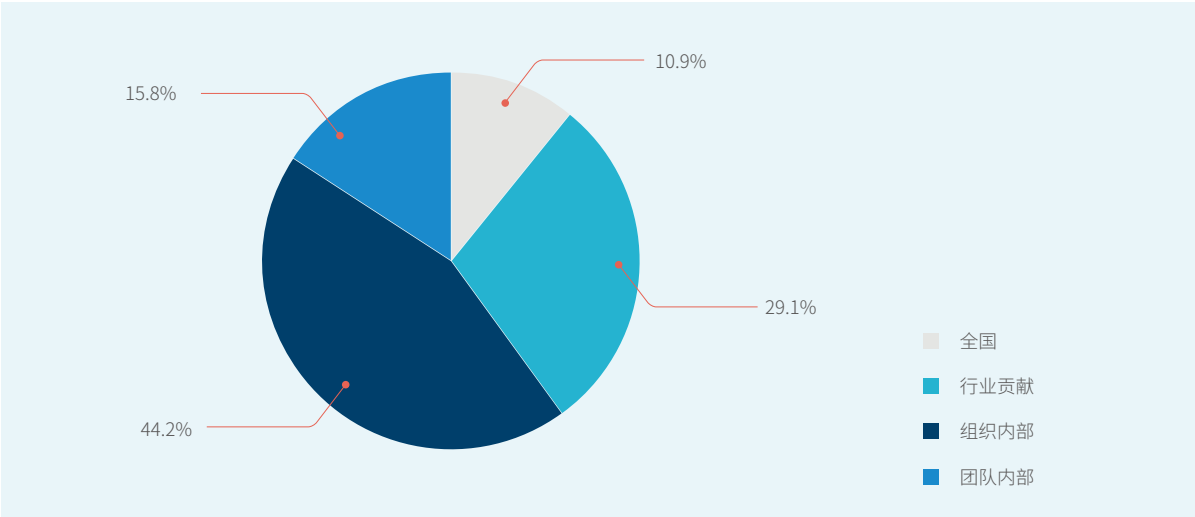
完善和加强社会组织内部治理，进一步促进组织治理和管理创新实践，推动社会服务大范围、高水平开展，不但 是组织自身的需要，也是主管部门和社会群众的要求。





图表 63 社会组织治理创新实践情况

从组织治理创新的角度观察，理事会治理中有利益冲突回避原则的占比 53.6%，对理事进行尽职调查占 43.1%，有理事履职评价机制的占 38.7%，设置专业委员会的占 28.5%，邀请观察员的占 26.0%，公开选聘理事的占 24.3%，受益对象代表加入理事会的占 15.2%，在优化治理体系、科学制定决策方面做出尝试。此外，还有 28.7% 的组织暂无治理创新实践。



图表 64 社会组织创新实践影响范围

从组织创新实践的影响范围来看，覆盖全国的占比 10.9%，惠及行业的占 29.1%，在组织内部开展的占 44.2%，仅在团队内部实施的占 15.8%。总体看，这些组织治理和管理方面的创新已经产生一定影响，涉及行业甚至全国的合计占到半数以上，而占比最多的则是从组织自身开展的内部创新。

## 四、影响公益组织治理能力表现的要素分析

### 组织类型与组织治理表现

图表 65 组织类型与治理得分卡方检验

		组织治理				$\chi^2$	P
		[0,70)	[70,80)	[80,90)	[90,100]		
组织类型	基金会	26(18.1%)	24(16.7%)	82(56.9%)	12(8.3%)	28.587	0.018
	社会服务机构	64(39%)	29(17.7%)	68(41.5%)	3(1.8%)		
	社会团体	8(17.4%)	7(15.2%)	29(63%)	2(4.3%)		
	慈善会	11(40.7%)	3(11.1%)	11(40.7%)	2(7.4%)		
	其他 *	3 (75%)	0	0	1 (25%)		

\* 其他类组织因样本量过小（n=4），本表中其他类组织数据仅用以对比差异，而不参与卡方检验。

经卡方检验， $p < 0.05$ ，不同注册类型的组织在其组织治理得分上存在显著差异。在 [80,90)、[90,100] 高分组中，基金会、社会团体的组织数占比显著高于社会服务机构和慈善会；在 [0,70) 低分组，社会服务机构和慈善会的组织数占比也是最高的。

### 组织规模与组织治理

图表 66 组织规模与治理得分相关性分析

		收入规模	支出规模	员工人数
组织治理得分	皮尔逊相关性	.151**	.157**	.141**
	显著性（双尾）	0.003	0.002	0.006

\*\* 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

笔者以组织的年度收支和员工人数代表组织规模，分析其与治理表现之间的关系。经相关性分析，组织治理表现与其规模之间存在正相关关系，但这种相关性很弱，即规模大的组织其治理水平相对略高一些。

### 评估等级与组织治理

		组织治理得分	P
组织评估等级	全国 5A(n=2)	84.5 (76.4)	< 0.001
	全国 4A(n=5)	84.5 (78.6~90.7)	
	全国 3A(n=7)	81 (74.6~85.1)	
	地方 5A(n=64)	85.1 (80.7~88.8)	
	地方 4A(n=66)	80.7 (71.2~85.1)	
	地方 3A(n=76)	80.8 (67~85.1)	
	地方 2A(n=2)	80.2 (75.4)	
	未参评 (n=163)	74.9 (62.3~85.1)	

图表 67 不同评估等级组织的治理得分差异性分析

经 K-W 检验及两两比较可知，在参加此次公信力评估的组织中，地方 5A 级组织的组织治理水平显著高于地方 3A、4A 级和未参评组织。其他评估等级组织之间的治理表现未呈现出显著的差异性，原因可能是全国 5A、4A、3A 及地方 2A 级组织因数量极少，分别为 2 家、5 家、7 家和 2 家，故无法呈现出统计学意义上的显著性差异。

社会组织党建与组织治理

图表 68 是否建立了党组织与组织治理得分卡方检验

	组织治理				$\chi^2$	P
	[0,70)	[70,80)	[80,90)	[90,100]		
建立党组织	16(6.53%)	33(13.47%)	176(71.84%)	20(8.16%)	201.784	< 0.01
未建立党组织	96(68.57%)	30(21.43%)	14(10%)	0(0%)		

p < 0.05，说明是否建立党组织与社会组织的治理水平存在相关性。从上表可知，在参加此次公信力评估的组织中，建立党组织的社会组织，其组织治理得分在 80 分及以上区间的数量占比显著高于未建立党组织的组织，得分在 80 分以下的数量占比显著低于未建立党组织的组织。说明建立了党组织的机构，其目前的组织治理水平显著高于未建立党组织的机构。

社会组织党建与组织治理

图表 69 组织治理与组织管理、创新实践、合规性自检的相关性

		组织管理	创新实践	合规性自检
组织治理	皮尔逊相关性	.521**	.387**	.125**
	显著性（双尾）	0	0	0

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

经相关性分析可知，组织治理得分与创新实践、组织管理、合规性自检三项关联指标表现出显著的相关性，其中与组织管理的相关性最强（r=0.521），其次是创新实践（r=0.387），与合规性自检的相关性非常弱（r=0.125）。从业务实际看，组织的内部管理与综合治理相互依存，天然具有较高关联度。对比之下，创新实践要求灵活高效或规范成熟的组织治理，但某种程度上会增加组织治理的难度和成本，二者关联度中等；而多数组织对自身合规性评价普遍较高，与组织治理的实际水平存在一定差异，这也可能是导致二者相关性较低的原因。

图表 70 组织治理与其他二级指标的相关性

		组织战略和项目规划	能力和资源	项目管理	执行力	直接影响力	间接影响力
组织治理	皮尔逊相关性	.361**	.255**	.343**	.270**	.165**	.160**
	显著性（双尾）	0	0	0	0	0	0

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

分析可见，组织治理得分与组织战略和项目规划、能力和资源、项目管理、执行力、直接影响力、间接影响力等非关联指标存在显著的相关性。其中，组织战略和项目规划（ $r=0.361$ ）、项目管理（ $r=0.343$ ）与组织治理之间存在中度相关，而其他指标  $r<0.3$ ，均为弱相关。事实上，组织战略和项目规划、项目管理是组织开展业务最为关键的环节，高水平的组织治理是项目得以顺利推进的重要保障。

## 五、组织治理视角的主要发现

### 社会组织员工福利待遇有待改善

由于样本组织大多为运作比较规范的社会组织，通过调研数据统计，全部签订劳动合同的组织占比 74.8%；部分签订劳动合同的占比 22.1%，其中有 24.7% 的组织劳动合同签订率不足半数；还有 3.1% 的未签订劳动合同。总体看其员工劳动合同的签订率依然偏低，反映出社会组织与其他法人主体相比，在遵守《劳动法》《劳动合同法》等法律法规方面还存在一定欠缺。此外，根据公开信息我们不难发现，公益慈善行业的平均工资始终处在各行业中的较低水平，缺乏良好的福利待遇支撑，往往使得慈善行业在吸引高端人才，开展重点项目，推动业务创新等方面面临着较多制约或挑战。慈善事业是一项利国利民的崇高事业，慈善组织干的是服务于社会、服务于群众，解决急难愁盼，维护和谐稳定的好事实事，更不该忽视或弱化这些慈善从业者的员工福利。否则，不但可能对慈善组织内部员工的合法权益造成损害，负面影响还可能蔓延至组织管理或项目实施等环节，甚至催生腐败渎职或消极怠工，进而侵害慈善组织乃至慈善行业的生态，演化为潜在或显现的重大风险。

因此，提高慈善行业从业人员职业待遇和职业尊严，已经成为行业整体和慈善组织发展壮大的当务之急。对于慈善组织来说，提高收入是关键：一是要提升筹资能力，增加募捐收入和提供服务收入，进而增加管理费用；二是提升保值增值能力，在保证慈善项目公益支出的同时，做好资金积累和理财投资，扩大投资收益；三是严格控制成本，慈善项目应合理规划，量入为出，降低运行成本，将有限的资金用在吸引、激励人才上，用在项目和管理创新上，才能保持机构活力，实现可持续发展。对于行业组织来说，应当持续开展普法宣传和案例教育，提升组织内部对员工福利的重视，在确保劳动关系合法合规的前提下，推动慈善组织建立落实员工福利制度，让员工拥有更多安全感、获得感和满足感，更好地推动慈善事业健康发展。

### 社会组织内部治理水平有待提高

可以看出，样本组织的理事会治理较为完善，理事参与机构运作较为积极，由于样本组织主要集中在中小型公募机构，体现了较强的社会化程度，大型慈善组织特别是有官方背景的组织，往往由于偏重于理事的个人声望或单位背景，理事的参与程度和主动性并不高，中小型组织的科学决策和灵活度、专业度相对较高。虽然这些组织的筹资能力和影响力相对有限，但随着慈善组织主体的规模化、多元化、专业化方面不断加强以及官办组织行政化职能的弱化，中小型慈善组织将有可能在互联网公开募捐领域成为重要的主体。

与此同时，慈善组织的治理创新逐渐成为推动自身变革发展的新课题。建立健全法人治理结构和运行机制，完善理事会、监事会制度，落实民主选举、民主决策和民主管理，健全内部监督机制，健全内部管理制度，实现权责明确、运转协调、制衡有效的治理体系需要更多的思路创新和制度安排。从数据上看，慈善组织已经形成了一定治理创新基础，但在实践中，仍有较大的提升空间，比如理事会结构的优化，决策机制的科学化、决策流程的效率提升，各部门组织架构的合理配置，多层次监督体系的建立，党组织发挥作用，数字科技的支撑等等，都需要进一步研究、探索。

## 社会组织内外监督机制有待加强

社会组织法人治理体系中，决策、执行、监督每个环节都必不可少，虽然样本组织的监事或监事会在履职和作用发挥方面数据尚可，而且多位监事主动填报、材料不全，难以客观准确描述监事实际发挥的作用，还不能认为我国慈善组织的监事制度得到充分体现。在实践中，监事只参会不说话，只签字不提意见的情况还是比较普遍；慈善组织成立 3 名以上监事组成的监事会，但很多组织仍然缺少监事会工作制度，监事报告也存在不全面、不深入等情况，大多数组织的监事还没有做到及时发现、反映慈善组织的违法违规情况。监事或监事会对于慈善组织的监督、检查的重要作用尚待继续观察。

对开展公开募捐的慈善组织而言，慈善项目的信息公开备受外界关注，并且信息公开的完整、准确和及时程度，也对慈善组织能否有效接受政府监管、社会监督起到关键作用。此外，慈善组织的外部监督机制，一般由专业人士监督、媒体监督、社会公众监督、利益相关方监督等方面组成。除了聘用法律、财务等专业人士开展监督以外，还可以建立媒体联络机制、捐赠人反馈制度、受益人反馈制度和社会公众代表监督制度等等。目前的公信力评估指标中还未能充分体现，但多数慈善组织已经有了较好的制度基础，下一步可以作为引导性指标加以完善。

## 社会组织党建工作覆盖有待扩大

党建工作对慈善组织而言是极其重要的制度安排，如果运用得当，可以对组织的健康、高质量发展起到不可或缺的指导和支撑作用。一是把握正确的前进方向，党组织可以通过党和国家重要会议精神、相关政策文件为组织战略进行宏观层面上的谋划、设计，保证机构方向不走偏、管理不走样；二是提示和规避各类风险，如民政部部管社会组织综合党委的重大风险和意识形态风险排查制度，为社会组织梳理出多方面的风险点，社会组织通过风险排查，制定预案，可以有效规避政治风险、项目风险、法律风险等等；三是团结凝聚队伍，党组织通过组织学习、活动，可以结合组织特性，特别是慈善组织的特点将党建与慈善活动相结合，增强员工队伍、理事之间、捐赠人之间的联络，建立互信关系，从而提升机构的整体实力。

从调研数据发现，样本组织成立党组织的比例仍有一定的发展空间。其中的主要原因是多数组织的规模很小，员工数量较少，党员数量更少，单独成立党支部的条件不够；次要的原因可能和业务主管单位方法手段不多，难以通过联合党支部、流动党支部、党建指导员等形式开展有效的指导。社会组织的党建工作，无论是党组织的建立与管理，还是党组织参与重大决策，还是党员发挥先锋模范作用，都需要进一步加强、提高。

## 社会组织职业道德规范有待健全

从数据中看，很多组织建立了员工守则、职业规范等制度，对于长期缺乏职业道德制度意识的慈善组织来说，已经是很大的进步。但相比较一些国际慈善组织和其他行业协会商会等组织，慈善组织的道德规范意识和具体细节做法还不够，一方面由于慈善组织的发起人、负责人自认为事业高尚，道德水准较高，不需要相关制度；另一方面由于政府层面、行业组织层面没有指定相应的行业规范和标准，造成业内认知不一致。从行业整体发展角度来说，不得不说这是一种制度上的缺失。虽然多数组织建立了相应机制，但机制的完整度、专业性、实施效果尚难以辨别，建议慈善联合会等行业组织、地方慈善总会等枢纽型、工青妇残联等系统性慈善组织、项目资助平台、互联网募捐平台等行业性、枢纽型组织加强研究，建立一套适合中国国情的，适合慈善事业发展方向的，适合慈善组织从业人员定位的职业规范、操作指引和奖惩机制，通过一个相关各方普遍认可的、行业通用的、操作性强的规范指引，经过不断倡导，强化，奖惩，进一步提升我国慈善组织从业人员的道德意识、守法意识和责任意识。

# 06 专题三 公益项目管理能力分析

# TEAM

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。

(宋) 陆游

项目管理能力是指在规定的时间内、有限的资源内以及满足指定要求的前提下，协调和整合团队中的人员、过程和工具，达成项目目标的能力。项目管理能力涵盖了多个方面，包括：范围和进度管理、成本管理、质量管理、风险管理、采购管理、沟通管理、利益相关者管理等。



## 一、专题的背景与目的

本专题将进入到公益项目的管理能力层面，这个专题将从项目管理的角度来呈现当前参与公益项目公信力评估的项目整体水平，以及对影响项目管理水平差异的要素做一些探索性的研究。本专题部分的报告一共分为两个方面：

第一方面——公益项目管理能力整体分析。该板块将沿着公益项目的立项与方案设计、项目的过程管理、项目中的利益相关方分析、项目信息公开这几个维度展开。了解当前这批项目在设计、执行、过程管理和利益相关方参与等方面的整体水平和实际情况。

第二方面——影响公益项目管理能力表现的要素分析。我们试图通过卡方检验和相关分析初步探索一下，到底哪些因素与项目管理得分产生关联，例如组织规模、评估等级或者是一些其他的要素。同时这里也尝试分析项目管理得分和其他指标得分之间的相关程度，挖掘哪些要素与项目管理得分的关联性较大。当然，这部分的研究并不是严格意义上的因果分析，而是一种初步的探索。

## 二、本专题采取的研究方法

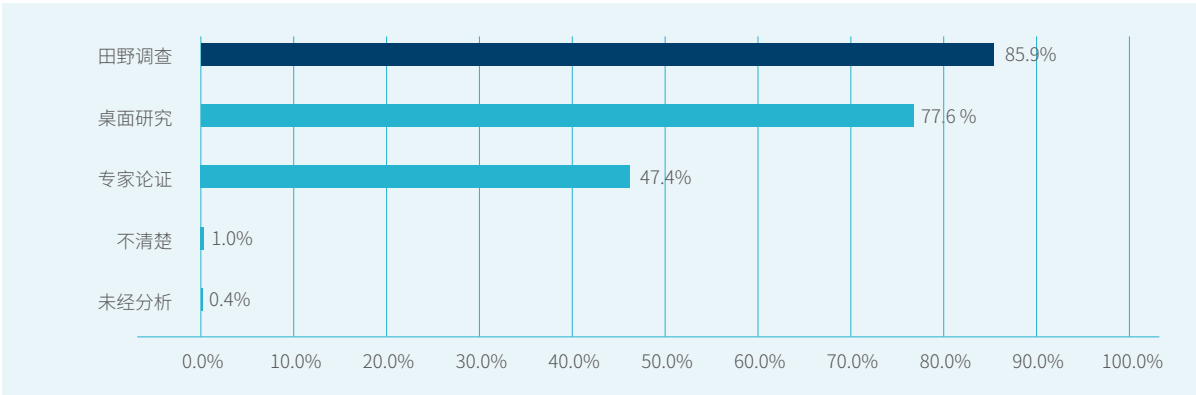
本专题采取的研究方法主要是描述性统计分析、卡方检验和相关分析。在公益项目管理能力的整体表现方面对全部的有效样本进行描述性统计分析，主要是以项目为单位。在影响公益项目管理能力表现的要素分析主要通过卡方检验和相关分析，探究不同组织类型在项目管理能力上的差异，以及项目管理得分和总分、其他指标之间的相关系数。

## 三、公益项目管理能力整体画像

### 项目立项与方案设计

在公益项目管理中，首要关注的是组织如何基于社会问题与需求开展项目设计，在设计过程之中又考虑了哪些现实的因素。

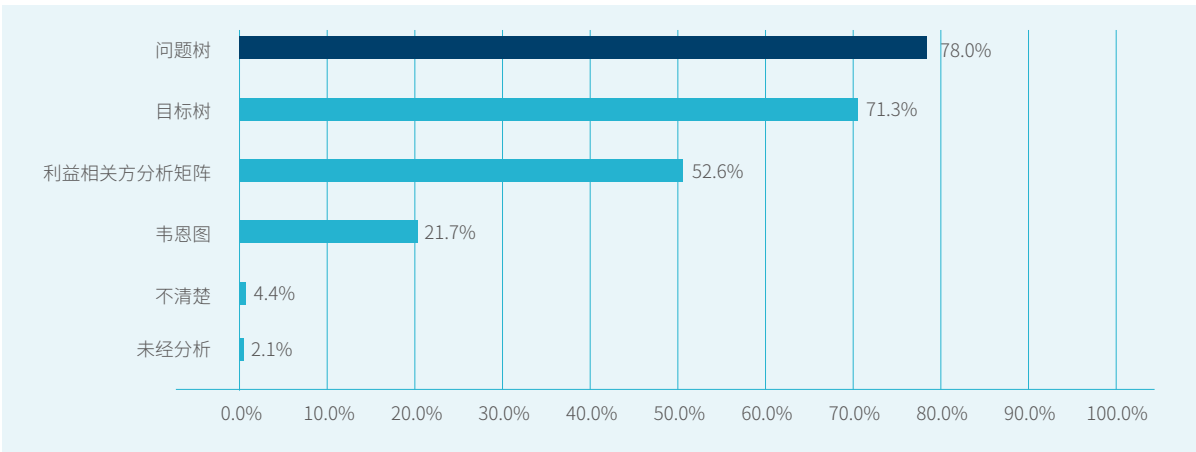
在项目社会问题和需求是如何被识别方面：85.9%的组织开展了田野调查，77.6%组织开展了桌面研究，47.4%的组织引入了专家论证。仅有极少部分组织未经分析就开始项目行动。大部分组织还是以现场开展的田野调查作为主要方式。



图表 71 项目所针对的社会问题和需求是如何识别

### 在需求分析时用到的方法和工具

在工具和方法方面，78.0%的项目在需求分析时用到了问题树，71.3%用到了目标树，52.6%用到了利益相关方分析矩阵的方法，21.7%的项目在需求分析时用到了韦恩图。许多组织还是有了项目管理的基本方法和工具积累。



图表 72 项目在需求分析时用到的方法和工具

项目设计时与相关要素的匹配程度方面：

80.83% 的项目设计时会考虑与组织宗旨、战略的匹配度；17.04% 匹配度较强。大部分组织还是比较注重战略目标与行动之间的吻合性。

73.25% 的项目会考虑组织在其中的优势匹配情况；24.14% 关联度较强。大部分组织在项目实施的过程中注重调动资源，发挥自身优势解决问题。

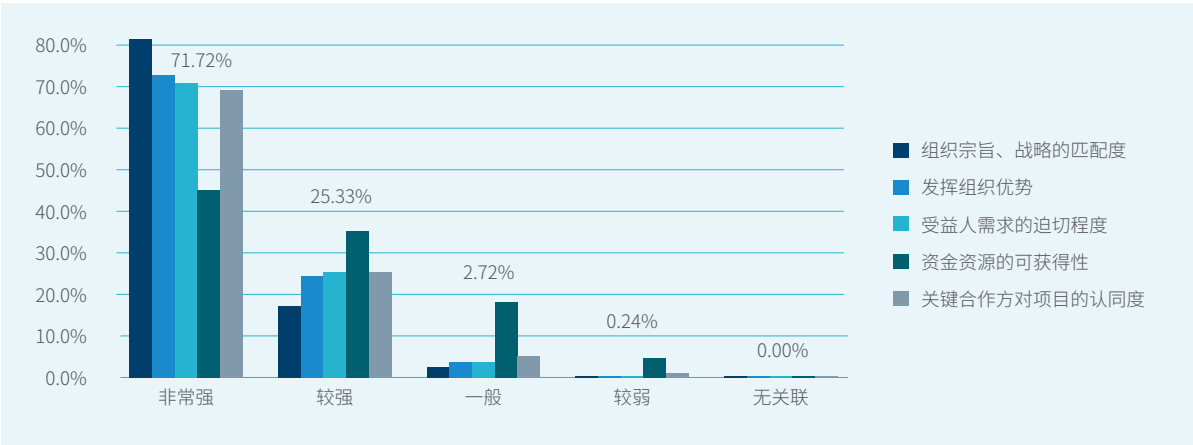
71.72% 的项目关注与受益人需求的匹配性；25.33% 的项目与受益人需求的迫切程度之间的关联度较强。大多数组织坚持受益人需求导向，把受益人的利益放在首位。

69.70% 的项目在设计时会考虑关键合作方对项目的认同度；25.44% 关联度较强。大多数组织在项目实施的过程中会考虑到关键合作方对项目的认同度。



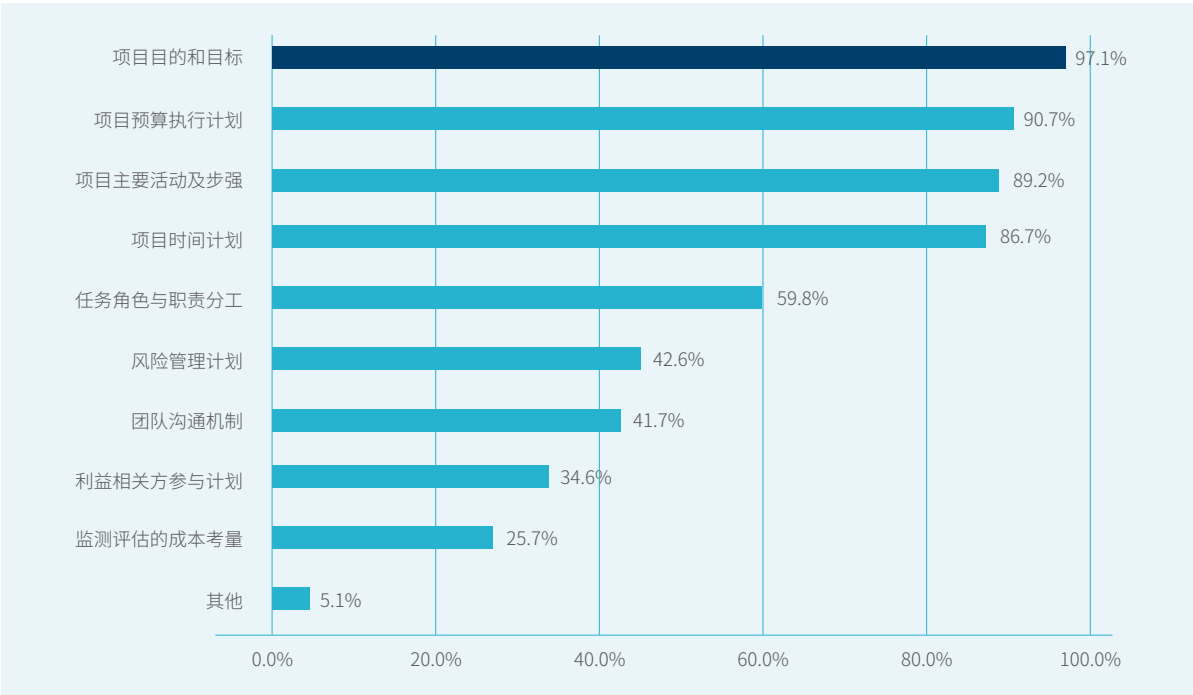
43.31% 的项目在设计时会考虑与资金资源的可获得性之间的关联度；34.08% 关联度较强；17.87% 关联度一般。大部分组织在选择项目时，为提高效率、降低成本、规避风险，还是比较关注项目资金资源的来源和取得方式是否便捷。

整体而言，组织宗旨和战略的考量比例最高，而资金考量是其中考虑匹配性要素中相比之下更为不重要的因素。



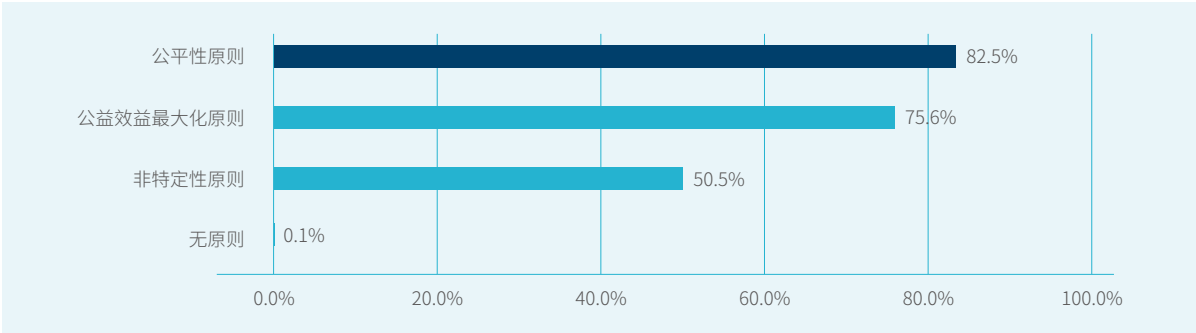
图表 73 项目与如下要素的关联度

项目计划书中明确了如下信息：绝大多数组织明确了项目目的和目标（97%）和项目预算执行计划（91%），近九成的组织明确了项目主要活动及步骤（89%）和项目时间计划（87%）；60% 的组织明确了任务角色与职责分工；风险管理计划和团队沟通机制也占有不低比例，达到了四成。整体来看，大多数项目计划书明确了项目的基本信息，内容较为完整，但较少涉及利益相关方参与计划（35%）和监测评估成本考量（26%）。



图表 74 项目计划书中，明确了如下哪些信息

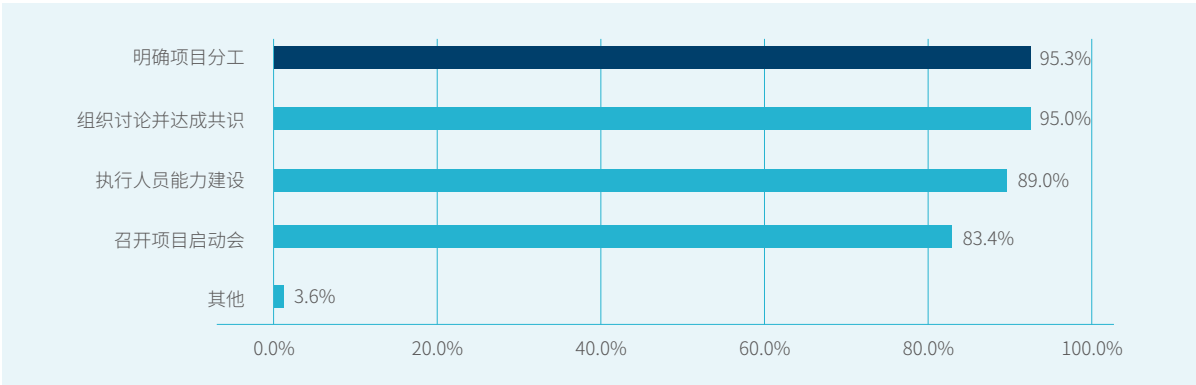
在项目受益对象的选择方面，97.4 的组织明确了受益对象的筛选标准和流程。大多数组织坚持公平性原则（82.5%）和公益效益最大化原则（75.6%）；半数组织坚持非特定性原则；仅有极少部分组织在选择受益对象时不坚持任何原则。



图表 75 本项目受益对象的选择坚持怎样的原则

## 项目的过程管理

项目启动前，大部分的项目筹备组做了较为积极的准备工作。95.3% 的筹备组明确了项目分工，组织讨论并达成共识；大部分筹备组会进行执行人员能力建设（89.0%）并召开项目启动会（83.4%）。大部分的项目团队还是有比较专业的筹备方法和配套流程，在项目启动前做了较为充分的准备工作。



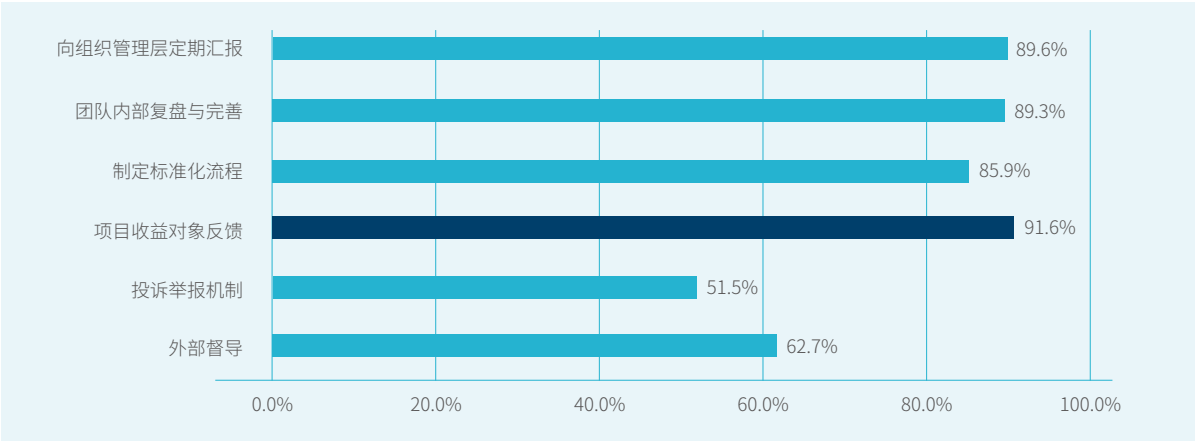
图表 76 项目启动前，筹备组做了哪些工作

在项目质量把控上，分为直接和间接两个方面。

**直接把控方面：**大多数组织通过向组织管理层定期汇报（89.6%），团队内部复盘与完善（89.3）和制定标准化流程进行质量把控（85.9%）；

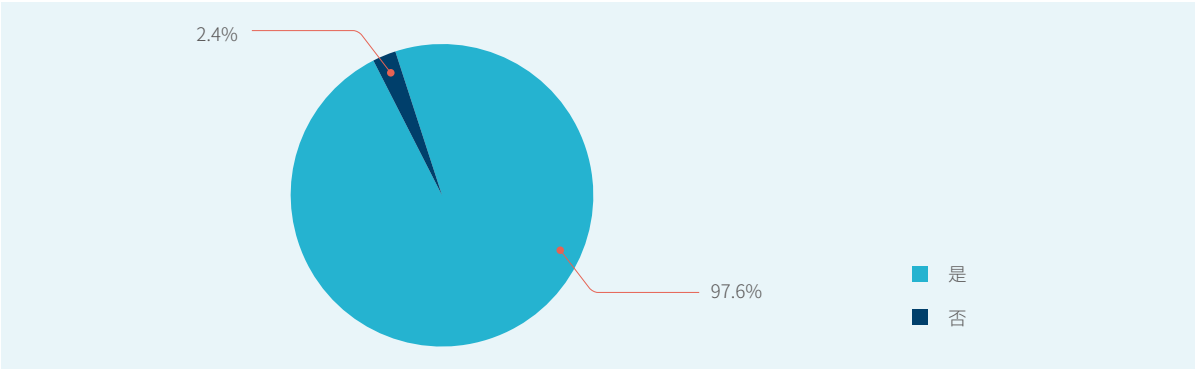
**间接把控方面：**91.6% 的组织通过项目受益对象反馈来控制质量，也有一部分组织通过外部督导控制质量（62.7%）和通过投诉举报机制（51.5%）这两个方面进行质量把控。

在这些举措中可以看到，对于项目受益对象的反馈的比例最高，这是检验项目有效性的关键环节，目前也最受组织重视。



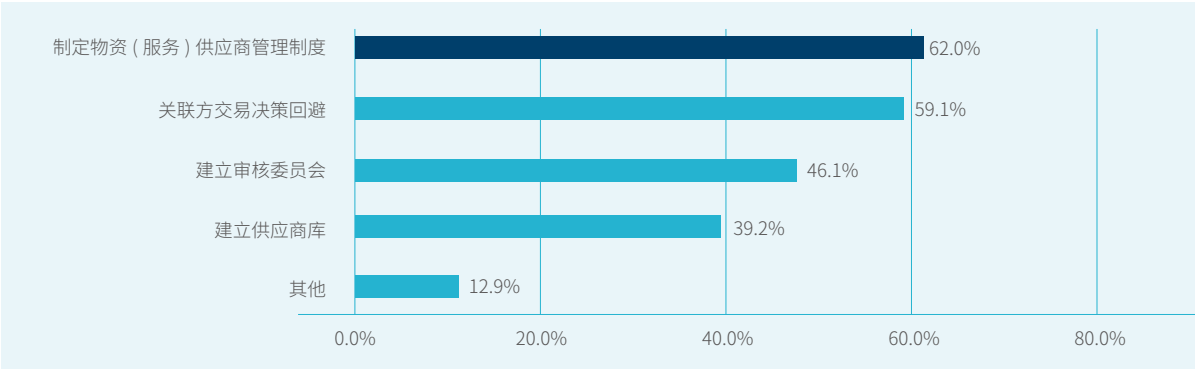
图表 77 本项目是如何进行质量把控

在过程档案管理方面，绝大多数（97.6%）项目的关键环节和信息变更均有完整的档案留存。



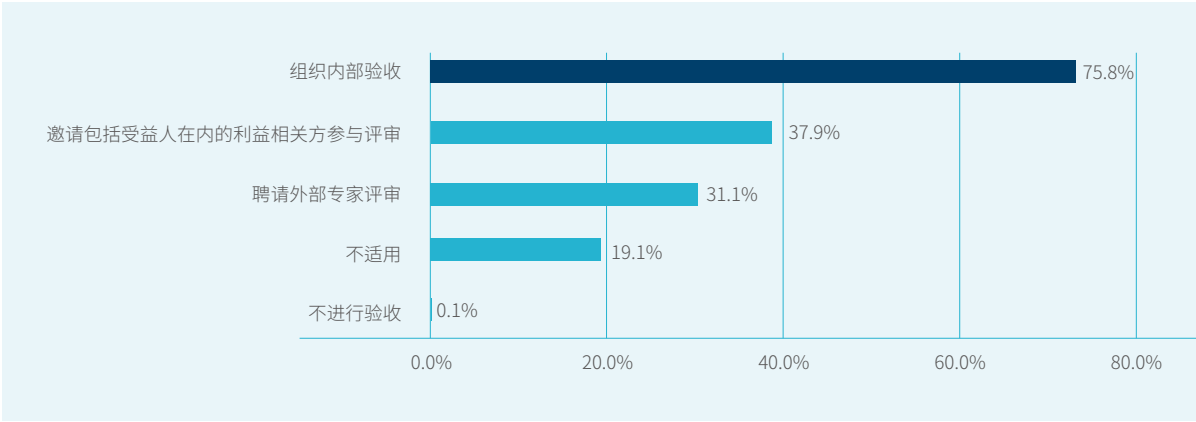
图表 78 本项目的关键环节和信息变更均有完整的档案留存

为了保障公正、公开，防范利益冲突，项目执行机构设立了相应的物资（服务）供应商选择机制：一是完善监督制约机制，62.0% 的项目制定物资（服务）供应商管理制度，46.1% 的项目建立审核委员会；二是实施关联交易决策回避原则，59.1% 的项目关联方交易决策回避；三是强化市场准入机制，39.2% 的项目建立供应商库，只有信誉良好、符合条件物资（服务）的供应商才能进入市场。



图表 79 本项目设立了怎样的物资（服务）供应商选择机制，以保障公平、公开，防范利益冲突

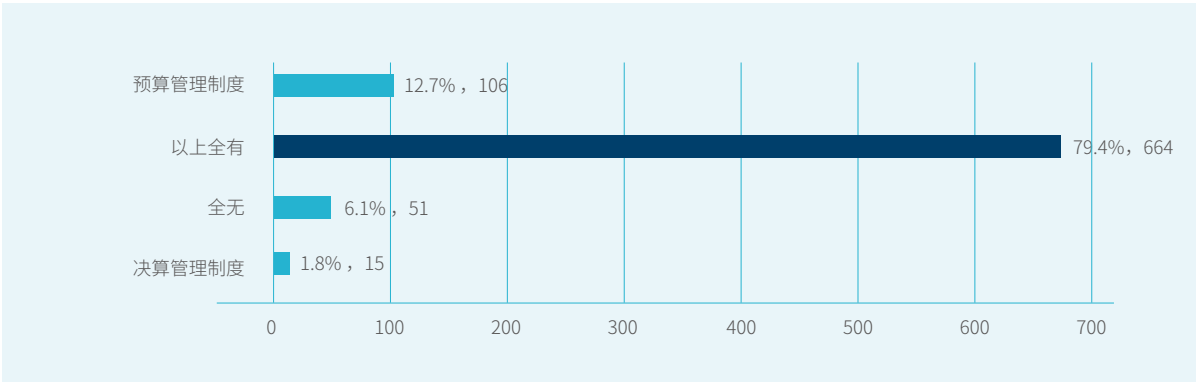
在涉及到大额采购时，项目会采用不同的方式与供应商进行交付物验收。大多数项目（75.8%）在组织内部进行验收；也有外部验收方式诸如邀请包括受益人在内的利益相关方参与评审（37.9%）和聘请外部专家评审（31.1%）。仅有极少部分项目不对供应项目商交付物进行验收。



图表 80 本项目在大额采购时，对供应商交付物的验收方式

项目的财务管理

在组织的预决算管理制度上，大多数组织（79.4%）同时拥有预算和决算管理制度。加强预决算管理能够有效控制组织财政资金支出，提升公益服务质量。

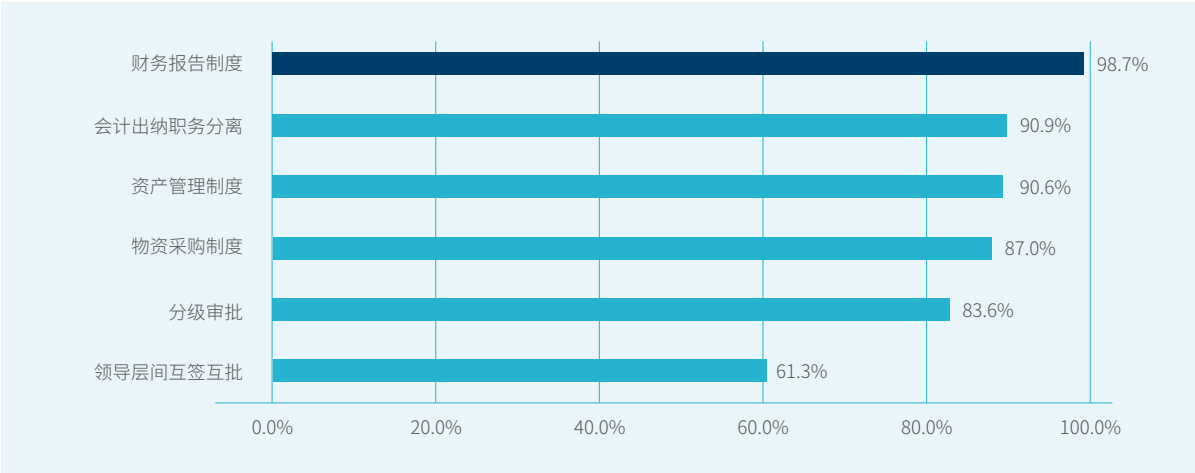


图表 81 组织是否有预决算管理制度

组织也会选择不同类型的财务内控制度和机制：

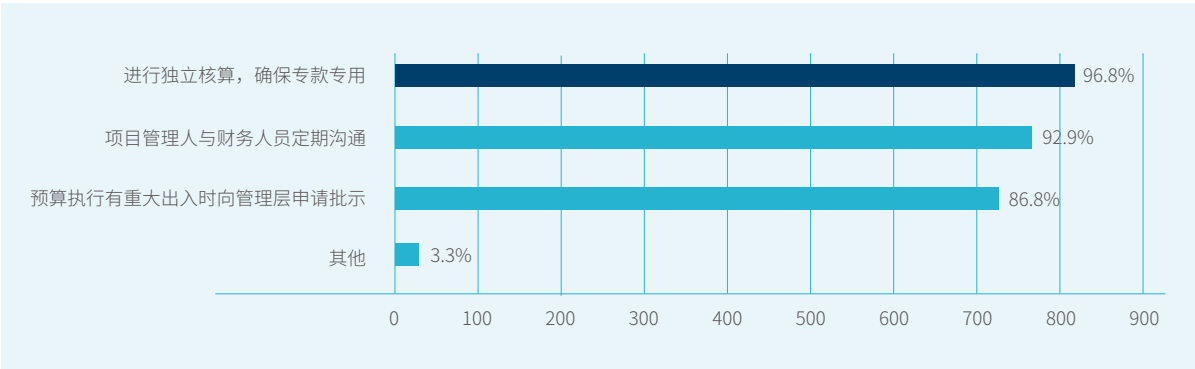
**财务内控制度方面**，几乎所有的组织都使用财务报告制度（98.7%），90.6% 的组织采用资产管理制度，87.0% 的组织采用物资采购制度。

**人员监督制约机制方面**，90.9% 的组织采用会计出纳职务分离机制，83.6% 的组织采用分级审批机制，61.3% 的组织采用领导层间互签互批机制。



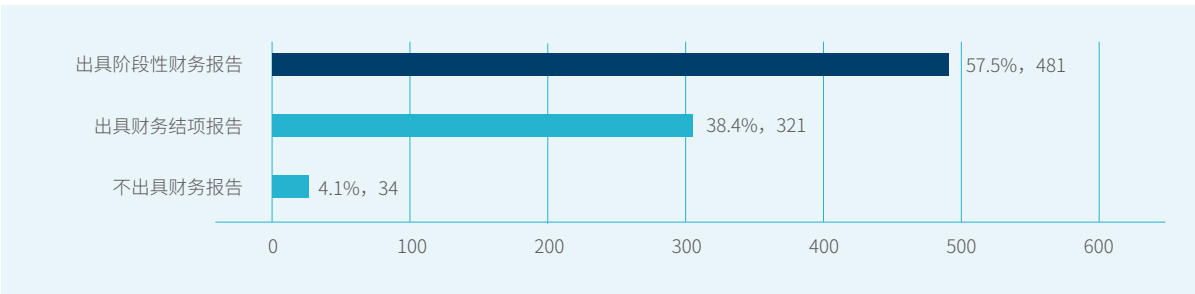
图表 82 组织财务内控制度和机制有哪些

组织在项目资金使用方面会采取不同的机制：绝大多数组织进行独立核算，确保专款专用（96.8%），并采用项目管理者与财务人员定期沟通的机制（92.9%）；86.8% 在预算执行有重大出入时向管理层申请批示。有效的资金管理能够促进资金快速、良性循环，提高资金的时间价值和社会效益，确保资金安全。



图表 83 本项目在资金使用方面的机制有哪些

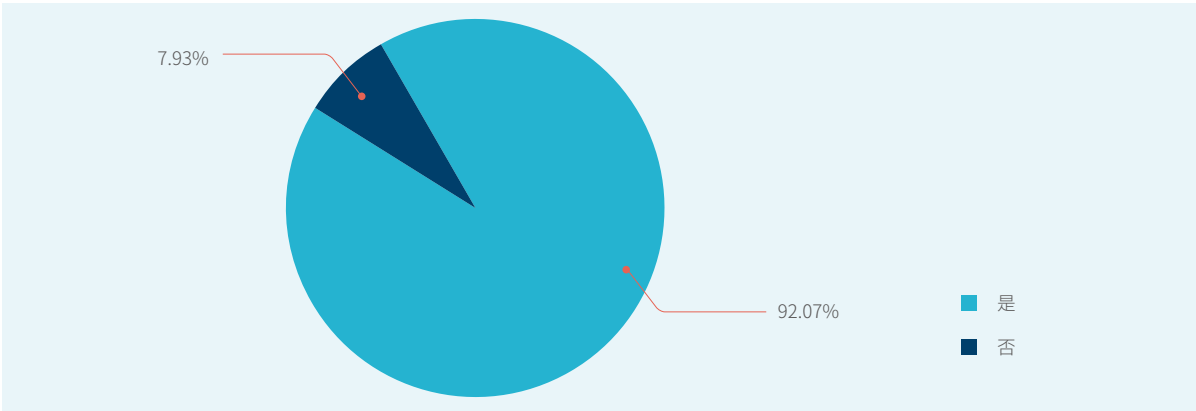
组织会根据相关规定或资助方要求而出具不同类型的财务报告。58% 的项目出具阶段性财务报告，38% 的项目出具财务结项报告。出具完整的财务报告有助于明确项目资金使用状况，为相关团队提供有用的决策信息。



图表 84 本项目是否根据相关规定或资助方要求，定期出具完整的财务报告

## 项目的效果保障和总结评估

大部分组织还是关注项目的升级迭代，及时进行复盘。其中绝大多数（92.07%）的团队通过及时的项目复盘对项目进行迭代和升级；7.93% 的项目没有通过及时的项目复盘对项目进行迭代和升级。对项目的及时复盘能减少相同错误发生的几率，提高项目在接下来运行过程中的效率，有效推动项目进行迭代和升级。



图表 85 本项目是否通过及时的项目复盘对项目进行迭代和升级

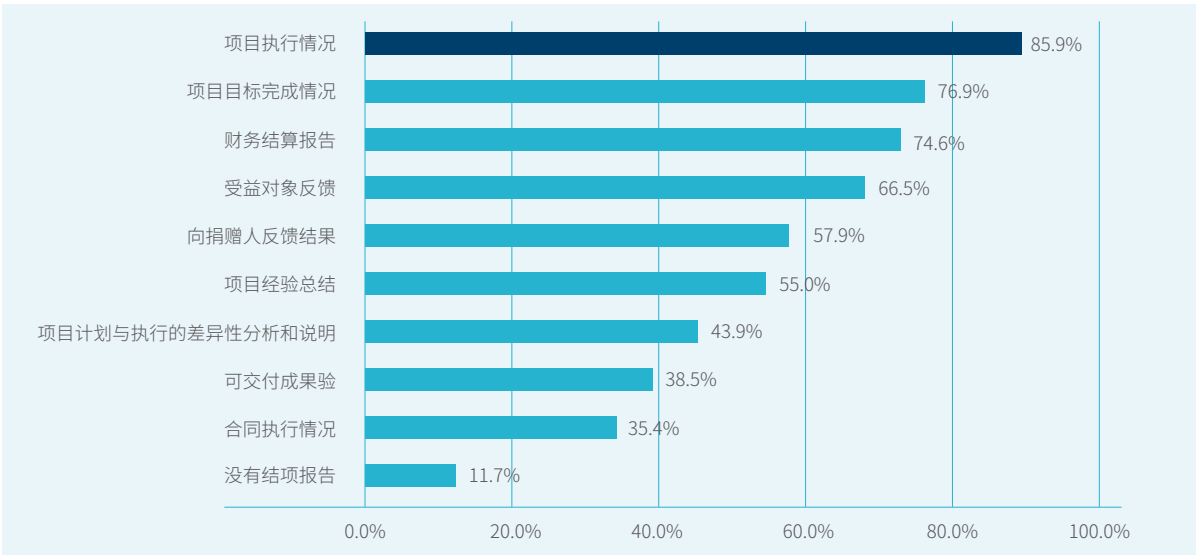
### 项目最近一期结项报告内容分为四个方面：

从项目运行情况上看：85.9% 的项目报告包含项目执行情况，76.9% 的项目报告包含项目目标完成情况，35.4% 的项目报告包含合同执行情况。

从财务视角上看：74.6% 的项目报告包含财务结算报告。

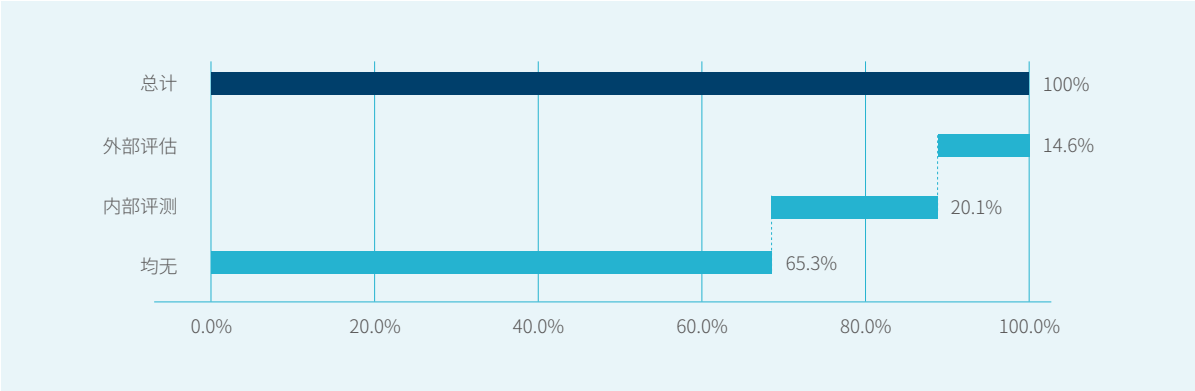
从反馈主体来看：66.5% 的项目报告包含受益对象反馈，57.9% 的项目报告包含向捐赠人反馈结果。

从验收情况来看：38.5% 的项目报告可交付成果验收。55.0% 的项目报告包含项目经验总结，43.9% 的项目报告包含项目计划与执行的差异性分析和说明。



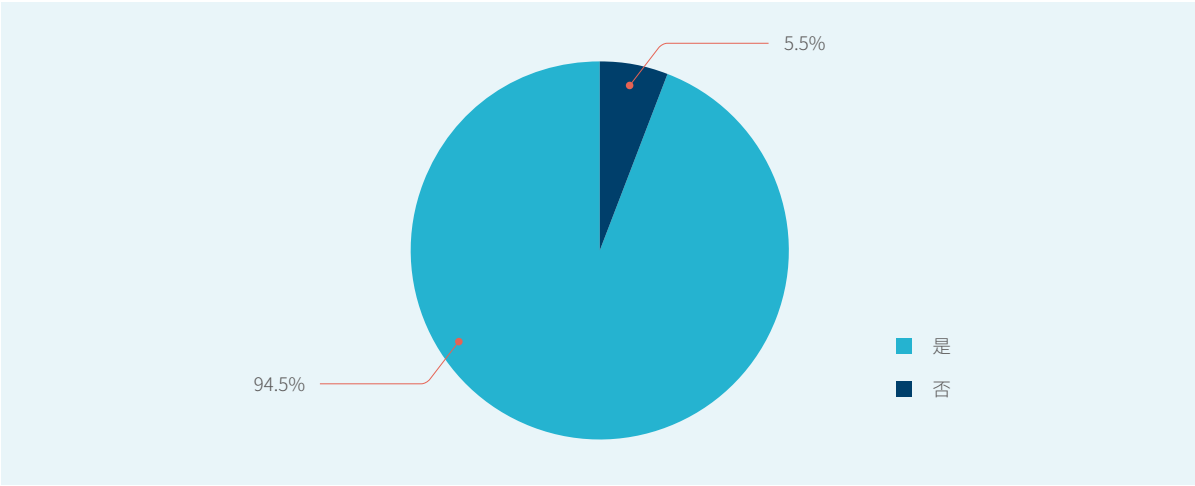
图表 86 本项目最近一期结项报告包括如下哪些内容

在项目评估方面，目前大部分组织没有开展项目评估这一环节，其可能是是因为经费和人力等困难无法开展评估工作。65.3% 的项目既没有用到内部评测，也没有用到外部评估。有内部监测的比例是 20.1%，有外部评估的比例是 14.6%。这一比较目前虽然不高，但较之于过往情况，这几年已经有了明显的改进，越来越多的社会组织开始注重项目的内部监测和外部评估，并将其应用到项目优化改进之中。



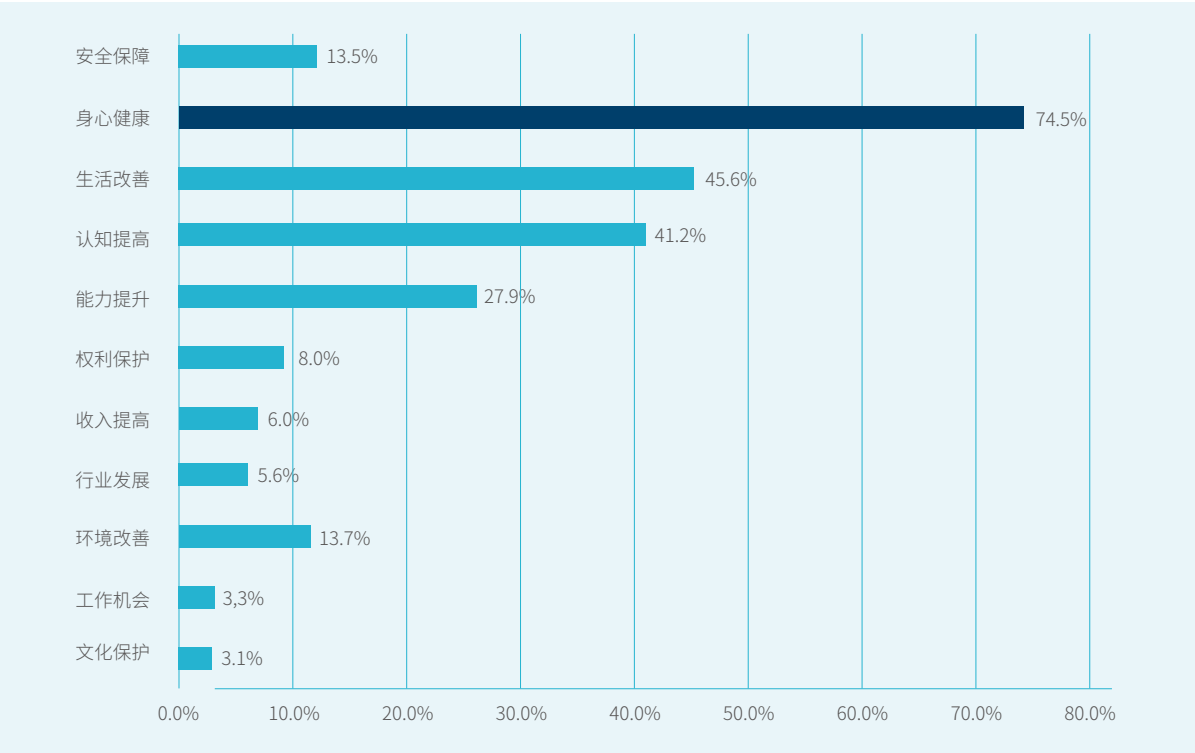
图表 87 本项目是否进行了项目评估

绝大多数组织具有在组织内部（或与外部组织）分享项目经验交流的机制和做法（94.5%）。组织间的分享交流，有助于发现自身的优势和不足之处，从而在项目的实施过程中不断修改和完善并形成经验积累。



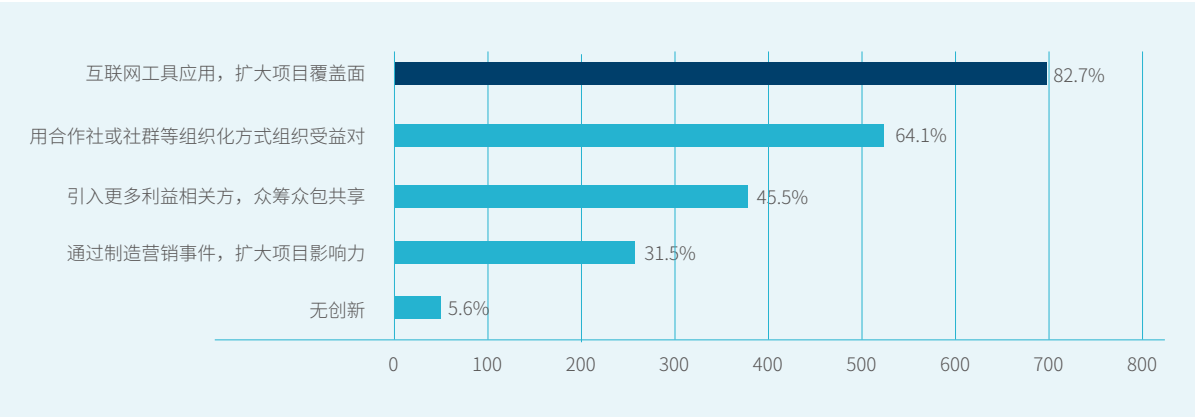
图表 88 本项目是否有在组织内部（或与外部组织）分享项目经验交流的机制和做法

在受益对象变化方面，74.5% 的机构认为其项目受益对象在身心更加健康，这是最为明显的变化，其余主要的变化还包括生活改善、认知提高、能力提升等。



图表 89 本项目受益对象在哪些方面产生了最大变化

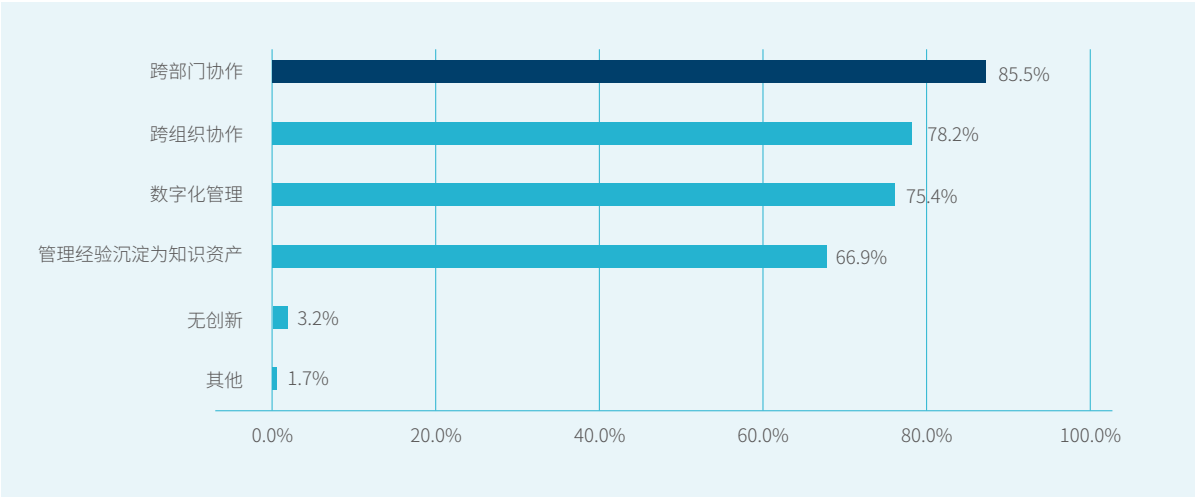
在项目创新性方面，82.7% 的项目认为其项目创新性体现在互联网工具应用层面，扩大项目覆盖面；64.1% 的项目认为其项目创新性体现在用合作社或社群等组织化方式组织受益对象。



图表 90 本项目模式的创新性体现在哪方面

在管理上的独特、有效的创新实践方面：85.5% 的组织采用跨部门协作的方法，78.2% 的组织采用跨组织协作的方法，75.4% 的组织采用数字化管理方法，66.9% 的组织将管理经验沉淀为知识资产。越来越多的组织在进行创新实践的过程不仅仅局限于自身，而是通过部门或组织间的协作来实现。同时，组织将数字化管理方法与传统的管理经验相结合，也能降低风险或提高效率。



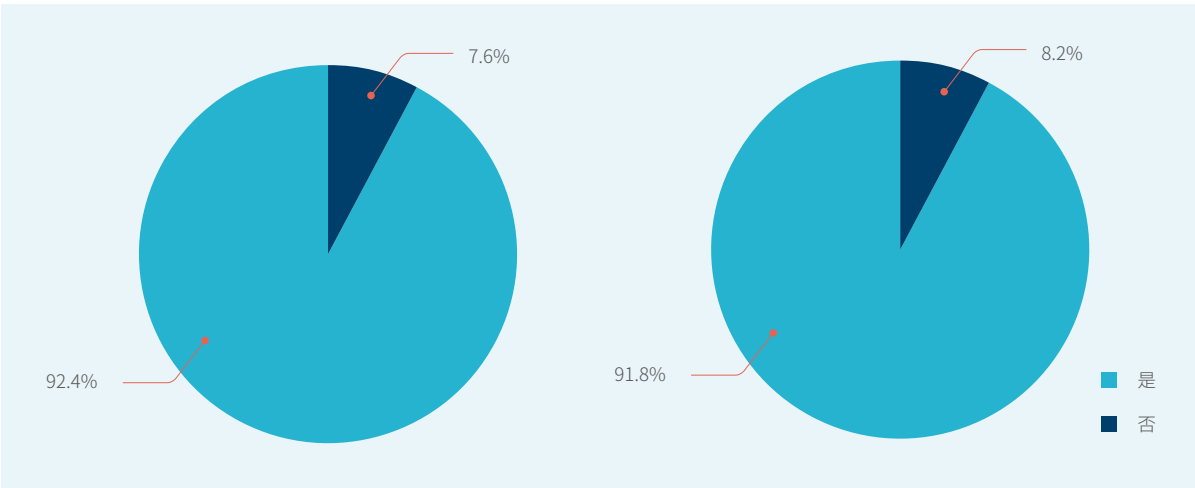


图表 91 本组织在管理上是否有独特、有效的创新实践，以减低风险或提高效率

项目过程中的利益相关方参与

大部分的机构都设立了捐款人反馈机制和渠道，比例达到了 92.4%。捐赠人的反馈不仅仅是服务捐款人的一部分，有利于维系捐款人，同时也可以调动捐款人的深度参与，甚至有利于帮助项目本身查找到在运行过程中的问题和优势所在。

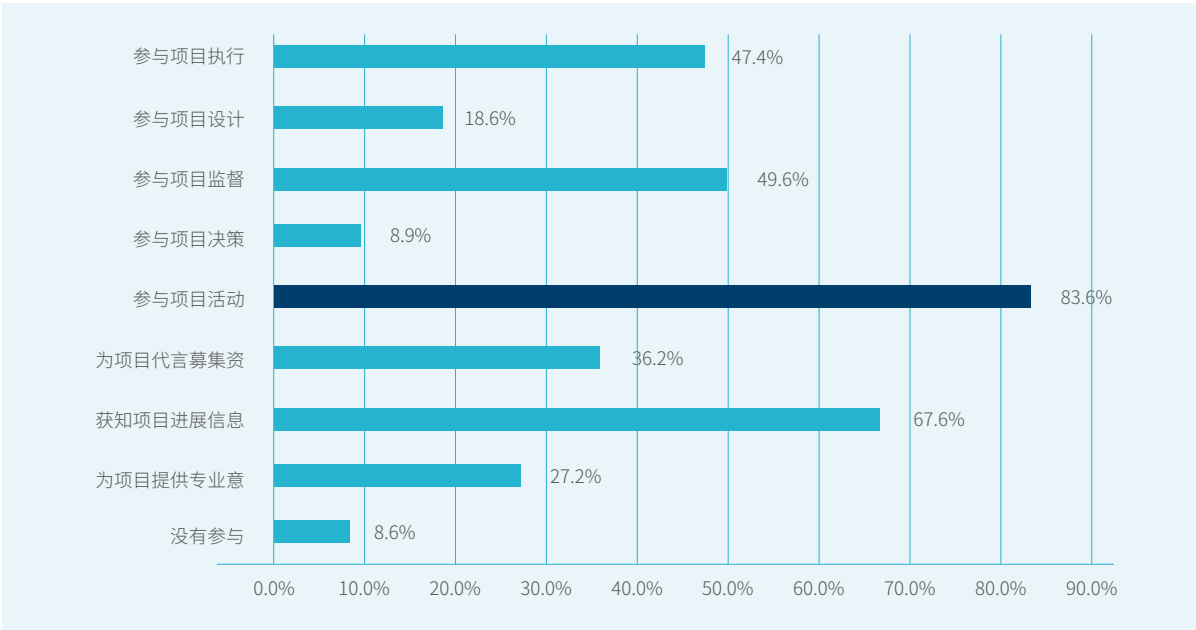
绝大多数（91.8%）项目注重激活相关行动者的价值感，而激活相关行动者的价值感有利于提高相关行动者参与项目的积极性和主人翁意识，释放自身活力，发挥参与潜能，卷入社会化参与。



图表 92 项目是否设立了捐赠人反馈机制和渠道

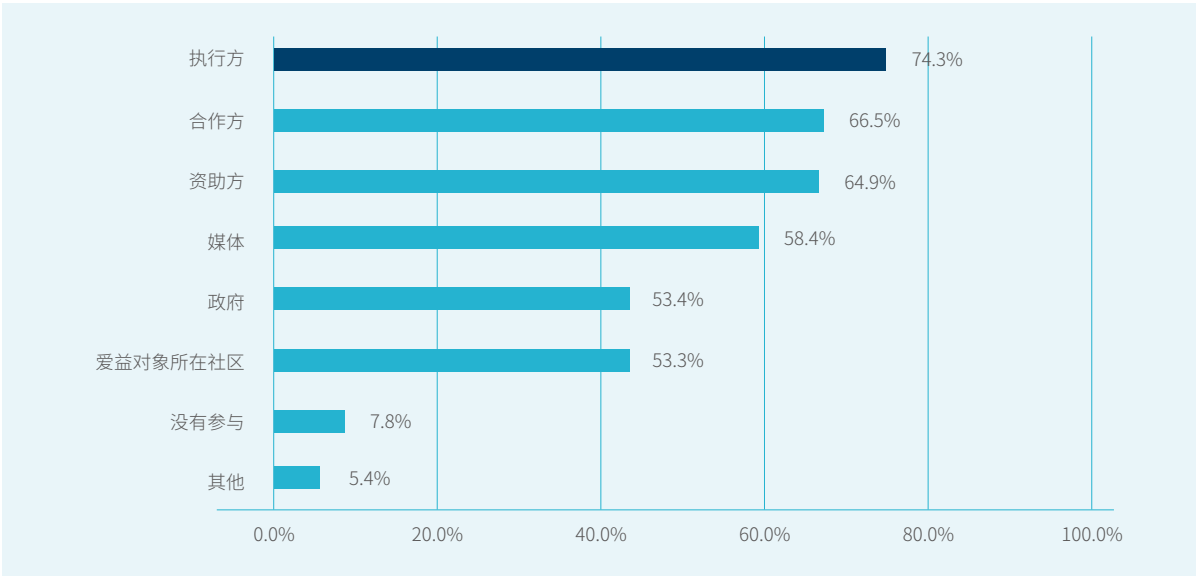
图表 93 本项目是否注重激活相关行动者的价值感，卷入社会化参与

在受益对象参与方面，最主要的参与方式是参与项目活动（83.6%），其次是了解项目进展信息（67.7%）。同时，参与项目监督、执行的比例也不低，都接近 50%。此外还有 36.2% 的受益对象参与了资源募集，这也是互联网公益平台促进了受益人通过各种方式来开展资源募集，而且其中 99 公益日中的配捐等行动进一步激励的受益人参与劝募。



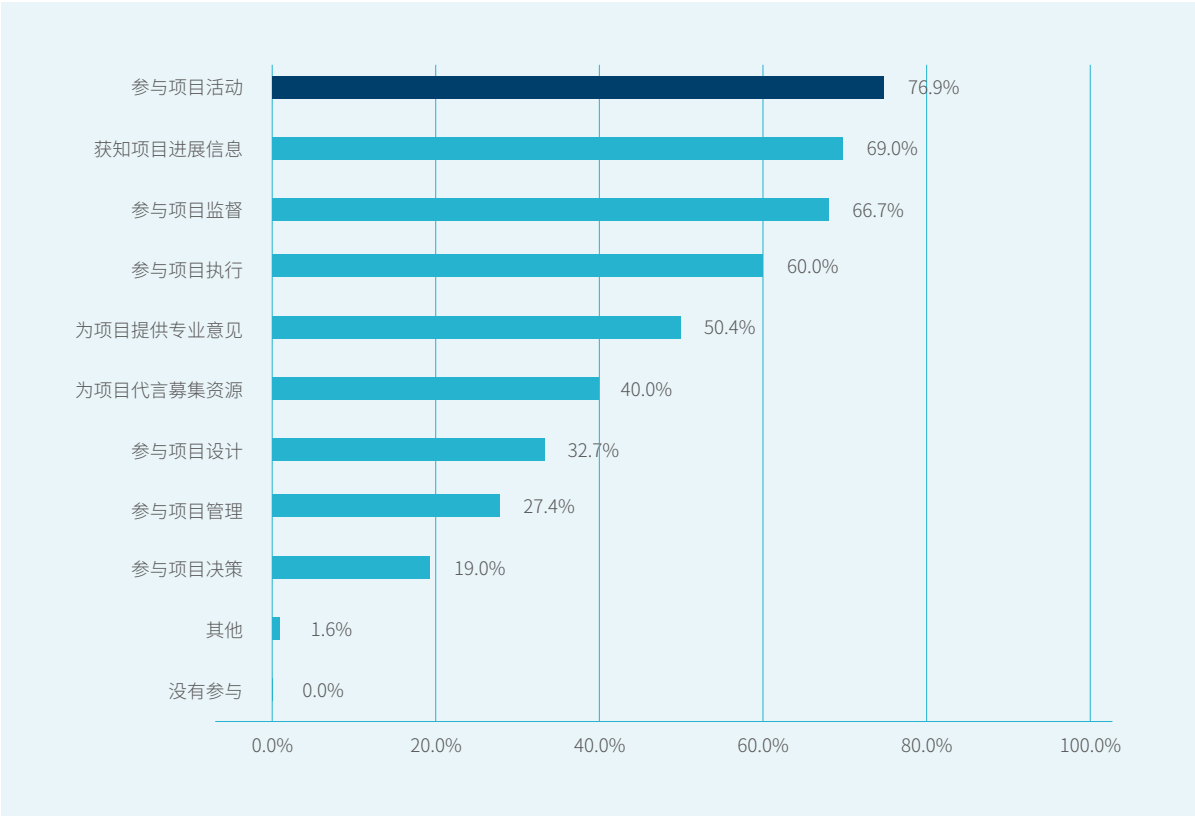
图表 94 本项目的受益对象参与项目的方式有哪些

社会利益相关方参与项目方面，执行方作为主要社会利益相关方参与项目（74.3%），其次是合作方（66.5%）和资助方（64.9%）的参与。同时，其他利益相关方如媒体，政府和受益对象所在社区的参与比例都达到了 50%，他们都是项目实施过程中不可或缺的角色。



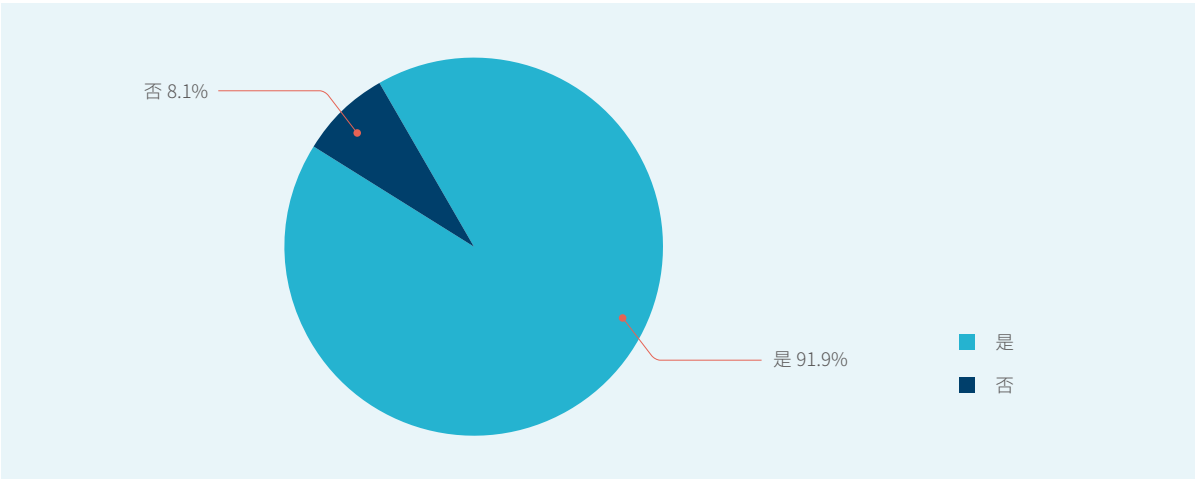
图表 95 还有哪些社会利益相关方参与了本项目

所有的其他社会利益相关方都以不同的方式参与到项目中来。最主要的参与方式是参与项目活动（76.9%），其次主要通过获知项目进展信息（69.0%），项目监督（66.7%）和项目执行（60.0%）参与项目。同时，为项目代言募集资源和参与项目设计等方式也拓宽了参与渠道，使更多其他利益相关方通过不同方式参与进来。



图表 96 其他社会利益相关方参与项目的方式有哪些

在志愿者参与项目方面，有 91.9% 的组织有志愿者参与进来。志愿者的服务和帮助有利于提高项目的运行效率。

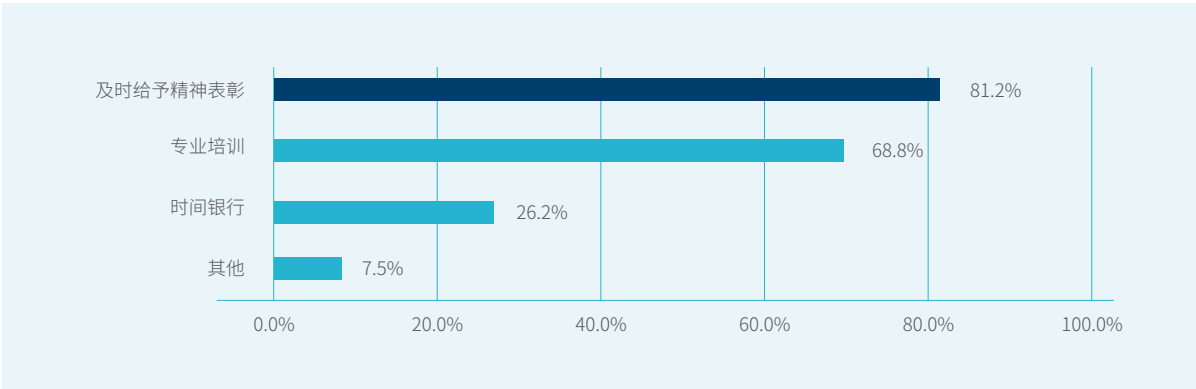


图表 97 本项目中是否有志愿者参与

在项目激励志愿者的做法方面，分为精神层面激励和实际行动层面两大部分：

精神层面上，81.2% 的组织及时给予志愿者精神表彰；

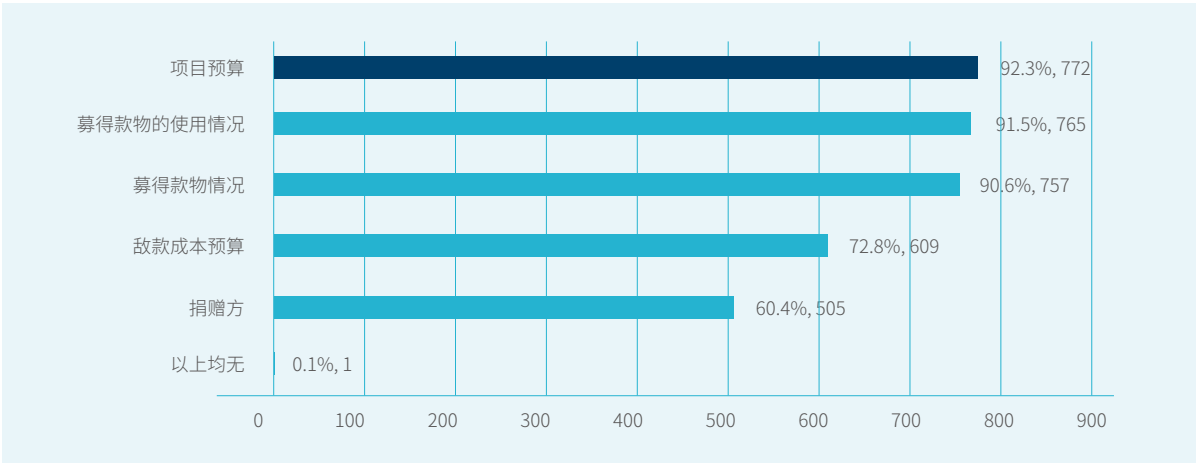
行动层面上，68.8% 的组织对志愿者进行专业培训，26.2% 的组织通过时间银行，以互助式养老的方式对志愿者进行激励。



图表 98 本项目激励志愿者的做法有哪些

项目信息公开

在公募募捐信息披露方面：从预算类别上看，92.3% 的项目披露了项目预算，72.8% 的项目披露了筹款成本预算；从募得款物情况与使用情况上看，90.6% 的项目披露了募得款物情况，91.5% 的项目披露了募得款物的使用情况；从披露主体上看，60.4% 的项目披露了捐赠方。



图表 99 本项目对以下哪些信息进行了披露

## 四、影响公益项目管理能力表现的要素相关性分析

### 组织类型与项目管理能力

不同注册类型的机构在项目管理水平上表现出显著的差异 ( $p < 0.05$ )，意味着因注册类型的不同，组织在项目管理水平上均表现出不一致性。其中，基金会有 51.6% 的项目管理得分在 [80,90)、[90,100] 区间，高于慈善会 (38.2%)、社会服务机构 (33.8%) 和社会团体 (29.7%)。

图表 100 注册类型与项目管理得分卡方检验

		项目管理得分				$\chi^2$	P
		[0,60)	[60,80)	[80,90)	[90,100]		
组织类型	社会服务机构 (n=219)	20(9.1%)	125(57.1%)	57(26%)	17(7.8%)	80.534	< 0.001
	基金会 (n=448)	24(5.4%)	193(43.1%)	167(37.3%)	64(14.3%)		
	社会团体 (n=59)	9(16.7%)	29(53.7%)	15(27.8%)	1(1.9%)		
	慈善会 (n=110)	27(24.5%)	41(37.3%)	17(15.5%)	25(22.7%)		
	其他 (n=5)	0 (0.0%)	4 (80%)	0 (0.0%)	1 (20%)		

不同评估等级的组织在项目管理水平表现出显著的差异 ( $p < 0.05$ )。在地方性组织中，地方 5A 级组织有 55.2% 的项目管理得分高于 80 分，高于地方 4A (46.1%)、3A (34.2%) 和 2A 级组织 (0%)；在全国性组织中，不同评估等级组织间的项目管理得分差异不明显。

图表 101 评估等级与项目管理得分卡方检验

		项目管理得分				$\chi^2$	P
		[0,60)	[60,80)	[80,90)	[90,100]		
组织评估等级	未参评 (n=235)	26(11.1%)	130(55.3%)	59(25.1%)	20(8.5%)	68.56	< 0.001
	地方 2A(n=3)	0 (0.0%)	3 (100%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)		
	地方 3A(n=120)	21(17.5%)	58(48.3%)	24(20%)	17(14.2%)		
	地方 4A(n=104)	19(18.3%)	37(35.6%)	38(36.5%)	10(9.6%)		
	地方 5A(n=192)	8(4.2%)	78(40.6%)	66(34.4%)	40(20.8%)		
	全国 3A(n=130)	4(3.1%)	57(43.8%)	55(42.3%)	14(10.8%)		
	全国 4A(n=38)	2(5.3%)	21(55.3%)	10(26.3%)	5(13.2%)		
	全国 5A(n=14)	0(0%)	8(57.1%)	4(28.6%)	2(14.3%)		

从下表可知，机构“是否建立了党组织”在项目管理水平上有显著的差异 ( $p=0.003<0.01$ )。这个分析结果意味着，相比于没有党组织建设的机构，有党组织建设的机构的项目在 80 分以上的比例要高出很多。这至少说明，机构规模、党组织建设和管理水平之间具有一致性的关系。

图表 102 党组织建立情况与项目管理得分卡方检验

		项目管理得分				$\chi^2$	P
		[0,60)	[60,80)	[80,90)	[90,100]		
是否建立党组织	已建立	51(8.2%)	273(44%)	207(33.3%)	90(14.5%)	19.49	< 0.001
	未建立	29(13.5%)	119(55.3%)	49(22.8%)	18(8.4%)		

从下表可以看出：不同收入规模的机构在项目管理水平上表现出显著的差异 ( $p=0.000<0.01$ )。我们参照同样的标准在支出方面也得出了一样的结论，不同支出规模的机构在项目管理水平上也具有显著差异 ( $p=0.000<0.01$ )。

图表 103 机构收入规模与项目管理得分卡方检验

		项目管理得分				$\chi^2$	P
		[0,60)	[60,80)	[80,90)	[90,100]		
上年度收入规模 (单位：万元)	[0,100)	25(22.1%)	59(52.2%)	26(23%)	3(2.7%)	85.727	< 0.001
	[100,500)	16(9.7%)	85(51.5%)	49(29.7%)	15(9.1%)		
	[500,1000)	8(12.3%)	43(66.2%)	11(16.9%)	3(4.6%)		
	[1000,5000)	20(14.3%)	56(40%)	47(33.6%)	17(12.1%)		
	[5000,10000)	5(5.4%)	40(43%)	33(35.5%)	15(16.1%)		
	[10000, $\infty$ )	6(2.3%)	109(41.9%)	90(34.6%)	55(21.2%)		

在相关系数方面，项目管理与上一年度资金总收入、上一年度资金总支出和全职员工人数之间的  $p=0.000<0.01$ ，呈现出 0.01 水平的显著性，并且相关系数值  $r<0.2$ ，因而说明项目管理与上一年度资金总收入、上一年度资金总支出和全职员工人数之间有正相关关系，但是这种相关性并不太高，机构规模大一些的组织，其项目管理得分会略高一些。

图表 104 项目管理得分与全职员工人数及机构收入支出规模相关性分析

		上年度资金总收入	上年度资金总支出	全职员工人数
项目管理	皮尔逊相关性	.222**	.218**	.186**
	显著性 (双尾)	0.000	0.000	0.000

\*\* 在 0.01 级别 (双尾)，相关性显著。

不同项目领域、方式、受益对象和提供服务等方面是否在项目管理得分上有明显的差异。从下表可以看出：第一因 (领域) 在项目管理水平上表现出显著的差异 ( $p=0.013<0.05$ )。我们参照同样的标准在第二因 (方式) ( $p=0.000<0.01$ )、第三因 (受益对象) ( $p=0.042<0.05$ ) 及第四因 (提供的产品 / 服务) ( $p=0.000<0.01$ ) 的项目管理水平上也得出了一样的结论。

图表 105 第一因（领域）与项目管理得分卡方检验

		项目管理得分				$\chi^2$	P
		[0,60)	[60,80)	[80,90)	[90,100]		
项目领域	扶贫济困	7(8.2%)	46(54.1%)	26(30.6%)	6(7.1%)	29.916	< 0.001
	扶老救孤恤病助残优抚	29(7.9%)	184(50.1%)	118(32.2%)	36(9.8%)		
	自然灾害、事故灾难和公共卫生事件	2(18.2%)	6(54.5%)	0(0%)	3(27.3%)		
	科教文卫体	27(10.2%)	119(45.1%)	78(29.5%)	40(15.2%)		
	防治污染，保护和改善生态环境	2(6.9%)	10(34.5%)	11(37.9%)	6(20.7%)		
	其他	13(16.3%)	27(33.8%)	23(28.8%)	17(21.3%)		

从上表可以看出：不同领域的项目在其管理水平上表现出显著的差异 ( $p=0.013<0.05$ )。例如，“救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损害”领域的得分分布在 [0,60)、[60,80) 以及 [90,100] 上的情况都明显高于平均水平。“防治污染和其他公害，保护和改善生态环境”领域在项目管理水平上的得分分布较高，50% 以上分布在 [80,100]，“救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损害”领域得分分布在 [90,100] 的比例是各领域中最高的。当然由于这些领域项目数量本身较少，比例分布因为少数项目的情况产生波动。整体来看，各领域的项目管理得分主要分布在 80 分以下。

## 项目管理总分与各项管理能力之间的相关性

图表 106 项目管理得分与项目管理表现相关性分析

		项目计划	项目过程管理	资源管理
项目管理	皮尔逊相关性	.787**	.904**	.775**
	Sig.（双尾）	.000	.000	.000
	个案数	836	836	836

\*\*．在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

项目管理得分与项目计划、过程管理和资源管理情况都呈现出显著的相关性，相关系数数值都比较高。其中与过程管理的相关性程度最高。我们同样看下公益项目公信力评估总分与相关细化指标之间的关联程度，基本和项目管理得分情况类似，相关程度最高仍然是项目过程管理。

图表 107 总得分与项目管理表现相关性分析

		项目计划	项目过程管理	资源管理
总分	皮尔逊相关性	.585**	.768**	.603**
	Sig.( 双尾 )	.000	.000	.000
	个案数	836	836	836

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

项目管理得分与组织战略和项目规划、能力和资源、组织治理、组织管理、创新实践、执行力、直接影响力和间接影响力之间都呈现出显著的相关性，相关系数值均在 0.3-0.6 之间，其中与创新实践的相关性程度最高。但是项目管理得分与组织和项目价值之间没有呈现出显著的相关性（ $p=0.058>0.05$ ）。价值只是行动的起点，要实现项目的有效管理，还是需要在专业方法方面下功夫。

图表 108 项目管理得分与其他表现（二级指标）相关性分析

		组织和项目价值	组织战略和项目规划	能力和资源	组织治理	组织管理	创新实践	执行力	直接影响力	间接影响力
项目管理	皮尔逊相关性	.065**	.567**	.533**	.343**	.490**	.576**	.358**	.383**	.477**
	Sig.( 双尾 )	.058	0	0	0	0	0	0	0	0
	个案数	836	836	836	836	836	836	836	836	836

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

项目管理得分与理事会治理、党组织建设、组织决策机制、合规管理、透明度管理、财务管理、数字创新、治理创新、产品/服务和模式创新和管理创新之间都呈现出显著的相关性，但除透明度管理、财务管理、数字创新和管理创新外，与其他部分的相关性程度相对较低。

图表 109 项目管理得分与其他表现（三级指标）相关性分析

		理事会治理	党组织建设	组织决策机制	合规管理	透明度管理	财务管理	数字创新	治理创新	产品服务和模式创新	管理创新
项目管理	皮尔逊相关性	.270**	.229**	.343**	.293**	.421**	.387**	.517**	.314**	.203**	.447**
	Sig.( 双尾 )	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	个案数	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

在所有的三级指标中，与项目管理得分表现关联程度最大的两个指标是数字创新（ $r=0.517$ ）和管理创新（ $r=0.447$ ）。可见相较于基本的底线处的规范和财务，组织整体的创新体系和管理能力更为密切相关。



## 五、整体发现

在公益项目的管理能力中，我们能够看到组织在项目立项和方案设计中已经开始广泛使用相关的管理工具，并系统化地进行了前期研究和论证。在过程管理中，也有了包括受益方在内的利益相关方参与及管理体系，在财务管理方面尤为重视。整体而言，项目评估是当前较为薄弱的地方，这也是由于资金和人力所限造成的不足。当然这些论断都是基于组织的自填数据看到的情况，真实情况与大家自填情况存在着多大的落差，我们无法明确判断。仅是从自填数据来看，组织对于项目财务管理和流程上的是十分重视的，也正在积极引入更多的管理工具提升项目管理的专业性。

在以项目视角展开的相关数据中，我们以项目为单元作为切入点，去关注项目管理能力和组织类型、评估等级、组织规模等之间的关系。分析发现，不同注册类型、评估等级、规模的组织，其项目管理水平也表现出显著差异，其中基金会的项目管理得分高于慈善会、社会服务机构和社会团体；地方 5A 级组织的项目管理得分高于地方 4A、3A 和 2A 组织，但有意思的是，全国性组织中，不同评估等级组织的项目管理得分差异并不明显；机构规模大一些的组织，其项目管理得分会略高一些。

同时，我们也发现项目管理能力和“是否建立党支部”具有较强的相关性。可见在，党组织的建设在一定程度上反映了机构整体运作的规范化水平、规模和侧面反映出项目管理情况。

项目管理能力和公益项目所在的领域有相关性。管理能力高的项目一般都聚焦于“防治污染和其他公害，保护和改善生态环境”领域，该领域为在流程和技术的专业性上较强的领域，项目的有效实施对项目管理水平的要求较高。

项目管理得分与组织战略和项目规划、能力和资源、组织治理、组织管理、创新实践、执行力、直接影响力和间接影响力之间都呈现出显著的相关性，其中与创新实践的相关性程度最高。与项目管理得分表现关联程度最大的两个指标是数字创新和管理创新。可见相较于基本的底线处的规范和财务，组织整体的创新体系和项目管理能力更为密切相关。



## 专题四 组织和项目 创新实践分析

大江东去，浪淘尽，千古风流人物。

(宋) 苏轼

人类历史上，从来没有一个时代像今天这样高扬创新的大旗。这正说明了人类当下面临着各种用传统方法无法解决的问题。在社会领域内，社会创新就是通过采用新的方法、策略和技术来解决社会问题和挑战的过程。它可以涉及到各种领域，例如教育、卫生保健、环境、贫困、不平等等。社会创新是解决社会问题、创造社会价值、推动经济发展、促进社会变革和激发创新精神的重要方式。

可以说，社会创新是当今公益组织必须具备的能力。

# 一、背景和目的

创造性的发明，或者新思想的生发并不一定就是创新，只有发明或新的想法以产品、服务、机制等形式进入到市场、社会中才能称之为创新。而社会组织存在旨在发现未解决的问题，探索有效解决方案，并进行社会与政策倡导，从而推动问题全面解决。从社会组织解决社会问题的整个价值链条可以看出，无一不体现着因社会组织特有的角色与功能所具备的创新属性。友成基金会一直注重创新，在最初开发的“三 A 三力评估模型”中即将创新作为核心要素之一。此次“公信力评估模型”基于“三 A 三力评估模型”开发而来，认为一个组织公信力的形成和积累，和行动动机高度相关、和这个组织的治理管理高度相关、和创新力高度相关，也和这个组织的行动转化力高度相关。再加之，社会组织在经历了十多年突飞猛进的数量增长后，逐步进入到规范、专业等高质量发展进程中。同时，伴随着互联网、大数据、人工智能等技术的发展与广泛应用，社会与政府对社会组织也提出更高质量的创新要求，而公信力的呈现与提升也离不开数字技术与工具，因而创新实践也成为本次公信力评估的重要内容。

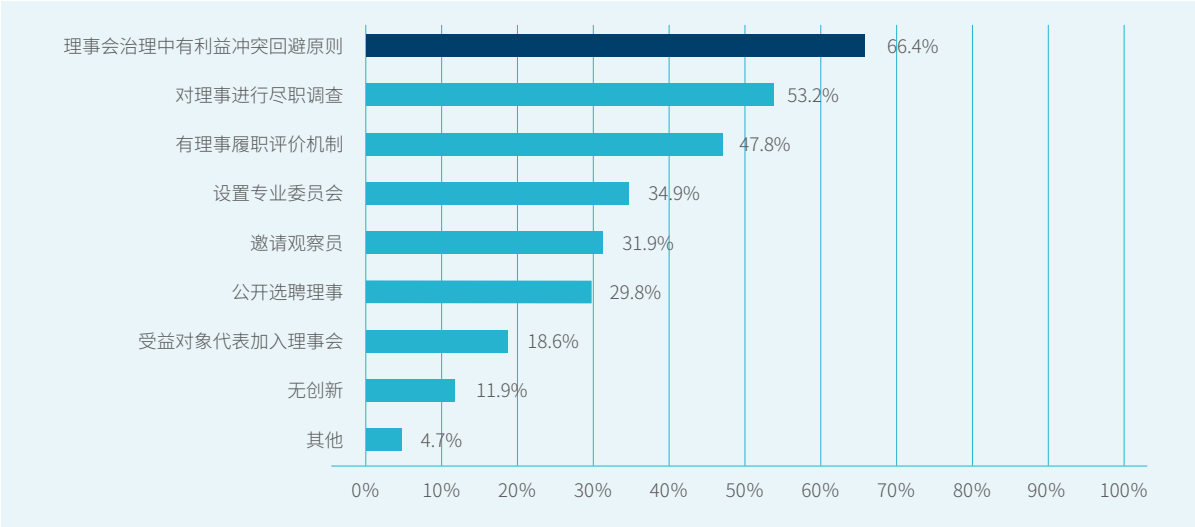
总报告中重点突出了数字化创新的内容，但远远代表不了社会组织与项目整体创新的表现，因而非常有必要对此次评估中涉及的组织层面上的治理与管理创新实践，以及项目层面上的产品 / 服务创新和模式以及数字创新实践等进行全面系统的分析，予以展现参与此次评估的全部组织与项目的创新实践概况。

# 二、创新实践整体表现画像

## 组织创新实践

### 组织治理创新

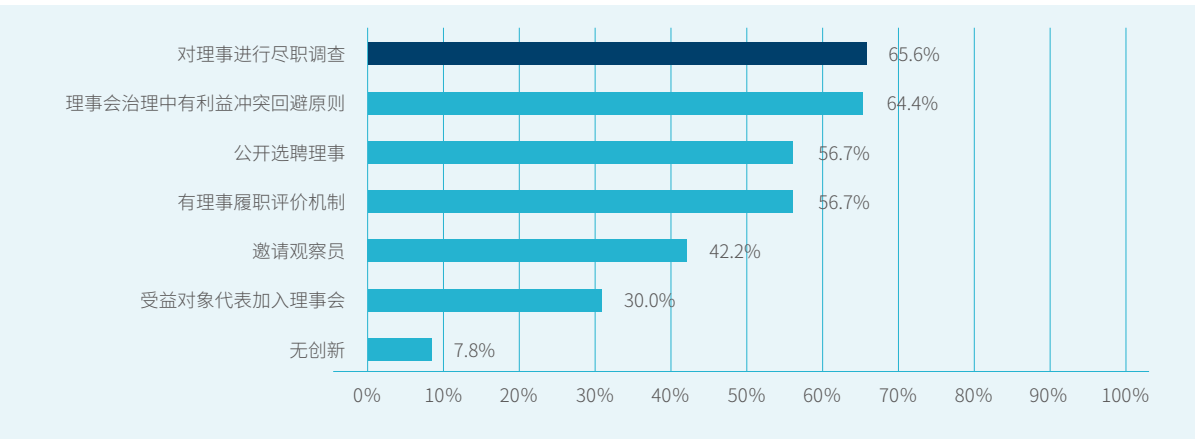
理事会是社会组织的最高决策机构，发挥着机构治理的作用。社会组织在创立初期，虽然基于登记注册的规范要求有设立理事会，但往往依赖于创始人个人而非理事会予以决策，以提高决策效率。然而发展至今，无论社会组织自身还是政府与社会均对其规范性、专业化发展要求越来越高，理事会的作用发挥也变得越发重要，不能再停留在“理事不理事”的状态。本次评估通过调查了解在腾讯乐捐平台上进行筹款的社会组织在治理创新方面的实践概况。



图表 110 非社团类组织治理创新概况

从上图可见，有近 90% 的非社团类组织通过不同的方式在治理方面有所创新，其中超过一半的组织在理事会治理中设有利益冲突回避原则（66.4%）并会对理事进行尽职调查（53.2%）。社会组织是以解决社会问题为宗旨，而非个人实现自身利益的载体，很多人往往将“理事”视为一种名誉而非责任，借助社会组织“理事”身份实现私人利益，而不发挥真正的理事作用，因而利益冲突回避原则和尽职调查非常重要，可见大部分社会组织还比较重视。

有近一半（47.8%）的社会组织设有理事履职评价机制，这也反映出这部分社会组织重视理事的作用发挥，通过评价机制来推动理事履行责任。还有一些社会组织在设置专业委员会（34.9%）、邀请观察员（31.9%）、公开选聘理事（29.8%）、邀请受益对象代表加入理事会（18.6%）等方面有所探索实践。可见，社会组织开始重视理事作用的发挥与理事来源的多元性，以期通过机制设计来确保理事会履行责任，发挥治理作用。同时将受益对象代表邀请加入理事会，也意味着社会组织开始重视受益对象的声音，不再以自上而下的视角仅将其作为弱势群体看待，而是充分看到了这个群体的自主性与能动性，让其参与与自身密切相关的决策中，一定程度上体现了社会组织对受益人的尊重以及助人自助的理念。

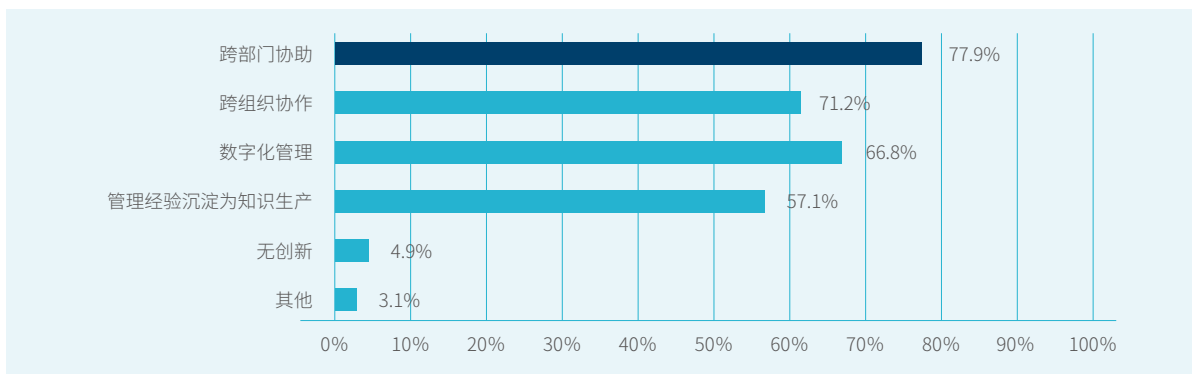


图表 111 社会团体治理创新概况

再对注册为社会团体的组织治理创新概况进行分析发现，与非社团类组织相比，践行比例最多的三个创新实践内容一致，除在理事会治理中有利益冲突回避原则的比例略低以外，其他两项均高出近 10%。同时，公开选聘理事的比例高出近一倍，而邀请观察员和受益对象代表加入理事会的比例也高出 10% 左右。

组织管理创新

随着社会的发展与科技的进步，社会组织也要不断应用新的技术，适应新的环境，才能在 VUCA 时代应对更多的不确定性与风险，从而实现生存与可持续发展。而组织内外部的协同成为其抵抗内外部风险以及提高效率的重要手段，同时，数字化的应用使得社会组织从传统的管理与运作方式步入到互联网时代，以更高效、快捷的方式应对不确定性。除此之外，组织内部管理经验的沉淀也是组织发展必不可少的基础。



图表 112 组织管理创新概况

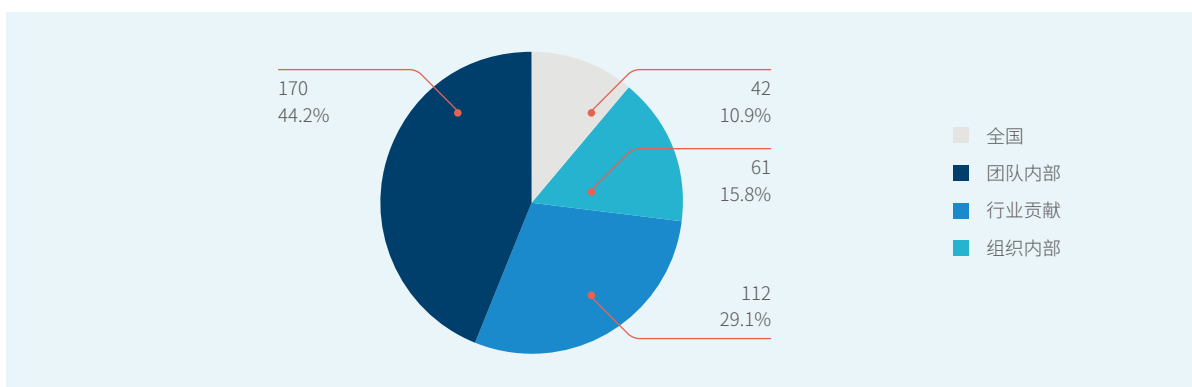
从上图可看出，有 95.1% 的社会组织在不同层面上进行了管理创新，其中在内部不同方面进行了管理创新的社会组织均超过 50%。内部创新方面，实现跨部门协作（77.9%）的社会组织最多，其次是数字化管理（66.8%），还有近 60% 的组织开始将管理经验沉淀为知识生产。

社会组织旨在解决某个社会问题，而社会问题往往是基于系统原因产生，涉及的相关方非常之多，这就需要社会组织在开展工作中与社会问题的多个相关方共同努力才能改善相关现象与解决问题。然而跨组织协作往往并不容易实现，核心在于每个角色均有不同诉求，要在某件事情上达成共识往往需要各方投入更多人力物力来参与协商，由此也会引致效率降低，这也是很多社会组织难以与其他组织实现有效协作的困难所在。而本次调查中有超过 70% 的社会组织有进行跨组织协作，无论是与受益群体的利益相关方还是其他致力于同样社会问题的组织进行协作，都是让人喜闻乐见的进步。

另从组织内与组织外的角度来分析管理创新的表现，结果发现，在“跨部门协助”、“数字化管理”以及“管理经验沉淀为知识生产”三个方面均有创新实践的社会组织占比 38.4%，同时在组织内与外四个方面有创新实践的社会组织占比 34.5%，另外还有 3.1% 的组织在其他方面有创新实践，如进行了 OKR 管理、AB 角复核、志愿者参与管理等等管理创新。

### 组织治理和管理创新实践影响范围

在社会问题的解决上，社会组织往往被看作是先行者与创新者，而组织治理与管理层面的创新对解决社会问题战略与策略的有效实现与落实也至关重要。若创新理念与方案仅仅局限于组织内部所能发挥的作用十分有限，需扩散至组织外部，形成联动作用才会发挥更大的成效。社会组织尤其更被提倡应注重分享与合作。



图表 113 组织治理与管理创新实践影响范围概况

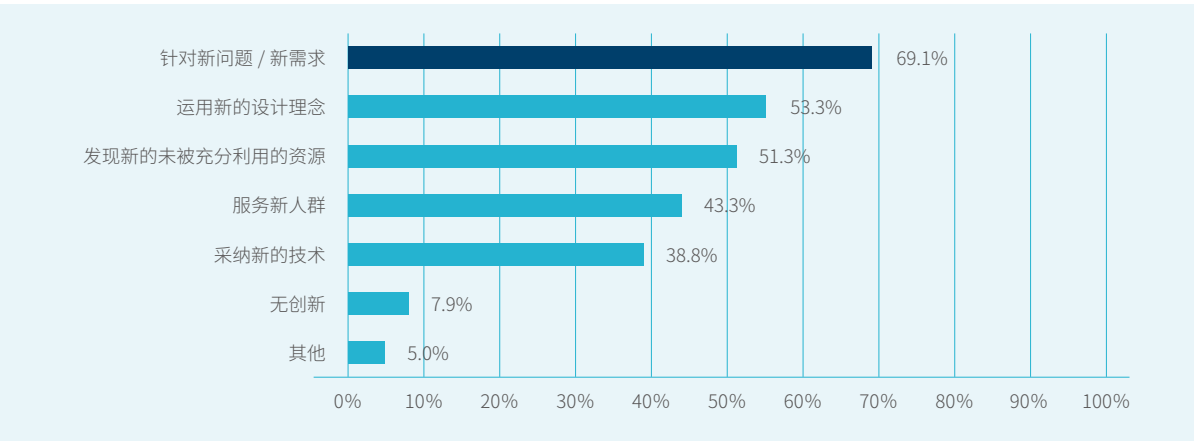
从上图可见，有 40% 的组织治理与管理创新实践的影响范围不仅仅局限于团队与组织内部，而是扩散到了行业与全国范围。原因可能有：一是，有的社会组织本身业务遍布全国，在各地开展业务时，注重将组织治理与管理层面的创新贯穿于业务的开展，从而让参与的相关方感同身受、学习应用；二是，有的社会组织为全国或行业内的其他社会组织赋能，通过培训或交流分享的方式，将其创新实践加以扩散；三是，有的社会组织通过发布报告或出版图书的方式将其相关经验进行传播扩散。无论何种方式，一定程度上能反映出，这些组织的分享与合作意识较强，不仅仅致力于自身发展，也注重参与行业支持与贡献，共同致力于社会问题的解决。然而，大多数社会组织（60%）创新实践影响范围依然主要停留在团队与组织内部。

对不同类型的组织治理与管理创新实践影响范围分析发现，影响到全国范围的机构中，基金会占比最高（21%），其次是社会服务机构和社会团体，但占比均不到 10%；影响范围在行业层面的，慈善会占比明显更高（37%），其次是基金会（30%），而社会服务机构和社会团体比例也相近，均为 28%；影响范围局限在组织内部的，几种类型的机构占比较接近，均在 45% 左右，最高的依然是慈善会；影响范围局限在团队内部的，社会服务机构（21%）和社会团体（24%）占比明显高于其他类型的机构。从上可看出，一是，组织治理与管理创新实践影响到全国与行业范围的机构中，基金会占比最高（51%）。基金会作为公益慈善行业上游，体现出其承担着引领行业发展的重任；二是，在行业贡献和组织内部产生影响的机构中，慈善会占比最高，一定程度上突破了对慈善会作为官办机构创新不足的印象；三是，所有类型的机构组织治理与创新实践影响范围主要集中在行业贡献与组织内部。

## 项目创新实践

### 产品 / 服务创新

社会组织往往承载着提出创新理念和方案的重任，然后经过扩散实现社会变革，类似于政策在全面推广前，需先在某个地方进行试验，成功后再在更大区域甚至全国推广，社会组织就是某个社会问题解决或社会变革发生的试验田。伴随着社会的高速发展，社会问题也随之发生变化，原本的社会问题有的得以解决，有的在新时代下又衍生出新的问题，这就需要社会组织不断挑战自我，跳出原本的舒适圈，尝试探索新的问题、需求、人群等等，同时，还需运用新的技术，动员更多资源。



图表 114 项目在产品 / 服务方面的创新概况

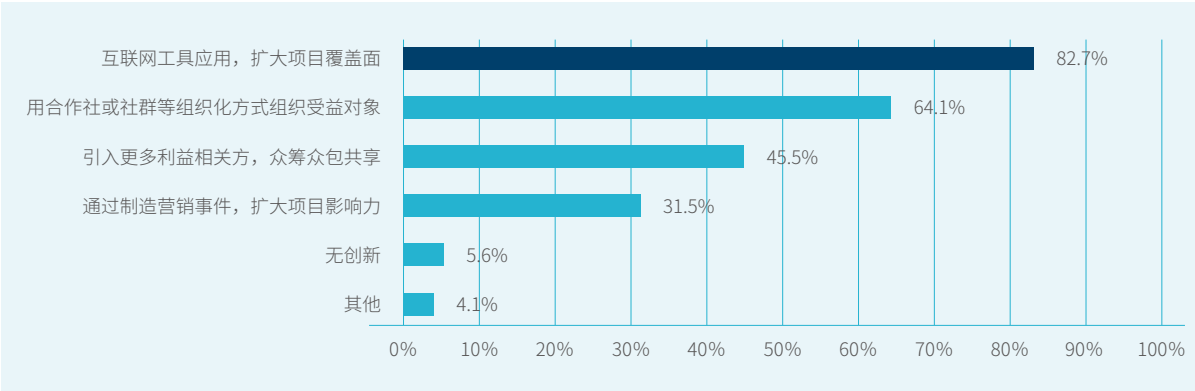


本次评估发现此次调查的 836 个项目在产品 / 服务方面的创新表现为，92.1% 的项目在产品 / 服务方面有所创新，其中超过一半的项目是针对新问题 / 新需求（69.1%），运用了新的设计理念（53.3%），发现了新的未被充分利用的资源（51.3%）。另外也有 43.3% 的项目服务了新的人群，38.8% 的项目采纳了新的技术。

另通过统计同时选择了上述五个方面的项目发现，836 个项目里有 133 个项目在人群的选择、问题的发现、策略的设计、资源的利用、技术的应用等方面均实现了创新，基本覆盖了项目的整个价值链条。

项目模式创新

互联网的出现与应用打破了原本人与组织的物理空间限制，大大扩展了其可触及的范围与视角。社会组织也因而可在项目模式方面有更多面向的尝试与探索，如项目覆盖面的扩大、受益对象的组织、众筹众包共享的实现以及项目影响力的扩大等等。



图表 115 项目在项目模式方面的创新概况

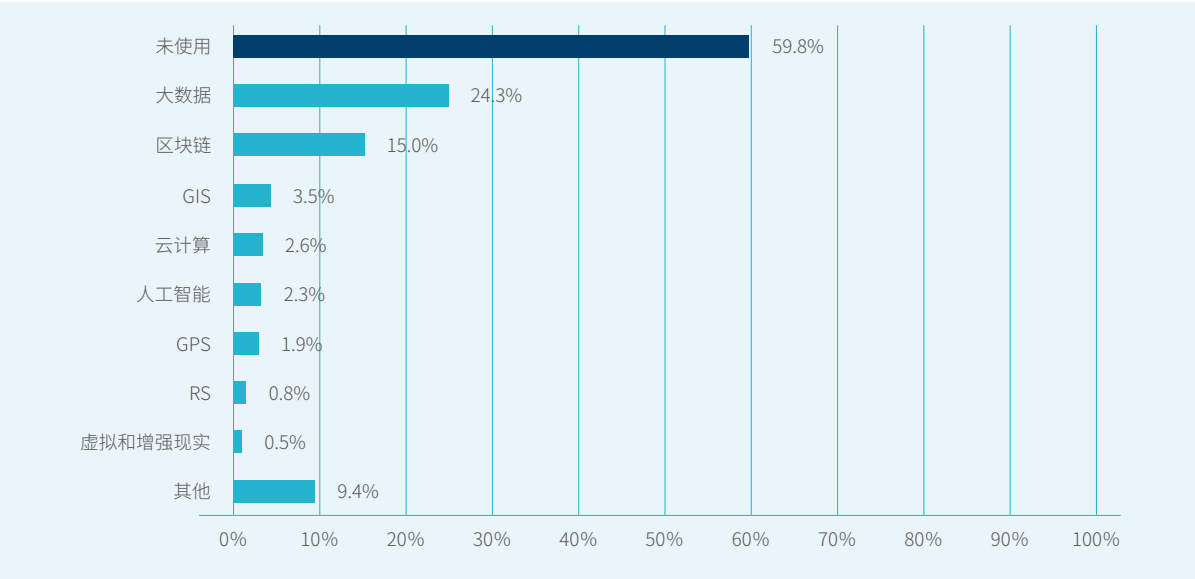
经调查发现，在上述四个方面均有创新实践的项目有 160 个，占比 19.1%。更多的项目应用了互联网工具扩大项目覆盖面（82.7%）以及用合作社或社群等组织方式组织受益对象（64.1%），而在引入更多利益相关方，众筹众包共享（45.5%）以及通过制造营销事件，扩大项目影响力（31.5%）方面实践的项目数量并不太多。这与日常经验所了解到的相符合，社会组织更多的还是躬身于实际的服务，对于事件营销以及众筹众包等方面的探索尝试，往往基于无相关经验的人员与更多的资源支持，难以推进。

数字化创新

互联网、大数据、人工智能等技术的应用已经深入到我们日常的生产与生活中，数字化浪潮的趋势不可逆转，全球也已经步入数字社会。公益数字化也是应公益组织发展之所需，予以破解公益痛点的核心思路，《公益数字化转型 2021（发布版）》报告中指出，积极推动数字化转型可以帮助公益组织和公益行业实现更高质量发展，具体表现在：获得更广泛的社会价值认可，破解公益资源瓶颈，以及改变传统粗放运作模式。然而中国公益慈善行业整体面临数字化支持有限、应用规模局限、专业人才缺乏等诸多困难与挑战，公益数字化的发展相对缓慢。因而本次对在腾讯乐捐平台上筹款的公益项目在数字化技术与工具应用方面进行调查也变得更有价值与意义。一方面，呈现在腾讯乐捐平台上进行筹款的项目数字化创新概况，让各相关方形成一定认知；另一方面，分析数字化创新与组织及项目属性或特征的相关性，为公益慈善行业呈现数字化创新的价值，从而推动公益组织与项目更大胆地进行数字化创新。

数字化技术应用

数字化技术的发展为社会组织项目的设计、管理与执行方式等带来了突破性发展，尤其是多种多样的技术给予了更多想象与探索空间。



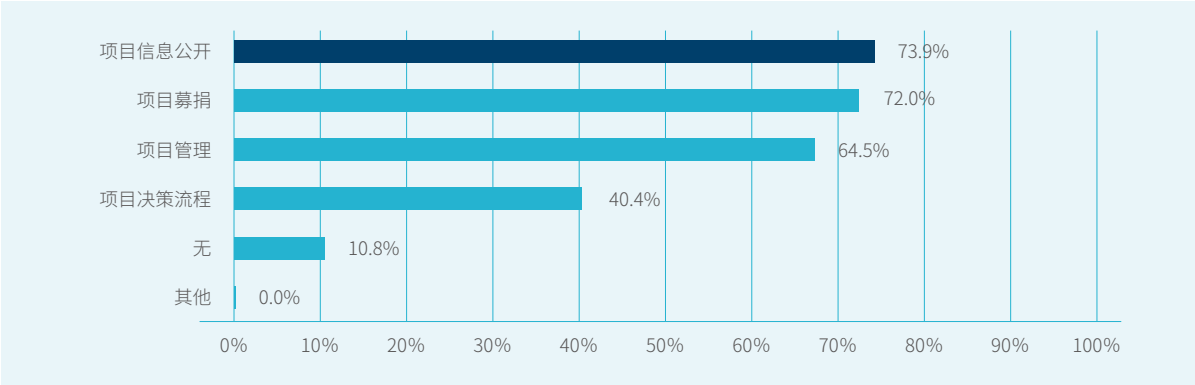
图表 116 项目应用数字技术概况

从上图可看出，有近一半的项目使用了大数据、区块链、GIS、云计算、人工智能、GPS、RS 以及虚拟和增强现实等数字化技术，但也有近 60% 的项目未使用任何数字化技术。而这也与日常经验相符合，除了大数据以外，其他技术并未普及到全社会各行各业。因其开发与应用均需相关技术与资源支撑，而社会组织在管理费用非常有限的情况下，即使理念再先进，巧妇也难为无米之炊。但依然有社会组织在此些技术的应用方面走在了前列，如北京市企业家环保基金会的“蔚蓝侠守护碧水蓝天”项目，运用遥感技术（RS）识别污染点位；还有“一亿棵梭梭”项目，也应用了地理信息系统（GIS）进行数据管理。此些项目对数字技术的应用可为其他项目做出示范，以发挥引领作用。

数字化工具应用

数字化不是目的而是手段，其应用强调适用性与有效性。近些年逐渐涌现出公益组织可应用的数字化工具并给予其免费或低价服务，从而被广泛应用到公益项目中。





图表 117 项目应用数字化工具概况

从上图可看出，有近 90% 的项目都应用了数字化工具，主要体现在项目信息公开（73.9%）、项目募捐（72.0%）、项目管理（64.5%）和项目决策流程（40.4%）。其中，有 36% 的项目在这四个方面均应用了数字化工具，实现了全过程覆盖。

信息公开方面主要应用了信息简报（80.4%）、自媒体矩阵（76.5%）以及定向推送（68.8%）这些数字化工具。

在项目募捐方面，99.8% 的项目开展了互联网募捐，这与参与调查的对象均在腾讯乐捐平台上进行募捐有关，这也与只有 72% 的项目选择在项目募捐方面有应用数字化工具似乎相矛盾，原因可能是很多社会组织有借助公募基金会在腾讯乐捐平台上筹款，但在日常项目募捐中，并未应用数字化工具，其填答此问题时站在了真正的机构自身视角。还有项目尝试了在线拍卖（10.1%）以及数字货币捐赠（6.3%）等比较新颖的数字化工具进行募捐，这些项目所属机构既有来自全国性的基金会，如中华儿慈会；也有地方性的基金会，如深圳建辉基金会；还有慈善总会，如重庆市慈善总会；还有社会服务机构，如长沙市振华助学志愿服务中心。可见科技缩小了不同规模与地域社会组织之间的鸿沟，社会组织只要敢于尝试敢于创新，就可以更好地实现目标。

在项目管理方面，主要应用了项目进度管理（94.2%）、项目在线协助（82.2%）与项目目标管理（77.4%）的数字化工具。

在项目决策流程方面，超过 90% 的项目都实现了在线流程审批（91.4%）与在线协作（90.5%），另也有近 80% 的项目实现了在线进度管理（79.3%），近 70% 的项目实现了在线知识管理（68.0%）。

从上可见，凡是在项目管理与项目决策流程方面进行了数字化应用的项目，在线的审批、协作与管理方面应用的比例均较高，这可能与近几年疫情及技术发展催生了众多线上办公、协作以及管理工具有关。当项目比较复杂、团队成员有一定数量时，不同时空下，依然可以通过在线工具实现推进与合作，如飞书、钉钉、腾讯文档、石墨文档等工具。

### 三、创新实践影响要素分析

#### 创新实践与公信力及关键指标的相关性

从下表可看出，创新实践与公信力以及关键指标透明合规以及影响力都呈现出显著的相关性，其中与公信力的相关性最强，其次是透明合规，而与影响力的相关性则最弱。

图表 118 创新实践与公信力、透明合规和影响力相关性分析

	公信力	透明合规	影响力
与创新实践总分的相关系数	0.675***	0.592***	0.378***

注：\*\*\*  $p < 0.001$ 。

再来看下公信力与治理创新、管理创新、产品 / 服务和模式创新以及数字创新等各项创新实践的相关性。从下表可看出，公信力与各项创新实践均呈现出显著的相关性，其中与公信力相关性最强的是数字创新，其次是管理创新，与治理创新的相关性相对最弱。

图表 119 公信力与各项创新实践之间的相关性分析

	治理创新	管理创新	产品 / 服务和模式创新	数字创新
与公信力得分的相关系数	0.234***	0.590***	0.480***	0.627***

注：\*\*\*  $p < 0.001$ 。

#### 创新实践与收入、支出等的相关性

通过对创新实践及相关细化指标与收入、支出、员工数量及筹款额等做相关性分析发现，创新实践及管理创新、产品 / 服务和模式创新以及数字创新与上一年度总收入、上一年度总支出、全职员工人数、项目实际筹得款额以及筹款目标完成度等均存在显著的相关性。产品 / 服务和模式创新虽然与其均显著相关，但相关系数均较小，相关性比较弱。

图表 120 创新实践及细化指标与收入支出等之间的相关性分析

	上一年度 资金总收入	上一年度 资金总支出	全职员工 人数	实际筹得 款额	筹款目标 完成度
创新实践	0.443**	0.457**	0.418**	0.202**	0.125**
治理创新	0.153**	0.159**	0.166**	0.026	0.011
管理创新	0.553**	0.561**	0.490**	0.223**	0.108**
产品服务和模式创新	0.180**	0.182**	0.119**	0.170**	0.133**
数字创新	0.315**	0.336**	0.291**	0.167**	0.117**

注：\*\*\* p < 0.01。

其中，创新实践、管理创新以及数字创新与上述五个方面的相关性情况呈现一致趋势，均与上一年度总支出呈现出最强的相关性，然后依次是上一年度总收入、全职员工人数，与项目的实际筹得款额以及筹款目标完成度之间的相关性较弱。管理创新与上一年度总收入、总支出以及全职员工人数的相关性相对更强，大概在 0.5 左右，中等强度相关。

而治理创新仅与上一年度总收入、上一年度总支出和全职员工人数呈现出相关性，但较弱，与项目的实际筹得款额以及筹款目标完成度没有相关性。

## 创新实践与其他表现的相关性

创新实践得分与组织战略和项目规划、能力和资源、组织管理、项目管理、组织治理、执行力、直接影响力和间接影响力均呈现出显著的相关性。其中，创新实践与前四项的相关性较强，相关系数在 0.5 左右，而与项目管理的相关性最强。但与组织和项目价值却未呈现出相关性。可见，创新体现在组织与项目运作过程中的方方面面，从规划到执行，贯穿价值实现的整个过程。

图表 121 创新实践与其他表现（二级指标）之间的相关性分析

	组织和项目 价值	组织战略和 项目规划	能力和 资源	组织 管理	项目 管理	组织 治理	执行力	直接 影响力	间接 影响力
与创新实践总分的相关系数	0.010	.502**	.458**	.474**	.576**	.387**	.356**	.310**	.394**

注：\*\*\* p < 0.001。

组织类型与创新实践

从下表可看出，不同类型的机构在创新实践方面的分值有显著差异（ $p<0.001$ ），意味着不同类型的机构在创新实践方面的表现不一致。基金会项目的创新实践得分在 75 分以上的项目数占比最高（62.5%），说明基金会项目的创新做得相对较好；社会服务机构次之，有 43.8% 的项目在此区间。慈善会和社会团体的项目创新实践得分主要居于较低分和低分区间，占比为分别为 64.6% 和 72.2%。

图表 122 项目执行机构类型与创新实践得分卡方检验

		创新实践得分				$\chi^2$	P
		[0,65)	[65,75)	[75,85)	[85,100]		
机构类型	慈善会	42(38.2%)	29(26.4%)	16(14.5%)	23(20.9%)	60.401	< 0.001
	基金会	89(19.9%)	79(17.6%)	130(29%)	150(33.5%)		
	其它	1(20.0%)	1(20.0%)	2(40.0%)	1(20.0%)		
	社会服务机构	64(29.2%)	59(26.9%)	34(15.5%)	62(28.3%)		
	社会团体	18(33.3%)	21(38.9%)	12(22.2%)	3(5.6%)		

组织评估等级与创新实践

“创新”是社会组织评估等级中的一个比较重要的指标。从下表可看出，不同评估等级组织的项目创新实践方面的分值有显著差异（ $p<0.001$ ），意味着不同评估等级的机构在创新实践方面的表现不一致。在地方性组织中，地方 5A 级组织的创新实践得分有 38% 在 [85,100] 区间、26.6% 在 [75,85] 区间，均显著高于地方 4A、3A 级组织；在全国性组织中，全国 3A 级组织创新实践得分有 44.6% 在 [85,100] 区间，高于全国 4A 和 5A 级组织，但在 [75,85] 区间，全国 5A 级组织的项目数占比达到 57.1%，总体来看，全国 3A、5A 级组织的创新实践得分在 75 分以上的项目数占比高于全国 4A 级组织。

图表 123 项目执行机构评估等级与创新实践得分卡方检验

		创新实践得分				$\chi^2$	P
		[0,65)	[65,75)	[75,85)	[85,100]		
组织评级	未参评	84(35.7%)	58(24.7%)	41(17.4%)	52(22.1%)	101.496	< 0.001
	地方 3A	45(37.5%)	30(25%)	24(20%)	21(17.5%)		
	地方 4A	37(35.6%)	21(20.2%)	25(24%)	21(20.2%)		
	地方 5A	21(10.9%)	47(24.5%)	51(26.6%)	73(38%)		
	全国 3A	21(16.2%)	16(12.3%)	35(26.9%)	58(44.6%)		
	全国 4A	4(10.5%)	14(36.8%)	8(21.1%)	12(31.6%)		
	全国 5A	0(0%)	4(28.6%)	8(57.1%)	2(14.3%)		

项目领域与创新实践

不同领域项目在创新实践得分方面均有显著差异 (p <0.01)。“防治污染，保护和改善生态环境”领域的项目创新实践得分在 [75,85) 和 [85,100) 区间的占比最高，分别为 37.9% 和 48.3%（48.3%），其次是“扶贫济困”领域，[85,100) 高分区间的项目占比为 38.8%，且有超过半数项目（58.8%）得分在 75 分以上。此类项目的创新呈现出显著的优势。

图表 124 项目领域与创新实践得分卡方检验

		创新实践得分				$\chi^2$	P
		[0,65)	[65,75)	[75,85)	[85,100]		
项目领域	扶贫济困	17(20%)	18(21.2%)	17(20%)	33(38.8%)	28.596	0.018
	扶老救孤恤病 助残优抚	99(27%)	75(20.4%)	91(24.8%)	102(27.8%)		
	自然灾害、事故灾难 和公共卫生事件	4(36.4%)	3(27.3%)	1(9.1%)	3(27.3%)		
	科教文卫体	73(27.7%)	69(26.1%)	52(19.7%)	70(26.5%)		
	防治污染，保护和 改善生态环境	0(0%)	4(13.8%)	11(37.9%)	14(48.3%)		
	其他	22(27.5%)	21(26.3%)	20(25%)	17(21.3%)		

四、主要发现

与本次评估的社会团体在组织治理创新实践方面的表现优于社会服务机构和基金会，核心在于更重视理事会成员的多元构成以及理事会作用发挥的机制建设。

在此次调查的几大创新实践方面，机构在组织管理上有所创新实践的数量最多，尤其注重跨部门协助和跨组织协作。同时在组织内与外四个方面实现管理创新的社会组织占比 32.7%。

基金会与慈善会在组织治理与管理创新实践方面影响到全国范围以及做出行业贡献的数量占比最高，与两者在公益行业生态链上的位置有一定关系。

创新实践及其各项细化指标与公信力相关性均较强，其中创新实践和数字创新与公信力的相关性更强，一定程度上打破了对公信力的传统认知，这也是此次评估模型的其中一个亮点与价值所在。

创新实践及其各项细化指标得分与上一年度总收入、上一年度总支出、全职员工人数、在腾讯乐捐平台实际筹款金额以及筹款目标完成率等均存在显著相关性，其中创新实践与管理创新和总收入、总支出及全职员工人数的相关性更强，这也与实现创新需要一定的组织基础有关。

创新实践得分与组织类型、评估等级、项目领域等均呈现出显著相关性，其中基金会，地方 5A 和全国 3A 级组织，“防治污染，保护和改善生态环境”领域的项目创新表现更优，其他组织和领域的项目则尚有比较大的创新探索空间。

## 专题五

# 项目影响力分析



好风凭借力，送我上青天。

（清）曹雪芹

影响力（Impact）是个舶来概念，用以指称的某项活动、政策或行为对特定群体或整个社会产生的直接或间接的效果和影响。影响力包括直接影响力和间接影响力。直接影响力是指活动、政策或行为对特定群体或整个社会的直接效果和影响。而间接影响力则是指这些直接效果和影响所带来的衍生效果和影响。

影响力是评估某项活动、政策或行为是否成功的一个关键指标。有了这个指标，我们不再以“你提供了什么”为标准，而以“你给社会带来什么变化”为依据。

# 一、背景和目的

本专题报告中的项目影响力，并非经由随机控制实验所测量的项目纯影响，不是单一项目的可测量成果，而是包括项目的产出、成果、社会知名度等在内的多个方面的内容，是项目终极目标。

项目产出和成果，不仅是项目做了什么活动，提供多少服务，而是项目给个人、机构或环境带来某种变化，是受益对象的改变。

除了项目产出和成果，项目影响力还包括项目对整个社会产生的变革性的、持续性的影响，例如政策法规的设立或改变，人们生活状况的改善、福祉的提升，人们因受益对象的改变而产生的对公益新的理解、对构建美好社会的期待等等。

本专题报告旨在展现参评项目在影响力方面的整体情况，以及在每个影响力指标中的具体表现。专题报告对参评项目之间不同机构情况、项目特征、机构优势、项目管理方式与影响力的关系进行了分析，探索了参评项目影响力与机构在其他指标表现的相关性。并在此基础上提出建议，希望有助于项目提升影响力。

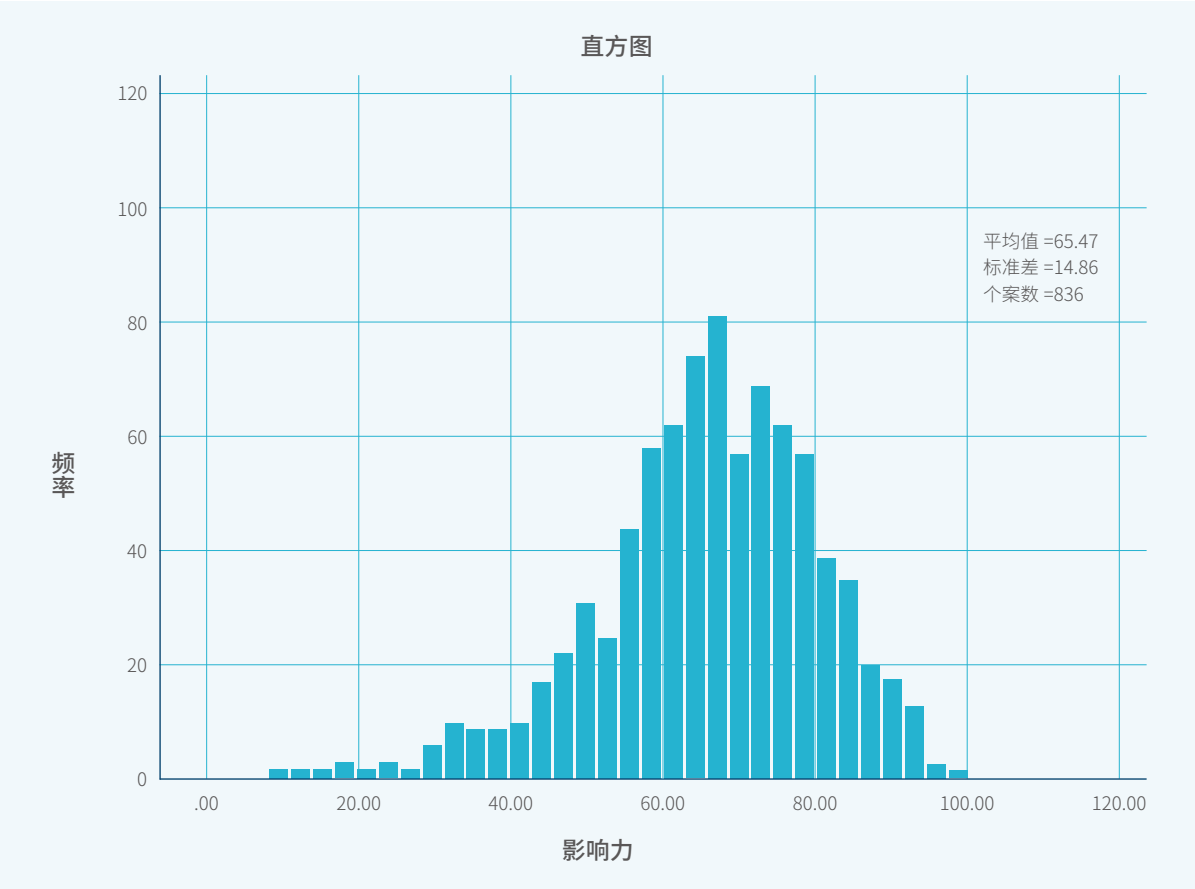
# 二、影响力画像

## 影响力整体情况

从影响力整体情况来看，836个项目在影响力上的平均值为65.47，中位数为66.53。其中69.2%的项目在影响力上的得分超过60，53.7%的项目影响力得分在60至80的区间。

图表 125 影响力分值区间

影响力分值区间	项目数量	在总项目数中所占的百分比
[0,40)	50	6.0%
[40,60)	207	24.8%
[60,70)	248	29.7%
[70,80)	201	24.0%
[80,100)	130	15.5%



图表 126 影响力分值分布

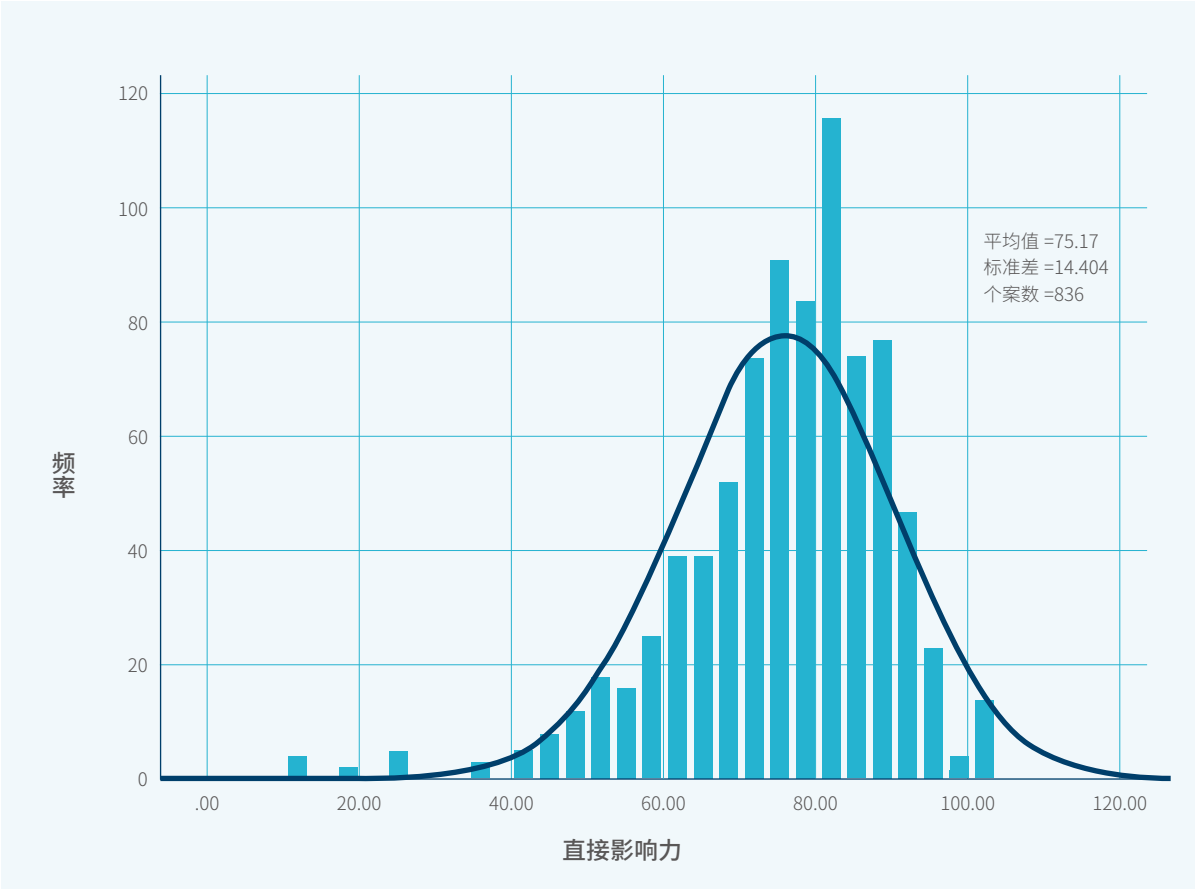
直接影响力

影响力指标包括直接影响力和间接影响力两个二级指标。836 个项目的直接影响力平均值为 75.17，中位数为 77.32。直接影响力的整体分数明显要高一些。其中 88% 的项目在直接影响力上的得分超过 60，42% 的项目在直接影响力上的得分高于 80 分。意味着参评项目在项目产出和成果方面有较好的实现预期目标，使受益对象产生了改变。

图表 127 直接影响力分值区间

影响力分值区间	项目数量	在总项目数中所占的百分比
[0,60)	102	12.2%
[60,70)	130	15.6%
[70,80)	249	29.8%
[80,90)	267	31.9%
[90,100]	88	10.5%





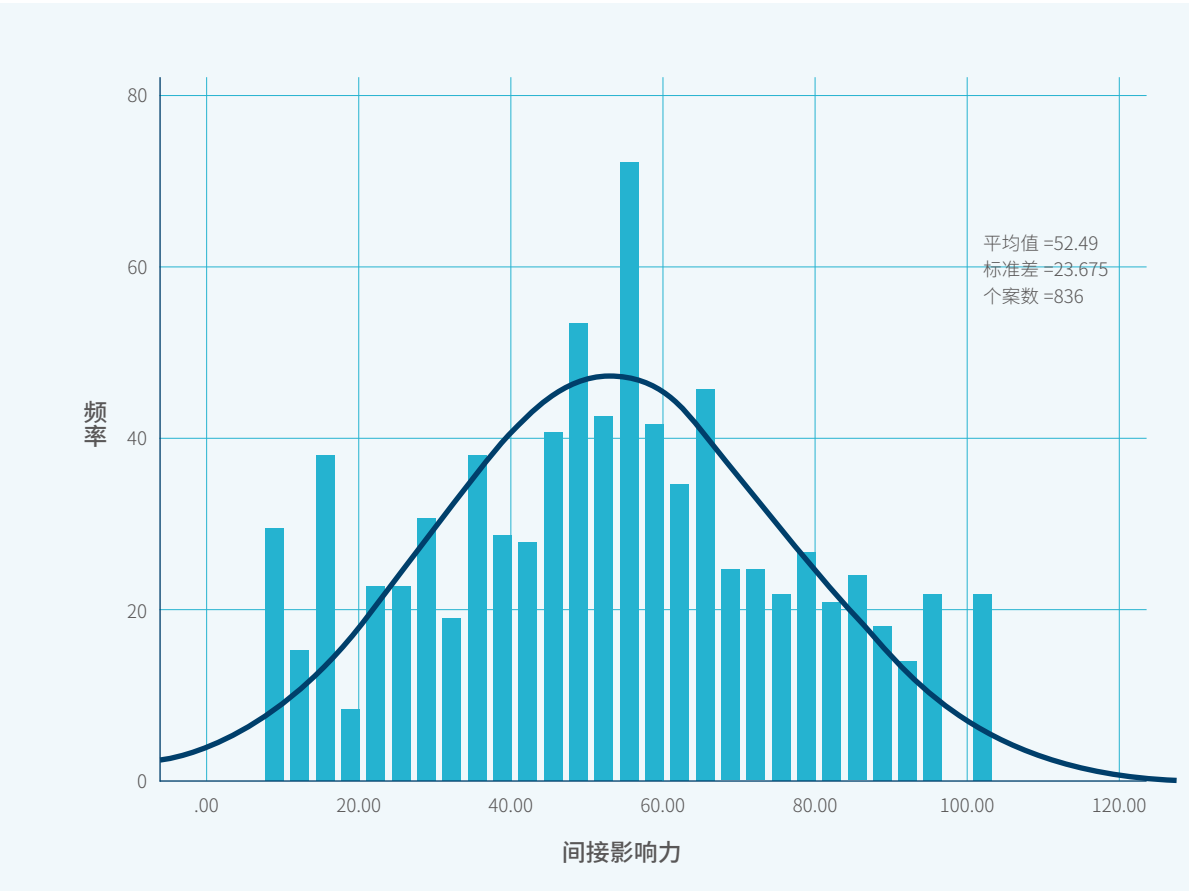
图表 128 直接影响力分值分布

间接影响力

836 个项目的间接影响力平均值为 52.49，中位数为 52.94。间接影响力的整体分数相对直接影响力要低一些。其中 64% 的项目在间接影响力上的得分低于 60，11% 的项目在间接影响力上的得分低于 20，55% 的项目在间接影响力上的得分在 40 到 80 之间。意味着多数参评项目在间接影响力方面有较大的提升空间。

图表 129 间接影响力分值区间

影响力分值区间	项目数量	在总项目数中所占的百分比
[0,20)	91	10.9%
[20,40)	163	19.5%
[40,60)	281	33.6%
[60,80)	180	21.5%
[80,100]	121	14.5%

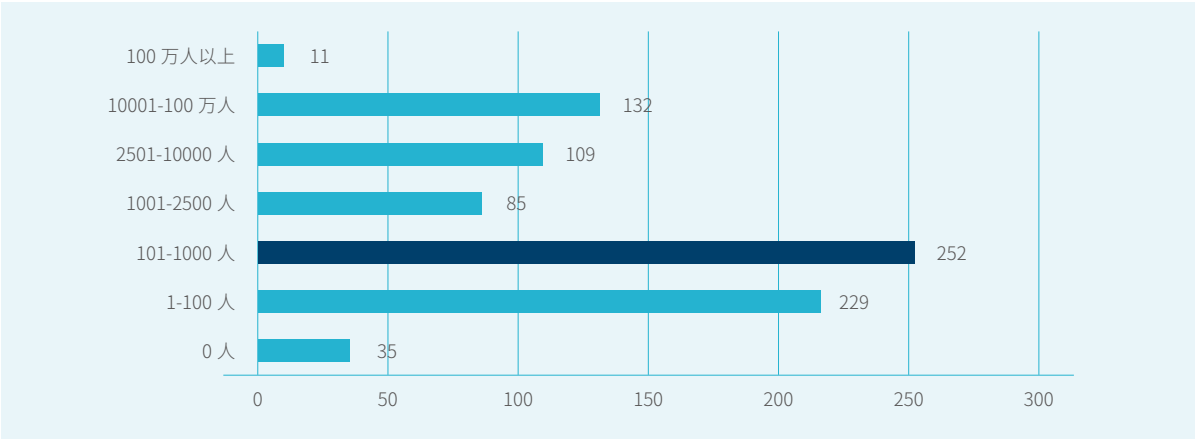


图表 130 间接影响力分值分布

## 项目影响力的具体内容分析

### 受益人群规模

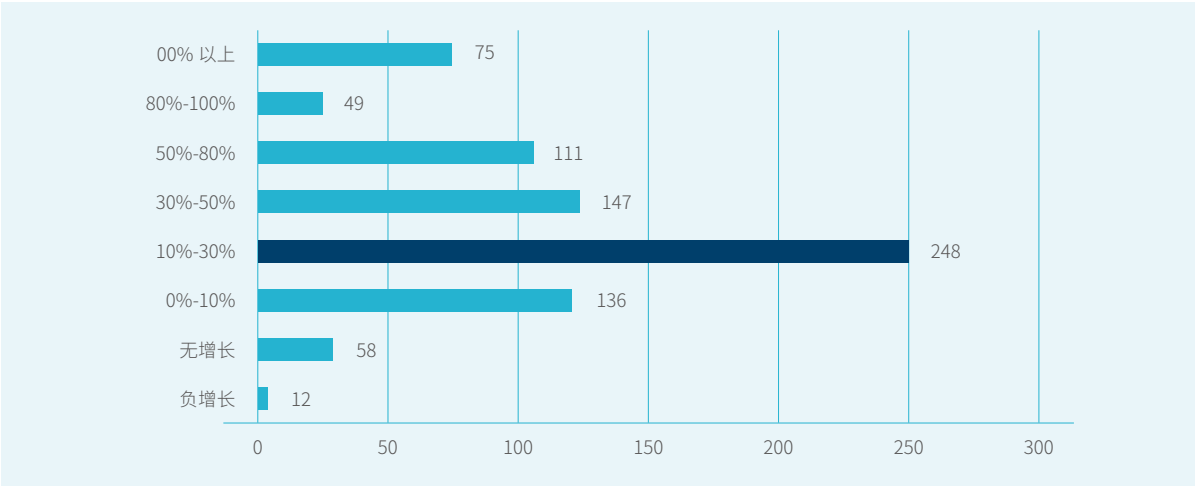
在此次参评的 836 个项目中，受益人群规模差异极大。参评项目中填报本周期受益人数最少的为 0 人，最多的为 1 千万人。在项目完成度 60% 以上的参评项目中，有 44 个项目受益人数不到 10 人。其中有的项目是因为受益对象群体本身人数就少，比如针对“困境中的行善者”或罕见病患者。但填报的内容反映出部分参评项目对受益对象的理解存在差异。如有的参评项目是进行硬件捐建，填报的受益对象人数是 0；同是针对自然保护地开展工作，有的项目填报受益对象人数上百，有的则填报的是项目资助的受益机构数量。通过此指标的填报情况，可看出部分公益项目需要重新审视自身的产出，明确最终的受益人群。



图表 131 项目规模

受益人群增长情况

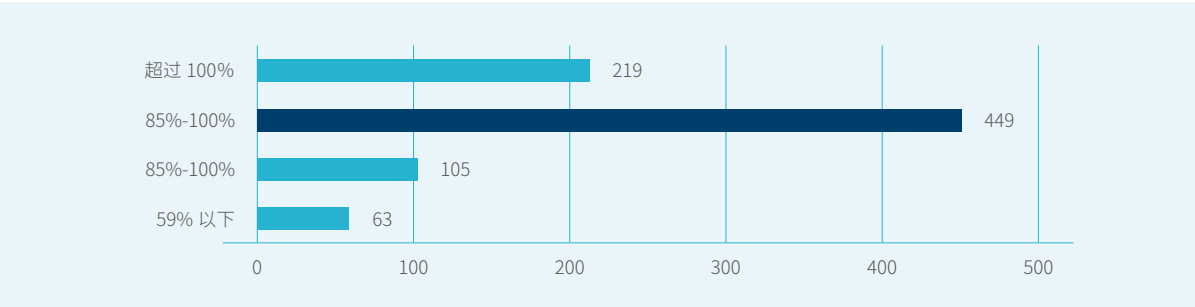
根据填报数据，在本次参评项目中，超过九成的项目直接受益对象数量每年都有增长，约 30% 的参评项目的每年增长率在 10% 到 30% 之间，约 15% 的参评项目每年增长率超过 80%。这反映出大多数参评项目的执行机构规模扩大或效率提升，从而使得自身服务能力逐年提升。并非所有的项目都需要较高的受益人年增长率才好。一些针对地方存在的问题而产生的项目，其所在地需要服务的人群是较为固定的。这些项目更可能是通过向其他机构输出经验来实现项目影响力。



图表 132 受益人群增长

项目与计划相符程度

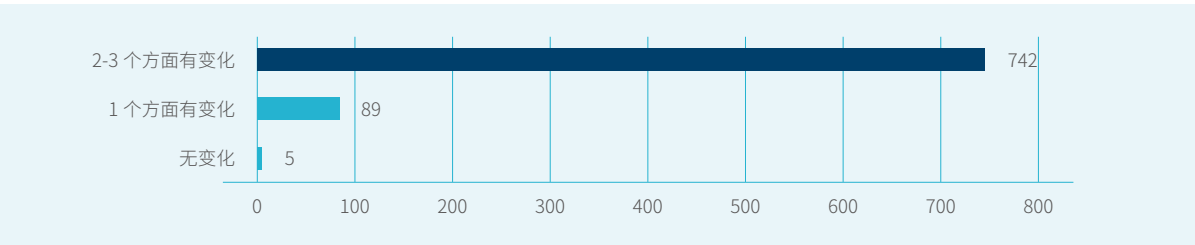
本指标内项目的产出指活动产生的可计算的产物，如所生产出的产品或者递送的服务次数、受益人数、产出的产品数等。产出完成情况与计划的一致性程度，即是项目是否按照计划的日程，到某个时间点完成了相应的产出。参评项目在本指标上表现较好。在 836 个参评项目中，有 80% 的项目都将产出完成情况控制在计划的 85% 以上，甚至有 26% 的项目比计划超额完成产出，但也有 20% 的项目的产出完成不到 85%。



图表 133 项目与计划相符程度

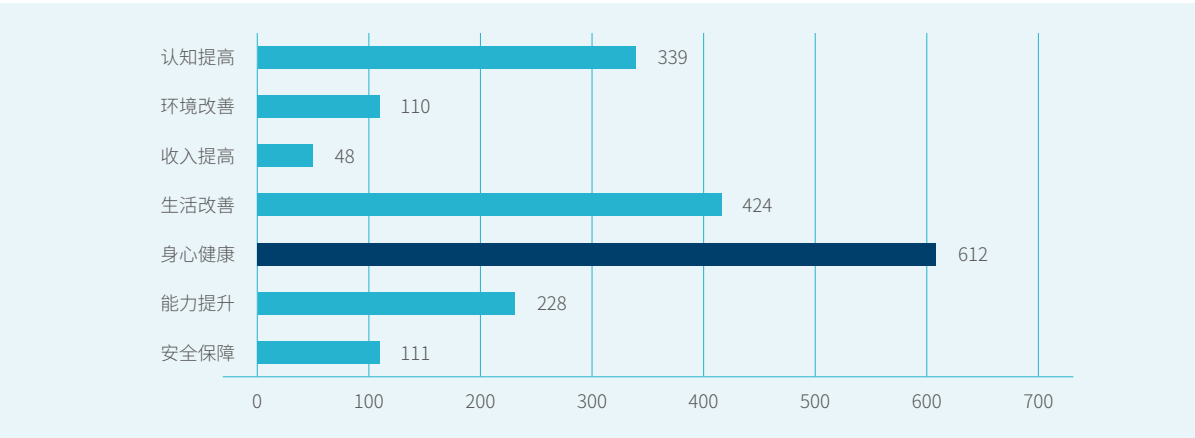
### 受益对象变化

根据填报数据，在参评项目中，89% 项目的受益对象都在 2-3 个方面有所变化。约 11% 的项目反映其受益对象在一个方面有变化。



图表 134 受益对象变化

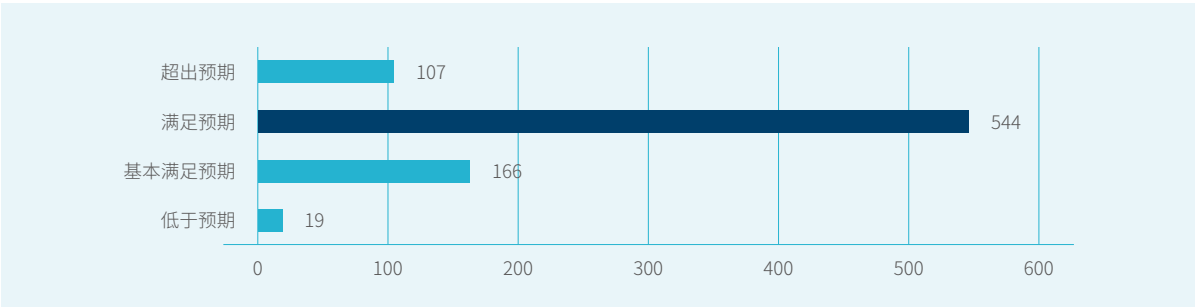
73% 的参评项目都反馈受益对象在身心健康方面有变化，51% 的参评项目反馈受益对象的生活有所改善，41% 的参评项目表示受益对象在某方面的认知有所提升，27% 的参评项目表示受益对象的能力有所提升。有 93 个参评项目认为受益对象同时在身心健康、生活改善和认知提高方面有变化。其中个别项目非常具体的表示受益对象在“自由阅读的机会”“文明意识”“自我觉察意识”等方面有变化。



图表 135 受益群体变化

受益对象变化与项目目标一致性

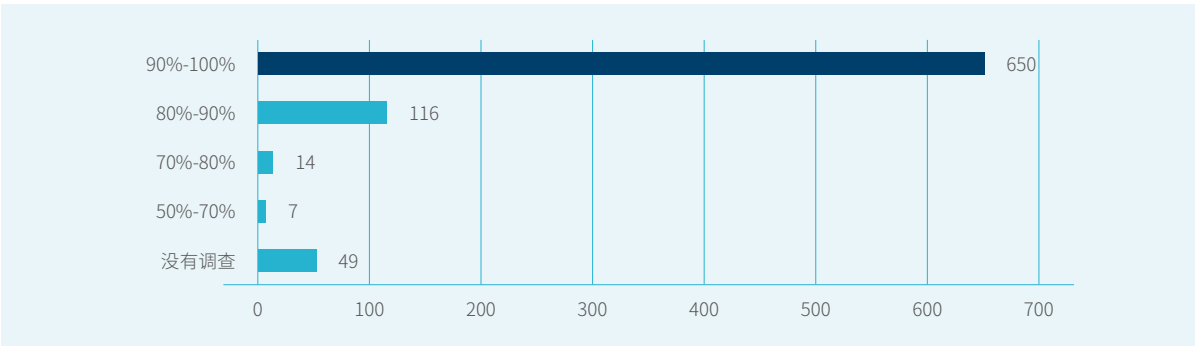
根据填报数据，上述受益对象的变化与项目预期的目标基本一致。在参评项目中，只有 2% 的项目的受益对象变化低于预期目标，78% 的项目认为受益对象变化满足预期，甚至有近 13% 的项目认为受益对象的变化超出预期。



图表 136 受益对象变化与预期相符程度

受益人满意度

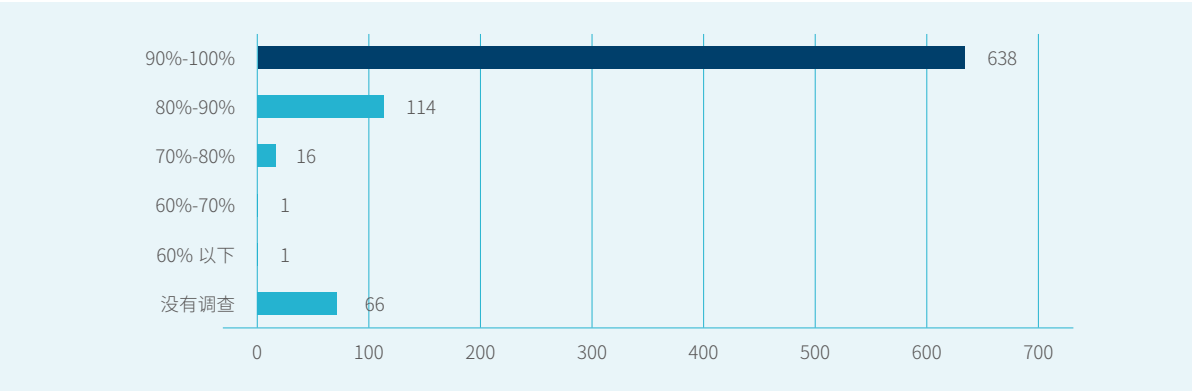
根据填报数据，94% 的参评项目对项目受益对象进行了满意度调查，这意味着项目没有停留在为受益人做了什么工作，也关注受益人在参与项目中的感受。78% 的参评项目的受益人满意度都超过了 90%。92% 的参评项目的受益人满意度都超过了 80%。



图表 137 受益人群满意度

合作伙伴满意度

根据填报数据，92% 的参评项目对项目的合作伙伴进行了满意度调查。合作伙伴是项目的重要相关方，调查他们对项目的满意度，反映了机构在项目管理上的水平。90% 的参评项目的直接合作伙伴满意度超过了 80%，76% 的参评项目的直接合作伙伴满意度都超过了 90%。



图表 138 项目合作伙伴满意度

政策影响力

政策影响力指标并不只局限于政府法律法规政策方面的改变，也包括项目对所在行业的推动、对公益事业的促进和社会公众观念的改变。836 个参评项目的政策影响力的平均值是 55.78，中位数是 67.24。

有 66% 的项目表示促进了公众观念的转变，如“让更多人关注和了解听障群体”“改善受助群体健康意识”“使区域公众越来越重视女孩获得平等教育权”“乡村文明意识提升”“让公众了解到公益并不是单纯的捐款捐物”“居民的环保意识得到增强”“许多老人愿意学习新技术”，等等。

有 50% 的项目表示促进了公众行为的转变，如“推动公众小额捐赠”“选择喝净水设备的水”“乡村文明习惯养成”“不再出现各种（公益活动）现场自拍或者拿孩子当背景晒图的行为”，等等。

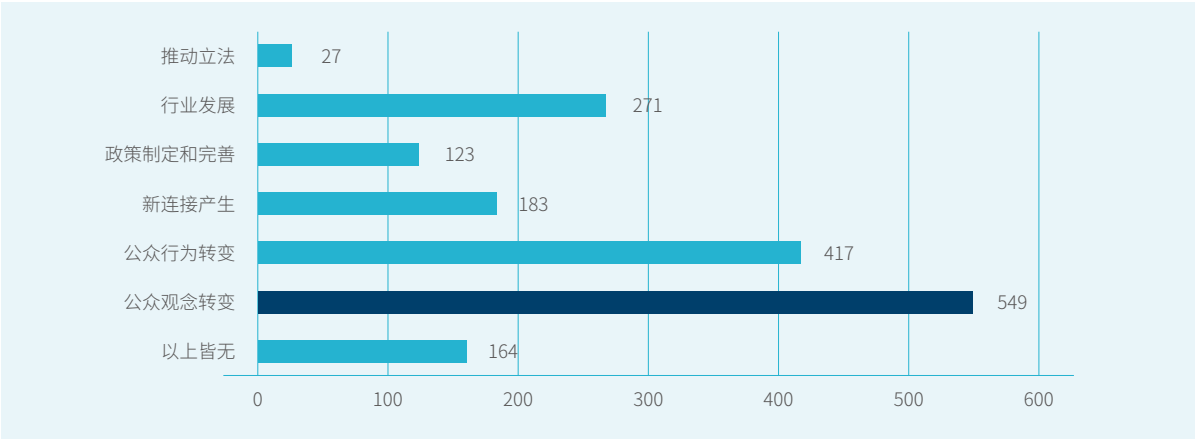
有 32% 的项目表示促进了项目相关行业发展和公益事业发展。在促进项目相关行业发展方面，有“为小儿先天性心脏病学科诊疗水平发展提供支持”“推行儿童肖像授权书制度”“构建民间参与环境治理的通道”“践行全纳教育理念形成行业示范”“社会组织参与留守儿童关爱保护领域行业扫描项目，对行业的整体认识有了一定的提升，给予社会组织伙伴一定的参考”，等等。在促进公益事业发展方面，有“更多人参加公益志愿服务”，等等。

有 22% 的项目表示促进了新的连接的产生，如“老人互助组织的建立”“自发关注关心身边的折翼天使，建立志愿服务队”“推动中华医学会小胖威利协作组和中国小胖威利规范化诊疗联盟的成立”“逐渐形成以益童乐园平台为核心的儿童公益区域生态”“促成并指导了若干公益读书会的成立及运作”“学校里成立了新社团，新的乐队，文学社等等自组织”“孵化了 8 个家长组织”“形成 12 个农业帮扶产业帮扶矩阵”“各地患者组织成立并切实帮助当地患者”“搭建全国护鸟网络”“搭建了一个社会化参与拯救江豚、保护长江的协作平台”，等等。

项目如果能促进政策法规的改变，则能扩大项目成果的规模，使项目成果影响有更好的可持续性。有 18% 的项目表示推动了政策制定和完善，其中有 27 个项目表示推动了相关立法。如“多个项目实施地的精神疾病医保报销比例进行了上调”“渐冻症患者享受残疾人政策”“推动未阳市残疾儿童康复救助制度的制定”“推动 12369 环保举报的制度的完善”“推动了全面建立处理儿童性侵案件‘一站式’询问机制”“推动了尘肺农民相关政策与职业病相关法律修改”，等等。

有的项目通过经由相关方的人大代表和政协委员提案，来推动相关政策的落实，如“民进中央将关于开展性教育等内容方面作为提案上报”“通过政协委员递交早期筛查、早期融合教育、残障家庭支持保障等三个提案”“民政部对第十二届全国人大一次会议第 8260 号建议回复中明确指出将原国民党抗战老兵纳入优抚对象”，等等。

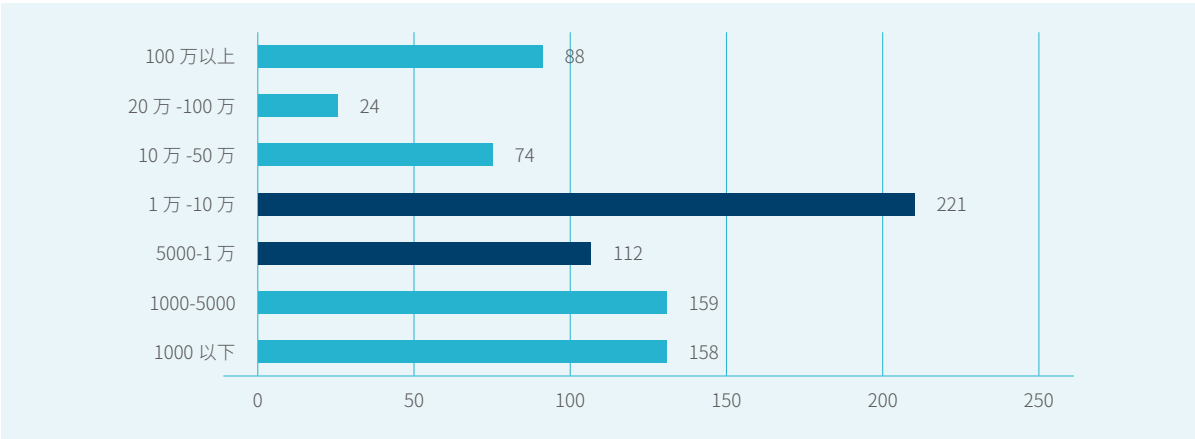
有的项目通过调研、组织研讨或参与对话平台，来促进政策法规改变，如“为北京市推广安宁服务的政策制定提供数据”“提交国家和地方层面环境立法、修法意见 15 份”“参与湿地立法，为湿地立法进言献策”。



图表 139 项目政策影响

项目积累的自媒体 / 社群粉丝数量

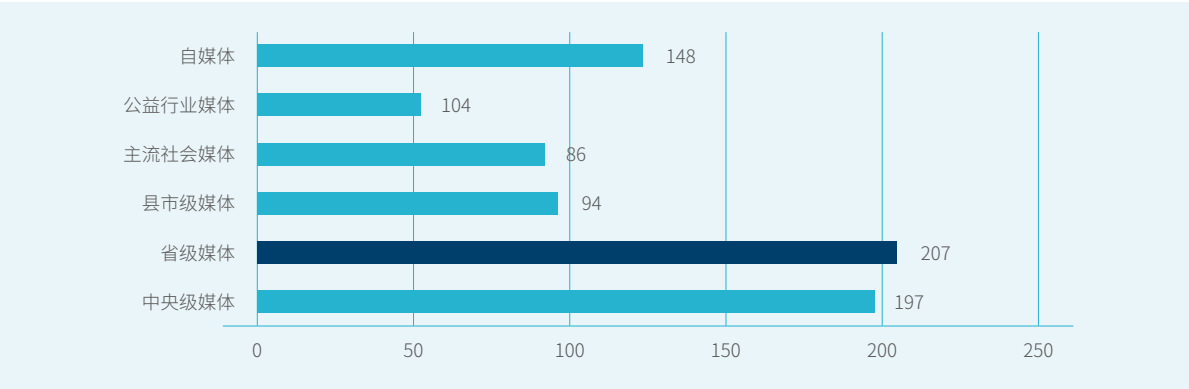
根据填报数据，有 22% 的参评项目都积累了 10 万以上的粉丝。51% 的参评项目积累的粉丝在 1 万人以下。由于参评项目均为在互联网募捐平台进行公开募捐的项目，发展自媒体 / 社群粉丝应当成为项目规划设计中考虑的内容。



图表 140 项目粉丝数量

项目获得的媒体报道

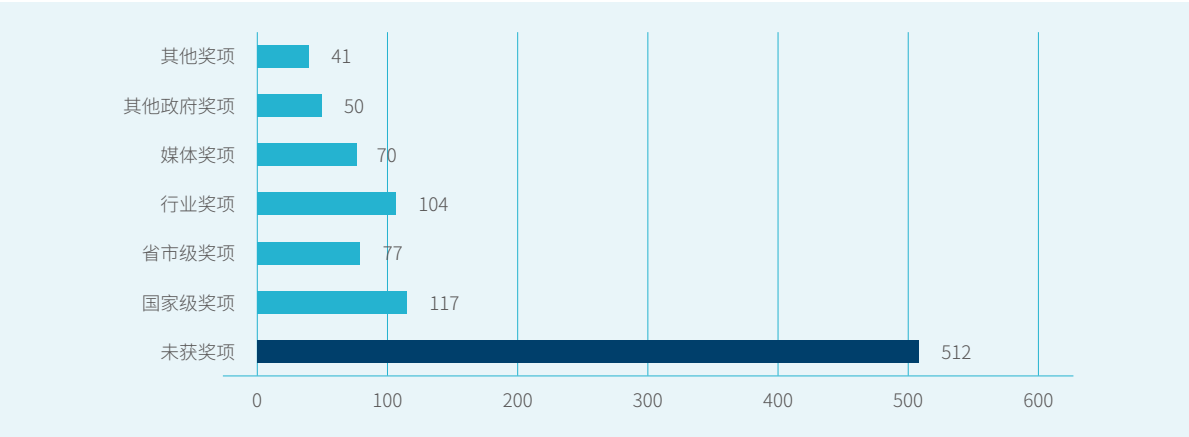
获得媒体报道是扩大项目知名度，增加项目影响力的重要渠道。在 836 个参评项目中，约 24% 的项目最高获得过中央级媒体的报道，35% 的项目最高获得过省市县级媒体的报道。



图表 141 项目获得的媒体报道

### 项目获得过的荣誉

项目获得的荣誉代表着项目所受到的外部认可。在 836 个参评项目中，38% 的项目获得过外部授予的奖项，包括国家级和省市级的奖项、媒体奖项、行业奖项，等等。



图表 142 项目获得的奖项

14% 的参评项目获得过国家级奖项，如“中华慈善奖”“母亲河奖”“国务院扶贫办的社会组织扶贫案例 50 佳”“全国农村留守儿童关爱服务和权益保护示范项目”，等等。

9% 的参评项目获得过省市级奖项，如“上海市基础教育成果奖一等奖”“杭州市精神文明奖”“辽宁省优秀公益项目”“八闽慈善奖”“温州市首届公益创投大赛金奖”，等等。

9% 的项目获得过行业奖项，如“中国图书馆协会最佳案例奖”“罕见病公益创新大赛优秀创新项目”“中国好公益平台优质公益产品”“首届阿里巴巴 95 公益周最受欢迎互联网项目奖”，等等。

8% 的参评项目获得过媒体奖项，如“凤凰网行动者联盟 - 十大公益创意奖”“界面新闻「臻善奖」”“重庆日报 2020 年度十大公益项目”“长三角年度公益媒体推荐奖”“公益时报社中国慈善榜年度十大慈善项目”“南方周末中国公益项目品牌榜（非企业）TOP50”，等等。

11% 的参评项目获得过来自其他方面的奖项，如“首届中欧校友公益评选公益项目·深耕奖”“书香娄底全民阅读品牌项目称号”“杭州市最具影响力网络公益项目”“联合国发展计划署特别奖”“COP15 非政府平行论坛 - 生物多样性 100 全球特别推荐案例”，等等。

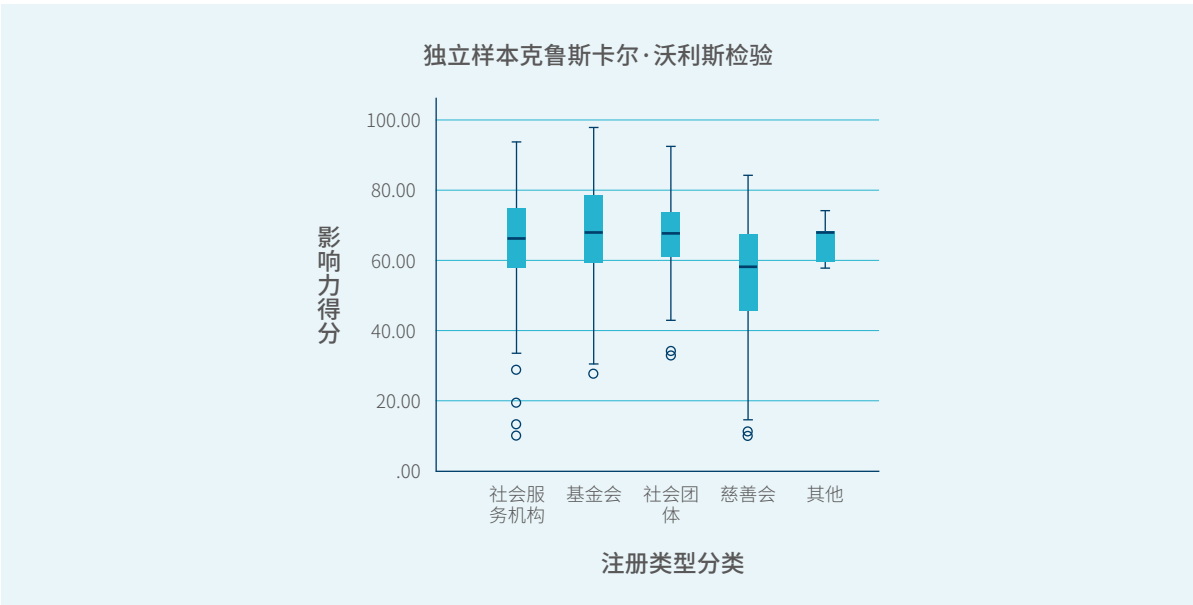


### 三、项目影响力的影响因素

#### 机构情况与影响力

##### 执行机构类型与影响力

不同注册类型的执行机构，其项目在影响力方面的分值有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），基金会、社会服务机构和社会团体项目的影响力显著高于慈善会，基金会项目的影响力显著高于社会服务机构，基金会项目与社会团体项目的影响力之间并无显著差异。



图表 143 不同执行机构的项目影响力差异检验

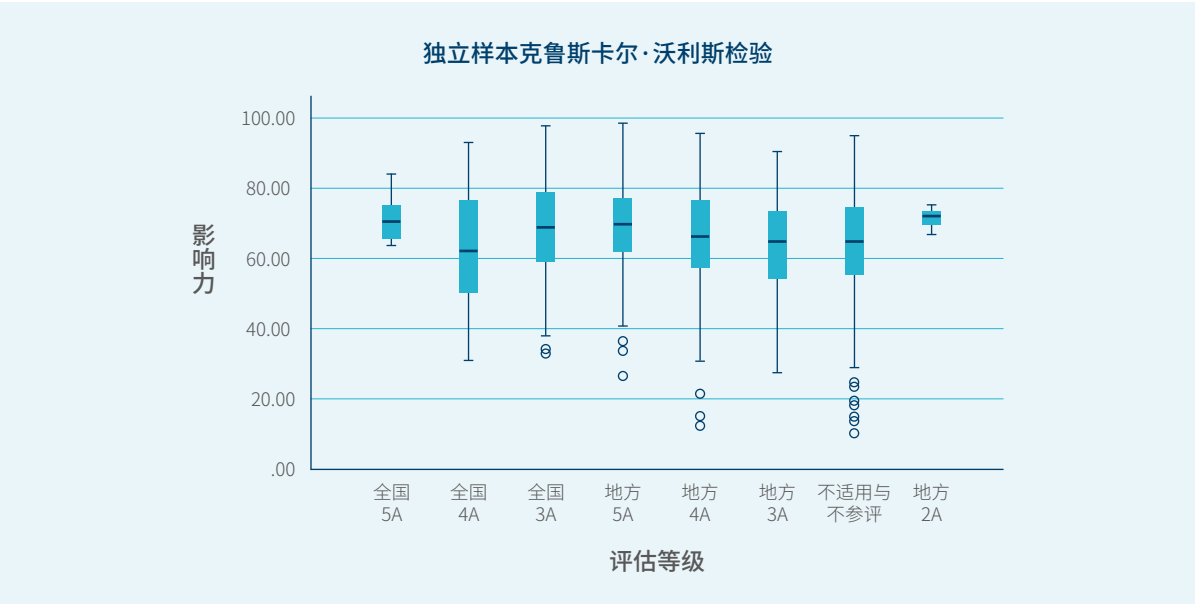
由下表可知，51.8% 的慈善会的项目在影响力方面得分低于 60，而基金会、社会团体和社会服务机构的影响力得分 60 以下的项目分别占比为 26.8%、24.1% 和 29.6%。基金会项目的影响力得分有 21.2% 在 [80,100] 的区间，社会服务机构项目的影响力得分在该区间的仅有约 11.4%。社会团体与社会服务机构的项目影响力得分在各区间的分布较为接近。

图表 144 执行机构类型 \* 影响力区间 交叉表

		影响力得分				
		[0,40]	[40,60]	[60,70]	[70,80]	[80,100]
组织类型	社会服务机构	6(2.7%)	59(26.9%)	72(32.9%)	57(26%)	25(11.4%)
	基金会	18(4%)	102(22.8%)	128(28.6%)	105(23.4%)	95(21.2%)
	社会团体	2(3.7%)	11(20.4%)	18(33.3%)	14(25.9%)	9(16.7%)
	慈善会	24(21.8%)	33(30%)	28(25.5%)	24(21.8%)	1(0.9%)
	其他	0(0%)	2(40%)	2(40%)	1(20%)	0(0%)

评估等级与影响力

不同评估等级的执行机构，其项目在影响力方面的分值有显著差异（ $P=0.001<0.05$ ），意味着不同评估等级的执行机构的项目在影响力方面的表现不一致。经过成对比较，地方 5A 机构项目的影响力显著高于地方 3A 机构和因不适用或未参评而无评估等级的执行机构的项目。



图表 145 执行机构不同评估等级的项目影响力差异检验

由下表可知，47.4% 的地方 5A 机构项目在影响力指标上得分在 70 以上，地方 3A 机构和无评估等级的执行机构的项目分别只有 31.7% 和 35.3% 高于 70。

图表 146 评估等级 \* 影响力区间 交叉表

		影响力得分				
		[0,40)	[40,60)	[60,70)	[70,80)	[80,100]
执行机构 评估等级	全国 5A(n=14)	0(0%)	0(0%)	7(50%)	6(42.9%)	1(7.1%)
	全国 4A(n=38)	4(10.5%)	12(31.6%)	9(23.7%)	6(15.8%)	7(18.4%)
	全国 3A(n=130)	2(1.5%)	37(28.5%)	34(26.2%)	30(23.1%)	27(20.8%)
	地方 5A(n=192)	4(2.1%)	40(20.8%)	57(29.7%)	54(28.1%)	37(19.3%)
	地方 4A(n=104)	13(12.5%)	19(18.3%)	32(30.8%)	19(18.3%)	21(20.2%)
	地方 3A(n=120)	6(5%)	36(30%)	40(33.3%)	21(17.5%)	17(14.2%)
	地方 2A(n=3)	0(0%)	0(0%)	1(33.3%)	2(66.7%)	0(0%)
	未参评 (n=235)	21(8.9%)	63(26.8%)	68(28.9%)	63(26.8%)	20(8.5%)

党建情况与影响力

党建情况不同的机构，其项目在影响力指标上的分值有显著差异（ $P=0.001<0.05$ ），意味着不同党建情况的执行机构的项目在影响力方面的表现不一致。经过多重比较，建立党组织或联合建立党组织的机构项目影响力显著高于未建立和未满足建立党组织条件的机构。

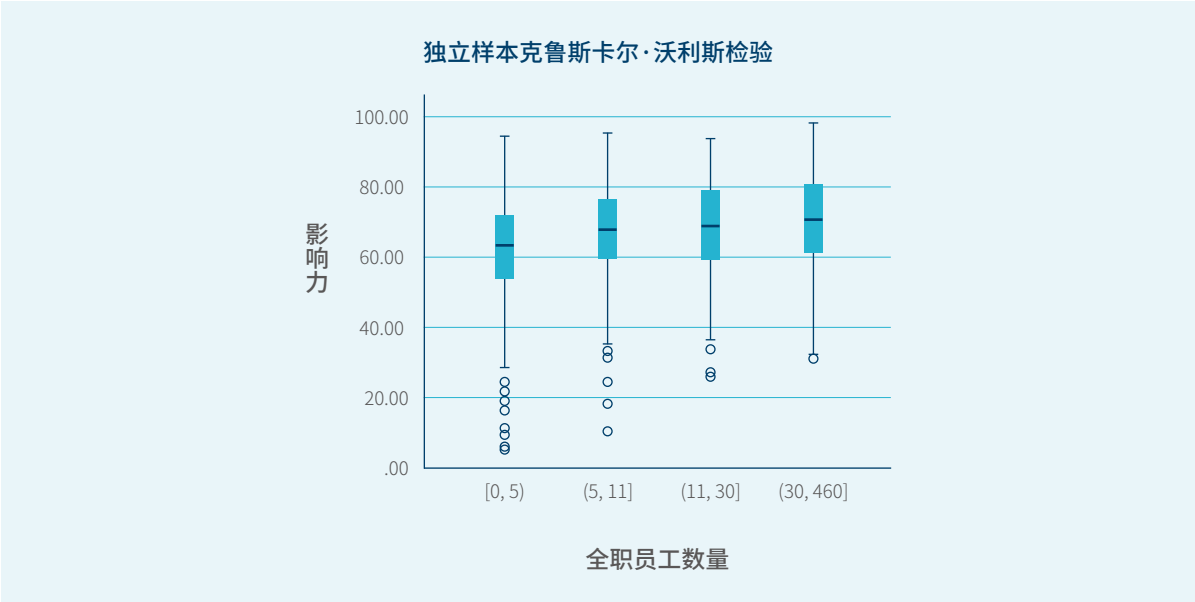
由下表可知，建立党组织和联合建立党组织的机构的项目分别有 18.2% 和 17.5% 在影响力指标上得分高于 80。未建立和未满足建立条件的机构的项目分别有 8.0% 和 8.6% 得分高于 80。

图表 147 党建情况 \* 影响力区间 交叉表

		影响力得分				
		[0,40)	[40,60)	[60,70)	[70,80)	[80,100]
党建情况	建立党组织	21(4.6%)	107(23.5%)	133(29.2%)	111(24.4%)	83(18.2%)
	联合建立	7(4.2%)	40(24.1%)	51(30.7%)	39(23.5%)	29(17.5%)
	未建立	6(8%)	24(32%)	19(25.3%)	20(26.7%)	6(8%)
	未满足建立条件	16(11.4%)	36(25.7%)	45(32.1%)	31(22.1%)	12(8.6%)

全职员工人数与影响力

不同全职员工数量规模的机构，其项目在影响力指标上的分值有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），意味着不同全职员工数量规模的执行机构的项目在影响力方面的表现不一致。经过成对比较，5 人以下机构项目影响力显著低于 5-11 人规模机构，显著低于 30 人以上的机构；11-30 人规模的机构，在影响力指标上的得分显著低于 30 人以上的机构。



图表 148 机构全职员工数量与项目影响力差异检验

由下表可知，员工规模在 0-5 人的机构的项目，12.9% 在影响力指标的得分都低于 40，而员工规模在 5-11 人和 30 人以上的机构项目，分别只有 4.5% 和 2.9% 的得分低于 40。员工规模在 30 人以上的机构的项目，有 27% 得分高于 80，而员工规模在 11-30 人的机构项目，只有 12% 高于 30。

图表 149 全职员工数量 \* 影响力区间 交叉表

		影响力得分				
		[0,40)	[40,60)	[60,70)	[70,80)	[80,100]
执行机构全 职员工数	[0, 5]	30(12.9%)	68(29.3%)	133(29.2%)	111(24.4%)	83(18.2%)
	(5, 11]	9(4.5%)	44(22%)	51(30.7%)	39(23.5%)	29(17.5%)
	(11, 30]	5(2.5%)	55(27.5%)	19(25.3%)	20(26.7%)	6(8%)
	(30, 460]	6(2.9%)	40(19.6%)	45(32.1%)	31(22.1%)	12(8.6%)

项目领域<sup>5</sup>与影响力

不同慈善法项目领域的项目在影响力得分上差异显著（ $P=0.007<0.05$ ），意味着不同慈善法项目领域的项目在影响力方面的表现不一致。通过多重比较，第五类领域项目的影响力显著高于第一类、第二类、第四类和第六类领域项目。第二类和第四类领域项目的影响力也显著高于第六类项目。

由下表可知，第五类领域项目在影响力得分上高于 80 的占比为 31.0%，第一类、第二类、第四类和第六类领域项目影响力得分高于 80 的占比分别为 10.3%、16.9%、17.1% 和 2.5%。约 40% 的第六类领域项目影响力得分低于 60，第二类和第四类领域项目分别有 30.6% 和 26.6% 低于 60。

图表 150 慈善法领域 \* 影响力区间 交叉表

		影响力得分				
		[0,40)	[40,60)	[60,70)	[70,80)	[80,100]
项目领域	第一类	7(8%)	27(31%)	25(28.7%)	19(21.8%)	9(10.3%)
	第二类	20(5.5%)	92(25.1%)	112(30.6%)	80(21.9%)	62(16.9%)
	第三类	1(9.1%)	2(18.2%)	3(27.3%)	2(18.2%)	3(27.3%)
	第四类	16(6.1%)	54(20.5%)	81(30.8%)	67(25.5%)	45(17.1%)
	第五类	0(0%)	6(20.7%)	5(17.2%)	9(31%)	9(31%)
	第六类	6(7.5%)	26(32.5%)	22(27.5%)	24(30%)	2(2.5%)

5 慈善法领域：  
第一类：扶贫、济困  
第二类：扶老、救孤、恤病、助残、优抚  
第三类：救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损失  
第四类：促进教育、科学、文化、卫生、体育等事业发展  
第五类：防治污染和其他公害，保护改善生态环境  
第六类：其他公益活动

## 机构优势与影响力

### 传播资源优势与影响力

根据项目填报数据，有 518 个项目的执行方认为自身有传播资源优势，影响力平均值为 67.32，有 318 个项目的执行方不认为自身有传播资源优势，影响力平均值为 62.46。按有无传播资源优势将项目分为两组，其项目在影响力方面的分值有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），有传播资源优势的项目影响力显著高于没有传播资源优势的项目。

### 政府合作与影响力

根据项目填报数据，有 452 个项目将政府列为主要合作方，影响力平均值为 67.34，有 318 个项目的主要合作方不包括政府，影响力平均值为 63.26。按政府是否为主要合作方将项目分为两组，其项目在影响力方面的分值有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），政府为主要合作方的项目影响力显著高于没有政府作主要合作方的项目。

### 社群资源与影响力

根据项目填报数据，有 499 个项目的执行方认为自身有社群资源优势，影响力平均值为 68.70，有 337 个项目的执行方不认为自身有社群资源优势，影响力平均值为 60.70。按有无社群资源优势将项目分为两组，其项目在影响力方面的分值有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），有社群资源优势的项目影响力显著高于没有社群资源优势的项目。

### 人力资源（专家和志愿者）与影响力

人力资源指专家和志愿者资源。根据项目填报数据，有 764 个项目的执行方认为自身有人力资源优势，影响力平均值为 66.50，有 72 个项目的执行方不认为自身有人力资源优势，影响力平均值为 54.56。按有无人力资源优势将项目分为两组，其项目在影响力方面的分值有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），有人力资源优势的项目影响力显著高于没有人力资源优势的项目。

以上分析表明，影响力表现和传播资源、政府资源、社群资源以及人力资源具有相关关系。资源越丰富的，影响力表现越好。

## 项目管理方式与影响力

### 项目评估与影响力

参评项目中有 122 个进行过外部评估，影响力平均值为 74.81；有 168 个进行过内部评测，影响力平均值为 70.22；有 546 个未经过任何评估评测，影响力平均值为 61.90。按不同评估情况将项目分为三组，他们的影响力存在显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），意味着不同评估情况的项目影响力不一致，外部评估过的项目影响力显著高于只进行过内部评测的项目和未评估评测的项目。进行过内部评测的项目影响力得分显著高于未评估评测的项目。

### 项目经验分享与影响力

参评项目中有 790 个项目有项目经验分享机制和行动，影响力平均值为 66.70，46 个项目没有项目经验分享机制和行动，影响力平均值为 44.39。按是否有项目经验分享机制和行动将项目分为两组，他们在影响力指标上的得分有显著差异（ $P=0.000<0.05$ ），分享项目经验的项目在影响力指标上的得分显著高于不进行经验分享的项目。

以上分析表明，影响力表现和项目管理中的某些环节（项目评估、项目经验分享）也高度相关。事实上项目评估、项目经验分享也是扩大项目影响力的两个环节。

## 四、公益项目影响力相关分析

### 影响力与其他二级指标的相关性

影响力得分与组织战略和项目规划、能力和资源、组织治理、组织管理、创新实践、执行力之间都呈现出显著的相关性，相关系数值在 0.2 与 0.6 之间，其中与项目管理的相关性程度最高。但是影响力得分与组织和项目价值之间没有呈现出显著的相关性（ $p=0.877>0.05$ ）。

图表 151 影响力与其他二级指标的相关性

		组织和项目价值	组织战略和项目规划	能力和资源	组织治理	组织管理	项目管理	创新实践	执行力
影响力	皮尔逊相关性	.005	.406**	.481**	.200**	.318**	.538**	.440**	.348**
	Sig.(双尾)	.877	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

对与影响力显著相关的二级指标进行回归分析，影响力可以被项目规划设计、能力和资源、项目管理、创新实践、执行力这五个指标解释的程度为 38.66%。比较回归系数可知，项目管理对影响力的影响程度最大，其次是能力和资源和执行力。影响力是项目执行的结果，项目执行的好坏与项目的管理水平和执行能力直接相关，而项目所在组织本身所拥有的资源（如政府资源、专家资源、传播资源等）则会帮助拓展项目影响的深度和广度。

图表 152 影响项目影响力表现的二级指标的回归系数

		组织战略和项目规划	能力和资源	项目管理	创新实践	执行力
影响力	回归系数	.117**	.189**	.316**	.108**	.176**
	p	.013	.000	.000	.004	.000

## 五、主要发现

836 个项目在影响力上的平均值为 65.47，69.2% 的项目在影响力上的得分超过 60，直接影响力的平均值 75.17 高于间接影响力的平均值 52.49。这反映了我国公益组织和公益项目目前基本水平，即对于间接影响力的关注还处于较弱的方面。而就公益组织应该起到的作用而言，其社会上起到的溢出效应（间接影响力）应该是主要的目标之一。

机构类型、机构规模、机构是否建立党组织、机构是否拥有社群、传播方面的专家或专家志愿者、以及政府是否是机构的合作方，均和影响力得分有相关关系。

项目议题所在的领域和影响力得分有相关性。从项目管理方式来看，外部评估过的项目影响力得分显著高于只进行过内部评测的项目，显著高于未评估评测的项目。进行过内部评测的项目影响力得分显著高于未评估评测的项目。分享项目经验的项目在影响力指标上的得分显著高于不进行经验分享的项目。

影响力得分与组织战略和项目规划、能力和资源、组织治理、组织管理、创新实践、执行力之间都呈现出显著的相关性，其中与项目管理的相关性程度最高。

## 六、建议

明确项目的产出与成果。项目应当明晰活动、产出和成果的区别。项目的产出成果要以受益对象为落脚点。在设计项目之时就应当明确项目的受益对象，包括直接受益对象和间接受益对象。围绕受益对象来识别项目产出与成果，以完整呈现项目带来的改变。

进行项目评估。项目在设计时应当明确项目成果及其相应的测量方式，在项目过程中进行监测，在项目结束时进行评估。评估可以是外部第三方评估，也可以是内部评估评测。对项目进行评估评测，有助于梳理项目的成果，总结项目经验。

分享项目经验。将在机构内部和外部进行项目经验交流分享的做法纳入项目管理机制。分享项目经验，有助于项目人员反思项目，加深对项目的理解，把握项目要点。在机构外部进行项目交流，有利于项目提升项目知名度，增加项目获得更大范围传播的渠道与机会。

实践数字创新。加强项目在设计、实施与传播中数字化工具的使用水平，在机构内部能够更高效地推进项目工作流程，使项目能够触达更多的潜在捐赠者，更快的扩大受益对象的规模，更及时地向利益相关方和社会公众反馈项目开展情况。

探索与政府合作的途径。项目应与所涉及的各个政府部门建立沟通渠道，寻找合作机会，组织和参与项目相关各种决策的讨论，积极探索推动项目所涉及社会问题的相关法律政策改变的途径。通过推动相关法律法规政策实践的改变，使项目的成果影响更具有可持续性。

## 专题六 公益项目 公信力指数探讨



竹外桃花三两枝，春江水暖鸭先知。

(宋) 苏轼

我们现在生活在各种各样指数的时代。从某种程度来说，指数就相当于一个人的体温测量结果，通过体温的高低，我们能知道身体的健康状况。设置指数可以应用于不同领域，如经济、社会、科学、技术等，并对不同的人群、政策制定者和研究者等具有很大的价值。

公益项目公信力指数是评估公益组织或项目在社会中的公信力和影响力的指标，具体来说，公益项目公信力指数越高，意味着公益组织或项目在社会中的知名度、影响力和受信任度等方面表现越好，其公益项目的质量和影响力也越高。因此，我们可以通过公信力指数的变化，来判断公益领域公信力水平的总体变化。



## 一、背景和目的

指数从广义来说，凡是用来反映所研究社会经济现象时间变动和空间对比状况的相对数均可成为指数。主要是用来表示一个时期（地域）对另一个时期（地域）的变化或者差异。从狭义来说，统计指数是用来综合反映所研究社会经济现象复杂总体数量时间变动和空间对比状况的一种特殊相对数。

统计指数能够综合反映复杂社会经济总体在时间和空间方面的变动方向和变动程度。在社会经济现象中，大量存在不能直接加总或不能直接对比的复杂总体，为了反映和研究他们的变动方向和变动程度，只能通过统计指数法，编制统计指数才能解决。

本章旨在探讨以互联网公募公益项目公信力评估为基础建立公信力指数的意义以及可能方法。鉴于今年是第一次进行这样的评估，其数据还不足以形成这样的指数，但是以建立这样的指数为方向，是在以后模型的迭代和评估中要努力的目标。

## 二、指数在慈善领域的应用

在社会经济领域，指数的应用非常广泛，包括投资、物价、房地产、物流、科技发展等等方面，用于指明这一行业或某一领域的发展变化的方向和程度。例如

而在公益慈善领域，指数也会作为一种统计方式，来表明关注的某一问题的发展变化，揭示出相应的规律，从而选择更有针对性的政策进行管理。例如：透明指数、慈善指数等。

### 行业透明指数

2009年，随着第一份年度慈善透明报告的发布，中国公益慈善行业信息透明的独立第三方评估体系诞生。经过连续五年的探索与改善，中民慈善捐助信息中心所研发的中国公益慈善组织透明度评估体系基本建立。

2011年，财经媒体《福布斯》杂志中文版也根据其评估标准发布了年度慈善基金会透明度榜单。2012年，基金会中心网发布了“中基透明指数”；2013年的第二届慈展会上，由壹基金联合 USDO 自律吧、南都公益基金会、北京市企业家环保基金会、北京市西部阳光农村发展基金会、基金会中心网，共同发布了面向中国民间草根公益组织的评价体系——“中国民间公益透明指数”。

## 城市慈善指数

“中国城市公益慈善指数”（以下简称“指数”）是中慈联针对城市慈善事业发展的研究项目。“指数”从“社会捐赠”、“志愿服务”、“社会组织”、“政府支持”四个方面和“结构”、“规模”、“贡献”、“增长率”四个维度反映城市慈善事业发展情况。该项目以政府部门发布的公开统计数据和各城市民政部门 and 慈善组织提交的数据为基础，进行整理、分析，形成研究报告，为全国各地促进慈善事业健康持续发展提供理论基础、数据支持和决策依据。

2011年，首届“中国城市公益慈善指数”发布，共有54个城市参加，平均得分为68.06分；第二届申报城市共301个，平均得分为71.89分；第三届申报城市共356个，平均得分为74.68分。第四届申报城市共256个，平均分为76.98分。2018年，第五届指数申报城市共221个，遍及我国26个省份，覆盖全国43%的地级市、23%的县级市，人口覆盖率约46%，具备一定的代表性。在城市慈善指数设计之初，“中国城市慈善指数”指标体系的研发遵循两个原则：第一，以数据说话，遵循客观统计与科学测算相结合的原则；第二，从实际出发，尽量遵循全面性、数据可得性相结合的原则。由于慈善捐赠、志愿者参与、慈善组织是现代公益慈善事业的三大基石，同时公益慈善事业的发展与慈善文化宣传、政府支持、法律政策环境有着密切关系，而慈善项目则体现了慈善事业的效率和效果。因此，该指标体系在以慈善理论为基础、充分考虑国情特色的基础上，按照规模、结构、贡献、可持续性这四个维度，从社会捐赠、慈善组织、慈善项目、志愿服务、政府支持、慈善文化6个方面对城市公益慈善事业进行综合考量。后来，根据实际情况，每届所用指标体系都有所调整，但是总体的逻辑并没有变化。2020年第六届城市慈善指数增加了“脱贫攻坚”和“抗击疫情”两个独立指标，反映了实际的需求。

随着“指数”的持续研究，社会影响力不断提升，各地政府和慈善组织也不断将慈善城市指数作为重要的发展方向和考核内容。由于“指数”具有简明、直观、指导性强等特点，受到各参与城市的普遍欢迎。许多城市的民政部门与慈善组织将“指数”作为发展慈善事业的重要依据和参考，从政策创制、慈善文化、社会捐赠、组织培育、志愿服务等方面推进慈善事业发展，取得了很好的成效。例如，可以通过指数的横向对比、纵向对比，找出对标城市，选取可参考的模式，通过调整本地的慈善发展策略，或者在不同阶段或不同方面加强人才队伍建设、强化监督管理、加大资金投入等方式，有针对性地提高政策工具的效果。

## 企业公益指数

2008年，友成基金会与零点研究咨询集团共同开展了一项针对企业公益的调查研究。“企业公益指数”是衡量中国企业公益行为发展水平的一个指标集合，将企业公益行为变量纳入指标体系，包括企业公益的组织化程度、企业公益投入、企业公益战略等几个方面。持续监测企业参与公益的整体状况，企业公益行为指数可以反映企业公益的发展水平，作为企业公益行为的晴雨表，不仅对企业公益行为具有指导意义，促进企业对公益的投入，同时也反映了社会对企业公益行为的看法。

综上所述，指数是可以将复杂行为以利用统计工具进行统一和量化，形成简洁、好理解、传播力强的数字，可以直观对行业发展以时间维度或地域维度进行评价，能够扩大社会影响力、取得更多的社会关注、便于制定政策和应对策略，这就是指数化的作用所在。

### 三、构建公益项目公信力指数的意义

将慈善项目公信力评价进行指数化，一方面可以对公信力综合评价整体指数化，从而通过指数反映一个公益项目的综合评价得分，便于横向对比，能够对公益项目发起组织的内部治理、项目管理、专业度、项目效果、创新性、信息公开等方面进行全方位分析；另一方面，能够对项目从项目设计到项目实施执行、项目筹款角度进行纵向对比，提高慈善组织对公益项目的管理效能。同时，指数化便于对在腾讯乐捐公益平台上的公益项目进行时间上的比较，可以分季度、年度进行监测，确定监测样本，得出项目公信力的发展趋势，引导在腾讯乐捐平台上的机构形成行业发展意识，关注公益慈善行业的公信力建设，有利于作为社会沟通的指标，便于进行捐赠人教育，让社会公众关注慈善项目的公信力，形成社会公众参与慈善的良性氛围。

在指数选择上，可以使用公信力综合评价指数，也可以根据具体单一指标形成单项指数，引导慈善组织有的放矢地加强某一方面的对比和管理，有针对性地提高管理效能。

#### 有助于更好地实现行业监测与风险防范

在构建公信力评价指数过程中，需要建立对公益项目的监测点，例如随机选取监测项目，或者根据主动申报的慈善项目进行监测，成为腾讯乐捐平台公信力指数监测体系。成为腾讯乐捐平台“监测识别、量化评估、预警提示”三位一体行业监测体系的重要内容，它的构建一方面能够推动行业信息统计体系与监测体系的形成，通过统计信息不断加强对网络募捐、项目执行、信息公开等容易发生舆情风险源头的监测，及时准确掌握行业风险程度，形成风险监测预警机制，另一方面能够加强公益慈善组织自身风险意识，提高风险管理能力，长远来讲有利于提高慈善行业风险管理水平。

#### 有助于社会各界更为全面地认知公益慈善

衡量或评价公益项目公信力是一个涉及到各个方面的连续过程，这一评价包涵项目设计、募捐、内部治理、项目管理、捐赠人关系维护、公益精神培育、社会价值、影响力等诸多方面，是一个多维度、多角度的综合评价，某一单一指标或几个指标不足以分析和评价一个公益项目的综合发展情况。除此以外，指数化也有利于对公益项目的持续性评价，便于前后对比，便于了解行业发展趋势。指数化有助于通过简单指数形成社会层面更大的影响力，便于更为全面地测量大学基金会的综合发展状况，有助于包括捐赠方在内社会各界更全面的了解和认知公益慈善理念和内核，便于社会公众的监督。

#### 有助于推动公益项目差异化可持续发展

目前在腾讯乐捐平台上筹款的项目涵盖了《慈善法》第三条所有的慈善活动领域，而发起机构也包括社会团体、社会服务机构、基金会等各类社会组织，其治理结构、规模大小、管理水平、专业能力、业务领域等各不相同，在同一平台上进行公信力评估较为复杂。通过指数化可以将不同领域、不同规模的组织和项目进行统一评价，不仅能够得出综合得分，也能够根据需求对其中某一单项指标指数化，有利于不同项目各显其能，有利于推动优质项目更好更快发展。

## 四、公益项目公信力指数体系的构建

所谓的指数化评价就是利用指数形式来表达原始评价结果，其实质是建立一种函数转换关系，即从评价结果的取值空间到指数区间的映射。这种映射关系的建立，必须满足保序性、保值性、和有效区分的要求，即要求转换前后评价样本的得分排序不变，得分变动在允许范围内。其所谓的指数是一个相对数，用来表示一个变量相对于另一个特定变量取值的大小。

### 项目公信力评价指标选择

为了保证评价有效性，即保证分析评价过程与结果能够真实反映项目的公信力，评价指标的选取不仅要满足指标效度及指标区分度上的要求，还要满足整体指标体系的有效性。指标效度表示指标变量与评价目标之间的一致性程度。指标区分度是指指标对公信力水平的鉴别能力。指标体系的有效性一方面是指整体协调性（一致性），指标之间要协调一致，不能自相矛盾；另一方面是指整体的必要性（指标无冗余）以及整体完备性（指标全面无漏）。

从应用角度考虑指标体系设计。第一，要同时考虑组织维度和项目维度，但是组织得分和项目得分二者不存在必然关系，组织维度评价和项目维度评价进行区分，二者互不影响，互相独立。第二，兼顾纵向和横向可比性。公益项目的实施和评价作为一个动态过程，项目的执行和效果随着外部环境变化，政策变化而变化，项目也会有升级和优化的过程，因此在评价表现上也会出现差异，因此编制评价指数应该可以同时进行横向（项目维度）比较和纵向（时间维度）比较。第三，指标要体现对公益项目多元化，多层次的评价。同时考虑项目实施的效果，也要考虑项目在平台上呈现出来的方式，从捐赠人视角、受益人视角、管理者视角等多维度进行设计。

### 公信力指数评价指标体系

公信力是慈善项目的核心竞争力。腾讯基金会联合友成基金会，依托腾讯公益平台，汇集业内专家资源，打造了“公益项目公信力评估系统”，聚焦公益项目的合规、透明和社会影响力三个维度的评估标准，以中国慈善联合会颁发的团体标准“公益项目三 A 三力评估指南”（T/ZCL003-2020）作为评估模型的原型。在专家委员会的领导下，经过多轮迭代，开发出了包括 26 个三级指标、100 余个四级问题的评估模型。

评价指标体系以中国慈善联合会颁发的团体标准“公益项目三 A 三力评估指南”（T/ZCL003-2020）作为评估模型的原型，根据团体标准的指标体系，经过专家讨论，构建出腾讯乐捐平台上募款的慈善项目的公信力评估指标，其中二级指标共有 10 个，三级指标 26 个，需要项目发起方填写的内容包括基本信息 32 个，项目信息 86 个。指标的选择经过专家委员会多次讨论，分别对指标体系以及指标权重进行了赋值。这里需要注意的是，项目的基本信息虽然不构成评价，但是信息的完整性也作为对项目方的考量，赋予了一定的分值。专家对四级指标每一个指标进行了详细的讨论和赋分，按照重要性进行百分比确定每一项指标的权重。最终构成了公益项目公信力的评价指标体系。

图表 153 公益项目公信力评估模型

公益项目公信力三 A 评估模型 ( 二级指标 )			
一级指标	二级指标	指标意图	公信力要素
AIM 社会目标驱动力	组织和项目价值	愿景、使命、价值观	影响力
	组织战略和项目规划	反映愿景的战略 和战略一致的规划	可行性
	禀赋和资源	和战略匹配的禀赋	专业性
APPROACH 解决方法创造力	组织治理	组织的决策体系	合规性
	组织管理	组织的管理体系	透明性
	项目管理	项目的管理体系	创造性
	创新实践	创造新价值的能力	
Action 行动效果转化力	执行力	团队能力	专业性
	直接影响力	项目的直接产出	影响力
	间接影响力	项目的间接产出	影响力

项目公信力评价样本选择

目前在腾讯乐捐平台上募捐的公益项目领域分布较广。在公益项目监测样本的选择上，要综合考虑项目领域、项目规模、项目地域、项目的持续性等方面，建立监测样本。为了保证公信力指数的连续性和可比性，可以采取两种样本选择方式。

一是全样本监测。由于公信力测评系统是由项目方主动填报，所以带有非特定性的因素，而填报过程也没有其他外力干预，因此全样本能够代表腾讯乐捐平台公益项目整体的水平，每年填报的项目可能会发生变化，但是这种变化也并不影响时间维度上的对比，因为当年在平台上呈现出来的项目水平是确定的。但是这种监测形式可能会因为项目数量多，工作量比较大。

二是分区段随机选择项目样本监测。这种样本监测方式，主要是依托对不同规模、不同领域、不同形式的项目进行整体考虑，先做出不同分类，再在不同区段内进行随机筛选。这类监测的好处是能够对不同标签的项目进行对比，不同标签的项目公信力水平，都能够进行指数化，玩法更为多样。

目前，这套评价指标体系已经收到腾讯乐捐平台上 836 个项目的有效填报数据。样本数量达到一定规模，并且具有代表性。为了简化工作，目前可以采用全样本监测，将所有填报项目纳入评价体系。同时在不同区段设立监测点，选取填报数据较为完整，且持续性较好，可以作为长期监测样本。

建议腾讯公益对上线项目参与公信力评估进行激励，目标是不断扩大参与样本。当样本能够持续增长，并且指数得分逐年提升的话，这就说明项目管理能力、实施效果都在逐年递增。

## 指数化计算方法和路径

在测试阶段，填报了 836 个项目，所填报的项目相对来说是比较优质的项目，代表了腾讯乐捐平台上筹款项目的较高水平。根据指标体系测评出来得分最低分为 43.91 分，最高分为 94.44 分，分数平滑度较高，平均分为 78.93，中位数是 80.3，说明一半以上的项目公信力得分都高于平均分。标准差为 9.03。表示得分偏离程度较小，波动较小。

本身评价体系满分为 100 分，可以作为常量，成为指数对标常数。各分项指标根据分层赋分发，由专家进行赋权，各项目所得分值，便是本项目的公信力指数。总指数可以用指数平均值来表示。

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

公信力综合指数是通过评价标准得出的综合分数与 100 分的比值，这样得出的指数容易理解，较为直观，同时也便于使用单项指标得出的单项指数。但是在具体使用二级指标、三级指标进行指数化的过程中，需要根据传播推广、便于理解的原则，对单项指数进行重新命名。综合指数和单项指数可以构成整个公信力指数体系。也可以从专业领域发展的角度，对不同领域公益项目进行对比和评价，建立指数。例如：

**一级指数：公信力综合指数**

**二级指数：驱动力指数、创造力指数、行动力指数**

**三级指数：能力指数、资源指数、项目管理指数、内部治理指数、影响力指数等等。**

**专业领域指数：乡村振兴项目公信力指数、教育助学项目公信力指数。**

根据以上不同指数所组成的指数体系，我们可以考虑使用不同指数进行相应的传播策略。例如总体综合指数用于年度对比；不同领域的指数来说明项目内容管理上的差距；使用三 A 不同方面的指数，来有针对性地进行培训和能力建设；更细节的三级指数可以对不同项目的共性问题进行分析，以得到对项目公信力影响最大的内容，建立互助机制等。



# 结语：展望及建议

**潮平两岸阔，风正一帆悬。**

（唐）王湾

这两句诗是唐代诗人王湾所作，描摹长江潮涨江阔，波涛滚滚，诗人扬帆东下的壮观，气概豪迈。如果我们将我国的公益事业拟人化地看作诗人，那么互联网所呈现的正是潮平两岸阔，而公信力则是催动船行的长帆。

本次自评以及本分析报告对公益组织有直接的意义。从本报告分析得出的基本结论来看，我们认为，我国的公益组织在进一步满足问责的前提下，要更加关注创新能力和间接影响力的建设。创新能力其实不仅仅意味着方法论，即创新不仅仅是工具性的作用，创新还代表了价值观，因为创新所要达到的标准就是“更公平、更有效率和更可持续”。不难想见，社会创新能力将成为未来公益组织最重要的能力和禀赋。间接影响力可以理解为某种溢出效应。所谓溢出效应 (Spillover Effect)，是指一个组织在进行某项活动时，不仅会产生活动所预期的效果，而且会对组织之外的人或社会产生的影响。经济学上的溢出效应分为知识溢出效应、技术溢出效应和经济溢出效应等。但在公益领域，一个最大的溢出效应是认知效应，即公众通过对某个项目改变了对人与人之间的看法，因而导致更多的人投入到美好社会的建设中来。一个成功的公益项目，其直接效应可能只是冰山一角，其更大的部分都属于间接影响。而公信力建设，就是要把这些隐没在海底的冰山给显现出来，要把感知公信力 (perceived credibility) 变成事实公信力 (evidence based credibility)。

这个评估及其产生的分析，对政策部门同样具有价值。虽然这只是一个参与互联网公募的公益项目的公信力自评，但是也可以反映公益领域的生态。在报告中，我们可以看到：“中小型慈善组织由于缺少企业捐赠等主要筹资来源，难以通过大额捐赠的管理费用覆盖员工工资等管理成本，对于互联网筹款依赖性更高。而相对于大型公募组织，特别是具有官方背景的组织，由于有政府支持或者相对固定的捐赠人，或者工作人员有编制，管理成本极低，开展公开募捐动力不足，互联网募捐的经验能力欠缺，反而难以成为互联网公开募捐的主流力量。”这暗示着，在绝大多数公益组织的心目中，募款仅仅只是一个工具，仅仅只是传统意义上的“化缘”，然而，对于公益组织而言，每一个行为都应该成为自觉的目的，募款的过程其实是社会动员过程，也是社会倡导的过程，要把“化缘”变成“缘化”，即建立社会网络、社会资本的过程。所以，政府管理部门在对特大型具有官方背景进行考核的时候，也应该考核其捐款来源的多样性，以此，来考核这家组织的社会资本。其次，还有一点可以进行探讨的是，对于规模特别小的组织和项目，在问责管理是否可以采取某种创新，在提高这些项目自律意识和自律能力的同时，降低这些机构和组织用于问责管理的人力和资源；第三，推动成立公益组织公信力建设的自律网络，这在下文中更具体的建议。

从本报告数据来看，部分大型公募基金会、慈善会的项目数量多、筹款多，持续时间长。以结果导向看，社会公众“用手投票”，应该可以认为都是公信力高的慈善项目。但我们认为，目前慈善组织的公信力培育体系、建设体系与评价体系尚未建立健全，判断一个慈善组织、慈善项目的公信力还需要更多的努力和更长得时间，以及更多的参与。

从目前我国互联网慈善项目的总体情况来看，慈善项目公信力来源构成较为多元、复杂。一是来源于政府部门的倡导，如各地慈善会系统组织的“一日捐”、“党员献爱心”等；二是来源于明星名人的推荐，比如明星代言公益项目、明星名人设立的慈善组织等；三是来源于亲朋好友的“朋友圈”转发推荐，如“水滴筹”大病求助平台的救助项目；四是来源于社会公众对于真实迫切、打动人心的求助案例的关注，如大型公募机构发起的大病救助类项目等；五是来源于慈善组织的互联网筹款能力，特别是优秀的项目策划和较为成熟推广渠道，形成品牌影响力。可以看出，慈善项目的公信力来源往往不在于慈善组织本身，而在于慈善组织背后的支撑力量，以此形成的公信力相对比较脆弱，经不起风吹草动，一旦形成舆情，慈善组织经常由于压力巨大、经验不足而应对失据，导致负面舆情快速蔓延，进而影响到政府部门、明星名人的公信力，最终伤害慈善事业本身。

因此，慈善项目的公信力建设是一个系统工程，需要慈善事业的各主体齐心协力，共建共享，形成系统化、多层次、全方位、专业化的公信力评价体系，让慈善组织主动加强自身建设，让优秀项目脱颖而出，让政府部门有力监管，让社会公众有据可依。我们有以下具体建议：

**一、建议政府部门加强政策创新创制。**目前，面向慈善事业信用体系建设的政策法规较少，《社会组织信用信息管理办法》《关于对慈善捐赠领域相关主体实施守信联合激励和失信联合惩戒的合作备忘录》等文件已经具有指导作用，但对于慈善组织、慈善项目的信用建设还缺乏更直接、更整体、更具体的指导意见，建议政府部门结合慈善法修法和国家社会信用体系建设，一方面制订、出台面向慈善组织、慈善活动信用建设的规范性文件；另一方面研制、发布相关行业标准、国家标准，从顶层设计上指导慈善事业的公信力建设。

**二、建议行业组织开展诚信自律建设。**行业信用或者行业公信力建设是慈善行业组织开展行业自律的重要手段。建议慈善行业组织如慈善联合会、部分慈善会、部分有系统影响力的慈善组织（如团中央、全国妇联、中国残联等主管的基金会等）根据自身职能定位开展行业信用体系建设研究，研制发布团体标准、建立行业信用主体档案、搭建行业信用信息平台、培养专业化职业化人才等，凝聚行业共识，规范行业秩序，扩大行业影响。行业公信力建设更系统和更完整的途径是建立“公益组织公信力建设网络”，这个网络就相当于一个自律组织。本报告第一部分提到的“布坎南俱乐部理论”解释了成立一个自律组织，对规范成员行为的重要性。所谓俱乐部，就是一群人他们因为要共享一个物品或一系列物品，而被凝聚在了一起的团体。俱乐部理论一个重要的发现是，如果某位成员拒绝分担成本，该“俱乐部”可以不费一点代价地把此人拒之门外，即没有“免费搭车”现象存在。也就是说，如果有了这样一个“公信力网络”，则网络成员必须共同遵守某些共同的行为约定（“成本”），否则就会被排除在网络之外，在网络之中的好处是显然的，因为有更好的声誉，更好的公信力，因而获得更多的认可（表现为募捐的积极性）。同样根据本报告中第一部分的研究，在这个网络里不仅要有主动的评估方式，包括自我评估、同行评估、和第三方评估，还有被动的评估方式，即公众投诉渠道。此外，更重要的是要有处理或惩罚机制的设计。

**三、建议慈善组织加强自身能力建设。**目前互联网募捐平台上的项目一定程度上存在重项目包装、轻项目管理、弱机构建设等情形，我们认为，通常出现问题的项目的主要原因还是在于组织内部管理上面的虚化、弱化，建议慈善组织将公信力作为机构建设的重中之重，吃透法律法规，依据行业规范，加强内部治理，健全管理制度，严格财务管理，强化信息公开，精心设计项目，做到强筋壮骨，才能更好展示机构形象，优化公益项目，赢得公众信任，有效规避风险。

**四、建议研究机构、专业机构加强慈善信用研究。**慈善信用体系建设是新生事物，需要理论根基和实践探索。建议行业组织、大型慈善组织、互联网募捐平台联合学术研究机构、法律服务机构、会计审计机构建立慈善公信力联合研究平台，鼓励、支持相关研究工作，形成系列研究成果，作为政府决策的参考依据和慈善组织的方向指引。

**五、建议主流媒体发挥倡导和监督作用。**塑造慈善事业的公信力，主流媒体的宣传倡导和社会监督是关键一环。建议主流媒体与行业组织、慈善组织共同建设慈善公信力联动机制或平台，一方面凝聚各方力量，发挥媒体监督



职能，对慈善重大舆情进行跟踪监测和深入调查，推动慈善公信力的制度建设、体系建设；另一方面加大传播力度，向社会公众推荐公信力高的慈善组织、慈善项目，宣传慈善典型，弘扬慈善文化。

**六、建议培育一批专业独立的第三方评价机构。**相比于 ISO 等管理标准体系，专业从事慈善领域的第三方评价机构少之又少，政府部门、行业组织等主体由于责任重大，精力有限，很难完全保持专注、专业和独立。这就需要具有远见的慈善组织、捐赠人和专业机构将公信力建设作为慈善行业的基础设施，通过慈善资助和市场化运行的方式，支持一些专业认证认可、评估评价机构设立慈善公信力评价部门，培育一批从事慈善公信力评价的专业机构，独立开展评价，独立发布成果，独立承担责任，为慈善公信力建设注入新鲜血液和强劲动力。

公信力建设将是一个长期的工作，公信力评估只是其中的一个入口。在对本次评估的数据进行分析和讨论之后，专家委员会一致认为，“互联网公募公益项目公信力评估”要真正成为有一个“公信力”的工具和应用，还要做以下工作：1) 坚持“稳步发展，持续迭代”的原则，要具有足够的恒心，与此同时要不断迭代并开发新的适应不同应用场景的应用；2) 要对本次评估产生的数据进行深入分析，对问卷和指标的信度和效度进行分析，在下一次应用中将哪些效度较低的指标进行替代；3) 进一步准确把握“创新力”和“间接影响力”指标选择及其评分标准，并适当加大其比重；4) 在如何提高指标的效度上，重点在于确定更有效的数据来源和评分标准；5) 为了使本评估具有连续的影响力，应坚持发布公信力指数。

我们相信，从政府、行业、公益组织本身，再加上包括腾讯乐捐平台在内的互联网公募平台，都来关注和中国公益机构和项目的公信力建设，那么中国的公益事业，特别是众多中小型的公益组织，就真的是会“潮平两岸阔，风正一帆悬”的局面了。

这不是结束，甚至不是开始的开始。而仅仅是开始的结束。





腾讯基金会  
TENCENT FOUNDATION

 腾讯公益

 友成企业家乡村发展基金会  
YouChange China Social Entrepreneur Foundation