

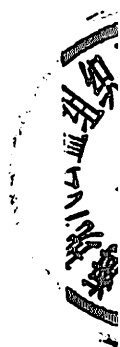
“博爱图书，十年百馆”公益项目  
评估报告

上海现代公益组织研究与评估中心

二〇一八年一月

# 目录

一、项目评估概况.....	1
(一) 评估背景.....	1
(二) 评估对象.....	1
(三) 评估内容.....	2
(四) 评估方法.....	2
(五) 评估团队.....	2
二、项目评估结果分析.....	2
(一) 总体情况概述.....	2
(二) 各项内容分析.....	3
三、项目综合成效.....	8
(一) 公益图书项目为贫困地区儿童播撒了知识的温暖.....	8
(二) 公益图书项目撬动了各方资源共筑儿童成长之梦.....	9
四、项目可持续发展建议.....	9
(一) 总结提炼项目运营经验，探索提炼标准化服务模式.....	9
(二) 继续优化项目规划设计，为项目发展提供明确指引.....	10
(三) 不断加强项目服务管理，提高项目的运营实施效益.....	11
五、评估讨论.....	11



# “博爱图书，十年百馆”公益项目评估报告

## 一、项目评估概况

### （一）评估背景

“博爱图书，十年百馆”公益项目成立之初是由民革上海市委主办、民革上海市委青工委承办的公益捐书活动。2016年4月开始，民革上海市委与上海市慈善基金会、协鑫慈善阳光基金会合作，成立“博爱图书，十年百馆”专项基金，共同推进“博爱图书，十年百馆”公益项目，旨在以“博爱”精神为感召，以书籍为载体帮助贫困地区的孩子，让他们通过阅读，获取对大山以外世界的感知，获得更多的知识和信息，在提升自己内在和丰富精神世界的同时，得到让人生出彩、梦想成真的机会。

为有效检视“博爱图书，十年百馆”公益项目各项工作的推进实施情况，科学、客观评估其服务产出与成效，及时总结项目阶段性工作经验与不足，不断促进项目的规范化运营与健康成长，同时为相关部门提供决策依据，江苏协鑫慈善阳光基金会于2018年1月委托上海现代公益组织研究与评估中心（以下简称“评估中心”）对上述项目进行了独立第三方评估。

### （二）评估对象

本次评估工作的对象为：由民革上海市委与上海市慈善基金会、协鑫慈善阳光基金会合作成立的“博爱图书，十年百馆”专项基金，并由其资助推进的“博爱图书，十年百馆”公益项目。

### **（三）评估内容**

本次评估采取第三方独立评估的方式，主要评估内容包括：1. 项目完成情况；2. 项目服务成效；3. 项目社会影响；4. 项目可持续发展建议等。

### **（四）评估方法**

本次评估以定量分析和定性评价相结合的评估方法，通过听取项目实施方有关项目介绍、查阅项目文本资料、对项目实施相关利益主体面谈（访谈）和电话访问等多种方式，对“博爱图书，十年百馆”公益项目的完成情况、服务成效及社会影响等方面进行了综合评价，并确保评估过程公平、公正，且真实、客观反映项目整体运营情况。

### **（五）评估团队**

为确保各项评估工作顺利落实，评估中心将组织 3 名工作人员组成评估工作组，其中包含项目顾问徐选国博士，项目负责人业务服务部长尹阿雳，项目助理王雪飞。评估团队分工协作，共同推进落实与项目相关方沟通洽谈、制定评估工作方案、组织实施评估、评估结果分析及撰写评估报告等各项工作。

## **二、项目评估结果分析**

### **（一）总体情况概述**

本次评估主要围绕项目完成情况、项目服务成效及项目社会影响三个方面进行评价。总体而言，经过近两年的建设与发展，“博爱图书，十年百

馆”公益项目总体运营情况表现较好，呈现良好的发展态势，项目预定指标能够切实落实，并得到受益对象的广泛好评以及新闻媒体的积极正面报道。项目评估等级为优秀。

评估发现，一方面，“博爱图书，十年百馆”基金管委会能够从项目实际出发，制定项目运作的基本流程、捐赠标准等制度规范，积极整合社会资源，深入受捐地区亲历亲为，为项目的健康规范与持续运营提供了较为充分的资源条件和环境保障。另一方面，在此基础上，项目运营团队能够根据项目需求积极完成项目既定的服务内容，践行项目目标。截止2017年12月底，受益学校103所，图书捐赠共计109659册，提前完成项目最初所制定的服务100个图书馆的目标。

同时，需要指出的是，从项目的战略规划来看，当前项目还处于起步探索阶段，虽然已取得可观的成绩，但其在项目的过程管理与标准化建设、项目服务的广度与深度，以及项目的社会效益等方面还有可深化的空间。

## （二）各项内容分析

### 1. 项目完成情况

项目完成情况旨在考查项目预定指标的达成情况。“博爱图书，十年百馆”公益项目既定指标是10年内为百所山区贫困小学捐建图书馆，并以人均12册书到最低1000册书建一个小型图书馆为基础标准。评估发现，截止2017年12月，项目团队提前完成最初所制定的服务100个图书馆的目标。具体而言，目前共捐赠学校103所，共计图书109659册，其中通过“博爱图书，十年百馆”专项基金捐赠学校93所，图书85260册，由民革上海市委和民革上海市委青工委以及上海民革党员自发捐赠的学校10所，图

书 24399 册。此外，“博爱图书，十年百馆”公益项目辐射 12 个省级行政区，如云南、重庆、新疆、宁夏、青海等；捐赠对象覆盖了大量的民族地区，白族、彝族、傣族、维吾尔族、羌族、傈僳族等，受益学生多达 15003 名，平均每位学生可以在原有阅读基础上多读 9 册图书。详见下图：

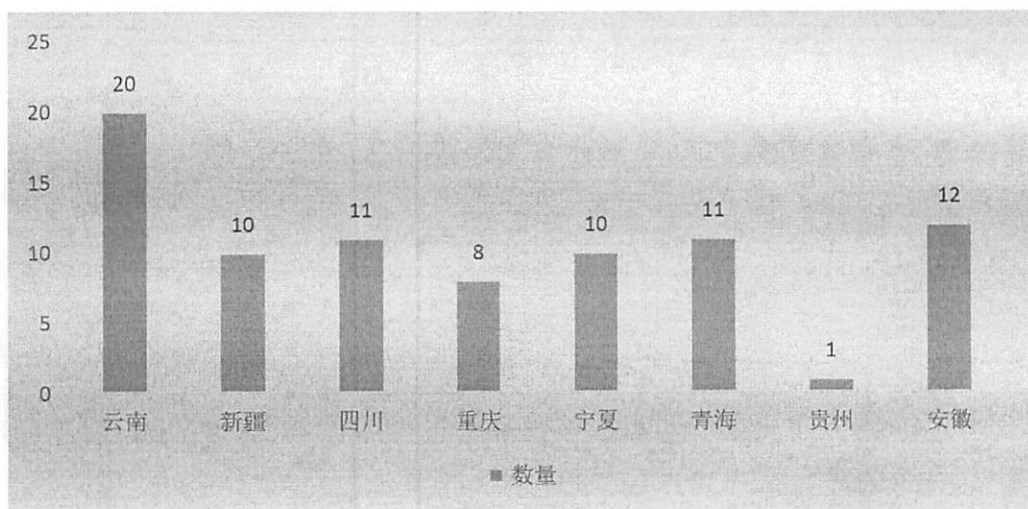


图 1：项目辐射地域及捐建学校数量分布（单位：个）<sup>1</sup>

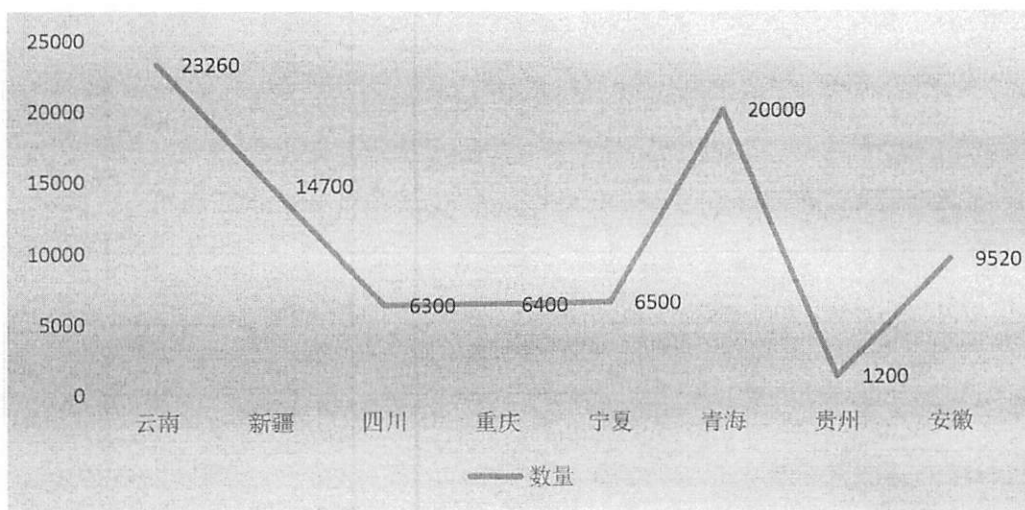


图 2：项目辐射地域及捐赠图书数量汇总（单位：册）<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 此图参照项目团队提供的不完全统计数据绘制而成。

<sup>2</sup> 此图参照项目团队提供的不完全统计数据绘制而成。

## 2. 项目服务成效

项目服务成效主要考察项目所取得的工作效益。从量化的角度来看，截至目前，项目团队已提前完成最初所制定的服务 100 个图书馆的目标，在此不再赘述。本部分主要以项目利益相关方的评价为依据，从他们关于项目实施的不同评价来呈现项目实施成效，具体情况如下：

### (1) 受益学校：孩子们在公益图书的滋养中茁壮成长

通过评估发现，受益学校对“博爱图书，十年百馆”公益项目给予了非常高的评价，认为公益项目带来的“这一本本精美的图书，凝聚了广大朋友的一份份爱心。图书馆的建立，为孩子们种下了知识和希望的种子。”同时，受益学校也非常感谢民革上海市委对孩子的关爱，并表示会将图书合理安排，精心利用图书，让学校书香四溢，让孩子们幸福成长。

我从来没有看到过那么多好看的书，我一定好好学习，好好阅读，报答关心我们的好心的叔叔阿姨们。

——坝卡因村小学 4 年级学生胡祖妹

这一本本精美的图书，凝聚了广大朋友的一份份爱心。图书馆的建立，为孩子们种下知识和希望的种子。在今后的日子里，我们一定要好好的管理和利用每一册图书，努力发挥好每一册图书作用。

——军山中小校长刘善光

感谢民革上海市委对革命老区孩子的关爱，感谢你们的无私捐赠，我

们一定会将图书合理安排、精心利用，让我们的校园书香四溢，让山里的孩子健康成长。

——纸河小学校长杜飞

感谢社会各界对山区孩子的关爱，你们的无私捐赠，如同久旱甘霖，雪中送炭。我们一定会将图书合理安排、精心利用，让我们的校园书香四溢，以优异的成绩交出一份满意的答卷。

——红岩小学校长刘军

## （2）合作伙伴：公益图书充实了孩子们的精神世界

总体而言，项目合作伙伴同样对“博爱图书，十年百馆”公益项目给予了非常高的评价，由于受益学校图书配备存在重大缺口，因此，项目图书捐赠如同雪中送炭，不远千里送来的宝贵的“精神食粮”，不仅能充实和丰富学生们的课余时间，更为他们架起了了解和认识外面世界的桥梁和纽带，同时还教会了他们学会感恩。此外，在表达感激之情的同时，地方合作伙伴还表示“星星之火可以燎原，中山博爱精神需要不断传承，合作需要不断推进”，希望“博爱图书，十年百馆”公益项目能够持续关注贫困山区孩子的阅读，用图书打开孩子们的智慧与梦想之门。

目前云南学校图书配备没有专项资金，云南在校生的生均图书没有达标，初步测算，资金缺口在4个亿左右。图书捐赠如同雪中送炭，希望上海继续支持云南教育事业。

——云南省教育厅基金会秘书处副处长宋捷



尤其此次图书捐赠充分体现了上海市政协、各级领导、社会各界的高度重视和对教育、对贫困孩子的关心和关爱，希望接受捐赠的师生要把满腔感恩之心转化为学习知识、回报社会。

——果洛州政协秘书长张继浩

这项公益活动除了让孩子们读到更多的图书外，更重要的是从读书与我们、上海与我们、感恩与我们三个方面教会孩子们学会感恩。我们的足迹不可能到达每一所学校，但爱心书籍播下爱的种子，将来会回馈社会。

——民革云南省委副巡视员韩芸

### 3. 项目社会影响

截至目前，“博爱图书，十年百馆”公益项目辐射至12个省级行政区，如云南、重庆、新疆、宁夏、青海等；捐赠对象覆盖了大量的民族地区，白族、彝族、傣族、维吾尔族等，受益学生多达15003名，产生了较强的社会影响，以下将主要从新闻媒体报道与社会资源整合两个方面进行阐述。

#### (1) 新闻媒体报道

评估发现，“博爱图书，十年百馆”公益项目自发起之日起就非常重视对外的宣传与推广，并得到社会各界的广泛关注。截至目前，新闻媒体（如民革中央网站、中央统战部网站、人民政协报、文汇报、新民晚报、解放日报、联合时报、澎湃新闻、重庆网络广播电视台、安仁县新闻网、阿克苏政府网等）对项目的正面报道共计45篇（不含转载），从项目启动仪式，到各地捐书活动，再到与合作单位共建合作，最后到总结座谈会均得到相

关媒体的正面报道。不难理解，上述新闻媒体的正面报道一方面正是项目社会影响的有力体现；另一方面，通过新闻媒体的大力正面报道，同时也有利于更多的社会各界人士了解、关注乃至支持“博爱图书，十年百馆”公益项目，不断拓展项目社会影响，吸引更多的力量参与进来。

## **(2) 社会资源整合**

在社会资源整合方面，项目方体现出了非常强的资源整合能力，为“博爱图书，十年百馆”公益项目的顺利推进提供了强有力的资源保障。如2016年4月，为了联合更多爱心人士为贫困地区孩子的教育出一份力，由上海市慈善基金会、协鑫阳光慈善基金会、当当三方共同开发维护的线上捐赠平台在启动仪式上正式上线，用户可以通过登录当当平台进行参与该活动，将爱心转化成给孩子的图书。2017年2月，民革上海市委与上海图书馆就“博爱图书，十年百馆”公益项目签署合作共建协议书。作为一家公共文化服务机构，上海图书馆利用自身的特点优势，发挥自身的经验特长，积极支持项目相关的工作，比如在大门口设立了“博爱图书”募捐箱，并为项目提供图书分类、防疫等方面的专业指导。8月，项目又开通了线上捐书平台，依托上海世纪出版集团，以“你买书，我捐书”的方式，鼓励大众参与，拓展和延伸了传统的捐书形式。

## **三、项目综合成效**

### **(一) 公益图书项目为贫困地区儿童播撒了知识的温暖**

项目服务完成情况是对项目运营方工作的基本考察，关系到履约与否的核心问题。总体而言，项目团队目前已提前完成最初所制定的服务100个图书馆的目标，共捐赠学校103所，图书109659册。此外，“博爱图书，

十年百馆”公益项目辐射 12 个省级行政区，如云南、重庆、新疆、青海等；捐赠对象覆盖了大量的民族地区，白族、彝族、维吾尔族等，受益学生多达 15003 名，平均每位学生可以在原有阅读基础上多读 9 册图书。

## （二）公益图书项目撬动了各方资源共筑儿童成长之梦

各利益相关方满意度是衡量项目服务成效的关键性指标，是决定项目可持续发展的重要因素。项目团队为受益对象提供捐赠图书服务，在一定程度上回应了服务对象的多元化需求。通过评估得知，受益对象给予了项目非常高的评价，由于受益学校图书配备存在重大缺口，与其而言项目图书捐赠如同雪中送炭，不远千里送来的宝贵的“精神食粮”，不仅能充实和丰富学生们的课余生活，更为他们架起了认知了解外面世界的桥梁和纽带，同时还教会了他们学会感恩，为孩子们种下了知识和希望的种子。

## 四、项目可持续发展建议

为进一步推进“博爱图书，十年百馆”公益项目的有序运作与健康发展，综合各方的意见，提出如下发展建议，以作参考。

### （一）总结提炼项目运营经验，探索提炼标准化服务模式

通过评估不难发现，该项目具有较强的创新性与可持续性，且通过近两年的运作已经形成一定的服务模式与结构，项目团队亦在项目策划、管理执行等方面积累了较为丰富的实践经验。基于此，项目团队可联合多元主体，整合多方资源，总结项目实施经验，邀请相关领域专家学者共同研讨，探索提炼可持续、可复制、可推广的“博爱图书，十年百馆”公益项

目服务模式，进而深化提升“博爱图书，十年百馆”公益项目服务品牌效应，不断扩展服务受益面，提升服务的广度与深度，提高项目社会影响力。

## （二）继续优化项目规划设计，为项目发展提供明确指引

社会服务以项目化方式运作，有助于明确识别问题或需要，在工作中有的放矢。优化项目规划设计主要可以从以下几个方面入手：

一是开展需求评估分析。需求为本是公益服务项目重要的价值理念，作为提供具体服务之前的基础性工作至关重要。项目的规划设计理应从各方需求出发，运用科学的社会调研方法全面掌握项目各方需求，并结合实际情况将需求调研结果有效运用到项目实践中去。

二是优化项目目标设计。一方面体现在围绕成效目标形成时间上合理推进、逻辑上相互联系的多层次具体目标；另一方面则体现在围绕成效目标设计合理的、可行的、可测量的具体目标。此外，项目在进行具体目标设计时，应注意确保所制定的各个目标的工作内容较为具体，且有资源可支撑等，进而通过多个具体目标的完成来实现项目成效目标的达成。

三是明确项目各发展阶段。“博爱图书，十年百馆”公益项目是一个长期持续性项目，虽然目前已提前完成既定目标，但正如民革上海市委会副主委施惠良所言，“100所是百所，999所也是百所，十年百馆项目还要继续下去。”这不是结束，而是新的开始。项目在捐赠图书的同时，也要关注到图书馆的建设，为山区孩子的健康成长、走向未来，提供一个精准化的、标准化的、长期的公益慈善关爱援助。因此，项目团队可将十年划分为几个阶段，并明确每个阶段的工作目标与任务，在注重除提供基础性的图书捐赠服务的同时，进一步关注孩子的优势与潜能，围绕“图书”等主题扩展服务内容与形式，为更多山区孩子提供更加有深度的专业服务，并将服

务做到山区孩子们的心坎上去，进而为其健康成长保驾护航。

### **（三）不断加强项目服务管理，提高项目的运营实施效益**

加强项目服务管理，特别是增强档案管理、沟通管理、时间管理与风险管理等意识与能力，并对服务产出及成效进行实时的监测与评估，这对于项目内部管理、社会问责、品牌塑造等至关重要。经评估发现，项目团队在项目管理方面具有较强的经验及能力，但仍有待进一步完善和提升的空间。目前，项目团队主要是依照过往经验进行项目管理，尚未形成系统的项目管理体系，因此可在现有经验基础上总结梳理，并以现有经验做法为基础，结合项目管理知识体系，建立与完善项目档案管理、风险管理及项目监督机制等，进而提高项目运营的规范性与可持续性。

## **五、评估讨论**

在本次评估工作中，评估员秉持独立、公开、公平的评估理念，力求使评估过程客观、公正，使评估结果真实有效地反映项目的发展现状，呈现项目运营的真实情况。但因本次评估工作在时间与空间上存在一定的局限性，难免在评估结论等方面的判断上存在“证据不足”的情形。若对于评估方的结论存在争议，欢迎各方批评指正，评估方将极力反映项目的真实情况。通过本次第三方评估工作，我们期望能够为“博爱图书，十年百馆”公益项目的社会价值和社会效应做出一定的诊断，以为项目发展助力。

需要指出的是，针对第三方评估一般可分为“过程性评估”与“总结性评估”。此次协鑫慈善阳光基金会委托实施的第三方评估属于上述“总结性评估”。

性评估”。事实上，此种“总结性评估”有其天然的短板与不足，并由此容易引发一些实践上的问题：一方面，“总结性评估”主要考察项目的“服务产品输出”的结果环节，缺少对“资源提供”环节的过程性评估，即着重评估项目运营方的工作而忽视对项目决策与支持方面的考察，因而容易将项目的风险与责任承担单向化，这可能导致项目问题的错误归因。另一方面，缺少对“中间执行”环节的评估，从而导致项目在执行中存在的问题难以及时发现与改进，影响项目效益。

因此，评估组认为，仅有“总结性评估”是不够的，应搭建一种“过程性评估”与“总结性评估”相结合的第三方评估机制，进而在项目实施过程中发挥第三方评估以评促建、引领该项目不断激发社会公益慈善活力、不断促进社会温暖和社会进步之功能。

上海现代公益组织研究与评估中心

2018年1月31日



