



中国专业志愿服务项目评估体系 研究报告 (提交稿)

北京博能志愿公益基金会

2019年9月



目 录

第一章 绪 论	1
1.1. 研究背景.....	1
1.1.1. 国家志愿服务发展的专业化趋势.....	1
1.1.2. 专业志愿服务发展的社会迫切性.....	2
1.1.3. 专业志愿服务发展的国际化背景.....	3
1.2. 研究意义.....	4
1.3. 研究内容.....	5
第二章 研究综述	6
2.1. 专业志愿服务与项目评价的相关研究.....	6
2.1.1. 前置理论概述.....	6
2.1.2. 专业志愿服务.....	7
2.1.3. 志愿服务项目.....	9
2.1.4. 服务项目评估.....	10
2.2. 国内外专业志愿服务评价模型与方法.....	12
2.2.1. 项目类评价模型.....	12
2.2.2. 影响力评价模型.....	13
第三章 现状分析	15
3.1. 基本情况.....	15
3.2. 基本特征.....	15
3.2.1. 目标精准.....	15
3.2.2. 专业赋能.....	15
3.2.3. 跨界合作.....	16
3.2.4. 促进变化.....	16
3.3. 主要问题.....	17
3.3.1. 评价主体单一.....	17

3.3.2.	评价方法单一.....	17
3.3.3.	评价指标单一.....	17
第四章	指标设计.....	18
4.1.	总体目标与思路.....	18
4.2.	设计的基本原则.....	18
4.2.1.	相关性原则.....	18
4.2.2.	重要性原则.....	19
4.2.3.	可比性原则.....	19
4.2.4.	系统性原则.....	19
4.2.5.	经济性原则.....	19
4.3.	项目绩效模型设计.....	19
4.4.	项目绩效指标设计.....	20
4.4.1.	专业志愿项目基线指标.....	21
4.4.2.	专业志愿项目管理指标.....	22
4.4.3.	专业志愿项目效益指标.....	26
4.5.	项目绩效权重设计.....	29
4.5.1.	设计方法.....	30
4.5.2.	权重分配.....	30
4.6.	项目绩效评分方法.....	31
4.6.1.	指标量化.....	32
4.6.2.	综合评分.....	35
第五章	评价机制.....	36
5.1.	项目评价工作的实施机制.....	36
5.1.1.	明确评价对象与内容.....	36
5.1.2.	设计评价组织与流程.....	36
5.1.3.	做好评价结果的运用.....	37
5.2.	项目评价指标的优化机制.....	37

5.3. 项目评价机制的创新之处.....	38
5.3.1. 过程评价与结果评价相结合.....	38
5.3.2. 自我评价与社会评价相结合.....	38
5.3.3. 线下与线上评价数据相结合.....	38
第六章 工作建议.....	40
6.1. 建立项目动态监测的评估机制	40
6.2. 建立项目评估结果的奖惩措施	40
6.3. 建立制度化评价反馈沟通机制	40
6.4. 建立项目评估的公共信息平台	40
参考文献	42
政策法规	42
专著文件	42
学术文献	42



第一章 绪 论

1.1. 研究背景

1.1.1. 国家志愿服务发展的专业化趋势

近年来，志愿者与志愿服务组织作为社会治理的重要力量，得到社会各界的普遍认同，获得党和政府的高度重视。2017年，国务院正式颁布实施《志愿服务条例》，标志着我国志愿服务事业站在了新的起点上，更是进入了新的发展阶段。随着相关政策法规的出台，特别是志愿服务组织与志愿服务活动的大量开展，社会各界对志愿服务专业化的需求越来越大。有鉴于此，《志愿服务条例》中对专业志愿服务提出了非常具体的要求，如在第十六条要求志愿服务组织安排志愿者参与的志愿服务活动需要专门知识、技能的，应当对志愿者开展相关培训，并执行国家或者行业组织制定的标准和规程。在第二十三条明确了国家鼓励和支持国家机关、企业事业单位、人民团体、社会组织等成立志愿服务队伍开展专业志愿服务活动，鼓励和支持具备专业知识、技能的志愿者提供专业志愿服务。

“专业志愿服务”的界定必然要涉及到“何为专业”的问题。这种专业性来自职业分工所形成的不同职业之间的差别，也有志愿服务管理优化意义上的专业性概念。国内在专业志愿服务研究上还相对匮乏，在有关概念的界定上也存在争论。与传统志愿服务不同，专业志愿服务是指将组织或个人的专业技能运用于公共福利服务中。专业志愿服务比传统的志愿服务更加注重目标导向，将专业人士派往公益组织或弱势群体，执行界定明确的项目。一般认为，专业志愿服务的服务对象以职业技能为基础的，直接服务于组织能力建设，间接解决社会问题。

目前，在我国比较常用的类似概念是“志愿服务的专业化”。志愿服务的专业化可以从服务专业化和专业化管理两个角度来解释。所谓服务专业化，类似于专业志愿服务中所需要的专业技能，但这种专业技能相对宽泛，与专业行动的关系并不密切；管理专业化则是对志愿服务项目管理而言的，涉及到志愿者管理、财务管理、事件管理和应急管理等多个方面，指的是这些管理过程的专业化问题。在现有的话语体系中，志愿服务的专业化往往与制度化、精细化相关联，是一个更大的概念，包括了各种类型的志愿服务活动。因此，专业化与专业志愿服务在理念上是有所不同的，前者的范围更为大，也比较适合我国志愿服务发展的现实需求。

1.1.2. 专业志愿服务发展的社会迫切性

志愿服务是经济社会发展到特定阶段的产物，而专业服务也催生出专业志愿服务。一方面，随着经济社会和科学技术的发展，专业领域出现了细分，越来越多的专业服务和训练有素的专业人士涌现，专业服务发展达到一定水平，成为国民经济第三产业重要组成部分，为专业志愿服务产生提供了土壤；另一方面，经济社会转型带来的社会问题也越来越复杂，需要更多领域的专业人士投入社会领域，参与社会治理与创新，解决社会问题。此外，全球发展面临着更多的不确定性、不可持续性，社会问题全球化以及可持续发展为其产生进一步提供了机遇和需求。

专业志愿服务与商业性的专业服务具有密切关系，是一种具有自愿和无偿性的专业服务，是在传统志愿服务基础上进化的新型服务范式。商业性的专业服务是由有专业资格的人提供的、具有建议性质的，重点在于解决问题。专业服务的主要领域包括了法律服务、财会服务、审计服务、广告设计服务、科学研究服务、技术测量服务、市场/社会调查服务、管理及咨询服务、信息科技相关服务等。当前，专业服务业是国民生产第三产业中的重要组成部分，是为了满足多样化社会需求而产生的现代社会分工。最初产生于二十世纪50年代，开始应用现代科技与通讯手段，到70年代后进入全球化发展时期，专业服务的国际贸易增长迅速。当从事专业服务的人员和社会专业人士看到非营利组织因为缺少专业人力资源而又无力购买专业服务，组织生存与发展面临重重困难时，他们中有人自愿而无偿地为非营利组织提供专业服务，扶持社会公共服务和社区发展，由此开创了专业志愿服务的全新机制。

在具体实践中，专业志愿服务的发展突出体现在“支持性”社会组织的发展上。所谓“支持性”社会组织，是指一类平台型的社会组织，是社会组织间联系、互动、聚合的核心推动者和组织协调者。一般而言，支持性社会组织并不直接为个体和社区提供公益类服务，而是通过为社会组织，特别是初创期社会组织，提供资金、咨询、指导和评估等支持性服务，来促进服务类社会组织的发展。近年来，北京、上海、广东、浙江和江苏等地涌现出了很多以培育和壮大社会组织为目标的实践探索，打造出不同形式的服务平台，如社会组织服务中心、社会组织联合会（促进会、协会）和社会组织发展（社区）基金会等。以北京为例，2017年全市已经初步建立了覆盖广泛的市、区、街（乡镇）三级社会组织培育孵化体系，制定了指导各级社会组织培育孵化平台开展服务的《北京市社会组织培育孵化平台运营标准》。这类服务平台往往以社会服务机构的形式设立，依托政府或基金会的支持，通过设立项目基金、

政府购买服务、机构资金补贴、建设孵化基地和举行公益创投等方式，培育扶持社区社会组织 and 由社会人士发起建立的“草根组织”。

在企业 and 民间方面，中国最早提供专业志愿服务的是一些商业咨询公司。2006年，麦肯锡公司发起NPP新公益伙伴项目，为国内的一些社会组织提供专业志愿服务。2007~2009年，以北京惠泽人、美好社会咨询社（ABC）、合众泽益等为代表的非官方社会服务机构，以及一些跨国公司和国内企业，如惠普、IBM、埃森哲、PWC等开始为一些社会组织提供专业志愿者，或者开展专业咨询等志愿项目。2011年，美国Taproot基金会的合作伙伴商务社会责任国际协会（BSR）联合北京惠泽人在国内开展“慈源项目”，搭建专业人士与公益组织之间的对接与匹配平台，为公益组织输送专业的志愿者，解决专业人士的志愿服务需求和公益组织的发展需求。该项目最终联合了企业合作伙伴15家，实施了33个专业志愿服务项目，并使得61家社会组织获得了专业性支持。

自2013年起，北京惠泽人等机构连续发起举办了中国专业志愿服务周（Pro Bono Week）全球联动活动，迄今已成功举办了六届，推动专业志愿服务在中国的实践。2016年12月，中国大陆地区首家致力于推动专业志愿服务的非公募基金会——北京博能志愿公益基金会注册成立。该基金会以“引领专业力量，推动跨界合作，实践社会责任，促进社会创新，共创美好社会”作为其使命，针对公益慈善机构、弱势群体或社区的明确要求而提供的无偿专业服务，协助和支持获得专业化解决方案。其形式涵盖培训、咨询、教练、诊断、研究等多个领域。这也成为中国专业志愿服务发展的里程碑事件。但在实践中，这些以企业和社会组织为主体的专业志愿服务目前仍处于起步阶段，专业志愿服务还局限在心理咨询、法律维权、应急救援等少数几个领域，开展专业志愿服务的机构和志愿者数量仍然有限，无论是数量还是质量都亟待提升。这些问题都需要党和政府从加强行业研究、强化内部治理、推动均衡发展 and 鼓励社会参与等方面予以积极支持。

1.1.3. 专业志愿服务发展的国际化背景

“专业志愿服务”一词在英语中有两种表述：Skilled Volunteering，或者是Pro Bono，一般意义上都会选择后者作为代名词。Pro Bono是“pro bono public”的缩写，在拉丁语中意为“for the public good（为了公共利益）”，在不同语境下也表示“the offering of free services（提供免费服务）”。最早是指律师这一职业群体为那些无法支付律师费用的穷人提供的志愿服务。1962年美国总统一约翰·肯尼迪倡导“所有律师都负有为无力偿付律师费用的人群提供法律服

务的职业责任”。当时已经有一些律师自发为弱势群体提供志愿服务。在美国律师协会和国际律师协会的积极推动下，包括美国、澳大利亚、韩国、新加坡、英国等国家都要求或者鼓励执业律师提供数十个小时的志愿法律服务。对律师而言，参与专业志愿服务可以完善自己的法律实战技能、提高法律素养，帮助其理解律师职业的道德伦理层面的意义。

在专业志愿服务推广上，美国Taproot基金会发挥了举足轻重的作用。作为一家创立于2001年的非营利组织，Taproot基金会将企业人才输送到改善社会环境的非政府中，从而让美国数百万个商务专业人士参与到专业志愿服务中。Taproot基金会的主要工作是招募专业志愿者组建志愿服务团队，为有需要的社会组织提供包括市场营销、战略管理、人力资源和IT等方面的志愿服务。2008年，美国超过150家企业的高管和非营利组织的领袖在白宫举行企业志愿服务峰会。参会者进一步明确了企业从事专业志愿服务的价值，并发起“Billion + Change”项目，意图改造美国的商业文化，让更多的美国公司推动他们的员工运用自身的智慧和专业技能从事志愿服务，从而解决社会面临的挑战。短短两年的时间，该项目就动员了超过500家公司承诺将提供价值20亿美元的专业志愿服务，去帮助非营利组织。从全球发展趋势来看，专业志愿服务在很多国家都已经成为一种新兴的、呈快速增长的志愿服务类型。

1.2. 研究意义

专业志愿服务项目评价具有重要意义，即是志愿服务体制机制改革的必然要求，也是规范化运营和制度建设的重要组成部分，既能体现专业志愿服务的核心能力，更能有效地助力人才战略的实施和创新。切实可行的评价体系和方法，将有助于更好释放特色新型志愿活动的潜能与活力。基于此，专业志愿服务项目指标评价体系的价值观目标包括：

（1）有助于对项目的管理绩效、经济绩效、社会绩效等方面做出比较全面、系统而又简明的评价，防止主观随意性，避免盲目和片面性；

（2）明确、具体的反映各项管理行为的合规性和有效性，加强对管理行为的动态评价与管理并予以改进，防患于未然，有利于项目预期目标的实现；

（3）有助于系统客观的认识各个指标、各种管理举措或因子在项目综合绩效中的作用和地位，便于发现项目建设过程中的关键因子和找出提高项目绩效的突破点；

总之，科学、合理的设置和运用绩效评价指标，能反映专业志愿服务项目的整体情况，是全面、系统、客观和准确评价项目综合绩效的基础。

1.3. 研究内容

本课题的核心是研究中国专业志愿服务项目评价工具和方法,并在此基础上形成具有中国专业志愿服务项目特色的绩效评价体系。本课题以专业志愿服务项目为主要测评对象,从专业志愿项目的价值目标研究出发,调研和分析目前专业志愿服务项目的特点和现状,在借鉴国内外专业志愿项目绩效评价经验的基础上,对标新时代志愿服务事业发展目标任务和项目绩效特征,研究提出切实可行的中国专业志愿服务项目绩效评价对策建议。最终构建一套评估志愿服务项目成效的指标体系,探索合理有效的评估方法,以科学的志愿服务项目评估理论为基础,围绕项目基线评估、项目管理评估和项目效果评估三个方面,制定科学合理的评估体系,推动志愿服务项目化发展。

项目评估的分类方法还有很多,而这些对评估方法的分类能让研究者对于每一项评估工作有更清晰的定位和多角度的理解。不同的分类方法常常相互交叉,被用来解释同一个项目评估在各个维度的分类情况。系统模型的核心要素包括输入、过程、输出和反馈。因此在研究过程中将会重点关注专业志愿项目在核心要素上的特征和问题。为了完成本研究的主要目标,本研究将会采用多点案例研究方式(multi-case study),使用文献分析、指标建构、访谈和实证分析等具体研究方法,最终达到课题研究的目标。

第二章 研究综述

2.1. 专业志愿服务与项目评价的相关研究

2.1.1. 前置理论概述

志愿者、志愿组织和志愿服务是起源于19世纪西方文社会的产物。由于东西方文化的差异、社会结构的不同，中国在发展志愿服务过程中也具有了自身特色。专业志愿服务的发展也遇到了本土化的问题，构建起专业志愿服务的本土话语体系。对于中国专业志愿服务的发展而言，梳理清楚东西方话语体系的异同就显得十分必要。

志愿者，是指以自己的时间、知识、技能、体力等从事志愿服务的自然人。他们是具有志愿精神，不为报酬而主动承担社会责任的人（丁元竹、江汛清，2004）。是本着关注社会责任而非金钱利益的态度采取行动的人，他们的行动目的是超越了个人的物质生活所需的，他们追求的是个人的价值（美国学者Eills，1990）。狭义的志愿者指在从事志愿服务的自然人，广义的志愿者还包括自然人之外的团体及组织等志愿服务主体。

通常而言，志愿者的定义包含了三个基本要素，即自愿性、无偿性和公益利他性。自愿性，自愿性是指具有民事行为能力的自然人出于个人意愿的自主选择，而非法律或行政规定的强制性；无偿性，也被称为非报酬性，指提供服务而不领取现金或物质报酬。这里需要指出的是，志愿服务是有成本付出的，包括志愿者差旅和交通费用、误餐和饮水费、通讯费，以及因为全职志愿服务的生活费用和服务采购的物品和办公费用等。有些国家或地区或者志愿服务的主办单位给志愿者相应的津贴补助或实报实销，来承担志愿服务成本。公益利他性，是指非特定的社会公众利益和福祉，而非亲缘性或特定利益相关人的利益。志愿者不仅提供人力服务，其爱心和责任理念、积极乐观的态度、专业知识技能、各种人脉关系和物资，都能够为社会组织和公益项目带来资源，促进公益使命的实现和社会进步。

我国的《志愿服务条例》明确了志愿服务是指志愿者、志愿服务组织和其他组织自愿、无偿向社会或者他人提供的公益服务。志愿服务特别强调有组织、非营利、参与式发展。本质上说，志愿服务是公众参与社会生活的一种重要方式，志愿者是国家公共服务的重要生力军，是社会服务的积极参与者。这就决定了志愿服务是公共服务的重要组成部分（沈杰，2011），并且遵循自愿、平等、无偿、诚信、合法的原则。魏娜（2013）提出，志愿服务广义上指志愿者不以获取物质报酬为目的，自愿贡献时间、能力和财富，为社会和他人提供的公益服务。

志愿服务的自愿性、非报酬性和公益利他性已经在志愿者的概念中有所体现。此外，志愿服务还包含志愿者的付出以奉献时间和劳动为主，特别强调了亲身参与性；志愿服务中的另一要素是组织性，指服务活动是在合法的前提下，有组织、有计划、规范有序地开展。志愿服务鼓励人们团结互助，以团队和组织化方式来建设和谐社会。

前联合国秘书长安南认为，“志愿精神（Volunteerism）的核心是服务、团结的理想和共同使这个世界变得更加美好的信念。在我国，“奉献、友爱、互助、进步”的志愿服务理念，已经成为志愿精神的表述。有学者认为“志愿精神是以人文关怀、权益维护、社会责任与社会利他价值为主要取向的、自愿的、不为经济报酬而参与推动社会进步的思想意识”（丁元竹，2007）。有组织提出，“志愿精神的核心是个人对生命价值、社会、人类和人生观的一种积极态度”（惠泽人，2004）。志愿精神对社会精神、道德、文化产生的积极影响不是物质报偿所能计量的，志愿精神推动社会人与人之间建立了互助、互爱、互信、互利的和谐社会关系，这种志愿精神本身都是难以估量的巨大的“社会资本”。

志愿服务的精神价值包括对信仰、信念、道德和个人自信的确立（价值观和个人品德），对快乐情绪和愉悦情感的体验，在服务社会中助人自助（个人发展的心理意义），以及对人类美好文明和有意义生活的追求，促进人类自身发展（审美与生活方式）。志愿精神不分种族、不分宗教、不分国家、不分年龄和性别、不分社会地位，它是人类共有的积极向善的内在力量，也是社会创新的动力源泉。它在中国当前的社会主义核心价值体系建设和社会道德重建中，发挥着越来越重要的作用。

2.1.2. 专业志愿服务

专业志愿服务（Professional Volunteer Service，或Pro Bono），是由专业人士或专业团体自愿、无偿为社会公益所提供的具有职业或行业标准和规程的专业服务。是21世纪以来在全球逐渐兴起的志愿服务创新。

作为社会文明进步的标志，志愿服务通过人与人的联系、服务他人与社会，促进了社会发展和进步。根据志愿者个体的自身属性、志愿服务的环节、服务领域、服务内容等不同维度，可以对志愿服务进行分类。

在国际志愿服务研究层面，通常根据志愿者是否参与有组织的志愿服务，而分为正式志愿服务和非正式志愿服务。正式志愿服务是指志愿者个体参与有组织、有计划、有明确目标的志愿服务活动，如环保组织志愿者河边捡拾垃圾；非正式志愿服务是指志愿者个体没有通

过正式的组织，自行开展的志愿服务活动，例如个人邻里互助，周末清扫社区周边环境卫生等。

国际奥组委针对赛会志愿服务分为两种，专业与非专业志愿服务。专业志愿服务是指那些具备专门知识、技能或特定资格条件才能上岗服务的工作，比如媒体运行、能源保障、医疗急救、语言翻译等专业服务。而不需要专业技能和资格条件即可从事的服务，为非专业志愿服务。在奥运会志愿服务体系中，专业志愿服务是重要的组织部分，对赛会志愿服务水平和质量起着决定性作用。

以志愿者和志愿服务需要的专业技能和管理进行划分，将志愿服务分为三种模式：一是以奉献爱心、简单易行的体能型（HandsOn）志愿服务，二是以技术赋能解决具体技术问题的技能型（Skilled）志愿服务，三是以新科技、跨界协作参与社会治理和创新性解决社会问题的智能型（ProBono）志愿服务。

（一）体能型志愿服务

体能型志愿服务（Hands-On Volunteer）是指人人力所能及地帮助他人的一次性为主的服务，其短期性和随机性较强。比如捡垃圾和植树活动，看望孤弱儿童和老人活动，捐书活动等。主要体现为以物资援助和献爱心为主的体能劳动型服务，是以个人直接为社会弱势群体或生态环境提供非技能性的志愿服务。其特点是：聚焦施予（Giving）和情感交流，促进人与人之间的联系，加强人类信任关系。体能型志愿服务是一种传统的志愿服务模式，其目标是做个好人，或者从个人慈善愿望出发做个好事，这与人们日常听到的学雷锋，做好人好事等活动一脉相承。

（二）技能型志愿服务

技能型志愿服务（Skills-Based Volunteer），顾名思义，指应用一门熟练的技能帮助他人解决技能性需要的服务。包括应用某项专业特长和职业技能，有组织地实施专业救助和发展性志愿服务。比如翻译，培训老年人使用电脑，给社区居民义诊等，帮助一些农民工维权。在全球视野内，技能志愿服务介于体能志愿服务与专业志愿服务两者之间，而在我国，技能志愿服务通常也被纳入专业志愿服务的范畴。聚焦赋能（Empowerment）授人以渔，提升人们自主权力和发展能力，广泛动员公众参与，促进社群组织化和网络化。

（三）智能型志愿服务

智能型志愿服务（Pro Bono Volunteer），指通过某一领域或跨领域的专业知识、经验和

资源帮助公共部门和非营利组织开展独特的发展项目，通常不仅提供专业技术解决方案，还提供组织或行业咨询、培训和教练等能力建设服务。智能型志愿服务需要有组织化、系统化和专业化管理运营，通常需要组织者进行需求调研、项目开发、志愿者团队招募与专业能力匹配、专业志愿服务过程监测与评估，活动周期较长，志愿者投入的服务时间也较多。比如为公益组织提供市场营销整体解决方案，为公益组织设计开发志愿者管理软件，为公益组织提供劳动用工法律咨询等。特点是以跨界多边协作、应用新技术、建立新机制来精准解决社会、促进社会系统性改善的创新型志愿服务。与简单做好人做好事的一般志愿服务相比，智慧型志愿服务的目标是为了更好的社会，强调公益责任(ProBono)和公信力(Accountability)促进社会治理多元参与、制度环境改善与可持续发展。

2.1.3. 志愿服务项目

专业志愿服务项目管理(ProBono Project Management)本质上也是项目管理范畴，是运用各种相关技能、方法与工具，为满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望，所开展的各种计划、组织、领导、控制等方面的活动。而项目，是指在一定的资源条件下，限定一定的时间，针对供需双方达成的服务目标，所开展的一系列相关特定活动。

项目是在限定的资源及限定的时间内需完成的一次性任务。具体可以是一项工程、服务、研究课题及活动等。项目管理，是指在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，使项目能够在有限资源限定条件下，实现或超过设定的需求和期望的过程。项目管理是对一些成功地达成一系列目标相关的活动(比如任务)的整体监测和管控。这包括需求评估、项目开发、项目保障、进度计划和实施等组成项目的活动的进展。

专业志愿服务项目管理，本质上也是项目管理范畴，是指在一定的资源条件下，限定一定的时间，针对供需双方达成的服务目标，所开展的一系列相关专业服务，并在服务过程中进行评估、监测、控制、调整和改进，最终实现志愿服务目标，实现社会效益。

好的项目管理必须运用相关的管理知识、工具和技术于项目活动上，这些管理技术主要包括领导和决策、组织与协调、人员管理、计划与控制等五项。专业志愿服务项目管理

(ProBono Project Management)是运用各种相关技能、方法与工具，为满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望，所开展的各种计划、组织、领导、控制等方面的活动。

志愿服务项目的关键是志愿者参与，而专业志愿服务项目的主要特征是，实施项目服务人员是来自组织外部的、不领取任何薪酬的专业志愿者。因此，在项目实施管理中必须要将

志愿者纳入重要的利益相关方进行合适的志愿者管理。

专业志愿者管理是支持和激励志愿者能够按照计划和标准实施专业服务的系列规范和保障，在达成服务目标同时，进行志愿服务记录与认可，表彰志愿精神，使志愿者在服务中也获得成长和发展。

在专业志愿者管理中，项目负责人和志愿者的关系至关重要。志愿者的工作热情来源于他们的内心，因而工作合同和升职许诺都不能成为他们工作的动力。很多人最初都是带着十足的热情参加志愿工作，到后来却心灰意冷，退出志愿服务。这种情况十分普遍。所以要对志愿者进行合适的管理，建立志愿者管理体系。

志愿者管理虽然有别于固定员工，但在岗位开发、动员招募、培训辅导、服务支持、评估与激励等重要步骤都缺一不可。而且，需要管理者根据志愿者的特点和工作目标制定详细、明确的整体工作计划，说明工作意义，确立志愿者在服务中的角色及参与目的，并且在专业志愿服务中持续的支持和管理、认可和激励。

2.1.4. 服务项目评估

服务项目评估的关键是绩效评估。绩效(Performance)一词最早来源于人力资源管理、工商管理和社会经济管理方面。“绩”就是成绩，“效”就是效率、效益。“绩效包含了效率、产品与服务质量及数量、机构所做的贡献与质量，包含了节约、效益和效率”。绩效的内涵比效益、效率的内涵更加广泛，所指的不单纯是一个政绩层面的概念，也不仅仅是工作态度、项目过程的范畴，更包括资源支出成本、支出效率、经济性与效果性、政治稳定、社会进步、发展前景等内涵。评价是指为达到一定的目的，运用特定的指标，比照统一的标准，采取规定的方法，对事物做出价值判断的一种认识活动。正是因为有了人们对客观事物及其运动规律的正确认识，才使得社会各项经济活动不断地向前发展，人们的评价水平也随之不断提高。

绩效评价历史十分悠久，自从人类有了生产活动，即产生了绩效评价思想。在西方，最早比较系统、正式的绩效评价体系可以溯源到14世纪复式记账的产生。20世纪30年代以后，西方开始出现严格意义上的企业绩效评价。经过八十多年的发展，绩效评价理论取得了令人瞩目的成果。绩效评价理论一开始是针对企业的财务效益、资产运营等经营成果进行综合评判，以促进企业改善经营管理，提高经济效益。随着经济和社会的发展，当初用于评价企业经营业绩的理论与方法，已经逐渐运用到经济体系中，成为反映不同组织或个人从事某项活动或职能效能的重要途径。绩效评价，从人力资源管理上来定义，是“对员工一个既定时期

内对组织的贡献做出评价的过程，从数量和质量两方面对其工作的优缺点进行系统地描述，绩效评价是一个复杂的过程”。从企业管理上来定义，是“对企业占有、使用、管理与配置经济资源的效果进行的评判”。从公共部门管理上来定义，是指“绩效评估指政府体系的产出产品在多大程度上满足社会公众需要”。绩效评价同时也是一个封闭的管理控制过程，项目绩效是不断循环和动态调整改进的，并在循环中不断提升和发展。

根据评价主客体的不同，西方绩效评价理论的研究对象主要包括组织绩效评价、跨组织绩效评价和个人绩效评价三个方面：(1)组织绩效评价。组织绩效评价是对组织整体业绩的评价由于对组织主要领导管理工作的绩效评价往往都是以所在组织整体业绩为主要内容，所以组织绩效评价很多关联到组织的高层管理者的绩效评价。为了更好实现绩效管理目标，许多组织领导人在准确、清晰地确定组织目标与战略的基础上进行绩效评价体系设计，根据组织目标与战略确定绩效目标以及评价指标，来推动整个绩效管理工作。组织绩效评价产生和成熟于企业绩效评价，并在现代经济体系中得到更多的应用和发展。(2)跨组织绩效评价。跨组织绩效评价设计是一个没有受到重视，但是近期迅速传播的话题。当前它以供应链和外延企业的绩效评价为主要内容。在供应链系统中，是不能只用一种绩效评价方法的，若想准确评价供应链系统，一定要有一套综合的绩效评价体系，应将竞争战略延伸到供应链的上下游，加强在新产品开发、质量和环境等领域的绩效评价。每个企业都应该有自己的积分卡，然后依据积分卡的发展过程，使供应链内部交流沟通、协调更顺畅。外延企业绩效评价更强调将平衡积分卡的内部流程视角延伸为跨功能和合作伙伴视角。外延企业绩效评价框架指出绩效评价应主动与合作企业的ERP系统相链接，绩效评价体系能直接选择有用的数据，从而方便评价。(3)个人绩效评价。个人绩效评价注重素质和能力的评价，素质包括身体状况、品德、业务知识、经验储备、敬业精神；能力包括技术能力、办事能力、规划决策能力和认识、分析与解决问题的能力。

项目评价的实质就是分析和评价实施一项活动的有效性，而且是基于预期目标的有效性。对于专业志愿服务项目的绩效评价，就过程来说，它包括投入是否满足经济性要求，过程是否合规和合理，项目自身及其与环境、资源之间能否协调可持续发展；就结果而言，它又包括投入与产出相比是否有效率，行为的结果是否达到预期的目标以及预期产生的中长期影响。这里的影响既包括经济的影响，又包括社会影响。由于专业志愿服务项目的公益性和社会福利性特征，导致产出测算的困难和投入产出关系的模糊性，因而很难对项目的效益进行全面

有效的考核。

有别于传统的项目评价，专业志愿服务项目评价更为强调两点：一是更强调评价内容的科学性、完整性和连续性。在包容了对项目微观层次的技术经济评价、影响评价和社会评价等传统评价内容基础上的发展，丰富了项目管理以及项目与社会、资源、环境的协调可持续性发展评价的内容（根据项目所处阶段不同，具体评价内容可有所侧重和调整）；评价时点延伸覆盖了项目从始至终的完整生命周期，评价行为更具连续性，有利于不同阶段的项目评价信息衔接成相互支撑和验证的整体，以保证评价结论的科学性和权威性。二是更强调项目的全过程动态评价。在传统后评价的基础上丰富和增加了过程中的动态评价，即对项目从开始到结束的全过程进行定期、不定期的跟踪评价监督，尤其是加强决策阶段与建设过程中的事前、事中评价以及事后的总结提高，并根据结果实时反馈和及时调整，防范于未然，切实体现评价的指导与监督管理价值。

2.2. 国内外专业志愿服务评价模型与方法

2.2.1. 项目类评价模型

国外的项目绩效评价指标体系涉及的方面随着时间的推移在不断拓展和完善。20世纪80年代以前项目绩效的评价单纯看重结果，主要有财务绩效指标和“铁三角”指标。最早期的项目绩效评价主要借鉴企业的绩效评价理论，其评价对象主要集中在代表投资者和债权人利益的财务方面，具体指标有回收期(PP)、投资回报率(ROI)等衡量项目利润的指标。20世纪60年代兴起了以“成本、时间、质量”(Cost, Time, Quality)为绩效评估对象的“铁三角”(the Iron Triangle)指标，主要对项目是否符合规定时间和预算以及是否达到预期目标进行评价，具体指标是将实际的进度、成本、质量与项目计划进行比较，该指标非常契合项目定义，至今仍有一批忠实追随者。财务指标和“铁三角”指标能在事后很好地衡量项目收益、进度和质量，但是它们也存在严重的滞后性和仅注重项目经济利益的狭隘性。当项目周期长、投资数额巨大或者具有非营利性时，这种评估方法将不能满足需求。

20世纪80年代以后，随着生产社会化和经济一体化的进一步加强，项目绩效的影响群体不断拓展，影响层面进一步被细分，进而产生了既涉及过程又涉及结果，并且包含各种项目利益相关者的多维度评估体系，据此Michael Armstrong和Angela Baronl认为对绩效进行评价时，观察和测量角度不同，结果也不同。这时不同阶段、不同相关者对项目绩效有不同诉求几乎成为共识，有些诉求甚至不同步或相反，如何设计评估指标以平衡不同诉求，达到整

体效益最大化,成为绩效评估的难题。具体的评估方法有多目标评价方法、平衡计分法(BSC)和关键绩效指标法(KPI)。多目标评价法主要是将层次分析法(AHP)、神经网络法、模糊聚类法、数据包络法(DEA)等运用到绩效分析中,Wang Yanwei (2012)等人扩展了“铁三角”模型,将对项目的评价分为绩效维度(社会、经济、环境绩效)、空间维度(使用者、政府、雇员、施工者、贡献者、监管者、咨询者、设计师、操作者、供应商)、时间维度(设计、实施、运作),并在给定时间维度后对其余两个维度进行综合考虑,计算最终绩效。平衡计分卡是Robert S. Kaplan和David P. Norton于1992年发明的,在财务指标评价基础上用非财务指标如顾客满意度、内部程序、组织学习和能力的提高来补充财务衡量指标,考察方面更为完善。在进行绩效评估时分别赋予不同的权重,从而保证整个组织能达到各个方面的平衡,实现持续、稳步和快速增长。关键绩效指标法的评价过程是先找出影响企业发展的关键要素和指标作为模板,然后由项目出资方、施工方等利益相关者根据自己的需要筛选绩效驱动因素,以此为基础定性化或量化这些指标值,并将其与最初计划的基准放在同一个KPI雷达图中,最终得出组织绩效评价价值。

20世纪90年代以来,随着项目成功(Project Success)这一概念框架的提出,学者们更倾向于用项目成功的标准与成功的关键因素等表达方式衡量项目绩效,前者注重项目结果,后者评价项目过程。对于项目成功的标准,多数学者在“铁三角”的基础上进行扩展。Roger Atkinson(1999)将其扩展为“铁三角”、信息系统、管理效益和相关者效益,其中对信息系统方面的评价包括信息的可获得性、可靠性、有效性和信息质量;管理效益从效益、效率、利润有没有提高,浪费有没有降低及组织“干中学”能力入手进行评价;利益相关者效益是否能得到满足主要通过客户满意度、社会和环境的影响、个人发展、承包商收益、对周围社区影响的方面进行评价。A. J. Shenhar(2001)等人也将其扩展为四个维度,分别是项目效率维度、对消费者利益维度、实施机构的利益维度及未来影响的维度。

2.2.2. 影响力评价模型

影响力评估(Impact Assessment)是公共管理领域的方法论之一,也是评价专业志愿服务的方法。专业志愿服务标准制定在项目评估(Evaluation)层面发挥着重要作用。对专业志愿服务项目进行评估,就是了解这些专业志愿服务在多大程度上、用何种方式,完成了预期“干预”任务,也是对专业志愿服务的质量和直接效果的评价。

通过对照标准检查专业志愿服务项目,对专业志愿服务特征、要求与标准的分析,可以

看出，无论是政府、企事业单位、高校项目院所、媒体、社会组织和社区，无论是作为专业志愿服务的供给方，还是专业志愿服务使用方，都有责任规范标准和使用标准，通过对标准进行支持，从而促进专业志愿服务在中国的发展。

综上所述，志愿服务伦理是社会伦理的重要组成部分，专业志愿服务伦理与传统志愿服务相比，不仅包含了志愿者的个人与社会伦理，还包括专业伦理；不仅看重志愿精神与人文关爱，而且也强调专业助人与非职业化工作中的职业操守。专业志愿服务在遵循“自愿、无偿、平等、诚信、合法的原则，不得违背社会公共利益和他人合法权益，不得危害国家安全”基本原则基础上，还强调以下三个原则：专业志愿服务标准体系由专业志愿者基线标准、专业志愿服务质量标准、专业志愿服务影响力标准三个指标组成。

第三章 现状分析

3.1. 基本情况

志愿服务项目的指标化离不开我国快速志愿服务快速发展的背景。其作用就在于量化指标、固化优秀经验，从而推动或者实现志愿服务或志愿者管理的规范化、长效化和可持续发展。目前，纵观我国志愿服务事业发展历程，从国家到地方，志愿服务指标化发展仍处于初期阶段，社会各界对于专业志愿服务的认定和识别缺乏必要的共识，对志愿服务效果仍然没有可信服的指标体系。由于专业志愿服务本身的研究不足，因此在项目指标的设计上也很难找到相关经验参考。

3.2. 基本特征

专业志愿服务作为专业人士或专业团体自愿、无偿为社会公益所提供的具有职业或行业标准 and 规程的专业服务，还具有自身特征。

3.2.1. 目标精准

专业志愿服务更加精准聚焦社会问题，理性确定所要解决的具体问题及其策略。专业志愿服务的服务对象一般为公益性社会组织、社区组织和弱势群体，以及针对特定社会问题发起的公益类项目或相关活动。专业志愿服务更加精准聚焦社会问题，运用专业技能和系统化解决方案，提升志愿服务成效及其社会影响力。由于我国专业志愿服务时间不长，不区分服务对象，只要在志愿服务中使用了某种专业技能，也称为专业志愿服务。中国于2017年12月1日开始实施的《志愿服务条例》第二十三条明确了国家鼓励和支持国家机关、企事业单位、人民团体、社会组织等成立志愿服务队伍开展专业志愿服务活动，鼓励和支持具备专业知识、技能的志愿者提供专业志愿服务。

3.2.2. 专业赋能

专业志愿服务像对待付费客户一样运用专业服务标准规范运营服务项目，志愿者应用职业技能专长在解决问题过程中不仅提供解决方案，也为客户进行相应的能力建设。

随着社会的发展，社会组织对专业志愿服务的需求与日俱增，不仅在于专业志愿者提供了免费的人力资源、市场营销、战略规划、项目管理、IT应用、法律咨询等专业技能，也在于专业志愿服务网络的成熟。具体来讲，专业志愿服务指运用专业知识和技能进行的公益志

愿服务，主要面向公益慈善类的社会组织和弱势群体，用专业知识技能无偿帮助公益组织开展项目，提供咨询、培训和教练的服务。比如为公益组织提供市场营销解决方案，为社区服务管理提供软件开发，开发人力资源薪资与考核体系设计实施方案等。

专业赋能包括两方面，一是职业态度，即指专业志愿服务的参与方表现出来的服务态度，志愿者承担的工作任务必须按照职场同样的水准完成，符合服务对象的预期。职业态度也体现为专业化原则，专业志愿者在提供专业志愿服务项目时，要像对待付费客户一样去专业化服务，体现专业化的社会价值。

二是职业技能，即专业志愿服务需要专业与技能，通常是服务对象所欠缺而专业志愿者可以弥补的、并发挥专业志愿者特长与价值的技能。其中，专业性是本质属性，专业性来自职业分工所形成的不同职业之间的差别，也包含志愿服务管理优化意义上的专业性概念。其中，志愿者以职业专业人士为主，特别是社会中产阶层和新阶层人士。他们不仅仅是奉献爱心，更希望运用其专业技能让志愿服务具有更大的经济与社会效益。

3.2.3. 跨界合作

专业志愿服务把社会需求方、供给方和专业志愿服务支持机构，以及其他的利益相关方整合起来，协同合作，形成了由商业与非营利组织一起工作，共同发展解决问题的策略及相关能力。

社会需求方大多是专业志愿服务对象。一般是社会公益组织、弱势群体，他们拥有较贫乏的社会资源，缺少专业知识和技能，没有足够的资金向商业购买专业服务。

社会供给方主要是指专业志愿者，他们提供个人的专业技能、时间无偿提供专业服务。他们可能在政府、企事业单位、项目院所和学校、社会组织等机构从业，拥有职业专长与技能，他们有爱心和热情，愿意跨界和打破社会阶层服务弱势群体和公益组织。

支持机构指提供专业志愿服务项目管理与评估机构。不仅对服务对象，也对专业志愿者负有管理和支持责任，并对专业志愿服务进行成效跟踪评估，促进项目持续地得到优化完善，从而更好地实现公益目标。

3.2.4. 促进变化

专业志愿服务旨在促进客户发展及其行业建设，从而改善社会生态环境。现代社会中，专业志愿服务旨在打破阶层，让不同的人跨界、跨部门、跨地区和跨阶层地共事，鼓励知识工作者积极而有序地参与社会治理，促进社会融合与包容性发展。专业志愿服务瞄准社会问

题，其社会价值是解决社会治理与发展问题，促进社会变革，放大和实现个体的专业价值，激发人类社会的共建、共融与共享机制。以下是根据2018年北京惠泽人公益服务中心翻译的《国际专业志愿服务案例集》中一组专业志愿服务组织与类型比较。

3.3. 主要问题

3.3.1. 评价主体单一

现阶段对志愿服务实施评价的主体有两个，即政府相关职能部门和高等院校。志愿服务的组织者是政府和高校，参与主体是志愿者，服务的对象是社会单位团体或各阶层人员。不可否认，组织者实施评价，有利于调动志愿者的积极性，确保服务活动的顺利进行。但实施者作为评价主体，往往忽视了参与主体的需求和情感体验，忽视了服务对象的意愿要求，评价结果不一定科学、准确。

3.3.2. 评价方法单一

目前志愿服务评价方式主要有三种：一是总结表彰，这是政府相关职能部门和高校普遍采用的一种评价手段；二是学分认定，一部分高校把志愿服务看作志愿者社会实践的一种形式，给参与的志愿者加学分；三是媒体评价，即新闻媒体对志愿服务活动予以报道。纵观上述三种评价方法，基本属于总结评价，即通过志愿服务的活动总结和相关佐证材料的分析，根据总体效果实施评价。

3.3.3. 评价指标单一

目前所采用的评价方法主要侧重于活动效果，忽视了活动的其他环节。评价指标的单一性，往往会导致组织者不注重志愿服务的长效机制建设而一味追求活动实效，甚至出现部分志愿者组织“不找服务对象，找媒体；不看效果，看报道”的功利化倾向，严重制约志愿服务的良性发展。

第四章 指标设计

4.1. 总体目标与思路

指标基于目标。评价是评定志愿者工作优劣的重要方式，必然引起志愿者的重视。无形中志愿者会用评价机制中的评价指标来规范、指导自己的行为，对志愿者综合素质的培养与发展起到导向作用，有利于提高志愿者队伍的整体素质。因此，评价指标体系的构建十分重要。评价目标是志愿项目评价机制构建的重要指导思想。构建评价机制基于两个目标：一是促进个人发展，二是促进组织发展，即评价机制对志愿者个人和志愿组织具有双重影响。所以，构建志愿服务评价机制，需要从个人和组织两方面考虑。

以为促进志愿服务专业化发展，北京惠泽人公益发展中心（惠泽人）于2005年在英国海外志愿服务社（VSO）支持下开发了首个《中国志愿者管理基线标准（BS-VMS）》，用于民间组织志愿者培训与志愿服务组织能力建设。随后，2015年初惠泽人联合相关机构研发了《中国专业志愿服务基线标准1.0版》（《专业志愿标准》）进行组织测试与案例评选。2017年2月，惠泽人联合北京博能志愿公益基金会（以下简称博能志愿），在友成基金会（以下简称友成）的资助下，在专家团队指导下迭代了《专业志愿标准2.0版》。2018年3月，组成课题组就“专业志愿服务”概念、范围和标准等进行更加广泛和深入的研讨，在全球国际志愿联盟（GPBN）协助下，广泛征求国内外专家意见，进行《专业志愿标准3.0》迭代研发。

根据2018年12月份北京惠泽人公益发展中心与博能志愿公益基金会共同研发发布了《中国专业志愿服务基线标准（Benchmark Standard of Professional Volunteer Service，简称BS-PVS）》，该标准用于中国专业志愿服务基准测评与认证，激励专业志愿者和志愿者管理人员提升专业能力建设，以推动中国志愿服务事业专业化与创新。本指标体系将在此基础上针对项目评价进行完善和优化。

4.2. 设计的基本原则

专业志愿项目绩效评价指标是指衡量绩效目标实现程度的考核工具，在设计过程中应遵循以下原则。

4.2.1. 相关性原则

项目支出在功能和经济的分类方面存在着一定的差异，基于这一前提下，无法用单一的指标体系涵盖全部的项目支出。换言之，需要按照不同分类对指标进行设计，所选的指标应

与评价目的具有较强的相关性，由此才能更加准确地反映出其绩效。

4.2.2. 重要性原则

在指标体系当中，可用于反映绩效的指标比较多，从评价重点出发，应优先选择核心指标，因为此类指标的代表性最强。对于项目支出而言，绩效评价需要对业绩状况进行全面评价，但在实际中，评价工作的开展基本都是围绕着重要指标进行，重要程度不够的指标则会被剔除。

4.2.3. 可比性原则

绩效管理对象有时会是同类的，在进行绩效评价时，需要设定带有共性的指标，这样一来，所得的评价结果之间才能具有可比性。共性指标主要体现在预算编制、财务管理、资产管理、经济效益等方面的指标。绩效管理不同时，绩效评价指标的数量和覆盖范围必然会在存在差异，但从总体分类上却要尽可能保持一致。

4.2.4. 系统性原则

专业志愿项目会涉及到诸多的单位及人员，由此使得绩效评价成为工作量较大、工作时间较长的系统性工程，为确保绩效评价的顺利进行，保证评价结果的准确性，整个评价体系必须具备系统性，可以从整体、全局、宏观的角度，如实反映出项目的绩效水平。同时，评价指标体系还要保证定量指标与定性指标相结合，增强绩效评价结果的全面性和客观性。

4.2.5. 经济性原则

由于志愿服务项目本身的社会公益属性，不得以经济人的形式存在，从而使得经济因素无法被放在首位考虑。而在绩效评价中，经济性是体系构建所必需遵循的基本原则，其要求在评价体系构建时，要对客观现实条件加以充分考虑。除此之外，还要保证指标具备可操作性，使指标通俗易懂、简便易行，并兼顾成本效益。

4.3. 项目绩效模型设计

在参考国内外相关评价模型和项目绩效评价模型的基础上，课题组力图建立一个既符合项目绩效评价基本要求，同时又符合中国专业志愿服务项目发展特征的综合评价体系。前者主要从项目的管理的角度，从全过程管理的思路建立项目管理评价指标，同时按照“铁三角”评价理念形成项目产出评价指标；后者从项目效益角度，建立以影响力为基础的效果评价指标。此外，考虑到满意度评价在项目评价中所占比重日益突出，在项目评价中特别添加了满

意度评价指标。最终，课题组针对专业志愿服务项目绩效建立了一套评价模型，即：基线（Based-Line）管理（Management）效益Effect），即“BME”模型。其中，基线是指贯彻项目专业目标，完成预定目标的认定能力；管理是指项目在立项、执行和资金使用过程等方面的管理能力；影响是指项目执行、成果等在决策、专业、社会和合作上的直接表现。三者的地位并非孤立，二是相互间产生作用。只有具有稳定的管理，才能获得良好的结果，进而产生预期中的影响；项目的结果是获得一定影响的基础，而影响也会在一定程度上促进管理能力的提升与发展。

为此，在对专业志愿服务的标准进行梳理与制定的过程中，重点对专业志愿服务项目评价体系相关要素和目标进行了研究。具体而言，专业志愿者基线指标针对专业志愿者的特征和概念进行界定与区分；专业志愿项目管理指标针对服务主体和项目质量的过程评价；专业志愿服务效益指标针对专业志愿服务的效果和目标进行衡量。本评价模型的架构如下图1所示：

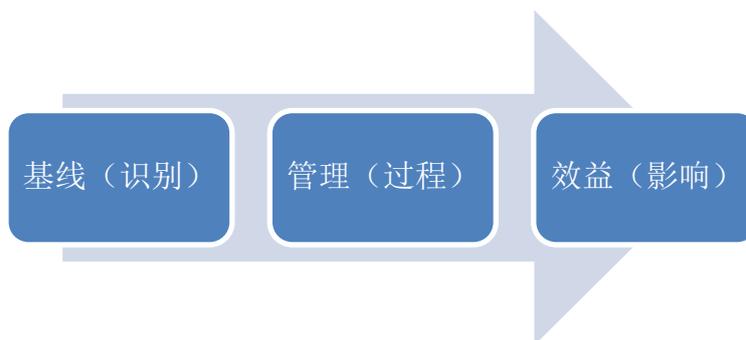


图1 专业志愿服务项目评价：BME模型

4.4. 项目绩效指标设计

专业志愿服务项目绩效评价指标体系的总体框架如下图所示：

表1 专业志愿服务项目绩效评价指标体系

总目标	基本维度	一级指标	二级指标	三级指标	
中国专业志愿服务项目评价指标体系	基线	项目基础	志愿性	自愿性	
				公益性	
				无偿性	
			专业性	组织性	
				专业性	
	管理	项目成果	立项管理	立项规范性	
				目标明确性	
			组织管理	制度健全性	
				质量可控性	
				验收合规性	
			财务管理	到位时效性	
				使用合规性	
				资金使用率	
				社会影响	奖励荣誉量
					媒体关注度
	信息公开度				
	影响	组织影响	专业队伍		
			治理结构		
		专业影响	成果转化		
			专业交流		
			国际合作		
		环境影响	政策完善		
			创新机制		
		满意度	项目委托方		
项目服务方					
项目志愿者					

4.4.1. 专业志愿项目基线指标

指自愿性、公益性、无偿性、组织性和专业性，用于确定是否为专业志愿服务，全部通过方为达标。

志愿性

自愿性

【概念内容】志愿者自愿提供服务，并非基于行政命令，也非他人或外力强迫驱使。

【考核要点】志愿者是否自愿提供具有专业技能的服务？

【评分方法】定性。“是”得2分，否则不得分。

【数据核实】提供验收材料清单及证明文件。

公益性

【概念内容】志愿者的服务对象及其服务领域体现公共利益，不具有政治性指向、近亲血缘或物质利益关系。

【考核要点】志愿者的服务对象及其服务领域是否具有公益特征？

【评分方法】定性。“是”得2分，否则不得分。

【数据核实】提供验收材料清单及证明文件。

无偿性

【概念内容】志愿者不因付出劳动而收取物质报酬，志愿者的服务也不属于任何商业行为。

【考核要点】志愿者是否获取因劳动而产生的物质报偿？

【评分方法】定性。“是”得2分，否则不得分。

【数据核实】提供验收材料清单及证明文件。

专业性

组织性

【概念内容】志愿服务组织具有合法性，有组织地开展志愿服务。

【考核要点】志愿者是否通过合法合规的志愿服务组织开展服务？

【评分方法】定性。“是”得2分，否则不得分。

【数据核实】提供验收材料清单及证明文件。

专业性

【概念内容】志愿者自身具有专业技能和资质，服务中应用专业技能与科学技术，服务过程管理具有专业化。

【考核要点】是否需要志愿者具有专业技能和资质？

【评分方法】定性。“是”得2分，否则不得分。

【数据核实】提供验收材料清单及证明文件。

4.4.2. 专业志愿项目管理指标

在通过基线标准之后，专业志愿项目管理指标主要是测量其专业志愿项目管理过程的专业化程度。

立项管理

立项规范性

项目申请、设立是否符合相关要求，用以考察项目申报的规范情况。

【考核要点】考察项目审批部门所要求文件的完备性。

①项目建议书（或可行性报告）；

②初步设计和项目概算。

【评分方法】

定性。该指标得分为①+②。

【数据核实】

提供项目建议书、可研报告或初步设计方案材料。

目标明确性

项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，项目绩效目标是否清晰、细化、可衡量，用以考察项目目标是否明确。

【考核要点】

①绩效目标是否清晰明确；

②目标是否能细化分解；

③绩效目标是否可衡量。

【评分方法】

定性。该指标得分为①+②+③。

【数据核实】

根据项目建议书上所填报的项目建设目标和效益来进行对比分析。

组织管理

制度健全性

项目管理制度是否健全，分工是否明确，用以反映和考核业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。

【考核要点】

①是否已制定或具有相应的项目管理制度；

②项目管理制度是否健全、完整。

【评分方法】

定性。该指标得分为①+②。

【数据核实】

提供项目管理制度文件和项目任务分工说明。

质量可控性

是否为达到项目质量要求而采取了必需的措施,用以反映和考核项目实施单位对项目质量的控制情况。

【考核要点】

①是否已制定或具有相应的项目质量要求或标准;

②是否采取了相应的项目质量检查、验收等必需的控制措施或手段。

【评分方法】

定性。该指标得分为①+②。

【数据核实】

提供项目质量控制的证明材料。

验收合规性

是否按照规定组织验收。

【考核要点】

是否由主管部门组织验收?

【评分方法】

定性。“是”得2分,否则不得分。

【数据核实】

提供验收材料清单及专家意见复印件。

财务管理

到位时效性

资金到位情况是指实际到位资金与计划投入资金的比率,用以反映和考核资金落实情况对项目实施的总体保障程度。资金是否及时到位,若未及时到位是否影响项目进度,用以反映和考核项目资金落实的及时性程度。

【指标计算】

①资金到位率=实际到位资金/计划投入资金；

②到位及时率=及时到位资金/应到位资金。

【评分方法】

定量。值域[70%，100%]，公式2。该指标得分为①+②。

【数据核实】

提供财务部门有关项目资金到位等证明材料。

使用合规性

项目资金使用是否符合相关的财务管理制度规定，用以反映和考核项目资金的规范运行情况。

【考核要点】

依据财务部门有关项目资金使用文件要求进行考核。

①资金使用是否符合国家财政资金使用法规和财务管理制度以及有关办法的规定

②资金的拨付是否有完整的审批程序和手续

③项目的重大开支是否经过集体研究

④是否建立专户管理，做到专款专用

【评分方法】

定性。该指标得分为①+②+③+④。资金使用出现截留、挤占、挪用、虚列支出任何一种情况，本指标得分为0分。

【数据核实】

提供资金使用报告等证明材料。

资金使用率

项目实际到位资金的使用数与实际到位资金数的比率，用以反映和考核项目资金实际使用或支出完成情况。

【指标计算】

①资金使用率=实际到位资金的使用数/实际到位资金数。

【评分方法】

定量。值域[70%，100%]，公式2。

【数据核实】

提供资金使用报告等证明材料。

4.4.3. 专业志愿项目效益指标

指社会、组织、专业、环境等方面的影响力，以及项目利益房的满意度，用于对专业志愿服务所实现的社会效益进行测评，这也是最佳实践的重要标准。

社会影响

奖励荣誉

【概念内容】项目成果荣获奖励荣誉的次数、层次，用以反映项目成果影响力。

【指标计算】

项目成果获得国家级、省部级、地方奖励（件/年）

【评分方法】

定量。标杆法，公示5。该指标得分为①。

【数据核实】

对照项目申报与奖励荣誉证明文件。

媒体关注度

【概念内容】项目成果在媒体上发布或被媒体引用的情况，以及项目人员接受媒体采访的情况，用以反映项目成果受媒体的关注度。

【指标计算】

① 在主流媒体发表项目相关的评论性文章或被主流媒体引用（篇/年）

②参与主流媒体的以项目为主题的访谈节目（次/年）

③项目相关的具有重大影响的媒体报道（次/年）

【评分方法】

定量。标杆法，公示5。该指标得分为①+②+③。

【数据核实】

通过网络和媒体大数据分析，对照项目申报与证明文件。

信息公开度

【概念内容】机构网站是否发布项目成果，公众是否能够开放获取，新媒体平台关注情况，用以反映项目信息公开程度和公众感受。

【指标计算】

- ①机构网站项目成果是否发布;
- ②项目成果的点击率(累计,次);
- ③项目相关的移动公众平台(微信)关注粉丝(累计,人次)。

【评分方法】

定性。①“是”得2分,否则该指标不得分。②值域[0%,100%],公式2。③标杆法,公示5。该指标得分为①+②+③。

【数据核实】

通过网络和媒体大数据分析,对照项目申报与证明文件。

组织影响

专业队伍

【概念内容】项目组是否有专业人才参与。

【考核要点】项目人员中是否有专业人才?

【评分方法】定性。“是”得满分,否则不得分。

【数据核实】对照项目申报与证明文件。

治理结构

【概念内容】志愿服务组织通过项目实施对机构自身治理结构上的改善作用

【考核要点】

- ① 是否有专业人员组成的志愿者队伍
- ② 专业人才是否担任组织骨干
- ③ 是否形成了治理制度和机制

【评分方法】定性。①②③“是”得2分,否则该指标不得分。该指标得分为①+②+③。

【数据核实】对照项目申报与证明文件。

专业影响

成果转化

【概念内容】成果得到复制推广,获得更多的专业志愿者、服务资助或投资,服务范围和数量扩大。

【考核要点】是否有项目成果性文件、成果转化规划、资助或合作合同等。

【评分方法】定性。“是”得满分,否则不得分。

【数据核实】对照证明文件。

专业交流

【概念内容】项目组单独或联合举办公开研讨会、圆桌会议、论坛，开展交流与互访的情况，用以反映项目人员的专业活跃度。

【考核要点】

①单独或联合举办公开研讨会、圆桌会议、论坛的次数

②公众交流与国内其他机构互访总次数

【评分方法】定量。标杆法，公示5。该指标得分为①+②。

【数据核实】通过网络和媒体大数据分析，对照项目申报与证明文件。

国际合作

【概念内容】项目人员与国外机构合作和交流的会议、合作发布成果与海外访问情况，用以反映项目在国际相关领域中的话语权、影响力

【指标计算】

①项目人员与国外机构联合举办学术研讨会、圆桌会议、论坛的总次数

②与国外机构或个人合作发布学术成果总件数

③派往国外进行访问，参与交流、研讨会的总人次

【评分方法】定量。标杆法，公示5。该指标得分为①+②+③。

【数据核实】通过网络和媒体大数据分析，对照项目申报与审批文件。

环境影响

政策改善

【概念内容】生态圈与人文环境改善，促进政策法规改善，形成长效机制。

【考核要点】是否促进政策法规改善，形成长效机制。

【评分方法】定性。“是”得2分，否则该指标不得分。

【数据核实】对照项目申报与证明文件。

创新机制

【概念内容】社会问题得到改善，形成新机制、新模式、新策略、新技术。

【考核要点】是否对创新社会问题的解决有所裨益。

【评分方法】定性。“是”得2分，否则该指标不得分。

【数据核实】对照项目申报与证明文件。

满意度

项目委托方

【概念内容】项目委托方对项目实施效果的满意程度。

【评分方法】定性。A：非常满意。（10分）B：比较满意。（8分）C：一般。（6分）D：比较不满意。（4分）E：非常不满意。（0-2分）

【数据核实】对照项目建议书中的建设目标和经济社会效益分析部分，需相关案例和数据进行说明。

项目服务方

【概念内容】项目服务对象对项目实施效果的满意程度。

【评分方法】定性。A：非常满意。（10分）B：比较满意。（8分）C：一般。（6分）D：比较不满意。（4分）E：非常不满意。（0-2分）

【数据核实】对照项目建议书中的建设目标和经济社会效益分析部分，需相关案例和数据进行说明。

项目志愿者

【概念内容】项目志愿者对项目实施效果的满意程度。

【评分方法】定性。A：非常满意。（10分）B：比较满意。（8分）C：一般。（6分）D：比较不满意。（4分）E：非常不满意。（0-2分）

【数据核实】对照项目建议书中的建设目标和经济社会效益分析部分，需相关案例和数据进行说明。

4.5. 项目绩效权重设计

对若干个指标进行综合评价时，各个指标对评价对象的作用，从评价的目标来看，并不是同等重要的。所以，选定评价指标后，常常对不同指标赋予不同的权，然后来进行综合，权的数值大就认为重要，数值小就认为不重要。因此可定义：权重是以某种数量形式对比、权衡被评价事物总体中诸因素相对重要程度的量值。它既是决策者的主观评价，又是指标本质的物理属性的客观反映，是主客观综合度量的结果。权重主要决定于两个方面：一是指标本身在决策中的作用和指标价值的可靠程度；二是决策者对该指标的重视程度。

4.5.1. 设计方法

权重集是表示各个指标在指标体系中重要程度的集合。如何消除过多的人为影响因素，并确定各指标的权重，是综合评价研究的重要内容。权重的确定方法主要有主观赋权法、客观赋权法以及主客观相结合的方法。主观赋权法根据人们主观上对各指标的重视程度来决定权重，主要有两两比较法、环比评分法、德尔菲法、层次分析法等。客观赋权法依据各指标标准化后的数据，按照一定的规律或规则进行自动赋权，主要有主成份分析法、嫡值法、多目标规划法和均方差法等。主观赋权法客观性较差，但解释性强；客观赋权法确定的权重精度较高，但有时会与实际情况相悖，在实际情况下，依据客观赋权法确定的权重，最重要的指标不一定具有最大权重，最不重要的指标可能具有最大权重。

综合分析，本研究认为利用主观赋权法中的层次分析法进行指标权重的设置，其科学性和实用性更强。首先需要专业人员对不同重要程度的评价指标进行排序；其次需要对这些评价指标进行打分并填入评价指标权重。基于这些信息，工作人员便可以通过层次分析法来对指标权重进行确认。

4.5.2. 权重分配

根据对项目评价指标体系的权重进行分析，并结合专业志愿服务类项目的自身特色，课题组对指标进行了初步设计。指标体系总权重设计，如下表2所示：

表2 中国专业志愿服务项目评估体系研究指标权重设计

指标编号	一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
A1-1	项目基线	20	志愿性	6	自愿性	3
A1-2					公益性	3
A1-3					无偿性	3
A2-1			专业性	14	组织性	5
A2-2					专业性	6
B1-1	项目管理	30	立项管理	10	立项规范性	4
B1-2					目标明确性	6
B2-1			组织管理	10	制度健全性	4
B2-2					质量可控性	4
B2-3					验收合规性	2
B3-1			财务管理	10	到位时效性	4
B3-2					使用合规性	4
B3-3					资金使用率	2
C1-1			项目效益	50	社会影响	12
C1-2	媒体关注度	5				
C1-3	信息公开度	3				
C2-1	组织影响	8			专业队伍	4
C2-2					治理结构	4
C3-1	专业影响	10			成果转化	4
C3-2					专业交流	4
C3-3					国际合作	2
C4-1	环境影响	8			政策完善	4
C4-2					创新机制	4
C5-1	满意度	12			项目委托方	5
C5-2					项目服务方	4
C5-3					项目志愿者	3

4.6. 项目绩效评分方法

标杆法也称为基准化分析法(Bench marking, BMK)，是将本单位经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对照分析的过程，是一种评价自身企业和研究其他组织的手段。在实践中，标杆法存在四种类型的基准设定，分别是内部基准、竞争性基准、一般性基准和过程或活动性基准。在本课题的具体实施中，一般采用内部基准的方式，按照项目设计要求设定相应基准值。未来可以结合类似专业志愿服务项目的设置调整基准，对标领先服务，发现不足之处，做出积极改善。

4.6.1. 指标量化

评估对象的绩效得分需要对基础指标进行量化评分。基础指标包括定性指标和定量指标两类，其量化的确定方法也各不相同。下面以某一单项指标为例，分别介绍定性和定量指标的量化方法。

单项定性指标的量化方法

定性指标具有模糊和非量化的特点，很难用精确数字来表示并且，由于很多方面都难以通过某一个具体的定量指标来描述，所以指标体系中定性指标也较多，这些指标表述的是被评对象的特性属性当前处于何种状态，这类指标无法做到完全精确的数量描述。为了防止因主观判断所引起的失误，增加定性指标的准确性，选择适当的方法将定性指标定量化就尤为重要。定性指标量化方法一般有如下几种：

直接评分法

对于m个评估指标，请n个专家按某定性指标的标准对其直接打分，打分方法可以根据需要采取十分制或者百分制。如果第j位专家对第i个评估指标的分为 r_{ij} ，则第i个评估对象的最后得分为：

$$R_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n r_{ij} \quad (\text{公式1})$$

直接评分法中的专家评分的区分度较高，因此要求专家对评估涉及的领域和评估对象有较全面和深入的了解。在应用中，也可以根据专家对评估问题的熟悉程度给予不同的权重进行加权求和，或者使用德尔菲法进行多轮专家打分。

栅格法

栅格法¹，又称分档打分法，是凯勒(Kelly)1955年提出的个人结构理论(Personal Construct Theory)中一个判别思考模型。一个栅格(Grid)是由元素(Element)和属性(Attribute)组成，每一个元素都可以被属性的一极或另一极描述。而一个元素的属性可以用一个线性的尺度来表述，在一般情况下，至少需要五个标度点来区分事物之间质的差别或重要性程度的不同，但七个标度过于复杂，因此，很多情况是通过1-5标度来表示的，所使用的标度在整个过程中应当是一致的。建立指标体系实际上已经完成栅格组成元素的确定，所以量化工作主要是完成属性的判断，每个标度对应一个分数档，然后通过各属性对各指标的实现程度进行判断打分，

1 彭国甫.地方政府公共事业管理绩效评价研究.长沙:湖南人民出版社, 2004:125.

得到完整的栅格。如下表所示

表 3 “1-5”档标度分布

最小	较小	中等	较大	最大
最少	较少	中等	较多	最多
最差	较差	中等	较好	最好
最低	较低	中等	较高	最高
1档	2档	3档	4档	5档

列举法

定性指标评估标准不像定量指标评估标准那样具有较强的客观性,评估时容易受评估主体的知识、经验、判断能力、对评估标准把握程度和价值取向等因素的主观影响。对定性指标的评估,较多地是依靠评估人员的个人判断或问卷调查的方式进行。每列举一项,对应相应的分数。该指标的得分将由各列举项得分累加。

单项定量指标的量化方法

定量指标是可以直接获得其客观数据的指标,一般分为正指标、逆指标和适中型指标。正指标即指标值越大越好的指标,逆指标就是指标值越小越好的指标,适中型指标就是指标值越接近某一固定值越好的指标。由于指标的计量单位各不相同,其原始数据一般不具有可比性。因此,在采集到定量指标的原始数据后,由于各指标值的实际意义存在着较大的差别,表现形式也不一样,所以不能直接进行综合评估,而必须进行无量纲化处理。据不完全统计,目前已经提出近二百多种无量纲化的模型和方法。²

根据中国专业志愿服务项目评估体系研究的复杂性,并参考其它各类绩效评估研究对各种模型和方法的实际应用效果,本课题选择了直线型量化方法,该模型对正指标、逆指标分别提出了量化公式。各指标以百分制计算。首先定义几个变量,假定有基础指标j,则有,

$R_j(x)$: 指标j的最终评估值;

x_j : 指标j的原始计算值(有量纲);

x_{jm} : 指标j的适中值/预期值(有量纲);

2 杨洋.电子政务系统绩效评价体系研究.上海:同济大学博士学位论文,2005:64-67.

$x_{j\max}$: 指标j的可能最大取值(有量纲);

$x_{j\min}$: 指标j的可能最小取值(有量纲);

正指标的无量纲化方法

正指标是指其对总目标的贡献率随着评估结果的增大而增大,即数据取值越高,说明绩效水平越高。其量化公式如下:

$$R_j(x) = \begin{cases} \frac{x_j - x_{j\min}}{x_{j\max} - x_{j\min}} \times \text{满分值}, & x_{j\min} < x_j < x_{j\max} \\ 0, & x_j \leq x_{j\min} \\ \text{满分值}, & x_j \geq x_{j\max} \end{cases} \quad (\text{公式2})$$

逆指标的无量纲化方法

逆指标是指对总目标的贡献率越接近某一中间值,说明绩效水平越好。其量化公式如下:

$$R_j(x) = \begin{cases} \frac{x_{j\max} - x_j}{x_{j\max} - x_{j\min}} \times \text{满分值}, & x_{j\min} < x_j < x_{j\max} \\ \text{满分值}, & x_j \leq x_{j\min} \\ 0, & x_j \geq x_{j\max} \end{cases} \quad (\text{公式3})$$

适中型指标的无量纲化方法

适中型指标是指对总目标的贡献率随着评估结果的增大而减小,即数据取值越高,说明绩效水平越低。其量化公式如下:

$$R_j(x) = \begin{cases} \frac{x_j - x_{jm}}{x_{j\max} - x_{jm}} \times \text{满分值}, & x_{jm} < x_j < x_{j\max} \\ \frac{x_{jm} - x_j}{x_{jm} - x_{j\min}} \times \text{满分值}, & x_{j\min} < x_j < x_{jm} \\ 0, & x_j \leq x_{j\min}; \quad x_j \geq x_{j\max} \end{cases} \quad (\text{公式4})$$

为了适应当前专业志愿服务项目评价的实施,对定量指标进行无量纲化处理,我们设计了公式5,作为主要定量指标计算所用:

$$R(x_j) = \begin{cases} \frac{x_j}{x_{jm}} \times \text{满分值} & 0 < x_j \leq x_{jm} \\ 0 & x_j = 0 \\ \text{满分值} & x_j \geq x_{jm} \end{cases} \quad (\text{公式5})$$

4.6.2. 综合评分

在多指标综合评估方法的应用中,大多数情况下应用线性加权加法评分法计算被评对象的综合得分,综合评估的判据采用简单排序法³。

加权求和法又称线性加权法,是最为简单常用的指标合成模型。如果有 m 个评估对象,评估指标体系有 n 个基础指标,第 j 个指标的权重为 W_j ,若第 i 个评估对象在第 j 个指标上的评估得分为 R_{ij} ,则第 i 个评估对象的综合评估得分为:

$$S_i = \sum_{j=1}^n W_j R_{ij} \quad (i=1, 2, \dots, m) \quad (\text{公式6})$$

加权求和法将多个指标通过不同权重合并成为一个综合指标,使无法排序的对象成为可排序的对象。

3 国家科技评估中心.科技评估规范(第1版).北京:中国物价出版社,2001:54.

第五章 评价机制

5.1. 项目评价工作的实施机制

项目绩效评价要明确评价主体、评价对象和评价定位，找出影响项目绩效的关键性因素，将其转化为定量或定性指标，用以反映项目运行发展效果。在构建项目绩效评价指标体系的基础上，对评价指标设置相应的权重。在绩效评价指标计分中要确保财务指标与非财务指标均能够得到科学计分，而后再在根据真实数据信息计算出评价指标的综合得分，得出最终评价结果。

5.1.1. 明确评价对象与内容

项目评价的对象是志愿服务项目的执行主体，具体包括：项目基准主要是对项目性质的识别，确认其专业性特征；项目管理主要从项目全程管理合规性和项目目标角度，综合反映项目管理的规范性和系统可持续发展能力，以及项目的任务完成度和质量完成度。项目影响主要从项目影响的角度，综合反映项目应用成效，包括所产生的直接或间接经济社会效益，即影响力，也包括了总体满意度。

5.1.2. 设计评价组织与流程

项目评估可以委托第三方机构负责信息采集分析等具体测评工作。

具体流程可参考：

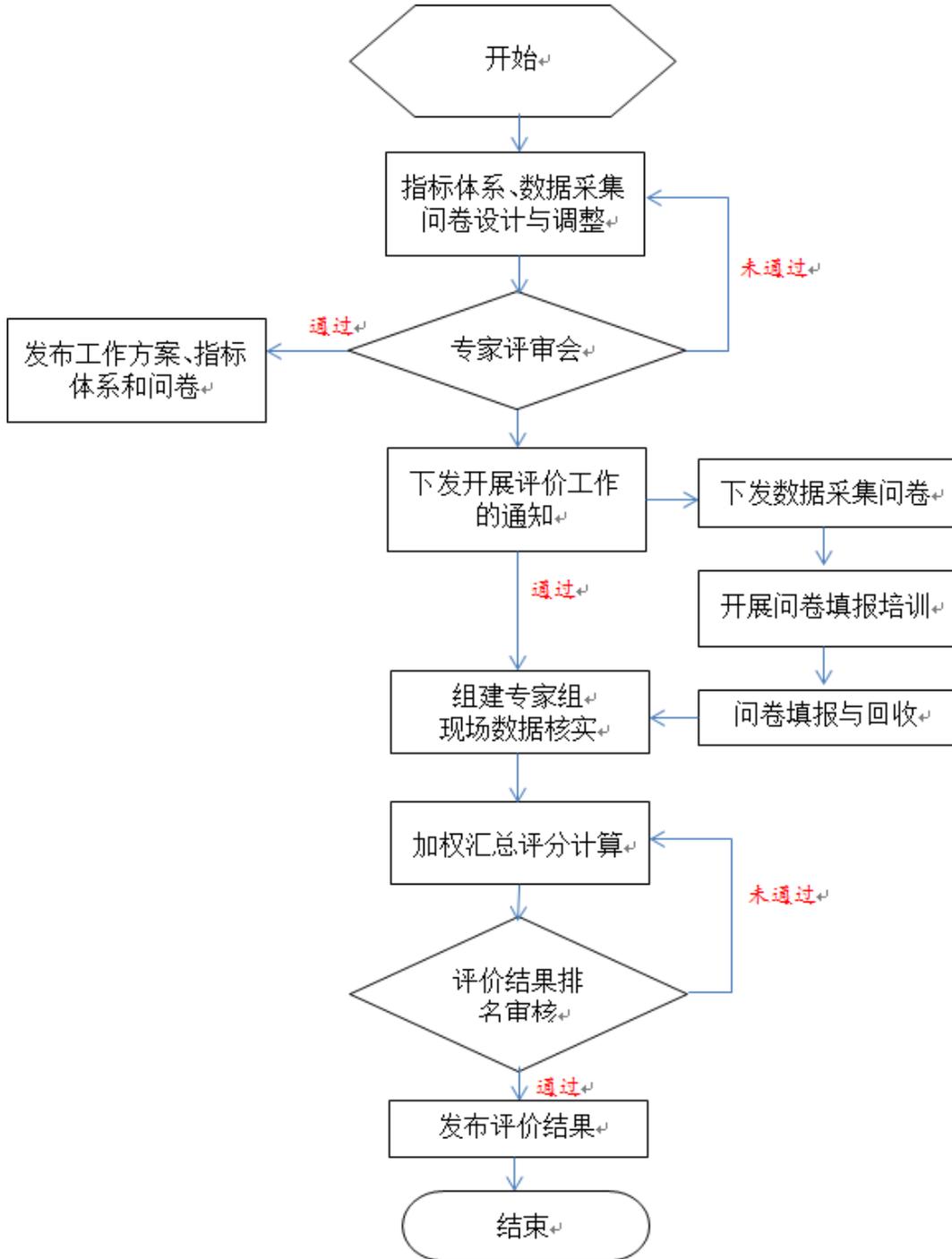


图3 评价流程图

5.1.3. 做好评价结果的运用

项目评价结果将作为承接单位后续工作或新项目申报时的重要参考依据。相关单位务必高度重视，积极配合，共同做好评价工作。

5.2. 项目评价指标的优化机制

为确保评价指标体系的合理性、科学性，可在现有的项目绩效评价指标体系基础上对历

史项目进行评估，而后再采用问卷调查法、因素分析法等方法对绩效评价指标的关联度进行分析，根据关联度分析结果修改和完善指标体系。在指标体系完善过程中，保证评价指标之间相互独立，剔除相关性强的同类指标，要求各个指标具备清晰的界定和明确的内涵，并且还要求指标计量便于获取所需要的信息数据。

5.3. 项目评价机制的创新之处

5.3.1. 过程评价与结果评价相结合

项目绩效评价的主要目标是评价项目活动的效率性、效果性和经济性，即“3E”。效果性体现结果，效率性体现过程，而经济性则既体现结果又体现过程。要验证其实现程度，需要从结果和过程两个层面上构建整个评价指标体系。结果层面和过程层面的指标相互联系与制约，共同构成评价指标体系。可见，项目绩效评价的核心是合理评估项目活动的过程和结果。本指标体系充分考虑了结果与过程，在具体指标上有了充分体现，同时也根据实际进行了取舍，从而保证能够在最少指标的情况下合理反映项目结合和过程本身。过程评价和结果评价相结合，使评价具有较强的真实性和科学性。

5.3.2. 自我评价与社会评价相结合

过程评价与结果评价、定量评价与定性评价相结合的评价方法，是组织者运用的一种评价手段，属于评价主体的范畴。志愿服务的主体是志愿者，志愿者在服务活动中的思想和行为等方面的变化也只有志愿者本人最为清楚。为此，组织在实施评价的同时，也要倡导志愿者梳理自身在志愿服务中的认识、感悟和启发，通过自我总结、自我判断和自我分析等形式，自觉地把志愿服务活动的自我评价融入到学校评价之中。所谓社会评价就是要尝试让志愿服务对象参与到评价中来，拓展志愿服务激励途径。高校要积极调动服务对象、新闻媒体等社会各方力量，通过对专业志愿服务的态度、能力和服务对象受益情况、社会影响力等指标的评价，结合组织掌握的具体情况，对专业志愿服务活动做出客观全面的评价。

5.3.3. 线下与线上评价数据相结合

互联网时代的评价机制必然要包含网络采集数据的渠道，同时也需要通过线下的传统渠道获取评价所需要的数据。在指标体系的设计过程与实施机制中，课题组除了采用传统的考核评价手段采集数据外，也在项目效益（影响）指标中加入了网络和大数据平台的支持。结合指标设计中的部分数据定义和需求，通过公开网络进行数据采集，并按照一定的算法进行

清洗和整理，从而能够动态地采集相关的数据，形成有效的指标数据，直接用于评价结果，避免了人为干预。这一方法适应了项目成果影响力滞后的特征，有利于快捷方便的采集客观数据，使项目评价过程更为客观。在此基础上，结合线下采集数据能够形成长期可持续的跟踪评价，其所产生的效益将使各方长期受益。

第六章 工作建议

6.1. 建立项目动态监测的评估机制

志愿服务项目偏重于实践，也更强调协作，因此主管部门和单位应当对项目进展、项目产出、人才团队建设、资金使用等情况进行动态监测，实施绩效监控，开展绩效自评，及时报送项目经费使用及绩效管理报告。以往不少机构并不重视项目绩效评价工作，项目人员只注重项目的申报、验收和经费支出，对项目综合绩效评价的意识不强，更不能深刻理解项目绩效评价的意义。所以要加大宣传，提高管理部门及项目人员的绩效评价意识，促使他们认识到项目评价的必要性和重要性。

6.2. 建立项目评估结果的奖惩措施

为了强化项目承担方的责任意识，提高项目经费的使用效率，建立健全并严格实施奖惩措施必不可少。要切实加强基本项目经费的预算执行管理，建立预算安排与预算执行、实施绩效挂钩的奖惩机制。

对经费使用管理良好、支出使用规范以及项目成果优秀的课题组提出有效的奖励办法。对项目团队而言，在项目申报和项目条件建设等方面给予重点倾斜。对项目单位而言，其在项目中是否切实做到有效的监管和督促可以作为本单位资格、资质升降和结果认定的依据。对未按照管理要求自行调整经费用途、预算执行进度缓慢或实施效果差的项目，应当采取调整和扣减财政支持、暂停安排年度预算等措施，强化激励约束。

6.3. 建立制度化评价反馈沟通机制

在实践中，应鼓励项目人员针对项目评价中存在的问题及实施弊端提出意见，这样有助于评价指标体系结合项目的特点进行适当修正，如指标的增减、评分标准的修正、权重的重新分配等方面，使其更加适合项目的绩效评价，有效激发项目人员的能动性、建设优秀的科技团队，最终提高项目经费的利用率和项目管理的质量。通过建立制度化的评价反馈沟通机制，如搭建绩效评价信息系统平台，设立专门的反馈沟通渠道，进而在实践中不断完善评价指标体系。

6.4. 建立项目评估的公共信息平台

网络信息采集需要一个针对公共网络的数据平台，用于指标相关数据的采集和清洗。除

除此之外，一个可信的绩效评价结论仅有指标体系远远不够，从项目申请、实施到结题都需要有严格的审查机制和健全的配套措施。在项目申请阶段，应审核预算是否合理、各项技术指标是否代表学科先进、研究目的是否是该领域拟解决的关键问题、研究方法是否可行等；在项目中期检查中，考核项目进度与计划进度是否相符、取得的成果是否与经费支出相匹配等；在结题阶段，严格按照绩效评价中的指标全面评价项目的完成情况。在整个过程中，管理者要建立公开透明的评价系统，包括立项、经费开支、项目进度、评价结果等都要公开、可查询，使项目管理者完全明白项目的经费开支情况以及还有哪些目标没有完成等，以便做好未来项目计划，保质保量地完成项目任务。

参考文献

政策法规

中华人民共和国国务院令 第685号, 志愿服务条例, 中国政府网
http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-09/06/content_5223028.htm.

专著文件

翟燕 主编, 专业志愿服务理论与实务, 2019年9月。
北京博能志愿公益基金会: 中国专业志愿服务发展报告(2017), 2017年10月。
北京惠泽人公益发展中心: 志愿服务项目管理评估标准, 2006年12月。
北京惠泽人公益发展中心: 中国志愿者管理基线标准, 2005年12月。
何辉, 面向社会组织的专业志愿服务: 一种初步的分析, 中国社会组织报告(2016~2017), 北京: 社会科学文献出版社, 2017。
黄冠, 试论我国专业志愿服务模式及其发展道路, 社会服务研究(第三辑), 北京: 社会科学文献出版社, 2016。

学术文献

Amanda Brown、付涛, 专业志愿服务进入中国: 涵养水土进行时, 中国社会工作, 2013(10)。
Bradley Cousins, Swee C Goh, Cztherine Elliott, Tim Aubry, Nathalire
CECP: Global Guide Standard, 2016.
Gilbert. Government and voluntar sector differences in organizaional capacity to do and use evaluation [J]. Evaluationg and Program Planning, 2014, (44): 1-13.
GPBN: Standard of ProBono, 2016.
VSO: Benchmark Tool of Volunteer Program Management, 2005.
黄屹. 志愿服务组织评价指标体系构建研究[J]. 标准科学, 2018(11): 82-87.
白燕, 杜楚源, 郭颖凌, 邹静怀. 上海市某综合性医院志愿服务效果评价[J]. 医学与社会, 2019, 32(06): 46-49.
宋煜. 志愿服务教育体系构建研究[J]. 中国国情国力, 2017(12): 32-34.
吴丹丹. 大学生志愿服务能力评价体系的构建与实证研究[J]. 统计与管理, 2018(05): 116-121.
代剑环, 付林, 胡国成. 基于AHP-熵值法的志愿服务组织发展现状评价[J]. 学

会, 2017(03):28-33.

王赵. 高校志愿服务成效评价指标体系的构建研究[J]. 无锡商业职业技术学院学报, 2017, 17(03):72-75+87.

熊蕾, 赵翔. 价值多元化背景下青年学生的道德评价——以高校志愿服务为例[J]. 科教导刊(中旬刊), 2017(05):179-180.

宋煜. 助推社区志愿服务发展的建议[J]. 中国国情国力, 2017(10):36-38.

张衡宇. 基于绩效管理视角的大学生志愿服务评价机制构建[J]. 教育现代化, 2017, 4(37):116-117.

郭金玮. 石家庄市志愿服务项目“云”评价体系探究[D]. 河北经贸大学, 2017.

黄硕. 社会体育指导员志愿服务记录与星级评价制度建设的研究[D]. 成都体育学院, 2016.

徐璐, 杜欣聪. 大学生专业志愿服务对道德评价的有效性研究——以浙江传媒学院文艺志愿服务为例[J]. 黑龙江教育学院学报, 2016, 35(06):66-70.

陈秀红, 张登国. 志愿服务项目成效评估指标体系研究——基于AHP法和模糊区间评价[J]. 广西社会科学, 2015(01):154-159.

李晗, 郑凌冰, 李红. 大学生志愿服务评价国际比较研究[J]. 思想教育研究, 2015(05):97-100.

潘雯雯. 大众体育志愿服务组织综合能力的评价指标体系研究[J]. 体育科学, 2015, 35(06):13-18.

左丽, 胡井军, 方誉连. 高校志愿服务的多元评价和优化方案——以常州市高校志愿服务为例[J]. 管理观察, 2015(29):155-156+159.

张洪峰, 岳威. 大学生志愿服务评价体系的构建[J]. 吉林省教育学院学报(中旬), 2014, 30(05):84-86.

李晔. 基于组织绩效视角的高校大学生志愿服务评价[J]. 山东农业大学学报(社会科学版), 2013, 15(04):105-110.

张芬, 张春, 王悦舒. 大学生志愿服务效果评价体系研究[J]. 学校党建与思想教育, 2013(22):65-67.

罗公利, 边伟军. 山东省青年志愿服务水平评价研究[J]. 青岛科技大学学报(社会科学版), 2012, 28(03):58-63.

方轻. 志愿服务评价体系研究[J]. 长春理工大学学报(社会科学版), 2011, 24(03):45-46+100.

宋煜. 开辟社区志愿服务新境界[J]. 中国社会工作, 2019(24):44.