

【工具】儿童工作者行为准则

【工具】看图讲故事

【工具】“罗伯特议事规则”

【工具】社区资源调查——社区平面图

【工具】妇女生计改善项目焦点小组访谈提纲

【工具】紧急救灾项目需求评估准备工作

【工具】建立儿童活动中心

【工具】艺术教育与治疗

【工具】维恩图

【工具】发现需求

【工具】利益相关者分析

【工具】问题分析——问题树

【工具】目标分析——目标树

【工具】项目逻辑框架的构建

【工具】如何组织小组工作

【工具】儿童互助

【工具】“H”型法影响评价

【工具】半结构化访谈

【工具】打分法评估

【工具】如何采访案例

【工具】有效委派任务

【工具】工作还原

【工具】如何与员工谈话

【工具】SWOT分析

【工具】知识管理计划制定

杨曙辉 主编

益联项目管理中心
汇能公益支持发展中心

联合编著

社会组织项目管理手册

以贵阳市乌当区为例

SMART原则

总体目标 → 具体目标 → 衡量指标

- ☐ Specific 具体
- ☐ Measurable 可衡量
- ☐ Achievable 可实现
- ☐ Realistic 现实可行
- ☐ Time bound 时效性



启动

计划

项目总体目标

项目具体目标

项目产出

项目活动

执行

项目参与式评估

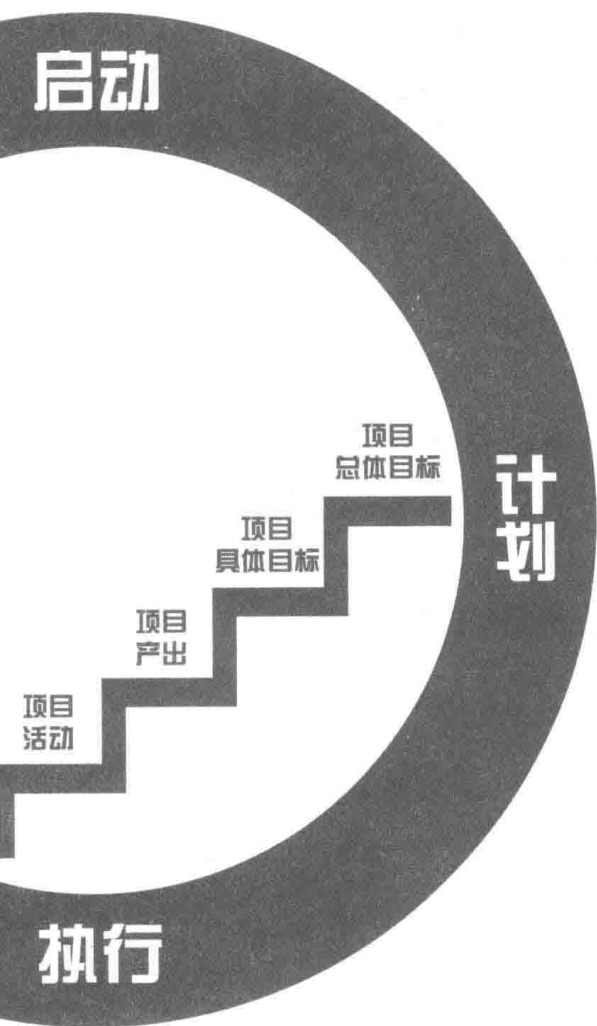
- ☐ 社区案例分析
- ☐ 半结构化访谈
- ☐ 排序、打分、分类
- ☐ 社区环境评估
- ☐ 目标人群自己的记录
- ☐ 社区及项目财务资料
- ☐ SWOT 分析
- ☐ 角色扮演
- ☐ 研讨会
- ☐ 关键人物访谈
- ☐ 焦点小组访谈和讨论
- ☐ 专题小组讨论
- ☐ 绘图
- ☐ 问卷调查



贵州大学出版社
Guizhou University Press

社会组织项目管理手册

以贵阳市乌当区为例



杨曙辉 主编

益联项目管理中心
汇能公益支持发展中心

联合编著



贵州大学出版社
Guizhou University Press

图书在版编目(CIP)数据

社会组织项目管理操作手册：以贵阳市乌当区为例 /
杨曙辉主编. — 贵阳：贵州大学出版社，2017.8

ISBN 978-7-5691-0040-2

I. ①社… II. ①杨… III. ①社会组织—项目管—
理手册 IV. ①C916.1-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第221913号

社会组织项目管理操作手册——以贵阳市乌当区为例

主 编：杨曙辉

出 版 人：闵 军

责任编辑：申 云

装帧设计：张一笑

出版发行：贵州大学出版社（贵州省贵阳市花溪区）

印 刷：贵阳精彩数字印刷有限公司

成品尺寸：170毫米×240毫米

印 张：12.5

字 数：168千字

版 次：2017年8月第1版

印 次：2017年8月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5691-0040-2

定 价：39.00元

版权所有 侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与出版社联系调换

电话：0851-85987328

本书编委会

魏发志 陈晓琼 张劲松 霍 安

马 丽 甘 泉 佘荣冰 汪小盛

邢甘璐 张一笑

序 一

社会组织是我国社会治理的重要力量，是党的群众工作的重要阵地。党的十八大以来，随着“社会治理”发展理念的提出，政府职能的转变，社会组织发展迎来了新的历史机遇，各类社会公益组织的合法性得到进一步认可，发展空间更为广阔。

近年来，贵阳市认真贯彻落实中央、省委关于创新社会治理、加强群众工作的决策部署，一手狠抓经济发展，一手狠抓社会建设，特别是将社会组织建设作为创新社会治理的重点内容抓紧抓实，社会组织迸发出前所未有的巨大活力，实现了多项从无到有的新突破：枢纽型社会组织体系从无到有、社会组织孵化基地从无到有、专业社工机构从无到有、社会组织参与社会服务项目从无到有……

贵阳各类社会组织深度参与社会治理，不仅有效解决了许多政府不能解决或难以解决的社会难题，为我们用“大数据”思维解决社会问题，满足群众多元化、个性化需求方面提供了专业支撑，也为我们进一步创新体制机制、激发社会活力提供了模式支持。

乌当区作为“全国社会组织建设创新示范区”，在推动区内社会组织标准化建设等方面先行先试，推出一批具有地方特色、极富推广价值的地方和机构标准，为推进社会服务规范化、精准化、科学化提供参考和借鉴。

本书由乌当区具有一定经验的社会组织结合发展实际，以社会组织项目管理为切入点，将个性化的社会工作经验进行梳理分析和总结提炼，并以系统而又严密的方式展现给读者。利用书中的工具，你可以分析自己的环境，构建项目管理框架和可行的计划，然后予以推进。

本书抓住我们在平时项目管理过程中所涉及的重点，以轻松朴实、深入浅出的叙述方式告诉我们：什么是项目管理？相关管理该做哪些事情？为什么做这些事情？怎么做好这些事情？这些来自于实践一线的经验，对每一位从事项目管理的社会工作者而言，相信能有所启迪、有所借鉴。

魏发志

2016年11月

序 二

在社会的成长发展过程中，常常会面临项目管理人才短缺，项目管理经验匮乏的困难，特别是那些处于发展初期的组织，需要面对从不成熟到成熟，从仅凭志愿服务的热情，到了解需求、讲究方法，向专业化、职业化发展的转变。对刚踏入公益慈善行业的年轻人而言，也会遇到不了解公益项目管理的情况，这必然会降低项目执行质量，制约社会组织的作用发挥，直接影响到目标人群的权益实现。如果社会组织想要可持续地发展，那么熟悉项目的基本流程和要求，增强自身的专业性，就是一件十分必要的事情。

作为社会治理的主体之一，社会组织扮演着重要角色，而且无论组织大小，项目管理都是其核心工作，要在各自的领域内有质量地开展项目和提供服务，有效严谨的项目管理是必不可少的。提高社会组织的项目管理能力，就需要了解项目的基本管理流程及各环节的核心内容和基础方法，在此过程中结合本组织的使命愿景，不断完善提高，才能为目标人群提供有效的服务，让项目带来变化。

《社会组织项目管理手册——以贵阳市乌当区为例》的开发正是基于这

样的需要，根据贵阳市乌当区社会组织的特点而开发的一个普及型的管理工具书，旨在为区内各社会组织的项目管理提供一个基本的操作指南，为项目策划、管理、效果评估等管理全过程提供基础的参考。贵阳市乌当区是“全国社会组织建设创新示范区”，区内社会组织蓬勃发展，本书的编撰被列为贵阳市群工委的重点项目，编撰本书能够及时回应区内社会组织对项目管理基本规范的需求，同时也是群工委为孵化培养社会组织提供多元化服务的具体体现。

鉴于编者能力、所涉及的领域和资料来源的局限性，本书在内容翔实、具体和满足社会组织不同需要方面还存在不足，还需要社会组织用自己的实践和智慧来补充和完善。本书难免有错误和不足的地方，请读者批评指正。

编者

2016年10月

前言

《社会组织项目管理手册——以贵阳市乌当区为例》旨在为处于发展初期的乌当区社会组织提供项目管理方面的基础性的指导和参考。本书是在调研走访乌当区区内社会组织，了解各组织共性需求的基础上编撰而成。它不是一本项目管理大全，而是针对处于发展初期，对公益发展项目管理流程、方法未熟练掌握的组织而设计的。本书语言风格力求简单明了，尽量用图表来说明问题，突出流程和基本方法，帮助处于发展初期的社会组织工作人员了解公益项目管理的过程，能对照最基本的公益项目管理要求来规范本组织的项目管理。

本书包括十五章，第一章从组织定位的层面，介绍了社会组织的使命愿景的确定，强调了项目管理要完全建立在清晰的组织定位基础之上。第二章和第三章，介绍了项目的基本内容和不同领域项目的特点。从第四章开始至第十五章，围绕项目管理流程重点介绍了基本内容，每一部分还附有常用工具的介绍。因为本书的内容均属基本项目管理知识，且目前学习机会和资源、

渠道众多,如果需要了解更详尽的信息,还请使用者自行补充查阅其他资料。

本书的编撰由贵阳市乌当区汇能公益支持发展中心与益联项目管理中心共同完成。汇能公益作为贵州公益组织中的重要一员,致力于民间公益组织的发展和能力的培养,对贵州公益事业的发展和推动一直保持着积极的行动力。益联项目管理中心是一家为西部省区社会组织提供智力服务的社会企业,致力于推动公益组织的专业化发展。双方合作编撰本书,希望能帮助处于起步阶段的乌当区的社会组织提升管理水平,不断增强组织的公信力。

目 录

第1章 组织需求及现状 /2

- 1.1 乌当区社会组织发展现状 /3
- 1.2 弱势群体 /4
- 1.3 组织使命与愿景 /5

第2章 项目基本介绍 /9

- 2.1 项目概念 /9
- 2.2 项目周期 /9
- 2.3 项目设计 /11

第3章 项目工作领域 /14

- 3.1 儿童工作类项目的权利意识 /15
 - 【工具】儿童工作者行为准则 /16
- 3.2 社区工作类项目中的社区能力建设 /17
 - 【工具】看图讲故事 /23
 - 【工具】《罗伯特议事规则》 /23
 - 【工具】社区资源调查——社区平面图 /24
- 3.3 扶贫类项目中的性别视角 /26
 - 【工具】妇女生计改善项目焦点小组访谈提纲 /28
- 3.4 灾害救援类项目的专业性 /30
 - 【工具】紧急救灾项目需求评估准备工作 /31
 - 【工具】建立儿童活动中心 /33
 - 【工具】艺术教育与治疗 /36

第4章 发现分析问题 /39

4.1 开展调研 /39

【工具】维恩图 /40

【工具】发现需求 /43

4.2 利益相关者分析 /44

【工具】利益相关者分析 /44

4.3 问题分析 /47

【工具】问题分析——问题树 /47

4.4 参与式方法的运用 /49

第5章 确定项目目标 /52

5.1 目标分析 /52

【工具】目标分析——目标树 /52

5.2 目标设定 /54

第6章 制定行动计划 /57

6.1 项目逻辑框架 /57

【工具】项目逻辑框架的构建 /58

6.2 活动计划表 /60

第7章 制定项目预算 /62

7.1 预算的准备 /62

7.2 编制预算 /64

第8章 项目申请 /68

8.1 准备项目申请书 /68

8.2 申请书主要内容 /70

8.3 项目合同 /74

第9章 项目执行 /77

9.1 活动实施 /77

【工具】如何组织小组工作 /78

【工具】儿童互助 /80

9.2 活动报告撰写 /81

9.3 工作简报及总结报告 /83

9.4 档案管理 /84

9.5 传播 /85

第 10 章 项目监测评估 /88

10.1 监测与评估 /89

10.2 监测评估的方法 /90

【工具】“H”型法影响评价 /91

10.3 参与式监测与评估指标设计 /92

10.4 项目监测 /93

10.5 基线调研 /94

【工具】半结构式访谈 /96

10.6 项目评估 /97

【工具】打分法评估 /98

10.7 案例写作 /99

【工具】如何采访案例 /103

10.8 总结反思 /108

第 11 章 财务管理 /111

11.1 财务管理原则 /111

11.2 支出审批流程 /112

11.3 财务票据 /115

11.4 财务报告 /118

11.5 预算控制 /122

11.6 采购 /124

第 12 章 资金筹集 /131

12.1 资金筹集与使用原则 /132

12.2 资金来源 /132

第 13 章 团队管理 /139

13.1 工作目标和标准 /139

【工具】有效委派任务 /140

【工具】工作还原 /141

13.2 员工绩效考核 /142

【工具】如何与员工谈话 /143

【工具】团队的优势和劣势——“SWOT”分析 /144

第 14 章 信息公开 /148

14.1 信息公开原则 /148

14.2 信息公开的内容 /149

14.3 信息公开的方式 /153

第 15 章 项目可持续性 /155

15.1 团队内部的能力传承（知识管理） /155

【工具】知识管理计划制定 /157

15.2 政策倡导 /158

15.3 资金的可持续性 /163

参考文献 /165

附录 /169

后记 /185

第1章

组织需求及现状

1.1 乌当区社会组织发展现状

1.2 弱势群体

1.3 组织使命与愿景

第 1 章

组织需求及现状

西部是我国贫困人口等弱势群体相对集中的地区，社会问题和需求比较多，很早就催生出社会组织，在不同领域开展工作，在解决社会问题方面进行了大量的实践和行动研究，同时也伴随着自身的不断成长。如果说东部是市场经济发展的前沿的话，那么西部就可以说是社会组织发展的前沿，比如被称为 NGO 天堂的云南，又比如因汶川地震而见证中国 NGO 发展元年的四川。

与云南、四川相比，贵州一方面面临着贫困人口多、城乡二元结构矛盾突出、城镇化水平低、农村公共服务薄弱等诸多社会问题，而同时也是社会组织非常活跃的地区，因为与云南、四川相邻，长期受周边地区社会组织发展成长氛围的浸染，特别是贵州各级政府对社会组织的支持力度非常大，吸引了很多公益慈善行业的组织和资源在这里开展工作，社会发展领域的很多第一次实践都发生在贵州。从某种意义上讲，贵州是巨大社会需求与强大社会发展动力并存的地方，是非常适合社会组织发展的地区。贵州各级政府在调动社会力量参与社会治理方面，在政策支持和实践方面的支持力度都非常大，也充分认识到在激发弱势群体的主体性、创造性方面，社会组织的力量和参与是必不可少的。可以说，社会组织在贵州的发展环境是非常好的。

随着《中华人民共和国慈善法》的颁布，各项有利于社会组织规范发展的

法律法规也都相继出台，在制度已经做好铺垫、政策已经做好顶层设计的前提下，作为民间公益的主体——社会组织要开始反思自己，我们准备好了吗？在能力建设的层面上，我们的能力是否已经能够承担起公众对我们的信任？

1.1 乌当区社会组织发展现状

贵阳市乌当区政府已经转换了自己的思路，让社会组织登台唱主角，政府搭台退居幕后。近年来，在一些公共服务领域，通过扶持民间组织参与社会管理，逐步开始社会服务均衡化的尝试。全国在支持社会组织发展方面，贵州省是走在前面的，国家民政部表彰的全国社会组织建设创新示范地区，贵州省贵阳市的乌当区就是其中之一。同时，乌当区还在贵州全省率先创建了区级社会组织孵化基地，从资金与政策两个层面进一步加大对社会组织的扶持力度，包括建设社会组织孵化成果展示区，为已“出壳”的社会组织提供办公场地及活动空间，降低准入门槛，鼓励民间自发成立的组织登记注册等。

截至目前，乌当区共登记、备案社会组织 187 家。在登记的 166 家社会组织中，有社团 102 家、社会服务机构 64 家；已备案城乡社区社会组织 21 家。这些组织中，包括行业类社会组织 66 家、科技类 5 家、社区服务类 13 家、公益慈善类 9 家、农村专业经济协会 65 家。工作领域涉及教育助学、社区服务、救灾救援、贫困救助等，其他还涉及助老、环境保护、文化教育、心理援助、法律服务、残障人士服务等多个领域。

随着社会的发展和公众对公益行业的要求不断提高，社会组织的发展面临机遇，但同时也有挑战。根据 2016 年进行的乌当区公益组织发展需求调研报告中的数据显示，12% 的社会组织尚未注册，没有正式身份。47% 的社会组织没有专职工作人员，更不要说专业的管理人才了。成立初期的组织，还在探索主要的业务模式并缺少稳定的资源，即使有一些已经踏入发展的快车