

嘉定区菊园老茶坊运营管理项目

绩效 评估 报告

上海申华社会服务评估事务所



目 录

一、评估背景.....	4
(一) 评估准备工作.....	4
1、指导被评方做好迎评工作.....	4
2、组建评估专家小组.....	5
(二) 评估指标体系.....	5
(三) 评估目标.....	5
二、评估方法与内容.....	6
(一) 评估方法.....	6
(二) 评估内容.....	6
(三)、评估流程.....	7
1、指导项目执行方进行迎评准备.....	7
2、现场评估及反馈.....	7
三、评估发现.....	9
(一) 项目成功之处.....	9
1、“既定动作”完成良好.....	9
2、各相关方满意度高.....	9
3、服务流程较为明晰.....	11
4、社区基础较为扎实.....	11
5、品牌形象初步树立.....	11
(二) 值得关注的问题.....	12
1、项目目标凸显不足.....	12

2、管理架构不够健全.....	12
3、运营管理定位偏差.....	12
4、可持续性有所欠缺.....	13
5、沟通渠道较为局限.....	13
四、评估建议.....	14
(一) 明确服务重点，突出主打内容.....	14
(二) 明确管理权限，给予试错空间.....	16
(三) 建立评价机制，引导良性竞争.....	16
(四) 完善管理架构，提高可持续性.....	17
(五) 完善沟通机制，提高沟通效果.....	18
(六) 其他.....	19
五、评估得分.....	19
六、结语.....	20
七、附件.....	20
附件一：.....	21
附件二：.....	27
附件三：.....	29
附件四：.....	31

一、评估背景

嘉定区《菊园老茶坊运营管理项目》，为上海市嘉定区菊园新区管理委员会（下称项目购买方）通过项目公开招标形式发布，由上海复源社工师事务所（下称项目执行方）中标并运营管理。目前，项目运行已经接近10个月时间。为更好地了解项目运作成效及不足，为今后项目开展提供科学依据，2018年1月，项目购买方委托第三方专业评估机构——上海申华社会服务评估事务所（下称事务所）对项目开展绩效评估工作，并委托事务所邀请专业会计师事务所进行财务审计工作。

事务所接受委托后，结合项目购买方需求、项目方案等要求，制定评估方案，并组织并成立专家评估小组，按照《嘉定区社会服务项目评估指标》的要求，于2018年1月31日，开展现场访谈、问卷调查及材料评估工作。

专家评估小组依据专业评估工具，针对项目执行方对于政府购买公益服务项目合同的履行、服务目标完成情况、受益群体满意度、财务状况以及社会效益等方面进行了专业性评审，并提出第三方评估意见。

（一）评估准备工作

为了更加客观、科学地开展此次评估工作，事务所在开展评估前重点做了以下准备工作：

1、指导被评方做好迎评工作

事务所为本次评估制定了评估方案，获得项目购买方的确认通过后，

进一步细化、明确了评估安排，将评估中问卷、访谈及现场评估要求、人员组织标准、时间安排等进行了告知，从而协助项目执行方更好地进行迎评准备工作。

2、组建评估专家小组

事务所慎重选择符合本次评估工作要求的专家，组建了此次评估专家小组队伍。开展专家小组评估讨论会，对评估指标等进行讨论，并按照各位专家擅长领域及评估需要，分配评估内容，做好评估准备工作。

（二）评估指标体系

本次项目评估，事务所将《嘉定区社会服务项目评估指标》（见附件一）作为本次项目评估的指标工具。该指标体系包括一级指标 7 项：项目管理能力、项目策划评价、项目人力资源、项目完成情况、实施过程专业化管理、项目成效及财务状况，分别对应若干（共计 33 项）二级指标。

之所以选取本指标体系，是因为本项目不同于一般民政、妇联等部门购买的社会服务项目，而是菊园新区面向社区百姓推出的重点创新服务，项目购买方希望重点考察服务的实效情况，了解项目执行方在今后工作中需要提升和改进的方向等比较具体的操作性建议，因此，综合考虑了评估需求及现有各类评估指标体系，事务所选用了本指标作为评估工具。

（三）评估目标

按照“以评促建”、“以人（服务对象）为本”的原则，结合本项目立项目标及项目购买方需求，事务所对本次评估工作的目标界定为以下四个

方面：

1、通过专业科学的评估方法，评估项目整体运行、财务执行情况，了解项目执行方对项目合同中约定的进度计划及预算等内容的完成程度，把握项目各相关方及服务对象对项目的意见及建议等，从而发现项目运作成功与不足之处；

2、通过评估工作，了解项目执行方自身对于项目目标、项目意义等方面的认识程度，以促进其更加深入、准确地了解和执行项目；

3、通过评估总结，指导执行方查缺补漏、扬长避短，以帮助提升实施方自身建设能力、项目运作能力及团队专业能力等，从而促进本项目后期服务成效的提升；

4、通过评估总结，向项目购买方提供服务情况分析和建议，为后续服务购买、监管工作提供参考及科学依据。

二、评估方法与内容

（一）评估方法

事务所组织专家评估小组、财务审计小组对项目进行现场评估，通过问卷法、资料法、访谈法、观察法等相结合的方式，对项目执行情况进行整体评估。

（二）评估内容

- 1、项目执行方开展项目相关的服务台账等相关资料；
- 2、项目服务对象对参与内容的评价；

3、项目相关方（项目购买方、合作方等）对项目的评价情况等；

4、项目财务相关资料。

检查过程中，评估组以问卷和台账检查为主，辅以对项目执行相关人员的访谈、观察，通过综合评议得出评估结论。

（三）、评估流程

分为指导项目执行方进行迎评准备、现场评估及反馈、评估总结等。

1、指导项目执行方进行迎评准备

与项目购买方沟通确定评估方案及工具后，事务所与项目执行方负责人进行沟通，指导其了解评估要求，进行迎评准备工作。

2、现场评估及反馈

现场评估分为问卷与访谈环节、项目执行方汇报环节、台账检查环节以及评估反馈环节。

（1）问卷与访谈环节

对以下人员进行问卷与访谈，了解对项目服务意见及建议：

序号	类别	计划	实际执行情况
1	问卷及访谈	合作方 8 人	共 7 名，新圆快乐戏迷负责人、志愿者中心——百姓故事团团团长、麦谷企业发展有限公司经理、区实验小学科技辅导员、嘉定都市网项目经理、社区科工作人员、宣传科（委托方）

2		项目团队 2 人	项目执行机构负责人叶婷、项目主管丁杨阳
3		服务对象 18 人	菊园新区 15 人（泰宸社区 3 人、嘉富社区 1 人、嘉宝社区 2 人、嘉富居委 3 人、嘉馨社区 2 人、怡华家园 2 人、日月光 2 人）、嘉定镇街道 3 人
4	项目 绩效 评估	项目团队	项目执行方团队成员叶婷、丁杨阳等

(2) 项目执行方汇报环节

项目执行方通过 PPT 等形式，向事务所评估组进行项目汇报。

(3) 台账检查环节

结合项目执行方自评材料，事务所评估组对项目台账资料进行检查。

(4) 评估反馈环节

就现场问卷访谈、台账检查等情况，评估组进行沟通汇总，向项目执行方进行简要反馈。

(5) 评估总结

评估组就评估过程收集了解的信息进行梳理，并进行评估总结分析及报告的撰写，并最终提交给项目购买方和项目执行方。

三、评估发现

(一) 项目成功之处

1、“既定动作”完成良好

项目执行方严格按照项目标书及合同约定的频次、时间等要求，对在“老茶坊”平台上开展的各项服务进行管理，10个月内活动完成场次及人次均达标，项目完成情况良好。项目预算也按照标书报价表、会计制度规范执行，体现出执行方较高的项目管理组织能力、项目团队认真负责的态度。

此外，项目执行方还开展了佳片有约、老茶新客、为环卫工人送清凉等延伸拓展服务，并在群团活动服务方面，完成较高场次，超额完成服务要求。

2、各相关方满意度高

服务对象、合作方满意度情况，主要从访谈、观察、服务场次及参与人数分析等方式了解。综合可知，服务对象对于当前的老茶坊服务满意度较高：

(1) 访谈结果分析

被访谈的18名服务对象、7名合作方（主要6名，宣传科由于是委托方，所以访谈内容略有不同），对项目运作情况都表达了较高的满意度。服务对象方面，对于参与的活动内容非常熟悉，被问及“最喜欢哪项服务”，多数都能随口举出“看戏、讲故事、评弹”等2-3项服务，还提及每次都

会记分卡敲章，已经凭卡领取过礼品等，从中可分析出服务对象的参与度、知晓度、认可度高，体现出较高的满意度。

同时，有 3 名对象（含一对母子）来自其他街镇，他们表达了与自己街镇服务的对比，提到“不嫌路远，只要有喜欢的活动就来参与”，主动提出“适当收费也可以，5~10 元/天都可以接受”，“票是网上秒杀的，名额太少有时候抢不到”，小朋友提到在这里学习过急救法感觉比较有用，等等细节，体现出他们对项目服务有较高的满意度。

被访谈的合作方普遍认为项目执行方管理规范性水平、项目工作人员态度、专业水平、宣传组织能力等较高，满意度较高。

（2）现场观察

现场评估前，评估专家曾到老茶坊现场进行参观了解。当天的活动参与人数不少，现场秩序良好，非常安静，说明活动受到服务对象的欢迎；此外，中场休息时，大家自觉到场外稍事休息，评估方到广场外进行观察了解，发现大家已经比较适宜此类模式，休息过后陆续回到场内等候开场，说明内心认可度较高。

（3）资料佐证

在评估过程中，通过服务记录资料，了解到有许多外街镇、市区乃至昆山等区域的服务对象也慕名而来，参加老茶坊开展的活动。没有较高的服务对象认可度和服务口碑，不会产生此类情况，所以也侧面反映了服务对象的满意度较高。

3、服务流程较为明晰

运作至今，项目执行方已经建立了较为明晰合理的服务流程，尤其在执行层面，从“活动开展”环节开始，后期的管理、总结等工作开展合理有序，体现出项目执行方对于项目整体的运营管理能力较高。

4、社区基础较为扎实

一方面，项目执行方有自身多年来建立的良好社区关系基础，与新区各职能部门、居委会之间一直有着较密切的联系与合作，这使得本项目的运行得到较好的支撑；另一方面，在本项目运作过程中，项目执行方的服务对象动员能力、社区认可度进一步提升，执行方通过项目与社区居民、服务对象及项目合作方建立了较好的关系，社区基础更加扎实。

5、品牌形象初步树立

由于“老茶坊”项目天然的辨识度，以及项目执行方后期持续运作宣传的努力，当前，“菊园老茶坊”项目品牌已经成型，服务辨识度逐渐提高，“老茶坊”已经在社区百姓心目中“扎根”，真正成为聚焦社区百姓的一方阵地。

综上，对于第一阶段来说，项目执行方较好地完成了各项要求，取得了较好的成绩，为项目有序开展、进一步深化拓展打下了较为坚实的基础。

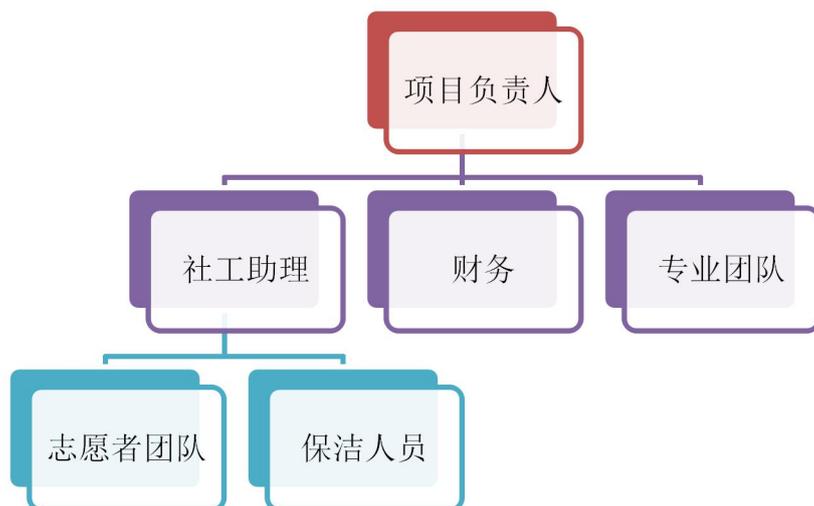
（二）值得关注的问题

1、项目目标凸显不足

项目执行方目前关注点的重点在于完成基础指定动作中量的要求，而对项目通过诸多子项的“量”所希望促成的“质”的成效关注不够，因此项目目标中，“让百姓深入了解菊园新区新政策、新方向、新发展”、“为社区居民搭建议事、展示、自治的新平台”，在当前的服务中，凸显不足。

2、管理架构不够健全

项目的管理架构还是偏于传统的项目执行（见下图），且将专业团队置于社工助理并列，同时由于人力成本的不足，项目的核心管理团队实际只有1名负责人，加机构负责人的协助指导，要运作好如此一个面广量大、内涵深远的项目显然不够。



3、运营管理定位偏差

与项目管理架构相关，本项目执行方对自身的管理运作定位有所偏差：

不应是一个基础的“执行性”角色，而是“枢纽、管理”角色。

对于老茶坊这样一个“全国首创”、并无先例可循的“非传统”项目来说，其重点并不应是执行方“怎样通过自身努力，先按部就班完成量的要求”，而是应思考“怎样调动引导好各合作团队，开展更适合服务对象的服务内容”。这一问题解决了，“量”的要求作为一个“副产品”自然可以达成。

4、可持续性有所欠缺

就当前开展的9个子项来说，绝大多数内容的开展是靠已经“行政化”确定好的合作方按照契约自行完成，服务对象也基本以被动参与为主。

对于合作方来讲，其在本项目中的角色局限在“基础服务销售员”，而没有很好地发挥他们的主观能动性；对于服务对象来说，他们也只能充当观众、散场离开，也没有很好地参与建议、展示、自治的机会。

同时，对于当前的服务子项，项目执行方没有建立起一个科学客观的评价机制，导致仅能从服务参与人次方面了解服务成效，而无法全面真实了解合作方提供服务的能力与效果，所以无更多科学依据的提炼来不断改进服务。

5、沟通渠道较为局限

当前，项目执行方与项目购买方、合作方、与服务对象之间的沟通渠道较为有限。而项目中，合作方之间、服务对象与合作方之间的沟通渠道也没有有效打通，使得信息流通有限，好的资源与建议难以掌握，各方参

与感较低：

(1) 与项目购买方的沟通，主要以自上而下的“被要求沟通”为主，项目执行方的主动沟通主要为报告式（初期为周报、月报，后因自己觉得频次太繁，调整为季度报告），主动的当面汇报较少，形式单一。

(2) 与项目合作方之间的沟通，主要为固定频率的服务前期对接，确保合作方能够按照要求完成指定服务，但是并无深入、多形式的沟通。

(3) 与服务对象之间的沟通，当前比较欠缺，没有系统性、专题性的沟通与了解。

(4) 合作方之间、服务对象与合作方之间的沟通，如合作方之间的联席会议与活动，服务对象与合作方之间的交流反馈等，项目执行方没有对此建立起相应机制。

四、评估建议

(一) 明确服务重点，突出主打内容

建议购买方主动协助执行方深入领会项目购买要求，并打消其对“必须首先完成合同指标”的紧张感，双方确定一个“服务法则”，让项目执行方在接下来的服务中，不再将精力摊大饼式均分完成各项任务（甚至为了完成任务，较成熟的受欢迎服务反而投入精力少，不够适合的服务要花很大心思去介入、扶持），而是可以有重点有规划的进行思考和服务。

当前，项目执行方已经认识到，“菊园老茶坊”并不是一个简单的物理空间，而是指整个服务品牌。它应是类似于一个“电视台”，要不断努

力为“观众”呈上精彩纷呈的“节目菜单”，才有生命力和竞争力。

在与项目购买方的访谈中了解到，最初项目设计时，对于几个子项的定位也是各有不同，有所侧重的。而在评估中，感觉项目执行方对于这一“上层设计”并未很好领会。这就造成虽然整体“老茶坊”品牌已树立，少数子项品牌（评弹、讲故事、滑稽戏等）也有雏形，但是并未形成叫得响的“栏目”。如，评估方在一日的评估了解过后，也并不能够清晰地感觉到“一品茶荟”、“嘉定闲话”、“解解三壶”与“百姓故事”、“有声有色”等服务内容的异同及边界，遑论服务对象对目前所有的15项内容的认识与了解。单纯的项目堆砌没有意义，更会造成品牌不够聚焦、资源分散。

因此，正如一个电视台要成为观众喜闻乐见的品牌，必须有设计方运营方的前瞻性系统性思考，精心开发栏目菜单一样，“菊园老茶坊”要进一步提升品牌形象，获得更强的生命力，需要项目执行方深入思考，并与项目购买方一起讨论、梳理，双方共同明确“服务法则”：

1、哪些栏目是基础性和必要性，即使需要不断投入资金和人力成本也要得以保证；

2、哪些栏目属于“台柱子”一样的亮点，要给予利好政策，继续“请进来”帮忙打品牌；

3、哪些栏目或服务可以在“主题”、“形式”、“立意”等“达标”的前提下，在一定的机制、标准下，可以自由竞争，让老百姓“用脚投票”决定是否存留，等等。

以上法则梳理清晰，项目执行方今后的运营管理目标会更加明确，重

点更加分明。

（二）明确管理权限，给予试错空间

建议项目执行方把所需的管理权限要求进行梳理，如决定资源引入、退出权限，场地开放管理权限等，与购买方进行沟通以获取权限开放，达到“权责一致”，提高今后运营管理的能动性。同时，建议项目购买方在保证原则的前提下，尽可能放手给项目执行方足够的试错空间，才可能让其在老茶坊这一创新性的项目上，做出新意和生命力。

项目执行方在“菊园老茶坊”这个项目中，应是“总导演”的角色，对不违背“服务法则”的一切事务拥有管理和决定权限。所以建议项目执行方主动思考自身希望拥有的权限和定位，与购买方主动沟通并解释，获得支持（若不能全数获得同意，至少也明确了自身权限范围），同时在上述“服务法则”的前提下，项目执行方就可以真正有“老茶坊大当家”的感觉和意识，从而可以更加主动的思考和解决“做什么”、“怎么做”、“谁来做”等问题。

（三）建立评价机制，引导良性竞争

建议项目执行方尽快制定科学的服务评价机制（包含服务对象、合作方、相关方等评价）、准入退出机制等，提升服务合作方的主动意识，从而提高资源利用率和产出率，提升服务对象获得感和受益面。

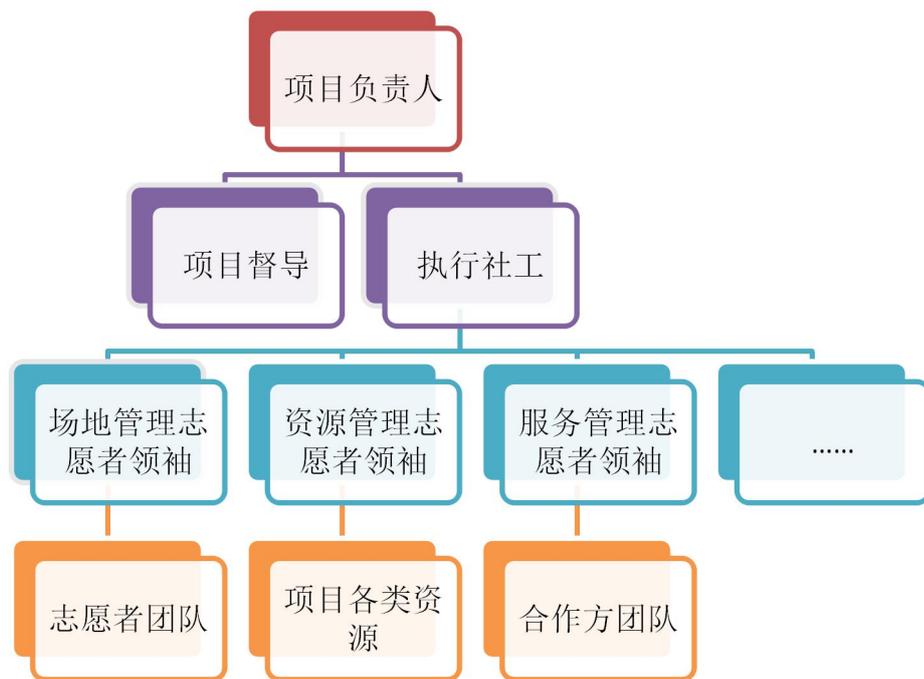
在近一年的运行中，随着老茶坊品牌的建立，已经过了最初需要“拉合作”凑人气的初始阶段，对于不受百姓欢迎、不适合老茶坊平台的服务

及活动，可以有所取舍。而现在项目执行方的思路是必须先把标书上的内容完成，然后再去思考服务对象是否喜欢的问题。这样势必造成服务跟不上“市场的反应”，总是滞后。访谈中，服务对象和合作方也提出“受欢迎、人数多的服务应适当增加”、“人次持续很少、反应不佳的服务建议停止”，以及“是否可以增加周末场/夜场”等等诸多的意见及建议，若项目执行方有明确的准入退出机制，则可以用数据和分析来决定，而非单一通过“行政许可”的方式判断是否活动应该存留。

（四）完善管理架构，提高可持续性

建议项目执行方提高自身定位，完善管理模式与架构（见下文建议参考图），将有限的人力用在“考察、筛选合作团队，组织引导为对象服务”，将大量基础性的工作下放给志愿者、或者合作方自身来承担，同时建立志愿者及合作方团队的梯队管理模式，提高服务管理成效，改变目前项目人员经费欠缺带来的负面影响，从而保证项目运转的可持续性。

项目执行方要利用自身专业资源力量、发挥执行人员的专业所长，引入高校、社会组织、社区等志愿者资源，找寻合适人员发挥管理、智囊团的作用，从而形成项目管理架构，提升管理成效。



（五）完善沟通机制，提高沟通效果

建议项目执行方改进沟通机制，包括与购买方、合作方及服务对象，使服务信息真正畅通，项目执行更加顺畅与高效。

1、与合作方、服务对象及志愿者：如确定合作方双月联席会议、季度培训、半年活动机制；为服务对象的积极反馈及主动性参与提供信箱、网络、定期座谈、活动等形式的平台；建立志愿者团队，形成团队内部会议及骨干会议等。多种形式的沟通渠道、明确的沟通机制，保证服务信息的全面及时。

2、与购买方：改进沟通频次、形式，提升沟通实效性。建议项目执行方建立一个合理的沟通频率，并提高对于购买方的沟通意识，如每月1次当面汇报，汇报前执行团队进行讨论及准备工作，将合作方、服务对象及志愿者等渠道收集的信息进行分析整理，将工作成绩与需要获得的帮助和支持简要列明，从而提升沟通成效。

（六）其他

只要不违背原则和对管理造成影响，项目执行方和项目购买方可以探讨，在很多问题方面有创新、有效的做法：

如可以在场地借用方面，给项目执行方更大自主权，让其愿意积极思考开发更多“服务套餐”，而人力成本和资源投入都可以从“服务套餐”售卖中获得支持；也可以拓展如与企业双赢合作、高校合作、社会组织合作，也可以面向社会百姓开放场地借用、服务外包（场地外借服务也可以找一家合作方专门提供服务）等服务内容增加自我造血能力。

同时，决定一个社会组织的“非营利性”，要看收取费用的用途，而非是否收费，也非不许“盈利”。项目执行方可以通过向物价局备案、（套餐）服务购买、通过基金会管理资金使用等方式，获得更多的资金来源。

五、评估得分

本次评估指标满分为 100 分。本项目得分 85.5 分，

序号	一级指标	指标分值	评估得分	备注
1	项目管理能力	6	5	
2	项目策划评价	9	7	
3	项目人力资源	10	7.5	
4	项目完成情况	10	10	
5	实施过程专业化管理	20	15.5	
6	项目成效	30	25.5	
7	财务状况	15	15	

六、结语

任何新的事务推出之际，没有前人经验可以借鉴，只能“摸着石头过河”。在这样的情况下，“放开怕乱”、“管着怕死”永远是一对矛盾体。因此，对于项目购买方来说，如何更好的监管把控与放权，是需要不断思考和努力的。这样一个项目的发展，应分阶段实现目标，第一二年，为打基础摸索阶段，购买方要避免步子迈太大、揠苗助长导致根基不稳，应肯定执行方的成绩，多些理解和体谅。同时，要有持续一段时间进行资助、甚至加大资助力度（尤其在运作团队预算方面）的心理准备。

对于项目执行方来说，权限的扩大，必然带来责任的增大。实际面临着更大的挑战是对自身专业性、管理能力等的考验。所以，要避免满足完成指定动作、“完成任务”，而是要有长远目标和规划，不断提升自身团队的专业水平、管理水平，这样才能明确不同阶段需要进行的努力和达成的目标，有效执行，高效运作，在这样一个创新性项目中取得好的成绩，为机构打响品牌。

七、附件

附件一：嘉定区社会服务项目评估表（试行）

附件二：服务对象访谈问卷

附件三：服务相关方访谈问卷

附件四：项目执行方访谈大纲

附件一：

嘉定区社会服务项目评估表（试行）

一级指标	二级指标	三级指标	分值	评估得分	评估扣分
1.项目管理能力 (6分)	1.1.项目管理架构	1.1.1 项目岗位组织架构图、层次清晰，责任明确，构建多元有效的沟通渠道等，利于社会服务项目的实际运作与管理。	1		
	1.2.项目制度建设	1.2.1 制定项目管理制度和运作流程、信息收集报道制度，如投稿、项目简报等	1		
	1.3.项目监管能力	1.3.1 项目规划与调研、项目合作、项目自测、项目实施与监控等过程中的管理水平。	2		
	1.4.项目情境能力	1.4.1 服务对象及相关人员、所服务的社区、NGO、政府部门、企事业单位以及社会公众等方面。	2		
小计					
2.项目策划评价(9分)	2.1 需求分析与界定	2.1.1 顶层策划合理，基于运作前的项目需求调研，从服务对象及其家属在生活、工作、教育等多方面进行有关生理、心理、社会以及协同其社会支援等综合分析，形成专题调研分析报告。 2.1.2 根据范围、类别、层次界定主题，表述准确，利于项目运行与拓展。	2		
	2.2 服务目标确定	2.2.1 与主管部门（含行政主管和业务主管）需求规划保持一致，凸显服务内涵。 2.2.2 逻辑合理、有层次的目标系统。 2.2.3 适配需求、具体可操作。	2		

	2.3 服务方案设计	2.3.1 方案紧扣需求与目标进行设计，内容完整，流程规范，受益人群、实施时间和地点明确。 2.3.2 服务过程设计体现专业价值的体现，专业元素的融入，理论运用等，避免服务活动的堆砌。	3		
	2.4 预期成效与自评	2.4.1 项目成效要在项目团队内形成共识，成效确定要以过程和任务为导向。 2.4.2 有预期困难、自评设计和跟进措施。	2		
小计					
3.项目人力资源（10分）	3.1.项目人员资质	3.1.1 建立专门的项目工作团队，成员包括专业社工（大专以上学历社会工作专业学历或者国家认可的社会工作职业资格证书）、专业督导或项目导师，人员数量满足项目需求。 3.1.2 具有相关专业职称的项目专职人员人数占工作人员总人数的比例达到 80%以上。	3		
	3.2.项目工作人员培训	3.2.1 建立机构员工年度培训方案，有具体内容和详细安排，针对性较强。 3.2.2 每名项目人员年接受各种培训（机构内外）达到 20 课时以上（45 分钟为 1 课时），培训相关记录详实、规范、完整。	2		
	3.3.项目工作人员管理	3.3.1 制定项目工作人员岗位说明书，职责分工明确。 3.3.2 制定规范合理的人员管理制度，制度知晓率达 100%，执行情况记录规范、完整。	2		
	3.4.项目志愿者服务与管理	3.4.1 有一定数量的志愿者队伍（包括服务使用者家属和机构员工），并制定项目志愿者管理办法，包括招募、培训、管理和激励等内容，权责明确。 3.4.2 制定项目骨干志愿者年度培训方案，内容具体，安排合理，全年培训时数不少于 6 课时（45 分钟为 1 课时），培训记录详实、完整。 3.4.3 根据需要组织志愿者参与服务，每名登记注册的项目骨干志愿者年度服务时间 15 小时以上，服务记录规范、完整。	3		
小计					

4. 项目完成情况 (10分)	4.1 具体实施内容与标书一致率	4.1.1 项目在服务内容、服务方法、服务区域以及项目进度 4 方面与项目标书一致率≥95%	3		
	4.2 完成及时率(产出时效)	4.2.1 按计划时限完成的项目(子项目)个数与项目(子项目)总数的比率≥95%。 完成及时率=计划时限内实际完成的项目数量/计划时限内应完成的项目数量×100%。	3		
	4.3 服务人数	4.3.1 根据项目标书所制定的相关评估指标,项目实际服务人数达标率≥96%	2		
	4.4 服务频次	4.4.1 根据项目标书所制定的相关评估指标,项目实际服务频次的达标率≥100%	2		
小计					
5.实施过程 专业化管 理 (20分)	5.1 项目实施过程 监督(11分)	<p>5.1.1 制定子项目(活动)内容的具体实施方案,方案中需针对服务使用者服务对象的特点,预测可能出现的风险,制定切实可行的应急方案,并有项目督导或机构负责人签字同意。</p> <p>5.1.2 子项目(活动)内容综合运用社会工作微观、中观和宏观社会工作方法,包括个案管理、互助小组、家庭服务、社区教育、优势增能、危机介入、权益倡导、社会支持网络建构等多元服务模式进行介入,促进服务使用者及社区增能与改变。</p> <p>5.1.3 子项目(活动)内容按照具体方案实施,根据服务使用者实际情况,及时进行专业反思并适度调整具体实施方案。</p> <p>5.1.4 建立多元化的传播媒介,广泛宣传和推广服务相关的有关政策法规和福利信息,普及社会服务的专业理念和方法。</p> <p>5.1.5 建立项目实施过程信息收集报道制度,每年度投稿不少于4次,每年度项目简报不少于4期。</p> <p>5.1.6 建立项目自查制度,每月向需求方准时递交项目业务活动表和项目完成情况月报表,项目过半后递交项目中期自评报告,定期检测和汇报项目实施进展和阶段性结果。</p>	11		

	5.2 项目总结与评估（6分）	<p>5.2.1 采用定量或定性等评估方法，包括标准化测量工具（问卷和量表）、服务对象满意度测评、目标实现程度测量、任务完成情况测量、个别访谈、焦点小组、实地观察等方法收集数据。</p> <p>5.2.2 项目实施过程中，对每一项子项目（活动）内容进行过程评估，了解服务使用者动态，获取服务使用者服务对象及其家属的反馈信息，评估与反思项目工作人员介入方法与技巧是否规范、合理和专业，根据服务对象接受服务与干预的结果制定后续的跟进服务计划。子项目（活动）内容过程评估记录完整，符合项目运行规范。</p> <p>5.2.3 形成总结评估报告（由机构负责人签字），对项目进行总结与反思，并进行本土化实践的探索与思考，提出服务项目在本地发展的意见与建议。</p>	6		
	5.3 安全服务机制（2分）	<p>5.3.1.建立社会服务项目安全保障机制，服务过程中制订安全预案，全面且具体。</p> <p>5.3.2 建立服务使用者服务对象意见收集与投诉处理机制且无服务投诉。若有投诉，则服务投诉办结满意率为 100%，相关记录规范、完整。</p>	2		
	5.4 服务对象隐私保护（1分）	<p>5.4.1 建立服务使用者服务对象隐私保护制度，项目人员应在不违反法律、妨碍他人正当权益的前提下，尊重保护服务使用者服务对象隐私，对在服务过程中获取的信息资料予以保密，项目人员不得利用与服务使用者服务对象的工作关系，谋取私人利益或其他不当利益，损害服务使用者服务对象的合法权益。</p>	1		
小计					
6.项目成效（30分）	6.1 实际完成率（产出数量）	<p>6.1.1 根据项目标书所制定的相关评估指标，项目实施的实际产出数量与计划产出数量的比率$\geq 95\%$，实际完成率=（实际产出数量/计划产出数量）$\times 100\%$。</p> <p>说明：实际产出数量：一定时期（本年度或项目期）内项目实际产出或提供的服务数量。</p> <p>计划产出数量：项目绩效目标确定的在一定时期（本年度或项目期）内计划产出的产品或提供的服务数量。</p>	4		

	6.2 服务知晓率	6.2.1 服务使用者及其家属对项目知晓率达100%。 6.2.2 项目合作方、街镇、相关社区及组织等普遍了解该服务项目情况。	2		
	6.3 服务参与率	6.3.1 项目受益面广，对照标书单次服务服务使用者服务对象实际参与率达90%以上，全年服务覆盖率达100%。	4		
	6.4 服务满意率	4.4.1 根据项目标书所制定的相关指标，服务使用者服务对象满意率达至≥95%。 4.4.2 项目出资方、街镇、相关社区等对项目运作情况满意。	10		
	6.5 社会效益	6.5.1 项目对于服务使用者服务对象及其家属、所服务的社区、社会组织、政府部门、企事业单位以及社会公众等6类对象均有较强的动员能力。 6.5.2 与其他组织（或相关部门）开展项目合作，并签订合作协议或备忘录。 6.5.3 项目当年获得政府及其他部门表彰或奖励。 6.5.4 项目得到媒体的正面报道和评价（区级及以上主流媒体报道，区级一篇加0.5分，市级及以上1分，此项奖励得分最高不超过2分）。	6		
	6.6 可持续性	6.6.1 项目在需求、策划、管理、财务4个方面，均有较强的可持续性	2		
	6.7 创新性	6.7.1 开发了多渠道的资金和物资来源，并将资金用于开展具体的助人服务。 6.7.2.针对服务使用者需求和特点，创新服务方式。	1		
	6.8 研究性	6.8.1 在市级及以上主流刊物上发表与服务项目相关的研究性文章，刊登一次加0.5分，最高分不超过1分。	1		
小计					
7.财务 状况 (15分)	7.1.项目支出 合法性	7.1.1 项目资金支出符合我国相关法律法规规定及项目合同等法律性文件约定	2		
	7.2.项目支出 合理性	7.2.1 项目服务单价与多个同类服务项目的服务单价均值的比值为110%以下	2		
	7.3.财务管理	7.3.1 项目财务核算、账户开立符合《民间非营利组织会计制度》和《会计基础工作规范》。如项目专款被挪用或贪占，则本项目服务项目的绩效评估总分为0。严格按照项目预算使用项目资金	7		

	7.4.预算管理	7.4.1 项目预算调整合法合规，并符合资助方调整程序的情况下，预算调整比例为5%以下、有结余资金（结余资金按照主管部门规定处置），比例不能超过5%，政策性项目除外。	2		
	7.5.资产管理	7.5.1 占95%以上的项目资产的配置、使用、处置及其收益符合相关资产管理规定，政府性资金资助项目应参照国有资产管理的有关规定。	2		
小计					

附件二：

嘉定区菊园老茶坊运营管理项目 服务对象访谈问卷

亲爱的朋友：您好！

为了解您对《菊园老茶坊运营管理项目》开展的意见及建议，以提升项目今后开展的针对性及服务成效，现邀请您填写本问卷。我们会对您所提供的信息保密，请您放心如实作答。感谢您的配合！

上海申华社会服务评估事务所

二零一八年元月

一、基本情况

1、您的年龄：___，性别：男 女，所属单位/居委_____

2、您的文化程度：

小学以下 小学 初中 高中/大专 本科及以上

3、您认为“菊园老茶坊”项目是哪个单位/部门负责运营管理的？

菊园新区宣传科 菊园新区民政科 菊园新区社区志愿服务中心

上海复源社工师事务所 其他_____

4、您是否知道本项目工作人员姓名？是，姓名为_____ 否

5、您觉得本项目是为哪个群体服务的？（可多选）

社区老年人 学校师生 亲子家庭 青年白领 残疾人

外来人口 企业职工 其他_____

二、参与情况

6、您经常参加哪个服务内容？（可多选）_____其中，您最喜欢哪项服务？_____

茶艺活动 方言文化传播活动 故事宣讲 评弹表演

曲艺演出 戏曲表演 群团活动 亲子、白领活动

7、您一般是通过什么方式收到活动通知的？（可多选）

朋友告知 茶馆内张贴通知 微信公众号 短信通知

其他_____

8、您大约多久参加一次本项目服务？

基本每天 一周三次左右 一周一次

每月一至两次 其他_____

9、您觉得本项目吸引您参与的原因是？（可多选）

环境适宜 活动丰富 管理有序 工作人员态度良好

可以交到朋友 可以获得知识和信息 其他_____

10、您觉得参加本项目活动后有哪些收获？（可多选）

生活更加丰富多彩 促进了家庭、邻里等关系 交到了朋友

了解很多信息 学到很多道理和知识 其他_____

11、您对项目服务有意见建议，通过何种途径反映？

电话 网络 活动带领者 工作人员 其他_____

三、其他

11、您觉得目前服务需要改进的方面是哪些？如何改进？（如后勤服务、活动内容形式、工作人员态度、宣传报名方式、时间安排等方面）

12、对于更好地开展老茶坊项目服务，您还有什么意见建议？

附件三：

嘉定区菊园老茶坊运营管理项目 合作方调查问卷

亲爱的朋友：您好！

为了解您对《菊园老茶坊运营管理项目》开展的意见及建议，以提升项目今后开展的针对性及服务成效，现邀请您填写本问卷。我们会对您所提供的信息保密，请您放心如实作答。感谢您的配合！

上海申华社会服务评估事务所

二零一八年元月

所在单位：_____ 职务：_____

一、项目服务开展情况

1、服务开展前，项目管理方是否与贵方进行联系确认？ 是 否

2、项目管理方是否会对贵方的服务内容进行把关？ 是 否

3、服务开展后，项目管理方是否会与贵方沟通，跟踪了解服务开展效果及相关情况？ 是 否

4、项目管理方是否定期与贵方进行沟通，听取意见建议？

是，频次为_____ 否

5、项目管理方是否会对贵方服务人员进行指导培训等？ 是 否

6、您认为“菊园老茶坊”项目是哪个单位/部门负责运营管理的？

菊园新区宣传科 菊园新区民政科 菊园新区社区志愿服务中心

上海复源社工师事务所 其他_____

7、您是否知道本项目主要负责人姓名？

是，姓名为_____ 否

8、您是否知道本项目其他活动内容？ 是，如_____ 否

9、您与本项目其他活动合作方是否有过交流与沟通？ 是 否

二、项目开展意见

10、您觉得本项目管理方工作人员态度如何？

非常好 比较好 一般 较差 非常差 说不清

11、您觉得本项目管理方工作人员专业水平如何？

非常好 比较好 一般 较差 非常差 说不清

12、您觉得项目管理方的项目整体管理规范性水平如何？

非常好 比较好 一般 较差 非常差 说不清

13、您觉得项目管理方对项目的宣传、组织能力如何？

非常好 比较好 一般 较差 非常差 说不清

14、您觉得社区服务对象对本项目的参与程度如何？

非常高 比较高 一般 较低 非常低 说不清

15、您觉得社区服务对象对本项目的参与程度如何？

非常高 比较高 一般 较低 非常低 说不清

16、您觉得社区服务对象对本项目的满意程度如何？

非常高 比较高 一般 较低 非常低 说不清

17、您觉得目前服务需要改进的方面是哪些？如何改进？（如后勤服务、活动内容形式、工作人员态度、宣传报名方式、时间安排等方面）

18、对于更好地开展老茶坊项目服务，您还有什么意见建议？

附件四：

嘉定区菊园老茶坊运营管理项目 服务执行方访谈大纲

- 1、请问您是参与项目管理的哪方面工作？
- 2、请问贵机构与本项目合作方的对接沟通方式有哪些？
- 3、请问贵机构与本项目委托方如何进行沟通？
- 4、请问贵机构为本项目设置的管理人员及架构如何？
- 5、本项目是如何进行宣传的？
- 6、项目服务对象来源？通过何种方式组织？
- 7、通过何种渠道了解服务对象及相关方意见建议？
- 8、您是如何理解本项目目标的？
- 9、您对目前执行本项目，有什么感受及建议？