

億方公益基金會

YIFANG FOUNDATION



北京億方公益基金會

REPORT

# 社会投资回报评估(SROI) 调研项目报告

报告机构：北京光华慈善基金会

2015年2月

# **GSRD 江苏创业教育项目**

## **SROI 评估报告**

北京光华慈善基金会 SROI 项目组

2015-2-10

# 目录

致谢.....	3
摘要.....	4
第一部分：机构简介和项目背景.....	5
1.1 北京光华慈善基金会简介.....	5
1.2 “光华公益创业行动”项目.....	6
1.3 GSRD 江苏创业教育项目.....	7
第二部分：社会投资回报（Social Return On Investment）简介.....	8
2.1 SROI 评估系统的 7 项原则.....	9
2.2 SROI 评估系统的 6 个分析步骤.....	11
2.3 探索 SROI 评估系统缘起.....	11
2.4 透明度.....	12
第三部分：范围.....	12
3.1 SROI 评估系统类型和分析目的.....	12
3.2 评估目标.....	13
3.3 GSRD 江苏创业教育项目活动.....	13
3.4 变革理论.....	15
第四部分：投入.....	16
第五部分：利益相关方.....	19
5.1 利益相关方识别.....	19
5.2 被排除的利益相关方.....	21
5.3 利益相关方参与.....	22
5.4 利益相关方访谈.....	24
第六部分：成果和指标.....	26
6.1 影响力图.....	26
6.2 变革理论---成果.....	26

6.3 负面变化和未预料到的变化.....	28
6.4 结果的重要性.....	30
6.5 成果指标 ( Indicator ) .....	31
6.6 货币等价物.....	31
第七部分：影响力 .....	34
7.1 变化持续期.....	34
7.2 无谓因子、归因因子 ( Deadweight, Attribution ) .....	35
7.3 衰减因子 ( Drop Off ) .....	35
7.4 影响力计算.....	36
第八部分：社会回报计算.....	36
8.1 变化的未来价值 .....	36
8.2 社会回报.....	36
8.3 敏感度分析.....	37
第九部分：意见和建议.....	37
9.1 学生建议.....	38
9.2 老师建议.....	39
9.3 合作伙伴及志愿者建议.....	40
参考资料： .....	42
附件 1：个案访谈提纲 .....	44
附件 2：影响力图 ( Impact Map ) .....	48

# 致谢

本次对北京光华慈善基金会(BCF) 的 GSRD 江苏创业教育项目进行 SROI 预测型评估分析历时近半年完成。基于 SROI 评估系统强调全体利益相关方的参与和调查数据的第一手采集，而项目本身地域面积较广，涉及的学生、老师人数较多，因此需要多方的配合和支持方能完成这项创新性的社会影响价值计算、评估工作。在此我们要特别感谢在我们出差调研期间给予热情支持和配合的泰州市教育局、常州市教育局，以及耐心配合我们访谈的职校领导、老师、志愿导师和同学们。由于人数众多，我们不——在此列举，但如果没有他/她们认真地对每一个问题作出思考和回答，我们的评估活动将无法高质、高效地完成。其中，我们有机会访谈一些已成功创业的校友，他/她们在自己创办的公司内把他/她们创业期间的苦与乐向我们娓娓道来。看到项目对他/她们的改变和帮助，我们的内心都激动不已。

我们还要感谢为我们提供顾问服务的香港社会效益分析师学会阮耀启博士和陈培珮，他们的专业指导让我们在评估的技术上有更准确的掌握，让我们对 SROI 评估系统有了更多的了解和更深的体会；感谢 BCF 资深创业教育项目官员王大衍，他一直协助安排落实调研计划，全程陪同调研和提供宝贵意见。

本次评估获得亿方基金会的资金支持，我们要对他们高度重视社会价值和影响力评估的高瞻远瞩表示诚挚的敬意和感谢。

因为 SROI 评估是一种较新的评估系统，本身还在发展和完善中，在国际上社会价值计算的财务数据库尚属雏形，且在国内缺乏相关的案例和实践，因此我们在评估过程中受到不少知识和技术的限制。即便如此，我们的调研团队对价值计算的合理性和准确性进行了多次的思辨和修订，务求以尽量客观、保守的态度衡量出项目的社会投资回报率。这次经历也是一次难得而宝贵的学习过程。受限于我们的经验水平，报告难免有不足之处，恳请大家批评指正，让社会价值计算能不断的完善和推广，让第三部门更重视公益投资的有效性和有评估方法可循。如有对本报告的任何意见或建议，欢迎与本基金会联络，或发送电邮至 [sroi@bcf.org.cn](mailto:sroi@bcf.org.cn)。

# 摘要

这次 SROI 评估项目有两个主要的目的，一是预测光华慈善基金会的 GSRD 江苏创业教育项目的社会投资回报价值，二是对 SROI 评估系统本身进行应用和评鉴。被评估项目主要的利益相关方包括年龄在 15-22 周岁的职校学生及其授课老师，预计在 2014 年度内受益人数达到 8,000 人。BCF SROI 项目小组在 7 月至 10 月期间实地到泰州、徐州、常州、盐城等地以个案访谈和小组访谈两种方式访谈了 27 位已修读过光华创业课程的学生、20 位老师、9 位省、市级学校的合作伙伴及 2 位认证志愿培训师，之后亦多次进行电话、QQ 访谈进行跟进和资料补充，同时以麦肯锡咨询公司(McKinsey & Company)在 2013 年 7 月于宁波地区对 297 名光华校友进行的项目成果与影响评估结果数据作为参考(该项目无论在项目内容、学员背景和地域上都与本项目较为接近)。这次深入地利益相关方的访谈除了加强了我们对自身项目的认识外，亦让我们对 SROI 评估系统的实际操作及其适用性有了更进一步的理解和判断基础。

本报告按英国社会投资回报网络 (SROI Network) 评估指南的标准编写，遵守 SROI 的七项原则和六个分析步骤，详细界定利益相关方、投入、产出、成果、定价和计算 SROI 值。评估结果显示各利益相关方对该项目有高度的认可，无论对学生、老师、合作伙伴都提供了不同程度的社会价值。本次评估主要发现的成果包括：

参加完光华创业课的学生：创业知识和商业知识得到提升，正面影响了他们的创业意识和行动；综合素质包括个人自信心、团队意识、沟通表达能力、人际交往能力等明显提升，让他们更具备克服困难和实现个人梦想的能力。

接受创业培训认证的教师：与学生的关系更加亲密融洽，工作满足感和成就感得到极大提升，因此老师们更热爱教学工作；教学方法和教学理念得到提升，由于老师在课堂上应用了互动教学法，激发了学生参与课堂和主动学习的热情，课堂效果提升。

省级、市级和校级合作伙伴：实施光华项目后学校的声誉和形象得到了极大的提高，扩大了其在当地职业教育的影响力和招生效果；构建了各市创业教师队伍，搭建了创业教育体系，提升了全市创业教育的氛围，获得更多政府的认可和资源配置。

## 社会投资回报率：

利益相关方	成果总值	成果现值*
参加过光华创业比赛的学生人	¥ 2,665,121	¥ 2,302,629

上完光华创业课但没有参加比赛的学生	¥ 1,163,449	¥1,048,070
接受培训教师	¥ 1,749,805.97	¥ 1,624,655
校级合作伙伴	¥ 652,800	¥ 601,495
市级合作伙伴	¥ 1,087,055	¥ 952,133
总值	<b>¥ 7,318,231</b>	<b>¥ 6,528,984</b>

\*贴现率 6%

<b>总投入</b>	<b>¥2,028,526</b>
<b>净现值</b>	¥4,500,457
<b>SROI (项目总现值/项目总投入值)</b>	<b>3.22</b>

最终的社会价值计算显示本项目每 1 元人民币的投入有 3.22 元人民币的社会回报，肯定了本项目的存在的社会价值和意义。

实践过程中，我们了解到 SROI 评估系统具有严谨的结构性和逻辑思维框架，而货币量化是其中一个重要但非唯一的考虑元素。通过 SROI 系统对整个项目进行梳理后，非常有利于项目执行方发现问题和提出改善空间，从而能提供绩效最大化的努力方向。

我们认为任何的评估都不应只专注在一个数字上，特别是这个数字---社会投资回报率。的计算至今仍不够科学和客观，所以把关注的重点放在全面的聆听各利益相关方的意见、认清成果的价值是什么、在哪里，努力把影响力效益最大化是比较合宜的，而这些也是 SROI 评估系统不容忽视的亮点。由于属于中国和适合中国的社会价值计算标准和数据仍是空白，而 SROI 的发展必须依仗这类经行业认可的数据，因此收集和倡导社会价值的数据库，建立适合中国的社会价值数据库是目前刻不容缓的事情。

## 第一部分：机构简介和项目背景

### 1.1 北京光华慈善基金会简介

北京光华慈善基金会 (Bright China Foundation, 以下简称 BCF) 由香港光华控股有限公司捐资设立，于 2005 年 4 月在北京市民政局登记注册为非公募基金会。BCF 致力于在中

国“普及创业教育，创造积极人生”，为中国职校学生、服刑在教人员、社会弱势群体以及其他有需要的人提供创业教育机会。光华的项目——“光华公益创业行动”——通过培训认证创业教师为校友提供互动式创业课堂；开展创业精神大奖赛(Bight China Entrepreneurial Spirit Award, BESA)、创业训练营等活动激发校友创业意识与企业家精神；同时为创业校友提供创业基金、创业专家指导以及创业校友实训营，以帮助校友降低创业风险。

香港光华慈善基金会于2012年注册，专注于为香港的青少年提供创业教育项目，培养具有创业精神的香港青少年。通过系统的课程、活动与志愿者的辅导，学习和理解个人价值与社会责任。与此同时，香港光华慈善基金会也借助北京光华慈善基金会的平台，通过两地青少年的相互学习和交流，共同促进和推动青少年创业教育发展。

官方网站：[www.bcf.org.cn](http://www.bcf.org.cn)

## 1.2 “光华公益创业行动”项目

“光华公益创业行动”起源于2003年光华与全球创业指导基金会(Network for Teaching Entrepreneurship, NFTE)的合作。NFTE于1987年成立于纽约，它致力于通过提供公益项目，激发低收入社区青少年，帮助他们避免辍学，并识别商机和计划自己成功的未来。NFTE的课程在美国荣获教育出版界最高荣誉“金灯奖”，并在13个国家和地区得到推广。BCF基于NFTE的创业课程框架，经过不断探索和实践，逐步形成具有中国特色的创业教育课程，并于2008年与华东师范大学出版社合作出版学员课程教材——《如何成功创办一个小企业》，内容涵盖了启动和创办一个小企业所需要了解的18个主题，并以模块形式构建，内容由浅入深。同时配合光华的生动有趣的参与式教学法和改变生命教学法，在42-60个学时的课程中贯穿了创业活动和实践，使学员在学习创业知识的同时增加了诸如沟通、谈判、营销、财务管理等多项创业技能，并有能力将创业梦想转变为可操作的创业项目，树立真正自信，实现自我发展。

截止2013年，“光华公益创业行动”已在北京、上海、重庆、常州、泰州、昆山、烟台、滨州、长春、宁波、嘉兴、福州、厦门、香港等全国十多个省市进行开展，累计培养校友17万人。

**“光华公益创业行动”主要包含下列活动：**

**教学开发与研究：**致力于研发与更新光华创业课程教材，搭建教学支持体系，对创业教育及创业相关的社会化工作进行研究。

创业教师认证与发展：为推动光华公益创业行动在全国的可持续发展，引进并改进 NFTE 的创业教师认证体系，有系统的开展创业教师的培养与专业发展。已建成一支来自不同领域的志愿创业认证教师与高级培训师团队。

**参与式创业课堂**：创业课堂通过“发现商机”、“市场营销”、“财务管理”、“创业综合知识”以及“社会责任”等商业知识的学习，以及企业家讲座与企业参观等商业环境的氛围，服务于愿意通过学习提升自己，改变困难现状，自力更生，有尊严地生活，并愿意承担社会责任的青年人。通过创业课堂，激发每一个人的“企业家精神”，带来生命的改变。

**创业校友实训营**：旨在鼓励参加过光华创业课堂的校友在自己的学习生活中更好的发扬创业精神、提高创新意识、进行创业实践。通过营销实战训练、商业模式实战训练以及与成功企业家实战交流学习等方式，帮助校友解决创业过程中的实际问题，拓展市场，提升创业品质。主要针对已经开始启动创业实践的校友。自 2012 年度开始，现已在香港、宁波、烟台等地连续成功举办。

**创业精神大奖 ( BESA )**：通过不同级别的商业计划书展示与比赛，激发校友的创业意识与创业实践意愿，同时提升校友的综合能力。每年一届，现已在超过十五个城市开展，每届超过 2,000 位校友参加各级比赛。全国决赛优胜者将被推荐参加每年度 NFTE 主办的全球创业精神大奖评选。

光华公益创业行动在现有的创业教育的基础上，将探索更多关注青年人的能力发展与信念提升的空间与机会，力求在与创业教育相关的青年职业发展规划、创新思维等方面进行尝试，不断发展适合青年人发展需求的教育内容，帮助他们学习知识、提升能力、树立信念、真正实现独立自主的发展与改变。光华创业教育项目在针对教师和学生的活动和课程中，强调企业家精神，倡导创新精神及社会责任，期望项目关注的直接受益群体成为自强不息的个体，同时也期望他们成为社会发展过程中的创新节点，成为促进社会发展的正性力量。特别强调的是，光华创业教育项目在关注营利性创业的同时，也在项目中融合了社会企业创业的元素，期望项目所关注的年轻人在未来的发展过程中，关注社会的发展及存在的问题，并成为解决社会问题的参与者甚至发起者和领导者。

### 1.3 GSRD 江苏创业教育项目

江苏地处中国东部，跨越南北，东临黄海，与上海市、浙江省、安徽省、山东省接壤。江苏省现辖 13 个省辖市，3 个试点省管县。江苏省全省现有中等职业学校 634 所，其中：五年制高职校 40 所，普通中专 121 所，职业高中 216 所，技工学校 145 所，成人中专 112 所。本项目在江苏全省选取 30 所左右的中等职业学校作为项目活动开展地。

BCF 自 2007 年起在江苏开展创业教育，与江苏省泰州市教育局建立了合作伙伴关系，年受益人数在 2,000 人左右。泰州市教育局以行政推动的方式在职业学校推广光华创业教育，并取得了长足进步。随着光华项目在江苏地区的影响，江苏省常州市教育局、徐州市教育局先后参与到光华创业教育项目中，同时 BCF 与江苏省职教学会在 2013 年 7 月建立了战略合作伙伴关系，在江苏省范围内合作推动创业教育的发展。

GSRD 江苏创业项目立足于光华在江苏省范围内的创业教育项目推广，得到 GSRD 基金会的资金支持，以江苏中等职业学校年龄在 15-22 周岁的学生为服务对象。学生大多来自农村地区家庭和城市贫困家庭。他们在中国的教育体系下，被认为是低水平的学生。大多数职校毕业生在进入社会后，往往从事餐饮、劳工等工作，缺乏自我发展的能力和机会。但他们有独特的自我认知，有强烈的改变命运的意愿和动力，并且创造力较强，且期望更好地展示自我。

光华在积极倡导和普及创业教育过程中，发现对于社会问题的解决除了商业创业之外，社会企业创业也是一种很好的解决方式，但现中国大陆在社会企业领域处于起步阶段，尤其是光华所服务人群对于社会企业基本没有任何的概念和认识。因此，为继续深化创业教育也为更有效解决社会问题，光华认为有必要给光华学员在普及商业创业知识之外，加入相应社会企业内容。

## 第二部分：社会投资回报

### ( Social Return On Investment ) 简介

社会投资回报 ( Social Return on Investment, SROI ) 是一种衡量社会价值的方法论，用于全面衡量公益项目与项目执行方所产生的社会、环境和经济价值。SROI 以利益相关方的充分参与为基础，发现并梳理每一类利益方的“投入-活动-产出-成果-影响力”的事件链 ( 变化理论 )，通过寻找合适的等价物，汇总各类定量、定性信息和财务数据，来衡量一项社会投入 ( “干预” ) 给社会带来的改变，并将干预活动的价值“货币化”，最终推演出一套相对客观真实的社会影响力评价体系。

SROI 评估系统的雏形是在上世纪 90 年代末期由美国的罗伯茨企业发展基金 ( Roberts Enterprise Development fund ，简称 REDF ) 开发的。随着 ( 货币化过程所需的 ) 收集基础数据的难度加大和基金创始人的离职，使得基金会在 2000 年暂停了对 SROI 工具的研究。2008 年，基金会又开始与一家线上应用服务商合作以减少收集基础数据的难度。美国刚暂停对 SROI 的研究，欧洲的基金和研究人员就开始继续开发 SROI 工具。20 世纪 80 年代末、90 年代初的英国，公益项目正受到来自社会公众、政府部门、资助企业、基

金会等资金提供方越来越多的质疑，亟需一套方法体系，将公益项目的社会成效完整描绘，并呈现给资金提供方。于是，SROI 顺应需求，不仅在理念上日臻成熟，在方法上也越来越严谨周密。迄今为止，SROI 已广泛应用于欧洲、美国、加拿大、澳大利亚等国，并从早期的非营利项目的评估，扩大至对企业 CSR 项目的评估，并在跨国企业 CSR 项目中得到应用。现在欧洲正在进行 SROI 体系的标准化工作，英国主力推广 SROI 体系的社会投资回报网络(The SROI Network)在 2014 年末与社会影响分析协会(The Social Impact Analysts Association, SIAA)合并为新的社会企业国际社会价值网络(Social Value International, SVI)，是 SROI 研究和推广的大本营。到目前为止，全球已有 30 多个经过认证的 SROI 从业者<sup>1</sup>。

SROI 评估系统的核心是给成果定价，让成果可视化可测量化。它可以带来以下改变：

**公益创投理念：**传统的公益项目评估体系以定量定性方式关注项目目标的实现程度，SROI 则更深一步探讨公益组织和项目投入产生的社会价值，具有投资理念，是判别和选择“公益创投”的潜在工具。

**货币化衡量让社会价值评估数字化：**SROI 评估除与传统的评估体系具有相似的方法论外，还进一步把各种社会、经济和环境影响转化为数量化的“货币”价值，让社会效益更加一目了然。通过传统评估方法得出的结论往往难以与其它项目和过往项目进行横纵向比较，SROI 评估系统则通过货币化的方式，用货币数值和比率将成果抽象出来，增强了不同类型项目的可比性。

不管是第三部门及其资助方、投资方和委托方还是公共部门和私营部门，展现其工作在社会、经济和环境方面的社会价值增值都日趋重要。这不仅有助于组织的自我评估，也有利于进行规划、决策、管理、改进。

## 2.1 SROI 评估系统的 7 项原则

### 1. 利益相关方参与

利益相关方是能够体验到干预活动带来的改变的人或机构，也是描述变化的最佳人选。该原则要求先识别利益相关方，并让利益相关方参与到 SROI 分析过程中，以便能够通过那些影响干预活动、或受干预活动影响的人，来了解干预带来的价值及其测量方法。与我们的利益相关方一起探讨发生了何种变化并理解这些改变。

### 2. 理解发生了何种变化

---

<sup>1</sup> 数据来自 SROI Network 网站 <http://www.thesroinetwork.org/what-is-sroi/a-history-of-sroi>

价值由不同利益相关方创造，又由不同利益相关方享有，但都由改变产生；改变既包括利益相关方预期或未预期的改变，也包括积极或消极的改变。该原则需要相应的变化理论来阐明这些改变如何发生。这些改变是干预行为带来的成果，由于利益相关方的贡献而得以发生，可分为社会成果、经济成果或环境成果。我们需要测量这些成果，来证明干预行为确实带来了改变。

### **3. 为关键成果定价**

对变化产生的影响进行估值或定价。这一原则能帮助我们知晓到底有多少价值被创造出来，更好地管理我们的工作，发掘潜在的投资机会。我们可以使用等价物来给成果定价，让那些无法参与市场交易、但又受干预行动影响的成果得以呈现。这将影响不同利益相关方之间权力的既有平衡。

### **4. 仅纳入重要 (Material) 信息**

该原则要求在众多信息中分辨哪些才是重要信息，如果排除某项信息，决策者是否会做出不同的决定。因此，该原则要求将利益相关方体验到重要改变的决定和成果相关信息列为重要材料进行分析。决定何种信息重要，需要参考机构政策、同行机构、社会准则、短期财务影响等。

### **5. 不要言过其实 (Over-claim)**

夸大干预成果，是指变化不是由我们的机构/项目带来的，而可能是由我们的合作伙伴或因环境改变带来的。该原则要求与其他因子对照，排除掉无谓因子，还要求考虑其他个人或机构为成果做出的贡献，以便与成果贡献相匹配。该原则是其中最难执行的原则之一。

### **6. 保持透明公开**

该原则要求记录并解释与如下内容相关的决定：与利益相关方、成果和指标相关的每一项决定，信息来源和采集方法，差异因子考量及与利益相关方交流情况。在 SROI 分析中，我们将分析这些因子是如何对成果产生影响的。做出决定的原因越透明公开，SROI 分析成果就越可信。

### **7. 审核成果**

尽管 SROI 分析提供了一个全面了解干预行为创造价值的机会，SROI 也难免需要一些主观分析和判断。适当的独立审核能够帮助利益相关方考察 SROI 分析师的工作，看他们在进行 SROI 分析时所作的决定是否合理。

## 2.2 SROI 评估系统的 6 个分析步骤

### 1. 确定 SROI 分析范围，识别利益相关方

确定 SROI 的界限、范围，有哪些利益相关方参与其中以及如何参与，这项工作非常重要；

### 2. 描绘成果

通过利益相关方的参与，来描绘影响力图或“变化理论”，反映“投入”、“产出”和“成果”两两之间的关系；

### 3. 证明成果，给成果定价

这一阶段包括找到相关数据来证明成果是否发生，并为成果定价；

### 4. 确认影响力

收集成果的证明材料并将成果货币化的过程中，那些无论如何都会发生的变化、以及由无关因子导致的变化均不在考虑范围之内；

### 5. 计算 SROI 值

把所有正负效益求和后，将成果与投资相比。这一阶段可以同时测试成果的敏感度；

### 6. 报告、应用与 SROI 常态化

最后一步至关重要却又容易被遗忘。与利益相关方分享研究成果并做出反馈；制定一套常规化的机制，将 SROI 的发现和用来支持机构或项目的发展。

## 2.3 探索 SROI 评估系统缘起

SROI 评估系统近年受到许多国家的关注，他们崭新的价值视角和评估理念也让中国数家基金会、非营利组织和社会企业对 SROI 产生浓厚兴趣。几年前社会资源研究所首次把 SROI 体系引入中国，并尝试以第三方身份对国内的两个非营利组织进行了评估，但评估过程并不顺利，利益相关方与评估机构的争议较多，应用后的结论是该评估体系过于前卫，且对于中国国情水土不服。近年来，中国的公益行业蓬勃发展，对项目评估的需求，特别是对项目产生的社会影响和社会价值的评估需求日盛。恰逢 BCF 处于转型时期，未来的定位是推动中国内地非营利组织的整体绩效与行业发展。因此 BCF 再次把目光投向 SROI，希望能够深入了解 SROI 体系的理论及实际操作流程，从而分析 SROI 评估系统在中国的适应性以及对非营利组织能力提升所起到的实际作用，并确定 BCF 是否可以采纳

SROI 评估系统作为有效实现机构战略目标的方式。本“社会投资回报评估”调研项目由 BCF 团队在外部专家的协助下，应用 SROI 评估系统对 BCF 自身执行的“GSRD 江苏创业教育项目”进行案例研究并形成研究报告。同时，基于案例研究总结出一套可供非营利组织用于组织或项目评估使用的 SROI 操作工具包。

## 2.4 透明度

本次评估由 BCF 的 SROI 评估组成员执行，在评估开始前邀请了香港社会效益分析师学会的阮耀启博士为 BCF 的全体员工和部分利益相关方进行 SROI 评估系统培训，为后面评估的执行奠定基础。在之后的访谈和评估过程中，香港社会效益分析师学会一直在为该项目提供咨询服务。本次评估是预测型评估，是根据过去的项目情况预测未来的项目成果。评估的采访对象是江苏地区往年已经参加过项目的学生、老师和合作伙伴。访谈都留存有第一手资料，报告提供的内容都是以被访者提供的信息为依据。影响力图里涉及评估人员自行估值的部分，也都已向利益相关方进行了确认，获得他们的认可。

# 第三部分：范围

## 3.1 SROI 评估系统类型和分析目的

SROI 评估系统分为评估型和预测型。评估型是对已经发生的项目的成果进行回溯，而预测型是用于预估干预活动将会创造的社会价值。一般来说，首次开展 SROI 分析遇到的最主要挑战是缺乏高质量的成果数据。这是我们首次应用 SROI 评估系统对自身的项目进行分析，所以决定从预测型开始，预测型 SROI 能提供获取成果数据的框架基础，确保未来有准确可靠的数据收集体系，以便在将来开展完整分析。

本次预测型 SROI 分析的“GSRD 江苏项目”期限是从 2014 年 1 月 1 日到 2014 年 12 月 31 日。在 BCF 引进 SROI 评估系统之初，该公益创业项目刚刚开始，虽然本报告的完成时间和项目第一年的完成时间一致，但由于访谈期间部分项目活动还未开展，所以我们通过访谈已经参与过往年项目的学生与老师获得项目信息。由于以往的项目活动和本项目活动类似，且一直很具有持续性，其他条件也没有大的变动，所以我们认为可以从往年的成果推断出今年的成果。整个 GSRD 项目期限为 3 年，每一年的项目活动都是独立的。由于每一年的活动和成果都很相似，只是在数量上有所递增，所以我们决定只选取其中的第一年进行预测型评估。

## 3.2 评估目标

拟写出 SROI 报告和影响力图 ( Impact Map ) 来展示 GSRD 项目所产生的总价值和投入产出比；

以 SROI 项目评估为契机，深入接触利益相关方，获得对项目最全面真实的反馈和项目建议，以便未来更好地提升项目品质；

SROI 评估系统作为一个新型的国外评估系统，能否适应中国非营利组织发展的需求，在国内的公益行业进行应用和推广还值得探索和商榷。我们通过对 GSRD 江苏创业教育项目进行 SROI 评估，探寻 SROI 的可操作性和可推广性。

## 3.3 GSRD 江苏创业教育项目活动

项目时间	项目内容	规模	年度项目目标与效果
2014 年	1. 创业教师认证与发展	7 次	通过创业教师的认证培训，为开展光华创业教育提供师资支持，支持创业教师在学校内开展光华创业教育。
	2. 参与式创业课程	200 个班	通过参与式创业课程的开展，为学员们提供学习商业知识和市场规律的机会，同时也将探索学生到社会体验商业运作。
	3. 光华创业精神大奖	6 次	通过光华创业精神大奖的开展，一方面推动学员们更好的进行模拟商业实践，激发学员们的企业家精神，进一步培养学员们的各种创业能力；同时也是光华创业课程成果的一次展示。
持续进行	4. 教学开发与研究		在课程体系更新中，加入社会企业的内容，探索将社会企业作为一种组织的形态放在创业教材里，同时向高级创业认证教师进行社会企业的提升培训。



职校同学学习创业课程现场

省级光华创业精神大赛比赛现场





教师创业教育培训现场

**数量目标：**

2014 年受益人数 8,000 人；

**质量目标：**

受益人了解基本商业和创业知识，了解创业基本流程和基本规律；

受益人了解社会企业基本知识，了解社会企业创业意义和价值；

学过光华创业课程学员，在市场分析能力、沟通交流能力、团队合作能力、个人自信心建立等方面具有明显的提升；

探索建立省级、市级两层项目合作机制；

探索建立一整套有效的创业课程、商业体验、创业实践的项目服务体系。

### 3.4 变革理论

变革理论定义了总体成果之间的关联性。每一个变革理论都是基于一个事件链的发生，采用之前类似项目的成果作为基础。

变革理论是设计项目活动的基石：首先从确定受助群体需要改善的问题来决定我们这个项目希望给受助群体什么样的改变（即项目目标）。然后从项目目标出发，确定需要设计什么样的活动才能达到项目目标（项目策略和活动）。活动设计好后，就可以确定项目的投入是多少。



变革理论支撑了光华公益创业行动项目产生了经济和社会价值。正如光华创业教育课的一个直接结果是让有些从没想过创业的同学开始有了创业想法，综合素质得到提升，这些变化产生了很多关联性的成果涉及了很多方面包括开始创业实践，人际交往圈的扩展等更广泛的方面有积极影响。

变革理论帮助我们分析中的发现概念化，同时我们也与各类利益相关方进行了深入探讨获得意见和建议。

## 第四部分：投入

项目所需资金主要是由光华慈善基金会和市级、省级合作伙伴共同出资完成，其中光华慈善基金会的资金来自 GSRD 基金会与邵明路基金会的资助。因为本次评估为预测性评估，所以投入金额主要根据项目申请书里的预算金额确定。学校作为活动的最终实施地，也有很多隐性投入，另外包括志愿者教师、比赛辅导老师的时间投入，在本次 SROI 评估中，我们都已计入成本。

### ● 光华慈善基金会和市级合作伙伴、省级合作伙伴的总体预计投入（单位：元）：

分类	内容	2014 年		
		数量（*）	项目总金额	合作伙伴投入金额
1.项目直接成本	教学开发与研究			10,000
	创业教师认证与发展	7	66,000	11,000
	参与式创业课堂	200	52,000	25,000
	光华创业精神大奖	6	20,000	8,000
	1.2.项目监控	10	3,200	3,200
	1.3.项目评估		10,000	5,000
	1.4.项目宣传与推广		5,000	2,000

	1.5.项目运作费用		6,500	1,000
2.项目人员成本	2.1.人员工资及福利	2	40,000	16,000
小计			202,700	81,200
3.行政办公费用			20,270	8,120
合计			222,970	89,320

项目预算总金额为 222,970 美元，按美元汇率 1 : 6.12 计算，为 1,364,576.4 元。其中光华慈善基金会投入资金 133,650 美元，计 817,938 元，省级和市级合作伙伴共计投入 89,320 美元，计 546,638.4 元。

省市级合作伙伴的管理费没有另外计算，因为他们已经把光华的项目纳入他们的工作计划，成为本职工作中的一部分。有些负责该项目的政府官员还可能额外付出了自己的时间，但由于无法统计，且应记作他们自身工作以外的加班时间，故该部分额外投入不在本项目中体现。

### 校级合作伙伴投入

参与项目的学校会因为校领导的重视程度不同导致投入的力度有差异。评估组主要根据访谈的情况，选取认为相对具有代表性的数值。

学校主要有三方面投入：

1. 老师的课时费以及每个学生上课所需材料费，以学生为单位计为 20 元/学生。学生的教材书本费已包括在学费里，且目前公立学校的职校生已经免学费了，所以学生教材不计入投入。本项目预计本年度将完成培训 8,000 人，共计 160,000 元<sup>2</sup>。
2. 为教师培训提供场地。虽然学校提供场地是免费的，但场地也是一项必不可少的投入，如果租用学校场地，按泰州市场价需 800-1,000 元/天（计算时取市场价的中间值 900 元）。本项目包含 7 次的教师培训，每次培训 7 天，总计 44,100 元<sup>3</sup>。
3. 项目计划全年举办省级大赛一次，市级大赛 5 次，共 6 次，承办的学校提供场地设备等。另外有些学校也会举办自己的校级创业比赛，选拔出参加市级比赛的同学。举办校级比赛的学校比例大概是 70%，但因为举办校级创业大赛不在本项目的活动范围内，故不纳入本项目的投入。参加或承办省级、市级比赛大概每个学校平均每年 1-2 万（取中间值 15,000 元），本项目今年预计有 30 个学校参与，总金额为 315,000 元<sup>4</sup>。

<sup>2</sup> 8,000 人\*20 元=160,000 元

<sup>3</sup> 900 元\*7 次\*7 天=44,100 元

<sup>4</sup> 30 个学校\*70%\*15,000 元=315,000 元

教师培训活动不收费。教育局提供参与培训老师的吃饭、住宿费用，已包含在市级合作伙伴的预算内，故不重复计算。光华提供志愿培训师和培训内容。志愿培训师的补贴以及培训内容的开发已包括在预算内，故不重复计算。

另外有不少学校投资建立创业园，同时在创业园里进行创业实践活动的同学有很大比重也是参加过创业课的同学。但是根据访谈结果，建立创业园主要是因为教育局（例如泰州）的行政命令，而且还会检查执行情况。由此得出，创业园并不是为光华的创业教育项目而建，即使没有光华项目，学校也会建立创业园。故该费用不计入 SROI 的投入。

把以上所有费用相加，本项目所有学校投入总计 519,100 元<sup>5</sup>。

### 志愿者培训师投入

项目设计的每次 7 天，全年 7 次的教师培训，都是由 BCF 的志愿者培训师承担培训任务。BCF 给每个培训师每天人民币 200 元的补贴，但这只能涵盖志愿教师的交通与餐费，没有包括培训师的课时费。志愿者培训师因为资质等级不同，他们为其他机构或者培训的课时价格也有不同。评估组统一把志愿者这部分的时间投入价值按 BCF 公益收费课程的培训师工资标准 1,000 元/天计算，投入总计为 49,000 元<sup>6</sup>。

### 比赛指导老师投入

为学生授课的创业认证教师的投入已经在每个参加课程的学生成本中计入，所以不再重复计算。但为指导学生参加光华创业精神大赛（校级、市级、省级）的老师除了利用部分工作时间，还有很大一部分是利用下班后的休息时间义务为参赛学生作指导。这部分老师的投入时间各不相同，取平均值每人大概耗时约 3 周，每周约耗时 15 小时。大约 71 个老师参与了比赛指导，而老师所在地课时费约为 30 元/小时，所以总计投入为 95,850 元<sup>7</sup>。

### 参加培训的老师和上创业课学生的投入

两者主要投入的都是时间。老师因为参加培训的时间是寒暑假，不占用正常上课时间。且寒暑假时间本来学校一般都会安排老师参加“省级培训”、“国家培训”，所以本次评估中，我们未把老师学习的时间作为投入。同理，学生本来就需要上课，所以他们上创业课的投入的时间价值也计为 0。

---

5 160,000 元+315,000 元+44,100 元=519,100 元

6 7 次培训\*7 天\*1,000 元/天=49,000 元

7 71 人\*45 小时\*30 元=95,850 元

# 第五部分：利益相关方

## 5.1 利益相关方识别

从 SROI 评估项目启动的第一次会议开始，我们就邀请负责“GSRD 江苏创业教育项目”的项目官员、部分志愿教师、合作伙伴及其他利益相关方代表参与了关于利益相关方识别的讨论。根据讨论结果，初步确定了需要被纳入的利益相关方，并根据他们的特征进行分类。在随后的访谈中，评估组也询问了被访谈的利益相关方有无其他被影响的人群，并根据访谈结果，重新确认应该被纳入或排除的利益相关方，并根据利益相关方对项目的投入或因为项目产生的变化再次调整分类。

### 只上课、没有参加创业精神大赛的学生

在创业教育项目设计中，学生是最核心、最主要的受益群体。项目目标中预期学生会达到以下几点变化：

知识提升：了解基本商业和创业知识、创业基本流程、创业基本规律、了解企业社会责任、公益意识、社会企业知识；

能力提升：市场分析能力、沟通交流能力、团队合作能力等方面提升；

个人素质提升：自信心、自我形象、正向思维、积极心态得到增强

通过访谈我们发现，大部分学生不仅有我们预期的变化，还发生了其他不少意料外的变化。这部分学生产生的变化价值重要，人数众多，因此纳入重要利益相关方。

### 参加过创业精神大赛的学生

这部分学生除参加过创业教育培训课程外，还参加了市级、省级光华创业精神大赛（参赛同学必须事先完成光华创业课）。参赛准备期间，参赛同学可以得到学校老师一对一的创业辅导；比赛现场，参赛同学把自己的创业点子放到舞台上展示，接受评委们的考验，同时也可以获得评委们的宝贵建议。这部分同学除了有上创业课的收获，还通过比赛得到了课堂学习所不能达到的效果：他/她们获得了应用商业知识、创业知识的机会，公众表达能力、自信心等能力素质都有了更大的提升。

### 接受培训的老师

虽然我们在设计项目之初设定的最终目标是让学生发生变化，但客观上我们的项目策略---通过先培训老师，老师再教授学生的这个过程，也让接受培训的老师发生了变化。我们在识别利益相关方之初期望接受过培训的老师将会有以下几个变化：

- 意识提升：以学生为中心的参与式教学理念提升
- 知识提升：创业知识、教学知识得到提升
- 能力提升：授课能力得到提升

参加培训的老师们中，有一部分因为自身课时量过大或者学校安排冲突，在结束培训后无法给学生授课。在经过实地访谈后，我们发现虽然这些老师之后没有教授创业课程，但他/她们在各自教授的课程里都不同程度地应用或实践了光华创业课的教学理念和教学方法，且认为这些变化对自身比较重要，而授课的老师更是在实践和应用光华创业课的教学方法和理念。参加培训的老师的变化重要且人数众多，故纳入利益相关方。

### **比赛指导老师**

虽然负责指导比赛的老师大部分是接受过光华项目培训，人员上有重叠，但我们认为指导比赛是另一项非常重要的活动，老师在职责上不重叠。这些指导老师在正常授课以外，除了投入工作的时间，也投入了大量休息时间，帮助参赛同学梳理项目思路，优化项目，另外还有项目展示部分的 PPT 制作，指导学生如何在台上演示讲解等。他/她们的指导对比赛同学很重要，所以我们把这部分老师单独列出作为一个利益相关方。

### **校级合作伙伴**

校方（主要是学校领导）的支持与认可对学校推行光华创业教育项目有直接影响。学校对项目的影响主要在于安排师资、课时来开设创业培训课，举办校级创业大赛或承办市级、省级创业大赛。一般校级支持力度比较高的学校项目推行的较好，所以校级合作伙伴是重要的利益相关方之一。

### **市级、省级合作伙伴**

江苏省职业技术教育学会与光华建立了战略合作伙伴关系，签订了在江苏全省范围内推动创业教育的三年合作协议。它对于光华创业项目的推广起到重要作用。市级合作伙伴泰州、徐州、常州、盐城等几家市教育局也运用行政力量在各市推广光华创业教育项目，是项目在各地区实施的主要组织方。同时，本项目的资金投入采取配比的方式，光华承担一部分，省级、市级合作伙伴也各承担一部分。因此，省、市级合作伙伴应该纳入利益相关方。

### **志愿培训师**

志愿培训师是整个项目实施过程中很重要的一个群体。他/她们都是接受过光华创业认证教师培训并且通过考核成为高级创业认证教师(Senior Certified Entrepreneurship Teacher, SCET)或者创业认证教师指导师 ( Certified Entrepreneurship Teacher Instructor, CETI )。他/她们出于对光华理念的认同以及光华公益事业的热忱，投入了宝贵的时间与专业能力为教师培训授课，但只象征性地领取志愿者交通与用餐补贴。志愿培训师对本项目的执行非常重要，所以纳入利益相关方。

### **北京光华慈善基金会 ( BCF )**

BCF 作为项目的设计与统筹组织方以及资金支持方之一，对项目的执行有至关重要的作用，因此被纳入利益相关方。

## **5.2 被排除的利益相关方**

### **GSRD 基金会**

GSRD 基金会主要的贡献是对项目资金的捐赠，而该捐赠的项目资金计入光华的投入里，不需要再次计算。另外由于 GSRD 基金会行事比较低调，对自身的捐赠行为不希望进行宣传报道，所以这笔捐赠对他们的品牌并没有带来重大影响。综上所述原因，不纳入利益相关方。

### **光华慈善基金会理事会**

没有受到项目的直接影响，故不纳入利益相关方。

### **华东师范大学出版社**

华东师大出版社为 BCF 出版了教材，但即使不出版 BCF 的教材，他们也会出版别的书或教材；而如果不是华师大出版社，BCF 也可找其他出版社出版。重要性不突出，故不纳入利益相关方。

### **学生家人**

有个别同学，主要是参加了全球创业大赛的同学，他们的巨大变化也导致了他们父母的变化，但这部分群体的数量在整体中比例过少，不具有普遍性和代表性。一般来说大部分同学对家人的影响是聊天时会谈到创业，和家人分享一些创业知识，但该行为对家人的影响很小，故学生家人不纳入利益相关方。

### **GSRD 江苏创业教育项目执行同事**

该项目执行同事认为在项目执行的过程中自身的创业知识得到提升，看到学生的变化觉得自己工作有意义，但他们自身的变化对项目的执行没有产生重大影响，故不纳入利益相关方。

### 没有接受培训的其他老师

有些老师由于接受过培训老师的分享，受到了一些影响，但变化或成果并不重大，相对价值不重要，故不纳入利益相关方。

### 志愿者评委

省级和市级的比赛当地的承办方和光华会共同邀请一些企业家或专家人士作为比赛评委，他们志愿贡献一天时间为同学们的项目进行点评。但由于评委的总人数不多，产生的变化对于整体项目不是特别重大，且给评委的劳务费已经包括在省市合作伙伴的预算里，故本次评估暂不把志愿者评委纳入利益相关方。

## 5.3 利益相关方参与

需要纳入的利益相关方群体确认后，评估小组成员和项目官员积极协商，制定了针对利益相关方的访谈计划。本次调研计划根据不同利益相关方群体的总数，可调研人数的实际情况初步拟定。由于评估组多数采用的是深入访谈型调研，评估组在一边访谈的同时也根据信息饱和法及时调整访谈的人数和对象。访谈的实施由项目官员和项目合作伙伴共同协调安排，项目官员在访谈过程中全程陪同。另外由于该项目在外地，利益相关方分布在江苏省的多个城市，且还需要考虑学校的放暑假问题，所以安排访谈的难度较大。

本次调研共安排两次出差访谈，均选择有活动正在举办的城市，这样可以一并观摩项目活动的执行情况，获得更详实、完整的第一手资料。第一次 SROI 评估组出差至江苏泰州，访谈之余观摩了泰州的教材更新教师培训。第二次出差至南京、常州、盐城，观摩了在常州举办的市级光华创业精神大赛，在盐城举办的江苏省光华创业精神大赛。在两次实地访谈之后，整理访谈结果时，对于还需要补充的信息，又后续进行了电话访谈和 QQ 访谈。

利益相关方	采访对象来源	访谈数	访谈方式	备注
上课的学生	已经上完光华创业课的江苏职校的同学	个案访谈 6 名学生；电话访谈 2 名学生，一个 8 人的焦点小组	个案访谈，小组访谈，电话访谈	第一次出差至江苏泰州时，学生还没有开学，第二次出差至江苏常州完成访谈。访谈结束后根据收集的访谈成果，发现还需要补充一些内容，请老师推荐了两名同学，进行电话采访。
毕业后创	江苏不同地	泰州 4 名，常州 1 名	个案访谈	因为其中 4 位以前还参加过全国大赛

<b>业的学生</b>	区学完光华创业课程后毕业创业的学生			(根据以往经验,全国大赛给学生带来的影响是很深远的),所以需要特别注意辨别和扣除其他因子的影响
<b>参加创业大赛的学生</b>	从参加常州市创业大赛的同学中随机选取	6名参赛选手	个案访谈	
<b>授课老师 &amp; 比赛指导老师</b>	参加完光华创业培训后给学生教授过创业课的老师;指导学生比赛的老师	11个个案访谈,1个焦点小组(来自6所学校的7名教师)	焦点小组,个案访谈	
<b>未授课老师</b>	参加过光华创业培训但没有给学生教授过创业课的老师	2名	个案访谈	虽然采访的人数较少,但根据访谈的结果我们认为已经达到信息饱和,所以没有追加访谈人数。
<b>省级合作伙伴</b>	江苏省职教学会秘书长	1名(另有一名省职教学会办公室工作人员也进行了补充作答)	个案访谈	9月的省级光华大赛比赛期间到南京访谈
<b>市级合作伙伴</b>	泰州市教育局、常州市教育局的局长和处长	4名	个案访谈	
<b>校级合作伙伴</b>	从江苏地区和BCF一直有合作的学校中选取	4名	个案访谈	接受访谈的对象主要为学校的校长和副校长,某些校长还在教育局同时担任职务
<b>志愿培训师</b>	在泰州进行教师更新认证培训的志愿培训师	2名	个案访谈	一名志愿者之前是给学生教授过多年创业课的职校老师,另一名是专职的培训师,因为对光华的创业教育感兴趣而担任志愿培训师多年。两位志愿培训师均比较具有代表性。

值得一提的是,利益相关方最早的取舍及分类是根据项目评估开始前BCF内部会议的讨论结果暂定,但随着访谈的深入,对项目的了解和对访谈结果的分析,我们对部分利益相关方进行了相应调整,并且重新分类,最终决策体现在了影响力图里。

2013年7月，BCF联合麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）对光华创业教育项目进行了一次全面而深入的项目效果研究工作。研究主要从浙江省宁波地区297名光华校友为样本进行的实地调查结果分析与个案访谈两个方面展开。我们认为因为浙江、江苏两省的情况类似（经济发展情况、职校发展水平），且在两省开展的光华项目一致，所以宁波地区的调研结果也被用于本次的SROI评估做参考。

## 5.4 利益相关方访谈

我们在对利益相关方访谈之前先拟写好访谈提纲，提纲的核心内容包括以下几个问题：

- 发生了什么改变（即成果）（这是“理解变化”）
- 有没有负面的成果？
- 有没有非预期的成果？（在我们的项目设计之初没有预料到的成果）
- 这些改变能够影响多久？
- 这些改变是如何辨识出来的？有什么证据可以证明发生了这些改变？
- 对你来说，这些改变（成果）重要吗？（从利益相关方的角度看重要性，对应了SROI的重要性原则）
- 在这些改变（成果）当中，你能就它们的重要性排序吗？（对应重要性原则，也能为之后的定价作参考）
- 有没有其他的人或事物也引起了这些改变呢？如果有，有多大程度上是由其他人或事物引起的呢？（对应避免夸大的原则，归因因子-Attribution）
- 如果光华创业项目不存在，你觉得你现在会是怎样呢？这些改变会照样发生吗？（对应避免夸大的原则，无谓因子-Deadweight）
- 你觉得你现在发生的这些变化大概能分别持续多久呢？

以上问题基本涵盖了做SROI分析需要考虑到的问题。一次性提出这些问题，主要是为了避免重复要求利益相关者配合访谈的麻烦，节约访谈成本。

我们在第二次做访谈之前改进了第一次做访谈的访谈提纲，最新版访谈提纲请详见附件。

两次大规模的访谈之后我们也通过电话、QQ等形式进行了跟进和补充访谈。



在已创业同学的店里进行个案访



在学校对校级合作伙伴进行访谈

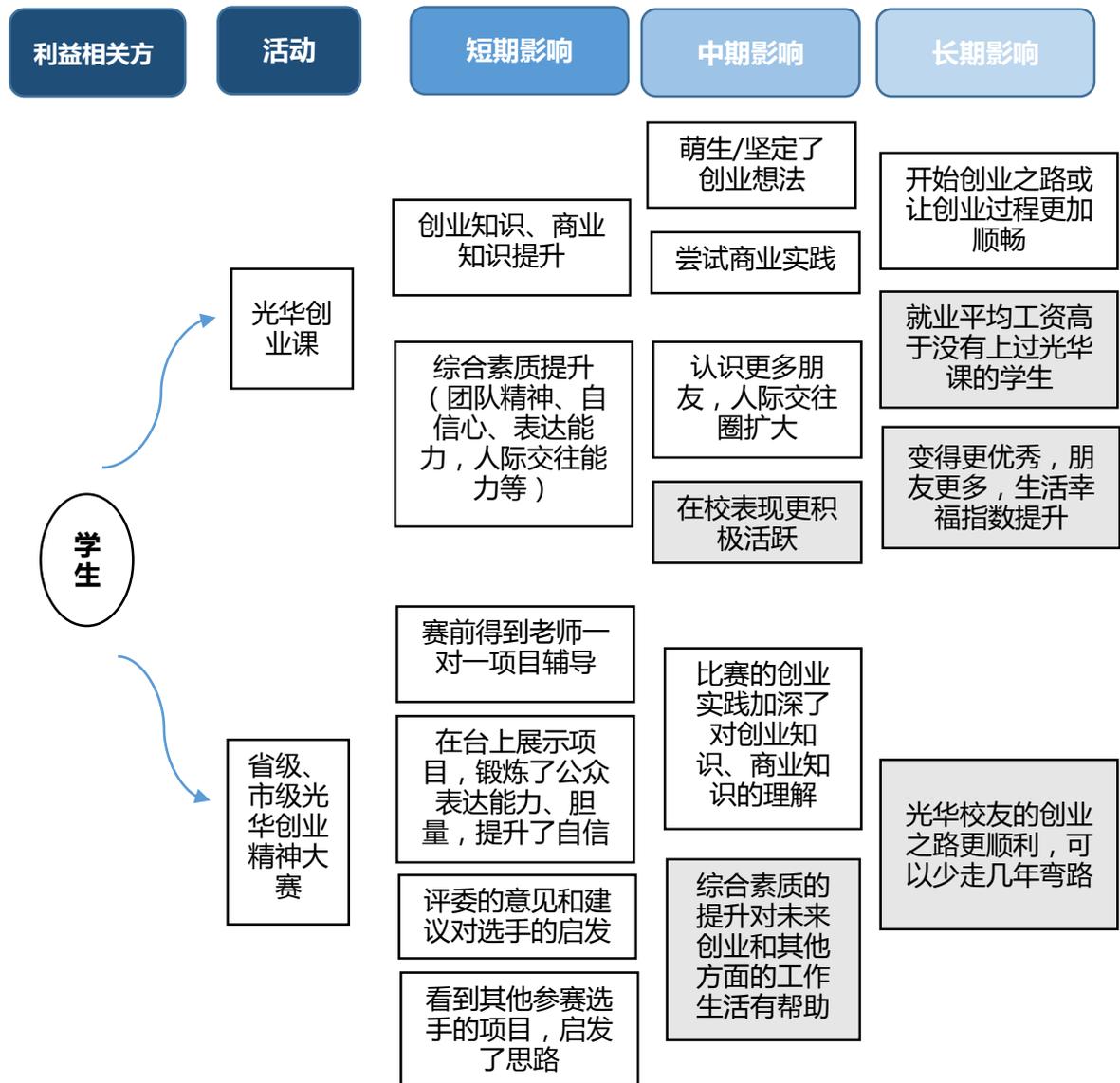
# 第六部分：成果和指标

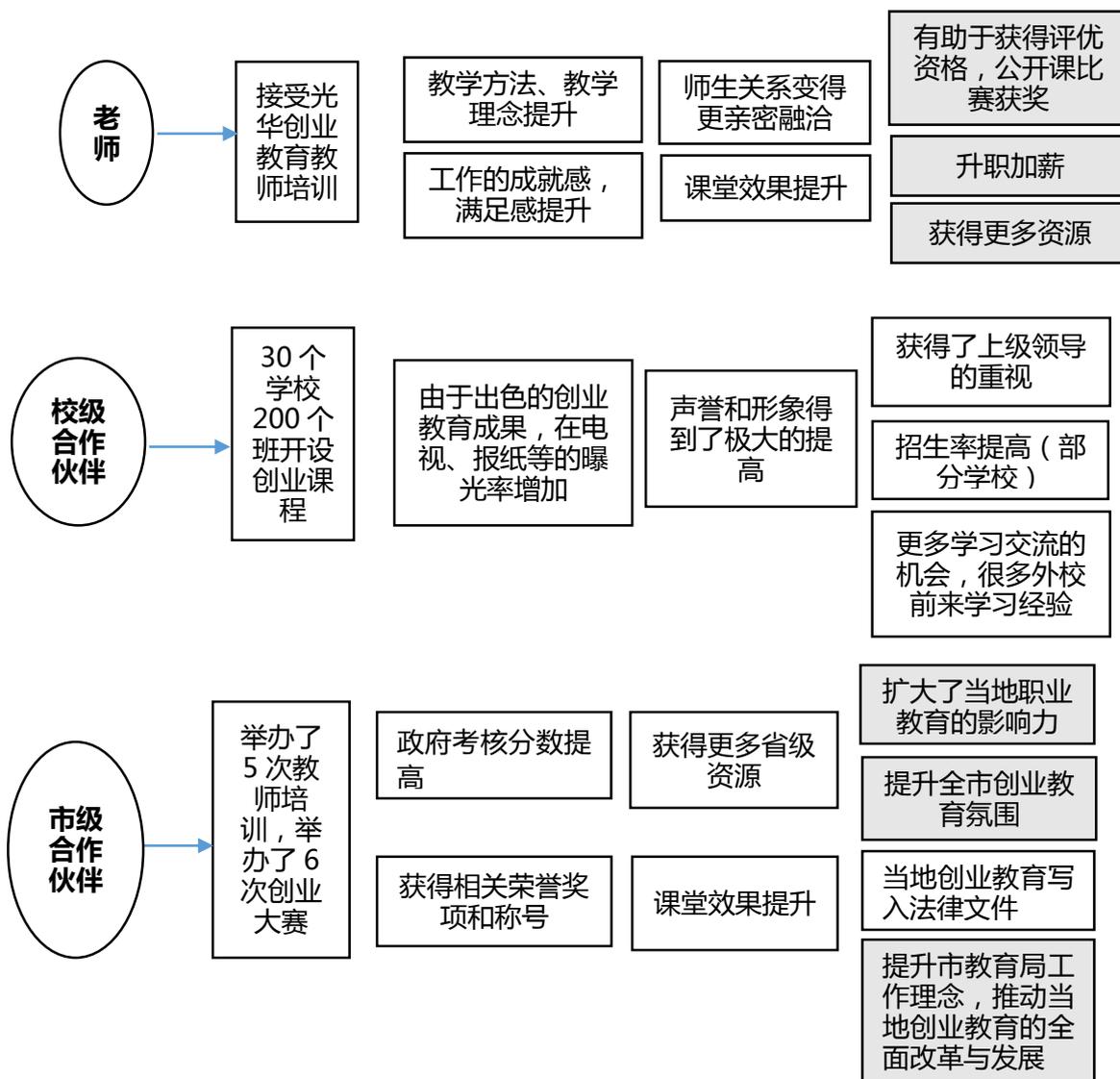
## 6.1 影响力图

我们对于利益相关方预期发生的变化本质都已在影响力图上进行了辨识、测量和赋值。关于影响力图各部分的解释都已体现在本报告中。完整的影响力图请见附件。

## 6.2 变革理论---成果

以下图表展示了不同利益相关方群体的变革理论（价值链）。





成果的**阴影部分**是我们认为未来将会发生的变化或者在采访的过程中利益相关方提出的变化，但由于目前我们没有相关证据可以证明项目的干预和成果的相关性，或由于没有大规模的跟踪调查，不清楚该成果是否具有代表性，所以对此类成果持保守态度。

项目的成果价值可以分为两大类：活动价值(activity value)和成果价值(outcome value)。活动价值是指参加活动本身的社会价值（比如踢一场球的价值，看一次美术展的价值）；成果价值是当我们有足够的证据证明某事对某人产生了变化产生的价值。例如同学们上创业课这个行为，是活动价值，之后再产生的其它成果，是成果价值。

学生上光华创业课产生的变化主要有两部分：1.创业知识、商业知识的提升（排除没有该变化的同学 8%<sup>8</sup>） 2.综合素质的提高（排除没有该变化的同学 16%<sup>9</sup>）

8 数据来自麦肯锡 2013 年《光华公益创业行动研究报告》

9 数据来自麦肯锡 2013 年《光华公益创业行动研究报告》

学生参加省市级光华创业大赛产生的变化主要有：1. 比赛的这个经历可以锻炼他们的公众演讲能力、展示能力、团队精神、自信心等；2. 与专家评委的沟通，得到宝贵的对项目的建议和反馈，非常有价值；3. 与其他参赛同学的沟通，开阔了眼界，对思路有启发；4. 通过赛前老师的辅导，对自己的创业项目分析的更透彻。而从大的方面来看，比赛项目应用商业知识、老师的赛前辅导、评委的项目建议、看到其他参赛选手获得的启发等，都可以算是商业知识、创业知识的提升；而上台展示参赛项目，锻炼了胆量、公众表达能力等，可归为综合素质的提升。

学生还有一个重要的变化是项目启发了同学们的创业意识，让他们从完全没想过创业到开始有创业实践。但是这个变化产生的成果不会立即出现，有可能是学生毕业几年后，有了几年就业的实践工作和行业经验才开始创业。还有已经创业的学生反馈说在接触光华之前他们本来就打算创业，但是参与光华的项目理清了他们的思路，让他们在创业路上少走了几年弯路。但由于这些变化在几年之后才能真正展现价值，而我们目前并没有大规模的跟踪调查的数据展示未来的成果，所以在本次评估过程中，没有计入此成果并赋值。

对毕业后就业的同学，在定价时我们曾尝试通过根据上创业课对他们未来职业发展影响的数据为成果定价，工资可以是其中一个指标。但这个数据的获得需要持续跟踪部分同学，但目前没有客观的数据作为依据，同时，职业发展是一个长远影响的过程，刚毕业一两年也很难看出明显不同，所以现在没有数据可以表明上创业课会对未来就业有促进作用。访谈中，老师基于经验的判断指出参加过培训的学生因为综合能力提升，对职业发展有很大促进作用。但目前我们可以明确的是学生的综合素质确实有所提升，所以我们用其他也能达到类似效果的课程来作等价物。

大部分老师（无论在接受过培训后实际讲授创业培训课或是不授课的老师）都认为自己的教学方法、教学理念有所提升，根据个案访谈的结果估算比例为 80%。另外有很多老师提到和学生的关系明显变好，课堂效果提升，我们认为是事件链（chain of event）中的一环，即因为教学方法、教学理念提升所以引发了师生关系融洽，课堂效果提升等一系列变化。因此在辨识老师的变化时我们只取“教学方法、教学理念提升”这个变化，避免重复计算。另外有不少教授创业课的老师在访谈时谈到教授创业课程给他们带来了极大的满足感和成就感，我们对该项变化也进行了赋值。

## 6.3 负面变化和未预料到的变化

### 负面变化

每次我们对利益相关方进行访谈时，都会特意问及“你觉得这个项目对你造成了什么负面影响吗？”受访者首先会有点惊讶，随即会开始认真思考。大部分人都肯定的说“没有”或表示“目前尚未发现”。有个别同学说自己因为上了光华课开始创业后变得有点“完美

主义，对事情要求变得特别高”，该变化主要是因为此同学进行了创业实践，跟客户互动后的变化，不是上光华创业课带来的直接影响，另外也不很具有代表性，因此忽略不计。有少数老师提到“如果硬要说负面影响，那应该是工作变得更忙，自己的休息娱乐时间更少”，但同时他们又表示，“参加了光华的项目之后虽然忙了，但是更充实了，也学到了新的东西，挺好的。”因此该负面影响不计入。我们采访的校级合作伙伴里有一个提到“学生学完光华课程之后，商业实践的行为增加，增加了管理难度”。我们从另一个角度看，学校投资兴建创业园本身就是为了促进学生的创业实践活动，而且如果管理难度加大，管理成本增加，将会学校的投入中体现，因此，该负面变化不单独列出计算。

## **未预料到的变化**

### **学生的变化**

一个有创业实践的学生说，自己的商业活动成功赚取了利润，之后不再需要向父母讨要生活费 and 零花钱，变得更加独立，更有自主性。但由于总体人数不够多，故不计入变化。

### **老师的变化**

由于接受光华培训，老师转变了以前高高在上的态度和理念，变得更加平等和尊重。这不仅使老师和学生的关系变好，还使得老师的亲子关系变好，促进了家庭的和谐。

访谈期间我们听说以前曾经有老师接受完创业培训后辞去教师的工作开始创业的情况。另外通过访谈我们得知个别老师已经开始了教书以外的“创业副业”，另外还有不少老师也提过想在空闲时间同时进行创业的设想。但总体人数不够多，故不计入变化。

### **学校的变化**

有一些光华创业教育项目实施的比较好的学校，除了有电视媒体的报导，还经常有其他学校过来“取经”，社会口碑极大提升。有2个学校在接受采访时提到过，开展光华项目后，招生率在其他学校普遍下降的情况下，不降反升，而且不用像以前进行大力的宣传。但也有学校因为生源一直很稳定，而且大部分同学毕业后都以就业为主，所以并没有对招生带来太大影响。但是这些学校的共同点是由于口碑和声誉的提升，得到了上级领导的重视，获得了更多政府和社会的资源，也有了更多对外学习交流的机会。虽然项目在设计之初并没有把学校的变化作为项目目标之一，但这些变化对学校都非常重要，所以纳入成果的计算。

另外很多学校刚引进光华项目的时候是把光华创业课作为选修课，但从我们目前的访谈情况来看，现在已经有部分学校把光华课程作为学校的必修课，且已经有少数专职的创业课老师了。由此看来，光华对学校的课程体系和师资的培养有一定影响。

### **市级合作伙伴的变化**

我们在访谈合作伙伴的过程中发现了一个有意思的现象，很多负责过光华创业项目的政府官员之后都得到了升迁，时间短的在一、两年内便发生。虽然我们暂没有数据揭示两者之间的必然联系，但这个现象是被利益相关方认同的。由于时间、资源所限，本次评估我们暂无法确认负责光华项目和升迁的关联性，所以我们没有把官员升迁作为项目成果之一。但我们认为这是未来项目官员可以关注的点。因为政府官员注重的是政绩和经济利益，且政绩大于经济利益，所以如果未来能很好地揭示推动光华创业项目和他们升迁的联系，将会有助于吸引政府官员的合作兴趣。

采访的时候，政府官员强调其实之前市教育局就一直想打造城市的创业特色，但一直没有找到很好的切入点，特别是缺乏一套完整的创业课程体系和相关的教师培训体系，直到光华出现，光华的理念、成熟的课程与教师培训的经验和政府一拍即合，因此光华的项目成为政府工作的“抓手”，并且已经写进他们的工作计划。在访谈中，他们对光华的项目带来的影响评价极高。他们认为光华项目在其城市的推行扩大了当地职业教育的影响力，提升了全市创业教育的氛围以及教育局的工作理念，推动了当地创业教育的全面改革与发展。某市教育局副处长提到，他们的创业教育“已经写进法律文件，全面推动”。这说明该项目已经起到了政策推动的倡导作用。

### **省级合作伙伴的变化**

根据江苏省职业教育教学委员会会秘书长的介绍，协助光华的活动也成为了职教学会的职能之一，职教学会还增加了分支机构---就业与创业教育委员会。省职教学会认为光华为全省职校系统创业教育体系的建立打下了基础，对职校系统创业教师的培养有极大贡献。另外由于光华与江苏职教学会前期一直合作做创业精神大赛，双方的合作推动了省教育厅开设创业能力大赛（以前没有这样的比赛），将由江苏职教学会承办，并邀请光华作为支持单位参加。从另一个角度也说明光华多年来的工作成果得到了官方的认可。

## **6.4 结果的重要性**

从访谈得出的结果来看，评估组为了保证访谈结果的客观性，因此设置的问题相对开放，访谈过程中尽量避免主观引导，因此利益相关方的回答都是从各自对项目的认知与获得的实际变化出发的，内容差别性非常大，所以不能每一个结果都纳入。SROI的7原则之一是仅纳入重要事项/信息。关于该原则的执行首先我们在访谈时会先请利益相关方自行判断所描述的成果是否都跟光华的项目相关并且对于自己都很重要，甚至请他们为成果的重要性排序，这样可以剔除一批对利益相关方自身不重要的成果。其次在对所有访谈结果进行分析时，如果出现的频率较低，也会被认为不具有广泛的代表性而不被纳入成果的计算。另外还有一种情况是成果对受访者很重要，但如果普遍情况都是无谓因子、归因因子过高，则此成果对于该项目是不重要的，也会根据情况基于专业判断剔除。

## 6.5 成果指标 ( Indicator )

**学生上光华创业课的成果指示物：** 1. 创业知识、商业知识的提升：在课程结束的时候能和小组成员共同完成一份商业计划书。 2. 综合素质的提高：课堂上参与，发言的比率增加，能在全班面前顺利完成小组商业计划书展示。

**学生参加光华创业大赛的成果指示物：** 1. 创业知识、商业知识的提升：参赛创业项目的顺利执行，比赛期间与评委的互动， 2. 综合素质的提高：赛前各项准确，在赛场上面对观众完整地阐述自己的参赛项目，和现场回答评委与观众的提问的能力。

**老师的成果指示物：** 1. 教学方法、教学理念提升：课堂效果提升，公开课比赛获奖等 2. 工作的成就感和满足感提升：和学生关系变融洽，得到学生更多的尊重和喜爱；即使学生毕业了还会和老师保持良好联系，特别是有关创业的咨询；老师更愿意用个人时间甚至资金帮助学生。

**校级合作伙伴成果指示物：** 在电视、报纸等的曝光率，知名度和招生率提高；获得了上级领导的重视，更多学习交流的机会和资金支持(例如获得企业捐助的创业基金)；外校过来学习经验等。

**市级合作伙伴成果指示物：** 政府考核分数提高，获得了更多省级资源，获得“创建全国优秀创业城市”称号，当地创业教育写入法律文件（引用被访者原话）。

## 6.6 货币等价物

在给成果定价时我们主要采取等价物替代法。虽然在变化理论中，我们预期同学们会有一个长远的变化，但由于长期数据的缺乏，目前没有相关证据可以证明长期变化的相关性和必然性，所以我们本次评估主要侧重于为中、短期变化定价。

课程成果定价 1、商业知识、创业知识提升：相当于在职校上其他一门基础课的价格。我们是随机采访了 3 所学校，2 所公立职校，一所民营职校。2 所公立学校分别给出的价格是 100 元和 240 元，私立学校是 450 元。根据项目官员提供的信息，本期项目 30 所学校里只有一所是民办学校。公办学校每门课平均价格为 170 元<sup>10</sup>，所以 29 所公立学校每门课总价值为 4,930 元，民办学校课程价值：450 元，平均值为 179.333 元<sup>11</sup>，所以平均学校每门课的价格定为 180 元。根据麦肯锡报告，约 8% 的同学选择了创业知识没有变化和其他。评估组认为这 8% 的同学不会出现在参加比赛的同学里，所以是从 7920 个没有参加比赛，仅上过课的同学里扣除，数量为 7,280 人，总价值为 1,310,400 元<sup>12</sup>。 2、综合素质

<sup>10</sup>  $(240 \text{ 元} + 100 \text{ 元}) / 2 = 170 \text{ 元}$

<sup>11</sup>  $(4,930 \text{ 元} + 450 \text{ 元}) / 30 = 179.333 \text{ 元}$

<sup>12</sup>  $180 \text{ 元/人} * (7,920 - 8,000 * 8\%) = 1,310,400 \text{ 元}$

的提升：相当于职业学校一门德育课的价格，也是一门课 180 元（此等价物是比较保守的定价，因为老师提到过虽然学校也会给学生上德育课，但更多是纸上谈兵，只讲理论；而光华是让同学们在实践中体会，效果更好）。根据麦肯锡报告，约 16% 的同学选择了综合素质没有变化，评估组认为这 16% 的同学不会出现在参加比赛的同学里，所以是从 7,920 个没有参加比赛，仅上过课的同学里扣除，数量为 6,640 人，总价值为 1,195,200 元<sup>13</sup>。此课程成果定价只是针对于光华在职业学校系统内通过合作伙伴和在校教师间接开展的项目，不包括光华独立开展的集中性创业训练营。我们尝试过寻找市场上青少年的夏令营或者工作坊作为等价物，但目前很多夏令营是游学性质或者户外拓展的，差异性比较大。且老师和业内人士的反馈是针对青少年的工作坊主要关于学习的比较多，因为中国还是应试教育为主的教育体系，所以专门提升综合素质的工作坊比较少。因此评估组最终还是决定采用学校的其他课程作为等价物。

另外为了印证所定价格的合理性，我们还尝试参考了全球价值交换中心网站<sup>14</sup>（Global Value Exchange）里的数据。比如网站里有一个定价案例：在英国居住，年龄小于 25 岁，参加一个一年制的职业培训的价值是 1,798 英镑。换算成人民币是 17,513.81 元，按世界银行 2013 年各国人均国内生产总值列表（购买力）<sup>15</sup> 英、中两国的比率为 3.04 : 1<sup>16</sup>，经过折算后，参加一个一年制的职业培训为学生所创造的价值为人民币 5,761.12 元。而因为我们的课程周期是 2 周，所以最终计算结果为（以全年 52 周计算）创造了社会价值人民币 221.58 元<sup>17</sup>。这个数字和我们之前定价的人民币 180 元很相近，但由于此案例的定价没有经过验证，且为了保守起见，我们仍然采用人民币 180 元的定价。

另外，我们曾经就综合素质提升这项变化作更详细的分类，试图计算出各项变化带来的社会价值，其中包括最多学生提到的自信心、团队精神、人际关系和表达能力。全球价值交换中心网站里对自信心提升的价值计算为（居于英国伦敦年龄在 25 岁以下人群）5,844 英镑<sup>18</sup>，折合人民币 54,947.68 元；人际关系改善的改变价值 26,600 英镑<sup>19</sup>，折合人民币为 250,104.11 元；其余的素质影响尚没有人赋值，而以上两项因估值较高，但又缺乏详细的背景资料，与我们的项目在质量上无法判断是否有可比性和共通性。基于 SROI 评估的原则，即不要言过其实和需要清楚发生了何种变化，因此我们决定放弃对各项素质的分类计算，而以各项投入的等价物作相对保守的总价值计算。即便我们采用如上的国际数据计算影响价值，而每次对同类项目都采用同样基数，对最终结果作横向比较，也是有参考意义的。

13 180 元/人\* (7,920-8,000\*16%) 人=1,195,200 元

14 [www.globalvaluexchange.org](http://www.globalvaluexchange.org)

15 [http://zh.wikipedia.org/wiki/各国人均国内生产总值列表\\_\(购买力平价\)](http://zh.wikipedia.org/wiki/各国人均国内生产总值列表_(购买力平价))

16 世界银行 2013 年各国人均国内生产总值列表（购买力）英、中两国的比例 36,209 国际元/11,904 国际元=3.04

17 5,761.12 元/52 周\*2 周=221.58 元

18 [http://www.globalvaluexchange.org/valuations/increase-in-self-confidence-\(value-to-individual-aged-under-25-who-lives-in-london](http://www.globalvaluexchange.org/valuations/increase-in-self-confidence-(value-to-individual-aged-under-25-who-lives-in-london)

19 <http://www.globalvaluexchange.org/valuations/increased-resilience,-improved-relationships,re-building-lives/>

至于衡量参加创业比赛为学生带来的财务价值，起初想找其他的需要付报名费的创业比赛作为等价物，但通过调研发现，妇联、人社局、团委都会组织创业大赛，但均不收报名费。据老师反映，由于现在国家鼓励创业，所以很多创业比赛不但不收报名费，甚至有些还有补贴。所以我们改变定价策略，从比赛包含的活动出发，有赛前老师一对一的辅导，评委与学生在台上互动，为项目提建议，在赛后有跟进指导，这些对参赛学生的帮助和影响都是巨大的。我们按照市场等价法计算比赛指导老师和参赛评委为学生带来的价值。比赛指导老师为学生带来的价值：大约 71 个老师参与了比赛指导，每人大概耗时 3 周（一般都是用周中下班或周末的休息时间辅导），每周约耗时 15 小时，一共 45 小时。如果按每天 8 小时计算，那大约是 6 天，每人的等价志愿者一天一对一培训的价值为人民币 2,000 元，所以指导老师赛前指导的价值是 852,000 元<sup>20</sup>；评委为学生带来的价值：每场 5 个评委，共 6 场，每人的等价志愿者价值为 2,000 元，所以总价值为 60,000 元<sup>21</sup>。

关于学校变化的定价：我们访问学校里的管理层教师，如果通过自己在报纸、电视台打广告的方式也获得同样的效果，大概花费多少，老师认为最少需要 10 万元。我们通过调研发现有这样变化的学校大概占总数的 20%，所以 30 所学校里大概有 6 所学校有此变化。

参加培训的老师的变化定价：1. 教学方法、教学理念得到提升。我们把该地区国家培训一周的价格作为等价物，为 1,250 元。其中有 80% 的老师觉得有这方面的变化，所以变化成果总计<sup>22</sup>为 240,000 元 2. 提升工作满足感和成就感。有这种感觉的老师主要是教授创业课的老师和指导学生比赛的老师（比赛指导老师基本都是教授创业课的老师），大部分老师指出因为用光华的互动教学方法，课堂氛围活跃了，学生更多参与，拉近了老师和学生的距离。老师们看到学生学习和做人态度的改变后感到非常欣慰和满足。而即使没有明确提到这个变化的老师，从和他们访谈的描述里也可以找到明显证据，所以评估组认为教授创业课的老师或多或少基本都有成就感、满足感的提升。根据项目官员提供的人数，今年该项目的授课老师为 163 人。因为这项改变较为明显，其价值应该体现，因此我们参照了全球价值交换中心网站提供的工作满足感的改变定价（Job satisfaction costs）为 15,359.83 英镑/人<sup>23</sup>，换算成人民币为 144,193.63 元。按世界银行 2013 各国人均国内生产总值列表（购买力）英、中两国的比例为 3.04 : 1，经过折算，在中国该变化的价值为人民币 47,432.11 元<sup>24</sup>。

关于市级合作伙伴变化的定价：这是在访谈教育局的官员时，他们在列出了所有变化后给出的定价，基本考虑是要建立一套像光华创业课程和师资培训体系所需要投入的资源。

---

20 71 人\*6 天\*2,000 元=852,000 元

21 5 人\*6 场\*2,000 元=60,000 元

22 240 人\*80%\*1250 元=240,000 元

23 <http://www.globalvaluexchange.org/valuations/job-satisfaction-costs/>

24 144,193.63 元/3.04=47,432.11 元

# 第七部分：影响力

## 7.1 变化持续期

我们在对利益相关方进行访谈时，会问到“你觉得这个变化会持续多久”。很多人会回答“一生”或“很长时间”，一是他/她们真的认为这个变化对他们的影响很大，这个变化将来会一直对他/她们有影响；二是因为很多人还不习惯这样的量化形式，只能靠感觉回答。通过分析被访者对变化的描述，我们确定了变化的持续期限。参加光华创业课的学生商业知识、创业知识的变化持续期：因为虽然里面大部分同学未来都是就业，但很多同学反馈学完课程之后会不自觉地更关注创业相关的电视节目、报刊杂志等，也会和家人、朋友分享学到的创业知识，另外还有不少女生反馈在逛街的时候也会开始关注商店的租金、商品成本等。而麦肯锡报告中也有关于此类行为的数据：光华学员中，64%的同学会相互谈论创业，44%的同学会收集创业案例，34%的同学培养了记账习惯。各种形式的知识应用，可以适当延长变化的持续时间，所以我们经过综合分析之后定为3年。而光华创业精神大赛是必须有创业实践的同学才有比赛资格，所以参赛的这部分同学会一直应用商业知识、创业知识。这些同学大部分认为这个变化对他们的影响是一生。而综合素质的提升，不管是因为上创业课还是参加比赛带来的变化，同学们认为这些变化已经内化了，“比如我学会了如何和小组的同学协作共同完成一个任务，提升了团队意识。那以后我就知道该如何团队协作了，不可能说将来我又忘记该怎么小组合作了”，所以是一生的变化。但与此同时，我们也考虑到时间越长，其他因子带来的影响会越大，而且任何知识也会不停的更新换代。所以本次评估的影响力图中，我们为了避免夸大成果，所有认为有一生的影响的变化，都在影响力图里按5年的持续时间计算成果价值。

老师的教学方法和理念提升变化定为5年，因为老师认为由于教学方法、教学理念会一直不停的改进和更新，所以应该每隔5年再培训一次。而工作满足感定为3年，因为满足感主要来自和学生的互动以及看到学生的成长与变化。有些老师虽然已经离开教师岗位，或者所教的学生毕业了，但由于之前师生关系特别好，所以还是会一直保持联系，所以这种成就感和满足感在师生关系结束后还会再持续一段时间。

学校的变化定为2年。学校被媒体报导，取得的成绩被政府和社会大众认可，影响力会持续一段时间，但如果随后一直没有新的亮点出现，则会被人们渐渐淡忘。所以我们将学校的变化定为2年。

市级合作伙伴他们认为光华给他们带来的变化是长期的，具体给一个期限的话是5-10年。在本次评估的影响力图里，按5年的持续时间计算成果价值。

## 7.2 无谓因子、归因因子 ( Deadweight, Attribution )

SROI 评估框架很创新的一点就是扣除了本来就会发生的变化以及由其他人或事物带来的变化，使最终的评估结果更客观。

无谓因子 ( Deadweight )<sup>25</sup>是衡量不管干预活动是否发生而总会出现的成果部分。归因因子 ( Attribution )<sup>26</sup>是对有多少成果来自其他机构或个人贡献的计算。在采访利益相关方时，为了避免专业术语带来的困惑，我们没有提及无谓因子，归因因子，而是以另外一种方式提问。当问及无谓因子，我们的问题是：“关于##变化，假如你现在的水平算作 10 分，那么假设没有光华创业课，你现在的水平可以达到几分？”如果被访者答 6 分，那么该变化的无谓因子则是 60%。关于归因因子，我们的问题是：“今天你能达到##变化，除了光华项目对你的影响，肯定还有其他人和事对你的影响，剔除其他的影响，光华对你的影响占了百分之多少？”用 1 减去受访者给出的百分比即为归因因子。在填写影响力图里面无谓因子和归因因子的数值时，一般取不同受访者所给数值的平均值，如果有个别数值过大或者过小，也会剔除之后再取平均值。如果受访者不能独立给出数值，则由评估员根据访谈内容酌情确定。

## 7.3 衰减因子 ( Drop Off )

在确定“变化持续期中”，我们就在考虑成果能持续多久。未来的几年中，项目的影响力会逐渐减退，或者即便没有减弱，其他因子对该成果产生的影响也会越来越大。衰减因子 ( Drop Off )<sup>27</sup>可用来说明这一问题，但仅用于计算那些持续时间超过一年的成果。

在本次评估中，我们给参赛同学变化的衰减率均定为 20%，因为他们是一批很活跃的同学，一直在不断的实践，部分已经创业或正在筹划中，所以知识和综合素质的衰减比例低一些。而上课的同学中，大部分将来是要就业而非创业的，应用的机会低一些，所以知识的衰减率稍高一些，定为 50%，而其中综合素质应用机会稍多一些，所以比知识的衰减率低，定为 40%。

关于老师的教学方法、教学理念提升这一变化，教授创业课的老师会比不授课的老师衰减得慢一些，综合评定，设定为 30%。而满足感和成就感定为 80%，因为一旦停止授课，在课堂和同学互动产生的满足感和成就感会消失，但仍然还会有少数和老师关系特别好的同学，会一直和老师保持联系。

---

25 《社会投资回报评估指南》中文版 P40

26 《社会投资回报评估指南》中文版 P42

27 《社会投资回报评估指南》中文版 P44

关于校级合作伙伴、市级合作伙伴，根据他们的描述以及对未来情况的预估，衰减因子均定为 30%。

## 7.4 影响力计算

影响力为所有成果的总价值相加，其中每个成果的计算公式为：等价物\*成果数量\*(1-无谓因子)\*(1-归因因子)=每类利益相关方成果

影响力图中的“影响力”一列为每个变化的价格，最终一年内所有影响力的价格总计为 3,523,926.18 元。

# 第八部分：社会回报计算

以下各部分展示了 GSRD 江苏创业教育项目的投资社会回报率是如何计算出来的。

## 8.1 变化的未来价值

因为有些变化是被认为会持续一段时间，所以之前我们也讨论过变化的“持续期”和“衰减期”。比如某一项变化的衰减率为 40%，则第二年的价值=第一年价值\*(1-40%)，第三年的价值=第二年价值\*(1-40%)，持续期有几年就计算几年。我们把这些随后几年经过衰减的价值计算出来然后和第一年的价值相加，就得出项目的总价值。因为未来的货币价值还要考虑通货膨胀等因子，我们参照中国银行下发的金融机构人民币存贷款基准利率调整表 5 年贷款的利率<sup>28</sup>，把每年的贴现率定为 6%。分别计算每年折现后的价值，计算公式为（“R”代表贴现率）：总现值=第一年影响力/(1+R)+第二年影响力/(1+R)<sup>2</sup>+第三年影响力/(1+R)<sup>3</sup>+第四年影响力/(1+R)<sup>4</sup>+第五年影响力/(1+R)<sup>5</sup>

根据此公式计算出的价值总和为 6,528,984 元。

## 8.2 社会回报

社会回报是以项目总现值除以项目总投入值的比率呈现，因此 GSRD 江苏创业教育项目预测型评估的社会投资回报率为 6,528,984 / 2,028,526 = 3.22:1

**计算结果显示每投入 GSRD 江苏创业教育项目 ¥ 1 可产生 ¥ 3.22 的社会价值。**

28 [http://www.pbc.gov.cn/publish/goutongjiaoliu/524/2014/20141121181257976774319/20141121181257976774319\\_.html](http://www.pbc.gov.cn/publish/goutongjiaoliu/524/2014/20141121181257976774319/20141121181257976774319_.html)

需要特别说明的是，本次分析评估得到的社会投资回报率主要针对的是当前的成果变化。“十年树木，百年树人”，教育是个特殊领域，而教育领域的投资，必须要经过一段时间后方能显现最终成果。而由于跟踪数据的缺乏，本次评估更多着眼于目前的变化和成果，没有将学生未来可能取得的成就计入。另外负责光华项目的市级政府官员个人的变化成果，省级合作伙伴的成果因为缺乏明确的指示物（indicator）都没有计入成果，但这并不意味着光华项目没有对他们产生影响。

### 8.3 敏感度分析

本次预测型评估是建立在对不同利益相关方调研基础上，进行分析整理后对部分成果价值进行估值和定价合乎情理的预测和假设上。在每个环节中都会涉及到大量的数据分析与选择，因此我们也要考虑到某些数值的选择会对最终的 SROI 数值造成多大的影响。鉴于本报告的分析数据包含一些估计和假设，为谨慎起见，特别再审查其中一些对计算结果有较大影响的数据，对其敏感度进行分析，作更保守的推算，以确定这些数据的使用是恰当的。

考虑敏感的参数包括：持续时间、数量、归因因子、其它因子等：

- 持续时间**：把参赛学生变化持续期限从 5 年降至 3 年；
- 数量**：把只上课没参加比赛的学生发生变化的比例下调：把商业知识提升的学生数量从 7,280 人下调至 7,000 人，综合素质提升的学生变化数量从 6,640 人下调至 6,000 人；
- 归因因子、无谓因子**：所有同学的商业知识，创业知识的归因因子、无谓因子都增加 20%（即把我们项目的影响比例降低）；

当我们把所有数值调低后，SROI 的结果由原先的 **3.22:1** 变为 **2.58:1**。这说明了即便我们采用极为保守的计算，SROI 的结果差距仍然不大，显示出本项目的成果有效，社会价值回报情况符合成本效益。

## 第九部分：意见和建议

本次评估，我们最大的收获之一就是利用这次和项目利益相关方深入接触的机会，听取了他们对项目的宝贵意见和建议，这对项目执行人员的帮助和启发也是莫大的。我们在访谈开始前就向受访者强调，访谈问题的答案没有对错之分，只希望听到他们最真实的声音。我们访谈的目的也是想通过利益相关方的真实反馈了解项目效果。更重要的是我们希望发掘项目可以改进的地方，以便未来更好地服务项目的目标群体。另外通过对所有可能的利

益相关方的访谈，对机构未来的一个发展方向“校友服务”——即为已经毕业并且正在创业的校友提供校友服务的项目也收集到了宝贵的意见和建议。以下是整理出来的各利益相关方对本项目的意见和建议：

## 9.1 学生建议

### 毕业后创业学生建议

- 提供后续的学习机会，让参加完课程的同学还可以一起继续学习，比如提供创业视频、讲座，创业导师等
- 扩大服务对象，比如：家庭特困人士、大学生、夜大学生、文化水平不高者（因为该项目的教材通俗易懂，不需要很高的文化层次也能理解）
- 加强光华自身品牌的推广，提高知名度
- 加大宣传，消除同学们对创业的误解，用同学自己的实例告诉其他人创业其实离自己很近
- 增加更多实践活动，比如创业沙龙、去企业参观了解，请创业成功者进行经验分享
- 组织毕业已经创业的同学建立区域校友联盟，光华作为媒介，提供课程、项目信息等进行资源共享

### 在校学生建议

- 希望提供一些有实际创业经验的老师
- 请成功的企业家或已经真正创业的学生分享创业经验，组织跨校交流，企业参观等活动
- 多给在校学生提供创业实践的机会（因为即使课本上讲解的很清晰，实践上还是有困难），最好能提供小额创业实践资金
- 教材应考虑非财务专业的同学的情况，加强财务知识这部分内容，并使之更简单、生动、易懂
- 光华项目的宣传力度不够，知道的人不多，可以通过校园网、百度贴吧等渠道扩大宣传
- 光华可出版除教材以外的创业相关书籍
- 教材中的案例希望更加与时俱进，加长课时，增加内容（例如法律部分的内容）

## 9.2 老师建议

### 授课教师和比赛指导老师建议

- 建立光华课程的资源库：比如针对不同教学点的微视频，还希望有“线上名师”的专家答疑板块，师生互动平台
- 模仿国外的网上课程，通过网络学习完课程之后也能得到证书
- 把老师去山区教学的情况拍给城里的孩子看，让城里和山区的孩子进行“互换夏令营”
- 组织校友联盟，比如一个老师负责一个地区的QQ群，叫“光华@@（地名）2014”
- 希望能帮老师争取到职称（目前专门教授创业课的老师无法评定职称）
- 对学生后续的跟踪调研，持续指导
- 要有模拟创业过程，要求学校提供更多的实践机会（在和学校签约时就加上这个要求，合作就要确保双方都要投入）
- 开发一套网上模拟开公司的软件
- 创业课与原有的校内课程相结合
- 提供合适的教学场所，比如要求学校提供专门上创业课的教室
- 由光华牵头，就近派老师定点（比如苏南、苏北）进行不定期指导，为老师提意见；授课老师、比赛指导老师自身也需要指导
- 授课老师的财务知识有待提高，所以期待光华在财务板块给老师更多的指导
- 光华应该和行政力量更加紧密的结合，促使学校加大支持力度
- 为老师设定激励机制，组织教师互相参观、交流。对表现突出的教师进行表彰（另外请发纸质奖状，方便复印）
- 需要有后续培训，比如经常性的技能提升训练
- 因为大部分老师没有创业经验，希望能以光华的名义组织去工厂见习培训，给老师更多结合课程的实践机会；组织老师去当地的创业实体参观

### 未授课教师建议

- 初中的学生先进行课程预热，学习创业基本概念，高中再具体学，未来还可以有侧重的强化知识点
- 让所有的老师都上这个课程，对创业教育有所了解（不少老师以为创业教育就是让学生简单去贩卖东西），这样才会更支持该项目，对学生有更好的指导
- 变成一个系统，而不是一门单一的课程
- 在原有的基础上更多的进行创新——这些年光华项目的教学方法和内容没有太多变化
- 在创业课程中加入信息化元素
- 提供与知名企业家、创业者交流的机会（可进行网上交流）
- 光华的理念“授人以鱼不如授人以渔”让老师、学生印象深刻，而且是光华是公益性质的，这是和其他的创业教育项目最大的不同
- 留给同学老师比赛的准备时间仓促，希望光华能提早通知比赛时间
- 加强学校间的联系与互动（比如参观听课交流等），此举可增强光华对大家的凝聚力

### **9.3 合作伙伴及志愿者建议**

#### **学校负责人建议**

- 学生学完该课程后，由光华发放资格证书
- 对课时进行规划，制作好标准化课件，老师授课时可根据实际情况再进行补充
- 我们指定老师进行抽查，建立考核机制
- 建立奖惩措施，激励老师争取高级 CET
- 扩大培训面，使受众面更广
- 培养师资，5 年更新认证教师资格证

#### **市教育局合作伙伴建议**

- 希望光华和省职教协会协商，帮老师争取评职称
- 改善课程内容，优化教学方法，让教材更加系统化
- 教学场所的标准化，便于作为模式复制（以淘宝的课程为例）

- 把光华的课程品牌化，创立自己的 LOGO 和口号
- 提供网上平台让老师们多多交流，形成一个团队，调动老师积极性
- 在全国推广时，选择一个项目实施的比较好的学校作为典型建立基地，成为展示中心、推广中心
- 开课数量已经很多，但需要思考如何提升质量，以小资金带动

### 省级合作伙伴建议

- 扩大办班范围，让校长也接受培训。但内容要调整，要对他们有吸引力
- 想举办江苏省中等职业教育学校创业能力大赛（该比赛不局限于商业计划书，希望能和专业结合），希望光华提供技术性、业务性指导，作为支持单位参加
- 教师队伍的建设还要加强，培训可分为两部分：1. 基础的方法、知识培训 2. 高级 CET 培训，培训出内部的骨干高级教师

### 志愿培训师建议

- 教师质量是首要的，必须严格把关
- 征集老师的优秀视频放在网上，参加 CET 的老师事先看一遍，接受培训前先反馈问题，可缩短时间，提高培训质量
- 毕业生跟进，搜集光华校友创业案例，这对其他在校生有很好的促进作用
- 教材要更成体系

### 对项目评估的建议

- 为了有利于计算创业课程的全面社会价值，建议项目执行人员能追踪部分毕业校友的发展情况，了解他们创业的比例，创造的实质经济收益，提供的就业机会，赋税情况等，再对比没有学习本课程的同学的发展，以计算实际的成果价值。
- 虽然学生与老师是本项目的主要服务对象，投入的资源也是最多的，但从各个利益相关群体得到的总价值看，本项目为市级与校级合作伙伴创造的社会价值颇高，这显示了项目预期外的成果，也解释了为何近数年来市级、校级合作伙伴愿意积极配合，并在当地大力推动本项目的实施，因此 BCF 未来在资源配置和策略制定等方面应对各利益相关方有更全面的考虑。

## 参考资料：

Nicholls, J., Neitzert, E., Lawlor, E. & Goodspeed, T., 《社会投资回报评估指南(中文版)》 [M],陈慧娟, 张峻玮, 2011

《麦肯锡光华公益创业行动研究报告》(2013)

张峻玮, 高瑞瑞, 李志艳, (2012) 《社会投资回报(SROI)在中国的适用性总结报告》

张峻玮(2011)《投资社会回报(SROI)工具》PPT

张峻玮(2011)《企业丈量公益项目的标尺:社会投资回报工具》

《社会影响评估工具 SROI 在中国的应用前景》(2011)

Chris Leck. (2011) SROI Case Report: Forecast of Social Return on Investment of Nineveh Ridge activities

Dr Madri Jansen van Rensburg. (2013) SROI Case Report: The Value of Business Involvement in Youth Development

Erik Nilsson. (2012) SROI Case Report: The outcomes and value of SOUL' s advanced SROI training course

Guidance on Starting Out on SROI 2014

Heleen de Boer. (2014) SROI Case Report: The social return on investment of coaching course for (ex-) convict mums

Measuring the Social Impact of Community Investment: A Guide to using the Wellbeing Valuation Approach, <http://www.hact.org.uk/measuring-social-impact-community-investment-guide-using-wellbeing-valuation-approach>

Supplementary Guidance on Using SROI

Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement

Supplementary Guidance on Materiality

SROI—Myths and challenges

<http://www.thesroinetwork.org/>

<http://www.docin.com/p-624717745.html>

<http://gongyi.sohu.com/20110801/n315111622.shtml>

[www.globalvaluexchange.org](http://www.globalvaluexchange.org)

[http://wenku.baidu.com/link?url=h4R8-w9xTent8S0TcbT-dBT6UzV69vdNqh5jXMUkcXwHpTOBmAtowC5Ln7yeDP8scYGd77IWQdBUBwmLvGGyAIWet1gusfr7\\_Sh6m3hlPry](http://wenku.baidu.com/link?url=h4R8-w9xTent8S0TcbT-dBT6UzV69vdNqh5jXMUkcXwHpTOBmAtowC5Ln7yeDP8scYGd77IWQdBUBwmLvGGyAIWet1gusfr7_Sh6m3hlPry)

<http://www.doc88.com/p-4169028139706.html>

[http://zh.wikipedia.org/wiki/各国人均国内生产总值列表\\_\(购买力平价\)](http://zh.wikipedia.org/wiki/各国人均国内生产总值列表_(购买力平价))

# 附件 1：个案访谈提纲

## 一、开场

1. 自我介绍以及解释进行访谈的目的
2. 获得录音的许可

## 二、询问并填写受访者个人基本信息

姓名：

年龄：

学校/工作单位：

所学/所教专业：

## 三、项目中的投入

1. 您什么时候开始接触光华创业教育项目？是什么原因你决定学习/教授/支持/引进该项目？
2. 为该项目你投入了些什么？比如时间、资源等---引导被访者将投入货币化。(比如投入了时间，那么问这个时间本来是投入在什么地方的，值多少钱？)

## 四、Stakeholder Mapping & outcomes





---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. 引用受访者原话的许可；有哪些您不希望我们公开的？
3. 如果之后还需要进一步的信息我们可以给您打电话吗？如果可以请留下电话号码及方便的通话时间。
4. 如果您希望收到 SROI 的初稿并给出您的反馈和意见，请留下邮件\_\_\_\_\_

# 附件 2：影响力图 (Impact Map)

SROI调研项目-2014GSRD江苏光华公益创业行动项目投资社会回报 - 价值图

阶段 1		阶段 2			阶段 3							阶段 4						
利益相关者	预期/非预期变化	投入		产出	成果 (发生了什么变化)							无谓因子 %	归因因子 %	衰减因子 %	影响力			
我们对谁产生了影响 谁对我们有影响	认为干预活动会给他们带来哪些变化?	他们投入了什么?	投入以货币计价的投入是多少? (单位: 元)	活动总数概要	描述	指标	来源	数量	持续期	等价物	货币价值		来源	没有活动干预会有什么变化	其他人或事对于结果的影响	结果持续时间的衰减率	排除掉各类干扰因子的真实结果	
					利益相关方是如何描述变化的	如何测量指标	信息获得的渠道	变化数量	活动结束后会持续多久(单位: 年)	用来对变化估值多少(单位: 元)	改变的价值是多少(单位: 元)		你从哪里获得信息的					
学生 (参加过省级、市级光华创业比赛的 80 人)	人脉积累开阔眼界 综合素质例如公众演讲能力、自信心、团队合作能力提升 综合能力提升	时间	0.00	完成光华创业课程的学习 在校期间的创业实践、毕业后的创业行为 参加创业精神大赛 (校级、市级、省级)	创业知识, 商业知识提升	清楚创业的必备步骤, 结束时能参与完成一份的创业计划书	问卷调查, 个案访谈	80	一生(本项目按5年影响力计算)	1. 上课的价值 2. 比赛前老师辅导的价值 3. 评委点评学生的价值	80*180+71*6*2,000+5*6*2,000=926,400	926,400.00	professional judgement (询问资深老师的意见)	30	23	20	499,329.60	
学生 (上完光华创业课但未参加过比赛的 8,000-80~7,920 人)	创业知识, 商业知识得到提升 更富有企业家精神	时间	0.00	完成光华创业课程的学习	创业知识, 商业知识提升	敢于在公众面前展示自己, 更好的团队合作; 眼界开阔, 结交不同类型的的朋友等; 从没有创业意识到决定创业, 至少使创业行动提前3年发生, 会自己在校园中做一些小生意	个案访谈, 小组访谈, 问卷调查, 电话访谈, QQ访谈	7,920, 8,000*8%=7,280	3	当地学校完成一门基础课程所花费的学费	180*7,280=1,310,400	1,310,400.00	通过询问泰州老师学校学费价格	58	39	50	335,724.48	
接受培训教师	掌握创业教育的内容和授课方法	接受培训的时间为寒暑假, 不计价值	0.00	完成教师培训人数 240 人次	提升工作满足感和成就感	与学生的关系更加融洽, 获得更多机会和资源	个案访谈, 小组访谈, 问卷调查, QQ访谈	7,920, 8,000*16%=6,640	163	3年	根据英国的定价标准, 再按照中英两国的国内生产总值比, 定为 47,432.11	163*47,432.11=7,731,433.93	7,731,433.93	http://www.globalvalueexchange.org/evaluations/job-satisfaction-	68	46	80	1,335,991.78
比赛指导老师	指导学生参加光华创业精神大赛 (校级、市级、省级)	大约 71 个老师参与了比赛指导, 每人大概耗时 3 周, 每周约耗时 15 小时	71 个指导老师 *45*30=95,850	95,850.00	教授创业课程 指导学生参加创业大赛	主要产生的变化为学生的变化, 不重复计算	个案访谈, 合作伙伴提供数据	240*8*0%=192	5年	国家培训一周的价格1,250	240*0.8*1,250=240,000	240,000.00	参加过国家培训的老师们提供的价格数据	65	60	30	33,600.00	
校级合作伙伴	组织参与式创业课堂; 举办校级光华创业大赛, 承办市级、省级创业大赛; 建立创业园	1. 老师的课时费以及每个学生上课所需材料费, 20元/学生 2. 比赛及承办大赛大概每年1-2万 (举办创业比赛的学校比例是 70%) 3. 为教师培训提供免费场地	20*8,000=160,000 30个学校 *70%*15,000=315,000 总计: 160,000+315,000=475,000	519,100.00	30个学校开设创业课程200个班	实施光华项目很好的学校其声誉和形象得到了极大的提高	个案访谈	30*20%=6	2	如果学校自己花钱在报纸、电视、招贴等的曝光率, 招生率提高; 获得了上级领导的重视, 更多学习交朋友的价值和资金支持(例如企业创业基金), 外学校过来学习经验	100,000*6=600,000	600,000.00	当地资深教师自评	20	20	30	384,000.00	
市级合作伙伴	教育理念提升 构建了创业教育师资体系 搭建了地区创业教育体系 提升了教育届的绩效	资金: 113,650 美元 *6.12=817,938	817,938.00	817,938.00	举办了5次教师培训, 举办了创业大赛6次	扩大了当地职业教育的影响力, 提升全市创业教育的氛围; 提升市教育局工作理念, 推动当地创业教育的全面改革与发展	个案访谈	4	5	教育局通过其他方式达到同样效果所需要的花费	1,000,000 *4/5=800,000	800,000.00	当地教育局官员自评	30	30	30	392,000.00	

阶段 5					
计算社会回报					
贴现率 6%					
第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	
499,329.60	390,463.68	319,670.94	255,666.76	204,525.40	
293,483.52	234,786.82	187,829.45	150,263.56	120,210.85	
335,724.48	167,862.24	83,931.12			
249,796.80	149,878.08	89,926.85	53,956.11	32,373.67	
1,335,991.78	267,198.36	53,439.67			
33,600.00	23,520.00	16,464.00	11,524.80	6,067.36	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
384,000.00	268,800.00				
392,000.00	274,400.00	192,080.00	134,456.00	94,119.20	

SROI调研项目-2014GSRD江苏光华公益创业行动项目投资社会回报-价值图

阶段 1		阶段 2			阶段 3										阶段 4				阶段 5					
利益相关者	预期/非预期变化	投入		产出	成果 (发生了什么变化)										无谓因子 %	归因因子 %	衰减因子 %	影响力	计算社会回报					
	我们对谁产生了影响? 对我们有何影响?	他们投入了什么?	投入以货币计价的值是多少? (单位:元)	活动总数概要	描述	指标	来源	数量	持续期	等价物	货币价值		来源	没有活动于预期发生什么变化	其他人或事对于结果的贡献	结果持续时间的衰减率	排除掉各类干扰因子的真实结果	贴现率 6%	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	
省级合作伙伴	至少6个以上的市级教育部门将光华创业课程纳入必修或选修课程体系。(三年目标) 探索建立一套有效的创业课程、商业体验、创业实践的项目服务体系。(三年目标)			教育部门文件4份, 举办创业精神大赛1次, 教师培训2次	利益相关方是如何描述变化的	如何测量指标	信息获得的渠道	变化数量	活动结束后会持续多久(单位:年)	用来对变化估值的等价物是什么	改变的价值是多少(单位:元)		你从那里获得到信息的	0	0			6%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
志愿者培训师	培训创业教师	提供教师培训服务 7次培训*每次7天=49天	49天*1,000元/天=49,000	49,000.00	7次创业教师认证与发展培训	项目的顺利实施, 不重复计算成果	个案访谈							0	0	0		6%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
光华慈善基金会	通过给老师的培训, 达到给8,000个同学教授创业课的目标		项目总金额: 89,320美元 *6.12=546,638.	546,638.40	项目的顺利实施 第三版新教材 版权费 20,000元	项目的顺利实施, 不重复计算成果	个案访谈							0	0	0		6%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
总计			2,028,526.40															总计	3,523,926.18	3,523,926.18	1,785,909.17	943,242.04	605,857.23	459,296.48
																			每年的现值	3,324,458.66	1,589,452.81	791,964.20	479,895.67	343,213.05
																			总现值 (PV)					6,528,984.39
																			净现值					4,500,457.99
																			社会回报 V/Y					3.22

北京市 朝阳区 东三环北路丙2号 天元港中心 B座2201室

---

TYG Center, B-2201, 2 North 3rd Ring East, Beijing China

---

TEL: ( 86-10 ) 8446 4811

FAX: ( 86-10 ) 8446 4700

---

[www.yifangfoundation.org](http://www.yifangfoundation.org)

