

项目书解析

在筹资中还有一项技能格外重要——项目书撰写。许多机构都有写项目书的经历，您可以通过分析项目书示例来提升自己书写项目书的能力：分析项目书示例的优势和劣势能更直观地展现撰写项目书的技巧，您能去糟粕而取其精华，借鉴示例中出彩的部分而避免犯和示例中类似的错误。请看下面的分析练习。

项目书一：《奥克兰市美籍非洲裔的性工作者和毒品使用者艾滋病预防方案》¹

接下来我们将讨论**项目管理技能（2）——财务管理**中的**如何制作预算-练习**一节读过的加州奥克兰市艾滋病权益组织提交的资金申请报告样本。请思考：

1. 该项目申请书是怎么组织的？有没有缺少什么内容？
2. 优点是什么？
3. 有什么不足的地方？

¹ 本练习取材于 *CPN Fundamentals of Grant Writing: Facilitator's Guide*, CBA Provider Network, September 2014, <https://www.cbaproviders.org/ResourceMaterials/21/Grant%20Writing-Facilitators%20Manual_FINAL.pdf> , 120-148.

项目书一大纲

1. 标题	对当地情况的了解：在项目书中，这些章节应该说明申请人所掌握的当地知识以及对目标社群、人群以及所存在问题的专业知识。
2. 背景介绍	
3. 目标地区 a. 包括该地区艾滋病相关信息	
4. 目标人群 a. 包括目标人群对社会制度的态度	
5. 总结性描述存在的问题（问题的概述）	
6. 申请的经验和能力 a. 包括能够接触目标人群的渠道 b. 包括财政能力	能力：在这些章节中，申请人应该证明自己管理这笔资金的能力。这包括财务管理以及与目标社群合作的能力。
7. 使命	使命：使命说明了该项目的首要目标。
8. 目标 a. 总体目标 b. 年度目标	具体的目标：目标可以对比战略规划中的产出。这些是项目在一、两年后产生的结果。
9. 项目计划 a. 街头外展（包括外展过程中的安全注意事项） b. 小班培训以及健康筛查（包括参加者的奖励措施）	项目描述：在这些章节中申请人应该详细地解释如何开展项目。同时也要阐述风险管理，或如何保障外展人员和目标社群成员的人身安全。如果能在本章中加入（1）详细区分了项目与行政花费的预算表；（2）项目活动的时间表以及每项活动的负责人。
10. 评估 a. 谁来进行评估 b. 影响指标 c. 长期影响与推广的潜力	评估：项目申请书应包括如何做项目评估以及谁来做。如果申请人能够说明自己成功的项目能够如何被其它机构复制到其它城市，使其扩大，那就更有说服力。资助方希望听到项目的可复制性，因为这说明他们投资的项目款能够产生更大的影响。

项目书一简要解析

优势	劣势
+ 展示了目标社群、人群和地域的本土知识 （“目标人群接触记录”；“问题的概述”；“目标人群对社会制度的态度”）	- 没有列出项目费用的详细预算，或把行政花费与项目花费分开。
+ 包括了对事件的调研和相关知识之间的紧密联系（详见“目标区域”的相关信息；“目标区域的艾滋病情况”；以及“目标人群”）	- 直到项目申请书的第四页才写出“使命”，或项目首要目标。应该在项目申请书开篇就清楚地列出项目的使命和首要目标是什么。
+ 清楚地陈述评估方法：包括谁来做评估，有哪些影响指标来指导评估。（“评估”；“评估人员”；“影响指标”）	- 没有清楚地写出项目活动时间表。缺乏对项目不同阶段的时间安排的详细描述。
+ 讨论了风险管理（“外展中的安全注意事项”）	
+ 说明了机构在财务管理以及财政能力方面较强。（“申请人的财政能力”）	
+ 讨论了在其它地区复制以及扩大项目的潜力（“长期影响和推广的潜力”）	

接下来，我们还提供了另一个项目书示例和解析：《青少年健康意识培训项目》。
请翻阅下一页。

项目书二：《青少年健康意识培训项目》²

青少年健康意识培训项目

艾滋病和丙型肝炎

呈递：加拿大卫生部

名称：青少年健康意识培训项目

目标：让青少年为自己的健康做出良好的决策和规划。

组织者：多伦多关爱组织

项目简介

多伦多关爱组织的任务是向本地区的民众提供有助于他们掌握自己和家人健康的信息。我们将在这个项目上与当地的学校和保健中心通力合作。这个项目的目标和要进行的活动是：

第一个目标：协助预防艾滋病和丙型肝炎的传播

活动：

- 举办关于因自我穿环和纹身而危害健康的研讨会；
- 开展并实行预防艾滋病和丙型肝炎的公共宣传。

第二个目标：对艾滋病和丙型肝炎患者的生活状况进行了解

² 本项目书取材于 *Sample Proposal: Youth Health Awareness Project*, NWT Literacy Council, <http://www.nwtliteracy.ca/resources/comdev/proposal_writing/sample_proposal_youth_health_awareness_project.pdf>.

活动：

- 编写和分发学习资料；
- 编制节目并在社群内演出。

预期的项目成果是：

- 让更多的青少年了解如何预防艾滋病和丙型肝炎的感染和传播；
- 让青少年更进一步地了解艾滋病和丙型肝炎患者的是生活状况。

衡量项目成果的方法包括出席研讨会的考勤和评定、与会青少年的反馈、教师、承包商项目记录和财务报告等。

项目将带来：

- 有关艾滋病和丙型肝炎的信息和资料；
- 关于青少年自我纹身和身体穿环安全的研讨会；
- 由青少年编制和表演的关于艾滋病和丙型肝炎的节目；
- 由青少年编写和进行的关于艾滋病和丙型肝炎的公共宣传。

项目的成果将以书面报告的形式发放给项目的每个参与者。

项目说明

项目的总体目标是帮助青少年对自己的健康做出决定和进行规划。本地区的青少年所面临的危险是通过自我纹身和身体穿环而感染艾滋病和丙型肝炎。青少年对艾滋病和丙型肝炎将给他们的生活造成什么影响一无所知。随着社群内越来越多的年轻人被诊断出感染了艾滋病和丙型肝炎，这个项目更加必要。

项目是针对13到15岁之间的青少年，举办的活动是：

- 举办关于自我纹身和身体穿环对健康的危害和进行安全做法指导的地区性研讨会。我们将安排由医务工作者和纹身及穿环专业人员主持研讨会。这次研讨会将历时两天半，招收25名来自当地社群和地区的与会者。10名青少年来自研讨会所在当地社群，其他每个社群3名青少年。这个项目将向与会的青少年提供旅费和食宿；
- 开展并实行预防艾滋病和丙型肝炎的公开宣传。由参与研讨会的社群和地区青少年编写宣传节目。宣传节目将在当地的广播电台播出。节目将播出10周，每周三次；
- 编写一个关于艾滋病和丙型肝炎和以及我纹身和身体穿孔危害健康的节目。我们希望与当地社群的剧场进行合作。青少年将参与编剧，演出和舞台管理。这是一个让青少年积极投入社群活动很不错的方法和途径；
- 为青少年和教师提供了解艾滋病和丙型肝炎患者生活的信息和资料。研讨会将向与会者和来自当地的教师发放包括故事和讲义在内的信息和资料。教师能够即时在课堂上使用这些信息和资料。

将由学校将负责举办研讨会并协助招收与会者，由健康中心提供协助。合作的各方都将会看到这个项目如何能够让他们的组织和社群受益。

项目评定将总结出出席研讨会的青少年人数，无线电广播和宣传节目的次数以及帮助编写演出剧本的青少年人数。评定还将包括由青少年及教师对研讨会和学习资料所做的总结和评定。我们还将提供有关参与社群节目演出的青少年人数以及他们在编写剧本上所花费的时间等资料。希望我们的演出节目受到各方的瞩目和观看，我们将统计出观看演出的人数。

项目结束时，更多的青少年将对如何预防艾滋病和丙型肝炎的感染和传播有更多的了解和认识。他们将更进一步了解艾滋病和丙型肝炎患者的生活状况。该项目将促进本地区青少年的健康生活。我们希望通过研讨会、学习资料、广播宣传和在社群内的演出推广安全的纹身和身体穿孔，也希望能够向青少年提供他们迫切需要的关于艾滋病和丙型肝炎的信息和资料。

有关您的组织的介绍: 多伦多关爱组织是一个民间组织，致力于促进多伦多及其周边地区青少年和儿童的健康。我们是医生、护士、社会工作者、公共卫生专业人员和社区组织人员，我们致力于改善各个社群内青少年的健康。我们于10年以前成立，目前在多伦多大学医院里办公。我们的管理机构包括了6名来自组成多伦多关爱组织的成员组织代表。

项目的必要性: 过去几年里，青少年开始在自己的身体上穿环和纹身。我们的社群里没有提供这些服务的专业人员。青年需要懂得在一定的文化背景和环境里什么是冒险的行为和什么是安全的举动。

潜在的合作伙伴: 社群学校和健康中心。学校将举办研讨会，并协助招募参与者，健康中心将向研讨会个提供支持和协助。项目的合作各方都认识到这个项目将如何有益于他们的组织和社群。

项目整体预算

行政费用	计算公式	需要资金	青少年基金会提供的资金	向家庭基金会申请的资金	资金缺口
执行董事工资	$\$2,000/\text{月} \times 10\% \times 6\text{月}$	\$1,200	0	\$1,200	0
房租	$\$500/\text{月} \times 6\text{月} \times 25\%$	\$750	\$750	0	0
合计行政费用		\$1,950	\$750	\$1,200	0
项目费用					
项目 A: 研讨会					
项目职员	$\$1000/\text{人}/\text{月} \times 100\% \times 2\text{人} \times 6\text{月}$	\$12,000	\$5,000	\$5,000	\$2,000
会议室	$\$200/\text{天}/2.5\text{天}$	\$500	0	\$500	0
参会者交通	$\$100/\text{人} \times 25\text{人}$	\$2,500	\$1,000	0	1,500
参会者食宿	$\$100/\text{人}/\text{天} \times 25\text{人} \times 2.5\text{天}$	\$5,000	0	\$2,500	\$2,500
打印费用和茶歇	\$300	\$300	0	\$300	0
专家费用	$\$200/\text{人} \times 3\text{人}$	\$600	0	0	\$600
项目 B—广播节目					

交通费	\$10/人/次 x 5 人 x 5 次	\$250	\$250	\$0	\$0
项目 C——舞台剧					
交通费	\$10/人/次 x 5 人 x 10 次	\$500	\$250	\$0	\$250
宣传册	\$300	\$300	\$200	\$100	0
项目 D——宣传资料开发					
印刷费用	\$5/册 x 300 册	\$1,500	\$500	\$500	\$500
邮寄费用	\$100	\$100	0	0	\$100
合计—项目费用		\$23,550	\$7,200	\$8,900	\$7,450
项目总金额		\$25,500	\$7,950	\$10,100	\$7,450

项目书二简要解析

优点	缺点
+ 包含了一个简单而明确的方案预算；	但预算不够具体（比如项目A的打印费和茶歇没有分开）；预算中出现了错误！执行董事工资一项开支的计算错误，这会导致给资助方留下不好的印象。
+ 预算将支出费用划分成不同的类别并且包括每项支出的计算；	方案的措辞还不够生动有力；应该提供更多的背景资料以及对问题重要性的分析和阐述。例如，他们讨论并提出了“学习资源”这个说法，但并没有将这个说法具体化；
+ 预算还包括了资助方就其它收入金额和实物供应所提出的要求；	如果在方案中补充进度时间表或其他一些按照进度和时间安排的具体和详细的合理步骤，则方案将更具说服力；
+ 明确地提出了每项目标以及实现这个目标的各项活动计划。	项目提出“年轻人为自己的健康做主”的目标概念过于空泛。其目标应当明确地指出他们所要帮助的群体（多伦多市的青年人）以及他们要解决的问题（通过纹身而感染艾滋病和丙型肝炎）。