



打造良性发展的公益产业链

制定评测工作

——成果与评估





制定评测工作

——成果与评估

资助之道 (GrantCraft) 项目介绍

资助之道 (GrantCraft) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间, 资助之道 (GrantCraft) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构, 将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例, 全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心, 后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权, 基金会中心网将资助之道 (GrantCraft) 系列手册翻译成中文, 并负责在中国基金会行业推广, 希望对中国公益事业带来思考和启发, 促进捐款人理性捐款, 基金会透明管钱, 公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作, 在全球范围内推广资助之道 (GrantCraft)。

资助之道 (GrantCraft) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版, 不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素, 译文难免与原文的含义不相符合, 敬请谅解。

英文原版请访问www.GrantCraft.org 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议, 案例分享和合作, 请发送邮件联系我们 grantcraft@foundationcenter.org.cn。

基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起, 于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台, 提供行业发展所需的能力建设服务, 促进行业自律机制形成和公信力提升, 培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息, 提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用, 作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



资助

制定评测工作

——成果与评估

目录

评估技能：系列手册

P2

什么是“成果”，以及评测它们的意义何在？

“成果”评测的目的——促使公众将注意力集中到一个项目到底取得了什么成果，而不仅仅是看他们自身做了写什么——这固然是重要的。当然评估“成果”可能较为困难，有时甚至可能引起争议。

P4

迷你案例：利用成果评估来改善学习质量

本在勉强同意进行正式的成果评估后，校长和老师们发现，这一过程加强了他们对测评和学习的使命感。

P5

成果评测中的常见问题

在对成果导向的评估讨论之前，有必要考虑一些实际的问题：评估的目的是什么，风险有哪些，有什么样的现有资源可以帮助资助者？

P8

评测事务：七个纠结的方面

在评测者、资助者、以及该领域的实践者之间，成果评测会有激烈的反馈和争论。这些争论可以归纳为互相关联缠绕的七个方面。

什么是“成果”，以及评测它们的意义何在？

实施项目就是为了改变世界，而成果就是项目看得见或摸得着的结果。成果测量很难反驳：如果你不能评测它，评测标准的支持者就会说，你怎么知道它的发生了呢？人们觉得，一个有效的组织或项目应该有可评测的成果。遵循项目步骤使受助者发生变化——产出是重要的，但是过程的结果——成果才是项目的关键所在。

为了方便说明，这里有些实实在在的案例，来阐明产出和成果的关系。全面的评估将会询问关于多个关联成果的问题。

- 非营利性组织的领导要帮助长期失业人群找到有较好前景的工作。他们研究调查雇佣人员的工业部门，与人力资源经理建立关系。他们制定并实施培训课程，包括硬技能（如何操作设备）和软技能（如何沟通、如何按时上班等）。培训过程是完善的，评估表明，这一过程的运行是创新的和有效的。但是培训者结业后正在找工作吗？为什么找到首份工作而一年后又失业了呢？组织希望知道这些事情以便改进组织的工作。
- 一个青年组织项目想减少本地青少年吸烟率。该项目雇佣了顶级的广告代理商，设计了相当棒的公益

广告，广告正在当地电视台播出。该组织制定了很好的课程，还使用了优秀学生起带头作用的方法，高中学校接受采纳了这些方法。该项目达到了它的目标人群。但是青少年的吸烟率下降了吗？

- 一个基金会通过资助可持续性的耕作技术达到对农业产生系统性的影响，激励当地业主和消费者，同时也帮助生产者保持全球性的竞争力。这个策略是多方面的、复杂的，包括倡导、教育、沟通、劳动和社区组织工作。最终，资助者想要知道这项工作对政策和实践产生了什么影响。例如，有多少英亩的农田转变为达到可持续耕作管理了呢？

重点应该放在项目完成达到了什么——他带来了那些改变——而不是简单的盯住项目工作本身。但是我们该如何能真正衡量这些成果？况且，在复杂的环境里，我们如何能够自信的勾勒出项目产生的投入和我们观察到的成果之间的关系？

回答这些问题揭示了方式方法的能力，当然也有摩擦。在过去的几年，评估指标在慈善和非营利性组织领域产生了生动的讨论——争论涉及到了知识建设的本质、学习和责任之间的关系、变化本身和评估这些变化的手段之间的差别，还有慈善的真正目的。

本手册并不希望停留在那些无谓的专业学者们追求

本手册中的案例的出处

针对成果评测的反馈和成果评测如何被利用，我们调查访问了资助者、评估人员和咨询者，他们参与了很多基金会资助的项目，包括：

- 一个全国性的基金会，它把评估和知识的发展看成是其战略的一部分，该战略旨在选择资助受助者团体的组织能力。
- 一个区域性的基金会，它使用评估和成果识别评定帮助组织建立“反思型实践文化”。
- 一个家族基金会，它要求受助者说出他们希望的资助成果，即使最终证明评估他们是难以捉摸的也没关系。
- 一个全球性的企业基金会，它优先考虑这样的建议：“能够明确定义基金会努力所产生的可计划性影响，已经可以评估这些影响的衡量指标。”

精确含义的争论，相反，我们的目的是提炼出核心的问题，定义明确相应的条款，并帮助资助者洞察它们资助工作的有效性。就像一个资助者说的那样，你不需要成为“责任癖”，而是要在评估者和受助者面前自信的回答关于成果的调查问题。

该组织的资助者要求它进行成果导向的评估。接下来的部分回顾一些资助者、评估人员或其他同在考察受助者成果评估时通常会遇到的问题。最后部分，试图在关于成果的争议和受助者如何向资助者表达这些争议的谈判中，勾勒出七个纠结的方面。

为了脚踏实地，本手册以一个组织的故事开始，

了解更多……

下面的案例提供了基金会和非营利性组织正在使用成果评测的例子。

参考文献

- John Sawhill and David Williamson. "Measuring What Matters in Nonprofits." *McKinsey Quarterly* 2001 (no. 2). (available at www.mckinseyquarterly.com)
- Melinda Tuan. "Cultivating a Culture of Measurement," chapter 5 in *Funding Effectiveness*. Jossey-Bass, in association with Grantmakers for Effective Organizations, 2004.

线上工具

- B2PCommerce (www.b2p.com). B2P的Impact Manager 软件工具是与Community Foundations of America合作开发，用于监控投资绩效。
- REDF (www.redf.org). Social Return on Investment Collection，包括了SROI的报告、案例和更新。也可以看REDF的文章 "An Information OASIS," 它呼吁资助者能参与项目的社会成果的评测中。
- Women's Funding Network (www.wfnet.org). 网络的Making the Case 工具帮助组织评测和记录社会变化（仅供会员）。

书籍

- Marc T. Braverman, Norman A. Constantine, and Jana Kay Slater. *Foundations and Evaluation: Contexts and Practices for Effective Philanthropy*. Jossey-Bass, 2004.
- Michael Quinn Patton. *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. Sage Publications, 1997.

评估术语

作为资助者，我们希望获得评估和评测的专业知识，通过对基金会、受助者以及更广的领域或者团体有益的方法帮助记录和分析我们所支持的工作。为了帮助资助者权衡各种不同的方法的利弊，GrantCraft提供了《评估技能：系列手册》。每本手册阐述一种技能的基本原理，解答使用过程中的常见问题，描述资助者如何应用，并为渴望学到更多的读者提供了一份资源列表。进一步了解请访问www.grantcraft.org。

一个迷你案例研究: 应用成果评估来改善学习质量

在项目官员向她展现宣传她的公立学校的正式评估的前景的时候, 执行主任转动着她的眼睛。有太多人想评估她学校的学生, 对此她已经有点厌倦了。课程基于发展的原则, 并建立在围绕真实的经验之上: 学生们自行设计项目, 并由学生们自己实施完成, 比如到市政议会做陈述演讲, 或者说服市长接受他们的研究建议。在一个博士后研究生的帮助下, 学校得以更早的总结出一套它们自己清晰的理论“行动学习”方法。

学校自己认为它们已经是一个学习型的组织, 正式的评估就显得多余, 在学校工作的高级职员们对是否能从评估中有所收获是持怀疑态度的。尽管如此, 基金会的项目官员们仍然完全相信作为一种在评估中揭示人们为何如此行为的透明方法, 评估将是一个“创造性的过程”, 一个“如何再造的工具”和“下一轮回的准备”, 目的就是为组织寻找一个可持续发展的未来。

评估包含识别成果以及成果的指标, 然后试图看看目标是否达到。“我们是从52个变量指标开始评估的,” 主任回忆说, 成果识别评估的工作是有挑战性的, 但回报是值得的。老师们“对成果看起来会怎样进行了大讨论, 同时, 我们也反问为什么我们相信这些专业的行为将导致这些成果”, 这是相当棒的学习过程。

一些例子: “我们肯定孩子们得到了经验”, 主任说, “但是本质上是我们在向孩子们灌输, 孩子们实际上得到了经验了吗? 我们可以跟踪么? 孩子们会主动报告吗?” 要求孩子们接受风险意识学校的“5RS”之一, 校长接着说, 但是“什么行为可以证明如此?” 学校的总目标是“培养有效合格的居民, 他们应该知道相信什么, 思考什么和感知什么, 并能对自己和他人负责”然而学校在这几方面又各自做了些什么呢?。

除了实质性的继续支持外, 学校花费两年时间和300,000美元评估了学校的全部项目。评估问题被分为产出 (“学生们得到了我们计划作为项目核心部分的经验了吗”) 和成果 (“这些经验在认知、社交、公民和道德和情感方面产生结果了吗?”) 两部分。他们寻找社区的成果, 也在父母中寻找。成果数据通过观察、走访、团体反馈和调查报告获得。

评估过程中有很多挑战:

■ 评估“依赖学生善于自我报告”, 校长谈到, 但那样被证明不是特别真实: “常常我们觉得孩子们在成长, 而他们并不觉得。”与其他来源的数据分开, 学生们自己的报告“不是独立的, 它告诉我们经验方面的东西, 但是对成果评估并不够。”

■ “从学生调查报告的数据中获得有意义的结论, 这需要海量的脉络化的工作。”例如, 在一个点上, 调查产生的一个统计性结果显示, 学生们觉得在参加社会活动项目中没有获得当领导的机会。这对老师们毫无意义, 但追溯调查过程, 他们发现, 调查表是在项目因某个学校无力掌控的原因取消后一天而填写的。

■ 设计调查方案是一项具有挑战性的工作: “你如何表达以使年轻人能够明白?” 第一年后, 学生们显然没有熟悉评测的语言, 因此大人们在日常工作中明明白白采用了它。调查不得不被缩短: “写了几页纸后, 学生们便仅仅是机械式的圈选项了。”

■ “另一个事实,” 学校的高级管理人员报告说, 是“评估从来没有成为工作生活的一部分, 它只是过关和搜集”, 尽管学校试图让学生和指导人员拥有“评估的自主权”。收回的是一些青年回馈表格、个人技能报告等等, 这些仅对老师的日常工作是有些许作用。

那么, 是不是评测就完全失败了呢? 那倒未必, 反思评估过程后, 老师们说, 它激励他们更加努力的将“评估和学习植入进学校的文化中”。“评测成功”的步骤已经被“非常有组织的”采纳。其结果是, 学校加强了成人们的学习, 成人和学生学习也有了更多的内在联系。

从基金会项目官员的观点看, 评测取得了成功: “以前, 老师们谈到学校的时候, 他们强调学术”, 经过评估过程, 他们语言上开始转变, 说他们希望给学生们“智力敏捷的技能, 这样他们可以自己发现信息和成为问题解决者”。针对成人, 项目官员说, 学校实施“评估文化……, 评估帮助他们变成更具思考能力的实践者。”

成果评测中的常见问题

这是一些我们在与资助者和受助者交谈时听到的关于成果评测的问题。

评估成果的争论只是关于定量和定性评估问题的最新体现吗？

从某些方面说，是的，尽管有人可能说这是在转移人们的注意力。一位基金会主席说：“作为一位资助者，对我来说最重要的是，我们投资的组织应该经常问自己他们做的怎样，他们是怎么知道的，并对这些信息做出反应来调节和改善他们项目设计和交付使用环节。数字是其中一部分吗？当然是。但客户的反馈、环境和经济因素等等也是。

也有人同意反馈是重要的。一位强调成果的基金会的资助者解释说：“你得对成果感兴趣，不然你仅仅

仅在看过程。提前规划可预测的成果，指定评测成功的指标——这些事情会说明项目成功后会是什么样子。但是，价值在于做这些事情之中。”

真正的问题似乎是平衡：在各种成果评测中平衡，在松与紧中平衡，在叙事性的定性和定量之间平衡。最理想的情况是，它们应该相互补充。“没有无故事的数字；也没有无数字的故事，”一个评估师说。

对那些真的相信他（她）的工作不能因为要集中精力去评测而减少的人，应该说些什么？

常常，这份工作不仅仅是关于数字，而是“问自己，要知道自己工作得不错，需要什么信息？”“我们甚至可以不要叫它评估！”一位资助者强调，“在每一天结束时，我回到家，带着一些我做得怎样的直观想

评测无形不可见的东西

不少项目的目的常常是改变诸如人们的思想、态度、或者感觉，这些难于评测的成果的。例如，在学校改革中，大量的证据表明了学生行为和教师期望值之间的关联。一个相关的证据表明了教师的期望与老师自己在学校被作为专业人才支持尊重的感受之间的关联。这是合理的，那么，支持尊重老师可能会对学生的行为产生正面影响。

一家基金会决定设计一个项目，建立大量的小型高中，把提高学生的毕业率作为学校的长期目标。这些小型高中受到了一些非常细致的帮助，建立起了强大的、具有凝聚力的专业团队。但是那些团队是不是就已经定型了呢？如果是，又如何评估在老师们之间是否又得到支持尊重了呢？

为了得到答案，项目建立了具有大量评估设计的年度教师调查。作为调查的一部分，教师们会被从许多不同的角度问及专业支持和尊重的问题。在许多的调查条款中，有三个是对下列三个陈述的认可程度打分：

- 该校的教师会得到公正的评测。
- 必要的教学材料要求均可根据需要得到满足。
- 员工工作做好了会得到承认。

一个评估者解释说，一个特定的小型学校的反应并不能说明太多，“除非你有一个非常高的反应率。”尽管如此，她还是说，数据仍然是较大情景的一个重要部分。老师的调查提供了“一点感知周围各种合格资料的证据”，比如，评估者和项目成员提供的定性报告，校长和学生完成的调查，和学生的行为数据。

法。我怎样才能知道我是如何具有这种预感的？”

一个在成果评估方面投资较大的基金会的高级官员也持有类似的观点。他对受助者常说的话语中包涵了简单的解释：“你知道你是有效的。你一大早就从床上爬起来正是如此。但我需要的不仅仅是第六感，我需要四个或五个事情来告诉我的董事会，你们忙的不可开交。”

这能告诉这是目标。“每个人都试图做出改变，”一个基金会的副主席说，“这对弄清楚他们为什么这样做是非常有用的，他们在完成什么及怎样完成。不仅要去做正确的事情，而且要把事情做正确，要清楚你的目标所在。这是在测试你的指南针。”

你总能预先知道标应该达到的细致的成果吗？

不能，但这并不意味着你不能着手最好的分析。风险来自于太顽固或太狭隘的坚持，进而无法达到原定的识别成果。“我们理解，如果在评估过程中发现了另外更好的评估事情，”一位资助者说，“你应该改变，不要坚持它。”

“这是一个连续的反馈过程，是你所找寻的，”一位有经验的资助者解释说，“你或许在你没有计划的某处停止，但这没什么。你需要及时的和有效的数据，这样你才能适应变化。”

另一位资助者强调了类似的观点：“不管我们选择了什么评估方法，它们总是被我们信任的东西发展成型才是最重要的。问问自己关于那些信任，也问问周围，这是有用的，发现其它人想的什么，对其他人的对成果评估有用的观点要保持开放的态度。”

评估方法的动力来自哪里？它最终是透明和可靠的吗？

根据本手册采访的大多数资助者的观点，最近的动力来自两个来源。近九十年代经济繁荣时期的新财富创造了新的基金会，商业人士领导了这些基金会中的多数，他们习惯于评估评测的使用，在资助中也显示了有效性。当然，对慈善责任的关注——在政府介入并施加进一步的规范管理之前，基金会还是希望掌控他们自己

的事务——也增加了他们的动力。“责任风暴正在来临”，一个基金官员说，“就像踩到了花园的靶子一样——啊啊啊！”按照他的观点，基金会需要在责任性方面“打破僵局”，展示他们自己的有效性，越快越好。

如果这是被慈善责任浪潮所逼推行的话，基金会会有它们的非营利组织的压力达到了无法接受的程度的风险么？

尽管任何评估都伴随这种担忧，这或许与成果评估特别相关。以一个认同这一方法的资助者的话说，“你会得到好消息和坏消息。”资助者在场时，受助者被要求要透明诚实，这时受助者处于弱势地位。

即使他们是敏锐的资助者，挑战可能也是巨大的。一位资助者制订了受助者数据库的评价系统，写了关于“急剧下滑”进入一个“惩罚性系统”。她说道：“有巨大社会成果的评测系统产生的稍微意想不到的结果是他们报告的数据，这些数据不像资助者之前看到的那么正面。”就像“融入一种文化的评估”对受助者来讲是一项崭新的任务，基金会也需要改变实践，怎样“分析数据、反映数据和利用这些数据为基金会的未来决策”。

几乎该手册中采访过的每个人都觉得诚实交往的风险是很值得的。“符合指标标准的人将得到钱，”一位基金人说道，“但非营利性组织不得不真的拥有这一信息。”

接下来可以建立一种真正的伙伴关系，在这种关系里，数据方便大家沟通对话。一位资助者这样归纳它：“你要一起研究吗？重要的是关系，关系，关系！”

在成果评估中，技术的作用是什么？

几家基金会和营利性风险投资在热情的追寻探求技术工具用于追踪、报告非营利性组织受助者和全部基金会投资组合的运作。例如，美国社团基金会提供的B2P影响力管理软件，能帮助资助者和受助者搞清楚成果、设置和跟踪所采取的措施。其他资助者开发的评估工具包括：妇女基金网的制作案例，REDF（罗伯特企业发展基

“不管我们选择了什么评估方法，它们总是被我们信任的东西发展成型的才是最重要的。问问自己关于那些信任，也问问周围，这是有用的，发现其它人想的什么。”

金)的OASIS(社会成果评价)，(进一步的信息可参考本手册第3页中的相关网址)。

到底什么是SROI——投资的社会回报?

投资社会回报(SROI)描述的是非营利性组织对社会做出的贡献：一个双倍，或者更精确的讲，多倍结果。几家基金提出的可靠的、定量的方法用于分析很管用。例如，在与一家运作旨在具社会效益小型事务的非营利性组织的工作中，REDF开发了一个测定SROI(社会成果评价)的框架体系，使用了六个指标：企业价值、社会目的价值、混合价值、企业回报指标、社会回报指标和混合回报指标。

一套成果评估方法什么时候是最适宜的?

许多资助者说，成果评估几乎总是适宜的，尽管他们倾向于更有弹性的使用它，具有早期的和探索性的努力，而不是照搬它。当一个成熟的组织在试图完善它的工作，重复它的操作，或者测试一个具体的介入时，它可能特别有用。

一个大型的慈善机构通过资助加强一些组织的评估，来建设整体领域的能力。基金会看到这个领域“疲弱和表现不佳”，但相信通过提高它的成果导向型的评估能力它可以被“改造成一个运作很好的关键性组织”。“我们在向沼泽里扔鹅卵石”一位基金会官员解

释说，“但是我觉得道路可能由此形成。”

还有一个均衡性的问题。一家管理咨询机构的执行总监警告两端的失衡，是试图得到“花费50万美元在公共教育的结果”还是“花费500万美元由著名的调查公司进行多年的评估”，这不能回答动机是否是有效的。现在的口号是平衡。

要花多少钱，我总是需要外部顾问吗?

“你不能指望非营利性组织他们自己去完成”，一位相信成果评估价值的资助者强调说，“你必须付钱，但你不能付出太多。”我们的被访问者描述的评估花费在3.5万到30万美元之间。我们又回到均衡性——相对组织总预算规模、资助的多少、领域的成熟度和事务的轻重的均衡。

根据咨询帮助需要的不同，观点是不同的。许多受助者发现，旁观者的、公正的视野和在制定和执行评估方面训练有素的雇员是必不可少的。但一位有经验的资助者说，“人们给你大量的独立见解，但你只能自己做它。”

大家同意各种观点是必须的：委托人团体，顾问团体，同行。大家认为一致的是，受助者必须主导这个过程，并利用它加强自我评估的内在能力。

评测事务：七个纠结的方面

如果评测项目成果产生这么多的观念，那么为什么它有争议呢？正如一位有经验的评估师解释的，“措施无所谓好坏，它们只是工具”——工具用于特定的目的。“事实上，我们使用的每种指标都是高度争议性的，”他继续道，“从CPI到失业率。”

关于评测成果的争议实际上由几个较低层次的问题组成。每个问题探讨一个在工作中非常真实的方面。

1. 我们试图移动哪根针？

也许选择那一个成果进行评估是最直接的建议，但相当的细微差别可能伴随做任务。选择过程应该注意那些未经检验的假设。

一位社区组织的负责人描述了一个项目，年轻人与社会学家一道工作评估未成年人司法审判的项目。为了评估项目的有效性，作为评测成果之一，年轻人要求测试“尊重”——成年人是否尊重项目年轻人，年轻人是否互相尊重。很难来操作，或许理解为投入更好，这样的成果不被社会学家考虑。最后，尊重在整个评估中成为了一条组织的原则。通过自己报告调查和与来自刑事审判系统的年轻人和成年人的会谈，尊重被揭示成为了关键变量；项目努力培养尊重，这很有帮助。“年轻人如果正在试图把一颗方钉打入一个圆孔，”负责人说，“我们不得不做一个方孔。”

另一个例子是一个资助者给出的，他的基金会正在将评估导入现有投资组合中，受助者全部加入，通过居民参与解决社区问题。对团队来讲，那是发展中的评估（它包括受助者、项目官员和评估人员），首要的工作是为确定项目的目标，或者正在寻找的成果。评估负责人说目标应该改善由社区挑选出来的条件，比如健康保健和学生毕业率。项目官员要求最终成果是“能使居民努力提高改善社区条件的密集交叉网络”。“我终于认识到，”项目官员报告，“如果目标是具体问题，那么居民参与方面正是这个手段，有人可能后来说‘我有更好的办法’，但居民参与不仅是一种手段，而且正好是受助者试图促进的。”就像结果显示的那样，评估强调在参与者发展上的居民参与，比如，着眼于参与者在公民生活方面的公民技能和知识水平，和作为一个领导者的自信心。

2. 我们在街灯下寻找吗？

社会学家在未成年人审判评估中，对把尊重作为成果显得犹豫不决，因为他们不知道如何准确评测他。“在授权或声音或正面关系上，没有始终不变的数据集”，一位非营利组织的执行人解释道，“当数据不存在时，他们可能会逃出人们的视野。”

规模——在规模大小和时间两方面——可能是事情的部分。规模越大，评估就越依赖于成果的标准化系列。考虑到当地的、局部的知识的多样性，在成果评估中获得重要的细节将会有更大的困难，一个社区领导者说。比如，一个重要的项目使用成果方法使艺术教育标准化，关于创造性包括的几乎只是可评测的技能的清单。无论怎样都难于评价，创造性在项目的规模下简直无法评估。

时间尺度也能发动评估。比如，前面提到的耕作主动性的评估最初把按可持续方法耕作的每英亩产量增加数字设置为主要的成果。但就评估的时间尺度来讲，英亩数据难于收集，首先，它们因为作物轮作每年都发生变化。这样评估就停留在下一个可得的替代指标：获得可持续方法认证的和加入可持续协会的农民人数。显然，期望结果和评估结果就产生了一定的差距。

分辨评估替代指标——指“技术指标”——和你试图达到的实际变化之间的差别就显得重要了。错误的选择替代指标可能让你很难得到有用的信息。比如，一家大的基金起初希望减少团伙暴力，他们设置了减少青年人杀人的评估指标。花费了数百万美元和几年时间，评估者认识到，这些措施可能永远达不到最初的目的。关于该项目的有效性，无言以对。

过分追求可得的指标可能导致真正的扭曲。拿一位资助者的话说，“如果所有你做的都是素材，你认为你能评估，实际上你可能正在降低标杆。”另一位资助者说，“这有点像一个旧笑话，醉鬼在路灯下找他的车钥匙”，“当一位过路者问他，你为什么在你丢钥匙的隔壁街道找你的钥匙，醉鬼说，这里路灯更亮啊，你得小心，你不能限制你在路灯下的位置。”

3. 我们面对全部事实只进行了部分评估吗？

一个相关的风险是技术指标与实际结果可能变得

混淆。评测替代指标的能力可能使您认为你已经扑捉到了真理。像一家重要基金会的评估负责人解释的那样，“有种引诱使你相信，好像你抓住了所有重要事情的完整描述。它可能精致诱人，但它可能是假的。”

“当成果评估变成政府对十几岁的流浪少年评估项目的时候，”一位非营利性组织的负责人回忆道，“过程的目标有所转变，像避难所晚上床铺的占满率，对成果来讲——家庭回归特别重要。”那样听起来像一个好主意，标准也很鼓舞人心，直到一些青少年又回到了被虐待的情况。指标只是部分事实的估量。

部分事实可能是致命的，“两架航天飞机灾难都是成果集中在较窄范围的结果，”一位咨询机构评估师说，“管理者认为航天飞机降落才是最重要的。关于缺陷系统的信息早就是知道的，工程师们也试图把信息上线使发射停止。”

真正的问题是：指标只仅仅是有效性的指标，它们可能把项目引入歧途。“假设你有一个反吸烟项目，”一位评估师解释道，“你试图找出其有效性，你调查全国的香烟销售是否下降。但是烟民在国外买呢？你的指标毫无办法。”

4. 数据能造成责任腐败吗？

当评估过于强调责任性的时候，该领域的领导们争辩道，评估成果不仅会被误导，腐败也会产生。

在一篇著名的文章“实验社会”里。Donald T. Campbell，现代社会项目评估的先驱之一，列举了一连串的这样的滥用：1968-1971年间，得到的美国有记录的恶性犯罪率下降的结果，在前苏联，钉子工厂因为配额以吨计过剩生产的大量的鞋钉，而小型钉子的配额却以数量计。最近，《不能遗弃一个孩子》法律的结果基础性责任制方法导致了一些负责人和监督人的欺骗行为。休斯顿校区通过改变统计数据的计算方式，就显示失学率下降了。

资助者常常担心过度强调责任可能会导致受助者过度承诺的结果，少报没有达到的目标，甚至为了追求奖励而妨害真正的工作。“在机场一个繁忙的一天”，一位资助者说，“当一切都迟到的时候，人们仓促登机，我看到一个机场人员关上了门，飞机未满载就起飞了。很显然，管理是考核她飞机出发的时间。或许有更好的考核办法。但是我希望，永远不要那样对待受助者。”

一位前基金会执行人说，“我们基金始终把标杆举起，可以理解，而受助者总是犹豫不决。这有点像跳高——把标杆设置在某一水平上，人们过去了。然后我们抬高它些。”

5. 考虑到时间和控制，有意义的评估成果，能有吗？

“时间是重要的，”与高中学生一起工作的一位项目执行负责人说，“我们在项目有效期内评估成果，但真正的事情并不会停止，直到孩子们进入大学，甚至在大学也不会停止，甚或时间更长。”

几乎每一次成果评估，都会碰到一些目标长期变化但又需要成功的较早指示方面的问题。“这种纠结立即显示出来”一位评估师说，“什么时候成果才看得见？等等时候，但我们需要尽早的信息以加强我们的工作。受长期观点的启发，非常大量的智力工作投入到了评估短期成果的工作中。”

关于评估的意见的著名的事情——联邦的Head Start学前教育项目。较早的研究表明，孩子们通过项目收获的在两到三年就消失了。但最近的评估却显示了不同的结论。“四十年后，”一位重要的基金会评估负责人解释道，“项目的参与者统计上是不同的，看起来在一段时间消失了东西，可后来又显示出来是非常重要的。”纵向研究需要的花费常常昂贵的无法承担，当然需要常常无法得到的时间。

另一棘手的事情是特殊干预的控制程度，这里面存在寻求的答案。部分地讲是问题的归属——要准确的回答这个问题，只有大的、非常非常昂贵的控制集团和随机分配评估才可以完成。但问题在受助者和资助者的关系之间发挥出来。

前面提到的那个青年项目的执行负责人解释道，他的组织由市政委员会（项目的资助者）负责，实际上学区拥有更多的控制。“有时，”他可怜巴巴的说，“最终负责的人拥有最少的权力。”但慈善事业发挥了市政委员会的作用时，可以发现问题一个版本。“我们很容易对受助者期望过多，”一位基金会官员说，“要求对任何个别的受助者都太大的结果，我们推卸责任，有时都有犯罪感。”

6. 个别的评测能够顾及环境的全部复杂性吗？

资助者、受助者和评估师同样担心一个可测量的成

果可能是过于简单的。像一个前基金会主席最近说的：“对数字和底线的整齐世界来讲，社会行为的现实和社会的变化提供它们自己，仅仅以一种很笨拙的方式。”这一观点当然有反对者，特别是在为“社会投资回报”开发措施的工作的资助者之间。但这件事情有待检验。

“我们假设我们知道在社会变化工作中要评估什么成果，但是我们不知道，”一位评估师辩解道，“我们在医疗和农业领域使用模型，但是我们，比如，对暴力为何发生，没有任何想法，这些事情不是线性的和机械的。”

一位培训基金会职员顾问表达了类似的观点：“社会系统很像珊瑚礁群，他们有丰富的、复杂的分支和牙生结构，要评估它们，我们需要研究事情的成长、力量、敏锐性、多样性。”

一位社区领导在要求对此做出反应时，解释说，“资助的大部分是田地开垦，非营利组织的世界是一个具有很多必然多样性的生态系统，有许多原因使资助金（特殊成果的除外）成为任何受助者愿意制造的特别项目。我曾是一个组织的董事会成员，该组织发放700美元的津贴给公立学校的教师，使他们在教室里能够创新。对成果，我们能认为他们负责吗？我们试图帮助教师在这一年拥有信心和积极性，我们要他们感觉到希望。我们提出的“教师感到愉快”的成果评估措施了吗？”

7、成果评估措施能帮助我们研究我们想要理解的事情吗？

争论的核心似乎是，要评估对慈善事业有价值的每

一样事情有没有可能。一位资助者这样做了一个比喻：“编写一个商业计划和抚养家庭存在不同，对商业，你有底线，你想把它最大化，也可落后于它。但抚养你的孩子，有如此多的底线，如此多的处置，他们有多少是定量的？”

一位社区组织的执行负责人提出了相同的话题：“非营利事业改变人们，我们如此忽视人们。假设有一个项目计划改善工程领域性别平衡。你给了一个年轻妇女工程方面的研究员职位，她半途而废把她的专业转到了艺术研究。这不是学院或者研究员项目成果上的失败。你只能改变它，改变项目的准入条件。但你也得承担风险。”

本手册里的许多受访者说，承担风险的方法就是从强调责任方面转变过来——“躲猫猫游戏”，以一位有经验资助者或评估师的话讲：“在一天结束的时候，是潮流在推进”——对一个学习的焦点。别把成果评估扔了。但从几个角度，用它们中的几个；正确的坚持它们，和正确的保持完整的生态系统。把成果想成是“过程或麻烦的有意义的标志。”评估师建议道。另一个说，“把它们想成是信息目标，而不是操作目标或责任性目标，把成果看作是对话和理解的评估。”

“这是关于投资于一个不断学习的过程，”另一个资助者说，“成果评估措施只是一个工具，它教你开发有意义的告诉你故事的方法。”

成果评估中能做的和不能做的

努力形成有目的的学习文化

使用单一指标

培育有数据支持的对话

对大背景和系统内在动力视而不见

在连续的反馈过程中，保持灵活性

让风险太高

使它成为一个学习的经验，而不是一个问责的经验

混淆具有成果或完全事实的指标评估

寻求平衡和均衡

期望来自大规模长期战略的结果

致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本指南奉献时间、才华和观点的人们。

Pam David	Michael Quinn Patton	Edna McConnell Clark Foundation
Tom David	Elizabeth Reisner	CompassPoint Nonprofit Services
Eileen Foley	David Scheie	Cricket Island Foundation
Gail Greely	Bruce Sievers	Walter and Elise Haas Fund
David Hunter	Peter Tavernise	Policy Studies Associates, Inc.
Barbara Kibbe	Melinda Tuan	REDF
Colin Lacon	Marc Zegans	Skoll Foundation
Jonathan London		Stanford University
Jan Masaoka	Alternatives in Action	The Stuart Foundation
Leslie Medine	Marguerite Casey Foundation	Touchstone Center for Collaborative
Julie Lieberman Neale	Cisco Systems Corporate	Inquiry
Tatum Nolan	Philanthropy	Youth in Focus

本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

www.foundationcenter.org

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

www.efc.be

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

www.foundationcenter.org.cn

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会
爱德基金会
成都市残疾人福利基金会
中国人口福利基金会
黑龙江省青少年发展基金会
中国妇女发展基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
吴作人国际美术基金会
中国光华科技基金会
清华大学教育基金会
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会
上海增爱基金会
心平公益基金会
浙江正泰公益基金会
深圳壹基金公益基金会
北京光华慈善基金会
凯风公益基金会
华民慈善基金会
北京市仁爱慈善基金会
腾讯公益慈善基金会
北京万通公益基金会
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会
友成企业家扶贫基金会
云南省青少年发展基金会
北京市西部阳光农村发展基金会
天津市鹤童老年公益基金会
上海公益事业发展基金会
北京修远经济与社会研究基金会
中华少年儿童慈善救助基金会
广东省千禾社区公益基金会
上海真爱梦想公益基金会
北京市企业家环保基金会

基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会
福特基金会
LGT公益创投基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会
爱德基金会
南都公益基金会
北京万通公益基金会
友成企业家扶贫基金会
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会
上海宋庆龄基金会
广东省环球公益基金会
清华大学教育基金会
华民慈善基金会
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室
电话：010-65691826
传真：010-65691926
电邮：cfc@foundationcenter.org.cn
www.FoundationCenter.org.cn



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室

电话：010-65691826

传真：010-65691926

电邮：cfc@foundationcenter.org.cn

www.FoundationCenter.org.cn