CHINA DONORS ROUNDTABLE
中国资助者圆桌论坛

CDR出品・资助指南系列

资助工作者如何有效推动社会问题解决

5 如何做监测评估

中国资助者圆桌论坛

2017年7月

致谢！

资助系列指南

1. 资助通识
2. 如何做尽职调查
3. 如何做项目分析
4. 如何做机构分析
5. 如何做监测评估
6. 如何设计资助计划
7. 资助机构如何做战略

《资助系列指南》是中国资助者圆桌论坛（简称CDR）推出的第一套实用工具。

我们要感谢CDR成员机构和百余位一线资助工作者，将他们的经验、智慧以及烦恼无私地分享给我们。

感谢億方公益基金会对本系列指南开发工作的支持。

感谢正荣公益基金会对CDR资助研究工作的支持。

感谢澳门同济慈善会、凯风公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会（按首字母序）对CDR的机构支持。

没有大家的支持和贡献，本指南无从面世。当然，文责自负，指正请联系：

李志艳　张帆
18511068990
zhiyan@cdr4impact.org

资助工作者为什么要学习项目评估?

回应问责

资助工作者是出资人与被资助方和服务对象联系中介，我们早晚会被出资人、理事会乃至同事、媒体、公众等利益相关方询问:

- 项目有效吗?
- 如果成效不显著，怎样才能更有效?

协助改进

公益项目是为了给服务对象、给社会带来有益变化。评估是提升项目成效的重要手段之一。当我们与被资助方一起友善地探讨评估问题时，有助于更好地回顾项目初衷，改善项目设计与执行。

减少伤害

评估具有一定专业性，同时又消耗资金、人力等资源，如果我们向被资助方提出不合理的评估数据要求，会给对方带来很多困扰，也会伤害双方合作关系。

资助工作者要学习哪些评估知识?

- 如果我们需要项目成效信息，固然可以向被资助方索要信息，或者外包第三方机构帮忙收集，但现实中，被资助方和第三方未必具备能力直接提供符合质量的信息。资助工作者最好具备参与评估设计的能力。
- 我们并不需要资助工作者成为项目评估操作方面的专家，但要懂评估设计，才能做到**有质量的参与**。资助工作者需要学习的评估知识和技能包括:
  - 项目评估的基本原理;
  - 何种情境下可以开展何种评估;
  - 恰当处理评估中不同利益相关方之间的关系。

目录

1. 评估的定义

2. 评估的内容与方法

- 需求评估
- 设计评估
- 过程评估
- 成效评估
- 影响评估
- 效率评估

3. 简易评估工具

- 服务对象反馈报告
- 影响力雷达

什么是项目评估?

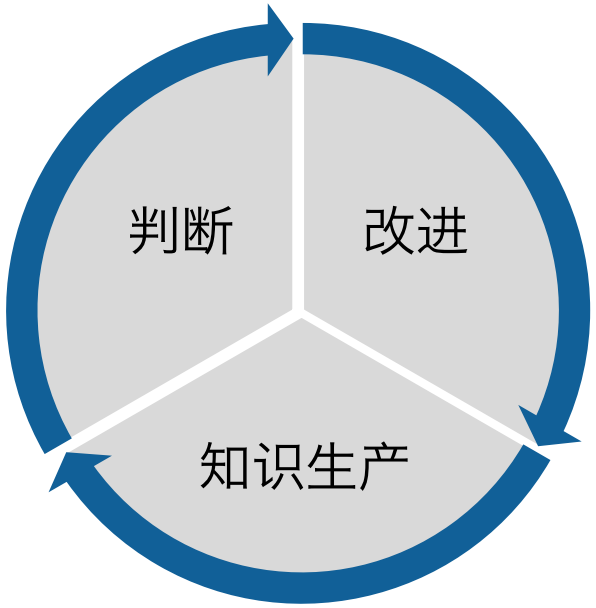
定义:

在项目的不同阶段，为了取得更好的项目效果，项目规划者、实施者、资助者、政策制定者、项目对象等不同利益相关方，需要区分项目的整体或者部分，哪些值得做，哪些不值得做，并依据这些判断，设计新项目、改善已有项目，或者坚持及推广现有项目。**这就是评估的定义。**

评估具有两方面的特点:

- 它有点像社会科学研究：它要求尽量采用符合逻辑的分析框架，同时又尽量客观系统地搜集、分析、解读项目信息，为项目决策提供依据。
- 它离不开主观价值判断：区分值不值得做的依据、标准，都离不开人的主观偏好和选择，这又是评估区别于社会科学研究的地方。

评估的三重功能



虽然在每一次评估中，成分略有不同，但一般都包含以下三重功能：

- **判断的功能**：评估必须就项目的整体或部分，在优点、成效、重要性等方面做出清晰判断，不能模棱两可。没有判断，改进就无依据，也无法形成对他人有用的知识。
- **改进的功能**：评估的结果，能为项目提供指导性建议。评估的过程，有利于相关方沟通，有利于各方在一起回顾初衷，梳理思路。
- **知识生产的功能**：不论评估结果好坏，评估发现分享出来，对同类项目都有借鉴价值。

评估的三个关键程序

确定希望回答的问题

- 清晰界定评估问题，是评估准备最重要的工作。
- 确定评估问题，需要理解项目产生变化的逻辑是什么，也即变革理论。
- 确定评估问题，需要识别评估结果的使用人，谁在什么场合用做什么决策时使用。
- 评估问题必须是合理且可回答的，不是越多越好，而是在有限的资金、时间、人力和技能资源下选择你最关心的问题。

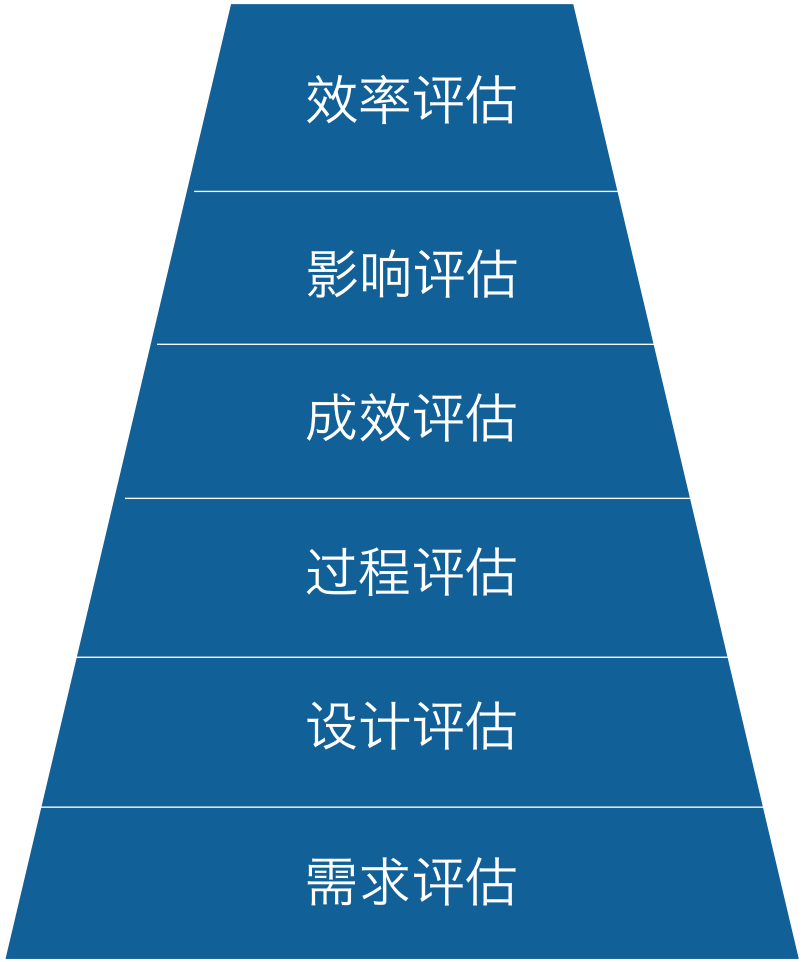
指标及信息搜集方案

- 结合评估问题，制定评估指标以及判断是否合格的标准。
- 制定信息搜集方案，其中包括范围、工具和时间安排等。
- 搜集过程要注意**信度**、**效度**、**代表性**等事项。
- 注意： 搜集相关信息的成本，常常超出预想。开展试评估是必要的步骤。

评估发现的解读与应用

- 为了促进评估的使用，我们应该在评估设计之初就考虑评估的应用问题。
- 评估一开始就应该卷入项目核心决策人，以便让评估能够回应他们关注的核心问题。
- 资助工作者要随时注意评估可能带来的潜在影响，包括对机构筹款、合作机构的选择、项目实施地的选择、资金投放量大小等。

评估金字塔



依据关注内容的不同，评估可以划分为右图中的评估金字塔，从下往上，层层递进，一般而言：

- 对社会问题的性质有所了解，才可以支撑项目设计。
- 项目设计逻辑连贯可靠，才有必要对项目实施过程进行评估。
- 项目活动和服务得到较好执行，对项目成效进行评估才有意义。
- 项目初步显现成效，才值得对项目带来的“净影响”做科学评估。
- 关于项目成本和效率的考察，都要先基于项目是否有成效和影响。如果没有，效率高未必是好事。

评估金字塔与项目周期的联系

探索中的项目

- 一般主要进行需求评估、设计评估以及一部分过程评估。
- 由于项目方案随时可能发生变化，因此往往不能与原计划进行比对，也不宜进行成效和影响评估。

稳定执行的项目

- 主要开展过程评估和成效评估。
- 过程评估和成效评估，可以在项目过程之中或者结束不久进行，最好由项目团队实施，快速搜集信息，对于监控项目关键节点，迭代优化项目内容有帮助。
- 始终回顾需求，因为需求可能发生变化，项目可能需要调整。

规模化拓展的项目

- 在规模化之前，最好开展影响评估，从而有更强的信心确保项目有效，影响评估如果显示有效，也有利于项目争取更多政策和资源支持。
- 在规模化之前，对项目标准化部件的成本测算，也挺有好处。成本测算对理清规模化需要做好哪些准备工作很有帮助。
- 始终回顾需求。

目录

1. 评估的定义

2. 评估的内容与方法

- 需求评估
- 设计评估
- 过程评估
- 成效评估
- 影响评估
- 效率评估

3. 简易评估工具

- 服务对象反馈报告
- 影响力雷达

1 需求评估的含义

所谓需求评估，就是对社会问题进行系统地描述和诊断的过程。

情感触发问题关注

一般而言，出资人、社会创业者、社会活动家，由于个人的生活经历、价值观或者社会关怀，发起对某一社会问题的呼吁和倡导，或发起针对这一社会问题的行动。这种对社会问题的关注，带有强烈的情感力量，因此很有感召力。

↓

需求评估分析问题

需求评估，通过务实的分析和研究过程，界定和分析问题的性质。很多问题关注，常常失之草率或不合逻辑，仔细评估很可能发现，问题并不存在，或者并不严重，或者没有找准问题症结，导致经常设计出一些没有必要或者有重大偏差的项目方案。

1 需求评估关注的问题

服务对象的特征

- 谁是最终服务对象？谁是直接干预对象？
- 谁是**高危人群**（最有可能遭遇困难或者困难最重的群体）？
- 服务对象依据不同特征进行分类。

问题的特性

- 服务人群面临什么问题？
- 严重程度和需求程度排序如何？
- 产生问题的原因是什么？
- 问题存在的相关事实性证据是什么？
- 社会问题存在的范围（**流行率**：在具体时间、地点，已经存在的数量；**发生率**：在具体时间、具体地点，不断新增的数量；）

对服务的反应

- 已经在应对这些问题的解决方案有哪些？服务对象的反馈如何？
- 他们需要什么服务？
- 服务需求量达到什么程度，可以产生效果？
- 他们在什么时候需要这些服务？
- 服务递送的有效渠道是什么？

1 应用场景与注意事项

应用场景

- 聚焦议题的基金会，要不断积累对目标人群、面临问题以及现有解决方案有效性的认识。
- 基金会在设计资助计划时，要对被资助方的需求有自己的理解。
- 与自己的长期合作伙伴，一起探讨和深化对需求的理解。

注意事项

- 对社会问题的理解是所有社会项目的起点，我们都需要对是不是真问题做出判断。
- 但对需求评估的深度要求可以有所不同。不是所有公益项目都必须先做需求评估才能启动，干中学是了解需求的重要方式之一。
- 在对服务对象以及需求界定不清晰的情况下，不宜做过大、过于综合的项目，最好将项目控制在体现价值的最小原型范围内，以便逐步测试和了解需求。
- 随着项目进入稳定期，服务范围和服务量逐步铺开，仍然需要回头精细化梳理需求，这有助于更清晰地定义项目的变革理论，同时也有利于调动更多人关注这一社会问题。

2 设计评估的含义

项目设计是一套理论设想，是一种关于如何解决社会问题，如何实现预期社会变化的设想。设计评估，就是对这一整套项目变革理论的设想的优劣做出分析和判断。

具体评估事项可能包括：

1. **变革理论是否完备、恰当**：问题是否真正存在，目标是否具体可衡量、目标是否可行，预算是否合理，能力是否具备等等。
2. **逻辑是否连贯，相互支撑**：目标是否与需求相对应，活动能不能够支撑项目目标的实现，资源和能力是否有助于实现目标等等。

2 要评估项目设计，首先要梳理项目变革理论

让项目隐含的变革理论，清晰的表达出来，这是做项目分析的标准动作，也是后续开展成效评估和影响评估的基础。这是资助工作者必须训练的基本技能。

关于如何变革理论，详情请参考《资助系列指南第3册：何做项目分析》

2 应用场景与注意事项

应用场景

- 资助工作者做项目筛选，其实就是在做设计评估。
- 可以使用设计评估的方法，与被资助方一起改进项目设计。
- 为开展成效评估和影响评估，我们需要先梳理项目变革理论，并对项目设计做评估。
- 资助工作者可以持续评估和改进自己负责的资助计划。

注意事项

设计评估，是一个相对没有结构的过程，在工作中可以综合使用多种方法，提高判断的准确性。

- 仔细梳理并辨析项目设计的逻辑细节。
- 邀请服务对象参与项目设计以及对设计进行评价。
- 组织相关专家和实践者对项目设计进行评价。
- 查阅相关文献和研究，分析相关理论是否支撑项目设计。

3 过程评估

一个好项目不仅要设计得好，还需要得到恰当的执行。判断一个项目的执行，是否符合恰当的标准，这就是过程评估。

3 过程评估的主要内容

干预	递送系统	目标人群
在服务对象终端，实际递送的干预的情况： • **质量**：实际递送的服务与设计的服务是否匹配，质量如何？ • **数量**：有些服务只有达到一定量之后才能发挥作用。	目标人群是否接受到项目信息，参与是否便利？ • **可及性**：信息、交通、语言、程序等诸多方面是否存在障碍。 • **参与性**：目标人群了解项目，参与项目，与项目方互动的情况。	服务送达恰当的服务人群了吗？ • **覆盖度**：目标人群参与的状况； • **偏差度**：非目标人群参与的情况。 • **退出率**：符合特征的人群中途退出的情况。

1. **合规性评估**：项目是否违背了一些基本的操作原则：比如项目是否真的在做，财务管理是否规范，有无触犯职业伦理和道德，等等；
2. **一致性评估**：项目执行与原计划对照，在活动、人员、资金等方面有无调整，调整的原因是什么，调整是有利的还是不利的，等等。

3 应用场景与注意事项

应用场景

- 过程评估，是资助工作者应用最多的评估内容。几乎所有的资助都需要跟进，跟进的具体事项需要根据机构具体战略和底线要求而定。上述提供了一个关注内容的参考框架。
- 资助工作者可以使用过程评估的工具与被资助机构探讨项目实施环节如何设计。

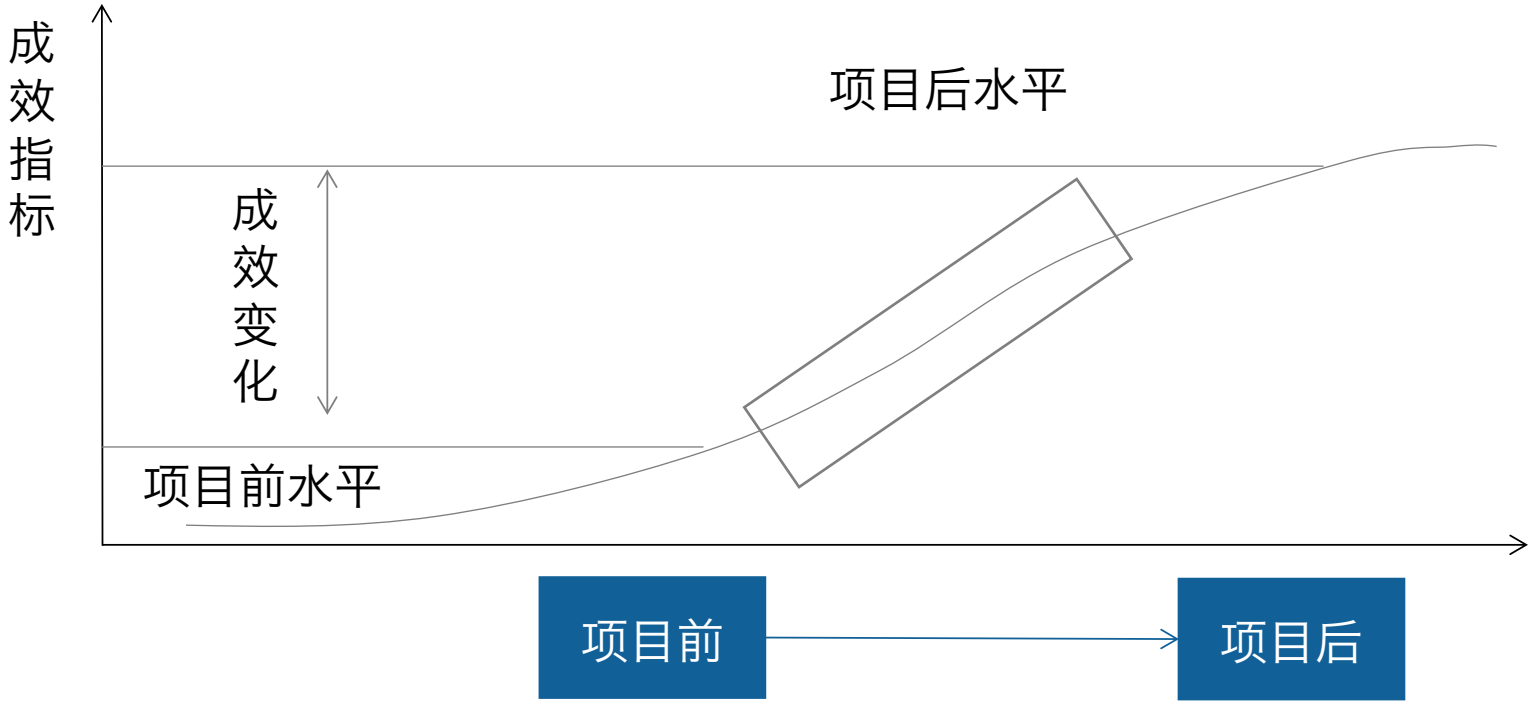
注意事项

过程评估是资助双方最容易产生误解的地方，对于资助工作者而言，要特别考虑：

- 项目过程信息有很多，我们最在意的是什么？在时间有限的情况下，我们收集哪些信息就够了？
- 收集过程信息的方式是什么呢？我们是否可以采用减少对方麻烦的方式？
- 项目发生调整不可避免。在调整发生时，我们怎么判断哪些不可以接受，哪些则值得鼓励，我们可以从调整中学习到什么？

4 成效评估

不管项目设计有多好，执行贯彻得多好，这些都不能判定项目的成功。除非项目能够给服务群体带来有益的变化。所谓成效评估，就是分析在关键成效指标上，服务对象发生的变化。



4 成效评估与影响评估的不同

在这里，成效评估不同于后期介绍的影响评估，它有以下几个特征：

- **非严谨性**：它只测量项目前后成效指标发生的变化，没有对照组，因此还不能算是完全归因于项目的影响评估，不能严谨地说真是项目的效果，但也因此成本较低。
- **及时性**：它可以在项目周期内或者项目结束后数月内采集到的成效数据，因此数据具有及时性。
- **内部操作**：如果设计得当，成效评估可以由项目团队自己收集数据。当然，在必要时，仍可以借助外部评估团队的服务。
- **指导行为**：成效评估由于是内部操作的、可以及时收集数据的评估，因此最好要能够对项目工作行为有具体指导作用。

4 设置关键绩效指标：成功的临界门槛

设置关键成效指标的一个方法，就是界定参与项目的服务对象的“成功的临界门槛”，达到或超过这个门槛，项目就有可能产生长远影响，如果没有达到这个门槛，服务对象则很可能返回原有的状态。

案例：

所谓门槛是指，当达到这样的状态，我们知道事情差不多做成了。

- 小额信贷助脱贫，也许需要贷款户连续一年时间从事经营性活动（副业）创造收入。
- 孩子养成阅读习惯，也许要连续半年，每周至少阅读3次。
- 自闭症，家长接受自闭症不可治愈的事实，停止乱投医。
- 帮助服刑人员就业，先帮助他们实现连续90天能保有工作。

4 应用场景与注意事项

应用场景

- 资助机构自己建立成效评估体系。目前中国资助机构设置成效评估体系的还不多。我们要求他人评估成效，自己可以率先示范。
- 如果资助机构长期支持某一类项目，或者长期支持某一家合作伙伴，我们可以协助对方建立成效评估体系。

注意事项

- 进行成效评估，需要对项目的变革理论有深刻的理解，也需要项目已经基本稳定成型，这样才能知道我们到底在衡量什么。
- 如果项目处在初创探索期，可以不必强求成效数据。
- 如果我们只是资助他人一个短期项目，也可以不必强求对方提供成效数据。

5 影响评估

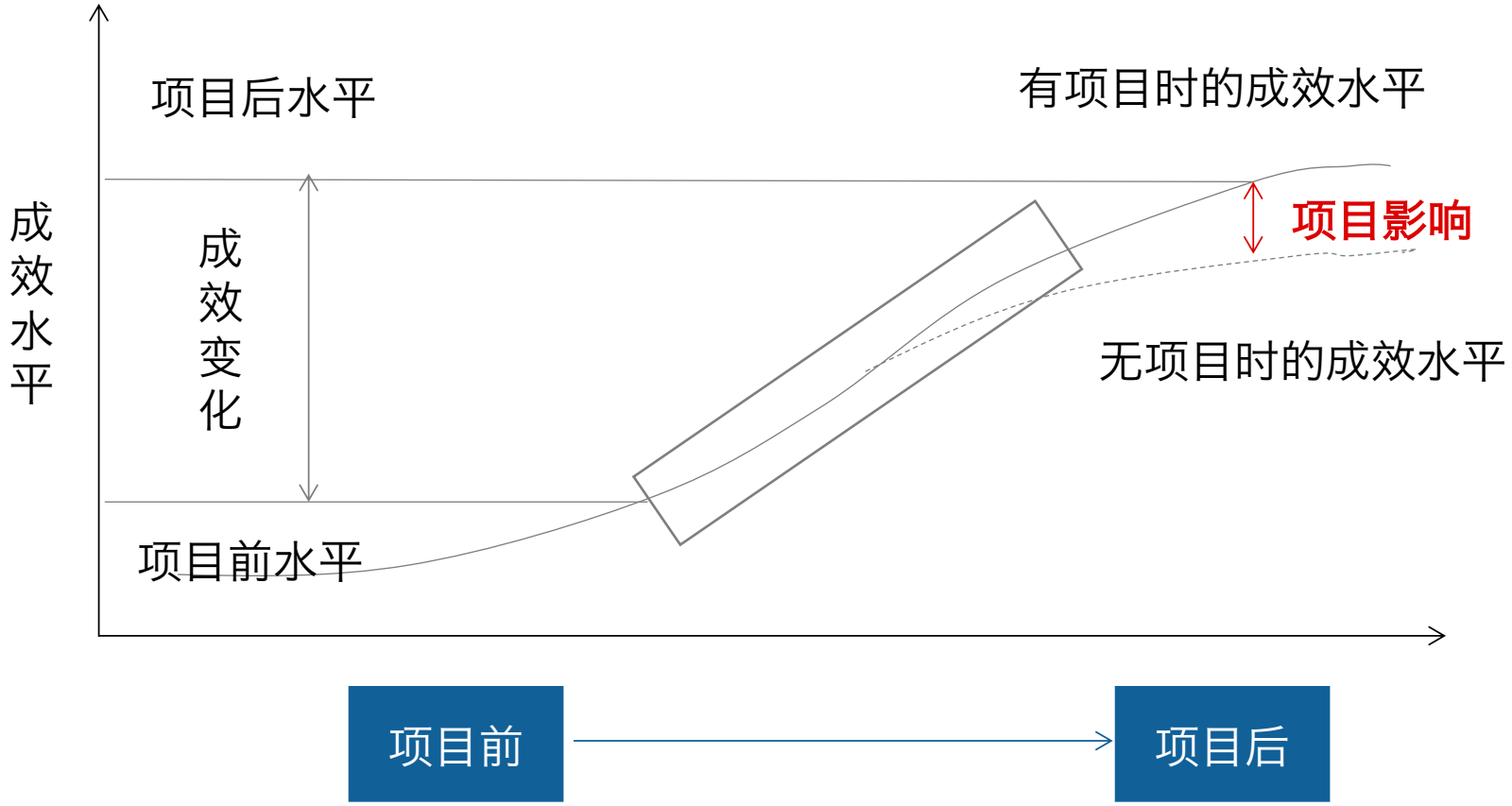
如果项目已经显出一定成效，再进一步，我们就可以分析，社会成效有多少是由项目本身带来的。影响评估即：完全归因于项目的，排除其它因素之后，纯粹由项目给社会带来的带来的“净影响”。

影响评估 =归因分析= 净影响

归因分析是公认的评估难点，目前受到学术界认可的严谨的评估方法即“社会实验法”，其中的随机控制试验法（RCT），被称为评估的黄金标准。

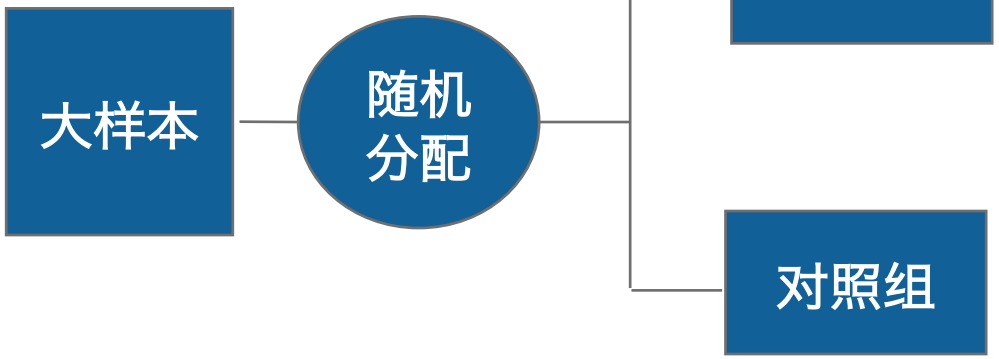
5 影响评估的工作框架

影响评估的关键是构造出一个“反事实”的模拟，也就是模拟服务对象没接受项目服务时的状态。常见的模拟方法即“大样本随机分配”、“配对法”等。



5 社会实验法

社会实验法，是将大量样本按照随机或者其它分配方法，分成干预组和对照组，如果试验设计得当，干预组与对照组除了有无待评干预之外，其它方面统计意义上无差异，两组分别测量前后变化，两相对比即项目的“净影响”。



	基线	末线	变化
干预组	I 1	I 2	ΔI=I2 - I1
对照组	C1	C2	ΔC=C2-C1

净影响= ΔI - ΔC

5 应用场景与注意事项

应用场景

- 基金会如果长期专注某一类解决方案，可以支持该方案的影响评估，这是为议题领域生产知识的典型做法。
- 资助工作者可以阅读本领域内已经做过的影响评估报告，从而加深对各类干预方案有效性的理解。

注意事项

- 影响评估，是针对特定干预进行大样本定量评估。它要求项目干预稳定，而且资源投入比较大，因此在干预大规模推广之前实施才划算。
- 常见的大规模推广有两种方式：1）向政府提出以事实为依据的政策建议；2）社会组织推广特定类型的产品和服务。

6 效率评估

在某些情况下，我们很希望知道，项目的成本效益状况如何，也就是说，我们希望将项目的成效/影响与投入的成本相比较。这就是效率评估。

目前，效率评估在中国公益行业内还非常少见，在这里，我们只做简要介绍。

效率评估有两种做法：

- **货币化计算社会投资回报率：**把社会改善（比如老人健康状况或者河流污染的减少）转变化货币单位，从而与投入的资源（资金与人力等）相比较。
- **计算单位社会变化的成本**：如每帮助一位服刑人员成功就业所需花费的开销是多少。

目录

1. 评估的定义

2. 评估的内容与方法

- 需求评估
- 设计评估
- 过程评估
- 成效评估
- 影响评估
- 效率评估

3. 简易评估工具

- 服务对象反馈报告
- 影响力雷达

如果没有清晰的问题和目标，可以评估吗?

上述内容，都要求项目尽量做到清晰:

- 清晰的服务对象界定;
- 清晰的问题分析;
- 清晰的目标界定;
- 清晰的项目执行逻辑和过程监控;
- 清晰的成效指标体系;

它们还强调尽量基于较为详尽的信息，对项目做出判断。

如果清晰度不够，如果我们管的项目太多，没办法对每个项目搜集详尽信息，那么还可以评估吗? 或者说，可以从评估中获益吗?

服务对象反馈报告

第一部分：参与人的特征

年龄、性别、居住地、职业、收入水平以及与关注社会问题有关的特征等；

第二部分：参加了哪些活动？

记录参与人参与了哪些活动，频次、互动状况等；

第三部分：识别潜在变化？

为什么来参加活动？参加活动后，最大的收获是什么？参加前后，发生的最大变化是什么？

第四部分：满意度与建议？

对项目的满意度如何？
对活动有哪些建议？

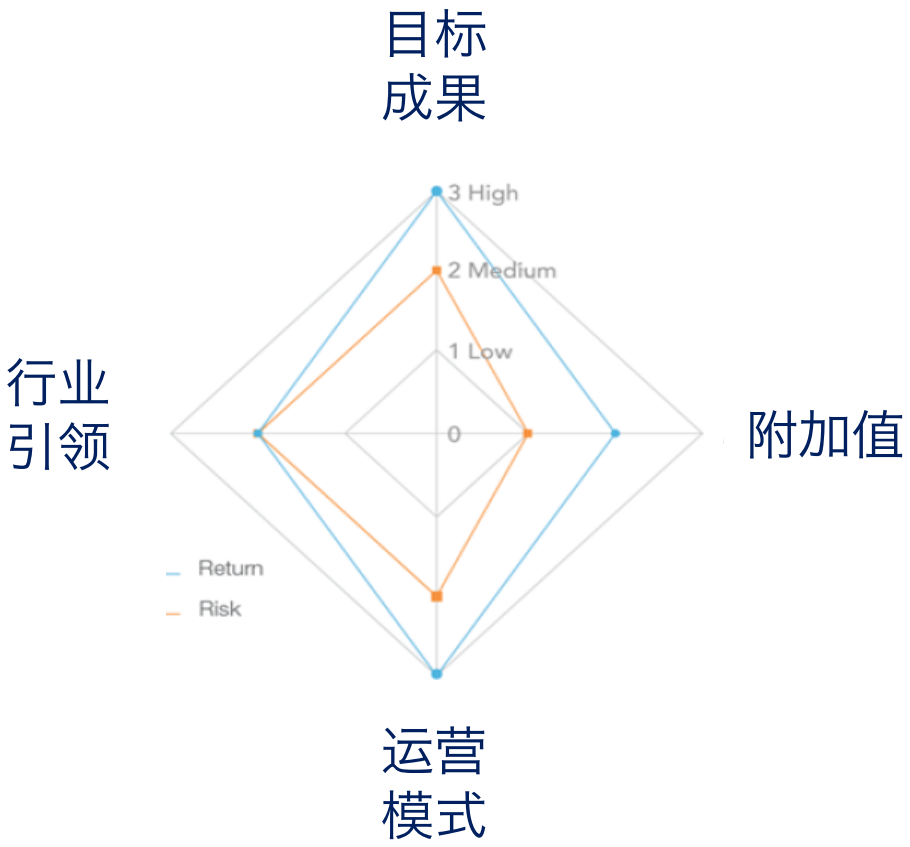
反馈报告，一个模版，如左所示，目的是为了识别：

- 真实参与的服务对象是谁
- 可能发生的成效
- 收集反馈与建议

反馈报告有助于我们梳理变革理论，为规范的成效评估打下基础。

反馈报告也有利于我们深入了解服务对象，从而有助于了解需求，改进服务。

影响力雷达



当我们无法深入搜集每个项目的详细信息，但并不妨碍我们基于有限的信息对项目做出一些判断。

左图是Bridges Venture对资助项目考核的四个维度，每个维度，他们有分别考察“正向收益”和“风险”两个方面，每个方面有设置了3档分值，并制订了打分指南，如下页所示。

参考：Bridges Venture，Impact Radar

记分指南

	关键问题	分值	记分指南
正向收益	项目影响力的深度或广度 项目对一部分弱势人群有益 项目具有推动系统变革的可能性	3分 高 2分 中 1分 低	项目具有明确的问题，影响具有深度和广度 项目具有明确问题，或者深度或者广度 既没深度，也没广度
风险	项目逻辑是否经得起验证?	3分 高 2分 中 1分 低	仅有二手资料证明项目逻辑有效 有二手研究，也有机构的定量或定性研究 有严谨的科学研究

影响力雷达的应用场景与注意事项

应用场景

- 基金会管理项目特别多，没办法系统搜集项目细节信息，可以使用影响力雷达，依据定性判断信息，向理事会、出资人或公众汇报项目综合情况。
- 作为项目筛选的工具，当我们确定考察项目的哪些关键方面，还列示出评价标准，有利于资助团队在统一标准下对项目展开讨论。

注意事项

- 影响力雷达的主观性较强，由2名以上人员打分，相互沟通，相互磋商，可以打出一个相对客观的分数。

评估原则与注意事项

- 资助机构首先自己做评估，如果我们不做评估而力推评估，于理有亏，而且我们也很难体会评估在真实操作中的细节与困难。
- 以被资助方为中心，只有被资助方认同评估的价值，评估才会成为有用的工具。
- 不管何种类型的评估，都要一定的资源和技术，如果我们要求被资助方开展评估或提供评估数据，最好同时匹配资金和技术支持。
- 评估要求客观性，因此不宜只定位成筹资或者说服理事会的工具，它对筹资或说服有用，但如果仅定位于此，评估则容易变成双方合谋寻找证据的工具。
- 评估也是沟通工具，开展评估提供了一个利益相关者共同研讨和提升工作成效的机会。

参考文献

- 本手册核心参考：彼得·罗希，马克·李普希，霍华德·弗里曼，《评估：方法与技术》，重庆大学出版社。
- 李志艳，《公益的方法》、《一种真正在用的评估》
- Acumen Foundation, The Lean Data Field Guide：Tips for Collecting Customer Data to Build More Impactful Business
- Bridge Ventures，Building Impact-driven Investment Portfolios
- Grant Makers for Effective Organizations, How Can We Help Our Grantees Strengthen Their Capacity for Evaluation

出品单位

中国资助者圆桌论坛是中国资助机构的平台机构，其使命为“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

资助单位（排序不分先后）

亿方公益基金会成立于2013年，其使命是关注公益研究与社会企业，支持民间公益组织，推动社会创新发展 。

南都公益基金会成立于2007年，使命是支持民间公益，愿景是社会公平正义，人人怀有希望 。

正荣公益基金会由正荣集团捐资于2013年成立，基金会关注城市社区营造、公益行业推动、城市文化创新三大领域。

凯风公益基金会是段伟红博士于2007年成立的全国性非公募基金会，通过支持思想的生成和传播，致力于推动人类进步，促进社会发展 。

招商局慈善基金会成立于2009年，以“关注民生、扶贫济困、热心公益、和谐发展”为宗旨，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社 。

澳门同济慈善会在中国内地的资助工作，以让每个中国儿童都能接受公平优质的教育为使命。帮助中国处于弱势的儿童不仅能上学，还能上好学，充分发展个人潜能，提升儿童对未来学习、生活及工作的适应能力，进而能够平等地参与并且促进中国的健康发展 。

浙江敦和慈善基金会成立于2012年，以“弘扬中华文化，促进人类和谐”为使命，秉持“尊道贵德”的价值观，在国学传承、公益文化、公益支持等领域开展资助 。