

案例 | 休利特基金会 20年监测评估体系建构之路



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年3月

案例背景

- 监测、评估与学习（Monitoring, Evaluation and Learning, 简称MEL）的重要性在国内已有共识，但真正将评估纳入战略或组织文化、建立起评估体系的基金会仍然凤毛麟角。
- 休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）是一家成立于1966年的综合性基金会，过去十年间每年资助额都在4亿美元左右。监测评估一直是休利特基金会的重要组成部分，经过多年的摸索，休利特基金会于2012年制定了**统一的评估原则与操作标准**；2016年基金会正式开始采用“成果导向的慈善”（Outcome-Focused Philanthropy, 简称OFP）作为战略指导方向，**监测评估作为关键内容被纳入战略周期的各个阶段**；2017年基金会对其评估支出和质量进行了评估，并基于结果发布了第二版评估原则与操作指南。
- 本次我们将对休利特基金会十余年评估发展历程及其监测评估的基本原则、内容进行整理，供同行交流学习。

本文目录

- 休利特基金会衡量项目进展和成效的方式主要有评估、监测和反馈。本文主要介绍评估和监测的相关内容。休利特基金会对两者的界定是：
 - **评估**是一种独立的、系统性的调查，调查内容是：成果或目标是如何、为什么、在多大程度上、以及为谁而达成的。
 - **监测**是一个定期检查的过程，以确保项目朝着战略目标前进。
 - 两者互补，监测有助于跟踪和描述预期目标的进展，而评估有助于理解变化发生的原因和方式。

- 本文目录：
 1. 休利特基金会监测评估文化发展历程
 2. 评估各方的角色及责任
 3. 评估七大原则及操作三阶段指南
 4. 监测内容及监测指标示例
 5. 对评估价值的评估及反思

案例要点

- 休利特基金会评估的方式受到**基金会领导人和组织文化**的强烈影响。机构将评估视为**战略中必不可少的一部分**。
- 机构成立专门的战略与评估小组，为员工**定期提供专业评估培训**，不断累积员工的监测评估兴趣和知识。
- 项目官员对评估拥有**高度的自主决定权**。每位项目官员平均花费**5-20%**的工作时长**规划、管理**评估工作及**应用**评估结果。
- 鼓励**资助对象参与**评估、**重视分享评估结果**可以增加评估价值。
- 经过调研发现评估支出的增加与评估质量提升是相辅相成的。休利特基金会建议评估费用占总资助费用比例的**1.5-2%**。

1 休利特基金会监测评估文化发展历程： 初期——尝试搭建评估基础

- **建立战略评估思维**：2001年以前，休利特基金会一直以类似小型家族基金会的模式运作，直到基金会新任主席Paul Brest就任后，开始致力于使基金会及其资助更具战略性并关注成效。2001年起，休利特基金会开始**将变革理论和逻辑模型应用于战略规划**：要求基金会内部和资助对象共同制定资助项目策略，并在其中包含评估计划，基于此开展评估工作。
- **将“评估意识”纳入项目官员的招聘标准**：最初几年，Brest同时担任基金会的战略和评估官员，作为“首席评估师”**参与每个战略和评估策划**。在吸取同行基金会聘用评估官员的经验基础上，确定了休利特基金会员工聘用标准：**聘用有评估意识的项目官员**（重点关注成效导向意识）。每位员工任期8年，为培养评估能力并服务于基金会奠定稳定基础。
- **给予项目官员充分的评估自主权和支持**：**基金会项目官员对于评估有充分的自主权**，包括确定项目目标和绩效、以及开展评估工作。机构内部则逐步开发评估工具，并要求在工作流程中使用，推进基金会评估文化的发展。

1 休利特基金会监测评估文化发展历程： 中期——形成成果导向的资助模式

- **成果导向的资助模式**(Outcome-Focused Grantmaking)核心是：**系统地思考和持续地评估每项潜在资助的成本效益，使项目最大限度地发挥资助组合的整体影响力。**具体表现为：制定了新的捐赠协议，**要求资助对象必须制定可衡量的评估目标，这些目标需要回应项目的逻辑模型或变革理论。**
- **完善内部跨项目讨论和学习机制：**如城镇周（in-town weeks）——每年在城镇内举行6次基金会内部的跨项目学习研讨会，以及讲座、跨基金会交流学习等活动。
- **将监测评估落实到预算和实际工作中：**基金会从2010年开始考虑如何强化基金会的监测和评估工作，内部员工提出的建议包括：设定2.5%的监测评估预算标准（最后确定的发展目标是2%），将监测评估相关思路撰写成文，坚定要求员工为每个项目制定监测评估计划等。

1 休利特基金会监测评估文化发展历程： 近期——建立专门的战略和评估小组并发布重要指导文件

- 2012年设立基金会**有效慈善小组**(Effective Philanthropy Group, 简称EPG), 该小组**同时具备内部和外部职能**:
 - 内部职能: 侧重于战略、评估和组织学习;
 - 外部职能: 侧重于促进慈善部门的有效资助。
- 工作小组与基金会**全体工作人员（包括项目和行政人员）**交流评估经验并了解团队需求，基于此起草了：
 - 1) 评估指导文本：评估原则与操作。该文件列出了**评估的七项原则，及计划、实施评估和应用评估结果的操作方法**。
 - 2) 战略指导文本：成果导向的慈善(Outcome-Focused Philanthropy, 简称OFP)。该战略由成果导向的资助模式发展而来，包含确立目标、阐明结果和衡量标准等，**监测评估作为其中的重要部分，贯穿战略生命周期的各个阶段**。
- 至今，这两份文件仍然为休利特基金会工作的重要指导文本，并持续完善、更新。（本部分会在后文中进行更详尽的介绍）

2 评估工作中各方角色与责任：基金会内部人员

有效慈善小组

- 为项目官员提供内部咨询：
 - 提供资源：提供最新的实用资源，为评估各环节工作提供示例和模板。
 - 项目顾问：定期支持项目人员。如确定评估优先级、问题、方法；协助开发评估需求书或审阅项目申请书；支持分享评估结果等。
 - 深度辅导：必要时，在评估过程中为项目员工提供持续的深度支持。
- 汇总基金会评估实践所有信息，跟踪评估的质量和支出；为员工开展内部培训和指导，分享经验教训，更新评估原则和实践指南。
- 对外分享评估结果。

项目官员

- **筹划与主导评估工作：计划评估战略的哪些方面、何时评估等，委托评估，主导评估的设计、实施、应用和评估结果分享。**

其它部门

- 传播部门：帮助项目人员考虑与谁、如何、何时分享以及分享什么评估结果。
- 法律部门：帮助审查合同，协助开展法律问题相关评估等。
- 赠款管理人员：经常需要帮忙提供赠款管理系统的数据库。
- 财务部门：审查评估支出，并监测评估支出占比是否符合要求。

2 评估工作中各方角色与责任：外部人员

资助对象

- 资助对象应**尽早了解评估计划**，并应在合理和可行的范围内，**参与**到评估的设计、实施、应用和共享的**各个阶段**中来。

第三方评估 顾问

- 收集数据、遵守保密原则、分析和解释调查结果、撰写结果并向不同受众展示。通常，休利特基金会鼓励多数据源收集策略，以促进数据的相互验证，提升结果的严谨性、有效性。

3.1 七大评估原则（1/2）

- 1. 有目的地设计。**在设计评估时考虑实际行动和决策，思考如何以及何时使用评估信息。通过预测需求，设计更有用的评估。
- 2. 评估从根本上来说是一个学习过程。**评估工作从设计到应用，本质上都是帮我们不断的学习和优化工作——在优化战略、设定目标、检验工作方法等各个环节，为我们提供信息和证据。
- 3. 将评估视为战略生命周期中必不可少的一部分。**将评估性思维融入战略发展有两个作用：
 - 有助于阐明变革理论中的关键假设和逻辑（或非逻辑）联系；
 - 使我们可以确定关键评估问题并以此为起点，在整个战略生命周期中，按计划逐步回答这些问题，并依据评估发现来指导决策。

3.1 七大评估原则 (2/2)

- 4. 有战略性地选择评估对象。** 在以下情况中考虑优先分配评估资金：该项评估有望成为很好的学习机会；亟需为资助决策提供依据；项目存在潜在的战略或声誉风险；项目资金量大。
- 5. 选择评估方法时，在确保相关性的情况下最大限度地提高严谨性。** 我们将方法与问题相匹配，而不是一成不变地使用一种方法。我们尽可能使用多种方法和数据源以优化评估设计、减少偏差。
- 6. 有选择性地分享评估结果和经验。** 在评估之初便确定评估的目标受众，尽早与资助对象和联合出资方沟通评估目的和评估结果分享计划。分享时遵循保密、不伤害等原则，选取合适的分享内容。
- 7. 应用评估发现。** 我们花时间思考评估结果，用结果指导战略、资助对象、政策和实际行动，并根据需要进行调整。与此同时，支持资助对象充分应用评估结果。

3.2 评估操作三阶段：计划、实施、应用（1/3）

计划（Planning）包含两个层面：

- **明确总体评估思想：** 评估是战略的一部分，我们使用评估思维来检验变革理论的假设，考虑何时以及如何使用评估数据，并制定评估计划，以便于能够在整个战略生命周期中不断学习和优化。
- **确定具体评估细节：** 包括阐明评估问题、时间和预算，寻找适当的评估伙伴并与之签约，以及做好应用和分享评估结果的准备。其要点包括：
 - 尽早做计划
 - 选择评估战略中的什么内容，我们不能(也不需要)评估战略的每一个方面
 - 尽早并经常与资助对象沟通评估相关事宜

3.2 评估操作三阶段：计划、实施、应用（2/3）

- 在项目的各个阶段为项目人员和评估人员规划和分配足够的时间（每位项目官员平均需要花费5-20%的工作时长规划、管理评估工作及应用评估结果）
- 澄清评估的目的：包括评估计划的受众、用途和评估结果何时最能发挥作用
- 清晰地定义评估问题，以此指导评估
- 确定评估方法：大多数强有力的评估使用多种方法来收集和分析数据，交叉验证有助于弥补不同方法的缺点
- 为第三方评估人员提供详尽的评估需求书
- 考虑是否以及如何让评估人员提供建议
- 选择委托评估方并达成协议

3.2 评估操作三阶段：计划、实施、应用（3/3）

实施 (Implementation)

- **管理和参与评估：** 定期与委托的评估方交谈，询问进展。
- **应对挑战：** 评估挑战，重新审视以前的计划，咨询适当的利益相关者，考虑替代解决方案，并进行必要的过程修正。

应用 (Use)

- **内部分享结果：**
 - 为战略决策提供信息
 - 为进一步开展更大层面的评估建立基线或帮助细化变更目标
 - 改进信息收集、资助对象报告等执行流程
 - 指导下一步资助方向
- **外部分享结果：**
 - 帮助资助对象改进
 - 为其他同行提供参考

4.1 监测内容

战略目标通常需要几年时间才能实现，在实现的过程中需要监测关键内容，了解项目是否按照计划执行或偏离轨道。休利特基金会将这些关键内容称为“执行标记” (implementation markers)。这是一个泛指的概念，可能是特定的活动、进度或内外部事件。可能的执行标记有：

- **基金会内部：** 员工需要完成的关键工作，如确定新的资助对象。
- **资助对象行动：** 资助对象或合作伙伴正在开展的重要活动，如召集会议或关键研究。
- **资助对象能力：** 重要资助对象或合作伙伴能够促成或阻碍变革的能力。
- **短期成果：** 员工希望看到的政策、联盟、倡议等方面的短期变化。
- **背景因素：** 可能影响战略的背景因素，如人口变化或油价。
- **阻碍因素：** 可能导致失败的因素。

4.2 政策倡导类行动的进度监测指标示例 (1/2)

休利特基金会监测指导手册中列出了五类议题的示例监测指标：**政策倡导**（后文编译，其他类型略）、**网络与联盟建设**、**联合资助**、**领域建设**、**研究**。

执行标记	政策倡导类行动的监测指标示例
基金会内部	召集具有相同政策倡导目标的资助对象开会
资助对象行动	为倡导行动的领导者开展特定主题或技能的培训 与其他联盟成员召开会议讨论如何联合行动和共享信息 联盟成员就议题框架、行动战略和计划达成共识 与其他主要执行方开展联合行动(研究、政策分析、宣传、活动、培训等) 与其他主要行为者分享日常信息(报告、数据等)
资助对象能力	为工作人员和志愿者提供特定主题或技能的培训，如政策研究和发展、传播战略、倡导策略 根据政策环境的变化调整策略 联盟成员之间的资源共享(资金、员工时间) 联盟成员的增长 志愿者的增长 来自个人或组织的捐赠额增加

4.2 政策倡导类行动的进度监测指标示例 (2/2)

执行标记

政策倡导类行动的监测指标示例 (续)

短期成果

媒体对具体政策问题的报道增加
公众对具体政策变化的支持增加
公开支持该运动的政府官员人数增加
目标地区的政策发生变化
新的立法通过

背景因素

反对方的战略发生改变
发生了促进公众问题意识提升的重要事件
来自关键相关方的支持力度发生变化
政治意愿或政策的变化带来新的机会

阻碍因素

政治意愿或政策的变化阻碍了发展
发生了激发反对浪潮的事件
失去关键相关方的支持
无法找到新的资助对象或合作伙伴

4.3 关于监测的一些要点

- 设置执行标记的主要目的：让工作人员了解项目进度。
- 何时制定执行标记：开发一个新战略或更新一个战略时，应在阐述成果目标后制定执行标记。
- 好的执行标记特点：**有意义、具体、可收集、对决策有用**。
- 执行标记数量：参照上一条的标准，开发所需的“**最小集合**”。
- 对执行标记的监测频率：我们建议每六个月审查一次。
- 鼓励资助对象参与：鼓励员工**与资助对象协商制定**适当的执行标记和合理的目标。
- 应用监测结果：员工有责任了解项目进展，诚实公布监测结果并相应地调整行动。此外，监测结果应作为年度个人绩效评估的一部分。

5 对评估价值的评估及反思 (1/3)

- 2013年休利特基金会发布评估原则与操作指导文本后，向理事会提出了几项关于评估支出和质量提升的建议，之后休利特基金会评估了这些建议的实际进展，以**确保基金会不仅是增加了评估支出，更增加了评估的效用和价值**，实现更有效的资助。
- 该评估主要基于2009-2016年间基金会的财务数据、评估报告以及员工访谈，研究了**评估支出和质量**，以及两者之间的关系，并评估了这两者是否以及如何随时间变化。

5 对评估价值的评估及反思 (2/3)

给理事会的建议

未来三年基金会计划增加其在评估方面的支出，约占项目支出比例的2%。

增加评估支出的着力点在于提高评估的质量和实用性（而非简单地增加资金），为提升价值并指导更好的资助决策提供见解。

继续使用管理经费和项目预算支付评估费用，并以后者为主，将额外支出对管理成本的影响控制在最低。

改进评估支出的监测系统，以便获得更准确的、不同类型的评估成本数据。

未来三年中从评估中所获得的价值都向理事会汇报。

评估结果

2013年至2016年间，评估支出占赠款的比例几乎翻倍，从0.7%增至1.3%。

评估质量整体有所提高，项目人员基本清楚评估计划，并用于多种用途。**评估支出的增加与质量提升是相辅相成的，符合原则的评估成本往往更高。**

与预期相同，我们越来越多地使用项目预算来支付评估费用，使我们能够在保持低管理成本的同时，增加评估支出。

评估官员与财务部合作，借用系统，持续监测评估支出。

几乎所有评估都以各种方式发挥价值：为资助决策和战略决策提供信息、供理事会参考、供资助对象使用等。**鼓励资助对象参与评估以及分享评估结果可以进一步增加价值。**

5 对评估价值的评估及反思 (3/3)

基于评估经验，休利特基金会提出以下建议，为希望**提高评估质量、实用性和价值，改善资助策略**的基金会提供参考。

- 1、基金会在评估方面的支出应占总资助比例的**1.5-2%**。每个策略3年内应至少开展一次评估。
- 2、提高评估质量的两个关键点是：（1）**资助对象参与评估**：建议在评估的计划、实施和结果解释阶段都为资助对象提供参与空间。（2）**分享评估结果**：建议在评估之初就与传播部门共同设计评估结果分享计划。
- 3、**持续追踪评估支出、质量和价值**，以确保基金会在此基础上持续学习和优化，定期向董事会汇报，并根据经验教训修改基金会评估原则和实践。
- 4、更严谨的评估更有助益，包括提出更严谨的评估问题以及收集多来源的评估信息进行对比。

案例要点回顾

- 休利特基金会评估的方式受到**基金会领导人和组织文化**的强烈影响。机构将评估视为**战略中必不可少的一部分**。
- 机构成立专门的战略与评估小组，为员工**定期提供专业评估培训**，不断累积员工的监测评估兴趣和知识。
- 项目官员对评估拥有**高度的自主决定权**。每位项目官员平均花费**5-20%**的工作时长**规划、管理**评估工作及**应用**评估结果。
- 鼓励**资助对象参与**评估、**重视分享评估结果**可以增加评估价值。
- 经过调研发现评估支出的增加与评估质量提升是相辅相成的。休利特基金会建议评估费用占总资助费用比例的**1.5-2%**。

参考资料

- 2000-2015年休利特基金会评估发展历程介绍
https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2016/01/Hewlett_Teaching_Case.pdf
- 评估原则与操作指南（第二版） <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2019/03/Evaluation-Principles-and-Practices-Second-Edition.pdf>
- 进度监测指南 <https://hewlett.org/wp-content/uploads/2018/07/OFP-Guide-Tracking-Progress.pdf>
- 对2009-2016年评估质量与支出的评估分析报告
<https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2018/02/Evaluation-Quality-and-Spending-Analysis-2018.pdf>
- 成果导向的慈善指南（CDR编译版）
<http://cdr4impact.org.cn/product/1198.html>



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。