

案例 | 从优秀走向卓越—— 帕卡德基金会监测评估学习的实践



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年12月

本文目录

- 近年来，越来越多的基金会开始关注监测评估的功能和作用。通过监测、评估、学习（Monitoring, Evaluation, and Learning, 简称“MEL”），基金会得以了解机构的现有优劣势及可改进的方面，进而调整、优化。2017年，帕卡德基金会（David and Lucile Packard Foundation, 以下简称“基金会”）对机构的MEL原则和实践情况开展了评估，并将结果公开分享，供同行反思、研讨。本次我们将对该报告的核心内容加以编译。
- 本文包括以下内容：
 - 1. 基金会现有的MEL模式
 - 2. 评估发现
 - 2.1 MEL原则：基金会MEL原则及员工评价
 - 2.2 MEL实践：基金会MEL实践及如何从优秀走向卓越
 - 2.3 影响MEL的因素：评估模式、MEL团队和组织文化
 - 3. 反思与收获
- 原文请参考 <https://www.packard.org/wp-content/uploads/2019/01/Moving-from-Good-to-Great.pdf>

1. 基金会现有的MEL模式

- ❑ 在开展该评估时，基金会的年度预算为2.9亿美元，共有126名员工，其中项目人员55人。实际评估过程共调研46人，包括来自基金会不同项目的员工23人，资助伙伴14人，MEL合作伙伴9人。
- ❑ 基金会现有的MEL模式：基金会的MEL均以项目（program）为单位：项目是MEL的所有者和使用者。每个项目都可以选择自己的顾问、组建MEL团队并管理MEL预算。MEL的工作需要以下步骤：
 - 根据项目策略，制定MEL计划并绘制项目的变革理论。
 - 通过基金会公共平台Fluxx的监测数据，完成项目在战略层面的进展和总结年度报告。
 - 借助年度回顾会议（Year-in-Review meeting），对各个项目进行经验教训总结，并记录下来。

1.1 不同角色在MEL中的职责

MEL 团队

该团队由3名员工组成，为各个项目的MEL工作提供引领、指导和必要工具。工作具体内容包括：

- 为战略小组的MEL工作及战略制定过程提供直接支持：对变革理论提出建议，设计MEL框架，协调评估人员等。
- 开发供整个基金会使用的工具和资源（如基金会MEL设计指南），并定期开展培训，指导基金会员工使用。
- 开展并主持各种主题的学习活动，特别是跨项目学习，激发员工对各主题的兴趣，促进对新的投资方向的探索。

基金会 管理层

参与的MEL相关活动包括：审批战略规划、MEL方案和变革理论，参与年度回顾会议。

理事会

审阅年度回顾备忘录和总结，还可能审阅MEL的评估结果。

MEL 外部 顾问

每个项目都有一位外部顾问，为项目的MEL提供支持，包括：制定变革理论、设计MEL方案、跟踪和更新项目成果和指标、执行评估、学习和反思会议协作、为资助伙伴提供MEL能力建设、促进理事会参与MEL等。

2.1 基金会的MEL原则及员工评价（1/2）

自2014年以来，基金会确定了5个核心价值观：正直、尊重所有人、相信个人领导力、高瞻远瞩、追求实效。这些价值观塑造了MEL的5项**强调持续学习和改进**的指导原则：

- ❑ **持续学习和调整**（Continuously learn and adapt）：战略落地后，随着过程中对项目成效的理解和外部环境的变化，按需要对战略做出调整。
- ❑ **在合作中学习**（Learn in partnership）：用心倾听资助伙伴、出资人和其他利益相关方，并从与他们的合作中学习。
- ❑ **多信息源共同指导决策**（Inform our decisions with multiple inputs）：充分分析各类信息，并结合自身学习和外部评估结果指导决策。
- ❑ **培养好奇心**（Cultivate curiosity）：我们优先考虑基金会全体员工（包括理事会）在项目内和项目间的相互学习和经验分享，也包括与领域内合作伙伴共同学习。
- ❑ **分享所学以扩大影响力**（Share Learning to amplify impact）：我们相信公开分享所学的内容可以为我们的支持者们创造价值，并在我们从事的领域扩大影响力。

2.1 基金会的MEL原则及员工评价 (2/2)

MEL指导原则	受访员工认为各原则对于扩大基金会影响力的重要性			受访员工中有多少人认为其所在项目在较大/很大程度上实际践行了各原则
	非常重要	很重要	一般	
持续学习和调整	64%	36%	0%	70%
在合作中学习	56%	36%	8%	78%
多信息源共同指导决策	49%	46%	5%	55%
培养好奇心	46%	44%	10%	53%
分享所学以扩大影响力	49%	41%	10%	38%

2.2 基金会的MEL实践

- 评估结果显示，基金会员工普遍认可现有的MEL原则，但MEL的实践情况还有进一步提升空间，这就需要战略团队和资助伙伴能够获得更高质量、更及时的数据信息，以应对快速变化的外部环境。
- 在对MEL实践的评估中，基金会就以下几个方面，分别对监测、评估、学习进行分析和反思：
 1. 基金会如何进行监测/评估/学习
 2. 基金会在监测/评估/学习方面的优势
 3. 基金会在监测/评估/学习上的不足和可改进的方面（如何从优秀走向卓越）

2.2.1 监测：基金会如何监测

- 监测，是指持续收集战略执行情况 and 战略所处的外部环境的相关信息。监测可以帮助团队理解什么是有效的，什么是无效的，以及在各自的领域中正在发生什么。
- 监测，可以从资助伙伴的报告、实地走访、与伙伴及其他专家的对话中收集信息。收集和报告监测数据是项目人员的主要职责。
- 基金会为监测提供的工具包括：
 - Fluxx：信息平台，用来收集和统计产出、成果、里程碑和变化数据。
 - 战略进展和学习报告：呈现战略进展和学习的年度报告，由Fluxx数据自动生成。

2.2.1 监测：基金会在监测方面的优势

- ❑ 来自资助伙伴的认可：本次受访的资助伙伴中，大部分伙伴赞赏基金会的做法。半数伙伴认为基金会的要求比其他资助方低，给予伙伴更多的自主权，管理指标中也做到了定量和定性结合。
- ❑ 来自员工的认可：基金会员工重视与各相关方直接接触的机会，认为与资助伙伴和其他专家的直接接触很有价值，无论是正式与否。也认同监测数据对于战略更新和调整有重要借鉴意义。

2.2.1 监测：基金会在监测方面的不足和改进空间

□ 员工普遍认为相对于所耗费的时间，监测的价值有限：

- 员工们普遍认为监测花费的时间最多，但却很难从监测数据中发现价值。
- 81%的员工认为难以运用监测数据指导未来项目的开展。
- 在某些情况下，负责监测的员工缺少MEL知识和经验，制定MEL计划的能力有限，导致了低价值数据的产生。

□ 资助伙伴的能力限制了监测数据的质量：

- 91%的员工认为，资助伙伴的能力不足以撰写高质量的监测和评估报告。

□ 系统之间的信息缺乏整合：

- 现有的各种MEL系统之间（包括MEL计划、Fluxx、年度战略报告）缺乏一致性，导致时间的浪费；报告内容多且有时重复。

2.2.2 评估：基金会如何评估

- 评估，是指系统地收集、分析和解读数据，旨在为战略、项目或制度决策提供指引。评估关注的是项目开始做了什么，已经完成了什么，以及它是如何完成的。
- 通常会聘请第三方来评估某个特定项目、战略、资助组合或单笔资助的价值。
- 各项目有权自主决定什么时候可以对某个战略或资助进行评估。通常以下几个因素会促使开展评估：
 - 资助金额大
 - 一项正计划逐步取消的战略
 - 一项正在接受测试的创新型战略

2.2.2 评估：基金会在评估方面的优势

- 相对行业调研数据，基金会员工对“从评估结果中获得洞见”有更多信心：
 - 更少的员工认为运用评估数据指导未来的项目工作有难度。
 - 更少的员工认为难以为评估工作分配足够的资源。
- 员工认可正在开展的第三方评估的质量。提到的评估亮点包括：
 - 对某创新项目的发展性评估总结了整个项目的过程数据，这些数据让项目团队对项目假设有所反思，最终促成团队调整项目方案。
 - 某次评估揭示了基金会管理层换届对基金会工作和相关方的影响，借此结果，基金会设计了一个试点项目，在管理层换届等关键时期为资助伙伴提供额外支持。

2.2.2 评估：基金会在评估方面的不足和改进空间

- 评估的开展情况因项目而异，但总的来说，情况并不理想：
 - 基金会没有明确“哪些情况下需要评估”，这不利于员工开展与监测和研究相关的更广泛的评估实践。
 - 员工缺乏机会分享评估结果，不利于大家了解评估的价值。
 - MEL团队无法自主支配评估资源，限制了项目内部和跨项目评估的能力。
- 整个基金会没有采用一套统一的评估方法：
 - 基金会对于各类可用的评估方法的介绍很少，员工们会使用的方法有限。

2.2.3 学习：基金会如何学习

- 学习，指的是对各种渠道（包括监测和评估）收集得到的数据和洞察进行学习。学习对于战略决策至关重要。
- 员工个人需要持续学习，不断从监测和评估工作中得到启发和洞见，可以更好的了解各领域的情况并发掘新的机会。
- 机构层面的学习大多通过更为正式的会议：包括年度回顾会议、资助伙伴会，以及与其他出资人和一线专家的对话。

2.2.3 学习：基金会在学习方面的优势

- 年度回顾总结、制定和优化MEL计划及变革理论，都能够产生有价值的学习和反思。
- 员工指出，MEL实践对于短期和长期战略都有“一些影响”或有“显著影响”，对长期战略的影响更为显著。
 - 对于未来1年的战略：26%的员工认为有显著影响，42%认为有一些影响。
 - 对于未来2-5年的战略来说：37%的员工认为有显著影响，30%认为有一些影响。

2.2.3 学习：基金会在学习方面的不足和改进空间

□ 学习，受资源和时间的限制：

- 71%的员工认为缺乏足够的资源来支持学习。
- 83%的员工认为现有的项目工作已经满负荷，没有时间来实践MEL的成果。

□ 员工认为可以通过以下方式增加项目、基金会以及与资助伙伴和同行之间学习的机会：

- **明确学习的问题。** 员工认为有必要先阐明要学习哪些问题。
- **开展同辈学习。** 让不同级别的员工更系统地参与到学习对话中。比如建立“战略伙伴”，让项目官员跨项目配对，互相学习。
- **跨基金会学习。** 通过论坛、研讨会等形式开展跨机构的学习。
- **与资助伙伴和同行分享学习经验。** 这一观点同样受到资助伙伴的欢迎。
- **实时学习。** 员工们渴望找到更好地支持实时反馈的方法。

2.3.1 影响MEL的因素：项目所有制模式

□ 项目所有制模式，将评估的主导权下放到每个项目，这一模式优劣并存。

优势

- 这一模式体现了基金会的用人原则：聘用优秀的项目负责人，并给予他们与资助伙伴和其他同行合作设计项目的自由。
- 由负责制定和执行战略的人来负责主导学习。
- 加强项目人员与资助伙伴之间的关系。
- 鼓励项目团队与基金会领导层和资助伙伴直接讨论项目成效。

劣势

- MEL技能和实践不断变化，员工对现有评估工具的运用不充分。
- 各项目对MEL团队的调用度不一致，未能充分发挥MEL的潜能。
- 跨项目学习存在障碍，跨项目评估的能力有限。

2.3.2 影响MEL的因素：MEL团队

价值

- 97%的员工认为MEL团队在提供支持时“迅速回应”或“非常积极”。
- 大多数员工在MEL的支持下学习和开展工作。员工每年在以下各方面获得MEL支持：
 - 78%的员工获得支持开展学习对话，来指导决策
 - 78%的员工获得支持来回顾评估结果
 - 76%的员工获得对战略工作的支持

挑战

- 基金会员工认为MEL团队已经在超负荷工作。
- 对于各团队成员的角色缺乏清晰介绍，不知道何时以及如何与他们接触。
- 与其它项目支持团队相比，员工认为MEL团队缺乏权威性，且资源有限。

2.3.3 影响MEL的因素：组织文化

基金会重视学习，然而，组织文化的某些方面可能会阻碍MEL发挥其应有的影响力。

- ❑ 被访问的各项目员工都表示：基金会高度重视信息和学习。
- ❑ 员工大多是“A+学生”，追求完美。
- ❑ 有些项目在设计时可能会倾向于迎合领导层和理事会，这与项目所有制的理念相悖，导致项目团队有时会过度追求绩效，对学习的重视程度下降。
- ❑ 有些员工认为基金会管理层并不鼓励提问、冒险和尝试新策略。
- ❑ “等级观念”可能会限制员工参与MEL对话的积极性，根据每次对话中参与者的不同，大家的积极性会有所不同。

3. 反思与收获：

MEL实践总体良好，对基金会的工作有正向作用

- 员工重视MEL原则和所有权，认可MEL团队支持的质量。
- 大多数员工表示，MEL的实践对于战略决策有一定或显著的影响。
- 资助伙伴普遍赞赏基金会的灵活管理方法。
- MEL合作伙伴认为，基金会在定义和阐述MEL实践方面，已经领先于其他同行。
- 现有的模式不需要完全推翻，可以通过微调来改进优化。

3. 反思与收获：MEL实践中现有的矛盾点

□ MEL是为了项目，还是为了基金会管理层？

- 虽然管理层明确表示，MEL是为了项目而开展的，但矛盾的是，他们同样非常强调项目需要符合管理层和理事会的利益。
- 项目和管理层，哪一方得到更多的关注？二者是否平衡？

□ 更关注工作表现，还是更关注学习？

- 虽然员工们觉得自己是很好的学习者，也很重视学习，但在现实中，却往往为了取悦领导而力图在工作中表现完美。
- 员工在哪一项上花费的精力更多？二者是否平衡？

3. 反思与收获：改进空间

- ❑ 在MEL流程和系统的各要素之间建立更好的连接，例如促进战略进度报告、资助伙伴报告、MEL计划和年度回顾之间更好的信息互通。
- ❑ 增强员工的能力，以提高MEL实践的质量。
- ❑ 增强资助伙伴的能力，以提高MEL实践的质量。
- ❑ 文本第16页中提出的建议，增加系统性学习和反思的机会。



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。