

案例 | 洛克菲勒兄弟基金会的 成效评估体系



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年10月

本文目录

- 洛克菲勒兄弟基金会（Rockefeller Brothers Fund，以下简称RBF）成立于1940年，使命是推动社会变革，以创造一个更公正、可持续和和平的世界；主要在促进民主、建设和平、可持续发展等方面开展工作。
- 2012年，RBF成立了一个专门委员会进一步改善内部监测评估体系，并于2013年发布了基金会评估体系手册，内容详见：
<https://www.rbf.org/programs/program-impact>
https://www.rbf.org/sites/default/files/programimpactreport_fullreport.pdf
- 本文主要包括以下内容：
 - 一、RBF对11家基金会评估体系对标研究的发现
 - 二、RBF设立成效评估体系的原则
 - 三、RBF的成效评估体系

1. 基金会评估体系对标研究的发现(1/4)

- 2012年，RBF成立了一个专门委员会进一步改善内部监测评估体系，旨在：
 - 建立一个更清晰的架构和流程，以确定基金会的慈善资金是否有助于推进战略，实现目标
 - 为项目开发、制定决策、知识分享做贡献
 - 加强基金会在透明和问责方面的承诺
 - 寻找机构内流程改善的机会，以更好地支持项目影响评估

1. 基金会评估体系对标研究的发现(2/4)

- 委员会进行了影响评估（impact assessment）方面的文献研究，并调研了类似组织架构或项目领域的11家基金会在评估方面的实践（包括盖茨基金会、福特基金会、卡耐基基金会、帕卡德基金会、欧文基金会、休利特基金会等），有如下关键发现。
- **基金会在影响评估方面遇到的挑战**
 - 不清楚希望通过资助实现什么目标
 - 难以确定因果关系
 - 难以确定一套适合的评估方法
 - 发现单一的评估方法往往无法适用于不同领域的资助项目
 - 担忧其评估方法面对环境变化时缺乏适应性

1. 基金会评估体系对标研究的发现(3/4)

□ 关键发现

- 多数基金会将“学习”视为评估的目的
- 趋势是在资助计划层面评估，而不是针对单个的资助项目；重点是关注长期成效
- 通常会承诺分享评估所学，但仍较少公开评估报告
- 经常引入第三方评估机构；部分基金会有专门的评估部门或人员
- 评估下包含多种类型的材料，如年度报告、项目指导原则、博客、该领域的分析报告等
- 基金会理事会、执行团队及被资助方都作为利益相关方参与评估过程
- 大多采用定性和定量相结合的评估方法；那些资助服务提供类、教育创新和科研类项目的基金会更多使用定量方法

1. 基金会评估体系对标研究的发现(4/4)

□ 评估报告中一般包括以下内容

- 评估方法
- 对基金会员工、被资助方、受益人和其他参与方的访谈
- 回顾项目目标和执行计划
- 重要经验
- 资助官员的反思
- 被资助方的反思
- 项目启动时该领域的状况，以及该领域目前的状况
- 说明资助行为如何回应了差距/问题
- 该领域专家对问题和现状的评论
- 被资助方案例

2. RBF设立成效评估体系的原则(1/2)

- 结合RBF自身过往经验、慈善领域评估现状和对标机构调研，委员会建立了一系列用于指导评估工作的原则：
 - 评估思维根植于基金会的使命和目标。评估体系应能体现基金会的资助模式，并具备足够的灵活性，即能适用于六大资助领域，并能适应各领域面临的环境变化。
 - 基金会的资助模式：1) 提供资金；2) 与被资助方紧密合作以促进能力提升；3) 促进政府、企业和NGO之间的合作；4) 寻找和建立不同资助领域之间的联系。
 - 需要一系列的指标呈现基金会对某一领域或社会问题产生的影响。
 - 基金会特别关注其资助领域中，在认知、公众参与、机构能力建设、行为、公众政策等方面的变化。这些变化不易量化，因此基金会倾向于使用定量和定性数据相结合的方式。

2. RBF设立成效评估体系的原则(2/2)

- 评估体系必须是行动导向性的，能够让理事会和执行团队更好地了解资助成效，更好地了解被资助方所应对的社会问题和所处环境；必要时进行调整，并适时与外部分享经验教训。
 - 影响评估的核心目标之一就是改善基金会的资助策略；理事会和执行团队必须认识到基金会所关注的领域在不断变化，且无法控制和预测，调整是在所难免的。
- 影响评估着重了解基金会对某一领域或社会问题的长期贡献；执行团队重点监测项目短期和中期目标。
 - 复杂的社会问题需要长期投入、多方合作才可能有所突破。基金会并不想对某一特定成果进行归因。相应地，应该通过设立关键里程碑指标，确保项目朝向正确的方向前进，并及时识别机遇和风险。
- 影响评估应对基金会和被资助方的工作都有价值，而不是增加行政和财务负担。
 - 应融入日常工作；监测和评估所需数据应融入年度计划、预算和资助管理中。

3. RBF的成效评估体系

资助领域指导

Program Guidelines

- 序言 (Preamble)
- 目标
- 策略

资助计划框架

Program Framework Summary

- 目标
- 策略
- 成功指标
(Indicators of Progress)

单个资助项目

Grantmaking (Dockets)

- 目标
- 策略
- 与战略的关系

监测

Monitoring

项目回顾

Program Reviews

影响评估

Impact Assessment

机构工作年历 (annual institutional calendar)

3.1 评估体系要素：资助领域指导

□ “资助领域指导” 对外呈现基金会的关注点，对内指导工作人员开发资助计划和推荐资助项目。

- **序言**

- 说明RBF六大资助领域的侧重点，以及这些领域或社会问题为何会引发基金会的关注

- **目标**

- 呈现RBF在六大资助领域的长期目标

- **策略**

- 呈现RBF为实现目标而采取的策略

3.2 评估体系要素：资助计划框架(1/2)

- “资助计划框架”是影响评估的基础。它在领域指导下提出了具体的目标、策略和成功指标。
- “成功指标”是框架的核心要素。
 - RBF在各个领域共通的关注点是认知、公众参与、机构能力建设、行为、公众政策等方面的变化。
 - 指标应当雄心勃勃，同时在3-5年内是切合实际的。

资助计划模板

资助计划	
从“资助领域指导”序言中摘录为什么要关注这一领域或问题	
从“资助领域指导”目标中选取合适的目标	
策略	关键成功指标 (3-5年)
1.策略	• 指标
2.策略	• 指标
3.策略	• 指标

3.2 评估体系要素：资助计划框架(2/2)

□ RBF在五大关注方面的指标示例：

指标种类	定义	指标示例
行为	个人及组织转变其行为	更多企业披露或削减其政治花费（民主促进类项目）
能力建设	出现新的组织去推动某一领域中的新的观点或实践新的解决方案；组织能力提升	跨学科研究，使政策制定者和实践者看到环境污染对人类健康的影响，环境风险管理的不足以及潜在的综合性解决方案（南中国环境项目）
公众参与	个人及组织就特定社会问题在公众层面开展行动	全球倡导学习网络影响了对全球能源投资的决策（民主促进类项目）
公共政策	体制性的和/或公共性的政策或实践发生改变	民间社会促进了保障其得以发展的法律框架（巴尔干半岛西部）
认知	社会问题被定义，或以不同的方式理解	提升公众对“急需采取应对气候变化的行为”的认同（可持续发展类项目）

3.3 评估体系要素： 单个资助项目

- 单个资助项目的开发过程是识别潜在的合作伙伴，并与他们共同确定项目目标（这些目标也是基金会关注的重点）。

单个资助项目申请模板

申请机构

项目概述

项目目标

项目与战略的关系

- 1.针对什么社会问题？
- 2.申请方计划如何回应这一问题？
- 3.为什么选择这家机构？
 - 在该领域的定位
 - 领导力
 - 能力
 - 预算

3.4 评估体系要素：监测评估活动

□ 在一个项目的生命周期，会经历一系列的监测评估活动：

监测

- 持续收集被资助方在成效方面的信息，以及该领域发展方面的信息
- 包括项目报告，以及资助官员深入被资助方的工作及其所在领域
- 基于此，作出“继续资助”、“中止资助”或“补充资助”的决定

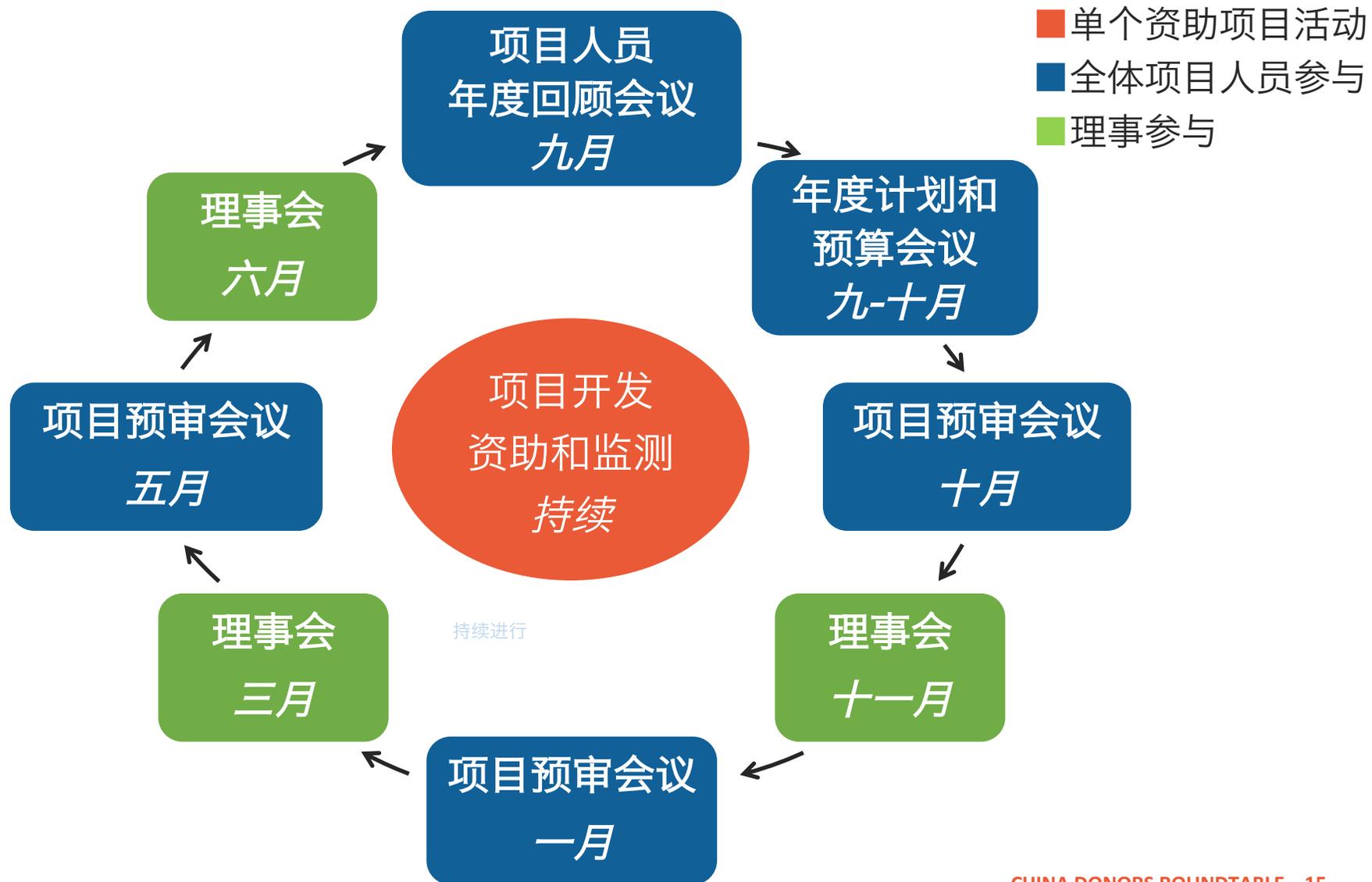
项目回顾

- 定期开展（3-5年）
- 回顾资助计划的聚焦点、策略和外部环境的变化，以判断是否需要调整
- 由基金会内部团队执行（如需要可邀请外部顾问协助）

影响评估

- 在项目开展较长时间（5-15年）之后，对资助策略的有效性进行深入评估
- 专注于特定的资助策略或成熟的业务线
- 由第三方评估机构执行

3.5 评估体系要素：机构工作年历 (1/2)



3.5 评估体系要素：机构工作年历 (2/2)

□ 项目人员年度回顾会议

- 回顾过去一年外部环境（政治、经济、社会；全球及特定地区）的变化和项目进展；讨论下一年的工作重点和优先事项，为年度计划做准备

□ 年度计划和预算会议

- 将有限的资源进行配置；这种配置应该能够反映基金会整体的战略目标和下一年的优先事项

□ 项目预审会议

- 在将项目提交给理事会前，项目人员进行最终讨论，例如每个资助计划或项目的发展现状和遇到的挑战，希望调动哪些资源扩大项目影响力等

□ 理事会

- 审批项目
- 审批年度计划和预算



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。