



# 工具 | 如何评估生态系统资助 - 基于Omidyar Network的研究



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年7月

# 本文背景

- FSG是一家使命驱动的咨询公司，通过评估、研究、定制化咨询等服务帮助企业、基金会、非营利机构等组织创造更大的社会影响力。
- Omidyar Network（简称“ON”）创立于2004年。自2011年起，ON的战略重心从支持单个组织规模化发展，转向支持系统性或整个行业层面的改变从而更好的支持社会问题的规模化解决。这种系统性及整个行业层面的支持和资助，统称为“**生态系统资助**”。
- 随着生态系统资助的增加，ON也在尝试利用更加系统的方式来衡量资助进展、促进学习反思、优化资助策略以及评估资助成效。为此，FSG通过行业扫描、文献研究和外部专家访谈等方式，梳理了行业内评估生态系统资助有效实践，并基于此为ON提出建议。本文即是相关梳理和建议的总结，内容包括：
  - 生态系统资助的特征及常见类型
  - 关于有效评估生态系统资助的五点建议
- 本文原文请参考：<https://www.fsg.org/publications/evaluating-ecosystem-investments>

# 本报告研究方法

1. 资助分析：通过分析ON现有23笔生态系统资助及其目标框架，理解生态系统资助的不同类型及ON现有的评估方式。
2. 文献综述：通过研究超过60份出版物（包括期刊、会议演讲、博客等），了解其它机构在生态系统资助评估方面的有效实践。
3. 外部访谈：FSG采访了9位外部专家，来更加深入地了解行业内外在生态系统资助评估方面的有效实践和领先机构。

# 生态系统资助的特征和常见类型

□ 在ON的资助组合中，生态系统资助具有以下特征：

- 以通过影响特定利益相关方（如政策制定者、高净值人士、商业领袖、创业家、公众）带来系统层面改变为目标；
- 优先资助非营利组织；
- 包含一般性运营资助（非限定性资助）和项目资助。

□ 其中，常见的资助手段包括以下几类：

| 路径   | 描述  | 资助案例   |
|------|---|--|
| 研究传播 | 支持研究的开展和传播，让相关受众了解重要问题的有效解决方案               | New America Foundation：发布读本介绍无人机在社区发展、尤其是财产权保护中的应用                 |
| 举办会议 | 将利益相关方在重要节点上聚到一起，讨论解决重要问题的战略                | 智库Brookings Institution：召集55名首要政策制定者，讨论电子化解决全球贫困问题的创新方法            |
| 合作网络 | 联络相关方共同开发和实施解决方案，通过机构、系统、平台、建立标准来帮助领域更有效地运转 | Open Government Partnership：支持38个国家形成针对“开放政府”改革的行动计划，维持公民社会在过程中的参与 |
| 政策倡导 | 为政策制定者采取行动提供信息，创造更有利的政策环境，为解决首要问题打下支持的基础    | Global Witness：在缅甸发起针对土地征用的倡导运动，推动政府的土地资源管理政策改革                    |

# 有效评估生态系统资助的建议

- FSG的研究展示了在生态系统资助领域公认有效的评估实践。生态系统资助本身的特质决定了其评估工作需要注意的要点。
- 生态系统资助的特质：
  - 变革通常是非线性的，而且有多种可能的路径来实现；
  - 实现长期目标的时间是不可预料的，而且项目产出很难直接代表长期影响；
  - 实际的结果可能与预期不同；
  - 项目战略需要适应政治、经济、社会环境方面各种不可预料的变化。
- 针对上述这些特质，报告针对**生态系统资助的有效评估**，提出以下五点建议。本报告后续内容将针对各个要点逐一展开介绍。
  1. 明确描绘如何实现所期待的变革
  2. 列出问题清单，帮助进一步识别评估的侧重点
  3. 有意识的跟踪和记录项目中期成果
  4. 从多个角度，持续感知计划内和计划外的项目成果
  5. 利用评估过程和评估发现，提升团队的适应能力

# 建议1：描绘如何实现所期待的生态系统变革

- 由于生态系统层面的变革通常是非线性、多路径的，我们需要在更大的宏观环境下理解变革的发生。做到：
  1. 资助之初，在已有研究和知识的基础上，明确对于期待的生态系统变革的最优路径假设（best hypothesis）；
  2. 识别预期变革路径中的假设条件和可能影响变革进程的外部因素；
  3. 考虑到生态系统战略的系统性和复杂性，需要使用非线性的方式绘制变革路径。

# 1.1 明确最优路径假设

- 变革理论 (theory of change) 是常用的工具，帮助我们推演所期待的社会变革如何实现。需要注意的是，我们习惯于用线性、可预测的变革路径来绘制变革理论，但事实上变革往往是系统和动态的。
- 形成假设的系统变革路径，要充分利用已有的知识和理论。例如，在政策倡导评估领域，有大量文献为倡导的发生提供理论基础、并描述机构如何影响政策；在研究和传播领域，也有文献记录与知识转移、创意扩散等概念相关的理论。
- 评估生态系统资助，不仅仅需要提出自己的变革路径假设，还需要进一步识别其它与之相左、或可替代的可能路径，并随着时间不断改进战略。现有的理论和研究未必适用于所有机构和所有环境，所谓的“最佳路径假设”也不过是多种可能路径假设中的一种。

## 1.2 弄清预期变革路径中的假设条件 & 会影响变革进程的外部因素

- 针对预期的变革路径，我们需要弄清路径成立所包含的基本假设条件，以及可能影响变革进程的外部因素（如：政治环境、经济环境、社会环境、在该问题上已有的经验、潜在的合作伙伴、竞争者、反对者等），才能有效调整策略，并理解某些结果是如何发生的、为什么发生。
- 为此，ON开发了以下“生态系统资助”变革路径绘制框架。分析变革路径，要同时考虑 1) 与项目投入直接相关的成效，2) 对长远目标的推动：

| 项目投入X<br>→<br>项目成效Y | 变革路径                | 假设条件&外部因素        |
|---------------------|---------------------|------------------|
|                     | 期待对社会议题领域实现怎样的长远影响？ | 我们为何相信能够实现这样的影响？ |
|                     | 期待具体的项目投入带来怎样的变化？   | 改变发生，需要哪些条件？     |

# 1.3 使用非线性的方式绘制变革路径

- 系统扫描 (system mapping) 是用来补充甚至替代传统变革理论的工具：它将系统中的各组成部分及其之间的相互关系视觉化呈现，项目人员可以用它表示期待中这些部分和关系如何改变，从而衡量改变是否已实现。
- 系统扫描可以帮助项目人员发现干预的杠杆点，来指导资助战略和变革理论。当这样的机会出现时，就可以形成预期的最优变革路径假设。
  - 休利特基金会 (William and Flora Hewlett Foundation) 在麦迪逊行动 (Madison Initiative) 中的系统扫描是很好的范例，详情可参考：  
<https://hewlett.org/wp-content/uploads/2019/01/Madison-Initiative-Systems-Map.pdf>

## 建议2：列出学习问题清单，帮助识别评估重点

- 我们可以列一个学习问题清单，并将问题就重要性排序，以此为参考来帮我们检验项目到了什么阶段、实现了什么目标、之前的假设前提是否成立等关键问题。
- 优质的学习问题清单，应该符合以下标准：
  1. 有清晰的问题逻辑框架
  2. 问题设置要能够反映变革路径
  3. 问题设置要符合项目当前的发展阶段
  4. 问题设置要能够指导决策和行动

## 2.1 有清晰的问题框架

- 每个评估都会根据项目预期的最有变革路径提出具体的学习问题。问题框架帮我们列出问题的类型，从而引导我们列出完整的问题清单，并厘清行动中的因果关系。通常问题框架包含：
  - 背景：试图在行动实施的环境中理解改变，识别环境中可能影响行动的因素
  - 战略：行动中的活动怎样被实施、带来什么程度后果、是如何带来的
  - 成果：发生了什么变化、怎么发生的、为什么（包括中期和长期成果）
  - 前提：关于行动为什么带来、会怎样带来改变的理念和观念

## 2.2 问题设置要能够反映变革路径

- 问题清单要能够体现变革路径的特点。例如，资助伙伴关系网络，问题应该涵盖网络成员链接程度、协作能力等要点；研究类的资助项目，问题清单应该涵盖学习转移（如学习者的准备程度、对于学习转移的环节设计、研究成果在系统中的传播等）等要素；政策倡导类的资助项目，问题清单要聚焦在能否利用好政策窗口、政策发生改变的迹象等要点。

## 2.3 问题设置要符合项目当前的发展阶段

- 项目不同阶段会有不同的侧重点，要在问题清单中体现出来。例如，某个支持伙伴关系网络的资助项目，项目初期的关注重点可能包括：网络的相关方有哪些，这些相关方是否有领导力，参与网络的个人在各自的机构中是怎样的角色；随着网络的成熟，问题会更加侧重于：网络如何加强成员之间的关系，网络在何种程度上促进实现网络的行动目标。

## 2.4 问题设置要能够指导决策和行动

- 优质的学习问题可以用来识别具体的评估问题，并进一步为项目团队发展/改进项目、决策是否继续资助等提供参考。为了使评估问题更好的指导决策，在评估之前需要问答5个问题：
  1. 这个行动的评估为谁而做？
  2. 我们需要从中了解什么？
  3. 为什么需要了解这个？
  4. 我们什么时候需要答案？
  5. 这个答案会如何被使用？

# 建议3：有意识的跟踪和记录项目中期成果（1/2）

- 项目成果可以从三个方面衡量，缺一不可：
  - 项目产出 (outputs)：工作进展、活动质量等
  - 中期成果 (interim outcomes)：实现长期影响过程中的变化
  - 长期影响 (long-term impact)：项目产生的一系列影响所带来的可持续的社会和环境变化
- 有效的生态系统资助评估，要注重跟踪监测和记录中期成果。
  - 在整个资助过程中，利益相关方（项目团队和资助伙伴）有工具来识别、记录、报告中期成果。
  - 开发面向指定受众的、定量和定性的成果指标，并说明预期它们会有怎样的改变。
  - 机构需要从项目之初就明确中期成果指标，纵向地长期记录进展。
  - 随着项目推进，战略和策略可能有所调整，对应的中期成果指标也需要随之改进。

## 建议3：有意识的跟踪和记录项目中期成果（2/2）

- 尽可能的具体指明项目想要影响的对象和内容（即改变“谁”的“什么”）。
- 在生态系统变革评估中，人们越来越重视定性指标。例如：在过去，“媒体到达率”“公众参与率”等定量指标经常被用于衡量行动的影响力。而今，更多关于“线下行为如何改变”的数据通过网站问卷、公众访谈、民意调查等途径被采纳，例如“参与的公众是哪些人、他们有什么特征、他们如何行动”。

### 3.1 从不同影响层面衡量项目成果

- 关于生态系统资助的中期成果有不同的分类方式，FSG基于过往研究总结了5个影响层面，每个层面对应一系列成效：

| 影响层面 | 成效   |  |
|------|--|--|
| 个体   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 意识提升</li><li>• 态度或信念改变</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 个人行为改变</li><li>• 个体间关系数量和深度增加</li></ul>            |
| 组织   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 组织能力增强</li><li>• 组织文化和规范改变</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 组织行动提升</li><li>• 曝光度/社会认可度提升</li></ul>             |
| 政策环境 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 政治话语改变</li><li>• 政治意愿提升</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 问题被加入政策议程</li><li>• 有利的政策变化产生</li></ul>            |
| 生态系统 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 领域内资助增加/转变</li><li>• 机构间的联系和结盟加强</li><li>• 媒体信息增加/转变</li><li>• 服务和系统提升</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 创新渠道完善</li><li>• 人才渠道完善</li><li>• 证据基础增强</li></ul> |
| 社会   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 公共话语改变</li><li>• 社会规范改变</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 公民参与加强</li><li>• 社会资本增加</li></ul>                  |

## 建议4：通过多个角度持续感知计划内和计划外的项目成果

- 大多数的评估都基于项目初期设定的指标，并只能捕捉到当时被认为容易衡量的项目成果。然而，生态系统资助的本质决定了它的实际结果可能和最初期待的有所不同，如果只看最初设定的指标，可能会错过重要的项目影响和学习机会。
- 有效的团队会通过多种方式来收集和分析项目进展和成果，从多个角度持续的感知项目的影响和所处的阶段。这些方式包括：
  1. 资助伙伴的项目报告 (Grantee Reporting)
  2. 内部监测 (Internal Monitoring)
  3. 协作学习 (Collaborative Techniques)
  4. 外部评估 (External Evaluation)

## 4.1 伙伴项目报告

- 资助方一般都会要求资助伙伴提交项目报告，以此来收集项目中期成果的相关信息和数据。项目报告中要说明：
  - 项目要呈现什么成果
  - 如何衡量成果
  - 如何收集数据
  - 数据应该怎样被使用
- 有些资助方会定期开展系统回顾，分析项目报告中的数据和发现，并组织项目团队、机构整体的学习提升。
- 由于知识、能力、资源的局限，伙伴很难收集中长期数据，资助方（基金会）有责任来支持伙伴加强数据和信息监测收集的意识和能力。

## 4.2 内部监测（1/2）

- 内部监测的目的是让我们从更广泛的角度理解发生了哪些改变、发生在哪。这些方法可以由资助伙伴独立进行、以独立研究的方式进行、或作为评估的一部分进行。任何一种单一方法都无法为支持战略学习和行动提供足够的信息，必须不同方法搭配使用。常用的内部监测方法如下表（下页续）：

| 方法名称                                 | 方法介绍   | 适用场景   |
|--------------------------------------|--|--|
| 关键领导者访谈<br>Bellwether<br>interviews  | 用于理解一个问题在政策议程<br>和政治意愿方面的位置  | 作为评估研究的一部分，了解干预如<br>何影响政策议程和意愿（中期成果），<br>进而带来政策改变    |
| 关键时期简报<br>Intense period<br>debriefs | 在刚刚经历政策窗口或在行动<br>比较集中的时期，用来理解宏观<br>环境、发生了什么、达成或<br>未达成什么、事后回顾有哪些<br>经验教训 | 多用于行动较为集中、或者关键行动<br>者没有时间收集完备数据的情况，作<br>为更大的研究项目的一部分 |
| 媒体分析<br>Media content<br>analysis    | 关于媒体如何报道和呈现某个<br>问题的定性研究   | 用于监测某个战略影响的媒体环境，<br>识别媒体信息和指向的变化                     |

## 4.2 跟踪项目成果：内部监测（2/2）

| 方法名称                           | 方法介绍                                | 适用场景                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| 网络关系扫描<br>Network mapping      | 衡量个人和机构间网络关系强度的工具，视觉化呈现关系强度和方向      | 用于生态系统资助项目的前期或中期帮助识别各相关方的关系和不同角色       |
| 政策制定者评级<br>Policymaker ratings | 了解政策制定者对某个倡导目标的支持程度及其变化趋势           | 机构常规的自我评估，可以被用在被资助伙伴的报告中               |
| 民意调查<br>Public opinion polling | 通过对随机样本的政策倡导利益相关方进行采访，了解他们的知识、态度和行为 | 通常受某个领域的资方委托，来收集领域内社会问题背景以及社会变革进程的相关信息 |

## 4.3 跟踪项目成果：协作学习

- 生态系统资助需要多方协力合作达到预期成果，因此有效的评估也需要通过协作让多个利益相关方形成对话，并识别有哪些已经发生和正在发生的改变、这些改变和资助工作有什么关系。下表中为常见的方法和使用技巧：

| 方法名称                             | 方法介绍  | 使用场景  |
|----------------------------------|---|---|
| 绘制成效地图<br>Outcome mapping        | 通过参与式工作坊来规划和衡量项目成果，体现非线性、多途径达成影响力的过程              | 可以作为一个独立的活动、或项目评估研究的一部分，用来了解已经达成了哪些结果（着重机构或网络层面的影响）                 |
| 确定成效相关性<br>Outcome harvesting    | 通过高度参与式的办法，收集受益人或相关方提供的变化发生的证据，并倒推分析这些变化与项目干预是否相关 | 通常作为项目评估研究的一部分，用来了解某个项目或行动有意或无意、直接或间接影响了生态系统；数据需要通过与其它渠道的数据发现进行比对验证 |
| 绘制连锁反应图<br>Ripple effect mapping | 让项目和社区的不同利益相关方参与影响力评估，回溯并视觉化呈现项目或多方协作的成果          | 通常作为“回顾性”评估研究的一部分，用来了解一个项目、干预、或合作带来的成果或影响                           |

## 4.4 跟踪项目成果：外部评估

- 常见的评估设计有发展性评估、形成性评估、和总结性评估三种，都可以来衡量生态系统的影响效果。具体的评估问题由预期项目效果、受益人、项目发展阶段、以及想要回答的学习问题决定。
- 不同类型的评估适用于社会创新的不同阶段。例如，过早使用形成性或总结性评估可能会扼杀创新，并且削弱组织、合作、或网络的总体有效性。

| 评估类型                              | 典型评估问题   |
|-----------------------------------|--|
| 发展性评估<br>Developmental Evaluation | <ul style="list-style-type: none"><li>资助生态系统的初期结果是什么？</li><li>对于实现最终目标有什么指导意义？</li></ul>                           |
| 形成性评估<br>Formative Evaluation     | <ul style="list-style-type: none"><li>在中期目标和最终目标的方向上，我们有了哪些进展？</li><li>有哪些意料之外的项目成果？产生的原因是什么？</li></ul>            |
| 总结性评估<br>Summative Evaluation     | <ul style="list-style-type: none"><li>我们实现了哪些目标？我们做了哪些事得以实现这些目标？</li><li>资助生态系统的工作产生了哪些意料之外的成果？产生的原因是什么？</li></ul> |

## 4.5 基于学习问题选择具体方法（1/3）

- 具体使用哪种方法来收集项目数据、监测项目进度，由拟定的学习问题清单和项目中期成果决定。

| 学习问题类型  | 资助伙伴<br>项目报告 | 内部监测 | 协作学习 | 外部评估 |
|---|--------------|------|------|------|
| 1. 项目成效 (OUTCOMES)  |              |      |      |      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 哪些证据可以证明我们走在实现目标的正轨上？</li><li>• 我们的工作怎样推动实现、多大程度推动实现了预期内和意料之外的成效目标？</li><li>• 回顾整个过程，我们工作的哪些方面对于我们的成功（或失败）有最大的影响？</li></ul> | ✓            | ✓    | ✓    | ✓    |

(下页续)

## 4.5 基于学习问题选择具体方法 (2/3)

| 学习问题类型                                    | 资助伙伴<br>项目报告 | 内部监测 | 协作学习 | 外部评估 |
|---|--------------|------|------|------|
| <b>2. 战略 (STRATEGIES)</b>                 |              |      |      |      |
| • 我们战略里的哪些部分，有效的促进了我们所期望的变革？              | ✓            |      | ✓    | ✓    |
| • 我们的战略在多大程度上根据项目进展不断演变的？是如何演变的？当时为何这样调整？ | ✓            |      | ✓    | ✓    |
| • 我们是否充分利用了中途出现的利好机会？                     | ✓            |      |      | ✓    |
| <b>3. 假设 (ASSUMPTIONS)</b>                |              |      |      |      |
| • 改变是不是按照我们期待的方式发生？为什么是或不是？               | ✓            | ✓    | ✓    | ✓    |
| • 对于目标实现，有哪些新兴、或者重要的切入点是我们尚未干预的？它们为什么重要？  | ✓            |      | ✓    | ✓    |

(下页续)

## 4.5 基于学习问题选择具体方法 (3/3)

| 学习问题类型                                     | 资助伙伴<br>项目报告 | 内部监测 | 协作学习 | 外部评估 |
|--|--------------|------|------|------|
| 4. 环境 (CONTEXT)                            |              |      |      |      |
| • 哪些文化、社会经济、政治因素影响我们实现目标？是如何影响的？           | ✓            | ✓    | ✓    | ✓    |
| • 外部环境的变化如何影响我们实现目标的能力？接下来我们可以做什么，来应对外部因素？ | ✓            |      | ✓    | ✓    |
| • 有哪些方面是外部环境促使我们必须做出改变的？                   | ✓            |      | ✓    | ✓    |
| • 我们需要哪些资源、能力和信息来更好地应对？                    | ✓            |      | ✓    | ✓    |

## 建议5：利用评估过程和评估发现，提升团队的适应能力

- 资助生态系统，需要资助方的机构战略和组织文化都有相应的调整，以有效应对新的挑战和机遇，也要求团队具备更强的感知、学习和应变能力。例如，在政策倡导领域，已经开始使用“适应能力”（adaptive capacity）来描述组织根据政治、经济、社会环境来调整和转变战略和战术的能力。为了做到这一点，机构需要：
  1. 花时间与关键相关方共同反思、使用数据：很少有机构有意识的在组织学习上投入时间和精力，能够利用具体数据来促进学习过程、并将数据加入到相关方对话中的更少。
  2. 打造一个资助双方彼此信任的环境：资助双方需要能够对彼此坦诚地分享什么有效、什么无效，其中基金会的责任更加重大，应该努力做到：
    - 基金会告知资助伙伴评估将会被如何使用，以及评估过程中伙伴的角色；
    - 召集一起探索并使用创新的监测评估工具；
    - 促进资助双方之间学习性的对话、分享、反思、信息讨论。

# 总结

本报告提出的五点关键建议只是一个开端。机构需要从根本上改变组织行为模式，并持续开展关于生态系统资助与有效评估的对话。

## 有效评估生态系统资助的建议总结

1. 明确描绘如何实现所期待的变革
  - 明确最优路径假设
  - 识别变革路径成立的前提条件以及影响变革路径外部因素
  - 用非线性的方式绘制变革路径
2. 列出问题清单，帮助进一步识别评估的侧重点
  - 列出问题框架
  - 问题要能够反映变革路径、符合当前项目发展阶段、并能够指导行动决策
3. 有意识的跟踪和记录项目中期成果，从不同层面去衡量成果
4. 从多个角度，持续感知计划内和计划外的项目成果
  - 具体方法包括伙伴项目报告、内部监测、协作学习和外部评估
5. 利用评估过程和评估发现，提升团队的适应能力
  - 花时间与关键相关方共同反思、使用评估数据
  - 打造资助双方彼此信任的环境



## 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](http://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。