

编者按

财政部、民政部、国家工商总局联合对外公布了最新制定的《政府购买服务管理办法(暂行)》后,不乏各方解读和为公益组织支招的声音,但同时公益项目成果如何衡量考评也是能否获得购买青睐的关键。

# 公益项目成果如何衡量?

燕客卿/文

为何要衡量公益项目成果?是因为完成任务、真正帮助了受助对象、获得成果才是慈善机构存在的根本原因。高效的公益机构尤其看重自身的工作成果和影响力。这一维度体现的,正是公益机构自我了解以及与捐助者等利益相关方分享自己工作成果的程度。我们可以用一些指标考察慈善组织的整体业绩,这样得出的衡量结果也就比慈善组织仅仅是在讲故事更有代表性。

1.筹到的资金是否依照筹款

时的计划在使用?这个指标测量的是,公益组织在实际使用善款、配置资源时,有没有依照预先的计划。在评估公益组织成果汇报的初级阶段,我们认为这项指标更倾向于反映慈善组织的透明度。

2.对人力物力的使用,是不是符合预期?这一指标衡量的是,公益组织投入的人力物力有没有完成预期计划。公益组织有没有具体描述过预期效果是什么样子的?成果汇报是否包括一

些资料能证明这些人力物力确实达到了预定效果?这里的资料既可以来自其他机构,也可以来自该机构之前的活动。

3.其他评估机构是如何对目标慈善组织进行评估的?我们认为,除了自己的评估外,还需要对其他机构的评估工作表示认可,并“借鉴”它们的标准,检验和评价我们需要评估的公益机构。毕竟某一个评估机构的视角都不是全面综合的,多向其他评估组织学习,才得以不断进步。

4.成果汇报中有没有涉及受助者的评价?这项指标意在了解公益机构是否采集并发表了受助对象的反馈意见,以及采集和发表的程度如何。我们可以列问题衡量这项指标:收集反馈信息的方法是否严密,使用的问题是否保持一致,是否经常采集答案?从受助者那里得到的信息是否具有代表性?这些信息能否体现公益组织至少一年内的变化?这些信息有没有表述,公益组织是否满足了受助者的需要?公益

组织会把数据结果再反馈给受助群体吗?

5.公益组织有没有发表评估报告?这项指标评估的是,公益组织是否定期发布囊括其主要项目的评估报告。所谓“知人者智,自知者明”,我们认为,公益组织自我评估是尤为重要的。我们也可以从它们的自我评估中,得到一些启发。比如,公益组织能否在每5年之内发布一篇评估报告?在分析结果时,报告采用的是大家普遍认可的方法吗?

榕树根公益项目财务主管徐博闻:

## 公益项目是否能用效率来衡量?

衡量公益项目的执行效率是未来必须解决的问题,这个衡量方法也必然是数据化的,只是真正实现还有距离,到形成商业财务分析那样的体系更是遥不可期。所以“公益项目是否能用效率来衡量?”这个问题的答案,我认为是当然可以,只是目前没有什么通行的办法。

各种指数在进行对比时才有价值,而问题在于这个对比如何做到公平、公允、科学。计量方法由谁开具,是否确实有效,被干扰操纵的可能性大小,每个指数的优缺点在什么地方,都是需要时间去检验的东西。这个问题之所以棘手,是因为它不光是为了衡量一个项目自身的发展轨迹(这个容易许多),而是要比较各个项目之间的效率的优劣,公允显得尤为重要,所以要慎之又慎。

我们评判一个商业公司的出发点是财务数据,拿出财务报表一看,挣了多少钱,花了多少钱,未来预期如何等等内容一目了然。这是因为商业公司对于股东和投资者而言的价值在于赚钱,以钱的数据来看钱的效率,自然顺理成章。

但是只有报表也不够,上市公司的报表都是经过会计师事务所审计的,而审计的时候事务所一定要到客户的办公场所

进行审计,而不是把企业把报表传到事务所就结束了。实地调查就是为了弥补报表中的不足,数据虽然可靠,但也是可以骗人的。

对于公益项目来说,钱只是一方面,另一方面则是社会效益,而社会效益是无法从报表中看出来的。这里就需要像公司年审一样进行实地调查,用量化方法搜集、整理资料。关于社会统计和社会计量的入门推荐一本教材,《The Practice of Social Research》,作者是Babbie Earl,有兴趣的朋友可以找来阅读。

搜集数据是一个艰难的工程,这里就需要各个组织加强资料收集、自我评估的积极性,不能说一个活动完了之后,孩子们露出了灿烂的笑容,就说这个活动成功了。只不过这种方法说说容易,执行中如何设计问卷、抽取样本,包括一些潜在的伦理议题都必须考虑在内,是跨学科的复杂问题,目前



榕树根公益项目,由荷兰语言学家、艺术家乐安东创办,通过传统文化的传承、语言和艺术教育为景颇孩子们树立自信。

没有什么良好的通行办法。

对于现阶段的监督要求,多是采用一些诸如制定目标计划,最后检测完成度,或者看善款的募集发放比率等方法进行衡量。各种方法存在种种问题,但也都是不是办法的办法。各个公益组织可以只从自身出发,进行一些数据整理,这对增强自己的管理是有帮助的,在远期也会对整体样本的横向对比有所助益。

上海真爱梦想公益基金会理事长潘江雪:

## 公益效率有三方面因素

公益与商业一样,都是以有限的资源来满足无限的需求,如何合理配置资源配置,如何合理利用社会资源来给社会带来正面影响。如果将公益比作社会投资,投资回报率即投入的善款带来社会问题的改善程度。例如真爱梦想使用的是人均能效核算,即年度支出总额除以年末全职工工数,表示平均每一全职工工作人员完成的业务金额,人均能效越高,效率越高。真爱梦想在2013年人均能效为90万元,居全球教育类执行型公益组织的

最前列。

而公益效率取决于三个方面:

1. 专注如何在广泛而繁多的社会问题中,选择相对窄的领域进入,选择有限的范围深入,而这样的专注带来专业。真爱梦想在教育领域中选择了相对窄的素质教育领域进入,而深入的过程也是经历了学习曲线:从开始的乡村图书馆到现在的多媒体教室,从关注孩子到关注教师的能力提升等。

2. 标准化即专业分工带来

的流程标准化的提升。以真爱梦想举例,从初期仅几位创始人需要花半年的时间建立一所梦想中心到现在成立了各个专业业务部门,其中建设部5位同事花40天便可在全国任何一个地方建立梦想中心,成本也由当初的11万元降至6万元,一年可建400余家梦想中心。

3. 公益组织的资源投入有限,需要利用杠杆原理撬动政府、企业、社会资源投入,且在某个重要的体制点上投入,才能最大程度地放大有限资源。

世界宣明会的首席财政官拉里·普罗帕斯:

## 公益项目评估并非难事

一套简单明确的评估标准究竟对组织有多大的帮助?世界宣明会(World Vision)在WASH项目(一项为非洲当地社区提供获取清洁卫生水源的项目)中,采用了一套虽然简单但有意义的评估标准。这套标准帮助他们增加了获取水源的途径。

当国际非政府组织寻找衡量项目效果的评估标准时,实际操作通常都是由执行项目的当地社区付诸实践,而为这些社区提供运作基金的资助人却远在大洋彼岸。因此,评估标准必须简明,同时对资助人和当地社区都有意义,这样才能在所有利益相关者走向健康生存环境这一共同愿景的过程中取得成就。

在撒哈拉以南非洲地区,多达一半以上的儿童因污染的水源和落后的卫生条件而丧生,再没有什么比保证该地区儿童的健康和福利更重要的了。为了吸引资助人,认真投入到清洁水源获取的项目中去,世界宣明会需要通过一种方式去就项目的挑战和潜在影响力进行评估和沟通,而这种方式必须令村民、掘井队和潜在资助人感到自身与该项目密切相关。

第一步:对需求采用统一的评估标准

此前,参与项目的每个国家对这个需求的定义都不尽相同。世界宣明会在与社区的对话中作了如下的定义:水源的获取意味着在一年12个月之内,人们从家中出发,在30分钟以内可以到达清洁的水源地。以这个标准评估,在世界宣明会资助人长期注资的非洲社区里,只有45%

的人真正地获得了清洁的水源,依然有150万人至今喝不上干净的水。

第二步:保证资源获取的可持续性

重要的评估标准包括构建社区水源委员会,该委员会主要管理水源点,建立筹资机制,向每个使用该水源的人收取每年1~2美元的费用,用于日后的维修和日常维护人员的培训。这些日常维护人员由7~8人组成,一般可由委员会推选。

利用评估标准,宣明会与现有的资助人形成了强有力的合作。作为企业家,这些资助人在五年多的时间里筹集了350万美元用于聘用更多的技术专家、雇用项目承包人、购买设备以及落实持续性的评估体系。管理能力的提高使得宣明会能够灵活调整运作方式,可以雇佣承包人、寻找本地志愿者、与当地政府和私人钻井队合作,将非洲这十个国家范围内获取水源的速度加速五倍。

第三步:衡量有效性与结果

评估是激励之源。在项目实施的最初两年中,由于开发了供水能力更强的水源点,同时根据地形需求调整钻井方式——在有些地方甚至采用了廉价的人工钻井方式,获取水源的成本由80美元减至50美元。此外,宣明会以痢疾和腹泻症状下降的发生率以及因不再需要离家取水而重返校园的女童的数量,作为项目影响力评估的标准。据了解,当地痢疾的发生率降低了70个百分点,而越来越多女童重返校园的故事也在不断传来,这些结果将在后续的独立分析评估中详细阐述。



关注国际救援和发展,致力于帮助世界各地贫困及有需要的人,尤其关注儿童的成长。