

公益的方法

——我们如何分析社会问题
如何设计、检验和改进解决方案



李志艳 / 社会资源研究所

资助方 | 香港陈一心家族基金会 | 億方公益基金会

公益的方法

——我们如何分析社会问题，如何设计、检验和改进解决方案

公益的方法

我们如何分析社会问题，如何设计、检验和改进解决方案

报告出品：社会资源研究所

资 助 方：香港陈一心家族基金会 億方公益基金会

出品时间：2015 年 7 月

作 者：李志艳

字 数：59 千字

版 次：2015 年 7 月第一版

版权声明：本作品采用知识共享 - 非商业性使用 - 相同方式共享 3.0 通用许可授权，文中观点引用或转载请标明来源和作者。

版式设计：（北京迦南锐奕广告有限公司）

作者简介

李志艳：社会资源研究所联合创始人，中国资助者圆桌论坛秘书长。北京大学光华管理学院管理学硕士。长期从事公益和企业社会责任的研究、评估和咨询工作。为寻找一套提高中国公益有效性的可操作方法，李志艳与团队一起将“社会投资回报评估工具 SROI”引入中国，并持续研发和应用公益策略的“设计、监测、评估和学习体系（DMEL）”，希望为中国的基金会、NGO 以及 CSR 部门探索社会问题解决方案提供更加务实的方法论支持。撰写《正循环——NGO 运营模式案例集》、《理性的博弈》等研究报告。

关于社会资源研究所

社会资源研究所 (Social Resources Institute, SRI) , 创立于 2008 年, 是一家非营利性的研究与咨询机构。我们从微观入手, 服务于社群的实际需求, 提供有效的问题解决方案, 进而在中观层次影响相关政策和法律, 推动具体领域中的社会变革产生。目前, SRI 设有农业与发展研究中心和有效公益研究中心, 与非营利组织、企业和政府合作, 共同构建一个公正、自由和参与的社会。

北京市朝阳区成寿寺路 136 号院中海城一期 3 号楼 2005 室 ,100164

电话 : 010-6843 7211

邮箱 : admin@srichina.org

网站 : www.srichina.org

关于香港陈一心家族基金会

香港陈一心家族基金会 (The Chen Yet-Sen Family Foundation) 成立于 2003 年, 陈一心家族基金会是一家拨款和运作混合型基金会, 策略重点是借着发展图书馆及推广阅读计划帮助改善幼儿阅读素养和读写能力。对于能提高教育成效和促进儿童个人成长发展的课外体验式学习项目, 基金会亦十分支持。

对于拨款项目, 基金会资助各团体推行对社会有积极影响、具创意及高效能的项目, 并与合作团体紧密合作, 参与策划、过程跟进以至工作检讨, 确保所有受惠者都得到高成效的服务。基金会也同时自身运作一些项目, 包括公益机构组织能力建设、调研、阅读推广及图书馆发展以及机构孵化等。

基金会资助的团体及项目主要位于中国内地, 亦有一部份位于香港及非洲加纳。

香港中环云咸街 40-44 号云咸商业中心 30 楼

电话 : (852) 3167 4198

传真 : (852) 2877 0434

电邮 : elainechin@cysff.org

网址 : www.cysff.org

关于亿方公益基金会

亿方公益基金会 (Yifang Foundation) 于 2013 年 10 月在北京市民政局正式注册, 是一家定位为资助型的非公募基金会。

【愿景】 / 激发民间智慧行动, 创建公平美好社会。

【使命】 / 关注公益研究与社会企业, 支持民间公益组织, 推动社会创新发展。

【资助理念】 / 亿方公益基金会重点资助公益研究与社会企业两大领域。

人本 — 关注人, 尊重人, 看重执行团队人的素质与能力;

前瞻 — 从长远的角度审视问题, 关注有价值的前瞻性议题;

创新 — 以开拓、创新的方式推动社会发展;

专业 — 用专业、严谨的方法分析问题、解决问题。

北京朝阳区东三环北路丙 2 号天元港中心 B 座 2201 室

电话 : 010-8446 4811

传真 : 010-8446 4700

网址 : www.yifangfoundation.org

致谢

提起笔来，第一个想要感谢的是福特基金会的何进先生。没有2013年整年师从何先生的随学经历，我不太可能鼓起勇气将头脑中关于公益的想法串起来形成这本小书。何进是一位真正的导师，无私地与我分享他的时间和智慧。我受他的影响如此之深，以至于本书中的大量观点很可能是在对他的思想进行复述。

社会资源研究所的同事们是我研究上的良师益友。张浩诗、张峻玮、张帆、高瑞瑞、郭冉、熊春妹、郑聪、张婷婷、田苗等同事，我们一起做过很多项目，互换过很多观点，在与你们一起的工作中，我才逐步形成自己的想法。你们不仅直接对书稿进行反馈，而且帮我收集读者意见。在这本书写作的过程中，我感受到了幸福。

公益界的朋友们，林红、高广深、张红霞、杨国琼、常江、梁海光、蔡其富、王琰、肖四清、李博、唐尧、高任骋、崔英子、甘草、彭海惠等阅读了草稿，并提供了宝贵的建议。这些建议有助于我思考本书的主旨和风格。你们的鼓励也是支持我写下去的动力。其中很多朋友，每当我对一些想法举棋不定的时候，我总会电话请教，大家对我的帮助其实远不限于此书。

我还要感谢过往服务过的客户，包括但不限于福特基金会、南都基金会、英特尔公司、富平学校、日本综研、亚洲伤害预防基金会、国际计划、西部阳光基金会、活力社区、为中国而教、满天星、美新路基金会、郭氏嘉里基金会、国际美慈、国际小母牛、哈佛大学豪泽中心、香港中文大学。这个名单还可以很长，谢谢大家。我正是在与你们的互动中一点点积累自己的知见和体会。在过去二三年里，我曾主讲过一些培训和工作坊，众听者也为我提供了丰富的公益实践知识。

陈一心家族基金会和亿方基金会为本书提供了慷慨的资金支持。这本书的诞生并不像预想的那么顺利，我在写作时遇到了很多挑战。陈婷婷、张杨、陆玲等朋友不仅提供了很多反馈，而且还给了我很多心灵支持。当陈婷婷告诉我说，“你想写多久就写多久，想写成什么样就写成什么样？”我顿时释然了很多。陈一心家族基金会的理事会为本书召开了一次专门的讨论会，来自商界和公益界的前辈对书的内容以及未来的应用提出了很多建设性的建议，在此感谢。

正如很多作者感谢家人一样，最后我还要感谢我的夫人涂释文女士。要知道每一位作者在感谢家人时，均非客套。我的写作之路，一直都有释文陪伴。她不厌其烦地修改我的叙述逻辑，甚至直接动手完善文字。释文是天生的批评家，其心性之高、语言之犀利，常人难及。相识十几年来，我受惠甚多。

本书毕稿之时，恰值我从事公益八年，这期间即相识了一些可以坦诚相见、唇枪舌战的朋友，也结交了一些互相鼓励、彼此温暖的伙伴。

向所有人献上我真诚的谢意，只希望这本书不辜负大家的期待和付出。

李志艳

2015年初春 于北京

目录

| | |
|----------------|----|
| 致谢 | 1 |
| 引言: 公益的方法 | 2 |
| 亟待克服的习惯 | 2 |
| 关于本书 | 3 |
| 公益的原则 | 4 |
| 第一章 社会问题分析 | 6 |
| 1.1 一切从问题出发 | 6 |
| 1.2 如何分析问题? | 7 |
| 1.3 确定问题的靶心 | 12 |
| 1.4 什么是好的问题分析? | 12 |
| 第二章 构建变革理论 | 15 |
| 2.1 什么是变革理论? | 15 |
| 2.2 制定目标 | 16 |
| 2.3 设置指标 | 19 |
| 2.4 设计干预 | 21 |
| 2.5 匹配能力 | 21 |
| 2.6 资金模式 | 22 |
| 2.7 厘清假设 | 23 |
| 2.8 什么是好的变革理论? | 24 |
| 第三章 监测 | 25 |
| 3.1 什么是监测? | 25 |
| 3.2 监测什么? | 26 |
| 3.3 近期成果是重点 | 29 |
| 3.4 应更加重视监测 | 31 |
| 第四章 评估 | 32 |
| 4.1 什么是评估? | 32 |
| 4.2 何时需要评估? | 34 |
| 4.3 评估什么? | 35 |
| 4.4 如何评估? | 37 |
| 4.5 真实世界的评估 | 39 |
| 4.6 评估的定性方法 | 41 |
| 第五章 学习 | 42 |
| 5.1 什么是学习? | 42 |
| 5.2 从提问开始 | 43 |
| 5.3 学习要引致行动 | 45 |
| 5.4 学习的参与式过程 | 46 |
| 5.5 学习的保障 | 48 |
| 结语: 公益组织的根本优势 | 49 |

引言：公益的方法

公益难做，现在差不多是某种程度上的共识了。即使是资深的公益领袖或是异常成功的企业家，也都不会轻言公益了。四五年前，那种高举专业化或商业化的旗帜对公益进行的轻率批评，如今已不多见。这说明，大家对待公益的态度越来越认真，而且很多人已经在公益的实践中深有体会了。

公益难在哪里？在资金吗？在人才吗？在政策吗？在公众认知吗？都有些道理。但这些都是行业建设的视角，而不是社会创业者的视角。作为一名社会创业者，或者一名公益从业者，我们更重要的着眼点应该是自己身体力行的工作。因此，我理解公益的难点在于，如何找到持续有效的应对社会问题的解决方案，并给社会带来切实的改变。解决方案对了，有了正向、持续且广泛的效果，资金和人才自然就来了，政策和公众认知环境也会有很大改善。

亟待克服的习惯

现在流行讲“快乐公益”，一开篇就讨论公益的困难，似乎有些不合时宜，但快乐本身并不能让公益有效起来。我们追求的是有效，是社会变革，因此我们必须直面困难和挑战¹。

公益面对的绝大多数都是社会问题中的硬

骨头。比如贫困、教育不平等、环境污染、生态恶化、社区凋敝、自闭症、罕见病，这些都是在社会中长期存在、根深蒂固且极其难以解决的问题。社会问题极其复杂，使公益具有天然的困难性。这一点即无法克服亦难以避免，我们只能迎难而上。但反观我们自身，公益人或公益机构在心理上或行为上也有一些习惯，使我们偏离了解决社会问题的方向。依我个人观察，以下这些情况是普遍存在，并且需要时刻加以注意的。

1 喜欢干事而不喜欢想事

很多公益组织的定位就是做活动。在活动中与直接受益对象打交道，让人感到快乐，充满能量。一遇到需要把事情琢磨明白，或者需要去主动深究和探索某种道理，很多人就会头疼。喜欢干事表现在工作上，不少机构恨不得把100%的精力用于干活，而在设计、监测、评估、反思、学习等方面，花得时间越少越好。即使是筹款，公益组织也希望赶紧把钱拿到手，然后就可以迅速投入战斗，而和资助方、合作伙伴、受益人以及专家一起讨论项目设计和改进，常常被认为是浪费时间。

疏于“想事”还表现在，很多公益机构经常说，自己不是“专业的教育机构”，不是“专

¹ 德鲁克在《创新与企业家精神》第14章《服务机构的企业家精神》曾经论述公共服务组织的特性，其内容有三：其一，公共服务机构依据“预算”而不是“成绩”来计酬，因此公益组织大多都追求更多的预算，而不是更好的成果；其二，公共服务机构力求每一方都满意，每一个因素都不能忽略，这导致机构牵绊众多，难以创新；其三，公共机构的工作基于道德使命，而非“成本和利润”，故公共服务机构并不追求“高产”，他们从来都宣称自己追求高尚的目标，而又从来都不宣称目标实现。

Thomas J.Tierney 和 Joel L.Fleishman 也曾在“Give Smart”一书中指出慈善三大“残酷事实”。其一：任何慈善都是个人化的，个人因素是促使慈善的第一驱动力。成果重要，但说到底还不是驱动力。即使很多慈善行为以机构形式而存在，但个人的因素并未消失。其二：结果模糊不清。除了少数硬件项目外，大多数慈善项目的效果很难衡量，甚至很值得怀疑。捐赠人需要对结果自我感觉良好，受赠人为了保全资助也不表达真实想法。这让慈善反馈机制容易发生偏差；其三：卓越是自我强加的。慈善缺乏多元的动力和压力，难以持续改进，它更多依靠个人内心制定标准，但自我要求并不是人类天性，尤其是面对复杂社会问题的时候。慈善倾向长期生存，而不是追求优秀。

业的环保机构”。如果追问一句，那么你是专业的什么机构时，他们会认为自己是“项目协调机构”。疏于思考，斤斤执着于日常工作和公益活动，对本领域内的知识鲜有积累，也缺乏见解，这已经成为公益发展的最大障碍。

2 主体游移

虽然公益极为强调权利，但公益本身也蕴含着严重的权利问题。比如，资助方的意见总是被仔细聆听，而受益人则常常是被动的接受方。受益人在项目设计和执行的过程中被严重边缘化，成为沉默的大多数。有的时候，公益组织的价值主张和理念主导太强，也会将自己的意愿强加在服务对象之上。

我曾见过不少公益组织为自己到底为谁服务而争执。有人认为是捐赠人，有人认为是合作伙伴，有人认为是最终目标群体，也有人认为公益主要是为了让自己更安心。服务对象到底是谁？这个关乎机构定位的根本问题，却也是最经常发生分歧的问题。

3 理念情怀主导

整体说来，公益行业的根基是理想、信念、情怀，而不是效果、效率和创新。很多公益机构都有完整的理念和价值观体系。理念情怀让大家魅力四射，但也很可能发展为偏执，妨碍机构认识客观世界。

理念、情怀、价值观，是一种个人或集体的选择，在很多机构成为了一种不容置辩的类似于信仰的事物。有一些机构操作某类的项目久了，也会将项目的核心内容奉为圭臬，不容讨论和质疑。这类笃信的东西越多，留给科学分析的空间也就越少。当我们听不进不同的声音和意见，看不到不符合理念的事实，方案也就无从进步了。

4 平衡中庸

做公益时间久了，慢慢感觉到公益行业里也有“政治正确”，那就是共同成长、合作伙伴、平等尊重等温情脉脉，而竞争、淘汰、最优化这些较为“激烈”的表达则很让人忌讳。这种

心理表现在合作关系上，追求的不是谈判和契约精神，而是相互体谅，彼此谅解；表现在机构管理上，追求的不是制定清晰的目标并竭尽所能，而是民主、平等、彼此温暖。在大多数公益组织，与激动人心的口号成鲜明对比的，是行动上的温和、凑合以及保持平衡。

平衡中庸让公益行业充满人情味，但也使公益组织不是那么有卓有成效。公益组织有改变世界之心愿力，但却无改变世界之行动力。更为严重的情况是，一部分公益组织身上，道德上的优越感和资源能力上的自卑感并存，这使得他们不能自在、自信地与周围世界相处。

如果你在阅读的时候发现自己身上具有上述习惯，甚至发现自己内心深处认同其中的观点，那就要十分小心了。你或你的机构正在面临“无效公益”的危险。这些习惯在日常工作中不易觉察，很容易陷入其中而不自知。我们只有通过长期有意识的训练，培养理性的能力，才能慢慢摆脱这些习惯，走上有效公益之路。

关于本书

2010年，我和团队开始做公益项目评估，简言之，就是对公益项目的社会效果进行某种科学程度上的衡量。这项工作给了我一个广泛审视各种各样公益项目的机会。四五年间，SRI评估过大小二十余个公益项目。我发现，很多团队对于自己为什么发起项目，目标是什么，路径是什么，如何理解和定义成功，这些关键的问题缺乏思考。不少项目停留在信念、概念和创意层次，或者是简单地借鉴和模仿国际或国内同辈，这大大妨碍了他们取得应有的社会影响。

虽然大部分评估工作都发生在项目中期或者末期，但为确保评估的质量，我们向前追溯去梳理项目最初的设计。我们把机构负责人、项目负责人、合作伙伴、以及受益人请到一起，讨论项目发起的缘由，项目的目标以及衡量指标。在这个过程中，我们逐步体会到评估对于设计的价值，也积累了项目设计的技能。有些合作伙伴反馈说，较真且条理清晰地梳理项目方案是评估带给他们的最大收获。

2013年，我有幸师从福特基金会高级项目官员何进先生学习项目设计。学习过程采用的是一种类似“学徒制”的学习方式。在一年多的时间里，我参加他几乎所有的项目会议，和他一起出差，一起讨论项目方案，完成他交代的作业并听他点评。这个言传身教的过程，让我对何进先生的项目设计方法有了更切身的体会。与十余个项目团队面对面的互动讨论，也大大丰富了我对项目理论在应用情境中的理解。

虽然，我们从评估起步，但我们意识到提升公益有效性，关键并不是如何评估，而是如何对项目方案从设计到改进的整个过程进行彻底的再造。项目的设计、执行、监测、评估、学习、改进等，在我看来，早已不是相互独立的环节。它们在原则上遵循同样的逻辑，在本质上指向的是同一种东西。而这种东西应该就是公益方法的精髓。

这一想法得到不少公益同行的认同。2013年，SRI获得了陈一心家族基金会和亿方基金会的支持，在项目周期管理、变革理论以及过往设计及评估经验的基础之上，开发一套有利于促进有效公益的系统性结构化方法。在开发过程中，我们和活力社区、为中国而教、西部阳光基金会、美新路公益基金会、满天星五家机构合作，进行试点交流。我们还将阶段性的成果整理成课程，与嘉里集团郭氏基金会、日内瓦全球咨询机构以及中国教育公益组织年会等公益伙伴进行了分享。在此过程中，我们很高兴地发现，这套方法是可以学习且能够应用的。我们曾在一些社区机构面向一线的员工使用，也收到了不错的效果。这些都坚定了我们的信心。

现在，这本叫做《公益的方法》的小册子终于呈现在大家的面前。它的主旨是为公益机构提供一套如何分析社会问题，以及如何设计、检验和改进解决方案的方法。大致上，它遵循项目周期管理的阶段，分为社会问题分析、创建变革理论、监测、评估和学习五个部分。这是公益组织探索社会问题解决方案的五项重要工作，也可以粗略地理解为项目过程的五个步骤。

本书中使用的案例，除特别指明外，都是

我过去评估过、调研过或者参与过的真实案例。为了避免给案主机构带来困扰和误解，我在大多数情况下都没有点出案例机构和项目的名称。

这本书主要是写给较为资深的公益从业者的。我心目中的假象读者是已经有一定项目经验的基金会的资助官员、公益机构的负责人、项目总监或者监测评估官员。在过去一年中，也有一些入行不久的朋友与我交流，我感觉这本书也会有所助益。只要我们对公益的效能产生了一些困惑，不想再凭借直觉和经验做事，而希望遵循一定的原则和方法的时候，这本书都可能会派上用场。

公益的原则

在进入各章节对方法的具体阐释之前，我特别想要在引言部分强调一些基本原则。在我看来，方法本身是中性的，并不能直接带来有效性，有时如果运用不当，方法和工具反而可能成为桎梏。因此，没有一些基本原则的指引，就好像在没有灯塔的海中航行一样，速度越快可能偏差越大。对于一家公益组织而言，理解并应用这些原则也将是组织有效应对社会问题的第一步。

1 项目即探索

我们将每一次做项目的过程，都看做一次探索社会问题解决方案的尝试。所以，项目不再仅是一次干事之旅，而且是一次思考和学习之旅。我们不是设计好一个项目方案，然后付诸实施，也不是组织中一部分负责设计，另一部分人负责实施。干事和想事不分家，操作和设计不分家。在项目操作过程中，公益实践者始终保持着对目标对象、对需求、对更好解决方案的好奇和探索，也始终保持着对自身角色、以及社会影响的反省和探究。

2 目标对象为先

公益从业者应该不陌生“利益相关方”这个概念。在所有利益相关方中，我们应该将目标对象放在考虑的优先地位。设计项目方案的时候，从目标对象的问题出发，实施项目的时候与目标对象密切互动，监测评估的时候，倾听目标对象的声音，衡量目标对象的变化。

目标对象为先，那么资方如何处置？他们都是我们服务目标对象的伙伴。我们做项目，不是为了筹钱，或者为了帮资方花钱，而是因为目标对象需要有所改进，所以我们才需要筹钱、花钱。不是我们要和资方一起设计项目，让目标对象参与进来，而是我们要设计自己以及资金的角色，参与到目标对象的变化中去。钱永远是一个杠杆的作用，而非目的。

3 从问题出发

做公益不是为了实现自身的“公益理想”，而是为了解决目标对象的问题。所以一切项目的起点都是社会问题分析。社会问题越是复杂，我们越是不能急于行动，而是要更加耐心地理解问题，找到切入口。

从问题出发还可以表现在很多方面。比如监测和评估时，我们首先要问，监测评估的结果主要给谁看？我们为什么要监测评估？当调整项目时，我们要问，项目遇到了什么问题，原因是什么？总之，多问“为什么”，多思考一些根本性的关键问题，是本书特别希望带给读者的变化。

4 逻辑一致性

项目方案所针对的问题、目标、衡量指标、活动、团队、预算等等，都不是相互分割，而是一个环环相扣的整体。目标是针对问题的，指标是衡量指标的，活动是用来实现目标的，团队和预算则是活动需要的人力和资金投入。他们是一个逻辑井然的结构，可以相互校正从

而达到相当程度的协调一致。虽然，完全的一致不可能实现，内外部的变化随时会打破平衡，但这个校正的过程有助于梳理项目方案，是项目设计的精髓所在。

5 验证意识

我们的理念、情怀以及对项目方案的设计，其中大部分都是猜想，是假设，他们本身未必可信，需要在工作中接受验证。而且，任何有意义的项目设计，其本身都可能被事实推翻，不能被事实推翻的项目方案，基本是空泛且无意义的。具备验证意识，要求人们保持一种科学和怀疑精神，至少要能够区分哪些是事实，哪些是假设。

6 持续改进

对复杂社会问题的探索没有终点，项目方案一直会有改进的空间，即使已经相当成功的项目，如果保持不变，也注定会失效乃至消亡。因此演进、完善乃至颠覆性创新是项目发展的应有之义。如果我们不想改进项目，或者项目在某个时刻面临终止，因此没有了改进之必要，那么我们就不再需要深入分析问题，不再需要监测评估，本书的内容对该项目也就没有意义了。

后文不会逐条展开上述这些原则，但它们却作为主旨原则贯穿始终。本书中介绍的方法，其实都只是载体，这些原则才是最重要的。公益机构完全可以从原则出发，设计出更加适合自己的方法来。

第一章：社会问题分析

- ※ 做公益应从社会问题出发，而不是从能力、资源、价值观出发。
- ※ 问题分析三大任务：谁、遇到什么问题、问题的原因是什么？
- ※ 项目方案针对的是最终对象的问题，而不是公益机构的问题，也不是过程性对象的问题。
- ※ 问题是不便，是难题，问题分析就是挖掘不便背后的需求，揭示难题背后的直接原因和根本原因。
- ※ 检验问题好坏的四个标准：打动自己、打动别人；有启发性，而不暗含答案；创新独到，哪怕会错；如果解决，那又怎样？
- ※ 每个项目方案都要确定靶心，抓住关键的重要的问题。项目针对的问题过多过散，都将难有所成。

公益从业者经常要撰写项目建议书。但很多公益人并不懂得如何撰写项目建议书。其中，最大的重灾区就是“项目背景”这一板块。很多人不知道它要填写什么内容，因此经常忽略它，简单潦草地填一填，就迫不及待地策划起项目活动，甚至计算起项目预算来。

“项目背景”是项目建议书的开头，也是最为重要的部分。它回答的是，“为什么要做这个项目”这一关键性问题。毫无疑问，在很多时候，它比“项目的内容是什么”、“怎么做这个项目”以及“项目需要多少钱”要重要得多。

我们就从这里开始吧。

1.1 一切从问题出发

为什么要做这个项目？现实之中有很多可能。

有人是从能力出发：我很想为社会做些事情，我会做这件事情，于是就做了。我们机构过去一直在做这件事情，而且做得不错，所以我们应该继续做这件事情。

有人是从资源出发：我们需要更多的资源尤其是资金，这样才能让机构存活并发展壮大，因此我们必须设计项目，而且是符合基金会、企业、政府或公众捐赠人偏好的项目。

有人是从价值观出发：我认为社会应该是公正、民主、自由的，人应该是积极向上、关心他人、保护环境，有责任感和公德心的，所以我要去宣传、教育、倡导、带动改变。

这些出发点都有很强的合理性，但也很容易将项目带入歧途。

“从能力出发”是一种保险的心态，它力求稳妥，也因此不利于创新和突破。我们自身的能力，很多时候，并不足以完成一项事业，我们常常需要和其他人、其它组织通力合作，才能有所贡献。而且，能力不是一成不变而是有待拓展的。用我们过去和现在擅长做什么，来指引项目的方向，将大大限制项目的可能性。

“从资源出发”似乎是公益组织发展的捷径。短期看，它看似能够帮助公益组织快速摆脱资金少、工资低、规模小等生存困境。但是，如果不能在机构发展过程中，把重心调整到对解决方案的探究上，资源也必将在两到三年内枯竭。以筹款为目的的项目，最终的结局往往筹不到款，这样的案例在公益领域并不鲜见。

“从价值观出发”很容易滑落成，对现实心存不满和漠视。急于改造世界的人常常对世界的理解并不深刻，因此也就难以真正带来改变。如此设计出来的项目，也常常不被服务对象以及合作伙伴接受。

当然，这并不是说对能力、资源和价值观的考量都不对。公益解决方案本来就是系统性的，它们毫无疑问是重要内容，但作为原初的出发点，都有所欠妥²。

在我看来，公益项目的出发点只有一个，那就是目标对象的需求，也就是他们在真实世界中所遇到的问题和困扰。我们应该针对解决问题的需要，来提升自我和机构的能力，以及吸纳和拓展资金、技术、人才等资源。如果我们希望对社会有所贡献，那么首要的我们应该弄清楚社会需要什么，然后再与我们拥有什么相结合。

一切从问题出发，更苛刻的要求是，在分析社会问题的时候，应尽力将能力、资源和价值观抛置一边，真正站在目标对象的角度来体会他们的困境和需要。虽然人们难免受到自身知识、意识和价值观的影响，但为了实现公益有效，我们还是应该努力练习放下道德和价值观判断，降低“选择性理解”的干扰。我们应该尽量避免被“这个问题我们无法解决”，或者“我们没有足够的资源”，或者“这个世界为什么不是那样”这样的想法困扰。我们应尽力先将问题分析和问题解决这两件事情区分开来，避免在对问题不清不白的情况下，不审慎

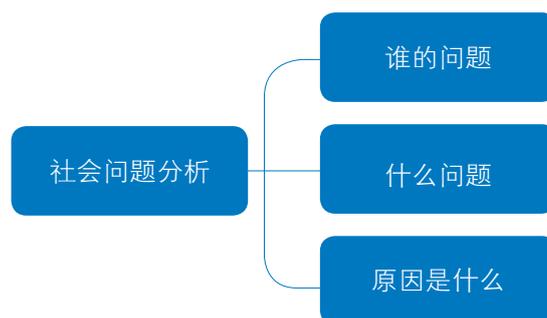
地设计项目，贸然采取行动³。

1.2 如何分析问题

如果我们知道我们在解决什么问题，那么问题就解决了一半。然而，如何界定和分析问题，这已经让无数思想家和实践者困扰了几十个世纪。问题分析是一个人的理解力洞见客观世界的过程，它没有固定的方法和标准程式可言，如果只是机械地遵循某些步骤，几乎也不会有什么特别的收获。

然而，在这里我们仍然依据公益项目设计的情景，提出“问题分析的三大任务模块”，希望它对分析社会问题的过程有所启发。在这个框架中，所谓问题分析的过程，就是解答“谁，遇到了什么难题，原因是什么？”的过程。

图：问题分析的三大任务



² 此书多处应用哈佛大学商学院 Herman (Dutch) Leonard 教授提出的三环理论。三环理论是一种战略规划工具，它由价值、能力和支持三个环构成。当一项事业落入三环的交叉点时，这是值得去做的事业。但现实状况是，事业经常无法落入三环交叉区。但三者不相容时，人们会采用不同的工作策略。有人从能力出发，其特点是首先做自己力所能及的事情，然后再逐步发展，这是一种务实的工程师策略；有人以争取支持为出发点，其特点是先做游说和承诺，执行的事情以后再说，这是魅力型领导以及政治家常用的策略；还有一种策略是以“价值”为出发点，不断根据外部需要调整能力和支持，使其达到交叉平衡，这是一种适应性领导力 (adaptive leadership) 的工作策略。关于三环理论的介绍，请见笔者的学习笔记：《基金会 / 非营利组织运营战略》http://blog.sina.com.cn/s/blog_64047efc0101ad0g.html 和《战略分析三环理论（续）》http://blog.sina.com.cn/s/blog_64047efc0101aehs.html

三环理论与《从优秀到卓越》一书中的“刺猬理念”有相通之处。该书指出，一家卓越的公司是那些找到自己独特经营理念的公司，这个理念，就如同刺猬只会一种求生本领一样，非常简单但却十分有效。刺猬理念也由三个环组成，其内容要义是：1) 我想做什么，对什么事情充满热情；2) 我擅长做什么，在哪些方面可以成为世界上最优秀的；3) 我可以挣到钱，并且成为持续的经济引擎。此三环和“价值”、“能力”、“支持”之间，有一定对应关系。

³ 德鲁克在《管理的实践》一书中把决策的过程大致可以分为五个阶段：弄清问题；分析问题；制定可供选择的解决问题的方案；寻找最佳解决方案；使方案生效。其中第一步就是发现真正的问题，而制定解决方案则是排在后面的步骤。决策最重要的事情，不是寻找“正确的答案”而是寻找“正确的问题”。因此，我们需要有意识的让自己处在分析和寻找“正确的问题”的阶段，而不是将“分析问题”和“解决问题”混在一起，这样更有助于找到“正确的答案”。

1.2.1 谁的问题？

项目最终为谁服务？应对的是谁的问题？引言中已经明确提出了“目标对象为先”的原则。我们在为目标对象服务，应对的是目标对象的问题，这一点不论是对企业还是对公益都是适用的。

但在实践过程中，我们还是经常有意或无意地有所偏差。这些偏差，有的时候是因为我们的理解能力所限，有的时候又是因为情怀所致。

偏差一：我们的问题 vs 目标对象的问题

第一种常见的偏差是，无法将自己认为的问题与目标人群认为的问题区分开。这是公益特别容易定位错误的地方。用如下的二维矩阵来分析：

图：谁的问题？



在X区，公益机构和目标对象都认为“不是问题”，公益机构不会而且不应该发起项目。

在行动区，公益机构和目标对象都认为“是问题”，公益机构可以根据能力和资源状况采取适当行动。

如果目标人群认为“是问题”，而公益机构却认为“不是问题”，我们建议公益机构应仔细聆听目标人群的声音，找出背后的原因，然后再决定是否采取行动。值得注意的是，在公益领域，由于目标人群常常无须付费，需求信号是扭曲的。因此，公益组织作为服务的供

给者，认真考察真实情况，去伪存真，就显得十分必要。

最容易出问题的情况是，公益机构认为“是问题”，而目标对象认为“不是问题”。由于目标对象常常沉默，公益机构就很容易产生找到了真问题的错觉。公益行业做得久了，我们不自觉地拥有了一种知识上的傲慢，认为自己比目标对象更知道什么才是对他们最好的。因此，我们把这个区命名为“反思区”，公益机构需要经常反思：我们真的抓住了目标对象所面临的问题了吗？

当然，另一种情景也经常存在，我们的确抓住了问题的关键，但却不能得到目标对象的认同，或者我们感知到，目标对象的理解有重大的缺陷。在此种情况下，我们建议最好不急于行动。尤努斯曾说，“社会创新只帮助那些愿意自己做出改变的人”。换一个角度讲，只有目标对象认为问题存在而且愿意改变的时候，我们才值得去发起一个公益项目。

如果我们确信自己找准了问题，最应该做的事情，是寻找那些持有相同认知的人，然后和他们一起工作，一边做出一定成绩，一边启发和带动其他人，让更多的人认识到问题的存在及其重要性⁴。众多公益项目把精力用在不认同自己理念的对象身上，然后整个项目都在“纠结”和“角力”，这也是典型的公益无效的现象。

偏差二：过程对象 vs 最终对象

第二种常见的偏差是，不能区分“过程对象”和“最终对象”，因此很容易在关注过程对象中迷失，慢慢淡忘了项目的初衷，也即最终对象。

图：链式思维



⁴ 类似的想法在 Steven Gary Blank 所著的《四步创业法》中也有论述。该书提出了“客户发展法”作为新创企业的指引。它反对在创业时尽可能多地理解客户的需求，而是优先考虑少部分天使客户的需求。天使客户是那些最早一批愿意使用你的产品和服务，来解决他们亟待的问题的人，而且他们也具有购买能力和推广热情。他们往往已经感受到问题的痛苦，并且已经主动寻找解决方案，有的人甚至已经自己动手来解决问题。

大多数时候，项目并不能直接服务于最终对象，中间大都隔着过程对象。我们需要通过一些过程性的成果来一步步传递到最终对象。医院致力于治病救人，医生技能提升是过程性成果。学校致力于让学生能上学、上好学，学校软硬件改善、老师能力提升也是过程性的结果。医生和老师是过程对象，病人和学生才是医疗和教育项目的最终对象。

可是，我们总是天然对距离自己近的事物更加敏感。比如做教师培训的机构，更加关注教师，而不能关联到学生，因此很容易出现教师状况改善了但学生状况却没有变化的情况。此类现象非常普遍。比如，基金会把公益组织的发展看得过重，而忽略了支持公益机构是为

了解决社会问题；志愿者组织过于注重志愿者成长和发展，而疏忽了志愿者汇聚在一起的目的是提供服务，如此等等。

当然，这并不意味着不能或不应该从过程对象入手，而是不能忽略掉服务过程对象的目的是为了最终对象。而根据成果导向的思维，我们应该率先思考如何帮助最终对象，然后再来决定如何帮助过程对象。

这是一种链式的思维，上图只是一个简化到了极点的图示。事实上，过程对象和最终对象之间还可能有多环节，中间跨越的链条环节越多，联系起来的难度就越大，也就越应该引起注意。

过程对象可以理解为客户

为了更好地理解“过程对象”与“最终对象”之间的区别，我们可以将“过程对象”理解为事业的伙伴，也就是说，他们也是改善最终对象状况的贡献者。

假设我们是一家支教机构，每年输送一批志愿者到乡村学校开展为期两个月的支教活动。

如果我们的定位是乡村教育机构，目标是改善乡村学生的学习状况，那么学生是我们的最终对象，而志愿者是我们的伙伴。他们加入到项目之中，最初就是为了帮助乡村学生，最终衡量他们表现的也是学生的改变。作为乡村教育机构，我们可以把工作重点放在志愿者能力成长上，但成长的目的是为了和他们一起更好地服务乡村学生，而不是志愿者自身的快乐、友情及其成长发展。

如果我们的定位是青少年发展机构，目标是帮助志愿者的成长，那么志愿者是我们的最终对象，而乡村学校和学生是我们的伙伴。项目要寻找的是那些最愿意也最可能帮助志愿者的学校，我们的工作也需要经常与学校甚至学生互动，一起讨论如何帮助志愿者更好的成长。另外，我们还需反思支教是不是青少年发展的适当方式，而不是学生有无进步和改变。

因此，虽然同样是支教，但由于“过程对象”和“最终对象”定位不同，项目最终可能会演变成两种完全不同的模式。我们需要问自己的是，在众多服务对象当中，谁是最终对象，谁又是我们的伙伴。如果是伙伴，那么就是共同创造者，是贡献者，要承担起共同解决最终对象所面临问题的责任。

偏差三：笼统对象 vs 具体对象

第三种常见的偏差是，将目标对象概括化或笼统化。在谈到目标对象时，我们经常听到政府、企业这些词汇，但到底是哪个政府部门，

哪个行业，哪些企业，这些都不得而知。

让我们通过两个案例，来看一下笼统与具体之间的区别。

案例一：某个关注留守儿童的项目。它对问题的界定是：政府不作为、企业不关心、公益组织数量少且能力低，相应的解决方案是建立一个包含“政府、企业、公益组织、志愿者”的联动和协作平台。

案例二：某个针对打工子弟的项目。它界定的问题是：由于父母起早贪黑工作，打工子弟得不到足够的家庭照顾，常常会出现心理问题。在众多孩子之中，那些住校的子弟得到父母关注更少；而在住校子弟之中，小学一到三年级的学生由于年龄小，他们需要更多的关照。在住校的24小时里，下课后入睡前的那段时间是孩子们心理最为脆弱的时候，很多孩子会想家、会哭甚至会逃学。因此，项目专门针对一到三年级的住校学生的入睡前的心理问题提供解决方案。

很明显，案例一中的问题界定就过于宏观和笼统了。它说的内容都没有错，设计项目也必须考虑宏观因素。但如果问题界定得过于笼统，项目设计也就必然宏大，没有办法做到小处着手，难以导向可操作的行动。

在案例二中，我们可以看出它是如何一层层聚焦目标对象，从而让问题变得具体的。社会问题只有在特定的时间、地点、议题范围以及特定的对象身上，才可能进行深入的可验证的分析。

总之，在进行社会问题分析的时候，首要任务是要找准目标对象，接下来就要考虑，这个对象“遇到了什么问题？”

1.2.2 遇到了什么难题？

在找准了目标对象，明确了“谁”之后，我们就需要弄清楚目标对象“遇到了什么难题？”

需要特别指出的是，这里是指我们观测到

的、引发我们最直接感触的社会问题的现象，也即目标对象“客观上遇到了什么难题”。

更具体来说，是我们可观测的发生在目标对象身上的“难题、不便、麻烦、挑战或障碍”。

下面有三个对问题现象的描述：

1. 教师的责任心不强；
2. 教师的教学技能有待提高；
3. 教师放学之后在外兼职，没有时间备课；

第一种描述带有强烈的主观色彩，是一种判断而不是问题现象本身，另外它也不是目标对象即教师所面临的难题，而是外人的观点和判断。第二种描述不是一种难题，而是一种期待。到底在工作中遇到了什么困难，使学校管理方或者教师本人感觉到需要提升教学技能？提高技能是改变这一困难的充分必要方式吗？也许是，也许不是，判断的唯一依据是把“教学技能不高”背后的困难找出来。第三种描述是一种较为合适的表述，可观测、可证伪，也易于在利益相关方之间达成共识。

愿望≠问题

需要注意的是，目标对象所遇到的问题，与其表达的愿望通常是有区别的。比如学校想拥有水平更高、责任心更强的老师，或者希望学生更爱学习，孩子想要一些玩具和乐器，毕业生希望得到一份稳定且收入良好的工作等等，这些关于愿望的表达，并不是他们所面临的问题。

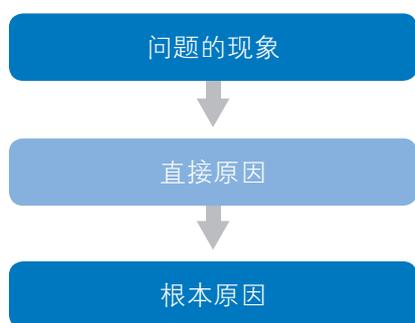
每一个愿望的背后，都蕴含着对现状之中某些问题的思考。莫在愿望层面做过多停留，让我们转而去厘清问题。老师为什么没有责任心？学生为什么不爱学习？孩子想要玩具的原因是什么？对问题的深究和探索，把我们引向思维的深处，引向问题结构的深处，也才能让我们真正找到解决方案。

1.2.3 原因是什么？

界定了问题的现象，此时还不能去设计项目，接下来要做的是探究现象背后的原因。很多时候，问题的现象相同，对不同的人群在不同的情景下原因可能千差万别，因此解决方案也会很不一样。

对社会问题原因的分析需要项目设计者的洞察力，这是见仁见智的事情。我们此处提供的只是一个简单的框架，供参考使用。

图 2.4：问题分析的三层架构⁵



“现象”我们已经讨论过。“直接原因”是指在特定时间、特定地区、特定组织、特定人群层面存在的原因。而“根本原因”则指的是一些涉及体制、政策、制度、文化等深层次的原因。此处以教育项目有关的案例进行说明。

社会问题分析对近期原因和根本原因都应进行分析。一般而言，项目应针对“近期原因”进行干预，从而有助于“根本原因”的改善。根本原因常常是需要众多人、众多不同方面的工作共同努力，不是一个项目所能解决的。分

析根本原因的意义在于指引项目的长远方向。

| | |
|------|--|
| 现象 | 学生经常逃课，辍学率很高，有强烈的厌学情绪 |
| 直接原因 | <p>原因可能是多方面的，也会因人群不同而不同，比如：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 教学方法陈旧，填鸭式教学，学生在学习中是被动的； ◇ 教学内容严重脱离实际，将来没有用武之地； ◇ 当地学校升学率低，学习将来也考不上大学，干脆不学； ◇ 有的学生患有阅读障碍，他们并不是不爱学习，而是有认知障碍； ◇ 有的学生有网瘾； ◇ 有的学生家境贫困，需要参与劳动； |
| 根本原因 | <p>可能的根本原因有：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 教育体制是应试教学，考试成为教育的唯一指挥棒； ◇ 以行政为中心的教育政策、学校管理和教育方法体系； ◇ 教学资源分配不公，侧重发达地区、优等学校和优等学生； ◇ 贫困家庭陷入经济与教育的贫困陷阱； |

⁵ 何进先生的问题分析的框架是“状症因源”四个递进的等级。其中“状”为问题的现象；“症”是对病情性质的诊断；“因”是近期原因分析；“源”则是根本性原因。

Eric Rise 在《精益创业》中则提出“五个为什么的智慧”，也即五个层级的问题分析框架。当讨论一个问题的症状时，不着急得出结论，而是连问五个“为什么”，其目的是找到问题的根本原因。一般情况下，当连问五个为什么之后，一般都能从一个表面的技术问题，深究到和人有关的系统性问题。《精益创业》中还提出，“五个为什么”不仅可以帮助找到问题的原因，而且如果采用参与式会议方式讨论的话，它还有利于让团队形成统一的理解和视角，让团队更加紧密团结和应对问题。

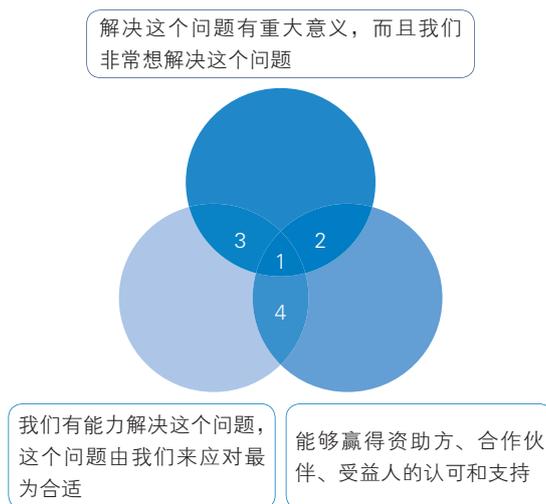
德鲁克在《卓有成效的管理者》一书《决策的五个要素》一节中，也提到了问题分析的方法。他认为首先要辨明问题的性质：是一再发生的经常性问题，还是偶然的例外。倘若是经常性的问题，那么就一定有根本性、系统性的原因存在，就不能采用头疼医头、脚疼医脚的方法。有经验的决策者总是首先假定问题是经常性的，也就是总是试图去分析问题背后的根本性原因。

1.3 确定问题的靶心

在分析问题时，我们力求全面，因此可能会列出很多原因，而一个项目最好只解决其中一部分。这些原因其实也是一个个具体的问题，如果项目针对的问题过多过散，项目执行就会失去焦点，其结果极可能是一个问题也解决不了。因此，我们必须做出选择，只能将少数关键的原因问题作为项目的焦点，即靶心⁶：项目内容虽多，但万箭齐发，针对都是关键原因。

有人使用三环理论来选择靶心问题⁷，即只选择符合社会需要，而且自己有能力也能筹集到足够资源来解决的问题。但这种方法经常会被误用，“我们解决不了”或者“我们筹集不到足够的资源”成了放弃关键性问题的最好借口。

图 问题靶心与三环理论



确定问题靶心的唯一标准，应该是它对目标人群是否关键，解决该问题是否有利于目标人群的改善。“三环理论”不是用来指导我们选择或放弃某些问题，而是用来指导我们如何创造条件，来应对问题。

如果靶心问题落在1区，价值、能力和资源同时具备，此时并不足忧。困难的是，问题经常不落在1区。如果靶心问题落在2区，我们必须培养团队解决该问题的能力；如果靶心问题落在3区，我们又必须开展众多倡导和资源筹措工作。尤其需要慎重的4区的情况，虽然我们有能力也有足够的资源解决该问题，当它对目标人群没有太大意义，也不符合机构的使命和价值观。根据“目标对象为先”的原则，这些问题不应该被设置为项目的靶心。

当然，确定“靶心”必然意味着放弃。我们要特别小心，被放弃的问题可能对于目标人群非常关键。如果不能抓住关键问题，项目的成效就会大打折扣。

1.4 什么是好的问题分析？

好的问题分析可以带来精准的项目设计，指导有效的解决方案。在我看来，问题分析的好坏有以下几个主观性衡量标准：

1. 打动自己，打动别人

好的问题分析的最显著特征是直接、真诚、能打动人。当我们认为自己找准了一个社会问题时，一定要反复问自己：这个问题是我们发起内心愿意为之努力的吗？这个问题描述，能让小伙伴们也感同身受吗？

有一些问题的描述，显得过于笼统，甚至让人不知所云。比如“孩子不具备世界公民的意识和观念”。不能为大多数人所理解，是很多公益项目无法获得广泛社会支持的原因之一。

曾经有两个问题的描述，很打动笔者，如下：

⁶ 何“靶心”这个概念来自何进先生。项目设计有一定的开放性，以此来促进创新，但每个项目又必须有一个靶心，靶心即焦点问题，这样才能确保项目资源以及团队的精力不至于发散。每一个项目设计完成之后，我们很需要自问：项目的靶心是什么？如果得不到确切的答案，或者答案过多，那么项目就需要重新聚焦。

⁷ UNDP的手册“Handbook on Planning, Monitor and Evaluating for Development results”就使用三环理论来确定问题的优先级，它建议优先选择同时满足价值、能力和资源的三个条件的问题作为项目的核心问题。

其一，打工子弟在城里上学，下午三点半就放学，但家长还没有下班，他们就只能在社区里闲逛，很不安全也容易染上社会恶习；

其二，随着适龄大学生的减少，中国将来有一些大学会有倒闭的风险，西藏、贵州等西部地区三本院校可能首当其冲，这些院校是当地为数极少的大学，倒闭会对当地的人才培养和经济发展产生严重影响。

这两个问题分析都非常简单直接、清晰明了。说到公益组织筹款，短期上其实依靠的并不一定是解决方案，而往往最可能是一个真实存在的打动人的问题。

2. 有启发性，而不暗含答案

一个好的问题，能够启发人的思维。有没有足够的内涵可供挖掘，是判断一个问题好坏的重要标准。

UNDP 曾举过三个不同的问题案例⁸：

- A. 少数人群没有投票的权利；
- B. 少数人群不参加选举；
- C. 少数人群选举的参与率低；

A 到 C 三个问题描述，展示了问题内涵不断加深的过程。A 问题很容易将项目引向权利倡导之中；B 问题暗暗将问题归结于“少数人群”自身；C 问题则开放得多，不同的人可以从不同的角度去分析它的原因，即可能有“权利”的原因，也可能有目标人群的“意愿”和“能力”问题，还可能是设备、流程、技术等多方面的问题，如此等等。

在公益项目设计中，我们经常见到一些暗含着答案的问题描述。比如：“农民工缺乏技能培训”，这个问题描述，不仅把农民工所遇

到的问题限定在了“技能”方面，而且还限定了“要通过培训的方式”。

好的问题包容性强，有利于展开多角度的分析。只可能有一种答案的问题不是好问题。暗含答案的问题分析，其实并没有在分析问题，而早就跳过问题直奔项目活动去了。

3. 创新独到，哪怕会错

公益组织所针对的大多是复杂的长期存在的问题。这些问题之所以还没有被解决，往往是因为过去的解决方案都有其不足之处。我们需要创新的方案，而方案的创新要从创新地理解问题开始。公益组织是某个领域的专业机构，因此对该领域问题的理解，应该具有一定的深度和独到性。

这里提出一个“路人检验法”：如果你对所属领域的问题的分析，与路上行走的非专业人士的理解和分析是一样的，这很可能说明分析缺乏创新和独到性，还需要进一步深度解剖。

谈起教育，我们的思考仅仅停留在“应试教育”、“高考”、“教育不公正”等路人皆知的层面，我们就很难提出具有针对性的、创新的、有效的解决方案。如果一个人在一个领域内工作多年，却不能对问题有自己独到的见解，那么他一定是疏于思考的。

问题分析是主观的，很难判断对错，“可能会错”，是创新需要付出的代价。一个面面俱到，试图满足所有人期望，而且不可能错的问题分析，对行动往往没有任何指导意义。

4. 如果解决，那又怎样

一个好的问题不管多么创新，多么有意思，最终都要能够对行动、对决策有意义。因此，

⁸ 此案例改编自 UNDP 的手册（见脚注 7）第 35 至 39 页。该报告可在互联网免费下载。

在结束问题分析之前，我们还要问最后一个问题：“如果解决，那又怎样？”，它能告诉我们什么？它可能会得出什么对行动和决策有用的见解，让我们所有改变？

如果问题得以解决，不会有什么作用，或者我们仍不能满意，这往往意味着，我们找错了问题，或者这个问题并不是我们真正想解决的问题，或者在问题的背后，还有一个真问题有待解决。

曾经有一个项目，针对的是西部某地区孩子没鞋穿的问题。但如果孩子们有鞋穿了，项

目团队就满意了吗？他们给出的答案是否定的。团队关心的其实是“孩子没有鞋子穿”背后的问题，也许是身体健康问题，也许是孩子们的辍学问题，而这些问题才真正能让团队充满动力地工作。

我们还可以用这个标准检验很多东西。比如如果解决了公益人士薪资低的问题，我们就满意了吗？如果公益组织负责人的领导力提升了，我们就满意了吗？如果英语老师的英语水平提高了，我们就满意了吗？如果志愿者的能力都提升了，我们就满意了吗？多次追问，可以帮助我们找到驱动内心的真问题。

第二章 构建变革理论

- ※ 构建简明且连贯的变革理论，是专业公益的标志之一。
- ※ 变革理论七要素：分析问题——制定目标——设置指标——设计干预——匹配能力——资金模型——厘清假设。
- ※ 目标即项目希望利益相关方发生的变化。构建目标路径的方法有倒推法、问题对照法、价值调研法三种。
- ※ 指标是目标的量度。指标有定性、定量、直接、间接、复合指标之别。
- ※ 公益干预可分为七类：知识开发、直接服务、能力提升、行为改变、意识提升、基础设施建设和政策倡导。
- ※ 能力是最核心的投入，公益组织应围绕着组织的能力优势来设计干预。
- ※ 资金是必要的杠杆，完成资金模式的设计，才算完成解决方案设计的闭环。
- ※ 所谓假设，就是项目对外部环境、行业趋势、合作伙伴、目标对象以及自身的假定，项目无法控制但却对项目成败有至关重要的影响。
- ※ 好的变革理论是：1) 符合事实；2) 七要素协调一致；3) 为众利益相关方所认同；4) 不断检验和更新的。

当我们确定了目标对象，分析了问题及其原因，接下来就需要思考如何应对这些问题了。关于解决社会问题，其实我们每个人都有自己的主张：应该这样做、那样做，有些事情坚决不能做。换句话说，每个人心里都有一套关于如何做事，如何让某个社会问题发生变革的理论。只是绝大多数时候，这种理论是模糊且不易觉察的。

让变革理论浮现出来，是专业公益的标志之一。每一家公益机构，在经过一段时间的实践之后，都应该努力构建一种简明且连贯的变革理论。我们不能再仅仅凭借热情、信念、情

怀或者模糊的潜意识而行动，我们必须让行动建立在扎实的理解和理论基础之上。

2.1 什么是变革理论

变革理论⁹，顾名思义就是一套关于变革如何发生的理论。称它为“理论”，并不是因为它像“牛顿三定律”那样是某种科学的原理，而是因为它从本质上说是一种逻辑推演，是相对宏观的超出操作层面的关于如何解决某个社会问题的计划。变革理论来源于实践，但本身不是实践，而是一种头脑中或纸面上的构思，有用与否最终需要经由实践来检验。

⁹ “变革理论”与德鲁克先生1994年提出的“事业理论”有高度契合。德鲁克1994年在哈佛商业评论上发表The Theory of the Business，他认为任何一家组织都有自己的事业理论。所谓事业理论，主要由三个方面的假设构成：一是组织对外部环境、社会结构、市场、消费者和技术的假设；二是组织对自身使命的假设，也即定义自己对客户的价值；三是组织对自身核心竞争力的假设。这三个方面的假设必须是清晰、连贯且足够聚焦的。事业理论必须能够指导组织握紧拳头，集中力量确立行业领袖定位，并为客户创造切切实实的成果。

事业理论是一组假设，它必须接受事实的检验。换句话说，如果组织对外部环境、使命和核心竞争力的判断与真实世界不相容，那么组织不管多么努力，都会失败。企业必须经常性的预防、诊断和治疗自己的事业理论，使其能够适应不断变化的局势。因为事业理论注定会过时、会失败，它是伴随组织终身的慢性病，某种程度上无法治愈。意识到病的存在，定期检查，并在必要时拿出决断力做出重大调整，才是保持组织健康的关键。

推演和构思的过程，其实也是提出问题和解答问题的过程。为了解决某个社会问题，为了让变化得以发生，我们至少应该回答以下关键问题：

首先，目标对象所面临的问题是什么？造成问题的原因是什么？

其次，我们期待目标对象发生什么变化？（目标）

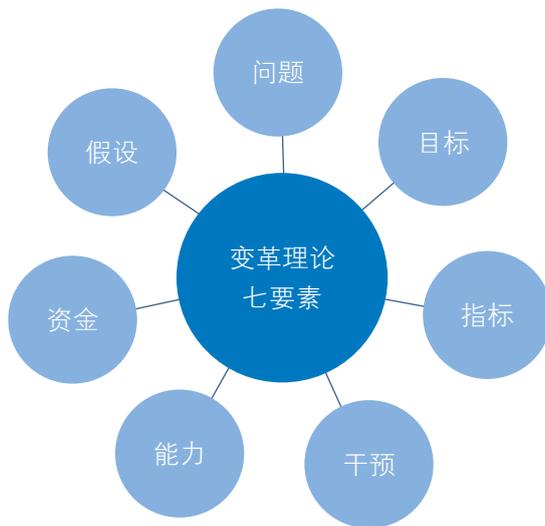
第三，我们如何衡量和判断期望的变化切实发生了？（指标）

第四，为了实现这些变化，我们需要做些什么？（干预）

第五，我们应该拥有或者培养何种能力？

第六，我们应该如何打造持续的资金模式？

第七，项目或机构是在什么样的环境下运作，我们对外部环境、行业趋势、合作伙伴、目标对象甚至自身有哪些假设？



对这七个问题的回答构成了变革理论的主要内容，也是构建变革理论的七个主要步骤。为方便记忆，我们暂且称之为变革理论七要素¹⁰。

构建变革理论的第一步就是问题分析，这在第一章中已经有了详尽的介绍，本章中我们将逐一介绍其它六个方面。

2.2 制定目标

既然变革理论是指变化如何发生的理论，那么找出我们希望达成的“变化”，就是重中之重了。因此，我们在问题分析之后就进入到第二步：制定目标。

我想，应该很少会有人否认目标的重要性¹¹。在现实工作中，真正的困难是，很多公益组织不知道如何制定目标。在这里，我想针对公益组织在进行目标界定和描述时比较常见的问题，针对性地介绍一些方法，希望能有所助益。

2.2.1 区分活动和目标

听起来似乎不太可能，怎么会将活动与目标混淆呢？但这却是现实中常常看到的事情。翻开项目建议书，在“项目目标”一栏里填写“项目活动”的比比皆是。请看下面几个案例：

目标 1：搭建专业志愿者平台，为大学生提供职业规划指导。

目标 2：通过公众意识倡导、医护人员培训、建立新的医护中心的方式，提高医疗质量，响应母婴需求

目标 3：项目点中 3-6 岁的学生在运动、

¹⁰ 变革理论七要素的提出受到 Dr. Dana H. Taplin 等人 Theory of Chang: Technical Papers 的启发，但本文对变革理论的理解，又与该文有所不同。该文认为变革理论有 Outcomes and Pathways, Indicators, Interventions, Rationales, Assumptions, Narrative 五个基本组成部分。

¹¹ 关于目标的重要性，迪特里希·德尔纳在《失败的逻辑》和泰勒·本·沙哈尔在《哈佛幸福课》里都有精彩的论述。

《失败的逻辑》分析说，如果没有目标或者目标过于笼统，那么人们就会被眼下冗长、琐碎且偶然出现的抱怨所缠绕，然后不停的应对和“修理”这些抱怨，结果导致忽略那些晚些时候才出现的重要问题，因此注定无法获得成功。该书把这种行为定义为“修理服务”行为。

《哈佛幸福课》介绍目标的价值时提出，实现目标并不一定让我们幸福，但拥有目标却使人幸福。目标是什么并不重要，目标实现与否也并不重要，重要的是“拥有目标”。目标不但不束缚我们，反而是解放我们。拥有目标让我们能更好地活在当下，享受生活的过程。

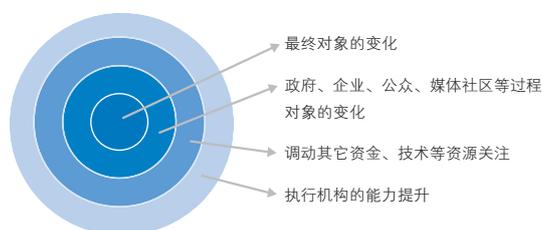
语言、艺术、认知、社会五个方面的表现有成长和提高。

上述三个例子中，头两个都不是目标，而是活动。如何区分目标和活动？其实很简单，只需要牢牢记住：目标不是想做的事情，而是期望推动的成果或影响，也即“目标对象发生的变化”。目标1和目标2中的描述没有讲出希望目标群体（大学生、母婴）发生的变化，因此并不是目标描述。

有一个简单可操作的方法可以避免将活动当做目标，那就是在思考和描述的时候，都坚持以利益相关者为主语。这样，我们就不会将活动混淆为目标了。

2.2.2 四个维度的目标

一个较为完善的项目应该设置多维度的目标，我们应该在那些可能对项目成效产生重要影响的关键层面都设置目标¹²。一般来说，以下四个维度的目标是需要的¹³：



最核心的也即项目的最终目标是“最终对象的变化”；向外一层则是那些有利于实现最终目标的过程对象的变化，比如我们希望改善农民工的生活境遇，可能需要推动企业遵守劳动合同法；再往外一层，是撬动更多的资金或

技术伙伴来支持该项目，比如策划筹款活动，拓展公众筹款渠道；最外一层是希望通过本项目提升执行机构某些方面的能力。

如果把上图想象成一个靶子，外围一层层的目标实现，最终都要向最核心的“终极目标”汇集聚拢。也就是说，所有这些目标的实现最终都指向最终对象的变化。

目标的维度是在进行目标制定时经常需要进行的工作，就好像是打仗之前的排兵布阵一样，哪一个维度都不缺少兵力。只有这样才能确保你的解决方案能充分应对现实问题的复杂性。

2.2.3 目标的路径关系

一个项目方案可能有多个目标，我们应该清晰梳理不同目标之间的路径关系，这句话等同于说我们要弄明白项目实现长期目标的原理是什么。这应该是制定目标最核心也最困难的部分了。我们通常习惯依据时间的线性特点将目标分为长远目标和短期目标。

公益组织大都比较熟悉这二者的区别：

长远目标指的是项目的最终目标。一般来说，长远目标不是一个项目或一个机构可以实现的，项目可以为之做贡献，却不能以一己之力实现它。长远目标的实现也不容易测量。

近期目标指的是项目的过程目标。近期目标是项目可以努力实现的目标，也是相对比较容易进行测量和评估的目标。

近期目标就是实现长远目标的路径。

《哈佛幸福课》还介绍了目标的三种作用。一、确定方向，让人们能够聚焦，而不会在复杂的世界中迷失；二、凝聚资源，世界上的各种资源都已经在哪里，但我们拥有目标之后才知道哪些资源可以为我所用。资源追逐目标，而不是目标追逐资源；三、减少焦虑，未来导向的人适应能力更强，延迟满足的能力更强，也更能应对生活中的煎熬、挑战和困难。

当然，《哈佛幸福课》还指出，并不是所有的目标都是一样的，只有那些你愿意百分百投入的目标才是最好的目标。

¹² 德鲁克在《管理的实践》一书第七章《企业的目标》中提到，绝大多数关于目标管理的讨论都谈到要寻找一个正确的目标，然而，寻找单一目标的努力，都是希望找到一个奇妙的方程式，从而使得判断力毫无用武之地。企业的本质使然，必须建立多重目标。企业的目标应该是什么呢？只有一个答案，任何一个绩效或结果对企业的生存和兴旺有着直接和举足轻重影响的领域，都需要目标。德鲁克的这段论述，对于公益组织而言，同样适用。

¹³ 关于目标的分层，本文受到 Organizational Research Services 2004 年发表的 Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning 的启发。该文把成果领域分为 Impact、Influence、Leverage 三个层次，分别与本文的前三个层次的目标描述相对应。本文增加了“执行机构的能力成长”一条，这也是公益组织设计项目时经常需要设立的目标。

在实际工作过程中，我们常常比较容易确定长远目标，但在制定近期目标时却经常遇到困难。当我们不清楚近期目标时，意味着我们不知道项目通往长远目标的路径是什么，也就是我们不知道项目带来改变的原理是什么。只有当你清晰地知道项目带来改变的原理，才可能清晰地制定出具体远近目标，规划出从近期目标到远期目标的路径以及层层推进的关系。

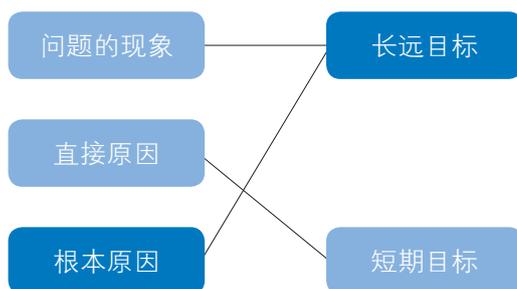
比如一家公益组织从国外了解到小额信贷有助于扶贫，于是也开始做小贷。在这里，“项目活动”很清楚，即小额信贷，长远目标也清楚，即“脱贫”。但小额信贷为什么可以脱贫呢？要知道，它还收取不菲的利息呢？如果我们不能弄明白在近期上小额信贷可以为服务对象带来什么变化，那么我们其实并不知道小额信贷的原理是什么，因此也就无法确定小额信贷的近期目标是什么。

其它项目同样如此。从大学生支教到学生综合素质提高，从建图书馆到儿童知识水平提高，从领导力培训到非营利组织绩效提升，从项目活动到项目长远目标之间有着巨大的鸿沟，需要由一系列近期目标来铺平道路。如果我们不清楚从项目活动到长远目标的原理是什么，我们可能了解了项目的形式，却未能理解项目的灵魂，那么活动本身也很难开展好。

这里介绍三种方法来确定近期目标，弄清楚项目的原理。

方法一：问题对照法¹⁴

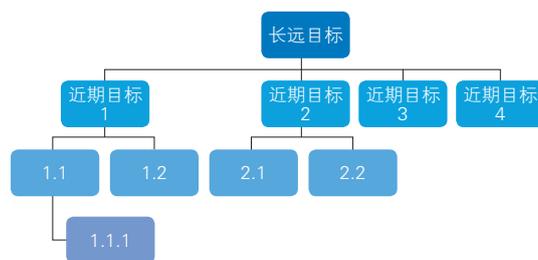
目标与问题之间有紧密的对应关系，在制定目标时，我们可以针对问题的现象、原因和根源进行对照思考。一般来说，目标与问题之间的对应关系如下：



也就是说，我们可以根据问题分析的层次性来梳理目标之间的层次性。不过，目标并不一定是问题的反面，把问题倒过来说，并不一定是好的目标。问题分析给目标设定提供了良好的背景因素分析，但却不能完全替代目标设定。

方法二：倒推法¹⁵

首先，根据对社会问题的理解以及团队的心愿，确定一个关键目标。这个目标一般是在“最终对象的改变”这一层里的“长远目标”，它是整个项目的靶心。然后，我们问自己，“为了实现这个目标，需要事先实现哪些目标？”，也就是“前提条件”是什么？如此，我们便得出了的下一层目标。然后，针对下一层的目标，继续问自己，这些目标又需要哪些前提条件呢？依此类推，我们就能得到一个“目标路径图”。



方法三：价值调研法¹⁶

如果公益项目已经开展，已经有了一批服

¹⁴ 此方法源自福特基金会中国教育项目高级官员何进提出的“三点一线”，也即“目标”与“社会问题”相对应，“指标”与“目标”相对应。根据三点一线的原理，目标的建立完全可以从“社会问题分析”的结果一路推演而来。当然，我们也可以根据“目标分析”回过头去矫正前面的社会问题分析。

¹⁵ 倒推法是 Theory of Change: Technical Papers 推荐的方法，它特别强调下级目标就是实现上级目标的“前提条件”，从主干目标开始绘制一条倒置的目标链。这个目标链有时又被称为“目标树”，和“问题树”有一定的对应关系。这种方法，由于过于严格，在使用时则常受到阻力。人们现在越来越强调允许创新性和想象力发挥作用，而不必苛求前提条件。所谓实现预期影响的路径不是唯一的，甚至也不一定存在某些必然需要预先实现的前提条件。但每个组织，都必须梳理出自身的路径和实现预期目标的着力点。

务对象。我们可以选取一定数量的典型服务对象，然后询问他们：

- ※ 您为什么参加这个项目？
- ※ 这个项目给您带来的价值是什么？

这个简单的调研可以帮我们揭示出很多问题。再以小额信贷为例，服务对象可能会说，“我想扩大养猪厂，增建猪舍和购买猪苗需要8万元，手里头只有6万元的现金”，服务对象还可能会说，“向亲戚朋友借，容易伤感情，人情债还起来也不轻”。这样，我们就明白了小额信贷对于一部分服务对象来，其价值是以简明规范的契约关系为扩大经营规模提供补充资金。如此以来，“农户扩大养殖规模”就可以设置为近期目标之一。

梳理长远目标和近期目标的路径，是创建变革理论的关键，它需要公益机构对项目本身的逻辑以及对服务对象的需求有着透彻的理解。我们建议公益机构在工作中综合使用上述三种方法，从而不断加深对项目原理的理解。

2.3 设置指标

我们如何知道预计的目标实现了呢？或者如何判断目标实现的程度如何呢？我们需要设置衡量指标。

设置指标的作用还并不仅限于此。德鲁克在《管理的实践》指出，“设定目标的最好办法：先确定每个领域中要衡量的是什么，以及衡量的标准是什么。”。当我们认真思考需要衡量什么时，可以帮助我们真正把正在意的目标想得更清楚。

指标是对目标的衡量，它希望通过少数几个具体的指标来反映目标的实现情况。指标的定义如下：

当我们“看到”指标时，我们就知道了“目标”的实现情况。

这里的“看到”是一种比喻，指得是它可以被感知，是一种可观察的事项。

这个定义可以帮助我们开发指标。让我们以一个案例来展示一下指标开发的过程。

假如项目的目标是：学生的学习积极性提高。那么我们“看到”什么可以判断目标实现了呢？在过往的培训经历中，我一般会用这个问题做练习，很快大家就能开发出很多观测点来：

- 1) 学生上课的时候积极发言了；
- 2) 学生更热衷问老师问题了；
- 3) 学生放学后不用家长督促，就可以自己去学习了；
- 4) 学生在课余时间泡图书馆；
- 5) 学生用于学习的时间变多了；
- 6) 学生自己组成团队共同讨论问题；
- 7) 学生进行一些实践活动，边实践边学习（参与竞赛、课题等）；

这些都是不错的可观察的指标。只是在此之后，我们还需要做一些必要的整理和归总。比如：1和2都是学生学习的参与性；3、4、5则关乎学生学习的投入度；6和7则关乎学生学习方式的多样性。归总之后，我们就可以继续从学生学习的参与性、投入度和多样性三个维度来丰富指标。我们再想一想，参与性、投入度和多样性还包含哪些要素呢？如此我们采用从分到总，然后再从总到分的方式，就可以得到较为完善的指标体系。

这些指标都是可直接观测的指标，我们称为直接指标。有的时候，我们可能还需要其它类型的指标，比如复合指标和间接指标。

¹⁶ 价值调研法的启发来自于 MSC 和 Story Telling 两种定性评估方法。这两种方法都十分便于捕捉项目对利益相关者的影响。他们经常采用访谈的方式，问题大致如下：1) 您为什么参加这个项目？2) 您参加了项目的哪些活动？3) 项目给您带来的最大变化是什么？4) 为什么会产生这些变化？这两种方法，都特别强调从利益相关者自身的角度进行讲述，而不仅是从项目设计者或评估者角度进行推测和解读。

当我们把所有可直接观测的方面都列作指标时，它们显得过于零碎了。有些学者经过经验研究，已经设计了一些复合指标，比如学生学习效能指数、自信指数、公民社会发展指数等等。复合指标其实都是由众多可直接观测的指标通过一定方式的加总而来的，其开发过程与上述我们介绍的方式类似。

间接指标又称代理指标。有的时候，当我们不易直接观测或者观测成本太高时，我们使用其它一些指标来间接显示成果。比如，我们提供一种服务给某受益人群，当不太方便衡量受益人群发生的变化时，我们可以使用“满意度”作为代理指标。再如，当我们测量某地某人群健康状况时，健康直接测量的成本很高，我们可以用“人的寿命”来作代理指标。这里面的假设是，当服务对象比较满意时，间接代表他们发生了较好的变化；当人的寿命较长时，一般来说他们也是比较健康的。值得注意的是，这些都并不一定正确，所以它们只能起到代理作用。

在设置衡量指标时，我们需要兼顾使用定量指标和定性指标。定量可以告诉我们一些数量、比例、比率，而定性指标往往揭示数字背后的含义。定量和定性各有优缺点，好的指标体系要综合使用。现在很多公益组织在心理上倾向于定量，在操作上倾向于定性，他们觉得定量更科学但更难操作，但实际上都不尽然。定性不一定不科学，也不一定更好操作。这种误解是把定性方法和讲故事混淆了。

我们既需要衡量最终目标，也需要衡量近期目标。衡量最终目标可以帮助我们判断项目成败，而衡量近期目标则可以揭示项目的路径以及成败的原因。

衡量体系中，指标数量不宜过多，过多则信息搜集和分析的成本会太高，指标数量也不宜太少，否则不能有效说明目标的状况。一般情况下，每个目标都需要有衡量指标，而每个项目以 7-8 个指标为宜。

如何定义成功？

我们想追求的成功是什么？达到什么状态，意味着我们完成了目标？对成功的界定，是机构或项目战略的重要工作。

使用指标来衡量成功，我们需要考虑四个方面的情况：

- 1) 量：项目希望影响多少人或事物发生变化；
- 2) 度：项目希望变化的程度是多少；
- 3) 基线：在项目开始之前，指标值是多少；
- 4) 目标值：在项目结束时或者结束一段时间后，我们希望达到的指标值是多少。

我们可以用如下表格来表示这四个要素的内容：

| 指标 | 基线 | 目标值 |
|----|----|-----|
| 量 | | |
| 度 | | |

在项目开展之前，如果条件允许，我们应该调研基线指标的情况。不然，我们无法解释指标数值的含义。比如，当项目结束时调研发现 60% 的目标人群年收入为 8 万元，这是进步了？退步了？程度有多大？这些都无从知晓。

另外，设置目标值非常重要。很多时候，并不是只要末线值比基线值表现好，就是成功。一方面，我们项目投入了大量的资金和人力，效果提升必须超过一定的程度，不然项目投入回报率不划算；另一方面，一些变化只有超过一定临界值，才有意义。比如，如果项目活动是为儿童提供交通安全知识培训，项目结束后，儿童只掌握 60% 并不足以保证儿童的安全，也许只有达到 90% 才是足够的。如果项目活动是推广阅读，我们希望儿童养成读书的习惯，项目结束后，如果儿童只是偶尔阅读，虽然比以往已有增加，但这也不能代表成功，也许只

有每周至少能拿出2天，每天又都能投入半小时进行阅读，才意味着阅读习惯养成。对于指标成功临界值的界定，体现了我们对目标的深刻理解。

我们还要在“量”和“度”之间进行必要的权衡。“量”和“度”之间关系的转变，常常意味着项目策略的调整。曾经有一个项目，过去每年服务2,000个学生，可以使学生平均提高90%，而后来调整策略，每年服务20,000个学生，平均提高度则降为50%。这两种策略之间没有优劣之别，但项目团队却必须做出选择。

最后，必须指出的是，指标只是对目标的衡量，而不是目标本身。我们需要时刻小心，指标本身可能不能有效度量目标，而当我们过度追求指标时，可能是南辕北辙。我遇到过一些社区服务机构，资助方要求服务人数必须达到多少多少，而这几乎是不可完成的任务，于是服务机构开始走过场，甚至伪造数据，这些都是过度追求指标，而忽视目标的后果。

2.4 设计干预

根据前文的叙述，近期目标是项目力图实现的目标。那么，为了实现这些近期目标，我们需要采取哪些行动？如此便可得出项目干预的主要内容。项目的近期目标设计得越具体，在时间维度上越靠近当下，那么我们就容易知道如何行动。

公益项目的干预，虽然种类繁多，但大致上可以分为如下七类¹⁷：

1. **知识开发**：发现、解释和分享关于社会问题的看法，探索、提炼和传播关于解决方案的知识；
2. **直接服务**：向目标人群直接提供产品或服务，比如图书、设施等硬件，课后辅导、卫生健康、心理资源等服务；
3. **能力提升**：帮助组织或个人提升相应能力，比如能力建设培训、职业技能培训、技术辅导等；
4. **行为改变**：直接对目标对象的行为进行干

预，如卫生健康习惯、运动习惯、社会交往行为等；

5. **意识提升**：提升组织、公众、个人的意识，比如自信意识，性别意识等；
6. **基础设施建设**：建立某种系统或技术设施以促进某种改变，比如网络建设、共享数据库建设、规范标准的建立等；
7. **政策倡导**：呼吁政府、多边组织或企业出台或者加强某些政策改进，比如倡导型活动、游说等。

通常情况下，单一的活动形式可能很难达成项目目标，因此一个项目常常是多种干预的组合拳。

2.5 匹配能力

为实现某个目标，是不是一定需要哪种特定的干预形式？或者，某些干预形式是不是特别适合于实现某些目标？我想，条条道路通罗马，答案是否定的。而且，各种干预形式之间本无高下之别，只要发挥到了应有的作用，都将有助于实现项目目标。公益组织决定采用什么干预形式，这不仅取决于项目的目标，也取决于机构本身的能力。

能力是项目最为重要的投入。正是因为能力这种“活投入”，才调动了知识、技术、资金、物资以及固定设施的作用。失去了能力，其它所有的投入都是“死”资产，无法发挥作用。关于能力，有这样几个现实，需要我们了解：

¹⁷ 此处借鉴了麦肯锡公司在“learning for social impact”中的分类，麦肯锡把社会部门的干预共分成6类，分别为：Knowledge Development, Services/Product Development and Delivery, Capacity Enhancement and Skills Development, Behavior Change, Enabling Systems and Infrastructure Development, Policy Development and Implementation.

1. 组织本质上是能力的集合，而每家组织要想立足和发展，就必须在某些能力方面做到卓越，也就是要取得相关能力方面的领导位置。这意味，仅仅具备可以把事情做好的能力是不够的，从资源优化配置的角度讲，资源应该流入到最为擅长的组织¹⁸。
2. 每家组织不太可能擅长太多能力，在一到两个方面做到卓越就非常了不起。那些试图在多个方面建立优势的机构，最终都会落败。因此机构必须学会聚焦，而且聚焦的核心应该是能力。机构采用什么样的干预，部分取决于我们的能力，而反过来，机构选择什么样的干预，也会塑造我们的能力。
3. 能力附着在人的身上，而人的能力发展也差不多遵循聚焦和熟能生巧的原则。根据过去的经验，人在某个能力方面大致要经历四五年的时间才能达到较好的水平。现实中，一方面公益组织内部分工不充分，导致人才较难聚焦；另一方面公益人自己也常常定位困难，不愿意聚焦也难坚持四五年。因此，公益人的能力发展一直面临着严峻的挑战。

因此，我们设计项目时，应坚持聚焦和分工的原则，避免大包大揽，把所有的工作都扛在机构身上，而应该把自己并不擅长或者自己不想建立能力优势的方面交给其它机构去执行，保持自己的能力聚焦，同时也持续培养自己的能力优势。

2.6 资金模式

如果仅仅是在设计短期项目，那么资金的问题就十分简单了。我们只需要将活动分解，然后逐项计算出资金需求，再进行加总就得出项目所需的预算总额。但如果是公益方案的设计，这就远远不够。一个应对社会问题的解决

方案，必须是持续运作的，这就意味着它必须有一个源源不断的资金流入模式。只有当完成资金模式的设计，我们才算完成了一个闭环，也才能称得上说设计了一个解决方案。

公益资金的来源大致有以下几种：

1. 资助模式：向基金会、企业、政府等大型机构申请资金。
2. 公众筹款模式：向广泛的公众筹集资金，虽每笔费用较小，但总量可能巨大。
3. 收费模式：提供公益性服务，收取一定费用。
4. 会员模式：资金来自于服务对象的会员费或捐款。
5. 混合模式：上述二种或以上的模式混合使用。

不同的资金来源模式，对组织的运作和能力要求也不一样。一般来说，研发适合申请资助模式，慈善扶贫适合公众筹款模式，社会服务可采用收费模式，行业协会、大学等适合会员模式¹⁹。对于公益机构来说，并不是说筹款模式越多越好。每个组织都需要找到和自己相匹配的筹款模式。

很多公益组织的资金模式都十分沉重。机构服务覆盖的地域越广，人数越多，公益组织本身所需要筹集的资金越多，所需要雇佣的人员越多，相应的组织的负担也就越重。这说明，组织在运作模式上没有达到一种正反馈的循环，反而产生了一种负激励。这可能也是很多公益组织倾向于做成小而美的原因。

在公益实践中，我见到过的正循环机制有两种。

一种是**收费模式**。现在很多公益组织都尝试收费，人们也逐渐感受到收费对合作关系的影响。付费方会有更高的要求，服务提供方也必须接受真正的市场考验。但很少有公益组织

¹⁸ 德鲁克在《成果管理》中论述知识时，提到“能够做某些事情以及具备相关能力都是不够的。它不会带来领先优势，没有领先优势，企业注定走向灭亡。”德鲁克说，我们经常要问：“我们擅长做什么且不费吹灰之力，而其它企业在做同样的事情却总是经历失败？”而且还要问，“我们不擅长做什么，而其他企业似乎在这方面没有遇到过麻烦？”这些话很清晰的描述了所谓能力优势的状态。

¹⁹ 关于筹款模式的更多内容，请参考 William Landes Foster 等著，AHA 社会创新学院译，《非营利组织的 10 种筹资模式》。

完全依靠收费而存活，果真如此的话，这意味着这块工作已经可以由市场提供，公益组织就会面临机构属性的尴尬。现在很多小额信贷以及生态农业机构就已经遇到这种状况。

另一种是让服务对象发展成为资源动员者。一个典型的案例是灵青中心，该项目专注于青少年发展，目前在近百所高校建立了灵青中心，项目要求每所高校灵青中心每年必须筹集十万元以上的资金，用于高中灵青的发展。高校灵青建立得越多，灵青中心的整体资源动员能力就越强。在灵青中心，他们不仅把筹款看做筹资金，更看重人在筹款过程的提高和训练。不少公益机构发展筹款志愿者，或者高校发展校友会，大致上有异曲同工之妙。

一个公益项目或者一家公益机构，如果每年运作经费在一千万左右，那么上述不论哪一种模式都是可以实现的。但如果我们希望推动社会变革，或者希望我们所探索的方式也能为其它机构借鉴和参考，那么就必须要设计出可以广泛动员社会资源的资金模式。尽量减少面向大型机构，尤其是面向基金会的筹款，应该是大多数公益组织应然且必然的路径选择。

2.7 厘清假设

变革理论中非常重要但也十分困难的一步，就是识别隐含假设。“假设”是英文 assumption 的直译，并不十分容易理解，但目前暂找不到更好的表达，只好沿用之。所谓假设，是指它不一定是“真”的，但项目设计却以“其为真”为前提。如果假设并不为真，那么整个项目从理论上就是错的。

一般来说，假设是项目或机构对外部环境、行业趋势、合作伙伴、目标对象甚至自身的假定。这些都是项目无法控制的因素。项目虽然由项目团队实施，但其成功与否却更大程度上取决于这些不受自己掌控的假设。

识别假设的方法就是，我们要问自己：哪些条件变了，项目需要重新设计策略？

现实世界中，假设是多种多样的。我们这里试图梳理出三类假设，以便帮助大家思考。尤其需要提醒大家的是，这些只是假设的一部

分，而不是假设的全部。讨论假设，还需要结合具体的项目进行讨论。

第一类：对目标对象或对问题的假设

尤努斯在《穷人的银行家》提出，穷人有能力改变自己的命运，他们需要的只是一小部分可以撬动改变的资金。以此为基础，尤努斯批评了国际发展机构常规的技术援助项目，而只提供简洁明了的小额贷款服务。“穷人有能力”、“穷人有信用”，这是小额信贷的重要假设。

某基金会为帮助初创 NGO 的发展，提供为期 3 年的行政经费支持。这个项目的假设是，NGO 的行政经费很难筹集，而且已经成了制约 NGO 组织发展的关键原因。如果现在或将来的某些时候，大多数资助机构已经为项目实施配备充足的行政经费，那么行政支持的方案就必须做出改变。

第二类：关于外部环境的假设

公益性小额信贷的前提是，农户等弱势群体缺乏信贷机会。而如果随着国家对普惠金融的重视，农户已经比较方便到信用社、银行或者商业小贷公司贷款，那么公益小贷的定位就需要做出调整。如果寻找不到新的定位，公益小贷最终将被商业取代，从而在行业中消失也不无可能。

再举一个农民工技能培训的案例。有一些项目希望帮助农民工找到工作，提供的服务是技能培训。该项目的假设就是，市场上对具备相应技能工人的需求旺盛。如果这条假设不成立，那么无论技能培训做得多好，帮助农民工就业的目标都将无法实现。

第三类：关于技术方案的假设

有一些是关于项目技术方案选择的假设。比如，不少教育项目的工作重点对象是老师，他们希望帮助教师来提升教育质量。这里的关键假设是，教师的能力和水平是影响学生学习最重要的因素。

也有一些是操作细节上的技术因素。比如

某健康快车项目，它开出一辆列车到贫困地区为当地患者做白内障手术，除直接服务外，还邀请当地医生到列车上，边给专家做助手边练习。该项目还为当地医院配备了白内障治疗设备，希望等列车结束在当地三个月的服务之后，当地医生可以在当地医院为当地患者提供服务。这个项目在技术上的假设是，白内障治疗手术可以经过三个月的助手练习而掌握。

公益机构应时刻关注这些假设。通常而言，当项目出现计划外的失败，工作推进特别困难，或者项目不为目标对象所接受时，大多意味着项目的假设发生了变化，项目到了该做出重大调整的时候了。

2.8 什么是好的变革理论？

如果完成了问题分析、目标设定、指标开发、活动设计、能力、资金模式以及假设梳理这七项关键任务，那么我们就基本完成了变革理论的构建。虽然从框架上看，构建变革理论的过程并不复杂，但在实际工作中却并不容易。它对公益机构对目标对象、对项目特性、对目标愿景、对外部环境以及对自己的能力的洞察力都提出了严峻考验。如果缺乏思考，而只是停留在做事层面，那么提出一个恰当的变革理论几乎是不可能完成的任务。

好的变革理论的四个特征



什么是好的变革理论？德鲁克在《事业理论》一文中，描述了有效事业理论的四个特征，我觉得它同样适用于变革理论，稍作改编，一个有效的变革理论的特征如下：

1. 它一定要符合事实。变革理论对问题原因

的分析，对外部环境的假设，都要以事实为基础，也要接受事实的考验。如果与事实不符，变革理论从根子上就是错的。

2. **协调一致。**变革理论七要素之间是协调自洽的，也就是说，目标应针对问题的原因，指标应能衡量目标，干预可以实现近期目标，近期目标应有助于长远目标的实现，而假设则不应该颠覆整个项目的逻辑。变革理论还应与项目机构的能力以及资源状况协调一致。如果项目运行过于顺利，说明变革理论相对于组织能力和资源而言，设计的太“小”了，我们可以更加雄心勃勃一些。反之，则变革理论应设计得更务实谨慎一些。
3. **变革理论应为整个组织以及利益相关方共同理解和认同。**变革理论是整个项目的蓝图，它虽然可能只是由少数人进行规划，但却必须为所有参与项目的人和组织所理解。检验一个变革理论的终极方式就是在实践中创造出成果。一个不被理解的变革理论，不论设计得多好，它和执行都是两张皮。对变革理论的分享和讨论，应该经常做。随着时间的延续，人们对变革理论的理解会变得模糊，然后就不再以变革理论作为行动的指南，而越来越依赖于直觉和感受，这个时候，变革理论的指导意义就会大大下降。
4. **变革理论必须不断被检验。**变革理论只是一种“理论”，它有待在实践中检验。即使在某一时刻被验证可行的变革理论，也因为社会问题、外部环境、行业趋势以及目标对象的不断变化，而需要接受定期的回顾和调整。后面三章介绍的监测、评估以及学习的内容，探讨的就是这个问题。

在很多人看来变革理论显得过于理论化，似乎是具有某种理论功底专家才能做，但事实并非如此。首先，并不存在一种理论上全面且正确的变革理论，变革理论总是在不断的实践中浮现出来的，它在实践中的可用性要比理论上的完整性重要的多。另外，创建变革理论的过程，并不是专家思考的过程，更不是由所谓的外部专家赋予机构的，变革理论需要通过多方共同参与的过程，是众多实践智慧的结晶。当然，如果具备一定的理论基础，并且由外部协作者进行协作，制定变革理论的过程可能会更顺利一些。

第三章 监测

- ※ 监测发生在项目执行环节。监测发生在组织内部，最好由项目人员执行。监测是一种持续性行为。监测的目的在于改进决策。
- ※ 监测的本质是“探测”，而非监督，探测项目执行低效的环节，探测新的发展机遇，探测外部环境的变化，探测项目是否通往目标的实现。
- ※ 监测的主旨是提升项目执行的效率和效果，而不是对下属或者合作伙伴的监督和问责。
- ※ 监测一般包括关于活动、渠道、服务对象、近期成果、支持系统、外部环境以及反馈与建议7个方面的内容。
- ※ 监测的价值被大大低估了。我们应该投入更多的资源开发一种嵌于组织内部的，与日常工作紧密联系，能够提供及时反馈的，能够激发和引导项目人员工作的监测体系。

构建完毕项目的变革理论，完成项目设计，便进入到了项目实施环节。正如引言中所强调的那样，项目执行不仅仅是干活，它本质上也是探索社会问题解决方案过程的一部分。执行和设计，并不截然分开。在项目执行的过程中，我们可以搜集基于事实的信息，深化我们对问题的理解，从而为完善和调整项目设计提供依据。

公益组织的项目人员，工作在一线，与服务对象、与合作伙伴交道频繁，我们经常能看到很多、听到很多，感受到很多，也会有很多调整项目方案的想法。但未经组织的信息，往往缺乏论证，并不足以作为决策凭据。我们需要对项目执行过程中的信息进行更加成体系的监测。

3.1 什么是监测？

所谓监测，是发生在项目执行过程中的一种持续性管理行为，它定期搜集、分析和报告关于项目投入、活动、产出以及近期成果等信息，以便为管理层、执行团队以及其他相关方提供项目执行以及策略决策的依据²⁰。

依据这项定义，监测具有以下特征：

1. **监测发生在执行环节**，因此只能收集在执行阶段或者项目结束时立刻显现的信息，关于项目中长期成果的信息，大多发生在项目结束之后，不属于监测的工作范畴。
2. **监测大多发生在组织内部**。一般来说，项目人员每天与项目打交道，是项目信息最

²⁰ 由于视角不同，不同机构对监测的定义也不一样。

联合国人口基金会在“Programme Manager’s Planning Monitoring & Evaluation Toolkit”手册中将监测定义为：“一种持续性的管理功能，旨在为管理者和关键利益相关方提供关于预期结果完成情况的定期反馈和工作进度指示，依据预订标准确定的计划或期望，跟踪真实的执行情况，搜集和分析项目进度和结果的数据，提出改进方法”。

OECD在Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management中将监测定义为“使用配置的资源，通过相关指标的系统性数据收集工作，为管理层和主要利益相关方提供正在进行的发展类干预活动的进度情况和目标实现情况”。

国际美慈组织在“Design Monitor Evaluation Guidebook”中将监测定义为“定期就项目执行的相关信息进行搜索、评价、报告并采取行动的过程，常用于检验行动与目标是否相符，并确保遵从资助方的规定”。

方便的收集者。但在必要的情况下，考虑到工作人员的负荷，或者需要第三方独立验证，也可以聘请外部专家或机构来收集和分析信息。

3. 监测是一种持续行为，而不是偶然或者阶段性的行为，它伴随着项目执行的全过程。因此，如果撰写项目监测报告的话，它可能会依循某种的频率，比如周报、月报、季报、半年报、年报等。
4. 监测要能为决策所用。监测绝不仅仅是信息搜集工作，它还应该包含信息的交流、沟通和分享，让必要的决策人和利益相关方充分了解情况，以便改进执行和决策。这是监测发挥功效的关键步骤，在实际工作中，却很容易被忽略。

我们说监测是一种管理行为，并不是说它是一种监督行为。如果打一个比喻，监测更像是一种“探测”工作，监测体系更像是一个“探测器”，使用它，我们探测项目执行低效的环节，探测新的发展机遇，探测外部环境的变化，探测项目是否通往目标的实现。它的主旨是提升项目执行的效率和效果，而不是对下属或者合作伙伴的监督和问责。

在公益领域，资助方经常要求 NGO 提交各类报告，这些报告很多时候应该是一种监测报告，而不是一种监督报告，合作双方如能回归到监测的本意上，对合作关系以及项目本身都是一件幸事。

3.2 监测什么？

监测是与项目执行平行的过程，它站在项目执行之外看项目，本身并不直接为项目成效做贡献。像这类必要的支持性工作，必须控制在合理的范围之内。

有关项目的信息很多，如果我们都加以监测的话，必将成为沉重的负担。由于资源和时间的

有限性，我们只能去监测一些关键性的信息。

但哪些信息是关键的呢？我们可以问自己：项目执行的重大风险是什么？或者，为了项目取得成功，我们必须在哪些方面做到位？这两个问题的答案，就是项目监测的重点内容²¹。

为讨论简便，我在这里抽象一个项目模型，该模型涵盖了项目监测最常见的七大关键内容：目标对象、活动、渠道、支持系统、外部环境、建议与反馈和近期成果。它们也是影响项目执行质量的关键点。



它们的关系是：项目由一系列活动组成，这些活动经由一定的渠道递送到目标对象，并对目标对象产生直接的影响，即近期成果。项目活动需要必备的支持系统，包括资金、外部关系、执行团队、项目管理等，而且项目又必然都在某种社会经济以及社区环境中开展²²。

项目监测的重点，一般不会超出这个模型的范畴。不同的机构，不同的项目，监测点也必不一样，也不是说每一个项目都需要监测这七个点。我们需要分析具体项目的特性，为项目制定量体裁衣的监测重点。

下面我们将逐条进行分析，又因为“近期成果”一项特别重要，我们将另辟一节专门讨论。

3.2.1 目标对象

目标对象的参与是公益项目满足需求以及

²¹ 世界宣明会在其项目项目管理手册 LEAP——“learning thorough evaluation with accountability and planning”中，将监测的重点成为“项目质量表征”，也即那些表征反映出项目的质量比较好，或者项目的质量已经出了问题。

产生效果的前提，是监测的重要内容。关于目标对象的监测点包含覆盖率、偏差率、参与性三个监测点。因为大多数公益项目是以人作为目标对象，因此，以下就以目标人群替代目标对象进行阐述。

覆盖率

覆盖率是参与项目的人群与目标群体总量之间的比例。它度量的是项目影响的广度，有多少目标人群参与项目？他们占目标群体总量的比重如何？对于有些项目而言，覆盖率是成功的关键。比如一些社区改造项目，如果社区参与项目的人数比例太低，我们就不能说自己影响了整个社区。我们必须设计一个覆盖率的最低标准，只有超过了这个标准，我们才能声称自己影响了整个社区。

“覆盖率”和“服务人数”是两个不同的概念，它更进一步。它更加强调，我们需要弄清楚整体目标人群的数量，弄清楚社会问题存在的规模，然后它督促我们思考，达到什么规模才可能系统化的解决社会问题，并逼迫我们去寻找规模化的解决方案。公益组织的工作针对的大多都是广泛的社会问题，公益组织在运作模式和逻辑上又大多是“小而美”的，这两者不相匹配。“覆盖率”则是一个有助于帮助我们消弭两者之间鸿沟的监测指标。

偏差率

偏差率是非目标人群参与项目的比例。比如，有些助学类项目本意是服务贫困学生，如果非贫困学生也参与进来，是对公益资源的浪费，也是对项目目标的偏离。当下中国，人们对公益透明性要求极高，公益项目是否瞄准并服务了特定的人群，这点至关重要。2010年曹德旺先生经由中国扶贫基金会向西南5省市旱灾贫困农户捐赠2亿元，要求差错率不超过1%，这就是对项目偏差率的要求。

在真实世界中，很多公益项目选择服务人群往往怎么方便怎么来，选择那些比较好开展工作也更容易成功的群体。比如有些意识倡导类项目，前来参加的本来就是那些意识比较高的人。有些扶贫类项目，帮助的又大多是村子里的能人和富人。这些都属于目标人群偏差的范畴。服务人群有所偏差是正常的事情，但必须控制在合理范围之内。为了避免产生过大的偏差，项目需要设计良好的选择机制，而不是将不符合标准的人群强行赶走。

参与性

参与性指的是目标人群参与项目活动，甚至主动投入资源与时间的情况。受益人主动参与，往往意味着项目瞄准了需求，得到了服务对象的认同，这是项目成功的征兆。反之，我们则要十分小心参与性较低的情景。

有效的公益项目一般需要目标对象发挥他们的资源和优势，所有的公益项目都需要公益机构与目标受众一起互动。如果在目标对象表现被动，或者根本不配合项目，这是项目必须做出调整的信号。

在考察目标人群的参与性时，我们可以考察目标人群是否意识到了项目的存在，目标人群参与的类型、数量和质量，目标人群与项目人员的互动方式与满意度，时间和资源的投入等等。

3.2.2 活动

与活动有关的监测，除时间进度外，还有一块很重要的内容是活动的数量和质量。

项目社会效果的实现，很多时候以足够数量的活动为支撑。比如，为期2天的短期培训很难改变学员的行为，儿童卫生习惯也很难通过短暂志愿者活动来养成。当我们设定了项目目标，我们需要思考多少数量的活动才是足够

²² 本抽象项目模型以及后文对监测重点的梳理，受到彼得·罗希等人所著的《评估：方法与技术》一书的启发，请有兴趣的读者翻阅第6章《督导项目的过程和绩效》。

的，并以此设置活动数量的最低标准。

活动质量包括项目内容是否达标，项目产出是否符合要求，以及活动与目标之间的连接紧密程度等维度。以培训为例，质量要素就包括培训课程的质量、培训师的专业水平、培训方式的恰当性等方面。一场培训的目标是唤醒参与者的意识，是提升知识水平，是改变学员个人行为，还是希望学员培训结束后可以影响所在组织或社区的表现绩效，其目标的层次不同，对培训内容的设计和质量的要求也会不同，监测的重点也不一样。

一般而言，项目活动的数量和质量标准，需要根据项目管理者或专业人士的经验进行裁定。长期开展监测工作，积累经验和数据，有利于我们设定更合理的项目活动管理标准。

3.2.3 渠道

项目服务要能通过一定的渠道送达到目标对象。对渠道的监测主要关注的是项目对受众的可达性。

目前中国公益领域对渠道的研究和重视还远不足够，而对一些项目而言，这却十分重要。比如第二章中介绍过的健康快车项目，如何让身处偏远地区的距离火车站较远的白内障患者得知列车手术服务的信息，并且可以经由交通系统准时按序到达列车接受手术，这是项目的管理的重点。再如，有些公益行业发展类项目，希望培育出更多新的公益组织，即实现所谓公益总量增加，怎么让项目信息延展到公益领域之外，让企业、政府、媒体人士能够获得，这是项目成功与否的关键。

另外，语言、民族、身份，甚至社会文化、观念的巨大差异，都可能形成目标对象参与的壁垒，降低某些对象利用项目的机会。

3.2.4 支持系统

项目的支持系统主要包括资金、团队和管理三个方面。

目前中国基本仍处在透明公益的时代，谁能够把资金的去向交代清楚，谁就能赢得捐赠人的长期信赖和支持。因此，资金使用状况的

监测，可以说是中国公益组织尤其是公募基金会监测工作的重点。一般而言，资金的监测主要由组织的财务管理体系来完成，不过，项目人员最好具备一定的财务思维。而作为项目经理，则必须同时对项目的活动和资金使用状况进行管理。资金的监测不仅要关注项目期内资金使用状况，还应该关注项目接续期是否有足够的资金支持。

关于团队的监测，包括团队成员数量是否足够，团队能力是否胜任，团队内部能否妥善合作，成员工作的主动性、学习性以及成长力等方面。项目团队的成长和能力，不仅关系到本期项目的成败，而且关系到项目以及社会成效的可持续性。

项目管理包含项目流程管理，项目与外部相关方的关系，项目的传播与倡导等等，甚至设计监测评估体系本身是否有效也是项目监测的一部分。项目管理关注的是，项目是否有一整套机制，保证项目不会因为团队的意愿、热情而大幅波动。与团队一样，项目管理同样关乎项目的可持续性。

3.2.5 外部环境

在变革理论一章中，我们已经提到论述周围环境会影响项目的设计和预期效果。在工作过程中，我们需要关注外部环境的变化，监测有哪些外部环境的假设被验证是真实的，有哪些则可能是错的，有哪些项目前期分析的社会问题已经发生变化。

3.2.6 建议与反馈²³

项目相关方在参与项目过程中，一般都会形成自己的看法和见解，至少他们会有喜欢什么，不喜欢什么的情绪反应。这些在一线工作过程中所积累的感受、经验和见解，是项目改进甚至创新的重要源泉。

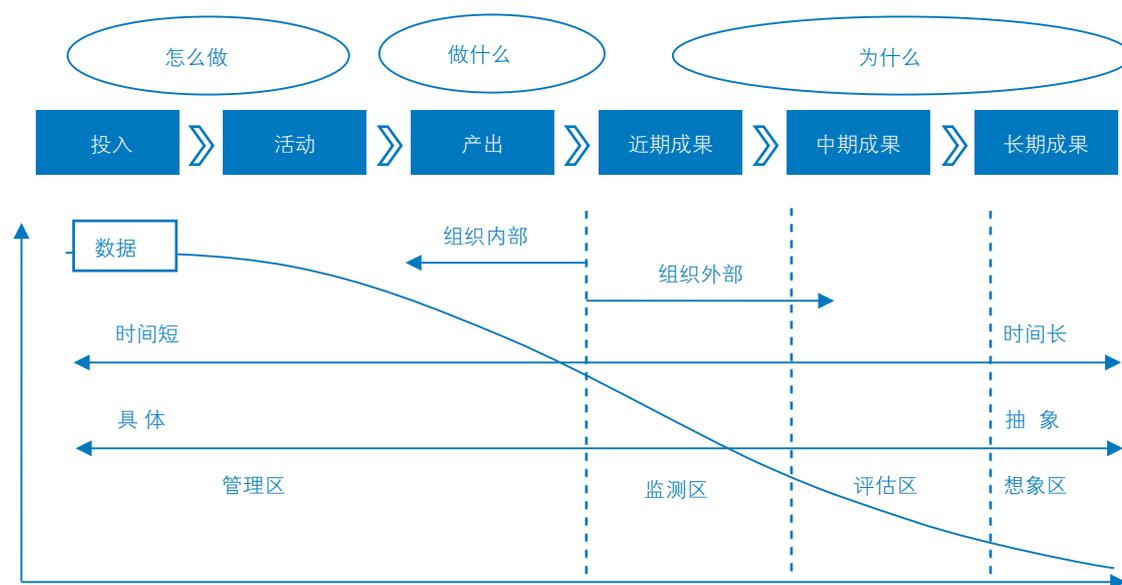
项目应该创造机会，同时营造一种开放的氛围，从而可以听到来自受益人、工作团队、资助入以及合作伙伴的建议和反馈。有的时候，我们还可以邀请外部专家、同行机构来给项目提出建议。

3.3 近期成果是重点

大多数项目设计监测评估手册认为，监测是对项目的投入、活动和产出的监测。而如果我们很好地审视监测的功能就会发现，它其实应当被视作一种伴随项目执行过程的管理功能，其目的是管理风险以及提升项目成效。这样，监测的疆域就大大扩展了。因此，除了目标对象、渠道、活动、支持系统、外部环境等监测点外，还应将近期成果纳入监测范畴，并

且还应该把它列在监测中的重点。

在此处借用逻辑框架这一工具，并略作修改进行说明。在一个抽象的项目中，人们将资金、时间、技术等投入到项目活动之中，项目活动直接生产一些“产出”，并进而产生一些“近期成果”，近期成果又衍生出一些“中期成果”，而中期成果最终又对长远目标有所贡献，有助于一些“长期成果”的产生。这个抽象的项目模型如下图²⁴所示：



沿着项目的变化链条，从左到右，有一个时间先后和因果关系的含义。后者在前者的基础上产生，对应的时间越来越长期，内容越来越抽象，项目所掌握的数据越来越少，效果受到其它因素的影响就越来越多，社会效果的归因越来越困难。

项目的投入、活动以及产出，是关于“怎么做”以及“做什么”的内容，它发生在组织内部，是组织可以负责而且可以掌控的，我们称之为“管理区”。

而近期、中期和长远成果，这些是项目及组织可控范围之外的事情，它们是项目之所以被发起的原因，是关于“为什么”要做这个项目的內容。

近期成果是在项目执行过程中或者项目结束之后，目标人群身上立刻产生的变化，它完全可以由项目人员进行直接观察和记录，因此应该纳入“监测区”。由于近期成果和项目活动关系紧密，数据相对丰富，归因相对容易，因此分析起来难度并不大。

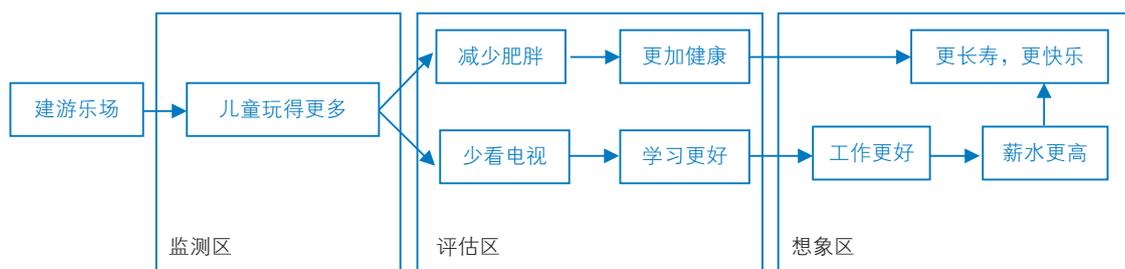
²³ 没有反馈就没有改进。好的反馈本身就可以成为重大改进的重要来源。美国有效慈善中心每年为基金会提供调研服务，了解受资助人以及捐款人的反馈，从而为基金会改进资助和筹款的策略和程序。麦可思每年为高校提供毕业生、在校生以及用人单位的反馈调研服务，帮助高校改进治理和管理。

²⁴ 该模型改编于哈佛大学商学院 Dutch Leonard 教授的课堂内容，具体请参见我的笔记“绩效评估”，http://blog.sina.com.cn/s/blog_64047efc0101aeij.html；

中期成果则是指项目结束一段时间之后，才在目标人群身上显现的变化。它一般需要聘请专业的评估团队进行信息收集和分析工作，因此应该纳入“评估区”。而远期成果，则需要历时更长时间，此时“成果”与项目之间的联系已经比较微弱，数据非常少，而且归因困难，对“远期成果”的衡量，其工作量和难度

不亚于一篇博士论文。这里称之为“想象区”，意思是一般不需要进行评估，只需要根据专业学者的研究进行合理推断既可。

此处借用哈佛大学 Dutch Leonard 教授绘制的 KaBOOM 社区动员建设儿童游乐场的案例继续说明。



在这个项目中，“儿童玩得更多”在游乐场建好后立刻显现，便于项目人员观测和记录，因此可以纳入到机构的监测体系之中。位于中间的成果，收集相对困难，而且受其它因素的影响越多，则应该划归“评估区”。而最右侧的成果，则需要十几年甚至几十年之后才能验证，只能付诸于推断和想象了。

这些近期成果，纳入监测体系之中，并不会增加太多工作量。

再以小额信贷为例。小额贷款的工作流程大致是这样的：信贷员入户调查了解借款人情况——发放贷款——经常性回访——借款人偿还完贷款。我们看到，在一个贷款周期内，信贷员与借款人之间有数次沟通，十分便于观察和收集信息。小额贷款的近期成果，比如有的客户使用贷款购买原材料节省了采购成本，有的客户用来扩大经营规模，有的客户用来创业，“成本节约”、“扩大规模”、“创业”这些都是信贷员非常容易就可以观察和记录的，将

“监测区”、“评估区”、“想象区”的测量工作都有其功能和意义。然而，在实践过程中，近期成果的监测可能更为重要。原因在于，我们需要及时的信息，以作为项目及时调整的参考。中期成果和长期成果的评估，发生在项目结束之后，那时对于知识生产或者政策倡导的作用也许比项目改进要更大一些。

对于项目操作人员而言，理解和感受项目的近期成果，比理解中期成果和长期成果要重要的多。每一家公益组织都应该根据自己的状况，开发一种便于观测、展现绩效，同时又能让同事感受到的近期成果监测体系。如果设计得当，此类信息的搜集成本并不高，可以结合在项目过程中进行。

格莱珉银行的贫困指数²⁵

如何评估小额贷款的社会影响？我们知道，小额贷款的目标是帮助贫困人口脱贫，最好能实现代际脱贫。因此，如果从中期上，我们需要评估借款人的贫困状况，而在长期上，我们则要评估借款人下一代的贫困状况。然后，又如何度量贫困呢？国际上现有两种常用的方法：一是收入法，即测量借款人在一段时间内的收入状况，二是消费法，即测量客户在特定时期的消费状况。然而，这两种方法，都不是项目人员可以操作的，只能交由外部专业人士动用大量的人力、物力，也才只能得到一些不尽人意的估算。而且这些估算，又与信贷员的工作有什么联系呢？也许对小额贷款政策制定有帮助，但对于信贷员来说，那只不过是一些“数据”以及一份“科学”的研究报告而已。

为了提供一种简单可操作的衡量方法，格莱珉银行开发了贫困指数（progress out of poverty index），它包含十个简单的指标，具体内容如下：

※ 会员及其家庭成员居住在有马口铁皮屋顶，或价值超过 25000 塔卡（约合 1980 元）的房子里，家庭成员睡在床上而非地上；

※ 会员饮用自管道井中抽上来的干净水、开水或者用明矾、净水药片或罐壶过滤器净化过的无砷水；

※ 会员家庭超过 6 岁的孩子都在上小学或者小学毕业；

※ 所有家庭成员都是用清洁卫生的厕所；

※ 家庭成员有足够的衣服满足日常需要；

※ 家庭有其它收入来源，例如菜园子或果树，以满足额外之需；

※ 借款人在储蓄账户中维持在年均 5000 塔卡的余额；

※ 借款人全年有能力供应家庭成员一日三餐，家庭没有食品匮乏之虞。

我们注意到，这些指数，都是普通的信贷员可以观察和记录的。最为重要的是，它和信贷员的工作联系在了一起，它可以帮助信贷员识别服务人群，也可以帮助信贷员衡量社会效益，让自己的日常工作与服务对象的改变切切实实联系在一起。当然，这些数据经过总结与分析，也能有力地对外展示项目的成效，起到品牌沟通与加强问责的作用。

3.4 应更加重视监测

现在的公益领域，人们非常重视社会影响评估，而对监测却一直十分忽略。监测的价值和作用，被大大低估了。如果遵循本章中对监测的定义和分析，从组织管理的角度来看，我们理应更加重视监测，至少应该达到与评估同等重视的地步²⁶。

如果我们承认外部环境的复杂性，承认社会问题及其结构在不断变化，承认大多数公益组织本身在不断发展，那么我们就急迫需要一

种嵌于组织内部的，与日常工作紧密联系，能够提供及时反馈的，能够激发和引导项目人员工作的绩效监测体系。

现在有一些发展较为成熟的组织，已经开始设置专职的监测评估官员，牵头统筹机构的监测评估工作。又有一些基金会愿意拿出 5% 左右的项目预算用于监测评估。在我看来，这些人力和资金如果集中投入在监测环节，价值会更大一些。

²⁵ 具体内容请参考《穷人的诚信：第二代格莱珉银行的故事》。Progress out of Poverty Index 是格莱珉基金会开发的贫困测量工具。它最初的诞生就是为了寻求一种简单易用的测量工具，以便于一些扶贫类公益机构在有限的资源下使用。PPI 只需要回答关于家庭生活特征的十个问题就可以了解服务对象是否在贫困线以下。目前 PPI 已经开发了包括中国在内的 56 个国家的贫困测量指标体系。

²⁶ 关于监测与评估的区别以及监测的价值，我曾写过一篇《重新发现监测》的文章，请有兴趣的朋友参阅：<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-16596.htm>

第四章 评估²⁷

- ※ 评估是一种系统性研究工作，主要目的是对项目在中长期时限内所带来的社会改变做出分析和判断。评估主要由外部独立专业人员或机构承担。
- ※ 评估的主要应用场景有两类，其一是为规模化而评估；其二是为策略升级而评估。
- ※ 评估的主要工作有两类，一是“总结判断”，即判断项目的价值和影响；二是“分析原因”，分析项目成功或失败的原因。
- ※ 成果评估、影响评估、效率评估构成三层评估金字塔。基线与末线的对比构成“成果评估”；成果评估通过对照组扣减整体环境、其它项目、自然演变、转移因素，进行归因分析，构成“影响评估”；“影响评估”与投入相对比，构成效率评估。
- ※ 在资源、时间、政治的现实约束下，项目评估可能无法做到基线、对照组等调查工作，但真实世界的评估仍有很大价值。
- ※ 变化故事法、影像观察法、案例法等定性方法也是常用的评估方法。

评估正在成为一种流行。不论是传统公益，还是社会创新，不论善款是来自基金会、企业、政府采购、公众募款还是来自社会投资，人们都越来越爱追问“你所取得社会影响是什么？”可以预见，人们对社会影响评估的需求会越来越旺盛。但是，评估和社会影响，这两个词含义都比较模糊，即使在专业的研究和咨询领域，也没有标准的定义。不同的语境下，人们所指不同，这造成了沟通的障碍，也妨碍了人们正确认识和发挥评估的价值。

4.1 什么是评估？

假如我们遵循前面几个章节的步骤，分析了社会问题，构建了变革理论，通过监测加强了项目的执行，并且取得了不错的近期成果。此时，我们能不能宣布项目成功了呢？

还不能！

我们还需要追问，项目的中期和长远成果如何？我们实现了项目的中期和长远目标了吗？要知道，近期成果通往中长期成果的路径，并不一定像逻辑上那样畅通无阻。它有待检验。近期成果良好，但中长期成果不理想，此类现象在真实世界中并不鲜见。

柯氏四级法²⁸是培训领域的专业评估方法。它把培训的成果分成四个递进的层级：



生活上的变化。结果层则是行为变化之后给所在组织带来的绩效改变，比如对组织战略、项目、筹款、管理、团队等造成的影响。

在一些培训中，培训师语言幽默、素材有趣，反应层效果可能不错，但学员并不一定能

²⁵ 社会资源研究所张峻玮对本章亦有贡献。

²⁶ 柯氏四级评估法的详细内容，请参考柯克·帕特里克《如何做好培训评估：柯氏四级评估法》。

学习到什么深刻的知识。而有些培训，虽然教给了学员很多知识，学员却不能应用在自己以及组织身上，这样行为层和结果层的就没有影响产生。

对一个培训类项目的最终考验，至少要到行为和结果层。因此，在前一章介绍的监测，因为只能关注到近期成果，也即只能考察到反应层和学习层，实际上并不能对项目的价值做出最终判断。



此类项目在公益领域很常见。我们在各式各样的项目中，为校长、老师、家长、社区等提供五花八门的短期培训，以至于当我们想起公益项目的时候，第一个冒出的想法可能就是培训。REAP 在后期评估时发现，上述影响链条，在第一个环节就断了，很多家长回去之后，并未为孩子改善膳食，或者改善行为并不能持续，孩子贫血状况也没有发生改变。因此，即使项目组为家长提供了优质的培训，聘请专业的教师，开发了有趣的课程，甚至也采用参与式的方法，然而影响的链条在家长培训结束后就断了。这种干预，虽然近期上家长反映很好，但

农村教育行动项目（REAP）曾做过一场营养实验。西部农村地区的孩子贫血现象比较严重，这影响到了孩子的发育和学习。为了解决这一问题，他们设计了若干种不同的干预。其中一种是为家长提供培训，目的是通过家长改善学生的膳食结构，增加营养，从而改善学生的贫血状况。该干预的近期和中长期的成果链条是这样的：

中长期的成果递进过程中孩子的贫血状况并没有改变。

这些情景都清晰地告诉我们关注中长期成果的重要性。监测不能实现此项功能，我们需要评估！

此处，我们把评估定义为：评估是一种系统性研究工作，针对的是项目在中长期时限内所带来的社会改变做出分析和判断，从而为项目策略调整提供可靠的以事实为基础的决策依据²⁹。

²⁹ 关于评估的定义，不同机构之间差异很大，请读者注意，本文中的“评估”与其它文章中的含义并不相同。

联合国人口基金会在“Programme Manager’s Planning Monitoring & Evaluation Toolkit”手册中的定义是：“对结束或进行中的活动的精确和独立的评价过程，来评定其既定目标的实现程度和对决策的贡献程度，评估内容包括活动、项目/项目群，战略、政策、话题/主题，部门或机构”。

OECD 在 Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management 中的定义是：“对执行中或结束的项目或政策及其设计、执行和结果的系统性和客观性评价，目的在于评定预订目标的实现程度及其与项目的相关性，发展工作的效率、效果、影响和持续性。评估应当提供可信和有用的信息，以便将评估发现用于受益人和资助方共同的决策中”。

国际美慈在“Design Monitor Evaluation Guidebook”中定义是：“对某一时间点的项目一个或多个方面的深度、回溯性的分析，目的在于衡量项目的效果、影响及其实现方式，同时捕捉经验，让未来的项目工作中学习。”

我们还应区分评估（Evaluation）和评价（Assessment），他们的含义不同，但很多时候，人们也把这两个词语混用。

评价是指在工作开展前，对工作开展所应具备的条件、环境、资源、社会关系等开展考评，用以判断该项工作是否可以开展。例如“环境影响评价”、“社会影响评价”，都是在项目、工程或政策启动前，影响还没有发生之时，对其环境影响或社会影响开展的预先判断。

评估则一般是指在工作开展之中或之后，对一定时期内的工作所做出的回溯性研究，因此，诸如“环境影响评估”、“社会影响评估”之类的工作，都是在具体项目、工程或政策开始之后，影响已经发生，此时去发现、分析和总结

监测与评估的差别

需要注意的是，很多时候，人们把“监测”和“评估”结合在一起看，他们把监测理解为一种“过程评估”。而此处则把评估界定为一种与监测不同的事物，我们认为这种相互区分而不是相互交融的概念更有利于行动者理解和应用³⁰。

| | 监测 | 评估 |
|-----------|---------------------------|---------------------------------|
| 关注内容 | 目标人群、活动、渠道、近期成果、项目管理等近期事物 | 项目的中长期成果、影响 |
| 关注的内容何时发生 | 发生在项目执行之中或项目刚刚结束的时候 | 发生在项目策略调整节点，或者项目结束之后，甚至结束一段时间之后 |
| 工作频率 | 几乎所有项目都需要的持续性行为 | 项目在特定时间才需要的的行为 |
| 操作人员 | 主要由组织内部人员承担，必要时可借助外部专业力量 | 主要由外部专业评估人员或机构承担 |

4.2 何时需要评估?

评估在方法论上是回溯性的。它特别强调系统搜集项目过往或者正在发生的影响信息，从而以事实为基础，做出尽量客观的判断和建议。

评估在应用上又是前瞻性的，评估必须对项目未来的发展决策产生影响才有意义。但是，评估所影响的决策绝不是关于项目执行的细节决策，那是监测的主要功能。在具体工作中，评估发挥作用的场景大概有如下几种：

第一种情景：项目已经运营了一段时间，监测结果显示，项目的近期成效不错，我们希望大规模复制，从而让更多的地方更多的人可以受益。然而，在规模化之前，我们需要评估确认项目的中长期成果也是正向且有效的，不

然我们可能会贸然推广一种错误的项目模式。另一方面，我们也需要第三方出具的客观的评估报告，这样更容易赢得众多利益相关方，如不同地方的政府和企业的信赖。

第二种情景：和第一种情景一样，项目已经运转一段时间，监测近期成果不错。不同的是，我们并不想采用自己开连锁店式地扩展规模，而是希望提炼出一些原则、方法和模式，以便为其它机构参考借鉴。此种情境下，我们同样需要通过评估来确认项目中长期是有效的。另外，我们还需要进一步分析项目的成功要素是什么，它适用于哪些内外部条件，这样也有利给其它机构更好的借鉴应用。

第三种情景：政府希望出台某种政策，或者出资大力推广某种项目。在正式大范围推广之前，较为谨慎的做法是首先小范围试点，然

³⁰ 在众多评估专著中，评估被分为“总结性评估”、“形成性评估”、“发展性评估”，或又被分为“内部评估”和“外部评估”。这些描述中，“评估”都是一个广义定义下的“评估”，其中包含“监测”的含义。比如“形成性评估”则主要是收集利益相关方的建议，以便改善项目设计；“发展性评估”则强调外部环境多变，且项目策略不稳定的情况下，收集及时性信息，以不断改进项目设计和执行。在本书中，我们都把这些内容列进了“监测”的范畴。请读者在阅读时注意这些区别。

后通过评估判断政策或项目的社会影响。如果评估结果良好，才进行大规模推广。这种基于评估的以事实为依据的政策制定方法，是一种避免国家资源浪费的审慎做法，已经被不少国家采纳。目前中国政府大力推动政府型的公益项目，有些项目并未经过评估论证，很可能造成了大量资源浪费。有些项目虽然从投入上看轰轰烈烈，但长远上由于效果不佳，反而可能会引起公众对公益的不信任，对公益的发展是不利的。

第四种情景：我们的项目已经运转了几年，近期效果通过监测感觉也不错，接下来，我们希望在未来几年里延续并升级原有的项目模式。这样，我们需要通过评估来确信项目的基本内核在中长期上是有效的，我们还需要分析哪些是项目成功的要素，将来需要保持；哪些是不那么有效的部分，将来需要剔除；哪些内外部的假设已经发生变化，我们需要调整。在这种情景下，评估成为了策略或战略规划的重要工具。

前三种场景，不管是自身复制，还是推广给别人，抑或是政府借行政之力进行推广，都和大规模应用有关。我们可以称之为“为规模化而评估”。第四种场景，则可以称之为“为策略升级而评估”。这两种评估情景，都源于我们对中长期成果产生了不确信，或者需要论证项目中长期

效果，而这是由评估的定义所决定的。

另外，四种场景下，评估可能影响的决策，都在“项目模式”层面。规模化是针对模式的，升级也是针对模式的。不管哪种类型的评估，我们都需要项目有一个较为稳定的模式。这是一个基本前提。如果模式不稳定，服务对象、目标、活动内容等都可能变，此时需要的不是评估，而是能够提供及时信息的监测。

因此，评估并不是一种持续性的行为，不是所有项目都需要做评估，一个项目也不经常年年做评估，只有在项目模式基本稳定，而且在策略升级以及规模化的前夕才需要进行评估。

4.3 评估什么

不论哪种情境下，评估都有两项基本任务。其一是“总结判断”，也就是判断项目是否成功，是否产生了正向的积极的社会影响，是否值得延续、升级或推广；其二是“分析原因”，也即分析项目为什么成功或失败，项目值得延续、升级和推广的主要成分是什么。

这两项基本工作任务，它们所关注的问题也有所不同：

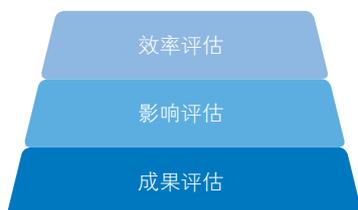
| 核心问题 | 关注问题 |
|------|---|
| 总结判断 | <ul style="list-style-type: none"> ◎ 项目是否有效回应了目标人群的需求？ ◎ 它实现了项目制定的目标了吗？ ◎ 项目预期内预期外的效果是什么？ ◎ 对于社区或社会而言，项目的价值是什么？ ◎ 这个项目的钱花得值吗？ ◎ 多少或哪些影响是由项目带来的？ |
| 分析原因 | <ul style="list-style-type: none"> ◎ 项目有效的成功要素是什么？ ◎ 项目适用于什么场景？ ◎ 有什么经验或教训？ ◎ 我们可以抽取出来什么共性的原则，可以对其它实践有用？ |

“总结判断”是评估任务的基础。“分析原因”目前还没有结构化的方法可以遵循，因此，我们将在下文重点介绍评估执行“总结判断”任务的工作方法。

对项目价值做总结判断，从逻辑上大致可以分为三层递进的分析过程：

第一，目标对象在中长期上发生了哪些变化？（成果）
第二，这些变化有哪些是由项目带来的？（影响）
第三，与成本相比，项目投资是否划算？（效率）

三层分析分别对应着评估金字塔³¹的三个层次，即成果评估、影响评估和效率评估。



其中，成果评估针对的是目标人群在中长期的成果变化；影响评估则是归因于项目的，扣除其它因素之后，纯粹由项目带来的“净成

果”，而效率等于“净成果”除以投入，也即投入产出比。

我们不难看出，在评估金字塔中，下层是上层的基础，如果下层没有做，或者不牢靠，上层的评估就无法开展，或者效果将大打折扣。

首先，成果评估是所有评估的基础。大多数公益项目，如果能够将服务人群身上发生的变化讲清楚，那已经相当不错了。

其次，这里的影响评估采用的是比较严格的定义，它需要做归因分析，而归因分析则是公认的评估难点。严格量化的归因分析需要很强的技术和大量资源的投入，是大多数公益项目不能承受的。我们鼓励大家，在成果评估的基础上进行定性的归因分析，以便对项目的社会影响做出尽可能公允的判断。

最后，效率评估，也即人们经常谈论到的“社会投资回报率”，位于评估层次中的最顶端。人们当然关心，针对特定的社会影响，花那么多钱，投入那么多人力，到底值不值。这也是萦绕在众多慈善家以及社会投资家们头脑中的问题。

四种不同的“影响”

“影响”这个词有很强的模糊性，英文 Impact 也不例外。我们有必要区分几种不用语境下，“影响”的具体含义，以避免出现概念不一，无法对话的情况。人们在使用影响时，大概有四种完全不同的含义。

第一种，影响作为项目成效在项目结束后的持续延伸。这一含义最为普遍，它还常被表述为“持续影响”、“长远影响”。例如授人以渔的项目能够教会别人钓鱼，持续的影响就是在谈这个人学会钓鱼后，收获的鱼在数量、质量上有无改善，卖鱼的收入是否有提高，家庭生活是否因之而改善等等。

第二种，影响作为干预的“意外收获”。这一含义强调非预期的成果，是干预的副产品。例如授人以渔，以学渔为目的者没有学会，反而组建了渔人营销网络，帮助渔人扩大了销路，

³¹ 在我曾在《什么是评估金字塔》一文中，依据广义的评估定义，将评估区分为六个层次，即：需求评估、设计评估、过程评估、成果评估、影响评估、效率评估。本文中的三层金字塔依据的狭义的评估定义。它是广义金字塔去掉“需求评估”、“设计评估”和“过程评估”三个层次。在广义的评估金字塔中，需求评估的内容与“社会问题分析”相近，“设计评估”与“创建变革理论”相近，而“过程评估”则差不多可以理解为“监测”。

这种具有积极意义的副产品，本身也是成果之一，只是需要冠名“非预期成果”或“影响”。
 在一些评估中，这两种“影响”也经常被称为“成果”。

第三种，影响作为广泛的公众、媒体传播效果。它指的是多少项目之外的人知道、传播或赞誉该项目，有点类似于知名度、品牌的概念。比如有多少媒体报道了该项目，项目有没有公众影响力等。

第四种，影响作为项目成果的“真实净值”，是扣除其它影响因素之后，给社会所带来的净变化，也即项目的真实影响力。

当我们在谈影响或影响评估的时候，我们需要结合语境，弄清楚所说的“影响”究竟是哪种含义。在本书中，我们使用的是第四种概念。

4.4 如何评估

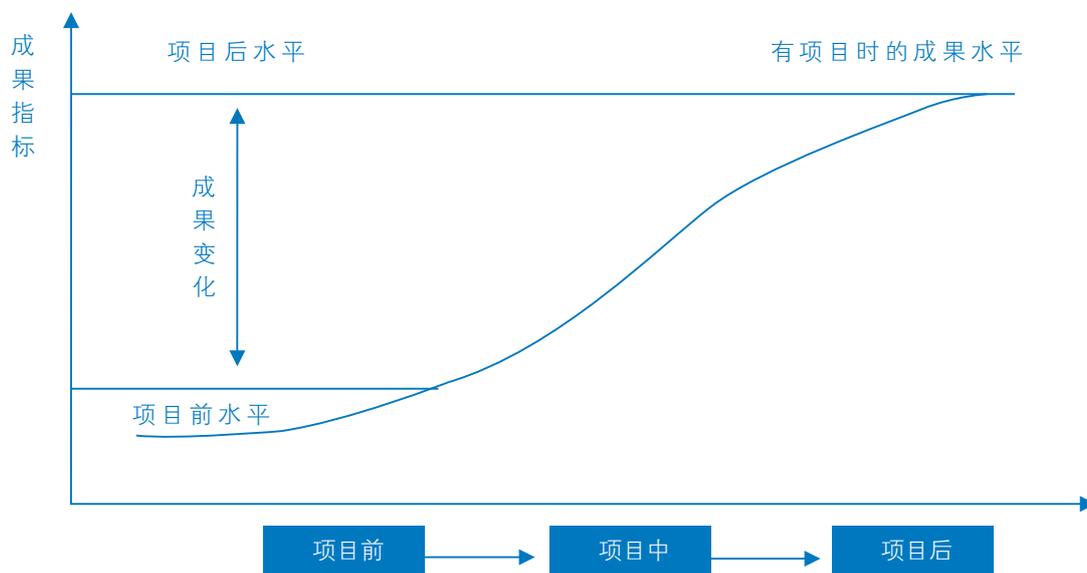
由于评估工作具有较强的技术性，绝大多数公益组织并不需要掌握。在这里，我们打算介绍技术细节，大家只需要了解评估的基本功能和工作原理，知道自己在何时需要什么类型的评估，这样就能与评估机构开展有效合作。

下面我们将根据评估金字塔的顺序，逐层

介绍评估方法的原理。

4.4.1 成果评估

成果评估工作框架如下图³²所示，其原理相对简单。我们首先需要设置衡量成果的指标，然后我们在项目开始前和项目结束后的评估时间点进行测量，前后对比，就是对目标人群身上发生的变化的测量。



³² 该图引用自彼得·罗希《评估：方法与技术》第144页。

成果变化有预期内和预期外两种。所谓预期内的成果，一般是项目目标设定的成果，此类成果指标的开发已经在第三章做过介绍。而预期外的成果，我们就只能从利益相关方那里获得信息了。我们在评估时一般采用两种方式来识别预期外成果，一是参与式研讨会，邀请项目人员、目标对象以及合作伙伴就项目各类成果进行头脑风暴，此时往往能获得非常多的启发；二是在正式开展评估之前，到项目现场进行观察、访谈等预调研工作，这些不仅有利于我们了解预期外的成果，而且有助于我们对项目有一个身在实地的整体性思考，有利于开发出符合实际的指标和调研工具。两种方式来识别预期外成果，一是参与式研讨会，邀请项目人员、目标对象以及合作伙伴就项目各类成果进行头脑风暴，此时往往能获得非常多的启发；二是在正式开展评估之前，到项目现场进行观察、访谈等预调研工作，这些不仅有利于我们了解预期外的成果，而且有助于我们对项目有一个身在实地的整体性思考，有利于开发出符合实际的指标和调研工具。

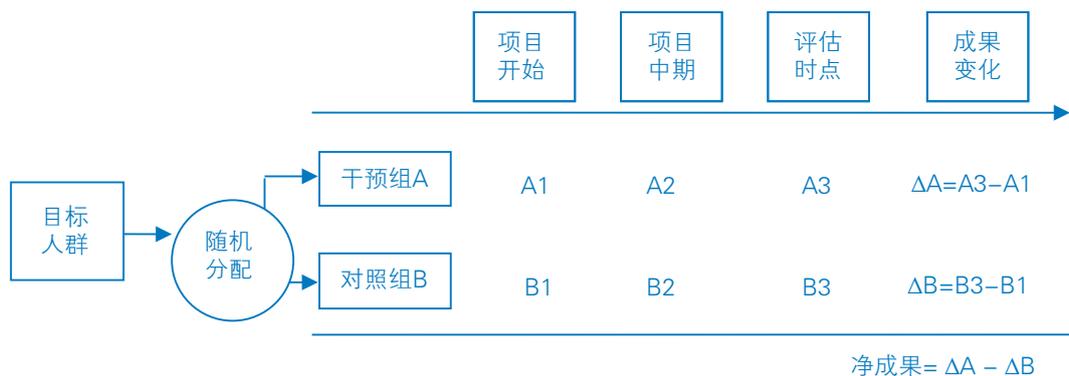
4.4.2 影响评估

目标人群的变化并不一定都是由项目带来的，还有很多其它因素在发挥作用。我们需要进行必要的扣减，不然很容易夸大项目的影响。当然，在某些特别的情况下，我们可能会低

估项目的影响。这些需要被考虑的因素包括：

- ◎ **整体环境**：由于大环境的发展，即便没有干预活动，干预对象也会发生变化。比如，评估扶贫项目的影响就需要将宏观经济的作用排除在外。
- ◎ **其它项目**：有另外的项目作用于同一目标群体，因此需要将其它项目的成果从总成果中扣除。比如在打工子弟学校就容易出现项目扎堆的现象，我们不能将所有孩子的变化都归结于某一个项目。
- ◎ **自然演变**：目标人群自身会成长变化，比如儿童教育项目中，认知和能力水平会随着年龄增长自然提高；老年人健康项目中，老年人的身体状况会随时间流失而逐渐恶化。
- ◎ **转移因素**：有时候，虽然一个人群状况因为项目变好了，但另一个人群却变差了。比如A地区加强治安管理，却让犯罪人群转移到了B地区，致使B地区犯罪率上升。因此，如果只是局部评估A地区的成果，其影响就可能被夸大。

只有把这些因素都进行了排除，我们才能计算出项目所带来的净成果，也才能称得上是影响评估。在评估领域，进行影响评估目前最科学的方法是随机控制实验。它被称为评估的黄金法则，其核心逻辑如下图所示：



³³ 《社会投资回报评估指南》在“确认影响力”一节中列出了如下扣除因素：“无谓因子”、“转移因子”、“归因因素”和“衰减因子”。这也是一种计算项目纯影响的方法。

这种方法首先将目标人群按随机分配的方式分配到不同的组，有些是干预组，有些是对照组。然后分别测量干预组和对照组的成果变化。由于采用随机分配的方式，或者其它相近的(准)实验的方法，我们可以认为“干预组”和“对照组”除项目干预这一点外，没有其它区别。这样，两组之间中长期成果上的区别，就可以理解为项目的净影响。

一般来说，这是理想的影响评估框架。它要求项目有较大额的投入，需要有丰富的基线、末线以及对照组的数据。有的项目评估，甚至还在中间环节设置中期评估，以搜集阶段性的数据。

但在真实世界中，我们经常无法设置对照组，或者无法设置严谨的对照组，此时我们就不能采用(准)随机控制实验的方法。但我们仍然可以通过一些定性的方法，对项目所取得净成果进行合理的推断，其过程大致是这样的：

首先，我们采用成果评估的框架，对成果进行了认定和测量；

然后，分析除了项目之外，还有哪些因素对成果产生影响？我们还能找到其它的原因对成果变化进行解释吗？这些原因是什么？

再次，如果其它原因成立，有哪些证据可以支持它？或者有哪些证据可以推翻它？

最后，如果成果变化是由多种原因造成的，那么不同原因的排序状况如何？项目在其中扮演的作用大概有多少？

虽然这种定性分析的方法，不能像实验法那样得到确切的数字，但它仍然可以让我们对影响产生的复杂性有更为深刻的认识。在这一点上，它甚至比实验法能给我们带来更多收获。在定性原因分析的过程中，我们也可以采用参与式的方法，由于项目人员、合作伙伴、目标

对象对真实情景更为了解，因此经常能给评估团队带来很多启发。这种定性影响评估的尝试和努力，向公益领域郑重推荐。

4.4.3 效率评估

效率评估是评估金字塔的顶端，它有时也被称为成本效益分析或者社会投资回报率。

效率 = 项目净效益 ÷ 项目总成本 = 项目净影响 ÷ 项目总投入

项目总成本包括所有项目相关方的各类投入的价值总和。它不仅包括项目投资方的成本，也包括其它项目合作方、志愿者以及受益对象的投入，不仅包括资金成本，还包括时间、技术、设备等方面的成本。项目净影响则包括项目带给所有利益相关方的所有方面的综合价值影响，即包括经济方面的影响，也包括社会和环境方面的影响。

效率评估的难点是所有的成本和影响均需转换成货币的形式，否则不同方面的投入和影响，无法进行加总，也无法计算比率。货币化是效率评估的难点，在社会和环境领域尤其如此。目前在效率评估方面，可用的技术方法在实践中仍有很大的争议，可靠的规范的效率评估案例还非常少。社会资源研究所曾经翻译过的《社会投资回报评估指南》³⁴是一份详细介绍效率评估的书籍，建议有兴趣的朋友参考。

4.5 真实世界的评估

如果资源充足，我们可以进行一次完美的评估，既有干预组又有对照组，即开展基线调研，又有末线数据。然而，在真实世界中，由于资源、人力甚至是机构政治的原因，我们往往不能同时具有上述所有元素。真实世界的评估，远非如此完美，我们常常需要在各种局限条件下，开展具有有限科学性的评估。

³⁴ 《社会投资回报评估指南》下载地址：<http://www.csrglobal.cn/upload/image/304667.pdf>；社会资源研究所曾使用该评估工具开展过两次试评估，并撰写了《社会投资回报（SROI）在中国的适用性报告》，下载地址见：<http://www.docin.com/p-624717745.html>；

《真实世界的评估》³⁵把评估的实践分为如下七种：

| 序号 | 真实世界的评估 | | | 说明 | 评估方案 |
|----|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|--|
| | 基线 | 中测 | 末线 | | |
| 1 | | | A ₃ | 没有任何基线数据，而且只能搜集干预组的末线数据，无法设置对照组。 | 评估只能通过利益相关方进行回顾的方式，了解项目带来的变化。具有较强的主观性。 |
| 2 | | | A ₂ B ₂ | 没有任何基线数据，但在项目末期与对照组的状况进行比较。 | 理论上，若对照组和对照组在项目开始前的状况基本一致，此时不需要前测数据。但现实中，很难保证一致性。开展此类评估时，需要尽可能选择基线与干预组相似的对照组。 |
| 3 | A ₁ | (A ₂) | A ₃ | 项目在开始前或进行中搜集了数据，但无法构建对照组。 | 此类评估已经迈出了关键一步，可以开展具有较强说服力的成果评估。此时，只需要评估人员识别和分析项目成效的关键影响因素和干扰因素即可。 |
| 4 | A ₁ | | A ₃ B ₃ | 项目在开始前或进行中搜集了数据，但仅项目结束后设定了对照组。 | 需要基于二手信息，确保组与干预组的特征匹配，并能够合理构造出对照组在项目开始前基线信息，此类评估的严格性又有进一步提升。 |
| 5 | | A ₂ B ₂ | A ₃ B ₃ | 项目在开始前没有搜集数据，在执行一段时间后设计了对照组，同时一并搜集了干预组和对照组的阶段性数据。 | 虽不具备项目开展前的数据，但阶段性数据可在一定程度上视为基线数据。将四组数据进行对照，就可以计算出自监测点到末线点期间的项目影响。 |
| 6 | A ₁ B ₁ | | A ₃ B ₃ | 项目在开始时设立了对照组，并搜集了干预组和对照组的基线数据，在结束时由评估人员搜集了末线数据。 | 基线数据和末线数据充分，足以呈现整个项目期的干预成果。唯一的缺陷是，不具备监测的阶段性数据，干预过程就成了“黑箱”，对干预成果的形成过程就无法使用数据描绘。 |
| 7 | A ₁ B ₁ | A ₂ B ₂ | A ₃ B ₃ | 项目具备对照组和基线数据，在一到多个监测时点搜集了阶段性的中测数据。 | 完美的评估框架。 |

注：其中 A 表示干预组；B 表示对照组；

³⁵ 详情请阅读 Michael Bamberger, Jim Rugh, Linda Mabry, Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data, and Political Constraints, 2005;

上述 7 种不同类型的评估，按照操作难度，由 1 到 7 逐步增加，科学性也会逐步提升，但相应的资源投入也会增加。作为公益组织，在资源和能力有限的情况下，我们应该选择适合自己需要的评估方式，并不是越科学越严格越好。在我们过往承接过的评估中，第一种类型的评估最为多见。能够像第二种那样设置对照组，第三种那样设置基线数据，就已经是凤毛麟角了。前三种类型的评估，虽然在科学性上并不严谨，但在应用中，已经能够给实践者提供很多有价值的信息。

4.6 评估的定性方法

在上述评估方法描述中，采用的是一种定量的方式。目前，在评估领域，定量是一种更加主流也更被认可的方法。但我们必须认识到，在公益项目中，有很多成果是很难量化的，有些成果被量化之后，反而失去了原本的意义，比如人的幸福感，人们之间的信赖，机构的成长与发展等等。当我们试图把所有对项目影响的判断都寄托在某些数字之上的时候，我们将自己的判断力置于何地呢？即使是以数字为主的量化评估，我们仍然需要依赖人的理解力和判断力。因此，必要的时候，我们也可以采用一些定性的方法进行评估。

在这里，我介绍几种简单易行的定性方法，供大家参考。

第一：变化故事法³⁶：我们可以把每一个经历过项目的人都看做经历了一场故事。我们可以在评估时间节点，请受益人讲述发生在自己的故事，如果受益人讲述故事有一定的困难，我们也可以采用访谈的方法，协助完成故事。一般来讲，故事可以包含这些从前到后的情节：

1) 在你参加项目之前，你遇到了什么困

难或难题，或者是，你为什么来参加这个项目；

- 2) 你参加了项目中的哪些活动或者接受了哪些服务？
- 3) 这些活动和服务给您的生活带来了什么变化，请描述一个具体的场景；
- 4) 如果不参加这些活动和服务，你会怎么样？
- 5) 你预计将来会怎么样？

故事可以通过语音、文字、影像等多种方式呈现。变化故事法不仅可以应用在个人身上，也可以应用机构或者社区身上。

第二：影像观察法：我们可以使用摄像机来记录发生在目标对象身上的变化。现在智能手机越来越普及，影像记录变得更加容易。待摄像完成后，我们可以通过影像对比的方法，分析项目给目标人群所带来的影响。有的时候，我们还可以将摄影机派送给目标人群，让他们自己记录相关故事和情景。这也是一种参与式评估的好方法。

第三：案例法：这是一种深入的个案分析方法。它选取典型的案例，对项目涉及的相关方、关系、挑战与应对、外部情景做详细的分析，并经由研究者从案例中总结和提炼变化的规律。案例法比讲述故事要深入一些，它特别强调理论与故事相结合，要求从特殊案例中总结出具有一定普遍性的总结和发现。

定性方法比定量方法还要更加难一些，它更加依赖于评估者本身的分析和判断能力，评估质量更加不稳定。但如果应用恰当的话，定性方法不仅能提供丰富的关于项目影响的信息，而且又由于其生动性，也是向资助方及其它相关方沟通的良好素材。

³⁶ 关于变化故事法，请阅读“Storytelling Approaches to Program Evaluation: An Introduction”；Rick Davis and Jess Dart, “the Most Significant Change(MSC) technique, A guide to Its Use”；The Rockefeller Foundation etc., “Digital StoryTelling For Social Impact”。

第五章 学习³⁷

- ※ 项目的过程即学习的过程，学习贯穿于项目的始终。
- ※ 学习的三项基本任务：持续加深对社会问题的理解；调整项目的策略和程序；提高相关方的能力。
- ※ 学习是从提问开始的。在项目设计、策略调整以及监测评估阶段，提问自己：为了让项目更有效，我们还需要弄明白哪些问题？
- ※ 学习最终指向行动改变，它不仅包括反思和改进项目策略和程序，也应包括跟踪改进并促使其落到实处。
- ※ 参与式是值得推荐的学习方式。我们应在项目的不同阶段邀请相关方尤其是目标对象参与贡献智慧，甚至共同决策和管理。
- ※ 学习需要组织保障：安全的心理环境、和恰当的资源保障，并建立学习流程，逐步培养持续学习的习惯。

我们将“学习”放在最后一章，并不代表它不重要，也不表示它是问题分析、构建变革理论、监测、评估完成之后的第五环节。如果一定要排个次序的话，学习可能应该被放在首位。正如开篇的第一条原则“项目的即探索”，这意味着学习贯穿于公益项目的始终。

5.1 什么是学习？

学习的内涵非常广泛，在这里我们只在探索社会问题解决方案这个聚焦的范围内进行讨论。

前四章我们介绍了项目循环的四个环节，而且我们强调，应该尽量详尽地分析社会问题，然后再设计项目的变革理论；我们应该在项目执行过程中，持续监测项目的过程以及近期成果，以便及时快速调整；我们应该在某些关键时刻，评估项目的中长期社会影响，以此来确认或调整项目的变革理论。这种节奏分明的步骤对我们有规律的展开公益项目是有利的。

但我们也同样明白，人的理性是有限的，环境也变幻不定。我们不可能将社会问题分析个底朝天再设计项目，也不可能设计出一个完

³⁷ 社会资源研究所张浩诗对本章亦有贡献。

美的方案，后面就遵照执行。我们只能在实践中不断探索，逐步加深我们对社会问题的理解，并根据外部环境的变化，持续改进项目的策略和程序。

这就是学习³⁸！

根据这个定义，项目过程中的学习有三项基本任务：

1. 不断加深对社会问题的理解；
2. 根据社会问题以及外部环境，调整项目的策略和程序；
3. 在上述过程中，持续提升团队分析社会问题以及探索解决方案的能力。

因此，本书第三章和第四章所介绍的监测评估，本质上也是学习的一种，它们也是为实现上述三项学习任务而服务的。

虽然很多公益组织不停地做项目，甚至项目每年也都有所调整，但整体说来，项目仍然无法持续深入，不能称得上是有效的解决方案。究其原因，是因为公益组织没能掌握一套有章可循的学习方法。本章后文希望可以帮助公益组织更好地开展学习的三项任务。

5.2 从提问开始

很多人一提到学习，就想到读书或搜集资料。这是一种非常错误的观念。如果我们不知道书本和资料用来回答什么问题，那么它们只不过是一堆死的信息而已。

本书前言中提出一切从问题出发，学习也同样如此。行动学习理论的创始人雷吉·瑞文斯认为，积极地提问是所有学习必须的要素。在收集资料之前，首先弄清楚我们希望回答什么问题，才是最为重要的事情。

这里有一个简单的练习，可以帮助公益组织梳理问题。在项目设计、策略调整或者监测评估阶段，可以请项目相关方回答这个问题：

为了让项目更有效，我最想弄明白的5个问题是什么？³⁹

然后，我们将这些问题归类和排序，就可以梳理出具体情境下项目各方最关心的项目问题是什么。这些问题的解答，相信也一定能帮助项目进一步的完善和发展。下面，让我们试举三种不同情境下的案例来略做说明。

1. 项目设计时

这是乐施会在埃塞俄比亚的一个农业项目。项目在设计时采用了参与式的方式，当地政府、合作伙伴以及农户都被邀请参与其中。他们不仅分析了项目所针对的问题，设定了项目的目标、成功指标以及衡量计划，而且还一起讨论了希望在项目执行过程中逐渐弄明白的问题。通过参与式的讨论，他们一共提出了50个问题，而最终缩减到了8个。为了便于理解，我去除了一些背景信息，对8个问题进行了一般化加工，如下：

³⁸ 世界宣明会在 LEAP 手册中把学习分为四种：

第一种：直觉型学习。从经验学习但却不是有意识的开展学习。他们把学习视作一种自然的过程，但他们并不清楚自己想学什么，也不清楚所学有什么用。他们只是满足于自己处在学习的状态之中。很多直觉型学习者也会视自己为终身学习者。

第二种：偶发型学习。从过去的错误或者自己不熟悉的事务中学习，这种学习是被外界刺激驱动的，而不是自己主动的过程。由于缺乏主动性，此种学习很难从内心或者从熟悉的事务中学习东西。

第三种：回顾型学习。主动从过去的成功和错误中学习，有的时候系统地开展调研、头脑风暴等回顾性工作。好的回顾型学习是一种有意识的、规律性的学习活动，也需要一定的技术和方法。

第四种：前瞻型学习。前瞻型学习使用一切回顾型学习的方法，但它更强调学习的目的是因为未来的某种期待。此种学习，预先设计未来，学习的目的是创造未来，因此它将过去和未来连接起来，过去和现在的一切事物都可能是学习的来源。

³⁹ 此技巧借鉴自 Michale Quinn Patton 教授 Utilization-Focused Evaluation 一书。

- 1) 哪些因素妨碍了合作社服务边缘农户的能力?
- 2) 哪些因素妨碍了农户培训中心的创收能力?
- 3) 职业技术学院在提升中小企业为边缘农户提供技术方面的能力如何?
- 4) 哪些因素会影响农户采用新的农业和养殖技术?
- 5) 项目合作伙伴使用监测评估,并以事实为基础来提升绩效的能力如何?
- 6) 如何帮助农户提升与市场 and 信贷机构的连接?
- 7) 哪些因素影响当地政府采纳并大规模推广本项目中所提出的工具、方法、经验与教训?
- 8) 如何提升社区对项目的归属感,并最终由他们来推动项目进展?

在设计项目时,由于各种主客观原因,我们可能无法把社会问题分析得相当透彻,而我们知道有些问题对项目的策略和有效性至关重要,因此我们在项目启动之后还需要去弄明白。这些问题都是对服务对象所面临社会问题的进一步探索,也必将对项目变革理论的设计产生重大影响。

2. 策略调整阶

我们曾经和某个为 NGO 提供发展经费支持的项目合作。由于很多机构和个人捐赠者更乐意支持项目经费,而不愿意支持组织发展经费,结果导致公益组织项目做得越多,组织就越缺钱,越无法突破发展瓶颈。这个现象被形象地称为“盐水效应”。该项目为 NGO 提供可以灵活应用于行政办公、人员工资、机构学习与发展等非限定资金。该项目针对的问题比较清晰,其策略在公益界也颇受认可。但在具体项目过程之中,尤其是已经操作了三四年拥有了数十家 NGO 伙伴之后,项目组也产生了一些疑问。通过上述练习,他们梳理出了五个问题:

- 1) 对于什么样的机构,支持行政经费是有效的?
- 2) 我们最适合和什么发展阶段的组织开展合作?什么是划分发展阶段的好标

准?

- 3) 我们希望通过具体案例,了解行政经费支持对合作伙伴起到的作用。
- 4) 除了资金支持外,合作伙伴还希望从我们这里获得什么?
- 5) 如果外部环境发生变化,这个项目的独特价值是什么?

这些问题的提出,表明项目团队不再满足于“盐水效应”的理论,而对具体行动有了更深的思考。这些问题的答案,将来有可能深化“盐水效应”理论,也可能会推翻它,因此也必将给项目策略带来变化。

3. 监测评估时

监测评估的主要目的是为项目决策提供事实性证据。但在搜集事实之前,也应该列出我们希望了解和解答的问题是什么。这样,监测评估才具有更强的针对性,也才可能真正改进决策。某基金会在中国西部开展小学生道路安全教育项目。该项目第一期已经在 18 所学校开展,主要面向一、三、六三个年级。在第一期项目结束后,该项目计划实施一次评估,并希望以评估为基础改进项目设计,帮助项目在该县进行大范围推广。在制定评估方案时,基金会列出了如下的问题:

- 1) 项目在提升儿童交通安全知识方面的表现如何?
- 2) 项目在提升儿童交通安全行为方面的表现如何?
- 3) 项目在城区、城郊、农村三种不同地区的表现有何差别?
- 4) 项目在一、三、六三个不同年级的表现有何差别?
- 5) 社区参与项目的机遇和障碍有哪些?
- 6) 家长参与项目的机遇和障碍有哪些?

通过这些问题,我们大致能感受到,基金会认为安全知识的提升并不一定能带来安全行为改变,因此希望进行检验,他们也可能正在思考项目的重点人群应放在什么地区、什么年级,他们希望探索让社区和家长参与项目的可能性。

提出问题体现了项目组的反思。实际上,

每一个项目的工作人员或者是合作伙伴，对项目都会有某些疑问或困惑，都会有一些问题希望得到解答。但公益组织一般没有一个流程，让大家可以把这些问题正式表达出来，因此也

就没法真正去面对和解答这些问题。然后，项目人员会被无数项目的细节淹没，慢慢地这些重要的问题不再受到重视，长时间无法得到解答，项目也就失去了改进和提升的机会。

文献研究与实地调研

在提出问题之后，一般可以通过两种方式来解决。

一是文献研究。有些问题必须借助前人的研究。无论你在哪个领域工作，关于该领域的社会问题以及解决方案，请相信已有大量的学者或实践前辈进行过研究和总结。即使是一些独创性的行动，也一定有其可以追溯的知识根源。这些前人的研究，能为我们的思考、分析和行动提供极好的启发。

二是实地调研。很多问题又是和具体的社区、服务人群、合作伙伴甚至具体的项目团队联系在一起。因此，从实地真实的人和机构那里获得信息和知识，是必不可少的过程。本书中介绍的监测评估也是实地调研的一种。

文献研究和实地调研，对探索解决方案都非常重要。如果缺乏理论和事实性信息，那么问题分析或者项目设计，不管使用什么框架，采用什么方式，我们都只能得到一些非常表浅的知见，因为我们几乎没有太多深刻的内容可以去填充。

5.3 学习要引致行动

实践者学习的目的不是探索未知的知识，更不是为了搜集信息，或者去证明给谁看，我们希望学习可以引起决策和行动的变化。如果我们不能给项目带来改变，不能提升项目的有效性，长期上我们自己都难以接受。

其实，在实际工作中，我们已经有了很多“学习流程”。比如每个项目都有项目计划书，也都有中期报告和末期报告，项目有大量的总结性材料，但这些资料似乎都是提交给资助方的一种程序，而不是对项目真正的思考和学习。现在的项目人员，一想到监测评估就想到指标、信息收集，想到要填写符合某种规范的报告，而不能快速联想到学习和改进，实际上这已经是一个相当危险的信号。它已经说明，我们对信息的重视，对流程的重视，已经超过了对它们所承载的内容的重视。如何让这些已有的流

程和资料，可以起到引发改进的作用，是学习的关键，也是学习的重点和难点⁴⁰。

首先，我们应该让项目的关键相关方，都参与到项目的学习中来。我们并不一定需要严谨的信息，但我们仍然可以在一起认真思考：

- 1) 我们对社会问题以及外部环境有了哪些新的认识，这些对项目有效性而言意味着什么？（发现）
- 2) 当初我们是怎么想的，为什么那么想，当初的假设是什么？（反思）
- 3) 我们应该采取什么改进？（建议）

我们尤其要让项目或机构的负责人参与进来，要让一线反思的声音被决策层听到，因为他们是最终决策的制定者，也是为行动改变提供资源的人。他们的参与能够将决策场景带入学习过程，也有利于将学习结果再次应用于决

⁴⁰ 评估报告利用率较低，评估领域早已有所警醒。《慈善基金会和评估学：有效慈善行为的环境和实践》一书提到：受资助者的报告和评估的低利用率已经是众所周知的事实。受资助者的一条普遍不满是他们尽职尽责向基金会提交报告，却得不到任何反馈。很多时候，基金会要求做评估，但却并不能很好地利用评估结果。在这样的情况下，评估成了一种督促人们守规矩的工具，而不是学习工具。评估报告提交了没有，比评估报告的内容是什么，要重要的多。久而久之，受资助方也就不那么认真对待报告工作了。而且也很少有基金会具备系统性的从受资助者报告中汲取智慧的机制和流程。

策。

我们需要力促深刻的反思得以发生。在实际工作中，由于问题经常和领导或同事的工作表现联系在一起，我们不愿意去回忆当初项目设计或执行的情形，也不愿意就原因刨根究底。我参加过几家机构的评估总结和反思会议，每当关键问题开始浮现的时候，总有人出面缓和场面，说一些“虽然项目出现了一些问题，但也有很多值得肯定的地方”之类的话，大家极力避免讨论问题的具体场景和环境。这种方式，让总结会议的气氛朝着“和谐稳定”的方向运转，而离深刻反思越行越远。可想而知，如此提出来的改进建议也是十分草率的，甚至连后续由谁负责，也常常没有讨论。

“学会面对失败，否则一事无成”。我们必须直面问题，才能进行深刻的反思。越是那些我们内心力图回避的问题，越是可能蕴藏着巨大的发展机遇。我们越是想回避，我们越是要重视⁴¹。

值得注意的是，形成了新的建议并不代表改进已经完成。因为，新的建议和决策并不一定是对的，它甚至可能不一定比以往的方式更好。它本身也需要经历检验的过程。所以，新的决策只是新一轮实验的开始，而不是项目的完善和结束。

在新决策形成之后到大规模的行动改变，大致需要经历以下三个阶段⁴²：

- 1) 在一定的范围内实验新想法；（新试点）
- 2) 新方式的效果如何？它符合预期吗？（跟进）
- 3) 总结经验与教训，使之为更多人应用。（推广）

上述学习的过程，显然不是一个学术研究的过程。它需要投入很多精力，开展的大量的沟通工作，让反思以及决策改变，落实到各个行动方，包括执行团队、合作伙伴、当地社区等各个层次。这是一个非常耗时且耗力的建立理解和共同行动的学习过程。

最后需要说明的是，项目学习的历程，与一般意义所说的“项目调整”并不是一回事。在实际工作中，我们经常遇到各种各样的项目调整，很多时候这是来自于关键决策者的要求，或者是心血来潮，或者是项目前期调研和规划不够严谨造成的。有些机构，经常性的大幅度调整项目甚至调整方向，导致工作团队从未安心做过事情，这不仅不是学习，而且是学习的敌人。

5.4 学习的参与式过程

如果希望同时实现学习的三项任务，参与式是值得推荐的方式。参与式的概念在公益领域已经流行一段时间，一般来说，参与包含四个层次⁴³：



其中，信息采集，指的是项目人员从利益相关方采集信息，并以此来规划和实施项目；接受咨询，是指项目人员设计完项目雏形，然后收集利益相关方的建议，再做修改；合作决策，是指项目人员与利益相关方共同分析问题、制定发展策略；自我管理和控制，则是指项目人员只充当协作者，项目的规划、执行、监测与评估都由利益相关方做最终的定夺。

⁴¹《第五项修炼》论述到，心中的“愿景”和“现状”产生差距时，就会产生一种“张力”。这种张力既可以是“情绪张力”，比如焦虑、气馁、绝望，也可以是一种“创造性张力”，即激发人们自我超越、实现愿景的动能。所以，当我们感受到焦虑、气馁和绝望，力图有所回避，纾解情绪张力时，也需意识到这也是“创造性张力”的机会。

⁴² 本文提出的学习应用的框架，借鉴了 Utilization-Focused Evaluation 第 13 章 The Meanings and Reporting of Evaluation Findings: Analysis, Interpretation, Judgment, and Recommendations, 以及 Marilyn Darling, Charles Parry, and Joseph Moore 发表在哈佛商业评论上的 Learning in the Thick of It.

⁴³ 内容引自国际环境与发展研究所《参与式学习与行动》第 62 期，《摇动龙尾巴：正在兴起的参与式扶贫实践》。

四个层次逐层递进，越往后利益相关方的主动性越强，越有利于激发和调动各方的资源和支持，也越有利于提高项目的可持续，但其操作当然也更有挑战。并不是每一个项目都要采取最右段的参与方式，我们应该根据项目的具体情景选择合适的方式，并选择合适的时机逐步将项目往深层次的参与方向去推。

参与式有很多好处，尤其体现在以下三个方面：

1. 集结智慧，完善方案。项目不同方对社会问题的认识，对解决方案的构思，都存在盲区。让思考更加系统最简便的方式，就是机构管理层、项目人员、目标对象、合作伙伴、资助方共同参与进来，贡献各自的看法和观点。参与式能帮助避免项目设计出现重大纰漏，同时它也有利于我们发现潜在的资源和合作伙伴。
2. 形成整体图景。不同相关方，虽然都是项目的主体，但由于位置不同，看到的都只是项目的一个侧面。机构管理层更容易看到项目与机构战略的关系、筹款与资源拓展等；项目人员则更看重项目的操作和程序；资助方更强调项目的成效以及如何向出资人汇报；合作伙伴则强调自己的角色和位置，目标对象可能更加关注自己的付出和收获。这些角色和功能都是非常重要的，离开了某些环，项目就面临崩溃的危险。参与式的方式，提供一种机会，让项目各方更好的理解其他人的立场和角度，也有利于促成更好的合作。
3. 构建主体性。参与的过程可以适当地纠正公益权利不平等的问题，我们让项目方参与进来，可以增加他们的认同感和归属感，参与程度的加深甚至可以调动更多时间、资金和智慧的投入，也便于将来项目顺利转移给相关人群自我操作和管理。在参与的过程中，我们尤其要重视受益人群的角度和声音，尤其是让受益群体参与进来，他们也同样有权利也有能力参与进来。

在实际中，不少项目是由机构的高层管理人员负责设计，然后交由工作人员实施。很多项目也是由公益机构负责“提供”服务，合作

伙伴、社区以及受益人负责“接受”或“受益”，很多项目是由所谓的专家来负责监测评估，执行团队、合作伙伴、受益人等只不过负责提供信息。这是大多数项目的常态。负责人、执行团队、合作伙伴、受益人之间彼此割裂。这种方式，错过了融合各方智慧更好地设计和执行项目的机会。

我们经常怀疑他人的能力。比如，我们怀疑一线员工不能承担起项目设计的任务，因为他们不能把握项目的目标和精髓，或者没有相关的知识和视野；我们怀疑受益人尤其是弱势群体没有能力开展自我监测和评估，他们能弄明白这些概念就不错了，又怎能负责收集和分析信息呢？这些观念都是学习的障碍。

基于参与式的方式，项目设计的最终产出，经常远远超出项目经理一个人的设计水准。我参与过几家基金会和 NGO 的项目设计协作工作。我发现，那些基层的工作人员、基层组织以及受益人，总能提供很多基本的事实，也能为项目提供很多启发。甚至有一次设计项目，刚开始都是由专家设计讨论，往返了三四回都无法拨开云雾，直到后来请来了两位目标对象到场，过程一下子就豁然开朗。

让我们畅想一下参与式学习的情景。每当项目设计的时候，项目组将目标对象、合作伙伴、一线工作人员、相关专家、同行以及资助方邀请到一起，共同分析社会问题，设计项目目标、成功指标以及关键活动。每当项目关键节点的时候，我们仍将相关人邀请在一起，通报项目的进展，总结问题，展开深刻反思，并征询建议。在监测评估的时候，我们邀请相关人在一起，共同开发监测评估指标，并请大家分担信息搜集和呈现的工作。而在信息搜集完毕的时候，大家再一起对数据进行解读和反思，并形成行动建议。

果真如此的话，我们就把整个项目的过程，变成了一个参与式的学习的过程。项目执行人员以及合作伙伴，如果能有机会在组织中经历几轮参与式的过程，其项目设计和执行的能力也必将获得极大提升。也正因为此，项目的过程既是学习的过程，也是赋能的过程。

5.5 学习的保障

如果我们真如前文所讲，那么我们的组织就离学习型组织不远了。当然，我们仍然需要意识到，学习也需要组织给予必要的保障。没有这些保障，互动、参与、反思、改进都是无根之木，结不出丰硕的果实。

☆安全的心理环境⁴⁴

学习始于提问，又侧重批判性反思。人必须在心理上感到安全，才敢于且愿意表达不同意见。组织应该鼓励每个人不畏权威，提出关键性的具有批判性的问题。组织的领导和团队还需要珍视异己之见。不同的想法，虽然不一定正确，也常常能够激发更深层次的思考。很多时候，只有一种声音都是错误决策的危险信号。

☆适当的时间保障

学习绝不是翻翻评估报告的结论与建议，上下班的路上想一想，早间例会反思一下就可以完成的。学习本身也和做项目一样，也需要

资源。一家学习型组织必须为学习投入资源，尤其是时间和人力资源，否则学习就会沦为形式和口号。

☆学习的机制与习惯

我们鼓励公益组织内部建立一种持续学习的机制，有规律有节奏地开展学习活动，以此来培养学习的习惯。总结本章的要点，我们尤其需要加强以下四个关键方面：1) 提出有关有效性的关键问题；2) 积累工作议题方面的理论知识，并在工作中收集实地的事实性信息；3) 反思和改进项目策略和程序，跟踪改进使其落到实处；4) 采用参与式的方法，在参与的过程中共同提高能力。

学习型组织已经成为了众多公益机构追求的理想形态。我们希望“学习”不再是一种理念或口号，而能成为一种实践，可以在公益组织中生根发芽。我们也希望学习的过程，可以改变公益组织项目人员的工作和生活面貌，使我们成为真正的公益专业人士，也让公益事业真正有效起来，创造更深远的社会价值，赢得社会的尊重。

⁴⁴Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow 在 “The practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World” 一书中介绍适应性组织的 5 个品质，我认为它们也恰当地描述了鼓励反思和学习的环境的特征。1) 屋子里的大象：人们敢说敢问，会议室里没有禁忌，讨论问题没有界限。人们甚至主动追求不同的视角，不一样的想法。2) 共担责任：遇到问题时，大家找共同的原因，而不是相互指责。组织激励体系基于组织共同的表现，而不是基于个人的表现。3) 欣赏独立判断：组织思考和决策时，不是考虑上级怎么想，其他同事怎么想，而是考虑对于组织使命来说什么是正确的。4) 提升领导力：培养核心骨干以及众多同事的领导力，并在组织内分享领导责任。制定继任者计划，而不是给继任工作制造障碍，让自己变得不可或缺。5) 反思和持续改进制度化：反思型机构，对外部咨询顾问的依赖很低；犯错误的人不被边缘化，而是被邀请分享经验；一线员工和决策层距离很近，他们的想法得到重视。这些特征，也为我们营造鼓励学习型环境提供了参考。

结语：公益组织的根本优势

公益应该为解决社会问题而存在。这句话，很多机构已经耳熟能详了。但很多机构仍然在解决社会问题的道路上非常迷茫。有些机构，认为只要做好眼前的工作，只要服务好眼前的人群，自己就在做一件对社会有益的事情；有些机构做一个类型的项目，又再做另一个类型的项目，然后教育、农发、研究、服务，无所不包；有些机构则不断地筹款，不断地扩展规模，似乎只有筹到更多的资金，服务更多的人数才能彰显自身的价值。

第一类机构可能是患上一种安于现状的病症，他们害怕那种清晰远大的愿景和目标所带来的压力，而更乐于在日常的工作中收获成就感；第二类组织则得了多样化的症状，在资金和人力都极小的情况下，盲目扩张工作领域；而第三类组织则染上了规模化的迷思，不断长大成了机构存在的基本诉求。而这些都是无底洞。自我安慰没有尽头，社会多样化的需求没有尽头，组织增长也没有尽头。当我们把这些作为组织发展的方向时，就一定会在其中迷失。

公益组织发展的指针应该是社会问题。公益组织的使命应该是探索解决方案。公益组织为探索解决方案而存在，并在探索解决方案的过程中发展壮大。解决方案是公益组织的根本优势。我们判断一家组织是不是卓越，很多时候只需要看一下该组织有没有一套有效的解决方案就差不多了。

有一些公益组织，找准了这个组织发展的核心，并在经历三四年的摸索期之后，找到了一种有效的解决方案，即帮助服务对象实现改善，同时也逐步夯实了组织的能力。但这类组织数量并不多。大多数公益组织不停地徘徊，不断地反复，即使已经存在多年，亦无多大的起色。究其原因，这类组织没有把解决方案当做组织运作的关键，也没有找到一套行之有效且不断深入的公益实践方法。

回顾引言的观点，探索社会问题解决方案是一件困难的事情。分析社会问题，构建变革

理论，监测和评估展开检验，并在工作中学习，持续改进，这些都相当考验人的智慧和耐心。幸运的是，一家组织并不需要发展多个解决方案，一套简单、清晰、连贯的解决方案就已足够。很多公益组织是基于项目的，而传统上项目又被理解为一个有始有终的时间片段，结果组织就被割裂成一段一段的序列，不能成为连贯的整体。一些读者可能会误解，认为每个项目都需要设计、监测、评估和学习改进。但如果一家机构项目众多，这么做是相当累人的。就如同一架飞机，不断的起飞、降落、起飞、降落，不但耗油也飞不远。一般说来，只有反复持续运作的事物，才值得投入大量精力进行思考。虽然本书为了叙述的方便，使用“项目”这个术语，但它更应该是针对解决方案的，希望读者们能加以注意。

探索社会问题解决方案的方法，我们相信是可以学习的。我们也希望公益组织们可以遵循一条脉络，逐步找到某个解决方案，从而奠定组织的优势，确立组织的价值。这也是我撰写这本书的原因。囿于我的认知和表达能力，本书的知见还亟需要在实践中接受检验，迭代更新。认真的读者一定会发现本书五章内容其实留下了无数的线头，每一根线头都可以再扯拉出一个篇章来。因此，它也可以说是一项未尽的工作，仍有很多空间值得继续探索。

1. 可持续与宜推广

有效的公益必须是可持续的，也就是说在项目撤出后，公益效果具有一定的长期性。然而，可持续的项目到底长什么样子？有哪些要素能够促进公益效果的可持续？可持续对项目方案以及执行团队提出了哪些要求？甚至，公益的效果难道本身不就是自然衰减的吗？可持续是不是水中明月，可望而不可及？为什么公益项目一定要撤出，长期服务于某一人群或某一社区又有何不可呢？

同样，公益组织所面对的社会问题，基本

都是无边无界的，并不局限在某一地区、某一人群。如果我们的工作，只能使其中很小的一部分人受益，那么无疑让人十分沮丧。因此，公益项目最好是宜推广的。然而，什么特征的项目宜推广？如何去推广和复制影响力？宜推广的项目，对外部环境、社会以及组织能力等配套设施又都提出了哪些要求？

可持续和宜推广，对公益方案的设计提出了更高的挑战，也很值得项目设计和执行者花更多的时间去思考。

2. 组织战略

本书主要从项目层面切入的，核心内容架构于项目理论，比如变革理论一章是基于国际上 Theory of Chang 的框架；监测评估两章也多依托于项目监测评估的已有研究。虽然，本书的内容也可以移植用在组织战略层面，但角度的不同也可能会带来一些的差异。在组织应用层面，德鲁克的著作可以给我们很好的启发，他的《成果管理一书》以及在哈佛商业评论上发表的《事业理论》一文都非常值得参考。BridgeSpan 在斯坦福社会创新评论 (SSIR) 上发表的《非营利组织的战略制定：“预期影响”和“变革理论”》一文，也是很好的探索。请读者参考。

3. 复杂性

组织战略以及项目理论的前沿，现在越来越重视复杂性的影响。很多经济和创业研究也告诉我们，创业家所面临的问题根本上是“不确定性”。复杂和不确定的世界里，因果关系并不那么分明，而是可能异常交织且互为因果，

线性的逻辑结构并不足以应对。

很多探索者们开始向生物学借鉴。凯文·凯利的《失控》是一本不错的著作，很好地阐释了去中心化以及生态系统的概念。美国基金会战略集团 (FSG) 发表过一篇文章 Strategic Philanthropy for a Complex World, 也将生物学中的“涌现”概念，引入到战略规划之中。这些借鉴复杂性的学说和理论，的确更加符合项目以及组织的现实，也更加符合人的思维和行事习惯。

通过这本小书，我希望能探索一种分析社会问题以及探索解决方案的方法。它的内容和项目的设计、监测和评估有关，但它和其它类似的书籍又有些不同。我尽量不去写一些表格、框架、步骤之类的工具。因为我发现人们往往一看到那些简单易用的东西，就很容易被这些工具强烈吸引，而对背后的逻辑和思维置若罔闻。结果，这些工具非但没有成为实践的帮手，反而成为了实践的羁绊。因此，我在写作中尽力展示推理和思考的过程，而很少着墨于工具。对具体工具有兴趣的朋友，可以参考其它工具书，我在脚注部分也推荐了一些，都是我认为的不错的。

如何分析社会问题？如何设计、检验和改进解决方案？有没有一种可以学习且不断练习的方法？我相信有。在探索这个方法的道路上，我们还有很长的路要走，而且我相信我道不孤，必定会有很多公益同侪一道前行。希望有更多志同道合的朋友一同探讨。欢迎您把对本书的各种评价和想法告诉我，我的邮箱是：zy.li@srichina.org。

