

盖茨基金会战略、衡量和评估部门主任朱迪·尼尔森 以正确的评估手段推动机构发展

■ 编译/张菁

朱迪·尼尔森是比尔及梅琳达·盖茨基金会(以下简称“盖茨基金会”)战略、衡量和评估部门主任,她强调,基金会需要建立应对不同事件的选择性的评估标准,而且在实际的应用中去验证这样的标准。在以下访谈中,朱迪·尼尔森就其领导的部门如何在一定程度上实现基金会的初始目标,以及部门及机构面临的挑战进行了讨论。

问:你曾提到,“比尔和梅琳达希望从我们所做过的每一件事情中学习。我们建立了结果衡量体系和反馈循环体系,以此实现持续的学习,不断提升在捐助方面的实践,从而更有效地利用现有的资源,实现最大的影响力”。请问,目前这个领域的工作有哪些推进?

答:对于所有的非营利性事件而言,正确的评估是多年以来难以解决的挑战。这个挑战具体而言是:在缺乏数据的情况下如何对我们的工作结果和效益进行判断和评价,这里没有现成的判定成功的底线标准,没有就我们的行动提供常规数据的反馈体系,也没有数据依据来修正决策。在短时间内解决这些问题是过于天真的想法,无数的基金会、双边和多边组织、执行机构和众多的捐助接受者,已经为此投入了数十年的努力。盖茨基金会仍然是一个年轻的基金会,幸运的是我们可以从大家的尝试中学习,并在大家成功的基础上有所建树。

最近几年,人们对更好地评估基金会工作所取得的成功有了很大的进展,比如在美国的教

育、全球健康和全球发展领域。你可以看到,越来越多的组织开始重视依据数据和事实来进行决策。美国和英国的双边援助机构:USAID和DFID(美国和英国的国际开发署)就是这个不断发展的群体中的一个例证。他们已经建立了评估策略,强调依据因果关系来实施决策以及如何最大限度地减少发展中国家的贫困。人们就适合不同背景和不同形式的社会干预的最佳评估方法展开热烈的讨论,这样的争论来自评估机构和专家,也发生在高层的决策中。大多数的组织——资助机构和执行机构,都建立了计划和评估的团队,以实现更好的实践。

盖茨基金会的CEO杰夫·莱克斯,为这样的讨论融入了私有组织的视线。他认为我们需要为基金会的数据创造一个反馈循环系统,以证明我们是如何持续地推进我们的工作并使其产生更大的效果。有效的慈善受助者报告中心就是一个很好的例子。这个中心收集受助者对基金会的工作和相互关系的反馈信息,这里囊括了180~200个基金会的群体性研究。受助者的认识

能力是一个重要的尺度,因为这对衡量我们的努力有不可忽略的作用。通过结果数据,我们推进与捐助接受者的工作,并且思考如何将这样的评估推广到其他合作伙伴。

问:你认为战略、衡量和评估部门所面对的最大挑战是什么?

答:我们认为IPI团队(Impact Planning and Improvement)是更大的组织化努力的一部分。计划、衡量和评估是考察基金会影响力的核心,IPI团队虽小,却是整个愿景中的重要部分。目前,我们从外到内地考察基金会,从而发现评估体系的最佳途径。我们的合作伙伴和受助者在美国和世界各地开展各个领域的实践:从产品开发的基础科学研究到一定规模的健康干预和发展的执行,从国内和国际化组织的能力建设到不同领域的改革和应对政策的宣传。这种多样性也是我们需要向自身以外的私募和公募机构学习的原因之一。我们需要借鉴和创新,而不是局限于以一个万能的办法来推进我们的发展战略并评估其进展和效益。

最近我们在做两件与此相关的事情。首先,我们把西雅图的计划与我们的全球化结果战略的执行、衡量、评估,以及我们自身的学习和应对策略紧密地链接起来。问题的复杂性在于我们的资助并非简单的行动指南。显然,如果存在轻而易举的解决方法,早就有人发现了。我的团队好比一个负责提供“程序员”的队伍,由来自农业、教育和艾滋病预防领域的专家组成,他们带来一系列的工具、方法和支持,将他们专业化的思想转化为具体的执行力和评估方案。整套办法中的一部分具有非常强的组织化意义:如何创建有效和高效的途径,帮助团队用最佳的工作和可行的方法来解决复杂的问题。我们有一个良好的开端,但仍有很长的路要走,我们需要在理论、实践、计划、执行和评估之间寻找正确的平衡点。

我们正在着手做的第二件事情是弄清楚如何在正确的时间获取正确的数据与信息,以使其得到实际的应用。弄清楚什么是最具相关性的评价标准,定义我们试图解决的问题的复杂性,探讨相关领域发生变化的原因和举证,解决这些问题,说起来容易,做起来很难。

在评价标准已经被明确的时候,也并非就意味着,我们可以停下数据的收集工作开始将其使用起来。这听起来似乎很直接,问题的关键是弄清楚如何保



朱迪·尼尔森

证数据的关联性并使用它。你会惊讶地发现,每时每刻都有大量的数据在世界各地生成报告,有的你永远没有机会去读取或以不同的方式使用它。我们热切希望能建立起一种激励机制,来推动对结果性数据的使用。

问:你说你希望更多地评估关注于学习领域,因为这不会给捐助接受者带来太大的负担。你是否认为这样的变化正在发生,或者担心捐助接受者有他们自己想要评估的事件并因此结束针对这个方面的评估工作?

答:不能将执行信息转化为系统的自然反馈体系的一个后果是试图用同样的标准来衡量一切。我的感觉是这里存在跨界——无论你是否是一名在安哥拉的执行者或亚特兰大的一名学校工作者,还是在伦敦或华盛顿或西雅图的一位捐助者。常规的实践行动推动了对项目成果的评估——即定义正在设法完成的特定方案或干预计划,确定将产生变革的逻辑步骤,然后收集数据,告知这些步骤是否已经发生,并明确它们是否可以导致目标的实现。如果思考一下我们所做工作的潜在规模和范围,可以设想,有多少数据会被引入我们的系统。但不是所有的数据都具有与我们和捐助接受者的关联性。

在这种情况下,我们不要求捐助接受者和我们自己对每一个事件的评估负责。我们需要建立原则和良好的战略思维,要搞清楚可行性,以及从受赠人的合作中可以得到哪些经验,来发现什么是对他们有帮助的良好评估,以及如何与我们需要投入的更大的特定战略产生交集。我们需要保持清晰的头脑,以战略和目标驱动,而不是仅仅添加一些已经存在的信息而已。

比尔和梅琳达在回答有关基金会的评估标准这样的哲学问题时提出“可控评估”的概念。这个想法背后的意义是,我们需要战略化的评估,深思熟虑,在我们运用结论进行实践的时候以这种方式来发布我们的战略和决策。我们需要明确,为了学习和提高,我们需要了解些什么。

像“问责制”一样,“学习”已经成为一个恐怕很难界定的词

汇,当我们面对它时,是否知晓它的意义。我们试图强调,决策的关键来自于衡量和评估这两个我们真正需要做的事情。在理想的情况下,我们需要的信息同时也是我们的受赠人所需要的。

需要明确的是,受赠人对捐助人的需要和自己的需要的认知可能是一个大的挑战。如果这中间存在差异,就需要进行谈判,固有的权力需要与设定的目标同步。我们非常了解这一点。我不认为这里存在简单的答案,人们支持受赠人,避免给他们增加不必要的负担,这样的意识越来越强。

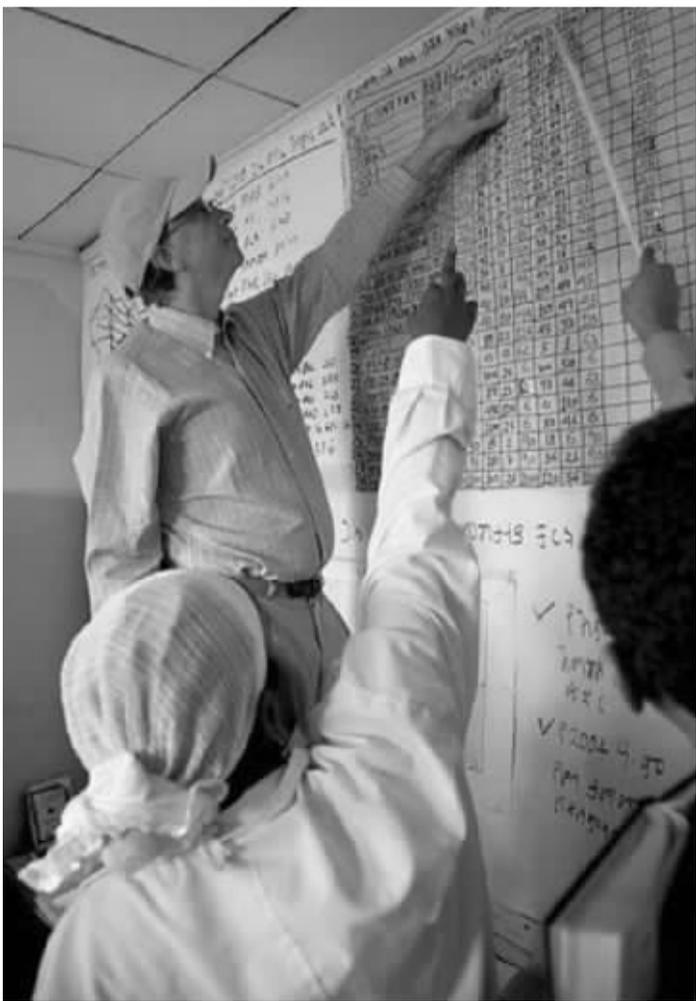
问:在计划的初始阶段,如果未能建立基线就大量地投入金钱,是不是存在风险?

答:这是一个有意思的问题。这说明在获取资源,或我们称为的“花钱”和评估之间存在矛盾。我想到的第一件事是2004年南亚地区发生的海啸。回忆起来,危机很突然而且影响巨大。进驻该地区的援助机构尽可能地做出反应;其它的社会力量也冲进来解决未决的需求。捐助的资金——特别是私募基金——数额惊人,大显作为。那时我参与了其中一个组织的工作,我印象最深的事情之一就是我们对拥有大量不受限制的资金,对捐助者了解相关的结果和后期的评估也没有规范。随着时间的推移,我们发现,对已做的工作我们掌握的数据很少。后来,对资源的规范被提上了日程,对评估的需求也出现了巨大的变化。事实是,在最近几年间呈现出相同的变化:经济的紧缩可能有助于基金会的工作,因为在加强战略、评估方法以及建立运行反馈机制方面,它迫使我们重申了承诺。

你的问题也给了我机会告诉你更多有关在衡量和评估方面我们与其他捐助者的不同。你所提到的“基线”一词,通常指的是基线调查,用于衡量随时间而发生的改变。如果你想解决艾滋病预防,你需要影响人们对避孕的态度和避孕的方法,例如,你可能会在开始干预之前对他们进行调查,在一段时间以后再回过头来,查看是否已经改变了他们的态度和做法。

这些对基线和后续行动的调查有可能耗时耗财。我们往往期望人们花时间来回答我们的问题。实际上,这不是我们所希望发生的,也是我们需要小心应对的原因,我们期望我们的受赠人和合作伙伴进行数据和信息的收集,这将帮助他们做出自己最好的功课。当我们要求我们的受赠人为我们做一个调查时,至关重要的是我们有令人信服的理由来使用这些数据,而且我们实际上已经做出了一些有所不同事情。

(下转 13 版)



在盖茨基金会2013年信中,比尔·盖茨明确指出,“运用数据和衡量手段能够改善人类状况”。图为2012年,比尔·盖茨在埃塞俄比亚的一家乡村卫生站细致查看记录当地卫生进展的数据