

浙江敦和慈善基金会文件

敦慈研〔2020〕02号

关于发布《浙江敦和慈善基金会项目评估管理办法》的通知

各部门：

《浙江敦和慈善基金会项目评估管理办法》经 2020 年 4 月 29 日秘书长办公会审议通过，现予以颁布实施。

特此通知。



抄送：秘书长办公会

签发人：沈旭欣

承办：浙江敦和慈善基金会研发部

2020年6月16日印发

浙江敦和慈善基金会

项目评估管理办法

第一章 总 则

第一条 为了对浙江敦和慈善基金会（以下简称敦和基金会）所资助的项目进行评估，特制定本规范。该规范是评估下列内容的指导原则：敦和整体评估工作流程、机构内部/外部项目监测及评估职能的管理，以及评估工作开展后的具体规范流程。本文件主要以联合国评估小组规范为基础，以目前敦和现有工作为参考，形成现有文本。

第二条 评估是对一项活动、项目、计划、战略、效果、效率、影响等的尽可能系统、公正的评价。为了了解所取得的成果，评估通过对结果链、程序、各影响因素以及因果关系的检验，主要侧重于预期的和已经取得的结果。评估是针对敦和基金会内各项目干预和贡献的目标相关性、影响、效果、效率以及可持续性等方面进行的评估。

第三条 评估的目的在于理解预期及非预期成果的实现程度和原因，及这些成果对于各利益相关者的影响。项目评估是敦和基金会项目管理的重要组成部分，是判断项目效益、决定项目取舍、指导项目发展的决策依据。项目评估工作是一项全局性工作，对于敦和基金会建立学习型组织、实现长期可持续发展具有重要意义。

第四条 项目评估立足于完善项目管理、提高资助效益，遵循客观、公正、独立、科学的原则，敦和基金会以开放和发展的态度来对待评估结果。

第二章 评估规范框架

第五条 项目评估的流程发起分为外部评估和内部评估。所有项目发起外部评估需经管理层(秘书长\理事长\理事会)同意。

第六条 内部评估流程发起的步骤如下：

1. 由项目官员发起，经项目部决定后向研发部提起项目评估请求，研发部同意，项目评估进行；研发部不同意，由秘书长做决定；
2. 研发部可自行选择项目进行内部项目评估发起；
3. 管理层指定项目进行项目评估(内部或外部)。

第七条 内部评估建立项目评估小组，根据需要有管理层（秘书处领导）、内部评估人员、项目官员（被评估项目主要负责人）、财务人员及外部评估人员（如需要），并确认各自权责。

第八条 评估小组确定评估的目的、流程、产出以及评估所应用的结果。评估负责人完成评估计划，确定评估指标及评估框架，根据指标设计收集相关数据，最后产出报告。

第九条 一般过程评估将由项目部成员完成（参考前期、中期、末期评估体系）。

第三章 评估计划和报告

第十条 评估计划应基于明确的评估规范和/或理事会战略，准备计划时应充分考虑实际性和实用性，制定计划要有明确的目的、范围及每个评估（或每个评估集群）的预定用途。

第十一条 评估计划应和利益相关方-尤其是目标群体充分沟通，并应有充足的人力和资金资源为项目评估建议书提供支持。

第十二条 项目评估小组应有审评和批准内部/外部评估计划的机制，和由项目评估小组监督将实施方面取得的进展报告给理事机构和/或管理层的机制。

第四章 管理层答复和后续行动

第十三条 管理层负责对每次项目评估中的进展报告提供正式答复和建议。内容包括同意或不同意每项建议以及原因，对于同意采纳的建议详细说明需要执行的具体行动，这些行动应是具体的、客观上可核、有时限的、执行责任明确的内容。

第十四条 项目评估小组的负责人将保证管理层对评估做出答复，并推行管理层答复中的行动并充分落实实施建议。

第十五条 项目评估小组将以后续报告的形式定期回复落实的实施行动。

第五章 评估能力建设

第十六条 评估体制流程框架应明确确定项目评估小组中评估职能负责人，负责人应保证：

1. 让管理层和项目评估小组充分了解评估计划、目的、进度及成果
2. 以适当的方式制定和实施评估计划
3. 组织和推动项目评估小组的讨论和计划实施

4. 采用、制定并经常更新能够反映专业标准的评估方法
5. 及时开展评估，关注利益相关方并及时沟通交流
6. 评估结果能够及时总结反馈以支持组织学习
7. 对管理层答复中承诺采取的行动推进后续机制

第十七条 评估职能负责人负责保证为组织内部的整体评估和分散评估(例如子项目或财务评估等)提供评估推进计划表。评估推进计划表应符合敦和管理制度和敦和伦理，评估推进计划一般应包括：

1. 启动、管理、开展评估、进行质量控制、汇报和传播评估内容中的作用和责任
2. 评估流程
3. 总体规划和资源配置
4. 利益相关方的参与
5. 评估方法和质量控制指南
6. 汇报、传播和经验交流学习

第十八条 评估管理职能包括但不限于：提高个人及组织认识和/或建设评估能力；促进和管理评估网络；设计和实施评估计划和方法；组织项目评估小组进行过程讨论及成果反馈给管理层；汇编成果整理成组织经验。

第六章 评估开展流程

第十九条 在评估计划中就应包含项目评估的整体时间规划，并和利益相关方沟通相关有用和及时的信息，时效性和意向性是保证评估实用性的重要因素。

第二十条 评估的范围应该包括但不限于下列各项：

1. 评估背景和目的；
2. 对评估对象的说明和明确定义；
3. 评估范围；
4. 含有主要评估问题和/或标准的评估目标；
5. 评估方法；
6. 评估管理安排；
7. 期望的交付结果；
8. 评估过程和时间表

第二十一条 外部评估过程中对于评估进行期间的工作范围变化要进行内部审评，由评估小组同意后才能确定变化后的工作范围。

第二十二条 评估目的的明确性对评估内容至关重要，每次评估都要明确评估目的，并尽可能量化评估交付结果

第七章 评估范围和目标

第二十三条 评估的目的提供了为什么进行评估以及如何使用评估的基本理念，按照评估目的。评估范围和目标具体说明期望评估覆盖的范围和实现的结果。这些内容应是明确的，且主要利益相关者应就它们达成一致。

第二十四条 评估范围决定了评估的界限，为特定情况定制目标。评估范围也应明确评估的覆盖范围（即周期、实施阶段、地理区域和被评估的利益相关者的参与维度）。

第二十五条 范围还应认识到评估的局限，应把目标具体化为评

估问题。这个步骤能够确定为了实现评估目标而需要进行调查的问题，从而可以制定将要采用的方法。评估范围和目标是确定评估方法和所需资源的关键参考。

第八章 评估方法的标准

第二十六条 评估方法必须足够严谨，能够使评估响应其范围和目标，评估方法旨在回答评估问题，并形成完整、公平公正、透明的评估。

第二十七条 评估方法应及时回应评估问题，为评估问题提供明确的回应。方法应保证所收集的信息有效、可靠且充分，能够满足评估目标，并且分析内容具有逻辑相关性和完整性。

第二十八条 评估方法包括收集信息的来源、内容、目的、方式以及如何收集数据、分析数据并予以回答评估问题等内容，同时指出分析数据时将使用的评估标准。

第九章 外部评估方的选择和参与

第二十九条 敦和基金会对外部评估机构的选择主要依据其专业性、业内口碑和合作情况，具体可以采取公开招标、邀请招标、竞争性谈判、询价等多种方式进行。

第三十条 评估机构应为独立第三方，评估机构负责人及其亲属应规避与敦和基金会之间的利益冲突和利益输送。

第三十一条 如果合作方选择自己邀请第三方评估，评估成本将从资助的项目费用中支出，敦和基金会可以予以协助，如完善评估流

程、共享评估专家库资源、提供资助方的意见和建议等。

第十章 利益相关者的参与和机制设立

第三十二条 建立评估流程以保证可能会受评估结果影响、可能影响评估建议实施或在长期内受到评估影响的各个利益相关方的参与。在评估的实际设计、实施及后续行动中，应涉及到对利益相关者的咨询。

第三十三条 在具体项目评估过程中可以设置多种机制，例如成立相关的利益相关方小组、评估前后的协商会议及研讨会等，以便于利益相关方参与具体项目，提出相关参考建议及意见。

第十一章 评估报告和成果

第三十四条 评估报告的呈现方式应允许目标读者以最为清楚、简便的方式访问相关的信息，能够让读者理解：

1. 评估的内容和原因（目的和范围）
2. 评估是如何设计和开展（评估问题、方法和限制）
3. 发现的内容，以什么证据为基础（结果和证据）
4. 就主要评估问题从调查结果得出了什么结论以及如何得出这样的结论（结论）
5. 有什么建议（建议）
6. 如有，从评估中能学到什么（经验）

第十二章 评估建议

第四十五条 评估建议要紧紧围绕证据和分析(而非基于意见)，

并应来自于评估结果和结论。

第四十六条 评估结论要考虑其应用价值和具体战略方向及操作，具有可行性。评估建议也不应具有太强的规定性，但为了促进战略规划、政策倡导及对于评估问题的回应，有具体的实践成果是较为有益的。

第十三章 评估最后的质量控制

第四十七条 评估应在评估的最后阶段检查以下方面是否符合要求，以进行最后阶段的质量控制：

1. 评估根据保证质量的方法和过程开展，对小组在其中产生的分歧进行了适当处理；
2. 为保证可信度，数据来自充分和适当的来源；
3. 结果、结论和建议逻辑一致；
4. 进行了充分协商以保证评估的准确性、有效性、相关性和实用性；
5. 评估充分考虑了敦和资助策略、敦和价值观及敦和相关的原则和标准；
6. 针对于本次评估方法的选择和应用进行二次探讨，总结评估实践中发现的局限性，以探讨未来评估方法的完善和改进；
7. 评估报告与工作范围相适应，并回答了相应的评估问题。

第十四章 评估的后续行动

第四十八条 项目官员、传播官员需要把评估重点能够清晰的传

达给受益人及利益相关方。管理层也需要根据评估结果推进项目改进情况。

第四十九条 有效的评估交流能传达信息、解释原因、促进参与、提出变革建议、促进参与和形成伙伴关系。

第五十条 评估可以传达的信息包括：

1. 来自评估的主要结果和建议；
2. 评估的相关性和对组织有效性和运行的贡献；
3. 评估中指出的成功案例和良好实践，包括采纳了评估结果和建议的案例；
4. 组织的评估经验和技术能力；
5. 任何优秀的评估创新或产品；
6. 评估的进展情况。

第十五章 评估的局限性

第五十一条 一开始确定的评估范围和评估目标局限了最终的评估内容，因此评估建议不适用于大于评估范围的项目内容，仅可能作为参考。

第五十二条 评估建议并非不切实际或有太强的规定性，因而有可能被接受和执行，并且对于评估范围以外的主体并不意味着消极后果和否定意义。

第十六章 附 则

第五十三条 本办法由研发部制订并负责解释。

第五十四条 本办法自秘书长办公会审议通过后发布执行。

浙江敦和慈善基金会

2020年6月16日

