

# 评估的操作流程与组成要素

陶传进

(北京师范大学社会发展与公共政策学院, 北京100875)

**[摘要]** 本文讨论了评估的操作流程与组成要素。其中重点展示了四条信息来源渠道, 正是通过这些信息来评价一家基金会的。四条信息来源通道保证了在一个时点上能够收集到的最有效信息, 然后通过信息收集机构来初步处理这信息, 由专家组把关确认后, 得出最终结论。然而, 为了保证所收集信息的更加客观、可信, 以及促使所收集的这些信息被更加有效地利用, 建议增加一个向全社会公开的信息展示平台。

**[关键词]** 评估流程; 信息渠道; 信息展示平台

## 一、通过评估流程所要解决的问题

评估一个组织涉及到如下要素, 每一要素都是评估流程所要解决的问题。

第一, 评估者本身的专业性问题。这是最基本的问题, 此前也已有所述, 评估别人就需要拥有更高的专业性。当然这可以通过更多的专家介绍来解决。

第二, 评估的公正性问题。如果缺乏公正性, 那么, 评估结果就会缺乏社会公信力。其中存在着这样一个矛盾: 更多利益相关方的人员参与评估的话, 有助于保证评估不为少数人所操纵, 可以提高公正性程度。但是, 一个由多方群体构成的评估团队, 最终的结果往往导致评估缺乏个性, 因而也缺乏深度。尤其是在评估指标的确定方面会更是如此。当前的评估中也可以见到因多方群体一同参与而降低每一方人员的责任心的问题。

可以采用一个两阶段的评估程序来解决这一问题: 第一阶段, 信息采集与初评阶段; 第二阶段, 将信息与初评结果一同报到专家组进行核实与接受社会反馈的阶段。这样就可以解决上述问题。

第三, 需要收集可信度更高、更加详细的信息。这是最需要保证但却又难度最大的部分。如果评估指标严格遵循客观和量化的准则, 那么, 被评估者人为制造事实的可行性就大大增加, 看起来客观公正的一套评估结果, 最终会陷入虚假欺骗的境地。如果开放、主观成分比重高的话, 则又会对于评估机构的要求过高。

可以通过在收集信息的渠道上下功夫的方法来缓解问题的严重性。通常收集信息的方法有: 让对方填报有关信息、组织机构内访谈与查看(资料、办公现场、组织负责人、组织成员、志愿者等)、电话访谈组织的服务对象等利益相关人, 等

等。最好这些方法一并采用、协调处理, 而不能追求简化的形式。

第四, 更可靠更详细的信息, 就需要投入更高的成本。评估中的操作成本并不是可以忽略不计的, 相反, 还很需要认真考虑。如果筹不到足够的资金, 评估本身就会陷入困境。目前政府出资可以解决这一问题, 但政府所出的资金还不能说是十分宽裕, 因而, 就应当在运作过程中尽量采用节约成本的方式。

基于以上考虑, 我们在实际评估中的操作流程可以是如下的模式。

## 二、四条信息来源渠道

信息收集分为如下四步。

第一, 进入组织现场之前, 被评估组织提交材料。需要针对评估指标, 评估机构向被评估组织提供一份评估中所需要的资料清单, 被评估者提供详细资料。这类信息的特点是, 位于表层, 不需要深度挖掘; 事实性强, 主观性弱; 组织一般平时都已具备, 不需要做太多的额外准备。此外, 它们与评估指标的对应性强, 有效性高。组织的基础信息、财务信息、项目运作的基本信息等, 都可以通过这种方式提供。

第二, 现场收集评估信息。即评估团队到被评估机构内部进行观察、访谈、座谈和资料补充阅读。其中与组织的负责人交谈是其中最重要的环节之一, 从中能够看到关于组织运作理念、组织战略的丰富而系统的信息, 这种方式获得的信息, 远较第一步提供的信息系统更有深度。此外, 组织的独立性、组织的公益性也可以从中得到反映。其次是与项目负责人(也可以就是组织负责人)的信息交流, 从中去试图把握该组织的公益项目。从项目的运作理念、使命, 到项目的专业性、解决社会问题的针对性、项目运作的技术含量、团队状况, 等等。与

员工以及志愿者的交流可以看到组织的文化氛围、团队状况、组织理念的下传程度以及整个组织的公益性到底如何。此外，在组织内可以进行财务审计、行政办公文档的阅读、硬件设施的考察等。组织的财务信息都是经过会计事务所审计过的，但是，鉴于目前其中可能存在的问题，评估中可以再次审计。

第三，通过电话访谈相关利益人。最主要的是基金会的资助方或组织的受益人。这是项目运作效果的最直接表达。如果你认为一个基金会有可能以不恰当的方式资助了别人，比如说给钱的同时，过于显示出社会地位的不平等，那么，你就可以通过这一评估环节来加以纠正。所以，可以通过评估来维护弱势群体的地位，要把整个事件当作是公益性来把握，不要借助于评估去对公益组织的行为自主与自由构成限制。另一类需要电话访谈的就是组织的理事。理事一般不会到评估现场，所以需要通过电话了解信息。组织的理事本来就有义务为其服务的机构负责，因而，访谈他们十分恰当。必要时可以约见。其他群体也可以电话访谈或单独约见。

在这一环节，所收集的信息是开放性的、是有机构成的，而不是去组织中做问卷调查。这是特别值得强调的一点，而且还可以继续说明：只有这样做才能收集到组织有深度的信息，而不是表层的、可以伪装与加工的信息；那些接近于问卷式的信息收集方法，只能表明自己是一个信息收集员，而不是评估专家。

第四，其它。组织的社会问责状况可以通过组织的网站、宣传材料等途径加以考察，因而就又多出了一条信息获得的途径。

其他媒体报道、登记管理机关、业务主管部门等也可以成为重要的信息来源。

### 三、两级信息处理途径

上述收集到的信息需要处理、作为评估的原材料。其中有些信息是开放性的，需要从中找出能够反映基金会在某一方面状况的指标值。这个时候，就需要专家组对信息进行处理。

第一级信息处理途径是最直接的信息收集与初评机构。他们按照以上方式收集资料，然后得出基金会级别的初评结果。该级专家组是由负责机构牵头召集起来的，他们中的大部分人实际上已经参与到了信息的收集环节，并对信息有了一个最直观的了解，能够简单地对信息进行处理。另一部分人可能无法花费大量时间参加信息收集工作，但可以就信息的评价进行讨论。

第二级信息处理途径是专家组。这是不进入信息收集环节的专家队伍，他们的来源更具有代表性，构成更加多样化，专业上也更具有权威性。他们负责对于那些第一级专家队伍无法处理的信息进行处理，负责接收被评估方的反馈、申诉，并负责做出最后的决定。

### 四、一些保证评估公正性的必要规范

对于评估组织来说，有一些基本的规范需要遵守。由于评估机构的特殊地位，自律就显得尤为重要。自律主要表现为一些需要自身遵守的行为规范，如下是一些在行动中逐渐形成的行为规范：

(一) 每一评估机构中的具体的评估运作小组<sup>①</sup>有独立判断的权限；(二) 在非硬性指标方面，评估机构下设的专家组对运作小组进行监管，并将访谈的结果与相应的小组沟通反馈；(三) 每个运作小组成员分别参与包括阅读材料、现场考察及参与讨论部分，三者成员尽量重合；(四) 与评估机构有利益相关方的组织，采取评估专家委员会主导评估机构的打分机制；(五) 评估中对方有争议的地方，评估机构及时记录并找评估专家委员会及时裁决；(六) 评估机构在评估中将有待改进的地方记录下来，并反馈到评估专家委员会，留待后续改进；(七) 评估中各运作小组尽量挖掘基金会专业化的做法，并于最后进行整理；(八) 评估机构对外咨询部分采取同一个人、同一口径的标准；(九) 除了与评估有关业务咨询之外，评估机构不与参评基金会进行其他接触（包括项目讨论等交往形式）；(十) 评估机构的所有资料都上交评估专家委员会裁决。

### 五、一个前瞻性的想法：信息展示平台的重要性

在上述所有的操作方案中，还有几个问题没有得到很好的解决。第一个就是被评估机构为我们所提供的信息的可信用度问题，尤其是那些开放性的信息。这个时候，如果建立一个向社会公开的信息的展示平台，这一问题就可以得到解决了。即，在评估机构的总体层面，或者在被评估组织自己那里，设立一个被评估组织的信息展示平台，其中“陈列着”被评机构所做的所有事情，社会公众都可以进入这个平台；在评估中谈到的信息，在这里都可以得到呈现，然后接受社会公众的监督。

除此之外，第二个没有很好解决的问题就是，当我们就自己收集到的信息进行评估的时候，除当事人之外，只有我们自己知道评估所依据的信息是什么，其他的人不知道，因而存在主观性、暗箱操作的嫌疑。如果有一个展示平台，这一问题就不会存在。

第三个问题是，在我们进行评估的时候，如果过于强调客观性的话，评估就失去了深度；若是过于强调深度的话，问卷式的指标形式又不是很适合。解决这种矛盾，就需要一套开放性的信息，然后通过专家进行评估。而展示平台则是展现开放性信息的最佳场所。

所谓的“有机的组成”更要求使用开放性信息进行评估。“有机的组成”是指被评估者的整体思路是一个体系化的东西，需要把一个指标放到一个有机的整体中看待，评估其得分的高低就需要考虑更系统化的信息。

这样的制度设计还有另外的作用：可以将组织的公开透明提升到更高的档次。因为在这个平台上，可以展示出细致入微信息：做什么项目、花了谁的钱、最后做的结果怎么样、什么时间做的等等，都一一呈现出来。

当然还可呈现组织治理的内容，从而使治理不再是“组织有几名理事”、是否签名这样简单的指标。

展示平台上的信息会比评估级别还要形象，因而，并不排除捐款人的如此想法：这个组织的评估级别虽然不是最高，但是我就愿意捐给这种组织。因此在这个平台上就可以呈现出更加容易叫人接受的、更丰满的、更有机的信息。

① 指评估机构下设具体评估基金会不同方面的运作小组及相应提供支持的专家组。