

國際蘭馨交流協會美洲聯盟

蘭馨分會成果導向計劃評估

什麼是計劃評估？

簡單地說，成果導向計劃評估就是評量一項計劃達到預定目標多寡的評估。成果導向評估就是定期用有系統的方式追蹤計劃對參與者的影響程度，包括參與者因該計劃的施行而受益或改善生活的情形。這類的評估：

- 使分會得以確認目標已經達成。
- 使分會確認所推行的活動是正確的，並可以為計劃的受益對象帶來所需要的幫助。
- 評量計劃實施的結果為受益對象所帶來的利益或改變。
- 使分會能夠說明推行計劃所造成的影響。
- 使分會能夠得到充分的資料來決定是否繼續、終止或修訂一項計劃。

執行成果導向評估的分會能夠更明確地說明她們在社區中的努力對改善婦女與女孩的生活有何種影響。成果導向評估不需要很複雜或實施很長的時間，評估的範圍應與計劃的複雜程度相配合。

重要詞彙：

執行成果導向評估的第一步就是了解可能使用到的詞彙。以下是計劃評估中最常用到的詞彙。

總體目標 — 描述未來期望的成果或狀態。總體目標說明要達到什麼，重點是最終的結果而不是使用的方法。

細部目標 — 陳述可評量的預期結果。細部目標描述所需的行動並指出改變的方向以及如何評量成功。

投入資源 — 實施計劃所需要的各種資源，包括金錢、設備、工作人員等。

活動或過程 — 計劃如何執行，例如：如何為受益對象提供服務，要做些什麼，由誰來運送產品與服務。這些都是要達到受益對象的需求所必須進行的活動或過程。

產出結果 — 服務的數量，例如：接受服務的顧客數量、獎項數量等。

成果 — 對接受服務的顧客或受益對象的影響。這些是計劃執行期間或執行之後為參與者帶來的實際影響、效益或改變。

成果目標 — 希望達到的參與者人數和百分比。

總體目標、細部目標及成果之間有何差異？

成果導向評估最常被提到的問題或是最令人感到混淆的是總體目標、細部目標及成果這三個關鍵詞之間的差異。「總體目標」應該是計劃參與者因為計劃實施的結果而在生活上產生的巨大改變。「細部目標」是參與者生活中發生的明確、可測量的改變，而且評量這些改變將可以判斷是否達到總體目標。「成果」是計劃所產生的實際結果。「成果目標」是在計劃實施前預先設、並說明如何評量計劃的成功與否。「細部目標」描述期望發生的改變，「成果」則是評量實際發生的改變。

為什麼只追蹤計劃的投入資源與產出量是不够的？

最普遍的評估方式是評量投入資源（使計劃付諸實施的資源，如財務與人力資源）和產出結果（計算得到幫助的人數或頒發獎項的數量）。換句話就是，投入了多少和產出了多少。這樣的評估並不能清楚地說明計劃是否正逐步完成其預定目標。如果沒有評量參與者在生活上的改變，投入資源與產出結果並不能說明計劃是否完全成功。

為什麼蘭馨分會需要採行成果導向評估？

現今許多非營利組織均宣稱他們的計劃改善了许多人的生活。非營利組織正面臨更嚴密的審查，而最成功的組織是那些能够清楚地說明其受益對象所得到的可評量成果的組織。SIA 所服務的婦女與女孩的需求不斷增加，而同時基金與支援卻在減少。分會必須能够在地方上展現出對計劃受益對象的幫助。成果導向評估就是要確保分會確實並有效地為受益對象提供服務。評估也可以做為回饋的一部分，並可以做為改善計劃的工具。

影響報告資料可以用來做什麼？ 如果分會可以說明計劃所造成的影響，這份資料可以用來：

- 激勵會員
- 提升計劃和分會的社會形象
- 維持內部和外部捐贈者並增加基金
- 改善分會計劃
- 支持長期計劃和年度計劃
- 指導預算編列並調整資源的分配
- 向計劃的可能參與者和推薦來源做宣傳
- 吸引合作伙伴並使他們參與
- 招募新會員

誰會閱讀評估報告？

會員、社會大眾和 SIA。

成果導向計劃評估實施說明

成果導向計劃評估可以由分會的一個委員會來設計。遵照下列的步驟實施並回答每一個問題。一旦評估計劃有了內容說明和綱要，委員會就可以向全體會員提出以徵求意見並取得同意。成果導向評估可以在任何時候實施，但評估的實施應該屬於計劃規劃中的一部分。縱使分會的計劃已經推行了好幾年，現在實施成果導向評估也不會太遲。以下就用聯盟的「實現你的夢想：婦女教育與訓練獎」做為例子說明成果導向評估。本文件最後一部分則提供一個分會計劃評估的範例。

步驟一：推行該計劃需要哪些活動或程序？ 這是一個說明性質的步驟，說明有關計劃的內容以及推行該計劃需要哪些活動。計劃的實施對象也應該包括在說明中。

「實現你的夢想獎」摘要

「實現你的夢想獎」活動是蘭馨會的主要計劃。分佈在二十個國家與地區的分會透過這個計劃協助擔負家庭主要經濟來源的婦女，提供她們所需的資源以改善技能、教育和就業條件。許多得獎人克服了重大的障礙，包括貧困、家庭暴力、毒癮和酒癮的威脅，現在她們可以用該獎項的獎金來補貼接受高等教育所需的開支，例如書費、托兒費及交通費。

合格的申請人必須是擔負家人主要經濟來源的婦女，而且正在就讀或已被錄取參加職業或技能訓練課程或攻讀學士學位。申請人必須證明在經濟上需要幫助，且只有居住在國際蘭馨會美洲聯盟所屬的二十個國家與地區內的婦女才有資格申請。

此獎項活動從分會層級開始。各分會頒發的獎金多寡不一。分會層級的得獎人有資格更進一步成為其他層級的得獎人而獲得更多獎金。此外，蘭馨會每年都會選出三位聯盟層級的得獎人，每人各頒發獎金一萬美元。透過這個獎項活動蘭馨會每年頒發將近一百七十五萬美元獎金，幫助許多婦女重拾她們改善自身與家人生活的夢想。自 1972 年以來，透過「實現你的夢想獎」活動蘭馨會大約已頒發了二千五百萬美元獎金幫助超過二萬五千名婦女。

步驟二：該計劃的總體目標是什麼？總體目標的敘述部分應該說明推行該計劃可以達成的結果。總體目標的說明不應該包括活動內容或程序，而應該特別著重於推行該計劃將產生哪些結果。一項計劃的總體目標可能不止一個。

「實現你的夢想獎」總體目標

經由接受更多的教育或訓練，婦女可以得到就業機會並因而改善自身與家人的生活水準。

步驟三：計劃參與者的生活將會發生何種改變？這個問題的答案就是該計劃的細部目標。細部目標反應出計劃參與者生活的改變，它是一項可以量測的結果。細部目標的陳述應該用可以指出改變方向的字詞來開頭。

「實現你的夢想獎」細部目標

- 增加接受幫助的婦女人數，提供她們資源使她們能獲得更多教育和職業訓練。
- 提高婦女的自尊心與自信心。
- 增加婦女取得學位和証照的人數。
- 增加婦女就業人數。
- 改善婦女及其家人的生活水準。
- 增加婦女成為子女楷模的人數。

步驟四：以何種目標來界定成功？仔細思考分會計劃想要達成何種目標，例如：多少位婦女，多少百分比的計劃參與者等等。這些都是目標成果的一種。每一個細部目標都應該至少有一個目標成果。當然也可能有許多個。如果是既有的計劃，請仔細衡量以前已經達成的目標成果。這些成果足夠嗎？是否應該增加？如果是新的計劃，仔細思考後做最準確的估計。計劃每經過一年，其目標應該依據實際達成的成果和分會的期望加以調整。計劃的基準一旦確定，分會就可以決定目標成果是否令人滿意或是否希望加以提高。

「實現你的夢想獎」活動成果的目標

- 頒發超過一百七十萬美元獎金給一千三百名以上的婦女。
- 95% 的專區層級得獎人指出她們的自尊心得到提升。
- 85% 的專區層級得獎人能獲得學位或將繼續追求學位或證照。
- 85% 的專區層級得獎人中獲得學位或證照者能得到較高收入的工作。
- 85% 的專區層級得獎人指出自己及家人的生活水準得到改善。
- 85% 的專區層級得獎人指出自己成為子女的楷模。

步驟五：需要哪些評估方法以取得各種評量數據？對大多數的分會計劃而言，取得所需要的評量數據十分簡單容易。一般而言，對計劃受益對象做計劃前與計劃後的意見調查是衡量成功的最佳方式。做意見調查時應確保以保密方式進行，如此可以確保得到更準確的結果。步驟五提供一個運用創造力與腦力激盪的機會。一旦分會確立了細部目標，應該就會很清楚用何種方法評量。務必確認每一項目標至少有一種評量數據。

「實現你的夢想獎」評量：

因為聯盟資助專區層級與聯盟層級的獎項，成果的評量將以專區得獎人為重點。以下是追蹤成果的方法：

- 專區上報表

- 非特定分會獎項
- 專區得獎人意見調查結果
- 分會得獎人意見調查結果
- 得獎人成功故事的敘述

步驟六: 評估何時實施? 將這個項目包括在計劃的進度表中可確保分會知道何時和如何實施評估。

「實現你的夢想獎」評估時間表

專區得獎人意見調查應在頒發獎金三年後實施。另外, 在得獎將屆滿一週年時傳送一個電子郵件恭喜她們(得獎滿一年), 並鼓勵她們繼續追求(第二年的)成功。除非得獎人放棄權利, 否則意見調查應採匿名方式並列為機密。與得獎人的聯繫以電郵為主, 若不適用則以一般郵件聯繫。意見調查應該在每年五、六月寄出。

步驟七: 有了評估結果後要做些什麼?

有了評估結果之後如果不採取行動, 則該計劃評估就毫無價值。分會應利用評估結果做下列工作:

- 評估所獲得的成果並計劃下一年的工作。這是一個有價值的計劃嗎? 分會應該繼續支持這項計劃嗎? 根據獲得的結果評估該計劃或其中的活動是否應做修改?
- 向 SIA 總部報告獲得的成果。聯盟可以彙集所有分會的資料以做成 SIA 的整體影響報告。
- 宣傳成果以提高分會、該計劃和蘭馨會的知名度。

重要說明: 許多分會用財務捐款支援其他社區組織。分會在捐款前應確認接受捐款的組織執行成果導向評估。分會在捐款之前應了解所捐贈的款項支持何種計劃。分會應該要求該組織提供一份報告以得知計劃是否逐步達成其總體目標和細部目標, 並達到目標成果。分會在這類的報告內容中也應該包括該計劃對蘭馨會的影響資料。

需要協助? 對許多蘭馨分會而言, 規劃和實施成果導向評估是一項全新的工作。聯盟活動計劃部門的工作人員非常樂意提供協助。若有問題或需要更多的資料請洽: <program@soroptimist.org>。

資料來源:

卡特 麥克納馬拉 (McNamara, Carter). 2008 年「非營利組織在有限的資源情況下實施成果導向評估基本指南」。改編自「非營利組織設計、行銷和評估手冊」。<www.managementhelp.org/evaluatn/outcome/htm>。

卡特 麥克納馬拉 (McNamara, Carter). 2008 年「計劃評估簡介」。改編自「非營利組織設計、行銷和評估手冊」。<www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm>。

美國聯合勸募協會 (United Way of America). 2002 年。「成果量測: 什麼和為什麼?」

www.liveunited.org/outcomes/。

約翰 凱利 (John Kelley). 2007 年和 2009 年。「評估計劃的影響與診斷: 計劃評估的更深入方法」。拉薩爾大學商學院非營利中心。

分會計劃評估範例

某城鎮分會青少年良師計劃 主要是為處境危難的女孩提供為期一年的一對一指導。此計劃從 1996 年開始每年實施，已經幫助了將近 200 名青少年。根據需要以及指導老師可提供的時間，每年這個計劃幫助 12 到 15 名青少年。分會與當地高中學校共同努力尋找處境危難而且有興趣接受指導並能因此受益的青少年。指導的時間是一整年，從九月開始至隔年的八月止。指導老師與青少年依照她們方便的時間每星期會面一次或兩次，而平常她們也透過電郵、短訊和電話互相聯絡。此外，分會一年舉辦三次團體活動，並在社區計劃中邀請有興趣參加良師計劃的青少年參加。

青少年和有意參加的會員填寫評估表格以找出青少年與指導老師感興趣的事項和可能的共通點。委員會收齊表格後將青少年與指導老師配對。青少年將獲得通知配對的結果，並有權同意該結果或要求不同的指導人。這樣的配對持續進行直到所有青少年都找到良師為止。計劃的第一個活動是團體活動，使大家能彼此認識。利用這個機會青少年與其指導老師可以安排她們第一次的一對一會面與活動。往後的一年當中，這一群指導老師會常常聚會討論進展以及發生的一些問題。此外，一位會員將擔任協調人，當任何指導組合需要額外協助時可以提供幫助。

總體目標：

透過一對一的良師指導，青少年們可以克服障礙邁向成功並且盡力發揮她們的潛能。

細部目標：

- 增加處境危難的青少年接受良師指導的人數。
- 改善接受指導青少年們的成績。
- 增加青少年對約會暴力的知識。
- 增加青少年申請大學的機會和獎學金以及申請程序的知識。
- 提升青少年追求大學教育的興趣。
- 減少青少年對毒品和酒精的使用。

成果目標：

- 15 名青少年將接受蘭馨會良師指導，其中至少有 12 名完成這項活動。
- 85% 接受指導的青少年平均成績將提高。
- 100% 的青少年將了解約會暴力的種種跡象，並且知道如何求助。
- 85% 的青少年將計劃申請大學和可申請的獎學金。
- 85% 的青少年將比參加此活動前更有興趣上大學。
- 85% 的青少年將指出已經減少使用毒品和酒精。

評量項目：

以下的評量將用以追蹤計劃是否成功：

- 參加和完成良師指導計劃的青少年人數。
- 分析青少年參加計劃前一年、完成計劃當年和完成計劃後一年的平均成績。
- 針對青少年約會暴力、就讀大學的興趣以及使用毒品與酒精的情形做參加前與參加後的意見調查。
- 青少年完成計劃後有就讀大學計劃的人數。

計劃進度表：

- 連續三年在八月收集並追蹤平均成績。這三年是參加計劃前一年、計劃完成後不久和計劃完成後一年。青少年必須同意提供她的平均成績。
- 進行意見調查的時間應在計劃開始一個月內、計劃完成後不久和計劃完成後一年。最後一次的意見調查將用電子郵件傳送。所有意見調查均採匿名方式。