



发展工作手册

规划、督导、评估和影响分析实用指南

〔英〕路易莎·戈斯林 迈克尔·爱德华兹 著

Louisa Gosling with Mike Edwards



Save the Children
救助儿童会



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

TOOLKITS

A practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact assessment

发展工作手册

规划、督导、评估和影响分析实用指南

〔英〕路易莎·戈斯林 迈克尔·爱德华兹 著



Save the Children
救助儿童会



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

发展工作手册：规划、督导、评估和影响分析实用指南 / [英] 路易莎·戈斯林, [英] 迈克尔·爱德华兹著.
- 北京：社会科学文献出版社, 2007. 4
ISBN 978-7-80230-613-4

I. 发... II. ①路... ②迈... III. 儿童-社会救济-手册 IV. C913.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 052000 号

英国救助儿童会是救助儿童会国际联盟的成员，救助儿童会国际联盟是全球领先的独立组织，以实现儿童权利为根本目标，在全球 29 个国家拥有成员机构，并在 100 多个国家开展项目。

救助儿童会在英国和世界范围内致力于改善因贫困、疾病、不公和暴力而受苦的儿童的生活状况，与儿童一起寻求解决问题的根本方案。

救助儿童会出版

1 St. John's Lane

London

EC 1M 4AR

UK

1995 年第一版

2003 年修订和更新第二版

© The Save the Children Fund 2003

注册慈善机构编号：213890

ISBN 1 84187 064 1

发展工作手册

规划、督导、评估和影响分析实用指南

著 者 / [英] 路易莎·戈斯林 迈克尔·爱德华兹

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

策划编辑 / 武 云 (010) 65281150

电子信箱 / wuyun@ssap.cn

责任编辑 / 屠敏珠 武 云

责任校对 / 张瑞萍

责任印制 / 盖永东

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961 65139963

经 销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010) 65285539

排 版 / 北京亿方合创科技发展有限公司

印 刷 / 北京智力达印刷有限公司

开 本 / 889 × 1194 毫米 1/32 开

印 张 / 12.75

字 数 / 334 千字

版 次 / 2007 年 4 月第 1 版

印 次 / 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80230 - 613 - 4/D · 161

著作权合同 / 图字 01 - 2007 - 0454 号

登 记 号

定 价 / 27.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究

致 谢

本版《手册》的编订获得了英国救助儿童会项目在世界各地的许多人员以及外部人士的帮助。他们为本书的内容和文体提供了宝贵的指导。英国救助儿童会“学习和影响评估网络”（Learning and Impact Assessment Network）的成员贡献尤大，他们为本书确定了新增主题，编写了内容，并就新增章节提出了意见。救助儿童会的许多人员都贡献了他们的想法、经验和个案。伦敦办公室各部门的许多人员也投入了大量时间和精力来审阅和评议书中的各项工具和各个章节。整个编订过程得到了马尔塔·福里斯蒂（Marta Foresti）的悉心指导和组织，伦敦“学习和影响评估网络”的西蒙·斯塔林（Simon Starling）、卡丽·斯特宾斯（Carrie Stebbings）和约翰·威尔金森（John Wilkinson）也提供了支持。书中如有任何谬误或文字不当，则完全属于作者的责任。

救助儿童会在中国

在中国，救助儿童会国际联盟的代表是英国救助儿童会。作为中国最大的以儿童权利为中心的组织，我们致力于保护贫困的、弱势的儿童，并为其创造更光明的未来。我们的工作领域主要为儿童教育、儿童保护和儿童健康。同时，我们也为灾害中的儿童提供直接援助，并在灾后重建工作中发挥作用。

目前，救助儿童会的项目遍及中国的二十多个省、市、自治区，并在安徽、云南、西藏、新疆等地设有项目办公室，员工已达一百五十名左右。我们的总部设在北京。

救助儿童会北京代表处

北京市朝阳区建外外交公寓 2 号楼 2 单元 051、052 室

邮编：100600

<http://www.savethechildren.org.cn>

informationdesk@savethechildren.org.cn

新版序言

在与《手册》用户探讨后，我们决定发行一部新版本，其中纳入下列变更：

- 更加认可规划、督导、复查和评估对于促进短期和长期经验学习、总结良好实践以及改进政策和实践的意义。
- 更加注重分析项目工作的广泛影响，考虑干预的短期和长期意义；还更加注重归因问题（如果发生了变化，如何知道是什么促成了这种变化？）（参见新增的第九章“影响分析”）
- 更加强调倡导以及如何督导和评估倡导工作（参见第十一章和工具 13）。
- 从“以需求为本”转向“以权利为本”的发展工作方法。救助儿童会是儿童权利倡导组织，因此在开展项目时采取以权利为本的工作方法。新版《手册》旨在说明如何将儿童权利的主要原则运用到当前的规划、督导、复查和评估工作方法中（有关以权利为本的项目运作的更多说明，参见第一章）。
- 使用参与式工作方法的更多经验，侧重于促进儿童参与。

经验显示：儿童的观点、想法和主人翁意识不仅对于以儿童工作为中心的机构十分有价值，对于发展领域的各类活动同样有很大价值。书中提供了许多新的个案研究，说明怎样让儿童参与实践活动（另请参见第二章和

2 发展工作手册

第三章以及工具 1)。

- 更加强调与合作伙伴的协作。

这意味着在规划、督导、复查和评估活动中采取更具包容性的工作方法。为了说明这一点，书中提供了新的个案研究。

- 环球计划项目制定的赈灾救助最低标准。

新增了第十章的内容，说明如何将这些标准用于紧急事件的规划、督导、复查和评估。

如何使用《手册》

您可以像使用真正的“工具套件”一样使用本《手册》，通过选用相应的工具（即本书中的工作方法或技巧）来解决具体问题。

发展工作在实践中很少会符合教科书中的理想模式。本书中讲述的技巧和工作方法也是如此——在将它们应用到实践工作中时，始终要根据当地情况进行适应性改编。书中的一些个案研究体现了这一点。

督导与评估工具并非全新的事物，许多这类工具其实只是在系统地运用常识。它们旨在帮助我们以系统的方式在不断变化的环境中做出决策，从而推动整个战略规划过程。

《手册》的结构

本书分为三篇：

在开展规划、督导、复查、评估或影响分析（下文中统称为“实践活动”）时，应该首先阅读第一篇。它探讨了与所有这些实践活动相关的一般事宜。

- 规划、督导、复查、评估和影响分析对于发展工作的重要意义，以及它们与规划和决策制定的关系（第一章）。

第一篇的其他各章探讨了调研、督导、复查和评估活动中必须注意的基本原则。这些基本原则为：

- 鼓励相关人员参与（第二章）。
 - 应当让哪些人参与规划、督导、复查、评估和影响分析？哪些人将使用实践活动的结果？
 - 向参与实践活动的人反馈结果。
 - 保密性。
 - 与合作伙伴合作：非政府组织、政府和其他机构。
 - 应当由哪些人开展实践活动：内部人士还是外部人士？
 - 不同的工作方法：参与式、非参与式和联合协作。
- 确定和应对差异和歧视（第三章）。
 - 了解群体内部和群体之间的差异，避免歧视弱势群体。
 - 如何分析差异？
 - 在调研、督导、复查和评估活动中避免歧视。
 - 克服障碍并确保不同的群体能够参与：确保儿童、妇女、残障人士和少数民族的参与。
 - 良好实践的原则。
- 系统地收集和分析信息（第四章）。
 - 系统性的原则：尽量做到客观和不偏倚。
 - 使用定量和定性方法收集和分析信息。
 - 何时使用不同的方法：需要哪类信息？实践活动有什么目的？有哪些可用资源？

第二篇更详细地介绍规划、督导、复查、评估和影响分析等过程。

- 第五章介绍设计调研、督导、复查、评估和影响分析等实践活动时必须解决的一系列问题。这些问题构成了各项实践活动的工作任务书的基础，因此第五章应该与第六章至第九章中的相应章节一起阅读，第六章至第九

4 发展工作手册

章分别介绍开展各项实践活动的具体要点：

- 调研和项目规划（第六章）
- 督导（第七章）
- 复查和评估（第八章）
- 影响分析（第九章）
- 第十章介绍与紧急事件密切相关的问题
- 第十一章介绍如何督导和评估倡导工作。

第三篇详细介绍前面章节中提到的各种工具和技巧。列出了各技巧的优点和缺点，并提供相关的参考文献和推荐读物。本篇应与第一篇和第二篇一起阅读，以便参考适合具体情况的工具。

新版《手册》由路易莎·戈斯林编写。

序

《手册》是 1995 年由路易莎·戈斯林和迈克尔·爱德华兹合著出版的。路易莎·戈斯林是一位自由职业者，目前正为救助儿童会等组织做政策发展、计划、监测和评估的顾问。迈克尔·爱德华兹目前在纽约的福特基金会担任治理和公民社会项目主管。他们在非洲和亚洲长期广泛的工作经验总结的基础上完成了此书的著述。出版此书的目的是为了帮助发展工作者分析总结他们的项目工作，并将经验反馈到下一步的项目计划中去。该书自出版之日起就受到发展工作者的广泛赞誉和接受，大家都认为这是一本非常有用的指导性工具书。

《手册》在 2003 年经修改后再版，将 NGO 的工作领域变化趋势也体现出来，由之前的单纯提供服务、通过发展和支持与当地组织的合作，逐渐转变为更加参与式的方法来开展工作。此外还有一个发展趋势，就是各个组织正不断将工作重心放到倡导方面，并加强了对工作绩效的分析，提高在紧急救灾时实施人道主义援助的效率。

尽管无法一一提及，《手册》其实是大家共同努力的结晶。我们感谢那些将自己的实践经验贡献出来的发展工作者们，是他们在《手册》的再版过程中帮助编辑理清了思路。

《手册》并不是一个“药方”，而应该是一个“指导”，它能帮助我们看问题的时候以最佳的实践经验来计划、监测、复查和评估，这样就能改善项目的实施和政策的制定。我们将《手册》翻译成中文出版，也是由于中国的国际和本土 NGO 的需求而促

2 发展工作手册

成的。

我们很高兴能出版《手册》的中文版，希望对 NGO、学术界和其他从业者有所帮助。非常感谢那些参与《手册》中文版出版的工作人员。

救助儿童会中国/朝鲜项目总裁 魏洁

2006 年 10 月

FOREWORD

The origin of *Toolkits* can be traced back to 1995 when it was first produced jointly by Louisa Gosling, currently a freelance consultant working in policy development planning, monitoring and evaluation for a range of organizations including Save the Children and Mike Edwards, currently Director of the Governance and Civil Society Program for the Ford Foundation in New York. Their work on *Toolkits* was based on the extensive experience and learning from work in several countries of Africa and Asia. The aim of the publication is to help development workers in analyzing the experience of their work in projects and feed the lessons back into planning the next phase of the project. Since then *Toolkits* has received widespread acclaim and recognition and acceptance amongst development workers who have generally found it a very useful guide for training.

Toolkits was revised and updated in 2003 to address a general trend of NGOs moving away from pure service delivery to more participatory approaches through developing and supporting partnerships with local agencies; as well as a growing tendency of agencies to focus increasingly on advocacy and more emphasis on analyzing the impact of their work as well as improving effectiveness of humanitarian assistance in emergencies.

Inevitably, *Toolkits* is the product of contributions from a large number of people, not all of whom are credited in the text. We ac-

2 发展工作手册

knowledge the contributions from all those who provided inputs, based on their experiences and learning and helped shape the thinking of the editors in the updating process for *Toolkits*.

Toolkits should not be taken as a “prescription” but as a “guide” which helps us to look at questions on best practice planning, monitoring, review and evaluation in order to improve programme/project practice and policy. We were prompted to translate *Toolkits* into Chinese because of the number of requests to loan the publication to international and national NGOs in China.

We are very happy to produce the Chinese version of *Toolkits*, and we hope that NGOs, academics, and other practitioners will find it a useful publication. Our sincere thanks to all those individuals that have helped us to see this Chinese version of *Toolkits* through to publication.

Kate Wedgwood

Save the Children China/DPRK Programme Director

前 言

《手册》最初是在 20 世纪 90 年代初出版的，当时是作为救助儿童会内部的一本指导性工具书。这本书主要是帮助项目经理及项目人员应用一些计划、监测和评估程序来更加有效地设计和管理项目，并让资助者有一个可供评判的标准。迈克尔·爱德华兹博士时任救助儿童会信息及研究主管，他起草了此书的参考书目，并密切关注该书的进展情况。我参考了一些现有的书籍资料、与项目的工作人员进行了深入讨论，并对项目经验进行了案例研究，据此写成了该书的各个章节，并确保这些指导性的方法能够确实可行，让救助儿童会的项目人员在面对各种状况时都有据可循。该书完成后先由救助儿童会进行了实地测试，然后又根据大众的需求加上了针对外界读者的内容。

《手册》于 1995 年初版，不论是在发展实践工作者，还是国际发展研究的学术领域中，都颇受好评。该书并成为英国及其他国家许多硕士学位课程书目中的重点篇目。

我认为该书的畅销取决于其独特的视角：它是从整个项目过程的高度来看待问题的，从资料分析和项目设计开始，经过监测评估，一直到最后的绩效评估。该书从贯穿整个项目过程的最普遍的思路出发，提供了清晰的分析思考过程，并介绍了一些很好的应用工具。

经过八年在监测评估方面的发展，《手册》在 2003 年再版。通过救助儿童会的不断思考与实践，新的版本纳入了以权利为基础的发展方法。还有一个章节是关于倡导工作的监测与评估的，

2 发展工作手册

而倡导工作对于许多 NGO 工作的重要性正日益加强。同时还有一个新的章节是关于绩效评估的。这一章的内容都是从救助儿童会和其他机构最近的工作经验中总结出来的，这都在发展项目的长期工作中探索各种方法获取的实际经验。新版中还加入了救助儿童会在儿童参与项目的计划、监测和评估方面积累的经验，以及从中汲取的教训。

该书第二版出版后，项目周期管理还在不断改进，而新的工具和方法也还在不断开发。可是，这本《手册》里的指导方针和工具直到如今也仍然具有指导性。我希望中国的读者会跟其他国家的应用者一样发现这本书的妙处。我希望此书能够为中国的发育工作者提供一份坚实的基础以供参考。

路易莎·戈斯林

PREFACE

Toolkits was originally developed as an internal guide for Save the Children in the early 1990s. Its purpose was to help programme managers and staff use the processes of planning, monitoring, and evaluation to help them design and manage really effective projects, and to be accountable to donors. Dr Mike Edwards, then Head of Information and Research at Save the Children, drew up the terms of reference for the guide and closely supervised its development. I wrote the different chapters based on existing books, detailed discussions with field staff, and case studies of project experience to ensure that the guide was really practical and could be used in the many different situations faced by Save the Children staff. The completed guidelines were field tested by Save the Children, and then redrafted for an external audience, due to popular demand.

The first edition of *Toolkits* (1995) proved to be very popular both with development practitioners and with academics working in the field of international development. It became a core text on the reading lists of many MSc courses in UK and abroad.

I think its popularity is due to its unique scope; it looks at the whole project cycle, from situation analysis and project design through monitoring and evaluation to impact assessment. It promotes a process of clear and analytical thinking based on common sense throughout the project cycle, and gives a good introduction to the different tools that