

社会投资回报评估指南



(电子版) 2011年10月

出品机构:

社会投资回报网络The SROI Network
英国内阁第三部门办公室The Cabinet Office's Office of the Third Sector
新经济基金会The New Economics Foundation
慈善机构评估服务公司Charities Evaluation Services
英国国家志愿组织协会National Council for Voluntary Organisations
新慈善基金会New Philanthropy Capital
苏格兰政府The Scottish Government

译制资助: 中德贸易可持续发展与企业行为规范项目 Sino-German Corporate Social Responsibility Project

印刷资助: 南都公益基金会 Narada Foundation

中文译制: 社会资源研究所 Social Resources Institute

社会投资回报评估指南

作者: Jeremy Nicholls, Ellis Lawlor, Eva Neitzert, Tim Goodspeed

出品机构:

社会投资回报网络 The SROI Network
英国内阁第三部门办公室 The Cabinet Office's Office of the Third Sector
新经济基金会 The New Economics Foundation
慈善机构评估服务公司 Charities Evaluation Services
英国国家志愿组织协会 National Council for Voluntary Organisations
新慈善基金会 New Philanthropy Capital
苏格兰政府 The Scottish Government

译制资助: 中德贸易可持续发展与企业行为规范项目 Sino-German Corporate Social Responsibility Project

印刷资助: 南都公益基金会 Narada Foundation

中文译制: 社会资源研究所 Social Resources Institute

翻译: 陈慧娟 张峻玮

编辑: 张峻玮

校对: 高瑞瑞

设计: iS Design 释视觉设计工作室

印刷: 北京华生印刷科技中心

字数: 52千字

版次: 2011年10月 第一版

关于·社会投资回报网络

社会投资回报网络 (The SROI Network) 是一家推广和完善社会投资回报工具 (Social Return on Investment, SROI) 的英国会员制机构和担保有限公司。其宗旨是: 监督SROI的原则与标准得以贯彻; 进一步完善SROI的方法体系; 传播用于SROI分析环节中的指标和等价物的相关信息; 培训从事SROI工具应用的分析师, 并提供网络同行支持。

英国 利物浦 (14) 7th Floor, Gostins Building, Hanover Street L1 4LN.

电话: +0151 703 9229 电邮: info@thesroinetwork.org 网址: www.thesroinetwork.org

关于·中德贸易可持续发展与企业行为规范项目

中德贸易可持续发展与企业行为规范项目由德国国际合作机构 (GIZ) 代表德国联邦经济合作与发展部 (BMZ) 实施。项目合作方为中华人民共和国商务部世界贸易组织司。项目从2007年持续到2012年底。在此期间, 项目将主要关注: 通过企业社会责任政策制定和对话, 提升中国机构能力; 协助发展高效、透明的企业社会责任服务市场; 通过公私合作伙伴关系 (PPP)、行业协会和其他媒介, 制定、实施企业社会责任政策、战略和指导方针; 推动协调国内外企业社会责任标准; 以及促进企业社会责任方面的国际交流。

中德贸易可持续发展与企业行为规范项目是第一个专门关注中国企业社会责任的双边合作项目。其中包括一项内容, 由德国联邦经济合作与发展部蒙特雷基金资助, 从2009年持续到2011年, 关注在中国推广自愿性社会标准。

北京市东城区安定门东大街28号雍和大厦C座5层505室100007

电话: +86 (0)10 8419 5686 传真: +86 (0)10 8419 5996 电邮: rolf.dietmar@giz.de 网址: www.chinacsproject.org

关于·南都公益基金会

南都公益基金会 (Narada Foundation, 简称“南都基金会”) 成立于2007年5月11日, 是一家经民政部批准成立的全国性非公募基金会, 业务主管单位为民政部。南都基金会原始基金1亿元人民币, 来自上海南都集团有限公司。南都基金会的使命是支持民间公益, 即: 关注转型期的中国社会问题, 资助优秀公益项目, 推动民间组织的社会创新, 促进社会平等和谐。南都公益基金会的三大资助方向是: 发起、支持行业发展的宏观性项目, 资助支持性机构、引领性机构和优秀公益人才的战略性项目, 资助农民工子女教育、灾害救援等特定公益领域的项目, 同时开展指导三大资助方向的战略性、政策性研究。

北京市朝阳区朝外大街甲6号万通中心C座1505室 100020

电话: +86 (0)10 5165 6856 传真: +86 (0)10 5907 0038 电邮: mail@naradafoundation.org 网址: www.naradafoundation.org

关于·社会资源研究所

社会资源研究所 (简称SRI), 即永续动力 (北京) 咨询有限公司, 创立于2008年4月, 是一家聚焦可持续发展的专业机构、战略咨询机构和知识分享平台。我们提供研究、评估、咨询和分享服务, 为可持续发展的战略、管理、组织和项目提供决策支持, 与政府、企业和非营利组织一起共同应对经济、社会和环境挑战, 推动可持续发展在中国的实现。

北京市海淀区紫竹院南路7号院212室 100048

电话/传真: +86 (0)10 68437211 电子邮箱: csrglobal.cn@gmail.com 网址: www.srichina.org

译序	2
简介	4
1、什么是社会投资回报（SROI）？	5
2、SROI 如何给我们提供帮助？	6
3、谁能应用 SROI？	7
4、指南的使用	8
5、更多更新	10
第 1 阶段 确认 SROI 分析范围，识别利益相关方	10
1.1 确定范围：	11
1.2 识别利益相关方	14
1.3 确定利益相关方如何参与	17
第 2 阶段 描绘成果	19
2.1 开始描绘影响力图	20
2.2 识别投入	21
2.3 为投入定价	21
2.4 明确产出	22
2.5 描述成果	22
第 3 阶段 证明成果，给成果定价	25
3.1 开发成果指标	26
3.2 收集成果数据	27
3.3 确定成果持续期	30
3.4 为成果定价	31
第 4 阶段 确认影响力	37
4.1 无谓因子和移转因子	38
4.2 归因因子	40
4.3 衰减因子	42
4.4 计算影响力	42
第 5 阶段 计算 SROI 值	45
5.1 预测未来收益	46
5.2 计算净现值	47
5.3 计算回报率	48
5.4 敏感度分析	48
5.5 投资回收期（可选）	50
第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化	51
6.1 向利益相关方报告	52
6.2 运用 SROI 结果	53
6.3 审核（Assurance）	54
资源	56
1、SROI 报告的形式	57
2、词汇说明	58
3、成本分摊记录	60
4、资本或借贷项目记录	62
5、支持资源和相关信息	62
6、资源下载	63
7、SROI 与其他工具的关系概述	63
8、SROI 的七个原则	64
9、SROI 分析核查表	66
“流动餐车”影响力图	71

译序

没有度量就没有管理

当这本译作与读者见面，社会资源研究所启动评估业务已经一年有余。这段时间里，我们开展了一系列公益和企业社会责任项目的评估工作和组织评估工作。实践经验证实了我们最初的假设：评估的目的是为了提升绩效，没有度量就没有管理。

我们无意夸大评估的作用，但管理的必要性毋庸置疑。早在十九世纪，经济学家马歇尔就旗帜鲜明的指出，管理作为单独的生产要素，与土地、资本、劳动等，皆为生产所不可或缺。但是，如何才能让管理有效起来？在公益领域，答案必然与评估有关。

公益组织抑或是企业的社会责任部门，其行为的主要目的之一就是推动社会改变。从业者在忙碌的工作之外，经常反思：我们如何提升机构或项目的社会影响？我们还能不能为社会做出更大的贡献？要对这些问题做出有力的回答，就必须分析当前的社会影响。我们需要不停追问：我们的行为影响到了哪些人的哪些方面？影响程度如何？影响是如何发生的？哪些因素促进了影响最大化？哪些因素反而构成了制约？对这些问题的不断探索，某种程度上就是社会影响评估。

然而社会影响评估绝不仅限于工作之余的反思，更不是项目结束后的文牍工作。目前，很多机构只在项目结束后才想起“评估”来，出具评估报告只是为了证明自己的成效。这种对评估的狭义理解，限制了评估的功效。真正的评估不在工作之外，而在工作之中，它贯穿于机构、贯穿于项目，作用也是不可估量的。

让我们做一个类比：企业财务年报。管理者根据财报做决策，投资者根据财报做投资分析。财报的重要性毋庸置疑。然而比企业年报更为关键的是企业的会计体系，它承担着计划、记录、监测和控制企业经济效果的作用。没有会计体系就没有企业的财务年报。

社会影响评估也基本类似。评估报告固然重要，但承担着计划、记录、监测和控制组织社会影响的“社会会计体系”更为关键。只有建立了这样的“会计体系”，组织才可能对社会影响进行精细化度量，也才能施加及时或有效的管理。而社会影响评估报告，只不过是这个体系的自然结果而已。

我们意识到这是一种理想状态，但它值得我们去追寻。我们也时刻铭记着，我们的评估服务是为了促进项目管理的改善，从而推动机构或项目的社会绩效。

我们翻译的这本“社会投资回报评估指南”，简称 SROI，是国际上社会影响评估多年探索的结晶。它概括的评估原则与我们对评估的理解一致。因此，我们在发现 SROI 的时候，就毫不犹豫地联系 The SROI Network，希望将它介绍到中国来。我们也认识到 SROI 仍处在开发和升级之中，目前仍有很多争议，引进到中国应用时也需要探索它是否适合国情。但，它山之石，可以攻玉，SROI 仍不失为一个好的借鉴。

中德贸易可持续发展与企业行为规范项目为《指南》资助了翻译费用，南都公益基金会资助了报告印刷费用。这份《指南》得以和大家见面，离不开他们的支持，在此表示诚挚的感谢！

我们欢迎更多同仁向我们提供反馈，探讨评估方法，开展评估方面的合作，为推动中国社会事业的发展尽一份力。

社会资源研究所

2011 年 10 月

简介

英国政府第三部门办公室（Office of the Third Sector，简称 OTS）和苏格兰政府很早就意识到，不管对第三部门及其资助方、投资方和委托方（Commissioner），还是对公共部门和私营部门而言，展现其工作在社会、经济和环境方面的增值都日趋重要。为此，第三部门办公室专门提供了三年资助，与我们合作，来衡量第三部门工作所带来的社会价值。

这项工作开始于 2008 年 11 月，由以下机构共同执行：社会投资回报网络（SROI Network）、新经济基金会（the New Economics Foundation）、慈善机构评估服务组织（Charities Evaluation Services），英国国家志愿组织委员会（the National Council for Voluntary Organizations）和英国新慈善资本组织（New Philanthropy Capital）。

此外，苏格兰政府也支持了 SROI 工具的开发及应用，其中包括开发指标数据库来进行 SROI 分析。

本手册的开发以早期三版 SROI 指南¹为基础，是一个三年期项目的组成部分，目标是使 SROI 分析标准化，开发新方法，为 SROI 应用提供更加清晰明确的指导。手册适合干预²活动的实践者阅读，用以衡量和分析其干预活动所产生的社会、环境和经济价值。

如果读者想了解更多信息，请参考 SROI 网站：www.thesroinetwork.org

¹ 第一版为《SROI分析框架》，作者Sara Olsen和Jeremy Nicholls；第二版为《SROI分析指南》，作者Peter Scholten, Jeremy Nicholls, Sara Olsen和Brett Galimidi；第三版为《衡量社会价值》作者Eva Neitzert, Eilis Lawlor和Jeremy Nicholls（新经济基金会）。

² 干预：指行为人对受众施加一定行为或影响，以期为受众带来一定改变。——译注

¹ 财务预测：所谓财务预测，就是财务工作者根据机构过去一段时期财务活动的资料，结合现在面临和即将面临的各种变化因素，运用数理统计方法和主观判断，来预测机构未来的财务状况。——译注

² 社会会计：社会会计是会计和统计方法相结合，试图对宏观经济进行控制的一种尝试，又称“宏观会计”（Macro Accounting）——译注

1. 什么是社会投资回报(SROI)?

每天，我们的行为、活动都在创造或毁灭价值，改变着周边的世界。我们创造的价值远远超过了金融术语所能描述的内容，但大多数情况下，我们又只能通过金融术语对价值进行测量和核算。优点是那些能够买卖的东西就具备了更多意义，但其它一些重要却无法标价的东西却被忽略。这导致我们在没有充分掌握信息的情况下就做出了决策，成果不理想也就很自然了。

社会投资回报（SROI）工具是一个工具框架，从更宽广的概念来衡量与核算价值，旨在将社会、环境和经济成本与收益进行整合，来减少诸如不平等和环境退化等问题，提升社会整体福利。

SROI 用来衡量改变的方法与利益相关方密切相关。它通过测量社会、环境和经济成果并用货币价值将成果呈现，从而告诉我们改变是如何发生的。这使得计算效益成本比率成为可能。例如，如果社会投资回报率（SROI）为 3:1，即表明 1 元钱的投入可产生 3 元钱的社会价值。

SROI 是对“价值”的呈现，而不是“货币”，以货币形式呈现成果只是由于货币是一个通用度量单位，是一种广为接受而有效的价值呈现方式。

就如一项商业计划包含的信息远不止财务预测¹（Financial Projections），SROI 也不仅仅是一个数字，而是对可作为决策参考依据的变化的描述，包括案例研究，定量与定性分析和财务信息。

SROI 分析可采取多种形式，既可以分析整

个机构产生的社会价值，也可只聚焦于机构工作的某一特定方面。SROI 的操作方法也很多样，既可由员工对机构进行自我分析，也可由外部研究者用来评价机构的工作。

SROI 可分为两类：

- 评估型，是基于已经发生成果、对干预行为的回溯；
- 预测型，用于预测活动达到预期成果所能创造的社会价值。

预测型 SROI 在活动规划阶段尤为有用。它能够帮助显示如何让社会投资影响最大化，也能在项目启动和运行时帮助确认哪些内容需要测量。

首次开展 SROI 分析时可能遇到的主要挑战是缺乏高质量的成果数据。评估型 SROI 需要相关成果数据的支撑，预测型 SROI 则能提供获取成果数据的框架基础。首次使用 SROI，最好从预测型而不是评估型开始，因为这样做能确保我们有准确可靠的数据收集体系，以便在将来开展完整分析。

SROI 分析的细致程度取决于我们使用它的目的，供内部使用的简单分析比对外公开的全面报告更省时省事，但可能无法经得起检验。

SROI 的原则

SROI 是从社会会计²（Social Accounting）和成本-效益分析发展而来，并建立在 7 条原则之上。这些原则决定了 SROI 将如何应用，本手册的“资源”一章将详细阐述。这 7 项原则是：

¹ 重要性原则：根据周围的环境，会计信息的遗漏或错报很可能会改变或影响依赖这一信息的人的判断，即该项信息的重要性大到足以影响决策，此类信息就是符合重要性原则的信息。——译注

² Account Ability 发布的指导手册建议我们将利益相关方、社会准则、同行工作、财务状况、机构政策和目标等视角作为评判重要性的维度。

³ 在英国，皇家财政部会对所有新政策产生的社会成本/收益的经济评估工作给出方法指导。在皇家财政部出版的《绿皮书》中，对“额外性”的想法与 SROI 的影响力分析进行了对比。

- 利益相关方参与；
- 理解发生了何种变化；
- 仅纳入重要（Material）信息；
- 为关键成果定价；
- 不过分夸大（over-claim）成果；
- 保持透明公开；
- 审核成果。

SROI 分析全过程中都需要进行判断。重要性原则¹常常用来引导判断决定，因此非常有用。该原则源自会计学学术语，在会计学中，有可能影响阅读者和利益相关方做出决定的信息就是重要的。判断一条信息是否重要可以通过如下方式：如果分析过程中某条信息被遗漏，机构的活动就可能无法真实呈现，那么这条信息就是重要的。

为确保透明，需要记录重要信息的决定过程，以便读者知道为什么会选择或排除某条信息。在后面的章节中，我们将详细阐述重要性原则如何应用。读者最好能找一些重要性原则的材料进行联系，因为整个 SROI 分析过程中它都会为我们的决定提供信息²。

SROI 分析步骤

应用 SROI 有 6 个阶段：

1. **确定 SROI 分析范围，识别利益相关方。**确定 SROI 的界限、范围，有哪些利益相关方参与其中以及如何参与，这一工作非常重要。
2. **描绘成果。**通过利益相关方的参与，来描绘影响力图或“变化理论”，反映“投入”、“产出”和“成果”两两之间的关系。
3. **证明成果，给成果定价。**这一阶段包括找到

相关数据来证明成果是否发生，并为成果定价。

4. **确认影响力。**收集成果的证明材料并将成果货币化的过程中，那些无论如何都会发生的变化、以及由无关因素导致的变化均不在考虑范围之内³。
5. **计算 SROI 值。**把所有正负效益求和后，将成果与投资相比。这一阶段可以同时测试成果的敏感度。
6. **报告、应用与 SROI 常态化。**最后一步至关重要，而又容易被遗忘。与利益相关方分享研究成果并做出反馈，SROI 在机构应用常态化以及报告核验。

SROI 与其他工具有很多相似点，参见“资源”一章。

2、SROI 如何给我们提供帮助？

SROI 分析具有一系列功能。它可以用作制定策略及改良现有策略的工具，传递机构影响力以吸引资助的工具，或为制定社会项目的决策来使用。当管理者需要决定如何投入时间和金钱时，它还可以帮助指导他们的选择。

SROI 帮助我们的机构提升服务：

- 辅导策略讨论，帮助我们理解一项活动创造的社会价值并使其最大化；
- 帮助我们锁定合适的资源来管理非预期的正面和负面成果；
- 呈现与其它机构/个人合作的重要性，这些

机构和个人常常对改变过程做出了贡献；

- 识别机构和利益相关方彼此目标的共同点，帮助实现社会价值最大化；
- 与利益相关方展开正式对话，使他们也能为服务承担责任，以有意义的方式参与服务设计。

SROI 帮助我们的机构持续发展：

- 增进机构总体状况；
- 改善服务，以获得更多资助；
- 在竞标时更具说服力。

以下情况会削弱 SROI 的作用：

- 战略规划过程已经开始，计划已在执行；
- 利益相关方对成果不感兴趣；
- 只为证明服务价值，没有机会依据分析成果改变行事方式。

比较不同机构的社会回报

在分析社会回报时，利益相关方不同，对成果的判断分析也会有很大不同。所以，单纯比较社会回报率并不恰当，就像投资者在进行投资决策时不光需要了解财务收益信息一样，社会投资者需要了解 SROI 分析中产生的所有信息。当然，一个机构应该对比自身社会效益随时间发生的变化，检验导致变化的原因，同时也应努力让资助者和投资者理解将 SROI 值放到整个分析语境中的重要性。

一些特定情况需要选择不同方法

本手册已经包含 SROI 应用中可能出现的绝大多数情况，但没有包括资产投资或债务资产的使用，请参见“资源”一章。

3、谁能应用 SROI？

机构类型

SROI 的应用范围已经遍及第三部门、公共部门和私人部门的多家机构，包括新成立的、小型和大型机构。

第三部门组织和私人企业

创造社会价值的第三部门组织和私人企业（Private business）可将 SROI 作为管理工具，来提升业绩、说明开支和突出社会价值。这些机构既可以是正在制定商业计划的新机构，也可以是已成立的机构。SROI 还可用于分析机构通过商业活动产生的价值，无论其对象是一般公众、公共部门还是营利性公司。

委托者（Commissioner）和资助者

对于管理社会价值或投资于创造社会价值活动的机构或个人，SROI 工具可用来辅助投资决策，并定期衡量投资表现和投资进度。

社会投资者和公共服务管理者都在忙于确认第三方干预服务的确产生了社会价值。确认方法各有不同，但通过测量价值，可帮助委托者和投资者更好地决策。SROI 在社会价值的委托和投资过程中可以发挥如下作用：

¹ www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm

² 公共部门应用 SROI 的更深入指南可从 SROI 网络下载：www.thesroinetwork.org。

³ 请见新经济基金会的报告《价值揭秘》(Unlocking Value)

- **规划/预采购**——在战略规划阶段，可用于项目设计、市场测试以及确定合约的范围和细则。
- **申请/投标**——预测型 SROI 可用于分析哪位申请人或投标者最有可能创造最多的价值（申请者或竞标人如果已经获得投资执行干预行动，评估型 SROI 分析也可用于申请/竞标阶段）。
- **监测与评估/合约管理**——可用于监测成功的申请人和合约方的表现。

将委托决定通过 SROI 分析传递给公共部门，也与皇家财政部的货币评估价值指导原则相一致¹。皇家财政部规定，货币评估的价值应当是，“产品或服务以最佳的全生命周期成本（Whole-of-Life Cost）和质量（或用途适合度）组合，来满足使用者的需求”。这些成本和利润必须包括“那些没有市场定价的、更广泛的社会和环境成本和收益”²。

制定发展政策

制定公共政策的机构可以使用 SROI，对他们而言识别社会价值尤为重要。例如，在比较强奸强制参加社区劳动和送入监狱分别带来的社会价值时，SROI 工具就发挥了作用³。

研读 SROI 报告的能力

SROI 分析需要多种能力综合运用。如果我们与利益相关方打交道的经历和测量与评估成果的经验，以及应用办公软件 Excel 和基础会计知识的技能，将会大有裨益。不过，即使在这

些方面读者很有经验，参加一个专业培训课程还是非常有帮助的。在 SROI 分析时，我们要从机构内部获取帮助，也可借助一些外部资源。

时间要求

制定精确的时间表非常困难，这受多方因素的影响，包括范围、技能水平、数据可获取性等，同时还取决于报告的使用目的是内部管理还是外部汇报。

所有新的测量体系都需要资源，那么，如何使 SROI 分析占用的机构资源最小化？我们可以先从一个具体项目或合约开始，而不是从整个机构入手，特别是当我们面临一项新的业务或活动的时候，就可以从预测型 SROI 开始应用。一个供内部管理用的预测型 SROI 分析——如帮助设计信息系统——就不需要像公开报告那样详细。

评估型 SROI 分析需要更多时间完成，甚至历时数月。但是，如果该机构已经能提供高质量的成果数据，或已具备社会会计体系，时间就会大大缩短。不过，引入成果评估体系总要花费时间，事先实施一次预测型 SROI 分析可以帮助机构规划和优化成果评价体系的引入。

4、指南的使用

本指南将介绍 SROI 分析过程的各个阶段。完成描绘分析过程的表格是整个过程的核心，这个表格就被称为“影响力图”。在指南的印刷版中也插入了这个影响力图，并且在 SROI 的网站上下载到副本。网址：

www.thesroinetwork.org。

如果机构第一次做 SROI，请在开始使用 SROI 前通读指南。这很重要，因为尽管工作流程逻辑上前后衔接，但有的步骤却可以同时完成，所以提前通读指南可以帮我们节约后面的时间。记住，并不是每件事情都跟 SROI 分析有关。

如果有过 SROI 分析的经验，本指南可作为参考工具。对 SROI 感兴趣的社会投资者和管理者则可以重点了解 SROI 工具的简介、原则和 SROI 网络的补充信息（www.thesroinetwork.org）。

符号

本指南将出现以下标志：

	应用标志：请读者应用所学知识。看你的了！
	提示标志：提醒读者运用技巧。
	警示标志：注意不要犯错误。
	返回标志：这里是一个关键点，需要返回前面的某一步。
	平衡标志：请记住，SROI 是一个建立在原则之上的框架，很多问题常常没有标准答案，需要根据自己的判断来做出适当回答。
	参与标志：让利益相关方参与进来，来精炼并确认做出的决定。

词汇解析

本指南中使用了以下词汇：

- “**社会价值**”。用来描述社会、经济和环境价值。
- “**干预行为的社会回报**”而非“机构的社会回报”。如果我们在分析所有干预行为的社会回报，就相当于在分析机构的社会回报。
- “**影响**”是指在排除了无论如何都会产生的成果、其他人的贡献以及成果持续期等因素后，得到的净成果。
- 本指南是为“**你**”而作，“你”既可以是个人也可以是机构。

流动餐车项目——范例

本指南中，我们将虚构一个“流动餐车”项目（Wheels-to-Meals），用作案例，来探究 SROI 工具的理念和分析过程。影响力图中的一些内容也已做合理假设，以供学习之便。

流动餐车项目的前身是由志愿者提供的流动餐车服务活动。在志愿服务中，组织者逐渐意识到，客户需要的不仅是美味的热乎乎的饭菜，和志愿者之间的联系和交往也同样重要。因此，流动餐车项目为当地一些合乎条件的老年人和残疾人开设了“午餐俱乐部”，大部分志愿者也都是老年人。

午餐俱乐部提供的服务几乎与流动餐车完全一样，只是需要用车将居民送来集中就餐。服务项目包括热营养午餐供应、交通、社交机会和适度锻炼。这项服务可为最多 30 个居民按照每周 5 天、每年 50 周的时间服务 1 年。

可用资源

指南印刷版里有一个不是很精确的影响力图，也可从 SROI 网站上下载。

www.thesroinetwork.org。

“资源”一章还包括：

- SROI 报告的形式
- 词汇说明
- 成本分摊记录
- 资本或借贷项目记录
- 支持资源和相关信息
- 资源下载
- SROI 与其它工具的关系概述
- SROI 的七个原则
- SROI 分析核查表
- 范例：流动餐车项目

5、更多更新

和财务审计等其它计算方法一样，SROI 也很容易改进和发展。读者可以到 www.thesroinetwork.org 查找与更新资料，也可在该网站提出改善建议。



第 1 阶段

确认 SROI 分析范围，识别利益相关方

在开始进行 SROI 分析前，需要明确 SROI 要测量什么，如何测量，以及为什么测量。

建立一支 SROI 规划小组会很有用。在本阶段，赢得管理层的支持有助于获得资源，进而能够扩大工具使用范围。

本阶段分三个步骤：

- 1.1 确定范围
- 1.2 识别利益相关方
- 1.3 确定利益相关方如何参与

第 2 阶段 描绘成果

第 3 阶段 证明成果，给成果定价

第 4 阶段 确认影响力

第 5 阶段 计算 SROI 值

第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化

1.1 确定范围

确定 SROI 分析的范围是对将什么纳入 SROI 评估做出清晰界定。它通常需要我们在“可以测量的”与“希望改善或交流的”事物之间做出妥协。

示例：为一家住房基金会确定分析范围

一家大型住房基金会想要计算社会回报，来向其重要资助方显示自己工作的社会影响。该基金会会有 35 名雇员，涉及从青年俱乐部到健身项目等多项活动。由于缺少预算，此次 SROI 分析在内部开展，并指定由质量监管经理负责。

分析成果将在 4 个月后与年度财务报告一同发布。由于时间紧张，资源有限，且在内部开展，基金会决定仅对一个项目进行分析，其余的留到后续年份。被选中的是一个为承租人提供债务咨询服务的项目，该项目的成果之一是有能力负担租金的承租人数量增加，因此该项目与主要资助方直接相关（因为可负担租金的承租人的数量增加可直接产生经济效益，有助于降低资助方对于社区的资金投入成本）。

我们要清楚为何开展 SROI 分析、有哪些资源可用，并确定测量的优先级。本阶段的重点在确立可行性。

确定范围需要考虑的因素

1. 目的

SROI 分析的目的是什么？为什么想要现在进行？是否有明确的目标或动机，比如战略规划或资助方要求？

2. SROI 的读者

SROI 分析给谁看？该部分需考虑初步预测与读者的沟通方式。

3. 背景

机构的目标和目的是什么，通过什么方式实现这些目标和目的。如果我们关注特定的干预活动，就需要理解这些活动的目标。重要的是，我们应当清楚理解机构的工作内容，以及干预活动期望达成的目标。更多信息请参见“资源”部分。

4. 资源

需要哪些资源，以及这些资源是否可用？例如员工的时间投入或资金等。

5. 谁将开展这项工作

机构内部能开展 SROI 分析吗？是否需要外部协助完成？最好从一开始就能具备一些综合技能或经验，比如金融、会计、评估和利益相关

方参与等。

6. SROI 所关注的干预活动范围

SROI 是用来分析机构的所有活动，还是某些特定活动？我们或许想分离出与特定资金来源有关的活动，或者是优先度高的活动。如果是第一次进行 SROI 分析，建议尽量缩小范围。

一定要清晰描述 SROI 的分析对象。例如，如果干预活动是“和年轻人相关的工作”，这可能涉及机构内多个部门，但实际上我们只想分析一些更具体的内容，如“为年轻人提供的辅导”。

7. 选择时间段时考虑干预行为

SROI 分析周期通常为一年，对应于年度财务审计，但这并非一成不变。例如，委托人或许会指定分析某一时间段。

8. SROI 分析是预测型还是评估型

如果第一次开展 SROI，那么预测型要比评估型节省时间，除非机构存有有效且可用的成果数据。预测型 SROI 分析将帮助我们建立起测量框架，以便将来开展评估型 SROI 分析时使用。

提示：

在 SROI 分析全过程保存好工作记录

好的记录对于成功完成 SROI 分析必不可少。当我们到达第 6 阶段，会看到 SROI 报告需要包含很多信息，而不仅是社会回报的计算。我们需要将评估开始以来的决定和假设都记录在案，从一开始就保留一份详细的计划和进程记录，报告撰写就会省事很多。

调整范围

根据新信息调整 SROI 分析范围是很好的尝试，而且很常见。尤其在考虑了需要参与 SROI 分析的利益相关方的数量及类型之后，我们就会重新审视分析范围。分析范围的大小将决定所需的资源量，因此，如果资源不足，也许有必要缩小分析的范围。


示例——范围

“流动餐车”项目是一家为老年人提供服务的慈善团体。流动餐车将其会员统一送到服务中心，为其提供丰盛的、有营养的午餐，会员在这里能够得到社交机会，参与健康和和其他相关工作坊，还能有适度的体能锻炼。

该项目由当地政府和“流动餐车”项目团队共同管理。“流动餐车”项目希望通过展现其工作创造的社会价值，来向管理方表明成绩。因此，“流动餐车”的员工与理事们一同来定义了此次 SROI 分析的范围：

- 对价值创造的过程有所贡献；
- 覆盖机构一个自然年（Calendar Year）的所有活动；
- 开展预测型 SROI 分析；
- 由内部员工开展。

【注意，这里仅是范例，并没有进行完整分析】

 给你的练习：设定范围并制定计划

结合要开展的 SROI 分析,考虑以下这些问题:

1. SROI 分析的目的?
2. SROI 分析报告给谁看?
3. 背景是什么?
4. 哪些资源可用?
5. 谁来开展 SROI?
6. 关注哪些干预活动?
7. 分析哪个时间段?
8. 此次分析是一次预测,还是与预测的对比分析,抑或是一次评估?

分析和写报告时需要参考这些回答,请记录好。

1.2 识别利益相关方

利益相关方列表

现在我们已经清楚了分析的范围,下一步就是识别利益相关方并使之参与进来。**利益相关方**是这样一类人或机构,他们是干预活动的受影响者,不管这种影响带来的改变是积极的还是消极的。在 SROI 分析中,我们首要考虑的就是干预活动**为谁**创造或减损了**多少价值**。

为了识别利益相关方,需要罗列出所有可能影响干预或受干预影响的人或机构,无论其成果或变化是积极还是消极,是在预期内还是在预期外。

下面的案例来自一个叫做 MillRace IT 的组织。这是一个真实的案例,告诉我们利益相关方

都由哪些群体构成。

示例: MillRace IT 的利益相关方列表

MillRace IT 是一家社会企业,为受精神疾病困扰的人群提供志愿服务和工作机会。在 MillRace IT, 电脑翻新之后会分配给新用户,或供培训教学使用。

每一年,都会有一些 MillRace IT 项目的参与者在接受培训后找到工作。但是,由于条件所限,一些参与者很难获得主流的工作机会。MillRace IT 就为这部分人提供长期的志愿工作,让他们在一个支持性工作环境中做出贡献,创造价值。参与者还可以避免疾病复发,并逐渐康复。

MillRace IT 曾是另外一家关注精神健康的慈善团体 InterAct 的项目,现在两个组织仍在一起工作。MillRace IT 还与一家从事电脑回收的私营企业 RDC 保持商业合作。

以下是所有影响 MillRace IT 或受其影响的利益相关方列表:

- ✓ 机构雇员
- ✓ 回收设备的购买者
- ✓ 购买 IT 服务的机构
- ✓ 当地社区成员
- ✓ 项目参与者——从精神疾病中康复的人
- ✓ 项目参与者的家人
- ✓ 当地精神疾病关怀体系
- ✓ 创始机构 InterAct

- ✓ 为 MillRace IT 提供办公场所的商业公司 RDC
- ✓ 当地政府
- ✓ 英国国民健康服务体系
- ✓ 英国纳税人



给你的练习：写下你所在机构或项目的利益相关方



确定哪些利益相关方与分析相关：

从上例可见，如果 SROI 分析要囊括所有可能的利益相关方，SORI 分析就会变得十分庞杂。

要确定一个利益相关方是否相关，则需要思考干预活动的成果对不同利益相关方的影响。哪些利益相关方将因为干预活动而有显著变化？下一步就需要询问利益相关方，从他们的视角回答这个问题。这可能意味着不得不改变关于成果的最初假设。所以需要首先对与利益相关方相关的诸多成果有一个广泛的初步了解。

评估者往往倾向于关注利益相关方所预想或期待的积极成果（尤其当我们聚焦于机构目标或目的时），而忽视了未预期的或消极的改变。其实，不管是预期还是非预期成果，积极或消极成果，都与 SROI 分析密切相关。

一些未预期成果可能是积极成果。例如，某地的经济发展机构在 SROI 分析中发现，解决就业之外还有一系列其他的正面成果，有子女的人

说他们现在能够更好地为人父母，因为工作改善了他们的身心健康和福利状况。在一些案例中，未预期成果可能比预期成果对利益相关方更为重要。

但是，未预期成果也可能是消极的。例如，伦敦某慈善机构在暑假期间将一些贫困家庭中的年轻人送到希腊度假，让他们获得教育体验。其众多正面成果之外，有一个未预期的负面成果，就是飞行过程中的碳排放。这会让他们权衡下次如何采用碳排放较少的途径达成目标。

另外，干预活动的转移也是一种未预期变化。例如，某一地区犯罪率的减少可能是由于犯罪分子跑到了另外一个地区进行犯罪。因此，相邻区域的居民也应当被纳入到利益相关方当中。这意味着我们需要重新确定评估范围。



提示：未预期成果及其预测

如果我们是在进行投资回报预测，那么对于我们和利益相关方而言，评价可能的未预期成果会比较困难。在这种情况下，就可以利用他人在类似活动中的经验来识别未预期成果。

下面继续以 MillRace IT 为例，说明哪些利益相关方被纳入到评估中，哪些没有被纳入。从下表可以看到，每一利益相关方都对应有相应干预成果，基于对这些成果的理解，我们对每一项决定都进行了说明。

举例：选择 MillRace IT 中的重要利益相关方

核心利益相关方	纳入的理由
雇员	没有 MillRace IT，这些人不会获得雇佣。对于雇员的生活是个重大改变。
项目参与者——从精神疾病中康复的人	如果干预是成功的，这些人就是最直接受益者。
项目参与者的家人	如果这些参与者的疾病情况得到改善，这对那些负有看护责任的家庭来说有重大影响。
当地政府	计算机回收再利用可减低当地相关部门垃圾填埋的费用，并有助于达到环保目标。
中央政府（国民健康服务中心和工作及养恤金部）	如果这些人的精神疾病得到改善，那将减少国家在医疗健康方面的资金投入。另外，其他福利支出也可能因此减少，且雇佣也能增加政府税收。
未纳入分析的利益相关方	排除的理由
理事	没有发现对理事产生显著变化。
回收 IT 设备的购买者	可以到任何地方买计算机。
购买 IT 服务的组织	可以到任何地方购买服务。
当地社区居民	这一群体的成果太过分散很难测量，另外也很难确定谁是社区利益相关方的合适代表。
当地心理健康保健部门	该群体的收益已经包含在“中央政府”的收益里。

确定利益相关方的成果与干预活动相关



请注意，纳入分析的利益相关方要和准备分析的活动相关联。常见的错误是，纳入的利益相关方与机构工作有关，但却和分析活动无关。当我们对某一项目进行 SROI 分析时，必须注意不能将另一项目的利益相关方纳入其中。

获特定成果有重要影响。例如，对于一个与年轻人一起工作的组织，如果有的年轻人曾经得到过其它组织的支持，那么可能在和我们工作的时候会做得比较好。这种情况下，将其进一步划分成不同子群，有助于识别多少成果是因为干预活动而产生。

确定我们选择的利益相关群体无显著差异



利益相关群体被识别的前提是他们拥有足够的共同特征，例如“当地居民”、“活动参与者”或“年轻人”。当然，由于群体成员的年龄、收入或其他因素的差异，其体验和预期成果也各异。如果我们认为这些差异非常显著，那就将其分成不同的子群。

偶尔我们也能发现，过去的经验对参与者能否收

给你的练习：确定纳入哪些利益相关方



建一个表格，将所有利益相关方的名单填入第一栏，并包含关于他们如何影响活动或被活动影响的原始估计，其中的影响包括正面的和负面的。接下来，确定哪些利益相关方发生了显著变化，并且哪些对 SROI 分析来说是“重要”的。在第三列中列出纳入 SROI 分析与否的决定和相应理由。剩余的三栏等到下一步再填充。

利益相关方，以及他们如何影响活动或被活动影响	活动带来了何种改变（积极或消极）	纳入/排除（决定&原因）	信息收集方法	人数	时间

1.3 确定利益相关方如何参与

这部分介绍了利益相关方的参与方式。此前，我们对利益相关方及变化的评估都还是基于自己的认知和经验。

利益相关方的参与不仅可以帮助了解哪些成果对他们是很重要的，而且能帮助我们更好地理解活动的优势和劣势，以及提供有用的信息来帮助组织改善。

利益相关方参与的方式

向利益相关方收集信息的方式可以是简单的电话询问，也可以是复杂的焦点小组座谈会。需要时，可以向与利益相关方一同工作的同事询问，让该利益相关方参与的最好方法是什么。以下是利益相关方参与的可能方式：

- ✓ 将利益相关方集中在一起，然后直接询问；
- ✓ 尝试工作坊的形式，采用非正式的讨论，并用白板记录反馈；
- ✓ 让利益相关方填写调查表，比如在一些定期举办的会场，如机构年会等；
- ✓ 对关键利益相关群体的代表进行电话访谈；
- ✓ 向关键利益相关群体发送调查邮件；
- ✓ 举行社交活动，让员工与利益相关方交谈；
- ✓ 一对一访谈。

理想状况下，信息都应当能够从利益相关方直接获取。但是，由于时间或资源缺乏，一些信息可能不得不从既有研究中提取。而这样的既有资源也可能要通过询问利益相关方获得。或许还有一些无法参与到 SROI 分析的利益相关方，例如利益相关方的下一代。这种情况下，则需要找一些能代表他们发言的人了解信息。



提示：利益相关方参与要实际些

尤其重要的一点是，必须清楚地知道每个利益相关方能够付出的时间和资源，不管他们是机构员工、资助方还是参与者。事先考虑好每个利益相关方的投入、产出和成果，能节省调研访谈的时间。如果需要多次交谈，需提前告知利益相关方我们的计划。

可以考虑利用人们已有的聚集渠道，如公众集会或培训会等。如果信息收集需要利益相关方付出大量时间和精力来配合，那最好为其提供一些小礼品，例如午餐、旅行消费或优惠券等来鼓励他们的参与。

利益相关方的参与程度？

在初始阶段，不要担心大样本才具有统计学意义。当已经搜集不到更多新信息时，就可以停

¹ 在英国财政部《绿皮书》中，比例性原则规定，分析所花时间占干预活动总时间的比重应当自成比例。

下来，不再去做新研究，这时可以认为已经获取了主要的观点。该方法在社会学上经常采用，被称作**信息饱和法**。

如何有效利用时间？

利益相关方的参与并不困难或耗时，而是一个检视和精炼工作的过程¹，我们可以创造性地控制时间。

提前制定计划，我们就可以有效利用时间，一次性收集齐各个评估阶段需要的全部信息。不要总想着可以不断回头去找他们。

进行预测型 SROI 分析，可在本阶段集齐第 2、3、4 阶段所需要的全部信息。进行评估型 SROI 分析，可在本阶段集齐第 2 阶段和第 3.1 阶段所需信息，当然，我们可能需要为第 3.2 阶段单独

收集信息。因此，我们既可以在第一步搜集第 3 阶段和第 4 阶段的信息，也可以放到第 3.2 阶段一起搜集。

不管 SROI 分析的类型是什么，都需要在第 6 阶段和利益相关方一起工作。



给你的练习：规划利益相关方如何参与

现在，关键利益相关方已经识别出来了，请填写完成 1.2 中开始的表格里的剩余 3 栏。详细说明你将如何让利益相关方参与 SROI 分析，他们的参与程度和参与时间分别是什么。在你的 SROI 分析报告中，应当包括这一规划的概述。



第 1 阶段 确认 SROI 分析范围，识别利益相关方

第 2 阶段 描绘成果

在本阶段，我们将根据利益相关方的参与情况来完成影响力图，详细说明干预活动如何利用特定资源（投入）来开展活动（产出），并对利益相关方产生成果。影响力图是 SROI 分析的核心。有时，投入—产—出—成果的相互关联被称作“变化理论”或“逻辑模型”，或是描述干预行为如何给世界带来改变。根据上一阶段的规划，我们将在本阶段从利益相关方处采集信息。通过邀请利益相关方参与影响力图的描绘过程，对利益相关方产生直接影响成果就可以被测量和定价。

影响力图有五个步骤：

2.1 描绘影响力图

2.2 识别投入

2.3 为投入定价

2.4 明确产出

2.5 描述成果

第 3 阶段 证明成果，给成果定价

第 4 阶段 确认影响力

第 5 阶段 计算 SROI 值

第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化

2.1 开始描绘影响力图

本指南包含一张影响力图模板，我们可以使用这个模板，也可用 MS Excel 或 Word 另行绘制。网站上有 PDF 版的影响力图：
www.thesroinetwork.org。

影响力图的表头部分是机构相关信息，以及 SROI 的计划分析范围。内容部分的前两栏（“利益相关方”和“预期与非预期变化”）来自于 1.3 中利益相关方分析的信息。最后一栏是用于记录接

下来要做的事情。其余部分是一步一步完成的，我们将使用示例来详细解说每一步。

提示：影响力图



如果第一次做影响力图，先完成对一个利益相关方的投入、产出、成果链分析会比较容易，然后再依次对其他利益相关方进行分析。

示例：开始绘图

以“流动餐车”为例。第一步是填写影响力图的表头信息，包括机构名称，干预活动目标，以及分析范围等信息，其影响力图最先完成的部分为：

社会影响力评估：		
机构	流动餐车	
目标	为 30 位年长的本地居民提供“午餐俱乐部”，除此之外，干预活动也将产生健康和社会成果。	
范围	活动	为入选的老者和/或残障居民提供 30 个餐位，每周 5 天，每年 50 周。
	合同/资助/组织的一部分	地方当局资助

第二步是填写完成头两列。请看“流动餐车”影响力图。

“流动餐车”考虑到了对活动产生影响以及受到活动影响的利益相关方，但它并不打算将它们全部纳入分析。例如，当地的初级医疗信托（PCT）也是一个利益相关方，但并未纳入其中，因为 PCT 相对其他纳入分析范围的利益相关方，对干预活动的贡献/影响较小，因此就没有必要因为 PCT 对一个小活动有贡献就去对其进行分析。



给你的练习：开始绘图

开始填写你的影响力图，完成第一部分和头两列。

2.2 识别投入

接下来填写“投入”一栏。在 SROI 中，投资是指投入的资金量。需要识别出利益相关方为了实现干预而做出的贡献——这是他们的投入。投入是指活动过程中的实际消耗，比如时间或资金。

财务投入的价值，尤其是针对单一资助或单个合同，是很容易确认的，但将干预的全部成本（不仅仅是资金成本）都识别出来却实属不易。有时会有一些对干预的其他贡献，包括非财务贡献，也需要定价。非资金投入的定价详见“资源”一章。

如果 SROI 分析的干预活动有多个资金来源，就需要对活动成本进行初始分析。在资源一章有专门的指南。



注意：避免重复计算投入

需要提醒注意的是，被记录的所有投入都该是用于实现活动的。通常情况下，机构不会将所有资金都用于一个活动，“剩余”部分是对应活动非必需的资金量。如果有剩余资金，那么就需要区别对待：要么将这部分剩余资金可能产生的社会价值附加上，要么就从投入的价值中相应减去剩余值。

2.3 为投入定价

填完影响力图后，我们应该已经识别出了非货币投入，这些投入不是资金投资，比如志愿者的时间投入。如果没有这些非财务投入活动，就无法达到当前效果，那么就需要为这些投入定价。这能确保提供服务的全部成本都公开透明。本节内容就是关于如何给非货币投入定价。

通常在 SROI 中有两类非货币投入：志愿者的时间投入，实物或服务投入。相比之下，给志愿者的时间投入定价会更困难一些。

给志愿者的时间定价时，通常会以其服务的平均薪资作为定价标准。例如，一个行政志愿者一周工作 5 小时，而同行业行政工作的薪酬是每小时 5 元，则该志愿者一周的投入就是 25 元，不管志愿者是否领薪，都需要这样计算志愿者的投入价值。

志愿者投入还可以包括如果该名志愿者被雇佣而需要承担的各类开销，比如社保、养老金，以及办公位租金、电费等行政成本。

在现有 SROI 分析工具中，我们还没有对受益人为干预活动的投入定价，就是否对受益人的行为进行定价的讨论还在继续。

预测型 SROI

如果是预测干预活动的社会回报，投入量应是综合以下三个因素的估计：

- ✓ 经验
- ✓ 往年的活动数据（如果有）
- ✓ 他人在相同程度投入方面的经验研究成果

评估型 SROI

评估干预的社会回报，需要从机构的管理体制获得信息，例如关于志愿者服务时间的记录。如果不可行，可以现在先进行简单估算，机构也可因此逐步完善志愿者管理登记制度。

示例：投入

请看“流动餐车”影响力图的“投入”一栏是如何完成的。

SROI 分析范围内的物质投入首先是时间和金钱。在本例中，按 2010 年（预测期的截止时间）最低薪酬计算，志愿者时间价值为 6 镑/小时。根据志愿者所做工作的不同，可采用多种方法对志愿者的时间投入进行定价。本例中参考的是一名餐饮助理的志愿者薪酬标准。



给你的练习：投入

询问利益相关方关于投入的内容后，你可以填写影响力图中的投入一栏。如有需要，尝试为之赋值。

2.4 明确产出

产出是对一项活动的量化成果。例如，活动是“我们提供培训”，产出是“我们培训了 50 个人，均达到国家职业资格三级认证”。我们可以按照利益相关方列表，依据活动描述产出。

有时，同一产出对应多个利益相关方，它们都被纳入这一阶段的 SROI 分析，因为它们构成

了变化理论的一部分。但它们不会进入计算，因此也就没有重复计算的风险。如果利益相关方付出时间，产出就与投入的表现方式相同（如将单位设为小时）。

示例：产出

“流动餐车”的影响力图上的粉色部分显示的是产出栏。

在这个例子里，活动对于所有的利益相关方都是相同的——午餐俱乐部。但是，仍需对产出进行分类。所以，“午餐俱乐部”是故事及上下文的重要一环，但产出仍分化成不同的类：群体活动，交通和食物。



给你的练习：产出

询问利益相关方关于产出的内容后，请填写影响力图的产出一栏。

2.5 描述成果

给利益相关方带来的成果

SROI 是一个基于成果的测量工具，因为对成果的测量是确信利益相关方发生了变化的唯一途径。请注意不要将产出（Output）与成果（Outcome）混淆。举例来说，如果一个培训项目的目标是让人们能找到工作，那么完成培训是产出，找到工作是成果。成果并不总是显而易见，为保证测量成果的正确性，需要花费足够的时间来了解变化理论。

¹ 事件链：如果把一系列因果相连的事件视作“链条”，链条前端的事件会通过链条作用于链条尾段，并决定链条尾段的事件是否发生以及如何发生，这就构成了“事件链”。例如，一项干预活动的“前期设计-活动规划-投入-活动开展-产出-成果-影响”等一系列事件就构成了一个完整的“事件链”。——译注



我们已经预设了活动的预期和非预期成果，现在需要与利益相关方一起检查对成果的预先判断是否正确。利益相关方对影响的描述或许与我们不同，甚至会让我们惊讶。有时，我们或许会发现需要纳入一个新的利益相关方。因此，成果描述栏必须在与利益相关方交谈完成后填写。向利益相关方询问一些问题，有助于识别成果。例如：“你怎样描述生活发生的改变？”，“现在做的事情与以往有何不同？”

记住，这个标志在整个指南中都会出现，但其实可以在同一时间收集不同阶段的利益相关方信息。



将成果与正确的利益相关方关联

不要将发生在一个利益相关方身上的改变错误地嫁接到另一个利益相关方身上。

例如，在第 1.3 步骤中，如果我们记录了“增进难民融合度”作为资助方的预期变化，就需要确认这的确是给难民带来的成果。如果将其记作资助方的成果，则会出现重复计算。有时候虽然利益相关方对活动有贡献，但干预活动并未对他们产生显著影响。



判断成果

在确定成果时，我们需要考虑其它因素，如机构目标和利益相关方的看法。利益相关方的看法至关重要，但他们并不是确定哪个成果重要的唯一因素。SROI 评估需要从利益相关方获

取信息，但并不受利益相关方主导，这一点需要明确。

例如，如果一个药物成瘾者希望继续依赖某种药物，这种情况下，由于利益相关方的期望和机构的预期成果和价值观相矛盾，因此这一期望就不会被考虑。



提示：“软”成果和“硬”成果

人们常常会将成果分为“软”成果和“硬”成果，后者指那些易于测量或可建立多种测量方法的成果。在 SROI 分析中，最好避免这种分类，因为如果一个“软成果”对于利益相关方很重要，就需要将其纳入到 SROI 分析中，并找到一个合适的方式去测量它。

中期成果 / 阶段性成果

有时，一项干预的成果需要数年才能显现，例如减缓气候变化，不过，干预过程中也能观察到变化的发生。这被称作阶段性、中期性成果，或事件链¹。建立并确认事件链是什么非常重要，尤其是干预活动会为事件链带来变化。

当一项新成果由利益相关方识别出，或通过对其他因素的分析而得出，我们需要确定整个成果是否都是新发现的，抑或这一成果仅是现有事件链的其中一环。

示例：描述成果

“流动餐车”影响力图显示了如何描述成果。

在对成果进行初步分析时，其中的一个假设是居民将会更健康。但在与利益相关方的初步讨论中很快发现，对于很多居民而言成果还不仅如此。作为锻炼的成果，老年居民更健康了，跌倒次数也有减少。当被问到参加午餐俱乐部给他们带来了何种改变时，一些居民说：“我不再需要那么经常到医院去了。”这个成果起先并没有被识别出来，但是现在已经成为给这一利益相关群体带来改变的重要部分。

为了理解这一点，“流动餐车”将这一系列“事件链”视作是产出带来的成果。以跌倒减少这一成果为例，其事件链如下：

活动	产出例子	成果 1	成果 2	成果 3
午餐俱乐部	群体活动，包括锻炼	老年居民更健康	跌倒次数减少	去医院次数减少

这三个成果都是描述一个变化的不同阶段。活动和产出汇总在“产出”栏。成果汇总在“成果”栏。

通过利益相关方参与，“流动餐车”还识别出一个重要的消极成果：由于参加午餐俱乐部，一些参加者的邻居对他们的关心逐渐减少，不再偶然拜访他们，或帮助他们购物了。“参与者的邻居”也因此成为了一个新的利益相关群体，需要在影响力图中新添加了一栏，并记录该利益相关方的投入、产出和成果。



在探究事件链的过程中，我们会注意到，即使在同一个利益相关群体内部，不同小群体仍然会有不同的事件链。当出现这一情况，并且感觉到差异显著时，我们就需要**将该利益相关群体划分成多个群体，各有一条不同的事件链。**



给你的练习：确定测量什么

询问过利益相关方关于成果的内容，并已经考虑了其它因素后，请填写完成影响力图的成果一栏。事件链常被描绘成变化理论。你可以描

绘每一个利益相关方的变化理论，以及与分析范围内的活动之间的关系，这将成为分析报告的一部分。

在你检查影响力图的时候，还应确保你仅纳入了重要成果，并做出了适当的修订。确保你没有遗漏任何重要信息，也没有纳入无关信息。在进入测量阶段之前，需要花时间审视影响力图，决定哪些内容最终纳入了分析。如果决定排除某些成果，则需要**在 SROI 报告中对此进行了记录和说明。**

第 1 阶段 确认 SROI 分析范围，识别利益相关方

第 2 阶段 描绘成果

第 3 阶段 证明成果，给成果定价

至此，我们已经找到并描绘了干预活动给利益相关方带来的成果。在本阶段，我们将开发成果指标，用这些指标来收集干预成果的相关证明。

这一阶段分成 4 步：

- 3.1 开发成果指标
- 3.2 收集成果数据
- 3.3 确定成果持续期
- 3.4 为成果定价

第 4 阶段 确认影响力

第 5 阶段 计算 SROI 值

第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化

¹ 全科医生服务：英国免费医疗体系中，全科医生是社区初级医疗体系的最重要组成部分，居民患病时首先到全科医生诊所就诊，并由全科医生决定是否让病人接受进一步治疗。——译注

3.1 开发成果指标

指标是了解变化发生的途径，SROI 用指标来测量成果。

在阶段4“确认影响力”中，就需要为每一个成果确定一个或多个指标，来体现成果是否发生以及发生了多少。



邀请利益相关方参与

利益相关方通常是最能帮助我们识别指标的人，因此应询问他们是如何知道变化发生的。

例如，如果干预成果是“增强了自信”，通过和利益相关方沟通，了解诸如哪些人的自信心有所增加，增加后的状况，以及自信的具体表现等内容，都有助于获得一些更易于测量的信息。他们可能回答：“（干预前）我从不外出，但现在我会坐公共汽车去镇上见朋友了。”在该案例中，我们即可将“人们是否有更多外出，或花更多时间与他人相处”作为测量“自信”的指标。



平衡主观指标和客观指标

在SROI分析过程中，一个成果的测量指标往往不止一个。尝试将（自我报告的）主观指标和客观指标交替应用，相互补充。过分依赖主观指标会有风险，需要通过客观指标来进行补充。需要与利益相关方一起核实指标的合理性。例如，“使用全科医生服务¹（General Practitioner Service）的频次”通常被用来测量健康的改善，但成果既可能是积极的也可能是消极的，这取决于不同情况，例如对普通人

来说，“使用全科医生服务的次数增加”是一种负面反馈，但对无家可归者来说却是积极的，因为无家可归者在遇到健康问题很少会表达出来。

下面是精神健康日服务的例子：

示例：选择指标	
成果	指标
社会孤立程度减少	<ul style="list-style-type: none"> 参与者是否参加了新的活动（例如新体育运动或新爱好，访问新地方） 参与者是否结交了更多新朋友 参与者报告的社交技能水平 参与者是否开始尝试使用一些从未尝试过的公共服务，如公共交通工具
减少对患有精神疾病的人群的羞辱或歧视	<ul style="list-style-type: none"> 参与者参加心理健康服务机构之外活动的数量 参与者报告的歧视事件数量 当地社区参与本机构活动的情况 当地社区态度的变化

示例：指标

“流动餐车”影响力图显示了指标如何完成。

有一些成果指标很容易确定，如，“入院次数减少”这一成果的最简单指标是：入院次数。

另外一些成果指标就需要专门识别出来，如“居民健康状况得到改善”。“流动餐车”案例选取了一个客观指标（全科医生服务使用次数减少）和一个主观指标（报告健康得到改善的居民数量），彼此互相支撑补充。

检查指标

现在我们已经开发了一系列与利益相关方和 SROI 分析范围相关的指标，需要检查的是，它们不仅具有可测性，而且要在评估范围和资源允许的范围内可测。

如果使用 SROI 进行预测分析，需要确认在未来也可以对这些指标做合理测量；如果进行评估，则需要核算收集成果信息（如果信息不可获得的话）所需的成本。这可能花费不菲，因为可能需要访问一些已经与我们的机构没有关系的人。如果调研难以开展，或许可以建议未来改变获取信息的方式。

有时，利益相关方想要的成果要以后才能实现，而那时他们已经不再参与工作，就需要与他们保持联系，以便能找到与之相关的指标。为了降低调研访谈的难度，可以只选取其中的代表，通过写信或电话访谈来完成，同时适当的物质感谢可能也是需要的。



注意：测量重要事物

此处常见的错误是曲解“测量”的意思。SROI 的一个基本原则是对重要事务进行测量和定价。**可测量性是指确定的重要成果指标是可以衡量的，而不是为了满足可测性而去寻找容易测量的指标。**

避免使用一些看似易于获取却并不适当的指标，如果该成果很重要，我们就需要找到一个方法去测量它。



提示：了解数量

在一个影响力图中，指标描述中常常出现类似“更多”、“更少”、“增加”、“减少”等词汇，例如“开除学生的数量减少 20%”。严格地说，指标应是“开除学生的数量”，而要想知道开除学生的数量是否变化，就需要首先了解干预前后开除学生的实际数量是多少。



给你的练习：选择指标

回到你的影响力图。对于每一个成果，选择可以体现成果是否发生以及发生程度的指标。尽量尝试为每一个成果建立不止一个指标来强化印证你的发现，同时也有助于对干预成果更加确认。

3.2 收集成果数据

现在需要为指标收集数据，我们可以借助已有资源，也可能需要收集新的数据。

使用 SROI 进行预测分析时，需要使用现存数据。如果曾经做过类似的活动，就可以基于自己以往的经验进行估算；如果这是第一次进行这类活动，就需要借鉴他人经验做出估计。我们可以尝试从以下渠道寻找信息：

- 会员组织、政府部门、市场调研公司、咨询公司、合作组织；
- 大学、政府部门或研究组织的公开研究成果。

在预测型 SROI 分析中，依据采集到的信息质量，及时转变数据收集方法，这有助于掌握正确信息以便于日后开展评估型 SROI。我们需要思考如何将这一过程融入到日常工作中以节约 SROI 分析的成本。例如，在某“儿童护理干预”项目中，就可充分利用家长接孩子的时间间歇，与家长进行沟通，了解干预活动的成果。

如果开展评估型 SROI，就要充分利用机构已采集的数据和其他渠道可获得的数据。干预活动结束后，采集影响力方面的数据将会消耗较多的时间和金钱，比较现成数据的变化或比较自我报告的变化也许就能满足需要。

新数据往往来自于直接参与社会价值创造过程的人，例如项目参与者或员工。还可以联络其它组织，如地方政府，在他们进行信息普查时将调查的问题纳入他们的标准问卷。

收集原始数据最常用的方法包括：

- 一对一访谈
- 原始记录（如案例档案）
- 焦点小组座谈

- 工作坊和研讨会
- 调查问卷（填写方式有面访、电话、邮寄问卷、网络填写等）

我们会遇到的一个常见问题是，样本量该有多大才是合适的。指南中并没有硬性规定，如果我们与 20 个人一起工作，就应尝试与所有人都交谈。如果人群很庞大，比如数千人，就应选取有代表性的样本，并对样本进行统计检验来支持我们的观点。如果这些都不可行，在预算范围内选择一个合适的样本规模也是可行的。在“资源”一章的“信息与资源”部分可以帮助我们了解如何计算合适的样本规模。

如果很难找到相关数据，就利用那些最能获得的信息，也可对数据进行适当假设和估计，然后收集数据印证。不要担心收集到的数据不够全面，如果机构条件允许，甚至可以考虑返回到阶段一来重新确定 SROI 分析范围，直到可获取更多有效资源。为保证公开透明，我们需要解释使用了哪些数据。下表是一个社区就业监测项目成果数据收集的案例。

利益相关方	成果	指标	数据收集途径
失业者	找到并保住工作	12 个月是否仍在岗位	每年邮递调查问卷和电话跟踪
肢体残疾参与者	社会孤立度减少	与朋友的社交频率	从客户与员工（每 6 个月一次）中有系统地采集信息
年轻人	行为改善	被开除学籍的人数和类型	老师报告
地方政府	垃圾回收率增加	以填埋方式处理的垃圾量	监测垃圾量的变化
社区	对犯罪的担忧减少	报告感觉更安全的当地人的数量	内政部地区犯罪统计图

¹可登陆 www.thesroinetwork.org 了解指标数据库相关信息。



提示：成果测量的新方法

有时我们会发现，尽管有明确指标，但却很难测量，这就需要我们寻找新方法¹。类似“自信”、“自尊”和其它“经验性成果”曾一度被认为无法测量，不过已经有许多用于测量该类事物的方法被政府和慈善团体广泛采纳。看一看在这个领域哪些工作别人已经做过而可以利用的，或者考虑如何与别人合作发现测量成果的新方法。

Local Multiplier (LM) 是由新经济基金会 (nef) 开发，用来测量本地现金流的工具，详见 www.procurementcupboard.org。一个叫做“成果之星” (Outcomes Star) 的工具可以帮助那些关注无家可归者的慈善机构了解其服务对象的改变，这是一个很好的工具，可以帮助我们了解成果的实现程度。在 www.homelessoutcomes.org.uk 网站上可以找到更多相关信息。

示例：指标的等价物来源和定价

看“流动餐车”影响力图，蓝色部分显示了这些指标的等价物来源和定价。



注意：不要重复计算成果

在分析事件链时，请注意不要重复计算。例如，有 10 个人想要通过培训获得工作，最后 10 个人都获得了证书，但只有 5 个人找到工作。为这 5 个人的成果赋值时，不能既计算他们获得证书的价值又计算其受到雇佣的价值，这会导致培训价值被重复计算。

另一种容易出现重复计算的情况是计算为国家节省的价值时。例如，在计算“减少无家可归者能够为政府节省多少资金”时，如果其中已经包含了为英国国民健康服务局 (NHS) 在福利支出上节约的开支，就不能再将 NHS 的财政节省分别计算，不然就是重复计算。但这种差别又是非常微妙的。例如，一个残疾人找到

一份工作，就需要对个人收入的提升、看护者投入的减少、以及因就业而增加的政府税收这三方面分别计算，因为这三者并不重复，其价值是三个利益相关方分别单独体验到的。

为更好区分以上两种情况，避免重复计算，在计算成果价值时，我们要时刻反问自己，“是否将同一利益相关方的同一价值计算计算了两次？”。



给你的练习：收集成果数据

完成影响力地图中信息来源一栏。收集完数据时，填写“数量”一栏。

不要忘记你在与不同的人群交流，因而需要一系列不同类型的信息。如果能在每个利益相关方群中简短记录一两个案例，将有助于人们理解你的工作，并解释变化如何产生。这些内容将成为 SROI 报告的一部分。现在你需要足够的信息来为此准备。

3.3 确定成果持续期

一些成果的持续时间可能较长，也可能在活动结束后就会消失。例如，帮助别人开始做生意，合理的预期是，干预行为结束后生意还会持续。与之相反，提供一种服务使得人们减少看全科医生的次数，其成果的持续就需要该项服务能够一直存在（不然看医生次数就会反弹——译注）。

在 SROI 分析中，对于那些在干预活动结束后，还会继续存在并在一段时间内持续产生价值的成果，则需要根据其预期持续的收益时间，按照年度对其进行计算。这被称为“成果或效益的持续期”（the outcome/benefit period）。

我们还需要判断每个成果的持续期。理想情况下，可以直接询问利益相关方干预效益持续的时间，以此印证持续期的时长。但是，如果无法获取不同成果持续期的信息，可以采用相似群体的相关研究成果来预测收益期，例如一项服刑人

再社会化的项目，就可以借用一般情况下犯人再次犯罪的可能性与干预人群进行对比，来评估项目成效；或者一项无工作者就业项目，可以采用一般工作者失业的数据，来证明干预项目给无工作者带来的改变。在寻找对照数据时，要使用那些在问题设计上与干预最接近的数据，防止出现不恰当的概括。因为这一过程很容易夸大成果而丧失可信度。

有些案例的成果持续期只有一年且发生在干预进行时，另外一些成果的持续期则可能有 10~15 年。例如，针对贫困地区儿童的抚养干预，其潜在影响可能持续到孩子的成年期。因此，就需要设计长期的信息收集体系，以获得数据来支持成果持续期。如果没有这一信息，就需要借助其他研究数据来证明。持续期越长，成果越可能受其它因素影响，其可信度也就越低，因此，成果持续期的计算也需将衰减因素考虑在内，详见第 4.4 章。

受益人	持续期	理由
参加为期一年的 IT 培训项目并获得相关工作的人	4-5 年	参与者成功找到工作，走上职业之路。尽管他们的职业状态会持续较长一段时间，如 15 年，但实际上培训的影响在 4-5 年之内就会消失，之后工作经验将变得更重要。
短居照顾服务（1 周）的护理人员	将近 1 年	短居看护需要定期开展以保持效益的持续性
获得学龄前干预的儿童	10-15 年	其他儿童早期干预表明，学龄前儿童从干预中将持续很长的时间，帮助孩子走上一条完全不同的道路。
获得廉租办公场地支持的企业	3-4 年	这样的支持可以帮助企业维系超过 3-4 年。但在企业初创期过后，经济环境等其它因素对企业的影响会逐渐增强。
获得高质量轮椅的参与者	2 年	新轮椅对受益群体的影响也会像其它资产一样逐渐贬值

¹ 这是英国财政部绿皮书提供的方法的简化，是在成果一出现时就进行了说明。但在某些情况下，这一简化有可能扭曲 SROI 计算所的社会价值。尽管 SROI 使用这一简化方法，计算 SROI 最好还是在成果出现期就开展，因为表明结果已经完成了多少非常重要。



注意：持续期和实际寿命是不同的

在资本类项目里，我们要认识到收益持续期与资产的实际寿命之间存在差异。例如，一幢新建筑的实际寿命可能为 20 年，但每一年都可能由于一些活动而给社会创造收益，这一收益又可能持续若干年。在“资源”部分有针对资源类项目更为详细的介绍。

SROI 报告中需要对确定每个成果收益持续期的理由进行阐述说明。

需要说明的是，SROI 计算的成果是干预活动结束后产生的成果，即使有些成果在活动期间就已经出现，在此也算作结束后的成果¹。

示例：持续期

“流动餐车”影响力地图显示了成果持续期。

“流动餐车”的大部分收益发生在活动期内，并且一旦午餐俱乐部停止运作就不再持续。但在计算成果时，实际上是将其视作产生于活动结束后。举两个例子：老人跌倒次数减少是作为适度锻炼的成果；看全科医生的次数减少，是作为参加看护实践培训的成果。

- ◆ 老人跌倒次数减少

活动设计的目的是保持并改善缺乏适度锻炼的老年人的健康状况。我们假定居民不来午餐俱乐部就不会进行适度锻炼，因此对于我们的影响力图而言，到年底居民停止参与俱乐部，收益也随之消失。持续期就是一年。

- ◆ 看全科医生的次数减少

这里，改变的产生是因为对健康问题的关注度增加和其它一些因素带来的。居民从实践护理培训中获得的知识不会因为培训的停止而消失，虽然随着时间流逝，他们可能越来越少地用到这些知识（这就是我们后面提到的“消失”），但变化并没有发生逆转。因此收益持续时间超过活动时间。我们估计持续期约为 5 年。



给你的练习：成果的持续期 完成影响力图中的持续期一栏。

3.4 为成果定价

现在我们已经为每个成果指标收集了大量的数据信息，下一步需要为每一个成果确定其货

币价值。需要提醒的是，该步骤是为成果定价，而不是给指标定价，即影响力图中“等价物”、“价值”、和“信息来源”的内容。

什么是定价？

定价，即货币化，指对于没有市场价格的事物赋予货币价值。我们日常生活中使用的价格都是一种近似物——“等价物”——用此来表达买卖双方在交易过程中的得与失。不同情况下，不同的人对于同一事物的价值反应也往往不同。

某些事物，如一品脱牛奶，有公认且稳定的价格。而另一些事物，如房屋，其价格波动范围就比较大。对于未上市的新产品来说，就可能根本没有进行市场比较而无法定价。

所有的价值最终都是主观判断。人们对物品的价值都有着自己的主观判断，而市场在很大程度上起到了调节作用。有的时候这种调节作用尤为明显。但是，即使是那些稳定不变、看似“客观”或“真实”的价格，也未必真是如此。

仍以房屋为例，其价格往往取决于我们的角色。从售房者角度，可接受的房屋售价取决于房子对房主的价值；从购房者角度，也知道自己愿意出多少钱买房，这取决于房子对购买者的价值。市场的调节作用就是为出价一致的双方牵线搭桥。这里的“出价一致”又称“价格发现”，但它并没有揭示任何“真实”或“根本”价值，只是将对交易价格达成共识的人们进行了匹配。

社会价值的估计也是一样的，不同的是社会价值没有经历过市场交换，因而没有一个“价格发现”的过程。但这并不意味着这些社会“产品”没有价值。如果我想买房子但却没有卖家，这并

不意味着房子对我没有价值或者我对它的价值没有概念。同样地，如果地方政府修建了一个公园，这个公园我也能去，那它对我就有价值。即使我不需要为此付费也不能否定其价值的存在。

在 SROI 中，我们使用财务意义上的等价物来评估非交易产品对不同利益相关方的社会价值。正如两个人可能对同一个交易产品的价值无法达成一致（而决定不进行交易），不同利益相关方也会对他们从不同物品中获取的价值有不同的感受。利用等价物来进行定价，并进行综合，我们就可以估算出某次干预创造的社会价值。

原则上这与股票市场的定价并无差异，只是后者反映了买卖双方对价值的不断累积的主观评价，SROI 的定价则更为全面。为什么？因为股票价格只反映了利益相关方中很小一个群体（机构投资者和散户）的评价，而 SROI 分析如果实施得当，是从受影响人群（如利益相关方）的视角，捕捉一项活动、干预或机构运作给受影响人群带来的多种价值。

定价过程在环境和健康经济学中已有较长的传统，SROI 基于相似的方法论并将其应用延伸至其它领域。SROI 在初次应用时或许令人生畏，但它对成果的展示相对更直接，操作越多也就越简单。随着 SROI 的使用日渐广泛，货币化方法也将逐渐改善，而且在寻找等价物时也会有适合的范围。下面我们就通过一些从不同原则中提炼的指引，来探讨识别等价物的过程。

¹ 额外性：指干预活动带来的效益必须是额外的，即在没有该干预活动的情况下效益就不会发生。——译注

² 意愿调查法（Contingent Valuation）是一种基于调查的评估非市场物品和服务价值的方法，利用调查问卷直接引导相关物品或服务价值，所得到的价值依赖于构建（假想或模拟）市场和调查方案所描述的物品或服务的性质。这种方法被普遍用于公共品的定价，公共品具有非排他性和非竞争性的特点，在现实的市场中无法给出其价格，环境物品是个很好的例子，对其经济价值的评估是意愿调查的一个重要应用。——译注

³ 显示性偏好理论（Revealed Preference Theory）由美国经济学家保罗·萨默尔森（P. Samuelson）提出，其基本精神是：消费者在一定价格条件下的购买行为暴露了或显示了他内在的偏好倾向。——译注

⁴ 特征价格法（Hedonic price method）又称作“享乐成本估价法”、“内涵资产定价法”，是根据人们为优质环境的享受所支付的价格来推算环境质量价值的一种估价方法，即将享受某种产品由于环境的不同产生的差价，作为环境差别的价值。此方法的出发点是某一财产的价值包含了它所处的环境质量的价值。如果人们为某一地方与其它地方相同的房屋和土地支付更高的价格，且其它各种可能造成价格差别的非环境因素都加以考虑后，剩余的价格差别可以归结为环境因素。——译注

容易找到来源的等价物

有时货币化是一个相当直接的过程——比如涉及到成本节约的时候。举例来说，如果我们有兴趣从政府角度看待健康改善的价值，就可以考虑将“到全科医生诊所就诊的成本”作为等价物。

有时货币化不会带来实际的成本节约，因为干预范围太小，无法对成本产生显著影响（参考下面的边际成本内容），但它仍然具有一个价值。

成本节约的另一面是收入增加，例如人们因领薪而收入增加，或政府因税收增长而收入增加。但要注意重复计算的问题。例如，如果一个人获得了工作，个人收入增加，同时国家税收也增加，这种情况下个人收入的增加部分就应当为课税后的收入。

收入增加对个人或国家有时并不一定能产生额外性¹（additionality）。对个人而言，增加的收入可能被税收增长或收益亏损所抵消。对国家而言，只有在没有其他人失业而且总就业率提升的情况下，税收的增长才会带来政府收入的增长。不过不管怎样，一个人找到工作对国家仍具有一定价值——例如社会不平等相应减少，所以应当包括干预带来的价值。

记住我们是在谈论等价物，因为有一些干预成果不会带来真正的资金节省。但是，对一些利益相关方而言，比如资助方，可能想显示出最后节约了现金。如果我们希望成果具有一定的可信

度，就需要很严谨，而且要参照边际成本和移转因素的指导原则（见 4.1 章）。我们收集到的成本信息会有所帮助，但可能需要分开计算。

更有挑战性的等价物

SROI 还为那些难以定价而被摒弃在传统经济学评估之外的事物赋值。下面是一些技巧：

意愿调查价值评估法²（简称“意愿调查法”，Contingent valuation）通过直接询问人们对于事物的价值评价而给事物定价。这个方法评估人们对假定事物的支付意愿或补偿意愿，例如，可以通过询问人们对于降低居住地区飞机噪音的支付意愿，或对于犯罪率增加想要获得的补偿意愿，而对其赋值。

显示性偏好法³（Revealed preference）即通过推断相关市场交易商品的价格进行定价。一种形式是，参照被定价产品或服务的组成部分的市场价值，构建出一个价值来。这种方式可以用来对小区物业价格产生积极影响的环境舒适度进行定价。例如，给清洁空气（和污染成本）定价，可以通过估算空气洁净社区房价相比于普通社区的增值利润，或是高污染社区的房价折扣，来进行计算。另一个例子是通过了解人们面对不同工作风险时的薪资选择差异，来计算生活的不同方面对人们的价值，这种方法称为**特征价格法⁴**（Hedonic pricing）。

另一种方法是，人们为了购买那些自认为有价值的商品或服务，通常愿意多走一段距离，因

此可以通过对不便的价格换算，来对这些商品和服务进行定价。这种方法称为**旅行费用法**（Travel Cost Method）。

我们也可以参考**家庭平均消费**的数据（如在“休闲”、“健康”或“家居装饰”等方面）来展现人们对这些活动的定价。这些数据可尝试从政府发布的数据或调研成果获得。

识别等价物时，很重要的一点是我们并不关注是否存在资金交易，利益相关方在对其定价时也不必考虑购买力的问题。比如，我们假定健康对每个人的价值都一样，而不管其收入多少，那

么，就可以把在健康保险上的平均开支作为“儿童看护行为改善了儿童健康”这一成果的等价物，而无需考虑这些孩子是否能获得健康保险这一事实。因此也给人们提供了测量健康的通用标准。

这里的每个方法都有各自的问题，对于在给定条件下应该使用哪一种技巧，并没有严格规定。这些方法只是可以帮助我们发现等价物。这里仍需要我们发挥创造性和研究能力，并咨询利益相关方，来找到最合适的定价。下表中的等价物举例都曾用于SROI分析。对于大多数成果，都有各式各样可能的等价物来协助进行头脑风暴。

利益相关方	成果	指标	可能的等价物
精神疾病患者	精神健康改善	<ul style="list-style-type: none"> • 社交的时间 • 对新活动的参与程度 • 接受精神健康服务的程度 	<ul style="list-style-type: none"> • 社交俱乐部/网络会费 • 收入中用于休闲消费的比例 • 心理咨询成本
当地社区	本地服务可获取性有所改善	<ul style="list-style-type: none"> • 享受到的服务和享受服务的人 	<ul style="list-style-type: none"> • 享受本地服务而节省的时间和出行成本
有身体健康问题的人	身体健康改善	<ul style="list-style-type: none"> • 到全科医生就诊的次数 • 健康改善的程度（自我报告） • 锻炼的频率 	<ul style="list-style-type: none"> • 看私人诊所的费用 • 健康保险的费用 • 健身房会员的费用
护理人	福利改善	<ul style="list-style-type: none"> • 休息/休闲活动的时间 	<ul style="list-style-type: none"> • 参与这些活动的时间价值
环境	废弃物减少	<ul style="list-style-type: none"> • 填埋的垃圾量 • 碳排放水平 	<ul style="list-style-type: none"> • 等量垃圾的填埋费 • CO₂排放成本
囚犯的家属	与家庭与社会间关系改善	<ul style="list-style-type: none"> • 家属探视的次数 • 对家属探视的满意度 	<ul style="list-style-type: none"> • 出行的时间和成本
年轻人	成瘾药品使用减少	<ul style="list-style-type: none"> • 毒品使用情况 	<ul style="list-style-type: none"> • 年轻人的毒品平均用量
罪犯	再次犯罪减少	<ul style="list-style-type: none"> • 参与者被控犯罪的频率 	<ul style="list-style-type: none"> • 因服刑或社区强制服务而失去的薪酬
得不到救济的人	无家可归者减少	<ul style="list-style-type: none"> • 通过救济获得居所 • 对住所合适程度的满意度 	<ul style="list-style-type: none"> • 房租 • 旅社住宿成本
女性囚犯	家庭关系改善	<ul style="list-style-type: none"> • 孩子继续在家中居住 	<ul style="list-style-type: none"> • 父母每年用在孩子身上的花费 • 与孩子相处的时间价值 • 育儿的成本
当地社区	居民对社区印象的改善	<ul style="list-style-type: none"> • 居民报告的社区改变 	<ul style="list-style-type: none"> • 物业费的变化 • 家居装饰的费用

¹ 单位成本：是指生产单位产品而平均耗费的成本。一般只要将总成本去除以总产量便能得到，是将总成本按不同消耗水平摊给单位产品的费用，可以反映同类产品的费用水平。——译注

² 边际成本：在经济学和金融学中，边际成本指的是每一单位新增生产的产品（或者购买的产品）带来到总成本的增量。在 SROI 分析中提到的边际成本是指干预活动的范围扩大或受益人群增加时带来的总成本的增量。——译注



识别你的等价物

利益相关方是一个很好的起点，因为只有他们知道自己认为有价值的事物是什么，也只有他们最清楚该如何给这些事物定价。

即使利益相关方不能给出一个明确的定价，他们也能引导你去了解，干预行为给他们带来的改变对利益相关方究竟价值几何。

当你与利益相关方一起探讨采用何种等价物来定价且意见趋于一致时，该等价物的可信度也随之增加。如果存在异议，则可能意味着成果需要采用不同方式表述，或者就要使用不同定价的平均值。可能会有一些学术文章或研究为你的成果给出过定价，但仍要检查该定价是否适用于分析案例。

关于单位成本¹的信息可从以下途径获得：

- 能从干预成果中享受成本节约的利益相关方，如就业与抚恤金部（Department for Work and Pensions）的网站；
- 政府或独立机构的成本研究成果。例如，个人社会服务研究小组（The Personal Social Services Research Unit, www.pssru.ac.uk）每年都会发布健康与社会福利的单位成本综合数据。
- 与利益相关方一同开展的成本节约价值的估计或研究。

收入变化的相关信息可通过如下途径获得：

- 从利益相关方获取的数据
- 一定量利益相关方样本内的平均收入增长情况
- 参考由其它类似活动的相同成果带来的平

均收入增长情况



注意：计算实际的财务节流时，要注意单位成本

成本节流的相关信息常常以单位成本的形式出现。单位成本有时是按活动总成本除以受益人数的方式来计算，这既包括固定成本如房屋，也包括变动成本如日常运营费用。固定成本一般不随活动参与人数的变化而变化。例如，按照监狱牢房的总成本除以每年的在押人数计算，关押一名囚犯的牢房成本约为 40000 镑，但即使使监狱关押的囚犯数量减少 100 人，也不会改变监狱监牢建设的固定成本，更不会使分摊在每名囚犯的总单位成本下降。

使用单位成本时要注意不能夸大节流量。SROI 分析所涉及的成本节流应当是由于干预活动导致的成本变化，称为**边际成本**²。边际成本会依干预活动的规模而变化。不过，由于边际成本的数据难以获取，就常用单位成本代替之。

需要提醒注意的是投资的部门不一定是最终节流的部门。中央政府就经常从地方政府的活动中节流成本（例如犯罪减少导致监狱成本降低），反之亦然。即使在一个机构内，成本节流也有可能不在活动出资部门中发生。为避免混淆和促进沟通，将利益相关方划分开是很有必要的。



选择置信度高的等价物

理解这一点很重要，当与利益相关方交流社会价值时，对不同利益相关方而言，一些等价物比另外一些更可信。最可信的等价物是之前曾使用过的（可靠的第三方来源），或至少是你的机构开展研究所涉及的。其他等价物要通过市场比较（要获得同样成果需要的成本）或与

¹ 中位数：一组数据按从小到大（或从大到小）的顺序依次排列，处在中间位置的一个数或最中间两个数据的平均数。例如数列 1, 3, 6, 8, 9, 10, 20, 50 的中位数是居于中间位置 8 和 9 这两个数字的平均数 8.5，数列 1, 3, 6, 8, 9, 10, 20, 50, 60 的中位数则是中间数字 9。——译注

预定进展相关的工作假设来获得（Working Assumption）。后两者或许是必须的，但可信度较低。

当我们进行敏感度分析时将有机会检验所有等价物对于分析的总体影响。如果在两个等价物之间犹豫不决，就先暂时记录下来，之后再进行检验，看看使用两者会有哪些不同。

提示：等价物和重复计算



不同指标采用相同的等价物并不一定会导致重复计算。例如，如果一个干预活动改善了家庭成员之间的关系，同一等价物（如家庭收入用在孩子身上的比重）可能对父母和孩子同时适用，因为它可以体现干预对于每一方的价值。因此，该干预活动的总价值就是带给父母的价值和带给孩子的价值的总和。

示例：货币等价物

“流动餐车”的影响力图显示等价物是如何完成的。

例如，对于“入院次数减少”这一成果而言，案头研究显示，作为单一数据无法得到证实。入院次数及住院情况受到从入院到持续看护期间一系列干预措施的影响。此外，不同患者群体的医护成本也各不相同，因此“流动餐车”所选择的等价物仅针对老年人适用。本等价物来自 NHS 的成本手册。

这些等价物是间接成本控制的例子。在未来几年内，这一变化并不会自发导致周边医院的预算缩减或开支减少，因为会有更多人需要这些服务。而且，“减少 7 次入院”这一成果并不会对现状带来明显改变，还有其他一些因素发挥着影响。但是，确认的成本对成果来说是很好的等价物，并产生了一个评价变化的合适方法。

其它一些替换物则用于衡量“邻里照看/购物的减少与社区非正式网络的解体”。例如，“流动餐车”项目曾考虑邻居的时间价值是否可作为一个更好的**等价物**来使用。他们通过使用 NOMIS（工时与收入年度调查，www.nomisweb.co.uk）发现了一个工资中位数¹。如果假设邻居即使不帮助老人也同样有购物需求，都要外出购物，那么邻居贡献的时间就只是购物前后与受益老人相处的时间，而不包括购物时间；他们预计这一时间总计约 30 分钟/次。以每次购物的工资中位数 11.97 镑/时计算，那么 30 分钟的时间价值就是 5.99 镑。这与影响力图中使用的超市在线送货费用相差无几，他们觉得后者更为可信（更具采信价值）。



给你的练习：货币等价物

现在你可以完成影响力图的**等价物**一栏。

第 1 阶段 确认 SROI 分析范围，识别利益相关方

第 2 阶段 描绘成果

第 3 阶段 证明成果，给成果定价

第 4 阶段 确认影响力

本章将为读者提供多种方法分析和检验干预成果是否真的来自干预活动。这些方法可以计算有多少比例的成果不管有无干预活动都会发生，有多少比例的成果是因你的干预活动而产生。排除掉这些干扰因素的成果就是我们所讲的“影响力”。

确认影响力的范围非常重要，它可以避免对成果的过分夸大，也让我们的“改变故事”更加可信。只有通过测量与核算所有对成果产生重要干扰的因素，才能对干预活动的影响力有所认识。否则，投资创新工作就会有风险，或并不能产生预期效果。同时，构建影响力还可以帮助发现一些之前可能忽略的利益相关方。

这一章节总共由四个部分组成：

4.1 无谓因子和移转因子

4.2 归因因子

4.3 衰减因子

4.4 计算影响力

第 5 阶段 计算 SROI 值

第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化

¹ 无谓因子 (Deadweight): Deadweight 在本手册中有时指无谓因素的大小 (即因子), 有时指干扰因素本身, 有时又指干扰活动, 因此在翻译时依不同语境, 将 Deadweight 分别翻译成“无谓因子”、“无谓因素”或“无谓分析”, 后文对 Attribution、Displacement 和 Drop-off 的翻译同此。——译注

² 例如, 群体 a 的改变为 a^+ , a 所在大群体 A 的改变为 A^+ , 对照组 b 的改变为 b^+ , 而 b 所在群体 B 的改变为 B^+ , 那么可以认为, 无谓因子 $D_1=A^+/a^+$, $D_2=B^+/b^+$, 群体 a 的真实影响力为:

$I=a^+ \times (1-D_1) \times (1-D_2)=a^+ \times (1-A^+/a^+) \times (1-B^+/b^+)=a^+ \times (1-A^+/a^+) \times (1-B^+/b^+)$ 。——译注

4.1 无谓因子和移转因子

无谓因子 (Deadweight)¹ 是用来衡量不管干预活动是否发生而总会出现的成果部分。比如说: 一项重建项目的评估发现, 项目开始以来该地区经济活动上涨了 7%。而同期国家经济增长为 5%。研究人员就需要调查, 该地区经济增长中有多少是因为经济大环境的变化, 有多少是因为该干预活动的成果。

计算无谓因子需要进行小组对照或基线对比。完美的对照组就是干预所影响的人群, 看看如果他们没能从干预活动中受益, 是否以及会有哪些变化发生。

但由于完美对照组不可能实现, 所以对无谓因子的测量要采用估算法。我们找到的信息越接近于干预对象就越适合, 因为对照组与干预组相似度越高, 对无谓因子的估算就越准确。



询问利益相关方对服务的看法

评估型 SROI 分析中, 无谓因子的信息可以在数据采集阶段收集。例如, 可以通过和利益相关方沟通交流, 了解他们是否还享受了其他服务, 这些服务对他们有什么帮助。他们也可能主动告诉我们是否能在当地享受到其他类似服务。

在 SROI 分析中, 我们需要不断去寻找这类对照信息。一些指标数据可从相关政府部门或统计局获得, 还有一些或许能从利益相关方所在的机构 (infrastructure)、会员组织、贸易团体等获得。

计算无谓因子最简单的方法是, 定期观察指

标的变化趋势, 看干预活动开始前是否有变化。干预发生后的指标的增长趋势可以为计算干预活动产生的成果比例提供参考。

这里存在一种风险, 即利益群体发生的变化趋势, 也会发生在其所在的更广泛群体身上 (这就无法判断, 该种趋势变化是由于干预活动, 还是由于其他因素在更广泛程度发挥的作用——译者)。所以, 最好将利益相关方的指标变化趋势与更广泛群体的指标变化趋势进行比较。

不过, 风险还是存在。比如, 干预群体 a 所在的更广泛群体 A 发生了变化, 而对照群体 b、c 相对于各自所在群体 B、C 也发生了同样变化, 但干预活动并没有作用于群体 b、c。避免这种问题的方法是, 计算并比较利益群体 a 和对照群体 b 的相对变化关系²。

下面的一些数据可以用来计算不同类别成果的无谓因子。

成果	基准指标
有犯罪前科的年轻人 (16-24 岁) 参加教养项目后再次犯罪率的降低程度	16-24 岁青年再次犯罪的平均比率
在高质量养护家庭的年轻人的教育效果改善情况	看护家庭孩子的教育效果总体情况
参加完职业培训后获得就业的人数增长	该地区长期失业者不再领取救济金的人数比例
全区范围内增加街头警察后, 该区减少的犯罪率	具有类似社会经济状况、但没有开展类似增加警力举措的行政区的犯罪率

¹ 难以到达的群体：目前还没有对“难以到达的群体”的准确定义，通常指代处于社会边缘状态的少数群体，如少数民族、弱势群体、同性恋人群、无家可归者、吸毒人群，甚至黑社会成员。——译注

不管我们是要了解干预的影响力，还是希望在和利益相关方讨论时让干预活动的成果更具可信度，计算无谓因子的一个优点是，在无谓因子较低时，可以比较准确地计算出干预活动给利益相关方带来的社会价值比重。干预行为的对象是“难以到达的群体¹ (hard-to-reach group)”时，由于干预外的干扰因素较少，无谓因子一般比其他群体小。例如，在没有支持干预的情况下，长期无家可归者获得工作的可能性会很低；因此这种改变很大程度上（如果不是全部）归功于干预支持。这意味着如果两个群体体验到相似的成果，那么干预行为对“难以到达”群体的影响力要高于另一群体。

无谓因素增加时，干预行为对成果的贡献程度就会下降。如果无谓因子的影响程度很高，就可能意味着该成果对 SROI 分析不再重要。

无谓因子通常以百分比的形式来呈现，干预活动产生的成果比例即是从整体成果中扣除无谓因子所占百分比后得出的成果。


移转因子 (Displacement) 是影响力的另一个组成部分，用来表明有多少成果被其他成果所替代。移转因子并不是在每一次 SROI 分析中都存在，但要注意这种存在的可能性。我们用下面两个例子来说明移转因子与影响力评估的密切关系：

1. A 区出资改善街道照明，减少了该区的犯罪

率，但同时毗邻的 B 区却报告犯罪率增加，这很可能意味着 A 区的犯罪分子流窜到 B 区作案，犯罪率可能并没有减少，只是发生了“移转”。

2. 有犯罪前科者在支持项目的干预下获得工作，我们能够计算出该干预行为对经济产出、救助金发放量减少和税收增加的贡献。但从整个国家的角度来看，他们获得的工作机会本有可能提供给其他人，这些人同样可以做出贡献，干预行为只是将就业机会从其他人移转到了受益人身上。不过，这与该项目可能为个人或社区带来的其他经济贡献无关。

如果认为移转与评估过程有关，而干预活动又在将成果移转，我们会发现有新的利益相关方正受到移转影响。这时就需要回到“影响力图”，将新利益相关方和相关成果添加进去；另一种方法是，由于移转因子的影响，该干预行为产生的成果被重复计算了，所以我们需要计算出移转成果占总成果的百分比，将其从总成果中扣除。



提示：为收集数据并确认影响力设定一个时间界限，但不要花过多时间搜索你认为可用的信息。请记住：确认影响力的目的是为了帮助机构更好地管理干预变化。因此只需对有效信息进行计算，不需要花费太多时间过分地纠结于信息的精准性。

示例：无谓因子和移转因子

“流动餐车”的影响力图告诉我们如何完成“无谓因子”一栏。

例如“志愿者变得更健康”这一成果，尽管全体志愿者报告说午餐俱乐部对于他们的身体活动量有显著影响，但考虑到如果他们不来“流动餐车”做志愿者，也可能利用这个时间做其他志愿工作者或做其他事情（如散步），这也能产生同样的成果。但是，志愿者年度评估成果显示，午餐俱乐部的工作要比其他可能的活动更能促进身体锻炼。志愿者被问及通过午餐俱乐部获得的锻炼比日常“多多少”，得到的回答是平均大概要高出45%。因此，如果基准线是100%（因为这些志愿者不管怎样都有可能参与其他锻炼），那么午餐俱乐部项目的实际效益就是145%（基准线100%+干预活动增值部分45%）。无谓因子就是 $100\%/145\% \approx 70\%$ 。这个值可用来计算有无干预活动都会出现的效益成果是多少，即该干预成果的无谓因子百分比为70%。

再看“居民吃到更有营养的食物”这一成果，“有营养的食物”和“健康改善”是干预行为期望带来的变化。但是，这一变化也可因为别的原因而出现：如果“流动餐车”没有签订服务合约，市政当局还会寻找其他供应商（例如其他餐车服务）以同样的营养标准（在合约中具体规定）提供流动餐车服务，因此这一成果的无谓因子是100%。这将导致在影响力图上，“流动餐车”对这一成果收益的影响是0。不过，我们仍然将该列作为整个改变故事的一部分放在这里。



给你的练习：无谓因子和移转因子

你现在可以完成影响力图的“无谓因子”和“移转因子”的部分。尽管表中没有位置记录判断的理由和数据来源，你仍需要将这些内容写在报告中。

4.2 归因因子

归因因子 (Attribution) 是对有多少成果来自其他机构或个人的贡献的计算，也是以百分比进行表示（例如有百分之多少的成果归功于我们的组织）。归因因素是无谓因素的一种类型，在此之所以区别于无谓因素，是因为当我们确定归

因因素存在时，一般会有充分信息表明有多少成果可以“归因于”其他机构或个人，并能计算出归因因子大小。

例如，由于一项骑行倡议，当地的碳排放量减少；同时，一项交通拥堵收费计划和关注环境项目开始实施。骑行活动对于成果肯定存在贡献，这可通过有多少人从摩托车改成骑脚踏车来获知。但我们需要确定究竟有多少比例的减排量可以归功于骑行项目，有多少归功于其他活动。

不过，我们不太可能对归因因子进行精确计算。该过程的更大价值是，提醒我们认识到干预并不是导致变化的唯一因素，而应当识别之外的其它活动对成果的可能影响。发现干扰因素的过

程也是将所有相关群体都纳入 SROI 分析中。



重新评估干预的利益相关方

第一个问题是，是否有一些机构或个人对成果有贡献，而未被纳入分析——这些是被遗漏的利益相关方。

其他机构和个人在过去做出的贡献也可能需要纳入计算。例如，一个找工作的人能够就业，可能是因为提供的培训支持，也可能是因为另一家机构帮助他准备简历并传授面试技巧。

将那些在过往经历中得到过其他相关支持的利益相关方划分为不同群体可能会更有帮助。例如，需要根据受看护孩子之前的不同经历来安排不同的治疗过程。

因此，你可能要重新考虑利益相关方，按照他们之前的不同经历来进行分组。如果你略过此步，就需要进行归因分析，要么增加影响力图中的总投入，要么将这部分已有投入产生的成果从总成果中扣除。

有三种主要方法来进行归因分析，结合使用效果会更好：

1. 根据你的经验进行估计。例如，你曾经在其他组织工作过，并且了解每个机构对成果的贡献程度。



2. 询问利益相关方——包括已确认和新确认的利益相关方，确认干预活动对成果产生的影响比例。在一个评估型 SROI 分析中，这可以在数据采集阶段通过调查、焦点小组或访谈的形式开展。

3. 询问你认为有贡献的其他机构。你可以发现他们为达成目标而花费的资金额，以及单位成果所投入资金的贡献度。当然，这里假设所有的花费都物尽其用。此外，你还可

以与这些组织会谈（即使是联合会议）来了解他们对受益群体的受益成果的贡献有哪些，然后据此算出他们工作的贡献程度。



注意：归因分析中的误区

归因分析时人们常会陷入三种误区：

1. 花费太长时间计算归因因子：记住，归因分析的目的是帮助你的机构有效管理干预变化，但它只是一个估计值。因此，不要投入过多时间计算归因因子，只需解释清楚估算成果是如何获得的即可。
2. 重复计算投入：注意不要将成果再归于那些已经进行过投资（投入）的机构或个人，因为在阶段 2 的投入分析中已考虑了他们的贡献。
3. 过多归因：因为归因因素可被视为无谓因素，所以注意不要从无谓因素中将过多因素归为归因因素，这要根据基线数据的质量来决定。

示例：归因分析

“流动餐车”影响力图告诉我们如何完成归因分析。

例如“社交增加”这一成果的归因分析，“流动餐车”项目使用问卷来调查居民是否因参加该项目而加入到一些俱乐部或团体中。因为很难判断这一成果是否全部归功于“流动餐车”，问卷中也询问是否有其他朋友或机构推荐或促成自己加入俱乐部或团体；如果有，这对于做出加入该俱乐部或团体的决定有多大影响。根据问卷的成果，可以估算出“社交增加”成果中，有 35% 的成果应当归功于其他组织或人，即该成果的归因因子的百分比为 35%。



给你的练习：归因分析

你现在可以完成影响力图中的“归因因子”部分。尽管没有空间记录归因的推理过程及来源，但你要自己做好记录，以便写入报告。

你应当保留机构或个人关于归因因子的描述，以及与之相关的描述。这也是 SROI 报告的一部分。

4.3 衰减因子

阶段 3.3 “确定成果持续期”中，我们考虑了成果能持续多久。未来几年中，效果会逐渐减退，或者即便没有减弱，也是由于其他因素对成果产生了作用。衰减因子（Drop-off）可用来说明这一问题，但仅用于计算那些持续时间超过一年的成果。

例如，一项旨在改善社会住房能源效率的活动，短期内在节省电费与减低碳排放方面取得了成效。但一段时间后，节能系统就瘫痪了，取而代之的是效率低却更便宜的系统。除非之前我们已经有了—些成果随时间减弱程度的历史数据，不然就需要重新计算衰退率。在其他信息缺失的情况下，我们可以研究学术资源，或与过去参与过类似活动的参与者进行交谈来获得估算信息。

衰减因子通常由每年年末的剩余效果扣除一个固定衰减因子计算得到。例如，—项成果可以持续三年，如果干预结束时成果是 100，衰退因子是 10%，那么干预结束第一年的成果是 100，第二年就衰减到 $90 \times (100 - 100 \times 10\%)$ ，第三年就成了 $81 \times (90 - 90 \times 10\%)$ 。

长期来看，我们需要建立—套管理体系来更

准确地测量这些不断变化的价值。当然，不管有无该体系，在数据收集时都需要追踪利益相关方，把衰退因素的相关问题纳入到收集信息的工作中。



给你的练习：衰减因子

现在你可以完成影响力图中的“衰减因子”部分。影响力图中虽没有空间记录说明过程和信息来源，你还是需要完成这些信息的记录，来撰写 SROI 报告。这些信息在阶段五“计算 SROI 值”中会用到。

4.4 计算影响力

影响力涉及各类因素（无谓因子、移转因子、归因因子和衰减因子）都可用百分比表示。如果没有更精确的值，可以将各因子粗略估计为 10%。在一些例子里，我们可能认为干预带来的价值有所增加而不是减少，但不建议因此而增加影响力值，这种情况下不能简单计算。在“影响力图”中，已经有了无谓因子、归因分析、衰减因子以及移转因子（如果适用），可按照如下方法来计算每一成果的影响力：

- 成果的等价物价值乘以成果的数量得到该成果的总价值，然后扣除无谓因子或归因因子；
- 对每一项成果重复以上步骤，得到每项成果的影响力；
- 所得值相加得到所有分析成果的影响力总值。

示例：计算影响力

“流动餐车”项目中，我们来计算指标“参加的俱乐部和群体”的影响力：

首先，用每一项成果的数量值乘以其等价物的价值，得到该成果的总值。

$$\text{成果总值: } 16 \times \pounds 48.25 = \pounds 772.00$$

然后，扣除无谓因子，也即没有开展活动还是会发生的成果部分：

$$\pounds 772 \times (1 - 10\%) = \pounds 694.80$$

接着，考虑归因因子，也即这些变化有多少归功于他人：

$$\pounds 694.80 \times (1 - 35\%) = \pounds 451.62$$

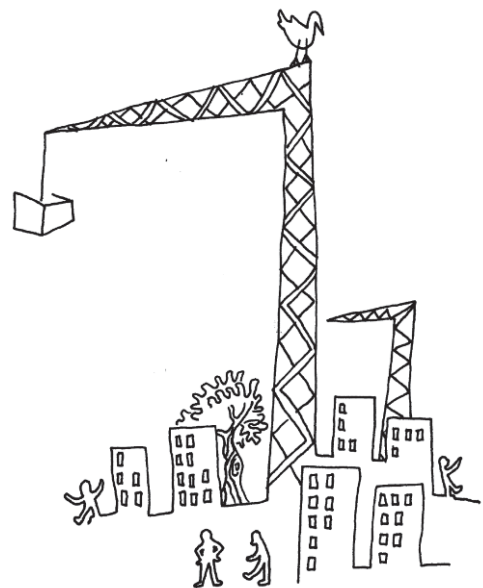
这个值就是“流动餐车”的午餐俱乐部在一年中创造的影响力值。

参见“流动餐车”影响力图，黄色部分显示这一栏是如何完成的。



给你的练习：影响力

你现在可以完成影响力图中的“影响力”部分。





第 1 阶段 确认 SROI 分析范围，识别利益相关方

第 2 阶段 描绘成果

第 3 阶段 证明成果，给成果定价

第 4 阶段 确认影响力

第 5 阶段 计算 SROI 值

现在，我们已经收集到了 SROI 分析所需的全部信息。如果我们想让别人阅读 SROI 报告，使用的资料就应当尽量精简。本阶段将介绍如何处理前几个阶段收集到的信息。基本思路是计算投资额与社会成本-效益额，我们会有多种不同方法来说明这两个数字之间的关系。

如果是开展评估型 SROI，理想的开展时间是在成果持续期结束后。当然，在此之前也可以进行阶段性 SROI 分析，来评估一项干预行为的执行情况，并为一些干预变化提供信息支持。如果比较实际成果与预期成果的差异，就需要成果所持续的各时间阶段的信息。

计算社会投资回报率共有四步，5.5 可选择使用：

- 5.1 预测未来收益
- 5.2 计算净现值
- 5.3 计算社会投资回报率
- 5.4 敏感度分析
- 5.5 投资回收期

第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化

5.1 预测未来收益

计算回报率的第一步是预测干预行为在未来所取得的成果的价值。在步骤 3.3 中，我们已经确认了成果将持续的时间，现在要做的是：

- 计算一个时间段内（通常是一年）每个成果的影响力（4.4 计算影响力）；

- 在第一年过后的每一年中（见“影响力图”中“持续时间”一栏），计算当年考虑衰减因素（见 4.3 衰减因子）后的影响力；

示例中用 Excel 完成上述计算。我们没有提供空白 Excel 模板，因为不同人使用 Excel 的方式不同，而且方法也不能适用于所有情况。我们可以参考示例和文中的描述来设计自己的模板。

示例：预测未来几年的衰减程度和影响力

“流动餐车”的影响力图显示了各干扰因素的比例。

我们以社区卫生服务的看护实践群例会一栏为例，持续期是 5 年，衰减因子为 10%。10% 是对这样一种可能性的估计：随着时间流逝，居民会逐渐忘记从培训中获得的知识，因此对知识的使用也越来越少。

因此，“流动餐车”计算其影响力衰退额度的过程如下：

第一年的影响力 =£1,539.00

这与项目刚结束时计算出的影响力一致。我们仅计算项目完成后取得的成果和之后几年的衰减程度。

第二年的影响力 第一年的影响力扣除衰减因子
 $£1,539.00 \times (1-10\%)$ =£1,385.10

第三年的影响力 上一年的影响力扣除衰减因子
 $£1,385.10 \times (1-10\%)$ =£1,246.59

第四年的影响力 上一年的影响力扣除衰减因子
 $£1,246.59 \times (1-10\%)$ =£1,121.93

第五年的影响力 上一年的影响力扣除衰减因子
 $£1,121.93 \times (1-10\%)$ =£1,009.74

¹ 净现值：一项投资所产生的未来现金流的折现值与项目投资成本之间的差值。净现值法是评价投资方案的一种方法，该方法利用净现金效益量的总现值与净现金投资量算出净现值，然后根据净现值的大小来评价投资方案。——译注
² 机会成本：指在面临多方案择一决策时，被舍弃的选项中的最高价值者是本次决策的机会成本。——译注
³ 关于构成贴现率的更多因素的内容可以参见英国财政部《绿皮书-附文6》。
⁴ 其中 rate 表示贴现率，value1、value2、...表示每一时间段的价值。各时间段必须具有相等间隔，而且应按照时间先后排序。——译注

5.2 计算净现值

计算净现值¹ (NPV) 需要将不同时间段内付出的成本和获得的收益都考虑在内。为了使成本和收益更具有可比性，我们引入了贴现的概念。贴现用比较形象的方式来说明，就是由于存在一定的风险（例如，这笔钱可能不会被支付），或者因为机会成本²的考虑（例如，将社会投资用到其它地方可能带来的收益），人们一般倾向于当即得到付款而不是拖到改日，这被称为“货币的时间价值”。在有些情况下，个人会选择比较高的贴现率，例如，如果我们想在一年后获得£2，而不是现在得到£1，这意味着贴现率是 100%。

这是一个比较有争议的领域，目前对此仍有很多研究和讨论。在 SROI 分析中使用贴现率的主要问题是，它通过把未来“打折处理”，鼓励所谓“短期主义”。这对于环境成果的研究尤其有争议，这些成果的价值可能逐年递增。贴现处理实际上等同于背叛子孙后代，因为人们不仅给自己的未来定价，还代替子孙为他们的未来定价。

这里存在一系列不同的贴现率，对于公共部门来说，财政部《绿皮书》中推荐的基本贴现率是 3.5%。研究气候变化经济学影响的《Stern 评论》则认为，将一笔巨额财富从将来“转移”贴现，并用低利率进行计算，这一过程把纯时间偏好应用到成本-收益分析中，从伦理上是无法自圆其说的。因此，财政部再在考虑了《Stern 评论》的建议后，又出版了关于代际财富转移的补充指导，其中除给出了通用贴现率外，在考虑了纯时间偏好后，又给出了修正后的贴现率 3%，比通用值偏低³。

一个名叫“测量社会价值”的机构正在分析这个问题，并适时给贴现率值提供进一步指导意见。

步骤 5.2 希望传递的信息是，如何对步骤 5.1 中计算所得的预期价值进行贴现计算。使用 Excel 表会更容易实现，Excel 有计算现值和净现值的函数功能。

Excel 计算现值的公式是“=NPV(rate, value1, value2...)”⁴，其计算原理如下所示（“r”代表贴现率）：

$$\text{现值} = \frac{\text{第一年影响力值}}{(1+r)} + \frac{\text{第二年影响力值}}{(1+r)^2} + \frac{\text{第三年影响力值}}{(1+r)^3} + \frac{\text{第四年影响力值}}{(1+r)^4} + \frac{\text{第五年影响力值}}{(1+r)^5}$$

以下是一个虚构的叫做 Youth Work 组织的例子，贴现率为 r=3.5%

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
收益	£448,875	£414,060	£389,935	£355,648	£319,005
每一年的贴现值	$\frac{£448,875}{(1.035)}$	$\frac{£414,060}{(1.035)^2}$	$\frac{£389,935}{(1.035)^3}$	$\frac{£355,648}{(1.035)^4}$	$\frac{£319,005}{(1.035)^5}$
现值	1,750,444 (贴现相加)				

¹ 这意味着即便在选择等价物、确认干扰因子时存在一定误差，如果等价物、干扰因子的敏感度很低，那这种误差就可以忽略不计。——译注

计算收益现值后，可减去投入值得到净现值。

$$\text{NPV (净现值)} = \text{收益的现值} - \text{投入值}$$

在 Youth Work 的例子中，投入值为£576,000，因此，净现值为：

$$\text{NPV} = \text{£}1,750,444 - \text{£}576,000 = \text{£}1,174,444$$

这是一个简单的加和过程，然后用收益的贴现额除以总投入额。

$$\text{社会投资回报率} = \text{现值} / \text{总投入}$$

另一种方法是计算净社会投资回报率，用净现值除以投入值。两个值都可以，但是我们必须清楚要选择的是哪一个。

$$\text{净社会投资回报率} = \text{净现值} / \text{总投入}$$

5.3 计算回报率

现在，我们可以计算初始社会投资回报率了。

示例：计算社会回报率（折现和净现值）

“流动餐车”的影响力图表示了收益的贴现值。

运用 Excel 和净现值公式，按照如上方法可计算示例中的总现值，“流动餐车”项目也使用了 3.5% 的贴现率。

总现值		=£81,741.93
净现值	=总现值-总投入	=£39,366.93
	=£81,741.93-£42,375	
社会回报率 SROI	=总现值/总投入	=£1.93: £1
	=£81,741.93/£42,375	

因此，“流动餐车”项目中，每投入£1 就可获得£1.93 的社会回报。

5.4 敏感度分析

建立 Excel 表格的一个优点是，在对模型中

各因素的重要性进行评估时比较容易进行，当我们改变一个数据时，其它利用函数公式生成的数据就会自动调整。计算回报率后，需要计算如果

在之前几个阶段所做的某一假设发生变化，干预成果的改变程度将会如何，通过这一分析，就可以检验该前提假设的影响程度，即敏感度分析。

SROI 分析需要检查以下要素的变化情况：

- 无谓因子、归因因子和衰减因子（这些因子由估算得来）
- 等价物
- 成果数量
- 投入额，包括非资金投入

我们推荐的方法是，通过改变这些估计值，看需要改变多少，才能达到每投入£1 得到£1 的社会回报。这样，社会回报对各因子变化的敏感性就会显示出来。这使我们能够说明将社会回报率由正值变成负值所需要的变化量，反之亦然。



我们感兴趣的是哪个变化对于社会回报率有显著影响。在管理干预创造的价值时，这些敏

感点有可能是潜在的优先工作领域。比如，如果成果对某一特定指标的改变非常敏感，就要考虑在该指标所涉工作进行优先投入，或对资源进行优先配置。

一般来说，为了达到每投入£1 就能获得£1 的社会回报目标，我们需要进行的改变越大，成果的敏感性就可能越低。另外，如果之前在犹豫如何为干预成果选择合适的等价物，就可以比较若干候选等价物的敏感性，我们可能会发现，选择不同的等价物或许对回报率并没有太大影响¹。这些发现都要在 SROI 总结报告中进行讨论。

请牢记，对重要事项的关注可以精炼 SROI 报告。

示例：敏感性分析

我们来看“流动餐车”项目是如何分析其影响力图中第一行的敏感性的。

以“跌倒次数减少”（需要考虑所有行的内容）这一行为例，它在影响力图中产生了最大的经济价值，因此非常重要，必须确保正确。

- ◆ 影响力。这一行的无谓因子和归因因子都偏低，这可能存在问题。如果这个值是错的会怎样，例如有更多变化应当归功于其他机构或个人？归因因子要变成多少（far out）才能让 SROI 变成£1:£1？

为验证影响力的敏感性，我们在 Excel 表格中重新计算。改变这一行的归因因子值，发现该值要达到 53% 才能使 SROI 变成£1:£1，而不是 5%。如果是这样，SROI 降低到£1:£1，则这一行的影响力值会从£81,648（包括全部 3 个等价物值）下降到£40,394。

从 5% 变到 53%，归因因子增长了 960%。

- ◆ 等价物。这一行中有 3 个等价物，我们来分析下“老人持续住院陪护成本”这一成果所对应的等价物（来自英国健康服务中心的成本手册）的敏感性。

为使 SROI 降至 £1: £1，需要将“老人持续住院陪护成本”所对应的等价物从 £7,222 调整到 £1,093，变化了 85%。因此，虽然价值的变动幅度仍将会很大，但已经比较敏感，所以“流动餐车”认为该等价物是合适的。

应当说明的是，本案例中的 SROI 值是基于不完整的例子，所以对敏感性分析会有一些影响。案例的目的只是告诉我们该如何应用敏感性分析。

现在我们反过来呈现成果的变化。比如等价物敏感性分析中，即使将就诊/住院的费用从 £7,222 下降到 £1,093（案例分析），“流动餐车”的社会回报率仍然高于 £1: £1。

5.5 投资回收期（可选）

投资回收期表示干预投入在多长时间以内可以收回成本，即社会回报价值超过投资（投入）额的节点。很多投资者或资助者运用这种方法计算项目的投资风险。尽管短期投资回收期意味着低风险，但能够产生长期丰硕成果的项目通常需要较长的投资回收期，因此需要长期进行核心投资（Core funding）。

投资回收期一般是几个月而不是几个整年，所以一般在数月内就会完成。假设每年的年度影响力值都一样的话，第一步是将每一参与者的年度影响力值除以 12 获得每月的影响力值，然后用投入额除以每月影响力值，得到按月计算的投资回收期。

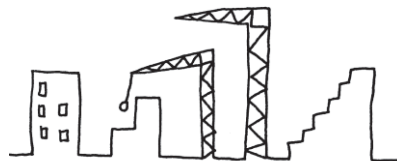
基本计算公式是：

$$\text{投资回收期} = \frac{\text{投入额}}{\text{年影响力} / 12}$$



给你的练习：财务预测

现在你可以完成影响力图中的财务预测了。



第 1 阶段 确认 SROI 分析范围，识别利益相关方

第 2 阶段 描绘成果

第 3 阶段 证明成果，给成果定价

第 4 阶段 确认影响力

第 5 阶段 计算 SROI 值

第 6 阶段 报告、应用与 SROI 常态化

我们已经了解了如何进行完整的 SROI 分析。

但还没结束，还有最后一个非常重要的阶段：将成果向利益相关方汇报，交流 SROI 的评估结论，并让 SROI 分析工作在机构的日常运作中成为常态。这个阶段将介绍如何实现成果的最大化利用。

需要我们掌握的内容有：

6.1 向利益相关方报告

6.2 运用 SROI 结果

6.3 审核

6.1 向利益相关方报告

首先需要确认的是，我们向目标群体传递结果的方式与目标群体密切相关。SROI 结论可用于机构的内部管理、社会公共物品分配或作为与不同利益相关方讨论的基础。因此，在 SROI 分析报告中应提出改进建议，来影响机构或项目的发展。

SROI 分析意在为利益相关方创造问责条件，因此以一种有意义的方式将 SROI 分析结论与利益相关方沟通就非常重要。因此 SROI 分析结论的意义不仅仅在于将结果公布在网站上让大家知晓，分析和结论产生的过程可能会吸引更多的外部利益相关方关注机构或项目。

SROI 报告不仅应该包含社会投资回报率率的计算结果，还应包含分析过程中对于社会价值产生过程的定性、定量描述，以及相关财务信息，重点讲述干预带来变化的“故事”，并对在 SROI 分析过程中的假设和决定做出解释，这些信息都能帮助利益相关方更好地了解干预活动创造的社会价值。

为使他人能验证 SROI 分析结论的准确性，SROI 分析报告应该包括分析过程收集到完整信息，包括各种假设，决定以及理由等内容。为帮助机构改进工作，报告中要尽量包括分析过程中发现的关于机构运作方面的所有信息，这些信息可能对机构的战略规划和项目运作方式非常有用。同时，在决定哪些内容要写入报告时，我们还要保持一定的商业敏感性。

在遵循透明性和重要性原则的基础上，SROI 报告应尽量精短连贯，使用一种便于对不同报告做出比较的写作框架会更有利于读者阅读。SROI 报告的撰写细节请见“资源”一章。一份高质量的 SROI 报告通常会包含以下定性和定量信息：

- 机构相关信息，包括机构工作领域、关键利益相关方，以及开展的活动介绍；
- 分析范围描述，利益相关方参与的细节描述、数据采集方法、以及分析假设和局限性；
- 影响力图，包含相关指标和等价物；
- 案例研究，或能体现特定发现的参与者引语；
- 计算过程的详情，以及对于假设和估计的讨论。这一部分包括敏感性分析，以及假设不同社会回报产生的效果的描述；
- 决策过程索引，包括纳入和排除了哪些利益相关方、结果或指标，以及依据；
- 报告摘要，适用于更广泛的读者（包括干预活动的参与者）。

请尽量采用中立方式（in a balanced way）呈现报告，建议部分的措辞将直接影响报告阅读者对建议的采纳。这就需要同时强调正面与负面发现（findings），并把它们以一种对发现敏感的方式（sensitive fashion）呈现出来。

另外，SROI 分析报告应将未产生的收益与尚未找到证据表明但可能已发生的收益进行区分，并在建议部分，给出数据采集和结果证明的

改进方法。

提示：社会回报计算的展示



过分关注社会回报率是一种风险，甚至是诱惑。数字本身并没有太多意义，它只是展示价值计算结果的一种便捷方式。就如金融投资者不能仅仅依据回报率的数字就草率做出投资决定，社会投资回报率（SROI Ratio）这一数字本身也不能单独作为决策依据，而应当与其它信息一起呈现，比如带来改变的过程以及参与者案例研究。

示例：MillRace IT 简介

这是从 MillRace IT 的 SROI 报告中提炼出的执行纲要，来示范如何将社会价值的创造过程与社会投资回报的数字结果结合起来。

“MillRace IT 每年创造的社会价值合计约 £76,825，社会投资回报率是 7.4:1，即每投入 £1，就在降低医护成本、减少救济金开支和增加税收等方面创造了 £7.40 的社会价值。”

如 SROI 分析所示，MillRace IT 主要通过两种方式创造价值。首先，加入 MillRace IT，患者可以获得长期支持，避免旧病复发。其次，很多直接受益人因此获得就业。在一个有大量需求的地区，通过创造支持性环境并给受益人培训市场技能，MillRace IT 将自身的财务可持续性，与为精神疾病康复者提供高质量的支持有效地结合在一起。



给你的练习：准备 SROI 报告：

准备你的 SROI 报告，包括 SROI 的发现、分析

和建议，让机构了解可以从整个 SROI 过程中产生的各类信息中学到什么。

6.2 运用 SROI 结果

如果 SROI 分析无法带来一些行动改变，那么进行 SROI 分析就没有太多意义。“产生行动”是 SROI 分析的一个最重要目标，但机构经常只投入极少的时间和资源进行行动调整。当我们还处于获得社会回报率的“兴奋”期时，很容易忽视这一点。

SROI 分析需要带来改变才有意义。这些改变可能是干预行为的投资者对工作的理解和支持，或者委托人对与你合约的描述、说明和管理。然而，无论进行的是评估性还是预测性 SROI 分析，都会对机构产生一定影响。

预测型 SROI 能给机构带来的改变

预测型 SROI 分析有助于完善项目计划，使之达到社会价值最大化。SROI 分析的发现也将有助于改善信息（如结果、无谓因素、归因因素和移转因素等）收集体系，以符合下次 SROI 分析的要求。进行预测性 SROI 分析时，要从以下两个方面入手：

- 了解利益相关方对于干预行为的结果期待及其价值取向；
- 与合作伙伴一同探讨归因因素。

评估型 SROI 能给机构带来的改变

评估型 SROI 分析的结论和建议应当能给机

构带来改变。机构应根据结果思考机构的目标、治理、管理体系和工作实践等内容，对分析结果做出回应，并按照 SROI 分析得出的建议行事，将分析结果融合进战略规划过程。

与利益相关方进行交流时，社会回报率会非常有用。不过，社会回报率最有价值的地方还在于它能反映成果随时间的变化，能综合反映出干预活动是否得到了改进，并为机构提供信息，来决定如何改善服务以达到社会价值最大化。

确保能够进行进一步的 SROI 分析是非常重要的，是否能达到这一目标取决于我们在机构中的角色。开始可以将分析结果呈送给工作人员、理事会和利益相关方，强调 SROI 分析过程的收益和挑战。这将给你一个机会来设定计划，将 SROI 分析变成机构报告中的常规而重要的部分，该份计划应当列明：

- 定期收集数据，尤其是其为结果收集数据的流程过程；
- 员工培训流程，即使有人员流动，依然可以确保 SROI 知识及技能在机构内部得以保存和传承。下一次 SROI 分析的明确时间表；
- SROI 持续监测所需的资源陈述；
- 如何确保数据安全性。

改变通常非常困难，对一个有着复杂管理体系的大机构更是如此。机构对建议的执行程度取决于其对建议的采纳程度，这就是为什么我们要让利益相关方参与到 SROI 中来。在机构内部将未来进行 SROI 分析的任务明晰化很有必要，数据收集机制构建好后，便可将此任务分配给财务

部门，使之与财务会计体系相结合。机构对工作进行调整肯定无法一步到位，所以需要制定一个切实可行的时间表。

提示

外部利益相关方对 SROI 报告的比较

外部利益相关方和大众利用 SROI 报告的方式会很多样，单纯比较社会回报率未必有用，分析在完成一份 SROI 报告时所做的判断和决定，审视干预行为所带来的预定改变，或许会更加有效。同样，根据机构（按照 SROI 建议）的改进幅度，来比较机构的社会回报率随时间的变化，也能对投资者起到引导作用。这突显了信息呈现方式的重要性，这种方式既要满足不同利益相关方的需求，又要有独立的信息审核渠道。

（请参考：www.thesroinetwork.org）



给你的练习：交流结果，应用结果，以及嵌入 SROI 分析

在呈现 SROI 分析结果时，请从读者角度考虑，由于利益相关方目标不同，且每个利益相关方群体与机构的关系也较为多样，因此需要为不同利益相关方安排不同的讨论内容。

现在，需要你制定一套常规化的机制，将 SROI 的发现和用来支持机构的发展。

6.3 审核（Assurance）

审核是确认报告中的信息都经过验证的过

程。原则上要求报告中的观点都必须进行独立审核。审核分两个层次：

（欲了解更多关于审核程序和支持来源的信息，请参考 www.thesroinetwork.org）

第一层：审核 SROI 的分析过程是否符合 SROI 各原则。

第二层：既审核原则，又核验数据。



资源

这一部分包括了一些在 SROI 分析中可供使用的资源。

- 1、SROI 报告的形式
- 2、词汇说明
- 3、成本分摊记录
- 4、资本或借贷项目记录
- 5、支持资源和相关信息
- 6、资源下载
- 7、SROI 与其它工具的关系概述
- 8、SROI 的七个原则
- 9、SROI 审核表
- 10、范例-流动餐车项目



1、SROI 报告的形式

下面列出了一份 SROI 报告的关键要素。信息呈现方式可以灵活，但不要脱离六个阶段的分析结构。请在报告中综合使用定性、定量和财务数据，来描述 SROI 分析范围内的干预活动所带来的价值。这样做的目的是，提供充分信息来遵守 SROI 各原则，并提供证据说明 SROI 分析严格按照六个阶段开展。

内容提要

1) 范围和利益相关方

- ① 机构描述：机构各类活动及其价值，SROI 分析的干预活动，包括工作地点、主要客户和受益者；
- ② SROI 说明：SROI 的分析类型，分析目的，干预活动的时间范围；
- ③ 案例：针对每一个利益相关方的观点，用 1~2 个案例进行说明，并描述改变过程；
- ④ 描述变化理论：干预行为如何达到预期目标，归因分析中涉及到的机构概述；
- ⑤ 分析利益相关方和利益相关群体；
- ⑥ 每一利益相关群体中的机构或人员数量；
- ⑦ 陈述利益相关方如何参与 SROI 分析；
- ⑧ 每一利益相关群体中，参与针对该群体的变化理论分析的机构或人员数量。

2) 成果和证据

- ① 陈述每一利益相关群体的投入、产出和成果。成果包括积极与消极、预期与非预期的改变；
- ② 指标描述：描述每一成果的指标解释和数据来源；
- ③ 每个利益相关方团体所取得的投入、产出和成果的数量；
- ④ 分析干预行为所需的投资成本 (Investment)；
- ⑤ 成果的预期持续时间，或可归因于干预行为的成果持续期；
- ⑥ 等价物描述：描述每一成果的等价物和信息来源。

3) 影响力

- ① 无谓分析中所涉区域或机构描述；
- ② 归因分析中所涉机构或个人描述；
- ③ 归因因子和无谓因子的基准比率；
- ④ 每一等价物的成果指标的归因因子 (%)；
- ⑤ 每一等价物的成果指标的无谓因子 (%)；
- ⑥ 每一等价物的成果指标的衰减因子 (%)；
- ⑦ 移转分析描述 (如果有)；
- ⑧ 总影响力。

4) 社会回报计算

- ① 计算社会回报，说明信息来源和社会回报计算种类；
- ② 陈述敏感度分析及其原因；
- ③ 陈述由于敏感度分析带来的数量改变；

¹ 审计跟踪 (Audit Trail): 是系统活动的流水记录。该记录按事件从始至终的途径, 顺序检查、审查和检验每个事件的环境及活动。在本指南中, 审计跟踪是指对于利益相关方、成果及成果指标, 等价物选择和估算等信息的决策过程及缘由的记录。

² 财务模型 (Financial Model): 是指将企业的各种信息按照价值创造的主线进行分类、整理和链接, 以完成对企业财务绩效的分析、预测和评估功能。建立财务模型是专业投资者指定投资决策最核心的工作, 任何对企业前景判断的信息 (如利润率、 负债状况等) 都需要量化到财务模型中。

- ④ 比较在敏感度分析中社会回报的变化。 纳入理由;
- 5) 审计跟踪¹ ② 说明未纳入 SROI 分析的成果和未纳入理由;
- ① 说明未纳入 SROI 分析的利益相关群体和未 ③ 未纳入分析的等价物和未纳入理由。

2、词汇说明

归因因素 (Attribution)	干预行为带来的成果中, 那些由其他机构或个人产生的成果。
成本分担 (Cost Allocation)	分担到特定项目、产品或业务的相关活动的成本或支出。
无谓因素 (Deadweight)	即便干预不发生, 还是会产生的成果。
贴现 (Discounting)	干预行为结束后, 在未来会持续产生收益/成本 (负收益), 将未来数年内的收益/成本采用一定比率折合成今日价值的过程。
贴现率 (Discount rate)	在进行贴现分析是采用的比率。
移转分析 (Displacement)	分析在干预成果中, 有多少转移自其他成果。
进度 (Distant traveled)	受益人朝向预定目标已取得的成果 (又称阶段性成果)。
衰减 (drop-off)	干预成果在干预行为结束后会随时间发生衰减。
效果持续期 (Duration)	干预行为结束后成果的维持时间, 例如, 受益人通过干预获得工作, 干预结束后受益人的工作能维持的时间。
财务价值 (Financial value)	由机构活动所产生的财务盈余。
财务模型 ² (Financial model)	对于受干预变化影响的财务指标变化的信息描述。
影响力 (Impact)	对不同参与人群产生的成果进行无谓分析、归因分析和效果持续期计算, 得到的净成果。
影响力图 (Impact map)	呈现干预行为如何带来改变的分析图, 用于描述干预行为如何使用资源, 并对不同利益相关方产生不同成果。
收入 (Income)	机构通过销售、捐赠、合同或资助金获得的财务收益。

投入 (Input)	每一利益相关方为使干预行为发生而做出的贡献。
重要性 (Materiality)	信息的重要性体现在，如果遗漏或忽视该信息，就会对读者或利益相关方的决定产生潜在影响。
货币化 (Monetize)	为某物设定一个财务价值。
净现值 (Net present value)	将未来预期价值折现后的货币值减去干预活动所需要的投资 (投入) 额，取得的价值即为净现值。
净社会回报率 (Net social return ratio)	净现值除以总投资 (投入) 额得到的商。
成果 (Outcome)	由干预活动带来的改变。从利益相关方视角看，改变的主要类型有：预期与非预期改变，积极与消极改变。
产出 (Outputs)	用量化方式描述与利益相关方投入相关的活动。
成果指标 (Outcome indicator)	经过准确定义的成果测量工具。
投资回收期 (Payback period)	影响的价值超过投资所需要的时间 (月/年)。
等价物 (Proxy)	在无法精确测量价值的情况下，采用相似物品对价值进行的估算。
范围 (Scope)	SROI 分析类型，及其所涵盖的干预活动、时间范围、界限。
敏感度分析 (Sensitivity Analysis)	SROI 成果在某一变量变化时会相应发生改变，测量这一变化的过程即是敏感度分析。
社会回报率 (Social return ratio)	影响的总现值除以总投资所得到的商。
利益相关方 (Stakeholders)	能够体验到干预行为带来的改变的人、机构或实体，不管这种改变是积极的还是消极的。

¹ 成本还原：就是将产成品耗用各步骤半成品的综合成本，逐步分解还原为原来的成本项目。成本还原的方法是从最后步骤开始，将其耗用上步骤半成品的综合成本逐步分解，还原为原来的成本项目。

3、成本分摊记录

不管是谁给干预活动提供资助，该贡献的价值一般都较易计算，例如，一项干预活动的资金完全来自一个或多个资助者，每名资助者的贡献额度都很容易知晓。

如果分析只针对机构的某一部分，计算其投资就会困难很多。将这部分投资计算清楚非常重要，这样投资的社会价值才不会被低估。分摊方法和“成本还原¹”方法有些类似。这跟资金申请时的完全“成本回收”十分相似。除非可以识别出干预活动的全部成本（不仅仅是某一项资助），不然就不能计算出精确的社会回报比率。

举例来说，一个机构由两个部门构成，SROI分析只针对其中一个部门，这就需要首先计算该部门的成本。大多数成本通过机构财务账簿便可获得，但如果机构购买的“物品”供两个部门共同使用（比如日常用电或机构管理者），就会出现困难。因此，就需要把这些成本分摊到每个部门，来区分谁进行了投入（支付成本的投资），可以用百分比确定不同来源的资金比例。如果有会计参与这方面的工作会更容易进行。

即使在分析一项资助带来的社会回报时，需要注意，该活动并不依赖其他渠道的资金，资助该干预活动的资金也没有支持机构的其他活动。

步骤：

- 确认干预活动所需的商品和服务成本；
- 确认和分摊由不同部门共同使用的商品和服务成本；
- 确认上述商品和服务的收入来源；
- 如有需要，确认不同来源收入的占比。

A. 确认干预活动所需的商品和服务成本

参考机构的财务账簿一般就可以完成该部分。如果开支并不在不同部门间分摊，就需要查看每一笔开支类型并确定哪一些成本是与 SROI 分析所涉及的部门相关。

B. 确认和分摊由不同部门共同使用的商品和服务成本

对那些由各部门分摊的成本，要决定如何分摊它们，主要有三种方法：

薪资成本，可依据该员工在每一部门的工作时间来分摊。考勤表可提供相关信息。如果没有就需要估算。例如，机构执行主任的工作应该会跨越各部门，他在不同部门的成本分摊就可以参考每一部门预算在机构总预算中的占比来确定。

非薪资成本，可通过对部门内活动的测量来分摊成本。例如，可根据部门内的商品和服务开支在总开支中的占比来分摊电费。

而**租金**则可根据部门所占办公空间来分摊。

例 1：

成本（单位：千镑）	总成本	部门 A	部门 B
经理①	45	26	19
培训经理②	40	24	16
部门员工（人均）	30	15	15
部门非员工成本	30	20	10
部门小计	60	35	25
供暖和灯光用电③	20	13	7
租金④	20	5	15
总计	185	103	82

以上数据均为四舍五入的近似整数。

- ① 经理的 45000 镑成本可根据各部门的项目成本来分摊。总体来看，项目总成本为：员工 30000 镑，非员工成本 30000 镑，共计 60000 镑。不过，成本不能在部门 A 和 B 之间平均分摊。因为部门 A 的成本是 35000 镑（15000 镑员工成本+20000 镑非员工成本），部门 B 的成本是 25000 镑（15000 镑员工成本+10000 镑非员工成本）。

因此，计算方法为：

$35000 \text{ 镑} / 60000 \text{ 镑} \times 45000 \text{ 镑} = 26250 \text{ 镑}$ ，这是经理在部门 A 的成本。

$25000 \text{ 镑} / 60000 \text{ 镑} \times 45000 \text{ 镑} = 18750 \text{ 镑}$ ，这是经理在部门 B 的成本。

四舍五入，取近似值，就是部门经理在各项目中的相对时间成本。

- ② 培训经理成本为 40000 镑，他们在部门 A 的时间成本占 60%，部门 B 占 40%。

培训经理在部门 A 的成本分摊为：
 $60\% \times 40000 \text{ 镑} = 24000 \text{ 镑}$ ，在部门 B 的成本分摊为 $40\% \times 40000 \text{ 镑} = 16000 \text{ 镑}$

- ③ 该机构无法测算各部门的用电量，故根据部门的非员工成本来分摊电费。

$20000 \text{ 镑} / 30000 \text{ 镑} \times 20000 \text{ 镑} = 13333 \text{ 镑}$

- ④ 至于租金，部门 A 使用了 20% 的办公空间，部门 B 占用了 70%，10% 被经理所用。20000 镑的 20% 是 4000 镑，20000 镑的 70% 是 14000 镑。经理办公空间的成本为 2000 镑（ $10\% \times 20000 \text{ 镑}$ ）。如果根据经理使用部分来分摊，（部门 A 小计为 35000 镑/60000 镑），

分摊在部门 A 和 B 就是 1200 镑和 800 镑。

所以，部门 A 的租金分摊为：
 $4000 \text{ 镑} + 1200 \text{ 镑} = 5200 \text{ 镑}$ （≈5000 镑）

部门 B 的租金分摊为：
 $14000 \text{ 镑} + 800 \text{ 镑} = 14800 \text{ 镑}$ （≈15000 镑）

C. 确认上述商品和服务的收入来源

按照资助资金的分配需要对以上成本进行二次分摊。在例 2（见下）中，一项资助已表示其所有资金都必须用于部门 A 的成本，并且同意按照如上方法进行成本分摊。另一资助则可以承担部门 A 的剩余成本以及部门 B 的全部成本。

例 2:

收入	单位:千镑	部门 A	部门 B
资助 1	100	100	
资助 2	85	3	82
总合	185	103	82

D. 如有需要，确认不同来源收入的占比

与例 2 不同，例 3 中的资助来源都可以在整个组织的花费上，就需要按照不同资金来源计算分摊成本。

例如对资助 1，部门 A 分摊到的成本为：
 $100000 \text{ 镑} / 185000 \text{ 镑} \times 103000 \text{ 镑} = 56000 \text{ 镑}$

例 3:

收入	单位:千镑	部门 A	部门 B
来源 1	100	56	44
来源 2	85	47	38
总计	185	103	82

¹ 会计惯例：是会计人员在长期实践中所建立和广泛运用的处理会计业务的具体方法和程序。这些方法和程序具有习俗的权威性，虽未经有关的权威会计团体和会计管理机构载人正式文件予以公布，但在大量的实践被证实是科学的、合理的、切实可行的，因而被广泛地采纳和应用。

现在我们可以把收入来源 1 和 2 的利益相关方包括在内。例 2 中的 100000 镑和 3000 镑，或例 3 中的 56000 镑和 47000 镑，都可以放到影响力图的“投入”栏中去。

4、资本或借贷项目记录

SROI 网络将在该领域开发内容更深入的指导手册。

如果投资在耐用物品上，比如一栋建筑，社会回报的计算就会比较复杂。如果该投资来自贷款，则会更复杂。

首先，一栋建筑具有若干年的寿命，在该建筑内发生的干预行为每年都会产生价值，且影响持续期通常大于一年。然而前提条件是：该社会价值只由该建筑内的干预活动而产生，且干预行为的资金仅来源于该建筑的固定的附加收入。

其次，就贷款投资而言，偿贷期内第一年的还款额即可抵消投资资金，且偿贷期内的贷款利息为唯一现金净流量。

一般而言，在这种情况下，SROI 使用指南只关注 1 年时间，并强调 SROI 只评估在那一年内干预活动投入所创造的价值。如果能让会计参与该过程，会更有帮助。

社会投资价值回报率只检查那一年活动必要的投入所创造的社会价值。再一次建议，如果你有一位会计师的话，在这里咨询你的会计会对你有帮助。

还是以楼房为例，按照上述条件，那么它的投入就是干预活动的成本加上楼房在预期年限

内每年的折旧。机构会计可以按照会计惯例¹指导计算方法。这能体现出建筑成本在总成本（该楼房内的活动成本）中的分摊。

5、支持资源和相关信息

手册相关资源

在线工具：www.thesroinetwork.org

新经济基金（New Economic Fund）2001 年便应用 SROI 工具，在公共政策领域率先开展 SROI 应用，更多信息请见：

www.neweconomics.org

志愿部门（英国）评估工作概览，请见 Jean Ellis 著作《监测与评估实践：志愿机构指导手册》：

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

指导手册相关内容的更多信息请见：

<http://www.proveandimprove.org>

更多成本还原相关工具请见：

<http://www.philanthropycapital.org>

开支与投资的经济评估办法指导，以及相关的公共部分的商业案例可参考：

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

重要性原则相关资源

想要了解更多社会会计和社会审计的知识，可参考社会审计网络网站：

www.socialauditnetwork.org.uk，由 John

Pearce 和 Alan Kay 合著的“Really Telling Accounts”也可在该网站查阅。

AccountAbility 发布的一系列和重要性原则相关的报告可从该机构网站查阅：

www.accountability21.net

在新经济基金会 (nef) 的“Investing in Social Value”报告中也有一些关于重要性原则的讨论，该报告可从 www.thesroinetwork.org 上查阅。

6、资源下载

请浏览 www.thesroinetwork.org (社会投资回报网络)，网站提供的下载资源有：

- SROI 应用指南
- 空白影响力图
- SROI 分析核查表
- 影响力图应用案例
- “流动餐车”项目 SROI 报告 (范例)

7、SROI 与其他工具的关系概述

成本-收益分析

SROI 与经济评估之间的一个差异正如皇家财政部《绿皮书》中所述，SROI 是作为一个实践管理工具来设计，不仅仅是微观视角，它既适

用于小组织，也适用于大组织。SROI 关注的是底层对于测量值的需求，包括不同利益相关方的视角，而《绿皮书》评估关注的是评估对于整个英国社会的成本和收益。两者之间的主要共同点在于都使用金钱作为投资、行动或政策的成本和收益的等价物。

社会会计

SROI 和社会会计都是用于测量社会价值的产生的方法。SROI 关注的视角是一个活动为不同利益相关方带来的预期变化。社会会计关注的则是从组织声明的社会目标来着手。SROI 和社会会计共享一系列的理念，但是社会会计不倡导使用等价物以及一个回报比率。SROI 和社会会计可以互补：例如，如果有好的社会会计方法作为基础，完成 SROI 报告则更容易。

成果方法

测量成果的过程作为变化理论的一部分，是与其他成果，例如 Charities Evaluation Services 使用的模型相似。利益相关方干预也是 SROI 的一个关键特征，这一点其他成果模型也或多或少地关注。SROI 与许多其他成果方法的主要不同在于给成果赋予金融值的重要性。

SROI 的初始阶段与其他成果方法的共同基础意味着已经在成果方面做了很多工作的组织更可能发现开展 SROI 分析比组织首次寻找成果要容易得多。

可持续性报告

SROI 共享一些基本理念，例如干涉利益相关方的重要性，方法与 AccountAbility 开发的 AA1000 标准相似。SROI 它开展与利益相关方经历的相关的重要变化的简单的变化理论，并包

括这些影响的等价物。

环境影响力评估 (EIA)

EIA 是一个评估项目可能的重要环境影响的理论。它将环境因素与经济或社会因素综合考虑。根据 European Community 法规, EIA 需要作为主要项目的计划承诺部分来完成。如同 SROI, 评估什么是“显著性的”至关重要。

8、SROI 的七个原则

1. 利益相关方参与:

通过利益相关方参与, 了解哪些内容得到测量, 如何测量, 如何定价。

利益相关方是能够体验到干预活动带来的改变的人或机构, 也是描述变化的最佳人选。该原则要求利益相关方需要被识别出, 并参与到 SROI 分析过程中, 以便能够通过那些影响干预活动、或受干预活动影响的人, 来了解干预带来的价值及其测量方法。

2. 理解发生了何种变化:

通过证据信息收集, 来阐明变化如何产生 (包括积极的和消极的, 预期的和非预期的), 并对其影响进行评估。

价值由不同利益相关方创造, 又由不同利益相关方享有, 但都由改变产生; 改变既包括利益相关方预期或未预期的改变, 也包括积极或消极的改变。该原则需要相应的变化理论来阐明这些改变如何发生。这些改变是干预行为带来的成果,

由利益相关方的贡献而得以发生, 可分为社会成果、经济成果或环境成果。我们需要测量这些成果, 来证明干预行为确实带来了改变。

3. 为关键成果定价:

使用等价物来为成果定价, 以便成果的价值能够认定。由于无法在市场中交易, 许多成果虽具价值但却难以体现。

我们可以使用等价物来给成果定价, 让那些无法参与市场交易、但又受干预行动影响的成果得以呈现。这将影响不同利益相关方之间权力的既有平衡。

4. 仅纳入重要信息:

决定何种信息和证据需要纳入审核, 来将真实的改变图景描绘出来, 以便利益相关方能对影响力做出合理判断。

该原则要求评估此种情况, 如果排除某项信息, 决策者是否会做出不同的决定。因此, 该原则要求将利益相关方体验到重要改变的决定和成果相关信息列为重要材料进行分析。决定何种信息重要, 需要参考机构政策、同行机构、社会准则、短期财务影响等。因此, 外部审核十分重要, 能让 SROI 分析者确认, 所有重要信息都已纳入了审核中。

5. 不要言过其实:

仅仅声明那些由机构干预活动所带来的价值。

该原则要求掌握趋势与基线材料, 来帮助分析干预行动引发的改变, 并与其他因素对照, 排除掉无谓因素。该原则还要求考虑其他个人或机

构为成果做出的贡献，以便与成果贡献相匹配。

6. 保持透明公开：

展示使 SROI 分析精准的基础，并表明该基础将写进报告，并与利益相关方讨论。

该原则要求记录并解释与如下内容相关的决定：与利益相关方、成果、指标和基线相关的每一项决定，信息来源和采集方法，差异因素考量及与利益相关方交流情况。在 SROI 分析中，我们将分析这些因素是如何对成果产生影响的。做出决定的原因越透明公开，SROI 分析成果就

越可信。

7. 审核成果：

确保进行适当的独立审核。

尽管 SROI 分析提供了一个全面了解干预行为创造价值的机会，SROI 也难免一些主观分析。适当的独立审核能够帮助利益相关方考察 SROI 分析师的工作，看他们在进行 SROI 分析时所作的决定是否合理。



9、SROI 分析核查表

这份核查表可以帮助我们在使用手册时检查 SROI 分析进度,了解更多审核过程的信息,请参考:
www.thesroinetwork.org

检查表	是否完成?
阶段 1: 确认 SROI 分析范围, 识别利益相关方	
是否提供了机构的背景信息?	
是否解释了进行 SROI 分析的原因和对象, 包括考虑与他们进行交流的方式?	
进行 SROI 分析, 是针对机构的个别部门还是整个机构?	
在分析社会回报时, 是针对活动的某一特定资金来源, 还是若干资金来源?	
是否决定进行的 SROI 分析是评估型还是预测型?	
是否决定了 SROI 分析的时间范围?	
是否决定了所需要的资源? (比如充足的时间、资源和技巧)	
是否草拟了一份利益相关方名单, 并完成了利益相关方表格?	
是否考虑过这些变化可能发生在 SROI 分析范围之外的利益相关方身上, 是否要调整分析范围将他们包括进来?	
阶段 2: 描绘成果	
是否完成了影响力图的前两栏“利益相关方”和“可能的改变”?	
是否记录了判断哪些利益相关方重要的决定?	
是否让利益相关方参与完成下一步工作?	
是否包括了每一利益相关方对干预活动的贡献 (指投入, 可能有利益相关方没有投入)?	
是否已给投入定价?	
是否已检查所记录的投入包括了提供服务的所有费用 (比如日常开支、租金)?	
是否确认了利益相关方的投入和产出?	
是否包括了成果描述?	
是否包括了预期和非预期改变?	
是否包括了积极和消极改变?	
是否完成了影响力图中的投入、产出和成果三栏?	
此时是否需要添加或删除利益相关方或利益相关群体?	
阶段 3: 证明成果, 给成果定价	
是否确定了测量成果的指标?	
成果持续了多长时间?	
是否已掌握每一指标的相关信息?	
如果没有, 是否有计划如何获取这些信息?	

是否完成了“信息来源”栏？	
检查表	是否完成？
是否完成了“指标”栏？	
没有记录指标的成果是否已将说明原因写进报告中？	
是否能记录或预测每一指标的改变量？	
是否为每一成果都确定了等价物？	
是否完成了“等价物”一栏？	
是否完成了“等价物的来源”一栏？	
是否存在没有记录等价物的指标？在报告中是否包含了它们？	
阶段 4：确认影响力	
是否有每一成果的无谓因子信息？	
是否认为无谓因素的任何分析都可由移转因素或归因因素来解释？	
如果一些无谓因素可由移转因素解释，是否决定增加新利益相关方？	
如果有归因因素，是否意味着有利益相关方做出的贡献被遗漏？是否考虑增加新的利益相关方？	
是否估算过归因因素的大小，并记录下估算过程？	
如果成果持续时间超过一段时期，在该段时期之后成果会发生什么变化（衰减）？	
是否计算过影响力（若干等价物相加，减去无谓因素、移转因素和归因因素）？	
是否计算过衰减因素？	
考虑以上因素，如果干预活动没有带来显著改变，是否有改变发生？	
是否完成了“无谓因素”、“归因因素”、“移转因素”、“衰减因素”栏？	
阶段 5：计算 SROI 值	
是否为每一时间段各指标设定了财务价值？	
是否确定了贴现率？	
是否有投入的总价值？	
是否计算了 a) 社会回报率、b) 净社会回报率、c) 投资回报期？	
是否检查过改变量、等价物以及其他衡量因素的敏感度？	
阶段 6：报告，应用与 SROI 常态化	
是否根据机构体系、治理或活动的需要对 SROI 分析成果进行概括，以提升计算和管理社会价值的的能力？	
是否为这些改变制定相应计划？	
是否制定计划如何按照读者需要的形式与读者进行交流？	
如果决定完成完整报告，是否便于审计追踪 SROI 分析的决策、假设和信息来源？	
如果决定完成完整报告，是否包括了一份定性报告，来说明执行 SROI 分析时所作的假设与局限性？	

是否评估过与读者交流是否达到了预想效果，读者是否喜欢交流的内容和形式？	
是否决定了进行 SROI 审核的方法？	

