

## 第六章：监督和评估

### 6.1 为什么需要进行监督

监督和评估对于一个计划来说并非可有可无，实际上它们是项目循环的一个重要的组成部分。你的第一个项目计划是基于你在开始项目设计之前所收集到的资料的基础之上设计而成的，在这以后你才开始项目的有关工作。随着项目工作的逐步展开，监督和评估对于了解项目计划以及项目目标的完成情况来说是非常重要的。

由于你已经花费时间开展了相关的研究，因此在制定项目计划的时候你应该已经掌握了许多信息。你可能已经详细的想过项目的实施具体需要那些步骤，这些步骤之间是如何相互联系的。然而，在项目的计划阶段，你所推定并且依赖的许多结论很有可能只是因为项目的不同要素偶然联系一起所形成的假象。在正式实施项目之前，你是没有办法预知项目实施的结果会是什么样的。监督从逻辑上来讲只是对项目计划进行的扩展。项目的计划越是清晰，项目的监督工作进行起来就越加容易。

随着项目的实施，你将不可避免的接触到新的信息，而这样其结果很有可能会令你要对重新思考不同要素之间的逻辑关系。如果你有一个良好的计划并且在开展工作之前对问题已经有了透彻的了解，事情将更有可能按照你所预想的那样进行。然而，世界并不是完美的，随着你所收集到的信息量越来越多，你会发现原先你所预料在完成第一步骤之后，第二步骤应该发生的事情事实上并没有发生，你可能需要进行小范围的调整。只有你对项目的开展工作进行监督，你才能发现这些需要进行调整的内容。

无论你是否需要向提供资金的机构或者捐赠者提供定期的项目评估报告，你都需要对项目进行监督和评估，以便看看项目的实施是否像你所预计的一样。如果项目的实际情况与计划有出入，你就需要进行相应的调整。你可能认为监督并不是那么有意义，但是监督对于帮助你认识项目是否起真正的作用是非常重要的。

要想使项目的实施运作良好，监督和评估工作就必须成为项目计划阶段中不可分割的一部分。

在项目结束以后，相关利益群体都会非常想知道项目到底开展了哪些工作，达成了哪些目标。虽然说项目的报告可能会由于目的不同而具有不同的形式，但它们都应该遵守项目计划之中的共同逻辑。项目中的监督工作可能会为最终的报告工作提供关键的信息。

### 6.1.1 监督的定义，指标和评估

人们倾向于将监督和评估当作一个短语来使用，因为他们在许多方面都有着密切的联系。如果你很难对项目进行评估，那么在监督的过程中你也很难抓住许多要点；如果你不进行项目监督，同样你也无法对项目进行评估。然而，监督和评估是项目管理之中两个截然不同的程序和阶段。了解这两者之间的区别对于开展项目管理工作来说是非常有帮助的。你还需要确定通过测量什么样的要素（指标）以便了解这一过程。当然，在你需要写报告的时候，把这些问题显着的体现出来是非常重要的。

- 监督（monitoring）是收集信息以便判断项目进展的过程。
- 指标（indicators）指的是在监督的过程之中所测量的那些要素。
- 评估（evaluation）是监督之后的相应步骤，这一步骤考虑的是通过我们已有的对项目进展的了解来决定今后的工作将如何继续开展。

## 6.2 指标

对项目管理监督预先建立的假设，然后再想办法来检验假设的合理性。你需要从项目的计划中了解你所预期的项目开展情况，监督就是量度这些所预期的活动有否发生的一个过程。为了进行监督，你需要使用指标，就像我们在逻辑框架（第三部分）之中所描述的那样。指标指的是那些可以被量度的事物，通过对这些事物进行量度，你可以了解到项目的进展情况（或者项目的其它情况）。指标不仅仅包括那些定量的，也包括许多定性的项目。这些指标可以帮助你了解到你是怎样将环境的初始状况改变成现在的状态。

例如，对于一个保护项目来说，我们可能对改变一个物种的状况非常感兴趣——将其放在比原先状况更好一些的保护环境之中。所有我们所希望的事情就是能够获得该物种得到更好的保护的证据。我们并不总是要通过详细而综合的调查来确定这件事情，但有时我们的确只有通过非常详细的调查才能够获得到有关项目进展情况的信息。然而，对于保护项目来说，你仅仅需要少量必要的监督就可以判断项目进展是否顺利。

人们，特别是对于那些侧重于研究的人来说，通常会倾向于投入大量的资源用于对项目进行监督和调查。有人可能会认为，我们冒险地将太多的资源投入到了了解生物多样性减少这个问题的监督上面，而没有将这些资源投入到能够真正保护这些物种的最重要工作方面。通常，监督所占用的资源应该不超过一个保护项目的成本中或者人力资源中的十分之一。监督的力度必须适中，指标的选择也必须合适。另一方面，如果项目的监督力量非常薄弱的话，则项目可能因为不能及时发

现某些方面的失误而丧失了项目的开展过程之中进行学习的机会。

### 6.2.1 客观公正指标

在逻辑框架（参看第三步分）那一部分，我们所使用的术语当中有一个是客观公正指标。客观公正的意思是在对项目的进展情况做评价时，任何一个局外人都能按着项目监督所收集到的那些信息得出相似的结论。客观公正指标不会依赖于个体的知识或者主张而是根据项目的进展情况所记录下来事实。要明白这些事实所真正代表的意思，可能需要有主张、判断，或者对所收集到的信息进行个人理解，这些便是评估所涉及到的内容。

图 21 的例子描述英国一个保护受胁鸟类大麻鵝(*Botaurus stellaris*)项目计划的客观公正指标。为了便于说明问题，图中只摘选了部分指标。

项目的目标描述了你对项目的预期，项目的指标则更为详细的解释了这一预期——他们好比是将服装穿到了模特的身上。

指标对于你来说是非常有用的，因为它们可以让你了解到项目的实施是否真的有效。如果你正处在项目进展中，当你承诺努力工作并且将项目运作得更好的时候，对项目的实施情况进行一下反思，比起仅仅继续实施项目来说要远远好得多。

对于项目资助者来说，这些指标也是非常有用的，因为他们可以让外界了解项目逐步达至的成果。当项目根本没有完成原先的许多目标的时候，你可能会觉得非常难以告诉资助者项目的进展情况，但千万不要试图掩饰这些问题。如果你们的项目没有像你们所预期的那样进展，这并不一定意味着你做错了什么。你的计划在你制定的时候竭尽全力制定出来的，如果你是随着新信息的不断收集而不得不对计划进行修改的话，那么这样也不失为一件好事情。记住，项目组织和资助者之间的关系需要建立在互相信任的基础之上。

表 14：英国一个用木头笼子保护受胁鸟类的项目的指标及其检验方法

目标/活动概述	客观公正指标 (OVIs)	证据来源/检验方法
总目标： 在英国繁殖的大麻鵝( <i>Botaurus stellaris</i> ) 的数量维持在可以保证其可持续发展的水平上	英国该鸟类的数量应该能够达到英国生物多样性法案计划所规定的要求。在项目开始的十年之内建立专门的特别保护区。	EN 向 EU/UK BAP 指导小组进行汇报
项目目的： 英国的鸟类数量增加，建立更	大麻鵝的大型繁殖区域在 10 年之内从 4 个增加到 13 个。	RSPB/EN 和 EU LIFE 大麻鵝监督方案

广，更富有战略意义的保护点网络。		
结果 1: 将五个芦苇保护区扩大 155 公顷以便保证鸟类的繁殖，扩张和过冬。	五个保护区的大麻鵝鸟的数量在 10 年之内增加 12 倍，五年之内增加 2 倍。	监督大麻鵝保护区的利用情况
结果 2: 建立了七个总面积为 274 公顷的芦苇区以便为大麻鵝提供持续繁殖，扩张和过冬的场所。	在项目开展的第四年之前建立芦苇生境 ( <i>Phragmites australis</i> ) 和让芦苇成为保护区的优势种。	对芦苇生境建立工作进行监督

## 6.2.2 良好指标的属性

指标可以帮助你利用那些可实际量度的事物来量化项目的目标、目的和结果。项目的目标越 **SMART**（见 3.4 节）就越能够明确的体现在指标上。或者换个角度说，你可以视指标的作用是为了让项目目标的陈述更为具体化。关于如何建立良好指标方面的指导意见请参考 3.6.3 部分。

你可能在下一年度会开设六个培训课程来培训 18 名项目经理。然而，在年度结束的时候，你并不能够简单的认为仅仅通过开设这样的六个培训课程就必然能够达到项目的成功。相反，你需要进行了解的是，那 18 个参加培训的人是否因培训而真正成为了项目经理。在对这一问题进行检验时，你就需要借用某些（外部的观念）评估方法。你不能说因为召开了研究会便说他们已经获得了培训，你应该问自己：“他们真的培训好了吗？”真正的测试方法应该是——在那些你所试图进行培训的方面，他们现在是否能够更好地完成工作？这是一个很有趣的问题——你的项目达到了预期的效果吗？

只有那些能够被核实的指标才是有用的。在大型项目中，资助机构常常会引入外部评估人员来负责检查和监督项目的实施。那些对于你和外部评估人员来说都不能够核实的指标，对于任何人来说都是没有用处的。在这样的情况之下所得出的结论仅仅只是一些个人的主张。这就是为什么需要某些类型的文件或者报告（或者其它一些核实的方法）的原因。例如：

如果你说鸚鵡的数量从 25 对上升到 70 对的话，你就不得不提供相关的证据，比如，通过你的月份调研结果报告的方式提供。然而通常 MoVs (Means of Verification) 并不仅仅意味着文件——值得注意的是，外部评估人员很有可能会想亲自看看这 72 对鸚鵡。

在进行监督工作的时候还需要充分利用当地的条件。

如果你想了解草原的使用强度，想了解你的项目是否帮助降低了土壤之中杀虫剂的份量。你可能会试图通过化学分析来了解到底有多少杀虫剂投入到了土壤之中，但是这种方法可能非常复杂而且昂贵。另一方面，你可以通过查看当地农产品商人的统计数据来好好解答这一问题。如果销售量减少了，那就表明投入到土壤之中的杀虫剂很有可能减少了。虽然当你需要非常精确的结论时，使用这些指标可能会非常危险（例如，杀虫剂可能已经售出可能还没有被使用），但是通过这样的方法得到的指标数据非常廉价，而且可以以非常独立的方法取得。

**记住：对于每一个你定义的指标，都必须有能够检验指标的方法。**

### 6.2.3 时间性

在确定你打算采用的指标后，你需要确定间隔多长时间来测量一下这些指标。你所测量的事物的属性可以帮助你确定测量频率。牢记，你所需要的仅仅是找到证据来表明项目正朝着原先设定的目标方法发展，你并不需要开展大量详细的调研来确保项目的正常进展。通常，那些逻辑层次更高一些的指标所需要进行测量的频率更低一些，因为人们会认为这些指标的变化更加缓慢（但是你同时也会常常希望向人们展示这些变化是长期的或者永恒的）。

在确定测量项目指标的时点和限制条件的时候，需要确保所选择的时间性（Timing）能够很好的监督事态的发生，能够准确的测量相关的数据。自问一下看看到底你希望什么样的事情发生，什么时候发生。除非你可以使用精确的日期，否则的话人们通常用测量时点距离项目开始的时间长短来进行衡量。于是，项目开始时被称为  $t_0$ ，一年以后便是  $t_1$ ，五年以后便是  $t_5$  等。这种方法对于描述时间非常有用，特别是在项目的开始时间依赖于项目资金的到位时间的情况下。

## 6.3 监督

如果不进行监督（Monitoring）的话，在进行项目的日常管理时你就不知道该怎么做决定。

### 6.3.1 监督你的资源

在项目的预算之中，你的所有活动都是有经费支持的，但是为了了解你是否依然拥有足够的资源用于开展计划中的某个活动上，你需要关注项目的其它开支。例如，如果你上交给当地政府的地方税增加了，你可能就再也没有足够的资源来开展项目中的某个活动。你需要确保你原先的项目计划与实际情况完全相符。任何的错误都是你所不能承受的，因为有限的那些资金都有固定的用途。

你需要制定一个详细的项目预算，并且设计出跟踪系统以便了解你在各项活动上面所花费的资源。这样将帮助你了解项目的进展是否与原先的项目计划相一致。如果某一项活动比原来的计划花费了更多的资源，这样将会对项目计划造成怎样的影响？你可能在另外一项活动上节省了资金，因此你可能仍然有足够的资源来开展你的计划。最为简单的监督就是将计划之中的资金运用方案与实际运用情况进行列表对比。通常会按照活动在项目逻辑框架当中的位置来进行分项对比。

	计划		实际		结果	
	人员	物质	人员	物质	人员	物质
活动 1						
活动 2						
活动 3						
合计						

Targets and number of beneficiaries:		
	<i>Expected number</i>	<i>Actual number</i>
<b>Item 1 &amp; 2. Bird watching clubs (5 schools)</b>	<i>150 students</i>	
A. Talks and closely guided activities + edu. kit		320 teachers and students
B. Activity center	---	200 students and teachers
<b>Item 3. School Visits and Field Studies (25 schools)</b>	<i>up to 20,000</i>	
- School Visits and Field Studies + edu. kit		9,264 students + 25 teachers under direct guidance
<b>Item 4. Teaching seminars for teachers</b>	<i>100 teachers</i>	
「城市中的飛羽」教育講座：		
A. 如何在學校推廣觀鳥活動		59 teachers
B. 香港野鳥多面體		90 teachers
<b>Item 5. Exhibitions</b>	<i>1 000 students</i>	
A. 北區第十四屆花鳥蟲魚展覽		over 60,000 (1 <sup>st</sup> exhibition)
B. MTR Hong Kong Station exhibition		over 2,000 (2 <sup>nd</sup> exhibition)
<b>Item 6. Education material</b>	<i>up to 20,000 students</i>	
Leaflets		up to 34,000
A. 「親近自然·瞭解香港」		
B. 「城市中的飛羽」		
Guide book 《觀鳥 - 從城市開始》		up to 4,000
Exhibition boards (see Item 5)		---
A. "Common Birds of Hong Kong"		
B. "How to start bird watching in the City"		
<b>Item 7. Website</b>	<i>All students and teachers with access to internet</i>	not assessed

图 20: 香港观鸟会“在中学生推广观鸟活动”项目监督结果,以便让资助者得知项目成效。

### 6.3.2 监督活动和时间

如果事情比想象中花费了更多的时间，你需要了解到底是哪些因素导致了项目延迟，而延迟意味着什么？你是否仍然能够按时完成任务呢？有些时候项目对完成时间的要求是非常严格的，举例：

当你需要安装一个水闸的时候，你应该知道在进行实际的安装之前，你需要就安装水闸的可行性进行一下研究。但是，如果你在两个月以后才进行这项研究，你可能会发现你已经错过了安装水闸的机会，因为随着冬天的到来，你将没有办法控制明年春天的水位。因此一件事情的完成时间改变的话可能会对随后项目的完成情况造成影响。这个方法可以让你了解他们之间的联系——这样就不至于不能事先预测到结果。

你还需要监督：

- 你是否完成了项目计划之中所确定的重要事件？
- 其它的人是否完成了他们所负责的工作？

你需要经常的查看项目计划并且核查这些事件是否运作良好。监督就是你用来完成这些任务的手段。

### 6.3.3 监督你的影响

我们量度一个项目的影响以便看看项目是否完成了我们所设想的目标。虽然通常量度一些差别的时候是非常困难的，但是如果能够度量的话，你就应该对其进行量度。让一位独立人士（即不直接从事与指标相关的活动的人）来进行指标的量度是一个非常好的主意。这样就会减低人为减少项目结果与项目计划之间的差距的风险。在这一阶段之中我们需要注意的是，我们所需要监督的不仅仅是项目已经造成的影响。如果事实证明我们原先的假设不十分合理的话，我们还需要特别关注这些因素所可能造成的潜在影响。例如：

设想你需要通过除去所有引入岛上的猎食者以保护那里的海鸟。海鸟的数量可能会得以回升，但是如果所有的捕食者都给除去了，环岛屿的捕鱼活动也相继停止，海鸟的食物供给情况也会因此发生改变。这些因素所导致的外部效应将会对你仅仅从项目的实际影响当中得出的结论造成巨大的影响。

### 6.3.4 监督和假设

监督意味着查看一下项目计划中各个方面的完成情况，因此你所需要量度的东西应远远超过项目活动本身。你的项目假设是外部因素，这些因素，例如政治暴动或者气候变化，都可能会对项目的成败造成巨大的影响，但是这些因素是你所没办法控制的。虽然对这些假设你不能采取任何的措施，但是你仍然需要对这些因素进行监督，因为如果这些假设不正确并且开始对你的项目造成影响的话，你可能需要思考是否需要对你的项目进行修改以便减轻影响。如果由于外部原因而导致项目的背景条件改变的话，仅仅对你所确定的项目的指标进行监督是没有任何意义的。例如，一场政治风波可能会导致你所假设的环保部门会支持你们建立保护区域的建议变得不且实际。对这样的变化进行事先预警的话就可以让你有更好的机会对项目进行修改，以便在不利的情况之下进行调整，以让项目达至最可能的结果。

## 6.4 评估

评估（evaluation）意味着对你从项目监督之中所获得的信息进行分析和思考。这与在科学报告之中对结果进行讨论非常相似。你可能会做自我分析：

“……这是原先的目标，这是从我们项目开始以后所实际发生的事情，这是我们所进行的监督，这是我们的项目正在造成的影响。与我们的目标相比，我们完成了这些。……”

项目的开展情况可能一切正常，也有可能没有按时完成原定的工作。也许项目没有造成原先你所预期的影响，也有可能项目所造成的实际影响比预期的情况好得多，你也许会想，如果原先能预知会按照现在的状况进行发展的话，在开始的时候你可能会制定更高的目标。

如果你没有完成项目计划之中的目标，你需要了解如何对项目进行修改。这就意味着需要重新回顾一下项目的流程（请参考第四页 1.3 部分），设计一个新的计划，执行你的新计划，对项目的进展情况进行监督和评估以便确保实现项目的预期。很明显，这样以后你的项目计划以及项目目标会离你的预期更为接近（你可能已经完成了你的项目预期）。

由于目的不同，评估工作可以在不同的层面上开展。例如，项目可能会有一个领导小组。你需要了解谁将代表这个小组（在各种可能的层次上面，既可以代表个人也可以代表集体）、他们多长时间会面一次、会面的目的是什么？这个小组仅仅是用来提供咨询意见，还是有权进行高层次的决定呢？例如，对于一个大型项

目来说，各个不同机构的主管可能会每年会面一次，以保证项目能够如期开展。然而，对于日常性的工作来说是既没有必要也不具有可行性。重要的是，不管在什么样的地方进行评估并对项目开展的结果进行评定，都需要事先明确清楚谁有权限做什么层次的决定，以及他们在做出这些决定的时候相应的限制条件是什么。让所有的人都清楚其权力层次和范围是非常重要的。这些应该在你的项目计划的开头部分就明确清楚。

误解项目的工作内容，会给项目制造很多困难。

## 6.5 项目报告

完成项目现场工作后所带来的成果直接决定了项目在达到原先的项目目标方面的环保价值。项目报告（report）是针对你所开展的工作所进行的一种汇报，对于项目的工作范围来说，报告的范围不会多也不会少。例如，你可能会对生态旅游计划或者项目现场的饮食和健康等问题非常感兴趣，但是对于项目的资助者来说这些内容可能并没有太多的关系。在多长时间进行一次项目汇报这个问题上，每一个资助者都会有他们各自的要求，通常还会有他们固定的格式和规格。其它的一些利益相关群体可能对于项目报告并没有固定的要求，但是他们肯定会对项目报告有着特殊的兴趣。因此，在起草项目报告的时候，你需要记住以下几点：

- 提醒读者注意你的项目计划的工作内容是非常重要的。这可能意味着你需要将项目的整体目标以及各个时间阶段的阶段目标都重复一下。如果读者需要过阅读其它的相关文件来了解这些情况的话，他们必感到困难。记住，读者们不大可能会具有和你一样程度的知识或者拥有同样的热情。
- 如果你从头到尾对项目进行了监督，那么报告对于你来说是一项非常容易的工作，因为你已经收集到了所有相关的项目信息。

起草项目报告需要花费时间。在你的项目计划之中，你需要留出时间来让你的小组成员来从事项目报告的起草工作。

项目截止日期（deadline）对于项目本身和项目报告的起草都非常关键。如果资助者需要你在某个日期之前提供一份项目报告，他们肯定有需要这样一份项目报告的理由，例如他们将要召开计划之中的会议，或者他们要项目报告来准备制定下一轮的资金援助计划。这是一个如何与项目资助方保持良好关系的好例子。如果项目报告在项目结束以后很长时间才出现，这就意味着你并没有足够的重视项目报告，这并不是你想向任何一个利益相关群体传递的信息，更不用说是项目资助方了！

记住，你需要留出足够的时间来处理一些诸如催促他人提交相应资料、比较这些资料、进行文件的编辑以及防止电脑、复印机、邮件系统可能会出毛病等各种问题。不要安排在学校节假日等时间来完成项目报告，因为在这些时间里，电脑实验室将会关闭（如果你将进行休假的话，你可能会想安坐家中或在旅游期间的晚上写完项目报告，但是并没有多少人实际能做到的。）

### **6.5.1 报告的类型**

#### **简报（Brief update）**

有时候项目报告可能会非常的简单和短小。大多数人都不会花费大量的时间来阅读长篇的文件，他们并不会因为你送给了他大量的文件而感谢你，尤其是当文件并没有经过良好的设计和妥善的整理时。他们真正想知道的是“项目的进展如何”，而项目报告就应该是当你朋友提出这个问题时，你提供给他的答案。进行简报更新仅仅是为了人们及时了解项目的进展。更新的周期可能是一周、一个月或者六个月，这取决于你的项目的时间跨度，但需要注意的是报告要简短、到位。

#### **季度报告（Quarterly report）**

这种类型的报告更为详细一些，可能还会包括一些与预算相关的监督工作或者开支情况，你可能还需要在报告之中展望一下项目的发展趋势和现金流动情况。同时这样做是非常有用的，因为它可以帮助你看看是否需要进行中后期调整，例如进行资源的分配调整等。这个报告可以帮助你以一种科学的方式来管理项目，因此你可以依靠它来进行项目的调整。它同时还可以帮助你的资助者来辅助你进行项目决策（而且，在必要的时候，他们可以批准你所做出的决定）。

#### **年度报告（Annual report）**

年度报告是一份对项目的开展情况作更长一些的评述的报告。你可能希望超脱日常的详细预算等来针对项目更高层次的目标、谈谈项目的长期发展情况。年报可以帮助你看到底你的项目是否在总体上运行良好，项目的发展是否能够实现项目的目标。年报还可以帮助你辨别到底是否需要进行项目扩张，是否需要更多的资金来进入第二阶段，或者可以更早一些结束项目。

## 项目终期报告（End of project report）

项目终期报告意味着需要将所有的工作都整合起来。在对项目的最后阶段的进展情况做出相应的评价时，你还可以回顾一下项目从启动开始的整个运作情况。你将比较你的项目目标，看看项目开展过程之中发生了些什么事情，总结一下项目开展之中所发生的变化，审视一下现在项目的完成程度。

最后，你需要问自己以下问题。

- 现在发生了什么？
- 你认为你的工作的长期影响是什么？
- 你的项目所带来的效益是否能在将来维持下去？
- 如果工作还需要继续开展下去的话，谁将继续从事项目工作？
- 如果还需要继续项目工作的话，还需要哪些资源和要求，你将做什么尝试来取得这些资源？

通过这种方式来汇报整个项目，你可以了解到你原先的计划是否制定得合理，可以总结一下你和你的项目伙伴在项目开展的过程之中学习到了哪些东西。其它的人也可以从你的经验之中获益。有些资助人可能甚至会严格要求你将项目的报告放到网上去，供人参考。

## 具目标性的报告（Targeted reports）

不同的利益相关群体对项目会有不同的兴趣关注点。他们可能会需要不同类型的项目报告。项目报告应该能够根据这些受众的特殊情况而量身定制。在起草这种报告的时候，你需要思考下列问题：

- 语言
- 技术细节
- 报告长度
- 报告的外观
- 图标
- 报告制作的频率

### 6.5.2 报告整合

报告整合是一个非常令人痛苦的过程，在你没有进行事先组织工作的时候，这种痛苦尤为突出。为了避免这种情况发生，在项目一开始，你就需要让所有的项目小组成员清楚了解到他们需要完成项目报告之中的哪些项目，并为这些项目制定

一个详细的计划。你需要确定负责起草项目报告的人选，报告需要使用什么样的格式，和多长时间制作一份报告。事先就为项目报告工作制定一份计划是非常重要的。

任何一位与提供项目信息有关的人员都需要了解报告的详细情况。如何你在开展项目的过程之中就不断的在收集相关的信息，并使用小组成员间的内部沟通机制来保证项目的及时监督和评估，那么剩下来的工作就仅仅是将所有这些工作汇总而已。及时将报告的大概内容和各个分标题的特色以及报告的截止日期告知有关方面也是非常有用的。这样做可以让他人起草报告时更容易一些，方便发现他们所负责起草的部分是否与报告的整体内容相一致，还可以让你的汇总工作变得容易。不过，如果外部报告是独立于你的项目管理工作的话，这样做相当于给你自己安排了另外的一份工作。

- 就报告之中的要点起草一份简单明白的概述。许多的读者并不会想详细的阅读报告的内容，但是他们会浏览报告的概述部分。
- 保持报告的正文简短、容易阅读。
- 保证报告整体简洁、集中要点。
- 不要为了保持文章的简洁而使用技术用语，阅读报告的人很可能不会像你那样精通这一领域。
- 利用图标来总结信息。这样可以让你做到简洁,用尽量少的文字来表达出关键的因素。

虽然附件对于报告来说是非常重要的，但不要将任何与故事密切相关的信息都放到附件之中，因为通常人们不会阅读报告的附件部分。附件最好是用来当作背景材料，用来丰富报告的正文，使之更加贴近生活，这样的材料比如，相片、图或者出版的文章等。如果你可以利用图片来描述一件事情的话，最好使用图片，没有什么方法能够比利用图片来辅助描述达到更好的理解效果了。

项目报告不仅对于你来说非常的有用，它也是你对项目资助者出于礼貌的一种体现，而且项目报告是唯一一种可以让你的项目工作对环保事业做出更多贡献的方式。

### 6.5.3 项目评价

项目结束之后的项目评价工作经常为人们所忽略，或者只是沦为在小组成员之间的一种非正式的讨论而已。即使项目本身并没有计划开展进一步的工作（在早期，这一目标是非常为人们所鼓励的），对项目在各个阶段之中的成功和失败进行一下评价（appraisal）也可以为那些以后可能会从事环保工作的人们提供借鉴。因

此，诚实地评价一下项目所采用的那些没有取得成功的方法并且认真思考一下原因，经常可以为以后提供非常有用的借鉴之处。如果你的项目是环保 NGO、政府部门的一个更大规划的一部分时，进行这样的工作就会显得更为有用，这对于你自身来讲也是受益匪浅的。

如果你的项目进展顺利，并且与其它人分享你收集到的一些有用的数据，那么你的环保项目的贡献就远不仅仅是保护生物物种这么简单，还可以鼓励和帮助他人来继续从事这项非常重要的工作。就像我们在一开始时所说的那样，你不能期望改变世界（至少不能改变整个世界），但是，定位明确、管理到位的项目可以在保护生物多样性方面起到很大的作用的。