

8

攻略八：

檢討及評估

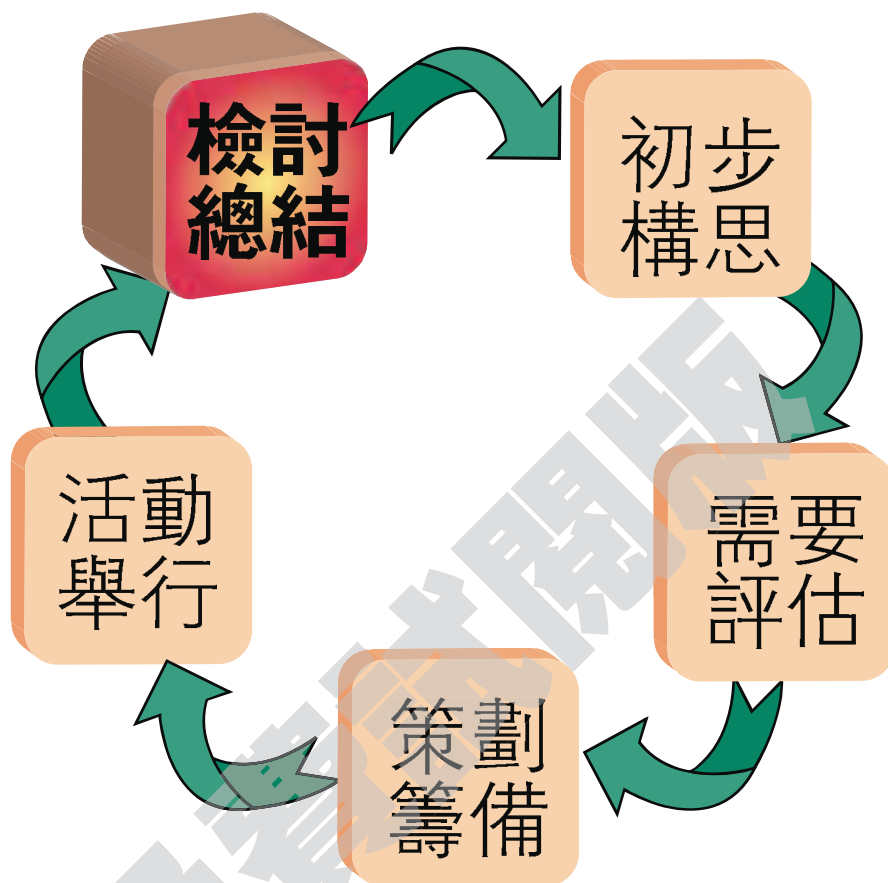
創藝坊

Creative Arts Playground

活動實例：  
「創藝坊」黃大仙本土文化經濟墟市計劃

筆者：溫立文

## 籌備活動流程



籌備階段	主要工作	內容包括
檢討總結	收集意見進行活動檢討及成效評估，並總結執行過程中優劣之處，供下次活動參考，以作改善。	<b>檢討及評估(攻略八)</b> 報告書撰寫(攻略九)

「創藝坊」宣傳單張

**香港遊樂場協會**  
Hong Kong Playground Association

創藝坊  
Creative Arts Playground

創藝坊是香港遊樂場協會首創以青年社會形式的本土經濟城市計劃，希望協助仍在失業及待業的人士，以「天助自助」的勇氣正面面對短暫的困境，從而為自己開出一條新的康莊大道，發揮出香港人永不言敗的精神。

由 50 多個攤檔、多姿多彩的文化表演、傳統節日慶祝節目、多個老幼咸宜的遊戲活動攤位組成的「創藝坊」，她既是一個潮流文化集中地，亦是一個市民遊樂的好去處。第一期攤位現正開始招租，歡迎全港合資格人士申請。

**申請資格：**失業及失業人士（剛過去 4 星期內，每星期受僱少於 16 小時）  
**營運時間：**每星期營運 7 天，早上 10 時至晚上 10 時開放（市民免費入場）  
**第一期截止申請日期：**2005 年 9 月 24 日下午 5 時前（以寄件日期為準）  
**招租期數：**17 個月內共六期招租

期數	由	至	星期
第一期	2005年11月27日	2006年02月19日	12
第二期	2006年02月20日	2006年05月14日	12
第三期	2006年05月15日	2006年08月12日	12

期數	由	至	星期
第四期	2006年08月13日	2006年11月05日	12
第五期	2006年11月06日	2007年01月28日	12
第六期	2007年01月29日	2007年04月29日	13

**申請方法：**填妥申請表格連同創業計劃書一份，申請按金及身份證明本文回或郵寄至香港灣仔軒尼詩道 130 號裕榮中心 11 樓「香港遊樂場協會 創藝坊」收

**索取表格：**可於黃大仙民政事務處諮詢中心及本會轄下各中心索取，亦可於本會網頁下載有關表格。

**查詢電話：**2591 6822 / 2573 3849

**創藝坊網頁：**[www.hkpa.hk/cap](http://www.hkpa.hk/cap)

攻略八：檢討及評估

## 第一部份 「創藝坊」 簡介

「創藝坊」是由協會於2005至2007年舉辦的嘉年華會式墟市計劃。當時香港失業問題嚴重，政府邀請福利機構提供計劃書發展位於黃大仙廟側一片近四萬平方呎的政府土地，推動本土經濟。最後，場地由民政事務總署借出並由黃大仙區議會支持下交由本會開展有關計劃。

計劃的主要內容包括50多個提供給失業人士廉價租用的攤檔，一個位於場內的大型表演舞台，每星期為社區提供多姿多彩的免費文化表演和傳統節日慶祝節目。此外，更設有多項機動遊戲及老幼咸宜的遊戲活動攤位。



「創藝坊」既是一個潮流文化集中地、亦是一個市民遊樂的好去處。市民可以在潮流文化攤檔購買潮流玩意或接受創意服務，同時亦可以觀賞每星期舉辦不同主題的文化表演與綜合藝術節目，更可以一



家大小到場參加形式式的親子活動及遊戲活動攤位。透過完善的管理、豐富的節目、富有特色的攤檔和不同節日的慶祝活動，使「創藝坊」成為黃大仙區文化旅遊的一個熱點。

「創藝坊」於2007年4月29日全部圓滿完成，在運作的18個月內，共服務了超過664萬人次，單日最高入場人次達到71,294人。在推動本土經濟方面，近600人在此創業，協會亦於營運期內合共聘請了127名職員推行有關工作。在文化推廣上，更舉辦了近200場不同類型的表演節目，從粵曲、舞蹈、話劇，以至中樂音樂會或小型演唱會等，可謂應有盡有。

此外，「創藝坊」在推動社會企業及青少年就業培訓上亦有不少貢獻。透過社會福利署和民政事務處的協作，「創藝坊」提供了多項就業培訓項目，培訓了過百名青少年參與零售及創業等工作。在「創藝坊」營運的社會企業亦聘請了數十名弱能人士，為市民提供優質和廉價的可口食品。

計劃完結後，由於本港整體經濟大有改善，藉著這段時間內所獲得的工作和營運經驗，不少檔主及青少年都能夠找到合適的工作繼續發展。「創藝坊」亦在完成這項歷史任務後，功成身退，場地交回政府發展。



小食攤位



「創藝坊」營運的電動車



## 計劃目的

1. 推動本土經濟、創造市民就業機會
2. 促進黃大仙區文化旅遊業
3. 正面推動潮流文化，提供發揮創意的場地及空間
4. 展現香港活力及創意的一面



## 計劃特色

### 1. 發揮創意

本計劃定位為提供申請人發揮創意的場地，申請人除了可以在攤檔發售潮流用品外，亦可以經營創意活動攤位及特色小食等。此外，文化廣場亦提供了發揮香港人藝術才華及表演的場地。

### 2. 就業培訓

本計劃為攤檔申請人於開業前提供創業及自僱工作坊，使有關人士能夠更有效經營。此外，計劃更為青少年提供自僱及創業機會，透過培訓及開設攤檔累積實戰經驗，使其在就業市場中提昇競爭力。

### 3. 推廣旅遊

本計劃在文化廣場中會因應不同節日推廣傳統文化，亦配合黃大仙區的旅遊特色。同時，「創藝坊」將每季推出主題活動，提供多元化的消閒節目。

#### 4. 推動本土經濟

於東九龍區提供一個中小型主題式公園，提供適合不同年齡人士的休閒好去處。此墟市之成立將有助增加人流，從而增加和帶動黃大仙區其他商戶之商機。

#### 營運詳情

1. 營運期：2005年11月至2007年4月
2. 營業時間：墟市每星期開放營運7天，  
每天營運12小時(由早上10時至晚上10時)
3. 攤檔數目：50個
4. 遊戲攤位：7個
5. 舞台座位：觀眾席200個(每星期提供不同表演項目)



「創藝坊」遊客優惠套票

#### 場地設計

場地設計分為四大場區(分別為創業軒、演藝間、美食街、開心親子遊樂場)，另附設場地管理辦公室、設詢問處及救護室等基本設施。

1. **創業軒**：由38個小型攤檔組成，專門售賣潮流玩意(如：手繪T恤及自製首飾等)或提供創意服務。
2. **演藝間**：由一個表演舞台及觀眾席組成，每星期將會舉辦不同主題的文化表演與綜合藝術等項目，以吸引本土居民及遊客參觀。(如：青年潮流文化show，傳統節日慶祝等)



- 3. **美食街**：由12個小型小食攤位組成，一方面令活動場地更多元化，更可以推廣小食文化。
- 4. **開心親子遊樂場**：由機動遊戲和7個親子遊戲活動攤位組成。

場地設計圖



## 第二部份 「檢討及評估」 理論篇

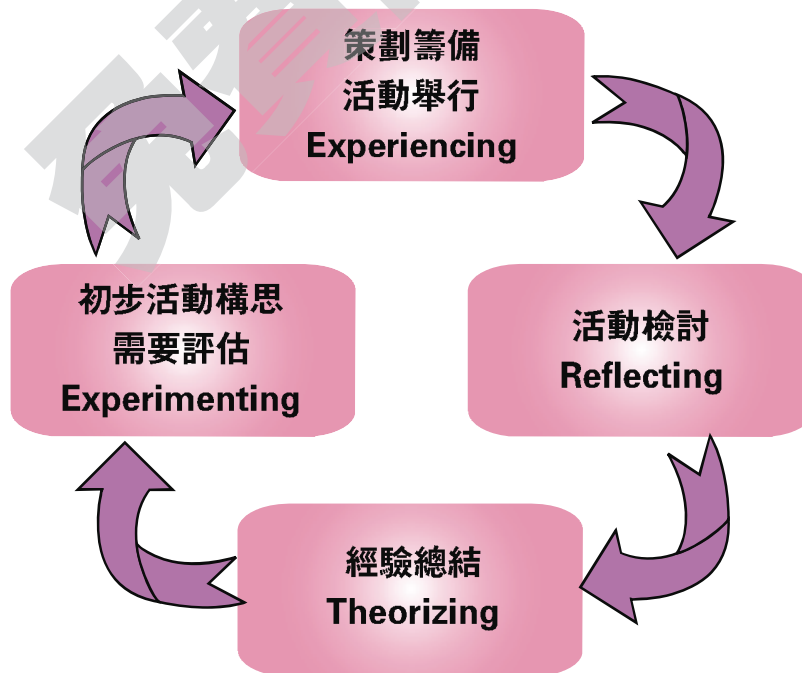
### 為何要檢討及評估?

甚麼是計劃檢討? 為何要進行評估? 首先, 重溫一下活動項目的基本要素。但凡組織活動, 必定有其目的, 希望達到所屬團體的使命和要求。當我們需要確認完成活動之後, 能否達到目的, 就要進行檢討和評估。

### 經驗學習法

對活動策劃者而言, 舉辦每一次活動都是一次重要的學習機會。以教育學家Kolb (1984) 提出的學習循環 (Learning cycle) 來看, 每次活動就是一個學習循環。活動策劃者在不斷的舉辦活動過程中, 累積經驗、反思總結, 再於構思新活動進行印證。這完全是經驗學習法的一個典型示範。

Kolb (1984) 提出的學習循環



Kolb (1984) 提出的學習循環 (Learning cycle) 與籌備活動流程的配對

籌備活動流程	Kolb (1984) 提出的學習循環
策劃籌備 活動舉行	體驗 (Experiencing) 在策劃籌備及活動舉行的過程中獲得實戰經驗。
活動檢討	反思 (Reflecting) 從活動實戰中發現預想效果與現實的差距，並從所得經驗反思出現差距的原因。
經驗總結	總結 (Theorizing) 當實戰經驗與過去的想法不同時，整合從反思新發現的原因成為新的理論和想法，嘗試解釋出現有關效果的原因。
初步活動構思 需要評估	印證 (Experimenting) 從總結出來的經驗和理論，建構新思維，改良之前的做法，進一步在實踐中印證其可行性。如仍未能發揮功效，則重複整個流程，對有關經驗和理論作調整和改善。

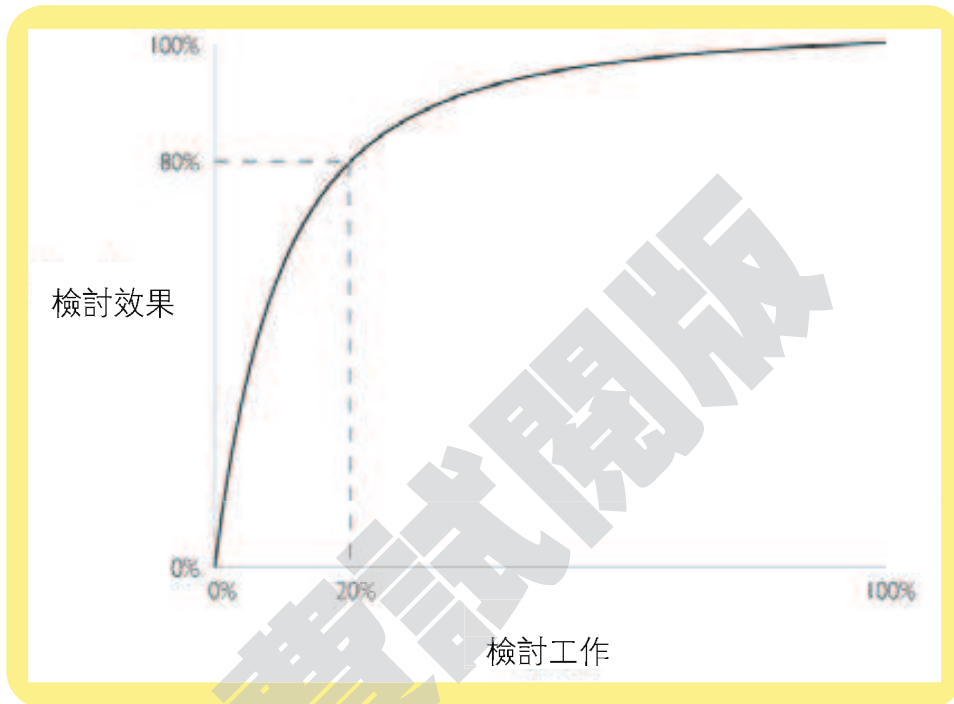
### 計劃檢討(Program Evaluation)

檢討指應用科學方法來評估包括設計、推行、改善和成果等各方面 (Rossi & Freeman, 1993; Short, Hennessy & Campbell, 1996)。計劃檢討即使用科學方法對所推行計劃進行各方面的評估，以確認有關成效。

以上所指的科學檢討方法有數十種之多，由影響分析 (Impact Analysis)、性能評價 (Performance Measurement)、系統分析 (Systems Analysis)、成本效益分析 (Cost-effectiveness Analysis) 以至全面質量管理 (TQM) 等等，可謂五花八門、目不暇給。因應不同需要，為不同對象提供他們最感興趣的資料。

### 80/20法則: 有評估總比沒有強

究竟如何取捨，或者我們可以借鑒帕雷托法則 (Pareto principle)，也稱為80/20法則，此法則指在眾多現象中，80%的結果取決於20%的原因，而這一法則在很多方面被廣泛的應用。如80%的勞動成果取決於20%的前期努力；在檢討工作中，80%的果效取決於20%的工作。



Koch (2001) 的80/20法則

因此，有評估總比沒有強，然而活動策劃者也不應過份追求完美的檢討方法或在活動檢討中太吹毛求疵。一個簡單的參加者意見調查和訪問，可能已經提供不少有用的資訊，幫助我們進行活動檢討。

## 「檢討及評估」攻略TIPS 1： 計劃檢討的功用

TIPS

### 得知功效：

讓活動策劃者得知活動成效，以便證明計劃的有效性。

### 改進流程：

檢視計劃實施步驟和情況，改善流程，提升工作效率。

### 計劃與實踐：

檢視現有的活動成效是否與原計劃相符，避免因為方向錯誤浪費時間及資源。

### 計劃成果的紀錄：

讓管理層和資助團體透過正式的文件紀錄，知道計劃的效果。

### 便利再做：

記錄活動有關程序資料，方便以後再做類似活動時能有所參考。

### 爭取資源：

證明目前的計劃值得撥款支持，為增加活動經費提供理據。此外亦可提供資料供宣傳推廣，爭取更多客源和經費。

### 比較優劣：

此外，亦可以比較各項活動的優劣，從而更好地管理有限的資源，運用在有良好果效的活動上。

## 「檢討及評估」攻略TIPS 2： 檢討主要考慮點

TIPS

當活動策劃者進行活動檢討時，有下列各點需要注意：

**目的：**進行活動檢討首先要確定其目的，不同目的的檢討報告有不同重點。如目的只為向團體內部交代，檢討可以而比較精簡的方式進行。但如果為了爭取資源，就需要充足可信的資料反映計劃成效。

**對象：**呈交檢討報告的對象，如果是政府團體、撥款團體或議員，他們比較關心活動成效和對大眾和社區的影響；贊助團體方面可能更加關心活動參與人數、傳媒曝光率等；對機構管理層或職員，舉辦活動所需的人力、財政資源及服務受眾的得益比較值得關注。

**要甚麼資料：**在進行活動檢討時，必須確定所需要的資料。究竟是參加者人數、參加者感受或是其他資料。

**獲取途徑：**當確認所需資料時，便要考慮如何能夠獲得有關資料，並且考慮用哪一種方式收集。

**甚麼時候的資料有用：**另一個需要考慮的問題是獲取資料的時機，有些資料可能只能夠在指定時間收集。有時甚至要在活動前和後都搜集資源，以便進行比較及分析出活動的效果。

**資源問題：**檢討必定耗用資源，在進行資料搜集的過程中，是否需要額外投入人手或金錢？有沒有方法在現有工序下整理出所需資料，而不用大量增加工作量？這些都是活動策劃者關心的問題。

## 主要檢討類別

### 目標為本(Goals-Based Evaluation)

環繞活動目標為主要檢討方向，當中包括活動是否有效達到目標、各項目標的達成情況、能否於預定時間內達成、活動負責人有沒有足夠資源達成有關工作（如：資金、器材及訓練等等）、有沒有需要修改或增刪目標項目。最後完成本階段的目標後，新的目標應該如何訂立。

### 過程為本(Process-Based Evaluations)

這種檢討方法針對活動過程為主，對於活動負責人掌握整個活動進程和效果很有幫助。這對一些定期或每年都舉辦的活動特別適用，從服務對象對活動的回饋或投訴中可以更加準確地指出籌辦活動當中不理想的環節，讓日後再舉辦類似活動時，可以作更完善的安排。

### 「檢討及評估」攻略TIPS 3： 過程為本檢討一般考慮因素

1. 基於甚麼情況下需要舉辦有關活動？
2. 甚麼是推行活動所必需的物品和資源？
3. 工作人員有沒有足夠訓練和能力進行有關活動？
4. 如何招攬和吸引參加者？
5. 有沒有進行活動的一般程序？
6. 活動對於參加者的吸引之處在那一方面？
7. 參加者的投訴和意見一般會是如何？
8. 工作人員和參加者對如何改進活動的建議。

### 成果為本 (Outcomes-Based Evaluation)

成果為本檢討關注的是活動策劃者是否選取合適的活動達致預計成果。關注不單止是參加者參與活動，更重要的是參加者能否享受成果，亦即是從活動當中獲得益處。成果可以包括獲得資訊、感受、態度的轉變及獲得的技巧等，主要視乎計劃的目標而定。以「創藝坊」為例，計劃為推動本港經濟而辦，其成果包括，在計劃當中讓超過六百名失業人士獲得工作，培訓了百多名年青人提升工作技巧，為社區提供了二百多場文化表演等等。

在「創藝坊」表演的青少年





## 如何選取合適檢討方法

### 堅持平、靚、正的原則

因此在進行活動檢討時，選取評估方法時可考慮「平Cost effectiveness、可信賴性(靚)Reliability、正Validity」三方面。

「平」即便宜代表為檢討方法所付出的資源是否合理，在處理大型項目方面，可以進行多方面的資料搜集；但在普通活動當中，例如戶外參觀活動，可能一份簡單的活動檢討問卷已經非常足夠。

「靚」並非指檢討的外表及包裝，意指資料的可信賴性，蒐集資料的方法是否科學化，結果是否可信，能否讓審閱者相信資料的客觀性。如資料來源只是由活動策劃者個人觀察所得，其可信性將大打折扣。但如果所有活動參加者，眾口一詞回答同樣的問題，其結果將更為可信。

「正」代表蒐集的資料是否能正確反映活動目標達成情況。以親子郊遊活動為例，其目標為促進親子關係，如檢討時只集中收集參加者對交通、地點和膳食的滿意度，根本文不對題。活動策劃者可以收集以上資料以作改善活動之用，但卻不能以此反映活動成效能否達到目標。

平靚正

### 要甚麼資料?

究竟檢討需要那些資料，例如是服務數字、個人感受、成果效益，針對不同的資料有不同的收集方法。當決定收集的資料時，要考慮實際搜集多少樣本才算足夠。是否需要全面訪問所有參加者，還是抽樣分析，這直接影響運作成本。

形式	方法	好處
問卷	從人群中快速收集資訊	簡單，容易分析， 可以蒐集大量資料
訪問	獲得個人對活動更深入的感受	更深入和全面的資料， 更有彈性
檢閱文件	檢閱文件了解活動進程。文件包括：數據、會議記錄、財政報表、宣傳品及便箋等。	獲得全面記錄的資料， 不影響進程，較為客觀
觀察	實地視察活動情況	簡單，可設一些工具紙 讓觀察員記下所視察到的情況，達客觀效果
聚焦小組	從參加者小組討論中深入探討某一題目	能取得深入和全面的資料，且每次參與人數比訪問對象多

## 第三部份 「檢討及評估」 「創藝坊」

### 「創藝坊」：偏向成果為本的檢討

「創藝坊」全期歷時18個月，服務對象包括本區市民及失業人士，主辦團體定期需要向區議會及民政事務處有關官員交代，並且提供活動進展報告，當中包括各項服務數字、墟市運作情況，場地使用率等資料。



由於政府及有關部門較為關注活動能否達致預計成果，能夠為失業人士提供多少職位、對本土經濟及文化的推動等資料，因此較為偏向成果為本的檢討方向。

協會除了關注成果以外，亦關注推行的過程，「創藝坊」共分6期進行，活動策劃者在服務運作中持續進行過程為本檢討，從服務對象對活動的回饋或投訴中掌握活動計劃當中不理想的環節，以作更完善的安排。以招租及評選租戶為例，每期都因應有關檢討以作修正和完善程序，使運作更有效率和暢順。

計劃完結後，活動策劃者需要向機構提交報告，就計劃目標達成情況等方向，讓機構管理層明白能否達到預定目標，並為將來新的目標應該如何訂立提供重要的參考。

因此「創藝坊」在檢討及評估方面，運用了各種蒐集資料方法，使主辦及支持團體能及時和準確地了解計劃進度和運作情況。



「創藝坊」第一期進行過程為本檢討後增加的設施  
(輯自：頭條日報，2006年2月20日)

### 撰寫「創藝坊」檢討報告的主要考慮點

**目的：**「創藝坊」由區議會及政府委託推行，檢討報告需要向有關部門及機構交代，需要客觀及可信的資料反映計劃成效。

**對象：**主要為政府團體及議員，他們比較關心「創藝坊」的推行和對黃大仙區居民和社區的影響。

**要甚麼資料：**檢討需要的資料包括入場人數、創造工作機會數目、場地運用、市民滿意度、舉辦活動資料及培訓人數等。

**獲取途徑：**所需資料方面，「創藝坊」的入場人數可以透過出入口的守衛計算而獲得準確數字，提供就業機會等資料可從攤檔申請人數及使用率中獲得。從地區及入場市民的抽樣訪問，可以得知居民對有關計劃的感受和意見。

**甚麼時候的資料有用：**在獲取資料的時機方面，例如要了解市民對「創藝坊」的意見，可在服務推行時訪問地區市民的意見，讓活動策劃者有更準確的認知。

**資源問題：**資料搜集等工作已歸納在恆常運作中，並在定期運作會議中作整理及展示。

## 「創藝坊」計劃目標達成情況

「創藝坊」完成後，綜合多種檢討方法所獲得的資訊，四項目標的達成情況均令人滿意。

1. 推動本土經濟、創造市民就業機會
  - ✓ 600名待業人士在「創藝坊」創業；
  - ✓ 「創藝坊」合共聘請了127名職員推行有關工作；
  - ✓ 為過百名青少年提供參與零售及創業等工作；
  - ✓ 「創藝坊」營運的社會企業聘請了數十名弱能人士；
  - ✓ 攤位平均使用率達到90%；
2. 促進黃大仙區文化旅遊業
  - ✓ 市民入場人次達664萬；
3. 正面推動潮流文化，提供發揮創意的場地及空間
  - ✓ 本港數十所學校和地區團體在「創藝坊」進行多項活動和表演；
4. 展現香港活力及創意的一面
  - ✓ 「創藝坊」舞台舉辦了近200場不同類型的表演節目，從粵曲、舞蹈、話劇，以至中樂音樂會或小型演唱會等，可謂應有盡有。

綜合各項資料可見，有關活動能成功達到活動目標，並為協會建立了良好的服務網絡和實踐經驗。



### 「創藝坊」採用的搜集資料方式

由於活動進行期間達18個月之久，同時要向政府部門及不同機構交代，多項搜集資料方式均有運用，現簡述如下：

形式	運用
問卷 (見參考資料1)	協會於提供服務前、進行服務中各階段均以問卷方式收集地區人士和附近街坊對「創藝坊」的期望和觀感，定期在區議會會議中向議員匯報。
訪問 (見參考資料2)	「創藝坊」透過直接訪問或安排採訪攤檔營運者、借用場地舉辦活動人士、受訓青少年等，深入地探討不同人士對計劃的意見。
檢閱文件 (見參考資料3/ 參考資料4)	「創藝坊」有大量運作記錄文件，透過檢閱文件及整理有關資料，可以提供客觀的服務數字及運作數據，例如租用情況及入場人數等。
觀察	「創藝坊」的計劃推行者即場地經理，在每日運作中，實地視察推行情況，並且於工作會議及計劃檢討中匯報有關情況。
聚焦小組	邀請不同人事進行聚焦小組討論，例如：社區人士、受訓青少年、表演團體及攤檔營運者等收集計劃實際運作的意見，從而改善服務。