

3.4 组织领导者及其使用证据的环境



组织领导者既包括企业领导者，也包括非政府组织领导者。他们用自己的权利做出决策，并能够给为他们工作的专业人士和他们所服务的公民提供决策范围和支持。此处我们提供了组织领导者如何进行决策的环境，并提出可能会明确其证据使用过程中支持（或阻碍）因素的问题。

问题	提示
要做出哪种类型的决策？	<ul style="list-style-type: none"> • 战略、策略和运营 • 如果运营：程序化（常规）还是非程序化
决策是在何处以及如何做出的？	<ul style="list-style-type: none"> • 总部、国家办事处或地方办事处 • 首席执行官、其他高层领导、经理、员工或志愿者 • 个人决定（需求）、咨询、达成共识或投票 • 时间限制
影响决策的因素有哪些？	<ul style="list-style-type: none"> • 需要商业案例以提供产品和服务 • 在监管和组织约束（例如，信息披露要求）下和市场机会范围内，以及股东或利益相关者的压力下做出决策，同时考虑“是什么”（例如，数据分析）和“应该是什么”（例如，公司价值和销售目标），并考虑外部事件（例如，经济危机）
什么样的“结构”可以为证据（和证据支持制度化）提供途径？	<ul style="list-style-type: none"> • 内部证据支持单位，包括数据分析和评估（例如商业压力鼓励使用随机对照试验的A/B测试） • 负责知识管理、研发（R&D）、预算和规划、市场营销、监督、审计和风险管理的内部单位 • 来自咨询小组、管理咨询公司、金融服务部门（如融资）和权威机构（如外部性定价）的外部支持 • 来自全球技术标准制定者的外部支持
哪些“流程”可能会提供证据？	<ul style="list-style-type: none"> • 预算、规划和监督 • 支持工作流程的工作场所政策、程序、手册和其他工具 • 员工的招聘标准、绩效评估标准、晋升标准、离职率和专业发展 • 组织认证 • 质量控制 • 政府、利益相关者关系、公众和媒体关系 • 慈善捐赠 • 环境、社会和公司治理（Environmental, social and corporate governance, ESG）原则 • 联合国全球契约原则和联合国商业和人权指导原则

与关注政府的证据综合相比，探讨机构中证据使用影响因素和增加组织中证据恰当使用策略的证据综合更难获得，这些证据综合通常集中在卫生部门，且为低或中等质量。(20-22) 鉴于企业和各种非政府组织这一类别的异质性，未来可能需要很多证据综合。理想情况下，这些证据综合将采用共同的框架（例如有效利他主义论坛提出的框架）以允许不同组织类型进行比较。(23) 一位委员经常提醒我们，从信用卡公司第一资本（Capital One）和Coles连锁超市，到亚马逊、谷歌和网飞，许多成功的企业一直在进行随机对照试验。(24)