

工具 | 如何打造具有高影响力的慈善事业



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年9月

目录页

- ❑ 美国的慈善事业倡议组织（The Philanthropic Initiative，以下简称TPI）成立于1989年，致力于为个人、家庭、基金会和公司提供支持，帮助他们增强自身慈善事业的影响力。
- ❑ 为支持那些经验丰富，且不满足于“做好资助”和“为社区做好事”的资助者，TPI研发《资助者工具包：打造具有高影响力的慈善事业》（A Toolkit For Funders: Ramping Up high-impact philanthropy），帮助其重新审视目标、战略和成效，了解在追求高影响力的过程中可能遇到的问题，并解决问题，获得更大的成就。
- ❑ 本文包括以下内容：
 1. 什么是具备高影响力的慈善事业
 2. 如何打造具备高影响力的慈善事业
 - 各阶段常见问题自我诊断表
 - 各阶段解决常见问题的有效方法
- ❑ 原文阅读：<https://www.jianguooyun.com/p/DbYtdPwQ6YDCBhjlyrwD>；更多信息请参考官网：<https://www.aecf.org/work/kids-count/>。

1.什么是具备高影响力的慈善事业

- 在不同的资助者看来，具备高影响力的慈善事业可能意味着不同的东西。可能是涉及到更多的人、更多的地方，能够在一开始就防止问题产生，更具有持续性和系统性的成效，或者是使资金更具有杠杆效益。也有可能，是以上的全部甚至更多内容。
- 虽然不同的资助者的界定不同，但总结发现，所有具备高影响力的资助都有着一些基本相同的特质：
 - **清晰的成效目标：**想知道是否成功地产生了影响，目标是必不可少的。它可能是定量的或/和定性的。以及，如果测量实际成效的时间周期比较长，那么还应该有短期目标和中期目标。
 - **对所关注领域的深入了解：**在所资助的重点领域，你所拥有的专业知识对于揭示该领域的迫切需求、机会、趋势和重要参与者来说至关重要。
 - **有效并协同一致的战略：**具有高影响力的资助者致力于使战略与目标相匹配，不仅包括具体的资助方法，还拓展至包括影响、改变、知识发展和合作等方面的策略。
 - **已制定的学习计划和实践：**将学习融入到改善方法和执行中，是产生影响必要却又常被忽视的条件。

2.如何打造具备高影响力的慈善事业

- 在打造具备高影响力的慈善事业的过程中，资助者所面对的问题和应对方法取决于诸多因素，比如资助者的经历、领导力、能力、环境和具体目标等。这些因素的具体表现与资助者所处的阶段息息相关。
- 为支持资助者打造具备高影响力的慈善事业，TPI将整个历程划分为 **(a) 动力和准备、(b) 规划和定位、(c) 能力和执行、(d) 环境和合作、(e) 学习和调整**五个阶段，并建议资助者采取以下行动：
 - 第一步，进行自我诊断，判断可能遇到的常见问题。在使用工具前，识别谁是关键决策者，想想在共事时他是如何思考和行动的；在使用工具时，参照关键决策者的态度和行为来判断每个陈述项的适用情况，并进行赋分。
 - 第二步，基于自我诊断结果，选择适合的方法。针对每个阶段，TPI为资助者提供了一些有效方法作为参考。
 - 第三步，根据以上自我诊断问题和所选取的有效方法，规划下一步行动。

a | 动力和准备阶段常见问题自我诊断表

□ 1代表“非常不同意”，5代表“非常同意”，适用程度从1到5逐级变化，若本表得分较低，你可能会面对**关键决策者缺乏参与、缺乏做决策的动力和缺乏共同使命感**的问题。

动力和准备	非常不同意				非常同意
积极尝试理解公益组织在你的资助下实现了什么目标。	1	2	3	4	5
公开谈论创造更大影响力的重要性。	1	2	3	4	5
愿意搁置个人议题，进而创建一个更有针对性的策略。	1	2	3	4	5
乐于学习，并愿意调整个人对于问题产生的原因和解决方法的预设。	1	2	3	4	5
具有必要的治理结构，以及能做有效决策的治理主体。	1	2	3	4	5

a | 解决动力和准备阶段常见问题的有效方法 (1/2)

□ 让关键决策者参与进来

- **组织战略规划退休活动**：聘请一位有经验的慈善顾问与关键决策者共事，澄清其在打造影响力方面的目标和志向。这个过程可以是充满活力的，并且让参与者明白打造影响力需要做什么。
- **听取专家演讲或资助同行的建议**：一个有经验并具有实际成功案例的人能够鼓励关键决策者想得更多，并投入更多。
- **为决策小组补充新成员**：这可能是通过补充追求高影响力的成员来激活理事会和资深员工的好时机。
- **建立任务小组**：为关键决策者提供有时间限制的具体任务，通过完成此项任务来教育他们，并让他们参与其中，接触到实质性的问题。

a | 解决动力和准备阶段常见问题的有效方法 (2/2)

□ 改善人际关系

- **强化治理制度和实践做法：**把如何做决策以及谁来决策编制成法定文本，并确保其通过一致同意后执行。
- **聘请在家庭系统或组织行为方面的专家：**根据动力关系的性质，专家顾问可以帮助关键决策者们相互间发展出更多的同理心，并就行为准则达成一致。

□ 确定共同的目标

- **制定学习计划：**瞄准少数几个领域开展资助或迭代研究，包括邀请相关内容的专家介绍相关领域的具体问题、缺口和需求；委托开展某一特定议题研究；实地拜访在该领域内开展工作的主要机构。
- **分配资源用于自主资助：**每年分配一定数量的资源，让关键决策者们有机会资助他们个人感兴趣的项目。这样能够让他们更专注于共同的目标和战略。

b | 规划和定位阶段常见问题自我诊断表

□ 1代表“非常不同意”，5代表“非常同意”，适用程度从1到5逐级变化，若本表得分较低，则意味着你的问题与**精准战略定位、放弃与新战略不适合的传统资助**，或是**对于设定大且可测量的目标存在担心**有关。

规划和定位	非常不同意				非常同意
已开始或已经过一个历程（正式或非正式），来确定资助策略和关注的领域。	1	2	3	4	5
已经确定并同意了在一个或几个资助领域的战略定位。	1	2	3	4	5
已经讨论并确定资助的目标和成果，而不仅仅是所涉及的问题范围。	1	2	3	4	5
大部分的资助或捐赠投放到所关注的领域，或与战略定位一致。	1	2	3	4	5
承诺将持续资助所关注的领域。	1	2	3	4	5

b | 规划和定位阶段常见问题的有效方法（1/2）

□ 将资助集中在某些领域：

- **评估以往的资助：**通过回顾以往工作中的成功和失败，找出最具影响力的资助或领域。通过服务对象调查或社会认知报告，询问他人哪些是有效的资助。
- **通过研究更深入地了解核心需求和差距：**对感兴趣的领域开展领域扫描、参访学习和深入研究，识别核心需求和差距，找到可以深入发挥作用并打造影响力的具体领域。确保前述行动中包含对政府资金进入和制度的分析。
- **参与战略规划过程：**将回顾和研究与结构化的规划过程相结合。这样能为关键决策者提供空间和时间来思考研究成果，并就下一步行动达成共识。

□ 处理传统资助

- **寻找其他资助者：**通过你所处的位置和日常关系网络帮助受助人与其他资助者建立资助关系。
- **制定退出计划：**在资助关系建立初期就制定退出计划是一个好方法。在战略发生变化时，启动退出程序的时间可能要比预期更早。清晰的沟通和具备操作性的日程表是优雅结束资助关系的关键要素。

b | 规划和定位阶段常见问题的有效方法 (2/2)

□ 设置更大且可测量的目标

- **建立资助的整体框架或变革理论：**变革理论有助于界定资助是如何为结果做出贡献的（与他人一起做），以及提供建立成功指标和各阶段时间表的总体框架。
- **根据指标定期审查进度：**持续改善和推进战略，定期检审进度，确保一直行进在目标和预期的轨道上，建立评估指标并持续开展评估，记录评估分值。

c | 能力和执行阶段常见问题自我诊断表

- 1代表“非常不同意”，5代表“非常同意”，适用程度从1到5逐级变化，若本表得分较低，则表明你的**能力和做法与战略不匹配**，这种不匹配可能是来自于**旧有用人模式与战略的不匹配、所需专业知识的变化，或不愿重新配置资源**。

能力和执行	非常不同意				非常同意
有足以实现资助战略的管理架构。	1	2	3	4	5
根据优先次序配置了足够的资源（如资金、员工和理事会时间）。	1	2	3	4	5
具有知识并获得适合的支持来实现资助战略。	1	2	3	4	5
在很长一段时期内投入持续关注以事项影响力目标。	1	2	3	4	5
了解内部能力建设对于实现影响力目标的重要性。	1	2	3	4	5

c | 能力和执行阶段常见问题的有效方法 (1/2)

□ 评估用人模式

- **检视资源分配情况**：花时间回顾和评估员工为实现新战略目标所需完成的任务，然后瞄准新目标，分配员工时间和相应资源。
- **对标同行**：了解行业内具有类似员工规模的资助机构是如何管理运作的。
- **有意识地塑造文化**：新战略可能要求理事会文化和员工文化发生改变，使用现成的工具来界定当前组织文化，以及可能会发生什么变化。

c | 能力和执行阶段常见问题的有效方法 (2/2)

□ 充分获取专业知识

- **投资于专业发展：**提升专业技能最简单的方法就是为它花时间。为了提高组织的专业技能，把钱和时间投入在线课程、会议或其他发展专业能力的活动中，是个很好且相对成本较低的方法。
- **雇佣新员工：**随着战略发生重大改变，有时，提升所必须的专业水平的唯一方法是雇佣新员工。考虑现有团队在专业能力方面缺少什么，并针对此制定一份职位描述。
- **考虑聘请专家顾问：**顾问可以为各种各样的主题提供高水平的专业知识，这些知识是难以从一两个员工中获得的。使用顾问也比雇用长期员工更具成本效益，而且雇佣时间更具有灵活性。可以聘请一名顾问来帮助开展一个为期三个月的数据评估项目，或是请他为公益伙伴提供为期三年的公共关系支持。

□ 支持组织内部能力建设

- **制定学习计划：**花点时间来教育你的关键决策者，让他了解到提升内部能力的作用——它怎么能让资助更有效率，以及这在组织自身和受助人身上产生的效果是什么。
- **对标组织支出：**确定其他资助机构花在组织管理上的支出数额。

d | 环境和合作阶段常见问题自我诊断表

- 1代表“非常不同意”，5代表“非常同意”，适用程度从1到5逐级变化，若本表得分较低，则意味着问题是关于**识别挑战并与他人合作、公益组织能力有限，或是难以应对不确定的公共政策环境**。

环境和合作	非常不同意				非常同意
明白塑造影响力需要很长时间，并且不可能独自实现。	1	2	3	4	5
时常请教所关注领域的其他参与者，互相学习，并确保彼此协调一致。	1	2	3	4	5
了解所关注领域的公共政策。	1	2	3	4	5
积极寻找各种方法来改善战略定位领域（如倡导、召集、技术支持等）。	1	2	3	4	5
具有灵活性，且能够灵活应对环境变化。	1	2	3	4	5

d | 环境和合作阶段常见问题的有效方法 (1/2)

□ 寻找和培养合作机会

- **积极参与所关注的社区或领域的活动：**结识其他有共同兴趣的人，包括资助同行、政府官员和公益组织从业者，抓住机会与志同道合的人一起共识，他们可能会成为你未来的合作者。
- **建立资助者网络：**如果在所关注的领域还没有建立资助者网络，那就主动建一个。或者，第一步，先主持开个会议来试探一下大家的兴趣。
- **构建更为紧密和开放的资助关系：**你的受助人正在为相关工作把脉，可以请他们帮你想想谁是潜在的合作者。
- **建立清晰、共同的目标：**作为合作伙伴，必须就几个明确的目标达成一致并作出承诺。建立指标和问责体系来跟进目标。
- **容易进入并能一起玩：**如果你正在广泛地寻找合作者，则可能需要建立某种结构，便于其他人加入和参与。
- **保持理事会的信息畅通：**合作通常需要折中和共享控制权。要确保关键决策者能够及时了解到任何变化及其原因。

d | 环境和合作阶段常见问题的有效方法 (1/2)

□ 处理公益组织缺乏能力的问题

- **到与往常不同的地方找合作伙伴：**如果没有找到与以往合作同类型的公益组织，则考虑与学校、医院或商业协会合作。
- **提供培训、网络建设和其他支持：**为所关注领域的公益组织提供专业发展方面的资助，或支持他们开展社区研讨会。通过定期的非正式会议来促进网络建设。
- **将其他区域最好的项目复制过来：**选择卓有成效且已经具有成功复制经验的项目。

□ 应对不友好或不熟悉的政策环境

- **打破边界开展工作：**与不同行政部门的工作人员建立关系，把他们当作潜在合作者。
- **使用数据和证据：**投资于良好的数据收集和有效描述，以提高对问题和潜在解决方案的理解。
- **更强调地方（如区、市、省）：**在当前政治环境下，对比与国家部门的合作，许多资助者发现与地方政府合作更有成效。
- **雇佣具有政策分析相关经验的员工：**如果是第一次开展政策分析相关工作，现有的员工可能会缺乏必要经验。

e | 学习和调整阶段常见问题自我诊断表

□ 1代表“非常不同意”，5代表“非常同意”，适用程度从1到5逐级变化，若本表得分较低，则反映出问题来自于**不成熟的评估系统、封闭的过程**，或者**不愿做出调整**。

学习和调整	非常不同意				非常同意
明白制定长期战略的重要性，并随时间对其进行评估和调整。	1	2	3	4	5
定期评估公益组织在朝向共同目标行进中取得的进展。	1	2	3	4	5
采用定量和定性的方法进行评估。	1	2	3	4	5
根据评估结果调整战略。	1	2	3	4	5
对资助业务进行整体评估，而不是每次评估一个项目。	1	2	3	4	5

e | 学习和调整阶段常见问题的有效方法 (1/2)

□ 改善评估系统

- **设置并持续开展适当的评估：**将评估与战略目标相结合，通过及时、一致性的方式收集信息，获取定量和定性的数据来证明目标的进展。
- **从单个资助评估转向项目区域评估：**建立健全的评估体系有利于从资助项目的整体上来做评估。通过定期收集定量和定性数据，有助于整合信息，判断资助的整体情况。及时建构信息以检视资助情况，并确定是否有进展。

□ 使用学到的知识和技能

- **记录并讨论成就和挑战：**关键决策者并不总是有时间评估每一笔资助，而员工往往潜意识里被鼓励去寻找突出的成功项目。但是，看看无效的资助可以防止资助者重复犯错，也可以帮助你更好地支持公益伙伴前进。
- **花时间在理事会会议上讨论评估：**大部分理事会会议花很多时间讨论该资助哪些项目，却很少花时间评估所资助的项目。鼓励决策者们对这两个部分一视同仁。
- **聘请独立顾问：**有时关键决策者和员工没有时间，或者缺乏有利位置来观察组织内部情况。聘请独立顾问来对资助实际和评估体系进行审查，他可以对所有内部情况开展客观评估。

e | 学习和调整阶段常见问题的有效方法 (2/2)

□ 调整战略

- **制定战略时间表：**战略是提供方向的好方法，但并非长久生效。最好的战略只适用于三到五年的时间，而不完善的战略可能连一年都坚持不了。关键决策者应该定期制定战略，及时评估战略目标的进展，并决定什么时候制定新的战略。
- **评估战略，而不仅只评估资助项目：**例行周期间询问自己一些问题，如，当前战略是否仍然符合内部优先序列？它与外部环境保持一致吗？合作伙伴和受助人对策略的有效性有什么评价？问类似的这些问题，可以让战略与实际保持关联，并有助于你知道什么时候该重新考虑方法了。



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。