

工具 | 基金会为何以及如何听取资助伙伴反馈 ——以美国有效慈善中心伙伴反馈报告为例



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年11月

本文背景

- 资助者想让自己的资源发挥期待的社会影响力，中间必须经过资助伙伴。与资助伙伴培育积极正向、并有助于提高工作成效的伙伴关系，对资助者至关重要。
- 美国有效慈善中心（The Center for Effective Philanthropy，以下简称CEP）成立于2001年，注重以数据带动资助有效性，并相信更加高效、有效的资助能够最终为服务对象与社区带来正向改变。CEP于2002年推出**资助伙伴反馈报告（The Grantee Perception Report，以下简称GPR）**，基于定制化的资助伙伴调研，为资助者提供洞察和行业对标。
- 基于各个基金会公布的GPR报告、CEP公开发布的相关第三方调研，CDR团队也就资助伙伴反馈这个主题与CEP团队进行了一对一的探讨。本文将结合CEP团队多年来的经验与洞察，为您介绍GPR及美国资助行业进行资助伙伴反馈的整体概况。

本文目录

1. GPR产品概况:

- 哪些资助方在使用伙伴反馈
- 资助双方最关注哪些问题
- 如何确保反馈结果反映真实情况

2. GPR调研内容

3. 资助方如何有效利用资助伙伴反馈:

- 公开GPR结果, 促进透明与行业监督
- 基于GPR形成工作标准, 并纳入组织文化
- 根据GPR结果, 优化资助行为
- 有效利用反馈优化资助行为的关键原则

案例: 约翰逊基金会如何使用资助伙伴反馈

1.1 GPR概况：哪些资助方在使用资助伙伴反馈？

自2002年面市，GPR迄今已经：

- 覆盖80,000多家NGO；
- 服务全美320余家基金会，涵盖家族基金会、社区基金会、联合劝募机构等各类资助组织类型；
- 服务基金会年支出规模从100万美元到10亿美元；美国前10的基金会中有7家使用GPR；
- 盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）、福特基金会（Ford Foundation）、帕卡德基金会（David and Lucile Packard Foundation）、约翰逊基金会（Robert Wood Johnson Foundation）等许多国内同行耳熟能详的机构，都是GPR产品的长期用户。

1.2 GPR概况：资助方最关注哪些问题？

从资助双方的立场出发，CEP识别出对于双方均重要的4大主题：

- 1) 影响力：** 资助伙伴如何评价你（基金会）的资助对于伙伴机构及其所在议题领域的影响力？脱离了资助伙伴的基金会，好比待在“象牙塔”中封闭自处。相比基金会，资助伙伴比基金会更了解社区或者受益人。
- 2) 资助关系：** 你（基金会）和伙伴的关系，包括与伙伴的沟通和互动方式等，如何推动你达成资助的目标？
- 3) 资助申请和报告流程：** 资助管理往往会耗费资助双方大量的时间和精力，这样的精力是不是值得？在整个的项目申请和管理流程中，伙伴感受到最有帮助和最受挫的是什么？项目管理流程会给伙伴带来很大的负担么？如何帮助资助双方减轻不必要的成本和负担？
- 4) 专业性：** 你（基金会）有多了解你所资助的领域、社区、最终服务对象（受益群体）的需求、以及与你和伙伴的工作息息相关的社会环境？

1.3 GPR概况：如何确保反馈结果反映真实情况？

资助伙伴反馈，是资助方倾听、反思、改进的有效手段。由于资源供求所带来的权力失衡，资助方听到的反馈大多都是正面积极的，获得合作伙伴的真实反馈并非易事。资助伙伴嘴上说“好”，未必是真的好。因此，GPR的调研格外强调两个原则：

- **匿名与信息保密**：资助方最终得到的是经过加工的整体数据报告，资助伙伴的原始反馈将是完全保密和匿名的。保密、匿名，一定程度让伙伴可以更放心的吐露心声。
- **提供相对数据 (comparative results)**：GPR提供的不仅有调研的直接评分结果，每一项得分还会有在对标同行中的相对排名（对标同行由基金会在CEP的行业数据库中自行选择）。提供相对数据，可以平衡反馈评分整体被高估的偏差。

2. GPR调研内容

GPR是一套设计严谨的资助伙伴反馈调研，其中既有定量也有定性的问题，为资助者提供用户反馈分析洞见与同行对标。基于前文介绍的4大主题，CPR的调研问卷分为以下5个具体维度：

- 1) 资助方在资助对象所在领域、社区、和组织的影响力
- 2) 资助方是否理解目标服务对象及其面临的挑战
- 3) 资助方与资助对象的互动和沟通
- 4) 资助申请、报告、评估的流程
- 5) 资助方提供的非资金支持

我们将为大家呈现各个部分的代表性问题。更完整的调研问卷，可以参考各个基金会公开的GPR报告结果。如帕卡德基金会2018年GPR报告：

<https://www.packard.org/insights/perspectives/2018-grantee-perception-report-results/>

2.1 GRP调研内容 - 在资助对象所在领域、社区、和组织的影响力

评估维度	问题举例
<ul style="list-style-type: none">• 对所在议题领域的影响力• 对社区的影响力• 对资助伙伴组织的影响力	<ul style="list-style-type: none">• 你认为XX基金会多大程度上影响了你所在议题领域的公共政策？• 你认为XX基金会多大程度推进了你所在领域的知识水平？• 如果有的话，你认为XX基金会多大程度提升了你将目前受资助的工作持续做下去的能力？

2.2 GRP调研内容 - 理解服务对象及其面临的挑战

评估维度	问题举例
<ul style="list-style-type: none">• 对服务对象需求的理解程度• 对资助伙伴需求的理解程度	<ul style="list-style-type: none">• 你认为XX基金会有多理解最终服务对象的需求?• 你认为XX基金会目前的资助优先领域, 多大程度反映了最终服务对象的需求?• 你认为XX基金会对你组织的战略和目标理解程度如何?• 你认为XX基金会有多了解你的组织正在面临的挑战?

2.3 GRP调研内容 - 与资助对象的互动和沟通

评估维度

- 对外沟通的清晰度与一致性
- 资助双方的互动质量
- 资助双方的互动模式
- 资助双方的沟通渠道
- 沟通过程中的开放度

问题举例

- XX基金会和你沟通基金会战略和目标时是否清晰？
- 资助周期内，你与基金会对接人的联络频率如何？通常是谁主动联系谁，因为什么样的事由联系？
- 在过去6个月内，基金会的主要对接人是否有变动？
- 遇到问题时，你多大程度会主动想向XX基金会来需求帮助？

2.4 GRP调研内容 - 资助申请、报告、评估的流程 (1/2)

评估维度	问题举例
<ul style="list-style-type: none">• 资助流程• 筛选流程及等待时间	<ul style="list-style-type: none">• 参与XX基金会的筛选流程，对提升项目有多大帮助？• 在制定项目书的过程中，基金会项目官员多大程度参与了项目书的内容？是否有压力根据基金会的资助倾向来调整你的组织的业务重点？• 在申请或资助期间，XX基金会和是否就如何检验项目成效和你交换意见？

2.4 GRP调研内容 - 资助申请、报告、评估的流程 (2/2)

评估维度	问题举例
<ul style="list-style-type: none">• 报告与评估流程• 完成资助流程花费的时间	<ul style="list-style-type: none">• XX基金会是否为项目评估提供资金支持？（全部/部分/无）<ul style="list-style-type: none">• 项目评估设计中，你参与了多少？• 项目评估的结果，对你改进现有工作是否有直接帮助？• 项目评估结果中，是否有可以让同行借鉴的信息？• 花在资助周期中花在各项环节流程上的时间（比如写项目书和项目筛选、写项目报告的时间等）？• 完成整个项目报告流程（包括申请、项目阶段性总结、结项）所花费的时间，与项目获得资助金额之间的比例（获得每单位资助金额所需的时间投入）？

2.5 GRP调研内容 - 非资金支持

评估维度	问题举例
<ul style="list-style-type: none">• 服务类型和内容	<ul style="list-style-type: none">• 获得直接或者资助的支持有哪些?• 获得各类资助的比例?• 这些资助对你最有价值的是哪些?

3. 资助方如何有效利用资助伙伴反馈？

- 资助伙伴反馈，归根结底是为了帮助资助方改善资助行为，以改进资助关系、最终提升资助的影响力。
- **基于CEP近20年的经验和行业洞察，基金会的整体表现在分数上并没有什么变化。但对于每一个实施资助伙伴反馈的资助方来说，如果团队能够持续进行伙伴反馈，并认真反思和有选择的采纳，都能够在资助关系与战略影响力等方面获得显著提升。**
- 资助机构通常通过以下3种方式利用资助伙伴反馈结果：
 - 公开GPR结果，促进透明与行业监督
 - 基于GPR形成工作标准，并纳入组织文化
 - 根据GPR结果，优化资助行为

3.1 公开GPR结果，促进透明与行业监督

- **官网公开：**2004年，休利特基金会首次在其官网上公开GPR报告，之后，不少基金会都纷纷效仿，以提升基金会的透明度、并促进资助伙伴和行业监督。已有约40家基金会选择通过官网来全部/部分公开GPR报告。
- **伙伴分享沟通：**除了在官网公开，绝大多数资助方会选择与资助伙伴分享反馈结果，并进行有针对性的沟通来进一步分析结果以指导下一步行动。

3.2 基于GPR形成工作标准，并纳入组织文化

帕卡德基金会每两年做一次资助伙伴反馈，同时，将最看重的几个方面形成伙伴沟通工作标准并持续监测团队表现。基金会2020年最新的**伙伴体验标准（Grantee Experience Standards）**涵盖以下6个方面。（详情可参考 <https://www.packard.org/grants-and-investments/for-our-current-grantees/grantee-experience/>）

尊重（Respect）：

伙伴能感受到基金会重视伙伴的专业和时间，以及基金会团队的谦逊与开放。

参与（Engagement）：

伙伴能感受到自己有机会就彼此共同的工作与基金会有真正的对话。

战略（Strategy）：

伙伴能感受到自己工作与基金会整体战略的关系，以及自己能够为战略做贡献。

信息（Information）：

伙伴认为基金会向自己收集信息、数据、反馈时能够有周到的考虑，并且告知收集信息的目的和使用用途。

流程（Process）：

伙伴觉得自己能够理解基金会的资助要求和流程。

回应（Responsiveness）：

伙伴觉得基金会员工能够及时回应自己的问题。

3.3 利用GPR结果，优化资助行为（1/3）

根据CEP的调研经验，进行伙伴反馈的资助方表示愿意根据伙伴调研反馈的结果在以下方面进行改进：

1) 89%资助方表示，愿意提升和资助伙伴之间的**沟通方式**。

CEP洞察：

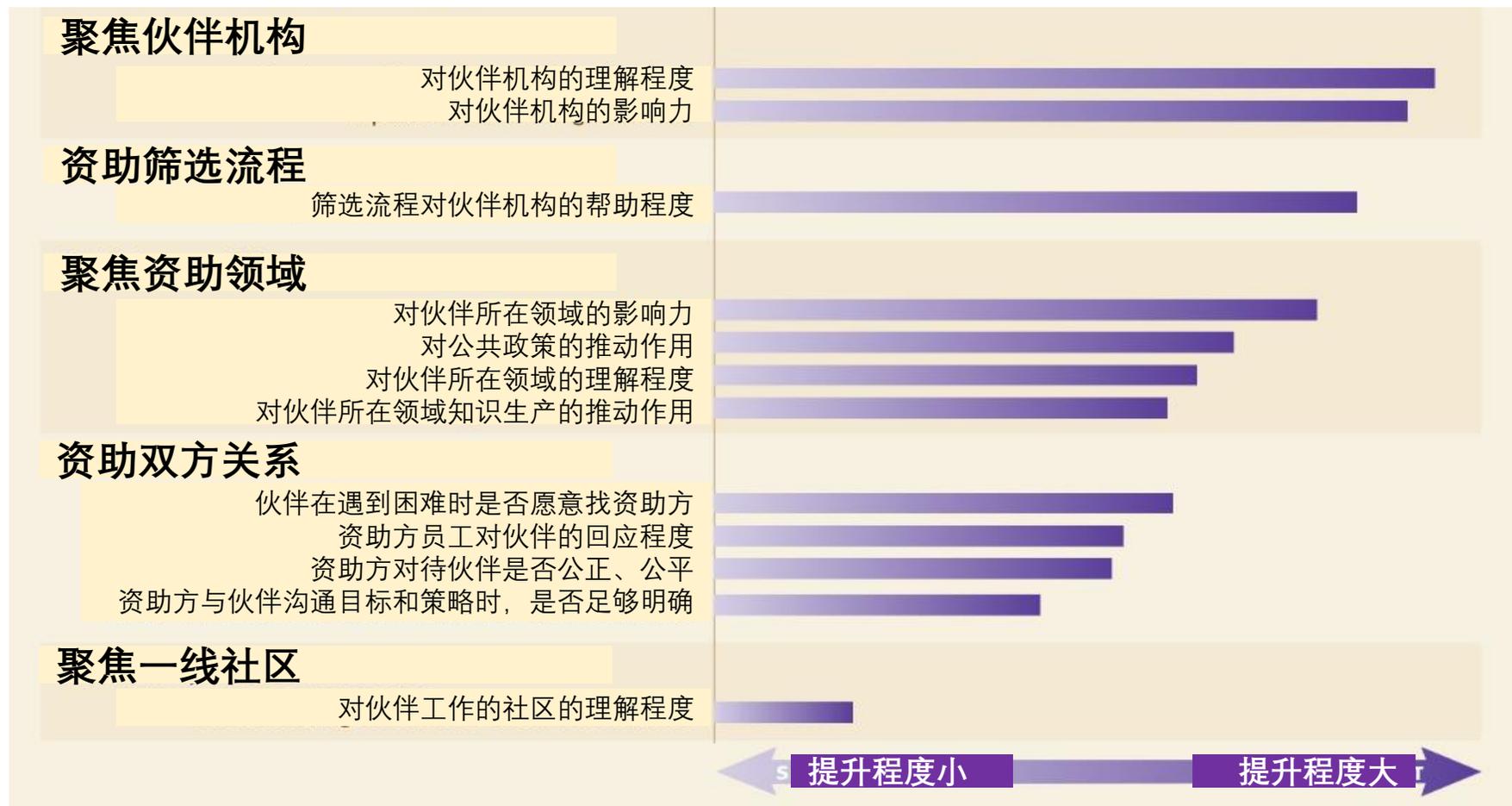
- **沟通缺乏明确性(clarification)**、无法明确和伙伴说明基金会的工作目标和核心策略路径，是很多大型基金会的共同短板。
- 无论通过什么方式进行资助伙伴反馈，伙伴只能就TA已经看到/被告知的内容进行反馈。比反思沟通内容和方式更重要的，是**反思沟通的目的和立场**。“伙伴希望从我这里听到的是什么？对于伙伴来说，什么信息是最重要的？伙伴想通过什么样的方式被告知？如何才能尽可能减少双方的误解？” 这些，是在问卷背后更值得反思的问题。

3.3 利用GPR结果，优化资助行为（2/3）

- 2) 74%资助方认为，伙伴反馈有助于帮助自己**优化资助流程**，即，识别出已有资助流程中冗长而没有价值的部分，避免耗费双方过多的时间和精力。
- 3) 70%资助方认为，反馈结果帮助自己更好的设计**非资金资助**。许多资助方都会在资金以外设计更多的资助方式，比如各种能力建设、网络伙伴关系等等。但已有的资助是否真的对伙伴有用（而不是对伙伴的额外负担）？伙伴反馈结果可以帮资助方指明方向。

3.3 利用GPR结果，优化资助行为 (3/3)

第三方机构针对使用GPR的基金会进行用户调研，在曾多次使用GPR的基金会中挑选59家为样本，发现它们在以下方面有显著提升：



3.4 有效利用反馈优化资助行为的关键原则 (1/2)

拿到资助伙伴反馈结果后，机构做出有效的回应的调整并非易事。**很多基金会表示，缺时间、缺钱、缺少团队的支持，是最大的挑战。**从CEP的经验来看，基金会想做出有效回应和调整，需要做到以下几点：

□ **领导层重视。**基金会一把手要把资助关系明确的放到优先位置。领导层的重视程度与工作优先级，对伙伴反馈的最终结果起到决定性作用。

CEP洞察：资助伙伴反馈谁来发起？

在基金会内部，资助伙伴反馈的发起人和负责人通常为**项目总监或更高级别**的管理人员。TA们有资格，也更有动力了解项目团队的工作现状。当然，**发起反馈的初衷，应该是收集客观信息来做改进，而不是为了问责或惩罚资助团队和资助官员。**

3.4 有效利用反馈优化资助行为的关键原则 (2/2)

- **聚焦，并设定明确的目标。** 我们要有战略的使用资源。选择2-3个关键点来做提升，比一次大刀阔斧更容易达到效果。关注影响资助伙伴评价的核心变量，挑选2-3个，并在基金会内部达到全员共识和明确沟通。
- **透明与包容。** 一方面，基金会领导层要和所有员工坦诚的沟通反馈结果；同时，在确定调整目标和方案时也要充分听取员工意见。基金会的每一个人，从行政人员到资助官员，都是改进资助关系的关键点，所有信息必须触达每个人，才能形成组织层面的重视和行动。
- **将伙伴反馈明确作为规定动作，并且明确实施频率。** 只有这样，基金会上下才能对伙伴反馈的结果足够重视，并关注如何提升自己的表现。

案例 | 约翰逊基金会如何利用资助伙伴反馈 (1/3)

面对低分，开始行动

- 约翰逊基金会（Robert Wood Johnson Foundation）建立于1972年，是美国最大的专注公共卫生领域的私人基金会。从2004年开始，基金会每两年做一次伙伴反馈；如今，GPR已成为约翰逊基金会评估体系的一部分。
- 约翰逊基金会首次向自己200余家资助伙伴收集反馈时，得分本身并不低，但是在“理解伙伴所在工作领域”“伙伴沟通质量”“向伙伴明确传达基金会目标与战略”“对伙伴机构的影响力”等方面远落后与同行基金会。
- 面对这个结果，基金会决心有所行动，简述如下。详情可参考 https://cep.org/wp-content/uploads/2019/08/CEP_RobertWoodJohnson_RepeatCase-1.pdf
 - 1) **首先，找出分数背后的原因：**
 - 为此，在拿到GPR结果后，基金会又找了独立评估团队，针对资助伙伴做了进一步访谈，挖掘更多信息。

案例 | 约翰逊基金会如何利用资助伙伴反馈 (2/3)

找准目标，公开计划

2) **明确行动目标：**领导层深知无法面面俱到，不可能改进所有得分不理想的项目。因此，

- 先设定了选择优先项的标准：a. 得分特别低, b. 该项与基金会的重要指导原则一致, c. 该项会影响基金会行动的有效性
- 以此标准决策，聚焦资助关系的相关指标，包括：a. 是否能明确传达基金会目标和战略, b. 是否能公平对待伙伴, c. 基金会员工对伙伴的回应性。

3) **将反馈结果转化为可操作的计划，并公开行动目标和指标：**

- 针对以上几个问题，基金会公开了调整目标，以及衡量指标，让伙伴监督。1996年开始，基金会每年都会针对各资助项目进行指标监测，并集结结果和经验供行业分享。迄今已公开20多份报告。

<https://www.rwjf.org/en/library/collections/rwjf-assessment-reports.html>

案例 | 约翰逊基金会如何利用资助伙伴反馈 (3/3)

定期反馈，持续改进

- 约翰逊基金会坚持每两年进行一次资助伙伴反馈。“**资助伙伴反馈**”是基金会进行战略与组织优化的重要参考，帮助基金会客观的了解自身优势和不足，找准行动的优先项。同时，也是内部激励团队自我提升的重要工具。
- 基金会将伙伴反馈结果在官网公布。我们为大家列举2019年公开的伙伴反馈主要发现，大家可以进一步体会伙伴反馈之于基金会的重要作用：
 - 约翰逊基金会在公共卫生领域内的知识生产和政策方面的引领作用有所下降；
 - 基金会区别于其它同领域资助方的重要策略，是集中、大量的非资金资助；
 - 伙伴希望基金会在设计和执行项目评估时，更充分的利用已有的项目报告；
 - 基金会最近两年在“理解伙伴所处的社会经济文化大环境”方面评分下降；
 - 伙伴认可基金会“推动健康文化”的战略目标，但需要更明确的了解项目层面是如何落实并最终指向这一战略目标的。

更多约翰逊基金会自我评测信息，可参考：

<https://www.rwjf.org/en/library/collections/rwjf-assessment-reports.html>

参考资料及推荐阅读

- GPR官网: <https://cep.org/assessments/grantee-perception-report/>
- GPR相关经验总结:
 - 资助伙伴反馈能否激励基金会提升? <http://cep.org/wp-content/uploads/2014/01/FeedbackFuelChange-1.pdf>
 - GPR基金会使用第三方调研 <http://cep.org/wp-content/uploads/2016/10/2015-GPR-Assessment-Survey-Results-Brief-11-30-15.pdf>
- 帕卡德基金会GRP报告 (2018年) (可更详细了解调研问题详情) :
<https://www.packard.org/insights/perspectives/2018-grantee-perception-report-results/>
- 帕卡德基金会的伙伴体验标准: <https://www.packard.org/grants-and-investments/for-our-current-grantees/grantee-experience/> ;
 - 标准升级与监测: <https://www.packard.org/insights/perspectives/renewing-our-promise-to-grantee-partners-updating-our-grantee-experience-standards/>
- 约翰逊基金会利用GPR报告的回顾: https://cep.org/wp-content/uploads/2019/08/CEP_RobertWoodJohnson_RepeatCase-1.pdf
- 约翰逊基金会自我评测报告 (包括各年GPR报告) :
<https://www.rwjf.org/en/library/collections/rwjf-assessment-reports.html>



资助者圆桌论坛 (CDR)

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

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。