

工具：资助型组织的慈善分析框架



资助者圆桌论坛（CDR）

2019年12月

背景

- 全球慈善正经历快速变革，越来越多的资助者从传统赠款模式走出来，开始尝试影响力投资、能力建设、政策倡导、建立网络联盟等。资助者们在寻找新的资助策略和影响模式的过程中，**组织管理和资源分配的方式**也需要随之改变，以应对来自领导层或社会的问责：**你的资助有哪些价值？你是如何产生影响的？**
- 为了回应上述问题，帮助资助者**分析现有资源，改善规划和决策以实现最大影响力**，洛克菲勒慈善顾问（Rockefeller Philanthropy Advisors, RPA）于2017年发布了一版针对私人基金会的慈善框架，2019年更新一版，将适用范围扩展到**各种形式的资助型慈善组织**（基金会、信托、联合资助、有限责任公司、捐赠人建议基金或直接捐赠）。两版主体框架差异不大，本次我们将两者的核心内容加以编译整合，供伙伴交流学习。

本文目录

□ 本文目录:

1. 慈善框架的作用
2. 慈善框架三大元素
 - 2.1 章程
 - 2.2 社会契约
 - 2.3 运营模式
3. 慈善框架的应用

□ 参考资料:

1. 2017年版 <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/06/FrameworksForPrivateFoundationsFinal.pdf>
2. 2019年版 <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/06/The-Philanthropy-Framework.pdf>

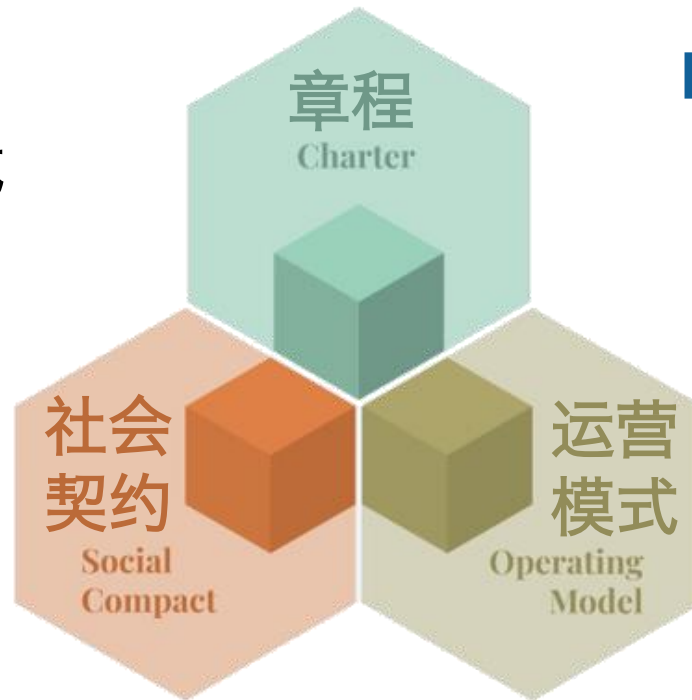
1 慈善框架的作用

- 本慈善框架为资助型组织决策、建立伙伴关系、巧用资源提供了指引。框架中的元素共同定义了组织的文化、结构、战略实施路径，通过审查框架中的元素，资助型慈善组织可以：
 - 评估、验证或明确组织的角色、结构和战略路径；
 - 与受助方、理事会和员工共享核心价值观；
 - 有效管理组织的重要节点，如领导层过渡、重组、战略方向或运营模式转型等；
 - 分配不同资源（包括资金和非资金资源），最大限度地发挥影响力，创造系统性变革；
 - 帮助确定并阐明组织的当前状态及愿景，实现长远目标。

2 慈善框架三大元素

□ **章程 (Charter)**：组织治理和决策的最高级别代表。章程帮助组织思考治理模式，如何做出决策以及为什么这样做。

□ **社会契约 (Social Compact)**：以正式或非正式的形式，就“组织将创造怎样的价值”与社会达成的契约。帮助组织反思其责任及独特价值。



□ **运营模式 (Operating Model)**：运营模式是指指导组织开展工作的核心方法，即如何选择和部署资源，实现战略目标。

2.1 章程

- ❑ 章程定义并描述组织的服务范围、治理结构和最高级别的决策协议，可以指引使命，塑造组织文化。章程可以以书面或非书面的形式体现（如文化、传统）。
- ❑ 章程六要素：治理（Governance）、价值观（Values）、承诺（Commitments）、决策（Decision Making）、使命和目标（Mission & Purpose）、范围（Scope）。
- ❑ 章程分析维度：
 - 清晰度：清晰明确  模棱两可
 - 范围广度：范围窄/严格规定范围  范围广/开放灵活
 - 是否成文：正式/成文  非正式/不成文
 - 与组织历史联系的强度：保持传统  随时代而变

2.1.1 章程的部分特点及建议（1/2）

□ **创始故事是组织章程的核心**，指引组织文化和关注领域。组织领导者与其创始出资人的联系由强到弱可以分为以下4类：

- 
- **创始出资人直接领导并决定章程**，章程直接代表创始人的愿望。
 - **创始出资人委托他人领导**，此时尽管创始人可能已离世，但他们的决定仍然塑造着组织的使命、服务领域和工作方法。
 - **与创始出资人相关的人领导**：如创始人家族成员或创始人选定的继承者，他们尊重创始人最初的愿景，但不受严格约束。
 - **开放式**：理事会成员和组织领导人（无论是否为创始人的后代）根据对外部环境和内部能力的集体评估来做出决策。

□ **章程是决定组织方向的指南**。越接近上述图谱上端的组织（创始人领导），所有关键决策都必须与章程保持一致；越接近下端的组织（开放式）则检查一般原则即可。中间的组织在决策时则更具灵活性。组织在不同阶段可能会在上述几种状态中切换。

2.1.1 章程的部分特点及建议（2/2）

- ❑ 非正式的文化与正式的章程之间的关系至关重要。
- ❑ 章程的过渡交接要警惕合法性危机。
- ❑ 家庭成员的参与可能会限制组织发展。
- ❑ 限定性捐赠和灵活的需求之间可能存在矛盾，出资人的敏感需求必须满足。
- ❑ 在章程的约束下要留有自由支配资产。

2.1.2 关于章程的更多思考

- ❑ 组织的起源故事是什么？如今发挥怎样的作用？
- ❑ 创始出资人的愿景如今如何影响你的组织？现任领导人何时、因何会联系创始人？多久联系一次？
- ❑ 组织的章程是怎样的？清晰还是模糊？
- ❑ 你的组织最初是如何治理的？如果治理方式发生过变化，发生了怎样的变化？为什么？
- ❑ 组织的价值观、文化、制度是怎样的？
- ❑ 过去和现在的制度规范如何影响当下组织资助的领域、地域和方式？

2.2 社会契约

□ 社会契约包括组织的外部责任、与社会的关系，以及在法律允许的范围内组织能做些什么。社会契约回答的问题是：组织对谁负责，以及如何创造独特价值。社会契约影响组织对受益人的定义，与各个利益相关方互动，以及对结果和透明度的承诺。

□ 社会契约六要素（详见后文）

- **问责制**：“我们对谁负责？”
- **合理性**：“我们从谁/哪里获得有关自己可信和有效的证明？”
- **透明度**：“需要让谁知道什么内容，为什么？”
- **影响方向**：“组织希望影响哪个部门？政府、私营部门、第三部门？”
- **独立性**：“大部分时候组织是独立行动还是与他人协作？”
- **风险容忍度**：“组织可接受的风险有哪些，容忍度有多高？”

2.2.1 社会契约六要素（1/2）

- **问责制（Accountability）**：组织可以对创始资金、支持的群体/社区、地域、议题或某种价值观负责。大多数基金会对理事会和监管机构负责，并做正式汇报。有的组织对受助方、公众负责。
- **合理性（Legitimacy）**：慈善组织正面临越来越多的压力，各方都要求慈善组织展示他们的价值，证明自己的可信性和有效性。一些组织正在通过新的网络、技术、会议、咨询小组和理事会来提高其社会上的信誉。越来越多的组织开始有意地向外表达自己对多样性、公平和包容的重视，从而获得更多群体的支持。
- **透明度（Transparency）**：透明度与合理性息息相关。监管方和公众都希望慈善组织能够提供信息，证明他们确实在服务于公共利益，以确保资源被合理使用。

2.2.1 社会契约六要素 (2/2)

- **影响方向 (Direction of Influence on Society)**：只在第三部门内活动，还是关注社会的其他部分——政府和私营部门？近年来越来越多的慈善组织开始寻找协作产生系统性变革，有的组织引导政府关注关键问题，有的组织通过与企业合作寻找创新开拓路径。
- **独立性 (Independence /Interdependence)**：组织对社会支持的依赖程度有多大？大多数的组织认为自己是独立的行动者，自主规划战略和运营方案。然而人们越来越意识到，召集和促进各类伙伴组成生态系统，保持良好的伙伴关系非常重要。
- **风险容忍度 (Approach to Risk)**：有些领域或新事物存在风险和争议，组织在开拓新方向和关注争议性领域的时候面临风险。但对大部分慈善组织来说，风险是固然存在的，慈善事业需要创新和冒险。

2.2.2 社会契约的部分特点及建议

- **社会契约与章程存在共生关系。** 创始出资人主导或委托的组织不太可能改变社会契约，开放式的组织其社会契约更灵活。
- **时间期限（Time horizon）对社会契约有重要影响。** 时间期限是指组织设定的在未来某点评估审查的时间，它可以影响组织的目标和问责和协作方式、增强/阻碍合法性或风险。组织所处的政治和经济体系同样会影响社会契约。
- **若想优化和促进社会契约的发展，必须关注组织外部的信息，与利益相关方交谈并获得反馈。**

2.2.3 关于社会契约的更多思考

- ❑ 你的组织对谁负责？谁是你的前三大利益相关方（组织内/外）？
- ❑ 你的组织需要对某些资产负责吗？比如创始人遗产。
- ❑ 你的组织如何保持透明？社会契约中规定需要分享的内容有哪些，分享给谁？
- ❑ 你的组织希望对服务对象产生多大程度的影响？以及多大程度上受到被服务对象的影响？为什么？
- ❑ 你的组织因何/从哪里获得合理性认证（证明有效、可信）？出资人的私人行为？公众好感？公众服务？政府？受助方？同行？
- ❑ 独立行动的自由 vs. 公众对组织的信任（但可能偶尔会妨碍独立），以上两者你的组织更看中哪一个？为什么？

2.3 运营模式

- 运营模式定义了优先事项的执行方式、关键资源何时从外部引入、组织的各个部门如何协作、资源如何部署以及工作如何分配。
- 本质上，运营模型定义了一个组织如何部署其能力来实施战略和达成目标。可拆解为两个方面：运营方式和运营能力。
 - 运营方式：组织需要围绕以下六要素建立一套具体的运营方式，包括：**资源获取、决策方式、主动性、灵活性、服务策略、伙伴关系**。（详见下文）
 - 运营能力：包括组织的活动、资产和资源库（内部和外部，有形和无形）。具体包括：**人才、资产分配能力、知识和战略洞察力、声誉和影响力、伙伴关系建立与维护能力、项目管理能力**。人才是其中越来越重要的方面，越来越多的组织认识到需要转变组织文化，重视人才的培养和扶持，优化薪酬体系等。

2.3.1 运营方式六要素（1/5）



- 方案撰写、宣传、沟通和执行等环节需要不同的技能和资源，机构需要选择是通过内部员工还是聘请顾问或外包来达成。



- 集中决策有助于将所有资源集中用于重要的长期项目，并围绕愿景和战略聚焦内部工作方向，这种模式最有利于大规模的系统变革。但也可能造成强制协同，或设计方案与实际情况脱节。
- 权力下放更能够与实地紧密联系，但也可能造成各执一词，缺乏共同的愿景、价值观和优先事项。

2.3.1 运营方式六要素 (2/5)



- ❑ 主动出击的组织视自己为解决方案的创造者，围绕组织的变革理论设计目标、制定计划。这类组织通常由长远规划，不容易受变革或趋势的影响。但也需要警惕被孤立，应考虑协同合作，明确表达组织愿景和行动背后的理由。
- ❑ 被动响应者支持其他领导者制定的目标和行动。反应灵敏的组织更愿意听取一线的意见，并与生态系统中广泛的利益相关方合作，但这类组织关注于短期目标而非长远目标，可能会在追逐最新趋势中迷失自我。
- ❑ 也有的组织是两种状态的结合，在不同事项上采取不同的策略。

2.3.1 运营方式六要素 (3/5)



- 多年来，资助者们一直被逻辑模型或变革理论所吸引。有的组织希望坚持自己的战略方向，有的则喜欢频繁地评估和调整。一些组织则为新机遇预留资金。显然，两者中间的状态更好。
- 积极创造的组织如果能够同时接受试验的失败和过程中的繁琐流程时，是最成功的状态。但也同时需要注意，创新项目的短期进展评估可能会很困难。
- 严格自律的组织可以明确且轻松地安排进度、追踪和交付成果，但同时可能存在过度关注短期目标、脱离实际、跟不上时代变革等风险。

2.3.1 运营方式六要素（4/5）



- ❑ 重视服务广度的组织在社会变革的大生态中寻找自己的位置，更关注长期变化和能够改变世界的各方力量。这类组织需要警惕焦点模糊、资源稀释以及资源与问题不匹配等风险。在人员配置上，建议该类组织寻找具有强大战略和分析能力的人才，以便满足多主题多职能领域工作的需要。
- ❑ 重视服务深度的组织有明确的项目界限，寻求在特定领域产生影响。虽然这类组织更倾向于聚焦，寻找问题的深度解决办法，但这并不影响协作和深入理解整个系统，只要有意识地适应整个系统，避免孤立地工作，就可以创造出有价值的变革。

2.3.1 运营方式六要素 (5/5)



- ❑ 倾向于加入合作网络的组织，以合作或共创为重点，从协作中获得他人的宝贵想法和经验，寻求杠杆作用和更大影响力。这类组织要避免加入太多的网络，过分分散精力和资源。
- ❑ 倾向于单独行动的组织通常对某一问题保持领导或掌控权。这类组织可以更便捷地调整资源分配、制定自己的议程以及保持独特的观点，但也更有可能变得孤立。

2.3.2 运营模式的部分特点及建议

- 重要的运营能力包括：战略规划能力，学习和适应能力，召集、建立合作网络和制定议程的能力，操作执行能力，以及维护良好的伙伴关系的能力。
- 通过关注现有网络的外部信息来寻找更好的想法。要影响他人并被他人影响，**必须向外看**。
- 为项目规划投资更长时间：**深度聚焦核心问题**，发挥最大影响力。
- 组织需要高发展性、灵活性和适应性人才，在雇佣新员工时**态度比现有技能更重要**。
- 随着世界政治、社会和经济问题变得日益复杂，**在合作中构建良好的伙伴关系**将至关重要。资助型组织必须花时间与政府、受助方和其他同行制定共同目标。**相互依赖和责任感**能够促使伙伴关系发挥最佳作用。

2.3.3 关于运营模式的更多思考

- ❑ 你的组织有哪些与众不同的能力？独特优势是什么？还有哪些地方有待提升？
- ❑ 组织的运营方式在不同的场景下是否会发生改变？比如在艺术项目上是响应式，在社区开发工作中是主动式。
- ❑ 组织的言行一致度如何？即对外宣称的计划实际落地情况如何？
- ❑ 受助方和其他利益相关方了解组织的运营模式吗？他们了解的程度对你们彼此之间的互动关系有怎样的影响？
- ❑ 你的组织还有哪些核心能力在本章中没有提及？是什么？这些能力如何与他人发生联系？
- ❑ 如果你的组织处于创业期，你认为哪些能力最为重要？哪些可以暂时不予考虑？

3 慈善框架的应用

- 为了帮助组织将上述慈善框架转化为可操作性模型，RPA开发了名为“慈善画布”（Philanthropy Canvas）的工具。该工具以慈善框架的三大元素为中心，延伸到合作伙伴、资源和外部环境，关注组织的关系、障碍和机遇的整体情况，帮助组织梳理核心驱动力之间的关系，进行战略规划和组织评估。（应用步骤和慈善画布请见后文）

3.1 慈善框架应用步骤

- ❑ 用15分钟时间将组织章程、社会契约和运营模式分类（在项目和组织层面）。哪些内容让你惊讶？哪些让你兴奋？你的组织擅长什么？你看到组织能力还有哪些提升空间？
- ❑ 将组织的理论模型转化为可操作模式，填写慈善画布（见下页）帮助你了解组织当前的发展模式或开发新的模式（可以是在项目层面或组织层面）。
- ❑ 寻找其他机构中对你的组织感兴趣的同行，与他们讨论慈善画布中的内容，并考虑以下问题：他们每个人如何影响（提升或降低）你的效率？他们作为一个整体又如何影响你的效率？你发现了哪些共性或分歧？
- ❑ 与组织的理事会和员工分享相关文档，然后召开会议为他们讲解组织的理论模型以及该模型随着时间推移如何影响组织发展。

全球/议题的现状
你想要改变的问题所处的环境

改变在哪里发生？ 人群、种族、机构、地域	谁能帮助你？ 联合创始人、联合资方、支持者
如何行动？ 关键行动	如何互动？ 人际关系
做什么？为什么？ 章程、社会契约、运营模式	
需要什么？ 关键资源	如何分配或传播？ 渠道
需要多少成本？ 预算和机会成本	如何资助？ 资本、收入、联合资助

资源可及性
可获得的资金支持

法律和政策环境
法律、文化、政策对行动的限制

角色分布
资助者、NGO及其他关注该议题的行动者

3.2 慈善框架的部分特点及建议

- 在关注运营模式之前，重要的是从一开始充分理解章程的含义。
- 运营模式发挥作用的前提是**首先解决组织文化问题**。你可以有一套经过深思熟虑设计的模型，但是如果没有基于组织价值观形成的文化，这些模型即使看似有效但并不会起作用。
- 组织可以**同时使用多种运营模式**，也可以在处理不同性质的问题时随时调整。
- 在商业世界里有业绩压力，但慈善组织没有同样的压力，因此需要**纪律**来推动模型落地。

3.3 关于慈善框架的更多思考

- ❑ 你如何将慈善框架的理论应用于自己的组织？在理事会会议和员工会议中，你将如何就慈善框架的内容展开对话？
- ❑ 你如何描述组织的整体情况（包括慈善框架中的所有内容）？
- ❑ 你的组织是否不止一种工作模式？不同的项目有不同的模式吗？
- ❑ 请你展望整个慈善行业，是否有哪些新出现的慈善模式让你感兴趣？他们是如何运营的？你为何感兴趣？哪些元素可能适合你的组织？哪些不适合？



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。