

基础设施对标案例: Open For Good 知识共享助力资助之路



资助者圆桌论坛 (CDR)
2019年12月

案例背景

- 随着中国公益行业的迅猛发展，每天都有大量的数据、信息、知识产生，然而互联网的便捷性并没能在行业内被充分运用，公益同行对知识共享的需求日渐凸显。
- 对于知识共享的探索在公益发展更成熟的美国同样也是近些年的重点。为了倡导行业开放数据、共享知识，原美国基金会中心（Foundation Center，现已与 GuideStar 合并为 Candid）发起了 Open For Good 运动。2018年基金会中心旗下的资助知识服务品牌 GrantCraft 发布了该运动的系列资助指南，讲述了基金会为何要共享知识，如何建立长期的知识共享机制和文化，在此过程中有哪些困难以及如何克服。本次我们对该指南的核心内容进行编译，供同行交流学习。

本文目录 (1/2)

□ 正文目录:

1. 汇集知识共享元素，构建共享机制
 - 1.1 WHY: 基金会为什么要分享知识?
 - 1.2 WHAT: 有哪些可以分享的知识?
 - 1.3 WHEN: 何时分享?
 - 1.4 WHERE: 在哪里分享知识并与目标受众建立联系?
 - 1.5 WHO & HOW: 谁来分享? 如何分享?
2. 五个常见顾虑及应对建议
3. 如何让知识共享更有效
4. 长远目标: 通过知识共享创造学习文化
5. 未来: 知识共享将成为常态

本文目录 (2/2)

□ 附录目录:

1. 基金会各类人员在知识共享中的角色
2. 基金会知识共享能力及文化测评问题
3. 基金会知识共享人员及流程安排自测表
4. 基金会知识共享状况自测表
5. 基金会知识共享文化建设情况自测表
6. 基金会知识共享态度/实践举例

□ 本指南原文请参考: http://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/OFG_GUIDE-FINAL.pdf

1.1 WHY: 基金会为什么要分享知识? (1/3)

- 因为知识有助于促进更大的公共利益。知识不同于信息和数据，当信息与经验相结合并转化为具有行动指导意义的洞见时，才能称为知识。基金会收集并产生有价值的知识，共享这些知识将为**改善成效、影响决策、催化变革**提供更多可能。

知识指引决策并催化社会变革



1.1 WHY: 基金会为什么要分享知识? (2/3)

□ 基金会共享知识的同时，自身也从中受益：

- 知识共享有助于倒逼内部反思和学习，了解项目成果和困难，优化工作。
- 有利于创造利益相关方深入参与的机会，产生新的联系和想法。
- 有助于提高机构的透明度，提升公信力和影响力。
- 在分享中鼓励不同的声音和公平的发言权，有助于促进基金会多样、包容、公平发展。

□ 知识共享对社区有益：

- 有助于让同行了解基金会和NGO的优秀实践，从中学习经验。
- 有利于提高人们理解复杂社会问题的程度，提升整个社会部门的集体智慧。

1.1 WHY: 基金会为什么要分享知识? (3/3)

- 有助于帮助公众了解政策，影响公众舆论和决策，帮助倡导者和决策者更好地决定如何支持社区发展。
- 有助于培育社区的专业性。基金会经常从社区成员那里收集信息和观点，可以培养和定义社区中的专业人士，并帮助他们促成关于战略和资源引入的更深入的对话，助力项目发展。

□ 基金会有分享知识的责任:

- 基金会会在社会部门中具有独特的地位和资源特权，伴随而来的是不可回避的责任。
- 现金和实物资助很重要，但基金会需要找到一切可能的资助方式。传播知识、分享学习成果同样是基金会的义务。
- 如果你不想分享，那么问问自己：“为什么不呢？”

1.2 WHAT: 有哪些可以分享的知识? (1/2)

□ 基金会通常产生知识的来源有:

- 对项目及受助方的评估: 对基金会项目及受助方的工作开展的独立评估
- 战略发展: 作为战略发展的一部分而进行的领域扫描、问题分析或其他委托研究
- 基金会绩效评估: 包含受助方和社区反馈的基金会绩效评估
- 思想领导力: 从基金会领导人的观点和经验中产生的变革性洞见
- 内部学习: 基金会成员分享的正式和非正式反馈意见
- 外部学习: 与社区利益相关方、NGO和基金会同行进行的讨论

1.2 WHAT: 有哪些可以分享的知识? (2/2)

分享内容	主要受众
基本原理和指导原则 慈善活动和资助工作的基本原理	所有人
项目和战略知识 - 项目实施战略以及对成功和调整的反思 - 关于伙伴关系和受赠方关系的经验教训 - 对如何调整、复制或规模化成功的实践经验的洞见 - 精准定位信息需求, 高效管理、降低知识生产成本的方法 - 推荐的内部操作流程及运行良好的原因	其他资助者& NGO和项目主管
来自受赠方及关于他们的知识 - 受赠方产生的知识, 包括来自科学研究和社区经验的知识 - 基金会对不同受赠人或不同领域的观点, 帮助改善在地服务 - 评估结果 - 关于受赠方关系的经验和教训	NGO (包括受赠方) & 特定问题领域的从业者
政策和倡导知识 - 基于证据的政策建议或影响 - 在关键问题上扩大公众影响力的调查结果和战略	决策者& 倡导者

1.3 WHEN: 何时分享?

- 知识分享不应该仅仅是项目结束后的一项工作，而应该**从项目之初便纳入计划，贯穿始终**。有计划地开展知识共享也有助于节约时间。
 - 在项目设计阶段，考虑如何分享项目成果，并将外联或宣传纳入项目计划；同时考虑项目过程中有哪些节点会产生知识。
 - 项目过程中，团队记录了原始的发现或经验教训后，反思并总结知识；或从正式的报告选取适合分享的知识。
 - 知识加工后，通过口头交流、邮件或博客等途径分享。

1.4 WHERE: 在哪里分享知识并与目标受众建立联系？

❑ 知识可以通过多种渠道传播分享，不同的途径其受众范围、覆盖的内容深度、与参与者互动的潜力以及成本各不相同，基金会需要决定哪种途径适合自己。目前开放的资源库是目前最受欢迎的方式。

在哪里分享	受众范围	内容深度	互动潜力	成本
开放的资源库	广泛	灵活	低	低
基金会网站	广泛	灵活	低	低
电子邮件群发	可定制	灵活	低	低
会议简报/演示	仅限于出席者	有限	中等	中等
网络研讨会简报/演示	仅限于出席者	有限	有限	中等
外部博客	广泛	有限	有限	低
外部讨论	可定制	灵活	高	高
期刊或杂志文章	广泛	有限	低	高

1.5 WHO & HOW: 谁来分享? 如何分享? (1/2)

- ❑ 每个基金会都需要有人执行知识共享工作。基金会可以更有战略性地开展知识管理、识别、加工和传播的步骤。
- ❑ **知识管理:** 基金会可以安排专人监督知识共享或将该工作分配给资助官员。
 - 简单的知识管理: 直接分享基金会资助的所有书面调查结果, 确保报告发布并回答关于潜在敏感信息的问题。
 - 更深入的知识管理: 参与知识开发的设计环节, 为关键受众提供战略咨询。
- ❑ **知识识别:** 反思经验教训是所有员工的责任。大多数时候员工通过日常工作会产生独立的知识, 建议在机构内定期让员工分享知识, 并以此识别可以在机构外分享的知识。

1.5 WHO & HOW: 谁来分享? 如何分享? (2/2)

- **知识加工:** 有些成形的报告可直接对外分享, 还有一些知识需要进一步加工。知识管理人员负责帮助规划在知识公开分享前所需完成的工作。有两个关键点:
 - 尽量选择简洁高效的加工过程。
 - 公开前确保关键利益相关方公平地参与到审核过程, 以避免知识公开后产生负面后果。
- **知识传播:** 包括机构内分享和机构外传播。知识管理人员的职责是确保知识被发布。可以借助官网、电子邮件、社交媒体、行业研讨会等形式传播, 最好的方式是通过开放的资源库传播。

(基金会各类人员在知识共享中的角色详见附录1)

1.5.1 你是哪类知识共享者？

- 基金会分享知识的倾向受2个因素的影响：
 - **知识共享能力**：指基金会分享知识所需的流程、人力和资源。
 - **知识共享文化**：指基金会内部支持共享的观念、领导力和兴趣。
- 通过开展快速自我评估可以帮助基金会诊断知识共享能力和文化现状，发现自身在知识共享方面的优势和挑战，并指导下一步工作。测评由2个因素×9个问题组成，每个问题计0/1分，测评结果按照能力和文化强弱将知识共享者归为：**知识新秀、善意的旁观者、沉睡的巨人、高级探索家**，共4类。（具体测评问题详见附录2）
- 随着组织的成长，需要不断重复测评机构的知识共享状况，并鼓励他人参与讨论，这有助于基金会扩展自我认知的边界。
(基金会知识共享人员及流程安排自测表详见附录3)

1.5.2 不同类型的知识共享者及其行动建议(1/2)



善意的旁观者

- 选择低成本方式共享，如Email或会议分享，或添加到资源库。
- 简化知识前期加工流程，聚焦分享受众。
- 将共享责任分散到每个员工。

强文化



高级探索家

- 以身作则，承诺并分享你的实践知识。
- 设定基金会的年度知识分享目标。
- 通过试验新的方法、关注知识的使用和扩大有价值的、未得到充分重视的观点进一步推进你的知识共享实践。



知识新秀

- 为学习他人的知识共享经验付费，然后再内部分享学习内容。
- 把握在会议上展示你的经验和见解的机会。
- 与伙伴合作开发资源并共享。

弱文化



沉睡的巨人

- 安排关于知识共享的内部讨论。
- 识别有助于知识共享的方案，如制定员工内部分享时间，鼓励知识消费等。
- 成立一个由感兴趣的员工组成的工作组，制定战略并倡导知识共享。

弱能力

强能力

1.5.2 不同类型的知识共享者及其行动建议(2/2)

	能力弱者保持简单 (知识新秀&善意的旁观者)	能力强者追求卓越 (沉睡的巨人&高级探索家)
WHAT	公开分享所有资助工作的书面知识（如受赠方研究/评估结果）。	除了公开分享所有书面结果外，记录并分享更广泛的关于慈善实践的知识。
WHY	与其争论是分享摘要还是整个报告，不同受众有哪些不同需求，不如为了广大的利益，分享所有的书面知识。	设计知识产品和沟通方式，以战略性地影响目标受众。
WHERE	使用开放的资源库来存储你创造和资助的所有知识资产。	除了开放的资源库，通过面对面的交流最大限度地提高知识的参与度。
WHEN	规划知识开发和共享，将其规定为资助过程中的常规流程。	寻找机会公开分享新战略，吸取外部建议信息，同时提升透明度。
WHO	指派一个知识管理者保障常规的知识共享工作的推进。	鼓励基金会每个员工参与知识获取和开发过程。

2 五个常见顾虑及应对建议（1/5）

- 尽管有越来越多的资助者分享知识，但大部分组织还未形成知识共享文化。常见的不愿意共享知识的顾虑有5个。
- 顾虑1： **我们太忙了。** 分享知识涉及内部知识管理和对外发展交流，可能需要大量的时间，而当知识共享不具有高优先级的时候，很容易被放诸脑后。解决办法有：
 - 提升优先级。认识到知识共享对基金会的重要价值，将其从一项可有可无的工作转变为必要的事项。
 - 借助技术手段。借助互联网等手段实现自动报告、共享。
 - 简化不必要的准备过程。并非所有共享知识都需要经过精细的处理，有些过程中获得的知识直接分享同样有所助益。
 - 分散共享责任。不一定需要指派专人负责知识共享，让知识共享成为每个人的核心能力，并从中受益。

2 五个常见顾虑及应对建议 (2/5)

- ❑ 顾虑2: **我们不想让受助方面临风险。**当需要分享与受助方评估相关的知识时，基金会担心披露受助方的敏感信息或弱点，或误导人们将项目的负面结果归咎于受助方。解决办法有：
- **保持敏感性。**关注特定受助方的评估信息，快速筛选不适合分享的内容，只分享适合分享的内容。
 - **引导正确解读。**提供细节帮助读者正确理解项目评估结果。
 - **给予正向支持。**即使出现了负面结果，也表达对受助方的支持和理解，展示公平与开放文化，让受助方放心地从失败中学习。
 - **与受助方建立信任关系。**始终与受助方保持稳定、透明的关系，便于与其谈论不太顺利的事情，以免对方觉得“我即将失去资助”。此外，确保与关键利益相关方一起审查后再公开知识，既表示尊重，也避免意外。

2 五个常见顾虑及应对建议 (3/5)

- ❑ 顾虑3: **我们不想被失败定义**。人们鼓励基金会分享自己的失败经验，帮助他人避开陷阱。但承认自己的错误是很难的，很容易受到质疑和批评。解决办法有：
- 保持开放。公开自己的做法，并对改进意见持开放态度。
 - 建立优势视角。基金会领导人可以强调失败乃成功之母，将错误视为成长的机会，促进反思和学习文化。
 - 重新定义项目。把项目当做试验，弱化个人的作用，将对项目的期望定义为从试验中总结经验和优化调整。
 - 不断扩大分享范围和规模。越多的基金会加入到知识共享中来，分享失败越显得平常。通过组织大规模的讨论，让更多基金会参与进来，并将知识向圈外分享，有助于带来更大影响力。

2 五个常见顾虑及应对建议 (4/5)

- ❑ 顾虑4: **我们的知识可能没有用或不及时。**每个基金会都有自己的运作方式，有些基金会可能担心自己的知识与他人无关，或是感觉自己的知识已经过时了，不值得分享。解决办法有：
- 认识到知识有很长的保质期。基金会的运作机制、资助策略、其支持的组织和项目等，关于这些的见解都值得分享。即使是自己认为过时的内容也可能对他人有帮助。
 - 培养分享技能。知识分享是一种可以通过实践习得的技能。组织可以从内部分享开始培养员工，当知识在内部分享后，很少有人再阻止对外公开分享。
 - 利用伙伴关系加强知识共享。有些基金会认为自己不是某领域的专家，但在该领域具有多年经验和大量资源，可以通过与其他伙伴建立合作网络，联合发布研究成果。

2 五个常见顾虑及应对建议 (5/5)

❑ 顾虑5: 外界已经有太多的信息了。基金会可能常感到有太多的信息向自己涌来，难以找到分享知识的最佳方式。我要分享的内容外界没有吗？即使没有，人们会如何运用我们分享的东西呢？解决办法有：

- 精准定位。回应目标群体的需求，通过高效的知识管理，以便知识能够被受众更好地获取和吸收。
- 使知识易于搜索。尽量避免使用基金会术语，而是使用关键词、标记等形式便于人们搜索。
- 建立集合知识库。网上有海量信息，且十分分散，难以搜索。建立开放的存储平台集合知识更有利于读者访问，也便于基金会接触到更广泛的受众。IssueLab知识库就提供了这样的解决方案。

3 如何让知识共享更有效（1/2）

- **让知识回应需求：**考虑受众缺少哪些知识，从一开始就将知识产品的生产和分享目标设计为满足学习和交流的特定需求。
- **让知识易于使用：**考虑如何使知识访问者更容易使用知识。包括：
 - 征求目标受众对要共享的知识产品的设计意见
 - 定制满足观众需求的知识产品
 - 借助常用的媒介和开放的资源库，改善知识的访问便捷性及追踪使用情况
 - 尽可能亲自向关键受众热情地传递知识，激发好奇心和参与度
 - 召开会议或研讨会，促进对知识的使用
 - 运用学术标准的数字对象标识符（DOIs）来发布报告，保障知识被永久记录

3 如何让知识共享更有效 (2/2)

- **开启一项新工作时广开言路：**基金会在开启新战略时可以更多地分享自己的初步想法，邀请他人参与讨论，而不是像以往那样仅仅事后分享成果和做法。这样将有助于形成一个多样化的学习社区，并让可能对战略产生积极影响的更广泛的利益相关方参与进来。
- **分享更多失败教训：**分享真正的失败和从中吸取的教训有时比最佳实践更能引起读者的好奇心和兴趣，也能够从中获得更多价值。但现在的基金会失败分享仍然不多。
- **开发简洁高效的交流模式：**利用技术分享简洁的知识对于与受众交流至关重要。如机构官网、开放资源库（如IssueLab）、行业研讨会、慈善期刊或杂志（如斯坦福社会创新评论）等途径。

(基金会知识共享状况自测表详见附录4)

4 长远目标：通过知识共享创造学习文化

- 当基金会的知识交流从依赖单一的个体发展为员工、领导、组织机制和日常实践的一部分时，组织才能持续从中受益。
 - **让学习和知识共享成为核心价值观：**在组织的价值观中明确传达其必要性和优先性。也可以将知识交流设为常规工作。
 - **领导人以身作则：**领导人日常如何沟通内部信息体现了组织的共享文化。例如，如何分享理事会的信息、征求员工意见等等。
 - **建立反思机制：**领导层应定期反思组织的知识分享文化及改进需求。或将知识交流设为员工会议的常设流程，鼓励反思互动。
 - **从入职开始强化知识共享：**建议基金会将知识共享的文化写在员工和理事会的工作任务中，从招聘阶段便开始强调知识文化。
 - **向外传播知识共享的理念：**不仅在机构内这样做，领导人还可以在会议中谈论自己的做法，向行业内外传播理念。
- (基金会知识共享文化建设情况自测表详见附录5)

5 未来：知识共享将成为常态

- ❑ 基金会通过各种各样的项目来解决复杂的社会问题，这些问题没有一个组织能够单独解决。为了最大限度地利用有限的资源，有效的知识交流是慈善事业发展的必要条件。
- ❑ 基金会应思考在受赠方、合作伙伴和同行中观察到的知识需求，确定所学知识的价值和应用空间，将知识共享嵌入组织的日常工作和文化中。
- ❑ 越来越多的基金会正在加入知识共享的队伍。未来，知识共享将成为常态。

(基金会知识共享态度/实践举例详见附录6)

附录1 基金会各类人员在知识共享中的角色

- ❑ 基金会管理层和理事会成员应将知识共享设为核心组织价值观，培养支持性的内部文化，并分配资源来支持这项工作。
- ❑ 项目官员在员工和机构之间建立联系，他们处于知识和学习的中心。
- ❑ 评估官员负责评估项目影响力和促进反思学习，他们的定位是支持基金会内外部的知识交流。
- ❑ 项目助理经常在知识产生的第一线，他们的工作与受赠方的数据和信息关系密切，因此可以向其强调经验教训的重要性，并提供更多的分享机会。
- ❑ 传播人员具有帮助基金会确定知识分享的关键受众、创造性地包装和传播知识的基本技能。
- ❑ 资助经理负责管理重要的知识资产，因此能够确定这些资产如何对不同的利益相关者产生重要的影响。
- ❑ 信息技术团队负责管理促进组织学习与利益相关方参与的平台。

附录2-1 基金会知识共享能力测评问题

能力测评问题	“是” 计1分
1. 我们借用基金会网站来分享正在学习的内容。	
2. 我们有活跃的社交媒体。	
3. 我们有专人负责带领大家开展知识交流和学习。	
4. 员工通过多种方式在外部分享知识。	
5. 我们的受赠方报告充分考虑公开分享便捷性。	
6. 准备资源时我们的标准流程是考虑实用性和受众需求。	
7. 我们召集或参加支持交流分享的会议。	
8. 我们定期在开放的资源库和其他相关网站上分享报告。	
9. 我们给予知识产品公开使用许可，以便其他人可以轻松学习借鉴，并在此基础上进一步发展。	
能力总分（即回答“是”的总数）	

附录2-2 基金会知识共享文化测评问题

文化测评问题	“是” 计1分
1. 开放和持续学习是基金会明确倡导的价值观。	
2. 与同行深度交流被视为基金会影响力的核心。	
3. 我们重视并积极探索外部知识。	
4. 我们的领导人为内外部知识共享树立了榜样。	
5. 我们为员工留出思考和分享知识的时间。	
6. 我们不怕分享无用的信息。	
7. 我们敢于试验和冒险。	
8. 我们乐于分享实践经验，共建慈善行业。	
9. 我们相信自己有责任分享正在学习的内容。	
文化总分（即回答“是”的总数）	

附录3 基金会知识共享人员及流程安排自测表(1/2)

- 该清单是基金会测评和优化知识共享人员及流程安排的工具。以下哪些情况符合你的基金会？哪些可以在近期实现？如果符合1-5点，建议你在机构内找机会讨论知识共享的重要性。如果符合6-8点，建议你想办法继续优化。如果符合9点或更多，你已经很棒了！
- 基金会领导人鼓励内外部知识共享并亲身示范。
 - 机构有指定的人员通过协助知识准备和提供资源的方式引导大家管理知识。
 - 员工了解各类对外分享知识的方式。
 - 员工会议通常包括识别和分享知识的环节。
 - 项目和工作计划为知识反思、总结和分享预留了时间。
 - 要求外部评估提案中包括共享知识资源。

附录3 基金会知识共享人员及流程安排自测表(2/2)

- 受赠方的报告中包含经验教训内容，受赠方知道需要分享这些知识并有所准备。
- 分享的知识是基于受众的需求准备的。
- 员工在公开发布知识前已充分与受赠方和其他关键利益相关方沟通。
- 员工除了被动传播知识之外，还积极将知识传播给目标受众。
- 内部共享的知识会经审阅后向外部共享。

附录4 基金会知识共享状况自测表

- 该清单是基金会测评和优化自身知识共享情况的工具。以下哪些情况符合你的基金会？哪些可以在近期实现？哪些可以在远期实现？
- 知识开发的第一步是辨析外部需求以及如何满足这些需求。
 - 知识被积极地传达给主要受众，而不仅仅是被动地传播。
 - 基金会的工作人员与受众接触，从受众对知识的反应中学习。
 - 伙伴关系和协作被看做共同准备和交流知识的机会。
 - 基金会的工作人员积极地从内外部寻求知识。
 - 基金会的领导人和理事会鼓励从失败中学习，包括强调个人和整个组织的都从中受益。
 - 基金会的工作人员采用开放的平台来分享知识。

附录5 基金会知识共享文化建设情况自测表

- 该清单是基金会测评和优化组织知识共享文化的工具。以下哪些情况符合你的基金会？哪些可以在近期实现？哪些可以在远期实现？
- 我们基金会非常重视知识共享。
 - 基金会领导人建模并与员工讨论知识共享在基金会工作中的整体作用。
 - 整个基金会都认为知识共享是工作的关键部分，并不次于资助。
 - 知识共享行动贯穿于我们的工作中，不依赖于个别人员。
 - 我们分享许多不同类型的知识。
 - 基金会的职位描述和绩效评估强调知识共享。
 - 我们的文化是以试验心态工作，失败就从中吸取教训。
 - 我们促进整个慈善部门的知识共享。

附录6 基金会知识共享态度/实践举例(1/2)

- 最早加入Open For Good运动的基金会均承诺将公布所有评估报告。
 - 洛克菲勒基金会：2017年9月时最先加入该运动。基金会认为：“在创新领域工作时，只有始终评估并分享所学知识，才能充分发挥其项目和投资的全部影响力。”
 - 洛克菲勒兄弟基金：2017年12月第二个加入运动。其观点是：“我们深深相信自己对受赠者、合作伙伴和广大公众负有责任，需要定期评估我们的资助项目，利用评估发现为机构的战略和实践提供信息，并公开我们正在学习的内容。”
 - John D. and Catherine T. MacArthur基金会：第三个加入运动的基金会。保持透明和从评估中学习是机构一直以来的机制，其观点是：“社会问题和状态是不断变化的，因此对问题的反应需要随着环境的变化而变化，以产生最大的影响。此外，机构的目标在设计和构建策略时就保持透明。”

附录6 基金会知识共享态度/实践举例(2/2)

□ 其他基金会的实践包括：

- New York State Health基金会：知识共享和学习是机构价值观和指导原则的核心部分。每个员工在入职时都会收到这一指导原则，知道自己有责任分享所学。另一方面，机构对自己的项目、成功和失败保持开放透明。
- Glasspockets（透明口袋）：倡导慈善透明，提供一个免费的基金会透明度自评工具——“Who Has Glass Pockets?”（谁有透明口袋），包括知识共享指标、趋势数据和实用链接，显示其他基金会如何共享他们正在学习的知识。至今已有近100个基金会接受并公开分享了它们的透明度评估结果，并承诺透明工作。



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。