

工具 | 帕卡德基金会资助计划 设计手册



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年6月

背景

- 帕卡德基金会（The David & Lucile Packard Foundation）成立于1964年，至今已发展成关注气候、海洋、农业、教育等多个领域的资助型基金会。
- 2007年，为应对资金量增长，基金会开发了这本资助计划（subprogram strategy）设计手册，一方面有助于指导资金分配，另一方面指导员工开发、执行和评估新的项目或扩展已有项目。
- 手册包括概览、工具和资源三部分，本文有删减，通过链接可下载原文<https://www.packard.org/grants-and-investments/for-our-current-grantees/evaluation-and-learning/the-standards/>

本文目录

□ 下图是帕卡德基金会资助计划设计流程和各阶段所需工具，后文将包括5个步骤的主要活动、关键产出、审批流程，以及10个工具的介绍。

1. 意向收集 idea collection	2. 意向开发 idea development	3. 初步战略 preliminary strategy	4. 完整战略 full strategy	5. 完整执行 full implementation
<ul style="list-style-type: none"> • 主要活动 • 关键产出 • 审批流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 主要活动 • 关键产出 • 审批流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 主要活动 • 关键产出 • 审批流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 主要活动 • 关键产出 • 审批流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 主要活动 • 关键产出 • 审批流程
工具A: 环境扫描报告	工具B: 回应四个核心问题	工具C: 变革理论 工具D: 成效目标	工具E: 资金计划 工具F: 评估计划 工具G: 退出计划	工具H: 学习计划 工具I: 年度监测仪表盘 工具J: 中期/终期回顾

1. 意向收集 (idea collection)

主要活动

- 通过环境扫描寻找潜在机会
 - 挖掘不同的专家资源，同时请专家举荐专家，以快速了解整个领域
 - 委托进行专项研究（出报告或白皮书）
 - 举办论坛，收集和激发利益相关方的想法
- 思考四个核心问题
 - 为什么是现在？
 - 为什么是帕卡德基金会？
 - 是否有完整且令人信服的变革理论支撑？
 - 这是对基金会有限资源的最优使用吗？
- 召开启动会（邀请各部门代表共同参与，目的是获取资助计划设计过程中可能涉及的各方面问题的初步信息，如法务、评估、传播等）

关键产出

- 一页纸的环境扫描报告
- 启动会备忘录

审批流程

- 环境扫描报告由启动会全体人员签字，并且由项目总监和负责业务的副秘书长进行存档
- CEO和理事会签字后可进入第二阶段

2. 意向开发 (idea development)

主要活动

- 对收集到的信息进行优先排序，形成初步想法
- 完成对四个核心问题的回答，通过回答四个核心问题，进一步明确战略聚焦点
 - 为什么是现在？
 - 为什么是帕卡德基金会？
 - 是否有完整且令人信服的变革理论支撑？
 - 这是对基金会有限资源的最优使用吗？
- 开始起草变革理论和逻辑框架
- 进行初步的资金估算
- 在理事会中寻找可能支持的人
- 让少数几个被资助方参与进来

关键产出

- 对四个核心问题的回答

审批流程

- 对四个核心问题的回答需要由项目总监和负责业务的副秘书长签字
- CEO和理事会签字后可进入第三阶段

3. 初步战略 (preliminary strategy)

主要活动

- 定稿对四个核心问题的回答
- 拟定变革理论（变革理论描述了要去哪儿，以及如何去，即达到预期结果的路线图）
- 拟定逻辑框架（变革理论直接指导逻辑框架，相比而言，逻辑框架更偏向项目执行层面，包括了具体活动、资源投入等）
- 拟定成效目标（成效指变化，是变革理论的重要组成部分，包括了短期、中期、长期）
- 完善预算方案

关键产出

- 回答四个核心问题的终稿
- 成效目标草案
- 变革理论草案
- 逻辑框架草案
- 初步的预算方案

审批流程

- 与项目总监、评估官员召开会议，审批初步战略
- 与负责业务的副秘书长召开会议，讨论提交给理事会的产出的要求和时间表
- 提交项目委员会审批
- 提交理事会审批

4. 完整战略 (full strategy)

主要活动

- 定稿变革理论、逻辑框架、成效目标
- 起草资金计划
- 起草评估计划
- 起草退出计划
- 召开理事会正式讨论该资助计划

关键产出

- 变革理论、逻辑框架、成效目标的终稿
- 资金计划
- 评估计划草案
- 退出计划

审批流程

- 项目总监、评估官员对战略文本进行审议
- 与负责业务的副秘书长讨论战略文本和时间表
- 项目委员会审批战略文本，由CEO决定是否提交理事会
- 理事会审批战略文本

5. 完整执行 (full implementation)

主要活动

- 召开碰头会（邀请第一阶段启动会时参与的各部门代表）
- 定稿评估计划
- 制定年度监测仪表盘
- 制定学习计划
- 每年填写两次监测仪表盘（第一季度、第三季度）
- 每年回顾逻辑框架和评估计划
- 每两年更新仪表盘
- 进行中期回顾（向理事会汇报）
- 进行终期回顾（向理事会汇报）

关键产出

- 定稿评估计划
- 定稿学习计划
- 年度监测仪表盘
- 中期回顾报告
- 终期回顾报告

审批流程

- 资助计划得到理事会审批后，第一阶段启动会参与人员将再次集中，明确各自在项目各阶段的角色和作用

工具A：环境扫描报告(1/2)

问题	解决方案	与基金会的契合度	潜在影响力 (需要考虑能够投入的资源)
<ul style="list-style-type: none">• 什么问题？• 哪些人受这一问题影响？• 这个问题为什么重要？• 这个问题的规模有多大？• 对这个问题的了解有多少？• 造成这个问题的根本原因是什么？	<ul style="list-style-type: none">• 公益领域有哪些解决方案？• 这些解决方案触及到造成问题的根本原因了吗？• 是否有证据表明哪些解决方案更为有效？	<ul style="list-style-type: none">• 问题和解决方案符合基金会的使命、价值观和工作方式吗？• 符合基金会的项目领域吗？• 所需资金量在基金会一般的资助计划范围内吗？	<ul style="list-style-type: none">• 在这个问题上，公益资金能产生多大程度的影响力？• 要想产生改变，大概需要多大的资金量？• 基金会的资金足够吗？或者是一个大盘子中的一部分？• 有其他提供资金的方式吗？ (例如提供核心运营资金、进行项目投资、配比资助等)• 要想产生改变，大概需要多长时间？• 如何能保证所需的资金和时间？

工具A：环境扫描报告(2/2)

环境	时机	可持续性
<ul style="list-style-type: none">• 社会和政策环境：公益资金要想给这个问题带来变化，哪些社会和政策环境可能会是威胁或机遇？• 行业环境：有关注于这一问题的潜在被资助方吗？他们的优势和劣势是什么？• 资助环境：还有哪些资助方关注这个问题？对于解决这个问题，联合资助是重要的吗？如果是，谁是潜在盟友？• 假设：为实现目标还有哪些重要的前提条件？	<ul style="list-style-type: none">• 时机重要吗？• 就这个问题而言，正处于关键时期吗？• 就社会和政策环境而言，正处于关键时期吗？• 就资助环境而言，正处于关键时期吗？	<ul style="list-style-type: none">• 影响力可持续吗？• 如何延续影响力？（例如建立哪些合作关系，提供什么技术支持或提升组织绩效等）• 是否能获得为延续影响力所需的资源？

工具B：回应四个核心问题(1/2)

为什么是现在

- 描述外部环境有哪些事件、变化或趋势创造了窗口期，并预测这个窗口期会持续到什么时候。
- 描述这个时期（而不是未来的某一时刻）对于实现目标的积极作用。

为什么是帕卡德基金会

详细阐述为何帕卡德基金会具有优势（例如以下理由）：

- 员工具备该领域的丰富知识和深刻洞见；
- 员工或理事与那些对项目成功至关重要的机构或人有良好的工作关系；
- 其他基金会的资源对于实现目标特别有价值（例如项目投资、提升组织绩效的资助、评估费用、知识传播费用等）；
- 愿意进行一项有争议或有风险的投资来支持一个重要的目标，而这对于其他资助方来说很难。

工具B：回应四个核心问题(2/2)

是否有完整且令人信服的变革理论支撑

- 设定清晰、具体、可衡量的成效目标。
- 绘制变革理论，呈现出活动与目标之间的因果关系。
- 在项目开始之前就设定评估指标，选择评估方法。
- 设定退出策略，呈现出基金会何时以及如何可以终止这项资助。

这是对基金会有限资源的最优使用吗

- 估计需要多少资金？在多长的时间周期？
- 相对于解决这个问题所需的资金和时间，帕卡德基金会所能投入的资金和时间是怎么样的？
- 是战略性地使用资金吗？例如，是否有杠杆作用？如果有，哪些资助方会加入进来？如果帕卡德基金会不资助会发生什么？
- 是需要大胆面对争议或风险的投资吗？如果帕卡德基金会不资助会发生什么？

工具C：变革理论

变革理论的组成部分

- 问题描述
- 解决方案
 - 为什么选择这个解决方案？
 - 为什么认为它有效？
 - 哪些实践案例影响你选择这些解决方案？
 - 这一解决方案能够奏效有哪些前提条件？
 - 什么情况下这一解决方案可能失效？
 - 为达成目标需要采取哪些策略，开展哪些活动？
- 成效目标
- 假设
 - 加速或阻碍项目成功的社会和政策环境因素
 - 项目成功所需的行业环境
 - 项目成功所需其他利益相关方的参与（政府、其他资助方、社区领袖等）

好的变革理论的特点

- 能回应四个核心问题
- 呈现了达到预期目标的最有效路径（即并不是所有的解决方案都同等重要，有些能够产生更大的影响力）
- 清晰展示了活动和成效之间的关系
- 包含具体的、可衡量的指标
- 达成目标的路径是基于经验验证或有证据的
- 明确被资助方和利益相关方的角色
- 呈现基金会在系统中的角色和贡献
- 识别可能加速或抑制变化产生的因素
- 包含了监测评估与学习的反馈闭环

工具D：成效目标

成效目标的作用

- 明确监测评估的重点
- 帮助筛选出哪些是值得扩展的有效服务
- 帮助识别培训需求（员工、被资助方等）
- 指导预算制定
- 帮助决策何时该结束资助
- 让理事的关注点聚焦在这一纲领性内容

好的成效目标的特点

- 雄心勃勃，激动人心
- 基于文献研究或理论推导
- 体现出基线在哪儿
- 体现出时间维度
- 聚焦于变化
- 在选择容易衡量的目标和难以衡量的目标之间进行平衡
- 项目的投入和产出能够支撑这些变化
- 是基金会、被资助方、受益人共同认可的，是资助双方重要的沟通工具
- 需要时可进行调整

工具E：资金计划

资金计划应包含以下内容：

□ 资助预算

- 主要活动所需资金，按年度呈现，按直接资助、组织发展资助、项目投资等不同类别呈现

□ 预算说明

- 需要这样资金规模的原因
- 与变革理论之间的联系
- 与退出策略之间的联系

□ 行政预算

- 所需的人力资源投入，按年度呈现

□ 评估预算

- 评估计划需要有相应的资金支撑

工具F： 评估计划

评估计划应包含以下内容：

- 评估问题
 - 希望通过评估回答什么问题？
 - 这些评估问题如何起到了了解战略实施情况的作用？
- 评估设计
 - 评估范围（每个具体的资助项目？ 还是整个资助计划？）
 - 评估方法
 - 需要哪些数据？ 哪些数据可得？
 - 谁来执行评估？
- 时间表（包括关键的监测评估活动、产出交付）
- 如何使用评估结果
- 资源（包括资金和人员投入）

工具G：退出计划(1/2)

- 退出可能有很多种情况，例如达到某个重要时刻，达成了成功指标或出现了标志失败的现象，或者由于某些环境因素的变化需要对变革理论进行重大调整等等。
- 退出计划的作用：
 - 帮助员工、被资助方、以及所在领域明确期待值
 - 在做基金会整体资金分配时有的放矢
 - 提升成效的可持续性
- 有两类退出计划：
 - 退出策略 (initial strategic exit plan) ，即在项目开始时设想何时、何种情况下结束这个资助项目。
 - 退出计划 (close-out plan) ，即决定退出后具体的操作步骤。

工具G：退出计划(2/2)

退出策略

- 该资助计划预期的持续时间是多长？
- 这个时间是怎么估算出来的？
- 什么情况会导致提前结束？
- 什么情况会导致延长时间？
- 基金会希望结束资助时留下什么？

退出计划

- 资金撤出的时间表是怎样的？
- 如何与被资助方沟通资金撤出？
- 基金会不再继续资助后可能会出现什么问题，或有什么潜在的风险？
- 如何应对这些风险？
- 退出时基金会哪些部门应该参与进来，例如传播部门？
- 有哪些具体的后续跟进？

工具H：学习计划

学习问题	学习周期	传播对象	功能	责任
<ul style="list-style-type: none">• 学习什么？	<ul style="list-style-type: none">• 学习频率？（一次性的、持续的、年度的或者是在特定里程碑？）	<ul style="list-style-type: none">• 这些信息对谁重要？• 如何分享这些信息？	<ul style="list-style-type: none">• 如何使用这些信息？	<ul style="list-style-type: none">• 谁来负责收集和分析信息？• 谁来负责使用这些信息？

为项目学习什么

为基金会学习什么


为被资助方学习什么

为领域学习什么

工具 I：年度监测仪表盘(1/2)

□ 目标和变革理论


- 简要汇总资助计划的目标和主要策略


 很少或没有成效


□ 整体进展图示

- 从右侧图中选择一个图标来呈现总体策略的进展情况
- 请注意，图标只是沟通工具，旨在引发对资助计划的讨论

 有一些成效

 按计划达成成效

 比预期更好地达成成效

 超出预期达成成效

□ 年度进展说明

- 鉴于目前已经实现的成效，我们离预期目标还有多远？
- 就上一个问题展开，注意考虑到内部因素（员工和被资助方能力等）和外部因素（联邦预算和政策环境等）：
 - 哪些进展顺利？（选择最重要的两项）
 - 哪些存在挑战？（选择最重要的两项）

□ 年度承诺

- 理事会审批的本年度最重要的承诺

工具 I：年度监测仪表盘(2/2)

资助计划里程碑时间表		月, 年	内部或外部
资助计划审批通过			
完成五年回顾			
资助计划更新/调整审批通过			
其他里程碑		月, 年	内部或外部
对该资助计划有重要影响的内部或外部事件, 不仅限于评估相关的内容			
策略 1			
该策略的整体进展	从上页五个图标中选择一个作为对该策略整体进展的判断		
成效目标 1	指标 1	基线 1	目前进展 1
	指标 2	基线 2	目前进展 2

工具J：中期/终期回顾

向过去看

1. 背景
2. 回顾的方法和数据来源（应平衡定量和定性的数据，表格和案例等穿插其中）
 - a. 项目信息
 - b. 该领域的关键报告和数据
 - c. 关键利益相关方访谈（理事会、员工、被资助方、专家学者、其他资助方、其他实践机构代表）
3. 描述和分析成果
4. 影响目标实现的障碍
5. 所学到的经验
6. 继续推进该项目可能遇到的挑战

向未来看

1. 对资助计划所在领域的看法
 - a. 对于该领域和新兴战略的了解
 - b. 对其他资助方的策略的评估
2. 建议的后续动作



中国资助者圆桌论坛（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，探索有效资助，推动社会问题解决”。

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。