

案例 | 人才资助类项目怎么做



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年9月

本文目录

- 目前有不少投资于人的项目，CDR将其分为两类（由公开资料总结，未经对方确认）：
 - 侧重于支持有共同特质的个人：银杏伙伴（具有社会创业家精神的青年行动者）、爱佑创新公益领袖奖（公益创新者）、亿方基金会菁莪计划（公益青年行动研究人才）、三一学者（致力于科学公益发展的研究者）等
 - 侧重于支持组织中的某个岗位：例如敦和基金会优才计划（筹款岗位）、SEE劲草同行（成长期环保公益组织的CEO、COO）等
- 对于这类资助项目，大家普遍关注的问题包括：
 - 最终目标是什么？资助这些人与达成目标之间的变革路径是怎样的？如何评估成效？
 - 获选人的需求很多样，如何决策是否给予支持？如果支持，如何操作？
- 本文选择了四个国际案例，分别从为什么发起、选择什么样的人、如何筛选、提供哪些支持、如何衡量成功几个方面来介绍，希望能给资助工作者一些启发。
 1. Ashoka 全球社会创业家项目
 2. 福特基金会国际奖学金项目（IFP）
 3. 麦克阿瑟天才奖
 4. 帕卡德科学与工程学者

1. Ashoka: 为什么发起

- Bill Drayton于1972年提出社会创业家的概念，并于1980年创办Ashoka，其使命是识别并支持全球领先的社会创业家们，从他们的创新模式中学习，同时动员更多人接受这一新理念，共同创造一个人人皆是创变者(changemaker)的世界。
- 截至目前已经支持了来自93个国家的超过3300名社会创业家。
- 这是最早开始的支持社会创业家的项目，陆续还出现了一些：
 - Echoing Green (1987)
 - Avina Foundation (1994)
 - Roberts Enterprise Development Fund (1997)
 - Social Venture Partners (1997)
 - New Profit, Inc. (1998)
 - Omidyar Network (1998)
 - Skoll Foundation (1999)
 - Venture Philanthropy Partners (2000)

1. Ashoka: 选择什么样的人

- **新想法(A New Idea):** 候选人有对一个社会问题新的解决方案，并且这一方案会改变该领域的既有模式。纵向会通过时间维度，横向会通过同行对比来衡量这一解决方案的创新性。
- **创造力(Creativity):** 成功的社会创业家既有设定远大目标的能力，又有将愿景变为现实的能力。会问候选人：是否有创造过其他新愿景的经历？
- **企业家素质(Entrepreneurial Quality):** 成功的社会创业家被他们所致力于解决的问题所驱动。他们日以继夜地奋斗，愿意挑战那些实际执行中的种种困难，直至想法变为现实。
- **想法具有社会影响力(Social Impact of the Idea):** 候选人的想法有可能显著地改变所在领域，并引发全国范围内的变化。想法本身要足够新颖和实用，使得人们愿意采用并转化为该领域的新规范。
- **道德(Ethical Fiber):** 引发重大社会变化的社会创业家必须能够激发大范围的不同的利益相关方群体。他们必须得到大家的信任，否则很难成功。

1. Ashoka: 如何筛选

- 1. 提名:** Ashoka员工、志愿者、合作伙伴、过往的Ashoka伙伴以及社会创业家自己，都可以基于五项筛选标准进行提名。
- 2. 初筛:** Ashoka当地团队首先审查候选人的创新想法，会与候选人面谈并进行实地考察，并与该领域的其他专家一同审查候选人的工作。
- 3. 复筛:** 在筛选社会创业家方面拥有丰富经验的Ashoka高级代表与当地团队一同审查候选人工作。这位高级代表来自其他地区，这样可以更为客观，并且能够评估该想法在其他地区应用的潜力。
- 4. 小组评审:** 来自与候选人同一地区的3-4位社会创业家或商业企业家对候选人进行面试。他们能够评估该想法在本地的潜在影响。这些企业家和Ashoka高级代表共同商讨决议是否向理事会举荐这位候选人。
- 5. 理事会审议:** 理事会根据初筛、复筛和小组评审的信息对候选人进行审查，判断候选人是否符合标准以及Ashoka的使命，最终确定其是否获选。

1. Ashoka: 提供哪些支持

Ashoka Fellow是终身的。由于每位获选者的工作所处阶段不同，因此他们的个人需求也不同，Ashoka为每位获选者定制不同节奏的支持。

- **同伴社群：**与全球其他3000多名社会企业家的联结。
- **支持网络：**Ashoka提供的顾问支持；与商界领袖、全球公司及其他合作伙伴的联结。
- **增加曝光：**协助给其他奖项或竞赛提名；与媒体伙伴的联结等。
- **提升技能：**链接参与加速扩大影响力的项目或工作坊的机会；链接专业志愿者服务（probono）的机会。
- **生活津贴：**提供3年的生活津贴，使其能全身心投入事业；链接其他资助方。

1. Ashoka: 如何衡量成功

Ashoka于1997年开发“衡量有效性（Measuring Effectiveness）”项目，邀请获选人在获选5年和10年时进行自评，以更好地了解项目所带来的影响。其2005年报告显示：

□ 您是否仍在努力实现最初的愿景？

- Ashoka选择那些愿意终身追求愿景实现的人。
- 获选后5年有94%，获选后10年有83%仍在继续。

□ 有其他人复制您的原创想法吗？

- 尽管复制并不是唯一能证明想法已经得到传播的标志，但在这方面取得成功的人开始影响社会中其他群体回应社会问题的方式。
- 获选后5年有82%，获选后10年有93%想法被其他人复制。

□ 您对公共政策产生了影响吗？

- 公共政策的改变意味着其想法已被政府部门所采纳，这将使该问题得到广泛的变化。
- 获选后5年有56%，获选后10年有71%改变了国家层面的政策。

□ 您的机构目前在行业内处于什么位置？

- 处于领导地位的机构为其想法的实践和传播奠定了扎实的基础。
- 获选后5年有54%，获选后10年有66%机构是该行业的领导者。

2. 国际奖学金项目(IFP): 为什么发起

- ❑ 福特基金会国际奖学金项目 (International Fellowship Program, 简称IFP) 创建于2001年, 目的是为那些缺乏接受高等教育的群体提供机会, 并使他们成为各自领域的社会变革领导者。最初它就认为自己不仅仅是一个奖学金, 而是通过高等教育发挥作用的社会公正领域的项目。其背后的基本假设是, 如果有合适的工具, 来自弱势群体的新兴领导者可以在研究生学习中取得成功, 并在回国后努力改善其所在社区。
- ❑ 截至2013年, 支持了来自22个国家的4305位有潜力的致力于社会公正的领导者, 共投入4.2亿美元, 是基金会历史上最大的单项资助。

2. 国际奖学金项目(IFP): 选择什么样的人

- 作为一个全球项目，其有效性与创新的组织结构密切相关。设在纽约的秘书处负责整体管理和制定政策方针，22个国家的合作伙伴根据各国不同情况设计和实施项目。
- 弱势：性别、种族/民族、宗教、原籍地、经济条件、父母受教育或受雇情况、身体残疾等都可能成为获得高等教育机会的障碍。不同国家这些因素的权重不同，各国伙伴与当地学者、公共部门代表等合作，对“弱势”进行定义。评估报告 (Enders, Jürgen and Kottmann, Andrea, 2013)显示IFP获选人：
 - 79%是家中第一代大学生
 - 73%家庭收入低于全国平均水平
 - 68%出生在农村地区、县城或小城市
 - 57%母亲是小学及以下学历水平
- 在强调公平获得高等教育机会的同时，IFP还将非学业标准纳入筛选标准，来考察候选人的领导力。这些标准也将由各国伙伴制定。

2. 国际奖学金项目(IFP): 如何筛选

- IFP采取同行审议的方式进行候选人筛选，审议小组成员对当地需求和环境非常熟悉，因此能够更为全面地评估候选人，包括从机会公平、领导力、社会参与及学术潜力等维度。由当地人组成审议小组，使得候选人可以以母语提交申请。
- 全球范围内，IFP凭借审议小组的专业、诚信和独立性赢得了透明度的声誉。为了进一步防范特殊利益，福特基金会和IFP官员都不允许担任小组成员。

2. 国际奖学金项目(IFP): 提供哪些支持

- 奖学金
- 学前培训和安置
 - 许多奖学金项目要求候选人在正式加入项目前必须被所选大学录取。这种要求往往成为一些人申请高质量的研究生课程的重大障碍。
 - IFP则入选后的一年期内, 为获选人提供预备培训和安置支持, 例如计算机、研究技能、学术写作和外语学习等内容, 同时还接受教育以帮助他们完善学习目标。为学业成功做准备的投入是IFP最重要和有效的创新之一。
- 补充支持系统
 - 由于获选人可以在任何地方学习, 这种高度分散的系统要求各国合作伙伴与获选人保持较密切的联系, 这创建了一个补充支持系统, 远超出了就读大学提供的常规的学生服务, 同时还提供回国后的工作和学习机会咨询。

2. 国际奖学金项目(IFP): 如何衡量成功

2013年国际教育研究所(IIE)启动了对IFP项目的十年追踪项目, 2015年完成第一轮数据收集, 全球1861名IFP校友回复调查, 占总人数的43%。

□ 对获选者的影响

- 96%受访者完成了学业
- 92%受访者认为有更多机会来产生社会变化
- 90%受访者认为增加了其追求社会公正的承诺
- 84%受访者居住在他们的祖国, 其中52%居住在出生地
- 79%受访者是高层领导者的角色

□ 对全球社区的影响

- 超过900位获选人创建新的项目或机构, 其中97%是回应社会问题或提供社区服务; 这些项目使得950万成人和儿童受益
- 84%的获选人表示提升了其所在组织的绩效, 影响了6万多员工和志愿者
- 获选人产出了3.46万个与社会公正相关的各种类型的产出, 包括会议演讲、书籍、报告、新闻报道和艺术作品等
- 超过95%的获选人还在相互联系, 在各类与社会公正相关的议题上进行合作

3. 麦克阿瑟天才奖：为什么发起

- 麦克阿瑟基金会成立于1970年，时任理事William T. Kirby在1978年理事会上介绍了George Burch博士1976年的一篇文章，其中说到“应该拨出资金，让真正有创造力的人有空闲时间独自思考。”类似观点的一系列文章促使基金会创始人John MacArthur的儿子J. Roderick MacArthur开始设计“麦克阿瑟天才奖”项目。这是基金会第一个资助计划，一方面希望识别和支持那些真正有创造力的人，另一方面也希望激发更广泛的公众的想象力。
- 每年诞生20-30位获选人，自1981年至今，已有近1000位获选人。

3. 麦克阿瑟天才奖：选择什么样的人

- 卓越的创造力：创造力包括创造新事物，或将看似无关的已有事物连接起来，以丰富我们对自身、对社区、对世界、对宇宙的理解的动力和能力。创造力有很多种形式：提出还未探索到的问题；就棘手的问题开发新的解决方案；发明新的方法、工具或艺术形式；将来自不同学科的想法融入全新的建构中；产生能够拓宽想象力的作品等等。
- 基金会认为有创造力的人应将他们的才能应用于尽可能广泛的领域，而不是预先设定好的领域。有些人以意想不到地方式扩展传统学科，有些人则从不同的领域合成思想，还有一些人做出了不容易分类的作品。获选者包括科学家、历史学家、诗人、小说家、艺术家、作曲家、从事社会公共服务的人，以及很多从事传统学科之外工作的人。
- 必须是美国公民或居民，不得参选或任职于政府部门。

3. 麦克阿瑟天才奖：如何筛选

- 1. 提名：**基金会持续更新提名者名单，提名者具有本领域的专业知识，且熟知领域中富有创造力的人。提名人给项目主任写一封1-2页的信，描述被提名人及提名理由，同时提供能够对被提名者进行独立评估的其他人的名单。
- 2. 筛选：**遴选委员会由十几位艺术、科学、人文、商业和非营利领域的领袖所组成。这些人专攻于一个领域，并熟悉其他几个领域，对领域内外重要的问题和创新的想法极具热情。每一个遴选周期结束，会更换部分成员。审查之前，每位被提名人都有一位项目高级经理负责，他负责从推荐信中、相关领域和独立评估人的调查中准备材料，提供给遴选委员会。审查了所有背景材料后，遴选委员会选出有潜力的名单，与工作人员制定进一步的调查策略。所有参与提名、评估和遴选过程都是匿名的。
- 3. 理事会审议：**经过复筛后确定最终推荐名单，提交理事会审议。理事会最终确定获选人名单。

3. 麦克阿瑟天才奖：提供哪些支持

连续5年按季度分期支付的津贴，共62.5万美元。

- **为什么资助个人：**该项目强调个人创造力，基金会认为那些让我们的社会变得更好的想法和行动往往始于个人开创性的努力。
- **为什么不限定资金用途：**基金会认为才华横溢、自我驱动的人知道如何最好地分配他们的时间和资源。通过采用“无附加条件”政策，基金会为获选者提供了最大的自由，使他们能够遵循其创造性愿景，无论是推进当前工作，还是扩大工作范围，亦或是走上全新的方向。因为对资金使用方式没有限制，所以也没有报告的义务。基金会不要求或期望获选者的特定产出或作品，在获选期间也不会评估其创造力。

3. 麦克阿瑟天才奖：如何衡量成功

基金会于2012年对项目进行了评估，这个项目不适合采用准实验的方法（没有合适的对照组），而是采用对获选者的调查、民意调查和内部访谈（包括基金会理事会、员工、遴选委员会成员、提名者等）的方式。

□ 对获选者的影响

- 93%受访者认为提高了自身的财务稳定性
- 88%受访者认为有更多机会表达创造力
- 88%受访者认为帮助实现个人目标
- 85%受访者认为增加了独立感和动力

□ 对公众的影响

- 24%的公众（代表3100万人）表示他们对获选人的成就感到钦佩
- 15%的公众（代表1940万人）表示听到获选人的成就促使他们搜索更多关于获选人及其成就的信息
- 10%的公众（代表1290万人）表示这个奖项激励他们，并使他们停下来“思考我的工作或对社会的贡献”

4. 帕卡德科学与工程学者：为什么发起

- 惠普公司的成功是建立在技术基础上的，很大程度上源于大学实验室的研究和开发。如果没有惠普公司的成功，帕卡德基金会的捐赠就是不可能的。工程师和科学家的研究将为国家未来的高价值经济活动提供基础，基金会长期以来都很关注加强以大学为基础的研究和研究生教育。
- 1988年基金会创立了帕卡德科学与工程学者，以支持有潜力的、正处于职业早期的学者进行科学和工程研究。
- 29年来，基金会共支持了全美顶尖的54所高校的577位科学家和工程师，投入资金达3.94亿美元。

4. 帕卡德科学与工程学者：选择什么样的人

- 候选人是好奇的、充满热情的科学家或工程师，他们采用创造性的方法进行研究，敢于大胆思考，尝试新的想法
- 必须是50所受邀大学的教员
- 必须有资格从事自然科学、物理科学或工程的研究
- 必须在其教师职业生涯的前三年内
- 学科包括物理、化学、数学、生物、天文、计算机科学、地球科学、海洋科学以及工程学的所有分支
- 不支持什么：
 - 目前有些领域已经获得了较大的资金投入（例如临床医学、与加速器和空间站相关的研究、与国家安全相关的研究等），基金会的资金将会关注那些不受重视的领域
 - 已经有一定资历、以及资金充足的教员不予考虑
 - 该奖项强调支持个人的创新研究，而不是大型项目的组成部分或扩展部分

4. 帕卡德科学与工程学者：筛选过程及所获支持

- 1. 提名：**50家受邀大学的校长提名，每人提名不超过2人。候选人必须是受邀大学的教员。顾问小组会定期审查受邀大学名单，以确定是否应该增加或删除机构。
- 2. 申请：**除了一些基本信息外，被提名者需要提交一份研究说明，阐述这个研究为什么重要，未来五年的目标，以及资金大致的用途。不需要详细的预算，这也不会对资金的实际用途产生约束。同时还需要提交四封推荐信，一封来自被提名人所在部门的负责人，三封来自被提名人所属大学之外的、熟悉其工作和创造能力的人，其中至少有一位是与被提名人没有监督或协作关系的。
- 3. 筛选：**顾问小组有12名成员，均来自50所受邀大学。他们负责筛选出获选人名单提交给理事会。
- 4. 理事会审议：**理事会最终确定18位获选人名单。
 - 获选人将获得连续五年，每年17.5万美元的资金支持。其中1.75万美元是给其所在大学的非限定性资助，15.75万元用于支持获选人的研究工作。

参考资料

- Ashoka Fellows简介 <https://www.ashoka.org/atom/10429>
- Ashoka Fellows筛选流程和标准 <https://www.ashoka.org/en/program/venture-selecting-our-ashoka-fellows>
- MacArthur Fellows常见问题
[https://www.macfound.org/media/files/MacArthur Fellows Program FAQ updated Sept 2015.pdf](https://www.macfound.org/media/files/MacArthur_Fellows_Program_FAQ_updated_Sept_2015.pdf)
- MacArthur Fellows 2012-2013评估报告摘要
[https://www.macfound.org/media/files/MacArthur Fellows Program Summary of 2012-2013 Review v4 1.pdf](https://www.macfound.org/media/files/MacArthur_Fellows_Program_Summary_of_2012-2013_Review_v4_1.pdf)
- 福特国际奖学金项目 <https://www.fordfoundation.org/work/learning/international-fellowships-program/>
- 福特国际奖学金项目 <https://www.iie.org/en/Research-and-Insights/IFP-Alumni-Tracking-Study/The-IFP-Legacy>
- 福特国际奖学金项目评估报告 https://p.widencdn.net/rd1fv5/IFP-Alumni-Tracking-Study_Report-1
- Packard Fellowships资助指南 <https://www.packard.org/wp-content/uploads/2017/12/2018-Packard-Fellows-Guidelines.pdf>



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。