

工具 | 通过领域建设 推动人口层面的大规模变革



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年3月

研究背景

- ❑ 资助者和实践者越来越认识到，单个组织的扩张不足以解决复杂、不断演变的社会问题。实现人口层面(population-level)的大规模变革通常还需要在一个领域内的行为者之间进行有意义的、有目的的协调，即“建设某领域”，以提升和维持大家的集合行动力。
- ❑ 尽管达成了越来越多的共识，但这种努力很少能产生大规模的影响。事实上，领域建设工作极具挑战性，这不仅仅是因为社会问题的复杂性和领域建设者所处的动态环境，缺乏对推进领域发展的共识以及领域的需求与常见的慈善行动之间的不匹配，是主要的阻碍因素。
- ❑ Bridgespan花了六个月的时间进行大量的文献综述和35个领域的研究与采访，发现了领域发展的一些共性模式、挑战和机遇，形成了这份报告，旨在帮助所有相信合作是解决最紧迫的社会问题的关键要素的人，采用共同的语言、工具和心态来实现突破性的进展。
- ❑ CDR节选部分报告内容进行编译，原文参见<https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/field-building-for-population-level-change/field-building-for-population-level-change-march-2020.pdf>

关键概念释义及本文目录

□ 本文中，Bridgespan将**领域 (field)** 定义为一组致力于解决共同的社会问题的个人和组织，通常开发和使用共同的知识库。本文中上述概念仅指渴望解决复杂社会问题的领域，而非其他类型的“领域”如专业实践(如法律)或学术研究(如政治学)。从戒烟、应对气候变化到儿童早期发展，这些领域的功能就像生态系统一样，涵盖了一系列行动者和活动。

□ **领域建设 (field-building)** 定义为能够推动一个领域发展以产生大规模影响力的活动或投资。建设一个领域通常有两种不同的方法（培育组织或加强组织间的联系与合作），本报告主要涉及后者，领域建设者致力于让一个领域内的行动者能够共同设计、追求领域层面的行动方案（field-level agenda）。领域希望产生的人口层面的大规模影响，在单个组织或单个解决方案中通常无法做到。

1 如何构建规模化影响力

1.1 领域发展的三个阶段

1.2 领域的五个要素

2 如何建设领域

2.1 在领域建设不同阶段给资助者的优先行动建议

2.2 关于“如何建设领域”的经验教训

2.2.1 基石：分配权力

2.2.2 领域建设的原则

2.2.3 从原则到实践

要点速览

- ❑ 领域发展可以分为三个阶段：**新兴阶段、成型阶段、发展与保持阶段**。每个阶段中，Bridgespan为资助者提出了不同的优先行动建议。
- ❑ 已经实现和正在保持大规模影响力的领域具有以下共性：
 - 强大且不断更新的**知识库**
 - 拥有共识的多元且互补的**行动者们**
 - 明确且充满活力的**领域层级的行动方案**
 - 不断适应变化的**基础设施**
 - 持续且充足的**资源**
- ❑ 领域建设的重要基石是：**公平**。采取包容性决策，让最接近问题和可能的解决方案的人参与进来。在此基础上，资助者需要守住以下原则：
 - 保持**全局**视角
 - 在积极主动和灵活响应之间寻求**平衡**
 - 以**包容性决策**的方式解决问题
 - 承诺**长期支持**领域建设(通常至少十年)

1.1 领域发展的三个阶段（1/2）

- 虽然每个领域的发展模式不尽相同，但本研究中发现存在一些共性指导着所有类型的领域建设者走向成功。
- 本研究发现一个领域的发展在规模化的路径上有三个不同的阶段：



1.1 领域发展的三个阶段 (2/2)

□ 需要注意的是：

- 领域不一定随着发展年限的增长而有所改变，有些领域可能几十年仍然处在新兴阶段。
- 在任何领域行动和取得成功都必须考虑领域所处的社会、文化、政治环境。
- 还需要关注更广泛或相关领域的发展状态，可以基于更广泛领域中的已有基础设施和关系更快速地扩大本领域的影响。
- 公平视角对于实现大规模的变革至关重要，考虑更广泛的公平，让最接近当前问题的行动者参与进来。（此处对公平视角的定义是：一种积极主动的战略方法，旨在改善成果，解决机会、负担和需求方面的结构性差异，以推进目标的达成，实现所有人真正的平等。）

- ## □ 报告中提供了一个可以用于诊断领域当下状态的工具，参见
- www.bridgespan.org/field-building-for-population-level-change

1.2 领域的五个要素（1/5）

- 以上三个阶段的发展标志是什么？研究表明，大多数领域都有五个可观察到的要素，它们单独或共同地随着三个阶段推进，以实现大规模的影响：知识库、行动者、领域层级的行动方案、基础设施、资源。这些特征是领域的基本要素，只要有适当的资助和支持，就可以不断发展成熟。

1. 知识库 (Knowledge Base)

- 一个领域的知识库是不断发展的学术和实践研究的实体，帮助行动者更好地理解当下问题的严重性，并识别和分析共同遇到的困难。随着领域知识库的丰富，它能够提供设计、执行和调整有效方案所需的数据和信息。知识库也是领域行动者的共享参考信息，有助于推动行动者们的协调合作。
- 最重要的是，一个领域的知识库从来都不是静态的，而是不断更新的以响应不断变化的环境。

1.2 领域的五个要素 (2/5)

2. 行动者 (Actors)

- 一个领域的行动者是一群共同建立领域共识和愿景的个人和组织，这是实现大规模影响力所必须的。在发展更成熟的领域中的行动者往往更多元。一般来说，发挥不同作用的各种行为者(如研究、政策、实践、中介、出资)对于领域建设是必要的。
- 最接近一线的行动者尤其需要真正地参与到领域建设中来，这些行动者既可以指受问题影响最大的人，也可以指努力解决问题的直接服务人员。这些人及他们的组织对于解决问题有独特且必要的优势，并有可能在为解决方案提供突破性建议。

3. 领域层级的行动方案 (Field-level agenda)

- 领域层级的行动方案统指领域行动者为解决障碍、开发响应策略所采取的最关键的行动。这些行动各不相同但互为补充，并受领域行动者共同制定的总体战略引领。早期阶段，行动方案往往是孤立的、零星的试验；后期阶段，这些努力变得更加集中和协调一致。

1.2 领域的五个要素 (3/5)

- 无论是什么领域，领域层级的行动方案都应随着外部条件的不断变化而不断调整，这是取得大规模影响力的关键。此外，在共同制定领域层级的行动方案时需要体现公平视角，一开始就把最接近问题的人纳入问题识别和解决方案的开发中来，这对于实现人口层面的变革同样至关重要。

4. 基础设施 (Infrastructure)

- 领域基础设施类似于“结缔组织”，它强化了另外四个领域特征以及它们之间的互补性。基础设施通过让行动者们更协调、互联和有效，使得事半功倍。对基础设施的建设作用包括：在知识库中增添最佳实践，提供技术援助以满足领域内机构的关键需求，主办会议以建立共识，促进行为者之间的相互学习，以及为领域建立资金池。
- 领域基础设施也必须能够应对不断变化的条件。在每个阶段都必须明确谁能、谁不能使用领域层级的基础设施，以确保工作和影响的公平性。

1.2 领域的五个要素 (4/5)

- 中介组织 (intermediaries) 通常扮演基础设施的角色。有时这些中介组织是为了短期支持领域行动而创建的，并随着领域发展而壮大演变。有时资助者们会领导基础设施行动，例如为受赠者或更多领域行动者举办会议。资助者们还经常联合行动，汇集资金和其他资源发挥关键的基础设施作用，支持个别行动者，或提供更广泛的能力建设。

5. 资源 (Resources)

- 资源可以是资金支持，也可以是非资金支持（如推动资助者与社会组织建立联系）。这两种形式在所有阶段都是必要的，以支持在领域中开展工作的组织，并为它们发挥最大效力创造条件。尤其需要确保不同的群体获得的资源是公平的。

1.2 领域的五个要素 (5/5)

- ❑ 研究表明以上五个特征是相互依存的，领域的资源和基础设施支持其知识库、行动者和领域层级的行动方案。并且这些特征以大致相同的速度发展。
- ❑ 在已经实现和正在保持大规模影响力的领域内，这些特征明显地发展到以下程度：
 - 强大且不断更新的知识库
 - 拥有共识的多元且互补的行动者们
 - 明确且充满活力的领域层级的行动方案
 - 不断适应变化的基础设施
 - 持续且充足的资源

2.1 在领域建设不同阶段给资助者的优先行动建议

▣ 本研究揭示了资助者在每个阶段的资助模式，以及他们如何助力于领域建设。尽管资助时机很重要，但资助的有效性取决于资助者与领域行动者和同行接触时的方式和心态。Bridgespan最新的研究认为领域建设是资助者能够进行的最有价值的投资之一，然而历史上领域建设获得的资助却最少。在美国超过1000万美元的资助中，只有7%用于领域建设。

新兴阶段	成型阶段	发展与保持阶段
• 资助研究 • 投资于领导力发展 • 资助各类的解决方案 • 支持领域行动者之间的协调合作	• 支持领域领导者开发领域层级的共同议程 • 投资于支持性基础设施 • 动员更多资助者	• 推动领域层级的持续、集体反思 • 持续投资于动态的、不断适应变化的基础设施建设

2.1.1 新兴阶段优先行动建议（1/2）

- 资助研究：资助关于问题严重性和创新方案有效性的研究，基于数据确定领域的统一行动策略。已经取得显著影响的领域都建立了对问题严重性的共同理解。
 - 示例：对幼儿领域的主要研究表明，儿童早期发展为教育成果、经济生产力和终身健康奠定了基础，近年来这一问题引起了广泛的重视。
- 投资于领导力发展：在领域的新兴阶段，投资于经验丰富的新领导者以及培养具有不同背景和观点的领导者都至关重要。
 - 示例：在家暴领域，Blue Shield of California基金会通过群组学习和能力建设项目投资于领域领导者，汇集不同经验、身份和优势的16名研究员共同探讨愿景和问题的解决方案。

2.1.1 新兴阶段优先行动建议（2/2）

- ❑ 资助各类的解决方案：如直接服务、宣传或教育，并由不同的领导者带领，以了解什么对规模化真正有效。常见的资助可能包括支持一个组织的战略优化，或提供资金支持组织在更多地区提供服务。
 - 示例：Robert Wood Johnson基金会在戒烟领域最成功的投资包括一系列不同的行动：深入的政策研究和宣传、战略沟通、项目开发和评估、领导力发展、纳入学术研究和课程、组织能力建设、联盟建设和合作、动员和长期资助。
- ❑ 支持领域行动者之间的协调合作：通过集会、引荐、投资或项目，将从事类似或相关工作的行动者联系起来，有助于建立共识，共享知识，促进价值共享。
 - 示例：Ounce of Prevention基金在多个出资方支持下举办了全国家访峰会，该峰会汇集了家访领域的领导者、研究人员、实践者、政策倡导者等，大家一同分享关于如何提高服务质量和促进儿童发展的已有认知。

2.1.2 成型阶段优先行动建议（1/2）

- 支持领域领导者开发领域层级的共同议程，促进更聚焦的、各方协调的行动。
 - 示例：美国婚姻平等领域的努力在2004年遭受了严重打击，13个州禁止了同性婚姻法案。2005年两家基金会召集了该领域领导人重新评估是否有足够的人会继续致力于该领域的战略目标，最终资助者们看到该领域领导人在过去20余年的努力，并撰写了报告概述实现该领域战略目标的明确路线图。
- 投资于支持性基础设施的建设（如支持各地活跃人士、周期性会议、技术援助团队），推动领域内部连接和支持的常态化。
 - 示例：在影响力投资领域，洛克菲勒基金会开发了全球影响力投资网络(GIIN)，这是一个成员组织，旨在通过提供“信息、工具和网络”来加强和发展该领域自成立以来，GIIN一直在帮助界定影响力投资的概念，并成为其基础设施建设的组成部分，最显著的是通过制定影响力报告和投资标准(GIIN公认的影响力投资指标目录)和影响力基础(影响力投资基金和产品的在线数据库)。GIIN网络在2018年已经发展到支持41个国家。

2.1.2 成型阶段优先行动建议（2/2）

- 动员更多资助者，吸引更多资本投入领域，同时扩展领域网络和经验，并建立合作伙伴关系。资助者合作可以在“搭建平台”方面发挥独特的作用，让领域领导者在战略上达成一致，或者集中资金投资基础设施。
 - 示例：Funders' Collaborative on Youth Organizing旨在加强青少年倡导领域，该联合会除了资助个体外，还吸引更多资金支持相关研究，并致力于宣传该领域的影响力，目前该联合会已与全国75个基金会和社团合作一同建设该领域。

2.1.3 发展和保持阶段优先行动建议（1/2）

- 推动领域层级的持续、集体反思：该阶段资助者们可以为领域行动者提供共同议事的空间，以加深对领域需求的理解，确保关键行动者适应不断变化的领域需求和外部环境。
 - 示例：美国国家临终关怀和姑息治疗组织(NHPCO)作为一个领域中介，定期为服务提供者和专业护理人员举办会议，以分享知识和推动共同反思。2001年，只有7%的拥有50张或以上床位的医院有姑息治疗小组，在NHPCO的帮助下，2019年这一数字增长到72%。然而，并非所有人都能平等地获得服务，于是NHPCO在2015年成立了多元咨询委员会，向NHPCO及其成员提供服务于不同人群所需的信息、指导和专业知识。

2.1.3 发展和保持阶段优先行动建议（2/2）

- ❑ 持续投资于动态的、不断适应变化的基础设施建设，以确保领域的进展和适应不断变化的条件。在多个领域的发展中都能看到，即使取得了重大成功，推动领域发展的“骨干”中介仍然至关重要。虽然这些中介机构通常是“为一时的需要而建，而不是为了持久战”，但随着时间的推移，一些中介机构可能需要保留下来，为一个领域发挥骨干作用，并应对新的动态和挑战。
 - 示例：在婚姻平等领域，随着时间推移，Freedom to Marry 意识到他们有必要推动一场运动进一步激发公众的支持，而不仅仅是提供资源或技术援助，于是他们从原有的机构中独立出来成为一家实体，雇佣全职专业人员，筹集更多类型的资金，并继续与当地的其他组织合作。
- ❑ 正如优先投资建议往往因领域发展阶段而异一样，资助者应该在多大程度上领导领域建设也是如此。在新兴阶段，资助者的领导力是关键；然而待到成型阶段，资助者应该考虑移交权力给一个能够吸引一系列资助者和其他参与者来加速该领域发展的领域层级领导者。衡量领域建设何时成功的核心是“受资助者何时开始自行合作”。

2.1.4 案例：美国预防青少年意外怀孕领域（1/3）

	新兴阶段 1996年以前	成型阶段 1996-2015	进化与保持阶段 2016年至今
影响	美国青少年怀孕率在80年代中期和后期急剧上升，1990年达到峰值11.7%。	1990-2013年美国青少年怀孕率降至4.3%。青少年怀孕率在所有50个州和不同类型人群（如不同年龄、种族）中都有所下降，但各群体之间的下降并不均衡。	美国青少年怀孕率持续下降，2017年降至1.88%。各类群体的青少年怀孕率都在持续下降，但不同种族、收入和地区人群的差距仍然存在。
知识库	有限的研究显示，美国青少年怀孕率高于其他发达国家。然而，此时人们并未认为青少年意外怀孕会得益于社会政策干预。1995年，克林顿总统将青少年怀孕描述为美国“最严重的社会问题”。	研究分析了阻碍预防青少年意外怀孕的障碍（如缺乏信息和避孕用品）。研究认为增加避孕措施、延迟性行为发生时间可能会降低青少年意外怀孕率。之后的研究质疑了推迟性行为发生时间的想法，之后焦点集中在增加避孕用品的使用。	研究不断深化，包括跨种族的持续差异研究、意外怀孕率在18-20多岁的女性中最高。人们越来越认识到不同的群体在获得高质量性健康信息和避孕服务方面的不平等。研究人员开始探索不断变化的社会规范乃至整个经济环境如何推动该问题的解决。

2.1.4 案例：美国预防青少年意外怀孕领域（2/3）

	新兴阶段 1996年以前	成型阶段 1996-2015	进化与保持阶段 2016年至今
行动者	部分行动者在预防青少年意外怀孕方面做了工作，但他们没有共同的使命感，因为青少年意外怀孕尚未引起重视。	克林顿时代推动了政客对这一问题的关注。越来越多的其他行动者加入该领域，展开了如讲故事、宣传、直接服务、中介工作 (The National Campaign to Prevent Teen & Unplanned Pregnancy, 以下简称“全国运动”) 等行动。	该领域的行为者们继续共同努力，通过增加获得优质避孕服务和信息的机会，保持并尝试进一步降低青少年意外怀孕率。越来越多的行动者更多地关注到种族和社会流动性问题。
领域层级的行动方案	当时的主要方法是直接服务，特别是提供性教育和避孕药具。由生殖健康机构带头行动，干预重点不是青少年意外怀孕，而是更广泛的健康问题(如性传播疾病)。	1996年发起的降低青少年怀孕率的全国运动的核心战略为:(1) 与青少年一起协调基层运动，(2)通过媒体、团体等渠道影响社会价值观。该运动召集各方努力扩大与可能不关注意外怀孕的群体的联系，并填补特定人群的空白（如拉丁裔）。	该领域一直在适应不断变化的政治形势。包括阻止政府减少给预防青少年怀孕项目的资助金额，维护青少年获得避孕用品的机会等。

2.1.4 案例：美国预防青少年意外怀孕领域（3/3）

	新兴阶段 1996年以前	成型阶段 1996-2015	进化与保持阶段 2016年至今
基础设施	行为者之间的合作发生在生殖健康机构之间，并局限在生殖健康范围内。	中介组织(最著名的是上述的全国运动)通过召集行动者、发表研究、分享知识和增强机构的规模化能力来加强该领域的联合行动力。2005年，全国运动将其使命从青少年扩展到关注更广泛的意外怀孕。	随着该领域的发展，中介组织继续发挥重要作用，并被迫适应不断变化的政治环境。资助者也在发挥召集作用，以应对不断变化的环境，如当堕胎渠道减少时，资助者们将重点从预防转为增加堕胎机渠道。
资源	公共和私人资金都涌向生殖健康领域。联邦青少年家庭生活计划的重点是为青少年父母提供服务，而非预防怀孕。	整个领域主要依靠私人和组织化慈善资金，其次是政府资金来支持其工作。2010年，国会批准了两个预防青少年怀孕的相关项目，增加了州、社区和团体的政府资金。	慈善家们继续资助该领域的行动。然而政治环境不断变化，政府资助变得越来越不可预测。联邦政府曾考虑削减预防青少年怀孕项目的资金。该领域最终成功地保护了该项目的资金。

2.2 关于“如何建设领域”的经验教训

- 本研究发现资助者的心态和方法与他们的投资一样重要。

2.2.1 基石：分配权力

- 这里的“权力”指的是通过组织内的人或钱改变系统的力量。由此显见，对于一个受资助者来说，很难提出与资助者相反的意见。纠正这种权利失衡对于有效参与和最终实现人口层面的变革至关重要。资助者虽然拥有重要的资源和优势，但他们毕竟远离一线。大量研究强调了分配权利、增加参与度、建立深度信任关系的重要性。“你需要自愿退后一步，放弃权利，然后共创。”

2.2.2 领域建设的原则（1/4）

- 现有的领域建设实例中，能看到人口层面变革的实例很少，即使是在取得最大进展的领域。一个常见而关键的陷阱是**对公平和包容不够重视**。Bridgespan认为社会部门**只有促进公平和包容的决策才能产生人口层面的影响**。“如果不设计出为最边缘化群体服务的解决方案，就不可能实现人口层面的变化。”
- 这种需求在领域建设中变得尤为明显，因为一个领域希望解决的社会问题非常复杂，寻求的变革规模很大，需要集体努力才能完成。如果我们在设计时没有纳入不同身份的人和经验，我们创造的解决方案将永远不会发挥出全部潜力。因此，以下四项领域建设原则都离不开一个核心词：**公平**。

2.2.2 领域建设的原则（2/4）

□ 原则1：保持全局视角

- 如果资助者以狭窄、静态的视角看待领域建设工作，比如局限于某个特定项目或只提供是否有限的投资，我们经常会看到一些诸如盲点、浪费资源在并不重要的地方等后果，或者多个资助者各自为战导致错失机会。
- 有全局视角的资助者会考虑整个领域的所有行动者（包括其他资助者）并与之对话，将大家感兴趣的领域与相关领域、系统和运动联系起来。资助者们还可以主动与其他资助者接触，共同发力。

□ 原则2：寻求主动与被动的平衡

- 从既往经验来看，资助者往往过分强调在领域建设采取主动出击的方式（创造变革条件），而忽视灵活响应的方式（静待时机成熟再出击）。在实际工作中，平衡主动和被动，可以释放最大潜力。
- 基金会可以通过基层管理者和非营利组织来帮助快速识别和解决问题，增加灵活响应性。这一定程度上决定于资助者对领域建设受资助方的干预度，总的来说，资助者需要给予受资助方充分灵活度。常见的一些资助要求，如多年的详细计划、细化的绩效指标等，通常与灵活的响应方式不兼容。

2.2.2 领域建设的原则（3/4）

□ 原则3：采取包容性决策方式解决问题

- 研究表明，资助者通常优先考虑一小部分不能完全代表该领域不同观点的行动者的意见。取得成效的领域建设者认识到包容性可以打开创造性解决方案的大门，为所有受核心问题影响的人带来可持续的变化。它们让领域内的同行者和最接近问题的人能够共同制定策略。与各种各样的行动者合作——尤其是那些最边缘化甚至被视为“持不同意见”的行动者——可能需要大量时间并面对巨大挑战，但这往往是找到解决办法的必经之路。
- 对于资助者来说，包容性决策的最基本做法是如何设立会议圆桌。在一个领域的早期发展阶段，资助者通常会努力将核心行动者聚集在一起，以便建立联系、分享知识并做出领域层面的决策。然而，资助者应该仔细考虑是否应该设置一个新的圆桌，还是要支持已有的联盟。

2.2.2 领域建设的原则（4/4）

□ 原则4：承诺长期投入

- 为了与机构的优先事项和需求保持一致，资助者倾向于通过短期项目资助来支持领域建设工作。不幸的是，这种方法往往导致大家对领域关键需求的支持不一致。鉴于社会问题的复杂性和系统性，资助者需要承诺长期供资，才能看到领域建设的成果。美国临终关怀和姑息治疗领域的变革历时20年，而争取婚姻平等的斗争持续了40多年。
- 长期承诺也影响资助者如何对待资助周期。Irvine基金会对领域建设的资助周期是7年及以上，Chorus基金会承诺以10年为周期提供非限定性资助。领域行动者需要这种保证和承诺，以便有足够的雄心来计划突破社会挑战。这种承诺还能让行动者们从应付短期资助这种分散注意力的单调工作中解脱出来。至关重要的是，它能够建立深层关系，为工作提供动力并允许非线性发展，实际上每个领域的发展都是非线性的。
- 需要注意的是，在长期承诺的同时，资助者同样需要对不断变化的环境和挑战做出快速反应，特别是领域建设者应该寻找机会借鉴其他人在相近领域的工作。

2.2.3 从原则到实践 (1/2)

- 然而上述原则在当下的资助者实践中还很难实现。通常资助者们坚持把控解决社会问题的方式。为了在复杂和不确定的动态环境中有效地解决问题，基金会必须从集中规划、局限的资助策略转变为更分散、多样化的策略，以便更好地激发有效领导、多元智慧和创新。
- 心态
 - 与领域行动者分享权力需要基金会转变关于“答案从哪来”的心态(无论领导层或工作人员)。这种转变是真正包容的核心。Irvine基金会在资助一个领域的新想法时，召集了政府机构、受资助者共同形成设计小组，与他们所服务的人和社区合作，用超过18个月的时间共同发现问题并制定解决方案。
- 结构
 - 虽然很多资助者按项目拆分工作，但这种管理结构往往会加大机构内部及机构之间的隔阂，使资助者更难看到自己与相近或交叉领域的联系。Irvine基金会观察到这一现象后，完全取消了项目制结构，而是围绕一个机构总目标和几个支持性倡议在多个领域开展工作，专注于实现长期变革。

2.2.3 从原则到实践 (2/2)

□ 战略

- 追求“战略性”可能反而会形成与领域建设工作的核心原则相矛盾的战略。具体来说，战略的规范性太强时，反而难以灵活响应多变的需求或充分为领域行动者赋权。“你可以在慈善事业中发挥战略作用，但不要指导人们具体该做什么。这才是真正的战略性慈善。”Irvine基金会将每个倡议预算中的15%用于支持促进领域发展的直接服务和中介机构。

□ 监测与评估

- 资助机构往往期望短期内测评成果，但这并不适用于领域的多变、曲折发展路线。持续开展监测评估是领域的核心，但需要有不同的测评方式。对于Irvine基金会来说，倾听受资助者和社区成员的意见对于理解什么有效，什么无效，以及什么需要改变才能产生影响至关重要。在发起某个新倡议之前，基金会花了一年时间通过面对面的互动和调查听取实地情况，并计划在整个实施过程中继续这样做，以便真正地听取意见，并据此做出改变。

结语

- 总的来说，将原则转化为有效且持续的行动，需要社会组织重新界定迄今为止已经形成一定习惯的机构期望和优先事项。正如建设领域一样，转变社会部门同样需要集体承诺建立跨组织间的联系，并不断学习和改进，以培养实现和维持人口层面变革的新文化。



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

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。