

案例 | 休利特基金会工作指导原则 和资助工作准则



资助者圆桌论坛 (CDR)

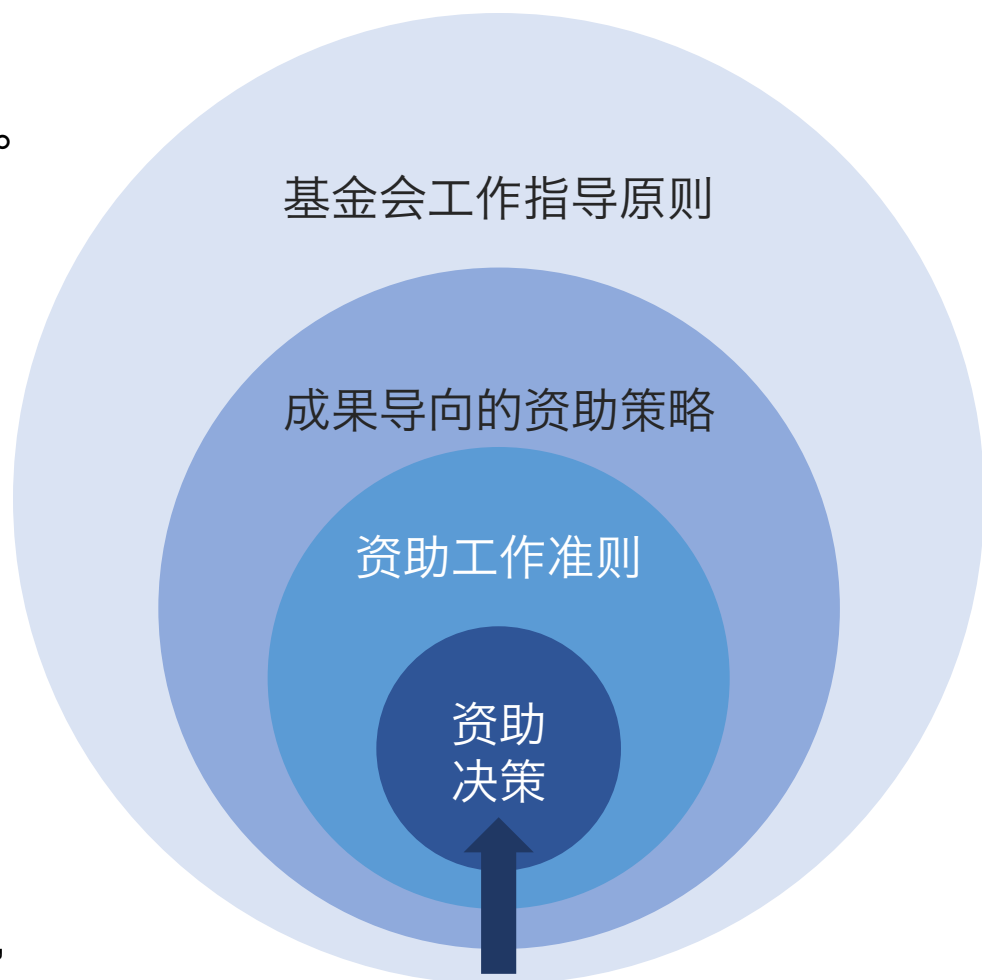
2018年9月

本文目录

- 休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）成立于1966年，目前已经发展成为关注教育、环境、艺术、全球发展、有效慈善的综合性基金会，2017年资助额达4亿美元。
- 基金会意识到在适应千变万化的内部和外部情况时需要保持核心原则，因此将原则形成书面材料，以指导基金会的各项工作，帮助工作人员判断其行为是否与基金会的期望相一致。
- 本文包括以下内容：
 1. 基金会原则框架
 2. 基金会工作指导原则
 3. 成果导向的资助策略
 4. 资助工作准则
- 本文摘译自以下两篇文章：
<https://hewlett.org/wp-content/uploads/2018/09/Guiding-Principles.pdf>
<https://hewlett.org/wp-content/uploads/2018/06/HF-Philosophy-of-Grant-Practice.pdf>

1. 基金会原则框架

- “基金会工作指导原则”是根本的基石，用于指导基金会的各项工作，包括选择工作领域和策略、管理风格、运营方式等等。本文第二部分将会进行详细介绍。
- “成果导向的资助策略”是基金会开发的用于指导员工设计和执行资助项目的指导手册。
- “资助工作准则”用于指导实施资助时的方法和活动，这些活动包括但不限于收集被资助方信息的方式、使用数据及提取经验的方式、用技术与被资助方互动的方式、以及基金会定位自身角色和与他人合作的方式。本文第四部分将会详细介绍。
- 指导原则一步步落实为更具体的行为准则，进而做出一个个具体的资助决策。



2. 基金会工作指导原则

1. 致力于产生积极的、有重大意义的社会变革
2. 通过务实、无党派的方式产生变化
3. 关注成果
4. 开放、透明和学习
5. 在彼此尊重的基础上，以合作的方式工作
6. 多元、平等、包容
7. 以谦逊和尊重他人的方式工作
8. 精简的团队，简单灵活的流程，理事会、CEO和员工合作

2.1 致力于产生积极的、有重大意义的社会变革

- 有重大意义的社会变革非能一蹴而就，需要全力投入和耐心。基金会长期在所关注的领域工作，以便能更好地理解这些问题在社会中的长远意义，为实现目标留出时间，也为策略调整提供了空间。
- 除了长期关注的领域，基金会也会及时响应各种条件的变化和社会需求的变迁，抓住机遇灵活地开展创新项目。
- 基金会将资源投放到至关重要的、仅靠政府和商业部门无法解决的领域和问题上。基金会愿意承担相应的风险，愿意去以学习的态度试验一些可能会失败的想法或方式，同时认为这种试验有助于提升公众对这一问题的认知。
- 基金会相信健康的非营利组织和学术机构对于良好运行的民主制度是不可或缺的，因此愿意为所关注领域的这些机构提供一般性运营资助。
- 基金会致力于帮助弱势群体，这不是一个单独的概念或战略，而是指导所有工作的背后的理念，决定着基金会选择解决什么样的问题，以及选择用什么方式解决问题。

实践示例

- 立项一般就意味着会持续进行
- 与那些和基金会的目标和工作方式相吻合的机构保持长期关系
- 在资助过程中愿意调整
- 要求对风险进行评估
- 对现有领域外的创新项目设定试验期限

2.2 通过务实、无党派的方式产生变化

- 基金会识别出那些运用慈善资源可以带来变化的社会问题，聚焦于解决问题，而不是推进某一党派的利益或特定的意识形态。
- 基金会的解决方案不是基于上层理论或诸如推动市场或政府治理这样的宏大假设，而是基于扎实的研究和有效的证据，自下而上建立我们的变革理论。基金会依据证据行事，采用一切证明有效并符合基金会价值的行动。基金会听取执行者及受益人的意见。如果经验或证据表明行动有误，基金会则会转变。
- 虽会小心翼翼地做到党派无涉，但基金会也不会回避相关的问题，不会排斥那些已有证据支持的、但被党派化的策略。

实践示例

- 承诺持续监测和定期评估
- 持续在全球变暖和妇女生殖健康领域开展工作，尽管这两个领域在我们进行投入后已成为某些党派的主要议题
- 发起例如麦迪逊计划和互联网计划，在多种意识形态领域建立支持性的机构，以深度回应政治化的问题
- 确保基金会并未参与到或看起来像参与到任何不当的党派或政治活动中

2.3 关注成果

- 基金会明确界定其所想解决的问题的最终成果，并全力实现这些成果。确定问题后，基金会会问：1) 我们的目标是什么？2) 我们的资助和其他工作是如何达成这一目标的？3) 我们怎样才能知道目标实现了？
- 在实践中回答这些问题是很复杂的。目标难以确定，可能存在关于因果路径的不确定性，缺乏足够资源去执行，难以追踪过程变化等等。基金会会监测进展，同时警惕对定量的迷恋或掉入过分追求精确的陷阱中。
- 盲从或只看到自己想看的，都容易让基金会陷于确认偏误（confirmation bias）之中。因此，基金会通过经常性的自我询问，坦诚反思自己是如何知道那些自认为已知之事的。去倾听被资助方、受益者以及批评之声。严格地检视证据，依据证据调整已被证实是错误的行为。

实践示例

- 实践《成果导向的资助策略指南》中列举的行为
- 要求进行过程评估，并体现在制定年度预算过程中
- 依赖和倡导独立的第三方评估
- 通过设定资助官员的工作期限来防止确认偏误
- 要求与理事会成员进行定期会谈（包括理事咨询委员会、年度深度回顾和预算审批的过程），以便他们可以询问及给出建议

2.4 开放、透明和学习

- ❑ 基金会内部和外部都处于不断的变化之中，若不能建立起学习型组织以适应这些变化，则无法实现基金会的目标。
- ❑ 基金会重视培养和鼓励学习型文化。在基金会中，学习比“做对了”更重要，整个机构都知道学习的重要性。同时深知学习是有代价的，因此能意识和预见到有时候会做错，在这种时候我们会去寻找原因和调整。在鼓励员工从失败中学习和不害怕承认错误的同时，也应该极力避免错误。
- ❑ 开放和透明是形成学习型组织的重要组成部分。基金会与被资助方、所在领域和公众分享其工作内容，聆听他人对于我们的方法为何有效或无效的原因分析以及建议，让预期受益者和被资助方提供反馈，让相关领域的专家提供批评和建议。
- ❑ 真诚的开放和聆听能够促进信任。我们在决策过程中会听取员工、被资助方和外部合作伙伴的意见。决策形成后，基金会会与他们一同执行工作。

实践示例

- 鼓励员工参加会议、学习小组和同伴网络，并支持促进该类活动的组织
- 进行被资助方和员工调查，并认真对待调查结果
- 公开基金会的工作产出以及所资助的研究成果
- 定期与被资助方进行会面，并帮助他们建立自己的交流网络
- 组织跨项目和跨基金会学习，支持员工的职业发展
- 通过各种渠道分享想法，支持有助于提升基金会开放程度的活动

2.5 在彼此尊重的基础上，以合作的方式工作

- ❑ 基金会致力于在内部员工之间，以及外部与被资助方、其他资助方、专家和其他合作伙伴之间建立一种相互尊重、相互支持的关系。
- ❑ 在外部合作中，意识到自身的局限性，知道由于问题太复杂无法由一方独自解决，而需要通过合作引入自身所缺乏的且必要的知识和能力。
- ❑ 聆听不同的意见和角度有助于合作关系的形成，这要求机构内外的人都相互尊重并善意揣测对方。
- ❑ 基金会将被资助方视为合作伙伴，以协助而非操控的态度与他们一起工作。认可被资助方有着基金会所没有的经验和知识，他们每日与那些社会问题打交道，比基金会更能判断出有效的方式以及快速调整，因此基金会会对被资助方保持灵活，给予他们空间。
- ❑ 在面对其他资助方和合作伙伴时，也保持相互尊重、相互学习的态度，以促进共同目标的实现。

实践示例

- 向被资助方明确基金会对其进行资助所期待的产出和成果。尊重他们的时间，让资助流程更灵活，并且仅在需要时才要求他们提供报告和其他材料。
- 有意识地减缓双方的权力不平等。不将基金会的想法强加于他们，在预算和开展工作中保持灵活。
- 寻找与其他基金会的合作，开放地接纳任何可能有效的方式。当有需要时调整我们的策略和流程以满足其他资助者的需求。

2.6 多元、平等、包容

- 基金会通过雇用员工和支持合作伙伴去解决重要的社会问题，同时也在在这个过程中赋权个人及机构。因此基金会会有责任让其员工和合作伙伴意识到，有一些特定的群体有史以来是弱势的，这种弱势可能是由其种族或民族、社会经济地位、性别认同、性取向、意识形态、宗教或其他反映明显社会分类或分层的特征所导致的。
- 基金会致力于让人们在表达观点和视角时感受到安全。着力于充分认识到彼此的差异，具有文化敏感性，同时促进相互理解，让人们可以表达对他们而言重要的事，而我们也可以因此拥有更丰富的关系。

实践示例

- 招聘时，在有不同背景和经验的适合人选中挑选
- 建立各类委员会时，关注构成人员的多样性
- 努力打造一个多样化的理事会
- 支持各部门开展促进多样性的工作
- 提供非限定性资助以帮助被资助方开展提升组织内多元、平等和包容的工作
- 鼓励可以让不同的意见进行表达的内部沟通
- 对员工进行文化敏感和多元对话相关的培训

2.7 以谦逊和尊重他人的方式工作

- ❑ 基金会遵循创始人谦和、低调的风格，避免吹嘘、自我吹捧以及任何强调自身价值的行为。
- ❑ 谦逊是需要练习的。基金会必须永远铭记其主要工作是去支持其他机构，旨在帮助他们成功。基金会提供资金支持，同时提供金钱之外的帮助和指导。但最终是被资助方开展工作，基金会不能抢了他们的功劳。
- ❑ 基金会要求透明，是为了学习和分享，而不是为了自我夸耀。基金会的发声是为了促进我们的战略目标和被资助方的目标实现。有时在开始建立一个领域时，需要基金会发声来引起公众的兴趣，让其他基金会和NGO也关注这些问题。
- ❑ 基金会能够影响他人并不是靠自夸或炫耀，而是需要有目标的、清晰的沟通以建立和保持一种深思熟虑的、正直和可信赖的形象。

实践示例

- 通过基金会的平台或其他渠道扩大被资助方的工作
- 对内通过正式的反思，对外通过公开分享经验教训来承认基金会的“错误和失败”
- 传播工作有利于推进基金会的战略目标或被资助方的目标
- 避免使用自夸的或可能被理解为吹嘘的语言
- 将基金会的传播资源用于支持项目或被资助方
- 不要求署名权

2.8 精简的团队，简单灵活的流程，理事会、CEO和员工合作

- 精简的员工队伍能够减少对被资助方的微观管理，留出空间给对方去尝试和探索，减少不当的干预，并且加强对长期一般性运营资助的倾向。
- 这可能也有代价，例如有时会导致不能为被资助方提供所需帮助和关注，但基金会不希望机构变成员工之间相互不认识，无法当面沟通，决策慢而低效以及充满了办公室政治的地方。因此这个模式的成功依赖于高绩效的员工，他们能够自主开展工作，自发地为达成基金会的目标而工作。基金会的管理方式是找到适合的人，信任他们，给他们足够的空间去找到最佳的方式，这种管理方式对内对外皆适用。
- 基金会的流程简单而灵活：我们只需要被资助方提供尽职调查和合规所必要的材料，在索要这些材料时尊重他们自身的方式和流程，也会考虑到其他资助方已经提出的要求，力求将被资助方的负担减至最低。同样的，内部的流程也较为灵活，以鼓励创造性地合作解决问题。我们更喜欢非正式的流程，也更喜欢达成共识而非高层决策。

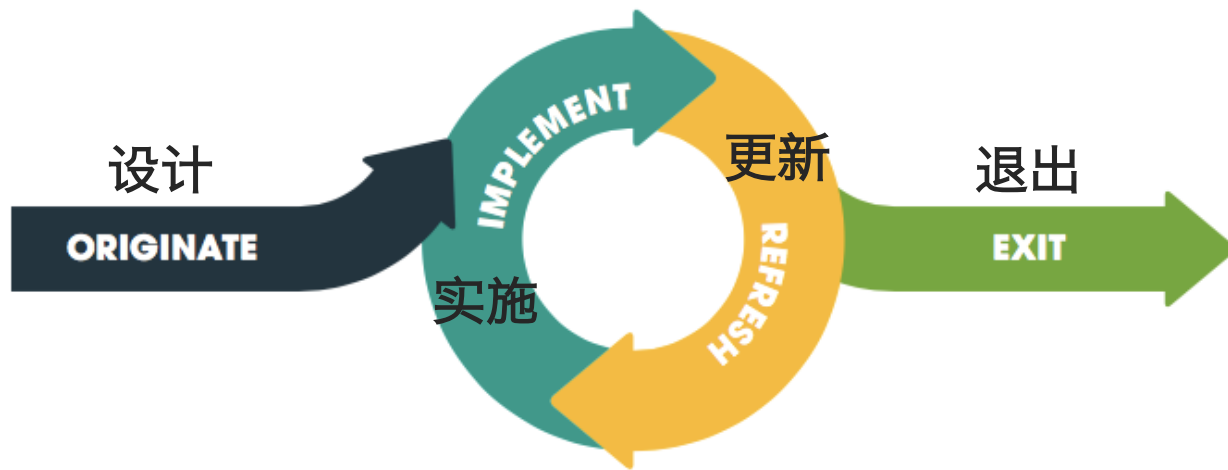
2.8 精简的团队，简单灵活的流程，理事会、CEO和员工合作

- 基金会的成功有赖于有效的理事会。理事会很小，重视达成共识。选拔新成员时，看重候选人的才智、经验和一般性判断，而不是在特定领域中的专业性，也很重视理事会的多样性。
- 理事会以正式和受托的方式进行最终决策，但其决策时会尊重员工的经验和判断，以保证做出审慎的决策。
- CEO是基金会的领袖，负责建立基金会的总体愿景、基调和战略方向，并确保基金会的运营高效、资助有效。基金会中，CEO、理事会和员工形成相互尊重、坦诚开放交流的关系。

实践示例

- 基金会在一个地点集中办公，没有分支办公室
- 保持组织结构扁平，让自下而上汇报时层级较少
- 在可行之处通过技术提升效率和降低管理负担
- 建立跨部门工作组以广泛建言，解决机构层面的问题
- 在进行重大变革时，先询问高级员工，然后向全体员工收集反馈
- 为保持基金会的核心价值，三名常任理事是休利特家族的成员，第四人是任期两年的特别理事（也是家族成员），以让下一代有机会学习和为将来进入理事会做准备

3. 成果导向的资助策略 (Outcome-Focused Philanthropy)



“成果导向的资助策略”是基金会开发的用于指导员工设计和执行资助项目的指导手册。CDR节选了部分内容编译为《休利特基金会设计资助方向的问题清单》，详见微信公号。

设计	实施	更新	退出
<ol style="list-style-type: none"> 1) 识别问题或需求 2) 识别可能的策略 3) 探索合作的机会 4) 确定目标和监测评估框架 5) 制定战略和实施计划 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 选择、支持合作伙伴 2) 引入相关方 3) 监测评估进程和成效 4) 监测内外部环境 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 诊断进程 2) 扫描内外部变化 3) 更新战略 	<ol style="list-style-type: none"> 1) 制定退出计划 2) 了解和总结成效 3) 退出管理 4) 应用和分享所学

4. 基金会资助工作准则

1. 高效且灵活的流程

- 建立清晰的工作流程
- 简化流程
- 合作解决问题
- 用技术支持流程

2. 尽职调查

- 项目申请
- 评估申请方的能力
- 评估财务健康状况
- 持续监测

3. 选择合作伙伴和资助管理

- 资助组合的分析与管理
- 资助中的多元、平等和包容
- 收集被资助方的人口学数据

4. 高效且灵活的流程

- 长期的一般性运营资助
- 真实成本/全成本资助
- 资助类型多样
- 与中介组织/平台组织合作
- 与其他资助者合作

5. 有效的资助关系

- 使用反馈
- 透明开放
- 灵活
- 建立互信
- 共情
- 实地探访

4.1 高效且灵活的流程

根据精简团队、员工自主的指导原则，基金会在资助流程上开展以下工作：

- **建立清晰的工作流程。** 形成书面材料帮助被资助方了解，并确保在资助变更和员工变更时交接的内容是清晰和全面的。
- **简化流程。** 确保所做的各项工作和流程都有清晰的目标，而不带来不必要的负担。
- **合作解决问题。** 每个项目团队都由负责资助管理、合规和传播的员工共同构成，他们均参与决策和整个工作过程。基金会的有效慈善团队（Effective Philanthropy Group, EPG）负责能力建设、监测、评估和经验总结，这个团队以咨询的方式开展工作，当项目团队需要时提供支持和指导。进行机构层面的决策和变革时，尤其需要跨部门合作。
- **用技术支持流程。** 基金会开发并优化技术系统以更简易地进行数据跟踪、流程管理、信息共享和经验总结。这些技术将用于团队内部协作，以及与被资助方的合作过程中。

4.2 尽职调查

- **项目申请。**基金会尽量仅要求必要的信息，根据开放和学习的原则，在修改项目申请书模板时会征求被资助方的反馈建议。
- **评估申请方的能力。**根据相互尊重和谦逊的原则，基金会信任申请方能提供全面的信息，有助于基金会对机构做出真实可信的评估。
- **评估财务健康状况。**同样基于相互尊重、谦逊和学习的原则，基金会信赖申请方提供的财务信息，并且希望对方提供能够准确反映其项目和机构真实成本的预算。
- **持续监测。**基金会监测的目的：1) 了解项目是否按计划开展；2) 了解是否需要、以及如何调整对项目或机构的支持。根据简单灵活的流程的原则，基金会通过被资助方提交的报告和非正式的谈话来进行监测。监测不是为了让被资助方负责，而是为了及时让不太顺利的工作回到正轨。

4.3 选择合作伙伴和资助管理

- **资助组合的分析与管理。** 资助官员经常需要调整其负责的资助组合，以平衡长期资助与新资助的比例，项目资助和一般性运营资助的比例，一年资助和多年资助的比例。基金会会定期回顾和分析资助组合以提前规划。每年都会向理事会报告在过去十年中的资助趋势，包括资助额度、资助时长、对一般性运营资助的比例等。
- **资助中的多元、平等和包容。** 基金会努力实现被资助方的多元。基金会组建了一个跨部门的工作组开发了一个备忘录，其中包含了对于工作人员如何有效地在资助中实现多元、平等和包容的建议。
- **收集被资助方的人口学数据。** 这些数据对判断单个项目是否资助没有影响，但会用于衡量整个资助组合。基金会通过这些数据深入了解所资助的机构，并将持续探索如何将人口学特征的数据融入资助决策和资助工作。

4.4 设置资助结构(1/2)

根据致力于产生积极的、有重大意义的社会变革的原则，基金会会这样设置资助结构：

- **长期的一般性运营资助。**基金会需要找到与之目标相契合的被资助方，并长期支持他们。提供一般性运营资助可以让这些伙伴机构变得更强大，让他们可以及时调整方向，成为其所在领域的支柱。基金会从短期项目开始接触这些机构，向他们学习、建立关系、达成共识和建立信任。在此基础上再进行更深入、更长期和更宽松的资助。
- **真实成本/全成本资助。**基金会在资助时既关注直接成本也关注间接成本，尽可能去支持所有我们知道的成本。基金会支持领域内的经验分享，让其他资助者意识到需要覆盖其资助对象全部的成本。基金会会通过多种方式去了解NGO在运营时会有哪些间接成本，在不同情况下大致合理的比例应该是怎样的。

4.4 设置资助结构(2/2)

- **资助类型多样。** 包括一般性运营资助、大学项目资助、NGO项目资助、以及资助那些未被国税局认可为开展专门的慈善工作的组织。基金会直接服务、研究、公众教育与倡导等等。基金会希望进行长期资助，因此会与被资助方讨论支付资金的适当的频率和间隔。资助类型和结构的灵活性源于基金会对成果的关注，资助决策都是由工作组做出，他们会判断什么样的资助结构会有更助于实现基金会想要的成果。
- **与中介组织/平台组织合作。** 基金会经常使用中介组织或平台组织来提升资助覆盖面，并让这些离实务工作更近的人来辅助决策。中介组织或平台组织能让基金会接触到更多不同的被资助方，也让基金会将一些力所不及或没有特定领域专业经验的工作分配出去。
- **与其他资助者合作。** 与其他资助者合作，能有效地进入某个领域，并建立强有力的合作伙伴关系。基金会积极寻找与其他资助者合作的机会，并愿意去适应其他资助者的需求。

4.5 有效的资助关系(1/2)

- **使用反馈。** 包括对单个项目的反馈，和对基金会的反馈。基金会会直接向被资助方收集意见，也会委托第三方进行独立调查。
- **透明开放。** 基金会通过网站分享其战略，和对社会问题的看法，以帮助他人更好地理解基金会的工作。尽可能经常与被资助方直接沟通，沟通时力求清晰，乐于花时间去说明基金会的战略，并且开放地探讨各项资助决策。基金会也想听到被资助方的意见，并表示我们愿意进行多少额度及多长时间的资助。基金会反复研究被资助方的报告，也通过实地走访或电话与他们沟通。基金会会组织特定议题下的被资助方集会，以帮助他们建立自己的网络和相互学习，同时也定期召开电话会议，让被资助方可以直接与基金会的管理团队沟通他们的想法。鼓励被资助方在基金会的网站上分享他们的亮点和成果。

4.5 有效的资助关系(2/2)

- **灵活。**基金会尽量向被资助方提出经过深思熟虑的要求，保持开放沟通以确保流程和要求都在其职责之内且不带来不必要的麻烦。
- **建立互信。**基金会尽量做到不事先干预和有所规制，让被资助方自主决定实现其目标的最佳方式。尽可能减缓权力不平等。如果确定资助，我们会通过对所投入成本的适当资助和一次性收齐相关材料来节省对方的时间。如果不确定是否资助，我们仅会请对方提供一个简短的说明，同时依靠基金会自己的研究去获取更多信息。
- **共情。**通过实地探访而获得的直接经验，能够让资助官员了解被资助方每天所面临的情况，并实现与他们的共情。这也有助于进行更具包容性的资助，知道何时及如何进行能力建设，在结束资助时也更谨慎和负责。
- **实地探访。**在建立资助关系之初，通过实地探访了解被资助方的管理团队、员工、项目、合作关系等，以为决定使用何种资助结构提供信息。随着关系的建立，实地探访有助于维护关系，以及建立更个人、更紧密的关系。



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。