

# 工具 | 休利特基金会 设计资助方向的问题清单



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年8月

# 背景

- 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。
- 2000-2012年，在时任主席Paul Brest的带领下，基金会制定了一套详细流程来践行“成果导向的资助”（Outcome-Focused Grantmaking）。
- 2014年，新任主席Larry Kramer将其发展为“成果导向的慈善”（Outcome-Focused Philanthropy，简称OFP），并形成了基金会员工设计和执行资助项目的指导手册。

可通过链接下载OFP指导手册：<http://www.hewlett.org/practical-guide-outcome-focused-philanthropy/>

# 谁、什么时候、在什么层面使用OFP手册

## □ 谁

- 基金会项目部门都应在工作中应用这个手册。行政部门应该熟知OFP内容，尤其是哪些与战略制定紧密相关的部门。

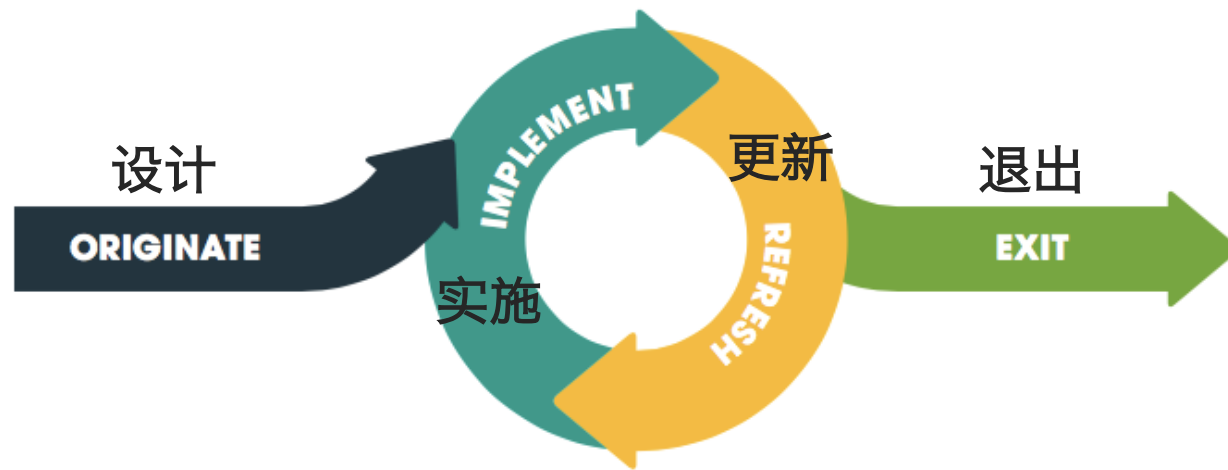
## □ 什么时候

- 制定资助战略时都应该使用，无论是什么问题领域、采用什么策略、金额大小等。

## □ 什么层面

- 在规划一个领域的资助战略（例如早期教育）或设计一个资助计划（例如银杏计划）时需要使用。

# 基金会将资助方向/资助计划分为四个环节



## 设计

- 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

## 实施

- 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

## 更新

- 1) 诊断进程
- 2) 扫描内外部变化
- 3) 更新战略

## 退出

- 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

# OFP手册包含四部分内容

## X环节的问题清单

这一部分具有较强的通用性，不同类型的基金会都可以有所学习借鉴，之后会详细介绍每个环节的问题清单。

### 1) XXXXX

- XXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXX

### 2) XXX

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXX

.....

## X环节的工作流程

与问题清单结合紧密，在此不做详述。

## X环节的产出

基于问题清单所产出的文本，在此不做详述。

## X环节可向哪些部门寻求支持

与基金会组织架构和职能安排有紧密关系，在此不做详述。

# 设计环节的问题清单 (1/3)

## 1) 识别问题或需求

- 想要解决的问题或需求是什么？这个问题或需求为什么很重要？
- 导致这个问题的原因是什么？是什么让我们关注这个问题、希望解决这个问题？
- 这个问题主要会影响到哪些群体？有什么机会可以帮助到这些群体？
- 什么让你觉得现在是解决这个问题的好时机？可能产生改变吗？——例如政策的变化、基金会内部或外部出现了新的支持者？

## 2) 识别可能的策略

- 有哪些已经得到证明、或新兴起的解决方案正在回应这个问题？什么有效？什么无效？为什么？
- 证据是什么？证据足够强大吗？该领域需要继续补充新的证据，或者开发新的解决方案吗？
- 其他利益相关方的意见是什么？——包括专家、潜在资助对象、受益对象？

# 设计环节的问题清单 (2/3)

## 3) 探索合作的机会

- 公益慈善部门在这个问题上的角色是什么？我们基金会在这个问题上的附加值是什么？（通过资助或超越资助）
- 还有哪些人投资于这个领域（政府部门、商业机构、其他基金会等）？他们的关注点是什么？
- 有哪些合作机会？——共同资助或投资于其他方面？

## 4) 确定目标和监测评估框架

- 长远目标是什么？
- 短期具体目标是什么？如果只能得出方向性的内容，为什么现在给出具体目标是不现实的？
- 你将用什么指标来追踪进程？
- 最重要的评估问题是什么？
- 回答这些重要评估问题的周期是什么？

# 设计环节的问题清单 (3/3)

## 5) 制定战略和实施计划

- 如何实现短期目标？基金会将资助哪些活动？
- 领域内潜在合作伙伴的数量如何？
- 潜在合作伙伴的能力如何？如果能力不足，必须由基金会来提供支持吗？这会对资源、时间、成效产生什么影响？
- 哪些是潜在的联盟（包括意想不到的朋友）？哪些是反对者或怀疑者？他们的观点是什么？基金会和资助伙伴将如何应对？
- 战略的关键假设是什么？哪些特定事件可能会加速或阻碍进程？
- 在战略、运营、声誉、法律等方面有什么潜在风险吗？可能的应对策略是什么？
- 时间安排是怎样的？（战略周期）
- 如何分配人力资源和资金？如果基金会内部能力不足，如何应对？
- 你向基金会内那些与战略制定紧密相关的部门征求意见了吗？



# 实施环节的问题清单 (1/2)

## 1) 选择、支持合作伙伴

- 选择合作伙伴的标准是什么？
- 筛选流程有助于选出符合标准的伙伴吗？
- 为了达成成效，合作伙伴需要能力建设吗？你将如何回应相应需求？
- 你将采用何种方式提供“非资金支持”？你如何选择采用什么支持方式？
- 你将如何收集和使用合作伙伴就项目策略、成效方面的数据或反馈？

## 2) 引入其他资助方或相关方

- 你会如何与其他资助方沟通？基金会与他们的关注重点一样吗？是否考虑过合作的机会？
- 你将如何引入合适的其他利益相关方？——例如无资金合作的其他NGO、媒体、商业机构、政策决策者等等？

# 实施环节的问题清单 (2/2)

## 3) 监测与评估进程和成效

- 过去一年的预期成果是什么？关键的运营指标是什么？执行得如何？如果执行得不理想，为什么？
- 合作伙伴和基金会能够有效收集数据吗？能够从数据中有所学习改进吗？如果不能，为什么？
- 在回答最初拟定的关键评估问题方面有进展吗？有新的问题或假设要提出吗？
- 从现阶段的评估中学到了什么？你将如何应用所学？
- 你将如何与合作伙伴以及领域分享所学？
- 是否需要调整短期目标或关键运营指标？
- 是否能够进一步细化短期目标？
- 未来一年的预期成果和关键运营指标？

## 4) 监测内外部环境

- 基金会内部或外部发生了什么重大变化，可能会影响到战略？是否需要调整战略？
- 关键运营指标能够帮助你监测进程和成效吗？是否需要调整这些指标？
- 你向基金会内那些与战略制定紧密相关的部门征求意见了吗？

# 更新环节的问题清单 (1/2)

## 1) 诊断进程

- 预期成效和关键运营指标执行得如何？取得了哪些成绩？有哪些重大失误？
- 哪些因素加速或阻碍了进程？
- 哪些策略更为有效/或低效？为什么？
- 如果取得了进展，基金会的合作伙伴对此的贡献是什么？哪些合作伙伴更为有效/或低效？为什么？
- 哪些“非资金支持”方式更为有效/或低效？为什么？
- 战略最初的假设是什么？基于目前所知，这些假设成立吗？为什么？
- 实施过程中进行了哪些评估活动？有哪些关键的评估发现？这些发现如何贡献于战略更新？
- 预期的风险发生了吗？你是如何应对的？
- 战略是否产生了意想不到的结果（无论是积极的还是消极的）？你是如何应对的？你学到了什么？

# 更新环节的问题清单 (2/2)

## 2) 扫描内外部变化

- 问题发生了什么变化？有哪些新的机会？
  - 新的研究成果？
  - 新的技术？新的资助方？做好准备的决策者？
  - 新出现的挑战？或者已有挑战的恶化？
  - 关键组织的进入或退出？
- 基金会内部是否有重大变化？是否会影响到战略？
  - 关键员工的离职或转岗？
  - 理事会的兴趣有变化吗？
  - 资金额度有变化吗？
- 你向基金会内那些与战略制定紧密相关的部门征求意见了吗？

## 3) 更新战略

- 结合所有信息，战略是否需要、以及如何调整？
  - 问题描述
  - 目标和关键运营指标
  - 资助方向和方式
  - 非资金支持（是否需要、以及方式）
  - 变革理论中的关键假设
  - 时间框架
  - 人力分配和资金分配
  - 风险预估和备案
  - 评估方案
  - 沟通方案

# 退出环节的问题清单 (1/2)

## 1) 制定退出计划

- 选择结束这一资助方向/资助计划的原因是什么？
- 预计何时结束？
- 基金会中哪些部门会涉及到退出工作？你计划何时、以及如何与他们合作？
- 是否委托了第三方评估？
- 各方面的工作是否需要继续？如果需要，为什么、以及以何种形式继续？对基金会和领域会有什么样的影响？

## 2) 了解和总结成效

- 在长期目标、短期目标和关键运营指标方面表现如何？
- 取得了哪些关键成就？有哪些重大失误？
- 影响成败的关键因素有哪些？
- 你学到了什么？如果重来一次，你会做得有什么不同？
- 你对你的同事、其他基金会、以及整个领域会有什么建议？

## 退出环节的问题清单 (2/2)

### 3) 退出管理

- 何时、以及如何与合作伙伴沟通，以帮助他们为变化做好准备？
- 如何给合作伙伴带来最小的影响？
- 是否会提供后续资金？采用哪些标准来确定资金金额和周期？
- 何时、以及如何与领域内其他相关方沟通？——例如其他资助方、关键组织的领导、相关部门决策者？
- 退出这个领域还可能引起什么影响？你能做什么来减小这种影响？
- 你如何延续已经取得的成效？

### 4) 应用和分享所学

- 是否与基金会相关部门一起制定和实施沟通计划？
- 在整个退出过程中，是否与合作伙伴和联合资助方保持了比较密切的沟通？
- 你是否在基金会内部和外部寻求分享经验教训的机会？

# 基金会员工在使用OFP手册时的常见问题

## □ 问题很多，是必须要回答每个问题吗？

- 是也不是。这些问题都是精心设计的，但每个问题在不同的资助方向/计划设计中的适用性或重要性可能会有所不同。项目经理可以决定更侧重于哪些问题，以及用什么方式来回答这些问题。最重要的是，要直面这些问题、尽力去回答，而不能因问题难以回答而逃避。

## □ 如果对一个问题的答案是“不知道”，怎么办？

- 不知道是很正常的，例如当我们进入一个新的领域，或者这个领域本身就是新的。但“不知道”不是放松标准的借口。当“不知道”一个问题的答案时，我们应给出在什么时候、以及如何能够更清楚一些。可以先开始做起来，但要知道做这些如何能够帮助我们更好地回答那些问题，并给出合理的时间期限。

# 基金会员工在使用OFP手册时的常见问题

## □ 一定要按照顺序来回答这些问题吗？

- 不必。这里给出的是理想的战略规划流程，根据实际工作经验，员工很可能是在这些问题中来回往复。

## □ 每个环节会要求把对这些问题的回答写下来，为什么要这样？

- 写下来能够帮助你真的想清楚。在团队工作中，书面沟通对于建立共识是非常必要的。此外，领域扫描、关键假设等等重要的记录，能够帮助新任项目经理或基金会领导层理解之前的决策。书面材料也更利于征求合作伙伴、外部专家、其他基金会同仁的想法。

## □ 除了来自基金会内各部门的支持，可以寻求外部支持吗？

- 可以。项目经理可以根据需要聘请外部顾问、或者召开外部咨询会议。但需要特别注意的是，来自外部的分析或建议可能是有用的，但终究必须由我们自己去理解、制定和执行基金会的战略。





## 中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，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”。