

非营利组织的战略制定：“预期影响”与“变革理论”

By Susan Colby, Nan Stone, & Paul Carttar | Fall 2004

在资源不断减少的时代，非营利组织需要更加清楚自身所希望达到的社会影响是什么，否则，难以获得足够的资源。

许多非营利组织都雄心勃勃。

例如“仁人家园”（Habitat for Humanity）¹。这家非营利组织自 1976 成立以来，已经在美国以及其他地区建了超过 150,000 栋楼房，相当于平均每 26 分钟就建成一栋房，但它的终极目标显然更大——“让世界上每一个人住进安全明亮的房子，把建造优质住房变成一种社会良知和行动！”再比如“自然资源保护协会”（The Natural Resources Defense Council）²，这家拥有上百万会员和网上活跃用户的环保行动组织，为了抵御全球变暖，每年的预算达到 3900 万美金。当然，这个数字只相当于主要汽车生产商每年广告支出的 1%。“哈林儿童之家”（Harlem Children’s Zone, HCZ）³，这家基于社区的非营利组织，目前已经开展多个项目，为纽约市超过 7,500 位处于不良状况的儿童提供援助。但他们的愿景远不仅如此，他们正努力“改善美国最糟糕落后社区里的贫穷儿童的生活状况”，为此他们每年拨出 1500 万美金的预算。

对于非营利组织的领导者来说，要完成这些大胆且激动人心的使命，一套切实可行的方法一直以来都十分关键。而且，由于政府和个人对非营利组织的资助减少，财政紧缩，用有限资源来满足看似无限的需求在当今显得尤为重要。

在整个非营利行业中，这种财政紧缩所带来的后果越来越明显。从小型的社区组织到提供多种服务的大型机构，非营利组织的领导者和理事会正在重新排列议程事宜，并进行裁员和缩减项目。然而，无论是对这些组织所服务的个体，还是对整个社会而言，确保做出正确的选择需要花费大量资金，并且风险很高。因此，选择正确的战略很重要。



战略是什么？“战略”的意义在于合理分配关键资源，做出正确的决策。例如，把时间、人才和金钱分配到最有影响的活动上。但实际上，很少有非营利组织制定或采纳真正意义上的“战略”——即便是那些最成功的机构。对于非营利组织来说，他们的使命是他们存在的理由，他们的计划和服务项目是

他们完成使命和目标的途径和方法。但当组织要为这些都有意义的活动做资源的分配时，决策会变得艰难而且有争议。要解决这一困境，除了重新调整组织的使命，使其更聚焦，更明确之外，还有一种办法，那就是，帮助组织的决策者对预期的“影响”和“变革理论”有更加清晰的认识，从我们的经验看，这是一种更好的办法。

清晰描绘成功蓝图

从根本上讲，一个非营利机构的使命即它存在的理由，通常包含远大甚至是具有远见的目标。拉金街青年服务组织（Larkin street Youth Services）⁴是一家为流浪青年提供帮助的非营利组织，它在1984年成立于旧金山，资金达9百万美元。拉金的宗旨简洁但内涵丰富，即“创建一个帮助青年摆脱流浪街头的持续服务体系”。

至2003年，该非营利组织在城市的10个地区开展了18个项目，为2,000多名青年提供帮助。那一年，在加入其个案管理服务项目（case management services）的年轻人中，有80%的人摆脱了流浪街头的生活。拉金的使命有一定宽泛性，这为创新提供了更大的空间，有助于及时增加项目或扩大规模以应对这些流浪青年的需求变化。这也成为组织成功的重要因素。另外，这种围绕明确目标的持续增长，反过来使得拉金能够吸引并留住高水平的员工，为其持续的影响筹集资金。

拉金的管理层和董事会渴望在未来五年保持服务、创新和增长的健康循环。然而，就在此时，低迷的国家经济给他们的期望投下阴影，看来，拉金要想在此时获得更多机会积存资金有点困难，但他们却可能有更多的机会来扩展影响力。面对这样的预期，拉金的领导层联合Bridgespan集团⁵（一家非营利咨询公司），决定根据“预期影响”和“变革理论”重新梳理自己的优先事项。预期影响与变革理论在非营利机构的宗旨和它的活动项目之间架起了一座桥梁。

“预期影响”指出，组织需要对自身在可控制的时间内的目标任务以及它所背负的责任给出一个或一系列清晰的表述，这明确了组织将提供的福利和它的受益人。拉金的领导人认为，他们的预期影响就是帮助那些生活在旧金山湾区，年龄介乎12至24岁之间的流浪年轻人，让他们永远摆脱流浪街头的生活。这种预期影响通过详细说明组织的目标帮扶青年及要成功所需要的结果产出，清晰地阐明

How Do You Know You've Arrived?

AN ACTIONABLE INTENDED IMPACT...

- Links in a compelling way to your mission and vision for social change.
- Specifies the outcomes you seek to create for your beneficiaries.
- Affords sufficient control over outcomes to enable real accountability.
- Is realistic and achievable, given your capabilities.
- Is measurable on an accurate, timely basis.
- Provides an effective platform for making strategic tradeoffs, especially those related to program focus and resource-allocation decisions.

A COHERENT THEORY OF CHANGE...

- Identifies the most important needs of your chosen beneficiaries.
- Articulates the most important leverage points to meet those needs.
- Links your solutions to your beneficiaries' needs through a chain of cause-and-effect relationships.
- Is empirically plausible if not proven.

了拉金的战略重心，这是使命陈述所做不到的。

“变革理论”用以解释一个组织的预期影响将如何实实在在地产生，组织资源和财政资源又是如何以及为何得以转变为期望的社会效果的。通常，一个组织在利用变革理论做决策时，不仅需要考虑自己的资源，而且还要将别人给予的资源考虑进去。拉金的领导者们确定了组织的变革理论，这个理论相信，若年轻人要利用受教育和就业机会来结束自己的街头流浪生活，他们需要重塑(或创造)自己的希望、乐观及自尊。为帮助流浪青年培养这种内在力量，拉金提供了连续性服务，包括为街头的孩子提供援助，解决他们对食物、医疗和临时住所的紧急需求；提供过渡性住房、个案管理及生活技能的培养。拉金的变革理论虽然包括了一系列不同的项目活动，但是它所有的规划都以围绕满足目标帮扶对象的确切需求这一重点展开的。

尽管预期影响理论和变革理论这些术语可能听起来很抽象，但使用术语后的影响巨大。通过使组织的领导者清晰地描绘中近期的成功蓝图，预期影响和变革理论为实际的战略抉择构建了一套统一的框架——这种战略抉择既要能够反映出组织使命的雄心壮志，也要反映出组织底线带来的约束条件。为了进一步阐释预期影响理论和变革理论，我们来看一下拉金的管理层在制定其事业计划时做出的两个决定。

拉金的变革理论强调，服务不应在流浪青年摆脱流浪生活就结束，而应该帮助他们直到他们能自食其力为止。以此理论为指导，管理团队决定为有精神疾病和药物滥用问题的年轻人开发一种新型的居住设



施。但是问题仍然存在：设施应该为那些极端年轻人服务，还是应该关注那些问题不太严重、更有希望能自食其力的年轻人？两个选项在组织内部都获得了大力支持，但针对两类帮扶人群需要开展两个不同的项目，而拉金并没有足够资源同时帮扶他们。为了解决该问题，拉金的管理层决定以问题较少的年轻人作为目标对象，他们在组织的预期影响声明中说道：设施将会服务于问题较少的年轻人，因为他们更有可能最终能够独立的生活。

从一个组织内的价值观以及其硬性指标（包括它的运行情况、经济状况，以及其他组织解决相同问题时所做的活动）可以看出，预期影响和变革理论的工作是一个反复的过程——一个问题不可避免地会导致另一个问题，预期影响和变革理论之间的讨论经常会循环往复，特别是像人们在面对如何可以带来成功这样棘手的问题一样。有些组织会从确定他们的预期影响开始，而另外一些可能会首先得出他们的变革理论，这并不奇怪。因此，通过一个或多个开放性的问题来开始规划通常是最有效的。

例如，为了弄清楚预期影响，非营利组织的领导会从问题着手，比如：谁是我们的目标帮扶对象？

我们的项目会创造什么社会效益？我们如何定义成功？我们不应做什么？什么会淘汰我们？

同样的，非营利组织也可以通过提问来阐明他们的变革理论，比如：我们是如何通过资源（人力和金钱）产生影响的，这其中的因果关系是什么？在这个逻辑链条中存在哪些断裂之处，又有哪些信念的飞跃（大胆的假设）？我们的项目规划中最重要的部分和环节是什么？基于什么样的假设我们选择了这些特定的部分和环节？有没有其他方式能让我们得到期望的结果？我们的帮扶对象最快能在多长时间内看到成果？除了这些成果外，我们的帮扶对象还需要什么？

为了进一步说明一个非营利组织如何利用这个过程制定组织战略，我们来看一下哈林儿童之家（Harlem Children's Zone, HCZ）的经验。

我们已增长乏力

哈林儿童之家(Harlem Children's Zone, HCZ)的前身是 Rheedlen 中心，成立于 1970 年，旨在消除曼哈顿上西区的儿童逃学状况。在 1990 年代，在第二任执行董事杰弗里·加拿大的领导下，这个组织发展极为迅速。十年内 Rheedlen 已发展为一个拥有一千万美元资产的机构，为 6,000 个儿童提供服务。它赞助了 16 个不同项目，包括受到其高度重视的“灯塔学校”(Beacon Schools)项目（在下午及晚上为青少年提供教育、娱乐和自身发展的服务）、高级中心、家庭支持网络和一个预防无家可归的项目。它最突出的举动之一是于 1997 年成立了哈林儿童之家(Harlem Children's Zone, HCZ)，这个组织包括 7 个项目，包括为刚当上父母的人设立的“婴儿大学（baby college）”和其他致力于社区振兴的项目。所有项目都基于哈林区中部的 24 个街区。



2000 年，这家非营利组织面临着快速增长所带来的好处与挑战。为了推动 Rheedlen 的长期任务——改善那些生活在美国最糟糕落后社区的贫穷儿童的生活，杰弗里和他的同事开展了一系列不同的项目并取得巨大的成功。项目的成功引起了不少青少年发展领域的专家和投资者的兴趣，这些投资人对此有着像杰弗里一样热情，他们希望这样的组织可以开展更好的项目并得到推广。

但与此同时，一组完全不同的项目给 Rheedlen 的组织能力、管理体系、报告结构和财务方面带来了压力。这个机构已没有经济或管理资源来完成它正在尝试的所有事。如果 Rheedlen 的影响继续扩大，杰弗里和他的管理团队将不得不对他们的活动和项目作出一些艰难的选择和放弃，这一点对杰弗里来说变得越来越重要。

“我们想要扩大，”杰弗里说，“我们本来计划扩大，但我们已用尽我们扩大的能力。我不希望由于我们战略性考量的疏忽而造成将来发展受到限制。”

为了使战略清晰，2000 年 3 月杰弗里和他的团队决定和 Rheedlen 的一个长期资助者——埃德娜·麦康奈尔克拉克基金会（Edna McConnell Clark Foundation, EMCF⁶）合作，这个机构是一个来自

Bridgespan 集团的顾问小组，有着评估方面的专业知识。他们一起参与了一系列讨论，旨在明确什么是 Rheedlen 的目标，以及组织如何实现这些目标。

当 Rheedlen 团队开始讨论组织的预期影响以及变革理论时，目的与方法这两个问题立马就出现了。改善贫困儿童的生活和重建落后社区的社会结构，哪一个才是他们的预期目标？由于机构的现有项目对这两个方向都做了规划，而预期目标的选择又必然会影响管理层对自身资源的分配，因此，这个问题好比马路上的一个重要分叉口。机构把中心放在帮助贫困儿童上还是放在改善社区环境上，将会带来完全不同的项目优先级。对杰弗里和他的同事来说，答案是明确的：Rheedlen 的核心任务，也就是它预期目标的首要关注点，是“改善贫困儿童的生活”。

同时，杰弗里确信，在一个社区中社会基础必不可少，否则，孩子们很难健康成长。英雄式的壮举也许能帮助一小部分孩子远离类似哈林区中部的那些糟糕落后的社区，但是要拯救下一代，就需要一大批成年人掌握有效的教育方法并参与到公众活动中。因此，虽然重建社区不再是 Rheedlen 的首要目标，但它会成为新的变革理论中一个重要的部分。

如前所述，预期影响和变革理论的工作是一个反复的过程。因此，当杰弗里和他的团队讨论哪些青少年是他们的帮扶对象，他们应该努力为这些青少年创造什么样的福利，而他们又该如何实现这些的时候，他们在这两者之间来回地讨论。组织应该把目标对象定于某一特定群体吗？应该针对某一特定收入水平的所有孩子还是某一社区的所有居民？Rheedlen 的领导们想看到孩子们有怎样的进步？他们是想确保顺利过渡到下一个发展期，如从婴儿期到幼儿期，抑或帮助孩子成才才是最终目标呢？而这些又怎么实现呢？什么样的项目和活动才有最大的影响力？在 2002 年 4 月，Rheedlen 更名为“哈林儿童之家”，这一决定集中体现了管理团队对上述问题的回答。

哈林儿童之家在预期影响宣言中写道：“未来 10 年，HCZ 主要关注的哈林区中部 24 个街区的 0-18 岁的孩子，目标是让更多参与项目的孩子顺利成长为独立、健康的成人。这一目标的实现将反映在人口统计和个人成就等方面，HCZ 帮扶的孩子将会与成长在一般中产阶级社区的孩子一样。”与原来的使命相比，该预期影响宣言更加明确了特定时间内的帮扶对象、受助社区以及帮扶对象能获得什么好处。

HCZ 奉行的变革理论部分则依赖于两大支柱：“第一，唤醒大众参与意识：养育一位健康的孩子，需要构建一个正常、健康的社区的机构和职能，但多年来，由于人们的忽视、投资商的撤资以及人口统计上的混乱，正常健康的社区机构和职能一直难以在哈林区中部的社区建立。建立一个这样的社区需要一大批家长和孩子的参与，既包括在正确养育孩子方面，也包括有效的社区建设方面。”

“第二，早期渐进式预防：有效的早期预防有着长远好处，它减少了许多后期的干预，另外，早期的预防更有效果。”

变革理论还明确了 HCZ 的项目目标覆盖率：0~2 岁的婴儿中的 80%，3 到 4 岁的幼儿中的 70%，

5~11 岁的儿童中的 60%， 12 到 13 岁的青少年中的 40%， 14 到 18 岁的青少年中的 30%。

HCZ 关于其预期影响和变革理论宣言鼓舞人心，它与 Rheedlen 的使命和价值有明显的联系，但它在目标选择和资源分配方面更加明确和聚焦。他们还定义了成功的标准，并设定了具体的进展时间表以便 HCZ 的领导者们追踪、评价其表现，并为其结果负责。

Harlem Children's Zone: Gaining Strategic Clarity

A nonprofit's **mission statement** defines its reason for being.

HCZ's mission statement: "To improve the lives of poor children in America's most devastated communities."

Intended impact is a statement or series of statements about what the organization is trying to achieve and will hold itself accountable for within some manageable period of time. It identifies both the benefits the organization seeks to provide and the beneficiaries.

HCZ's intended impact statement reads, in part: "Over the next decade, Harlem Children's Zone's primary focus will be on children aged 0-18 living in the Harlem Children's Zone project, a 24-block area of central Harlem bounded to the south and north by 116th and 123rd streets, and to the east and west by Fifth and Madison avenues. Harlem Children's Zone's objective will be to equip the greatest possible number of children in the HCZ project to make a successful transition to an independent, healthy adulthood, reflected in demographic and achievement profiles consistent with those in an average middle-class community."

Theory of change explains how an organization's intended impact will actually happen, the cause-and-effect logic by which organizational and financial resources will be converted into the desired social results. Often an organization's theory of change will take into account not only its own resources but also those that others bring.

HCZ's theory of change reads, in part: "The organizing principles of [our] plan are: First, critical mass: Success in raising healthy children entails rebuilding the institutions and functions of a normal, healthy community, something that has been undermined in central Harlem by years of neglect, disinvestments, and demographic upheaval. Building such a community requires the participation of a critical mass of parents and children in common undertakings, including both effective child rearing and community building.

"Second, early and progressive intervention: Effective early intervention pays long-term benefits by making later interventions less necessary for many young people, and by making those interventions more likely to succeed when they are needed."¹

Using its intended impact and theory of change, the Harlem Children's Zone made the following decisions:

- Transfer the senior center, located outside the zone, to another agency.
- Transfer the dropout prevention program, located outside the zone, to another agency.
- Discontinue a homelessness prevention program, located outside the zone.
- Reiterate a commitment to the Beacon School centers, located outside the zone, not least because the schools provide safe havens for youth and families inside the zone.
- Open two new Head Start programs, to prepare at-risk 3-, 4-, and 5-year-olds inside the zone for elementary school

¹ Harlem Children's Zone, Inc. Growth Plan FY2001-FY2009.

最令人意外的发现

利用预期影响和变革理论对战略进行了清晰的阐述和规划后，HCZ 的管理团队能够有效地评估当前每个项目在多大程度上达到预期的社会影响。为了给最终决策提供参考，管理团队还需要了解每个项目的经济支出对组织财务状况的影响有多少，是否会给组织带来较大的财政压力。在 Bridgespan 集团的帮助下，HCZ 的员工汇总出财务分析表，其中包含了每个项目全部支出与相应收入的图表。

这些评估的目的并不在于找出哪个项目亏损最大，事实上所有项目基本都是入不敷出。相反，评估

的目的在于弄清 HCZ 把自身的非限定性资金和管理资源放在了什么地方，管理团队因此就可以决定是否将这些资源重新分配到最关键的任務当中去。非限定性的资金和高级的管理才能通常是非营利组织最稀缺、最宝贵的资源。因此，项目资金的分配和高级管理人员的安排应当与组织的工作重心相匹配。然而现实情况通常并不是这样。

阅读完评估报告，也明确了要将主要的资源放在和预期影响（把重心放在儿童身上，特别是居住在哈林区中部 24 个街区的幼童）与变革理论（认为早期预防以及家长必不可少的帮助对于儿童成功过渡至成人阶段是十分重要的）相匹配的项目中去之后，杰弗里和他的管理团队做出了一系列的战略性的决定。例如，他们决定将目前运作的两个项目（一个是养老院项目，另一个是服务于该地区以外的项目）移交其他可以胜任的机构，另外也暂停了一个无家可归者住房支持项目（这个项目已经失去政府资助，而且也是处于服务地区以外的）。所有这三个项目都曾在改善个人生活方面起到了应有的作用，因此做出放弃这些项目的决定是十分痛苦的。

“最令我们意外的是我们竟然在与核心任务不相干的项目上面花了这么多钱，那一刻我们才醒悟过来，”杰弗里称，“当地的养老院虽然受到许多人的喜爱，但却与帮助贫困儿童的宗旨毫不相关。我们随后做出决定找另外一家合适的非营利机构来运作它。虽然做出这个决定很艰难，但是它可以让我们将资源投入到其他与机构核心任务相关的项目中去。”

与此同时，杰弗里和它的管理团队重申他们将继续致力于“灯塔学校”项目的决心，即便他们的教室和服务中心所在的学校并不在哈林区中部 24 个社区里。“灯塔学校”项目在白天和晚上的课余时间开展教育、娱乐、青年发展计划类的活动，吸引了哈林区的儿童和青少年。因此，这个项目对于 HCZ 预期影响做出了直接贡献。

清晰地阐明机构的核心任务的也让杰弗里调整了其非营利项目增长的计划。例如，许多青年发展专家认为学前项目，例如启蒙项目（Head Start）⁷（一个由联邦政府资助的项目，旨在为 3-5 岁的贫困儿童提供帮助，为他们进入幼儿园以及之后的 12 年基础教育做好准备）以及健全的小学教育是可以使他们像其他中产阶级家庭的小孩一样健康成长的重要条件。然而在这这一地区，既没有得到足够的启蒙项目（Head Start）的支持，也没有一个好的小学校园。如果杰弗里和它的团队想要实现他们的目标，他们就应该把这个写入日程，与该城市一起填补这一空白。因此，HCZ 计划在 2005 年前新推出两个启蒙项目（Head Start）项目，预计将吸纳 200 多名儿童。

如何清晰地表述组织的发展战略？

对战略进行清晰的阐述，即：将使命战略化，是一个不断提出问题和分析问题过程，并非简单的公式化的流程。对“我们的活动最应该关注的是什么？”这个问题唯一的正确答案就是“看情况而定”——

—它取决于组织想追求多大的影响力、取决于对影响如何产生的假设和信念、取决于组织能够分配多少实际的人力物力做这件事。

试想一下，一个城市中的有两家机构，都致力于同一个目标：帮助家庭困难的年轻人顺利完成学业。两家组织都提供个人辅导，不同的是一家注重培养阅读能力，而另一家供应早餐，组织课外活动，提供学术服务之余还设立了社交中心。我们可以很确定地说第一家机构的活动不及第二家丰富，但我们并不能说哪一家的关注点是更恰当的。这取决于其预期影响和变革理论，自身资源以及是否有同类组织出现。

参与一系列有关预期影响和变革理论的讨论，实际是为了确定一系列战略优先项，它们重点明确，可操作性强，范围广，能体现组织职责。在这个过程中，最具挑战性的通常就是找到一个好的着手点。根据我们在众多公益组织中的经验，我们找到了三种可能的方法来开始这样的讨论过程。一种是从组织的目标帮扶对象入手，另一种是从创造社会福利的角度入手，第三种是通过梳理现行项目的内在逻辑关系从而帮助组织清楚地了解其变化理论。应该选用哪一种方法最合适呢？这通常需要取决于组织的使命、机构的历史以及各届领导人的热情和价值观取向。

一家机构的领导者和理事会在多大程度上愿意设定能够反映出组织战略优先级的目标，并为实现这些目标而负责，决定了这家机构的预期影响陈述和变革理论究竟只是在表达一种美好的愿望，还是真正能够转化为战略决策的工具。例如 HCZ 就设定了野心勃勃的目标——为服务区域内的 80% 的 2-10 岁的儿童提供帮助。

然而，HCZ 的经验显示，明确组织战略重点也会在不同的方面让人感到痛苦，特别是使非营利组织的领导者不得不决定他们要做什么和不做什么。杰弗里和他的管理团队把注意力集中在特定的儿童和家庭上，刻意避免为老人或住在城市其他地方的贫困儿童服务。“老人因为我们的退出而感到非常沮丧，我的员工也不知所措，”杰弗里说，“（但）如果你只关注儿童，你会对老人还是孩子进行投资？弄清这点，我和员工间的谈话变得简单多了。”

非营利性组织领导在制定清晰的战略目标和规划时，不得不面对的一个棘手的难题：如何确定组织的活动范围。随着一个组织发展日趋成熟，活动范围日渐扩大，一些项目和机构的使命之间的关系会变得模糊，或者可能已经脱离最初的使命了。每个人都笃信他们正在推进组织的首要任务，专注于最重要的工作，但他们的决定仍然缺乏凝聚力。在这种情况下，讨论预期影响和变革理论会特别有帮助，因为它们提供了一种通用语言，让身处复杂组织的领导层可以共同讨论他们所期望的目标；同时，它们也提供一套标准，用以评估各种选择并做出抉择。如此一来，领导层便能更好地做出与组织总体目标相一致的决定。

但是，战略目标变得清晰明确也同样会带来一些新的问题。一些员工和主要利益相关方不得不遵守更加符合组织的预期影响或变革理论的新行为准则。还有些人不得不重新调整工作重点，接受新的指导思想。项目和标准的改变还可能会让一些人失去了权力。出于情感原因，要下决心终止那些与预期影响

和改变论不符的现存项目有时显得很难，因为这些项目多多少少有所益处，它们可能是组织先前留下的，或是由忠心耿耿的员工和志愿者运作的。另一方面，从经济因素考虑，这些决定同样也很艰巨，因为将要淘汰的项目背后有着稳定的资金来源，从短期来看，这也意味着会减少资金。

尽管不做决定也是一种决定，但绝不是上策。虽然说组织开展重要工作，从事公益事业本不应该想着如利用有限的经济和组织资源来扩大影响。但就实际情况而言，如果非营利性组织的领导者无法清晰地阐明自己的首要任务是什么、项目和服务是如何帮助组织完成使命的、以及如何衡量自己是否在进步（不论是向自己还是向支持者阐明），那么他们前进的道路都将会危机重重。

作者简介：



Susan Colby

麦肯锡咨询公司旧金山办公室的主管，也是麦肯锡公司社会服务部门的领导。她的主要研究领域是儿童教育和公益慈善事业。



Nan Stone

Bridgespan 集团的高级顾问，Bridgespan 知识顾问委员会的联合创始人之一，Bridgespan 振兴社区实践项目的领导人之一。在加入之前的 Bridgespan，她是哈佛商业评论的编辑。目前，她是剑桥社区基金会（Cambridge Community Foundation）的监管员同时也是剑桥大学的人类服务委员会（Cambridge's Human Services Commission）成员。



Paul Carttar

Bridgespan 集团的联合创始人之一，也是奥巴马政府下设的社会创新基金会（Social Innovation Fund, SIF)的主要负责人。自从 2013 年再次回归 Bridgespan 以来，他一直关注社会创新，并致力于提高慈善事业的有效性和拓展慈善手段。

注释:

¹仁人家园：由米勒·富勒 (Millard Fuller) 及琳达·富勒 (Linda Fuller) 在 1976 年创立的，是享誉国际的非营利基督教慈善组织。致力于消除贫穷住屋问题，透过志愿者的协助，跟有需要的家庭结成伙伴，携手修建朴实、可负担的体面家园。时至今日，仁人家园已在世界各地，包括北美洲、拉丁美洲、加勒比、非洲、欧洲及亚太地区，兴建及复修超过 60 万间房屋，为超过 300 万人提供安全兼舒适的居所。 <http://www.habitatchina.org/sc/>

² 自然资源协会：成立于 1970 年，是独立的非营利性国际环境保护组织，2009 年被财富杂志评为“公众普遍认可的最具成效的环保组织” <http://www.nrdc.cn/>

³ 哈林儿童之家：<http://www.hcz.org/hcz-home.php>

⁴ 拉金街青年服务组织：<http://www.larkinstreetyouth.org/>

⁵ Bridgespan 集团：<http://www.bridgespan.org/Home.aspx>

⁶埃德娜·麦康奈尔克拉克基金会：位于纽约，目前的主要目标是为美国的低收入家庭的 9~24 岁年轻人提供更好的发展机会。基金会主要为那些帮扶低收入家庭青年的非营利组织提供大型的长期资助。

<http://www.emcf.org/> http://en.wikipedia.org/wiki/Edna_McConnell_Clark_Foundation

⁷ 启蒙项目：是美国联邦政府健康与人类服务部门负责的一项项目，旨在为低收入家庭的孩子提供全面的早期教育、健康和营养服务以及家长参与的服务。http://en.wikipedia.org/wiki/Head_Start_Program

原文地址：http://www.ssireview.org/articles/entry/zeroing_in_on_impact

译者：陈沙、周千千、曹周颖、陈宇力、陈弈西、孙震、蒋卫、王大雪

注释：李晶

统稿：李晶

导师：顾远