



THE CENTER FOR  
EFFECTIVE PHILANTHROPY

# 基金会战略发展概要

## 作者

Ellie Buteau博士  
Phil Buchanan  
Andrea Brock  
基金会案例研究由  
Judith A. Ross 提供

## 想要了解更多信息， 请联系：

Ellie Buteau博士  
副总裁-调研中心  
+1 617-492-0800, 分机213  
ellieb@effectivephilanthropy.org

我们期待看到您对这份中文报告的  
反馈，请发送您的意见和建议到：  
姜韵声，经理，  
+1 617-492-0800 分机236，  
gracen@effectivephilanthropy.org

智选数据。  
智慧决策。  
睿智慈善。

关于The Center for Effective Philanthropy, Inc. (以下简称为“CEP”)  
CEP的使命：提供有效数据及深刻见解，帮助慈善投资者更好地解释、评估  
以及改善其慈善行为的实效性及影响力。

CEP的使命源于我们的愿景，即为各类社会需求找到更有效的应对方法。该  
愿景源于我们深信资助者，尤其是基金会，能够对非营利机构以及他们所服  
务的对象有深远而积极的影响。

尽管我们的工作关乎衡量项目的结果、提供有效的数据信息，并改善执行  
力，但我们的最终目标是改善人们的生活。我们相信只有将冷静客观的分析  
和建设美好社会的持续热情这两者有力地结合在一起，才能实现这个目标。

如果您想了解更多关于CEP的信息，请访问我们的网站：  
[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

## 资助者

我们非常感谢资助者所提供的资金支持，让本调研报告能够面世。资金来自  
CEP主要资助者所提供的运营资金，包括威廉与佛洛拉·休利特基金会  
(the William and Flora Hewlett Foundation)、罗伯特·伍德·约翰逊  
基金会(the Robert Wood Johnson Foundation)、美国帕克基金会凯  
洛格基金会(the W.K. Kellogg Foundation)等。关于CEP的基金会资助  
者的完整名单，请见封底。

## 鸣谢

非常感谢完成调查问卷的各基金会的员工们，感谢他们接受采访。如果没有  
他们的支持，我们无法完成本调研。

感谢CEP现任及以往的员工们的建议及支持，包括Cassie Bolanos、Kevin  
Bolduc、Tim Chu、Alyse d' Amico、Lisa R. Jackson博士、Greg  
Laughlin以及Sally Smyth。

感谢CEP董事会及顾问委员会对调查问卷草稿及本报告的反馈。具体成员名  
单请见封底。

特别感谢科罗拉多健康基金会(The Colorado Health Foundation)、杜  
克基金(The Duke Endowment)、福林基金会(The Flinn  
Foundation)、吉尔基金会(Gill Foundation)、斯图尔特基金会以及威  
伯福斯基金会(Wilburforce Foundation)授权我们援引他们的工作内  
容。

本报告基于CEP的独立数据分析，CEP对报告中的内容全权负责。本报告不  
代表以上所列的资助者、咨询顾问、以及其他人的个人观点。

CEP是一家非营利机构，专注于比较数据的开发，使基金会能够提供更佳服  
务。如果您想了解更多关于CEP调研的信息，下载或订购本报告，或CEP其  
他报告，欢迎访问：[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

版权2009。The Center for Effective Philanthropy, Inc. (CEP) 版权所有。未经CEP  
书面许可，本报告不得随意翻印、修改或者发布。

# 目录

---

2	简介
5	主要发现
6	调研设计总览
7	关于主要发现的讨论
17	结论
19	他们眼中的基金会战略
24	案例分析
27	附录：研究方法

# 简介

在过去的十年，对慈善领域“战略发展”这一概念，众说纷纭。在本调研的调查对象中，89%的人都表示所在基金会使用“战略”这个词来描述他们的工作是如何达到目标的。然而，用这个词是一回事，理解它在慈善领域的含义是另一回事——更不用说如何将之付诸实践。

## 战略的重要性

在CEP过去八年的调研中，从基金会CEO、董事会以及非营利机构所反馈回来的数据，都在强调一个观点：基金会战略对工作的有效性来说是必不可少的元素。

在2001至2002年CEP的第一次调研中，我们从各基金会CEO那里了解到，如何使用所拥有的资源实现最大的影响力，战略所起的作用极其重要。然而我们也了解到，CEO们对他们的战略规划结果的评估方式并不满意。<sup>1</sup>从几百份基金会董事的调查问卷中，我们了解到董事会成员发现如果董事会理解并参与到基金会战略的制定过程中，董事会的成效会更高。董事会成员也十分希望用更好的数

据来评估基金会的战略：对基金会的董事们而言，用来评估战略的数据信息常常不恰如人意。<sup>2</sup>

通过对一万多份基金会资助的非营利机构的调查问卷进行分析，我们发现基金会能否将其战略和目标清晰地与被资助机构进行沟通，已经成为后者评价该基金会是否具有影响力的最有力指标之一。<sup>3</sup>

这些调查发现表明，基金会战略对基金会CEO、董事会、以及被资助机构意义重大。这促使CEP去探索在慈善领域的大环境下，战略在其中究竟意味着什么。

## 慈善领域的战略：一个独特的挑战

尽管战略一词已经有各种不同的定义，比如“不同领域的发展规划”、“一个详尽的以达到目标的行动计划”，或是“发展或贯彻机构规划的艺术”等，许多“战略慈善”的拥护者都不同程度地将商业领域的战略概念引入慈善领域。

<sup>1</sup> 如果您想了解更多信息，请参阅CEP的一下两篇报告：Toward a Common Language: Listening to Foundation CEOs and Other Experts Talk About Performance Measurement in Philanthropy (2002年2月)，以及 Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance (2002年8月)

<sup>2</sup> Beyond Compliance: The Trustee Viewpoint on Effective Foundation Governance. The Center for Effective Philanthropy (2005年)第12页。

<sup>3</sup> Listening to Grantees: What Nonprofits Value in Their Foundation Funders. The Center for Effective Philanthropy (2004年)

## CEP关于战略及社区基金会的调研

在本篇CEP关于战略的调研报告以及2007年10月另一篇名为“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”的报告中，我们关注的主要是私人基金会。之前也开展了一项社区基金会战略的调研，探索在社区基金会背景下的战略问题。报告已于2010年发布。

在其它的调研中，比如关注基金会与接受资助的非营利机构关系的调研中，CEP将社区基金会以及私人基金会的数据放在一起分析。由于私人基金会和社区基金会运营环境非常不同，所以对社区基金会的战略问题，我们将单独研究。与资助型私人基金会的捐赠方式不同，社区基金会面临着募款的压力，以及资源的竞争，所以两种基金会思考战略的方式也不同。

然而，慈善领域的战略特别具有挑战性，需要一篇扎根于慈善领域的调研做实践指导。私人基金会不需要面对商业企业与非营利机构必须面对的激烈的竞争态势与各种市场力量，因此私人基金会会有机会追求其社会影响力，这是前两者所不及的。这在为私人基金会提供其他组织机构所缺乏的机会的同时，也为它们提供了一定的自由空间，以至于它们对如何达到目标模棱两可，有些甚至连目标也没有。基金会有时在其工作中不做战略规划，从而只取得有限的效果。

在我们关于基金会战略发展的调研中，首要的目标是对战略这个词进行澄清，并赋予其一个适合的定义，以此来帮助慈善投资者了解战略的概念。其次是了解基金会CEO和项目工作人员是否在做决策的过程中使用战略规划，以及其使用程度如何。虽然我们目前还无法很确切地证明如果基金会的领导更有战略意识就能带

来更积极的影响力，但我们的数据表明有战略意识的领导更理解他们所带来的变化。

我们最初关于基金会战略的调研是基于对42位基金会CEO以及项目工作人员的深度采访。调研结果公布在2007年10月名为“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”的报告中。

- » 我们发现尽管CEO以及项目工作人员都坚信战略规划对于实现影响力非常重要，然而在实际工作中，还是有很多人并没有使用战略规划来达到目标。
- » 不同的CEO及项目人员，其开展工作的方式差别也很大。通过我们对42位受访者采访的分析，我们得出了一个适用于基金会战略的定义：基金会战略就是一个用来做决策的框架：
  - 1) 关注基金会所处的外部环境；
  - 2) 基金会资源的使用及实现目标两者间存在的因果假设。

### 战略：一个决策框架

1. 关注基金会所处的外部环境
2. 基金会资源的使用及实现目标两者间存在的因果假设

- » 根据该定义，我们研究出用于做决策的四种模型：适用范围涵盖了没有任何战略规划的决策者，我们称之为“慈善银行家”，到“彻底的战略家”。

在新的调研阶段，即本报告中，我们力图在更大范围的基金会领导者中检验我们对战略的定义，找出区分战略意识较强和较弱两者间的关键“特质”。

## 为什么基金会战略和商业战略不同？

在慈善行业内外，有一个观念被广泛认可，就是在商业领域行之有效的战略概念可以直接被应用在慈善领域。举个例子，在Philanthrocapitalism:

How the Rich Can Save the World这本书中，作者Matthew Bishop和Michael Green将慈善领域里所用到的战略与商业上的相等同。<sup>4</sup>然而战略的概念本源自于军事，这个词最早就是从希腊语的军事词汇衍变而来。

提到商业上战略的概念被直接应用于慈善领域，有一个例子被频繁地引用，即Michael Porter和Mark Kramer于1999年刊登在《哈佛商业评论》上的一篇文章。文章断言，基金会的战略发展很大程度上取决于基金会的“独特定位”。此观念在商业领域行得通，但在慈善领域却不见得如此。<sup>5</sup>私人基金会毕竟没有其他机构所面临的激烈竞争。与商业公司不同，私人基金会不需要去吸引客户。尽管基金会领导们彼此间可能会为了追求口碑或争取

对非营利机构的支持而有一些竞争，但事实情况是，私人基金会没有其他机构所面临的压力，他们有更多的空间去追求社会影响力。

慈善投资者希望的是将积极的社会影响最大化，而不是在某个市场上打败竞争对手。事实上，对于慈善家以及私人基金会而言，有时候借鉴他人的活动或与他人合作，能对机构、社区或所在领域产生最大的影响。正是由于这一点，以及意识到慈善领域所具有的独特挑战性，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）选择将300亿美元捐赠给了给比尔及梅林达·盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation），而不是创建一个属于自己的基金会。“在商业领域你寻找简便的事情去做”，巴菲特说道，“而在慈善领域，你挑战的是重大的社会问题，而这更难对付。”<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Bishop, Matthew Bishop和Michael Green著: Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World, 布卢姆伯利出版社 (Bloomsbury Press), (2008年) 第6页, 作者写道: “当他们将商业模式应用到慈善领域, 慈善投资者正用一种新的 (或许你会感觉似曾相识) 语言去描述他们有条不紊的工作方式。他们称慈善是‘战略性的……’”。

<sup>5</sup> Michael E. Porter和Mark R. Kramer著: “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value.”, 刊登于《哈佛商业评论》(1999年11月) 第126页, 作者写道, 独特的定位对于公司而言至关重要, 因为“一个公司要么以比竞争对手低的成本创造相等的价值, 要么以相似的成本创造更大的价值。如果公司提出自己独特的定位, 就只能这样做。”然后他们提出同样的规则也适用于慈善领域。“慈善的目标可能有所不同,” 作者承认, “但是战略背后的逻辑是相同的。”

<sup>6</sup> 引用沃伦·巴菲特 (Warren Buffett) 于2006年6月26日在纽约公立图书馆所做的演讲。

# 主要发现

---

---

1. 本次调研证实了基金会领导者可被归为“战略意识较强”和“战略意识较弱”两类。取决于他们在多大程度上符合以下两个限定因素，1) 他们在决策制定中是否以外部为导向，2) 他们在如何使用资源上的决策方式与实现目标两者的逻辑关联。
2. 战略意识较强的领导者在以下四个关键特质上与战略意识较弱的领导者不同。前者更倾向于1) 有战略规划且经常引用，2) 公开沟通他们的战略规划，3) 在资金支持方面更主动，4) 有评估工具。
3. 基金会领导者的战略概念中高估了战略规划的价值，低估了制定战略规划所需的逻辑联系。
4. 对于基金会而言，战略规划的结果评估仍然是一个重大挑战：采集正确的数据以及如何采集这些数据，这让基金会工作人员很苦恼。许多基金会工作人员倾向于向董事会在这方面寻求更多的帮助。



# 调研设计总览

此次调研的数据来自2008年秋季针对基金会CEO以及项目工作人员的调查问卷。（参见附录：研究方法）

- » 调查问卷面向美国440个资产超过1亿美元的私人基金会的CEO发放，回收有效问卷102份，回应率达23%。
- » 上述440家基金会中的286位项目工作人员也被邀请参与问卷调查，如果基金会有一名以上的项目工作人员，CEP会随机抽取一位参与问卷调查。回收有效问卷89份，回应率为31%。<sup>7</sup>
- » 共计回收有效问卷191份，总回应率达26%，覆盖155个基金会。

针对CEO以及项目人员的调查问卷的设计框架是相同的，许多问题也一样。大部分问题是封闭式问题，以定序题（从1分到7分）、是非题，或一系列分类选择题为主。此外，本调查问卷设计了九个开放问题，CEO以及项目工作人员可以通过开放问题针对一些关键问题自由表述其观点和想法。

调查显示，此次受访样本对象可能存在一定的偏差。相较于大多数基金会领导者而言，我们相信受访对象在工作中已经是具有较强战略意识的。<sup>8</sup>即便如此，调研结果表明，基金会在战略规划上所面临的挑战仍然十分严峻。

<sup>7</sup> 关于这89位项目人员：其中66%是项目官员，23%是项目总监，6%是项目副总裁，另有5%为其他项目人员。

<sup>8</sup> 有几个原因使我们认为此问卷的受访样本不足以代表缺乏战略规划或无战略规划的基金会员工。一方面，本次样本中的部分受访对象曾使用过CEP开发的评估工具，另一方面，本次调研对象和CEP在“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”报告中所采访对象，在自我报告的态度和行为方面存在差异。



# 关于主要发现的讨论

**主要发现 1:** 本次调研证实了基金会领导者可被归为“战略意识较强”和“战略意识较弱”两类。这取决于他们在多大程度上符合以下两个限定因素，1) 他们在决策制定中是否以外部为导向，2) 他们在如何使用资源上的决策方式与实现目标两者的逻辑关联。

根据CEP调研第一阶段得出的“基金会战略”的定义,我们将基金会领导者分为“战略意识较强”及“战略意识较弱”两类。根据CEP所定义的“战略”的两个决定性因素，我们设计了一系列问题。根据调查结果，50%的受访者为“战略意识较强”、39%为“战略意识较弱”，其余的无法被归类。<sup>9</sup>

有种观点认为，有战略意识的基金会就是缺乏灵活性的、无反馈的，或者是自上而下的。与此相反，实际上战略意识较强的CEO与项目工作人员会把眼光投向自己的基金会以外，向利益相关方寻求意见。

## 外部导向

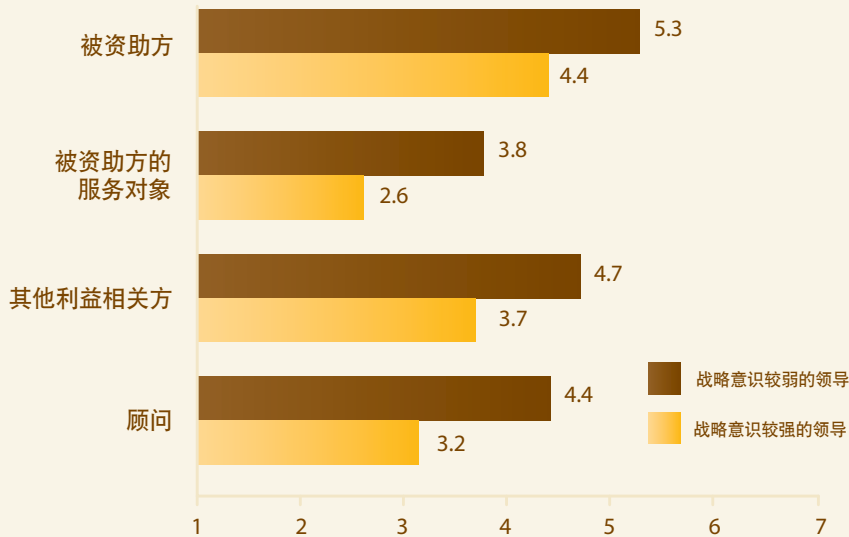
战略意识较强的领导者在决策制定上，也更具外部导向性，他们会跳出自己基金会的圈子往外看。当他们思考如何决策以达成目标时，他们不会局限于内部运营机制来考虑预算及如何选择被资助机构等问题，而会考虑相关连的问题、所在社区、所在领域以及服务对象等有关的信息和数据，并且会参考现有的模式及最佳范例。他们不会倚赖于自己的知识、董事会的看法、或基金会过去的经验来行事。

在制定基金会战略规划的时候，战略意识较强的领导者会寻求他们资助的非营利组织、利益相关方、项目受益人以及咨询顾问的意见。（详见表1）他们并不固守于自己的做事方式，当有新的研究证明另一种战略规划可能

<sup>9</sup> CEP对基金会“战略”的定义基于第一阶段42个定性访谈，我们根据访谈来确定哪些变量应包括在该问卷数据的聚类分析里。该聚类分析得出我们以上描述的“战略意识较强”和“战略意识较弱”两类。调研结果中，11%的受访者无法被归类，因为他们没有全部回答问卷上能以判断受访者类别的问题。更多详细信息，请参考附录中的方法论。

## 寻求外部意见

制定基金会战略时，外部意见来自何处及比重：



注：CEO及项目工作人员就问卷中涉及程度的问题，按1-7级的程度划分。1代表“程度最低”，7代表“程度最高”

表1

更加有效时，他们会做相应的调整。我们的这些发现和慈善领域对战略规划普遍观念背道而驰。<sup>10</sup>我们在第一阶段调研的采访中发现一些对于基金会战略的看法，包括基金会对资助有风险的项目的灵活性越来越低以及基金会对被资助的非营利组织干涉过度。然而，与那些支持有战略意识的基金会就是缺乏灵活性的、无反馈的，或者是自上而下的观点恰恰相反，战略意识较强的CEO与项目工作人员会把眼光投向自己的基金会以外，向利益相关方寻求意见。

### 逻辑关联

战略意识较强的领导者更能聚焦于基金会资源的运用及目标实现之间的因果假设。这里的因果假设是指，基金会要如何使用货币资金及非货币资源才有可能达到既定目标。战略意识较

强的领导者更倾向于根据战略和目标之间的逻辑关系选择相应的战略。他们更可能为基金会或项目建立一个逻辑模型，借此解释一系列项目执行和结果之间假定的因果关系，以及这些结果将如何达成最终目标。

他们眼中的基金会战略: Paul Beaudet, 副总监, 威伯福斯基金会 (Wilburforce Foundation)

详情见第19页

<sup>10</sup> 举一个案例来说明: Pablo Eisenberg于2007年11月27日在Chronicle of Philanthropy上发表专栏, 批评美国公益基金会 (the Public Welfare Foundation) 的一个新的更有聚焦点的战略。他称该基金会“将...更加正式, 更缺乏灵活性。这个基金会曾经资助过那么多机构、低收入人群, 为社会变革带来动力。此次转变是否仍会维持此基金会的核心? 董事会的意愿将决定基金会是否继续保持来之不易的声望。”

## 主要发现 2：“战略意识较强”的领导者在以下四个关键特质上与“战略意识较弱”的领导者不同。前者更倾向于 1) 有战略规划且经常引用，2) 公开沟通他们的战略规划，3) 在资金支持方面更主动，4) 有评估工具。



### “战略意识较强”的领导者

在以下四个关键特质上与“战略意识较弱”的领导者不同。

- » **经董事会通过的书面战略规划书。**89%的战略意识较强的领导者有具体的战略规划，战略意识较弱的领导者中仅有58%拥有具体的战略规划。然而正如我们接下去要深入讨论的，并非所有的战略规划都有CEP的战略定义中所要求的逻辑性。
- » **公开沟通他们的战略规划。**81%的战略意识较强的领导者会将他们的战略规划在基金会的网站上公布出来。而在战略意识较弱的领导者中，只有53%才这么做，他们当中还有近40%从来不公开传递他们的“战略”。
- » **在资金支持方面更主动，**主动寻找合适的组织或者项目，制作项目提案，或者直接联系机构或项目进行捐赠。主动不是指自上而下地执行，而是说捐赠者会常常地从多个利益相关方，包括从被资助机构寻求反馈。
- » **对战略执行情况进行评估，**使用绩效指标来衡量是不是每个策略都能够有效地达到目标。超过半数的战略意识较强的领导者会使用绩效指标或其他工具去评估每一项项目策略。但是在战略意识较弱的领导者中，75人里只有1位做过这样的评估。而55%的战略意识较弱领导者从未对任何战略进行过评估。

从调研的数据分析中可以很清楚地看到，两种类别的领导者在以上四种特质中有很显著的区别。<sup>11</sup>（详见表2）

他们眼中的基金会战略： Anne Warhover, CEO, 科罗拉多州健康基金会 (The Colorado Health Foundation)

详情见第20页

<sup>11</sup> 通过对CEP问卷中50个问题的一一检验，我们检测出两类领导者的差异。这里提到的区分这两种人群四个特质就是从该调研分析中得出。更多详细信息，请参考附录中的研究方法。

## 主要发现3： 基金会领导者的战略概念中高估了战略规划的价值， 低估了制定战略规划所需的逻辑联系。

我们询问受访者在他们的工作中有多大程度具有战略意识来完成目标。根据我们的分类方法，那些自认为战略意识较强的受访者也确实被归入“战略意识较强”这一类。但是当比较受访者和CEP所定义的“何为具有战略意识”时，两者的答案出现了明显的分歧。

受访者似乎认同我们对“战略”的前半部分定义，即在决策制定中存在外部导向，但是他们并没有意识到逻辑的必要性，而仅强调需要有一个战略规划。<sup>12</sup>

### 检验一个新逻辑：斯图尔特基金会(Stuart Foundation)的儿童福利项目

具有战略意识的基金会领导者会不断地测试现有战略规划中的逻辑关系，以更好达到地目标。

美国加利福尼亚的斯图尔特基金会(Stuart Foundation)希望提升寄养机制中的儿童及青少年的成长和成就。2000年之前，儿童福利领域的战略存在一种普遍假设，即年龄偏大的福利院的孩子无法找到能够接纳他们的寄养家庭。但这个假设后来被证明是有缺陷的。

于是斯图尔特基金会聘用咨询顾问对该问题进行了调查。根据来自一线工作者及福利院儿童自身的经历和信息，基金会意识到可以帮助越来越多的超龄青少年与一个关爱他/她的成年人建立起一生的联系，其中包括通过法律收养的途径，这可以帮助提升他们的成长和成就。于是在2000年，斯图尔特基金会赞助了一次聚会，州政府、市级机构、以及服务寄养儿童的非营利机构都派代表参加。“我们的咨询顾问分享了他们的一些发现，介绍了其他机构为超龄儿童寻找寄养

家庭的成功经验”，斯图尔特基金会的总裁Christy Pichel说，“那次聚会改变了与会者的固有观念，并思考还可以改善的地方。”

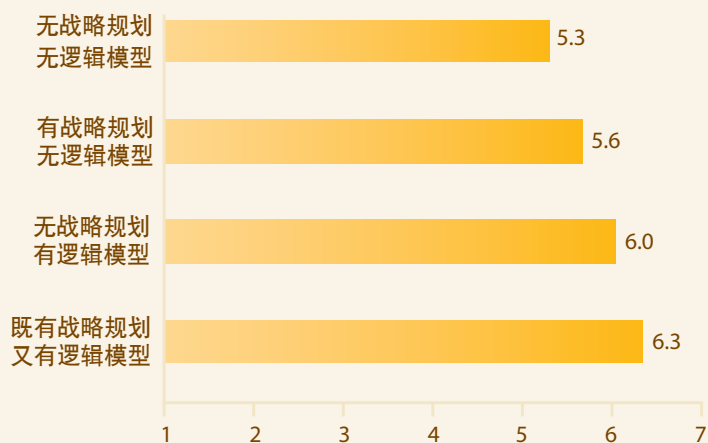
接下来斯图尔特基金会为开办“加利福尼亚青少年永久之家”(the California Permanency for Youth Project)项目提供了多年的运营资金。项目一开始在四个城镇开展，从斯图尔特基金会获得了持续性的资金支持。而项目之所以能不断发展也是由于当初发现了帮助寄养青少年建立一生的持久的联系是可能的。迄今为止，有相当多数量的青少年得到了“加利福尼亚青少年永久之家”的帮助，与关爱他们的成人建立了一生的联系。现在“永久之家”已发展为全国性的项目，许多美国最大的基金会都对该项目提供资金支持，包括安妮·E·凯西基金会(The Annie E. Casey Foundation)等。(关于斯图尔特基金会的案例研究，您可登陆CEP的官方网站查询：[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org))

<sup>12</sup> 针对调查问卷中“在工作中为了达到目标，你的战略意识程度是强还是弱”这一问题，我们进行了回归分析。最终的模型显示，受访者是否具有逻辑上的因果假设并不对战略意识的自我评级产生影响，受访者自我评级的方差为50%。

表3

## 基于合理的逻辑关系的决策制定

在决定是否使用一种战略时，该决定在何种程度上是基于战略及所期待达成目标间的合理逻辑关系。



注：CEO及项目人员就问卷中涉及程度的问题，按1-7级的程度打分。1代表“程度最低”，7代表“程度最高”

拥有所谓的“战略规划”，与仔细思考如何把具体的资源和项目决策转化为影响力，这两者并不是一回事。

调查中有一个问题是问受访者在决定战略的使用时，在多大程度上是基于战略与所设立目标之间的逻辑关系。在此方面，那些只拥有战略规划的领导者在考虑战略与所设立目标之间的逻辑关系方面，程度低于既有战略又有逻辑模型的领导者。<sup>14</sup> (详见表3) 拥有所谓的“战略规划”，与仔细思考如何把具体的资源和项目决策转化为影响力，这两者并不是一回事。本调研中，被归类为“战略意识较弱”的领导者中，超过一半以上有具体战略规划，而其中只有1%有逻辑模型。

诚然，有一份战略规划非常重要。在本调研中，这也是区分两类领导者的关键之一。但是除了决策时的外部导向，CEP对于战略的定义也包含了逻辑关系，逻辑关系能够解释一项战略为什么可以达到目标。虽然不少人认为战略规划包含了该逻辑，然而我们的数据显示，事实并非如此。<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Henry Mintzberg将“有具体的战略规划”及“有战略意识”二者区分开来。他认为：“许多从业者和理论家完全错误地把战略规划、战略思维及战略制定等同起来，至少在最佳案例中是如此。”而他认为“规划不能产生战略。但是规划能把战略详细编写出来并且让战略有可操作性”摘自Mintzberg, Henry的“The Rise and Fall of Strategic Planning.”发表于《哈佛商业评论》(1994年)。

<sup>14</sup> 本问题要求受访者从1-7打分，其中，1代表“程度最低”，7代表“程度最高”。为了检验打分水平是否受“受访者有具体战略规划”及“他们是否有逻辑模型”这两者的影响，我们又进行了一个双因素方差分析，及后续平均值比较。



逻辑模型需要花时间仔细思考——为什么这些决策和相关的活动会带来期望中的产出？或者Paul Brest和Hal Harvey称之为“一系列的因果链”。<sup>15</sup> 虽然许多基金会在受被资助机构当中推广了逻辑模型的使用，然而我们的研究表明大部分的基金会本身并没有应用逻辑模型。<sup>16</sup> 74%的受访者在项目或基金会层面有董事会授权的战略规划书，但只有48%的受访者表示在项目中或者基金会层面应用了逻辑模型。

虽然许多基金会在被资助机构当中推广逻辑模型的使用，然而我们的研究表明大部分的基金会本身并没有应用逻辑模型。

在基金会的工作中，目标的达成经常受制于许多互相影响互相制约的因素，因此制定战略需要设计一系列的假设，并不断的检验这些假设。这个层面的逻辑模型需要被细化——然后不断地被检验和重申——如此基金会领导者才能做出具有战略性的决策，确保他们正朝着目标迈进。

## 重申逻辑：吉尔基金会（Gill Foundation）与“仇恨罪”项目

有时，一个基金会如果意识到自身逻辑的缺陷，就会重新审视其战略。

吉尔基金会的使命是“无论对方性取向或性别表征如何，维护每一个人的均等机会。”基金会前任执行总监Rodger McFarlane曾在2007年CEP的采访中提到过一个案例，重新审视基金会有一个和“仇恨罪”项目相关的战略规划及其背后的逻辑关系。

“我们为仇恨罪的立法而努力奋斗，那是一个值得称道的目标，而且我们已经在很多地方取得了不俗成绩。”McFarlane说道，“但问题是，当查看项目成效的时候，我们发现发现，在努力预防仇恨罪的同时，暴力活动发生率也在增加。这里没有一个应该存在的因果关系。”

虽然仇恨罪的立法被通过，但这对降低仇恨罪犯罪率并没有效果。看到相关数据后，基金会重新审视了战略背后的逻辑关系，并加以改进，加强了对执法的关注。McFarlane说，“我们发现，当警方及检察官对行凶者积极地提起公诉时——把信息让大众获悉——，这确实有效果了。”

（关于吉尔基金会的案例研究，您可阅读CEP的报告“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”；关于吉尔基金会前任执行总监Rodger McFarlane谈论基金会战略的视频，您可登陆CEP的官方网站观看：[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)）

<sup>15</sup> Paul Brest及Hal Harvey著：Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy，彭博出版社（2008年），第48页。

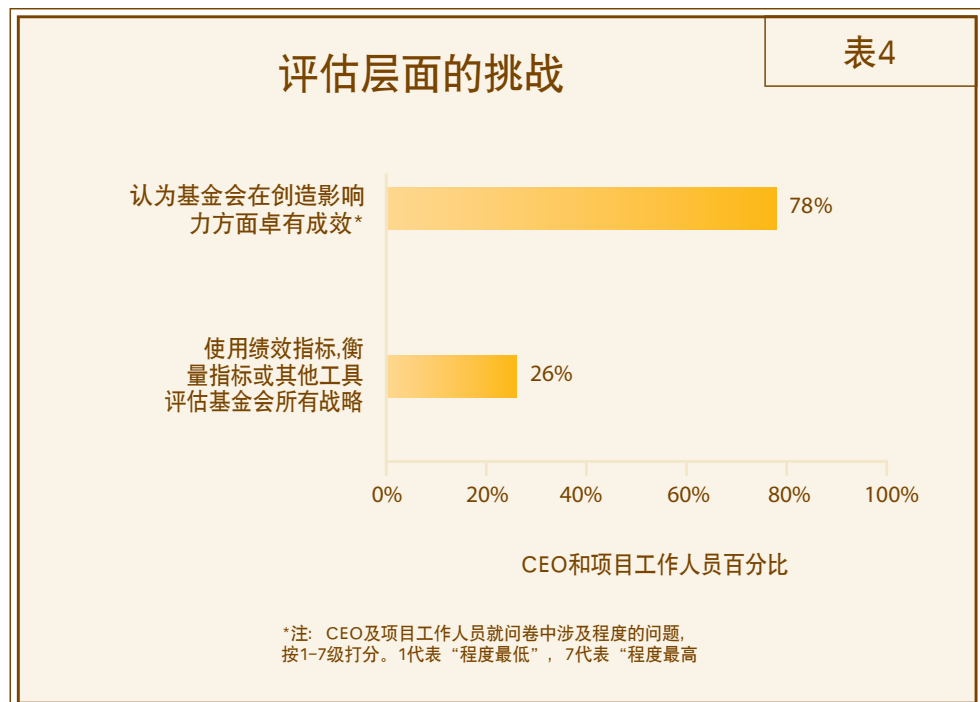
<sup>16</sup> 凯洛格基金会（the W.K. Kellogg Foundation）：“Logic Model Development Guide”（2004年1月）

## 主要发现 4：对于基金会而言，战略规划的结果评估仍然是一个重大挑战：采集正确的数据以及如何采集这些数据，这让基金会工作人员很苦恼。许多人会向董事会寻求更多的帮助。

基金会领导者对于其工作是否成功的观点是非常积极。几乎所有的受访者都相信他们的目标是解决其所在领域、行业或项目中最重要的问题。几乎所有人都表示他们的部分或所有目标有可能实现。超过75%的受访者表示，他们所在的基金会在创造影响力方面是有卓有成效的，也有5%的受访者认为他们所在的基金会在影响力方面有非常显著的成效。

如果没有可靠的数据信息，基金会可依靠什么来判定战略是否可行？靠什么决定是延续现有战略规划或是调转方向？

然而，这些对有效性的看法并非都有数据支持（见表4）。受访者会使用一些数据来表明战略执行的进程，但未必有具体的衡量指标。相反，他们更多使用听到或看到的信息，如和利益相关方的某次谈话或实地考察等等。只有26%的受访者表示会用各类衡量指标或其他评估工具来评估基金会的所有项目策略；另外39%会使用上述评估工具评估基金会的部分项目策略。总体来讲，只有8%的受访者可以清晰阐述是哪一种类型、哪些具体的数据信息使他们相信可以完成目标。





如果没有可靠的数据信息，基金会依靠什么来判定战略是否可行？靠什么决定是继续使用现有战略规划或是调转方向？当我们询问受访者，哪些因素会让他们终止一个战略的执行，提到最多的就是当战略规划看起来行不通的时候。但是他们并没有用衡量指标来对战略做评估，这就带来一个问题，那他们是怎么知道那个战略是行不通的呢？

战略规划的绩效评估很显然对基金会领导者是一个持续性的挑战。人们往往更热衷于批评——许多基金会评论者就热衷于此——他们批评基金会缺乏更好的绩效数据。然而我们在过去八年的调研表明，当这种批判声此起彼伏的时候，人们至少也应该认同，针对基金会的绩效评估比针对其他类型机构的要复杂得多。

当基金会员工面对做战略评估所遇到的种种挑战时，这种复杂性就可见一斑：

- » **技术挑战：**基金会很清楚想要达成目标少则需要几年，多则数十年；而且很多结果很难被量化；跨项目的工作效果很难被整合到一起；而且，基金会在解决问题的同时也受多方因素制衡，基金会的努力与项目进程间的因果关系很难充分显现。
- » **资源与支持：**既然评估基金会绩效评估方面存在诸多技术挑战，那么充分的资源则是必须的。然而一些项目工作人员表示他们没有时间专注地做评估，另外一部分人则表示他们甚至没有机会做评估，因为基金会的一些重要的负责人并没有完全理解其价值。
- » **被资助机构的能力与技能：**项目人员也提到，受赠方无法收集基金会所需要的用以做评估的数据，他们缺乏技术、时间和知识。

## 从项目工作人员的视角看绩效评估

评估基金会如何实现战略目标，是项目工作人员一直以来所面临的重大挑战。

### 技术挑战

谈到他们的工作所解决的问题时，项目工作人员不断地提到所遇到的各种各样的技术挑战。“为了达到期望的目标和结果，我们的资助通常都是长期性的，”一个项目工作人员如是说，“因此，如果要通过筛选短期的数据来理性地做出短期调整，并且还要判断这是否会影响项目的长期影响力，这本身是很困难的事情。”另外一个员工则描述了“通过正确的途径获取衡量指标和数据来源”的多层次挑战，“有些数据非常难以追踪，而且要花不少钱，除此之外，也给项目职能的关联/评估增加了麻烦。”有些问题像“如何量化无形进展（比如一个更强大的社区意识）”，“如何鉴定诸多成就中自身的因果角色等等”，这些问题让基金会很头疼。“这些目标实现的难度很高。我们有意将门槛提得很高，然而我们无法掌控所有能帮助达到目标的因素。有一些目标可能要到2015年之后才能实现。”

### 资源与支持

解决这些技术问题很耗时，需要在机构层面有很多的付出。然而项目工作人员受制于“没有足够的时间、人手”，“缺乏时间评估、细化项目成果”。当“CEO有其他更重要的事”，“董事会凭直觉下决策”的时候，也会使项目工作人员的评估工作受阻。

### 被资助机构的能力与技能

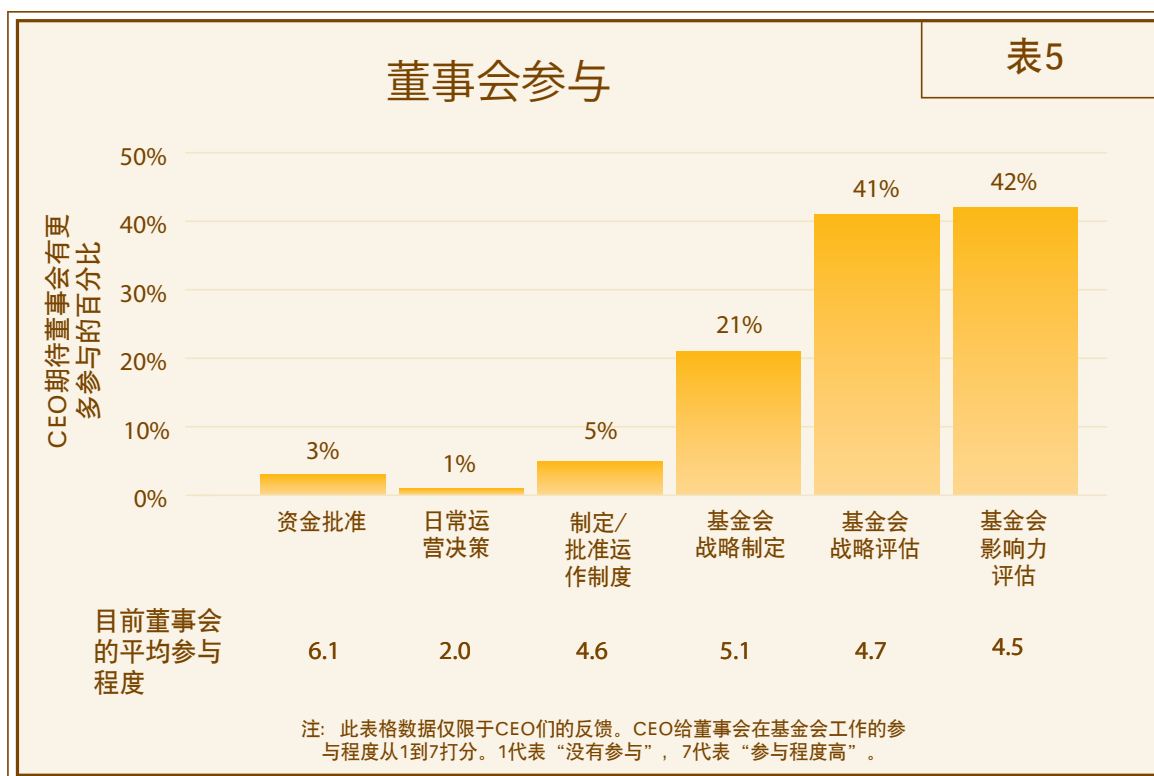
挑战不仅针对基金会。受赠方在做自身绩效评估时所碰到的困难也会阻碍基金会的评估。一位项目工作人员说，“在设计项目以及评估结果给受益人带来的影响这两点上，非营利机构并不熟练。”“非营利机构没有搜集任何信息，基金会在这方面给他们提供的帮助也不多。”

我们的调研表明许多CEO会向董事会寻求更多帮助。虽然基金会CEO总体上对董事会在基金会工作中的整体参与程度表示满意，但有相当一部分CEO期待董事会在绩效评估工作中有更多的参与。超过40%的CEO希望董事会在战略评估上有更多参与，同样超过40%的CEO希望董事会在影响力评估上有更多参与。（详见表5）该发现和7年前我们的另一篇报告“Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance”

（2002年8月）中的观点不谋而合。在上一次CEP发起的关于基金会管理的调研中，基金会董事会也表示希望在基金会的整体工作中能够有更多参与。然而，基于一些原因，实际发展并非如此。<sup>17</sup>

那些称董事会在影响力评估方面有较多参与的CEO们表示，他们与董事会之间的关系更加融洽，对基金会所创造的影响力也更有信心。

原因之一也许是如果董事会参与评估，就必须与项目的工作人员就基金会的目标达成共识。但是该调研中，只有半数的CEO表示，所在基金会的董事会、CEO与员工就基金会的目标有完全一致的共识。分析证明，如果存在此共识，董事会、CEO与员工也会一致认为目前的战略是最恰当合理的。



<sup>17</sup> 参见“Beyond Compliance: The Trustee Viewpoint on Effective Foundation Governance” CEP（2005年11月）

如果对目标及战略的共识越来越大，越来越一致，那么董事会在评估上的介入也会更多。那些称董事会在影响力评估方面有较多参与的CEO们表示，他们和董事会之间的关系更加融洽，对基金会所创造的影响力也更有信心。<sup>18</sup>（详见表6）

关于绩效评估有许多的讨论和争论，这些讨论往往忽视了制定目标和战略本身所带来的挑战，而这两者是密不可分的。这类讨论没有注意到，如果没有清晰的目标及表述明确的战略，当然也包括清晰的逻辑关系，那么评估将是很困难的。我们过去的研究表明：CEO需要更及时、更可行的阶段性评估指标——即“效能指标”——来衡量所学到的经验及进展。不过阶段性评估指标要等战略的逻辑关系被细化之后才能被确定。<sup>19</sup>



## 模糊的目标

基金会的战略要求资源使用的决策及基金会的目标两者间有一个清晰的关联。但是谈到目标呢？我们的调研显示许多基金会的目标缺乏具体性。

我们通过分析受访者是否提及关注问题的领域、目标人群或地理位置来判断他们的目标是否具体。我们也分析了他们对关注问题的领域、目标人群和地理位置是如何定义的。即使是关注相似领域的基金会，两家机构在具体目标的描述上也大相径庭。例如，一位受访者将目标简单地描述成“促进非营利机构建设”。相比之下，另一位受访者把相似的目标非常明确地表述出来：“通过完善和提高管理水平、提高资金运营的透明度、加强机构的创造力和可持续发展能力，协助非营利机构提高效能，促进非营利领域的发展。”还有一位受访者则这样描述：“帮助与我们合作的非营利机构制定记分表，并建立能够评估工作成效的内部系统。”

如果缺乏具体的目标，战略制定和评估即便不是不可能，也会变得十分困难。然而调查中受访者所设定的目标大多都是聚焦与宏观领域（占66%），缺乏对特定群体的关注。调查问卷允许受访者最多分享三个例子，然而40%的受访者甚至连一个具体的目标都没有写。一位受访者写道：“我们的工作是基于（多年前）签署的一份笼统的信托协议。我们的目标涵盖面很广，几乎无所不包。”

<sup>18</sup> 我们运用卡方分析以检验：当董事会、CEO与员工就基金会的目标达成共识的时候，他们之间是否更有可能就目前所采用的战略最合理有效这一点上达成一致。同时通过T检验来分别检验：“董事会、CEO与员工就基金会的既定目标达成共识”，与“董事会影响力及战略评估的介入程度”的关系；“董事会、CEO与员工就基金会的战略规划达成共识”，与“董事会影响力评估的介入程度”的关系。最终，对以下三者进行相关性检验：董事会影响力评估的参与程度，CEO和董事会的关系，及CEO对基金会创造影响力的打分。

<sup>19</sup> 参见“Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance”，CEP（2002年8月）

# 结论

我们发现根据CEP对“战略”所下定义中的两个要素可以把基金会CEO及项目工作人员划分为“战略意识较强”和“战略意识较弱”两类——这两个要素是：

1) 关注基金会所处的外部环境；2) 基金会资源的运用及目标实现之间存在因果关系。除此之外，在本调研中，我们也确定了四个关键特质，将“战略意识较强”和“战略意识较弱”的人员进行了进一步的区分。

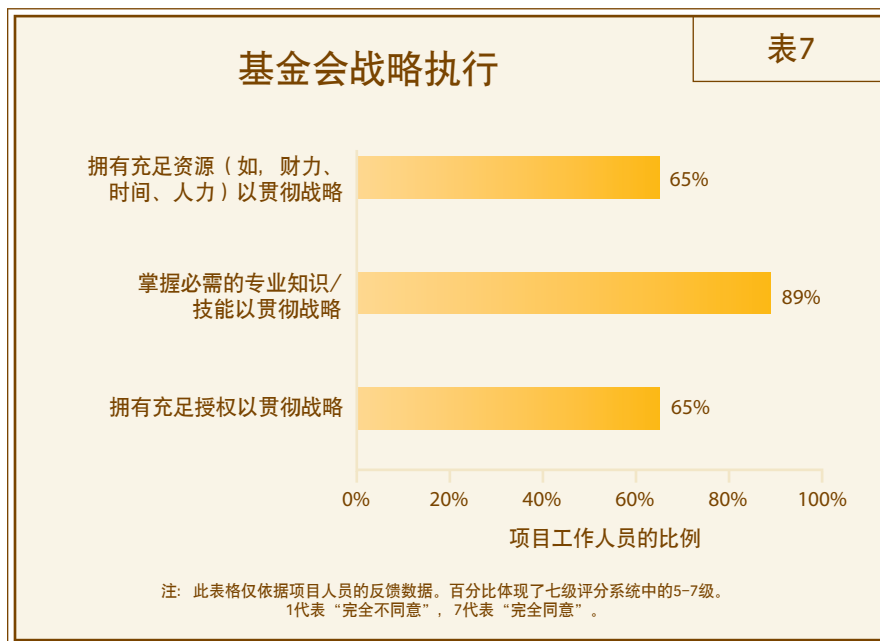
我们的研究表明许多基金会领导者在其工作中缺乏我们对“战略”的定义中必需的清晰逻辑关系。战略意识强，意味着基金会领导者的工作必须依据基本的假设前提，如此他们才能将日常的决策与既定的目标联系在一起。接下来，领导者就应该考虑，他们的日常决策是否符合上述前提——或者决策中隐含的逻辑关系需要被重新审视。这种想法也促使了阶段性衡量指标的发展，他们可以通过这些阶段性指标来检验工作的进展程度，如果需要的话，也可以重新评估并调整战略规划。

本次的调研再次突出了一个过去研究中探讨过的话题：评估基金会工作有效性所面临的挑战。基金会领导者都认为他们的工作是非常有效的，然而他们缺乏实证来支持他们的乐观态度。极少有基金会为所有的策略建立衡量指标，并且许多基金会领导者寄希望于希望董事会更多参与基金会的工作评估。为了推动董事会的参与，CEO以及董事会需要就基金会的目标和战略开展一系列讨论。我们的分析表明，两者对目标的共识、策略的认同、工作评估的参与程度以及对影响力的认知，这四者之间的关系至关重要。

我们不能百分之百地证明战略意识强的工作模式能产生更大的影响，但只有战略意识更强的基金会在谈论他们的工作影响力时才更令人信服。他们不断地评估并改善自身的工作，也更愿意听取主要赞助者及合作伙伴所提出的建议。实际上，我们的调研结果与“拥有战略意识就是不采纳各种反馈建议和数据信息”这一普遍想法相悖。

## 落实战略规划所面临的挑战

超过三分之一的项目人员认为，没有足够资金及时间、人力等资源支持他们执行战略规划。诚然，对于贯彻基金会战略，充足的资源非常关键，然而除此之外，充分的授权、以及基金会员工必需的专业知识和技能也缺一不可。几乎90%的项目人员都认为他们具备这些专业知识和技能，但三分之一的员工都表示他们没有充足地被授权以落实战略规划。（详见表7）



战略意识较弱的基金会领导者不能明确地表述他们的工作与达成既定目标之间的逻辑关系。不仅如此，他们很少收集评估的数据。这类领导者对影响力的了解也远远不够。

值得欣慰的是，慈善领域的许多基金会领导者开始采取种种措施，将自己的工作方式由战略意识较弱向战略意识较强的方向转型。CEP也列举了一系列的案例分析，如成功转型的福林基金会（The Flinn Foundation），及正在转型的杜克基金（The Duke Endowment）。他们的案例为其他基金会提供了可供借鉴的经验。虽然挑战艰巨，但是这些规模不同、关注领域不同、架构也不尽相同的基金会都可以成功转型为战略意识更强的基金会。在本报告中，我们也摘录了对两个基金会领导者——威伯福斯基金会（Wilburforce Foundation）的Paul Beaudet和科罗拉多健康基金会（The Colorado Health Foundation）的Anne Warhover——的采

我们不能百分之百地证明战略意识强的工作模式能产生更大的影响，但只有战略意识更强的基金会在谈论他们的工作影响力时才更令人信服。

访片段，他们以亲身经历说明了战略规划在基金会工作中不可或缺的地位。

我们由衷地希望，当基金会领导参照前文提到的区分战略意识强弱的特质，并且将自己的工作模式与工作成果进行比较的时候，他们会更愿意直面基金会战略的独特挑战。

为了推动这一点，CEP在本调研报告之外，开发了一个免费的基金会战略自我评估工具，并发布在网站上。通过回答几个问题，这个评估工具可以帮助基金会领导者了解自身工作中的战略意识强弱，以及他们是否具备“战略意识较强”领导者的典型特质。您可登陆CEP的官方网站进行评估：[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

我们鼓励基金会领导者使用本报告及相应的自我评估工具来了解自身的决策模式。我们也希望基金会领导者在会议或休整期对目前的决策模式进行反思时，能用到这些工具，并帮助他们如何为未来做出改变。



# 他们眼中的基金会战略

**Paul Beudet, 副总监, 威伯福斯基金会 (Wilburforce Foundation)**  
威伯福斯基金会成立于1990年, 坐落于华盛顿州的西雅图。年度捐赠预算为1,100万美金。

**CEP: 威伯福斯基金会的主要目标是什么?**

**BEAUDET:** 我们基金会通过在北美西部——从洛基山脉到西海岸, 从墨西哥边界到北极——在这片区域建立核心保护区、生态走廊及生态缓冲区, 致力于保护野生动植物及野生荒地。我们的工作以科技为依托, 并尊重受助的非营利机构为我们的目标所做的工作, 他们不同的认识与观点。

**CEP: 有哪些外部因素——即发生在基金会之外的因素——影响着基金会的战略?**

**BEAUDET:** 我们一直着眼于各种保护的机会、环境面临的威胁、合作机构自身的能力, 以及相较于其他捐赠人, 机构对我们基金会的资金需求程度。同时, 我们也关注气候变化、宏观的政策框架、政治环境、保护科学的现状以及我们对野生种群的了解。除此之外, 还有对社会及经济大环境的关注。因为显而易见, 保护野生动植物对北美西南部的牧区及英属哥伦比亚地区的本土社区有很大的影响。当然, 我们似乎和受赠机构一同来做这些事情。

我们听取受赠机构的建议, 这帮助我们在许多关键时刻做出了重要的决定。例如, 当我们刚刚开展在英属哥伦比亚地区的沿海温带雨林的工作时, 我们选择和那些已经和原住民建立良好关系的机构合作。起初我们的策略是通过发展与原住民的关系, 进而帮助他们发展和建立起一套保护自然资源的道德规范, 因为原住民坚称对于砍伐的森林享有权利, 这片森林的命运很可能确实掌握在他们的手中。

最终, 我们听取了受赠机构的建议, 逐步完善我们的策略, 项目涵盖了保护科学、市场营销以及针对以木材为生的当地人而设计的经济发展基金。最终我们完成了一项历史性的土地使用规划协议, 为保护超过1千万英亩的温带雨林打下了坚实的基础。这件事得到了许多环保机构、木材区、原住民、加拿大联邦政府及省级政府的交口称赞, 可谓大获全胜。今后我们将继续在调整项目策略的同时留意合作机构的建议, 以确保使用最科学的原则来实施符合生态环境的经营策略。

**CEP: 为了最终达成基金会的目标, 有哪些隐含的前提假设引导你们做出决策?**

BEAUDET: 我们工作中的优先次序由我们的价值观及科学技术来决定。根据我们的逻辑模型, 我们的策略方案能得出一系列的项目结果: 比如与受赠机构的关系, 受赠机构的能力, 再加上受赠机构自己的项目结果, 这些都能够推进我们的使命和愿景。

从最基本的层面来说, 与受赠机构之间坚固的关系至关重要, 因为他们对我们而言是一个非常好的信息来源。他们工作在第一线, 对我们特别关注并要开展工作的某些地区及其大环境有更细致入微和更深入的理解。

假如我们与受赠机构有良好的、长期稳定以及彼此信赖的关系, 那么我们相信在对其机构发展及项目运营能力的扶持上能做出更高明的捐赠投资, 并帮助他们更高效、有力地达成目标。

我们的捐赠前提是受赠机构的项目目标与我们基金会的目标相一致, 那么只要受赠机构能够实现他们的项目目标, 我们也必看到与基金会使命相一致的持久性改变, 也就是保护野生动物栖息地的政策性及战略性的改变。

我们的逻辑模型、基金会层面的战略框架、各个项目策略都肯定了以下的成果: 基金会与受赠机构的关系更融洽、受赠机构的能力得到提升、受赠机构的项目结果得以实现, 以及由此带来的持续性改变。



---

## Anne Warhover, CEO, 科罗拉多健康基金会 (The Colorado Health Foundation)

科罗拉多健康基金会位于科罗拉多州的丹佛, 其前身是1995年建立的健康联盟 (HealthOne Alliance)。2006年, 基金会采用了新的战略规划, 并更名为科罗拉多健康基金会。基金会总资产为10亿美金。

**CEP: 科罗拉多健康基金会的主要目标是什么?**

WARHOVER: 我们希望将科罗拉多州建成全美最健康的州, 我们所做的每一件事都是围绕着这个愿景。我们共有三个目标: 第一是科罗拉多州所有的人都能有机会享有健康的生活, 吃有营养的食物、有机会锻炼身体; 第二个就是科罗拉多州所有人都拥有健康保险; 第三个就是科罗拉多所有人能够享受高质量的配套医疗保健服务。



### CEP: 你们使用了什么策略来达成第一个目标?

**WARHOVER:** 关于健康的生活方式, 我们的策略是建立健康的学校, 在那里学生们可以吃到健康的食品、每天锻炼身体、学习保持身体健康的知识, 并通过校医务中心享受医疗服务。我们也在推动建设健康社区, 在那里人们可以买到新鲜的果蔬, 儿童能够有一个安全的户外玩耍环境, 成年人也能变得更加有活力。

### CEP: 有哪些外部因素——即发生在基金会之外的因素——影响着基金会的战略?

**WARHOVER:** 我们一开始就做了一次摸底排查, 来了解有哪些情况阻碍了科罗拉多州成为美国最健康的州。通过调查, 我们发现所有的阻碍都是由缺乏健康的生活方式而引起的。科罗拉多州有相当数量的人们没有机会享有健康的生活方式或对何谓健康的生活方式所知甚少。

我们从工作在第一线的工作人员那里, 比如被资助机构, 还有其他利益相关方, 比如工商界, 获得了很多有用的信息。我们频繁地在州内进行拜访, 两三人组成一组进入社区, 拜访了解该社区的关键人物, 让他们再去找别人, 然后把大家请到一起进行小组讨论, 请他们给我们一些相关信息和建议, 而我们自己就像海绵一样“吸收”这些信息。让我很惊奇的是每一个社区都是如此的不同。

我们也非常关注调查研究及寻找最优方案。我们在制定战略中的一个重要原则就是这些战略要有实证支持。我们大部分的项目专员都是他们所在领域的专家, 而非慈善专家。因此他们会去做调研, 并且说: “嗯, 这说明这件事是有可行性的。”或者“这个方案已经有人尝试过了, 至少在西弗吉尼亚州是行得通的。”如何招募更多的服务对象参与到公共项目中是一个非常好的例子, 有些方法已经被证实无效, 也有些方法确实可行并有效。通过调研, 我们知道这些方法都是什么。

我们确实常常拒绝一些机构的资金申请, 因为我们认为这些项目在策略上行不通。但是我们并不想扼杀大家的创新性。如果一个受赠机构想要在这里或那里对项目策略做些微调, 同时又能自圆其说——为什么他们认为这样的调整能使项目策略更加有效, 我们也是会考虑的。所以我们期望在项目策略本身的风险以及创新性所带来的风险之间找到一个平衡, 并且确保我们的机构战略确实是建立在较好的实证基础之上。

### CEP: 当你们为了最终达成基金会的目标, 有哪些隐含的前提假设引导你们做出决策?

**WARHOVER:** 我们认为让人们有机会享有健康生活的元素是科罗拉多州成为最健康州的一个重要目标。如果人们有机会拥有健康的生活——吃健康的食品, 有锻炼身体的机会——他们可能就会更健康。这是我们在制定战略时的部分假设。通过调研, 我们发现许多人的生活达不到这个标准, 他们通常是穷人, 或者生活在科罗拉多的某些缺乏健康食品的区域。有些人可能是中产阶级, 但他们买不到健康的食物。

例如，在科罗拉多南部以及丹佛附近，阻碍人们拥有健康生活方式的原因仅仅是缺乏获取的途径。当买不到健康的食品时，人们就很容易去吃快餐及垃圾食品。那里没有足够的食品商店，学生在学校也没有足够的营养摄入。虽然我们知道健康对于学生的学习能力至关重要，许多学校却并不把学生的健康放在第一位。所以这就是为何建立健康学校是我们的重要战略之一。为什么我们会认为在学校获取的营养会改变孩子的饮食理念？因为通过调研，我们知道如果孩子们在幼年习惯了健康的饮食，他们会将这个习惯保持下去。那么为什么选择在学校来教导他们，而非由父母或在其他地方教他们？那是因为孩子们都在学校里，并且只有在学校里才可以制定规则，而在家却不能。

#### **CEP: 基金会有没有一份董事会批准通过的战略规划书？**

**WARHOVER:** 有的。大约在四年前，我们制定了一份经董事会批准的基金会战略规划书，之后上我们进行了修订和微调，董事也对我们达成的可量化结果进行了核准。

#### **CEP: 你是否会在公开场合讲述基金会的战略？**

**WARHOVER:** 会。如果我们想要实现我们的目标，就必须寻找能帮助我们达到目标的合作伙伴。我们自己不能做所有的工作。所以通过公布我们的基金会战略去吸引那些能够帮助我们实现目标的合作伙伴。

我们公布基金会的捐赠策略规划，并给出满足该策略的捐赠案例，这样人们不仅可以从书面文件中、也可从实际操作中清楚地明白基金会的战略。从对受赠机构的采访以及对我们的网站（大部分的申请机构可以在网站得到他们所需的信息）的评估中，我们了解到，人们可以清楚地看到我们的工作所带来的可量化的结果，却没有任何信息告诉我们什么才是应该采纳的最佳策略。因此目前，我们也在进行调整，使基金会的捐赠策略在网站上的表达更加清晰明确，并建立一个更好的交流沟通机制。

#### **CEP: 你本人或者贵基金会是否会主动寻找合适的捐赠机构？我们所说的“主动”是指：寻找那些解决具体问题的机构或项目，制定项目提案，或直接联系机构或项目来进行捐赠。**

**WARHOVER:** 我们有不少都是主动捐赠的，也有一些回应式捐赠。无论这些机构在哪里，我们清楚要找到合适的受助方才能最好地完成战略，这才是最重要的。我们不是百分之百完美，但是我们常常告诉他们，我们是负责任的捐赠方，为达成项目目标而负责，而他们是唯一能够帮助我们实现目标的人，以此和他们建立起更深的共同合作关系。他们可以从其他地方募集到资金，而我们却不是随便在哪里都可以找到一个高质量的、领导有方的合作伙伴。因此，是我们更需要他们。我们发现许多创新性的观点也是从一些项目的申请中得来的。所以我们始终对回应式捐赠持开放态度，机构不必等到被邀请才能够申请。

### CEP: 你如何评估你们的战略规划? 你会使用绩效指标、衡量指标或其他评估工具来评估你们的战略吗?

WARHOVER: 我们使用的一些评估标准就是, 能否促使工作更简单, 使战略实际可行, 以及确保工作更有意义。有没有研究证明, 一周进行三次体育锻炼能帮人建立一个更加健康的生活方式或使人远离肥胖? 很显然, 衡量健康的生活方式非常困难, 因为需要等很长时间才能判断我们的工作是否行之有效。所以我们提出了六个阶段性指标以便确保我们的工作走在正确的方向上。

- » 参与中等或高强度运动的孩子及成人数量与日递增
- » 摄入足够的新鲜果蔬的人们的数量。当然, 这一指标的前提假设是如果你摄入足够果蔬, 你的饮食就可能更加健康
- » 提供健康饮食的自动贩卖机的数量的增加
- » 休闲活动的增加
- » 越来越多的父母在儿童成长、营养及预防保健方面受到培训
- » 越来越多的人能够对慢性病进行自我护理

只要我们能够看到上述指标中所描述的现状有些许积极的改变, 我们就认为这说明了我们在学校及社区层面上的健康干预是有效的。

我们支持的第一批非营利机构如今正在准备项目进展报告。不过我们不会将这些短期内的工作成效汇总并汇报给董事会或向公众公布。即便过一段时间可以向大家展示非营利机构的工作成果时, 我们仍会着眼于全局。我们不能只向大家宣布又有25,000人成为我们的服务对象, 但却忽视科罗拉多州没有医疗保障的人数达到了历史新高。此外, 我们也会通过“科罗拉多州健康报告卡”非正式地衡量我们的项目影响力。

### CEP: 为何战略评估对你们而言如此重要?

WARHOVER: 世上的每一个人都应该是负责任的人。我们一开始就在想到底谁是我们的客户, 谁是我们的利益相关方, 以及我们该对谁负责。这几个问题的答案都是科罗拉多州的居民们。基金会的钱不是我们的, 而是属于他们的。你怎么可能一方面说要对他们负责, 另一方面却不公布你工作的成效并进行客观地评估呢? 你不可能把基金会的钱肆意分发, 期待有些钱刚好命中目标。应该制定合理的战略规划来实现目标。

# 案例分析

## 福林基金会（The Flinn Foundation）调整工作方式

（关于福林基金会的完整案例，您可登陆CEP的官方网站阅读：[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)）

福林基金会一直以来为了更有战略性的工作而齐心协力，有条不紊。福林基金会“提高亚利桑那州民众的生活质量”的这一使命在过去的十二年一直保持不变，但他们的工作内容却有了大幅的调整。2001年前，福林基金会涉足广泛，包括健康、艺术及教育等领域。

然而在2001年，福林基金会将工作聚焦到更细分的领域，将绝大部分捐助资金投入到了发展亚利桑那州的生物科学经济（bioscience economy）领域。此外，基金会不仅仅帮助生物医学界识别并发展领域内最重要的项目和创新工程，更是致力于加强亚利桑那州的生物医学基础建设。

### 变得更具战略性

有诸多因素促成了福林基金会的转型。首先，基金会经历了董事会的重组，“新的董事会成员问了很多最根本的问题，例如，如何打造一个具有连贯性的项目来执行捐赠者的意愿？”基金会前总裁兼首席执行官John Murphy说道。这些问题引发了新老董事会成员间对于基金会的发展历史及今后目标的讨论。“我们开始问自己，我们究竟在做什么？我们存在的意义是什么？所有这一切如何才能更好地结合在一起？这么多事情中哪些是我们可以做到的？”Murphy说道。

接下来，福林基金会将自己的目标调整为“在今后十年内（即到2012年），使亚利桑那州在生物技术领域具有竞争力”，为此，基金会制定了以下几个步骤。

- » 增强研究能力
- » 在全州范围内，建立一个由商界、学术界及政界领袖组成的联盟，致力于发展生物科技的基础设施建设
- » 促进公共领域及商业领域在研究设施方面的资金投入
- » 将新的研究观点和理念运用到商业领域，并转化为商机

### » 加强从学前教育到高等院校的数学及科学教育

基金会领导层认为，通过以上这些步骤，能够建设更强大的生物技术产业，并在亚利桑那州创造更多就业及发展机会。

### 外部导向

在基金会领导层重新评估基金会工作方式的同时，亚利桑那也面临着经济滑坡的局面。尽管人们通常将亚利桑那州看作是退休养老的好地方，Murphy却说，“该州居民年龄的中位数在全美各州当中偏小，所以对于找工作和寻求职业发展的年轻人来说，还是很有吸引力的。”由于经济低迷，以及大量人口的涌入，亚利桑那面临着巨大的基础设施需求，急需建设学校、医院、高速公路及公园等，以满足人口增长的需求。

亚利桑那的经济前景以及新出现的不少与福林基金会关注领域相似、但资产规模更大的基金会为福林打开了一个新局面。“除了回顾捐赠者意向，我们也评估本州及全国的大环境，以及卫生保健领域的动态，我们开始意识到有一个适合福林的专属领域。”Murphy表示。

福利基金会的领导层相信，专注的并且具有针对性的资金支持可以产生更大的影响力。“我们采纳了宁缺毋滥的原则，”Murphy说道，“我们不再认为支持的项目越多越好，而是选择对受赠机构产生深远影响以及从根本上对受赠机构有用的项目进行支持，因为资金在帮助机构建立和成长上比起支持一个几年期的项目有更多的灵活性。”

### 主动性捐赠

在2001年的转型之前，福林基金会每年平均有100-150笔捐赠，涉及范围也很广泛，从少女怀孕问题到墨西哥边境问题。而如今，这个数字降到了个位数。“这可能是这次转型最显著的体现，”Murphy表示，“如今我们在项目支持上更具针对性，对领域也更为专注。基金会目前的重点是机构建设，因此我们会根据我们考察与思考过的一些问题来筛选可支持的项目。”



福林基金会更具有战略性的措施之一就是不再接受主动的资金申请。取而代之的是，由基金会邀请，机构递交项目申请书才能获得资金支持。由于捐赠的项目数减少，因此基金会单笔提供的资金额度更大、周期更长，以及那些由州立大学与非营利研究机构合作的跨学科项目。捐赠不再用于支持某一项具体的疾病、某个特定学科或某个独立研究员的研究。此外，福林基金会的资金开始起到杠杆效果，他们通过提供对等捐赠(matching grant)，有条件捐赠(challenge grant)、或大笔拨款以吸引更多的人，从而对项目带来更多价值。

## 评估

为确保工作不偏离目标，福林基金会邀请了一家广受好评的咨询团队找出那些特别有助于完成目标的具体策略并且设计了一系列衡量指标来评估策略的有效性。其中一些重要的衡量指标为：

- » 对美国国家卫生研究所 (National Institutes of Health) 捐赠的增长率
- » 在生物科技领域新增的高薪工作机会
- » 生物科技领域公司的成长和/或拓展
- » 亚利桑那州公共领域及商业领域对生物科技的资源支持

自2008年起，新的战略所带来的成果非常显著。Murphy将此归功于集体的努力。“我们正向着‘为亚利桑那建立起欣欣向荣的生物科技领域’这个终极目标大步迈进。在科研经费方面形势大好，调研资金不断从外部涌入亚利桑那州；新兴的生物科技企业和工作机会，尤其是高薪工作机会大量涌现，前景光明。现在这是增长最迅猛的领域。而我们基金会对这一振兴的所做出的贡献是无可争议的。”

## 杜克基金会 (The Duke Endowment) 向更具战略性进军

为了既满足捐赠者的捐赠意向，又提高基金会的效能，杜克基金会开始越来越多地采纳更具战略型的工作方式。

杜克基金会的使命是“支持高等教育、医疗保健、儿童福利及信仰相关的项目，更好地为南卡罗来纳州和北卡罗来纳州的居民提供服务。”杜克基金会之前主要由其创始人James Buchanan Duke负责运营。

不过杜克先生意识到时过境迁，于是他为基金会留下了一定的自由空间，授予杜克基金会董事会一定的决策权利，只要和他本人最初的公益目标相一致，董事会在捐赠方面可以有更大的自由度。由此一来，杜克基金会开始重新审视他们的工作方式并做出调整，希望能藉此带来更大的影响力。“我们希望从基金会为北卡和南卡投入的资金中看到更多成果。”总裁Gene Cochrane表示，“这是本次调整最主要的动力。与此同时，我们也希望时时掌握、了解本地区的各类问题。”

为了更有效地回应如今的需要，杜克基金会的领导层也在努力深化对四个关注领域（卫生保健、儿童福利、教育，以及农村教会）的支持。具体来说，在资金支持上将更多关注“上游”部分，着眼于前期预防，支持调查研究及合作项目，支持循证实践的项目策略，并使用评估框架对捐赠的影响力进行评估。

## 符合逻辑

杜克基金会儿童关怀部副总裁及总监Rhett Mabry描述了他在部门内发起工作方式转型的初衷。在一次批评儿童福利体系的演讲之后，他开始思考杜克基金会如何能改变该

领域的现状。“我问自己，我们该做什么才能使儿童福利体系更有效？我怎样推进这项工作才能更有建设性？”他说。

随后，Mabry在一本关于推动儿童项目工作的白皮书里将自己的思考的问题写了下来：儿童福利体系若是为了造福于儿童的福祉，而不是一系列居住以及再犯的模型数据，那么这个儿童福利体系将变得更为有效。根据这一逻辑，以及与其他同类机构的广泛交流，这份白皮书将儿童关怀部门的工作引向了一个全新的假设前提上，即有效的儿童福利系统必将更多地着眼于儿童的幸福。Mabry认为董事会对战略调整的开放态度是促成这次转变的关键。

在转变了着眼点之后，儿童关怀部继续调整他们的目标。“过去，我们想要提高服务质量，将更多的捐助资金投入上游工作。但对于我们，这些也只是阶段性目标。如今，我们希望能帮助受益儿童建立成长里程碑，为成人期做准备，这是更关注于儿童幸福度的目标。”Mabry说道。

因此，儿童关怀部不再像十多年前那样，将捐赠仅仅用于支持儿童福利院及收养机构上，而是支持那些着眼于预防的项目上，比如防止儿童受虐类机构及儿童权益倡导；支持相关研究以及有研究证明为基础的项目。“如果你在这个领域工作时间久了，你就会听过这样一个说法：‘你可以去河里把他们拉上来，或者你到上游去尽可能堵住问题的源头。’”Mabry说，“这句话在某种程度上还停留在逻辑层面。在实证方面，我认为基金会的员工和董事会已经不再单单关注我们支持的对象，而是更多关注于支持项目的有效性。

## 外部导向

在儿童福利领域，Mabry认为有一些经过验证的治疗干预方式及预防策略值得在南北卡大力推广。杜克基金会本身并没有对现有项目的有效性进行评估，他们通常会寻找一些外部的信息来源，如通过加利福尼亚循证实践信息网（California Clearinghouse for Evidence-Based Practices）获取信息。该网站提供关于儿童福利相关的具体案例，以及支持这些实例的研究报告和相关数据。

在这项工作中，杜克基金会并不是孤军奋战。多年前，杜克基金会支持了一个在全州范围内预防儿童虐待、儿童忽视、以及儿童暴力的特别工作小组。北卡罗来纳州预防儿童虐待中心和北卡罗来纳州医药研究所将所有的项目捐赠人邀请到了一起。这个特别工作小组后来提出了38项工作建议，其中之一就是进一步大力宣传并推广有实证依据的做法。自那以后，杜克基金会加入了由公共领域和商业领域的资金支持者组成的联盟小组，每六周聚集一次，寻找那些对家庭有帮助的模式及方案。

## 更主动的支持方式

杜克基金会儿童关怀部的资金支持模式从最初的回应式支持，转向回应式与主动性捐赠相结合，并且支持有实证依据的创新项目。这些变化部分来源于对资金支持的担心，正如Mabry所描述的，“许多工作听起来很棒，但是我们并不清楚它们是否真的行之有效。”

当十年前Mabry刚加入杜克基金会儿童关怀部的时候，几乎是清一色的回应式捐赠。“人们会主动找到我们，我们再考虑他们的提议，然后决定支持或不支持。”尽管这种方式确有裨益，但显然对杜克基金会而言，所能做的远不止这些。“我们认为在某些领域杜克基金会可以起到带头作用，而且其中有一些是非常独特的，”Mabry说道，“同时，我们也在尝试向非营利机构表达我们愿意为某一方向提供资金支持，来吸引非营利机构进入一个新的服务领域。”Mabry将变被动为主动的资金支持方式描述为“漫长的进化结果”，而非瞬时转变。

作为这个转变过程的一部分，杜克基金会在资金支持上又增加了一个标准，用Mabry的话说，就是“尝试促使受赠机构使用有实证的方法。”同时，他们对“有实证支持的方法”进行了严格的定义：“我们认为这样的模式至少要有两组随机对照试验支持这一方法的有效性，

并且已经有实际应用的例子。”

除了宣传推广经实证检验的方法，杜克基金会还计划带头搭建相关的基础建设，确保机构正确且持续地使用这一方法。“支持采纳有效模式的机构及项目是一回事，创建一个包含培训、实时监督、并采集必要数据的整体应用环境则是另一回事。”Mabry表示，“一个全面的框架是必要的。”

## 创建评估框架

除了支持实证检验的方法以提高工作效能之外，杜克基金会正在创建一个评估框架以便对基金会的影响力进行整体评估。作为这项工作的一部分，领导层最近修改了资金申请表，统一了一些四个部门通用的概念。

“找到能通用的概念并不容易”，Cochrane说，“些概念花了我们整整一年的时间才获得全体员工的认同，因为一个领域的专业术语在另一个领域的意思可能很不一样。当提到‘实证检验的’这个词，它在医疗保健、宗教和儿童关怀领域的意思相差甚远，所以让大家一致通过很不容易。”他说。整个过程耗时不少，四个部门每两周就要开一次讨论会，还得邀请外部顾问提供意见。“获得非本机构人员的帮助是关键。”Cochrane说道。

2008年7月杜克基金会正式启用了新的资金申请表。除了常规问题，还有一些具体的问题要求申请机构能够提供支持他们工作方法的实证，列出保持项目可持续发展的关键因素，以及衡量项目成功与否的绩效指标。

不过对于杜克基金会而言，评估仍然是一个艰巨的挑战。Mabry解释说，“什么样的成长里程碑对孩子最合适？这个问题让我们很头疼……在儿童福利体系中，有些孩子的身心曾经受到了严重的伤害，因此对于一些孩子合适的里程碑，放到另一个饱受磨难的孩子身上，就完全不适用了。”

自鸣得意，用Mabry的话说，是“阻碍慈善事业发展的职业危害，”Mabry说杜克基金会对此早有准备，他们将继续不断地优化基金会的工作方式，“我们的董事会非常乐意看到改变，我们的机构负责人非常愿意接受改变，而我们作为基金会的员工也非常乐意这么做。我们都希望向着更好的方向努力。这些就是至关重要的因素。”

# 附录：研究方法

本研究报告代表了CEP对基金会策略的第二阶段研究成果。研究数据由对CEO及项目工作人员的调查问卷中收集而来。所有的调研和分析均由CEP的员工执行。根据CEP在2007年10月的研究报告Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy中的定性分析，我们对“战略”一词进行了定义，本研究中继续沿用了这一定义。

## 样本挑选

CEP专门设计了问卷，以便更好地了解基金会CEO及项目工作人员是如何做决定、并在工作中贯彻基金会战略的。按照美国基金会中心（Foundation Center）截止到2008年秋季的数据信息，所有资产额在1亿美元以上的非公募基金会都被列为此次调研的对象。CEP给这些基金会的CEO以及一名随机挑选的项目人员都发送了调查问卷。

项目人员是通过每个基金会的官网或者基金会中心的在线名录而确定的。并非所有员工都在受邀之列，只有那些职位显示他们是参与在项目中的才会获邀填写问卷。<sup>20</sup> 2008年秋，共有440位CEO和286名项目人员受邀参与问卷调查。

最终共有102位CEO和89位项目工作人员完成问卷并发回给我们，回应率分别为23%和31%。完成问卷的CEO和项目员工来自155个基金会，其中，36家基金会的受邀CEO和项目员工都完成了问卷。

超过一半的受访者在其目前所在的基金会工作不足6年。在受访者所在的基金会中，项目员工的数量从0到180不等，中位数为4。此外，在受访的基金会中，有20%由专人负责评估工作，10%仍旧有初始捐赠者列席董事会，57%有捐赠者的亲属担任董事会成员。只有5%的基金会计划在一定年限内将总资产都捐赠出去。

## 调研方法

针对CEO以及项目工作人员的调研问卷采用相同的框架来设计，甚至许多问题都一模一样。发送给CEO的问卷共有50个问题，给项目员工的有51个。两份问卷都既有封闭式问题，又有开放性问题。每份问卷都包含9个开放问题。问卷中的问题涉及目标、基金会战略、以及效能评估的形成和应用。根据第一阶段的研究报告Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy的结果，我们设计了这份问卷。

我们给受邀的CEO及项目人员每人寄了一份纸质问卷，并提供了问卷的在线链接地址，同时附上一份说明调查目的及保密声明的文件。同时，我们会发送两封提醒邮件给所有可以查到邮箱信息的受访者，剩下的受访者我们会寄明信片来提醒他们。

## 定量分析

在对收集到的数据进行定量分析之前，我们先对CEO及项目人员在评分类题目中的数据进行了T检验，以确保二者没有显著性差异。在对绝大部分问题的评分中，CEO及项目人员的平均分数的确没有显著性差异。因此，除少数几题外，我们将这两个群体的问卷合并，并视作为一个完整的样本。

为了对CEO及项目人员的问卷数据进行分析，我们进行了独立样本T检验、配对样本T检验、卡方分析、方差分析、相关分析，以及回归分析。本研究中所有的统计学分析均采用0.05的显著性水平来进行假设检验。同时，我们也对所有的分析都进行了效应量检验。本报告只探讨效应量达到中等水平的研究结果。<sup>21</sup>

为了确保CEP对“战略”所下的定义正确无误，我们对数据集进行了两步聚类分析。六个变量被列入聚类分析

<sup>20</sup> 我们认为适当的头衔包括：项目副总裁、项目专员、项目总监、项目经理，以及捐赠专员。不予以考虑的头衔包括：捐赠经理、捐赠管理专员、项目合伙人，以及项目助理。

<sup>21</sup> Gohen, J. “A Power Primer”, 《心理学公报》, 1 (112), 1992年: 第155-159页



中。根据第一阶段的研究报告Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy 中的定性分析，我们对“战略”一词进行了定义，并选取能代表这一定义的变量列入聚类分析中。分析结果将受访者分为两类：一类“战略意识较强”，另一类“战略意识较弱”。50%的样本被归入“战略意识较强”类，39%被归入“战略意识较弱”类。11%的受访者无法清晰归类是因为他们没有回答该聚类分析中的任何问题。53%的CEO与54%的项目员工被归为“战略意识较强”一类。

我们用T检验对这两类人在每一题上的个人平均评分进行了对比，对有显著差异的评分项目，我们计算了其效应量，并由此得出了报告中所说的四种关键性特质。

受访者被要求根据“为达成工作目标，你的战略意识是强还是弱”来进行1-7级的评分，其中，1表示“完全没有战略意识”，7表示“战略意识非常强”。为了解释哪些因素促使受访者认为自己具有战略意识，我们进行了多重回归分析。回归分析的结果为受访者自我评级差异中50%的方差提供了解释：是否有一份策略规划书是分析得出的最重要因素。在“是否具有战略意识的自我评级”这个问题上，CEO和项目员工的评分有显著性差异，因此在回归分析中，我们将受访者的角色（CEO或是项目员工）作为控制变量。

问卷中的另一项评分题是，“当决定使用哪种战略来达到既定目标的时候，你的决策在多大程度上是根据——该战略从逻辑上来说达到既定目标的最佳选择——做出的。”受访者被要求根据程度进行1-7级的评分，其中，1代表“完全不是”，7代表“很大程度”。为了检验对这一项的评分是否受到“受访者有没有具体的战略规划”，以及“受访者是否拥有逻辑模型”的影响，我们进行了一个双因素方差分析。“拥有逻辑模型”的主效应非常显著，而“拥有战略规划”的主效应并不显著。两者——战略规划和逻辑模型的缺失与否——之间的交互作用并不显著。即有战略规划、又有逻辑模型的受访者，他们的平均评分显著高于仅拥有战略规划、却没有逻辑模型的受访者。（效应量为中等水平）

本次问卷中还有一个问题是关于员工、CEO与董事会

这三者之间对基金会目标的共识程度。我们也询问了上述三个群体之间就基金会的现有战略是否最合理有效这一点是否认同。除此之外，我们也问到董事会在各种事务上的参与程度，以及CEO是希望董事会更多、更少或是保持现状地参与基金会事务。经过T检验、卡方分析和相关分析，我们得出了表6中的研究结果。由于CEO和项目员工就董事会的参与程度所进行的评分有显著差异，在此分析中我们只采纳了CEO的数据，并且本报告中也只呈现了CEO就此类问题的数据信息。

### 定性分析

我们为每一个开放性问题设计了一套编码方案。编码方案会找出回答中的中心思想以及反复出现的观点。一个编码员会就一个问题对所有受访者的回答进行编码，另一个编码员就同一个问题为10%-20%的回答进行编码。这样每一个开放问题的编码一致性程度至少可以达到80%。我们在报告中援引了一些案例和采访内容，这些都是在数据分析中发现非常具有代表性的观点。

### 访谈和案例分析中基金会及其负责人的选择标准

根据第一阶段研究中对基金会负责人的采访，我们将负责人们分为“部分战略家”和“完全战略家”，杜克基金、吉尔基金会以及福林基金会作为上述分类的代表而入选在本报告的案例中。而选择科罗拉多健康基金会、斯图尔特基金会，以及威伯福斯基金会则是因为他们的负责人参与了CEP基金会战略自我评估系统的试用。

### CEP资助者

CEP接受了近50家基金会或多或少的资金支持。部分报告中提到的基金会为我们提供了资金支持，但这与他们入选报告案例并不相关。本报告中提及的基金会及他们的年度资助额度为：科罗拉多健康基金会（\$10,000），斯图尔特基金会（\$50,000），以及威伯福斯基金会（\$50,000）。关于为CEP提供资金支持的基金会完整名单，以及资助额度，可登陆CEP的网站了解：

[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

## 员工

### 总裁办公室

Phil Buchanan, 总裁  
Latia King, 总裁行政助理

### 研究中心

Ellie Buteau, 博士,  
副总裁 – 研究部  
Andrea Brock, 高级调研分析师  
Tim Chu, 调研分析师  
Shahryar Minhas, 调研分析师

### 评估工具中心

Kevin Bolduc, 副总裁 – 评估工具  
Valerie Threlfall, 总监 – 西岸办公室  
Romero Hayman, 经理

Sindhu M. Knotz, 经理  
Travis Manzione, 经理  
Kelly Chang, 高级调研分析师  
Amy Shelton, 高级调研分析师  
Sally Smyth, 高级调研分析师  
Kate Valente, 高级调研分析师  
Rachel Niederman, 高级协调员  
Mishan Araujo, 调研分析师  
Caredwen Foley, 调研分析师  
Zach Kahn, 调研分析师  
Joseph Lee, 调研分析师  
Evan Purcell, 调研分析师  
Vanshika Vij, 调研分析师  
Kelly McCormack, 办公室助理

### 编程与通讯部

Alyse d' Amico, 副总裁 – 编程、通讯发展部  
Judith Ross, 资深调研撰写人  
Kacie Sherman, 编程及通讯协调员

### 财务与行政部

Paul Heggarty, 副总裁 – 财务与行政部  
Alexandra Ocasio, 经理 – 财务及人力资源部  
Rachel Fagen, 行政经理  
Paige Garran, 行政助理  
Amanda King, 会计&运营协调员

## 董事会

Michael Bailin  
Alexa Cortes Culwell  
Phil Giudice  
Crystal Hayling  
Stephen Heintz (董事会主席)  
Christine James-Brown  
James R. Knickman  
Patricia J. Kozu  
Kathryn E. Merchant  
Ricardo A. Millett  
Nadya K. Shmavonian

## 咨询委员会

Sandra Bass  
Paul Beaudet  
Paul Brest  
L. Robin Cardozo  
David Carrington  
Stuart Comstock-Gay  
Nick Deychakiwsky  
Sarah Di Troia  
Robert Eckardt  
Kathleen Enright  
Betsy Fader  
Kelly Fitzsimmons  
Tessie Guillermo  
Jacob Harold  
Antonia Hernandez  
Robert Hughes  
Jan Jaffe  
Barbara Kibbe  
Lucy Knight  
Doug Kridler  
Stephanie McAuliffe  
Katie Merrow  
Clara Miller  
Joel Orosz  
Alicia Philipp  
Christy Pichel  
Kevin Rafter, 博士  
Anne-Marie Soullière  
Vincent Stehle  
Nan Stone  
Fay Twersky

## 资助者

资助者对于CEP至关重要，他们支持我们的调研项目以及新的评估工具开发。有了他们的资助，CEP才能取得今天的成功。以下是2009年CEP资助者的名单（附资助金额）：

### \$500,000及以上

罗伯特·伍德·约翰逊基金会  
佛罗拉·休利特基金会

### \$200,000至\$499,999

美国帕克基金会  
凯洛格基金会

### \$100,000至\$199,999

大西洋慈善总会  
比尔和梅琳达·盖茨基金会  
美国莫特基金会  
埃德娜·麦康内尔·克拉克基金会  
詹姆斯·埃文基金会  
洛克菲勒基金会

### \$50,000至\$99,999

加州蓝盾基金会  
戈登与贝蒂·摩尔基金会  
露米娜教育基金会  
斯图尔特基金会  
苏德纳基金会  
华莱士基金会

### \$20,000至\$49,999

多丽丝·杜克慈善基金会  
美国麦克阿瑟基金会  
玛格丽特·凯西基金会  
美国洛克菲勒兄弟基金会

### \$19,999及以下

孟菲斯阿西西基金会  
布兰丁基金会  
布什基金会  
加利福尼亚卫生保健基金会  
查尔斯和海伦·施瓦布基金会

### 科罗拉多健康基金会

国民福利基金  
康拉德·希尔顿基金会  
伊美琳与沃尔特哈斯基金会  
F.B.赫伦基金会  
盖洛德和多萝西唐纳利基金会  
休斯顿基金会  
兰格勒基金会  
约翰·哈特福德基金会  
堪萨斯健康基金会  
梅尔纪念信托  
麦克耐特基金会  
新汉普郡慈善基金会  
诺信家族基金会  
费城基金会  
理查德·M·费尔班克斯基金会  
威伯福斯基金会  
威廉·佩恩基金会

### 个人捐赠者

Michael Bailin  
Kevin Bolduc  
Phil Buchanan  
Alexa Cortes Culwell  
Alyse d'Amico  
Joel Fleishman  
Phil Giudice  
Crystal Hayling  
Paul Heggarty  
Stephen Heintz  
Judy Huang  
Latia King  
Jim Knickman  
Patricia Kozu  
Joseph Lee  
Kathryn E. Merchant  
Ricardo A. Millett  
Nadya K. Shmavonian  
Joyce and Larry Stupski



T H E C E N T E R F O R  
E F F E C T I V E P H I L A N T H R O P Y

675 Massachusetts Avenue  
7th Floor  
Cambridge, MA 02139

电话: (617) 492-0800  
传真: (617) 492-0888

100 Montgomery Street  
Suite 1700  
San Francisco, CA 94104

电话: (415) 391-3070  
传真: (415) 956-9916

[www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)