



THE CENTER FOR
EFFECTIVE PHILANTHROPY

基金會戰略發展概要

作者

Ellie Buteau博士

Phil Buchanan

Andrea Brock

基金會案例研究由

Judith A. Ross 提供

想要了解更多信息,

請聯繫:

Ellie Buteau博士

副總裁-調研中心

+1 617-492-0800, 分機213

ellieb@effectivephilanthropy.org

我們期待看到您對這份中文報告的
反饋，請發送您的意見和建議到:

姜韻聲，經理，

+1 617-492-0800 分機236,

gracen@effectivephilanthropy.org

智選數據。
智慧決策。
睿智慈善。

關於The Center for Effective Philanthropy, Inc. (以下簡稱為“CEP”)

CEP的使命：提供有效數據及深刻見解，幫助慈善投資者更好地解釋、評估以及改善其慈善行為的實效性及影響力。

CEP的使命源於我們的願景，即為各類社會需求找到更有效的應對方法。該願景源於我們深信資助者，尤其是基金會，能夠對非營利機構以及他們所服務的對象有深遠而積極的影響。

儘管我們的工作是關乎衡量項目的結果、提供有效的數據信息，並改善執行力，但我們的最終目標是改善人們的生活。我們相信只有將冷靜客觀的分析和建設美好社會的持續熱情這兩者有力地結合在一起，才能實現這個目標。

如果您想了解更多關於CEP的信息，請訪問我們的網站：

www.effectivephilanthropy.org

資助者

我們非常感謝資助者所提供的資金支持，讓本調研報告能夠面世。資金來自CEP主要資助者所提供的運營資金，包括威廉與佛洛拉·休利特基金會（the William and Flora Hewlett Foundation）、羅伯特·伍德·約翰遜基金會（the Robert Wood Johnson Foundation）、美國帕克基金會凱洛格基金會（the WK Kellogg Foundation）等。關於CEP的基金會資助者的完整名單，請見封底。

鳴謝

非常感謝完成調查問卷的各基金會的員工們，感謝他們接受採訪。如果沒有他們的支持，我們無法完成本調研。

感謝CEP現任及以往的員工們的建議及支持，包括Cassie Bolanos、Kevin Bolduc、Tim Chu、Alyse d'Amico、Lisa R. Jackson博士、Greg Laughlin以及Sally Smyth。

感謝CEP董事會及顧問委員會對調查問卷草稿及本報告的反饋。具體成員名單請見封底。

特別感謝科羅拉多健康基金會（The Colorado Health Foundation）、杜克基金（The Duke Endowment）、福林基金會（The Flinn Foundation）、吉爾基金會（Gill Foundation）、斯圖爾特基金會以及威伯福斯基金會（Wilburforce Foundation）授權我們援引他們的工作內容。

本報告基於CEP的獨立數據分析，CEP對報告中的內容全權負責。本報告不代表以上所列的資助者、諮詢顧問、以及其他人的個人觀點。

CEP是一家非營利機構，專注於比較數據的開發，使基金會能夠提供更佳服務。如果您想了解更多關於CEP調研的信息，下載或訂購本報告，或CEP其他報告，歡迎訪問：www.effectivephilanthropy.org

版權2009。The Center for Effective Philanthropy, Inc. (CEP) 版權所有。未經CEP書面許可，本報告不得隨意翻印、修改或者發布。

目錄

- 2 簡介
- 5 主要發現
- 6 調研設計總覽
- 7 關於主要發現的討論
- 17 結論
- 19 他們眼中的基金會戰略
- 24 案例分析
- 27 附錄：研究方法

簡介

在過去的十年，對慈善領域“戰略發展”

這一概念，眾說紛紜。在本調研的調查對象中，89%的人都表示所在基金會使用“戰略”這個詞來描述他們的工作是如何達到目標的。然而，用這個詞是一回事，理解它在慈善領域的含義是另一回事——更不用說如何將之付諸實踐。

戰略的重要性

在CEP過去八年的調研中，從基金會CEO、董事會以及非營利機構所反饋回來的數據，都在強調一個觀點：基金會戰略對工作的有效性來說是必不可少的元素。

在2001至2002年CEP的第一次調研中，我們從各基金會CEO那裡了解到，如何使用所擁有的資源實現最大的影響力，戰略所起的作用極其重要。然而我們也了解到，CEO們對他們的戰略規劃結果的評估方式並不滿意。¹從幾百份基金會董事的調查問卷中，我們了解到董事會成員發現如果董事會理解並參與到基金會戰略的製定過程中，董事會的成效會更高。董事會成員也十分希望用更好的數據來評估基金會的

戰略：對基金會的董事們而言，用來評估戰略的數據信息常常不恰如人意。²

通過對一萬多份基金會資助的非營利機構的調查問卷進行分析，我們發現基金會能否將其戰略和目標清晰地與被資助機構進行溝通，已經成為後者評價該基金會是否具有影響力的最有力指標之一。³

這些調查發現表明，基金會戰略對基金會CEO、董事會、以及被資助機構意義重大。這促使CEP去探索在慈善領域的大環境下，戰略在其中究竟意味著什麼。

慈善領域的戰略：一個獨特的挑戰

儘管戰略一詞已經有各種不同的定義，比如“不同領域的發展規劃”、“一個詳盡的以達到目標的行動計劃”，或是“發展或貫徹機構規劃的藝術”等，許多“戰略慈善”的擁護者都不同程度地將商業領域的戰略概念引入慈善領域。

¹ 如果您想了解更多，請參閱CEP的一下兩篇報告：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)

² Beyond Compliance: The Trustee Viewpoint on Effective Foundation Governance. The Center for Effective Philanthropy (2005年) 第12頁。

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

CEP關於戰略及社區基金會的調研

在本篇CEP關於戰略的調研報告以及2007年10月另一篇名為“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”的報告中，我們關注的主要是私人基金會。之前也開展了一項社區基金會戰略的調研，探索在社區基金會背景下的戰略問題。報告已於2010年發布。

在其它的調研中，比如關注基金會與接受資助的非營利機構關係的調研中，CEP將社區基金會以及私人基金會的數據放在一起分析。由於私人基金會和社區基金會運營環境非常不同，所以對社區基金會的戰略問題，我們將單獨研究。與資助型私人基金會的捐贈方式不同，社區基金會面臨著募款的壓力，以及資源的競爭，所以兩種基金會思考戰略的方式也不同。

然而，慈善領域的戰略特別具有挑戰性，需要一篇紮根於慈善領域的調研做實踐指導。私人基金會不需要面對商業企業與非營利機構必鬚面對的激烈的競爭態勢與各種市場力量，因此私人基金會有機會追求其社會影響力，這是前兩者所不及的。這在為私人基金會提供其他組織機構所缺乏的機會的同時，也為它們提供了一定的自由空間，以至於它們對如何達到目標模稜兩可，有些甚至連目標也沒有。基金會有時在其工作中不做戰略規劃，從而只取得有限的效果。

在我們關於基金會戰略發展的調研中，首要的目標是對戰略這個詞進行澄清，並賦予其一個適合的定義，以此來幫助慈善投資者了解戰略的概念。其次是了解基金會CEO和項目工作人員是否在做決策的過程中使用戰略規劃，以及其使用程度如何。雖然我們目前還無法很確切地證明如果基金會的領導更有戰略意識就能帶來更積極的影響力，但我們的數據表明有戰略意識的領導更理

解他們所帶來的變化。

我們最初關於基金會戰略的調研是基於對42位基金會CEO以及項目工作人員的深度採訪。調研結果公佈在2007年10月名為“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”的報告中。

- » 我們發現儘管CEO以及項目工作人員都堅信戰略規劃對於實現影響力非常重要，然而在實際工作中，還是有很多人並沒有使用戰略規劃來達到目標。
- » 不同的CEO及項目人員，其開展工作的方式差別也很大。通過我們對42位受訪者採訪的分析，我們得出了一個適用於基金會戰略的定義：基金會戰略就是一個用來做決策的框架：
 - 1) 關注基金會所處的外部環境；
 - 2) 基金會資源的使用及實現目標兩者間存在的因果假設。

戰略：一個決策框架

1. 關注基金會所處的外部環境
2. 基金會資源的使用及實現目標兩者間存在的因果假設

- » 根據該定義，我們研究出用於做決策的四種模型：適用範圍涵蓋了沒有任何戰略規劃的決策者，我們稱之為“慈善銀行家”，到“徹底的戰略家”。

在新的調研階段，即本報告中，我們力圖在更大範圍的基金會領導者中檢驗我們對戰略的定義，找出區分戰略意識較強和較弱兩者間的關鍵“特質”。

為什麼基金會戰略和商業戰略不同？

在慈善行業內外，有一個觀念被廣泛認可，就是在商業領域行之有效的戰略概念可以直接被應用在慈善領域。舉個例子，在Philanthrocapitalism:

How the Rich Can Save the World這本書中，作者Matthew Bishop和Michael Green將慈善領域裡所用到的戰略與商業上的相等同。⁴ 然而戰略的概念本源自於軍事，這個詞最早就是從希臘語的軍事詞彙衍變而來。

提到商業上戰略的概念被直接應用於慈善領域，有一個例子被頻繁地引用，即Michael Porter和Mark Kramer於1999年刊登在《哈佛商業評論》上的一篇文章。文章斷言，基金會的戰略發展很大程度上取決於基金會的“獨特定位”。此觀念在商業領域行得通，但在慈善領域卻不見得如此。⁵ 私人基金會畢竟沒有其他機構所面臨的激烈競爭。與商業公司不同，私人基金會不需要去吸引客戶。儘管基金會領導們彼此間可能會為了追求口碑或爭取

對非營利機構的支持而有一些競爭，但事實情況是，私人基金會沒有其他機構所面臨的壓力，他們有更大的空間去追求社會影響力。

慈善投資者希望的是將積極的社會影響最大化，而不是在某個市場上打敗競爭對手。事實上，對於慈善家以及私人基金會而言，有時候借鑒他人的活動或與他人合作，能對機構、社區或所在領域產生最大的影響。正是由於這一點，以及意識到慈善領域所具有的獨特挑戰性，沃倫·巴菲特（Warren Buffett）選擇將300億美元捐贈給了給比爾及梅林達·蓋茨基金會（Bill & Melinda Gates Foundation），而不是創建一個屬於自己的基金會。“在商業領域你尋找簡便的事情去做”，巴菲特說道，“而在慈善領域，你挑戰的是重大的社會問題，而這更難對付。”⁶

⁴ Bishop, Matthew Bishop和Michael Green著: Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World, 布盧姆伯利出版社 (Bloomsbury Press), (2008年) 第6頁, 作者寫道: “當他們將商業模式應用到慈善領域, 慈善投資者正用一種新的 (或許你會感覺似曾相識) 語言去描述他們有條不紊的工作方式。他們稱慈善是‘戰略性的……’”。

⁵ Michael E. Porter和Mark R. Kramer著: “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value.”, 刊登於《哈佛商業評論》(1999年11月) 第126頁, 作者寫道, 獨特的定位對於公司而言至關重要, 因為“一個公司要么以比競爭對手低的成本創造相等的價值, 要么以相似的成本創造更大的價值。如果公司提出自己獨特的定位, 就只能這樣做。”然後他們提出同樣的規則也適用於慈善領域。“慈善的目標可能有所不同,” 作者承認, “但是戰略背後的邏輯是相同的。”

⁶ 引用沃倫·巴菲特 (Warren Buffett) 於2006年6月26日在紐約公立圖書館所做的演講。

主要發現

1. 本次調研證實了基金會領導者可被歸為“戰略意識較強”和“戰略意識較弱”兩類。取決於他們在多大程度上符合以下兩個限定因素，1) 他們在決策制定中是否以外部為導向，2) 他們在如何使用資源上的決策方式與實現目標兩者的邏輯關聯。
2. 戰略意識較強的領導者在以下四個關鍵特質上與戰略意識較弱的領導者不同。前者更傾向於1) 有戰略規劃且經常引用，2) 公開溝通他們的戰略規劃，3) 在資金支持方面更主動，4) 有評估工具。
3. 基金會領導者的戰略概念中高估了戰略規劃的價值，低估了製定戰略規劃所需的邏輯聯繫。
4. 對於基金會而言，戰略規劃的結果評估仍然是一個重大挑戰：採集正確的數據以及如何採集這些數據，這讓基金會工作人員很苦惱。許多基金會工作人員傾向於向董事會在這方面尋求更多的幫助。

調研設計總覽

此次調研的數據來自2008年秋季針對基金會CEO以及項目工作人員的調查問卷。（參見附錄：研究方法）

- » 調查問卷面向美國440個資產超過1億美元的私人基金會的CEO發放，回收有效問卷102份，回應率達23%。
- » 上述440家基金會中的286位項目工作人員也被邀請參與問卷調查，如果基金會有一名以上的項目工作人員，CEP會隨機抽取一位參與問卷調查。回收有效問卷89份，回應率為31%。⁷
- » 共計回收有效問卷191份，總回應率達26%，覆蓋155個基金會。

針對CEO以及項目人員的調查問卷的設計框架是相同的，許多問題也一樣。大部分問題是封閉式問題，以定序題（從1分到7分）、是非題，或一系列分類選擇題為主。此外，本調查問卷設計了九個開放問題，CEO以及項目工作人員可以通過開放問題針對一些關鍵問題自由表述其觀點和想法。

調查顯示，此次受訪樣本對象可能存在一定的偏差。相較於大多數基金會領導者而言，我們相信受訪對象在工作中已經是具有較強戰略意識的。⁸ 即便如此，調研結果表明，基金會在戰略規劃上所面臨的挑戰仍然十分嚴峻。

⁷ 關於這89位項目人員：其中66%是項目官員，23%是項目總監，6%是項目副總裁，另有5%為其他項目人員。

⁸ 有幾個原因使我們認為此問卷的受訪樣本不足以代表缺乏戰略規劃或無戰略規劃的基金會員工。一方面，本次樣本中的部分受訪對象曾使用過CEP開發的評估工具，另一方面，本次調研對象和CEP在“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”報告中所採訪對象，在自我報告的態度和行為方面存在差異。

關於主要發現的討論

主要發現 1： 本次調研證實了基金會領導者可被歸為“戰略意識較強”和“戰略意識較弱”兩類。這取決於他們在多大程度上符合以下兩個限定因素，1) 他們在決策制定中是否以外部為導向，2) 他們在如何使用資源上的決策方式與實現目標兩者的邏輯關聯。

根據CEP調研第一階段得出的“基金會戰略”的定義,我們將基金會領導者分為戰略意識較強”及“戰略意識較弱”兩類。根據CEP所定義的“戰略”的兩個決定性因素，我們設計了一系列問題。根據調查結果，50%的受訪者為“戰略意識較強”、39%為“戰略意識較弱”，其餘的無法被歸類。⁹

有種觀點認為，有戰略意識的基金會就是缺乏靈活性的、無反饋的，或者是自上而下的。與此相反，實際上戰略意識較強的CEO與項目工作人員會把眼光投向自己的基金會以外，向利益相關方尋求意見。

外部導向

戰略意識較強的領導者在決策制定上，也更具外部導向性，他們會跳出自己基金會的圈子往外看。當他們思考如何決策以達成目標時，他們不會局限於內部運營機制來考慮預算及如何選擇被資助機構等問題，而會考慮相關連的問題、所在社區、所在領域以及服務對象等有關的信息和數據，並且會參考現有的模式及最佳範例。他們不會倚賴於自己的知識、董事會的想法、或基金會過去的經驗來行事。

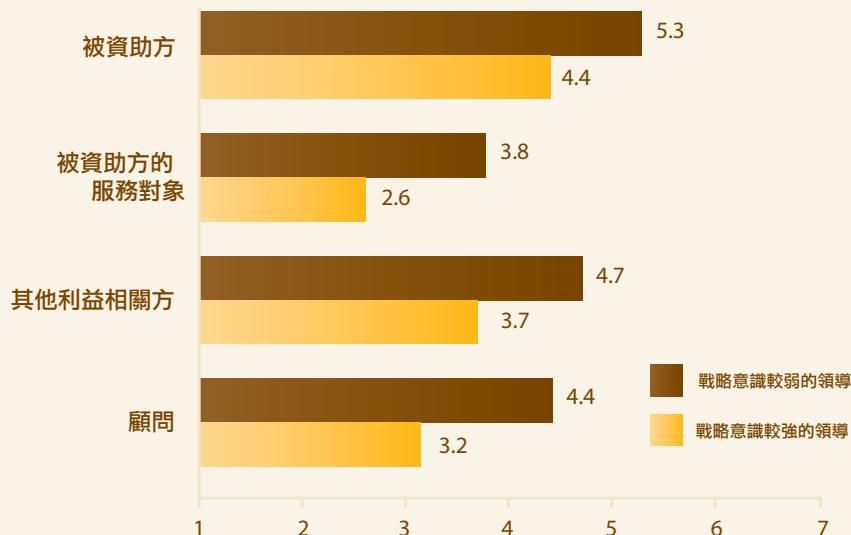
在製定基金會戰略規劃的時候，戰略意識較強的領導者會尋求他們資助的非營利組織、利益相關方、項目受益人以及諮詢顧問的意見。（詳見表1）他們並不固守於自己的做事方式，當有新的研究證明另一種戰略規劃可能

⁹ CEP對基金會“戰略”的定義基於第一階段42個定性訪談，我們根據訪談來確定哪些變量應包括在該問卷數據的聚類分析裡。該聚類分析得出我們以上描述的“戰略意識較強”和“戰略意識較弱”兩類。調研結果中，11%的受訪者無法被歸類，因為他們沒有全部回答問卷上能以判斷受訪者類別的問題。更多詳細信息，請參考附錄中的方法論。

尋求外部意見

制定基金會戰略時，外部意見來自何處及比重：

表1



注：CEO及項目工作人員就問卷中涉及程度的問題，按1-7級的程度劃分。1代表“程度最低”，7代表“程度最高”

更加有效時，他們會做相應的調整。我們的這些發現和慈善領域對戰略規劃的普遍觀念背道而馳。¹⁰我們在第一階段調研的採訪中發現一些對於基金會戰略的看法，包括基金會對資助有風險的項目的靈活性越來越低以及基金會對被資助的非營利組織干涉過度。然而，與那些支持有戰略意識的基金會就是缺乏靈活性的、無反饋的，或者是自上而下的觀點恰恰相反，戰略意識較強的CEO與項目工作人員會把眼光投向自己的基金會以外，向利益相關方尋求意見。

邏輯關聯

戰略意識較強的領導者更能聚焦於基金會資源的運用及目標實現之間的因果假設。這裡的因果假設是指，基金會要如何使用貨幣資金及非貨幣資源才有可能達到既定目標。戰略意識較

強的領導者更傾向於根據戰略和目標之間的邏輯關係選擇相應的戰略。他們更可能為基金會或項目建立一個邏輯模型，藉此解釋一系列項目執行和結果之間假定的因果關係，以及這些結果將如何達成最終目標。

他們眼中的基金會戰略：Paul Beudet，副總監，威伯福斯基金會（Wilburforce Foundation）

詳情見第19頁

¹⁰ 舉一個案例來說明：Pablo Eisenberg於2007年11月27日在Chronicle of Philanthropy上發表專欄，批評美國公益基金會（the Public Welfare Foundation）的一個新的更有焦點的戰略。他稱該基金會“將...更加正式、更缺乏靈活性。這個基金會曾經資助過那麼多機構、低收入人群，為社會變革帶來動力。此次轉變是否仍會維持此基金會的核心？董事會的意願將決定基金會是否繼續保持來之不易的聲望。”

主要發現 2：“戰略意識較強”的領導者在以下四個關鍵特質上與“戰略意識較弱”的領導者不同。前者更傾向於 1) 有戰略規劃且經常引用，2) 公開溝通他們的戰略規劃，3) 在資金支持方面更主動，4) 有評估工具。



他們眼中的基金會戰略：Anne Warhover，CEO，科羅拉多州健康基金會(The Colorado Health Foundation)

詳情見第20頁

“戰略意識較強”的領導者

在以下四個關鍵特質上與“戰略意識較弱”的領導者不同。

- » **經董事會通過的書面戰略規劃書。** 89%的戰略意識較強的領導者有具體的戰略規劃，戰略意識較弱的領導者中僅有58%擁有具體的戰略規劃。然而正如我們接下去要深入討論的，並非所有的戰略規劃都有CEP的戰略定義中所要求的邏輯性。
- » **公開溝通他們的戰略規劃。** 81%的戰略意識較強的領導者會將他們的戰略規劃在基金會的網站上公佈出來。而在戰略意識較弱的領導者中，只有53%才這麼做，他們當中還有近40%從來不公開傳遞他們的“戰略”。
- » **在資金支持方面更主動，**主動尋找合適的組織或者項目，製作項目提案，或者直接聯系機構或項目進行捐贈。主動不是指自上而下地執行，而是說捐贈者會常常地從多個利益相關方，包括從被資助機構尋求反饋。
- » **對戰略執行情況進行評估，**使用績效指標來衡量是不是每個策略都能夠有效地達到目標。超過半數的戰略意識較強的領導者會使用績效指標或其他工具去評估每一項項目策略。但是在戰略意識較弱的領導者中，75人裡只有1位做過這樣的評估。而55%的戰略意識較弱領導者從未對任何戰略進行過評估。

從調研的數據分析中可以很清楚地看到，兩種類別的領導者在以上四種特質中有很顯著的區別。¹¹（詳見表2）

¹¹ 通過對CEP問卷中50個問題的一一檢驗，我們檢測出兩類領導者的差異。這裡提到的區分這兩種人群的四個特質就是從該調研分析中得出。更多詳細信息，請參考附錄中的研究方法。

主要發現3： 基金會領導者的戰略概念中高估了戰略規劃的價值，低估了製定戰略規劃所需的邏輯聯繫。

我們詢問受訪者在他們的工作中有多大程度具有戰略意識來完成目標。根據我們的分類方法，那些自認為戰略意識較強的受訪者也確實被歸入“戰略意識較強”這一類。但是當比較受訪者和CEP所定義的“何為具有戰略意識”時，兩者的答案出現了明顯的分歧。

受訪者似乎認同我們對“戰略”的前半部分定義，即在決策制定中存在外部導向，但是他們並沒有意識到邏輯的必要性，而僅強調需要有一個戰略規劃¹²

檢驗一個新邏輯：斯圖爾特基金會(Stuart Foundation)的兒童福利項目

具有戰略意識的基金會領導者會不斷地測試現有戰略規劃中的邏輯關係，以更好達到地目標。

美國加利福尼亞的斯圖爾特基金會(Stuart Foundation)希望提升寄養機制中的兒童及青少年的成長和成就。2000年之前，兒童福利領域的戰略存在一種普遍假設，即年齡偏大的福利院的孩子無法找到能夠接納他們的寄養家庭。但這個假設後來被證明是有缺陷的。

於是斯圖爾特基金會聘用諮詢顧問對該問題進行了調查。根據來自一線工作者及福利院兒童自身的經歷和信息，基金會意識到可以幫助越來越多的超齡青少年與一個關愛他/她的成年人建立起一生的聯繫，其中包括通過法律收養的途徑，這可以幫助提升他們的成長和成就。於是在2000年，斯圖爾特基金會贊助了一次聚會，州政府、市級機構、以及服務寄養兒童的非營利機構都派代表參加。“我們的諮詢顧問分享了他們的一些發現，介紹了其他機構為超齡兒童尋找

寄養家庭的成功經驗”，斯圖爾特基金會的總裁Christy Pichel說，“那次聚會改變了與會者的固有觀念，並思考還可以改善的地方。”

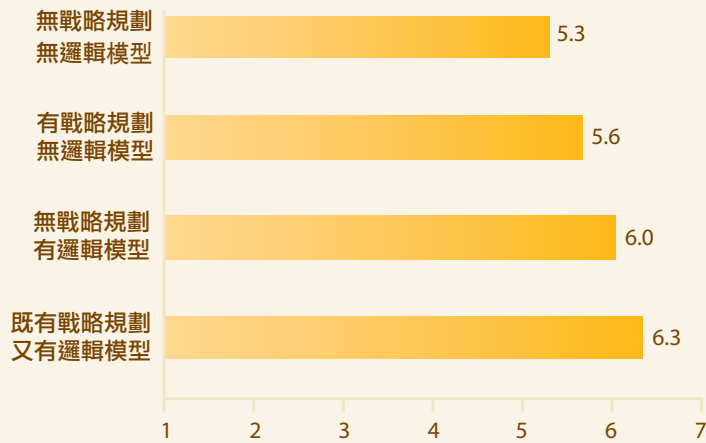
接下來斯圖爾特基金會為開辦“加利福尼亞青少年永久之家”（the California Permanency for Youth Project）項目提供了多年的運營資金。項目一開始在四個城鎮開展，從斯圖爾特基金會獲得了持續性的資金支持。而項目之所以能不斷發展也是由於當初發現了幫助寄養青少年建立一生的持久的聯繫是可能的。迄今為止，有相當多數量的青少年得到了“加利福尼亞青少年永久之家”的幫助，與關愛他們的成人建立了一生的聯繫。現在“永久之家”已發展為全國性的項目，許多美國最大的基金會都對該項目提供資金支持，包括安妮·E·凱西基金會(The Annie E. Casey Foundation)等。（關於斯圖爾特基金會的案例研究，您可登陸CEP的官方網站查詢：www.effectivephilanthropy.org）

¹² 針對調查問卷中“在工作中為了達到目標，你的戰略意識程度是強還是弱”這一問題，我們進行了回歸分析。最終的模型顯示，受訪者是否具有邏輯上的因果假設並不對戰略意識的自我評級產生影響，受訪者自我評級的方差為50%。

基於合理的邏輯關係的決策制定

表3

在決定是否使用一種戰略時，該決定在何種程度上是基於戰略及所期待達成目標間的合理邏輯關係。



注：CEO及項目人員就問卷中涉及程度的問題，按1-7級的程度打分。1代表“程度最低”，7代表“程度最高”

擁有所謂的“戰略規劃”，與仔細思考如何把具體的資源和項目決策轉化為影響力，這兩者並不是一回事。

調查中有一個問題是問受訪者在決定戰略的使用時，在多大程度上是基於戰略與所設立目標之間的邏輯關係。在此方面，那些只擁有戰略規劃的領導者在考慮戰略與所設立目標之間的邏輯關係方面，程度低於既有戰略又有邏輯模型的領導者。¹⁴（詳見表3）擁有所謂的“戰略規劃”，與仔細思考如何把具體的資源和項目決策轉化為影響力，這兩者並不是一回事。本調研中，被歸類為“戰略意識較弱”的領導者中，超過一半以上有具體戰略規劃，而其中只有1%有邏輯模型。

誠然，有一份戰略規劃非常重要。在本調研中，這也是區分兩類領導者的關鍵之一。但是除了決策時的外部導向，CEP對於戰略的定義也包含了邏輯關係，邏輯關係能夠解釋一項戰略為什麼可以達到目標。雖然不少人認為戰略規劃包含了該邏輯，然而我們的數據顯示，事實並非如此。¹³

¹³ Henry Mintzberg將“有具體的戰略規劃”及“有戰略意識”二者區分開來。他認為：“許多從業者和理論家完全錯誤地把戰略規劃、戰略思維及戰略制定等同起來，至少在最佳案例中是如此。”而他認為“規劃不能產生戰略。但是規劃能把戰略詳細編寫出來並且讓戰略有可操作性”摘自Mintzberg, Henry的“The Rise and Fall of Strategic Planning.”發表於《哈佛商業評論》（1994年）。

¹⁴ 本問題要求受訪者從1-7打分，其中，1代表“程度最低”，7代表“程度最高”。為了檢驗打分水平是否受“受訪者有具體戰略規劃”及“他們是否有邏輯模型”這兩者的影響，我們又進行了一個雙因素方差分析，及後續平均值比較。

邏輯模型需要花時間仔細思考——為什麼這些決策和相關的活動會帶來期望中的產出？或者Paul Brest和Hal Harvey稱之為“一系列的因果鏈”。¹⁵ 雖然許多基金會在受被資助機構當中推廣了邏輯模型的使用，然而我們的研究表明大部分的基金會本身並沒有應用邏輯模型。¹⁶ 74%的受訪者在項目或基金會層面有董事會授權的戰略規劃書，但只有48%的受訪者表示在項目中或者基金會層面應用了邏輯模型。

雖然許多基金會在被資助機構當中推廣邏輯模型的使用，然而我們的研究表明大部分的基金會本身並沒有應用邏輯模型。

在基金會的工作中，目標的達成經常受制於許多互相影響互相制約的因素，因此制定戰略需要設計一系列的假設，並不斷的檢驗這些假設。這個層面的邏輯模型需要被細化——然後不斷地被檢驗和重審——如此基金會領導者才能做出具有戰略性的決策，確保他們正朝著目標邁進。

重審邏輯：吉爾基金會（Gill Foundation）與“仇恨罪”項目

有時，一個基金會如果意識到自身邏輯的缺陷，就會重新審視其戰略。

吉爾基金會的使命是“無論對方性取向或性別表徵如何，維護每一個人的均等機會。”基金會前任執行總監Rodger McFarlane曾在2007年CEP的採訪中提到過一個案例，重新審視基金會的一個和“仇恨罪”項目相關的戰略規劃及其背後的邏輯關係。

“我們為仇恨罪的立法而努力奮鬥，那是一個值得稱道的目標，而且我們已經在很多地方取得了不俗成績。”McFarlane說道，“但問題是，當查看項目成效的時候，我們發現，在努力預防仇恨罪的同時，暴力活動發生率也在增加。這裡沒有一個應該存在的因果關係。”

雖然仇恨罪的立法被通過，但這對降低仇恨罪犯罪率並沒有效果。看到相關數據後，基金會重新審視了戰略背後的邏輯關係，並加以改進，加強了對執法的關注。McFarlane說，“我們發現，當警方及檢察官對行凶者積極地提起公訴時——把信息讓大眾獲悉——這確實有效果了。”

（關於吉爾基金會的案例研究，您可閱讀CEP的報告“Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy”；關於吉爾基金會前任執行總監Rodger McFarlane談論基金會戰略的視頻，您可登陸CEP的官方網站觀看：
www.effectivephilanthropy.org）

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

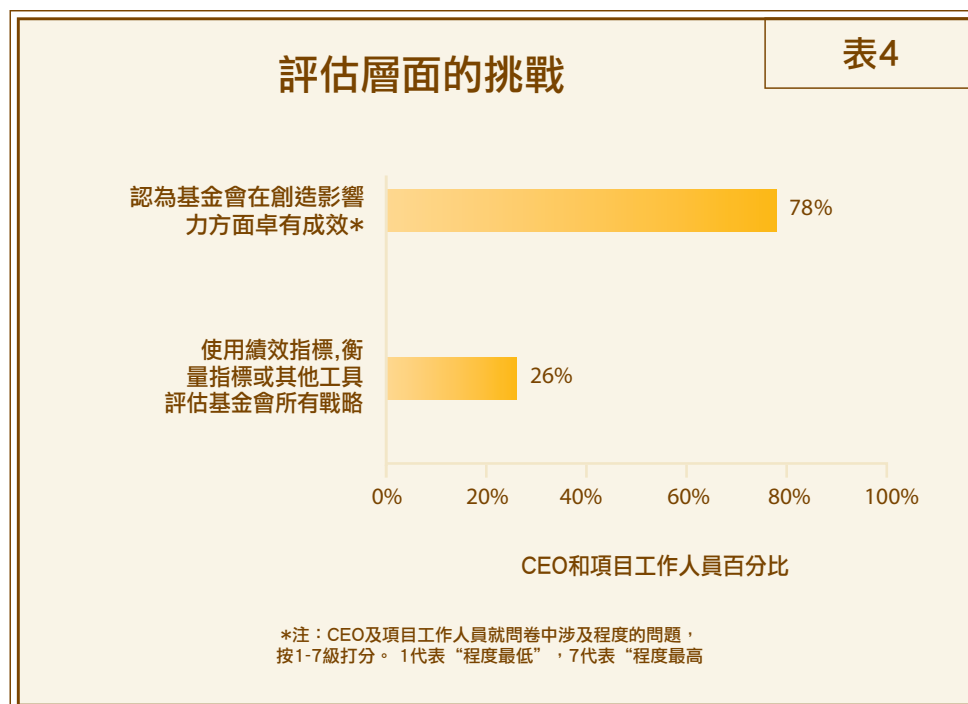
¹⁶ 凱洛格基金會（the WK Kellogg Foundation）：“Logic Model Development Guide”（2004年1月）

主要發現 4：對於基金會而言，戰略規劃的結果評估仍然是一個重大挑戰：採集正確的數據以及如何採集這些數據，這讓基金會工作人員很苦惱。許多人會向董事會尋求更多的幫助。

基金會領導者對於其工作是否成功的觀點是非常積極。幾乎所有的受訪者都相信他們的目標是解決其所在領域、行業或項目中最重要的問題。幾乎所有人都表示他們的部分或所有目標有可能實現。超過75%的受訪者表示，他們所在的基金會在創造影響力方面是有卓有成效的，也有5%的受訪者認為他們所在的基金會在影響力方面有非常顯著的成效。

如果沒有可靠的數據信息，基金會可依靠什麼來判定戰略是否可行？靠什麼決定是延續現有戰略規劃或是調轉方向？

然而，這些對有效性的看法並非都有數據支持（見表4）。受訪者會使用一些數據來表明戰略執行的進程，但未必有具體的衡量指標。相反，他們更多使用聽到或看到的信息，如和利益相關方的某次談話或實地考察等等。只有26%的受訪者表示會用各類衡量指標或其他評估工具來評估基金會的所有項目策略；另外39%會使用上述評估工具評估基金會的部分項目策略。總體來講，只有8%的受訪者可以清晰闡述是哪種類型、哪些具體的數據信息使他們相信可以完成目標。



如果沒有可靠的數據信息，基金會依靠什麼來判定戰略是否可行？靠什麼決定是繼續使用現有戰略規劃或是調轉方向？當我們詢問受訪者，哪些因素會讓他們終止一個戰略的執行，提到最多的就是當戰略規劃看起來行不通的時候。但是他們並沒有用衡量指標來對戰略做評估，這就帶來一個問題，那他們是怎麼知道那個戰略是行不通的呢？

戰略規劃的績效評估很顯然對基金會領導者是一個持續性的挑戰。人們往往更熱衷於批評——許多基金會評論者就熱衷於此——他們批評基金會缺乏更好的績效數據。然而我們在過去八年的調研表明，當這種批判聲此次彼伏的時候，人們至少也應該認同，針對基金會的績效評估比針對其他類型機構的要複雜得多。

當基金會員工面對做戰略評估所遇到的種種挑戰時，這種複雜性就可見一斑：

- » **技術挑戰：**基金會很清楚想要達成目標少則需要幾年，多則數十年；而且很多結果很難被量化；跨項目的工作效果很難被整合到一起；而且，基金會在解決問題的同時也受多方因素制衡，基金會的努力與項目進程間的因果關係很難充分顯現。
- » **資源與支持：**既然評估基金會績效評估方面存在諸多技術挑戰，那麼充分的資源則是必須的。然而一些項目工作人員表示他們沒有時間專注地做評估，另外一部分人則表示他們甚至沒有機會做評估，因為基金會的一些重要的負責人並沒有完全理解其價值。
- » **被資助機構的能力與技能：**項目人員也提到，受贈方無法收集基金會所需要的用以做評估的數據，他們缺乏技術、時間和知識。

從項目工作人員的視角看績效評估

評估基金會如何實現戰略目標，是項目工作人員一直以來所面臨的重大挑戰。

技術挑戰

談到他們的工作所解決的問題時，項目工作人員不斷地提到所遇到的各種各樣的技術挑戰。“為了達到期望的目標和結果，我們的資助通常都是長期性的，”一個項目工作人員如是說，“因此，如果要通過篩選短期的數據來理性地做出短期調整，並且還要判斷這是否會影響項目的長期影響力，這本身是很困難的事情。”另外一個員工則描述了“通過正確的途徑獲取衡量指標和數據來源”的多層次挑戰，“有些數據非常難以追蹤，而且要花不少錢，除此之外，也給項目職能的關聯／評估增加了麻煩。”有些問題像“如何量化無形進展（比如一個更強大的社區意識）”，“如何鑑定諸多成就中自身的因果角色等”等，這些問題讓基金會很頭疼。“這些目標實現的難度很高。我們有意將門檻提得很高，然而我們無法掌控所有能幫助達到目標的因素。有一些目標可能要到2015年之後才能實現。”

資源與支持

解決這些技術問題很耗時，需要在機構層面有很多的付出。然而項目工作人員受制於“沒有足夠的時間、人手”，“缺乏時間評估、細化項目成果”。當“CEO有其他更重要的事”，“董事會憑直覺下決策”的時候，也會使項目工作人員的評估工作受阻。

被資助機構的能力與技能

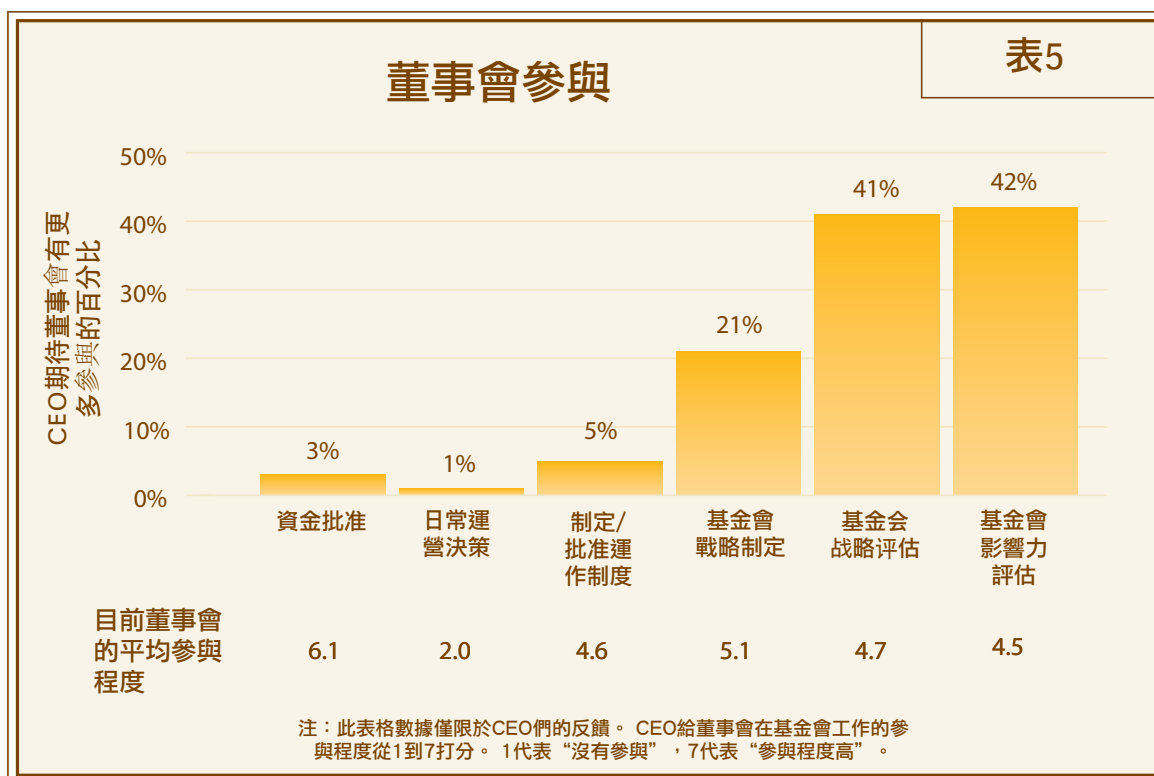
挑戰不僅針對基金會。受贈方在做自身績效評估時所碰到的困難也會阻礙基金會的評估。一位項目工作人員說，“在設計項目以及評估結果給受益人帶來的影響這兩點上，非營利機構並不熟練。”“非營利機構沒有搜集任何信息，基金會在這方面給他們提供的幫助也不多。”

我們的調研表明許多CEO會向董事會尋求更多幫助。雖然基金會CEO總體上對董事會在基金會工作中的整體參與程度表示滿意，但有相當一部分CEO期待董事會在績效評估工作中有更多的參與。超過40%的CEO希望董事會在戰略評估上有更多參與，同樣超過40%的CEO希望董事會在影響力評估上有更多參與。（詳見表5）該發現和7年前我們的另一篇報告

“Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance”（2002年8月）中的觀點不謀而合。在上一次CEP發起的關於基金會管理的調研中，基金會董事會也表示希望在基金會的整體工作中能夠有更多參與。然而，基於一些原因，實際發展並非如此。¹⁷

那些稱董事會在影響力評估方面有較多參與的CEO們表示，他們與董事會之間的關係更加融洽，對基金會所創造的影響力也更有信心。

原因之一也許是如果董事會參與評估，就必須與項目的工作人員就基金會的目標達成共識。但是該調研中，只有半數的CEO表示，所在基金會的董事會、CEO與員工就基金會的目標有完全一致的共識。分析證明，如果存在此共識，董事會、CEO與員工也會一致認為目前的戰略是最恰當合理的。



¹⁷ 參見 “Beyond Compliance: The Trustee Viewpoint on Effective Foundation Governance” CEP（2005年11月）

如果對目標及戰略的共識越來越大，越來越一致，那麼董事會在評估上的介入也會更多。那些稱董事會在影響力評估方面有較多參與的CEO們表示，他們和董事會之間的關係更加融洽，對基金會所創造的影響力也更有信心。¹⁸（詳見表6）

關於績效評估有許多的討論和爭論，這些討論往往忽視了製定目標和戰略本身所帶來的挑戰，而這兩者是密不可分的。這類討論沒有註意到，如果沒有清晰的目標及表述明確的戰略，當然也包括清晰的邏輯關係，那麼評估將是很困難的。我們過去的研究表明：CEO需要更及時、更可行的階段性評估指標——即“效能指標”——來衡量所學到的經驗及進展。不過階段性評估指標要等戰略的邏輯關係被細化之後才能被確定。¹⁹



模糊的目標

基金會的戰略要求資源使用的決策及基金會的目標兩者間有一個清晰的關聯。但是談到目標呢？我們的調研顯示許多基金會的目標缺乏具體性。

我們通過分析受訪者是否提及關注問題的領域、目標人群或地理位置來判斷他們的目標是否具體。我們也分析了他們對關注問題的領域、目標人群和地理位置是如何定義的。即使是關注相似領域的基金會，兩家機構在具體目標的描述上也大相徑庭。例如，一位受訪者將目標簡單地描述成“促進非營利機構建設”。相比之下，另一位受訪者把相似的目標非常明確地表述出來：“通過完善和提高管理水平、提高資金運營的透明度、加強機構的創造力和可持續發展能力，協助非營利機構提高效能，促進非營利領域的發展。”還有一位受訪者則這樣描述：“幫助與我們合作的非營利機構制定記分錶，並建立能夠評估工作成效的內部系統。”

如果缺乏具體的目標，戰略制定和評估即便不是不可能，也會變得十分困難。然而調查中受訪者所設定的目標大多都是聚焦與宏觀領域(佔66%)，缺乏對特定群體的關注。調查問卷允許受訪者最多分享三個例子，然而40%的受訪者甚至連一個具體的目標都沒有寫。一位受訪者寫道：“我們的工作是基於（多年前）簽署的一份籠統的信託協議。我們的目標涵蓋面很廣，幾乎無所不包。”

¹⁸ 我們運用卡方分析以檢驗：當董事會、CEO與員工就基金會的目標達成共識的時候，他們之間是否更有可能就目前所採用的戰略最合理有效這一點上達成一致。同時通過T檢驗來分別檢驗：“董事會、CEO與員工就基金會的既定目標達成共識”，與“董事會對影響力及戰略評估的介入程度”的關係；“董事會、CEO與員工就基金會的戰略規劃達成共識”，與“董事會對影響力評估的介入程度”的關係。最終，對以下三者進行相關性檢驗：董事會對影響力評估的參與程度，CEO和董事會的關係，及CEO對基金會創造影響力的打分。

¹⁹ 參見“Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance”，CEP（2002年8月）

結論

我們發現根據CEP對“戰略”所下定義中的兩個要素可以把基金會CEO及項目工作人員劃分為“戰略意識較強”和“戰略意識較弱”兩類——這兩個要素是：1) 關注基金會所處的外部環境；2) 基金會資源的運用及目標實現之間存在因果關係。除此之外，在本調研中，我們也確定了四個關鍵特質，將“戰略意識較強”和“戰略意識較弱”的人員進行了進一步的區分。

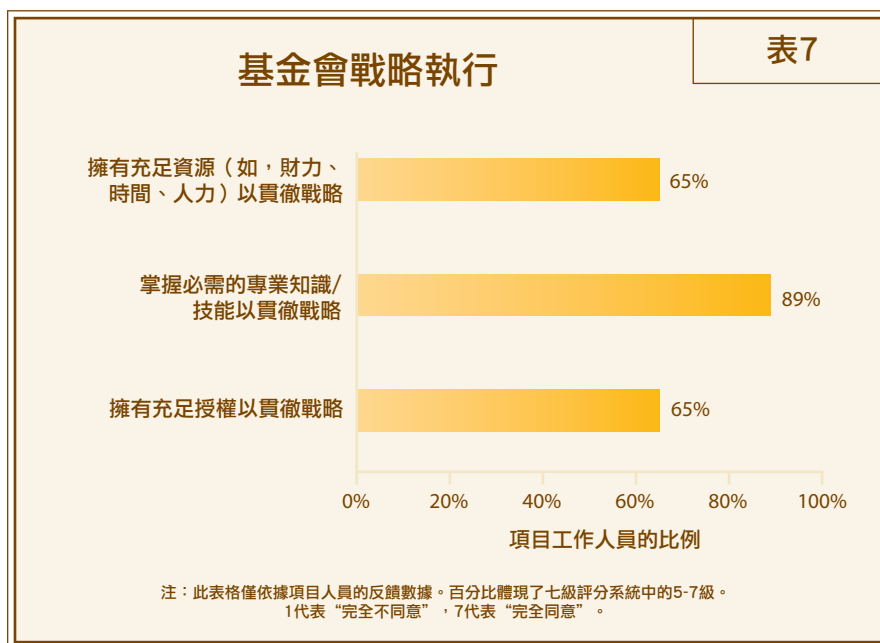
我們的研究表明許多基金會領導者在其工作中缺乏我們對“戰略”的定義中必需的清晰邏輯關係。戰略意識強，意味著基金會領導者的工作必須依據基本的假設前提，如此他們才能將日常的決策與既定的目標聯繫在一起。接下來，領導者就應該考慮，他們的日常決策是否符合上述前提——或者決策中隱含的邏輯關係需要被重新審視。這種想法也促使了階段性衡量指標的發展，他們可以通過這些階段性指標來檢驗工作的進展程度，如果需要的話，也可以重新評估並調整戰略規劃。

本次的調研再次突出了一個過去研究中探討過的話題：評估基金會工作有效性所面臨的挑戰。基金會領導者都認為他們的工作是非常有效的，然而他們缺乏實證來支持他們的樂觀態度。極少有基金會為所有的策略建立衡量指標，並且許多基金會領導者寄希望於希望董事會更多參與基金會的工作評估。為了推動董事會的參與，CEO以及董事會需要就基金會的目標和戰略開展一系列討論。我們的分析表明，兩者對目標的共識、策略的認同、工作評估的參與程度以及對影響力的認知，這四者之間的關係至關重要。

我們不能百分之百地證明戰略意識強的工作模式能產生更大的影響，但只有戰略意識更強的基金會在談論他們的工作影響力時才更令人信服。他們不斷地評估並改善自身的工作，也更願意聽取主要贊助者及合作夥伴所提出的建議。實際上，我們的調研結果與“擁有戰略意識就是不採納各種反饋建議和數據信息”這一普遍想法相悖。

落實戰略規劃所面臨的挑戰

超過三分之一的項目人員認為，沒有足夠資金及時間、人力等資源支持他們執行戰略規劃。誠然，對於貫徹基金會戰略，充足的資源非常關鍵，然而除此之外，充分的授權、以及基金會員工必需的專業知識和技能也缺一不可。幾乎90%的項目人員都認為他們具備這些專業知識和技能，但三分之一的員工都表示他們沒有充足地被授權以落實戰略規劃。（詳見表7）



戰略意識較弱的基金會領導者不能明確地表述他們的工作與達成既定目標之間的邏輯關係。不僅如此，他們很少收集評估的數據。這類領導者對影響力的了解也遠遠不夠。

值得欣慰的是，慈善領域的許多基金會領導者開始採取種種措施，將自己的工作方式由戰略意識較弱向戰略意識較強的方向轉型。CEP也列舉了一系列的案例分析，如成功完成轉型的福林基金會（The Flinn Foundation），及正在轉型的杜克基金（The Duke Endowment）。他們的案例為其他基金會提供了可供借鑒的經驗。雖然挑戰艱鉅，但是這些規模不同、關注領域不同、架構也不盡相同的基金會都可以成功轉型為戰略意識更強的基金會。在本報告中，我們也摘錄了對兩個基金會領導者——威伯福斯基金會（Wilburforce Foundation）的Paul Beaudet和科羅拉多健康基金會（The Colorado Health Foundation）的Anne Warhover——的採

我們不能百分之百地證明戰略意識強的工作模式能產生更大的影響，但只有戰略意識更強的基金會在談論他們的工作影響力時才更令人信服。

訪片段，他們以親身經歷說明了戰略規劃在基金會工作中不可或缺的地位。

我們由衷地希望，當基金會領導參照前文提到的區分戰略意識強弱的特質，並且將自己的工作模式與工作成果進行比較的時候，他們會更願意直面基金會戰略的獨特挑戰。

為了推動這一點，CEP在本調研報告之外，開發了一個免費的基金會戰略自我評估工具，並發佈在網站上。通過回答幾個問題，這個評估工具可以幫助基金會領導者了解自身工作中的戰略意識強弱，以及他們是否具備“戰略意識較強”領導者的典型特質。您可登陸CEP的官方網站進行評估：www.effectivephilanthropy.org

我們鼓勵基金會領導者使用本報告及相應的自我評估工具來了解自身的決策模式。我們也希望基金會領導者在會議或休整期對目前的決策模式進行反思時，能用到這些工具，並幫助他們如何為未來做出改變。



他們眼中的基金會戰略

Paul Beudet，副總監，威伯福斯基金會（Wilburforce Foundation）
威伯福斯基金會成立於1990年，坐落於華盛頓州的西雅圖。年度捐贈預算為1,100萬美金。

CEP：威伯福斯基金會的主要目標是什麼？

BEAUDET：我們基金會通過在北美西部——從洛基山脈到西海岸，從墨西哥邊界到北極——在這片區域建立核心保護區、生態走廊及生態緩衝區，致力於保護野生動植物及野生荒地。我們的工作以科技為依托，並尊重受助的非營利機構為我們的目標所做的工作，他們不同的認識與觀點。

CEP：有哪些外部因素——即發生在基金會之外的因素——影響著基金會的戰略？

BEAUDET：我們一直著眼於各種保護的機會、環境面臨的威脅、合作機構自身的能力，以及相較於其他捐贈人，機構對我們基金會的資金需求程度。同時，我們也關注氣候變化、宏觀的政策框架、政治環境、保護科學的現狀以及我們對野生種群的了解。除此之外，還有對社會及經濟大環境的關注。因為顯而易見，保護野生動植物對北美西南部的牧區及英屬哥倫比亞地區的本土社區有很大的影響。當然，我們似乎和受贈機構一同來做這些事情。

我們聽取受贈機構的建議，這幫助我們在許多關鍵時刻做出了重要的決定。例如，當我們剛剛開展在英屬哥倫比亞地區的沿海溫帶雨林的工作時，我們選擇和那些已經和原住民建立良好關係的機構合作。起初我們的策略是通過發展與原住民的關係，進而幫助他們發展和建立起一套保護自然資源的道德規範，因為原住民堅稱對於砍伐的森林享有權利，這片森林的命運很可能確實掌握在他們的手中。

最終，我們聽取了受贈機構的建議，逐步完善我們的策略，項目涵蓋了保護科學、市場營銷以及針對以木材為生的當地人而設計的經濟發展基金。最終我們完成了一項歷史性的土地使用規劃協議，為保護超過1千萬英畝的溫帶雨林打下了堅實的基礎。這件事得到了許多環保機構、木材區、原住民、加拿大聯邦政府及省級政府的交口稱贊，可謂大獲全勝。今後我們將繼續在調整項目策略的同時留意合作機構的建議，以確保使用最科學的原則來實施符合生態環境的經營策略。

CEP：為了最終達成基金會的目標，有哪些隱含的前提假設引導你們做出決策？

BEAUDET：我們工作中的優先次序由我們的價值觀及科學技術來決定。根據我們的邏輯模型，我們的策略方案能得出一系列的項目結果：比如與受贈機構的關係，受贈機構的能力，再加上受贈機構自己的項目結果，這些都能夠推進我們的使命和願景。

從最基本的層面來說，與受贈機構之間堅固的關係至關重要，因為他們對我們而言是一個非常好的信息來源。他們工作在第一線，對我們特別關注並要開展工作的某些地區及其大環境有更細緻入微和更深入的理解。

假如我們與受贈機構有良好的、長期穩定以及彼此信賴的關係，那麼我們相信在對其機構發展及項目運營能力的扶持上能做出更高明的捐贈投資，並幫助他們更高效、有力地達成目標。

我們的捐贈前提是受贈機構的項目目標與我們基金會的目標相一致，那麼只要受贈機構能夠實現他們的項目目標，我們也必看到與基金會使命相一致的持久性改變，也就是保護野生動物棲息地的政策性及戰略性的改變。

我們的邏輯模型、基金會層面的戰略框架、各個項目策略都肯定了以下的成果：基金會與受贈機構的關係更融洽、受贈機構的能力得到提升、受贈機構的項目結果得以實現，以及由此帶來的持續性改變。

Anne Warhover, CEO, 科羅拉多健康基金會 (The Colorado Health Foundation)

科羅拉多健康基金會位於科羅拉多州的丹佛，其前身是1995年建立的健康聯盟 (HealthOne Alliance)。2006年，基金會採用了新的戰略規劃，並更名為科羅拉多健康基金會。基金會總資產為10億美金。

CEP：科羅拉多健康基金會的主要目標是什麼？

WARHOVER：我們希望將科羅拉多州建成全美最健康的州，我們所做的每一件事都是圍繞著這個願景。我們共有三個目標：第一是科羅拉多州所有的人都能有機會享有健康的生活，吃有營養的食物、有機會鍛煉身體；第二個就是科羅拉多州所有人都擁有健康保險；第三個就是科羅拉多州所有人能夠享受高質量的配套醫療保健服務。

CEP：你們使用了什麼策略來達成第一個目標？

WARHOVER：關於健康的生活方式，我們的策略是建立健康的學校，在那裡學生們可以吃到健康的食品、每天鍛煉身體、學習保持身體健康的知識，並通過校醫務中心享受醫療服務。我們也在推動建設健康社區，在那里人們可以買到新鮮的果蔬，兒童能夠有一個安全的戶外玩耍環境，成年人也能變得更加有活力。

CEP：有哪些外部因素——即發生在基金會之外的因素——影響著基金會的戰略？

WARHOVER：我們一開始就做了一次摸底排查，來了解有哪些情況阻礙了科羅拉多州成為美國最健康的州。通過調查，我們發現所有的阻礙都是由缺乏健康的生活方式而引起的。科羅拉多州有相當數量的人們沒有機會享有健康的生活方式或對何謂健康的生活方式所知甚少。

我們從工作在第一線的工作人員那裡，比如被資助機構，還有其他利益相關方，比如工商界，獲得了很多有用的信息。我們頻繁地在州內進行拜訪，兩三人組成一組進入社區，拜訪了解該社區的關鍵人物，讓他們再去找別人，然後把大家請到一起進行小組討論，請他們給我們一些相關信息和建議，而我們自己就像海綿一樣“吸收”這些信息。讓我很驚奇的是每一個社區都是如此的不同。

我們也非常關注調查研究及尋找最優方案。我們在製定戰略中的一個重要原則就是這些戰略要有實證支持。我們大部分的項目專員都是他們所在領域的專家，而非慈善專家。因此他們會去做調研，並且說：“嗯，這說明這件事是有可行性的。”或者“這個方案已經有人嘗試過了，至少在西弗吉尼亞州是行得通的。”如何招募更多的服務對象參與到公共項目中是一個非常好的例子，有些方法已經被證實無效，也有些方法確實可行並有效。通過調研，我們知道這些方法都是什麼。

我們確實常常拒絕一些機構的資金申請，因為我們認為這些項目在策略上行不通。但是我們並不想扼殺大家的創新性。如果一個受贈機構想要在這里或那裡對項目策略做些微調，同時又能自圓其說——為什麼他們認為這樣的調整能使項目策略更加有效，我們也是會考慮的。所以我們期望在項目策略本身的風險以及創新性所帶來的風險之間找到一個平衡，並且確保我們的機構戰略確實是建立在較好的實證基礎之上。

CEP：當你們為了最終達成基金會的目標，有哪些隱含的前提假設引導你們做出決策？

WARHOVER：我們認為讓人們機會享有健康生活的元素是科羅拉多州成為最健康州的一個重要目標。如果人們有機會擁有健康的生活——吃健康的食品，有鍛煉身體的機會——他們可能就會更健康。這是我們在製定戰略時的部分假設。通過調研，我們發現許多人的生活達不到這個標準，他們通常是窮人，或者生活在科羅拉多的某些缺乏健康食品的區域。有些人可能是中產階級，但他們買不到健康的食物。

例如，在科羅拉多南部以及丹佛附近，阻礙人們擁有健康生活方式的原因僅僅是缺乏獲取的途徑。當買不到健康的食品時，人們就很容易去吃快餐及垃圾食品。那裡沒有足夠的食品商店，學生在學校也沒有足夠的營養攝入。雖然我們知道健康對於學生的學習能力至關重要，許多學校卻並不把學生的健康放在第一位。所以這就是為何建立健康學校是我們的重要戰略之一。為什麼我們會認為在學校獲取的營養會改變孩子的飲食理念？因為通過調研，我們知道如果孩子們在幼年習慣了健康的飲食，他們會將這個習慣保持下去。那麼為什麼選擇在學校來教導他們，而非由父母或在其他地方教他們？那是因為孩子們都在學校裡，並且只有在學校裡才可以製定規則，而在家卻不能。

CEP：基金會有沒有一份董事會批准通過的戰略規劃書？

WARHOVER：有的。大約在四年前，我們制定了一份經董事會批准的基金會戰略規劃書，之後上我們進行了修訂和微調，董事也對我們達成的可量化結果進行了核准。

CEP：你是否會在公開場合講述基金會的戰略？

WARHOVER：會。如果我們想要實現我們的目標，就必須尋找能幫助我們達到目標的合作夥伴。我們自己不能做所有的工作。所以通過公佈我們的基金會戰略去吸引那些能夠幫助我們實現目標的合作夥伴。

我們公佈基金會的捐贈策略規劃，並給出滿足該策略的捐贈案例，這樣人們不僅可以從書面文件中、也可從實際操作中清楚地明白基金會的戰略。從對受贈機構的採訪以及對我們自己的網站（大部分的申請機構可以在網站得到他們所需的信息）的評估中，我們了解到，人們可以清楚地看到我們的工作所帶來的可量化的結果，卻沒有任何信息告訴我們什麼才是應該採納的最佳策略。因此目前，我們也在進行調整，使基金會的捐贈策略在網站上的表達更加清晰明確，並建立一個更好的交流溝通機制。

CEP：你本人或者貴基金會是否會主動尋找合適的捐贈機構？我們所說的“主動”是指：尋找那些解決具體問題的機構或項目，制定項目提案，或直接聯繫機構或項目來進行捐贈。

WARHOVER：我們有不少都是主動捐贈的，也有一些回應式捐贈。無論這些機構在哪裡，我們清楚要找到合適的受助方才能最好地完成戰略，這才是最最重要的。我們不是百分之百完美，但是我們常常告訴他們，我們是負責任的捐贈方，為達成項目目標而負責，而他們是唯一能夠幫助我們實現目標的人，以此和他們建立起更深的共同合作關係。他們可以從其他地方募集到資金，而我們卻不是隨便在哪裡都可以找到一個高質量的、領導有方的合作夥伴。因此，是我們更需要他們。我們發現許多創新性的觀點也是從一些項目的申請中得來的。所以我們始終對回應式捐贈持開放態度，機構不必等到被邀請才能夠申請。

CEP：你如何評估你們的戰略規劃？你會使用績效指標、衡量指標或其他評估工具來評估你們的戰略嗎？

WARHOVER：我們使用的一些評估標準就是，能否促使工作更簡單，使戰略實際可行，以及確保工作更有意義。有沒有研究證明，一周進行三次體育鍛煉能幫人建立一個更加健康的生活方式或使人遠離肥胖？很顯然，衡量健康的生活方式非常困難，因為需要等很長時間才能判斷我們的工作是否行之有效。所以我們提出了六個階段性指標以便確保我們的工作走在正確的方向上。

- » 參與中等或高強度運動的孩子及成人數量與日遞增
- » 攝入足夠的新鮮果蔬的人們的數量。當然，這一指標的前提假設是如果你攝入足夠果蔬，你的飲食就可能更加健康
- » 提供健康飲食的自動販賣機的數量的增加
- » 休閒活動的增加
- » 越來越多的父母在兒童成長、營養及預防保健方面受到培訓
- » 越來越多的人們能夠對慢性病進行自我護理

只要我們能夠看到上述指標中所描述的現狀有些許積極的改變，我們就認為這說明了我們在學校及社區層面上的健康干預是有效的。

我們支持的第一批非營利機構如今正在準備項目進展報告。不過我們不會將這些短期內的工作成效匯總並彙報給董事會或向公眾公布。即便過一段時間向大家展示非營利機構的工作成果時，我們仍會著眼於全局。我們不能只向大家宣布又有25,000人成為我們的服務對象，但卻忽視科羅拉多州沒有醫療保障的人數達到了歷史新高。此外，我們也會通過“科羅拉多州健康報告卡”非正式地衡量我們的項目影響力。

CEP：為何戰略評估對你們而言如此重要？

WARHOVER：世上的每一個人都應該是負責任的人。我們一開始就在想到底誰是我們的客戶，誰是我們的利益相關方，以及我們該對誰負責。這幾個問題的答案都是科羅拉多州的居民們。基金會的錢不是我們的，而是屬於他們的。你怎麼可能一方面說要對他們負責，另一方面卻不公佈你工作的成效並進行客觀地評估呢？你不可能把基金會的錢肆意分發，期待有些錢剛好命中目標。應該制定合理的戰略規劃來實現目標。

案例分析

福林基金會（The Flinn Foundation）調整工作方式

（關於福林基金會的完整案例，您可登陸CEP的官方網站閱讀：www.effectivephilanthropy.org）

福林基金會一直以來為了更有戰略性的工作而齊心協力，有條不紊。福林基金會“提高亞利桑那州民眾的生活質量”的這一使命在過去的十二年一直保持不變，但他們的工作內容卻有了大幅的調整。2001年前，福林基金會涉足廣泛，包括健康、藝術及教育等領域。

然而在2001年，福林基金會將工作聚焦到更細分的領域，將絕大部分捐助資金投入到發展亞利桑那州的生物科學經濟（bioscience economy）領域。此外，基金會不僅僅幫助生物醫學界識別並發展領域內最重要的項目和創新工程，更是致力於加強亞利桑那州的生物醫學基礎建設。

變得更具戰略性

有諸多因素促成了福林基金會的轉型。首先，基金會經歷了董事會的重組，“新的董事會成員問了很多最根本的問題，例如，如何打造一個具有連貫性的項目來執行捐贈者的意願？”基金會前總裁兼首席執行官John Murphy說道。這些問題引發了新老董事會成員間對於基金會的發展歷史及今後目標的討論。“我們開始問自己，我們究竟在做什麼？我們存在的意義是什麼？所有這一切如何才能更好地結合在一起？這麼多事情中哪些是我們可以做的？”Murphy說道。

接下來，福林基金會將自己的目標調整為“在今後十年內（即到2012年），使亞利桑那州在生物技術領域具有競爭力”，為此，基金會制定了以下幾個步驟。

- » 增強研究能力
- » 在全州範圍內，建立一個由商界、學術界及政界領袖組成的聯盟，致力於發展生物科技的基礎設施建設
- » 促進公共領域及商業領域在研究設施方面的資金投入
- » 將新的研究觀點和理念運用到商業領域，並轉化為商機

» 加強從學前教育到高等院校的數學及科學教育

基金會領導層認為，通過以上這些步驟，能夠建設更強大的生物技術產業，並在亞利桑那州創造更多就業及發展機會。

外部導向

在基金會領導層重新評估基金會工作方式的同時，亞利桑那也面臨著經濟滑坡的局面。儘管人們通常將亞利桑那州看作是退休養老的好地方，Murphy卻說，“該州居民年齡的中位數在全美各州當中偏小，所以對於找工作及尋求職業發展的年輕人來說，還是很有吸引力的。”由於經濟低迷，以及大量人口的湧入，亞利桑那面臨著巨大的基礎設施需求，急需建設學校、醫院、高速公路及公園等，以滿足人口增長的需求。

亞利桑那的經濟前景以及新出現的不少與福林基金會關注領域相似、但資產規模更大的基金會為福林打開了一個新局面。“除了回顧捐贈者意向，我們也評估本州及全國的大環境，以及衛生保健領域的動態，我們開始意識到有一個適合福林的專屬領域。”Murphy表示。

福利基金會的領導層相信，專注的並且具有針對性的資金支持可以產生更大的影響力。“我們採納了寧缺毋濫的原則，”Murphy說道，“我們不再認為支持的項目越多越好，而是選擇對受贈機構產生深遠影響以及從根本上對受贈機構有用的項目進行支持，因為資金在幫助機構建立和成長上比起支持一個幾年期的項目有更多的靈活性。”

主動性捐贈

在2001年的轉型之前，福林基金會每年平均有100-150筆捐贈，涉及範圍也很廣泛，從少女懷孕問題到墨西哥邊境問題。而如今，這個數字降到了個位數。

“這可能是這次轉型最顯著的體現，”Murphy表示，“如今我們在項目支持上更具針對性，對領域也更為專注。基金會目前的重點是機構建設，因此我們會根據我們考察與思考過的一些問題來篩選可支持的項目。”

福林基金會更具有戰略性的措施之一就是不再接受主動的資金申請。取而代之的是，由基金會邀請，機構遞交項目申請書才能獲得資金支持。由於捐贈的項目數減少，因此基金會單筆提供的資金額度更大、週期更長，以及那些由州立大學與非營利研究機構合作的跨學科項目。捐贈不再用於支持某一項具體的疾病、某個特定學科或某個獨立研究員的研究。此外，福林基金會的資金開始起到槓桿效果，他們通過提供對等捐贈(matching grant)，有條件捐贈(challenge grant)、或大筆撥款以吸引更多的人，從而對項目帶來更多價值。

評估

為確保工作不偏離目標，福林基金會邀請了一家廣受好評的諮詢團隊找出那些特別有助於完成目標的具體策略並且設計了一系列衡量指標來評估策略的有效性。其中一些重要的衡量指標為：

- » 對美國國家衛生研究所（National Institutes of Health）捐贈的增長率
- » 在生物科技領域新增的高薪工作機會
- » 生物科技領域公司的成長和/或拓展
- » 亞利桑那州公共領域及商業領域對生物科技的資源支持

自2008年起，新的戰略所帶來的成果非常顯著。Murphy將此歸功於集體的努力。“我們正向著‘為亞利桑那建立起欣欣向榮的生物科技領域’這個終極目標大步邁進。在科研經費方面形勢大好，調研資金不斷從外部湧入亞利桑那州；新興的生物科技企業和工作機會，尤其是高薪工作機會大量湧現，前景光明。現在這是增長最迅猛的領域。而我們基金會對這一振興的所做出的貢獻是無可爭議的。”

杜克基金會（The Duke Endowment）向更具戰略性進軍

為了既滿足捐贈者的捐贈意向，又提高基金會的效能，杜克基金會開始越來越多地採納更具戰略型的工作方式。杜克基金會的使命是“支持高等教育、醫療保健、兒童福利及信仰相關的項目，更好地為南卡羅來納州和北卡羅來納州的居民提供服務。”杜克基金會之前主要由其創始人James Buchanan Duke負責運營。

不過杜克先生意識到時過境遷，於是他為基金會留下了一定的自由空間，授予杜克基金會董事會一定的決策權利，只要和他本人最初的公益目標相一致，董事會在捐贈方面可以有更大的自由度。由此一來，杜克基金會開始重新審視他們的工作方式並做出調整，希望能藉此帶來更大的影響力。“我們希望從基金會為北卡和南卡投入的資金中看到更多成果。”總裁Gene Cochrane表示，“這是本次調整最主要的動力。與此同時，我們也希望時時掌握、了解本地區各類問題。”

為了更有效地回應如今的需要，杜克基金會的領導層也在努力深化對四個關注領域（衛生保健、兒童福利、教育，以及農村教會）的支持。具體來說，在資金支持上將更多關注“上游”部分，著眼於前期預防，支持調查研究及合作項目，支持循證實踐的項目策略，並使用評估框架對捐贈的影響力進行評估。

符合邏輯

杜克基金會兒童關懷部副總裁及總監Rhett Mabry描述了他在部門內發起工作方式轉型的初衷。在一次批評兒童福利體系的演講之後，他開始思考杜克基金會如何能改變該領域的現狀。“我問自己，我們該做什麼才能使兒童福

利體系更有效？我怎樣推進這項工作才能更有建設性？”他說。

隨後，Mabry在一本關於推動兒童項目工作的白皮書裡將自己的思考的問題寫了下來：兒童福利體系若是為了造福於兒童的福祉，而不是一系列居住以及再犯的模型數據，那麼這個兒童福利體系將變得更為有效。根據這一邏輯，以及與其他同類機構的廣泛交流，這份白皮書將兒童關懷部門的工作引向了一個全新的假設前提上，即有效的兒童福利系統必將更多地著眼於兒童的幸福感。Mabry認為董事會對戰略調整的開放態度是促成這次轉變的關鍵。

在轉變了著眼點之後，兒童關懷部繼續調整他們的目標。“過去，我們想要提高服務質量，將更多的捐助資金投入上游工作。但對於我們，這些也只是階段性目標。如今，我們希望能幫助受益兒童建立成長里程碑，為成人期做準備，這是更關注於兒童幸福度的目標。”Mabry說道。

因此，兒童關懷部不再像十多年前那樣，將捐贈僅僅用於支持兒童福利院及收養機構上，而是支持那些著眼於預防的項目上，比如防止兒童受虐類機構及兒童權益倡導；支持相關研究以及有研究證明為基礎的項目。“如果你在這個領域工作時間久了，你就會聽過這樣一個說法：‘你可以去河裡把他們拉上來，或者你到上游去盡可能堵住問題的源頭。’”Mabry說，“這句話在某種程度上還停留在邏輯層面。在實證方面，我認為基金會的員工和董事會已經不再單單關注我們支持的對象，而是更多關注於支持項目的有效性。

外部導向

在兒童福利領域，Mabry認為有一些經過驗證的治療干預方式及預防策略值得在南北卡大力推廣。杜克基金會本身並沒有對現有項目的有效性進行評估，他們通常會尋找一些外部的信息來源，如通過加利福尼亞循證實踐信息網（California Clearinghouse for Evidence-Based Practices）獲取信息。該網站提供關於兒童福利相關的具體案例，以及支持這些實例的研究報告和相關數據。

在這項工作中，杜克基金會並不是孤軍奮戰。多年前，杜克基金會支持了一個在全州範圍內預防兒童虐待、兒童忽視、以及兒童暴力的特別工作小組。北卡羅來納州預防兒童虐待中心和北卡羅來納州醫藥研究所將所有的項目捐贈人邀請到了一起。這個特別工作小組後來提出了38項工作建議，其中之一就是進一步大力宣傳並推廣有實證依據的做法。自那以後，杜克基金會加入了由公共領域和商業領域的資金支持者組成的聯盟小組，每六週聚集一次，尋找那些對家庭有幫助的模式及方案。

更主動的支持方式

杜克基金會兒童關懷部的資金支持模式從最初的回應式支持，轉向回應式與主動性捐贈相結合，並且支持有實證依據的創新項目。這些變化部分來源於對資金支持的擔心，正如Mabry所描述的，“許多工作聽起來很棒，但是我們並不清楚它們是否真的行之有效。”

當十年前Mabry剛加入杜克基金會兒童關懷部的時候，幾乎是清一色的回應式捐贈。“人們會主動找到我們，我們再考慮他們的提議，然後決定支持或不支持。”盡管這種方式確有裨益，但顯然對杜克基金會而言，所能做的遠不止這些。“我們認為在某些領域杜克基金會可以起到帶頭作用，而且其中有一些是非常獨特的，”Mabry說道，“同時，我們也在嘗試向非營利機構表達我們願意為某一方向提供資金支持，來吸引非營利機構進入一個新的服務領域。”Mabry將變被動為主動的資金支持方式描述為“漫長的進化結果”，而非瞬時轉變。

作為這個轉變過程的一部分，杜克基金會在資金支持上又增加了一個標準，用Mabry的話說，就是“嘗試促使受贈機構使用有實證的方法。”同時，他們對“有實證支持的方法”進行了嚴格的定義：“我們認為這樣的模式至少要有兩組隨機對照試驗支持這一方法的有效性，

並且已經有實際應用的例子。”

除了宣傳推廣經實證檢驗的方法，杜克基金會還計劃帶頭搭建相關的基礎建設，確保機構正確且持續地使用這一方法。“支持採納有效模式的機構及項目是一回事，創建一個包含培訓、實時監督、並採集必要數據的整體應用環境則是另一回事。”Mabry表示，“一個全面的框架是必要的。”

創建評估框架

除了支持實證檢驗的方法以提高工作效能之外，杜克基金會正在創建一個評估框架以便對基金會的影響力進行整體評估。作為這項工作的一部分，領導層最近修改了資金申請表，統一了一些四個部門通用的概念。

“找到能通用的概念並不容易”，Cochrane說，“些概念花了我們整整一年的時間才獲得全體員工的認同，因為一個領域的專業術語在另一個領域的意思可能很不一樣。當提到‘實證檢驗的’這個詞，它在醫療保健、宗教和兒童關懷領域的意思相差甚遠，所以讓大家一致通過很不容易。”他說。整個過程耗時不少，四個部門每兩週就要開一次討論會，還得邀請外部顧問提供意見。“獲得非本機構人員的幫助是關鍵。”Cochrane說道。

2008年7月杜克基金會正式啟用了新的資金申請表。除了常規問題，還有一些具體的問題要求申請機構提供能夠支持他們工作方法的實證，列出保持項目可持續發展的關鍵因素，以及衡量項目成功與否的績效指標。

不過對於杜克基金會而言，評估仍然是一個艱鉅的挑戰。Mabry解釋說，“什麼樣的成長里程碑對孩子最合適？這個問題讓我們很頭疼.....在兒童福利體系中，有些孩子的身心曾經受到了嚴重的傷害，因此對於一些孩子合適的里程碑，放到另一個飽受磨難的孩子身上，就完全不適用了。”

自鳴得意，用Mabry的話說，是“阻礙慈善事業發展的職業危害，”Mabry說杜克基金會對此早有準備，他們將繼續不斷地優化基金會的工作方式，“我們的董事會非常樂意看到改變，我們的機構負責人非常願意接受改變，而我們作為基金會的員工也非常樂意這麼做。我們都希望向著更好的方向努力。這些就是至關重要的因素。”

附錄：研究方法

本研究報告代表了CEP對基金會策略的第二階段研究成果。研究數據由對CEO及項目工作人員的調查問卷中收集而來。所有的調研和分析均由CEP的員工執行。根據CEP在2007年10月的研究報告Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy中的定性分析，我們對“戰略”一詞進行了定義，本研究中繼續沿用了這一定義。

樣本挑選

CEP專門設計了問卷，以便更好地了解基金會CEO及項目工作人員是如何做決定、並在工作中貫徹基金會戰略的。按照美國基金會中心（Foundation Center）截止到2008年秋季的數據信息，所有資產額在1億美元以上的非公募基金會都被列為此次調研的對象。CEP給這些基金會的CEO以及一名隨機挑選的項目人員都發送了調查問卷。

項目人員是通過每個基金會的官網或者基金會中心的在線名錄而確定的。並非所有員工都在受邀之列，只有那些職位顯示他們是參與在項目中的才會獲邀填寫問卷。²⁰ 2008年秋，共有440位CEO和286名項目人員受邀參與問卷調查。

最終共有102位CEO和89位項目工作人員完成問卷並發回給我們，回應率分別為23%和31%。完成問卷的CEO和項目員工來自155個基金會，其中，36家基金會的受邀CEO和項目員工都完成了問卷。

超過一半的受訪者在其目前所在的基金會工作不足6年。在受訪者所在的基金會中，項目員工的數量從0到180不等，中位數為4。此外，在受訪的基金會中，有20%由專人負責評估工作，10%仍舊有初始捐贈者列席董事會，57%有捐贈者的親屬擔任董事會成員。只有5%的基金會計劃在一定年限內將總資產都捐贈出去。

調研方法

針對CEO以及項目工作人員的調研問卷採用相同的框架來設計，甚至許多問題都一模一樣。發送給CEO的問卷共有50個問題，給項目員工的有51個。兩份問卷都既有封閉式問題，又有開放性問題。每份問卷都包含9個開放問題。問卷中的問題涉及目標、基金會戰略、以及效能評估的形成和應用。根據第一階段的研究報告Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy的結果，我們設計了這份問卷。

我們給受邀的CEO及項目人員每人寄了一份紙質問卷，並提供了問卷的在線鏈接地址，同時附上一份說明調查目的及保密聲明的文件。同時，我們會發送兩封提醒郵件給所有可以查到郵箱信息的受訪者，剩下的受訪者我們會寄明信片來提醒他們。

定量分析

在對收集到的數據進行定量分析之前，我們先對CEO及項目人員在評分類題目中的數據進行了T檢驗，以確保二者沒有顯著性差異。在對絕大部分問題的評分中，CEO及項目人員的平均分數的確沒有顯著性差異。因此，除少數幾題外，我們將這兩個群體的問卷合併，並視作為一個完整的樣本。

為了對CEO及項目人員的問卷數據進行分析，我們進行了獨立樣本T檢驗、配對樣本T檢驗、卡方分析、方差分析、相關分析，以及回歸分析。本研究中所有的統計學分析均採用0.05的顯著性水平來進行假設檢驗。同時，我們也對所有的分析都進行了效應量檢驗。本報告只探討效應量達到中等水平的研究結果。²¹

為了確保CEP對“戰略”所下的定義正確無誤，我們對數據集進行了兩步聚類分析。六個變量被列入聚類分析

²⁰ 我們認為適當的頭銜包括：項目副總裁、項目專員、項目總監、項目經理，以及捐贈專員。不予以考慮的頭銜包括：捐贈經理、捐贈管理專員、項目合夥人，以及項目助理。

²¹ Gohen, J. “A Power Primer”，《心理學公報》，1（112），1992年：第155-159頁

中。根據第一階段的研究報告Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy 中的定性分析，我們對“戰略”一詞進行了定義，並選取能代表這一定義的變量列入聚類分析中。分析結果將受訪者分為兩類：一類“戰略意識較強”，另一類“戰略意識較弱”。50%的樣本被歸入“戰略意識較強”類，39%被歸入“戰略意識較弱”類。11%的受訪者無法清晰歸類是因為他們沒有回答該聚類分析中的任何問題。53%的CEO與54%的項目員工被歸為“戰略意識較強”一類。

我們用T檢驗對這兩類人在每一題上的個人平均評分進行了對比，對有顯著差異的評分項目，我們計算了其效應量，並由此得出了報告中所說的四種關鍵性特質。

受訪者被要求根據“為達成工作目標，你的戰略意識是強還是弱”來進行1-7級的評分，其中，1表示“完全沒有戰略意識”，7表示“戰略意識非常強”。為了解釋哪些因素促使受訪者認為自己具有戰略意識，我們進行了多重回歸分析。回歸分析的結果為受訪者自我評級差異中50%的方差提供了解釋：是否有一份策略規劃書是分析得出的最重要因素。在“是否具有戰略意識的自我評級”這個問題上，CEO和項目員工的評分有顯著性差異，因此在回歸分析中，我們將受訪者的角色（CEO或是項目員工）作為控制變量。

問卷中的另一項評分題是，“當決定使用哪種戰略來達到既定目標的時候，你的決策在多大程度上是根據——該戰略從邏輯上來說是達到既定目標的最佳選擇——做出的。”受訪者被要求根據程度進行1-7級的評分，其中，1代表“完全不是”，7代表“很大程度”。為了檢驗對這一項的評分是否受到“受訪者有沒有具體的戰略規劃”，以及“受訪者是否擁有邏輯模型”的影響，我們進行了一個雙因素方差分析。“擁有邏輯模型”的主效應非常顯著，而“擁有戰略規劃”的主效應並不顯著。兩者——戰略規劃和邏輯模型的缺失與否——之間的交互作用並不顯著。即有戰略規劃、又有邏輯模型的受訪者，他們的平均評分顯著高於僅擁有戰略規劃、卻沒有邏輯模型的受訪者。（效應量為中等水平）

本次問卷中還有一個問題是關於員工、CEO與董事會這三者之間對基金會目標的共識程度。我們也詢問了上述三個群體之間就基金會的現有戰略是否最合理有效這一點是否認同。除此之外，我們也問到董事會在各種事務上的參與程度，以及CEO是希望董事會更多、更少或是保持現狀地參與基金會事務。經過T檢驗、卡方分析和相關分析，我們得出了表6中的研究結果。由於CEO和項目員工就董事會的參與程度所進行的評分有顯著的差異，在此分析中我們只採納了CEO的數據，並且本報告中也只呈現了CEO就此類問題的數據信息。

定性分析

我們為每一個開放性問題設計了一套編碼方案。編碼方案會找出回答中的中心思想以及反復出現的觀點。一個編碼員會就一個問題對所有受訪者的回答進行編碼，另一個編碼員就同一個問題為10%-20%的回答進行編碼。這樣每一個開放問題的編碼一致性程度至少可以達到80%。我們在報告中援引了一些案例和採訪內容，這些都是在數據分析中發現非常具有代表性的觀點。

訪談和案例分析中基金會及其負責人的選擇標準

根據第一階段研究中對基金會負責人的採訪，我們將負責人們分為“部分戰略家”和“完全戰略家”，杜克基金、吉爾基金會以及福林基金會被作為上述分類的代表而入選在本報告的案例中。而選擇科羅拉多健康基金會、斯圖爾特基金會，以及威伯福斯基金會則是因為他們的負責人參與了CEP基金會戰略自我評估系統的試用。

CEP資助者

CEP接受了近50家基金會或多或少的資金支持。部分報告中提到的基金會為我們提供了資金支持，但這與他們入選報告案例並不相關。本報告中提及的基金會及他們的年度資助額度為：科羅拉多健康基金會（\$10,000），斯圖爾特基金會（\$50,000），以及威伯福斯基金會（\$50,000）。關於為CEP提供資金支持的基金會完整名單，以及資助額度，可登陸CEP的網站了解：www.effectivephilanthropy.org

員工

總裁辦公室

Phil Buchanan, 總裁
Latia King, 總裁行政助理

研究中心

Ellie Buteau, 博士,
副總裁 - 研究部
Andrea Brock, 高級調研分析師
Tim Chu, 調研分析師
Shahryar Minhas, 調研分析師

評估工具中心

Kevin Bolduc, 副總裁 - 評估工具
Valerie Threlfall, 總監 - 西岸辦公室
Romero Hayman, 經理

Sindhu M. Knotz, 經理
Travis Manzione, 經理
Kelly Chang, 高級調研分析師
Amy Shelton, 高級調研分析師
Sally Smyth, 高級調研分析師
Kate Valente, 高級調研分析師
Rachel Niederman, 高級協調員
Mishan Araujo, 調研分析師
Caredwen Foley, 調研分析師
Zach Kahn, 調研分析師
Joseph Lee, 調研分析師
Evan Purcell, 調研分析師
Vanshika Vij, 調研分析師
Kelly McCormack, 辦公室助理

編程與通訊部

Alyse d'Amico, 副總裁 - 編程、通訊發展部
Judith Ross, 資深調研撰寫人
Kacie Sherman, 編程及通訊協調員

財務與行政部

Paul Heggarty, 副總裁 - 財務與行政部
Alexandra Ocasio, 經理 - 財務及人力資源部
Rachel Fagen, 行政經理
Paige Garran, 行政助理
Amanda King, 會計&運營協調員

董事會

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

諮詢委員會

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 Mellow
Clara Miller
Joel Orosz
Alicia Philipp
Christy Pichel
Kevin Rafter, 博士
Anne-Marie Soullière
Vincent Stehle
Nan Stone
Fay Twersky

資助者

資助者對於CEP至關重要，他們支持我們的調研項目以及新的評估工具開發。有了他們的資助，CEP才能取得今天的成功。以下是2009年CEP資助者的名單（附資助金額）：

\$500,000及以上

羅伯特·伍德·約翰遜基金會
佛洛拉·休利特基金會

\$200,000至\$499,999

美國帕克基金會
凱洛格基金會

\$100,000至\$199,999

大西洋慈善總會
比爾和梅琳達·蓋茨基金會
美國莫特基金會
埃德娜·麥康內爾·克拉克基金會
詹姆斯·埃文基金會
洛克菲勒基金會

\$50,000至\$99,999

加州藍盾基金會
戈登與貝蒂·摩爾基金會
露米娜教育基金會
斯圖爾特基金會
蘇德納基金會
華萊士基金會

\$20,000至\$49,999

多麗絲·杜克慈善基金會
美國麥克阿瑟基金會
瑪格麗特·凱西基金會
美國洛克菲勒兄弟基金會

\$19,999及以下

孟菲斯阿西西基金會
布蘭丁基金會
布什基金會
加利福尼亞衛生保健基金會
查爾斯和海倫·施瓦布基金會

科羅拉多健康基金會

國民福利基金
康拉德·希爾頓基金會
伊芙琳與沃爾特哈斯基金會
F.B.赫倫基金會
蓋洛德和多蘿西唐納利基金會
休斯頓基金會
蘭格勒基金會
約翰·哈特福德基金會
堪薩斯健康基金會
梅爾紀念信託
麥克耐特基金會
新漢普郡慈善基金會
諾信家族基金會
費城基金會
理查德·M·費爾班克斯基金會
威伯斯基金會
威廉·佩恩基金會

個人捐贈者

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

電話: (617) 492-0800
傳真: (617) 492-0888

100 Montgomery Street
Suite 1700
San Francisco, CA 94104

電話: (415) 391-3070
傳真: (415) 956-9916

www.effectivephilanthropy.org