

ASSESSING IMPACT

评估影响力



洛克菲勒慈善咨询机构

慈善指南

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

评估影响力

洛克菲勒慈善咨询机构

翻译与中国案例由中国发展简报提供

我捐赠的钱花在哪里了？

我是否做了一个好选择？

它是否可行、有效果？

它是否推动了真正的改变？

为什么会这么难？

想象你为一个遥远目标的启航做好了准备。你像优秀的航海家那样准备了航海图和GPS定位系统来确定你在航程中的位置。

慈善事业与航海没有什么不同。你的捐助策略是那套“航海图”，你对捐助的评估是你的慈善GPS定位系统。通过对比策略与评估，你找到自己的位置。虽然慈善导航坐标的确定性不能与航海家地图中的经纬度比较，但整个过程是一样的：你需要定期评估，测量你的进步。

经验丰富的捐赠人知道拥有和他们捐赠项目相关且可靠的信息是多么重要。与你的受助组织携手一起评估，可以得到这些信息。如果没有这些信息，捐赠人将有中途迷失的风险。如果有这些信息，他们可以根据情况调整他们的捐赠。

这本指南回顾了评估慈善影响力的各种方法，审视了评估慈善影响力能有什么成效同时有哪些限制。指南制定了一系列的问题帮助捐

赠人思考他们的慈善事业应该如何继续下去。最后，指南还详细地介绍了捐赠人为什么在了解捐款被如何使用时会遇到的困难。

关于慈善事业评估的议题正处于显著的发酵状态。根据一位专家的统计，现在已有超过30个组织制定了不同的评估影响力的方法。筛选这些已有的信息已可以成为一个全职工作。本指南只是这个议题的入门介绍。如需更多资料可以登陆我们的网站：WWW.ROCKPA.ORG。

界定你要解决的问题

个人行为的方法

在20世纪70年代，沃尔特·安娜伯格（Walter Annenberg）证明了评估可以是直接和个性化的。作者约翰·库尼（John Cooney）讲述了安娜伯格大使如何从报纸文章了解到那个被父亲一直虐待致身体伤害的小女孩的故事。安娜伯格大使不相信她的父母会做出这样的事情，于是他去医院探访了那个女孩，看到了她被殴打并被烟头烫伤的痕迹。“当我看到她的伤情，我感到非常不舒服，我知道我必须做些什么来帮助这样的孩子，”他说。于是，他开展了一系列深入调查。他的调查推动了他在美国加州棕榈泉的沙漠医院建立一个

照顾受虐待儿童的中心。他在第一时间身临其境的评估，让他能够清楚地理解当时的情况以及清楚地界定他想解决的问题。

入门

“如果你想看到进展，看到影响，你必须了解你要解决的问题是什么。如果你不知道你要什么样的改变，那你会很难搞清楚你是否取得了任何的进展。”

梅丽莎·波曼

洛克菲勒慈善顾问机构CEO

慈善家往往靠问正确的问题来取得进步。

下面的九个问题可以成为制定一个在整体捐赠策略中有逻辑和有效的评估计划大纲。按顺序阅读这些问题可以帮助你意识到如何集中自己的努力按步骤来行动。

1
你想解决什么样的问题？

2
你认为改变会如何发生？

3
改变需要多长时间？

4
改变需要多少钱？

5
成功看起来应该是什么样的？

6
在推动改变的道路上怎样才算是进步的标志？

7
这些组织是怎样直接论述、讨论和解决这些问题？

8
还有谁在这议题上工作，他们用什么样的评估工具？

9
你愿意在评估上投资多少时间和金钱？

这些问题对经验丰富的资助者或专业人员来说是直观的。这些问题也可以像常识那样被很好地描述出来。但是，由于慈善事业是提供资金来解决社会上最困难的问题，与受助组织一起工作就需要共同设定成功的目标。如果你对这些问题有大概答案，这将有助于确定你的资助是否可以切合实际地实现目标。

以下步骤将引导你形成自己的答案以及合适的评估策略。

第1步

了解评估可以做什么

捐赠人使用评估的原因有很多。下面是三个最重要的原因：

问责

在最基本的层面，捐赠人希望受助组织对赠款负责。如果你捐赠的资金是用于聘请教练，那么资金是否按照原计划使用？如果该机构致力于在18个月内培训100名妇女成为健康助手，那么有多少人在这个期间接受了培训？

决策

许多捐赠人通过评估他们的赠款来决定未来的捐赠：他们想了解哪些非营利组织应继续得到支持、哪些应该被放弃。或者他们会使用评估结果来决定如何帮助他们的受助组织：这笔捐款项目失败是否是因为非营利组织缺乏良好的报告体系？也许一笔赠款用于购买新软件和参加能力培训将帮助非营利组织发挥他们的潜力。捐赠人也可以对受助组织的评估来评价自己：我们是否做了对的选择，以及我们应该如何改善我们的决策？

“概念验证”

一个项目有可持续变化的确凿证据是值得庆祝的，同时这也表明这个议题有进一步发展的空间。通常一个成功的项目会为资助者和非营利组织吸引到其他资助者并扩大项目的范围。一个成功的项目也能成为其他项目的典范。

测量影响力帮助决定是否投入更多

公平贸易巧克力

马克一直都很喜欢吃巧克力，但他对传统可可种植和加工操作中持续的虐待劳工的行为感到内疚。他也非常喜欢不用农药种植的可可——“神的食物（Theobroma Cacao）”的主意。于是，他组织了一些公益创投，并在他的小镇投资了一个从有机可可豆到生产出巧克力成品的公平贸易作坊。他的可可豆来自哥斯达黎加种植可可的农民，在那里他们的收益可以充足地保证他们家庭的生活，并且可可豆的收获是可持续的。这个做法的效果很不错，马克还专门到哥斯达黎加的种植园去拜访和观察了一个星期，那里的运营很鼓舞人心。但是他并不知道他的运作理念能对美国消费者产生什么样的影响，

尤其其他想知道人们为什么买他的巧克力，他们是否会考虑购买更多公平贸易的有机产品（这些巧克力是否有助于消费者建立更有社会意识的消费习惯？）。于是，他雇佣了市场调研人员来跟踪客户对巧克力的反应。他分配出他整体资金的10%来支付测量影响力的研究。其结果让他大吃一惊。数据显示，大多数消费者选择巧克力是出于质量的考虑，而非社会公正。大部分的消费者也表示，如果公平贸易/有机产品的质量可以保证，他们愿意支付更多钱购买。这项研究促使他进一步投资这家巧克力作坊，让员工获得专业意见来扩大生产和寻找更大的市场空间。

第2步

测量有效性：什么方法最适合

慈善评估中有三种重要但非常不同的方法：评估、投资回报率（ROI）和系统思考。下文将一一介绍，对评估方法的不同选择有时反映出不同种类的慈善。投入一些时间学习可以帮助你快速识别什么样的项目应用什么样方式。

然而，捐赠人必须将他们的期望与实际情况相连接。评估信息的质量不仅会受到评估的方法的影响，还会受到如何进行评估以及愿意花多少钱在评估上的影响。测量并理解项目的影响力是有价值的，但这往往是复杂的，需要我们的创造力以及严谨的分析能力。

风险投资者支持新公司的理由是他们的领导力和战略，但尚未考虑盈利。慈善家也一样，他们需要在现有最好的信息中做出决策。他们也可以帮助非营利组织评估他们的工作从而得到可操作并及时的信息来源。

评估

评估是最成熟的考核非营利行业成果的方法，并有强大的社会科学学术传统为后盾。同时还极广泛应用于政府部门。通常用于评估一个资助或一个项目。

一个好的评估可以帮助捐赠人、非营利组织和其他利益相关者了解实施的方案是否有效和为什么有效。

但在一些情况下，评估仅仅成为描述大致印象而缺乏分析的描述。有时，评估的目的变为让捐赠人感到满意，而忽视实际发生了什么。这其实比没有评估更糟糕。

评估的类型包括：

目标与成果

这是最直接的方法，这种方法就是简单地用原先设定的一系列明确目标与实际结果做比较。目标必须是明确的、可测量的：例如，接受培训的教师人数；得到眼科检查的学生人数；演出的数量；保护的面积。这主要是对活动的评估。做此类评估通常需要的资金最少。

过程评估

这种方法允许捐赠人在项目过程中监督项目的进展，而非只看项目的最终结果。这种方法试图去识别发生了或没有发生什么，同时还明确什么样的过程导致了这样的结果。这可以帮助捐赠人和非营利组织

了解他们面临挑战的外部因素是什么。这种方法非常适用于创新的、尚未有实施“蓝图”的未经测试的项目。它还可以为项目的中期修改奠定基础。此外，它可以促使捐赠人考虑受资助的非营利组织是否满足继续接受捐款的标准。

实验设计

这种严谨的评估方法旨在通过记录和比较目标人群和没有参与该项目的人群之间的不同，或比较参与前和参与后的效果来评估结果。例如，健康项目的评估可能会筛选出与测试特质最匹配的参与者将他们分入不同的（或不参加）项目来检测他们减肥和增加运动量的变化。特许学校经常会比较他们的学生与就读于传统的公立学校的学生们的考试成绩。这种方法需要相当复杂的设计、资源和足够大的研究样本量才可以使研究结果的统计数据有效。

聚类评估

这种方法试图在一系列类似的项目中对结果进行比较，就是用同类项目结果整合起来的方式对此类项目进行评估——例如，情绪管理中的行为矫正治疗。这种方法也可以将相同目标的不同类型项目方案进行比较：例如，比较情绪管理中运用行为矫正疗法与药物治疗等多种方案所得出的结果。

其他类型的评估可能聚焦于分析一个非营利性组织如何发展和执行项目，从而为非营利组织（和资助者）提供识别能力和技能差异的机会。

评估如何改变捐赠策略

大学奖学金

恩里克和莎莉丝特很高兴并愿意通过他们社区的一家受人尊敬的非营利组织资助多个大学奖学金名额。他们对他们的资助感到非常欣慰，因为他们两人都在大学期间获得了奖学金。他们也捐赠了一部分资金用于评估该非营利组织的核心项目。这份评估报告显示该组织的内部运作效率很高，但也有令人不安的事实：有大量高中和复读生从不考虑申请奖学金。这些学生有成功的能力，但他们被高等教育的高学费，助学金申请的复杂性吓倒了，并且对管理多个助学金资源信心不足。根据这个评估结果，恩里克和莎莉丝特重新评估了他们的捐赠。他们与非营利组织的工作人员共同决定开发一个新项目用于提供高中生助学金的咨询辅导。恩里克和莎莉丝特重新定位了他们的资助并为新项目提供支持。这个助学金培训深受欢迎，并且增加了申请奖学金的人数以及申请上大学的人数。恩里克和莎莉丝特现在将主要的资助放入这个咨询辅导项目。他们为自己在

慈善事业上帮助非营利组织和社区打开一个新机会感到骄傲。同时他们在捐赠中也预留了一部分资金用于进行对咨询辅导项目的持续评估。

投资回报率 (ROI)

用这种方法来衡量影响力是公益创投与社会企业运动的一个标志。它旨在尽可能用量化的方式理解清楚资金投入与结果之间的直接关系。

投资回报率的方法可以帮助捐赠人在一组选项（假设有数据）中做选择，还可以帮助推动复制。这种方法对那些认为测量是一个关键目标和好方法的捐赠人来说非常有吸引力。同时它还可以建立一个共享于众多捐赠人和非营利机构的原则和通用标准。

下一页就是这个方法的一个案例。

用投资回报率来抗击疟疾

美国睿智基金（Acumen Fund）是一个全球性的非营利风险投资基金，旨在通过增加经杀虫剂处理过的长效蚊帐的使用来减少非洲的疟疾病例。这些蚊帐可以防止蚊子在发展中国家传播疟疾。睿智基金的计算得出，如果基金投资于蚊帐技术的转移并由当地的制造商制造蚊帐，这会比将捐赠款给一家非营利组织通过他们分发蚊帐，让更多人受益。下面是他们评估这个项目机会的计算：

最好的慈善选项	最佳贷款方案
35万美元赠款给一个非营利组织	39万美元贷款给当地的纺织公司
9.3万床蚊帐给最贫穷的人	100万床蚊帐给最贫穷的人
=	=
保护46.4万“人年数”	保护500万“人年数”
等于每1美元保护1.3人年数	等于每1美元保护15.4人年数

睿智基金于2002年启动了第一笔投资并催化了A到Z纺织厂、日本住友化学工业株式会社、埃克森美孚石油公司、世界卫生组织和联合国儿童基金会之间的公私合作。自从投资开始，A到Z纺织厂已成为非洲生产长效蚊帐最大的生产厂家，年生产量在2.9亿床蚊帐，保护了数百万人免于罹患疟疾。

资料来源于由保罗·布雷斯特，哈尔·哈维和开尔文·娄，
《斯坦福社会创新评论》2009年冬季刊

虽然“投资回报率”的评估方法有合理的积极性，但它的一个缺点是并不总能在足够长的时间跨度上使用。发展学专家黯然指出，非洲目前的水井星罗棋布，每个水井的修建需要花数千美元为社区的数百名村民提供清洁水——但是这些项目都没有设立确保水井维持工作的资金，从而很多水井很快就无法使用了。

第二个挑战是对于那些非常复杂的问题，我们对信息的缺乏迫使我们不能创建出可靠的和可操作的答案的方程和公式，因此投资回报率计算通常依赖于一系列的假设。事实上，案例中提到的睿智基金，也只是把投资回报率的评估方法作为整个投资评估过程中的一个元素。

系统思考

系统思考始于对一个复杂的问题最综合的考虑。它试图找出所有的主要潜在因素。然后，评估哪些干预措施有改变整个系统的最大潜力。

Harlem 儿童区 (Harlem Children's Zone) 的案例充分体现了这个办法。杰夫·卡纳达 (Geoffrey Canada) 相信，只有改变贫民区孩子的整体环境，才可能改变他们的命运。它旨在通过解决家庭、学校和邻里等各个层面的社区需求，来结束贫困的代际循环。

另一个案例是气候行动计划 (Climate Action Project) 完成一份环境报告——《设计取胜》的工作。这份报告根据气候变化全面综合的数据和世界各地的学术和实践的调查研究，确定了一些应对气候变化的关键杠杆，包括停止砍伐森林、淘汰火电厂，以及动员公众要求政府签署并遵守国际气候协议。

第3步

决定评估哪一个层面

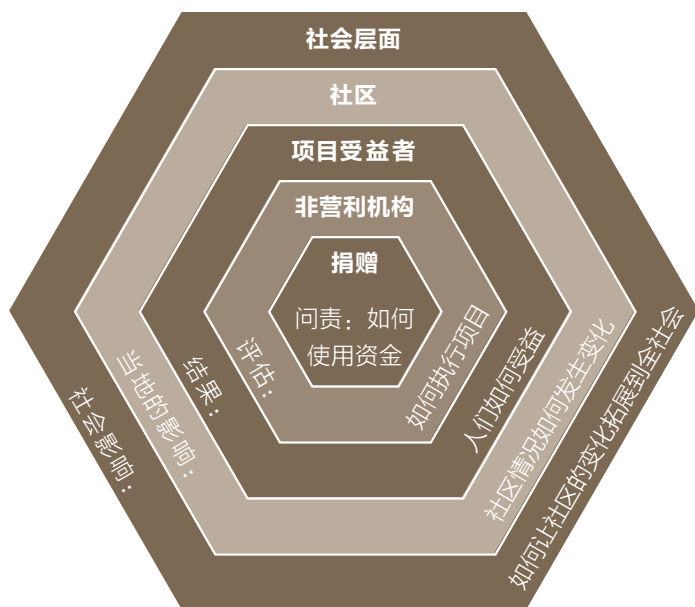
可持续的改变是许多捐赠人的目标。不过为了准确地评估出他们的项目实现了怎样的改变，他们必须首先决定他们要评估变化过程的哪一个层面。

我们用在印度资助兴建一所学校为例。其中要评估的议题有：

- 1
兴建学校是否按照预算和在预期内完成？
- 2
学校的设施是否符合目标人群的需求？
- 3
学校是否有合格的教师？
- 4
学校是否有学生就读？
- 5
学生的学业是否有进步？
- 6
学校的学生是否接着接受高等教育？
- 7
学生毕业后是否会获得更好的就业机会？
- 8
他们的生活是否有改善？
- 9
他们的社区是否也因此有整体的改善？

上面所述的每一个问题都在解答不同层面的影响力，而且出现在不同的时间段上。当捐赠人在考虑优先目标时，其评估的层次也可被界定出来。

资助方的评估层级



从多个层面来评估捐赠可以让我们对慈善事业的核心有更深地了解。如上图所示，每个赠款可以用不同方式来进行评估。评估者可以审计项目的详细资金使用情况以及评估项目对解决社区甚至社会的重点问题上的影响力。在慈善活动的设计初期，这样的概述可以让捐赠人看到资源可以怎样被利用、如何建立伙伴关系以及如何催化新的效率。在这个意义上，评估计划是设计捐赠战略中的一个重要组成部分。

第4步

了解评估影响的挑战

捐赠人有时很难直观而明确地了解他们的捐赠结果，但大多数人想知道他们是否在支持某个特定项目上做了一个对的选择。他们想知道是否应该考虑改变他们的做法，或继续坚定地给予捐赠。没有人愿意破坏成功，同时也没有人愿意资助失败。

近年来，这些挑战变得越来越复杂，尤其是当雄心勃勃的捐赠人、有创新精神的非营利组织和有影响力的专家们都在寻找和解释慈善事业如何用不同的方式解决社会的根本问题。

这个议题的理论与实践的演变鼓舞着捐赠人去考虑他们的赠款如何可以最有效地得以用于推动可持续的改变。但这也可能导致一些用心良苦但焦急的捐赠人有一些不切实际的期望，例如，他们要求知道三个月前捐赠给无国界医生组织的五万美金如何改变海地妇女的长期健康。

很多人说非营利组织不像商业公司那样有一个底线。但这个比喻是错误的。非营利组织的确是有个底线：他们也有财务结算和纳税申报。此外，任何一个成熟的人都不会选择去投资一家仅基于达到营利底线的公司，公司的基准利润作为一项保守的数字，并不能准确反映未来的盈利前景。其实风险投资者通常将钱投入那些没有多少成功

记录的新公司。一个好的慈善家，他们的判断只有一部分基于对过去业绩的考虑，他们更侧重于仔细研究什么样的创新可能会成功，以及这家机构的领导是否准备好来打造一条成功的路径。

“投资”非营利组织与营利公司的真正区别是，当我们投资一家公司，我们只看公司层面的结果。当我们投资非营利行业，我们通常看的是非营利组织如何通过项目带来社区乃至世界的可持续改变。

显然5万美元（甚至100万美元）的赠款是不可能独自解决海地妇女的健康问题。事实上，即便单独资助医疗机构也不可能终结海地的疾病蔓延：无法获得洁净水和卫生设施、营养欠缺、没有福利、交通不便，以及贫困和虐待女性都是导致妇女健康较差的复杂并相互交织的因素。但是赠款可以在社会重建或提供更为可及的服务方面，给予重要的救济。

另一个挑战评估的因素是慈善事业巨大的时间跨度。只有一些疫苗可以使治疗和治愈同时发生。但是医学研究需要几十年。大多数的社会挑战——贫穷、缺乏人权、种族冲突，有时间跨度，并在某些情况下可能没有真正的终点。但是，捐赠人可以看到进步，也肯定能让一些社区和组织受益。

这是否意味着捐赠人不应该考虑系统层面的影响？绝对不是。如果不考虑大背景，捐赠人会面临这样的风险：资助了那些看起来“成功”的项目，但却无法真正解决他们寻求解决的问题。

影响评估阶段

投入 (提供的资源)	活动 (项目)	产出 (受影响的人或事)	成果 (受影响者的改变)	社会影响力 (可持续的社会改变)
例子：				
资助荒漠化地区做绿化	种植树木	地区内树木种植成功的数量	荒漠化是否因为种植的树木而有所减缓	生态环境是否因为沙漠化减缓而有所提高
资助老师培训	培训老师	完成培训的老师人数	完成培训的老师教授学生的数量	学生考试成绩是否提高 大学入学率是否提高
资助机构建立正式捐赠人脉（慈善事业圈）	创建一个以筹款与支持组织为目的的捐赠人脉网	组织的能力提升 资源增多	组织的项目收到更多的资金	通过增多的项目，组织的影响增强

找出评估能和不能完成的任务

裁撤核武器

乔治和贝琳达连同他们的三个成年子女想减少并最终消除核武器的威胁。通过他们的家族基金会，他们决定将赠款给予那些从事裁撤核武器与和平重建的教育和宣传的非营利机构。他们意识到在短时间内消除所有核武器是不可能的。他们同样意识到在一个相对短的时期内，例如一年来量化消除核武器的进步也是非常困难的。因此，他们尝试将评估方法与实现最终目标的具体步骤相连接。他们要求他们支持的非营利组织计算成员的增长数量，测量成员支持倡导行动的积极度，例如有多少人写电邮请愿书给民选的官员。他们考核资助组织的和平领导力项目所培训出来的和平建设领导者的人数。他们要求非营利组织在互联网上调查他们支持的教育节目的公众关注度。他们要求资助的工作人员提交游说政客推动改变政治议题的报告。他们在资助非营利组织的经费中专门预留出一部分收集和评估项目进展的

资金。贝琳达为此有一句格言：“边干边学。让每一轮拨款比前一轮更好。”

“边干边学。
让每一轮拨款比
前一轮更好。”

第5步

建立伙伴关系

捐赠人需要明确为什么想做评估和评估的目标在哪一个层面。他们同时需要头脑清晰地知道什么问题有合理的答案，以及由谁来回答。评估的范围越广泛，生成有用的信息越困难，费用也越高。

最近，一位捐赠人希望在一个学校课后项目里与参与者做长达10年的纵向研究。这不仅将让研究成本大大超出非营利组织的全部预算，而且在这家非营利组织里没有合适的人选，即便与一家研究公司合作。

在理想情况下，捐赠人与受助组织应在捐赠之前，就未来项目的评估怎么做、由谁来做、由谁出钱等问题达成一个相互尊重的协议。受助组织的责任是什么？捐赠人应做什么？第三方将如何参与？谁出钱？是否有现成的对捐赠人的报告方式？这位捐赠人是否可以与其他资助者就评估方式达成共识？

当今，捐赠人对报告和评估的过分追求让许多非营利组织十分痛苦。他们感到每个捐赠人都有一套不同的报告要求，负担很沉重。当捐赠人意识到有时非营利组织对工作已经有了很好的信息，并知道怎样做可以达到效果，以及背后的原因，他可以节省很多资金和精力。

万通基金会是一家致力于城市生态社区营造、生态环保领域的创新和研发及推动工作的混合型基金会。

为了更好地对资助和执行项目进行总结、帮助机构决策调整、把握项目发展方向，万通基金会在2013年特别邀请香港城市大学公共政策系环境政策专业课程副主任和博士生导师施涵博士对基金会进行外部评估。

评估团队在了解文献后，先后到北京、天津、成都、杭州四地的项目社区进行实地走访考察，并与当地伙伴工作人员、居委会工作人员、业委会成员、物业公司工作人员以及社区居民代表等相关利益方进行了访谈。历时4个月，发布生态社区项目评估报告，报告指出万通基金会通过五年的探索与实践，已初步形成了一套较为成熟的社区建设的项目模式，此模式经过不同地区55个社区的时间与推

广，已逐步被其他合作伙伴和当地政府借鉴。同样，报告中也指出一些生态社区存在的问题，如单一的项目模式禁锢了合作伙伴的项目创新能力，项目量化指标不够具体等。

万通基金会希望通过第三方项目评估报告，毫无忌讳的对其开展的生态社区项目进行客观剖析，通过直面自身项目的优势和不足，为更多致力于城市环境、社区建设的组织提供可借鉴的经验与教训，以此推动中国城市环境的变化。

以此五年评估为基础，万通基金会制定了第二个五年计划，除了继续将生态社区项目为中心外，更重视基金会的“杠杆作用”，希望可以更多支持行业发展，重视合作伙伴的能力建设支持，加强社区人的意识提升和行动改变，注重影响力投资和资源网络化建设。

评估的时间周期

开始评估一个捐赠最有价值的时段是拨款之前。但捐赠人（无论是个人、家庭或基金会）可以在任何时段考虑评估。作为与受助伙伴共同进行尽职调查的一种形式，评估是一个有效并考虑周到的慈善事业天然的一部分。

最后的思考

精密地测量影响力是一个很难达到的目标。尽管如此，捐赠人不应为此气馁。一个考虑周到的慈善项目的特点之一，就是这份共同开发的慷慨赠款与一个精心设计的评估计划相伴。

公民社会的所有利益相关者都将从问责文化中受益。这样的文化始于捐赠人决定要为自己的捐赠负责，同时也要考虑捐款如何影响他们选择服务的社区。

了解更多信息

与评估相关的文献非常多并还在持续增长，其中很大一部分文献由基金会的工作人员和学者撰写并同时服务于他们。

从以下网址可以给你提供更多有意义的信息：

扩展桥梁 Bridgespan (BRIDGESPAN.ORG)

勇士慈善 Bolder Giving (BOLDERGIVING.ORG)

FSG (FSG.ORG)

资助之道 Grantcraft (GRANTCRAFT.ORG)

非营利季刊 Nonprofit Quarterly (NONPROFITQUARTERLY.ORG)

斯坦福社会创新评论 Stanford Social Innovation Review (SSIREVIEW.ORG)

洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）

洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）是一家非营利组织，目前每年为超过2亿美元的捐款提供咨询并进行管理。机构的总部设在纽约市，并在芝加哥、洛杉矶和旧金山均设有办公室。该机构前身可追溯到老约翰·D·洛克菲勒，他从1891年开始专注于慈善事业的专业化管理，“就像管理一家企业那样。”洛克菲勒慈善咨询机构本着周到有效的慈善的使命，已成长为世界上最大的慈善服务机构之一，迄今为止在全球监督了超过三十亿美元的慈善拨款。

RPA 提供与慈善捐赠相关的研究和咨询，开发慈善项目及其完整的项目管理体系，并为基金会和信托提供行政和管理服务。RPA 还经营一个慈善捐赠基金，捐赠者可以通过它捐赠到美国以外的地区，参与资助联盟并运营非营利项目。

www.rockpa.org/philanthropy-roadmap-translations

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors