

慈善框架理论



ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

洛克菲勒慈善顾问机构

慈善框架理论

作者

梅丽莎·波曼 (Melissa A. Berman)
勒妮·卡里比·怀特 (Renee Karibi-Whyte)
奥加·塔拉索夫 (Olga Tarasov)

为本报告所作出的贡献，感谢
感谢杰森·富兰克林 (Jason Franklin)
达拉·梅爵 (Dara Major)
莎拉·蒂哲 (Sarah Teacher)
及达斯丁·斯波萨托 (Dustin Sposato)

洛克菲勒慈善顾问机构

目录

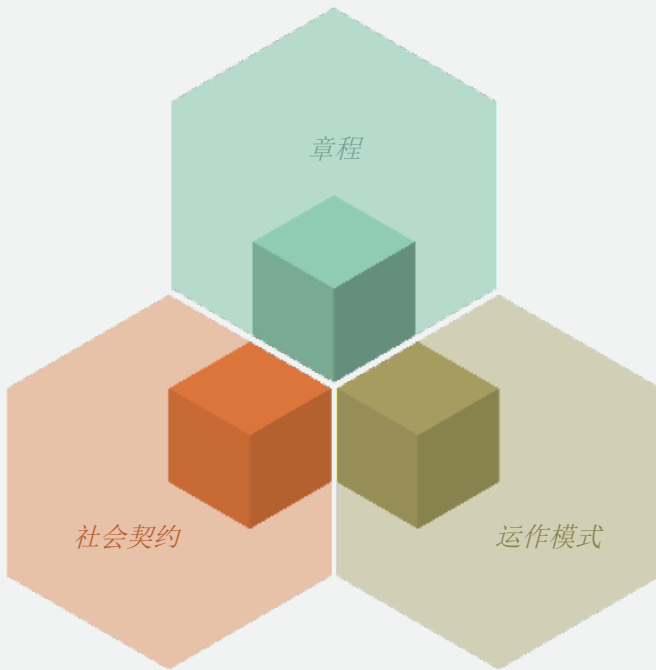
4	概要
8	“慈善框架”的缘由
10	“慈善框架要素”
11	章程
18	社会契约
30	运作模式
46	结论
48	附录
50	注释

概要

纵观全球，慈善正在迅速转型，其中既蕴含机遇，也会带来复杂的挑战。随着不同地区捐赠和社会投资的文化形式渐趋一体化，全新的资金来源，慈善载体及实施策略将揭开慈善的新篇章。整个领域将变得生机盎然，充满希望。然而，当前社会对于慈善的态度也在转变。关于慈善背后的权利交锋，捐赠资金使用的有效性以及慈善的运作环境的辩论愈发激烈。在此背景下，慈善家和社会投资者迫切需要向所有利益攸关方阐明慈善的价值观。此外，许多慈善家从过去单纯的捐赠行为过渡到如今的影响力投资。他们希望通过知识输送，倡导和构建同盟的方式取得更大的社会效应，因此也迫切需要新的项目评估和非财务资源分配模式。

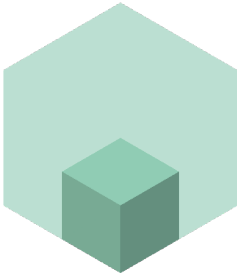
在如此复杂的背景下，无论是慈善新人还是成熟的捐赠方，除了寻求新的资助策略和影响力计量指标外，他们也在努力构建适合21世纪的机构设计和管理体系。慈善界的领军人物更加关心慈善机构如何实现预期的影响效应，而不仅是资金的来源。鉴于慈善领域的持续升温，洛克菲勒慈善顾问机构专门制定了“慈善框架”理论。无论是新兴还是成熟的慈善机构（包括基金会，信托，捐赠合作社，有限责任企业，捐赠人建议基金和直接捐赠），他们均能使用这套理论框架建立起与其资源相匹配的组织架构，从而实现尽可能大的影响效应。

图1. “慈善框架”



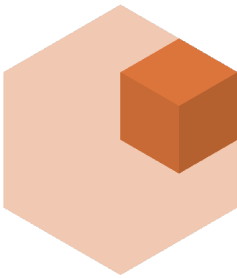
“慈善框架”由三个核心部分组成：

- 章程，即慈善机构的范围，治理形式以及决策方式
- 社会契约，即慈善机构就期望创造的价值与社会所订立的隐性或明确协议
- 运作模式，即慈善机构使用资源的方式，及策略执行所需的结构和系统



章程

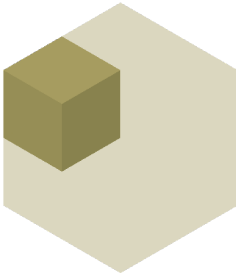
“慈善框架”将促使慈善家重新审视其机构的章程, 以更好地评估现有的慈善开展方式是否符合机构创立的初衷。与章程相关的其他考量因素包括文化、机构是否设有正式的指引或工作规范、资助范围、机构存在时限, 以及现在与过去的比较等。



社会契约

下一步, 根据框架的要求, 需要从六个维度审视机构社会契约的长期影响力。所谓“社会契约”, 即慈善机构与社会所达成的双边共识, 通常称为“运营许可”。该六大维度包括:

- 受监督性
- 合理性
- 透明程度
- 对社会的影响方向
- 独立性/相互依存性
- 对风险的态度



运作模式

对机构的运作范围和成立初衷审视完成后，必须建立相应的运作模式。运作模式的设定取决于机构的六大核心能力，能衍生出不同的模式组合：

- 资源获得：外包还是自建
- 决策方式：中央式决策还是分散式
- 行事风格：主动出击还是被动反应
- 灵活性：鼓励创新还是强调纪律性
- 项目规划：广度还是深度
- 人脉关系：依靠网络还是单干

一个机构的运营能力取决于其所掌握的资源和人脉。当然，慈善机构可能针对不同的项目领域采用不同的运作模式。

“慈善框架”是一项实用的分析，规划和决策工具。欧美基金会已有许多成功的使用案例。本报告便是基于这些成功的经验撰写而成。

“慈善框架”的缘由

慈善正由以下方面经历着快速的发展：

- 随着捐赠文化在全球的兴起，财富持有者初次接触慈善的年龄越来越小，参与程度也越来越深。
- 慈善的概念外延不断扩大，已包含影响力投资。倡导变革、资本汇聚和伙伴关系等慈善策略焕发新生。
- 慈善与所服务社区的关系愈发紧密，基于社区的决策和参与性慈善渐趋成熟。
- “生前捐赠”和“花光型慈善”逐渐升温，扩大了影响力实现方式的外延。
- 对“社会企业”模式的关注改变了企业捐赠的方式：“企业社会责任”（CSR）愈发重视社会效应。
- 基金会和其他捐赠机构扩大了人才获得与培养，知识积累与分享，以及发声和使用声誉资本的方式。
- 全新的慈善工具，包括美国的捐赠人建议基金和有限责任公司等法律机构，赋予了捐赠人更多灵活性。
- 许多传统的项目资助型基金开始更多地参与项目的设计与执行，而不再只是单纯的资助方。
- 慈善面临的舆论压力越来越大，且捐赠人自身的预期也在不断提高；政府部门有时会有意限制慈善的运作范围，民间对慈善的作用和特权也提出了异议。

慈善家需要全新的运作模式来更好地把握机遇和控制风险。

鉴于上述趋势，洛克菲勒慈善顾问机构启动了一项为期多年、名为“基础理论”的联合研究项目，迄今已有超过50位慈善家参与其中。该倡议的提出是受管理学大师彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 先生所撰写的经典著作“事业理论”¹所启发。在文中，德鲁克先生呼吁企业领袖必须重新评估企业运作的基本假设，以应对变化的外部环境。这与慈善的现状高度吻合，在当前创新的时代中显得尤为迫切。在访谈了欧美，亚洲和拉丁美洲超过75个基金会，并举办了多场捐赠人、慈善专家和研究伙伴与会的工作研讨会后，洛克菲勒慈善顾问机构制定了本“慈善框架”。正如福特基金会主席达伦·沃克先生 (Darren Walker) 所言，该框架是“一个激动人心的好主意，提升了慈善的严谨性，并为理解慈善的作用提供了强大的分析工具。”²

一个激动人心的理论框架，提升了慈善的严谨性，并为理解慈善的作用提供了强大的分析工具。

达伦·沃克
(DARREN WALKER)
福特基金会主席

自项目启动以来，洛克菲勒慈善顾问机构已在《斯坦福社会创新评论》(SSIR.org)³ 和《基金会评论》(“Foundation Review”)⁴ 上发表了多篇文章，与伦敦政经学院马绍尔研究院⁵ 研究员共同撰写了多份研究报告，并参与撰写基金会中心“资助的艺术”(GrantCraft) 丛书系列⁶。本手册是我们研究成果的汇总，包括已成功运用“慈善框架”的基金会的经验分享。在此，我们对参与研究项目的基金会、顾问、合撰人和合作伙伴致以最诚挚的感谢。

“慈善框架”的要素

“慈善框架”为分析慈善机构决策、慈善与社会互动,以及自身能力和资源的运用方式提供了全新的思考工具。该理论框架涵盖慈善机构的文化定义、架构设计,以及策略执行方式。通过思考本框架所引发的问题,基金会和其他慈善实体将能更好地完成以下任务:

- 评估、验证及提炼机构的身份、结构和运作方式
- 实现受托人、理事会和工作人员的核心理念和价值观的统一
- 驾驭好机构的各个转折点,比如领导层更替、结构重组、存在时限变更、慈善领域调整,以及全新的战略方向或运作模式
- 合理调配金融和非金融资源以实现效应最大化
- 通过对比机构的当前状况和未来愿景以更好地实现理想目标,包括启动一项全新的慈善倡议

图2. 章程组成部分



- 章程
- 基金会的运作范围，治理形式，以及决策方式
- 治理
 - 决策
 - 使命和目标
 - 价值观
 - 承诺
 - 范围

章程

章程描述的是机构的创立故事、运作范围、治理架构及规章制度。章程包括书面和非书面内容，比如机构历史、治理和决策机制、机构文化及价值观。此外，风险容忍度 - 即机构愿意承受的风险类型和水平 - 也会含在章程里。许多慈善机构都认为自身属于“冒险”型机构，但何为“冒险”则并未在日常项目、机构治理和人员工作中明确定义或分解。章程也可能会规定具体的地区和关注领域（比如艺术、克利夫兰市、或儿童福利事业），或提倡的社会价值（比如司法系统或企业制度改革、某种宗教信仰、或某种领导风格）。章程也可能包括一些普遍认同的惯例（比如不倡导原则，或对某个领域的承诺），以呼应机构的某些正式文件。以下为有关要素的详细阐述。



有些机构认为要永远服从原始的章程；另一些机构则认为章程要随着时代变迁和领导更替而变化。

创始故事

起源故事，包括创始人事迹和祖训，是章程的核心组成部分，既能作为历史的参照点，也能启发和指导当前的工作，对机构的文化和项目重心具有深刻影响。

以维康信托基金会为例，其创始人、出生于美国的医药企业家亨利·维康爵士 (Henry Wellcome) 的“哲学理念决定了机构的慈善方向，并持续激发继任者从事慈善事业。维康爵士的世界观让机构能超越医学来看待卫生和医药等领域。”⁷

有些机构认为章程的目的是要约束继任者绝对服从创始人的意愿，但也有许多机构认为要基于时代的变迁和领导人的更替实现与时俱进。CRT基金会秘书长马斯莫·拉普齐 (Massimo Lapucci) 先生就介绍了其机构如何在原始章程和实际操作之间取得平衡。“我们具有非常明确的章程：我们是一家银行业起家、依法成立的基金会。基金会的规章对机构使命和资助地区有明确规定。但是，随着时间的推移，我们会及时调整运作模式。也就是，以章程作为指导性文件，通过日常操作以达到实质效果。”⁸

章程延续

慈善机构的成立往往能追溯到某位捐赠人、几位捐赠人、慈善家族、公共或私人企业、或者政府。慈善机构与其创始方的关联方式在机构发展的过程中会出现变化。具体的关联方式可归纳为以下几种：

创始人领导型

在这类机构中，创始人决定机构使命、工作重心、资源分配及参与方式。机构的作为直接反映出捐赠人或捐赠群体的意愿和目标，并随着有关人员意志的变化而变化。对于企业性质基金会和公募基金会，其决策往往紧跟资金来源方或捐赠文件所体现出的价值观和目标。

委托管理型

这类机构的慈善重心由创始人决定，但交由专人管理。管理人员非常了解创始人的意愿，负有将创始人愿景变为现实的责任。在这类机构中，创始人往往已经离世，但在法律或传承的层面，他们当初的意愿仍然决定机构的使命、项目重心及慈善开展方式。

创始人关联型

在创始人关联型机构中，机构的现任领导既可能是创始人的后代，也可能是与创始家族无血缘关系的职业管理人。他们仍然承认机构创立时的愿景，但却不受其牵绊。管理人把自己看为传统的解读者：不受具体政策的制约，但仍在走创始人所定下的路。

开放型

在章程开放型机构中，理事会和机构领导人可根据外部环境和内部能力随时调整机构重心。领导人不一定为创始人的后代。

贝撒尔基金会 (S.D. BECHTEL, JR. FOUNDATION)

位于旧金山的贝撒尔基金会由史蒂芬·贝撒尔先生 (Stephen D. Bechtel, Jr) 于1957年创办，旨在推动加州的繁荣发展。时至今日，贝撒尔先生仍然担任基金会理事会主席，女儿劳里·达克斯女士 (Laurie Dachs) 则担任总裁。到本文截稿为止，基金会共有35位工作人员，并与创始家族保持着紧密的联系。

贝撒尔基金会是一家私人项目拨款型基金会。其正式使命为“帮助加州的儿童和年轻人做好为当地经济和社区发展做贡献的能力准备，并提升加州的水源和土地资源管理水平。”

基于贝撒尔先生的关注点，自创立以来，贝撒尔基金会资助了大量教育和环保领域的项目。后来，基金会将这些领域进一步细化为幼儿至8年級的理科教育（科技、工程和数学）、人格培养、有效的教育政策，及包括水源管理和土地保育等环保问题。在2009年，基金会做出了一个关键性决定，即要在一定时限内将基金会所有的资产用光。基金会将在2020年末结束运营。

贝撒尔基金会的章程由捐赠人主导，其指导原则和运作风格基本由贝撒尔先生在1957年创会时确定。虽然贝撒尔基金会并没有正式的书面章程，但贝撒尔先生的愿景和性格特征已经融入了机构的方方面面。其推崇的理想性格特点 - 如诚实、卓越、乐观和尊重 - 构成了基金会的价值观，并指导着人员的日常工作。此外，受工程师出身的贝撒尔先生的影响，基金会致力于推动基于科学实践和循证的合理解决方案。基金会人员关注的是什么奏效，反对受意识形态的牵绊。他们也会通过深入性分析和尽职调查来评估受资助人的能力、项目背景、风险以及机会。



通过对创始人感兴趣的领域和相关领域的具体需求进行梳理，基金会定出机构的关注重心。这实际上也是源于贝撒尔先生做慈善的方式。基金会总裁劳里·达克斯女士跟我们分享了刚加入基金会时的情景：“基金会在决策上并不是老先生的一言堂。他会说‘去找你信任的人，跟他们研究解决问题的对策。’”

基金会的工作人员表示，作为掌舵人，劳里就相当于机构的书面章程，甚至比章程更好。她能完全领会捐赠人的意图，并通过行动和建议对意图进行解读和放大。此外，她还是理事会、创始家族和工作人员之间的桥梁。

我们基本上
是寻找与创
始人兴趣一
致的机会

艾丽森·哈维·特纳
(ALLISON
HARVEY TURNER)
环境项目主任



章程的维度

也可以从以下维度理解章程：

- 章程的明确程度
- 章程所规定的外延
- 机构的规则是成文还是不成文
- 章程与机构创建历史的关联度

章程的成文或不成文规则对机构既是启发，也是挑战。比如，休利特基金会 (Hewlett Foundation) 对环保一直不遗余力。其领导人不可能放弃环保，但参与方式可能需要调整。某大型基金会在访谈中提到，在

图3. 章程的要素



很长一段时期里，理事会所做出的资助决定完全取决于项目好坏，并未作策略统筹。后来，基金会的新一届领导意识到这个不成文的资助策略已经不能满足理事会、及其工作人员和合作伙伴的期望，于是在机构内部推动并建立了策略方向的定期评估机制。⁹

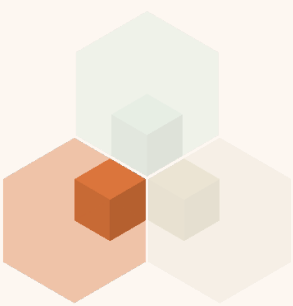
章程的另一个重要考量因素是机构的存在时限。永久型或长期型基金会所设立的章程肯定不同于“花光”型慈善机构。所选定的存在时限将直接决定机构的治理结构、决策方式、风险偏好、文化塑造、成文与不成为规则，以及具体的慈善领域。章程应该规定，在变更存在时限时，应同时调整章程。

此外，随着影响力投资的兴起，越来越多机构也在调整章程以运用这项全新的慈善工具。



章程的成文或不成文规则对机构既是启发，也是挑战。

图4. 社会契约组成要素



社会契约

基金会就将要创造的价值与社会取得的隐含或明确共识

🔍 受监督性

🛡️ 合理性

📋 透明度

🔄 对社会的影响方向

🔄 独立性/
相互依存性

⚠️ 对待风险的态度

社会契约

慈善机构就其期望达成的社会价值与核心利益攸关方所达成的共识即为机构的“社会契约”。社会契约应明确六大维度：受监督性、合理性、透明度、社会效应的方向性、独立性、以及风险把控。

慈善机构的设计存在时长与其社会契约息息相关，因为存在时长会影响所设定的目标、受监督的程度、存在的合理性、及机构对合作或风险的态度。除以上六大维度外，社会契约还受所在地区的政治和经济制度的影响，包括社会对于私人财富和公共责任的主流观点。

Q 受监督性

有的慈善机构认为社会责任机制的缺失赋予了他们更大的操作灵活性和自由度。另一些机构则认为这种现状——缺少外部声音——是存在问题的。



慈善机构可能要向创始人、所服务的人群和社区、某个地区、某项事业或价值观承担 responsibilities。大部分基金会都需要接受理事会和监管机构的正式监督。许多机构还认为应该接受被资助方、公众以及子孙后代的非正式监督。具体受监督的形式则因机构而异。

“慈善框架”案例分析：

加州捐赠基金会 (THE CALIFORNIA ENDOWMENT)

医疗领域慈善机构加州捐赠基金会CEO罗伯特罗斯先生对受监督性进行了多重定义。“基于基金会的使命，我们主要是要接受所服务的社区对我们的监督。当然，我们也受美国税局和司法部的监督。基金会的领导层和理事会经常会讨论风险的问题。大部分时候，我的团队会极力说服理事会要敢于冒险，而理事会反过来则要求我们转变思考方式。这是一个良性的平衡。在追求核心目标时，我们同意应不吝使用基金会的声誉和政治资本，但也要强调击中问题的要害，要用得其所。”正如本案例所示，明确的社会契约及所蕴含的承诺决定了一个基金会所开展工作的方方面面以及资源分配的具体决策。



有些组织有意把责任定得非常含糊。克雷格基金会(Kresge Foundation)主席兼CEO里普·拉普森先生说：“基金会的规章决定了我们无须受任何人的监督。基金会强调透明度、聆听批评意见和与时俱进的工作态度乃全属自发行为，而这也构成了对基金会人员的根本性约束。”¹⁰然而，虽然没有正式的责任义务，但克里格基金会却能在内部和外部的衡量指标之间取得良好的平衡。对内，基金会明确了托管、尊重、创意、伙伴关系作为工作指导方针的价值观。对外，屡屡达成目标则是评判基金会工作成功与否的最佳标杆。

合理性

随着公益观念的转变，慈善机构正受到越来越大的压力，需要向各方证明其存在的价值和合理性。个别政府则在打击慈善，限制慈善的活动范围和影响力。此外，就私人慈善的力量和私人财富是否有权对社会施加影响力的讨论愈发激烈，致使某些慈善组织需要向公众解释其存在的意义、能创造的价值以及使用私人财富做公益的方式。慈善家也被批评是社会不平等的获利方，并且代表了这种不平等的现状。某些慈善家的慈善活动和投资决定不和谐不匹配，进一步影响了慈善的声誉。

因此，慈善家经常思考的问题是，是否应该向所服务的社区和支持的项目解释自己的初衷、何时解释、如何有效地解释。有些组织也在通过新的人际网络、科技手段、聚会、咨询顾问以及理事会等形式来提高所服务社区对自己的信任度。



出于对公众质疑的担忧，越来越多的慈善机构有意对外宣传自身对多样性、平等性和包容性的承诺。虽然各个地区不尽相同，但承诺一般涉及的维度包括种族、性别和社会弱势群体。这不仅反映了当今世界和社群的多样化趋势，也反映了要获得社会的信任，尤其是所服务的弱势群体的信任，慈善机构必须强调多样性、平等性及包容性。因此，越来越多的慈善组织主动邀请所服务社群的人员参与机构的工作与决策。

残疾人维权运动期间提出的口号“没有我们的参与，就请不要做关于我们的决定”浓缩了当前社会对于慈善界的呼声。与此同时，让所服务的社区参与资助决定的呼声也越来越高。聆听社区的声音及其需求有助于提高社区对机构的信任度。要达到这个目标，我们必须建立健全的意见反馈机制。共同见解基金 (Fund for Shared Insight) 成功的倡议“慈善源于耐心地聆听” (Listen for Good)¹¹ 就是一个典型的例子，所使用的意见反馈机制为净推动者体系 (Net Promoter System)。有效慈善中心 (Center for Effective Philanthropy) 的受资助人反馈报告 (Grantee Perception Report)¹² 通过在线问卷调查的方式向资助方提供了所服务社群的真实意见和想法。



☐☐ 透明度

当今社会舆论对慈善越发严苛，要获得普遍的信任和认可，机构的透明度至关重要。在某些国家，捐赠人或基金会能获得税收减免待遇，因此必须向社会显示其慈善工作所创造的社会福利。即使没有税收减免，许多地区也期待慈善机构能实现信息的透明公开，以确保资源能用到实处。一些机构认为信息公开有助于提升慈善的整体水平。另一些机构则并未理会舆论压力，选择保留更多隐私，向外界透露的信息甚少。

☒☒ 社会影响的方向

不同基金会对其他社会部门所抱的态度大不相同。主要指政府和私营部门。有些希望跟这两者的互动越少越好，明确说明只会资助这两个部门以外的项目。另一些则把自己看作“煤矿中的金丝鸟”，通过唤起对核心问题的关注而获得国家的高度认可。还有一些通过自身资源撬动企业或公共部门的资金来资助有规模化潜力的创新构思。近年来，多个机构联手解决对社会结构具有重大影响的问题的做法愈发盛行。¹³

“慈善框架”案例分析：

卢米纳基金会 (LUMINA FOUNDATION)

除了捐赠方和资助方的身份外，卢米纳基金会还把自身看作是教育及其他领域的思想领导者。比如，在公开宣布要在2025年将美国学位普及率提升到60%的目标时，卢米纳基金会还邀请其他志同道合的机构共同推动这项工作。同时，卢米纳致力于寻找不同群体和社会部门之间的共识点，让所有核心利益攸关方都参与其中。卢米纳实际扮演的是一个召集人的角色，通过鼓励和促进各方的对话来共同为同一个目标奋斗。卢米纳也意识到公共政策对解决教育问题的重要性，尤其是联邦政策和州政策，因此经常借助各种活动让平时没有机会面对面进行交流的政策制定者聚在一起。卢米纳基金会的领导力还体现在其促进不同群体合作的能力上，从而共同应对大学普及率和高等教育绩效不足，以及大学教育与工作衔接等问题。

卢米纳基金会学者及前策略制定副主席德韦恩马修斯先生 (Dewayne Matthews) 是这样总结卢米纳基金会的：“我们的工作实际是构建网络，即围绕着共同的目标构建并维持各种关系。”这种工作哲学帮助卢米纳发掘了许多人脉资源，并通过汇聚各方的承诺来推动具有深远影响力的社会议程。

“慈善框架”案例分析：

萨达纳基金会 (THE SURDNA FOUNDATION)

萨达纳基金会深知社会变革需要公共政策的支持。归根到底，政府的政策和项目对于基金会所服务的社群、乃至所有公民的生活均具有深远影响。因此，它把自身看成是政府的合作伙伴 - 或政府行为的“激发者”，从而达到让政策往正面方向发展的目标。除了直接提供服务外，基金会还资助地方、州和联邦层面的倡导性活动。比如，萨达纳基金会通过其“强有力的本地经济”项目支持了许多提高最低工资和带薪病假的倡导活动。

“我们有时是政府行为的验证者和支持者。另一些时候，我们是政府的批评者，通过组织活动推动更优化的政府决策，并让不平等问题浮出水面。”¹⁴

↕ 独立性/相互依存性

慈善机构应在多大程度上依赖社会支持，而在多大程度上独立行事？大多数慈善机构都将自身看作为独立的运作实体，能自由地规划战略路线、决定项目偏好和绩效目标、以及如何运行和在哪里运作。然而，大家越发意识到要取得实质的成果，就必须构建由外部合作伙伴和利益攸关方组成的生态系统，其中包括受资助方、所服务的社区和人群、同一领域的其他资助方、政策制定者、思想和舆论领导者、政府部门及企业界。伙伴的合作形式包括顾问咨询、共同创建、共同投资，以及具有统一决策机制的合作资助行为。实际上，许多组织和领导者都已经将召集捐赠方、资助方和利益攸关方以及促进其沟通协作看作其存在的主要目的。





⚠ 对待风险的态度

有些慈善机构认为，要维持公众信任，他们就不能从事利益攸关方认为风险或争议性太大的事情。另一些基金会则认为，作为独立的运作实体，他们有义务充当冒险家，要引发争议，或尝试别人无法尝试或不愿尝试的想法。对于许多人而言，风险是慈善的固有特性。他们认为慈善家也应该是创新家，而慈善基本就是风险资本。正如一名受访者所说，一个基金会理应运用其资源开拓新外延，尝试全新的事物，并为人提供能复制的成熟操作模板。¹⁵

基金会也愿意冒险，因为冒险有风险，但也有机遇。成为一个“冒险型”基金会对于慈善机构的社会契约是有影响的，因为它相当于向其他自认为“保守型”的资助人敞开了大门。对于许多慈善机构，将风险划分为运营、战略、声誉等风险类型是非常有用的做法，将奠定机构在某个领域乃至整个社会中的特殊地位。

“慈善框架”案例分析：

圣公会卫生基金会 (EPISCOPAL HEALTH FOUNDATION)

圣公会卫生基金会 (EHF) 认为要解决问题就要敢于冒险，并一直为其敢于冒险的特质而感到自豪。EHF以“知证”而非“循证”的方式来开展慈善，反映了基金会“每个值得资助的项目必然包含风险”的立场。EHF认为仅资助已获得验证的想法无法推动社区的进步。

这种慈善哲学的一个例子就是EHF所资助的社区卫生所项目。EHF目前资助了13家诊所来尝试这种新的做法，并已拨出1000万美元用作运作经费、辅导及技术支持。虽然做出这个资助决定的背后有严谨的学术研究作为支撑，但项目最终成功与否仍远未有定论。若取得成功，这个项目将有望长远提升诊所运作效率，并用作示范项目。

维康信托基金会 (WELLCOME TRUST)

维康信托基金会将自己描述为“一家政治和财务独立的全球性慈善基金会”，旨在支持科研、解决重大问题、并激发大众想象力和观点的碰撞。基金会成立于1936年，以出生于美国的维康爵士的遗产为依托，目的是要通过资助“医学和科学研究来改善人类的福利。”

作为英国最大的慈善机构，维康需要接受英国慈善委员会的监管。此外，维康将受其资助的组织和公众看作是重要的利益攸关方。基金会在公共倡导和影响公共政策制定的工作上就很好地显示了这点。其工作人员深知信托的使命是要推动变革。

作为向利益攸关方承诺的一部分，维康一直致力于培养与他们的关系，并以身作则。正如一名工作人员所说，“我们尽可能地实现透明。你能在我们的网站上找到详细的年报及年度评价报告。我们明确列出钱的去处，包括具体的领域。”基金会对透明度的重视可以从他们的正式宣言中看出端倪：“如果你要做公益，你就必须跟大众交流何为公益，然后思考如何能让受帮助的不同社区参与其中。”但维康同时也意识到必须在资助方和交流方两个身份之间取得平衡。正如另一位工作人员所说，如何实现平衡“是我们机构不断要应对的挑战——花多少精力来沟通，如何让沟通与实际工作同样有效？”

维康讲究与政府部门合作的策略，避免替代政府资源。政府资金和维康的资金应各司其职，明确分工；比如，维康的资助不能用于项目的行政性开支，这部分一般由政府提供。维康应直接支持科学研究，帮助维持英国在国际科研界的核心地位。为了达成这个目标，维康远不仅是资助科研；它还代表英国科研界大力倡导科研的重要性，以加强整个科研领域。正如一名高级工作人员所言，“我们每次做费用评估的时候都像在为英国科研界上战场。我们尤其在为科研和学术界争取，确保经费即使不上升，也要保持平稳的水平。”

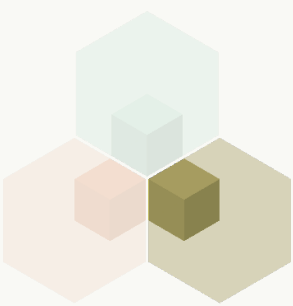


除了政府外，维康也会和其他资助方合作。比如，他们连同其他科研资助机构和政府共同创立了“慈善科研资助基金”，专门为已经获得同行评审慈善资助的大学提供额外的科研经费。

然而，维康发现跟规模较小的资助机构实现真正的合作并不容易，因此更愿意选择与规模较大的非英国机构进行合作，包括盖茨基金会及多个大型的德国和瑞典基金会。

鉴于其社会契约，维康非常强调衡量资助的长期效应，尤其是考虑到科研项目往往难以在短期内取得突破。对内，维康对每个项目都会进行资助期末评估。维康在开展活动的过程中能收集到大量数据，也一直在寻找数据管理与使用的最佳方式。除了维康以外，这些数据对于研究人员及其他英国和国际的资助机构都具有很高的价值

图5. 运作模式组成部分



运作模式
基金会开展工作的主导方式

- 资源获取
- 决策机制
- 行事风格
- 灵活性
- 项目编排
- 网络关系

运作模式

“慈善框架”的第三个组成要素是运作模式:通过资源、结构和系统的组合实现机构的使命、战略和目标。有些慈善机构以统一的运作模式来开展所有工作,而其他则针对不同项目领域采用不同的模式。比如,使用不同的模式来运作环境类和文化类项目。

运作模式定义的是完成核心任务的地点和方式、何时调用外部资源、机构各个部分如何相连、资源调配方式,及任务分配方式。运作模式涉及金融与非金融资产、人才培养和知识培养、内外部协作及组织架构。在根本意义上,运作模式要解决的是一个机构如何发挥自身能力来实施策略并取得效果。我们可以从两个维度来看待运作模式:运作方式和运作能力。

运作方式

运作方式即机构开展工作的方式。慈善机构必须建立一套涵盖资源调配、决策方式、行事风格、灵活性、项目编排、以及网络关系的运作方式。选择运作方式就如在图谱中选取一个点，并没有对错之分，但每个选择必然对机构的运营产生重要影响。

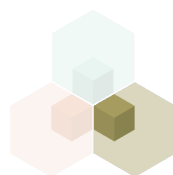


图6. 运作模式选择范围





资源获取：外包还是自建

对于项目管理、公共倡导、对外沟通、以及行政管理等职能，慈善机构可以通过内部培养或外包来获得。它可以选择纯粹的向外部项目拨款，即投资人（相当于委托外部机构开展工作。或者选择成为一个运作型基金基金会，通过构建内部能力来实现既定的使命。针对不同的职能部门和项目领域，慈善机构可以在内部培养和外包之间选择。比起金融资源，许多机构更为看重团队建设、技能培养，以及工具开发，所以基金会内部最为关键的决策往往涉及非金融资源的培育和调用。

比如，赫伦基金会（Heron Foundation）就曾经认真评估过机构内部的运作能力，并决定往后要更偏向于内部培育模式。正如基金会前任主席克拉·米勒女士（Clara Miller）所说：“我们决定再也不能单纯地投钱；在投的同时，我们也要在投资界中更加活跃，帮助其他人做成交易。逐渐地，我们与被资助方的关系不再是纯粹的交易关系 - 作为利益攸关方，我们能相互聆听和促进。我们最近刚设立了一个新职位 - 知识与影响力副总裁。其职责就是通过组织社区活动促进相互理解。”¹⁶

决策方式:中央式还是分散式



个慈善机构的决策方式会深刻地影响其促进社会变革的方式。决策的时间和地点各是什么？不同项目之间是完全独立运作吗？还是由中央统筹总的项目策略并进行决策，而项目组仅负责实施？项目官的自由度有多大？有设法融合跨领域或跨功能的项目吗？许多基金会都有职能部门和项目组之间缺乏沟通、相互隔绝的问题，也都在极力寻求方法激励更多的跨界合作以扭转相互孤立的现状。

采取中央决策机制的机构能集中资源做大项目，让所有人员凝聚在共同的愿景和使命下，从而形成协同效应。这个模式对于推动大的制度性变革最为有效，但问题也同样显著，比如强迫性服从，或所设计的方案与现实脱节。反之，分散化决策机制则可能会导致部门间相互孤立，或缺乏共同愿景、工作重心和价值观。

“慈善框架”案例分析：

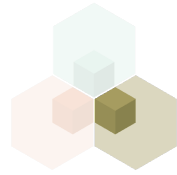
福特基金会 (FORD FOUNDATION)

在过去几年里，福特基金会逐步转变项目的决策方式以集中力量对抗社会的不平等问题。基金会的运作在过去很长一段时间都遵循学术模式。在这种模式下，拥有专业领域知识的项目官能自由发挥，追求各自的慈善目标。为了促进项目和地区办公室间的协调与合作，福特基金会调整了机构的关注点，并简化了业务线。在全新的结构下，具备不同的能力的理事和项目官更多是参与策略的制定与管理，而非直接挑选资助项目。基金会也在过渡到长期性不设用途限制的资助方式，这意味着机构的能力配置和工作方向也要做出相应调整。决策和项目选定方式的转变帮助福特基金会缓解了部门间相互孤立的问题，并让全体人员团结在一个共同的使命下。

行事风格：主动出击还是被动反应

有些机构从事的是应对型慈善，主要支持所在领域或社区领军人物所提出的目标和倡议。另一些机构则充当问题解决者的角色，基于变革理论设计自己的目标和倡议。有的则是基于两者之间，采用应对型的资助策略，辅以精选的主动型倡议。比如，在冲突地区运作的慈善机构更有可能采用应对型策略，因为这些地区的事态变化速度很快。那些往往需要几十年时间才能得到改善的问题，比如人权，世袭贫困等，通常需要主动的策略。

采取主动型策略的机构通常会长期存在，不太容易受到短期趋势的影响，但也要警惕与社会隔绝的风险。因此，选择这种策略时必须明确说明原因和机构的愿景。与其相对的应对型机构更愿意聆听所服务社群的反馈意见，并与更广泛的利益攸关方进行合作。但是，这样的机构短期容易跟风，因过度关注短期目标而忽视长远。



克雷格基金会 (KRESGE FOUNDATION)

总部设在密歇根州东南部的克雷格基金会是一家数十亿美元规模的私人基金会，关注的议题包括艺术与文化、底特律市的发展（有专门的项目设计）、教育、环保，以及卫生与人类服务。于1924年由企业家圣巴斯蒂安·克雷格 (Sebastian Kresge) 创办的克雷格基金会以“推动人类进步”为使命，目前通过“扩大美国城市的发展机会”来继续践行这一使命。

基金会以其灵活的章程和严谨的社会契约为基础构建了一系列运作职能。基金会从过去依赖于单一的慈善工具——“资本挑战资助金”——到如今多元化的慈善手段，意味着机构内必须配置具备相应能力的工作人员。虽然这项过渡已经完成了多年，但基金会一直都在不断反省和总结来提升运营能力。

基金会具有严谨的总体策略性框架，即“提升城市生活的方方面面。”所有资助类项目都涵盖在此框架下，体现了中心统筹的特点。虽然基金会的中心化特点明显，但其项目设置却高度多元化：项目涉及不同领域，采用不同的执行手段，兼有大量跨职能、跨项目领域合作的机会。

基金会不希望仅充当资助方，而是采取主动出击和亲自动手的创业模式来解决所关心的社会问题。这显示基金会更像是创建者，而不是购买者。基金会积极参与项目和服务类型的构思和实施。这种运作模式让克里格基金会独树一帜，填补了整个慈善行业的空缺。

以其规模和地位，克雷格基金会本可以更加独立，但其深刻地认识到与他人合作对于达成目标的重要性。因此，基金会更倾向于网络型慈善机构，而非独立型。



基金会主席和CEO里普·拉普森先生 (Rip Rapson)是这样描述的：“你不能封闭自己，要承认慈善与公民社会的其他成员是密不可分的。”这显示出基金会是在切实地践行其社会契约。

基金会花了大量的时间和精力来确定自身的定位，因此在日常运作中具备很强的组织纪律性。基金会明确定义了自己的身份、价值、工具以及运作方式以便实现对内和对外的监督。

基金会设有六大项目重心，涵盖了大型基金会最为常见的资助领域。这种设置与基金会的使命非常吻合，因为它承认了一个现实，即美国城市的低收入人群具有高度多样性。许多基金会在过去20年有意牺牲广度专注于深度，但克里格基金会却能兼顾所有项目领域，恰恰是源于其很早就确定了目标，了解如何达到这些目标，以及基金会在具体领域中的独特优势。

你确实不能自我封闭，要承认慈善与公民社会的所有成员都是紧密交织在一起的。

里普·拉普森
(RIP RAPSON)
主席兼

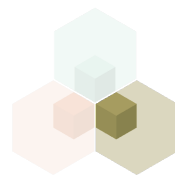


2 灵活性：创新型还是纪律型

资助方在过去很长的时间里信奉的都是“变革理论”，倾向于紧跟实施蓝图，因为他们认为必须长期地投入才能带来可持续的制度变革。其他资助方则采取经常评估与调整的策略。有的机构在遵循总体框架的前提下给工作人员赋予较大的自由度，进行战术性调整。有的则是保留大量资金以期把握新机遇，比如合作的机会。显然，完全僵化和过于宽松都不是最佳的方式，而在两者之间实际存在许多合理的折中方案。但是，无论采取哪种方式都必须符合机构的人员配置、预算和汇报要求。

对于偏自由化的机构，他们的成功取决于对于尝试和失败的容忍度，并且要设立官僚程度较低的制度和流程。他们需要意识到，虽然创新有时能带来意想不到的解决方案，但成效评估却并不容易，尤其是短期成效。与其相对，对时间表和交付成果设定明确要求的慈善家能更容易追踪进展，但也可能因为过于关注短期目标而背离了现实。

慈善项目编排：广度还是深度



有些机构更愿意开展有明确目标和界限的项目，而其他机构则希望参与到广泛的社会变革议程中，具体的开展形式以所支持的团体为准。有的基金会寻求在某个极为具体的领域创造效应，从而影响整个制度层面；有的则选择“豪赌”或“领域构建”型的项目资助来推动变革。

关注领域广的机构往往看重长远的变化和影响世界的广泛力量。然而，他们需要提防关注点过于肤浅、重点含糊、资源过度分散以及资源与问题错位的风险。从人员配置的角度，这些机构必须寻找具备战略眼光、分析能力强、并能跨领域和跨职能开展工作的通才。一个只在某一两个领域深耕的机构并不意味着就不能与外界合作，或忽视对全局的把控。如果他们能清楚意识到其工作领域与大环境的关系，并避免自我孤立，则其工作成果就能为他人所使用，从而发挥更广泛的作用。



网络关系：网络型还是独立型

基金会如何看待与其他资助方、经费申请方、受资助方，及其他利益攸关方的关系，这是一个关键的问题。原则上，许多基金会都很看重与他人的合作；然而，基金会的领导对于促成合作所需的人力、物力和政治技巧则时常持担忧态度。有的基金会更愿意独自行动或采取单边行动，并认为这才是具备领导力、敢于冒险和承担责任的表现。其他机构则采取网络型的运作模式，通过合作、共创、共识达成、资源撬动等形式获得更广泛的效应。

通过合作，网络型机构能获取他人宝贵的经验和构思，有助于解决争议大的问题，缓解风险，并创造出运动和联盟。然而，采取这种模式的机构必须提防因加入过多联盟而使精力和资源分散，并使机构身份变得含糊。较为独立的机构更愿意尝试，并容忍风险，因为他们更容易整合内部资源和设定自己的议程。他们也更容易彰显领导力和突出自己的声音。然而，这种独立的机构也有可能陷入孤立，逐渐失去影响力。

针对系统变革的规模化解决方案:影响力和学习方式

许多慈善家都意识到当今最严峻的问题正变得越来越复杂，都在思考如何能创造出根本性的变革。为了回答这个问题，洛克菲勒慈善顾问机构在2016年与斯考尔基金会 (Skoll Foundation) 等合作启动了一项名为“针对系统变革的规模化解决方案”的研究项目，其中心议题为:围绕针对当今最紧迫的问题，我们是否应该鼓励资助者共同投入长期的灵活性资源，以寻找系统变革的规模化解决方案?



洛克菲勒慈善顾问机构于2018年9月出版了项目的第二份报告《针对系统变革的规模化解决方案:影响力和学习方式》。报告讨论了推动系统变革和创造可持续解决方案上现有的资助者合作模式。报告关注的是研究初期所提出的两个问题。第一个问题是从支持第一份报告所提出的运作模式（如流程简化、相互合作、加速影响力的实现、学习和受资助方的赋权），到真正围绕这个模式制定政策并加以实施，为什么有些基金会成功做到了？第二个问题是，我们从现有的系统变革资助方合作模式中能学到什么经验教训。研究报告覆盖了25个资助者合作社，并总结了成功的合作社采取了哪些行之有效的做法来推动变革。



运营能力

除了运作模式外，慈善机构还需要清楚了解自身所有的运营能力。这样可以验证基金会路线的合理性，并找出潜在的冲突点、不一致性和缺口。运营能力包括机构内部和外部、有形和无形的所有资产和资源，其中包括：

- 人才配置
- 金融工具（影响力投资，联合国责任投资原则，项目资助等）
- 知识和战略洞察
- 声誉与影响力
- 人脉网络
- 项目管理

人才配置正成为慈善领域的一个热议话题。大家逐渐意识到构建的团队应反映出所服务的人群，理解机构的价值和需求，并掌握开展工作所需的专业技能和知识。机构也明白需要转变内部文化来释放出人才的潜力，打破职能的孤立性，并建立起基于团队的机构文化。



当前，全球各地的基金会都把其中一个战略重心放在提升机构的多样性、平等性及包容性上。除了招聘来自所服务社群的人才外（过去被排除和边缘化的人群），多样性和平等性的概念也逐渐扩大到思考方式和政治取向多样性，以及权力和薪酬平等性。人们意识到对多样性、平等性和包容性的愈发重视需要转化为领导层和决策层的人员构成多样性，并且加大对员工、高级管理层和理事会成员在多样性和包容性等领域的教育力度。为达到平等且具有竞争力薪酬的目标，越来越多的机构会定期进行薪酬评定，并鼓励开展薪酬透明的对话。

人们意识到对多元性，平等性和包容性的愈发重视需要转化为领导层和决策层的人员构成多样性，并且加大对员工、高级管理层和理事会成员在多样性和包容性等领域的教育力度。

纽曼基金会 (NEWMAN'S OWN FOUNDATION)

纽曼基金会是一家由纽曼于2005年创立的独立私人基金会，专注于开展慈善事业。

纽曼基金会是食品饮料企业纽曼·欧 (Newman's Own) 的独资所有者，其运作资本全部来自企业的产品与特许权销售所得。基金会没有母基金，也不对外募资或接受捐赠。基金会向消费者做出的承诺是，纽曼·欧公司销售和特许权所得将100%用于慈善，并会保留纽曼先生随性和适时调整的管理风格。

纽曼基金会的核心能力体现了灵活性与结构性的平衡。这也是机构文化的实质。分权式的决策机制赋予工作人员更大的自主权和灵活度，同时涵盖四大领域的机构框架和指导原则确保战略重点不偏移。基金会的主席和CEO有权批准25万美元或以下的项目资助，执行总监能批准5万美元或以下资助。金额更高的资助必须获得理事会批准。

据执行董事凯莉·佐丹奴女士 (Kelly Giordano) 的描述，基金会在框架的约束下能采取灵活的方式开展工作。基金会设有年度拨款预算和落实计划，但也保留了纽曼先生生前随性的决策风格，使基金会保持灵活性，能及时把握新机遇。基金会的拨款团队由7人组成（包括主席CEO），精简的人员配置有助于快速应变及发挥各自的创造性思维能力。



基金会通过所关注领域的非营利机构掌握领域的最新慈善动态，并支持那些其他资助者仍持观望态度的试点项目和新策略。基金会致力于推动领域的知识积累，通过提供建设性的反馈帮助受资助方提升绩效。

基金会看重人脉，并通过调研评估不同解决方案的效果。基金会也很重视通过与其他资助方和领军机构的沟通来制定出更有效的项目资助策略。基金会经常为受助方创造交流机会，并举办受助人学习班以推动合作和思想交流。此外，基金会还非常强调与公众保持充分沟通，分享工作心得，并宣传受助方的工作。

我们希望成为一家以想象力和采纳新观点著称的机构。我们在与受赠方进行互动时非常了解我们想获得什么，但不会给受赠方设条条框框。

罗伯·弗利斯特
(BOB FORRESTER)
主席兼

结语

如今的慈善界由数百万家基金会和非营利机构组成。他们在不同的慈善领域开展工作，与社会各界保持着千丝万缕的联系。随着外部能力的提升，规模化合作已成为了可能。随着大众的想象力和应变能力逐步追赶上科技发展的脚步，规模化合作不再是遥不可及。同时，知识和资源变得更加分散，制度间的相互猜疑正在全球蔓延。在这样的大背景下，要有效地推动变革，基金会必须深刻思考并阐明其在社会中所扮演的角色、运作策略、以及其他社会部门的关系。为了推动公益事业的前进发展，洛克菲勒慈善顾问机构特意制定本“慈善框架”理论，旨在激发慈善机构进行反思和分析以助其驾驭上述的挑战及复杂性。

感谢以下基金会对本文的贡献

艾尔弗·斯隆基金会
Alfred P. Sloan Foundation

安德里亚和查尔斯·布朗慈善基金会
The Andrea and Charles Bronfman Philanthropies

安德鲁·梅隆基金会
The Andrew W. Mellon Foundation

安妮·凯西基金会
The Annie E. Casey Foundation

Arcadia 基金
Arcadia Fund

艾库斯基金会
Arcus Foundation

巴尔基金会
Barr Foundation

比尔及梅琳达·盖茨基金会
Bill and Melinda Gates Foundation

比库本”基金会
Bikubenfonden

罗伯特·博世基金会
Robert Bosch Foundation

加州捐赠基金会
The California Endowment

加利福尼亚美好基金会
The California Wellness Foundation

儿童投资基金会
Children's Investment Fund Foundation

希尔顿基金会
Conrad. N. Hilton Foundation

大卫与露茜尔·派克德基金会
David and Lucile Packard Foundation

圣公会卫生基金会
Episcopal Health Foundation

艾斯米·费尔班恩基金会
Esmee Fairbairn

赫伦基金会
The F.B. Heron Foundation

卡罗索基金会
Foundation Daniel & Nina Carasso

卡里普罗基金会
Fondazione Cariplo

意大利比耶拉储蓄基金会
Fondazione CRT

福特基金会
Ford Foundation

古本江基金会
Gulbenkian Foundation

戈登和贝蒂·摩尔基金会
Gordon and Betty Moore Foundation

休利特基金会
Hewlett Foundation

休斯顿基金
Houston Endowment

国际教育研究院
Institute of International Education

邓普顿基金会
John Templeton Foundation

克雷格基金会
The Kresge Foundation

科拉基金会
Lloyds TSB Foundation for Scotland

卢米纳基金会
Lumina Foundation

麦克阿瑟基金会
John D. and Catherine T. MacArthur Foundation

玛格丽·特·嘉吉基金会
Margaret A. Cargill Foundation

墨卡托基金会
Mercator Foundation

南森·卡明斯基金会
Nathan Cummings Foundation

纽曼基金会
Newman's Own Foundation

诺瓦基金会
NoVo Foundation

橡树基金会
Oak Foundation

珀提克斯基金会
Porticus

拉斯穆森基金会
Rasmuson Foundation

丹麦Realdania基金会
Realdania Foundation

伍德·约翰逊基金会
Robert Wood Johnson Foundation

洛克菲勒兄弟基金
Rockefeller Brothers Fund

洛克菲勒基金会
The Rockefeller Foundation

贝撒尔基金会
S.D. Bechtel, Jr. Foundation

舒斯特曼基金会
Schusterman Foundation

西门斯基金会
Simons Foundation

萨达纳基金会
Surdna Foundation

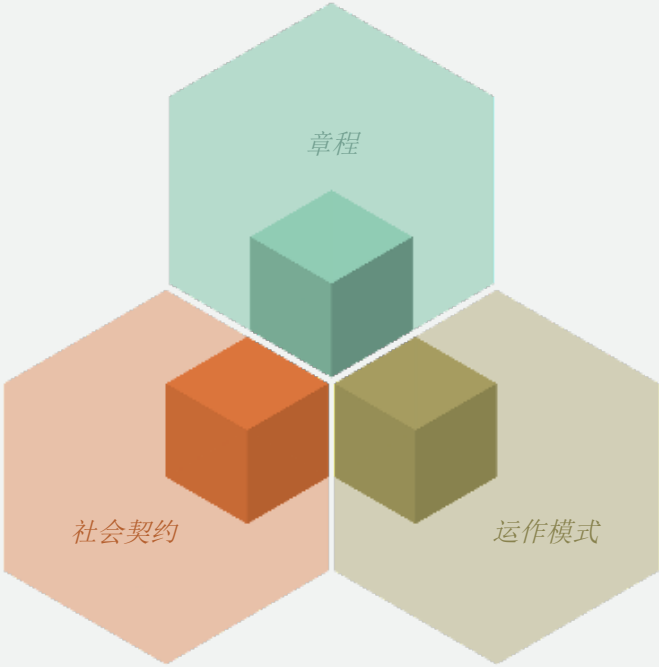
美国TIAA-CREF研究院
TIAA-CREF Institute

蒂芙尼基金会
The Tiffany & Co. Foundation

华莱士基金会
Wallace Foundation

维康信托基金会
Wellcome Trust

威廉格兰特基金会
William Grant Foundation



章程

基金会的运作范围，治理形式，以及决策方式

 治理

 价值观

 决策

 承诺

 使命和目标

 范围



社会契约

基金会就将要创造的价值与社会取得的隐含或明确共识



受监督性



合理性



透明度



对社会的影响方向



独立性/
相互依存性



对待风险的态度



运作模式

基金会开展工作的主导方式



资源获取



决策机制



行事风格



灵活性



项目编排



网络关系

注释

- 1 彼得·德鲁克：“事业理论”，《哈佛商业评论》，2016年10月17日
- 2 梅丽莎·波曼等，“私人基金会框架”，Grantcraft, 2017年6月27日，www.grantcraft.org/guides/frameworks-for-private-foundations.
- 3 梅丽莎·波曼等，“私人基金会框架”，Grantcraft, 2017年6月27日，www.grantcraft.org/guides/frameworks-for-private-foundations.
- 4 梅丽莎·波曼，“基金会能力提升：高级领导层的角色”，《基金会评论》，2016年7月8日
- 5 “基金会理论：欧洲倡议” [https:// www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf](https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf), 2016年
- 6 梅丽莎·波曼，“私人基金会框架”
- 7 “基金会理论：维康信托基金会案例分析”，2017年，<https://www.rockpa.org/profile-wellcome-trust>.
- 8 梅丽莎·波曼，“私人基金会框架”
- 9 克莱拉·米勒，赫伦基金会，“基金会理论：百乐宫案例分析”，2017年

- 10 里普·拉普森,“基金会理论:克里奇基金会案例分析”,2017年
<https://www.rockpa.org/profile-kresge-foundation>.
- 11 共同见解基金 “Listen4Good倡议”,
<https://www.fundforsharedinsight.org/listen-for-good>.
- 12 《受赠人报告》,有效慈善中心<https://cep.org/assessments/grantee-and-applicant-perception-reports>.
- 13 洛克菲勒慈善顾问机构的“规模化解决方案倡议”在下文中深入探讨了这个问题,“针对系统变革的规模化解决方案:影响力和学习方式”,2018年, <http://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>
- 14 “基金会理论:萨达纳基金会案例分析”,2017年
<https://www.rockpa.org/profile-surdna-foundation>.
- 15 “基金会理论:欧洲倡议” <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf>,2016年
- 16 “基金会理论:百乐宫案例分析”“针对系统变革的规模化解决方案:影响力和学习方式”,2018年, <http://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>

参考文献

赫尔穆特·安海尔和大卫·哈马克,“美国基金会角色和贡献”,布鲁金斯学会,2010年
Anheier, Helmut K. and David C. Hammack. American Foundations Roles and Contributions. The Brookings Institution, 2010.

伯恩霍尔茨,史克鲁特,巴雷拉,“慈善:社会部门的科技与未来”,斯坦福公共政策学院战略慈善与民间社会中心,杜克大学出版社,2017年
Bernholz, L., E. Skloot, and B. Varela. Philanthropy: Technology and the Future of the Social Sector. Center for Strategic Philanthropy and Civil Society, Stanford School of Public Policy, Duke University, 2017.

迈克尔·比绍普和迈克尔·格林,《慈善资本主义:捐赠如何改变世界》,布卢姆斯伯里出版社,2008年
Bishop, Michael and Michael Green. Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World. Bloomsbury Press, 2008.

保罗·布雷斯特和豪尔·哈维,《花得其所:明智慈善的策略计划》,布隆伯格出版社,2008年
Brest, Paul and Hal Harvey. Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy. Bloomberg Press, 2008.

查尔斯·布朗夫曼和杰弗里·所罗门,《捐赠艺术:灵魂与商业计划的交汇》,巴斯出版社,2009年
Bronfman, Charles and Jeffrey Solomon. The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan. Jossey-Bass, 2009

金·卡梅隆和罗伯特·昆,《诊断和改变机构文化》,约翰威利出版社,2011年
Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. John Wiley & Sons, Inc., 2011.

芭芭拉·周,《言语付诸行动:实现慈善多样性,平等性和包容性的行之有效的方法》,GrantCraft,2018年, <https://www.ncfp.org/resource/view.html?article=/knowledge/reports/2018/from-words-to-action.html>.
Chow, Barbara. From Words to Action: A Practical Philanthropic Guide to Diversity, Equity, and Inclusion. GrantCraft, 2018. <https://www.ncfp.org/resource/view.html?article=/knowledge/reports/2018/from-words-to-action.html>

彼得·德鲁克:“事业理论”,《哈佛商业评论》,1994年
Drucker, Peter F. The Theory of the Business. Harvard Business Review, 1994.

伊莱恩·福塞特, “家族慈善透明性:对不同可能性持开放态度”, 全美家族慈善中心, 2018年, <https://www.ncfp.org/resource/view.html?article=/knowledge/reports/2018/transparency-in-family-philanthropy.html>.

Fawcett, Elaine Gast. Transparency in Family Philanthropy: Opening to the Possibilities. National Center for Family Philanthropy, 2018. <https://www.ncfp.org/resource/view.html?article=/knowledge/reports/2018/transparency-in-family-philanthropy.html>

乔尔·弗莱什曼, “基金会理论 – 美国大秘密:私人财富如何改变世界”, 《公共事务》, 2007年

Fleishman, Joel. The Foundation: A Great American Secret: How Private Wealth is Changing the World. Public Affairs, 2007.

富特, 巴顿, 和莱德勒, “一家基金会的慈善议论:何为慈善, 贡献了什么, 如何做到”, 《基金会评论》, 2015年, <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol7/iss4/4>.

Foot, N., M. Q. Patton, and J. Radner. A Foundation's Theory of Philanthropy: What It Is, What It Provides, How to Do It. The Foundation Review, 2015. <https://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol7/iss4/4/>

彼得·弗鲁姆金, 《战略捐赠:慈善的艺术与科学》, 芝加哥出版社, 2006年

Frumkin, Peter. Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy. University of Chicago Press, 2006.

FSG. “适用于复杂世界的战略慈善”, 2014年, <https://www.fsg.org/publications/strategic-philanthropy-complex-world>.

FSG. Strategic Philanthropy for a Complex World, 2014. <https://www.fsg.org/publications/strategic-philanthropy-complex-world>

辛西娅·吉布森, 《共同决定:通过参与性拨款转移权力和资源》, GrantCraft, 2018年, http://www.grant-craft.org/assets/content/resources/DecidingTogether_Final_20181002.pdf.

Gibson, Cynthia. Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking. GrantCraft, 2018. http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/DecidingTogether_Final_20181002.pdf

阿纳德·吉利达拉达斯, 《赢者通吃:试图改变世界的精英闹剧》, 克诺夫出版社, 2018年

Giridharadas, Anand. Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World. Knopf, 2018.

《高效机构的项目拨款:通过核心时刻的决策来塑造文化》, 2016年, <https://www.geofunders.org/resources/shaping-culture-through-key-moments-708>.

Grantmakers for Effective Organizations. Shaping Culture Through Key Moments, 2016. <https://www.geofunders.org/resources/shaping-culture-through-key-moments-708>

德林格尔和狄科夫, “无畏的慈善”, 《哈佛商业评论》, 2017年,
<https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy>
Grindle, A. and S. W. Ditkoff. “Audacious Philanthropy.” Harvard Business Review, 2017.
<https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy>

“基金会运营最佳实践指南”, 2017年, <https://learn.guidestar.org/news/publications/guide-to-good-practices-in-foundation-operations>.
Guidestar. A Guide to Good Practices in Foundation Operations, 2017.
<https://learn.guidestar.org/news/publications/guide-to-good-practices-in-foundation-operations>

亨利·吉莘, 《支持社会变革:全新的资助生态系统》, 2015年
Henry Kippin. Supporting Social Change: A New Funding Ecology, 2015.

宝拉·约翰逊, 《全球慈善报告》, 哈佛大学肯尼迪政府学院, 2017年
Johnson, Paula. Global Philanthropy Report. Harvard University's John F. Kennedy School of Government, 2017.

马克·克莱姆, “催化性慈善”, 《斯坦福社会创新评论》, 2019年
Kramer, Mark R. Catalytic Philanthropy. Stanford Social Innovation Review, 2009.

诺尔顿, 菲利普斯, 和欧罗斯, “灵活性慈善:基金会有效性分析”, 桃乐丝·约翰逊慈善中心, 2003年
L. Knowlton, C. Phillips, and J. Orosz. Agile Philanthropy: Understanding Foundation Effectiveness. Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership, 2003.

斯彭斯·林博克, “如何改变慈善行为:影响基金会运作方式的因素和障碍”, 美国负责任慈善委员会, 2012年, https://www.ncrp.org/wp-content/uploads/2016/12/ResponsivePhilanthropy_Spring2012_Limbocker.pdf.
Limbocker, Spence. How to Change Behavior in Philanthropy: Factors and Barriers that Influence Foundation Practices. National Committee for Responsive Philanthropy, 2012. https://www.ncrp.org/wp-content/uploads/2016/12/ResponsivePhilanthropy_Spring2012_Limbocker.pdf

麦肯锡咨询公司, “社会影响力:基金会能做什么”, 2010年
McKinsey and Company. Learning for Social Impact: What Foundations Can Do, 2010.

罗伯特·佩顿和迈克尔·穆迪, 《理解慈善:意义和使命》, 印第安纳出版社, 2008年
Payton, Robert L. and Michael P. Moody. Understanding Philanthropy: Its Meaning and Mission. Indiana Press, 2008.

佩里基金会, “受赠方为重的慈善:五大核心实践”, 2016年
Peery Foundation. Five Core Practices of GranteeCentric Philanthropy, 2016.

凯茜·莱克, 《通过项目拨款改变世界:Build项目首年总结》, 福特基金会, 2018年
Reich, Kathy. Changing Grant Making to Change the World: Reflecting on BUILD's First Year. Ford Foundation. 2018.

罗伯·莱克, “仅仅捐赠:为何慈善并未在民主社会中起到预期效果, 如何能做得更好”, 普林斯顿大学出版社, 2018年
Reich, Rob. Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better. Princeton University Press, 2018.

洛克菲勒慈善顾问机, “慈善之路的第一步:捐赠设计”, 2011年, <https://portal.rockpa.org/document.doc?id=66>.
Rockefeller Philanthropy Advisors. First Steps in the Philanthropic Journey: A Design for Giving, 2011. <https://portal.rockpa.org/document.doc?id=66>

布拉德·罗克, “慈善和监督的局限性:相互尊重与透明度的关系”, Pace Funders, 2014年, <http://www.pacefunders.org/publications/philanthropy-and-the-limits-of-accountability.pdf>.
Rourke, Brad. Philanthropy and the Limits of Accountability: A Relationship of Respect and Clarity. Pace Funders, 2014.. <http://www.pacefunders.org/publications/philanthropy-and-the-limits-of-accountability.pdf>

《斯坦福社会创新评论》和洛克菲勒基金会, “驾驭影响力为重慈善的风险”, 2017年, <http://stanford.ebookhost.net/ssir/digital/48/ebook/1/download.pdf>.
Stanford Social Innovation Review and Rockefeller Foundation. Navigating Risk in Impact-Focused Philanthropy, 2017. <http://stanford.ebookhost.net/ssir/digital/48/ebook/1/download.pdf>

史蒂文森, 波克史泰特, 凯恩, 及福斯特, “变革源动力:12种能让基金会提升影响力的机构变革方式”, FSG, 2018年, <https://www.fsg.org/publications/being-change#download-area>.
Stevenson, A., V. Bockstette, A. Seneviratne, M. Cain, and T. Foster. Being the Change: 12 Ways Foundations Are Transforming Themselves to Transform Their Impact. FSG, 2018. <https://www.fsg.org/publications/being-change#download-area>

有效慈善中心, “确定存在时限:有限存在时长的基金会的教训”, 2017年, <http://effectivephilanthropy.org/wp-content/uploads/2017/03/CEP-A-Date-Certain.pdf>.
The Center for Effective Philanthropy. A Date Certain: Lessons from Limited Life Foundations, 2017. <http://effectivephilanthropy.org/wp-content/uploads/2017/03/CEP-A-Date-Certain.pdf>

有效慈善中心, “理解和分享可行实践方式:基金会实践现状”, 2018年, <https://cep.org/portfolio/understanding-sharing-what-works-the-state-of-foundation-practice>.
The Center for Effective Philanthropy. Understanding & Sharing What Works: The State of Foundation Practice, 2018. <https://cep.org/portfolio/understanding-sharing-what-works-the-state-of-foundation-practice/>

托马斯·迪厄尼和乔尔·弗莱什曼, “明智捐赠:能取得效果的慈善”,《公共事务》,2011年
Tierney, Thomas J. and Joel L. Fleishman. Give Smart, Philanthropy That Gets Results. Public Affairs, 2011.

