2011年战略实施中的整合性思考

程玉

2011年6月

从福特“立体式”资助、培育领域中得到的启发

ICP的故事：福特立体式资助 -- 培育“领域”

80年代，美国思想舆论界提出，当时的高等教育过度强调了对于学生进行“人才”性的培养（旨在有助于其未来的职业发展），而忽视了“公民”教育（旨在有助于其成为对社区、乃至社会具有积极贡献的分子)。于是，福特基金会想在“青年人参与社区服务”的领域有所作为，并从以下三个方面展开了工作：

1. 研究
2. 催生了一批以该领域的发展为使命的NGO
3. 政策倡导

ICP的创始人Susan当时是大学教授，参与了研究工作，类似“借调”到福特，应用研究的结果，指导项目资助

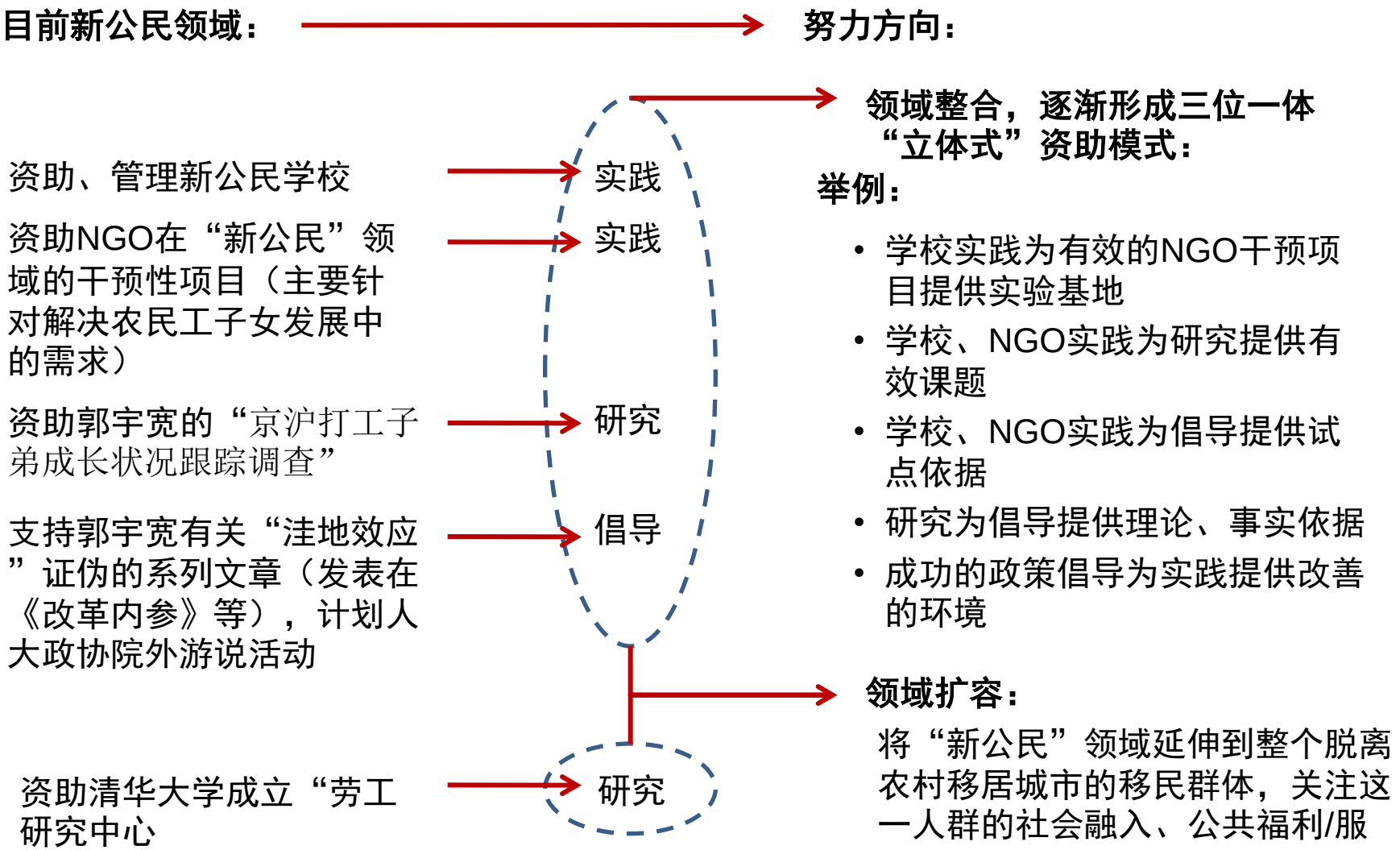
克林顿入主白宫，认可这个领域的重要性，在任期内建立了一个机制，叫“Americorps”（“美国队”，类似肯尼迪时期创建的“和平队”）-- 每年联邦政府支持10万年轻人到社区参与社区建设1-2年，参与解决环境、教育、社会治安等多方面的社区问题。这个项目被布什、奥巴马两任总统延续至今

在克林顿政府创建这个联邦政府层面青年人社区参与支持体系时，Susan应邀参加该体系的创建。克林顿卸任后，Susan与福特探讨，如何把该领域推广到国际社会中去，遂成立ICP，至今历时十年。其间，ICP获得了其他基金会以及美国政府的资金支持，但截止到目前，福特仍然是其最大的支持者

心得：

- 研究、实践、倡导三位一体，相互鼎力，有效性强，值得我们仿效学习
- 耐心、专注、长期投入（项目历时25年，而且仍在继续）非常重要，我们在新公民才三年多，如果认可这个领域，就应该有恒心，但要有自我纠错、学习改良的机制

应用“立体式”资助“新公民”领域的可能性探讨



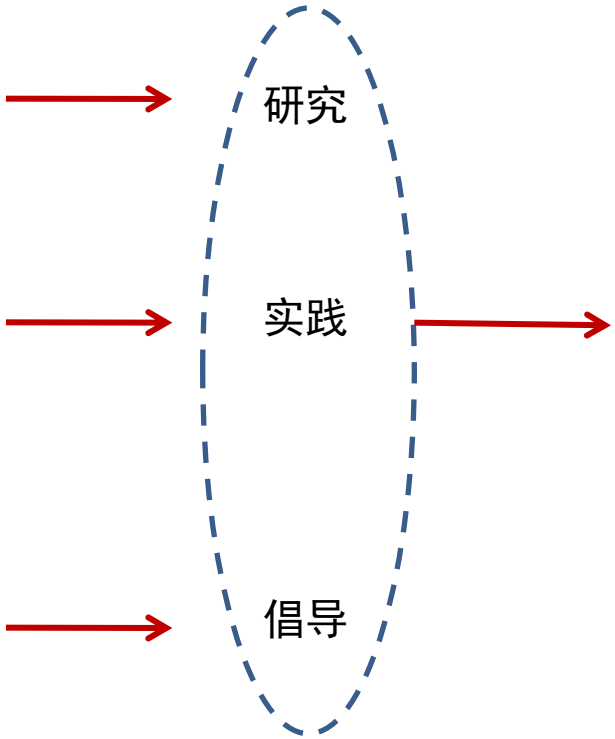
应用“立体式”资助救灾领域的可能性探讨

救灾领域：

资助社会损失评估理论、方法、案例研究

资助NGO社会损失减防、修复项目

倡导政府减防、修复社会损失的相关政策，以及鼓励政府、民间组织在该领域的互补性合作



领域整合，逐渐形成三位一体“立体式”资助模式：

举例：

- 社会损失评估理论、方法论帮助南都形成更为聚焦的、简明易行动的救灾策略
- 社会损失评估理论、方法引导、帮助NGO发现自身的优势、价值空间，找到项目和自身能力积累与提升的方向
- NGO实践提供鲜活案例，使领域研究深入、扎实、实用
- 研究、实践有利于倡导政府对减防、修复社会损失的意识，并可能促成有关政策、举措的出台，为大面积灾民带来福祉；为与NGO的互补性合作提供机遇

福特纽约总部

福特纽约总部一层中庭花园

麦肯锡来的总裁帅哥

从波特有关基金会如何创造价值的论述中得到的对机构能力建设的启发

麦克.波特认为基金会可以在社会进步的事业中起到领军的作用。一方面，基金会比政府要更加超然于各种政治压力，因而可以更为独立地探索社会问题的解决之道；另一方面，相对于慈善个人，基金会更具有规模、长线投入和专业管理等优势。但基金会只有在其活动的产出超出其资金购买力时才是真正创造社会价值的。

基金会的超值实践主要通过以下方式实现：

1. 选出最好的受助机构（甄别的价值）
2. 教育、引导其他资助方进行高效投入（导向的价值）
3. 改进受助方的绩效（能力建设的价值）
4. 深化/提升领域的理论与实践水平（学习的价值）

若要成为一个卓越的基金会，南都机构能力建设的方向是：

项目官员对机构、项目、人的判断力、合理有效易行的评审制度、流程是南都需要具备的核心能力之一

同时，这一观点解决了一个一直以来纠结南都项目部的困扰：即，项目评审中是以“解决社会问题”为导向还是以“NGO发展”为导向（南都使命）：

- “解决社会问题”与“NGO发展”是一种互为表里的关系
- 资助优秀的“解决问题”的机构符合NGO行业发展的大利益

服务/支持式的项目官员、有效项目管理能力与体系、评估能力与体系是南都需要具备的核心能力之二

研究能力、外部行动研究资源开发与储备是南都基金会需要具备的核心能力之三

机构建设与业务部门新人力资源分布

业务部门人力资源分布：

姓名　新增人员

传播部：李玉生、吴娟

宏观项目：

刘洲鸿（30%）
汪黎黎（15%）
刘晓雪（10%）

战略性资助：

1. 银杏伙伴：
林红（50%）
汪黎黎（70%）

2. 机构支持：
孙巍（80%）
刘晓雪（80%）

特定领域项目：

1. 新公民：
刘洲鸿（20%）
汪黎黎（5%）

过渡 → 蔺兆星
岳毅华

2. 救灾：
林红（30%）
杨宝（50%）

研究：
孙巍（20%）
杨宝（10%）、刘晓雪（10%）

机构建设：

上半年重点：

- 招聘
- 能力提升：调查研究、项目开发

下半年重点：

- 项目制度、流程建设
- 机构文化建设
- 能力提升：沟通、评审/评估

2011年的主要研究项目

传播部：南都传播有效性调研

宏观项目：

政社关系研究

战略性资助：

1. 银杏伙伴：
   公益人才需求调研数据挖掘

2. 机构支持：
   社会投资回报评估（SROI）本土化开发
   NPI案例研究

特定领域项目：

1. 新公民：
   新公民学校儿童发展指标体系咨询项目
   京沪打工子弟成长状况跟踪调查
2. 救灾：
   社会损失评估研究

研究项目管理团队：
孙巍（20%）
杨宝（10%）、刘晓雪（10%）

字体 计划中或洽谈中但尚未开展的项目