

基金会工作权威指南

基金会如何发掘、 资助和管理重点项目

The Insider's Guide to Grantmaking:
How Foundations Find, Fund, and Manage
Effective Programs



(美) 乔尔 J. 奥罗兹 著
孙 韵 译



机械工业出版社
China Machine Press

基金会工作权威指南

基金会如何发掘、资助和管理重点项目

The Insider's Guide to Grantmaking:
How Foundations Find, Fund, and Manage Effective Programs

(美) 乔尔 J. 奥罗兹 著
孙 韵 译



机械工业出版社

本书首先向读者介绍了基金会的历史沿革、结构、社会职能、基金会项目官员的角色,以及如何确定资助的重点项目,怎样看待作为人类企业组织的捐助事业。并重点阐述了项目官员的工作:同申请者进行会面、审查项目意向书、拒绝项目意向书、进行实地考察、向基金会推荐项目以获得资助、在董事会或资助委员会上进行口头陈述、管理和评估已经给予资助的项目、扩大资助项目的影响等工作。最后探讨了资助工作的道德问题。在结语部分本书对基金会慈善事业的未来进行了预测。本书对于尚处于起步阶段的中国非营利组织和基金会来说,是一本不可多得的学习美国同行先进经验的参考书。

The Insider's Guide to grantmaking: How Foundations Find, Fund, and Manage Effective Programs

Copyright © 2000 by Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2001-3507

图书在版编目(CIP)数据

基金会工作权威指南:基金会如何发掘、资助和管理重点项目/(美)乔尔 J. 奥罗兹著;孙韵译.

—北京:机械工业出版社,2002.4

The Insider's Guide to Grantmaking: How Foundations Find, Fund and Manage Effective Programs

ISBN 7-111-10112-X

I. 基... II. ①奥... ②孙... III. 基金会—工作—指南 IV. C913.7-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 017949 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:唐海燕

封面设计:陈沛 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·8.75 印张·225 千字

0 001—4 000 册

定价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

本书的出版获得了 W.K.凯罗格基金会的资助

W.K.凯罗格基金会创建于 1930 年,主要使命为:“通过知识和资源帮助人们实现自助,从而改善他们以及未来子孙后代们的生活质量。”该私营基金会曾经进行改善密歇根州儿童健康及教育条件的资助项目,后来这一项目的范围扩展到美国全国、拉丁美洲、加勒比海地区和南非,由此在国内和国际上都获得了极高的知名度。今天,W.K.凯罗格基金会已经成为世界上最大的慈善组织之一。

作为私营基金会组织,W.K.凯罗格基金会向非营利组织和那些认识到并且致力于开发建设性方案以解决社会问题的机构提供种子基金。大部分资助的方向集中在卫生健康领域、食品系统和农村开发领域、年轻人和教育领域以及慈善和志愿事业领域。该基金会还向与开发领导才能、信息系统和技术、利用多样化趋势、社区经济和社会发展诸领域有关的项目提供资金。

仅以本书纪念彼得·埃里斯博士。在他作为项目官员任职于 W. K. 凯罗格基金会的 17 年中，他致力于贯彻执行亚里士多德对捐助事业的精辟描述：“稀少、值得赞扬和高贵”。

他是我的良师益友，对我的工作给予了很多中肯的意见，本书的每一页无不闪烁着他思想的精华。

前 言

基金会工作是一种特殊的工作，在这个行业中没有岗前培训、没有资格考试，也几乎没有职业再教育。对于什么才是优秀的捐助工作，人们进行过一些描述，但是这些描述过于分散、隐讳，大部分出现在期刊上，也有的出现在专论或是基金会的年度报告上面。只有通过坚持不懈的收集工作，基金会的雇员才能把这些信息收集起来，即使如此，这些内容仍然会具有一些缺憾，比如说在项目官员的职责和角色方面几乎没有任何论述。

对专业工作的深层次审视

基于作者丰富的专业经验，本书是对项目官员各种职责进行全面论述的首次尝试。它并不是综合性的手册，也不是什么职责清单。它在如何成为有道德的、卓有成效的项目官员这个问题进行了介绍性的探讨。虽然本书的初衷是帮助那些刚刚接触这一领域的新手理解获得良好业绩的基本原则，但是对于那些经验丰富的项目官员来说，它也能为他们提供重新回顾自己工作的良好手段和机会。对于那些寻求资助的组织来说，本书更可以让他们从深层次体会基金会工作的真谛。

虽然本书是由作者独自完成的，但是在出版之前，曾有 20 多名基金会项目官员和首席执行官为本书提供了宝贵的修正和批评意见，他们来自美国各地大大小小的基金会。本书关注的焦点集中在美国的基金会机构上面，它基本上是从私营捐助基金会的角度出发进行论述的（但是书中论述的大部分行为也适用于社区基金会和公司型基金会）。由于本书是对该领域进行介绍的首次

尝试，因此必定会存在一些错误和失误。但是我仍然希望本书能够引起业内人士就该领域的优异业绩问题开展一系列的探讨和对话，通过这种探讨我们最终必将得出人们普遍接受的关于如何衡量业绩的标准。

内容概括

本书的引言部分向您介绍了基金会的历史沿革、结构、社会职能以及基金会项目官员的角色。在接下来的几章中作者论述了如何确定资助的重点项目，怎样看待作为人类企业组织的捐助事业。这几章提出了以下问题：捐助事业是一个行业还是一种专业？什么样的人才能成为项目官员？如何抵制慈善事业中的“七种诱惑”？

第三章到第十四章集中阐述了项目官员的工作：同申请者进行会面、考察项目意向书、拒绝项目意向书、进行实地考察、向基金会推荐项目以获得资助、在董事会或资助委员会上进行口头陈述、管理和评估已经给予资助的项目、扩大资助项目的影响以及管理以主动性为基础的项目。最后一章探讨了资助工作的道德问题，在结语部分本书对基金会慈善事业的未来进行了预测，得出了结论。

作为项目官员，你管理着一些宝贵的资金，这些资金可以带来进步，也可能造成社会发展停滞不前，可能促进人类的发展、也可能导致社会的衰落。你和所有项目官员们的责任就是实现这些资金的最优化利用，而达到这一目的的方法就是提高自身诚实有效地为了公众的利益而进行投资的能力。我之所以写这部书，把它呈现在您的面前，也正是出于这个目的。

乔尔 J. 奥罗兹
卡拉曼祖，密歇根州
2000/01

致 谢

我要感谢的人非常多，在力图清晰阐述这个领域各个方面的过程中，我请凯罗格基金会和国内各家基金会的各位同仁们对我的初稿进行了审阅、修改。这些同仁们无私地向我提供了他们的专业知识，帮我修正了许多错误，提出了很多极有价值的建议。我对他们的感谢无法用言语来表达。

我需要感谢的凯罗格基金会的工作人员有：利厄·奥斯丁，凯洛琳·卡本特，罗伯特·德弗里斯，辛西娅·科克，克里斯丁·夸克，罗伯特·朗，里卡多·米利特，丹·摩尔，贝蒂·奥弗顿，汤姆·赖斯，弗兰克·泰勒，凯茜·怀特赛尔。

在凯洛格基金会的同仁中我要特别提到其中的两位，在审阅本书的过程中，他们对我的帮助尤其巨大。里卡多·米利特在项目的评估工作方面经验丰富，对原稿的相关章节进行了很多修改。弗兰克·泰勒不仅给了我很多深刻的意见，而且为了给我提供研究材料和修改原稿在巴特尔克里克城和卡拉曼祖两地之前多次往返。

来自其他基金会和相关组织，给本书提供宝贵意见的朋友包括：威利斯·布莱特，胡格·伯勒斯，史黛芬妮·克罗赫斯，厄尼·古铁雷斯，多罗西·约翰逊，莉莎·怀特·诺尔顿，詹尼斯·克里木，琳达·梅，迈克尔·赛尔策和本杰明·舒茨。

我非常感谢凯洛格基金会允许我花费六个月的时间进行一些专业研究，在此期间我进行了大量研究工作，完成了全书的第一稿。在这个问题上我特别要感谢基金会负责项目的副总裁丹·摩尔，他准许了我的假期。我还要感谢基金会的项目助理索尼娅·

巴恩斯，在我请假期间，她一人承担了我的大部分工作。

对于基金会项目助理鲁斯·安·霍伊尔斯，我实在无法完全向她表达我的谢意，在我请假期间她也承担了很多我的工作，特别是她还不辞劳苦地帮助我誊写了本书的所有修正稿。她出色的编辑工作极大地提高了书稿的质量。

我还必须对凯洛格基金会的沟通人员表示我的谢意，特别是凯伦·莱克，迈克·范布伦，在成书的技术问题上和合同问题上他们给了我极大的帮助。

凯洛格基金会的图书管理员安东尼奥·戈梅斯、安吉拉·格莱海姆和温蒂·卡特在我的研究工作给予了迅速有效的支持，几乎没有他们不能发掘的信息和材料。我还要感谢凯洛格基金会的同仁巴特·巴布科克，他帮助我审阅、完成了公共政策的相关篇目，还有安·迈克金斯基，她帮助我处理了基金会法律工作的相关章节。

我必须感谢我的妻子，佛洛伦斯，在工作的进展过程中，她从来没有抱怨过我的工作给她造成的不便，我的孩子们给了我很大的支持，他们充分理解我为什么埋头写作，却没有时间照顾他们。

最后，我想要对约西-巴斯出版公司的专家们表示感谢：首席执行官林恩·鲁考尔，他从一开始就对我的工作给予的充分的信任；高级编辑阿兰·施雷德，他的建议给了我极大的帮助；高级编辑多罗西·赫尔斯特，她的帮助使得这部书最终得以出版；助理编辑约翰娜·冯德林在本书的写作和出版工作方面给了我很多指导。迈克尔·琼斯以极大的努力和敏感对这部书进行了编辑，还有底格里斯公司的凯洛琳·乌诺，他帮助这部书稿最终得以印刷。

对以上这些朋友，我的感激之情无以言表，但是在本书所出现的错误上，他们是完全没有责任的。犯下错误的仅仅应归责于我一个人。最后，我要提出：我是凯洛格基金会的雇员，但是本

基金会工作权威指南

X

基金会如何发掘、资助和管理重点项目

书的内容并非是凯洛格基金会的经营方法，也不是一本介绍如何从该基金会获得资助的指南手册。本书描述的是私营基金会普遍采用的工作方法以及专业技术而已。

乔尔·J 奥罗兹

作者简介

乔尔·J·奥罗兹现任凯罗格基金会(巴特尔克里克城,密歇根州)慈善和志愿工作项目的项目主管。1979年他在卡拉曼祖学院获得了美国历史学士学位,1981年在同一家学院获得了历史学和博物馆学双硕士学位,1986年他从卡斯西部储备大学获得了19世纪美国社会历史博士学位。

在凯罗格基金会任职之前,奥罗兹受雇于俄亥俄州克里夫兰市胡沃德·迪特里克医药历史博物馆,是那里的馆长助理,后来成为密歇根州卡拉曼祖市公共博物馆的馆长,他主要的研究方向集中在博物馆学和慈善学上。1990年,阿拉巴马大学出版社出版了他的博士论文:《馆长与文化:美国博物馆运动,1740~1870》。他曾经任《为了所有人的利益:密歇根慈善机构史》一书的编辑,这部书在1999年获得了基金会理事会首次颁发的沟通特别奖。他还在这两个领域上进行了一系列著述。除此之外,在他的业务爱好——钱币收藏方面还写作了两部书以及一些文章,其中三篇文章获得了美国钱币协会和钱币文学协会所授予的奖励。

奥罗兹曾经在很多专业委员会任职,例如他曾经就任基金会立法规范委员会理事会的主席,他还是光明基金会项目委员会、密歇根基金会理事会政府关系委员会、阿斯本非营利部门研究基金密歇根非营利部门研究项目顾问理事会的成员。他还是密歇根社区服务委员会的创始人。

奥罗兹的妻子名为佛洛伦斯·厄普约翰·奥罗兹,他们有四个孩子:卡利、阿尼塔、玛莉安娜和安德鲁。奥罗兹一家定居在密歇根州的卡拉曼祖市。

作者： 乔尔 J.奥罗兹
于卡斯西部储备大学获得了
美国历史博士学位。现任凯
罗格基金会（巴特尔克里克
城，密歇根州）慈善和志愿
工作项目的高级项目官员。

基金会的资助工作和其他许多专业性的工作不同，这个行业没有培训课程，人们甚至无法明确这个行业中最佳的工作业绩是什么。在这方面，本书能够满足项目官员和大量资金申请组织的要求，它是第一部、也是仅存的一部为基金会的资助工作提供指导的经典著作，同时还为基金会工作人员完善卓有成效的资助工作技巧提供了很多宝贵的经验。

作者乔尔 J. 奥罗兹不仅向读者介绍了基金会的历史、结构和社会职能，而且还向我们揭示了基金会项目官员日常工作中所承担的各种复杂角色。在如何履行项目官员基本职责方面，他给我们介绍了许多经验：如何同申请者进行会面、审查项目意向书、支持已获得资助的项目、如何管理基金会主动提出的项目。他还针对这个处于成长中的行业提出了一系列重要的问题，例如，成为项目官员需要具备什么样的条件？如何抵制慈善事业中七种致命的诱惑？作者把自己多年的基金会工作经验通过细致入微的论述在本书中向我们一一展示开来。

《基金会工作权威指南》让读者们了解到基金会世界的方方面面。对该领域所知甚少的人们可以从本书中获得一些基本的认识，经验丰富的项目官员们可以在本书的启发下对自己的工作进行深层次的思考，本书更可以让那些以获得基金会资助为目的、千千万万非营利组织的领导者们洞悉基金会工作的真谛。

m

IS

9 7

目 录

前言

致谢

作者简介

序言：基金会——它们的历史、机构和社会职能·····	1
第一章 诠释捐助·····	24
第二章 捐助：人力因素·····	37
第三章 同申请者建立关系·····	52
第四章 考察项目意向书·····	64
第五章 拒绝意向书·····	93
第六章 答复意向书·····	107
第七章 实地考察·····	127
第八章 资助文件的书写·····	140
第九章 资助文件陈述·····	150
第十章 项目管理·····	162
第十一章 完成项目·····	177
第十二章 扩大影响·····	189
第十三章 具有影响力的政策·····	201
第十四章 以主动性为基础的慈善事业·····	223
第十五章 慈善事业中的伦理道德·····	243
结语 慈善机构的未来·····	253

序言：基金会——它们的历史、 机构和社会职能

项目官员在基金会里开展工作，因此，在我们开始讨论他们的工作之前，了解一下基金会在美国的发展历史是非常必要的。基金会的概念非常古老，它可以被定义为时间期限没有固定限制的捐赠基金，其收入应被用于慈善的目的。在华伦·维夫《美国慈善基金会：他们的历史、结构、管理和记录》一书中，他认为，基金会的概念可以追溯到西方文化中柏拉图学院的时代，即公元前387年。柏拉图把学院以及学院的农场土地（实际上就是一种捐赠）遗赠给了他的外甥，同时规定它们应该为柏拉图追随者们的利益服务。事实证明，他的外甥比其他任何人都具有管理的天赋，学院在此后长达五个世纪的时间里延续下来。

柏拉图的学生之一，亚里士多德首先认识到为了他人的利益管理这样一项捐赠所带来的种种困难。在《尼科玛奇伦理学》第二卷中，亚里士多德指出：“任何人……都可以选择捐出或是花掉他们的金钱，但是为了恰当的人群，在适当的时间以正确的方式把捐赠或是花钱这件事情做得恰到好处却不是所有人都能做到的。正是因为这个原因，善良的行为（在这样的情况下）有如凤毛麟角，但它们是高尚的，而且应该得到人们的赞扬。”（亚里士多德，1962）

亚里士多德时代的希腊逐渐演化出一种传统，即为了全体人类的利益而行善。举例来说，雅典人赫洛底斯·阿迪克斯曾经向科林斯捐助修建了一所剧院，向德尔斐捐助修建了一所体育馆。在其一生中，他致力于这样的慈善行为，像柏拉图学院这样的遗赠虽然代代相传，但是却缺少基金会理念真正发展所必要的永久

性。

公元前 150 年，罗马法律宣布慈善机构既是“有认知力的合理存在”，也是“不灭不变的法人实体”，从而为基金会事业打下基础迈出了重要的一步。这些原则使得人们能够建立长期捐赠，这样的捐赠在赠予者死去以后仍然可以保留下来，甚至可以永远存在。在罗马共和国接下来的日子里，包括整个罗马帝国时期，基金会性质的社会团体都可以获得捐赠并且进行慈善工作，例如行会和学院。朱利安皇帝逐渐把接受和管理基金的权利扩大到都市、城镇和乡村。

罗马皇帝同样开创了基金会丑闻的先河，在公元 192 到 324 年间，他们把大量的市政捐资挪作私用。为了部分解决这个问题，君士坦丁一世发布了一项布告，允许基督教教会接受遗产并且根据捐赠人的遗嘱管理这些作为教会基金会的遗产。罗马法律还为基金会的理念做出了至关重要的一项贡献：即力求近似(立遗嘱人或赠予人本意)的原则。这项原则承认永久性的信托基金在经过一段时间以后可能会变得不再符合时代的要求，其理念可能失去了可行性，因此应该进行一些修正以保证这些基金能够适应新的需要和变化的环境。查士丁尼皇帝利用这项原则解散了已经存在长达六个世纪的柏拉图学院，理由是它教授异端邪说。(实际上,学院教授的内容和六个世纪以来的内容并没有什么变化,改变的只是罗马帝国的信仰罢了。)

在中世纪，教会基金会的规模和重要性都在不断增长，在英国，教堂和修道院获得了大量的捐赠，以至于王权开始对他们的实力增长感到恐惧。亨利八世和爱德华四世在没收教会财产的时候都遇到了一定的威胁。因为在进行没收方面各方虽然取得了一致意见，但是在如何分配这些财产的问题上却造产生了冲突和怨恨情绪。1601 年，为了缓和这种不满情绪，议会通过了《慈善使用方法法案》，该基础法律今天仍然有效地管理着英国和美国的慈善机构。该法案确定的最重要的原则要求所有的慈善基金会保

证必须同国家意志合法的结合起来。在现实生活中，这样的原则则意味着所有的基金会都要具有双重身份：私人捐赠，但是却需要得到公开的特许。虽然今天这项原则似乎已经失去了本来的意义，但是它最终缔造了基金会的理念，即：把私人基金转换成为公众谋利益的工具。

美国基金会的历史

基金会的概念是和英国难民同时来到美洲。清教徒们宣扬善行(约翰·文斯洛普名为“基督徒捐赠典范”的布道就是一个例子)，他们同样也亲身实践着这样的行为，特别是在建造与支持教堂方面。但是开始在美洲大陆最初进行基金会实践的却是本杰明·弗兰克林，一个不信奉清教信仰的人。正如维弗(1967)书中所编撰时间表所显示的那样，弗兰克林在遗嘱中给波士顿和费城分别留下了1 000 英镑的财产，时间期限为二百年。在第一个一百年中，这些基金(在弗兰克林 1790 年去世时它们的价值达到了4 444.49美元)以5%的利息借贷给那些“人品高尚的、已婚的年轻工匠”。本金和利息不断累积，到1890年每项基金被各自分为两部分，3/4用于“应用最广泛的”公共事业，剩下的1/4用于继续投资，获得的收益在第二个一百年中继续进行积累。到1990年，基金所余部分继续进行分配，但宗旨仍然是专门用于应用广泛的事业。

多年以来，事实证明波士顿人在管理方面比费城人更高明一些。到1890年，费城的基金只有9万美元，而波士顿的基金已经达到了29.8602万美元。两个城市都利用它们获得的收益建立了弗兰克林学院。波士顿的基金因为获得了工业巨子安德鲁·卡奈基的资助而大大增加，两个基金会为波士顿的弗兰克林学院进行了一次捐赠。

在第二个一百年间两个城市都应用了“力求近似的原则”来