

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



A0967966



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

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

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

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。但是开始在美国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要高明一些。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

修改弗兰克林的遗嘱条款，从而扩大了贷款者的范围。当遗嘱到1990年终止时，波士顿再次胜过了费城，他们的资金达到500万美元。而费城只有200万美元。

弗兰克林的遗赠虽然不是现代意义上的基金会(比如说,它不从捐赠获得的利润中获利),但是它却确定了后来美国基金会的几条主旋律。弗兰克林捐赠私人资产,但是却把它的收入用作公共用途。他对如何使用本金拟定了特别的指示,但是他同样允许对收益进行分配以为公众服务,并且赋予托管人一定的权力来决定究竟如何分配才能取得最佳效果。虽然他把自己的信托定位为长期的收益,但是他限定了它的生命周期。最后,他的托管人承认了不断变化的环境、风俗的需求,应用了力求近似的原则来对遗赠进行必要的修改。这几条主旋律在接下来二百年美国基金会的发展过程里,或多或少地起着主导作用。

第一个被看作真正意义美国基金会的是玛格代兰社团,它1800年创建于费城,作为一项永久的信托基金,它的目的是“降低那些因受诱惑而背离了正直的道路,渴望回归光明生活的不幸妇女们的悲惨境地”。维弗在书中指出,玛格代兰社团同样也是第一家在完成其慈善使命的过程中经历了相当困难的美国基金会。令人沮丧的是,它很难找到那些“渴望回归光明生活”的妓女,社团的纪录上提到那些受到改造的妇女非常“不顺从”,甚至有一次,一个自愿被改造的妇女竟然是冒名顶替别人。(纪录上并没有解释她冒名顶替别人的真实原因)。在努力了多年以后,基金托管人最终陷入了财务困境,经过重组变成了怀特-威廉姆斯青年基金会,其宗旨也继而变成了促进青年发展。

玛格代兰社团的教训是所有基金会都要吸取的:那些基金会希望救助的人群并不希望在没有经过他们本人认可的情况下被接受这样的救助。不论基金会的宗旨和目标是多么崇高,除非它尊重目标人群的意愿,并真正进行咨询工作,否则他们的所有努力都会付诸东流。

在 19 世纪人们建立了很多捐赠机构，通常它们的宗旨都是为了了解救穷困人群，但都把自己的管理工作交给了教堂或是当地政府。美国第一家组织和宗旨较为“现代”的基金会是彼柏德教育基金会，它是由乔治·彼柏德于 1867 年创建的。最初的捐赠额为 200 万美元，目的是帮助重建在刚刚结束的内战中遭到巨大创伤的南部各州。彼柏德指明他的基金会可以在 30 年后解散，1914 年它也确实被解散了，剩余的资产被转移到 1882 年创建的约翰·F·斯拉特基金会。

私营基金会的原型：卡奈基和洛克菲勒

以公共事业为目的的 21 世纪衡量慈善基金会的通行标准，这样的基金会支持各个领域的项目，例如卫生、社会服务、宗教、教育、艺术、文化甚至环境。但是这样的基金会直到 20 世纪初期才发展起来。只不过极具嘲讽意味的是，最初的原始基金会却是由 19 世纪两个强盗式的大亨建立起来的。

安德鲁·卡奈基：管理人

安德鲁·卡奈基是白手起家的佼佼者：在 1848 年，他只是纺织厂里一个绕线圈的男孩，周薪 1.2 美元，53 年以后，他的卡奈基企业以 4.92 亿美元的价格被出售给 J·P·摩根新组建的美国钢铁公司。卡奈基的慈善行动从 1868 年开始，有着很长的历史。当时，33 岁德卡奈基下定决心要把他所有的财富都用于慈善事业。凭着持之以恒的精神，他一直保持着这样坚定的决心。在 1889 年，卡奈基在《北美评论》上发表了一篇论文，名字很简单：《财富》，当英国《铁圈球公报》转载这篇文章时，编辑称之为“财富的信仰”，今天人们仍然记得这个名字。第二篇名为《慈善行为的最佳空间》的连载文章篇幅很长，也发表于《北美评论》，这两篇文章创造了慈善捐赠的理论。

“我们时代的问题是对财富的恰当管理，”卡奈基写道，他呼吁和他一样的百万富翁们把自己的财富看作是为了公众的利益而持有的信托基金。在捐赠方面，他呼吁：“最重要的问题是帮助那些愿意自助的人。”卡奈基亲身为此做出了表率，即富人创办基金会不是为了慈善（满足当前的需要），而是为了博爱，“是为了向那些有动力的人提供上升的阶梯”。不仅如此，富人应把他们所有的财富都应用于这样的工作，而不是让他们的后代不经过劳动就成为富翁。卡奈基在这一点上是非常坚决的：“因为个人的死亡而使财富死亡的人是可耻的。”在他的第二篇文章里，卡奈基列举了其中最好的实现博爱的方式：

(1) 建立大学。

(2) 建造免费的图书馆。

(3) 建立或扩大医院、卫生学校、实验室和其他与减少人类痛苦有关的机构，尤其是那些致力于预防，而非治疗人类痛苦的机构。

(4) 建立公共公园。

(5) 为各种会议和高雅音乐会提供会馆。

(6) 建立公共游泳池。

(7) 支持自己参加的教堂和贫困街区的教堂。

卡奈基是学者中极为少见的：他完全遵循自己的理念。比如说，他向苏格兰大学信托基金捐赠了1 000万美元。在1901年（他把卡奈基企业出售给摩根集团）到1919年间（他最终去世），他致力于公共图书馆的建设，在美国上下一共修建了2 509座建筑（他的捐赠条件是由当地社区提供地点并且承诺支付经营费用）。但这只是开始，此后，他又开始建造一系列空前绝后的慈善机构：他捐资修筑了华盛顿卡奈基学院、卡奈基英雄基金、卡奈基教学促进基金会和卡奈基国际和平基金。在捐助了这么多项目以后，他仍然拥有1.5亿美元。带着决不“富裕而耻辱”地死去的决心，他创建了纽约卡奈基公司，并把1.25亿美元捐给了

这家机构。在同机构托管人进行了第一次会议以后，卡奈基宣读了一份文件，在文件中他表明了他对这家机构未来的期望：

我的愿望是使我毕生从事的事业和类似的慈善事业在未来仍然能够继续下去。地球上的情况不可避免的会发生改变，因此一个明智的人决不会把信托基金固定在一轨道、一个目的或是一家机构上。我决不同意这样的行为和意愿。正相反，我授予我的信托基金以完全的权利，让他们在认为必要和有利的时候，可以不时改变政策和目的。他们只要遵循自己的判断就算是最好地满足了我的意愿……在我写下这些字句时，我最大的快乐就是在我去世以后，那些由我管理的财富，作为我身边人民托付给我的神圣财产将仍在未来使全人类获得利益。

卡奈基的影响遍布了整个基金会领域。他力求使基金会在涵盖不同领域方面表现出来的恒心不仅勇敢，而且具有极大的影响力。他遍布全球的捐赠使得美国基金会跨越自己的国境去关注外面的世界。他对预防而非治疗人类疾苦的关注具有革命性的重大意义——我们要关注原因而不是表现出来的症状。他拒绝“让死去的捐赠者”左右他的托管人，因为他相信托管人会调整基金会以适应不同的情况，这样就保证了从一开始就赋予机构灵活性，并且把这种优点保持下来。今天，美国所有大型基金会的基本方法和根本哲学实际上都得益于这位苏格兰移民，他两手空空来到美国，最终得以安享晚年，然而在他的一生中，他通过极大地帮助了人类而充分地履行了一个“财富管理人”的职责。

老约翰·D·洛克菲勒：创办人

和卡奈基一样，约翰·洛克菲勒的出身也很卑微，他是一个精明的成功商人、也是财富的忠实管理者。但这两个人有很多不同之处。洛克菲勒的慈善行为开始得更早。他的纪录显示出：早在他仍是克利夫兰一个薪水极低的低级小职员时就是一个乐善好施的人。老洛克菲勒并不认为富裕的死去或是把财富留给继承人

有什么可耻。但两者最大的差异在于他们的商业经营方式：洛克菲勒是混乱行业中的无情玩家。但是当灰尘落定时，老洛克菲勒在美国慈善史上留下的印记几乎和安德鲁卡奈基一样深刻。

洛克菲勒阅读了卡奈基的文章并且对此产生了很深的印象。1892年，他和弗利德里克·盖兹教士进行了一次重要的会谈，盖兹是浸信会的一名理事，后来成了洛克菲勒的慈善顾问。盖兹教士采纳了建筑师丹尼尔·哈德森·波恩海姆的建议，没有进行大规模的远景计划，他发现通过把大胆的远景和坦率的评估结合起来能够激发这个世界上最富有的人的热情。盖兹教士成功地令洛克菲勒相信自己需要一所旗舰式的大学，洛克菲勒于是就投资四千万兴建了芝加哥大学。1902年，在盖兹教士的建议下，通用教育委员会由此成立，在此后的60年里，这个委员会一直致力于提高美国南部人民的初级和中级教育水平。洛克菲勒本人坚持认为非裔美国人从该委员会中获得的收益和白人一样多，南方黑人的教育机会也的确有了极大的改进。在1912年以后，委员会把自己的重点转向了美国的医学卫生教育。卡奈基基金会捐资创建了一个委员会，主席为亚伯拉罕·弗来克斯纳，宗旨主要是为教育促进基金会提供支持，在该委员会会发布的文件中指出美国卫生学校极度缺乏，通用教育委员会因此投资了一亿美元来改善这一系统的状况。弗来克斯纳委员会发现美国的医学卫生教育仍然沉浸在18世纪的教条之中，而随着通用教育委员会的资助，医学卫生教育终于走进了20世纪的健康科学。同时，建于1909年的洛克菲勒卫生委员会一直致力于消灭钩虫病。到1915年，委员会宣布美国南方已经彻底消灭了这种疾病。

也是在1909年，洛克菲勒建立了一家机构，极大的影响了美国慈善事业未来的发展。他在信托基金中存付了五千万美元以建立洛克菲勒基金会，他努力使基金会获得了联邦政府的特许经营权(而不是早期基金会经常采用的州政府的特许经营权)。他的计划与史密斯索尼亚学院的模式非常近似，甚至愿意让国会获得