

# 慈善基金会和评估学： 有效慈善行为的环境和实践

*Foundations and Evaluation  
Contexts and Practices for Effective Philanthropy*

马克·T·布雷弗曼 ( Marc T. Braverman )  
诺曼·A·康斯坦丁 ( Norman A. Constantine )  
贾纳·凯·斯莱特 ( Jana Kay Slater )

编辑

陈津竹 刘佳 姚宇 译



Copies of this book sold  
without a Wiley Sticker on the Cover  
are unauthorized and illegal



中国劳动社会保障出版社

013071333

C913.7

79

# 慈善基金会和评估学： 有效慈善行为的环境和实践

*Foundations and Evaluation  
Contexts and Practices for Effective Philanthropy*

马克·T·布雷弗曼 (Marc T. Braverman) —  
诺曼·A·康斯坦丁 (Norman A. Constantine )  
贾纳·凯·斯莱特 (Jana Kay Slater) —

编辑

陈津竹 刘佳 姚宇 译



北航

C1680523

C913.7  
79

 中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

慈善基金会和评估学：有效慈善行为的环境和实践/（美）布雷弗曼（Braverman, M. T.），（美）康斯坦丁（Constantine, N. A.），（美）斯莱特（Jana Kay Slater）编辑；陈津竹，刘佳，姚宇译。—北京：中国劳动保障出版社，2013

（基金会管理译丛）

书名原文：Foundations and evaluation: contexts and practices for effective philanthropy

ISBN 978-7-5045-9897-4

I. ①慈… II. ①布…②康…③斯…④陈…⑤刘…⑥姚… III. ①慈善事业-基金会-评估 IV. ①C913.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 157071 号

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. This translation published under license. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-750-8400, fax 978-646-8600, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, fax 201-748-6008, e-mail: permcoordinator@wiley.com.

北京市版权局著作合同登记号：01—2012—0413

## 中国劳动保障出版社出版发行

（北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029）

出版人：张梦欣

\*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.75 印张 1 插页 358 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：http://www.class.com.cn

版权专有

侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者重奖。

举报电话：(010) 64954652

## 编委会名单

### 编委会主任

张秀兰 北京师范大学社会发展与公共政策学院院长

### 编委会副主任

徐永光 南都公益基金会理事长

### 编委会成员

王振耀 北京师范大学中国公益研究院院长

高小平 中国行政管理学会执行副会长兼秘书长

刘忠祥 民政部民间组织管理局副局长

何道峰 扶贫基金会执行副会长

康晓光 中国人民大学非营利组织研究所所长

庄爱玲 上海仁德基金会副理事长兼秘书长

张 强 北京师范大学社会发展与公共政策学院副院长

## 总前言

自2004年6月新《基金会管理条例》实施以来,我国基金会发展非常迅猛。根据“基金会中心网”的统计,截至2012年10月18日,大陆地区基金会总数从2005年的974家增加到2835家,其中公募基金会1279家,非公募基金会1556家。其方兴未艾的发展之势代表了全球新公共管理语境下,基金会作为推动中国社会发展的有生力量已经日益成长、壮大。与此同时,中国基金会发展中的一些问题也逐渐浮出水面并引发各方思考,其中较为突出的是生态系统的不完善带来的两难困境。一方面,日益严重的经费不足问题成为中国的社会组织发展以及社会福利体系发展面临的重要问题。与此同时,作为资源供给端的基金会行业也挑战重重,公募基金会的备受社会信用缺失的诟病,非公募基金会的资金投入领域和方向仍较为单一,甚至大部分还局限于自我运作型模式。

如何破解当前的两难困境？这无疑需要系统、全面的价值重构和社会变革。作为中国社会发展领域最为重要的学术研究和知识教育力量之一，北京师范大学社会发展与公共政策学院一直紧密地关注着基金会及相关的社会发展领域的发展，希望透过基金会专业管理知识库建设和专业人才的培养来滋养该领域的“浩然之气”。为此，北京师范大学社会发展与公共政策学院在创新设立基金会管理方向公共管理硕士学位的基础上，联合学界知名专家、业界实践精英、政府主管官员，在国外战略合作伙伴的支持下，携手中国劳动社会保障出版社一起推出“基金会管理译丛”计划。该计划将翻译并出版一批西方基金会领域的优秀前沿性教材及学术专著，我们期望这些兼具时效性、前沿性和建设性的知识分享会为蓬勃发展的中国基金会专业管理人才带来行业新风与行业新知。

我们期待，这一译丛能够成为中国基金会行业发展的国际经验借鉴之窗。这是因为国际经验的分享已经成为中国现代化过程中的重要建设路径。现代意义上的基金会，起源、发展并完善于西方国家，无论是广为人知的洛克菲勒基金会、卡耐基金会、福特基金会、比尔及梅琳达·盖茨基金会，还是并不为世人熟知的地域性、专业性及社区基金会，都在整个 20 世纪彰显了崇高人性的光芒与魅力——它们成为社会分层日趋恶化的裂缝弥合者、政府福利政策的倡导和先驱者、前沿公益慈善理念的拥趸和践行者、世界友好与和平的连接和倡导者。作为除却政府、市场外的“第三部门”中的主力组成力量，西方的基金会事业已经在百余年的发展历程中，推动并见证了社会整体公平与福利水平的完善与提升，并为发展中国家的后发行动提供了极佳的借鉴意义与参考性视角。

我们期待，这一译丛能够成为中国基金会行业实践者、研究者的行动实践之友。译丛试图精选近十年来在国际视野中较为成熟与经典的基金会管理领域著作，涵盖了有关基金会管理领域的概念综述、规划管理、基金项目选拔、基金项目管理、提升公益组织能力以及基金会评估考核的关键内容，尤为值得提出的是，每个专题均为理论与实用工具系列书目相结合，不仅可以配合各大院校基金会管理等相关专业的课程讲授，更能作为全国范围内，正在从事抑或有志于从事基金会事业的读者之必读书目。

我们期待，这一译丛的策划实施过程也会促进中国基金会行业发展中的官学产研的无缝对接。此套丛书的引进与翻译、出版本身就是政府、学界与基金会实践界密切合作的成果，也是急速发展中的中国非营利组织事业的代表性智慧汇聚。在此，感谢徐永光、王振耀、高小平、何道峰、王名、康晓光、刘忠祥、庄爱玲等专家编委的大力支持和积极参与。本丛书的即时付梓也离不开中国劳动社会保障出版社刁翠萍女士以及郭烁等精心组织的策划和翻译工作。这仅是一个新的起点，希望本译丛不断推陈出新的过程能够有利于进一步催化行业内外信息共享、知识共建的生态建设。

张秀兰

2012年10月20日

# 目录

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 前言 .....                           | 1  |
| 编者的话 .....                         | 4  |
| 导言：慈善基金会对评估手段的应用 .....             | 8  |
| 贾纳·凯·斯莱特    诺曼·A·康斯坦丁    马克·T·布雷弗曼 |    |
| 基金会主席的观点 .....                     | 20 |
| 霍丁·卡特三世的观点 .....                   | 20 |
| 约翰和詹姆斯·奈特基金会主席兼首席执行官               |    |
| 迈克尔·豪的观点 .....                     | 25 |
| 东湾社区基金会主席                          |    |
| 瑞莎·拉维佐·默瑞的观点 .....                 | 29 |
| 罗伯特·伍德·约翰逊基金会主席兼首席执行官              |    |
| <b>第1部分    了解基金会——一种特定的评估环境</b>    |    |
| 第1章    用评估方法来推动基金会的使命 .....        | 37 |
| 劳拉·C·莱维坦    玛丽安·E·巴斯               |    |
| 第2章    从历史角度看基金会评估 .....           | 65 |
| 彼得·多布金·霍尔                          |    |
| 第3章    基金会和评估——对儿不易相处的学习伙伴 .....   | 91 |
| 马克·R·克雷默    威廉·E·比克尔               |    |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第4章 在基金会和受资助者之间建立牢固的关系 | 118 |
|------------------------|-----|

迈克尔·奎因·巴顿 约翰·贝尔 德博拉·G·邦尼特

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第5章 评估是一种民主化的手段 | 139 |
|-----------------|-----|

珍妮弗·C·格林 里卡多·A·米利特 罗德尼·K·霍普森

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第6章 把评估融入基金会的活动周期 | 164 |
|-------------------|-----|

劳拉·C·莱维坦 威廉·E·比克尔

## 第2部分 基金会如何进行评估实践能力建设

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第7章 评估对象和评估程序的合理选择 | 191 |
|--------------------|-----|

梅尔文·M·马克 威廉·L·比里

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第8章 让评估工作符合基金会机构的文化特质 | 213 |
|-----------------------|-----|

罗斯·F·康纳 维克托·郭 马里·S·梅尔顿 里卡多·A·米利特

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第9章 基于领域的评估对基金会活动有效性的作用 | 233 |
|-------------------------|-----|

帕特里夏·帕特利兹 爱德华·波利

|               |     |
|---------------|-----|
| 第10章 小规模基金会策略 | 250 |
|---------------|-----|

马里·S·梅尔顿 贾纳·凯·斯莱特 温迪·L·康斯坦丁

|                |     |
|----------------|-----|
| 第11章 综合型慈善活动策略 | 273 |
|----------------|-----|

黛布拉·J·罗格 詹姆斯·R·尼克曼

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第12章 项目有效性的报告材料 | 286 |
|-----------------|-----|

诺曼·A·康斯坦丁 马克·T·布雷弗曼

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第13章 受资助者的评估性思维 | 311 |
|-----------------|-----|

E·简·戴维森 迈克尔·M·豪 迈克尔·斯科里夫

|                |     |
|----------------|-----|
| 第14章 与不同对象沟通结果 | 333 |
|----------------|-----|

莱斯特·W·巴克斯特 马克·T·布雷弗曼

|      |     |
|------|-----|
| 编者简介 | 357 |
|------|-----|

|      |     |
|------|-----|
| 作者简介 | 360 |
|------|-----|

## 前言

大卫和露西尔·帕卡德基金会对评估的兴趣建立在我们的一项核心价值之上，即对有效性的追求。戴维·帕卡德和惠普公司开创了“目标管理”方法，并施行了“持续质量改进”。这些政策和措施为惠普公司的经营打下了基础，也对公司的成功作出了贡献。有了这样的传统，我们的理事和员工都有决心为识别战略机会和评估我们主要工作的有效性而奋斗。时至今日，基金会创始人的远见一直在为我们的工作指引方向。

在为帕卡德基金会开发并完善评估流程的过程中，我们始终牢记自己作为管家的职责。我们有责任确保创始人托付给我们的资源得到有效利用，并承诺向理事会报告我们的评估结果，向受资助者和公众告知我们的工作进展。与此同时，我们也把评估当作一种促进基金会内部学习以及与合作者共同学习的有力工具，从而改进我们的长期项目策略。

评估在基金会中得到了广泛的应用。正如我的同事和其他基金会的管理者在下文指出的那样，评估数据的使用非常有助于向理事会成员、资助申请者以及基金会项目人员提供信息，借以推动战略方向和学习进程。包罗万象的评估框架使我们得以衡量多家机构的各项活动进展情况，对它们加以比较并做出改进。

尽早对围绕我们工作的一切评估活动的主要目的进行说明，这已成为

增强评估有效性的最重要因素之一。在制定评估方案时，我们会力求把开展该项评估的目的、它的主要受众以及如何利用评估产生的信息确定下来。不断提出并回答这些问题，能够帮助我们选择更好的评估方案并加以实施。另外，我们也意识到了根据每个项目、每种方法的特性来选用不同评估工具的好处。

虽然我们知道，要保证评估的有效性，就必须为何时以及如何使用评估建立明确的规则，但是仍然存在一些重要的问题。基金会经常需要在一些尚未定型的领域开展工作，而社会问题和环境问题往往也是复杂多变的，因此若要获得影响力，就必须拥有多样化的方法和长期性的视角。要想对事件进行归因或是建立因果关系，是非常困难的，有时甚至是根本做不到的。在有些情况下，开展复杂评估的经济成本高得令人望而却步。尽管我们对根据医学模型设计的评估方法表示认可（我们曾经资助过一些这类活动），但我们也看到了“变革理论”这类评估方法的价值，因为它详细说明了项目逻辑，并且在整个项目实施过程中对其关键步骤进行了测度。如何找到能够推动学习并持续可行的评估方法，对我们和对整个评估领域来说，都仍是一大挑战。

就慈善业而言，这是一个令人兴奋的时刻。对评估工作和基金会有效性的关注继续指引着我们的许多讨论。有效组织的资助者和资助者评估网络的合并凸显了评估对有效组织的重要性。基金会和非营利性机构的评估问题一直是美国评估协会（American Evaluation Association）和基金会业内会议的重点议题。我们预计会在这些领域开展更多的活动，获得更大投入，并期待着充满活力、富有成效的交流活动。

我们很荣幸能对《慈善基金会和评估学：有效慈善行为的环境和实践》（*Foundations and Evaluation: Contexts and Practices for Effective Philanthropy*）一书的写作进行资助。这一课题的想法最初是由我们基金会于2001年发起的，后来我们和公共卫生研究所以及加州大学戴维斯分校建立了伙伴关系，使得这个想法变成了现实。令我们感到特别高兴的是，我们在公共卫生研究所和加州大学戴维斯分校的合作伙伴为这项课题

承担了领导工作。他们的努力和洞见在这些文字中都得到了体现。我们还要感谢那些贡献了自己最卓越、最前沿思想的值得尊敬的评估人员，和那些长期投身于慈善事业并就本话题分享了自己观点的同行们。

本书突出了和基金会对评估的应用密切相关的一些重要话题，并展现了多样化的观点和意见是如何碰撞出更有创意的评估方法的。它一定能使我们继续就如何更好地评估自身工作展开讨论，并对帮助基金会理事会、员工、受资助者和专业评估人员提升愿景、认识和实践起到关键作用。我希望你们可以和我一起考虑这些观点，并用最好的办法来更好地完成我们共同追求的重要使命。

理查德·T·施洛斯伯格 (Richard T. Schlosberg III)

大卫和露西尔·帕卡德基金会前董事长兼首席执行官

2004年6月

## 编者的话

本书是大卫和露西尔·帕卡德基金会 (David and Lucile Packard Foundation) 向公共卫生研究所 (Public Health Institute) 和加州大学戴维斯分校提供的一笔经费的产物。借助此笔经费,我们得以召集起一批评估和慈善研究领域的知名专家,共同探讨如何利用评估手段来更好地为慈善服务,并为此献计献策。参与者包括慈善基金会的管理者和员工、评估专家、大学教授和咨询师。所有这些都通过以下多种渠道获得了在慈善基金会或评估实践方面的丰富经验,或是二者兼备:在慈善基金会工作,以外聘人员的身份为慈善基金会服务,还有对慈善基金会和评估方法进行研究和论述。

我们的工作组最初是于2002年5月在帕卡德基金会位于加州洛斯拉图斯 (Los Altos) 的总部会面的,历时3天。在那次会议上,我们讨论了如何利用评估来更好地帮助慈善基金会成为善于思考、不断学习的组织。这个工作组拟定了一系列这方面的论文题目,并把写作任务分配给成员们。并不是所有的工作组成员都成为了本书作者,但他们都积极地并且富有创造性地参与了前期讨论。除了本书各章的作者以外,工作组还包括以下成员:保罗·布莱斯特 (Paul Brest), 威廉和弗洛拉·休利特基金会;迈克尔·科斯特 (Michael Cortés), 旧金山大学;欧内斯特·豪斯

(Ernest House), 科罗拉多大学; 芭芭拉·基比 (Barbara Kibbe), 大卫和露西尔·帕卡德基金会, 目前在斯克爾基金会; 朱迪斯·克罗尔 (Judith Kroll), 全美基金会理事会; 卡罗·拉森 (Carol Larson), 大卫和露西尔·帕卡德基金会; 肯特·麦圭尔 (Kent McGuire), 人力示范研究公司, 目前在坦普尔大学, 和卡罗利娜·雷耶斯 (Carolina Reyes), 加州基金会, 目前在雪松西奈山医学中心。此外, 在这次会议后不久, 又有一些同事被工作组吸纳, 加入了本书的作者行列。2002年11月, 工作组成员于华盛顿再度聚首, 继续讨论上次会议的议题, 并探讨了文章的发表路径。最后, 我们还邀请3家基金会的现任主席——霍丁·卡特 (Hodding Carter)、迈克尔·豪 (Michael Howe) 和瑞莎·拉维佐-默瑞 (Risa Lavizzo-Mourey) ——就他们对评估方法及其在现有基金会工作中的作用的想法各写了一篇短文。

在各章的写作过程中, 每篇文稿 (除了三位主席的短文) 我们都会邀请数位同行, 让他们根据自己对该文主题的了解来进行评审和反馈, 他们也都给出了内容翔实的评论和建议。这些评审稿大约有一半来自工作组成员 (其中有人审了不止一篇文章), 另一半则来自非本项目组成员的专家学者。前者包括莱斯特·巴克斯特 (Lester Baxter)、威廉·比里 (William Beery)、德博拉·邦尼特 (Deborah Bonnet)、温迪·康斯坦丁 (Wendy Constantine)、罗德尼·霍普森 (Rodney Hopson)、欧内斯特·豪斯 (Ernest House)、朱迪思·克罗尔 (Judith Kroll)、维克托·郭 (Victor Kuo)、劳拉·莱维坦 (Luara Leviton)、梅尔文·马克 (Melvin Mark)、迈克尔·巴顿 (Michael Patton) 和爱德华·波利 (Edward Pauly)。外部评审包括马莎·坎贝尔 (Martha Campbell)、玛丽亚·凯西 (Maria Casey)、丽贝卡·科尔内霍 (Rebecca Cornejo)、大卫·费雷罗 (David Ferrero)、约翰·格罗夫 (John Grove)、迈克尔·亨德里克斯 (Michael Hendricks)、马克·利普西 (Mark Lipsey)、利萨·科尔温 (Lisa Korwin)、加思·诺伊弗 (Garth Neuffer)、琳达·诺伊豪泽尔 (Linda Neuhauser)、苏珊·欧巴斯基 (Susan Obarski)、萨拉·彼得森

(Sara Peterson)、达纳·菲利普斯 (Dana Phillips)、埃米尔·波萨瓦克 (Emil Posavac)、特蕾西·拉特尼克 (Tracey Rutnik) 和苏珊·怀斯利 (Susan Wisely)。对于这些慷慨地贡献出时间和专业建议的同事们，我们深感谢意。整个评审过程平等友好而富有建设性。我们相信，所有文章都因此而被修改得更加完善。

我们还要感谢乔西·巴斯 (Jossey-Bass) 出版社的两位编辑，约翰娜·冯德林 (Johanna Vondeling) 和阿利森·布伦纳 (Allison Brunner)。他们给予了我们指导、耐心和建议，并且对于本书高度协作化的写作过程尤为肯定。我们也要对乔西·巴斯出版社后来招募的两位匿名评审表示感谢。他们对本书做出了整体反馈，并提供了很多颇有见地的意见。对于他们的付出我们非常感激。

工作组的全体成员以数不胜数的形式为本项目作出了贡献，但作为项目召集人和本书的编辑，让我们感到尤为幸运的是获得了来自罗斯·康纳 (Ross Conner)、朱迪思·克罗尔 (Judith Kroll)、劳拉·莱维坦 (Luara Leviton) 和爱德华·波利 (Edward Pauly) 组成的内部顾问小组的咨询建议。这个小组在本项目的几个关键环节都做出了重要指导。

我们还想把最深的敬意献给大卫和露西尔·帕卡德基金会的项目赞助人。我们的项目主任维克托·郭 (Victor Kuo) 不仅是一位不知疲倦且颇受敬重的工作组成员，同时他也给予了本项目大量的指导、支持和鼓励。帕卡德基金会的主席兼首席执行官卡罗尔·拉森 (Carol Larson) 就慈善活动该如何持续提高效率并提升价值给出了富有智慧的前瞻性看法。我们还要感谢在本项目获得帕卡德基金会资助时担任评估和教学服务主管的加里·亨利 (Gary Henry)，他对本项目的启动帮助甚多。

我们也要感谢加州大学戴维斯分校的迈克尔·P·史密斯 (Michael P. Smith) 和公共卫生研究所的唐娜·索费尔 (Donna Sofaer) 在整个过程中与我们多次富有实际意义的谈话。

在本项目的组织过程和本书的编辑过程中，作为一个团队，我们共同分担了相关的各项任务。相应地，编辑姓名是按字母顺序排列的。

最后，从个人角度来讲，我们要感谢我们的女儿们，布莱尔·布雷弗曼（Blair Braverman）和玛拉·康斯坦丁（Mara Constantine），她们以青少年特有的机智和热情鼓舞我们在整个过程中一直保持了高昂的工作斗志。

马克·T·布雷弗曼

戴维斯，加州

诺曼·A·康斯坦丁

拉法叶特，加州

贾纳·凯·斯莱特

戴维斯，加州

2004年6月

慈善家、企业家、以及他们的子女们，他们来受雇于个人，这是  
曼 (Blair Beavertman) 和玛拉·康斯坦丁 (Mara Constantine) 她们以青  
年并工的高了林列直一中这个整直作海善基社慈善的言林幸少

曼·康斯坦丁·T·克己

林列直，林列直

丁·康斯坦丁·A·曼

林列直，林列直

林列直，林列直

林列直，林列直

林列直，林列直

## 导言

# 慈善基金会对评估手段的应用

贾纳·凯·斯莱特 诺曼·A·康斯坦丁 马克·T·布雷弗曼

**现**代这种以拨经费为运营模式的慈善基金会始创于美国。其中第一批基金会创建于 20 世纪早期，是由一些在商界获得了巨大成功的人士捐资设立的。他们通过这样一种正规渠道进行捐赠的原因也是五花八门的。有许多捐赠者纯粹是受到一种社会责任感的驱使，想为社会作些贡献。另一些人则是看中了税收方面的优惠，并借此将一大笔财产继续控制在自己和家人或是商业伙伴的手中，而不是拱手让给政府。还有一些人可能是出于虚荣而被这样的愿景所吸引：有一家实力雄厚、受人景仰的机构以他们的名字命名，并在他们离开人世后还在继续行善。当然，对于某些捐赠者，以上种种动机都交织在一起，赋予了这一新的财富组织方式无可抵挡的诱惑力。

不管最初催生基金会第一轮成长的原因究竟有哪些，这一理念迅速成型、扩散并开始分化。不可否认的是，在过去 100 年中，慈善基金会的捐助项目从大小各个方面改变了美国社会（参见例如 Nielsen, 1972, 1996）。它们的工作也在世界其他地方拥有了越来越大的影响力。