台灣社會公益
行動協會

台灣社會企業
創新創業學會

J0019

Creating High-Impact Nonprofits

創造高創效力的非營利組織

作者 Heather McLeod Grant & Leslie R. Crutchfield

史丹佛社會創新評論
2007　秋季

一般普遍的看法是，擴大社會創新的規模須由強化內部管理能力開始。本研究針對十二個高創效力(影響力)非營利組織之研究顯示，真正的社會變革，是發生在當組織走出他們自己的高牆，並找到有創意的方法來爭取其他人的幫助。

在不到二十年內，「為美國教書 TEACH FOR AMERICA」經歷了艱辛的創立時期，至今在美國成為一個強大的教育改革機構。設立於 1989 年，Wendy Kopp 大四那年，靠著有限的經費，在借來的辦公室中營運。現在這個組織吸引很多頂尖的大學畢業生，願意花兩年的時間，接受微薄的薪水，到美國資源最缺乏的公立學校教書。僅在最近十年內，Teach for American 的規模成長了五倍，它的經費由一千萬美元增加至七千萬美元，其教師數量也由原本的五百人增加至四千四百人，並且打算在接下來的幾年內，再擴大為兩倍的規模。[1]

快速的成長只是總部設在紐約的 Teach for America 故事的一部份。雖然它的成功能以教師的數量或是募款的總數等一些有形項目來評估，此組織主要的成就應該是它所創造的教育改革運動。儘管有些教育領袖對此非營利組織的教師培訓計畫，及這些教師待在班上的時間感到不滿，但用這些來衡量，將錯失該組織所造成更大而無形的影響。Teach for America 挑戰多數美國人對於教師認證的想法，動搖了教育機構，更重要的是，成為堅定的教育改革者的先鋒。

Teach for America 已經是十分成功，現在是許多長春藤名校學生公認的理想雇主，常常勝過菁英企業像是「麥肯錫企管顧問公司 McKinsey & Company」。[2] 經歷這項 90 年代的計畫的畢業生，現在遍布全國，他們創立特許學校 (charter schools)、競選政治職務、管理基金會以及擔任學校校長等。以這些能力，他們能夠在體制層級實現變革─不只是在小孩間、教室間；而是整個學校、區域和國家層級。

Teach for America 如何在相當短的期間內達到如此成就？其他相似的非營利組織如何能有如此顯著的社會影響？第二項答案正是此篇文章的主題，也是我們即將推出的新書：「*善的力量：高創效力非營利組織的六個措施 Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*」(Jossey-Bass, October 2007) 中的重點。

我們的研究結果是根據在數年間，對 12 個近代美國歷史上最成功的非營利組織所作的研究，包含著名的「仁人家園 (Habitat for Humanity」、較不著名的「自助信用合作社，Self-Help Credit Union」 和令人驚嘆的（*舊金山*）「探險科學博物館 The Exploratorium」。一個非營利組織，「美國環保協會 Environmental Defense」幫助減緩美國東北地區的酸雨問題，並創造新的全球暖化解決辦法。另外一個非營利組織，City Year，已經幫助數千名青年服務他們的國家，也改變我們對於志願服務 (volunteerism) 的想法。總體來說，這些高創效力的非營利組織，強力要求企業採用永續性的商業措施，也動員民眾來解決一些相關議題，像是飢餓、教育改革和環境。

經過我們仔細的評估這十二個高創效力的非營利組織後，我們發現結果有點出乎我們意料。我們原先假設在這些組織內部，有某些固有的東西幫助他們有如此傑出的影響力，而他們的成功與他們的成長或是管理方法有直接關聯。相反地，我們了解到成為一個高創效力的非營利組織，不只是建立一個優秀的組織和擴大接觸更多人群而已。更確切的說，高創效力的非營利組織的運作透過與外部組織和個人合作，來創造比原先所能達到更大的影響。他們建立社會運動和範疇；改變企業、政府、其他非營利組織和個人；並且改變他們周圍的世界。

非營利組織管理的迷思

一開始我們透過傳統非營利組織的管理角度，檢視這十二個組織，研究他們的領導統御、治理、策略、計畫、籌資和行銷。（見文末詳述如何挑選及研究這些非營利。）我們以為他們的成功是源自於經過時間考驗的管理習慣，像是卓越的行銷、協調的營運或是嚴謹開發的策略計畫。

但是我們所發現的完全顛覆了原先的想法。實現高創效不只是建立優秀的組織後，就到處擴展據點或是四處籌募資金。在更深入研究後，我們看到許多一般人對於非營利組織成功因素的普遍認知都開始無以為繼。事實上，絕大多數的非營利組織文獻專注在一些雖然重要，但並不能判定一個組織是否具影響力的議題上，像是：

迷思一：完善的管理　有些我們研究的組織，並不符合普遍認知的管理原則的典範模式，雖然適當的管理是必須的，但那並不足以創造顯著的社會影響。

迷思二：品牌意識　少數我們研究的團體是家喻戶曉的，但有些少數組織幾乎從來都不注重行銷。對組織某些來說，傳統的大量行銷是他們的影響策略中的重點；但對其它組織來說，這並不重要。

迷思三：突破的新思維　雖然有些團體想出了激進式的創新，但其它的採取並調整舊方法，直到他們獲得成功為止。

迷思四：制式使命聲明　這些非營利組織全都追求有說服力的使命、願景和共享價值。但只有少數團體花時間細部調整他們的書面使命宣言；他們絕大部分都太忙於實踐這些使命。

迷思五：在傳統評量方法中獲有高評價　當我們審視針對非營利組織效率的傳統評量方法時，許多團體表現並不好，因為他們並不遵守像是開銷比例 (overhead ratios) 等誤導性的測量工具。

迷思六：大量預算　我們發現組織規模和影響力並不相關聯，有些非營利組織利用其大量的預算來做出影響；而其它的則利用相對小很多的預算來達到相當的影響。當我們排除對高創效力非營利組織的成功因素的普遍看法，我們相信我們已經發現一個新的方法來瞭解這產業，也了解使得最傑出的非營利組織能創造持續的社會變革的因素。[3]

高創效非營利組織之六項措施

他們成功的秘訣在於高創效非營利組織如何動員社會的每一的部門，包括政府、企業、非營利組織和公眾，形成一股善的力量 (force for good)。換言之，影響他們成就的原因，大部份來自他們跨越藩籬，與外界合作，而不是因為內部的經營

管理。這些我們所研究的高創效非營利組織，多滿意於只要組織「夠好 good enough」就好，然後將精力專注在外部活動，以催化大規模的變革。

阿基米德名言:「給我一支夠長的槓桿，我獨自一人就能移動全世界（*譯注：給我適當的工具，我獨自一人就可以改變世界*）」。這些組織利用他們的槓桿力量來創造變革。在物理學中，槓桿作用的特色就是利用槓桿所得的力學優勢；在商業中，它代表著利用一個小比例的初期投資來換取高報酬。這個槓桿作用的概念精準地描述高創效非營利的運作。就像是一個人利用槓桿和支點，抬起一個他的體重三倍重的巨石，這些非營利能夠達到比起他們渺小的規模或結構所能及之更大的社會變革。

經過研究這十二個非營利組織的漫長過程，我們開始看到他們的運作模式。最終，具體化成現在這裡的六種模式─高創效的非營利組織用來成就非凡的影響的六項措施：

一、服務與倡議：高創效組織開始時可能具備週詳的計畫，但他們最後還是了解他們不能夠僅透過提供服務來達到大規模的社會變革。所以他們增加了政策倡議，來獲取政府資源和改變法規。其它的非營利組織一開始時進行倡議，後來加入草根（基層）計畫來強化他們的策略。

最終，所有高創效組織都能彌合服務與倡議間的鴻溝，他們都精於兩者。他們提供的服務與倡議越多，就發揮更大的影響力。一個非營利組織的基層工作有助於提供實際資訊給他的政策倡議，制定更加貼切的法律。在國家層級的倡議可以幫助非營利組織複製它的模式，增加可信度，並獲得組織擴展的資金。[4]

總部設在北卡羅來納州 Durham 的非營利組織 Self-Help，在如何結合服務與倡議以成就更大的影響力上，就是一個傑出的例子。一開始 Self-Help 提供房貸給客戶，這些客戶通常是貧窮的少數族裔單親媽媽，他們不符合傳統房屋貸款資格。雖然這樣的服務幫助了數千個低收入戶家庭購買房屋，但 Self-Help 的運作很快就受到掠奪性貸款 (predatory lenders) 的破壞，他們佔弱勢貸款人的便宜，加收超額各類費用或是收取超高的房貸利率，基本上就是確保貸款人將會違約。

最終，Self-Help 組織了一個遍及全北卡羅萊納州的聯盟，並遊說通過全國第一個反掠奪性貸款法。之後，這個組織建立了子組織「負責任借貸中心 Center for Responsible Lending」，來幫助地方性非營利組織在其它 22 州通過類似法案。透過其直接服務，Selp-Help 已經提供超過四十五億的房屋貸款給美國的低收入戶家庭。但是透過它的倡議努力，藉由保護他們遠離掠奪性貸款，它已經為國家大部分的弱勢人口建立了遠大的價值。

幾乎所有我們研究的案例中，非營利組織在經歷一段時間後，都結合直接服務計畫和倡議以增強其影響。有些團體，像是 America's Second Harvest 和仁人家園，一開始提供服務，像是提供食物給飢民或是替貧困的人找到房子，並在至少十年後，才增加倡議。其他團體，像是 Center on Budget and Policy Priorities、美國傳統基金會 (Heritage Foundation) 及美國環保協會，起初以倡議開始運作，隨後增加基層計畫或服務，來擴展他們對於地方或國家層級的影響力。又有些組織，像是 City Year 和「全國（西班牙裔）人民委員會 The National Council of La Raza, NCLR」（*La Raza 意：新世界的西班牙裔人*），儘管遇到專門化的壓力，卻從一開始就雙管齊下，但他們也較早認清到倡議和服務之間的互補關係。

二、讓市場運作：高創效力非營利組織已經學到，利用自身利益和經濟法則的力量，遠比訴諸純粹利他主義具有更大吸引力。不再滿足於依賴傳統的慈善事業概念，或將企業視為敵人，這些非營利組織找到融入市場運作的方法，並幫助公司「生意興隆，同時行善 do good while doing well」，他們影響企業慣例，建立企業合作夥伴，並開發賺取盈收的企業來達到更大規模的社會變革。[5]

美國環保協會是第一個了解到利用市場力量對社會變革的影響力。這個總部設在紐約的組織成立在 1960 年代後期，是由一群反對使用 DDT（現已被禁止使用之農藥）的科學家所組成，多年來其非正式格言為：「告這些壞蛋！Sue the bastards.」然而，隨著時間的推移，這個非營利組織以不同（甚至在剛開始時比較激進）的方法而聞名：與企業合作，改變他們的事業流程，讓其更能永續發展。

舉例來說：即使當時其它環保團體批評美國環保協會「出賣 selling out」（*原先理想*），這個非營利組織在 1980 年代與速食龍頭麥當勞合作，讓它的包裝更加環保。從那之後，美國環保協會和數百間公司合作，從「聯邦快遞 FedEx」到「沃爾瑪 Wal-Mart Stores」，經常得以擴大它的創新規模到足以改變整個產業的慣行作法。雖然這些夥伴關係在環保團體中現在變得很常見，美國環保協會無疑是此領域最早期的先驅。

但是美國環保協會不只是立志要改變商業行為；它更進一步的利用市場力量來幫助解決更大的環境問題。美國環保協會大力提倡以市場為基礎的系統來控制汙染，像是「總量管制與交易制度 cap and trade」，制定了所有（*廢氣*）排放總量的限制（例如碳的排放量），同時也創造經濟誘因，讓公司願意遵從也減少他們的（*廢氣*）排放。總量管制與交易制度系統幫助減少北美的酸雨問題，也變成對抗全球暖化的一項重要工具。事實上，這個作法造成了 2006 年美國加州通過「全球暖化解決法 Global Warming Solutions Act」，這是第一個通過州級立法的此類法規，也是更嚴格的國家排放物管制的模範。

我們發現三種高創效非營利組織利用市場的主要方式。他們大規模地幫助改變企業行為，像是美國環保協會。Self-Help 也跟循此腳步，創造次級貸款市場，並透過主流金融業者像是「美聯銀行 Wachovia」（*2008 年被富國銀行 Wells Fargo 收購*）和「房利美 Fannie Mae」，來擴展它的創新貸款模式；因此改變了產業的慣例，並幫助大型公司涉足長期缺乏服務的市場。

非營利組織也為了其目標，透過與企業合作影響市場來獲得額外的資源，就像 America's Second Harvest、City Year 和仁人家園。這三個組織都發展與大型企業的夥伴關係，透過此管道，他們獲得資金來源、媒體關係、市場支持和實物的捐贈 (in-kind donations)。

有些非營利組織經營他們的小事業，創造收入來資助他們的計畫。以「分享力量 Share Our Strength」（*格言：不讓兒童挨餓 No Kid Hungry*）為例，它經營一個叫做「社區財富創投 Community Wealth Ventures」的非營利諮詢業務，將它的收益重新配置於服務它的社會使命上。

三、激勵熱心的倡導者 (Evangelists)：高創效非營利組織建立強大的支持者社群，來幫助他們達成遠大的目標。他們重視義工、捐贈者和顧問，不只是為了他們付出的時間、金錢和建議，也為了他們的熱心倡導。為了激勵支持者的投入，這些非營利組織創造情感體驗，幫助連結支持者和組織的使命與核心價值。這些經驗將外人轉化為熱心的倡導者，進而以最極致的病毒式行銷（viral marketing，*口碑行銷*）來招募其他人。高創效非營利組織長期培育和維持這些支持者社群，認清他們不只是手段，他們自己本身也是服務目標。[6]

位於喬治亞州阿梅里克斯的仁人家園，為能夠創造更大的社群和激勵熱心倡導者做了很好的見證。正如創辦人 Millard Fuller 所說，他並沒有一開始就要創造一個組織作為一種社會運動。一開始，這個非營利組織透過地區教會的人群，口耳相傳來擴散他的模式，從基層開始建立他的品牌。該模式包含徵募援助者，來進行它的核心工作：替貧困的人建立房屋。參與者和房屋未來的住戶一起工作，並在過程中活出他們的價值，而成為建屋事業的提倡者。這些倡導者輪流地招募他們的朋友和同事，一起向外擴大支持者的圈子。

此外，仁人家園吸引到我們所謂的「超級熱心倡導者」，像是前美國總統吉米・卡特─憑著他的個人成就、有聲望的名字和廣闊的社交網絡，能幫助一個非營利組織到達一個更高的層級。透過擔任組織的董事和發言人，卡特幫助推動這個基層的非營利組織成為全球改革的力量。

並非所有我們所研究之高創效非營利組織，都有讓支持者更容易參與的組織模式。然而，幾乎所有人都找到創意性的方法，來轉換核心支持者成為熱心倡議者，並且動員超級熱心倡議者。

四、培育非營利組織網絡：雖然大部分的非營利組織進行口惠合作，其中有很多卻視其他團體為有限資源的競爭者。但是高創效非營利組織幫助成就他們的同儕，建立非營利組織同盟網絡，並投入相當的時間和精力來促進他們各自領域的發展。他們公開地與其它非營利組織分享財富、專業知識、本事和能力，不是因為他們是聖人，而是因為這麼作符合他們自身的利益。[7]

美國傳統基金會就是這個網絡思維的一個好例子。從成立以來，這個總部設在華盛頓特區的組織，顛覆了傳統對於智庫的想法。這個基金會不只尋求建立一個廣大的會員庫，也將保守主義注入主流思想中。為了達到它的目標，美國傳統基金會了解它需要建立一個運動，而不只是一個組織。因此，基金會幫助傳播，並在地方、州和國家層級上，激起保守派組織的龐大網絡。

現在，美國傳統基金會的資源庫，一個國家和地方非營利組織的網絡，包含了超過兩千個的會員組織。美國傳統基金會幫助國家及地方級的領導者籌募資金，並公開地與志趣相投的組織分享它的捐贈者名單。他也提供推廣計畫，來訓練非基金會的政策分析師，從保守的策略到公共的演講技巧。傳統基金會不只為了他們自己的組織，也為了其它主要的保守團體培育人才，提供一個有名的實習計畫和就業安置服務給它的年輕助手。這個非營利組織也經常以結盟方式，來推廣保守政策和通過立法。這個基金會不但不視其他保守派組織為競爭對手，相反地在過去二十年間，還幫助建立起更大的保守派運動，作為志同道合的同儕持續成長網絡的關鍵連結。

其他高創效非營利組織則利用網絡的力量。在某些情況中，他們透過一種聯繫結構來將他們的網絡正式化，像是 YouthBuild USA 或是 America’s Second Harvest。在其他情況中，他們的網絡較不正式化，並且在沒有官方品牌或資金關係之情形下營運，像是 the Center on Budget and Policy Priorities 或是「探險科學博物館 the Exploratorium」。

不論他們是否擁有正式連繫關係，這些非營利組織，透過合作而非競爭，來發展他們各自的領域。他們分享財務上的資源，並幫助其他非營利組織成功的募得資金。他們透過公開資源的方式，分享他們的模式和私有的資訊。他們為了更大的網絡培育領導者和人才，而不是將最好的人才都藏起來。他們也利用結盟來影響立法，或是帶領基層倡議運動，而不會擔心由哪個組織得到這些功勞。這些

非營利組織認清團結力量大的道理，及更大規模的社會變革，經常需要集體的合作行動。

五、精通調整適應的藝術：高創效非營利組織有超強的適應力，能隨著需求修改他們的策略以增加成功的機會。他們用不斷的創新來回應每一個狀況。一路走來，他們曾經有過過失甚至曾經招致一些失敗。但是不像許多的非營利組織，透過掌握外部線索，他們也精於傾聽、學習並修改他們方法的能力。適應性使他們能夠長期維持他們的影響。[8]

太多非營利組織高度創新 (innovative)，但是卻無法將新點子付諸實現。其他非營利組織陷入官僚體制（bureaucracy，或*科層體制*）的困境中，而缺乏創意 (creativity)。但是隨著時間的推移，高創效非營利組織終究結合創新與有紀律的系統來評估、執行和調整構想。

「分享力量 Share Our Strength」已經展現超強的適應力，Bill Shore 透過寄信件給食品界的名人，為飢餓救援活動募得資金的方式，開創了這個位於華盛頓特區的非營利組織。雖然他收到少量的支票，但他發現專業的廚師，對於捐獻他們的時間和才能給地方性品嘗活動更有熱情。在 Denver 的一個活動成功之後，Share Our Strength 放棄了它原先的直接郵寄活動，並發起「全國體驗 Taste of the Nation」系列活動，現在這個全國性的比賽，在超過 70 個城市成功推出。它已經募得數百萬美元來進行飢餓救援行動，而許多其他的非營利組織也開始效仿它的做法。

一段時間後，Share Our Strength 已經嘗試許多不同的創新措施，從參與性的活動 (participatory events) 到善因行銷 (cause-marketing) 活動，但並非所有的活動都成功。其中一個失敗的嘗試是它透過一個叫做「體驗比賽 Taste of the Game」的計畫，試圖將「體驗概念 Taste concept」推廣到運動領域。Share Our Strength 徵求運動名人以運動的方式來訓練年輕人，並要求父母購買門票來觀看表演賽，並將所有的門票收入都拿去幫助飢餓救援行動。但是，有別於餐飲界，抗飢餓的議題在運動員和教練間並非十分熱門。經過幾次不太成功的活動，浪費了時間和金錢後，Share Our Strength 發展了一個更精確的方法來管理創新。今天，這個非營利的員工在進行新的方案前，會先開發營運計畫並展開更多研究。

所有在我們範例中的非營利組織，皆已經掌握我們所謂的適應週期 (cycle of adaptation)，其中包含四個關鍵步驟。首先，他們傾聽外部環境的回饋，並尋求改善或改變的機會。隨後，他們創新和實驗，發展新的構想或是改善舊的計畫。之後，他們評估和學習如何將創新結合，透過網絡分享資訊和最好的做法。他們

以不斷的學習過程，來修正他們的計畫和方案。這是一個永不停歇的循環，幫助這些非營利組織增加並維持他們的影響力。

六、分享領導：這十二個組織的領導者都展現出非凡的個人魅力，但是他們卻不自負。他們知道他們必須分享權力，以壯大善的力量。他們除了在自己的組織中分配領導權力，也遍及他們的外部非營利組織網路，授權其他人去領導。高創效非營利組織的領導人培育有力的副手，建立持久的長期執行團隊，並發展龐大且有力的理事會。[9]

「全國(西班牙裔)人民委員會 NCLR」是集體領導行動中一個很棒的例子。這個總部設在華盛頓特區的非營利組織，是在 1968 年由一群西班牙裔的領導者所建立。在創立的前十年內，即指派 Raul Yzaguirre 作為首席執行長 (CEO)。Yzaguirre 帶領這個非營利組織達到三十多年非凡的成長。他很快地發展一群能力堅強和充份授權的資深主管，許多人已經在組織長達數十年，並且扮演重要的領導角色。Yzaguirre 隨時有第二指揮官 (second-in-command) 或首席營運長 (Chief Operation Officer, COO)，當他專注在外部的領導時，他們幫助他進行內部管理。NCLR 的理事會已經學會如何與執行團隊分享權力，甚至當 Yzaguirre 退休，由 Janet Murguía 繼任時，該組織仍維持它的領導慣例。

當創辦人 Fuller 離開並另創一個競爭性的住屋組織時，仁人家園經歷了艱難的領導轉換過程。但是幾乎所有我們所研究的非營利組織，像是 NCLR，都是共享領導模式的例子。他們在最頂層有強而有力的領導人，由瞭解分享權力的創辦人或是發展領導人所領導。他們都有長期服務的執行團隊來負起重大責任，他們的理事會人數比一般的要多，從二十到超過四十個成員都有，並且和執行團隊共享權力。

組織帶來的持續性影響

這十二個我們所研究的高創效的非營利組織，利用這六個當中大多數的措施。但是他們並沒有總是，而且也沒有全部，用相同的方式利用它們。有些最初組成時，只採用其中少數的作法，爾後才逐漸地增加其他作法；其他的組織專注在某些特定方法，並有不同程度的應用。然而，他們的共同點是採用愈來愈多，而不是愈少的作法。高創效非營利組織不斷地往新領域發展，而非僅做那些他們傳統的事情。利用與其他組織合作及透過這些合作夥伴，他們發現夠長的槓桿（最好的方法）能夠增加他們的影響力。

除了利用這六個作法，這十二個高創效力非營利組織，也精通幾個維持影響力的必要基本管理原則。他們皆已經開發了持久的，而且某些程度上多元的財務支持資源，包含大型的個人捐贈人庫、政府合約、公司捐贈和基金會的資助。通常，他們已經結合募資策略和創效策略。那些最精於啟發熱心倡議者明的人，也能夠建立一個廣闊的個人捐贈人庫。

這些非營利組織也了解到他們需要投資他們的人力資源，還有他們大多數給高階主管相較於其他類似規模的組織較好的報酬。這些非營利組織也都理解如何建立一個可信賴的內部基礎結構，包括精密的資訊科技系統。儘管對抗性的公眾壓力要求持續降低行政人員比率，他們對於投資自身能力並不排斥。[10] 雖然這些基礎的管理措施沒有一個能帶來突破性的影響，但是隨著時間的發展，建立一個穩固的組織基礎，是持續高影響力所不可或缺的。

當一個非營利組織同時地應用這些力量，將這六個高影響力的作法和基本管理技巧結合，它創造了激發更進一步成功的動力。一名仁人家園的志工說：「這就像是推雪球下山，一開始你必須付出大量的精力，但是當開始滾動後，它將自己產生動力，自己往下滾動。」

利用槓桿作用來推展社會變革

當專注在自身的發展會比較容易時，為什麼這些非營利組織要利用多元的外部力量？這是因為他們堅定地致力要創造真正的影響。這些組織和其領導人想要解決許多苦惱著我們世界的重大問題，如：饑荒、貧窮、失敗的教育和氣候變遷。他們嚮往改變世界，他們不想要只是給社會貼上 OK 繃（治標），他們試圖直擊並排除社會問題的根源。

只增加班上學生的測驗成績，對 Teach for America 而言是不夠的；該組織也想要改革整個美國的教育體系。仁人家園不只要為窮人建立房屋；此組織嚮往能夠根除地表上的社會住宅（poverty housing）和無家可歸的問題。City Year 不只要建立幾個成功的青年團；這個組織也想要所有的年輕人為他們的社會服務一年。

但對這十二個組織而言，大膽的理想主義是基於真正的實用主義上。這些非營利組織在意識形態上的重視，遠不如它們對達成更大影響的專注。就像是 Self-Help 的創辦人 Martin Eakes 所說：「我需要成就影響多過於（證明自己）正確」。如果這意味保持客觀，甚至有時將他們的個人或組織的需求放在第二位，在合理範圍內，這些社會創業家將不惜一切代價去做。

美國環保協會結盟計畫的指導人 Gwen Ruta 說：「我們非常的務實，我們只在乎結果；只要能夠取得實質的成果，我們和誰合作都沒關係。我們將使用任何手段來取得進展：我們將控告人們、將與企業結夥、將遊說國會或教育民眾。這些所有的手段都在我們的工具箱中，而我們會使用最能幫助我們達成目標的那一個。」

即使非營利組織精通並使用所有六項措施，他們仍然不能夠解決世界最大的問題。其它部門也必須跟進。為了要產生實際變化，政府和營利企業領導人必然要向高創效非營利組織和他們所遵守的六項措施來學習。政府領導人可以開始不只是將非營利組織視為方便外包社會服務的地方，也視為是珍貴的社會創新及政策意見的來源。企業領導人可以和主要的非營利組織結夥，設計利用市場力量的創新系統來取得更大的福祉。個人捐贈者和志工，可以透過支持那些擁有最大影響力，而不是那些堅持受到誤導的傳統效率觀念的非營利組織，來增加其投資的社會效益。

我們相信，如果沒有更多的非營利組織、企業和政府機關遵循這六個措施，來達到最大影響力的話，我們注定緩慢的成長，在對抗全球暖化上幾乎沒有進展。我們雖提供微薄資金支援一些計畫，卻只會使得貧窮的惡性循環永遠揮之不去。我們會繼續讓數百萬名孩童在沒有醫療保健的情況下成長，也將繼續犯所有錯誤中最大的一個錯誤：太專注於過程而非影響。

｛研究方法｝

由於我們想要識別及了解高創效非營利組織的共同特性，我們的第一項挑戰就是闡述「創效／影響 impact」的定義。我們首先考慮具體的產出：組織是否達到全國或國際層級的廣大和持續的結果？我們定義的第二部分則更抽象：這些組織是否在整個體系或領域中有顯著影響？

隨後我們需要決定研究應包含哪一個組織。我們想要研究其存在目的主要是為提供廣大的公眾福祉的 501(c)(3)非營利組織，所以我們排除會員制的團體，例如聯誼會。我們想要了解非營利組織如何相當快速地擴大他們的影響規模，因此我們只研究成立於 1960 年晚期之後的組織（我們也排除成立不到十年的非營利組織，因為他們尚未建立他們的影響力）。最後，我們想要研究面對類似的社會、政策及經濟狀況的非營利組織，因此我們排除創立於國外的非營利組織，和接受大規模捐贈創立的基金會。

我們利用四階段的過程來挑選及研究符合以上條件的組織。因為沒有客觀測量影響力的方法（像是「股東總回報率 total return to shareholders」），我們只得利用比較主觀的標準來評估這些非營利組織。所以我們借用管理書上的方法，像是「永續經營 Built to Last」。

首先，我們調查了 2,790 位在各自領域具有代表性的非營利組織的執行主管，要求他們在所處領域中，提名五個他們認為在最近三十年有顯著影響力的非營利組織，並要求他們解釋自己的選擇理由。

我們隨後徵募九個不同領域的 60 位專家（例如：藝術、環境、青年發展）來幫助我們分析此項調查結果，及建議其它組織，最後，縮小名單到約 35 個符合我們標準底線的非營利組織。根據我們的研究顧問及其他資訊，例如年度報表和有關他們影響力的公開資訊，我們選擇了最終的十二個高創效非營利組織，它們盡可能的在各領域的議題、商業模式、預算、地理分佈及領導的範圍上，具有代表性。

我們花費將近兩年的時間來研究這十二個組織，我們收集文章、案例研究以及閱讀有關非營利組織的書籍；參觀他們的總部；與他們的高階主管、董事會成員和其他領導人進行 10 到 15 次的面談；並分析內部資訊，包含預算資料、主管報酬率、人員流動率和組織結構圖。

最後，我們看了所有的資料，以找出這些非營利組織如何製造他們的影響力的模式，並且與一群顧問，將這些模式拿來測試這十二個組織。最重要的主題就變成了這六項措施。

作者：Heather McLeod-Grant & Leslie R. Crutchfield

表一　12 個高創效力非營利組織

12 個高創效力非營利組織			
組織名稱 創立時間 總部地點	**總營收** 2005 會計年度 ($百萬)	**組織運作方式**	**組織成就**
America's Second Harvest 1979, 芝加哥	543*	分派受贈食物及雜貨至基層非營利；倡議反飢餓政策	透過 200 多個食物銀行，每年分派 2 百萬磅食物至五萬多個地方性非營利，幫助二千五百萬美國飢民
Center on Budget and Policy Priorities	13	研究及分析州級與聯邦預算與財政政策；為窮人請命	與 26 個州級單位及 6,000 地方性非營利合作，確保數十億美元的聯邦

1981, 華盛頓特區			福利資金流向幫助窮人專案；建立州級與國際預算專案
City Year 1988，波士頓	42	透過公民服務、領導及社會創業建立民主制度；倡議全國服務政策	創立青年志工服務團，服務範圍涵蓋美國 17 個城市及南非，已吸引 8,000 位參與者；影響每年吸引七萬志工參與的美國和平團的成立。協助建立青年服務及社會創業領域。
Environmental Defense 美國環保協會 1967，紐約	69	以研究、倡議、市場工具及企業夥伴方式，處理環保問題	影響重要環保政策，包括：清淨空氣法及京都議定書；協助大企業如麥當勞、聯邦快遞及沃爾瑪，更符合環境永續性
The Exploratorium 探險科學博物館 1969，舊金山	44	經營科學、藝術及人文博物館，係新型教育的模範	影響全球互動科學中心及博物館運動，透過 124 夥伴博物館及一個網站，每年服務二千萬人。本館每年吸引五十萬訪客
Habitat for Humanity Int'l 國際仁人家園 1976，喬治亞州	1,000*	透過建造房屋、提高意識及倡議變革等方式，尋求根除社會住宅及遊民現象	在全球 100 個國家，創立 2,100 個相關機構；建造 275,000 座房屋，容納一百萬人
The Heritage Foundation 美國傳統基金會 1973，華盛頓特區	40	透過全國性相關公民權利及倡議團體網絡，設計及推廣保守政策	為雷根政府規劃政策議題；幫助領導 1990 年代美國國會的保守革命；現與 2,500 州級相關機構合作，並有 20 萬個人會員
National Council of La Raza 全國(西班牙裔)人民委員會 1968，華盛頓特區	29	經由與全國相關公民權利網絡及倡議團體，致力改進全部拉丁裔族群的機會	幫助創立超過 300 個地方基層相關機構，以促進西班牙裔族群在教育、醫療及公民權利；影響重要移民立法
Self-Help 1980，北卡羅萊納州	75	透過借貸、資產建立、研究及倡議，推展低收入社群的經濟發展	建立企業夥伴關係，以提供 4.5 百萬美元的貸款給五萬個小型企業及低收入者；領導全國反掠奪性貸款運動，並在 22 州領導法制改革
Share Our Strength 分享力量 1984，華盛頓特區	24	激勵及領導個人及企業終結兒童飢餓	透過在 60 個城市的活動，為飢餓救援團體籌募二億美元；動員一百萬志工參與「全美烘焙義賣 Great American Bake Sale」
Teach for America 為美國教書 1990，紐約	41	招募社會新鮮人用兩年時間，在資源嚴重不足學校任教並領導教育改革	培訓 12,000 大學畢業生教育 250 萬名學生，成為教育改革的尖兵；影響教師訓練及認證措施

Youth Build USA 青年建設美國 1988，波士頓	18	透過建造平價社區房屋，幫助低收入青年學習職能及領導技巧	招募超過六萬名青年及226相關機構，幫助建造15,000單位住宅；影響全國立法，以創造6億4千5百萬元聯邦補助
**預算包括實物捐獻之價值。*			

尾注：

1 All facts and quotes presented in this case – and other cases summarized in this article – are taken from interviews with organizational staff or from internal or publicly available information such as annual reports. Budget and other data generally reflect the FY ’05 reporting period, when the research was conducted.

2 Patricia Sellers. “Schooling Corporate Giants on Recruiting.” Fortune, 27 November 2006.

3 A number of articles published in the Stanford Social Innovation Review and books in the nonprofit sector have focused on organizational effectiveness and efficiency – or on growing the organization as a means of increasing impact. See Jeffrey L. Bradach. “Going to Scale.” Stanford Social Innovation Review (Spring 2003): 19-25; William Foster and Gail Fine. “How Nonprofits Get Really Big.” Stanford Social Innovation Review (Spring 2007): 46-55; and Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman. High Performance Nonprofit Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1999.

4 See Shirley Sagawa. “Fulfilling the Promise: Social Entrepreneurs and Action Tanking in a New Era of Entrepreneurship,” developed for New Profit Inc. (February 2006); Bob Smucker. The Nonprofit Lobbying Guide. Washington, D.C.: Independent Sector, 1999; and Susan Reese. “Effective Nonprofit Advocacy,” a working paper developed for the Aspen Institute and available on its Web site.

5 See Shirley Sagawa and Eli Segal. Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2000; J. Gregory Dees. “Enterprising Nonprofits.” Harvard Business Review (January/February 1998); and James E. Austin. The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

6 See Joel M. Podolny. “Networks for Good Works.” Stanford Social Innovation Review (Winter 2007); and “Effective Alumni Engagement: Key Themes and Promising Practices,” an internal study published by Omidyar Network (analysis by McKinsey & Company, 2003).

7 See Ori Brafman and Rod Beckstrom. The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations. New York: Portfolio, 2006; and Gerald F. Davis, Doug McAdam, W. Richard Scott, and Mayer N. Zald, eds. Social Movements and Organizational Theory. New York: Cambridge University Press, 2005.

8 See Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman. High-Performance Nonprofit Organizations. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 1999. The authors cite Ronald A. Heifetz. Leadership Without Easy Answers. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1994, in their discussion of adaptive capacity in the context of leadership.

9 See Gregory B. Markus. “Building Leadership: Findings From a Longitudinal Evaluation of the Kellogg National Fellowship Program.” Battle Creek, Mich.: W.K. Kellogg Foundation, 2001; and Betsy Hubbard. “Investing in Leadership: Vol. 1 – A Grantmaker’s Framework for Understanding Nonprofit Leadership Development.” Washington, D.C.: Grantmakers for Effective Organizations, 2005.

10 See Stephanie Lowell, Brian Trelstad, and Bill Meehan. “The Ratings Game.” Stanford Social Innovation Review (Summer 2005): 39-45.

關於作者

HEATHER MCLEOD-GRANT 是「杜克大學富國商學院社會創業推展中心 the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship at Duke University’s Fuqua School of Business」及「史丹佛大學商學研究院社會創新中心 Center for Social Innovation at Stanford University’s Graduate School of Business」的顧問。

LESLIE R. CRUTCHFIELD 是「阿修卡全球學院 Ashoka Global Academy」的總經理，以及「亞斯本研究院的非營利部門及公益計畫 Aspen Institute's Nonprofit Sector 和 Philanthropy Program」的研究人員。他們的著作「善的力量：*高創效力非營利組織的六個措施 Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*」是一項社會創業推展中心的計畫，將由 Jossey-Bass 在 2007 年十月發行。

轉載自 setoolbelt
原文

翻譯：熊耿得

翻譯機構：

台灣社會公益行動協會

台灣社會企業創新創業學會

輔仁大學社會企業研究中心

本網站翻譯文章僅供個人使用。如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。