

論文題目

公益創投夥伴培力模式之建構-以傳善獎為例

摘要

台灣的非營利組織自解嚴後蓬勃發展，卻普遍面臨經費短缺、專業人力不足和知名度不足等挑戰，許多中小型非營利組織需依靠政府或企業資源挹注，卻因資源方設定的防弊機制、對成效的認知不一致、短期績效要求等面對諸多挑戰，更無餘力推動組織再造與服務創新。

本研究以台灣本土公益信託-傳善獎為例，探討如何透過類似公益創投的夥伴關係模式，推動非營利組織成長茁壯。研究方法採用質性研究方法，以深度訪談和案例分析，收集傳善獎出資方、中介方與多個獲獎非營利組織的經驗，進而分析其獨特性及帶來的影響力。

結果顯示，傳善獎長期穩定經費挹注，不但成為非營利組織創新的第一桶金，更藉由培力機制運作，幫助非營利組織推動內部管理、整合跨領域資源、提升外部溝通能力和服務創新。同時，傳善獎的夥伴關係模式採取溫和介入，改變了過去台灣出資方高度監控的補助方式，帶動其他贊助者重新思考與非營利組織的夥伴關係，實為台灣社福圈的一場革新。

關鍵詞：公益創投、傳善獎、非營利組織管理、夥伴培力模式

內文精要

壹、緒論

台灣非營利組織¹，在 1980 年解嚴後蓬勃發展（陳文政等，2008）。依據 2021 年內政部「合作事業及人民團體統計年報」，2021 年台灣有 73,187 個非營利組織。而「經費短缺」、「專業人力不足」、「知名度不足」，是非營利組織經營最常被提及的問題（張俊明等，2020）。多年投入非營利組織專業化的「明怡基金會」2021 年所作「跨界合作地圖」，說明了前 3 大非營利組織募款的金額佔比超過 60%，其他七萬多家平分剩餘的 40%，知名度低的中小型非營利組織生存不易。在此情境下，非營利組織為取得經費來源，以求組織永續，不得不將財務籌措和組織任務看的同等重要（張俊明等，2020）。

在歐美國家，上述問題早在 1960 年代就多有討論，部分主張非營利組織應有部分營利行為來維持長遠發展，發展社會企業，兼顧社會與經濟目標（Foster & Bradach, 2005）；也有人主張與政府建立夥伴關係，以長期契約合作，來獲得穩定財源（Peng et al., 2020）。台灣對於非營利組織變革的討論，過去多以企業化，也就是非營利組織從事營利活動或成立社會企業為主，期待由此獲得多元財源（許淮之等，2011；陳金貴，2002）。然而此方式也面臨組織定位、財務上能否達成自給自足、社會目標與經濟目標是否能扣合的挑戰（楊子申、趙忠傑，2018）。

公益創投（Venture philanthropy）則是另一種解決方案（張其祿、葉一璋，2007）。公益創投（Venture philanthropy，以下簡稱 VP），最早由美籍慈善家 John D. Rockefeller III 於 1969 年首度提出，強調借用商業創投（Venture Capital，以下簡稱 VC）精神，確保受資助方資金有效運用，並能產生社會影響力。1984 年美國矽谷「半島社區基金會（Peninsula Community Foundation）」²開始引進 VP 概念在其營運中（李和謙，2019），並於 1999 年開設公益創投中心。而後 Letts and Ryan（1997）在哈佛商業評論提及 VP 的關鍵要素，其認為公益目標的達成，須借用 VC 多種財務工具與非財務資源，提高執行效能與回報率。VP 注重投資方高度參與及非營利組之管理能力提升，期能創造可衡量與持續性的社會性成果，並培養非營利組織獨立運作的永續力。此觀念引發熱烈回響，甚至有學者認為這是非營利組織有史以來的重大變革（張其祿、葉一璋，2007）。

在 2000 年初，公益創投概念傳入台灣，由《非營利組織的財務管理觀念：公益創投》（黃德舜，2003）、《非營利組織資源開發新途徑—公益創投與社會

¹ 非營利組織，Nonprofit Organization 或簡稱 NPO

² 半島社區基金會 Peninsula Community Foundation 於 1964 年由 Theodore 和 Frances Lilienthal 成立，旨在幫助舊金山半島與矽谷地區的各种社區服務計畫，2006 年併入 Silicon Valley Community Foundation。

企業之可行性研究》(金玉琦, 2003)兩篇文章介紹了此新興模式,並分析了在台灣實施的可行性。2015年後,開始有大型企業以長期的合作、專家導入、陪伴成長的思維、影響力評估的訴求,開始進行非營利組織或社會企業的投資。運作模式相較於政府,更接近公益創投的概念,如:星展銀行「社會企業獎勵金計劃」、林堉璘宏泰教育基金會「堉璘台灣奉獻獎」,以及陳永泰公益信託「傳善獎」,金額都超過500萬台幣。此種合作方法獲得廣大迴響,每年均有數以百計的非營利組織提案,亦對台灣的傳統贊助模式有所衝擊。本文旨在以國外的公益創投理論模式與本土案例進行對話,歸納公益創投在地實行的過程,形成標準化模式化的知識,並了解公益創投單位產生的社會影響力。綜上所述,本研究希冀達成三項研究目的:(一)探討台灣本土公益創投運作方式與特色;(二)分析台灣本土公益創投面臨的挑戰與應對策略;(三)探析台灣本土公益創投對得獎非營利組織所創造的影響力。

貳、 文獻回顧

一、公益創投之意涵與實施步驟

公益創投(Venture philanthropy,以下簡稱VP)起始於美國,最早由美籍慈善家John D. Rockefeller III在1969首次提出(John, 2006:7)。1980到1990年代,受到美國年輕高科技企業家和投資家所歡迎,並開始實際運用於非營利組織(Onishi, 2015)。1997年《哈佛商業評論》Letts發表《Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists》一文成為公益創投理念的學術先驅(Letts et al., 1997),該篇文章提及,因資金贊助方往往著眼於短期目標,僅提供特定項目預算,導致非營利組織無法有足夠資源提升能力與發揮潛力。長期面對資金不穩定的問題,加上管理能力不足,導致非營利組織運作出現低效率和缺乏創新之困境。在此基礎上,Frumkin(2003)進一步將公益創投定義為「一種新興的慈善模式,重視結果、持續性、監督和評估以及投資回報率等特點和原則;通常是一種長期的合作關係,捐助者會提供資金、專業知識和其他支持來幫助慈善組織實現目標;與傳統的捐款模式不同,公益創投更像是一種投資模式,旨在實現社會效益」。

2000年初,公益創投因著工作方法逐漸成熟而有大量實踐,更多地區採取此種方式以解決不同領域之社會問題(Grossman et al., 2013)。與此同時,公益創投方法亦傳入歐洲地區,從一間名為World in Need的小型基金會開始推廣。公益創投在歐洲的發展與美國存有差異,如看重可持續性與社會影響力勝過實質的投資回報;另外,通常與政府、企業、非營利組織有更緊密的夥伴關係(John, 2006)。為提供越來越多VP組織策略指導,2003年成立「歐洲風險投資協會(European Venture Philanthropy Association,以下簡稱EVPA)」,此亦為推廣VP之重要組織,該協會創辦人Doug Miller隨後於2011年成立「亞洲公益創投網絡(Asian Venture Philanthropy Network,以下簡稱AVPN)」在亞洲推

廣公益創投理念。

歐美學者為了解公益創投進行之步驟和方法，訪談大量參與者，並嘗試做出歸納。學者 Gordon 訪談 21 位關鍵人物，於英國著名的《Venture Capital》期刊上發表公益創投八個階段過程（Gordon, 2014）：

- (一)尋找標的：VP 團隊與其多元背景的董事會成員利用人脈網絡推薦潛力社會企業和創新非營利組織，並積極尋找符合投資策略的項目。
- (二)建立關係、篩選和蒐集資料：VP 與潛在投資對象建立關係，進行雙向知識轉移和背景盡職調查，未承諾投資前進行深入了解。
- (三)共同創造：VP 與潛在受資助組織通過定期會議、工作坊和討論會合作，探討可能的社會價值創造和社會回報。
- (四)早期決策標準：VP 團隊和基金會董事會評估潛在投資的長期夥伴關係契合度，使用一系列篩選標準如可行性、創新性、組織管理等。
- (五)循環驗證：VP 團隊和受資助組織反覆討論和調整投資提案，以適應變化的需求和環境，進行動態學習。
- (六)做決定並建構交易：在正式報告和評估後，VP 董事會若決定投資，則與潛在受資助組織簽定具法律效力的合約。
- (七)投資之後的合作：投資確認後，VP 持續支持被投資者，保持高頻溝通，可能加入董事會，並重新評估計劃執行的有效性。
- (八)退出並獲得社會回報：退出分為計畫不如預期或積極退出（如服務被政府購買，或被投資方達到財務自足），旨在確保被投資方能持續貢獻社會。

綜上所述，在合作前、合作中與結案階段，公益創投步驟都有其目的，為要建立深度夥伴關係，並讓進度變得透明。本研究將以 Gordon 提出的八階段為主，如圖 1，作為與台灣本土案例的對話架構³。

³ Gordon, J. (2014). A stage model of venture philanthropy. *Venture Capital*, 16(2), 85-107.

圖 1

公益創投八階段理論架構圖⁴

資料來源：本研究翻譯自 Gordon (2014:101)

二、台灣的公益創投研究現況

由上述國外的文獻，可以得知公益創投在歐美地區，已有十分完整的方法學，然而在本土化的過程中，公益創投仍未有一致的概念與實踐。本文以「公益創投」設定關鍵字，搜尋「Airiti Library 華藝線上圖書館」資料庫，整理有關台灣公益創投發展或案例研究之資料，共爬梳 17 篇相關文獻。發現台灣的公益創投自 2003 導入，初期主要聚焦於概念介紹和理論探討，試圖釐清其與傳統慈善的差異和特色；後續研究轉向案例分析，但對於公益創投個案的定義顯得模糊且多元，涵蓋了從非營利組織到社會企業等不同類型的投資對象，部分文獻將公益創投與公益事業投資視為相同，而其他研究則嘗試建立公益創投的多元模型。總體來看，這些研究提供了除政府補助外的資金來源，為社會企業帶來新機會，但對於實施方式、公益創投與非營利組織間夥伴關係的深入分析仍然少見。值得一提的是，李和謙（2019）在研究對象的選取上，與本研究一致。但在研究問題設定上，本研究仍與其有明顯差異，其更側重於探討非營利組織對公益創投概念的認知、接受程度以及期待。而本研究則期望聚焦於本土公益創投各階段具體運作、困難解決，以及其中夥伴關係對非營利組織造成的影響，期待能補足上述文獻缺口。

三、夥伴培力模式實踐在公益創投

公益創投強調出資方與被投資方的夥伴關係，夥伴關係越緊密，對於雙方在各階段的溝通將越順利。而透過夥伴關係，非營利組織也能獲得培力，而達成創

⁴ Gordon 將原有八階段的圖簡化為五個步驟，原文中並沒有說明如何簡化，但推測「識別潛在投資機會」應包含了「尋找標的」，和「建立關係、篩選和蒐集資料」兩階段；「決策」則包含了「早期決策標準」、「循環驗證」、「做決定並建構交易」三階段。

新、服務改善或增加財源等效益。以下將就「夥伴培力模式」加以延伸，說明其定義。

夥伴關係是一種動態過程，基於行動者平等互賴的「相互性」(Mutuality)，與組織獨特的組織身份 (Organization Identity)，在不同的情境下互動出的結果，而非僅合約關係 (Brinkerhoff, 2002)。夥伴關係要發揮功能，個人、組織與夥伴關係本身都必須具有足夠能力 (Kara, 2015)。培力是透過學習的循環，喚起意識，增進知能，使無力完成使命的個人或組織，能夠並且有意願自主行動 (郭瑞坤、陳玉慧，2017)。

而在夥伴關係期待培養非營利組織的能力面向，本研究綜合姚昱伶 (2019) 及 Minzner et al. (2014) 的看法，列出以下五點：

- (一)資源能力 (resource capability)：組織有能力招募、連結與維繫資源來滿足發展所需的能力。其中包含製作預算、財務管理、資源佈建等。
- (二)組織發展與管理能力 (management capability)：組織在服務運作上能有效管理運作的能力，包含領導、人力資源管理、專業發展、設備系統管理等。
- (三)方案規劃能力 (programmatic capability)：組織對於欲解決的議題、服務對象的需求能有效評估並制度創新方案的能力。其中包含計畫執行、評估與發展等。
- (四)網絡能力 (networking capability)：建立與組織服務有關的利害關係人網絡，並管理衝突的能力。其中包含網絡聯繫、社區參與、內外部評估等。對外溝通能力。
- (五)領導力發展：強化董事會治理和高層領導的執行力，包括提升溝通、決策制定能力，以及培養潛在領導人。

在具體方法上，郭瑞坤與陳玉慧 (2017) 檢視英國、日本、台灣政府對非營利組織培力的作法，歸納項目如下：

- (一)經費援助：包含直接經費補助；擴大對非營利組織的融資；稅賦減免。
- (二)成為橋梁：政府成為非營利組織與利害關係人的協調管道，推動與非營利組織合作的行政機關之文化改變；建立非營利組織間的社群交流；透過媒體促進非營利組織、政府、企業與社會大眾間的溝通。
- (三)提供知識，培育人才：在大學開設相關課程；開設各種研討會介紹最新資訊；依據職務、年資開設培訓班；出版相關資料；非營利組織資訊化與數據蒐集。
- (四)日常諮詢：設立非營利組織諮詢中心/培力中心，並且有專業諮詢師駐點；由相關輔導單位，提供支援。

從上述文獻可以發現，國內外對於非營利組織培力面向與做法，皆有成熟的方法與理論基礎。本研究進一步探討本土公益創投組織如何與非營利組織建立夥伴關係，以及這些關係如何促進非營利組織的成長。

參、 研究設計

本研究採個案研究途徑，深入探討台灣公益創投典範個案合作與評選機制，以英國公益創投模式為框架，將台灣本土方法與之對話，歸納出實用的實務模式，並嘗試盤點台灣公益創投個案產生之社會影響力。

一、個案介紹

因台灣並未建立公益創投組織名冊，且國內公益創投組織論資金來源、運作方式、合作期程皆有所差異，為將台灣公益創投的範圍定義的更加明確，故引用矽谷 Center for Venture Philanthropy 提出的公益創投須包含五個要素，依此作為個案選擇的考量條件（Gray & Speirn, 2004）。本研究採立意抽樣（Purposive Sampling），選擇具規模且運作至少五年以上，符合上述條件具有實務成效之典範個案作為研究對象。經篩選後，本研究認為陳永泰公益信託設立之「傳善獎」最接近上述條件，故以之作為本研究探討之個案。

傳善獎為 2015 年由陳永泰公益信託創立，宗旨為公益效果最大化，透過長期穩定的資助，促進非營利組織的成長創新，同時增加公眾對社會議題的認知，激發更廣泛的社會參與和友善社福的環境。這個獎項專為中型非營利組織設計，從 2015 年的年支出範圍 3,000 萬至 1 億台幣，逐步擴展到 2024 年的 2,000 萬至 4 億台幣。截至目前，傳善獎已頒發 69 個獎項，提供 NPO 每年高達 400 萬台幣資助且為期三年。

二、訪談對象

傳善獎的運作模式涉及多方角色，由出資方規劃、中介方執行、NPO 參與。故為求資料完備，本研究對象包含資金提供者—陳永泰公益信託、中介組織—台灣公益團體自律聯盟（後簡稱自律聯盟），以及受投資方—非營利組織。出資方邀請總幹事與資深專員共同受訪；中介組織則選取負責傳善獎夥伴關係經營的總監擔任訪談者；受投資非營利組織則選取得獎兩次以上，並參與過完整一屆以上傳善獎之高階主管為訪談對象，詳列如表 1。

表 1
訪談對象一覽表

類別	訪談對象	所在地	服務類別	得獎年度	資格條件說明
公益創投組織	A1	台北	N/A	N/A	出資方總幹事：其自 2015 年傳善獎成立以來擔任總幹事至今，參與每屆徵選、實地訪問查核、期末成果發表。
	A2	台北	N/A	N/A	出資方資深專案人員：辦理多屆傳善獎，每年參與多個非營利組織實地審查，與中介組織討論教育訓練規劃等活動。
中介方	B1	台北	N/A	N/A	中介方夥伴關係總監：至第五屆至今承辦傳善獎，致力於公益團體責信和培力輔導，每年參與多個非營利組織實地審查，與中介組織討論教育訓練規劃等活動。
受投資非營利組織	C1	台中	家庭失功能兒少	2015 2022	NPO 主任：參與第一屆、第八屆提案與執行之高階主管，且擔任兩次傳善分享會講者，獲得傳善社福人才獎助學金。
	C2	台北	具司法議題之少年	2019 2023	NPO 執行長：參與第五屆、第九屆提案與執行之高階主管，且擔任過第八屆傳善獎評審委員，參與傳善學苑結業。
	C3	台中	需長期照顧之高齡者	2017 2022	NPO 主任：參與第一屆、第八屆提案與執行之高階主管，參與傳善學苑結業。
	C4	花蓮	心智障礙者	2016 2021	NPO 執行長：參與第二屆、第七屆提案與執行之高階主管，參與傳善學苑結業。
	C5	台北	藥酒癮者	2018 2022	NPO 執行長：參與第四屆、第八屆提案與執行之高階主管，參與傳善學苑結業。

資料來源：研究者自製

三、資料蒐集與分析

本研究採次級資料分析法與深度訪談法，先蒐集並分析公益創投組織的相關資料、文件，包含公益創投個案與被投資方合作備忘錄、申請獎項之簡章、合作後進度回覆之表格，與歷年成果等等。分析完資料後，形成半結構式訪談大綱，並尋找三方關鍵人物 8 名進行深度訪談，依受訪者回答，適時追問，錄音後製成逐字稿，逐字稿將以 Email 寄送給訪談對象進行確認，而後進行資料分析。

研究採取兩階段的編碼策略，分為初步編碼和聚焦編碼兩個階段。首先，研究者在資料分析過程中首先多次閱讀逐字稿，透過開放性編碼找出關鍵詞和重要句子，對所有文本進行初步編碼 (Initial coding)。聚焦編碼以敘述編碼 (Descriptive coding) 和行動編碼 (Process coding) 為主，描述傳善獎理念與運作特色，並每階段出資方、中介方和 NPO 在各階段採取的行動，此外加入部分評估編碼 (Evaluation coding)，來說明三方對當中經歷的評價。

肆、 資料分析

一、傳善獎培力模式特色

傳善獎可分為申請、評選、合作與退出四個階段，各階段皆有重要夥伴培力任務與其效果，以下將逐一說明其運作方式，並歸納當中的夥伴培力模式，如表 2 所示。

表 2

傳善獎各階段夥伴培力模式一覽表

階段	夥伴培力模式	對非營利組織 培力面向
申請 階段	<ul style="list-style-type: none"> ●透過中介方人脈尋找潛在合作夥伴 ●簡化申請程序並為 NPO 內部共識提供時間 ●邀集多元背景委員對 NPO 進行全面評估 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織發展與管理能力
評選 階段	<ul style="list-style-type: none"> ●辦理說明會和分享會協助 NPO 提案準備 ●藉提案計劃書引導 NPO 整全思考 ●透過社群行銷競賽促使 NPO 經營自媒體 ●中介方實地訪視確認 NPO 現場並演練簡報 ●NPO 參與會議審查以訓練其溝通能力並釐清使命 ●出資方實地訪視確認雙方理念適配性 	<ul style="list-style-type: none"> ●資源能力 ●組織發展與管理能力 ●方案規劃能力 ●網絡能力
合作 階段	<ul style="list-style-type: none"> ●協助 NPO 媒體曝光以示範行銷重要性 ●中介方定期訪視確認進度並導入資源 ●辦理聯合交流發表會使單位間跨域交流 並互相監督 ●自聘顧問提供 NPO 個別化的專業培力 ●以傳善學苑幫助決策者開闊視野並建立支持網絡 	<ul style="list-style-type: none"> ●資源能力 ●組織發展與管理能力 ●方案規劃能力 ●網絡能力 ●領導力發展
退出 階段	<ul style="list-style-type: none"> ●NPO 自行規劃傳善獎退場後之持續措施 ●藉由辦理經驗分享會梳理過程經驗 	<ul style="list-style-type: none"> ●資源能力 ●組織發展與管理能力

資料來源：研究者自製

(一)申請階段-篩選潛在合作夥伴

傳善獎的申請階段為時兩個月，這當中包含邀請潛在合作夥伴提出申請、繳交組織基本資料，並由多元委員進行審查等三個程序。在此階段，欲申請的 NPO 需先上網填寫組織報名資料，並上傳組織基本資料，如組織財報、章程、評鑑紀錄等。因本階段尚不需提出計畫書，對一些制度較完備的組織而言，初審文件是組織原先就具備，相較於其他資金申請已十分簡化、輕鬆；但研究者曾在獲獎 NPO 工作，並主責傳善獎申請，故認為對中小型組織來說，如何呈現基本資訊以展現責任與價值，仍是一個挑戰。透過申請的過程，中小型組織能提高透明度和公信

力，為未來其他贊助機會打下基礎，亦為一種培力效果。

初審的階段，其實看的就是組織過去的表现，這是不是一個穩定運作的組織，值得信賴的組織，我才能夠把我的資源投注在你上面。(B1)

繳交資料後，隨即進入組織資格審查階段，值得一提的是，傳善獎的審查機制十分特殊，為強調跨領域交流及對外溝通的重要性，從初審開始至複審的委員，甚至合作階段的專家導入，皆設定為多元背景，以全方位的評估組織的健康度，並給予適當協助。

委員背景也是來自多元的背景，包括有可能有財務的背景，也有對非營利組織實務非常瞭解的委員，用各個面向來做一些篩選，最後選出 30 家嘛。(B1)

(二)評選階段-透過評選制度培力 NPO 內外部溝通

傳善獎評選階段為時三個月，當中包含說明會、提案、社群行銷、中介方實地訪視、會議審查、出資方實地訪視等程序。此評選階段經過設計，期待透過評選過程，即便 NPO 最後未獲獎，仍能有所成長，自然引導 NPO 進入夥伴培力過程。

我們盡量設計是每一步都由單位自己有所獲得，……，審查機制裡面，就在默默的做這件事。(A2)

在提案階段，傳善獎協助 NPO 凝聚內部共識並制定可持續性發展策略。不同於傳統單一方案的補助，傳善獎提案要求 NPO 思考提案可行性外，還加上整體組織創新性、影響力及可持續性，並規劃出與組織願景相符的成長路徑。

機構都應該找到自己的最適規模，我發展到這裡是我想要的，而且剛好。……第二個很重要的是，機構要去找到它的最適收入比率。(A1)

在計劃書送出等候審查的同時，NPO 需同時進行社群行銷加分競賽。此機制是為讓 NPO 體認對擴大及維繫捐款者關係的重要性，亦有單位在此階段即產生募款增加之效益。

他其實就是在提醒你要做這件事，所以你就會開始經營 FB、經營 IG、經營各種社群。(C1)

此外，在評選階段，中介方會實地至 NPO 訪查確認現場狀態，並協助 NPO 練習在簡短時間展現提案影響力，以面對正式審查會議中的 5 分鐘提案簡報環節。會議審查是整個評選階段最重要的部分，NPO 需要在 5 分鐘內向來自不同領域的審查委員精要的展現提案價值。此機制是為培力 NPO 具備面對不同對象之提案能力，進而可擴展多元途徑之財源。

比較有意識的團體，他就會知道說這樣的歷程有點像訓練的過程，一

路到審查，其實常常去企業提案就是這樣子。(B1)

它就是一個修煉的過程。要怎麼樣把你的服務，很簡單講到讓路人皆知。……，你才會開拓新的募款捐款人群。(C1)

(三)合作階段-以溫和的陪伴帶來 NPO 自主成長

合作階段為期三年，包括協助 NPO 媒體曝光、每年兩次中介方的實地訪查、聯合發表交流會、每季顧問訪視，以及透過傳善學苑和社福人才獎助學金等增強 NPO 跨域能力等。在合作階段，傳善獎採用溫和的介入策略，以建立與 NPO 的信任的夥伴關係，強調讓 NPO 按照自身的願景發展，而非直接控制 NPO 朝出資方期待的方向。

在確認得獎單位後，傳善獎會與國內知名電視台、雜誌付費合作，拍攝 NPO 服務紀錄片、採訪 NPO 的工作者、錄製 Podcast 等。此設計是因出資方觀察，台灣捐款者對於 NPO 花錢在行銷廣告上，往往有所質疑，導致 NPO 不敢花錢宣傳自己的服務，加上傳統社福「為善不欲人知」的概念，導致組織規模受限。期待以傳善獎先拋磚引玉，示範媒體曝光的好處，當 NPO 因此獲得顯著的捐款收入時，管理層較能被說服，增加其組織行銷預算的投入。

那一年我們就募到六千多萬，……，說服我們董事會跟執行長，不是要花點錢讓人家專門的拍出那個感動。(C1)

在合作階段，傳善獎於前一年底預先給予執行經費，避免中小型 NPO 因自籌資金進行早期投資而承受高風險。為確認進度，中介方每半年進行一次實地訪視，獲獎機構需提前提交簡報、計畫支出表、年度收支表等文件，以評估計畫執行率和組織健康狀況。這些文件導入 PDCA(Plan-Do-Check-Act)循環概念，幫助 NPO 回顧計畫進展和問題，並促進持續改善。中介方訪視的重點在於提供跨領域資源幫助 NPO 解決問題，並協助 NPO 提出計畫和經費變更申請。傳善獎在經費運用上，給予 NPO 極大彈性，考慮到行政、行銷等隱形成本的重要性，允許相關經費編列，並簡化繁瑣的核銷流程。

我們跟大家談的比較多，是在執行的過程當中，目前為止有什麼樣的困難。……，對聯盟說我們在行的是，我們有很多的網絡團體，我可以引介，或互相幫你們做一些連結，促成這件事情的一些發生。(B1)

你們已經層層關卡到這邊，已經有足夠的責信，就已經信任你，所以我們不需要再貼那些單據，你們機構內依照法規自己留存就好。(C1)

除了中介方協助導入資源，傳善獎亦舉辦聯合發表交流會，邀請同屆獲獎單位彼此報告計畫進度和困境。促進得獎 NPO 之間的交流與解決建議分享。此舉具有兩大功能：一是通過跨領域交流，建立同儕網絡，激發創新思維；二是通過公開分享和同儕督促，降低稽核成本並推動 NPO 改變。

有時候機構遇到問題，優先尋找的都是同領域。但有沒有可能你的問題，在不同領域已經有新的解法了。所以只有不同機構在一起交流，你才可以得到這些資訊。(A1)

此外，傳善獎認為傳統方案補助形式，定期輔導的委員多由出資方派任，專業領域受限於社福，不一定是 NPO 組織發展需要的關鍵專家，反而經常因意見與 NPO 相左造成衝突。故調整成讓機構自行尋找適合的顧問，透過每季一次顧問會議提供培力。此舉亦是訓練 NPO 的自主和獨立性的一種手段，要求 NPO 學習去發覺自身關鍵需求，並策略性的找到相應專家。

我覺得這個改變是，讓機構有更有主動性的去理解自己的需求，然後對應到計畫。(A2)

最後，傳善獎認為 NPO 是否能發揮效益，不僅限於 NPO 在該領域的專業，關鍵更在於決策者的管理能力與眼界。故透過為決策主管辦理的傳善學苑，為中高階主管辦理的社福人才獎助金，強化不同層級人員的專業和管理能力。傳善學苑為諸多培力措施當中最具指標性而成效顯著的，其限定社福機構 CEO 以上職等的決策者參加，其課程橫跨人才運用、社會創新、財務分析、品牌行銷、客戶關係管理等。參與的 CEO 也反應，傳善學苑多面向的課程規劃，使組織有更寬廣的眼界來思考發展策略，也重新檢視組織內部目前運作是否合理、如何進步。此外，傳善學苑讓平時較缺乏同儕支持的高階決策者，建立可彼此支持的夥伴，讓社福合作網絡自然連結。

有時候你在寫計畫或者是你在想整個基金會的目標，跟下一步的時候，你可以透過老師的一些想法，讓你可以突破盲點。(C3)

這樣的一層同學的關係，常常就會促成很多的火花出現。……。那些合作可能是以往我們可能想不到的，……，他們找到那個接觸點，可以去一起去協力。(B1)

(四)退出階段-幫助 NPO 梳理過程經驗邁向自主運作

有別於公益創投十分重視退出時 NPO 的能力與整體投資效益，傳善獎則單純以時間做為退出的時程考量，最終繳交的報告書目的是梳理經驗，不需要提供成效實證數據，且亦不會因成效不彰而有違約之罰則。在設定停止支持的條件上，展現出極大的寬容，創造容錯氛圍中讓 NPO 發展。根據出資方的說法，只有機構內部有貪污舞弊情況出現，出資方才會停止撥款。

我們停止贊助只有一種，就是徇私舞弊機構出問題。沒有一項叫機構計畫搞砸。停止條件裡面沒有你計劃執行錯了還是執行達成率低，因為我們就預期你一定會搞砸什麼。(A1)

在退場機制上，傳善獎認為 NPO 需承擔起自身組織可持續性的責任與義務，

這當中需要的支出，都已經包含在每年度 400 萬中，NPO 應該自行規畫布局。包括行銷、資金募集和對外溝通等，主動擬定策略以吸引外部支持，不能依賴外部控制其運作。

你怎麼活下去也是你的責任跟義務。這些你都該花時間去想的，而不是等著別人來幫忙。你可以主動去設法讓別人來幫忙，但是你不能把主控權放在別人身上。(A1)

在 NPO 完整執行完的隔年上半年，會舉辦經驗分享會，分享對象為即將參與審查階段的入圍 NPO，以及其他社福圈利害關係人，出資方最強調的是希望 NPO 分享計畫過程中的失敗，以及解決方案，提供其他參與的 NPO 作為借鏡。整體而言，傳善獎非常重視過程評估，並視失敗經驗為有價值的資源。

其實最有價值的部分是這三年來失敗的經驗。(A1)

他注重不是你的成效有沒有達到，注重你有沒有不如預期或是失敗的部分，然後讓其他組織可以做借鑑。(C1)

二、傳善獎遭遇的挑戰與應對策略

本研究訪談中發現，出資方、中介方、被投資 NPO，因在獎項中立場不同，而有不同的困境。另外需說明的是，在訪談過程中，並不是每個階段受訪者都認為有挑戰，故本節並不分階段撰寫，而是就三方在獎項執行過程中整體面對的挑戰與解決方式分別討論，並將結果整理成表 3。

表 3

傳善獎的挑戰與應對策略一覽表

類別	遭遇的挑戰	應對策略
出資方	合作夥伴間的溝通落差	● 嘗試溝通但接受不如預期
	NPO 對傳善獎的依賴	● 要求 NPO 將可持續性的規劃在提案時一併提出 ● 中介方訪視時提醒
	趨勢演進使獎項設計必須不斷更新	● 逐年修正捐助手冊 ● 每年更換審查委員 ● 中介方開設符合趨勢的課程
中介方	因 NPO 不信任導致協助力道受限	● 透過提供資源建立與 NPO 的信任 ● 是否願意接受幫助還是回到 NPO 主事者
受投資 NPO	人才流失對計畫延續性的影響	● 將同質性 NPO 工作者都視為潛在員工，提升同業專業水準 ● 將其他得獎團體視為人才庫

類別	遭遇的挑戰	應對策略
	NPO 形成內部共識的挑戰	● 參加傳善學苑，對人才策略有所啟發，組成專門的任務小組
	社福和商業邏輯上的衝突	● 引進外部專才
	NPO 不熟悉對外溝通	● 不斷練習精準且通俗的提案方式 ● 精進社會企業產品，增強自信
	NPO 受傳統成效導向思維限制	● 透過和出資方、中介方接觸的過程建立信任的夥伴關係
	社會資源的排擠效應	● 轉向更多元的財務模式 ● 篩選不適合的提案

資料來源:研究者自製

(一)出資方的挑戰與應對策略

傳善獎出資方面臨溝通落差、NPO 依賴以及趨勢演進等三項挑戰。由於傳善獎核心理念強調 NPO 的自主性和創新自由度，合作夥伴如媒體、中介方、審查委員或獲獎 NPO 主管更迭時，需不斷重新確認其對傳善獎的理解與支持，出資方對此採取開放態度，不斷溝通並接受不如預期；另為避免 NPO 過於依賴資助，第七屆起，傳善獎要求提案時即考慮可持續性規劃，並在每次訪視時確認其執行情況；隨著時代變化，出資方與中介方不斷更新獎項設計和培力方式，適應 AI 和社群軟體等新趨勢，每年更換部分委員以保持最新視角。中介方自律聯盟根據觀察持續擴增課程內容，滿足 NPO 需求並減少風險。

(二)中介方的挑戰與應對策略

中介方主要遭遇的困境，是因 NPO 不信任導致協助力道受限。因有些 NPO 因為過去在傳統方案審查的思維，將中介方視為外部審查者，無法信任中介方所提供的協助，對計畫遭遇的挑戰有所保留，使中介方難以有效評估與支持。中介方會於過程中不斷釐清自己協助的角色，並透過提供有效資源建立與 NPO 的信任，但最終願不願意接受這樣的培力關係，還是回到團體本身主事者的決策。

(三)NPO 的挑戰與應對策略

在本研究中，傳善獎的被投資 NPO 面臨多重挑戰，但多數是 NPO 原先就面臨的，包括人才流失、內部共識、商業邏輯衝突、對外溝通及成效導向等問題。NPO 在適應新思維和資源分配上，經常需要時間調適。人才流失問題尤其嚴重，工作強度高可能導致人才流失，NPO 透過免費訓練同性質的工作者，提升該領域整體人才庫水準；此外，內部共識的形成也是一大挑戰，傳善獎強調創新，可能遭遇內部人員抵制改變，NPO 通過傳善學苑的策略分享，組成任務小組推進創新項目。同時，NPO 轉向市場，需面對顧客、行銷和成本計算等挑戰，NPO 透過傳善學苑獲得支持，高階主管改變觀念，加速推動變革；在對外溝通方面，NPO 不熟悉經營自媒體，傳善獎通過社群行銷競賽提升其公眾影響力，但基層工作者可能對此抗拒，需時間適應和練習；成效導向方面，NPO 習慣於滿足出資方的成效要求，

面對傳善獎的長期組織發展思維需調適，中介方、出資方的支持態度有助於 NPO 逐步轉變過去短期成效導向的服務策略。資源排擠效應也對 NPO 造成壓力，傳善獎的大額資金可能導致其他贊助單位減少對得獎 NPO 的支持，但這也為 NPO 提供了自主規劃和創造收入的機會，擴展合作資源，提升財務韌性。

三、傳善獎對獲獎 NPO 產生的影響力

本研究透過爬梳 5 家受訪 NPO 之成果報告，及訪談內容，歸納傳善獎對獲獎 NPO 帶來的影響力：

(一)傳善獎成為台灣 NPO 之重要創投資金

傳善獎提供中小型 NPO 創新服務所需的啟動資金，使 NPO 在短期內無需擔心資金問題，並能靈活運用資金投資於長期發展項目，提升資源運用效率，進行無後顧之憂的創新。傳善獎資金讓 NPO 能在實踐中不斷嘗試、修正，建立起有效的服務模式，提升公信力和社會影響力，吸引更多外部資源進入，如政府看見成效後主動洽談合作，改善合作條件，加速 NPO 的發展進程。

(二)傳善獎有助於 NPO 財務增長及合作機會擴展

本次受訪的 5 家 NPO 在傳善獎的支持下，收入均有所增加。訪談和成果報告顯示，3 家 NPO 首次聘請或增聘行銷人員，捐款收入因此提升，其中一家 NPO 的捐款在三年內增長了 115.9%。另外，3 家 NPO 因傳善獎的經費支持，建立了服務模式和公信力，獲得了政府和企業的合作機會，其中一家在獲獎次年即獲得百萬補助款。NPO 還提到，傳善獎提供的行銷概念對社會企業發展非常重要，使其能夠用 SDGs 的方式呈現提案，從而吸引更多企業資金。受訪期間，一家 NPO 的社會企業收入增加了 92%，盈餘回饋母機構服務所需資金。

財務擴展的因素包括傳善獎在對外溝通和傳善學苑的訓練，以及創新模式的外界認可。此外，部分贊助單位因認同傳善獎理念，仿效其運作方式，使曾受過傳善獎評選訓練的機構更容易爭取其他獎項。

(三)傳善獎有助於 NPO 社會影響力提升

因傳善獎營造適合創新的環境，NPO 透過傳善獎形成的服務模式，很可能是全台少見而具前瞻性的，而能引導該領域整體服務的優化創新，將經過驗證的模式複製擴散。亦在政策倡議上更加具有力道。

(四)傳善獎有助於 NPO 整體成長與穩定發展

傳善獎強調組織成長，並將其納入每年訪視評估。中介方觀察到 NPO 在管理、策略和組織架構上都有所調整，並建立了更具策略性的分工和規劃。報告顯示，5 家受訪 NPO 在獲獎後，人事穩定，離職率降低 10%，留任滿三年者達 50%。一些 NPO 提高了工作者薪資，利用傳善獎提供的獎助金鼓勵進修，並引進多元人才，成立新部門或社會企業，進一步細化和策略性分工。

伍、 研究發現

傳善獎和 Gordon 公益創投在獎項機制上有部分概念相當近似，包含理念上皆為支持社福創新和受投資組織整體成長、長期且大額的支持，而非聚焦單一方案的短期效果，但兩者的理念與做法仍有所差異，如表 4 所示。

表 4

傳善獎與 Gordon 公益創投模型各階段比較表

階段	相同	相異
申請階段 / 對應到識別潛在投資機會階段	<ul style="list-style-type: none"> ● 針對組織過去資料盡職調查 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公益創投須透過推薦人網絡介紹；傳善獎則透過中介方邀請。 ● 公益創投在申請階段即開啟雙向知識轉移與關係建立。
審查階段 / 對應到價值共創與決策階段。	<ul style="list-style-type: none"> ● 在評選階段即展開夥伴關係培力過程。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公益創投重視價值共創，即由出資方和 NPO 共同多次討論修改提案；傳善獎則重視理念契合度，但對於提案目標和策略，並不太多干涉。 ● 公益創投重視社會回報，須建立具實證基礎的評估方式；傳善獎仍須制訂關鍵產出，並於合作階段回報進度，但不需提供實證基礎。 ● 公益創投強調計劃的影響力，並培養機構更具效率的提供服務，但較少提及行銷或對外溝通方面的具體培力機制。
合作階段 / 對應到執行階段	<ul style="list-style-type: none"> ● 均導入多元顧問培力、資源連結，以擴大 NPO 執行量能與網絡關係。 ● 培力機制以健全組織為目的，非聚焦單一方案。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公益創投強調高度參與，出資方可能每週要求 NPO 回報進度或開會溝通，以確保計畫進度，甚至可能加入受投資方董事會；傳善獎強調溫和的介入，由中介方每半年至現場確認進度，並搭配交流會、傳善學苑等培力機制，但不干涉內部管理和運作。 ● 公益創投提供 NPO 顧問團或簽約的顧問公司提供培力；傳善獎則由受投資方自聘顧問。
退出階段 / 對應到退出階段	<ul style="list-style-type: none"> ● 皆強調可持續性規劃。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公益創投模式中沒有提及固定的退出期程，而是依照個案狀況，選擇消極或積極退出；傳善獎以固定的合作期程為退出依據，除了 NPO 舞弊外不會消極退出。 ● 公益創投在過程中高度介入以達到可持續性；傳善獎強調 NPO 自行發展出適當的可持續方式。 ● 公益創投重視成果導向，評估計畫無法達成期待時退出；傳善獎重視過程經驗，非成果導向，計畫無法如預期仍會撥款。

資料來源:本研究自製

歸納上表，本研究發現傳善獎作為公益創投本土化個案之獨特性與創新性，茲詳述如下：

一、傳善獎強調機構自主發展

傳善獎出資方觀察，台灣 NPO 與政府或專業審查機構常因上對下的指導關係而有衝突；出資方高度指導的情況下，亦造成一些 NPO 因此習慣迎合資源方，而缺乏獨立思考能力。故在獎項設計上，傳善獎較歐美公益創投更強調機構應自主發展，而不是迎合或依賴資源方，包含在提案階段不主動調整 NPO 的計畫、由 NPO 自聘僱問、退出階段自行規劃可持續性等。傳善獎給與 NPO 極大的彈性空間，NPO 則需要有獨立思考的能力，並積極展現積極性，有策略地實現創新目標。

傳善獎是改變了過往，看資源方臉色的做法，機構你只要做好你自己，你真的夠棒，你當然就會被選到。那被選到你就可以獲得資源去做你想做的事情。(A1)

二、傳善獎重視溫和介入的夥伴培力型態

傳善獎出資方的另一項觀察，是台灣 NPO 較難接受歐美公益創投的高度介入模式，如台灣 NPO 一般不願將出資方成員納入董事會。故在夥伴培力上採用溫和的介入模式，這種策略使 NPO 能自主決定參與深度，逐步吸收新知並提升管理能力，從而主動實現創新。例如：傳善獎雖然沒有如公益創投以頻繁會議高度介入組織管理，但是卻透過傳善學苑來改變決策者管理思維，並以每半年的訪視導入 PDCA 概念。

用一個比較溫和，你可以接受的方式，去讓你決定要不要。……，我干預到你感覺不到，但是還是改變了。(A1)

三、傳善獎重視容錯及過程評估

最後一項觀察，是出資方發現過去方案型贊助的短期成效導向，反而使 NPO 不敢創新。出資方認為創新本來就會遭遇意想不到的挑戰，只要 NPO 能修正錯誤並有所學習，這個過程就是有價值的，而非一定要達成預期效益。而傳善獎的獨特之處，正在於容錯的信念，認為失敗的嘗試也是有價值的，不會因成效未達而取消撥款。這樣的設計建立與 NPO 的信任，間接鼓勵了 NPO 坦承揭露執行困難，從而有效促進資源導入來及時解決問題。

你達成率沒有 100%，明年只能打折，不然就不能再贊助你了。大部分政府案是這樣，或者是其他機構贊助。(A1)

一年的贊助案，很多東西頭洗下去六個月才發現，你哪來的時間去做調整。你沒有給它時間去調整，他們怎麼敢去做創新的事情。(A1)

原來有另外一個這個獎項是完全信任。……我們甚至於掏心掏肺，都跟他講我們做不好。……，我們會願意揭露的更多。(C4)

陸、 結論與建議

一、台灣 NPO 需要本土公益創投模式來推動創新

本研究之受訪者不見得熟知公益創投模式，但對於協助非營利組織推動創新的傳善獎均十分認同，認為該模式有效地解決組織面臨的諸多挑戰。故本研究認為，在 NPO 現有資源不足以推對組織變革的情況下，如傳善獎般的創投模式仍是一項可考慮的重要資源。但若要在台灣廣泛的推廣公益創投，還須針對台灣文化進行本土化的調整，例如傳善獎透過溫和介入，增進中小型 NPO 對責信的認識；減少對組織治理(董監事會)的干涉；拉長監控進度的頻率；提供培力，但讓 NPO 自主規劃培力內容等等。另外，研究者觀察，台灣中小型 NPO 對於實證為基礎的成效模式，多處於初步學習階段，尚未達到歐美公益創投成熟標準。故在成效、退出策略部分，可能需要更多討論。這會使公益創投模式的導入更加順暢，減低 NPO 因不了解造成的磨擦。

二、傳善獎是出資方與被投資方夥伴關係的革新

本研究訪談過程中發現，傳善獎能獲得台灣 NPO 正面回饋，主要在於其努力促進夥伴間的互相理解，以及針對本土 NPO 面臨問題進行獎項設計革新。多家企業和贊助單位已仿效傳善獎機制，表明其促使台灣補助單位重新思考與 NPO 的夥伴關係。然而，傳善獎的彈性建立在 NPO 自律的基礎上。在申請階段，傳善獎通過盡職調查確保組織責信，且大部分得獎機構均加入台灣公益團體自律聯盟，遵守財務透明的自律規範，使傳善獎機制得以順利發揮。本研究認為，傳善獎所建立的夥伴關係，是台灣補助單位和政府非常需要的。過去政府補助多以防弊監控為主，NPO 感受到的不信任，甚至難以稱為夥伴關係，更像是不平等的契約交易。因此，本研究建議，未來資源方與 NPO 應有更多溝通，並在合作階段花時間釐清問題所在，而非僅通過簽訂契約將社會問題的解決責任外包給 NPO，然後袖手旁觀，不主動參與和協助解決過程中的挑戰。

三、推動 NPO 培力的新思維-跨領域創新

傳善獎是一個幫助 NPO 跨出同溫層，跨域交流並合作的關鍵資源，這也是大部分台灣補助計畫所忽略的。本研究發現，傳善獎非常重視向外溝通，而不是只對社福界溝通；向外學習，而不限於社福專業學習。這使 NPO 在思考問題解決策略時具有不同的視角，而傳善獎營造 NPO 同儕間的合作網絡，使不同服務對象的 NPO 得以共學、共享資源。研究者認為，在這個多變的時代，跨領域培力資源對 NPO 尤為重要。由於科技迅速發展、氣候變遷、區域政治動盪、移工增加和少子化挑戰等因素，不斷湧現新的社會問題，NPO 已無法僅依賴單一領域的方法來提供服務。跨領域交流和合作，能幫助 NPO 整合來自不同領域的資源，從而提升其服務能力和影響力、帶來新的思維和解決方案，並開發多樣化的資金來源，是 NPO 可持續發展的關鍵。

柒、 研究限制與未來研究建議

本研究選取的案例傳善獎，與公益創投模式雖有相似之處，但設立目的和背景有所不同，因此研究結果可能未能全面代表所有本土公益創投組織的運作模式。建議未來能擴大研究範圍，納入更多類型的公益創投組織，以獲得更全面的本土公益創投模式的知識。此外本研究受訪對象主要集中在獲獎兩次以上的 NPO 及第五至第十屆中介方，未能涵蓋所有相關利害關係人。未來研究可考慮納入更多利害關係人，如審查委員、協力媒體和未得獎機構等，或進行長期追蹤研究，以觀察傳善獎得獎機構在不同時期的變化和長期效果。另本研究方法主要依賴質性訪談，雖能深入探討，但缺乏量化數據的佐證，建議未來研究結合量化方法，通過問卷調查和數據分析，評估公益創投模式對 NPO 的影響力和挑戰，對照質性訪談內容，獲得更精確的資訊。

捌、 參考文獻

- 李和謙 (2019)。非營利組織導入公益創投之模式初探—以傳善獎為例。未出版碩士論文。國立臺灣師範大學社會教育學系
- 金玉琦 (2003)。非營利組織資源開發新途徑—公益創投與社會企業之可行性研究。未出版碩士論文，南華大學，非營利事業管理研究所
- 姚昱伶 (2019)。資源依賴下非營利組織的生存策略與能力建構—以高雄地區從事長期照顧之組織為例。社會發展研究學刊 (24): 88-122
- 張其祿、葉一璋 (2007)。公益創投：非營利組織的管理革新。空大行政學報 (19): 41-65
- 張俊明、陳慶華、傅諱菱 (2020)。論我國非營利組織的變革與創新。JMPI 管理專業與創新學報, 1 (1), 74-85
- 許淮之、高明瑞、趙平宜 (2011)。非營利組織企業化之困境與挑戰。創業管理研究, 6 (1), 55-80
- 郭瑞坤、陳玉慧 (2017)。以創新培力機制促成 NPO 實踐地區治理：以高雄市農村社區為例。經營管理學刊 (14): 43-67
- 陳文政、林東茂、孟維德 (2008)。台灣非營利組織的公共性問題：理論及經驗研究。國科會專題計畫報告。
- 黃德舜 (2003)。非營利組織的財務管理觀念：公益創投。研考雙月刊 27 (6): 40-51
- 楊子申、趙忠傑 (2018)。臺灣社會企業績效與社會影響力評估系統之研究。兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊 (3): 155-180
- Frumkin, P. (2003). Inside venture philanthropy. *Society*, 40 (4), 7
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits? *Harvard business review*, 83 (2), 92-100, 148.
- Gray, C. W., & Speirn, S. (2004). Introduction. In *Defining*

virtue: Five key elements of venture philanthropy and five years of documented results

- Grossman, A., Appleby, S., & Reimers, C. (2013). Venture philanthropy: Its evolution and its future. *Harvard Business School*, 9, 1-25.
- Gordon, J. (2014). A stage model of venture philanthropy. *Venture Capital*, 16 (2), 85-107
- John, R. (2006). Venture philanthropy: The evolution of high engagement philanthropy in Europe.
- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard business review*, 75, 36-50.
- Minzner, A., Klerman, J. A., Markovitz, C. E., & Fink, B. (2014). The impact of capacity-building programs on nonprofits: A random assignment evaluation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (3), 547-569.
- Onishi, T. (2015). Influences of venture philanthropy on nonprofits' funding: The current state of practices, challenges, and lessons. *The Foundation Review*, 7(4), 8.
- Peng, S., Liao, Y., & Lu, J. (2020). Stay or exit: Why do nonprofits maintain collaborations with government? *The American Review of Public Administration*, 50 (1), 18-32.