



指导公益组织战略的“三圈理论”

76

文 / 胡馨

“公共价值——能力——支持”的“三圈理论”是哈佛肯尼迪政府学院在过去的20年中广泛教授的针对公共部门的战略分析理论工具，这个理论基于哈佛大学马克·摩尔(Mark Moore)教授在《创造公共价值》(哈佛大学出版社, 1996年)提出的框架, 数年来由多名教授不断演化。

最后, 哈佛大学豪泽非营利组织研究中心教授达奇·雷奥纳德(Dutch Leonard)结合公益组织的具体情况, 开发出一门用这个理论指导公益组织战略的思维框架的课程。

关于这一理论, 达奇·莱昂纳德教授的解释是: 这个理论给我们的是一个思维框架, 而是最终解决答案。三圈代表构思战略的时候需要考虑的因素(能力、支持、公共价值), 三圈之间的关系不是固定不动的。在这个框架指导下, 面对一个机遇或计划, 我们应该怎样做战略规划呢?

“三圈”的基本内容

首先, 要看一个机构有没有足够的能力来进行这项计划。画一个圈代表能力, 包括人力、财力、技术、权力、空间、知识、管理基础设施、执行这项计划必需的其他任何

实物或智力资源。如果说有能力做, 这项行动就落到这个圈内, 没有能力做, 就落到圈外。

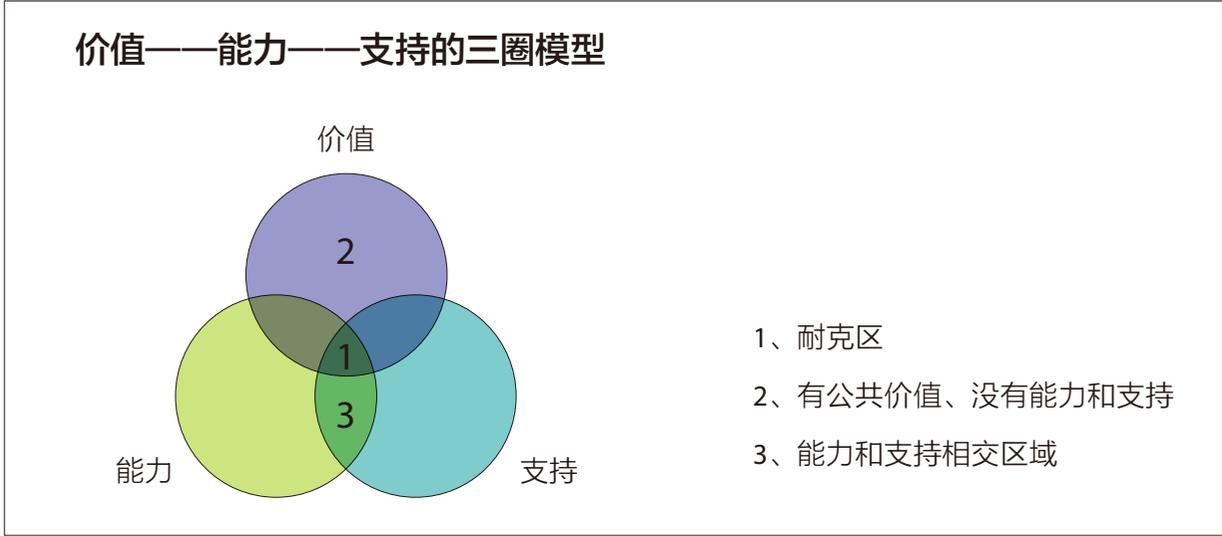
其次, 看机构有没有获得与这个项目成功执行的相关人士的支持。主要是与项目有关的支持——可能在组织内部或外部, 其他机构内部, 或涉及利害关系的团体和公众整体。也画一个圈作为支持圈。如果有支持, 这个行动就落到到这个圈内。设想两个圈是相交的, 如果一个项目既有能力, 又有支持, 就落地相交区域。

如果是政府公务员, 他们目的就是满足这两个圈的需要。政府公共管理的传统原则坚持“道德与责任分离”, 即立法机构的官员平衡公共价值, 讨论和授权行动; 政府机关工作人员接受决议, 尽可能有效地从技术上贯彻这些决议。但是, 作为一个公益组织领导人, 仅仅两个圈是不够的。因为, 他们必须向公众证明, 他们做的事情是能创造公共价值的。

这就有了第三个圈, 公共价值圈。最理想的状态就是某个计划或项目落在三圈相交的区域: 即同时有机构能力、支持和公共价值。但是, 如果所有的事都在这个区域了(达奇借用耐克鞋的商标一个对勾, 称这个区域为“耐克区”)。



胡馨, 哈佛大学豪泽非营利组织研究中心中国项目主任



如何利用三圈理论

领袖的角色就在于当项目落在这个“耐克区”以外时，利用这个框架的指导将提供一套行动指南和干预措施。那么，如何利用三圈理论来指导公益组织的战略？

第一，如果某项目具有公共价值，但没有支持，而且组织没能力去做（如图，区域2），根据有了支持就能获得能力的理论，公益组织显然是首先要建立支持，使“支持”向当前公益组织领导人根据有效判断得出的公共价值所处位置移动，同时使“能力”向当前公益组织领导人根据有效判断得出的公共价值所处位置移动。

第二，如果某项目处在能力和支持相交区域，但是却不在公益领袖认为公共价值所在的有效领域，组织领导人应该采取怎样的战略呢？这片区域十分诱人。毕竟，这一领域内的行动得到公众支持，组织有实施这些行动、的资源——知识、技巧、人力、财力、空间，等等。唯一的困难是根据领导人的有效判断，这项计划不能为公众创造净价值。

这时，需要审视，1. 他（或她）有什么资格来判断呢？他（或她）为什么不直接执行计划，让其他人来完成决定什么有价值的道德任务呢？在很多情况下，这确实可能是最好的办法。也许这个特定计划得到公众的广泛支持，也很容易实施，以致于你根本没有反对它的理由。2. 如果你坚信自己的价值判断，那么继续这个项目可能会消耗对完成其他更重要的优先项目必不可少的紧缺资源。领导人就需要利用他（或她）的决定权来反对这项计划——或说服其他人这项计划没有价值，或者，如果可能的话，缩小它的规模（在合理行使决定权的范围内）。

第三，价值圈的范围需要不断审视。首先，要明确这是以谁的判断为依据的。领导者自己的判断有可能不全面或有私心，而公众的判断有可能达不到一定高度或有信息缺失。因此，做为领导人，需要开放并善于倾听、维持较高的道德素养、有视野，以保证对组织公共价值的判断尽量精确。其次，价值圈会随着社会需求的演变而变化，创造新的公共价值的机会或新的社会问题会出现。

三圈战略的正确应用依赖于领导者对三圈具体画在哪里的正确判断。所以在适用之前，要明确框架采用了谁、在什么情况下的判断。

此外，这个三圈框架还有另一个战略指导用途。正如一个机构的项目需要满足价值、能力和支持一样，一个组织的人才构成最好有能分别擅长与三圈相关的人才：

- 价值：如组织学习、组织文化建设、研究人才
- 能力：募款、财务管理、项目管理、技术支持、伙伴构建等技术型人才

支持：营销、公关、传播、媒体关系、伙伴构建、倡导等人才。

从领导者自身而言，正确认识自己的能力和倾向，有助于指导他们在团队招募时，选拔与自身有互补能力的团队，从而时自己的团队能稳健地以三脚踏地。

这个“三圈框架”就是这样动态地为一个公益组织在日常工作中进行战略指引的。

（本文根据达驰·雷奥纳德(Dutch Leonard)教授的工作坊和达驰撰写的授课笔记编写。达驰教授供职于哈佛豪泽非营利组织研究中心，其主持的工作坊主要针对中国公益组织的基金会和非营利组织的领导人授课）