

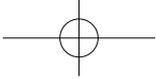


# 有效资助 能力建设手册

(第一辑)

国际公益学院 / 编写  
亚洲基金会 / 资助





## 关于《有效资助能力建设手册·第一辑》

---

《有效资助能力建设手册·第一辑》旨在帮助读者对资助工作有较为全面的了解，获得启发，以促进公益慈善资源的有效使用，撬动多元化的社会力量解决社会问题。

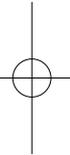
当前我国公益慈善行业的能力建设材料中，关于资助能力的内容较为匮乏，比较成系统的是基金会中心网组织翻译的《资助之道》和中国资助者圆桌论坛的“资助指南系列”。与这两者相比，本手册的重点在于强调从出资人和资助方的需求与初心的角度制定资助战略，以及资助机构的管理。

为使本手册能够适用于我国国情特色，我们在撰写过程中访谈了多个资助机构，并在初稿完成时进行了一期试验性的课程，以听取更多意见并完善内容。

因研究水平有限，纰漏难免，欢迎探讨指正。

本手册面向以下群体：

- 希望有效使用慈善资金的捐赠者
- 希望慈善资助既高效又契合心灵需求的慈善家
- 希望利用资助形式扩大组织影响力的机构
- 希望运用资助完成使命的慈善受托人
- 希望通过资助实现社会责任的企业
- 希望以资助途径提供更好社会服务的政府部门





## 目录

# CONTENTS

### 基本知识篇

什么是资助? .....	06
资助工作有哪些基本伦理? .....	07
资助项目、个人还是机构? .....	08
你的资助是在消费还是在投资? .....	10
资助营利性机构也可以是公益慈善吗? .....	11
公益慈善资助可以有经济回报吗? .....	12
资助需要哪些行业基础设施? .....	13
资助项目的成果属于谁? .....	14
做资助比做执行更容易么? .....	15

### 资助战略篇

为什么需要更多以资助形式开展的公益慈善? .....	18
如何实现有效资助? .....	19
如何制定资助战略? .....	20
如何确定资助愿景? .....	21
如何选择资助领域? .....	22
如何对要资助的议题进行系统性思考? .....	23
如何找到要解决的“真”问题? .....	25
如何进行资助的战略规划? .....	26
如何发挥资助的“杠杆”作用? .....	27
如何平衡资助的短期绩效与长远目标? .....	28
为什么要在资助活动中具有性别视角? .....	29

### 资助管理篇

如何进行资助机构的内部评估? .....	32
捐赠者如何参与资助活动? .....	33
谁来决定资助, 公众还是专家? .....	34
资助方应当高调还是低调? .....	36
如何看待资助风险? .....	37
如何将风险管理融入日常资助工作? .....	39
为什么要评估资助的价值? .....	40
如何评估资助工作? .....	41



## 资助技术篇

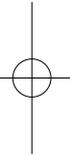
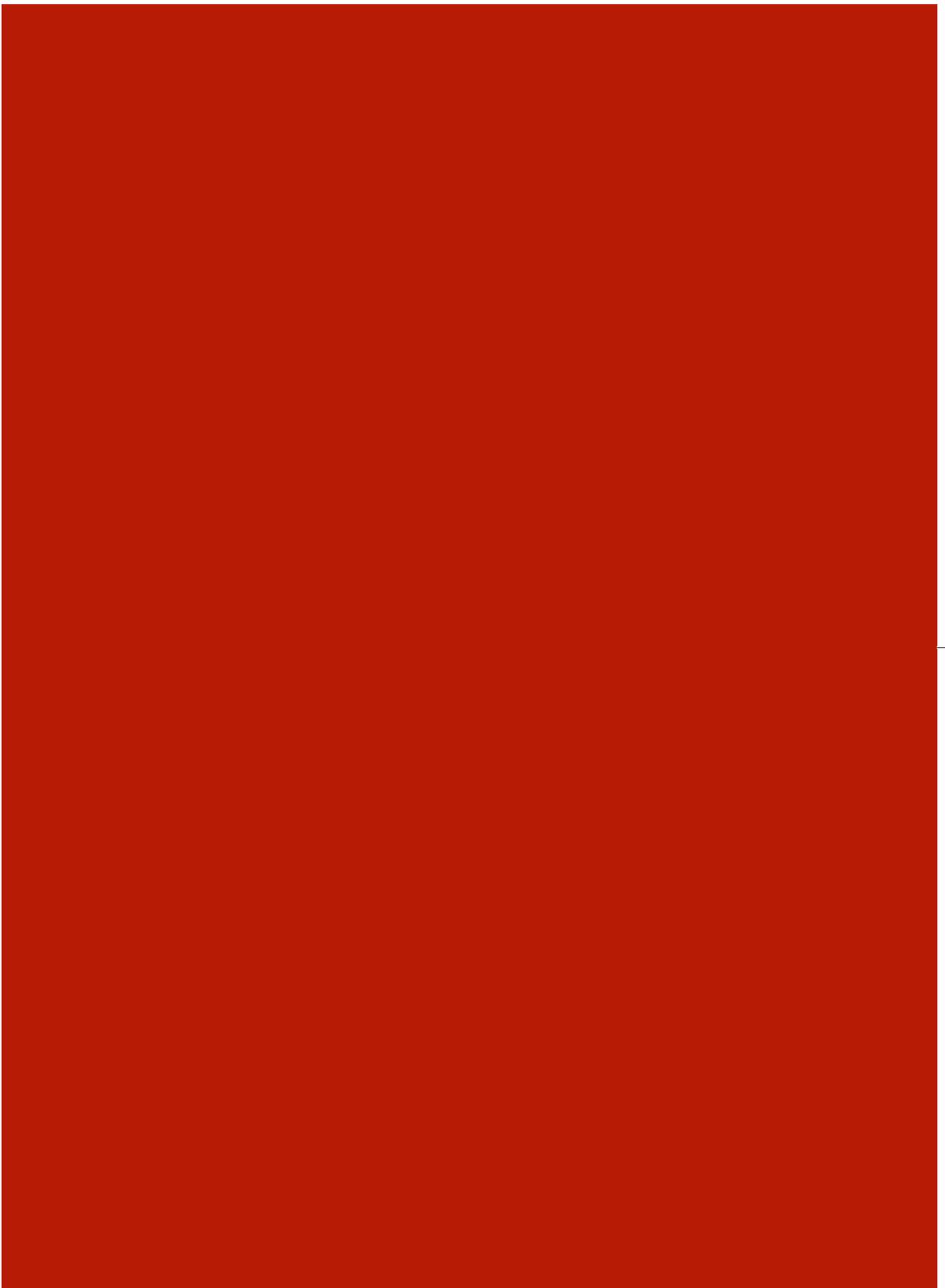
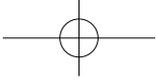
资助官员有哪些能力要求? .....	46
资助者必须了解议题领域吗? .....	47
如何进行领域扫描? .....	48
如何找全利益相关方? .....	49
如何找到资助对象? .....	50
如何说“不”? .....	52
资助有必要透明吗? .....	53
如何评价资助对象? .....	54
不适宜资助的机构有哪些特点? .....	55
如何获取申请机构的真实信息? .....	56
实地考察有必要吗? .....	57
如何评估项目? .....	58
是否需要资助对象提供匹配资金? .....	59
如何与资助对象求同存异? .....	60
如何应对资助项目危机? .....	61
如何提供非资金支持? .....	62
资助能力建设真能提升组织能力么? .....	63
怎样做对人的资助? .....	64
如何拨付项目资金? .....	66
项目活动的变更有底线吗? .....	67
哪些项目文件需要存档? .....	68
如何评估资助成果? .....	69
如何结束资助关系? .....	71

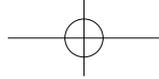
## 特色资助篇

如何开展联合资助? .....	74
资助文化艺术可以有哪些形式? .....	76
如何资助社会倡导? .....	77
如何开展公益创投? .....	78

参考资料 .....	80
------------	----

编写团队 / 鸣谢 .....	81
-----------------	----





**NO. 1**

# 基本知识篇



## 什么是资助?

**从**慈善发展角度看,从最传统的慈善捐赠,到最前沿的影响力投资,都包含着资助的内核,即以一定方式向组织或个人提供资金,以实现社会公益目的。

资助的形式多种多样,如:

建设孤儿院养老院

助力艺术家生活和创作

拨款志愿团体提供社区服务

在高等院校设立特别讲席

资助创建社会企业

... ..

**一场资助行为中可能涉及多种主体,最简化的情况包含四类:**

**出资人:**将自有资金拿出来用于社会公益目的的人或机构,一般包含慈善家、企业家/企业、政府、公众等。

**资助机构:**将慈善资源募集管理和拨款作为主要工作方式的专职机构,在款物募集方面有优势,可以是基金会、企业公益部门、创投机构、孵化器、政府、慈善信托、其他社会组织等。

**受助方:**接受资金的机构或个人,能够提供服务或具有其他专长能力,包括社会服务机构、学校、医院等。近年来也有不少基金会开始尝试资助商业企业和个人。一些机构既是资助机构同时也是受助机构,这些机构通常更了解直接服务受益群体的机构,实现上一级资助机构的资助目标。

**受益群体:**希望服务并使之受益的目标群体。

## 资助工作有哪些基本伦理？

### 意识到权力关系的存在

资助虽然是高尚的事业，资助方和受助方也是合作伙伴，但不可忽视其中无法消除的权力关系。受助方由于有资金需求，从而经常处于资助关系中相对弱势的一方，可能会做更多的迎合与妥协。尤其是随着资助方参与度越来越高，资助方可能希望在受助方工作的各个方面提供意见和建议。为最小化权力关系对资助工作的影响，资助方需要随时意识到权力关系的存在和资助方的影响力。

### 遵守法律法规

遵守适用于资助活动的所有法律法规，并书面约定被资助方不得使用资助款项从事非法活动。

### 明确利益冲突时的处理方式

一些资助机构的理事或员工在受资助机构或潜在受资助机构里担任理事，或反过来的情况也存在。需要事先在机构中明确这种情况存在时，如何进行决策。

### 遵守资助承诺

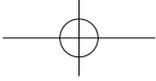
在签署资助协议后，不随意更改对项目成果的要求。应当按协议的时间支付资助资金，保障受助方工作不因资助金不到位而受影响。

### 包容

公益慈善事业很多与最易受损群体相关。需要支持他们参与到影响其生活的项目，放大他们的声音，从而使资助项目能够真正解决他们的需求。在资助方与受助方之间，机构文化、个人性格、专业背景、宗教信仰等都可能阻碍形成有效的工作关系。增加员工和理事会中的多元性，能更好地理解不同文化观点，开展资助工作。

### 谨慎评价

资助者的评论和行为会影响其他人对潜在受资助者的看法，由于资助权力关系的存在，资助者的看法可能有更高的权重。这并不是不让人表达实事求是的观点。只是要意识到可能带来的影响。尤其在社交媒体发达的当今社会，信息的传播比想象的更远。



## 资助项目、个人还是机构？

**项**目资助着眼于项目期内项目任务是否完成，资助方与被资助方的合作以项目周期为合作周期，资助方围绕项目任务提供资金支持或同项目问题密切相关而非同机构发展相关的其他支持。一个机构通常有多个项目，其中可能只有一部分项目属于资助方的资助范围，符合其资助战略的要求。将资助聚焦于项目，资助方能够从组织的多个项目中挑出具体的活动提供支持。将资助的目的范围聚焦到具体活动，也能更好地评估项目成果，一些资助方认为这样使用资金更可能发挥杠杆作用。对非营利组织而言，项目资助是把双刃剑。它既让申请书能够更有针对性更具体，也让非限定性资助的获取变得更难，使组织难以维持核心活动，没有资源进行创新，但创新又是资助方在决策资助时的重要评价维度。

而对个人的资助，可以是限定性的，如奖学金、医疗救助、支持参加研修会议；也可以是非限定性的，以期他们能够继续其社会创新、艺术或科学方面的工作。

机构资助，包括核心资助和一般性运营资助。核心资助指用于组织基本行政运作开支，包括全职员工薪酬、房租水电、办公设备、通讯及其他日常支出。一般性运营资助是指对于公益组织使命而不是具体项目的资助，经常是非限定性的。公益组织可以将资金用于机构日程运营的各项开支，可包括员工薪酬、行政开支、技术、培训、筹款、宣传等。受资助方可自由支配。机构资助，也可以是为被资助方提供用于保值增值的资金或不动产，帮助被资助方获得稳定财务收入。

资助方提供一般性运营资助，通常是为了让组织能够提高治理水平，保障财务健康，探索业务创新，形成可持续发展。因为他们看好受助组织未来发展方向，认为他们成长后，能够扩大服务规模，让更多人群受益。

我国很多基金会对机构资助有严格的限制，一是风险控制的考虑，二是缺少机构资助的效果评估。但为了让服务机构能够维持日常运作并不断发展，有的基金会在资助时会放宽管理费用比例的限制到15%~20%。不同类型项目的正常管理费用比例是不同的。从“资助成功”的角度来看，可以考虑，针对项目是服务、创新、倡导等不同类型，根据需求提供相应管理费用。

### 案例：2015 敦和种子基金计划

针对许多“小而美”的基金会资源匮乏，特别是缺乏工作人员工资福利和行政办公支出的现状，为支持此类基金会的可持续发展，助力其更好地解

决社会问题，敦和基金会于2014年12月发起“敦和种子基金计划”，向入选“敦和种子基金计划”的基金会每家捐赠300万元用于设立“敦和种子基金”。

“敦和种子基金”是不动本基金，只能将“敦和种子基金”的理财收益用于基金会的机构发展，包括但不限于基金会的行政办公支出和工作人员工资福利。“敦和种子基金计划”亦希望推动入选基金会重视资产管理，促进其建立资产管理的制度和流程，提升资产管理的能力和收益水平，实现机构的可持续发展。

北京爱它动物保护公益基金会、广东省千禾社区公益基金会、广东省绿芽乡村妇女发展基金会、广东省蓝态幸福文化公益基金会、广东省麦田教育基金会、深圳市红树林湿地保护基金会、福建省正荣公益基金会、福建省同心慈善基金会、陕西纯山教育基金会入选2015年“敦和种子基金计划”。

## 你的资助是在消费还是在投资？

### 消费型资助

资助一个组织是为了推动实现特定目标，而组织自身的成长与目标关系不大。这种资助关系实质上是购买服务。而受资助组织则把资助看作获得资金进行运转的源泉，实际扮演了工具的角色。消费型资助主要以项目资助的形式为主。很多政府部门和企业社会责任部门对社会组织的项目都是消费型资助。

### 投资型资助

资助者不满足于资助带来的当前状况的改变，更希望在资助结束后资助对象能持续发展。投资型资助常会提供一般性运营资助，或在项目资助中包含较高比例的管理费用。

这两种资助型态并没有高下之分，消费型资助显然更为省时省力，无需在组织发展方面耗费精力，只需要选择符合要求能完成工作的服务机构即可。但这在社会组织的数量和质量都比较充分的情况下才能实现。从中国目前的社会组织发展水平来看，更需要的是投资型资助。需要对社会组织有更多投入，使其能变成合格的“工具”，形成一个丰富的“公益市场”，提供多元化服务。

### 案例：景行计划

景行计划借鉴战略性投资的理念，为有潜力产生大规模、系统性社会影响的公益机构提供长期资金、智力等深度的机构支持，协助它们更快的突破能力瓶颈，实现社会影响力提升，促进行业共同发展。

景行计划的资助对象是具备引领性成熟产品/服务，领导人兼备胸怀和雄心，有稳定骨干团队的处于组织突破关键期的机构。

景行计划提供“目标明确、使用灵活”的长期的、着眼于机构发展的资金。资金用途将根据机构需求量身定制，资助期在三年及以上，资助总额 100-150 万元。资金额度和使用方向都不固定，会根据机构的需要来商议，每一家都可能不同。先明确未来 3 年机构的总体发展目标、指标、所需预算及构成，再来看景行的投入的目标、金额及相应产出。尊重机构意愿、注重机构层面的发展。

除资金外，还根据机构的需要推荐匹配的专业服务机构或专业人士，协助其能力的提升；针对机构运营管理的特定话题开展交流和能力建设。

## 资助营利性机构也可以是公益慈善吗？

**人**们印象中的资助公益慈善事业，常常是免费提供产品或服务，或资助提供免费产品服务组织。但随着对可持续慈善的重视日益增长，也有慈善家和资助机构开始对营利性机构进行资助，包括资助企业购买额外产品或提供额外服务、推动面向弱势群体的产品进入市场、推广创新模式、推动共益企业等社会目的组织的发展。资助有时是在提供研发资金、弥补利润，有时是发挥天使投资或风险投资的作用。

这些方式彼此之间没有高下之分，关键在于是否符合组织或个人的战略。免费提供产品服务产生的改变更直接可控，风险较低，短期内可见效，因果链明显能够为资助方和捐赠方带来美誉。而且提供服务和产品能够获得社群需求，这些数据和信息是未来政策制定的基础。

### 案例：“Arktek”冰桶

“Arktek”冰桶是在无电状态下使疫苗低温安全存放的解决方案。盖茨投资的研发机构 Global Good 向澳柯玛集团转让耗资数百万美元研发的 Arktek 相关技术。转让条件是，澳柯玛方面须将 Arktek 定价压低，利润不得超过 30%，以便各国际组织及发展中国家政府有能力购买。由于产品工业化批量生产难度大，澳柯玛集团生产该产品很少经济收益。但通过该项目，可以与国际组织合作，进入新市场。慈善资本投入研发技术创新，资助企业提供新产品，使面向弱势群体的产品得以进入市场。

### 支持面向弱势群体产品开发的要点：

#### 1. 确保该研究的重要性。

研究对解决问题的关键性，确保问题在于知识的欠缺而非现有知识的应用不足。

#### 2. 该研究的资助需求。

了解研究者和最终研究成果使用者的观点；寻求同行评议，同行应当独立于受助方，可以是非正式的询问，也可以是研讨会形式；了解整个项目的费用、时间、能力和机制支持情况，保证研究善始善终。

#### 3. 准备面对失败：

研究成果推广性不足、数据证明干预无效、有效干预的成本过高。

#### 4. 成果应用推广：

在支持应用研究前，要明确应用和推广的资源及方式。通常有市场化、政府项目和政府政策这三种途径。

## 公益慈善资助可以有经济回报吗？

**传** 统资助，即捐赠，是无需经济回报的。而近 20 年来发展迅速的公益创投（Venture Philanthropy），则是可通过机制设计来获得一定经济回报。

公益创投是将风险投资的工具用于公益慈善事业，它通过向公益组织提供财务和非财务的支持，以提升公益组织自身的能力及社会影响。被支持的组织可以是慈善机构、社会企业或是社会效益驱动型的商业机构，具体的组织形式以特定国家的法律和文化规范为准。公益创投可以对不同的投资对象设定不同的出资方案，有可能是多年期拨款资助、担保或无担保贷款、夹层融资、准权益投资、类股权投资等等，也可能对同一家投资对象设计复式投资组合，投资期限可能 3~10 年不等。其中多年期拨款资助，就和传统资助一样，是无需经济回报的。

公益创投关注组织的加强和规模扩大，需要投入资金和战略援助及管理协助，帮助组织进入外部资源网络。提供一般运营费用和项目拨款。常会在受助方决策层派驻代表。风险慈善重视影响评估量化。公益创投的退出是通过劳动收入、政府补贴和慈善捐赠等方法，找到有助于组织可持续发展的资助渠道。

2006 年迄今，我国已有参与公益创投的机构超过 50 家，除南都公益基金会、友成企业家扶贫基金会、北京乐平公益基金会、岚山基金、恩派（NPI）等规模较大外，多数都是小型基金或是项目组织。同时，国外的公益创投机构逐步在中国设立分支机构，如 LGT、SVPI、Village 资本、CGP 旗下的 C & A 基金等。

除公益创投外，项目相关性投资也是新兴的资助形式。指使用诸如贷款、贷款担保或股权等金融工具的投资，主要是用于实现基金会的慈善目标，而不是创造财务收益。像项目相关投资这样的金融工具既不是一笔不计经济回报的慈善项目拨款，也不是一项只追求经济回报的投资，而是某种程度上兼而有之。

我国对基金会和慈善组织开展有经济回报的公益创投和项目相关性投资，目前基本上视为保值增值的投资行为，不计入公益支出。因此，探索这方面业务的基金会很多通过设立其他机构来进行创投。

《基金会管理条例》（征求意见稿）第四十七条 基金会不得吸收会员，不得资助与公益慈善目的无关的营利性活动。

《慈善组织保值增值规范办法》（征求意见稿）第五条 慈善组织除银行存款和接受股权捐赠之外，开展投资活动应当采用下列方式：（三）直接进行与慈善组织宗旨和业务范围直接相关的股权投资。

## 资助需要哪些行业基础设施？

**为**了促进有效资助的实现，以保证各个环节工作能够切实达到有效资助的要求，需要有一系列非营利领域的基础设施，主要包括：

### 评价标准：

非营利组织的能力、责任和透明等方面的行为准则和评估标准，以及对公益慈善项目成果和影响的评估方法。对组织的评估有助于资助方选择资助对象时的筛选。而随着捐赠方对慈善事业投入产出比日益看重，资助机构迫切需求能够展现非营利组织对社会进行的改变的工具，以体现资助工作的价值。

### 咨询机构：

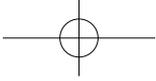
为捐赠者和资助者提供资助战略规划、资助议题研究、资助影响评估等服务。

### 支持机构：

在管理、筹资、财务、传播、人力等方面为非营利组织提供教育培训或专业技术服务。

### 工作网络：

围绕某一议题、某一群体或某一区域建设的网络。网络的枢纽功能，能够促进慈善资源的流动；网络的联结功能，是资助发挥杠杆功能的基础。



## 资助项目的成果属于谁？

**根** 据《基金会管理条例》（征求意见稿）第四十六条 基金会委托其他组织或者个人开展公益慈善项目，应当就委托事宜签订协议，并对公益慈善项目的进展情况进行监督。

所签订的协议目前主要有两类：捐赠协议和委托服务协议。

资助课题 / 项目的成果归属，要看该资助课题 / 项目是“无偿捐赠”还是购买服务。

如果是“无偿捐赠”，则基金会作为资助方不得取得知识产权，否则就是视为“购买服务”的行为了。

如果是购买服务，相当于基金会付费委托另外一个机构按照基金会的意愿开展活动，根据著作权法“第十七条 受委托创作的作品，著作权的归属由委托人和受托人通过合同约定。合同未作明确约定或者没有订立合同的，著作权属于受托人”。实践中，一般约定是委托方享有。同时，因为是购买服务，签署委托服务协议，受托人承担相应增值税等税负，开发票而非捐赠票据。

很多基金会资助研究项目，是希望能够让全社会共同使用。而作为基金会，对捐赠票据没有需求，可以签订委托服务协议，以更灵活地约定项目成果的知识产权。

企业或个人资助方，如需获得捐赠票据，需签订捐赠协议。因此资助机构需要根据项目目标和研究成果的使用方式，根据自身情况，决定选择签订何种协议。

目前有些基金会在资助项目时签署捐赠合同但里面有“共享知识产权”的约定，这是因为一些基金会对于法律的理解不同，他们认为可以共享。目前还没有出现问题的原因主要有两个：

一是约定比较宽泛：协议约定了“知识产权共享”，但是知识产权具体的权利很多（比方说修改权、发表权、复制权）到底是哪些共享？还是所有都共享？这个实践中就给模糊处理了。

二是因为当前很多“无偿捐赠类课题”的课题成果转化成为“经济效益”的能力比较弱，所以大家也不太在意。但如果是基金会资助一个机构搞科研，然后形成专利了，这个时候如果发生争议，就要看当初签的合同条款进行综合判断，到底是“捐赠”还是“委托”了。

## 做资助比做执行更容易么？

**从** 责任的角度来看，资助机构和执行机构一样，也需要向出资的捐赠人报告成果，并不是随心所欲的花钱。

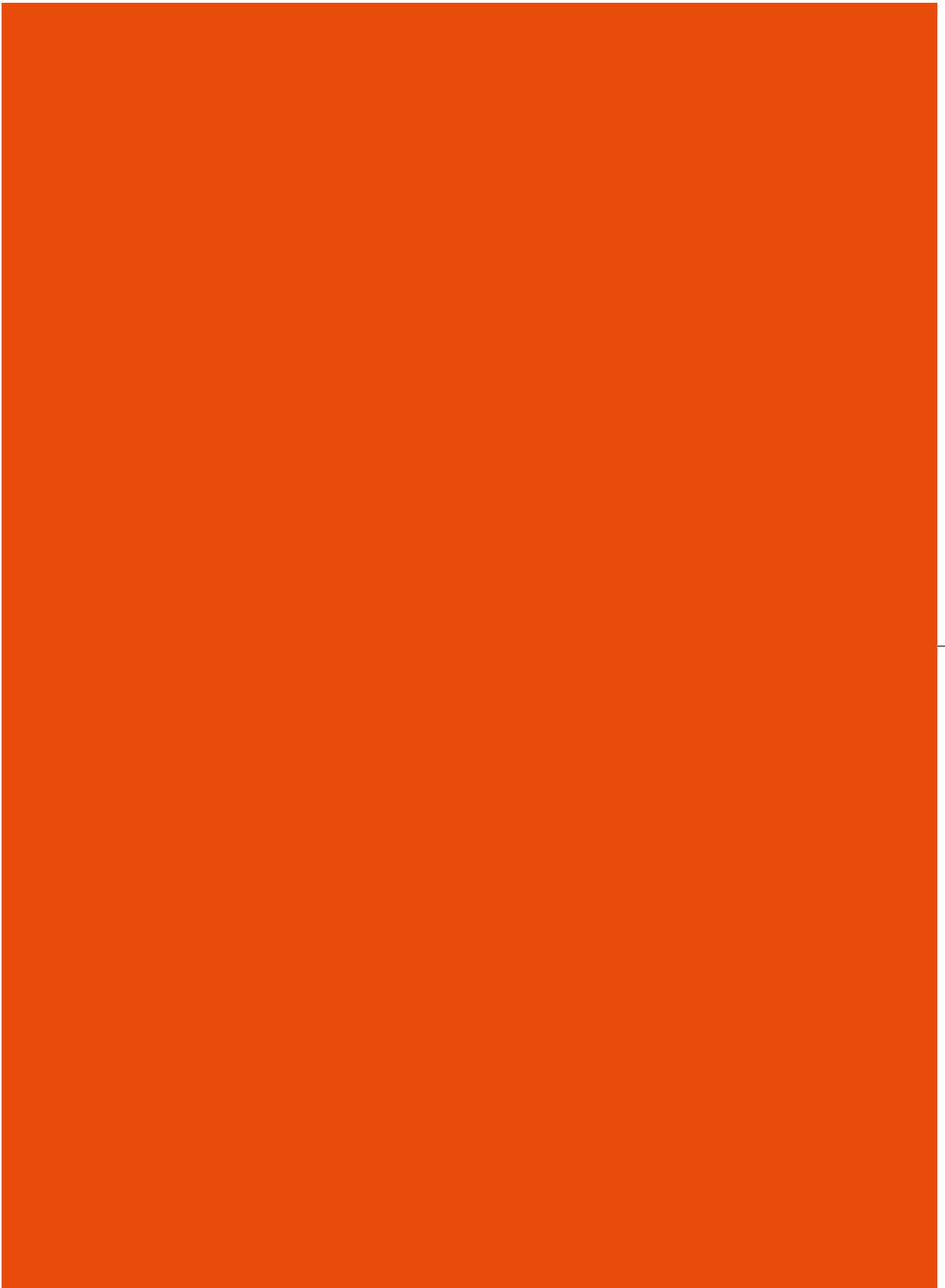
具体而言，资助方不同的参与度，会有不同的业务重点。

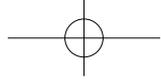
对于响应式资助而言，资助方无需自己发起项目或进行项目设计，在议题领域的调研方面，工作量也较小。可以通过征募申请书，收集大量组织信息，了解议题相关的当下需求和多元化的解决方法，选拔出最适当的组织提供支持。资助方这种方式对议题的范围要求比较灵活，可大可小。选择这种方式，资助方的工作中会有较高比例的人力物力用于处理回复申请的行政工作。

而选择主动式资助，意味着资助方有明确的目标议题，能够有针对性地来寻找相应的组织和潜在项目，甚至与执行机构一起设计项目。这种方式因为参与者不够多元化，有较高风险错过更合适的组织或项目，就要求资助方对相关议题领域有更多研究和知识基础。通常在目标是实现系统性变化时，会采取这种方式，与少量组织建立 3-5 年的资助关系。这种方式一般不接受不请自来的申请，而是定向直接与组织进行联系，行政成本较低。

而随着慈善事业的发展，为执行机构提供能力建设也是资助机构工作的重要环节。一些选择高参与度的资助方需要在战略规划、人力资源、财务健康等方面提供咨询服务。这对资助方的能力也提出了较高要求。

另外，资助机构需要在款物募集方面有优势，无论是资产保值增值，还是公众筹款，以确保能够处于行业生态链的上游，有向下游传递慈善资源的能力。





**NO. 2**

# 资助战略篇



## 为什么需要更多以资助形式开展的公益慈善？

### 推动社会创新，承担社会创新风险。

一些由慈善家发起成立的基金会，有长期稳定的资金来源，可以承担项目短期不见成效甚至失败的风险。这些基金会可以根据自身能力去资助有较大社会影响的高风险项目。这些项目以科学研究为主，如凯风公益基金会，长期支持关于中国社会发展和转型方面的研究。

### 通过资助活动进行社会倡导，增加领域凝聚力。

在我国多为行业性基金会选择此类资助方式，模式通常为组织评奖或竞赛，对获奖者及其项目进行资助。这些基金会均会成立评奖委员会来负责选择资助对象，资助对象常常是个人。如深圳市创想公益基金会对设计教育、艺术文化相关专业的个人、单位团体、社会组织、高等院校和科研机构进行资助。

### 提高公益活动效率，完善公益生态链。

基金会会有很多社会资源，可以或必须格局更大视野更广，从行业生态考虑问题。而且，由于能力或身份的限制，基金会需要其他机构针对目标社群或其中的一部分开展工作。

### 将扶持社群中心组织作为赋能充权的重要部分。

从上世纪 90 年代国际机构在中国扶贫领域引入参与式扶贫理念后，一些以扶贫为主要业务的基金会认为受益人群最了解自身需求，重视在工作中推动贫困人群自我组织，如合作社、刺绣协会等，以促进当地的可持续发展。

### 培育多元化的民间组织，促进公众参与社会治理。

有的基金会创始人认同创新应当是自下而上的，支持更多机构来参与同一个事业，可以形成合力，促进交流，放大资金的效果。

## 如何实现有效资助？

- 无论在哪一个领域，资助前必须精心规划，设定明确目标，才可能产生更大的影响力。
- 保持开放心态，通过不同渠道广泛收集信息、理念和建议，尤其是反对意见。建立信息机制，尽可能根据最及时可靠的信息制定资助决策。
- 具体行动与预期成果之间需要有坚实的逻辑，以将资源与结果相联结。
- 为受助方提供更全面更深入的支持，提升其效能。
- 建设包容性的利益相关方的参与机制，让相关的个人、机构和社群都参与到问题解决过程，激发主人翁精神。
- 当前的社会问题需要系统思维的解决方案，资助活动需要与其他工作协同，以撬动更多资源，针对受益人群、社群系统与社会机制不同层面开展工作。
- 保持耐心，解决复杂的社会问题经常需要预计的两倍甚至三倍时间。
- 依照监测评估框架记录与评估成果，确保按资助战略的方向前进。

## 如何制定资助战略

### 资助战略需要回答以下问题：

■ 作为捐赠者或资助方，如何看待自己在社会中的角色？是政府工作的补充者、是社会发展的引领者、是社会创新的风险承担者？如何看待自身和企业、政府、公众及受益群体的关系对资助战略制定至关重要。

■ 资助的议题、领域、范围、时间、时机？根据自身能力、优势和意愿，对资助事业进行聚焦。是希望有区域或国际影响力，还是更重视所在社区？是否有耐心等待长期回报？

■ 如何进行具体资助决策？确定做决策的机制与流程，参与者的权力。

■ 资助的原则？有哪些价值观是必须要体现在资助活动中的？

■ 对资助相关的名誉的需求？是享受资助的名望，还是参与具体工作？这两者并不一定互斥，也并没有高下之分，适合自己就最好。

■ 是否乐于与其他资助机构合作？合作有助于撬动慈善杠杆，但合作也意味着让渡一定程度的话语权、控制权，意味着要有适应合作的机制。

■ 对风险的偏好？对于资助的成果不如预期，甚至远不及预期，具有怎样的心理准备和资源准备？

## 如何确定资助愿景？

**在**确定使命前，关键要资助方和捐赠方清楚：我希望达成什么目标？什么是最重要的？最关注哪个社会问题？希望改变什么？希望鼓励什么？也可自问，在生命中，是什么对我有最大的影响？

使命反映出价值观，个人需求与社会需求。资助应当将捐赠者对公益慈善的私人理解与真实的公共问题联系起来，对公众参与社会生活的多元化表达。将价值观转变为资助工作的核心价值，并在此基础上确定资助目标。价值观的分歧不仅会影响形成目标的共识，也会影响实现目标途径的选择。人们思考的方式不同，有的乐于与不同的人讨论存在的问题，由此发掘未被满足的需求与机会；有的更愿意与亲密的朋友家人长期顾问等进行深入的价值观讨论，客观视角更有助于讨论多种可能性。

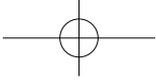
作为资助机构，要考虑组织的内在需求，包括创办者的愿望、与企业商业目标的联系、公共责任、已有的资助项目、共同的价值观等。对于捐赠方单一或同质性较强的资助机构，主要以捐赠方为主。对于捐赠方较多甚至是通过公开募捐来筹资进行资助的机构，机构本身的想法则可能占主导。

如果是多人共同决定机构使命，则要确保使命所反映的价值与希望是所有参与者的共识，如有必要，可聘请协作者来辅助讨论过程。

### 在确立愿景时，可考虑以下问题：

- 感兴趣的领域
- 各个参与者关注点的组合方式
- 是否有某个项目或某个机构对参与者有特殊意义
- 资助年限偏好
- 是否能加入某个资助网络

最后，确定所希望的成果。这个成果应当是与最终受益人相联系的，是受益群体的变化，而不是停留在有更好的技术、推动了某个政策、或服务机构有更好的筹资和传播能力。



## 如何选择资助领域？

不同的思考维度有助于对问题进行分类和聚焦，常见的思考维度包括：

### 1. 影响范围。

可以是地理区域的范围，居住社区、工作城市、偏远地区、发展中国家等等；也可以是人口学的社群分类、女性、儿童、老年、移民等等。

在考虑资助所要解决的问题的状态时，明确的地理边界很重要。地方性、全国性、区域性、国际性的范围使资助的时机选择有很大变化。随着焦点扩大，实践范围在一定程度上也必须向外扩张，用于解决问题的成本必须增加。

### 2. 领域。

可以从较为庞大的议题开始，如贫穷、疾病、教育、气候变化，再进一步细化到庞大议题中的某个点，如从教育细化到幼儿早期教育或幼儿营养。

当资源有限时，专一在一个领域的基金会能够和领域内的重要实践者、研究者和决策者有更密切的联系，从而产生更大的影响。规模较小的基金会可以通过集中焦点来实现影响力。一个兴趣较为广泛的基金会，在对次要优先领域进行捐助时，可以选择追随更为专一的基金会。

只关注有限领域很重要，坚持长期关注特定领域也很重要。很少有重大问题能够通过几次资助就能解决，大额资助也不行。

### 3. 时机。

议题涉及的内容是人类需要的哪个层次，是生存和安全，还是自我实现；涉及的危机是当下还是未来。现在是解决问题的最好时机还是必须开始行动不可？环境发生了哪些变化使这个问题凸显出来？资助的时间范围与问题的边界以及问题的预期发展息息相关。对问题的时间以及它与选定的支出进度之间的关系切合实际的评估，对于有效的慈善活动而言具有核心意义。

由于捐赠方可能是多人，如夫妻、兄弟姐妹、祖孙三代、长期合伙人等，可以花费较多时间来挑选出有共识的关注组合。每个人的发心和选择都需要得到重视。关注点没必要是唯一的，而可以是一个关注组合，可以涉及多个议题，优先次序可不同。

## 如何对要资助的议题进行系统性思考？

**系** 统思维是将议题放到更广阔的社会范围来寻找解决之道，试图理解系统各个部分之间的关系以及最终的系统整体效果。以系统思维看待问题的人愿意承认未来难以预测，人们对解决方案难以形成共识，愿意尝试多种方式（技术研发、标准制定、协作共享、政策倡导等）来对系统进行改变。

系统思维是由资助者的思维模式与意愿所决定的。随着资助者在理论结合实践方面的经验不断增长，系统思维也在演进。

### 系统思维需要回答的问题是：

**人：**存在什么社会网络？如何对社会网络进行影响？

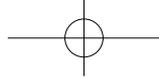
**变量：**哪些干预活动、行为、力量在影响系统？如何对这些变量产生影响？

**模式结构：**系统中存在哪些行为模式、原型与结构？如何对其产生影响？

**经验：**能从系统中学习哪些经验知识？

### 系统思维有六个关键要素：

系统思维六要素	示例
持续学习理解系统演化的内在动力，而不仅仅是将系统视为局部之和。系统作为一个生态，其内在各部分是相关联的，而不是离散碎片。一个部分的变化会导致其他部分的变化。	对气候变化的分析需在全球层面结合生态系统和社会系统共同思考，包括洋流、气压、农业、石油化工、国际交易、市场激励、消费者压力、政策制定者、温室气体以及其他在系统中交互作用的部分。
不认为进行一个操作就必然能产生相应特定结果。每个部分都与其他部分相互影响，因果关系不一定是线性的。可能是双向的、循环的、不成比例的，难以预测。	减少石油产品可以降低温室其他，从而放慢气候变化，但这不能形成一个简单的等式。这些变量所受的其他影响也没能确定。例如减少食品产业中的反式脂肪会同时造成棕榈油替代物使用量增加，森林砍伐和产生更多温室气体。



<p>寻找系统中的模式，但了解模式可能随时间发生变化。</p> <p>平衡是动态的，而非静止，会有异常，会有发展的拐点，会有新平衡产生前的混乱。</p>	<p>气候变化不再被视为会有稳定的循环周期或是可逆的，变化速率可能会意外的快，洋流永久改变，改变可能是不可逆的。</p>
<p>长期学习、实验精神与调整适应。</p> <p>为实现系统变化，从开始的假设与基础条件出发，实验不同方式，寻求更好的途径，并根据经验进行调整。</p>	<p>一些气候变化领域的资助者将关注点从停止气候变化，扩展为缓解气候变化的后果，关注受气候变化影响过度严重的人群等。</p>
<p>乐于与多元化利益相关方协作。</p> <p>多元化人群合作可以带来新的观点，对系统及其内部关系了解更全面，并可能协调跨时空的系列干预活动，促成预期之外的系统变化。</p>	<p>气候变化领域的工作者本身多是在专门领域或交叉领域工作。资助者可以将不同的利益相关方带到一起，分享对系统变化的理解，实现区域合作，以及资源和解决方案的流动。</p>
<p>对自身能力和定位以及群体中其他各方能力与类型有清晰认识。</p> <p>从更广阔的背景中监测各方力量对系统显性和隐性的影响，愿意纳入系统中力量最弱的活动者。</p>	<p>一些资助者打破资助者与被资助方之间的藩篱，共同对系统变化的战略进行讨论和决策。</p>

## 如何找到要解决的“真”问题？

**资**助能否产生影响，能否利用杠杆产生改变？取决于对领域相关社会、政治和经济力量的认识程度；能否利用认识来找到杠杆和启动杠杆的项目；取决于对问题的分析，找准“真”问题。

分析问题的第一步，是对问题的各个要素进行界定。比如，“留守儿童心理问题”，需要明确哪里的留守儿童？有没有性别差异？是走读还是住宿？是哪个年级？什么心理问题？人际关系、情绪管理还是焦虑抑郁？要不停地问是什么和为什么，直到明确问题中每一个名词的具体确切定义。确定哪些是界内哪些是界外。在界定问题的各个要素后，可以间接获得所需要的目标。

而准确描述问题后，要分析，这是问题的症状，还是问题的病灶。如果不慎将问题的表面现象当做问题本身，则可能会选择针对表面现象的对策，而非改善现状的可达到的最有效的的方法。

要找到“真”问题的解决方法，需要了解真实的情况。目标受益人群和利益相关方的参与在这个过程至关重要。

如果脑中先形成一个对策，在分析问题时就不利于准确接纳问题的实际前提条件和逻辑。

### 案例：“蒲公英行动”问题分析

分析问题是第一步，惟其如此才能“对症下药”。在帮助执行方分析问题的过程中，何进常常以治病为喻，与执行方的磨合过程，很大程度是要让项目团队通过分析一系列表象，顺藤摸瓜地找到表象背后的真问题，并对引起这一真问题的成因进行全面、系统的分析。何进与谢丽芳团队反复讨论和磨合之后，在问题的分析上，项目团队对问题的表象、实质、成因有了深入系统的认识。问题的“表象”为“湘西少数民族贫困儿童不能上美术课程”。问题的“实质”为“儿童美术教育的不公平”。问题的“成因”为湘西专职美术教师奇缺；学生缺乏基本的绘画和手工材料；现行美术教材课程的教学内容、文化价值取向等与湘西少数民族地区的教育实际不相适应，与农村儿童生活背景距离相差太大；应试教育影响下，学校、公众、社会对小学美术教育普遍不重视。

摘自中国人民大学非营利组织研究所《行之有效的本土资助之道——何进的思考与实践》2015

## 如何进行资助的战略规划？

**以**逻辑为基础的变革理论是近年来常用的资助战略规划方法，它由过去的资助的活动计划与资助的监测评估相结合而成。

变革理论是对如何实现目标以及为何要实现目标的逻辑关系的阐释，经常以图示的形式呈现。变革理论的基本组成包括：**成果、指标、干预、资源、假设和说明**。

**成果**代表个人、机构或环境出现某种变化（包括政策法律、行为、态度、环境状况等），可分为长期、中期和短期。长期成果与影响不同。影响不是单一项目的可测量成果，而是终极目标。中期和短期成果都通过成果路径与长期成果相关联，是长期成果的前提。

**指标**是成果可测量可观察的部分，可以是定量的（如新增病例数量），也可以是定性的（社群新出现的特点）。指标应体现四个内容：1. 什么/谁发生变化？2. 发生变化的数量？3. 发生变化的程度？4. 何时出现变化？

**干预**是为实现成果而开展的工作，是从初始状态到短期成果，或从短期/中期成果到长期成果的必经之路。

**资源**是整个过程中可用的资金、时间、技能、知识、合作关系。

**假设**既有关系假设也有环境假设。变革理论中干预、成果以及最终目标之间顺序和关系的基础就是关系假设。环境假设是变革理论能够实现所需的环境条件。（如接受某职业培训能够获得较好工作是关系假设，而社会有工作岗位需要受过培训的人员则是环境假设。）

**说明**是对变革理论的概述，简捷地向他人传达变革理论的整体逻辑和假设。说明与图示相得益彰，能够让他人更容易理解变革理论。

变革理论从定义长期目标开始，倒推出实现目标所需的前提，也就是干预活动的成果，并用图示的形式直观表现每个成果之间以及干预活动与成果之间的逻辑关系，也体现干预活动背后的假设，以及干预所需的资源投入和投入时间节点。

变革理论不仅是最终的思想产品，也包括思考过程。变革理论的过程应当是透明的，需要行动者和利益相关方在一起对工作进行反思与讨论，形成共识。

变革理论可用于检验哪种方式能更好地产生成果，也提供监测评估所需的可测量的指标。当没有实现目标时，可根据变革理论进行评估，以了解是在执行还是假设方面出了问题，还是变革理论本身不够完整。

## 如何发挥资助的“杠杆”作用？

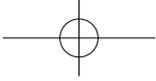
**捐** 赠者希望尽可能放大他们捐款的影响，因为相对于要解决的问题，多数资助者的资金都是有限的。这就需要捐赠者和资助机构寻找杠杆，运用拨款为项目撬动新的资助或其他资源。

公益创投是一种比较流行的杠杆方式，通过孵化培育潜力机构，推动其服务产品的规模化发展，引入更多服务产品的采购方。如南都公益基金会的“好公益平台”，将优秀项目打包向地方政府和慈善组织推广。

另一种杠杆方式是开展社会创新竞赛，通过高调宣传，使该议题能汇聚大量社会关注和问题解决方案。通过撬动注意力来扩大影响。

选择一个能让捐款实现最大购买力的地理位置开展慈善活动也能实现杠杆。当然，仅凭购买力来决定捐赠地点是不够的，还需要结合社会文化政策背景，共同衡量。但地理位置因素确实越来越重要，尤其在资助金额较有限时。

打包综合项目也可以看做一种杠杆。由于公益慈善组织的工作领域细分，专业化提升，外界较难熟悉公益慈善领域内各服务产品的系统。包括政府和基金会在内的一些资助方倾向于要求资助申请者将跨部门协作纳入项目计划，形成一站式服务，撬动整个服务系统的能力。



## 如何平衡资助的短期绩效与长远目标？

**资**助活动最终要解决的问题如消除贫困、世界和平等，通常是仅靠资助无法解决的问题。而一些问题涉及观念行为或政府政策改变，需要几年甚至几十年的时间。无法在过程中就判断最终的成败。

在实践中，我们不会只根据最后成败论英雄，而是对资助活动变革理论中的每一个成果和不同的层次来进行绩效评估。

### 一般来说，实现系统性改变有三个层次：

- 针对受益人群进行的干预
- 针对服务于受益人群或从事相关议题的机构进行的干预
- 针对社会机制进行的干预

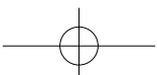
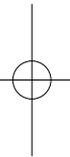
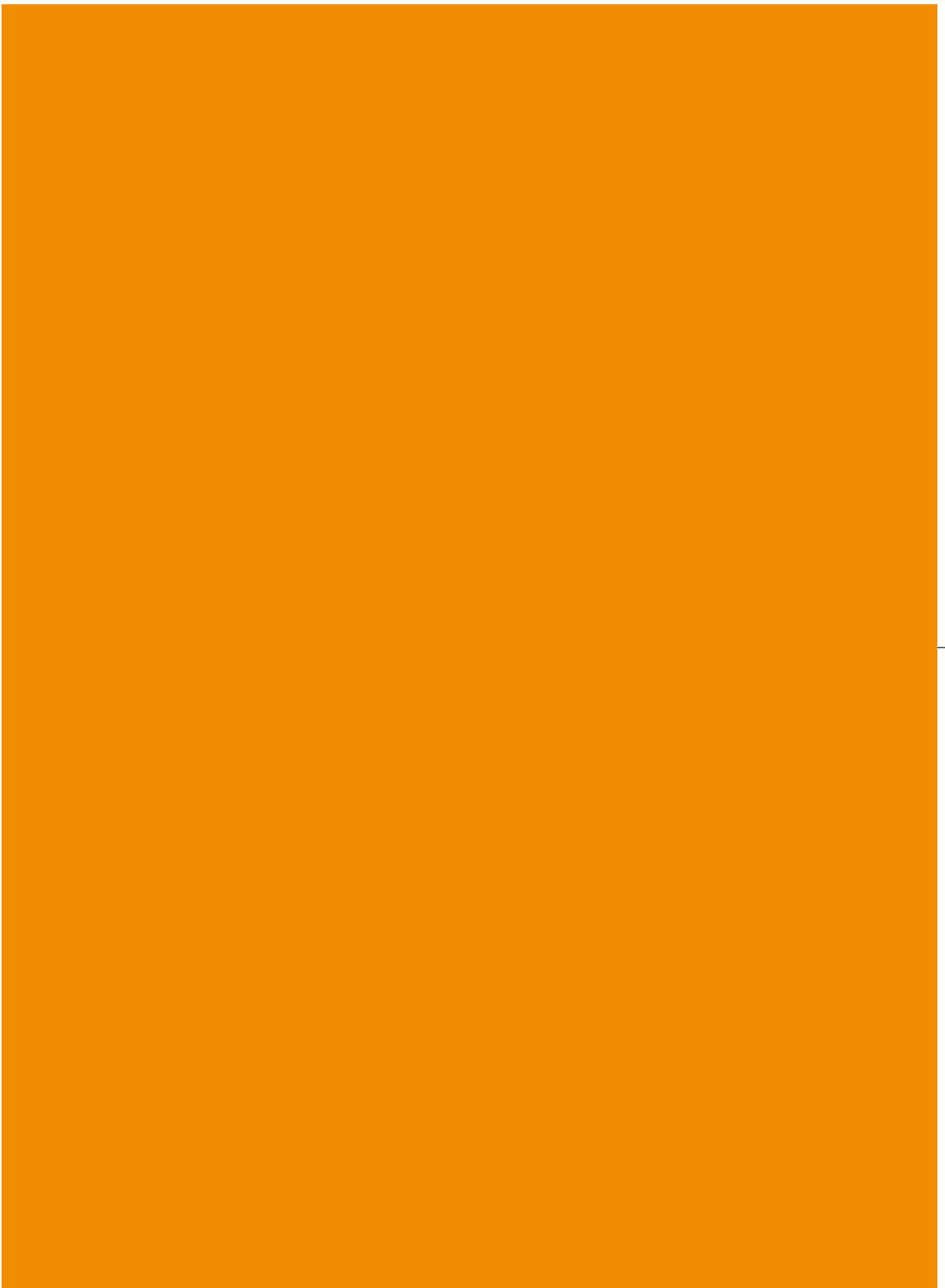
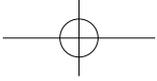
是回应当下需求，获得可见的成果。还是通过资助倡导活动，实现长期系统性改变。这对每一个资助机构，每一个捐赠者或每一个议题都不一样。

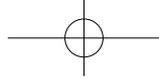
不同层次的目标没有高下之分。没有直接对受益人群的支持，就无法获得需求的实证数据，没有对支持系统进行能力建设和知识创新，就无法让政策真正落地。

## 为什么要在资助活动中具有性别视角？

**在** 慈善事业中纳入社会性别视角是保障慈善事业有效推进的重要视角和策略。首先，男女不平等的广泛存在，使女性往往是慈善的重要帮扶对象。在自然灾害发生地、极端贫困地区，妇女、儿童等弱势群体往往是主要受害群体。而这是在慈善事业中纳入性别视角的外在需求。在慈善项目中深入了解女性处境，关注女性的特殊需求，维护其合法权益，直接影响慈善项目开展的效果，

其次，在资助中纳入社会性别视角，能够推动公益慈善项目机构和个人的社会性别意识，明确项目目标中的社会性别利益，切实吸纳不同性别的建议，保障在项目策划、执行、评估的各个环节引入社会性别视角，推动女性参与决策和管理。使女性能在项目平等受益。





**NO. 3**

# 资助管理篇



## 如何进行资助机构的内部评估？

**资**助机构的内部情况包括：与出资人签订的协议、组织内部制度与决策流程、可用于资助的资金规模和稳定性、员工等人力资源、专业支持和资源、对形象与知名度的要求、风险承担能力。

对外部的扫描可以识别实现预期成果所需要的资源，而内部评估有助于了解组织是否能调动这些资源。根据组织的资源，再决定处理问题时合适的角色定位：与组织互动时是偏向被动还是有更多参与；是否要与其他资助方合作；是否能做倡议的主导者。对机构能力有清晰了解，可以较为实际地决定机构在资金、人力资本、物资捐赠、智力资本和影响力方面的贡献。

### 内部评估需要解决的问题：

- 财务：对于实现资助目标，组织希望 / 能够提供的资助占总共所需资金的百分比
- 人力：目标资助活动最关键的人力是什么？为什么？组织的人力资源情况如何？
- 智力资本：组织在该领域的经验有哪些？组织可用的专家有哪些？
- 社会资本：组织在该领域的地位怎样？组织在该领域或相关领域有哪些组织网络和人际关系？
- 竞争优势：根据领域扫描的结果，组织能够在哪方面提供独有的贡献？

## 捐赠者如何参与资助活动？

**为** 资助进行筹资，关键在于让捐赠方（当前与潜在）参与到资助工作中。如定期与捐赠方沟通社群需求（工作简报、网站公告、财报等等）；邀请捐赠方作为机构或某个项目的评审委员或顾问；邀请捐赠方参与被资助方会议、实地考察或项目评审会等；提供了解资助议题相关知识的机会。

在采取各种方式促进捐赠方参与资助前，需要了解：

- 是享受名望，还是想实际参与？
- 捐赠者希望花费多少时间参与资助活动？
- 是否希望以个人形式参与议题的研究？
- 是否愿意与其他资助方会面？
- 是否愿意审核潜在被资助方？
- 是否愿意阅读申请书？
- 是否参与监测？

捐赠方对公开程度的要求。一些捐赠方倾向于匿名，另一些则乐于提供自身知名度来协助倡导、联络合作伙伴及专家，或提供其他社会资本。

当捐赠者选择对资助活动高度参与时，其需求一般包括两方面，一是希望提高慈善活动的成效，二是希望与某个慈善目标建立个人联结。在让捐赠方参与资助活动时，既要考虑捐赠者能为资助活动带去哪些非现金的支持，如提供业务指导、引荐人员或品牌宣传；也要考虑捐赠者在参与资助活动中所获得的体验质量和意义。要注意，如果捐赠者参与的动机不是提高成效也不是心理满足，那很可能意味着捐赠者对资助活动缺乏信任。这会导致协助变成监督，咨询变成微观管理。

另外，资助参与度和资助金额所占比例应当相适应。

## 谁来决定资助，公众还是专家？

**比**较主流的项目评审程序是理事会成立一个项目委员会，资助官员将筛选后推荐的项目提交到项目委员会，由委员会决策是否资助与资助金额。

虽然理事评审与资助官员之间存在着权力关系，但评审过程更多是沟通和交流过程。资助官员在评审会上推荐的都是自己看好的项目，但也不会全部都能得到资助，经常会进行一些讨论，可能会有个折中的结果。当项目评审委员的公益行业经验较丰富时，可以更客观地看待候选资助对象。若项目评审委员很多来自企业，则更可能跳出公益行业的思维定势，提出新观点。这个过程中，每个人都可以结合自己的经验，从不同视角看待项目。这样每个人都可能了解新的看问题的方式。

这种评审程序一是能够更有效地发挥理事的作用，二是创造理事参与机会，促进他们对资助民间组织的认同。

如果资助金额低于一定比例，有的基金会也允许资助团队资助决定资助对象，不需上报到评审委员会。有的资助工作金额仅占年度支出极小比例的基金会，其资助战略资助对象都可由资助团队自主决定，不需要上报到理事会。

在实践中，有的基金会采用了创新的项目评审机制，包括引入大众评审团、机构全民投票或采取公众投票的竞赛形式。一旦竞赛机制中包含投票，人们就会担忧公平性，要求避免腐败。很难排除参赛者个人或组织使用“水军”的可能性。尽管在线投票系统有防护措施，也可能防不住一心作弊的人。这是巨大风险，因为这不仅损害竞赛的公开透明，更令人质疑求助于大众集体智慧是否明智。如果寻找获胜者的流程被破坏，其民主性和参与性的原则带来的合理性就会迅速消失，而且很难恢复。

### 案例：创新的项目评审机制

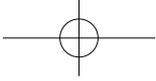
#### 公众评审会

上海某基金会的资助资金主要来自于公众募捐，为促进捐赠者对项目的参与，基金会通过几年摸索形成了有特色的公众评审会。最初的两次评审会只有一个项目通过评审。随后2012年的4场评审会立即进行了调整，资助额下调，评审尺度也宽松了一些，但比例依然不高。当时捐赠人对公益行业的现状不能接受，认为民间组织的能力太低。2013年，基金会开始了改革，引入专家与捐赠者同时作为评审。到2015年开始取消业内的评委，变成一个公益点评人，

从行业内再给一些不同的看法和声音，给到这些捐赠人代表，让他们能够更加立体地看一些项目。此时捐赠人已经比较成熟，他们对于看这个项目的一些观点，一些视角，一些要素，甚至超过的业内专家。每一次来参加公众评审会都是不同的人，一般情况下是 11、13、15，最多不超过 17 个人，平均一年是 5~6 场。

基金会在这里负责的是根据一定指标对项目进行初筛，入围的机构和项目是否能获得资助以及资助的额度是由公众评审来判断选择。基金会也为接受评审的机构提供服务，辅导机构人员面对公众讲述项目的能力。

一开始的项目评审也是邀请业内专家同仁。但反思中意识到，这些人并不是真正的利益相关方，公众捐赠者是真正的利益相关方，就希望评审会成为一个公众教育机会。



## 资助方应当高调还是低调？

**有**的慈善家认为做好事不留名是更高级的慈善，有的则认为一定的宣传是能够起带头作用。

高调可以促进在慈善领域的领袖地位，表达对理念的认同。但高调是否会造成炫富感？对下一代有什么心理影响？会不会让太多人来申请资助？

只要诚实面对自身需求，明确决策的理由，两种方式都可以建立信誉、影响，获得精神满足。

捐赠者和资助机构需要找到符合自身信念、目标和定位的资助方式。只要选择适当的宣传策略，高调资助也可以展示高贵的精神。

一些资助采取竞赛方式来决策资助对象，能够吸引对议题的关注。使资助本身成为传播和公关活动的主体。资助方的曝光度更高。这种资助方式有形成新闻故事的潜力，能够吸引公益慈善行业外的媒体的关注。这种传播力度可以形成杠杆，带领更多人关注议题或资助解决方法。但高调的风险是，很难“安静地失败”。媒体会关注竞赛获奖者是否存在争议，或是否能完成创新。

## 如何看待资助风险？

**在**任何事业中都不存在“零”风险，这就意味着不存在“零”失败。而在公益慈善事业中，即使能“零”失败，也没有必要去追求。用于投入公益慈善事业的资源，当然有必要审慎使用。但审慎不意味着只能资助已经被证实可靠有效的方式或机构。慈善资金，尤其是来自于私人巨额捐赠的资金，应当承担创新和实验的风险，能够用于试错。

**评估资助风险偏好，需要考虑以下五个方面的问题：**

**预算灵活性：**是否会因意外情况而超过年度资助预算？多久发生一次？超过比例是多少？在何种情况下我们愿意向被资助方提供额外拨款？这对于风险等级不同的资助是否有区别？我们是否安排的应急资金？

**当前资助组合的风险情况：**在过去的三个资助周期 / 年度，高中低资助项目的比例是多少？给初创组织或试运营项目的比例是多少？给成熟组织和项目的比例？资助失败的比例（如果答案是零，那你可能需要重新了解你的资助项目）？资助组合符合预期的风险情况么？为什么？

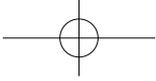
**内部与外部沟通：**理事会和秘书处多长时间讨论一次风险管理和失败？是否向员工和潜在受资助方坦诚交流组织的风险管理？是否在招募书和申请书中加入风险管理内容？是否愿意在拨款前后协助申请者和受资助方减低风险？

**对待创新与失败的态度：**机构是否倾向投入于创新或进行试错？倾向资助新机构还是存在时间更长的机构？在被资助方在新区域开展活动时，是否不安？可接受的失败比例？失败意味着什么？当资助项目失败时，作为资助方如何反应？

**一般性态度：**资助机构如何定义风险？何时可接受风险，何时不可？机构更担心损失金钱，损失脸面，还是损失实现更大影响力的机会？如果机构缺乏明晰的战略计划、领导人没有经验、组织结构不明确或有其他治理风险，我们是否愿意合作？如果一个资助项目具有争议性或可能对我们不利，我们是否愿意参与？

### ■ 冒险型

如果答案显示出有较强意愿承担风险和从失败中学习经验，则可算冒险型组织。对组织而言创新最为重要，即使可能失败，损失钱财脸面。为了更高的社会影响回报，愿意为计划外的事件提供资金，哪怕超过年度资助预算。相信承担风险是实现社会变革的关键，



有可能提供较高社会影响的高风险资助，包括对试验性或刚启动的项目的资助始终在资助组合中占据一定比例。

#### ■ 稳健型

如果答案在高风险和低风险之间，则倾向于稳健型。只有在有成熟资助项目平衡的情况下，才愿意资助有可能获得更大影响的高风险项目。在潜在影响力超过潜在风险时，偶尔会提供年度资助预算外的资金。资助组合在创新项目和长期项目中保持平衡，创新的高风险项目会保持在较低的比例。承认对短期项目的专注可能会损失风险项目带来的更大影响力。

#### ■ 保守型

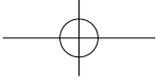
答案显示出在追求成果时倾向采取保守决策。对机构而言，稳定和成功经验对实现影响力非常重要。机构不愿意让名誉与争议性或无定论的项目相联系。资助不会超过年度预算，基本不会资助新生项目或组织。倾向资助可掌控的短期项目。资助组合中多为影响力有据可查的长期合作机构。机构领导较为保守。

译自 Open Road Alliance 的《Risk Management For Philanthropy: A Toolkit》

## 如何将风险管理融入日常资助工作？

- 根据风险偏好建立清晰的风险指南，并传达到员工。
- 在定期的治理会议上，从风险与失败的视角来讨论资助工作，包括：组织核心价值、整体或某具体项目的风险偏好、风险与成果的平衡、从失败中学习经验的机会等。
- 与外部利益相关方讨论组织的风险指南，考虑与潜在被资助方和当前被资助方交流组织风险指南的方式，与对方进行透明公开的对话。
- 在资助推荐档案中标注风险等级，在决策层与员工间建立讨论风险议题的机制。
- 当资助符合风险指南时，不因资助失败而惩罚资助官员，而要从失败中汲取经验。为资助官员提供讨论资助经验的空间。在设计资助报告框架时，为失败中得到的教训保留位置。
- 根据风险偏好设定指标，鼓励资助官员提高风险管理能力，合理利用应急资助金和进行失败经验分享。

编译自 Open Road Alliance 的《Risk Management For Philanthropy: A Toolkit》



## 为什么要评估资助的价值？

**有**效资助的实践活动是多种多样的，每个基金会会有自己的使命理念和运作方式。即使可以按议题、活动范围或捐赠方来对基金会进行分类，但每个基金会都是独特唯一的。但与商业领域不同，基金会没有商业机构所面临的压力，不需要通过“特色定位”去打败竞争对手，从而有更大空间和自由度去追求社会影响力，从使命出发，将积极的社会影响最大化。

对资助工作价值的评估，可以回应基金会理事对问责和绩效的关注，为理事会成员提供更多反馈。

评估资助工作，可以彰显资助的价值，也可对外提升资助方的形象。如果没有评估，很多人会将基金会进行的资助项目视为投资活动，也有很多具有特定目的的慈善活动可能会被认为只是一些随意的捐赠行为。

呈现基金会在解决社会问题方面取得了一些可测量的进展，找出影响力最大化的新方法，改进资助策略。评估不是问责，而是学习和提升，是一种寻找最佳实践、避免重蹈覆辙的努力。无论作为个人还是机构层面，学习都不会自然而然地发生。

帮助受资助方提升效率。人们期待非营利组织能够用更少的资源做更多的事情，非营利组织面临越来越多的压力，基金会需要与非营利组织一起合作，用有力的数据回应公众期待。

## 如何评估资助工作？

对资助工作进行评价，能够确保资助确实以实现使命为目标，高效使用资源。在评价资助工作时，需要回答五个重要问题。

1. 资助是否符合战略	
1) 资助类型是否符合战略	平均资助规模 平均资助周期 资助类型（项目、核心、能力建设等）比例 新旧资助对象比例
2) 资助对象是否符合战略	项目议题比例 项目地理范围比例 组织规模
3) 资助竞争程度	被拒绝的资助意向书与入围申请书的比例 入围申请得到审批通过的比例
4) 资助是否符合风险偏好	资助成果与预期差异极大的资助项目数量或金额占比 新资助对象的比例 风险项目总结制度
5) 资助决策对未来资助的影响	已承诺在未来要进行的资助金额比例
2. 资助结构是否合理	
1) 受资助方完成计划成果的情况	受资助方完成预期成果比例
2) 资助项目中途变更情况	资助项目延期比例 资助项目改变成果比例 资助项目需要其他支持以达到预期成果的比例

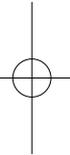
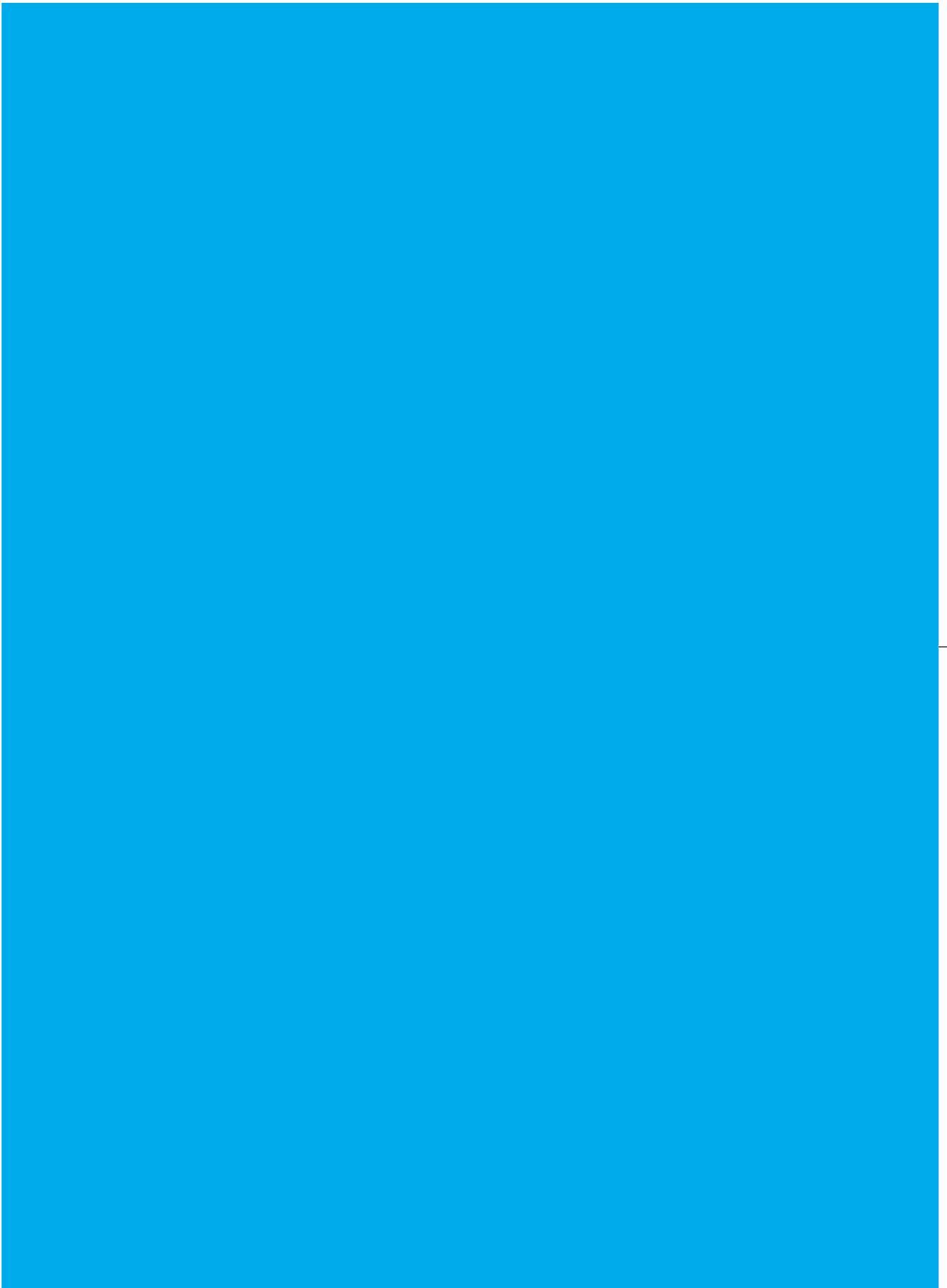
3) 资助对受助方的重要性	资助在机构 / 项目预算中占比平均数
4) 资助进度管理	项目报告延期比例 项目报告延期时长 按时资助支付比例 多年期资助项目实际支付与预期支付比例
5) 资助是否对资助方提供较高支持	批准资助金额与申请金额的比例
<b>3. 内部程序是否高效?</b>	
1) 处理每个资助所需成本	
2) 资助流程用时	收到意向书与收到完整项目申请之间的时长 意向书审核与通知资助决策之间时长 资助决策通知与资助支付之间时长
3) 资助规模与资助工作量是否相符	单个资助项目官员管理的资助意向书 / 申请书的数量最大值、最小值、平均值 单个资助项目官员跟进的资助项目数量最大值、最小值、平均值
<b>4. 沟通是否高效?</b>	
1) 资助重点与标准是否明确	被拒绝的申请占比 资助申请者认知 / 感受 资助指南信息
2) 资助规模是否明确告知	批准的资助金额与申请金额比例
3) 资助流程是否合理	接听电话 / 接收邮件数量 咨询问题类型 申请时需要技术支持的比例

4) 沟通态度	平均咨询邮件回复时间 受资助方认知 / 感受
5. 资助过程是否尽可能支持受助方?	
1) 资助申请成本是否合理?	申请和汇报用时 申请和汇报的人工及行政成本与资助金额比例
2) 未获资助的申请者的时间成本是否合理?	被拒绝的意向书占比 被拒绝的申请占比 资助申请用时
3) 是否资助组织成长	一般运营资助的比例 能力建设资助比例
4) 项目报告内容	项目报告审核用时 项目报告内容用于内部决策的实例 项目报告内容用于项目指导的数量 / 实例

编译自 Grants Manager Network 的《Assessing the How of Grantmaking》

**案例：The James Irvine Foundation 的自评问题清单**

1. 我们项目领域的环境背景? (外部指标、新研究成果、同伴基金会的资助)
2. 我们有哪些进步? (项目进步指标和评估成果)
3. 我们的项目有哪些经验可用于改进方法? (不断改善与细化)
4. 基金会如何在领域中发挥领导力? (保持谦逊, 通过可靠伙伴扩展我们的影响)
5. 重要利益相关方如何看待我们? 如何了解? (受资助方认知报告, 网站用户调查)
6. 我们在财务健康和机构效率方面的表现? (运营支出比例、理事会和员工多元化、投资绩效)





**NO. 4**

# 资助技术篇



## 资助官员有哪些能力要求？

**资**助工作涉猎广泛内容复杂，申请书的审阅筛选推荐，对机构的考察以及对项目的跟踪管理与评估等等，意味着资助官员需要扮演多个角色，要像侦探一样分辨字句意义审核事实，能作为专家针对特定领域发表观点，作为文字工作者将组织的申请转为资助评审可接受的文件，还能够发挥倡导者的作用来争取捐赠者对议题的关注。

**资助官员的知识和能力是在资助中不断扩展广度与深度的。资助官员需要：**

- 理解基金会的资助战略以及在实际工作中的调整
- 对基金会资助的领域有一定知识储备，包括所资助议题的知识，有影响的利益相关方的情况，以及领域内其他资助。
- 了解被资助方（服务型组织、研究机构等）的需求、限制和挑战
- 了解被资助方的运作情况
- 综合分析大量信息并提炼精要的能力
- 与背景不同的各类人员 / 组织清楚交流的能力，具有人际关系技巧——有同理心，清晰表达组织意愿、敏感的旁观者、懂得在倾听时不提供预期
- 分析能力及创造性——能够分析想法、检验其内部逻辑性以及衡量他们的外部价值能力。抓住想法的可能性、遇见它们改变发展社会的未来的能力。

### TIPS:

**稳定自我认知：**不会相信所有甜言蜜语，也不会过度怀疑真诚的称赞。

**对捐赠方与被资助方的责任：**不会怀疑所有申请的价值，也不会认为所有申请都有价值。

**平衡创新与可控：**不会为节省时间精力，拒绝有缺陷但有前景的项目而接受平庸简单的项目。

**人际关系：**在工作与家庭、内部责任和外部责任、专业人士和志愿者之间维持平衡，努力工作同时控制工作量和强度。

## 资助者必须了解议题领域吗？

**对** 领域的全面扫描是客观认识问题的关键步骤，意味着了解问题的社会、政治和经济背景、现状和发展趋势。领域扫描有助于评估需求与寻找差距，有利于了解失败经验，检验当前假设和逻辑模型，寻找资助不足的议题以及可能的合作方，认识创新策略的价值，找出资金能够发挥更大作用的领域或方式，选择合适的资助对象。

领域扫描使人了解某议题深层次的根源，发生变化的各环节关系，特定环境中的需求。在特定领域中，有不同的利益相关方对议题的设定和应对产生影响，包括民间组织、政策制定者、倡导者、资助方、商业领袖、政府部门、学者、受影响人群。单个资助方所能发挥的作用与其他各方的表现息息相关。对关键角色的影响可以让资助发挥更大作用。

## 如何进行领域扫描？

### 1. 领域扫描要回答的问题

■ 最需要解决的问题是什么？资金应当投到哪方面？最应关注哪些问题？如何效益最大化？能否在一定时间内完成项目目标？

- 本机构的资助历史经验
- 有哪些机构在目标领域提供了资助
- 领域当前的问题、发展和创新
- 领域需求和资金缺口
- 关键人 / 组织，领域内的关系网络
- 领域内问题解决方式的效果

### 2. 领域扫描的方式

- 案头资料收集
- 召开研讨会
- 参加相关专家和受助机构的行业聚会
- 聘请顾问机构

#### TIPS

领域扫描要将视角从执行方转为资助方；多渠道验证信息；跨行业跨地区；不同参与层面；可限定讨论边界，但要保持中立，避免无意识引导。

扩展资料 中国资助者圆桌论坛《资助指南系列——资助工作者如何有效推动社会问题解决》2017

## 如何找全利益相关方？

**利**益相关方的需求和期望是认识问题时的重要部分，可为战略形成和干预策略提供依据。可通过梳理组织工作活动，找出多个利益相关方，了解其利益和需求。

### 常见利益相关方及其利益：

**政府决策者：**决策成本、决策执行有效性、决策执行过程合规性、决策效果

**捐赠方 / 资助机构：**对社会发展的贡献、价值创造、机构发展

**受助机构：**机构能力、机构贡献

**机构员工：**待遇、发展机会、工作环境条件

**受益人群：**服务的可及性和有效性、经济成本

**其他：**… …

## 如何找到资助对象？

### 响应式资助

**公开招募：**在官方网站或其他媒介发布提供资助的招募信息，可以是有截止日期的定期招募，也可以是长期招募。

**竞赛 / 评奖：**竞赛是公开招募的一种，通过竞赛和评奖活动能够迅速扩大组织在特定领域的知名度，收集领域内活动者的数据。

### 主动式资助

**数据库：**通过领域扫描建立潜在被资助方数据库，包括个人和机构，并定期更新数据

**推荐：**邀请专家、同行以及已有合作伙伴推荐

**社群参与：**参与相关论坛、峰会、研讨会、平台网络等活动

### 为特定资助项目制定具体明确的资助指南：

- 有助于潜在被资助方理解项目的目标；
- 有利于获得与项目更匹配的申请书，节省筛选和回复申请书的时间；
- 制定资助指南的过程，也是加深对资助项目理解的过程；
- 公开和申请者交流资助指南，有助于建立信任关系；
- 资助指南为申请书审阅提供了基础；

### 资助指南的内容应包括：

资助领域、申请方式、程序、截止日期、需要提交的材料、回复时限

### 资助申请者最关注的问题是：

是否资助我工作的领域？提供什么支持？怎么申请？何时申请？资助意向书和资助申请书中应当包含什么信息？影响资助决策的最重要因素是什么？何时能收到答复？

### 为回答上述焦点问题，建议除必要内容外，资助指南还可以增加：

**机构概况：**使命、愿景与核心价值、理事会成员、过往资助项目

**优先事项：**在形式、地域以及其他方面优先考虑的要素，同时也应说明不予资助的活动

**资格要求：**如登记情况、活动范围等

**支持方式：**包括资助额度、是否提供核心资助、是否要求配套资金、可否长期资助等

**管理政策：**在初次资助、资助续签、实地考察等方面的管理要求

**选拔机制：**参与方式、意向书或申请书模板、筛选和评审方式、资助决策所需时间、信息交流方式

#### TIPS

看得多才能提高选出优秀合作伙伴的概率；看得多也才能提升自己选择被资助方的能力。

资助工作者通过长期的工作，建立自己的人脉和信誉，对于吸引潜在伙伴也有帮助。

## 如何说“不”？

**在**整个资助申请过程中，应当管理好申请方对资助的预期，包括是否能获取资助以及能获取的资助额度。在接受申请、深入沟通和实地考察时都应当及时感谢申请方花费的时间，并强调这些都只是资助申请过程中必要的程序，并不意味着任何承诺，最终的资助决定并不由资助官员决策。

对于未进入评审程序，在意向书阶段就被筛掉的项目，可以通过比较格式化的邮件，在答复时限内拒绝。邮件中可明确说明与基金会要求不符。

对于经历了项目讨论和实地考察，但在评审时被否或被削减资助额度的申请，除了正式的拒绝邮件外，还应当通过电话进行沟通。

### 拒绝邮件内容应包含：

- 说明决策是基金会的统一意见；
- 明确决策是最终的，不会再接受修改过的意向书；
- 尽可能说明拒绝的理由。

### TIPS

不宜在拒绝邮件中提出改进建议，导致机构误解为还有资助可能。考虑在实地考察后，告知申请者该机构存在哪些会影响资助决策的问题。

## 资助有必要透明吗？

**透**明的第一步是信息公开，包括法律法规要求的信息公开，和为了有助于开展工作的其他信息公开。具体到资助活动，《基金会信息公开办法》第七条要求“基金会开展公益资助项目，应当公布所开展的公益项目种类以及申请、评审程序。评审结束后，应当公布评审结果并通知申请人。公益资助项目完成后，应当公布有关的资金使用情况。事后对项目进行评估的，应当同时公布评估结果。”

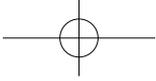
资助透明的对象可以包括资助机构决策层及员工、捐赠者、受助方、社会组织、媒体、学者、政府、公众等。

### 除法律要求以外，资助方还可以在以下方面公开信息：

- 明确的资助指南
- 资助方已资助的机构 / 项目，及其领域与基本内容。
- 领域扫描所获的行业分析
- 基金会以往资助成果和评估

### 透明有助于：

- 避免因处于行业生态链上游而缺乏项目实际存在的问题、机会或副作用等信息。
- 减少用于回复资助申请者的工作量
- 收到的资助申请更符合资助范围
- 提高受助方工作绩效。公开透明的评估，有助于受助方接受评估结果。
- 推动议题网络建设
- 帮助其他资助机构获得经验，避免重复错误
- 提升公信力。



## 如何评价资助对象？

**需**要结合资助方与申请者的关系、资助的类型与规模来考虑这个问题。如果双方已经有过一定合作，对申请者的能力有信任，则可将精力更多放在项目相关的内容。反之，则需对机构能力给予更多考虑。提供项目资助、核心资助还是机构资助，也意味着需要了解不同方面的信息。资助规模要从双方来考虑，资助的额度在资助方的资助组合中所占比例以及在申请方的预算中所占比例。

尽职调查的目的是回答以下问题：

申请项目的成功概率有多大？即方案是否完善，是否有足够的领导力与执行力。

申请者对项目任务以及可用的工具和资源的理解是否足够深入？

除资助外，资助方还可以为被资助方提供哪些帮助？

### 面向机构资助的机构分析

在以机构资助为目的对机构进行分析时，要考虑机构发展周期中不同阶段的表征指标不同。公益机构某些能力会先发展，某些能力要在其他能力已经具备的情况下才能发展。把握机构发展的敏感期，可以更有效地促进机构的发展。

#### 扩展阅读

刘晓雪《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索》2017 社会科学文献出版社。

## 不适宜资助的机构的有哪些特点？

项目	预警标识
机构历史与成就	机构领导层不能或不愿公开过往成就与困难
治理	治理层虚设，完全由执行负责人决策； 治理层没有履行监督尤其是财务监督责任； 治理层中员工亲属过多； 治理层与执行负责人有冲突矛盾； 执行负责人缺乏管理经验； 执行负责人事无巨细亲力亲为；
战略	无法说明使命愿景； 无法说明目标制定的内部过程； 无法说明除资金外的其他重要挑战；
项目方案	因果逻辑不清； 缺乏与时俱进的创新； 项目成果与变革理论不符； 项目资源无法实现成果； 与影响相比，成本过高； 无法说明监测评估方式；
人力	员工流动率过高； 项目主要执行人员缺乏必要经验；
外部关系	机构表示没有竞争者； 缺乏社会网络；
财务	无法说明收入预期来源； 无财务报告；

编译自 Grantmakers for Effective Organizations 的《The Due Diligence Tool for use in pre-grant assessment》

## 如何获取申请机构的真实信息？

### 如何获取所需信息？

- 通过申请书及附带的其他材料，如年度报告、财务报告、近期工作简讯等
- 咨询其他机构，如其他资助机构、第三方机构、行业组织
- 已有过合作的机构，可回顾之前的档案
- 根据资助的性质和规模，咨询申请机构相应的项目人员。

### 如何匹配获得的信息与所需的时间精力？

综合考虑资助机构的目标与风险偏好，确定不同节点所需的信息，并明确告知申请者机构对信息的需求。

尽职调查的流程设计中很重要的一点是，申请方配合尽职调查所花费的精力应当与获得资助的可能性成正比。

### 尽职调查基本步骤

第一步：审阅申请者提交的材料，核实信息。

第二步：获取补充信息。

第三步：联络申请者，如有必要，可进行实地考察。

## 实地考察有必要吗？

**实**地考察一般包括负责人员机构介绍、机构参观、项目部门和支持部门的员工会面、受益人会面，如有必要还可以与执行负责人或理事成员会面。如果有条件，也可考虑参加对方一些项目活动。

实地考察需要事先计划考察成本、行程安排、考察目的，并向受助方说明，使其能协调适当人员配合考察，避免让受助方有额外的成本支出，或产生过高的预期。

实地考察后应尽快写下考察感受，包括考察对象是否具有相当程度的资源，员工的工作热情，新发现的需要进一步讨论的问题等。

实地考察应当在审阅项目书并获取补充信息后进行。实地考察不仅可以评估某个特定的机构或项目，也有助于扩展对资助领域的了解。可以看到机构呈现给公众的面貌，了解机构中工作人员、服务对象和志愿者之间的互动情况，这些都是申请书无法表现的。

实地考察时如果感到对方的负责人或员工令人不悦，需要区别这种感受是源于考察者自己的原因，还是对方的说话做事风格。如果是后者的情况，当机构和项目不存在其他问题时，需要更仔细地观察对方的风格是否影响到机构人员的关系。

### 实地考察不应当出于以下理由：

- 随便聊聊
- 想给申请方提些建议
- 一直没时间好好看申请书，想直接上门听介绍
- 申请机构的理事是朋友，邀请你来看看
- 在办公室待太久，机构拜访可以换换脑子

## 如何评估项目？

可以从合理性、可行性和可测量性三个方面对潜在资助项目的分析。

### 1. 合理性，即项目的活动和产出是否基于最终受益人群的真实合理的需求。

- 项目的受益群体是否符合资助方和申请者的机构使命；
- 受益群体是否真正参与到需求制定的过程；
- 项目活动、产出和成果理论上逻辑关系合理；
- 是否考虑到受益群体之外的在性别、经济、健康状况等方面的弱势群体可能受到的影响

### 2. 可行性，即项目活动从实际出发，考虑到项目的多种影响因素。

- 是否参考相关项目的经验；
- 活动设计是否有受益群体参与；
- 是否充分考虑项目的经济可行性；
- 是否充分考虑项目的政策可行性；
- 是否充分考虑项目的人力、技术可行性；
- 是否充分考虑可能存在的风险；
- 是否针对风险提出了适当的应对措施；

### 3. 可测量性，项目的活动、产出和成果等目标可以衡量。

- 项目设计中是否有明晰表述的活动、产出和成果；
- 项目如何进行监测和评估

## 是否需要资助对象提供匹配资金？

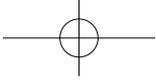
**创**造杠杆最直白的方式就是要求受资助方根据自身组织能力去筹集更多资金。匹配资助的形式有多种。资助方可能要求一比一、三比一、五比一或其他比例的资金匹配。在大型文化机构，匹配资助是年度资助的重要驱动力。对于一些捐赠者而言，匹配资助项目让捐赠更有吸引力。匹配资助项目的前提是认为通过额外筹款的激励可以促进更多的捐赠。匹配资助的逻辑是，只有在动员了其他支持者参与时，才可能获得资助。

从表面看来，这些领头的资助就像在非营利组织眼前晃的胡萝卜一样，提供激励胜过帮助。这种杠杆方式至少存在两个主要问题：第一，匹配资助只是强化了那些没有匹配时也会发生的行为。就是说，很难确定某个匹配资助真的带来了更多资助，或资助是被匹配资金吸引来的。第二，匹配资金意在激发筹资，但会切实给组织带来额外的支出和负担。一旦获得一笔匹配资金，组织就要忙乱地去寻找符合匹配要求的资助，就要有更多筹资支出，引发不必要的忙乱。这也会干扰组织的正常工作和长期议程。

### 案例：和平台

2013年，正荣公益基金会发起“正荣微公益”，开始尝试与区域平台型公益组织合作，用小额资助的方式，由平台机构支持当地的初创期NGO。2014年，敦和基金会参与联合资助。截止2015年10月，“正荣微公益”已经携手6家省级区域性平台型组织和2家领域性平台型组织，共同支持初创期NGO(项目)近百家。

针对和平台支持的机构，有一个条件是受助机构要有一些配比的资金进来。第一年配比条件只是口头上的一个协议，并不正式。第二年则正式要求受助机构配10%的资金。



## 如何与资助对象求同存异？

**虽**然我们一直强调作为合作伙伴，资助方和受助方的价值观要契合，但这并不意味着双方完全认同彼此的理念。

资助方对“存异”的接纳程度，取决于资助方对自身在项目中的定位。

如果重视最终项目成果的完成度，则受助方是否有能力实现项目目标是主要考虑的问题。这里的资助关系更倾向于购买服务。

如果资助方在项目中重视的是开展项目的过程，重在经验，资助双方更像合作探索的伙伴，则在选择受助方时，可以更为开放灵活，更看重对方在方法论上的逻辑性和工作态度。“他们（受助方）无论选择要进行政策倡导，还是服务复制推广，我们都可以接受。我们决定结束资助，是因为他们坚持要用倡导的工作途径，目的却是服务复制推广。有的受助方，我们并不认同他们的理念，也不认为是解决问题的方式。但我们未必一定正确，他们的工作方法前后是合乎逻辑的，可以支持他们，过程也许有其他启发。”

但资助经常可以看作一种背书一种肯定，因此，如果双方在一些原则性问题上持有相反的理念，则需要谨慎考虑，避免被人视为对理念的认可。

## 如何应对资助项目危机？

资助工作中可能会遇到各种困境，主要涉及三个方面：

**项目的设计和实施：**由于对实际情况分析不足或环境变化导致。

**受资助方绩效：**执行能力未达到项目要求。

**战略或价值观冲突：**资助方与受资助方在战略或价值观上不再相符。

### TIPS：

坦率的沟通是最先要做的事情。资助者和受助方需要就面临的问题达成共识，从而开始共同寻求解决方案。资助者也应当说明自身意图，是希望通过解决问题来完成项目，还是评估停止资助的可能性。

项目设计实施所导致的问题相对容易解决，因为通常问题比较明确，可以进行针对性的解决。而后两者所导致的问题，则需要更复杂的解决措施，如：

- 提供最佳实践指导；
- 推荐专业顾问 / 机构；
- 引入新的合作伙伴；
- 在受助方机构寻找更合适的项目负责人员；
- 增加能力建设的资助。

## 如何提供非资金支持？

### 非资金支持一般包括：

- 引入议题领域其他资助方或支持者
- 品牌设计与公共关系
- 导师（管理指导、精神支持）
- 法律、财税、人力、IT 等专业支持
- 相关议题（教育培训、医疗、餐饮等）专业支持
- 社会影响评估
- 参与国际平台 / 对话 / 会议并发声的机会
- 工作网络建设

### 提供非资金支持的方式：

非资金支持的对象一般是受资助机构的执行负责人或特定岗位人员。

提供非资金支持的人可以来自资助方理事会、资助方员工、资助方网络内的专业志愿者、领薪顾问。可以正式加入理事会或顾问委员会，也可以选择非正式的途径发挥影响。

即使是志愿服务，非资金支持也最好有服务协议作为基础。

由于资助者和受助方之间的力量不平衡，需要特别牢记，“项目和机构归根结底是属于受助方的，资助方提供的只是支持”，在需要支持的工作与整个项目绩效直接相关时，尤其要谨慎。如果让受助方有“强施于人”的感觉，受助方负责人失去控制感，则可能会使整个资助关系变得紧张。

### 案例：劲草同行

阿拉善SEE的“劲草同行”除了向伙伴机构供连续三年，总额30万元的非限定性资助外，还为他们匹配由企业家和公益领域专家组成的导师团，陪伴、支持其成长。对很多公益组织的负责人而言，在为机构发展而苦恼时，有人可以陪伴可以一起讨论，能带来很大的力量。

## 资助能力建设真能提升组织能力么？

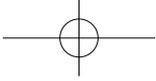
**能**力建设是指帮助另一机构或个人发展一套技能以改善其运营和绩效。为受资助方提供能力建设几十年来都是资助方工作的一部分。一开始能力建设多聚焦于基本管理技能，如理事会治理、筹资、财务管理、项目设计与管理等等。近二十年来，随着资助方式的演进，能力建设的内容越来越丰富，包括：规模化潜力项目和组织的战略；招募人才；设计营收活动、信贷债务以及其他金融工具来实现财务稳定；测量社会回报。

能力建设应当根据被资助方的需求和准备程度来提供。如果不能识别组织的真正需求，对双方的时间和资源都是浪费。从被资助机构的角度看，能力建设的培训有时是一种负担。尤其对接受多个资助方的组织，每个资助方提供的培训都要参加，时间成本很高，有时效果并不明显。而如果受资助方没有做好心理、财力和时间上的准备，则无法真正参与到能力建设并从中获益。

资助双方的关系也会影响能力建设的效果。信任与诚实是成功的能力建设的必要因素。而在力量不平衡时很难有信任与诚实。

目前缺乏有效、实际和一致的方法来评估对受助方组织能力建设的效果和影响。有很多质性研究案例显示了成功的组织得益于能力建设，但几乎没有被广泛接受的测量方式能定量展示能力建设的成果。这不是因为能力建设有不良数据，而是因为基本没有可测量的数据。

需要有更多资助方从行业的角度出发，将资助能力建设的成效进行测量、评估和分享。



## 怎样做对人的资助？



人资助有两种情况，一是假设被资助的个人，其自身生活条件改善，能力增长，能够有助于解决社会问题，因此资助其个人的学习研究、创作或生活，如奖学金就是最常见的对个人的资助形式。行业性资助机构常采取评价方式进行个人资助；二是被资助个人本身就属于目标受益社群。在后者的情况，不要求被资助个人采取特定行动。

我国基金会有大量的个人资助项目，都是属于第二种，如提供受教育费用、手术药品费用等。这种资助方式历史悠久，能够在短时间内体现效果，提升各方美誉度。但这种资助方式的效果依赖于资助规模，杠杆效果不明显，不能体现资助方对自身与政府的社会定位的区分，无法使慈善发挥社会风险资本的作用。

对个人的资助经常通过评奖来进行。评奖是为了奖励个体已经完成的工作。从数学的菲尔兹奖到普利策到诺贝尔和平奖，其基本模式都是简单直接的。目的是为了发掘和鼓励在数学、新闻和人道事业中的卓越成就，并使其广为人知，从而激发引导更多人。这三个奖都是在全世界范围内评选工作最出色的个人。被提名评奖的人有时需要提交一些工作成果或简历，但大多数都是什么都不用做只等着最终决定。评奖基本是一个封闭过程，只为奖励认可某特定领域的特殊贡献。有的奖，比如麦克阿瑟天才奖，是针对创造力和对不可知进行探索的奖励；而更多奖目的是吸引对领域中卓越持续的贡献的关注。

除评奖以外，由于对人的资助经常是着眼于个人未来成就的，各领域都有针对青年人才的长期支持，尤其是艺术与科研领域。公益慈善领域也有针对青年公益慈善领袖的资助项目。

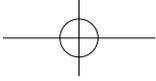
### TIPS

结合所得税考虑个人资助的额度与形式。如果被资助者人数较多，可考虑与第三方机构合作。

### 案例：竹林计划

中国慈善联合会联合敦和基金会面向各高等学校、科研机构 and 慈善组织以及从事慈善研究事业的青年学人，共同开展中国青年慈善学人“竹林计划”。

“竹林计划”资助对象为中国高等学校和研究机构的青年学者（含研究生），海外学习工作的中国青年学人，以及慈善组织从业者、媒体从业者。竹林计划分为四个部分，包括已经完成的研究成果奖励计划、正在开展的青年学人研究项目资助计划、尚未开始的青年学人研究成果出版资助计划和青年学人国际会议支持计划。“竹林计划”旨在支持青年学术人才开展慈善理论与实践研究，进一步完善慈善研究领域的行业生态。



## 如何拨付项目资金？

**既**要及时拨付项目资金，避免因拨款延误而影响项目进度，也不能盲目拨款，致使大量资金闲置在资助伙伴的帐户，造成资源浪费，增加财务风险。

需填写并保存完整的项目拨款记录表和拨款申请复核表，超出一定金额的拨款需要有财务人员进行二次复核。

如果不是首次资助或单独项目资助，应审核已拨款资金的总额和使用情况，确保资助伙伴的财务管理符合申请拨款的要求。

调整已批准的项目资金时，如资助伙伴获得其他资金的资助，必须在调整报告中清楚说明资金投入的变动情况及各方资助金额。

## 项目活动的变更有底线吗？

**预**期实施的项目可能需要做出某种调整，例如需要增加一些项目活动。应注意保留过程痕迹文件，包括往来邮件、经双方确认的会议纪要、变更申请等。

项目活动的变更可以由资助方发起，也可以由受助方发起。活动变更应由双方充分讨论决定。由于资助中的权力关系，大多数资助方提出的项目活动变更是能够被受助方所接受的。

项目活动的变更可能会需要的额外的资助，涉及到资助协议的补充。

如果受助方发起项目变更，且调整后的项目活动与原项目之间的关联度不高，应考虑关闭原项目，重新申请，按新项目处理。

在突发情况或特定情况下，应做出终止项目的决定。

## 哪些项目文件需要存档?

需要存档的项目档案主要包括（但不限于）以下文件：

- 项目建议书
- 批准备忘（批准通知书）
- 项目协议书
- 已经支付的项目拨款申请表（含汇票复印）
- 资助伙伴收到拨款后出具的收据或发票的复印件
- 项目调整报告和批复文件
- 项目中期进展报告 / 财务报告
- 出差报告、访点报告、照片和图象资料
- 项目总结报告或项目评估报告
- 项目财务报告
- 审计报告和跟进意见
- 项目结束记录表
- 专家、顾问、志愿者等合同
- 相关电子信件

## 如何评估资助成果？

首先，最重要的是清楚地了解和判断所涉及的受助方目前所处的发展阶段、现有能力、以及可以协调或撬动的具体资源。尽量利用和提升现有监测体系，将评估带来的额外负担降至最低。

### 第二，您至少需要思考以下问题：

- 希望通过这次评估获得哪些提升和学习？
- 这次评估需要收集哪些信息？
- 谁最适合负责收集信息并进行分析？
- 访谈、焦点小组、问卷调查，哪种方法更适用？
- 评估结果的主要目标读者有哪几类？
- 以何种形式对评估结果进行不同程度的分享和传播？

### 第三，让利益相关方都可以有效地参与到评估过程中。

分配评估资源时应注意，即使是资助方，资源也常常是供不应求，而评估费用可能相当昂贵。在制定评估计划时，必须解决两个问题：应该评估什么？该评估适用什么样的强度？

#### ■ 应该评估什么？

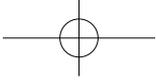
是单独的一项资助，还是一组拨给类似项目的资助，或是一组目标相似的资助？是资助方的战略层面，还是项目运营层面？

#### ■ 该评估适用什么样的强度？

需要采用标准的严格程度，评估所需要的监管力度，选择内部还是第三方评估人员？

#### 案例：洛克菲勒基金会的评估理念

1. 扩大评估中重要利益相关方的范围。我们的最终受益人群的声音需要被听到，被尊重和被理解认同，唯此方能有效评估真正的成功。基金会和机构需要采取切实措施，将重要利益相关方纳入评估的设计、实施和学习中。



2. 将评估知识视为公益进行广泛分享。与伙伴和相关方共同探讨哪些能被视为全球公益，不仅限于分享给理事会和项目组，广泛与受资助方、合作方和同伴分享。

3. 评估目标不仅限于单项资助或项目，应扩展到投资组合、政策变化、新资助机制和相关途径的战略评估，以了解在不同环境中可能产生的效果。

4. 投资于：开发应用创新的评估监控方法和工具，以反映应对复杂问题的跨学科的机制措施；网络工作有效性和政策改变的评估方法；使用新技术使利益相关方能提供即时数据反馈

## 如何结束资助关系？

**退** 出资助关系是资助行为中的一个正常环节。一个基金会很少会永久支持一个项目或组织，同时资助关系的结束能够帮助巩固甚至扩大基金会投资的价值。退出对于受助方而言要求每个人更积极地考虑项目的可持续性。

### 退出的基本要素：

**明确的目标：**在资助前就确定在资助结束时应当实现的成绩。

**评估指标：**成果的社会价值，机构的自身成长。

**未来的合作方式：**更新数据库中受资助方资料，了解受资助方发展方向。

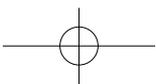
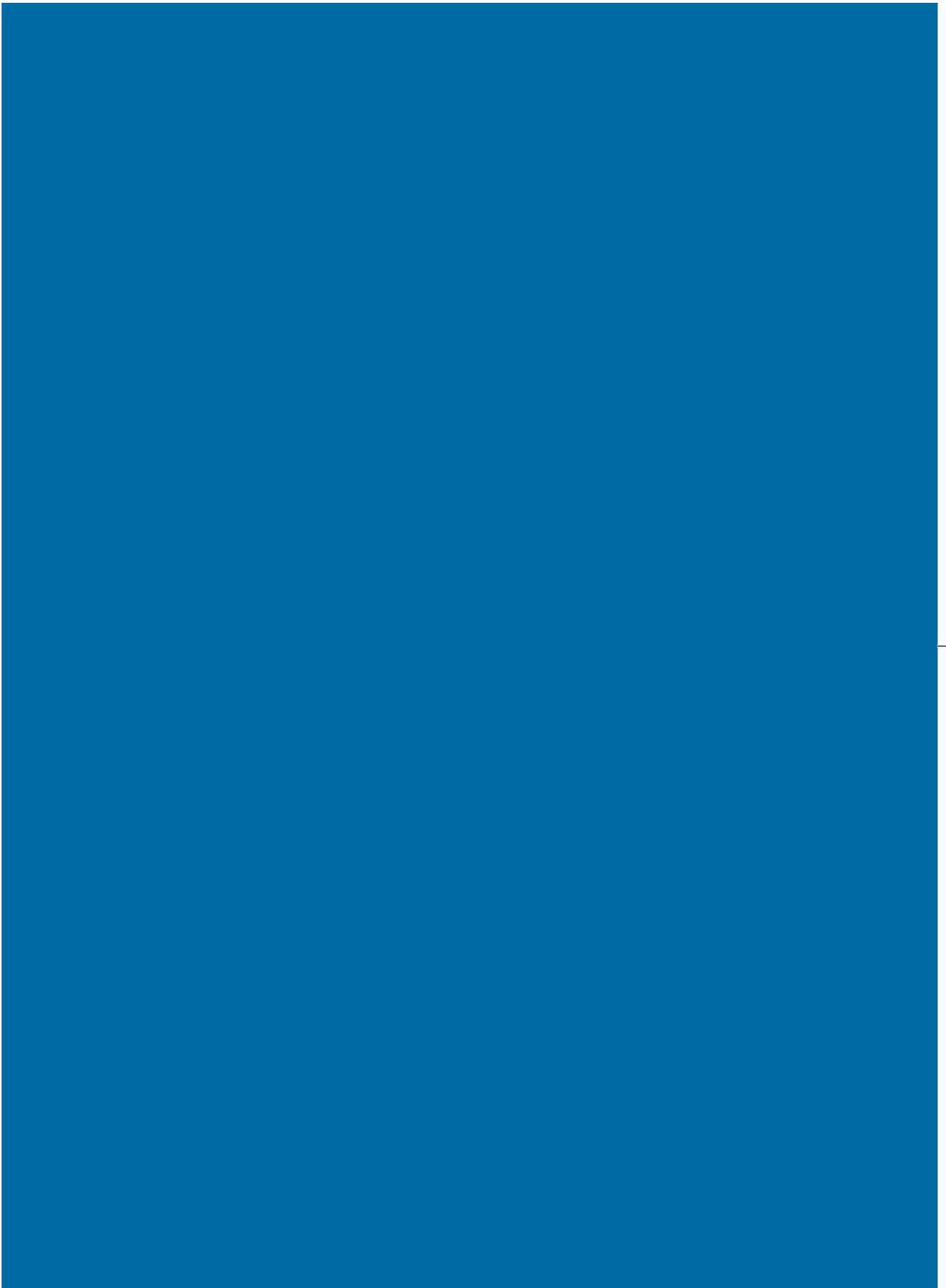
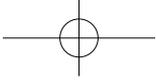
**传播：**将成果进行推广，将资助影响最大化。

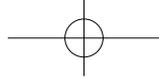
根据资助的性质和参与程度的不同，退出战略的设计和执行会有很大差异。可根据资助项目周期、组织的社会和财务表现、机构合作质量和组织未来可持续发展计划来设计退出战略。对一些活动类项目的资助不太需要制定正式退出战略。而对长期提供某种服务的项目或机构的资助，则应尽早制定退出计划，以确保受助方制定可持续发展计划。

对于公益创投等新型资助形式，其资助关系可能会涉及使用贷款、担保或股权形式，则退出战略包括终期财务交易或一系列偿还贷款的交易，这些都必须在法律财务文件上详细写明。

### 案例：

社会创投伙伴（SVP）会和它的资助对象签订谅解备忘录，明确双方合作时间结束时的预期。这些预期涉及的项目包括合作的时间框架和即将结束合作的资助对象的过渡计划。





**NO. 4**

# 特色资助篇



## 如何开展联合资助?

**联**合资助可以撬动更多资金和影响力,就其中的单个组织而言,可以减少资助金额,降低风险,增加组织对该议题的经验。

适合联合资助的项目需要有联合各方认可的受资助方,项目的时间表和活动内容较具体,联合各方应当能提供互补的支持。

**联合各方需要在合作的治理和决策有明确的共识,包括:**

- 每个合作方的意见权重相同吗?
- 每个合作方都需要投入相等金额吗?
- 退出策略或续签资助方面有共识吗?
- 治理形式是什么?
- 决策机制是什么?
- 受资助方应当如何配合联合资助?

要区分筹款与联合资助。如果机构仅是让其他人或机构跟随自己对组织进行资助,这是筹款。协作意味着机构要放弃一部分对项目的掌控,让渡给合作伙伴。尤其是与家庭成员合作资助时,应确保所有人都真正参与到决策过程。

联合资助根据资助方的角色与作用,可分为倡议式资助和协助式资助。

### 倡议式资助

倡议式资助是资助方发挥领袖作用,联合资助方、服务组织和其他利益相关方,投入资金、人员和时间,探索创新方式解决某个具体问题。强调问题解决和以可实现的结果反馈各方。

**优势:**

联合多方力量处理复杂议题;  
更可能找到创新的问题解决方案。

**劣势:**

对发起方的社会资本和协调能力有较高要求。

#### 案例：克林顿全球倡议

克林顿全球倡议是克林顿是在 2005 年发起的，其模式为制造机会让国际领导人会面，并推行解决世界所面临的紧迫问题的创新方案。克林顿全球倡议启发成员创新，建立政府、企业和非营利组织的交流平台，促进跨领域的知识共享，通过协作撬动各自资源和专业能力。自 2005 年以来，参加这项倡议的成员已承诺拨出 460 亿美元，以落实改善人民生活的各种计划，从而让 150 国的 2000 多万人受惠。

#### 协作式资助

协作式资助即在某个特定领域与其他资助方合作，在一个资助方处设立基金或项目，多方投入。

##### 优势：

多数参与资助的机构可减少人员行政成本；  
扩大可使用的资助金额。

##### 劣势：

在取得各方共识方面需要更多沟通精力。

#### 案例：南中国环境基金

为了更加深入地推动环保组织在南中国区域环境问题解决中发挥更大的作用和影响，2012 年 4 月，广东省千禾社区公益基金会、北京市企业家环保基金会（SEE 基金会）和洛克菲勒兄弟基金会共同发起“南中国环境基金”，面向南中国地区民间环保组织及相关团体，通过提供非限定性资助，支持合作伙伴有效提升在区域环境议题构建及关键环境问题解决过程中的“组织领导力”，共同推进生态文明落地，助力“美丽中国”建设。

“南中国环境基金”成立了由环境科学家、企业家、基金会及资深环保组织领导人共同组成的战略委员会，负责基金发展战略制定、项目审批及其他重大决策。战略委员会每年召开 2 次会议。战略委员会下设专门的“工作小组”，具体负责合作伙伴与资助项目的实地考察、前期评估、项目推荐等工作，并在项目执行阶段负责资助资金的拨付、项目管理及监测评估。工作小组设置在千禾社区公益基金会。

## 资助文化艺术可以有哪些形式？

从领域来看，对艺术文化的支持包括：

**文化遗产：**文化与民族意识、文化节日庆典、民间与传统文化

**人文研究：**考古、建筑、语言文学、哲学伦理、宗教

**历史：**纪念物、文物保护、家族谱系

从资助方式来看，可以包括：

文化艺术教育

文化艺术展示

文化艺术工作者

文化艺术工作者服务

从文化艺术展示渠道来看，可以资助：

**媒体传播：**电视广播、新媒体、纪录片、新闻、出版

**博物馆：**博物馆管理、专题展览、增加藏品、保护藏品、观众服务、博物馆教育

**表演艺术（音乐舞蹈、歌舞剧、戏剧）：**表演艺术欣赏与创作、艺术节、艺术指导、艺术表演、艺术表演出品、巡演

## 如何资助社会倡导？

**为** 实现资助的杠杆作用，使慈善资源的社会影响力能够最大化，需要针对社会系统性改变进行投入。可以是改变政策、改变法律，或者是改变个人 / 企业的行为方式。这都是可以同步进行的。

**对社会系统性改变的资助，可以是：**

- 资助倡导组织开展相关信息教育培训、宣传；
- 资助相关研究；
- 资助意见领袖；
- 资助对目标行为的激励；
- 推动标准建设；
- 资助第三方监督等。

开展社会倡导，无论是要改变法律政策，还是个人或企业行为，都需要引发社会和媒体的关注，进行议题设置、形成讨论热点，从而改变社会观念和看法。但重点在于，关注和态度改变不是最终目标，政策法律和行为改变才是。

分析利益相关方，不要用慈善资源与企业利益正面碰撞。寻找关键人和关键渠道。意见领袖、社会智库等。

## 如何开展公益创投？

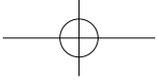
### 公益创投的核心要求：

**可测量的社会影响。**一些受资助方需要阐明他们要创造的社会影响，并能够开发衡量这种社会影响的方法，以实证基础途径推动影响力的扩大。这意味在开展公益创投时，不仅需要投入资金，还需要协助受助方对其社会影响进行阐释和定义，制定社会影响目标，开发和实施监测和评估目标的工具。在受助方创造一定社会影响后，协助其开展传播推广。

**可持续的财务能力。**公益创投的受助方应当有可持续的业务模式，并有能力按规划实施业务。可持续的业务模式意味着组织有合理的投入产出，保证组织有更多发展潜力。受助方的业务收入可以来自用户付费、政府购买、企业资助和公共募捐。

### 案例：爱佑益+

爱佑公益创投项目于2013年6月成立，在2014年正式定名为爱佑益+，意在搜寻有潜在巨大社会影响力的公益组织，依托爱佑多年来积累的经验 and 资源，为其提供资金支持、资源拓展、战略指导、管理（人力资源、财务和IT）辅导、品牌活动等多方面支持。在受资助机构理事会派驻成员是爱佑益+的工作特色。截止2016年6月，已资助机构103个，资助金额4千万元，涉及85个资助领域。





## 参考资料

保罗·布雷斯特与何豪 《善款善用 聪明慈善的战略规划》 2013 中国劳动社会保障出版社。

彼得·弗朗金 《策略性施予的本质 捐赠者与募捐者实用指南》 2013 中国劳动社会保障出版社。

刘晓雪 《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索》 2017 社会科学文献出版社。

乔尔·J·奥罗兹 《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》 2002 机械工业出版社。

中国资助者圆桌论坛 《资助指南系列——资助工作者如何有效推动社会问题解决》 2017

Shelly Kessler & Ashley Snowden, Funding for Impact: How to Design Strategic Grantmaking Programs, 2005

Council on Foundations, What You Need To Know: Comparing Grantmaking Strategies, 2008

Liza Culick, Kristen Godard & Natasha Terk, The Due Diligence Tool for use in pre-grant assessment, 2004

The Center for Effective Philanthropy, 《基金会战略发展概要》 2009

Rockefeller Philanthropy Advisors, Finding Your Focus In Philanthropy, Your Philanthropy Roadmap

社会资源研究所 《资助者说》

Grantmakers for Effective Organizations & Management Assistance Group, Systems Grantmaking Resource Guide, 2016

Philanthropy Australia, An Introductory Guide to Grantmaking, 2010

Dr. Dana H. Taplin, Dr. Helene Clark, Eoin Collins & David C. Colby, Theory of Change Technical Papers, 2013

Asia Development Bank, Project Performance Monitoring & Evaluation

中国人民大学非营利组织研究所 《行之有效的本土资助之道——何进的思考与实践》 2015

布雷弗曼 Braverman, M. T., 康斯坦丁 Constantine N.A. 斯莱特 (Jana Kay Slater) 《慈善基金会和评估学 有效慈善行为的环境和实践》 中国劳动社会保障出版社 2013



## 编写团队

### 撰 稿

孙叶竹 国际公益学院公益研究中心

游海霞 国际公益学院公益研究中心

### 研究指导

程 芬 国际公益学院公益研究中心

李志艳 中国资助者圆桌论坛

曾 璐 亚洲基金会（美国）北京代表处

张晏雁 亚洲基金会（美国）北京代表处

### 法律顾问

黄湍鸣 北京师范大学中国公益研究院慈善法律中心

---

## 鸣 谢（按访谈顺序排列）

陈嘉俊 广州市海珠区拜客绿色出行宣传活动中心

于 音 广东省千禾社区公益基金会

刘小钢 广东省千禾社区公益基金会

朱健刚 广东省千禾社区公益基金会

李妙婷 广东省千禾社区公益基金会

王 君 北京亿方公益基金会

王志云 上海联劝公益基金会

吴军军 福建省正荣公益基金会

张益合 阿里巴巴公益基金会

李 海 招商局慈善基金会

李 劲 深圳壹基金公益基金会

冯 苏 深圳市创想公益基金会



## 亚洲基金会

亚洲基金会是一个非营利的公益性国际发展机构，致力于促进亚洲的和平、公正和繁荣。基金会于1979年开始在中国开展项目，1994年设立中国办公室，并于2017年6月注册成立北京代表处。多年来，我们和中国各界合作伙伴一起，为促进中国社会的繁荣发展，提高人民福祉和推动中美及中国与亚洲其他国家的交流而共同努力。

---

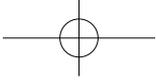
## 国际公益学院

由比尔·盖茨、瑞·达理欧、牛根生、何巧女、叶庆均等五位中美慈善家联合倡议成立，并获得比尔及梅琳达·盖茨基金会、北京达理公益基金会、老牛基金会、北京巧女公益基金会、浙江敦和慈善基金会的共同捐资。

学院旨在建设培养榜样型慈善家和高级公益慈善管理人才的教育系统，构建支持中国与世界公益慈善领域高度发展的知识体系；打造引领全球慈善发展和推动形成新型慈善知识体系的专业智库；通过提升公益慈善事业的创新性、专业化和公众参与，为推进中国和世界慈善事业的发展做出贡献。

招商银行原行长马蔚华为国际公益学院董事会主席，北京师范大学教授王振耀为国际公益学院院长。

公益研究中心是国际公益学院的下设部门，业务范围包括公益文化、行业分析、组织管理、社会服务、企业慈善等方面的研究倡导、课程开发和咨询评估。中心通过行动型研究构建有东方特色的慈善知识体系；通过建设全球公益教研合作网络，提升中国及周边国家地区的公益行业可持续发展能力和社会影响力。



## 后 记

本手册在亚洲基金会的资助下，由国际公益学院公益研究中心团队编写，孙叶竹为主要执笔人，游海霞负责部分调研访谈，以及资助技术篇项目拨款、归档和评估内容的撰写。公益研究中心和教学中心共同开展了试点培训课程。

本手册在撰写过程中得到了业内同仁的大力支持，尤其是与付涛、郭婷和吴伟明联合调研时获益良多，在此表示诚挚感谢。

本手册内容中有涉及部分法律法规、参考工具，主要是实践经验 and 操作建议。而资助伦理等内容更多是希望能激发业内的讨论，推动形成共识。我们希望读者能将自己的想法反馈给我们。如果您有任何意见和建议，请写信至：[prc@cgpi.org.cn](mailto:prc@cgpi.org.cn)

