



服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决

资助通识

(在线课程12讲课件)



资助者圆桌论坛
2018年3月

资助是一门专业，我们陪你入门

资助通识课

- 了解资助基本原则
- 了解资助完整框架
- 提示常见错误
- 制定技能发展计划



资助技能课

- 掌握资助技能
- 看项目书
 - 做组织尽调
 - 监测评估



初级专业人士

能够胜任选好合作伙伴的工作，并能与伙伴展开互动。

资助通识课程结构



致谢

感谢所有CDR成员机构以及百余位一线资助工作者，将他们的经验、智慧甚至烦恼无私地分享给我们。

感谢澳门同济慈善会、凯风公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会对CDR的机构支持。

感谢北京亿方公益基金会和福建正荣公益基金会对《资助系列指南》开发工作的支持。

文责自负，与大家共同学习，指正请联系：

资助者圆桌论坛

info@cdr4impact.org

第1讲：资助的定义

本讲目录

- 资助的定义
- 四类主体的角色
 - ① 出资人
 - ② 服务对象
 - ③ 被资助方
- 资助者要看全貌

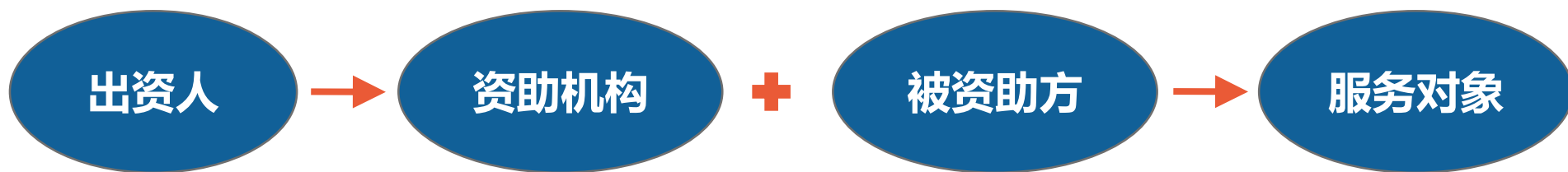
本讲要点

- 资助工作者要正确理解不同利益相关方的关系，也摆对自己的位置。
- 出资人是委托人，他们基本上决定了资助范围和资助偏好。
- 被资助方是伙伴，我们要助其成长，并与其一起应对社会问题。
- 服务对象是目的，我们所有的工作最终都是为了服务对象的正向变化。

资助的定义

资助没有标准定义。我们采用大家在通常语境中所表达的含义，对资助的概念界定如下：

所谓资助，即资助机构受出资人的委托，将资金拨付给被资助方，以帮助服务对象解决其面临的真实问题的行为。



资助有四类基本主体，四者角色各不相同

一场资助行为中可能涉及多种主体，最基本包含四类：

- ❑ 出资人：将自有资金拿出来用于社会公益目的的人或机构，一般包含企业家、企业、政府、公众等。
- ❑ 资助机构：将拨付资金作为主要工作方式的专职机构，可以是基金会、企业公益部门、创投机构、孵化器、政府购买服务、NGO等。
- ❑ 被资助方：接受资金的机构或个人，包括NGO、学校、医院等。近年来，也有不少基金会开始尝试资助企业和政府部门。
- ❑ 服务对象：社会事业希望服务并使之受益的目标群体，也可以是非人格化的群体，如空气、河流、其它生物等环境主体。

① 出资人是委托人，决定了资助范围和资助偏好

出资人从自己的身份、经历、能力以及价值观出发，选择关注的**资助范围**（在什么地域，关注什么人群，关注什么问题）和**资助偏好**（风险承受度，项目参与度，品牌曝光度等）。

对于资助工作者的启示是：

- **个人发心与社会问题紧密相连：**服务社会与服务出资人并不矛盾。个人发心与社会问题，联系越紧密，公益动力越稳固，越持久。
- **个人发心到机构战略的转化：**个人发心带有模糊性和多变性，资助机构应将个人发心升级为机构的愿景、使命、原则和战略。
- **资助没有统一模板：**资助机构有共性，但基因也各不相同，因此不宜照搬照抄其它机构的模式或者简单跟随潮流，而应根据自身特点，做机构战略和组织设计。

2 服务对象是目的，资助是为了服务对象的正向变化

资助追求的回报是什么？社会问题的缓解或解决。所有的社会问题，都最终会影响服务对象的生存、生活和发展。资助都是为了最终服务对象的正向变化。

资助工作者很少与服务对象直接打交道，容易产生隔阂，甚至会忽略服务对象，因此资助工作者要：

- **创造条件接触服务对象：**如经常出差、参与项目，以便对服务对象的真实问题和生存发展环境有更多切身感受。
- **强化“服务对象为本”的公益方法论：**不论是项目管理、组织管理还是领域推动，都有意识地训练“回应服务对象真实问题、推动服务对象正向变化”的基本原则与方法。

③ 被资助方是伙伴，我们和他们一起推动改变

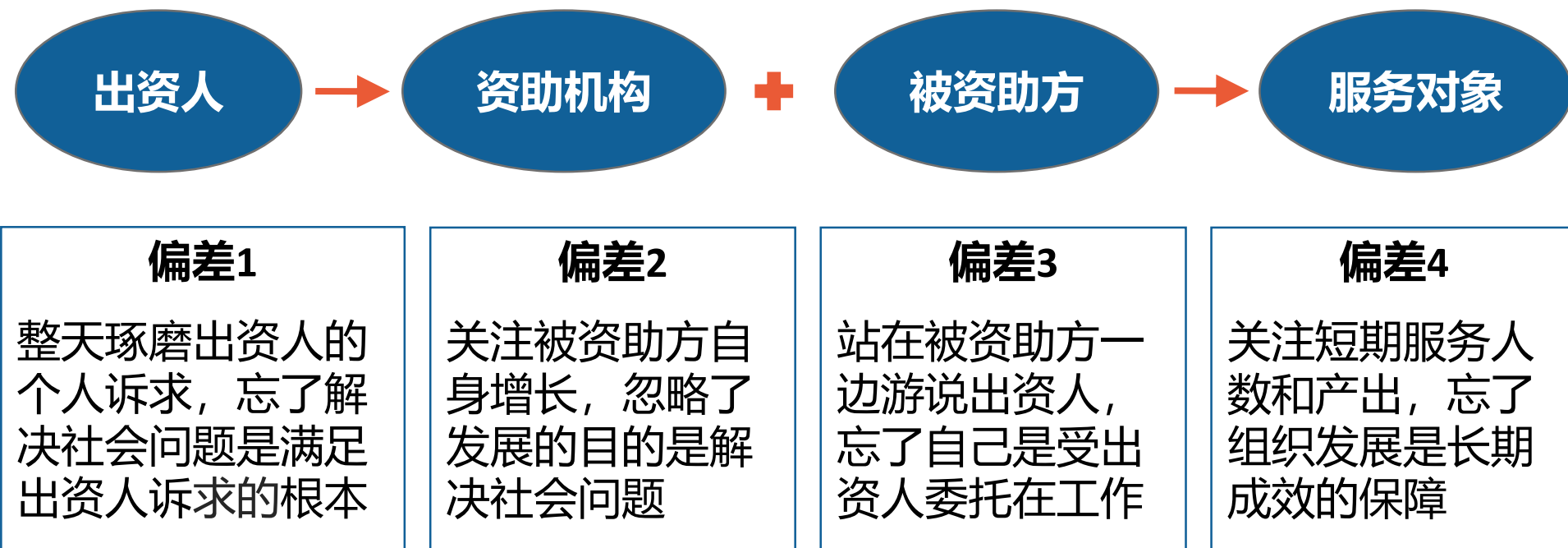
资助与执行的区别在于，资助需要通过他人来实现成效。资助工作者必须不断地体会，如何通过选择并帮助被资助方发展的方式，来解决自己也关心的问题，推动自己也希望看到的变化。

在工作中，我们需要注意：

- **被资助方是执行主体：**资助机构是支持者，不管事情最初是你发起还是对方发起，最终都要对方想做。要避免越俎代庖，一旦被资助方的主人翁感丧失，工作效果将大打折扣。
- **资助方是促进者：**我们不能对被资助方惟命是从，要能督促和协助对方更好地回应社会问题。被资助方在资金规模、人员数量、团队能力、品牌知晓度等方面的增长，如果不能转化为缓解问题，都不能称之为“发展”。

资助工作者要学会看全貌，不可顾此失彼

一场资助行为只有兼顾了所有主体的诉求才能可持续。在实际工作中，我们要小心顾此失彼：



第2讲：资助工作者的价值

本讲目录

- 资助者必须创造价值
- 创造价值的四种方式
 - ① 合规
 - ② 选好
 - ③ 帮好
 - ④ 领域推动

本讲要点

- 资助机构是中介，有很多显性和隐性成本，因此必须更加充分地创造社会价值，才有存在意义。
- 合规是底线，资助工作者要监测风险，并在一些触及底线的重大事项发生时，及时止损。
- 选好是基础，选好了资助就成功了一半，资助机构应投入大量精力，做好选择工作。
- 帮好是增值，资助机构如能帮助被资助方提升能力，可以使所有投放到这家机构的资金的社会效益都得到提升。
- 领域推动是杠杆，资助机构如能改善所在领域的发展环境，提升领域内各方主体的认知和实践水平，可以推动更广泛深远的社会影响。

资助机构和资助团队必须创造价值

资助机构以及资助工作者本质上是一个中介。

为什么出资人不直接将资金拨付给被资助方？为什么要成立专门的团队来做资助呢？这个中介可以去除吗？

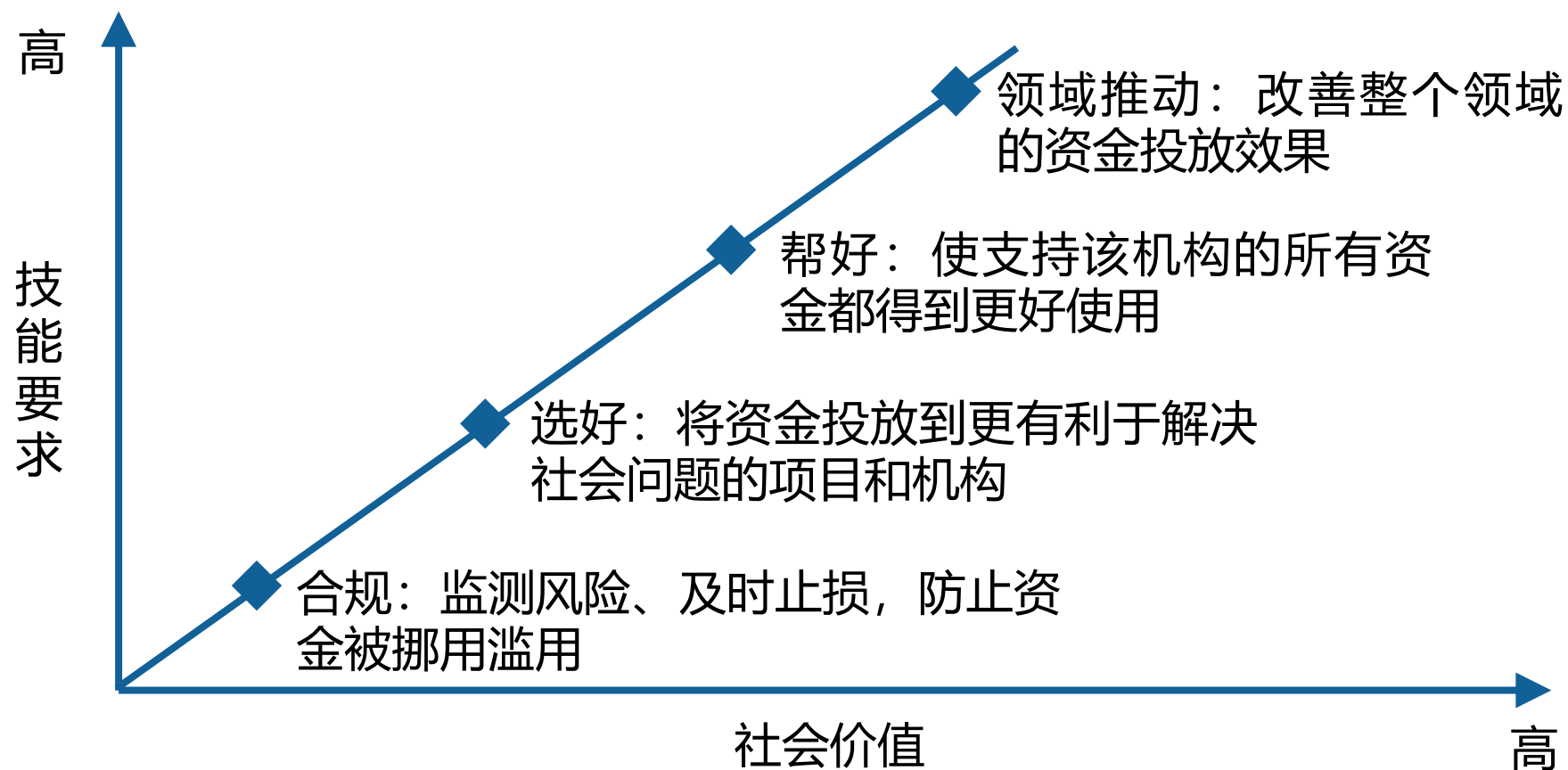
资助机构和资助团队是有成本的。

- 显性成本：如人员工资、办公室租金、组织运营等。
- 隐性成本：资助工作者与出资人偏好不同，资助工作者能力不足以胜任工作，资助工作者与出资人之间的斡旋和沟通成本等。

因此，资助工作者必须创造价值，才有存在的必要。

资助工作者创造价值的四种方式

资助工作者可以通过有组织、有系统的工作，让公益资金的社会成果放大。



① 合规是底线：监测风险，触及底线时及时止损

资助要帮伙伴承担创业风险，但资助工作者也要监测风险，一旦发生触及底线的重大事项，及时止损。

资助机构要明确底线，哪些问题可以接受，哪些问题要终止合作。

□ 常见的底线包括：

- 公款私用
- 机构性质、使命或服务对象发生变化，与资助范围不再相符
- 项目团队发生重大变化，不足以实现原定目标

② 选好是基础：把资金投放到合适伙伴

资助工作者可以花时间研究社会问题、研究行业领域，搜寻和分析潜在的项目和机构，从而把资金投放到更有利于解决社会问题的项目和机构。

- 所有的资助机构，不论资金来源如何，不论资助标的是什么，不论参与深度怎样，都面临“如何选好伙伴”的问题。
- 选择是最重要的资助决策。选好了，后面不帮也可能做得不错，选得不好，后面花再大力气也事倍功半。因此，专业资助机构无不在发掘优秀合作伙伴方面投入大量时间和精力。

3 帮好是增值：增强伙伴提升解决社会问题的能力

- ❑ 好项目不是审出来的，是培育出来的。期待世界某个角落藏着某个好项目、好机构等着我们去发现，不太现实。
- ❑ 没有完美的项目和机构，所有的被资助方都可以持续提高。资助机构如果能够帮助伙伴提升能力，是对伙伴也是对服务对象的更大增值。
- ❑ 很多时候，出资人也希望资助工作者可以帮助被资助方成长，这样才能增强出资人捐赠的信心。

4 领域推动是杠杆：改善领域环境与发展水平

- 不管社会问题有多小，一家资助机构都不可能独自解决，甚至联合众人之力，也只能略有改善。资助机构如果能发挥枢纽作用，与其他机构合作，带动领域内各类主体的认知和实践水平，那么投放到整个领域的资金的社会效果都可能有所提升。
- 很多资助机构不是操作一个个具体项目，而是操作一系列资助项目的组合。越来越多的资助机构开始希望成为某个议题领域的推动者，这也意味着，很多资助工作者需要具有领域层面的理解力和推动力。

第3讲：了解所在机构

本讲目录

- 资助者需要了解机构
 - ① 战略结构
 - ② 决策结构

本讲要点

- ▣ 资助工作者应了解所在机构的战略结构，让自己负责的工作与机构战略一致，并与其他人、其它工作形成合力，共同实现机构目标。
- ▣ 资助工作者应了解所在机构的决策结构和业务流程，了解自己的权责，了解自己要为正确的决策贡献什么，让自己的工作为业务流程上下游的同事提供有力支持。

资助者需要了解所在机构

资助工作者如欲工作长久、卓有成效，应了解自己所在的机构，一方面让自己适应所在机构的机制和文化，另一方面也让自己的工作与其他人的其它工作相互配合，形成合力，共同促进机构目标。

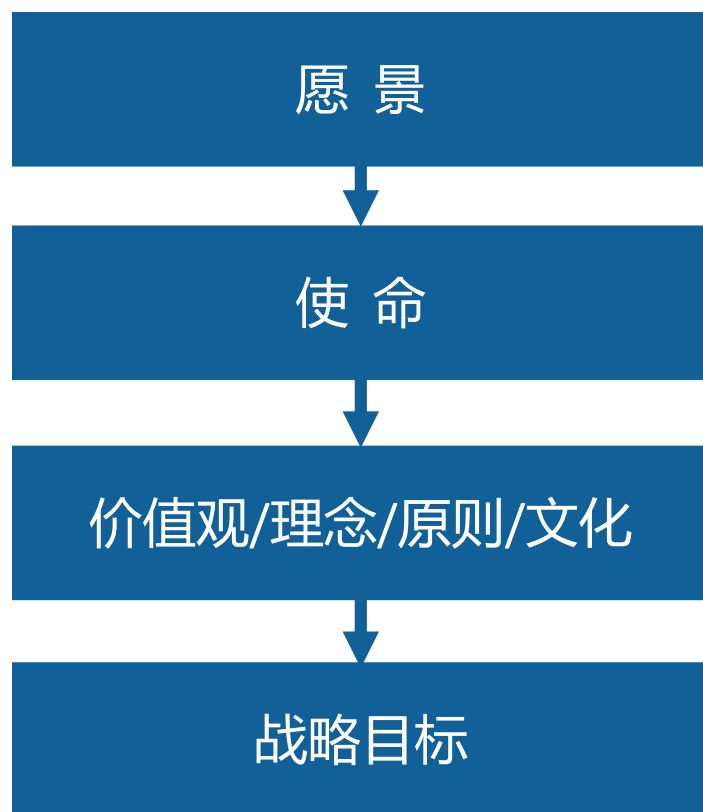
了解机构，有两个关键点：



战略结构

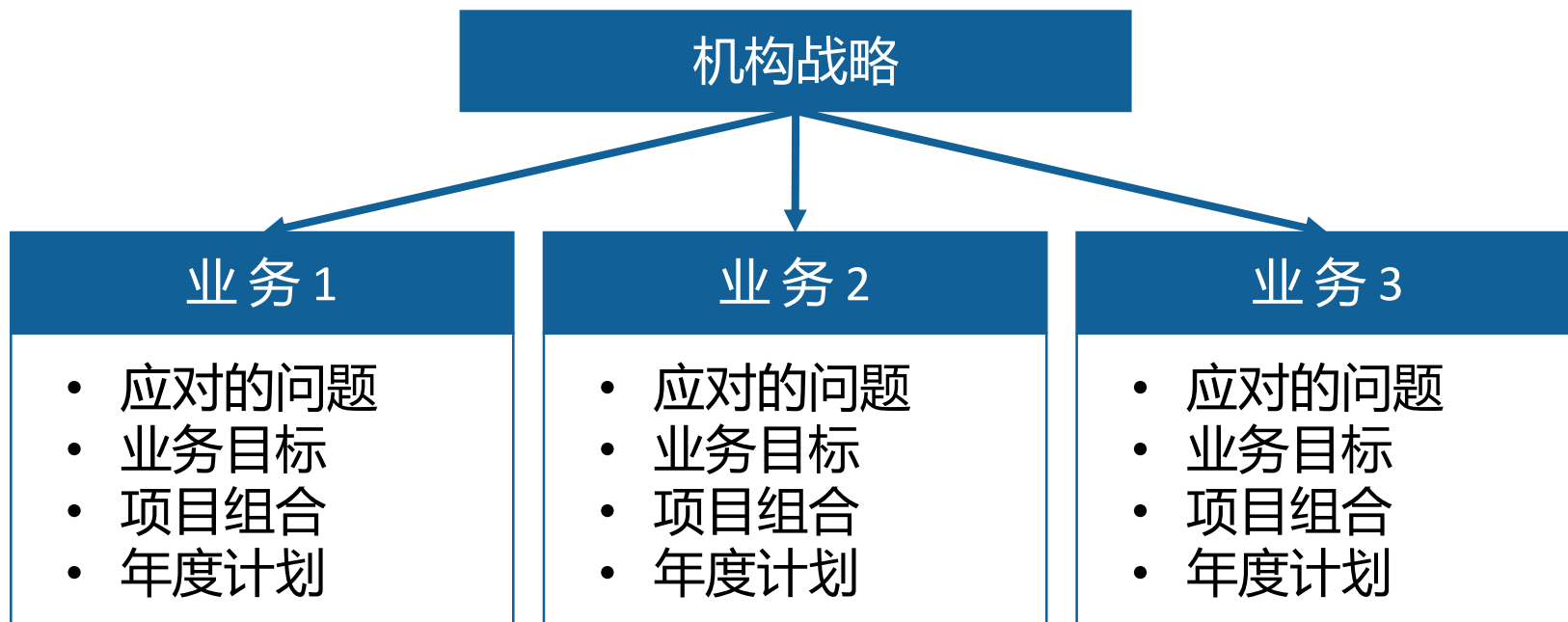
决策结构

1 战略结构：首先了解机构的整体战略



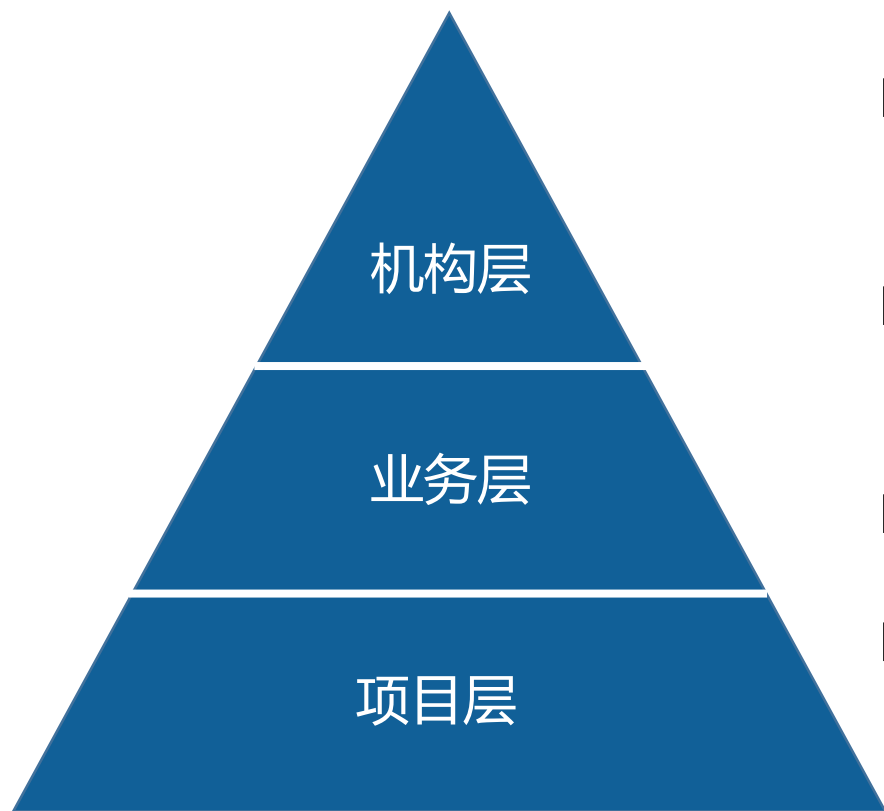
- 这些是组织的基石，是组织相对长期保持不变的内容。
- 资助工作者应通过战略文本以及请教机构负责人的方式，了解战略具体内容，体会对具体工作的指导意义。
- 资助机构应定期回顾机构战略，以便统一团队战略共识，并在此过程中培养资助工作者的战略思维。

① 战略结构：其次了解机构的业务策略



- 资助工作者经常是和具体项目打交道，但要注意到项目是在业务策略之中，业务策略又在机构战略之中。要能用机构战略、业务策略指导项目行为，具体项目又要能够回应业务策略和机构战略。

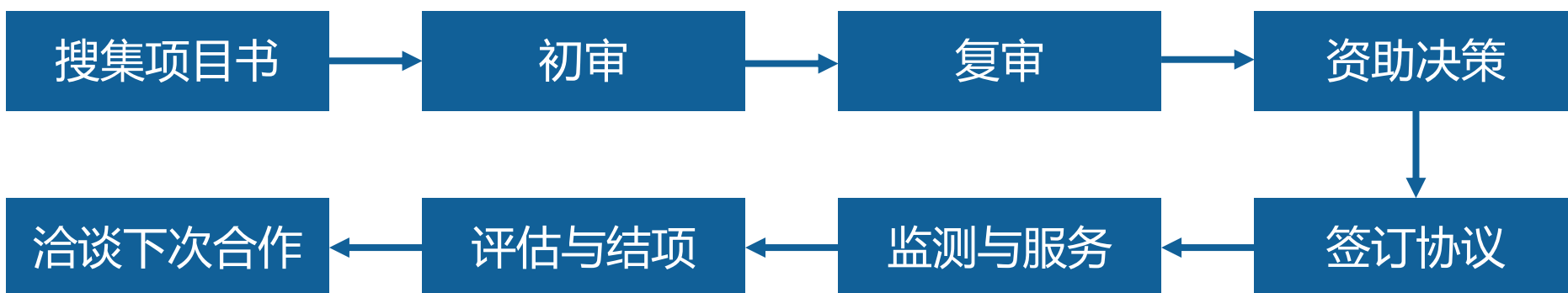
② 决策结构：首先了解机构的决策层级



- 谁参与制定、调整和决定机构的愿景、使命、价值观和战略目标
- 谁参与制定、调整和决定业务板块的策略与年度计划
- 谁参与具体资助项目的提议、讨论和决定
- 在每个层级中，你的角色是什么？要为决策做什么贡献？

② 决策结构：其次了解资助流程

资助工作者应了解资助从开始到立项、再到结项的全流程。一般来说，资助机构的流程大致如下：



资助工作者应重点了解：

1. 每个环节的工作内容和产出是什么？
2. 每个环节的工作标准是什么？
3. 每个环节有哪些人参与？谁是该环节的决策人？如何决策？

第4讲：了解所在领域

本讲目录

- 了解领域的作用
- 领域的基本要点
- 一些突击方法
- 注意事项

本讲要点

- 了解领域有助于资助工作者做好“选好”、“帮好”和“领域推动”工作，也是资助策略规划的基础。
- 了解领域，切忌一上来就追求完美和深入，领域知识有一些基本要点，资助新人可以通过阅读已有报告、访谈关键人物、撰写内部知识产出的方式，快速了解基本常识，建立对领域的整体认知。

资助者都有一个聚焦领域

每一位资助工作者的工作，都有一个聚焦领域。这些工作领域可能是：

- ❑ 垂直领域：如教育、环保、贫困、养老，以及更加细分如基础教育、幼儿教育、农村生计、失独老人等。
- ❑ 公益支持：如公益基础设施建设、公益领导人培养、公益孵化及初创机构发展、公益机构影响力规模化等。
- ❑ 交叉领域：如教育方向初创机构发展、幼儿教育的影响力规模化等。

了解领域对资助工作非常有帮助

有利于选好

- 了解领域内哪些问题重要，针对性地寻找伙伴。
- 了解领域内哪些干预模式有效或无效，避免资源投放到无效项目。
- 当面对一个潜在伙伴时，可以大致判断它在领域中的相对位置。

有利于帮好

- 增强与被资助方的对话能力。
- 向合作伙伴快速传递领域内优秀经验和失败教训，减少伙伴重复探索，降低学习成本。

有利于领域推动

- 只有了解领域的关键挑战与机遇，才能知道要推动什么，如何推动。
- 资助工作者具备领域知识，可以和政府、企业、学术机构等关键相关方更有效地对话，从而调动更多力量促进领域发展。

有利于制定 资助业务规划

- 只有掌握了领域知识，才可能设计出扎实的资助业务规划，让资助规划建立在有理有据的领域理解之上。

了解领域的基本要点

了解社会问题

- 这是什么问题（问题界定）？问题带来了什么负面影响（不解决会怎样）？问题有多严重（涉及多大范围、多少人等）？
- 造成这个问题的关键原因有哪些？
- 关于这个问题有哪些最基础的学术研究成果、国际标准、国家政策？

了解解决方案

- 有哪些主要干预方式？
- 这些干预方式分别处于什么阶段（开始尝试、已在多地应用或已接受过严格的科学评估）？这些干预方式的关键成功要素是什么？
- 哪些干预方式已经被证明有效？哪些已经被证明不成功或有很高风险？

了解相关方

- 这个领域有哪些项目方？他们主要采取哪些干预模式？他们机构目前处于什么发展阶段？
- 这个领域有哪些资助方？他们的资助重点和策略是什么？优势有哪些？
- 这个领域涉及哪些政府部门？他们的主要关注点和行动举措是什么？

资助新人可以快速突击，建立对领域的整体认识

在了解领域方面，切忌一上来就追求完美和深入，职业初期建立整体认知最为重要。推荐采用以下突击方法：

- 1. 搜集该领域已发表的领域扫描报告：**几乎所有领域，都有现成的领域分析报告，尤其是在英文世界。这些报告可以帮助我们快速搭建起认识整个领域的框架，避免陷入太多细节。
- 2. 拜访该领域资深的资助机构、执行机构和研究机构：**与他们交谈能获得书本以外的知识，尤其是他们对问题和成因的独到见解，对干预方式有效性和关键成功要素的深入思考，对当下症结与未来趋势的判断等等。
- 3. 消化成自己的和团队的知识：**这一点尤为重要。基于报告和访谈，快速撰写出一份内部的领域扫描报告，最好还能讲给团队听。有助于帮助自己消化，也有利于积累机构知识。

注意事项

- ❑ 资助工作者可以在日常工作中，养成了解领域的习惯，订阅领域内的重要的报纸、杂志，订阅重要机构或关键意见领袖的自媒体，参加领域内重要会议，及时跟进领域前沿动态。
- ❑ 所谓“领域”并不仅限于公益部门，你所关注的社会问题，一定也有其它主体的参与，我们要特别关注跨界的力量，尤其是政府、商业以及学界的行为和声音。
- ❑ 资助工作者不必苛求成为领域专家，最关键是行动起来，开始了解领域，快速掌握领域基本常识，建立领域整体认知，不要被精深的专业知识吓住，而不敢启动了解领域的动作。

第5讲：选好合作伙伴

本讲目录

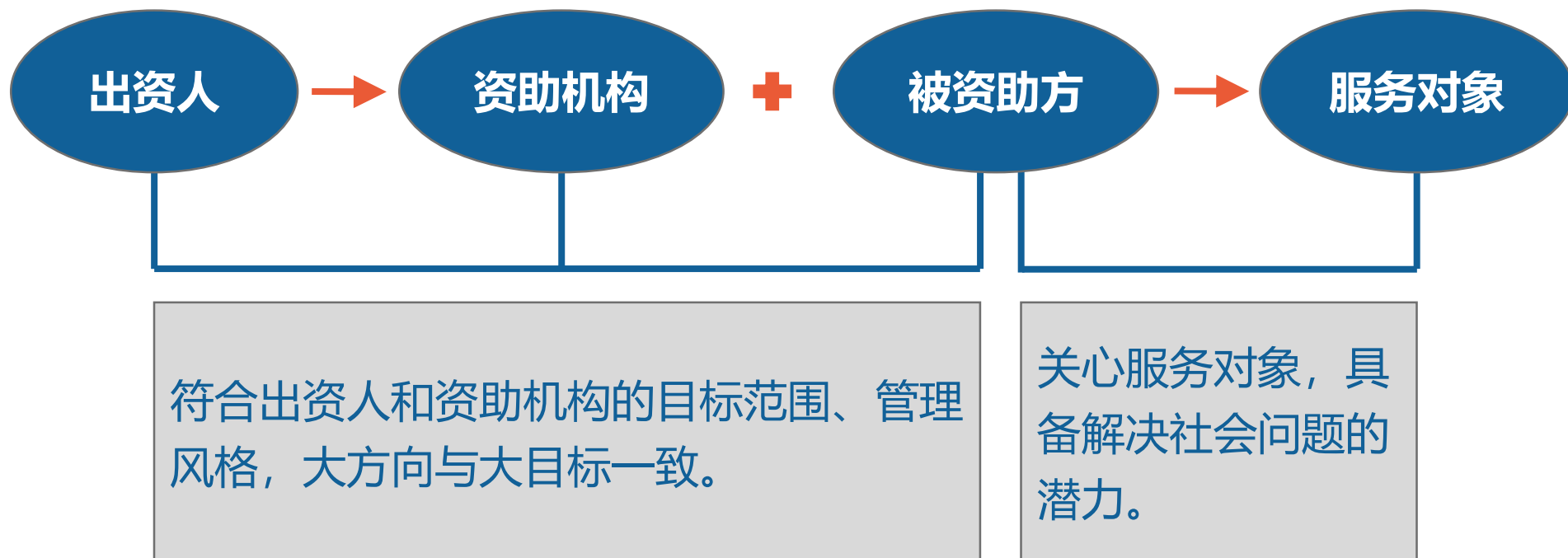
- 选好的标准
- 选好需做三方面工作
 - ① 知己
 - ② 建立互通渠道
 - ③ 知彼（第6-7讲）

本讲要点

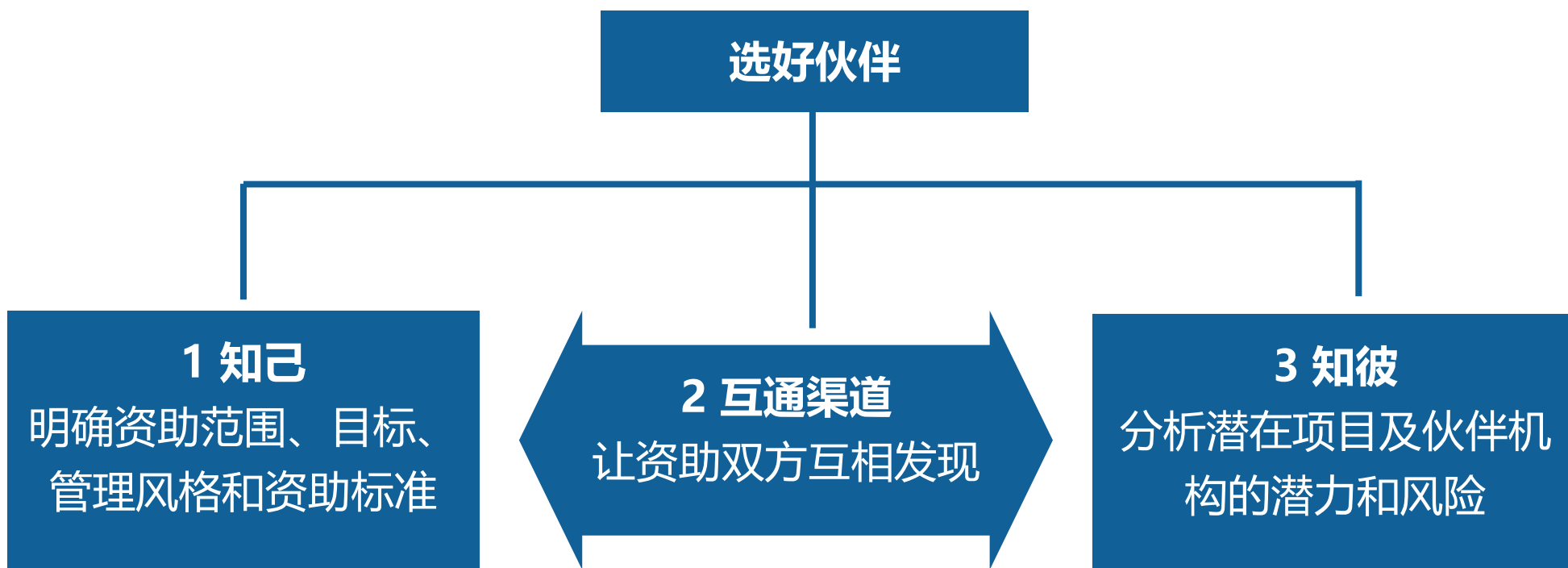
- 选好伙伴并不是选最强的伙伴，而是选和自己最合适的伙伴。为了选好，资助机构要做好三件事：知己、知彼和建立互通渠道。
- 知己的重点是明确自己的资助范围、资助目标、管理风格和资助标准。
- 资助机构应根据自身的能力和关注领域的特点，建立互通渠道，让资助信息精准地传递到潜在伙伴那里，并在合理基数范围内筛选合作伙伴。

选好的标准

所谓的选好，不是指选“最好”的伙伴，而是指选出与资助机构的范围、目标、管理风格相匹配，又关心服务对象、具备解决社会问题的潜力的机构。



选好伙伴需要做好三方面的工作



1 选好伙伴首先要认识自己

认识自己，即明确 “资助范围”、“资助目标”、“管理风格”，并以此来制定资助标准。

资助范围

- 地理范围
- 服务人群
- 关注的问题

资助目标

- 长远目标：希望产生的社会影响
- 近期目标：近期希望实现的改变

管理风格

- 对伙伴有哪些管理要求：如注册性质、项目报告、财务报告、传播支持等
- 在资助后参与哪些，参与深度如何

资助标准

- 符合哪些条件的优先资助，未达到哪些要求的不资助？
- 判断依据是什么？

2 建立互通渠道主要考虑两个因素

触达目标伙伴

- 潜在的伙伴在哪里？
- 我们的资助信息能否触达他们？

合理筛选基数

- 基数大能提高选出优秀伙伴的可能性，但筛选成本也会增加
- 基数太小，虽然筛选成本低，但却可能会漏掉优秀机构

2 建立互通渠道的三种方式

方式

备注

招募式

- 发布征集公告，广为散播，邀请他人投递项目方案

- 适用于资助机构对所在领域不太了解，或者资助范围过大很难主动寻找的情况。
- 常常引来大量不相关的投递，筛选成本高。
- 评审和资助节奏固定，对项目实际需求响应不足

出击式

- 通过定期领域扫描，参加行业会议，专家、同行推荐等方式，主动出击寻找潜在合作方

- 要求资助工作者对领域非常熟悉，消息灵通。
- 过度依赖资助工作者的视野和主动性，一旦视野受限或产生惰性，效果会大大下降。

综合式

- 综合使用上述两种方式

- 如对新伙伴采用招募式，对老伙伴采用出击式。
- 可以兼顾两者的好处，但也承担了两者的成本。

第6讲：如何看项目书

本讲目录

- 好项目的七个特征
- 项目定位三要素
- 项目分析的简易框架
- 注意事项

本讲要点

- ▣ 资助一个项目，除了考察价值观、理念等主观因素之外，更要重点分析项目的设计逻辑。资助工作者要练习项目分析的方法，这是资助的第一项基本技能。
- ▣ 项目定位决定了项目活动，项目活动决定了项目预算。资助工作者要首先分析项目定位，也即项目为谁服务、应对什么问题、实现什么目标。
- ▣ 项目在申请环节难以同时满足所有条件是常态，因此需要资助工作者综合判断项目的潜力，以及项目方在执行时自我改进的意愿。

资助工作者需要分析项目

判断一个项目是否值得资助，需要理性审慎分析。

- ❑ 理念、价值观、个人偏好，可以决定我们关注什么问题，设定什么目标，不应成为我们论证项目资助与否的唯一依据。
- ❑ 我们要尤其小心，因为某个项目或机构知名度高，因为项目或机构负责人与我们脾气相投，因为项目概念新颖、紧跟热点，就匆忙冒失地做出资助决定。

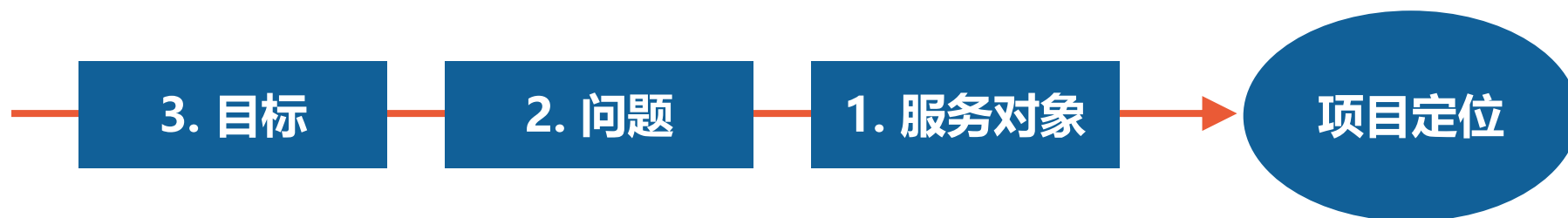
项目具备以下7个特征，成功概率更高

1. 项目知道自己为谁服务，并对服务对象的状况十分熟悉。
2. 项目针对服务对象的一个或几个真实问题，并对问题形成原因有深刻理解。
3. 项目设定了目标，也即是具体、可实现、可衡量的变化。
4. 项目活动和内容能够支撑项目目标的实现。
5. 项目考虑了执行环节各利益相关方的诉求，能有效递送到服务对象那里去。
6. 项目在团队能力范围之内，或者没有超出太远。
7. 项目清楚自己需要哪些外部资源支持，申请资金数量与结构合理。

项目定位三要素：服务对象-问题-目标

在上述七要素中，最重要是前三个，它们决定了项目的定位。

很多人看项目书，常常先看项目活动，再看项目预算，但活动是为了实现目标，预算是为了支撑活动，如果项目定位变了，活动和预算都要跟着变。不讨论更根本的项目定位问题，而讨论易变的活动和预算，意义并不太大。



项目分析的简易框架

变革理论简化框架

项目的最终服务对象是谁？

服务对象面临哪些亟待解决的问题？

直接原因A

直接原因B

直接原因C

根本原因

项目的长期目标是什么？

近期目标1

近期目标2

近期目标3

成功指标

成功指标

成功指标

针对近期目标1的活动

针对近期目标2的活动

针对近期目标3的活动

- 1. 先看缺不缺：**项目有没有关于服务对象的论述，有没有界定希望解决的问题，有没有分析产生问题的直接原因和根本原因，有没有设定长期目标和近期目标等等。
- 2. 再看对不对：**项目有没有搞清楚直接服务对象与最终服务对象的区别。项目有没有找出真问题。项目目标是不是直接或者最终服务对象发生的变化，而不是开展多少次什么类型的活动。如此等等。
- 3. 最后看逻辑是否连贯：**项目目标与服务对象的需求和问题对应吗？近期目标和直接原因对应吗？成功指标与近期目标对应吗？项目活动能支撑项目目标的实现吗？团队能力与项目资源，能够支撑项目活动按时按质按量完成吗？等等。

注意事项

- ❑ 项目书不是为申请资金而设计，任何项目，不管申不申请资金，都需要项目书，给团队看，也给其他利益相关方看，以便调动所有的力量，在同一张地图上，为一个共同的目标而努力。
- ❑ 大多数实践者不重视项目方案设计，结果导致项目做了很多年，都没有一个有效、可持续、宜推广业务模式，令人非常遗憾。资助工作者，如果掌握项目分析技能，能在业务开发上给对方很多帮助。
- ❑ 并不是说所有项目都必须达到七个标准才能资助，项目在申请环节难以同时满足所有条件是常态，需要在边实施、边探索。但项目不应放弃对清晰项目逻辑的追求，要在实施中，逐步加深对项目逻辑的认识。

第7讲：如何做组织尽调

本讲目录

- 横纵看组织
 - ① 组织系统观
 - ② 组织生命周期
- 确定尽调深度
- 制作尽调工具表
- 提供资助建议
- 注意事项

本讲要点

- 尽调不是越详细越好，需要根据资助标的（项目资助或机构资助）、资助目标、资助周期和资助金额等，确定尽职调查的范围和深度。
- 考察组织时要有系统观和时间观，横向看组织系统切面，纵向看所处的发展阶段。没有完美的组织，要综合分析组织的潜力和风险。
- 尽职调查是资助工作者应掌握的基本技能，遵循一定的框架在实践中多观察、多思考、多复盘，慢慢培养尽调能力与判断直觉。

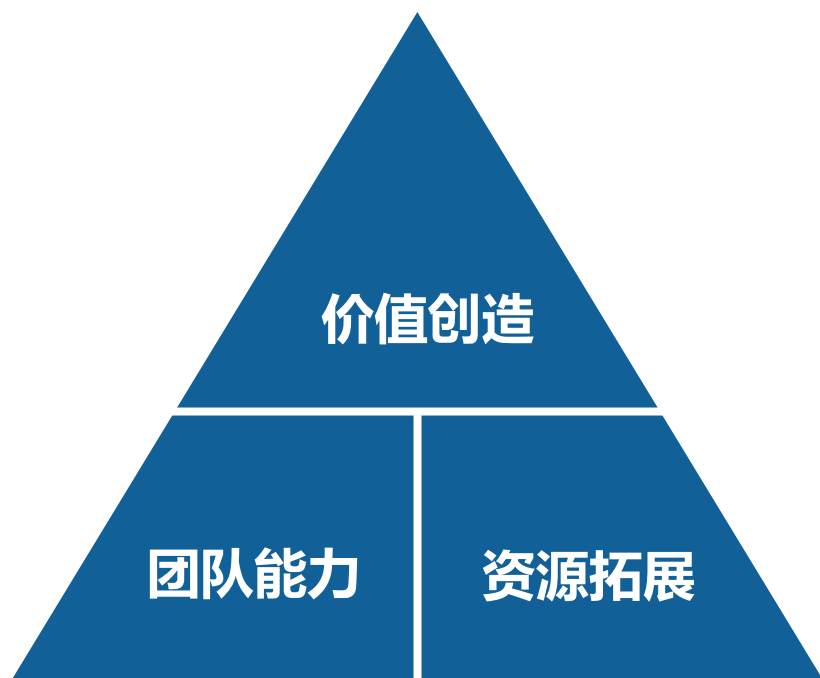
资助工作者需要做组织尽调

我们不可能在对组织一无所知的情况下就做出资助决定。

- 如果是侧重项目的资助，可以侧重：
 - a. 项目在组织战略中的位置
 - b. 项目实际执行人的能力和经验
- 如果是侧重组织或者组织领导人的资助，就需要更加系统地看待和分析组织。

① 横向看组织，要建立组织系统观

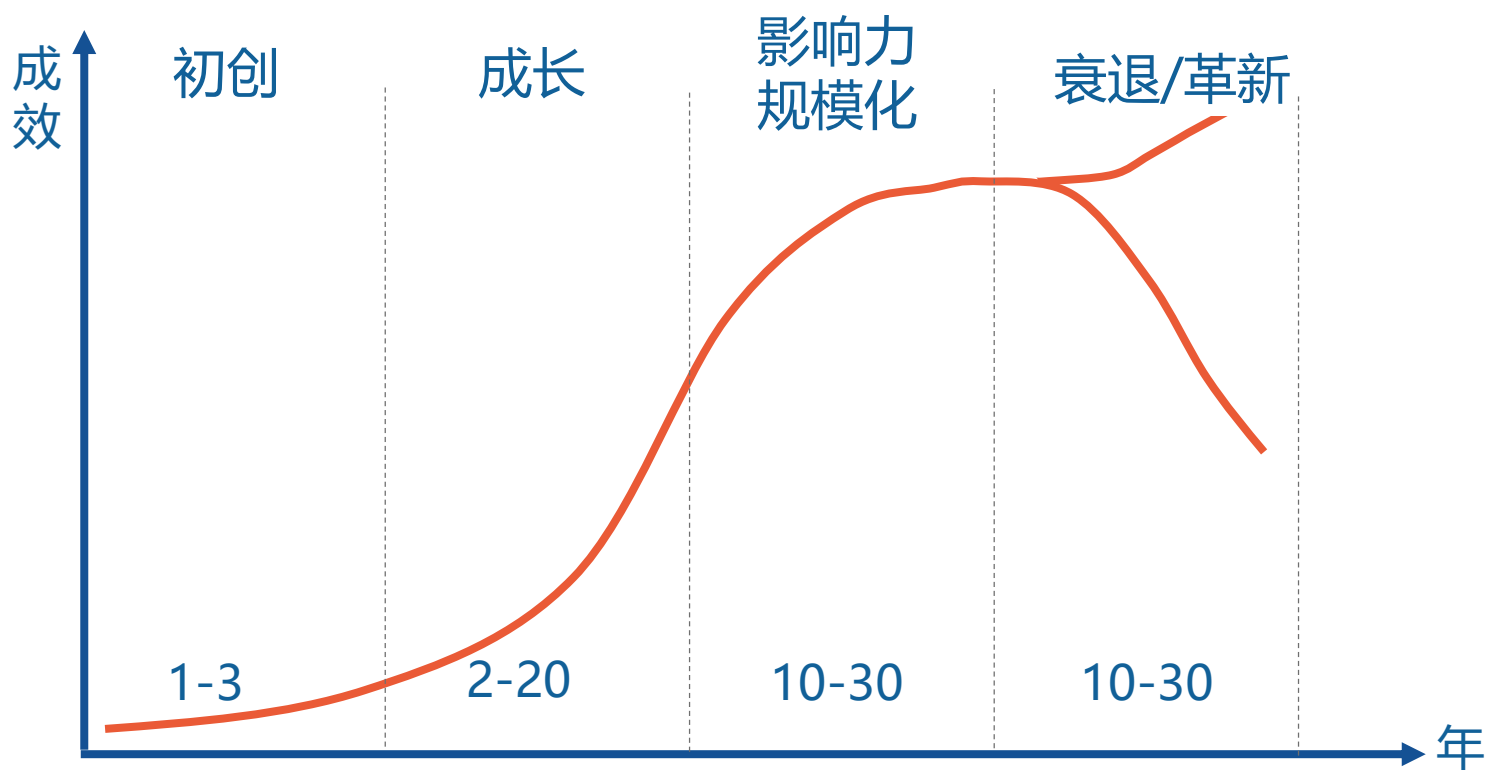
我们要看到组织不是分裂的各部分的简单叠加，而是相互联系、相互作用的整体。下图是我们理解组织的三大系统：



1. 价值创造系统：关系到组织面向谁，解决什么问题、创造什么价值的问题。一般落实到机构的愿景、使命、战略、核心产品与服务等内容。
2. 团队能力系统：关系到为了创造价值，组织需要什么能力，需要什么样的人，招聘、培养、解聘，以及如何让这些人在一起更好地工作的问题。一般落实为机构的治理、管理层以及团队发展等。
3. 资源发展系统：关系到为了创造价值，组织需要哪些外部资金和非资金资源，以及如何获取这些资源的问题。一般落实为组织的财务、筹款、品牌、合作伙伴开发等。

② 纵向看组织，要理解组织生命周期

处在不同发展阶段的组织，核心任务不同，关键挑战不同，因此组织尽调考察的重点也有差异。



资助金额和资助周期不同，尽调深度可以不同

资助周期长或
计划连续资助

中度尽调

- 一次性长期资助考察较多
- 连续资助可考虑先从小项目合作起，后续在工作中考察

深度尽调

- 考察内容多
- 考察方式多
- 考察时间长

资助周期短
或一次性资助

轻度尽调

- 仅就合作事项展开调研

中度尽调

- 就合作事项展开调研
- 了解合作事项对申请方整体发展的价值
- 了解申请方为合作结束后所做的准备，预防大额资金撤出的冲击

资助金额/申请方总收入
占比小

资助金额/申请方总收入
占比大

综合考虑以上因素，制作组织尽调工作表

资助目标	* *			
资助标准	1. 2. 3.			
一级指标	二级指标	信息来源	绿灯	红灯

- 所谓红灯，就是出现有些现象，会让我们对潜在合作产生极大担忧
- 所谓绿灯，就是出现有些现象，会增加我们对合作成功的信心

分析尽调信息，提供资助建议

没有完美的机构，也没有毫无优点的机构，资助工作者需要对机构的状况作出综合分析，从而给出资助建议。资助工作者要思考：

- ❑ 整体来看，申请方的优势和潜力如何？尤其是在行业背景下，与同类机构横向比较。
- ❑ 整体来看，风险的性质和程度是怎样的？组织存在哪些不足？这些不足对于实现这次合作的目标致命吗？
- ❑ 这些不足可以解决吗？对方有解决的意愿和能力吗？
- ❑ 这些不足是本次资助应该帮助的内容吗？
- ❑ 如果资助，重点支持方向是什么？跟进管理时应特别注意什么？

注意事项

- ❑ 不要先入为主，先有了主观判断，再收集信息自我论证，这犯了本末倒置的错误。
- ❑ 尽量去现场，现场能观察到书面信息之外的重要内容。
- ❑ 适当做交叉验证，与服务对象做些访谈，给过往的资助机构打个电话，能帮你预防一些隐蔽风险。
- ❑ 没有通过机构决策，不要向对方暗示可能资助，如果食言，对资助机构的声誉影响很大。
- ❑ 在了解对方信息时，也说明自己机构的资助目标、资助标准、参与深度、管理要求等等，让对方也能够判断是否愿意接受你们的资助。
- ❑ 把了解信息和资助服务分开，尽调时尽量不给“怎么做”的建议，当对方问你“有什么建议”时，尽量管住自己的嘴。
- ❑ 与决策委员会客观沟通，不是试图强力说服对方，也不要轻易放弃自己的思考，决策委员往往经验丰富，我们能从他们身上学到很多东西。

第8讲：帮好伙伴发展

本讲目录

- 先诊断后支持
- 诊断的主要内容
- 可提供的三类支持
- 注意事项

本讲要点

- 帮助伙伴发展，一定要基于对方的现状与需求，双方对下一步发展的关键突破点有共识，再有的放矢地给予帮助。
- 资金是资助机构最重要的手段，我们需要考虑被资助方实现关键突破，哪些钱至关重要又难以获得，然后将资金用在这个地方。
- 提供能力建设、资源链接等非资金支持，要特别注重以帮助伙伴行为变化为目的，一般需要长期、系统、高质量的陪伴支持，才能促成可见的变化。

何为帮好伙伴发展

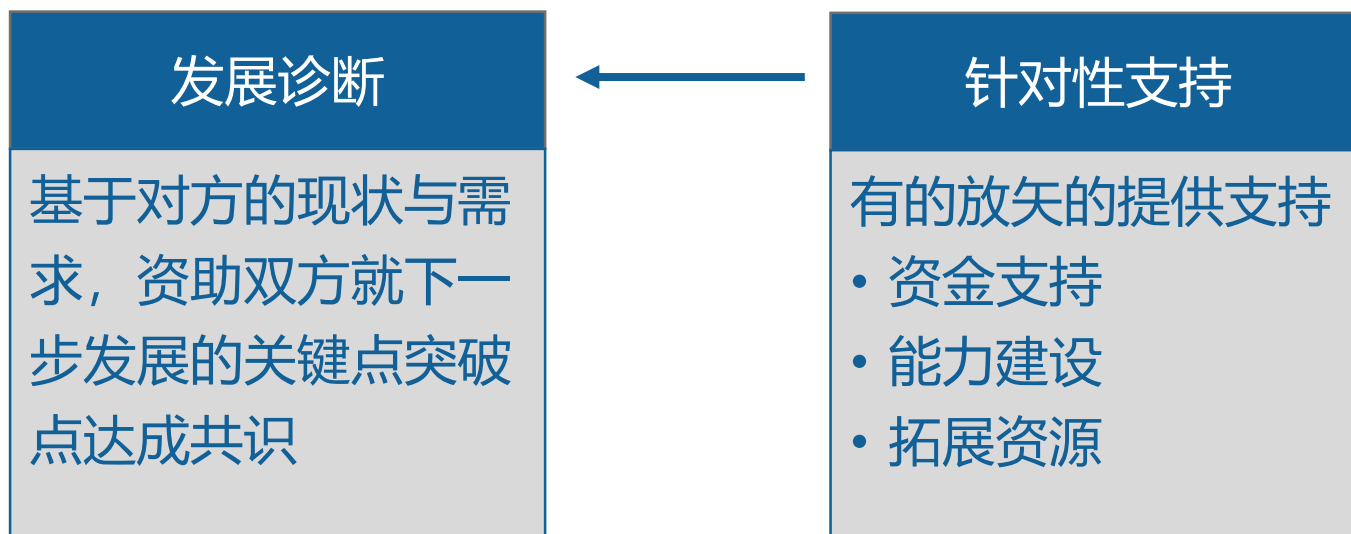
越来越多的资助机构不再满足于“选好伙伴，然后给予资助”，他们希望成为“积极资助者”，希望能够帮助伙伴的项目或机构更好地发展。

何为“帮好伙伴发展”呢？

答案即，提升伙伴推动社会问题解决的能力。最终成果指向一定要落在服务对象身上，要么更多人的状况得到基本改善，要么一部分人得到更大程度的改善，广度，深度，或两者兼而有之。

帮助伙伴应先诊断后支持

帮助伙伴发展，不能着急举办培训，或者把自己最擅长的捧给对方，最重要的是弄明白对方发展的关键瓶颈，然后再给予支持。



发展诊断的主要内容

发展诊断不是资助方自行分析，将意愿强加于对方，也不是不做任何分析，任由对方自由生长。发展诊断是资助双方应用分析框架深入思考和沟通的过程。诊断分析的方法与我们之前介绍的“看项目书”、“组织尽调”有重合之处。因此，如果“选好”做得足够到位，“帮好”也能做得不错。

发展诊断，即资助工作者与被资助方共同分析：

- ❑ 项目/机构为了更好地解决问题，有哪些风险和挑战？
- ❑ 项目/机构为了更好地解决问题，有哪些优势和机遇？
- ❑ 项目/机构在下一阶段可以突破的关键点是什么？
- ❑ 为了实现突破，伙伴机构需要做些什么？需要哪些支持？
- ❑ 在其中，资助机构可以支持什么？

突破瓶颈难度大，资助机构可以提供三类支持

资金支持

- 机构突破发展瓶颈，通常任务多、耗时长。资助机构可以将钱用在实现突破所需要开展的各种活动上。
- 虽然，提到帮好伙伴，最容易联想到“非资金支持”，但资金仍是资助机构最重要的手段。

针对性支持

虽然组织是一个系统，但我们的支持却只能从某些专项能力上切入。一般分为四类：

- 基础规范：如财务、法务、项目管理等；
- 业务发展：如机构战略、业务策略、产品开发等；
- 团队能力：如领导力、治理、人力资源管理
- 资源拓展：筹款、品牌、传播等。

针对性支持

- 机构的瓶颈可能也在资源平台方面，资助机构是社会资源的链接枢纽，如能助其实现外部资源的巨大提升，往往能显著改善机构能力。

注意事项

- ❑ 选好是基础，帮好是增值。资助机构应首先做好“选好”，然后再在“帮好”上下功夫。选好做到位，也有利于帮好。
- ❑ 帮好对方，一定要分析对方项目或机构当前发展所需要的关键突破，一定要对方认可，愿意改善，帮助不能一厢情愿，也不能为人所难。
- ❑ 我们也要关注自己以及外聘技术提供商提供服务的质量，如果能力不够、质量不足以应对挑战，可能是浪费时间或者添乱。
- ❑ 帮好对方一定要指向“行为变化”，仅仅是意识变化或知识增长，不能带来项目或机构社会效果的提升。
- ❑ 机构能力成长和发展突破，是一个漫长反复的过程，我们一方面要设置合理目标，不要期待短时间内产生巨大变化，另一方面对于重点伙伴，也要做好长期持续陪伴支持的准备。

第9讲：推动领域发展

本讲目录

- 领域发展的常见问题
- 推动的三个方向
 - ① 领域研究
 - ② 能力建设
 - ③ 传播倡导
- 注意事项

本讲要点

- 所有资助机构都可以尝试一些领域推动工作。最方便的方式是分享成功经验和失败教训。往上一步，可以在项目组合中，适当配置一部分研究、评估、倡导等领域型项目。如果机构以推动领域发展、解决某一社会问题为目标，则需要更有策略性的规划和实施领域推动工作。
- 如要推动领域发展，需要先了解领域，分析领域的现状，找到关键挑战和机遇，然后有的放矢地开展一系列工作。这些工作可能包括：对问题和解决方案的探索；领域内现有主体的能力建设；以及改善领域的公众认知、政策和资源环境等。
- 大多数资助机构不是产品视角的，而是领域视角的，推动所在具体领域的发展，可能会成为不少资助机构的未来战略走向。

领域发展的常见问题

社会问题波及面大，影响人数众多，仅靠一家资助机构资助数十家合作伙伴，常常也只能使得极少一部分人受益。为了在更大范围内、从更根本上解决问题，我们经常需要从整个领域层面切入，开展一些推动工作。

领域发展的常见问题，大致有以下三类：

- ❑ 领域还没有找准问题，或者还缺乏有效解决方案。
- ❑ 领域内已有有效方案，但很多服务机构还没有实施或实施得不够好。
- ❑ 已有解决方案，但由于政策、公众态度或资源投放的原因无法实施，大量服务对象被排斥在外。

1 领域研究：研究问题、探索解决方案

问题研究

- 资助研究人员开展社会问题研究，长期收集和分析基础信息和数据，以便对问题以及问题的原因，有更准确、更深刻的认识。

影响评估

- 针对领域内主流解决方案开展科学评估，从而客观认识这些方案的真实效果，并以此来改善方案设计。

探索创新

- 领域内有些空白需求尚无人应对，或现有服务效果不显著，效率不够高，可以资助前沿性项目，为整个领域的实践趟路。

② 能力建设：提升领域内大量主体的服务质量

普及有效方案

- 围绕服务群体的普遍核心需求，面向领域内所有机构，普及已被验证有效的方案，帮助提高基础服务能力。

建设行业规则

- 开发和推广细分行业标准、行业指南、操作手册、职业道德等，建立领域内大家共同认可的规则、倡议等。

开发通用工具

- 资助开发领域内通用工具，如监测评估、财务、筹款工具等，并推广给领域内社会组织使用，提升大家在某一方面的能力。

3 传播倡导：改善公众、政策及资源方的认识和行为

公众倡导

- 改变公众行为，如环保、卫生、消费行为倡导，以减少某些问题的发生；倡导公众对某一人群或某一问题减少歧视，营造友善的社会环境；倡导公众关注某一社会问题，更多的参与进来。

政策倡导

- 与全国或地方上的政策部门有更多的互动，促进相关部门对社会问题的关注和理解，向所在领域倾斜资源，或者改善某些政策导向或条款，为领域内的服务机构和服务人群优化政策环境。

资金引流

- 呼吁更多资金提供方关注该领域，投放资源，以及将资源用在真实问题和有效解决方案上，提高领域内资金总量，改善资金使用效果。

不以推动领域为目标，也能对领域有所贡献

有些资助机构，不想步子迈得太大，以推动领域发展为目标，而希望在专注于伙伴支持之余，对领域有所贡献。我们推荐两种做法：

分享实践经验 与教训

- 在实践之余，花些时间加工提炼实践经验，形成知识性产出，面向领域公开分享。不仅分享成功经验，也分享失败教训，供其它机构参考借鉴。

配置一部分 领域型项目

- 资助机构在业务组合之中，适当地配置一小部分研究、评估、倡导和行业建设项目，给撬动社会变化埋下一个伏笔，也有利于提升资助机构在领域内的品牌形象和影响力。

注意事项

- ❑ 要求资助机构积累领域知识。对领域的全局有所了解，知道领域的需求和挑战是什么，才能有的放矢地开展研究、能力建设或开展倡导工作。
- ❑ 要求资助机构更有耐心。领域推动很难短时间见效，短期内变化小，而如果能日拱一卒的坚持，长期的变化却常常超出预期。
- ❑ 要求资助机构更具合作精神。领域推动不是一家机构可以完成的，资助机构需要与领域内的核心行动者、研究者、政策制定者、跨界的专业机构互动合作，甚至形成紧密的议题联盟。

第10讲：你应该了解的评估常识

本讲目录

- 首要是有成效意识
- 不同阶段需要不同评估
 - ① 发展性评估
 - ② 成效监测
 - ③ 影响评估
- 注意事项

本讲要点

- ▣ 评估很重要，但不能理所当然地认为，被资助方就应该向我们清晰展示项目成效。如果做不到，并不是那么糟糕。
- ▣ 项目在不同阶段需要不同的评估，不能要求所有项目都达到同等程度的评估要求。
- ▣ 评估是公益部门的难题，开展好评估需要技能也需要资金，资助机构可以支持开发成效指标或者支持影响评估，这是对领域内伙伴的重要支持。
- ▣ 评估具有客观性，因此不宜作为筹资、公关和市场工具，评估方法也要有得出项目无效的可能，一个只能得出有效结论的评估，是不可信的。

首要和关键是有成效意识

作为资金的提供方，我们很自然地想问被资助方，“我们把钱给你，你给社会带来了什么改变？这是一个重要的问题，但也是一个不容易回答的问题。

评估是公益界的终极难题，评估有成本，需要技术、资金和时间，我们不能理所当然地认为，被资助方应该而且能够向我们讲述项目成效。如果做不到，并不是那么糟糕。

我们倡导每一个项目都要有成效意识，但并不认为每一个项目都需要实施评估，至少在项目的不同阶段，对有效性的要求、所用的评估方法也应有不同。

① 初创阶段，达到逻辑有效即可，适用发展性评估

项目特点

- 最重要的任务是项目设计，理顺项目逻辑，根据相关方反馈持续改善项目设计，直至找到一个稳定有效的业务原型。

逻辑有效

- 项目只要能够最终找到自洽方案，在逻辑上合理推断能够解决问题，能够产生正向变化，就算达标，而不必要求提供事实证据。

发展性评估

- 项目内容随时都可能调整，因此不适合开展项目评估。发展性评估，注重收集信息，包括外部环境、相关方的反馈等，帮助项目方理解服务对象，找准关键问题，设定可实现的目标，完善项目逻辑设计。
- 是应用评估思维，为项目设计提供思考框架和及时灵活的信息支持。

② 发展阶段，需达到显示有效，适用成效监测

项目特点

- 项目已经运行一段时间，形成了稳定的项目模式。

显示有效

- 项目应该有些数据或案例，初步显示项目极可能有效。虽然并不严谨，但提高了我们对项目有效的信心。

成效监测

- 围绕一些关键的指标，机构内部开展一些成效数据记录。成效监测不是严谨的评估，或者没有对照组，或者没有前后测，或者样本量也不具有代表性，但能够为项目提供及时性的数据，供项目方完善项目逻辑和实践细节。

3 规模化阶段，需达到验证有效，建议开展影响评估

项目特点

- 进入大规模推广阶段，项目影响人数剧增，消耗资源剧增。
- 常见的规模化方式包括：
1) 通过自营或者授权的方式，扩大项目覆盖人数；
2) 影响政策，借助政府之力大规模推广。

验证有效

- 本着对服务对象负责，对出资人负责的原则，项目应考虑科学严谨的评估，论证单纯由项目带给服务对象的改变。只有项目被验证有效了，我们才能有信心大规模推广。

影响评估

影响评估采用科学的方法，典型特征包括：

- 大样本抽样
- 前后测
- 对照组
- 耗时长
- 耗资大

但影响评估是对项目效果最严谨的论证。

注意事项

- ❑ 评估要以被资助方为中心，只有被资助方认同评估的价值，愿意实施评估，评估才会成为有用的工具。
- ❑ 评估不宜只定位成筹资、公关或市场工具，它对筹资或公关有用，但如果以此为目的，评估会失去它的客观性。
- ❑ 评估方法和过程，要有导出“项目无效”的可能性，如果没有，则说明评估方法或过程是不合理的，这类评估可以不做。
- ❑ 不管何种类型的评估，都需要资源和技术投入，资助机构如果支持开发某类项目的成效监测指标，或者对标杆型项目进行科学影响评估，对在此领域工作的所有公益机构，都会是极大的支持。
- ❑ 建议资助机构对自己的品牌性资助计划开展监测评估，自己做评估，会对评估有更多切身感受。

第11讲：资助技能发展

本讲目录

- 资助者所需的四种分析技能
- 技能成长阶梯
- 技能需要大量练习
- 制定个人提升计划

本讲要点

- 资助工作要者发展两个方面的优势，一是结构化的分析能力，包括项目分析、组织分析、领域分析以及监测评估四项内容，二是丰富的领域横向知识。
- 资助专业技能发展，可以分为入门级、基础级和进阶级，建议在一年内完成入门，一到三年达到基础级，三到五年后进入进阶级。
- 资助工作者要根据个人和机构的状况制定个人职业技能提升计划，从而更好地实现个人发展，也更好地促进机构和社会目标的实现。

资助工作者应该贡献什么

资助工作者与被资助方一道改善服务对象的状况。我们与被资助方不同，他们长期在一线工作，具有丰富的深入的细节的经验。另外，由于资金赋予我们话语力量，我们不便对组织和项目直接指导意见。我们最理想贡献的方式，常常是：

- **结构性的分析能力**

- **丰富的领域横向知识**

我们将上述知识与能力与合作伙伴的经验与实践相结合，协助被资助方提升工作成效。

资助工作者需要学习的四种分析技能

综合前文介绍的具体资助工作，我们认为资助工作者需要练习以下四方面的技能。

项目分析

分析项目变革理论，发掘项目应对社会问题的潜力

组织分析

分析组织发展挑战与机遇，促进组织提高解决社会问题的能力

领域分析

建立领域整体观、了解领域挑战与机遇，更好实施选好、帮好和领域推动

监测评估

了解评估原理，协助伙伴应用监测评估工具，更好呈现成效，提升成效

资助工作者技能成长阶梯

资助技能不是一步到位，可以循序渐进地提高。

入门级

1年/一个资助周期内

- 代表性能力：可以按机构内部的要求和流程顺利完成工作，包括发通知、收项目书、监测项目进度是否按时按量，复核预决算数据等等，尽量做到合规、不遗漏、少犯错。

基础级

3-5年内

- 代表性能力：能够合格选好合作伙伴，包括会看项目书、做组织尽调，要能筛掉不好的，筛出好的，并能与对方做互动讨论。

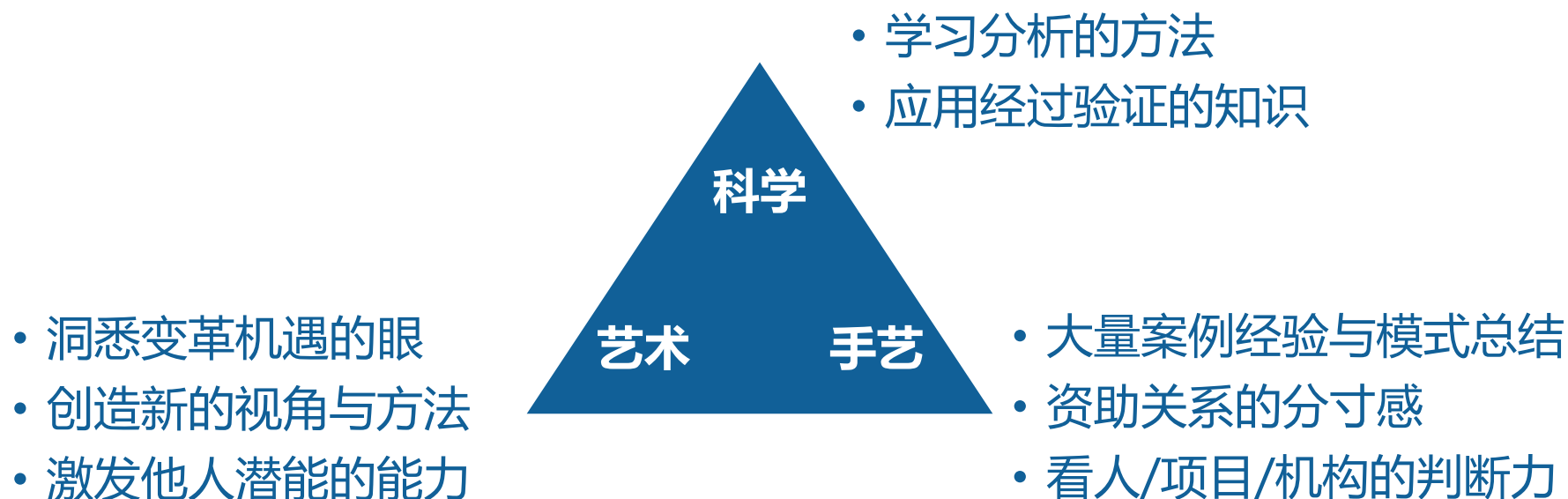
进阶级

3-5年后

- 代表性能力：能够开展帮好和领域推动的工作，包括能够帮助伙伴提升业务设计；能够帮助伙伴提升组织能力；能够根据对领域的理解设计资助计划等。

资助既是科学也是艺术和手艺，需要大量刻意练习

资助像所有实践学科一样，有科学、艺术和手艺三面性。除了要学习技能方法外，资助工作者要大量练习，见得多，分析得多，并有意识地总结和反思，有助于提升资助的“艺术性”和“手艺感”，也才可能成为优秀的资助工作者。



根据机构和个人需要，制定能力提升计划

不是说所有的资助工作者都需要练习相同的技能，也不是每项技能，大家都要练习到相同的深度，每位资助工作者应制定自己的能力提升计划。

- **对自己的认知：**我的目标是什么？我的优势是什么？如何放大这些强项？哪些技能，我必须尽快补到合格水平？
- **对机构的认知：**机构的目标是什么？为实现机构目标，需要我们提升哪些技能？
- **对学习内容的思考：**我要学什么哪些知识和技能？这些知识和技能，和我之前学过的东西有什么联系？
- **对学习策略的思考：**这些内容从哪里来学？我要采取什么节奏，用什么方法来学？我要建立或改变哪些工作和学习习惯？

第12讲：职业道德

资助是一项利益敏感和权力敏感的工作，资助工作者在日常行为中，应特别注意自己的言行和职业道德。资助工作者的职业道德就是要正确处理与各个利益相关方的关系。

关键利益 相关方

- 出资人
- 被资助方
- 服务对象

其他利益 相关方

- 申请方（如果申请通过，成为被资助方）
- 资助工作者曾经任职的机构
- 其他的资助机构
- 社会公众

资助工作者职业道德准则

资助工作者，无论是在基金会、公益慈善组织还是在企业慈善部门工作，其工作属性本质上是受出资人的委托，将资金无偿拨付给其他个人或机构，为社会公共利益服务。资助工作者，被寄予较高的社会期待，同时也面临一系列道德风险，讨论、制定并执行相关职业道德准则，尤其是底线型准则，有助于资助工作者正常且有效开展资助工作。

1. 利益冲突

- 资助工作者不应参与可能会给自己及其直系亲属（包括个人及其供职机构）带来经济收益的资助决策，这里的直系亲属包括自己的直系血亲（祖父母、父母、兄弟姐妹、子女、孙子女），配偶以及配偶的直系血亲。在出现这种情况时，资助工作者应进行利益冲突声明。
- 资助工作者如果参与发起或决策一项针对其他同事或同事的直系亲属（包括个人及供职机构）的资助，应经由高管或理事会正式批准，并在机构内部披露，又因为可能对机构声誉产生重大影响，如资助决策得以批准，资助机构应对外披露相关信息。
- 资助工作者如果参与发起或决策一项针对自己或其他同事曾经工作过的机构的资助，应经由高管或理事会正式批准，并在机构内部披露。在出现这种情况时，资助工作者应进行利益冲突声明。
- 资助工作者如果出任被资助机构的理事、监事或顾问，应经由高管或理事会正式批准，并在机构内部披露。

资助工作者职业道德准则

2. 礼品与额外报酬

- 资助工作者及其直系亲属不应从被资助方那里接受佣金提成、昂贵礼品以及在未来进行回报的允诺。
- 资助工作者如果在被资助方担任兼职、顾问、演讲、培训授课等付费工作，应经由高管或理事会正式批准，并在机构内部披露。
- 资助工作者与被资助机构之间发生请客吃饭、礼品往来等事宜，资助机构应制定相关标准，为其提供规定和指导。

3. 尊重

- 资助是一项自愿的合作行为，合作双方在道德上是平等的。资助方与被资助方应该互相尊重。申请方的目标在于寻求合作。无论合作能否达成，申请方都应该得到尊重。资助工作者对待申请，应该及时、清晰、有礼貌地回复，不应贬斥对方，也不应做模糊性的暗示。
- 资助工作者不应利用职权之便，要求被资助方承担合同约定之外的工作任务。
- 资助工作者不得利用职权之便，侵犯服务对象包括但不限于弱势群体的权益，尤其是隐私权、肖像权、名誉权等内容。

资助工作者职业道德准则

4.信息保密及知识产权

- 资助机构获得的关于被资助方的机构信息、项目信息，在被资助方未公开的情况下，应履行保密原则。
- 资助机构应尊重项目申请方的创意方案的知识产权，不得占为己用，在申请方未公开的情况下，也不得将其转述给其它机构。

5.实事求是

- 资助工作者在机构资助决策过程中，应尽量客观呈现潜在资助对象的信息，不应故意夸大优点，隐瞒缺点不足，或者故意贬低某些机构。

6.对出资人问责

- 资助工作者应有意识地收集关于善款使用方向和使用效果的信息，定期向捐赠人报告，在出现重大风险和失败时，应敢于面对，及时调整，而不应刻意隐瞒信息，造成资金浪费。



资助者圆桌论坛 (China Donors Roundtable)

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，
致力于服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决。

info@cdr4impact.org