

# 机构伙伴景行计划资助手册

[公开篇]

南都公益基金会会景行计划项目组  
[2015年11月]

## 手册介绍

### 手册的作用

- 作为日常工作指引，提高景行团队成员管理项目的规范性和一致性
- 使老员工的经验能以文本化的方式留存，成为机构知识加以共享
- 使新员工能尽快熟悉项目管理的指导原则、工作流程、标准和经验
- 与有意愿从事机构资助工作的资助方同行交流，共同推动行业发展

### 手册的内容

- 项目概述
- 变化理论
- 选择被资助机构
- 协商制定资助方案
- 非资金支持
- 监测评估
- 行业支持
- 财务及档案管理
- 延伸阅读

出于使用便捷的考虑，工作中需填写的表格在手册外单独呈现，详见景行计划工具包。

### 手册的使用

- 是景行计划的日常工作指引，所有景行团队的成员应以此为基准进行项目管理
- 本手册知识产权属于南都公益基金会，鼓励同行分享，南都也乐意提供力所能及的帮助
- 手册及配套的演示 PPT 可公开分享，请分享者注明引自《南都基金会机构伙伴景行计划资助手册》

### 手册的修订

- 由景行团队和社会资源研究所（SRI）共同开发，刘晓雪、郑聪主笔，彭艳妮、黄庆委、冯元、杨国琼、张帆参编，众多景行伙伴及同行支持，每年定期修订。

## 目录

1. 项目概述.....	5
1.1 南都基金会简介.....	5
1.2 景行计划简介.....	7
1.3 景行计划与南都基金会的关系.....	12
1.3.1 景行计划与基金会的使命、愿景的关系.....	12
1.3.2 景行计划与基金会其他项目的关系.....	13
1.3.3 景行计划与基金会品牌内涵的关系.....	14
1.4 景行计划团队架构.....	15
2. 变化理论.....	16
引言：我们是如何推动改变发生的.....	16
2.1 问题与缘起.....	17
2.2 景行计划变化理论.....	20
2.3 变化理论核心假设（PPOF 模型）.....	21
2.4 变化理论实现路径.....	25
3. 选（选择被资助机构）.....	28
引言：我们该不该资助这家机构.....	28
3.1 指导原则.....	30
3.2 工作流程.....	31
3.3 选的标准.....	34
3.3.1 业务：具备引领性的成熟产品/服务.....	35
3.3.2 领导力：雄心和胸怀兼具的领导人和骨干团队.....	39
3.3.3 变革准备：处于组织突破关键期.....	41
3.3.4 财务：有力的财务管理和可靠的筹款策略.....	43
4. 投（协商制定资助方案）.....	47
引言：我们该如何资助这家机构.....	47
4.1 指导原则.....	48
4.2 工作流程.....	49
4.3 协商制定资助方案.....	50
4.3.1 机构能力的类型及建设方式.....	50
4.3.2 协商所针对的具体内容.....	51
5. 帮（非资金支持）.....	54
引言：除了提供资金，我们还可以做些什么.....	54
5.1 指导原则.....	55
5.2 非资金支持方式.....	56

---

<b>6. 评（监测评估）</b> .....	<b>59</b>
引言：我们过去做得怎么样，未来又该如何 .....	59
<b>6.1 指导原则</b> .....	<b>61</b>
<b>6.2 主体和流程</b> .....	<b>62</b>
<b>6.3 工作方案</b> .....	<b>64</b>
<b>6.4 应用和分享结果</b> .....	<b>67</b>
<b>7. 行业支持</b> .....	<b>68</b>
引言：环境影响机构发展，我们可以如何推动环境改善 .....	68
<b>7.1 指导原则</b> .....	<b>69</b>
<b>7.2 行业支持方式</b> .....	<b>69</b>
<b>8. 财务及档案管理（依基金会统一规定执行）</b> .....	<b>70</b>
<b>9. 延伸阅读</b> .....	<b>71</b>

## 1. 项目概述

### 1.1 南都基金会简介

南都公益基金会（英文名：Narada Foundation，以下简称“南都基金会”）成立于2007年5月11日。南都基金会是经民政部批准成立的非公募基金会，业务主管单位为民政部。南都基金会原始基金1亿元人民币，来源于上海南都集团有限公司。

#### 使命：支持民间公益

南都公益基金会关注转型期的中国社会问题，资助优秀公益项目，推动民间组织的社会创新，促进社会平等和谐。

#### 愿景：人人怀有希望

如果每个人心中都怀有希望，这个社会就会有光明的前途。

#### 我们的价值观

- 公共利益为上：以公共利益为价值追求，不谋求任何公司或个人直接或潜在的利益
- 行业发展为先：积极回应行业发展的关键问题和紧迫需求，以行业利益为优先
- 民间立场为本：立足民间，支持民间公益机构的社会创新，这是我们存在价值的根本
- 杠杆作用为佳：追求资助资金的最大效率，发挥最大的社会效益，使资金起到四两拨千斤的作用

#### 我们的风格

- 目标导向：目标清晰使我们不拘泥方法和形式或在过程中迷失，目标清晰有利于我们务实和创新
- 服务精神：资助型基金会是面向受益人服务链条中的一个起点，实现自身使命也有赖于服务好民间组织及行业
- 尊重他人：包括信任合作方、设计人性化的资助服务、有同理心、珍惜他人的时间与努力等等
- 允许犯错，不掩盖问题：在机构内部如是，对被资助机构亦然，这是有助于成长和创新的必备精神

- 终身学习：不满足于现成的、现有的答案，永远用崭新的眼光去发现、发问，去探索更深刻的理解和更根源的解决方案
- 与社会创新者共同承担风险：创始人精神，也是南都的文化财富与特征之一，是正义感与赤子心在我们工作中的具体体现

## 运作理念

南都基金会定位为资助型基金，在整个公益行业的生态链中，是一个资金和资源提供者，扮演“种子基金”的角色。南都基金会通过资金支持来推动优秀公益项目和公益机构发展，带动民间的社会创新，实现支持民间公益的使命。

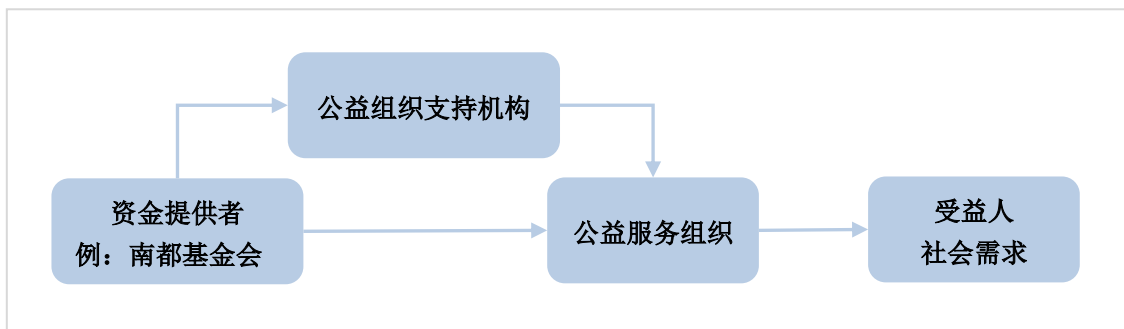


图 1-1 南都基金会在公益行业中的生态位

## 资助方向<sup>1</sup>

- 发起、支持行业发展的宏观性项目
- 资助支持性机构、引领性机构和优秀公益人才的战略性项目
- 资助农民工子女教育、灾害救援等特定公益领域的项目
- 同时，开展指导三大资助方向的战略性、政策性研究

<sup>1</sup> 该资助方向根据 2010 年制定的战略规划设计，2015 年基金会正在开展新一轮战略规划，此后资助方向可能会有所调整。

## 1.2 景行计划简介

### 历史沿革

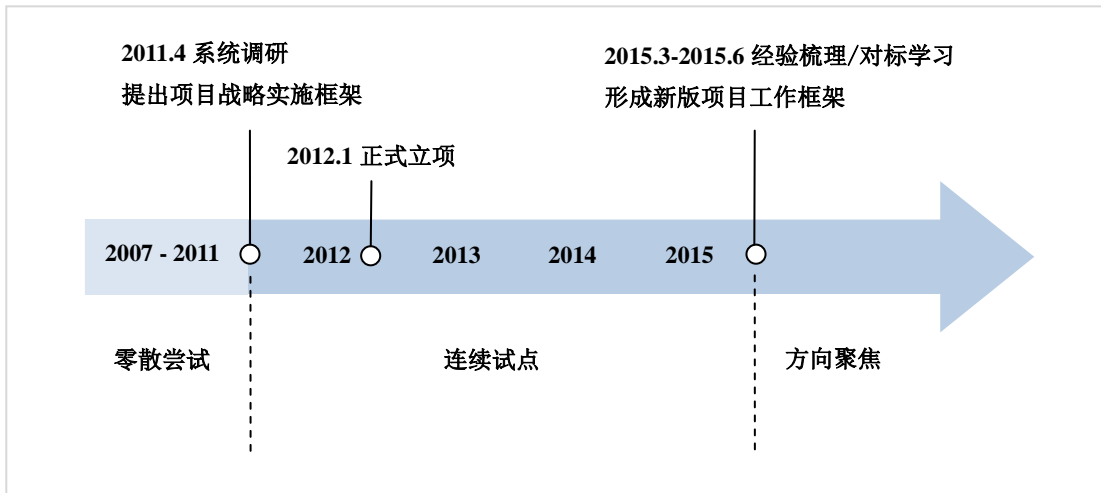


图 1-2 景行计划的历史沿革

### 2007 年—2011 年 4 月 项目立项前的原始积累

2007-2010 年间，南都先后以机构资助的方式支持了恩派、基金会中心网、歌路营 3 家机构的创立。这个阶段的资助主要依赖创始人徐永光，依赖他对行业趋势和需求的判断力、对行业同仁的推动（说服）力、以及寻找优秀领导人的眼光和人脉。所资助的主要是初创机构，且以支持性机构为主。

结合这些例子及在行业中的观察，我们认为，重要生态位上的支持性机构自然产生较慢，需要被“催化”。如催化此类机构，南都至少需要在最初 2-3 年内担任推动者的角色，投入理念、方向、人力，并为机构带入未来发展所需的资源方。

2010-2011 年，南都秘书处先后支持了惠泽人、妇源汇两家机构，从资助其核心业务转型和升级入手，带动机构的战略转型。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 惠泽人资助内容：通过引入美国 Taproots 基金会的 Pro Bono，尝试在中国建立专业志愿者服务的工作模式；妇源汇资助内容：公民社会部门在原有能力建设和学习网络的业务基础上，探索对西北地区初创公益机构的小额资助。

## 2011年4月—2011年12月 启动系统调研，正式立项

2010年，康晓光和程玉主持了南都五年战略规划，徐永光由秘书长转任理事长。基金会开始依靠秘书处的职业团队机制性地开展资助工作。2011年4月，孙巍和刘晓雪加入，组成了专门的机构资助工作组，经过两个月的系统调研，提出了机构支持的战略实施框架。

框架阐释了机构资助的内涵和设计初衷，拟定了包括：支持什么样的机构、如何筛选、支持什么、怎样支持的工作策略，并就资助效益的评估及风险管理提出了建议。2011年9月孙巍离职，刘晓雪在程玉、林红的指导下继续完善项目设计和操作流程。工作方案在2012年1月的理事会上获得通过。项目也正式命名为景行计划，取义“得仰高山道则景行”。

新的项目设计确定了景行计划将资助具备引领性和支持性的机构，采用机构资助的方式，资金重点投入在核心业务的升级/转型、机构运营发展两大方面。所谓“引领性”，是指对于转型期社会问题能够提出更为深层次的解析，并以此探索系统性、结构性的解决方案。通常体现为标准、服务/管理模式、政策法规的创新、倡导和推广。“支持性”则是指能够提供满足草根公益机构发展关键需求的服务，多以组织能力建设为主。

支持上述两类机构对推动公益行业发展有重要意义。支持“引领性”机构的战略意义在于其深远的影响力（杠杆性）和对于同行的导向和示范作用（引领性）；支持“支持性”机构的战略意义在于促进公益生态产业链的完善。

## 2012年—2014年 开展试点资助，积累资助经验

项目立项后，景行计划的工作正式展开。自2012年起陆续支持了ICS（恭明中心前身）、西部阳光、中国慧灵、心智联会、自然大学、爱有戏、新途、歌路营、亲近母语公益、绿耕等10家机构，为NGO2.0、ABC、倍能、TFC、滋根、上学路上、近邻、连心、合一绿等9家机构提供了预科式的小额机构资助（额度约为10万元/年）。至2015年4月，首批资助的4家机构结束了3年的资助周期。



## 2015年3月—2015年6月 根据试点经验，聚焦定位、明确标准，形成工作手册

经过3年的探索，景行对已资助机构的资助成效及影响因素进行了分析，并陆续开展了机构资助相关的对标学习<sup>1</sup>。在此基础上，团队建议将项目一分为三，分别独立开展，通过聚焦来提升成效。建议在2015年6月的理事会上获得通过。拆分后的3个项目分别是：

**景行计划：**延续对引领性机构的资助，聚焦定位为“从优秀到卓越，提升行业影响力”，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，协助它们更快地突破能力瓶颈，实现社会影响力提升，促进行业共同发展。

**配比基金：**针对支持性机构（如财务、IT等方面的能力建设/咨询机构）设立“服务购买配比基金”，以配比资助的方式，支持公益机构自主选择和购买其所需的支持性服务。通过建立市场选择的机制，推动支持性机构良性发展。

**行业战略性资助：**催化对行业发展起到非常关键的作用，但很难自然产生，或很难通过收费实现持续发展的机构，以项目资助或机构资助等方式灵活加以支持。

至此，景行计划实现聚焦，配比基金和行业性战略资助将分别在南都新战略规划中进一步研发。景行聚焦后，重新明确了资助的指导原则、工作流程、标准和经验，形成《景行计划工作手册（2015年9月第1版）》，作为日常工作指引。

<sup>1</sup> 对标内容为美国和欧洲的一般性运营资助（General Operating Support）和公益创投（Venture Philanthropy），对标的重点机构有 Grantmakers for Effective Organizations(GEO), New Profit Investment, Inspiring Scotland.

## 战略定位：从优秀到卓越，提升行业影响力

景行计划发起于2012年，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，协助它们更快地突破能力瓶颈，实现社会影响力提升，促进行业共同发展。

同时，景行计划也围绕“大规模社会影响的实现方式”、“机构能力瓶颈的突破方式”两个核心议题搭建资源网络，积累和引进国内外实践经验，支持相关研究和服务。

## 资助标准

 <b>具备引领性的成熟产品/服务</b>	 <b>胸怀和雄心兼具的领导人+骨干团队</b>	 <b>处于组织突破关键期</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社会需求大</li> <li>▶ 产品/服务成效已获验证，且有系统性解决问题或规模化的潜力</li> <li>▶ 外部政策及资源环境有利于扩展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 强烈的认同感和拥有感</li> <li>▶ 开放、自省、善于学习、执行力强、有原则的变通能力、积极式思维</li> <li>▶ 骨干团队构成合理、稳定、与领导人平等沟通</li> <li>▶ 能吸引、整合有助于事业拓展的人才和资源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有强烈意愿寻求系统性、规模化的社会影响，具备组织为之一变的决心</li> <li>▶ 已有清晰的方向、目标和实现路径</li> <li>▶ 机构内部包括领导人、骨干团队、理事会等意见和认识基本一致</li> <li>▶ 财务符合规范</li> </ul>

图 1-3 景行计划的资助标准 详细介绍可见 3. “选” 中的相应内容

## 评审流程



图 1-4 景行计划的评审流程 详细介绍可见 3. “选” 中的相应内容

(\*) 核心评委：以基金会秘书处成员及执行理事为主

(\*\*) 评委会：由基金会理事、外部专家构成

评委会的决策机制为：到场的理事和专家 1 人 1 票，若有 2 票以上强烈反对即为不通过，其他情况则视为通过。理事和专家名单可至基金会客户关系管理系统中查询。

## 资金支持

提供“目标明确、使用灵活”，着眼于机构发展的长期资金。资金用途将根据机构需求量身定制，资助期在 3 年及以上，资助总额 100 万元-150 万元。

## 非资金支持

共享共建景行资源平台，包括：

- 年度会议：分享机构成长与困惑，围绕机构能力增长的相关议题进行学习讨论
- 专业支持方推荐：建立筹资、品牌、人力资源、财务管理等支持方资源库，协助伙伴选择和使用
- 引荐其他资源方
- 案例研究：针对伙伴机构的经验进行梳理、研究
- 共同推动行业环境良性发展

## 1.3 景行计划与南都基金会的关系

### 1.3.1 景行计划与基金会的使命、愿景的关系

#### 就“支持民间公益机构”而言

- 提高民间公益行业影响力

目前公益行业与政府、企业相比是个影响还非常弱小的领域。景行计划选择有潜力的公益机构，协助他们实现大规模、系统性的社会影响。通过提高这些机构的专业水平和影响，将公益行业提升到一个更高的位阶，使其可以与政府、企业、国际组织平等对话。

- 提高民间公益行业用于机构运营管理的资源投入

目前公益资源多投入在项目/业务发展上，可用于机构运营管理、未来发展的资金有限。机构运营管理的低水平、低投入制约了其成长潜力的发挥。景行的资助着重于机构的发展，把机构运营管理的重要性突出出来，并通过支持其水平的提高，有力支撑机构实现更大的社会影响。

通过呈现出机构运营管理与产生的社会影响一体两面的关系，吸引更多资源方对机构运营管理的经费给予认可和合理支持，使公益行业资源供给的比例更符合公益机构的需要。

#### 就“人人怀有希望”而言

景行选择的机构在价值观和做事方法论上要充分体现“尊重、激发服务对象的主体性、能动性、社会连接性，将服务对象当作寻求改变的主人、同行者，而不是仅仅接受服务的客体”等特点。

景行选择的机构本身要有强烈的自我驱动力，热衷于不断寻求突破，寻求更大的社会影响的实现，而不是要由景行或其他外力推动着去发展。

### 1.3.2 景行计划与基金会其他项目的关系

#### 资助对象的选择

景行的资助对象是有核心业务，正在扩大或准备尝试扩大影响的公益机构，与救灾、银杏所支持的机构相比更加成熟。

#### 资助经验的积累

- 景行是对机构的资助，需要积累机构运作、组织管理方面的知识、经验、资源，在此方面形成专业能力
- 救灾是对项目的资助，需要在议题上积累知识、经验、资源、能力
- 银杏是对人的资助，重在积累对人的洞察、对人的成长的理解和支持

以上几类资助方式各有其侧重和专业发展的方向，且可能在经验上形成互补，并在考察和资助过程中互相借鉴。

宏观则旨在推动大的公益生态环境的改善。景行推动更多资助方支持运营管理费用，是改善生态环境的一部分。两个团队可以通过一些项目的共同参与，互相支持。

### 1.3.3 景行计划与基金会品牌内涵的关系

#### 对品牌内涵的体现

- **民间立场**

同“与使命愿景的关系”

- **专业素养**

资助机构，需要对其业务、团队、机构运营状况形成全面的判断，这就要求工作团队具备非常综合的资助能力。为此，景行需重点在3个方面形成自身的专业素养：

**资助方案制定：**判断机构在业务发展、团队成长、机构运营管理等各方面的发展需求，通过双方协商，给予机构适当的资金支持

**资源平台搭建：**借助外力支持机构的能力提升

**知识管理和流程管理：**不断把实践经验沉淀下来、有形化，逐渐形成适用于机构资助的项目运作和管理规范，实现经验的积累和传递，提升工作效率

- **创业家精神**

一方面，景行所支持的机构都具备创业家精神，具体表现为：机构领导人、骨干团队为了解决社会问题而不断进取、突破，使这样的精神成为机构文化的一部分。另一方面，机构资助这种方式本身就是一种先行先试，对其他公益机构和资助方具有参考价值。

## 1.4 景行计划团队架构

景行计划团队由1名项目负责人和多名项目成员组成。团队向基金会分管项目工作的秘书长负责，在日常工作中和传播等部门紧密协同。团队架构及分工如下（见图1-5）：

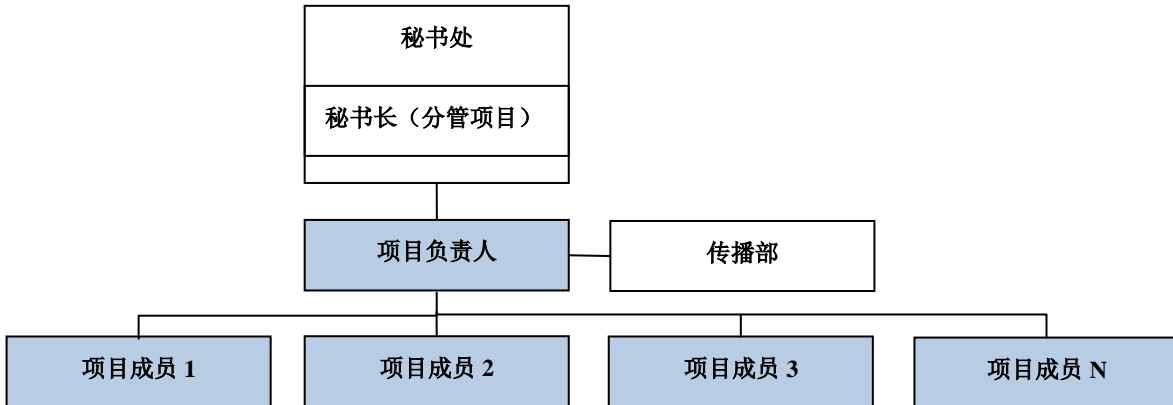


图 1-5 景行计划的团队架构（白色填充部分代表与景行有紧密工作关系的基金会其他部门）

### 项目负责人

- 规划项目的整体发展方向，开发、完善资助策略
- 每年年初制定当年的工作目标，统筹团队成员分工
- 负责尽职调查等机构资助工作
- 搭建资源平台，维护外部伙伴关系
- 负责项目的品牌推广和传播
- 建设知识管理等内部工作机制

### 项目成员

- 负责/参与尽职调查等机构资助工作
- 负责会议组织、协议签订、档案管理等事务性工作
- 为项目的发展方向提供建议
- 根据个人所长，负责项目所需的其他工作

其中，可以聘请外部顾问作为景行团队的兼职成员参与工作，也可以通过购买服务的方式，请第三方机构负责尽职调查的工作内容。

## 2. 变化理论

读完本章之后，我们应该能够：

- 知道什么是变化理论
- 明确变化理论对于资助管理的意义
- 理解景行计划的变化理论

### 引言： 我们是如何推动改变发生的

我们致力于帮助公益机构从优秀到卓越，实现社会影响规模化，从而让更多人怀有希望地生活。理想很激动人心，但是具体要怎样实现？谁是我们的目标对象，我们期待TA如何改变？为此应该开展哪些活动，原因是什么？需要相应地投入哪些资源，控制哪些风险？

本章所讨论的变化理论（Theory of Change）旨在帮助我们回答上述问题。虽然名字有些拗口，但变化理论绝不是冥思苦想出来，而后被遗忘在纸堆里的高大上新名词，它产生于我们自身的实践。我们所秉持的价值理念，所拥有的资源，对社会问题的理解，对前人经验的学习以及对日常实践的反思，这些要素加在一起，决定了变化理论的模样。

理论源于实践，随着实践的不断深入，理论也就随着持续更新。通过对项目实施过程和结果的追踪和分析，我们便能清晰地展示和解释我们所做的工作，有理有据地改善项目的设计与执行。这一点与项目的监测评估工作密切相关，我们会在手册的第6章重点谈及。

现在，首先让我们来看看景行计划的变化理论。



## 2.1 问题与缘起

在中国社会转型期，我们正面临着广泛、严峻、多样的社会问题，无论是教育公平、环境改善、社会阶层流动还是边缘群体发展，都需要用创新的思路来解决，并将其影响扩散到广泛的受益人群，以实现真正的社会改变。而公益机构正是实现社会创新，解决社会问题，建设“人人怀有希望”的和谐社会的重要力量。

近些年，我国公益机构也经历了一个快速发展的时期。中国农业大学董强教授在《高成长性公益组织案例研究报告》中指出：2012年-2014年，我国公益组织数量的年增长率维持在8%-9%。其中涌现出一批优秀的公益组织，它们探索出有效的解决社会问题的服务/产品（解决方案），产生了一定的社会影响。只是这些影响与现存的广泛、严峻的社会问题相比，规模上仍不匹配。心平公益基金会秘书长伍松就曾提到：致力于阅读推广的公益机构所服务的乡村学校总量仅占到我国乡村学校的2%-3%。

而根据创新扩散理论<sup>1</sup>，创新事物在一个社会系统中要能扩散下去，首先必须有一定数量的人采纳这种创新物。创新扩散比例一旦达到临界数量，扩散过程就起飞，进入快速扩散阶段。通常，这个数量是人口的10%-20%。创新的采用者分为革新者、早期采纳者、早期追随者、晚期追随者和滞后者等几个类型。

公益机构及其早期服务群体和支持者通常是革新者，使公益机构的创新可以发生，而如何发展出更多的早期追随者使其达到临界数量（占人口总量的10%-20%）是决定公益机构能否扩大社会影响，推动社会改变的又一关键。美国前总统比尔·克林顿也曾说：“每一个社会问题都可以被某个人在某地解决，21世纪的挑战在于发现哪些是可以推广的，然后要扩大规模。”

因此，如何提升公益机构的社会影响，使其创新能够实现大规模扩散，进而满足更广泛的社会需求，从根本上解决社会问题——具有重要的价值。

<sup>1</sup> 1962年，美国新墨西哥大学埃弗雷特·罗杰斯（Everett M. Rogers）教授研究了多个有关创新扩散的案例，出版了《创新扩散（Diffusion of Innovations）》一书（第1版），他考察了创新扩散的进程和各种影响因素，总结出创新事物在一个社会系统中扩散的基本规律，提出了著名的创新扩散S-曲线理论。

但从公益行业的现状来看，虽然公益机构的数量在不断增长，但能产生巨大社会影响的机构数量却一直很少。根据2010年《中国公益人才调查报告》的数据，我国55%的公益机构年资金规模在50万以下，全职人员在3人以下，运作的项目1-3个。

2014年《中国民间公益组织基础数据库数据分析报告》指出：“成立6年以内的组织，成熟度与成立年长正相关；成立6年以上的组织，成熟度与成立年长无明显相关。”换言之，公益组织存在一个“六年分水岭”，到了这个临界点，极可能遭遇“透明天花板”，难再成长。造成这种现象的原因可能有如下几种：

首先在意识上，公益行业普遍存在对创新的“执着”，重视不断研发解决问题的新方法、新项目，而对将创新推广、使其被更广泛采用的重视不足。

其次在能力上，创新的扩散需要重点提升业务之外的能力，包括创新推广及相应的组织运营管理能力等。对此，公益机构普遍兴趣和能力不足。

再次在资源投入上，因担心机构规模扩张会引致官僚化和低效，很多资助方不愿意负担机构管理和运营发展等费用，更愿意将资金直接用在服务群体身上。<sup>1</sup>关于资源投入，以基金会为例，在公益行业发达的美国，资助用于项目、机构、兼而有之的比例分别占49%、16%、32%，有近一半（48%）的资助会呼应到机构发展的需求。我国目前还没有具体的统计，但从基金会评价榜的评分以及行业反馈中可以看到，我们和美国在同一领域的表现差距非常巨大。例如，基金会评价榜中涉及“提供行政支持”的部分，境内机构得分均值是6.70，与境外机构8.01的得分相差1.31。这还仅是反映了基金会这一类资助主体的情况。如果探讨公众捐赠行为，我们有理由相信，希望将资金直接用于服务对象，而不愿负担公益机构运营成本的情况会更加严重。

<sup>1</sup> 主要观点引自 Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs. [http://ssir.org/articles/entry/going\\_to\\_scale](http://ssir.org/articles/entry/going_to_scale)

这些原因互相影响，使得公益机构的发展陷入一种恶性循环（见图 2-1）。“公益机构社会影响小”导致“社会对公益不了解、不信任”，导致“社会不愿意支持公益机构的运营发展”，导致“公益机构运营管理能力提升乏力”，导致“公益机构无法产生大的社会影响”。



图 2-1 公益机构发展的恶性循环

这种恶性循环直接制约了公益机构和公益行业的发展，间接阻碍了公益机构创造更大的社会影响和推动社会改变的实现。

## 2.2 景行计划变化理论

景行计划通过提供灵活的机构运营管理资金，支持那些具备有效解决社会问题能力的优秀公益机构突破瓶颈，产生广泛的社会影响。通过搭建平台，协助机构增进与社会的互动，提高社会对公益的尊重和认可，进而为公益行业创造更具信任感和灵活度的发展空间，也为行业树立榜样、创建标准、共享经验、培育人才。（见图 2-2）

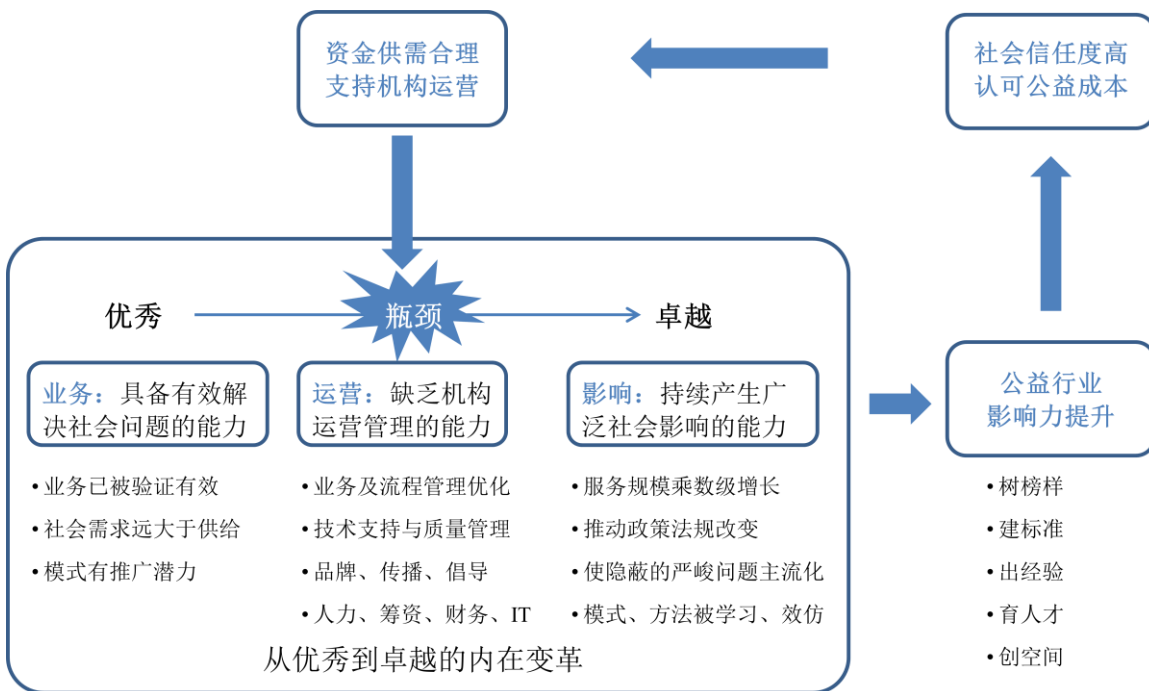


图 2-2 景行计划的变化理论

## 2.3 变化理论核心假设（PPOF 模型）<sup>1</sup>

一个机构如同一个人，有着自己的生命周期。“萌芽—初创—发展—成熟—衰落—死亡/重生”，几乎所有机构都要经历同样的生命历程。只是在自身意愿、能力和外部因素的共同影响下，不同机构的寿命各异，在每个生命阶段上保持的时间也不尽相同。

PPOF 模型将公益机构的**核心能力**归纳为4个方面，在不同生命阶段，这些**核心能力**会表现出明显的差异性，以及各能力模块之间的匹配性。核心能力转化以及互相匹配的过程就是机构发展变化的过程。

PPOF 模型的4个核心能力模块分别指：**P-product** 产品/项目服务，**P-people** 领导人及团队，**O-operation** 运营管理，**F-finance** 可持续的财务。通过对4大核心能力指标的观测（详见表2-2 PPOF 指标详解表）可以快速理解机构所处的生命周期、具备的优势、潜在的风险、4大能力模块的匹配状况，并从中找出需要重点提升的方面，以此作为机构能力增长及资助者资助的重要切入点，即找到“能力转化杠杆”。

在不同生命周期，这个“能力转化杠杆”是不同的。所谓能力转化杠杆点是指：如果这一点不发展起来，会影响到机构整体的发展；如果这一点不发展起来，即便机构其他方面的能力再提升，对机构的整体影响也会有限。

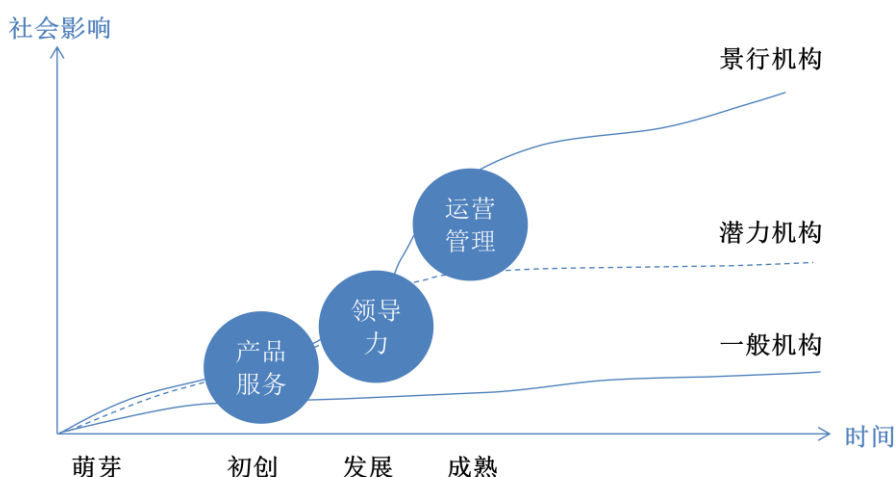


图 2-3 公益机构不同生命周期转化阶段的能力杠杆

<sup>1</sup> PPOF 模型由景行计划的实践和思考总结而来，同时参考了 Nonprofit Organizational Life Cycle.  
<http://www.speakmanconsulting.com/go/speakman/resources/nonprofit-lifecycle-matrix.pdf>

从图 2-3 可以看到，机构从初创走向发展，重点是要找到能满足关键需求的核心产品/服务。具备了这样的基石，领导人的领导能力将成为影响机构发展速度的重点，即能否跳出项目专家或项目管理者的角色，充分地动员、激励、授权员工，并借用一些运营管理/专业支持力量，使机构形成一个小规模、有战斗力、有部分分工的团队。

这个阶段机构仍然较多依靠战斗热情、革命友谊、个人经验来运转。当这个阶段迈过后，机构将要从手工作坊走向更大的影响，往往伴随着业务量增大、人员增加、岗位多元化和专业化，便会由此产生对规范、制度、流程、指引的强烈需求。

表 2- 1 不同能力杠杆转化所需的杠杆资助 改编自 Nonprofit Organizational Life Cycle.

生命周期	能力转化杠杆	杠杆资助	关键因素
· 初创—发展	· P 模块(产品/项目服务)	· 项目资助  具备丰富的议题和项目经验	· 识别关键需求 · 验证项目方案 · 形成核心产品/项目服务 · 拒绝不匹配的机会
· 加速发展	· P 模块（领导人及团队）	· 领导人资助  能引入导师或同伴帮助领导人成长，扬长补短	· 领导人动员、激励、授权员工的领导能力 · 聘用运营管理/专业支持
· 发展—成熟 · 保持成熟	· O 模块（运营管理）	· 机构运营资助  加强机构的稳定性，为实现广泛社会影响提升支撑能力	· 通过正式规划来协调项目和运营体系 · 标准化、有效率地运营 · 更好地整合产品/服务 · 更多的运营管理/专业支持(营销、人力资源、数据管理等)

总体看来，O-operation 运营管理能力的提升贯穿机构生命周期始终，但从发展期开始，其作用逐渐加大。从发展向成熟跨越的阶段，运营管理成为机构能力转化杠杆点。如果相应的能力建设需求得不到满足，机构有可能停滞在发展期。而一旦跨越了这个阶段走向成熟，机构将可以自我持续发展并不断产生社会影响。

表 2-2 PPOF 指标详解表（加粗的为能力转化杠杆点）改编自 Nonprofit Organizational Life Cycle.

	萌芽	初创	发展	成熟	停滞—重生	衰落—停业	
<b>核心问题</b>	· 梦想可行吗	· 如何启动	· 如何自我成长	· 如何可持续	· 如何再创新	· 应该结束吗	
<b>持续时间</b>	· 0-5 年	· 1-2 年	· 2-5 年	· 7-30 年	· 2-5 年	· 1-2 年	
<b>P P O F 特 征</b>	<b>P-产品/项目服务</b>	· 意识到有项目或服务的需要	· 开展简单的项目或多样的、不成体系的活动	· 项目获得市场认可, 需求大于机构的供给能力 · 项目更加成系统、更加聚焦	· 核心项目建立, 得到社群认可, 运作良好 · 有长期项目规划, 并根据市场需要增减项目	· 组织忽视市场需求, 为获得资源而研发项目 · 服务递送和目标实现遭遇困难	· 不再符合市场需求 · 服务转介大量减少
	<b>P-领导人/团队</b>	· 全部志愿者驱动	· 执着的创始人为主, 以愿景引领组织发展 · 很少或完全没有层级 · “家”的感觉, 大家相互合作	· <b>领导人仍是首要决策者, 但开始出现策略性分工</b> · <b>员工队伍规模扩大, 领导人与员工沟通减少</b> · <b>多层级的组织架构, 更加集权的管理</b>	· 需要全能型的执行主任 · 委托授权和清晰的问责, 聘请专业的管理者 · 更加大规模、具有文化多样性、专门化的员工队伍 · 横纵向兼具的组织架构	· 需要产生变革动力 · 创始人想要退出 · 员工士气低落、流失, 出现小团体 · 焦点放在单个的项目而非组织整体目标上	· 执行主任和理事会间存在严重冲突 · 执行主任不通过理事会就做出关键决策或无法如期完成工作 · 核心员工离职, 关键职位难以招到人 · 员工避开执行主任, 直接向理事会表达不满或员工间有严重冲突

		萌芽	初创	发展	成熟	停滞—重生	衰落—停业
P P O F 特 征	O- 运营 管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 尚未在考虑范围内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 很少的正规运营程序和体系</li> <li>· 频繁的非正式沟通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 简单的操作系统,运营不稳定,开始搭建运营体系</li> <li>· 固定办公场所,新的运营管理支持,开始购买技术(产品/服务)</li> <li>· 内部沟通遭遇挑战</li> <li>· 开始有正式宣传材料和传播营销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 通过正式规划来协调项目和运营</li> <li>· 体系、政策、程序就位</li> <li>· 标准化的、有效率地运营</li> <li>· 更好地整合技术(产品/服务)</li> <li>· 实行更多数据管理</li> <li>· 营销方案形成,有专业形象和宣传材料,内部有专业人士负责沟通和营销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 成熟的管理体系变成繁文缛节</li> <li>· 被动应对每个危机</li> <li>· 不主动营销和建立社群关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 偏离既有体系,沦为危机管理</li> <li>· 内部管控无力或太多官样文章</li> <li>· 在社群中有负面的传闻/有负面的报道</li> </ul>
	F- 可持 续财 务	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 尚未在考虑范围内</li> <li>· 所有的资源都是实物</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 专注于筹集资源</li> <li>· 有限的财务资源</li> <li>· 小额的预算,有限或完全没有财务/会计制度</li> <li>· 过于依赖少数几个资源方或实物捐赠</li> <li>· 勉强能糊口</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 开始和关键资助方建立关系但资金仍有不可预测的部分</li> <li>· 有效率地使用实物和志愿者资源</li> <li>· 有现金流问题</li> <li>· 成本考虑相对更加重要</li> <li>· 考虑不同营收方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 可靠和多样化的资金来源</li> <li>· 充足的现金储备</li> <li>· 产生收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 现金储备不足</li> <li>· 逾期履行财务责任</li> <li>· 资金支持减少</li> <li>· 无法引入新的资金来源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 无法准确地描述财务状况,支付工资或应付款项</li> <li>· 主要的资助方声称要撤资或已经撤资</li> <li>· 很大比例的资金都来自于少数几个资源方</li> </ul>



## 2.4 变化理论实现路径

表 2-3 景行计划变化理论的具体实现路径

景行计划的工作		期待产生的变化		
投入	活动	产出	成果	影响
500 万/年的资金投资于机构运营	筛选有潜力产生大规模系统性社会影响的机构作为资助对象  诊断机构发展需求，协商机构支持方案	每年新增 4-5 家景行伙伴，年累计资助期内伙伴 12-15 家  形成每家景行伙伴的个性化资助方案	累计 80% 的机构实现预期的机构能力增长和组织变革  伙伴的机构发展和组织变革经验得以梳理、总结	80% 景行伙伴实现预期的社会影响扩大，目标人群面临的社会问题基本得到解决  每年至少 50 家机构学习到景行伙伴的经验，受到启示
运营伙伴平台，开展交流活动	每年开展 2 次伙伴及其他跨界方的聚会活动	活动直接产出，参与者构成、活跃度、连接度、收获度	伙伴得到机构发展的启发，拓展与跨界者的连接，建立后续支持	每年至少 3 家伙伴价值得到 20 位跨界人士/机构的认可
开展行业倡导活动 累计 3 人员	推荐伙伴在跨界平台上宣讲、授课、被研究报道（如商学院、公共管理学院、大众媒体）	伙伴的案例素材	受众认识到伙伴机构的独特价值	公益行业的独特价值得到宣扬，获得政府、企业、公众的更大认同
	总结、提炼机构资助经验，形成理论模型和操作指引  联合景行伙伴及资方开展行业倡导活动  资助相关研究	内部操作手册，对外分享文章及工具  案例素材及传播度  研究报告及报告的传播应用	捐赠方认同并学习资助的理念、方法、操作	给予人员和机构发展资金支持的捐赠方数量增加，金额和比例上升

## 一个案例：歌路营

歌路营是一家主要做弱势青少年教育的机构。在 2008 年汶川地震时，歌路营的联合创始人陆晓娅老师和杜爽找到南都公益基金会，申请资金去为灾区的志愿者进行心理辅导和传播方面的培训。因为她们两人都是这方面的专业人士，又做了多年青春热线的志愿咨询，南都很痛快地资助了一个项目。

这个项目做完后两位老师想成立一个公益机构，专门做青少年教育，又找到南都公益基金会交流想法。南都公益基金会又很痛快地决定提供 10 万元的启动资金（初创期）。有了这 10 万元，她们心里便踏实了，开始招兵买马建立团队、找办公地、买投影等各种基础办公设备。

借助着两位老师的专业经验和多年积累，机构很快就研发出很多具有竞争力的项目，在议题类基金会（主要是教育基金会）的资助下，得到了很好的发展。南都只是投了 10 万块钱的启动资金，歌路营自己就运转起来了。

到了 2011 年，歌路营又发生了一些变化，陆晓娅老师想退居二线了（要做理事，不做总干事了），由杜爽来担任总干事的角色。杜爽本来的擅长和兴趣是研发，当她从一个喜欢和擅长研发的角色，成为一个机构领导人时，有许多方面是要跨越的。

比如怎么作为一个领导人带领机构和团队的方向，怎么在这个方向下让团队凝聚起来，怎么使团队不断成长并在过程中实现机构的社会价值和目标，比如怎么跟各种资源方建立联系并长期维护等等。这些都需要特别大的能力跳跃。

这个时候，杜爽进入了南都公益基金会的银杏计划。在银杏计划的 3 年中，她跟其他

## 一个案例：歌路营（续）

也是机缘巧合，2012年时，歌路营开始形成一个品牌项目“新一千零一夜”。这个项目是给农村的寄宿生在睡前播放经过特别甄选的故事，通过这种方式促进孩子的睡眠、丰富孩子的见识、舒缓孩子的情绪等等。这个项目的特点是成本极低，而且易复制和推广。

这时歌路营又面临一个选择，是继续保持过去的“小而美”，不断原创多元化的课程；还是当有一个拳头产品后，让它服务到更多的服务对象，让更多的农村寄宿孩子受益。她们经过很多的纠结和讨论，最终决定要迈出这一步：让更多孩子受益，使机构具备更大规模地解决社会问题的能力，产生更大的社会影响。

过去这个机构的主要能力是以项目研发和小规模实施为主，这是她们的优势。一旦要成为一个产生大规模社会影响的机构，筹资能力、传播能力、议题倡导能力以及管理大规模客户、大规模资源的资源管理和整合能力都要增强。因此，能力类型要改变，团队结构也会发生很大变化。在这个时候，南都公益基金会的景行计划又于2014年开始支持歌路营，将伴随这个机构完成这一阶段的能力转型和机构腾飞。

这是一个特别完整的对机构进行资助的例子，它基本体现了一个机构几个阶段的跳跃：从无到有，从两三个人到一个小团队，从发挥小规模影响到实现大规模影响。公益机构的发展需要很多次跳跃，但是在跳跃的过程中，光靠消费者，这个过程很难实现。

因为消费者更重视的是产品和服务，而对于促成产品和服务形成的机构自身的探索和成长，消费者的兴趣并不大。但这些成本也需要有人买单。因为公益机构不像企业一样，可以通过积累的利润来支撑自身成长，在这一点上，尤其体现出基金会资助的重要价值。

### 3. 选（选择被资助机构）

读完本章之后，我们应该能够：

- 理解“选”在资助管理中的重要意义
- 明确“选”的主要工作原则、流程和标准
- 知道如何收集和分析信息

#### 引言：我们该不该资助这家机构

“选”即选择被资助机构，指收集候选机构在业务、领导力、变革准备、财务等方面的信息，结合经验、直觉，对是否资助该机构做出判断。

就一般的资助项目评审而言，除了评估项目本身的必要性、可行性，也会注重对机构的考察。因为具有一定的能力、经验和资源，是组织能将项目实施好的前提。而对于景行来说，机构能力不仅是前提，也是项目内容本身。简单来讲：机构几乎是一切。因此，“选”的结果对于资助成效达成与否有着极其重要的意义。

同时，“选”的过程也具有促进资助双方成长的价值。通过充分对话，候选机构可以进一步反思组织的发展规划，看现有方案是否必要、合理、可行，以及是否在团队中取得了共识。同时，景行项目人员的知识、能力也可以在实操中得到快速提升。过程中积累下来的经验、信息和数据也可应用于资助管理的改善。

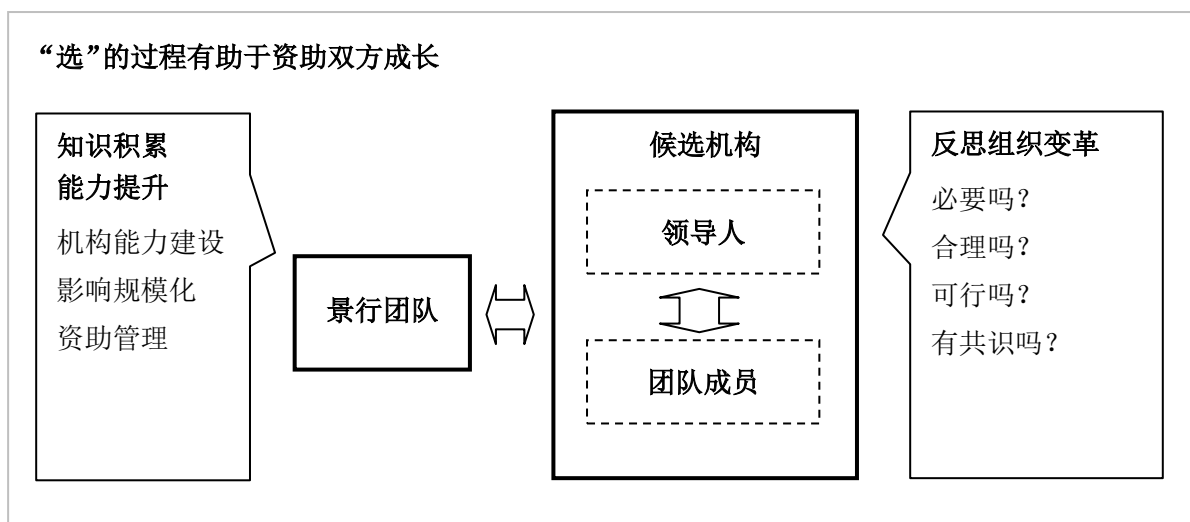


图 3-1 “选”对于资助双方的价值

在做出是否资助的决策之前，我们要问自己：

- 这家机构的使命和景行的战略定位相契合吗？（我们感到热血沸腾吗？）
- 这家机构做好准备进行组织变革了吗？（对方有决心，有办法吗？）
- 我们和这家机构能很好地合作吗？（和对方能坦诚、顺畅沟通吗？）
- 在双方的合作中，景行的价值是什么？（我们可以帮助对方成功吗？）

本章所介绍的原则、流程、标准和收集、分析信息的方法，就是在帮助我们回答上述问题。

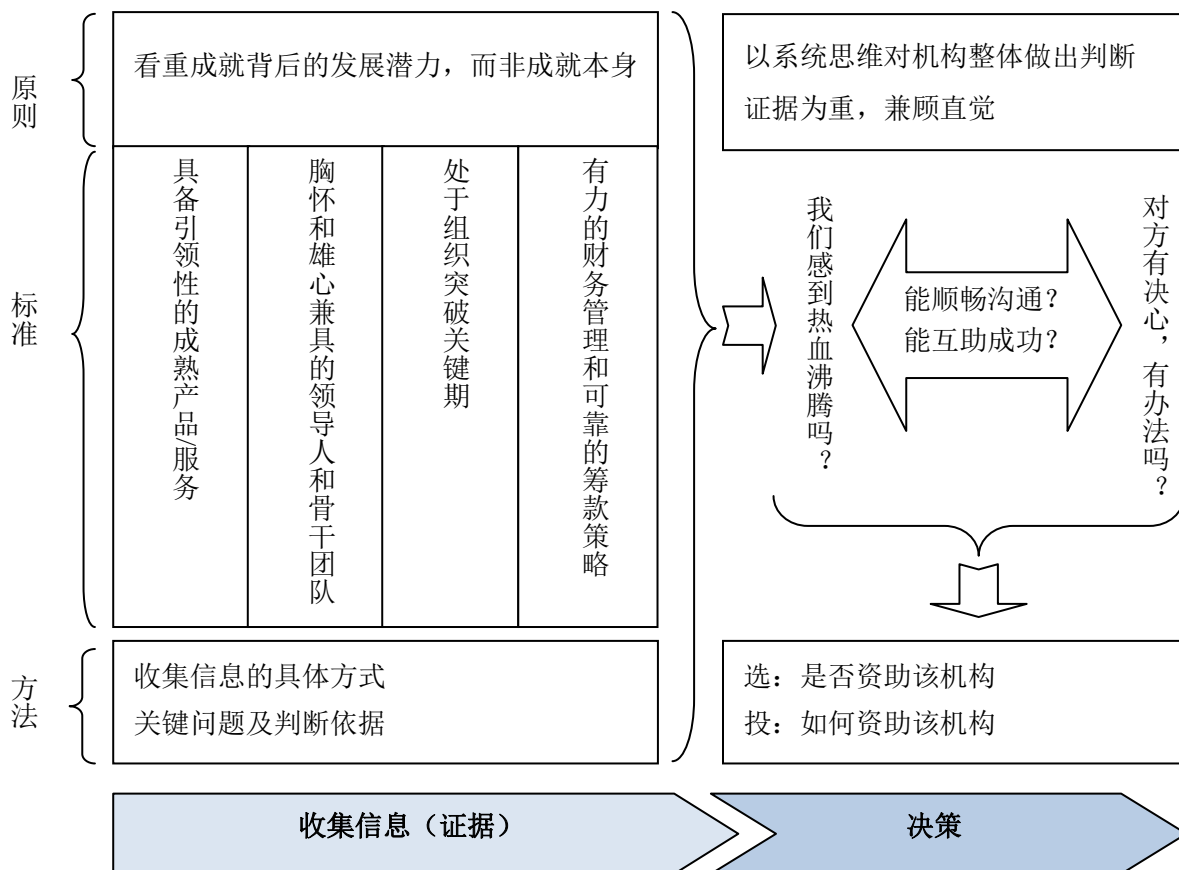


图 3-2 “选”的原则、流程、标准、方法等要素及其与资助决策之间的关系

### 3.1 指导原则

- 看重成就背后的发展潜力，而非成就本身

往日辉煌可能是领导人或机构能力的证明，但也可能源于不可复制的外部因素作用。因此，仅关注成就本身并不足够，还要分析其背后的原因和未来成长的潜力。只有对方真正具备不断学习、锐意进取的品质和能力，跨越式的发展才有可能实现。

- 以系统思维对机构整体做出判断

现实复杂，组织的发展有赖于内外部各要素的协同。我们从业务、领导力、变革准备、财务等维度分别对候选机构加以考察，仅是出于操作便利的考虑。最终对其发展状况的判断则取决于机构作为系统的整体状况，而非其在某个单一维度上的表现。

- 证据为重，兼顾直觉

选择被资助机构，是科学亦是艺术。我们提倡以严谨的方式全面收集候选机构的信息，将决策建立在以证据为本的基础上。但同时，我们也并不排斥项目人员运用个人直觉。因为后者往往蕴含了“隐性的知识”（Tacit Knowledge），虽然可能难以说清，却因源自多年实践经验而自有其合理性，同样有助于决策。

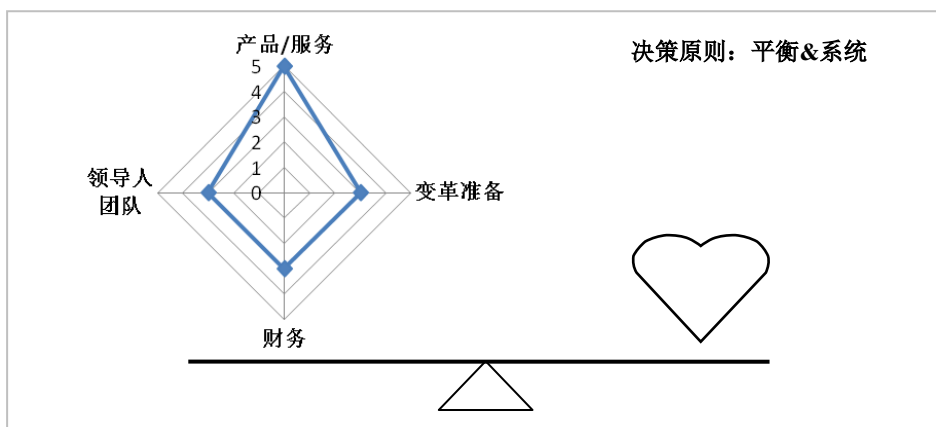
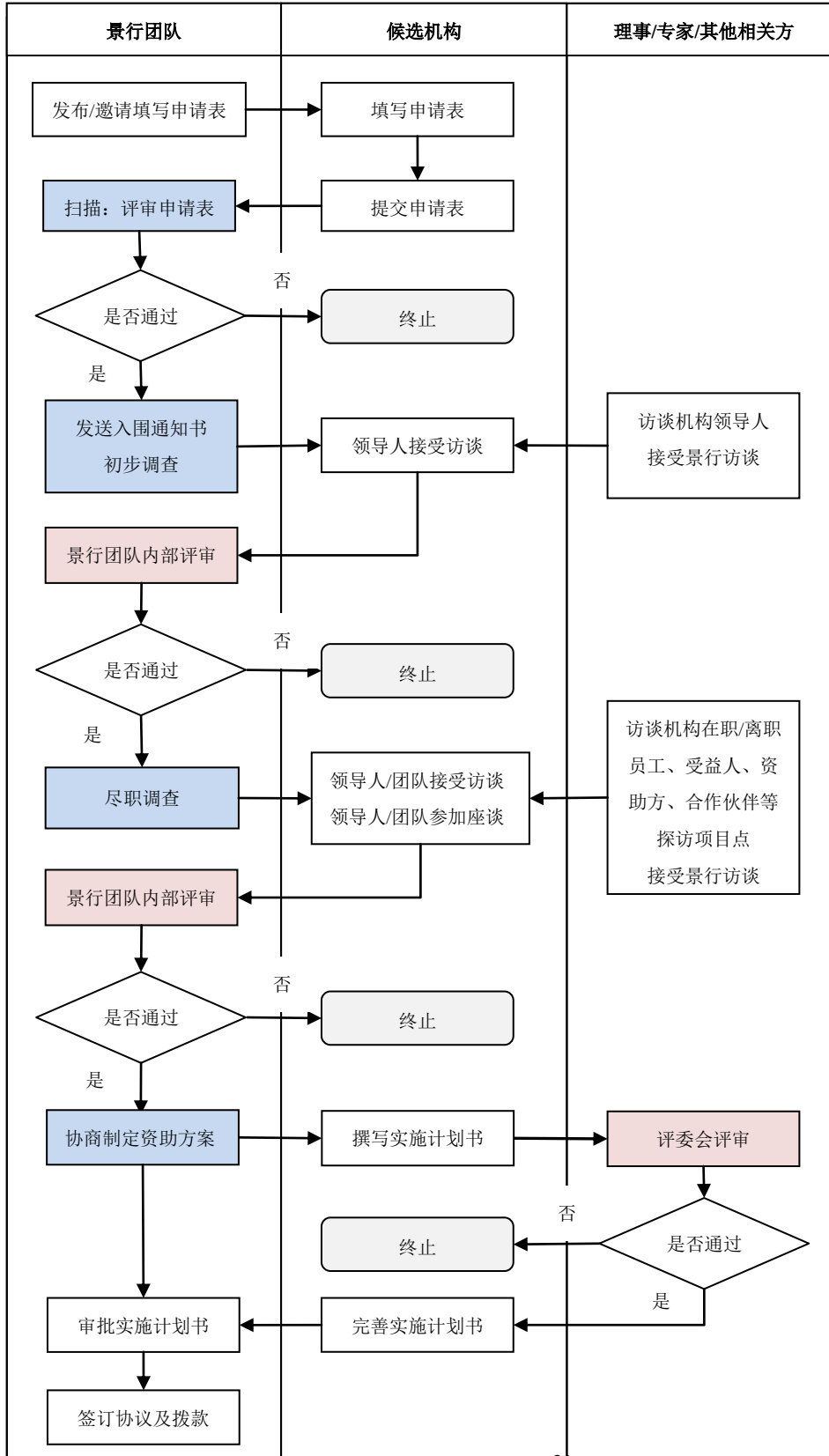


图 3-3 “选”的决策原则

### 3.2 工作流程



\*有一些机构虽然暂时无法获选，但呈现出了较强发展潜力。对于这样的机构，我们要保持关注，在调查结束后半年左右再次跟进，重新评估机构的发展状况，以免错失最佳资助时机。

图 3-4 “选”和“投”的工作流程

表 3-1 机构扫描、初步调查、尽职调查具体介绍

阶段	机构扫描	初步调查	尽职调查
时间	<ul style="list-style-type: none"> <li>以评审申请表为开始</li> <li>1个月之内完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>扫描后2周内开始</li> <li>1个月之内完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初调后2周内开始</li> <li>3-6个月之内完成</li> </ul>
人员	<ul style="list-style-type: none"> <li>1家机构由1人负责</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1家机构至少由2人负责</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1家机构至少由2人负责</li> <li>邀请评委（基金会秘书处成员、理事，外部专家）参与</li> </ul>
信息来源	<ul style="list-style-type: none"> <li>初次申请表</li> <li>机构网站</li> <li>学术文章</li> <li>评估报告</li> <li>媒体报道</li> <li>所获奖项</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>领导人</li> <li>外部专家</li> <li>学者</li> <li>重要资助方</li> <li>重要合作方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>领导人</li> <li>在职成员</li> <li>离职成员</li> <li>专家同行</li> <li>资助方</li> <li>受益人</li> <li>重要合作方</li> </ul>
会用到的工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>初次申请表（伙伴填写）</li> <li>初步调查入围通知书</li> <li>扫描结果记录</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初步调查告知邮件</li> <li>初步调查报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>尽职调查计划及报告</li> <li>尽职调查问题库（7个相关方）</li> <li>评委会推荐函</li> <li>项目实施计划书（伙伴填写）</li> </ul>
注意事项	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要在外围查阅资料，尽量避免在一开始就让机构对获得资助产生过高的期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>向对方介绍景行的定位，为什么这样定位，以及我们看重的是什么</li> <li>向对方说明：我们会在调查过程中提出一些旨在促进机构反思的，有挑战性的问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>尽可能从多角度/途径收集信息以交叉验证</li> </ul>



表 3-2 景行团队内部评审会（机构扫描/初步调查后召开）具体介绍

人员/时间	议题议程	决议方式	需归档文件
<ul style="list-style-type: none"> <li>项目成员协调，每月召开1次，景行团队全员参与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>讨论候选机构情况，确定是否进入下一轮调查，并记录相应原因</li> <li>对进入下一轮调查的机构，明确考察重点和人员分工，确定和对方下一次接触的时间</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全员参与决策，以少数服从多数的方式产生决议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>扫描结果记录</li> <li>初步调查报告</li> </ul>

表 3-3 景行项目评委评审会（尽职调查后召开）具体介绍

人员/时间	议题议程	决议方式	需归档文件
<ul style="list-style-type: none"> <li>项目负责人协调，每年9-10月间召开1次，每次为期1天</li> <li>参与者包括景行团队成员、秘书处成员、基金会理事、外部专家等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上午机构答辩</li> <li>下午评委闭门评审</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>到场的理事和专家1人1票</li> <li>若2票以上强烈反对即为不通过，其他情况则视为通过</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>尽职调查报告</li> <li>评委会推荐函</li> <li>项目实施计划书</li> </ul>

现在，我们对“选”的指导原则和 workflows 已经有了基本的了解，接下来，我们就将对“选”的标准做详细的介绍，包括：

- 具体有哪些标准
- 如何收集和分析信息

### 3.3 选的标准



图 3-5 “选”的标准

#### ■ 从实践中来，到实践中去

“选”的标准主要来源于景行团队对过往经验的总结和反思，同时亦参考了国外同行的最佳实践。这些标准被用以指导当下的工作，也会在未来随实践和认识的不断深化而更新。

#### ■ 分别看，整体判

调查中，我们主要分别针对上述标准（见图 3-5）收集信息，力求不放过任何与标准有关的细节；做决策时，则要综合看待所有证据，以对机构状况做出系统、全面的判断。

#### ■ “绿灯行，红灯停，黄灯要睁大眼睛”

针对标准提问时，对方给出的答案大致可分为 3 种情况：

- 我们所期待的，即所谓“绿灯”，其存在意味着机构实现能力提升和影响规模化的可能性较高
- 我们绝对不想看到的，即所谓“红灯”，一旦出现就意味着无法入选
- 我们不太想看到，但可以在景行的支持下得以解决的，即所谓“黄灯”

“选”不只是为了做出是否资助的决定，也是在为如何资助打基础。组织能力的欠缺可能会对机构变革构成挑战，但对于一个以帮助机构成长为目标的项目来说，这些能力提升的空间也恰恰是我们可以提供支持，进而和机构一起成就一番事业的地方。

要达成这个目标，第一步便是对“绿、红、黄”三种信号做到心中有数。

### 3.3.1 业务：具备引领性的成熟产品/服务

景行的资助策略是协助那些有潜力产生大规模、系统性社会影响的机构扩大影响。该策略成功的前提就是机构的产品/服务真的能够得到服务对象的认可，解决社会问题。如果没有这个前提，就无法形成大的社会影响，更没有必要去扩大。

加上“引领性”是期待这种服务或影响在行业内具有某种前瞻性/创新性，在业内处于领先水平，同时具备可被更广泛应用的潜力。

表 3-4 “选”的标准-业务：具备引领性的成熟产品/服务<sup>1</sup>

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
价值观和方法能充分激发服务对象的主体性和潜能	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构使命/价值观及履行情况</li> <li>服务对象定位</li> <li>服务对象特性及需求分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>认为服务对象有充分的潜能可以被挖掘</li> <li>活动开展甚至团队运营管理有服务对象积极主动参与，非常重视服务对象的意见</li> <li>机构的价值观及工作手册中有相关的表述且员工经常提到这个原则</li> <li>工作成效中能看到大量服务对象成长和发挥主体作用的案例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仅满足服务对象一时的需求，不能解决更根本问题或不能增长服务对象自己解决问题的信心、动力、能力，如单一的救助类服务</li> <li>一味强调服务对象的问题和弱势，忽略服务对象自身所蕴藏的能力或优势</li> <li>服务对象表现出对机构的强烈依赖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不尊重服务对象，将服务对象作为工具</li> <li>表露出强烈的救世主心态</li> <li>一味迎合资源做事，频繁更换价值观和业务</li> </ul>

<sup>1</sup> “选”的标准及其具体内容来源于景行过往实践，同时参考了 How to Research a Nonprofit: Deep-Dive Approach. <http://www.bridgespan.org/Philanthropy-Advice/Researching-Nonprofits/Due-Diligence-Tool/How-to-Research-a-Nonprofit%E2%80%94Deep-Dive-Approach.aspx#.VUii85Gqqko> The Due Diligence Tool for Use in Pre-Grant Assessment. <http://www.issuelab.org/resource/due-diligence-tool-for-use-in-pre-grant-assessment>

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
社会需求大	<ul style="list-style-type: none"> <li>潜在服务对象总数</li> <li>机构已覆盖的服务对象数量及占总数的比例</li> <li>未来3年目标服务量</li> <li>竞争/同类机构数量及服务量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对的问题属于重要、紧迫的社会问题</li> <li>很多同类公益机构上门取经</li> <li>很多排队等待的服务对象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有需求的人群广泛，但并不是其关键需求</li> <li>有需求的人群广泛但机构能触及到的少</li> <li>有发展势头更好的同类竞争机构（含政府）</li> <li>潜在的受益人群过小或有逐步减少的趋势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>只是理论或统计上的需求，不是现实出现的需求</li> <li>过于强调自己建构出来的概念</li> <li>积极接受服务/产品的服务对象/公益机构很少</li> <li>已经出现更便宜、有效的替代产品</li> </ul>
产品/服务已获验证，且有系统性解决问题或规模化的潜力	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品/服务模式</li> <li>成效及优缺点</li> <li>直接服务外的社会影响，如：改变政策、模式方法被学习、使隐蔽且紧迫的社会问题被主流社会认知</li> <li>产品/服务实现更大社会影响所需的资金/非资金成本（如人员、知识、经验、关系网络等）</li> <li>实现更大社会影响的路径、优劣势、风险</li> <li>相比竞争/同类机构的竞争力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专家、学者、同行机构认可，将其作为研究案例/学习对象</li> <li>服务对象能说出产品/服务对自己的影响，积极向他人传播甚至推荐</li> <li>对利益相关方产生重要影响，使其发生行为改变</li> <li>产品/服务借助科技的力量，具有低成本扩展的潜力</li> <li>现有资助方愿意持续资助或有新资助方加入</li> <li>有可信的评估报告显示产品/服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺少对效果的评估，只主观认为效果好</li> <li>没有对产品进行持续改进的循环</li> <li>机构认为产品/服务的模式成效完美，没有任何问题</li> <li>资方、专家、学者、同行机构、服务对象有所保留或不愿评论</li> <li>成本过高，很难复制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>资方、专家、学者、同行机构、服务对象给出严重差评</li> <li>业务模式经国外同行或其他机构成功实践过，但机构自身未实操过</li> <li>模式已被他人证实不成功</li> </ul>

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
		的效果 · 已经出现了供不 应求的现象		

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
外部政策及资源环境有利于扩展	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 相关的政策、法规</li> <li>· 用于该议题的资源总量及资源拥有者类型</li> <li>· 支持机构的资源方的量及比例</li> <li>· 正在新增/减少的资源方及资源数量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 领导人、骨干团队对核心问题及变化趋势有客观认识和独特见解，能客观认识到对机构的影响是什么</li> <li>· 有鼓励性政策、法规出台，政府大力推动，但市场利润空间小</li> <li>· 议题内的资源方充沛</li> <li>· 社会关注度高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 出现鼓励性政策和资源环境时盲目乐观</li> <li>· 对敏感话题不能进行脱敏地变通</li> <li>· 团队对于相关的外部政策和环境不关心或不熟悉</li> <li>· 有重大负面报道或评论</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 关注同议题的资源方少</li> <li>· 政策严重限制其发展</li> </ul>

### 3.3.2 领导力：雄心和胸怀兼具的领导人和骨干团队

领导人的重要性是毋庸置疑的，但光靠领导人机构是无法做大的。景行的伙伴一定不是领导人一个人在战斗，所以会特别注重团队。而且一个机构也只有不断吸引、留住有能力的人，充分激发他们的能量，才能有更可持续的未来。

我们欣赏这样的团队：擅于自省、不断学习、自我超越、执行力强、平等、开放。这样的团队有无穷的战斗力和韧性，即便遇到挫折也终会克服，取得突破。

表 3-5 “选”的标准-领导力：雄心和胸怀兼具的领导人和骨干团队

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
强烈的认同感和拥有感	<ul style="list-style-type: none"> <li>发起/加入机构的动机</li> <li>对使命、价值观的理解和认同度</li> <li>对机构要解决的社会问题和所服务人群的投入度</li> <li>机构对个人生活发展及自我实现起到的作用</li> <li>认为个人对机构的独特价值和重要性</li> <li>与机构共同经历过哪些难忘的里程碑（荣耀和挑战）</li> <li>未来5年理想生活状态与机构提供空间的符合度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>讲述机构历史很有激情，如数家珍</li> <li>有决心对事业/机构持久（5-10年）投入，准备大干一场</li> <li>团队对机构有认同感、拥有感，有大干一场的气势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>刚刚完成进修，职业选择机会增多</li> <li>在景行资助期内可能离任</li> <li>领导人过于热衷于参加与机构业务无关的外部活动</li> <li>领导人/核心团队的理想事业、生活追求与机构能提供的空间有重大不匹配</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>讲述没有使景行团队产生热血沸腾的感觉</li> <li>领导人或多名骨干准备离任或退出</li> </ul>

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
开放、自省、善于学习、执行力强、有原则的变通能力、积极取向的思维方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 机构/个人激励学习成长、团队协作、高效产出的做法及效果</li> <li>· 过往个人成长及促成或阻碍因素</li> <li>· 过去1年机构的重大变化及促成或阻碍因素</li> <li>· 对严厉批评的反应</li> <li>· 面对两难选择时的处理方式</li> <li>· 机构面对重大挑战时的应对方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 领导人/团队擅长从各种活动中学习，并能立即做出改变</li> <li>· 对过往的经历有反思并用来改善下一阶段的工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 外界或团队成员对领导人的个人品质表示担忧但说不清楚</li> <li>· 为迎合资助方的意向改变机构原有发展方向</li> <li>· 领导人过于滔滔不绝，没办法与之对话</li> <li>· 对多个合作方有很多抱怨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 一言堂</li> <li>· 经常抱怨下属态度不好、能力不行</li> <li>· 认为功劳是自己的，问题是别人的</li> <li>· 不认为自己有任何问题或遭遇过挑战</li> </ul>
骨干团队构成合理、稳定、与领导人平等沟通	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 理想的团队构成及实现情况</li> <li>· 骨干的背景、权责、优缺点、在机构的位置和发展空间</li> <li>· 骨干的稳定性和战斗力（主动、创造、富有成效）</li> <li>· 沟通/决策机制（方式、频率、内容边界及效果）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有与领导人视野/能力相当的多名骨干，专业背景或实践经验丰富，对事业有深入思考</li> <li>· 在非正式场合中，团队表现很活跃、融洽、有凝聚力</li> <li>· 别人评价或团队自认为成长速度快</li> <li>· 团队间有默契、能互助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 骨干之间/骨干与领导人之间对机构使命、愿景、业务的理解有重大差异</li> <li>· 不止一位骨干有离开的打算</li> <li>· 团队的意见经常不被倾听和接受</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 决策基本依靠领导人个人</li> <li>· 一言堂，领导人在，成员很少讲话</li> <li>· 人员流动率很高</li> </ul>



标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
能吸引、整合有助于事业拓展的人才和资源	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 最希望得到什么样的人才</li> <li>· 吸引人才、保留人才的做法及效果</li> <li>· 对发挥外部合作伙伴（包括志愿者）作用的想法、做法、效果</li> <li>· 领导人有哪些最过人的能力和特长及与在机构权责的对应</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有多位能独当一面甚至在某些方面比领导人强的骨干，且能相互配合</li> <li>· 有长期、稳定的合作方</li> <li>· 合作方对合作经历有积极评价</li> <li>· 重视员工价值，投入资源支持员工发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 团队与领导人的见识和能力水平相差巨大</li> <li>· 将自己和团队塑造成“苦行僧”式形象，团队推崇“苦行僧”式文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 人员流动频繁，基本都是刚毕业的年轻人</li> <li>· 唯领导人是从，认为领导人总是对的</li> <li>· 机构很少与人合作</li> <li>· 不重视投资于人</li> </ul>

### 3.3.3 变革准备：处于组织突破关键期

机构在不同的发展阶段会经历不同的突破：在初创或发展期，最关键的是形成真正解决社会问题的核心产品/服务，这是业务上的突破；当核心业务已经成形，要寻求实现更广泛的影响时，往往需要在产品/服务质量把控、机构运营管理等方面有所突破。

比如，机构跨地区发展时，为保证服务品质，需要制定和完善服务标准，建设服务者的培训、督导体系。又比如，当机构所服务的人数激增时，与他们的沟通便不能仅仅依靠人工，而是要借助 IT 系统，通过对“海量”数据进行分析，更好地回应服务对象的需求。

还比如，服务规模的扩大对组织的资金规模和资金结构也提出了新的要求，需要机构增强筹款能力，优化筹款策略。通过这些例子我们可以看出，当机构规模化社会影响时，其在产品/服务质量保障、信息技术、筹款等方面会产生工作方式的转变和新的能力建设需求。

当机构发展到这样的阶段，我们就判断其处在组织突破的关键期。

表 3-6 “选”的标准-变革准备：处于组织突破关键期

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
有强烈意愿寻求系统性、规模化的社会影响，具备组织为之一变的决心	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 未来3-5年机构的发展目标</li> <li>· 目标设定的原因及依据</li> <li>· 发展目标与使命、愿景的关联</li> <li>· 实现目标已具备的基础</li> <li>· 实现目标将面临的挑战</li> <li>· 应对挑战的方案</li> <li>· 除此目标、规划外的其他可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 强烈表示组织变革是机构没钱也要做的事，并且已经在行动</li> <li>· 机构上下进行了多轮相关讨论，团队成员参与积极</li> <li>· 多方面寻求外部资源进行支持</li> <li>· 正在或已经招募到适当的承担新工作的成员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 机构多年保持平稳，无重大发展和变化</li> <li>· 强烈表示组织变革是机构没钱也要做的事，但是半年内没有行动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 刚刚发生领导人更替，新任领导人尚在适应新角色中</li> <li>· 强烈表示组织变革是机构没钱也要做的事，但已有1年以上甚至更久没有行动</li> </ul>
已有清晰的方向、目标和实现路径	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 实现目标的具体规划、路径、方法</li> <li>· 人力资源配置及获取方面需要的准备及计划</li> <li>· 资金及资源筹划的准备和措施</li> <li>· 机构运营及管理方面的准备和措施</li> <li>· 组织结构和治理方面的准备和措施</li> <li>· 里程碑及衡量指标</li> <li>· 目标及指标的监测、评估、反馈方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有战略规划书</li> <li>· 路径逻辑合理，以机构沉淀的优势和经验为基础，参考了外部最佳实践</li> <li>· 发展路径中需要组织变革和成长作为重要支撑</li> <li>· 机构已有相应资源，或可以从景行及其他地方得到切实支持</li> <li>· 未来3年的发展规划有助于使命达成</li> <li>· 有明确的监测评估计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 实现路径符合一定逻辑，但是还不够通畅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 发展规划不具体，或细节明显不符合组织发展规律或机构现状</li> <li>· 未来3年的发展规划偏离了使命</li> <li>· 对监测评估缺乏认识</li> </ul>

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
机构内部包括领导人、骨干团队、理事会等意见和认识基本一致	<ul style="list-style-type: none"> <li>目标及规划从筹划到形成所持续的时间</li> <li>目标和规划制定的参与人及参与方式</li> <li>共识度高的方面</li> <li>共识度低的方面</li> <li>产生过的分歧/不同意见</li> <li>如何消除分歧/不同意见</li> <li>主要决策影响人及其意见</li> <li>主要不同意见者及其意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>经历了多方参与的充分交流讨论</li> <li>各方的看法基本一致</li> <li>领导人、团队、理事会相互信任，互动良好</li> <li>机构有明确的决策机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>决策过程只有少数人参加</li> <li>团队对决策参与少、认同较低</li> <li>不同意见没有得到重视和回应</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>领导人并不了解机构其他成员的真实想法</li> <li>领导人、团队、理事会之间有较大意见分歧或冲突</li> <li>理事会很少参与治理</li> </ul>

### 3.3.4 财务：有力的财务管理和可靠的筹款策略

扩大影响需要有力的财务支持，为此，景行伙伴应该具备较为完整、规范的财务制度，各项管理有章可循；有较为稳定、成熟、可持续的筹资策略和良好的筹资效果；有一定的资金储备应对未来不确定的资金困境。

机构的财务合规是其能获得资助的底线标准，需要我们清晰地加以鉴别。除此之外，我们还要重点考察机构现有的财务能力是否与其影响规模化的目标相匹配，以及能否有助于其他能力的提升，并与机构的业务和其他运营管理工作良好协同。

在这一过程中识别出的财务能力提升空间，可以作为未来资助方案的内容之一。如，支持机构建设电子化财务系统，以及时、有效地提供信息，进而提升财务管理状况；支持机构聘用筹款专员，以优化筹款策略，提升筹款效果等。

表 3-7 “选”的标准-财务：有力的财务管理和可靠的筹款策略

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
有力的财务管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 财务管理人员/团队</li> <li>· 机构的成本核算意识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有专门的财务管理人员和岗位职责（可兼职）</li> <li>· 会计、出纳分开，且持证在岗</li> <li>· 有领导人负责财务（策略）工作</li> <li>· 机构内部财务制度齐全</li> <li>· 有预算决算管理，包括预算的编制、执行、控制、报告、变更申请；决算的核算、汇总、比对等</li> <li>· 定期向理事会汇报财务状况</li> <li>· 有供内部分析和对外公示的财务报告</li> <li>· 机构对真实的运营成本有清晰的认知，清楚地知道：每服务一个受益人，每达成“一个单位”的项目成果，需多少成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 项目人员缺少基本财务知识，如，预算决算管理</li> <li>· 注册多家机构，有财务管理混乱的风险</li> <li>· 有财务挪用和“小金库”的现象</li> <li>· 机构对运营成本的认知不足，没有相应的数据收集和分析方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 机构没有基本财务管理能力</li> <li>· 机构或者领导人被证明有财务诚信问题</li> <li>· 不能对景行计划的资助给予透明、真实的财务监控和报告</li> <li>· 缺少内控</li> <li>· 机构资产流入个人财产</li> </ul>

标准	考察内容	绿灯	黄灯	红灯
可靠的筹款策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>可靠资金覆盖机构运营成本的百分比</li> <li>其他资助方对资金的使用规定</li> <li>资金来源/资助主体的集中程度</li> <li>无论准备好与否,机构是否有向“财务可持续”方向发展的计划</li> <li>对机构的资助模型<sup>1</sup>的认知,包括: 资助主体类型(如基金会、政府或个人等) 资助动机(如,符合基金会聚焦的议题,政府部门能购得“物美价廉”的服务,或个人被受益人的故事所打动等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可靠资金能较大比例地覆盖机构运营成本</li> <li>机构可以较为准确地预测出下一年的收入,提前规划对重点工作的资源投入</li> <li>有明确的愿意继续支持的资助方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定性资助占了机构所获资金的很大部分</li> <li>机构较为依赖某单一类型的资助方,但实际提供资助的主体较多,如,主要靠政府购买服务,但采购的主体很多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>筹资对象单一,且没有开拓更多的意愿和尝试</li> <li>若一个季度或半年内某个资助方撤资,将不能发放工资</li> </ul>

<sup>1</sup> 资助模型 (Funding Model) 是指机构筹集一系列可靠资金的策略。对于一家成熟的机构来说,应该摸索出一套适合自己的资助模型。转引自 How to Research a Nonprofits Financial Strength: Deep-Dive Approach.  
<http://www.bridgespan.org/getattachment/44c1c3bb-7fb0-4dcc-bfb1-434b47f7fb1b/In-Depth-Research-Nonprofit-Financial-Strength.aspx>

## 附录 3-1 项目点探访指引<sup>1</sup>

在调查时，要特别注意对信息的交叉验证。“耳听为虚，眼见为实”，探访项目点便是核实信息真实性的重要方法之一。我们可以通过观察：

- 项目点的陈设
- 项目活动的开展情况
- 受益人参与活动的情况
- 机构员工的工作状态
- 受益人与机构员工的互动状态

以及在现场与受益人、员工交谈等方式来进一步获取信息。使之与通过阅读书面材料，访谈机构领导人、员工等方式获取到的信息形成补充或对照。

需要注意的是，实地探访也是一项耗时耗力的工作，也很容易引起候选机构对获得资助的强烈期待，需要慎重处理。为提高工作的效果和效率，我们可以：

- **提前收集信息，准备实地互动的内容**

在前往项目点之前尽量多地获取与机构相关的信息，对需要在实地获取的信息及收集方式有所计划，对候选机构可能提出的问题做好准备。

- **纳入项目评委（基金会秘书处成员/理事/外部专家）的参与**

通过纳入项目评委的参与，一方面，我们可以借助他们在专业上的信息、知识和判断力，提升我们收集和解读信息的准确程度；另一方面，也有助于增进他们对候选机构的了解，进而增强随后召开的项目评委评审会的决策合理性。

- **如果机构有多个项目点，至少走访其中两个**

通常来讲，候选机构会倾向于在受访之际向资助方充分展示自己。也就是说，我们所看到的很可能是经过筛选的信息。为尽量避免这种偏差，我们有必要多走访几个项目点，通过比较来对机构做出全面的判断。

<sup>1</sup> 主要内容引自 Quick Guide to Conducting a Nonprofit Site Visit

<http://www.bridgespan.org/Philanthropy-Advice/Researching-Nonprofits/Due-Diligence-Tool/Quick-Guide-to-Conducting-a-Nonprofit-Site-Visit.aspx>，亦整合了景行基于过往经验的思考。

## 4. 投（协商制定资助方案）

✚ 读完本章之后，我们应该能够：

- 理解“投”在资助管理中的意义
- 明确“投”的主要工作原则和流程
- 知道资助方案的协商围绕什么展开

### 引言：我们该如何资助这家机构

“投”即协商制定资助方案，指深入了解候选机构扩大影响的路径，及相应的能力建设规划，和机构就项目的目标、方案设计、预算和监测评估计划达成共识。

制定资助方案需要双方投入大量的时间、精力，因此，只有确定候选机构入选景行的几率较大时，我们才会开展此项工作。“投”和“选”中尽职调查环节的工作时间及内容大致相同，相对而言，“投”更关注具体方案的制定，“选”则更侧重对机构发展潜力的识别。

项目资金额度与用途由资助双方共同协商确定，受多重因素影响，包括：影响规模化的路径，相应的能力建设目标和策略，双方可以投入的资金、时间、人力等资源。为了优化资助方案，协商过程中可以引入基金会秘书处成员、理事，外部专家等的智力支持。

接下来，我们将讨论协商制定资助方案的指导原则、工作流程和协商的具体内容。

## 4.1 指导原则

### ■ 尊重机构自身的发展意愿和规划

因掌握资源，资助者在资助关系中是强势的一方。正因如此，我们在对话、协商过程中要特别审慎，避免对方为了获取资源而扭曲自己原有的发展方向或节奏。我们相信，候选机构有权力和能力决定自身的发展方向。同时，对自己提出的方案，机构的拥有感会更强，有助于保障项目的执行。

### ■ 注意识别机构隐含的发展需求

“当局者迷”，机构内部成员也会忽略一些隐性的能力建设需求，如领导力的提升等。这些需求可能由于领导人疏于觉察而被忽略，也可能出于争取资助的目的，被有意识地隐藏起来。这些隐含的发展需求即是“选”中呈现出的“黄灯”，对机构整体发展和影响规模化十分重要，对其的识别可见手册“3.3 选的标准”中相应的内容。

### ■ 清晰界定目标并制定监测评估计划

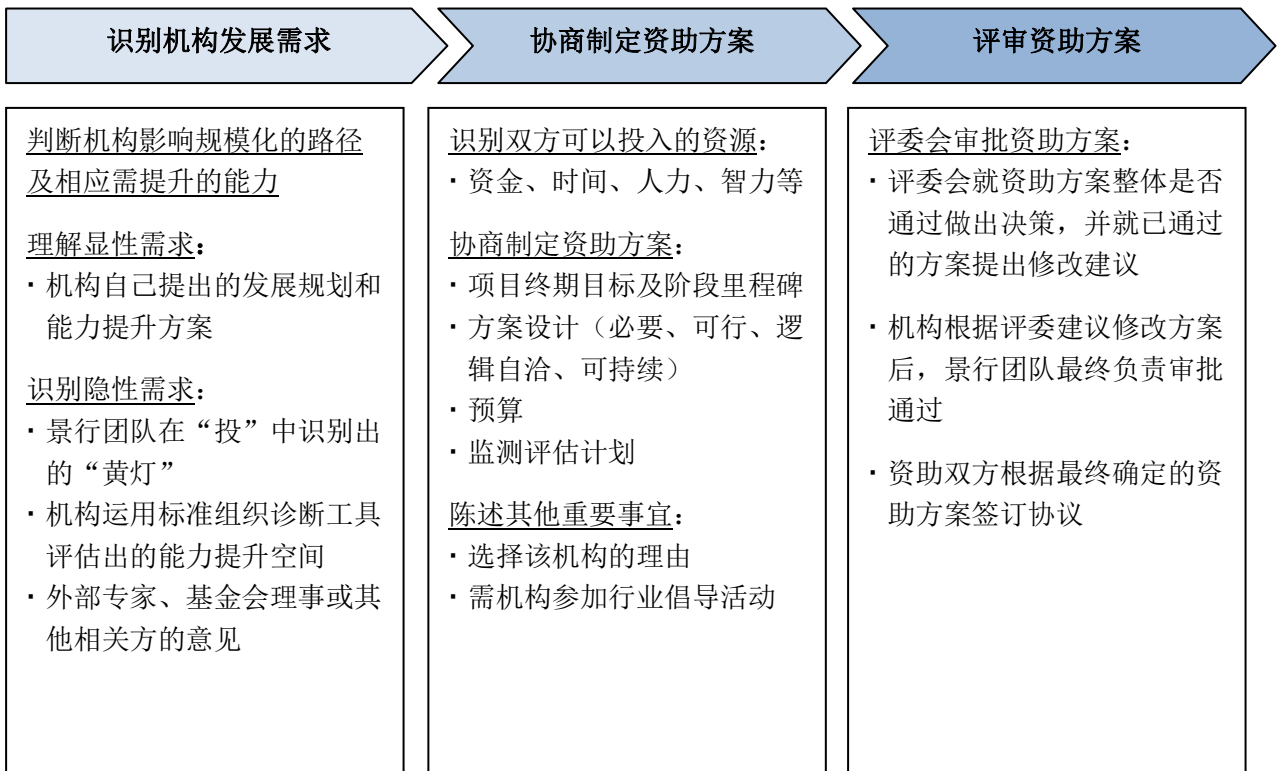
合理且被资助双方认可的工作方案是项目执行的依据，也是监测评估的基石。只有在资助开始前就制定出具体的、可衡量的项目目标和指标，识别出项目的变化理论，明确双方在各个工作环节中的责任和分工，我们才能在3年后回答：“资助成功与否，为什么？”并从中学习，将经验、教训用到工作的持续改善当中。



## 4.2 工作流程

“投”主要依托于“选”中的尽职调查环节进行，主要包括识别机构发展需求、协商制定资助方案，评审资助方案3个主要步骤。（见表4-1）

表4-1 “投”的工作流程



## 4.3 协商制定资助方案

### 4.3.1 机构能力的类型及建设方式

景行以帮助机构提升能力，扩大影响为己任。因此，资助方案的设计也主要围绕着机构能力建设展开。过往，景行的资金曾被用来支持以下工作：服务手册开发，骨干团队培养，筹款能力建设，产品研发能力提升等。

依据 PPOF 模型，结合候选机构的发展阶段，在每个能力模块下，有以下几类能力/机制可能对候选机构的能力提升较为关键，可供在我们协商制定资助方案时参考。（见表 4-2）

表 4-2 机构能力模块及相应待提升的重点能力/待建设的关键机制

能力模块（PPOF）	待提升的重点能力/待建设的关键机制
<p><b>产品/项目服务能力（Product）</b> 产品/服务高效、规模化递送，保持创新的能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 核心产品规模扩展及品质保障能力，包括： 识别产品成功的关键要素、精简不必要部分以降低成本 形成产品递送的流程和模式以提高管理效率 开展技术支持或培训等，使更多人具备递送能力 识别和追踪服务成效的机制和能力</li> <li>· 发现、评估新机遇的能力及内部流程</li> <li>· 多产品/服务整合能力</li> </ul>
<p><b>领导人及团队能力（People）</b> 领导人及团队共识发展方向、规划，实现激励、达成成就的能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 策略性的核心领导人及团队分工、授权机制</li> <li>· 与产品/服务扩张模式相匹配的组织架构、人力资源配置</li> <li>· 招募、保有高级人才，使其迅速融入机构，发挥独特贡献的能力</li> <li>· 全员沟通意见、处理分歧、达成共识的能力和机制</li> <li>· 工作目标及绩效指标制定和检讨的机制</li> <li>· 支持团队及个人成长，建立有凝聚力的成长性团队的能力</li> </ul>

能力模块 (PPOF)	待提升的重点能力/待建设的关键机制
<b>运营管理能力 (Operation)</b> 机构持续、有序运行的组织建设能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 定期回顾、评估、修正机构的战略和目标</li> <li>· 自动化的数据管理、痕迹管理、基于数据反馈协助决策</li> <li>· 形成项目/机构制度，开发工作手册，开展知识管理</li> <li>· 树立品牌和形象，制定积极、主动、长期的公关和营销计划，提升宣传材料的专业度，突破熟人营销，更好地运用科技沟通，扩展公共关系</li> <li>· IT 等技术支持</li> </ul>
<b>财务能力 (Finance)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 建立正规的财务内控制度，制定长期的资金发展规划</li> <li>· 财务公开透明，多层次披露财务收支状况以赢得公信力</li> <li>· 开拓多样的资金来源，增强筹款能力，扩大个人捐赠基础</li> <li>· 聘请筹资发展专员</li> <li>· 建立储备运营资金的方法和相应政策</li> <li>· 规范的资助方（基金会、个人捐赠者等）管理和维护体系</li> </ul>

#### 4.3.2 协商所针对的具体内容

资助方案包括：项目终期目标及阶段里程碑、方案设计、预算、监测评估计划等4个主要方面。我们要和候选机构就上述4部分内容反复讨论，直至最终资助方案的内容：必要、可行、逻辑自洽、可持续。

同时，协商的过程也是学习的过程。资助双方可以借由对话，增强对影响规模化、组织能力建设等议题的认识。因此，制定资助方案本身也是一种能力建设的方式。

表 4-3 协商所针对的具体内容<sup>1</sup>

资助方案内容	针对内容的关键问题	协商完毕后, 资助方案最终应满足以下要求	如果出现下列情况, 需要和机构继续协商
终期目标及阶段里程碑	<ul style="list-style-type: none"> <li>未来几年内, 想借助景行项目达成的目标</li> <li>达成目标需要的步骤</li> <li>要达成上述目标, 机构具备的优势和面临的挑战</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目标设定符合机构的使命和战略</li> <li>目标在可以在项目期内完成</li> <li>有较为清晰的里程碑</li> <li>对优势和挑战有清晰认识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目标的设定过于有野心, 可行性较低</li> <li>相比预算, 目标太细微, 项目的投入-产出比过低</li> <li>只有模糊的方向, 对具体的实现路径考虑不足</li> <li>应对潜在挑战的方案尚不明晰</li> </ul>
方案设计	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目的工作策略和具体工作内容, 制定过程中参考了哪些知识、经验</li> <li>要完成上述工作所需的资源, 以及计划从何处得到这些资源</li> <li>方案的可持续性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>方案设计合理, 有参考机构能力建设、影响规模化的研究/同行最佳实践/机构自身经验等</li> <li>工作方案中对资源的分配合理, 包括: 员工、专家、资金、时间等</li> <li>项目结束后, 机构的能力能持续发展</li> <li>明确了景行需协助机构开展的工作内容和方案</li> <li>明确了机构需要参与的景行行业倡导活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工作方案所依据的逻辑模型/变化理论不合理</li> <li>工作方案明显有悖于机构能力建设和影响规模化的规律</li> <li>方案只是“救急”, 无助于机构能力的提升</li> </ul>

<sup>1</sup> 表格框架和内容主要引自 The Due Diligence Tool for Use in Pre-Grant Assessment

[http://www.issuelab.org/resource/due\\_diligence\\_tool\\_for\\_use\\_in\\_pre\\_grant\\_assessment](http://www.issuelab.org/resource/due_diligence_tool_for_use_in_pre_grant_assessment), 亦整合了景行基于过往经验的思考。

资助方案内容	针对内容的关键问题	协商完毕后, 资助方案最终应满足以下要求	如果出现下列情况, 需要和机构继续协商
预算	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目预算和项目内容的关系</li> <li>除了景行的支持外, 为达成目标, 还需要什么其他资源</li> <li>如果没有如期得到这些资源, 计划如何应对</li> <li>若对预算中的条目有疑问, 可进一步询问背后的依据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目预算和机构的预算具有一致性</li> <li>预算符合项目工作内容, 数值在合理范围内</li> <li>已经明确获得配比资金, 或正在积极争取中且获得资金的可能性较大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>预算与工作内容不匹配, 数值明显不合理, 容易引起外部质疑</li> <li>项目所需的配比资金大部分尚无着落, 且机构没有应对措施</li> </ul>
监测评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>监测评估的主体及分工</li> <li>监测评估方案, 包括: 监测评估所针对的层次 评估指标/评估问题 信息收集主体/方式 信息收集频率及成本等 (详细可见 6. “评”)</li> <li>结果如何应用/分享</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构有具体的监测评估方案, 或有第三方的评估计划及预算</li> <li>评估方案中清晰说明机构/景行/第三方的权责和分工</li> <li>明确应用/分享评估结果的目的、方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无监测评估方案</li> <li>监测评估方案与项目方案的内容不匹配</li> <li>未明确监测评估主导者、参与者的工作权责</li> <li>未明确评估结果的使用者及其目的</li> </ul>

## 5. 帮（非资金支持）

读完本章之后，我们应该能够：

- 理解“帮”对资助双方的意义
- 明确“帮”的主要工作原则
- 明确有哪些可供选择的“帮”的方式
- 知道景行过往有哪些实践案例可供参考

### 引言：除了提供资金，我们还可以做些什么

“帮”即非资金支持，指除多年期协商性资金外，我们还能给予机构的其他帮助。

组织成长，有破才有立。一破一立之间，需机构领导人和团队具备足够的勇气和智慧。因此，除了资金，情感上的鼓励和技术上的支持也尤为重要。在向行业引领型基金基金会迈进的过程中，我们可以凭借自身的资源和影响力成为被资助机构的后盾，也可以协助各机构彼此形成有力的支持。

具体而言，日常的项目工作和非正式交流都可以向被资助机构传递信任、提供支持。同时，我们还可以提供以组织管理为主的能力建设培训，以及帮助被资助机构引荐资源，拓展资源渠道。通过协助被资助机构之间相互交流、彼此支持，非资金支持既可以助力伙伴们成长，亦是景行团队深入和实践者互动，实现自身能力提升的重要途径。

## 5.1 指导原则

### ■ 作为日常工作贯穿项目管理始终

除了开展专门的非资金支持活动，持续关注组织能力提升、影响扩大即是对被资助机构的一种帮助。从项目设计时协助领导人和团队共同思考机构的发展规划，到项目监测中肯定机构的阶段性成长并协助其应对遭遇到的挑战，再到项目结束时以评估促进学习和改善，非资金支持可以贯穿整个项目管理过程。

### ■ 注重伙伴间的互帮互助

相较正式的课程培训，观察、交谈等非正式的学习方式常更具活力。我们鼓励被资助机构“私下”聚会，以轻松的方式拉近彼此的距离，建立相互信任的伙伴关系。在此基础上，聚焦组织发展，推动各机构表达所需、分享所长，互帮互助。除了线下交流，移动互联网技术也为非正式的联结带来更多可能，需要我们有意识地加以运用。

### ■ 从需求而非形式出发

非资金支持因应被资助机构的需求而生，操作也要不断瞄准伙伴们的需求来进行。要避免为活动而活动，重形式而轻效果。要做到的这一点，我们要充分激发被资助机构的自主性，让伙伴们参与到工作的规划中来。同时，也要注意建立工作的反馈机制，在每次活动后都倾听伙伴们的建议，不断改进。

## 5.2 非资金支持方式

非资金支持可以包括多种形式，如：提供、推荐机构管理方面的自评工具、手册、文章、网站和软件等；创建邮件列表或线上讨论组；提供多样的教育和培训机会；召集圆桌会议，组建案例学习小组或学习圈；举办交流会或论坛；引荐辅导或咨询服务等。<sup>1</sup>

选择何种方式，取决于我们的目标和所掌握的资源。非资金支持服务于被资助机构的需求，因此，在制定目标和活动方案时，要充分纳入伙伴们的参与。但经验表明，伙伴们的需求往往呈现多样化的态势，在资源有限的前提下，我们要做到的是识别并尽量满足大多数人的共性需求，而不必对满足所有人的期待过于执着。

同时，由于每一种方式所适用的情景不同且所需的成本也各异，我们可以基于被资助机构的数量和需求，组合采用多种方式。如：提供工具或召开会议的成本相对较低，可以面向全体伙伴提供；而一对一的辅导虽然对领导力提升有比较好的效果，但需投入大量的时间、精力，因此，适宜在小范围内，针对特定的几家机构开展。<sup>2</sup>

基于过往实践，我们已经总结出了一些适用于景行的非资金支持方式（见表 5-1）。以下详细介绍其中 3 种，包括：景行伙伴交流会，线上学习社群，支持性机构资源库。（见表 5-2）

<sup>1 2</sup> 引自 Deeper Capacity Building for Greater Impact: Designing a Long-Term Initiative to Strengthen a Set of Nonprofit Organizations. [http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per\\_brief\\_lcb.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per_brief_lcb.pdf)



表 5-1 非资金支持：被资助机构的期待和景行的回应方式<sup>1</sup>

被资助机构的期待（按重要性从高到低排列）	景行的回应方式
领导力/骨干培养（团队建设）	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 领导人“独董会” 过往案例：2015年南京-景行创思汇</li> <li>· 将领导人领导力提升与骨干能力提升、视野拓展绑在一起设计活动,如外出考察,可以考虑队伍中有相关的专业人员,在一段共同历程中观察辅导</li> <li>· 骨干到其他机构甚至企业的代培计划</li> <li>· 为领导人引荐辅导服务/企业管理教练</li> </ul>
机构变革的持续关注/讨论	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 与跨界交流/视野拓展/信息需求结合起来,甚至与资源对接需求结合起来考虑,设计活动或项目,寻找合适的合作伙伴,例如商学院或公共管理学院</li> <li>· 使景行伙伴的机构变革成为专业领域关注的案例,愿意投入智力或其他资源等</li> </ul>
跨界交流/信息丰富/视野拓展	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 可请邓飞等有经验的公益人士来分享,帮助伙伴打通思维</li> </ul>
获得来自外部的反馈	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 在与机构日常的项目沟通及非正式交流中进行,及时向被资助机构传递来自外部的反馈,帮助机构反思自身,持续改进</li> </ul>
资源对接	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 召开景行伙伴交流会,请各界别人士参与,尤其是潜在的资源方 过往案例:2013/2014 景行伙伴交流会</li> <li>· 和被资助机构一起,建立支持性机构资源库</li> </ul>
理事会治理提升	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 约请有需要的机构的理事旁听南都理事会</li> </ul>

<sup>1</sup> 表格内容主要引自《景行伙伴需求》(程玉,2015.5),亦有部分引自国外同行的最佳实践。

能力建设（如：财务、传播、研究等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 鼓励直接纳入机构的项目方案中 过往案例：Aha/歌路营/景行三方合作</li> <li>· 提供、推荐机构管理方面的自评工具、手册、文章、网站、软件等</li> <li>· 提供以机构管理为主题的能力建设培训 过往案例：2015 成都筹款能力建设交流会</li> <li>· 协助伙伴们建立线上学习社群</li> </ul>
-------------------	---

表 5-2 主要的 3 种非资金支持方式

景行伙伴交流会	
目的	促进各方交流，为项目内外的资金、经验流动创造机会 (亦是景行团队进一步了解被资助机构工作，南都理事会深入了解景行团队工作的窗口)
负责人	由分管非资金支持的项目成员统筹，其他人协助（包括传播部同事在内） 鼓励被资助机构轮流承办
参与者 途径/方式	<p>全体被资助机构均需参加，并在会上介绍各自的项目执行情况 可邀请行业内外的专家、潜在合作伙伴参与，与被资助机构就组织成长、行业发展等问题展开对话。专家和伙伴具体可包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 有管理经验的企业理事、高管（不限于南都） 过往参与者包括：张守礼、浦小君、富宇等</li> <li>▪ 洞悉公益发展趋势的行业领袖 过往参与者包括：何道峰、王思斌、康晓光等</li> <li>▪ 基金会、政府、大额捐款人等潜在资源方 过往参与者包括：亿方公益基金会、浙江敦和慈善基金会、澳门同济慈善会等</li> <li>▪ 公益行业的专业支持性机构 过往参与者包括：彼得·德鲁克社会组织学习中心、佳信德润、社会资源研究所等</li> </ul> <p>*更多专家、伙伴名单，可至基金会客户关系管理系统中查询</p>
线上学习社群	
目的	帮助被资助机构间建立非正式联结，为可能的合作建立基础 促进信息的交流，助力被资助机构及时获取资源动态 推动对社会领域热点议题的探讨，增强被资助机构对行业发展趋势的把握
负责人	由分管非资金支持的项目成员统筹，其他团队成员协助 鼓励被资助机构中出专人负责推动
参与者 途径/方式	全体被资助机构都可参与，方式以微信群为主，邮件为辅 可邀请专家开设线上讲座，以低成本的方式惠及更多伙伴 若线上讨论不够透彻，可灵活转为线下方式再做深入交流

支持性机构资源库	
目的	为被资助机构提供一个可靠的支持性机构名单，从而提升能力建设的有效性 有助于增强被资助机构选择服务供应商的能力，也可以促进支持性机构的优胜劣汰
负责人	由分管非资金支持的项目成员统筹，其他景行团队成员协助 鼓励被资助机构参与建设
参与者 途径/方式	景行团队起草初始版本，被资助机构根据自身经验，补充机构名单和评价 可与银杏团队协同，共享信息

## 6. 评（监测评估）

读完本章之后，我们应该能够：

- 理解“评”在资助管理中的意义
- 明确“评”的工作原则、流程和主体
- 知道“评”的具体操作方案
- 理解为何要应用和分享“评”的结果

### 引言：我们过去做得怎么样，未来又该如何

“评”即监测评估，是指运用社会科学的方法，系统地收集、分析项目信息，对结果加以应用和分享的一系列工作。监测在项目执行过程中开展，用以核查项目活动是否按计划进行，以及是否实现了预期的里程碑。评估则是在项目结束后进行，用以回答项目的目标在多大程度上达成，以及原因为何等一系列问题<sup>1</sup>。

过程中的监测可以让我们知晓项目的进展情况，及时发现重大的风险点。资助双方可以据此协商，做出相应调整，以最大限度地保障项目质量。而项目结束后的评估则可以帮助资助双方回顾工作的成效，将结果用于项目目标调整和方案设计的改善之中。

监测评估有问责和学习的双重作用。一方面，可以督促资助双方履行、检讨工作成效，向彼此、受益人和捐赠人负责；另一方面，应用评估结果可以帮助参与项目的各方改善工

<sup>1</sup> 针对监测、评估的定义庞杂，在有些分类中，监测被定义为过程评估，是评估的一种。因为在实际工作中，两者共享一套工作流程和调研方案，也可以由同样的主体来操作，只是监测主要针对项目的活动和产出层面，评估则关注对成果和影响的衡量。因此，在本手册中出现“评估”时，基本是兼指“监测、评估”，而“监测”则仅用以说明项目过程中的测量工作。关于监测、评估的详细介绍，可见，重新发现监测 [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_64046efc0102vq2k.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_64046efc0102vq2k.html)

---

作策略，对外分享评估所得也可以让其他同行从中学习，借鉴经验的同时避免重复试错。

## 6.1 指导原则

### ■ 与“投”同步规划

项目设计时制定的项目目标/指标、变化理论，即是评估要检验的内容；具体活动方案及阶段里程碑即是项目监测的依据。因此，监测评估工作不能是项目执行中或结束后的临时起意，而需和“投”一并规划。

我们在制定资助方案的同时就要规划相应的监测评估方案，明确评估的主体和各方的权责分工，协商确定评估所针对的层次，评估指标、问题，信息收集主体、方式、频率、成本，以及评估结果的用途等。

### ■ 多方参与，共同学习

除此之外，评估还是多方参与、共同学习的过程。除景行团队成员外，充分纳入被资助机构、受益人、合作方及外部评估方的参与。一方面可以综合多方信息，提升评估的准确性；另一方面，则可以提升各方对评估工作的认同，即便评估的结果不如预期，也不会一味回避，而是能积极面对、从中学习。

### ■ 平衡科学性和成本-效益

建立项目活动和成效间的因果关系是评估的内在追求。只有明确了：“什么工作，在什么情况下，对什么人产生了怎样的作用”，我们才能更有针对性地改进项目策略。然而，对成果的归因越准确，意味着要控制的影响因素越多，评估的成本也就越高。

在设计评估方案时，我们要问自己：评估结果将会被谁使用，怎样使用？为达这样的目的，我们需要将成果归因做到何种程度？同时考虑各参与方可以投入的资源，综合制定出科学性和成本-效益合理的评估方案。

## 6.2 主体和流程

“评”大体可分为3个主要的步骤：制定评估方案，收集、分析数据并撰写报告，应用、分享评估结果。在制定评估方案前，还需要明确评估的主体，包括主导者和参与者，以及评估结果的使用者及用途。

### ■ 监测评估的主体

选择由谁来主导和参与监测评估工作，取决于评估主体的特点，也取决于评估结果将如何使用。举例而言，若评估报告主要用于对外展示公信力或推广项目策略，就需要评估具有很强的客观性和严谨性，因此，聘请外部的评估方来操作就较为适合。若只为内部的学习和改善，则不妨就以资助双方自行评估为主。

表 6-1 “评”的主体及其特点<sup>1</sup>

“评”的主体	特点
被资助机构/参与项目的服务供应商	随时以非正式的形式评估，跟踪进度，制定改善方案
资助方	至少会监测自己支持的活动 若资助方有专门的监测评估官员，则会对资助项目进行深入评估 一些资助方会在每个项目预算内，预留出一定比例的资金用于评估
第三方评估师/机构	客观，确保评估的规划、方法、数据收集和分析都合理、可靠 可以更加独立地工作，深入收集信息 相较服务提供商和资助方，可以更为坦诚地和被资助机构分享信息

评估主体可包括：被资助机构，参与项目的服务供应商（如 Aha 等），基金会员工以及第三方评估师/机构等。上述各方在所拥有的技术、资源，开展评估的方式和客观性方面各有特点。（见表 6-1）

评估可以由上述一方主导，多方参与。无论谁主要执行，各方均需在制定评估计划时就明确：什么信息可以分享，可以与谁分享。以此保障各方利益及评估的顺利、有效执行。

<sup>1</sup>引自 Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations [http://tccgrp.com/pdfs/per\\_art\\_evaluating.pdf](http://tccgrp.com/pdfs/per_art_evaluating.pdf), 略有改动。

## ■ 监测评估的流程

通常，一轮的评估工作以制定评估方案开始，以应用和分享评估结果为结束。而整体而言，监测评估并没有明确的截点，而是一个循环往复的学习过程。（见图 6-1）

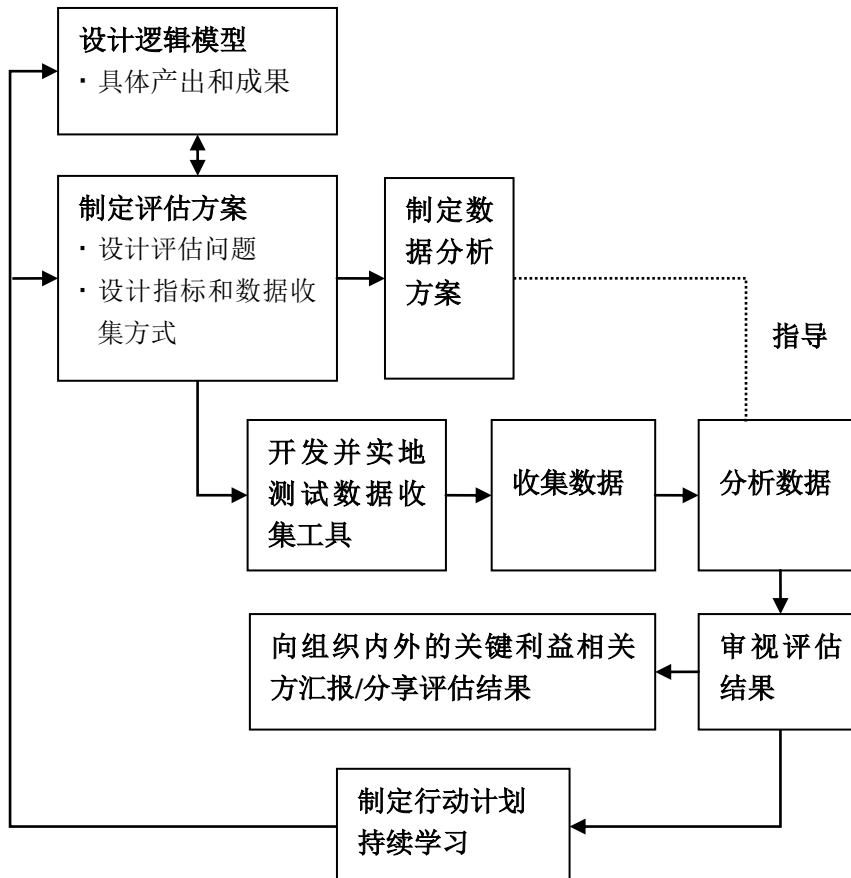


图 6-1 监测评估的工作流程 引自 Evaluation for Organizational Learning: Basic Concepts and Practical Tools [http://www.lfagroup.com/pdfs/Evaluation\\_Handbook\\_9\\_23\\_11\\_v2.pdf](http://www.lfagroup.com/pdfs/Evaluation_Handbook_9_23_11_v2.pdf)

### 6.3 工作方案

#### ■ 基于变化理论，明确评估层次

监测评估的内容依附于项目的目标和变化理论。就景行而言，项目的变化理论主要遵从：景行的资金/非资金支持—被资助机构组织能力—被资助机构业务质量/覆盖范围—被资助机构的受益人状况/其面临的社会问题等4个层次的变化逻辑。（见图6-2）

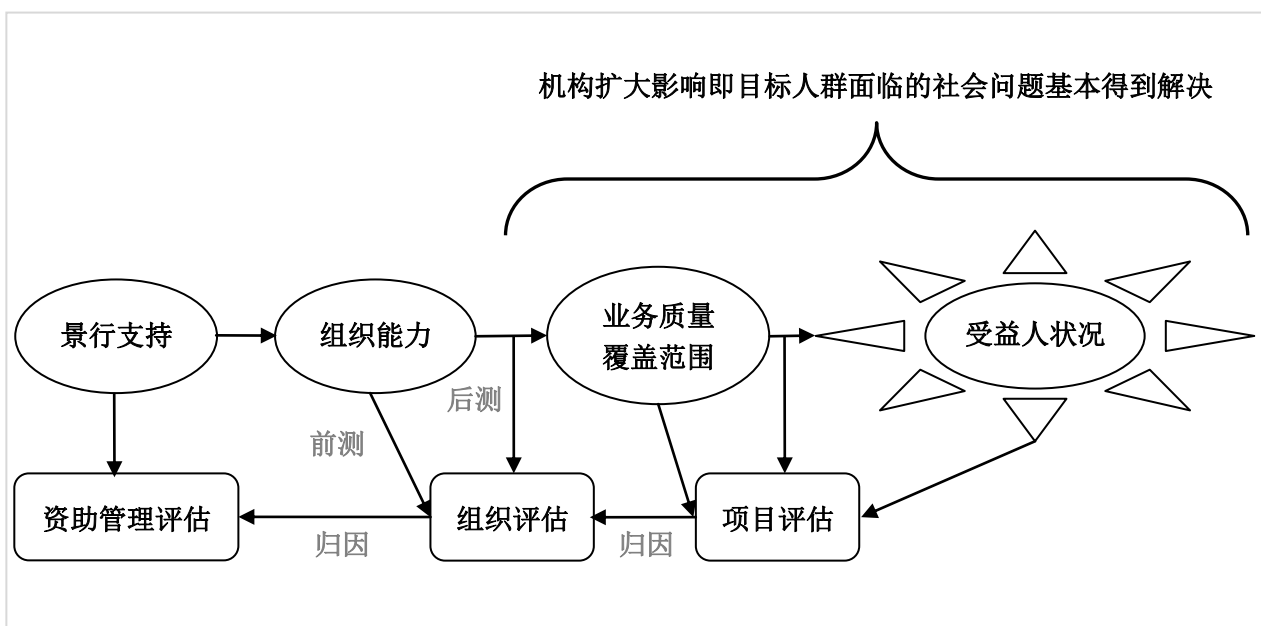


图6-2 景行计划评估的变化逻辑 主体框架引自 Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations [http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_art\\_evaluating.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_art_evaluating.pdf)，略有改动

简单来讲，公益机构存在的价值即是对目标人群及其面临的社会问题产生影响。我们之所以支持被资助机构建设其自身的能力，是因为我们相信：组织能力越强，机构的产品/服务质量就越好或覆盖的范围就越大，机构的服务对象就会因此而受益更多。

为论证此项目理论的合理性，我们需要综合采用资助管理评估（主要针对景行团队自身的工作）、组织能力评估和项目评估的方式，全面收集有关资助管理、组织能力、业务质量/规模、服务对象及其面临的社会问题的变化数据，分析其中的因果或贡献关系。<sup>1</sup>

然而囿于时间、资源等因素所限，我们很难凭一己之力衡量全部的变化，而是需要有所侧重。因此，制定监测评估计划，第一步便是要明确评估所针对的层次。

<sup>1</sup> 更为详细的机构能力建设评估层次介绍，可见 Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations. [http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_art\\_evaluating.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_art_evaluating.pdf).



## ■ 制定具体的监测评估方案

确定了评估的层次后，我们便可以依据不同层次的项目目标开发评估问题，制定评估指标，明确信息收集的对象、方式、频率，形成景行计划具体的监测评估方案。（见表 6-2）

表 6-2 景行计划的监测评估方案

监测评估所针对的层次	评估指标/评估问题	信息来源	信息收集频率
为机构扩大影响提供协商性能力建设资助 <sup>1</sup>  资金支持+“持续关注组织变革”等非资金支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 每年新增获资助机构数量</li> <li>· 获资助机构符合景行伙伴的评选标准的程度</li> <li>· 在原计划的时间节点，各项资助管理工作完成的进度及原因</li> <li>· 是否和被资助机构建立了信任、平等、尊重的伙伴关系</li> <li>· 资助管理的方式是否灵活、适度，既实现了问责和学习的功能，又未给资助双方造成过重的负担</li> <li>· 资助管理制度是否有助于实现机构能力提升的项目成果目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 项目理事会报告</li> <li>· 项目拨款记录</li> <li>· 访谈被资助机构或请机构填写调研问卷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1年1次，长期跟踪</li> </ul>
作为多方互动的桥梁、平台，为机构联结信息、知识、渠道  行业支持+“景行伙伴交流会”等非资金支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 景行伙伴/在地伙伴交流会/线上学习社群的参与情况、活动质量</li> <li>· 项目工作手册、资助心得等景行实践经验的积累情况和传播程度</li> <li>· 机构案例及报告文学作品数量、质量及传播程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 对交流活动进行参与式观察，访谈参与者或进行活动满意度调查</li> <li>· 景行工作手册</li> <li>· 基金会网站、公众微信号后台数据</li> <li>· 媒体报道</li> <li>· 与采用景行案例进行教学的高校教师交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 历次活动后进行</li> <li>· 1年1次，长期跟踪</li> <li>· 随时非正式沟通</li> </ul>

<sup>1</sup> 针对资助管理的评估问题主要引自 Grantee Perception Report (GPR).  
<http://www.effectivephilanthropy.org/assessment-tools/gpr-apr/>

监测评估所针对的层次	评估指标/评估问题	信息来源	信息收集频率
机构扩大影响所需的能力得到有效提升 过往案例：恭明中心评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构在多大程度上获得了扩大影响所需的能力提升</li> <li>能力提升的原因是什么，和景行资助的关系为何</li> <li>能力提升的可持续性如何</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被资助机构、景行团队/第三方对机构进行组织能力评估（OCA）</li> <li>访谈被资助机构、受益人、同行机构、领域专家、其他资助方等各利益相关方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在“投”的阶段开展1次（收集基线数据）</li> <li>在项目结束后再开展1次（收集末线数据）</li> </ul>
机构扩大影响所需的外部资助环境改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>愿意为机构提供运营成本/资助机构能力建设/支持具备成熟业务的机构扩大影响的资助方数量、资助金额增长程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对中国资助环境的调研报告（如，基金会评价榜等）</li> <li>日常工作中和其他资助者的交流，尤其关注地方基金会、政府部门的资助和购买服务状况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年1次，长期跟踪</li> <li>随时非正式沟通</li> </ul>
机构扩大影响即目标人群面临的社会问题基本得到解决	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构通过项目复制/理念传播/技术推广/政策倡导等方式扩大影响的程度<sup>1</sup></li> <li>扩张的同时，机构的产品/服务质量是否与原有程度持平或有所提升</li> <li>机构服务的目标人群所面临的社会问题是否得到了基本解决</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构的年报、项目评估报告</li> <li>走访机构项目点，和受益人、同行机构、其他资助方沟通</li> <li>各领域的政府统计报告、学术研究报告等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年1次，长期跟踪</li> </ul>

<sup>1</sup> 扩大影响的路径分类引自 Pathways to Grow Impact: Philanthropy's Role in the Journey.  
<http://www.geofunders.org/resource-library/support-nonprofit-resilience/record/a066000000AisaBAAR>

## 6.4 应用和分享结果

将评估结果付诸应用，对参与项目的各方都具有重要价值，主要体现在以下3个方面：

- 让被资助机构客观地认识到自身的发展状况，有针对性地确立未来工作方向
- 让景行团队明确资助管理工作的成效，知道可以如何改进
- 让参与项目的服务提供商明确服务成效，以制定更为合理的工作目标和策略

评估结果的分享也有其重要意义。北师大社发院社会公益研究中心指出，相对于商业领域以价格作为清晰的等价物，公益领域缺乏衡量公益项目和公益机构价值的清晰方式。因此，常造成责任不可问，价值难评定，给捐赠者和受益人都造成了选择的障碍。（见图6-3）

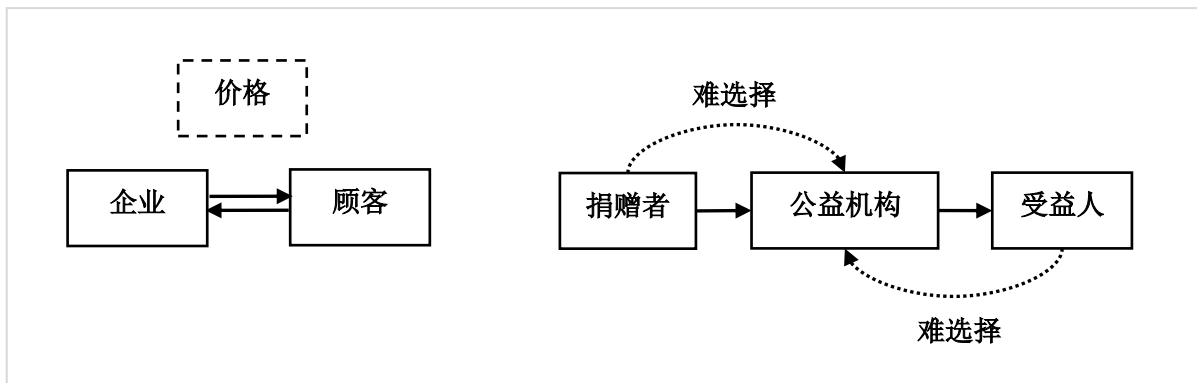


图 6-3 商业领域和公益领域的反馈机制比较 引自基金会评估：理论体系与实践，略有改动

专业性的评估即是对这种估值和反馈机制缺失的弥补，可以有效地回应信息不对称的问题，让捐赠人、受益人、公众等各方看到公益项目/机构的价值，协助增强公益机构的社会合法性，促进公益领域的优胜劣汰。<sup>1</sup>

从这个角度看，对外分享评估结果也是我们支持行业发展的一种方式。关于这一点，将在下一章中进一步予以说明。

<sup>1</sup> 卢玮静、赵小平、陶传进、朱照南.(2014). 基金会评估：理论体系与实践. 北京：社会科学文献出版社.

## 7. 行业支持

读完本章之后，我们应该能够：

- 理解开展行业支持工作的意义
- 明确开展行业支持工作的指导原则
- 明确有哪些可供选择的行业支持方式

### 引言：环境影响机构发展，我们可以如何推动环境改善

行业支持，指景行作为多方互动的桥梁、平台，为被资助机构联结信息、知识、渠道，帮助机构争取来自其他界别的认可和资源，促进公益机构间协作的一系列活动。

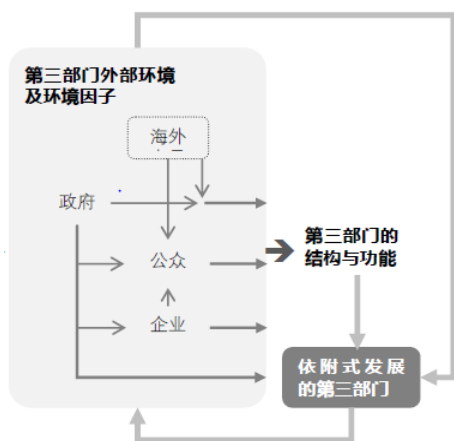


图 7-1 公益组织外部环境及其影响因素 引自 依附式第三部门发展：第三部门环境分析

公益机构并非存在于真空之中。康晓光等学者指出，包括政府、企业、公众、媒体、海外力量（国际 NGO）在内的各方都对其生存、发展产生影响。<sup>1</sup>（见图 7-1）

因此，想要促进公益机构扩大影响，除了支持机构自身的能力建设外，还需要推动其所在环境的改善。即，通过对上述主体施加影响，让它们在观念上认可公益机构的价值，并愿意提供政策和资金等资源来支持机构的发展。

大规模和多样的社会需求意味着需要有大量的公益机构存在，它们在组织运营、业务研发、资源动员等方面皆有能力提升的需求。景行难以直接回应如此庞大的需求，却可以借助自身及被资助机构的资源和影响力，为公益机构提供信息、经验、知识，对接资源渠道。通过承担起引领型基金/引领性机构在知识积累、分享，公众教育和政策倡导方面的责任，助力行业发展。

<sup>1</sup> 康晓光等. (2011). 依附式发展的第三部门. 北京: 社会科学文献出版社.

## 7.1 指导原则

### ■ 成为建立伙伴关系的桥梁

景行对公益行业发展的推动主要依靠被资助机构来实现，我们可以起到的是桥梁的作用，通过会议、研究、评估和知识成果传播等方式，协助被资助机构和政府、企业、其他基金会和公益机构建立伙伴关系。

伙伴关系可以惠及多方。公益机构可以充分运用自身专业的理念和技术，为政府主导的社会事业发展建言献策，帮助企业和基金会增强其公益项目的社会影响。而在展示自身价值的过程中，被资助机构和其他公益伙伴亦可以为自己争取到更多的资源。同时，公益机构间的伙伴关系也可以促进行业内的相互合作和资源共享。

## 7.2 行业支持方式

### ■ 社会组织快速成长沙龙暨在地伙伴交流会

社会问题的解决需要系统性方案和多方参与。因应政治、经济、社会、文化环境的不同，各地面临的社会问题多样。我们相信，本地人最了解且最有动力去解决自己所面临的问题。只有在本地建立起伙伴关系，将资源动员起来，问题的解决才会更为有效和可持续。

召开多方参与，旨在探讨共同议题的会议是基金会推动跨界交流的主要方式。<sup>1</sup>基于此，我们联合各地的枢纽型组织（如，群团组织等），开展“社会组织快速成长沙龙暨在地伙伴交流会”系列活动，希望能促进公益机构与地方政府、基金会、企业等的交流、合作。

（过往案例：社会组织如何快速成长研讨会暨景行伙伴成都分享会，2015）

---

<sup>1</sup> 关于基金会推动跨界交流的意义、方式、案例的详细介绍，可见 Foundation Building Sourcebook: A Practitioners Guide Based upon Experience from Africa, Asia and Latin America. <http://www.synergos.org/knowledge/00/sourcebook.pdf>

## ■ 知识生产及成果传播

公益机构的重要使命就是让更多人意识到社会问题的存在并提供专业的解决方案，这些都离不开知识的积累和传播。而目前，公益机构彼此和对外交流时，常常是漫谈感受和经历多，系统性梳理和文字论说少，此种现象阻碍或至少是减缓了其使命的达成。

而同为公益实践者，为行业生产和输出知识也是基金会理应肩负的责任。<sup>1</sup>我们可以协助被资助机构挖掘其自身的实践智慧，也可以将自己对于公益机构成长的理解，对于资助工作的思考记录下来，借助基金会的微信平台、网站以及行业媒体等渠道对外分享。

基于受众的不同，知识积累和传播的途径可简要归为两类：面向公益同行，我们主要采用项目评估和案例研究的方式，从专业的角度理性论述公益项目的价值和公益机构存在的合理性；面对行业外的公众，我们则可以采用报告文学等形式，以更通俗易懂的形式增强公众对公益行业的认知。

因案例研究的专业性较强，可引入社科学者作为合作伙伴，以资助而非购买服务的形式支持其开展工作。过程中，既要充分尊重研究者的主体性，给予其研究所需的灵活度和空间，又要积极提供协助，主动邀请他们参与景行的内部讨论会，助其获取研究所需的信息。

## ■ 景行伙伴联合倡导

作为各公益领域的领军机构，景行伙伴有责任也有能力开展公众教育和政策倡导工作，利用自身的专业优势和影响力，发起对某一社会议题的讨论，如：慈善立法、困境儿童教育、养老服务、流动人口服务、社区治理、环境保护等。

同时，可发动基金会进行联合倡导，以引起更大范围内的关注，并在过程中共同探索问题的解决方案。未来，可由景行团队出专人负责推动，并设立专项合作基金。

## 8. 财务及档案管理（依基金会统一规定执行）

<sup>1</sup> 对基金会肩负知识责任的论述，可见 保罗·布雷斯特，何豪著，李存娜译。(2013). 善款善用：聪明慈善的战略规划. 北京：中国劳动社会保障出版社.

## 9. 延伸阅读

### 如何资助公益机构开展能力建设

#### 如何理解组织生命周期

Speakman Management Consulting. Nonprofit Organizational Life Cycle.

<http://www.speakmanconsulting.com/go/speakman/resources/nonprofit-lifecycle-matrix.pdf>

#### 如何设计机构能力建设类项目

TCC Group. (2001). Building to Last: A Grantmaker's Guide to Strengthening Nonprofit Organizations, A Briefing Paper on Effective Philanthropy.

[http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per\\_brief\\_Building.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per_brief_Building.pdf)

TCC Group. (2007). Deeper Capacity Building for Greater Impact: Designing a Long-Term Initiative to Strengthen a Set of Nonprofit Organizations.

[http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per\\_brief\\_ltc.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/index.php?pub=per_brief_ltc.pdf)

#### 如何评估机构能力建设类项目

TCC Group. (2002). Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations.

[http://tccgrp.com/pdfs/per\\_art\\_evaluating.pdf](http://tccgrp.com/pdfs/per_art_evaluating.pdf)

### 如何资助公益机构扩大影响

#### 什么是影响规模化

McKinsey & Company. (2010). Learning for Social Impact: What Foundations Can Do.

<http://mckinseysociety.com/learning-for-social-impact-report/>

Grantmakers for Effective Organizations (GEO). (2013). Pathways to Grow Impact: Philanthropy's Role in the Journey.

<http://www.geofunders.org/resource-library/support-nonprofit-resilience/record/a066000000AisaBAAR>

Grantmakers for Effective Organizations. (GEO). (2014). Smarter Philanthropy for Greater Impact:

Rethinking How Grantmakers Support Scale.

[http://docs.geofunders.org/?filename=geo\\_2014\\_ssir\\_supplement\\_final.pdf](http://docs.geofunders.org/?filename=geo_2014_ssir_supplement_final.pdf)

Gugelev, A. & Stern, A. (2015). What's Your Endgame?

[http://ssir.org/articles/entry/whats\\_your\\_endgame](http://ssir.org/articles/entry/whats_your_endgame)

如何通过复制项目扩大影响

Bradach, J. (2003). Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs.

[http://ssir.org/articles/entry/going\\_to\\_scale](http://ssir.org/articles/entry/going_to_scale)

The Bridgespan Group. (2008). Getting Replication Right: The Decisions That Matter Most for Nonprofit Organizations Looking to Expand.

<http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Strategy-Development/Section2/Getting-Replication-Right-The-Decisions-That-M.aspx#.VdbKa5Gqqkr>

影响规模化的外部环境如何

康晓光等. (2011). 依附式发展的第三部门. 北京: 社会科学文献出版社.

王名等. (2014). 社会组织与社会治理. 北京: 社会科学文献出版社.

马庆钰, 廖鸿主编. (2015). 中国社会组织发展战略. 北京: 社会科学文献出版社.

国家基本公共服务体系“十二五”规划-国发〔2012〕29号

[http://www.gov.cn/zwgg/2012-07/20/content\\_2187242.htm](http://www.gov.cn/zwgg/2012-07/20/content_2187242.htm)

国务院办公厅关于政府向社会力量购买服务的指导意见 国办发〔2013〕96号

[http://www.gov.cn/zwgg/2013-09/30/content\\_2498186.htm](http://www.gov.cn/zwgg/2013-09/30/content_2498186.htm)

中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见〔2011〕

[http://www.gov.cn/jrzg/2012-04/16/content\\_2114526.htm](http://www.gov.cn/jrzg/2012-04/16/content_2114526.htm)

资助管理

如何起步

乔尔·J·奥罗兹. (2002). 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. 北京: 机械工业出版社.



The Synergos Institute. (2000). Foundation Building Sourcebook: A Practitioners Guide Based upon Experience from Africa, Asia and Latin America.

<http://www.synergos.org/knowledge/00/sourcebook.pdf>

### 如何选择被资助机构

The Bridgespan Group. How to Research a Nonprofit: Deep-Dive Approach.

<http://www.bridgespan.org/Philanthropy-Advice/Researching-Nonprofits/Due-Diligence-Tool/How-to-Research-a-Nonprofit%E2%80%94Deep-Dive-Approach.aspx#.VUii85Gqqko>

Grantmakers for Effective Organizations (GEO). (2004). The Due Diligence Tool for Use in Pre-Grant Assessment.

[http://www.issuelab.org/resource/due\\_diligence\\_tool\\_for\\_use\\_in\\_pre\\_grant\\_assessment](http://www.issuelab.org/resource/due_diligence_tool_for_use_in_pre_grant_assessment)

### 如何评估资助管理

Grants Managers Network(GMN). (2013). Assessing the How of Grantmaking: Basic Questions and Critical Indicators.

<http://www.gmnetwork.org/projectstreamline/articles-topic/evaluate-practices/assessing-grantmaking/>

The Center for Effective Philanthropy (CEP). Grantee Perception Report (GPR).

<http://www.effectivephilanthropy.org/assessment-tools/gpr-apr/>

### 去哪里搜寻更多资料

Scaling What Works initiative <http://www.scalingwhatworks.org/>

Grantmakers for Effective Organizations (GEO) <http://www.geofunders.org/>

TCC Group <http://www.tccgrp.com/>

Social Impact Exchange <http://www.socialimpactexchange.org/>

The Center for Effective Philanthropy (CEP) <http://www.effectivephilanthropy.org/>

The Bridgespan Group <http://www.bridgespan.org/Home.aspx>

Innovation Network <http://www.innonet.org/>