

# 壹. 资助指南总述



中国资助者圆桌论坛

2017年2月

# 资助指南 · 专供资助工作者使用

资助机构承担着支持和发展社会问题解决方案的使命。资助工作者，作为核心业务成员，其态度、能力与行为，直接决定了资助机构能否兑现使命。因此，资助机构无不重视资助工作者的选拔和培养。

然而，由于资助机构普遍规模小、人员少，每家机构单独培养资助工作者，投入产出并不经济。中国资助者圆桌论坛，作为中国资助机构的平台，遂承担起开发工作指南、开展学习活动的任务。

《资助指南》共分五册：

- 壹. 资助指南总述
- 贰. 如何做项目分析
- 叁. 如何做机构分析
- 肆. 如何做监测评估
- 伍. 何做领域扫描

# 致谢！

感谢所有CDR成员机构以及数十位一线资助工作者，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（按首字母序）对CDR的机构支持。

感谢億方公益基金会对本系列手册开发工作的支持。

未来，我们将继续和资助工作者们密切互动，同时汲取国际同行的相关经验，每周补充案例和工具，并定期更新手册内容，欢迎大家关注。

文责自负，指正请联系：

李志艳

18611645023

[zhiyan@cdr4impact.org](mailto:zhiyan@cdr4impact.org)

# 资助指南 · 目录

---

## 1. 资助的定义

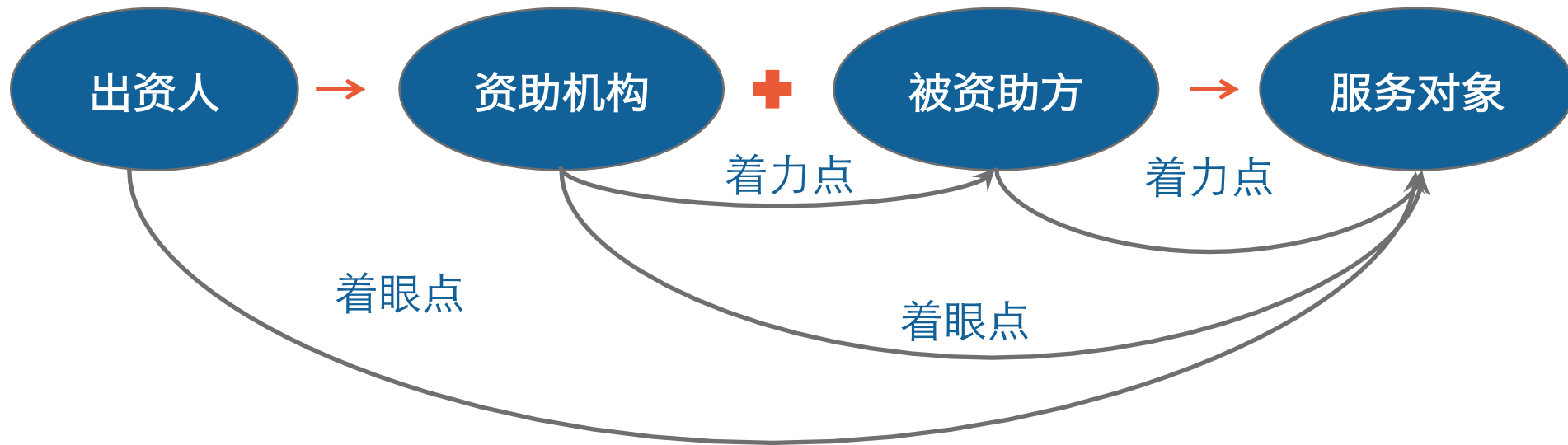
## 2. 资助工作者的四项核心工作

## 3. 资助工作者的职业素养与伦理

# 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。



# 1 资助的主体

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。

## 2 资助的着眼点：服务对象的真实问题

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，都最终会影响到服务对象的生存、生活和发展。

- 有的影响全体人类，如核武器、气候变化、物种保护、艺术创造与保护、科技发明、社会思潮与制度变迁等；
- 有的影响一类人，如留守儿童、流动儿童、乡村居民、女性、孤寡老人、LGBT、外来人口等；
- 有的影响具体一部分人，如\*\*地区\*\*年龄段\*\*人群。

因此我们也可以说，资助都是为了最终服务对象的正向变化。

### 3 资助的着力点：被资助方的发展

资助与执行的区别在于，资助需要通过他人来实现成效。资助机构必须不断地体会，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。

- ❑ 一方面，被资助方才是具体事业的负责人，资助机构只是支持者，要尽力避免越俎代庖，一旦被资助方的主人翁感丧失，工作效果将大打折扣。
- ❑ 另一方面，被资助方的发展有且只有一个定义，即社会问题的改善。如果不能转化为解决社会问题，资金规模、人员数量、团队能力、品牌知晓度等增长，都不能称之为“发展”。



# 资助指南 · 目录

---

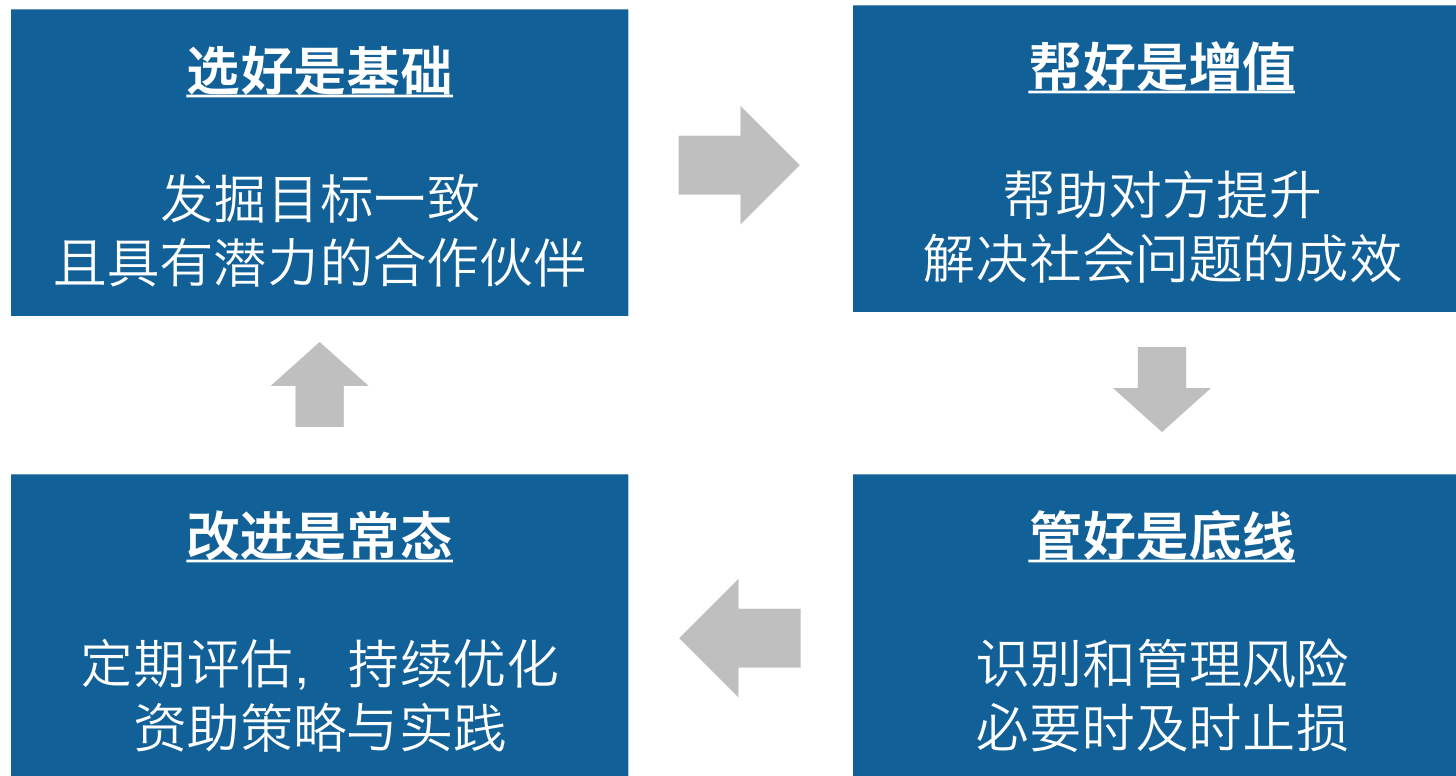
1. 资助的定义

2. 资助工作者的四项核心工作

3. 资助工作者的职业素养与伦理

# 资助工作者的四项核心工作

一家资助机构是否有效，资助工作者很关键，资助工作者要想卓有成效地解决问题，需要做好以下四个方面的工作：



# 它们是所有资助机构的基本功

- 所有出资人都怀有宏伟的社会构想，所有的资助机构都希望实现前瞻的战略，但这些都需要通过资助工作者来落地，都离不开“选好、帮好、管好和改进”这四项最基础的资助实践。
- 一家机构也许正处在使命模糊、战略不明的阶段，资助工作者仍能在一定范围内做到“选好、帮好、管好和改进”，对社会产生价值。
- 尽管绝大多数的资助工作者都不具有资助最终决策权，但他们负责搜集信息、推荐项目以及与合作伙伴互动，实质上从源头限定了资助范围，决定了资助决策的质量。

## 1 选好是基础

- 选好比帮好、管好更重要。如果选得不好，后面的工作事倍功半。因此，专业资助机构都在发掘优秀合作伙伴方面投入大量时间和精力。
- 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。

# 1 什么是好的合作伙伴？

所谓好伙伴，是指与资助机构目标和风格相符，关心服务对象，并具备解决社会问题的潜力的机构。

## 相符

该机构与资助机构大方向与大目标一致，并且符合资助机构的管理风格与要求。

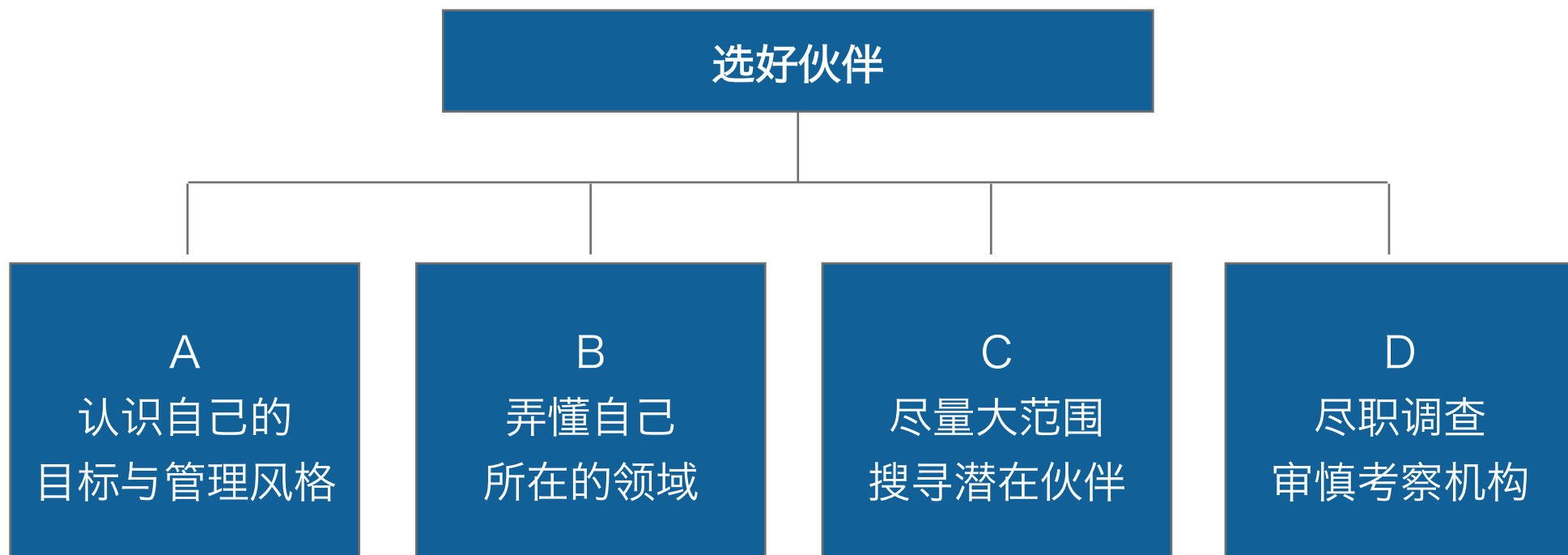
## 有愿

该机构关心服务对象的真实问题，并以此作为机构使命、战略以及项目的出发点。

## 有力

具备做事的基本能力以及可观的发展潜力，能够持续直面挑战，优化服务，完善组织。

# 1 如何选好合作伙伴？



## A 选择别人首先要 “认识自己”

认识自己，主要包含“目标”和“管理风格”两个方面。

### 目标

- 我们机构关心的服务对象是谁？
- 我们机构关心的地理范围包括什么？
- 我们机构关注什么问题？
- 我们机构希望实现什么变化？

### 管理风格

- 我们机构对风险的承担能力如何？
- 我们机构的资助底线是什么？
- 我们机构资助后参与深度如何？
- 我们机构的资助决策流程是怎样？

## B 弄懂自己所在的工作领域

- 只有在熟悉的领域，我们才有判断力。资助工作者应十分熟悉自己的工作领域，不然不足以选出好机构、好项目。
- 资助机构通常选择三种不同的领域聚焦方式：

| 议题聚焦   | 阶段聚焦   | 交叉聚焦   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– 教育</li><li>– 环境</li><li>– 农村发展</li><li>– 残障等</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– 初创期</li><li>– 发展期</li><li>– 规模化阶段等</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– 如罕见病领域的<br/>初创机构</li></ul> |



## C 尽量大范围搜寻潜在合作方

- 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。
- 常见的搜寻方法：
  - 领域扫描：定期有规律地扫描领域内的行动者
  - 推荐：专家、同行以及已有合作伙伴推荐
  - 公开招标：公开招募合作伙伴
  - 社群参与：参与相关论坛、峰会、研讨会、平台网络等活动
- 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。

## D 做尽职调查，审慎考察潜在机构

当我们发现一些潜在机构符合目标范围，听到一个不错的主意，或者遇到一个有情怀的领导者，此时还不是做决定的时候。我们还需要对该机构关心服务对象的诚意，递送服务、解决问题、推动改变的潜力进行考察。

大多数项目的失败，都源于机构管理或人员上的挑战。不管是做项目资助，个人资助还是机构资助，都需要做尽职调查。一般而言，尽职调查的内容包含以下四个方面：

机构团队

业务模式

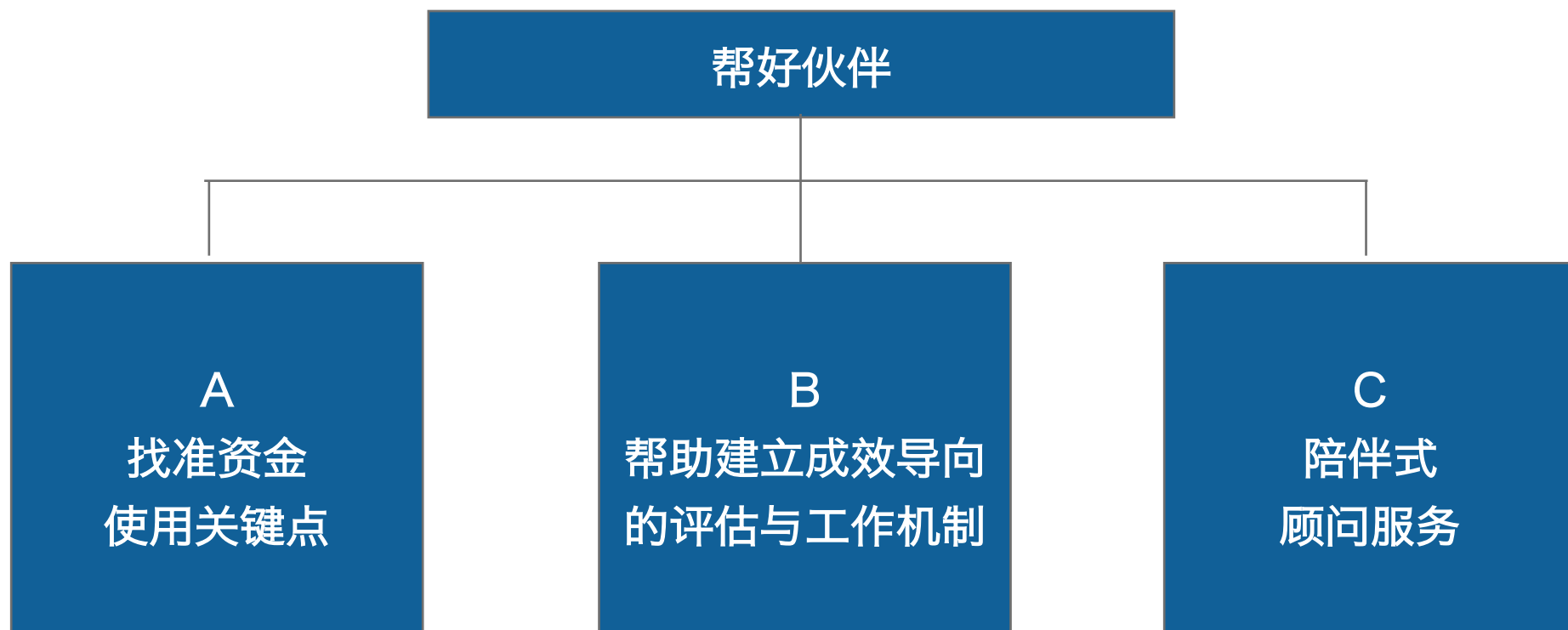
治理与管理

财务管理

## 2 帮好是增值

- 首先，能够选好伙伴，已经可以成为一家合格的资助机构。
- 如果在选好之外，还能提供其它增值服务，这将有助于提升资助机构以及被资助伙伴解决社会问题的能力。当然，这也对资助工作者本身的能力和作品内容，提出了更高要求。

## 2 帮好伙伴的三个切入点



## A 找好资金使用关键点

- ❑ 资金是资助机构最有价值的服务，把钱花好是资助工作者最应该花时间琢磨的事。找好资金使用关键点，并不是件容易的工作。
- ❑ 关于资金使用有两种迷思：

迷思1：被资助方最懂社会问题，最了解自己的机构，他们知道怎么花钱最有效。

迷思2：旁观者清，资助工作者更能看出对方发展的关键点。



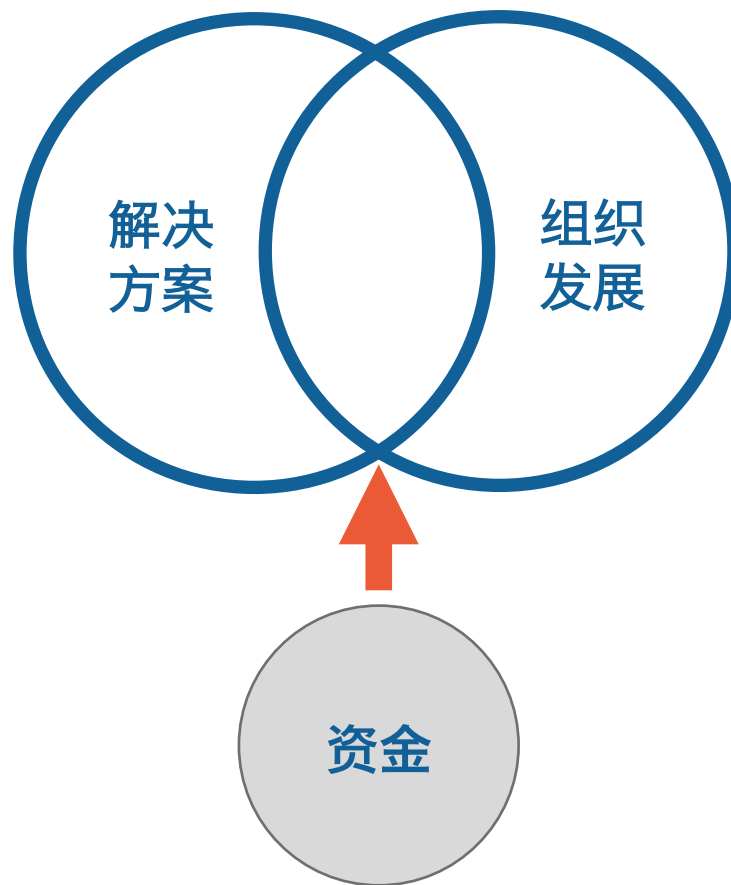
找到资金使用关键点，往往是资助工作者的模式分析能力、领域视野，与被资助方对自己组织和服务对象的一线了解和思考，相互碰撞、相互结合的产物。

## A 找好资金使用关键点

所有资助，都要同时考虑对解决方案和组织发展两个方面的影响。资助工作者要与被资助方共同探讨：

- 如何使用资金，可以放大社会问题解决方案的潜能
- 如何使用资金，可以助力团队和组织成长

关于资金使用方向、使用产出和成效的共识，构成了双方合作的主体事项。



## B 帮助建立成效导向的评估与工作机制

- 在公益链条中，服务对象往往处在弱势位置，他们不愿或者不能对公益机构进行实质性地问责。这导致为数不少的公益机构偏离使命。
- 在资助过程中，资助工作者要始终注重传递“关心服务对象、关注成效”的文化，并协助对方建立成效导向的工作机制。
- 这个机制要能帮助被资助方：
  - 监测实际服务对象是谁，避免偏离目标对象
  - 对服务对象的需求有更好的了解
  - 对什么有效、什么无效进行回顾与总结
  - 改进服务内容与流程
  - 以结构化的信息为基础做决策

## C 陪伴式顾问服务

- 被资助机构不仅需要钱，也需要创业顾问。提供顾问服务的做法值得鼓励，但需遵循以下原则：
  - 是对方的方案或组织发展当时所需要的
  - 资助机构或其外聘技术提供商具备提供高质量增值服务的能力
  - 长期持续，陪伴顾问，直至有所改变
- 一家机构的成长，需要的帮助是多方面的，常见的增值服务包括：

### 提升规范性

- 财务管理
- 项目管理
- 机构治理
- 机构管理

### 链接资源

- 朋辈及跨界网络
- 针对性介绍学习对象
- 筹款渠道拓展

### 技能提升

- 产品与业务研发
- 领导力与战略辅导
- 研究评估倡导技能



### 3 管好是底线

- 资助资金要发挥效用，需要帮助被资助方承担创业风险。但资助工作者仍需了解风险所在，规避不必要的风险。
- 选好伙伴、帮好伙伴，已经能够减少大量风险。但现实中仍不可避免会有始料未及的事情发生。
- 常规的管控风险工作包括：
  - 了解项目进展
  - 了解资金使用状况，必要时开展审计
  - 了解管理层、项目骨干变动等重大事项
  - 了解项目的大致质量
  - 必要时与被资助方一起调整工作目标或工作节奏

### 3 底线在哪里： 哪些可调整， 哪些要终止合作？

- 现实工作充满变动性，与原计划一样、不发生任何调整的项目和机构是不存在的。
- 资助工作者应充分了解并判断相关情景，在一些情况下协助对方做出妥善调整，并积极帮助被资助方与出资人之间建立理解与信任；在一些触及底线、发生重大影响的情况，则应终止合作，及时止损。
- 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

你所在的机构的底线是什么？

## 4 改进是常态

资助工作者应定期复盘，改进资助策略与实践。常见的工作场景包括：

- 每年向理事会递交资助进展、成效与改进总结。
- 每3-5年在资助计划层面，自行开展或聘请第三方机构进行评估。一般情况下，评估内容包括：

不同项目  
的进展  
与成效情况

不同被资助方  
的组织发展与  
能力成长情况

合作伙伴  
对资助策略和  
资助服务  
的反馈与建议

下一阶段如何  
提升资助成效  
的调整建议

## 4 改进需要组织文化支撑

资助机构在资金链的顶端，更加缺乏竞争和反馈机制。资助机构要能自我改进，常常并不容易，需要有一种实事求是和谦逊的组织文化。

- 要能够承认失败，并从失败中学习；
- 有意识地向被资助方以及服务对象学习；
- 建立一种程序，让真诚的声音可以表达出来。

# 资助指南 · 目录

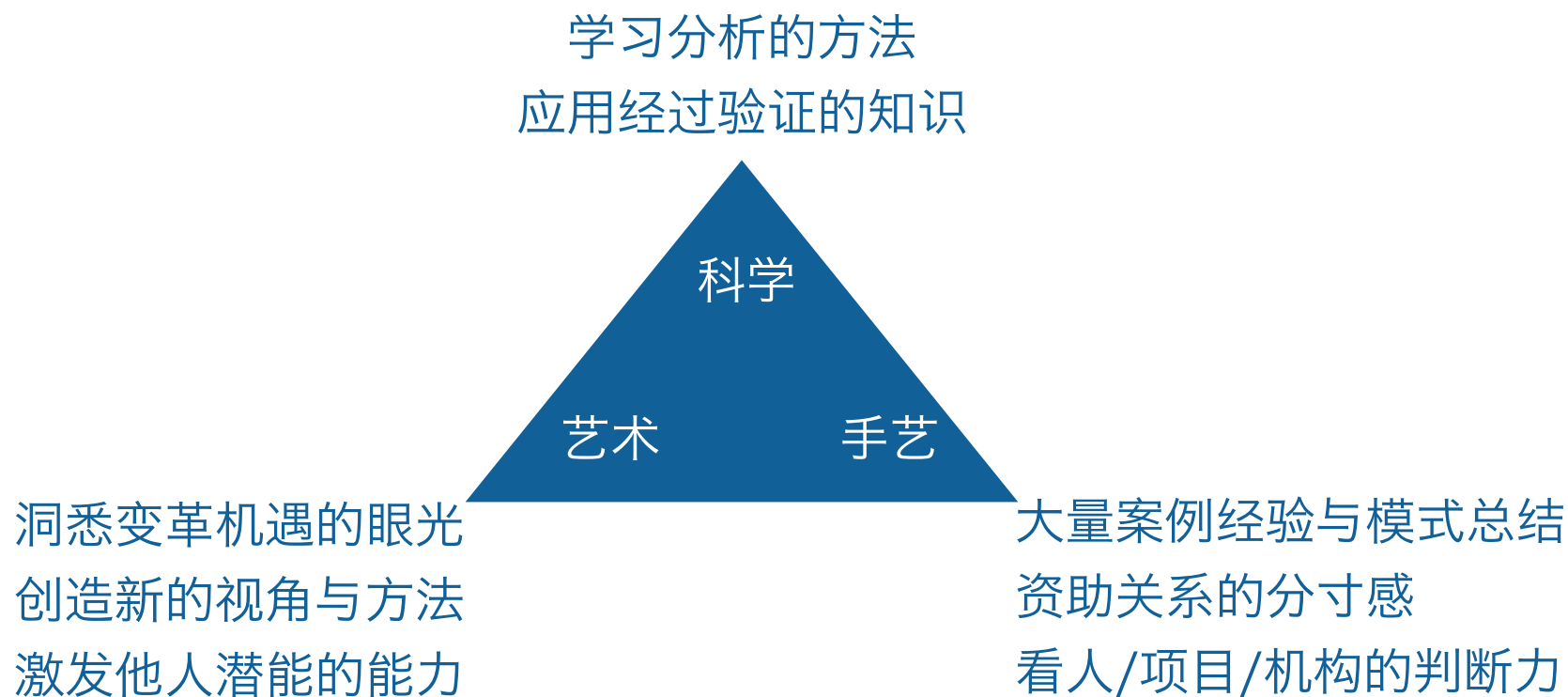
---

1. 资助的定义

2. 资助工作者的四项核心工作

3. 资助工作者的职业素养与伦理

# 资助像所有的实践学科一样，有其科学、技术和艺术的三面性



# 资助工作者的关键价值贡献点：结构性的分析框架

资助的特性是要通过被资助机构的发展来解决社会问题，我们不是直接操作者，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发表意见，我们贡献的方式，常常是：

**提供结构性的分析框架，帮助对方更系统地思考问题与挑战，从而善用自身的经验与智慧，找到更符合初衷、更具成效的解决方案。**

# 资助工作者需要学习的四种分析框架

我们将在后续四本手册中，逐一讨论这四种分析框架：

解决社会问题，带动系  
统改变的方法论

增强识别社会问题解决方案，以及帮助对方提升  
社会问题解决效果的能力。

组织发展与组织管理的  
方法论

增强选择合作伙伴，以及帮助被资助机构发展的  
能力。

监测评估

增强资助机构自我总结与改进资助成效，以及帮  
助对方建立成效导向的工作机制的能力。

对领域的系统了解

让自己懂行，对选伙伴、帮伙伴、评估成效、制  
定资助策略都有帮助。



# 资助工作者职业道德准则1.0版

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1.0版

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1.0版

## 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。
- 资助工作者受被资助方邀请，担任演讲嘉宾、培训授课等活动，不应接受报酬。如食宿、交通等费用已由本机构承担，则不应再接受邀请方支付相关费用。
- 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作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1.0版

## 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。

# 参考文献

- 戴维·罗斯, 《超级天使投资: 捕捉未来商业机会的行动指南》, 中国人民大学出版社
- Grant makers for effective organizations, Smart Grantmaking Guidebook
- Thomas J. Tierney and Joel L. Fleishman, Give Smart: Philanthropy That Gets Results, Public Affairs, New York
- 陈玮, 《我的PE观: 资深创业投资人陈玮的十年投资心路》, 中信出版社
- 戴维·格拉斯通, 劳拉·格拉斯通, 《风险投资操作手册》, 北京大学出版社
- 天使成长营, 《寻找下一个“独角兽”: 天使投资手册》, 北京华章图文信息有限公司
- 明茨伯格, 《管理者而非MBA》, 机械工业出版社

## 出品单位



中国资助者圆桌论坛是中国资助机构的平台机构，其使命为“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

## 资助单位（排序不分先后）



億方公益基金会成立于2013年，其使命是关注公益研究与社会企业，支持民间公益组织，推动社会创新发展。



南都公益基金会成立于2007年，使命是支持民间公益，愿景是社会公平正义，人人怀有希望。



凯风公益基金会是段伟红博士于2007年成立的全国性非公募基金会，通过支持思想的生成和传播，致力于推动人类进步，促进社会发展。



招商局慈善基金会成立于2009年，以“关注民生、扶贫济困、热心公益、和谐发展”为宗旨，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。



澳门同济慈善会在中国内地的资助工作，以让每个中国儿童都能接受公平优质的教育为使命。帮助中国处于弱势的儿童不仅能上学，还能上好学，充分发展个人潜能，提升儿童对未来学习、生活及工作的适应能力，进而能够平等地参与并且促进中国的健康发展。



浙江敦和慈善基金会成立于2012年，以“弘扬中华文化，促进人类和谐”为使命，秉持“尊道贵德”的价值观，在国学传承、公益文化、公益支持等领域开展资助。