



打造良性发展的公益产业链

# 是或否

## ——如何向申请资金者批准或拒绝

Yes



No





# 是或否

## ——如何向申请资金者批准或拒绝

### 资助之道 (GrantCraft) 项目介绍

资助之道 (GrantCraft) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间, 资助之道 (GrantCraft) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构, 将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例, 全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心, 后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权, 基金会中心网将资助之道 (GrantCraft) 系列手册翻译成中文, 并负责在中国基金会行业推广, 希望对中国公益事业带来思考和启发, 促进捐款人理性捐款, 基金会透明管钱, 公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作, 在全球范围内推广资助之道 (GrantCraft)。

资助之道 (GrantCraft) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版, 不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素, 译文难免与原文的含义不相符合, 敬请谅解。

英文原版请访问[www.GrantCraft.org](http://www.GrantCraft.org) 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议, 案例分享和合作, 请发送邮件联系我们 [grantcraft@foundationcenter.org.cn](mailto:grantcraft@foundationcenter.org.cn)。

### 基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起, 于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台, 提供行业发展所需的能力建设服务, 促进行业自律机制形成和公信力提升, 培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息, 提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用, 作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



资助

# 是或否

## ——如何向申请资金者批准或拒绝

### 目录

P2

#### 导读

对大多数资助方来说，筹集资金很困难，但是决定给予资金与谁也同样很困难。你怎么批准或者拒绝申请者并让他们清晰的明白你的依据，认同他们被公正对待了，而且可以做出关于他们下一步的合乎实际的计划？

P4

#### 基本原则

好的给予资金的决定的基本原则听上去可能像是一个简单的关于效率和利益的问题。但当不能很好的理解这些原则时，决策会变得很复杂。

P5

#### 决策的理由及其影响

在拒绝申请者时候，理据变得非常重要。如果你清楚明白你决定的理据，你可以了解在基金寻求者沟通的时候做出多少以及怎样的努力。

P8

#### 筹资者的期望

资助方描述6种方式：从拜访到和朋友以及以前的同事回顾计划，通过这些方式来理解筹资者的期待可以带来更好的决策。

P11

#### 你的机构如何做出决策

资助方不能单一的改变制度，但是他们可以明白制度事务以及文化怎样影响他们做出决定给予资金的挑战。先决条件是要辨别基金会的期望和不成文规定。

P14

#### 你的个人身份与职业角色

完全以职业角色出现会使得资助方显得不可接近并且不亲切，但是完全忽略职业角色会使得资金给予的决定不客观，而且会带来负担和变化，使得工作变得复杂化。

P16

#### 批准的挑战

给予受助方资金只是建立了一个受助方和资助方长久而且可能很复杂的关系的开始。伴随着对双方理想的期望，让这样一个关系有一个好的开始意味着要拒绝更多的申请者。

#### 迷你案例：

一些资助者是如何批准或拒绝的？

三种决策留待细致讨论，详细讨论他们的反应提供决策的不同种类的挑战。虽然这些都没有被诠释为“最佳实践”，他们都提出一些可能性，帮助那些希望改善他们的说出决定的方法的人：

P7

一个完整故事的理据声明

P10

面对面告知决定

P13

客户服务——一种决策的方法

**有三个**很好的场合，探讨在本手册所涵盖的问题。

- 当你在一个特别困难的决定，让你发现自己陷入混乱拖延，令人忧心，而对自己产生怀疑，并希望解压和处理有关情况。
- 如果您发现你有一个关于慢性不愿决定放弃，并希望建立一个更好的理解和方法的。
- 当你的机构正在审查其事实和方法，并且愿与您设法找到它可以支持一个更有效的决策提供过程

#### 特别栏目

P15 准备有难度的对话

P18 套用信函：一个筹资者的评论

P20 筹资者希望资助者知道的

P21 资助者的重要提示

P22 使用本手册的其他方法

## 导读

“拒绝申请者经常会让我感到不舒服。我怎么知道这个计划书是行不通的？我是不是错过一些东西？如果它真的被证明是一项伟大的工程呢？”

——一个做大部分拒绝的决定时常常心存疑惑的资助者

“需要大量的毅力直接去拒绝。期待单个的项目官员保持这种独行侠的毅力是不合理的。部分的毅力，必须由总统和董事会承担的。”

——迈克尔胡克，《道德价值观和私人慈善机构》，  
《社会哲学和政策》（第4卷第2期）

“申请者可能会听到‘同意’而不是‘让我们协商下’。提前告诫他们你的底线在什么地方，可以这样说‘我欣赏这个项目而且我也要推荐它。我们可以之后商榷细节，但现在你应该知道，我不能提供你要求的资金。这是我的底线。’这样他们就不会在之后进行的路上不知所措。”

——一位基金会执行官在做出同意的决定时给出的建议

资助者花了很多时间在做出决定上，这也导致他们可能不会在决定的沟通上花费太多时间，这指的是和筹资者的关于基金会的决定的沟通。如果挑战像看起来那么简单，那么也不用给予太多时间来考虑。乍看之下，似乎是讲究了效率和礼节的直截了当的事：每次查询或建议都需要有一个回应。最好的回应是及时、礼貌并且清楚的。此外，由于由此造成的失望，拒绝的时候应该带有同情心。如果可能的话，他们应该提供一些有益的鼓励或反馈。几乎没有人不同意上面这些。

但是，基于和大量的资助者讨论以及一些实际的情况，当我们再次审视这些策略时，做出给予资金的决定的挑战实际上要复杂得多。当资助者被邀请去回想他们的经历时，他们描述了当批准资助后的未预料的缺陷以及拒绝资助后的麻烦情况：他们往往不确定应该给他们的决定做出多少解释。他们有时陷入到礼节和效率之间痛苦地权衡的压抑中。他们在帮助筹资者和不降低自己的期望之间进退维谷。他们有时很坚决，有时又会倾向于拖延。

这些反应给以效率和礼节作为基础的单一结构的决策提供提出了挑

### 例子的来源

Grantcraft手册是通过和资助者以及非营利组织的相关人士的一系列谈话编写出来的，这些人分享了他们关于做出给予资金决定时的时间利用、经历以及想法。在这个手册里，超过二十多个人（包括新人以及旧员）一起探究了做出资金给予的决定的动态，这种决定在各式各样的有着不同目标、文化以及组织面貌的基金会里扮演着重要角色。

战。从资助者的解释来看，“效率-礼节（efficiency and etiquette）”公式似乎违反爱因斯坦著名的建议“把事情做成最简单，但是不要过于简单。”本手册使用实践者的经历和反省来讲述哪里的“效率-礼节”的制度可能只是太简单了。它提供了一种可以让资助者利用来处理那些即使最棘手复杂的决定的方法。

那些怀疑他们是否能承受用来改善他们的决定所需的时间和精力的人，可能也会觉得它在帮助发现他们的工作在这些做决定的活动上花费的多少时间是有用的。在回应一个非正式服务清单的质疑上，管理人员最近报告说，平均而言，他们的机构批准大概只有四分之一收到的请求。即使算上“自动”拒绝，即因为它们不属于基金会的资助范畴而被立即拒绝，拒绝他们仍然需要资助者付出大量时间。并考虑到他们准备的计划和问题的数量，这也是一个非营利组织领导者的工作的重要组成部分。两方立场都需要更好的决策给予的机制。

资助者并没有将决策给予资金作为一种能够用一些测试或者标准化技术检测的独立的、日常的活动。相反，他们描述了展开后的决策的情况，其中部分远远超出了他们的控

制。这些情况是由筹资者的策略、文化以及资助者机构的实际经验所共同塑造的。有时资助者会有未经审查的人际习惯和对赠款角色本身的不确定性，当他们以自己的眼光来审视这些情形的时候，情况很快就会变得模糊不清。

有鉴于此，资助者的挑战不是在沟通已经做出的决定本身，而是理解和管理不同的给予出资的决定情形。资助者如何做到这些呢？听取爱因斯坦的“保持简单”的建议，我们可以从为这本手册做出贡献的资助者总结出五点实践得出的智慧经验，我们也会在这本手册中逐步讲解。

## 了解和管理决策提供的发展状况

- 记住好决定的基本规则。
- 了解你的决定的理由——以及它的影响。
- 理解和管理申请者的期望。
- 了解你的机构如何做出决策。
- 理解个人身份和职业角色之间的差别。



## 基本原则

回顾基本原则会有用么？这几乎令人很难想象。需要接受一些礼节和交际基本原则培训的人一般不会太留心这些；觉得对规则直觉上敏感的人也会觉得没必要在身上反映出来它们。但是，资助者在讲述他们的经验时，那些一直保持礼貌并在大多数情况下意识到人际情况的人可以发现他们的本能会使他们在一些决策情形下失策，对于这些情况的原因我们马上将要探讨。既然他们做出给予资金与否的基础，我们这里总结了四点基本的规则：

■ **披露目标和手册。**通过分享足够多的关于基金会的利益、目标和手册是事情，试着避免让资助者改善那些只有很小几率被批准的计划的麻烦。书面指导是一个良好的开端，但往往不够。很多抱有希望的资助者即使在写得最清楚的手册上也会看到一些灰色未覆盖区域，为了处理这些，一些基金会会电子邮件或电话提供意见。其他组织会组织见面会来帮助潜在的筹资者了解基金会的利益。正如一个资助者所说，所有这些方法的目的，是“创造一个‘好球区’，等待‘投掷’的到来。”

■ **迅速。**仅次于同意批准资金的好事情是迅速拒绝。尽快了解到他们自己的水准能够让资金寻求着控制期望并减少更多他们面对管理组织时的不确定感。当因为日程和审查使得决定不可能迅速给出时，给资金寻求着一个预估的回复时间是很有帮助的。

■ **提供明了、有用的解释。**筹资者在满怀希望地等待后得到一个拒绝的答复都会失望甚至沮丧。他们希望知道他们为何被拒绝，怎样做才能提高竞争力，是否应该再次来基金会申请，以及怎样能够提高他们被资助的可能性。“不管怎样，”一个资助者说，“提供一些反馈能够说明你是懂他们的计划的。”表明你理解他们的计划并解释拒绝的原因，可以为他们提供一些有用的是反馈。有人会解释说因为有太多超过拨款数额的申请者申请，这样的冷漠的决定发送者还不如不提供任何反馈：没有钱，也没有反馈。

■ **注重礼节。**除了基本的礼貌，挑战是在温和的同时也要坚决，并且，或许可以指出计划的弱点。在这种情况下，不仅需要礼貌的举止，而且需要敏锐的情感。

资助者容易犯的规则上的最大错误是以为仅仅了解他们就已经有效处理告知决定的事情。知道如何运用这些规则，尤其是再面临复杂性和不确定性的时候，这才是挑战的所在。

## 决策的理由及其影响

**当告知决定**——尤其是告知拒绝的决定——的时候理由是最重要的。一些理由很适合一个简单的“效率-礼仪”方式，并为决策提供顺畅。其他人似乎经常无视这一做法，并造成了告知决定的困境。管理如何告知决定的第一步是了解你在处理那些理据并且找到这些理据的具体含义。

资助者们给予本手册描述了三种拒绝的理据：

■ **种类型拒绝**：一些计划根本不符合基金会的目标或准则，这些是必须被取消资格的。无论其实质性的优点怎样，他们要么来自不相称的领域，要么因为错误的原因，要么申请了错误的资助类型。很多资助者根本不看这些申请，它们直接被初级筛选筛去了。

■ **政策型拒绝**：一些计划确实符合基金会所有的目标和准则，但提出了一些基金会不赞成的政策或策略。筹资者和资助者可能会在原因上同步，但是会在方法上有分歧。例如，他们可能都致力于减少某一城市青年帮派活动，但一方比较倾向于犯罪控制模式，这种模式通过起诉团伙成员达到控制目的；但另一方倾向于发展模式，这种模式力求为青年们提供除了帮派生活外的建设性的可选择的替代方案。根据我们采访的大部分出资方和筹资者，承认分歧是最好的。其中一个资助者说：“有时候你应该说这很有趣，但我真的不认为这种方法能让你得到你预想

的结果。”

■ **个人判断型拒绝**：有些计划符合基金会的目标，但他们的成功和适合性因为其他原因会被质疑：对组织的能力、领导力及目的或者价值缺乏信心。

每一次的拒绝都意味着对决定的准则的不同的解读。例如，一个种类型拒绝不需要太多的解释，只需指出计划和基金会准则的不相符之处就可以了。但是，政策型拒绝需要更多的解释。筹资者要了解他们的策略为何与你的不同。而且拒绝后可能会产生更多复杂的情形。你可能会发现筹资者将尝试说服你，说你关注的是被误导的。如果你对这些情况有事前的料想，这是能够反映出你对自己的工作很了解的。一个资助者说他一次次学到了“要很有信心地向人们表达自己的判断，这样才不会陷入长时间的争论”。但是另一个资助者却觉得和筹资者的争论是证明“我为什么在这里”的必要过程。他认为他的工作是向申请者给予帮助，从而让他们把一个没有前景的计划书变成一个更好的。用于这两种的关键在于他们了解给出一个政策型拒绝后会产生怎样的情形并且事前做好了准备。

个人判断型拒绝构成了最棘手的挑战。回想起一个“项目很合适，但是这个申请者有一些问题”的时候，这个资助者想起了当时为怎样给出拒绝的反馈的而和筹资者进行的反复而持久的努力的情形。如果要诚实说的话，是要指出筹资者不但在合作过程有不好的名声而且很伤人感情。虽然觉得资助者毕竟是有责任解释的，可是这会使双方都比较痛苦，资助者最终没有给予任何反馈。

在一些情况下，资助者觉得个人判断型拒绝是很困难的，是因为这不是资助者自己的个人判断，而是理事们共同投票推荐通过与否的。“如果说申请人显然不符合准则或没有一个不错的计划，拒绝他我不感到内疚”一位项目官员说。“当我协助申请人改善计划，然后把它一路推举到董事会，结果被他们推翻了我自己的决定时我会感到很内疚。”另一个人说，“如果我没有早些告知申请人他的计划通过不了，我觉得是我没有做好自己的工作。”

其他资助者指出，这项工作的一部分是与行政人员及董事一起合作的。他们强调有必要提前告知他们你的一般策略以及方案和组织的类型，并判断他们对你的方法的支持与否。正如一位资助者所说，“当董事会第一次听到的都是新事物并且必须立即决定批准它与否的时候，董事会往往会感到措手不及。”

在某些情况下，资助者理解拒绝的理由，只是不用这种理解来处理告知决定的过程。例如，一些资助者讲述说，他们曾根据对个人的诸如申请者的组织或个人能力的判断来建议拒绝其资金的申请，但是却用政策型拒绝的方式来告知申请者拒绝的决定。他们希望这样能够避免双方的尴尬且痛苦的谈话过程。当然，当申请者再次拿着已经按照上次告知的问题修改过的计划书再次申请的时候，问题也会再次浮现。所以资助者已经学会在第一次就做出正确决定。一个资助者描述拒绝申请人的痛苦经历时说，就像“在停得满满当当的停车场倒车出来时，你可能会挂在别人的保险杠上，然后你就害怕移动，所以就一动不动地停在那里。解决的关键是移动并且承受刮痕。”

了解你的依据将会帮助你预测你将会有多大可能性挂上，并帮助你准备好移动的力量。



## 迷你案例分析：一个完整故事的理据声明

筹资者普遍请求一个书面的坦诚的“理据声明”作为反馈来准确解释基金会为何批准或者拒绝申请者的请求，一个大的社区基金会会对筹资者的这种共同请求做出了回复。

在一个西方大城市，很多向当地的社区基金会申请资助的申请人都会受到一封信来告知他们的申请通过与否。这种“理据声明”给每个申请者都做出了基金会做出这样决定的详细说明。

比如，在最近的一个拒绝的理据声明中，基金会清晰地描述了它的想法。除了担心每个客户的过高的成本外，声明还表达了对领导过渡的忧虑。随着其第一任执行主任离职，申请机构一直由其创始人和志愿者委员会（基金会会担心它是不是会无法完全达到其管理职位的作用）运行。其结果是，“除非稳固的管理结构已经到位，基金会不会决定资助”。

相同的案卷上，另一筹资者一张支票和一个描述基金会看到的他的优势的理据声明：所有董事会成员参加资助，“稳健的财政监督”建立了一个“多元化的资金基础”，与其他非营利组织细致的合

作增加了其筹码。

该基金会把这份声明给了他们的约百分之六十受资助者。那些申请“捐助者建议”的资金的人没有得到声明，也案卷上没有的人也同样没有得到（一般是因为他们的计划不再基金会的准则之内）。所有获得实地参观的筹资者都获得了一封理据声明。

基金会项目副总裁说，某些角度上，理据声明反映了该基金会希望建立一个开放的和建设性的资助者和筹资者关系的愿望。“这让资助款项没那么神秘了，”她补充说，“即使你得到资助，过程也可能会很神秘。”

除了促成一个更加开放的关系，该基金会把理据声明看作“一种形式的能力建设”。反馈指出一些不足后，副总裁解释说，申请者可以下一年带着更严谨的计划来再次申请。其他受助人在电话中询问

反馈以了解如何进步。在某些情况下，基金会将邀请申请者申请其技术援助基金的拨款，以处理在声明中列举特定的弱点。

即使是给予申请者同意拨款的决定，工作人员依然认为声明很重要。除了为非营利组织提供鼓励外，它们有助于澄清基金会的期望并且加强自己的重要目标。

被批准或者拒绝的申请者都表示说，理据声明是他们关注自己需要克服的挑战的重要工具。项目副总裁说：“尤其是当提到支票的时候，委员会会坐下来并且仔细倾听。”

虽然声明可以说是一个“痛苦的准备，”她补充说，“项目官员把它看作一个在工作中非常重要的工具。这给他们一个让受助者觉得有用的机会。”

## 筹资者的期望

**当你帮助基金会达成一致决定并且决定告知的时候**，筹资者正满怀期望地等待批准。了解什么会影响他们的期望可以帮助你明白告知决定的情况。更妙的是，如果你了解你的个人风格或者你的机构的做法可能是不必要的提高的期望，你可以掌控这个期望。

其中资助者已经开发出一种简单的测试，以检查她与申请者的互动可能会不适当地提高的期望：“我总是问，我在这种情况下目标是什么？为什么我问了有关该领域的想法？为什么我要做这个实地访问？如果目标似乎有道理，我会在询问申请者之前就有了自己的想法。如果我对目标的不确定，我就知道申请者也会不确定，这个时候期望就会过高被估计。”

更具体地说，资助者提到六种筹资者期望被抬高情形：

**“我需要他们的想法，并不仅仅是一份计划书。”**

资助者经常在和非营利组织的领导们的对话中，试图通过询问建议来制定有效的策略。但由于其他人视资助者的工作是取得资金，即使偶尔的信息或者想法的交流也会被意外的资金请求所打断。“这是两方的神奇的想法，”一个基金会的总裁说，“有时候项目官员可以被想法所激动，但是接着就会被计划书所吓到。”当很多人会把和他们的任何谈话看作是一个筹款会议的时候，他们不得不让自己屈服这个事实。有时候没有预算去支

出的时候，资助者可以强调他们仅仅是在这个领域努力学点东西。

**“申请人可以从我的实地考察中读到太多东西。”**

对于筹资者来说，一个实地考察往往就是基金会实际上以及确定要批准资助的信号。正常礼节性的访问可以增加筹资者的希望。一位来访的资助者，出于礼貌进行真诚的感谢，可能把期望进行进一步抬高。

了解了这些情况，一些资助者就限制实地考察以避免引起一些希望。他们只会已经在已经发放资助后或者发放资助有很高的几率的时候才会访问。（这当然更加强了筹资者的关于实地考察是批准资助的可靠预测的结论。）

其他人人都知道，他们可能会放弃重要的学习机会，只是为了避免棘手的人际动态，所以他们进行实地考察。还有一些人寻求一条中间道路：通过控制考察时的期望，既不把实地考察全面禁止也为自由的访问留有空间。其中一位资助者已经有了自己的处理方法：“在实地考察时，我时刻注意着自己，我的脾气，我说的话以及我说话的方式。我不断注意自己的说话内容。我花的时间越长，我就会感觉到他们越高的期望”。

另一个资助者会很频繁地

进行实地考察，但很坦率披露她可能有任何疑问：“如果我知道我要推荐的项目可能会被否决，我经常会在考察结束的时候告诉他们。它需要很大的勇气去说，也需要他们很强的专业精神去听取。”

### **“我问了很多修改建议，但现在我觉得它行不通。”**

提交计划书的筹资者可能会得到一个快速而礼貌的拒绝。这种努力仅仅涉及的筹款成本的一部分。但是，当拒绝在广泛的讨论后到来的时候，不管资助者是建议修改计划书版本，或者需要一个评估计划，又或者想要另一种形式的预算，筹资者虽然理解但是会愤愤不平。这不仅仅是因为他们的期望值提高了，然后破灭了，而且他们的时间（在他们看来）浪费了。一些资助者建议明确地共享一些不确定性，而不是共同的敷衍警告——“这是董事会的决定，而不是我的”——这信号将带来更多的风险，如：“我真的不知道有多少进展，我们正在与这些修改决策。我愿意不断尝试，但你真的必须决定是否要继续这项工作。”

### **“我反复看得次数越多，他们越觉得我会批准。”**

就像被告在陪审团考虑的过程中不断看时间一样，筹资者也会觉得决定做出的时间越长，结果越好。但有时资助者暂停回应的原因是他们在条例

上不确定应该怎么回应。他们想要更多的信息，或想了解在他们的预算下半年会是怎样的情形。一些人对申请者解释当前情形并承诺在固定的时间接触。其他人将负担转移给申请人，这意味着他们需要在以后再回来。少数人甚至选择拒绝，虽然他们实际上认为还需要考虑。这消除了筹资者的不确定性，但然后，如果批准拨款，“这必然是一个惊喜。”

### **“申请人是朋友或者以前的同事。”**

特别是对新的资助者，拒绝朋友或者以前同事的计划书会特别困难。你的朋友很高兴能有机会认识一个志同道合的同事，但你却有苦恼了，你得让他们知道，友谊并没有决定性作用。该资助者的经验在这里可能是类似于政治活动家，他最终赢得了大选，却在执政的过程中面临艰巨的任务，被指控出卖朋友或出卖初衷。资助者在这件事情上除了要在精神上做好准备以及解释好私交和公事的关系之外，并没有太多的事情要做，但是这个是我们回头要讨论的一个很重要的区别点。

### **“我们的重点已经改变了，我不得不拒绝一些当前的受助方。”**

一些新的准则会取消资助之前一直支持的受助者，很多项目官员承受着发布这些新的手册的重担。“有些人做的工作真的很出色，而且我们甚

至培养过他们，”一个资助者说，“所以当你真的需要拒绝他们的时候真的很难过。”如果基金会允许过渡一下，这或许也是一种方法。

除了上面所说的之外，一些资助者也尝试帮助受助方鉴别其他的资助的希望，甚至可能会帮助接近其他的资助人。这对那些面临众多不合格的受助者的资助方来说也是需要做出不小努力的。

.....

这些尝试控制每次期望被抬高的萌芽会常常以难以接触或者脱线而告终。与尝试控制期望相反，承认他们有时会是好的或者坏的告知决定的区别。敷衍性的拒绝只会在筹资者只是发来一封询问的短信件有用，这时告知决定的风格是符合期望的。但是当申请者已经为一个计划长时间工作了数月而被拒绝的时候，更多的解释是需要做出的。不想好这些区别会造成麻烦的。

## 迷你案例分析：面对面告知决定

一位被本手册采访的有经验的资助者总结道，只有一个令人满意的方式来传达拒绝的决定：和这个人进行20分钟的交谈。但是大部分资助者认为他们没有时间。然而，至少有一个基金会做到了这一点。它让主要的资助人面对面在基金会的办公室回应了所有申请者。他让所有的希望能和基金会接触或者希望得到反馈的筹资者参与到了这样谈话中。

几年前，当时的一个新建立的基金会完成了第一轮的资助时，发现自己面临了一个有些工作人员和董事认为是一种道义上的责任。

“我们在这第一轮的经验教训，”基金会主席回顾，“是人把多少时间投入到申请过程。”尤其是因为基金会还没有发展出明确的准则，她接着说，“我们有很多要理清头绪的问题。”

当董事会终于达成决定，董事会主席建议，工作人员“回去跟大家访问”以讨论出结果。由于双方都在这个初步的计划过程中进行了投资，“我们认为我们有责任”来分享给筹资者他们个人的想法。

从那时起，所有申请超过20,000美元资金的申请人都要通知董事会来亲自决定。“我们很早就解释说，”该高管称，“我们会与我们的受助人深入沟通，我们以学生的身份来了解我们的受助人也作为合作方来一起工作，并为他们付出时间和精力。我们还解释说，我

们做这个是由于尊重他们在做计划书的过程中花费的时间和精力。我们告诉他们，我们会进行实地考察，并请他们来参加告知会议。”

这个环节被提前安排以在董事会的档期范围内，有时也可能在董事会结束的第二天。他们被安排了三十分钟，也排除一些申请者倾向“想要重新提议的申请”。

当董事会已批准拨款，告知会议“是一种发展关系的方法。这是一种伙伴关系的讨论。”基金会工作人员会解释任何可能董事会可能设置、明确的预期，并更新组织的工作内容和计划。他们还开始准备为基金会帮助受助者实施的计划做出评估。

面对面地拒绝有自己的特点，可以根据董事的理由来决定是否采取这种方式。“这个谈话提到的是未来。我们喜欢的组织，但该计划书只是不适合。”基金会工作人员可能会提到其他组织成立者或讨

论更适合的一些类型的计划书。在少数情况下，该基金会会提供一个计划基金来提炼一个比较吸引人的却并没有被完全开发或者研究的点子。

谈到未来的拨款情况的前景渺茫，首席执行官说：“如果这显然不是我们的工作要做，我们会诚实地说那里只是似乎没有我们双方工作的契合点。我们积极地负责我们的受助者，并一直和他们在一起。如果我们不相信他们能够履行自己的目标，我们会告诉他们的。”

“人们来到这里都是期待能够被批准的，”她说，“我们已经了解到你必须非常明确。我们有一人谁不明白我们曾说过很多拒绝。”一些即时被拒绝的受资者也会积极回应。“有些人告诉我们，他们通常会得到一封没有任何信息的信件。或者写着‘如果您有任何问题请致电’，然后并没有人回复他们的电话疑问。有人说实际上被拒绝也挺有帮助的，原因是可以知道他们的组织怎样运作比较好。”



## 你的机构如何做出决策

由于大多数基金会倾向效率和礼节，这可能是因为他们都会赞同良好的决策的基本规则。但每个基金会的最优先的事项、风格以及资源都各有不同。对于每个资助者的个人挑战是要了解自己的机构。哪些基本准则是自己的基金会真正所赞成的？那些规则它很少倾向？并且即使有合适的资源也很少支持？决定的做出有哪些潜规则？回答这些问题可以帮助你以及那些管理基金会的人决定如何提供更有效的决策支持。最起码，了解该机构可以帮助你应对你所面临的一些压力。

### “我应该告知资助者多少关于我的基金会利益和优先事项？”

大多数申请者想要一些关于他们的做法是否正当且准备充分的个人建议。一些基金会很在意给予的建议，不仅仅是出于礼貌，而是因为他们很可能在一段时间内经常和相同的受资助者打交道。花费时间来让他们了解基金会会在未来带来更加有潜力的人。接受这个逻辑的基金会都会鼓励资助者和筹资者进行接触。“我花了很多时间来进行解释基金会的职责，”一个这样的基金会的资助者解释说，“告诉人们什么是优先事项、他们怎样去工作、为什么他们是无可或缺的以及他们能贡献出什么。”

在其他基金会，资助者最终会发现，他们的机构并不赞同这种做法。并考虑到大量的未来的筹资者，给这样的建议会消耗大量的时间。“我只是没有时间来和每一个申请人见

面，”有点沮丧的资助者说，“当我第一次成为一个资助者的时候，我想我应该满足大家要求的见面的机会。这就是我的职业生涯中一直在做的。我现在说不。”基金会执行官员可能会考虑其他方法：申请前会议、和基金会见面环节、网上办公、更明确的指引或使用的询问信函，用这些方法来管理给予决策者无法处理的了解环节。

### “我欠了被拒绝的申请者什么帮助或者反馈？我能够有能力给予么？”

基金会鼓励大量的计划书，并努力帮助所有申请者，这样的基金会应考虑资助者的工作量将会影响可行的。许多资助者都不确定应该给予多少帮助。正如其中一位解释说：

“即使我们不资助这些项目，我也试着尽我所能来帮助我认为值得的。但我认为这对我而言是个弱点。它分散了我的时间和思考，并且浪费了基金会有限的资源。”或者像另外一位资助者所说：“我们所花在告知的过程的时间又怎么能够在我们的目标和结果范围内对基金会的成功做出贡献呢？”

但是有些基金会却把告知过程看作是自己的义务。他们鼓励和支持，因为他们觉得，指出缺点，并提出帮助的来源能够帮助这个领域进步。即使在基金会不积极推动这一标准，你可以预见，这是工作的一部分，并通过了解睡资助了



你的领域或者人们可以到哪里寻找其他的资助者。

基金会不考虑给申请者一个详细的解释，可能在考虑另外一个好处：基金会越是给筹资者一个清晰的理据，这个基金会的理据就越容易被社会理解。正如一位申请者指出，“当他们清楚地解释他们为何拒绝你的原因时，他们是在让这个原因流通出去。寻求资助者会相互间讨论他们的目标和理据。”换句话说，这个考虑周到的解释会成为“一个有价值的项目的交流工具”。

### **“怎样快速回应所有的申请者？”**

许多主要的投诉是资助者回应申请者的申请过于缓慢。一些延误源于资助者的犹豫不决或不愿传达坏消息。但有些可以来源于结构性问题：越来越多的申请者导致了资助者无法在短时间内给出这个领域所希望的很人性化的回复。

“我们并不想把这个问题直接归结于客户服务，”一个高级项目官员说，“但筹资者是我们工作的对象。如果我们有工作量太大的问题导致我们无法处理，我们机构有责任解决这

些问题。”如果这是你的工作内容，而不是你的犹豫不决或不愿，这是决定给予放缓，确定这种担心是更加重视客户服务的出发点。参见第13页“客户服务——决策的方法”为例，可以了解一个基金会怎样建立新的优先事项和流程来支持资助者。

### **“我该如何处理受托人的倡议？”**

投资者并不反对受托人投入与他们的投入相当的资金，因为他们不清楚基本规则。

“我希望我从这里得到更多的指导，”一个人说。有些人难以找出他们基金会的不成文的规则。从受托人中转价是仔细看护的一个建议么？受托人推迟对项目主管说不？或予以批准？不理解这些规则使得投资商难以管理决策制定机构。除了排除制定决策中的任何影响——通过对筹资者强调“这是董事会的决定”——一些资助者已经通过向基金会的管理人员和同行寻求指导而破译了基金会中的潜规则。具备对这些动态更好的理解，他们就可以更恰当的管理筹资者的期望。

## 迷你案例分析：客户服务——一种决策的方法

虽然筹资者不会像在市场上的客户一样，他们往往缺乏商业客户的权力，商业客户可以选择在何处，以及是否要做生意——但是想想在客户服务条款中给予客户权利的决策过程，能帮助提供一个基金会找到改进筹资者和资助者的关系。使用客户服务框架，基金会便可激发出对筹资者更多及时和有用的答复。

“我们总是试图尊重地对待申请人，”一个中等规模的基金会的副总裁解释说，“但仅仅在过去的几年里，我们开始开发和完善这个系统来促进我们这个用客户服务对待申请人的想法。”

该基金会已开始对所有员工强调客户服务，开始时是一个事实声明，承诺基金会“将‘黄金法则’用来对待我们的客户受助者，被投资者和申请人：善待他们，就像我们想被对待想被对待的那样，给与及时的回复、礼貌、尊重、和坦诚。”不过，作为副总裁也承认，“在世界上没有一个基金会，会不同意这种说法。真正的问题是：你如何将规则转化为行动？”

开始时，该基金会正试图借

用这样一种客户服务文化，主要通过认真选拔项目工作者。“我们在寻找这种人，他们愿意先使用这种方法，”她说，“当他们来面试，我们注意他们是否以尊重，友好的方式对待我们的接待。这也是一个大问题，当我们跟他们谈话时的参考。”基金会管理人员偶尔陪同实地考察项目官员——部分为了了解有关各自领域的实地工作，而且要观察工作人员与申请人怎样沟通。

“关键要让人坐好，并关注。”不过，与正式的客户服务的年度人事评语基准有了发展。例如，基金会建立了一个过程建议的时间长度：五天的一个最大的初步审查性质的调查，以确定它是否符合准则；三十天一个实质性审查并与申请人进行必要的对话，

以决定是否接受提案；一旦提案被提交后，最多四个月给出最终的答案。确定绩效工资的增加以满足这些标准的为一部分。

该基金会并没有强迫项目官员肩负独立承担的客户服务的。如果一些项目超越官员的控制而产生了问题，可以考虑改变。例如，董事会——“非常支持客户服务方式”——现在每月举行一次会议（每季度正式会议，会同每个月的卷宗审查），以加速提案审查。而且，鉴于它试图思考如何鼓励“在互动中的有质量的尊重”，基金会探索受助者及申请人的调查，由独立的第三方进行管理。“这一切都不是完美的，”副总裁说，“但它是一个开始。”

## 你的个人身份与职业角色

一位基金会的主管推测，筹资者将永远猜不到决定延迟的真正原因。他们可能想象他们的申请被官僚程序耗着。事实上，该提案很可能被搁置在一个决策者书桌上，而他对推荐什么决议深感矛盾，或者非常不愿信任这一决议。问题不在于机构，而在个人。很多时候，资助者暗示道，问题的根源在于没有成功区分个人身份和职业角色。

■ 个性化的负担。决策者的职业角色在很多方面并未有明确定义。“确实没有行为的职业章程，”一位基金会的高管说，“当人们进入这个行业，决策者不是他们的职业身份。他们并没有考虑太多。”

尽管没有职业角色的概念看起来似乎很自由，不过更可能被压抑。如果他们不注重自己的职业角色，决策者往往会以严格的个人角度看待他们的交涉。Doug Stone作为研究者暗示（见右页的“准备有难度的谈话”部分）这可能导致削弱自我怀疑：我是谁来做出这样的决定？我是拒绝他人、打碎他们希望的一类人吗？我想成为一个不只提供坏消息，而是详细解释的人吗？不奇怪的是，拖延成为一种方便的方法来对付这些疑虑。

一个决策者描述她深感愧疚每当筹资者亲自向她投诉说“如果基金会否决，他们的工作将无法继续……你会陷入无休止的劝说中。我经常发现自己变得口齿不清并心不在焉。我挂掉了电话后觉得很糟。”他们把责任都揽在个人身上，当她真正以职业角色工作的时候。

■ 专注于你的职业角色。专注于职业角色的目标不是将决策者转变为从不经历不确定的严酷官僚家，而是更倾向于帮助他们与自身工作的要求相磨合：做出他们力所能及的做好决定并解释它们。

“我发现，”一位决策者谈到他自己的职业角色意识，“当我为我的资助发展目标经历了一系列过程，并可以很清晰的解释整个基金会的里里外外，我发现拒绝时更容易了——因为我能够描述出自己站在什么路线上。”她继续说，“这并不意味着我是对的，申请人是错误的。这是关于做出选择。但是当我不是很清楚路线，我发现自己拒绝的时候陷入困惑——这让每个人困惑。”

## 准备有难度的对话

资助者也许会认为进行有难度的对话很大程度上是一种技巧——一种仅能通过长期经验所获得的微妙的能力。在这个小栏目中，Douglas Stone, Bruce Patton, 和Sheila Heen挑战了这个观点。他们在哈佛协商项目中进行了15年的研究，发展出了一个全面的进行有难度对话的框架。GrantCraft询问了Doug Stone——哈佛法学院讲师、Traid咨询集团合伙人、协商专家——来解释他们的研究如何能帮助资助者。

**问：**你在书中写到，所有有困难的对话中有“潜在的结构”，“理解了结构本身，是提高处理这些对话的有力的第一步。”这个资助者应该理解的结构元素是什么？

**答：**所有拒绝的对话涉及到三种对话——我们所称的“发生了什么”对话、情感对话、以及身份对话。我们倾向于聚焦在“发生了什么”对话上。人们经常假定搞清楚谁对谁错是有难度的对话的所有。但是在这种情况下，资助者不应该视他们的工作为做出正确的决策，而应该是做出最佳的决策。这不是客观真理，而是一种判断。我作为资助者的目标不应该是说服筹资者，说我是对的你是错的，我可以仅仅解释我所想的。如果你想让对话中止，不必让对方同意对话中止。重要的是开放、诚实、关心、清晰。

**问：**在情感对话中发生了什么？

**答：**首先，它帮助人们意识到人会有强烈的情感。他们对他们的项目很热情，被拒绝会让他们感到沮丧、受伤或者愤怒。有时人们会把这些悲伤转化成其他的，有时关于“发生了什么”的东西，其实是关于情感的。有时候情感确实很重要。你可以回应这些——“这感觉对你来说是一个很大的打击。”但不要试图修复这些情感。情感没有被破坏，他们还在那里。

**问：**资助者在有难度的对话是对于他们的自身身份是如何看待的？

**答：**我们关心其他人如何回应，因为我们保护我们的自身形象。如果他们对被拒绝感觉还好，你会认为，我还是一个好人。如果他们回应很消极，你也许会感到我错误的处理了这件事情，我是一个坏人。关心和感觉不好是一件好事，但如果拒绝影响了你对于自己是谁的感知的话，就会虚弱。所以增加自我意识

是值得的。问你自己一下这些问题：当我拒绝别人时我的感受怎样？我是否得为筹资者的情感负责？我是否需要他们告诉我没事，这样我才不会感觉不好？如果你理解了这些问题，你会对拒绝更加清晰、减少焦虑。

**问：**这个有些私人。基金会经理能帮资助者理解这些身份问题么：不能作为他们的心理治疗师？

**答：**机构可以鼓励资助者回想一些简单的问题：拒绝意味着什么？它是怎样影响我情绪的？如果经理很舒服，他们会用这些问题在工作时开始一个对话。但是人们不必分享他们的回应，只要他们能把这些问题想通。事实上，我们发现大多数人倾向于谈论这些。知道你并不是唯一一个担心这些的人，这很宽慰。

**问：**你的很多研究在双向对话中起了帮助。但正如你在书中所指出的那样，有时——在解雇一个员工或者结束一段关系时，我们有单方面的权力。这就是资助者的情景。这会怎样引起特别的问题呢？

**答：**即使当你有所有的权力，还是有可能进行双向对话的。你仍然需要去倾听。这不仅仅是他们的情感和你的身份感知。他们也许会说，“你让我修改了这份策划书20次，我不想以这样的方式结束。”如果你倾听了这些，这些是正当的，那么倾听他们向他们学习便是重要的。如果这些很公正，那就承担责任。向他们道歉并做你所应该做的。通过积极倾听认真向筹资者学习，资助者也许能掌握在资助过程、甚至更大的非营利领域中解决问题的常用模式。通过这个学习，他们也许能在基金会中做出改革。

## 批准的挑战

**批准应该**，而且通常是，一个资助者工作满意的一部分。不过即使有了批准，决定有时会变得复杂。虽然他们更多关注于拒绝，本手册的评论员也指出了一些批准的危险，并提出了一些克服困难的建议。

■ **孕育阶段的批准**：希望分享好消息，决策者有时候给筹资者一个批准，而并未指出接下来会有谈判的过程。因为资助的期限和范围会随着谈判有很大的变动，给出一个早期、不具备资格的批准会导致筹资者之后的失望。“他们听到的是批准，而不是‘让我们谈判’，”一位决策者说，“最好早些警示他们你认为的极限在哪儿，通过说‘我喜欢这个，要推荐它。我们可以稍后议论细节，但你要现在就明白我不会资助你的需求。这是我的极限。’那么他们就不会在这条道路上傻眼了。”

■ **“是的，当然……”**：宁愿让筹资者因为在之后程序中的资助条款而吃惊，决策者有时也不提醒任何的条款或疑虑——即使这些将是有益的。他们提供决策者所谓的“有问题无条件的爱”。因为被提议或申请人迷住，决策者开出空头支票。这个问题当然是捐资建设工作部分是为了宣扬善心，挑战可能脆弱的质疑，另外提供最后发觉之后可能会引起麻烦的误解，或者帮助筹资者改善策划书以及成功的几率。重点并不是去解决问题，而是确保无条件的批准也是周全考虑和有帮助的。

■ **含糊的批准**：是有帮助的以书面形式提出让与人和受让人认为已经同意在谈判过程中的期望。该奖项将授予包括书面当然重要事实——大小，长度和补助金条款——但任何重要的期望或有问题的两个谈判应在信中。这往往提供了最后的机会来检测可能导致误解或麻烦后，如果是两个完全同意的话，来加强重点。因此，在考虑的建议“把它写下来”，真正的挑战是要反思：除了样板条款和条件，有什么能授予资助者强调，现在可能会节省许多麻烦？

■ **“是的，但是……”**：决策者会制造麻烦当他们为了改善自己会推荐资金支持的提议而提出过多的反馈和建议。把自己所有的好主意，有益的建议或者全局考虑当作是一份提议或者资助必不可少的部分是很危险的。策划书、资助信、或者两者，都应该理所当然包括让你说批准的条件——这些条件如果没有你不会同意资助。但他们不应该过多考虑资助者的想法和受助者不能机动地管理项目的限制条件。“我见过有项目关于将申请者置于无休止的反复申请中，”高级官员说，“出于一定理由，你不得不停下询问，‘这是谁的申请？’你必须保证谈判是又限制的。你必须尊重受助者的想法。”

“决策者需要深入的聆听……还要证实受助者的想法，”另一位决策者说。但是



他同样描述他试图寻找到确认受助者和应允他们之间的平衡：“人们不仅仅寻求‘是的，你做得非常好。’他们需要自己的想法被批评，他们想要真诚的关系，他们想被倾听。”有些基金会，当然会通过采用完全反映式的姿态来避免这些决策动力：他们会简单回顾自己被给予什么然后做出回应。但是对那些鼓励决策者帮助筹资者精炼申请的人来说，知道什么时候停止帮助是至关重要的。

■ **不情愿的批准：**一些决策者承认很多人已经做过的事——批

准，仅仅因为拒绝太复杂。例如说，有些人发现他们与筹资者的工作已经提升到他们可以看见尚不稳定的前景，然而他们觉得拒绝的合适时间已经流逝了。取代让步，陷入困境的决策者将一份小计划资助给那些受助者来帮助他们进一步拓展思路——理想中是指出他们将会改进哪一点，或者他们看到哪部分不能运作。当然，通过这种方法，资助者承担着一定风险，就是他们之后会不得不看到全部的申请，有可能仅仅在下一阶段得到一个延迟的拒绝。

## 套用信函：一个筹资者的评论

### 资助者经常有太多的申请者，

没有时间充分利用信函。即使筹资者知道资助审查工作量很大，套用信函是工作的一个必要部分。我们请了一位筹资者Jorge Ruiz（假名），一个青年发展机构的执行总监，来审阅一些最近他收到的回应，来分享筹资者的视角。这些是他所看到的种类：

亲爱的客户：

我们收到有关资助贵机构/活动的邮件。但是很遗憾，我们无法接受您的请求。某某公司每月会收到数量庞大的赞助请求，我们很想一一去帮助，但我们没有能力满足所有的请求。祝您的活动顺利举行。

### 彻头彻尾的敷衍。

这种未注明日期的，有拼写错误的，马马虎虎复制照片的，千篇一律的，这种空洞的回函不仅不能提供帮助还给人以冒犯感。它会让筹资者想为什么要发给他们一个提议。

### 这是大家都知道的東西……什么都没有解释

尊敬的鲁伊斯先生：

我很遗憾地通知你，某某基金董事会未能批准您的资助金请求。虽然我们积极的满足所有请求，但我们的基金无法力所能及答应所有资金求助……

Ruiz先生为我们展示的这一封信中表明资助者解释说没有足够的资金来满足已收到的所有提案。这封信虽然没有让人产生冒犯感，且很快的给予了回复，但是并没有给予一些良好建议，比如如何敦促资金提供者提供一些有益的意见或者如何获得其他资金来源的建议。毕竟，他们还是有足够的资金来资助一些申请人的。

### 一封规范的书信？

尊敬的先生鲁伊斯：

……这【即基金会无法满足所有提案的事实】尽管如此，某某基金会将会尽全力继续为所有美国孩子提供帮助。

我们鼓励你继续做，比如……

由于已经收到了多封邮件，Ruiz先生在想这是否是一封套用信函发送到所有被拒绝者，还是针对某一提案进行的回复。他对“我们鼓励你继续做这样做，比如…”这句话感到困惑，不知道这是否只是一个敷衍的建议，即他的青年计划并不针对所有孩子。他的反应表明了一个筹资者如何在这个难以琢磨清楚的理性决策世界里去找寻线索。

尊敬的鲁伊斯先生：

……很不幸，基金会无法满足所有组织所提交的申请。我们很遗憾我们不能提供日常运营的支援给你。我们并非对贵组织有任何负面看法，只是有限的资源迫使我们的董事会区分优先级……如果您有任何问题，请随时联系我们……

### 陷阱和转换

通过邀请致电可获得一些有用的信息，筹资者通过接触基金会可以了解基金会“有了新的指导方针”，因此，他的提案不适合该基金会。显然，基金会的拒绝是由于他们“收到的是旧准则。”

另一封信中给出了由于误导性或不完整的准则导致大家时间被浪费的另一个版本：

尊敬的鲁伊斯先生：

……某某基金会主要通过学术教育计划对青少年提供支持。我们很抱歉地通知您，某某基金拨款委员会没有选择为您的组织提供资金……

在这个案例中，任何准则中都没有显示该基金会只对“学术教育”方面的提案提供帮助，所以收到这样的拒信后，也为筹资者提供了新的有用的信息点。

另一个例子：

尊敬的鲁伊斯先生：

……我们已经对收到的提案进行了评估，董事会认为你提出的项目不符合的基金会的准则，也不是董事会一直在寻找的项目。虽然您的项目也具有很大的价值，但是它是一项正在进行的项目，而不是一个新的，所以某某基金会不会将这类项目作为首选。

奇怪的是，原来的申请表格，有一个针对“新项目”或“进行中的

项目”的复选框。既然提供这样的选项，就表明进行中的项目同样是被接受的，并且基金会单纯的想了解每个案例的进展状况。可简单的一句“只有新项目才会被考虑”实际上已经表明他们会更易接受复选框中的哪一个选项，这既有助于基金会的筛选和也对申请人的申请有帮助。

### 请求的依据

尊敬的鲁伊斯先生：

……你的提案在提前的同行评审阶段没有得到通过。因此，某某基金会将拒绝您的资金请求……如果您有任何疑问，可致电555 555-1234。

几封拒绝信通过“如果您有任何问题请致电”来缓和态度。这是一个有用的妥协：与那些罗列理由的拒绝信相比，这些资助者会与那些不厌其烦打电话的申请者针对为何拒绝进行讨论。

这些信回顾了八项选择入围标准，但申请者还需要打电话来确定哪些方面他们没有达到标准。通过致电，申请者可以知道他们提案出局的真正原因：它并没有阐述出这是一项基金会所倡导的有组织内部间配合的提案。

## 筹资者希望资助者知道的

为这本手册做出贡献的筹资者提出了相同的基本原则，即资金提供者做出支持性决定所奉行的一些额外原则（尽管是从他们自己的经验角度来说）：

### 在指导手册中加入更多指引。

许多筹资者都将指导手册作为他们的最初信息来源，通常根据指导手册的信息来决定他们是否向某家基金会提出资金申请。因此，他们强调，指导手册应尽可能的详细和准确。并且指导手册应该时常更新：问题在不断变化，但手册并未据此及时给出良好建议（维护一个时时更新的网站是一个解决这种困境的有效办法，即能够及时发现手册或程序中发生的变化并及时通知）。最后，没有什么比事例更有用的了。一位筹资者提出，对于每一个基金会的声明，提供一个已经获得资金帮助的案例，将对后来申请人更有帮助。建议给予筹资者一个，这将有助于目前有持证人的一个支持他的工作这一目标的例子。一名筹资者说“我想知道他们现在在资助谁”，而不是依赖年度报告中年复一年不同的特征。

### 与我们交谈，我们可以决定是否申请。

大多数筹资者是在指导守则基础上小心谨慎的发展提案。“我认为得到资金资助最好的方式是发展与资助者的关系。”一名筹资者如是说，这表达了一个常见的观点。“这样的关系可以提供一些建议与看法。在我与项目官员共事的最佳经历中，我们将资金很好的粘合起来。”对于资金供需的双方，其他额外的好处是如果项目不够匹配，可以早点得到无法合作的答复。一位筹资者说“我宁愿在这里听到不。”

### 仔细检查您的期望。

在发展项目的过程中，筹资者通常困惑的发现资金提供者一些不切实际的期待。例如，一名筹资者公开谴责给予资金方“无法理解，系统的改变是无法用5千元或1万元完成的”。他说，“要让鱼生活在适合我生活的大小的池塘里。”另一个共同的困扰是恐吓问题：“给我们一个当赞助资金用完后仍能维持这个项目的计划”。当然答案是显而易见的：他们会筹更多的钱款。他解释说“这种问题时常在我们正在讨论5000美元的资助金中提出”。“但是他们的5,000美元赞助只是我们维持这一项目的筹款之一。”

### 一次肯定的通话。

“这让你感觉很好，当你的议案足够重要，从而接到赞助者的电话保证”。它能提供一些鼓励和肯定，并且让资金供需双方有一个良好的合作开端。

### 给我们的反馈和指导。

一名让资助者开门见山的筹资者总结出了一句常见的話。筹资者通常想知道在他们的方案设计中是否有一个明显的赤字或一个明显的弱点，他们可以解决这些问题来提高得到资助的机会。他们还希望对方能明确且坦率地对是否应重新申请进行指导。“如果资助者说，‘你有资格明年继续申请’，这是否意味着我应该申请呢？”一位筹资者说，“还是我没有更好的机会，再申请我会浪费更多的时间？”

### 注意文化是如何影响沟通的。

一些筹资者发现文化的差异可以产生沟通问题。然而他们不希望赞助者就如何处理不同的文化群体做出刻板的假设，他们认为增加对不同文化群的认识对这一问题有一定帮助。“思考你自己的沟通风格会有帮助。”举个例子：一个本土的美国女人既是筹资者也是资助者，她已经看到了一个典型的尽职调查谈话会破坏一名筹资者的信心，而这仅仅是由于谈话风格造成的。“在一些文化中，”她指出，“人们往往是非常慎重并且不会直接提问开门见山。因此，如果赞助者开始问了许多有关提案的问题，人们会感到他在找理由拒绝我。如果一个赞助者解释说‘我问这些问题只是因为我对你的提案感兴趣，我想知道更多’会更好。”

## 资助者的重要提示

### 拒绝

- **记住的基本规则。**他们是明显的，他们是基本的，但他们往往难以不断地去依靠。作为一个出发点，它可以帮助管理你的决定给予，通过从四个基本点出发的提醒：（1）明确有力地表达你的目标和准则，以阻止与那些通过机会很低的申请者。（2）快速决定：筹资者在等待，并面对巨大的不确定性。（3）解释为什么你拒绝了这项建议，以便求筹资者可以在未来使用你的反馈。（4）有礼貌——这不仅需要礼貌，还有灵敏度。
- **了解自己的决定的理由。**三种不同的理由产生不同的决策给予的动力。种类型拒绝——凡不符合提案的基本方针——可快速，简洁；一个政策性拒绝——当求资者的兴趣和资助方一样，但其战术或战略不是——需要更多的解释；个人判断型拒绝——当所有的事情适合，但你仍然对求资者有疑惑——需要一个更加谨慎和微妙的联系。对三种“拒绝”清楚其中的意思意味着知道管理你的决定和弄糟它之间的区别。
- **理解和管理筹资者的期望。**对筹资者来说，拒绝往往是令人失望的和破坏性的，因为他们是如此自信会得到一个批准。更了解自己的方法，或给予资助情况可能提升的期望——这两件事可以更好地解释你的意图，所以可以帮助你控制过高的期望。
- **了解您的机构如何做决策。**优先事项和体制的文化可以使所有的决定变复杂。为了更好地管理这个过程，找出您的机构如何影响你的决定给予工作。它可以帮助你应付你的挑战——也许还可以帮你在一些基金会的实践中引起变化。
- **注意你的个人身份和职业角色。**对于任何在工作路线上的人，做决策时资助者的个人身份可能会危

险。即使是最复杂的人都很容易觉得，如果他们拒绝筹资者会让他们感觉不好，因而他们便成为使别人感觉不好的人了。为了避免有这样的个人身份，他们失效为对决策给予的逃避和不确定性。但是，这样会更有帮助，如果他们更个人的。但是要记住你的职业角色，那是包括有的时候拒绝。

### 批准

- **使条件明确了当。**批准过于简单、快捷、或简洁会导致以后的不愉快的意外，当新的筹资者发现决定随着不期待的情况、谈判、或限制到来。
- **明确地说明你的期望。**受资者想知道资助方将怎么衡量成功的资助，以及如何最好地展示他们在会议上取得的进展以满足资助者的期望。太热情或开放——用批准结束可以给人的印象是有没有这样的期望——一个可能导致以后紧张局势或挫折的印象。
- **说“是的，但是……”的时候要小心。**如此唯恐你改变一个想法以至于受资者再也不拥有它或者再也不能有效地工作。有些资助者与申请人之间的给予和获得是自然的，当这项资助是正在谈判的，但重要的是要记住他们的建议。
- **需要知道的是，批准的原因只是因为无法拒绝。**在有些情况下，资助者禁不住要拨款，甚至只是一个小的，而不是合理地拒绝。这可以在某些情况下是值得的，但往往只是提出让申请者的期望更不切实际。并且，它可以使资助者陷入一种关系，就是他们最好的判断是告诉他们要避免。



## 使用本手册的其他方法

本手册的目的是不仅给资助者，而是给一个资助的组织中的任何人，只要其职责包括与那些要申请自主的人沟通。筹资者可能会发现它有助于在分享法律、行政和执行同事方面的信息，以确保所有与申请人的沟通是一贯的、明确的、尊重的、和有用的。

支援人员有时是最先接触的——也许是唯一的接触——与那些接近与你的组织有关经费问题的人。本手册也可以对资助者有用。在一些组织，法律工作人员或资金负责人，而不是资助者，才是那些了解提案，准备拨款信件，给求资者提问题的人。他们，同样，会发现这个指导在帮助他们考虑自己的责任方面有用。

本手册中的所有或者一些信息可以被用来作为对资助者和其他员工的培训课程的一部分。它提供了资助者交涉会涉及的基本问题，简单的汇编。它可以为关于如何建立与资金提供者和筹资者的正确关系提供一个背景。

## 致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本指南奉献时间、才华和观点的人们。

Rebecca Adamson	Manuel Montes	Center for Women Leadership and Management, Simmons College
Alison R. Bernstein	Mary Jo Mullan	The Colorado Springs Chamber of Commerce, Nonprofit Partnership
Susan V. Berresford	David Myhre	The Denver Foundation
Karen Brown	Terry Odendahl	Joseph Henry Edmondson Foundation
Constance Buchanan	Melvin L. Oliver	Fairfield County Community Foundation
Heather Carroll	Barbara Phillips	First Nations Development Institute
Junko Chano	Cathy Robbins	Ford Foundation
Patrice Cochran	Judith Samuelson	The F.B. Heron Foundation
Luis Cortez	Ellen Schall	The James Irvine Foundation
Sarah Costa	Bradford K. Smith	Tides Foundation
Larry Cox	Christine Soto	Triad Consulting Group
Cristina Eguizabal	Douglas Stone	Wagner School of Public Service, New York University
Gertrude Fraser	Ken Wilson	Ways Out Academy
Jon Funabiki	David Winters	The Wyss Foundation
Linetta Gilbert	Steven Zwerling	
Deborah Kolb	Allegany Franciscan Foundation	
Joanne Olvera Lighter	Business and Society Program	
Mara Manus	at the Aspen Institute	
Craig E. McGarvey		

## 本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

## 《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心  
[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心  
[www.efc.be](http://www.efc.be)

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网  
[www.foundationcenter.org.cn](http://www.foundationcenter.org.cn)

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

## 基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会  
爱德基金会  
成都市残疾人福利基金会  
中国人口福利基金会  
黑龙江省青少年发展基金会  
中国妇女发展基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
吴作人国际美术基金会  
中国光华科技基金会  
清华大学教育基金会  
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会  
上海增爱基金会  
心平公益基金会  
浙江正泰公益基金会  
深圳壹基金公益基金会  
北京光华慈善基金会  
凯风公益基金会  
华民慈善基金会  
北京市仁爱慈善基金会  
腾讯公益慈善基金会  
北京万通公益基金会  
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
云南省青少年发展基金会  
北京市西部阳光农村发展基金会  
天津市鹤童老年公益基金会  
上海公益事业发展基金会  
北京修远经济与社会研究基金会  
中华少年儿童慈善救助基金会  
广东省千禾社区公益基金会  
上海真爱梦想公益基金会  
北京市企业家环保基金会

## 基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会  
福特基金会  
LGT公益创投基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会  
爱德基金会  
南都公益基金会  
北京万通公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会  
上海宋庆龄基金会  
广东省环球公益基金会  
清华大学教育基金会  
华民慈善基金会  
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室  
电话：010-65691826  
传真：010-65691926  
电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)  
[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室  
电话：010-65691826  
传真：010-65691926  
电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)  
[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)