GRANTCRAFT A service of the FOUNDATION CENTER

GrantCraft is now a service of the Foundation Center. For more information, please e-mail info@grantcraft.org or tweet @grantcraft.

CFC 基金会中心网 CHINA FOUNDATION CENTER GrantCraft | 资助之道 —— 慈善捐赠者的实用智慧

打造良性发展的公益产业链

当项目陷入困境

——拯救误入歧途的资助

基金会中心网
CHINA FOUNDATION CENTER
www.FoundationCenter.org.cn

当项目陷入困境
——拯救误入歧途的资助

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，尽请谅解。

英文原版请访问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。

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 新湖公益创投基金 XINHU VENTURE PHILANTHROPY FUND 资助

© Copyright [2012] GrantCraft. All rights reserved. Reprinted with permission.

GrantCraft is a joint project of the Foundation Center in New York and the European Foundation Centre in Brussels. For more information, please visit www.grantcraft.org

GrantCraft is now a service of the Foundation Center. For more information, please e-mail info@grantcraft.org or tweet @grantcraft.

当项目陷入困境
——拯救误入歧途的资助

目录

P2
导读

每一个陷入困境的资助其各自的原因，比起仅仅技术，它们更需要的是评价。

P3
陷入困境的类型

一些资助之所以会出现困境只是因为项目设计或执行计划有缺陷，这些是比较容易解决的。解决另外两种存在问题的基金会通常来说比较困难：机构有在组织性或管理性的问题，或是受助方与资助者有不同的（甚至是冲突的）价值观。在本手册中，一组资助者将会分享他们在面对这些困境场面时的个人经历。

P4
寻找警示标志

一些警示标志能帮助资助者分辨临时问题和那些可能引致更大麻烦的问题。如果一些受助者屡屡出现难以解决的资金流动问题，或是当他们开始一味追求金钱，或是占有可疑资金（与他们的核心任务不相关）时，一些更严重的问题可能会出现。当你感到受助者的董事会心不在焉、或者其创始人受困于重大盲点时，你也能发现出现问题的标志。最重要的，当他们开始挑剔你，你该相信你自己内心的感觉——即便这些指责没有针对性且很模糊。一些经验丰富的人能回想起他们看见问题标志开始闪烁的瞬间。我们在第6页给了一个案例。

P7
决定介入

当一个基金会开始出现困境，资助者必须决断它是行动失败还是继续坚持并纠正这些错误。当基金会规模很大且有策略上的重要性，当投资者对受助者感到有特别的义务，或者当资助者不介意介入受助者的事务，拯救一个陷于困境的基金会而不是将它关闭是至关重要的，甚至是必要的。这个部分描述了一些投资者如何做决定。我们在第8页给了一个案例。

P9
介入的策略

如果你决定来拯救一个陷入困境的项目，资助者认为它会帮助你从你的上级和同事、从其他投资者和从顾问那得到帮助——但是也要有自己的努力在其中。他们也建议你应该机构化而非个人化地做这个决定，以避免具有攻击性的防御或者从受助者或者自身推脱责任的情况。在有些案例里，它帮助我们参与受助者的董事会。但以上情况都要注意权力的平衡，要公平地使用权力。尽管你身在其中，你可以制造学习的机会，继而下一个受困的组织或资助者可以从你的经验中获益。我们在第11页给了一个案例。

特别导读：

P12 受助者希望资助者了解什么

P13 后见之明：资助者的关键提示

P14 使用本手册的其他方法

迷你案例

6
一个陷入困境的机构

8
战略不匹配导致的困境

11
一个陷入困境的项目

导读

“那个时候我感觉自己像是在充满鲨鱼的水域里，像是在做噩梦一般。我感到被整件事情压迫着，不禁想‘天哪，为什么我会陷于这般境地。’”

——当一位资助者意识到一笔规模很大的致力于新公司起步的资助令她陷入道德问题的金钱深渊时。

“受助者领域中曾经有一段时间的骚动。人们想要知道我们在支持什么东西。我曾经认为我们有一个理念（在创立及受助者方面关于基金会有何用）但是事实上它变的和我想的截然不同了。我受到强烈的指责……我受困深陷于此。”

——当一位资助者获悉一个首要的受助者在用基金会的资金做先前被否决的事时。

“在这个会议上我的心冷了。我可以感觉到他觉得这是推卸责任的、没必要的、有损于尊严的。”

——当资助者知道一个相当重要的受助者事实上是如何看待他的基金会的核心目标时。

事实上每一个经验丰富的资助者都看到过至少一个基金会陨落——从产生很多指责的类型到承受很大痛苦的类型；从你不喜欢的类型到突然出现在你面前的类型，需要你介入。

一旦跨越了经营一个基金会到经营一个陷入困境的基金会的分界线，资助者也许会觉得得靠他们自己了。目前没有指导手册，也没有示范案例。并且由于每一个陷入困境的基金会有它自己的方式，比起仅呼求技术每一个基金会会更需要评价，指导手册的价值因此受到质疑。然而这并不意味着资助者需要独行，否则我们将没有办法有效地从陷入困境的基金会中找到正确的方法。我们可以反思自己的经历还有其他人的，以此来更好地处理陷入困境的基金会。

这些案例从何而来

此系列手册是从许多的资助者的反馈中提炼而来，他们中的15个人对陷入困境的基金会作分析。（所有人都是匿名的，以确保无论是他们还是他们的受助者不会受困扰。）资助者在很多背景下工作——从小的家族基金会到大规模的基金会机构。他们所描述的受助者机构在任务、年龄、规模、复杂程度上也都不相同。尽管很多样，但是他们的故事产生一系列持续的值得基金会思考的主题。

陷入困境的类型

负责处理问题的资助者们首先要面对将对于一个问题的普通认知变为能提供如何处理问题的指导的更精确判断的挑战。从效果上看，每个资助者都从面对组织理论学家唐纳德·舍恩所深刻指出的“一团糟”开始。舍恩认为实践者不常遇到薄弱环节，他们简单地套用到技术性方案来解决问题。更典型地来说，他们发现自己身处于“一片沼泽低地”，面对着“令人困惑的，讨厌的以及不确定的困境”[①]。实践者的第一份工作就是把那一团糟，或者说困境，转化成一个更好处理的问题。通常实践者用一种直观的试错的方法来做到，尝试用未曾命名（或者甚至需要命名）的更精确的诊断方法从一团糟转至问题。

我们资助者的故事反映出三个常见的困境类型——每个都有着不同的警示标志

项目的设计和实施：我们很幸运如果遇到这样的问题，因为通常问题十分明了——比如说项目的设计和开发中有一些元素需要修正——并且如果有好的思考和分析，解决方案通常能找到。

组织绩效：对于这些陷入困境的资助，这些问题不是一个可能有很好设想和出色实施的受助者的方案，而是组织运行方案之后，可能面对一个或一系列问题，从财政管理不善的工作人员到高营业额。

战略或价值观的冲突：更微妙的，有时更令人费解的是，在有些情况下，问题既不是受助者的计划也不是组织——这两者可能都运行良好——而是资助者与受助者对于基本战略上的观点冲突（通常对于资助的一开始就没有明确）

为了避免陷入假设所有陷入困境的资助都是一样的而采用同样的解决措施，记住这些区别是很有用的（尽管其他人只是觉得比较有用）。

① 唐纳德·A·舍恩，反思实践者：专家们如何在行动中思考。基础书，1984.

寻找警示标志

令人安慰的是，几乎没有例外，我们的困境资助评论员描述了早期的警示标志。麻烦并不是像狂风那样突然来袭。通常天空逐渐变暗，风缓缓刮起。通过认真对待这些警示标志，如果不能完全避免损失，资助者们通常有能力把其降低到最低程度。

在这部分中我们将讨论的问题：

- 长期现金流问题
- 不顾一切追逐资金
- 可疑资金突破
- 忽视神董事会
- 创办者盲点

- **长期现金流问题：大多数非营利性机构，特别是规模小的和新发展起来的，拥有有限的资金储备以及时间和收入来源的高不确定性，所以一个合理的资助者不会把偶尔的现金流问题当作金融问题的预兆。但是长期的现金流问题几乎肯定是一个更大的麻烦的标志。要警惕以下这些受助者：**
  - **将营运问题描述为现金流问题**
  - **由于现金流差而反复要求增加资助**
  - **项目转移至一般业务以用来掩饰资金流问题**

  一位资助者回想起其基金会的态度改变：“当他们第一次过来找我们的时候，在陷入困境的早期，问题是现金流。我们想帮他们渡过难关。但实际上问题是差的财务管理。本质上，他们有六万美元的项目资助，因此我们决定进一步观察。”（详见第6页的迷你案例）

- **不顾一切追逐资金：鉴于许多非营利组织都有资源短缺的情况，资助者会很好地容忍一些对于资金的追逐——有时非营利性组织重塑其项目以用于符合条件的资助，或者可能会启动一个新的项目，满足了资助者的要求，但并不完全和该组织的真正优势或战略是一致的。资助者还通常会遇到另一种特别的追逐资金的类型。**

  某人讲述了“非常棒的一群人”如何在损失“联合之路”的资助后变得孤注一掷，通过“仅仅追逐和他们工作间接相关领域的资助”进行补偿。他们对这些新的方案预算缺乏经验导致他们严重低估了自己的成本。所以，在最后，他们获得了一些新的资金，但运行这些项目时失去了更多的钱。一份早期的整体财务状况审查或许能够阻止相当大的麻烦。

- **可疑资金突破：有时候追求一个大胆的想法可以迈出改善财务状况的第一步。或者是一个误导性的尝试，为追求奇迹般的改善而回避任务繁重的财务分析和管理。**

  一个学术研究中心，几乎看不见外面的大学，并没有公共选区可言，成为一个直接邮寄活动迷恋。“我有一个非营利性的运行做了一些直接邮件，”对突破表示怀疑的资助者解释说，“所以我问的是正确的问题。但他们已经在他们头上。他们被迫开始使用现金支付的直接邮件活动，这是非常昂贵的。这导致了现金流问题，然后到赤字。”直接邮件运动的事实被视为财政周转的关键，但在这个案例中是一个警示标志，而不是一个创新标记。

- **忽视董事会：一个不参与的董事会往往是麻烦来临的标志，所以某些印象，即董事会不留神、缺乏相应的委员会来跟踪项目和财务表现、或不反思或与选民的需要想一致，会指示那里的工作人员没有定期开展质疑或支持他们的工作环境。**

严格依据董事会成员来做假设会掩盖董事会无效的真相。“不要以为由于董事会上有商业人员，就能管理好组织；或者是因为成员中有社区的人，他们的声音就能被听到。”一位陷入这两种陷阱中的资助者说到，“董事会有奇怪的动态，你需要知道他当受助者陷入困境时们是如何运作的。”

- **创办者盲点：非营利组织的创始人往往将他们的愿景和决心塑造成一个组织的使命，但随着时间的推移几乎经常发现在运行的工作中不合适。除非你知道一个受助者创始人的技能，确定他们是否有类似财务管理或员工发展的关键领域盲点是值得关注的。**

“她是在她家的前屋创办地组织，”一位小型基金会的资助者回忆道，“（那个组织的创始人）后来她为她的组织非常倾心。非常靠谱。”但当资助者连续几年进行大的资助后发现，他们并没有成长为一个组织，没有社区参与来制定项目等，没有系统来监控其正常预算。

我们的资助者似乎并不建议他们的唠叨怀疑应该有战胜他们的取向前进。之前也有放下疑虑做出有问题的资助的案例。再回想起来，大多数资助者并不会逃避。如果他们更认真的考虑了他们的直觉，他们也许会更深入地探讨和调查他们为什么唠叨怀疑，并试图更仔细地管理资助。或者，谨慎地做好每件事情。其中一些有次经历的人感觉他们最小化了风险，有些甚至成功倒转了形势。那些后来感到陷入困境的人，当初仅仅是简单的放下疑虑前进。

那些糟糕的感觉

某些决策者即使没有明确的警示标志都会感到麻烦，“糟糕的感觉、不安、或不祥的预感”中。在很多案例中，这种糟糕的感觉并不是出于项目或者组织的问题，而是与战略或者价值观的冲突。

一位资助者不能使资助的战略与受助者的专业档案相符。她突然想到，也只是一个念头，这个受助者也许不适合运行这个性别教育项目。受助者接受的是老式的社会工作教育，更麻烦的是，更靠近被称为“反避孕套先生”的老式公共健康的官僚主义。但受助者已经设计了一个很不错的项目，愿意去学习，与资助者的日程很符合。后来当受助者发布了他自己写的冗长的纯禁欲刊物时，资助者回想起了她第一次的糟糕的感觉。

另一个资助者决定“赌一把”，支持一家网上提供社会服务的企业型非营利组织。但后来计划中止，她回想起自己的糟糕感觉：“我对自己说，‘我并不是完全赞同他们背后的理念，他们也不会完全赞同我们的。但这不关系，因为资助的行为对双方都有支持。’”但后来的确有关系，受助者着重于利润，将公共信息收费的出售。

迷你案例：一个陷入困境的组织

资助者：一个坚信在环境组织中促进合作对于其长久战略很关键的大型基金会。

受助者：一个在上述基金会支持下几年前成立的有几十家环境倡议团体的母组织。

现状：复杂、耗时、有时资助者会直接介入受助者的财务问题中，部分由于其缺乏战略。

问：你是如何知道这家组织是陷入困境中，而不仅仅是有了资金的问题呢？

答：问题是现金流。我们很努力的尝试去帮助他们解决，但很难。他们已经使用了六万美元用于核心支持。

问：你想要拯救这个组织，但你不希望有坏的管理。你如何知道你是在那帮忙，那些事情必须有改变？

答：我们知道他们投入了数万资金。所以我们与他们的执行总监见面了。我们希望他们能好好整理他们的财务。他们给了一份许愿单，很多项目以及一份资助目标。但有些东西缺失了。他们有愿景，但没有路过去。他们确实需要成长的帮助和新的资金渠道。在这方面他们并没有好的想法，我们同意他们需要顾问来帮助。

问：介绍新伙伴是微妙的时刻。受助者接受你们介绍的顾问么？

答：一开始他们抗拒顾问的财务和管理方法，他们认为有些讨厌。那时我们也一致觉得他们进行了太多项目而没有思考应该聚焦在哪个领域。因此我们告诉他们需要一个基准，来聚焦他们的努力——在顾问的帮助下——在一段时间内减少亏损、吸引新成员。好长时间内都过得很艰难。

问：距离你介入已经两年了，事情好些了么？

答：好多了。现在已经没有亏损了。他们成长了很多。一旦他们知道了要往哪里去，他们就开始工作了。对于一个资金的讨论意味着危险的组织———一个你失去使命的标志——他们的确进步了。例如，他们发现会议可以带来收入。他们也承认有些工作虽然不能赚钱但必须要去做。这引导他们开发新计划，来探索如何从部分工作中获得收入，如何资助不赚钱的工作。

决定介入

每个资助者都知道，简要来说，正确的做法是介入困境中的资助并扭转形势，即使有可能有一个受人尊敬的方式来减少损失，并全身而退。每个资助者也知道，在现实中，通常用于复杂的救援任务的宝贵时间很少，尤其是当出现转机花费时间会分散审批新的申请——这反过来又增加了之后拯救那些项目的概率。对于陷入困境的资助，我们的贡献者评论员有令人信服的理由得到深入参与。在这里，我们讨论其中一些。

- **大型资助：虽然大多数资助者知道并非所有资助有导致完美的工作，资助者面临的一个大型项目陷入困境时，他们不得不介入。**

  “这是一种浪费钱的犯罪，”一位资助者表示，训斥自己推荐对一家为迅速陷入困境的网上社会服务的。“一个大错误是不容易放下的，特别是当资金本可以直接解决其他的一些问题时。”

- **对受助者的特别义务：资助者介入过创立该组织或者为其指明方向时，即使其陷入的困境再深，在逃避时也要再三考虑。**

  “我们有责任与我们参与创立组织坚持到底。”一位资助者说道，解释了为什么她介入了组织中。除了帮助创立组织，“我们敦促他们制定商业计划告知他们如何能找到其他的资助者。”这项基于对一些错误的假设的计划让受助者有了昂贵的筹款目标。资助者总结道正确的做法是找到错误之处，帮助写出新的策划，并帮助参与。

- **资助的战略重要性：虽然每笔资助都希望其能有影响，有些资助的确在战略上更加重要，也更需要关注。**

  有这么一个案例，一位文理学院的院长希望得到基金会的资金，但是对基金会希望增加教职工多样性的目标没兴趣。那为什么还要与顽固的院长纠缠呢？因为有了在这所学院授予的成功可以在更广泛的领域改变高等教育：“这将会产生合法性和全国性的知名度，并让其他院校知道。”或者像另外一个资助者说的，“如果这个组织没有进行项目，我们不得不重新寻找。”（参见第8页的迷你案例）

- **组织文化：虽然个别慈善家可能基于上述因素会得出结论，介入是合理的和有帮助的，资助者在基金会工作时还考虑一个因素：雇佣他们的基金会的风格和文化。**

  有些基金会因为各种各样的原因不鼓励介入，比如不情愿接替受助者、行为低调、欣然接受有些资助不会成功而顺其自然是最好的战略，等等。一定要知道你的机构的风格。没有你的机构的支持而强行介入一个复杂的受助者情形中，也许会让事情变得更加复杂。

迷你案例：战略不匹配导致的困境

资助者：一位在促进大学的多元文化课程开发的中型基金会工作的资深资助者。

受助者：一位小但著名的文理学院的院长，他更在意基金会的资金，而非其多元文化的计划安排。

现状：微妙的困境——院长抵抗该项目的指导方针。他不愿撤回申请，但他没有认真致力于它。尽管如此资助者希望尝试一下，因为这个著名的文理学院可能影响他人。其结果是近僵局。

问：虽然受助者知道项目的指导，但他提交了很粗略的运行计划。你是如何尝试重新引导他呢？

答：在一个会议中我说道："你会注意到，我们的方针是，来资助知识建设推动多元文化的角视角。"我们很广泛地沟通这可能意味着什么，他说："是的，是的"并不断点头，"的确是这样"。但是我已经有了担心，我可以从他的反应看到他没有在这些方面的思考。我有一些预感。我决定我不得不谨慎的做这一点。所以我说，"让我们开始规划资助。"

问：你之后得到了一份策划，与之前的申请几乎相同。你是如何重申你的想法，同时显示的并没有那么强势的？

答：好吧，我决定让我的老板和同事与我们见面，开车回家，这是正经的。我们说，"这是很好的第一步，但还需要考虑更多的东西。"我们给了他可以获得建议的单个学者和研究中心的联系方式。但这次会议中我的心沉了下来。他觉得这是不必要的、不体面的。两三个月后，我得到了从副主任打电话，询问何时提交长期资助的最终策划。这是一个警钟，这意味着他们不准备做真正的策划工作。

问：一个理性的资助者会不会在这里放弃？

答：我需要这个机构。它能让这个议题有合法性和全国性的知名度，并向其他人发出标志。我深信我的目标的重要性，院长也肯定知道。我完全相信这项资助支持我们的使命。

问：你如何取得突破？

答：我打电话给院长，说："让我们坐下来好好谈谈。"他没有露面，但派出了最近任命的副院长。我得到了惊喜。她表现出真正的欲望和能量。我可能失去了院长，但我有一个全新的视角一个真正渴望的人。

问：如果这个学院是如此重要，为什么你会委托一个初级的玩家？

答：我已经学会了前进的道路上，对于资助的创新决策，你经常需要非官方、非主要在参与进来的机构参与者。我对我的依赖能量、性格和能力找到他们。我期待的真诚关心、承诺和奉献精神的证据。你可以读到。你可以犯错误，如果没有感觉到，那就再检查一遍。之后就不再犹豫了。

介入的策略

一旦你发现了警示标志，了解了问题的性质，决定了你承诺介入，你在管理困境中的资助的工作将引起新的挑战：你已经准备好对付一个挣扎的，甚至可能是对立的受助者，后者可能不与出资人共享任何组织弱点的证据。在长期连续的介入选择中——一方面是专制，另一方面是不断地同情和支持——是一个地方是适合您的情况。下面的六个干预手段提供了如何找到合适的位置的起点的参考。

- **不要单打独斗。即使找到合适的介入策略有多么困难，有同事参与一起评估情景和审阅选择是很有帮助的。它可能是特别有用参与你的情况和选择的评核的同事。当你低估或高估问题的严重性时，他们可以提供一些观点。**

  特别是在大型基金会，资助者有时组建了一个同事的特设小组指导他们。当网上社会服务的组织陷入困境，我们的贡献者“向了数位在这方面有经验的和敏锐的同事求助，尤其在法律和财务方面”。重要的是要用心聆听不只是肯定，还有怀疑和批评。当她的一位同事质疑客户的动机时，资助者把这当作是“局外者清的言论。应该从完全不同的角度来思考。”而这怀疑直指项目最脆弱的核心。

- **让它机构化，而非个人化。尤其是当你担心受助者的策略与资助者的战略冲突时，把基金会的既定目标当作参考点是很有用的。受助者不太可能认为这是一个个人的评论，而是一个两个机构的目标的协调。而有同事的参与，尤其是上级，也可以避免当问题严重后通知机构的尴尬。**

  我们的贡献者往往用类似以下的句子开始他们的一些最重要的谈话：“你会发现基金会的指导原则强调了……”感到“我在基金会生涯中最沉重的感觉”，在某天她不得不质疑受助者的战略，一位资助者“去除个人化，而提出了基金会的项目原则来解决这个问题”。

  在许多情况下，资助者会拉来同事或上司，要么强调指出资助者是为机构工作，不代表个人，或者将这个问题带回机构解决，抑或是两者皆有。

- **董事会的参与。虽然邀请受助者的董事会的前景可能会非常没有吸引力——它看起来很难操作，让双方的互动更加复杂——但这常常是一种明智的策略。就像引入基金会的原则和同事，这能够将介入成为机构的行为。这强调了资助者在寻找机构的承诺，而组织也也需要为改善情景而负责。**

  一个小基金会的资助者将一笔资金完全转给了另一个组织，而没有经过捐款人的同意，且之后没有任何后续报告，他与董事会开会提出额外资助的考虑。“我坚持与执行总监以及她的董事会开会。部分问题是虽然执行总监有很好

迎头解决问题：组织问题

资助者和受助者不应该将挣扎的组织视为愿意去解决的有趣的问题。在这些案例中，受助者通常让事情发展的无法控制，而资助者试图重新掌握这些。无论资助者多么不开心，组织的问题往往让其领导者感到受威胁和焦虑。当资助者到来提问问题、挑战失误、要求改善计划、与董事会开会时，情形就会变得紧张。

没有比资助者的意图声明更好的办法来消除无效的紧张气氛了。如果目标是揭露管理不善、分配责任、人际关系，那前景黯淡。但如果目标是阐明问题、解决问题，在资助者的帮助和鼓励下，那紧张关系可以仍然有效。

沟通：冲突策略

误解和冲突都根源于无力的沟通——资助者和受助者误会了彼此潜在的意向，对它们的兼容性做出假定，或对基金会的前景持挑剔的怀疑态度。因为这个问题的确是围绕战略的不同评价或偏好而非是执行的问题，所以解决之道在于全新的富有思想性的对话。

资助者和受助者需要就受助者面临的问题达成共识，建立公正坦率的对话平台使得双方能共同寻求出该做什么。一位资助者详细地叙述了在一个和重要的会议中，她不得不就一个受助者与基金会完全不同的战略路径“坦率地表达自己的忧虑”。因为她的选择“我告诉她我的基金会承受了很多的责骂”。资助者询问了受助者的立场，主动邀约了一场有关他们潜在的假定、价值观及偏好的讨论。尽管有些时候很痛苦，但会议“实际上消除了我对于她的疑虑，这个议题复杂且缺乏经验”——而非是不可调和的分歧。

的愿景，但她并没有积极的董事会，而后者需要参与进来。”

- **明智地使用你的权力。资助者有权力影响受助者承担仔细和有效使用资金的责任。过度使用权力很容易，但这有可能会损害建设性的解决问题的努力的前景。如果不是能力的问题，而是有关战略的判断，表达对你的关心和一些对话，促使更多的问题可能是正确的。如果有一个惊人的绩效问题——把美元的资助和组织的成分置于风险中——一个更具挑战性的姿态可能是适当的，如果你有保卫过度的可能性。**

一个资助者对受助者提出了双方同意的战略的承诺深度的质疑，但对其能力没有怀疑。“我知道我的职位给我带来的权力，我知道他们会听我的，我可以引起他们的关注。”面对一个完全不同的情况——筹款出现问题，完全没有扭转局势的计划——另一个资助者感到警示势在必行：“我们告诉他们需要管理好他们的财务，我们不会资助他们的亏损。”这引起了受助者的注意，并开始了改善。

- **创建学习的机会。在许多情况下，我们的贡献者面对了有承诺的有能力的受助者只是简单努力的解决问题。事实上，有时什么也没有偏离轨道，但是由于有限的愿景、无法把握最佳实践、或者缺乏聚焦，前景看起来有问题。构建一个正式的学习机会往往能扭转，也能避免资助者经常对受助者辅导。**

资助者亲睐这种战略，尤其在策划开发阶段，当受助者无法开发出令人信服的策划。来开发出性别教育的资助之前，那位资助者安排了去波士顿、芝加哥、洛杉矶和伦敦的旅程，让受助者学习最佳实践。回来时她有了新的信息和想法。“她在安全性行为和艾滋病的流行，以及推广使用安全套上正式上路了。”

有时在同一个资助倡议下的受助者们可以成为互相的学习资源。当十个受助者的一个机构在家访项目中表现差，资助者“写信给表现最好的前三家（通过报告确定），问他们做了什么。我们共享信息，并邀请高绩效的机构参与会议帮助表现差的机构。我们自己没有参与，因为无论如何尝试，资助者和受助者之间总有障碍。当与其他受助者交流时，他们会觉得没那么强势和评价性。而且他们也学到了很多。事实上，他们发现他们有不少非常小的问题，他们能够去解决。（见第11页的迷你案例。）

- **考虑使用顾问（要谨慎）。如果麻烦很严重很复杂——例如，财务管理的危机——邀请顾问来做一个彻底的诊断和扭转安排可能是最好的选择。不过要小心，当资助者、受助者、资助者雇佣的顾问一起解**

决机构的问题时，情形可能会有些复杂，产生纠结的责任问题。允许非营利组织参加的顾问选择，可以通过预先建立信任而减小一些复杂性的并发症。

当资助者让受助者制定扭转计划时，受助者“带来了一份许愿单，里面有很多项目以及一份资助目标。但有些东西缺失了。他们有愿景，但没有路过去。他们确实需要成长的帮助和新的资金渠道。在这方面他们并没有好的想法，我们同意他们需要顾问来帮助。”

合作：项目问题

当项目出错时，资助者和受助者应该合作，当作双方都没有过错。组织的能力不一样需要怀疑，解决方案也不用在组织长期干预。相比于让受助者来解释，资助者的任务是在分析、学习和改正的过程中帮忙。

不过，受资助很可能是敏感的。当建立了一个挣扎受助者学习比较成功的同行的会议时，一个资助者说道：“他们与资助者同伴相交谈时更舒适，因为他们觉得不会过于判断性。”即便如此，这样的会议建议“使他们感觉正式和犹豫——尽管我们后来感觉到一种如释重负。然后，会议本身是非常有成效。

迷你案例：一个陷入困境的项目

资助者：一个在旨在推动健康服务的医院相关的基金会工作的资深资助者。

受助者：一个受认可的提供医疗保健服务的非营利机构，但在上门医疗项目方面的工作成绩很不理想。

现状：较为可管理。如果可以尽早发现问题并且基金会正确指导受助者，这样一个面临困境的项目可以在无需拖延努力的情况下好转。这与那种组织架构自身而不仅仅是项目陷入困境的情况远远不同。同样地，这与受助者为了策略而不仅仅是项目表现而苦恼也完全不同。

问：你想试图通过与受助者的努力达到什么成果？你是如何知道事情运转不顺利的？

答：在我们有六笔资助去支持受助者的上门医疗项目，这个项目给那些不能够去医院看医生的人派送忽视和家庭援助。我们要求他们在每笔资助的前六个月后提交一份报告，这样我们就可以尽早发现问题。在这个案例里，我们发现六笔资助的受助者差异很大。六个当中的三个表现很好，但另外三个却很糟糕。尤其是其中一个——由很多健康专家运作——只完成了16%！所以从一开始我们就清楚这其中有问题。

问：你们是如何帮助受助者走上正轨而不用采取威胁的方式？

答：我们写信给三个表现最佳的受助者的高层询问：你们的哪项工作使得项目运转如此顺利？我们根据他们的答案整理出了一份十佳行动，并把它传递给了每个人。后来我们建议召开最佳表现和陷入困境的受助者大会，坐下并谈论失败。这个势弱的项目好转了很多。许多问题都是有关要如何同邻居共处。有些受助者有规划很好的带有良好技术能力的项目，只是他们缺乏通情达理的渠道。我们帮助他们获取了一些通情达理的渠道。

问：结果怎么样呢？

答：到第二次汇报时，表现好转很多。

受助者希望资助者了解什么

我们询问了一些有经验的受助者，他们如何对资助者关于筹集资金的经验和建议反应，他们需要加什么项目，加什么权重，还有什么困难挑战

他们对资助者的建议：

着重关注基础关系

“关注点应该在建立一个良好的资助者与被捐者之间的关系，而非问题出现时干预的技巧”一个受助者说，“如果所有关注点都在技巧上，那么你就有麻烦了，你需要先建立关系。”换句话来说，如果一开始建立了良好的关系，那么解决问题就是双方共同着眼的问题，而非一方干预另一方。建立良好的资助关系包括以下几点：

- **解释你的呼吁**。受助者接受资助者在资助过程中会有自己需要被满足的目的，大多数受助者理解这些目的。如果他们能够被正确引导的话，我们可以在之前达成共识并且理解他们的目的，这样的话就能使受助者找到方法满足这些目的。一位受助者说道“我从未在资助之前被告知资助者期望，有的话也是在资助之后。因此，互相沟通这一环节在资助日程中需要被提前。

- **做出承诺，而非只是资助**。如果受助者能够期望资助者真的对项目如何开展有兴趣，而非仅仅关注资助何时到账的话，会对资助达成很有帮助。应该有一套协调体系使得资助者能够关注资助项目的效益并且参与项目的运行。

- **鼓励坦率的沟通**。如果问题被压制的话那么解决问题就会受阻。“目前来看，资助与受助者之间由于种种原因总不愿意冒风险说实话沟通，”一位受助者说到，“受助者害怕资助者不愿意听到事实，所以双方都过于礼让以至于解决不了出现的问题。”如果诚实坦率能够被奖赏的话那么事情会好办很多，有一些资助者就对能持续发现并解决问题的受助者提供奖励，但他们毕竟只是少数。

- **不要只把资助关系仅仅当作商业关系**。一位受助者说到“仅仅关注预算，收益以及资助协议会使得资助变得过于‘交易化’，我们需要建立能够引领向公开和坦率的关系基础。”

- **把它变成一个商业关系**。另外一位受助者称，坦诚的沟通正是一个良好商业关系的特征，而资助者应该更加“商业化”：直面他们的问题，愿意解决问题。

考察混合信息

一些受助者指出，尽管有些资助者会期待得到更加公正，建设性的方法，慈善事业作为一个整体，仍然传达着一系列矛盾的信息。考虑这种失谐的情况，有人曾经总结——“我们不在同一个星球。”因此，受助者要求资助者记住以下几点：

- **问题被误解了**。“我发现资助者声称他们并不想知道受助者的困难。”近期的一个例证：一个已建立的资金稳定运转的非营利组织的执行董事向8个长期资助者写信提醒他们她所见到的问题，其中许多与政府新推行的合约制度所引起的资金流动问题有关。反应是：6个人没有回复，不过她通过其他渠道了解到，其中四个人相互交流了这个“危机”。而两个人与他关于此事及其解决方法进行了开放性的对话。

- **受助者受到惩罚**。当资助者因非营利组织间很难共享新出现问题而感到挫败时，受助者有时会发现积极主动并不会被鼓励。当受助者发现一项新技术反而搞砸了任务——甚至发现资助的是盗版软件——她向资助人解释发生了的一切后。资助者的反应是：停止资助。“这还真是一个‘不要问、不要说’的情境啊！”

- **我们急切渴望得到金钱因为我们心急如焚**。如果资助者准备要谨防受助者忙于对金钱急切的追求——这有时将导致他们远离他们的能力素质和任务使命——那么，正如一个受助者所说，“我们需要探讨为什么那会发生。一部分问题是没有大量的资金。资助者是否已经有帮助受助者解决这一问题的责任感呢？”

不要太彬彬有礼

受助者一贯且与直觉相反地发现，他们所获悉的资助者对向受助者指出问题所焦虑缠身。“这让人感到过度彬彬有礼了，伴随了太多的拐弯抹角。”一个人说道。另一个人评论道：“如果我站在她的位置，我会走出去说，‘已经足够了’。”也许另一个人会说“这种情况下有太多需要考虑的了。”她也认为，无论何处，资助者应“传递支持和建设性的批评意见”。

后见之明：资助者的关键提示

什么是我们这些贡献者最希望去回到过去重新做一次的呢？几乎他们中的所有人都会表达出对本应有而没有的勤奋的一种遗憾。这种勤奋能够使得他们躲开麻烦，或者让他们准备地更充分，如果他们还会去做资助的话。

- **检验假设**。面对着一笔他认为高风险的资助，一个资助制定者过后会后悔没有从其他背景的人那里得到更多投入。“我本应该对假设做更多的检验并问更多的人他们觉得这个假设会不会起作用。”

- **对承诺的探查**。在一些情形下，当项目被一些高层领导下的接受资助的组织指定给高级的职员时，项目会向着消极的方向发展。这并未转化成一个代表团的案例，而是导致了项目的降级。“它被指定给了一些不把它当作优先处理事务的劳累过度的人”，一个资助决策人员在解释一个非常关键的项目是如何被不止一个资助接受组织遗弃时说道。

- **调查他们的伙伴**。一个资助者会对策略冲突变得更为警惕，如果他对机构伙伴和给他提供建议的人做更多的深究的话。但我不认为眼睛和耳朵可以全程地跟踪。

- **保持检查他们的热情**。没有一个资助者承认被一个迷人资助寻求者所吸引。但是一对夫妇怀疑他们被一个值得深思的吸引人的想法调动起了积极性。“他的性格很吸引人。”一个资助者这样评价一个后来被证明惹出很多麻烦的资助寻求者。“其实他并没能从我的思维习惯上吸引我。取而代之的是，我被‘网络基础上的服务’这个主意打动了”。我被次数打动了。

- **保持更紧密的联系**。在描述了一个任性的资助接受者如何在转移资助和不提供报告文件上表现出违规，一个资助者承担起了一些责备：“这对我们来讲是一次不成功的实践。没能检查一遍整个项目并直接深入检查确实是我的责任。”

- **审慎地进行商业发展**。当资助接受者想要将非营利性的项目转换为营利的商业行为时，两笔资助失败。这一转换需要一个评估，评估这个项目以及整个事业将如何进行。那些在掌握非营利性财务时感到游刃有余的资助者们发现他们在评估市场需求，保持收支平衡和跟进市场变化的时候遇到很大的困难。

- **安排机构联姻会非常困难**。因为资金提供者的优势给予他们是和的距离和角度去审视那些相似的非营利性个体，他们总是非常积极地去催促与资助人的合作。但是如果他们不支持一段时期内由有潜力的合作者进行的考虑周全的探索，则会得到一个不自然且不持久的结果。这个结果会使资助者满意但是无法推进重要的事业继续发展。

使用本手册的其他方法

该手册面向多类读者——不单单是资助者，还包括许多其他的做决策、规划目标的人。当你阅览书中提到的事件时，你可能会发现把这本书给予那些对你的成功有帮助的人是很有用处的。例如：

与董事会：

如果你的董事会考虑提供个人津贴，无论定期的或者偶尔的，根据这本手册，你的成员可能发现回顾过去的问题，或者决定回应将来可能得到的奖助金会很有用。你可以让她们带着如下问题阅读这本手册：

- 我们与受助者有足够的关系来使我们及时关注到报警标志并做出积极地回应吗？
- 我们最常遇到的问题是什么，我们是如何解决的？这些解决办法有我们想象的那么有效吗？

与受助者：

这本手册对陷入困境的受托者可能并无益处（它主要是基于资助者的需要和责任），但是在不是那么紧张的情况下，将手册与某些受助者分享并讨论当麻烦出现时双方如何应对会很有用，或者讨论你们如何应对过去的麻烦以及那些麻烦教会了你们什么。这些问题可能是相关的：

- 我们能够做什么以确定资助者与受助者都有足够的关于资助获益的信息而不干涉另一方？
- 资助者与受助者之间的联系能够起到产生互信与自由的思想交流，从而使麻烦尽可能少产生或者较容易解决的作用吗？

与同事和顾问：

你可能发现与其他资助者讨论这本手册会有用，与建议你的专家正式或非正式地讨论也会有用。这本手册可以提供关于如下的讨论：

- 其他人如何处理陷入困境的资助，那些有经验的人与你和书上所提的相比是怎样的？
- 有什么潜在的问题可能出现在你的或在他人的视野中，并且你如何为这些可能性做准备？

作为一个给资助者的训练工具：

该手册清楚地为资助者提供来自同事和受助者的指导，它在训练课程上很有用，例如对新资助者的培训。

作为不是初级资助者的训练工具：

不是全职资助者的人——行政官、法律工作人员、交际专家、中介以及其他人事部门，可能觉得思考这本手册中出现的状况很有用。这些是他们可能考虑的一些事情：

- 有没有警示标志可能使组织其他人可见，如果是的话，回复的最好方式是什么？
- 当资助者似乎挣扎时，组织中的什么人对解决问题有帮助？这种帮助什么时候需要？
- 当组织的其他部分与受助者谈话时，例如在行政或法律沟通时，在提供技术支持，他们的沟通有助于坦白和信任气氛的营造吗？

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：

张冬栎	刘雨菡	沈一帆	陈芃茜	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

FOUNDATION CENTER

美国基金会中心
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。

efc EUROPEAN FOUNDATION CENTRE

欧洲基金会中心
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。

CFC 基金会中心网 CHINA FOUNDATION CENTER

基金会中心网
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

CFC 基金会中心网 CHINA FOUNDATION CENTER
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
www.FoundationCenter.org.cn

FCBN C11000520120427000030

GrantCraft is now a service of the Foundation Center. For more information, please e-mail info@grantcraft.org or tweet @grantcraft.

CFC
基金会中心网
CHINA FOUNDATION CENTER

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
www.FoundationCenter.org.cn