



打造良性发展的公益产业链

和新生组织合作

——资助者和新生组织





和新生组织合作 ——资助者和新生组织

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 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



资助

和新生组织合作

——资助者和新生组织

目录

P2

简介

新的非营利组织与已经存在的各类组织一样种类繁多，但在开始阶段有一些共同问题需要回答。

P4

了解需求

在确定是否资助一家非营利组织前，首先要明确是否需要这样一个新生组织，时机是否成熟、参与人员是否合适，以及你自己是否是合适的资助者。

P8

从理念到组织

组建一个良好组织的过程细节或许并不激动人心，但他们同最初理念一样关系到这个组织的成败。

P10

管理你在规划和发展的角色

最终一个新生组织必须独立，这意味着资助者的指导和建议作用一般会逐渐终止。这个作用应有多大、持续多长时间是一开始就应该考虑并在组建过程中回顾的问题。

P12

建立支持群体

通过招募有兴趣的人员，帮助资助对象建立交流联络平台，资助者可以加强新生组织的地位。

P14

建立强有力的领导和管理

每一个组织都需要有效的行政领导和立场坚定的理事会。资助者通常会招募合适人员担任这些职位并帮助他们共同工作。

P19

充分利用技术支持

无论专家的建议是付费还是免费，都要牢记几条原则。

P21

规划和建立稳定的未来

首笔资助的时间跨度和条件以及财政计划在很大程度上决定一个组织的“可持续性”和它吸引其他资助者的能力。

P27

帮助新生组织筹款

筹集资金需要技巧、联络网和自信，这些都是新生组织开创头几年都必须建立的，这个过程如能得到有兴趣的资助者的帮助是可以得到改善的。

特别导读

P3 能力建设资源

P15 建立多样性

P17 应该在理事会占有一席之地吗？

P25 “充实”

在这本手册中，

通过对经验丰富的资助者的采访，探讨了资助新的非营利组织的几种方法和资助者应该遵循的过程。它回答了以下问题：

- 新生组织能满足什么需求？
- 资助者怎样帮助发展强有力的领导和管理？
- 组织建立初期以及后续过程中最具价值的实际帮助是什么？
- 首笔资助应该以何种形式？
- 资助者如何帮助该组织自身可持续发展？

简介

支持一个新的非营利组织是资助活动中最具挑战性的形式之一，有时它意味着去做现存组织从未从事或不愿尝试的全新的事情。它或许会涉及到采用一种新的方法去解决问题，设计一种新的机构或项目，或是支持一个“明日之星”或新兴的愿景。

新的非营利组织也可以产生于一个经过试验已经成型的理念，呈现出成长壮大雄心勃勃的事业的端倪。不管是什么情况，倘若没有一个确认的经过时间检验过的人来接管运行这个项目，资助者怎么可能毫发无损地继续前行呢？

资助一个新生组织不可避免要考虑它的结构、成长和发展。这意味着与参与构思这个理念的人员或在设计、计划和发起这个新生组织过程中起重要作用的人员进行合作。

这就关系到了资助者本人在帮助这个组织走向独立的过程中所扮演的角色。资助一个新生组织是否一定意味着资助者在构思和建立该组织的过程中要承担部分责任呢？

正如经验丰富的资助者们所解

释的那样，某些策略性和实用性的方法通常会起到作用：

- 权衡这个新的非营利组织的需求程度与支持它的时间、费用投入、复杂程度
- 找到组织发展过程中资助方的参与度与组织独立性的需求度间的平衡
- 帮助新生组织在财政上立稳脚跟，同时计划资助者的最终撤出策略

案例来源

本手册内容采自美国国内外非营利组织的资助者和其他相关人员的访谈，他们慷慨地贡献时间与我们分享他们的经历和见解。二十多人与我们分享了他们与新的非营利组织工作的经历。他们中有全国规模不一的独立基金会、家族基金会、企业基金会的工作人员，慈善机构和其他组织的顾问，以及非营利组织的领导人。

贡献个人和机构名单在31页。

能力建设资源

新的非营利组织所需的技术资源的概略请查阅Grantcraft网站 (www.grantcraft.org/catalog/guides/startups/startups_resources.html)。该概略部分基于本手册的贡献者的推荐，它在如下几个领域列举了经营、行政管理和计划相关的资源：

- 董事会的扩充
- 传播
- 财务管理
- 人力资源
- 法律
- 地产和设施
- 战略规划和培训
- 科技
- 基本能力建设

许多资源可以低价或者免费获得。

项目概略不包括项目开发、评估和筹集资金的资源，这些领域在各类出版物、培训项目和咨询服务公司都有大量涉及。

了解需求

不管是在尝试一个始于某基金会的点子，还是研究一项外部的提议，本手册采访的资助者都强调，确认新生组织要解决的问题或要抓住的机会是非常重要的，同时要知道对于这个新生组织来说，时机条件是否成熟。正如有人提到：

“机构要服务于某一目的，你必须问自己：该机构能填补什么空白？还有空间吗？有必要吗？有需求吗？有对象的支持吗？如果你的目的正确，很多其他事情就跟着自然形成了。如果你的目的不正确，该机构可能会维系下来，但会一直很艰难。”

评估一个组织成功的可能性非常不容易，为解答一些基本的问题，我们的贡献者建议组织讨论、分享式学习和研究——甚至可以就某一新生组织将从事的服务或功能开展小型试验，这些活动也可以帮助了解某一社

区或领域对某一个理念的接受程度，测试其他资助者对这个新生组织的支持意愿程度，同时确认潜在的合作伙伴和领导者。

■ 详细了解所涉及领域的现状。

许多贡献者说他们测试新生组织是否有必要的过程是从详细了解所涉及领域的现状开始的，这包括了解现存组织的任务、策略和地理覆盖区，然后确定空白区域。一位资助者收集了她所了解的在儿童权益倡导领域工作的本地机构的所有情况，然后向一家全国性组织咨询：

“我们在该领域工作了相当长的时间，我们知道在本州都有哪些儿童权益倡导人。他们多数专门从事某一特殊领域，如卫生医疗、领养或为青

详细了解所涉及领域的现状还有什么？

更多关于详细了解领域现状的技术信息请参见Grantcraft手册：《全景纵览：了解你的领域发生了什么？》

新生组织：类型、目的、人员？

一些常见的新生组织的类型是什么？

- 新的独立的机构
- 现存组织的副产品
- 现存模式的扩展或复制
- 为其他组织提供服务的网络平台或中心
- 中介组织
- 社区基金会

新生组织的目的是什么？

- 建立新的服务或创新
- 为新的机会或市场提供资金
- 使某个项目独立并具有发展空间
- 利用现有模式在新的领域开展工作
- 连接某一领域的各种组织
- 在某一领域更新知识和为新的工作导航
- 协调项目的资助和筹资情况

提议成立新生组织的是哪些人？

- 希望实施一项新理念的创新者
- 希望扩展工作、复制某一模式或从某组织剥离开来重建一个独立体的现存组织的领导
- 希望给某领域带来连贯性、开拓知识或提升该领域地位的从业者
- 对某一领域经验丰富，了解建立新生组织的必要性的资助者
- 组织起来满足一项新需求或抓住某一机会的选区或社区

少年开设居住型的治疗项目。或者由于与政府有某种合约，从而限制了他们有效倡导某些特定的活动。我们研究其他州的情况，并从这个领域里的一家全国性组织获得了有用的信息，我们了解到我们州是唯一没有无党派的儿童权益倡导组织的州。”

■ **广泛咨询。**与从业人员、该领域的专家和其他资助者交谈了解某一新生组织是一个很好的方法。有经验的资助者说他们在考虑资助新生组织时比考虑常规资助时更关注该组织设立的必要性。

例如，一批资助者认为若能构建一个技术平台，用来分享解决电子通信方面问题的措施，一些非营利组织可能会非常受益。在采取行动之前，资助者便会召集受资助人、技术专家和其他资助者共同商讨这样一个组织能发挥的作用以及它在多大程度上有成立的必要。

在另一个案例里，一位资助者给我们解释了她是如何就成立一个新生组织咨询从业人员，如何确保计划过程是由这些人驱使，而不仅仅是出于自己的想法：

“我们花了很大努力去听取本领域的人的建议，看他们是否认为有必要成立一个组织。我认为在某种意义上说，最初几次会议的作用是让这些人相信我们真的需要他们来做

处理争端

当有人说一个新生组织没有成立的必要时，就应该认真地来对待他们的告诫。然而有几位贡献者提到，与现有的一些组织的一定摩擦是不可避免的，他们说即使一个新生组织很有必要而且想法也很成熟，有些人仍会持否定态度。

一位资助者解释说否定的建议常常反映出一种对有限资源竞争的恐惧：

“我很认同咨询的作用，但我同时也知道并不是所有被咨询的人都持有客观态度。很多人不想看到另一家新生组织，所以你得学会预料某些人对竞争和分享资源的恐惧。”

这位新的非营利资源中心的主要资助者努力去预先做好有竞争对手的准备并在计划过程中谈及这些问题：

“我们知道这个新中心的地址会是一个政治上的棘手问题，当有资助者想成立这样一个中心的消息一传出，马上就有许多人觉得应选他们的那个地方。我们列了一个候选名单，派人去对照一项项标准实地考察。考察过程应该做到无可挑剔，这样即使有人不喜欢最后的结果，他们也无法质疑这个过程。”

另一个案例涉及一家基金会成立的一个新的课外辅导组织，它很快就受到了该城市里已存项目的指责。在这个案例中，资助者给这家新生组织一笔额外的专用于集资的资金，专门帮助其他项目筹集资金。该资助者回忆说，“很快，这一新的举措成了他们的一个资源。他们的怀疑没有完全消失，但至少现在有了些许友好的表示。”

这件事，我们不是让他们白白出力，仅仅拿着他们的绝佳建议来做我们一心想做的事情。”

支持分享式学习。资助者也可通过让社区领导和从业人员参加会议或参观其他正在面临同样问题的组织，来帮助那些与这个问题息息相关的人去探寻解决问题的方案。

“我们花了很大努力去听取本领域的人的建
议，看他们是否认为有必要成立一个组织。”

曾有批资助者依靠一份授
权的研究报告，最终就成功在
一个已经讨论了一段时间的想
法上采取了行动：

“我们首先授权撰写了一份
初始阶段的白皮书，然后分
发给几家进行过一段时间的非
正式会谈的基金会，这为开始
筹办这家新生组织起了一个催
化剂的作用。”

- **试水。**同一批资助者决定小规
模尝试一下该新生组织的服
务，他们邀请了几家非营利组
织来申请这家新生组织将能提
供的帮助：

“尽管为了不超负荷运
转，我们的邀请是有选择性的，
但对这首次邀请的反应很
强烈。显然需求是很大的，我
们需要一批工作人员。”

- **寻求人才。**即使需求是真实
的，时机也成熟，一个新生组

织必须已经拥有恰当的人员在
从事这个项目或对参与感兴趣。
在谈到对有能力并致力于在
该组织工作的合作者的需求
时，一位资助者总结说：“你
或许有很棒的想法，但如果你
没有人来实施这个想法，就别
干了。”

尽管有些资助者自己发起
成立某一个新生组织，其他资
助者说只有当某位具有显著能
力的人提出了一个非干不可的
提议、而他又希望领导这个工
作时，他们才资助某家新生组
织。“你需要一个有眼光的领
导者”，一家企业基金会的领
导说。这个想法可能太显而易
见而容易被忽略，但这位资助
者强调在采取行动前，一定要
小心谨慎地考虑未来领导者的
能力：“我们选择把资助给谁
与这个人有千丝万缕的关系，
重要的不是你资助什么，而是
你资助什么人。”

收集信息来管理风险

风险是慈善事业的正常现象，然而新生组织比其他资助形式更具风险。一家大型社区基金会的前总监说有时还会有很大的风险：

“有时最重要的事情是不要太过于苛求，可以简单地问问，这是个有价值的事情吗？如果答案是肯定的，就给他们一些支持。”

如何抵消资助某个没有运行经历或财务记录的组织的潜在风险呢？以下是资助者们建议的可以掌控风险的方法：

■ **与本领域的其他参与者反复核实。**一家全国性资助者描述他对某个新生组织的失望，这个新生组织位于美国某大城市，虽然看上去具有成功的潜力，但从未有什么进展。回想起来他说，在了解到这家组织没有当地基金会和政府资助时，他就有所警惕。

“也许我该问问自己，我怎么可能会了解到当地社区基金会都不知道的事情呢？如果一个组织没有地方资助，那就说明有问题。”

■ **尝试一些“应有的勤奋”技能，就像那些私人投资者做商业投资一样。**即使没有运行历史可以分析，投资者常常收集其他相关信息，比如发起成立这个组织的人的背景，其他类似新生组织的经历，潜在“客户”——能从这一新的实体受益或能与之合作的人——的建议。要了解具体怎样对一个建议中的新生组织进行类似的风险测评，参见《新生组织的测评工具：资助者应有的勤奋补充（Tool for Assessing Startup Organizations: A Due Diligence Supplement for Grantmakers）》。该书可以从La Piana联合会获得（www.lapiana.org），它获得了David和Lucile Packard基金会的赞助。

■ **控制资助的节奏。**具有创新精神又有风险策略的新生组织的企业资助者选择的首笔资助仅为两年，同时许诺如果该模式被证明具有扩大的能力时再提供非常慷慨的5年的资助。被资助者组织的首任执行董事说：

“资助人需要头两年的时间来考察我们做的事情，他们得确认他们的支持对于公司来说不是一个错误，这个模式会被我们需要合作的合作者所接受。”

从理念到组织

一旦你了解到某一新生组织有成立的必要并值得资助，下一步就是帮助组织者把焦点集中在某一可行的使命上，并且设计一个有能力完成这一使命的组织。贡献者说，那个最初想到这个组织的人对于整个组织应该如何设立框架有着清晰的想法，这是个很容易做出、但很具有欺骗性的假定。有些人回忆说他们事先其实没有什么计划，但事情进展还不错。但多数人更倾向于一个深思熟虑后的思路。

■ **聚焦使命与运行间的连结。**许多资助者强调精心设计新生组织的确切使命、如何发挥作用和如何凸显特色是很重要的。一位贡献者说在进展到这个时候他通常会提出两个问题：

“它将做什么？它与其他机构有什么区别？当你问这两个问题时，你会迫使人们从之前或许没有过的方式去思考。现实的态度会给你一个焦点和目的。”

有几位贡献者谈到他们通过召集一批知识渊博的顾问来探讨这些以及其他基础性的问题，而获得了很有益的指导。这些参与者有时在整个计划过程中一直充当顾问角色。

■ **研究类似的组织。**贡献者强调与曾参与成立、经营类似组织的资助者和从业人员交谈的价值。一位资助如此描述部分规划过程，他资助了一家专门从事经济和社会权益工作的组织网络的开发：

“我们研究了八九个甚至更多的网络，不仅仅是人权方面，还有其他领域：地雷网络，妇女问题网络等。我们采访了经营这些网络的人，询问他们哪些有用，哪些无用，以及他们对建立一个新网络的建议。他们给我们提了很多建议，涉及管理、职员问题和成立真正具有代表性的指导委员会的必要性。”

■ **从满足同样需求的早期尝试中吸取经验教训。**有些成功的新生组织实际上是为填补他们领域里的空白而进行的第二次尝试。一位受访者回忆说，他从他自己先前在某一新兴领域里筹建一家网络的失败的尝试中学了很多，第二次，他下定决心新生组织一定不要重蹈第一次的覆辙。

“从一开始我们就了解到我们必须得提供实在的资源才能成功，我们让这些组织都了解我们的意图：让这些资源互享从而人人受益。”

■ **考虑到领域里的更广泛的变化。**同时有必要与从业人员探讨领域里正在发生的其他变化，以及这些变化将如何影响提议中的新生组织的前景。例如，一位国际资助者从他的顾问团得知在某一国家建立一个新的集中管理的组织有悖于那个国家政治气候所带来的大变化。

“我们很快决定考略到那个国家正在下放权力，我们不

想建立一个独立的机构。像10年前那样只设一个全国性的秘书处是不够的，我们得设地区分支机构。”

- **聘请筹划人员来协调志愿服务。**一些资助者为辅助建立新生组织专门划拨资源来聘请一位独立的筹划人员。当支持者自愿合作来成立一个新的实体，而又没人有能力来完成协调任务时，筹划人员的作用就尤为重要。一位曾做过筹划工作后任该组织执行总监的受访者解释说：

“我最初受雇于一位资助者，在一个自己任命的特别工作小组中工作。我组织大家开会、记录会议摘要、做研究、与每一个人联系。

我是主要的管理者，在很短的时间内就让事情运转起来。我和基金会的主席、地方的首席执行官一起工作，而他们都是志愿者。”

- **别让计划取代行动。**一位家族基金会的资助者回忆说，他当时与一批年轻的行动主义者一起工作，他们想做社区组织工作但苦于没有一个模式：

“他们真的卡在了计划过程中。一年后，他们告诉我们他们与多少人谈过话，但这对我们没有意义。我们家族资助委员会想看到行动，我们对他们说，‘很好，让我们看看你们的行动计划，你们调动人员的结构。我们想看看你们解决问题的行动’。他们后来给我们看了这些，我们资助了他们，同时还资助他们搬办公室。”

你是合适的资助者吗？

在参与建立一个新生组织前，问问你自己这样一个问题很重要，那就是新生组织的规模和范畴与你作为资助者所拥有的知识和资源是否匹配。一位全国基金会的人力资源开发项目资助者言简意赅地建议说：“不要四处去声援建立一个你不可能意义明确地去支持的新生组织。”他同时还强调要根据长时间待在社区而获得的当地需求的第一手知识的重要性：“我支持过的地方新生组织就失败过，部分是由于我没在那呆过，也没有能力来管理组建过程，甚至不知道这个新生组织是否有成立的必要。”

当你考虑组织的规模和范畴时，你可以问自己如下问题：

- 我准备投入足够的财力和人力资源来确保组织的成功吗？
- 我与新生组织涉足的领域和地区有足够的联系可以为它募集资源吗？
- 我与新生组织计划要服务的机构、社区和人员有足够的联系可以了解他们是否需要这个服务吗？
- 我有一个行得通的撤资计划吗，或至少有一个策略能让我的资助降低到我能无限持续下去吗？
- 新生组织的资助要求符合我自己组织的运作方式、机构文化和冒险意愿吗？

管理你在规划和发展中的角色

资助者应在多大程度上参与新生组织的设计和发展呢？资助者们在这个问题上有很大的意见分歧。有些资助者参与的程度很深，甚至亲自撰写非营利组织的文案，其他人对“放权”方式情有独钟，一种解释的理论是过多的参与会给资助者过大的影响，另一个理论是如果一个组织在初始阶段不能管理自己的事务，那它恐怕无法长期成功下去。

对于不同的资助者，对这个问题的回答部分取决于你自己的组织经验，你认为新生组织需要从你这获得的帮助，以及你在发起成立新生组织过程中所能投入的时间和其他资源。下面一些资助者的建议可能对你做出决定有帮助：

■ **按具体情况调整。**参与程度是否恰当不仅仅取决于你自己的偏好和政策，还取决于新生组织的具体情况，而这会随时间变化。一位资深资助者如此解释他的理念：

“我对参与程度持动态的观点，在发展的某些阶段多参与一点而在另一些阶段少参与一点都是对的。我开始工作时总是积极参与关于筹建的讨论，对它的使命、角色和战略有很强的建议。但当它的董事会和领导层接受了这些建议——有几次他们把我说服了！——我就放手了，让董事会去雇人来管理组织的事务，我的角色转换成了顾问和拥护者。”

■ **努力平衡。**一些受访者说他们在完全参与讨论和主导讨论间

纠结。一家大型基金会的资助者解释说他和他的同事尽量地缓和紧张气氛，他们向那些人说资助者在决策过程只是提供建议而不是仲裁者：

“我们是积极的参与者，但不是决定性的参与者。用另一种方式讲，就是我们不会说：‘如果你不那么做你就拿不到资助’。但同时我们也不是呆在幕后假装我们什么想法也没有。我们知道什么想法能行、能有用。我们和其他人一样把我们的想法在会议上提出讨论。”

■ **让计划按照合理的节奏成型。**资助者常常急于看到迅速的进展，有时在其他参与者还没有准备好的时候就想看到成果。一位资助者反思自己的这种倾向，他想知道更耐心的态度是否会有助大家更投入地支持筹划组的结论：

“如果我再做一次的话，我会在一开始的时候就知道这将需要很长时间才能建立初步的信心和基础来开展下一步工作，我会让它按自己的节奏来发展，而不是觉得它进展得不够快。最有效的办法就是让他们自己去经历这些事情和问题，发现需求和解决问题的办法。”

■ **按需提供帮助。**给一个新生组织提供大量的技术资源是很诱人（同时也昂贵）的事情，但结果却发现建议太多了，专业知识太多了，多到项目的组织

者不能立刻接受或吸收的程度。你必须知道你只能给新生组织提供它所需要的技术知识，但同时资助者们也谈到一定要提防给它提供过多的外部帮助（参见第19页上的“充分利用技术支持”一章）。

- **挑选你关注的问题。**有些贡献者表示他们对于细节常采取妥协态度（甚至忽视），以便能把他们的精力和信任集中在诸如结构、使命和价值等大的问题上。他们强调说资助者的视角，尤其在不受行业内部压力的情况下，会给对话增添独特的价值。一位全国性资助者回忆道，他曾在一个新的劳动力政策联会的规划会议上艰难地推动一个观点：

“我对一些问题完全不关心，但我真的坚持多方利益相关者的观点。一旦我达到目的，我就撤了。我有理由相信，没有我的推动，他们不可能朝那个方向发展。他们看到

的是他们自己组织的需求，而我们考虑的是社区大学、公会和其他面临同样问题的组织。如果他们朝别的方向发展，我不会把钱投给他们。我认为这是合适的。你不能利用作为资助者的影响力来推动某些无足轻重的策略细节。”

- **知道什么时候放手。**一开始就参与新生组织的建设是激动人心的，有时能难脱身出来。一位曾参与设计一家非营利科技组织，后来又在理事会任职的资助人这样描述她放手的感受：

“和任何筹建工作一样，你很难脱身出来。因为你太倾情投入这个组织，你认为它没有你就没法持续下去。但我们的离开对组织有好处，尽管对我们是痛苦的。分享组织的所有权很重要，在组织有牢固的基础结构时，我们退后一步就能腾出地方让其他人进来。”

“……我们退后一步就能腾出地方让其他人进来。”

建立支持群体

新生组织需要伙伴，通常一个领域里其他已经存在的组织会谨慎地对待新出现的组织，他们的领导者可能担心新生组织会在资金、影响方面与他们竞争，干涉他们的工作或让他们的生活变得复杂起来。要缓解这些紧张，本手册的贡献者敦促在潜在资助者、合作伙伴、客户、同事和公众间为新生组织建立支持。一位贡献者说：

“我们建立新的社区基金会时，在短时期内我们就与60或70人进行过交谈，有时是小组形式，有时是个人。咨询有很多好处。首先它帮助你明白确切的需求是什么。第二，如果你按照需求去办，那么咨询就能帮助建立更广泛的对那个组织的所有权，使它更公正合理、获得更广泛的支持，而没有这些任何机构都无法真正地兴旺发达或成功。”

与公众有效交流

资助者对自己的露面程度持不同态度，但多数都积极地帮助他们的受助者与主要的社区进行交流。资助者如何帮助新生组织阐明它的理念并传播出去呢？

一位地方资助者招募了具有传播专长的理事会成员来筹建她所在城市的两个青年发展组织。每一个组织都开发了一个适合它使命的传播方式：

“一个组织是支持开发对孩子们有益的娱乐活动，它很多时候是在幕后工作。另一个的服务目标是政策领导者和非营利组织的领导者，所以从一开始就有很受关注。两个组织都有年报和网站，但倾向政策的这个组织还有一个很棒的关于儿童和州预算的电子期刊。两个组织都从通晓交流的理事会成员那获得帮助。”

有些基金会出借他们传播公司里的资源，帮助发起一个新生组织或宣传重要的事件。一位受访者说她通常会主动提出起草新闻稿：

“如果他们说好而且听起来像是松了一口气，我就知道他们需要帮助。如果他们说他们自己能处理，那就让他们自己去做。他们写了一稿后，我可以看一看，提点建议。”

如果一个组织需要显示它的稳定，资助者的支持和投入可以是一种资产。一位国际资助者描述他在政策不稳定的情况下出面的作用：

“我不是这个组织的发言人，但我去参加他们的会议，这让他们知道基金会参与其中。我的作用就是到那里去，从而表明他们有基金会的支持。”

以下我们提供一些建议，帮助你如何让潜在的股东参与进来，培植合适的同盟：

■ **让重点社区参与计划过程。** 资助者常常会让潜在的客户和股东参与组织至少最初的讨论，他们的参与能建立信任，帮助人们理解组织将它能满足的需求以及发挥作用的方式。但一些受访者也提醒说他们的参与应该是实质上的而不是形式上的，这样才能从他们的参与中获益。一位资助者说不要“先有了计划，再把人招集起来计划。”

■ **把人们召集起来但不强求合作。** 有时人们需要学会一起工作才能自如地参与计划过程。为了成立一个言论自由国际性网络，一位资助者首先尽量去缓解最终可能参与的组织间的不信任：

“我们资助了一个约有20个组织参加的会议，共同讨论关于建立一个国际性的‘言论交换自由网络’。我们的用词很用心，因为这些组织都愿意做的一件事就是交流信息，这

没有威胁性。如果你上来就说要采取联合行动，那就有威胁性了。”

- **为新生组织和他们的组织者打开方便之门。**资助者通常有关系网，从这些关系网那新生组织能获得建议、支持、受到关注。例如一位资助者说，他有时候就是想方设法让他的受助者“进入到正确的房间。”

例如，他意识到某一个新生组织正在一个“相当封闭，具有排他性”的领域里开展工作，他就主动邀请这个组织的理事长去参加一个例行的政策集会。他解释说：

“我了解到的一件事就是每个月我们政策领域的组织有一个上午的例会，而我知道这个新生组织没参加过这个会议，我就向他谈起了这个会议，他就去了。”

一位大型慈善基金会的资助者将一批当地名人召集起来，咨询他们对建立一个新的社区基金会的意见。他希望这些人能利用他们的专长和影响从政治上、财务上和规划性上给新生组织以帮助：

“这是建立选区的努力和建立合法性的努力。我们正努力建立能解决特定问题的人与人之间的信任。我们怎么才能启动这件事？谁应该参与进来？哪些门应该被打开？我们怎么决定谁去做什么事？权力将会是什么？”

- **资助培养技能的活动。**一个新社区开发公司的资助者赞助了重要地方选区代表的领导能力培训项目。那些参与者成为了居民区域规划倡导的核心力量：

“我们让人们——年轻人、学生、社区领导、父母和官员们——参加为期两年的领导发展项目。他们学了青年的发展、合作和项目设计，我们举行了几轮这样的活动。当三、四百人都经历了类似的过程，你就拥有了关键的一群有共同语言、有某些相同经历和某些共同价值的人。”

获取和分享功劳

一位参与建立一家新的儿童权益倡导组织的资助者知道这个组织需要建立令人钦佩的业绩记录来吸引额外的资金，而这个组织的效率同时也依赖在该领域里良好和慷慨的合作者口碑。这个新生组织如何树立一个集强大和合作于一身的公众形象呢？它如何能让别人分享耀眼的光芒同时又不让自己的贡献被阴影遮住？

这位资助者说，结论就在于执行理事建立有效的联盟的决心和她领导大家一起工作改变政策的技巧。很快与之力量相当的组织开始相信她，相信她愿意与他们合作，愿意承认他们的工作。作为该组织理事会的成员，这位资助者想办法让其他理事会成员意识到这位理事工作方式的價值：

“理事会必须明白，我们当然想表现我们的效率，但我们必须明确我们不是要把一切事情都归功于自己，或是不承认别人的成绩。每个人都认识到当你在公众政策上取得进展，绝不仅仅是一个组织的功劳。”

任何直接地或被认为是与其他组织竞争的新生组织几乎都会遭受敌意。因此新生组织和资助者尽早与潜在的对手沟通是很有必要的。即使你不能完全消除他们的焦虑，也能确保在最低限度上保持沟通渠道是通畅的。

建立强有力的领导和管理

我们的受访者谈及的新生组织中，有的开始时只有一个执行总监，他需要招募一个理事会；有的一开始就有理事会但要寻找聘请一位执行总监。不管是哪种情况，资助者都可以提供帮助，尽管我们应牢记新生组织的最终目标是独立，是理事会与总监的牢固的工作关系。

如何帮助建立有能力又投入的理事会？

■ **寻找具有各种技能和背景的人。**理事会里需要有对该组织所在领域和涉及的特定工作懂行的人，同样需要的是具有法律、管理、政府事务、传播或通晓所有这些领域的专业人才。多数理事会得益于拥有代表利益相关者或对正在处理的问题持多元观点的成员。此外，许多理事会至少还需要一些愿意而且能够帮助筹集资金的成员。一些资助者与受助者一起列出一个单子来，把理事会需要的各种技能和经历以及潜在的能够满足这些需求的候选人列出来。

■ **把目光放到你的关系网以外。**你的关系网和联系圈子是寻找理事会成员的很好的出发点，但同样重要的是要把搜寻的目光放到你可能不是直接了解的社区和关系网。例如，在建立一个地方青年组织理事会的时候，一位资助者就去商业人际圈寻找有影响的人。

“你寻找的是能带来知识和资源的人，那些你希望将来能成为伙伴的人。我们组织的

一个目标就是确保商业人际圈对孩子在社区中的活动了解的更多，所以我们寻找那些对支持我们的工作感兴趣、想了解这些问题的商业领导者。”

■ **鼓励积极的、正在进行的招募活动。**一些贡献者说他们利用从顾问团转变成正式的理事会的时机来敦促理事会成员来填补他们专长的缺陷。给所有的理事会成员设定一个最长服务期也是一个不错的主意。一位采取了这种方式的资助者相信这应该是工作的常态：

“受助者应该从一开始就实行理事会成员轮换制度，成员们应该逐渐被替换下来。这是一条普遍的规则：死木从不挪动，好的人应流动。为了活力、思想、新的方向，任何理事会都必须变化，否则你就只有一群意见相同的人，整个组织就停滞不前了。”

■ **创建顾问委员会来补充理事会的专长。**一些组织利用顾问委员会来监督科技发展、收集社区信息、提供评估建议，或者从那些有相关领域或某个问题方面的专业知识的人的审议中获取养分。一家国际医疗组织的总监描述了他在由全世界研究人员、医生和医疗政策官员组成的顾问委员会中的作用：

“我们专家委员会每月在理事会召开前开一次会议来头论我们在这个领域取得的进展，商讨下一步应该做的事情，去哪些国家开展工作，如何扩大规模。我们把他们的建议汇

建立多样性

围绕多样性和相关的核心价值来建立新生组织是组建过程中最有魅力的一个方面。几位贡献者建议资助者帮助新生组织认真考虑将核心价值运用到他们的使命当中去，然后在最初工作的压力下坚持他们的诺言。

■ **设定期待目标。**资助者可以要求新生组织回顾它的组织宣言、项目策划、人员配备和理事会的人员安排，以确保他们仔细思考把不同的观点带到台面上、让不同的人参与的重要性。一位非营利组织顾问解释说，通过这种方式，资助者能激发出深思熟虑后的实践想法：

“例如，如果你对理事会成员或雇员的多样性有一种期待，你的想法就会不一样，你可能就会采取一些你不会采取的方式，因为这些方式很难你可以说服自己不去做。慈善工作的一个重要角色就是帮助人们追求一些他们在每天的生活当中不一定想过的事情。”

技术支持有用，指派受助者去某些“已经上路”的组织也同样有帮助。一些基金会利用“多样性桌子”帮助受助者检查他们建立多样性理事会、配备多样性人员的努力。（若需要案例，可参考“机构多样性形式”，下载地址 www.hyamsfoundation.org）。

■ **看务实的一面。**资助者和其他组织常常因为道德原因支持多样性，其实还有实际的好处。一位资助者说，她的基金会要求潜在的受助对象说明多样性如何才能让他们的组织更加有效率：

“说到多样性，我们不会局限在数量上。这不是数人头的问题，这是要明白为什么多样性是重要的问题。我们开始问我们的资助对象，多样性如何促进你的工作？你的职员或理事会的多样性是如何让你更具效率？”

建立联系。一些资助者通过帮助受助者解决问题或建立新的联系网来支持大家坚守多样性的决心。例如，一位国际资助者感到沮丧因为几个资助对象都说他们招募不到合格的妇女来担任管理职位。他建议这些组织——他们的基地都在妇女传统上被剥夺受高等教育的权力的地区——共同商讨一个计划来培养低职位的女雇员，然后提拔她们。

一位美国的资助者也遇到了同样的情况：

“我们常听到资助对象抱怨说他们找不到有关系网或个人财富来给新生组织提供资金的妇女和有色人种来参加理事会。这不是一个小问题，但据我个人的经历，这个问题的症结更多的是在于受助者个人和专业关系网有限而不在于潜在理事会成员的群体有限。资助者有时能帮助扩大他们的关系网。”

■ **检查自己的假设。**有时重新看看你自己作为资助者的工作方式是有帮助的。在新生组织这个问题上，一位资助者说他几年前意识到他的基金会很少收到他们家乡少数民族居民成立组织的申请，收到的为数很少的几个申请都令人失望。他和他的员工就问自己他们能做些什么来改变这种情况。他们的回答是为潜在的资助对象提供开发支持，同时重新审视他们自己对这些申请的态度：

“我们决定给他们技术支持、宣传他们，给他们合作方。”

有些资助者说花点钱去搜寻执行理事是组织和它的自愿者理事会从计划到运作起来过程中必要的的一个步骤。

总交给理事会，这些信息让我们能给理事会提出很强的建议，这样理事会就能把主要的精力集中在财务和管理上。”

如何聘请一位有能力的总监？

■ **寻找需要耐心和全盘考虑。**许多贡献者都强调，不论你在聘请过程中扮演什么角色，在确定和选择一个强有力的总临时都需要特别小心。新生组织自然都想很快启动，最高职位的空缺会让组织者和理事会成员感到沮丧。但资助人能增强理事会的决心，去充分搜寻直到发现最佳人选才做出决定。

一位资助者描述他为了让理事会在选择执行理事时不局限于明显的“大牌人物”而进行的努力：

“我们想让他们明白，即使你想尽快地把领导人选出来，你也应该记住这个老生常谈，那就是聘请人容易开除人难。这就是为什么我们必须小心谨慎地花时间去确定几个好的候选人，不要局限在惯常的几个人和退休的名人，而应寻找一个很有活力的人。”

■ **资助专业的搜寻。**有些受访者说他们与理事会成员进行非正式的交流来聘请总监，但多数人同时利用专业公司来进行更正式一些的搜寻。确实有些资助者说花点钱去搜寻执行理事是组织和它的自愿者理事会从计划到运作起来过程中必要的的一个步骤。一位资助者说她的

基金会在理事会刚成立的时候就决定花钱去搜寻执行理事。

“筹备组发表了一个组织宣言，做了一个工作和预算的最初计划，很不详细。然后开始选举理事会，多数成员来自筹备组。我们从这个组挑出了一个搜寻委员会，与一家猎头公司合作去发现和聘请第一位执行总监。同时资助伙伴们同意为前五年的运作提供资助，这样理事会和理事就可以开展工作了。”

如何帮助建立领导能力？

■ **帮助领导会面并互相学习。**正式和非正式的关系网可以为新生组织的领导提供机会向面临着类似挑战的人学习。许多贡献者说他们支持行业内或当地的这样的关系网。一位在非洲工作的资助者用同行对同行学习这个概念来为一家新的社区基金会建构技术帮助：

“我让在美国社区基金会工作过的人与基地在非洲的技术服务提供者结成伙伴，目的就是交流信息和教训，而不是从美国进口专业知识去非洲。这不是教授，是分享。”

要启动建立关系网，至少是非正式的，要求类似组织的人去一个僻静的地方或开一个会可能会有帮助，在那里人们有时间相互认识。一位大型全国性资助者定期召集非营利教育组织的资助对象来讨论他们的工作，听取行内领导者的意

应该在理事会占有一席之地吗？

一些基金会组织禁止职员在任何他们资助的组织理事会工作，以防止他们作为资助者身份和受托对组织负责的理事会成员身份间存在的潜在冲突。有些资助组织以基金会代表的身份在长期接受大笔资助的组织理事会占有一席之地，这通常是一位资深职员或托管小组成员。

在这两种做法间是一个中间地带，资助者根据具体情况反复权衡在资助对象的组织理事会任职的利弊。这种困惑在新生组织尤为突出，深度的参与有时与鼓励组织独立的愿望相冲突。一位在“放手”阶段的公司资助者说：

“我们不在理事会里，我们不参与聘请人员。但我们确实在规划和组织发展结构上提供建议。那是他们的组织，他们拥有它。”

关于不鼓励但并不禁止在理事会任职的政策，一位项目官员说：

“我们有一条非正式的政策，那就是职员不能任职于非营利性组织的理事会。我们倾向于职员不去理事会任职，我们的目标是在潜在的申请者中保持公平，如果我们在理事会任职，我们觉得公平就打折扣了。”

一家全国性基金会曾拒绝参加受助者的理事会，但当另一个基金会伙伴——一家公司——邀请它参与一个新的理事会时破了一次例：

“这家公司把基金会看成是一个可靠的慈善组织，在那个地区投资了很多年，他们想让我们去他们那给他们信心和保护。”

关于成为理事会成员的优势问题，一位基金会主席认为她的参与提供了一个培养其他成员间责任感的机会：

“我强调只有其他成员真的承担责任，理事会才会成功运作，带来他们的才智和资源。”

一位资助者寻求各种方法确保资助者参与但不主导理事会，他资助了一个旨在帮助非营利组织的新生组织：

“我们对理事会的组成很有计划，因为我们想让它主要由非营利组织的领导组成。理事会里只有三位资助者，尽管参与资助的不止三位。我们还成立了委员会或小组，邀请其他资助者参加。”

一位协调了风险慈善伙伴网的资助者建议采取折中方案，他已与20多家新生组织合作过。他说：

“我们的感觉是，要建立团结的长期的关系，‘要求’在理事会占一席之地从一开始就错了。我们认为资助者不应该要求在理事会有一个职位，而应该在非营利组织邀请他时站出来。只要是我们的成员被要求去理事会任职，效果通常很好。”

另一个折中模式是给资助者以职权，参与理事会的活动，但没有全职成员身份所带来的潜在冲突。

如果你在理事会， 请自律

资助者可以给理事会带来有价值的技能和资源，也可能（如果不是故意的）妨碍它。一位非营利组织的执行官说，区别常常在于资助者是否有能力来把握一个事实，那就是他或她不仅仅是一个理事会成员：

“如果有人对这个区别感觉不舒服，或者认为他们到那里去是为了监督基金会想做的事，那就会有灾难了。它可能会摧毁理事会发挥效率而需要的机密性和信任。”

一位任职过几个被资助者的新生组织的理事会的资助者敦促其他资助者要对他们在理事会上的要求和建议“自律”：

“你的声音有过大的分量，有时资助者会临时发表些看法，而受助者的班子就会花时间去追踪调查资助者可能早就忘了的事情。”

另一家青年发展组织的理事充满赞誉地说起一位理事会成员的贡献，这位成员代表一个家族基金会，资助了他的组织：

“她对我们的使命而不仅仅是她们给我们的资助感兴趣，她给我们带来了我们这个领域的很多知识和其他组织的关系网，把我们介绍给其他组织。因为她是我们发展委员会成员，在我们被别人拒绝时，她会认真听取我们的问题、我们组织上的弱点。她很专业，和她分享我们的内部事务我们感到很舒服。”

见。一位新生组织的总监说这样的会议非常重要，尤其是在他的组织最初的几年中：

“他们充分利用他们的召集开会的权力把我们召集起来，我们虽然从事不同的工作，但我们都是同一条路上的香客。我们有很多可以互相传授，互相学习，跟其他人一道做这些事真是好极了。”

■ **提供管理培训和指导。**管理专家的培训或咨询有时非常有用，尤其对发展整个领导层的领导能力有帮助。一位在某地区资助几家新生组织的资助者说：

“我们为新生组织和其他几个受助方资助了能力培养训练项目，这包括组织发展、管理、战略规划、筹资和理事会培训。他们为每一个组织量身定制培训计划，做评估、与理事会一起工作、做调查、为每个组织制定工作计划。”

充分利用技术支持

许多资助组织会给新生组织资金在关键领域聘请顾问。并不是总需要花钱去获得专家帮助——有些顾问会提供自愿服务，以新生组织理事会成员的身份或提供无偿服务来帮助新生组织开始工作。但是当资源许可时，有偿的专业服务会让技术顾问把组织的工作当成他的工作的重点。

我们的一些受访者坚信新生组织应该选择并保留它自己的技术服务人员，这是为了强化新生组织——而不是基金会——是客户，这个概念。其他人在寻找和使用顾问的问题上更加积极。以下是他们认为最重要的几个原则：

■ **技术帮助不能解决所有的事情。**一位资助者说，技术帮助“不能替代你真正需要的三个东西——强有力的企业家精神，过硬的理念和强大的市场。”他提醒说，即使这些东西都到位了，有时也必须承认外在的解决方案并不能解决组织的问题。

“我来基金会前是专门提供技术帮助的，我遇到过许多情况，我们的建议不能解决问题。”

■ **受助者需要一定程度上的选择和控制在。**有些资助者提出被他们称为“第三方支付者问题”，也就是说资助组织直接聘请技术帮助，而受助者不能行使选择权或控制权。一位资助者说：

“我越来越认为资金和责任应该掌握在主要客户手里。”

受助者必须积极参与挑选他们的技术帮助，如果技术帮助的工作不是他们所需要的，他们必须有权利解雇这些人。为什么不把资助给他们，对他们说，‘利用这些资源去把工作做了’？”

■ **帮助受助者找出最佳技术帮助。**一位资助者说他密切关注最好的技术提供者，将他们的行踪告诉他的资助对象。“我们有获得这些信息的机会和背景”，他解释说，“而我们的资助对象通常没有。”

■ **每一家新生组织需要的帮助在种类、数量和搭配上都不一样。**通过关注新生组织领导人员的强项和艰辛，资助者可以了解究竟需要什么样的帮助去填补他们专业上的空白或让他们把时间腾出来去做其他的事情。一位公司资助者说：

“资助者和受助者要有个人关系才能决定需要多少技术帮助，不能太多也不能太少。对于某人来说是很多的技术帮助，可能对于另一个人来说就太少了，你不能像机器那样用一个模子来发放资助。每个组织都有它独特的需求。”

特别针对小基金会：没有资助的技术帮助

如果你能拿出资助来负担正常的咨询费用，那么咨询专家的建议就容易得多。但如果你没法负担技术帮助的费用，那该怎么办呢？资助者有一些建议：

- **自己动手。**一些贡献者说如果需求很大而可用的资源又有限，他们有时也会身体力行地去做一些工作帮助新生组织运作起来。一位资助者说，“这不像选定一家组织那么简单，我跟他们一起工作处理细节问题：与无偿的律师一起撰写公司文件、开始做501(c)3、购买设备、找办公室、电话、接互联网、安装电脑。这些事我都做了。”
- **提供实物形式的帮助，包括你自己组织内部的专业知识。**一家公司基金会的理事会成员有时给新生组织提供帮助，一位基金会总监说：“我们不仅仅给钱，我们有的理事会成员有我们资助对象需要的专业知识，例如与政府的联系、商业计划或法律建议。”

其他资助者为正在努力将好想法贯彻到新生组织中去的人提供场所、设备甚至人才。一位专门资助新生组织的小基金会总监说：

“对于我们来说，实物型帮助包括办公室、家具、技术、会计制度、图像设计、某些类型的咨询和与有经验的人交谈的机会。有些需求是可以同一种模式满足的，比如说如何申请非营利组织身份，类似这样的申请我们直接交给他们就行。其他领域需要更多量身定制的帮助，比如完善他们的项目和行为准则，使用一种能帮助他们自己思考的程序。”

- **与潜在合作伙伴建立联系。**一位家族基金会的资助者观察到与相匹配的组织建立联系能加强两个组织的运作和财务状况：

“我帮助一个新移民权力组织的妇女与当地一家妇女健康中心的人建立联系，我们的新生组织帮助培训健康中心的工作人员与移民社区的妇女一道工作，这个培训帮助健康中心提升它的服务，使新移民组织在社区中有了一个重要的支持者。”

- **介绍其他资源和材料。**有许多免费和低成本的工具和指导形式来帮助非营利组织建立管理系统、提高工作能力。一系列资源可在下列网站找到：www.grantcraft.org/catalog/guides/startups/startups_resources.html

规划和建立稳定的未来

一个坚实持久的组织需要一些新生组织在开始阶段一般不具备的东西——各类筹资渠道；社区和同事的坚强的支持；谨慎的财务、策略和运作计划；完善的职员才智和技能配备。当新生组织开始工作的时候，这些因素中的许多都不会到位。持久的组织的必备因素一般都是在运作的头几年建立起来的，这通常有资助者的帮助。资助者都有意参与因为他们想帮助资助对象的组织，但多数是因为他们希望在一个合理的参与时间后负责任地退下来。

新生组织最初几年的一个重要目标就是建立一个多渠道的筹资基础和充足的资源来完成它的使命。许多资助者把这个目标叫做“可持续性目标。”可持续性意味着有一个投入的、能干的员工队伍和理事会，他们的能力应该足够抵御不可避免的人员流动。它还意味着不仅有良好的收入，而且是正确的收入类别：有足够的流动资金来维持运转、开支主要的费用和项目、进行紧急情况储备、自行决定拨款，还有长期的资源来帮助发展工厂或创收。它还意味着建立一个良好的声誉来吸引和保住客户、支持者和资助者。

在这一节里，那些经历过新生组织逐渐发展阶段的资助者为如何帮助资助对象建立良好的开端直至最后成为持久的独立的组织提出了几点建议。

计划安排第一笔资助时你该考虑什么？

根据不同的提供方式，第一笔开始建立新生组织的资助对帮助该组织打下稳固的持续的资金基础至关重要。同时资助还应为新生组织提供初

期保障以帮助它确定它的使命。一位资助者解释说：

“开始的时候，新生组织的管理者们知道他们的主要支持是基金会，他们凭借基金会就能生存。如果他们遇到挑战，他们可能决定迎接这个挑战也可能避开这个挑战。他们可以有点选择，我认为这是很好的。”

为了让第一笔资助能一石二鸟，既在最初的几年里扶持新生组织，同时又为建立今后更广阔的筹资基础加大机会，资助者们提出了以下建议：

■ **在时间上要现实。**我们许多受访者很认同第一笔资助应该至少持续三年——也许更长，这样新生组织才能获得持续性。一位贡献者描述了他最近决定将一个三年的资助延长至五年的经历：

“我们预期三年的资助，但我们把它延长至五年。我们意识到我们应该帮助我们的资助对象度过几个关键的阶段。我认为三年的资助就要让新生组织做到自给自足太短了。”

另外一些受访者说他们的第一笔资助通常持续三年，如果新生组织显示出让人认可的成长与进步，资助可以再续三年。

■ **考虑提供程度递减的资助。**一些资助者通过逐年缩小资助额将他们的资金支持扩展至较长的时期。有些人很谨慎，提供少于全面经营预算的经费，这种战略需要受资人立即开始筹

书写财务计划

很多资助者称他们会和新生组织的规划者合作制定最初几年的详细财务计划，然后对他们的初始捐赠资金进行安排以支持计划的核心部分。

一位公司资助人通过她的基金会帮助一位受资人将一个小地方性的项目建成为一个全国性的组织。她对此作出如下解释：

“针对他们的扩张，我们帮助他们作出了一个五年的财务计划。之后我们给予了他们核心的支持，并在头三年运用了资金逐年递减的资助模式。”

一位资助人和新生组织的经理们密切合作以确保他们理解其运行决定对财务可能带来的影响。

“从一开始，我就知道它的定位是‘精悍组织’。我很担心他们会增加雇员。所以我一开始就表示，“你们需要有一个雇员计划。”在讨论计划的过程中，我问了很过问题：‘这里为什么需要两个？那里为什么需要半个？为什么不能合并这两个职位？’”

另一位来自一家大型国际基金会的受访者和当地的一个新建基金会合作，共同制定使用基金会捐赠的条例：

“我们建议他们将捐赠收入的50%进行投资。他们向我们展示了各种计算，并解释说这个比例太高。经过磋商，我们同意在前三至四年以40%的份额进行再投资。”

款。

“我们提供一个为期三年的500,000元启动资助在第一年涵盖她80%的预算，第二年50%，第三年20%。他们需要逐年提高自己的筹资金额。”

■ 和参与前期支持的资助人共同合作。

当新生组织从小项目中成长起来，往往有可能将前期的资助者召集起来共同支持这个新生组织。一个国际新生组织由两个曾在疾病控制项目上进行合作的国际组织以均等比例共同资助：一个国家基金会提供了核心经营预算，一个大型制药公司则提供了同等价值的实物资助。在这种情况下，该基金会项目负责人认为，平衡贡献有助于加强合作，确保两方出资者的共同参与：

“虽然我们最初并没有设计均等的资助份额，但它最终以那样的方式呈现是很好的，因为那样是我们从起点开始就处在一个平等的地位上。日后资助逐渐多元化，因此也不再均等。”

如何为成长与独立性做计划？

根据我们的几个资助者，从一开始就进行长远规划是好的。在长期，新生组织可能会有更大的规模、更多的工作人员与资助者，其所追求的愿景也会更加复杂。应尽早确保财务、会计、人力资源方面的内部系统可以随着组织的成长而扩张。预测最初的资助者缩减或终止他们的支持后，筹资和

其他收入如何调整适应也是非常重要的。对此，资助者提供了以下建议：

■ 评估组织的治理、人员和管理系统的

能力。一个评估通常需要考虑，随着组织日益成熟，这些因素会如何变化。一个典型的例子是，随着时间的推移，理事会承担越来越多的责任，执行总监在组织以及更大的专业领域中的竞争力与地位与日俱增。这些意味着执行总监监督内部运行的时间会减少，理事会需要从员工那里获取更多的帮助与信息。

一些出资者鼓励理事会成员和工作人员进行自我评估，以了解该组织的能力，制定发展目标。Social Venture Partners对其潜在受助方进行自我评估的工具可在以下网站获得：

www.svpseattle.org/about_svp/model.htm

■ 考察组织的财务前景以及可能发生的变化。

有经验的资助者说，在考察一个组织的财务前景时，他们会考虑一系列因素，包括收入来源、运行费用、核心资助者以及一次性的资助者、基础设施能力及需求等等。一个小型基金会的负责人描述到：

“即使你不逐渐缩减资助额，你也希望看到在他们的预算中你的资助比例越来越小。它（资助份额）持续上升或保持稳定，都不是一个好兆头，在那种情况下我们会要求面谈。”

■ **明确你的承诺。**基金会采取截然不同的方式逐步停止它们对新建组织的资助。虽然大多数资助者在终止资金支持方面保持一定的灵活性，但了解基金会的总体政策对各方都是有帮助的。

比如，一个资助者称她的城市社区基金会并不承诺数年资助，但它会向受资人明确自己的平均资助金额和期限，同时，她会和受资人合作制定出日后表现的评估标准。因此，年复一年、在决定如何使用资金时，他们对基金会资金支持的可能持续期限、资助程度的合理预期，以及新生组织将被如何评估，都会有一个更加实际的认识。

■ **询问其他资助者的情况。**吸引其他资助者的能力对于一个新生组织的长期可持续性至关重要。一些资助者密切关注组织已获得的捐赠及其资助方，他们会询问这些资助者是否提供长期支持、资助的很大一部分份额是否计划一次性终止，等等问题。一位资助者也提到，资助者的名誉对她对组织稳定性的评估起着重要的作用。

“我关注在这一领域堪称专家的资助者。一个组织若能成功地从专业资助者那里获得资助，常常意味着它拥有有效的、高质量的项目。”

展望未来：预想资助人推出的情景

一个全国性的基金会在20世纪80年代后期创立了五个以社区为基础的青年发展组织。按照计划。通过五个阶段的“社区准备计划”，这些组织将在20年中实现完全独立。

为了构建各组织在其社区的能力，基金会设立了五个独立的地方理事会来帮助它们在共同的目标下发展各自独特的项目。对此项目总监作出如下解释：

“我们的目的是让他们决定，为了让他们的社区成为他们想要的样子，他们需要做什么。最终，每个理事会都偏离了我们最初给他们设定的计划。我们说，‘好吧，你们可以针对实际操作按需进行修改。’我们有五个目标，它们都在以自己的方式向目标逼近。”

基金会主要在主要领域提供了资金支持和技术援助：

“我们给予他们资金并为它们的启动提供传播方面的支持。我们还帮助筹集资金和捐赠。我们并没有跑去和其他基金会说，‘我们觉得这些人是好人，你们想资助他们吗？’取而代之的是，我们帮助每个社区建立一个捐赠点并鼓励它们通过增加捐赠来维护长期的财务安全。”

该项目总监见证了新生组织稳步走向持续发展的过程。同时他认为，如果他对前期的步骤以及他们之间的关联做出更详尽的解释，受助人会更早地完成独立性的转型。

“假如我可以重做一遍，我会根据社区转型的准备程度做出决定，并将它们的情况在社区内更加开放地共享。有时候人们觉得一切进展得都很好，他们都有所进步，这时我就会说，‘转型的时间到了。’我会对照相关的标准并对自己说，‘是的，那个已经可以转型了，它已经完全准备好了。’我在最初应该对相关标准进行更多的阐述，应该跟经常更频繁地提及它们。那样的话，一旦时机来了，他们将有更好的准备。”

资助是否实际？

对于一个努力为组织筹集每年运行预算的总监来说，资助似乎是一个很明显而且很诱人的目标。然而，有经验的资助人和非营利组织领导建议，开展筹资活动还是要谨慎而为。关于如何计划一次筹资活动以及前期的问题指南，请参考GrantCraft手册之《为长期做准备：捐赠基金和可投资资产（Providing for the Long Term: Supporting Endowments and Investable Assets）》

资金发放后对新生组织的关心

满足资助方的要求对于新生组织的成立者来说可能很困难且没有头绪的，尤其是对于那些从来没有运营过独立的组织机构的人。资助方可以通过解释其基金会是如何运行的来帮助他们——比如介绍提案和资助款是如何审阅和监管以及每一个步骤预计需要的时间。

新生组织承受的工作量其实比很多人想像的要大很多。不少资助新生组织的资助方强调应该经常去新生组织看看，哪怕仅仅是去倾听。公司资助人十分重视定期的联络：

“你需要电话问你的受助人，‘事情进展的怎么样？’这样他们能意识到你的关注。你能时时跟进他们可能没打算告诉你的最新的活动，并且帮到他们。”

家族基金会的主管需要让他的受助人明白只要他们有事需要咨询，他一定有时间，即使他并不主动发起谈话：

“这是一种良好的关系。他们有时候会打电话过来要求投入。我其实没有时间去亲自做这些联络，但他们也知道只要他们打过来我肯定会花时间跟他们交谈。”

有些资助人试图让受助人明白他们很清楚受助人所面对的竞争压力——包括来自资助人的压力——而且他们愿意变得更有弹性。一位成立过一个社区倡导的项目官员认为这些压力需要持续而小心的利益平衡来缓解：

“无论什么时候，当我的想法和社区里的人的想法出现分歧的时候，总监总是很苦恼。他是该遵循社区的想法呢，还是我的想法呢，实际上他总是两边都会顾及。”

最后，一位曾扶助了大量新生组织的资深资助人强调了资助人的真诚和信心的力量：

“你所给予的最有价值的东西之一就是你对受助人一定会成功的信心。”

“充实”

对话管理顾问Sue Stevens

Susan Kenny Stevens是一位专攻财务管理和组织发展的顾问和作家。一名GrantCraft的采访者最近和她谈到新兴组织面临的财务挑战。

问：您曾目睹了许多新生组织在成立初期努力试图建立一个强有力的财务基础。就您的经验来说，组织成立初期通常在什么地方需要帮助，资助者可以怎样做来提供这些帮助呢？

答：从资助人的角度来说，有两种组织成立形式：一为新生组织向资助者寻求资金，二为资助人自发创立组织。这两种形式的财务状况截然不同，需要不同的东西。

通过自己的力量创立的非营利组织，员工较贫乏。他们通常由一位有魅力的领导人带领，这个人差不多是一个万事通。他想要把一种服务推广到社区里或市场上，于是他们围绕他建立一个组织，来把工作完成。他们通常不会考虑花钱使得他们财务上变得有组织。他们从零开始学习如何筹资，但他们的财务管理制度总是很脆弱。我还真的看过有人超支经营他们的组织。

另一方面，以一名资助人作为创始人而成立的组织通常有足够的资金雇佣二或三位不同岗位的人。我的一位资助人客户称这些项目为“钱堆里的新生组织（start-ups on steroids）”，这是一个极好的措词，因为他们总是突然一下便成立了。他们会很快在财务上变得成熟，除了筹资方面。他们不需要经受吸引别人对他们投资的折磨。

问：有没有什么基本的财务特性或才能是资助人应该在创立时促进的？

答：首先，一个新生组织应该对每天需要提供什么服务，在初期要努力达到什么样的规模以及需要什么样的策略有明确的预期。我认为，一个组织在稳定的基础上做其该做的事比每一年的预算都在变化要来得对这个组织的发展是更有利，尤其是在成立初期。

其次，他们需要了解如何管理现金流，如何制定收入的时间进程，并且使其和花销的时间进程相符。现金流就是这场游戏的名称。任何一个非营利组织都有现金流的问题，尤其是在成立初期。如果能合理控制它，便能掌控自己的命运。

第三，看来也许很简单，就是不要花超出他们所拥有的钱。如果你有五万美元的预算，不花51000美元。如果你有五十万美元的预算，不花五十五万元。同样重要的是养成基于收入花费，而不是基于预算。许多非营利组织认为如果他们的资金在预算内，他们就能拿来使用。如果资金的获得并不像你预期的那样，你就无钱可花。如果你超支花钱，你就会深陷债务之中，你会一直关注着你肩上的负担，而无法向前看。

问：资助者如何以有帮助的方式检查这些事？

答：刚成立的组织里工作的一大部分是努力将资金拼凑在一起。挑战之一是解释这些资金。资助人可以问的一个关键问题是，“你如何解释你的资金？”一些人会给你看他们的支票登记簿。有些则可以给你看他们的财务报表。问题的关键是不评判，而要问你自己，“好，如果我要给他们额外的1万美元，他们会如何利用这笔钱来更新他们的财务知识或信息管理？”

另一个选择也许是帮助他们通过另一个非营利机构或管理支持组织（Management Support Organization, MSO）来把他们的后台服务外包。在明尼阿波利斯，我正在和一些成熟的组织合作，这些组织正考虑将其信息技术、财务、人力资源以及建设管理服务合并成另一个组织。在丹佛，有一家机构为那一地区的非营利组织提供记账、会计、财务管理以及包括工资单在内的记录保存等服务。这些机构同时也在其他地区发展壮大。他们提供的帮助对于管理和遵守制度来说很有价值。明年，当是时候申请另一个资助时，所有的信息都已经有了。

问：你是否听说过资助者的参与给一个新生组织带来

了切实的改变吗？

答：举一个我的亲身经历。差不多25年前，我还是一个刚刚成立的非营利组织的行政官，我当时正在组合一个提议，给资本筹款活动提供资助。作为要求中的一部分，我不得不出示筹款活动的预算。项目官员看后回来跟我说：“很好，但还要提供给我3年内整个运营的收入和开支。”我想：“这有什么关系吗？我绝对没办法提出一个三年的预算。”而她说：“我会帮你。把今年的预算拿给我，如果有去年的，一起带过来。”我这么做了。当时还没有电脑和电子表格。我们展开去年和今年的预算，于是我们得到了3年的预算。这看起来很简单，但我绝对想不出来这样做。实际上，这是我一生中最重要的专业经验之一。

它教会了我摆脱短期思维，并且迫使我制定了自己的财务计划。我意识到，“我们是真的可以做到。我们在这里，我们要做到。”那真的是一个礼物。它不仅仅是一个财务上的建议，而且重塑了我之前上顿不接下顿的想法、一种观念。

问：那位资助者有什么特殊的技能吗？任何人都能做到吗？

答：任何人都能做到。那位捐款人并非财务上的专家，一点都不是。但是她明白我们的组织已经准备好迈向一个新阶段。如果基金会要投资于我们，他们希望我们开始考虑下一阶段。她可能会在早些时候跟我说过同样的话，但那时我一定还没准备好听她的话。

接受资助需要一个组织有准备、有意愿、有能力。有准备只是其中之一。有意愿代表愿意改变，利用从技术支持中学到的知识改变你的习惯、制度、业务，无论问题是什么。有能力代表能够接受建议并做些什么。

我看到过准备好并有意愿的组织，但他们有太多的事要担心，财务问题就被搁在了一旁。

问：在你的《非营利组织的生活圈：各阶段非营利组织能力的智慧（Nonprofit Lifecycles: Stage-Based Wisdom for Nonprofit Capacity）》一书中，你谈论了组织从你称之为“创立”的阶段转变到一个较成熟的“生长”阶段。那些没有完成这一转变的组织呢？是什么出了问题？

答：一些机构不能在财务上变得有组织。另外一些不想完成这一转变。一种思维模式坚信他们没有钱，也一直都不会有。他们合理地说明为什么他们没有钱，以及为什么没有人愿意给他们钱。这是一种适得其反的态度，很容易溜进我们正常的心态中。

实际上，你的组织在财务上越健康稳固，你就越有可能专注于你的任务。如果你深陷债务之中，无法发放工资，而你又不知道接下来的每一分钱将从何处来，想要思考为社会做一些精彩的事是很难的。一些机构被不健全甚至适得其反的业务困扰。他们就是无法前进。

问：战略规划呢？资助人需要在这一点上帮助一个刚成立的组织吗？

答：我不认为战略规划在成立初期有用。战略规划的重点是集中，而你最不希望的应该是使一个刚成立的组织变得集中。人们会买进一个规划，尤其是董事会成员。喜欢例行公事的人也喜欢计划，但一个刚成立的组织需要不同的东西。刚成立的组织需要视野开阔并且能够把握住机会的企业家。

刚成立的组织的任务是广泛地撒网，让很多人感兴趣，并使得组织在别人的投入下成长。我不是说不存在一个规划的框架，但你希望的应该是在起步阶段不断充实。理论上来说，资助者会让刚成立的组织像刚成立的样子，允许它们犯错误，让它们跌跌撞撞。因为，这样的打击不会很大，而他们会在跌撞中学习。刚成立的组织从经验中学习。他们就是这样收获能力。

“事实上，你的组织在财务方面越健康越健全，你越有可能专注于你的使命。”

帮助新生组织筹款

作为资助人，你也许会出于各种原因而感到必须参与到为一个刚成立的组织筹款的过程中。因为你了解这个组织，你会是其领导力和工作的拥护者。你了解其优势与缺点，因此可以代表它有见地地发言。其他的潜在资助人或许会听你的，采纳你的建议，并参加按你的要求由受资助者举办的报告会。

另一方面，你或许会在做承诺时犹豫不决，因为担心这些承诺会占用您的定期捐款时间。你或许也会担心超出你的职责范围，承担了本应该由新生组织的理事会和行政领导承担的责任。另外，你也许会担心如果将你的受助人“抛”给你的同事时，你在资助界的信誉会受损。最后一点，当习惯了做资金的给予者的资助人坐在了桌子的另一边，要求获得资金时，他们总是觉得不自在。

这本手册的贡献者对参与筹款有不同的看法。他们中的一些人代表新生组织积极参与宣传；另一些人则更倾向低调的途径，专注于新生组织本身的筹款能力的培养和社交能力的发展。接下来的这一部分将带大家看一看资助者如何吸引其他资助人以及帮助刚成立的组织培养筹款能力。

怎样将新生组织与其他的资助来源相联系？

■ **尽早联系其他资助者。**一些捐助者指出，如果其他的捐助人在筹划一个新生组织时能扮演较早的重要角色，那么他们更愿意提供资助。一位资助者这样描述到：

“当我们吸引了一组人集

体讨论时，我们同时也吸引了一部分可能的供资机构。我们总是尽可能表明这个组织不仅是我们基金会的孩子。”

然而，另一位资助人指出，吸引其他资助者参与发展过程是一件微妙的事：

“我们和他们的项目官员谈过了，他们帮忙充实了模型。这使得他们获得了这一项目的拥有权。然而，你仍然有事可做。其他的基金会将会回复你的电话，你可以对此表现的很低调，说‘这里有一个组织也许你会感兴趣。’但你不能一直这样——他们会识破的。他们会认为那是你的项目。”

■ **作为“参考”。**能够和潜在资助者交谈可以帮助打开通往新生组织的大门。一位企业资助者这样评论道：

“受助人可以带上筹款预期的清单来找我们。我们会看一遍然后说，可以，但要用我们的名字。我们支持他们但不以他们的名义筹款。我们可以接受作为新生组织的其他捐款人的参考。”

■ **找出其他的资助者支持的是什么。**一个捐款人可以通过参与一个既定领域里资助者的专业而密切的小组会议来了解新生组织潜在的资助。这一信息可以随后与受助者共享。（参见“资助方想让受助方了解的信息”，第29页。）

■ 举办或参加活动，以此让其他捐款人了解你的受款人的工作并与其领导见面。

一些资助人举办研讨会或赞助商圆桌会议，使得组织的员工可以做专题介绍或参与小组活动。资助人可以找机会让受助者在会议中展示自己。一位卫生保健方面的资助人经常受到会议或研讨会的提前通知，有时还要求他推荐参会者。她经常指派她所支持的刚成立的组织里的人来做报告人，或者如果观众中有潜在的资助者，她会提议把这一组织的工作包含在她自己的介绍中。

如何帮助新生组织发展其自身的筹款能力？

- **帮助受助者开发筹款材料。**在支持一个新生组织时互相合作的一拨资助者帮助刚成立的组织撰写“一般的”材料，介绍组织满足的需求以及提供的服务。这一基本信息最初是在给他们自己的组织的建议里使用的，但后来为了新增的资助者而被修改：

“我们帮助他们准备了一个情景陈述，可以根据具体的基金会或公司而被修改和改写。”

- **提供培训。**同社区型组织合作的资助者帮助他们支付了参加筹资讲习班的费用：

“学习那些技能帮助他们

建立了组织的筹款能力，所以即使我们离开了，这一能力也会留在团体中。”

- **创造实践和反馈的机会。**你自己组织里的提议的书写过程对于刚刚起步的受助者来说是一个很好的机会来实践那些可以在其他地方使用的技能，并获得对他们努力的反馈信息。一位资助者在与社区型组织合作时这样认为：

“他们和我们的员工通力合作，将筹款提议和申请组合在一起。他们运用了一些知识，当从其他资助人和机构那里获得资金时变得非常有效率。”

- **确保执行总监花足够多的时间在筹集资金上。**在成立组织的初期，内部问题必然需要执行总监的大部分关注，但最终，执行总监需要转变其注意力。一位资助人解释到：

“这是一个如何利用你的时间的问题。你是否花90%的时间思考如何成功的做一个项目，而花10%的时间思考从哪里获得更多的资金？还是你花50%的时间做必需的调研，以找出资金在哪里，而花其余的50%时间在项目上？又或者是40%，40%，20%，20%的时间注重细节。问题的关键是，如果你想要有资金继续你的工作，你就必须转变态度。”

- **鼓励理事会参与筹集资金。**一个地方资助者的财团的领导指

导了一家小型儿童慈善机构的执行总监，使得她在要求得到理事会的帮助时变得更直率：

“她打电话来询问筹钱雇佣一名资金筹集人。我说，‘告诉我你现有的筹集资金方式。’她说，‘都是来自基金会的资助。’我说，‘你知道，你真正需要的是看清楚你的理事会到底在做什么，因为雇佣一个筹款人并非解决问题的办法。关键在于有一个准备好去筹款的理事会。’”

- **针对筹资提供奖励。**一些资助者谈论了资助政策，这些政策

鼓励组织联系其他资助者。一名国际资助者发明了一种配合拨款的层级制度，来鼓励新的微型企业的资助者从地方上寻求资助：

“我们说过类似这样的话，如果你在美国、欧洲等地筹集资金，我们会按一比一配对。但如果你在这里，在这个国家筹集资金，我们会以更高的级别配对，三比一或二比一，直到一定的上限为止。我们这样做获得了他们积极的响应。”

资助方想让受助方了解的信息

本页内容是关于受助方给资助方提出的一些建议，希望整个组织成立的过程能让双方都更满意：

- **了解我们的运作模式。**非营利组织的主管们提到他们希望资助方能让他们了解基金会的运作模式，例如批复流程是怎样的，他们申请的资助现在进展到了哪个阶段，以及他们会收到什么样的报告。
- **了解其他资助者的资助兴趣和专长领域。**就像一位非营利组织主管所解释的，“我从其他刚成立的组织那里听说，他每次询问资助方的项目官员关于他们的资助的问题时，得到的回复总是‘我不知道，你去问其他的受助人吧。’除了相关的工作团队和参会人员之外，很多其他的项目官员并不知道他们的同事在做什么。为什么他们不能互相告知一下呢？”
- **与其资助策划，不如直接拒绝。**一些受助方资提到他们的一个担心：有的资助方在策划阶段支持

他们，提供意见建议，但并不在实施阶段提供帮助，或是因为资金限制，或是由于新生组织对它们的使命和目标尚不明确：

“如果你们决定了投入技术支援，就应该准备好支持后续的跟进工作。很多资助方只是资助策划阶段，一旦受助方准备开始实施，资助方就不再提供帮助了。”

- **意识到创新第二阶段的重要性。**那些不仅局限于好点子的组织的领导者总是为他们接下来面对的挑战感到泄气：怎样通过独立的项目维持他们手里的资助。资助者只关心他们个人的主观能动性，而不是整个组织整体的成长和效率。“当你给IBM投资的时候，”一位非营利组织的主管说，“你并不是只投给制造某一种笔记本电脑的部门，而是投给整个组织的未来发展。为什么资助方就不能用同样的思路给非营利组织投资呢？”

来自资助方的忠告

■ **不要资助新生组织除非他们真的需要。**很多资助方质疑一些新生组织的基本先决条件：现有的成熟的非营利组织并不足够。“事实正好相反，”一位资助人说，“这样的机构太多了。”

■ **新生组织想要生存的三要素：**领导力，强大的模式，真实的市场。只有具备这些，一个组织才可能解决其他的问题；如果不具备，那资助人所提供的支持——专业知识，技术支援，资金——也很难平衡而达到成功。

■ **获得可持续性所需要的时间比任何人预计的都要长。**资助人总是一遍遍的被告知所资助的

组织需要比原定计划更多的时间来安排有序，稳定下来，最后完全独立。自2000年以来的经济衰退更是让这一趋势愈演愈烈。我们的资料显示，很多资助人都得曾到回应要求在更长的时间段内提供核心支持，通常是五到六年甚至更久。

■ **无形的资助拉大了新生组织和已有成熟组织之间的差距。**信心、非正式的建议、专业关系网络只是资助方能提供的众多支持的一部分。

■ **给一个新生组织提供足够帮助和控制掌握这个组织之间的微妙区别很难拿捏。**很多资助人提到，他们认为在为一个组织投入大量时间和精力和心思之后

撤出是一件很难受的事情。他们只能一再告诉自己帮助这个组织独立生存才是他们的初衷，他们应该按着这个初衷去计划行事。

■ **关乎理事会服务工作的资助人政策通常反映了资助-受助关系道德观念的深层准则，以及双方的长远利益。**然而，实际上，在特定情形下调整这些政策可能是很合情合理的。比如，为一个你的组织强烈反对的理事会工作，亦或是拒绝为理事会服务工作，即使那是被允许的。我们的受访者强调，最重要的是，三思而后行，并要意识到，你对理事会和管理层的成功都肩负着特殊的责任。

使用该手册的其他方法

该手册的目的是帮助资助方或资助者对支持一个新生组织做出决定。新生组织，从定义上来讲，是一个有着全新使命、没有运营或财务记录的全新风险事业。除了其中涉及的风险以及建立新生组织的需求，资助方还面临其他的问题，这些问题关乎他们在扶助新生组织并确保它们获得持续支持的过程中，自己扮演的角色、发挥的作用。新建组织的其他相关人员或许也需要处理相关的问题。你或许希望和以下群体共享这份手册：

- 一个打算创建新生组织的潜在受助者
- 新生组织未来的理事会成员或顾问
- 新生组织领导层的候选人
- 创建或资助新生组织的合作伙伴

因为它呈现了资助方对一系列真实困境的描述，这份手册也可以充当一个培训工具，帮助新员工了解基金会或其他资助组织的有关方法、哲学以及核心价值。

致谢

我们要感谢那些慷慨分享了他们经历与见解的资助人、受助者，以及所有为了这本指南的诞生奉献出了时间、才华和观点的人，包括下列个人和组织：

Hans Antlov	Matthew Klein	Albert A. List Foundation	Social Venture Partners Seattle
Tyrone Bain	Kris Kurtenbach	Blue Ridge Foundation	Third Sector New England
JoAnne Bander	Hein Mallee	Center for Regional Development	Vera Institute of Justice
Alison Barlow	Katharine Pearson	Studies – Indonesia	
Karen Brown	Sushma Raman	Collaborative Communications Group	
Helen Brunner	Gowher Rizvi	Donors Forum of South Florida	
David Chiel	Kari chlachtenhaufen	Fairfield County Community Foundation	
John Colborn	Kathleen Shea	Ford Foundation	
Joseph Cook	Paul Shoemaker	International Trachoma Initiative	
Larry Cox	Tyra Sidberry	Harvard University, Kennedy School of	
Greg Farrell	Elizabeth Smith	Government	
Jon Funabiki	Susan Kenny Stevens	Hyams Foundation	
Taryn Higashi	Christopher Stone	W.K. Kellogg Foundation	
Robert L. Hughes	Christine Wing	LarsonAllen	
Laode Ida	Philip Yampolsky	New Visions for Public Schools	
Alan Jenkins		Outward Bound USA Skillman	
		Foundation	

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

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

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

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
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

www.FoundationCenter.org.cn