



打造良性发展的公益产业链

# 资助个人

## ——针对受众和他们的组织投资





# 资助个人

## ——针对受众和他们的组织投资

### 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

# 资助个人

## ——针对受众和他们的组织投资

### 目录

P2

#### 资助个人： 五个案例

五个投资者，五个项目，以及五个人如何影响世界、基金会能提供什么帮助的理论。每一个介绍都讲述了投资者提供资金的原因、项目描述和一些建议。（第6页的图表也包括了更多的项目简介）这个课程：资助个人需要承担一些额外的步骤，但是多数资助者都觉得是值得的。

P9

#### 设计一个资助个人的项目

确定目标、成本、选择标准、额外条款及管理资助机制。对于私人基金会来说，资助个人的程序是需要美国国税局批准的，因此详细的计划是必要的，资助者说，谨慎的定位非常重要，同样也需要良好的法律建议。

P18

#### 项目管理： 选择受助者以及其他

许多工作最后都转向如何选择正确的受助者并支持他们的工作走上正确的道路使之更有效率。有经验的资助者会提供主要活动管理、事件权衡、项目调整等方面的建议。

P25

#### 影响力评估

个人受助者经常需要报告他们的进程和所获得的成果。但是投资者如果量化项目所取得的成果呢？在本节，资助者讨论了哪些可以评估而哪些不可以，以及为什么可能不值得花费时间和精力来进行这样的评估。

#### 特别导读：

- P6 从目标到项目：六个理论
- P16 细则：资助个人及其相关法律
- P26 受助者希望资助者知道的
- P28 如何使用本手册

#### 在这本手册里，

资助者讨论了对于受助者的约束条件与奖励机制。这种资助方式对基金会也提出了特殊的需求，但对于想要达到重要目标的投资者来说通常是一个有效的方式，有时候还是唯一的方式。在多数案例中，真正的目标是在更广泛的领域具有影响力。

## 资助个人：五个案例

向个人资助许多有效的方式——使个人及其所在的组织都能获得资助。一个家族基金会提供资金，使医生能够从医院停薪留职，从而去跟踪社区医疗的项目。一个艺术中介机构，在艺术家的“催化”时期资助他并提供专业的支持，可以保证他们持续性地推进。私人基金会与高校合作来对学生进行长期的教育资助。

投资者自然的原因可能包括看到个人的发展潜力和有了资助的激情。就像一个资助者解释说：“支持对的人也具有乘数效应。”计算“乘数效应”的可能性取决于有关个人和社区之间的关系假设。

在某些情况下，所需影响力从个人传递到团体。一名老师的国际旅行可以激发出新的灵感以帮助学生；研究者的新发现可以是癌症有更好的疗法；一个非营利组织的管理者的休假可以使整个组织焕然一新。

在其他案例中，投资者可能把个人当作组织的一部分来支持，而不是通过某个人来支持一个组织。向低收入家庭的学生提供助学金就是一个

例子，再比如向灾后幸存者提供日常用品和协助灾后重建。

那么资助个人的决策在直接或者间接意义上，都是受助者与组织的关系以及基金会如何作用于二者的理论中的一部分。

资助组织和资助个人从来不会二选一，被调查的资助者大多数通过互补策略的形式使两方面都会顾及到。一名经验丰富的资助者认为支持个人和组织反映了一种系统的解决问题的方案：“资助个人而不仅仅是机构”是一种能适用于“任何领域、事件或者地区系统的关键部分”的方式。

### 五个迷你案例

本手册先从五个小案例入手，其中涉及到非营利组织的领导、灾后建设、临床医学、国际教育、艺术等各个方面的资助者，讨论他们如何着手处理问题以及如何将资助对象融入项目中成为其中一部分。对于每个案例，目的是最主要的：我们想要获得什么？同时也会涉及到其他问题：项目策划、资助机制、资金、选择标准和成果的评估。

■ 《激活领导者》，第3页

■ 《雪中送炭》，第4页

■ 《把握研究方向》，第5页

■ 《教育普及》，第7页

■ 《培养执业能力》，第8页

基于实际的项目，第6页的图表中还增加了六个例子。

### 案例来源

本部分的案例仅仅是手册中众多案例中的一部分。超过四十家的资助机构的资助者描述了资助个人的项目，每个在其目的和操作层面都不一样。我们也访问了个体受助者和中介机构的领袖。最终，我们从经验丰富的项目官员、基金会执行官和律师中获得了具体的建议，他们确实值得建立资助个人的项目的具体细节。我们很感激他们能分享他们的时间和经验。在第33页有他们的名单。



## 激活领导者

### DURFEE基金会

“我们相信人力资源是非营利部门的主要资产，” Durfee 基金会执行总监 Claire Peeps 解释说。但是很多人力资源，尤其是非营利组织领导者，在持续的压力下工作可能会产生执业倦怠。在这种观点的指导下，洛杉矶就建立了一种给非营利组织领导者的休假机制——给接受者 35,000 美金去“旅游、思索或者按照他们的计划来让自己恢复元气”。

基金会最初把休假看作是个人的发展机会并且得到了美国国税局的批准从而可以将这部分资助直接给到每个领导者手中。“但久而久之，我们逐渐开始理解资助给组织中的个人的影响了。” Peeps 说。基金会现在改为支付资助金给组织，以供其中的个人使用。“如果你直接资助在组织范围内的个体，”她指出，很难由组织的层面控制个人的松散。他们倾向于把它当作一般的工作支持拨款。这需要与领导者进行几次深入的谈话，才能让他们明白这是专门为领导者们设置的资助金。

一个执行总监经历过整个申请流程，并且最终入围，但是基金会认为他的组织还没有准备好或者觉得从其不能受益。“他们做了很完美的评估，”这个总监最近承认。最初的拒绝“提高了赌注，也明确了休假的意图不是我有一个好的休息”。我们需要在我回来之后见到一些改变。他重新做了申请并且做了五个月的旅行。据同事说，休假结束后，他更能集中注意力于“跨区域的战略性思考并且通过演说和媒体扩大了自己的影响力”。对于组织来说，这次休假是 30 多年来头一次员工不得不完全靠自己解决问题。他们发现自己曾经是多么依赖创始人。

Durfee 对受助者有严格的规定——包括离职时需要解除合约以及他们不能把资金应用于个人专业发展上——以保证激活领导者的休假能落到实处。基金会还会在受助者休假的时候与组织保持紧密的联系，投入超过 7500 美元作为固定的基金以发展员工的专业技能。组织评估并且产生了临时的、二级和下一代的领导层，从而使得整个部门的运营绩效提升。

曾经参加休假项目的受助者半年一次的聚会有助于将那些觉得这件事情很有意思的领导者也融入进来，从而创建一个领导者间的团体。“有些负担是他们自己承受而不能让员工分担的。对于他们来说一个论坛还是很有必要的。” Peeps 说。Durfee 继续与受助者保持关系直到“永远” Peeps 说着大笑了起来，“我们之间很少有摩擦。”

*“我们开始理解在组织中资助个人的影响力了。”*

## 雪中送炭

### 中南基金和休斯顿大社区基金

“没人预料到如此大量的申请，导致内部系统都瘫痪了。”

在卡特里娜飓风之后，“在该地区的每个人都是需要帮助的，所以**我们必须找人帮忙**，”位于Mississippi Jackson地区的中南基金会（FMS）总裁Ivy Allen说。中南基金曾与长期的企业合作伙伴Entergy公司创立了“希望的力量”基金，目的是帮助公司的客户和员工恢复。由于有超过30,000份的申请，中南基金公司必须需要更多的人来审阅申请。所以从当地的法学院招募了很多员工。“没人预料到如此大量的申请，”Allen说，“而且很多内部系统都不到位。”由于需要受助者经常换地方，而且有些人还丢失了身份证件，支付资助就变成了一项挑战。就像美国税务局有规定一样，中南基金参加的互助社也有许多条文规定。不过，基金仍然可以通过银行卡或者支票来向超过4,000人汇钱。

休斯顿大社区基金（GHCF）也同样像受到卡特里娜飓风影响的人进行资助。总裁Stephen Maislin指出，一旦建立了基础条件，这个过程是相当程序化的：审查申请的工作人员监督志愿者，对成功的申请者进行评分，并根据他们的资金损失——汽车和房子。获取资金是棘手的，因为许多银行被关闭或处于混乱状态；基金使用支票和西联汇款，结果有好有坏，每个受助者获得1,000元左右。“这是需要耗费很多时间，”Maislin回忆说。

尽管在危机中资助个人面临这巨大挑战，但没有基金会会后悔。都学到了下一次如何管理资助资金——如果有下一次的话。Allen说，她的组织将需要更多的时间来确定具体的资格标准和工作体系。Maislin同意这一说法，说：“我们发现，我们需要放慢一点点。”违反直觉的是在紧急情况有意放慢，两个领导者认为，强大的系统使资助在灾害过程中更有效恢复。有些系统可以设置提前做好，但是——因为每个灾难是特有的——其他的系统只能在灾难发生的瞬间产生。下一次，Maislin说，GHCF只会与公司有强大的基础设施合作：“如果雇主没有很好的管理或技术服务，我们压力更多，我们不能尽可能多的帮助人们。我们会优先考虑已经与我们合作的公司，因为我们知道我们可以与他们合作愉快。”艾伦说，他的基金会可能会完全通过组织完成资助。

在突发事件中，个人知道他们此刻最需要什么，并且能很快地将现金用到他们最需要的地方。“帮助这些失去一切的人真是太让我有成就感了。”Maislin说，“我们还要继续做下去。”到目前为止，FMS和GHCF已经稳定的开展受灾地区灾后重建工作。为此，他们在努力支持那些可以解决大量的、产期的结构性问题的组织。

## 把握研究方向

### 霍华德休斯医学研究所

**霍华德休斯医学研究所(HHMI)——成立于1953年，旨在支持生物医学研究和科学教育——资助学院或者个人。**这个基金会过去“做事有自己的方式，因为我们认为这就是对的”，高级项目官员Maryrose Franko说。但是近几年，对评估的重视使他们不断在改进。

医学生研究所的研究培训项目旨在鼓励 MDs成为医学家。在过去，HHMI 给部分医学院学生奖学金，因为读医学院的债务可能在使他们进行私人执业，而不是选择低工资的研究为事业。“但当我们更仔细的去思考时，” Franko解释说，“我们发现事实并非如此。想要当医学家的从一开始就想当医学家，有没有债务与自己的选择无关。”

进一步研究表明医学家是最容易一开始就放弃研究：“他们被第一次提供的青年教员的工作，而且他们试图在其学术领域内做出很大贡献。”但有两个阻碍。第一，学校经常把学生推向诊所，为学院赚更多的钱。这使他们在实验室中的时间很少。第二，刚开始做研究的医学家，往往缺少资金。

在2005年-06年度HHMI停止资助医学院奖学金，并创立青年医学家奖。钱必须花在研究工作上，而不是受助者的工资，并且受助者必须花70%的时间在研究实验室里。

为了制定流程，HHMI调查了医学家取得成功的条件，Franko说。“但是后来，由于预算的限制，我们开始能做的不多。最初，我们只能资助三年。第一年，给他们更多的钱和减少长期奖。我们应该问什么样的支持有助受助者成为合格的研究员。”

最近，HHMI 得出结论，受助者早期职业生涯的真正需要的是机会去发展他们的研究，直到它具有竞争力达到Franko所称的“黄金标准”：从国家卫生机构或其它主要资助者得到大的、长期的资助。三年的少量的资金不足够让他们到该水平。此外，少量的钱并没有给医学院足够的动力能让年轻教员花70%的时间留在实验室。“我们之前思维狭隘而束缚了他们” Franko说。

2007年，HHMI 延长至 5 年资助期和资金大幅提高。研究所谨慎设置新的资助数额：他们并不想给受助者这么多的钱以至于他们不想再去申请其他大型资助，“但是这笔钱也得能支撑起他们早期的研究”。

## 从目标到项目: 六个理论

这里简要指出六位资助者从他们想要达成的目标开始，到应用理论、最终通过项目的模式完成向个体的捐助。名称会不一样，但是实际流程和描述没变。



### 贡献奖

向卓有成就社区精英、艺术家和创新者们致以谢意并提供支持

通过奖励，使个人继续他的成就，同时也激励其他人。

给完成目标的个人颁奖。

### 前沿奖学金

建立对社会问题有新的解决方案的领袖成长道路

脱离机构限制工作的个体中，其社会发展的最佳点子

向社会企业家提供奖金并建立人脉得到相互支持。

### 留住今日爱因斯坦奖项

让高危工作者在更安全的环境下工作。

个人，而不是机构，面临威胁，需要安全的环境以继续他们的工作。

提供资金支持和机构的连接，使受威胁学者继续在安全的国家工作。

### 跨边界健康研究奖项

推动高效的医疗制度，加大对弱势群体的扶持。

国际性和跨学科工作，可以让个人学到如何更有效率地工作。

支持职业生涯中期的专业医护人员从国外在美国工作的政策导向研究一年。

### 本地杰出人士奖学金

增强公立大学的竞争力使之能为州中顶尖高中的毕业生竞争

对接公立大学以及顶尖的学生将强化教育系统，并留住在该州最有才华的学生

给20名高中毕业生全额奖学金，可以在州内任何一所大学使用。

### 艺术领导力实习

培养下一代的艺术组织领导者

让大学生接触不同艺术组织，激励他们享受艺术，甚至可能走上艺术事业的道路。

通过提供钱给学生和组织，每年完成150份实习。



## 教育普及

### 国际奖学金

**“多样性是可实现的，”国际奖学金项目（IFP），国际奖学金基金（IFF）的执行总监Joan Dassin说，“但它不是自动的。特权和排斥模式在每个社会模式中都根深蒂固，如果你要对抗这一缺陷，你需要系统的解决方法。**

自2001年以来，IFP在22个发展中国家提供了近3000个奖学金给研究生。希望获奖者通过运用自己的知识成为各自领域的领导者，以提升本国和全球的经济、社会公正度。该基金支持的国际奖学金是完全由福特基金会支持，该基金会已承诺到2014年提供3.55亿美元给IFF和IFP。该基金会选择将IFF建成一个下属于国际教育组织的拥有自己管理层的独立机构。“我们发现高等教育的障碍——贫穷的学生很难得到良好的教育，”Dassin解释说，“然后试图消除这些障碍。”例如，教育项目的信息通过当地的语言发布，我们也鼓励偏远地区的候选人踊跃申请。校友帮助从自己的地区或民族的研究员招募新的同伙。而资格要求需要针对个体做定制化修改，以适应不同的候选人：不像很多的传统项目，IFP没有年龄限制，提供英语培训（“这更像一个所得利益，而不是一个入门规定”），并给“获奖人”一年时间和大量的援助以考上了研究生。

在每一个国家，IFP努力在女性团体、人权组织和妇女领袖中招聘与合格的女性。该计划允许受助者在家乡做研究或进行简短的海外项目，激励那些不想离开家到国外进行长期学习女性。受助者有一半是女性。有三分之二来自农村或小城镇。有一本受助者的母亲或父亲从未完成小学，90%以上是在家庭中首先获得大学学位的。超过98%的1300多名校友的完成了优异的学术成果，且绝大多数已经获得他们的学位，回到自己的国家。

IFP是如何建立这样一个多样化的成功的组织？关键是分散实施。通过在纽约的秘书处协调，IFP与世界20个伙伴组织合作，包括省级政府，大学和福特基金会的办事处。伙伴组织确定通常不包括研究生教育组（因性别、种族、语言、部族归属、身体残疾，或其他因素），找出如何达到这些目标，管理筛选过程。独立评选委员会根据当地环境和文化提出了三个基本IFP标准——学习成绩和潜力，领导能力和社会责任感。

伙伴组织监测受助者的学业表现，并不仅仅是让他们完成学业。IFP伙伴组织还帮助受助者提前通过校友资源找到工作。IFP秘书处跟踪方案成果，激励受助者全面的学习。

## 培养执业能力

### 创新资本

**当国家艺术基金会在1996年大幅削减艺术家个人的资助的时候，“它揭示了政府为个体艺术家提供支持时的吝啬，”创新资本的执行总监Ruby Lerner说，这不只是钱的问题，**”她补充说，“是正在贬值的心理影响。”艺术家们会陷入到这个脆弱的状态中，他们通常发现自己在一个项目接着一个项目之间，没有时间战略性地去思考自己的职业生涯规划。“这不是一个获得成功的方法，”Lerner解释。不只是艺术家个人的生计，还包括非商业的艺术创作——最危险的是，一些很有趣的艺术——正受到威胁。

“如果你要支持创新文化，你就要支持创新者们——无论是在艺术、医药还是商业领域。”

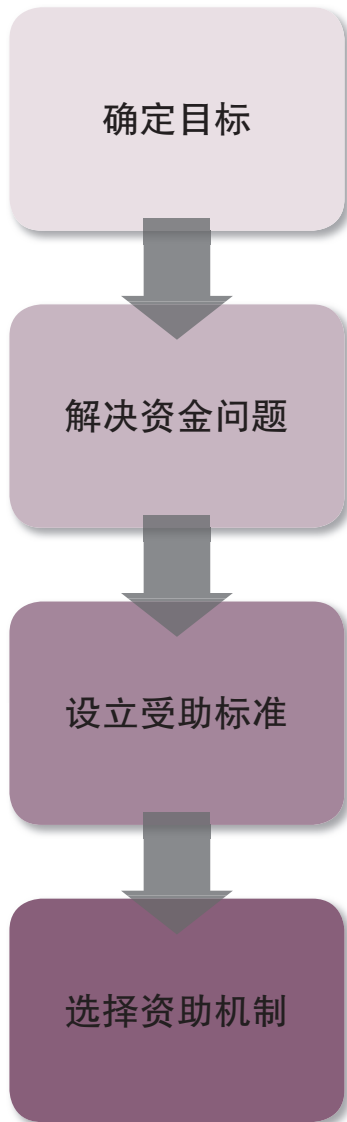
在与安迪沃霍尔基金会合作时，Lerner旨在建立一个中介资助者，这将有助于艺术家可持续的发展自己的职业生涯，而不仅仅是完成一个项目。风险投资的方法似乎很适合：做一个长期的承诺，提供技能培训支持，使产出变得可衡量，吸引其他支持来资助项目，并以创造利润为目标。他们创造的这个模型今天仍然大致相同。受资助者所接触到的包含四个部分的系统依旧能够支持该项目，个体和艺术家的创意之都社区，同时也融合了公众。该组织还计划提供职业生涯发展咨询服务给这个国家的其他艺术家。

“这并不是说我们只会是资助那些项目很好的人，”Lerner说，“我们正在寻找一种催化剂——通过支持一个项目，提升一个艺术家的专业技能，比如，在合适的时间资助一个公关顾问。她举了一个受助者的例子，很短的一段时间内，他在创意资本的支持下，“创办了一个独立雕塑展，这个展览在Sundance进行，主要的装潢也得到了资助。”“我们为大家创造机会，”Lerner说。“如果我们仅仅给他发了支票会有相同的效果吗？99.9%的可能性没有！我们正在与创建一个传奇相连接。”

创新资本这种高参与的方式在每个人身上的效果不尽相同。参与程度最高的艺术家受益也最大。对于那些发展较好或者是那些资历较浅的无法充分理解创意资本价值的艺术家而言，组织的支持有效性会相对降低。在计提了一部分补偿费用后，艺术家需要返还一部分他们在被资助项目当中的所得收入，即使是那些没有营利的的项目，艺术家们也需要用其他方式来补偿，比如为选举委员会工作一段时间。

资助个人是整个艺术“生态系统”的重要组成部分，Lerner解释。“如果你要支持创新文化，你就要支持正在创新的人——无论是在艺术、医药还是商业领域。然后，你必须确保它们在不同的领域中能够成功。一个优秀的个体艺术家需要有产出，否则哪来的影响？这是整个领域内都面临的普遍问题。”

# 设计一个资助个人的项目



## 确定目标

在创建资助个人的计划时主要问题不是“我们要支持谁？”，而是“我们究竟想达到什么目的？”为连接项目的目标及其设计，者就需要灵活的理论，这是也就是说，一个什么样的活动的想法导致了什么样的影响，以及如何产生这样的影响。“灵活的理论最重要的是，”专家说，“提供一个为你的目标所定制化设计的框架。通常，人们在进行项目时不能对目标有一个共同的理解。”

灵活的理论引导我们如何诠释首要问题，所期望的影响是什么，以及如何实现它。我们试图解决一个问题或支持正在进行的工作吗？现在投资领域的情况如何？围绕这个问题的社会环境情况如何？个人和组织得到了良好的支持吗？这个领域中，个人与组织的关系是什么？如果我们资助个人，我们可以期望这些人在组织中造成什么样的影响？

一个资助者指出“经常问这些问题能有机地引导投资者支持其他人”。前述的资助者的迷你案例——已知可见的需求、所拥有的资源、环境等等——资助允许个人达到他们想要的影响。但前提是他們要清楚自己的目的。不明晰的目标会导致项目的不可估量的低效性，因为他们一开始就不够明确。第7页的表格给出了很多明确提出目标的案例。

简言之，计划开始之前需要考虑这样几个问题：我们发现了什么样的需求？如何解决这一需要？程序结构如果设定？

## 解决资金问题

计算方案预算和资助数额是基金的战略的一部分。资助个人时，这个过程对于一些显著的问题和需要权衡的地方就显得非常重要。无论该方案的目的是什么，如果加以权衡预期的受助人组织，某些因素开始发挥作用，其中一些就可能会有所不同。

■ **确定资助额。**确定受助者的资金需求看起来很机械，但其实这是整个规划过程中最有创造力的部分。一位医学研究的资助者说，“我们的资金很多是薪金的支持，并且这些领域的人也赚了一些。但是我们也想资助者，让他们完成他们需要完成的那些事情。并且我们希望能在预算下能资助尽可能多的人。”平衡这两者不总是那么轻松。一位全国性基金会的资助者说一种方法是限定每个奖项的金额上限，并让申请者提交预算和工作计划。

有些基金会可以针对受助者的实际需要改变他们的做事方式。一个家族基金会建立了大学奖学金计划，最初给了一个学生25,000元及七个参选者每人500元。很多，参选者从来没有承认获奖，因为\$500让他们去上大学是不够的。随着时间的推移，基金会提高其总的资助，并开始给予3个学生每人每年4000元，共给付四年。由于金额巨大使他们可以接受教育，几乎所有的学生承认获得了奖学金。

提前了解受助者需求的

## 了解法律

在制定良好的计划时了解法律是很必要的,特别是许多计划要事先通过美国国税局的许可。如何向个人资助的法律要求请参加18-19页的详细说明。

几种方式有:调查一个项目希望吸引的人、进行焦点小组访谈、研究已经服务于相应目标受众(比如大学)的组织或项目,等等。

- **不能忽视经费。**不要忘了一个项目的行政费用是由许多因素决定的:预计的报名人数和资助的金额、申请的时间长短和复杂程度、选拔委员会的运行费用,等等。再就是针对受助人提供帮助、为项目和基金会收集报告、针对国税局汇报,之类的相关费用。

成本效益是一个重要的因素,因为管理一个资助个人的项目工作量是很大的,资助的金额相对较小,而情感的复杂性也真实存在。一个区域基金会的总监解释了她的组织帮助有需要的人,同时将成本保持合理水平的方法。直到几年前,她回忆说,“当有人去世的时候,人们会通过基金会建立纪念奖学金。像5美金,10美金,20美金这样的小额捐助有很多,但是需要很多流程。我知道我们建立了一个至少有25,000美金的基金。同时,我们创立了为小额资助者设立的基金。”“注重成本效益非常重要,”她说,“尤其是如果你管理多项小额资助时。”

- **建立时间架构。**时间是我们决定究竟给多少人帮助和给他们多少帮助的重要因素。在一些案例中,资助也有时间性质:紧急救灾资金必然是短期的,奖学金通常为一至四年等等。

其他资助的条款更多取决于项目或个人的需要。如前所述,霍华德休斯医学研究所资助在关键的职业生涯初期的科研人员,但这种资助不会一直持续下去。一位资助者决定多年资助艺术家,时间长于许多基于项目的资助,这样艺术家能在自己的工作领域想的更大。同样,资助者必须考虑首要目标和设定时间框架。

时间的维度也同样重要。一个资助方想要在一个特定的地区建立“有重要影响”的奖学金。其着眼点每隔几年都是会有变化的——时间长度足以在研究的地区构成影响,但是收益也在逐年递减。这时,矛盾可能出现在资助者的制度化愿望和应对不断变化的条件的需要之间。

- **使该计划生效的新增服务。**许多资助者也提供非货币支持帮助个别受助者。旨在有利于受助者和推进该计划的目的,这样的服务可能包括技术援助,交流机会,和帮助传播资助的研究成果。

在设计支持方案时,决策者需要判断出什么对受助者最有帮助,什么与该程序的目标相一致,这有成本问题。有些服务可以由基金会本身提供(如通过其通讯机构),而另一些可能请中介机构或顾问,因为性价比更高。(非货币支持的介绍更多细节见以下部分。)



## 设立受助标准

要选择正确的受助者，需要战略性的思考哪些人有资格申请。资格标准是使申请者被考虑的因素，选择标准则是使申请者更被偏好的因素。制定特定的筛选标准（而不是简单的偏好），将会完善项目本身，对满足资助者或董事会的意图也是必要的。设置要求也限制了申请者的数量，从而节省了基金会和有希望的申请的时间和资源。

资助者应在确定标准时检查法律，以确保资助是按联邦法律要求在客观和非歧视的条件下进行。根据他们的状况和方案设计，基金会可能还需要事先得到美国国税局批准他们的资格标准和选拔程序（见18-19页进一步了解法律背景。）

■ **描述你在寻找什么。**对于某些项目，申请人的需要是最重要的资格。一家资助受飓风卡特里娜影响的灾民的基金会，考察了受助者的具体需要后确定其资格，但这些准则没有把申请人的数量限制在一个可控范围。如果被要求进行再资助等，该基金会的主席将设置更严格的标准。

然而对于大多数项目的资助，一个人的能力——在艺术造诣、领导才能，或任何其他方面——是首要标准。候选人是否具有执行规定任务的能力？获得优厚的资助可能需要一定的资历、经验和能力。

一个支持学术研究的资助者，只接受博士。要是那些具

备特殊经验或资历（或可能）的人才能达成项目的目标，那么这些标准应明确地列出。

一些资助者的素质要求是比较主观的，但仍然被认为对于实现该计划的目标至关重要。一个社会企业家资助者解释说，该方案将“具备企业家精神”作为一个正式的标准：

“这是难得的性格类型。我们说能找到这种人的可能性是千万分之一。”另一家基金会在寻找那种“具备那种与生俱来的追求为弱势群体服务的激情”的人，这类性格特质也许不是很直观，但却可以从过往的经验、面试等考察出来。创业家精神可以从一个人以往如何改变事物；激情可以从以往帮助弱势群体的事迹等方面看出来。

■ **选择合适的时间点提供帮助。**

几位出资者希望支持工作已经到达特定阶段的人。资助者的目标，是一个对艺术的认识成熟，怀才不遇的艺术家。一个基金会，支持癌症研究会寻找青年科学家，因为他们倾向于创造性。一个做医生的公共卫生项目的资助者介绍，他们最优秀的候选者都是那种让人觉得能以可靠、成熟的形象投入到公共服务中的人：“他们有自己的孩子，他们有自己的食物，他们追求更好地满足他们的组织的需要的方式。”

当资助者确定一个关键的获得最大杠杆效用的职业生涯阶段，他们知道自己这需要运

*“这是我们的行动理论的一部分，社区……在性别和种族平衡的群体里，将有助于建立一个动态的公平的群体文化。”*



气。年轻的研究者不一定非常规地思考，高级研究人员也不一定符合常规；问题在于年轻的研究人员是否更可能突破限制，或资深的医生比同行的新手更可能在一个位置更好地服务于组织。其他因素也有：年轻的研究人员缺乏获得资助的机会，或希望获得资深的研究人员的关系。

■ **如果平衡很重要，那就提早计划。**对于一些资助者而言，针对不同受众进行资助是非常有必要的。“这是我们行动理论的一部分，组织服务必须考虑到种族和性别理论的平衡，”一位资助者解释说，“而在性别和种族平衡的群体里，将有助于建立一个动态的，公平的群体文化。”遴选过程是“国

际化”的，寻求“大致相等数量的白人和非洲裔人士，包括男性和女性人数大致相等。”

一位全国性艺术领域的资助者说，在她的领域中多样性是非常重要的。“各种形式，这意味着性别、种族和民族、地理、美学、风格，等等。”资助者希望吸引一组不同群体的候选人，这样他们可以针对性地设置不同的资格标准，并且使得他们的方案可以推广到那些候选名额不太充足的领域。

### 选择资助机制

对于许多基金会，资助个人最艰巨的方面是搞清楚如何管理他们——通常包括应对美国国税局规则

### 他们做了什么？他们怎么做的？ 使用顾问去孵化一个新的组织

“慈善值得支持的许多计划开始于一个人的努力，”一位在纽约的资助者解释说，“在早期的资助阶段，一般来说，需要得到该人足够的支持。”一年前，他和他的同事们遇到这样的人，发现他们自己想知道他们可以用来帮助她的实现她的想法。

他们决定，首先，作为财务资助者通过一个非营利性组织资助她的项目。在看到了她的工作之间与基金会其他的项目之间有着紧密的联系后，他们意识到这可以帮助她与我们更紧密的合作，“有一段时间她的工作与我们更密切的合作。我们在我们的办公室提供了她的办公桌。”他们还聘请她为顾问，计划项目，并建立一个独立的组织。“我们打算继续资助这个机构，直到它完全运转起来，”他解释说。

“我的感觉是，初出茅庐的组织往往通过这种方式得到支持。”一位资助者反映。“开始，从实际上和理论上来说，区分给个人的资助会有一些困难。将这些项目在基金会内部运作和并且针对性地指导他们是很好的给予支持的方式。”

“希望利用这种方法的基金会应该知道两件事情，”他说，“首先，相对于简单的资助给另一个机构，基金会有更为宽泛的责任。第二，该项目资助应满足该基金会的使命。”

设置。本手册提供许多方法帮助资助者匹配自己的目的和受助者的需求。这里列出五个步骤以说明支付事宜、选择受助者、处理行政工作、监督受助者的进展，以及其他事项的安排。一个基金会的律师告诫说，不管是什么机制，重要的是要记住，资助者总是需要履行国税局的义务。

■ **直接支持个人。**在这里，基金会选择受助者人并直接支付资助资金和其他资源。这种机制使得基金会能够最大程度地管控整个过程，当然这也需要大量的管理资助基金、追踪受资助者、在国税局的规定范围内合法化他们的报告（没有任何附加条件的对于过去成就的认可，是例外情况，这并不需要国税局批准或报告。）

■ **通过主办方提供支持。**在某些情况下，基金选择受助者后会将资助资金支付给其所在的非营利组织，通过组织再下发给受助者。比如，之前提到过的那个通过领导者所在组织奖励给部分领导者休假资金的例子；奖学金直接支付给学生所就读的学校，研究经费直接资助给艺术家所在的组织。这样的安排让受助者从所得税中扣除的项目费用，他们也减轻行政负荷，特别是如果主办机构同时支持几个受助者，或者要随时跟进受助者的项目从而及时向基金会报告他们的进度。

主办机构也可能受益：高校得到他们录取的学生，非营利组织得到他们休假后重新焕发活力的领导者，研究中心得

到了获奖者的承认，财政赞助商履行其使命，并获得他们收取的行政事业性收费。如果主办组织从中获益，那么该领域就能获益，这可能进一步达成该计划的目的。

■ **将部分责任外包给其他组织。**

另一种机制是更加中介化：基金会外包部分或全部任务，有时也包括选拔过程。这样的安排可以有许多好处。艺术领域的资助者与当地艺术学校签订合同以从中选拔受资助者，她说这无疑提供了一个绝缘层：

“我们的董事会，了解在选择艺术家的内在风险——例如，支持有争议的工作和潜在的媒体曝光——只要选择过程是专业和客观的，那么就将长期承受这样的风险。”使用中介也可能更有效率。这就是为什么许多基金会使用Scholarship America（一个致力于开发和管理奖学金和学费报销计划的非营利组织）作为服务提供商。

中介机构一般是三种类型：（1）受资助者工作的组织，如大学，选择一个学者每年给他奖学金；（2）在某一学科领域具有专业知识的组织，但不仅限于中介机构，比如上述的艺术学校；（3）专门提供第三方服务的机构，比如Scholarship America。

■ **资助支持个人的非营利组织。**

一些资助个人的基金会，会通过资助资助，由后者将资金分发到个人，作为再资助者提供有效服务。以基金会与一个遴

选小组合作针对学校中的弱势学生建立一个奖学金资助为例。基金会决定这笔奖学金的数额和投放的专业领域——比如，给每个在部落学院中上商科课程的学生每人2500美金——然后学校选拔受助者、负责发放奖学金，以及整个项目的管理。基金会则会和每个学校深度地合作5年，以保证能建立起奖学金资金的后续资助机制。“我们先进去，创造影响，然后再退出来，”基金会的主席这样说。

向一个再投资组织提供资金符合国税局的愿望。但是，如果一个基金会，保留在任何程序方面的权利——包括受助者的选择，项目管理，或监督——那么它仍然被视为个人资助计划的资助者，也适用于所有相关的国税局申请规定。另外，如果把钱给私人基金会进行再投资，私人基金会中介将需要符合国税局个别受助的规则。

■ **将人带进来作为基金会的雇员或顾问。**最后一个支持机制是当基金会以某个项目的名义聘请某个人。一个支持科学研究和教育的资助者，聘请教授在一定的时间内离开其原本所在岗位，并在机构下属的学校工作、任教和研究。在其任期期间，学者们被看做是资助者的雇员，享受健康保险计划，并从机构的硬件条件中获取便利。这样的关系提升了资助者的声誉，并使得更多的职责和控制成为可能。它也有一些缺点：这样的安排需要更多的行政工作，有时甚至会导致合同方面的冲突。

## 资助个人的机制

	直接资助个人	使用主办机构或外包项目的部分	资助支持个人的匿名机构	雇佣个人
国税局要求	除奖金外，事前要对国税局报告并获得许可。	除奖金外，事前要与国税局报告并获得许可。	与向组织资助相同国税局没有特别的报告和要求。	不属于资助，不需要国税局批准。如果是作为运营型基金会，那有不同的501状态要求。
资助者控制和管理要求	要求较高，需要管理整个流程的方方面面	中度，基金会事先选择受助者或者是管控整个选拔过程，但是中介结构也有可能满足其他一些职能。	低，基金会提供方向并资助，但是过程中对监督和管理的要求较低。	高。基金会要直接聘请个人来运营项目
报告	基金会确保向受助者和国税局报告	看情况和关系，中介机构有可能收到受助者的报告向并且转交给基金会。而这也必须向国税局报告。	基金会收到再资助组织关于其活动的报告	不属于资助，资助报告不是被要求的。但是需要向国税局报告工资情况。
个人受助者方面	受助者需要缴纳所得税，奖学金等除外；除非是符合国税局的标准，否则需要报告受助者的活动情况	依据机构的执行能力不同，受助者可以获得多种多样的好处。	受助者直接与组织联系紧密而非原始资助者	受助者是工作人员而非是“受助者”。依合同规定，可能得到工作空间、后勤保障等支持。

## 细则：资助个人及其相关法律

### 私人基金会

私人基金会允许在内部通道服务法则(Internal Revenue Service Code)的4945部分, 53.4945-4规定下用三种方式资助

- **奖学金或学者计划**，其目的一般是让教育机构的学生能顺利进行本科或研究生学习，或协助个人进行学习或研究。
- **其他使受助人实现某具体目标的资助**，如“做报告或其他类似产品，发展或提高在文学、艺术、音乐、科学、教学，或其他类似方面的能力、技能、或天赋。”
- **奖金、奖项或其他不需要受助者采取具体行动的资助**，并没有任何附加条件。这个类别的资助包括成就认可奖，也包括对在灾难或其他困境中人的资助。

前两类资助方案需要从国税局预先核准，资助需要特殊的监测和报告要求。第三类资助不需要国税局的事先批准。

资助者考虑资助个人计划时，应事先与法律顾问讨论他们的计划，以确保事先明白批准，报告和监测的含义。律师还可以就如何使奖励的方式客观公正，并与基金会的章程相一致提供建议。

本手册假设大多数读者都关注前两类资助项目，因此需要国税局预先核准。获得美国国税局批准的过程，按照一个私人基金会律师的说法，是“详细的，可能比较麻烦”，但许多私人基金会已成功地做到了。

为确保事先许可，私人基金会在申请时必须说明：

- 资助程序建立在一个客观且非歧视的基础上；
- 资助程序经过合理计算，使得资助的活动能产生绩效；

- 基金会将监督资助，以确定受助者是否完成了资助条款。

许可申请必须包括以下条款：

- 对选择程序的描述
- 对资助个人时的条款和条件的描述
- 对基金会如何监管资助的详尽描述
- 对基金会审核受助者人报告，调查资助资金是否被挪作他用，以及回收被转向他用的资金的程序的描述

总之，该方案的程序必须“经过合理计算，使得资助的活动能产生绩效”。基金会还必须表明，它会“监督资助，以确定受助者是否完成了资助项目”。当然，资助不能为政治、立法或其他非慈善活动所指定，也决不可形成内部交易或为任何与基金会有联系的人或他们的家人创造不当利益。

没有什么方法可以绝对创建出满足国税局标准的方案。正像国税局解释的那样：“没有某个或某些程序是必需的。程序可能会因基金会的规模、资助的数额和目的以及受助者的数量等因素有所不同。”

进一步的重要注意事项：基金会可以进行修改程序，甚至创造新的方案，而不必去额外批准。根据国税局的指导方针，“审批程序不要求每个资助计划单独审批。批准是基于整个基金会的标准、程序以及跟进系统的评估。一旦获得批准，适用于资助的任何后续资助计划，只要后续的程序与原先描述的没有实质性的不同。一个基金会执行官说，“问题是如何定义‘实质性的不同’。”

想进一步了解此处引用的信息和规则（包括定义和原则），参见国税局网站[www.irs.gov](http://www.irs.gov)慈善基金和非营利组织部分关于资助个人、对资助程序的提前批准的文章或其他文章。



## 社区基金会

社区基金会作为公益慈善事业，在对个人资助方面比私人基金会更大的纬度，但适用许多相同的原則。根据H.r.4，或2006年养老金保护法（PPA），例如，一个社区基金会可能不允许资助者涉及被资助者的挑选过程。

## 受助者

受助者应该知道，奖金通常要缴纳所得税，虽然有些奖学金例外。国税局的网站上有关于不同奖励中个人纳税义务的有用信息。

## 中介机构

上文所述适合资助者直接资助个人的情况，一些基金会处于行政和法律上的考虑，通过某些独立的中介机构来发放资助——但是选择的标准和程序还是

必须满足客观和非歧视性的标准。需要注意，通过中介发放资金，受助者是由中介、而非基金会，所选择的。

## 更多信息

有关这方面法律的其他信息，变化和更新的新闻，可从国税局网站[www.irs.gov](http://www.irs.gov)和基金会协会委员会网站[www.cof.org](http://www.cof.org)上获得。另见本手册第28页上列出的资源。

## 项目管理: 选择受助者以及其他

正在进行的一个资助个人的方案有两大组成部分：选择受助人，以及一直与他们工作以帮助他们和项目取得成功。一些基金会自己处理所有的工作；也有人使用中介机构或顾问来完成全部或部分工作。在这两种情况下，资助者都希望确保政策和做法是明确到位的。对许多方案，国税局规定要求选择过程中的细节应制定出来并需要事先批准。

### 选择受助者

选择受助者可能对任何资助者来说都是最困难的事情。对组织的资助也是如此，但是在对个人资助的情况下这种困境更富于个性化。“很多慈善家专注于系统性的变化，”一个基金会协会委员会的工作人员说，“这很容易使我们忘记我们的事由有名有脸。”

选择个人在程序上困难，原因有两个。首先，资助个人的方案往往吸引大量的申请人，人数随资助的性质、标准，以及申请的难度而变化。奖学金和救灾资助尤其如此，这是因为它们通常有广泛的吸引力和资格标准。其次，个别申请人可能缺乏专业知识、技术、资金和能力来应对长期申请。这些因素可能会带来有激情、但在资助方面的经验少的人的申请。资助者表示，应该细心制定标准，并提供尽可能清晰的指示。或许甚至可以手把手的教申请人，以提高其申请的质量，增加其对整个程序和更大领域的知识。

资助者还认为精心组织遴选小组，并确保他们了解自己的任务很重要。“一旦步入正轨，这样的小组将会有自己的生命和文化，”一位在艺

术界的资助者说，“对于这些你为其安排了强有力的做决定的职务的人，你希望确保你为其提供了周全的建议，特别是当这个程序具有竞争性的时候。”

有经验的资助者提供了以下建议：

■ **为问题做准备。**由于个人往往是申请资助的新手，他们可能有很多问题。先写好申请手册和表格的草稿，让申请者检查以确保清晰。在基金会网站的页面上发表一个常见问题的页面，或为程序本身创建一个网站。信息需要及时更新，即使是在申请过程中。

■ **确保适当的人员和工作人员的专业性。**需要有足够的人员以宣传基金会，解决受助者的问题，通知申请者各种需要和决定，以及管理审核程序。大多数接受本手册调查的基金会拥有外界的读者，以检查至少第一轮的申请和排名。管理这个过程需要招聘评论员，招聘过程中应确保评论员理解选择标准，组织小组审查，并防止任何利益冲突或内部交易。在遴选过程的其他方面足够的人手和专业性也应到位。一个医疗学者计划的一部分应由一位医生管理，他在资助金发放的州做展示，并应能回答有关该计划的程序上或实质上的问题。

■ **考虑申请人的时间、程序，以及其他限制。**申请人可能在计划或能力上受到限制，影响到

资助的程序。例如，如果发放奖学金，就需要考虑在一学年中，学生什么时候会需要钱，什么时候会有时间写申请。灾难幸存者可能缺乏一个固定的地址，一些人可能已经失去了他们的身份。向预期受助者询问他们认为申请人群可能会有什么需求，并且考虑这些需求将怎么影响到选择程序。

■ **宣传资助，与基金会的能力相一致。**宣传的程度应使得吸引到的申请人数在基金的承受范围内。本指南的调查基金会通过贸易出版物，大学，口碑，政府机构，会议和其他手段进行宣传。有人对直接招募申请者持谨慎态度，因为害怕预期太高。有一个基金会制定的政策要求老受助者或者第三方将其项目推荐给他们认为可能会申请的候选人，而不是听从自己员工的意见。

■ **衡量公开申请与直接提名相比的优点。**申请过程的类型——公开或是提名——与申请人的特点和人数相关。一位艺术基金会的资助者说：“大家都认为我们搞公开申请实在是疯了，因为这个项目吸引了很多申请者，但是我们之所以会有这么多令人兴奋的艺术家的，一个原因就是我们用的是公开申请。”另有些资助者更乐意使用有人数限制的提名方式。以自己领域有经验的人（如知名学者或艺术家）为目标群体的项目会发现提名的方式可以更好的发现这类人。利用提名方式的基金会可能会做出调

整——通过调整提名者的人数，每个被提名者需要的推荐数、提名者的任期长短、或者是提名的难度——以调整他们可能获得提名的数量。

■ **创建一个标准化的评估体系。**

一个评估和排名申请人的规范的制度可以帮助保证选拔过程客观并且公正。它确保所有的读者，在申请过程中的各个阶段都使用相同的标准。使用这样的工具带来了个人资助中的一种紧张——一个资助者既希望公平，但也相信关于申请人的直觉。一个艺术领域的资助者说，她觉得她的组织的挑选过程是“1000%主观的，”但她也认为通过使用一个标准化的排名系统和其他客观的做法已达到公平。“最后，”一个用于支持有抱负教师的方案的工作者说，“书面申请和与遴选委员会的个人面试相结合能带给我们最好的判断。

■ **对受资助者责任多样化的标准。**

与拥有990s和其他规范基准的组织不同，个人是独立的。一个慈善机构可能要确认申请人的身份，检查凭证，或要求参考受信任来源。“谨防骗局，”一个资助者建议，“这些都是在这一领域的军团”。用这种方法保持申请者的责任心可能会与资助者相信他们的愿望相违背。一个主要是在医疗保健和艺术方面进行资助的小型家族基金会的主席总是问自己，“我相信这个人吗？信任的问题是非常重要的，如果你不能做出肯定的回答，那

## 处理竞争过程

很多资助个人的方案所使用的战略是所有发表过申请要求的资助制造商都很熟悉的。

GrantCraft

的《使用竞赛和提案征集书》中有很多关于设立竞争和管理过程的有用的提示。例如，该手册包含关于如何得到你想要的申请人，如何选择中介机构得到帮助，以及如何与顾问和遴选小组工作的建议。

这还包括两条非常有用的清单：

- 你想告诉申请者什么
- 你想让申请者告诉你什么

么该项目可能不应该得到资助。

- **与境外机构和个人的合作伙伴。**学者，商人，社区领袖，或者其他具有相关专业知识的可以作为读者或小组成员参与。这有以下几个目的：创造一个更客观公正的过程，缓和资助者的行政负担，并与更广泛的社区建立更密切的关系。一位奖学金提供者说，读者和专题讨论小组成员喜欢成为这个过程中的一部分，让他们有一个“我们的下一代能是什么样的美妙的感觉。”很多基金会也将过去的受助者聘为评论员，面试官，或者让他们去宣传资助项目。掌握与基金相关第一手知识的人可能急于助阵——与过去受过资助的人工作，可以帮助继续一段富有成

效的合作关系。

- **组建团队时要考虑周全。**“我们非常努力地寻找既对这个领域很有了解又拥有平衡的观点的人”，一位资助者解释说。她的基金会“争取小组成员的经验和知识基础的平衡，也争取性别和种族的平衡。”一个当地的艺术资助者很小心地将来自该地区以外的艺术家包括进去，这使得“选择过程更加客观，有助于克服人们经常有的一种恐惧，即你需要认识遴选小组的某个人才会被当选——事实并非如此。”
- **教育和支持遴选小组。**要给予遴选小组有关遴选标准的清楚指示。如果该基金会是在支持不同群体的受助者，一定要让遴选小组知道规定。“我们先

## 他们做了什么？他们怎样做的？ 在选择受助者阶段促进种族和性别平等

一位资助者描述了她和她的同事试图在选择受助者阶段为种族和性别平等持续负责的五个实践。

- 将能够代表“我们所追寻的多样性，以及有道德感、意识到多样性的重要性”的人，放在机构的重要位置——特别的，除了基金会员工和总监外，顾问团体和遴选小组。
- 给遴选小组“一个做关于选择程序和为什么选择了这些人的公众陈述的机会”。
- 与董事会、顾问团、以及小组成员谈论向受助者多样性群体颁发奖项的重要性。
- 告诉申请者和其他人“在书面申请材料和指导中，项目对于多样性的承诺”，并且定义多样性，提供案例。
- 各项获奖者的照片，“这样受助者的种族和性别会更加明显”。

即使这样，资助者说道，“持续的警戒”很关键。“有一次只有一个女性获得了奖项，我们的顾问很愤慨。我们没办法，因为我们不能跨越界限。但我们把选择结果视为重要的信息，以及在我们自己内部讨论的机会。下一次我们有小组成员，我们确保我们有比男性更多的女性，我们也谈论了很少有女性获奖的事实。小组成员似乎自动地把这种‘平衡的意识’带入选择下一组受助者时的使用的视角中。”



看看在建议书的质量”，一位指示社会科学研究的资助者说，但她也观察不同轮遴选过程中的人口构成，而且“在我们失去了太多的妇女或年轻学者时会指明出来。”另外一位资助者建议使用一个外界的顾问，作为使讨论不偏题的保证。

- **平衡的基金会和申请人的需要。** 申请几个回合后能使基金更好地了解顶端的候选人，替换面试官，并使其选择过程保持新鲜。对他们来说，申请人了解面试过程中的需要，但他们可能会不愿花太多时间去申请自己不太可能得到的资金。某些基金会对被驳回申请人的努力表示赞赏，对他们的申请给予回馈，特别是那些进了第二轮或更远轮次，或为他们提供了其他信息或资源的选手。一个赞助医生的社区卫生项目的基金会已经利用了面试环节。经过文件审查，削减了35个申请人中大约一半的人后，其余的候选人被邀请到一个周末研讨会，与基金工作人员以及过去的受资助者讨论。研讨会帮助申请人与其他医生。”完善自己的项目和网络。“那种共同探讨的方式给整个过程带来了很好的感觉，”该计划的助理署长说。即使没有收到奖学金的人也可能说，“我一定要这样做”。

- **为进入后轮的申请人提供少量资金。** 一些基金会会有两到三轮申请过程。第一轮可能是一个简短的项目描述，而第二轮和

第三轮将会考察的更细致，描述过去经历或者面试。考虑个人在处理这些步骤时往往捉襟见肘，一些基金会支付一笔小数目——通常是从100美元到300美元——支付费用，并考虑所涉及的时间。

### 不仅仅是钱

基金会可以支持受助者时不仅是提供现金。一个艺术资助者所描述的方法也适用于在其他领域：“我们提供资助资金和资源——比如资助艺术家的作品目录和颁奖仪式——给那些可能并不是所有都想要的艺术家。换句话说，我们设计的方案需要满足一个使命，而不仅仅是满足某一个人的需求。”有时候紧张的局面确实会出现，基金会的“善意的努力”和一些受助者认为自己所需要的是什么会有分歧。但这一揽子服务在整体上运行的很好。

这里出现的问题是：受助者总是知道他们需要什么吗？是也不是，资助者说。虽然他们强调，提供支持，满足使用它们的人的实际需要的重要性，他们也指出，从过去的受助者的宝贵经验来看，资助者有时有一个更广泛的远景。例如，那些从来没有去国外的年轻人可能不明白奖学金的国际旅行的教育价值。艺术家深深沉浸在他们目前的项目，可能不会考虑到财务规划的长远价值并且抱怨自己要为学习财务规划而参加讲习班。对于一个将鼓励本地青年的国际视野，确保艺术家的财务可行性作为自己项目使命的资助者而言，这些服务很重要。

焦点小组、调查和面试，可以

## 简单易行：个人资助管理小贴士

任何规模的基金会都可以使用这些策略，以减少行政负担和资助带来的费用。对小基金会特别有用。

- **提供足够的信息。** 在基金会网站上提供完整准确的信息。
- **使用提名制。** 为了减少申请数，从选择的领域专家征求提名，并只邀请顶级的被提名人提交完整的申请。
- **让合作伙伴审查申请。** 要求外界人士审查申请，特别是如果您预计会收到很多申请时。合作伙伴可以包括过去受助者，具体组织部门，或大学。
- **与其他外部组织或合格的合伙人合作。** 将项目的部分或全部外包给保质的合作伙伴。
- **及时向国税局按要求报告基金会评估需求。** 决定国税局需要的文件，和基金会的项目评估的需要。尽量减少受助者报告的要求。



“我们设计的方案需要完成一个使命，而不仅仅满足某一个人的需求。”

帮助出资决策者找出如何与受资助者工作并评估支持服务的价值。那种研究还可以帮助基金决定使服务可选还是必选，是针对所有还是只是一些受助者。

资助者提出了几条建议：

■ **公布或宣传资助。**通过新闻发布会或颁奖仪式来宣布奖项可以有以下几个目的。首先，它提高了受助人的士气。一家基金奖学金获得者的晚宴需要3000美元成本。“一些董事会成员建议，我们应当把钱流向奖学金。但将孩子们带到餐厅，在这件事上大做文章，和学生家长以及学校的管理者坐在同一张桌上，告诉他们‘你也能做到。’这是件多么美妙的事情啊。第二天，我们总是说，‘它真有价值！’”宣布获奖者，也可能有助于从其他来源获得额外资金。例如，一个国土安全研究的资助者在华盛顿举行了一个颁奖晚宴，使其他资助的决策者和政府官员了解获奖者的工作。宣传可能有助于基金会的声誉，这反过来又可以影响未来的受助者。最后，一个资助者指出，公开性带来了透明性和责任性。

■ **进行连接。**促进各受助人的联系，可促进协作，跨部门的学习，和道义上的支持。网络活动对在孤立的角色上工作并缺乏创建连接的基础设施和机会的人特别重要。一个国际资助者支持社会企业家奖学金的基金，他在描述该基金的网络工作时认为其创造了“创新的集

市”，“比方说，一个在监狱改革领域工作的家伙有一个很酷的工作模式，可以应用到一个完全不同的问题上。我们将提供机票和交通费以创造一次实地访问。然后，我们请求当地老乡提供一些支持，也许食物和住宿，以表明他们有一定的兴趣。我们在以一种可复制的方式播种创新。”资助者常常不止是将受助者和受助者连接起来，也把他们的基金中的其他人连接起来：策划人，资深学者，非营利组织领导人，等等。

■ **促进受助者的工作。**艺术资助者通常会提供财政或后勤支持，促进受助者的工作，如通过赞助展览，准备出版，设计一个网站，或为专业录音或录像支付。一个基金会生产和印刷3000份受助者的年度目录，作为“现金资助的延伸”，并将其发送到博物馆，博物馆馆长，图书馆，媒体联系等。一个支持卫生政策研究奖学金的基金会提请其自己内部的专业知识为受助者的出版工作做准备，并协助其在专业杂志上发表文章。

■ **提供技术援助。**后勤、职业发展、和其他类型的技术援助对像艺术家那样缺乏组织基础设施的人来说很有价值。一个艺术资助者说，“我们希望人们在离开我们时比他们刚进来时更强。我们希望他们发展技能，做战略规划。”在该实例中，一个能为受助者的提供利益的技术援助方案已经转变成

了一个更大的艺术家们的专业发展计划：1400多名全国各地的艺术家已经在如何做维持一个职业方面接受培训，该项目已经成为该基金的使命和整个和工作大局中一个不可或缺的部分。但并不是所有受助者都想要这种帮助。另一个艺术资助者警告说，“不要给他们提供大量他们没有时间或资源去享用的帮助，这很重要。”

- **提供学习的机会。**一个资助者发现，他和他的同事们在一个支持学生参加他们家乡州公立大学的项目上“把重点放在程序上”。“价值不只在于钱，”他说，“而在于我们在学生的生涯中加入的价值观念。”基金会安排实地考察和研讨会，高校还将学生与导师配对。该基金会还要求并资助学生在大学期间进行一次旅行学习。一位资助者说：“我们希望学生能有目的的旅行。”
- **保持与前受助者的联系。**一些基金会与过去的受助者工作——有时是很早前的受助者。“一日为受助者，终身为受助者！”一个项目官员说的。“我们已对彼此做出了承诺。我会花更多的时间在目前的学者身上，但我总是记挂着过去的学者。”一些前受助者给基金会提供意见，担任遴选小组，或在会议上发言。志愿服务可以促进前受助者继续参与，他们的参与可以促进该领域的建设。“在保健政策领域内有许多的重叠和互动，”一位资助者说，“所以我们希望

在资助期结束后继续与受助者工作。”

- **关注资金拨付时间。**一个资助者鼓励资助者意识到税务和个人受助者的其他义务（受助者通常需要为资助金支付所得税，奖学金有一些例外）。她引用了麦克阿瑟基金会“天才奖”得主曾不得不搬出的受补贴房屋的例子，因为奖金超过了补贴所允许的最大值。有时基金会可以减轻受助者的税项负担，比如将资助分散在两个税务年发放。另一个资助者说，她经常告诫受助者，她不是一个税务顾问，并建议他们自己选择税务顾问。
- **帮助解决意想不到的问题。**一个基金会偶尔会花费额外的资金以协助国际研究员解决法律问题、健康问题，或阻止他们按计划完成研究方案的个人问题。许多资助者也允许无成本扩展以给予受助者需要更多的时间来完成他们的项目。

## 课程学习和调整

中途的改正可以使一个项目更可靠或高效。在决定需要改变什么时，资助者根据的是受助人的调查和报告，对这一领域的评估或分析，或对受助者的成功和自己的内部运作的注意，正如本手册列举的故事所强调的那样：

- 一个医疗研究资助机构在一次评估后将其资助的期限由三年增至五年，将目标群体从医学院的学生转移到职业生涯早期的医学家，因为评估表明想要做临床研究的医生在他们的职业生涯早期很难获得资金。
- 一个社区基金会将其奖学金计划的行政工作外包给第三方中介，因为沉重的行政工作分散了该基金会对其核心工作的注意力。
- 一位社会企业家的支持者在了解到企业家希望彼此分享自己的创新做法之后，采取行动以帮助其研究员之间建立更强大的网络。
- 一位艺术资助者的专业发展项目非常成功，开始这种项目只是为其会员设置，现在已经扩展到可为全国各地的艺术家服务。
- 一位奖学金提供者重新分配其提供的奖金，使其发放奖金的对象更少，单笔金额更大，因为他意识到小额的资助在学生做入学决定时并不会起很大的作用。

一个资助者谈到从一个早期的失策中恢复并学习经验。“我们有个错误的开端在我们的原裁决周期，结果没有向我们的任何一个申请人提供资助，”她回忆说。“我们在改革方案和修改我们的受助者标准时学到了很多，我们已经深深得罪了那个文化界的成员。”消除不信任感花掉了数年的时间，虽然该基金会已经对该领域的一些个人发放了几个奖项。“这种情况教会我们要建立与你的选民间信任关系是多么的不易，”她总结说。“最重要的是要清楚自己在做什么，以及为什么这么做……最后，我想我们改善了我们的情况，但这是一条崎岖不平的道路。”

整体的教训是，重要的是什么在改变，是在何时和怎样发生改变的。“我觉得在项目进行过程中对基金会做出改变会引来真正的矛盾，对于受助者来说这是‘被耍的团团转’，而对基金会工作者来说便是对项目设计中的一个部分有意识地逐步做出改变。”另一个资助者说，“对这些问题深思熟虑的分析往往会带来项目工作人员之间的重要讨论。”

## 影响力评估

在评估资助个人的项目的成功度时，首要的问题是，项目对受助者有什么样的影响？

对个人的影响的度量方法可能是非科学的、定性的、主观的，但这并不一定意味着它们是无效的。了解资助如何影响一个人的艺术视野，和测量多少人出席了展览同样具有启示意义——甚至更具意义。如果一个研究学者受助者没有受到长期聘用，了解资助的影响没有太大必要；但如果他受到长期聘用，情况就不同了。

当被问到如何探索资助对个人的影响时，资助者描述了一个软硬混合的措施：

- 项目的完成度
- 已获得的额外资源
- 关键需求的满足（比如灾后现金支付）
- 信心和满意度的提升
- 自我认知（集中度，荣誉，晋升，任期）
- 个人及专业的成长（如新的教学方法）

一个资助者指出，比起从评估对非营利组织的资助来，她经常从评估对非营利组织领导者的资助中学到更多：“你能够从个人那里得到更宽广的视野。他们不是经常被要求反思他们在做什么，为什么他们正在做。这涉及到使命而不是一个组织资助。”

然而，有时获取信息是困难的，就像一个艺术资助者解释说：

“个人与某个机构的职业工作人员以不同的方式与基金会交流。他们更不愿意，似乎会将基金会视作一个匿名机构。他们在提交必须文件时也不如

以往那么利索。”资助者有时先保留一小部分资金，直到最终报告得到后再发放。

资助者需要谨慎衡量个人资助对组织或社区的影响，测量这种影响的角度越广泛，就越难将其归于个人。然而，一个成功的方案可能会带来一个社区或领域的变化，即使有时难以归因。个人资助项目，可能有助于吸引更多的资金到某个领域、推动创新、加强网络、提高政治意识、加快整个社会的恢复，或扩大集团成员更大的视野。它可能会带来健康、社会服务、科学、艺术或任何其他领域中的新方法。

不只一个基金会，试图对其奖学金的影响力进行专业的评估。布什基金会自1965年在明尼苏达州、北达科他州和南达科他州建立了奖学金计划，该基金会最近受委托进行了一项评估，考察“研究员自己的事业和能力之外”的其它情况，来获取对有关“组织、观众和其他群体的人、领域和学科，以及社区的立地和利益”的影响的证据。“这项研究涉及大约600个人，主要是处于职业生涯中期的专业人士，他们曾获得1990年和2002年之间的奖学金。评估者通过使用一种有趣的结合了定性和定量研究方法，对一大群员工进行了深入采访（每个员工由一个专门的“社会观察员”采访），进行书面调查、文献回顾和其他学者项目的评估，并对专家进行访谈。下面是一些衡量的社区水平的成果，他们发现的证据表明：

- 项目及服务被创造并维持
- 人们获得的支持、援助和改变
- 强大而更加稳定的组织
- 系统运作和专业人员工作的方

## 为什么不评估？

因为许多个人资助要求受助者要有产出——如他们的工作报告——基金会经常用原始材料进行评价，不论这种方法多么不正式。但是，一些资助者很少或几乎没有给他们的受助者或项目的做出评价。这是为什么呢？

- **受助者的负担。**评估可能会给被资助者带来负担，而基金会不愿意施加这样的负担。但基金会也会邀请那些选择提供评估以改善项目的受助者做出反馈。
- **能力不足。**基金会未必有能力评估受助者，特别是如果资助的数量巨大或受助者很难监控（如灾难幸存者）。
- **没有常规受助者报告。**联邦法律没有规定基金会必须从受助者处收集信息（如受助者的报告）以确认受助者过去的成就。当然，联邦法律并不禁止基金会收集信息以评估项目的影响。

式的改变

- 介绍领域的新方法或新领域的创造
- 对新观点和新见解
- 公共政策的强化和更新
- 社区活动新的参与者和他们之间联系的新网络的建立
- 新的多元化的领导力

对于基金会来说，研究不仅证明了该项目是值得的，而且“对该项目产生了多么巨大的影响有了一个清晰的认识”。

一位资助者谈到个人受助者及更广泛的环境之间的联系的想法。“最有说服力的成功，”她说，“便是知道我们的奖学金受助者大多继续着至关重要的事业生涯。他们的叙述报告描述了奖学金对他们追求自己的目标起了多么关键的作用，使他们在该领域不懈地工作，开启了专业之门。”

## 受助者希望资助者知道的

一个微生物学家非常关心这一现象：“我们的许多学生都在逃避研究，因为他们看到自己的教授为申请资助耗费了这么多时间”。一个多才多艺的艺术家将她的生活形容为“截止日期驱动”，并强烈希望自己能“建立一个围绕自己的组织”来管理艺术创作的行政工作。一个非营利组织的管理者说，“在非营利组织的世界，你总是试图迎头赶上。”这些都是基金会在创建资助个人的项目时会遇到的一些状况。这也是个人申请资助和与基金会合作时的状况。

受助者不断表示对资助者的要求感到既欣赏又焦虑。通常情况下，他们能准确地理解资助者的观点和需要。

- **申请。**受助者说，申请应简明扼要，有一个合理的时间框架，不要涉及太多复杂的工作。一位艺术家说：“若工作方式很复杂，你对你工作的深入思考也会复杂很多。”也有人评论说：“在这一过程中你可能会走到很远，但仍然没有得到赞助。”为被驳回拒绝的申请人着想，他建议，资助者把他们的申请缩减相对较短。
- **推荐信。**对于个人经常申请的资助——奖学金、研究资助——相同的人的推荐信可以一遍又一遍的尝试。一位艺术家的建议资助者保留之前推荐信材料以便之后的



申请，仅仅在申请走得很远时，才要求新的推荐信。

■ **遴选小组。**受助者建议遴选小组在遴选过程中考虑可能出现的“翻译”问题，并对选择过程中的政治性质进行总结和反思。一位艺术家说，例如演员很难在一个“平的”媒体，如电视中，表现自己，而这让遴选者捕捉不到现场演出的感觉。在其它领域“翻译”的问题表现在：难以在纸面上表现出领导能力；没有实地考察无法体会到一个组织的活力。资助者应该考虑在审查申请时的困难，特别是当它可能会因为对一个申请人持有偏见而偏向另外一个申请人。这个艺术家还认为，遴选小组在遴选之前必须审查自己音频或视频设备的质量。

■ **社交网络的机会。**受助者对网络的评论褒贬不一，它有时会被要求作为申请审核的一部分。一位社会企业家说，“一些个人资助会将你和一群跟你有类似想法的人联系起来，因此增强了你的工作能力。”另一位社会企业家认为受助者预期和必须的社交网络应该受到限制：“一次召集所有你的人，两天左右。但是，如果你给别人一些钱，召集所有人玩四五天游戏或进行电话会议和使用一个管理邮件的程序，你能够忍受的就只有这么多了。有些资助者尝试使他们的资助成为大众运动。相反，有的资助者开一个简短的会议，让大家展示自己，并说出他们的名字。”

■ **资助金额及福利。**受助者说，不仅仅组织需要可持续发展，个人也需要。一个社会企业家表示，“你想说，‘如果你需要，这里的资助，这里是福利，这里是额外的2,000美元或3,000美元用以特别支持’。问题的关键是认识到，不论谁做什么事都是需要钱的。”官员自行决定的对个人的资助能够使资助计划的目标更加深入。一位艺术家将资金用在大规模的表演上使该剧目在当地的剧院大获成功。这个资助者提供更多的资金让一个代理公司来看这个表演；代理同意了代表艺术家和图书巡回演出的日期，从而扩大了表演的覆盖面。

■ **资助时期和限制。**一名受助者，是一个科学研究员，说大家都希望每个项目的资助周期都能长一些。“如果你只能获得为期三年的资助你必须马上开始思考你下一个资助从哪来。较长期的资助是会有很大帮助的。“受助者往往喜欢不受限制或较少限制的资助。一位艺术家说，有许多基金会，禁止受助者购买设备——即使对艺术家有长远的好处，或者费用低于租用设备。一个科学研究员也希望在资金的使用上受到较少的限制。“如果我们能在开销方面受到较少的限制，比如，给一位帮助写策划书或者保管书籍的助理资助管理者的薪水发放（如果能比较自主的话），这将会带来很大的帮助。实际情况是这些功能大多是由主要研究者执行的。但基金会可能会认为这是由大学完成的，然而事实并非如

此。

■ **资助报告和评价。**受助者需要理解报告的必要性，因为这对于结构性的反应他们的工作成果是很有帮助的。他们还表示对某些报告的要求感到非常复杂。一位研究员估计他要花费40-50%的时间申请资助和报告资助的用途。他没有抱怨，但将称之为“生活中的事实”，但他认为这部分工作有可能将使很多学生失去研究的兴趣。“他们进入行业当中。我担心的是30-40年后的学术环境。“报告对于那些缺乏组织基础的个体而言是非常困难的。一个受助者建议“可以给予他们基础的指导，或者基于网络形式，比如，五个问题”。

受助者团结在一起，希望基金会把有希望的申请人的观点纳入其方案。一位社会企业家说，“如果你投资于个体，那么你应该问他们什么会帮助他们，而不是自己预先假设什么对他们有好处。如果你因为你尊重‘他们做的事情’而资助他们，那么你更需要尊重‘他们自己最了解他们需要什么’这一事实。”

## 如何使用本手册

- **与受托人和同事：**有些资助者不想向个人资助，因为他们觉得这是比登天还难。本书表明，资助个人可以通过一个管理和战略的选择来辅助资助活动。如果你的基金会不向个人提供资助，本手册作为初步指导，可以对照你的现行政策，并且请考虑增加资助个人的项目。
- **与已参与到项目中的其他相关方：**如果你已经对个人做过资助，阅读和讨论本手册，会使得你的项目更强大，更有效率，更容易管理。你是否应该外包一部分项目？你是否可以微调筛选过程，以吸引更多的受助者加入其中，或更准确地作用于受众？你能提供不同的服务，或与前受助者更好地保持联系吗？你将如何评估项目的影响？还有本手册涉及的其他问题。你也可以收集信息，选择一个更有意义的方式评价项目的影响。
- **与受助者：**如果已经有过资助别人的经验，那么不妨参考本手册去开展谈话（或者是一个调研）以从受助者的角度去了解项目的运行效果。
- **与顾问和合作伙伴组织：**该手册还应该能帮助你 and 法律顾问、组织、顾问，一起探讨基金会在运行资助个人的项目中的实际需求和偏好。

## 更多资源

- **法律信息：**基金会协会委员为私人基金会和社区基金会提供了两份具体的出版物：《Grants to Individuals by Private Foundations》，由John Edie所著；以及《Grants to Individuals by Community Foundations》，由Jane Nober所著。现在在PPA的信息，请浏览[www.cof.org](http://www.cof.org)。
- **小型基金会：**一份来自小型基金会联合会的指要：《Awarding Grants to Individuals》阐述了法律和其他问题，在[www.smallfoundations.org](http://www.smallfoundations.org)可以获得。
- **支持艺术家：**《Supporting Individual Artists: A Toolbox》，Cindy Gehrig所写，在[www.giarts.org](http://www.giarts.org)可以获得。
- **公休假：**Durfee基金会出版了它们的假期项目的推广指南，请浏览[www.durfee.org/programs/sabbatical/index.html](http://www.durfee.org/programs/sabbatical/index.html)。
- **社区影响：**布什基金会关于其艺术、领导力、医疗领域的学者计划的报告，《Creating Broader Impact: How Individuals Contribute to the Strength of Communities, Institutions and Fields》，请浏览[see www.bushfoundation.org](http://www.bushfoundation.org)

## 致谢

感谢那些慷慨与我们分享经验与观点的资助者和受助者，和那些愿意奉献自己的时间、才能和观点来帮助我们完成本手册的专业人士。

Ivy Allen	Helen Piwnica-Worms	FundCreative Capital	National Center for Family Philanthropy
Miriam Añeses	Claire Reinelt	Damon Runyon Cancer Research Foundation	Patterson Belknap Webb & Tyler LLP
Carole Asher	Patricia Rosenfield	Durfee Foundation	The Pew Charitable Trusts
Cali Brooks	Alice Sanborn	Echoing Green Foundation	Rockefeller Brothers Fund
Laura Butzel	Scott Santarella	Family Justice	Rubin Foundation
Joan Dassin	Carol Shapiro	Fleishhacker Foundation	Scholar Rescue Fund, Institute for International Education
Chris Doyle	Judith Shellenberger	Flinn Foundation	Scholarship America®
Lorraine Egan	Benjamin R. Shute, Jr.	The Flintridge Foundation	TreePeople
Christine Elbel	Lindsey Stammerjohn	Ford Foundation	University of South Florida
Nancy Feller	Arturo Vargas	Foundation for the Mid South	Vermont Community Foundation
Pamela Gregg Flax	Tim Walter	Getty Foundation	Washington University
Maryrose Franko	Barb Weber	Greater Houston Community Foundation	
Marian Godfrey	Diana Wells	Howard Hughes Medical Institute	
Kathi Gwynn	Sarah Wilcox	International Fellows Program, International Fellowships Fund	
Angie Kim	Gastón Wright	John Gogian Family Foundation	
Andrea Landes	Michael Cochise Young	Johnson Foundation	
Kevin Laskowski	Pamela Z	Kirsh Foundation	
Ruby Lerner		Leadership Learning Community	
Daniel V. Lim	Adirondack Community Trust	Lyndhurst Foundation	
Andy Lipkis	Ashoka	The Multiple Myeloma Research Foundation	
Malcolm Macleod	Association of Small Foundations	National Association of Latino Elected Officials (NALEO)	
Stephen Maislin	Bush Foundation		
Peter Massey	Carnegie Scholars Program, Carnegie Corporation		
Scott McCardle	CDA Foundation		
Heather McGrew	Center for Cultural Innovation		
Cora Mirikitani	Christopher Columbus Fellowship Foundation		
Jack Murrah	The Commonwealth		
Jolene Murray			
Bruce Payne			
Claire Peeps			

## 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)

