



打造良性发展的公益产业链

# 社区建设的内外

## ——睦邻委员会





# 社区建设的内外

## ——睦邻委员会

### 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

# 社区建设的内外

## ——睦邻委员会

### 目录

#### P2 简介

许多组织——商业机构、民间团体、基金会或者其他一些组织——可能都希望有定期的媒介来支持并参与到他们在周边社区组织的活动中来。创建一个睦邻委员会有助于实现那个目标，同时还能够做更多：为那些对组织与邻里的关系感兴趣的员工们提供成为领导者的机会。福特基金会睦邻委员会提供了一个这样的委员会如何运作及其实现什么目标的模式。

#### P4 成立一个委员会

当决定成立委员会时您应该确定目标是什么、招收哪些成员、他们要为机构服务多久、谁负责管理和领导团队以及资金预算是多少。这个部分提供关于如何开始运作，在初期会遇到哪些问题的相关信息。

#### P7 委员会的首要步骤

一旦一个睦邻委员会成立，它的成员将会有许多更进一步的问题需要解决：“邻里”的定义是什么？他们在邻近地区内有可能支持哪些活动以及他们怎样认识邻里的需求和他们资助的机构？每位成员的预期职责是什么，委员会又将如何组织工作？对于这个问题，每个委员会的答案都不尽相同。本节提供了一些看法和实例。

#### P11 提供资助

委员会不久就需要决定他们考虑那种类型的提案，怎样征求和判别这样的提案，以及怎样做出关于资助的最终决定。开展实地考察、发放提案征集书、开发评估规程来选择资助方案，这些都是好的睦邻项目中最基本的部分。本部分阐明了它们的工作原理。

#### P17 之后：资助管理中的具体细节

项目规划和受助者甄选是睦邻委员会所主要面临的创造性挑战——然而重要的工作并未结束。资助决定必须被负责地记录下来，受助者必须被告知伴随这笔资助而来的条件和责任，委员会通常会监督和评估他们做出的资助。该部分为实现这些目标提供了一些标准技巧。

#### 特别导读

- P18 了解资助的其他信息资源
- P19 提案征集书样本
- P21 常见问题
- P22 使用本手册的其他方法

**“就我个人而言，**  
提高与成长是一种绝佳体验。它给了我一种对基金会职责的主人翁意识。我现在更加感激我们做过的事，而且我觉得自己与它更加融合。”

——委员会成员

**“我们刚听说睦邻委员会和他们的目标，**  
立刻有了一个好主意。我们说，好吧，我们应借此机会提供新的资源并为一家信誉良好而且与我们目标相似的组织合作。我认为对于我们当时努力做的事来说，这恰到好处。”

——社区成员

## 简介

### 什么是“睦邻委员会”？

商业机构或者慈善机构有时会寻找方法让它们的工作变得更积极且富有建设性，从而更好地服务于它们所在的社区。它们也许已经对一些当地的社区组织和文化机构进行了善意的资助，赞助一个小型的体育联盟，或是派代表去参与社区活动。但是通常情况下，他们愿意做更多，并希望更持续地帮办公室周围地区的社区需求。

从另一方面看，企业和基金会也已力图同那些距总部较远的但与组织的历史和家庭密不可分的社区建立紧密的关系。在这个行动越发方便的世界，一个人所谓的“邻里”远不止是对面的邻居，还有那些由于某种形式的紧密联系起来的人。

在所有这些情况下，资助者或是行政人员有时会问，“我们怎样才能与当地机构、居民和领导们一起携手改善社区，让我们获得归属感？”为了做到这一点，一些公司和基金会发现成立一个“睦邻委员会”会很有用——这是一支在社区里居住或生活，与其他的居民和领导相互交流，帮助当地制定和提起资助的员工队伍。睦邻委员会（Good Neighbor Committee，简称GNCs）为他们的主办机构和社区其他部门之间更多私下的交流创造了一个机会。

在计划实施的过程中，睦邻委员会的活动为一些员工提供领导工作的机会。这些员工并非是资助人抑或社区相关问题专家，但具有实用的知识和对社区的关心，并且有意愿奉献自己的才能。从这种个人参与衍生出来的关系可以具有独立的价值，且高于他们促成的任何资助或项目的货币价值。

#### 具体案例：福特基金会创建的睦邻委员会

福特基金会（The Ford Foundation）于1996年创立了第一个睦邻委员会。一般而言，基金会的资助是面向全球的。然而睦邻委员会成立的意义在于支持总部员工真正了解并且每天工作的地区的活动。这个区域主要是哈德孙河与东河之间的街区，离我们在纽约市东43街（East 43rd Street）上的大楼仅有较短的步行距离。它的另一个重要目的是为那些非资助人员提供机会以员工的身份直接参与到基金会的工作中。最近，睦邻委员会的工作在基金会内部引发了新的分支机构以到达那些超过了曼哈顿中心范围的边界区域。我们的五个海外办事处（北京，河内，奈洛比，圣地亚哥和里约热内卢）也已经按照GNC的形式成立了睦邻委员会，来满足他们社区人员的特殊要求。

#### 案例来源

本手册主要根据遍及全球的福特基金会办事处所属的睦邻委员会其员工的经验编写而成。手册收集了员工在那些社区服务的经验和反馈，以及与他们共事的社区成员的评论。这一系列的例子并不能作为计划蓝图或理想模式，而是作为有可能出现的有用原则或可能性的经验参考。

纽约GNC由10-15名员工组成，他们平均志愿工作两年。委员会成员来自各基金会的不同部门，包括管理部、投资部和资助部，但是参与机会限制在那些日常工作不涉及推荐资助的员工中。自1996年创建以来，委员会已经给超过40个机构资助了接近120万美元，帮助它们服务于曼哈顿市中心区。资助额度从3千美元至7万美元不等。我们现今有每年50万美金的预算，用以满足从维护当地公园的社区组织、避难所和社会服务的提供者到举办艺术表演和展览的文化组织等各类不同受助者的需求。

您可以在GrantCraft的网站上找到关于委员会信息的手册和光盘媒介的视频资料，包括委员会工作的简史，受助者的简要说明，以及委员会成员关于解释其工作使命和开展活动的音频资料。

## 谁还拥有睦邻委员会？

这个想法也引起了其他一些机构的兴趣。拥有新兴的睦邻委员会的其他公司和组织包括瓦萨学院（Vassar College）、洛克菲勒兄弟基金会（Rockefeller Brothers Fund）、洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）以及纽约下城联盟（Alliance for Downtown New York）。

## 使命宣言样本

为了简述其目标，纽约GNC采用了此声明：

*“委员会支持致力于在中曼哈顿营造一个积极的培育环境的机构和活动。我们寻找那些主要关注点在促进社区邻里的公民精神、活力和生机的受助者。我们通过以下方式为建设提供资源：*

- *为该社区创新活动提供资助资助*
- *鼓励新兴的和资历悠久的组织参与到该资助项目中来。*
- *为邻舍组织提供相互了解及交换想法和资源的机会。”*

## 成立一个委员会

### 组织内部领导力的建立

在福特基金会中，委员会成员有责任进行调查研究，会见当地社区领导以及就改善社区的切实办法做决策。这种参与能引导员工发现不仅是自己还有他们工作伙伴身上的之前未被知晓、认可和开发的能力。

大部分委员会成员发现他们需要运用到在他们日常工作中没有涉及到的技巧和兴趣。在工作过程中，成员们相互了解彼此，发现并分享相互的才能，这增加了他们工作的满足感也提高了机构的整体士气。

以下是成立一个新委员会所需要的一些基本组成部分：

- 一名负责召集小组成员举行会议的带头人或推动者
- 服务于委员会的志愿者
- 资助预算
- 任何后勤准备——会议场所，行政预算，文书支持——对于帮助团队运作来说都可能是必要的

虽然每个机构的细节不尽相同，但以下这些问题可能需要在工作的初期就进行解决。

### 明确成立委员会的原因

如果你能够清晰地表达成立委员会的原因，并且说明如何促进你的任务目标从而使你的机构受益，那么你将更好地提升热情并能为睦邻委员会招募到更多志愿者。

例如，福特基金会的GNC为每个非资助人的员工提供参与到基金会核心工作的机会；与邻近社区建立联系；鼓励他们把基金会当成友邻；同时让那些生活和工作在附近的人能更好地理解睦邻委员会的全球使命。委员会的资助工作应与基金会的使命密切相关。一般来说，当它们与整个机构的日常工作密切相关时委员会的工作效果似乎最好，而不会与其他公民或慈善活动差别太远。

- **内部目标。在建立一个睦邻委员会的众多理由中，最为常见的是渴望在我们自己机构内部**

### 建立起更强的社区意识。

正如一名睦邻委员会的成员说到：“福特睦邻委员会的多样化不仅仅在于种族和性别，也包括在组织内的人员。我们的委员会拥有很宽泛的人力资源，包括管理投资组合的、会见来访者的和运作图书馆以及我们企业内部互联网的。”大家从工作和个人生活中带来自己的才能。他们有的是第一次交流，有的甚至是第一次认识对方。这对在机构内建立新的社群是非常有用的。

除此之外，委员会为成员提供了领导的机会，这样能增进专业知识，通过彼此之间的相互协商，铺平各自观点的差异。一名成员说：

“例会总是很活泼，有些时候你看到你想资助的项目，这时有人说道，‘不，这个项目不值得；他们可以从别的地方得到基金赞助。’因此我们必须做到非常非常开放且非常非常民主。每个人在一天工作结束前都必须发言。然后大家再达成一致意见。”

- **外在目标。启动睦邻委员会的另一个明显原因是建立跨越组织壁垒的社区——让组织及其雇员参与到更广泛的社区福利中。**

这对像福特基金会这样的大型国际性机构而言尤为其是。尽管我们为纽约城提供了很多资助，但我们仍然只被看

作是一个恰巧坐落在这里的全球性机构，而非当地社区的一员。

## 为委员会挑选合适的人选

开始的时候可能需要将这个想法“推广”给更多的员工，保证招聘到的员工对这个项目确实有兴趣并且能够兢兢业业地工作。一旦项目确立，对项目的热情也就会自然地产生。

“在福特，我们先是给我们整个组织大范围发送电子邮件对这一项目进行描述介绍，之后和那些反馈回复我们的人进行合作。现在我们委员会已经运作五年了，我们一直保存有一份流动清单，记录哪些人在这五年中曾自发告诉我们他们可能有兴趣参与到这个项目中来。”

正如一名会员所说的一样，“因为这是超出员工日常职责范围的工作，所以是个挑战。但成果就在眼前。它真正让你认识到了存在已久的问题，也让你感受到那些正试图帮助解决问题的人们的努力。”

## 做什么，怎样做，何时做，为何做，谁来做？

■ **工作量：**“我们试着在午餐时间见面并实地考察，这样就只占用一两个小时的时间。成员们常常在业余时间参与受益人活动，但我们尽量在办公时间完成委员会的实际工作。”管理者批准了委员会成员可以出席，作为批准的一部分，他们承认成员们的工作表现确实使他们能处理额外的活动。

■ **运营决策：**“我们最好尽可能的让成员们自己决定委员会的运作——规定委员会所辖的社区范围，制定委员会的特别宗旨，决定团队多久进行会见，确定资助的规模，组织小组委员会等。”

通过研究和讨论来解决这些问题可以让委员会成员对个人角色有更多归属感，这也可能会为机构带来出乎意料的好方案。

■ **服务条款：**“据我们的经验，委员会成员履行至少两年的义务将会很有帮助。这不仅能保证工作的持续性，也能提供足够的时间来积累切实的经验，充分与社区进行交流。”

你也许也发现，选择那些至少能在组织中工作一年的成员是有利的，因为这样可以确保他们充分了解组织，且其言行能代表组织。

## 选择一个协调者

让至少一位较资深的官员做委员会的顾问或协调人可能是最佳选择，成员们能请教他关于机构的使命和其他制度方面的问题。原则上，这个人应该有足够高的资历在每一项资助最终达成之前对其进行复查和审核。

一般情况，协调人也应具有战略性的思维，将委员会视作一个大机构的延展，并且鼓励创新思维。此外，和其他成员一样，协调人需要起

## 在你的社区里建立人际关系

我们的委员会已使我们从更多意义上成为目标街坊里的非营利性组织的资源和组成部分。这种参与也有助于我们在非营利邻居间调节关系——他们中的大部分都具有相似的价值和需求，但是他们彼此以前都没有意识到。

比如，委员会邀请所有受助者参加我们在纽约总部举办的午宴，他们不仅可以聚在一起进行非正式谈话并相互分享信息，同时还可以和委员会的组建领导以及委员会成员进行会面。

这个午宴已成为一项定期活动。

## 定义协调者的角色

除了至少在一个小组委员会服务以外，协调者还可能承担这些责任：

- 跟踪所有的最新提案并将它们分配至适当的小组委员会。
- 对新成员进行培训并召开宣讲会。
- 在选中一名受让者且一位委员会志愿者已经起草了一份资助推荐书后，处理好所有的资助管理工作。
- 设立全体委员会定期会议。
- 为委员会和其他对建立自己的睦邻委员会感兴趣的组织举行思想交流会。

到志愿者的作用，但在他或她的工作日中没有过多时间要求，同时在预算讨论中能拥护委员会。

在福特基金会的纽约GNC中，三个人作为协调者在不同层级的领导岗位上任职。一个是能够做出预算决策的部门主任，另一个是委员会成立初期就在其中的元老，这两人既是正式成员同时也是委员会的管理者，起到委员会顾问和机构记忆的作用。第三个是一个被指定参与委员会的资助管理员。

## 制定预算

从小预算做起。委员会的预算应该根据其规模和基金会资助的能力予以分配。但是在初始阶段，我们还应考虑到团体经验相对匮乏这一因素。成员们需要花时间来了解他们的新角色，结识社区的其他成员并制定一份计划。资助金可以以后再增加。资助不是数量大才有效。即使1000或2000美元的小额资助也可以对

一个处于关键时刻急需资金的小型机构产生重大影响。不过，应该考虑到受助者的资源是有限的。他们需要花时间来准备和申请援助，然后报告他们是如何使用你的资助的。请确保您有足够的资助款，这样才值得他们付出努力。在福特基金会上，我们委员的平均资助目前达到2万美元。



## 委员会的首要步骤

在委员会开始进行资助之前，必须要确定如何管理这些工作。这个部分概述那些结构上的议题，提供如何开展的建议。

### 了解更多

除此手册之外，你还能在福特基金会网站上（[www.fordfound.org](http://www.fordfound.org)），或在GrantCraft网站上（[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)）找到其他关于GNC的信息。你可以收听由委员会成员和受助方讲述的关于委员会工作的简短录音。纽约GNC的成员欢迎与任何有兴趣成立委员会的人士进行电话会议或实地会议。您也可以通过向我们的成员发送电子邮件（[goodneighbor@fordfound.org](mailto:goodneighbor@fordfound.org)）的方式咨询详细问题。

我们还发现一些出版物在组织或指导我们委员会的工作上大有裨益。（21页上有这些资源的列表。）

### 创建使命宣言

在刘易斯·卡罗尔（Lewis Carroll）的《爱丽丝梦游仙境》（Alice in Wonderland）中，柴郡猫（Cheshire Cat）说，“如果你连要去向何方都不清楚，那么选择哪条路又有何妨。”一份有效的宗旨说明能够为您的委员会在决定活动开展、指导资助工作、对外宣传工作性质等方面提供指导。我们纽约委员会的宗旨（参见第3页）与整个基金会的宗旨直接相关：成为全世界创新人才和机构的资源。

### 设定资助范围

根据你资助预算的大小，你面

临的挑战是如何设置适当的标准并吸引提案，使提案的数目既不超过你所在委员会的承受限度，又不至于过少。标准中应该对潜在申请人列出清晰合理的期望要求，从而使那些有机会成功的人来申请。这就杜绝了申请者以及社区成员的时间浪费问题——毕竟这些社区成员都是志愿者。

为委员会的工作制定一套清晰的范围不但能够使工作更有效率，还能使你在机构里更容易地和你的潜在受助者以及社区其余的人交流工作。以下几条可以使工作更富效率：

- **划定你想提供服务的地理范围。你有必要花大量的时间先去思考怎样去划定一个足够大，能够满足多样化需求和服务的社区，同时还要考虑到位置问题——它要够近，这样委员们可以在午饭时间或者上下班路上拜访。**

“在纽约委员会的支持下，我们从哈德逊河到东河之间选定了第34区到50街区中间的街区。在那200个街区的区域，有超过1800个非营利性组织。”

预算较少的委员会可能需要缩小其目标。相反，如果你的社区人口密度比曼哈顿区中心低，你可能需要延伸和扩充你的范围。但是如果可能的话，在适当的行程内拜访受助者和其他目标领域的机构是很重要的。

“例如，在基金会的内罗毕办事处，委员会成员将他

## 制定范围

随着你所在的委员会初具规模，应该考虑：

- 确定它将服务的地理区域。
- 决定是否将焦点集中在特定主题上。
- 决定选择新兴机构还是更有资历的机构。
- 决定是否接受非邀约投标书。
- 决定资助规模的上下限。
- 仅仅对项目进行资助和提供普遍支持之间选择其一，还是两者兼顾。
- 确定资助的持续时间。
- 制定一项关于资助后是否续签或追加资助的政策

们的资助活动举办地点限于距办公处一小时路程之内。但在北京办事处，由于中国南北地区的严重洪灾——对委员会来说，这些地点之间距离太远而无法覆盖到——委员会决定将资助一大资金给予一个在全国范围内帮助那些洪灾民众渡过难关的机构。

- **决定是否关注某特定主题。您的睦邻委员会是否会仅在特定领域（如青年发展，教育，艺术等）提供资助，抑或您更倾向于撒一个更大的网？要回答这个问题，你应该回顾机构的宗旨并从委员会创建的对话中寻求想法。这将能让委员会成员对目标更富有热情。**

“在纽约委员会，我们形成了的领域有艺术文化、人文活力、教育和公共事业，这些领域都不是初始的框架。而是在我们回顾早期的资助之后发觉的。”当你进一步了解你的社区后做决定就会容易很多。阅读当地的报纸，杂志，邻居间的布告，和社团及居民交谈，浏览网站和数据库都会对你的工作有所裨益。最有效的信息了解途径也许是通过谈话——在街头走走，询问你所在社区的热点话题，以及哪些项目已受到资助或哪些被忽略了。在你开始了真正的资助过程之后，你会自然而然的扩大这项调研。

- **在新兴机构和更有经验的机构中选择。将你的资助局限在有成功足迹记录的机构可能会使**

**你的资金更有保障。甚至一些较大的或是被广泛认可的非营利组织也能从中酌情发放的基金中受益从而尝试新颖的或是有创意的想法。**

另一方面，小额资助对那些尚未证明其模式能成功的新兴机构有着很大的意义。“纽约委员会决定不对这两种情况作任何约束，而是寻找二者间的平衡。”

- **你会接受非征集来的自发提案吗？根据你所在社区的大小和其他限制你决定资助的因素，你或许希望只接受你要求组织提交的提案。**

如果把非征集来的提案放在整个过程的开始，这可能会使员工无法在有限的时间内及时处理好相关的工作。但是另一方面，如果你将工作仅仅限制在征集来的提案上，你又有可能错失一些此前你的成员未曾联系到的优秀项目。

“最先，纽约委员会仅接受被征求的提案。我们制定了提案征集书核对表，将其发至那些我们通过走遍街区以及搜索互联网而发现的组织。现在纽约委员会拥有更多的经验并已经出现于基金会的网站上，我们会考虑全部的申请者，而且请求之前的受助者来推荐其他人以供考虑。”

- **决定资助规模的上限和下限。你的委员会会提供几笔小额资助还大额资助？这首先取决于**

你总体经费的多少。除此之外，你可以尝试通过小额资助来使众多机构收益，或选择少数几家机构对其进行大型资助。

纽约委员会有着相当大的预算。该委员会最初邀请潜在的受助者申请总额达两万美元的资助。另一个方法可能是请申请人谈谈如何使用“X”数量或者是“Y”数量的资金。这将会给您机会权衡向各个组织之间分配多少资金。

### ■ 对于特定的受助者，你们会资助他多久？我们委员会的补助金是一到两年期的，可选择考虑续约一次。

在这之后，只有受助者在社区内促使多家非营利组织进行有效合作时，我们通常也才会予以考虑。同时我们也有很多选择权来提供小规模的一年度支持，特别是对由非营利组织在社区内进行的筹款活动。

“我们想与我们的受助者建立良好的关系，使我们可以一起更有效的支持我们的委员会。同时当新组织和活动出现时，我们希望在我们的经费里有资金可以支持这些新组织新活动。到目前为止，我们发现受助者非常感谢我们在资金流会持续多久方面表现的坦诚，他们从我们提供的帮助获益，同时他们经常帮我们寻找相关的组织考虑支持我们未来的发展。”

### ■ 续签的或追加的资助。在成立资助委员会之前，提前决定对于你所创立的资助关系所期待的时长，是非常有帮助的。你欢迎受助者针对相同的活动申请续签或追加的支持吗？还是为不同的活动？将持续多久？如果有的话，你会将什么额外的标准应用于今后由当前受助者提出的提案呢？

当决定向某机构提供初期资助时，您应该告诉受助者贵委员会是否考虑到了未来的需求及其规模。在福特，我们会解释我们的委员会将考虑到额外的需求，我们也愿意考虑与其他受助者一起合作，进一步帮助完成活动。除此之外，我们的小组委员会制定了自己的规章制度来规范会员是否愿意在超出第一资助条件下继续资助受助者。

“根据纽约委员会规定，在获得年度筹款资助的同时，受助者还能够获得最高5000美元的后续资助支持。这种做法可以使各组织机构继续以公共关系为目的将福特基金会列为资助者，并使资助关系的结束过程更为顺畅。”

### 委员会工作的组织与责任分配

在您招收委员会成员时，告知参与者们工作所需的时间、工作的种类以及工作的时长将会很有帮助。我们这样做是为了使一些潜在的成员参与到委员会会议中来，同时我们还列出了一张委员会责任概要的清单。

## 项目支持与总体支持

你们的委员会是只愿为某组织正在执行的具体项目提供资助，还是愿意为该组织总体规划运营预算提供资助？为一项具体的项目资助完成后，将很容易评估资助的效果。然而，你很难掌握为总体运营项目提供资助的具体效果。

但非营利性机构——尤其对与小型的机构来说——总运营费用和管理费是最棘手的问题。如果你决定帮助这些机构提升其运营和管理水平，那么你就需要对这点多加考虑。当处理一般经费资助时，明智的方法是要尽可能明确这些资金允许受助者做什么。

*“在这个问题上我们坚持公开原则。鉴于我们的宗旨是成为社区的资源，这种公开性利于我们更积极的响应非营利性组织的需求。”*

## 他们做了什么？他们怎么做的？

“在纽约办事处创办之初，我们的委员会仅有八人，所有的工作都是由委员会团结一致完成的。从那时起，不管是委员会的预算还是规模都增加了，此外，委员会还被进一步分为小组委员会，在我们四个主题区各有一个。无论成员加入哪个都符合他们的个人利益。”

“当有新的提案时，它将会发送给小组委员会，每个小组委员会再指派一名成员作为项目的初期资助方。这名成员将成为该项目的全程联系人，包括负责协调实地考察，通知申请人委员会的决策，如果提案项目通过还应书写资助提案，同时维系资助全过程中资助者-受助者之间的关系。”

■ **小组委员会和个人职责。**根据预算规模和所期望的资助数额，成立一个负责某些领域活动或者社区某部分的小组委员会可能会很有价值。在那种情况下，每个小组委员会都应当拥有自己的协调者或主席以确保其顺利运转，并履行其在睦邻委员会的其他职责。如果你决定成立小组委员会，你可以将整个委员会的预算在小组委员会中进行分配。

“在福特基金会，每个小组委员会都得到同等数额的资金，但是预算中的一部分会被留出来以防某个小组委员会遇到一个特别的机会，需要一点额外的资助。”

另一个分配资金的方法是将其按照成员人数划分，而非按照小组委员会的数目划分。在这种情况下，拥有四名成员的小组委员会将会比仅有两名成员的委员会获得多一倍的预算。

■ **服务条款和时间承诺。**确立明确的服务时间和规律的会议时间表可以让潜在的委员会新成员方便地评估自己是否有条件为委员会服务。

“在纽约委员会，成员任期通常为两年，每两个月召开一次例会——但当要做拨款决定时，会议的召开会比较频繁。”

为了保证委员会政策的持续性，它可能会帮助错开委员会成员的换届时间，从而使每年年底的时候委员会卸任人数不超过半数。

方法之一就是第一届委员会成员中的一半采用三年任期制，而非两年。随后，一个面向所有人的两年期项目（或者无论多长时间）将能保证至少半数成员在年末仍然留在委员会中。

## 为委员会服务要花多长时间？

确定一个规律的例会日期和时间能够让人们决定是否能够有时间加入委员会，并使他们根据例会时间安排自己的日程表。同时，这样做也便于估计委员会例会外的工作量，如果有的话，还包括花费在小组委员会上的工作时间。

“我们在午餐时间开会。在会议之外的时间，成员们就去了解目标区域的非营利组织并与他们建立联系，进行实地考察，对资助提案做出回应，然后为全体委员会的复审准备资助推荐。”

“成员之间也经常通过电子邮件互相交流。总的来说，纽约委员会的成员一周一般花费几个小时的时间做社区工作，而大部分工作都可以在吃午饭或者在往返工作的途中完成。”

## 提供资助

一旦程序和责任得到明确，就应当尽快开始当下的工作：为使社区真正受益，资助发放必须经过深思熟虑。在进入以下这些阶段时思考这项工作可能对情况有帮助。

### 了解你的社区

一位成员难为情地描述了一段初步调查的经历：“出乎意料的是在那里竟然有着很多机构。从表面上并不能看出那里进行着很多项目，你只有经过深入了解后才能发现人们在为了帮助彼此进行着很多工作。这实在是让人羞愧啊；对每个人来说都是如此。并且，我们知道，要完成清单，我们会工作相当长一段时间。这倒是挺鼓舞人心的。”

在之前的部分，我们已经讨论过了花时间在社区的价值，应鼓励成员理解谁在做什么，需求是什么和你的组织如何帮忙。那是一项持续的活动，值得全年进行。但在准备新一轮资助时，明智的做法或许是进行一次更全面、更有组织的考察，在这个过程中成员会特意找出尽可能多的当地领袖和组织，以此来搜集关于如何塑造和集中资助工作的想法。

您的社区知识库将持续增长变化，应当鼓励委员会成员在对其进行监管的同时向其定期增添信息。但即使是清单从未完整过，它也能在我们想要纵览当地情况的时候发挥作用。一个决定资助范围的好办法是给各成员划分相应的责任，并向有资格的受助者征求提案。

关于提案征集书和进行竞赛的更多信息，请查看GrantCraft系列的《Using Competitions and RFPs》在[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)上可以获得。

### 提案征集

一名受益于福特基金纽约委员会的早期受助者描述她头次遇到委员会的情景：“我们在纽约运营了五家老年中心，我们是为数不多的为很多无家可归的老人提供住所的机构之一。当我收到福特基金会的来信时，我几乎兴奋地从椅子上摔下来，信上说，‘你愿意申请一笔资金么？’我的反应是‘愿意！我非常愿意这么做！那会是件天大的好事！’”

这位受助者收到的信是一封提案征集书，我们也曾将其寄给我们知识库清单上的很多当地机构。你可以像我们一样把它作为大型通用邮件的一部分去联系潜在承接人，或者也可以将其逐一找出。无论如何，目的是让他们知道你在考虑提案。告诉他们总的指导方针和你的选择标准，让他们知道什么时候该提交什么样的提案。

我们预先做了大量的工作来找出适合我们的使命的组织。联系他们时，我们试图变得现实，不提出不恰当的期望。我们不想做的是联系很多组织，增加他们的希望，只为了在最后拒绝他们。这也是鼓励组织机构在制定正式计划之前首先与我们取得联系的原因之一。”

（在本手册的第19页我们提供了一份提案申请书的样本。）

### 提案的审核和答复

#### 委员会工作清单：

- 了解社区
- 征集提案
- 对提案的审核和反馈
- 进行实地考察
- 选择受助者
- 继续实施有效的资助项目

#### 建立一个知识库

收集在这一区域内非营利性团体和社区团体的详细目录可能会很有帮助。这一目录是从报纸和杂志，与积极参与的居民的对话，知名的领导人，甚至电话簿的名单中摘出来的。如果有其他基金会在这一区域发放补助金，他们会是非常好的资源。

互联网也一样：你可以上网搜寻在你区域内那些组织的故事，或者咨询在线手册。例如，GuideStar ([www.guidestar.org](http://www.guidestar.org)) 就是美国一个综合性的非营利性机构网站导航，可以按照地域搜索。

## 使用提案征集书

提案征集书，正如他们所称，有多种形式，从只是一页简明的信息单到多页的详细阐释的正式文件。

*“我们委员会偏好那些简短明了并且口语化的文案，这方便那些当地繁忙的非政府组织的员工能够快速且轻松地决定是否联系我们，学习更多关于如何递交提案的技巧。我们给予潜在申请者关于我们使命的一页纸长的描述，和他们为了列入我们的考虑需要传送给我们的文件的一份简短清单。”*

*“我们鼓励组织机构在发送完整的申请之前先联系我们，这样他们不会做一些不必要的工作。我们也略述了关于委员会进程的重要的信息：申请者期望能够收到回复的日期，我们将会进行对潜在的接受者实地视察的事实，等等。”*

谈到这一阶段的工作，一位委员会成员说：“这就像一场跳舞，在这种关系中决定权明显在你手上，而且你需要尊重理解这个事实。这个关系非常难以把握。”

大部分收到我们征求提案的组织最终都决定提出资金要求。当我收到提案之后，我们会按照3至5个一组提交给每一位委员会成员进行审查。为了能拥有充足的时间来浏览和审查，我们把下次的会议安排在提案发布的数周之后。大约六个月之后，我们复审了全部的提案并且回复了所有被提出的问题和顾虑。

审核一项提案一开始像是令人畏惧的任务。比如，你或许找不到你所需要全部信息来做一个决定，而且提案中就是有一些部分你不理解。这是你可以预料到的情况：你几乎不会仅仅根据提案中的信息就做出资助决定。绝大部分情况下你需要提出一系列的问题，如果提案足够优秀，那么你或许会希望能够造访当地组织机构并当面提出问题。

在任何情况下，你都有必要对所资助的项目有着清楚的认识，即使这需要一些深入调查。我们已经学会避免任何诱惑去资助那些委员会举棋不定是否支持的项目。

最重要的是，我们发现及时回复每一个提案是至关重要的。我们会迅速寄给申请者一张明信片，通知他们申请已经收到，并提醒他们注意在什么时间范围内能获得我们的答复。我们试着设身处地的为申请者着想：没有什么比提交提案，然后没有回应更糟糕的了。

一旦提案在进行之中，它们通常可以被划分为三大类：

- 与委员会的目标不相匹配（因此，对其拒绝）。
- 可能匹配，但需要进一步调查。
- 明确的匹配。

如果你已经成功地在投标书和与当地机构的初期会谈中明确了你的目标，那么第一个类的申请书就会很少。第三类也将很可能很小——很可能只包含那些对委员会来说知名的机构且他们的需求与你的项目计划有明确的关系。大多数通常处于居中位置——第二类。

应尽快送达表明你初步决议的信件。那些不被进一步考虑的成员很明显要失望了，但是他们可能会感激这个要解释他们的提案不适合委员会特殊使命或目标的及时的婉拒。这封信可以很清楚表明这个决定未必反映机构的工作质量或委员们对它的价值的欣赏。说总是不总是很难，但如果一个负面的决定恰好及时而且对基金会资助什么样的项目有一个明确的解释，它通常会更容易被接受。

如果申请人的提案可行性较高或是符合您的目标，信件写作就会更为简单且令人满意。申请人应当了解，在他们原始提案的基础上，您希望能够更深入地探讨这一问题，并会联系他们安排见面。如果你需要额外的书面材料，这封信可以要求获得这些信息，无论是否承诺跟进见面都可以。

## 进行实地考察

一位老成员回忆起首次实地考察的经历：“作为资助者这一从前未涉及到的角色而感到有一点紧张是很正常的。其中一个让你缓解紧张的方式就是站在申请人的立场去想象一下你希望如何被对待。对于该说些什么或怎么去说的困惑通常会立即变得明朗。”

首先也是最重要的一点，资助工作涉及建立起资助人和受助者之间的关系。与申请人进行有深度的详谈确保他们明确理解睦邻委员会的基本宗旨，有时候能产生出令人兴奋的新想法。

记住，大多数时候，机构形成睦邻委员会是为了与社区领袖和邻近组织发展直接关系。在那些情况下，如果认为实地考察一次就够了，资助的过程是独立的，那可能就错了。更确切地说，实地考察和一对一的对话形式对委员会成员们来说可能会是一项长期的活动，至少在你选择关注的项目领域直接涉及到的组织中是这样。

你可能会决定在发出提案征集书之前首先对一些机构进行实地考察，作为熟悉情况的一步，或是作为您对该社区总体考察的一部分。之后，作为考虑他们提案项目的一部分，你可能会再次对这个组织进行考察。再之后，如果你决定提供资助，那么未来可能还会在合理的情况下对其进行更多的访问，可能是去视察资助的使用情况也可能仅仅是为了保持彼此良好的关系。

那么，重要的是要记住很少有

组织会拒绝资助者进行一次会面的要求。他们可能处在工作最忙的时候，为了另一位资助者加紧制定提案，或者疲倦地工作——但是不管怎样，他们一般会抽出两个小时来见你。所以，为了实现实地考察的价值，你也应该确保你没有过分地耽误该机构的时间或者干扰到其员工的工作。记住：他们不愿意告诉你，起码在刚开始的时候，你要求的会谈不是个合适的时间。那你就需要警醒和敏感，希望随着时间推移他们会更加放松从而对你坦诚相待。

■ **如果实地考察是双方首次接触。在考察之前，最好做一些准备工作。如果你还没有从你将访问的机构收到提案，你依然可以阅读关于该组织的资料，浏览他们的网站以及研究他们的工作领域。**

通过这种方式，你将可以有效地向潜在受助者询问一些恰当且对你有帮助的问题，明确地了解他们希望取得的成果。

■ **在考察前。要记住，实地考察对潜在的受助者来说是很重要的，他会投入相当大的精力来计划这次来访。**

通过拜访潜在受助者，你向他们解释你想更多地了解他们的工作，并询问他们认为最值得做的事是什么。让他们明白你有多少时间，是否有你期望见到的特别的人和事。你可能还建议该组织提前为实地考察设立日程表，然后告诉你时间。

## 为什么实地考察十分重要？

实地走访对于做出最终的投资决定是最重要的判断方法之一。亲眼看到潜在受助者的活动，并和他们谈论委员会最为尖锐的问题，能够使一份书面提案中对申请人要求的描述更为完整。考察通常是整个过程中最有趣的部分；它是和人们就他们喜欢做什么进行的开放式访谈。

## 他们做了什么？他们是如何做的？

在实地考察之前，花时间来为自己和受助者做准备是很重要的。

*“在访问进行之前，我们小组委员会成员先开个集体会议，商讨提案和可能的受助者，并制定一些关于受赠机构的初步问题。我们通常会先列出一长串的问题，但尽量压缩成三个最重要的问题，以免我们的访问被大量的问题占据。然后我们会将我们的问题提前通知给潜在受助者。”*

## 实地考察提示

可以见面就向对方提及你来访的原因，你在该委员会的职位，该委员会在你的上级机构中所扮演的角色以及你是志愿工作的事实。你可能已在早先的信中解释了那些事情，但是许多非营利组织对经常到访的客人尽主人之谊，并且可能没有必要准确地记得你和他们说过什么。

在任何情况下，你大概都想确认他们能够明白你在那里不仅是因为你是利益相关人，而是代表着你所工作的机构。鉴于每个人都时间有限，你应该把焦点放到如何才能做好资助，引起潜在受助者的关注，个人反思等方面。

换句话说，实地考察时并不适合去询问那些需要申请人进行研究分析的过于细枝末节的问题。这是一个以更人性化的方式来了解机构的机会，而非纸上的单一数据。

“如果有可能，我们会将实地考察的时间安排在该地点有活动开展的时候——来自我们委员会的访问者可以通过这些活动了解情况。除了与潜在受助人见面外，能够真切经历他们的工作的确很有帮助。此外，我们在确定有两至三名委员会成员参加之后才安排实地考察。”

尽管面对特定的申请者，几个成员的意见要比一个成员的更有帮助，但是，成员人数过多则难以实现有益轻松的会谈。

### ■ 在考察中。大部分时间，你可能希望本次考察会产生创造性的，生动的谈话——一个不仅为了获取信息的机会，更是为了获取“激情”的机会。

但是这通常费时间。想要建立一个相互信任的关系并且能够开诚布公的交换意见常

常需要一个多小时，有时甚至不是一次简单的拜访能够完成的。正如人们相识一样，一回生，二回熟，所以不要因为前一两次的实地考察中有些拘谨而过度担心。

一位福特纽约委员会的长期成员讲述了一些关于实地考察中的经验：

“我记得有一次会议，在经过一个半小时的谈话和场地的考察后，那个潜在的受助者延迟去开一个会的时间，这样他就能告诉我们他对于几个不同的可能的资助的想法。那是一场生动的讨论，我认为除去它就会造成资助的减少。所以你应该把会议的气氛营造得热烈一些。我记得还有一次，我们的小组中有一个人必须在半小时后离开。这不是不尊重，这只不过是一个人忙里忙外日程紧张。但是看来就像我们并不是真的对组织所作的事情那么感兴趣。所以日程表是很棘手的。”

最后，不要忘了把这次实地考察作为一个增长知识机会，更深入地了解更广泛的社区。你可以向申请者或是其他你认识的人寻求提案，看他们是否能够提供睦邻委员会可能支持的受助者或活动。

## 选择受助者

当信息搜集工作结束以后，就需要通过一些程序对这些申请表进行评价，并对申请人进行排名——也许是一个数值评分系统将不同成员对于

## 随时通知受助者最新消息

在结束实地考察前，你可以与潜在的受助者一起总结未来委员会应该做些什么，包括他们期待你能做出最终决定的时间框架，这可能对你有一定帮助。询问他们对你的选择工作是否有问题和评论或许会为你带来帮助。同时解释是否决定资助也不是你一个人能决定的，你的访问报告将作为一个提案发给委员会或是高层管理人员。如果您做出决定后立刻打电话通知他们，他们将不胜感激。



申请者的评价进行量化处理。

这不只是一个正确方法——你工作的过程和采取的标准取决于你想达成什么，你处理的申请和资助的数量以及社区成员的需求和喜好。

要使该过程做到公正和公开并且提供给成员足够的机会发表自己的见解是个挑战，但也要尽可能的使之简单（避免花费成员们过多的时间），同时也要专注于你真正关心的问题。

■ 连接受助者。除了给特定区域内的**单个组织提供资助，我们**

**也在寻找机会来帮助受助者之间进行联系以取得共同的利益。**

这通常包括将受助者介绍给每个人，让他们可以分享各自的信息和目标，使他们各自不同的才能得以发挥，这样要比机构各自独立的工作方式更能深入地解决问题。一种方式是为受助者们建立一个无目的的场所，让他们互相认识，分享社区的信息。例如，在一个为纽约委员会受助者组织的午宴上，两家独立的机构进行了一场讨论，并达成了一次非凡

## 甄选受助者和审核提案的样本标准

在福特基金会的委员会，我们专注于以下三个主要问题：

- 申请人希望通过拟建计划或项目实现什么？
- 实现该提案项目对申请人有什么能力要求？
- 该工程或项目将完成什么任务？

在这些标准下，最突出的提案有着最吸引人（也与委员会一致）的目标，同时他们的机构也有着明确的能力可以实现这些目标，而最终结果也最实际并且能持续。

我们也可以对受助者所提供的预算提案给予特别的关注，并且提出以下问题。

- 预算是否清晰合理？
- 申请人申请的资助占预算的多少比例，或如果有关的话，占机构年度预算的多少比例？
- 如果申请者只要求部分帮助，那么从其他资助那里申请预算的可能性是多少？

在这种情况下，最突出的提案都有着明确的，严格标准的预算，有着超过一方的资金来源，特别是如果这些其他来源能对项目进行明确的承诺或是有很大做出明确承诺的倾向。

的合作。一个组织为老年人提供社会服务，另一个则为患者安排园艺疗法。他们一起为无家可归的老人设计了一个园艺治疗方案——一项从未有过的服务，同时也促进了两个机构目标的扩展。

### ■ 启动资助。在您的机构内，您将需要一些资助批准和资金发放的程序。

“在福特，一旦一个小组委员会推荐一项资助，资助者会指派那个小组委员会给有权力批准该资助的委员会顾问写一个备忘录。以受助者的名义创建一个文件夹，同时受助者所有的通信和信息会被保存在那里。”

### 继续有成效的资助项目

一旦捐款到位，最耗时的工作也就结束了。然而，委员会仍需继续努力以确保资助项目是有效率的。事实上，从某种程度上来说，随后的努力可能会是在睦邻委员会任职最令人满意的部分。尤其是那些不熟悉资助的人，理清责任并决定下一步的措施可能会花很长时间。

在整个资助期间，甚至更长时间内，受助者可能会拜访你，寻求意见，解答疑问，也可能去参加受助者集会或以其他什么方式表达对他们工作的支持。作为机构的代表人之一，你有很多机会对社区正在进行的活动产生影响，然而这些机会同时也会带来一些相应的责任。

### ■ 委员会的知识构建。很多委员

### 会成员想要一些方式能持续增加他们对于社区、受助者的表现，以及潜在资助机会的了解。

成员们在跟踪已经通过的资助项目时能够积累有价值的信息，这些信息在例会中可以收集和分享，委员们能从中受益。

### ■ 社区的知识构建。你收集的一些关于社区组织工作的信息也许值得出版发行，它们对于社区其他成员来说可能有着很大价值。

“举个例子，我们帮助建立了一个记载了所有我们委员会给予过帮助的和现存机构的目录。它包含有一份关于该组织任务的简要说明、联系方式和该组织通过的愿意与其他非营利性组织共享的资源的详细说明。比如说，一个机构拥有一个其他本地组织也可以使用的大会议室。”

“我们每隔一年举行一次受助者聚会。受助者在聚会上可以进行讨论，相互交换信息，比如对志愿者的一些要求。这些努力不仅仅帮助当地组织找到资源同时也扩大了他们的交流圈。他们也为更广泛的委员会目标做贡献，即在邻近的非营利组织中建立伙伴关系。”

### ■ 维持成员的兴趣和参与度。在资助授予之后，一些成员精力和激情会有所下降。

这个时候，重要的是重新

集中精力并使成员意识到委员会更广泛的宗旨——不仅仅是资助，还包括发挥其个人及集体智慧来改善社区。

在不对成员的时间有要求的情况下，委员会需确保其成员彼此之间、与受助者及更大的社区在资金周期之间保持联系，以确保每一轮的资助活动较上一期经过了更好的了解并且更为有效。此时也是评估你的委员会的整体结构和对进程做出必要改变的好时机。

### 支持真实协作：询问你的受助者

在决定应当在怎样的程度上促进与受助者之间的伙伴关系时，受助者可能会是你最好的指引。书本或理论中可能会说一群组织应精诚合作以实现目标，但实际操作时小心不要“强迫”这种合作。糟糕的“婚姻”极有可能弊大于利——不管是对于受助者还是你自身的信誉都如此。要平衡的地方在于你为受助者创造能发挥他们才能的合作机会，而不是强迫他们这么做。

## 之后：资助管理中的具体细节

### 资助跟踪工具

随着时间推移和你名单上活跃资助的增加，你可能需要一些正式的系统来记录你所有的活动——各种资助的情况，待定的资金决策，以及其他即将面临的与续签、期满、未来资金运作相关的委员会责任。以下是我们为工作进行的更流畅设计的一些方法。

- 提案和资助活动由计算机上的电子表格程序进行跟踪，这使得每个申请人或受助者在资助周期中一目了然。
- 我们为在三十天之内的所有申请书设立了回复期限，这样我们的数据表可以追踪每一个新进的提案的时间长短和状况。
- 当完成一个资助项目后，我们收到了满意的纪实报告和财务报告，并给机构发送感谢信，感谢机构给予他们这次共事的机会也希望他们日后一切顺利。

这部分包含了一些关于文件和技巧方面的细节，是福特基金会的睦邻委员会用来追踪和管理其资助事宜的。和手册的其他部分一样，这并非委员会的运作模式的结语，而是你可以从中为你自己的委员会搜集想法的成功范例。

### 资助推荐备忘录和资助信函

在我们的体系中，用于传达小组委员会推荐资助的备忘录会由一名委员会成员起草并经一名高级顾问认可。无论你计划了怎样的过程，最好要包含该委员会的推荐信、一份理由简述以及适用于上述资助的条款。对于我们来说，备忘录服务（限于两页之内）就像是一个记载了资助方对于资助项目的协议及所有工作的简要记录，它应该有着足够全面的信息以便其他相关方可以从中了解资助的概要。备忘录一般是从受助者的提案、关于该机构的其他背景资料、在考虑提案过程中收集的证明文件以及资助者实地访问的经历中提取出来的。

委员会寄给受助者的信件也应该包含关于资助数量、条款、目的用途、条款以及受助者应该呈递什么样的报告的明细。

信件中还应附有核定过的预算。受助者签署信件，表示其原意接受了相关的条款，然后将签署信件的副本返还给委员会。（在我们的系统中，资金都是通过电子转账。因此，受助者还应提供附有他们签名的电子存款信息。）一旦收到会签后的协议，就要把资金存入受助者的账户。

### 资助状态报告

福特的委员会通常要求受助者每年提交一份关于他们资助活动的陈述式的年度财务报告，并以资助备忘录及信件中所提出的基准为中心。委员会的资助管理者会审查这些报告，确认基准评测活动是否已经完成，预算是否达到预期。在审查完报告后，资助管理者会生成一份关于资助现状报告用于资助者复查以及资助档案的总结。

提交这些报告的目的不是为了给没有达到基准的受助者敲响警钟，因为有些情形是难以预见的。对委员会来说，目的仅仅是掌握资助实时进程，进一步了解未来资助这类活动应有什么期望。当然，有时如果资助完成后相关条款和绩效期望有了较大改变，那么这些数据就需要重新修订。

## 了解资助的其他信息资源

**Grantmaking Basics Online (资助基本在线)：**对于这些参与到日常的基金会或企业的资助流程的人来说，这个网站是个手册和交互式的学习工具。在这个网站上，从关于指导访问非营利金融企业的建议到回顾资助提案，你能找到实际的知识、指导、和一些帮助你作为专业人员在资助活动做好的技巧。新的章节会定期上传到该网站上。此外该网站还包含有文件样本、学习手册和小测验。（[www.cof.org/grantmakingbasics](http://www.cof.org/grantmakingbasics)）

**Best Practices in Grants Management (资助管理的最佳方法)：**一个负责基金会资助管理事务的专家团队花费了四年时间来调整本手册来管理资助项目。这本书包括了详细程序—附有落实程序的表格——适合所有阶段的资助管理工作，从初期申请到项目结束。额外信息：光盘内含有文本，所以基金会可以方便地创建，更新他们的资助管理说明。可以通过Council on Foundation（[www.cof.org](http://www.cof.org)）进行查询。

**The Foundation Center (美国基金会中心)：**独立的非营利性组织，它相当于基金会、企业资助和相关主体的信息交换所。他们每年发布数十份目录、手册、研究报告和关于非营利性管理的书籍。基金中心同时也保留了涵盖5万个资助者和24万个资助信息的数据库。他们的许多资源在中心的网站（[www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org)）上都能找得到。

## 提案征集书样本

睦邻委员会可以根据下列文本以信件的方式征集提案。但凡事没有绝对——你应该根据委员会的目的，你所在社区机构的利益以及（同样重要的）上级机构的特性来进行适当的调整。尽管这一文件是为适合福特基金会的风格、使命和任务专门写作而成，它依然可能为你写作自己的提案征集书提供一个起点：

### 组织概况

福特基金会是一个国际性的资助机构，在纽约及14个海外地区都有办事处。我们的任务就是通过为世界范围内富有革新精神的人员和机构提供资源，来增强民主价值，减少贫穷和不公平的现象，推进国际化合作和提高人类的成就。基金会的睦邻委员会支持在基金会周围的居民区为熏陶环境作出贡献的组织和活动，特别是河与河之间的第34街到第50街。委员会由志愿者管理。我们非常愿意与致力于解决和我们宗旨相关问题的组织加强联系，互相合作。本委员会作为一种资源可以提供以下服务：

- 为该领域内现有的，新的，创新的活动提供资助支持；
- 鼓励新兴的和已建立的组织机构参与到这项捐助项目中；并且，
- 探索以邻里为基础的组织的组织的机会从而在共同努力和相互交往中变得更具协作性。

我们邀请你的组织上交一个关于活动或者运动项目的提案。这些活动和项目要有益于社区里市民的精神，活力和生命力的提高。我们也会接受对于支持日常运营的请求。

要求的总金额不能超过\_\_\_\_\_美元。如果贵方希望我们考虑与其他机构进行更大项目合作的话，在你们提交提案之前，请提前告知你们的想法。您将在一周内收到您的提案的确认函，并将在六周内收到我们是否能够提供支持的通知。

不管您的组织机构是否决定申请，如果您对我们的目标和提案征集(RFP)程序有任何想法和考虑，我们都很感兴趣，并鼓励您通过联系\_\_\_\_\_反馈您的意见。

### 资助申请手册/清单

我们想保持该过程简单易行，同时也想更多的了解你们的组织以及你们将如何运用这笔资金。为了审查你们的提案，我们要求你们提交具体的材料。请认真遵守以下指导方针。收到此信后，请于一个月内提交下述材料。倘若截止日期不方便，请和我们联系。缺少下述要求的所有信息的申请是不完整的。

- 封面信**。这应该是一封发给睦邻委员会的促进者为其提供建议的简信。请包含你的所有要求，注明你所推荐的资助的起止日期。信必须由贵组织的主席或执行董事签名。
- 提案**。贵方若需要一般运营支持或是特别活动的资金支持，请告知我们贵组织的目标、该目标与委员会使命之间的关联，以及所需资金如何帮助贵组织实现目标。请描述你在社区参与的外展服务的水平，在指定地区任一邻近地区是如何开展工作的。提案应该以不空行的格式书写并且不超过两页。如果你有宣传册，年度报告，或是其他关于组织的印刷品，你可以把那些内容附在提案上。
- 简历**。总裁/执行董事简历副本，需要时，请附上项目总监简历副本。

- 预算。**请附上一张关于基金的现行来源，现行运营经费表以及提案资助占总经费的百分比的清单。如果你有年终财务报表，也请一并附上。如果你在为一个活动或项目申请，请包括不超过五项人事和非人事费用单项预算。注意：
- 申请的总金额不得超过\$\_\_\_\_\_美元。
  - 基金会不会为任何个人提供超过其全职薪金总额的三分之二。
- 税务信息。**来自美国国税局信件的复印件证明：根据现行税收条例规定你所在的组织可以享受免税待遇。《国内税收法规》（Internal Revenue Code)501(c)(3)；根据《国内税收法规》（Internal Revenue Code)第509(a)(1)章节和第509(a)(2)中的规定，你的机构并不是一个私人基金会。
- 机构简介。**简要描述机构主要工作和机构过去取得的显著成就。同时请提供以下信息：
- 组织机构成立的时间
  - 机构的理事
  - 合适的项目总监
- 董事会。**一览表，包括他们的名称及主要任职机构。
- 多样性报表。**基金会致力于促进多元化和机会平等，结束种族、民族和性别歧视。当基金会员工对资助申请进行考察时，他们会考虑申请方是否在过去为其机构内的弱势群体提供了足够的机会。为了帮助我们完成评估工作，我们会要求您填写下面的多样性表格。我们希望能了解贵机构在多样化其董事会和员工方面遇到的挑战及机遇。请按以下格式发表评论。

	少数民族		非少数民族		合计
	女性	男性	女性	男性	
董事会					
专业员工					
辅助员工					

提案应该发给：（姓名及住址）

如果你对该提案流程有任何问题，请联系：（姓名和地址）

## 常见问题

### **你怎么来决定组织的正当性和合法性——例如，501(c)(3)的状况—及其工作质量？**

如果您是资助机构的一员，请遵循贵机构已经出台的指导原则，并且咨询贵方的法律部门。如果您并不属于任何资助机构，请联系它们中的一些，了解他们是如何运作的。在福特，如果一个组织符合《国内收入法》（Internal Revenue Code）第501章（C）第三条对免税的规定（或者将要符合），并且同时符合《国内收入法》（Internal Revenue Code）第509章中对组织的规定，非私有基金会，则该组织被认为是合法的非营利性组织。查询该机构的财务审计，咨询他们的董事会和管理层，与他们的领导交谈，视察他们的工作。查明他们还接受谁的资助。

### **一方面你希望以个人身份对机构进行访问和学习，同时你还需要谨记当你实地考察时你代表着你所属的机构或公司进而希望表现的得体，如何做到两者之间的平衡？**

起先，大多数的申请人并不了解我们的睦邻委员会，也不知道委员会的成员都是志愿为该项目服务的。尽管你可能非常清楚，委员会是独立存在的个体，但大多数的组织会把你看作你所在组织的代表。避免初期迷茫的最好办法就是明确你为什么接触他们，并且你期望学到什么，同时保持诚实与坦白。我们给申请者发一份委员会手册，以供他们了解信息。我们开始实地考察时，先会介绍一下委员会，为什么福特基金会要做这件事，谁是委员会成员，他们在基金会负责什么工作。这让这个过程更人性化，通常让访谈更真诚。

### **你如何决定一项资助是“成功的”？可以采取哪些措施来防止“失败的”资助？**

一次“成功”的资助需要有一个好的开端。与你打算资助的机构一同规划你的目标。让资助者和受助者一同工作来明确资助的使用目标并一起决定在达到这些目标的过程中将怎样反馈信息以衡量成效。把你希望利用资助实现的目标写入资助报告函中，在最终报告上交，完成整个资助后，再来回顾当初的那些目标。不管怎样，你都要明白，不可抗力因素可能会迫使机构不得不改变工作的重点，也可能无法在承诺的时间内完成所有的项目。考虑到这个，为了资助目的的变化可以规定一个时间延长期或建立一个复核委员会。

### **如何使新成员适应委员会的活动？**

制定一个适当的关于至少半正式的介绍新成委员的协议是很有用的。提供一段时间的服务对于那些潜在的新委员做决定时是很有帮助的。当有人辞职时，用一份事先拟定的草案来和员工告别也是不错的。就小组委员会成员的轮换工作而言，灵活性和界限性是不可或缺的。指导他们阅读这份文件！

### **如何避免你们委员会的活动遭到破坏或者你们机构其他部门的活动被暗中破坏？**

将你所在委员会的活动与组织中其他的委员会进行交流是非常重要的。如果你的组织是一家资助基金会，你就一定要与组织中其他人保持联系，因为他们可能会与你的潜在受助者共事。在福特基金会，我们不会资助那些现在已经被基金会其他部门资助的组织，除非资助方联系我们，要求我们加入他/她的协作性支持，并且这符合我们目标。

## 使用本手册的其他方法

本手册的编写考虑到了许多读者——不仅仅是睦邻委员会，还有其他很多和他们一起制定决策和目标的人群。当你解决完手册中的所有议题后，不妨将本手册分发给其他对于你的成功很重要的人传阅。例如：

### ■ 您上级机构中的领导层或者董事会成员

作为社区的延伸，社区委员会是这个社区成员的领导者。同样的，在从最早的创造阶段中做出一些决定时，他们需要广泛的行动自由。所以这很重要，当考虑是否应该建立委员会时，机构的领导应该明白委员会将如何运作，它所追求的目标是什么。你也许会发现与机构的其他高级成员分享这个手册会有一些帮助，即时他们绝大多数可能只是涉及到初期的工作，之后如果有机会你应该不时地与受助者见面。这份手册能帮助他们了解他们如何可以让委员会更有效，在合适的时候为他们提供指导和领导力，并且在敏感问题出现时提供处理方法。简介和第一章是针对组织的高层领导而写的，描述委员会是如何融入整个组织的结构和使命的。

### ■ 新委员会的第一批成员

委员会的基本成员必须制定一些关于委员会工作流程的规定：多久召开一次会？指导委员会工作的具体目标的是什么？委员会将如何做出最后的资金投入决定？这些初期问题将在第二章具体论述。

### ■ 委员会不断发展的新成员

随着时间的推移，尽管你可能有自己的入会材料，这份指导材料还是会有帮助的，它能作为那些材料的一个信息来源或补充。如果你发现该文件有用的话，请随便从中摘录信息。

### ■ 如果你的组织对资助不太熟悉

这个简洁的手册明显不能提供创建一个基金会项目的信息，尽管它向你提供了一些可以补充细节的信息来源（详见《了解资助的其他信息资源》）如果不了解资助领域，你会关注到本手册的第三和第四章并可能觉得有益，因为他们描述你的委员会启动和运转所必要的工具，回答许多关于如何成为高效率的投资方的问题。

### ■ 如果您的机构已经参与了资助活动

如果您的机构是一个基金会或已经建立有资助项目的公司，毫无疑问您已经拥有一套适当的程序来决定资助是如何被正式通过的，需要何种进程报告，等等。本手册的各个章节以及整个第四部分都在描述一套福特基金委员会的特殊资助文件及其使用流程。虽然你也许会很希望忽略这些章节，但同时你也可能会发现将这些方法与自己的相比较是很有趣的。



## 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



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)

