



打造良性发展的公益产业链

与中介组织合作

——通过合作伙伴组织进行全球资助





与中间组织合作

——通过合作伙伴组织进行全球资助

资助之道 (GrantCraft) 项目介绍

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

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

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

与中介组织合作

——通过合作伙伴组织进行全球资助

深度观察

资助者经常询问我们有关手册中涉及到的主题的一些后续问题，我们的回应是一个仅能通过网络看到的系列——《深度观察（A Closer Look）》。每期我们都邀请了几位经验丰富的资助者发掘一个特定的主题，并就这一主题如何运用到他们的实际工作中和基金会内部做出回答。

本期《深度观察》的作者是Yumi Sera，是GrantCraft系列中的《International Grant Making: Funding with a Global View》的后续。手册广泛的介绍了国际捐赠，并有一个章节专门介绍通过中间组织投资，其中包括对于中间组织的定义、分类和其他信息。这些资料都可以在www.grantcraft.org上找到。

对于许多基金会和其他资助者来说，“如何才能支持国际项目？”的问题可以通过与中间组织来捐款得到轻松解决。作为我们GrantCraft系列手册中International Grant Making: Funding with a Global View的后续，我们就有关资助者和中间组织之间的关系到底是如何运行、以及让国际中间组织参与其中的优势和利益权衡等问题，请教了一些有经验的资助者和其他专家。

- **罗伯·布坎南Rob Buchanan，基金会协会委员会的国际项目总监。**委员会的国际项目为其成员、公众以及美国政府提供负责高效的面向国际的资助，并且支持慈善事业作为公民社会的一部分。
- **莎拉·霍布森Sarah Hobson，新领域基金会（New Field Foundation）执行总监。**新领域基金会帮助妇女及其家庭解决贫困、暴力以及团体中的公正等问题。它目前的关注焦点是撒哈拉以南非洲。
- **娜塔莉·加奈姆Natalia Kanem，主席，Elan Garonzik，项目副主席，（美国）ELMA慈善服务有限公司。**该基金会致力于通过提升非洲国家自身解决贫困、促进教育卫生事业的能力来改善非洲少年儿童的生活前景，以及他们所在的家庭、社区的状况。
- **阿兰·欧卡达Alan Okada，Citi基金会的首席行政官。**Citi基金会通过与遍布全球的Citi工作人员及非营利机构合作，为理财教育、社区构建和创业的项目提供支持。2006年，来自Citi基金会的善款帮助了86个国家和地区的项目实施。
- **肯·威尔逊Ken Wilson，执行董事，沃尔德·塔德斯Wolde Tadesse，东非大裂谷的项目执行官，克里斯滕森基金会（Christensen Fund），格玛·赞内比Girma Zenebe，埃塞俄比亚文化艺术协会总监（埃塞俄比亚文化艺术协会是克里斯滕森基金会的赞助对象和中间组织）。**克里斯滕森基金会主要关注的是世界上五个特定地区的自然环境与人类文化之间的相互关系。
- **切特·特泽维斯基Chet Tchozewski，国际绿色资助基金会（Global Greengrants Fund）执行总监。**国际绿色资助基金会是一个接受基金会赞助和个人捐赠的公益中间组织，它为草根环保组织提供赞助。1993年以来，该组织为120个国家提供了超过3000笔赞助。

什么是中间组织？

在国际慈善领域中，“中间组织”这一术语并没有一个统一的普遍接受的定义。有的投资方倾向于将它理解为“运营资金的伙伴”，或者直接是“伙伴”，以反映出“合作”在这一关系中的重要性。

“如果你打算对于不在日常范围之内的项目或在一个不常资助的国家进行资助，中间组织将会很有帮助。”

本文中，主要考虑美国的资助者，我们将“中间组织”定义为这样一个组织（而非个人），它为基金会和其他资助者提供专业知识支持，特别是将资金转捐给美国以外的其他组织和项目。中间组织的专业知识支持可能包括美国法律和政府政策的知识，对于世界某一地区的深入了解、能力以及其他形式对于受助组织的帮助。

考虑到资助者与中间组织的关系，罗伯·布坎南解释道，“中间组织可以是扮演顾问、管理者的角色或者是代表自己的投资方。有的中间组织同样是项目创立者和网络搭建者，而不仅仅是处理资金。典型的聚焦型中间组织有着自己的战略和目标，他们会将你的资金嵌入到自己更大的战略部署中。而另外一些中间组织则简单的帮助你资金用到你希望的地方去；尽管他们专业且合法，但是并没有自己特定的战略。”

至于中间组织的定位，布坎南进一步解释道：“‘中间组织’这一术语既可以指美国本土面向全球进行资助运营的公益组织，也可以指世界各地面向当地组织、社团进行再次资助的组织。有的资助者同这两种组织都进行合作。”“我们的资金中的一大部分都流向了这两种高质量的中间组织，”莎拉·霍布森解释道，“美国本土的组织为非洲比较强有力的组织投资，而强大的非洲本土组织为那些与其有着密切合作关系的乡村妇女组织投资。”

了解更多

美国基金会中心 (www.foundationcenter.org). 更加有效的利用中间组织 (Toward More Effective Use of Intermediaries), 彼得·桑顿 Peter L. Szanton. 这个报告是美国基金会中心的系列报告 Practice Matters: The Improving Philanthropy 中的一部分

资助无国界 (www.gwob.net). 资助无国界在其网站上为资助者供了大量建议, 包括许多与中间组织合作的材料和一个免费的国际资助的资源包

慈善企划 (www.tpi.org). 分散的慈善: 新角色与新模型 (Diaspora Philanthropy: New Roles and Emerging Models), 葆拉·约翰逊 Paula Johnson. 作为强化国际慈善倡议的一部分, 此项研究计划的成果包括分散性慈善的概述、案例分析、以及一个支持分散性捐赠机构的名单。

美国国际资助 (www.usig.org). 这是一个基金会协会委员会与国际非营利法律中心合作的项目, 拥有非常广泛的资源, 包括现行美国政府对于国际投资的规制及其2007年的出版物, 国际慈善的责任原则 (Principles of Accountability for International Philanthropy). 国际非营利法律中心的网站上还有一个根据其宗旨和地域划分的中间组织和伙伴组织的详尽名单。

Q: 与中间组织合作有何益处?

罗伯·布坎南 ROB BUCHANAN: 有好几个好处。首先, 鉴于中间组织拥有丰富的经验知识和人际网络, 你可以获得其关于潜在受助者和策略的建议。尤其是当你对于打算资助的国家不十分了解或者不确定该如何组织你的捐款时, 这将非常有帮助。另外, 中间组织可以成为基金会的眼睛和耳朵, 帮助建立新的组织并取得新的进展。

获得关于IRS规则的建议也是一个重要的好处, 尤其是当你只是一个小型的没有专业工作人员的私人基金会, 或者是小型的企业基金会。即使你在一家大型基金会, 如果你打算在非日常范围的项目或在一个不常资助的国家投资时, 中间组织仍然会很有帮助, 因为中间组织很可能对于将要进行资助的国家的法律规定非常熟悉。中间组织也提供管理方面的支持。中间组织可以帮助那些因为过分扩张而无暇顾及文书工作、应尽的职责以及国际资助的后续工作的国际资助者。通常情况下, 基金会会发现相比于闭门造车, 同中间组织展开合作更加有效。

莎拉·霍布森 SARAH HOBSON: 当你开始进行国际资助时, 为想要同你合作的中间组织提供资助拥有许多好处。中间组织可以帮助你建立直接联系以便于进行直接资助, 并且你可以从中间组织那儿学到许多东西。由此你可以向许多团体提供资助, 其中很多组织如果不是通过中间组织的帮助是根本不可能接触到的。另外你还拥有文化竞争力, 这意味着你的投资可以更加适宜当地状况并且更加有效。

我们很希望能够对非洲本土组织进行直接资助, 以帮助提升他们以及与他们合作的组织的能力。我们

中间组织如何运作

切特·特泽维斯基 Chet Tchozewski 介绍了国际绿色资助基金会的相关情况。

我们的途径来自于环境运动本身。一些参与环境运动的人、也包括我、认为有必要建立一种资助机制来做一些15年前做不了得事情。其中之一就是给予美国环保资助者以进行免税者在的权利, 然后逐步将其扩展到美国以外, 尤其是发展中国家。第二项目标就是促使5,000美金以下的小额资助可以更加高效且划算, 具体来说就是小额这种免于在管理、银行汇款等方面花费过多、甚至于超过资助本身数额。其三, 根据当地情况以及社会运动领袖和环保主义者的经验, 为这两件事附加一些额外的价值也很重要。

正是这些想法汇聚在一起从而有了国际绿色资助基金会。我们的方式恰好为我们提供了做这些事情的比较优势。我们主要集中在利用国际网络依据当地志愿组织的建议进行成本有效的小型善款运营。我们每年大概可以筹集到700笔资助, 平均金额为3,900美元, 每笔的固定成本平均为1,900美元。这听起来可能并不是那么好, 因为成本仍然占据了资金的50%, 但是这种方式实际上已经比环境或其他我们已知的领域中国际小额者在的次优方案有了很大进步了。

我们的模式充分利用了我们关于美国甚至欧洲的私人基金会和主要个人资助者的知识。并且我们深知所有人都希望能够合理并高效的运用资金。我们能够实现这一目标主要是凭借高度的成本控制措施和志愿者的努力。或许我们最显著的优势就是能够利用世界各地现存的环保积极分子所构成的社会网络, 他们对于我们并未对这些为地区、国家或议题募集的资金的具体运营设置太多的附加条件感到非常满意。另外我们也在向其他国际中间组织学习, 不仅是我们所在领域的中间组织, 还有来自其他社会运动比如女权运动、人权运动、和平运动以及劳工运动。

“相比于仅凭借自身力量，使用同样多的项目资金，中间组织使我们能够进入更广阔的领域。”

尤其希望能够接触到西非乡村地区的妇女，因此我们资助了大量类似于农民协会的组织。比如其中的一个组织拥有3,000名成员，他们组成了33个农民小组。我们为一家主要机构提供了一笔不菲的资助，这笔资助又通过社区捐赠的形式提供给了农民小组。这个组织还为农民小组提供技术支持以帮助他们善用捐款，管理账目并理解社区捐赠活动。通过这种方式，我们希望能够在一个相互联系的不同层级上进行能力建设，以有效减少官僚化并建立良好关系。

阿兰·欧卡达ALAN OKADA: 刚开始的时候我们需要迅速起步。因此我们选择使用一下两种机制：在公益领域广泛使用资助者指定用途的基金，比如United Way International and Charities Aid Foundation America，并且同那些在不同国家有分支机构或负数机构的国际组织合作，比如Habitat for Humanity and Junior Achievement International。简而言之，我们的这种方式使我们可以短时间之内迅速起步而不用增添员工和组织内部的律师，并且也使我们可以各地资助。

ELAN GARONZIK: 相比于仅凭借自身力量，使用同样的项目资金，中间组织使我们可以进入更加广阔的领域。尤其是当中间组织运作介乎5,000美元和10,000美元之间的针对草根组织的小额资助时这种优势更加显著，因为这对于大型机构来说是很难运作的。我们非常关注残疾儿童，因此我们希望能够借助自身的基金带动其他款项以建立一个由尼尔森曼德拉儿童基金会运营的共同储备金。这家基金会是一家优秀可靠、在南非公益领域很有影响力的组织，因此我们认为以上行为是可行的。

Q：在与中间组织合作过程中有哪些需要权衡的事项？

罗伯·布坎南ROB BUCHANAN: 在同中间组织的合作过程中你会得到很多好处，但是同时你也不得不放弃一些东西。首先，你需要放弃对于自己慈善资源的控制。如果你是一家美国基金会并且为一家公益中间组织提供资助，那么你就确实已经向这个组织提供资助了。通常情况下，你会以书面形式同这家组织就款项如何使用达成协议。协议主要是基于有关可能性和中间组织能够向捐赠机构提供何种选择的初步商谈达成的。但是作为一项技术性的法定事项，一旦你向组织进行资助，款项就归他们所有了。

“当同中间组织合作时，你就在自己和最终的受资助者之间插入了另一个组织。”

另外一个被人们看作是同中间组织合作的缺点的方面是：你同受资助者之间并没有直接的联系，至少这种联系无法达到你的基金会直接进行资助的程度。当同中间合作时，你就在自己和受资助者之间插入了另一个组织。对于有的基金会来说，这并没有什么妨碍。但另一些基金会更偏向于同受资助者保持一种直接、紧密且持续的关系。他们希望能够看到这些基金是如何使用，相互学习，并且能够更加直接的参与到组织的各项工作中。例如，基金会可能想在一段时间内为接受资助者提供支持以帮助他们培养能力。

另外一个潜在的缺点是资助商可能会认为不必担心反恐问题，因为这些问题都是中间组织的责任。一种关于安全的错误想法就会诞生于这种情况。可能的最坏情况时你的一部分基金会被发现通过中间组织流向恐怖组织，这种情况下你是否能免于责任尚不明了。所以你必须假定你仍然承担责任，即使你的资金在下游被再次资助。

阿兰·欧卡达ALAN OKAdA: 当你同中间组织合作时有时你会在赞助的鉴定方面遇到问题。我们在赞助的每个中间组织中都建立了花旗Citi基金会基金Citi Foundation Fund，但是资金都是这些组织代转的。接受者可能仅仅看到United Way 或者慈善援助基金会Charities Aid Foundation，然后逐渐同花旗Citi基金会失去联系。

娜塔莉·加奈姆NATALIA KANEM: 当他们并不处于最好状态时，中间组织就扮演着守门人的角色。他们对于自己的资助者以及支持他们的公众都负有责任，但他们却不必对最终的接受资助者负责。也就是说，高质量的中间组织常常对当地的具体情况十分熟悉，因此对本地组织非常有益。一个好的中间组织理解当地文化、政治、以及地理状况，这些在某种意义上都是一个大型资助者无法做到的。

ELAN GARONZIK: 有一个缺点就是你可能无法亲自与目标接触。作为一个项目官员，你了解的是中间组织的而不是受资助者的问题，你可以集中注意力在这一点上，而不是致力于促进服务提供或者其他什么你打算做的事情。

CHET TCHOZEWSKI: 同中间组织合作的一个风险就是每当你让一个人插在中间都可能造成经办成本上升。这还可能造成瓶颈的出现，导致成本上升反应速度减慢。中间组织试图通过保持灵活、去官僚化以及提高成本效益来解决这些问题，但是问题的存在使无可置疑的。

Q：当你选择中间组织时，考虑的是哪些因素？

罗伯·布坎南ROB BUCHANAN：中间组织的选择非常关键。必须在你所期望的东西和中间组织提供的东西之间寻求匹配，因为他们很可能并非都有一样的侧重点，提供一样的服务。中间组织能够提供的服务很广泛：从在初始阶段识别合适的NGO组织到处理常规事务，从处理作为证据的文书工作到管理资金。他们也可以转移资金，监管资金的后续状况，确认报告的及时跟进。如果一个基金会想要独立做点事情，可以同中间组织订立协约，这些通常都是可以协商的。

“在我们同中间组织进行讨论时，我们一开始就明确表示我们想要成为对话中的一员。”

这还取决于基金会组织的属地。例如，如果你想要资助阿富汗女童的教育，但是又对这个国家的NGO并不熟悉，那么也许你可以去找Give to Asia，他们会回复你“如果你想要资助阿富汗的女童教育有如下选择方案，其中这个是我们推荐给你的。”

然后你就有了一个明确知道自己资助对象的基金组织了，他们偶然碰到一个组织然后对其进行深入了解并留下了深刻的印象。可能它只是一个由非专业人士运营的小型家庭基金会，没有时间和专业知识对甄选出的组织进行直接资助，或者可能投资者是一个雇员规模很小的企业资助方，正在尝试在世界各国进行资助，但是却没有时间完成资助所需的文书和管理工作、跟进工作、报告等其他类似的事情。无论是哪种情况，投资者都可以将款项转给中间组织，作为回报中间组织会完成所有这些工作。

莎拉·霍布森SARAH HOBSON：当我们寻找中间组织时，除了关注他们的宗旨、前景和项目，我们还会考察他们向受助者提供款项、培训及技术支持的能力。他们完成这些的能力根据组织不同而异，因此我们更加愿意通过资助帮助他们提升自身，最终使受助者获益。我们也会要求中间组织证明他们确实同受助者保持着持续并积极的关系，以一种负责并积极的方式工作，并且将增强这一群体的能力作为优先的目标。在我们同中间组织进行讨论时，我们一开始就明确表示我们想要成为有关农村妇女及其家庭是如何进行改变的对话中的一部分，并且在某些场合中我们希望能够同通过中间组织接受社区捐款的妇女组织进行直接接触。但是并没有那么简单的办法，于是我们希望能够随时获知相关情况以便调整资助的策略。我们并不想过分打扰，也不想变得看门狗一样监视他们。

当同中间组织合作时，你想要寻求什么？

请参考第10页中的模型。

中介组织是面向社区的一扇窗

同来自克里斯滕森基金会（Christensen Fund）的沃尔德·塔德斯（Wolde Tadesse），及来自埃塞俄比亚文化艺术协会（Culture and Arts Society of Ethiopia）的格玛·赞内比（Girma Zenebe）的一段对话。

克里斯滕森基金会是一家总部位于加利福尼亚的家庭基金会，致力于“维护世界生物和文化的长期多样性”。他们的使命是建立在“多样性是在漫长的进化和历史变迁过程中以及人类的创造活动中衍化而成的”这个理念基础上的。基金会主要关注以下五个地区：大西南（美国东南部以及墨西哥西北部）；中亚及土耳其；东非大裂谷（尤其是埃塞俄比亚西南不以及肯尼亚北部）；澳大利亚北部；马来西亚。

基金会的使命明确地对资助方、中间组织和受资助者之间一种“惯常”的关系模式提出了挑战。项目官员沃尔德·塔德斯是这样解释基金会的立场的：“本土的组织已经同当地的社会危机、动物和土地打交道几个世纪了。作为资助者，我们需要尊重并承认这一事实。如果我们总想让别人以‘我们的方式’行事，那么久相当于放弃了许多可以合作的组织。”

“中间组织的一个角色就是扮演组织的一扇窗户，”塔德斯补充道。在东非大裂谷地区，基金会同埃塞俄比亚文化艺术协会Culture and Arts Society of Ethiopia（CASE）——一个向埃塞俄比亚基于社区的乡村组织提供资源的中间组织——有着紧密的合作关系。

CASE的负责人格玛·赞内比详细解释了中间组织是如何充当遥远的资助者和当地受资助者的“窗户”的：

“我们关于克里斯滕森基金的经验是基于两项彼此之间独特的理解的。首先，我们都承认同外人相比当地组织有能力和知识处理当前的事务。他们唯一的‘缺点’（因为无法找出一个更合适的词语）是缺乏阅读、写作和计算的能力。我们坚信这些都不能成为拒绝当地人民援助的理由。其次，我们都理解政府有关运营善款的规章和技术要求是无法避开的。因为，至少在当前情况下，通过中间组织来合当地组织进行合作是必需的。”

CASE和克里斯滕森基金都将减轻当地组织中的现代官僚主义作风作为共同的目标。因此我做了如下几件事情：

- 根据克里斯滕森基金的原始样式，我们用当地语言开发了自己的简化的项目企划样式，以及一个CASE和当地组织的简化的捐赠合约。我们也接受“口头的项目展示”，之后这些都可以转化为纸质版的策划。
- 我们要求CASE的员工都学习当地语言文化一遍与当地组织更好的各做。他们是辅助社区进行项目执行的专家。
- 我们为组织成员提供定期培训以提升他们在计划、项目执行、财务管理、记录、报告等方面的能力。另外我们还组织工作坊帮助当地政府官员和社区组织之间增进了解。
- 我们帮助这些组织跟进项目，比如更新法律认证，进行审计或者向政府官员进行报告。

“我们寻找那些知道本土化问题的人。”

阿兰·欧卡达ALAN OKAdA: 每个人都会根据风险做出选择。但是什么才是你可接受范围内的风险？我们知道我们不可能承受在华尔街日报的首页上被点名批评。作为有正在开展的国际资助项目的企业资助商，我们会考虑中间组织在这个领域是否有经验，是否在同其他资助者合作，是否有能力并成为这一领域的代表。

娜塔莉·加奈姆NATALIA KANEM: 我们想要寻找能够从当地的一方理解问题的人。有一次ELMA将残疾少年儿童作为我们项目关注的领域，我们想要寻找一个好的并且在我们资助的南非各处社区都有势力的组合。残疾人并不是一个热门的资助对象，但却是尼尔森曼德拉儿童基金会的一项特殊业务，对于他们和我们来说这都是一项宏大的承诺。他们也关注诸如艾滋防护和教育、儿童供养，技能培养等领域。所以我们认为将我们的基金托付给他们是一种扩展我们资助范围的有效方式。其中的一部分他们用来再次投资，另外一部分则投入他们直接运作的活动中。

ELAN GARONZIK: 深刻了解中间组织的运作方式是非常重要的。我们花费了大量时间在史蒂芬刘易斯基金会的办公室谈话，并且多次会见他们的领导以便清晰的了解他们如何将资金落到实处。我想建议想要资助给中间组织的人都去亲自了解组织的方位、如何接触潜在受助者的方式、其成员和顾问是否具备“可靠性”（因为找不到更合适的词汇），尤其是当他们的工作是在距离你很远的地方进行的时候更要仔细了解。

Q：如何同中间组织建立并维持良好的关系？

娜塔莉·加奈姆NATALIA KANEM: 如果你能亲临现场，那么就去看他们在做些什么。如果你的预算不允许这样做，那么你必须同直接进行工作的人们建立可靠的伙伴关系，以确认他们确实能够代表你希望帮助的目标人群。不要放弃寻求直接方式的责任。我们通常都会保留直接拜访受益人的权利。我们之前去拜访，去同难民谈话，询问事情进展状况，你们情况如何，经历了什么之类的。并非是作为某项捐款的信任票，而仅仅是满足自己去亲眼看看成果如何。

阿兰·欧卡达ALAN OKADA: 从最广泛的意义来看，我们的使命就是在花旗公司开展业务的所有国家做好高效的资助者。我们有良好的机制来辨识那些国家中的潜在受助者并完成提案检阅过程。这些的实施过程都与这100个国家中人们实地的公共事务相呼应。我们所有该领域的人员都要帮助开发潜在的关系，并且会开展及时会谈来讨论为这些国家的NGO提供帮助的最佳方式。

肯·威尔逊KEN WILSON: 如果基金会要求过于严苛，那么中间组织就需要将注意力更多的放在资助者的需求而不是社区的需求上。

举个例子，如果中间组织无法达到与501(c)3公益组织相当的水平，那么

制定同中间组织合作的策略

一段同新领域基金会（New Field Foundation）的莎拉·霍布森（Sarah Hobson）的谈话

当我们在2004年开始运营时，我们特意选择用最初的两年去做一些比较宽泛，比较实验性的资助，同时不断确立自己的使命愿景、价值观和战略。其中委员会一个重要决定就是将资源分配给员工去调查那些我们设想中可能会进行资助的领域：帮助妇女及其家庭摆脱贫困、暴力，以及促进撒哈拉以南非洲的公平状况。

在最初的两年中，我们试图寻找一些已经在类似领域进行资助活动的伙伴组织，这样我们就可以向他们学习。例如，我们资助世界妇女基金（Global Fund for Women），火光基金会（Firelight Foundation），非洲妇女发展基金会（Africa Women's development Fund），以及世界教育组织（World education）。计划的一部分就是他们会同我们分享信息并帮助我们学习如何进行稳妥的资助活动。

正是这些催生了我们现在的关注焦点——帮助撒哈拉以南非洲的农村妇女组织。下一个重大问题就是如何达到目标。许多国家级别的或者国际NGO都接触不到农村妇女，这就意味着很难找到确实能够将钱交到农村妇女手中的组织。另一方面，非洲许多地区的农村妇女都被很好的组织起来了——她们组成了各种乡村协会或农业合作社。我们发现这些组织有一定的能力，但是却很少接受外界的资助。

我们不想针对乡村妇女组织进行太多的直接资助，因为大部分这样的组织都规模很小，而我们却相距太远。为那些与乡村妇女组织有着紧密联系的省级、国家级或地区中间组织提供资助应该更加可行，因为他们可以进一步进行面向社区的资助。

我们赞助的其中一些组织并没有很多资助的经验。因此我们提供了诸如甄选标准、申请表格、合同样本、报告指导之类的信息，他们可以根据自己资助对象的具体情况酌情使用。我们还向他们提供了有关美国财政部要求的相关信息，这样他们就会明白为什么我们要询问那么多问题，以及为什么我们需要了解有关组织和财务方面的信息。我们有一个地区代表，她是我们核心领域的项目顾问，她同这些组织接触比较多。因此她可以为我们提供一些信息，并且可以同当地组织互相监督。

他可能要面对繁重的报告任务。作为基金会，我们已经知道要尊重CASE（本册第7页方框中所提到的埃塞俄比亚中间组织）的质疑和职责。相应的，我们也得承认因为CASE想要通过能力建设来增加其受益者的获益，这就需要增加大量经费以使其免于过分扩张而导致资金跟不上。

通过一个由项目执行人员、实地拜访过CASE团队的基金管理人员组成的联络网络以及持续的真诚友善的沟通，我们同CASE一直保持着良好的关系。其中的部分交流沟通也有CASE资助的社区中的受益者参与其中。

CASE也同其他文化领域的基金会形成了战略合作伙伴关系，这些基金会涉及领域包括当地语言的字典、具有重要文化意义的芳香植物、当代诗歌以及传统兽医知识等许多方面的研究和出版。

选择中间组织时应当考虑哪些因素：一个参考模型

使用以下模型来检验中间组织可以做些什么，使用时可以优先考虑你认为最重要的功能。这个模型可以帮助你更清楚的了解你还需要知道哪些有关中间组织的处理问题的方式，历史记录、专业知识以及资格方面的信息。其中的有些工作你自己也可以完成。

功能或专业知识	描述	对于我们的的重要性？
资助	高效明晰的将我们的资金转捐给其他实体，包括管理、报告等其他相应事项	
法律知识	针对包括美国财政局规定等相关事宜提出法律建议的能力	
税收减免	基于税收优惠的资助质量	
管理和领导	高效且负责的基金管理——可通过财务控制、管理结构、资源利用的可持续性等方面体现	
思想伙伴	帮助我们根据实际情况来开发新战略，以解决我们面临的问题	
能力建设	提供技术援助的能力，满足受助者、社区和他们工作的需求能力	
学习和知识分享	同资助商、受助者、公众及其他利益相关者分享信息的能力和使命感。评价编排课程和受助者反馈的系统。	
关于某个议题或地区的专门知识	针对某一特定议题或地区的文化、语言方面的专门知识，资助所在国的有关NGO运营和接受国外资助的相关法律知识，以及熟悉政局和政策。	
当地关系网络	同当地社区的关系以及同当地大型组织之间的联系。跨越种族、宗教、阶层间界限的能力。	
杠杆效应	利用资金、资源以及与其他组织、项目间的联系来实现目标的能力	

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

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

