



CFC
基金会中心网
CHINA FOUNDATION CENTER

GrantCraft | 资助之道
—— 慈善捐赠者的实用智慧

打造良性发展的公益产业链

与政府合作

——给资助方的指导





与政府合作 ——给资助方的指导

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

与政府合作

——给资助方的指导

目录

P2

为什么与政府合作？

对于喜欢提出系统性改变或者阐述根本性问题的资助者来说，与政府合作是重要的、甚至是必不可少的机遇。但是与此同时这也意味着冒险进入了一个充满新规则和赋有权利领域的领域。

P5

与政府合作的方式

从有着固定时间表和目标的紧密合作关系到随时间变化的自由合作，基金会与政府间的合作采取了多种形式。他们之间的共同点就是都有着一股解决公众问题的动力，促使有特色有能力的慈善事业和公共部门不断改变。

P9

寻找合作伙伴和项目

形成良好合作关系的资助者，经常有能力发现政府官员中的创新者，他们乐意勇于改善并且知道怎样完成。这些资助者也善于发现机会，从中得到的益处产生了很大的不同。

P13

切入点：四个案例

有一些事情，慈善机构做起来比政府本身来做更加容易、迅捷和灵活。有四个分别来自当地、州、国家和全球的案例，展示出四位资助者如何使用这一观点打开新的机遇。

P17

处理好与政府的关系

建立和维持良好的合作关系需要规划、认知、妥协和公正。这里给出一些简单易懂的建议，使你在与政府合作的过程中，知道在某些具体节点上该做什么。

P22

做好功课：了解政府及其运行模式

任何资助者若想要成为政府官员需要的有意义的合作伙伴，那么得重新了解政府如何运转和同公共部门协作。他们的实际情况与你的是不同的。

专辑

P11 基金会-政府合作关系：你和他们的实际情况

P21 绕开雷区

P23 慈善联络员：一种值得鼓励的趋势？

P24 政府合作方希望资助者了解的

在这本手册里，

资助者描述了在与政府合作中获得的优势和遇到的困难——一种似乎不断火热的工作方式。手册涵盖了来自基金会与各级政府机构相互合作的事例和教学案例，以及如何从政府角度出发使合作价值最大化的建议。

为什么与政府合作？

对于与政府广泛合作的资助者来说，一般是这么考虑的：如果我们真的想解决非常大的社会问题或满足非常迫切的社会需要，那么我们必须战略性地思考政府可以做些什么、慈善领域能怎样贡献、以及我们如何建立关系，以促进行动、充分利用资源、以及确保持续的支持。

似乎越来越多的资助者发现这引人注目的情况。从教育的改革和经济范围的问题，到消灭疾病和民主参与，美国和国际上的慈善事业和政府之间的合作似乎越来越火热。正如一位资助者指出，“基金会看到了政府的价值，并认识到与政府合作能获得机会以综合的方式解决问题，而不是自己单纯出资而忽视了长期存在的根本问题。”

这种新的资助形式出现在了許多基金会避免与政府合作的时期之后。其中一位资助者用“从未规模化项目”这一短语阐释失望的经历，也解释了众多基金会之前的“（与政府合作的）犹豫”。有人回忆了当时由于政治变化问题（如选举、政府临时敏感、意料之外的公众争议等）而失败、或被暂停、或“劫持”的项目案例，而这些都超越了任何资助者的控制。

即使在今天，一些资助者都表示与政府合作要谨慎。一些资助者表示了对“被视为现有受助者和更广的方面已被共同选入到政府议程中”的重视。有些人则

担心慈善事业可能会施加（或渐渐施加）对公共决策的不当影响。其他人则提出了与不负责任的、腐败的、或镇压性的政府合作时的问题。

一位具有丰富州政府经验的项目官员担心，（与政府）合作的风

潮也许驱使一些资助者仅仅是为了合作而合作。“你必须做，是因为它能使你向你的目标前进，”他坚持说，“它得与组织的使命有联系。”一个基金会的主席赞同这一观点：“资助者要知道，不是每一个与政府的关系都是一个机会。有时是，有时不是。该基金会会有责任做一个严格的评估，来预估结束时会有怎样的影响，以及是否会改变或证明什么、解决一个问题、或是满足需要。”

再就是与政府工作的实际需求。对于许多基金会来说，与非营利组织工作是工作的重要组成部分——要做好很具有挑战性，但这是基金会很基本的工作领域。与政府合作会感到陌生。想要成功，有经验的资助者建议要培养些特定领域的技能和知识。

首先，把将要合作的政府作为一个对象来研究，它是如何运作、如何决策，以及如何在地面上的政策得到落实。“你绝对必须知道游戏规则，”一位资助者说道，“如果你花时间去了解政府官员如何工作的、是什么让他们的生活困难、他们的愿望等等，你会赢得尊重和访问。能了解政府提供的机会是非常宝贵的。”

然后，运用好资助的基本规则，但在应用时得非常敏感。许多人建议到，要锻炼耐心，不仅仅是工作需要多长时间，但“领导的变化将破坏一切，你可能要从头开始所有的事

情”这样的不可抗拒性。另一方面，政府的受助者和合作伙伴未必如此与众不同。一个资助者提出一下三条建议：“1、明确期望；2、操作透明；3、为其他政府的接触准备好资金。”

最后，要特别注意自己的作用，因为权力动态能感觉到陌生。很多资助者的建议都归结为这样：记住，你和你的基金会对于政府来说不一定是重要的。“问问政府官员需要知道什么，来确保成功，”一说资金制造者，“然后制定相应的计划”。“放弃所有的功劳，”另一个说，“将之归功于合作者。”

资助者还提到了，在促进合作的同时，一定要长期坚持住自己的优先项。“与政府的工作是不是‘项目’，要发出很多声音，”一个人说，“这是你可以怎样‘支持’政府，试图解决问题。”另一个说：“应尽量被视为团队的一部分，而不是赞助商。”

一些出资者警告说要抵制政府权力的诱惑，并明确有关的基本目标和基金会的主旨：“一定提前要找出能让你离开的触发点。”一人说道。“记住，”另一个说，“仅仅是与政府合作，并不意味着你需要同意他们说的一切。”

权力关系的问题可能特别棘手。不管你喜欢与否，大多数非营利性受资助者对待不同的资助者有一定区别。政府合作伙伴是不太可能做到这一点——这可能会导致本是被关注对象的资助者感觉不安。“当鞋子在另外一只脚上时，这是一段让人反省的经历，”一位在社区工作了

多年的资助者回忆道，“政府会发生些事情，其优先项，而原因往往是不透明的。这是一个提醒，基金会对于非营利受助者来说，往往也是不透明的。”

总之，虽然许多资助者看到，与政府成功的潜在利益是巨大的，他们也知道，没有快速和稳定的通道。“我们没有足够的榜样、范例和坦诚共享的经验教训，”资助者指出，“用来形成能够指导慈善机构和政府寻找最佳合作方式的‘参与规范’。”

这本手册手册试图用众多旨在解决地方、国家和全球意义的问题的范例来填补这一领域的空白。

Grow the Craft
Research from a GrantCraft survey

QUICK QUESTION

What's the right relationship between philanthropy and government?

It's practically a given these days that philanthropy and government ought to work together. But what should the relationship look like? How can grantmakers collaborate formally or informally with partners in government to address the common good? And does everyone think this is such a good idea?

Here are the answers to GrantCraft's question:

To explore those questions, we invited eight foundation leaders to reflect on the current state of foundation-government collaboration and asked GrantCraft readers to say which statements resonated for them. With over 1,500 people completing the online survey — and a majority took the time to write substantive responses, that fact alone makes our case that collaborating with government is very much on the minds of grantmakers in all kinds of foundations.

The questions from foundation leaders clearly got people thinking, so we've decided to share them again in the next few pages. We've also attempted to distill the outpouring of advice and practical wisdom that came back — mainly from grantmakers, but from experienced government and nonprofit partners, as well.

Who's collaborating?

Among grantmakers, 60% of those who foundation-government collaboration, 30% of those who work "mostly" or "not at all" with government, 10% of those who work "not at all" with government, and 1% of those who work "not at all" with government.

60% Government
30% Nonprofit
10% For-profit
1% Other

© 2014 Foundation Center
www.grantcraft.org

一个GRANTCRAFT做的调查结果

慈善机构和政府之间的关系是什么？

八个基金会领导回答了这个问题，涉及范围从与政府官员合作的实用建议，到对失去自主权危险的警告等等。然后，我们邀请我们的读者进行评论。可以在www.grandcraft.com阅读我们的小问卷报告以及讨论的热点话题。

在全球范围内与政府合作

大多数资助者在美国境内与政府合作，在联邦一级或州、特别是县、直辖市。贡献者在其他国家工作在数量较少，因此该手册主要是偏向于资助者在美国与政府合作的指导。我们得到的关于与政府合作的建议很多在所有情况下都有用，但国际资助者也提供了一些独特的见解。

首先，一位拥有丰富海外经验的美国资助者，“始终对美国之外的政府规定慎之又慎。在美国，一个小的犯法，比如说税方面，可能会导致罚款，或者一些不好的公众影响。在外国的背景下，它可能导致基金会要求离开。在美国，近几年，”他继续说，“我们已经了解到，我们所做的一切并不都是普遍好评。在美国之外，这被放大了，不仅仅是对于基金会角色和意图的疑惑，还有对于美国和美国人的角色感知。”

他说，要记住“经过一系列的问题，美国基金会站出来，以解决美国境内政府政策的缺陷。”“在国外我们是客人——这将改变一切。如果我们在一个NGO能够安全地说话的环境中，我们不妨资助倡导宣传工作，而不是参与其中；在其他地方，当我们的话语对当地行动者有危险时，我们必须批判性的发言。”

他总结道：“在国外与政府合作时，记住要与当地的NGO密切合作，确保你能够帮助促进他们的议

程，至少不会产生让他们工作困难的未意料到的问题。”

另一个资助者指出，当在国外与政府合作时可能会更容易，因为政府往往是规模较小，所以慈善的资金往往更重要：“当你是一个美国基金会与国外政府合作时，你总可以选择离开，把你的钱投在其他地方。”

一些人指出，在国外合作对美国外交有帮助时，是很有优势的。这是有利的工作时，将在国外与美国大使馆的良好条件。这可以是一个“微妙的平衡”一说，因为“虽然我们希望能有一个与他们亲切的关系，我们不希望人们认为我们是为他们工作的。”

其他人谈论与政府合作在公职人员进行能力建设人员获得新的研究或全球趋势的能力，例如支持新伙伴关系（Supporting A New Partnership, www.grantcraft.org/newpartners），可以参加GrantCraft对印度卫生官员的国际考察视频。

对于在国际合作的概述，见GrantCraft手册系列中的International Grantmaking: Funding with a Global View, www.grantcraft.org/internatgrantmaking。美国基金会董事会的国际资助项目网站（www.usig.org）中也有很多可靠的信息，包括在35个国家关于慈善机构和非政府组织的最新的规范。

与政府合作的方式

“我已经在这个领域好一阵子了，”一位在数家基金会工作过的资助者说，“我见过基金会与政府合作时扮演的各种角色，有的负责传统的研究开发，来测试和评估新的想法；有的试图提高政府绩效，或者在现有制度下重组资金用途和资源分配；有的试图通过倡导带来政策变化。他们一直试图通过宣传政策带来的变化。基金会已经走到前头试了水，这使得政府解决问题时会相对安全。他们还配合政府的工作，资助那些必须要做、但政府由于各种原因没做的事情。”

总之，每一个合作都是独特的，从高度结构化、多方位的倡议，到分享共同的目标信息的松散的协议等待。进行怎样的合作，取决于战略、愿景、目标等等。

资助者和政府官员一定要明确以下几点：工作的目标是什么、谁扮演何种角色、各方对对方有什么期望，以及整个过程。提早想到这些可以帮助大家预见风险、确保合适的人都参与其中、以及在节奏加快工作变紧张的时候避免误会的产生。

一般来说，基金会与政府的合作伙伴有以下几种方式：

联手

在这种关系中，基金会和政府直接合作，共同制定和实施一个项目。举一个例子，一个家族基金会的资助者了解到，一个大型的联邦的儿童早期的项目正在修改。该基金会对残疾儿童长期关注，也与政府官员接触了解如何重新设计计划来更好地整合有特殊需要的儿童。决策者表示，

他们与基金会有同样的关注，并指出该方案是由法律规定招收残疾儿童，而且承认他们不知道该怎么做好。该基金会和联邦机构联合起来，在更大的项目范围内，采用了试点项目、培训计划、并与评价相结合的方式，来探索新的解决方案、满足残疾儿童和制定最好的工作方法

与政府共同资助并不一定是伙伴关系的一部分，但它往往是——而且，事实上，一些基金会在这点上很坚持。一位全国性的基金会资助者说政府愿意贡献新的或者重新分配的资金、而不仅仅是其他资源，是他和他的同事视为保证项目运行下去的很重要的标志：“有两种东西会决定我们是否在某个州工作。一个是要由政府官员，它可以有不同的形式多种多样努力的承诺，另一个是政府资金的保证。”承诺提供资金比资金数量更重要。

另一位与政府共同出资的资助者解释了这种安排的优点：“有时候我们每投入1美元，他们就会投入10美元。我们的1美元是灵活的，而他们的10美元不是。他们会跟在这第11美元后面去做那些他们所资助不了的事情。认识到杠杆的潜力后，基金会总是在自己投钱之前先要求看到政府有大量的资金投入，或者承认投入。”

共同资助还可以打开与政府合作的一个更广阔的空间，包括倡导和“围绕立法语言进行合作”。例如，几个全国级和州级的基金会与一家州教育机构联手通过一类列倡议（包括政策变化、项目和资金的成分等）来提高高中的教育成就和毕业率。由于倡议符合美国财务部条例53.4945-

伙伴关系 VS. 倡导

基金会若希望在政策和法规改革有影响的话往往会通过倡导的方式向政府施压，而不是和政府达成伙伴关系。要了解有关倡导资助更多信息，可以参考GrantCraft系手册中Advocacy Funding: The Philanthropy of Changing Minds, www.grantcraft.org/advocacy。该手册概述了慈善事业的法律准则和描述了倡导的方法，例如在立法通过后参与法规拟写中。

共同投资资源

公共慈善合作伙伴倡议是基金会协会委员会的一个项目，它汇集了共同投资关系的类型，包括了定义以及如何和何时使用的指导。倡议的网站 www.ppp.cof.org 上可以查阅到各种类型的最新信息和不断增加的网上资源。

- 等额补助金
- 合作协议
- 政府补助金
- 赞助和共同赞助
- 工作人员共享
- 合作研究和发 展协议 (CRADA项目)
- 奖品及其他交易

有关“联合资助项目”等信息，请参阅北加州资金制造者们“公共政策资助工具包”，访问 <http://www.publicpolicytoolkit.org/pdfs>。

2(a)(3)的“联合资助项目”，私人基金会的合伙人可以参与在制定规章和立法游说中，推动了倡议的目标。另一个全国性基金会已经能够通过倡导使联邦立法通过，资助一个州级的儿童健康调查，因为该基金会承诺会补充资助技术支持，将使得一系列的机构，包括州和社区群体和分析师，来了解和使用数据。

但一位基金会领导认为共同资助的安排必然会引起公共资源的更优配置。“这听上去很不错，但是资金是为了一个目的远离其他目的而撬动的。通常我们不会看了后说，‘等一下，我们把这个账户里的钱拿出来放到那里，把那个账户里的钱拿出来放在这里。’在基金会进入之前，这值得更多的关注。”

通过中介工作

在这种合作关系中，基金会和政府机构通过一个带来特殊专长或第三方独立性的组织进行合作。一个中介组织可能在基金会和政府的合作下进行整个项目（例如，策划和执行本地农民关于水资源利用的调查研究），或者基金会会支持中介组织作为一个更大的政府倡议的一部分：举例来说，一个基金会支持了一个大型的项目来训练在新儿童福利方面的社工，但这项服务本身是由政府机构来执行的。

基金会有时更倾向于这种安排，因为中介能够做一些政府自身无法做的事。同时，中介通常会对基金会更负责任，会监督进程、提高定期工作报告等。有时中介还充当了正式或非正式的顾问，因为他们在这个领域有自己的专长和独特的视角。此

外，中介还经常在基金会和政府官员之间充当翻译的角色，来翻译一些趋势和发展战略。

资助者可能会选择中介，尤其是因为后者与实际紧密联系，对于相关领域了解很多。当项目在地理上和文化上离资助者很远时，这些素质特别重要。例如，一个总部在美国的基金会支持在撒哈拉以南非洲农村消除疾病，就通过两种类型的中介与国家卫生部门合作：有着公共卫生专家的国际群体和与目标社区有良好接触的本地群体。

资助者认识到，相比与资助他们的基金会，本地中介往往是“背景下更聪明”。一个曾参与美国全国学校改革的项目官员解释说，“一方面，我们要保持小的聪明的灵活的工作人员，另一方面，我们要规模化工作。因此，我们通过中介工作，它们在一个城市或州在地理上代表了基金会。通过中介机构工作同时增加问责性和透明度。”对于这样的基金会，中介机构增强了资助者视角和释放了他们，使之把注意力集中在大画面上。

当经验丰富、值得信赖的中介机构可以获得时，伙伴关系可以很容易建立。在某些领域，中介培养了与政府的合作伙伴关系（例如，非营利性住房组织与城市房屋介绍所，有兴趣的出资者可以进军）。

交流和学习

另一种与政府合作的方式是通过支持加强公职人员学习、规划、连接的决策或交流。例如，当美国西部某个州的官员表示出重新制定其医疗

服务系统的兴趣时，当地的基金会支付了工作坊的费用，这样重要的政府利益相关者可以审查有潜力的想法。

当机构间合作对于实现一个新的系统或改革是很必要的时候，基金会可以把不同机构里的人聚在一起——如果他们不习惯于一起工作的话，这是一个棘手的业务。“我们培训人，”一位资助者说，“有时我们觉得像是婚姻辅导员。我们知道会有分歧，但我们也会帮助找到双赢的解决方案。”

一位资助者描述了她的基金会采用的用来与政府交流的创造性的方法：“我们这几年做的其中一件事情就是资助了一个写作工作坊。这些活动汇集了——几乎像一个休假——从部委、非政府组织、以及大学的人来进行研讨会和围绕特定议题的讨论中。”

他们的任务是要完成论文，根据他们的知识和经验的任何主题。它也给了他们时间以小组的形式写东西，重要的是他们，让他们能想到一起。

一些基金会支持和他们有关系的组织，并与政府官员进行记录——例如全国州议会会议或全国州长协会组织。这些组织，反过来，用拨款举办研讨会和培训班，让政府官员有机会听取专家、学习其他地方的改革、并交流。一个资助者观察到，这种类型的活动当政策制定者正在编写准则实施立法的过程中特别有效。“在论坛上你有很多可以去做，因为不用考虑立法的任何信息。这是一个你可以教导立法者其他州是如何做创新的工作监管的时候。”

在许多情况下，政府感激慈善领域能迅速和灵活地委托研究，以满足公共部门的需求。正如一位政府官员指出：“基金会可以帮助快速跟踪任何一种改革，因为相比与在政府（由于各种规定和限制），在基金会中你花钱可以快很多，基金会可以跳过很多繁琐的步骤。”

许多与政府工作的资助者去接触和了解他们地区或项目领域的政府官员，分享新思路和研究，并更新他们的进程。“当我碰到某份报告，我知道市政府的官员会对它感兴趣，”一位资助者说，“我把这个寄过去了，也许他们读了，也许没有，但这使得他们能关注到我。”

支持公民参与

在这个类型中，基金会的角色与其说是政府的合作伙伴，不如说是政府和广大公众之间的对话者。在某个州，一个家族基金会支持一个中介，后者设计和进行了家长、教育工作者、和公立学校的行政人员关于他们眼中公立学校系统中最困难的问题的对话。然后小组合作共同开发未来行动倡议，包括为学校改革的宣传。

在另外一个州，基金会的支持使得一个消费者利益联盟能参与到制定新的管理式医疗部门规章中。

“我们完全知道每项医疗保险计划都有一系列的律师来听每项要求的每个字，”一个资助者解释说，“所以我们希望确保消费者被代表——不只是由一组，而是由五组。”

三个在一个城市的基金会联手支持一个新的非营利性组织之间的立法者和从交通挤塞辍学率的问题居民

资助者承认，当地的中介组织常常在环境背景上比资助它们的基金会更加明智。

的公共讨论会。该组织还促进了数据收集和用来支持讨论，并最终形成政策和方案。自成立以来，该组织已成为当地政府一个值得信赖的资源。

像这样的倡议，重点在于加强公众参与，而不是由政府资助者单独参与：“有这样一种社区参与的需要，因为在资金和影响力使用之前，它就得到居民的输入。”

双赢项目

成功的合作项目最大化双方的资产，为双方创造利益。

试点项目可作为确定一种方法的有效性和被复制或在其他地方扩散的能力的“实验室”。政府得到尝试新模式的灵活性，也能试水潜在的政治或社区的反对程度。慈善领域学会了在社区中什么能真正起效果，以及如果被复制了，会产生怎样的影响力。

制度的改革和创新使公共服务更加有效、公平、或有效率。政府得到的基金会支持的研究的益处，能提高实施的质量。慈善事业得到一个机会推动广泛的变化，经常看到近距离看到实施新的政策时真正的挑战。

研究项目使政府和慈善领域了解更多共同关心的问题。政府塑造了研究议程来解决迫切的、现实世界的问题，并更为迅速地得到相关的、可靠的信息。慈善领域保持及时了解公共部门发生了什么，以及保证资助的研究将投入使用。

政策开发项目使政府和慈善领域产生和审核有前途的政策解决方案。政府从独立的第三方中受益，并将社区在行动之前参与到浏览政策中。慈善领域了解有关政策的实际限制，又有助于改善复杂的系统。

公众参与过程增加社区成员在识别问题和制定解决问题的计划中的参与程度。政府得到更坦诚的公众意见以及公众的“权衡”，到最终的“购买”。慈善领域帮助放大社区声音、增加政府可靠性、了解公众意见和问题。

寻找合作伙伴和项目

为了找到可能的政府合作伙伴和项目，经验丰富的资助者培养可能会遇到有前景的想法、机会和联系的人脉网络。他们随时留意政府官员中可以提出议程的人，以及慈善参与被特别重视的时刻。

为了解释他们如何为寻找政府合作伙伴，很多资助者建议了这些看似简单的提示。无论你是否想与政府合作，每一条都是很好的策略。

问周围的人。定位政府的合作伙伴和项目最常用的方法也是最简单的：到处打听。想要了解一个领域、知道哪些政府官员对于改变最雄心勃勃的资助者，会询问会员组织（例如政府州会；受助者、特别是与政府合作过或有政策经验的；或者其他基金会的同事）请求推荐。

某些基金会聘请咨询师调查特定的司法管辖区的政治和政策环境，并确定潜在的合作伙伴和机会。基金会可能会雇佣前政府官员作为工作人员或顾问，因为那个人带来了合约。

一位资助者指出，好的合作伙伴往往是与他们的同龄人有点不同，发现他们需要认真询问、花费时间和一定的机智。“政府中总有人坚持政策路线，不希望看到任何变化，”他说，“有些人是非常防御性的。”他寻找能与政府的人交谈的机会，“可以邀请一组人参加讨论、研讨会，或会议，然后看下谁看起来他们有可能合作。不管你最终想要做的多么系统化，在一开始，必须从开放的善于接受新思想的人入手。”

一位之前在政府工作的项目官员描述了与潜在合作伙伴保持联系

的习惯：“每年我都很认真地参加吸引政府官员的会议。我没有出席会议的太多环节。相反，我在大厅中做工作。人们过来说：‘拿上一杯咖啡或啤酒，我想和你谈谈一个想法。’在三天的过程中，我可能有100次的对话。就是这事、比什么都重要，让获得了与政府牵手的机会。”

寻找人才。当寻求政府伙伴时，资助者首先寻找人才：政府中有创造性的、愿意超越常规界限的、并能看到合作的前景的人。一位在全国性大型基金会的项目官员解释这是如何运作的：“政府有很多优秀的人真正知道他们在做什么。有政府外部的人一起互动、交流思想、帮助他们推广一些他们内部不能做或不能完全从内部做的事情，这是很有帮助的。”

他说，也可以是政府中有远见，愿意投入时间搞研究、实地调查和做试验的人。

另一个资助者建议在不同级别的政府寻找出色人才，从中层领域专家到高层的党派任命者。根据对一项旨在改变几个州林业工作的倡议的回忆，她解释说她和她的同事曾寻找到了“在各级政府有同情心的人，从实地基层一直到最高的中央机构都有。”“真正理解为什么改革重要”的机构高层的出色人才是很重要的，她指出，但是接近基层的出色人才“确定那里有足够的信息，这些信息帮助改变人们的想法或者帮助他们形成一个观点。”再者，出色人才需要处于合适的级别来使改革发生——这并不意味着要在高层。在一次具体的改革或者项目中，“如果一个主管是一个出色人才，但是他或她委任了对此没有真正兴趣的政府特派员”一位

“不管你最终想要做的多么系统化，在一开始，必须从开放的善于接受新思想的人入手。”

资助者说，“那么它可能不会起作用。”

一位政府官员催促资助者，不仅要考虑人的因素还要考虑好的合作伙伴所需要的地点因素：“有些城市或区域就是会有些闪光点，在那里资助者可以得到好的结果。”

利用机会时刻。对一些事件留心，如选举、危机、法院命令、新的机构领导等，这些为变革创造了开端。一位全国性基金会的资助者指出，“我们已经定义了我们所说的‘机会时刻’，所以当人们陷入危机时，我们与他们并肩工作。我们希望的是每个人坐起来并注意到有些事情需要改变。如果一个主管正在制定一份变革计划，我们也许会在选举后给予帮助。”

在办公室开始运营的时期与政府展开工作通常是有优势的。一个曾经在政府工作的资助者建议，“如果你可以，定下时间，这样你可以在一个管理机构的初期开始工作，因为之

后大概你至少有几年时间。”

重要的是自己评价每个机会，一个基金会的主席说。“我们与政府共同参与哪些项目并不是规定好的。它们是重复的、变化的、公开的讨论，主要由机会对象和强大的合作方促成。我们给每一个人一次看似简单但难度很大的测试。”

战略地纵览。一些人强调以足够强调效率又充分发现重要的新观点和人的方式来进行纵览的重要性。

一个致力于提高城市学校中少数民族和穷苦儿童的比例系统的基金会给那些满足这些标准的行政区写信，来让他们建议哪些地区有兴趣资助新工作。有时候，一个在基金会的资助者解释道，他们“把网布的很大，给100个或更多的行政区发信。”在其它情况下，“他们先与很多人谈话，然后发出少量的信。”后一种方法更“有效”，但是更大的撒网有时可以产生新的和有能力的合作方。

关于更多纵览的方法，请查看《资助之道》系列之《全景纵览：了解你的领域发生了什么(Scanning the Landscape: Finding out what's Going on in Your Field)》

基金会-政府合作关系： 你和他们的实际情况

你的实际情况

资助方：“这个倡议对我们基金会来说是非常重要的事。”

正如一个基金会的公共政策主任解释的，政府合作有时候会被想要“与他们共同着手这一大的想法”的资助者所迷惑，需要经过一个很多会议的过程。对于政府方来说，那个大的想法是他们负责的数百个中的一个。“所以会有这样的紧张，”一个资助者指出。当一个数百万美元的项目对一个基金会来说规模很大时，“如果你是健康服务部门的领导，这是一个规模适中的项目，但是它与整个部门相比规模是相当小的。”

资助方：“我们对我们决定做什么是有选择的。”

如一位在健康领域有经验的资助者解释的，与基金会相比，政府没有挑选的自由度。有法定的和其它法律和政治的限制要求政府按照特定方式办事。即使一个基金会也许觉得这些不是最好的或者最创新的做事方式。另一个资助方指出，虽然“当与一个资助方合作时，非营利组织或基金会的目标也许是清晰的，如果你与劳动部门一起工作，他们有很多个目标和很多个受众。影响他们做决定的因素比起一个直接的服务组织或是致力于服务的资助方都是更有活力的，更有政治性的。所有与政府部门共事的时候都需要把这一点铭记于心。”

资助方：“我们的机制让我们对时间安排有一定的灵活度。”

正如一个来自大型国家基金会的资助方指出的，“政府通常有一年的预算周期，他们需要确认事情按计划发展。如果事情不按他们打算的发展，他们会受到不同方式的惩罚。所以基金会需要对此非常敏感，并查明是否有敌意或者排斥或者拒绝，然后查明原因。”资助方们告诫说现实的并且理解与政府合作方共事的开始时间要比预期的晚是很重要的。无法避免的是，第一年的资助将用不完，将会有留下的部分。另一个资助者发现以一种及时的方式直接与州部门实施是困难的，就会利用财政部门或者她执行的基金会来更快的转移资金。

他们的实际情况

政府方：“这个倡议是我们机构数百个责任工作中的一个。”

政府方：“我们对我们需要首要做的事情没有很大的自由度。”

政府方：“我们有必须遵守的年度预算周期。”

你的实际情况

资助方：“我们不会为政府停止资助的服务付费。”

正如一位与州政府就儿童福利问题密切共事过的资助方回忆的，“我不知道有多少次政府的人走到我这里来说，‘联邦政府刚刚停止了资助这个，我们真的觉得它很重要，所以你可以资助它吗？’我说，‘你是认真的吗？如果联邦政府说它并不重要，那显然它在近期不会再被推动了。’”

有时候，另一个资助方说，问题仅仅在于缺乏对慈善组织的了解：“除非你在非营利领域，否则你所知道的只是基金会是要为一些事情资助很多钱的。这样政府的同僚，特别是在财政紧张的时候，想‘哎呀，基金会可以为其付钱。’”

资助方：“我们将这份工作视为一个长期的承诺。”

资助方需要铭记于心他们的政府方不会在他们的位置上做一辈子；选举可以使最好的合作关系化为乌有，并一夜之间使一切都不存在。正如一位有国际工作背景的基金会官员指出的，“由于执政党变更，人们转职或者离职了，所以你需要了解继任的信息，因为通常我们想解决的问题在这么短的时间里无法被充分解决。这是为什么我们需要坦诚的讨论帮助忙碌的决策者看的更远一些，不仅局限于他们的职业生涯还有他们所管理的部门。”

另一个大型国家基金会的领导记录了，尽管他们认为与州政府就改革学校的合作是“仔细的和战略的”，但“由于他们所共事的管理部门没有连任，在一夜之间解除。”他们所错过的，她补充道，是“采取措施确保他们创立的改革融入政策，使其无论处于哪一管理部门或政党执政都可以被留存。”

资助方：“政府是神秘的。”

常常让资助方惊讶的是得知政府官员对基金会到底做什么费解。正如一个与各级政府官员密切共事过的资助者观察的，“重要的是记住，并不是每一个地方政府或者州政府或者每一个财政机构都同样深入了解慈善的作用，和如何与基金会共事以使每个人能满足他们的需求、问题得到解决。你们事实上需要共同解决一个问题，然后了解一些彼此的了解和了解对方。”

他们的实际情况

政府方：“一个重要的项目刚刚被政府停止资助，慈善部门应该资助它。”

政府方：“一次选举可以改变一切。”

政府方：“基金会是神秘的。”

切入点：四个案例

作为私营实体，基金会会在与政府和其他合作方一致行动推动一项议程时，除了资金还可以提供很多。这四个例子讲述了慈善部门在一系列倡议中扮演的特殊角

色——不同级别的政府针对的一系列问题。每个例子中，合作关系都能彰显出慈善机构所提供的特殊能力。

案例研究



LAURIE M. TISCH ILLUMINATION基金会和纽约市 将新鲜水果和蔬菜送给纽约居民



和很多城市一样，由于缺乏高质量的水果蔬菜生产，纽约市努力寻找为附近居住的居民提供新鲜水果和蔬菜的方法。近年来出现了一个很有前景的点子是将便携式的水果和蔬菜手推车设置在这些社区，这样居民容易获得物美价廉的食物。这一想法吸引了纽约市健康部门的官员和儿童权利拥护者，他们与当地非政府组织、食品权利倡议者和社区健康中心共同努力将其变为现实。

通过Laurie M. Tisch Illumination基金会和纽约市的合作，纽约市绿色手推车倡议将1000辆街头摊贩手推车放置在饮食疾病高度集中的居住区和零售新鲜水果和蔬菜商店很少的居住区。“作为一个基金会，我们并不负责将健康食品零售商店设置在需要它们的居民区，但是我们想提高健康食品的可及性及就业机会，”基金会的执行总监Gail Nayowith说，“健康部门需要允许并给食品商贩颁发营业执照来在街上做生意。”绿色手推车倡议还需要与市长办公室和城市委员会共事来使移动食品贩卖名正言顺并针对只在特定居民区售卖新鲜水果和蔬菜的小贩提供营业执照。

基金会通过向市长基金(Mayor's Fund to Advance New York City)投入150万美元的资助来帮助这一新的小型项目启动，通过搭建政府-政府连接实体筹集私人资金来推动公共目的。“一般来说，基金会不会直接资助政府的项目，”Nayowith解释道，“所以需要有一个手段来接受，跟踪和为运行和收入负责任。”捐赠资金促成了政府和一个非营利小额信贷机构的合同来启动贷款，还有一个与经济发展公司的合同来帮助小贩学习技巧。

“他们不仅需要许可和营业执照，”她说，“他们需要生意发展和营业地方的支持、批发进货、存货和安置货物、建立一个忠诚的顾客基地。”

基金会的资助也使健康部门开发了教育和营销材料，包括营养服务、手推车可识别的晴雨伞、可循环利用的袋子、小册子和食谱卡片。这一伙伴关系吸引了另一个公共部门-私有部门合作关系（包括纽约州农业和市场部，美国农业部和绿色市场联营），它们共同帮助开发了一个试点项目来为15个纽约的绿色手推车配备拿取“食品印戳”的机器。

现在，挑战是确定纽约市绿色手推车已经在居民区扎根，更重要的是，成为居民日常购买健康食物的选择。“一家基金会或是城市政府如何单独实现它呢？”Nayowith问道。“毕竟，如果基金会永远不同意倡议，政府只能走这么远。我们的目的是利用两方的能力来促成可以独立发展的事物。

案例研究



新罕布什尔州的慈善基金会和新罕布什尔州能源与规划部 在一个快速发展的州保护土地



当Lew Feldstei成为新罕布什尔州的慈善基金会的首席执行官时，毫无疑问公共政策将成为他心中基金会工作的重点。

一些董事会成员同意这样的观点，其他人不同意，还有很多人关心，即他作为公认的自由的民主党人，Lew Feldstein是否能在共和党主导的州政府高效共事。

“那些日子并不轻松，” Lew Feldstein承认，“因为我经常受到一些人的挑战，他们对于影响政府政策的想法感到不舒服，或者认为这将危及到他们的独立性和完整性。”这导致了一些紧张状态，直到Lew Feldstein和基金会开始深入参与建立一个公共部门-私立部门参与的整个州的项目来使州内受保护的陆地倍增，而这一工作引起了政界各级的共鸣。

基金会为一个历时5年的活动提供了种子基金，其目标是保护周内10万亩土地。这一项目是州最大的领衔的环境集团、the Society for the Protection of New Hampshire Forests (SPNHF)保护新罕布什尔州森林协会的产物，其作为一个公道和高效的组织，在90年前就建立了董事会。“当新罕布什尔州是国家的第七或第八位快速发展的州时，当很多人感觉其发展过快时，” Lew Feldstein回忆道，对新罕布什尔州的信任促进了州各部分、各部门建立共同点。“信任使得人们捐赠土地或者在其土地上设地役权。私人部门的钱用于支付与地主谈判，调查等等。公共部门的钱支付了地役权。私人部门筹集了三百万美元，公立部门投入了七千万到八千万美元。在五年的时间里，我们差不多将新罕布什尔州最初200年被保护的陆地增了一

倍（在白山国家森林公园White Mountain National Forest以外）。我们并不只增加大区域的土地保护面积，还试图保证州里的每个独立的镇都有被保护的陆地，这使得每个人都可以拥有它。”

除了钱，基金会提供了董事会的关系和首席执行官的精力和政治智慧。Lew Feldstein在国会作证，组织了工作团队建立保护陆地的最初标准，并经常会见那时的州长John Sununu。结果是一个公共部门-私人部门的合作伙伴关系，成功的保护了价值八千三百三十万的陆地，这是新罕布什尔州以保护为名义的最雄心勃勃的事业之一。

这一努力还改变了基金会可以参与政策的能力。“所有人都欢呼”土地信托的成功，Lew Feldstein说，也包括之前断定基金会不会参与政治的人。他说教训是：“你选择参与的事务。”另一个起很大作用的因素是社区基金会“扎根与州的各个领域”的程度。土地信托工作交给一个私人基金会去做会更加困难。”

需要更多新罕布什尔州慈善基金会参与公共政策的具体故事，可以阅读 Elizabeth Banwell所著的《一个基金会的故事：新罕布什尔州慈善基金会公共政策作出了重大影响(One Foundation's Story: The NH Charitable Foundation Makes a Significant Impact with Public Policy)》，在www.grantcraft.org/advocacyguide的“More on This Subject”的标题下可以找到。

案例研究



大西洋慈善基金会和美国劳工部 发掘老年工人的经济潜力



在2005到2007年间，美国劳工部 为属于地区经济振兴计划的“人才发 展”专项资金选出了39个经济低迷的

社区。大西洋慈善基金会(The Atlantic Philanthropies)关于老龄化的项目探索了提高老年人经济保障的方法，资助者Laura Robbins因此而感兴趣。更仔细地审视劳工部所挑选出的项目，她发现只有一个项目关注老年人。

Robbins看到了一个机会。她和基金会的其他人会见了劳工部代表并询问他们是否感兴趣尝试提高基金会已经资助过的社区的老年人的意识和参与度。

劳工部的代表被说动了，他们同意草拟另一份需求提案书，为专门为老年人提供人才发展的项目提供额外的资金。劳工部为这一计划拨款一千万美元，基金会通过第三方机构，成年人及体验式学习委员会(the Council on Adults and Experiential Learning, CAEL)拨款三千五百万。通过另一个机构，竞争力委员会(the Council on Competitiveness, CAEL)收到了来自基金会的资助从而为劳工部所选出来的社区提供技术支持。

从基金会的角度来说，这个项目并不是没有漏洞的。当劳工部的官员发现他们被限制要求项目只针对那39个社区时努力撞到了钉子，需要项目设计的转变。这时总统治理也发生了改变。“这一过程延迟了六到八个月，这让人沮丧，”Robbins回忆说。“它也为我们的支出和会计流程带来了挑战。当劳工部准备好了的时候，我需要让资助有一定的条件前提。”

基金会及其受助者成年人及体验式学习委员会，比起与政府没有合作关系时对选址也少了控制权。“如果他们找到了好的项目，我们这边的信任感也会大幅提升，”Robbins说。“我们的受助者可以为需求提案书的选择过程提交建议，但他们不是其中的一部分，所以无法保证劳工部可以采纳这样的建议。但是它是尽可能开放的，鉴于联邦机构透明任务的合法性。”到目前为止，Robbins对被透漏的事情很高兴。

“我们觉得已经成功了，因为劳工部已经强调了大龄工作者的重要性并在招聘界有一个更广的通讯列表，其本身就是胜利的。另外，130个地区都为大龄工人申请劳工部的资助深思熟虑过。我们发现申请过这种资助的团体都有所发展，即使他们没有被真正资助到。”

当回忆到她的合作伙伴通过这一合作关系获得了什么时，Robbins指出劳工部可以利用其本身的投资和基金会的资金，并大幅提高了机构内，还有社区内对老年人在经济计划上的重要性的关注度。“干的好的是，”Robbins总结到，“很多以前不考虑老年工作者的社区现在开始考虑老年工作者了。”

案例研究



福特基金会和美国国务院和越南外交部 处理越南橙剂的法律问题



越南战争后的35年，越战期间美国所使用的橙剂和二恶英的危害效果仍然被数百万的越南百姓所感知——这并不为Charles Bailey在其负责运营越南的福特基金会办公室时所了解。他之后发现了事情是多么的敏感——其已经成为了越南和美国政府的一个症结，一方痛苦承受，而另一方予以否认。这样的气氛使得贝利在其就任的最初几年只做出了三笔者在。



然而，这些资助对于越南政府建立信任并建立基金会的信誉度是非常重要的。一笔资助给了越南红十字基金会橙剂伤员基金，当时美国政府对任何给予这种基金会资助的人都不高兴。“这表明我们独立于美国政府是私人基金会，”贝利指出。另一项资助给了卫生部用于科学研究，其与一个加拿大环境研究公司合作，开始通过测量前美国军事基地周围的土壤来识别二恶英对环境的潜在影响：“通过启用一家之前在那里工作过的加拿大公司，它给出的证据可以在国际上立足，让任何人难以辩驳。”这些资助也有给这一问题启发的效果——在这一例子中，通过科学评估帮助人民超越了通常固有的观点。

事情在2005年11月开始有了转机，那时布什总统访问了越南并发表了联合声明承认了如果美国曾帮助清理前军事储备地点的二恶英，美越关系将大幅提高。虽然声明没有谈及二恶英的健康危害，这是第一次这一问题被提到了一个美国有责任处理它的背景高度。这一内容被引入联合声明部分归功于贝利努力安排总统访问的媒体覆盖，促进了其他的政府官员敦促

这一内容被加入联合声明。“这并不意味着所有事情都被解决了，但是这是一个重要的转折点，”贝利记起，“有意思的是这并不牵涉任何资助行为。这仅仅是一次巨大的媒体机遇。”

这一事件促进了贝利和其他为此问题工作的人去接触美国国务院，然后接触越南外交部进行头脑风暴。借助来自美国国务院的资源，工作从一项技术调研开始，并启动清理工作——这是一项越南和美国都开始处理的任务。“美国方面没有钱做这个，”贝利说，“但基金会有的，所以我们资助一系列过程使得二恶英在岘港市的热点几乎成为了历史。”

这里关键的教训，贝利总结，是“当两方想开始合作但是不想合作的更多时，一个私立基金会就可以走过来说‘大家注意了，我们找到大家共同的部分，我们将做的是有利的，有利于所需要的资金提供。我们将提供一些资金，那就让我们努力实现可以庆祝的成果吧。’”

处理好与政府的合作关系

好的合作伙伴关系依靠好的关系。这一点是很明显的，但这并不意味着与政府培养合作伙伴关系是容易的。当资助者们谈及与政府共事时，他们的交谈总是聚焦在保持建设性关系的挑战上来。意外的波折、随意的启动和停止、难以琢磨的官僚机构、和总是存在的（但经常不被承认的）问题的影响、忠诚、和公众的看法可以使资助者迷失方向。

为了帮助坚持下去，资助者建议，建立一个有目标和预期的稳固的基金会，清楚你为什么对合作关系感兴趣，对你的政府合作方的动机和兴趣要现实。这里有更具体的建议。

建立信任

以一个好的态度开始。与政府共事的首要规则是将政府和政府官员的玩世不恭放在一边。“你需要有的心态是政府肯工作，”一位参与过很多合作伙伴关系的资助者说。“很多人看似相信政府着实糟糕，官僚只能是官僚。如果你以这样的心态开始共事，你将走不远。”另一位资助者说，“我始终惊叹在政府工作的人们能力、智慧、善意，以及他们希望使事情更好的真正意愿。”他建议，对政府方将要说的话要认真听，对你的基金会的使命和目标相符合的想法要注意。

在基金会内部得到支持者。管理基金会外的关系，重要的是来自基金会内部的支持和理解。一位社区基金会主席回忆起花了很多年时间劝说其董事会就一个具体问题与州政府合作，但是却没能成功，因为他们觉得这样“风险太大”并且“政治性太强”。但是当他和他们谈起另一个

问题，土地保护时，他们非常热情。

“在我们的情况，土地问题是中立的，在之前反对我们参与公共政策工作的人现在觉得我来作证和与州长就这一问题共事是再自然不过的事情了。”过一段时间，当董事会对与政府的关系更适应了，他们就愿意就更多的问题合作了。

研究潜在合作方的优先重点和记录。

基金会常常知道国家发生的创新情况，可以指引政府对那些有好的榜样的地区多加关注。资助者了解了潜在政府合作方已经做过哪些事情，正在做哪些事情，他们目前的政策是什么是有帮助的，一个资助者警告说，“不要忽视你所工作的领域任何正在发生的改变和创新。”

使坦率成为一种习惯。“坦率些，”另一位资助人建议说，“这使得信任更加长久。我期待坦率，如果我没有得到它，我假设与我打交道的人没有很大的权利或者试图打太极。你可以以一种尊重他人的、非常规的、婉转的坦率的方式，并引起评论。使用幽默！这对于快速打破障碍非常有效。

关注伦理问题。很多人提到了一位资助者提到的“对于伦理法则的高度关注”，包括担心政府官员与资助者间的密切关系可能会因为基金会对政策制定或其出台造成不当影响，全国型基金会的一位官员认为，“有些时候，我们获悉政府官员们认为他们并不被允许接受甚至一杯咖啡”。资助者最好向政府官员询问他们应该遵守的规则以便维持关系、坦率对话。

设定条件

弄清你的目标和期望。和政府合作时，双方都需要清楚地表达各自的目标和期望。某基金会用一封约定信来陈述获取数据和人员的期望。那儿的一个资助者说，“我们开发了一种签署过的谅解备忘录，陈述双方的权利和责任以及工作的产出，包括政府无权篡改他们不同意的研究结果的声明。”另一个基金会的项目官员建议开发一个定义良好的目标日程。还有一个基金会强调检查州同意投资某项目的资金。

“我们努力越过障碍，与双方政党都建立起牢固的关系。”

不管一个基金会对于自己的期望、目标有多明确，有很重要的一点必须承认，和政府合作是高风险的，即便有很明确的目标也不是十拿九稳的。任何计划过程都必须具有弹性。某基金会的一名公共政策协调者这样说：“你只需要稍微说几句，‘如果我参与进来，我是在玩转机会，所以我会尽可能多的覆盖基础，并试着预测所有的可能性，但是我也意识到我所能控制的很有限。’”

达成共识。大多数资助者认为两党合作，甚至是更好的无党派应该是他们与政府合作中努力的一部分。“我们努力越过障碍，与双方政党都建立起牢固的关系。”一位资助者解释道，“我们还和智囊团的人员合作，他们不一定同意我们的计划或价值观，那是因为我们看到了我们能够合作的其他领域。我认为这非常重要。如果是两党体制，而且如果你把所有的赌注都压在一个政党上，这是十分愚蠢的。”另一位资助者表示赞同：“基金会必须有一份我们努力越过障碍的记录，无论谁掌权或有能力推进日程，我们该如何以一种务实的

方式工作。”

拓宽你的基础。一些资助者强调接触其他利益相关者的智慧以加大工作的影响——并且尽管有障碍也要使其继续。有人回忆他的基金会支持一个有远见的儿童福利示范项目：“它是同类项目中的第一个，结果表明它很难实现——至少用他们以前的方式做的话。我们知道这个项目很重要，所以除了和联邦机构、州机构人员合作外，我们还给予国家理事联合会和其他团体资金以便在他们的年度会议上展开专门小组，这样他们的成员就可以得知这个项目。”

一个在国外工作的资助者建议，“把一组人聚到一块，包括你知道的对于该设想或革新很有兴趣的人，共同参加一个对话或会议或其他形式，在那里你们可以有一些怀疑者。”一位投资者说他的基金会有时会给与不与基金会共享改革日程的组织少量资金，“为了发展稳固地位，即便资金数量不多”，并在更长期的日程上建立关系。

把政府当作一个系统来对待。有效地和政府合作取决于建立一个认识，即基金会并不是只和一个机构合作而是和一系列的利益相关者合作。在教育领域工作的一位资助者说她刚开始时“不能完全理解这点”，所以她“和主管密切合作比其他人更要密切，或者只和教师联盟合作。”她现在已经学会在关键项目中吸引更多成员。

有经验的资助者还谈到了不仅要接触个体的出色人才，还要接触更广泛的政府人员。这对于在超过一个政府部门（立法者，执行官员以及审

判员)

或者来自不同的政府机构间定位合作伙伴是有帮助的。加利福尼亚的一位资助者谈到了建立行政团队，由机构里致力于儿童福利的副主管们组成，但他们通常没有机会一起讨论或解决问题。她说，“把高层人员聚到一会，那些人能说‘等等，也许我们可以换个做法。’”，这是很有价值的。

保持良好的关系

愿意妥协。政府合作伙伴在决定做什么以及他们行动的意愿时，经常把有竞争性的利益，包括后勤和政治因素纳入。一个基金会可能需要妥协，在这些限制内运行。比如，在一个州里描述一个大型的合作项目，资助者至少在一开始会说基金会认为集中在8个郡工作很重要。政府反对，认为从政治角度，把这个倡议扩展到整个州很重要。基金会回应道，在整个州实行计划的提议远超过了州能够在分配时间内完成任务的能力，并且，预算的资源不足以在整个州的每个郡实行计划。资助者和政府人员就双方共同拓展时间框架和增加财政资助展开了谈判。

让政府掌握日程。不完全掌握改革日程的政府官员不能确保策略按时良好实行。如果日程表被认为是基金会强加给政府的，那对抗的可能性会很大。一位资助者提醒道，碰到这种情况，就是“不堪一击、不可能赢的。”另一个资助者提到，“让人看上去好看些总是有好处的。因此无论你越能提供支持让政府工作人员更好地开展工作了解情况越好。”

一些基金会选择扮演低调、幕后的角色，他们更偏好知道结果，而不是谁得到功劳的。一位有着和州立法机关合作经历的基金会主席对于为何让公共官员得到赞扬很重要这个观点提供了一个视角：“你角色扮演得越准确，公共官员越有可能询问你是谁，因为你不在那一阵营，他们却在。他们不愿意看到某个基金会因为某工作得到表扬。而且他们是对的。”“谦虚是关键，”另一位投资者解释道：“一个基金会必须适应这样的角色，在大多数工作中，很少或根本没有公众议论。对于基金会官员而言，大肆宣扬他们的角色是没有用的，也不合适。”

接受你的合作伙伴。“他们在政坛上说的，”一位资助者说，“是你必须准备好‘接受你的合作伙伴’因为当出现挑战时——而且它们一定会出现——你必须知道谁是你的伙伴，并且确认你处在事情如何发展的联盟中、协议中。最重要的是，合作团队中的每个人都必须预先清楚他们的名字和声誉、品牌在团队中发挥什么作用。”

成为准确、相关信息的来源。一位曾在东南亚工作的资助者说：“如果你准备请政府和你合作，你必须对推荐的东西以及给予他们的信息有信心。有时候，你只有一次机会，尤其是你在向公共官员（他们之后可能会实行它）汇报时。如果你的所作所为让他们难堪，那就是死亡之吻。你必须保证提供给政府的任何东西都是合法的，并且无论是什么事，要能使政府有效推进。”

另一位指出，政策制定者需要的信息形式不一样，“所以你必须

基金会官员大肆宣扬他们的角色既无用也不合适。

与之相协调。”他想起和一位受颁赠者合作时，受赠者解释过，当和立法者提新观点时，“我不能给他们上一堂学术课；我必须会说，‘你想带多少孩子去麦当劳？15个还是30个？’一旦他们发现了问题，我就可以开始谈论技术解决方案。”另一个资助者说，有时候，真正的目标是“简明”，当这个是要要求的时候。“你不能期望人们耐心地听你讲细枝末节；准备好站着，在电梯里讲讲为什么某事是重要的。”

对政治、机密和外交保持敏感。政府官员经常希望事情不被记录或者在会议之后不予公开。此外，政府官员所作的决策不总是只建立在良好信息的基础上，而是考虑到政治现实和可能的结果。理解并且接受这一点的资助者会更成功，因为他们对自己能使多大劲有敏感度。一位项目主管提醒说“你最不应做的事就是破坏让你试图与之建立关系的人的形象。”

对事不对人。就算确立了互信开始进入工作，资助者要时刻记住自己出资人的独特位置，“你常常是人们心目中非爱即恶的形象，或者他们在他们眼里是那种有门路的人，而他们恰恰缺少这种门路。人们很少把你当成个完整的人看，当你与政府的人建立了关系，开始想‘好了，现在可以开诚布公了’。不过多半情况下，不论关系有多紧密，一旦事发，你仍然是可以牺牲的局外人，不过这不是针对你个人的。”另一个资助者观点类似，他认为政府工作人员的手中有许多的牌，在你看来是重大的事在他们眼里只是许多需要照顾的方面之一。

严密监控，仔细记录。任何项

目、资金都应追踪掌握进程，与政府的合作关系也是如此。一位基金会主席认为与政府的合作这一点尤其重要，因为虽然每个政府工作人员勤勉工作力图把项目做好，但因为政府对上千万人负责，工作的要求很高，很容易被细节遮住全局的目光。政府工作人员没有那么多的时间回顾流程，按照基金会的思维方式工作，所以基金会要帮助理顺过程。

一位与政府长期共事的资助者敦促说，“确保每场会议都要做记录，如果会上达成了某些协议，得出了某些结论，确保以书面形式保存下来，周知所有参与者。还有，最好能够让政府里的有权公职人员或机构敲一个章，或退而求其次一个签名，这样显示决定不是局外人做出的。”

绕开雷区

与政府合作时最担心的是什么？以下清单罗列了可能发生的不利情形，工作时应当小心计划、力求避免，当然也要借助些运气。

承诺落空。“合作关系有解体崩塌的风险，或者至少会有些伤痕。”一位资助者如是说，他曾经参与筹划的一项医疗改革计划在四个基金会和州长深入工作之后，不幸在立法部门夭折。由于政治风向的变化或某位董事会合作人的离任，有些合作关系可能脱轨或丧失重要性。有时一个合作伙伴表面上有左右大局的权力但实际却没有。经验丰富的资助者通过观察所谓的“在位领导人的周期”来减小风险。理想状态下，在领导人任期之初提出新方案，然后争取在领导层发生变化前把方案体制化。

权力斗争。任何合作关系都有内部权力的不均衡，对决定权在谁存在争议。一位与基金会有合作的政府官员承认说“在每个谈话中都潜藏着这一点。比如说，曾经有个基金会几乎给我们下了像最后通牒一样的做法。他们承诺支付款项，但当商讨具体细节的时候，部分细节不对他们的胃口，他们就说‘除非你照做，否则我们不给钱。’谈判的时候应当做到力求让各方都舒服。我知道如果他们不是对初始要求做出了一些妥协的话，双方早就分道扬镳了。”

障碍和不灵活性。政府比私营单位要遵守更多法律法规，这可能会在合作关系中设置障碍。因此我们建议资助者要“有耐心”、“把这样的情形看作意料之中”。一位基金会主管说，“实际操作中，在一个每年嘱咐10万美元、延续5年的项目中，第一年基本上只会花掉3000美元，因为在政府部门要开展一件事耗时特别漫长。所以要提前做好第一年有所折减的准备，不要担心花销低于预期。”

针对公共融资的规章制度对个体出资者也是一个挑战。某个前任基金会高管曾说，“政府是公共资金的掌管人，要遵守许多明文规定。所以一旦自称‘灵活’的慈善机构与任何层级的政府（地方的、州的、联邦的）搭上边，就注定要和许多规则打交道。资金的花费比基金会自行裁处时有更多限制。”

不适当性的认识。就算基金会在法律限制的范围活动，仍有时候会让政府认为他们介入了可疑或不道德的活动。一位长期与政府合作的基金会总裁说：“这是真实而现实的问题，因为很多时候，公众对我们做法的认知比法律更麻烦，一定要把人们的认识放在心上，因为对许多人来说那就是事实。”

一位项目主管表达了对政府和基金会“融洽合作”的顾虑。“也许完全合法，理由也充分，但可能看起来不对劲。”另一位资深项目负责人忧虑地说：“构建问题点、咨询专家、做研究、询问背后渠道、询问政客他们需要什么信息，让他们确保信息在某种程度上是可知的。这其中有许多处心积虑的介入，不向过去那样维持一般市场上陌生人交易的距离。似乎，这加强了人们的一种看法，就是如果你有资金有渠道，就有更大的影响力。”

失去独立性。基金会中最广泛的顾虑就是他们可能会失去对政府的批判能力，而历史上，这是慈善组织最重要的角色。

“想要既作个好合作伙伴又大胆批判不是件容易的事，”一位出资人说，“但这正是资助者应当做好准备，在这条敏感线路上游走的题中之义。”另一资助者提醒道“政府官员也许不愿意与大胆批判的基金会共事，造成的结果就是基金会要在批判者和合作者两个角色中做出选择。”

做好功课： 了解政府及其运行模式

公共财政入门

预算与政策优先抉择中心 (www.cbpp.org) 在“政策基础知识”栏目里提供关于州和联邦政府预算程序、税务和政府资助项目的背景报告、在线播放等资源。

国际预算合作 (www.internationalbudget.org) 是它旗下的一个倡导，致力于让世界各国的政府预算更加透明、适应低收入人群的需要，对公众负责。

资助者和政府官员都了解，慈善组织有时对政府的运作非常的无知。并非问题都局限在基金会，政府的运作流程是有些神秘感。一位数十年与政府共事的基金会主席说，“就像《绿野仙踪》里的欧兹国巫师，你只看到一个大脑袋，可能是市长、州长或是总统，但你永远不知道幕后是怎样的，除非把帘子拉开，否则你不知就里。人们对政府的决策是怎样做出、如何利用杠杆力量有许多想象和误解。”问题是，资助者能怎么做呢？

一些资助者说自己或同事曾经有政府工作经验会非常有帮助，“因为这样会更容易理解政府的人员在做些什么，为什么这样做。因为在州政府和联邦政府有时做事情特别复杂、让人操心。”参与方的数量、政府采购的流程、时间表、分立与制衡等等，都要考虑进去。“如果一个资助者不明白这些，当政府方开始抱怨，就很难共事和建立互信了。但如果你曾经做过类似的事，明白对方的语言，这将大有裨益。”

没有政府工作经验的人就要花时间在正式和非正式的缔结人际网上了，结识一些知道游戏规则的人。一位资助者曾多年致力于公立教育，与全国局外的倡导者从事教师政策的工作，回忆他首次触及一个州政府复杂的关系：“人们带我穿过大厅，然后我们与议员和幕僚们坐下，他们向我解释体制是如何运作的，”他看到的一切“既有趣又惊奇，”这个经历让他日后遇到了有关程序和政府决策的问题，有了人可以咨询。

出资人缺乏认识，这一点在他们带着点子到政府遭冷遇时就体现出

来了。“资助者遇到政府官员告诉他们‘点子很好，但成本过高行不通’或‘没有把人力资源和劳动力管理的问题考虑进去’，”一位基金会主席说，“这些因素对政府很重要，但基金会带着点子来的时候并没有考虑进去。任何有关承包、采购、分配拨款等问题我们都视为官僚主义，但那却是政府工作的核心。”

把点子带给政府之前，有经验的出资者说，会和慈善机构、与政府合作的受助者以及其他可以在搞清楚政策改变的实际含义上提供帮助的同事们一起彻底调查他们。“我们需要知道，如何用政府的建设方式去建造政府最终会采用的方案。”一位经常为市政府设计及测试新方案的资助者这么说，“我们需要明白税收政策并根据资本和花费做出预算。我们还需要非常具体地了解政府运作对公共雇员的限制——雇用，解聘，升职和工资，事实上行政部门对工作有着特殊的定义。”

想要了解这些情况的资助者常常有产生一种想法，就是用关于政府运作某一部分的专业知识来和承让人进行紧密合作，例如司法、住房、环境或者校园的修建。许多非营利性机构至少可以从政府部门获得了一部分的资金，所以她们非常关注筹资机会、预算限制和项目实施的实用性。一位市政府官员指出，“许多非营利性机构部门都与政府部门有关系，他们了解预算并且跟进最新进度，但是大多数机构并非如此。”

资助者也和与他们类似的组织、区域协会和资金董事会协商资源，了解公共部门方案的复杂性，时刻掌握政府在某一领域或地区变化。

慈善联络员：一种值得鼓励的趋势？

近年来，一些市、州和联邦各级政府机构正式建立了与慈善事业的联络。这些联络员的目的是刺激资金的伙伴关系以及基金会和政府之间的合作。

以密歇根州为例，基金会联络办公室受到了州政府的积极支持，联络员是由出资者共同板和州长共同任命的。同时，州政府还提供了办公场所、所需用品和设备，以及最重要的访问权限。密歇根州的出资者定期与联络员联系，交流与政府合作的想法，之后联络员就将政府优先联系的合适机构反馈给他们。政府人员把想法告诉联络员，他们可以从资金支持中获利，并且由资助者引出进一步的讨论。一位慈善研究员指出，“该机构的主要职能是为了社会变革中的产生利益，从而促进包括政府合作伙伴，潜在的资助者，以及其他合作伙伴之间的联络。”

这只是多个类似努力的其中之一。例如，新墨西哥州在副州长办公室建立了一个慈善机构并且由当地社区基金会提供办公场所。在新泽西州的纽瓦克，慈善联络工程与市长通过经纪伙伴关系，“利用慈善对城市的影响来提高纽瓦克市民的生活”。

一个企业基金会行政人员把这些发展视为“明智”的举措，因为联络处可以帮助我们找到我们所需要的政府人员进行交涉。一个有效率的联络处知道政府部门中有进取心的人会成为好的联络员。该联络角色就相当于保险政策对于我们什么能做和不能做到起到干扰作用。它是一个最好的解决问题或将问题转化为实践的地方。

然而，有些人担心联络处可能成为看门人，只为那些有钱有势的人提供便利，而把其他人拒之门外。

“这些会议的参与者把他们的目标视为值得称赞的，但是其他人可能会觉得这只是另外一个关门的过程，通过会议把更多的大众排除在外。”一位评论员这样说道。一个中型基金会的行政官员同意这种观点，并觉得一扇门更加合理，由经纪人决定如何筹资，如何降低风险，以及慈善机构和政府应该做点什么。“删选过滤并不是对所有人都有好处。但至少联络员的确了解两边的情况，可以很好的促进进行谈判和信息的传达，使得两边能在问题上达成一致。这是慈善事业的支柱。”

政府合作方希望资助者了解的

Grantcraft网站的大多数注册用户都是基金会的员工，但是我們也有数以千计的浏览者从事其他行业的工作，例如：非营利性组织成员、慈善机构顾问、学者、基金会董事，以及政府官员等。通过这个渠道，我们采用了网上调查问卷的形式向他们征求建议，包括那些已经参与到基金会合作项目中来的政府官员。为了能够促进合作成功，这是一份简短的清单，上面列举了他们希望资助者记住的事宜。

- **由于法定程序的原因，政府的办事效率会有些慢。**最突出的情况是，政府官员们指出基金会与政府机构在时间的预期问题上有着截然不同的认识。“要知道政府倾向于稳妥地办事方式，”一位官员说，“基金会和非营利性组织不需要整天承受来自外界的压力以及处理公关事务。”一些人认为政府的办事效率低下而辩解，需要提醒资助者知道的是“政府对所有纳税人的回答是，处理事务的过程可以是缓慢的，但是总的来说这是出于长远的考虑。”有人指出，“非常小的体制的改变可以在一年内实现——这样的变化可以发生在任何地方，尤其是政府机构。长期的合作是实现不断改进的唯一方法。”

然而一位当地的官员却主张资助者不该一味地对于政府内部的官僚主义作风忍气吞声。“如果慈善机构承若提供帮助并且需要立刻的行动，当地政府理应加快他们的办事速度以促进支援行动的尽快达成。”

- **在文化差异间架起桥梁，建立良好的人际关系。**许多政府发言人强调个人在建立合作关系时的重要性——了解政府、熟悉政府官员并且了解基金会是如何运作的。“我所知的在两个领域工作的最重要的事”一位曾经是资助者的政府政策决策者说，“就是合作者互相之间必须足够熟悉，以至于理解彼此的语言、文化和动机。”需要注意的是另有人说：“政府代理部门就像是另一个由人员运作的组织，一切人员关系都关乎成败。举行一次会议、共进一顿午餐、以宽广的心态谈论一切可能存在的机遇、并且彼此寻找互相的优点和面临的挑战。”从一份官方报告中可以看出，当基金会的官员参与进入到政府委员会成员、陪审团和政府代理机构顾问事务中去时，良好的合

作关系已经得到了发扬。我鼓励这样的合作关系越深入越好。

- **利用可靠的与政府官员相关的信息和数据资源。**其他类别的建议集中在培养了解与政府官员相关的知识方面。关注负责公共项目的官员在完成他们的工作时所使用的指导意见并且关注他们受信赖的原因。一位政府官员建议，无论这些项目是有关学生教育，医疗保险或是一些其他的项目，“一旦这个项目与以上这些领域有所关联，就存在更宽广的合作空间，提供这些信息并不会对你达成原有目标产生不利影响。”“在运用政府数据资源上变得专业，”另一个人说：“CENSUS、CDC和其他的联邦基金项目包含丰富的信息可以用来帮助达成合作项目。”
- **承认且感谢政府合作方的参与。**一些政府发言人说，巧妙地承认政府官员做出的努力，资助者能够加强彼此的合作关系、增加机会就能确立改变，并且为将来的合作打下基础。一位官员说，要记住的是即使当你正策划一起合作项目，“合作所产生的优势需要被认可、评估、报告并且为达成长期合作机会提供参考。”还有人建议，当与政府机构一起工作时，制定一个规定“以奖励和感谢每一个参与其中的人，无论他们做出的贡献大小与否”。
- **政府尊重并支持慈善机构的独立性。**一些政府官员指出独立性是使慈善机构对于公共项目合作者具有价值的一个重要的方面。“要清楚知道各政党之间的斗争，”一位政府官员这么说。然而其他人则主张资助者“保持独立性——在不违背原则的前提下保持独立”。“做一个有建设性的评判者，”一位富有经验的合作者建议。他同时主张同样重要的是“倾听、提出问题、并调查政府所优先考虑的事务，但是要避免触犯政策制定者的权威。”“做你自己，政府羡慕你的自主权，同时其对于政府机构来说是有价值的。基金会投资者拥有政治家所没有的尝试投资、学习和失败的权利。当成为真正的合作伙伴时，大多数投资者都是具有价值的，他们乐意提供建议并且一起承担盈利和失败风险，他们很少盲从于政府机构。”

使用本手册的方法

与政府部门合作并不是一个人或一个基金会能单独做到的。除了鼓励其他人阅读该手册之外，你如何告诉你的同事，董事会成员以及政府官员，合作是有意义的？

- **想想你自己的过去。**回顾过去基金会和政府有合作关系的项目，与相关的机构进行面谈。以前是如何成功的？这是否有帮助？从中了解了什么，那些机构是如何被说服加入基金会的实施方案中的？邀请资深的职员和董事会成员，向他们反应以前没有和政府部门合作的项目。以前的项目如果和政府慈善建立合作关系，是否可以让这些项目变得更好或是更糟？
- **聚焦你想要的结果。**我们的一个同事说，“你这样做（与政府部门合作），是因为这能促进你目标的达成。这和你的使命息息相关。”看看你现有的项目，邀请现有的受助者、同事、或者董事会成员，让他们想想如果政府也有着相同的目标，那项目会怎么样。这是不是可以想象的？寻找潜在的政府部门合作人的第一步应该是什么？
- **一起差旅。**基金会邀请各个部门的成员，一起学习如何创新以及了解在某一领域或社会所存在的问题。实地考察、会议、甚至是午餐时间的讨论会都是创造的机会，让你从其他同事那儿了解更多，确定你接下来要走的路。显然，在这些情况下，最重要的是遵守规则和制度，并且留意政府官员所需的食物和旅行开支。

如何磨练出你和政府部门合作的能力？手册提供了很多建议，教你学会如何与政府部门一起工作，如何去建立和政府官员的良好关系。这里有一些档案中附加的，也是我们最常用的技巧。

- **模仿别人。**看看你所在地区的组织，相似的团体或者是基金会董事会，找出基金会以前在不同时期与政府合作的项目，吸取更多和你相似领域及社会团体的经验。
- **了解熟悉。**当拜访有你的受助者所在的社区时，特别注意把自己介绍给当地的官员，并了解他们的想法。参加当地的资助者组织论坛和基金会董事会举办的“基金会在山上(Foundations on the Hill)”年会，结识国家政府机构的官员。
- **海纳百川。**参加政府人员和官员参加的会议，听他们是如何说，了解他们的想法，找出什么对他们来说是最重要的。

致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本指南奉献时间、才华和观点的人们。

Martin Abregu	Steve Lawry	The Jennifer Altman	Office of Foundation
Karen Aldridge-Eason	Michael Lerner	Foundation	Liaison, State of
Charles Bailey	Michael Lipsky	The Atlantic Philanthropies	Michigan
Susan Broman	Terry Mazany	California Wellness	Rasmuson Foundation
Don Chen	Mary McDonald	Foundation	Steelcase Foundation
Bob Crane	Rick McGahey	Carnegie Corporation of	Laurie M. Tisch
Michelle Depass	Gail Nayowith	New York	Illumination Fund
Michael Edwards	Stephanie Powers	Annie E. Casey Foundation	Vander Ark/Ratcliff
Kathleen Feely	Rip Rapson	Chicago Community Trust	Z. Smith Reynolds
Lew Feldstein	Daniel Rader	Council on Foundations	Foundation
Nancy Feller	Laura Robbins	Demos	
Chester Finn	Patricia L. Rosenfield	Ford Foundation	
Fred Frelow	Tom Ross	Thomas B. Fordham	
Linda Gibbs	Sophia Sa	Foundation	
Barbara Gombach	William Schambra	Bill and Melinda Gates	
Ruth Holton-Hodson	Suzanne Siskel	Foundation	
Paul Jellinek	Steve Solnick	Hudson Institute	
Andrea Johnson	Tom Vander Ark	Isaacs/Jellinek	
Diane Kaplan		Kresge Foundation	
Kilolo Kijakzi		New Hampshire Charitable	
Gara LaMarche		Foundation	
Michael Laracy		New York City Health and	
		Human Services	

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