BSR | 慈源 CiYUAN 倍能中心 CBAC COHD SRI SOCIAL RESOURCES INSTITUTE

中国基金会发展指导手册

Chinese Foundation Development Handbook

关于非公募基金会设立和管理的全面实用指南

A Practical Guide to the Establishment and Management of a Private Foundation

中国基金会发展指导手册

Chinese Foundation Development Handbook

关于非公募基金会设立和管理的全面实用指南

A Practical Guide to the Establishment and Management of a Private Foundation

商务社会责任国际协会
倍能公益组织能力建设与评估中心
中国农业大学人文与发展学院
社会资源研究所

2011年11月

参与编写本手册的机构介绍：

BSR-CiYuan:

商务社会责任国际协会成立于1992年，是企业社会责任领域规模最大、专业化程度最高的国际机构。通过咨询顾问服务、前瞻性研究与开发、行业协作与沟通，BSR为遍布 全球的250家会员企业与机构提供CSR专业服务，并致力于开发企业可持续发展战略及解决方案。

BSR的慈源项目(中国公益慈善孵化器)为期三年，通过搭建创新型的跨部门合作平台以提升中国社会投资的价值。借助国内外权威专家的指导，慈源项目将着力提升中国基金会和NGO的专业能力，使其成为企业长期可信赖的合作伙伴，并且最终实现企业公益和商业战略相互结合，激励创新与合作。

CBAC:

倍能公益组织能力建设与评估中心（简称倍能中心）的前身是美国非营利组织Pact的中国代表处。2005年初正式注册为中国本土机构——倍能中心。倍能中心作为一个专业性能力建设服务机构，一直致力于中国草根NGO的组织能力建设。7年来在全国各地进行了近百次各类培训与评估活动，为几百个国际国内的非营利组织提供了组织能力建设服务。到2010年底，倍能中心已经开展过大约300次的各类培训、评估和组织发展辅导等活动，直接参与倍能活动的机构大约有1500多家，受益人数约20000人次。

COHD:

中国农业大学人文与发展学院成立于2002年，是在原人文社会科学学院与农村发展学院等院系基础上组建的。中国农业大学人文与发展学院建院宗旨是建立为中国农村发展服务的、具有国际视野和影响的、以农村发展为主题的应用社会科学研究与高等教育体系。学院立足于解决中国农业、农民和农村问题的实际需要，积极借鉴国际相关机构的发展经验；与时俱进，致力于有中国特色的农村发展领域的社会科学理论探索与创新和人才培养。学院倡导学科之间的融合、交叉与创新，倡导深入基层，理论与实践相结合，同时也致力于通过研究和人才培养，将中国的发展经验国际化。人文与发展学院目前已形成教育、研究、培训和咨询为一体的综合性功能体系，有着广泛的国际交流、长期的对外合作和巨大的社会影响。

SRI:

社会资源研究所（简称SRI），即永续动力（北京）咨询有限公司，创立于2008年4月，是一家聚焦可持续发展的专业机构、战略咨询机构和知识分享平台。我们提供研究、评估、咨询和分享服务，为可持续发展的战略、管理、组织和项目提供决策支持，与政府、企业和非营利组织一起共同应对经济、社会和环境挑战，推动可持续发展在中国的实现。

用户指南

本手册共分为17个章节，内容涵盖从建立基金会到评估社会影响等基金会运作的方方面面。本手册按照基金会发展不同阶段的顺序编写，但并无章节之间的事先假设，读者可以直接阅读感兴趣的部分。

每个章节都是按照类似的格式编辑：

- 总述：章节主题介绍（每章最上面的红色文本框）
- 描述：对章节主题的总体描述
- 作用：基金会应用章节内容的方法
- 附件：实践工具例如能够在运营中使用的表格或图表

在每个章节中都有名人语录、案例分享、提示建议、参考内容以及推荐工具等内容，为读者提供各类重要的信息。我们用了不同的标志来区分这些内容：

名人语录：摘录非公募基金会领域内知名人士的一些语录。

参考内容：引导读者在手册其他章节中找到相关信息。

案例分享：针对一些非公募基金会曾遭遇到的问题，分享他们解决该问题的有效方法，以及剖析该经验如何为其他基金会所用。

提示建议： 提示建议为读者提供在面对一些特定挑战或考虑一些问题时的相关建议。

文中也加入了很多网络链接，以帮助读者更便捷地通过网络版手册获取外部资源。

鸣谢

在本手册编写过程中，以下中国公益慈善领域中的领军人士为我们提供了非常有价值的建议，BSR表示衷心的感谢：裴彬，李劲，徐永光，何道峰，甘东宇。

我们感谢来自以下机构参与手册编写和设计制作的工作者们：

商务社会责任国际协会：
贡力，Brooke Avory，Adam Lane，
沈雅婷，王晓书，解一路，张颖，何倩君，王瑶

倍能组织能力建设与评估中心：
张菊芳，陈慧娟，李宏伟，韩满荣，邢瀚丁，高嵩，张俊娜，陈宏乐

中国农业大学人文与发展学院：
董强，赵丽霞，张莹莹

社会资源研究所：
李志艳，张峻玮

北京惠泽人咨询服务中心：
翟雁

目录

前言 …… 11

第一章 愿景、使命、价值观 …… 13

第二章 基金会的创立 …… 25

第三章 治理 …… 61

第四章 战略规划 …… 75

第五章 活动领域 …… 89

第六章 项目管理 …… 107

第七章 组织架构、管理体系与行政管理 …… 135

第八章 财务管理 …… 145

第九章 资金来源 …… 171

第十章 资产管理 …… 183

第十一章 监测与评估 …… 193

第十二章 人力资源管理，组织文化和团队建设 …… 205

第十三章 志愿者管理 …… 237

第十四章 信息披露 …… 259

第十五章 引领社会价值趋向与倡导 …… 275

第十六章 合作和公共关系 …… 287

第十七章 投资社会回报分析（SROI） …… 301

前言

与其他国家相比，中国基金会的发展历史较短，但是发展非常迅速。在过去的30年中，基金会从上世纪80年代的140家增长到 2011年的2094家 。

2004年出台的《基金会管理条例》为基金会的迅速发展拉开了序幕。该条例为非公募基金会的成立制定了明确的程序和要求，并且为基金会在治理、募款、捐赠以及受益方权利方面提供了清晰的说明，同时也提供了一套基金会搭建和运营的准则。作为一个清晰完善的政策工具，《基金会管理条例》激励了非公募基金会在中国的发展。

仅仅过了7年，中国的基金会特别是非公募基金会，已经开始在中国非盈利机构领域中产生一定的影响力，未来，随着逐渐发展成熟，它们将成为极为重要和关键的机构。然而，尽管它们在规模、数量和重要性上发展迅速，同时它们也面临着许多机遇和挑战，这些机遇包括：

- 提供项目资金和实施方面的支持，解决中国目前紧迫面临的社会和环境问题；
- 充分有效地利用捐赠方的多种资源——包括成功企业家所成立的公司资源；
- 通过支持合作伙伴，如：向NGO和服务社区的机构提供支持等，帮助建立更加强大的非盈利机构领域。

对于大部分已经成立的基金会来说，抓住这些机遇和成为领域龙头能让它们少走很多的弯路。然而那些计划或刚刚成立的中国基金会仍然面临诸多挑战，例如：

- 繁琐、冗长的登记程序；
- 基金会的使命和创立者的期望与作用之间的平衡；
- 吸引并保留专业人才的能力；
- 在项目管理、效果评估以及财务和金融管理方面专业技能不足；
- 缺少本土化的实践资源和案例。

为帮助中国非公募基金会更好地战胜这些挑战，BSR慈源项目与倍能组织能力建设和评估中心、中国农业大学和社会资源研究所合作撰写了这份手册。

这份手册可视为“指南”，能帮助个人和公司更好地了解成立非公募基金会的基本原则和运作基金会的一些基本要素，例如制定战略和机构使命、治理实践、包括有效利用志愿者在内的人力资源管理等等。

本手册也为更成熟的基金会或其他非盈利机构提供了实践应用方面的参考。
这份手册是集合案例研究和资源指导中国基金会发展的一个开端，我们希望基金会领域内的各位成员能持续为这份指南提供自己的意见和经验，以使这份手册更加实用和完善。

贡力
北京总监
BSR 商务社会责任国际协会

第一章: 愿景、使命、价值观

愿景、使命、价值观

基金会成立伊始，首先应该形成愿景、使命、价值观。愿景、使命、价值观对于基金会的战略规划、日常工作具有重要的指导作用。随着基金会的发展，愿景、使命和价值观需要定期进行调整。

本章主要讲述了建立愿景、使命、价值观的方法、流程，并针对使命如何指导日常工作的常见问题给出了参考案例。

本章目录

一、描述 16

二、作用 16

三、如何建立愿景、使命、价值观 18

1. 建立愿景、使命、价值观 18

1.1 提炼机构的价值观 18

1.2 形成愿景 18

1.3 形成使命 18

2. 愿景、使命、价值观的调整 20

附件： 21

附件1：罗克奇价值观调查 21

参考资料： 22

一、描述

基金会被认为是“社会发动机”、“社会创新启动者”、“社会解决方案提供者”、“社会行动实践者”、“社会资源整合者”、“社会伙伴倡导者”以及“社会成效的管理者”，全世界对于基金会的定位和作用虽然没有一个完全统一的定义，但对于基金会在社会发展中的作用却是高度认同的。

> **“公益基金会是一种非政府、非营利的组织，拥有自己的资本金，由自己的受托人或理事负责管理，其设立的目的是维护或资助服务于公共福利的社会、教育、慈善、宗教或其他类似的活动。**
>
> **——弗兰克.埃默森.安德鲁斯”**

为了发挥基金会的社会作用和实现基金会的近期和长期目标，愿景、使命和价值观的确定为此奠定了根基。

愿景

愿景描述的是一个基金会的长期目标。代表着该基金会成员对未来的设想，以及基金会希望达到的终极目的。

> **“愿景阐述了在我们成功之时世界将会是什么样的。**
>
> **—— 加里 J 斯特恩”**

使命

使命描绘的是基金会的目标、存在的理由以及组织如何实现其远大愿景的途径。

> **“我们为什么做，做什么；组织存在的理由和目标是什么？也就是说，我们想要别人记住我们什么。**
>
> **—— 彼得 德鲁克”**

价值观

价值观代表着组织的核心原则，包括文化、成员最关心的问题以及他们在组织中的实际作用。它反映出组织关于正确和错误、好与坏、可取与不可取的看法，它是组织的基本信仰，是构成使命、愿景和一切活动的理由。

二、作用

基金会在成立之初，会有自己的理念，有的会形成自己的愿景、使命、价值观。这些内容或许形成了清晰的文字，或许没有，但它是基金会后续开展工作的基础。组织的战略和未来的工作都是围绕着组织的愿景、使命而展开的。

愿景可以帮助组织成员了解我们将要走向哪里：

- 将组织的全体成员团结在一个共同的、一致的战略方向上；
- 代表组织的一个更广范意义的长期目标。

使命阐述了我们将如何走向愿景，它界定了我们为什么要做我们想做的事情。

- **界限作用**：
  使命将界定组织的业务范围，如基金会受助人群、资助方式、服务区域等;

- **激励作用**：
  凝聚理事会、员工、志愿者、捐赠人，激励大家为同一目标努力，减少纷争，使决策具有清楚的依据；

- **评估作用**：
  是否遵循使命、多大程度实现了使命，是组织是否成功的标准。

下图体现了愿景、使命对组织日常工作发挥指导作用的期限：

价值观的作用为：

- 成为员工在组织内协力工作的准则，帮助组织克服困难和进行优先性选择的纲领性方向;
- 指导制定组织的愿景和使命，这个过程就是建设团队精神的过程，也是不断完善组织的价值观的过程;
- 团队的价值观是集体共同行动的依据，从事社会服务活动的理念指导，以及通过基金会的具体行动为社会做出贡献的精神力量。

三、如何建立愿景、使命、价值观

1. 建立愿景,使命,价值观

价值观是形成组织愿景、使命的基础。因此，首先需要提炼组织的共同价值观，之后大家展望并形成共同的愿景，在共同的价值观和愿景的基础上，再制定机构的使命。

非常重要的一点是基金会在建立和形成自己的愿景、使命和价值观的过程中，出资人和理事会成员的观点起到了至关重要的作用。

1.1 提炼机构的价值观

第一步：全体员工分享各自的生命故事

生命故事是讲述一个人到目前为止的主要成长脉络、主要经历。在生命故事的讲述过程中，尤其是一个人面临选择的时候，可以反映出他的价值观。生命故事的讲述，既是一个人梳理自己价值观的过程，也是其他伙伴了解讲述者价值观的过程。

第二步：提炼成员各自的价值观

每位分享者提炼出自己的价值观，并将这些价值观所包含的意义与其他成员分享。价值观的描述通常可以作为面临重大选择时内心的依据，是一个人生命的意义，以及为人处世的态度。在进行价值观梳理时，可以参考罗克奇价值观调查，来帮助团队成员梳理自己的价值观，并寻找共同价值观。

在一个基金会中，创始人和主要捐赠方的价值观常常会很深地影响机构价值观的形成。当基金会在为受助方提供帮助的同时，基金会的价值观也会影响受益人的价值观。同时，一个基金会价值观的形成是一个逐步完善的过程。

罗克奇价值观调查的具体内容可参见附件1。

第三步：寻找大家共同的价值观，提炼并形成机构的价值观。

在这个环节里，注重达成共识的过程。提炼共同价值观的过程，要确保每位成员清晰理解价值观描述的文字背后所包括的内涵。比如，北京光华慈善基金会的价值观是：“让我去爱而不为感戴；让我去做而不为赏赐；让我尽力而不为纪念；让我受苦而不为关注”。

1.2 形成愿景

愿景的形成也分为3个步骤：

第一步：全体员工分享各自的梦想。

鼓励员工畅想对于未来社会理想情景的梦想，即你希望未来的社会变成什么样。

第二步：讨论形成共同的梦想。

讨论大家共同的梦想。只有自愿形成的共同梦想才能作为共同的方向感召团队一起去努力。

第三步：按照愿景的要素，全体成员共同完成愿景陈述。
比如，北京市西部阳光农村发展基金会的愿景是：“每个孩子都有公平的受教育机会；每个家庭都有改善生活的可能；每个社区都有自我发展的动力”。下述原则可能有助于进行有效的愿景陈述：

- 描述一个更好的、有意义的、理想的未来情形；
- 易于掌握和理解；
- 有助于对组织未来发展方向做出决策；
- 能抓住人们的情感和注意力，人们一读到或听到它就能够被打动；
- 让员工清楚地理解在这个团体中如何实现个人目标；
- 在困难时期，也可为员工提供动力；
- 是可达成的，同时又具有挑战性和紧迫感，不再有过多的安逸感。

1.3 形成使命

一个成功的使命，需要体现三个要素[1]：

- 机会；
- 核心竞争力；
- 我们的奉献。

制定使命的步骤：
使命的确定，要以需求调研为依据。

第一步：我们是谁？（基金会的名称和性质）
第二步：我们的主要受益人是谁？为了让组织取得成效，我们必须满足谁的需求？区分主要受益人和其他相关方。

- **主要受益人**：通过我们的工作，谁的生活得到改变;
- **其他相关方**：是对使命的推进有一定的兴趣和作用。他们有说“是”或“否”的选择。如，捐资人、志愿者、合作伙伴、员工等。

第三步：受益人的需求和愿望是什么？何时、何地、何种方式提供服务？

> **人们往往非常确信他们做的事情是正确的，从而对自己的事情非常投入和执着，以至于最后发现机构是为了其自身的目的而存在。那这只是一个官僚机构。他们询问的问题不是“我们做的事情是否为受益人带来了价值？”这样不仅影响绩效，也破坏了愿景和付出的努力。**
>
> **——彼得 德鲁克**

第四步：我们如何做?（体现基金会的独特性）：尤其要让基金会和其他同类机构有所不同，突出基金会的强项。

第五步：我们的近期目标是什么?（10年左右）：确立近期目标是为了让基金会对长远远景的实现有了阶段性的里程碑；同时也有助于基金会在发展了一个阶段后，定期对自己的使命进行调整或修订，以使基金会的工作能够适应并跟随外界环境的变化，以及及时满足受益人已经改变了的需求。

发起人的理念对于基金会愿景使命通常具有关键影响。发起人成立基金会的动机、理想通常称为基金会成立时的愿景和使命。随着机构不断发展，发起人的角色变化也会有变化，如发起人离开执行层，或退出机构等，但发起人角色变化不应该对机构使命形成很大影响，让使命改变。

2. 愿景、使命、价值观的调整

随着基金会的发展和内外部环境的变化，愿景使命价值观需要适当的调整完善。这种变化有赖于全体成员的共同参与。

愿景、使命、价值观的调整原因通常包括：

- 政策、环境有较大变化；
- 目标受益人的需求有很大改变。

愿景、使命、价值观调整时应注意的要点：

因为愿景、使命、价值观的指导作用，它们的调整会对机构的战略和运行产生重大的影响。因此，调整中要注意以下几点：

- 在调整之前要深思熟虑，做好评估，是否到了不调整就会阻碍机构的发展的程度。

- 调整的过程中应尽量全员参与。或许有人最终不能认同这一调整，但至少确保他们了解调整的原因和过程。
- 如果涉及人员调整，务必和相关人员做好沟通，考虑人员的安顿。

有时候，基金会虽然有使命陈述，但是不是所有员工对于它都能理解，并能用使命来指导现实工作。有的基金会是使命优先的，在确定使命之前，会进行需求调研，以便更准确地界定基金会的核心竞争力和机会。制定使命的过程中，也是全员参与的，以此确保每个人都理解使命是怎样形成的，以及使命描述背后的含义。同时，每隔一段时间，有的是两年，会对基金会的使命和取得的成果进行评估，以衡量取得的成果是否有助于使命的实现，也会衡量使命是否需要调整。”

附件 ：

附件1：罗克奇价值观调查[2]

这一调查包括两种价值观类型，每种类型有18个具体项目。类型一称为终极价值观，指理想的终极存在状态。是个体通过一生要去实现的目标。第二种类型成为工具价值观，指道德或能力，个体更偏好的行为模式或实现终极价值观的手段。见下表：

终极价值观	工具价值观
舒适的生活 （富足的生活）	雄心勃勃（辛勤工作、奋发向上）
振奋的生活（刺激的、积极的生活）	心胸开阔 （开放）
成就感（持续的贡献）	能干（有能力、有效率）
和平的世界（没有冲突和战争）	欢乐（轻松愉快）
美丽的世界（艺术和自然的美）	清洁（卫生，整洁）
平等（兄弟情谊，机会均等）	勇敢（坚持自己的信仰）
家庭安全（照顾自己所爱的人）	宽容（谅解他人）
自由（独立、自主的选择）	助人为乐（为他人的福利工作）
幸福（满足）	正直（真挚、诚实）
内在和谐（没有内心冲突）	富于想象（大胆、有创造性）
熟悉的爱 （性和精神上的亲密）	独立（自力更生、自给自足）
国家的安全（免遭攻击）	智慧（有知识，善思考）
快乐（快乐的、休闲的生活）	符合逻辑（理性的）
救世（救世的、永恒的生活）	博爱（温情的、温柔的）
自尊（自重）	顺从（有责任感、尊重的）
社会承认（尊重、赞赏）	礼貌（有礼的、性情好）
真挚的友谊（亲密关系）	负责（可靠的）
睿智（对生活有成熟的理解）	自我控制（自律的、约束的）

使用方法：

- 按照自己认为的重要程度，每个人分别从终极价值观和工具价值观中排出前5个选项。
- 比较并讨论共识最多的选项，各自对它的理解。

1.《从使命到成果—自我评估工具》，彼得 德鲁克管理学院

2. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge，《组织行为学》

第二章: 基金会的创立

基金会的创立

基金会的建立是基金会愿景、使命、价值观引领项目开展的基础。建立基金会需要对建立的目的、政策、法律环境及运作类型等因素进行分析。随着对政策和运作类型的清晰，基金会履行国家规定的法律程序得以注册成立。

本章主要讲述了基金会建立需要考虑的因素，以及建立的政策规定、流程、方法，并针对日常工作的常见问题给出案例参考。

本章目录

一、描述 28

二、作用 28

三、基金会的创立 28

1. 创立基金会需要考虑的因素 28

2. 基金会创立的政策、法律环境 29

2.1 非公募基金会的特点 29

2.2 公募基金会的特点 29

2.3 非公募基金会与公募基金会的发起成立分类 30

3. 基金会的运作类型 32

4. 基金会的登记注册 32

4.1 基金会登记注册的原始资金数额 32

4.2 基金会登记注册前的筹备工作 33

4.3 基金会登记注册的步骤 34

4.4 基金会的年检 34

4.5 基金会章程的确立 35

4.6 基金会负责人选的规定 36

附件： 37

附件1：《基金会管理条例》 37

附件2：基金会章程示范文本 44

附件3：基金会章程实例 51

附件4：北京市基金会登记管理办法 57

附件5：地方性公募基金会和非公募基金会的登记管理办法实例 58

参考资料： 59

一、描述

基金会是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照有关规定成立的非营利性法人[1]。基金会一般为民间非营利性组织。

基金会在20世纪蓬勃发展，80年代以后，中国基金会得到长足发展，国务院常务会议于1988年9月通过并发布了《基金会管理办法》，对基金会的性质、建立条件、筹款方式、基金的使用和管理等一系列事项做出了规定。2004年2月国务院常务会议通过《基金会管理条例》，同时废止1988年9月发布的《基金会管理办法》。

《基金会管理条例》的具体内容可参见附件1。

二、作用

一般认为，基金会在推动社会发展中发挥了三个层面的作用：

- 基于爱心的救济、救助，包括一般的扶贫济困以及灾难救助；
- 公共服务的提供，例如包括捐资建校在内的公共教育服务以及公共卫生、文化、体育、人口等方面的服务；
- 参与政策倡导和社会机制设计。

基金会倡导的具体内容可参见第15章：引领社会价值趋向与倡导。

基金会通过提供无偿资助，促进社会在科学、文化教育、社会福利救助等方面公益性事业的发展。基金会的资金具有明确的目的和用途。基金会对兴办、维持或发展某项事业的储备资金或专门拨款进行管理，确保了资金的使用效率。

三、基金会的创立

1. 创立基金会需要考虑的因素

在进行基金会的创立筹备时，需要考虑以下几方面因素：

- 基金会从事的是公益事业，要确保是为特定的公益目的而设立；
- 了解成立基金会的有关法律法规，特别是《基金会管理条例》；
- 根据原始资金的来源和资金情况、活动领域决定成立的基金会的性质和类型。

活动领域的具体内容可参见第五章：活动领域。

- 根据《基金会管理条例》的规定，每个基金会的成立需要有章程，对基金会的重要事项如基金会的性质、原始资金、资助范围等都需要在基金会的章程中有明确的规定。

基金会章程实例的具体内容可参见附件2。

2. 基金会创立的政策、法律环境

2004年3月国务院颁布了《基金会管理条例》，实行对基金会分类管理的原则。根据基金的不同来源方式，把基金会分为公募和非公募两种类型。其中可以面向公众募捐的基金会称为公募基金会；不得面向公众募捐的基金会称为非公募基金会。公募基金会按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会。非公募基金会与公募基金会的特点及建立的分类如下。

2.1 非公募基金会的特点

非公募基金会具有以下4个特点：

- 在非公募基金会设立之初，必须明确主要捐赠人，在非公募基金会设立之后，每年所接受的捐赠中，主要捐赠人的捐赠不能低于三分之二或者四分之三;[2]
- 非公募基金会不能向公众募集资金。开展义赛、义演、义卖等形式募集，在公开媒体上发布募集广告或募集消息，通过一定的组织形式发出倡议，在公共场所设立募捐箱都属于面向社会公众进行募捐;
- 不得向社会募集资金，并不限制非公募基金会进行私人性质的募集，在工作伙伴、亲友、朋友、同学等熟人圈子内，这些劝捐是允许的;
- 非公募基金会可以接受来自社会不特定群体的捐赠。如果一个非公募基金会在从事社会公益方面有非常高的社会知名度和美誉度，从而引起了社会的广泛关注和支持，尽管该基金会没有面向社会组织募捐活动，但同样也可以获得来自社会各方面的捐助和资助。

2.2 公募基金会的特点

公募基金会具有以下4个特点：

- 公募基金会能够向公众募集资金。义赛、义演、义卖、在公开媒体上发布募集广告或募集消息，通过一定的组织形式发出倡议，在公共场所设立募捐箱等是其向社会公众进行募捐的形式;
- 公募基金会可以向社会公众募集资金，也可以进行私人性质的募集;
- 公募基金会可以接受来自社会各方面的捐助和资助;
- 为规范面向公众开展的募捐活动，维护社会平稳安定，对公募基金会在基金会的名称、登记条件、资金使用等方面的规定相对严格。

2.3 非公募基金会与公募基金会的发起成立分类

- **非公募基金会的发起成立**

  基金会是社会公益组织，因此任何有意愿投身社会公益且符合法律、相关制度规定的个人或团体都可发起成立非公募基金会，其发起成立的分类如下图所示。

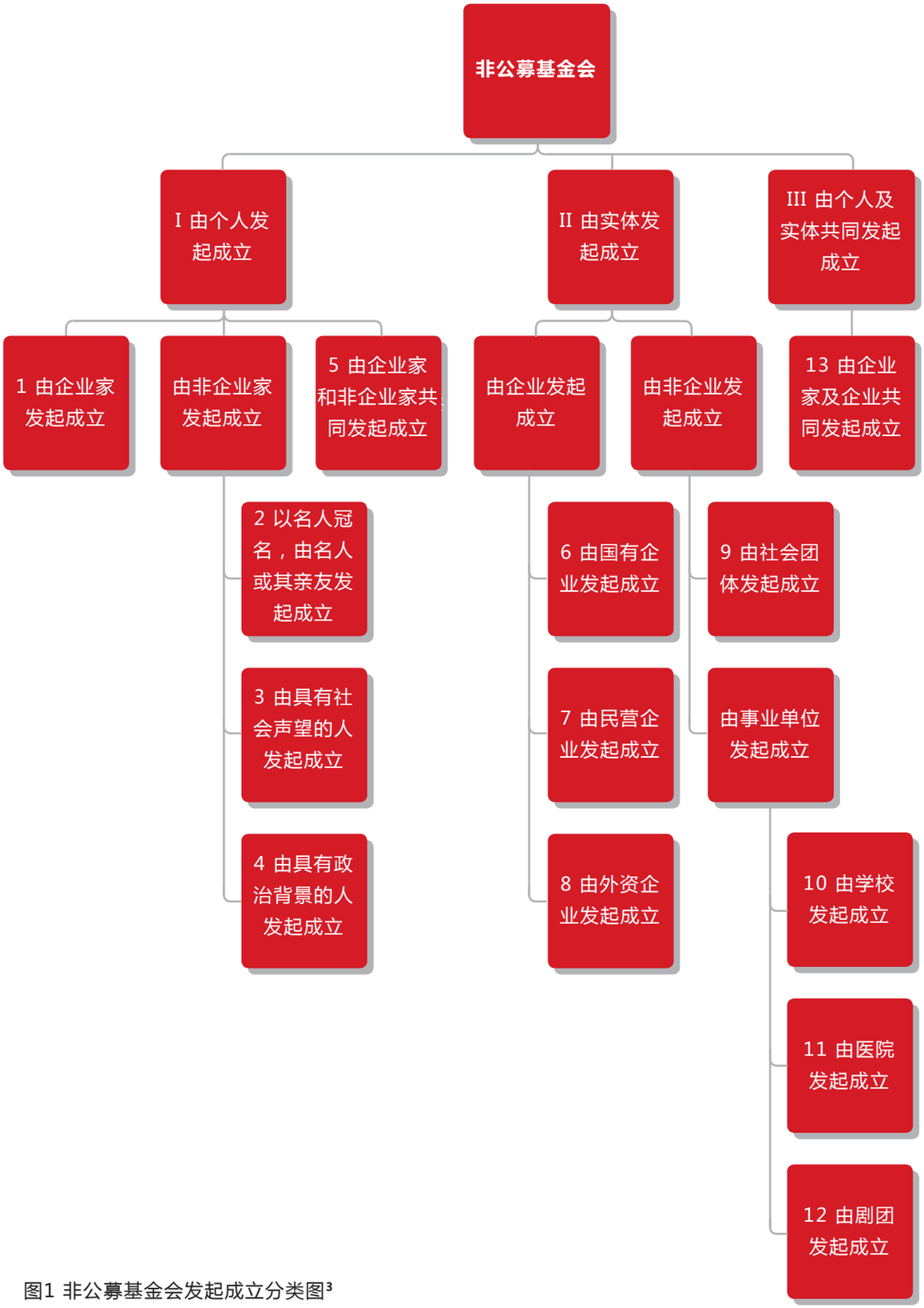


图1 非公募基金会发起成立分类图[3]

- **公募基金会的发起成立**

  中国现有的公募基金会集中在医疗、法律援助、科学文化、减贫等领域。目前，公募基金会多数由国家行政机关、社会群众团体（如，妇联）发起成立。

3. 基金会的运作类型

目前基金会主要有三种运作类型：运作型基金会、资助型基金会、混合型基金会。

- 运作型基金会是指组织靠自身的力量来开展活动；
- 资助型基金会是指通过提供资金支持，供其他社会组织开展活动，基金会只负责对资金使用的监督，不直接开展具体的公益活动；
- 混合型基金会是指既为其他机构提供资金支持，同时基金会自己也开展活动，或参与项目实施。

一般而言，一些注册基金较少、活动范围不大、活动内容单一且项目较少的基金会，采取运作式效果相对比较好。对注册资金较多、活动范围大、活动内容多样的基金会，采取资助的方式开展活动较为适当。采用哪种类型的运作方式通常由基金会的资金规模、活动范围和活动内容的性质来决定。

4. 基金会的登记注册

登记注册对基金会募集项目资金、开展项目活动起到至关重要的作用。只有基金会在登记注册取得合法身份后才能够确保项目的正常运作。在基金会的登记注册中业务主管单位是基金会能否顺利注册的关键因素。随着中国公益事业的发展壮大，国家对基金会的登记注册管理日趋完善。如，2011年4月北京市推行工商经济类、社会福利类、公益慈善类和社会服务类的社会组织无需再找主管单位，可以直接到民政部门登记注册、政府部门业务指导的新型管理体制。

4.1 成员构成

基金会管理条例规定，全国性公募基金会的原始基金不低于800万元人民币，地方性公募基金会的原始基金不低于400万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于200万人民币。原始基金必须是到账的货币资金（股票、债券、固定资产、债权等都不能算做原始基金），同时规定非公募基金会如果到国务院民政部门设立，原始基金不能低于2000万人民币。

基金会在注册时，不同地方的管理部门对注册资金数额的要求与政策规定可能有所不同，请基金会与注册地的相关部门密切沟通。

4.2 基金会登记注册前的筹备工作

基金会登记注册前需要做充分的准备，需准备的事项见下表：

步骤	事项	《基金会管理条例规定》	材料准备	注意点
1	原始资金	原始基金不得少于200万元，且原始基金为到账货币资金，在民政部登记的不得低于2000万元。	（1） 全国性 准备2000万元到账资金，在银行设立专门账户；（2） 地区性（省/市）准备至少200万元到账资金。	到账资金是民政部门考核的关键点，应在账户中预留符合最低规定的货币资金。
2	章程确立	基金会章程应当确立基金会的公益性质，不得规定使特定自然人、法人或者其他组织受益的内容。	章程应当写明的核心事项：（1）设立宗旨和公益活动的业务范围；（2）理事会的组成、职权和议事规则、理事的资格、产生程序和任期；（3）法定代表人的职责；（4）监事的职责、资格、产生程序和任期；（5）财务审计规定。	基金会的章程是基金会性质最高最全面的体现，是基金会的宪章，在基金会内享有最高权威。
3	选择挂靠单位	基金会采用双重管理体系：需要相关政府部门和政府部门授权的组织作为基金会业务主管单位。	可作为业务主管单位的组织：（1）国务院组成部委、国务院直属机构、国务院办事机构；（2）中央各工作部门、代管单位；（3）全国人大办公厅、全国政协办公厅、高法、高检；（4）经国务院授权的单位。	挂靠单位的选择主要结合基金会的核心业务，选择愿意接受挂靠的主管单位，考验基金会的人脉资源。
4	登记材料准备	在得到业务主管单位同意后，方可向民政部门提交材料办理登记注册手续。	登记注册需要提交的文件：（1）申请书；（2）章程草案；（3）验资证明和住所证明；（4）理事名单、身份证明以及拟任理事长、副理事长、秘书长简历；（5）业务主管单位同意设立的文件。	
5	行政审批	行政审批60天内完成，准予登记的，发给《基金会法人登记证书》；不予登记的，会书面说明理由。		

表1基金会登记注册筹备表[4]

4.3 基金会登记注册的步骤

基金会需按照民政部门的有关规定进行登记注册。登记注册有一定的步骤和时间要求，具体的注册过程如下表所示。

步骤	程序	涉事人	时间	内容	注意点
1	咨询	通过电话或者到访，向民政部门咨询需要准备哪些筹备材料。	半天	1.有关法规及政策； 2.拟用名称征求意见； 3.业务主管单位归口； 4.申报材料内容合适。	1.名称不符合要求; 2.名称已注册过; 3.业务主管单位不认可。
2	准备材料&递交材料	基金会工作人员	一个月~两个月	1.基金会设立申请书（制式格式文本）【包括：基金会章程草案、原始基金验资证明、住所证明、业务主管单位审查意见书、理事名单、身份证明以及拟任理事长、副理事长、秘书长简历】； 2.理事会会议纪要； 3.基金会人员联系方式表。	“业务主管单位审查意见书”无法如期获得。
3	审核材料	民间组织管理局、民政分管领导	一个月或者更长	1.承办人提出拟办意见（5日）； 2.居住复审（5日）； 3.民政分管领导审核（5日）； 4.民政首长审批、办公会议审议（10日）。	1.内部意见不统一； 2.必要时实地考察； 3.政府公关很重要。
4	批准反馈	基金会&民政领导	5天	1.制作许可文书和登记文书； 2.对核准登记的基金会发布公告。	

表2基金会登记注册筹备表[4]

基金会在注册过程中，实际需要履行的步骤可能会因众多因素而有所不同，请基金会与相关部门沟通协商。

4.4 基金会的年检

基金会登记管理机关对基金会、境外基金会代表机构实施年度检查，履行监督管理职责。基金会业务主管单位负责基金会、境外基金会代表机构年度检查的初审，配合登记管理机关、其他执法部门查处基金会、境外基金会代表机构的违法行为。

基金会、境外基金会代表机构应当于每年3月31日前向登记管理机关报送上一年度工作报告，接受年度检查。年度工作报告在报送登记管理机关前应当经业务主管单位审查同意。

原始基金的数额应当小于净资产。

年度工作报告包括：

- 财务会计报告；
- 注册会计师审计报告；
- 开展募捐、接受捐赠、提供资助等活动的情况；
- 人员和机构的变动情况。

基金会在接受年检时，如果净资产小于原始基金的数额，按照有关规定，基金会需要补足到原始基金的数额，或者按照实际数额变更原始基金，变更后原始基金的数额应符合有关规定的要求。

4.5 基金会章程的确立

基金会管理条例规定，申请设立基金会应有规范的章程。基金会的章程是基金会性质最高最全面的体现，是在愿景、使命、价值观的指导下建立的。是基金会的宪章，在基金会内享有最高权威。

基金会愿景、使命、价值观的具体内容可参见第一章：愿景、使命、价值观。

基金会章程应当载明下列事项：

- **名称及住所**：设立宗旨和公益活动的业务范围；
- **原始基金数额**：理事会的组成、职权和议事规则，理事的资格、产生程序和任期。

理事会建立的具体内容可参见第三章：治理。

- 监事的职责、资格、产生程序和任期；

监事的具体内容可参见第三章：治理。

- 财务会计报告的编制、审定制度；

财务会计的具体内容可参见第八章：财务管理。

- 财产的管理、使用制度；

财产管理的具体内容可参见第十章：资产管理。

- 基金会的终止条件、程序和终止后财产的处理。

基金会在注册时应该按照有关部门规定的范本提交规范的章程，但在注册后的实际运作中，可以有一个操作层面的章程，但此章程不能代替注册时所要求的规范章程。

4.6 基金会负责人选的规定

《基金会管理条例》对基金会负责人的人选有明确的规定，具体规定如下：

- 基金会理事长、副理事长和秘书长不得由现职国家工作人员兼任；基金会的法定代表人，不得同时担任其他组织的法定代表人；
- 公募基金会和原始基金来自中国内地的非公募基金会的法定代表人，应当由内地居民担任；
- 因犯罪被判处管制、拘役或者有期徒刑，刑期执行完毕之日起未逾5年的，因犯罪被判处剥夺政治权利正在执行期间或者曾经被判处剥夺政治权利的，以及曾在因违法被撤销登记的基金会担任理事长、副理事长或者秘书长，且对该基金会的违法行为负有个人责任，自该基金会被撤销之日起未逾5年的，不得担任基金会的理事长、副理事长或者秘书长；
- 担任基金会理事长、副理事长或者秘书长的香港居民、澳门居民、台湾居民、外国人，每年在中国内地居留时间不得少于3个月；
- 在符合基金会管理条例规定的基础上，基金会的负责人可以是基金会的出资人、企业董事、社会招聘人员等。

附件：

附件1：《基金会管理条例》

基金会管理条例

（2004年3月8日国务院令第400号公布）

第一章　总 则

第一条　为了规范基金会的组织和活动，维护基金会、捐赠人和受益人的合法权益，促进社会力量参与公益事业，制定本条例。

第二条　本条例所称基金会，是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照本条例的规定成立的非营利性法人。

第三条　基金会分为面向公众募捐的基金会（以下简称公募基金会）和不得面向公众募捐的基金会（以下简称非公募基金会）。公募基金会按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会。

第四条　基金会必须遵守宪法、法律、法规、规章和国家政策，不得危害国家安全、统一和民族团结，不得违背社会公德。

第五条　基金会依照章程从事公益活动，应当遵循公开、透明的原则。

第六条　国务院民政部门和省、自治区、直辖市人民政府民政部门是基金会的登记管理机关。
国务院民政部门负责下列基金会、基金会代表机构的登记管理工作：

（一）全国性公募基金会；
（二）拟由非内地居民担任法定代表人的基金会；
（三）原始基金超过2000万元，发起人向国务院民政部门提出设立申请的非公募基金会；
（四）境外基金会在中国内地设立的代表机构。

省、自治区、直辖市人民政府民政部门负责本行政区域内地方性公募基金会和不属于前款规定情况的非公募基金会的登记管理工作。

第七条　国务院有关部门或者国务院授权的组织，是国务院民政部门登记的基金会、境外基金会代表机构的业务主管单位。
省、自治区、直辖市人民政府有关部门或者省、自治区、直辖市人民政府授权的组织，是省、自治区、直辖市人民政府民政部门登记的基金会的业务主管单位。

第二章　设立、变更和注销

第八条　设立基金会，应当具备下列条件：

（一）为特定的公益目的而设立；
（二）全国性公募基金会的原始基金不低于800万元人民币，地方性公募基金会的原始基金不低于

400万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于200万元人民币；原始基金必须为到账货币资金；

（三）有规范的名称、章程、组织机构以及与其开展活动相适应的专职工作人员；

（四）有固定的住所；

（五）能够独立承担民事责任。

第九条　申请设立基金会，申请人应当向登记管理机关提交下列文件：

（一）申请书；

（二）章程草案；

（三）验资证明和住所证明；

（四）理事名单、身份证明以及拟任理事长、副理事长、秘书长简历；

（五）业务主管单位同意设立的文件。

第十条　基金会章程必须明确基金会的公益性质，不得规定使特定自然人、法人或者其他组织受益的内容。

基金会章程应当载明下列事项：

（一）名称及住所；

（二）设立宗旨和公益活动的业务范围；

（三）原始基金数额；

（四）理事会的组成、职权和议事规则，理事的资格、产生程序和任期；

（五）法定代表人的职责；

（六）监事的职责、资格、产生程序和任期；

（七）财务会计报告的编制、审定制度；

（八）财产的管理、使用制度；

（九）基金会的终止条件、程序和终止后财产的处理。

第十一条　登记管理机关应当自收到本条例第九条所列全部有效文件之日起60日内，作出准予或者不予登记的决定。准予登记的，发给《基金会法人登记证书》；不予登记的，应当书面说明理由。

基金会设立登记的事项包括：名称、住所、类型、宗旨、公益活动的业务范围、原始基金数额和法定代表人。

第十二条　基金会拟设立分支机构、代表机构的，应当向原登记管理机关提出登记申请，并提交拟设机构的名称、住所和负责人等情况的文件。

登记管理机关应当自收到前款所列全部有效文件之日起60日内作出准予或者不予登记的决定。准予登记的，发给《基金会分支（代表）机构登记证书》；不予登记的，应当书面说明理由。

基金会分支机构、基金会代表机构设立登记的事项包括：名称、住所、公益活动的业务范围和负责人。

基金会分支机构、基金会代表机构依据基金会的授权开展活动，不具有法人资格。

第十三条　境外基金会在中国内地设立代表机构，应当经有关业务主管单位同意后，向登记管理机关提

交下列文件：

（一）申请书；

（二）基金会在境外依法登记成立的证明和基金会章程；

（三）拟设代表机构负责人身份证明及简历；

（四）住所证明；

（五）业务主管单位同意在中国内地设立代表机构的文件。

登记管理机关应当自收到前款所列全部有效文件之日起60日内，作出准予或者不予登记的决定。准予登记的，发给《境外基金会代表机构登记证书》；不予登记的，应当书面说明理由。

境外基金会代表机构设立登记的事项包括：名称、住所、公益活动的业务范围和负责人。

境外基金会代表机构应当从事符合中国公益事业性质的公益活动。境外基金会对其在中国内地代表机构的民事行为，依照中国法律承担民事责任。

第十四条　基金会、境外基金会代表机构依照本条例登记后，应当依法办理税务登记。

基金会、境外基金会代表机构，凭登记证书依法申请组织机构代码、刻制印章、开立银行账户。

基金会、境外基金会代表机构应当将组织机构代码、印章式样、银行账号以及税务登记证件复印件报登记管理机关备案。

第十五条　基金会、基金会分支机构、基金会代表机构和境外基金会代表机构的登记事项需要变更的，应当向登记管理机关申请变更登记。

基金会修改章程，应当征得其业务主管单位的同意，并报登记管理机关核准。

第十六条　基金会、境外基金会代表机构有下列情形之一的，应当向登记管理机关申请注销登记：

（一）按照章程规定终止的；

（二）无法按照章程规定的宗旨继续从事公益活动的；

（三）由于其他原因终止的。

第十七条　基金会撤销其分支机构、代表机构的，应当向登记管理机关办理分支机构、代表机构的注销登记。

基金会注销的，其分支机构、代表机构同时注销。

第十八条　基金会在办理注销登记前，应当在登记管理机关、业务主管单位的指导下成立清算组织，完成清算工作。

基金会应当自清算结束之日起15日内向登记管理机关办理注销登记；在清算期间不得开展清算以外的活动。

第十九条　基金会、基金会分支机构、基金会代表机构以及境外基金会代表机构的设立、变更、注销登记，由登记管理机关向社会公告。

第三章　组织机构

第二十条　基金会设理事会，理事为5人至25人，理事任期由章程规定，但每届任期不得超过5年。理事任期届满，连选可以连任。

用私人财产设立的非公募基金会，相互间有近亲属关系的基金会理事，总数不得超过理事总人数的三分之一；其他基金会，具有近亲属关系的不得同时在理事会任职。

在基金会领取报酬的理事不得超过理事总人数的三分之一。

理事会设理事长、副理事长和秘书长，从理事中选举产生，理事长是基金会的法定代表人。

第二十一条　理事会是基金会的决策机构，依法行使章程规定的职权。

理事会每年至少召开2次会议。理事会会议须有三分之二以上理事出席方能召开；理事会决议须经出席理事过半数通过方为有效。

下列重要事项的决议，须经出席理事表决，三分之二以上通过方为有效：

（一）章程的修改；

（二）选举或者罢免理事长、副理事长、秘书长；

（三）章程规定的重大募捐、投资活动；

（四）基金会的分立、合并。

理事会会议应当制作会议记录,并由出席理事审阅、签名。

第二十二条　基金会设监事。监事任期与理事任期相同。理事、理事的近亲属和基金会财会人员不得兼任监事。

监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料，监督理事会遵守法律和章程的情况。

监事列席理事会会议，有权向理事会提出质询和建议，并应当向登记管理机关、业务主管单位以及税务、会计主管部门反映情况。

第二十三条　基金会理事长、副理事长和秘书长不得由现职国家工作人员兼任。基金会的法定代表人，不得同时担任其他组织的法定代表人。公募基金会和原始基金来自中国内地的非公募基金会的法定代表人，应当由内地居民担任。

因犯罪被判处管制、拘役或者有期徒刑，刑期执行完毕之日起未逾5年的，因犯罪被判处剥夺政治权利正在执行期间或者曾经被判处剥夺政治权利的，以及曾在因违法被撤销登记的基金会担任理事长、副理事长或者秘书长，且对该基金会的违法行为负有个人责任，自该基金会被撤销之日起未逾5年的，不得担任基金会的理事长、副理事长或者秘书长。

基金会理事遇有个人利益与基金会利益关联时，不得参与相关事宜的决策；基金会理事、监事及其近亲属不得与其所在的基金会有任何交易行为。

监事和未在基金会担任专职工作的理事不得从基金会获取报酬。

第二十四条　担任基金会理事长、副理事长或者秘书长的香港居民、澳门居民、台湾居民、外国人以及

境外基金会代表机构的负责人，每年在中国内地居留时间不得少于3个月。

第四章 财产的管理和使用

第二十五条　基金会组织募捐、接受捐赠，应当符合章程规定的宗旨和公益活动的业务范围。境外基金会代表机构不得在中国境内组织募捐、接受捐赠。

公募基金会组织募捐，应当向社会公布募得资金后拟开展的公益活动和资金的详细使用计划。

第二十六条　基金会及其捐赠人、受益人依照法律、行政法规的规定享受税收优惠。

第二十七条　基金会的财产及其他收入受法律保护，任何单位和个人不得私分、侵占、挪用。

基金会应当根据章程规定的宗旨和公益活动的业务范围使用其财产；捐赠协议明确了具体使用方式的捐赠，根据捐赠协议的约定使用。

接受捐赠的物资无法用于符合其宗旨的用途时，基金会可以依法拍卖或者变卖，所得收入用于捐赠目的。

第二十八条　基金会应当按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值、增值。

第二十九条　公募基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，不得低于上一年总收入的70%；非公募基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，不得低于上一年基金余额的8%。

基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%。

第三十条　基金会开展公益资助项目，应当向社会公布所开展的公益资助项目种类以及申请、评审程序。

第三十一条　基金会可以与受助人签订协议，约定资助方式、资助数额以及资金用途和使用方式。

基金会有权对资助的使用情况进行监督。受助人未按协议约定使用资助或者有其他违反协议情形的，基金会有权解除资助协议。

第三十二条　基金会应当执行国家统一的会计制度，依法进行会计核算、建立健全内部会计监督制度。

第三十三条　基金会注销后的剩余财产应当按照章程的规定用于公益目的；无法按照章程规定处理的，由登记管理机关组织捐赠给与该基金会性质、宗旨相同的社会公益组织，并向社会公告。

第五章　监督管理

第三十四条　基金会登记管理机关履行下列监督管理职责：

（一）对基金会、境外基金会代表机构实施年度检查；

（二）对基金会、境外基金会代表机构依照本条例及其章程开展活动的情况进行日常监督管理；

（三）对基金会、境外基金会代表机构违反本条例的行为依法进行处罚。

第三十五条　基金会业务主管单位履行下列监督管理职责：

（一）指导、监督基金会、境外基金会代表机构依据法律和章程开展公益活动；

（二）负责基金会、境外基金会代表机构年度检查的初审；

（三）配合登记管理机关、其他执法部门查处基金会、境外基金会代表机构的违法行为。

第三十六条　基金会、境外基金会代表机构应当于每年3月31日前向登记管理机关报送上一年度工作报告，接受年度检查。年度工作报告在报送登记管理机关前应当经业务主管单位审查同意。
年度工作报告应当包括：财务会计报告、注册会计师审计报告，开展募捐、接受捐赠、提供资助等活动的情况以及人员和机构的变动情况等。

第三十七条　基金会应当接受税务、会计主管部门依法实施的税务监督和会计监督。
基金会在换届和更换法定代表人之前，应当进行财务审计。

第三十八条　基金会、境外基金会代表机构应当在通过登记管理机关的年度检查后，将年度工作报告在登记管理机关指定的媒体上公布，接受社会公众的查询、监督。

第三十九条　捐赠人有权向基金会查询捐赠财产的使用、管理情况，并提出意见和建议。对于捐赠人的查询，基金会应当及时如实答复。
基金会违反捐赠协议使用捐赠财产的，捐赠人有权要求基金会遵守捐赠协议或者向人民法院申请撤销捐赠行为、解除捐赠协议。

第六章 法律责任

第四十条　未经登记或者被撤销登记后以基金会、基金会分支机构、基金会代表机构或者境外基金会代表机构名义开展活动的，由登记管理机关予以取缔，没收非法财产并向社会公告。

第四十一条　基金会、基金会分支机构、基金会代表机构或者境外基金会代表机构有下列情形之一的，登记管理机关应当撤销登记：

（一）在申请登记时弄虚作假骗取登记的，或者自取得登记证书之日起12个月内未按章程规定开展活动的；
（二）符合注销条件，不按照本条例的规定办理注销登记仍继续开展活动的。
第四十二条　基金会、基金会分支机构、基金会代表机构或者境外基金会代表机构有下列情形之一的，由登记管理机关给予警告、责令停止活动；情节严重的，可以撤销登记：
（一）未按照章程规定的宗旨和公益活动的业务范围进行活动的；
（二）在填制会计凭证、登记会计账簿、编制财务会计报告中弄虚作假的；
（三）不按照规定办理变更登记的；
（四）未按照本条例的规定完成公益事业支出额度的；
（五）未按照本条例的规定接受年度检查，或者年度检查不合格的；
（六）不履行信息公布义务或者公布虚假信息的。

基金会、境外基金会代表机构有前款所列行为的，登记管理机关应当提请税务机关责令补交违法行为存续期间所享受的税收减免。

第四十三条　基金会理事会违反本条例和章程规定决策不当，致使基金会遭受财产损失的，参与决策的理事应当承担相应的赔偿责任。

基金会理事、监事以及专职工作人员私分、侵占、挪用基金会财产的，应当退还非法占用的财产；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第四十四条　基金会、境外基金会代表机构被责令停止活动的，由登记管理机关封存其登记证书、印章和财务凭证。

第四十五条 登记管理机关、业务主管单位工作人员滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊，构成犯罪的，依法追究刑事责任；尚不构成犯罪的，依法给予行政处分或者纪律处分。

第七章 附　则

第四十六条　本条例所称境外基金会，是指在外国以及中华人民共和国香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区合法成立的基金会。

第四十七条　基金会设立申请书、基金会年度工作报告的格式以及基金会章程范本，由国务院民政部门制订。

第四十八条　本条例自2004年6月1日起施行，1988年9月27日国务院发布的《基金会管理办法》同时废止。

附件2：基金会章程示范文本[5]

基金会章程示范文本

说　明

一、根据2004年3月8日国务院颁布的《基金会管理条例》和其他有关法律法规制定此章程示范文本。

二、基金会章程示范文本，旨在为基金会制定章程提供范例。

三、基金会制定的章程，应当包括章程示范文本中所列全部条款，可根据实际情况作适当补充。

四、“〖 〗”内文字为制定要求。

第一章　总则

第一条　本基金会的名称是　　基金会。

〖基金会命名应当符合《基金会名称管理规定》。〗

第二条　本基金会属于　　（公募或非公募）基金会。

本基金会面向公众募捐的地域范围是：　　。〖公募基金会〗

第三条　本基金会的宗旨：

　　。

第四条　本基金会的原始基金数额为人民币　　万元，来源于　　。

第五条　本基金会的登记管理机关是　　，业务主管单位是　　。

第六条　本基金会的住所　　。

第二章　业务范围

第七条　本基金会公益活动的业务范围〖必须具体、明确〗。

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

第三章　组织机构、负责人

第八条　本基金会由　　名理事组成理事会。

本基金会理事每届任期为　　年，任期届满，连选可以连任。

〖基金会理事人数不少于5人，且不多于25人。理事每届任期不得超过5年。〗

第九条　理事的资格：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

第十条　理事的产生和罢免：

（一）第一届理事由业务主管单位、主要捐赠人、发起人分别提名并共同协商确定。

（二）理事会换届改选时，由业务主管单位、理事会、主要捐赠人共同提名候选人并组织换届领导小组，组织全部候选人共同选举产生新一届理事。

（三）罢免、增补理事应当经理事会表决通过，报业务主管单位审查同意；

（四）理事的选举和罢免结果报登记管理机关备案。

〖用私人财产设立的非公募基金会应注明：相互间有近亲属关系的基金会理事，总数不得超过理事总人数的1/3；其他基金会应注明：具有近亲属关系的不得同时在理事会任职。〗

第十一条　理事的权利和义务：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

第十二条　本基金会的决策机构是理事会。理事会行使下列职权：

（一）制定、修改章程；

（二）选举、罢免理事长、副理事长、秘书长；

（三）决定重大业务活动计划，包括资金的募集、管理和使用计划；

（四）年度收支预算及决算审定；

（五）制定内部管理制度；

（六）决定设立办事机构、分支机构、代表机构；

（七）决定由秘书长提名的副秘书长和各机构主要负责人的聘任；

（八）听取、审议秘书长的工作报告，检查秘书长的工作；

（九）决定基金会的分立、合并或终止；

（十）决定其他重大事项。

第十三条　理事会每年召开　　次〖至少2次〗会议。理事会会议由理事长负责召集和主持。

有1/3理事提议，必须召开理事会会议。如理事长不能召集，提议理事可推选召集人。

召开理事会会议，理事长或召集人需提前5日通知全体理事、监事。

第十四条　理事会会议须有2/3以上理事出席方能召开；理事会决议须经出席理事过半数通过方为有效。

下列重要事项的决议，须经出席理事表决，2/3以上通过方为有效：

（一）章程的修改；

（二）选举或者罢免理事长、副理事长、秘书长；

（三）章程规定的重大募捐、投资活动；

（四）基金会的分立、合并；

……。

第十五条 理事会会议应当制作会议记录。形成决议的，应当当场制作会议纪要，并由出席理事审阅、签名。理事会决议违反法律、法规或章程规定，致使基金会遭受损失的，参与决议的理事应当承担责任。但经证明在表决时反对并记载于会议记录的，该理事可免除责任。

第十六条 本基金会设监事 名。监事任期与理事任期相同，期满可以连任。

〖3名以上监事可设监事会。〗

第十七条 理事、理事的近亲属和基金会财会人员不得任监事。

第十八条 监事的产生和罢免：

（一）监事由主要捐赠人、业务主管单位分别选派；

（二）登记管理机关根据工作需要选派；

（三）监事的变更依照其产生程序。

第十九条 监事的权利和义务：

监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料，监督理事会遵守法律和章程的情况。

监事列席理事会会议，有权向理事会提出质询和建议，并应当向登记管理机关、业务主管单位以及税务、会计主管部门反映情况。

监事应当遵守有关法律法规和基金会章程，忠实履行职责。

第二十条 在本基金会领取报酬的理事不得超过理事总人数的1/3。监事和未在基金会担任专职工作的理事不得从基金会获取报酬。

第二十一条 本基金会理事遇有个人利益与基金会利益关联时，不得参与相关事宜的决策；基金会理事、监事及其近亲属不得与基金会有任何交易行为。

第二十二条 理事会设理事长、副理事长和秘书长，从理事中选举产生。

第二十三条 本基金会理事长、副理事长、秘书长必须符合以下条件：

（一）在本基金会业务领域内有较大影响；

（二）理事长、副理事长、秘书长最高任职年龄不超过70周岁，秘书长为专职；

（三）身体健康，能坚持正常工作；

（四）具有完全民事行为能力。

第二十四条 有下列情形之一的人员，不能担任本基金会的理事长、副理事长、秘书长：

（一）属于现职国家工作人员的；

（二）因犯罪被判处管制、拘役或者有期徒刑，刑期执行完毕之日起未逾5年的；

（三）因犯罪被判处剥夺政治权利正在执行期间或者曾经被判处剥夺政治权利的；

（四）曾在因违法被撤销登记的基金会担任理事长、副理事长或者秘书长，且对该基金会的违法行为负有

个人责任，自该基金会被撤销之日起未逾5年的。

第二十五条　　担任本基金会理事长、副理事长或者秘书长的香港居民、澳门居民、台湾居民以及外国人，每年在中国内地居留时间不得少于3个月。

〖本条适用于理事长、副理事长或者秘书长由境外人士担任的基金会。〗

第二十六条　　本基金会的理事长、副理事长、秘书长每届任期　　年，连任不超过两届。因特殊情况需超届连任的，须经理事会特殊程序表决通过，报业务主管单位审查并经登记管理机关批准同意后，方可任职。

第二十七条　　本基金会理事长为基金会法定代表人。本基金会法定代表人不兼任其他组织的法定代表人。

本基金会法定代表人应当由中国内地居民担任。〖本款适用于公募基金会和原始基金来自中国内地的非公募基金会。〗

本基金会法定代表人在任期间，基金会发生违反《基金会管理条例》和本章程的行为，法定代表人应当承担相关责任。因法定代表人失职，导致基金会发生违法行为或基金会财产损失的，法定代表人应当承担个人责任。

第二十八条　　本基金会理事长行使下列职权：

（一）召集和主持理事会会议；

（二）检查理事会决议的落实情况；

（三）代表基金会签署重要文件；

……。

本基金会副理事长、秘书长在理事长领导下开展工作，秘书长行使下列职权：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

〖理事长的其他职权和秘书长的职权从以下选项中确定，理事长和秘书长的职权不能重叠，基金会可根据实际情况细化或进行补充：

① 主持开展日常工作，组织实施理事会决议；

② 组织实施基金会年度公益活动计划；

③ 拟订资金的筹集、管理和使用计划；

④ 拟订基金会的内部管理规章制度，报理事会审批；

⑤ 协调各机构开展工作；

⑥ 提议聘任或解聘副秘书长以及财务负责人，由理事会决定；

⑦ 提议聘任或解聘各机构主要负责人，由理事会决定；

⑧ 决定各机构专职工作人员聘用；

⑨　章程和理事会赋予的其他职权；

⑩　……。〗

第四章　财产的管理和使用

第二十九条　　本基金会为公募（或非公募）基金会，本基金会的收入来源于：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

〖可选项：组织募捐的收入（公募基金会）；自然人、法人或其他组织自愿捐赠；投资收益；其他合法收入等。非公募基金会可以注明提供主要捐赠的自然人、法人或其他组织的具体姓名或名称。〗

第三十条　本基金会组织募捐〖非公募基金会无此项〗、接受捐赠，应当遵守法律法规，符合章程规定的宗旨和公益活动的业务范围。

第三十一条　　本基金会组织募捐时，应当向社会公布募得资金后拟开展的公益活动和资金的详细使用计划。重大募捐活动应当报业务主管单位和登记管理机关备案。

本基金会组织募捐，不得以任何形式进行摊派及变相摊派。

〖本条适用于公募基金会。〗

第三十二条　　本基金会的财产及其他收入受法律保护，任何单位、个人不得侵占、私分、挪用。

第三十三条　　本基金会根据章程规定的宗旨和公益活动的业务范围使用财产；捐赠协议明确了具体使用方式的捐赠，根据捐赠协议的约定使用。

接受捐赠的物资无法用于符合本基金会宗旨的用途时，基金会可以依法拍卖或者变卖，所得收入用于捐赠目的。

第三十四条　　本基金会财产主要用于：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

第三十五条　　本基金会的重大募捐、投资活动是指：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

第三十六条　　本基金会按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值、增值。

第三十七条　　本基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，不得低于上一年总收入的70%。〖公募基金会〗

本基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，不得低于上一年基金余额的8%。〖非公募基金会〗本基金会工作人员工资福利和行政办公支出不超过当年总支出的10%。

第三十八条　　本基金会开展公益资助项目，应当向社会公开所开展的公益资助项目种类以及申请、评审程序。

第三十九条　　捐赠人有权向本基金会查询捐赠财产的使用、管理情况，并提出意见和建议。对于捐赠人的查询，基金会应当及时如实答复。

本基金会违反捐赠协议使用捐赠财产的，捐赠人有权要求基金会遵守捐赠协议或者向人民法院申请撤销捐赠行为、解除捐赠协议。

第四十条　本基金会可以与受助人签订协议，约定资助方式、资助数额以及资金用途和使用方式。

本基金会有权对资助的使用情况进行监督。受助人未按协议约定使用资助或者有其他违反协议情形的，本基金会有权解除资助协议。

第四十一条　　本基金会应当执行国家统一的会计制度，依法进行会计核算、建立健全内部会计监督制度，保证会计资料合法、真实、准确、完整。

本基金会接受税务、会计主管部门依法实施的税务监督和会计监督。

第四十二条　　本基金会配备具有专业资格的会计人员。会计不得兼出纳。会计人员调动工作或离职时，必须与接管人员办清交接手续。

第四十三条　　本基金会每年1月1日至12月31日为业务及会计年度，每年3月31日前，理事会对下列事项进行审定：

（一）上年度业务报告及经费收支决算；

（二）本年度业务计划及经费收支预算；

（三）财产清册〖当年度捐赠者名册及有关资料〗。

第四十四条　　本基金会进行年检、换届、更换法定代表人以及清算，应当进行财务审计。

第四十五条　　本基金会按照《基金会管理条例》规定接受登记管理机关组织的年度检查。

第四十六条　　本基金会通过登记管理机关的年度检查后，将年度工作报告在登记管理机关指定的媒体上公布，接受社会公众的查询、监督。

第五章　终止和剩余财产处理

第四十七条　　本基金会有以下情形之一，应当终止：

（一）完成章程规定的宗旨的；

（二）无法按照章程规定的宗旨继续从事公益活动的；

（三）基金会发生分立、合并的；

……（其他情形）。

第四十八条　　本基金会终止，应在理事会表决通过后15日内，报业务主管单位审查同意。经业务主管单位审查同意后15内，向登记管理机关申请注销登记。

第四十九条　　本基金会办理注销登记前，应当在登记管理机关、业务主管单位的指导下成立清算组织，完成清算工作。

本基金会应当自清算结束之日起15日内向登记管理机关办理注销登记；在清算期间不开展清算以外的活动。

第五十条　本基金会注销后的剩余财产，应当在业务主管单位和登记管理机关的监督下，通过以下方式用于公益目的：

（一）　　；

（二）　　；

（三）　　；

……。

无法按照上述方式处理的，由登记管理机关组织捐赠给与本基金会性质、宗旨相同的社会公益组织，并向社会公告。

第六章　章程修改

第五十一条　　本章程的修改，须经理事会表决通过后15日内，报业务主管单位审查同意。经业务主管单位审查同意后，报登记管理机关核准。

第七章　附则

第五十二条　　本章程经×年×月×日理事会表决通过。

第五十三条　　本章程的解释权属于理事会。

第五十四条　　本章程自登记管理机关核准之日起生效。

附件3：基金会章程实例

南都公益基金会章程

第一章 总 则

第一条 本基金会的名称是南都公益基金会。简称为“南都基金会”，英文译名“Narada Foundation”。

第二条 本基金会属于非公募基金会。

第三条 本基金会的宗旨：关注转型期的中国社会问题，资助优秀公益项目,推动民间组织的社会创新，促进社会平等和谐；使社会平等和谐，人人怀有希望。

第四条 本基金会的原始基金数额为人民币壹亿元，来源于上海南都集团有限公司。

第五条 本基金会的登记管理机关是中华人民共和国民政部，业务主管单位是中华人民共和国民政部。

第六条 本基金会的住所：北京朝阳区朝外大街甲6号万通中心C座1505室。

第二章 业务范围

第七条 本基金会公益活动的业务范围。

（一）资助公益慈善项目；

（二）扶植优秀非营利组织；

（三）组织培训、论坛、国际交流等活动。

第三章 组织机构、负责人

第八条 本基金会由10－25名理事组成理事会。

本基金会理事每届任期为4年，任期届满，连选可以连任。

第九条 理事的资格：

（一）业务主管单位代表、捐赠人、发起人；

（二）公益慈善、法律、文化等方面的专家、学者和重要非营利组织领导人；

（三）对南都基金会有重要贡献的企业家；

（四）具有广泛社会影响和良好公众形象的社会人士。

第十条 理事的产生和罢免：

（一）第一届理事由业务主管单位、主要捐赠人、发起人分别提名并共同协商确定。

（二）理事会换届改选时，由业务主管单位、理事会、主要捐赠人共同提名候选人并组织换届领导小组，组织全部候选人共同选举产生新一届理事。

（三）罢免、增补理事应当经理事会表决通过，报业务主管单位审查同意；

（四）理事的选举和罢免结果报登记管理机关备案。

（五）相互间有近亲属关系的基金会理事，总数不得超过理事总人数的1/3。

第十一条 理事的权利和义务：

（一）了解基金会的运行状况；

（二）推荐理事和监事；

（三）查阅理事会记录和基金会财务会计报告；

（四）按时参加理事会议并积极参与理事会的其他各项活动；

（五）积极为基金会的发展建言献策；

（六）为基金会介绍资源，推荐志愿人员；

（七）承担力所能及的理事会下属各专业委员会的工作。

第十二条 本基金会的决策机构是理事会。理事会行使下列职权：

（一）制定、修改章程；

（二）选举、罢免理事长、副理事长、秘书长；

（三）决定重大业务活动计划，包括资金的募集、管理和使用计划；

（四）年度收支预算及决算审定；

（五）制定内部管理制度；

（六）决定设立办事机构、分支机构、代表机构和其他专门委员会；

（七）决定由秘书长提名的副秘书长和各机构主要负责人的聘任；

（八）听取、审议秘书长的工作报告，检查秘书长的工作；

（九）决定基金会的分立、合并或终止；

（十）决定其他重大事项。

第十三条 理事会每年至少召开2次会议。理事会会议由理事长负责召集和主持。

有1/3理事提议，必须召开理事会会议。如理事长不能召集，提议理事可推选召集人。

召开理事会会议，理事长或召集人需提前5日通知全体理事、监事。

第十四条 理事会会议须有2/3以上理事出席方能召开；理事会决议须经出席理事过半数通过方为有效。下列重要事项的决议，须经出席理事表决，2/3以上通过方为有效：

（一）章程的修改以及内部规章制度的制定；

（二）选举或者罢免理事长、副理事长、秘书长，任免投资管理委员会主任、投资管理委员会委员；

（三）章程规定的重大投资活动；

（四）基金会的分立、合并。

第十五条 理事会会议应当制作会议记录。形成决议的，应当当场制作会议纪要，并由出席理事审阅、签名。理事会决议违反法律、法规或章程规定，致使基金会遭受损失的，参与决议的理事应承担责任。但经证明在表决时反对并记载于会议记录的，该理事可免除责任。

第十六条 本基金会设监事3名。监事任期与理事任期相同，期满可以连任。

第十七条 理事、理事的近亲属和基金会财会人员不得任监事。

第十八条 监事的产生和罢免：

（一）监事由主要捐赠人、业务主管单位分别选派；
（二）登记管理机关根据工作需要选派；
（三）监事的变更依照其产生程序。

第十九条 监事的权利和义务：
监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料，监督理事会遵守法律和章程的情况。
监事列席理事会会议，有权向理事会提出质询和建议，并应当向登记管理机关、业务主管单位以及税务、会计主管部门反映情况。
监事应当遵守有关法律法规和基金会章程，忠实履行职责。

第二十条 在本基金会领取薪酬的理事不得超过理事总人数的1/3。监事和未在基金会担任专职工作的理事不得从基金会获取薪酬。

第二十一条 本基金会理事遇有个人利益与基金会利益关联时，不得参与相关事宜的决策；基金会理事、监事及其近亲属不得与基金会有任何交易行为。

第二十二条 理事会设名誉会长、名誉理事、理事长、副理事长和秘书长，名誉会长、理事长、副理事长和秘书长从理事中选举产生。

第二十三条 本基金会理事长、副理事长、秘书长必须符合以下条件：

（一）在本基金会业务领域内有较大影响；
（二）理事长、副理事长、秘书长最高任职年龄不超过70周岁，秘书长为专职；
（三）身体健康，能坚持正常工作；
（四）具有完全民事行为能力。

第二十四条 有下列情形之一的人员，不能担任本基金会的理事长、副理事长、秘书长：

（一）属于现职国家工作人员的；
（二）因犯罪被判处管制、拘役或者有期徒刑，刑期执行完毕之日起未逾5年的；
（三）因犯罪被判处剥夺政治权利正在执行期间或者曾经被判处剥夺政治权利的；
（四）曾在因违法被撤销登记的基金会担任理事长、副理事长或者秘书长，且对该基金会的违法行为负有个人责任，自该基金会被撤销之日起未逾5年的。

第二十五条 担任本基金会理事长、副理事长或者秘书长的香港居民、澳门居民、台湾居民以及外国人，每年在中国内地居留时间不得少于3个月。

第二十六条 本基金会的理事长、副理事长、秘书长每届任期4年，连任不超过两届。因特殊情况需超届连

任的，须经理事会特殊程序表决通过，报业务主管单位审查并经登记管理机关批准同意后，方可任职。

第二十七条 本基金会理事长为基金会法定代表人。本基金会法定代表人不兼任其他组织的法定代表人。本基金会法定代表人应当由中国内地居民担任。

本基金会法定代表人在任期间，基金会发生违反《基金会管理条例》和本章程的行为，法定代表人应当承担相关责任。

第二十八条 本基金会理事长行使下列职权：

（一）召集和主持理事会会议；

（二）检查理事会决议的落实情况；

（三）代表基金会签署重要文件。

第二十九条 本基金会副理事长、秘书长在理事长领导下开展工作，秘书长行使下列职权：

（一）主持开展日常工作，组织实施理事会决议；

（二）组织实施基金会年度公益活动计划；

（三）拟订资金的筹集、管理和使用计划；

（四）拟订基金会的内部管理规章制度，报理事会审批；

（五）协调各内设机构开展工作；

（六）提议聘任或解聘副秘书长以及其他高级管理人员，由理事会决定；

（七）聘任或解聘各内设机构主要负责人及其他工作人员；

（八）章程和理事会赋予的其他职权。

第四章 财产的管理和使用

第三十条 本基金会为非公募基金会，本基金会的收入来源于：

（一）发起人和特定捐赠人的自愿捐赠；

（二）投资收益；

（三）其他合法收入。

第三十一条 本基金会接受捐赠，应当遵守法律法规，符合章程规定的宗旨和公益活动的业务范围。

第三十二条 本基金会的财产及其他收入受法律保护，任何单位、个人不得侵占、私分、挪用。

第三十三条 本基金会根据章程规定的宗旨和公益活动的业务范围使用财产；捐赠协议明确了具体使用方式的捐赠，根据捐赠协议的约定使用。

接受捐赠的物资无法用于符合本基金会宗旨的用途时，基金会可以依法拍卖或者变卖，所得收入用于捐赠目的。

第三十四条 本基金会财产主要用于：

（一）公益项目资助；

（二）固定资产购置；

（三）工资福利和行政办公支出；

（四）调研、评估及其他专业服务购买。

第三十五条 关于本基金会的重大募捐、投资活动计划：本基金会的重大投资活动计划，是指超过基金会注册资金10％以上的投资活动。

理事会成立专业投资管理委员会，接受理事会的委托，拟订基金会年度重大投资活动计划，在理事会审议批准后，对计划内的投资活动进行决策并承担相应管理责任。具体投资管理制度，由理事会另行制定。

第三十六条 本基金会按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值、增值。

第三十七条 本基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，不得低于上一年基金余额的8％。

本基金会工作人员工资福利和行政办公支出不超过当年总支出的10％。

第三十八条 本基金会开展公益资助项目，应当向社会公开所开展的公益资助项目种类以及申请、评审程序。

第三十九条 捐赠人有权向本基金会查询捐赠财产的使用、管理情况，并提出意见和建议。对于捐赠人的查询，基金会应当及时如实答复。

本基金会违反捐赠协议使用捐赠财产的，捐赠人有权要求基金会遵守捐赠协议或者向人民法院申请撤销捐赠行为、解除捐赠协议。

第四十条 本基金会可以与受助人签订协议，约定资助方式、资助数额以及资金用途和使用方式。

本基金会有权对资助的使用情况进行监督。受助人未按协议约定使用资助或者有其他违反协议情形的，本基金会有权解除资助协议。

第四十一条 本基金会应当执行国家统一的会计制度，依法进行会计核算、建立健全内部会计监督制度，保证会计资料合法、真实、准确、完整。

本基金会接受税务、会计主管部门依法实施的税务监督和会计监督。

第四十二条 本基金会配备具有专业资格的会计人员。会计不得兼出纳。会计人员调动工作或离职时，必须与接管人员办清交接手续。

第四十三条 本基金会每年1月1日至12月31日为业务及会计年度，每年3月31日前，理事会对下列事项进行审定：

（一）上年度业务报告及经费收支决算；

（二）本年度业务计划及经费收支预算；

（三）财产清册。

第四十四条 本基金会进行年检、换届、更换法定代表人以及清算，应当进行财务审计。

第四十五条 本基金会按照《基金会管理条例》规定接受登记管理机关组织的年度检查。

第四十六条 本基金会通过登记管理机关的年度检查后，将年度工作报告在登记管理机关指定的媒体上公布，接受社会公众的查询、监督。

第五章 终止和剩余财产处理

第四十七条 本基金会有以下情形之一，应当终止：

（一）完成章程规定的宗旨的；

（二）无法按照章程规定的宗旨继续从事公益活动的；

（三）基金会发生分立、合并的。

第四十八条 本基金会终止，应在理事会表决通过后15日内，报业务主管单位审查同意。经业务主管单位审查同意后15内，向登记管理机关申请注销登记。

第四十九条 本基金会办理注销登记前，应当在登记管理机关、业务主管单位的指导下成立清算组织，完成清算工作。

本基金会应当自清算结束之日起15日内向登记管理机关办理注销登记；在清算期间不开展清算以外的活动。

第五十条 本基金会注销后的剩余财产，应当在业务主管单位和登记管理机关的监督下，通过以下方式用于公益目的：

（一）捐赠给其他公益组织；

（二）捐赠给特定的弱势群体。

无法按照上述方式处理的，由登记管理机关组织捐赠给与本基金会性质、宗旨相同的社会公益组织，并向社会公告。

第六章 章程修改

第五十一条 本章程的修改，须经理事会表决通过后15日内，报业务主管单位审查同意。经业务主管单位审查同意后，报登记管理机关核准。

第七章 附则

第五十二条 本章程经2008年2月29日理事会表决通过。

第五十三条 本章程的解释权属于理事会。

第五十四条 本章程自登记管理机关核准之日起生效。

附件4：北京市基金会登记管理办法实例

北京市基金会登记管理办法

一、依据

《基金会管理条例》（中华人民共和国国务院令第400号）。

二、条件

（一）为特定的公益目的而设立；

（二）公募基金会的原始基金不低于400万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于200万元人民币；原始基金必须为到账货币资金；

（三）有规范的名称、章程、组织机构以及与其开展活动相适应的专职工作人员；

（四）有固定的住所；

（五）能够独立承担民事责任。

三、提交材料目录

（一）申请书；

（二）章程草案；

（三）验资证明和住所证明；

（四）理事名单、身份证明以及拟任理事长、副理事长、秘书长简历；

（五）业务主管单位同意设立的文件；

（六）基金会登记事项表。

四、程序、期限

（一）申请；

（二）受理（自收到申请之日起5个工作日内做出是否受理的决定）；

（三）审查与决定（自受理之日起60个工作日内做出是否准予登记的决定）；

（四）颁发登记证书（自做出决定之日起10个工作日内，准予设立登记的，向申请人颁发《准予行政许可决定书》和《基金会法人登记证书》；不准予设立登记的，颁发《不予行政许可决定书》）。

附件5：地方性公募基金会和非公募基金会的登记管理办法实例

福建省内地方性公募基金会和非公募基金会的设立登记

项目名称 省内地方性公募基金会和非公募基金会的设立登记

项目类别 行政许可

办理依据 《基金会管理条例》

《基金会名称管理规定》

办理条件

1、为特定的公益目的而设立；

2、全国性公募基金会的原始基金不低于800万元人民币，地方性公募基金会的原始基金不低于400万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于200万元人民币。原始基金必须为到账货币资金；

3、有规范的名称、章程、组织机构以及与其开展活动相适应的专职工作人员；

4、有固定的住所；

5、能够独立承担民事责任。

申报材料

1、基金会负责人及专职工作人员基本情况

表格方式：姓名、性别、出生年月、单位及职务、联系电话、基金会职务

2、基金会登记事项表

3、基金会章程核准表及章程

4、基金会设立申请书

包括：申请书及发起人简历、身份证复印件，章程草案，办公地址证明及使用权证明，会计师事务所出具的验资证明，理事、监事名单、身份证复印件及拟任理事长、副理事长、秘书长简历及身份证复印件，业务主管单位同意设立的文件

办事流程 开始->受理->审核->审批->结束

数量限制 5（工作日）

时限说明： 承诺时间不包含听证、招标、拍卖、检验、检测、检疫、鉴定和专家评审、现场勘查、补件、上报（转报）等步骤所需要的时间。

1.《基金会管理条例》，2004年3月，国务院，10月26日最后访问，http://www.crcf.org.cn/sys/html/lm_20/2008-05-20/104927.htm

2. 中国社会组织办事指南，10月26日最后访问，http://www.chinanpo.gov.cn/web/listTitle.do?dictionid=1303#

3.《非公募基金会2009发展报告-内部治理报告》，中国人民大学非营利组织研究所，公域合力管理咨询（北京）有限责任公司

4. 张峻玮，2011，《企业非公募基金会模式研究》，零点前进策略。

5.《基金会章程示范文本》，11月18日最后访问，http://files.mca.gov.cn/hunanmjzz/201006/20100612141642587.DOC

第三章: 治理

治理

基金会的治理是保障基金会是否能够按其使命工作的关键。

本章主要从基金会内部治理的角度，讲述了建立理事会、监事会、专业委员会的过程，并探讨了内部治理过程中关键的问题，例如，理事会与执行团队的关系与理事会民主决策。

本章目录

一、描述 64

二、作用 64

三、如何实现良好内部治理 64

1. 建立理事会 64

1.1 成员构成 64

案例：理事会成员构成的变化 65

1.2 理事会的职能及分工 65

1.3 理事会与执行层的关系 66

案例：理事会与秘书处如何建立信任 67

2. 设立监事会 67

2.1 人选及任期 67

2.2 职能 67

3. 专业委员会 68

案例：基金会专业委员会——项目审核委员会 68

案例：投资管理委员会 69

4. 建立决策机制 69

4.1 原则 69

4.2 理事会会议制度 69

5. 利益冲突和回避原则 71

参考资料： 72

一、描述

治理是指提供策略性领导的过程，包含设定基金会发展与运作的方向、做出决策与策略决定，监督与审视基金会的绩效表现，以及确保基金会的责任。

基金会的治理包括外部治理和内部治理。内部治理相当于一般意义上的“理事会治理”，主要围绕理事会的角色与运作。主要包括组织的使命或功能定位、基金会的权力结构、决策机制、理事会与秘书处的权责划分等。本章所说的治理指基金会的内部治理。

基金会的内部治理的关键不仅仅是理事会与秘书处的权责划分问题，而是基金会是否真正地、有效地为公共利益服务。

外部治理的具体内容可参见第14章：信息披露。[1]

二、作用

内部治理对基金会的运作至关重要。有效的内部治理能够保障基金会按照它的使命行事，保障它的非政府性、非营利性、志愿性、独立性，提高社会公信力。 尤其要保证基金会资金运作的有效性和合理性。

> **治理已成为非营利组织能否有效运行的首要问题。**
> **- Dennis R. Young（1993）《非营利组织的治理、领导与管理：来自研究与实践的新探索》**

三、 如何实现良好内部治理

基金会的组织结构主要分三个层级，分别是治理层、管理层和执行层。治理层主要由理事会、监事会、专业委员会组成。

组织结构图的具体内容可参见第7章：组织架构、管理体系与行政管理。

1. 建立理事会

1.1 成员构成

根据《基金会管理条例》，理事会设理事长、副理事长和秘书长，并分别由

理事选举产生。理事长是基金会的法定代表人。

基金会的理事人数范围是5至25人。理事任期由章程规定，但每届任期不得超过5年。理事任期届满，连选可以连任。

为了能够在平衡各利益相关方的需求的基础上充分发挥理事会的职能，理事会的构成应多元化。理事会的成员构成通常包括：

- 受益人代表；
- 出资人；
- 工作领域内的专家；
- 执行团队代表（通常为执行主任或秘书长）。

案例：理事会成员构成的变化

【问题：基金会刚成立的时候，会形成一个理事会。随着基金会的发展，需求会不断变化，理事会的成员要如何调整?

解决方案：南都公益基金会的理事会最初成立时是一个7人理事会。后来工作当中根据实际需求，意识到需要增加一些工作领域内的行业专家。于是在换届选举中增补了4名行业专家和相关领域的学者，现共有理事11名。

南都邀请原来的理事和监事来担任理事会的顾问，列席理事会。他们对南都公益基金会很了解，可以提供很多宝贵的经验。

点评：随着基金会的发展和实际需求的变化，基金会在换届选举时可以根据实际需求增补和变化理事会的成员，原来的理事仍可继续为基金会提供支持和服务。】

1.2 理事会的职能及分工

理事会是基金会的决策机构。主要的三大职能是——决策、监督和支持，也可概括为对内治理和监管，对外拓展资源和社会倡导。

职能	具体内容
决策	● 确定目标 ● 章程的修改 ● 任命或者罢免理事长、副理事长、秘书长 ● 章程规定的重大募捐、投资活动 ● 基金会的分立、合并
监督	● 督促并监督组织接受财务审计、提高透明度和公信度
支持	● 指导组织制定发展规划 ● 审核并批准年度计划和预算 ● 筹资

	● 提供技术支持和咨询建议 ● 链接资源

为了能够让理事会充分发挥职能，理事们需要有一定的分工。根据不同理事会的组成状况，可能各司其职，也可能身兼数职。但这些分工需要明确。分工通常包括：

- 担任理事长；
- 负责动员资源；
- 负责支持规划和方向；
- 负责财物监督；
- 负责社会影响力并为基金会代言。

为了保障理事会的运转，建议根据理事会的职能、理事的分工，制定出理事会的工作计划。

1.3 理事会与执行层的关系

理事会作用的发挥，理事会和秘书处的关系是重要的因素。在治理结构清晰的基金会中，理事会与秘书长的分工明确，分权清晰。通常，理事会行使治理职能，而秘书长行使管理职能。

	秘书长	理事会
发展决策	组织实施、执行理事会的各项决议	决策
发展规划	起草战略规划	审议
工作计划	拟定年度计划、预算	审议
团队	组建秘书处及执行团队	支持

理事会成员不参与执行团队的日常工作、除非对紧急意外情况的处理。理事会如果和管理团队太过脱节，会导致决策不具有指导意义，或者具有一定的指导意义，但是执行不下去。

理事会通常很忙碌，理事会和执行团队的沟通在很大程度上影响着理事会的效率。如何保持畅通的沟通渠道和有效的沟通方式是值得探讨的问题。有的基金会理事会会设立一个核心小组，这个核心小组会保证和秘书长的及时沟通，能够帮助秘书长解决日常管理中的问题。密切、畅通的沟通一方面保障理事会对执行团队的指导，另一方面，也让理事会能够及时了解基金会的发展状况。

案例：理事会与秘书处如何建立信任

【问题：理事会与秘书处之间的相互信任对于基金会的良好运作至关重要。理事会如何与秘书处建立信任？

解决方案：秘书处要充分认可和理解理事会的决策，同时，秘书处需要经常向理事会汇报，尤其是刚成立的时候。基金会在成立之初，秘书处权限有可能很小，随着了解和信任的增加，权限会逐渐增大。如果秘书处做事绕开理事会，则理事会会很失落，也不利于机构的治理。

以南都基金会关于秘书处的审批权为例：刚成立时，秘书处只能审批5万元以下的项目，因此秘书处的工作量很大，需要不断写报告，理事会也需要不断召开理事会审批。到2008年，工作1年之后，基金会认为以前的做法工作效率低。随着信任的增加，审批权也增加了，到现在预算内50万以下的项目秘书处可以自行审批。

另外，在理事会与执行团队意见不一致的时候，建议秘书处可以邀请理事们进行现场观摩考察，调查和论证可行性。

点评：理事会与秘书处之间的沟通特别重要，至关重要的一点是要让理事们参与其中且加深了解，多进行有效的沟通以建立相互的信任。】

2. 设立监事会

基金会可以设置监事会，或者设立监事一职。监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料，监督理事会遵守法律和章程的情况。

2.1 人选及任期

监事任期与理事任期相同。理事、理事的近亲家属和基金会财会人员不得兼任监事。

2.2 职能

- 保障基金会财务安全与透明；
- 保障理事会职能的发挥。

监事列席理事会会议，有权向理事会提出咨询和建议，并应当向登记管理机关、业务主管单位以及税务、会计主管部门反映情况。

为了让监事会发挥作用：

- **监事列席理事会，旁听理事会；**
- **所有申报理事会的文件都会同时报监事会；**
- **秘书处的重要活动也会邀请监事参加；**
- **年检的工作必须有监事来监督和批准。**

3. 专业委员会

事实上，仅靠每年两三次理事会会议就要做出重要决定，是不慎重也不现实的。为了给理事会的决策提供更充分的依据，基金会可以邀请行业内相关的专家组成专业委员会，负责对某些专门事项进行调查研究，形成议案，作为理事会决策的依据。

专业委员会又称为专家咨询委员会，通常由基金会工作领域内的行业专家组成。用于在专业领域给予指导和建议，与理事会不同的是，专业委员会不具有决策权。

案例：基金会专业委员会——项目审核委员会

【问题：万通公益基金会是资助型基金会，因此对资助项目的审核是基金会的重要工作，关系着基金会使命的实现。 那么如何能够在资助选择时更有质量保障？

解决方案：为了保证基金会项目质量，保证项目设计与战略规划相一致，理事会下设置了项目审核委员会，由理事会授权行使基金会项目审批职责。

人选：
项目审核委员会成员由秘书长提名，理事会批准。委员会现有4人，由基金会中具有丰富项目经验的理事构成，目前组成人员有：国际美慈中国主任陈一梅，壹基金秘书长杨鹏，万通地产公关部经理张志喜，万通基金会秘书长李劲。委员会由秘书长任召集人和主持人。

任期：
委员会成员的任期为两年，可由理事会罢免。

职责：
- **依据基金会战略规划，项目审核委员会针对项目纲要和年度计划对所有项目进行审核和批准。**
- **审阅项目评估报告，并提出审核意见；**
- **定期向理事会汇报项目实施和评估情况。**

工作流程：
- **由项目官员对提交给基金会的项目建议书进行初审，并向委员会提出意见和建议；**
- **委员会召开项目审核会议，对经过初选的项目建议书进行审核，并做出是否批准的决定；**
- **经过委员会批准的项目视为立项，交由执行团队进行项目执行管理。**

决策程序：
委员会根据工作需要，定期召开工作会议，所有成员均须出席。委员会工作会议实行协商一致优先，如果不能取得一致，则实行简单多数表决。

点评：资助项目的实施质量是项目实施评估的重要内容，为保障更高质量的项目执行可设立项目审核委员会，对项目实施起到审核的作用。】

案例：投资管理委员会

【问题：为了基金会的资产增值，有的基金会聘请了专职的投资顾问，有的则成立投资管理委员会。南都公益基金会考虑到一方面聘请专职的投资顾问成本比较高，另一方面投资风险很大。 那么南都公益基金会理事会成立了投资管理委员会来面对这样的挑战？

解决方案：

人选：
投资管理委员会共有5个人，其中3个是理事中的投资专家，2个是外部专家。他们都是志愿者。

职责：
每年制定投资计划，分析投资市场，提出计划和目标。
每年年底向理事会报告本年度投资情况，以及下一年的投资计划。

工作方式：
投资管理委员会自己决定开会的时间和形式。

点评：为了基金会的资产增值，有的基金会聘请专职的投资顾问，有的则成立投资管理委员会，邀请投资专家帮助基金会制定投资计划、分析投资市场。】

4. 建立决策机制

4.1 原则

建立理事会的目标应该是建立一个理事成员多元化，重视理事的角色、讨论、分享和决策的理事会。

理事会的决策权力不在一个人或少数人的手中，大多数理事参与讨论，发表自己的看法，为理事会的决策提供观点，共同执行理事会的决策权力。民主的决策需要形成一个民主的氛围，并依赖民主的程序来保障。

建立民主的氛围对于保障理事会的良好决策至关重要。每个人都可以发表意见，发表意见的角度是建设性的，非人身攻击性。但是，也需要注意避免“过度”民主可能会带来决策效率的低下，因此，需要最后的集中决策。

4.2 理事会会议制度

理事会的决策通常通过定期召开理事会做出。通常，理事会每1年/半年召开一次。

理事会会议参加人员

- 理事长；
- 理事；
- 监事；
- 秘书长（有的基金会设立了副秘书长，根据工作需要，副秘书长也可以参加）；
- 其他人员（如，员工代表、专业委员会）。

召开理事会的程序

	工作内容	负责人	时间
1	收集各部门意见	秘书处	会议前15-30天
2	整理会议材料（包括会议目标、议程、议题等）	秘书处	
3	将会议材料提前发给全体理事、监事	秘书处	会议前10天
4	根据理事反馈调整会议内容，并发给各位理事	秘书处	会议前2天
	▼		
5	工作总结	秘书长	会议中
6	未来工作计划及财务预算	秘书长	会议中
7	需要决策的事项（如人事安排等）	理事长	会议中
	▼		
8	将理事会决策结果告知执行团队	秘书处	会议后

理事会的决策程序

理事会的有效性主要取决于：

- 会议目的是否明确；
- 会上讨论是否开诚布公；
- 召集人的主持技巧是否运用适当。

理事会会议的决策过程，可采用罗伯特议事规则2。主要决策原则包括：

- **表决形式**：会议以多数决定的表决形式来形成会议决议。

通常，会议需要在三分之二理事出席的情况下生效，多数决定指的是须经半数以上出席理事通过方为有效。对重要事项的决议则需要全体理事表决通过方为有效。 但最终还是由理事会的章程决定。

- **会议决议的形成：**每位参会者都有权利努力将自己的个人意见转化为会议决议，但是个人意见的表达及会议决议的形成要遵循约定的会议规则和程序。
- **主持人权利：**会议授权主持人分配发言权、提请表决、维持秩序并执行会议规则，但主持人在主持期间不得参与会议内容的讨论。
- **参会者秩序：**参会者在发言之前必须首先举手向主持人申请发言权，不能打断其他人的发言。
- **发言规则：**在发言过程中，发言人表达意见的对象只能是会议主持人，不能直接与意见不同的人展开面对面辩论。
- **动议的规则：**动议是会议议事的基本单元，动议必须是具体而明确的行动建议。会议遵循, 先动议后讨论、没动议不讨论、讨论则只讨论当前动议的原则。
- **决议前提：**会议的每个议题应该在参会者充分表达、讨论和修改之后，才可以进行表决以形成会议决议。

遇到需要紧急决策时，理事会来不及召开正式理事会，可设立紧急决策机制。通常，理事可通过授权委托或通讯方式行使表决权，可以授权理事会核心小组，通过核心小组的电话会议决策，并做好会议记录。

保障理事会的民主决策过程并不容易，尤其对于由个人或企业出资的非公募基金会，出资人往往在理事会的决策过程中成为主导者。保障出资人的权力和民主决策之间找到平衡点的方式可以是建立鼓励大家参与的组织文化、理事会设置协调人在召开理事会时负责会议的程序，在会议的过程中采用罗伯特议事规则。

5. 利益冲突和回避原则

在吸纳理事会/监事会成员时，应注意理事会/监事会成员个人利益不应当与基金会利益有潜在冲突。并且，理事会/监事会成员清楚并承诺个人利益不应当与基金会利益产生重大冲突。具体包括：

- 在进行服务活动或者工作往来时，有利益关系的理事会成员、员工或者其他人员不能参与相关的决策；
- 相关的服务活动或工作往来应当符合基金会的最大利益；

- 基金会理事遇有个人利益与基金会利益相关联时，不得参与相关事宜的决策。基金会理事、监事及其近亲属不得与其所在的基金会有任何交易行为。

监事和未在基金会担任专职工作的理事不得从基金会获取报酬。因此，为了回避实际的或潜在的利益冲突，理事会与监事会各成员应严格遵守以上原则以确保基金会决策的有效性和利益最大化。

---

1. 中国人民大学非营利组织研究所，2009，《非公募基金会2009发展报告-内部治理报告》，公域合力管理咨询（北京）有限责任公司
2.（美）亨利 M. 罗伯特，袁天鹏/孙涤 译，2000，《罗伯特议事规则》

本章其他参考资料：

中国人民大学非营利组织研究所，2009，《非公募基金会2009发展报告-内部治理报告》，公域合力管理咨询（北京）有限责任公司

“李劲：论非公募基金会的治理自律及发展”，10月14日最后访问，http://news.163.com/09/0702/21/5D8F0LBA0001376P_2.html

“试论基金会的产权与治理结构”，11月18日最后访问，http://www.chinaelections.org/newsinfo.asp?newsid=112120

第四章: 战略规划

战略规划

战略规划是组织用于实现项目活动目的和组织发展目标的工具。由于愿景、使命是宏观的，因此需要制定战略，明确怎样将愿景、使命转化成为组织的成果。随着基金会的不断发展，战略规划也应有所变化，并且应呈现出一个动态的过程。在此期间需要定期监督评估，进行适当的调整。
本章讲述了战略规划的步骤，并提供了基本的工具。

本章目录

一、描述 78

二、作用 78

三、如何进行战略规划 78

1. 何时适宜进行战略规划 78

2. 战略规划的步骤 79

2.1 步骤1：准备工作 79

2.2 步骤2：撰写（回顾）愿景、使命 80

2.3 步骤3：信息收集 80

2.4 步骤4：形势分析 81

2.5 步骤5：制定战略目标，开始撰写战略规划文件 81

2.6 步骤6：制定行动计划和预算 82

2.7 步骤7：制定监督和评估计划 82

案例：关于战略规划的指导作用 83

案例：战略规划调整给基金会带来的变化 84

附件： 84

工具1：战略规划工作计划表 84

工具2：信息收集计划表举例 85

工具3：SWOT分析 85

工具4：战略规划文件框架 86

工具5：战略目标和策略 86

工具6：战略规划监测报告 86

工具7：行动计划表 87

工具8：战略规划评估报告 87

参考资料 87

一、描述

战略规划是指一个组织具有较长远的发展目标和实施战略的一系列计划活动，是组织用于实现项目活动目的和组织发展目标的工具。战略规划：

- 对组织愿景、使命、未来发展方向以及实现目标的主要步骤达成共识的过程;
- 可供员工和领导参照，并可与捐助者和相关方分享的文件;
- 可以帮助组织针对愿景和使命去制定行动和计划的指南;
- 可按照环境变化进行调整的计划。

对于基金会而言，战略规划包括对项目的战略规划，也包括机构的战略发展规划。而后者，通常容易被忽视。

简单地说，战略规划决定了组织未来的几年走向哪里（战略目标），如何走（策略和行动计划），以及如何知道你是否到达了目的地（战略规划的监测评估）。战略规划的核心问题：确定方向、选择策略。

二、作用

有效的战略规划可以：

- 确保基金会尽可能高效地实现其预定目标;
- 提供实现目标的行动计划，以及监督和评估的依据;
- 加强员工对组织使命和目标的理解及认同，并明确他们在实现目标过程中的责任;
- 将基金会的项目活动与使命、资源联系在一起，更好地了解“市场”；
- 使基金会能够清楚地向利益相关方（受益人、捐赠者、公众、理事会、员工等）说明：我们是什么组织、我们的目的是什么、我们如何实现我们的目标。

三、如何进行战略规划

1. 何时适宜进行战略规划

何时是战略规划的最佳时机，取决于基金会的需要和内外部环境。通常，基金会最初创立的时候，需要进行战略规划，以便明确自身的定位、目标、以及如何实现目标等。实际上，基金会在建立之初很难形成完整的战略规划，但是可以先结合内部环境制定一个方向性的、框架性的、对基金会启动有指

导作用的简要规划。等发展一段时间后，再制定较适应外部环境系统和全面的战略规划。

在基金会发展到一定阶段，需要开拓新的业务领域，或者成立新的部门之前，需要结合当时的内外部环境进行战略规划。

在影响基金会运作的内外部环境，以及政策有重大变化的时候，可以通过战略规划重新定位和调整方向策略。

需要特别注意的是基金会在转型时，如从非公募转为公募、从运作型转为资助型，在扩大服务规模、增加或调整服务领域或服务对象时需要进行很仔细而具体的战略规划，因为它会为基金会往前发展的一系列战略决策提供重要的指导作用。

2. 战略规划的步骤

2.1 步骤1：准备工作

内容：

- 组成战略规划小组/委员会。

  基金会要开始进行战略规划，有时候是来自执行团队的提议，有时候是来自理事会的提议。一旦决定进行，应该成立一个战略规划的小组/委员会，负责战略规划过程中的协调工作。

  战略规划小组应当明确各自的分工，包括：
  - 战略规划文件撰写;
  - 规划过程的协调;
  - 会议的记录;
  - 监督。

为了让战略规划能够顺利有序地推进，资源能够顺利协调，战略规划委员会中通常要包含理事会成员和管理层。

- 战略规划小组/委员会草拟战略规划工作计划， 内容包括：
  - 制定战略规划的目的和意义;
  - 时间安排;
  - 参与人员;
  - 费用等。

- 公布战略规划的计划和安排

  战略规划小组/委员会召开一次全体会议，让团队就战略规划的目的、必要性、时间安排、参与人员及分工等达成一致。

全体会议，除了理事会成员、管理层及执行团队外，应该将战略规划的目的及相关安排告知受助方代表。因为在基金会的战略规划当中，受助方是一个重要的利益相关方。他们的需求和基金会的战略会互相影响。

可交付成果：战略规划工作计划表

战略规划工作表的具体内容可参见附件工具1。

完成时间：战略规划开始前1个月。

2.2 步骤2：撰写（回顾）愿景、使命

内容:

- 回顾基金会的愿景和使命，确保团队成员对它的理解充分，并达成一致。
  - 我们的愿景、使命是什么？;
  - 团队成员对它的理解是什么？;
  - 过去的1年中，我们的组织和环境是否有重大变化？现有的愿景、使命是
  - 否需要调整？;
  - 在我们的活动区域内，是否有新的组织有同样的使命？如何彼此区别？;
- 书写基金会的愿景、使命。

基金会愿景和使命的具体内容可参见第1章：愿景、使命、价值观。

可交付成果：全体人员理解并一致认同的愿景、使命。

完成时间： 0.5天。

2.3 步骤3：信息收集

内容:

- 讨论基金会目前存在哪些方面的问题？优先想要解决什么？
- 针对我们想要解决的问题，我们要了解哪些相关的信息，向谁收集。
  - 收集主要利益相关方（捐赠方、受益人、潜在受害人、团队成员等）的信息（需求、反馈、建议）

- 收集同行信息（做什么、怎么做）
- 收集外部环境信息（相关政策法规、相关资讯）。

- 制定信息收集工作计划。

信息收集工作计划的具体内容可参见附件工具2。

- 完成信息收集、整理。

可交付成果：信息收集工作计划，信息收集整理的结果。

完成时间： 通常需要1个月左右的时间完成。

信息收集前，先制定访谈的清单或提纲，将有助于我们高效地收集到全面与准确的信息。收集到的信息是进行战略规划决策的重要参考。因此，在收集开始前，应该先设计好信息将如何整理呈现，以避免后续花费很多的时间整理。

2.4 步骤4：形势分析

内容：

- 机构SWOT分析。
  全体人员在获得的信息基础上对机构进行SWOT分析，重点考虑的是如何发挥组织的优势，改进弱势，利用外部的机会，减少可能的风险。

SWOT分析的具体内容可参见附件工具3。

- 制定信息收集工作计划。

可交付成果：机构SWOT分析结果。

完成时间： 半天。

2.5 步骤5：制定战略目标，开始撰写战略规划文件

内容：

- **确定战略愿景（5年以上）：**
  我们希望组织发展成什么样。
- **确定战略目标（3～5年）：**
  战略目标通常是宏观的、定性的，结果状态的（需说明预期达到的结果）。是指基金会组织希望在各个战略方向上取得什么成果。

- **制定达成战略目标的策略（1～5年）：**
  达到战略目标的途径和手段。
- **年度目标（1年）：**
  精确、具体、量化地陈述，在1年内将达到的目标。
- **开始撰写战略规划文件：**
  因为战略规划是一个相对较长的过程，战略规划的内容和信息量比较大，因此应从现在就开始撰写战略规划文件。

战略规划文件框架的具体内容可参见附件工具4。

可交付成果：战略目标陈述。

战略规划目标和策略的具体内容可参见附件工具5。

完成时间：半天。

2.6 步骤6：制定行动计划和预算

内容：

明确达成每一个年度目标所需要采取的行动计划和相应的预算。

行动计划表模板的具体内容可参见附件工具6。

可交付成果：行动计划表。
完成时间：1天。

2.7 步骤7：制定监督和评估计划

内容：

	监测	评估
对象	过程和产出： ● 年度行动计划是否按时实施 ● 是否有预计的产出	结果和目标： ● 年度目标是否实现 ● 战略目标是否实现 ● 战略规划的过程有哪些经验
何时进行	通常是每月/每季度至少进行一次	● 每年至少进行一次。 ● 如果基金会的内外部环境有重大改变，或者所处的环境变化很快，也可以半年/季度进行一次。

产出	战略规划监测报告	战略规划评估报告
作用	保障规划按计划执行	● 保障规划达到预期目标 ● 甄别是否需要重新进行规划

可交付成果：监测和评估报告。

战略规划监测和评估报告的具体内容可参见附件工具7&8。

完成时间： 半天。

如要获得关于机构发展的完整的战略规划，则需搜集大量的信息，大约耗时2个月以上完成。对于刚成立的基金会，开展完整的战略规划方案是不现实的。鉴于战略目标对于机构发展的指导作用，完全可以在组织成立的初期先初步确定一个战略方向。

案例：关于战略规划的指导作用

【问题：战略规划对基金会的发展起到怎样的作用？
解决方案：南都公益基金会原来有战略规划的要素，但没有成文的战略规划报告。虽然有清晰的使命："支持民间公益"，但因为使命是比较宏大的，它没有对于具体支持哪些，不支持哪些，是以资助机构还是资助项目的形式来支持等给出指导，于是在工作中会有不断摸索的过程，也需要完善整体的计划。
在南都公益基金会成立2年多后，重新审视基金会的战略定位，规划未来的发展。2009年11月的理事会决定进行南都公益基金会新的战略规划研究。

参与人员：
内部：理事、监事、秘书处全体、顾问等
外部：合作伙伴；非公募基金会同行；学者；政府官员；国际基金会；媒体等

战略规划对于南都公益基金会的作用：
- **机构使命和目标更加清晰，大家更加清楚；**
- **业务活动更加清晰；**
- **开发出大家一致认为重要的业务：银杏伙伴成长计划、机构支持计划；**
- **针对业务安排，更加明确了人员配置；**
- **针对存在的一些问题，如资助项目太多、人太少的问题，提出了解决办法，即战略性资助。**

南都战略规划成功的重要因素：
- **充分了解理事的理念与关注：战略规划最终需要理事会决定；**
- **需要秘书处的全体参与：战略规划需要秘书处的认同和执行。每个员工都有不同的认识和理解；有利于员工参与；有利于秘书处理解和更好地执行战略；**
- **战略定位，谨记一定要让基金会上下都认同；**
- **工作是做不完的，但好的战略一定能使工作更加明确清晰。**

点评：战略规划使基金会成员对机构的使命和目标更加清晰，在基金会不断发展和探索的过程中起到指导作用。】

案例：战略规划调整给基金会带来的变化

【问题：战略规划的调整对基金会有怎样的影响？

解决方案：战略选择意味着有所为有所不为。基金会所面临的内外部环境发生变化了，战略规划也需要调整。

光华慈善基金会于2005年在北京注册成立。2007～2008年间，光华有5大领域的服务项目，包括创业教育、教育支持、孤儿关爱、疾病防治和扶贫赈灾。因为一个机构的能量是有限的，有限的能量如何能够发挥到最大的限度，是值得思考的问题，后来光华慈善基金会开始反思：
1. 什么是光华的核心能力领域？
2. 有哪些事其他机构做得比我们更好？

“在很多其他领域，如麻风病，也有很多机构和人在做，光华未必能够做得最好。而创业教育这部分，如果我们不做，就没有别的机构在做”。于是光华将力量集中在自己最擅长的部分——创业教育。

“战略规划的调整，必然意味着有所放弃，于是有些员工也会选择离开。不过长远来看，人事结构变化后，核心团队的理念和共识越来越高”。

点评：战略规划的调整，会给基金会带来变化，这些变化可能是项目活动、项目服务对象、也可能是人事结构的调整。】

附件：

工具1：战略规划工作计划表

战略规划的目的								
战略规划时间： 第一次：××月××日 第二次：××月××日								
战略规划参与人员：								
参加人	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步	第六步	第七步	第八步
	准备工作	愿景和使命	信息收集	形势分析	制定战略目标	撰写战略规划文件	制定年度计划与年度预算	制定监测与评估计划
理事会成员	√	√		√	√	√		√
秘书长	√	√	√	√	√	√		√
员工或员工代表		√	√	√	√		√	√
受助方代表			√					
咨询顾问	√		√				√	√
负责人	√	√	√	√	√	√	√	√

工具2：信息收集计划表举例

针对基金会哪些问题收集信息	需要收集什么样的信息	收集信息对象	收集信息方式	谁收集	完成时间
缺乏人力资源					
专业技能					
需要健全管理制度					
政策容许程度不明					
项目质量有待提高					

工具3：SWOT分析

3.1 优势-弱势分析

分析时，首先请每个人参考收集到的信息，思考并回答如下问题：

- 我们的基金会相比其他基金会有哪些优势和弱势？
- 哪些优势可以互相配合，会创造出1+1>2的效果？

3.2 机遇-挑战分析

分析完基金会的优弱势后，再来分析基金会的外部环境，即基金会面临着哪些机遇和挑战。机遇是各种帮助基金会获得成功的桥梁，挑战则是阻碍或限制基金会达成目标的绊脚石。

罗列机遇和挑战时，请注意发掘可用的各种资源。把握的好，挑战也会转化为机遇，把握不好，机遇也会阻碍成功。

3.3 综合分析

在分别做完优势-弱势分析和机遇-挑战分析后，还应当对SWOT分析结果进行交叉分析。分别形成SO,ST,WO,WT战略。例如：

- 优势+机会：思考加大投入，充分利用发挥自身优势，把握外部机会。
- 优势+挑战：思考如何保护基金会已有的优势。
- 弱势+机会：思考如何利用机会，克服自身弱势。
- 弱势+挑战：分析风险，思考如何防御，控制损失

工具4：战略规划文件框架

1	制定组织战略规划的背景介绍(原因、契机、期望等)
2	战略规划工作概述（制定战略规划的工作时间计划、负责人、执行人、理事会的作用、资助者等）
3	组织历史与现状
4	愿景与使命陈述（ 也可包括组织的独特性、竞争力等。）
5	形势分析结果（ 可以对组织所处环境进行描述）
6	战略目标（包括项目和组织管理方面的战略目标）
7	组织项目策略与年度目标
8	组织管理策略与年度目
9	附录
	A. 理事会、战略规划筹备小组、规划委员会成员的组成 B. 相关信息调查、访问收集结果总结 C. 环境分析结果总结：SWOT分析结果总结 D. 年度运作计划 E. 年度预算/资源动员计划 F. 监督与评估计划

工具5：战略目标和策略

	含义	举例
战略目标: （3 年以上）	对我们在未来3年所要取得的成绩的宽泛定义。战略目标集中描述主要的结果，是定性的。	筹资方面的战略目标： 增加资金，以保持现有项目、扩大未来项目。
策略： （1-3年）	描述为了完成战略目标所采取的方式、方法，以及解决关键问题的具体办法。	• 扩大项目收入 • 增大年度筹款活动的个人捐助规模 • 增加企业赠款
年度目标： （1年）	为实现战略目标而需要每年达到的阶段性目标。	• 使项目收入达到8万元 • 使个人捐助额增加到10万元 • 将企业捐赠额提高到17万元

工具6：战略规划监测报告

战略规划监测报告					
监测日期：			撰写人：		
行动	预计进展	实际进展	负责人	监督人	差异原因及建议
行动1					
行动2					

工具7：行动计划表

战略目标：完善基金会内部治理						
策略：强化理事会的作用						
年度目标：理事会能够发挥基本治理职能						
编号	行动	衡量指标	负责人	监督人	经费预算	起止日期
1	增选理事会成员；	2名新理事	××	××	×××元	2011.7.15～9.15
2	召开理事会，成员责任细化；	新的理事会成员分工	××	××	×××元	2011.10.15～11.15
3	调整理事会会议制度、沟通机制	形成理事会会议制度、沟通机制	××	××	×××元	2011.11.15～12.15

工具8：战略规划评估报告

战略规划评估报告	
评估日期：	**撰写人：**
战略目标： 年度目标： 目标实现情况： （描述实际取得的成果，提供支持证据，说明目标实现的程度） 建议： （是否需要重新做规划？如何提高战略目标的实现程度？等）	

本章参考资料：

倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》。
赵华，于《“透明公益给力和谐社会”-中国基金会三十周年暨基金会中心网成立一周年大会》中的发言。
刘洲鸿，于《“透明公益给力和谐社会”-中国基金会三十周年暨基金会中心网成立一周年大会》的发言。

Free management library，10月14日最后访问，http://managementhelp.org/strategicplanning/index.htm

第五章：活动领域

活动领域

活动领域在基金会初始运作时必须加以确定。基金会只有在明确了活动领域之后，才能设计具体的项目。

本章主要从活动领域及服务群体的确定、基金会运作类型确定、基金会的运作程序与策略确定、创新活动领域等方面加以阐述。

本章目录

一、描述 …… 92

二、作用 …… 92

三、如何确定活动领域 …… 92

1. 活动领域及服务群体的确定 …… 92

1.1 外部环境扫描 …… 92

案例：基金会根据目标人群需求确定活动领域 …… 93

案例：基金会根据外部利益相关者分析确定活动领域 …… 93

案例：基金会行业分析 …… 94

1.2机构内部分析 …… 94

2. 确定基金会的运作类型 …… 95

案例：万通公益基金会如何选择资助对象 …… 96

3. 确定基金会的运作程序与策略 …… 97

4. 活动领域的调整与创新 …… 97

4.1 活动领域的调整 …… 98

案例：北京光华慈善基金会活动领域的调整 …… 98

4.2 如何在特定的活动领域中推动社会创新 …… 98

案例：上海真爱梦想公益基金会以商业操作促公益诉求 …… 98

附件： …… 99

工具1：问题树分析 …… 99

工具2：解决方案分析 …… 101

工具3：文氏图 …… 103

工具4：政策分析表 …… 103

工具5：行业分析表 …… 104

工具6：机构分析框架图 …… 104

参考资料： …… 104

一、描述

按照《基金会管理条例》中的规定，基金会的活动领域可以定义为公益活动的业务范围，并与基金会特定的公益目的以及章程保持一致。　基金会的活动领域是与机构使命密切联系在一起的，特定的活动领域是基金会实现使命的途径。

活动领域的核心问题：根据内外部环境选择适合的活动领域。从外部来看，主要涉及与特定活动领域相关的宏观环境。从内部来看，主要涉及到机构的能力以及基金会的运作类型等。

二、作用

确定独特的活动领域可以：

- 体现基金会特定的使命；
- 落实基金会的战略规划；
- 开发出与众不同的项目活动；
- 在公益慈善领域中形成不可或缺的重要角色；
- 有助于不同利益主体（政府、企业、草根组织、公众等）对基金会产生独特的认知。

活动领域与战略规划的关系：基金会活动领域的选择是在制定战略规划过程中经过一系列的调研、综合分析、可行性评估等程序而确定的。活动领域一旦确定，执行团队就要按照战略规划中的目标在相应的活动领域中开展项目活动。

三、如何确定活动领域

1. 活动领域及服务群体的确定

基金会的活动领域及服务群体的确定，首先要明确基金会希望回应的核心社会问题，即基金会的使命所在。因此，需要对基金会解决这一社会问题的外部环境和内部机构进行系统分析。

1.1 外部环境扫描

在确定活动领域时所考虑的基金会的外部环境主要限定在基金会活动领域涉及到的社会环境与政策环境，特别是对基金会的生存与发展产生影响的方面。基金会要具体分析机构所面临的外部环境，不同的基金会由于活动领域的差异，因此所面对的外部环境也不尽一致。例如：万通公益基金会的活动

领域是生态社区。因此，万通公益基金会的外部环境主要是与生态社区相关的政策与社会环境。华民慈善基金会的活动领域为大学生就业扶助和养老。因此，华民慈善基金会的外部环境侧重在高等教育以及养老方面的政策与社会环境。

- **目标群体的需求分析：**

  基金会要关注所选定活动领域中目标群体的需求。为了切实了解该目标群体的需求，需要对目标群体进行问题分析，在完成问题分析之后，要进行解决方案分析，从而找到切入该目标群体的项目活动。

问题树分析和解决方案分析的具体内容可参见附件工具1&2。

案例：基金会根据目标人群需求确定活动领域

【问题：怎样确定对项目群体开展的项目活动领域？

解决方案： 苹果基金会工作人员通过实地调研发现西藏阿里地区农牧区医疗卫生条件十分简陋，基层医疗人员技术力量薄弱，业务能力普遍低下，大部分村组卫生人员未经过正规化专业培训，对突发疾病不能及时诊治、对流行病、传染病不能及时控制。因此，苹果基金会开发了苹果赤脚医生工程项目体系，旨在通过提高基层村组医疗人员业务水平和改善工作条件来解决当地居民看病就医问题。

点评：通过实地调研了解目标群体的需求，通过对需求的分析，找到针对项目群体能够开展的具体项目活动。】

- **外部利益相关者分析：**

  是指政府、企业与公民等在某一特定社会问题领域的利益所在和参与现状。

文氏图的具体内容可参见附件工具3。

案例：基金会根据外部利益相关者分析确定活动领域

【问题：外部利益相关者怎样影响活动领域的确定？

解决方案：南都公益基金会认为，在救灾和灾后重建中，民间组织协助政府开展抢险救灾活动，政府是救灾和灾后重建的主力，民间组织能够顾及到政府顾及不到的每一个细微角落，是不可或缺的力量。但是民间组织也存在资金缺乏和专业性不足等问题，影响了民间组织在救灾与灾后重建中发挥更大作用。针对这种现状，南都公益基金会没有采取参与物资捐赠、救灾和灾后重建的工作思路，而是确定了资助、推动、服务和引导的工作指导思想：对于民间组织参与救灾与灾后重建，一方面积极支持和推动，同时加强服务、专业培训与项目引导。在项目评审中，优先资助民间组织与政府合作的项目，形成民间组织配合政府，在国家减灾救灾行动中发挥作用的有效机制。

点评：根据外部利益相关者分析确定活动领域。】

- **政策分析：**

主要着眼在非公募基金会关注的特定社会问题，政府采取的政策措施以及政策效果分析。经过政策分析，基金会应该明确在所关注的社会问题上，政策的导向如何，实施的绩效怎样，以及基金会在这一问题上能够开展活动的空间有多大。

政策分析表的具体内容可参见附件工具4。

- **行业分析:**

对同一活动领域中的相关公益机构进行分析，主要关注上述机构如何切入这一活动领域，以及在该领域中的产出与贡献。通过行业研究，需要回答三个问题：行业现状、行业特性和行业发展趋势。而所有分析的最终的目的是为了协助基金会企业明白行业的竞争强度和自身的竞争实力，并为基金会进入某一活动领域或进一步扩展活动领域提供策略依据。

行业分析表的具体内容可参见附件工具5。

案例：基金会行业分析

【问题：基金会进行行业分析和项目活动领域的确定有什么关系？

解决方案：北京西部阳光农村发展基金会经过对所在行业的分析，将当前民间组织资助农村教师培训项目归纳为五种模式，它们是：

1. **选拔优秀教师参加密集培训。如，宋庆龄基金会与星巴克公司合作开展的从贫困县选择3000名优秀老师到大城市进行为期7-10天的培训。**
2. **支教志愿者推荐当地学校有潜力的老师到大城市进行培训。如，崔永元基金每年都会依托一家NGO开展这样的培训活动。**
3. **由教育局选拨教师参加地方名师和教育专家的培训。如，贵州文化薪火基金会就是采取这样的方式。**
4. **选拨老师到教师进修学校培训。如，西部阳光农村发展基金会在07-08年采用这样的方式培训了300名地方老师。**
5. **民间教育机构和志愿者长期驻校培训，老师并带动本校的教研，如，香港小平基金会使用这样的培训方式。**

点评：通过对所在行业的分析，总结归纳出可开展的不同项目活动，这些项目活动属于不同的活动领域。】

1.2 机构内部分析

从基金会内部来分析，活动领域的确定要考虑以下几方面的问题：基金会理念、资金、机构能力以及行政支持等。机构分析的目的是从基金会的角度来

看待机构在解决这一核心社会问题的能力与独特性，主要分析的内容包括基金会在这一特定活动领域的优势、解决问题的独特方法等。

机构分析框架的具体内容可参见附件工具6。

机构内部的分析分为以下5中类型：

- **理念分析**：基金会的理念与解决特定社会问题之间的关联度分析。基金会的理念能在多大程度上回应特定的社会问题。
- **资金分析**：思考如果基金会要切入这一特定社会问题，对资金的需求量多大？基金会自身能否确保资金的充足性与持续性？
- **机构能力分析**：基金会的机构能力主要涉及到人力资源、项目管理、财务管理、相关专业研究支持等，如专业人员的数量以及能力能否达到要求，项目管理的专业性以及相关管理经验，财务拨款、监督、核查和审计的能力，以及对活动领域相关政策、社会问题等进行研究的能力等。

机构能力分析的具体内容可参见第11章：监测与评估。

- **行政支持分析**：基金会的行政支持情况与活动领域的确定有着密切关联。不同的活动领域以及运作类型对机构的行政支持的要求有所不同。行政支持的作用主要是保证项目管理人员工资以及相关的行政支出，还包括相关的行政性业务支持。
- **社会影响分析**：基金会在该活动领域的投入预期要产生什么样的社会影响？政策层面的？还是服务效果方面？还是其他方面的等等？

社会影响分析的具体内容可参见第17章：投资社会回报分析（SROI），和第11章：监测与评估。

2. 确定基金会的运作类型

基金会在确定活动领域以及服务群体之后，要分析何种运作类型能够更好实现机构的使命。中国的基金会运作类型有三种：运作型基金会、资助型基金会、混合型基金会。无论资助型基金会，还是运作型基金会，以及混合型基金会都是由基金会的理事会加以决定的。

基金会运作类型的具体内容可参见第2章：基金会的创立。

- **资助型基金会——直接资助**

基金会可以根据自身的使命和战略定位，采取直接资助的方式。这种方式最重要的是选择资助对象和确定资助方式。

案例：万通公益基金会如何选择资助对象

【 问题：怎样选择资助对象？

解决方案：在确定第一批具体的社区试点项目时，万通公益基金会基于前期对于行业内资助对象较为全面的了解和走访，在筛选之后主动寻找适当的潜在合作伙伴。通过与合作伙伴共同探讨合作意向并开发项目。在选择第一批合作伙伴时，万通公益基金会有选择性的和一些较为成熟的民间组织进行了接触。在“生态”和“社区”两个领域均具有一定基础和社区项目实施经验的民间组织首先进入了基金会的视野。选择合作对象时，万通公益基金会主要从民间组织的价值观和工作理念、工作方式、与资助型基金会开展合作的经验以及社区基础等方面进行了综合考虑；最终从所接触的20多家民间组织中首先确定了5个合作伙伴和 6个社区试点项目。

点评：通过从价值观、工作理念、工作方式、以往与基金会合作的经验、社区工作基础等方面综合考虑可较全面的衡量并做出合理的选择。】

- **资助型基金会——项目招标制**

这是资助型基金会的主要运作模式

招标过程是基金会主要的寻找合适的受助方的方式。招标的一般程序包括：

1. 发布招标公告。发布招标文件，方式可以通过网站、邮件等各种方式，以吸引潜在的投标人。在招标文件中，需要阐明招标的范围和意图、招标对象、资助条件、不纳入资助的范围和执行期限等相关事项。
2. 提交投标意向函。在确认符合投标人资格条件的前提下，潜在投标人向招标人以书面形式提交投标意向函。
3. 发放招标文件。招标人将根据所收到有效的投标意向函，向投标人发送完整的招标文件，并协助完成必要的流程。
4. 答疑。招标人对投标人所提出的询问予以答复，必要情况下专门安排时间对于招标相关的事项进行说明。
5. 接受投标文件。投标截止时间之前，招标人将接受投标人所提交的有效投标文件。

- **运作型基金会**

运作型基金会是通过亲自实施项目来实现机构的使命的，通常实施项目的程序如下：

- 收集主要利益相关方（捐赠方、受益人、潜在受害人、团队成员等）的信息（需求、反馈、建议）
- 明确和细化项目目标：包括项目预期的成果（硬件为主）、产出和希望产生的影响等等。这一阶段一般需要引入较多的外部专家资源。

运作型基金会的具体内容可参见第2章：基金会的创立。

- 资源规划：即按照项目目标进行责任、权利和义务的分配。一方面每一部门（或每一管理层级上）制定成本核算和工作计划，组建工作团队；一方面明确项目实施所需要的其他支持性资源，如办公场所、专业软件、法律事务等，并制定相应的责任人/部门和进度表。
- 项目执行：即将每一目标和任务进行落实的过程，具体包括项目管理沟通、风险管理、质量控制、进度监测等等。在基金会的项目运作中，通常会加入一个试点的环节，在试点和推广之间的经验和教训总结也必不可少。

运作型基金会项目执行的具体内容可参见第6章：项目管理和第2章：基金会的创立。

3. 确定基金会的运作程序与策略

在确定基金会的运作类型之后，需要明确基金会的运作程序与策略。

资助型基金会对于项目的开发必须要建立在对项目所在行业的深刻认识基础之上，要有全局性的战略认识，同时非常清晰地分析资助项目能否促进该行业的发展。资助型基金会需要很强的项目直觉，要对申请机构的执行团队和项目设计有很强的判断力和分析能力。

对于运作型基金会更多需要对项目管理的程序性事务有着非常丰富的工作经验，从而能够整合资源，协调合作伙伴。基金会在项目的实施阶段，注重流程化的管理程序，通过在过程中的管理，确保最终的项目效果。

4. 活动领域的调整与创新

如何在特定的活动领域中推动社会创新，既是一个如何有效配置社会资源、避免浪费的宏观问题，又是一个基金会如何生存发展和树立品牌的切身问题。

4.1 活动领域的调整

随着基金会内外部环境的变化，基金会会的活动领域也可能需要进行调整。可能发生变化的有：

- 基金会的使命调整;
- 基金会的战略调整;
- 受益人的需求有很大变化。

案例：北京光华慈善基金会活动领域的调整

【问题：活动领域根据什么进行调整？

解决方案：北京光华慈善基金会的使命是帮助人在尊严中发展，激发人在发展中奉献，里面的重要词汇是人，是希望能够透过能力的提升，帮助自己发展，希望通过帮助，激发他对别人奉献的心。

在2003年开始公益工作的时候，定了创业教育、教育支持、孤儿关爱、疾病防治和扶贫赈灾五个方向。经过一段时间运作，当去反思作为一个非营利组织核心的工作、核心的业务是什么，使命是什么的时候，光华面临着一种挑战。五个项目都做的时候，力量就被分散了。尽管五个项目组的同事都做得非常好，但他们分析自己的优势和力量所在，最后选择保留的就是创业培训。团队在这个过程中有过痛苦的抉择。

点评：活动领域是可以调整的，在基金会的发展过程中，通过对基金会目标、使命、优势、资源、经验等的发展情况进行不断分析来适时的调整活动领域。需要在项目活动开展过一段时间以后再分析是否需要调整活动领域。】

4.2 如何在特定的活动领域中推动社会创新

在特定的活动领域进行社会创新，需要进行多个领域的跨界合作，或者提升机构的专业化能力，从而确保基金会的项目能够与社会发展趋势保持动态的一致。通过政府资源、市场资源和社会资源的相互融合，实现跨界合作。对于基金会而言，推动社会创新的难点主要是整合资源的挑战以及获得基金会的决策层——理事会的认可与支持。

案例：上海真爱梦想公益基金会以商业操作促公益诉求

【问题：基金会在活动领域中怎样进行创新？

解决方案：上海真爱梦想公益基金会在试图采用一种正统的商业操作方式来实现公益诉求。这是在中国目前公益领域存在着诸多困惑的背景下的有益尝试。

真爱梦想的创始人来自于金融业，因此与金融业有着密切的合作关系。一方面，金融业为其引入了大量的社会资源，并有能力迅速地调度到所需要的地区。另一方面，真爱梦想也为其在金融业的合作伙伴们提供了参与公益事业的渠道。真爱梦想在教育业的合作伙伴可以分为两类：一类是从事教育工作的科研院所和高校，以及各梦想中心学校；另一类是从事教育管理工作的政府机构和各职能部门。更为意义深远的是，上海真爱梦想公益基金会在农村教育领域率先提出了改善素质教育的目标。通过覆盖到乡村地区的一百多家梦想中心，基金会真正实现了把城市的教学资源和社会资源引入到乡村这一教育洼地的想法，为农村教育在基本实现“普九”之后进一步提升教学质量做出了独特的探索。

点评：通过对政府资源、市场资源、社会资源进行整合、跨界合作，实现创新。】

附件：

工具1：问题树分析

第1步：

选择合适的人选参与问题分析。人选最好能够覆盖基金会内部的各个部门及其人员，必要的时候可以邀请外部专家和相关人员加入。

第2步：

写下基金会所希望解决的核心问题，并加以描述。

第3步：

以集思广益的方式，定义引发这一核心问题的3到5个最主要的直接原因。对每个可能的原因，都询问参与者是否同意。列出较多数人同意的原因。

第4步：

讨论引发这些原因的原因——即一再重复上述步骤，直到大家都同意触及问题根源为止。这个过程中，有可能需要在新的问题出现的时候重新排列问题，或是关于到底是哪个原因导致了哪个原因进行讨论。

第5步：

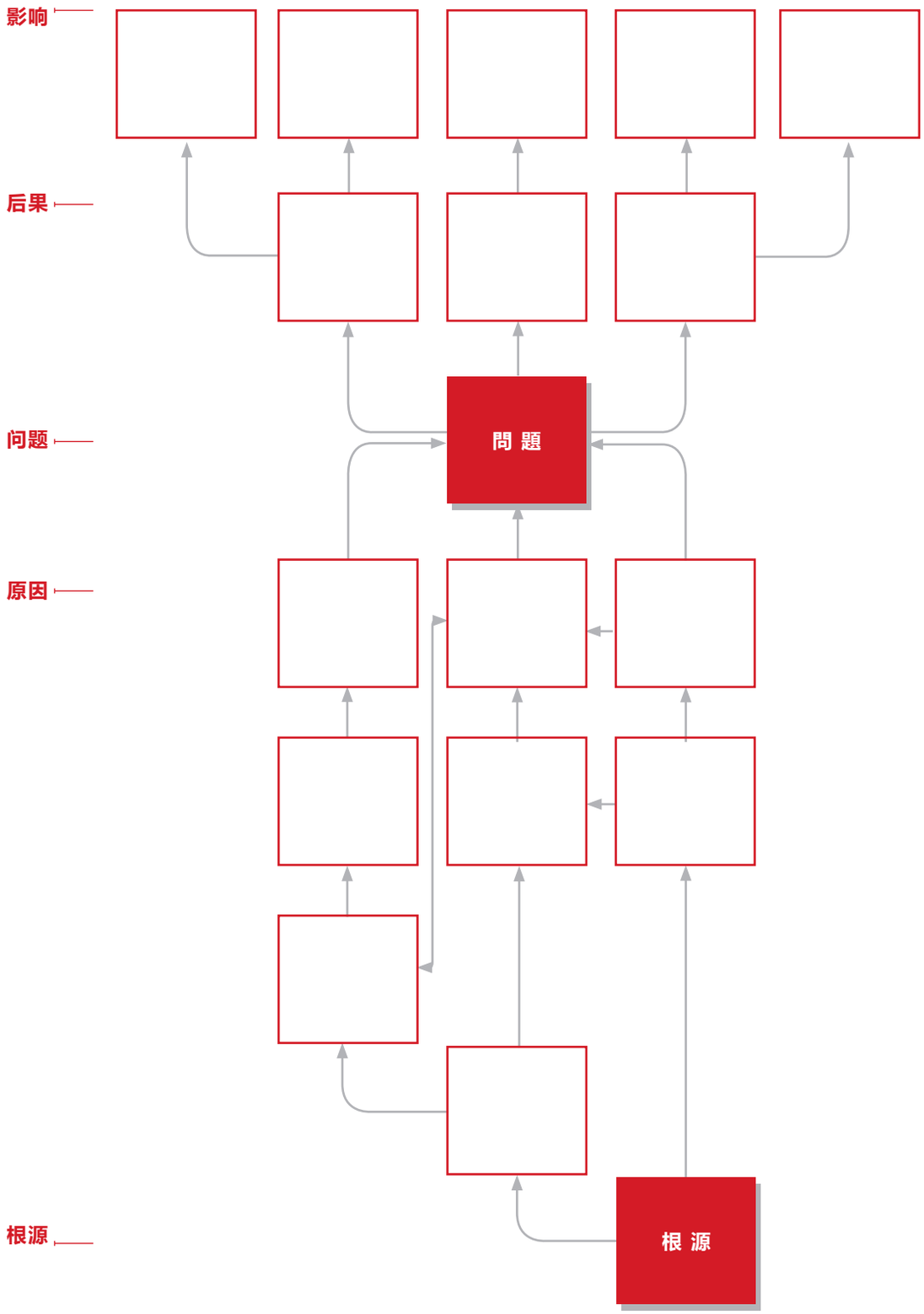
当参与者普遍同意了这些原因，以及这些原因之间的相互关系，就明确用箭头画出问题和原因之间的联系。

第6步：

完成原因之后，重复上述步骤，完成对这一问题所产生影响的分析。

第7步：

如果经过讨论，发现不只存在一个根源的情况，可以将多种结果统计，进行排序分析，以得到最重要的根源 。


影响
后果
问題
問 題
原因
根源
根 源

工具2：解决方案分析

第1步：

回顾问题分析，从问题的影响开始，到问题的原因，再到根源。

第2步：

参与者提出任何一个可以解决问题原因的一种解决方案或策略，讨论大家是否接受这种解决方案或策略。

第3步：

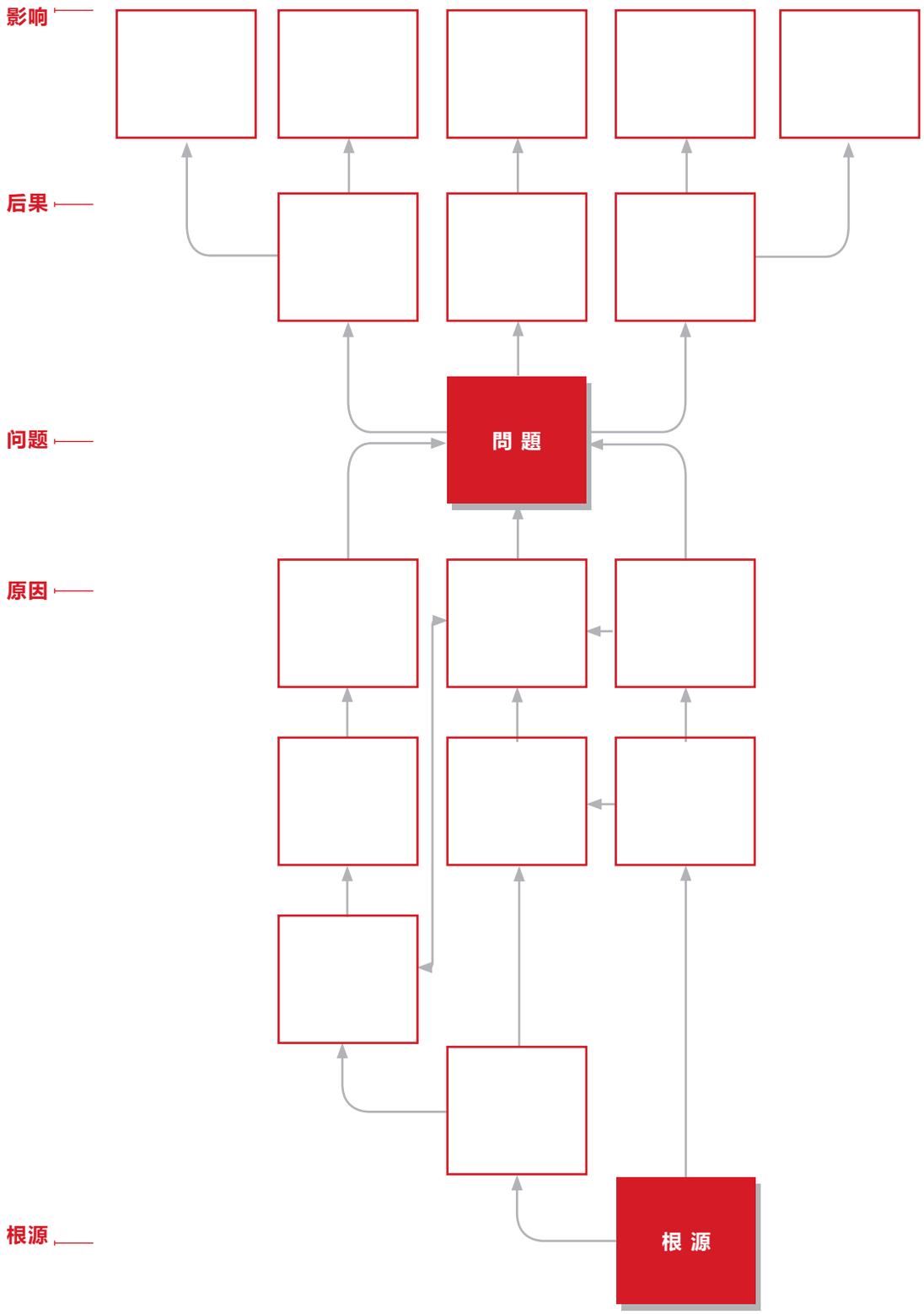
如果所提出的解决方案被接受，就记录下来。如果这一解决方案是关于一个问题原因的解决方案，就评估它对于上层原因的影响，最终形成一个对问题分析最下方的“根源”的解决方案。

第4步：

当所有的解决方案都列出之后，讨论这些解决方案对于核心问题的影响，以及对于核心问题的效果的影响。

第5步：

分析这些解决方案的可实施性。与机构分析相关联。


影响
后果
问題
問 題
原因
根源
根 源

工具3：文氏图

步骤1：

按照定量的标准，画出代表与核心问题X相关的利益群体的圆圈，从大往小画圈。

步骤2：

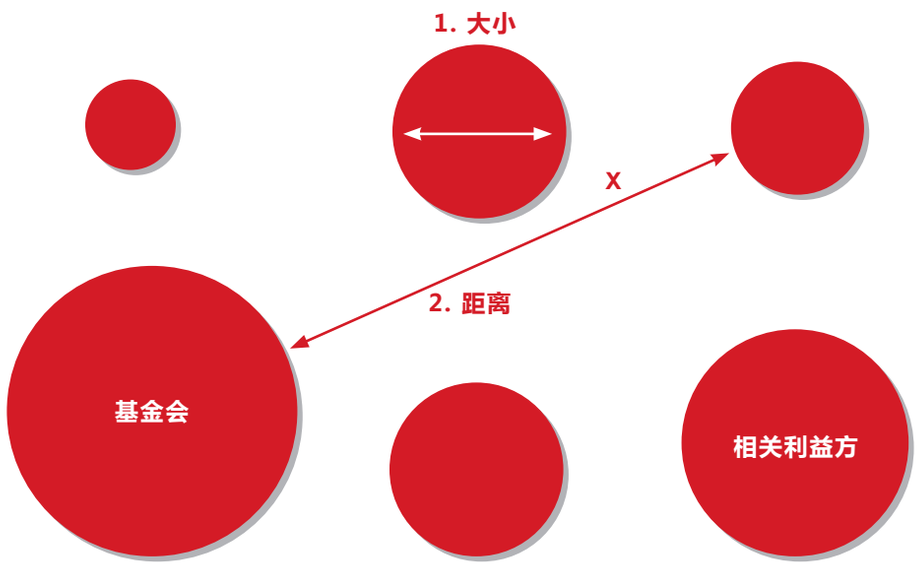
统一参与者对代表不同相关利益群体的圈的大小的意见并记录下来。

步骤3：

使用文氏图。按照定性的标准来确定相关利益群体的关系，即用距离远近来表达对这一问题的关注程度。

步骤 4：

分析每一相关利益者在这一核心问题上的权力和采取行动的可能性。



工具4：政策分析表

相关政策名称	政策内容	政策效果分析	政策机会分析	政策障碍分析	政策未来走向

工具5：行业分析表

行业现状分析	该行业目前大体有多少家公益组织？
	在该行业中公益组织开展的项目活动类型都有哪些？特别是非公募基金会？
	在该行业中哪些公益组织开展的项目活动效果明显？效果明显的原因是什么？
行业特性分析	该行业的基本特征是什么？
	公益组织参与该行业的共同特征是什么？
行业趋势分析	未来该行业发展的趋势是什么？
	未来公益组织参与该行业发展的趋势是什么？

工具6：机构分析框架图

机构理念分析	• 基金会的理念与解决特定社会问题之间的关联度分析。
机构资金分析	• 如果基金会要切入这一特定社会问题，大体对资金的需求量多大？
	• 基金会自身能否确保资金的充足性与持续性？
机构能力分析	• 基金会的机构能力主要涉及到人力资源、项目管理、财务管理、相关专业研究支持等。
	• 人力资源主要是专业人员的数量以及能力方面能否达到要求。
	• 项目管理主要是指项目管理的专业性以及相关管理经验。
	• 财务管理主要是指财务拨款以及审计监督方面的能力。
	• 专业研究支持主要从活动领域方面给予专业性研究支持。
行政支持分析	• 行政支持的作用主要是能否保证项目管理人员工资以及相关的行政支出，还包括相关的行政性业务支持。
社会影响分析	• 基金会在该活动领域的投入预期要产生什么样的社会影响？政策层面的？还是服务效果方面？还是其他方面的等等。

本章参考资料：

董强，2010，《中国非公募基金会项目案例研究报告》，第二届中国非公募基金会论坛。
倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》。

第六章: 项目管理

项目管理

项目管理是基金会运作的核心内容。项目管理是围绕着项目的周期（调研、设计、启动、实施、监测与评估）进行专业化的管理。基金会在项目管理过程中要注意项目开发的可行性、项目实施的规范性、以及项目监测与评估的科学性。本章讲述了项目管理的方法，并就项目管理中的常见问题给出了参考案例。

本章目录

一、描述 …… 110

二、作用 …… 110

三、项目运作管理的程序 …… 110

1. 前期调研 …… 111

1.1 背景分析 …… 111

1.2 利益相关方需求分析 …… 111

1.3 问题分析 …… 112

1.4 团队能力分析 …… 112

1.5 项目可行性分析 …… 113

案例： 北京万通公益基金会的项目可行性分析 …… 115

2. 项目设计 …… 115

2.1 确定开展项目的类型 …… 116

2.2 确定项目目标 …… 117

2.3 制定项目实施方案 …… 117

2.4 制定项目管理机制 …… 118

2.5 制定项目的监测评估计划 …… 121

3. 项目启动 …… 121

4. 项目实施 …… 122

4.1 项目团队组建与分工 …… 122

4.2 风险控制 …… 122

4.3 利益相关方管理 …… 123

4.4 文件管理 …… 123

5. 项目监测 …… 124

6. 项目评估 …… 125

案例：深圳壹基金公益基金会实施典范工程项目评估 …… 126

7. 项目可持续性分析 …… 128

8. 项目报告 …… 129

附件：项目实施方案 …… 130

参考资料： …… 133

一、描述

项目是在一定时间内为达到特定目标而调集到一起的资源组合，是为取得特定的成果而开展的一系列相关活动。它的完成需要有具体的主体和目标、计划、技能、投入和管理，是系统的工作。项目实施的过程就是推动改变的过程。基金会的项目管理，是为实现其宗旨、达到既定的目标，将获得的资金、人力等社会资源进行优化配置，并计划、控制项目的运作过程。

项目管理的核心问题是：项目能够按照项目周期进行有效规范的管理。项目周期体现了项目管理的逻辑性，有助于制定执行项目的计划，能够帮助决定何时投入资源以及如何评价项目的进展等。项目周期一般分为项目开发、项目启动、项目实施、项目监测与评估、可持续性分析等环节。

二、作用

有效的项目管理发挥以下作用：

- 通过特定项目的开发与实施，确保基金会的使命与战略规划的实现；
- 在实施项目的过程中提升基金会的项目运作能力（业务能力以及行政支持能力）；
- 通过项目活动中利益相关方的参与，促进利益相关方与基金会的互动和认同；
- 项目的最终成果使服务群体受益；
- 项目的开发及实施，将会形成解决特定社会问题的独特方式。

运作型基金会与资助型基金会在具体的项目管理中所采用的方式方法各有不同。运作型基金会通过项目管理，提升基金会自身团队的项目运作能力。资助型基金会则会在利益相关方参与项目的开发、实施等方面提供很大的开放性。

运作型与资助型基金会分类的具体内容可参见第2章：基金会的创立。

三、项目运作管理的程序

对项目运作进行管理需要履行规范的流程，一个有效的方法是运用项目的周期进行管理。一个完整的项目周期包含下图中的5个阶段：

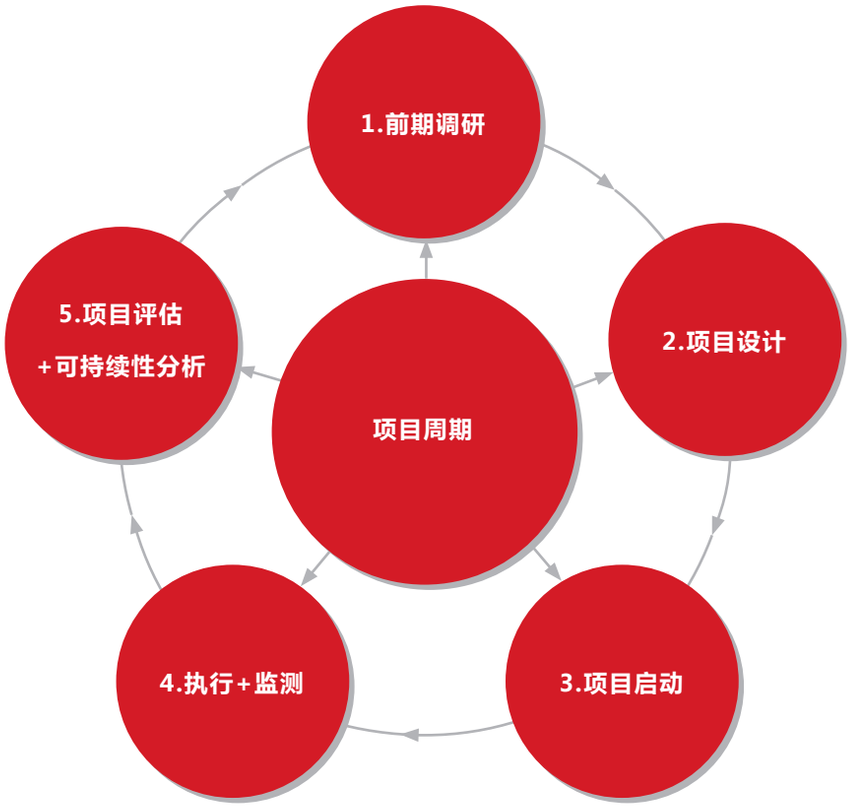


图1 项目周期图

1. 前期调研

1.1 背景分析

背景分析是前期调研的重要环节，需要确定要解决的具体社会问题以及外部宏观环境、相关类似基金会的项目开展情况。背景分析主要通过外部专家或者基金会工作人员进行分析讨论加以确定，并形成背景分析报告，报告中需要阐明：

- 关注的主要社会问题；
- 项目开展的外部政策、经济、社会环境等背景；
- 其他基金会已经做过什么，或者正在做什么。

1.2 利益相关方需求分析

利益相关方需求分析主要是明确在项目中都有哪些相关利益方，以及这些相关利益方在项目中都有哪些方面的需求或者期待。对利益相关方的需求加以了解、在项目设计中加以整合、推动利益相关方参与项目实施，从而保证项目目标的实现。利益相关方需求分析可以采取讨论会的形式，邀请所有的利益相关方参与。利益相关方需求分析的产出就是利益相关方需求分析报告。

收集项目各利益相关方的需求信息时，可参考下面表1项目各利益相关方需求信息表：

主要利益相关方	如何收集	何时	需求什么
受益人(目标人群)			
执行机构			
潜在受害者			
基金会内相关工作人员			

表1 项目各利益相关方需求信息表

1.3 问题分析

要找出所关注的社会问题的根本原因，并找到合适的项目切入点，需要通过问题树分析和解决方案分析来实现。

问题树分析及解决方案分析的具体内容可参见第5章：活动领域。

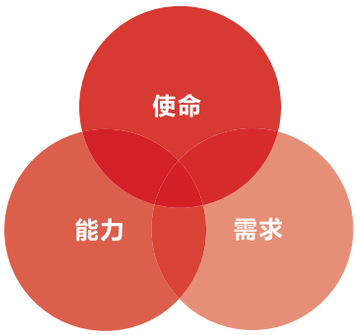
1.4 团队能力分析

团队能力分析可以采用SWOT分析法，了解团队的优劣势、面临的机会和挑战。

SWOT分析方法的具体内容可参见第4章：战略规划。

经过前期调研后，通常在基金会的使命、能力和需求三者的交汇点内选择项目。如下图2项目选择的三个考虑因素所示：

图2 项目选择的三个考虑因素



1.5 项目可行性分析

项目可行性分析是项目前期调研中非常关键的一步，做好项目可行性分析，才能保证项目顺利实施。一般而言，可行性分析是在项目调研阶段完成的。项目可行性分析的主要方式有：

- **借助外部专家的研究结果**：邀请外部专家进行相关项目主题的可行性研究，将研究成果直接作为项目可行性分析的基础。

  例如 ：2007年，贵州文化薪火乡村发展基金会在酝酿成立时，组织专家对贵州省黔东南州的黎平、从江、雷山、施秉等边远山区县进行调查。基于这样的调查结果，贵州文化薪火乡村发展基金会希望针对性地策划符合我国贫困地区农村教育现状的乡村教师培训项目，对乡村教育软件工程建设有所贡献。

- **建立自身研究团队进行调研**：

  机构根据自身的资源和能力，可以组建机构的研究团队，由研究团队完成项目可行性分析。

  例如，华民慈善基金会确定关注贫困大学生就业领域以后，成立华民慈善基金会研究中心并组织专家调研小组进行贫困大学生就业需求调研，在湖南、北京的高校开座谈会对贫困大学生进行问卷调查，根据调查结果设计项目。

- **组建多领域跨学科的研究团队**：

  基金会可根据项目主题的复杂性，邀请不同领域的专家组成跨学科的研究团队，进行多领域的综合可行性分析，作为基金会的项目可行性分析依据。

  例如，北京万通公益基金会邀请了来自北京惠泽人咨询服务中心、中国青年政治学院社会工作和管理系、北京大学社会学系、北京大学景观设计研究院和北京土人景观与建筑规划设计研究院等方面的专家，分别从社区发

展、政策发展和生态技术三个层面，对生态社区项目进行可行性分析，形成了《万通公益基金会生态社区项目可行性分析报告》，作为秘书长形成资助项目的初步模式的主要依据。

- **寻找国际的标杆学习对象**：

基金会可以学习国际上同类机构的标杆项目，研究该标杆项目的运作情况，形成自身的可行性分析基础，并有效借鉴国际标杆项目的运作方式。例如，光华公益创业行动项目在光华慈善基金会成立之前就已经开始。该项目希望引入一套先进的创业课程，帮助面临就业困扰的人们开始新的人生旅程，通过创业促进就业，带动社会经济发展。光华慈善基金会秘书长杜绍基先生花了四个月时间拜访了很多美国非营利组织来寻找答案，最终选择了纽约的全球创业指导基金会的课程。

- 项目可行性分析的主要内容包括外部环境和项目设计分析两个方面：

外部环境分析：

首先，分析项目所回应的社会问题现状；深入地了解该社会问题产生的原因、当前的具体表现。其次，掌握当前政府在解决这一问题中的作用，都有哪些政策措施，以及这些政策实施的效果如何。再次，了解同类公益机构参与解决该类社会问题的情况，通过对标分析了解其他机构的项目进展情况、投入与成果，从中吸取经验与教训，从而更好的定义新项目的内容和实施方法。最后，解决该类问题涉及到哪些其他的利益相关群体，这些群体参与解决该问题时所求利益有哪些。

在确定活动领域和项目管理中都需要进行外部环境分析。活动领域中的外部环境分析侧重特定的宏观政策及社会环境。项目管理中的外部环境分析主要是介于宏观与微观层面的与项目相关的政策及社会环境分析。

- **项目设计分析：**

项目设计分析是从项目定位、项目管理、项目实施和风险控制等方面着手，从而形成系统的项目开展思路。项目的定位，主要着眼于该项目对于特定社会问题的长远性影响。

项目战略定位中的“长远性影响”与项目逻辑框架表中的“影响”是一致的。这样的“影响”都是项目预期希望实现的最终目标。

项目的管理模式与组织体系：

主要包括参与项目管理的不同机构的关系设置以及相关的人力资源、财务等方面的管理。

项目的实施方案：

主要有项目的实施内容以及实施步骤，还有实施的可持续性问题。

项目实施方案的具体内容可参见附件2。

项目的风险控制：

是确保项目的风险防范，从而实现项目的最终效果。

案例： 北京万通公益基金会的项目可行性分析

问题：如何结合外部环境和项目设计对项目的可行性进行分析？

解决方案：北京万通公益基金会为2008年成立的非公募基金会，在2008年主要投入抗震救灾工作。后经过理事会会议决策，将项目重点转移到以改善京津两地城市社区生态为目标的经常性项目上。基金会对社区生态改善试点项目中的雨水收集、中水回用、垃圾分类、垃圾处理、社区农业、立体绿化、新能源利用、废电池回收8个方面，从成本、技术可行性、政策环境、需求度、成果的可衡量性、短期见效、创新性、可持续性、品牌相关性9个角度进行可行性研究。采用对选定社区和和政府部门进行参观、调研和访谈，衡量各要素对可能的活动选项进行比较分析，评价其作为项目切入点的可行性，并结合可行性分析结果提出明确意见和建议。最终明确基金会社区生态改善试点项目的项目活动切入点以及试点社区。

点评：通过对外部环境和影响项目成效的因素进行分析可以找到适合开展项目活动的切入点。

2. 项目设计

项目设计是在项目前期调研的基础上，进行专业化的开发过程。项目设计的重要目标就是形成一个具有可操作性的系统的项目实施方案。项目的设计阶段包括以下5个步骤：

- 确定开展项目的类型；
- 确定项目目标；
- 制定项目实施方案；
- 制定项目管理机制；
- 制定项目的监测评估计划。

2.1 确定开展项目的类型

基金会要根据机构的使命、活动领域来选择开展项目的类型。一般而言，项目的类型主要有以下3种：

- **服务类项目**：
  主要针对服务的目标群体的特定需求开展的一系列项目活动。
  例如，“仁爱心栈”是北京市仁爱慈善基金会于2008年1月开始实施的以免费奉粥为起点的社区服务项目。该项目是集社区关怀、社区文化教育、社区慈善救助为一体的平台，通过给早起时间紧张的社区上班族和做饭不便的老人提供帮助，365天奉送免费爱心粥，来和居民建立广泛的联系，并引导公众参与慈善。

- **政策倡导类项目**：
  通过试点，探索出创新的解决特定社会问题的思路，并进行政策的倡导。

  例如，北京西部阳光农村发展基金会通过县域基础教育质量综合提升项目推动地方教育政策和管理的改善。西部阳光基金会通过改善教师绩效考评方式，改变考试命题方式、内容，项目团队把潍坊地区的县教育局教研室资源引入，帮忙建立新的考试题库，完善考试机制。

- **能力建设类项目**：
  主要针对服务群体的某一特定的能力进行相关的培训活动。
  例如，北京市企业家环保基金会的“绿色领导力”培训项目就是采用短期封闭式认证培训方式为环保NGO领导人进行能力建设，同时也为来自商业社会、立志加入环保NGO事业的高级管理人才提供专业知识和经验培训。

此外，基金会也可根据自身的资金情况，有选择性地开展一些开放性项目，从而实现项目操作与资源筹集的结合。这样的项目在设定目标上相对宽泛，更易把机构的使命与项目目标紧密结合在一起。例如，目前基金会开展的开放性项目有两类：

- **以地域性的某一核心问题为开放性项目主题**：
  例如，西部阳光教育农村发展基金会的县域基础教育质量综合提升项目、北京苹果慈善基金会的赤脚医生工程项目。

- **以组织发展的某一核心问题为开放性项目主题：**
  例如，段永平、丁磊向浙江大学教育基金会捐赠2000万美元，设立“浙江大学等额配比基金”。

2.2 确定项目目标

确定项目目标并制定项目实施方案时，需要有清晰的项目逻辑框架。

项目逻辑框架的具体内容可参见第11章： 监测与评估。

通常，大型项目的项目目标可分多个层级。例如：

- 长期目标（5-10年）；
- 短期目标（3-5年）；
- 年度目标(1年)。

项目目标的描述需要遵循SMART原则：

- **目标明确（Specific）**:目标需要清晰具体，不能笼统；
- **可衡量（Measurable）**：目标要量化，考核时可以采用相同的标准准确衡量，验证这些目标的数据或者指标是可获得的；
- **可实现（Attainable）**：目标不能偏高或者偏低，是通过努力可以实现的；
- **相关性（Relevant）**：设定的目标需要与项目或考核对象有较大的相关性；
- **时限性（Time Bound）**：目标需要在规定的时间内完成。

2.3 制定项目实施方案

制定战略地图，首先确定项目现状和目标以及达成目标的时限。其次，评估现状与目标之间的差距，确定为达成目标需要完成的各项任务。最后将每项任务分解为详细的活动，并根据轻重缓急将活动排序到不同的时间段中，形成战略地图，如下图3：

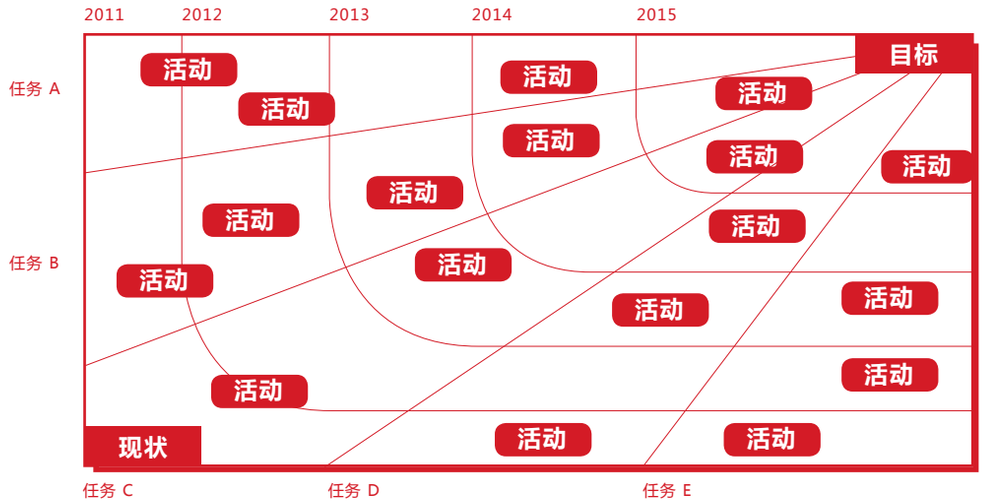


图3 项目实施战略地图

将具体的活动按时间排序，制定详细的活动计划，计划中需包含每项活动的投入及产出、结果、完成每项活动的时间、每项活动的负责人、相关的资源投入等，如下面表2项目实施方案计划表所示。

活动	投入	产出	结果	完成时间	负责人	已有资源	尚缺资源
1.							
2.							

表2 项目实施方案计划表

2.4 制定项目管理机制

项目管理机制包括项目管理的程序和策略。项目管理程序是在项目实施过程中对重要阶段进行程序化的管理。项目管理策略是规定项目操作的方式与方法，从而确保实现项目的预期目标。例如，北京万通公益基金会开发了很好的系列项目管理工具，可参见其机构网站。项目管理的方式方法包括：

- **进度管理：**
  在项目实施过程中，为掌握项目实际进度是否符合预期计划，而对项目进行时间控制，并根据实际情况进行计划调整，直至项目结束，如下面表3项目活动计划表所示：

活动主题	具体活动	负责人	2011								2012			
			5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4

表3 项目活动计划表

进度管理的主要步骤包括：

– **明确活动**：对项目活动进行分类（主题活动、系列活动、具体活动），

确定关键且必要的项目活动；

- **活动排序**：按照项目活动的逻辑顺序以及关联性进行排序；
- **活动时间分析**：分析每项活动所需时间，及各个活动的时间先后顺序；
- **制定时间计划**：用图表的形式完成活动排序、及每项活动的时间长度、相 关负责人安排等；
- **时间计划的控制与调整**：根据时间计划控制项目进程，并根据实际情况进行适当调整。

- **流程管理**

采用流程图的方式，项目管理团队可把复杂的项目过程以可视化的方式呈现。流程图主要通过过程、状态和决策三种符号，通过逻辑性的步骤，涵盖整个项目周期。如，下面图4 北京万通公益基金会资助项目管理流程。

图4 北京万通公益基金会资助项目管理流程图

- **项目申请管理**

申请机构向基金会提交项目建议书后，基金会项目官员首先对收到的项目建议书进行初步筛选。与基金会项目领域不符或与基金会资助理念相悖的项目建议书，将予以拒绝并向申请者说明理由。如通过初步筛选，将召集

基金会秘书长、财务官员和其它相关官员对项目建议书进行讨论，征求各方建议，并将建议反馈给申请方。必要的情况下，项目官员将与申请方一同对项目建议书进行讨论，包括预算细节。

- **项目立项管理**

项目建议书的修改符合基金会项目资助的相关要求后，项目官员把修订后的项目建议书提交给项目审核委员会进行审核。

依据制度，项目审核委员会每季度至少召开一次会议，每次开会前，审核委员会秘书将把拟提交会议审核的文件（包括项目建议书、预算细目、项目审核表）发给每个审核委员，由秘书长召集委员进行会议评审。

评审后，以会议纪要的形式形成最终决议，会议纪要记录每个申请项目的通过票数、意见及结果。

如项目申请获得批准，秘书处根据会议决议予以跟进和反馈。对获得批准的项目建议书，项目官员需着手拟定项目资助协议，并要求其对项目建议书进行必要的完善。没获得批准的项目建议书，项目官员将向申请方如实回复会议决议中的相关评审意见。

对已获得批准的项目申请，基金会将与申请方签订项目捐赠协议。协议在进行具体化和调整之后将由双方最终确认，并由基金会秘书长与申请组织负责人共同签署协议书方可生效。

项目捐赠协议的具体内容可参见附件1。

- **项目实施管理**

协议签署后，申请方即成为基金会的正式合作伙伴，负责项目实施。合作伙伴需进行项目的准备工作、履行请款程序。在请款时，需提交请款单和相关的支持文件，如，项目实施计划等。在请款过程中，基金会项目官员将协助合作伙伴形成和完善相关文件。

项目官员对请款单和实施计划初步审核确认后，将填写付款申请单，并将项目捐赠协议、项目建议书（包括预算细目）、请款单、项目实施计划等文件共同作为付款申请单的支持文件，提交给基金会的财务和行政负责人审核，审核无误后，交由基金会秘书长批准。付款申请单获得批准后，项目官员要将把付款申请单及相关的支持文件提交财务部门，进行付款。付款完毕之后，合作伙伴将根据协议提供相应发票。最终，所有程序文件将依据项目进行存档。

合作伙伴应依据协议向基金会提交项目实施进展报告和项目花费财务报告

等。通常，这些报告的提交不超过六个月。

项目官员将依据项目建议书和实施计划进展报告进行初步审核。同时，会与财务官员一同前往合作伙伴办公室，对报告周期内的项目开支情况进行财务检查。财务官员将依据财务检查状况提交财务审核报告。基于项目实施进展报告和财务审核报告，基金会项目部门、财务部门和行政部门将进行项目进展审核并各自提出审核意见和建议，项目官员将把审核意见和建议反馈给合作伙伴。

审核所提出的意见和建议中，如属于项目执行中的疑惑和问题，需要合作伙伴予以正式回应，回应需包括相关解释、澄清以及必要的调整或改进措施。合作伙伴的回应获得基金会认可后，项目进展审核将被提交给秘书长。秘书长批准后，基金会可开始下一个请款程序。

- **资助关系管理**

  在项目运作的整个过程中，基金会与被资助方的关系管理是非常重要的一个环节，它关系到合作的效率和项目目标实现的程度，所以在资助关系管理中应该注意：使用同样的用语和词汇、共同协商建立项目目标及实施计划、尊重彼此的不同认识和看法、寻找双方的共识点、定期并及时沟通、认真倾听资助方提供的来自第一线的信息、进行与项目有关的重大决策时首先听取被资助方的建议、定期回顾总结或评估双方的合作关系。只有这样，才能保证基金会与被资助方建立长期的战略合作伙伴关系。

2.5 制定项目的监测评估计划

项目的监测评估计划的具体内容可参见第11章：监测与评估。

3. 项目启动

在项目完成设计之后，就要开始进行项目启动工作。项目启动需要明确以下内容：

- **人员分工**：根据项目管理工作进行岗位划分，一般划分为：项目总监、项目经理、项目官员、项目助理和项目财务官员。
- **沟通与报告机制**：为保证项目在基金会内部和外部相关利益方的信息对称以及决策，要建立定期的沟通机制。内部沟通侧重在基金会内部相关部门进行信息沟通以及相应的决策；外部沟通重在相关利益方进行项目沟通以推进项目进展；执行方定期向各个利益相关方提供必要的书面或电子版报告，以保证信息畅通并获取各方的意见和建议及时修改或调整。

- **财务管理制度**：对项目资金进行有效管理，合理拨款，强化监督，保证资金的使用和风险控制。

一般而言，项目启动都会召开项目启动会。通过邀请项目的相关利益方，在启动会上了解项目的目标以及不同参与方在项目中的角色、职责，从而最大限度地促进各方的参与。

4. 项目实施

4.1 项目团队组建与分工

一般而言，项目团队分为项目指导委员会和项目执行团队两个层次：

- **项目指导委员会**：该委员会的成员主要由项目执行机构、项目资助机构、项目相关合作方等方面组成。项目指导委员会主要的职责是确保项目实施能够按照预期计划，并在出现重大项目调整时给予支持与协调。
- **项目执行团队**：项目执行团队由项目执行机构的相关人员组成，主要包括项目经理、项目顾问、项目官员、项目助理、财务官员等。项目执行团队的职责是按照项目实施计划开展相关的项目活动，确保最终实现项目目标，具体的职责分工是：
  - **项目经理**：制定项目实施计划，根据计划进行工作部署，监控项目实施进展，进行风险控制与规避。
  - **项目顾问**：对项目执行过程中的相关问题提供技术支持与咨询。
  - **项目官员**：按照项目经理的工作安排，负责对具体项目活动进行管理。
  - **项目助理**：协助项目官员完成相关的项目活动。
  - **财务官员**：负责对项目的财务进行管理。

4.2 利益相关方管理

利益相关方主要是指那些受到项目影响或者影响项目的个体、群体或者组织。由于项目的开展，对相关的利益方带来了一定程度的影响，因此，需要促进利益相关方在项目中的参与和沟通，为项目提供必要的支持。利益相关方管理的最终效果是获得政府的支持、社区的支持以及目标群体的支持。在一个项目中，主要的利益相关方通常包括：

- 地方政府部门，特别是相关的职能部门；
- 社区居委会；

- 项目相关的活动领域的组织，一般是技术机构；
- 目标群体；
- 其他和项目相关的组织和群体。

对利益相关方的管理流程包括：

- 确定利益相关方；
- 进行利益相关方分析，明确他们的需求和期待；
- 召开参与式项目研讨会，邀请利益相关方以及目标群体参会，通过沟通达成不同利益相关方的基本共识，从而促进目标群体的成果最大化；
- 在项目运作过程中，建立利益相关方参与机制。使利益相关方既能了解项目的情况，又能促进项目的有效实施。

4.3 风险控制

风险是指因项目实施而产生的任何负面影响。确定影响项目执行及长期发展利益的因素，并分析这些因素对项目的成功实施和持续发展有何影响；探讨控制或降低这些风险的措施就被称为风险控制。风险控制的主要程序为：

- **风险识别**：项目的内外部风险进行判断；
- **风险分析**：对项目内外部风险进行评估，明确对项目的影响程度；
- **风险应对策略**：根据风险分析的结果进行有效的设计与调整，降低项目的风险；
- **风险措施实施**：按照应对策略进行相关措施的实施，规避项目风险；
- **风险监测**：分析应对措施的实施效果，为后续的风险控制提供参考建议。

4.4 文件管理

为确保项目实施的规范性与操作性，项目管理团队要对项目文件进行有效管理。文件管理分为三个阶段：项目计划阶段、项目执行阶段、项目结束阶段。每个阶段的相关文档分类及用途如下面表4项目阶段文档分类及用途表所示。

项目阶段	相关文档	用途
项目计划阶段	• 建立项目档案 • 项目建议书 • 项目相关的准备材料 • 项目相关方的联系表	文件的作用就是了解项目的开发过程

项目执行阶段	• 与资助方签订的合同 • 机构内部的工作协议 • 项目内容变更文件 • 会议记录 • 有关项目的财务报表 • 项目监测报告	文件的作用是掌握项目的进展情况
项目结束阶段	• 项目总结报告 • 项目评估报告 • 项目审计报告	文件的作用是总结项目的已有成果

表4 项目阶段文档分类及用途表

5. 项目监测

项目监测是基金会监测工作中的重要一项 。

项目的监测评估计划的具体内容可参见第11章：监测与评估。

项目监测是对项目信息进行系统记录及阶段性分析的过程，这些记录由项目人员及目标群体（在外来专家的帮助下）完成。项目监测的目的是在项目实施期间及时提供项目进展信息，通过对实施的调整与修改来确保项目按计划进行。项目监测的作用为：

- 为项目提供及时的进展状况信息；
- 及时发现问题并解决问题；
- 保持高标准，通过监测持续不断地得到项目实施的实际情况，可确保项目活动的完成质量，从而确保实现项目预期结果；
- 使资源能被有效利用，有助于展示需要实现某种结果的资源需求，以及如何调整资源的利用，实现更好的效益；
- 为项目评估提供信息。

项目监测的程序为：

- 讨论为什么要监测；
- 回顾项目目标及活动；
- 确定监测内容；

- 制定监测指标；
- 确定信息收集的工具；
- 确定由谁进行监测；
- 分析及成果展示。

项目监测的内容为：

- 项目进度监测；
- 项目成本监测；
- 项目管理监测；
- 项目技术应用监测。

对项目实施过程的监测记录，可参考下面表5项目活动监测表。

活动	第一季度			第二季度			第三季度			第四季度		
	计划	完成	差异	计划	完成	差异	计划	完成	差异	计划	完成	差异
1												
1.1												
1.2												
2												
2.1												

表5　项目活动监测表

6. 项目评估

项目评估是基金会评估工作中的一项重要内容。项目评估是机构或者第三方机构对项目的实施过程、活动、结果以及影响进行系统分析与判断，以便对项目的未来进行决策的过程。

项目评估的基本程序为：

项目的评估可分为内部评估和外部评估。不论是内部评估，还是外部评估，都需要在一个循序渐进的过程中进行。这一过程大概遵循以下几个步骤：

- **形成评估工作大纲**：任何一项评估工作都需要系统的计划和设计。形成评估工作大纲需要明确评估工作的目的，评估的内容是什么，特别要强调被评估方所要重点了解的内容，还要明确采取何种形式的评估。同时，要列出评估工作的期限和最终的评估产出。
- **筛选评估者**：对于采取内部评估，则需要根据评估工作与员工个人兴趣以及技能情况组建一个内部评估小组，并对该小组进行评估工作的培训。对于采取外部评估，则需要公布评估大纲，通过公开招聘的形式选择优秀的

评估人才和评估小组。一般来说，应该请感兴趣的评估人员根据评估大纲的要求形成一份评估方案，然后根据该方案最终决定由谁来评估。被评估方决定后，即与评估方签署合同。

- **实施评估**：一旦评估合同签署以后，被评估方应该为评估小组提供项目的相关资料，特别是项目设计报告，项目监测的各种文件以及能展示项目结果、成果和影响的各种资料。评估小组应首先研究所获得的各种资料，并根据双方同意的评估方案展开各种调查。
- **评估结果初步反馈**：根据被评估方所提供的各种资料，以及调查所获得的第一手资料，评估小组应该就项目的效率、效果分别在产出、成果及影响三个方面提出初步的评估结论，并且以摘要的形式提交给委托评估方。委托评估方可以组织机构内部员工讨论这些初步的结论，并提出反馈。评估小组收到反馈后，应研究这些意见，并根据情况重新修订评估方案。
- **完成评估**：评估小组根据修改后的方案，重新进行补充性的调查。调查完成后，评估小组形成评估报告的提纲。为了保证评估工作的独立性，评估小组在经过了反馈和重新调查以后，则应坚持评估结论的独立性，不应该受到委托方可能的影响。这一阶段，评估小组可能需要更多的时间进行内部讨论，充分交换意见，并且进行撰写评估报告的分工，最后完成评估报告。报告完成后，评估小组正式将评估报告提交给委托方。

项目评估类型为：

- **年度评估**：每年年终时对项目进行全面的评估；
- **中期评估**：在项目的中期对项目进行全面评估；
- **终期评估**：在项目结项时对项目进行全面评估。

案例：深圳壹基金公益基金会实施典范工程项目评估

问题：项目评估的步骤是怎样的？

解决方案：深圳壹基金公益基金会实施典范工程项目特别注重项目评估，其评估主要分为以下三个阶段：

- **项目立项评估：为保证资金的有效使用，壹基金对将要获得一百万资助金的潜在典范工程组织进行立项评估。协助获选机构完善项目计划，制定预算与资助金规划。待项目计划经评估确认后，进入项目实施阶段，按照项目进度分期拨款。**
- **项目中期考评：壹基金将按项目进度，就项目执行与财务管理两方面对典范工程组织进行监督、考评。经考评合格，方始拨付下期款项。**
- **项目终期评估：项目完成后，壹基金将对典范工程组织的项目实施进行综合全面的评估，安排会计师事务所对资助金使用情况进行专项审计。**

点评：有效的制定和实施评估计划是项目管理至关重要的环节，不仅可以确保资金的合理利用，更重要的是监督项目执行与财务管理方面的衔接。

项目评估的过程为：

项目评估的过程是从了解项目的最初产出开始，随着评估过程推向结果和影响阶段，在评估中需要考虑的因素会逐渐增多（请见下图4项目评估的过程）。因此，项目评估过程就是对项目从立项到实施的整个过程的一个完整总结和回顾。在完成对项目的评估之后，就能够清楚地看出这个项目的最初设计是否科学合理，同时也为项目的后续可持续发展提供了重要的参考依据。

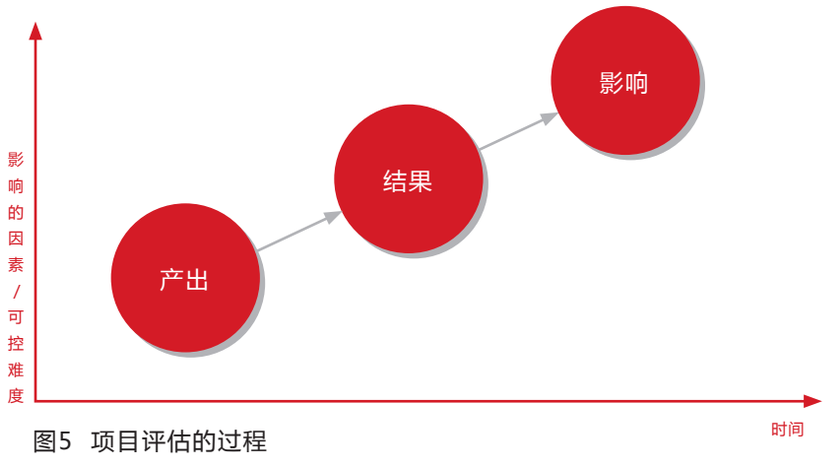


图5　项目评估的过程

项目评估内容和基本框架为：

在项目设计中，通常要设计项目的最终影响、项目的结果、项目的目标、项目的活动。在项目评估时，可以将这样简单的逻辑框架转化成一个项目评估的逻辑框架。

- **项目的效率**：项目活动的初级成果就是项目的产出，对比其投入，即可评价出项目的效率；
- **项目的结果**：项目设计的目的则在评估中变成项目的结果，即期望要为受益人带来的改变是否确实得以实现；
- **项目的影响**：系统地分析项目将为目标人群带来的长期变化，影响的评估需要跟踪项目实施的过程，以及项目完成后一个时间段内才能够看得到的变化（请见下图6项目评估的基本框架图）。

	产出/投入	结果	影响
效率			
效果			

图6　项目评估的基本框架图

一般性的评估方法会涉及到很多类型的工具，如二手资料的研究、问卷调查、案例研究、访谈、入户调查等。参与式的评估方法很多，这里重点介绍访谈类、打分排序类、图示类工具。

- **访谈类工具主要包括**：半结构访谈中的个体访谈、主要知情人访谈、小组访谈、焦点小组访谈，以及非正式的对话式访谈、提纲式访谈、标准化的自由回答式访谈和封闭式的定量化访谈。
- **打分排序类工具主要包括**：简单排序、矩阵排序和贫富排序。简单排序是通过参与者的排序、投票或打分快速地综合所有参与者的看法，从而将被排序对象按优先性排列的过程。矩阵排序是综合人们对某一事物的选择而进行交叉比较的结果。贫富排序是将所有成员按照贫富程度进行分类和排序。这样做是因为在任何一个社区或组织中，都存在贫富差异，这些差异影响着人们的行为、看法，以及分析、解决问题的方法。
- **图示类工具主要包括**：历史演变图、机构关系图。历史演变图是运用制图的手段，将社区/组织发展中的演变过程予以直观、形象地表达，加深参与者对社区自然生态、社会文化、社区制度、技术及经济变迁过程或组织发展历程的认识。机构关系图是展示所关注的机构与各种公共组织间的相互关系的图。

评估的具体内容可参见第11章： 监测与评估。

7. 项目可持续性分析

项目作为一个周期的活动集合，必然会有项目结束的时刻，因此，为了保证项目具有可持续性，需要在项目开发、项目实施、项目结束三个阶段进行有效管理。

- **项目开发阶段的可持续性设计**

  在项目开发阶段，可持续性设计主要体现在两个方面。项目能够经过一定的时间实现预期目标；项目能够有效针对服务群体的真实需求，并且能够帮助服务群体提升自我服务的能力。目标群体的自我服务能力主要通过目标群体参与项目管理的程度以及由此产生的项目成效得以衡量。

- **项目实施阶段的可持续性关注**

  在项目实施阶段，可持续性关注体现在以下方面。

  – 认真执行项目活动，实现每个项目活动的预期产出；

- 在外部环境或者预期的前提假设条件发生变化的情况下，能够有效调整项目活动，从而确保项目实施的整体目标不偏离；
- 在项目实施过程中，能够有效动员服务群体或者其他相关群体参与到项目活动中，为后续项目结束之时延续项目活动提供组织载体。

例如，鹤童老年公益基金会在四川灾区实施了孤老孤残专业护理院项目。为使该项目在鹤童项目执行小组执行周期结束、人员撤出后，其自身能够保证良性循环和可持续性发展，鹤童基金会与当地政府便联合成立了项目管理委员会，每周定时召开会议，协助当地政府接管人员尽早进入“角色”；同时，特地从十几名当地员工中选拔出几名员工，进行培养。

- **项目结束阶段的可持续性保持**

在项目结束阶段，可持续性保持主要表现在以下3个方面：项目执行能够形成有效的管理机制，并对项目结束之后的执行方进行转交；项目结束后，进行项目总结，并进行政策与社会倡导，促进大范围的项目推广；寻求后续的资金资助机构，对项目的后续发展提供资源保障。潜在的资助方会非常关注项目的评估结果，特别是项目的长远影响。

8. 项目报告

项目报告是项目管理中重要的工作文本。在项目的不同阶段，要完成不同的项目报告（请见下面表6不同项目阶段的相关报告表）。通过不同阶段的项目相关报告，可以掌握并控制项目的进展，从而确保项目目标的实现。

项目阶段	相关报告
前期调研阶段	• 项目可行性分析报告（项目的目标可行性、项目的政策可行性、项目的资源可行性等）
项目设计阶段	• 项目建议书（按照基金会自身或者外部资助机构的项目建议书格式进行相关内容的撰写）
项目启动阶段	• 项目执行方案
项目实施阶段	• 项目阶段性计划报告（项目阶段性的工作方案、预期产出） • 项目进展报告（项目阶段性的成果） • 项目监测报告
项目评估阶段	• 项目评估报告 • 项目总结报告

表6　不同项目阶段的相关报告表

附件：

附件1 项目捐赠协议

项目捐赠协议示例

（此项目捐赠协议示例来源于北京万通公益基金会）

项 目 捐 赠 协 议

项目名称：_____

项目编号：_____

项目地点：_____

项目预算：_____

捐赠金额：_____

甲方（捐赠方）：XXX基金会	乙方（受款方）：
法定代表人：	法定代表人：
地址：	地址：
电话：	电话：
传真：	传真：

根据中华人民共和国有关法律规定和XXX基金会（以下简称基金会）的宗旨、使命和项目目标，为保证顺利实施上述项目并有效使用相应赠款，甲、乙双方经过平等协商，签订协议如下：

一、 定义

除非上下文中另行说明，本协议中使用的下列词汇具有如下意义：

1.1 “协议捐赠款项”或称“赠与款项”是指：在本协议项下，由甲方赠与给乙方的，用于支持或资助乙方实施受助项目之款项。

1.2 “专门科目”指：甲方和乙方为管理协议捐赠款项分别在各自机构账户中开设的专门会计科目。

1.3 “甲方资助项目”或称“受助项目”及“项目”是指：根据本协议约定及项目建议书（本协议附件）的描述，乙方接受协议捐赠款项用以实施的项目，即甲方资助乙方实施的公益项目。

二、 项目资金管理方案

2.1 甲方在批准项目建议书并签订本协议后，负责对指定的项目提供资金，共计人民币_____万元整。乙方应当在其机构账户中为使用该资金设立专门的会计科目。

2.2 甲方支付给乙方的捐赠款项，如无特殊说明，均为人民币。

2.3 协议捐赠款项拨付方法：_____

2.4　　当项目预算金额与实际发生的款项支出存在差额时，应按如下方法处理：_____

2.5　　_____

三、　　项目进展及资金使用情况的监督检查

3.1　　甲方有权指派专人对项目的实施进度和财务账目进行部分或全部检查。其中不定期财务检查需提前_____通知乙方。

3.2　　项目进展报告： 在项目实施过程中，乙方应定期（一般不超过六个月）向甲方提交项目进展报告，书面报告项目活动情况和财务状况。

3.3　　_____

四、　　双方权利义务

4.1　　甲方应当按照本协议的约定向乙方提供赠款；乙方有义务按照本协议（包括本协议附件）的要求，实施甲方所资助的公益项目；乙方应当合理使用赠与款项，厉行节俭，杜绝浪费，努力提高资金的使用效率，促进项目进展和全面完成，并产生良好的社会效应。

4.2　　_____

五、　　项目宣传与赠款方的名誉保证

5.1　　在本项目合作过程中，由双方共同进行项目的宣传工作。与此相关的宣传策略、宣传方案，宣传活动在实施之前应得到双方的一致认可。

5.2　　_____

六、　　信息披露

6.1　　_____

七、　　法律责任与争议处理方式

7.1　　_____

八、　　其他资金来源

8.1　　在项目合作期间内，未经甲方同意，乙方不得就受助项目接受第三方的资助或者接受贷款；在甲方同意的情况下，如乙方筹集其它资金用于本项目，则应当分别建账列明收支，并分别报告不同来源资金的使用情况。

九、　协议生效与终止

9.1　　_____

十、　劳动者权益保护

10.1　　_____

十一、　补充条款

11.1　本协议未尽事宜，由双方另行协商。所形成的补充条款与本协议的内容同等有效，如补充条款与本协议条款冲突，以补充条款为准。

十二、　通知与送达

甲方送达地址：

乙方送达地址：

双方确认：

十三、　其他事项

13.1_____

十四、　附则

本协议正本一式两份，甲、乙双方各执一份，具有同等法律效力。

附件1：项目建议书 名称：

附件2：乙方机构账户详情

本协议于_____年_____月_____日在_____签章生效。

甲方：	乙方：
授权代表签字：	授权代表签字：
（盖章）	（盖章）

附件2 项目实施方案

项目实施方案	
年　月　日	
一、项目背景	
二、项目实施内容	
第一阶段：	（时间：　　）
活动一： 活动说明：	（时间：　　）
活动二： 活动说明：	（时间：　　）
第二阶段：	（时间：　　）
活动一： 活动说明：	（时间：　　）
活动二： 活动说明：	（时间：　　）
第三阶段：	（时间：　　）
活动一： 活动说明：	（时间：　　）
活动二： 活动说明：	（时间：　　）
三、项目执行机制	
1.项目执行参与机构	
2.项目执行架构	
3.项目执行分工	
四、项目预算	
1.项目总预算：	
2.项目分年度预算：	
3.项目活动预算：	
五、项目预期产出	
1.项目预期总产出	
2.项目预期年度产出	

本章参考资料：

王德海、张晓婉、赵维宁，1998，《现代项目管理的理论与方法——项目管理者操作指南》，中国农业出版社。
叶敬忠、王伊欢，2006，《发展项目教程》，社会科学文献出版社。
董强，2010，《中国非公募基金会项目案例研究报告》，中国非公募基金会论坛资助。

第七章: 组织架构、管理体系与行政管理

组织架构、管理体系与行政管理

以基金会愿景、使命为指导的战略目标的达成，需要清晰的组织架构来界定职责，也需要结合不同发展阶段的特点构建匹配的管理体系和相关制度。

本章主要讲述了基金会组织架构和管理体系的基本构成，描述了行政管理工作的具体内容。

本章目录

一、描述 …… 138

二、作用 …… 138

三、操作方法 …… 139

1. 搭建组织架构 …… 139

2. 管理体系 …… 140

3. 建立行政管理制度 …… 141

3.1 组织管理制度 …… 141

3.2 行政办公室（或综合办公室） …… 142

3.3 信息和档案保管 …… 142

3.4 职业健康安全管理体系 …… 142

3.5 机构财物和财产的使用和安全 …… 142

附件： …… 143

附件1：财产清单示例 …… 143

附件2：工作时间记录表样本 …… 143

参考资料： …… 143

一、描述

组织结构是组织治理和管理分工的一种表达形式。基金会一旦建立发展目标，就需要聘用员工、明确部门工作范围和个人职责，也需要明确决策体系，以及汇报体系等。基金会内部的这种分工合作机制常常用组织结构图来示意。

管理体系是在基金会发展的不同阶段，需要构建标准化、系统化的管理职能部门和工作流程，以支持基金会战略目标的达成，包括战略管理、人力资源管理、公共关系管理、财务管理、项目管理、行政管理等各种管理系统。

基金会的行政管理为办公室运作及项目管理提供指导方针，领导和管理人员应建立制度，提高效率，但不是用太多的文件束缚员工和管理人员。行政管理制度也应让全体员工了解，形成文件，确保使用顺利，尽量减少误解。

二、作用

组织结构是一种对基金会进行管理和控制的体系。它不仅规定了基金会的各个参与者，而且明确了决策基金会事务时所应遵循的规则和程序。

管理体系的建立除了确认出清晰的管理规范和流程，还能帮助明确基金会阶段性管理目标，不断优化管理的程序。

行政管理主要有四项基本职能：

- 计划——包括制定计划、下达指示、作出决议、进行安排等;
- 组织——把已经确定的计划和决策付诸实施;
- 协调——通过各种具体措施，不断改善和调整组织之间、人员之间、活动之间的各种关系。使各项工作分工明确、配合密切、步调一致，以共同实现预定目标;
- 控制——即监督、检查的职能。可以通过统计资料和实时信息的分析，如人事、组织、财务等情况进行控制。

> **“基金会的治理、产权、管理权和监督权存在相互构成和相互制约关系。假如这种相互制约和构成关系处理不好，理事会真正为谁服务这个问题就很难解决，也就是说很难达到基金会的公益目的。”**
>
> **---陈旭清，中央民族大学管理学院副教授，第二届非公募基金会论坛发言 ”**

三、操作方法

1. 搭建组织架构与组成

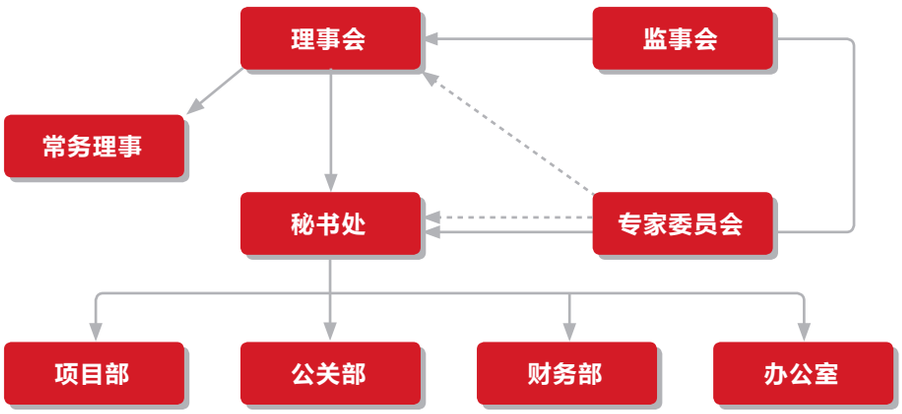


图1 基金会组织架构示例

- 基金会的治理机构专指**理事会**。在基金会内，理事会由高级志愿者组成，通常由理事长召集并主持定期的理事会会议，对基金会战略规划、年度计划、预算等重大事项进行审议和审批。理事会成员定期换届，卸任成员也可继续列席理事会，提供顾问咨询。
- **常务理事**可以负责基金会日常重要决策的审议和审批，给与建议和指导方针，也可根据具体情况，临时提议召开理事会会议。
- **秘书处**主要负责执行理事会决议，需要和理事会保持密切沟通，同时理事会也要多给秘书处独立的权利。当有不同意见时，秘书处应主动邀请理事会成员体验一线的工作，以增加说服理事会的机会，当决议生效后则应认真贯彻执行。
- **监事会**独立于理事会和秘书处，主要负责监督财务状况和项目执行情况。
- **专家委员会**成员一般按照项目类型选择，以提供专业的项目及管理方面的咨询，主要通过参与沟通讨论和咨询顾问的形式提出建议。
- **项目部**主要负责基金会各类项目的立项、实施及总结。
- **公关部**负责基金会的对内对外公共关系，对内配合人力资源部传递基金会倡导的价值文化理念，对外维护和开发各类社会资源和关系。
- **财务部**负责基金会的资金使用符合国家各项规定，并保障基金会内部良好的财务运营状况。
- **办公室**负责基金会行政管理的各项职能及内部制度的建立和执行。

图2 光华慈善基金会的组织架构图（资料来源于光华慈善基金会官网）

光华慈善基金会的组织结构图当中理事会在图的最底端。因为他们认为，理事会应该给予管理团队更多的支持。

2. 管理体系

组织发展的不同阶段，对管理体系的要求也会不同。基金会的管理体系应该是在发展期的建设基础上向稳定期逐渐过渡完善的过程。演化范畴详见下图：

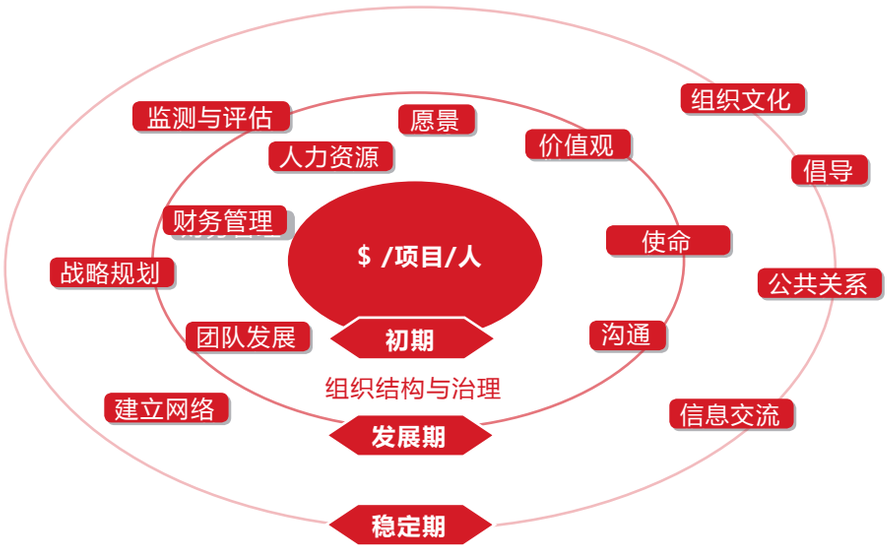


图3 组织发展不同阶段管理体系演变

3. 建立行政管理制度

下面提出的是制定行政制度时要考虑的几个要点。

3.1 组织管理制度

组织管理制度包括：

- 依法注册

依法注册的具体内容可参见第2章：基金会的创立。

- 制定章程

依法注册的具体内容可参见第2章：基金会的创立。

- 明确组织结构
- 制定组织使命和愿景

组织使命和愿景的具体内容可参见第1章：愿景、使命、价值观。

一个基金会管理的上述方面应该包括在行政管理手册中。考虑到基金会在刚成立之初，有可能没有固定办公地点，在此情况下管理制度的建立是至关重要的，因为这些制度可以为员工提供指导性的支持，帮助员工随时了解组织内部的结构和程序，同时也是为了让员工更好地宣传基金会。

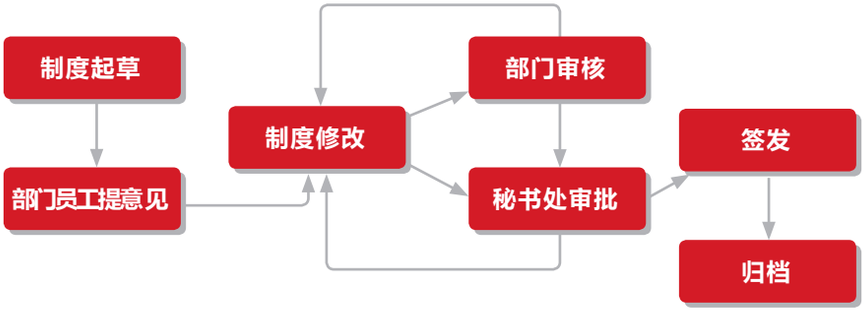


图4 制度制定流程[1]

3.2 行政办公室（或综合办公室）

行政办公室的工作包括：办公室的布置、办公人员的着装、电话使用、来访者接待、函件处理、办公室钥匙管理等。

基金会的文化由员工处理日常业务的方式形成。办公室的面貌、个人仪表、接电话的程序、会见来访者的准则就营造了这种气氛。在实际经验中发现，非营利组织完全可以向政府部门和企业学习一些优秀的做法，如政府的通信方式、文件归档、资料管理、信息收集等机制为高效率地处理日常业务设定了框架。

员工工作时间记录表样本的具体内容可参见附件1。

3.3 信息和档案保管

信息和档案保管包括：对外信息发布、内部交流、档案安全、档案销毁、员工使用权等。

为了扩大透明度，基金会要有明确的信息制度，让所有员工、实习生、志愿者都清楚，什么信息是对外公开的，什么是仅供内部使用的。什么样的信息在与其它组织共享时要由管理部门批准。同样，员工档案等人员信息（社会背景、工资、业绩评估等）也是保密的。通常情况下，人事和财务信息要和一般档案分开上锁保管，只限特定的员工/管理人员接触。

3.4 职业健康安全管理体系

职业健康安全管理体系包括：安全行为、应急程序（伤害、事故等）、电话表、联系方式。

在不同环境和不同领域工作的组织可能面临不同的员工安全问题。原则上，基金会员工在办公室工作和工作旅行中应预防并尽量减少对自己和同事的危害。紧急情况下，所有员工应了解医疗或急救服务的联系方法。要准备好当地救护、医院、警察和员工家属的电话表。应使所有员工熟知紧急情况的通讯方式。

3.5 机构财物和财产的使用和安全

机构财物和财产的使用和安全包括：失或损坏、财产清单、财产安全和正确使用、设备使用和维护。

为确保财物和财产安全，所有员工要了解安全和正确的使用方法和规章制度。例如：办公室门窗上锁、关灯、保护电器和资源、失职和损坏的责任等。

组织财产清单包括：财产名单、财产标签、清单存档和设备定期保养。没有执行主任的批准，财物不得出卖、出售、抵押或出租。要指定专人维护车辆、计算机和其它设备。

财产清单示例的具体内容可参见附件2。

附件：

附件1. 员工工作时间记录表样本

工作时间记录表样本

员工姓名: **起止日期: 2011.6.1---6.30**

	种类	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合计
实际工作时间记录	项目名称1																															
	项目名称2																															
	项目名称3																															
	项目名称4																															
	项目名称5																															
休假记录	使用的事假																															
	使用的年休假																															
	使用的病假																															
	使用的公休日																															
	总小时数																															
加班记录	加班时间																															

附件2：财产清单示例

财产名称	编号	类别	单价	数量	总价	来源	存放地点	负责（部门、人）	备注
	1	A							
	2	B							
	3	C							

说明：A类：电器、电子类产品 B类：办公家具 C类：其他

1. 首都慈善公益组织联合会，《慈善公益组织管理流程指引》

本章其他参考资料：

康晓光、冯利、蒋金富、马兰芬、陈南方，2010，《2009中国非公募基金会发展报告—非公募基金会内部治理研究报告》
卡特·麦克那马拉，“人力资源管理”
《Pact柬埔寨人事制度指南》，《2000 Pact Cambodia Personnel Policy Manual》
首都慈善公益组织联合会，《慈善公益组织管理流程指引》

第八章: 财务管理

财务管理

财务管理是通过价值形态对基金会资金运作一项综合性的管理工作；是基金会管理重要组成部分，渗透到基金会各领域、各环节之中。

本章主要讲述了构建财务管理体系的方法和流程，并对日常工作中常见的财务问题给出了参考案例。

本章目录

一、描述 …… 148

二、作用 …… 148

三、如何进行财务管理 …… 149

1. 准备 …… 149

1.1 了解同基金会财务管理相关的法律法规 …… 149

1.2 了解基金会与企业财务管理的区别 …… 150

1.3 明确基金会财务管理的战略目标 …… 150

2. 体系概述 …… 151

2.1 建立健全财务制度和会计责任体系 …… 151

2.2 预算管理 …… 152

2.3 收支管理 …… 154

2.4 资产管理（见资产管理章） …… 157

2.5 会计控制 …… 157

2.6 财务分析 …… 159

2.7 财务监督 …… 159

2.8 税收管理 …… 160

2.9 会计核算具体工作及核算流程 …… 162

2.10 财务沟通 …… 164

附件 …… 164

附件1：资产负债表 …… 165

附件2：业务活动表 …… 167

附件3：现金流量表 …… 168

参考资料： …… 169

一、描述

财务管理是基金会在营运过程中客观存在的财务活动和财务关系。财务管理包括筹资管理、投资管理、营运资金管理。财务管理的特点包括：

- 财务管理是筹集、使用、投资和分配资金活动，所进行的计划、组织、协调、控制和分析的一系列综合性管理工作;
- 财务管理与基金会各方面具有广泛联系，渗透和贯穿于组织的一切经济活动中。如人力资源管理涉及到工资，福利，这同时也是财务管理的范畴;
- 财务管理能迅速反映基金会的营运状况;
- 财务管理的方法有财务预测、财务决策、财务预算、财务控制、财务分析。

基金会财务管理的核心是资金管理；资金是基金会运作的源泉，没有足够的资金，基金会就不可能维持正常运转，基金会的公益支持也就无从谈起。

二、作用[1]

加强财务管理的作用体现在，有助于降低运作的成本，提高基金会运作效率，使有限的运作资金发挥最大的社会效用；和有助于基金会对外树立形象，提高组织公信度，使组织的筹资管理更顺利有效。具体来说有以下功能：

- **体现基金会宗旨**：一个基金会的收入和支出项目，一目了然的体现着其组织活动是否符合宗旨。
- **提高资金利用效率**：由于基金会资金的有限性和目标的高尚性，一个好的财务管理系统，不仅能够保障项目所需的收支，而且使组织处于安全运作状态，通过成本分析和预算监督等环节，能够提高项目资金的运作效率。
- **防止腐败**：一个基金会的财务状况如何，反映着该组织及其工作人员的工作规范和作风。严格的财务管理将使组织的每一个环节处于透明和公开的状态，配合合理公正的奖惩制度，将在制度层面上有效地遏制腐败的滋生。
- **监督基金会的运作**：财务管理记录了组织的日常活动情况，基金会内部可以从财务记录监督组织的运作。理事会成员通过定期检查财务状况，对组织运作管理进行监督。社会公众通过财务报告，间接地监督其活动的非营利性及合法性。
- **争取减免税**：基金会可以享受各种减免税政策。大体上有两类：一是对组织本身的减税；二是对捐赠者的减税，通过更好地了解国家相关的政策法

规，严格按照《非营利组织会计制度》编制组织的财务报告，可以争取减免税待遇，对组织的发展作用重大。

- **提高公信度**：基金会的财务报告是对捐赠者一个正规的书面交代，对组织有特殊的意义。只有实行健全透明高效的财务管理，才能提高自身的社会公信度，增加捐赠人对组织的认同，从而获得更多的捐赠。
- **预防危机**：基金会可能面临各种困难和危机，财务上的危机可能直接导致组织业务的开展，危及组织生存发展。通过健全的财务管理、财务预算和财务分析规划，可以确保组织发展的资金基础，预防和化解财政危机，谋求组织的可持续发展。

三、如何进行财务管理

1. 准备

1.1 了解同基金会财务管理相关的法律法规

法规名称	实施的时间	强调的内容	适用的范围
《中华人民共和国会计法》	第一部《会计法》于1985年5月1日实施，经过重新修订后的会计法，自2000年7月1日起施行。	规范会计行为，保证会计资料真实、完整，加强经济管理和财务管理。	国家机关、社会团体、公司、企业、事业单位和其他组织必须依照本法办理会计事务。
《民间非营利组织会计制度》	2005年1月1日起实施	统一了非营利组织的会计核算标准，民间组织按照制度的规定编制和对外提供财务会计报告。	社会团体、基金会、民办非企业单位、寺院、宫观、清真寺、教堂等宗教活动场所。
《基金会管理条例》	2004年6月1日起施行	规范基金会的组织和活动，维护基金会、捐赠人和受益人的合法权益。	基金会（公募基金会、非公募基金会）
《中华人民共和国公益事业捐赠法》	1999年9月1日起施行	鼓励捐赠，规范捐赠和受赠行为，保护捐赠人、受赠人和受益人的合法权益。	自然人、法人或者其他组织自愿无偿向依法成立的公益性社会团体和公益性非营利的事业单位捐赠财产，用于公益事业的。
《中华人民共和国劳动法》	2008年1月1日起施行	完善劳动合同制度，明确劳动合同双方当事人的权利和义务，保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳定的劳动关系。	境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织与劳动者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同。

《中华人民共和国企业所得税法》的具体内容可参见本章2.8节：税收管理。

《基金会管理条例》第二十九条规定：
非公募基金会每年用于从事章程规定的公益事业支出，不得低于上一年基金余额的 8%；基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%。

1.2 了解基金会与企业财务管理的区别

基金会与企业财务管理的区别如下表：

不同点	基金会	企业
财务管理目标不同	获取并有效使用资金，以最大限度地实现组织的社会使命为财务管理目标。	利润最大化或股东财富最大化为财务管理目标。
资金来源不同	收入来源广泛，主要是开展业务活动及其他活动依法取得的非偿还性资金。	主要是以市场价格出售的商品和劳务。
权益不同	净资产（资产-负债=净资产）归组织所有、用于使命活动的支出。	净利润在提取法定盈余公积和法定的公益金后，向所有者分配利润。
净资产的核算不同	净资产按照是否受到限制分类。	净资产以利润的形式核算。
会计核算不同	《民间非营利组织会计制度》	《企业会计制度》

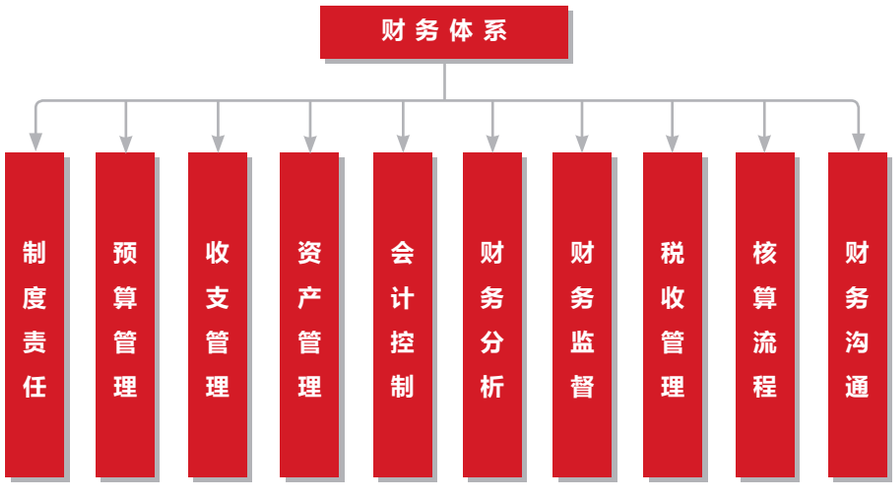
1.3 明确基金会财务管理的战略目标[2]

制定基金会财务管理的长远战略目标的标准如下：

战略（长远）	目标	具体目标
诚实的财务	生存发展	• 建立健全的财务制度和会计责任体系，规范基金会财务行为。
信用的财务		• 加强预算管理，保证业务计划和工作任务的完成。
透明的财务		• 加强收支管理和控制，提高资金使用效益。
信息的财务		• 加强资产管理，防止资产流失。
公共的财务		• 加强财务分析和财务监督，如实反映基金会财务和项目财务状况。

2. 体系概述

基金会财务管理体系框架如下：



下面将对上述体系中的具体内容逐一陈述。

2.1 建立健全财务制度和会计责任体系 [2]

建立健全财务制度和会计责任体系基于以下三个原则。

- **原则1：诚信-透明-公开-规范-真实，避免暗箱操作，增加透明性**

A 诚信
- 诚实
- 信誉

B 透明
- 对内透明
- 对外透明
- 制度透明
- 过程透明
- 结果透明

C 公开
- 制度公开
- 政策公开
- 过程公开
- 结果公开

D 规范
- 运作过程规范
- 核算程序规范
- 票据规范
- 凭证规范
- 账册规范

E 真实
- 经济业务真实
- 原始票据真实
- 核算记录真实
- 核算结果真实

- **原则2：完善法人治理机构和责任体系**

A 法人治理机构
- 理事会
- 监事会

B 会计责任体系
- 秘书长
- 财务主管
- 财务人员
- 项目主管
- 项目官员

每个职位都有财务责任制度，并以此来执行

- **原则3：建立健全财务会计工作和内控体系**

A 财务会计管理体系：
- 财务机构
- 财务人员
- 财务制度
- 财务计划
- 财务核算
- 财务控制
- 财务分析

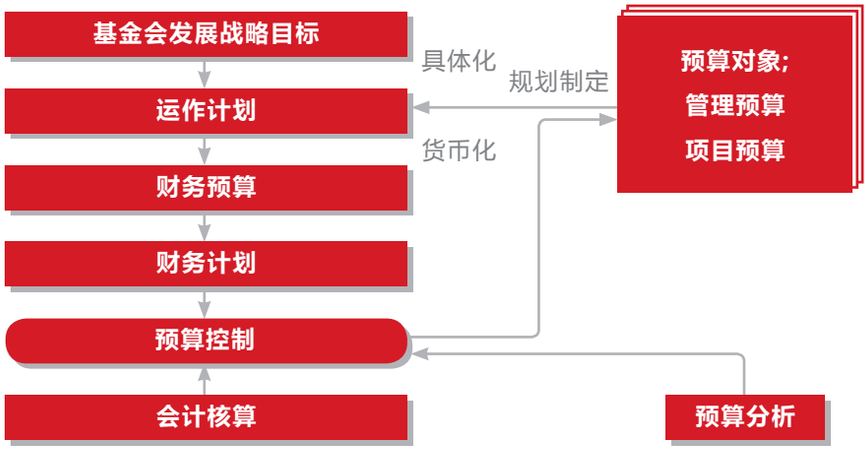
B
- 财务会计控制体系
- 内部牵制控制体系
- 一般要素控制体系
- （人、财、物等）

2.2 预算管理[2]

以下分别就预算管理的原则、流程、步骤和适用方法进行阐述：

- **预算管理的原则**：做好财务预算，首先要有明确的目标；明确的目标将影响基　金会类型的制定，类型的制定就影响了基金会进行的活动；其次是制定行动方案、工作量及人力资源计划；还要有充分的人力、技术、信息和资金支持。（见下表）

- **预算管理流程：**



预算管理流程图[2]

- **预算管理分为以下几个步骤:**
  - 分析内外财务环境时，需要确定预算指标，并对预算指标进行合理分解或整合。内部环境可参考组织结构、人力资源、资金等方面；外部环境可参考政府、捐赠人、目标人群、竞争者、公众等方面。预算的指标

根据基金会的情况设置，如基金会的营运费用预算可分解为行政费用预算、工资福利预算，人才发展计划预算等；

- 协调财务能力，包括：人力、财力、物力，组织综合平衡；
- 选择适用的预算方法，进行单项预算；
- 编制汇总的财务预算。

- **适用的预算方法包括:**
  - **弹性预算**：按一系列可能达到的预计业务量水平编制的能适应多种情况的预算；适合费用预算；
  - **增量预算**：在基期费用水平的基础上，考虑预算期业务量水平及有关降低费用的措施，通过调整原有费用项目而编制预算的方法；
  - **零基预算**：编制预算时不是以现有费用为前提，而是一切从零开始，从实际需要与可能性出发，逐项审议各项费用开支是否必要合理，进行平衡预算；
  - **定期预算**：传统的业务预算与财务预算一般以一个会计年度为单位定期编制。

对基金会营运费用进行预算，可以知道基金会维持正常营运所需要的基本投入，收支平衡点。

根据不同的项目活动，项目预算需要考虑到以下几个方面：

- **人工成本、直接成本、管理费、不可预见费；**
- **人工费用包括参与项目人员的工资及福利费，直接成本包括项目活动发生的直接费用，如差旅费、场地费等；**
- **管理费按照一定比例提取的在项目中负担的基金会运营费用。一般情况下是按照人工成本和直接成本的5%-10%提取。不可预见费是没有考虑到的，额外发生的费用。**

2.3 收支管理

收支管理包括收入管理和费用管理两部分：

- **收入管理**：

  收入是基金会开展业务活动取得的，导致本期净资产增加的经济利益或者

服务潜力的流入。按照不同的分类标准，收入可以有不同的分类[4]，**收入的分类与收入的核算密切相关。**

按来源分类	按使用是否存在限制分类		按性质分类	
	限定性收入	非限定性收入	交换交易收入	非交换交易收入
捐赠收入	√	√		√
会费收入	√	√		√
销售收入		√	√	
提供服务收入		√	√	
政府补助收入	√	√		√
投资收益		√	√	
其他收入		√	√	

收入确认的原则是在实际工作中，遵循收入确认的原则，判断某项所得或资源流入是否属于收入的范畴：

- 与交易相关的含有经济利益或者服务潜力的资源能够流入基金会，并为其所控制，或者相关的债务能够得到解除；
- 交易能够引起净资产的增加；
- 收入的金额能够可靠地计量；
- 遵循权责发生制原则。

收入管理核算是基金会接受各类收入时，应及时地进行财务核算。

- 及时入账、统一核算、避免流失；
- 真实反映资金来源渠道；
- 进行账目设置并核算，结合具体情况，设置相应的明细科目，进行明细核算。

如果操作型基金会设计了大型的项目活动，并且该活动是由多方资助来完成的，要按照资金来源的不同渠道设置明细科目进行分别核算。这样有利于按照捐赠人的要求，完成每个资助方的项目财务报告。

- **费用管理**

费用是基金会为开展业务活动所发生的，导致本期净资产减少的经济利益或者服务潜力的流出。按照不同的功能，费用可分为4种类型。

费用名称	内 容
业务活动成本	为了实现其活动目标，开展其活动或者提供服务所发生的费用。
管理费用	为基金会和管理其业务活动所发生的各项费用。
筹资费用	为筹集业务活动所需资金而发生的费用。
其他费用	无法归属到业务活动成本、管理费用、筹组费用中的费用。

费用确认的原则是在实际工作中，遵循费用确认的原则，判断某项支出或资源流出是否属于费用的范畴。可以根据：

- 权责发生制原则；
- 划分应计入当期费用的支出和应予以资本化的支出原则；
- 配比原则，同一会计期间内各项收入和相关费用在该会计期间内确认；
- 含有经济利益或者服务潜力的资源流出基金会或者承担了相关的负债；
- 能够引起当期净资产的减少；
- 费用的金额能够可靠地计量。

费用管理核算是基金会接受各类收入时，应及时地进行财务核算：

- 及时入账，统一核算；
- 真实反映费用发生的类别；
- 进行账目设置并核算，结合具体情况，设置相应的明细科目，进行明细核算。

根据《民间非营利组织会计制度》的规定，基金会当期发生的费用应当作为非限定性净资产的减相，从而建立起费用与净资产的钩稽关系。

基金会运营过程中的筹资费用是：

1. **筹资是以项目的形式来实现的，筹资费用列支到项目的成本里，在“业务活动成本”科目下核算。**
2. **为某个项目筹措资金发生的费用，在这个项目里有这笔预算，筹资费用列支到这个项目里，在“业务活动成本”科目下核算。**
3. **上述之外发生的筹资费用，作为基金会的筹资费用，在“筹资费用”科目下核算。**

差旅费、专家费、接待费、公关费、宣传费、品牌建设费等如何进行财务核算？上述费用都是基金会运营过程中的合理支出，基金会的财务核算人员，应按照这些费用的不同用途分别核算；如果因项目活动而产生的，在财务核算时记入到“业务活动成本”科目下；如果是因组织筹集资金时发生的费用，记入到“筹资费用”科目下。否则记入到“管理费用”科目下。

2.4 资产管理

资产管理的具体内容可参见第10章：资产管理。

2.5 会计控制

- **会计控制制度的确立原则为 ：**
  - **全面性原则**：内部控制应当贯穿决策、执行、监督的全过程；覆盖基金会的各种业务和事项。
  - **重要性原则**：内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。
  - **制衡性原则**：内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营的效率。
  - **适应性原则**：内部控制应当与基金会的经营规模、业务范围、风险水平等相适应；并随着情况的变化及时调整。
  - **成本效益原则**：内部控制应当权衡收支的效益。有效地控制成本。

- **会计控制制度的步骤[2]为：**

	步　　骤
1.	评估基金会内部结构和外部环境
2.	划分基金户的内部结构
3.	找出所属系统活动过程中的关键环节
4.	用文字形式形成内部会计控制制度

- **会计控制的方法[3]为：**

方法	内容
不相容职务分离控制	● 授权批准职务与执行业务职务相分离 ● 执行业务职务与监督审核职务相分离 ● 执行业务职务与会计记录职务相分离 ● 财产保管职务与会计记录职务相分离 ● 执行业务职务与财产保管职务相分离
授权批准控制	● 授权批准的范围，基金会的所有业务都要列入有关人员的授权范围内。 ● 授权批准的层次，根据业务的重要性和金额大小，确定不同的授权批准层次。判断重要性的标准，不能够脱离基金会所处的环境和时期。 ● 授权批准的责任，明确被授权者在履行权利时，应对那些问题负责。 ● 授权批准的程序，规定每一类经济业务的审批程序，避免越级审批，违规审批。
预算控制	● 加强预算的编制、执行、分析、考核环节的管理。 ● 明确预算项目，建立预算标准。 ● 规范预算的编制和审定，将预算指标落实到各部门和责任人。 ● 监控预算的执行过程，及时分析和调整预算的差异，严格控制无预算的支出。
财产保全控制	● 限制接近，严格限制无关人员直接接触资产。 ● 定期盘点，帐实核对，发现帐实不符，及时查找原因。 ● 记录保护，妥善保管有关资产记录的资料和账本。 ● 财产保险，对于易损性的资产，通过购买保险的方式，将损失减少到最低程度。
财务风险控制	● 筹资风险，主要是控制负债的规模和结构，做到事前预测、事中监督、事后评估。 ● 投资风险，针对不同的投资方式采取相应的控制措施，将投资风险降低至可以承受的水平。 ● 信用风险，主要来自合作方，应当建立合作方的信用评估的指标体系，确保合作得以实现和完成。
会计系统控制	● 加强会计基础工作，建立会计工作的操作流程和岗位工作规程。 ● 加强会计记录控制。 ● 遵循会计处理的政策，如减值准备、提取固定资产折旧方法。

2.6 财务分析[2]

- **财务分析的原则为：**
  - 以财务报表和其他资料为依据，运用系统科学的方法，对基金会的财务状况和业绩成果进行比较和客观评价；
  - 为财务报表的使用者所要做出的相关决策提供客观的、可靠的依据；
  - 对基金会资源的配置使用结果、资金流量流向及效益做出客观评价；
  - 促进基金会改进、完善财务管理。

- **财务分析方法为：**

方法	内容
对比分析法	本期实际完成数字与计划、预算数字进行对比；本期实际完成数字与往期实际数字进行对比；本机构实际数字与同类型其他机构的实际数字相比较。
比率分析法	构成比率分析、相关比率分析。
趋势分析法	连续数期相同财务指标进行比较，分析变动趋势。如：机构数年收入趋势分析、机构数年支出趋势分析等。
因素分析法	针对基金会运作受其他影响进行变更调整、某些费用发生较大超支情况或其他重大会计事项，对其变更情况进行因素分析所采用的方法。

- **财务分析的指标为：**

  基于基金会性质和资金特点，财务分析应根据实际需要进行，适当选用一些有实质意义的财务指标，可以借鉴公司企业的财务分析指标，但无需套用。也可以根据决策者的需求确立一些符合组织特点和发展的指标进行分析。

指标举例：各种收入来源占总收入的比例、限定性收入占总收入的比例、公益事业支出占总支出的比例、管理费用占总支出的比例等。

2.7 财务监督

- **财务监督的原则为：**
  - **独立性原则**：在形式和实质上，监督者应该保持与被监督者的独立。

- **权力制衡原则**：政策、程序的制定者、执行者和监督者之间权利制衡的关系。
- **成本效益原则**：不能有效执行监督的制度和程序则有可能给基金会造成损失。
- **全面性原则**：涵盖所有应该接受监督的财务领域。
- **非重叠性原则**：监督者的职责不应该重叠，即使有相同的监督领域，侧重点也应该不同。
- **权威性原则**：监督者的监督结论受到尊重，得到执行。

- **财务监督的机制为下表：**

内部监督	外部监督
财务报告	政府监督（民政局、税务局、财政局）
财务稽核	资助方监督（项目财务监督、项目审计）
财务检查	第三方评估（中介评估、审计、行业协会）
财务分析	项目受益者监督（受益者满意度评估）
财务审计	社会公众监督（查阅资料、问责、大众传媒）

- **财务监督步骤和方法为下表：**

步　骤	方　　法
准备：确定检查的对象、内容、任务；组织检查人员，安排检查时间	询问有关人员，检查员询问执行人 审阅财务文件
实施：收集资料、了解情况、检查取证	核对账簿、报表
总结：整理资料、编写报告	统计分析财务数据

2.8 税收管理

- **免税规定**是根据《企业所得税税法》第二十六条规定，符合条件的非营利组织的收入为免税收入。符合条件的非营利组织是指符合下列条件的组织：
  - 依法履行非营利组织登记手续；
  - 从事公益性或者非营利活动；
  - 取得的收入除用于与该组织有关的、合理的支出外，全部用于登记核定或者章程规定的公益性或者非营利事业；

- 财产及其利息不用于分配；
- 该组织注销后的剩余财产用于公益性或者非营利性目的，或者由登记管理机关转赠给与该组织性质、宗旨相同的组织，并向社会公告；
- 投入者对投入该组织的财产不保留或者享有任何财产权利；
- 工作人员的工资福利开支控制在规定的比例内，不得变相分配该组织的财产。

基金会取得的捐赠收入为免税收入 。

- **交税规定**是基金会发生的应税行为，按照税法的规定交纳相关的税金，进行应交税金核算。基金会涉及的税种如下：

税　种	征税范围	税 率	申报交纳时间
营业税	从事交通运输、建筑、金融保险、邮电通讯、文化体育、娱乐、服务、转让无形资产和销售不动产的经营单位与个人。	3%（运输、建筑、邮电通讯、文化体育） 5%（金融保险、服务、转让无形资产和销售不动产） 20%（娱乐业）	每月15日之前
增值税	从事销售货物或者提供加工、修理修配劳务以及从事进口货物的单位和个人取得的增值额为课税对象。	17%（基本税率） 13%（低税率） 3%（小规模）	每月15号之前
城市维护建设税	缴纳增值税、消费税、营业税的单位和个人。	7%	每月15号之前
教育费附加	缴纳增值税、消费税、营业税的单位和个人。	3%	每月15号之前
土地增值税	转让国有土地使用权及地上的一切建筑物和其他附着物产权，并取得收入的单位和个人。	超率累进税率（30%-60%）	7日内申报 交款时间由主管税务机关确定
房产税	以房产为征税对象，依据房产价格或房产租金收入向房产所有人或经营人征收的一种税。	从价计征 从租计征	按年征收 分期缴纳

城镇土地使用税	对拥有土地使用权的单位和个人，以实际占用的土地单位面积为计税标准。	大城市：1.5-30元/平方米（等）	按年计算 分期缴纳
车船使用税	车辆、船舶的所有人或者管理人征收的一种税。	定额税率（略）	按年申报缴纳
印花税	对经济活动和经济交往中书立、领受的凭证征收的一种税。	比例税率 定额税率	按年申报
契税	以所有权发生转移变动的不动产为征税对象，向产权承受人征收的一种财产税。	幅度比例税率（3%-5%）	10日内申报 核定期限内缴纳
所得税	对生产经营所得、其他所得、和清算所得征收的一种税。	比例税率为25%	季度预交 按年汇算清缴。
个人所得税	以个人取得的各项应税所得为征收对象征收的一种税。	工资、薪金所得适用超额累进税率。	每月15号之前

基金会营利活动所得，按照所得税的税法规定要申报和缴纳所得税。如提供服务收入所得、销售收入所得和投资收益等。

案例：

【问题：基金会的应交税金如何核算？

解决方案：基金会对外提供服务的收入，按照税法的规定，在发生交易的当月，按照收入金额的5%计提营业税，并在营业税的税金基础上，计提7%的城市维护建设税和3%的教育费附加。于次月的15日之前，完成税务局的申报，并缴纳税金。

举例：

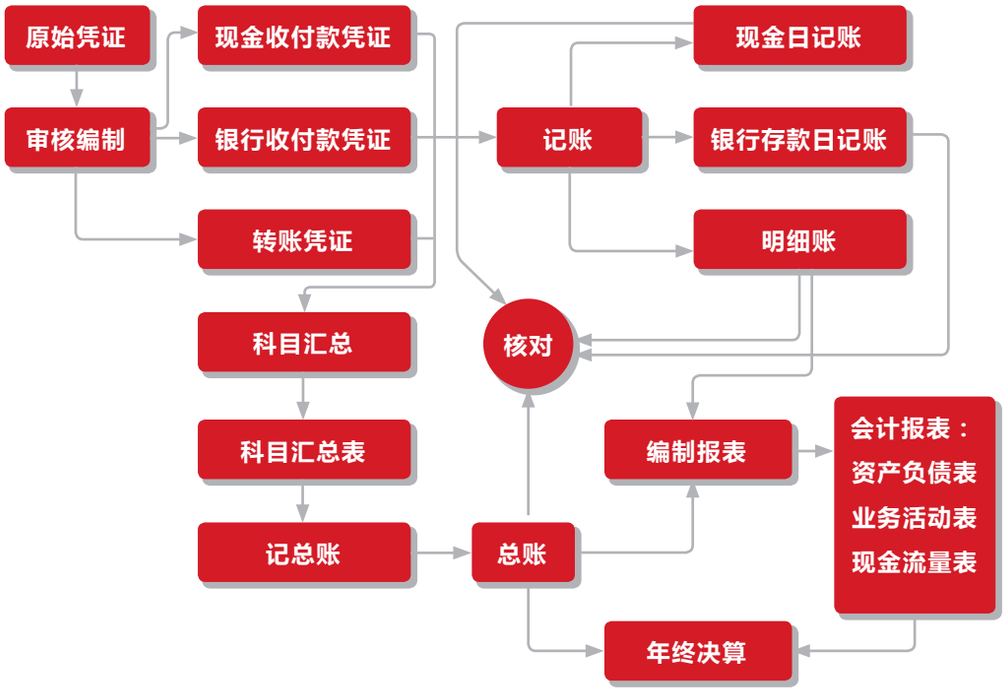
基金会取得了10000元的服务收入
应交营业税：10000*5%=500元
应交城市维护建设税：500*7%=35元 应交教育费附加：500*3%=15元
合计：500+35+15=550元

点评：基金会的财务人员应准确地核算应缴纳的各项税金，并及时申报入库，履行税法规定的责任和义务。】

2.9 会计核算具体工作及核算流程

- **财务管理的具体工作是：**
  - 设置会计机构或会计主体，如财务室 / 部 / 组;
  - 人员配备：应有会计从业资历；
  - 建立会计管理制度及岗位职责；
  - 建立会计控制制度；
  - 组织会计核算、进行会计基础工作规范；
  - 编制财务预算、进行财务控制；
  - 财务核算结果及披露、进行财务分析、评估控制

- **核算流程**是经济业务通过会计凭证分类记到账本上，再由账本汇总到会计报表的整个过程。
  - 设置的账本包括：现金日记账、银行存款日记账、明细分类账和总账。
  - 核算步骤见下图：



报表：资产负债表、业务活动表、现金流量表是基金会的三张基本报表，在组织年审时，要向民政部门提交。此外，财务人员根据不同信息使用者的要求，编制相关的财务报表。

资产负债表、业务活动表、现金流量表的具体格式可参见本章附件 1, 2 & 3。

2.10 财务沟通

在基金会运作过程中，基金会的领导、项目官员与财务官员应保持密切的沟通和交流；与财务管理相关的文件和资料应及时提交给财务人员，同时财务人员要熟悉每一个环节的财务管理要求，并依此进行核算，完成财务报告；这样核算结果才符合各方面对财务信息的需求。

- **沟通机制**是财务官员和基金会领导、项目官员应建立有效的沟通机制。基金会内部有效的财务沟通机制需包含以下一些内容：
  - 员工前期的就职培训；
  - 固定的沟通机制，财务人员跟踪项目（例如跨部门例会）；
  - 形式：项目活动和财务会议、会计技术交流、相关讨论、项目合作伙伴回应的财务意见；
  - 基金会的例会全员参加；
  - 加强项目人员和财务人员的融合度。财务人员要用通俗易懂的财务语言同项目人员交流。
- **沟通的书面材料**是书面沟通可以留下清晰、永久的记录。书面材料包括：项目协议书、建议书、项目财务管理要求、项目财务报告样式、项目进度和财务报告、变更调整记录及回复、项目审计意见书等。

附件：

附件1: 资产负债表

会民非01表
单位：元

资产负债表

编制单位：　　年　月　日　　地税编码：

资　产	行次	年初数	期末数	负债和净资产	行次	年初数	期末数
流动资产:				流动负债:			
货币资金	1			短期借款	61		
短期投资	2			应付款项	62		
应收款项	3			应付工资	63		
预付账款	4			应交税金	65		
存货	8			预收账款	66		
待摊费用	9			预提费用	71		
一年内到期的长期债权投资	15			预计负债	72		
其他流动资产	18			一年内到期的长期负债	74		
流动资产合计	**20**			其他流动负债	78		
				流动负债合计	**80**		
长期投资:							
长期股权投资	21			长期负债:			
长期债权投资	24			长期借款	81		
长期投资合计	**30**			长期应付款	84		
固定资产:				其他长期负债	88		
固定资产原价	31			**长期负债合计**	**90**		
减:累计折旧	32						
固定资产净值	33			受托代理负债：			
在建工程	34			受托代理负债	91		
文物文化资产	35			**负债合计**	**100**		
固定资产清理	38						
固定资产合计	**40**						
				净资产：			
无形资产:				非限定性净资产	101		
无形资产	41			限定性净资产	105		
				净资产合计	**110**		
受托代理资产：							
受托代理资产	51						
资产总计	**60**			**负债和净资产总计**	**120**		

说明：

1.未标注行号的项目，如流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、受托代理资产、流动负债、长期负债、受托代理负债、净资产不需填写；

2.表内各项目之间的计算逻辑关系如下（下面的数字代表上表中的行次）：

20=1+2+3+4(+5+6+7)+8+9(+10+11+12+13+14)+15(+16+17)+18 (+19);

30=21(+22+23)+24+(25+26+27+28+29);

40=31+32+33+34+35(+36+37)+38(+39);

60=20+30+40+41+51;

80=61+62+63(+64)+65+66(+67+68+69+70)+71+72(+73)+74(+75+76+77)+78(+79);

90=81(+82+83)+84(+85+86+87)+88(+89);

100=91(+92+93+94+95+96+97+98+99);

110=101(+102+103+104)+105(+106+107+108+109);

120=80+90+100+110.

60=120

注：括号中的栏目为预留项目。

附件2：业务活动表

会民非02表
单位：元

业务活动表

编制单位：　　年　月　　地税编码：

项目	行次	本 月 数			本年累计数		
		非限定性	限定性	合计	非限定性	限定性	合计
一、收入							
其中:捐赠收入	1						
会费收入	2						
提供服务收入	3						
商品销售收入	4						
政府补助收入	5						
投资收益	6						
其他收入	9						
收入合计	11						
二、费用							
（一）业务活动成本	12						
其中：	13						
	14						
	15						
	16						
（二）管理费用	21						
（三）筹资费用	24						
（四）其他费用	28						
费用合计	35						
三、限定性净资产转为非限定性净资产	40						
四、净资产变动额（若为净资产减少额，以“-”号填列）	45						

说明：

表内各项目之间的计算逻辑关系如下（下面的数字代表上表中的行次）：

11=1+2+3+4+5+6(+7+8)+9(+10);

12>=13+14+15+16(+17+18+19+20);

35=12+21+24+28;

45=11-35+40.

注：括号中的栏目为预留项目。

附件3: 现金流量表

会民非03表
单位：元

现金流量表

编制单位：　　年　月　日　　地税编码：

项目	行次	金额
一、业务活动产生的现金流量：		
接受捐赠收到的现金	1	
收取会费收到的现金	2	
提供服务收到的现金	3	
销售商品收到的现金	4	
政府补助收到的现金	5	
收到的其他与业务活动有关的现金	8	
现金流入小计	13	
提供捐赠或者资助支付的现金	14	
支付给员工以及为员工支付的现金	15	
购买商品、接受服务支付的现金	16	
支付的其他与业务活动有关的现金	19	
现金流出小计	23	
业务活动产生的现金流量净额	24	
二、投资活动产生的现金流量：		
收回投资所收到的现金	25	
取得投资收益所收到的现金	26	
处置固定资产和无形资产所收回的现金	27	
收到的其他与投资活动有关的现金	30	
现金流入小计	34	
购建固定资产和无形资产所支付的现金	35	
对外投资所支付的现金	36	
支付的其他与投资活动有关的现金	39	
现金流出小计	43	
投资活动产生的现金流量净额	44	
三、筹资活动产生的现金流量：		
借款所收到的现金	45	
收到的其他与筹资活动有关的现金	48	
现金流入小计	50	
偿还借款所支付的现金	51	
偿还利息所支付的现金	52	
支付的其他与筹资活动有关的现金	55	
现金流出小计	58	
筹资活动产生的现金流量净额	59	
四、汇率变动对现金的影响额	60	
五、现金及现金等价物净增加额	61	

说明：

1.该表为年度报表。

2.未标注行号的项目，如经营活动产生的现金流量不需填写；

3.表内逻辑关系如下：

13=1+2+3+4+5(+6+7)+8(+9+10+11+12);

23=14+15+16(+17+18)+19(+20+21+22);

24=13-23;

34=25+26+27(+28+29)+30;

43=35+36(+37+38)+39(+40+41+42);

44=34-43;

50=45(+46+47)+48(+49+50);

58=51+52(+53+54)+55(+56+57);

59=50-58;

61=24+44+59+60.

注：括号中的栏目为预留项目。

1. 非营利组织—MBA智库百科
2.《温洛克民间组织能力开发项目》参考资料系列之五：财务管理
3. 宋婷婷 张婷，《内部会计控制的目标、原则、方法》
4.《非营利组织会计制度》

本章其他参考资料：

中华会计网校，2011年10月18日最后访问，www.chinaacc.com
厦门财税论坛，2011年10月18日最后访问，www.xmtax.net
“论营利组织与非营利组织财务管理之比较分析”，2011年10月18日最后访问，http://lw.3edu.net/cwlw/lw_129252.html
王名，《非营利管理概论》
宋婷婷，张婷，《内部会计控制的目标、原则、方法》

《温洛克民间组织能力开发项目》

第九章: 资金来源

资金来源

基金会的资金来源是基金会运营和项目发展的重要保障。只有获得长期稳定的资金来源，才能确保基金会的可持续发展。随着基金会的发展，资金来源有多样化的趋势。

本章主要讲述了基金会的资金来源以及在寻求资金支持时需要考虑的因素，以及资金筹措的流程、方法，并针对资金筹措的技巧给予提示和案例参考。

本章目录

一、描述 174

二、作用 175

三、实现可持续发展，增加资金筹措的策略和工具/方法 175

1. 影响资金筹措的重要因素 175

1.1 捐赠人的需求 175

1.2 基金会的内部管理 175

1.3 基金会的公信度 175

2. 制定资金筹措策略的流程及方法 176

2.1 精炼基金会的使命 176

2.2 评估基金会的形势 177

2.3 回顾基金会过去的筹资经验 177

2.4 评估基金会的需求 177

2.5 评估基金会的内部管理 178

2.6 建立信任和公信度 178

2.7 分析筹资来源 178

2.8 确定基金会的优势 178

2.9 制定合适的方法 179

2.10 撰写项目申请书 179

2.11 跟进与捐赠人的关系 180

案例：资金来源多样化——桂馨基金会的路演 181

参考资料： 181

一、描述

基金会的资金来源是基金会运营和项目发展的重要保障。只有获得长期稳定的资金来源，才能确保基金会的可持续发展。随着基金会的发展，资金来源有多样化的趋势。公募基金会和非公募基金会不同的资金来源为：

公募基金会的资金来源主要包括两部分：注册资金和公众募捐。

注册资金的来源主要有三种形式：

- 发起人直接提供；
- 发起人向公众募集；
- 部分由发起人提供，部分由发起人募集而得。

公众募捐的来源主要有以下形式：

- 企业捐助；
- 个人捐助；
- 义演、义卖收入捐助；
- 网络平台捐助。

非公募基金会的资金主要来源于注册资金，主要有三种形式：

- 发起人直接提供；
- 发起人向小范围的支持公益事业的人募集，而非向公众募集，这些捐赠人通常是基金会的理事；
- 部分由发起人提供，部分由发起人募集而得。

基金会资金的主要用途之一是用于日常的运作。（在此仅阐述非公募基金会的形式。）

非公募基金会日常运作的经费来源主要有以下形式：

- 发起人持续提供的资金；
- 发起人向小范围的支持公益事业的人募集，而非向公众募集，这些捐赠人通常是基金会的理事；
- 自有资金的运作增值；
- 捐赠，这里的捐赠通常是对基金会较熟悉、认同基金会宗旨、使命、价值观的人的捐赠，而非向公众募集。

基金会的资金主要分为限定性捐赠和非限定性捐赠：

- **限定性捐赠**：资金提供者遵照国家有关法律、行政法规对资产或资产所产生的经济利益的使用设置了时间限制或(和)用途限制；
- **非限定性捐赠**：资金提供者对所提供资产或者资产的经济利益的使用和处置未提出任何限制条件；

- **捐赠的具体体现形式为**：现金、实物、股票、债券、股份等。

二、作用

资金来源是基金会和项目发展的重要保障。只有获得长期稳定的资金来源，才能支持基金会的长期持续发展。随着基金会的发展，资金来源应该多样化。

三、实现可持续发展，改进资金筹措的策略，工具和方法

基金会资金来源的稳定性是基金会可持续发展的重要因素。目前，基金会的资金来源呈多样性特点，但相对稳定。比较而言，公募基金会比非公募基金会获得的公众支持更多。不同性质的基金会可以采取多种筹资策略。

1. 影响资金筹措的重要因素

1.1 捐赠人的需求

基金会在制定筹资策略时须考虑到捐赠人的需求，这需求既包括捐赠人当前的需求、也包括捐赠人潜在的需求。基金会在制定筹资策略时应尽量满足捐赠人的需求。如果基金会符合某种特定的需求、有明确的目标，捐赠人更乐于提供捐赠。

1.2 基金会的内部管理

筹资不是一项容易的工作，有很多外部因素是不可控制的，如环境、政策的改变和重大社会事件的发生等。但基金会可以控制影响筹资效果的基金会内部管理。基金会内部系统的有效运作，是项目顺利开展、合理运用财务等资源的重要保障。

1.3 基金会的公信度

筹资时遵守道德是维持公众信任和鼓励人们继续捐赠的重要因素。筹资公信度与筹资透明度以及筹资成本管理等紧密相联。基金会运作的透明度是其公信度的具体体现。

基金会信息披露的具体内容可参见第十四章：信息披露。

2. 制定资金筹措策略的流程及方法

制定筹资策略时，可以参考以下步骤：

2.1 精炼基金会的使命

基金会的使命陈述是迈向潜在捐赠人的第一步。它是基金会工作价值的表述，也是筹资工作的基础。通常使命陈述能使捐赠人对基金会有一个初步的了解。精炼基金会的使命，并且准确、恰当地陈述之能够影响潜在捐助人对基金会的认识和态度，可因此增加吸引捐赠人的机会。

基金会的使命陈述一般3-5页，描述其使命、历史和正在进行的活动。使命陈述不同于其它宣传材料，它是专为筹集资金而写的。使命陈述应包括以下内容：

- 详述基金会的使命；
- 论证基金会为什么是唯一有资格应对某一特殊挑战（解决某一社会问题）的机构；
- 说明基金会的活动如何代表潜在捐赠人去满足社会需求；
- 解释如何通过基金会的项目活动使捐赠人更富有社会影响力；
- 将基金会构建为一个可信任的合作方和资金管理者。

基金会使命的具体内容可参见第一章：愿景、使命、价值观。

2.2 评估基金会的形势

正如在本手册第四章“战略规划”中讨论的那样，评估基金会形势的一个有效办法，就是考虑基金会的内部形势（优势和弱势）和外部形势（机遇和挑战）。与其他策略一样，基金会制定筹资策略的目的就是补充资源，以持续推动基金会的项目活动开展，以及保证使命的完成。

2.3 回顾基金会过去的筹资经验

当基金会考虑未来的策略时，应该对过去和现在的筹资方法进行评估，以便调整将来的工作方向，提高基金会的筹资成功率。基金会进行过哪些筹资活动？哪些是成功的，哪些是不成功的？另外需要考虑的问题是：

- 是否根据不同的捐赠人调整方法（如政府机构、企业）？
- 资金分配到哪里去了（正在进行的项目、应急项目、一般管理费用）？
- 怎样才能增强现有能力、资源、合作方、志愿者？
- 哪种资金正在增加或减少？现有的资金来源可否持续，能持续多久？
- 哪种筹资活动最难获取资源、最难管理？哪种最简便？
- 与所付出的努力比较，获取了多少资源？

2.4 评估基金会的需求

需求评估有助于区分优先次序和制定筹资目标。在这个过程中，基金会也可能发现以前没有考虑到的新的需求和潜在的捐赠人。基金会可从以下方面进行评估：

- 需要什么不同种类的资源？
- 需要何种捐赠资源，如技术、办公场所、设备？
- 是否有足够的员工进行筹资活动？
- 是否有需要资金的新项目？现有项目是否需要继续维持的资金？
- 过去的经验，管理费用是怎样来的？现在管理费用的资金来源有变化吗？

2.5 评估基金会的内部管理

根据前面几个步骤的讨论（基金会的优势和弱点、以前的筹资策略成果、基金会最紧迫的需求），基金会的内部管理系统的改进须考虑以下方面：

- **员工的分工/时间和资源：**基金会申请的捐赠资源要与人力资源的能力、工作时间及基金会现有资源相匹配；
- **监督和评估：**对基金会内部管理及项目进行评估有助于基金会的可持续发展；
- **会计/财务/报表/审计：**财务资源使用的透明度可增进捐赠人对基金会的信任；
- **宣传：**合适的宣传措施能够使潜在的捐赠人注意到基金会及基金会的项目。

2.6 建立信任和公信度

基金会与捐赠人建立信任关系的一些方法包括：

- 提交项目年度报告、定期向捐赠人通报最新情况的方式，保证操作的透明度；
- 保持与项目受益人、合作方、政府官员之间的联系；
- 定期核算账目，提供年度财务报告、财务审计报告，说明资源的有效、正当使用；
- 及时对当地需求、公众关切的问题做出反映，表明基金会的工作与这些问题的解决是相关的。

2.7 分析筹资来源

基金会如何鉴别正确的捐赠人，确定筹资对象？需要把基金会潜在的筹资资源按优先次序排列出来，之后按以下方法进行分析：

- 调查潜在捐赠人的类型（个人、企业、政府、事业单位等）；
- 分析潜在捐赠人的需求和期望；
- 确定与潜在捐赠人的联系方式；
- 了解潜在捐赠人的赠款赠予周期和提交报告的期限等其他要求；
- 将之前评估的基金会需求与捐赠人的赠予目标联系起来；
- 以文件形式保存调查的信息、分析的资料、与潜在捐赠人的通信内容。

2.8 确定基金会的优势

在对潜在捐赠人进行分析之后，基金会需要确定自己的优势，以适应潜在捐赠人的需求，从而获得捐赠机会。建议如下：

- 确定基金会的竞争优势，使项目富有创造性；
- 了解竞争者，确定基金会本身的竞争优势；
- 确定使自己与众不同的方法；
- 制定一个能够使公众和捐赠人了解所专注的事业的沟通策略。

2.9 确定合适的策略、方法

按照前面的步骤进行准备，基金会找到了潜在的捐赠人，需要制定合适的方法才能保证获得赠款。采用什么方法呢？通常采用的方法是在要求捐赠前让捐赠人先了解基金会及熟悉基金会所做的工作；可以邀请捐赠人参观基金会或者出席基金会组织的论坛、典礼等活动。这些接触会给基金会提供有用的信息，帮助基金会接近不同的捐赠人，同时增强潜在捐赠人对基金会的了解及兴趣。

资金筹措不是件容易的事，成功的资金筹措需要创新能力。下面列举了几项资金筹措的方法：

- 依捐赠人对项目建议书的要求及时做出反应；
- 通过正规社交场合建立联系；
- 根据捐赠人的捐赠政策主动提出申请；
- 与当地或国际组织联合筹资；
- 主动递交意向书；
- 通过朋友、会员关系接触捐赠人；
- 通过网络进行宣传推广；
- 通过国际志愿者活动接触捐赠人；
- 直接邮寄项目申请书；
- 组织马拉松、自行车马拉松赛等筹款活动；
- 通过销售基金会材料、书籍等产品或提供的服务收费；
- 通过捐赠产品的拍卖、义演、义卖等活动募集资金；
- 策划活动，寻求支持者或收取活动入场费募集资金；
- 与当地员工组织晚会或者其他形式的慈善活动；
- 企业的社会投资；
- 拓展更多的个人捐赠渠道；
- 通过制作电视节目并连续播放以获得公众的支持和募捐。

2.10 撰写项目申请书

项目申请书是资金筹措过程的重要步骤。此时是整个资金筹措工作的关键时刻。这是向有兴趣的捐赠人论述为什么你的项目最应该得到资助的机会。项目申请书中需要详细阐述这个问题，即标明基金会在处理这个问题上拥有独一无二的优势，以及特别的技术、资源和计划等。正是这个申请书使潜在捐赠人最终决定是否支持项目，并且将来是否仍考虑支持该基金会的其他项目。

项目申请书要素

封页（概述申请书的内容）	● 简述（基金会的使命和历史）
	● 项目概述（要达到的目的、寻求的支持和基金会的作用）
	● 联系人姓名、电话号码和电子邮箱
	● 基金会主管领导签字
申请书封面	● 项目名称
	● 潜在的捐赠人名称
	● 基金会名称、日期和账户信息
目录	● 主要内容和附件名称
项目概要/简介（通常是完成提案后写的，是申请书中最关键的部分）	● 只有一页
	● 要解决的问题陈述
	● 解释项目如何处理问题（包括经验或预期的成果）
	● 把项目与捐赠人的目的联系起来
	● 基金会提到的途径如何独特，介绍项目可行性
	● 申请的项目预算总额
问题/挑战陈述	● 明确说明问题及其成因，应客观陈述
	● 说明捐赠人的捐助将产生的影响、带来的益处
	● 以建设性的方式论证问题的严重性，如多少人会受影响、捐赠人帮助解决这个问题，结果将会怎样等
项目计划和具体预算	● 明确的、具体的项目实施计划及相应的预算
附件：相关情况介绍	● 描述基金会的历史、使命、结构和项目领域
	● 介绍基金会项目及取得的成就
	● 陈述基金会为什么对申请中要解决的社会问题感兴趣
	● 确认其它支持来源
	● 提及其它人对基金会的认可（如有，需要给出例子）
	● 阐述基金会的公信度、专业能力和资金管理能力

2.11 跟进与捐赠人的关系

与捐赠人保持联系和良好关系对资金筹措非常重要，可通过定期提供项目执行计划、活动进展、活动效果的信息来实现。当捐赠人看到其提供的资金等

资源起到的作用，他们会更乐意再次支持基金会的活动。对基金会工作满意的捐赠者会成为该基金会工作的拥护者，他们会向政府、合作方、其他机构推荐基金会。

案例：资金来源多样化——桂馨基金会的路演

【问题：非公募基金会可采取怎样的方式筹措资金？

解决方案：桂馨基金会的出资人是其理事。为了基金会的可持续发展，桂馨基金会每年都会面临筹资的问题。桂馨基金会的筹资方法是——路演（Roadshow）。路演原本是广泛采用的证券发行推广方式，指证券发行商发行证券前针对机构投资者的推介活动，是在投融资双方充分交流的条件下促进股票成功发行的重要推介、宣传手段。路演的主要形式是举行推介会。

点评：在资金筹措中可借鉴多样性的方式进行。】

本章参考资料：

Pact中国，2003，“资金筹措培训项目”，中国红十字会

企业基金会，“资金筹措程序——社区发展组织资源筹集分解指南”

资源联盟，“资金筹措提案的撰写” 摘自世界资金筹措者手册第二版（2003）

企业协会，“资金筹措程序——社区发展组织资源筹集分解指南”和“发动办公室和员工为资金筹措而奋斗：培养人才简化资金筹措程序”

第十章: 资产管理

资产管理

对基金会的资产进行安全、合理、有效的管理是基金会资金发挥效用、保值增值的重要保障。随着基金会的发展，社会对基金会建立公信力的呼声越来越高，对资产进行管理尤为重要。

本章讲述了基金会的资产类型，对资产进行管理的原则，对资产进行保值增值的方法，以及对固定资产和无形资产进行管理的方法。

本章目录

一、描述 186

二、作用 186

三、如何进行资产管理 186

1. 进行资产管理的原则 186

2. 对资产进行管理的方式 187

2.1 资产的保值增值 187

案例：诺贝尔基金会通过信托投资进行资产增值 188

案例：南都公益基金会的投资管理委员会 188

2.2 对固定资产的管理 189

2.3 对无形资产的管理 190

参考资料： 191

一、描述

资产是指由过去的经济业务形成并由组织拥有或者控制的资源。该资源预期会给非营利组织，尤其基金会，带来经济利益或者服务潜力。资产管理包括流动资产、受托代理资产、长期投资、固定资产、无形资产和其他资产。

流动资产，是指可以在1年内（含1年）变现或耗用的资产，包括现金、银行存款、短期投资、应收及预付款项、存货、待摊费用等。

长期投资，是指除短期投资以外的投资，包括持有时间准备超过1年（不含1年）的各种股权性质的投资、不能变现或不准备随时变现的债券投资、其他债权投资和其他长期投资。

固定资产，是指为行政管理、提供服务、生产产品或出租目的而持有的，单位价值较高，使用期限超过1年的有形资产，包括房屋和建筑物、一般设备、专用设备、交通工具、陈列品、其他固定资产。

无形资产，是指为非营利组织为开展业务活动、出租给他人、或为管理目的而持有的、没有实物形态的非货币性长期资产，包括专利权、非专利技术、著作权、土地使用权等。

受托代理资产，受托代理资产，是指民间非营利组织因从事受托代理交易而从委托方取得的资产。在受托代理交易过程中，民间非营利组织通常只是从委托方收到受托资产，并按照委托人的意愿将资产转赠给指定的其他组织或者个人，或者按照有关规定将资产转交给指定的其他组织或者个人，民间非营利组织本身只是在交易过程中起中介作用。无权改变受托代理资产的用途或者变更受益人。

二、作用

基金会选择合理有效的资产管理模式，既有利于组织实现资金有效使用的目标，也有利于完成组织长期的资产保值增值，提高基金会的公信力，最终推动基金会实现长远的发展。

三、如何进行资产管理

1. 进行资产管理的原则

基金会要建立资产管理制度，优化对资产的使用，建立监督机制对资产进行监督管理，遵循谨慎性原则。谨慎性原则规定“在会计核算时，应当遵循谨慎性原则的要求，不得多计资产或收益，或少计负债或费用。但不得设置秘

密准备。”在选择会计方法时，在可供挑选的若干方法中，倾向于选用对业主权益产生有利影响最少或最不利的一种方法，尽量采用能使本期净资产和净收益获得最小金额的数字。国际会计准则把谨慎性原则作为衡量会计信息质量的一个重要标准。谨慎性原则的应用可提高机构的良好声誉。另外对资产进行管理时要考虑的原则还有效益原则、资产管理与预算管理相结合、实物管理与价值管理相结合的原则。

2. 对资产进行管理的方式

2.1 资产的保值增值

基金会资产的保值增值，是除了筹款以外保障基金会持续发展的一个重要环节。《基金会管理条例》中规定“基金会应当按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值、增值”。基金会对资产的保值、增值不仅保障了基金会的日常行政等费用的正常开支，更是进一步发展和扩大基金规模的有效手段。但现行《条例》未就具体的保值、增值途径和方式做出详细限定，即基金会实现资产保持、增值的途径并未受到政府监管部门的限制。基金会在遵循合法、安全、有效的原则下可采用不同的保值增值方式。

- **保值增值原则**

  安全、低风险、保证资金的保值、有一定的资金回报率是实现资金保值增值的基本原则。基金会对资产进行保值增值的出发点必须是以保证资金安全为首要原则，也就是说必须保本；否则就可能会对基金会的正常运作造成损失，这是得不偿失的。有一定的资金回报率是资金增值的要求。

- **保值增值的管理机制**

  基金会需建立资产的管理机制。因基金会工作人员不一定是专业的投资理财专家，为了实现资金的保值和增值，基金会可以聘请有关的专业理财机构或专业人员，实现资金的保值和进一步增值，以达到基金会的可持续发展和壮大。理事会是基金会的决策机构，如果基金会理事会聘请具有投资背景的专业人士成立投资委员会，便可谨慎地选择投资管理模式，并且加强与投资咨询和投资管理机构的合作。理事会定期监督投资委员会的工作。如，上海慈善基金会由五个工作委员会组成，其中设置了一个基金管理和保值增值的工作委员会。

- **实现资产保值、增值的途径/形式**

  基金会实现资产保值、增值的途径/形式主要有:

  – 在银行里存入一些定期和活期存款收取利息；

- 建立一些慈善公益性的实体，采用社会企业的形式，这种投资回报较小但社会效益较大；
- 进入资本市场，例如购买股票、基金、国债、投资证券、房地产和委托理财等投资国债。

例如，南都公益基金会委托专业投资管理机构进行投资理财；中国青少年发展基金会和友成企业家扶贫基金会采用内部设立部门由专人负责投资的方式进行资产增值。

通常，资产的增值主要靠投资来实现。投资方式主要有委托投资或设立专门的投资部门。下面分别对针对委托投资和设立专门投资本门进行阐释和案例分析 ：

- **委托投资**。委托给专业的投资公司进行理财。这种方式适用于大型基金会。如，基金会和投资机构约定6%的投资回报率，如果投资机构能做到8%，那另外2%就归投资机构所有。案例如下：

案例：诺贝尔基金会通过信托投资进行资产增值

【问题：怎样进行资产增值？

解决方案：诺贝尔基金会成立于1896年，其基金为诺贝尔本人捐献的980万美元。诺贝尔基金会成立之初，其章程曾明确将投资范围限制在安全且收益稳定的项目上，如银行存款等。但随着每年奖金的发放与基金会运作的开销，到1953年，该基金会的资产只剩下了300多万美元。面对这种困境，诺贝尔基金会及时做出决定，修改基金会章程，增强管理和运作，投资方向以股票和不动产为主。随着投资报酬的滚动增长，通过信托的手段，1993年诺贝尔基金会的总资产已升到2亿多美元。

点评：通过信托手段可以为资产增值】

- **设立专门的投资部门**。这种方式风险较低，适用于资产管理体系较复杂的非公募基金会。尽可能保值增值，用保值回报承担基金会日常的行政管理费用开支，保稳，不追求回报最大化。案例如下：

案例：南都公益基金会的投资管理委员会

【问题：投资管理委员会在基金会资产保值增值方面怎样起到作用？

解决方案：南都公益基金会作为中国非公募基金会中的典型代表，其管理理念和治理水平都处于领先地位，基金会设立投资管理委员会，接受理事会委托拟订基金会年度重大投资活动计划，在理事会审议批准后对计划内的投资活动进行决策并承担相应管理责任。专业的投资管理委员会不仅有效地优化了组织结构，而且在实际的投资管理中取得了较高的投资回报。2007年南都公益基金会以9000万的投资资本获得了近1600万的投资收益。南都基金会设立了投资委员会进行投资

活动，保证了资金的保值、增值。发挥了资金的最大作用，达到了财务管理的目的，最大限度的完成南都基金会的使命。

点评：投资管理委员会接受理事会委托后拟订基金会投资活动计划，在理事会审议批准后对计划内的投资活动进行决策并承担相应管理责任。】

2.2 对固定资产的管理

固定资产包括：房屋和建筑物、一般设备、专用设备、交通工具、陈列品、图书等。基金会对固定资产的购建、出售、清理、报废和内部转移等都应当办理会计手续，并应当设置固定资产明细账（或者固定资产卡片）进行明细核算。

- **固定资产如何记账**

据固定资产的不同类型，以下内容分别介绍了5种固定资产的记账方法：

- **外购的固定资产**：按照实际支付的买价、相关税费以及为使固定资产达到预定可使用状态前所发生的可直接归属于该固定资产的其他支出（如，运输费、安装费、装卸费等）确定其成本。 如果以一笔款项购入多项没有单独标价的固定资产，按各项固定资产公允价值的比例对总成本进行分配，分别确定各项固定资产的成本。
- **自行建造的固定资产**：按照建造该项资产达到预定可使用状态前所发生的全部必要支出确定其成本。
- **接受捐赠的固定资产**：如果捐赠方提供了有关凭据（如发票、报关单和有关协议等）的，应当按照凭据上标明的金额，作为入账价值。如果凭据上表明的金额与受赠资产公允价值相差较大的，受赠资产应当以其公允价值作为其实际成本。如果捐赠方没有提供有关凭据的，受赠资产应当以其公允价值作为入账价值。
- **通过非货币性交易换入的固定资产**：以换出资产的账面价值，加上应支付的相关税费，作为换入资产的入账价值。
- **融资租入的固定资产**：按照租赁协议或者合同确定的价款、运输费、途中保险费、安装调试费以及融资租入固定资产达到预定可使用的状态前发生的借款费用等确定。

- **固定资产的计提折旧**

基金会应当对固定资产计提折旧，在固定资产的预计使用寿命内系统地分摊固定资产的成本。折旧是指一项固定资产在使用过程中因磨损老化或技术陈旧而逐渐损失其价值，按照确定的方法对应计折旧额进行系统分摊。

基金会固定资产折旧方法可以采用年限平均法、工作量法、年数总和法和

双倍余额递减法等。基金会应当根据科技发展、环境及其他因素，选择合理的固定资产折旧方法。折旧方法一经确定，不得随意变更。如需变更，应当在会计报表附注中予以说明。

基金会应当按月提取折旧，当月增加的固定资产，当月不提折旧，从下月起计提折旧；当月减少的固定资产，当月照提折旧，从下月起不提折旧。

- **固定资产的清理**

基金会对固定资产应当定期或者至少每年实地盘点一次。 对盘盈、盘亏的固定资产，应当查明原因，写出书面报告，并根据管理权限，经董事会、理事会或类似权力机构批准后，在期末结账前处理完毕。盘盈的固定资产，应当按照其公允价值入账，并计入当期收入；盘亏的固定资产，在减去过失人或者保险公司等赔款和残料价值之后，计入当期费用。盘盈或盘亏的固定资产，如在期末结账前尚未经批准的，应在对外提供财务会计报告时先按上述规定进行处理，并在会计报表附注中做出说明；如果其后批准处理的金额与已处理的金额不一致，应按其差额调整会计报表相关项目的年初数。

2.3 对无形资产的管理

无形资产是指基金会为开展业务活动、出租给他人、或为管理目的而持有的、没有实物形态的、非货币性长期资产，包括专利权、非专利技术、商标权、著作权和土地使用权等。

- **无形资产如何记账**

根据无形资产的不同类型，以下内容分别介绍了无形资产的记账方法：

- 无形资产在取得时，应当按照取得时的实际成本入账。
- **购入的无形资产**，按照实际支付的价款确定其实际成本。
- **自行开发并按法律程序申请取得的无形资产**，按依法取得时发生的注册费和聘请律师费等费用，作为无形资产的实际成本。依法取得前，在研究与开发过程中发生的材料费用、直接参与开发人员的工资及福利费、开发过程中发生的租金和借款费用等直接计入当期费用。
- **接受捐赠的无形资产**，现金资产应当按照实际收到的金额入账。对于接受捐赠的非现金资产，应当按照以下方法确定其入账价值：

  如果捐赠方提供了有关凭据（如发票、报关单和有关协议等）的，应当按照凭据上标明的金额，作为入账价值。如果凭据上表明的金额与受赠资产公允价值相差较大的，受赠资产应当以其公允价值作为其实际成本。
- 如果捐赠方没有提供有关凭据的，受赠资产应当以其公允价值作为入账

价值。对于基金会接受的劳务捐赠，不予确认，但应当在会计报表附注中作相关披露。

- **通过非货币性交易换入的无形资产**，应当按照以下原则处理：以换出资产的账面价值，加上应支付的相关税费，作为换入资产的入账价值。
- **非货币性交易中如果发生补价，应区别不同情况处理**：支付补价的民间非营利组织应以换出资产的账面价值加上补价和应支付的相关税费，作为换入资产的入账价值；收到补价的民间非营利组织，应按以下公式确定换入资产的入账价值和应确认的收入或费用：换入资产入账价值 = 换出资产账面价值 -（补价÷换出资产公允价值）×换出资产账面价值 -（补价÷换出资产公允价值）×应交税金 + 应支付的相关税费。
- **应确认的收入或费用** = 补价×[1 -（换出资产账面价值 + 应交税金）÷换出资产公允价值]。
- 在非货币性交易中，如果同时换入多项资产，应按换入各项资产的公允价值占换入资产公允价值总额的比例，对换出资产的账面价值总额和应支付的相关税费进行分配，以确定各项换入资产的入账价值。

- **无形资产摊销**

摊销指对除固定资产之外，其他可以长期使用的经营性资产按照其使用年限每年分摊购置成本的会计处理办法，与固定资产折旧类似。

无形资产应当自取得当月起在预计使用年限内分期平均摊销，计入当期费用。如预计使用年限超过了相关合同规定的受益年限或法律规定的有效年限，该无形资产的摊销年限按如下原则确定：

- 合同规定了受益年限但法律没有规定有效年限的，摊销期不应超过合同规定的受益年限；
- 合同没有规定受益年限但法律规定了有效年限的，摊销期不应超过法律规定的有效年限；
- 合同规定了受益年限，法律也规定了有效年限的，摊销期不应超过受益年限和有效年限两者之中较短者。如果合同没有规定受益年限，法律也没有规定有效年限的，摊销期不应超过10年。

- **无形资产的处理**

非营利组织出售无形资产，应将所得价款与该项无形资产的账面价值之间的差额，计入当期其他收入或支出。

本章参考资料：

财政部，《民间非营利组织会计制度》，10月17日最后访问，
http://stj.sh.gov.cn/Info.aspx?ReportId=eda26a5c-779c-4566-a633-2d4fc8f01224

第十一章: 监测与评估

监测与评估

监测与评估是一个广泛的概念，涉及到基金会工作的多方面，也是保障基金会工作按计划实施，达成期望目标的手段。

本章讲述了作为监测和评估的基础的逻辑框架，以及如何设定指标。并简单介绍了基金会常用的几类监测和评估方法。

本章目录

一、描述 196

二、作用 196

三、如何进行监测和评估 197

1. 逻辑框架 197

1.1 什么是逻辑框架 197

1.2 如何设定指标 197

1.3 逻辑框架对于监测和评估的意义 198

2. 制定监测/评估计划 199

3. 参与式监测和评估 199

3.1 什么是参与式监测和评估 199

3.2 参与式监测和评估的特点 200

4. 不同类监测和评估 200

4.1 项目评估 200

4.2 社会影响力评估 200

4.3 合作关系评估 201

4.4 战略规划实施的监测和评估 201

4.5 机构综合能力评估 201

参考资料： 202

一、描述

监测和评估是一个方法和工具，用来保障我们正确地做事，做正确的事。基金会的许多工作都需要进行监测和评估。

监测是根据一定的指标，对事物的发展过程进行观察、测量、跟踪、记录。监测是一个动态的过程，在整个的工作计划执行过程中持续进行监测。不断发现问题，记录，然后反馈，进行调整，保障计划有效实施。

评估是在监测的基础上，了解工作的效果，带来的改变。了解是否实现了既定的目标。项目结束时，这些改变是否可持续。

区分项	监测	评估
目的	检验执行进展（保证实施计划），起到督促的作用	测量项目的效果、目标（总结、学习、分析、发展）
依据	活动计划、产出	结果、目标
时间	连续性	阶段性（中期、终期）、不连续

监测是针对过程的，看过程是否按预期计划进行。评估是针对结果的，看结果是否达到了预期目标。

在基金会的工作当中，除了最为常见的项目的监测与评估，还包括合作关系的评估、社会影响力的评估、战略规划的监测和评估、组织综合能力的评估等。

无论是哪种监测和评估，工作方法和框架都有相同之处。本章节中将介绍通用的框架和方法。

二、作用

监测与评估对基金会分别有以下几个重要作用：

监测的作用：

- 完成预期的工作计划；
- 根据实际情况及时调整计划；
- 提高工作质量。

评估的作用：

- 了解取得的成果，带来的改变；
- 衡量是否达到原定目标；
- 总结成功经验和失败教训；
- 改进下一阶段工作。

三、 如何进行监测和评估

监测和评估的实施包含以下几个方面：

1. 逻辑框架

1.1 什么是逻辑框架

进行监测和评估之前，首先了解逻辑框架，又叫做影响链。这个影响链体现了如何通过投入，经过一系列活动，最终实现既定目标的过程。逻辑框架就好象道路图，描绘了我们去向哪里以及如何到达。

逻辑框架包括三部分：投入——产出——结果。三者之间的逻辑关系为：通过投入（人、财、物等），产生一定的产出（活动、参与者等），从而实现了一些变化（短期、中期、长期），最终推动目标达成。

逻辑框架可以适用于一次活动，一个项目，一个任务，大而复杂的项目等。梳理清楚了逻辑框架后，可以帮助我们明确：

- 我们将要去向哪里？
- 我们将如何去向那里？
- 我们如何证明我们到达了那里？

图1 逻辑框架

1.2 如何设定指标

如图1所示，逻辑框架的每一部分都分别设有指标，用于衡量每一部分。指标设定应该遵循SMART原则：

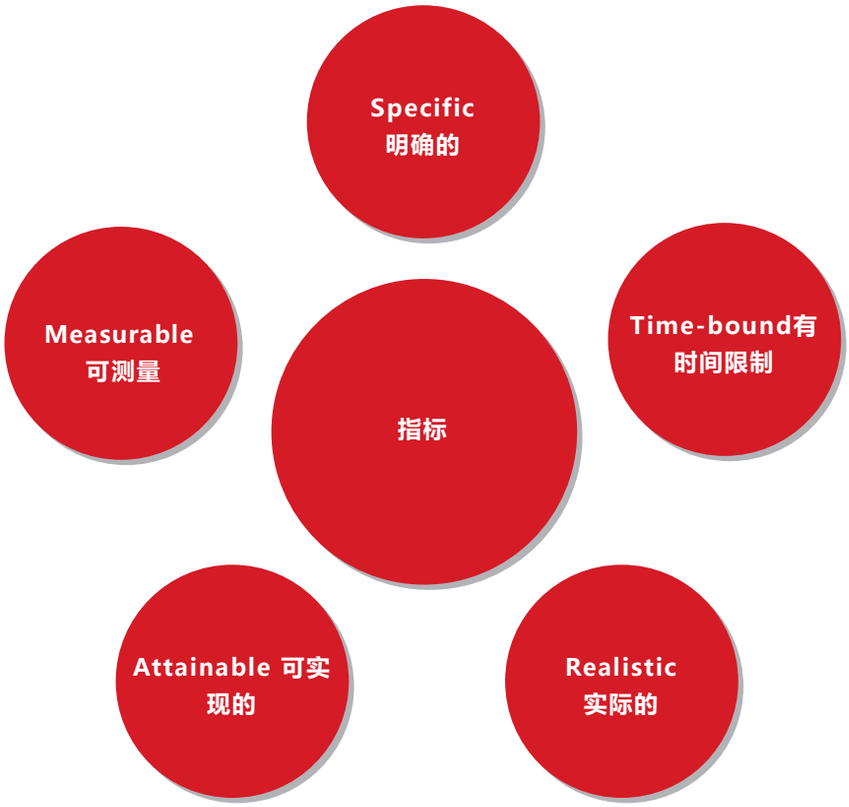


图2 指标设定的SMART原则[1]

如指标范例为“经过我们的项目干预，包括探访或访谈可得60%的病人出院后在1年内可以生活自理”，就满足了以上的SMART原则。因指标是目标群体是明确的（90%病人）；是有时间限制的（出院后1年内）；结果是可测量的和可实现的（例如通过访谈和探访）。基金会需要跟其他利益相关方或合作伙伴设定实际的指标以适应短、中、长期的结果。

设定指标的时候，尤其设定结果指标的时候，需要深思熟虑，选择能够反映和衡量结果（变化）的指标。如，某创业培训教育项目，如果期望带来的变化（预期结果）是“让更多的人获得创业培训的机会”，则衡量结果的指标之一应该是从“获得创业培训的人数”角度设定，如果期望带来的变化（预期结果）是“让人们有创业的能力”，则衡量结果的指标之一应该是“创业成功的人的比率。

1.3 逻辑框架对于监测和评估的意义

逻辑框架帮助项目的监测和评估的时候，可以知道哪些是关键信息，在项目过程中应该收集哪些信息。

在活动/任务进行过程中，根据指标收集信息，在监测和评估的时候，根据指标分析所收集到的信息来衡量是否达到目标。

因为监测或评估需要收集大量的信息，这个信息收集的过程从项目或者活动开始之后一直持续到项目或者活动结束后。而收集哪些信息则需要依据指标来确定。因此，指标的设定不能等到开始进行监测或评估前再设定，而是要在项目或者活动设计阶段就要确定。

2. 制定监测/评估计划

无论是进行哪一类监测和评估，前期都需要先制定监测和评估计划。在制定你的监测/评估计划之前，先考虑以下几个问题：

- 进行监测/评估的目的是什么？
- 需要组织哪些方面的信息和数据？为什么？
- 怎么获取这些信息和数据？
- 如何分析数据？使用什么工具？
- 需要与谁交流这些结论？

表1是一个监测计划表的示例，评估计划也可以采用该表格

目的	监测	指标	需要什么信息/数据	从哪里获取	负责人	参与人	完成时间

表1 监测/评估计划表

3. 参与式监测和评估

3.1 什么是参与式监测和评估？

关键利益相关者代表都会参与监测和评估的全过程。例如：

- 监测和评估所用的指标系统，应当是由关键利益相关者代表共同参与并建立的；
- 工作过程中进行观察、测量、记录、反馈、纠偏；
- 对工作阶段性的或完成时的结果，带来的变化进行评价、总结。

3.2 参与式监测和评估的特点：

- 尊重四个权利——知情权、参与权、决策权、监督权；
- 注重社区能力增长，利益相关方能力增长；
- 过程和结果并重；
- 更有效的监督方式；
- 透明度和抑制腐败。

参与式的监测和评估可以提升基金会的利益相关方对于工作的参与性和归属感。

4. 不同类型的监测和评估

监测和评估可以分为以下三类：

- 自评估；
- 第三方进行评估；
- 联合评估。

根据监测和评估的不同目标，通常基金会常见的几类监测/评估包括：

4.1 项目评估

无论是运作型基金会还是资助型基金会，或是混合型基金会，项目都是实现基金会的使命的重要途径。我们需要对项目进行评估，以了解项目是否实现了预期的目标，有哪些成功的经验，有哪些教训，是否可以持续发展等。

对于资助型基金会而言，由于项目的具体执行是由合作的NGO或其他组织完成，因此项目的监测与评估与运作型基金会的略有不同。资助型基金会需要在项目开始之前制定好监测评估的体系。这一体系一方面要考虑基金会的需求，另一方面也要考虑受资助的合作机构的情况。通常，资助型基金会对于其资助项目监测方法是要求受助机构提交项目和财务进度报告（根据项目期长短不同，通常，1年以内的项目可以按季度提交进度报告，超过1年期的项目可按半年来提交）；资助型基金会可通过聘请第三方评估机构来进行项目的中期和终期评估。

项目的监测和评估的具体内容可参见第6章：项目管理。

4.2 社会影响力评估

基金会的机构影响力如何，或者基金会的某个项目产生了怎样的社会影响，是基金会在和利益相关方沟通的时候，需要了解的内容。影响力的评估非常重要，但也是难点，因为影响通常需要经过比较长的时间才能够显现出来，在指标的选取和信息的收集方面，是较大的挑战。

在衡量社会影响力的工具当中，有一个工具叫做“投资的社会回报分析（SROI）”。SROI分析是一个衡量非公募基金会投入与产生的影响力的工具。其精髓在于通过广泛纳入利益相关者的建议，来评估产生了哪些社会影响力，以及评价这些影响力的指标，并通过寻找货币替代指标，来将影响力以货币的形式体现出来，从而让各利益相关者能够了解我们产生的影响力及其程度。

投资的社会回报分析既可以衡量机构的影响力，也可以衡量某一个项目产生的社会影响力。因此进行一个SROI评估相比一般的评估挑战更大。

投资的社会回报分析内容及方法可参见第17章：投资的社会回报分析。

4.3 合作关系评估

基金会的工作需要建立多种合作关系，如与NGO，与政府，与企业，与其他基金会，与公众等。而非公募基金会的使命实现也有赖于合作关系是否良好。合作前，对于合作风险进行评估，合作中及合作后，要对合作关系的效果进行评估。

合作风险及关系的评估可参见第16章：合作与公共关系。

4.4 战略规划实施的监测和评估

战略规划决定着基金会做什么和不做什么。战略规划制定完毕后，能否有效地执行是成功的关键。而保证有效实施的重要手段就是对战略规划的实施进行评估。

战略规划实施的监测和评估的具体内容可参见第4章：战略规划。

4.5 机构综合能力评估

机构发展到一定阶段，建议对过往和现状进行评估，了解自身的优弱势，未来如何行动来加强能力。

OCA（Organizational Capacity Assessment）一种机构综合能力评估的工具。OCA评估工具主要有以下特点：

- 自我分析：由机构自己对自己进行评估；
- 参与式：所有评估活动中的决策均是由团队做出，而不是外来的专家；
- 定量分析与定性分析相结合；
- 达成共识。

机构综合能力评估的结果，会以评估报告来呈现。在如下的矩阵图中，横轴达标能力由低到高，纵轴代表参与评估的员工对此的共识从低到高。图1中可以清晰看到该机构不同能力领域的状态。从而决定如何采取行动。

图3中展示了某一能力领域的指标打分高低，以及员工们对于指标的打分情况，大家认为应该优先加强的方面。

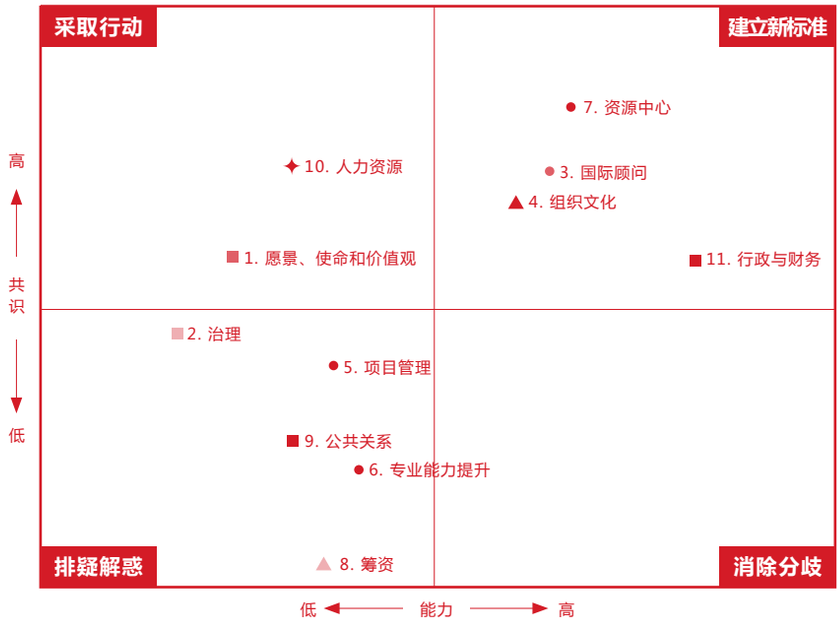


图3：机构综合能力评估矩阵图

1. Peter Drucker，1954，《管理实践》，HarperBusiness

本章参考资料：

《非营利组织基础管理知识》，倍能组织能力建设与评估中心

全球儿童基金（GFC）项目逻辑框架讲义

第十二章: 人力资源管理，组织文化和团队建设

人力资源管理，组织文化和团队建设

基金会的人力资源管理既有和其他组织类似的架构，又有自身独特而突出之处。特别是对员工成长的关注和运用组织文化构建团队及形成特有激励方式的探索。

本章主要讲述了基金会人力资源管理的规划和制度，重点关注了组织文化形成和组织内部沟通的方法，对职业生涯规划及团队建设也进行了一些探索。

本章目录

人力资源管理、规划及制度 210

一、描述 210

二、作用 210

三、如何操作 211

1. 人力资源管理机制 211

2. 人力资源规划流程 213

3. 人力资源管理制度 213

3.1 员工基本守则 213

3.2 人员招聘制度 214

3.3 人事管理制度 215

3.4 工资和补偿 215

3.5 员工福利 216

3.6 工作日程表和工作时间记录 216

3.7 员工发展制度 217

职业生涯规划 217

一、描述 218

二、作用 218

三、如何操作 219

1. 职业生涯规划的基本原则 219

2. 职业生涯规划流程 ····· 220

组织文化构成 ····· 221

一、描述 ····· 221

二、作用 ····· 222

三、如何创建 ····· 222

1. 组织文化提炼原则 ····· 222

2. 组织文化建立原则 ····· 222

3. 组织文化建设策略 ····· 222

4. 组织文化类型 ····· 223

案例：北京光华慈善基金会注重团队参与，体现支持型组织特点 ····· 224

内部沟通 ····· 225

一、描述 ····· 225

二、作用 ····· 225

三、如何进行 ····· 226

1. 组织沟通的原则 ····· 226

2. 高效沟通的方法 ····· 226

3. 沟通媒介的选择 ····· 226

4. 沟通交流的制度 ····· 227

团队建设及激励机制 ····· 228

一、描述 ····· 229

二、作用 ····· 229

三、如何操作 ····· 230

1. 如何建立团队 ····· 230

案例：万通基金会的团队建设 ····· 230

2. 团队日常激励的方法 ····· 231

案例：北京光华慈善基金会的激励之道 231

3. 如何明确团队内部开发的需求 231

4. 团队内部开发的方法 231

附件： 232

附件1：应聘人员面试打分表 232

附件2：招聘简历汇总表 233

附件3：公益人才素质模型核心维度 233

附件4：个人职业发展规划表 234

参考资料： 234

人力资源管理、规划及制度

一、描述

人力资源管理是基金会影响员工的行为、态度以及工作成效的各种政策、管理实践以及制度的总称，是影响基金会与员工之间关系性质的所有管理决策和行为。

人力资源规划是基金会预测人力资源需求的过程，通过规划，基金会可以确认在正确的时间，在适当的岗位上安排了适合的员工，而且这些员工的数量适当、工作相符，并有能力快速而有效地完成工作任务，以确保基金会能够达到其全局战略目标。同时，规划还为制定相应的人力资源制度和创造安全的工作环境提供指导和支持。

人力资源管理制度就是基金会对所有员工进行管理的指导方针。清楚而明确的人力资源制度可以保证管理人员和员工对规章制度和程序有相同的理解，将误解和冲突最小化，使员工的管理效率最大化。人力资源管理制度的制定取决于基金会的规模和需要，但不论什么规模，人事制度的完善，都会保障基金会员工的权利界定和义务履行。

二、作用

人力资源管理对基金会的作用如下：

- 实施人力资源管理能够通过构建内部人力支持体系确保基金会使命及战略目标的达成;
- 同时还使得基金会能够吸收、稳定、培养、激励优秀员工。

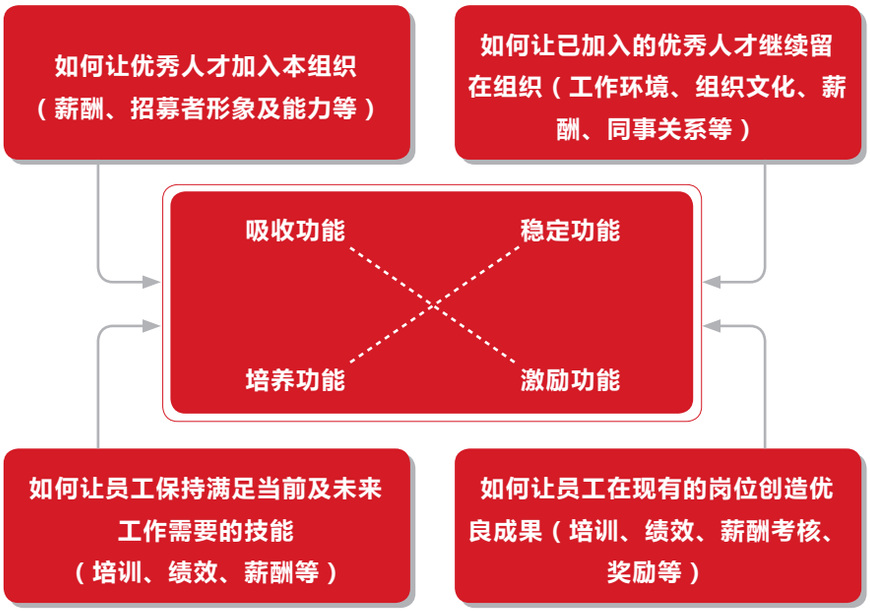


图1人力资源管理的主要功能[1]

人力资源管理是使基金会使命及战略目标达成的重要保障，所以，充分、合理地发挥人力资源的作用，便可以达到员工和基金会共同发展，员工提升了能力，基金会也相应提升了在各自行业的竞争力。努力完善基金会的人力资源部门及制度，为基金会运作打好基石，以此更好地为基金会决策和发展做好参考和协助工作。

三、如何操作

人力资源管理应包括以下几个方面：

1. 人力资源管理机制[2]

人力资源管理通过发挥牵引、激励、约束、竞争淘汰四大机制的相互作用，以此稳定基金会人员队伍，实现基金会目标。

- **牵引机制**：是指通过明确基金会对员工的期望和要求，使员工能正确地选择自身的行为，最终基金会能够将员工的努力和贡献纳入到帮助组织完成其目标，提升核心竞争力的轨道上。牵引机制可通过以下形式完成：
  - 建立基金会文化与价值体系；
  - 完善任职资格标准；

- 提炼关键能力评价；
- 形成内部培训体系。

- **激励机制**：建立激励机制是激发是员工去做某件事的意愿，以满足员工的个人需要为条件。核心在于对员工自身需求的了解与满足。激励机制可通过以下形式完成：
  - 确立合理薪酬激励体系；
  - 协助完成员工职业生涯规划；
  - 授权实现完整的分权与系统。
- **约束机制**：旨在对员工行为进行限制，使其行为符合基金会发展的要求，使员工的行为始终在预定的轨道上运行。约束机制可通过以下形式完成：
  - 信息反馈和监控系统；
  - 目标责任体系；
  - 行为的职业化系统；
  - 员工基本行为规范与守则。
- **竞争与淘汰机制**：不留用不适合在基金会工作的员工，同时将外部的压力传递到组织之中，从而激活基金会的人力资源。竞争与淘汰机制可通过人才退出制度实现，其包括：
  - 轮岗；
  - 待岗；
  - 自愿离职；
  - 学习深造；
  - 内部创业。

牵引机制的拉动力引导员工形成工作的主动性，而激励机制的推动力则促成员工的行动力，这两者促使员工能不断地前进。约束机制的控制力塑造员工的行为方式，而竞争机制的压力则激活员工发展的动力，这两者确保员工规范的发展轨迹。

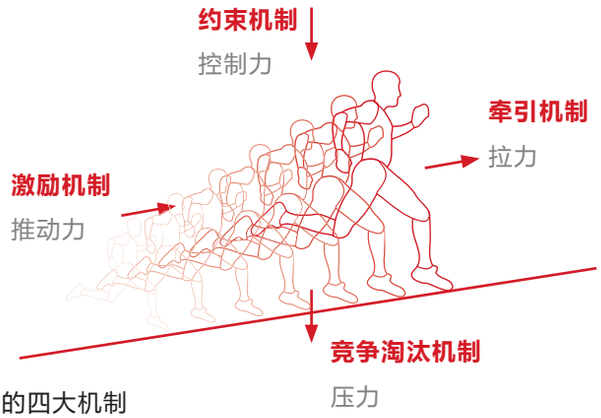


图2 人力资源管理的四大机制

2. 人力资源规划流程

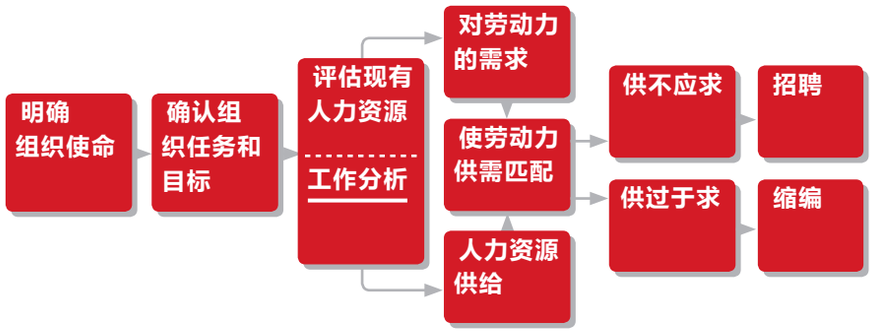


图3 人力资源规划流程图[3]

人力资源流程的具体的工作分析方法包括：

- 观察法；
- 个人访谈法；
- 群体访谈法；
- 结构性问卷调查法；
- 技术会议法；
- 日志法。

在基金会建立之初，即应考虑人力资源制度的建设，在组织架构清晰之后，即可制定配套的人力资源制度。在制定人力资源管理制度时，需考虑以下问题：

- 在制定人事、行政和所有与员工有关的制度时最好要有员工代表参与，以
- 保障制度的普遍认同和执行力度；
- 这些制度应符合现行法律法规；
- 要制定程序，以确保每隔几年就评估和更新这些制度；
- 制度通常以员工手册的形式公布；
- 新员工在受雇前有权利熟悉或了解基金会的人力资源管理制度；
- 书面制度要直接发给员工或随时告知。

3. 人力资源管理制度

3.1 员工基本守则

员工基本守则包括：遵守国家法律、遵守社会公德、机会均等、无利益冲

突、无性别歧视、无政治企图等。基金会内的所有人员都需遵守上述基本守则；同时守则还须保障员工应有的权益，如知情权等。

3.2 人员招聘制度

人员招聘制度包括：合同范本、岗位职责、聘用期限、试用期、辞职、停职和终止合同。

不管有多少员工，基金会应与所有工作人员签署工作合同。只有对上述事项有了明确准则，管理人员和员工对自己的前程才有了共同的理解。特别是在小型基金会内，这些准则可以保证管理的透明度，防止对组织不利的人情决策或被其他员工视为不公平的事件发生。

人员招聘制度的具体内容可参见附件1和附件2。

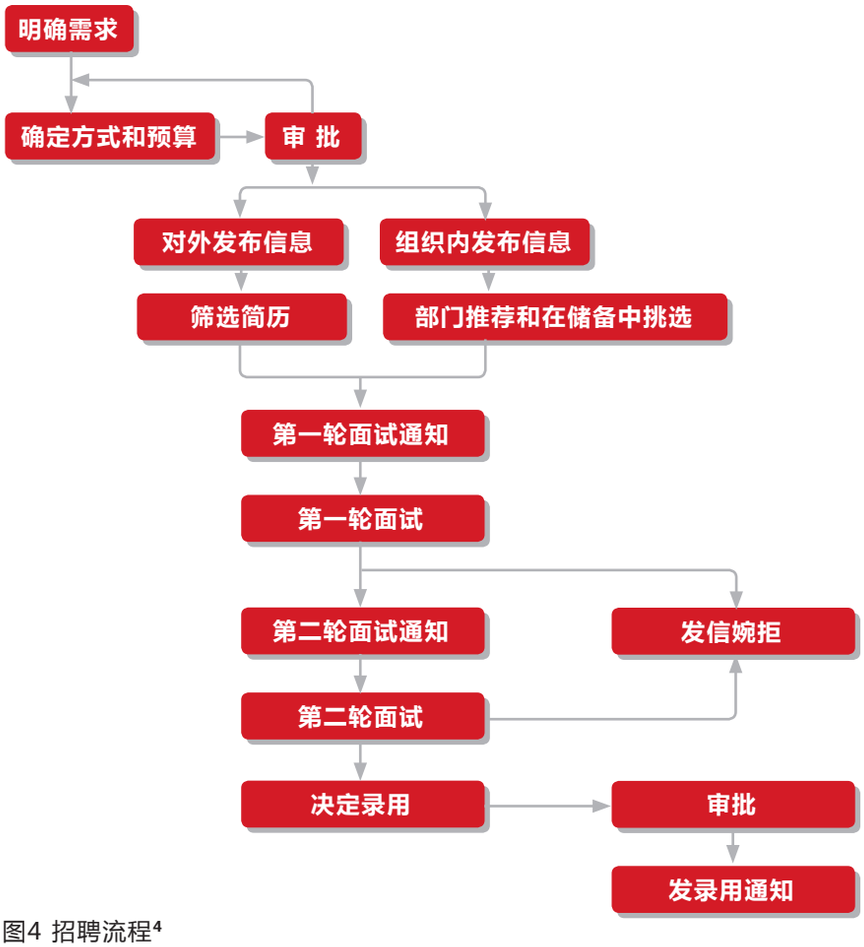


图4 招聘流程[4]

万通公益基金会认为小型组织制度管理上最重要的是融合。所以在新员工招聘时，所有老员工都要以不同的方式参与面试，大家共同判定新人是否适合加入原有团队。

3.3 人事管理制度

人事管理制度包括：请假制度；工作目标、工作计划和业绩评估；观察工作表现和意见反馈；突出业绩奖励；个人业绩提高/发展计划。

管理人员应该对员工的业绩表现和提高的预期与员工进行讨论。这种正式交流能够促进管理者和员工对工作目标和计划有明确的认识，为将来的业绩评估打基础。业绩评估可以以年会形式进行，也可以结合调整目标、修订计划和项目评估来进行。业绩评估程序提供了一个公开鉴别和公平奖励员工业绩的机制。

3.4 工资和补偿

工资和补偿包括：工资结构、工资审核制度、岗位工资、奖励机制、根据业绩和所得税调整工资。

随着更多具有不同专业技术的员工加入基金会，有必要根据员工的水平制定工资制度，以及根据通货膨胀调整工资，采取各种途径确保与其他组织类似规模和结构的基金会保持竞争力。当然不能总满足所有人的要求，但是明确的制度可以确保基本工资和工资调整的透明度和公正性。依法缴纳个人所得税的责任应该明确写入员工合同和人事制度中。影响员工报酬的四个要素包括[5]：

技能要求——工作知识、教育程度、经验、分析能力、创造力、灵活性等（根据岗位要求，设计不同的指标）

- 技术能力
- 专业知识
- 组织能力
- 教育水平
- 专门培训
- 要求经验年限
- 人际关系技能
- 监督技能

努力程度——体力和脑力的发挥程度

- 任务多样性
- 任务复杂性
- 思考创造性
- 分析性问题的解决
- 技能的运用
- 得到协助的程度

承担责任——决策的影响；对人力资源、财务资源以及物力资源的控制情况。

- 决策权
- 控制的组织范围
- 影响的组织范围
- 与其他工作的一体化程度
- 失败的影响或工作的风险性
- 在没有监督状态下完成工作任务的能力

工作条件——完成工作时的环境状况

- 工作内在的潜在伤害性
- 受到别人伤害威胁的程度
- 对身体特定的影响
- 工作的不舒服感及环境整洁程度

按照国家的有关规定，员工在为基金会工作一定年限之后，在离职时基金会要对员工进行一定的离职补偿，具体数额可以参见劳动合同法的有关规定。

3.5 员工福利

员工福利包括：各种可能的福利，如保险、医疗、住房、退休金等。

开始阶段，新成立的基金会可能只给员工提供基本福利，如带薪休假和健康保险，也有些给员工交通和通信补贴。较好的福利保障更有助于保证员工的工作积极性和对组织的忠诚，也有助于提高基金会的专业水平。个人福利方面的规定不仅要写在员工手册中，也要写在聘用合同中。

3.6 工作日程表和工作时间记录

工作日程表和工作时间记录包括：办公时间、加班时间、公休日、病假、事假、产假、个人休假、法定假日、非固定工时。

明确的工作日程表可保证员工按时上下班、可在每个工作日与同事共同协作。工作日程表要写在员工手册上，张贴在员工看得到的地方。对于执行非固定工时（即不定时坐班，或在家工作等）的员工，需要规定工作时间、通讯方式等，以便于与其它员工配合。带薪休假和病假津贴制度也要明确，比如，专职员工每月有1天休假时间，每年12天。假期加班补贴要尽量符合劳动法，要在个人聘用合同和员工手册中明确说明。

每个基金会都可以设计符合自己管理特点和管理方式的员工工作时间统计表，这对于员工的时间管理和项目管理都是非常有效的。

3.7 员工发展制度

建立有效的员工发展制度的好处包括：可以增强员工的职业满足感、激励士气、提高工作效率、提高适应新技术新方法的能力、提高项目创新能力、减少人员流动、增强项目的可持续性。

随着基金会发展的日益成熟，组织应该越来越有竞争力，有效的员工发展制度会在招募和挽留优秀员工方面发挥重要作用。

员工发展制度的具体内容可参见本章第二节：职业生涯规划。

国外基金会人力资源参考模式为：

- **基金会拥有独立的工作团队；**
- **如果是企业基金会，出资公司的人力捐赠（贡献能力和智慧）；**
- **整体工作外包托管的形式，基金会只负责资金管理。**

职业生涯规划

现状：基金会在项目管理过程中，发现人力资源不足的挑战。表现在：外部了解这个领域并有能力愿意投入的人并不多，同时内部也不能很快有合适的人用，这样就需要有很多时间花在培养员工上。

组织需要激励员工留在这个行业，看到行业的前景，而目前基金会领导的时间，30%做行业性工作，50%用于对外联络，20%参与具体的执行工作，没有时间培养团队，从而不能形成良性循环。

据《2010年中国公益人才发展现状及需求调研报告》显示，公益组织人才从业软环境中，价值认同和工作氛围良好，外部培训较多，机构内对人员缺少职业指引和发展规划，软性支持不够系统，尚不能落到实处，这也一定程度阻碍了优秀人才的引入。

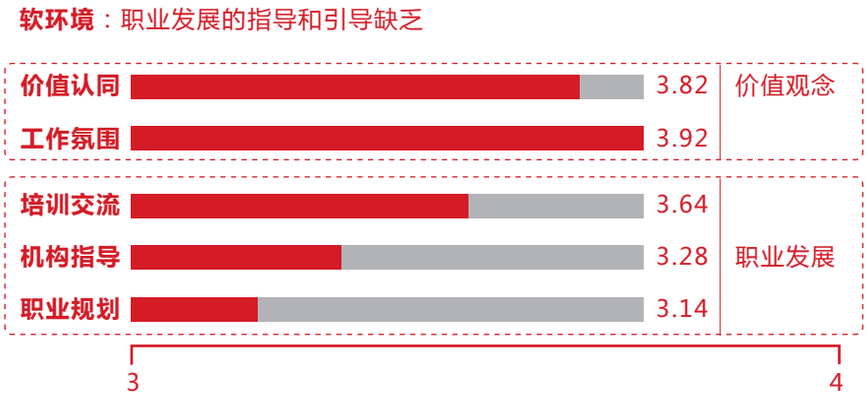


图5　2010年中国公益人才发展现状及需求调研结果[6]

一、描述

职业生涯规划是指个人和组织相结合，在对一个人职业生涯的主客观条件进行测定、分析、总结研究的基础上，对个人的兴趣、爱好、能力、特长、经历及不足等各方面进行综合分析与权衡，结合时代特点，根据自己的职业倾向，确定其最佳的职业目标，并为实现这一目标做出行之有效的安排。

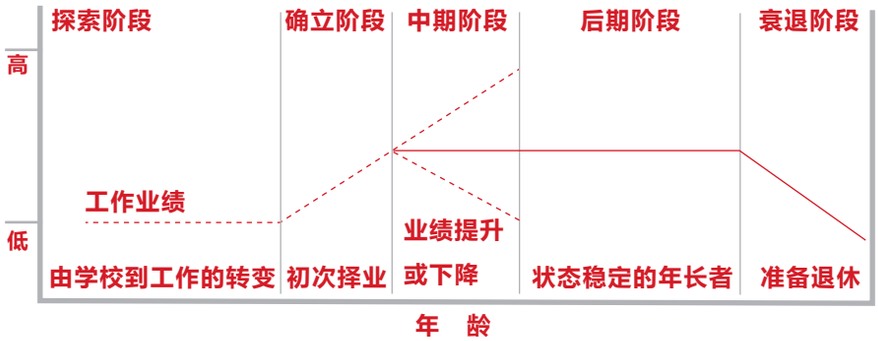


图6 职业生涯规划的阶段[7]

二、作用

职业生涯规划既包括个人对自己进行的个体生涯规划，也包括基金会对员工进行的职业规划管理体系。职业生涯规划不仅可以使个人在职业起步阶段成功就业，在职业发展阶段走出困惑，到达成功彼岸；对于基金会来说，良好

的职业生涯管理体系还可以充分发挥员工的潜能，给优秀员工一个明确而具体的职业发展引导，从人力资本增值的角度达成基金会价值最大化。

1. 对基金会的价值：

- 获得必需的人才；
- 提高基金会吸引和保留知识型员工的能力；
- 减少员工的挫折感；
- 提高基金会文化多样性；
- 塑造基金会信誉；
- 激励员工改善绩效。

2. 对个人的价值：

- 以既有的成就为基础，确立人生的方向，提供奋斗的策略；
- 突破生活的局限，塑造崭新充实的自我；
- 准确评价个人特点和强项；
- 评估个人目标和现状的差距；
- 准确定位职业方向；
- 重新认识自身的价值并使其增值；
- 发现新的职业机遇；
- 增强职业竞争力；
- 将个人、事业与家庭联系起来；
- 了解就业市场，科学合理地选择行业和职业；
- 提升个人实力，获得长期职业发展优势；
- 加快适应工作，提高工作满意度，使事业成功最大化。

三、如何操作

1. 职业生涯规划的基本原则[8]

- **清晰性原则**：考虑目标措施是否清晰明确？实现目标的步骤是否直截了当？
- **变动性原则**：目标或措施是否有弹性或缓冲性？是否能依据环境的变化而调整？
- **一致性原则**：主要目标与分目标是否一致？目标与措施是否一致？个人目标与组织发展目标是否一致？

- **挑战性原则**：目标与措施是否具有挑战性，还是仅保持其原来状况而已？
- **激励性原则**：目标是否符合自己的性格、兴趣和特长？是否能对自己产生内在激励作用？
- **合作性原则**：个人的目标与他人的目标是否具有合作性与协调性？
- **全程原则**：拟定生涯规划时必须考虑到生涯发展的整个历程，作全程考虑。
- **具体原则**：生涯规划各阶段的路线划分与安排，必须具体可行。
- **实际原则**：实现生涯目标的途径很多，在作规划时必须要考虑到自己的特质、社会环境、组织环境以及其它相关的因素，选择确定可行的途径。
- **可评量原则**：规划的设计应有明确的时间限制或标准，评量、检查，使自己随时掌握执行状况，并为规划的提供参考的依据。

生涯规划时用五个问题归零思考：

- **我是谁？**
- **我想做什么？**
- **我会做什么？**
- **环境支持或允许我做什么？**
- **我的职业与生活规划是什么？**

2. 职业生涯规划流程

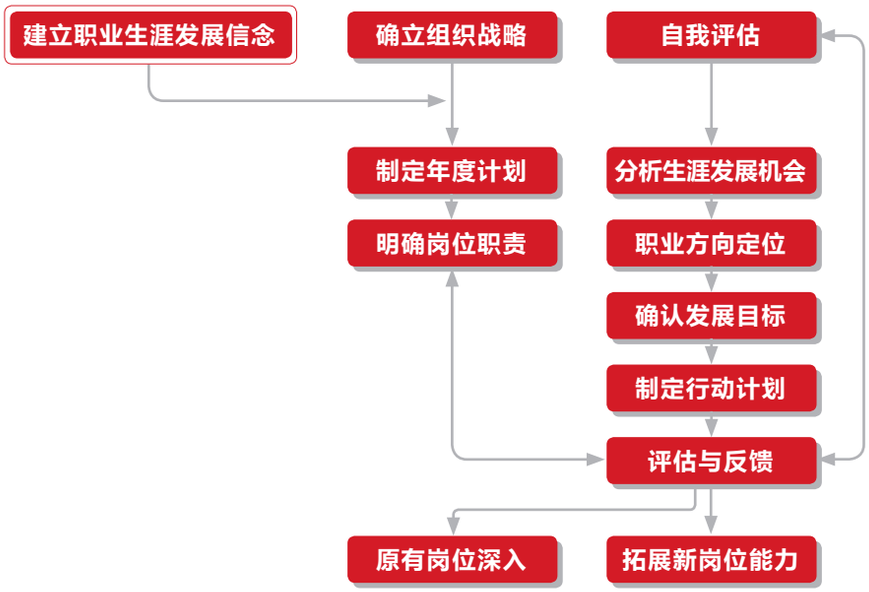


图7 职业生涯规划流程

职业生涯规划需要将个人的职业评估和定位，与组织战略指导的岗位职责相匹配，更需要基金会管理者与员工不断地评估、反馈现状与规划信息的差距，调整岗位职责或帮员工拓展自身能力。

员工职业生涯规划工具的具体内容可参见附件3和附件4。

组织文化构成

一、描述

组织文化是基金会信奉并付诸于实践的价值理念。具体来讲，它是基金会全体成员，在长期的创业和发展过程中，培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范，同时组织文化也影响了基金会的使命。

组织文化在四个层面紧密联系，它们相互影响、相互作用，共同构成一个完整体系。

- **精神层**是全体成员共同的、彼此共鸣的内心态度、意志状况和思想境界。是组织文化中相对稳定的层次，它决定了制度层和物质层，有什么样的精神层就有什么样的制度层和物质层。（包括信仰、愿景、使命、价值观、理念、文化氛围等）。
- **制度层**是精神层和物质层的中介。精神层直接影响到制度层，并通过制度层影响物质层。（包括规章制度、管理制度等）。
- **行为层**包括组织经营管理、人际关系活动、教育宣传文体活动中产生的文化现象。（包括工作态度、员工关系等）。
- **物质层**是成员创造的成果和各种物质设施等构成的器物文化表现，物质层和制度层以其外在形式体现了组织文化的水平、规模和特色，体现了组织特有的组织哲学、价值观念、道德规范的内容。（包括工作环境、薪酬福利等）。

二、作用

组织文化向基金会成员提供了一种组织认知感，并对超越他们个人自身内涵的信念和价值观产生认同。组织文化通常是由组织创始人和早期领导者倡导的，当这些理念和价值观导致组织成功后，它们就会被制度化。

组织文化可以发挥价值导向、行为约束、凝聚团队、激励员工、传播影响、塑造形象的积极作用，但也要警惕组织文化在趋于成熟稳定后会阻碍变革和多样化的产生。

三、如何创建组织文化

组织文化的创建包含以下几个方面：

1. 组织文化提炼原则

- 凸显自身特色，不一味效仿，同时不断及时调整和更新；
- 注重组织成员认同，以参与式决策的方法，如经常开例会等，避免绝对的“领导文化”；组织文化某种程度是组织和组织成员相互选择的过程，注重参与和沟通；
- 在组织文化建立初期，突出重点，循序渐进。

2. 组织文化建立原则

- 要深入组织成员思想深处，避免停留在表面；
- 建立“人本”的工作体系，注重成员自身价值。如：设立发展督导，建立员工工作感受的反馈及调整机制，在职业生涯规划的基础上，结合组织发展帮员工实现自身发展；
- 方法循序渐进，不断创新。可通过“我与组织”的故事讲述、内部刊物、网站、微博、员工活动等多种形式实现。

3. 组织文化建设策略

- 通过不断地传授提炼和调整，与组织成员达成文化认同；
- 定期评选优秀事迹及人物，引导组织成员对文化的理解和认同；
- 强化文化仪式，深入浅出，寓教于乐；
- 顺应发展，适时更新组织文化中的内容和项目。

4. 组织文化类型

- “权力型”（Power）：以权力关系为本的组织文化；
- “角色型”（System & Rules）：以制度和管理为本的组织文化；
- “成绩型”（Achievement）：以工作成绩和组织目标为本的组织文化；
- “支持型”（Support）：以团队合作与互助为本的组织文化；

一般来说，基金会中这几种类型的文化都会不同程度地并存，但多以成绩型和支持型居多，并且组织成员对这两种类型的期待都是增加的。

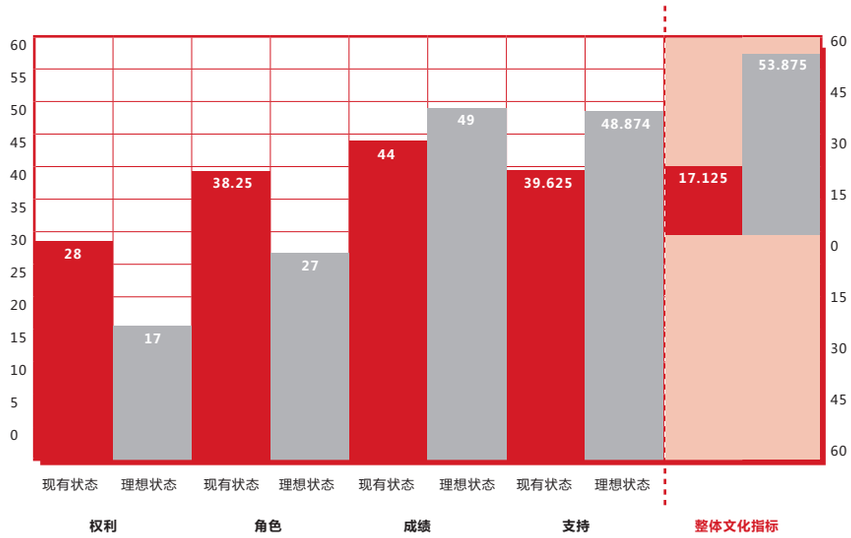


图8：组织文化分析图

在此仅阐述成绩型和支持型组织文化的特点：

成绩型组织文化的特点是：组织的核心价值是民主思想和效率意识，强调集体参与，最看重工作目标和要求；员工感到在为比自己更重要的事情工作，自我管理能力强,很少需要被指导或监督；较高的团队精神；低层员工被授权而参与抉择；成员之间的地位是平等的，能力和贡献是主要的因素，而不是官僚作风、特权或身分职位。

- **优势**：
  在引入某些外部强加给组织的变革时，会更加成功。适应于使命感强和服务目标明确的基金会。

- **劣势**：
  这种文化要求公平竞争，当不同群体争夺重要的资源或特别有利的项目时，很容易产生恶性的紊乱。而基金会应该考虑到同领域不同组织的需求，以服务内容细分和服务方式多元化区分各自的发展方向。

支持型组织文化的特点：以人为导向，员工会被当作灵活能动、值得信赖的人来看待；员工出于责任感和认同感积极奉献；员工彼此信任，愿意结成团队共事；对机构怀有充分的信心；人员的任用原则是惟贤、惟能，是以每一个个体的潜能的最大发挥为宗旨的；高度非集中化和非正式化的组织结构；较平等的权力关系。

- **优势**：
  这种文化富于创造性，孕育着新的观点，允许每个人按照自己的兴趣工作，同时保持相互有利的关系。

- **劣势**：
  需要区分：工作关系——私人关系。在基金会中既需要和谐的工作氛围，也需要明确的责任划分，而不是模糊的一团和气。

案例：

【问题：如何形成包容性的基金会文化？

解决方案：在光华慈善基金会，当有不同的意见，团队成员就会不犹豫地说出来。只要不是在那种需要快速决策的情况下，都会采用参与式。因为德鲁克的理念，在管理上都是以人为本，尊重同事的个性。有些个性虽然有时会影响到团队绩效，如竞争，不太合作等。但是在这里，会给予更多的包容。光华希望建立多元化的文化，通过参与式，员工可能会对某件事情持保留意见，但是会去执行。在整个过程中，作为领导，如何把握是非常需要技巧的。所以光华在做人事决策的时候非常谨慎，因为一个决策可能会影响一个人的一生，包括职业选择、家庭等等。光华愿意花费更多的时间来让员工去成长，虽然可能会一时影响团队其他成员的绩效和感受，但是一旦建立起来，就会形成一个具有包容性的团队文化。

点评：包容性文化一定要掌握参与式的精髓，而且建立起来的效果需要在2-3年中显现。】

内部沟通

在一个基金会内，人们每天都要面对一系列不同的问题以各种方式进行沟通。作为个人，我们如何沟通会影响到我们工作的所有方面——项目、管理、财务等，这关系到组织内更大的交流系统如何高效运转。而人力资源架构和组织文化又影响到沟通的模式和效果。

一、描述

从基本意义上讲，沟通就是将信息从一个人传达到另一个人。在组织内部沟通的内涵吸收了社会学内容——人如何相互影响，以及心理学内容——人的心理如何活动。因此，组织内部沟通涉及人们如何相互影响，沟通体系的建立有助于促进和管理这种相互影响。

组织沟通的特点：

- **“随时性”：组织内的每一件事都是沟通；**
- **“双向性”：沟通的过程既要收集信息，也要反馈信息；**
- **“情绪性”：信息收集的效果会收到传递方式的影响；**
- **“互赖性”：沟通的结果是由沟通的参与方决定的**

二、作用

沟通的行为和过程在团队建设中相当的重要。沟通是实施各项管理职能的主要方式、方法、手段和途径。沟通不仅存在于横向的管理活动的全部过程，而且更存在于纵向的管理活动的各个层次。可以说，沟通是管理的核心和灵魂。

沟通是创造和提升团队精神和组织文化，完成共同愿景的主要途径和工具。没有沟通，就没有对组织精神和文化的理解与共识，更不可能认同组织共同的使命。任何团队的管理就是沟通，沟通的确是团队管理的核心、实质和灵魂。

通过沟通，让每个团队成员了解团队的现存问题、工作业务的进展情况等等，这样团队成员会产生责任感和积极的参与感，意识到自己的工作在团队的重要性，树立了自信。感觉自己得到了大家的尊重和信任，就会积极主动地努力工作，争取更好的成绩。

组织沟通的目标：

- **控制成员行为；**
- **交流信息；**
- **表达情感；**
- **激励员工改善绩效。**

三、如何进行沟通

沟通涵盖了以下几个方面：

1. 组织沟通的原则

在组织中的沟通需要遵循以下一些原则，才能保证沟通有效顺畅持续的进行，形成良好的沟通范围，推动组织朝积极方向改进：

- 不批评、不指责、不抱怨;
- 有明确的沟通目标;
- 重视沟通细节;
- 要确保达到至少一个目标;
- 适应主观和客观环境的突然变化。

2. 高效沟通的方法：

可以运用以下的一些方法提升沟通的效率：

- 积极倾听;
- 有效发问;
- 及时认同。

3. 沟通媒介的选择：

沟通的媒介有口头、书面、视觉手段等不同方式，组织内部需要根据沟通内容重要性、沟通对象的教育程度和距离、沟通成本等多种因素选择合适的沟通方式。

	非正式	正式
口头	个人联系	全体工作人员会议

	会见和咨询 长途电话 入职培训	广播系统 协商会 发出并说明指令 简报
书面	公告板 每日消息文摘 电子邮件及短信	机构制度手册 管理时事通讯 机构内部网络 机构报告 机构网站
口头加书面	事先已交换书面信息的上司和下属之间面对面的交流	已准备好书面报告和资料的机构会议
视觉手段	有声音效果的演示 闭路电视 卫星连线	视频短片 幻灯片 图表讨论

选择方式时需注意：

- **要明白、准确，书面确认，跟踪要求反馈，确认信息被收到；**
- **考虑对方的正确理解；**
- **避免不必要的行话；**
- **激励员工改善绩效。**

4. 沟通交流的制度 ：

随着组织发展，制定一些基本交流制度对基金会内的健康交流具有长远意义。

下行交流—领导对员工	上行交流—员工对领导
确保每个成员都能收到战略规划，包括组织使命、愿景、价值观、战略目标和达成所需的策略。	要求所有员工定期向上级做情况报告，分段汇报上周工作及下周要做活动及处理的问题。
确保每个员工收到载有最新人事制度	确保所有管理人员每月一次与员工进行

的员工手册。	面对面交谈，讨论工作情况，听取员工目前关心什么。即使是聊天也可增进沟通关系。
制定一套例行任务管理的基本程序，写入标准的操作手册。	
确保每个员工都有一本岗位职责和组织结构图。	对别人的反馈做出反映，记下来等适当时候提出解决建议或方案。
定期召开管理会（至少每周一次），即使没有紧迫的事要报告。如果只在你认为有事的时候才开会，那么交流就是单方面的，组织就要受到损害。哪怕没有紧急问题，也要交流一下正常情况。	利用管理人员和员工会议争求反馈意见。询问工作进展情况。以圆桌会议的形式听取每个人的意见。
每月召开一次全体成员大会，通报组织的进展、主要成就、关切的问题、员工通告等。	确保所有管理人员每月一次与员工进行面对面交谈，讨论工作情况，听取员工目前关心什么。即使是聊天也可增进合作关系。
领导每周至少要和员工进行一次面对面接触。	
定期召开会议，庆祝主要成就，这可使雇员认识到什么是重要的，给他们以方向和成就感，让他们知道领导正在熟练掌握全局。	倾听“小道消息”可能是最流行和最可靠的交流形式之一。组织内的大动作往往刚开始，员工们就若无其事地向同龄人宣泄自己的感受和意见。
确保所有员工都收到年度业绩评估，包括他们当年完成目标、最新成就、需要改进的地方，以及帮助员工制定改进的计划。如果组织有足够的资源，还要与员工制定个人专业拓展计划。	

团队建设及激励机制

一、描述

团队是整体的概念，又有别于一般的群体，团队是为一个共同的目标和为实现这个目标而走到一起的队伍。群体则可以是有相同喜好或不同兴趣的人的聚集，不需要达到某种志向形成何种意识。团队的核心是共同奉献，没有这一点，团队只能是松散的个人的集合，也就只能归结为所谓的群体概念。有效的领导力和团队建设被视为组织成长、变革和再生的关键因素之一。

激励在基金会的人力资源管理系统设计中，除了依照需求理论和公平理论的主要思想，将薪酬和业绩等依靠利益驱动和对员工内在需求的满足来实现对员工激励之外，现代组织的员工越来越重视在组织中获得更多更广的发展空间以及提高自身终身就业能力的机会，因此为员工提供更多的培训机会和建立多元化的职业生涯通道、以能力和业绩为导向的升迁异动制度也将成为基金会激励机制至关重要的组成部分。

二、作用

团队建设的意义：

- 团队具有**目标导向功能**——团队精神使员工齐心协力，朝着一个目标努力；
- 团队具有**凝聚功能**——团队精神则通过对群体意识的培养，通过员工在长期的实践中形成的习惯、信仰、动机、兴趣等文化心理，来沟通人们的思想，引导人们产生共同的使命感、归属感和认同感，反过来逐渐强化团队精神，产生一种强大的凝聚力；
- 团队具有**激励功能**——团队精神要靠员工自觉地要求进步，力争与团队中最优秀的员工看齐。而且这种激励不是单纯停留在物质的基础上，还能得到团队的认可，获得团队中其他员工的尊敬；
- 团队具有**控制功能**——员工的个体行为需要控制，群体行为也需要协调。团队精神所产生的控制功能，是通过团队内部所形成的一种观念和氛围的影响，去约束规范员工的个体行为。这种控制不是自上而下的强制力量，而是由硬性控制向软性内化控制。因此，这种控制更为持久有意义，而且容易深入人心。

团队激励的意义：

无论来基金会工作的理由是什么，每个员工都需要激励。当员工不再学习、没有了工作动力时，工作质量就要下降，他们流向另一个组织的可能性就会增加。

- **晋升激励**：

就是领导将员工从低一级的职位提升到新的更高的职务,同时赋予与新职务一致的责、权、利的过程。晋升是组织一种重要的激励措施，有两大功能：一是选拔优秀人才，二是激励现有员工的工作积极性。组织从内部提拔优秀的员工到更高、更重要的岗位上，对基金会发展有着重要意义。

- **物质奖励**：
  虽然基金会的物质奖励能力是有限的。然而，更重要的是起始工资（或基础工资）和工资等级要合理、公平，工资增加程序（标准、期限和决策）要明确、持之以恒。
- **精神鼓励**：
  只要是以组织目标达成为基础，精神鼓励的方式方法可以由组织自己大胆地去创新。比如，在特别紧张的一段工作之后，每年集体休假或“停车”休息一次。个人激励也可以与员工发展计划挂钩，如员工可提出去哪里学习和提高，组织也可以为员工寻找培训和出席会议的机会等。

三、如何操作

1. 如何建立团队

- 依据机构使命，明确共同的目标；
- 制定良好的规章制度；
- 要保持经常性的沟通；
- 营造积极进取团结向上的工作氛围。

万通基金会的团队建设

理念：对于一个规模不大的专职团队，因为每个人都可能承担多项工作，相互协作和补充要重于自我角色的界定。从管理的角度看，参与式的管理有助于激发团队精神，领导者很少发指示：你去做什么，你必须怎样。而是有问题大家来讨论，每个人都发言，共同决定。

形式：每年必须要有一两次，脱离工作环境的活动，畅所欲言，去想一些更远的东西。会花几个小时去漫谈机构有什么问题，反思并提供解决思路。

观点：他们认为老员工要带出新员工的领导力，就是一个训练的过程。新员工在理解原有思路和想法的基础上，还要逐渐养成独立思考的习惯。

2. 团队日常激励的方法

- **职业通道激励**：通过设定职业晋升通道来激励员工成长，也需要通过绩效沟通不断修正和改进；
- **目标激励**：以达到任务目标为激励手段，需要清晰的目标描述；
- **数据激励**：以达到的数据指标为激励手段，需要准确的指标设定；
- **领导行为激励**：以领导的表彰为激励手段；
- **奖励激励**：以物质和精神的奖励为激励手段；
- **典型激励**：以树立成典型和标杆为激励手段；
- **关怀激励**：以组织和领导的关心为激励手段；
- **集体荣誉激励**：以团队获得荣誉为激励手段；
- **支持激励**：以获得充分的支持为激励手段。

案例：基金会如何形成有效的激励

【问题：基金会如何形成有效的激励？

解决方案：（以北京光华慈善基金会为例）

员工的培训经费：平均一个人每年5000元，有效地激励了员工学习的热情。绩效本身就是激励：帮助每一个员工达成他的绩效，是每一个管理者的职责。进行人事决策的时候，是以绩效为标准的。目标的设定是双向的，不是单纯地从上往下压或者从下往上，而是双方共同决定。

面临的挑战：每个人的诉求点不同。有的人重视合作，有的人重视个人表现。如何能够有针对性呢？这就要多进行沟通了解，不论各自的感受是什么，至少要让大家有机会讲出来。

点评：基金会更应注重制定绩效标准时的充分沟通和完成时的团队支持，通过提高个人绩效来发展组织。】

3. 如何明确团队内部开发的需求

基金会目标是什么？——▶为实现目标哪些任务需要完成？——▶ 要让每个员工完成其既定工作任务，需要实施什么样的行为？——▶ 为表现必要的工作行为，员工必须具备的知识、技能是否存在缺陷？具体的缺陷是什么？

4. 团队内部开发的方法

通过一些学习和培训的方法可以促进团队内部的开发和人员能力的提升，建

立起学习型组织。培训方法通常分为在职培训（工作轮换或见习作业）和脱产培训（讲座、试听教学、模拟练习和情景培训）。

在学习型组织内部，也可以尝试设立工作导师的角色，由具备经验和乐于分享的员工担任，来指导和激励其他员工的工作，共同完成组织目标。[9]

工作导师的品质：

- **执着坚持；**
- **乐于分享；**
- **自我驱动；**

导师之道：

- **选择合适的人；**
- **培养员工的成功信念；**
- **制定并传递明确清晰的目标；**
- **随时进行辅导和沟通；**
- **训练员工正确地解决问题；**
- **与员工一起制定改进方案；**
- **及时认可并奖励员工的工作表现。**

附件：

附件1：应聘人员面试打分表

应聘人：_____ **应聘职位：_____**

评分项	打分人A	打分人B	打分人C	打分人D	打分人E	打分人F	平均分
表达能力							
沟通能力							
应变能力							
责任心							
研究分析能力							
英语能力							
职业形象							
专业经验							
工作经历							
入职愿望							
职业吻合							
总体印象							
总分							

注：1-5分制

附件2：招聘简历汇总表

招聘岗位——****								
序号	姓名	出生年月	学历	专业背景	工作经验	电邮	手机	备注

附件3：公益人才素质模型核心维度

岗位差异 素质构成	共性素质特征	项目管理	公关传播	筹资	志愿者管理
价值倾向	• 有公益精神 • 理解/认同机构使命		• 喜欢新事物	• 真诚踏实 • 积极乐观	• 有亲和力
能力	• 沟通协调能力 • 执行能力 • 人际交往能力	• 开发和设计项目的能力 • 研究和分析能力 • 动员能力 • 感知他人想法的能力	• 制定传播方案的能力 • 活动策划能力 • 把握社会热点和传播要点的能力 • 表达能力	• 把握资助方的意图和关键信息 • 表达和游说能力 • 压力和质疑下快速反应能力 • 结合资助方要求设计或完善项目方向的能力	• 感知他人想法的能力 • 根据需要和志愿者情况统筹安排 • 活动组织能力 • 面对临时变化快速反应和应对 • 出色表达和感染他人 • 有意愿帮助志愿者成长和提高
知识经验	• 了解行业的现状和趋势	• 有项目管理的系统经验 • 了解所从事的项目领域	• 了解各类媒体的运作方式 • 具备传播学的专业知识 • 拥有丰富的媒体资源	• 了解国内外各类资助方的特点 • 有资助方内的人脉资源	• 具备志愿者经历 • 具备人力资源管理的基本知识

摘自麦肯锡“人力资源能力素质模型”

附件4：个人职业发展规划表

姓名 ：　　日期：

1、个人目前的现状：

A. 优势：　　C. 机会

B. 弱势：　　D. 挑战

2、个人5年的职业发展理想：

3、个人第一年的年度发展目标：

4、个人期望一年内达到的指标（实现的结果是什么?）：

个人职业发展规划行动计画					
第一年的目标：					
行动	具体标志	完成时间	督导人	所需资源	
				已有	还缺

1. 彭剑锋，“战略性人力资源管理”。
2. 彭剑锋，“战略性人力资源管理”。
3. 大卫.A.德森佐　斯蒂芬.P.罗宾斯，“人力资源管理基础教程”。
4. 首都慈善公益组织联合会，《慈善公益组织管理流程指引》。
5. 彭剑锋，“战略性人力资源管理”。
6.《2010年中国公益人才发展现状及需求调研报告》。
7. 大卫.A.德森佐　斯蒂芬.P.罗宾斯，“人力资源管理基础教程”。
8. 职业生涯规划应遵循的原则，10月18日最后访问，
http://gaozhi.hep.com.cn/shehuifuwu/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=46&id=447
曹仰峰，“人力资源管理概论”。

本章其他参考资料：

卡特·麦克那马拉，《人力资源管理》。

Pact柬埔寨人事制度指南，2000 Pact Cambodia Personnel Policy Manual。

卡特•麦克那马拉，2000，《内部交流基础知识》，根据卡特•麦克那马拉的“管理基础指南，领导和监督”改写，LLC。

“Communication 1”，Shared learning。

“Communication 2”，Shared Learning。

麦克斯•魏德曼，《交流模式》。

大卫.A.德森佐 斯蒂芬.P.罗宾斯，《人力资源管理基础教程》。

彭剑锋，《战略性人力资源管理》。

曹仰峰，《人力资源管理概论》。

《2010年中国公益人才发展现状及需求调研报告》。

首都慈善公益组织联合会，《慈善公益组织管理流程指引》。

职业生涯规划应遵循的原则，10月18日最后访问，
http://gaozhi.hep.com.cn/shehuifuwu/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=46&id=447

第十三章: 志愿者管理

志愿者管理

基金会为了弥补人力资源的不足以及充分调动社会资源而招募志愿者。只有对志愿者进行有效管理，才能确保基金会和志愿者获得“双赢”。

本章将围绕着志愿者管理流程展开，全面细致地分析每个环节的管理原则和相关工具，从而能够提升基金会在志愿者方面的管理能力。

本章目录

一、描述 240

二、作用 240

三、如何进行志愿者管理 241

1. 志愿者管理体系 241

案例：南都基金会---专业志愿服务基金助力NGO能力建设 242

2. 志愿者管理流程 243

2.1 开发志愿服务岗位：我们需要什么样的志愿者？ 244

2.2 开展社会资源动员：怎样招募志愿者？ 245

2.3 志愿者匹配与承诺：怎样选择适合的志愿者？ 245

2.4 志愿者入职前培训：志愿者如何能够尽快融入志愿服务？ 247

2.5 志愿者参与和督导：如何让志愿者在服务中成长？ 248

2.6 志愿者认可与激励：如何让志愿者快乐而有效地服务社会？ 249

附件： 250

参考工具1. 撰写岗位说明书 250

参考工具2. 志愿者招募计划 252

参考工具3. 志愿者报名表 252

参考工具4. 面试与选拔 254

参考工具5：志愿服务承诺书 254

参考工具6. 志愿者培训评估 255

参考工具7. 志愿服务评估表 256

参考工具8. 志愿服务记录 257

参考资料： 257

一、描述

对于基金会而言，仅仅依靠全职员工并不能满足机构运作的要求。全职员工的规模过于庞大，一方面会给机构带来很重的运作成本，另一方面会影响机构的组织层级，可能导致官僚化。志愿者不为物质报酬，自愿从事利他性社会服务，不仅能够扶贫济困，促进社会和谐发展和人类文明，同时也能够为基金会提供人力资本和专业技术与信息，促进基金会使命的实现。因此，拥有管理良好的志愿者团队对基金会的运作有非常重要的意义。

志愿者一般分为普通志愿者、专业志愿者、专家志愿者等。志愿者在机构中与全职员工的最大差异就是不付薪，以及志愿参与性。

基金会志愿者管理的目标是通过对志愿服务进行专业化管理规划，促进志愿者的个人成长，从而对基金会的发展有所贡献。通过参与基金会的志愿服务，可以培育志愿者的公民责任感和参与意识，并影响青年志愿者的价值观。但是基金会也要防范使用志愿者时可能的风险，诸如要花费时间培训志愿者，并且志愿者可能对机构的情况并不很了解，以及志愿工作不够认真等。需要进行合理的规划和培训，才能有效的平衡志愿者服务过程中的风险和收益，使得志愿者服务不仅仅成为支持基金会运作的动力，还能成为基金会有效与工作沟通的工具，培育出有公民意识努力承担社会责任的青年人。

志愿者管理的基本要素是：

- 组织使命和公益目标；
- 志愿服务需求（受益人、组织和志愿者）；
- 志愿者管理体系（管理流程和工具、志愿者保障与激励）；
- 志愿者经理（管理志愿者的有效做法）；
- 志愿服务经费（志愿者培训费、交通和通讯费、误餐费）。

开发志愿者岗位是志愿者管理的核心问题之一。基金会只有开发出合适的志愿者岗位，才能让志愿者在机构中发挥作用，同时志愿者也能体验到志愿的价值。其次，志愿者的激励是另外一个核心问题。不同的志愿者需求不同（如对公益理念和价值观的认可、实现自我价值的需要、开阔眼界等），因而对其产生激励作用的方式也会不同。志愿者管理需要了解不同志愿者的期望，寻找到可以对志愿者产生持续激励的关键因素，然后尽力回应这些需求。

二、作用

基金会通过有效的志愿者管理可以带来并且不限于以下的价值：

- 弥补基金会在人力资源方面的短缺；

- 专家志愿者以理事或者管理层的顾问等形式参与机构内部治理，提升机构的公信力；
- 通过志愿者传播基金会的使命，扩大机构的社会影响力；
- 通过理事志愿者或者普通志愿者，动员社会资源，为机构筹资。

三、 如何进行志愿者管理

1. 志愿者管理体系

志愿者按志愿服务工作的时间可以分为短期、长期、全职、定期志愿者等多种类型，所涉及的参与者可以是青年学生、专业人士、老年人等多种人群，同时根据接受的培训和志愿服务的经验不同在志愿服务技能和对组织的认识方面都会有很大的差异。组织需要根据自身组织的要求明确定义在何时需要何种类型的志愿者，以及对志愿者的技能要求，以及想要达成的目标，并依此来建立志愿者管理体系。

志愿者管理体系是保障志愿者在志愿服务中能够快乐而有效地提供服务的一系列政策和制度。包括：

- **组织保障**：组织使命和战略规划，组织结构与职能;
- **政策和制度保障**：志愿者和志愿服务项目管理规则、风险管理制度;
- **基础和福利保障**：基本物资、培训辅导和管理经费;
- **志愿者管理流程和模式**：组织可以选择吸纳式、自治式、托管式等管理模式;
- **监测与评估**：组织对志愿者管理体系进行监测评估与改善;
- **激励与表彰**：对志愿者进行各种激励和表彰激发他们的持续服务.

美新路基金对于志愿者的激励与表彰方法：美新路公益基金的志愿者在机构服务三个月到六个月后，机构创办人叶祖禹先生会来做理念培训；同时每个月开展一次志愿者交流的活动；每年有一次年会还有一个电子刊；每年每个基地大朋友回访两次。合作学校要记录通信记录。

日常的支持主要是在线支持：MSN、QQ、博客。志愿者在服务两年或五年之后，可以获得志愿者奖牌；还有就是志愿者可以免费参加培训师培训，为期半年共12次。今年美新路开了一个伙伴会议，核心志愿者可以参加，可以讨论美新路的发展方向。

一个志愿者如何一步步地从志愿服务产生社会公益，不可能单靠信念和热

情，其中有系统的管理作用机制。（见下图1：志愿者管理机制简图）。

图1 ：志愿者管理机制简图

北京桂馨慈善基金会的志愿者管理：北京桂馨慈善基金会2010年成立了志愿者工作部，并且开发了一套志愿者管理流程，编写了志愿者手册和志愿者管理制度。2010年北京桂馨慈善基金会建设了40个桂馨书屋，同时就有40支志愿者团队参与搭建。起初，志愿者管理对于桂馨慈善基金会还是非常陌生的，后来逐步认识到了其重要性。于是，桂馨联合大学的社团对志愿者进行登记。桂馨对于外地大学生志愿者培训更多的是采取电话会议的培训。志愿者培训更多的是在开展书屋搭建方面的内容，对于志愿服务方面内容很缺乏。后来增加了关于机构的理念与使命的认同培训，以及风险培训等。

因为志愿者是组织重要的外部资源，在志愿者管理体系当中，组织内部需要设立专门的志愿者管理人员（全职或者兼职）来履行志愿者管理职责。其中，志愿者经理的职责包括：

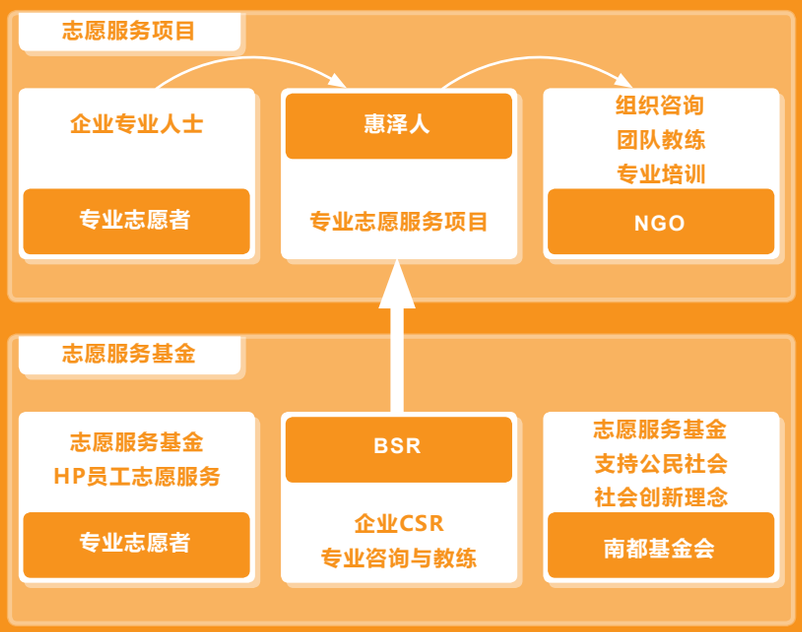
- 监督、指导和协助志愿者工作，以保证志愿服务预期目标的达成；
- 创造、激发和保持志愿服务良好的工作环境，保证志愿者的服务热情；
- 明确志愿者的权利和责任，发挥其积极性和创造性；
- 建立志愿者管理体系，方便志愿者使用和反馈意见；
- 保证志愿服务满足社会公益目标。

基金会在资助NGO的同时，更应关注他们的自身能力建设以更好地实现社会使命。那么有能力承担NGO能力建设重任的使命成为一个重要议题。专业志愿者服务便是解决此问题的最有效和最直接的方法。身为企业的专业人士和管理者的专业志愿者，具有丰富管理经验和专业技能、愿意付出时间、关注公益组织发展，他们可以将管理能力和经验直接输入NGO内部，为NGO的能力建设做出贡献。他们的价值更应得到社会充分地认识。这些专业志愿者资源如果能够加以合理地利用，对于公益组织发展是一笔巨大的资源。但是，找到，匹配和使用好这些专业志愿者，使之发挥应有的效用，也是一个志愿者管理上的挑战命题。

案例：南都基金会---专业志愿服务基金助力NGO能力建设

【问题：专业志愿服务基金如何助力NGO能力建设？

解决方案：2011年初，在BSR的支持下，南都基金会和HP基金会看到企业的专业志愿者群体的巨大价值，并且支持北京惠泽人志愿服务发展中心开发和试点专业志愿服务项目（Developing Pro Bono in China），为NGO提供能力建设的“服务基金”（Service Grounds）。本项目的创新之处在于：通过资助专业志愿者的支持机构，整合更多的社会资源来拓展基金会资助模式。即基金会不只是给钱，也同样可以给人，给专业技术、专业渠道和创新理念（如下图）。



（图：基金会资助专业志愿者模式）

点评：由企业的专业人士和管理者组成的专业志愿者群体是公益发展中可利用的巨大资源，合理的整合这股力量不但可以为志愿服务带来专业的技术和理念，助力NGO能力建设，更加可以进一步拉近企业和NGO的关系，加深双方的合作。因此倡导基金会支持专业志愿服务项目。】

2. 志愿者管理流程

在志愿者管理流程中的最后一个环节是建立志愿者网络。志愿者网络由那些离开机构的志愿者组成，这个网络一方面可以为所服务的基金会招募新的志愿者，同时也可以向社会倡导该基金会的使命。

志愿者管理流程（见下图2）：

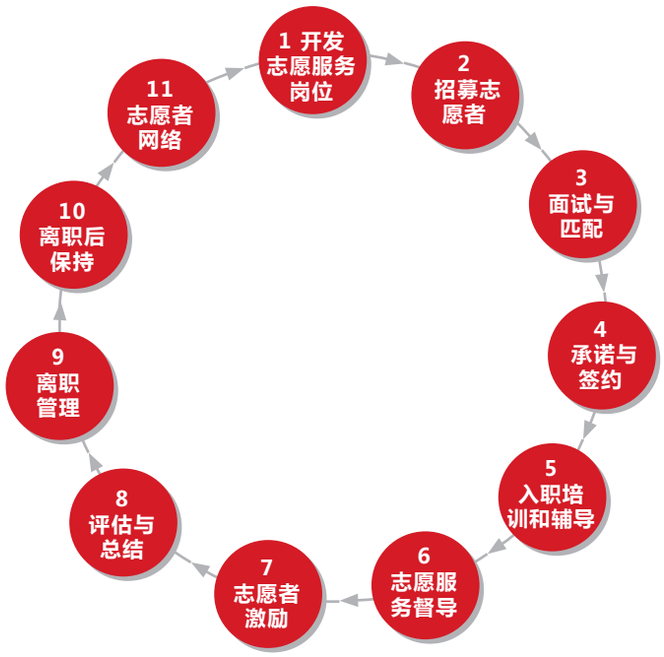


图2：志愿者管理流程

在志愿者管理流程中的最后一个环节是建立志愿者网络。志愿者网络由那些离开机构的志愿者组成，这个网络一方面可以为 所服务的基金会招募新的志愿者，同时也可以向社会倡导该基金会的使命。

2.1 开发志愿服务岗位：我们需要什么样的志愿者？

岗位开发，是基金会通过进行社会需求调查，发现并确定志愿服务任务及职责的过程。

- **发现社会需求，明确要解决的社会问题**：基金会应当根据自己组织的使命和业务范围，来进行社会需求调查，并将调查数据进行整理和分类。
- **结合基金会服务定位和资源，确定志愿服务目标**：将调查结果与基金会的业务和资源进行匹配，从而确定基金会志愿服务可能达到的目标。目标的制定需要依据SMART原则，即是明确的（Specific），可测量的（Measurable），可实现的（Attainable），实际的（Realistic），有时间限制的（Time-bound）。
- **根据目标布置工作任务，明确岗位职责**：根据确定的志愿服务目标，将目标分解为具体的工作任务，并依据任务确定需要的志愿者类型和素质要求。
- **撰写岗位说明书**：有了清晰的岗位责任和志愿者素质要求，即可撰写岗位

说明书。岗位说明书是志愿者招募、选拔和考核的依据，通常包括职位名称、服务地区和工作条件、岗位目标和指标、具体职责、志愿者资质和能力要求、组织提供的支持和保障、志愿者的收益和机会。

岗位说明书的具体格式可参见附件工具1 和范例描述。

2.2 开展社会资源动员：怎样招募志愿者？

- **确定招募对象及范围，撰写招募计划**

  成立招募小组并确定主要负责人，根据所招募的人员选择合适的信息发布的目标群体、发布渠道和方式，并制定招募计划及其预算。

招募计划的具体内容可参见附件工具2。

- **信息发布和社会资源动员**

  为了让招募信息能成功的吸引目标群体，应该使用预算范围内的较为合适的招募方法。如运用个人关系、手机短信和网络、大众媒体-公共关系和广告、特别发行的出版物、公开演讲、展览、直邮、推荐和运用科技等。如以下资源：中国发展简报，ICT联盟云公益平台，和基金会中心网。

- **收集志愿者报名表**

  将所有的志愿者报名表进行初筛，根据招募标准将不符合基本条件的报名表存档，以备将来其他志愿服务岗位需要，并给予报名者意见回馈和表示感谢；将符合基本条件的报名表集中，进行书面或电话通知面试时间、地点和需要携带的资质证明及资料。

志愿者报名表的具体内容可参见附件工具3。

2.3 志愿者匹配与承诺：怎样选择适合的志愿者？

志愿者选拔是为了在合适的时间选派合适的志愿者人选到合适的岗位去服务。下面是选拔志愿者的主要目的：

- 一名“与岗位非常匹配”的志愿者应该是具备相应的经验、技能和良好的个人素质，从而保证能最大可能地完成岗位目标，同时为服务对象和受益人提供最有效力和效率的服务；

- 一名“合适”的志愿者通过卓有成效的岗位工作可以推进和加强组织间的合作伙伴关系；
- 一名“好”的志愿者能促进组织的发展、提升组织的价值和推动项目的发展；
- 一名“完成任务”的志愿者可能在未来将参与更多的发展工作并成为激励他人的榜样，尤其在自己的家人、朋友和同事面前。

第一步：成立面试小组/委员会

面试小组/委员会可以由基金会的领导人、管理者、员工和志愿者代表组成，也可以考虑邀请受益者和合作者代表参加。面试小组主要负责组织、实施面试工作，并集体讨论面试结果决定是否录用志愿者。

需要说明的是，并不是所有的基金会都要在这一环节成立面试小组或委员会。基金会要根据志愿者需求数量以及机构的资源来灵活处理。

第二步：筛选报名表，确定面试人选

由面试小组将志愿者申请报名表和推荐信进行筛选，将符合基本条件的志愿者确定为面试人选。

第三步：面试与选拔

面试与选拔是客观评估和商议的过程，依据科学的方法进行面试。志愿者选拔的基本原则：

- 基于平等尊重的双向选择；
- 需求匹配（双方）；
- 公开透明；
- 非歧视性；
- 志愿者有最终决定权；
- 对志愿者个人信息保密。

可借鉴的面试的方法有：

- 面谈；
- 活动观察；
- 书面测验；
- 案例分析；
- 团队互动。

在组建你的选拔小组时，必须要考虑成员是否具备以下方面的核心技能：

- 观察：聆听和观察候选人的所说(言语)所做(非言语)；
- 记录：记下候选人的所说所做；

- 归类：对照选拔标准，将观察/记录进行分类；
- 评估: 根据选拔标准来评定候选人多大程度上符合岗位要求。

面试选拔的具体工具可参见附件工具4。

第四步：志愿者承诺书/志愿服务协议书

志愿服务承诺（或签署志愿服务协议）是志愿者投入志愿服务的重要步骤。志愿服务承诺书/协议书明确了志愿者的责权利，是志愿服务风险管理的基础，不仅加强公民意识，而且也保护了志愿者的基本权利。

志愿者承托书的具体内容可参见附件工具5。

2.4 志愿者入职前培训：志愿者如何能够尽快融入志愿服务？

恰当的岗位开发和成功的志愿者招募选拔是成功实现岗位目标的基础。尽管如此，这并不意味一切将会顺利。毕竟，世界上并不存在“完美的岗位”或“完美的志愿者”——更极少出现两者的完美结合！志愿服务必须要设置一套志愿者支持体系，包括培训、辅导和保障支持、激励等，从而增加志愿者岗位成功的机率。

- **志愿服务需求评估，确定培训目标**

  志愿服务岗位所需要的技能，志愿者所缺乏的相应技能及其一些与工作相关的学习需求，还有组织需要志愿者所具备的能力，这些都是志愿者培训需要。根据这些需求，进行分析整理后确定不同层面、不同专业的培训目标，为开展志愿者培训奠定基础。

- **志愿者培训课程及方法**

  确定了志愿者培训目标之后，即可开发和组织相关的培训课程了。培训课程可以依据组织业务领域、所拥有的资源来确定培训内容、培训方式、时间和人数。通常志愿者只能利用其周末休息时间参加培训，因此培训时间最好每个主题不超过两天。培训方式建议采用参与式培训方法，运用小组研讨、案例分析、头脑风暴、活动体验等方式开展培训活动。培训不仅仅是传授知识、分享经验的过程，也是志愿者相互认识、团队建设的过程，同时组织可以通过培训发现志愿者需求和资源，更好地运用于志愿服务之中。

- **志愿者培训评估**

志愿者培训评估包括三个方面：一是接受培训的志愿者是否了解和掌握了培训知识和技能，二是培训组织工作是否适当，三是培训师能否准确传授专业知识，并协助志愿者完成培训任务。

在志愿者培训中最常用的方法有现场志愿者口头反馈、填写评估问卷和测验培训题目。然而培训最终效果体现在志愿者能否将培训学习到知识和技能运用于志愿服务之中，服务对象能否因此而受益。因此，对志愿者培训的评估还需要组织有近期和远期（一年以上）跟踪进行。这样不仅可以帮助组织更有针对性地培训志愿者，而且能够促进志愿者获取知识，在志愿服务中获得成长。

志愿者评估的具体内容可参见附件工具6。

2.5 志愿者参与和督导：如何让志愿者在服务中成长？

- **志愿者督导与辅导**

  对志愿者的支持，最重要的部分是是志愿者督导与辅导。基金会需着重考虑以下四个方面，并同时考虑这些是否与基金会的资源和能力相匹配。

  - **专业发展**：为志愿者提供支持以帮助他们提高技能、向督导和同事学习更多的专业知识，同时掌握新的技能。
  - **个人成长**：为志愿者提供支持来帮助他们保持健康快乐的状态，提升自信，增强自我认知与自我把控能力，从他人的生活经验中汲取营养。
  - **人际关系与互动**：通过与基金会的高层管理者以及相关人士的工作协作，为志愿者提供支持以帮助他们提升对社会问题和他人需求的意识和敏感度，加深对相互依存关系的理解。
  - **认可**：志愿者能够把志愿服务中的体验以及建议贡献给基金会，从而能为改进基金会工作做出恰当的贡献。同时基金会为志愿者提供支持来帮助他们意识到自己所从事工作的价值，为自我发展及他人的生活所带来的积极影响。

- **志愿服务记录**

  志愿服务记录不仅是志愿服务绩效的直接证明，也是进行志愿服务评估、组织成果管理的重要依据。记录志愿服务的形式多种多样，机构可以根据自己的工作需要开发方便志愿者记录的工具。通常志愿服务记录主要包括以下信息:

- 志愿者姓名
- 服务时间和期限
- 服务地点
- 服务内容
- 服务效果
- 志愿者自我评价
- 服务对象反馈
- 志愿者管理者评价
- 志愿服务负责人签名

志愿者服务记录的具体内容可参见附件工具7。

2.6 志愿者认可与激励：如何让志愿者快乐而有效地服务社会？

- **志愿服务评估**

志愿服务评估是衡量志愿者在社区和社会发展中的影响与贡献。评估首先需要收集志愿服务的各种数据，并依据一套参考标准对数据进行解释和分析的过程。评估的目的是为了体现志愿服务的价值，让志愿者、受益者和志愿者获得今后工作的更好的方法，从而获得成长。评估是基金会提升志愿者服务能力的重要的学习方法之一，志愿者应该参与评估过程。评估方法为：

- 监测和信息收集：在志愿服务期间，志愿者管理者需要进行信息收集，包括活动资料、志愿者日记、信函沟通记录、活动照片和影像等资料。
- 信息整理和分析：将收集的信息进行分类整理，提炼经验和有效方法，总结绩效成果，发现不足和问题并进行改善建议和制度创新。
- 填写志愿服务评估表和撰写评估报告。

志愿者服务记录的具体内容可参见附件工具7。

- 公布评估结果。
- 后续改进工作。

- **志愿者激励方法**

根据志愿服务评估，基金会可以根据志愿者的需求、服务绩效和组织目标要求，对志愿者进行激励。志愿者激励是通过认可、肯定、赏识志愿者，使其得到成长和发展来促进志愿者更积极主动地从事志愿服务。

激励的因素有：满足志愿者自我实现需要，包括成就感、学识、挑战性工作、增加工作责任及赋权、给予成长和发展的机会、给予社会认可和奖励。
好的激励标准为：

- 志愿者认可
- 效果最大化（激励的人越多越好）
- 方法有创造性
- 花钱越省越好

激励的常用方法为：

- 目标激励
- 机会奖励
- 情感激励
- 信任激励
- 心智激励
- 社会激励
- 自我激励

志愿者激励就是创造一种感动！某机构的志愿者数据库里，都标注志愿者生日。他们每个月的志愿者聚会，都会有一个“庆生日”活动，即当月过生日的志愿者都会得到一份惊喜“礼物”，这些礼物常常是志愿者特别照片、家人和其他志愿者的祝福或自制小礼品、或者植树等，花费很少却能够让志愿者受到激励。

- **志愿者团队建设**

  志愿者团队是由志愿者组成，为完成志愿服务目标而组成的团队，其核心特点是公益利他性、无报酬性、成员多元化、业余性和平等性。志愿者团队是志愿者完成志愿服务任务、获得经验和人际交往经验、学习与快乐的基地，因此志愿者团队建设是组织进行志愿者管理的重要部分。

附件：

工具1. 撰写岗位说明书

岗位描述
岗位名称：
组织名称和简要描述：
岗位目标和指标：
志愿者的职责：
资质要求：
督导和支持：
工作条件：

志愿者岗位描述范例：

岗位名称: 志愿者培训师

工作时间: 2007年1月到2008年12月(至少能够提供12个月的志愿服务)

招募组织名称: A组织

志愿者的职责：为残奥会志愿者提供培训和志愿者管理支持。

培训教研：

- 参与志愿者培训课程开发；
- 编写培训教材和课件；
- 准备必要的培训参考材料；

培训教学：

- 承担志愿者基础课程培训；
- 协助培训管理；
- 参与培训评估和总结。

学习：

- 参与相关专业的学习；
- 接受专业督导；
- 定期提交学习报告。

资历要求：

- 大学毕业
- 良好沟通和语言表达能力
- 会熟练使用电脑
- 对志愿工作有兴趣和激情
- 有培训和管理经验
- 开放真诚，适应性强，勇于接受挑战
- 善于学习(热衷学习并且帮助他人学习)
- 团队合作力
- 保证利用节假日投入志愿服务

督导和支持：

- 志愿者由***管理，在督导和支持下开展具体工作。

工作条件:

- 每月志愿服务时间不少于2天。
- 工作地点：*****

- 志愿者培训师有时需要去外省出差培训、学习和访问。

收获和机会：

- 基本保障：
  （1）志愿服务交通津贴20元/次，误餐补贴10元/次；
  （2）5万元人身意外伤害及其医疗保险；
  （3）差旅行与食宿费由机构承担；
  （4）机构提供工作用电脑及必要的办公设备。
- 个人成长和发展的机会：
  （1）了解中国的志愿服务。
  （2）免费接受国内外专家顾问辅导和能力建设培训课程。
  （3）发展和提高个人在培训、组织和合作方面的技能。
  （5）个人职业发展和就业机会。
  （6）参与2008奥运会和残奥会的机会。

工具2. 志愿者招募计划

项目名称：	
岗位名称：	所需志愿者人数：
要求：	
目标人群：	需求要素：
招募方法方式：	

工具3. 志愿者报名表

姓　　名		性　　别		出生年月		照 片
籍　　贯		政治面貌		文化程度		
民　　族		工作单位				
职　　务		联系电话				
电子邮件				邮　　编		
证件名称				证件号码		
通讯地址						
承诺每月志愿服务时间		计划志愿服务年限				
参加过何种社会团体、公益活动及特长：						
工作经历：						
学习经历：						
希望投身志愿服务的领域：（请打√选择，可选择多项）						
心理咨询	公民教育	青少年辅导	社会活动	公关筹款	法律服务	行政办公	IT网络
英文翻译	项目管理					其他：	
申请人签字： 年　月　日				审核意见： （公　章） 年　月　日			

工具4. 面试与选拔

项目名称：	
岗位名称：	

评估内容	标准	如何评估	等级
		(通过语言及文字表达能力的测试和团队协作测试活动)	
关键个人素质			

评估时间安排

时间	活动内容

面试内容（如面试形式、等级标准）：

1、

2、

3、

...

工具5. 志愿服务承诺书

志愿服务承诺书

基于##（以下简称“##”）作为一家以非营利为宗旨致力于 _____领域的民间公益机构，本人自愿作为志愿者，为其提供无报酬的志愿服务。本人承诺：在作为## 志愿者期间，遵守双方之间签署的《志愿服务协议书》，遵守 ## 的相关规章制度，遵守## 对于本人志愿服务方面的部署安排，作为 ## 的志愿者提供合格的志愿服务。如因违反上述任一规定对本人造成不利后果，本人自担；如因未提供合格的志愿服务或违反上述规定给 ## 带来经济、声誉等方面的损害后果，本人自愿承担相应的责任。

特此承诺。

承诺人（签名）：_____

年　月　日

工具6. 志愿者培训评估

志愿者培训评估表

请您在“很好”至“很差”之间打勾，并提出宝贵意见，谢谢！

评估项目			很好（5分）	较好（4分）	一般（3分）	较差（2分）	很差（1分）
组织与服务	组织管理有序						
	服务周到						
	工作人员态度和蔼						
	培训收费						
	其他（请您填写）						
培训课程	课程设置						
	教材内容						
	培训方式						
	其他（请您填写）						
培训协作者	态度与理念（是否尊重、平等、接纳）						
	组织与调动参与的能力						
	语言表达能力						
	仪表举止是否得体						
	其他（请您填写）						
建议和意见：							

工具7. 志愿服务评估表

志愿者培训评估表

请您在“很好”至“很差”之间打勾，并提出宝贵意见，谢谢！

评估人（评估组成员）		**时间**	
志愿服务活动开展的背景描述			
评估事项分列			
评估事项的状况描述及数据、资料			
评估方法			
分项评估结论			
总体评估结论 **评估组建议**			
报告附件（计划书、图表等所有支持性资料）			
报告送达对象			
报告份数		**起草人**	

工具8. 志愿服务记录

志愿服务记录表

时间：　　年　　月

日期	姓名	服务内容	服务时间（小时）	服务地点	负责人确认
		志愿服务合计：			

本章参考资料：

翟雁，2004，《中国非营利组织志愿者管理指南》，温洛克民间组织能力开发参考资料系列之四志愿者组织实务，《北京志愿者手册》P15，北京出版社

北京惠泽人志愿服务发展中心，2009，《中国民间组织志愿者管理手册》，知识产权出版社

英国海外志愿服务社（VSO），2005，《VSO志愿者管理实用指南》

第十四章: 信息披露

信息披露

基金会的信息披露既是社会和监管者对基金会的要求，更是基金会自身使命和责任的体现。通过披露信息，可以让公众了解基金会，提升基金会的公信力，也可以推动基金会的价值观和理念的传播。

本章主要讲述了信息披露的渠道、机制和需要披露的内容及相应的方式方法。

本章目录

一、描述 262

二、作用 263

三、如何进行信息披露 263

1. 基金会的信息披露内容 263

2. 信息披露的渠道 264

3. 信息披露的机制 265

3.1 外部机制 265

3.2 内部机制 265

附件： 266

附件1：公益组织信息披露相关法律法规、办法 266

附件2：定期信息披露指标 270

附件3：临时信息披露指标 273

参考资料 273

一、描述

基金会信息披露是指基金会在机构设立、治理、管理、筹款、项目开展和对外交流等一系列运作环节中，依照自身的价值观和对社会承担的责任，同时参照国家现有法律、法规和民政部等相关政府主管部门的有关规定，以特定的形式、格式、内容、渠道向社会公众、捐赠人、媒体、行业组织等利益相关方发布或提交与基金会业务相关信息的行为。

基金会在向社会提供公共服务的同时，享有诸如税收减免、志愿者无偿服务等特定的公共资源。所以，信息披露即是基金会对捐赠人的责任，也是建立社会公信力的方法，是基金会应尽的社会责任。

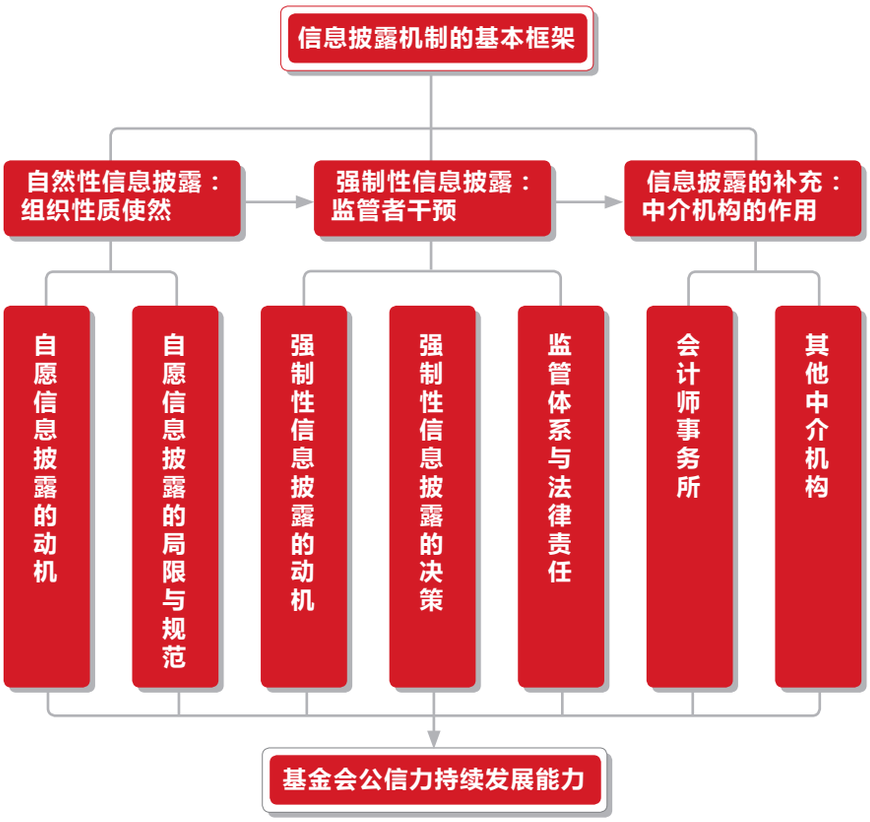


图1 非营利组织信息披露基本框架[1]

如图1所示，受基金会使命和责任的驱使，自然性信息披露是基金会自愿披露的内容，包含基金会的一些基本信息，同时受自身对信息披露认识的不同与局限，需要强制性信息披露的规范和引导。除了自身和监管者的要求，中介机构的信息补充也非常重要，三者构成完整的信息披露体系。

二、作用

信息披露对于基金会的作用有以下两点：

- 对于基金会而言，有效的信息披露可以让公众了解基金会、相信基金会，提升基金会的公信力；
- 一个基金会有不同的利益相关方，通过定期向披露有关组织的各种信息，可提高基金会的透明度，充分满足利益相关者的信息要求，获得他们的支持。

因为基金会通过各种渠道向公众宣传其使命、基本道德标准及操作规程，不必担心其他公益组织的竞争。因为竞争的实质就是看谁能为公众服务得更好，谁能更多地得到公众的信任和支持。

三、如何进行信息披露

基金会的信息披露需涵盖以下几个方面：

1. 基金会的信息披露内容

当进行信息披露时，基金会要根据不同利益相关方的需求准备内容。基金会的利益相关方包括外部利益相关方和内部利益相关方。各利益相关方对信息披露的诉求存在差异。

- **外部利益相关方**（捐赠者、志愿者、受益方、合作方、媒体、公众、政府）
  - 捐赠者的主要诉求在于捐赠款项的使用情况和项目成效；
  - 志愿者和合作方的诉求在于管理、项目规划、执行和成果；
  - 公众的诉求集中在款项使用、社会效益和公益宗旨的遵守情况。
- **内部利益相关方**（理事会、管理层、员工）
  - 内部利益相关方期望以信息披露为手段满足外部利益相关方的诉求，并以此提高机构内部治理能力、运营效率和品牌建设，获取更多的社会资源。

基金会内外利益相关方对信息披露的诉求虽然存在差异，但其中并没有冲突和对立，各方不同的诉求使信息披露从多角度多层面展开，更有利于基金会的全面发展。

根据利益相关方对信息披露的诉求，基金会所需要披露的信息主要包括：

- 基本信息
- 治理信息
- 管理信息
- 项目信息
- 财务信息
- 筹款信息
- 捐赠者信息
- 下一年度计划和展望、重大事件信息等

基金会需要定期公布的信息，即是法律法规的要求，也是基金会为了树立自身公信力的必要举措。

基金会信息披露的具体内容可参见附件2，3。

2. 信息披露的渠道

基金会的信息披露渠道主要有：

- 中国社会组织网披露的基金会年度报告（民政部要求的一些基本信息）；
- 基金会官方网站（包括博客、微博及年报的电子版，重点公布快速更新的信息）；
- 基金会自主发布的年度报告（适时公布当年度所有正式信息）；
- 内部刊物（适时公布项目信息、筹款信息、计划和展望、重大事件信息等）；
- 现场活动（在某些项目公开活动的场合，适时公布相关项目信息及其他）。

案例：桂馨基金会的信息披露渠道

【问题：基金会可以通过哪些渠道披露信息？

解决方案：桂馨基金会实行每周秘书长例会，将机构重要信息通过每个月的电子刊物、简报来公布，同时一年召开两次年会，邀请利益相关方参与。因为捐赠方主要是企业，在项目开展时要求捐赠方必须参与全过程。桂馨基金会有自己的机构网站，在网站中，有年度工作报告、财务工作报告、项目工作报告，便于大家查阅。

点评：有许多基金会都会通过自己的机构网站、年报、电子简报等进行信息披露。需要注意的是，当内容有更新的时候也要通过这些披露渠道及时更新。】

3. 信息披露的机制

3.1 外部机制

相关的法律法规是促使和保障基金会信息披露的外部机制。

信息披露的外部机制的具体内容可参见附件1。

3.2 内部机制[2]

基金会信息披露的内部机制由以下4方面组成：

- **建立内部控制评估及报告制度。**基金会内部控制制度的设计和执行是否有效，必须由第三方中介机构评估、验证，并对外公布，接受社会监督。这有利于管理者对内部控制存在的缺陷加以改进，提高基金会财务报告的可靠性，并且减少舞弊的可能。披露内部控制信息也在一定程度上表明了管理者对财务报告质量的信心。

  需要评估内控制度设计是否科学合理、完善有效，使用的台账制度、专员管理制度以及稽核制度等是否规范，能否保证在筹集、管理、使用过程中合规、合法运作，基金会财务管理是否严格，财务核算是否准确及时。同时要评价各项制度、政策执行是否到位，各项控制措施是否真实地运作于业务活动当中。

- **建立和完善基金会的内部审计制度。**内部审计作为基金会内部治理结构的一部分，在保证基金会的内部控制系统的有效运行，保证资金使用规范、年度工作报表真实可信方面有着重要的作用。要真正发挥内部审计对年度工作报表的监督作用，就必须建立内部审计向理事会(或监事)负责并报告的制度，使理事会(或监事)与内部审计师之间能够进行独立的交流及信息沟通，以保证内部审计部门在基金会中相对独立的地位，约束基金会经营管理者出于私利而干预正常的会计过程的行为。

基金会内部审计委员会一般隶属于监事会或理事会，主要由监事会或理事会成员构成，并由他们直接委任机构内部审计师，原则就是由没有利益关系的“内部”人士对机构财务状况进行审计。

- **建立和完善基金会内部责任追究制度。**为了能使基金会内部控制制度得到有效的贯彻和执行，必须建立完善的内部责任追究制度。对披露过程中出现的违规现象，要处罚有关责任人，有必要使管理当局承担违规披露的民事责任，对违规者应着重于经济的处罚，形成对虚假信息的内部制约机制。
- **要检查是否遵照国家的有关规定。**将基金用于社会公益事业，是否实行收支两条线管理，是否专款专用，年度决算和有关的会计账簿、凭证是否真实合法，是否有违规使用基金的现象。

信息披露内部机制的具体内容可参见第8章：财务管理。

信息披露的原则：

- 客观性
- 准确性
- 完整性
- 相关性（与利益相关者的关系）
- 可比性（不同时期的对比）
- 时效性
- 易得性
- 易理解性
- 保护信息相关人权益

附件：

附件1 ：公益组织信息披露相关法律法规、办法[3]

生效时间	名称	具体措施
1999 年 9 月1 日	中华人民共和国公益事业捐赠法	**捐赠人的责任：** 第二十一条 捐赠人有权向受赠人查询捐赠财产的使用、管理情况，并提出意见和建议。对于捐赠人的查询， 受赠人应当如实答复。 **受赠人的责任**： 第二十二条 受赠人应当公开接受捐赠的情况和受赠财产的使用、管理情况，接受社会监督。

2004 年 6 月1 日	基金会管理条例	**需要披露的基本信息**： 第五条 基金会依照章程从事公益活动，应当遵循公开、透明的原则。 第三十条 基金会开展公益资助项目，应当向社会公布所开展的公益资助项目种类以及申请、评审程序。 第三十六条 基金会、境外基金会代表机构应当于每年3月31 日前向登记管理机关报送上一年度工作报告，接受年度检查。年度工作报告在报送登记管理机关前应当经业务主管单位审查同意。 年度工作报告应当包括：财务会计报告、注册会计师审计报告，开展募捐、接受捐赠、提供资助等活动的情况以及 人员和机构的变动情况等。 第三十八条 基金会、境外基金会代表机构应当在通过登记管理机关的年度检查后，将年度工作报告在登记管理机关指定的媒体上公布，接受社会公众的查询、监督。 第三十九条 捐赠人有权向基金会查询捐赠财产的使用、管理情况，并提出意见和建议。对于捐赠人的查询，基金会应当及时如实答复。 第四十二条 基金会、基金会分支机构、基金会代表机构或者境外基金会代表机构有下列情形之一的，由登记管理机关给予警告、责令停止活动；情节严重的，可以撤销登记： （六）不履行信息公布义务或者公布虚假信息的。
2005年1月1日	《民间非营利组织会计制度》	**需要披露的财务信息**： 第七十条 财务会计报告中的会计报表至少应当包括以下三张报表： （一）资产负债表；（二）业务活动表；（三）现金流量表。 第七十一条 会计报表附注至少应当包括下列内容： （一）重要会计政策及其变更情况的说明；（二）董事会（或者理事会或者类似权力机构）成员和员工的数量、变动情况以及获得的薪金等报酬情况的说明；（三）会计报表重要项目及其增减变动情况的说明；（

		四）资产提供者设置了时间或用途限制的相关资产情况的说明；（五）受托代理交易情况的说明，包括受托代理资产的构成、计价基础和依据、用途等；（六）重大资产减值情况的说明；（七）公允价值无法可靠取得的受赠资产和其他资产的名称、数量、来源和用途等情况的说明；（八）对外承诺和或有事项情况的说明；（九）接受劳务捐赠情况的说明；（十）资产负债表日后非调整事项的说明；（十一）有助于理解和分析会计报表需要说明的其他事项。
2006年1月12日	基金会信息公布办法	**对披露信息内容的要求**： 第三条 信息公布义务人公布的信息资料应当真实、准确、完整，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。信息公布义务人应当保证捐赠人和社会公众能够快捷、方便地查阅或者复制公布的信息资料。 第四条 信息公布义务人应当向社会公布的信息包括： (一) 基金会、境外基金会代表机构的年度工作报告； (二) 公募基金会组织募捐活动的信息； (三) 基金会开展公益资助项目的信息。 信息公布义务人应当建立健全信息公布活动的内部管理制度，并指定专人负责处理信息公布活动的有关事务。对于已经公布的信息，应当制作信息公布档案，妥善保管。 第五条 信息公布义务人应当在每年3月31日前，向登记管理机关报送上一年度的年度工作报告。登记管理机关审查通过后30日内，信息公布义务人按照统一的格式要求，在登记管理机关指定的媒体上公布年度工作报告的全文和摘要。 信息公布义务人的财务会计报告未经审计不得对外公布。 第七条 基金会开展公益资助项目，应当公布所开展的公益项目种类以及申请、评审程序。评审结束后，应当公布评审结果并通知申请人。公益资助项目完成后，应当公布有关的资金使用情况。事后对项目进行评估的，应当同时公布评估结果。

		第八条 对于公共媒体上出现的对信息公布义务人造成或者可能造成不利影响的消息，信息公布义务人应当公开说明或者澄清。 第九条 除年度工作报告外，信息公布义务人公布信息时，可以选择报刊、广播、电视或者互联网作为公布信息的媒体。 第十条 信息公布所使用的媒体应当能够覆盖信息公布义务人的活动地域。公布的信息内容中应当注明信息公布义务人的基本情况和联系、咨询方式。 第十一条 信息公布义务人应当建立健全信息公布活动的内部管理制度，并指定专人负责处理信息公布活动的有关事务。对于已经公布的信息，应当制作信息公布档案，妥善保管。
2006年1月12日	基金会年度检查办法	**年检的要求**： 基金会、境外基金会代表机构应当于每年3月31日前向登记管理机关报送经业务主管单位审查同意的上一年度的年度工作报告，接受登记管理机关检查。经登记管理机关审查，基金会、境外基金会代表机构在上一年度遵守法律、法规、规章和章程的情况良好，没有违法违规情形的，认定为年检合格。
2009年7月3日	中国非公募基金会自律宣言	**非公募基金会信息披露的要求**： 十、非公募基金会应当以适当的途径，及时向社会公开机构的真实的信息，其中应当包括：使命、服务领域；理事会的成员名单和背景；财务信息，包括经审计的完整的年度财务报告以及承诺向社会公示的财务信息；项目信息，除了出于尊重捐赠者意愿的考虑或者出于保护知识产权的考虑，应当保证项目信息（包括项目评估报告）的公开透明，接受社会公众、媒体的监督。
2009年12月1日	民政部关于进一步加强社会捐助信息公示工作的指导意见 民函〔2009〕307号	**民政部对信息披露的要求**： 一、信息公示原则:实事求是、依法依规、分类公示、尊重当事人意愿。 二、信息公示要求: 信息公示机构的重点是：组织开展社会募捐的基金会、公益性社会团体和其它公益性事业单位。信息公示的内容主要是：上述信息公示机构开展社会募捐的情况；社会捐赠款物接收和管理情况；社会捐赠款物的拨付使用情况；向捐赠人反馈信息的情况等。

		信息公示方式主要是：通过年报、公报、信息发布会及报刊、网络、广播、电视等方式，及时公布社会捐助信息。除不能公开的信息外，公民、法人或其他组织都可以向有关部门和慈善组织查询有关 社会捐助信息，有关部门和慈善组织应及时答复。 三、信息公示监督 与管理发挥会计和审计事务机构的作用，重点对捐赠款物的接收、管理和使用情况进行监督。完善社会监督机制，发挥新闻机构及社会公众、评估机构等方面的作用。健全慈善组织内部管理制度，推动建立行业自律机制，强化内部监管和行业监督。

附件2：定期信息披露指标[4]

中国非公募基金会信息披露定期信息披露指标索引		
标注“*”为一级推荐披露指标，标注“**”为二级推荐披露指标，机构可自主选择披露或不披露。在披露渠道中，机构需注明指标披露的渠道，每项指标可以有多个披露渠道。在年度报告中披露的指标，需要注明年度报告披露页码。		
编号	指标内容	披露渠道
1	基本信息	机构官网、年度报告
1.1	机构名称	
1.2	机构简介及历史信息	
1.3	工作领域/业务范围	
1.4	成立时间	
1.5	登记管理机构和业务主管单位	
1.6	法人代表	
1.7	原始基金数额	
1.8	使命/宗旨	
1.9	机构章程	
1.10	机构总部地址	
1.11	机构联系方式	
1.12	登记证号	
1.13	组织机构代码	

**1.14	机构在各地分支机构和专项基金信息（注：若无分支机构和专项基金信息，则不用披露）	
1.15	机构年度报告及获取方式	
1.16	构财务报告及获取方式	
2	**治理信息3**	
2.1	董事长年度致辞	机构官网、博客、年报、宣传页
2.2	机构董事会人数、成员姓名、任期、担任职务、简介	
2.3	年度理事会会议次数和决议事项	
2.4	监事会人数、成员姓名、任期、简介	
**2.5	监事会工作情况	
**2.6	机构专业委员会名称、工作内容、成员人数、姓名（注：若无专业委员会，则不用披露）	
3	**管理信息**	
3.1	秘书长姓名、任期、简介、职责	机构官网、博客、年报
*3.2	其他管理成员姓名、简介、职责	
3.3	员工人数	
*3.4	员工培训和发展信息（本年度员工增加人数、培训课程信息）	
*3.5	志愿者人数和志愿服务时间	
3.6	招聘信息	机构官网、博客、微博
4		
4.1	项目简介（项目名称、项目背景、实施时间、项目目标、受益群体）	机构官网、博客、年报、微博、宣传页
4.2	项目预算和支出、项目本年度支出在机构年度总支出所占比率	机构官网、博客、年报
4.3	项目成果简介（是否达到目标、受益群体的具体收益、项目支出和预算的差额、项目对整个社会的影响）	
*4.4	项目第三方评估结果	
4.5	项目负责人、项目参与人数	
4.6	项目合作方与执行方简介	
4.7	审批	
5	**财务信息**	
5.1	年度财务审计报告，包括：资产负债表、业务活动表、现金流量表、年度审计报告正文和会计报表附注	机构官网、博客、年报
5.2	上年度资金余额	
5.3	本年度总收入金额和总收入增长率	
5.4	本年度总支出金额和总支出增长率	
5.5	净资产总额和净资产增长率	

**5.6	营运资本比例（本年度净资产总额与总支出的比例。即表示在没有外来捐赠的条件下，基金会可以维持现状运作的年数，国际标准以不低于1表示财务状况稳健）	
5.7	本年度用于公益项目的支出金额、占上年度基金余额的比例、占本年度总支出的比例、本年度支出增长率	
*5.8	本年度公益项目支出增长率	
5.9	本年度用于宣传推广和筹资等的支出金额、占本年度总支出的比例	
*5.10	本年度用于宣传推广和筹资等的支出增长率	
5.11	本年度工作人员工资福利支出金额、占本年度总支出的比例	
*5.12	本年度工作人员工资福利支出增长率	
5.13	本年度捐赠收入、占本年度总收入的比例	
*5.14	本年度捐赠收入增长率	
5.15	本年度政府补助收入、占本年度总收入的比例	
5.16	年度其他商品和服务收入、占本年度总收入的比例	
5.17	本年度投资领域和收益、占本年度总收入的比例	
*5.18	理事薪酬水平（年薪在5万以下的人数；年薪在5万-10万的人数；年薪在10万-20万的人数；年薪在20万以上的人数）	
*5.19	管理团队薪酬水平（年薪在5万以下的人数；年薪在5万-10万的人数；年薪在10万-20万的人数；年薪在20万以上的人数）	
6	**筹款信息**	
6.1	捐款方式	机构官网、博客、微博
6.2	机构免税资格及证明（机构需注明有或无免税资格及证明）	
6.3	捐赠票据说明（机构开具何种票据）	
*6.4	捐赠免税信息（捐赠者如何免税的信息）	
6.5	捐赠者隐私条款	
*6.6	劝募书或劝募宣传资料	
***7**	**捐赠者信息**	
*7.1	捐赠者姓名、捐赠金额、捐赠领域（在捐赠者允许的条件下，可选择披露或不披露）	机构官网、博客、微博、年报
****8**	**下一年度计划和展望**	**机构官网、博客、微博**
9	**重大事件信息（重大事件信息即需要临时披露，又需要定期披露）**	
9.1	重大人事变动（限于理事会成员及秘书长的变动，需要说明变动职务和现在人事状况）	机构官网、博客、微博、年报
*9.2	重大损失（损失原因及金额或声誉）	
*9.3	重大诉讼、仲裁公告（诉讼、仲裁事宜和结果）	

*9.4	重大购买或出售资产公告（资产名称及金额）	
*9.5	理事、机构受监管部门监督和处罚情况（受罚原因及处罚结果）	
*9.6	重大关联交易（包括关联方名称、关系属性、交易关联方的回避政策、交易标的、定价政策、交易单价、交易数量、交易总价、未结算金额）	

附件3：临时信息披露指标[5]

临时信息披露指标和说明		
编号	**指标内容**	**指标说明**
1	新闻和活动信息	发布机构一般动态和日常活动的新闻信息
2	项目动态信息	项目进展、项目变化、项目所取得的阶段性成果、项目所需的资源和未来计划
3	突发灾难紧急救助信息	说明突发何种灾难、机构采取的救助计划和具体行动
4	重大事件信息	
4.1	重大人事变动公告	
*4.2	重大损失	如果机构有重大损失，一般指经济上或名誉上的损失。需要发布损失的原因和内容，以及弥补措施
*4.3	重大诉讼、仲裁公告	如果机构有重大诉讼、仲裁公告，需要说明具体原因和结果
*4.4	重大购买或出售资产公告	如果机构有购买或出售资产，需要说明具体金额
*4.5	理事、机构受监管部门监督和处罚情况	如果机构有监管部门监督和处罚情况，一般是指基金会民政部门的年检信息和评估信息，需要披露具体结果和处罚原因
*4.6	重大关联交易	说明是否有重大关联交易，并按关联交易指标进行相关披露
*5	临时财务信息	披露临时捐赠收入和其他收入金额、披露临时支出金额

1. 倪国爱 程昔武，2009，“非营利组织信息披露机制的理论框架研究”
2. 陈岳堂，加强公益基金会信息披露制度建设http://www.chinanpo.gov.cn/web/showBulltetin.do?type=pre&id=27421&dictionid=1940
3.《中国非公募基金会信息披露指南》 2010年
4.《中国非公募基金会信息披露指南》 2010年
5.《中国非公募基金会信息披露指南》 2010年

第十五章: 引领社会价值趋向与倡导

引领社会价值趋向与倡导

基金会不仅是捐赠方与受益者的桥梁，更应该是引领社会价值趋向的实体，成为追求梦想、推动变革的力行者。

本章主要介绍基金会为什么要引领社会价值取向，以及如何通过倡导引领社会价值。

本章目录

一、描述 278

二、作用 278

三、如何通过倡导引领社会价值 279

1. 倡导原则 279

1.1 参与 279

1.2 代表 279

1.3 公信度 280

1.4 寻求“双赢” 280

2. 倡导的步骤 280

2.1 鉴别需要解决的问题 280

2.2 确定倡导的目标 281

2.3 选择倡导的方式 282

案例：“地球1小时” -- WWF倡导低碳环保生活 283

案例：“新公民计划” -- 南都改善农民工子女的成长环境 284

案例：改善西部农村教育-- 西部阳光基金会 284

附件：国外非政府组织主要倡导方式介绍 284

参考资料 285

一、描述

基金会作为“社会创新启动者”、“解决方案提供者”、“社会行动实践者”、“社会资源整合者”、“社会伙伴倡导者”以及“社会成效的管理者”，在中国社会发展过程中扮演着关键性的战略角色。[1]1989年第一个公益品牌“希望工程”诞生之后。。。中国青少年发展基金会不仅为中国的公益和慈善创立了一种公益操作和公益参与的模式，更使公众了解到基金会是一类专业的慈善机构，使公众意识到参与公益是每个公民的责任，人们有义务和责任为丧失教育机会的孩子贡献一份力量。经过30年的发展，基金会不仅成为捐赠方与受益者的桥梁，更成为引领社会价值趋向的实体，成为追求梦想、推动变革的力行者。[2]

《竞争论》的作者迈克尔·波特和马克·克雷默曾对基金会提出了一个非常严肃的问题：直接向慈善机构提供资助与通过基金会资助的区别在哪里？他们给出的答案是基金会承担着创造社会价值的责任。最高效率的利用其掌握的资源并创造出极大的社会价值，基金会正是完成这项使命的不二人选。[3]

基金会的社会价值主要通过传递社会发展理念，推动政策改变，资源重整与分配，以及信息传递和能力建设等体现。倡导是基金会引领社会价值的重要手段。具体而言，倡导可以理解为一系列有计划的行动，用以说服和影响那些掌握政府、政治和经济权力的人，为了让他们采取和执行有利于弱势群体（没有或缺少政治权力或经济资源的人）或其它社会问题的政策。如外来务工人员的权利、打工子弟教育问题、残障儿童的福利和环境保护等许多现实存在的问题都可以利用倡导动员社会力量共同关注、共同解决。

二、 作用

引领社会价值与倡导对基金会有以下的作用：

- **实现自身的使命**：基金会实现使命的过程就是引领社会价值的过程，而倡导是这一过程的重要手段。基金会通过对倡导行为的重视和实践，能够引领社会对于某个社会问题的讨论和关注，并推动及影响政策改变，达到最终解决社会问题的目的。如中国青少年发展基金会的使命是：通过资助服务、利益表达和社会倡导，帮助青少年提高能力，改善青少年成长环境。
- **让受益人为自己代言**：通过倡导，可以帮助受益人发出自己的声音并看到自己参与改变的能力。倡导过程中鼓励受益人自己掌控自己的生活，并参与会对自己产生影响及改变的讨论。例如万通基金会的主要工作领域“生

态社区”的服务和倡导工作中，使社区里持有不同价值取向和利益的主体，如业主，居委会，物业管理方等，充分沟通，积极参与，表达诉求，动员资源，使社区发展呈现和谐和可持续性的特征。

- **强调贫困和社会不公正的根源问题并提供解决方案**：公益工作应该着眼于问题的根源。倡导工作会对政策或者其他影响贫困和社会不公正的因素进行调研，并提供解决方案促进其改变。
- **分享好的发展案例**：倡导很重要的一部分工作是向大众展现有效的问题解决办法和发展工作方式。
- **整合资源**：倡导常常能集结一些通过个人或单一组织力量无法获得的资源。因此，倡导常常会放大利益相关者对一个问题的关注。

三、 如何通过倡导引领社会价值

1. 倡导的原则

倡导的原则包括4个方面的内容：

1.1 参与

参与是指所有利益相关方（或他们的代表）都参与倡导活动的决策过程。只有鼓励充分参与，各个相关方才能活动中拥有主人翁感觉，愿意贡献。因为不同参与者会带来不同的技巧、关系、资源和新想法，通过挖掘集体的智慧可以最终增加倡导成功的可能性。

1.2 代表

在前面我们谈到如果代表某一群体或组织进行倡导，会遇到很大的挑战。所以在代表受益人进行倡导时，要考虑一些基本问题：

- 是受益人请你去为他们进行倡导吗？
- 受益人对你的倡导工作提出建议了吗？
- 他们对你提出的行动计划满意吗？
- 他们充分意识到倡导的风险了吗？
- 你会告诉他们倡导工作的进展吗？
- 能帮助他们提高自我倡导的能力吗？

如果上述问题没有否定的答案，那么你就可以开始倡导行动了。[4]

1.3 公信度

公信度是最基本的、建立信任的基础，是保证倡导活动中各种合作关系顺利进行的关键，如政府和支持者、基金会和捐赠人、基金会和受益人之间的关系。进行倡导的基金会要接受所有利益相关方（如委托人、捐赠人和政府机构等）的详细审查，要对公信度承担必要的责任。基金会具有公信度的基本标准是：

- 有明确的使命、愿景、价值和战略规划文件；
- 有明确的工作领域；
- 有清楚而透明的治理和决策体系；
- 对各项活动进行监督、评估，并有报告；
- 组织内每个人的言行都是诚实可靠的；
- 相关方有渠道对组织运作和业绩提出建议。

1.4 寻求“双赢”

并不是所有的涉及倡导的情况都是对抗性的。在很多情况下，决策者对问题并不清楚，需要倡导者提供严谨的研究信息。基金会可采取的策略是向决策者证明和解释改变的益处。这些决策者甚至也会变成未来的倡导者！如，一些跨国石油公司就是很好的范例，在上世纪70和80年代，它们曾是倡导活动的对象，现在却是企业社会责任和环境保护运动的主要支持者。[5]

2. 倡导的步骤

一个倡导活动所采取的步骤和所需要的时间会根据特定问题的紧急性和复杂性，收集必要信息所需时间和倡导方式而有所不同。基本来说，倡导的步骤包括：鉴别需要解决的问题、确定倡导的目标和选择倡导的方式。

2.1 鉴别需要解决的问题

倡导常常是从一个实际存在的问题开始的，如一个人们普遍关注的、或不公平的、或长期没有解决的问题，或者是一种许多人深受其害但又无权改变的社会环境状况。有些问题可能比较明显和清晰，比如缺乏土地资源或者昂贵的教育等等。但是，有时问题不是很清晰，需要一个过程去明确受益人的需求和问题的根源。

在明确受益人需求的过程中，常常可以使用的方法包括：沟通和倾听、半结

构式访谈、共同确定优先顺序等。

通常我们通过问这样几个问题来辨别出需要解决的问题：

- **问题是什么**？严重吗？紧急吗？
- **这个问题的影响是怎样的**？这个问题怎样影响到受益人？如何影响的？我们是否掌握足够的信息？
- **问题的根源是什么**？政府和政策在中间扮演的角色是怎样的？基金会的角色应该是怎样的？受益人能够参与决策吗？

收集到一定的信息后，在开始做倡导计划之前，还需要明确你是否获得足够的理解和支持去这次倡导。可以问自己以下几个问题澄清：

- 这个问题是否真的需要被强调？是不是一个优先需要解决的问题？
- 你能否拥有值得信赖的信息来明确这个问题带来的影响？
- 倡导是解决这个问题最佳的方式吗？
- 你是否清楚谁对这个问题负责？谁有权利去改变它？你有机会去接近或者影响他们吗？
- 你确定谁会来支持你？社区可以动员并愿意参与到倡导的提议中来吗？

2.2 确定倡导的目标

倡导要根据所倡导的议题制定清晰的目标。在确定倡导的目标时，可参考以下六个方面：

- **倡导议题**：确保所倡导的议题迫切重要，能引发社会大众共鸣与支持；
- **定位**：密切整合赞助者理念价值或赞助企业的营运定位；
- **规划时程**：中长期规划时程，避免一次性巨额捐款引起的暴起暴落；
- **高复制潜力**：如希望工程、母亲水窖、孟加拉乡村银行等；
- **计划行动的创意**：包括解决问题的战略、传播营销创意以及营运模式创意，以及上述各种创意所能激发的价值链附加价值；
- **公益专业性**：公益资源也有机会成本，应衡量公益议题的“社会投资回报率”，让公益捐赠能更“聪明行善”。例如，台湾奥比斯基金会(ORBIS Taiwan)于2004年委托台湾大学公卫学系教授所进行的“台湾地区2002年失明社会成本之推估研究”发现，台湾一年因失明所付出之社会成本高达29亿3千余万台币，但政府却仅编列数百万元倡导经费，远不足以进行有效的防治，实证捐助“防治失明”的庞大社会效益空间。

衡量一个活动的社会投资回报率的方法可以参见第17章：投资的社会回报分析。

一个清晰的目标陈述不仅要和机构的愿景和使命联系起来，能够反映受益者的利益，还要能提供长期工作的指导方向。如，万通基金会为例2010年度基金会宣传与倡导项目的目标是“立足社区试点项目，传播生态理念和知识，倡导生态生活方式”。

2.3 选择倡导的方式

倡导可以是一项个人的行动，也可以有一群人、一个网络或联盟的一部分人共同参与进行；倡导可以是正式的或非正式的，一次性的行动或一个连续的过程。倡导的主要方式是：**公众倡导**、**体制/制度影响**、**政策倡导**。[6]

公众倡导的常用方法包括：

- 评选、评奖、活动；
- 节日、展览；研究；宣传册；
- 发动志愿者；公益广告；培训等。

体制/制度影响的常用方法包括：

- 国际交流考察；
- 发布研究报告；
- 培训和论坛等。

政策倡导的常用方法包括：

- 发布研究报告；
- 与政策制定者进行对话；
- 行业内联合提交政策建议；
- 通过媒体宣传、舆论影响等。

具体来讲，倡导活动可由倡导所针对问题的受益人直接开展、也可由受益人的代表者代替开展，或者由受益人与代表共同开展。如表1所示：

	由受益人倡导	为受益人倡导	与受益人共同倡导
进行倡导的人	• 社区人员 • 问题的受益人	• 专业人员 • 基金会等	• 专业人员、基金会和社区的人士共同参加

倡导的主要目的	• 提高意识	• 改变法律、政策或惯例	• 提高了接近决策者的机会 • 改变法律、政策或惯例 • 提高受益人的倡导能力
特点	• 由社区确定需要倡导的问题 • 开始时需要外界的投入	• 倡导主题经常由外部人员确定 • 通常针对政府决策者	• 倡导主题由社区确定； • 分享计划、资源，共同行动 • 通常由外部人员组织进行倡导
优势	• 赋权的过程，受益人能够看到由于自己的作用而产生的持续变化 • 可以改变权力的不均衡	• 有渠道接近决策者； • 有渠道得到更大范围的信息	• 增进受益人接近决策者的机会 • 倡导技能和能力得到提高
劣势	• 可得到的资源和信息很少 • 有被报复或报仇的风险 • 政策变化可能是长期的	• 可能加强现存权力结构 • 不能提高当地社区的倡导能力	• 非营利组织经常起主导作用，制定日程 • 由于须征得各方同意，所以行动较慢

表1：几种倡导方式的比较

案例： “地球1小时” -- WWF倡导低碳环保生活

【问题：倡导怎样引起大众的关注和参与?

解决方案：“地球一小时”是世界自然基金会（WWF）应对全球气候变化所提出的一项倡议，希望个人、社区、企业和政府在每年3月最后一个星期六20：30-21：30熄灯一小时，以此激发人们对保护地球的责任感，以及对气候变化等环境问题的思考，来表明他们对应对气候变化行动的支持。这一活动自2007年3月31日在悉尼首次展开以来，以惊人的速度席卷全球。国内某网站调查显示：近75%的网友看到“地球一小时”的号召后，表示“会参与”，22%的网友表示“考虑一下”，仅有3%表示拒绝；而超过75%的网友认为活动“有影响，能加强环保意识”，甚至有56%的网友表示熄灯活动“可以一月一次，更节约资源”。不过“地球一小时”的活动也受到大量媒体和公众的质疑，认为其只是一项“全球性的形象工程”，并没有真正推动实质性的变革。

点评：地球一小时的倡导活动策划新颖、吸引眼球，既满足政府企业对外展示的需求，又激起媒体报道兴趣，在策略和推广方法上值得借鉴。】

案例： “新公民计划” -- 南都改善农民工子女的成长环境

【问题：倡导如何发挥解决社会问题的作用?

解决方案：随着中国城市化进程的加速，越来越多的农民工进城，农民工子女的教育、心理健康、道德养成等方面存在许多困难和问题。为改善农民工子女的成长环境，南都公益基金会决定实施新公民计划。新公民计划包含两方面的内容，一方面资助民间组织开展为农民工子女服务的公益项目，目前选择流动儿童（进城务工就业农民同住子女）为主要服务对象,以帮助流动儿童学会学习，学会做事,学会发展,与学会共同生活为目的。另一方面，为了让更多的无法进入公立学校的农民工子女获得更高质量的教育，南都基金会决定捐资办新公民学校，探索办公益农民子女学校的模式。南都基金会在社会上积极倡导对农民工子女教育问题的关注，并通过项目运作的方式推动了问题的实质性解决。

点评：南都基金会从服务对象的需求出发，整合民间组织资源，带动了对问题的更广泛的关注。】

案例：改善西部农村教育-- 西部阳光基金会

【问题：在倡导方面基金会怎样发挥作用?

解决方案：北京市西部阳光农村发展基金会（简称“西部阳光基金会”）是致力于改善西部农村教育、促进社区发展的非公募基金会。目前主要开展西部农村教育论坛、农村学校教育质量综合提升、长、短期志愿者支教、农村幼儿教育探索、农村教师针对性培训与支持、贫困学生和教师资助、小型基础设施建设等项目。西部阳光基金会不仅投入大量的资源操作自身的项目，同时建立“教育公益组织支持平台”，支持教育类草根组织，促进资源合理对接。通过提供行政经费支持、针对性技术帮助等手段，西部阳光基金会搭建和公益组织共同学习和交流平台，合力推动草根公益组织在财务管理能力、志愿者管理、项目管理及筹资拓展方面的能力提升，带动草根机构的综合发展。

点评：基金会作为资助方往往对于公益组织具有很强的倡导和组织能力。西部阳光基金会建立的公益平台的方式倡导公益组织关注自身机构成长和能力提升。】

附件：

附件：国外非政府组织主要倡导方式介绍

	国外非政府组织主要倡导的方式介绍
法律倡导	利用诉讼的方式促进法律和政策的调整，提高议题的受关注程度。为特殊群体（比如移民，残疾人）担任法律代理，在保护他们合法权益的同时争取更多的（法律）权利。

人权倡导	通过监控、报告、提高人们对国际公约的关注度等方式促进人权领域的改革。设立以权利为基础的项目，其促进发展的方法是以如何维护特殊群体（以及/或普遍人群）利益为视角，而不是诸如怎样满足这些群体的“需要”或为其争取社会、经济利益。
政策研究倡导	这种“专家型”倡导行为通常由某一特定领域的学者和专家完成，他们掌握大量事实信息，并且为政府决策提供建议。NGO经常利用他们的研究结果来帮助进行有关社会或者环境问题的项目。
基于某一支持者群体的倡导	代表某一特定群体（通常是弱势群体或者边缘化群体）发言或采取行动，例如残疾人。一般是为了赋予特殊群体话语权。
运动型倡导	开展“单一议程运动”，促使民众选择支持或反对的立场。环境保护组织经常使用这种策略，但它也会被其他压力集团使用（比如反血汗工厂组织、反WTO组织等）。他们通常有明确的反对目标，比如反对某个公司、某项政策或者政府决策等。运动型倡导的方法包括利用大众传媒、发动大规模的支持者写信、请愿、举行象征性抗议或者公众示威。
社会运动倡导	较大程度的改变现有权力关系，有时是为了维护某一特定社会群体或特定阶级的利益；有时则通过更加自由的方式为整个社会争取权利。采用多种方式发动社会大众，对企图维持现状的权力机关施加压力。
游说与直接交流	努力为某一特定人群争取更大利益，或者通过直接在政府、公司领导层安插自己人，以达到某一目标。一些非政府组织的确会采用这种方式：比如，寻找机会直接同政府、公司领导面谈，以达成组织目标（通常情况下，这些组织必须得到广泛的支持或者公众的理解，以便得到与政府、公司领导面谈的机会）。不过，私人企业同样会采取这种游说技巧来为个人谋利。因此很多人不赞成进行游说，认为这是一种不民主的做法。

1.“社会创新”与“战略公益” —强化中国非公募基金会运营优势的战略思考
2. 徐永光，《中国基金会发展独立研究报告（2011）》前言，第002页
3. 徐永光，《中国基金会发展独立研究报告（2011）》后记，第230-231页
4. Practical Action in Advocacy Roots Resources
5. 倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》，第111页
6.《中国基金会发展独立研究报告（2011）》，第153页
7. 非政府组织倡导在中国的现状，第7页

本章其他参考资料：

倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》
《中国基金会发展独立研究报告（2011）》，社会科学文献出版社
钱为家，“社会创新”与“战略公益” —强化中国非公募基金会运营优势的战略思考

Robyn Wexler，徐莹， Nick Young，2006年9月，非政府组织倡导在中国的现状，10月19日最后访问，http://www.cepf.org.cn/zyz/hdxx/200701/P020070122528307745907.pdf

Practical Action in Advocacy, Roots Resources，10月19日最后访问，http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/Advocacy%20toolkit/Advocacy%20toolkit_E_FULL%20DOC_Part%20C.pdf

第十六章: 合作和公共关系

合作和公共关系

合作和公共关系都是以基金会本身为主体的对外活动。不同的是，合作的目的是通过与合作方建立联系和拓展资源来实现基金会的使命；而公共关系是管理和维护基金会在利益相关群体中的声誉。

本章主要介绍合作的概念，对于基金会的重要性、如何建立良好的合作关系；公共关系的定义、基金会为什么要重视公共关系及如何制定公关战略。

本章目录

合作 **290**

一、描述 290

二、作用 290

三、如何建立良好合作关系 290

1. 合作原则 290

2. 合作方分类 290

3. 合作的层次 291

4. 选择合作方的标准 292

5. 合作风险评估 292

6. 如何建立合作关系 293

案例：UPS基金会与倍能中心如何建立合作 293

7. 合作关系评估 293

公共关系 **295**

一、描述 295

二、作用 295

三、如何制定公共关系战略 296

1. 确定并分析利益相关群体 296

2. 制订有效的公关战略 297

3 . 实施并评估结果 298

参考资料： 298

合作

一、描述

合作的概念最初来自商业合作，它是两个或更多的合作方基于共享的目标、义务和风险建立起来的正式关系。合作是两个或更多的合作方共享资源去实现一个共同目标。因此，合作的根本基础是有共同愿景，相互尊重和理解。[1]

二、作用

组织的发展，使命的实现，都离不开合作关系的建立。基金会在筹款、资助或者执行项目的过程中都需要和不同的合作方建立广泛、多元的合作关系。而合作关系的好坏，将直接影响着非公募基金会项目的开展，使命的实现。

良好的合作关系将会带给组织新的知识、技能、视野；拓展新的合作关系；增加公信力；扩大影响力。

三、如何建立良好的合作关系

1. 合作原则

为了建立良好的合作关系，基金会需要考虑一下的合作原则：

达成共识	共同的目标是双方合作的基础，双方应对实现共同的目标各自承担的责任，决策体系有明确的、共同的理解。
彼此尊重	求同存异。双方尊重彼此的核心价值。
自主	双方都应承认他们是彼此独立的，尊重自治权。
透明	必要的信息公开、透明、分享。
公平	合作的双方可能有不同的经验和能力，但双方应该感到他们正在贡献各自的技能、知识、资源。

2. 合作方分类

基金会在选择合作方的时候，重要的是明确你所期待的目标。因为不同的需要，目的而选择不同的合作方。通常，基金会的合作方会有以下几类：

合作方	常见的合作内容
政府相关部门	• 接受政府相关部门对非公募基金会的领导、监督； • 政策、法规； • 从政府获得资金、资源支持； • 政策倡导。
NGO	• 为NGO提供资助； • 合作开展项目。
其他基金会	• 就某一领域或主题联合开展行动； • 行业倡导。
社会大众	• 公众倡导； • 开展项目时寻求公众支持、资源支持（如志愿者等）。

3. 合作的层次

根据合作的程度不同，可以将合作关系分为以下三个层次。界定合作关系属于哪一个层次，有助于明确共同的期待，并界定双方责任权利、合作的规则。[2]

提供服务关系	协作关系	合作关系
• 契约关系：一方受雇与另一方，提供产品或服务。 • 合同约束：目标、责任和预期产出明确规定。 • 简单独立的关系。 • 部分服务关系会朝协作、合作关系发展	• 双方共同参与项目设计，责任共担，成果共享。 • 相比服务关系密切，一定程度上的声誉结盟。	• 长期的、战略性、有规划的 • 频繁沟通、互动 • 通过协商方式共同决定合作内容 • 双方权利地位平等 •对外联盟、品牌共享

4. 选择合作方的标准

关于选择合作方的标准，需要提前制定一系列期望对方所具有的实力标准，然后再按照标准进行选择：

- 对方的口碑；
- 对方的关系网络和资源动员能力；
- 拥有你的组织所需要的/不具有的技术和资源；
- 拥有稳定的、有一定经验和能力的团队；
- 保持良好的沟通；
- 责任心；
- 与基金会的活动领域相匹配；
- 合作能够为双方带来怎样的良好改变和成长。

5. 合作风险评估

基金会的合作关系当中，通常会面临以下的一些风险与挑战：

与政府相关部门合作	• 失去自主权； • 利益冲突； • 沟通不畅。
与NGO合作	• 资源使用效率； • 成果难以评估、不可控； • 合作的NGO组织不稳定； • 利益冲突。
与其他基金会合作	同一领域的干预工作冲突。

为尽量减低风险，克服挑战。在开始合作关系之前，在开展一段合作关系之前，需要考虑以下因素：

- 了解你的合作伙伴——如他们的背景、对于合作关系的期望、声誉、能力、潜力、有哪些资源等；
- 花时间打理合作关系，预测他们的行动，有办法管理冲突；
- 明确各合作方的角色，责任和权利；
- 注意防止声誉损失、资源耗尽之类的事情出现；
- 确认合作伙伴没有从事违法的活动；
- 确保对合作伙伴多层面多方位的支持（如组织发展、资源动员、能力建设等）。

6. 如何建立合作关系

基金会在与企业合作的过程中，要充分认识到如何全面地利用企业的资源。基金会应该在企业捐赠之外，如何学习企业的商业运作模式和服务技能，提升投入产出的社会效益和工作效率；学习企业对市场的快速反应及如何提供市场和目标人群所需要的有差异化的解决方案、服务及产品；学习如何充分利用企业的专业知识产权及经验，以及员工参与等有型和无形资产，而不仅仅是看重企业捐赠的数量。

对于基金会而言， NGO是其主要的合作伙伴，通过双方合作达成一个社会目标。基金会存在的使命之一是中国公民社会的成长。基金会与NGO的合作，除了给予资金，提出标准外，关注受赠机构的成长也是基金会的责任，同时也是降低合作风险的方法。例如，提供支持受赠方的能力建设，鼓励受赠方之间的相互学习，分享资源等。

案例：UPS基金会与倍能中心如何建立合作

【问题：基金会如何和NGO建立合作关系？

解决方案：

UPS基金会对与倍能中心这样的非盈利组织合作充满期待，并且希望可以通过一系列的培训项目让UPS的员工可以加入到各种活动中。UPS基金会通过各种方式了解倍能中心（资料介绍、宣传册、中英文的出版物及年报，以及面谈和实地拜访）。双方互相了解的内容包括使命价值观、发展理念、项目经验和具体策划等。UPS基金会还通过其他渠道侧面了解倍能，最后决定和倍能合作。

UPS基金会希望参与者是来自全国各地，从而将UPS基金会的社会发展理念带到全国各地。至此，双方达成共同认可的合作意向。在三地的培训中，每次都有来自NGO的30-35人参加培训，UPS基金会和UPS公司有20-40个员工参加。因为UPS希望它的员工也能了解发展的理念。

点评：建立合作关系前需要进行充分地沟通了解，并就合作意愿和方式达成共识。这种合作关系也加深了企业与非盈利领域间的互动，使员工对非盈利领域机遇和挑战有了更深的理解。】

7. 合作关系评估

衡量合作关系是否良好，可以进行合作关系评估。下表为基金会做合作关系评估提供一个参考模板。在评估与合作方的关系时，应从愿景、目标、意愿、结构与工作框架、管理、计划、项目设计与执行、沟通、决策和透明

度、能力建设和项目学习、资源共享、项目监测与评估和合作关系监测与评估的方面来考虑。合作的双方可以根据自身的判断对评估项打分。最高分为5分，最低分为1分。

评估项目	描述	评分（满分5分）
愿景	我们合作双方的各级人员都明确理解合作对方的愿景和使命。	
目标	我们合作活动的总目的和具体目标（关于各个合作领域和相关活动的）是由合作双方共同制定的，并且彼此理解。	
意愿	我们合作双方尊重合作方的组织文化、社会地位、价值观、员工人格、意愿、经验、意见和建议以及工作方式方法。	
结构与工作框架	我们合作双方有清楚的明确合作双方责任与权利的合作协议。	
管理	我们合作双方组织的管理模式有助于积极有效的合作。	
计划	我们双方组织的战略规划中列出了合作的愿景、使命、目的、目标以及具体合作活动以指导我们的合作。	
项目设计与执行	我们双方建立了一个明确和透明的程序以保证合作方充分参与县级项目确定、设计和执行。	
沟通	我们双方组织有明确的程序在组织内有效地共享与合作有关的重要信息(方法包括：电话、电子邮件、访问、信件、文件、定期会议、文艺活动等)。	
决策和透明度	我们合作双方清楚和相同地理解各自组织对有关合作活动的决策责任。	
能力建设和项目学习	我们双方组织有一个体系让员工与合作方员工分享现有的工作经验和技术能力。	
资源共享	我们合作双方认可并珍视对方为合作带来的资源。	
项目监测与评估	合作双方建立的有效的监测系统能收集有用的信息以改进各个合作领域的工作。	
合作关系监测与评估	我们定期监测在战略规划中列出的合作目标的实施进展情况，并且合作受到公众、社会和受益人的广泛认可和赞赏。	

公共关系

一、描述

公共关系是指基金会改善与社会公众的关系、促进公众对其认识，以树立良好形象、取得公众的理解及支持。

基金会的使命关乎公共利益，其目标着眼于造福社会、服务人群，因此，必须使社会大众明了其目标、理念、活动，方可顺利且有效的达成使命。若要获得社会公众的支持与了解，则须先从组织健全、创造高社会公信力开始，一方面要让组织内部人员（理事会与员工）对组织认可，一方面要取得外部公众的认同；然后再利用日常公关和事件公关的机会，进行外部公关，形成完整的基金会公关体系。

基金会的公共关系部门既承担着传播职能也承担着管理职能。公共关系部门主要从事的机构信息传播，关系协调与形象管理事务的咨询、策划、实施和服务的管理职能，包括宣传组织的成功，降低组织失败的影响，宣布变更等等。[3]

二、作用

一个基金会的生存和发展的重要的基础是公信力。公信力的建设需要透明的信息披露及与捐赠方和媒体的充分沟通等等，这些都需要依靠专业的公共关系管理和信息传播来实现。

信息披露的具体内容可以参见第14章：信息披露。

具体来说，公共关系对基金会的作用包括：

- **公共关系是基金会传递重要信息的方法。**这些信息包括基金会成立的基本信息、资金来源、资金管理、项目动态、及与基金会发展相关的其他内容。
- **获得基金会利益相关方的理解和支持。**利益相关方包括政府机构、受益组织或群体、员工、大众、媒体等。
- **形成品牌。**公共关系能帮助基金会树立自己的品牌、能传播基金会的理念和价值观，形成其独特性和差异化的发展。同时品牌也可以帮助基金会获取更多的外部资源。

- **应对公关危机。**良好的公共关系，有助于基金会识别潜在公关危机，尽早作出反应。

三、如何制定基金会传播战略

传播是公共关系活动中最重要的职能。基金会通过传播确保组织在社区、地方政府和公众中树立良好的形象。尤其在处理敏感或有争议的问题时，基金会需要努力使公众、媒体和政府了解到“我的职责”，“工作的动机”和“对社区的利益”等，这对争取社区支持和最大限度的减少政府和媒体的疑虑是非常重要的。[4]

1. 确定并分析利益相关群体

公关可以被理解为“去影响那些将要影响你的人”，那么首先要识别出哪些利益相关者在影响或者会影响基金会。

基金会应该了解这些利益相关群体的变量，包括人口统计学的信息，群体性格特征，媒体习惯和偏好的；除此以外，还应该通过调研，之前的项目经验等了解利益相关群体知道什么（知识），对基金会感觉如何（态度），他们的行为如何（行为）。

下图是某个教育领域的基金会的利益相关群体：

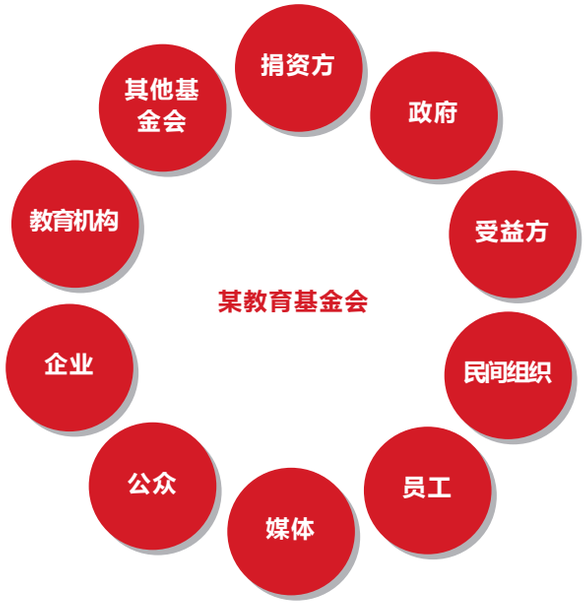


图1某个教育领域的基金会的利益相关群体

2. 制定有效的传播战略

有效的传播战略需要充分考虑目标、受众、信息和渠道等方面。具体可以参考以下步骤：

	步骤	具体内容	参考
1	明确目的	总目标是什么？ 分目标是什么？	• 提升在合作伙伴、公众中的公信度 • 筹集资金 • 寻找合作伙伴，建立联盟 • 争取公众对某一问题的支持 • 扩大知名度
2	确定受众	向谁传递信息？ 向谁获取信息？	• 社区居民 • 申请人/潜在申请人 • 受益人 • 媒体 • 合作伙伴 • 捐赠人 • 理事会和员工
3	信息内容	希望传递哪些方面的信息？ 这些信息从什么角度呈现？	• 项目设想 • 成果展示 • 财务信息 • 机构概况 • 特定主题/社会问题相关知识
4	传播渠道、方式	不同目的、不同受众特点、要传递的信息内容不同，适合的渠道、载体也不同。例如，简短的但有很强新鲜度的信息可以通过微博传递，或者制作电子简报，让见面的人对机构有初步了解，可以设计机构折页，较为详细和全面的内容可以设计机构年报。	• 机构宣传页 • 电子信息简报 • 机构网站 • 年报 • 机构微博 • PPT演示文稿 • 邮件组 • 其他网站 • 工作坊、会议、沙龙 • 新闻发布会
5	制定计划	将以上的思考和决定形成行动计划。它将使你的组织及组织中的其他人都更清楚工作内容和各自的职责。	

3. 实施并评估结果

对传播的结果进行评估，有助于了解传播的质量，受众对于机构的评价等。公关评估可以考虑的方法是目标衡量法，影响力分析（受众覆盖率和受众反馈等），或者与项目评估相结合等。

---

1. 倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》，P115
2. 倍能组织能力建设与评估中心《非营利组织核心管理知识手册》，P116
3. 王振轩，《非营利组织与公共关系》，非盈利组织管理学刊（第4期 ），P4
4. 倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》，P101

本章其他参考资料：

倍能组织能力建设与评估中心，《非营利组织核心管理知识手册》。
王振轩，2006年6月，《非营利组织与公共关系》，非盈利组织管理学刊（第4期）。

第十七章: 投资社会回报分析(SROI)

投资社会回报分析（SROI）

“投资的社会回报分析”是惯常使用的社会价值测算工具，由于其能将成果通过货币化方式呈现出来，并以此与利益相关方进行沟通交流，而被非营利组织、社会企业所应用。对于基金会而言，这套工具方法的作用还在于能够发现并“货币化”基金会的“投资”所带来的社会回报价值，从而更能凸现基金会的工作成效。

本章简要介绍了金星投资的社会回报分析的步骤，并举例说明。

本章目录

一、描述 …… 304

二、作用 …… 305

三、如何使用投资社会回报分析工具 …… 305

1. 谁可以使用SROI …… 305

1.1 资助型基金会 …… 305

1.2 运作型基金会 …… 305

1.3 混合型基金会 …… 302

2. SROI六部曲 …… 306

2.1 确认范围、目的和利益相关方 …… 306

2.2 构建变化理论 …… 307

2.3 确认成果，给关键成果定价 …… 309

2.4 确认影响力 …… 310

2.5 计算SROI值 …… 311

2.6 沟通与应用 …… 312

附件：影响力图 …… 312

参考资料 …… 312

一、描述

SROI分析工具(Social Return on Investment SROI)，直译为“投资的社会回报”，意即衡量一项社会投入（我们称之为干预[1]）给社会带来的改变。它以利益相关方的充分参与为基础，发现并梳理每一利益相关方的“投入→活动→产出→成果→影响力”的事件链，通过寻找合适的等价物(Proxy)[2]，汇总各类定量、定性信息和财务数据，将干预活动的价值“货币化”，最终推演出一套相对客观真实的社会影响力评价体系。

这些价值包括经济层面、社会层面和环境层面的改变（统称社会影响），既可能是直接的物品产出，也可能很难用货币在市场中交易，是个人生活或心理层面的改变。SROI的魅力正在于：给成果定价，让成果“可视化”。投资社会回报率的计算非常简单，核心是测算出投入和社会影响的货币净现值：

社会投资回报率(SROI)=
社会影响的货币净现值/投入的货币净现值

在此基础上，我们不仅可以知道总成本-效益比，而且还能了解到干预活动的每一部分的具体效益，并因而对干预活动不同部分的投入进行调整。
不过，仅仅将SROI理解成对隐性价值的货币换算或成本-效益计算，未免有悖初衷。其实，SROI向我们传递的重要信息是：**重视干预活动的各类利益相关方，充分听取和参考他们的意见，让干预活动真正为利益相关方服务。**

除以上功能外，SROI还具有如下特点：

- **公益创投理念**
  传统的公益项目评估体系以定量定性方式关注项目目标的实现程度，SROI则更深一步探讨公益组织和项目投入产生的社会价值，具有投资理念，是衡量“公益创投”的最佳工具。
- **货币化衡量**
  SROI评估除与传统的评估体系具有相似的方法论外，还进一步把各种社会、经济和环境影响转化为数量化的“货币”价值，让社会效益更加一目了然。
- **横纵向比较**
  通过传统评估方法得出的结论往往难以与其它项目和过往项目进行横纵向比较，SROI则通过货币化的方式，用货币数值和比率将成果抽象出来，增强了不同类型项目的可比性。

二、作用

和第三部门常用的评估工具不同，SROI的作用，就在于将以往对项目成果的定性和定量表征，用一个统一的货币价值来体现。

在进行SROI分析时，数值并不足以作为决策依据，而需要我们仔细考察数据背后各利益相关方都发挥了哪些作用，经历了哪些改变，这些改变意味着什么，对社会有什么价值。

更有意义的是，在分析过程中，SROI通过对不同成果的货币化，能够发现不同活动的投入-回报率，继而评判每项工作的成效，发现那些较少投入却能换来较多回报的活动，以及那些原本重要但执行不力的活动，来帮助机构发现内部和项目管理中存在的各类问题，并提出有针对性的完善意见和方法，促进机构的成长进步。

三、如何使用投资社会回报分析工具

1. 谁可以使用SROI

理论上，任何致力于社会改变而非经济收入的机构都可以使用SROI。结合中国的具体环境，在整个“产业链”中，SROI既可用于对干预行为进行成果价值的预测和评估，也可对各类组织提供机构价值评估。具体而言，SROI能为不同类型的基金会做如下使用：

1.1 资助型基金会

SROI可用来证明资助或投资对社会是否产生了效益，产生的实际效益额，对既有的财务核算体系进行补充，并用来辅助资助/投资决策。

1.2 运作型基金会

使用SROI可以评估机构的价值和所运作项目的社会成效。向资助方和其他利益相关方展示其机构和项目的社会效益，有利于这类机构的筹资

1.3 混合型基金会

混合型基金会兼具上述两类基金会的功能，在使用SROI工具时可相应参照。除此之外，SROI工具还被广泛应用于NGO/NPO、社会企业、企业CSR项目、和监管主体的机构评估项目评估中。

> **用户评价：**
>
> **“SROI分析显示，政府对本项目每投资1英镑，将为其在保健服务成本、福利花费和处理无家可归群体的成本方面节省8.38英镑。经过SROI评估，我们获得了这个项目的持续资助，在合作伙伴和资助方面前树立了一个更好的形象，并开始应用SROI作为其他业务的战略管理工具。”**
>
> **——Fab Pad项目。这是一个由Impact Arts组织运作的项目，这个项目帮助无家可归的年轻人安家。**
>
> **“Impact Arts已经将SROI作为核心评估工具，它是对现有的评估实践的完美补充。SROI对于我们组织的未来筹资和业务发展有很明显的益处，并且帮助我们把每日的活动聚焦在可以创造社会价值的地方，它还能帮助我们找到提高社会价值的方法。”**
>
> **——Susan Akternel，Impact Arts主管。Impact Arts是英国一家致力于提供高品质公众艺术的社会企业，关注健康教育等领域。**

2. SROI六部曲

SROI主要包含6大步骤，这“六部曲”逻辑严谨、环环相扣，共同构成了SROI的评估体系。

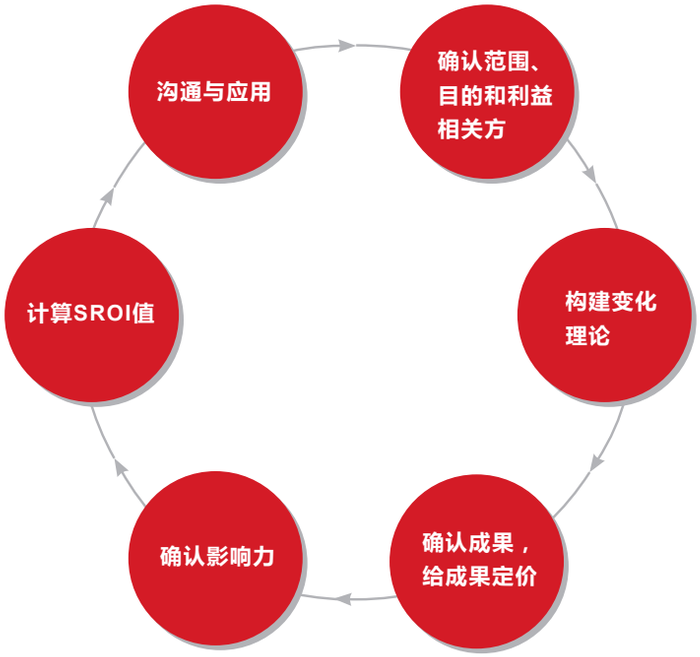


图1 SROI评估六大步骤

2.1 确认范围、目的和利益相关方

首先需要清楚界定SROI分析的范围是整体还是部分，是机构内某一个干预项目的成效，还是分析机构所有项目的社会效益。然后界定分析的目的是供机构内部使用，还是要向出资方或社会大众进行汇报。这些都决定了我们要把SROI分析做到何种细致程度。

然后，我们还要考察这一范围内包含有多少利益相关方及其人数。在开始做时，我们可能很难一次找齐所有相关方，因此需要在后续各阶段随时发现，随时补充。

此外，还要明确，每一名利益相关方在SROI所分析的范围内扮演着什么角色，发挥着什么作用，带来了哪些可能的改变，这些内容都需要我们在前期进行探讨和记录，并在后续过程逐渐修正和完善。

例如，“流动餐车”项目是一家为老年人提供服务的慈善团体。流动餐车将其会员统一送到服务中心，为其提供丰盛的、有营养的午餐，会员在这里能够得到社交机会，参与健康和其他相关工作坊，还能有适度的体能锻炼。该项目由当地政府和流动餐车项目团队共同管理。流动餐车项目希望通过展现其工作创造的社会价值，来向管理方表明成绩。因此，流动餐车的员工与理事们一同来定义了此次SROI分析的范围：

- 对该过程有所贡献；
- 覆盖机构一个自然年（Calendar Year）的所有活动；
- 开展预测型SROI分析；
- 由内部员工开展。

流动餐车案例的影响力图的具体内容可参见附件1。

2.2 构建变化理论

变化理论(Theory of Change)是用来展现干预活动带来的变化过程和各环节之间的关系 。 比如通过调研我们发现，干预项目的投入A引发了事件B，获得产出C，造成了成果D，对A-B-C-D这一过程和过程的描述，即为变化理论（见图2）。因此，在这一阶段，SROI就要求我们通过一系列调研方法，来理解真实发生的变化，构建变化理论。

图 2：变化理论（价值创造过程）示意图

我们首先需要梳理出干预活动中来自每一利益相关方（除直接收益人）的各种投入，包括金钱、物资、场地、时间和志愿者等，然后计算其货币价值，加总后得到SROI总投入（Input）。

然后，我们要去考察，在SROI分析范围内，每一利益相关方究竟有哪些产出（Output）。产出是用量化方式描述与利益相关方投入相关的活动，比如一个项目开展了多少次培训，捐赠了多少件物资，服务了多少弱势群体等。这些数据本身就已充分量化，因此只需准确统计产出的种类和数量即可。

最后，我们要调研每一利益相关方，了解干预活动给他们带来了哪些成果（Outcome）。成果是指干预活动给利益相关方带来的、预期与非预期、积极与消极的改变（Change）。在此，我们只需要对干预活动为每一利益相关方可能带来了何种成果形成初步判断即可。

这些信息都需要记录在案，以便后续阶段进行系统分析。

例如，在对“流动餐车”项目的成果进行初步分析时，其中的一个假设是居民将会更健康。但在与利益相关方的初步讨论中很快发现，对于很多居民而言成

果还不仅如此。作为锻炼的成果，老年居民更健康了，跌倒次数也有减少。当被问到参加午餐俱乐部对他们有改变时，一些居民说：“我不再需要那么经常到医院去了。”这个成果起先并没有被识别出来，但是现在已经成为给这一利益相关群体带来改变的重要部分。

为了理解这一点，“流动餐车”将这一系列“事件链”视作是产出带来的成果。以跌倒减少这一成果为例，其事件链如下：

活动	产出例子	成果1	成果2	成果3
午餐俱乐部	群体活动，包括锻炼	老年居民更健康	跌倒次数减少	去医院次数减少

这三个成果都是描述一个变化的不同阶段。活动和产出汇总在“产出”栏。成果汇总在“成果”栏。通过利益相关方参与，“流动餐车”还识别出一个重要的消极成果：由于参加午餐俱乐部，一些参加者的邻居对他们的关心逐渐减少，不再偶然拜访他们，或帮助他们购物了。“参与者的邻居”也因此成为了一个新的利益相关群体，需要在影响力图中新添加了一栏，并记录该利益相关方的投入、产出和成果。

流动餐车案例的影响力图的具体内容可参见附件1。

2.3 确认成果，给关键成果定价

紧接上一阶段，在对成果定价前，需要为成果设定货币化指标，来测量该成果是否真实发生，以及成果的实现程度。指标应当客观陈述一种状态，既可以采用主观指标，也可以采用客观指标，或两者混同使用，但必须具有可测量性和可验证性。有一些成果指标很容易确定，例如，“入院次数减少”这一成果的最简单指标是：入院次数。另外一些成果指标就需要专门识别出来，如“居民健康状况得到改善”。 “流动餐车”案例选取了一个客观指标（全科医生服务使用次数减少）和一个主观指标（报告健康得到改善的居民数量），彼此互相支撑补充。

流动餐车案例的影响力图的具体内容可参见附件1。

之后，我们会通过设计缜密的调研，采用多种方法和手段，收集相关数据，对指标进行检验核实。如果之前已经进行过同样的SROI分析，就可以将前后数据进行对比，发现改变。

同时，我们还要在调研中确认成果的持续期（Duration）。因为在计算SROI值时，我们并不是简单计算现有价值，而要将成果效应在未来持续期内的收益都考虑在内。

上述工作完成后，就进入了关键的成果定价阶段。所谓定价（Valuing），是对那些无法用市场价格表达的成果赋予货币价值。SROI建立的基础是认为价值具有很强的主观性（而不是社会必要劳动时间决定的），对同一干预成果的价值判断可能因人而异，因此需要通过市场交换发现价值。而对于诸如社会影响之类的并不具有明显价值属性的物品，就需要使用SROI发现可与该干预成果类比的等价物，用等价物的货币价值表征干预成果的价值。所以，给成果定价并不具有随意性或偶然性，如果能有成熟的等价物指标数据库，对成果进行定价就会容易许多。

每一成果的价值通过等价物定价后，将干预活动的所有成果价值相加，即可得到SROI分析当年的投资“毛回报额”（未计算影响因素）。

在这一过程中，很多读者可能会困惑如何保证每一项成果都被有效定价。事实是确实很难事无巨细，因此SROI给出的解决方案是，不管从SROI值计算的角度，还是从更根本的给机构工作提改进建议的角度，我们都需要与利益相关方充分沟通，**只给关键成果定价。**

2.4 确认影响力

任何一项干预活动带来的效果都会掺杂一些其他干扰因素。比如，做农村教育的机构认为自己的教师培训项目切实提升了农村教师的执教能力（是成果之一），如果设定“儿童成绩的提升程度”这一指标进行衡量，可能会发现学生成绩并无明显改变，但这或许并不代表教师培训没有效果，而可能是由于农村贫困儿童在家庭经济压力下无心学习（或其他原因）。

为**避免夸大真实的干预成果**，我们需要计算出影响因素的大小，并将之排除在成果之外，得到干预的影响力（Impact）。在SROI中，可能影响干预成效的因素可分为四类，分别是：

- **无谓因子（Deadweight）——**
  即便干预不发生，还是会产生的成果部分。例如，扶贫项目打算提高某地

收入水平，项目结束后发现收入提升了5%，但对比对照组会发现，对照组自身提升了3%，那么3%就是自发产生的改变，是扶贫成果的无谓因子。

- **移转因子（Displacement）——**
  干预成果中，转移自干预行为之外的成果部分。例如，A地开展运动式打黑，发现犯罪率降低了5%，但B地同期犯罪率增加了5%，调研发现，原来A地打黑导致犯罪分子“转移”到了B地作案，犯罪事件并没有减少，打黑的实际成效就会大打折扣。
- **归因因子（Attribution）——**
  由干预之外的其他机构或个人产生的成果部分。例如，A和B两家机构都在同一地区开展助学，A就不能简单讲学生成绩的提升都来自于自己，而应在成果中设法排除掉B的活动带来的成果。
- **衰减率（Drop-off）——**
  效果在干预结束后随时间的衰退比率。例如，一项能力建设活动留给人们的印象会随时间而淡忘，一项技能长久不用也会逐渐丧失，单位时间丧失的程度就是某一成果的衰减率。

在SROI分析中，我们要对这四类影响因素有清晰认识，并最好能计算出其大致比例，如果确实缺少数据，可以根据过往经验选取一固定值。例如，“居民吃到更有营养的食物”这一成果，“有营养的食物”和“健康改善”是干预行为期望带来的变化。但是，这一变化也可因为别的原因而出现：如果“流动餐车”没有签订服务合约，市政当局还会寻找其他供应商（例如其他餐车服务）以同样的营养标准（在合约中具体规定）提供流动餐车服务，因此这一成果的无谓因子是100%。这将导致在影响力图上，“流动餐车”对这一成果收益的影响是0。不过，我们仍然将该列作为整个改变故事的一部分放在这里。

流动餐车案例的影响力图的具体内容可参见附件1

2.5 计算SROI值

万事俱备，就可以计算SROI值了。

首先计算当年的干预价值。2.3结尾处我们已经计算出了投资的毛回报额，排除掉2.4中所列各类因子（%）对成果的影响，我们就可以计算出当年的净回报额。

由于一项干预活动往往会给未来若干年都带来持续影响，比如一栋大楼的效益将伴随其整个生命周期，因此，我们需要对效果持续各年份内的收益进行“贴现”（Discounting）处理，即把未来数年内的收益/成本采用一定比率（贴现率，有时使用通胀率）折成今日的价值。

这样，将每一年的贴现值与当年净回报额相加，就得到了SROI总现值（Present Value），2.2中我们已获得了总投入，取两者的比值就可得SROI比率。

若将总现值减去总投入，得到SROI净现值（Net Present Value），与总投入进行比率换算，还可得到投资的净回报率。

2.6 沟通与应用

前5步的分析过程整理后即得到SROI报告，但这还只是SROI应用的开始。一个好的SROI分析，不仅能帮助机构计算出其社会价值，还能在分析过程中发现干预的关键问题点，指明成效的核心贡献点，为机构提出解决问题、完善管理的策略方针。

同时，SROI报告还要充分和利益相关方沟通，听取利益相关方对分析成果的反馈和意见，与利益相关方一同改进机构的工作方式与项目方式。只有能为机构带来积极改变的SROI分析，才是成功的析。

附件：影响力图

附件1：影响力图[3]

详细内容请查阅右側拉頁

1. 干预：指行为人对受众施加一定行为或影响，以期为受众带来一定改变。
2. 等价物：日常生活中使用的一种价格近似物，以此来表达买卖双方在交易过程中的得与失。
3. 本图引自《投资的社会回报工具指南》（中文版）

本章其他参考资料：
社会资源研究所，《投资社会回报（SROI）工具手册》

投资的社会回报——“流动餐车”项目影响力图（示例）		
组织	“流动餐车”项目	
目标	为30位年长的本地居民提供午餐，通过本活动能带来居民健康的提升等社会效益。	
范围	活动	为入选的长者和/或有残障的本地居民提供30个空 位，每周5天，每年50周
	合同/自助/机构的一部份	地方政府资助

阶段1		阶段2				阶段3				
利益相关者	预期/非预期变化	投入		产出	结果	结果（发生了什么改变）				
		描述	价值 £		描述					
干预活动影响谁？谁影响干预活动？	认为干预活动会给他们带来哪些变化？	他们投资了什么？		活动总数概要	如何描述变化	指标 如何测量指标	来源 信息获得渠道	数量 变化数量	持续期 影响持续时间	等价替 选择等为结果
年长居民/残障居民	居民使用医疗健康服务的次数减少	时间	£0	午餐俱乐部：群体活动 集体活动（棋牌游戏、手工活动、适度保健锻炼、信息和感悟课程） 30人的交通 每年7500份热餐	适度/保健性集体锻炼课程让老年居民和残障居民更加健康，跌倒次数降低，住院时间减少	跌倒次数 与之相关的 住院次数和时间	“oneof”研究	7	1年	事故和成本
									1年	老人住
									1年	老人住成本(习周*£14
					全科医生护理小组帮助居民管理自身健康和病症，使他们更健康	每年看全科医生的次数 居民报告的健康改善	问卷和访谈	90	5年	全科医
	居民参加室外活动的次数增多				居民结交新朋友，参与集体活动的时间增多	一年中参加新俱乐部/集体活动的次数，居民报告幸福感增加/孤独感减少	问卷和访谈	16	1年	年度平数量或
					每5天中有3天居民有营养食物吃，更健康了	社区看护帮助的次数，居民自己报告体能运动增加到一周至少3小时	问卷	14	2年	社区看
地方政府	居民获得了营养食物	根据合同提供的食物（每年）	£24.375		仅考虑对居民重要的结果（没有考虑地方行政部门）该利益相关方的所有成果都已在如上内容中考虑。					
志愿者（退休老人）	保持积极主动	时间（最低工资标准）4名志愿者*3小时*5天*50周*£6/小时（预计）	£18.000		更健康的志愿者（退休老人）	志愿者报告体能运动增至至少3小时/周 ，从开始志愿工作算起			1 年	每年老游泳卡
年长居民/残疾居民的邻居	留意邻居	时间	£0		邻里看护/购物帮助次数减少，非正式社区网络瓦解	每年邻居帮忙购物的次数			3 年	超市在的送货
总计			£42.375							

				姓名	
				日期	
50周	活动目标			时间周期	1年（2010）
	分析意图			分析类型	预测型

			阶段4				阶段5					
			无谓因子	归因因子	衰减因子	影响力		计算社会回报				
等价替代物	定价 £	信息来源	%	%	%			贴现率%35				
选择等价物的结果定价	改变的价值	等价替代物的信息来源	没有干预会发生的改变	贡献于结果的其它因素	结果持续随时间的衰减率	排除掉各类干扰因子的真实结果		第一年(行动后)	第二年	第三年	第四年	第五年
事故和急诊成本	£94.00	NHS成本手册07/08	0%	5%	50%	£625.00		£625.10	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
老人住院成本	£4.964.00					£33,010.60		£33,010.60	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
老人住院陪护成本(平均为5周*£1444)	£7.220.00					£48,013.00		£48,013.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
全科医生咨询	£19.00	NHS成本手册2006	0%	10%	10%	£1,539.00		£1,539.00	£1,385.10	£1,246.59	£1,121.93	£1,009.74
年度平均会员数量或成本	£48.25	当前公交线路、Binggo俱乐部、手工艺俱乐部的平均成本	10%	35%	0%	£451.62		£451.62	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
社区看护访问	£34.00	NHS成本手册07/08	100%	0%	0%	£0.00		£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
						£0.00		£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
年老人游泳卡	£162.5	地方政府	70%	10%	35%	£175.50		£175.50	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
超市在线购物的送货费	-£5.00	www.tesco.co.uk	5%	0%	5%	-£1,306.25		-£1,306.25	-£1,240.94	-£1,178.89	£0.00	£0.00
						£82,508.57		£82,508.57	£114.16	£67.70	£1,121.93	£1,009.74

现值	£79,718.43	£134.58	£61.06	£977.70	£850.17
总现值(PV)					£81,741.93
净现值					£39,366.93
社会回报 £/£					£193:£1