

成效导向的资助计划设计



资助者圆桌论坛 (CDR)
陈思阳 张帆 李志艳

前言

资助计划是一个项目集，指在同一目标下资助一批类似或者相互配合的资助对象。它是资助机构的业务中枢，对上机构愿景、使命落地的抓手，对下指导项目布局。设计资助计划是资助官员需要掌握的进阶技能，也是资深资助官员需要承担的主要职责。

为了协助资助官员快速了解资助计划设计的整体框架和一般思路，我们结合国际经验与本土实践开发了本手册，希望通过流程梳理、工具模板、典型案例帮助大家找到感觉，着手开始行动。

感谢所有CDR成员机构以及百余位一线资助工作者，将他们的经验和智慧无私地分享给我们。

感谢澳门同济慈善会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会、北京三一公益基金会对CDR的机构支持。

文责自负，与大家共同学习，指正请联系info@cdr4impact.org。本手册版权归CDR所有，如需引用手册内容，请注明出处。

目录

□ 什么是成效导向的资助计划设计

□ 成效导向的资助计划设计步骤

第一步：找准定位

1.1 领域扫描

- 附：领域扫描报告模板

1.2 问题分析

1.3 自我分析

1.4 选择策略点

附：推荐案例

- a. 瑞银慈善基金会在儿童教育领域的策略选择
- b. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的策略选择
- c. Packard基金会在中国海洋生态文明领域的策略选择

第二步：制定战略

2.1 制定成效目标

2.2 设计行动方案

2.3 绘制并检验变革理论

- 附：变革理论模板

附：推荐案例

- a. Lumina基金会的变革理论
- b. Hewlett基金会在艺术领域的变革理论
- c. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的变革理论

第三步：细化方案

3.1 制定复盘与评估计划

3.2 制定资金与人力规划

- 附：资金规划模板

3.3 形成资助说明

- 附：资助说明模板

附：推荐案例

- a. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的复盘评估计划
- b. Hewlett基金会在艺术领域的资金人力计划
- c. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的对外招募说明

□ 总结：希望你学习到的内容

什么是成效导向的资助计划设计

- ❑ 资助计划是一个项目集，它是指在同一目标下资助一批类似或者相互配合的资助对象。
- ❑ 资助计划是资助机构的业务中枢：对上机构愿景、使命落地的抓手，对下指导项目布局。
- ❑ 基金会应着眼于此，投入足够的时间和资源制定目标、衡量进展。因为基金会所追求的不仅是单个项目的成功，而是通过战略性的项目组合对特定问题或领域产生积极影响。
- ❑ 成效导向的资助计划设计，一方面指资助计划本身的设计遵循“从问题出发，以成效为导向”，另一方面也指资助计划与机构的愿景、使命有连贯紧密的联系。
- ❑ 像我们分析合作伙伴的项目申请书一样，基金会发起的资助计划也应该有自己的变革理论。



成效导向的资助计划设计步骤

第一步：找准定位

回答的关键问题：

- 我们致力于解决的问题是什么？
- 针对这个问题，我们计划从哪几个方面入手？

关键产出：

- 领域扫描报告



第二步：制定战略

回答的关键问题：

- 我们希望实现哪些目标？如何衡量目标实现？
- 我们计划选择什么样的资助对象、为他们提供哪些支持，以实现这些目标？
- 为了实现目标，我们还需要哪些行动？

关键产出：

- 变革理论



第三步：细化方案

回答的关键问题：

- 我们计划在哪些时间点进行复盘和评估？每次的侧重点是什么？
- 资助计划的整体资金规模和各个策略的资金分配是怎样的？第一年的预算如何使用？
- 资助计划的整体工作节奏如何安排？人力资源如何分配？

关键产出：

- 复盘与评估计划
- 资金与人力规划
- 资助说明

第一步 找准定位

□ 主要工作：

1. 进行领域扫描，建立全景认知，识别公益资金的行动空间
2. 在领域扫描的基础上，进行具体的问题分析
3. 回顾基金会自身的使命、价值观、已有经验及能力优势
4. 综合以上信息，选择资助计划的聚焦问题和回应策略

□ 回答的关键问题：

1. 我们致力于解决的问题是什么？
2. 针对这个问题，我们计划从哪几个方面入手？

□ 关键产出

1. 领域扫描报告

本节目录

1.1 领域扫描

- 附：领域扫描报告模板

1.2 问题分析

1.3 自我分析

1.4 选择策略点

附：推荐案例

- a. 瑞银慈善基金会在儿童教育领域的策略选择
- b. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的策略选择
- c. Packard基金会在中国海洋生态文明领域的策略选择

1.1 领域扫描

❑ 初步界定范围后，资助团队需要根据目标领域展开领域扫描。领域扫描可以让我们快速建立全局视角，初步识别领域内的机遇、风险和关键利益相关方，为最终的策略选择提供依据。

❑ 领域扫描的具体工作步骤如下：

1. 桌面研究

- 工作内容：搜集相关政策、行业报告、研究成果、公益行业公开项目信息等。
- 工作目标：迅速搭建领域知识框架，筛选出需要进一步访谈的相关方。

2. 实地拜访 & 一对一/焦点小组访谈

- 工作内容：拜访领域专家，了解对问题的见解、对解决方案适用性的经验、对发展趋势的判断。
- 工作目标：获得领域内一线的信息和经验，对桌面研究的结果进行补充、深化和验证。

3. 信息整合 & 第二轮扫描

- 工作内容：整合梳理前期收集的信息；如有必要，可在确定策略点后进行更有针对性的第二轮扫描。
- 工作目标：在原有基础上，进一步完善问题分析与策略点的选择。

模板 • 领域扫描报告

社会问题

- 该领域当前及未来3-5年内面临的关键问题是什么？
- 这些问题的现状（规模、分布地区等）、形成主要原因、及其影响（影响规模、会造成哪些后果）？

现有解决方案 & 典型案例

- 现有解决方案的实践情况、评估效果及适用性？
- 哪些已验证有效、值得继续推广？哪些有待验证但值得进一步探索？成功（失败）的关键是什么？
- 不同解决方案背后代表的价值主张是什么？

相关方（领域生态）

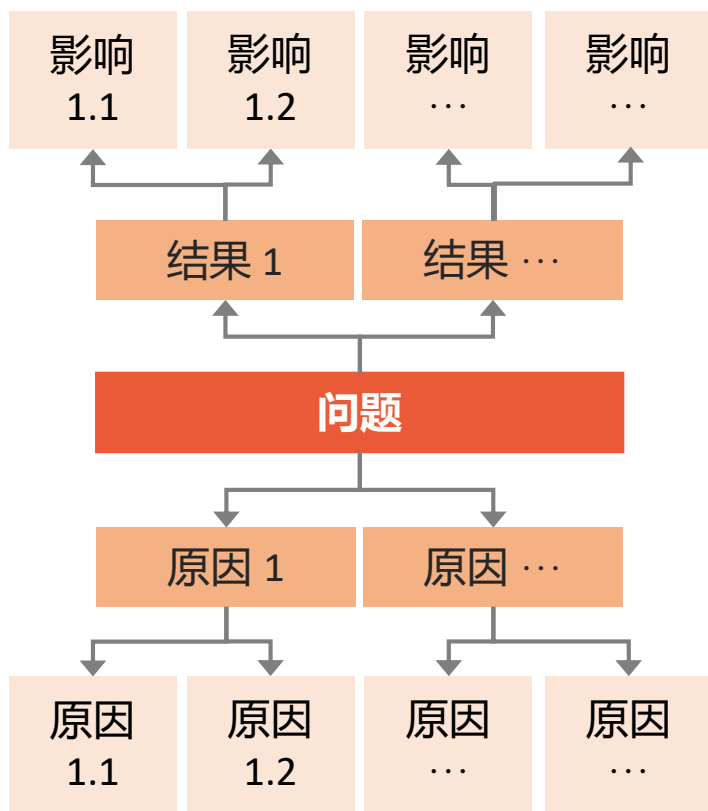
- 政府部门和商业机构在该领域的角色是什么？资金投放在哪些方向？
- 公益资金和公益组织在这个领域内的角色和优势是什么？
- 该领域还有哪些资助方？资金投放在哪些方向？



核心问题：公益资金在该领域的行动空间有哪些？

1.2 问题分析

- ❑ “问题”，是对现状与理想状态差距的客观描述，要有事实依据做支撑，而非主观评价。
- ❑ 深刻、全面的理解和剖析问题，是制定合理的策略和目标的基础，是设计资助计划的根本。
- ❑ 分析问题，我们可以使用“问题树”分析法：



树枝：结果呈现

- 这个问题会导致什么结果？
- 国内外有哪些关键的研究成果作为支撑？

主干：问题界定

- 针对的是什么问题？
- 这个问题的规模有多大？什么地方，多少人受影响？
- 这个问题有多严重？

树根：原因分析

- 造成这个问题的直接原因有哪些？根本原因有哪些？
- 国内外有哪些关键的研究成果作为支撑？

1.3 自我分析

- ❑ 资助计划在基金会的业务框架中不是孤立存在的。每一个新的资助计划，都是“站在前人的肩膀上”，并且和基金会的其它业务相互关联。自我分析，正是为了最大化利用已有的资源和经验，并使新的资助计划与已有业务形成合力。
- ❑ 自我分析可以从三个核心问题入手：我们是谁？我们已经有哪些积累？我们有哪些优势？

- 创始人有哪些信念或坚持？
- 基金会的价值观/基本原则？
- 基金会的愿景、使命是什么？

DNA：我们是谁

- 在哪些领域已积累了一定的品牌形象和行业口碑？
- 具备哪些内外部资源优势（包括专家智库、政府关系、志愿者或支持者社群、媒体渠道等）？
- 现有团队的特点与能力优势有哪些？

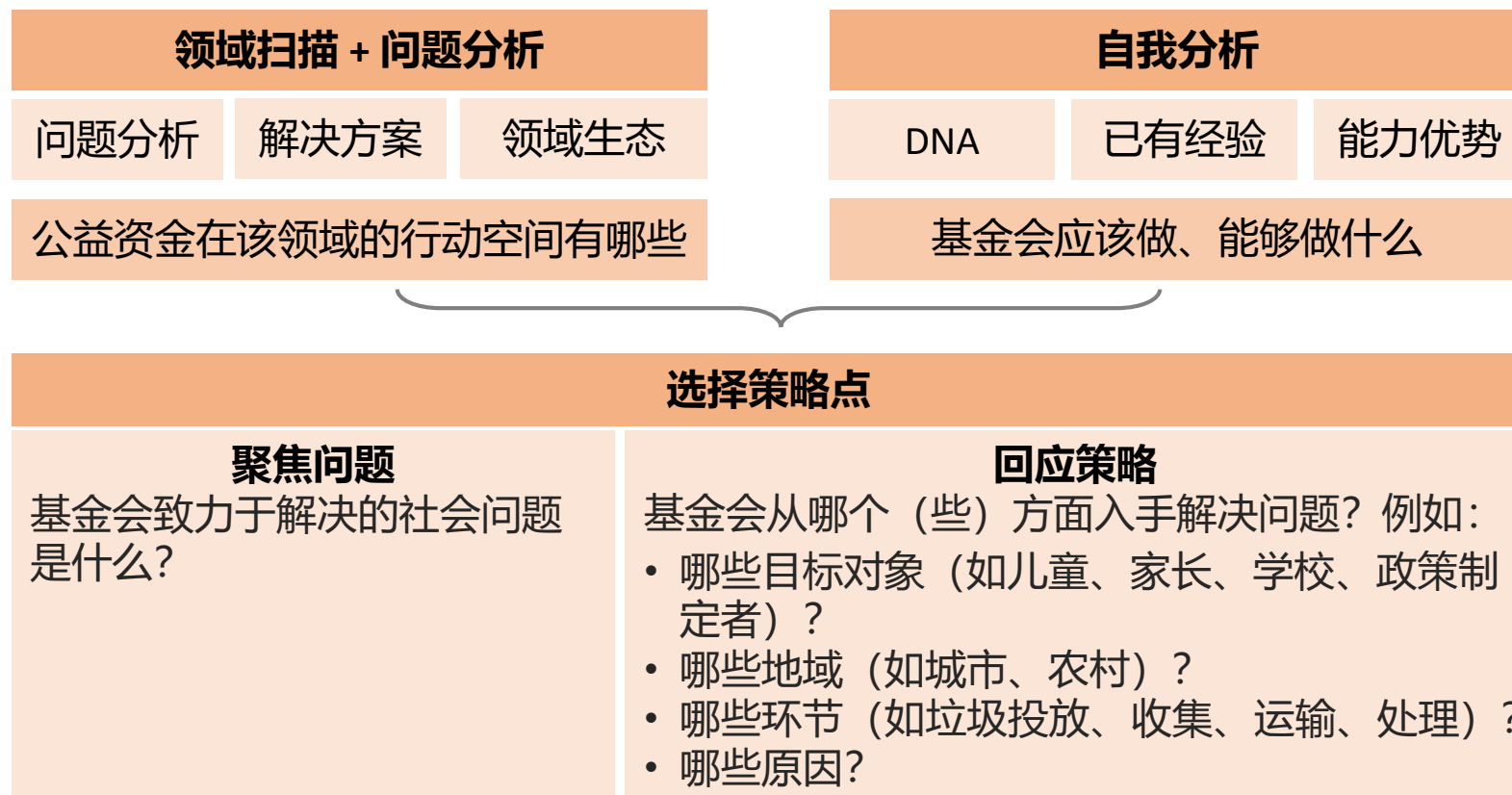
**已有经验：
我们有哪些积累**

**能力优势：
我们有哪些优势**

- 现有的聚焦领域有哪些？已见效的资助策略有哪些？
- 已有的项目伙伴有哪些？有哪些可以继续深化合作？
- 团队在以往工作中学习到哪些经验教训？

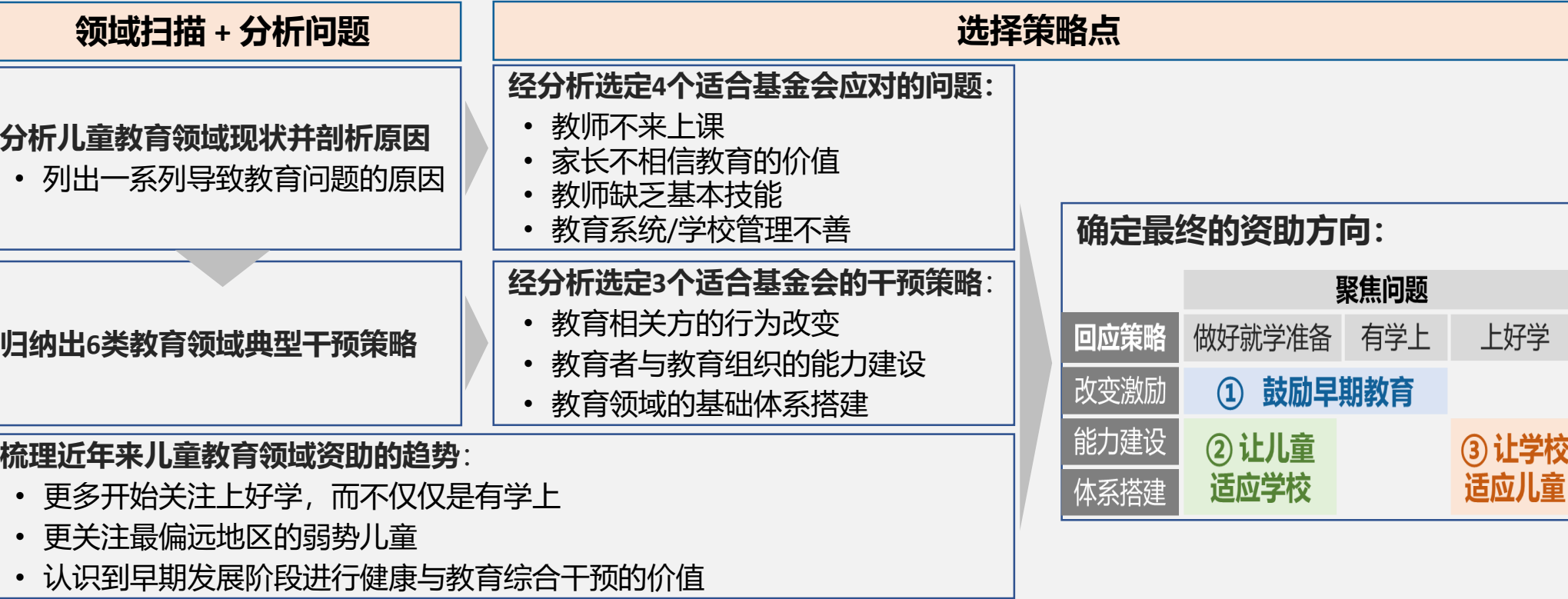
1.4 选择策略点

- 策略点的选择和确定是“层层过滤筛选”的过程。在相对客观的领域扫描与问题分析基础上，根据基金会自身的定位，最终确定资助计划所聚焦的问题以及回应的策略，即资助计划的“策略点”。
- 选择策略点需要回答两个核心问题：我们致力于解决什么问题？针对这个问题，我们计划从哪个方面入手？



案例 | 瑞银慈善基金会在儿童教育领域的策略选择

《瑞银基金会如何做领域全景扫描》完整案例链接: <https://www.jianguoyun.com/p/DTE3SPcQ6YDCBhi80FA>



基金会筛选标准	
✓ 社会影响：有效回应需求；可复制	✓ 链接空白：需求巨大且缺资源；能撬动其它资源
✓ 创新：在领域内产生杠杆或范式转变	✓ 弱势群体：对弱势群体产生持续积极作用
✓ 证据：有充足的数据确保积极影响；有持续评估	✓ 直观：易于得到基金会内外相关方理解
✓ 领域能力：能增强领域基础设施或改善政策实践	✓ 自身能力：符合基金会资源能力和优势

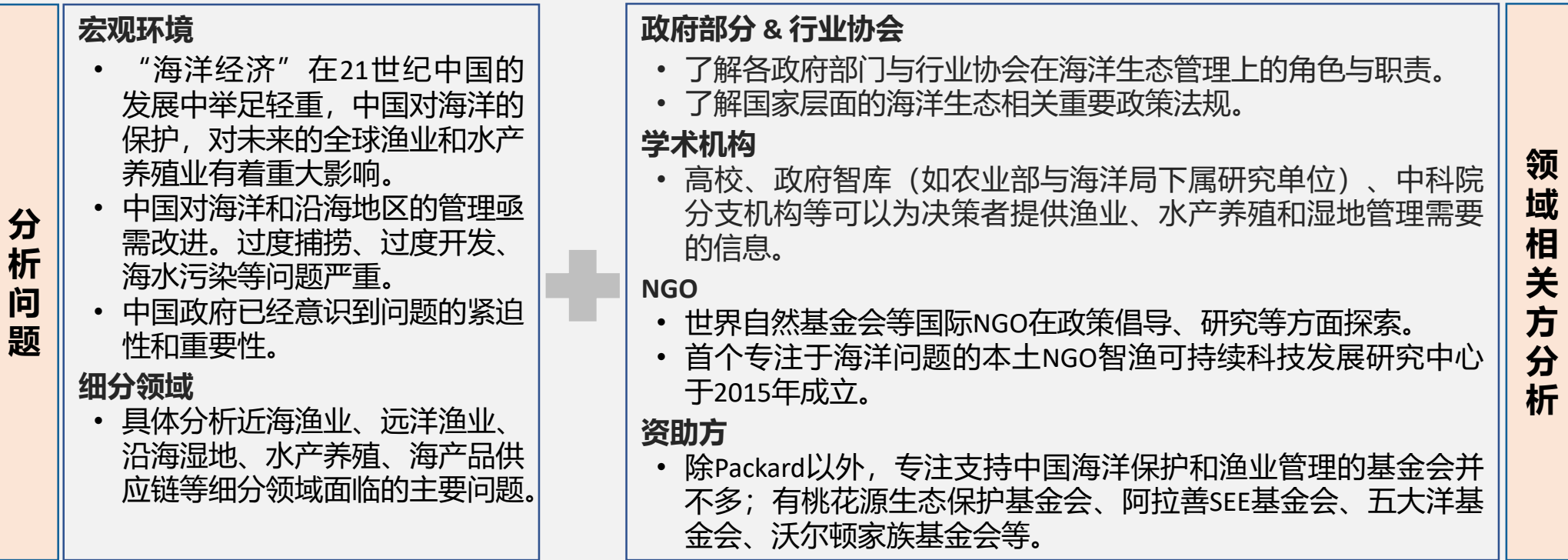
案例 | SEE基金会 “任鸟飞” 的策略选择

《阿拉善SEE基金会 “任鸟飞” 资助计划设计》完整案例链接：<https://www.jianguoyun.com/p/DX1DEAEQ6YDCBhjbmoIB>

分析问题	分析水鸟面临的主要威胁 • 栖息地丧失 • 栖息地退化、破碎化：由于环境污染、过度开发捕捞、外来物种入侵等原因 • 偷猎、捕杀、非法贩卖	+	SEE基金会的已有积累与优势分析 • 多年来在生态保护议题板块发起多个相关项目，在保护地民间巡护、民间保护地建立、专业数据积累形成应用等方面均有扎实的专业实践基础和资源积累。 • 在全国生态议题板块积累了相当数量的项目伙伴网络 & 企业家网络。	分析自身
领域相关方分析	官方的角色和资金投入： • 主要针对已的建立国家湿地公园和自然保护区 • 保护区尚未覆盖的重要湿地及水鸟栖息地，形成保护空缺或空白 学界的角色和资金投入： • 鸟类监测与研究，不涉及对鸟类栖息地的直接保护投入 公益组织可能的行动空间： • 补充官方投入盲区，发挥民间力量优势，推动多种形式的保护地建立，与官方投入形成互补协作		SEE基金会的战略定位 • 致力于资助和扶持中国民间环保NGO的成长，打造企业家、NGO、公众共同参与的社会化保护平台。 • 聚焦荒漠化防治、生态保护与自然教育、绿色供应链与污染防治三个领域。	
策略选择	任鸟飞的项目定位： 以资助型为主，更强调公众与企业的捐赠和参与，更强调与政府机构、科研的合作，更注重资助计划内不同项目的合力。 • 整合基金会 2010 -2012年启动的红树林保护专题、湿地工作模式与伙伴网络，吸纳期间的成功经验。 • 加入筹款、尤其是公募的视角。 • 期望逐步探索成为更高效的吸纳、调动、使用社会资源从事湿地水鸟保护的典范，贡献于基金会战略目标。 任鸟飞的策略点选择： 搭建民间保护网络，建立保护示范基地，研究与政策倡导。			

案例 | Packard在中国海洋生态文明领域的策略选择

《帕卡德基金会推动中国“海洋生态文明”的资助策略》完整案例链接: <https://www.jianguoyun.com/p/DWf6VzEQ6YDCBhjo2s>



策略 选择	充分认识到自身作为境外基金会的角色，Packard在该领域的自我定位为： - 将战略重点聚焦在为中国实现海洋生态文明铺设“基础”，具体来说就是人才和组织的能力建设，而不是短期内的具体政策或管理方面的变革。 - 以中国政府支持海洋生态文明建设这一前提为基础，基金会旨在在中国加强国际合作、培养领袖人物、增强机构能力建设，以及吸引更多基金会支持。
----------	--

第二步 制定战略

□ 主要工作：

1. 根据已确定的聚焦问题和回应策略，制定资助计划的成效目标
2. 根据成效目标，设计行动方案
3. 梳理和绘制资助计划的变革理论

□ 回答的关键问题：

1. 我们希望实现哪些目标？如何衡量目标实现？
2. 我们计划选择什么样的资助对象、为他们提供哪些支持，以实现这些目标？
3. 为了实现目标，我们还需要哪些行动？

□ 关键产出

1. 变革理论

本节目录

2.1 制定成效目标

2.2 设计行动方案

2.3 绘制并检验变革理论

- 附：变革理论模板

附：推荐案例

- a. Lumina基金会的变革理论
- b. Hewlett基金会在艺术领域的变革理论
- c. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的变革理论

2.1 制定成效目标

- ❑ 目标是描述服务对象、利益相关方的变化；而不是我们打算做什么。
- ❑ 目标是决策和行动的依据，指导我们分配资源、筛选资助对象和项目、以及明确资助边界。
- ❑ 目标是基金会内部团队、秘书处与理事会、基金会与资助对象之间重要的沟通工具，是多方商讨共识的基础。
- ❑ 好的成效目标应该具备以下特征：
 - 目标要最终指向所回应的社会问题。
 - 目标要足够用来指导实际决策和行动。
 - 目标要得到基金会团队、资助对象、受益群体的共同认可。
 - 目标要可实现（即投入、活动和计划产出能够支撑目标）。
 - 目标要灵活有弹性，需要时可进行调整。
- ❑ 资助计划的成效目标，通常包括长期目标/总目标与阶段性目标/分目标（策略目标）。
- ❑ 制定成效目标也是“由远及近”，在描绘长期目标后，思考在不同的阶段、不同的策略路径上完成什么样的目标。

制定成效目标

长期愿景和目标：

- 长远来看，我们最终希望实现哪些改变？

策略目标/阶段性目标：

- 在各个时间阶段或各项策略角度，我们分别需要实现哪些改变？
- 各个目标的成功指标、衡量方法以及时间期限分别是怎样的？

2.2 设计行动方案

- ❑ 资助计划的具体行动方案，需要根据成效目标来设定；既包括资助方案（即如何资助和赋能资助伙伴），又要考虑其它需要基金会统筹并主导执行的工作内容（如召开行业论坛、开发领域数据库等），并针对各项活动设定对应的产出。
- ❑ 其中，**资助方案**是指基金会在选择伙伴、支持伙伴方面制定的一系列策略，以实现既定的成效目标。
- ❑ 资助工作者的社会价值需要通过资助伙伴来实现；针对锚定的社会问题与成效目标，选好、帮好资助伙伴，是资助工作成败的关键所在。
- ❑ 制定资助方案，核心在于选择资助伙伴与设计资助内容。

设计行动方案

设计资助方案：

1) 选择合适的资助伙伴

- 确定标准：确定优先选择/不选择的地域范围、工作领域、工作手法、组织（个人）的发展特征
- 确定流程：定向邀请/公开招标；尽职调查（电话访谈/面对面访谈/项目跟踪观察）、评审（内部团队/外部顾问、专家）、决策等流程及内容

2) 设计合理的资助内容：根据成效目标、资助对象的现状及需求、以及基金会自身的能力和资源确定资助内容

- 资金支持：明确资助金额、资助周期、资金用途
- 非资金支持：例如能力建设、外部资源支持、社群建设等

设计其它需要基金会统筹并主导执行的工作（如召开行业论坛、开发领域数据库等）

2.3 绘制并检验变革理论

- ❑ 资助计划的变革理论，是清晰描述资助计划的聚焦问题和回应策略，并呈现策略与目标的相互关系的工具。
- ❑ 变革理论应当满足以下条件：
 - 行动 - 策略 - 目标之间的关系符合逻辑和社会现实，并能反映基金会对于该问题的立场和价值观。
 - 达成目标的路径基于经验验证或者有证据证明（且该证据符合项目实施的现实环境），或者在项目初期有待被验证。
 - 尽可能全面的预估了项目成功的假设条件和可能的风险，并有相应的检验和应对方案。

模板 • 变革理论内容 & 检验问题

问题描述及分析：资助计划聚焦的问题是什么？

- 该问题的形成原因和带来的影响有哪些？



策略、目标及成功指标：资助计划通过哪些策略回应问题？总目标、策略目标及其成功指标是什么？

- 目标是否直接指向所聚焦的社会问题？
- 回应策略是否是实现总目标的关键所在？
- 有哪些外部环境（政策、社会环境、公益行业等）因素会加速/阻碍项目实现预期目标？



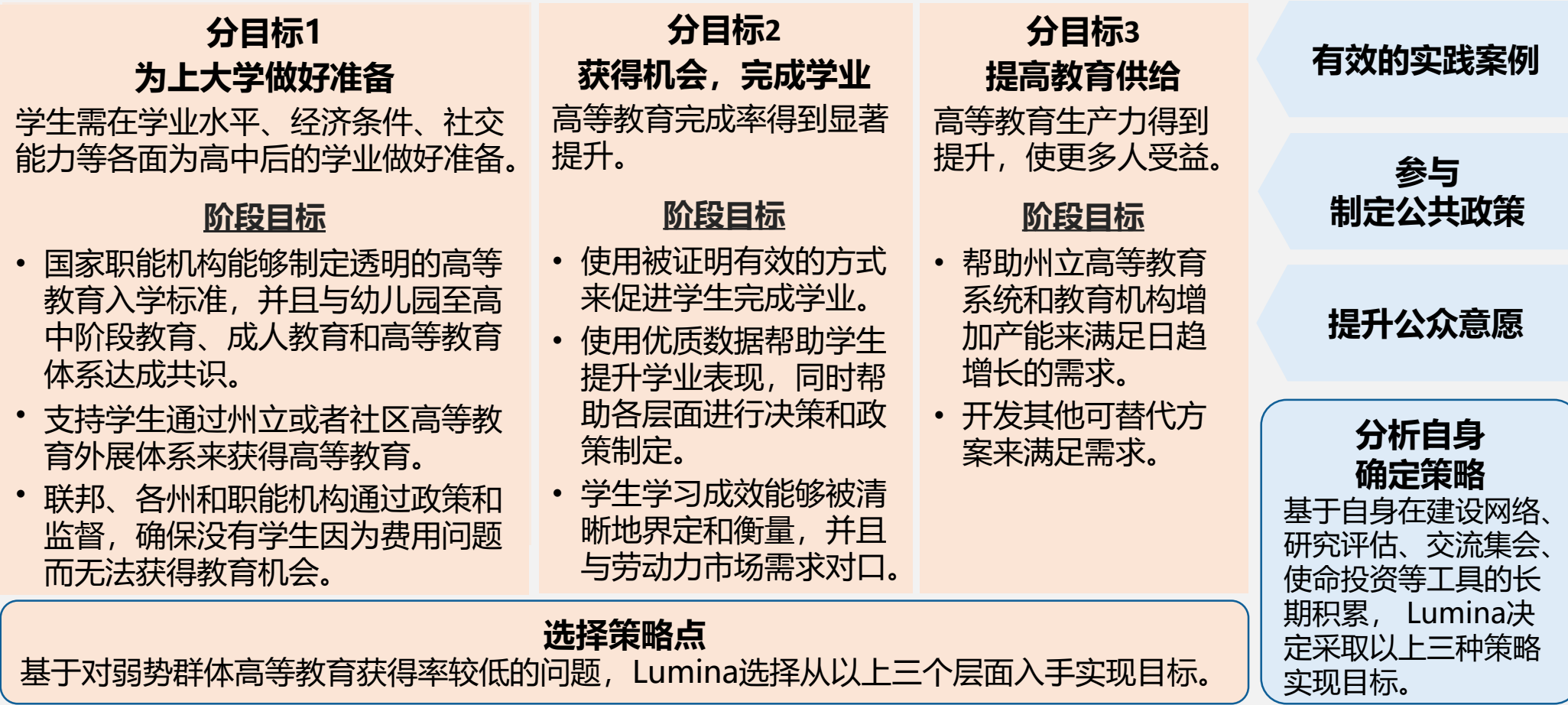
行动及产出：为达成目标，需要采取哪些行动，开展哪些活动？对应的产出有哪些？

- 这些行动组合是否是实现各策略目标的关键所在？
- 这些行动能够奏效的前提是什么？
- 计划投入的资源能否支撑项目目标？是否符合基金会的实际能力？

案例 | Lumina基金会的变革理论

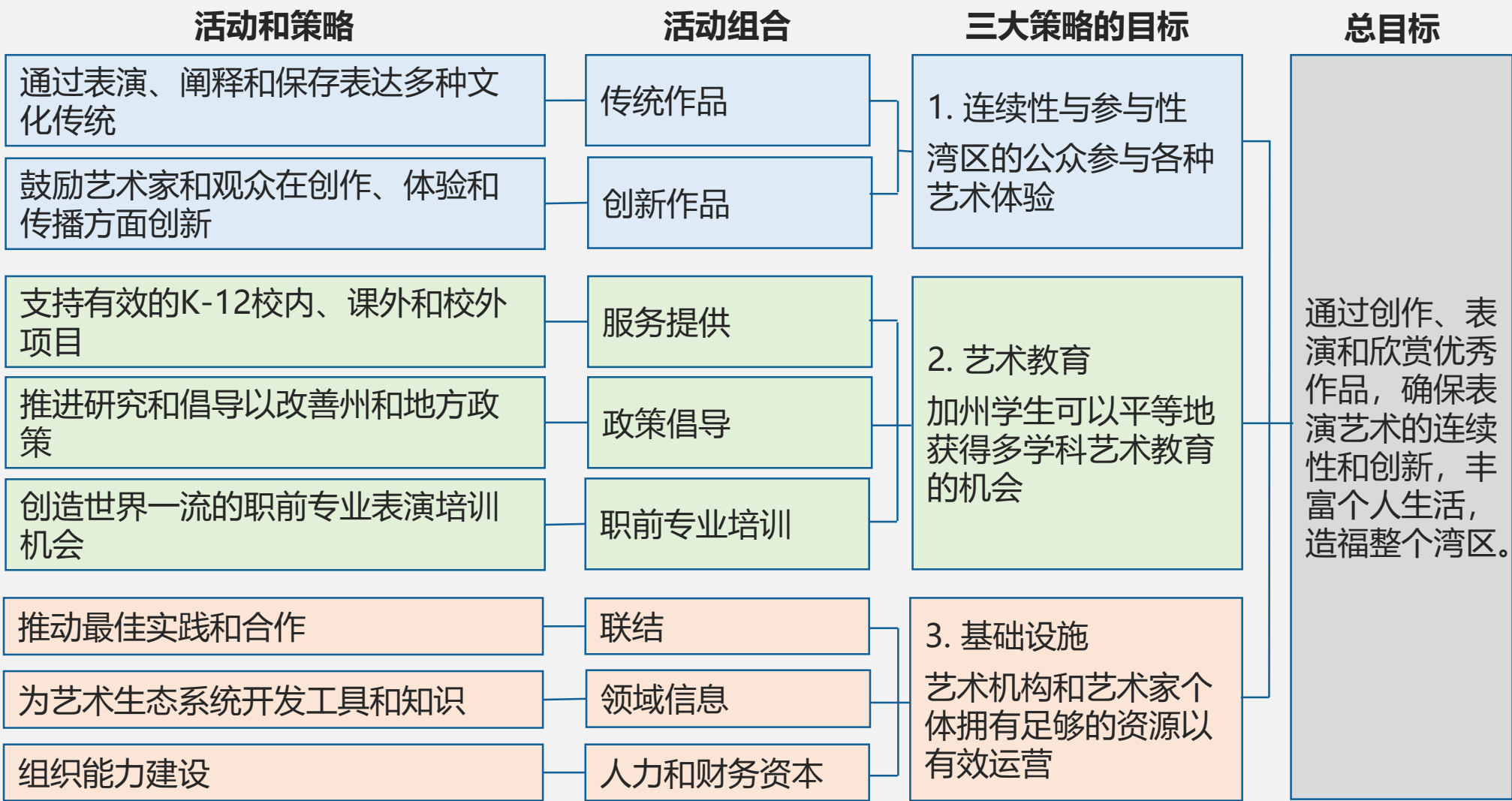
《Lumina基金会2009-2012战略规划》完整案例链接：<https://www.jianguoyun.com/p/DTHLk0QQ6YDCBhih7GE>

长期目标：到2025年，获得有质量的高等教育或有含金量的技能证书的美国人从39%增长至60%。



案例 | Hewlett基金会在艺术领域的变革理论

《休利特基金会表演艺术方向资助策略》完整案例链接: https://www.jianguoyun.com/p/DbRF3qYQ6YDCBhj_o2s



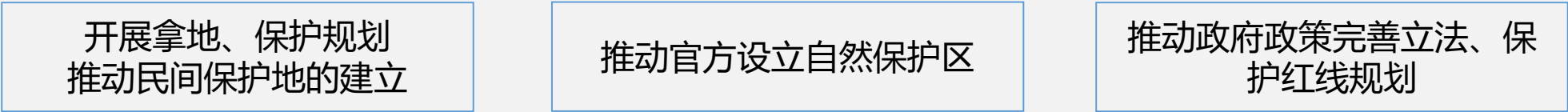
案例 | SEE基金会 “任鸟飞” 资助计划的变革理论

《阿拉善SEE基金会 “任鸟飞” 资助计划设计》完整案例链接: <https://www.jianguoyun.com/p/DX1DEAEQ6YDCBhjbmoIB>

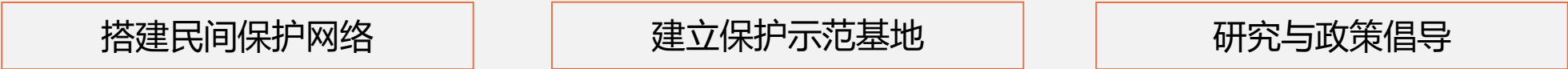
长期目标

至2026年，保护超过100个亟待保护的湿地和24种珍稀濒危的水鸟。
保护空缺地逐步减少，纳入政府、民间保护体系
剩余保护空缺地少量保护投入，维持栖息地存续

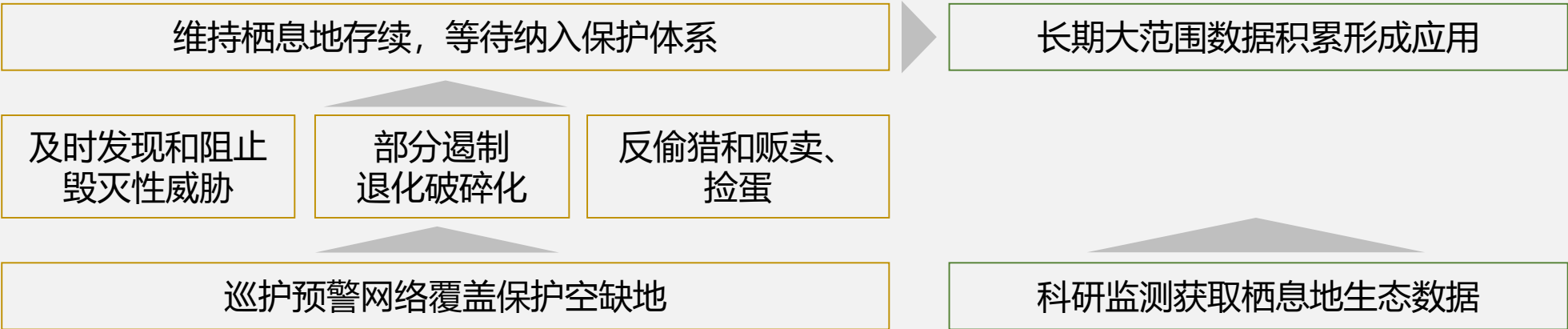
策略目标



策略



活动与产出



第三步 细化方案

□ 主要工作：

1. 根据策略和目标，制定复盘与评估工作计划
2. 根据行动方案与评估复盘计划，制定完整的资金规划、以及首年的详细预算方案
3. 拟定资助说明，分别用于对内的资助计划立项与对外的资助对象招募

□ 回答的关键问题：

1. 我们计划在哪些时间点进行复盘和评估？每次的侧重点是什么？
2. 资助计划的整体资金规模和各个策略的资金分配是怎样的？第一年的预算如何使用？
3. 资助计划的整体工作节奏如何安排？人力资源如何分配？

□ 关键产出

1. 复盘与评估计划
2. 资金与人力规划
3. 资助说明（对内&对外）

本节目录

3.1 制定复盘与评估计划

3.2 制定资金与人力规划

- 附：资金规划模板

3.3 形成资助说明

- 附：资助说明模板

附：推荐案例

- a. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的复盘评估计划
- b. Hewlett基金会在艺术领域的资金人力计划
- c. SEE基金会“任鸟飞”资助计划的对外招募说明

3.1 制定复盘与评估计划

- ❑ 无论在一开始设想得多么周密，都需要接受实践的检验。因此任何一个资助计划都需要在项目周期中的关键节点不断的复盘和评估。对待复盘与评估工作，我们应该秉承三个原则：
 - 以成果为导向：使目标愈发清晰，而不是满足于笼统的方向。
 - 坚持验证精神：保持开放的态度，承认“自己可能会错”，并愿意采纳更加有效的方式。
 - 持续资源投入：复盘评估是长期、持续的工作，需要资金、人力和技术投入。
- ❑ 按照目标的不同，我们将复盘与评估分为以下几个层次：

类型	评估目标 & 重点	必要性	参与方
年度复盘	目的是加深对社会问题的认识，验证变革理论，优化资助服务： • 通过逐个项目的感知分析，我们对问题和变革理论有什么新认识 • 资助标准、资助流程、资助服务中在下一年有哪些具体改进点	需要做	• 基金会团队主导 • 可请外部顾问协作 • 资助伙伴参与
中期回顾	目的是判断资助计划是否需要调整以及如何调整： • 检验项目整体进度（正常、超前、落后、偏差）并分析原因 • 分析外部环境的变化，可能对变革理论产生什么影响	需要做	• 基金会团队主导 • 可请外部顾问协作/评估 • 资助伙伴参与
末期回顾	目的是为下一阶段决策做准备，为基金会的其他项目积累经验 • 检验项目进度，评估目标达成情况（严谨程度较低） • 总结哪些有效、哪些无效的做法，总结对其他项目的启发	需要做	• 可请外部顾问协作/评估 • 基金会团队紧密参与 • 资助伙伴参与
成效评估	目的是形成严谨程度较高的分析和结论，为整个行业积累知识 • 达成目标的程度，达成目标的关键成功要素	选择做	• 第三方评估机构独立评估 • 基金会团队紧密参与

3.2 制定资金与人力规划

- 至此，资助计划所覆盖的所有工作内容已设计完成，我们需要根据既定方案制定资金与人力规划。
- 总体资金预算要符合基金会核准的预算范围；通常需要完成至少第一年的详细项目预算。

模板 • 资金规划

项目预算：

- 主要项目活动所需资金，包括资助活动（资金支持、非资金支持）及其它项目活动
- 需列出预估的总体资金规模
- 需列出首年项目活动的详细预算，并附带预算说明（即计算依据）
- 可按不同策略板块呈现预算

行政预算

- 所需的人力资源、运营管理等行政投入
- 需列出预估的总体资金规模
- 需列出首年项目活动的详细预算，并附带预算说明（即计算依据）

复盘与评估预算

- 需列出预估的总体资金规模
- 需列出首年项目活动的详细预算，并附带预算说明（即计算依据）

其它/不可预计预算

3.3 形成资助说明

□ 资助说明，是资助计划设计的最终产出，按用途可分为两类：

- 内部立项：用于核心工作团队向基金会管理层、理事会阐明资助策略与行动方案，申请项目预算。
- 对外发布：用于基金会对外公布资助策略与行动方案，进行合作招募或业务说明。

模板 • 资助说明（对内 & 对外）

资助计划与基金会整体战略的关系

问题描述与问题分析

- 资助计划聚焦什么问题？
- 该问题的形成原因和带来的影响有哪些？

策略及目标

- 资助计划通过哪些策略解决问题？
- 总目标、策略目标（及衡量指标）分别是什么？
- 不同策略的执行节奏如何安排？

资助标准与资助内容

- 资助伙伴需要符合哪些条件？
- 对资助伙伴的资金支持有哪些（明确金额、周期、资金用途）？非资金支持有哪些？

申请和筛选流程（仅用于对外发布）

- 对外招募的申请流程、关键时间点和关键标准是什么？（内部文件可补充列明评审标准细则）

整体资金规划和首年度预算方案（仅用于内部立项）

复盘与评估计划（仅用于内部立项）

首年度活动时间表与人员分配（仅用于内部立项）

案例 | SEE基金会“任鸟飞”的复盘评估计划

《阿拉善SEE基金会“任鸟飞”资助计划设计》完整案例链接：<https://www.jianguoyun.com/p/DX1DEAEQ6YDCBhjbmoIB>

1. **资助计划评估：**任鸟飞计划评估，目的是复盘资助计划与策略行动的设计与实施，并据此形成资助计划修订与完善。

评估时间	评估目标与指标
第1年 第4季度	- 完善资助计划目标与指标体系的设计，补充阶段里程碑检查点。 - 根据目标与指标的进一步清晰，完善专题各个节点的评估计划。 - 扩大专题逻辑的验证范围，面向更多伙伴专家研讨，初步验证。
第3年 第4季度	侧重于专题逻辑的验证与完善，兼顾进度检验与目标修订。
第5年 下半年 (中期评估)	成效型评估，逻辑验证与有效性检验，逻辑补充完善，进度回顾与目标修订。
第7年 第4季度	成效型评估，侧重于进度检验与目标修订，兼顾项目逻辑完善。
第10年 下半年 (末期评估)	影响型评估与新一期项目前期评估同时开展。 回顾十年项目期的目标、逻辑与行动，评估其实际取得的成效与影响。

2. **年度评估：**基金会内部评估，面向任鸟飞年度计划的执行进度与效果达成，目的是管理工作进度。由任鸟飞项目组承担。
3. **伙伴项目评估：**第三方评估为主，面向任鸟飞资助计划下所资助的项目，目的是评估项目效果，验证项目与任鸟飞资助计划的支撑关系等项目层面的评估需要。由任鸟飞项目组发起，采购第三方评估团队为主。

案例 | Hewlett基金会在艺术领域的资金人力计划

《休利特基金会表演艺术方向资助策略》完整案例链接：https://www.jianguoyun.com/p/DbRF3qYQ6YDCBhj_o2s

1. **预算分配：**总预算约为1300万美元，包括资助款和基金会主导的行动。尽管未来资金可能会增长，但假设短期内增长为零。基金会相信，所制定的策略在目前的预算条件下能够有效实施，但若有更多资源，也可以扩大资助项目。另外，随着时间推移，即使每年的资助预算没有明显增加，表现不佳的被资助方的减少也会为重新部署提供资金。在未来三年里，这可能会占到资助组合的5%到10%。基金会打算将这部分再投资资金重点放在支持艺术教育，以及投资于那些预算规模小、以社区为本的且目前财务状况仍很脆弱的艺术机构上。

资助方向	现在分配 (2011)	预计分配 (2014)
连续性和参与性	66%	64%
艺术教育	23%	26%
基础设施	11%	10%

2. **人力资源：**该方向共有六名工作人员，包括项目总监、两名项目主任和三名资助官员。每个被资助方有一名资助官员作为主要联络人，以确保他们深入了解伙伴并对其负责。与此同时，基金会鼓励资助官员去了解更多被资助方的情况，并且要求整个团队参与回顾会议，目的是尽可能多地向大家介绍被资助方的信息，并从整个资助组合中吸取经验，从而对艺术环境和社区需求有一个更全面的理解。此外，每位资助官员都要跟踪与该方向策略相关的特定焦点话题。这些话题包括艺术教育、下一代艺术领导力和文化资产分布。这使得团队能够同时在几个细分领域发展出更专业的知识。

案例 | SEE基金会 “任鸟飞” 的对外招募说明

《阿拉善SEE基金会 “任鸟飞” 招募公告》完整链接：<http://www.see.org.cn/Foundation/Article/Detail/1554>

1. 目标：2018年，我们计划招募40家机构加入任鸟飞民间保护网络，守护50个以滨海湿地为主的保护空缺湿地。
2. 资助项目类型：鼓励项目申请者开展以下类型的活动，地块基础信息收集、鸟类调查与监测、地块威胁监测与应对、自然教育与公众参与、反盗猎及鸟类救护。此外，也可设计其他有助于湿地与鸟类保护的、创新性活动。
3. 中标机构将自动成为任鸟飞民间保护网络成员，将获得：
 - 1) 5-30万元不等的资金支持：开展地块基础信息收集、鸟类调查、威胁监测、自然教育等行动；
 - 2) 系列线上、线下培训：来自全国各地的资深大咖和活跃在保护一线的民间高手将为有意愿参与鸟类及其栖息地保护的个人和民间机构，进行培训和辅导；
 - 3) 网络成员交流与互访：线上、线下交流，促进成员相互了解，提升保护能力；
 - 4) 筹款、传播、项目中心合作等其他支持：优先参与SEE公募平台筹款，获得SEE传播支持，与SEE各地项目中心会员企业家交流。
4. 申请对象：致力于生态保护的民间组织、鸟类保护和救助团体、环保志愿团体、学术与研究机构以及保护区/湿地公园管理单位等。
5. 赠款范围：
 - 1) 针对一块湿地的保护，即为一个赠款项目；
 - 2) 单一赠款项目的规模是5万-30万元不等；
 - 3) 项目周期为1年：2018年9月-2019年8月；
 - 4) 多家机构可联合申请一个项目；
 - 5) 一家机构可同时申请至多三个项目。
6. 申请方式：为简化申请流程，任鸟飞特开发网上申报系统：
 - 1) 请仔细阅读《任鸟飞2018年民间保护网络项目申请指南》；
 - 2) 民间保护网络通过网址注册：bird.see.org.cn；
 - 3) 申请截止日期：2018年7月13日18:00，过期申请通道将自动关闭；
 - 4) 请关注任鸟飞微信公众号“阿拉善SEE任鸟飞”了解相关动态。

总结：希望你学习到的内容（1/2）

- ❑ 资助计划是资助机构的业务中枢，对上机构愿景、使命落地的抓手，对下指导项目布局。像我们要求资助伙伴设计项目一样，资助计划也需要设计。
- ❑ 设计资助计划是资助官员需要掌握的进阶技能，也是资深资助官员需要承担的主要职责。
- ❑ 资助计划设计可分为三个主要步骤：1) 找准定位，2) 制定战略，3) 细化方案。
- ❑ 设计过程中，核心产出是资助计划的变革理论，它是理事会和执行团队、基金会和其他相关方的沟通工具，也是执行团队的作战地图。
- ❑ 现实中，资助计划设计不可能一次做到完美，要着手做起来，在过程中持续的复盘优化。

总结：希望你学习到的内容（2/2）

第一步：找准定位

领域扫描 + 问题分析

(问题分析+解决方案+领域生态)

- 公益资金的行动空间有哪些

自我分析

(DNA + 已有经验 + 能力优势)

- 基金会应该做、能够做什么

第二步：制定战略

资助计划致力于解决的问题

- 简述问题的范围、影响、原因

长期目标/总目标

策略1：目标

策略2：目标

策略X：目标

行动方案

- **资助方案**：选择合适的资助伙伴，设计合理的资助内容
- **其它行动**：其它需要基金会统筹并主导执行的工作

行动方案2

行动方案X

第三步：细化方案

复盘评估计划、资金分配计划、人力资源计划、对内立项书/对外资助说明

参考资料

- ❑ 《帕卡德基金会资助计划设计手册》：<https://www.jianguoyun.com/p/Dao24zAQ6YDCBhiM4lw>
- ❑ 《休利特基金会设计资助方向的问题清单》：<https://www.jianguoyun.com/p/DXWffkUQ6YDCBhii6mc>
- ❑ 《成效导向的方案规划与评估》，郑怡世著，巨流图书公司（2015年3月版）
- ❑ 推荐案例汇总
 - 《瑞银基金会如何做领域全景扫描》：<https://www.jianguoyun.com/p/DTE3SPcQ6YDCBhi80FA>
 - 《阿拉善SEE基金会“任鸟飞”资助计划设计》：
<https://www.jianguoyun.com/p/DX1DEAEQ6YDCBhjbmoIB>
 - 《帕卡德基金会推动中国“海洋生态文明”的资助策略》：
<https://www.jianguoyun.com/p/DWf6VzEQ6YDCBhjgo2s>
 - 《Lumina基金会2009-2012战略规划》：<https://www.jianguoyun.com/p/DTHLk0QQ6YDCBhih7GE>
 - 《休利特基金会表演艺术方向资助策略》：https://www.jianguoyun.com/p/DbRF3qYQ6YDCBhj_o2s
 - 阿拉善SEE基金会“任鸟飞”招募公告：<http://www.see.org.cn/Foundation/Article/Detail/1554>



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn