

# 与合作伙伴建立良好关系 基金会资助官员工作指南



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年5月

# 背景简介

- 2013年，美国有效慈善中心（Center for Effective Philanthropy, 简称CEP）出版了报告《Working Well with Grantees: A Guide for Foundation Program Staff》。报告希望帮助资助官员找到适合自己以及所在基金会的做法，用于改善与合作伙伴的关系，更好地形成合力，实现基金会和合作伙伴的共同目标。
- CEP的核心业务是协助基金会收集合作伙伴的意见，客户包括美国大部分领先的基金会。CEP基于长期积累的数据，识别出那些获得好评的资助官员，总结他们的行为特征，得出这份报告。
- 这是现存报告中论述资助关系较为系统的一个，特意改编出来供大家参考。
- 报告下载地址：<http://www.effectivephilanthropy.org/wp-content/uploads/2014/01/TheGuide.pdf>

# 本文目录

---

## □ 本文包括以下内容：

1. 资助官员是良好伙伴关系的基础。
2. 建立良好伙伴关系的七条做法。
  - a. 了解合作伙伴的目标和战略
  - b. 了解你关注的领域或社区
  - c. 让筛选过程对伙伴有益
  - d. 提供非资金支持
  - e. 提供机构运营资助
  - f. 让报告过程对伙伴有益
  - g. 与伙伴保持合适频率的互动

# 1. 资助官员是良好伙伴关系的基础（1/2）

- ❑ 基金会与NGO伙伴合作来实现社会目标，伙伴如何看待他们与基金会的关系，往往受到资助官员的行为的影响，影响力度在某些方面甚至于基金会的战略、管理流程与组织文化本身。
- ❑ 例如以下方面：
  - 当出现问题时，伙伴是否愿意告诉基金会；
  - 伙伴对基金会响应水平的看法；
  - 伙伴是否感到被公平对待；
  - 伙伴感觉到自己与基金会关系的牢固程度；
  - 谁更主动联系对方——基金会还是受赠方；
  - 合作伙伴能获得哪些非资金支持。

# 1. 资助官员是良好资助关系的基础 (2/2)

- ❑ 不够尊重、不能胜任、响应不及时的水助官员，不仅会让伙伴受挫，甚至会降低伙伴取得成效的能力。为了伙伴，也为了基金会更加有效，基金会应该认真招聘、培养和评估自己的项目官员。
- ❑ 很多基金会都明白资助官员与伙伴关系的重要性，但却很少投入资源，腾出时间去支持资助官员，这应该得到基金会更多重视。
- ❑ 那些获得伙伴好评的水助官员，会更有意识地注意到双方权力关系的不对等，更加用心地维护伙伴关系。

## 2. 建立良好伙伴关系的七条做法

- 建立良好的伙伴关系，可以从以下七个方面入手：
  - a. 了解合作伙伴的目标和战略
  - b. 了解你关注的领域或社区
  - c. 让筛选过程对伙伴有益
  - d. 提供非资金支持
  - e. 提供机构运营资助
  - f. 让报告过程对伙伴有益
  - g. 与伙伴保持合适频率的互动

## a | 了解合作伙伴的目标和战略

---

- ❑ 良好关系的首要一步，是了解合作伙伴的目标和战略。
- ❑ 基金会与伙伴的战略并不总是一致，倾听伙伴的战略和目标，是基金会尊重伙伴的表现，对伙伴来说，这个过程很重要。
- ❑ 如果只把伙伴当作实现基金会目标的手段，对关系伤害非常大。

## a | 以下建议，供您参考

---

### 1. 对伙伴的工作有好奇心，多问问题，了解合作伙伴的目标和策略

- 你是否了解伙伴正在努力实现的目标？他们打算如何实现这些目标？他们说的与做的一致吗？你如何判断？
- 你知道伙伴的优势是什么吗？他们需要改进的地方呢？

### 2. 与伙伴讨论他们的组织发展阶段

- 他们是在初创期？成长期？衰退期？还是处在稳定期？他们所处的组织发展阶段与组织的目标和策略有什么关系？

### 3. 如果可能的话，走出办公室与合作伙伴面对面交流

- 到实地与伙伴交流，了解他们的工作。
- 参加伙伴举办的活动或会议。

## b | 了解你关注的领域或社区

---

- ❑ 当伙伴相信资助官员具备专业领域知识时，资助关系就会更加牢固。
- ❑ 当合作伙伴相信基金会愿意和真正做事的人打交道，而不是偏信那些远离一线的人，就更容易建立信任。

## b | 以下建议，供您参考(1/2)

### 1. 向合作伙伴学习经验

- 参加伙伴的会议和活动。
- 通过伙伴撰写的项目报告，了解他们在项目中有什么收获。

### 2. 同步领域研究资讯

- 就所在领域寻找或委托开展课题研究。
- 与专家建立联系，必要时咨询或听取反馈。
- 订阅相关出版物，随时更新本领域的最新变化和创新资讯。
- 参加相关会议。
- 与在类似领域工作的资助同行交流。

## b | 以下建议，供您参考(2/2)

### 3. 了解最终受益人

- 与受益人交流，这是资助者最容易忽视的人群，也就是基金会以及合作伙伴都想帮助的人。
- 通过调查或焦点小组，以严谨的方式听取受益人的意见。

### 4. 与资助同行共享信息

- 经常与其它基金会同一领域的资助官员交流。
- 通过多种方法与资助同行互换知识和观点。

### 5. 抓住外部机会，发展专业知识

- 带头发起或积极参与基金会内部会议，比如战略会、伙伴会、能力建设活动等。
- 参加专业知识培训，例如为NGO组织的组织管理、社会倡导、领导力项目等。

## c | 让筛选过程对伙伴有益

---

- ❑ 筛选过程是塑造资助关系的重要环节，它可能让合作伙伴感受到支持，也可能是倍感压力。

## c | 以下建议，供您参考(1/2)

### 1. 说明资助标准与资助流程

- 召集潜在伙伴(面对面、电话或网络)：说明基金会正在努力实现的目标，基金会在申请文案中重点看什么。
- 帮助合作伙伴快速了解他们的潜在匹配程度。
- 说明资助的优先次序和申请程序，确保基金会网站和书面材料清晰具体。
- 向潜在申请人提供具体例子，包括资助的项目和拒绝的项目。

### 2. 回答潜在伙伴的问题

- 确保伙伴如果遇到问题，可以及时联系你。
- 无论谁来询问，答复应及时、清晰并信息一致。

### 3. 欣赏式探询

- 在非营利组织提交申请后，进行实地考察，通过问探索性问题帮助申请人思考项目设计。

## c | 以下建议，供您参考(2/2)

### 4. 尽快真诚地拒绝不适合的项目

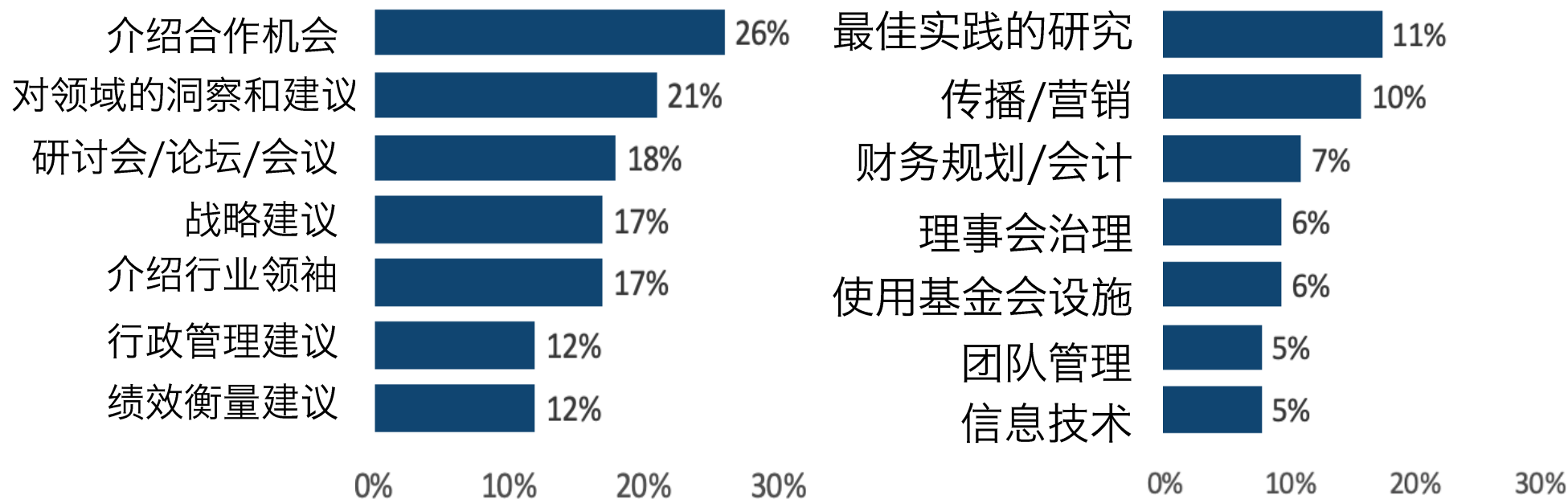
- 做明确、诚实的反馈，包括申请可能得不到资助，以及即使对申请给予正面评价，也不能保证可以获得资助。
- 在决定不资助时立即打电话告诉对方，并让申请人知道什么样的项目是适合的。

### 5. 意识到权力关系的张力

- 在与申请者或合作伙伴沟通时注意权力关系的张力
- 专心致志的聆听。
- 注意合作伙伴是否为了获得资助在战略优先事项上做妥协，以及这对双方关系的质量以及后续执行会带来什么影响。

## d | 提供非资金支持

- 并不是提供非资金支持就是好的，一是要考虑伙伴是否需要，二是要考虑基金会的能力和优势。
- 每家基金会都有一些自己的优势，资助官员善加利用，可以为伙伴提供某种形式的非资金支持。
- CEP总结了基金会提供的14种非资金支持，按照提供频率，排列如下：



## d | 以下建议，供您参考

### 1.考虑提供非资金支持是否有助于实现基金会的目标和战略

- 伙伴是否需要非资金支持？这种支持能否促进伙伴的成长，是否有助于实现基金会的目标？
- 你了解伙伴已经从其他资助机构获得了什么支持吗？

### 2.评估基金会是否有能力提供这种支持

- 基金会有匹配的技能吗？
- 基金会是否为员工提供充足的时间？
- 基金会是否有经验丰富的第三方顾问支持？

### 3.利用基金会的有限资源来提供支持

- 与其“撒胡椒面”式支持，不如将资源集中投向核心合作伙伴。

### 4.评估非资金支持的效果

- 你是否通过第三方匿名收集伙伴的反馈？
- 这些反馈有助于你改进所提供的支持？

## e | 提供运营资助

- ❑ 如果基金会希望对NGO产生真正的影响，需要认真考虑资助方式。
- ❑ 基金会可以向合作伙伴提供两种类型的资助：一是运营资助；二是项目资助。当伙伴的战略与基金会的目标大部分一致时，可以考虑提供运营资助，当一致性较少时，可以考虑项目资助，以确保资金用于符合基金会目标的特定工作上。
- ❑ 并不是所有的运营资助都发挥作用，只有长期、大额的运营资助，才能产生显著作用。这也意味着，基金会只能给少数战略目标吻合度极高的伙伴提供运营资助。

## e | 以下建议，供您参考

### 1. 当需要提供运营资助时，邀请高管团队以及理事会认真讨论

- 基金会理事会和高层管理团队如何看待运营资助？为什么？
- 基金会能够客观评估长期、大额的运营资助的作用吗？

### 2. 评估并确定哪些合作伙伴最符合基金会的使命和目标

- 你目前是如何支持这些伙伴的？通过项目支持吗？一次性资助还是长期资助？

### 3. 你能为吻合基金会目标的NGO提供大额、长期的运营资助吗？

- 试着协助基金会领导层理解为什么这些非营利组织的发展，对于实现基金会和非营利组织的共同目标都是至关重要的。

## f | 让报告过程对伙伴有益

- ❑ 基金会都有报告体系，主要用来检查合作伙伴的工作，很少从如何对伙伴有益的角度来思考报告体系和流程。
- ❑ 合作伙伴花时间撰写报告，他们也希望能够从资助者那里获得反馈，如果能够一块探讨，从中有所收获会更好。
- ❑ 资助官员应该努力让伙伴感受到，撰写和讨论报告，不是在浪费时间，而是能有助于改善工作。

## f | 以下建议，供您参考

### 1. 在立项阶段就与伙伴就目标和评估达成共识

- 与伙伴在立项阶段就商量好两件事：一是澄清项目计划达成的目标是什么；二是确定一套合理的衡量办法。
- 听取伙伴的意见，他们觉得用哪些指标评估合适。

### 2. 致力于与合作伙伴建立牢固的信任关系

- 花时间建立伙伴关系，为在必要时展开压力谈话打下感情基础。
- 认识到现实工作的复杂性，经济、政策、员工以及其它无法控制的变化，都可能影响到伙伴的工作。

### 3. 听取伙伴建议，改善报告流程

- 以开放的心态与合作伙伴讨论，如何让报告流程更有帮助？

## g | 与伙伴保持合适频率的互动

- ❑ 基金会和合作伙伴互动的频率，以及谁来主动发起沟通，对合作伙伴如何看待与基金会的关系有重大影响。
- ❑ 如果总是合作伙伴主动联系基金会，基金会被动响应，伙伴不会觉得双方关系牢靠。
- ❑ 联系伙伴不仅是收报告，也可以加深对合作伙伴的理解，与伙伴的谈话不仅是讲述工作和成绩，而且能真诚地讨论面临的挑战，以及如何克服这些挑战。

# g | 以下建议，供您参考

## 1. 主动联系伙伴

- 尝试主动联系合作伙伴，像他们和你联系的次数一样甚至更多。

## 2. 与伙伴讨论你的参与程度

- 在建立关系的初期设定边界，让合作伙伴知道在什么时间，能以什么频率联系你。

## 3. 确保每年与所有伙伴联系一次以上

- 根据资助规模、伙伴对基金会使命的关键性以及伙伴与基金会合作的时间长短来调整互动频率。
- 建议一年沟通的次数不能少于1次，一般一年有2-3次对话，再有1次访点会更好。
- 思考哪些合作伙伴可能从双方互动中受益，受益点是什么。



## 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](http://cdr4impact.org.cn)

版权声明：本报告为公开报告，版权归原作者所有，**CDR**将本报告编译，为公益同行学习分享使用。