



如何发起更有成效的议题网络

编辑：资助者圆桌论坛 陈思阳
2019年12月



前言

“规模化思维——资助机构如何推动影响力规模化”议题网络，由南都公益基金会、深圳壹基金公益基金会（壹基金）与资助者圆桌论坛（CDR）共同发起，旨在汇聚同道，发现并研讨资助机构和社会组织在影响力规模化过程中的关键问题和初步经验，推动感兴趣的资助机构建立影响力规模化思维，找到实现大范围、可持续社会变化的路径。

议题网络，是影响力规模化的重要策略，近年来也受到国内外公益领域同行越来越多的关注。网络的优势不言而喻，但其背后巨大的成本和挑战则鲜有人提及。不同于传统的资助或投资，议题网络资助需要长期的资金和战略投入，因此资助者和行动者在对待议题网络时，需要更加谨慎的分析论证和充分的筹划准备。议题网络可以实现哪些功能？发起议题网络之前需要考察哪些条件？发起议题网络又有哪些关键任务需要一一攻克？资助方可以怎样助力？

本手册参考国际已有的研究框架和研究结论，结合中国本土的行业实践，试图将发起一个议题网络需要完成的主要任务以及过程中的注意事项进行总结梳理。在此，也特别感谢国内基金会和议题网络行动者无私的经验分享。

如果您正在思考是否要发起或者参与资助一个议题网络，或者参与的议题网络刚刚起步，这本手册可以作为您进行决策和制定工作计划的参考性文件；对于想了解议题网络相关实践方法的同行，希望这本手册可以作为入门资料。

文责自负，与大家共同学习。如您有任何指正、建议，敬请与我们联系：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。

本文目录

- 一、议题网络的定义及其价值
- ◆ 二、如何发起更有成效的议题网络？
 - ◆ 1. 要不要发起议题网络？
 - ◆ 2. 如果确定行动，如何发起一个议题网络？
 - ◆ 3. 如何评估议题网络的成效？
- ◆ 三、议题网络的资助类型
- ◆ 四、给资助方的建议

一、议题网络的定义及其价值（1/2）

□ 议题网络，不同于某个资助项目的伙伴群，也不同于社群组织或平台组织。本手册中所说的“议题网络”，需要满足以下四个特征：

1. 以更有效的解决某个社会问题/公益行业发展问题为共同目标。例如：
 - 零废弃联盟*以“推动我国垃圾减量与分类管理体系”为战略目标
 - 融合中国心智障碍者家长组织网络**以“实现心智障碍者及其家庭全面平等融入社会、更有尊严的生活”为愿景
2. 由多元主体参与：成员属性、在议题领域中的角色、代表的视角可以是多元的；而且不同角色的立场在网络中都能够得到充分表达。
3. 在网络层面，形成以推动议题问题解决为目标的联合行动。例如：
 - 以议题目标为导向的政策倡导或公众倡导
 - 基于统一变革理论框架的项目行动
4. 形成独立的决策、协调和约束机制（即独立的治理规则）。

* 零废弃联盟，成立于2011年，是由国内公益组织和环保人士共同发起的非营利的行动网络与合作平台，致力于促进政府、企业、学者、公众及社会组织等各界在垃圾管理过程中的沟通与合作，推动中国垃圾管理的正向发展。

** 融合中国心智障碍者家长组织网络，于2014年建立，是由全国范围内心智障碍者家长组织和家长互助小组自愿组成的非营利性网络化组织。

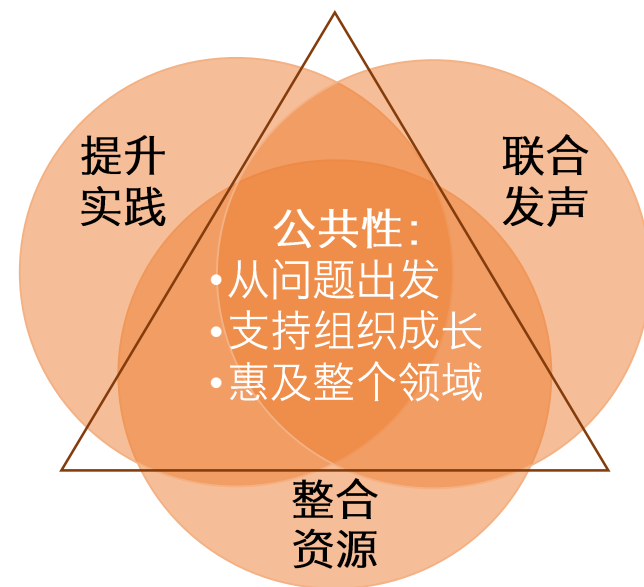
一、议题网络的定义及其价值 (2/2)

□ 参考Global Development Indicator（全球发展孵化器，以下简称“GDI”）的研究*，我们将议题网络的使命目标归为以下三类。三类目标相辅相成、相互促进。大多数网络涉及多项目标。

1. **提升实践**：通过召集与协调各个相关方的联合行动，提升议题领域内的实践。
2. **联合发声**：通过联合发声和倡导来改善议题领域相关的政策环境，或者提升社会问题及解决方案的公众认知度。
3. **整合资源**：增加、聚集、优化议题领域内的资源配置，包括资金和非资金资源（如研究评估或其它知识产出）。

□ 我们认为，一个有效的议题网络最独特的价值是它的“**公共性**”，具体体现在：

1. **从问题出发**：能否更有效的解决议题领域的问题，是议题网络的核心目标，也是网络工作设计和开展的检验标准。
2. **支持组织成长**：议题网络不能变成一家或少数几家机构彰显影响力的工具，而要切实支持到成员组织在议题专业领域的成长，助其更好实现自己的愿景使命。
3. **惠及整个领域**：联合，不是个体行动的简单加总。要在议题领域实现“1+1>2”的社会影响力，就要网络成员跳出机构自身利益，有能够真正惠及整个领域的行动产出，如议题研究、行业标准开发、政策倡导等。



二、如何发起更有成效的议题网络

□ 本手册聚焦“如何发起更有成效的议题网络”，将围绕以下三个问题展开：

- 问题一：要不要发起议题网络？
- ◆ 问题二：如果确定行动，如何发起一个议题网络？
- ◆ 问题三：如何评估议题网络的成效？

问题一：要不要发起议题网络？

问题一：要不要发起议题网络？

三思而后行

- ◆ 问题二：如何发起一个议题网络？
- ◆ 问题三：如何评估议题网络的成效？

1. 三思而后行

- ❑ 议题网络的使命愿景宏大，但其成本和风险也不可忽视。议题网络的建立需要经过反复的论证和谨慎决策，并从酝酿阶段就有周密的规划设计，才能为后期顺利发展打下基础。
- ❑ 根据GDI的研究，从最初想法萌生到议题网络*的正式启动，平均需要花费1年半的时间。因此我们建议，每一位有意向建立议题网络的行动者，都能够三思而后行，花时间完成以下工作：
 - 了解议题网络的成本与风险
 - 审视建立议题网络的必要性
 - 评估是否具备发起网络的有利条件

• 在GDI研究报告“More Than The Sum Of Its Parts: Making Multi-Stakeholder Initiatives Work”中，网络的定义为“多方合作网络”，与本手册的“议题网络”含义略有不同，但组织形式和发展周期类似，以作类比。

1.1 三思而后行：了解议题网络的成本与风险

- 议题网络的相关工作多元复杂，大多会涵盖：议题推动、培育社群、组织支持、项目研发、网络基础设施投入（如IT系统）等内容。**推动议题网络是长期的过程，需要较高的资金、人力投入。**具体体现在：
 - **合作本身就需要成本：**议题网络的本质是联合与协同解决问题。有效的多方合作，是彼此建立信任、坦诚沟通、不断求同存异、探索协作机制的过程。其速度和效率天然就输于单方行动。
 - **对组织方的能力要求高：**需要多种类型的专业能力投入。
 - **不确定性高：**议题属性、政策环境、领域发展程度、外部资源等客观环境都会影响网络发展；同时，网络产生一定成效之前往往需要较长时间的工作积累。因此，网络的最终产出和成效的不确定性比较高。
 - **潜在风险高：**随着未来网络规模的发展扩大和合作复杂性的增加，可能面临的风险和对网络能力、资源多方面的考验也将随之增加，包括成员管理风险、品牌风险和其它运营风险等（如财务、法律方面）。

1.2 三思而后行：审视建立议题网络的必要性

- ❑ **确认网络发起的初衷与之前所提到的“议题网络三类使命”中至少一项相吻合：**针对此前所提到的议题网络的使命目标，下表列举了每类使命对应的若干行动目标、网络角色和功能。行动者可根据自身的预期一一对照，确认自己的行动目标在此范围之内。

使命	提升实践	联合发声	资源整合
目标 举例	• 推广领域内的某个理念、工作手法或服务模式，使其被大规模的学习和应用； • 推动共同的行动框架、行业标准等； • 在缺乏协同合作的领域，促进不同相关方的协作和联合行动，提升整体成效； • 朋辈交流、信息共享。	• 联合发声、联合倡导。	• 构建数据和证据基础，如推动领域的影响力评估； • 协调资金与非资金资源，支持公共服务在资源匮乏地区的供给； • 吸引新的资金进入该领域。
角色 举例	• 推动网络联合行动 • 服务网络成员 • 搭建行业交流、知识共享的平台	• 联合政策倡导、公众倡导 • 倡导活动的设计、策划和组织管理	• 联合筹款/联合资助 • 整合和使用领域数据

- ❑ **确认新建一个议题网络是解决问题的最佳方式**

- 除了议题网络，是否有更低成本和风险的方式来实现目标？例如通过一个具体项目、一个相对松散的社群组织、一个单独的组织等？
- 目标范围内是否有已有的其它议题网络可以代替/承接来实现目标？是否必须新建一个网络？

1.3 三思而后行：评估是否具备发起网络的有利条件

□ 领域已初具规模，领域内的优秀行动者有合作意愿、有共识、有公心：

- 领域内已积累了一定数量的优秀行动者，各自具备较强的行动力，但彼此尚缺联动。
- 这些行动者已经意识到联合的必要性，大家对解决议题问题的方向也有基本共识。

□ 已经锁定关键资助方：

- 有资助方愿意承诺支持50%以上启动经费，或者（并且）承诺长期资助。
- 理想状态，是有多个意向资助方，或者关键资助方承诺撬动更多资助者或资源加入。

□ 有临时领导者：

- 需要有一个对议题领域有拥有感，并且在领域内有影响力的领导者（以吸引资助方和潜在的网络成员），愿意在初始阶段站出来，领导网络步入正轨。
- 领导者需要有足够的热情和声誉，并能投入一定的资本。
- 初始阶段的领导者未必是未来带领网络持续运营的网络带头人（秘书长/CEO等）。

□ “时不我待”——现在正是发起议题网络的好时机：

- 对社会问题有了新解决方案或形势（如新技术的兴起，或新的研究成果）或者有说服力的变革理论，可以说服更多相关方和资源加入行动。
- 议题领域内，某个关键策略还没得到有效实施，阻碍了解决问题的进展，亟需填补领域空白。

□ 领域内已有较有影响力但较为松散的平台：

- 领域内已有具备一定影响力、但可能较为松散和开放的平台（比如论坛、集会、学习型社群等），可以再此基础上召集相关方形成更为紧密的议题网络。
- 利用已有平台组建网络需要谨慎，要考虑网络和原有平台可能的竞争关系，还要考虑网络成员有可能出于惯性仍保持原平台中的参与状态。

问题二：如何发起一个议题网络？

问题一：要不要发起议题网络？

三思而后行：

- 了解议题网络需要的投入
- 审视建立议题网络的必要性
- 评估是否具备发起网络的有利条件

◆ 问题二：如何发起一个议题网络？

网络发起的主要阶段及每个阶段的关键任务

◆ 问题三：如何评估网络成效？

2. 网络发起的主要阶段及每个阶段的关键任务

- 如果已经决定行动，我们再来了解如何建立一个网络。
- 我们将议题网络的生命全周期分为筹备期、设计期、起步期、发展期、稳定期和结束，共6个部分。
- 本手册中，我们着重来看议题网络的筹备、设计和起步阶段，讨论每个阶段的关键任务以及需要注意的问题。



2.1 网络筹备阶段的关键任务

□ 网络筹备阶段，需要重点解决以下几个问题：

确定网络的发起方

◆ 确定网络的使命、愿景、战略目标

◆ 明确网络的定位

2.1.1 网络筹备： 召集网络潜在的核心参与方开展对话，并确定发起方

- ❑ 在网络筹备初期召集关键参与方，就网络的发展方向进行充分、中立的对话，有利于为多方合作建立较好的共识基础。
- ❑ 确定网络的正式发起方。发起方可能包括的角色有：资助方、行动者、其它相关方（如商业机构、政府部门、第三方独立机构等）。
- ❑ 选择发起方，需要考虑以下标准：
 - 推动议题网络符合发起方战略，各方对领域发展的“公心”大于对自身影响力的追求。
 - 发起方彼此价值观一致，有合作精神。
 - 发起方愿意投入资源，包括：资金、专业技术、关键人脉、人力和时间投入等。
 - 发起方要足够多元：各方能力和角色能够相互补充，而且保证网络具备多元视角。
 - 发起方在议题领域里有一定的影响力，有助于之后筹措资源和吸引参与者。

注意事项：

- 在筹备期，尽量创造与潜在的合作者一起共事的机会（如一起做领域扫描、问题讨论等），增进了解、建立信任与合作基础。
- 此时加入的发起方，通常在网络里有较大的权力，因此选择要格外谨慎。
- 对问题推动能够起到关键性作用的相关方，即使他们没有时间投入，也要考虑邀请加入网络、或者至少让对方认可网络。

2.1.2 网络筹备：确定网络使命、愿景、战略目标

- ❑ 战略目标，是通过对领域的发展现状、所处阶段、需求和趋势进行深入了解和分析之后形成。不仅要考虑议题网络要做什么，还要想清楚不做什么。
- ❑ 使命、愿景、战略目标，是网络合作的根基，要尽早确定。
- ❑ 使命、愿景、战略目标，是核心发起方经过充分讨论形成，大家要有共识。
- ❑ 可以留出预算和时间，为战略目标的制定进行专门的研究和讨论，甚至进行专门的领域扫描。期间可以邀请第三方咨询研究团队。
- ❑ 好的战略目标具有以下特点：
 - 使命和愿景可以比较长远，而战略目标要做到既能够鼓舞人心，又现实可行；
 - 目标要足够具体，可衡量；
 - 目标的周期要明确；
 - 制定目标时，要给下一阶段留出调整的余地和弹性。

2.1.3 网络筹备：明确网络定位

- ❑ 在这一阶段，发起方要明确议题网络的基本定位。例如，网络有多强的公共属性？希望多大程度“放权”和“赋权”？希望网络成员的关系是怎样的？希望网络从一开始就保持高度的独立性和自主性，还是希望带有显著的发起方烙印？
- ❑ 这些基本定位，会对网络产生深远的影响并渗透到网络几乎所有的工作环节，比如在下一节中最先被讲到的，议题网络的治理结构。

2.2 网络设计阶段的关键任务

- 网络的设计并不是一步到位的。随着网络发展，网络和成员不断衍生的新的需求，对网络的设计也将有不同的要求。在网络初期，需要确定的基础设计工作包括：

- 确定治理结构
- ◆ 确定网络成员的准入标准与审核流程
- ◆ 确定网络成员的权利和义务
- ◆ 设计规划网络其它基础设施

2.2.1 网络设计：确定治理结构（1/4）

- 治理结构，包括治理模式、组织结构和决策机制三个要素。治理结构是网络的地基，影响网络的长期发展。
- 一个好的治理结构，是允许各方在保持独立身份的同时，还能够贡献于网络。
- 治理结构体现并塑造网络的权力关系。组织架构设置怎样的层级关系、保留怎样的成员参与空间、决策层的构成是单一还是多元，都将影响未来网络的权力关系。

2.2.1 网络设计：确定治理结构（2/4）

1. 确定治理模式：

- 议题网络的治理模式，可粗略分为“**中心化**”治理模式（强调权力集中自上而下管理）与“**去中心化**”治理模式（强调权力分散的多元治理），二者体现了不同的权力关系，各有适用环境。已有经验看，“**去中心化**”治理模式更符合议题网络的价值，也能更好的支撑网络发挥成效。

	中心化治理模式	去中心化治理模式
常见网络定位	• 常见于由一家机构主导发起和管理的网络，其它网络成员多为“执行机构”的角色； • 以推广发起方的理念、工作手法、或具体项目为首要目标。	• 常见于自下而上推动领域的网络，成员平等参与； • 也见于由一家机构主导发起，但逐渐赋权于网络成员，由网络成员参与共治的网络； • 通过推广不同形式的联合行动来推动议题，同时支持网络成员在各自领域的专业发展。
主要特征	• 发起方大多有较强的资源优势，网络领导力相对集中； • 主要决策方通常由一家机构或固定的几家核心机构担任。	• 多元主体参与主导，强调多级领导力； • 主要决策方通常由网络成员轮流或者竞选担任； • 相对中心化治理模式，网络更具独立性和自主性。
适用功能	• 有利于网络内统一分配资源、统一管理； • 有利于较为标准化的复制推广某个具体项目或工作手法。	• 有利于保持网络成员参与的能动性和积极性； • 有利于网络成员在各自业务领域的发展。
可能的挑战	• 网络容易变成“一言堂”； • 随着网络成员的成长，网络对成员的控制力逐渐减弱，网络张力变大。	• 管理和行动效率可能不及中心化治理的议题网络； • 权力关系流动性更大，更考验网络的治理能力。

2.2.1 网络设计：确定治理结构（3/4）

2. 确定议题网络的组织结构及各方的角色与责任：

- 议题网络的组织机构，常见的组成部分有：
 - **理事会**：负责网络重要决策；可能的称谓还有决策委员会、咨询委员会等；
 - **秘书处**：负责网络的战略落地与日常管理；可能的称谓还有骨干组织、执行委员会等；
 - **分类支持团队**：按照不同的议题细分领域、网络成员所属地域、网络行动的所属板块划分的不同组别的牵头团队；可能的称谓还有枢纽机构；
 - **监事会**：负责网络监察；可能的称谓监督委员会等；
- 下一页为您详细介绍理事会、秘书处和分类支持团队的功能、角色和产生机制。

2. 确定决策流程：

- 制定决策流程需要平衡“包容性”与“效率”：网络本身需要保证成员的参与性，以确保网络决策足够有代表性并有基础共识；同时要避免可能导致的决策效率低下。

注意事项：

- 网络的组织架构应该是动态的，可根据网络发展需求不断演化和调整。
- 在发展初期，要避免过于复杂、严格、固定的组织结构，保持一定的灵活性。
- 建议所有利益相关方都参与的会议每年至少要举办一次，这期间可能有很多不同的工作团队进行更密切的碰头来推进具体事宜。

2.2.1 确定治理结构（4/4）：

组织结构的主要组成部分及其在网络中的角色和产生机制

组织结构 组成部分	常见功能	在网络中的角色/如何产生	
		中心化治理模式	去中心化治理模式
理事会	网络战略方向、行动目标、核心管理团队人事任免等重要决策	主要由发起机构承担，或发起机构在决策中起决定性作用。	由发起机构、网络成员、外部顾问共同承担；经一定的选举机制产生。
秘书处	1) 网络运营： - 制定网络工作计划 - 网络成员招募、管理、支持 - 资源拓展、对外传播 - 网络基础设施的整体设计、实施和管理 - 财务、行政、IT等 2) 议题战略落地： - 制定议题推动的变革理论 - 设计和主导执行网络计划内的联合行动（如项目、政策倡导、公众宣传、筹款）	- 从发起机构中产生，或由发起机构指定任命； - 作为全职工作团队，是网络中的核心管理者，扮演决策团队和网络成员之间“上传下达”的角色。	- 由发起机构指定任命、外部招聘、或从网络成员中产生； - 作为全职工作团队，是网络中的核心支持者和协作者，在日常工作中也有较大的自主性。
分类支持	- 按照议题细分领域、工作内容、成员区域等维度划分的小组牵头机构； - 发挥网络行动的引领 / 议题专业支持 / 行动的协调沟通等角色。	- 由理事会或秘书处指定； 执行秘书处的计划，协调管理小组成员的沟通和行动。	- 由秘书处任命、或从网络成员中选举产生； 被赋权的领导者，相对自主的协调管理小组成员的沟通和行动。

2.2.2 网络设计：确定网络成员的准入标准与审核流程

□ 不论采用何种治理结构，议题网络都需要考虑网络成员的准入门槛，比如有哪些准入标准、经过怎样的审核流程。

	背后的理念	注意事项
高门槛准入	本着宁缺毋滥的原则，确保网络的参与质量	- 门槛设置过高，容易影响网络的开放度和对领域推动的影响力。 - 要避免人为主观的门槛，让网络形成“圈子”和“小团体”。
低门槛准入	保持较大的开放度，有利于吸纳更多数量和更多元的成员机构	- 门槛设置过低，会使网络过于松散，影响网络凝聚力和行动成效。 - 低门槛准入不意味着没有淘汰机制，要逐渐以价值观和网络行动来凝聚想留下的网络成员。

1. 设置准入标准，可以考虑以下几个维度：
 - 潜在成员的机构战略与网络目标议题问题的相关性；
 - 参与网络的意愿以及愿意参与的深度；
 - 组织价值观与网络的契合度；
 - 缴纳会费等。
2. 网络成员的审核流程通常有两种情况：
 - 1) 第一种情况，常见于“中心化治理模式”的网络，由理事会或秘书处直接审核决定；
 - 2) 另一种情况，多见于“去中心化治理模式”的网络；组成独立的审核委员会（由理事会、秘书处和网络成员等多方组成），由委员会履行成员审核的职责。有些网络会将成员进入、退出的情况公示于所有网络成员并设置公示期。

2.2.3 网络设计：确定网络成员的权利和义务（1/2）

- ❑ 网络的成功很大程度依赖于成员的互动质量和贡献。让成员清晰的了解自己在网络中的角色和“利益”，是确保其参与和协作的前提。
 - ❑ 网络成员的权利义务，要以书面形式纳入网络章程或成员手册，公开透明。
1. 网络成员的权利，可分为参与网络治理与获得网络支持两个层面。常见的成员权利包括：
- 1) 参与网络治理：
 - 选举与被选举权；
 - 对网络的建议提案、监督权；
 - 参与网络决策的权利；
 - 2) 获得网络支持：
 - 获得项目资助、组织发展资助等直接资金资助；
 - 参与网络的联合行动，推动议题发展；
 - 获得与议题行动相关的专业能力建设：如议题相关的理念和方法、政策研究和调研、筹资与传播等等相关培训、资金、或陪伴/咨询/指导的支持；
 - 获得与自身组织发展的专业能力建设：如组织治理、项目管理、人才管理、财务、法务等相关培训、资金、或陪伴/咨询/指导的支持；
 - 获得品牌支持：获授权使用网络品牌及相关资源；
 - 获得网络内同辈学习、经验交流、资源和知识共享、与其它成员合作的机会：如参与网络线下线上活动、准入知识信息共享系统的资格、获得合作基金支持等；
 - 获得其它资源支持：如专业资源对接等。

2.2.3 网络设计：确定网络成员的权利和义务（2/2）

2. 常见的成员义务包括：

- 认同并践行网络的愿景、使命、价值观；
- 参加网络成员大会和其它形式的网络活动；
- 参与网络的联合行动；
- 力所能及的贡献于网络：如承担网络责任，输出专业能力、经验、知识、信息等；
- 参与、支持、配合网络工作；
- 支持、尊重其它网络成员的行动等。

注意事项：

- 要充分理解网络成员的个体发展需求，让所有成员在网络中的声音被听到、发展需求得到满足，才能激励成员的积极参与。
- 随着成员发展，可考虑对不同类型（例如不同发展阶段/不同细分领域）的成员机构进行分类支持，形成更为立体的成员支持体系。
- 提供支持的同时，要注重与网络成员之间的权力关系。对于去中心化的议题网络，对成员的赋权赋能很重要。

2.2.4 网络设计：设计和规划网络其它必要的基础设施

- ❑ 网络基础设施指的是为了提高网络整体的运营质量和效率，而设计的相关工具。例如：
 - 为了监测网络各成员在联合行动中的表现和行动成效、并统一收集数据，可开发数据监测系统；
 - 为了方便网络成员共享行业信息、专业知识产出、能力建设的素材或工具，可设计并开发知识共享平台；
 - 涉及志愿者管理的网络行动，可开发志愿者管理系统。
- ❑ 网络基础设施不可能在初始阶段都准备就绪，要根据网络发展需求和可用的资源来设计规划；但需从一开始就有长期规划和打算。

2.3 网络起步阶段的关键任务

□ 完成了网络的筹备和基础设计工作，就可以考虑正式起步了。网络起步阶段的关键任务包括：

- 确定网络资源来源
- ◆ 为网络选择合适的领导者和核心团队
- ◆ 建立网络品牌并举行启动仪式
- ◆ 设计和试点网络联合行动
- ◆ 促进网络成员的信任

2.3.1 网络起步：确定网络资源来源（1/2）

- ❑ 网络的资源来源，通常包括基金会资助、网络服务收费或成员会费、政府购买服务、或其它相关方资助和捐赠等。网络发展初期，如果有合适的资助方加入，对网络会起到很好的助力作用，让网络的推动事半功倍。
- ❑ 关于网络资源的选择，有以下要点：
 1. 网络对资助方要有选择，切忌“来者不拒”。优质的早期资助方通常具备以下特质：
 - 提供有计划、长期、足额的非定向资助；
 - 资助不附带强制的资助方意志；充分尊重并维护网络的独立性和自主性；
 - 有能力为网络的战略和发展方向提供指导、咨询和陪伴；但不主导和参与网络决策；
 - 在议题上尊重网络的专业经验，对于项目产出有切合实际的预期，给网络留有空间；
 - 能够主动帮助资助网络撬动更多资助方加入；
 - 在领域内具备良好的资质和声誉。

2.3.1 网络起步：确定网络资源来源（2/2）

2. 尽量避免单一资方，保持资源来源多元化，以免资助方把网络变成自己的项目外延。

- 既可以以一家资助方为主，又可以有多家不同的小额资助。
 - 由一家关键的大资方支持：能够有一家资方支持起步阶段50%以上的资金，或者（并且）愿意承诺长期资助并撬动更多资助方支持。**要警惕过渡依赖一家主要资方**：资方一家独大，容易影响网络的独立性和自主性，以及让网络失去主动筹措资源的动力，不利于网络长期发展。
 - 由多家不同的小额资助方支持：相对资助门槛较低，有利于吸引更多资助方，有利于创造平衡的对话空间。但可能引起资助方在决策中的“从众心理”。
- 理想情况是，有一家资助方做主要支持，同时能够撬动其它声誉较好的资助方加入。

3. 可以根据网络的定位考虑是否要设置成员会费，但对“服务收费”要持理性态度。

- 服务收费这种“自我造血”的运营模式，对资助方很有诱惑力。但已有经验*表明，鲜有议题网络能仅依靠成员收费自给自足。
- 议题网络，既有“公共产品”的属性（能够惠及整个领域的项目，包括研究、行业标准开发、政策倡导等），也有会员服务的属性（比如会员咨询服务、工作坊、会员会议、特定的知识产出等）。合理的“财务可持续”，应当是由资助方为“公共产品”的部分买单，同时可选择针对优质的会员服务来收取合理的会员费用。

4. 谨慎过度资助：比较热门的议题或比较有影响力的发起机构，可能会吸引超出起步阶段需要的资金。这样可能导致网络发展过快（如招聘过多员工，或承诺过多的项目行动），不利于网络可持续发展。

5. 随着网络慢慢做出影响力，可能会有更多资助方被吸引；既要保持和资助方的良好合作关系，又要警惕“资源导向”、维护和坚持网络的独立性和自主性。

2.3.2 网络起步：为网络选择合适的领导者和核心团队 (1/2)

- ❑ 这里说的“领导者”指的是网络的带头人，通常对应的职务是秘书长/CEO/总协调人等；核心团队则指网络“秘书处”、执行委员会或咨询委员会。
- ❑ 在发展初期有合适的带头人，是网络获得优质资源支持、保持网络独立、协同其他发起方为网络打好基础的重要条件。

1. 选择合适的领导者：

- 初始阶段的领导者，可以由核心牵头机构内部指定任命（常见于中心化治理模式的网络），也可以由理事会外部选拔招聘（常见于去中心化治理的网络）；后者的方式更有利于建立多元参与的决策机制。
- 合适的网络领导者，通常具备以下特质：
 - 有赋能赋权意识，有推动领域发展的“公心”，不以发展个人或自身机构影响力为目的来推动网络；
 - 具备较强资源拓展能力，同时能坚守网络价值观、维护网络独立性和自主性；
 - 有专业能力，具备议题领域的专业理念、知识和经验；有领袖气质、能够吸引和优质的成员参与；有较强的执行能力；能在不确定的环境下有效决策行事。

2.3.2 网络起步：为网络选择合适的领导者和核心团队 (2/2)

2. 搭建核心团队：

- 如果网络在筹备期组建了筹备小组，核心团队可以在筹备小组的基础上进一步扩充或调整，通过网络成员公开竞选、外部选拔招聘形成。
- 核心团队要高度认同网络的价值观和战略目标并促成落地执行，是议题发展的合伙人，而不仅仅是网络行政支持团队。
- 核心团队的能力主要包括：
 - 管理能力，包括筹资能力、项目管理和协调能力
 - 专业能力，包括议题领域相关的专业知识，具有与合作伙伴对话的能力
 - 外交能力，包括演讲能力，协商能力以促使大家达成共识

3. 识别和培育网络领导力：

- 以“去中心化”为方向的议题网络，要重视网络领导力的识别和培育工作，充分赋权赋能与网络成员，设置多节点的领导力。这样才能调动成员机构的参与积极性和对议题网络的归属感，从而更加有能动性的推动网络行动。

2.3.3 网络起步：建立网络品牌并举行启动仪式

- ❑ 为了增强网络的对外宣传、筹资，并让成员对网络更有归属感，议题网络需要基本的品牌建设工作。起步阶段所需的品牌工作包括但不限于：
 - 确定议题网络的对外名称；
 - 设计议题网络的标识（Logo）；
 - 讨论确定议题网络愿景、使命、战略目标的对外版本等。
- ❑ 当相关方的角色、网络的目标定位等均确定后，可以适时举办正式的议题网络启动仪式。
 - 可以利用领域里某个已有的、更有影响力的场合/平台来举行启动仪式。相应的准备工作需要配合这个时间点来推进。
 - 启动仪式之前要做足准备：最好待网络的目标、策略、组织架构、参与模式、主要相关方的角色等关键信息全部确定后再正式启动。

2.3.4 网络起步：设计和试点网络联合行动（1/2）

- ❑ 网络联合行动是网络推动的抓手。网络成员在行动中形成协作、增强对网络的认同感和凝聚力，获得行动经验和专业成长。
- ❑ 网络联合行动，既包括针对议题目标的专业行动，也包括与网络运营发展有关的组织行动。
- ❑ 网络联合行动的设计，需要兼顾议题目标和每个网络成员的发展需求，努力实现“有效性”和“适宜性”的平衡：
 - **有效性**：行动能够切实解决议题领域的目标问题、并符合网络在议题上的战略目标；
 - **适宜性**：符合网络成员的发展阶段和能力水平；
 - 既不能好高骛远，预期目标超出网络成员的现有能力；也不能为迁就行动的执行管理而在行动有效性上妥协。
 - 如果专业有效的底线无法守住，则需要反思网络成员的资格甚至网络的定位。



2.3.4 网络起步：设计和试点网络联合行动（2/2）

□ 常见的网络联合行动大致可分为以下几类，每类行动具体的形式和内容可根据网络情况来灵活设定：

网络行动类型	常见的具体行动
网络治理	• 关于网络工作或网络发展的总结、规划、讨论、决策等。比如理事会、秘书处、工作小组或职能团队的各种会议，需要全员参与的成员大会等。
联合行动	• 网络层面统一的标准化行动； • 相互链接的单点行动：在网络统一的行动框架（变革理论、行动准则、监测评估框架等）下的自主行动； • 联合发声：联合的政策倡导、公众倡导、宣传等； • 联合资源动员：联合筹款、社群动员等。
朋辈交流	• 线上线下多元形式和目的的交流：相互分享、学习相关知识、经验、信息等； • 网络成员大会：关于网络工作或网络发展的总结、规划、讨论、决策等。
成员支持	• 各种形式的能力建设

2.3.5 网络起步：促进网络成员的信任

- ❑ 建立信任，是网络成员发生有质量的链接的基础。在起步阶段就把成员关系重视起来、并在网络日常工作的设计中有所考虑，有利于网络长期发展。
- ❑ 能够促进信任关系的做法包括：
 - 真正站在网络成员的角度思考和设计工作，让成员感觉到网络中的各方是同行者。
 - 秘书处设专门的员工负责成员沟通：每年和网络成员之间至少有一次面对面的沟通（最好在网络成员的工作场所）；除了常规跟踪，要创造各种非正式的沟通机会。
 - 充分赋能赋权：尊重网络成员的多样性和专业性，并相信他们可以贡献于网络。
 - 积极促成网络成员之间的合作：考虑设立小型合作基金，或根据成员机构的业务专长和发展需求，在网络内为成员提供合作推荐。
 - 积极收集成员反馈：以学习分享、而非问责的目的，定期对网络成员进行匿名的问卷调研，并将调研结果分析及及时向所有成员分享。
 - 对自己、对成员保持坦诚：定期进行工作复盘，及时反思、学习、优化调整；关于网络发展中的挑战与困难能够坦诚与成员分享讨论，积极听取反馈建议。

问题三：如何评估网络成效

问题一：要不要发起议题网络？

三思而后行：

- 了解议题网络需要的投入
- 审视建立议题网络的必要性
- 评估是否具备发起网络的有利条件

问题二：如何发起一个议题网络？

网络筹备：

- 确定网络的发起方
- 确定网络的使命、愿景、战略目标
- 明确网络的定位

网络设计：

- 确定治理结构；
- 确定网络成员的准入标准、审核流程以及权利和义务
- 设计规划网络其它基础设施

网络起步：

- 确定网络资源来源
- 为网络选择合适的领导者和核心团队
- 建立网络品牌并举行启动仪式
- 设计和试点网络联合行动
- 促进网络成员的信任

问题三：如何评估网络成效？

了解议题网络的成效评估

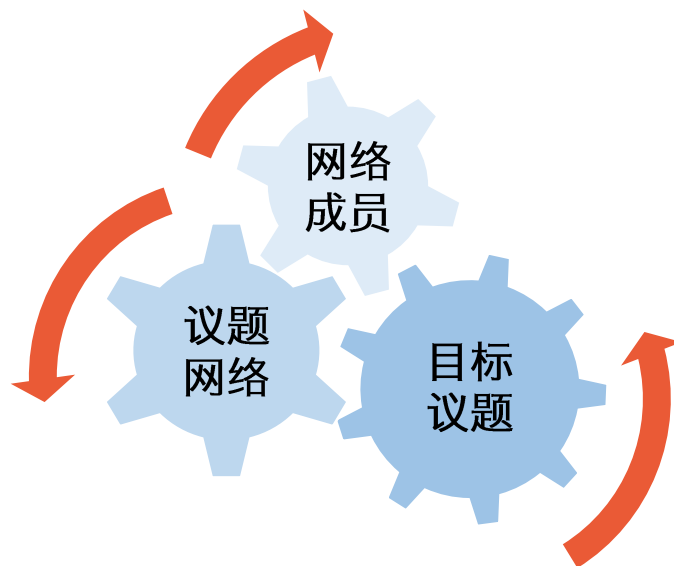
3. 了解议题网络的成效评估（1/2）

□ 议题网络评估不同于常规的项目评估，主要是因为网络本身的动态性：

- 网络本身是动态的：议题网络不断进化和演变，不同阶段呈现的特征、状态以及阶段性成效均有不同。评估不仅要看具体的产出，更要研究这些产出是如何实现的，以及所处阶段的网络进化情况是怎样的。
- 网络成员及成员的关系是动态的：议题网络的成效很大程度上取决于成员之间的链接和成员的参与质量，而网络往往有大量成员，且成员是动态性的进出网络。评估，既要从宏观上理解网络成员是如何连接在一起的，又要从微观上理解每个成员的角色。
- 网络的影响是动态且连锁的：网络会影响成员机构，成员机构影响它们各自所处的议题环境，而更广泛的议题环境与网络之间亦会相互影响。网络评估，需要审视这些影响，理解网络 - 成员 - 议题三者的关系。

□ 议题网络的成效，也可以从“网络-成员-议题”这三个层面来评估：

- 议题层面：议题网络对于议题领域问题的干预效果；
- 网络层面：网络整体的运营效果，包括网络成员的链接性、网络治理结构的有效性等；
- 成员层面：网络成员通过网络获得的自身成长，包括与议题领域相关的专业性提升，和自身组织获得成长和发展。



3. 了解议题网络的成效评估 (2/2)

□ 各个层面的评估关注点以及常见的评估问题列举如下：

评估关注点（举例）		评估问题（举例）
议题层面	• 议题层面的阶段性成果 • 议题层面的长期影响力	• 是否有清晰可见的短期效果？如果有，如何衡量？ • 成员是否了解并且认同？ • 目前的发展方向与长期目标是否一致？ • 是否能证明已取得的成果与网络的关系？
网络层面	• 成员及链接 • 治理结构 • 网络资源 • 基础设施	• 成员如何看待网络的价值？ • 成员之间的关系是否与预期相符？ • 网络治理结构是否有助于网络战略目标的实现？ • 成员如何看待自己在网络中的角色？如何看待网络秘书处的角色？ • 网络内领导力的分布如何？网络是否对少数成员尤其依赖？ • 网络目前获得的资源是否满足发展需求？ • 资源来源多元吗？不同资源相互独立吗？ • 网络基础设施是否能满足网络的发展需求？
成员层面	• 成员的专业成长 • 成员的组织发展	• 成员在议题领域内的行动能力和影响力有哪些变化？（如议题专业知识、政策调研能力、公众动员能力、项目研发和执行能力、领域内专业口碑等） • 成员的组织发展有哪些变化？（如理事会的治理能力、团队规模和员工的能力、资源的可持续性和筹资能力、财务/法务等方面的表现等）

小结：如何发起更有成效的议题网络

问题一：要不要发起议题网络？

三思而后行：

- 了解议题网络需要的投入
- 审视建立议题网络的必要性
- 评估是否具备发起网络的有利条件

问题二：如何发起一个议题网络？

网络筹备：

- 确定网络的发起方
- 确定网络的使命、愿景、战略目标
- 明确网络的定位

网络设计：

- 确定治理结构；
- 确定网络成员的准入标准、审核流程以及权利和义务
- 设计规划网络其它基础设施

网络起步：

- 确定网络资源来源
- 为网络选择合适的领导者和核心团队
- 建立网络品牌并举行启动仪式
- 设计和试点网络联合行动
- 促进网络成员信任

问题三：如何评估网络成效？

从议题、网络、成员三个层面评估成效

三、议题网络的资助类型

- ❑ 除了网络发起的关键资助方（网络早期资助注意事项可参考本手册2.3.1部分内容），议题网络的资助还有多种内容和形式。资助方可根据自己能力优势和网络的需求，选择资助双方适合的资助形式：

	资助类型和具体内容	资助形式和要点
资助网络整体发展 (战略型资助)	- 网络运营（秘书处和分类工作组的专职人员、网络基础设施、秘书处办公场地、行政开支等） - 网络战略设计、评估 - 网络治理（制度、规则）设计优化	- 非限定性资助 - 长期（不少于3年）支持 - 资助第三方专业资源支持 - 资助秘书处、网络成员的能力建设
联合行动 设计研发	- 项目研发 - 项目试点	- 限定性或非限定性资助 - 资助研发专职岗位或第三方专业资源支持 - 新项目需要打磨迭代，对产出要有耐心
议题相关 研究、倡导等	- 议题问题相关调研和研究 - 政策研究、政策倡导 - 行业标准开发等	- 限定性或非限定性资助 - 资助研究倡导专职岗位或第三方专业资源支持 - 资助秘书处、分类工作组、网络成员能力建设 - 需较长时间能力和经验积累，对产出和周期留有充分空间
联合行动 推广复制	- 项目经验梳理和标准化 - 项目相关的传播、筹资、社区动员等 - 确保公众动员和筹款合法合规	- 限定性或非限定性资助 - 资助项目管理、传播、筹资、社群等专职岗位 - 资助秘书处、分类工作组、网络成员能力建设 - 对接公募托管等渠道资源

四、给资助方的建议

最后，对于想要涉足议题网络的资助者，我们提出以下几点建议：

1. 议题网络投入大、耗时长，起步前需要深思熟虑，充分评估。
2. 了解和学习网络发展的客观规律以及关键性任务，识别具有发展潜力的议题网络，设计符合网络发展需求的资助内容和形式。
3. 明确与网络的关系以及在网络中应该扮演的角色：最有利于网络长期发展的资助方，未必是决策参与者，更多的应该是支持者和协作者。
4. 在资助成效评估时，更多报以“发展过程的陪伴者、支持者”的心态，注重系统考察网络的发展和进展，避免一味寻求网络发展与自己这一笔资助之间的因果关系。
5. 坚持议题网络的公共性，并利用自身资源优势，撬动更多资源加入为网络提供支持。
6. 每一个网络都是一个系统，资助者可以主动寻求与其它资助方之间的合作，进行联合资助（即利用各方优势联合资助一个网络），实现资源的最大化利用。然而，多个资助方捆绑可能使资助双方的话语权失衡加重，因此要格外注意联合资助方与网络之间的权力关系。

附：参考资料

- “More Than the Sum of Its Parts: Making Multi-Stakeholder Initiatives Work”, GDI (2015),
 - CDR编译：《如何发起更有成效的议题网络》 <https://www.jianguoyun.com/p/DXEkE7QQ6YDCBhiVx8sB>
- “The State of Network Evaluation”, Network Impact (2014),
 - CDR编译：《网络评估框架与评估案例》 <https://www.jianguoyun.com/p/DeltwrYQ6YDCBhiuu5MB>
- 议题网络实践案例推荐阅读（CDR出品/编译）：
 - 《“融合中国”心智障碍者家长组织网络的联合之路》
https://www.jianguoyun.com/p/DSISTnMQ6YDCBhiV_7kC
 - 《RE-AMP美国区域能源议题网络的发展和资助经验》
<https://www.jianguoyun.com/p/DRIJ2AEQ6YDCBhigmbMB>
 - 《Dasra建立青少年合作网络的历程和经验》
<https://www.jianguoyun.com/p/DWdVQk4Q6YDCBhjVqJwB>
 - 《议题网络促成影响力规模化——以100Kin10项目为例》
<https://www.jianguoyun.com/p/DWtpLo0Q6YDCBhiq82c>
 - 《youthCONNECT网络如何建立共同成果框架》
<https://www.jianguoyun.com/p/DWSjNW4Q6YDCBhikzWY>



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