

案例 | Dasra青少年合作网络 运行阶段的重要工作



资助者圆桌论坛（CDR）

2019年12月

本文目录

- ❑ 2018年，Dasra 发布了《合作：赋权于10-19岁青少年》报告，阐述了合作在提升印度发展议程中的关键作用。报告将设定合作分为了四个阶段：萌芽、设计、启动和运行。（可参考CDR知识库《案例：Dasra建立青少年合作网络的历程和经验》 <https://www.jianguoyun.com/p/DWdVQk4Q6YDCBhjVqJwB>）
- ❑ 本报告针对运行阶段（Start-Up）进行深度分析。运行阶段是连接计划和实施的关键阶段，是将各个执行机构带入合作网络的重要步骤。该报告列举出运行阶段的重要步骤：将战略转化为行动、选择合适的合作伙伴以及在合作成员间建立有效的合作；并重点介绍如何使用尽职调查这一工具来选择项目伙伴。
- ❑ 本文主要包括以下内容；原文可参考<https://www.dasra.org/resource/laying-the-foundation-for-collaborative-action>
运行阶段的主要工作：
 1. 将战略转化为行动
 2. 选择合适的执行伙伴
 3. 促进有效合作专题：Dasra合作网络的伙伴尽职调研（工作流程及注意事项）
附录：Dasra组织健康程度评估

运行阶段的主要工作

□ 运行阶段（StartUp）的主要工作分为三个步骤为：



1.1 将战略转化为行动：确定行动产出

□ 10-19 Dasra青少年合作网络项目在2017年初进入了运行阶段，各资助合作伙伴就愿景和目标达成了一致、制定了战略目标，在将战略目标转为行动时，首先需要**明确产出目标**，以此来定义**什么是“合作”**：

- 将已经证实有效的方法推广复制，扩大为全面的项目计划
- 筹集5000万美元，用于印度青少年健康和发展
- 加强政府、基金会、企业和私人部门间的合作
- 在多个邦开发集会议题项目的最佳实践，并加以宣传
- 在印度25个邦的青少年项目合作伙伴中建立一个实践交流平台
- 未来5年覆盖500万青少年
- 与政府合作，提高青少年相关政策的落实和项目实施
- 项目区域内，与青少年女童相关的每项中间产出提升10%

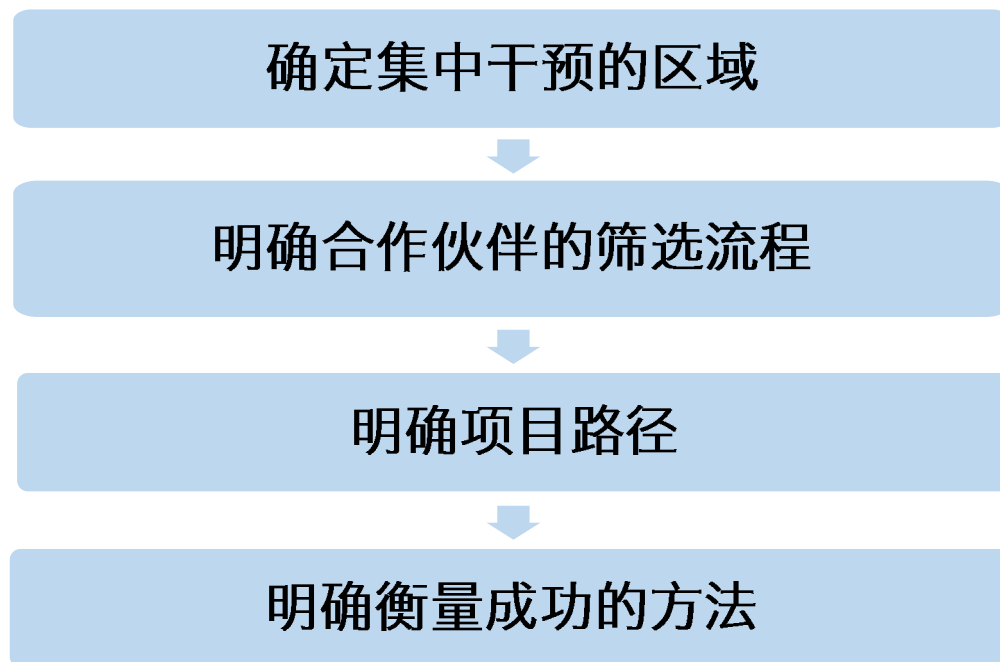
1.2 将战略转化为行动：5个注意事项

□ 将战略转化为行动需要骨干机构（backbone organization）的引领，在多方合作（multi-stakeholder collaborative）中尤其关键。为了有效应对挑战，在将战略转化为行动的过程中应注意：

1. **确保伙伴战略与合作愿景和使命一致：**各利益相关方在日常工作、工作重点、价值、领导风格、决策等方面都各异，所以战略落地的过程中，要始终强调合作的愿景、使命和目标。
2. **将战略分解为详细执行计划：**将一项长远的目标分解成日常活动时需要注意：具体、及时和可测量的分目标；明确每个分目标下的负责人或组织；活动要指向目标；列出关键产出的时间表；明确的衡量指标以及所需的资源和能力。
3. **确保伙伴对“成功”的理解达成共识：**设立清晰明确的结果框架，有助于引领项目和评估进展并有效管理项目实施。
4. **听取伙伴和一线专家意见，确保实施计划得到有效沟通：**让合作伙伴参与战略制定，并就战略与执行计划进行充分的交流沟通，有助于明晰各个成员的角色与合作战略间的关系。
5. **战略和实施计划可灵活调整：**执行过程中要保持一定的灵活度以随时按实际情况调整，但不能偏离了核心战略和目标。

1.3 将战略转化为行动：4个行动点（1/4）

□ 确定了战略目标后，团队需要经过4个行动要点来实现战略落地：



1.3 将战略转化为行动：4个行动点（2/4）

1. **明确集中干预区域：**10-19项目选择了Jharkhand邦来开始项目实施，其原因主要有两个：
 - 社会需求紧迫：Jharkhand邦识字率较低，童婚以及儿童健康卫生方面问题较为严峻，急需干预。例如，Jharkhand邦，女童小学到中学的辍学比例、20-24岁女性在18岁前结婚的比例均高于印度全国平均水平，15-24岁女性经期使用卫生方法的比例则低于全国的数据。
 - 支持性的环境：当地政府积极主动，还有多边部门的支持（世界银行项目支持技能培训和初中教育）以及优质的项目执行方。
2. **明确合作伙伴的筛选程序**
 - 10-19项目的成功，很大程度来自于选择了合适的合作伙伴。基于可用资金量及网络目标，Dasra选择了四家在当地可推广且有潜力带来巨大影响力的机构。

1.3 将战略转化为行动：4个行动点（3/4）

3. 明确项目路径：团队充分认识到跨部门合作的重要性，与领域内的一线专家共同探索解决青少年健康和发展问题的路径方法。合作伙伴可以在以下路径中选择自己擅长的，来最终推动项目目标的实现。

- **教育：**以提高学生入学率、出勤率以及学业表现为目标；项目活动包括提升教师能力、为学生补课、提供奖学金或资金支持。
- **健康：**以促进青少年针对生殖健康、性行为、生育等问题作出理智选择的能力为目标。具体活动包括：通过社区参与和动员转变男性及关键人群的理念，开展社区活动提升青少年性和生殖健康、青春期相关知识，改变青少年的态度和行为，支持政府相关服务等。
- **就业和技能：**包括职业培训、实习安排、创业活动、理财教育、提供借贷、奖学金支持等。
- **赋权路径：**该路径可以通过教育、健康和就业各个路径来实现，通过多角度的干预来消除女性在结构和权力上的不平等。核心在让青少年自身的意识觉醒，并且有动力、能力去改变现状。

1.3 将战略转化为行动：4个行动点（4/4）

4. **明确衡量成功的方法：**合作以成效为导向，因此定义“成功”尤为重要。Dasra基于各方意见，确定了以下成功维度：
- **形成规模：**通过模式推广，让政府、社区或其它社会组织采纳项目模式或其中的关键部分。
 - **证明影响：**能够证明已实现的项目影响，或者在4个策略路径上已有的进展。
 - **项目实施成本可控：**确保项目成效相对项目投入最大化，这也是实现政府购买和规模化的关键。
 - **在国家、邦（省）、区层面推进与政府的有效合作。**
 - **建立有效的组织：**包括拥有战略规划、合作、领导力等各方面的系统和能力。
 - **推动合作行动：**通过有效的项目管理，促成相关方在项目愿景使命与目标上达成一致，最终推进领域与行业发展。
 - **动员社区参与：**通过调研、大型活动和媒体宣传，在项目范围内提升青少年相关态度、行为和意识。并创造与国家层面的对话机会。

2. 选择合适的执行伙伴（1/3）

❑ 10-19合作网络的前身是2013年成立的“女童联盟”（Dasra Girl Alliance）。通过女童联盟五年项目期间团队已经对青少年女童领域的公益组织进行了充分的调研、尽调以及能力建设，使Dasra团队有能力来主导10-19合作网络的尽职调研。同时，10-19无论从资金规模还是资助年限来看，都是Dasra有史以来最大规模的项目。因此，团队也有必要进行全面、细致的尽调和筛选。

❑ 以下是Dasra开展合作的步骤：

1. **建立机构数据库：**从女童联盟项目的所有合作伙伴中挑选出一系列机构形成潜在合作清单。入选的机构包括：曾经过Dasra调研和评估的、接受过Dasra特定培训项目或领导力项目的、被其它资助方同行推荐的等。

2. **根据基础标准进行初筛：**初筛标准包含三个层面——

一：基本资质	二：合作潜力	三：组织与项目能力
• 合规：机构必须合规注册 • 规模：机构预算在2000万卢比-5亿卢比之间（约合200万-5000万人民币）	• 目标一致：机构至少回应了网络四个既定目标之一 • 领导力：机构有清晰的愿景和规划 • 领域成效：机构在以往行动已经显现了部分中间成效	• 优势：机构领导力、中间管理层以及理事会能力 • 能力：合作能力、与政府合作的能力、项目拓展能力、聚焦青少年议题

2. 选择合适的执行伙伴（2/3）

3. 评估机构组织健康程度，以及机构战略是否与合作网络相契合——两步走：

A：初步评估	B：全面尽职调查
针对候选机构对合作的开放度、合作意愿和客观发展程度，进行定性评估： • 机构是否做好规模化的准备：预算规模、筹资能力和计划、理事会构成、合作伙伴、成效/影响力评估能力和已有体系 • 项目优势：运作模式、拓展能力、发展计划	为每个候选机构进行全面尽调并完成尽调报告 • 机构办公室和项目点探访 • 深入访谈机构领导层 • 访谈机构的资助方、理事会成员以及审计团队 • 审核机构审计报告和理事会会议记录 • 评估财务和法律风险

4. 考虑合作契合度并作出决策

- 合伙伙伴能够预见并认可合作的价值，且机构的变革理论与合作方向相符。
- 合作伙伴及其领导层的格局不局限于单个事务，而是致力于推动整个领域发展。

2. 选择合适的执行伙伴（3/3）

最终，Dasra选择了第一阶段的四个合作伙伴机构：

- **Aangan Trust**: 致力于确保包括最脆弱的儿童在内的所有儿童可以获得安全、支持、教育，并且免受贩卖、童婚、童工以及虐待和剥削。
- **Center For Catalyzing Change (C3)**: C3致力于在印度建立一个妇女和女孩被充分赋权且有能力意识到她们权利、机会并实现性别平等的未来。
- **Quest Alliance**: 提供学习机会激励和赋权教育者和学习者。
- **Child In Need Institute (CINI)**: 促进政府、社区和服务提供者合作以建立儿童和妇女友好社区（CWFCs）。

3. 促进有效合作

- ❑ 合作网络的成功与否，很大程度依赖于合作伙伴间的互动质量。然而在网络中让所有伙伴保持干劲并确保有效合作，极其困难和耗时，必须设计实施有效、可持续的机制来激励伙伴参与。以下为Dasra在推动伙伴有效参与的经验方法：
 1. 在合作伙伴间创造频繁、多样的正式和非正式的互动机会，促进社区与社群的形成。
 2. 展示即时效应：合作战略大多比较系统和长期，要阶段性的展示即时效应或短期成效，以促进大家合作，并激励大家朝着长期目标努力。
 3. 定期强化宏伟蓝图：当网络工作开始推进后，伙伴进入各自的网络角色，很容易陷入日常琐碎工作中。需要讲长期目标与合作蓝图渗透到不同实行的互动中，提醒和激励伙伴。
 4. 实地探访：促进合作伙伴之间的项目实地探访，除了彼此观察工作情况与增进了解，同时促进大家在议题层面上的专业交流。
 5. 培养领袖：识别合作伙伴中的积极者，并为其创造领导机会。
 6. 倾听、学习并记录经验：1) 定期收集网络内部伙伴、外部相关方以及社区的反馈，并持续改进；2) 阶段性与外部专家和同行沟通交流，了解领域内的最新进展、与领域前沿的研究和行动保持一致；3) 及时记录伙伴经验并促进网络内外分享。

小结

□ 合作网络在运行（Start-Up）阶段的行动要点：

将战略转化为行动

- 确保伙伴战略与合作愿景和使命一致
- 将战略分解为详细实施计划
- 确保伙伴就“成功”的理解达成共识
- 听取伙伴和实地专家意见，确保实施计划得到有效沟通
- 战略和实施计划可灵活调整

选择合适的执行伙伴

- 设定期望，建立透明尊重的基调
- 确定筛选方法，根据最低标准得出初步清单
- 评估机构发展情况
- 确定机构战略与网络相契合
- 考虑基于机构价值观的结盟
- 分析发现，做出选择决策
- 以诚实透明的态度沟通最终决定

促进有效合作

- 在合作伙伴间进行正式和非正式的互动
- 展示即时效应
- 定期强化宏伟蓝图
- 实地到访
- 培养合作优胜者
- 倾听、学习并记录

专题：Dasra合作网络的伙伴尽职调查

有时候，项目希望获得尽可能大量、多元的合作方，则筛选伙伴无需太高的门槛。但通常在资源有限的情况下，需要特定的流程和标准来筛选合作伙伴，以确保伙伴的能力足够支撑起项目目标。

- **不存在唯一正确的筛选方法。** 每一项合作自身的战略重点和目标决定了选择伙伴的标准、流程和方法。选择合作伙伴时，要谨记合作的价值和目标、所需的能力、资助资金的性质和额度及其它资源的特点。
- **尽职调查(Due Diligence)是一项选择合作伙伴的有效工具**，是投资者或资助方了解资助对象情况并作出投资决策的必要程序。
 - 尽职调查的范围不仅包括财务和法律事务，还要考察对方发挥社会影响力的潜力、领导力、组织能力和价值观等多个维度。
 - 合作资助涉及的资金量大，且增加了各利益相关者对风险结果和复杂形势的问责。因此，相互深入了解、并且选择愿景使命和价值观彼此契合的合作伙伴变得尤为重要。
 - 尽职调查无法保证资助不会失败，但它可以帮助资助方了解健康强大组织的基本要素，从而得以在合作后更加有效的提升能力、推进合作目标达成。

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 尽职调查的作用

- **建立自信**：可以让资助方对伙伴更有信心，相信伙伴有能力朝着合作目标有效执行既定的工作。
- **促进信任和透明**：让资助双方得以建立透明关系，并对资助伙伴机构优劣势形成共识，也使伙伴机构充分了解合作利益和资助方的需求，从而建立信任基础。
- **可以预见风险和挑战**：了解项目和各个伙伴所面临的挑战，预估风险并制定计划以有效支持伙伴实现合作目标。
- **洞悉实地工作**：让资助方详细了解伙伴在社区的工作，并相应的提示伙伴对议题和各利益相关方有全局性的了解。
- **维护声誉**：向伙伴以及外界展示资助方对愿景使命的坚持。

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 常规流程（1/5）

- Dasra团队基于20多年来对1100余家非营利组织的尽调经验，总结出有效尽调的步骤框架（如右图所示）。
- 该框架旨在为尽调提供关键点的参考，并非所有的项目都需要逐一遵循所有步骤，且各个步骤也未必是线性推进的。
- 最后的方案需要根据合作项目的需求、重点、金额类型以及潜在伙伴机构的发展情况来具体设计。同时，除了结构化的调查程序，尽调也需要直觉、关系等主观判断来完成。

1. 设定期望，并建立透明、尊重的基调



2. 确定识别伙伴的方法，并基于最低标准筛选出初步名单



3. 评估组织健康程度



4. 判断组织战略与合作目标的契合度



5. 促进基于价值观的结盟



6. 分析并决策，选择合适的合作伙伴



7. 以诚实、透明的态度沟通最终决策

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 常规流程（2/5）

1. 设定期望，并建立透明和尊重的基调

- 首要且最关键的，是和合作伙伴设定合作期望：解释整个合作过程、明确双方角色、职责和时间节点，并切实的计划可能的结果。
- 在尽职调查的过程中，要始终与各方保持信息透明，开放沟通对话的渠道，听取意见、尊重和公平对待每个机构。有助于让伙伴了解尽调的价值，同时激励伙伴更好的表现。

2. 确定识别伙伴的方法，并基于最低标准筛选出初步名单

- 既可以公开招募，也可以定向邀请。定向邀请时要避免在没有进行领域扫描的情况下直接主观臆断或假设。
- 这一阶段的最低筛选依据通常包括：地理范围、目标群体、法定资质以及预算规模。这些信息可以通过潜在伙伴的官方公开信息或者电话沟通来获得。

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 常规流程（3/5）

3. 评估组织健康程度

- Dasra从愿景和战略、机构历史及成效记录、领导力、组织管理、监测评估与学习、人才管理、财务、筹款等八个维度来评估组织健康程度。每个维度的定义描述以及具体指标请见文末附录。（每个维度的具体指标请参见文末附录）。

4. 判断组织战略与合作目标的契合度

- 合作各方有不同的工作内容、方法和优先级，但需要努力达成共同的愿景。在选择合作伙伴时，不仅要评估其能力优势，也要考虑潜在伙伴的战略方向与合作目标是否契合；
- 通过潜在伙伴的项目建议书、战略规划文本等，可以了解对方的业务内容是否与其使命、战变革理论相一致；
- 了解潜在伙伴是否为合作分配了足够的资源（人员、专家和资金）以及合理的期限来实现合作目标，并侧面考察机构能多大程度有效利用合作资金。

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 常规流程（4/5）

5. 促进基于价值观的结盟

- 每个合作网络都有自己的价值观和软实力，这些影响者网络的战略、架构、决策机制以及合作伙伴的类型。潜在伙伴与网络价值观的契合度关键而容易被忽略，将其纳入尽职调查有助于确保伙伴之间更加长远稳固的结盟。
- 下表列举了衡量价值观一致程度的维度参考：

因素	描述及意义
敏捷性和适应性	• 机构的决策机制是否足够灵活、敏捷，以适应多元相关方合作可能带来的复杂情况和挑战。
系统性改变的思维模式	• 合作目标通常是大胆且变革性的，要求各个伙伴机构对于整个领域系统的相互关系有所了解并且聚焦于对于整个系统的长期成效、而不是短期产出。
开放性的学习和分享	• 合作网络的成功关键，在于能够持续的反馈、学习、反思、改进；这要求各个伙伴机构乐于分享并且保持开放的心态，愿意不断的改进目前和未来的工作。
相信合作的力量，并有能力践行	• 充满信念、强有力的结盟可以让合作更长久。不仅能提升合作成效，还可以巩固伙伴之间、网络与资助者之间的关系。
有效建立和培养关系的能力	• 有效的培养和促进不同利益相关方在不同层面的关系，是网络成员的重要能力。

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 常规流程（5/5）

6. 分析并决策，选择合适的合作伙伴

- 对每个潜在伙伴的尽调结果必然有优有劣，要充分考虑优劣平衡，注重对合作更为关键的方面、可能存在巨大风险的方面、以及可能触及底线的方面；
- 分析各个潜在伙伴的差异，确保网络内的伙伴技能互补、优劣势平衡，在各自所在的地理区域和议题领域内的发展程度均衡、能够代表各自地域和领域的最佳实践；
- 骨干机构需要投入时间和精力，确保网络的相关方对于执行伙伴的筛选过程和结果无异议。

7. 以诚实、透明的态度沟通最终决策

- 最终确定合作伙伴后，要将尽职调查的结果告知所有机构；
- 坦诚、有建设性、不妄自评判的建议和反馈，对任何一家机构都是无价的；
- 反馈中需要明确、具体的解释对方未被选择的原因；
- 承认每个机构都是优势劣势并存，在沟通正面结果的同时也要提出尽调中发现的问题，这样更加有助于诚信、开放、健康的合作关系。

专题： Dasra合作网络的伙伴尽职调查 - 注意事项

1. 谨慎对待资助双方的权力关系

- 资助双方的角色会导致天然权力关系的存在，资助方需要谨慎识别，避免因不对等关系导致的评估偏差。
- 资助方在做选择的时候大多会将过往受资助情况考虑进来、向过往资助方了解情况。但需要警惕，这样可能进一步强化资助双方的权力关系，而且会将一些新兴的小机构拒之门外。
- 通常，被评估的潜在合作伙伴都知道资助方的筛选标准，这会导致被评估机构倾向于展示资助方乐于看见的潜力，并刻意回避一些弱点。

2. 避免给机构带来过度压力

- 资助方常常在尽职调查中索要过多的信息和材料，对于小机构来说耗时费力，且信息并非必要。
- 资助方可以自己主动通过已有公开渠道收集基本信息，也可以考虑向对方提供一些配合尽调的补贴。

3. 善于通过机构所处的环境和相关方等多角度了解情况

- 进行二次调查，并通过实地走访、相关方访谈、外部专家咨询等方式了解实地情况，比如机构的工作方式、项目所在社区的工作成效等。

附录：组织健康程度评估（1/4）

Dasra通过八个维度来评估组织健康程度。以下是各个维度的考察重点和指引问题。

考察重点及其价值	指引问题
1. 愿景和战略： • 需要了解机构业务设置是否从战略目标出发、且工作策略有据可循。 • 愿景和战略是否符合自身资源与能力、且是否可以根据实际能力灵活调整。 • 评估领导层和普通员工对愿景和核心战略是否有共识。	• 机构愿景、使命和目标是什么？有多明确和有雄心 • 为了实现期望愿景，有什么样的战略计划？计划多大程度上考虑了该领域内已有的经验证据？ • 愿景和战略计划的可行程度？ • 理事会、机构领导和员工就愿景和战略有多大共识？
2. 机构历史及其成效记录 • 从项目和机构组织发展的历程以及关键成绩，判断机构是否具备合作的能力、是否能够可持续发展并为所在领域带来影响。 • “成效”既包括量化信息、也包括质性信息。	• 机构发展的关键里程碑有哪些？ • 过去3-5年机构作出了哪些成效？ • 最严峻的挑战是什么？机构如何来应对？ • 机构多大程度上可以展示其影响？

附录：组织健康程度评估（2/4）

考察重点及其价值

指引问题

3. 领导力：

- 机构领导能力是机构健康发展和有效合作最为关键的因素。
- 需要了解领导层的能力、领域知识、对机构目前和未来发展的预期、及其在领域内的声誉和影响力。
- 同时需要了解领导层是否善于与他人合作、个人的优缺点是否平衡等。

- 领导层的资质如何？
- 领导层对工作有多大热情和野心？
- 领导层成员的优缺点？
- 领导层成员是否清楚自己的不足？是否会去改善？
- 领导层成员在该领域内的声誉和影响力如何？
- 领导层决策过程如何？（权力是集中还是分散）
- 中层管理能力如何？

4. 理事会：

- 理事会作为非营利机构的监督实体，负责管理和战略引导并承担问责。
- 了解董事会构成、角色和功能可以洞察机构整体稳定性和发展情况。

- 理事会由谁组成？理事会的决策权范围？理事们关心哪些问题？
- 董事会成员构成是否足够多元？
- 在战略规划、筹款和财务监管方面，理事会扮演什么角色？
- 理事会的成员组成、工作内容是否满足机构需求？成员多久讨论一次？
- 理事会如何与领导层共事？理事会决策流程？

附录：组织健康程度评估（3/4）

考察重点及其价值	指引问题
5. 监测、评估、学习（MEL） • 监测：判断机构能否持续收集项目实施信息，以了解哪些策略奏效、哪些无效。 • 评估：判断机构能否系统的收集、分析和阐述数据信息，以了解是否完成既定目标以及如何完成。 • 学习：运用数据和收集到的信息来制定战略和进行决策。	• 机构是否定期监测评估项目？频率如何？ • 监测和评估工具是什么？方法有多严谨？ • 谁负责收集、录入和分析数据？他们是否有相应的技能和专长？ • 机构多大程度上将实施中所学的整合进目前及未来工作？
6. 人才管理 • 了解机构决策过程以及各部门之间的关系，有助于判断机构架构和运作是否有效； • 了解招募过程可以知道员工流失率以及员工基础素质； • 充分了解机构的人才管理，有助于对机构能否有效运作、适应复杂多变环境、留住高素质人才等支持机构长期可持续发展的要素进行判断。	• 机构框架在逻辑和有效性上有多大程度契合于目标？ • 工作职责和描述是否清晰？ • 机构如何评估和管理员工表现？ • 机构在员工培训和发展上投入如何？ • 机构及时招募人才的有效性如何？ • 机构是否有明确的共同价值和文化支持员工？

附录：组织健康程度评估（4/4）

考察重点及其价值	指引问题
7. 财务管理 • 具备有效的财务体系，才能根据工作计划合理规划预算并形成准确、及时的财务监测报告，以监测项目进度。 • 需要了解机构的收入是否稳定可靠、支出是否合理，是否面临资金流动的挑战、以及是否有足够的储备资金等财务状况； • 还需要了解预算制定过程、审计相关技术以及财务能力水平，来判断机构财务数据管理的准确性和有效性。	• 机构预算比上一年是增加还是减少？什么导致了这样的变化？ • 机构是否有合适的收入来源以及切实的预算来支持运营支出？ • 机构对剩余资金管理是否有记录？ • 机构是否有足够的现金和预留资金？ • 机构预算制定、会计和报告体系如何？ • 未来3-5年内，机构在财务上是否有清晰的愿景？
8. 筹资 • 了解机构筹资能力、以及与各类潜在资助方的关系，有助于判断机构资源的可持续性。	• 机构有哪些计划来吸引可持续资金？ • 机构是否有能力有效筹资？ • 机构根据筹资目标监测进度？ • 机构的资金来源有哪些渠道？是否足够多元？



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

版权声明：本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所用。