

工具 | 能力建设资助怎么做



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年8月

目录

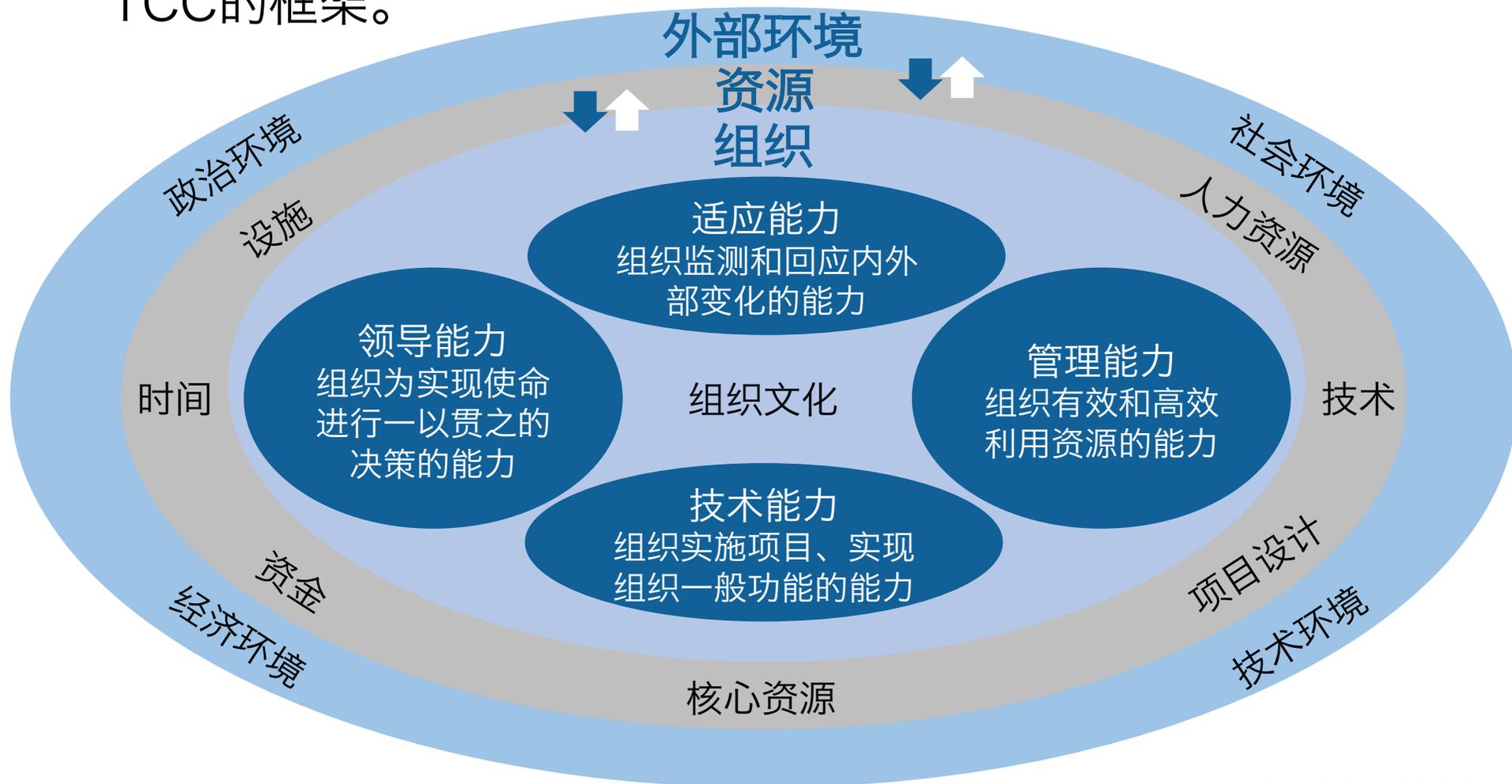
1. 为什么要进行能力建设？
 2. 非营利组织应具备哪些核心能力？
 3. 能力建设有哪些资助方式？各有什么优劣势？
 4. 除了培训，技术支持还有什么其他方式？
 5. 能力建设资助如何评估成效？
 6. 能力建设资助设计的一般流程
 7. 能力建设资助的关键成功要素
 8. 能力建设新趋势
- 附录：帕卡德基金会的能力建设资助案例

1. 为什么要进行能力建设

- 非营利组织为实现使命、达成成效，需要具备一定的能力。
- 投资于能力建设能够：
 - **加固现有成效：**提升业务成效和效率，使服务对象受益。
 - **实现更大影响：**如果想取得更大的社会影响（例如服务规模几何数增长），组织需要发生相应的变化，能力建设能够协助这一过程。
 - **产生杠杆效应：**强健的组织能够持续发挥作用，用于增强组织能力的资金将使得其他的项目资金成效更大化。

2. 非营利组织应具备哪些核心能力

- 非营利组织能力框架很多，细项内容多有重合，这里采用TCC的框架。



3. 能力建设资助有哪些方式(1/2)

资助方式	优势	局限	案例
非限定性资助（也称核心运营资助）	<ul style="list-style-type: none">• 全额和提前支付资金，组织可以根据自己的需求、优先级、时间节奏来使用	<ul style="list-style-type: none">• 部分组织可能很难确定优先投资于哪些方面能力建设• 需要使用不同的思路来衡量成效	<ul style="list-style-type: none">• 西部阳光基金会“桥畔计划”
能力建设资助（聚焦于特定的组织能力，例如领导力、筹资、监测评估等）	<ul style="list-style-type: none">• 有针对性地满足需求• 可能对于组织某些阶段的发展有重要作用	<ul style="list-style-type: none">• 难以确定优先发展哪项能力• 难以确定资助时机和对方的准备程度	<ul style="list-style-type: none">• 敦和基金会“优才计划”
资金+技术支持	<ul style="list-style-type: none">• 资助者不同程度地参与到技术支持的设计、执行中• 资金可以用于技术支持后的跟进工作	<ul style="list-style-type: none">• 资助者可能不具备这方面的能力，也难以找到合适的服务提供商• 现有的服务可能不适合，定制化则需要更多时间和资源	<ul style="list-style-type: none">• 爱佑基金会“爱佑益+”• 险峰基金会“险峰行动”

3. 能力建设资助有哪些方式(2/2)

资助方式	优势	局限	案例
网络能力建设资助 (即不是提高单个被资助方的能力,而是提升一组、或网络的能力)	<ul style="list-style-type: none">• 认识到解决社会问题需要多方力量• 为加强合作而提供关键资金	<ul style="list-style-type: none">• 设计适合的支持架构是很有难度的• 鉴于是多方合作,难以确定资助成效• 长期的支持承诺是确保成效的基础	<ul style="list-style-type: none">• 壹基金“救灾网络”
为技术服务商、研究者等提供资助 (提高技术服务商的能力;或者资助他们为行业生产知识、工具等)	<ul style="list-style-type: none">• 生产能力建设的素材• 具有一定的规模效应(产出可供很多组织使用)	<ul style="list-style-type: none">• 做出这类资助决策需要另一套知识或经验• 部分技术提供商可能不在基金会资助范围内• 技术支持需要结合资金支持,否则可能效果有限	<ul style="list-style-type: none">• 多家资助方联合支持CDR开发《资助指南》和“资助工作者在线课程”

4. 技术支持有哪些方式

工具资源	<ul style="list-style-type: none">一切能够帮助组织提升能力的资源，例如管理手册模板、测评工具、财务管理软件、技术服务提供商列表、专业网站列表等等。
线上社群	<ul style="list-style-type: none">纳入合适的群体，可以是知识信息的分享沉淀，或是互动性更高的学习研讨社区。
会议	<ul style="list-style-type: none">设定主题（如应对同一社会问题、服务同一地区、面临类似挑战等等）召集合作伙伴，促进信息分享、相互学习，甚至是联合行动。
培训	<ul style="list-style-type: none">包括一次性短期的，和长期有结构化的。成人学习的特点是有明确的目标、清晰的议程设计，以及能够将所学应用于现实工作。
同伴学习	<ul style="list-style-type: none">参与者既是学习者，也是贡献者。有效的同伴学习（例如私董会）需要一个有经验的协作者、安全的交流环境和清晰的学习目标。
教练	<ul style="list-style-type: none">教练提出有挑战性的问题，提供新的视角和观念，帮助被辅导者认识和改变思考方式或行为。
咨询	<ul style="list-style-type: none">咨询的形式很多，可以根据组织的需要来确定。有时可以作为直接提供解决方案的人，有时也可以作为协作者，帮助组织反思以做出决策。

5. 能力建设资助如何评估(1/2)

a) 建立基线

- 多使用能力测评工具来诊断组织现状，确定组织当前优先发展的能力。常用的测评工具请参见本文最后的参考资料。
- 通常会邀请理事会、管理层、员工、关键合作方、甚至是典型服务对象对组织各方面的表现进行打分，这是一种尽可能全面呈现组织现状，促进多方对话的方式，从中能够发现组织发展的挑战或机遇。

b) 设定目标

- 组织可能会面临多方面的挑战，需要明确此次能力建设的具体目标是什么。设定目标时需要考虑投入的资源、实现变化所需的时间等。

c) 建立信任

- 能力建设会涉及到很多组织内部的困难和挑战，如果没有足够的信任，很难获得有效的信息。

5. 能力建设资助如何评估(2/2)

d) 多维评估

- 短期产出容易衡量，但价值有限。长期成效较难衡量，但应时刻作为指导方向。
- 尝试从多个层面去了解所产生的变化：
 - 个人：认知改变、态度改变、行为改变
 - 组织：管理和治理、运营效率、业务成效（服务对象的变化）
 - 社区/行业/议题层面

e) 双向评估

- 不应仅仅看被资助方发生了什么变化，还要评估能力建设策略是否有效，资助服务是否到位等，以便改进资助方的表现。

6. 能力建设资助设计的一般流程(1/2)

1. 制定目标

- 能力建设项目的目标要基于被资助方的使命和业务变革理论，即能够帮助他们更好地实现自己的使命，使最终服务对象受益。
- 其他的目标（例如提升公众筹款、基金会特别擅长理事会建设等）必须能够贡献于被资助方更好地实现自己的使命。

2. 设定资助周期

- 周期取决于目标和资源。组织变化是缓慢的，一般需要连续投入3年。
- 如果你有实力做出更长期的承诺，也可以考虑分批纳入。

3. 确定资源投入

- 确定影响投入的关键因素，例如预期目标、周期、参与人数、提供哪些服务等。
- 投入应包括能力建设本身所需要的成本，以及整个项目设计、管理和评估等费用。

4. 明确自身角色

- 如果贵组织在组织发展方面有专长，可以直接设计和执行项目，较深的投入能够与被资助方建立信任关系。
- 如果不擅长、或者无法投入足够的时间，也可以聘请外部顾问来设计和执行能力建设项目。

6. 能力建设资助设计的一般流程(2/2)

5. 确定筛选合作伙伴的流程

- 打算支持多少？是现有的资助伙伴还是更大范围？是公开招募还是定向邀请？
- 充分考虑在筛选环节使用组织能力测评的优劣势。
- 确定申请方做好了能力建设的准备。
- 向申请方强调他们所需投入的时间精力，以及各项义务。

6. 确定提供哪些技术支持

- 通过组织能力测评确定所需支持。
- 了解各种支持方式，根据需要混合搭配使用。
- 根据需要，可以设置分层服务，例如为一些组织提供更深入多元的支持，一些则参与常规服务。

7. 确定如何评估

- 提前设计评估。
- 衡量不同层面的成效（短/长期；个人/组织/社区/议题）。
- 对于长期能力建设项目，可以同时采用业务评估和组织评估。
- 应用并分享评估发现。

8. 考虑项目结束后组织的情况

- 确保外部顾问将工具、模板等递交给被资助方。
- 帮助被资助方获取其他资金来支持后续工作。
- 在能力建设项目之后，考虑继续提供项目资助。
- 继续运营学习社群。

7. 能力建设资助的关键成功要素(1/2)

□ 在被资助方使命和业务变革理论的基础上，设计能力建设项目。

- 一定要明确能力建设如何能够帮助对方实现自己的使命目标，即“能力建设为了什么？”
- 资助方自己回答好这个问题，既能帮助被资助方更好地达成目标，也能清楚如何评估能力建设的成效。

□ 合理制定目标。

- 期望与投入要相匹配。
- 无论投入多大，都不要指望能力建设能够对所有组织产生巨大作用。组织的演进是缓慢的，有时需要多年才能显现出来，而且经常会遵循“进两步，退一步”的模式。

□ 明智地使用“资助方的权力”。

- 在能力建设项目中谨慎使用“资助方的权力”，避免过度干涉或就对方该如何管理和治理组织给出意见。
- 可以考虑聘请第三方来与被资助方在具体内容上讨论。

7. 能力建设资助的关键成功要素(2/2)

□ 更大程度地发挥组织的优势。

- 长期的能力建设应该旨在增强组织的优势，而不仅仅是“补短板”。
- 识别组织现状，基于现状和可行性确定优先发展事项，并定期回顾发展情况。

□ 明确基金会希望重点投资于哪些组织能力。

- 领导能力和适应能力是组织发展的驱动力。在管理能力和技术能力上非常强的组织也许能做好事情，但有可能做的是错误的事。
- 不要一次发展多项能力或处理多项挑战。

□ 聚焦于使组织中的人学习和改变。

- 组织是人的聚合。所谓组织能力建设，实质上是影响一群人并加速他们的学习。
- 人天性是拒绝改变的，因此需要帮助人们克服障碍，并营造一种乐于学习和改变的氛围。领导人的态度和行为是至关重要的，领导人不以身作则，或发生重大变化，可能导致所有努力功亏于溃。

8. 能力建设新趋势(1/2)

□ 随着环境的变化，能力建设在对象、内容、方式上都发生了演进。

	WHO	WHAT	HOW
能力建设1.0	<ul style="list-style-type: none">• 个人	<ul style="list-style-type: none">• 知识、技能	<ul style="list-style-type: none">• “专家”主导的技术支持（例如培训、教练、咨询、同伴学习等）
能力建设2.0	<ul style="list-style-type: none">• 组织（一般是非营利组织）	<ul style="list-style-type: none">• 组织功能 (Organizational Functioning)	<ul style="list-style-type: none">• 使用诊断工具了解组织需求• 团队参与• 多种方法搭配使用
能力建设3.0	<ul style="list-style-type: none">• 社会生态系统 (包括资助方、非营利组织、商业部门、政府等)	<ul style="list-style-type: none">• 组织实现 (Organizational Actualization)<ul style="list-style-type: none">• 理解生态系统的 能力• 应对不断变化的 生态系统的 能力• 在生态系统中定 位自己的能力	<ul style="list-style-type: none">• 变革管理• 跨界合作• 定制化的诊断和服务• 各方都有所输出，有所输入（而非资助方帮助被资助方）• 评估能力建设进程

8. 能力建设新趋势(2/2)

□ 具体来讲，为应对未来，非营利组织需要具备新的核心能力。

理解生态系统的能力	应对不断变化的生态系统的能力	在生态系统中定位自己的能力
<ul style="list-style-type: none">• 研发、评估、学习能力• 权力分析• 组织生命周期• 议题生命周期	<ul style="list-style-type: none">• 变革管理• 倡导• 创造共享价值• 合作• 定义领导角色 (Defined Leadership Role)	<ul style="list-style-type: none">• 联盟和网络功能• 集体治理/共享领导力 (Collective Governance/ Shared Leadership)• 在运动中发挥作用

参考资料

□ TCC Group

- <http://www.tccgrp.com/pdfs/deepercapbuilding.pdf>
- http://www.tccgrp.com/pubs/capacity_building_3.php

□ GEO

- <https://www.geofunders.org/resources/710>

能力建设方面相关的资源库

- <https://www.geofunders.org/what-we-offer/the-smarter-grantmaking-playbook/support-nonprofit-resilience>
- <https://oe.packard.org/>
- http://fundingcapacity.issuelab.org/?coverage=&author=&funder=&publisher=&wikitopic_categories=&keywords=&pubdate_start_year=1&pubdate_end_year=1&sort=&categories=

组织能力测评工具

- <https://pan.baidu.com/s/1miDUfeK> （桥畔计划项目组与CDR共同开发）
- <http://www.tcccat.com/> （TCC Group开发）
- <https://mckinseysociety.com/ocat/> （麦肯锡开发）

案例 | 项目背景

- 帕卡德基金会（The David & Lucile Packard Foundation）成立于1964年，至今已发展成关注气候、海洋、农业、教育等多个领域的资助型基金会。
- 基金会自1983年开始能力建设资助（Organizational Effectiveness grantmaking，简称OE项目）。基金会坚信缜密的战略、强大的领导、可靠的运营、良好的沟通能够使得组织更有效，忽视这些基本要素可能面临巨大风险。
- 在提供能力建设资助之外，基金会还建立了能力建设方面专门的知识库，有兴趣的朋友可以前往获取更多信息
<https://oe.packard.org/>

案例 | 问题阐述

随着社会的变化，基金会总结当前美国非营利组织正处于以下挑战或机遇之中：

- 经济不稳定将带来更大挑战。越来越多的人需要社会服务来满足基本需求，而政府资金却在减缩。未来十年，美国政府财政支出预计会削减2万亿美元，这对那些依靠政府资金的非营利组织将产生巨大影响。
- 新的技术带来组织模式和工作方式的变化，协作网络将超越文化和地域的界限。信息民主化将催生新的社会运动，鼓励新的集资和投资方式，也会开创新的领导力形式。

案例 | 问题阐述

- 随着人口增长，年轻一代在非营利部门就业的比例会增加，再加之非营利领域一直以来面临的招人难、留人难问题——一项调查显示近40%的非营利部门雇员对自己的工作不满意，这都会给非营利组织的领导者带来巨大挑战。
- 未来的非营利组织领导人（无论是美国还是其他国家）可能会更年轻，背景更加多元。他们可能更乐于接受分散式领导力，在组织和网络中分享权力。
- 非营利部门的边界正在模糊。非营利组织绝不是唯一致力于解决社会问题和公共利益的机构。社会企业、B Corp、强调三重底线的企业等等重新定义了社会影响产生之地（也指出了新的资助机会）。

案例 | 项目设计

长期目标	<ul style="list-style-type: none">提升组织或网络的能力，进而提升他们的业务成效。
资助对象	<ul style="list-style-type: none">基金会现有的资助伙伴都可以申请优先选择那些对于实现基金会关注的议题目标至关重要、且处于明显拐点的组织
资助范围	<ul style="list-style-type: none">个人和团队领导力：如领导力发展、管理培训、CEO教练、CEO招聘/继任计划、理事会发展组织规划与发展：如组织能力测评、战略规划、资金规划、评估能力建设、文化建设网络发展：网络战略规划、治理、同伴学习社区、并购 <p>每个OE项目聚焦于发展1-2项具体能力</p>
资金用途	<ul style="list-style-type: none">资金主要用于聘请外部顾问。这些咨询服务能够带来组织本身不具备的专业知识，同时能够帮助组织内部增长能力。资金不能用于购买电脑、软件，支付租金，网站设计、财务审计、学位课程学费、会议费用、常规性的员工培训、项目评估、法律费用。
资助周期	<ul style="list-style-type: none">不确定，根据评估报告推测应该为1年

案例 | 申请流程

1. 提交简要申请

提交一份2-3页的申请书，帮助基金会了解所申请项目与OE项目目标之间的关系，即有效的管理、健全的治理、持续学习和改进。申请书应能回答以下问题：

1. 申请项目的目标是什么？这个能力建设项目如何贡献于组织使命或业务目标？
2. 什么特殊情况/变化导致您的机构或网络现在开始关注管理或组织方面的问题？
3. 从长远来看，您认为这个项目对于组织有效应对类似目前的管理或组织方面的挑战有什么作用？
4. 您计划如何使用资金？
5. 如果项目通过，谁来负责这个项目？如果是一个网络，哪些组织支持这个项目？

2. 邀请提交完整方案

- 在审查阶段，基金会工作人员会联系申请方了解更多信息。
- 如果受邀提交完整方案，工作人员会与申请方沟通下一步流程和资金使用范围。
- 如果项目已经确定希望与哪个外部顾问合作，则需要提供：
 - a) 提供顾问的简历和客户名单
 - b) 申请方与顾问一起制定详细的工作计划和预算
 - c) 顾问的工作计划，包括活动、产出、时间节点和详细预算
- 无需在申请阶段就确定与哪位顾问合作，如需要，基金会工作人员会提供顾问名单，帮助选择合适人选。

案例 | 评估设计

评估目的

- 为OE项目未来的被资助方或其他NGO提供信息，以便帮助他们更好地设计和实施能力建设项目。
- 使基金会或其他能力建设资助方更有效地帮助被资助方，不只是促进短期变化，而且可以持续改变，使得被资助方变得更有效。

评估对象

- OE项目结束后1-2年的被资助方
- 选择20%-30%左右；分层抽样（不同议题领域）

评估问题

- OE项目多大程度上提升了组织的能力，短期/长期来看？
- OE项目多大程度上提升了组织的业务成效？（进而贡献于基金会的战略目标实现）
- OE项目的服务质量如何？

衡量指标

- 申请项目目标达成情况
- 如果目标未达成，组织从中学习的情况
- 向被资助方提供优质服务
- 通过OE项目，组织能力提升的情况
- OE项目结束后1-2年，组织能力提升/持续学习的情况
- 通过OE项目提升的能力，对于组织实现业务目标的作用

案例 | 评估发现

提升组织能力

- 所有受访者都认为有能力增长。
- 79%的受访者认为有明显的的能力增长（对比于项目结束时仅42%的人认为）。
- 90%的受访者继续进行能力建设（53%经常，37%有时）。
- 受访者在以下方面做得更有效：
 - 战略更新（45%）
 - 策略性地做计划（37%）
 - 理事会发展（37%）

提升业务成效

- 所有受访者都认为业务成效的变化与OE项目有关。
- 直接的项目影响：
 - 项目质量提升（42%）
 - 覆盖面扩大（26%）
 - 项目宽度增加（21%），宽度指服务种类
- 间接的项目影响：
 - 项目管理（58%）
 - 项目筹资（42%）
 - 项目人员参与（37%）

OE项目服务质量

- 绝大多数受访者认为OE项目有帮助：
 - 填补了其他资助方难以支持的资金空缺（37%）
 - 项目高效（26%）
 - 流程简单（21%）
- 受访者对于一些项目设计细节有不同的看法。对于同一种做法，有人认为是亮点，有人则认为是需要改进之处。



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。