

# 工具 | 网络资助怎么做



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年12月

# 背景

- 目前不少资助机构都在尝试资助网络，针对同一议题或同一地域，有些是有具体的行动目标，有些则是松散的交流学习。
- 本文的主要内容包括：
  1. 网络的功能
  2. 网络的形态：8个描述维度
  3. 网络的生命周期：6个发展阶段
  4. 网络在不同阶段所需的支持（资金、非资金）
  5. 如何衡量网络的健康程度
  6. 如何衡量网络的成效
  7. 开始之前——具备网络思维
- 本文参考资料
  - Catalyzing Networks for Social Change, Monitor Institute and GEO, 2011, <https://www.geofunders.org/resources/685>
  - Engage (how funders can support and leverage networks for social impact), The Rockefeller Foundation and Monitor Institute, 2015, <http://engage.rockefellerfoundation.org/content/uploads/2015/09/ENGAGE-Print-Edition.pdf>

# 1. 网络的功能

## □ 信息交流，知识共享

- 同一议题或同一地域的组织分享信息和知识，建立联结，创造合作机会。

## □ 激励和动员大规模的集体行动

- 通过建立网络平台，催化更广泛的参与。

## □ 为实现共同的目标采取行动

- 为共同的目标聚集利益相关方，协调行动和资源。

## 2. 网络的形态：8个描述维度

维度	频谱	
规模	小 几个参与主体	大 上百参与主体
领导力	分散的 参与者自己选择贡献于网络的方式	自上而下的 多数参与者根据领导小组的决策做相应的贡献
治理	非正式的 没有明确的领导角色和清晰的权责利	正式的 有清晰的治理结构，成员有明确的权责利
目的	短期 为完成一个短期目标聚集在一起	系统变革 为实现目标，即便成员有变化，网络依旧持续
一致性	弱 成员的优先诉求很多样	强 成员的优先诉求重合度高
导向	学习导向	行动导向
领域	单一领域 成员同质性高	跨领域 成员所属行业、关注点、工作方法、组织结构等差异性大
地域	区域	全国/全球

### 3. 网络的生命周期：6个发展阶段

网络的发展阶段	这一阶段的关键特点
发现 (Discover)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 聚集了一小批不满足于现有解决方案的主体。</li></ul>
意识 (Know)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 对议题有了更深的理解，明确了哪些主体必须参与进来。</li><li>• 开始探讨在不同层面产生直接的或系统性的变化，以及自身机构如何贡献和受益。</li></ul>
形成 (Knit)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 从概念走向行动，开始制定目标。</li><li>• 这一阶段的关键是参与者找到自身机构发展与网络发展的交集。</li><li>• 此时网络开始进行试点项目，识别和培育网络领导是很重要的。</li></ul>
组织 (Organize)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 明确各方的角色、权利和责任。</li><li>• 开始建立灵活而透明的网络治理。</li><li>• 制定战略和实施计划；建立日常沟通和信息分享机制。</li></ul>
发展 (Grow)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 纳入新成员。</li><li>• 从已有工作中学习并演进战略。</li></ul>
转换 (Transform)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 网络已完成目标或需要重大调整，重新界定问题和目标。</li></ul>

## 4. 网络在不同发展阶段所需的支持

资金支持	发现	意识	形成	组织	发展	转换
资助问题研究和网络可行性研究	●	●				
资助成员参与		●	●	●	●	
资助协作或咨询			●	●	●	
资助会议和关系建立			●	●	●	
资助全职或兼职员工			●	●	●	
资助领导力发展			●	●	●	
资助评估和学习				●	●	
资助技术				●	●	
资助沟通				●	●	●
资助创新或试点项目				●	●	
资助运营费用	●	●	●	●	●	●

非资金支持	发现	意识	形成	组织	发展	转换
催化网络	●					
吸引其他资金	●	●	●			●
网络召集		●	●	●	●	
协助建立愿景和策略		●	●	●		
协助建立网络成员之间关系		●	●	●	●	
担任网络协调员		●	●	●	●	
为评估和学习提供支持				●	●	
管理联合行动项目				●	●	
参与倡导				●	●	
负责对外沟通				●	●	
纳入其他利益相关方				●	●	
管理财务				●	●	●
网络治理				●	●	●
网络领导力教练						
参与到网络中	●	●	●	●	●	●

## 5. 如何衡量网络的健康程度(1 / 3)

### 指标

### 具体指标

#### 价值 Value

- 有效的网络能够满足多方的价值诉求；参与者清楚能够从网络中获得什么，也清楚需要为网络贡献什么。
  - 网络的目标的宽泛程度或聚焦程度是怎样的？
  - 网络中是否有满足不同价值诉求的潜力？
  - 网络成员会获得什么？他们应该贡献什么？这种交换彼此清楚吗？

#### 参与

#### Participation

- 健康的网络中，成员彼此联结，并能参与到网络活动中。信任和互惠的环境是通过分享领导力，以及建立有共识的行为准则而营造出来的。
  - 网络中有信任和互惠吗？是否有机制、或有能力来建立信任和互惠？
  - 有哪些利益相关方？是否有一些参与的更积极？哪些应该参与进来的却参与效果不佳？
  - 网络的边界是什么？这个网络与其他网络的关系是什么？
  - 网络的规模需要有多大？

## 5. 如何衡量网络的健康程度(2/3)

### 指标

### 具体指标

#### 形式 Form

- 一个网络的形式应该能够反映其目的。例如如果目的是创新，网络的边缘比较广泛，能带来新想法的成员松散地与网络连接。
  - 在网络不同的发展阶段需要怎样的形式？一年后网络理想形式是怎样的？三年后、五年后？
  - 网络结构应该多紧或多松？需要怎样的平衡？
  - 网络间联结应该多强或多弱？哪些关系应增强？需要引入哪些新关系？
  - 网络边缘的作用是什么？网络中心的作用是什么？

#### 领导力

#### Leadership

- 健康的网络中，领导力是共享和分散的。
  - 网络中需要哪些领导角色？谁来召集？谁来协调？谁来拥护？具有相应的领导能力吗？
  - 网络中是如何分担责任的？
  - 网络中决策是如何做出的？

## 5. 如何衡量网络的健康程度(3/3)

### 指标

### 具体指标

#### 联结

#### Connection

- 健康的网络的整体连通性应足够好，即便高联结的成员离开，网络仍保持强健。精心设计的方式（在线和面对面）和善用社交媒体会促进联结。
  - 有多种方式来产生联结吗？网络成员何时何地会见面？在线和面对面等方式是如何相互结合的？
  - 需要什么样的基础设施来维持和增强联结？

#### 挖掘网络 资产的能力

#### Capacity to tap the network's assets

- 网络健康运行的前提是拥有其所需的资产，假若没有，也会有人发现缺失什么并找到相应资源。网络中有机制来使人才、资源等展现出来。
  - 网络能寻找或挖掘资产吗？（资金、关系、人才等）
  - 关于资产的信息在网络中的传播速度有多快？

#### 反馈链和 适应性

#### Feedback loops and adaptation

- 网络是动态发展的，健康的网络需要有效的反馈机制，以便学习什么是有效的，什么是接下来所需的，进而做出调整。
  - 网络如何知道它是有效运作的？网络是如何做出必要的调整的？
  - 网络如何倾听其成员的声音？
  - 网络是如何理解以及适应其所处的持续变化的情境的？

## 6. 如何衡量网络的成效(1/3)

网络的发展需要时间和耐心，往往在短期难以发挥成效，而且还经常会出现紧急的或意料之外的变化。因此，衡量网络成效时需要谨记以下几条原则：

### □ 充分考虑网络所处情境

- 需要认识到网络与更大范围社会的相互作用和联系。因此不能将两个处于不同情境的网络进行简单的对比，同时由于网络内部存在动态变化的各种关系，也不能将成败归因于单一的项目。
- 可以从网络发展生命周期角度来分析网络的现状、挑战和未来的潜力（自己跟自己比）。

## 6. 如何衡量网络的成效(2/3)

### □ 通过多种维度来衡量网络成效

- 考虑到网络本身的复杂性，以及其所处环境的复杂性，以及许多重大变化不能立即测量出来或很难量化，因此应更多关注网络成员或项目如何为共同的长期目标而贡献，而不是纠结于建立因果关系。
- 可以考虑从以下维度衡量网络成效：
  - **网络的健康程度。**即之前提到的价值、参与、形式、领导力、联结、挖掘网络资产的能力、反馈链和适应性等。
  - **网络的直接产出**，例如项目、产品或服务。
  - **网络在领域层面的成效**，例如给服务对象带来的变化、或在政策影响方面的变化等等。
- 随网络发展调整评估方法。

## 6. 如何衡量网络的成效(3/3)

### □ 评估应贡献于持续学习和增强协作。

- 评估应尽早开始，而且要经常做。评估应该能反映出网络的发展节奏，定期的评估活动可以成为回顾关键里程碑，探讨未来挑战，增加共同工作的动力和承诺的机会。
- 评估一个网络所取得的成效不在于评估某一时点的情况，而是如何通过不断的学习和调整，以加速实现目标。强调从中学习到了什么，而不是做出短期的判断。
- 让网络成员参与到评估中，建立共同的愿景和成功指标，呈现不同成员在不同变革路径上的尝试、已经取得的效果、所学习到的经验。
- 建立持续学习和评估的能力。因为网络是动态变化的，因此领导力最好是共享而分散的，这就需要每个网络成员都能够有效收集信息。
- 公开分享所学习到的经验教训。资助方的预期可能与网络的自然发展节奏不匹配，有些只是看起来尚未成功。对于那些确实“失败”了的项目或做法，更应该成为共同的经验。

## 7. 开始之前——具备网络思维

- 以网络思维行事是很具挑战性的，但在当前这个复杂而充满变化的世界似乎又是不可避免。
- 下图呈现了两种思维中的极端情况，我们往往要在这之间找到平衡，以选择更合适的方式应对不同的挑战。

### 传统思维

- 严格的控制和计划
- 加强个体的努力
- 获得可交付的成果
- 信息专有
- 集中决策
- 来自个体专家的智慧
- 有效性与具体产出挂钩

### 网络思维

- 松散的控制
- 建立联结
- 激发自主行动
- 信息共享
- 共同决策
- 集体智慧
- 有效性也与无形资产有关（例如信任关系、信息传递机制等）



## 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”。