

对标调研 | 影响资助关系的因素



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年12月

调研背景

- 过去15年来，美国有效慈善中心（The Center for Effective Philanthropy，简称CEP）为资助方提供“被资助方调查服务”（Grantee Perception Report，以下简称GPR），数以百计的基金会多次使用这个问卷，进而形成了一个庞大的数据库。
- 基于对这一数据库的进一步分析，CEP于2017年11月发布了《资助关系至关重要》报告，探寻影响资助关系的重要因素。报告原文见 http://research.cep.org/relationships-matter_program-officers_grantees_keys-to-success

调研方法

□ 数据来源

- 2016年、2017年的定量数据用于各种量化分析
- 2005-2015年的定量数据用于分层线性建模分析
- 2010-2017年的定性数据用于被资助方引语分析

□ 除此之外，CEP还访谈了11位资助官员——他们在10项影响双方关系的因素中至少有6项排名最高。

□ 样本特征

特征	范围	中位数
员工数量	3-1000	25
资产规模	3200万-330亿美元	6亿美元
资助金额	300万-30亿美元	3170万美元

主要发现(1/2)

- 资助方与被资助方携手同行，以实现共同的目标，因此其关系是至关重要的；然而，因为资源供求所带来的权力失衡，致使良好的关系往往难以建立。
- CEP将资助方与被资助方的良好关系界定为：

在互动中

- 基金会公正对待被资助方
- 发生问题时，被资助方愿意向基金会提出或寻求帮助
- 基金会资助官员响应性高

在沟通时

- 基金会清晰说明其资助目标和策略
- 在不同的沟通中，基金会传递的信息具有一致性

主要发现(2/2)

资助方与被资助方建立良好关系的关键要素：

- 首先，资助官员作为被资助方的主要接触人员，在建立关系中起着关键作用。
- 其次，从以下五方面，可以预测资助方与被资助方的关系走向：
 1. 资助官员对被资助方及其工作领域的了解程度
 2. 通过资助官员，被资助方所感受到的基金会的透明度
 3. 被资助方感受到的项目筛选过程的有效性
 4. 基金会对被资助方关于其战略的意见的开放程度
 5. 被资助方在修改其资助申请时感受到的压力程度

1. 资助官员是影响双方关系的关键一环(1/2)

- 在很多重要的方面（如发生问题时，被资助方是否愿意向基金会提出或寻求帮助，资助官员的响应性等），资助官员个体比基金会整体对被资助方的影响更大。即使在同一基金会中，不同资助官员所服务的被资助方，对基金会的评价也可能会迥然不同。
- 资助官员的表现除了受其自身性格特质及努力程度的影响之外，也受到基金会理事会及管理层的影響。CEP对150名资助官员的调研发现，在建立与被资助方的关系上，他们并不认为得到了来自基金会的支持。

1. 资助官员是影响双方关系的关键一环(2/2)

资助官员的影响 大于基金会的影响	资助官员的影响 等同于与基金会的影响	基金会的影响 大于资助官员的影响
<ul style="list-style-type: none">• 与被资助方的总体关系• 筛选过程的有效性• 报告过程的有效性• 评价项目进展的有效性• 回应被资助方所面临挑战的有效性• 总体的透明度• 被资助方用于基金会各种事项的时间	<ul style="list-style-type: none">• 了解对被资助方工作产生影响的社会、文化、经济因素• 了解被资助方的目标战略• 了解被资助方所在的工作领域• 对被资助方所在的工作领域产生影响• 对被资助方机构产生影响• 被资助方调整其工作优先级时感受到压力• 意识到被资助方所面临的挑战	<ul style="list-style-type: none">• 获得非资金支持的比例• 获得非资金支持的类型• 获得非限定性资助的比例

2. 了解和透明是建立良好关系的核心内容(1/3)

- 于项目官员而言，了解被资助方机构及其服务领域是最有力的建立良好关系的方法。
- 了解包括以下方面：
 - 了解被资助方的战略和目标
 - 了解被资助方机构所面临的挑战
 - 了解被资助方所在的工作领域
 - 了解被资助方所服务的社区情况
 - 了解对被资助方工作产生影响的社会、文化、经济因素
 - 了解被资助方所服务群体的需求
 - 优先资助方向反映的对被资助方服务群体需求了解的程度

2. 了解和透明是建立良好关系的核心内容(2/3)

□ 参考实践

- 基金会明确提出这是资助官员的重要职责，并给予支持（即提供相应的时间和资金保障，以便实地走访伙伴、参加行业重要会议等）
- 创造并用好与最终受益人直接接触的机会
- 建立自己的关系网（议题相关的其他资助方、学者、专家、政府官员、商业部门等）

2. 了解和透明是建立良好关系的核心内容(3/3)

- 透明意味着清晰、开放、坦诚。
- 被资助方认为透明有助于他们有效获得信息，这对项目的成功至关重要。基金会管理层也认为应该对资助目标、战略，以及哪些做法有效/无效保持透明。因此在这方面，不是是否愿意做的问题，而是如何做的问题。
- 参考实践
 - 基金会的透明程度会影响资助伙伴对资助官员的透明程度
 - 开始通过自媒体、官方网站更多分享基金会对问题、目标、战略的观察和思考
 - 在发生目标和策略转变时，由高层发布更详细的说明，以便让伙伴了解为何转变、转向何处、及转变过程中的做法

3. 有效的筛选和对战略保持开放，亦有助于关系(1/2)

- 筛选过程是双方相互了解彼此的目标、战略、管理风格、运作方式的机会。
- 有效的筛选过程会通过相互尊重、有价值的对话，为双方建立良好关系打下基础。如果基金会经常改变资助目标、优先资助方向、筛选流程，或流程过于繁复，被资助方会产生不好感觉。

□ 参考实践

- 鼓励申请方在正式申请前向资助官员咨询（公开渠道），以便了解双方在大方向上是否匹配，并且帮助转介其他合适的资源
- 在撰写正式项目书之前提交简短的意向书
- 收到意向书后，通过电话沟通不清楚的地方，这会让对方感觉不是仅仅根据书面材料做出反应，而是有机会澄清和补充
- 对于有可能持续资助的伙伴，在项目周期中就密切沟通，一方面了解对方的工作进展，一方面提前沟通基金会可能的变化

3. 有效的筛选和对战略保持开放，亦有助于关系(2/2)

□ 有些基金会愿意了解被资助伙伴对其资助目标、资助战略的反馈和建议，这会让被资助方感觉基金会关心领域内正在发生什么，也愿意接受新的想法。

□ 参考实践

- 定期召开伙伴会，了解对资助的反馈（哪些做法有效/无效），挖掘新的机会
- 定期对基金会的战略进行回顾，并在此过程中邀请被资助方参与
- 在计划转变优先资助方向或进入新的领域之前，召开潜在伙伴和相关专家咨询会



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”。