CHINA
DONORS
ROUNDTABLE
中国资助者圆桌论坛

工具 | 资助官员能力模型 (美国案例)

资助者圆桌论坛（CDR）

2018年9月

本文目录

- PEAK Grantmaking 是美国专业资助工作者联盟，已有25年的历史，目前有3400位注册成员。2017年，通过三个PEAK成员组成的焦点小组，500份调查问卷和多位能力发展专家的参与，研究并发布了资助官员能力模型。

- 本文仅包括其中的通用能力部分，原文下载请见 https://www.peakgrantmaking.org/grantmaking-professional-competency-model/

1. 沟通能力：倾听他人并有效沟通。
2. 多元、公平和包容：在资助工作中践行多元、公平和包容。
3. 诚信和负责：诚实守信并且负责任。
4. 财务管理：执行财务制度和控制，确保资金的有效和高效配置。
5. 知识管理：通过获取和应用知识来促进学习和成长。
6. 过程和变更管理：有效和高效地制定计划和监测过程，并根据需要管理变更，以促进被资助方取得成功，共同实现资助目标。
7. 员工和志愿者发展：培养员工和志愿者的能力，使他们能够有效发挥其在资助工作中的角色。
8. 战略管理：促进组织使命和目标，并激励团队实现它。
9. 技术管理：利用技术解决方案有效服务于申请者、被资助方和资助工作者。

1. 沟通能力

绩效指标	所需知识
• 将技术性强和政策性强的信息转化成清晰而简洁的内容 • 为申请人、被资助方、员工、志愿者及外部利益相关方提供专业的、有针对性的顾客服务和技术支持 • 在书面和口头交流中清晰、简洁地表达想法 • 根据不同的目标受众采用合适的沟通方式 • 有效倾听 • 给予并接受建设性的反馈 • 确保在职责范围内定期沟通	• 机构的相关政策和流程 • 有效的口头、书面和远程沟通的原则和策略 • 有效的客户服务的原则和策略 • 团体协作的技能 • 公共演讲的技能 • 人际关系管理和冲突解决的技能

2. 多元、公平、包容

绩效指标	所需知识
• 营造一种重视、鼓励和支持差异性的环境 • 在决策过程中融入不同的视角 • 从公平视角来审视某一问题或情况中的偏见 • 就种族、阶级、性别、权力和其他形式的压迫进行沟通 • 沟通中注意文化适应性和包容性	• 机构的相关政策和流程 • 具有文化适应性和包容性的人际沟通策略 • 在资助过程中透明 • 文化敏感性 • 个人对自身行为的认知，以及如何受到特权或压迫的影响 • 多元、公平和包容的原则 • 多元、公平和包容的潜在障碍

3. 诚信和负责

绩效指标	所需知识
• 诚实 • 尊重他人，公平公正地对待他人 • 在处理与申请方和被资助方的关系时，保持对双方权力关系的敏感 • 对错误负责并寻求补救 • 遵守相关的行为准则 • 预测、识别和避免与保密和安全相关的情况 • 预测、识别和避免利益冲突的情况	• 机构的相关政策、流程、价值观 • 职业行为准则 • 美国关于关联交易的法律 • 非营利组织治理和道德方面的最佳实践案例 • 资助方面的最佳实践案例 • 权力关系原则 • 保密原则 • 安全原则 • 利益冲突原则 • 在决策过程中如何管理社会和政治压力 • 对多元、公平和包容相关问题的敏感性 • 捐赠方意图

4. 财务管理

绩效指标	所需知识
• 及时了解和遵守最新的财务法规和标准 • 遵守内部控制措施，以发现和防止滥用资金 • 寻求改善内部财务控制的方法 • 创造性地解决不寻常或具有挑战性的情况 • 制定资助资金预算，并监测进度 • 监控和报告财务数据，以推动有效决策	• 机构的相关政策和流程 • 机构的财务制度 • 相关法律、法规、标准 • 预算的知识 • 财务报告的知识 • 非营利组织会计基础 • 财务管理的最佳实践案例

5. 知识管理

绩效指标	所需知识
• 评估资助成果，为未来的资助工作提供信息 • 记录经验教训，并应用这些知识来改进资助 • 建立并跟踪文档保存流程 • 识别并共享知识和资源，并鼓励他人分享 • 培养透明的文化 • 培养鼓励信息共享的文化 • 建立数据收集、管理、分析及共享的系统	• 机构的相关政策和流程 • 机构的可用资源 • 知识管理的原则 • 文档保存的原则和技术 • 促进透明的原则和技术 • 数据收集、管理和分析的原则 • 共享信息的技术 • 分析资助成果的方法 • 知识管理的最佳实践案例

6. 过程和变更管理

绩效指标	所需知识
• 持续评估资助流程的效率和有效性，并在必要时进行改进 • 能够平衡效率和有效性 • 预测环境的变化，并作出反应 • 评估流程的有效性（例如收集内部和外部的利益相关方反馈） • 根据事实、目标、制约条件、资源和风险等，及时做出明智决策 • 及时与相关参与者沟通进展或变化 • 与他人合作 • 痕迹管理 • 预测和管理变更 • 创造性地解决不寻常或具有挑战性的情况	• 机构的使命、目标、文化 • 机构的组织架构、章程、政策和流程 • 资助管理的最佳实践案例 • 资助管理实践的趋势 • 资助工具 • 基金会关注领域的基础知识和趋势 • 不同资助类型的相关法律法规要求 • 非营利组织会计基础 • 建立流程的方法 • 过程监测的方法 • 团队建设、团队管理、团队协作 • 变更管理的原则

7. 员工和志愿者发展

绩效指标	所需知识
• 识别出需要补足的内容，并提供学习机会 • 设计和提供关于资助流程的培训 • 帮助员工和志愿者提升他们的能力 • 提供指导和反馈，帮助员工和志愿者完成任务，解决问题，或增加知识和能力，以提高个人和组织绩效	• 机构的相关政策和流程 • 培养学习文化的原则和策略 • 支持和评估员工和志愿者发展的方法和工具 • 培训和技能提升的相关资源 • 培训技巧 • 资助角色所需的能力 • 资助角色的责任 • 如何给予适当的反馈 • 员工和志愿者管理的最佳实践案例

8. 战略管理

绩效指标	所需知识
• 拥护机构的使命、目标和价值观 • 激励内部和外部的利益相关方，以支持机构的使命、目标和价值观 • 为制定资助策略和资助方向设计提供有价值的建议 • 使资助工作与机构的使命、目标和价值观相一致 • 制定资助工作的目标 • 为进行有效的资助工作分配足够的资源 • 使机构政策能够支持资助工作 • 营造一个重视新想法和创新的环境 • 通过流程设计来管理资助工作的变化 • 制定长期计划以确保资助工作的有效性和可持续性	• 机构的使命和目标 • 机构的组织架构和部门职责 • 机构的相关政策和流程 • 资助相关的法律法规 • 资助目标 • 激励的原则和技巧 • 变更管理的原则 • 项目、资助、法律和财务不同角色职责的分工原理 • 适当的沟通技巧

9. 技术管理

绩效指标	所需知识
• 了解新技术 • 评估对新的技术解决方案的需求并推荐解决方案 • 领导或支持技术解决方案的实施 • 使技术解决方案促进流程的有效性 • 开发和维护确保数据完整性的流程 • 将安全方面的最佳实践整合到技术工具中	• 机构的相关政策和流程 • 机构关于安全和透明的文化 • 机构应用技术的现状和需求 • 资助相关的技术工具，及其优势和局限性 • 资助相关的技术标准 • 个人和组织数据安全方面的最佳实践案例 • 数据库管理

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，探索有效资助，推动社会问题解决”。

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。