

# 工具 | 非营利组织筹款能力建设



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年10月

# 本文目录

□ 目前不少资助机构都希望帮助合作伙伴提升筹款能力，其实，筹款效果是组织综合实力的表现。这里为大家提供两个工具，希望协助资助者和非营利组织更全面地理解筹款工作。

- 工具1：有效筹款八步走
- 工具2：衡量筹款效果的三个关键指标

□ 本文编译自以下两个网站的内容：

<https://www.snpo.org/funding/index.php>

<https://boardsource.org/research-critical-issues/measuring-fundraising-effectiveness/>

# 1. 有效筹款八步走

很多组织匆忙启动筹款，却忽视了是否建立了坚实的筹款基础。根据以下步骤，可以帮助建立基础，以进行有效筹款。

1. 确定筹款专员
2. 更新组织的愿景使命陈述
3. 了解外部环境
4. 审视内部环境
5. 评估项目或服务
6. 使组织被更多人看见
7. 汇总材料
8. 筹款计划

# 1.1 确定筹款专员

## □ 回答以下问题:

- 谁是筹款主要负责人?
- 负责人是志愿者还是全职员工?
- 他在筹款方面能够付出多少时间?
- 筹款专员的特长是什么?
- 在哪些领域还需要额外培训?

## □ 在能够回答上述问题前不要推进筹款。如果没有筹款专员，需要找一个，以下是一些建议:

- 招募一位志愿者或者全职员工作为筹款专员
- 雇佣一位筹款顾问
- 挑选一位员工，减轻一些现有工作，使其每天有几小时专注在筹款方面

## □ 无论选择谁作为筹款专员，都需要安排其参加所需的相关培训。理事会成员和其他员工参加筹款培训也是有帮助的，组织内越多的人参加培训，新想法出现及获得成功的概率就会越高。

## 1.2 更新组织的愿景使命陈述

### □ 邀请组织成员（理事、全职员工、志愿者），回答以下问题：

- a) 知道愿景是什么、使命是什么
- b) 用1-2句话陈述组织愿景
- c) 用1-2句话陈述组织使命
- d) 这两个陈述易懂吗？（你的奶奶能听得懂吗？）
- e) 这两个陈述简洁吗？（能印在名片背面吗？）
- f) 愿景能反映未来可实现的目标吗？使命能反映现实情况吗？

### □ 将大家的答案进行对比：

- 大家对愿景使命都基本同意吗？
- 大家都认为愿景使命的描述易懂、简洁、能反映目前情况吗？

### □ 如果对上述问题不能确定，则需要进行更多内部讨论。如果花在这上面的时间超过想象，不用担心，这是奠定筹款基础的关键步骤。当有了一个组织成员都支持的、明确的愿景使命，就可以在整个筹款过程中反复使用，这将有助于号召人们，并向他们展示你的组织为什么应该得到捐赠。

## 1.3 了解外部环境

- **列出组织的关键利益相关方**，包括现有和潜在捐赠人、志愿者、用户、供应商和政府部门等。不要忘记，他们是组织建立未来以及在危机中获得安全保障的基石。
- 利用电话、问卷或者焦点小组访谈的方式，**对关键利益相关方进行调研**，询问他们以下关于组织的问题（如果组织的某个项目特别知名的话，询问他们关于这个项目同样的问题）：
  - a) 用不超过25个字来定义组织的形象
  - b) 与其他提供相似服务的组织相比，您认为这个组织的定位如何？
  - c) 您希望组织拓展哪些项目或服务？或者砍掉哪些项目或服务？
  - d) 您希望组织增加哪些新的项目或服务？
  - e) 您认为组织的问题在哪里？

## 1.4 审视内部环境

### □ 通过以下问题识别组织的优势和劣势，并思考如何转化劣势：

- a) 全职员工和志愿者有哪些技能？他们对使命有很强的承诺并充满活力，还是负担过重、心力交瘁？
- b) 理事会有哪些技能？他们会时刻惦记着为组织多结交些朋友吗？
- c) 员工和理事对筹款的态度如何？
- d) 有哪些资源支持筹款？筹款专员能花多少时间在筹款上？组织在员工和志愿者参与筹款培训方面的预算有多少？有资金雇佣筹款顾问吗？
- e) 能从其他组织获得哪些资源？例如有总部办公室吗？与同领域或同地区的其他组织关系如何？
- f) 有先进的信息系统支持吗？例如捐赠人库、邮件列表、流程记录等？
- g) 有战略规划吗？其中包括筹款规划吗？
- h) 组织的财务状况如何？
- i) 有质量管理团队吗？以确保所有员工朝向组织目标并不断改进。
- j) 你热爱你的工作吗？你认同组织愿景使命吗？你的态度奠定了基调，你的热情是最好的筹款工具。

# 1.5 评估项目或服务

## □ 通过以下问题评估组织的项目或服务：

- a) 简要描述组织现有的项目或服务。
- b) 哪些项目或服务是想要拓展的？为什么？
- c) 将每一个项目与在步骤3中确定的利益相关方进行匹配。
- d) 每个项目的地理范围是什么？
- e) 每个项目的目标是什么？是否评估每个项目的成效？有数据支撑吗？
- f) 组织的核心能力是什么？如独特的志愿者培训、定制化的在线系统？
- g) 组织在递送服务方面有什么特别的渠道、网络？如与分销商的关系、与企业的长期服务合同、与领域内其他公益组织的合作等。
- h) 用户能通过项目来识别组织吗？
- i) 组织所有项目都与使命相匹配吗？若不是，放弃项目还是拓展使命？
- j) 组织是否有一个项目或服务可以卖给其他组织或公众？
- k) 希望增加的新项目是什么？是否与组织使命相匹配？这些项目是必需的、有需求的吗？你如何知道？
- l) 组织具备哪些资源来拓展项目和增加新的项目？



## 1.6 使组织被更多人看见

### □ 回答以下问题:

- 所服务的社区中有多少比例了解你的组织?
- 所服务的社区中有多少比例真正理解你做的事情?
- 媒体是否了解你的组织和组织所从事的工作?
- 组织在所服务的每个地理区域是否都有一份媒体列表?
- 组织是否对所做的活动定期进行媒体曝光?

### □ 对前两题的答案应该至少是80%。

# 1.7 汇总材料

## □ 可以考虑准备以下材料:

- 组织的宣传手册
- 组织的PPT展示
- 年报
- 定期刊物
- 关于组织的新闻报道
- 直邮信件
- .....

□ 平时也可以注意收集其他组织在这方面的优秀材料，以启发灵感。

## 1.8 筹款计划

□ 组织计划在以下方面的筹资比例是（如果无，请填0%）：

| 类型     | 比例    | 类型       | 比例    |
|--------|-------|----------|-------|
| 基金会资助  | ( ) % | 服务收费     | ( ) % |
| 企业捐赠   | ( ) % | 会员收费     | ( ) % |
| 个人大额捐赠 | ( ) % | 筹款活动     | ( ) % |
| 个人小额捐赠 | ( ) % | 礼品/纪念品销售 | ( ) % |
| 政府购买服务 | ( ) % | 其他       | ( ) % |

□ 注意观察你的答案，是集中在1-2个渠道，还是有一定的平衡？能够获取的资金量和投入产出比并不是选择筹款方式的唯一标准，还应当考虑：

- 这种方式能帮助组织被更多人认识吗？
- 这种方式能帮助发现新的捐赠者或建立重要的关系吗？
- 这种方式能帮助改善项目或服务吗？
- 这种方式能激发员工动力和对组织使命的承诺吗？

## 2.1 衡量筹款效果的三个关键指标

### 筹款总额

筹款总额=所募集的资金量-筹款总花费

此指标用来衡量我们是否为组织使命的现在和将来的发展筹集了足够的资金？

举例：如果组织募集的资金量为100万美元，为此在员工成本和其他支出方面共花费了20万美元，那么筹款总额为100万美元-20万美元=80万美元

### 依赖系数

依赖系数 = 
$$\frac{\text{来自五个最大捐赠者的资金总额}}{\text{组织总支出}}$$

此指标用来衡量我们在多大程度上依赖少量的大额捐赠？

举例：如果组织前五位最大捐赠者在过去三年内共捐赠了25万美元，且组织在这三年内的总支出为100万美元，那么依赖系数=25%（25万美元/100万美元）

### 筹款成本

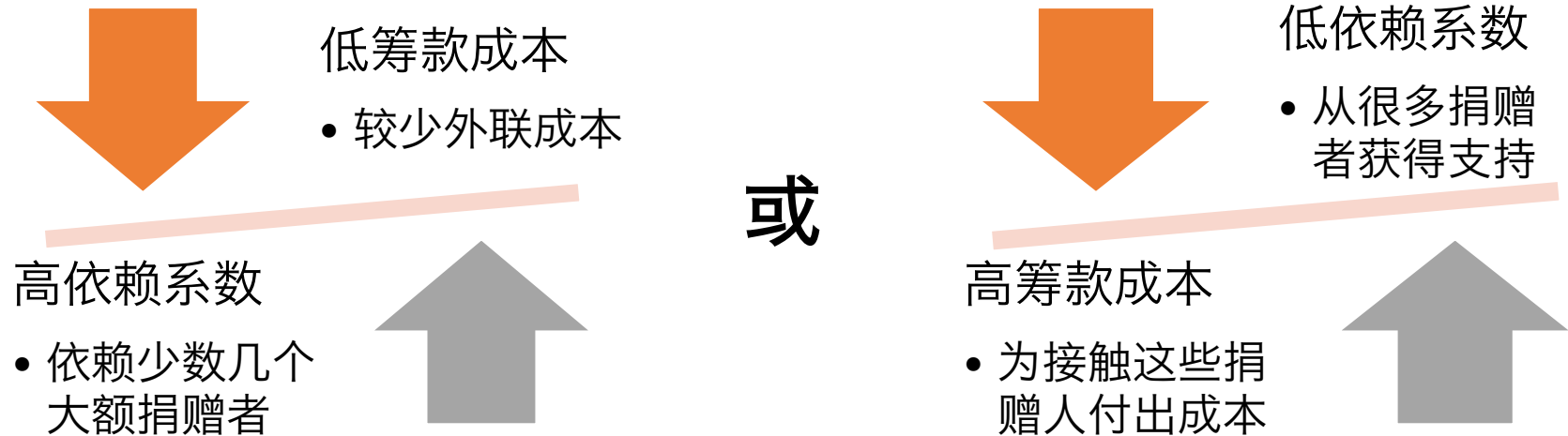
筹款成本= 
$$\frac{\text{筹款支出}}{\text{筹款总额}}$$

此指标用来衡量我们筹集资金的效率如何？我们整体的工作是否实现了高的投资回报？

举例：如果组织筹15万美元花费了5万美元，那么组织的筹款成本=50%（5万美元/(15万美元-5万美元)）

## 2.2 什么是健康的筹款项目

### □ 平衡风险与回报：依赖系数与筹款成本存在负相关关系



### □ 三个关键指标更全面地衡量筹款效果



## 2.3 衡量筹款效果的步骤(1/2)

### ① 计算三个指标 (可下载excel计算工具)

<https://boardsource.org/research-critical-issues/measuring-fundraising-effectiveness/>

| Calculating Your Organization's Fundraising Measures   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| ONLY FILL IN THE GREEN CELLS - The other cells are automatically calculated and are locked.                      |   |   |   |   |   |
| Fundraising Program/Tactic   | Total Amount Raised   | Cost of Staff Time to Raise It  | Other Associated Costs  | Program Nets  | Program COF   |
| <i>Overwrite the sample numbers and add as many lines as needed.</i>   | <i>Gross amount raised by each strategy/program over the past 3 years</i> | <i>Calculation of amount of staff costs for each program/strategy. Don't forget to include all the staff members who were involved; not just those who led the strategy. This may involve some estimations if you don't track time by each program or tactic.</i> | <i>All other costs associated with raising the funds - could include printing, event costs, meeting costs, etc.</i> | <i>The amount each strategy or program contributes to the organization's bottom line.</i> | <i>The amount it costs this program/strategy to raise one dollar.</i> |
| Direct Mail  | \$ 100,000  | \$ 10,000   | \$ 60,000   | \$ 30,000   | 2.33  |
| Annual Fund  | \$ 250,000  | \$ 20,000   | \$ 10,000   | \$ 220,000  | 0.14  |
| Special Events   | \$ 400,000  | \$ 75,000   | \$ 80,000   | \$ 245,000  | 0.63  |
| Major Donor Program  | \$ 200,000  | \$ 15,000   | \$ 2,500  | \$ 182,500  | 0.10  |
| Corporate Sponsorships   | \$ 100,000  | \$ 5,000  | \$ 5,000  | \$ 85,000   | 0.18  |
| Grants   | \$ 250,000  | \$ 40,000   | \$ 500  | \$ 209,500  | 0.19  |
| Other  | \$ 250,000  | \$ 25,000   | \$ 5,000  | \$ 220,000  | 0.14  |
| <b>Subtotals (for entry into powerpoint)</b>   | <b>\$ 1,550,000</b>   | <b>\$ 195,000</b>   | <b>\$ 163,000</b>   | <b>\$ 1,192,000</b>   |   |
| <b>Top 5 Sources of Revenue</b>  | <b>Total contributions for past 3 fiscal years</b>                        | <b>Total contributions for past fiscal year</b>   |   |   |   |
| <i>Should be based on giving over the past 3 years</i>   |   |   |   |   |   |
| Largest donor/funder   | \$ 300,000  | \$ 100,000  |   |   |   |
| 2nd largest donor/funder   | \$ 100,000  | \$ 50,000   |   |   |   |
| 3rd largest donor/funder   | \$ 30,000   | \$ 10,000   |   |   |   |
| 4th largest donor/funder   | \$ 10,000   | \$ 10,000   |   |   |   |
| 5th largest donor/funder   | \$ 10,000   | \$ 10,000   |   |   |   |
| <b>Total Contributions</b>   | <b>\$ 450,000</b>   | <b>\$ 180,000</b>   |   |   |   |
| <b>Total Organizational Expenses</b>   | <b>Past 3 fiscal years</b>  | <b>Past fiscal year</b>   |   |   |   |
|  | \$ 1,050,000  | \$ 500,000  |   |   |   |
| <b>Annual Dependency Quotient</b>  |   | 43%   | 36%   |   |   |
| <b>Your Organization's Fundraising Measures</b>  |   |   |   |   |   |
|  |   |   |   | <b>Total Fundraising Net</b>  | <b>\$ 1,192,000</b>   |
| <i>The total number of dollars your fundraising efforts yielded in support of your mission.</i>                  |   |   |   |   |   |
|  |   |   |   | <b>Overall Dependency Quotient</b>  | <b>43%</b>  |
| <i>The percentage of your organizational expenses that are dependent on your five largest donors or funders.</i> |   |   |   |   |   |
|  |   |   |   | <b>Overall Cost of Fundraising</b>  | <b>\$ 0.30</b>  |
| <i>The amount your organization spends to raise one dollar.</i>  |   |   |   |   |   |

### ② 对筹款效果进行讨论

- 是否为组织工作筹集到足够的资金？
  - 如果是，如何能确保能满足组织增长的需要？
  - 如果否，如何增加筹款总额？组织能承受在筹款方面加大投入吗？
- 对依赖系数和筹款成本之间的平衡是否能接受？
  - 可参照下页矩阵，进行分情况讨论。

## 2.3 衡量筹款效果的步骤(2/2)

|      |   |   |
|------|---|---|
| 高    | <b>需考虑进一步降低筹款成本</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 从现在基础的小额捐赠中能否获得长期的回报？</li><li>• 是否有效利用了各种机会使捐赠者深度参与进来？</li><li>• 是否缺少从基金会或企业获得大额捐赠的机会？</li></ul>  | <b>非常不好的状态，需要警惕</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 是否投资了那些现在回报率不高，但期待未来回报率变高的筹款项目？</li><li>• 是否使用了那些现在绩效不高，未来成本也可能更高的筹款策略？</li><li>• 是否在中间额度捐赠者上有足够投资？</li></ul> |
| 筹款成本 | <b>非常好的状态，要达到很有挑战</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 筹款项目处于健康增长以满足组织未来的需要吗？</li><li>• 组织在捐赠人维护方面投资足够吗？持续捐赠率怎么样？</li><li>• 员工发展可持续吗？是否心力交瘁？</li></ul> | <b>需考虑进一步降低依赖系数</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 前五捐赠者持续捐赠的可能性有多大？</li><li>• 如果1-2个资源撤出，会对组织产生什么影响？我们有什么提前应对措施？</li><li>• 其他捐赠者中有多少可能转化为大额捐赠者？</li></ul>       |
| 低    | 低   | 高   |

依赖系数

## 2.4 衡量筹款效果的注意事项

### □ 一些筹款策略能够马上获得效果，而有些则需要长时间的耕耘。

- 组织的筹款效果只反映了一个时间点的情况，建议在衡量筹款效果时考虑三年周期（对于一些筹款策略来讲也还是过短）。
- 如果已经知道组织正投资于一个长期才能见效的策略，那么仅以第一年的表现来评判该策略的效果是不合适的。
- 需要密切观察和分析长期策略是否越来越见效果，也许会受到经济环境、政策变化的影响而效果不如预期。

### □ 一些筹款策略之间是需要相互配合才能取得成功的。

- 基于一项策略评估组织的筹款效果是很危险的；应考察整个策略组合的效果。
- 当要改变或放弃某种策略时需要小心，要确保已经了解了此策略对总体筹款战略的贡献。





## 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”。