

工具 | 如何评估资助过程的有效性



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年9月

(一) 为何要关注资助过程管理

- 资助一般包含三项基本内容：WHY（资助目标）、WHAT（资助谁、资助什么）和HOW（资助过程）。
- 其中，资助过程是申请者/被资助方能够直接感受到你们机构文化、价值观的重要途径，甚至几乎是唯一的方式。
- 有效的资助过程，能够让被资助方和资助机构都能把资源投放在与使命更相关的事务上。
- 本文将为大家介绍PEAK开发的一个工具来衡量资助过程的有效性。通过链接可下载完整报告：

https://www.peakgrantmaking.org/wp-content/uploads/2017/08/Assessing_the_How_of_Grantmaking_04-28_2017_v2.pdf

(二) 从五个方面评估资助过程的有效性

1. 实际资助情况与目标相一致吗？

- 要想知道资助是否与目标相一致，首先需要知道钱都花到哪儿去了。

2. 实际资助情况有助于达成目标的吗？

- 成功取决于合理的预期。对于被资助方和资助机构员工来说，这样的时间周期、资金额度条件下，预期目标是合理的吗？

3. 资助机构的内部管理有效吗？

4. 资助机构对外的信息传递有效吗？

5. 资助流程能对被资助方产生积极的作用吗？

- 有效的资助流程确保被资助方的时间、精力、资金，都投入在资助方想要支持的与对方使命相关的工作中，而非申请、汇报等行政事务上。

(三) 如何使用评估结果

- 不同机构的资助目标、管理风格不同，不必盲目进行横向比较。
- 建议这样使用评估结果：
 - 与自己的预期比
 - 与自己的过去比
 - 与类似的同行比

Q1. 实际资助情况与目标相一致吗 (1/3)

问题	指标	数据来源
<p>1.a) 现在的资助类型是我们想要的吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 首先要有预期, 再将实际情况与预期相比较• 如无明确预期, 可对过去3-5年的资助数据进行总结	<ul style="list-style-type: none">• 资助金额的中位数• 资助周期的中位数• 不同资助形式所占的百分比 (例如项目资助、一般性运营资助、能力建设等)• 第一次获资助与重复获资助的被资助方比例	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统
<p>1.b) 受资助的组织和项目是我们想要资助的吗?</p>	<ul style="list-style-type: none">• 聚焦于同一议题的资助所占的比例• 聚焦于同一地域的资助所占的比例• 被资助方在理事会、员工、受益人多样性方面的数据	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q1. 实际资助情况与目标相一致吗 (2/3)

问题	指标	数据来源
<p>1.c) 申请、审批的过程是合适的吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 不同资助机构对于要接触多少申请者、以及要资助多少组织，有不同的期待• 如果收到了过多不合适的意向书，证明申请指南不够清晰• 过高的拒绝比例证明现有流程在消耗申请者和资助方的资源，并且有可能让申请者对资助方产生负面印象• 能够提高“准确率”的方式：<ul style="list-style-type: none">- 向关注类似领域的资助方了解情况- 与领域内的领袖、专家保持沟通- 主动出击，与要服务的群体或地域直接接触	<ul style="list-style-type: none">• 在初筛阶段就遭拒绝和进入二筛的组织的比例• 接受和拒绝的申请书比例	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q1. 实际资助情况与目标相一致吗 (3/3)

问题	指标	数据来源
<p>1.d) 资助方所冒风险的程度是合适的吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 应当冒何种程度的风险取决于理事会，没有统一的标准• 同时需要考虑如何从所承担的风险中学习	<ul style="list-style-type: none">• 不成功的资助，或资助的成效与预期有较大差别的资助所占的比例• 资助的新组织，新项目所占的比例• 从风险中学习的机制	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统• 对未达项目成效的资助的跟踪记录
<p>1.e) 当前的资助决策如何影响未来的资助选择?</p> <ul style="list-style-type: none">• 不同的资助机构的目标不同• 有些倾向于应对复杂、系统性挑战，这往往需要多年的持续资助• 有些则希望保持灵活性以随时应对新挑战	<ul style="list-style-type: none">• 下年度已经做出的预算的比例	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q2. 实际资助情况有助于达成目标的吗 (1/4)

问题	指标	数据来源
<p>2.a) 被资助方达成自己设定的目标了吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 深入分析报告, 再做成功与否的判断, 并分析原因• 目标达成比例高, 可能意味着资助方提供的支持和对目标的预期相匹配• 目标达成比例低, 可能意味着:<ul style="list-style-type: none">- 被资助方高估了自己的能力- 资助方高估了被资助方的能力- 资助金额不足以达成预期目标- 资助周期不足以达成预期目标	<ul style="list-style-type: none">• 达成了预期目标的资助所占的比例	<ul style="list-style-type: none">• 资助经理审阅收到的报告, 记录被资助方是否达成目标

Q2. 实际资助情况有助于达成目标的吗 (2/4)

问题

指标

数据来源

2.b) 资助需要重大调整吗?

- 中途调整并不一定都是问题
- 但如果需要调整的比例过高, 可能意味着:
 - 被资助方高估了自己的能力
 - 资助方高估了被资助方的能力
 - 资助金额不足以达成预期目标
 - 资助周期不足以达成预期目标

- 需要调整的资助所占的比例 (如时间延长, 预期目标变更, 增加支持等)

- 资助管理系统

Q2. 实际资助情况有助于达成目标的吗 (3/4)

问题	指标	数据来源
<p>2.c) 资助所起作用的重要程度是我们想要的吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 资助方的要求应与资助金额在对方机构/项目中的占比相匹配 (占比大则要求可以更高更细)	<ul style="list-style-type: none">• 资助金额占被资助方整个组织预算比例的中位数• 资助金额占被资助项目预算比例的中位数	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统
<p>2.d) 资助过程的时间管理合理吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 若有高比例的逾期未交报告, 则可能意味着:<ul style="list-style-type: none">- 资助时间和实际的项目时间线不匹配- 提出的要求和提供的支持不匹配- 需要新的流程, 例如提前提醒被资助方等	<ul style="list-style-type: none">• 逾期未交的报告所占的比例• 迟交报告所延迟的时间长度• 对比按期支付和逾期支付的资助	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q2. 实际资助情况有助于达成目标的吗 (4/4)

问题	指标	数据来源
<p>2.e) 是否按计划支付多年期的资助?</p> <ul style="list-style-type: none">• 逾期支付常因为迟交报告或资助调整	<ul style="list-style-type: none">• 对比计划和实际的资助情况	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统
<p>2.f) 资助是否回应了被资助方最初申请的需求?</p> <ul style="list-style-type: none">• 若实际资助与最初申请的契合比例高, 可能意味着:<ul style="list-style-type: none">- 资助方能够根据申请书设定自己的预期- 资助方在申请前很好地讨论了申请书和设定了资助预期	<ul style="list-style-type: none">• 对比实际的资助与申请的资助	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q3. 资助机构的内部管理有效吗 (1/2)

问题	指标	数据来源
3.a) 每一个资助的成本是多少?	<ul style="list-style-type: none">对比计划和实际的资助情况	<ul style="list-style-type: none">projectstreamline.gmnetwork.org/assessment_tool/
3.b) 从处理意向书到拨付款项需要多长时间? <ul style="list-style-type: none">细致分析每个阶段来找到可以提升效率的地方:<ul style="list-style-type: none">哪个步骤花费时间长? 为什么?资助需多少人经手?有人经手一次以上吗?何处是瓶颈?	<ul style="list-style-type: none">处理每笔资助的平均时间<ul style="list-style-type: none">意向书到申请书申请书复核到公示公示到资助与前几年比较, 看效率是升是降	<ul style="list-style-type: none">资助管理系统资助流程图

Q3. 资助机构的内部管理有效吗 (2/2)

问题	指标	数据来源
<p>3.c) 现有的资助规模对于员工来说工作量合理吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 一些帮助平衡的策略:<ul style="list-style-type: none">- 设计更有效的筛选机制, 把精力花在那些最相关的申请上- 不同的资助金额可能有不同的要求- 进行多年持续的资助	<ul style="list-style-type: none">• 每个资助经理管理的意向书和申请书数量: 最少、最多、中间值• 每个项目官员管理的意向书和申请书数量: 最少、最多、中间值• 与前几年比较, 看数量是升是降	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q4. 资助机构对外的信息传递有效吗 (1/3)

问题	指标	数据来源
<p>4.a) 资助选择有侧重点和清晰的标准吗?</p> <ul style="list-style-type: none">• 如果总有高比例的申请书遭到拒绝, 可能意味着:<ul style="list-style-type: none">- 资助重点和筛选标准不清晰, 让没有竞争力的组织误认为它们会有机会获得支持, 耗费了它们的资源- 在材料中没有明确指出是邀标- 网撒得太宽, 需调整筛选机制	<ul style="list-style-type: none">• 被拒绝的申请书所占比例• 申请者的看法• 申请者可获取的信息的详细清单	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统• 申请者调查

Q4. 资助机构对外的信息传递有效吗 (2/3)

问题	指标	数据来源
<p>4.b) 是否澄清了通常的资助规模?</p> <ul style="list-style-type: none">• 申请和实际批复的资金额相差太大意味着:<ul style="list-style-type: none">- 没有有效地澄清对资助金额的期待- 提供的资助金额无法满足想要资助的组织和项目类型的要求• 有助于澄清的办法:<ul style="list-style-type: none">- 在申请指南中注明资助金额的平均值或中位数- 在网站上列明过往所有资助及其金额	<ul style="list-style-type: none">• 实际的资助金额和申请的资助金额	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统

Q4. 资助机构对外的信息传递有效吗 (3/3)

问题	指标	数据来源
4.c) 申请流程顺畅吗? <ul style="list-style-type: none">• 如果收到大量针对同一问题的咨询电话，或发现有高比例的申请者需要协助，则需要完善申请指引• 若问题在于在线申请系统本身，则需要测试和修改系统	<ul style="list-style-type: none">• 收到的电话和邮件数量• 申请者提出的问题类型• 在申请时需要协助的资助所占的比例	<ul style="list-style-type: none">• 资助经理和项目官员的跟踪记录• 资助管理系统
4.d) 客户服务及时、有礼、有效吗?	<ul style="list-style-type: none">• 收到请求到回复的平均反应时长• 被资助者对资助方员工的评价	<ul style="list-style-type: none">• 邮件• 电话记录• 被资助者调查

Q5. 资助流程能对被资助方产生积极的作用吗 (1/3)

问题	指标	数据来源
<p>5.a) 尽可能提高净资助金额(net grant)了吗?</p> <ul style="list-style-type: none">净资助金额（实际批复的资助金额减去在申请和汇报中所消耗的成本）低，意味着管理流程相对资助资金的规模，负担过重最佳测量净资助金额的方式是对被资助者进行调查，看他们在申请和汇报上花费了多少时间	<ul style="list-style-type: none">处理被资助者的申请和汇报所花费的时间净资助金额的平均值	<ul style="list-style-type: none">projectstreamline.gmnetwork.org/assessment_tool/被资助者调查（申请和汇报过程所花费的时长）

Q5. 资助流程能对被资助方产生积极的作用吗 (2/3)

问题	指标	数据来源
<p>5.b) 最后未获资助的申请者在过程中花费了多少时间?</p> <ul style="list-style-type: none">• 如果要求和拒绝太多完整的申请书，意味着让很多申请者做了很多工作却徒劳无功。意向书或其他筛选机制可帮助确保只有最有可能获得资助的申请者才需要提交完整的申请书• 如果有意意向书阶段，仍有大量的申请者进入了完整申请书阶段后才被拒绝，则需要完善筛选意向书的机制	<ul style="list-style-type: none">• 被拒绝的意向书所占比例• 被拒绝的完整申请书所占比例• 申请过程所花费的时间	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统• 申请者调查（看申请资助所需要的时间）
<p>5.c) 是否支持了被资助方的真实成本?</p> <ul style="list-style-type: none">• 强健可持续的组织需要项目之外的资助支持，包括：筹款成本，专业发展，良好的财务系统，以及其他经常性开支 (overhead)	<ul style="list-style-type: none">• 用于一般性运营的资金所占比例• 支付间接成本的资助所占比例• 支持能力建设的资助所占比例	<ul style="list-style-type: none">• 资助管理系统• 第三方被资助者调查

Q5. 资助流程能对被资助方产生积极的作用吗 (3/3)

问题	指标	数据来源
<p>5.d) 报告是否有助于资助双方学习和成长?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 明确索要报告的目的非常重要，有助于确保合理的报告要求、频率和内部处理报告的能力： <ul style="list-style-type: none"> - 如果是核查进度则相对容易 - 如果是积累领域知识、诊断策略是否有效、是否达成预期目标，则相对困难且耗费资源 • 如果报告长期无人阅读或回复，可能是： <ul style="list-style-type: none"> - 收集的时间太过频繁 - 报告太长 - 员工的工作重点和工作量使他们无法仔细阅读和使用报告 	<ul style="list-style-type: none"> • 每笔资助所需要的报告的平均数 • 将现有的接受审核的报告按报告已递交的时间排列（已提交1个月，已提交1-3个月，已提交4-6个月，已提交超过6个月） • 列举实例（报告如何影响决策或帮助被资助方） 	<ul style="list-style-type: none"> • 资助管理系统 • 监测对报告数据、信息的使用



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”。