



工具 | 资助工作中如何促进 利益相关方的有效参与



资助者圆桌论坛 (CDR)
2020年3月

本文背景及目录

- 拥有6000多家成员机构的全球资助者社区GEO (Grantmakers for Effective Organizations)，调研、汇总了资助者面临的共性问题，并编纂发布了《更为聪明的资助》互动手册 (The Smarter Grantmaking Playbook)，为资助机构提供组织发展与资助实践提升的核心方法工具。
- 本文节选自手册中“加强资助关系”相关章节，聚焦讨论如何通过有效利益相关方参与实现资助目标。主要内容包括：
 1. 利益相关方参与，对资助者有哪些好处
 2. 如何让利益相关方参与
 - 如何识别、分析利益相关方
 - 利益相关方参与有哪些方式
 3. 如何检验相关方参与的有效性
- 参考阅读：本文原文：<https://www.geofunders.org/what-we-offer/the-smarter-grantmaking-playbook/strengthen-relationships-with-nonprofits>
《更为聪明的资助》互动手册：<https://www.geofunders.org/what-we-offer/the-smarter-grantmaking-playbook>

1. 让利益相关方参与，对资助者有哪些好处

- 更深入地了解问题：**社会问题复杂多面，多元利益相关者参与，有利于资助者更好的了解发生了什么、最棘手的问题是什么，以及如何创新的解决问题。
- 更真实的感受资助对象的需求和面临的挑战：**通过创造机会让相关方参与，资助者得以有机会更深入了解伙伴，并以此来指导资助工作。
- 改进战略：**在制定目标和战略时，战略性的领导者往往想得更长远，在决策时更注重一线视角和多元视角，寻求利益相关方（包括资助对象、受益人、外部顾问）的意见。
- 提高有效性：**在资助工作的各个环节采用“对资助对象友好”的举措，更有利于提高资助的有效性，帮助资助对象获得成功。
- 更多问责与更高的透明度：**透明度不够，是（草根组织、政府、社会活动家等）对慈善组织的主要批评之一。资助者关上门做决策，外界很难判断其工作的有效性。
- 确保关键相关方的支持：**一来，需要相关方的意见才可能找到能在社区中立足的解决方案；二来，任何社会变革议程的成败都依赖于每天从事这项工作的一线社区人员和组织。

2. 如何让利益相关方参与

- 利益相关方的参与，是确保资助战略成功的关键，应在所有资助工作中都有所体现和设计。资助者要努力让合适的人参与进来，在合适的时间开展合适的对话。
- 利益相关方参与，在行动上有两大关键步骤：

第一步：识别和分析利益相关方：在资助工作早期，就要抽出时间来确定有哪些利益相关方会受到资助影响以及相关方在生态系统中的位置（利益及需求），有助于对关键问题有更深入的了解。

第二步：做出决策——要谁参与？如何参与？何时参与？

2.1 如何识别利益相关方 (1/2)

□ 利益相关方指的是具备以下特征的个人或群体：

- 负责关键协议或最终决策；
- 在落实决策的关键岗位上；
- 掌握关键专业知识或信息；
- 可能会受到项目成效的影响；
- 需要知晓项目成效；
- 可能阻碍决策。

□ 并不是每个项目都要纳入符合以上条件的所有相关方；关键是选取那些对项目成功至关重要的角色。

2.1 如何识别利益相关方（2/2）

□ 在资助者的实际工作中，重要的利益相关方及各自作用如下：

- **内部利益相关者**：获得董事会和员工参与并支持的工作和使命会更加成功。
- **资助对象**：帮助了解非营利组织如何在组织、活动或社区层面上为成功做出贡献。
- **资助同行**：在资助双方不断磨合制定资助策略的过程中，资助者可以与同行保持沟通、分享经验教训，避免重复别人的错误。
- **当地社区成员**：让受益人（最终服务对象）或所服务社区的代表参与进来，有助于了解一线的真实需求，制定有效的解决方案。
- **思想领袖和专家**：学术、政策等方面专家，可以针对优先资助领域提供自己的经验和见解；但要牢记，那些真正受资助项目影响的人（资助对象、社区成员等），比这些“专家”更重要。

□ 根据GEO的调研发现，实践中有两类重要的相关方经常被忽略，

- **非营利组织的领导者**（包括资助对象和非资助对象的领导者）；
- **项目所在服务社区的受益人、当地居民和基层领导者**。

2.2 如何分析利益相关方

□ 资助者可以利用以下关键问题来分析每个利益相关方：

- 在参与过程中，他们的资源和知识能带来什么？他们有时间积极参与吗？
- 他们对这项工作有什么兴趣？什么会激励他们参与？
- 他们的支持和参与，在多大程度上影响这项工作的最终成功？
- 他们的工作、生活和所在社区，在多大程度受到资助决策的影响？
- 对于他们来说，在项目待解决的问题上，怎样才算是成功（价值或有利条件）？

2.3 利益相关方参与有哪些方式

- 利益相关方参与的关键，是在适合的条件下尽可能确保最大化的参与。
- 由参与程度由低到高，可分为以下几类不同的参与方式。本节为您分别介绍各类参与方式的描述、可能的优劣势以及成功关键、以及检验是否应该采用该参与方式的自测问题清单。

无相关方参与：直接决策

低水平参与：收集简单反馈

中等水平参与：收集参与建议

高水平参与：共同决策

高水平参与：有条件的放权决策



a. 直接决策（无相关方参与）

- 直接决策指的是：跳过相关方的参与，直接向相关方告知资助决策及其理由。

可能的优势	可能的劣势	成功关键
<ul style="list-style-type: none">• 可以迅速做出决定• 领导者掌控决策权• 可以立刻实施决策	<ul style="list-style-type: none">• 未能基于全面信息做决策• 实施者可能犹豫不决• 受决策影响的人可能会抱怨未被征求意见	<ul style="list-style-type: none">• 解释和沟通资助决策的背景信息• 解释和沟通未让相关方参与的原因

自测问题——是否应该采用该参与策略？

- 我们是否认为“快速决策和把握控制权”比“促进参与”更重要？
- 如果受到未经协商的相关方的挑战，我们是否准备好了？

b. 有意识的收集反馈/建议（低/中等水平参与）

- 通过收集简单的评价反馈，了解资助工作对资助对象有多大帮助和价值；或者更有意识的主动创造机会，让资助对象和社区成员发表观点和建议。

可能的优势	可能的劣势	成功关键
<ul style="list-style-type: none">• 能够基于更多信息进行决策• 决策更有可能顺利落地执行• 不需要所有相关方参与	<ul style="list-style-type: none">• 有些相关方可能会感到被排斥• 如果最终决策与相关方建议冲突，参与者有可能破坏决策或者未来不再参与	<ul style="list-style-type: none">• 解释和沟通相关方如何参与及背后理由• 解释和沟通最终决策都考虑了哪些因素• 明确需要参与的相关方如何贡献于决策

自测问题——是否应该采用该参与策略？

- 时间和资源是否充足，让我们保证参与，并且纳入了我们想包括的人？
- 是否清楚谁是关键的利益相关方？相关方是否足够反映多元的观点？观点的多元性是否可控？
- 我们如何在决策中利用这些信息？

c. 共同决策（高水平参与）

- 共同决策指的是：所有关键利益相关方都有机会发表意见、了解各种预备方案的影响并参与决策。基金会内部，让理事会和资助团队深刻理解资助对象的工作现状和立场，有利于营造更好的参与文化。

可能的优势	可能的劣势	成功关键
<ul style="list-style-type: none">• 通过相关方的积极参与影响资助团队• 决策基于共识，容易获得支持	<ul style="list-style-type: none">• 更耗时• 参与者不具备达成共识所需的协作能力• 实行与相关方共同决策的策略，可能被解读为领导层的软弱	<ul style="list-style-type: none">• 解释什么是共识，以及为何要大家共同决策• 明确约束条件，包括时间、资金投入• 事先明确一个折中参与方案，以备无法达成共识

自测问题——是否应该采用该参与策略？

- 我们是否准备好，放弃绝对决策权？
- 协商合作耗时耗力，我们是否有时间和资源？
- 参与者是否具有达成共识所需的协作技能？
- 如果小组未能达成共识，我们是否有计划B？

d. 有条件的放权决策（高水平参与）

- 在一定约束条件下（例如预算、时限等）由相关方小组全权决策；在遵守约定的前提下，资助者不会更改决策。

可能的优势	可能的劣势	成功关键
<ul style="list-style-type: none">• 节省领导者的精力• 降低参与者恶意破坏决策的可能性• 培育领导力	<ul style="list-style-type: none">• 团队可能缺乏知情决策所需的技能、经验或眼界• 更耗时• 团队可能需要处理超出任务范围的问题	<ul style="list-style-type: none">• 解释如何参与决策以及背后理由• 明确约束条件• 设定预期过程和内容中的关键节点• 准备好随时答疑

自测问题——是否应该采用该参与策略？

- 我们是否准备好，将决策权授予该相关方小组？
- 我们是否有时间让他们协商决策？
- 参与者是否具备决策所需的信息、技能和专业知识？

2.3.1 不同相关不同水平的参与，可以设计哪些活动

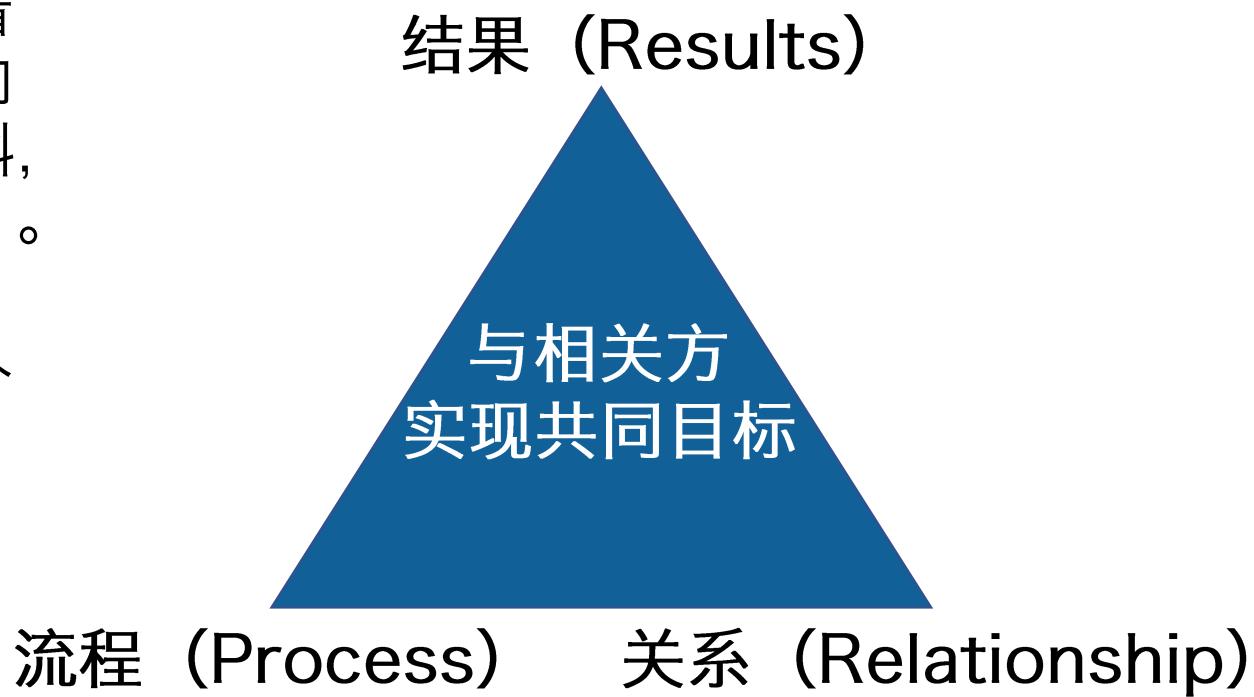
	低水平参与	中等水平参与	高水平参与
基金会员工	<ul style="list-style-type: none">在员工会议上阐述想法	<ul style="list-style-type: none">按资助优先级收集建议	<ul style="list-style-type: none">制定共创工作机制组建员工规划委员会
资助对象	<ul style="list-style-type: none">通过网站、博客等公开项目信息进行正式和非正式问卷调查焦点小组进行资助伙伴认知报告	<ul style="list-style-type: none">信息收集倾听练习召集例行咨询小组	<ul style="list-style-type: none">与获资助方同舟共济
资助同行	<ul style="list-style-type: none">通过邮件、网站、博客等提供项目信息通过邮件推送或论坛发布问题向同行征集建议	<ul style="list-style-type: none">分享计划的反馈意见在领域会议上召集会议	<ul style="list-style-type: none">召集一小群资助者共同创建一个项目或倡议
本地社区	<ul style="list-style-type: none">通过焦点小组收集反馈进行受益人认知报告	<ul style="list-style-type: none">召集社区顾问团建立博客、维基主页建立多元利益相关方咨询小组	<ul style="list-style-type: none">邀请社区成员加入理事会或委员会，参与决策
专家学者	<ul style="list-style-type: none">利用研究和已有经验指导工作	<ul style="list-style-type: none">进行访谈共同主办学习活动	

2.4 决定让利益相关方如何、何时参与的考虑因素

- 在决定如何以及何时让利益相关方参与时，要重点考虑以下几点：
 1. **利益相关方的支持**：需要多大程度参与，利益相关方才能更有信心的支持解决方案的落地执行？
 2. **可利用的时间**：有多少时间来制定资助计划（进行决策）？包括制定目标和工作方案等？
 3. **需要相关方参与的决策的重要性**：这个决策对人们有多重要？
 4. **所需信息**：需要哪些关键信息和专业知识，来确保高质量的决策？谁掌握这些信息和知识？
 5. **准备程度**：潜在的参与者们，作为决策者其能力和经验如何？规划者呢？各方参与意愿如何？
 6. **建立团队合作**：利用这次机会建立一个强大的团队和巩固合作关系有多大价值？
 7. **赋能**：通过这个机会营造公平的参与环境有多大价值？

3. 如何检验利益相关方参与的有效性 (1/2)

- 我们在评估某个项目或策略时，往往更关注项目的结果（Results）。而为了更好的审视利益相关方是否真的受到重视并有效参与了资助方的工作，我们在评估中加入了流程（Process）和关系（Relationship）两个维度。
- 利益相关方参与，意味着我们要把工作重心适当向“过程”与“关系”倾斜，而不是一味强调“结果”。
- 有效的利益相关方参与，在结果、过程、关系三个维度中，都应有所体现。



3. 如何检验利益相关方参与的有效性 (2/2)

□ 资助者可通过以下问题，分别从结果、流程、关系来检验参与的有效性：

结果

相关方在多大程度上贡献于、并受益于项目的成果？

- 项目的质量如何？
- 项目的预期成果是否足够及时？
- 项目成果是否符合内部、外部利益相关方的需求？

流程

项目中相关方参与的整体设计如何？项目工作具体流程是否有利于相关方的有效参与？

- 工作的执行流程、任务分配以及监测评估的流程是否清晰？是否高效？是否符合项目需要？
- 整个流程中，是否应该邀请的相关方都参与进来了？
- 具体工作，比如会议和讨论，是否能让相关方充分参与进来？
- 我们对利益相关方的投入要求是否合理？

关系

项目推进过程中，相关方是否得到充分支持？其参与价值是否得到认可？

- 内部、外部的相关方，是否能感觉到自己得到了充分支持？
- 利益相关方之间是否相互信任？
- 相关方是否觉得自己的参与、贡献有价值，且这个价值得到了认可？



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，探索有效公
益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

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。