

敦和·银杏公益优才计划 终期评估报告

项目资助方：



项目执行方：



2020年5月

(出于对访谈对象不可预测的影响和学术伦理的考虑,本报告所涉及到的访谈材料均已做匿名化处理。)

“为了解决今天日趋复杂的社会问题，基金会们需要从先前战略性公益所流行的那种可以预计产出的模式向应变模式进行转变，以更好地去创造这个复杂世界中的社会改变。

“不同在于，”麦康奈尔家族基金会项目主任 John Cawley 指出，“是地图与指南针之间的区别。地图意味着你在经过一个前人到达过的地带。而指南针，指出了最终目的地却无论其旅程中会有多少不可预期的障碍和曲折，迈出的每一步都在当前的行动中依靠过去的经验以及独特的环境条件而做出决定，虽然道路是未知的，但目标依然清晰。”

《复杂世界中的战略性公益—斯坦福社会创新评论 2014. 夏》

目录

简介 6

第 1 部分：项目背景与缘起	8
一、 优才计划项目实施前后的中国社会组织发展背景分析	9
1、 2015 年——中国慈善事业发展的重要年份	9
(1) 社会组织体制改革不断深化	9
(2) 社会组织横向联系趋于紧密	9
(3) “公益+互联网” 狂飙突进	9
2、 2015 年，中国草根 NGO 组织面临挑战	9
(1) 境外捐赠整体下降	10
(2) 境内基金会资助乏力	10
(3) 草根 NGO 组织缺乏筹款能力	11
3、 2015 年，优才项目开展的必要性	11
二、 优才项目的起点与思考	12
1. 优才计划项目逻辑起点与变革理论	12
2. 敦和优才项目的思考	13
(1) 优才项目投资了什么？	13
(2) 优才计划项目想解决什么社会问题？	14
(3) 优才项目采取了什么方法？	15
三、 敦和·银杏优才计划项目的评估	15
1. 评估框架	15
2. 评估方法	16
定量评估	16
定性评估	16
第 2 部分：项目管理评估	17
一、 项目设计评估	18
1. 敦和·银杏优才计划项目逻辑框架设计	18
(1) 从问题视角出发的解决方案	18
(2) 以成果为导向的项目逻辑框架及项目假设	20

(3) 不断优化的量化评估指标体系.....	23
2. 敦和•银杏优才计划项目设计评估.....	27
(1) 项目定位：始终注重与银杏基金会战略统一.....	27
(2) 资助对象注重兼容并包.....	27
(3) 资助方式注重发挥资金催化效应.....	28
(4) 项目指标体系设计科学，有效.....	29
二、 项目管理评估.....	31
1. 项目利益相关方管理.....	31
(1) 项目发起方与执行方.....	31
(2) 项目支持与合作方.....	31
(3) 项目团队.....	31
(4) 项目责任矩阵.....	32
(5) 项目受助方.....	32
2. 项目生命周期管理评估.....	36
3. 项目风险管理.....	38
第 3 部分：项目效果评估.....	39
一、 提高年筹款额，或者优化机构资金来源.....	40
1. 2014-2018 年机构平均筹款额度的增长.....	40
2. 优才机构初始筹资规模与银杏优才项目因果关系统计.....	40
3. 外界干扰因素与敦和•银杏优才计划项目因果关系统计.....	42
4. 项目启动时间与银杏优才项目因果关系统计.....	43
二、 筹款体系建设（包括筹款策略、渠道、流程、工具、分工等）.....	45
1. 银杏优才机构筹款策略的发展.....	47
2. 银杏优才机构筹款渠道拓展.....	47
案例分析：【共创突破筹资壁垒，探索 NGO 月捐策略】.....	51
三、 提升公众动员能力.....	53
1. 公众筹资悲喜交加.....	54
2. 品牌建设尚待时日.....	56
3. 公众传播方兴未艾.....	59
(1) 传播内容不断深化.....	60

案例分析：【知识传播助力手牵手走上专业化运营之路】	61
(2) 传播手段更加多样化	62
案例分析：【南塘之家的公众传播转型之路】	64
(3) 传播渠道有所侧重	66
(4) 联合传播势在必行	68
案例分享：【用艺术守护最后 500 只绿孔雀】	68
四、 公益专业人才体系建设	71
1. 公益专业人才规划及招聘.....	71
2. 公益专业人才的培训及支持.....	72
3. 公益专业人才的可持续机制.....	73
第 4 部分：项目影响力评估	78
一、 对优才机构的影响	80
1. 短期影响：提高了机构筹资/传播的能力.....	80
2. 中期影响： 推动机构筹款体系的建立.....	81
3. 长期影响：推动了机构全面预算制的发展.....	81
案例分析：【团队同行—银杏优才学习共同体建设】	82
二、 对机构负责人的影响	84
三、 对优才的影响	87
案例分享【优才共创会：积极探索优才机构联合共创，确认银杏在共创中平台的角色】	87
四、 项目对公益行业的影响和价值	88
1. 敦和•银杏优才计划项目对于 NGO 组织筹款及传播的影响.....	88
2. 优才计划项目对于敦和基金会的影响——有效资助理论.....	89
3. 优才项目对于银杏基金会的影响——有效干预模型.....	92
第 5 部分：银杏变革理论—从资助到共创	100
一、 敦和•银杏优才计划变革理论——复杂世界中的战略型公益	102
二、 敦和•银杏优才计划变革实践	106
1. 第 1 阶段：2015 年-2016 年， 传统资助期.....	106
银杏优才项目第一阶段：传统资助模式.....	106

2. 第2阶段：2017年-2018年，合作伙伴期.....	108
银杏优才项目第二阶段：杠杆撬动模式.....	109
3. 第3阶段：2019-2020年，社群共创期.....	110
银杏优才项目第三阶段：社群共创模式.....	111
三、 敦和·银杏优才计划变革理论核心——共创、应变、灵活	113
第6部分：项目结论与建议.....	115
一、 评估结论.....	116
二、 敦和·银杏优才计划引发的思考与启发.....	119
三、 相关建议.....	120
致谢	122
参考书目	123

简介

优才计划是由敦和基金会发起，由北京市银杏公益基金会、深圳壹基金公益基金会、北京市企业家环保（SEE）基金会、成都市慈善总会、北京市西部阳光农村发展基金会共同执行的为处于发展期的公益机构提供人才资助的公益项目。其总体目标为通过资助公益专业人才发挥专业作用促进公益机构可持续发展，其中包括形成一整套公益专业人才规划、招聘、使用、考核、激励制度和体系；提升公益机构在筹款、传播等方面的职业化和专业化程度；提高公益机构年度收入，促进公益机构可持续发展；形成公益行业专业人才的网络和社群。

银杏基金会作为优才项目执行方之一，自 2014 年与敦和基金会签约，2015 年项目启动，先后三期共资助 33 家银杏伙伴机构，累积资助优才 83 人；截至 2020 年 3 月已有 24 家结束资助，在 2021 年将全面结项。2019 年 9 月-2020 年 3 月，笔者作为独立第三方，承担敦和·银杏公益优才计划（以下简称“敦和·银杏优才计划”、“银杏优才计划”）项目终期结项评估工作，并撰写《敦和·银杏公益优才计划项目终期结项评估报告》。

本报告主要分为：

- 第一部分：项目背景与缘起
- 第二部分：项目管理评估
- 第三部分：项目效果评估
- 第四部分：项目影响力评估
- 第五部分：银杏变革理论与实践
- 第六部分：评估结论与建议

通过此次评估，我们认为：

- 第一、 优才计划项目作为国内首个专项资助 NGO 组织筹款传播人才的资助项目，其理念和设计符合在项目启动时期（2014-2015 年）中国公益行业的发展阶段和 NGO 组织的发展需求，为民间公益组织的筹款与传播，无论从意识、体系、能力、人才发展上都起到了重要的推动作用（参见：第一部分：项目背景与缘起）；
- 第二、 敦和基金会作为优才计划项目资助方，充分发挥执行机构的能动性，对所有合作伙伴本着信任、合作的态度，共同探索，长期观察，悉心陪伴，发挥出了其耐心资本的重要作用，为各执行方提供了重要的创新平台，也为执行方本身积累了丰富的管理经验以及项目管理人才（参见：第四部分：项目影响力评估）；
- 第三、 银杏公益基金会在执行优才计划项目的过程中，充分体现了科学性、参与性与应变性原则，不断根据实际情况对项目进行积极的调整和优化，并实事求是地记录其变革过程，为同类项目的资助与创新积累了大量的知识财富，并在此项目基础上为 NGO 组织筹款与

传播发展提供了可参照的数据与案例（参见：第二部分：项目管理评估）。

第四、所有参与银杏优才计划的机构在项目过程中，不断创新尝试、挑战自我，在大部分机构经历转型、行业人才储备不足的时期，克服重重障碍，确保项目的顺利实施。同时，他们所累积的实际经验也将为更多的民间公益组织在发展过程中提供有益的借鉴（参见：第三部分：项目效果评估）。

在此次评估当中，我们同时发现：

第一、优才计划以及敦和基金会其他基础设施支持项目，一方面利用灵活小额资助项目，将其作为行业发展的探测器，具体感知行业在发展过程中的需求、变化以及潜在的机遇；同时结合评估、研究、文化建设等工作，充分发挥其行业引领作用（参见：第四部分：项目影响力评估）。

第二、敦和•银杏优才计划项目的变革实践说明，面对当今日益复杂的社会问题，富有雄心的基金会其资助策略应该从传统战略公益向应变战略公益转变，在发展过程中，不断验证自身假设，提出真问题，重视知识积累与合作共创，改变与伙伴的关系，以期在未来发挥出民间公益的巨大的集体影响力（参见：第五部分：银杏变革理论与实践）；

第三、通过对银杏优才机构的评估，传统民间公益组织目前仍处于转型时期，存在着严重的发展不均衡问题；与此同时新型社会创业领军人才和机构正在快速涌现。在传统行业培训、咨询之外，应倡导更多机构通过行动学习，不断在学习中反思，将未来发展的主导权掌握在自己的手中（参见：第六部分：项目结论与建议）。

本报告力争为敦和•银杏优才计划三期项目提供整体评估，为资助方（敦和基金会）和执行方（银杏基金会）提供第三方视角观察，为行业机构提供相关参考和建议，为 NGO 组织提供相关应用工具。

第 1 部分：项目背景与缘起

一、优才计划项目实施前后的中国社会组织发展背景分析

1、2015年——中国慈善事业发展的重要年份

(1) 社会组织体制改革不断深化

2015年注定会成为中国慈善事业发展的重要年份。

2015年是法治慈善进入大众视野的元年。《境外非政府组织管理法》《慈善法》先后公开征求意见；公益学术界和社会组织联手助推国家开门立法；行业协会商会与行政机关脱钩，实现去行政化；民政部门探索建立新型监管体制，实现对社会的综合监管。各地政府不断推进社会组织登记注册制度的改革，加大对社会组织发展的政策支持力度，政府购买服务也成为社会组织的重要资金来源之一。

(2) 社会组织横向联系趋于紧密

社会组织之间特别是草根社会组织的横向联系趋于紧密，社会组织网络化趋势加强，在环境保护、艾滋病防治、残障服务等领域，出现了一些全国性或区域性的网络平台，涌现出大量相关的论坛、沙龙等会议机制及培训机制；同时，社会组织中的各种服务类组织发展较快，公益资源较多地向困难群体教育、艾滋病防治、残障服务、养老等社区服务、灾害救助等公益服务领域集中，政府购买服务也主要向服务类社会组织倾斜。

(3) “公益+互联网”狂飙突进

“公益+互联网”在2015年成为最热门的话题。国内各个行业都在推动与互联网的深度融合。中国公益行业也不例外。中国的公益行业正在借助国内移动互联网平台的巨大增量，重构公益的传统结构，公众正在成为“指尖公益”的主体。2015年，腾讯公益平台捐款总额超过5.4亿元，是2014年的5.4倍；捐款人次超过2300万，是2014年的4.7倍；总筹集项目7241个，是2014年的6.4倍。超过95.32%的捐赠额是通过移动端完成的，仅有4.68%的捐赠额来自PC端。而在2014年，有接近4成的捐赠来自PC端。

2015年9月7日，腾讯公益联合数百家公益组织、知名企业、明星名人、顶级创意传播机构共同发起的“99公益日”活动，以“一起爱”为活动主题，发动全国数亿网民通过小额现金捐赠、“步数捐赠”“声音捐赠”等行为，用轻松便捷的形式参与公益。自9月7日0时至9月9日24时，短短三天时间，共有网友205万人次参与捐款，为95家公益组织的2178个公益项目募得1.279亿元善款，其中疾病救助类项目超过780个，扶贫救灾类项目超过230个，加上腾讯公益基金会配捐的9999万元，共募集善款两亿多元。

（数据来源：《2016年中国慈善蓝皮书》）

这一切都标志着公益慈善领域即将从野蛮生长期，走向建构期，同时也将有更多的专职和专业人员进入这个领域。

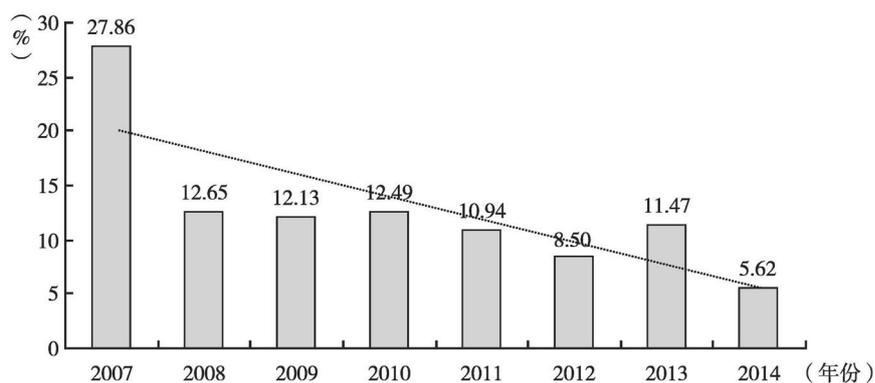
2、2015年，中国草根NGO组织面临挑战

另一方面，在此巨大变革的过程中，部分社会组织，尤其是草根NGO组织，也面临着如何获取稳定资

金流，以做好持续专业的服务，并做到机构的可持续发展的挑战。

（1） 境外捐赠整体下降

据不完全统计，2014 年中国获得了境外非政府组织及个人的捐款（不含外国企业和外国政府捐赠）近 20 亿元，占数据样本 356 亿元的 5.62%。数据样本中超过九成捐款来自中国香港和美国。境外捐赠者关注度最高的 3 个领域分别为教育、人群服务和减灾救灾，其中流向教育领域的捐款最多，达到总额的 45.6%。从 2007 年至 2014 年这 8 年的境外捐赠趋势图来看，境外捐赠整体呈下降趋势。



2007~2014 年境外捐赠占比趋势

（数据来源：《2015 年中国慈善蓝皮书》）

原民政部社会福利和慈善事业促进司陈鲁南说：“对中国草根慈善组织做过的调查显示，能够生存两年以上的组织不到 30%，能够生存 3-4 年的只有 15%，这个队伍的不稳定，与其活动资金来源有很大关系。”

（2） 境内基金会资助乏力

截止 2013 年年末，全国共有基金会 3610 家，在 3000 多家基金会中，资助型基金基金会仅占 1.71%，大多数成立于 20 世纪 80 年代的中国大型公募型基金基金会大多以筹资运作为主，基金会一方面要通过全民动员型的公益慈善行动筹资，另一方面通过品牌项目宣传扩大影响并实施公益救助。这些项目在全国乃至全球范围内开展，产生了深远的影响，然而每年筹资金额存在很大的不确定性，也在一定程度上影响了公益项目的开展情况，不利于基金会的可持续发展。

2004 年以来，非公募基金会快速发展，已达 1400 多家，捐赠资金暴涨，但是绝大部分非公募基金会并没有定位为资助型基金基金会，而是自己运作项目，让满怀期待的草根组织感到相当失望。

“基金会应该发挥资金结点和资源调配的作用，推动公益生态建设和社会运转向好发展。这应该是一个有追求、有见解的基金会去做的事情，也是义不容辞的责任，基金会应该有这种行业公共意识，而不只是解决某个社会问题。

但现实却是，我国基金会现在大多是操作型的基金会，资助型基金基金会很少（可能连基金会总数量的 1% 都不到），其中推动行业建设的资助型基金基金会就更少了。根据《公益慈善发展报告 2018》数据显示，相关项目的总体数量不足 3%，单体项目不足 50 万元。这其实是与基金会行业应该具备的功能角色是存在偏差，基

基金会行业的功能应该是推动系统性的变革、填补公共议题空白、推动民间社会和支持长期行动。当然，每家基金会都有自己的使命和愿景，有自己的发展阶段和周期，应该鼓励其自主性和多元化，这些价值是不能抹杀的。但我们乐于见到更多的基金会能关注行业公共议题并投入资源支持公益基础设施的建设。”

《2019 年敦和基金会工作人员访谈》

（3）草根 NGO 组织缺乏筹款能力

首先，部分扎根基层草根组织尚且缺乏与境内基金会以及政府打交道的能力，而境内基金会和政府对于草根 NGO 组织因为信息的不对称也带有不信任的因素；而企业又从自身品牌传播、CSR 战略等实际诉求出发，很难直接支持到草根 NGO 组织。

在此背景之下，以腾讯、阿里巴巴为代表的的互联网公益，尤其是“99 公益日”，为草根 NGO 组织带来了新的曙光，但是即使公募型基金愿意为草根 NGO 组织开放筹款资质，而当时的草根 NGO 组织普遍缺乏筹款/传播能力，没有筹资/传播专业人才，解决草根 NGO 组织筹资难问题也成为了突破草根 NGO 组织资源瓶颈的关键。

3、2015 年，优才项目开展的必要性

据 2010 年，《中国公益人才发展的现状及需求调研报告》¹（下简称《人才调查报告》）显示，中国公益行业作为一个新兴的行业，缺少大量的人才，主要体现在缺乏具备宏观把控能力、机构管理能力、实际操作经验，以及一定人脉和社会资源的机构领导人；具有专业素养、执行能力强的中层管理人员；以及对行业有深刻了解、经验丰富的资深专业人员。

民间公益“人才缺乏”“资源少”“文化环境差”互为瓶颈，已经在当时形成了阻碍中国民间公益可持续发展的一个恶性循环。

届时，一批具有行业发展视角和相应资助策略基金会，例如南都公益基金会、敦和基金会，都本着支持民间公益的使命，开始了公益基础设施建设，以及公益人才支持的投入。2014 年，敦和基金会经过梳理和分析发现当时民间公益组织整体筹款传播水平低下严重影响着其可持续发展，而造成这一情况的主要原因是缺乏专业的筹款、传播人员和能力和支持资金。

2015 年敦和·银杏优才计划项目立项时，仅有 10%的银杏优才机构有专职专岗的筹款及传播人员，而没有专岗人员的机构，其筹款和传播工作往往是项目人员或机构负责人兼任。大部分机构尚未主动开展筹款工作，没有清晰的筹款策略，机构资金来源存在着巨大的不确定性和不稳定性。其主要原因如下：

■无法负担筹款、传播等管理成本

¹ 腾讯公益基金会、南都公益基金会、刘鸿儒金融教育基金会联合零点研究咨询集团，于 2010 年开展了对公益机构和从业人员的基本构成、素质要求、职业发展三大方面的定量调查。电话访问了在活跃的 NGO 组织中工作的机构领导人和项目、传播、筹资、志愿者管理官员。机构的性质覆盖民非注册、工商注册、未注册的草根 NGO、社团、国际 NGO、公募和私募基金会。《中国公益人才发展的现状及需求调研报告》于 2010 年 12 月 17 日发布

(<http://www.naradafoundation.org/sys/eweb/uploadfile/20101218110935659.pdf>)。

整个公益行业，目前发展还处于比较初期的阶段，产业链不完整，资助型的基金会数量相对较少；而且，在资助过程，资助基金会和企业更多的强调低成本甚至零成本，或者主要承担项目人员工资，对于机构内部提供服务的支持部门，如筹款、传播、财务等方面的支持力度很小。

■未能形成主动的筹款系统

整个公益领域的草根机构中，支持系统建立薄弱，人力配备经常是一人身兼数职，无法为机构的发展专业高效的支持，特别是筹款和传播工作，成为很多机构发展的瓶颈。新公民计划（第一期优才机构）在加入项目时有全职员工 10 人，但是，依然没有筹款专员，筹款工作主要由总干事负责，相关人员配合，导致整个筹款工作还处于零散开展状况，未能形成主动的筹款系统以支持整个机构项目的运营。

■没有建立完整有效的筹款体系

由于没有专人负责，还没有建立起内外部完整有效的筹款体系，也没有相应的责任体系。

筹款过程主要通过零散了解到的信息和基金会上门寻找项目，缺乏主动的系统寻找工作方式；同时，筹款过程中内部工作协调不系统，分工不明确，权责不清晰。

■缺乏项目影响力，以及相应的知识积累

机构主要依靠中大额度的项目资助，公募比例偏低。在项目执行过程中，仅能和资助方保持基本的项目进展沟通，影响力建设比较薄弱；过去几年更多是一事一议的方式，投入精力过大，知识积累不足。

（来源：新公民计划一期项目申请书，2014 年）

面对草根 NGO 组织当时所面临的筹资困难，优才计划项目首次创新性地着眼于公益组织专业岗位支持，并将项目切口对准筹款/传播能力的提升——最为密切关乎 NGO 组织生存与发展的维度，明确支持人员岗位成本、筹款能力建设，帮助公益组织探索如何制定适切的筹款策略及建立内部筹款体系，这对于意识到筹款重要性但筹款能力欠缺的公益组织来讲，有着长期发展性意义。

二、优才项目的起点与思考

1. 优才计划项目逻辑起点与变革理论

2015 年，敦和基金会认为公益行业未来要职业化专业化发展，最缺筹款人，从逻辑起点上创新性地提出了针对 NGO 组织关键岗位（筹款/传播）人才资助的思路。优才计划也因此应运而生。

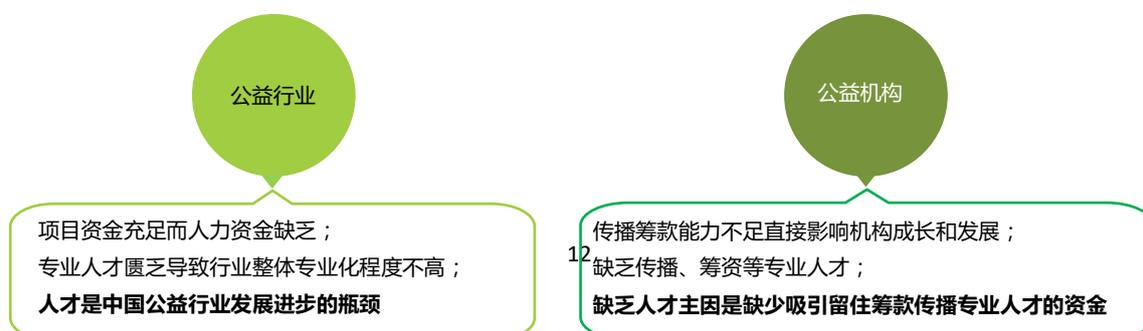


图 2：敦和优才计划逻辑起点(来源：敦和基金会)

优才计划力求通过专岗专项资金资助,招聘及吸引关键岗位专业人才,帮助 NGO 组织形成职业化团队,提升机构影响力,增加 NGO 组织收入,最终推动中国公益行业的可持续发展。



图 3：项目希望解决的问题
(来源：敦和基金会)



图 4：项目提出的解决方案
(来源：敦和基金会)

2. 敦和优才项目的思考

(1) 优才项目投资了什么？

“首先，我们认为对于机构的非限定性支持、项目支持以及关键岗位人才支持，三者缺一不可，如果能够实现三位一体，那将是一种最理想的资助方式。

但一旦进入到某一具体基金会的资助工作领域，我们还是需要找到一个精准的“切口”下刀，也就是我们要聚焦于我们所希望干预的问题上，同时也要考虑好项目的退出机制，项目都不可能无限扩大。

比如针对公益机构专业人才缺乏的问题，敦和基金会实施了“公益优才计划”，这也就是我们的“切口”。但这并不是我们对于公益支持的唯一手段，与优才项目同时，我们还启动了对深圳国际公益学院、公益筹款人大会、资助者圆桌论坛等的发起和连续支持。希望借助多种支持手段的共同作用，实现推动行业发展的目标。目前，已经有很多优才机构的负责人进入了深圳国际公益学院继续学习，相信，项目带给他们的实践经验也将是他们继续深造发展基石。

对于公益组织而言，不能仅仅仰仗某人，或某基金会的单一资源来存活，外来的种子（外部资源）一旦播撒，还需要良好的生长环境和园丁的辛勤浇灌（系统性支持），才能茁壮成长一棵常青树（机构内生）。”

《2019 年敦和基金会工作人员访谈》

(2) 优才计划项目想解决什么社会问题？

通过资助公益专业人才发挥专业作用促进公益机构可持续发展。

同时：

- 形成一整套公益专业人才规划、招聘、使用、考核、激励制度和体系；
- 提升公益机构在筹款、传播等方面的职业化和专业化程度；
- 提高公益机构年度收入，促进公益机构可持续发展；
- 形成公益行业专业人才的网络和社群。

(3) 优才项目采取了什么方法？



三、敦和•银杏优才计划项目的评估

本次评估采用定性评估与定量评估相结合的办法，主要针对敦和•银杏优才计划项目的设计与执行及受助 NGO 在银杏基金会优才项目成功指标维度的完成情况进行评估。

1. 评估框架



2. 评估方法

定量评估

➤ 数据收集

本报告中数据来自：

《银杏·敦和优才项目申请书》

《银杏·敦和优才项目报告》

《优才机构项目申请书》

《优才机构项目报告》

《优才机构成功指标统计表》

➤ 数据分析

通过对全部接受资助的 29 家银杏优才伙伴机构的 3 年项目期申请、项目报告及机构一对一调查问卷，分别整理出数据表格（如下）：

名称	数量	简要描述
《优才机构资助统计总表》	1	优才机构的基本信息统计
《优才项目执行进度表》	1	机构项目执行起始时间及拨款金额、执行情况
《优才机构项目期筹资统计表》	1	机构项目期内年度筹款额、增长率；公众筹款年度筹款额、增长率；
《优才机构项目期筹资渠道统计表》	1	机构项目期内筹资渠道建设情况汇总
《优才机构项目期品牌建设统计表》	1	机构项目期内品牌建设及传播情况汇总
《优才机构项目期优才人员统计表》	1	机构项目期内优才聘任、在岗、任职及流失情况汇总
《优才机构项目执行情况基础表》	29	各机构项目期内的项目、筹资、品牌及优才项目执行情况
《优才机构项目成功指标完成情况统计表》	29	各机构项目期内成功指标完成情况统计

敦和·银杏优才项目数据分析列表统计

定性评估

➤ 资料分析

对敦和基金会优才项目相关资料、报告、总结，银杏基金会历次优才计划项目会议资料，项目内外部评估资料，项目报告以及工作人员项目笔记等进行阅读。

➤ 半结构化访谈

对敦和基金会秘书长、项目负责人，银杏公益基金会秘书长、项目负责人、项目外部专家进行半结构化访谈，并形成访谈报告。

➤ 结构化问卷

就机构项目执行的效果，思考及问题对 29 家优才机构负责人进行问卷调查，覆盖率 100%。

➤ 专访及案例收集

对执行机构中，效果突出的优才机构负责人及优才进行专访及对比分析。

第 2 部分：项目管理评估

银杏伙伴计划 2010 年诞生于南都公益基金会，其定位于支持有潜力成为公益行业领袖型人才的年轻人，预期在未来 5 到 10 年中，为改变中国的公益人才状况发挥出一定作用。在银杏计划顺利实施的基础之上，2015 年，由南都公益基金会、浙江敦和慈善基金会、心和公益基金会、中国人民大学非营利组织研究所作为共同发起方，北京市银杏公益基金会正式成立。

同年，敦和·银杏优才计划正式启动。

截止 2019 年，敦和·银杏优才计划一共经历了三个比较明显的发展阶段，而在这三个阶段的变化发展中，优才计划项目的实践即对银杏基金会 2015-2020 年的战略方向进行了验证，方法进行了创新，也对于推动银杏基金会下一阶段的战略方向形成发挥了重要的作用。

一、项目设计评估

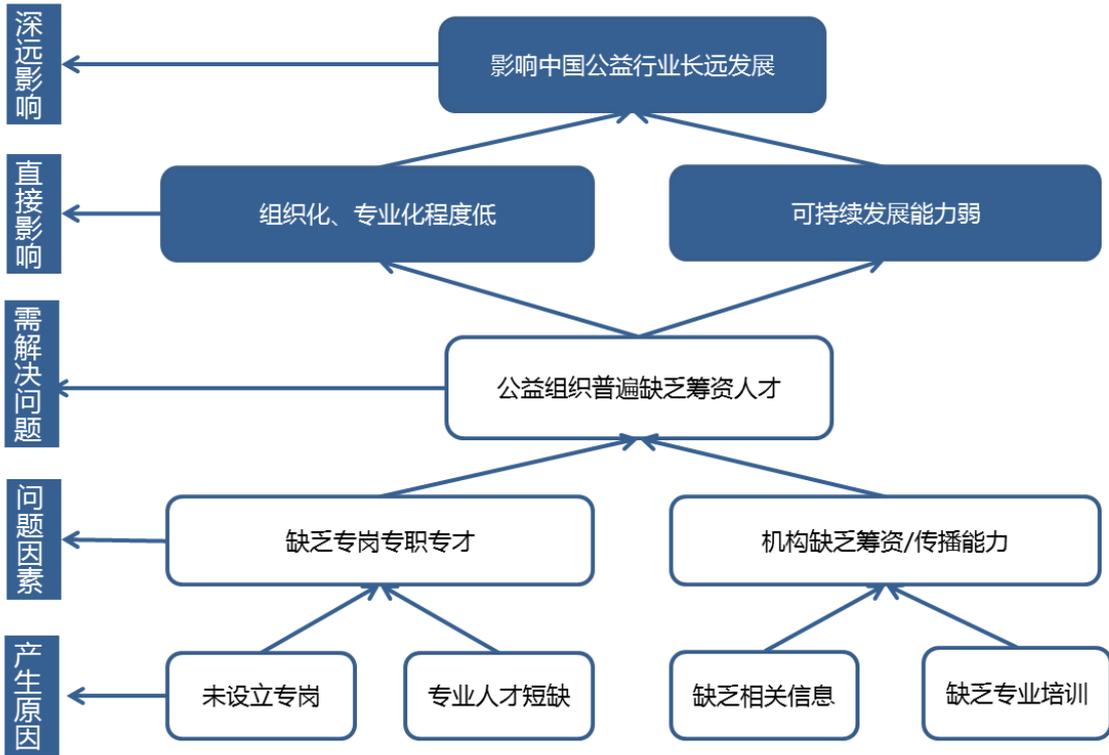
2014 年，银杏基金会已经准备筹划成立，当时银杏基金会的资助对象仅为银杏伙伴，恰逢敦和基金会开始酝酿优才计划，经过初步调查，很多伙伴也反映出当时自己的机构筹资传播能力差、没有支持资金设立专人专岗、机构负责人筹资压力过大等问题。同时，作为新成立的银杏基金会也希望去尝试运用新的资助手段资助新的人群，于是结合自身的业务优势，将“敦和·银杏优才计划”定位在银杏伙伴的“左右手”项目，希望能够为伙伴机构培养出一批具有实战能力的筹款、传播能力的专业人才。

项目伊始，银杏基金会组成核心项目组，2014 年 12 月，银杏项目组召集了“优才计划项目设计研讨会”，参与者包括咨询顾问、人力资源专家、银杏伙伴（机构负责人）、公益组织筹资官员等，会议探讨了公益组织面临的问题、解决方案、可行性分析、可能的问题和困难等。敦和·银杏优才计划在敦和基金会项目逻辑起点的框架下，从问题视角出发，以成效为导向，提出以解决方案为核心的原始项目设计方案。

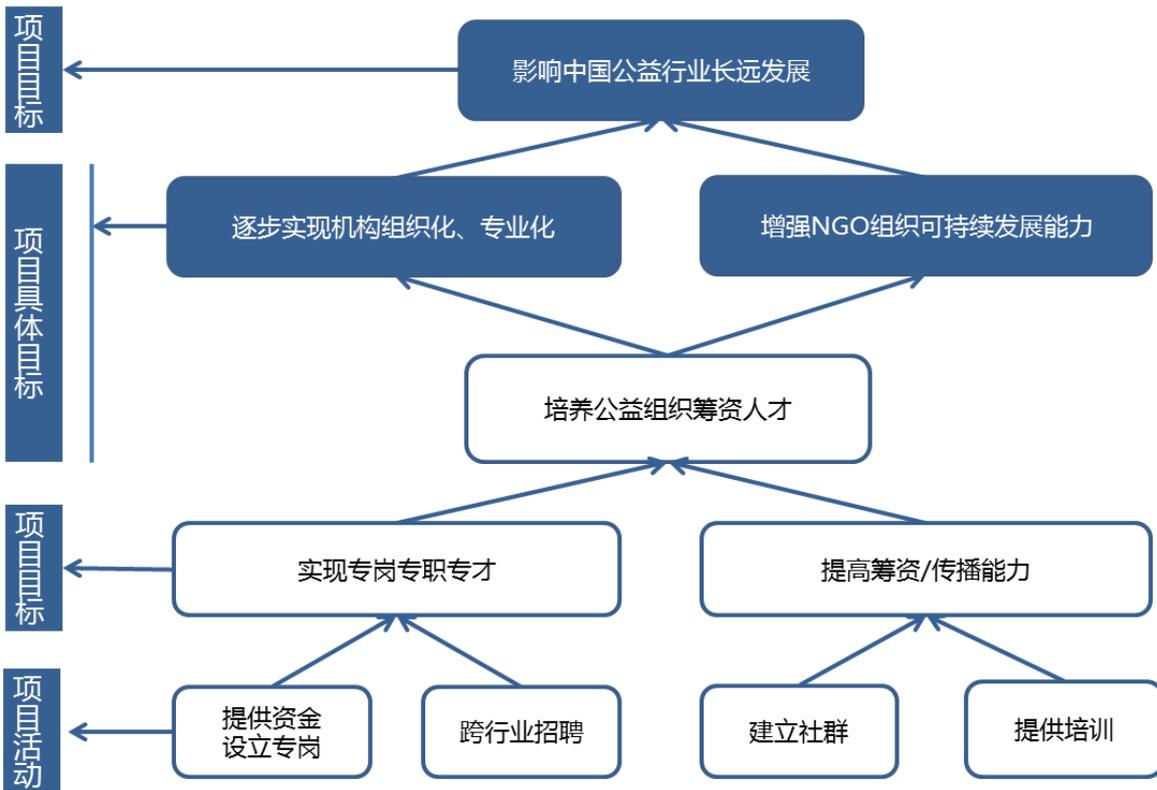
1. 敦和·银杏优才计划项目逻辑框架设计

(1) 从问题视角出发的解决方案

公益组织目前普遍缺乏传播、筹资等专业岗位人才，导致资助职业化程度较低、成长性不够、可持续发展能力弱；如果公益组织在合适的阶段，有资金聘请一名有一定专业能力的传播筹资专员，可以帮助机构完成筹资计划，加强机构内部建设、增加品牌知名度，同时使机构负责人/创始人聚焦于战略选择，是最好的解决方案。



银杏优才计划希望解决的问题：缺钱雇人、缺专业人才、缺基本方法论、缺组织管理方面的支撑



银杏优才项目初始解决方案：资金、跨行业招聘、专业培训、组织咨询、领导人管理培训

(2) 以成果为导向的项目逻辑框架及项目假设

	描述	量化评估指标	验证	假设
目标	帮助公益组织引入并留住专业人才，提高公益组织筹资和公众动员能力，促进组织职业化、专业化发展。	机构筹资策略及机构预算	《机构年度预算》 《机构筹资管理办法》 《机构筹资工作计划》	
成果	有效提高机构筹款额	《银杏优才项目成功指标》	《项目年度总结报告》 《评估报告》	假设资助结束后，优才可以留在本机构或公益行业；
产出	优才专岗持续支持 · 资金支持 · 能力建设 · 社群建设	人才岗位工资支持 组织优才能力建设及培训 支持优才社群活动	《项目阶段性报告》 《项目财务报告》 《项目阶段性评估报告》	假设优才可以经过培训后，可以胜任公益组织的筹资/传播工作，并实现机构有效筹款增长；
活动	确定敦和基金会合作方案 启动敦和·银杏优才计划 筛选并确定被资助机构 招募“专才（专岗，专职，专业）” 项目启动实施	项目累积申请机构 76 家， 最终入选 33 家，其中 4 家机构中途退出； 项目累积招聘 83 名优才， 最终 40 人留任。	《项目申请书》 《项目计划书》 《项目财务预算》	假设机构能够招聘到合适的人才，并鼓励他们优先吸纳有专业训练的跨界人才。

图 6: 银杏优才项目初始逻辑框架

在项目原始逻辑框架中，银杏优才项目组根据敦和基金会的项目构想提出了三点假设（见上图红色部分）：

- 1) 假设机构能够招聘到合适的人才，并鼓励他们优先吸纳有专业训练的跨界人才；
- 2) 假设优才可以经过培训后，可以胜任公益组织的筹资/传播工作，并实现机构有效筹款增长；
- 3) 假设资助结束后，优才可以留在本机构或公益行业。

作为一个创新型项目，在逻辑框架中对于假设的验证，即是确保项目可以实现其最终目标的重要手段，也是项目重要的检查点（check point）及风险管理点，一个项目只有逐步对项目假设进行验证和纠偏，才能确保项目最初设计尽可能得实现其产出、成果及目标。

同时，对银杏原始逻辑框架中假设的验证过程，也是引导银杏优才计划项目工作人员不断思考、不断

成长的重要工具之一，因为项目的逻辑框架始终明确、管理过程痕迹清晰，也使得项目的知识和管理经验具有很强的连续性和继承性。

以上的逻辑框架，经过前期实践证明：

1) 10 万元不足以吸引跨界人才，除非是机构已经有一部分资金，再加上 10 万元。所以后来调整为同意优才机构人员转岗、以及用 10 万元招兼职人员，或者同时用于 2-3 名志愿者补助。

2) 优才在机构负责人的指导下可以胜任筹资、传播工作。机构筹款的增长与大势，和负责人的战略及管理能力更加相关，很难归因到优才和优才项目。

3) 优才的流动率非常高，大部分机构未能追踪其去向，离职人员也出于主观意愿不愿再与机构主动联系，据判断应该是离开了公益行业。

在此基础上，银杏基金会对其逻辑框架进行了新的总体设计：

	描述	量化评估指标	验证	假设
目标	帮助公益组织建立筹款传播体系，提高公众动员能力，促进组织可持续化发展。	机构筹资策略及机构预算	《机构年度预算》 《机构筹资管理办法》 《机构筹资工作计划》	
成果	有效提高机构筹款额	《银杏优才项目成功指标》	《项目年度总结报告》 《评估报告》	假设资助结束后，机构可以建立起一套较为完整的筹款传播体系，以及相关知识积累。
产出	优才机构持续支持 · 资金支持 · 行动学习（私董会，团队同行） · 联合传播	岗位工资支持 组织机构负责人私董会支持机构参与团队同行 鼓励优才机构进行联合传播	《项目阶段性报告》 《项目财务报告》 《项目阶段性评估报告》	假设在机构负责人战略及管理能力提高的前提下可以带领优才共同完成筹资/传播工作，并实现机构有效筹款增长；
活动	确定敦和基金会合作方案 启动银杏优才计划 筛选并确定被资助机构 招募“专才（专岗，专职，专业）” 项目启动实施	项目累积申请机构 76 家，最终入选 33 家，其中 4 家机构中途退出； 项目累积招聘 83 名优才，最终 40 人留任。	《项目申请书》 《项目计划书》 《项目财务预算》	假设机构能够充分利用资助资金通过多种途径（外部招聘、内部转岗、人员兼职、多岗辅助）实现其岗位功能。

通过评估发现：经过策略中期调整，截止项目结束 29 家机构共计 40 名在岗优才当中：

级别		高层	中层	基层	兼职
人数（人）		10	17	11	2
平均税前年薪（元）		96,130	76,301	45,746	15,000
人才来源	机构邀约	4	1	0	1
	行业招聘	2	2	1	0
	机构转岗	2	4	5	1
	社会招聘	1	7	3	0
	校园招聘	0	2	0	0
	志愿者/实习生转岗	1	1	2	0
拥有公益行业从业经验		8	8	7	0
不具备公益从业经验		2	9	4	2

说明经过银杏资助策略的调整，目前：

担任机构高层的优才占全部优才的 25%，大部分来自于机构负责人邀约(40%)以及机构及行业转岗(40%)，80%具备行业经验，这部分人员目前薪资符合行业水平，稳定性强，且即使未来发生流失也基本不会离开本行业；

担任机构中层的优才占全部优才的 42.5%，大部分来自于社会招聘（41%），其他来源比较平均，这部分人员尚待机构的培养和自我提升，但根据他们的年资和从业经验，短期内跨界离开的可能性不大，但是有一部分人员目测未来会选择继续学习深造；

担任机构基层的优才占全部优才的 27.5%，大部分来自机构转岗、志愿者/实习生转岗（63%），且大部分具有公益从业经验（63%），这部分人员虽然年薪较低，但是他们对公益、对机构的认同高，未来 3-5 年内会比较稳定的留在机构；

两名兼职人员，虽然在机构领取的报酬很少(年均 36000 元)，但是他们对机构的发展重要性非常突出，一名作为西藏母子的筹资专员兼会长助理，承担了机构大量文案写作工作，有效推动了协会与政府间的沟通；另一名作为机构的传播专员，承担了机构日常宣传工作，为机构提升了社会影响力和品牌力；

同时：在 29 家机构中，有 10 家机构采用了双岗制，利用一笔资金同时聘用两位年龄、薪酬，背景相仿的基层工作人员，或是由 1 位主管带 1 位专员，这样的优点是可以是他们之间形成协作，同时更加易于配合，同时也会间接得缓解筹资传播人员在机构内部的压力和疏离感。

以上证明：项目逻辑框架自始至终为银杏优才项目的核心工具之一，且发挥出了重要作用。

（3） 不断优化的量化评估指标体系

提出了假设，接下来就要设计一套可以验证假设、测量项目成果的指标体系，这也是优才项目的难点。资金投在人的身上，但是效果却要从机构绩效中进行体现，这里面存在着很大的不确定性。首先，钱投在正确的人身上了吗？其次，机构的绩效可以完全归功于这个人吗？第三，从筹款传播来看，这在公益组织内部是一个孤立的业务吗？

评估指标的设计在很多发展型项目中都是一个“两难”的问题，指标定得过于宽泛，就会失去其追踪衡量的功效，其反馈结果主观性强，最终导致评估结果变成了“讲故事”。

如果指标定得过于严苛，又会忽略机构发展的差异性，银杏伙伴机构尤为突出，不同发展阶段、不同规模、不同业务领域……有些项目属于公益领域“好筹款”的项目（例如：图书室建设项目），有的项目属于公益领域“难筹款”的项目（例如：性别领域项目），还有的是社会企业运作模式（例如：农村有机种植等），所以订出一个“绝对数字”的指标，不仅对于衡量机构发展没有实际意义，对于不是以项目投入为核心的优才项目，也偏离了其设计的初衷。

同时，如果资助方在设计之初，不能了解受助方的具体情况，仅仅从资助方或捐赠方的角度出发设计出一厢情愿的指标、文件，也会造成资助方和受助方出现沟通上的问题，乃至信任危机。在被资助对象感到这些文案工作琐碎、低效、又不得不完成的时候，很容易出现应付心态、弄虚作假、敷衍了事等现象，使最初的项目设计方案变成了“纸上公益”。继而滋生出一种“类官僚”的作风，严重破坏了双方的诚信原则。

但是，如果没有数字指标，又如何衡量优先项目的干预是否有效？同时一个优秀的资助项目必然是“充满自然张力”的项目，也就是说指标的设计要使得受资助方能够在自然条件下产生一种实现承诺的紧迫感而同时又不会感到被资助方的资金所绑架。

作为项目设计的重点和难点，银杏优才计划的指标体系建设大致分成了三个阶段：

第一阶段：首先，敦和·银杏优才计划在敦和·优才计划项目逻辑起点上提出了四个纲要性的成功指标维度：

- 1、提高年筹款额，或者优化机构资金来源；
- 2、完成筹款体系建设（包括策略、渠道、流程、工具、分工等）；
- 3、提升公众动员能力；
- 4、形成一套公益专业人才规划、招聘、使用、考核、激励制度和体系。

注：这四个维度的目标优才机构可以选择在（预期）三年的项目期内，阶段性选择重点发展，不需要在每一年都涵盖在成功指标中。

第二阶段：2015年，在项目设计阶段，通过伙伴参与，整理出了具体每个维度的分指标。

第一期由 15 家机构参与的启动会上，伙伴们共同讨论了成功指标，以及其与中期、结项报告的关系和表现形式。同时伙伴机构也可以根据自己的实际情况有选择地设定自己的指标。同时也欢迎优才机构根据自己的实际情况进行调整和新增。

第三阶段：2017 年，项目进一步完善了项目指标体系和工具。

工作人员发现通过 2015-2016 年的项目报告，无法感知机构的具体变化，于是在此基础上，对指标体系进行了优化，增加了起始值等元素，使其更加可测量和对伙伴工作的指导性，其设计的《银杏优才成功指标设定指南》工具引发了部分伙伴机构对于预算化管理的思考。指标本身也从一种衡量指标变成了伙伴们的管理工具。同时项目组进一步在项目管理过程中对伙伴一对一沟通，确保指标体系的真实性、可操作性和可参照性。

相关案例：【自然之友 2016-2017 年成功指标设计】

指标维度	指标设定	指标可行性	指标完成情况
1、提高年筹款额；	分目标 1: 提高来自公民捐赠的年度筹款数额	在 2016-2018 年间，预计来自公民筹款（包含：个人定期定额捐赠/个人单比捐赠/个人大额捐赠/网路筹款）比例提升。预计 2018 年完成占比机构收入的 20%。	2016 全年公民捐赠额机构全年总筹款额超过 10%，超过 2015 年一倍有余。
	分目标 2: 提高来自公民捐赠的年度筹款人数	与去年公民捐赠筹款人次相较必须有所提升。预计 2016 个人捐赠人（个人定期定额捐赠/个人单比捐赠/个人大额捐赠）成长至 1000 位。成长比例为每年增长 50%。	2016 年年度来自个人捐赠收入为 11%(549286 元)，相比 2015 年年度来自个人捐赠收入为 3%(117530 元)。
	分目标 3: 发展来自大额捐赠人的捐赠人数及完善大额捐赠人体系	1. 2016 年首次尝试大额捐赠人计划，预计年度培育及完善 10 名主要大额捐赠人服务体系； 2. 2016 年开发及接触 20 名大额捐赠人； 3. 预计 2016-2018 年接触、开发及培育大额捐赠人共计 30 名。	2016 年 3 月办理面向大额捐赠人开发的小型公益拍卖酒会，当时募款额为 4 万元。经过产品迭代过程，2017 年 3 月小型公益拍卖酒会总收入为 19 万元。足见面对大额捐赠人的精准耕耘跟与触动捐赠。
2、完成筹款体系建设（策略、渠道、流程、工具、分工等）	分目标 1: 完善公民捐赠计划（含一次性捐赠及定期定额捐赠）渠道	1. 提供捐赠人多样有效的捐赠渠道。包含：微信捐赠/支付宝捐赠/银行汇款/邮局汇款/上门捐赠； 2. 实现定期定额月捐自动代扣渠道畅通。	自动代扣渠道未打通：截至 2017/5/31 止，自然之友每月捐赠人为 428 人，在良好的行政支持及未来月捐自动代扣渠道打通和开启专项基金后，达稳定的每月定期定额捐赠 500 人（月捐 100）将可以维持自然之友支持各地志愿者行动与小额资助项目。达稳定

			的每月定期定额捐赠 1000 人（月捐 100），将可持续性 & 滚动地支持自然之友在财务上的中立及多元化。
	分目标 2: 完成来自公民捐赠的筹资对象结构部属	1. 明确捐赠来源的比例与原则。	初步完成了捐赠人画像
	分布标 3: 完成公民捐赠的完善的标准化捐赠服务流程	1. 提供捐赠人良好的捐赠服务品质感受及周期沟通，包括但不限于如下形式：线上接触（短信/电子邮件/电话），线下接触（月度会员开放日/年会/志愿者答谢会/捐赠人答谢会）。	完成第一版 SOP（Standard operation procedure 标准操作程序）
3、提升公众动员能力；	分目标 1: 完善面向公民捐赠的志愿者培养体系	1. 产出一本面对面筹款教育训练手册及相关课件素材； 2. 培育 1-2 名具备面对面筹款能力及实施培训及执行面对面筹款业务的核心实习生； 3. 办理 1-3 轮面对面筹款志愿者培训工作坊，预计产出 30-40 名面对面筹款志愿者。	尚未达标，因相关人力支持未到位及碍于并不具备公募资格，因此相关工作推迟。
	分目标 2: 完成机构内部进行公民捐赠动员的能力培养	1. 预计面向机构内部面向工作人员及 22 个会员小组办理一年共计不少于 3 次的面对面筹款培训； 2. 配合机构内部团队建设，办理一年内不少于 1 次以筹款主题为核心的内部团队建设。	
	分目标 3: 完成开发与执行网路筹款产品	1. 2016 年需要完成不少于 3 款的网络筹款产品； 2. 每款网络筹款产品需要具备明确的线上线下策划及执行方案与问责人员； 3. 每款网络筹款产品需要具备跨部门合作的实践； 4. 每款网络筹款产品需要完成预定筹款目标的 70%-80%； 5. 每款网络筹款产品需要达成捐款参与人数不少于 4000 人； 6. 每款网络筹款产品需要设计各地个人会员及会员小组参与及动员机制。	完成律师筹资产品原型
4、形成一整套公益专业人才	分目标 1: 完成机构筹资人力的相关招聘	1. 组建完成机构筹资团队（1 位全职及 1-2 位实习生）； 2. 预计 2106-2017 年完成聘用面对面筹款	筹资人员招募中，期待 2017 年下半年可以招募合适人员。

规划、招聘、使用、考核、激励制度和体系		外展人力 1 名。	
	分目标 2: 完善机构筹资人力的团队建设培育计划	1. 1 位全职人员（会员与发展总监）年度参与外部筹款相关培训不少于 3 次； 2. 团队（会员中心）年度参与筹款相关培训不少于 1 次； 3. 预计 2016 年组建完成面对面筹款志愿者队伍及培育出核心 1-2 位具备带领面对面筹款能力的核心实习生或核心志愿者。	
	分目标 3: 完善机构筹资人力的考核制度	2016 年初步探索机构筹资人力的考核制度。包含一个筹资项目的：筹资的金额/筹资所带入的公众动员/筹资所达成的与捐赠人的强弱关系/筹资所带入的机构使命倡导强弱感。	
	分目标 4: 完善机构筹资人力的激励制度	2016 年初步探索机构筹资人力的激励制度。包含：了解海内外对于筹资人员合理的激励机制，对此进行梳理，对比机构实际状况及国际筹款人伦理建置雏形。	未完成

2. 敦和·银杏优才计划项目设计评估

(1) 项目定位：始终注重与银杏基金会战略统一

北京市银杏公益基金会自创立之初，寻找、连结和激发具有社会创业家精神的青年行动者，与他们一起，解决社会问题，产生联合影响力。其核心公益项目“银杏伙伴计划”是一项投资于人的长期性公益项目，致力于资助青年“社会创业家”，帮助他们突破个人成长和事业发展的瓶颈。银杏计划除了支持伙伴个人成长，也倡导社会各界一起支持公益人才、搭建公益人才成长的支持体系。

近年来，行业中出现了很多公益组织领导人培训/培养项目，也不乏学院性质的专业人才培养平台，然而支持中层骨干人才成长的项目却寥寥无几，而很多公益组织都缺乏中层骨干人才梯队。此外，银杏伙伴作为机构负责人，大部分都担负着机构战略制定和执行监督、资源筹措、公共关系维护等多重职责，难以抽身反思解决社会问题的有效路径，也无暇顾及团队的培养建设。

2015年银杏基金会在创立之初希望以优才计划探索未来业务是否可以放在支持银杏伙伴团队（专业人才职业化发展）方面，因为这是一个空白。敦和基金会当时的负责人因为曾经做过专职筹款，所以认识到这个职业的特殊性和重要性，希望培养这方面人才，因此一拍即合地达成了战略合作。此外，银杏基金会参与了项目的开发，建议加入对传播人才的支持，并且成为第一家试点机构，费用均由敦和基金会资助。

银杏基金会希望借由“优才计划”从机构中层入手，探索对公益组织骨干人才的支持模式，并将经验推广至整个行业，倡导对骨干人才的支持和培养，同时为银杏伙伴机构提供筹资、传播、研究等关键岗位的人才资助，并通过能力建设帮助机构发展到一个组织新阶段。

2016年底，当银杏基金会意识到职业人与具有社会创业家精神的行动者有很大不同，需要不同支持，决定聚焦于创业家特质的人群；而且筹款职业在中国的发展还在非常早的阶段，倡导作用大于实际培养人才的作用。在此背景下，与敦和协商，银杏在执行优才计划的过程中，**不再把单纯专注于筹款人的专业技能发展和发展优才社群做为项目目标，而是把提升机构筹款传播意识和能力做为目标**。在此过程中，银杏在优才计划的框架里，还尝试开发了私董会、微咨询、团队同行、联合传播等工具，对基金会的整体战略探索做出了贡献（详见：**第四部分：银杏变革理论**）。

(2) 资助对象注重兼容并包

基于战略的统一，敦和·银杏优才计划项目在银杏伙伴计划的原有遴选标准的基础上，优才项目对于机构负责人提出了更为明确的要求：

- 1) 申请机构皆为银杏伙伴所担任负责人的机构；
- 2) 组织负责人认同项目理念，可以保证时间精力的投入，与专业关键岗位人才一起工作；
- 3) 申请组织有相对成熟的产品或业务模式，有亟待推广的需求；

- 4) 申请组织有相对完整的组织架构，可以分工协作，对关键岗位工作进行有效支持；
- 5) 申请组织已有关键岗位人才候选人者优先。

同时通过对银杏基金会工作人员的访谈，我们也可以看到项目负责人在资助对象遴选方面的深刻思考：

“银杏基金会主要以银杏伙伴为资助对象，其基本上处于事业发展的瓶颈期阶段，即已经在某一领域积累了成功和失败的经验，事业处于夯实核心业务期、扩张期或转型期，但遇到挑战；同时银杏伙伴本人也已经确立了自己的人生方向，在短期内不再面临何去何从的选择。

结合银杏伙伴的资助战略，在遴选优才机构的时候，我们首先着眼于其对传播筹款的意识和对这个项目的重视程度，同时考虑其机构的发展阶段，主要挑选那些已经度过试错阶段、具有较为成熟的业务模式产品且需要在筹资和传播上助力发展的机构。

同时作为一个创新性项目，我们也要考虑到多种可能性和假设，敦和基金会最初的假设是优才计划会对那些年度筹款额在 100-300 万元的机构发挥出最重要的作用，所以我们遴选的机构也大多处于这一阶段。但是同时我们也纳入了一些已经进入到持续发展阶段的机构，例如麦田、担当者、歌路营，事实证明，据我们观察，优才项目对于那些筹资在 300 万以上的机构发挥出的效果更为明显。

另外，随着近些年社会创新的发展，也有一些机构开始新的转型，例如从项目运作型向社会企业型转型，这样的机构实际上正处于一个新的转型突破期，我们也将少部分这样的新型确立期的机构纳入了我们的资助范围，力求从多个维度对项目的效果和影响作出验证。”

（来源：2019 年银杏基金会工作人员访谈）

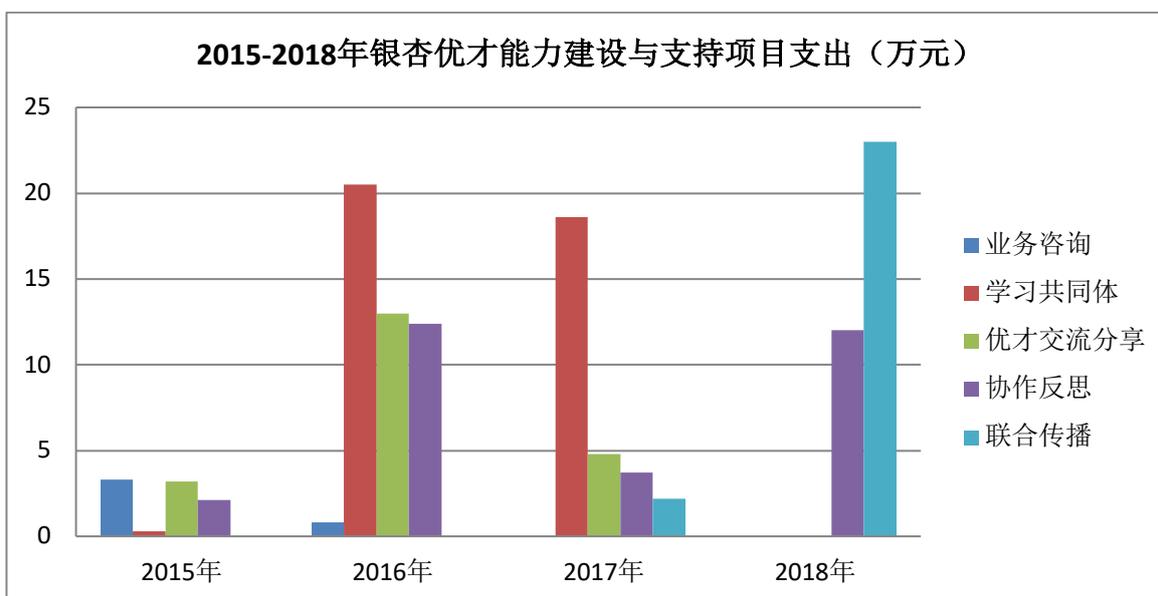
（3） 资助方式注重发挥资金催化效应

“优才计划”支持合作伙伴招聘筹资、传播、研究等关键岗位专业人才，其资助方式分为资金资助及非资金资助：

资金资助：占每年支出预算的 80%，每家机构资助额每年 10 万元。资助款主要用于关键岗位专业人才的工资，可少量用于招聘过程的必要费用、筹资、传播工作经费以及参加“优才计划”活动的差旅费。不资助项目管理和行政相关岗位费用和人员工资。每个项目资助周期最长 3 年。

非资金资助：项目每年利用 10%的经费开展多种能力建设与提升的活动。主要分为**业务咨询、学习共同体建设、交流分享、协作反思以及联合传播**。

类别	项目	支出（万元）				小计	分类合计
		2015 年	2016 年	2017 年	2018 年		
业务咨询	筹款咨询	3.3	0.8	—	—	4.1	4.1
学习共同体	线上分享会	0.3	—	—	—	0.3	39.4
	团队同行	—	20.5	18.6	—	39.1	
交流分享	优才交流会	3.2	13	—	—	16.2	21
	优才共创会	—	—	4.3	—	4.3	
	优才聚会	—	—	0.5	—	0.5	
协作反思	私董会	2.1	12.4	3.7	12	30.2	30.2
联合传播	银杏故事周	—	—	2.2	23	25.2	25.2
其他	项目组学习	1.5	—	0.7	—	2.2	2.2
合计		10.4	46.7	30	35	122.1	



在项目期内，银杏基金会始终关注通过非资助资助部分发挥资金资助的有效作用，不断探索非资金资助的手段和方法（详见：**第四部分：银杏变革理论**）。

（4） 项目指标体系设计科学、有效

首先：**敦和·银杏优才计划**项目指标设计符合 SMART 基本原则（详见案例分析：**自然之友 2016-2017 年成功指标设计**）

- 具体(Specific)
- 可衡量(Measurable)
- 可达到(Attainable)

- 要与其他目标具有一定的相关性(Relevant)
- 有明确的截止日期(Time-bound)

其次：银杏基金会的指标设定体系，体现出了科学性、参与性、灵活性与务实性。

基于对不同发展阶段 NGO 特点的了解，银杏基金会没有设定一刀切的项目目标，而是邀请伙伴共同参与项目设计，比如根据机构情况自行设计成功指标，并根据成功指标的达成情况决定下一年的项目合作，是项目更符合伙伴机构实际需要，这也是银杏基金会一脉相承的多元参与的文化和价值观。

二、项目管理评估

1. 项目利益相关方管理

(1) 项目发起方与执行方

- **项目发起方：**敦和基金会
- **项目执行方：**北京市银杏公益基金会
- 根据敦和•银杏优才计划项目设计，敦和基金会作为发起方，而北京市银杏基金会、深圳壹基金公益基金会、北京市企业家环保基金会、成都市慈善总会、北京市西部阳光农村发展基金会作为执行方，其职责如下：

优才项目发起方职责	优才项目执行方职责
➤ 资助优才人员工资	➤ 承担能力建设及项目执行费用
➤ 筹划项目顶层设计	➤ 招募评选优才机构
➤ 参与优才机构评选	➤ 提供能力建设支持及联合行动平台
➤ 组织枢纽基金会交流	➤ 运营优才社群

(2) 项目支持与合作方

敦和•银杏优才计划在项目实施期间，积极为伙伴机构引入各方资源，包括私董会协作者、资深管理教练和培训师、设计/研究/评估专家、人力资源顾问、筹款/传播相关的研究者/实践者、第三方咨询/评估团队等。同时，也以优才项目为平台，聚集各方专业人才，助力公益行业发展。

•**筹款咨询服务：**ABC（美好社会咨询社）、十一座、WISPAD(威伯福斯国际学院)

•**团队同行：**资深独立咨询顾问兼高管教练：夏勇

•**私董会：**资深协作者、资深私董会教练：何永平

•**公益传播微咨询：**CM 公益

•**敦和雅集：**来自四家优才计划枢纽机构、上海映绿公益事业发展中心、心动力公益职业人联合招聘项目、益桥计划、险峰基金会代表

(3) 项目团队

项目团队：项目指导、项目经理、项目助理
外部专家协助

(4) 项目责任矩阵

项目指导	负责把控项目年度计划，确保优才计划和基金会内其他项目的沟通和平衡，与项目主管制定项目审核的标准，指导项目主管的日常工作；
项目经理	负责按年度计划推进项目，整体把控资助进度，举办各类项目活动，和资助方、被资助机构（即优才机构）沟通，联络和管理外部专业志愿者，定期召集项目回顾会议等；
项目助理	负责收集优才机构立项、中期和结项报告及其它文件，参与项目中期、结项评审，协助举办各类项目活动等。

首先，虽然项目人员变动了几次，但是最重要的是项目指导始终都在，有她在，大家就有了定心丸，这样的创新型项目要推动变革，一方面需要自下而上的智慧凝聚以及集体创新，同时也需要自上而下的资源支持和及时决策，所以保持一把手带队是重要的。

第二，优才项目初期的变革理论通透，符合逻辑，前后一致性强，后期的迭代都是建立在这个坚实基础上的，所以每一位项目主管都有一个 align（匹配的）的东西可以参照；

第三，优才项目管理痕迹清晰，完善，细致，所有文件都可追溯，也逐步形成了一套知识体系；最后一点也很重要，项目人员交接之间，都有个接力过程。

《原银杏基金会项目工作人员，2020年访谈》

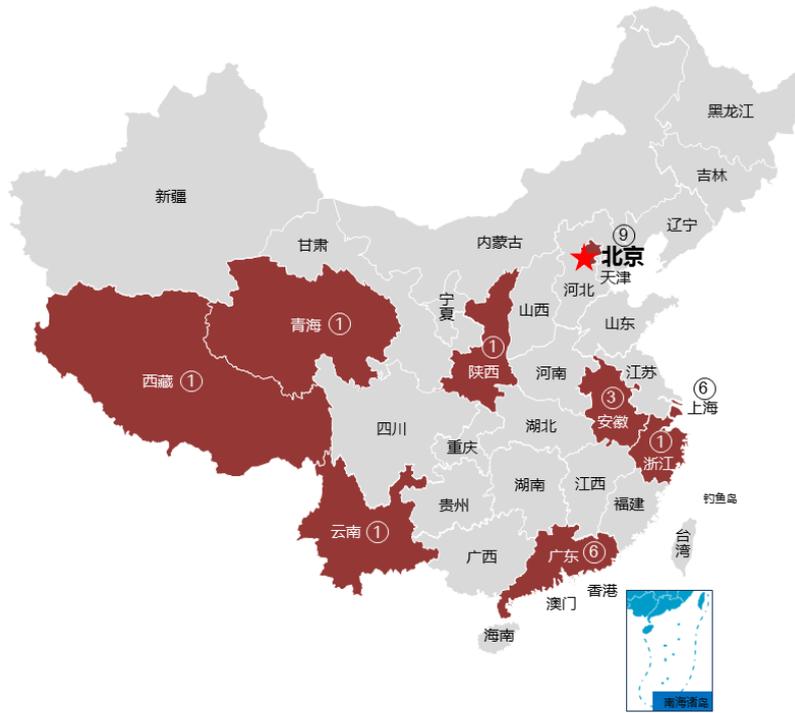
(5) 项目受助方

敦和·银杏优才计划项目三期累积接受银杏伙伴机构申请 76 份，确定合作机构 31 家，后又增加西部阳光转入机构 2 家，合计 33 家。中途退出机构 4 家，合计全程资助机构 29 家。

	1 期项目	2 期项目	3 期项目
申请对象	2010-2013 届银杏伙伴机构	2010-2014 届银杏伙伴机构	2010-2015 届银杏伙伴机构
申请机构	30	30	16
确定合作机构	17	8	6
中途变更	3 家机构退出	西部阳光转入机构 2 家	1 家机构退出
合计	14	10	5

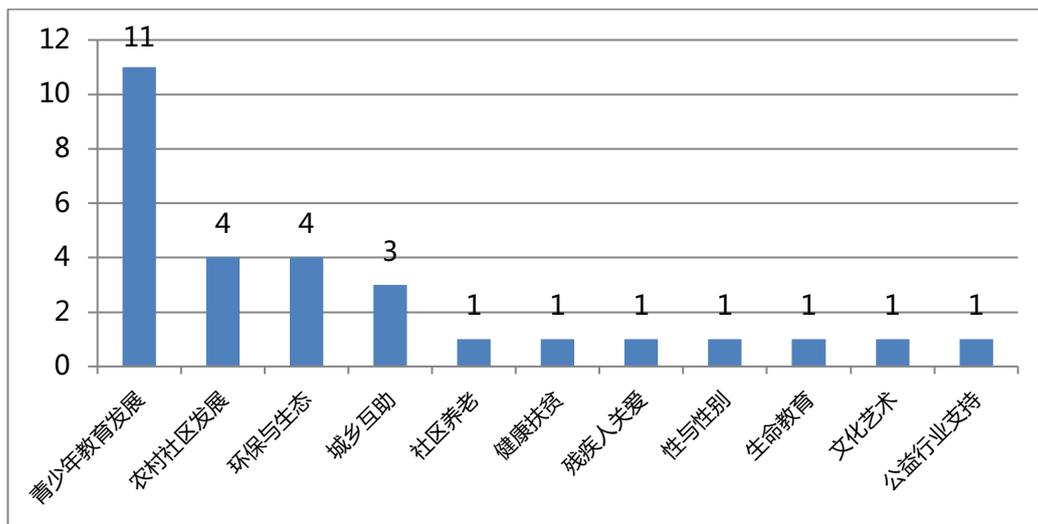
不同发展阶段及不同形态的机构参与优才计划是银杏优才机构的一大特色，我们根据机构的特点做出如下总结及统计，我们发现关键岗位人才支持项目是否能够发挥其有效作用，不仅取决于机构的发展阶段，也与机构的服务领域，运作模式有着密不可分的因果关系。

1) 地域分布广

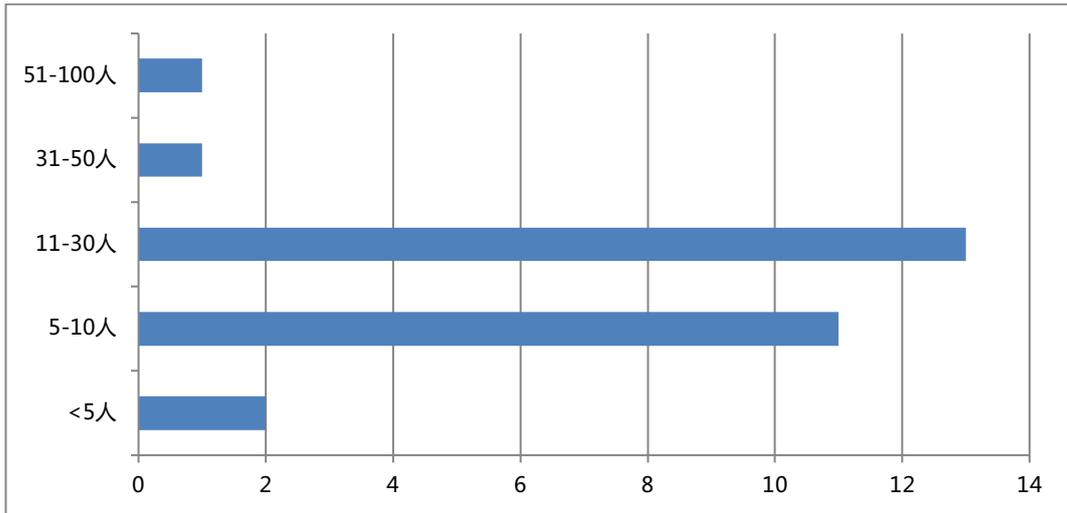


地域	数量(家)
北京	9
广东	6
上海	6
安徽	3
浙江	1
云南	1
西藏	1
青海	1
陕西	1
合计	29

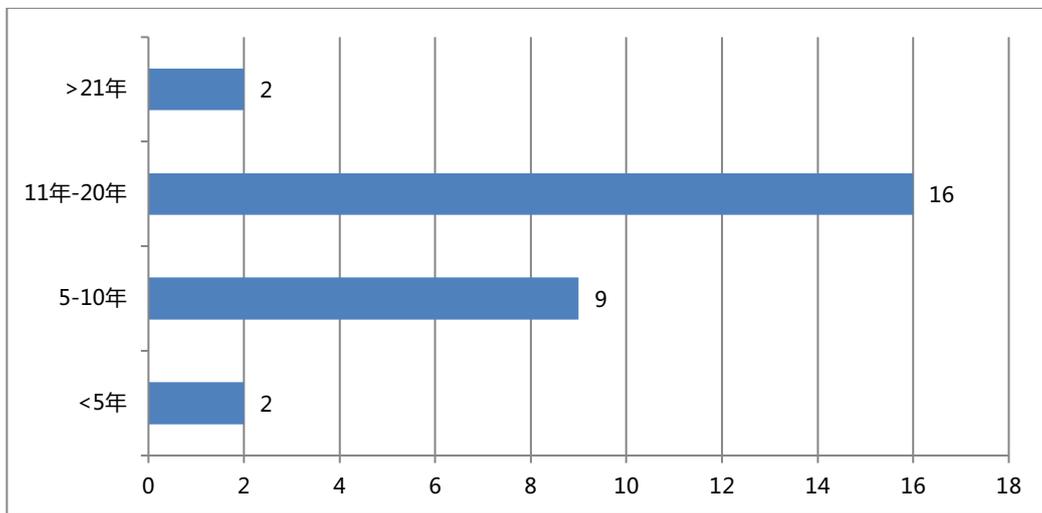
2) 服务领域广泛



3) 机构规模大多在 5-30 人之间



4) 机构大多成立（非注册）年限在 5-20 年之间（即成立于 2000 年-2015 年之间）



多样化的利益相关方及多样化的需求，对敦和•银杏优才计划项目管理提出了巨大的挑战：

“……项目组的角色要由资助和资源提供方，逐渐转变为陪伴者和合作伙伴。项目组需认清在这个阶段自己必须承担的平台型组织的角色，敏锐感知社会需求和社会问题，产生洞察，并影响相关机构参与社会问题的解决。

这样角色的变化对项目官员的要求也有所提高：项目官员要走到伙伴中去，帮助促成合作，帮助引入资源，促成资源的流动；项目组要形成对伙伴需求、伙伴动议迅速反应、持续跟进的机制。同时，机构的运作方式也需要随之优化：项目的流程、资助方式需要更灵活，机构日常工作需要留出富余，为还未“萌芽”的合作留下空间。

不管是原有的资助模式，还是未来的共创模式，达到预期效果的基础都建立在回应优才机构需求的基础上。而了解优才机构的需求是回应的第一步。正如美国基金会项目官员实地笔记《草根慈善》中建议的

——离开办公室，去基层回见希望资助的项目的人员，2017年，由于项目组有了更多的人力，得以保证和优才机构定期沟通。我们还通过出差路过顺便拜访等方式，找各种机会走访优才机构。通过这些交流访问，我们对优才计划应该提供什么样的支持、怎样提供支持有了更多想法。通过不断与优才机构沟通确认，我们也对自己的想法有了更多底气。”

《银杏基金会2017年结项报告》

2. 项目生命周期管理评估

银杏基金会优才项目组在执行优才计划三年期间，始终坚持“寻找创新点-设计-执行-反思-重新设计”的思路，并随时与各利益相关方积极对话，及时更新项目成功指标及项目申请书等工具，严格遵守项目生命周期管理及关键管理节点控制（见下图红色图标），确保了项目的实施进度。

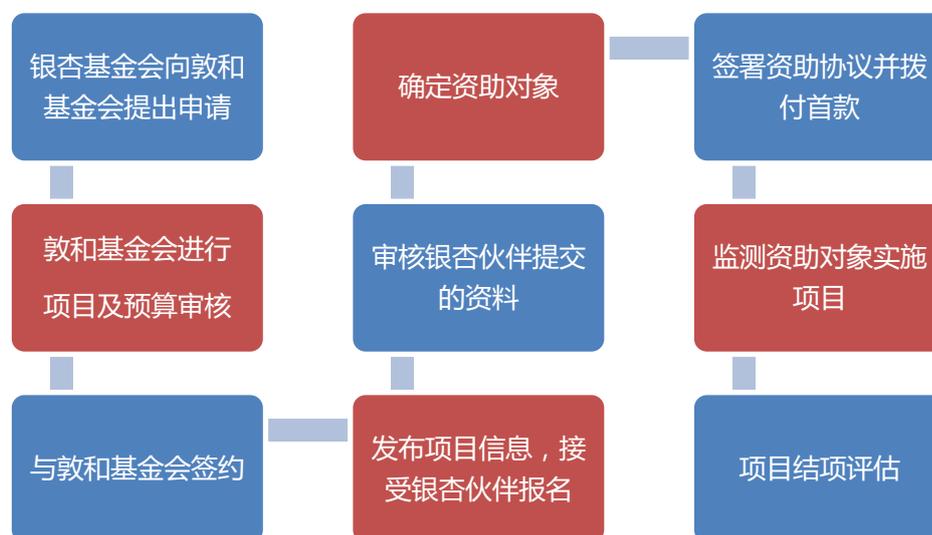


图 21:银杏基金会优才计划项目生命周期管理

银杏基金会总计收集优才机构：项目立项报告、项目中期报告、项目年度报告、项目调整报告等 200 余份。通过项目管理机制设计，基金会可以随时掌握优才机构优才在岗情况以及资金使用情况。

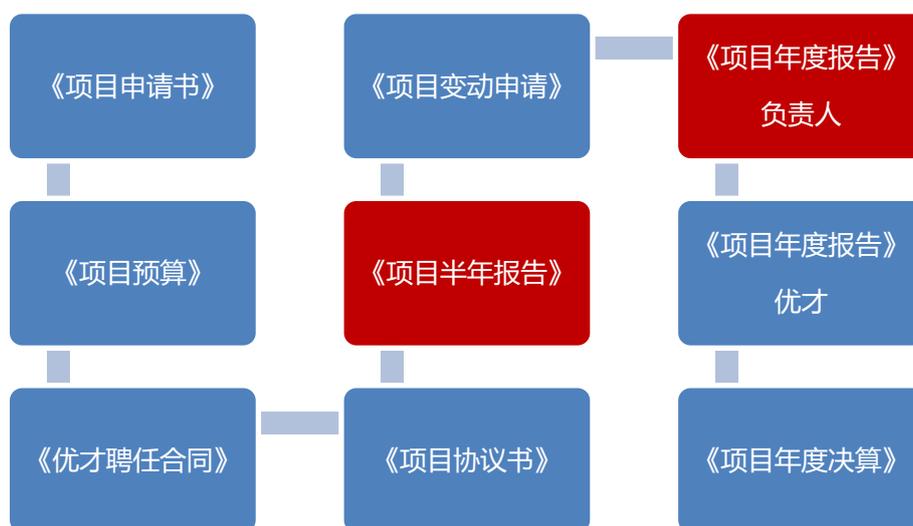


图 22:银杏优才机构年度项目生命周期管理

项目生命周期管理评估：

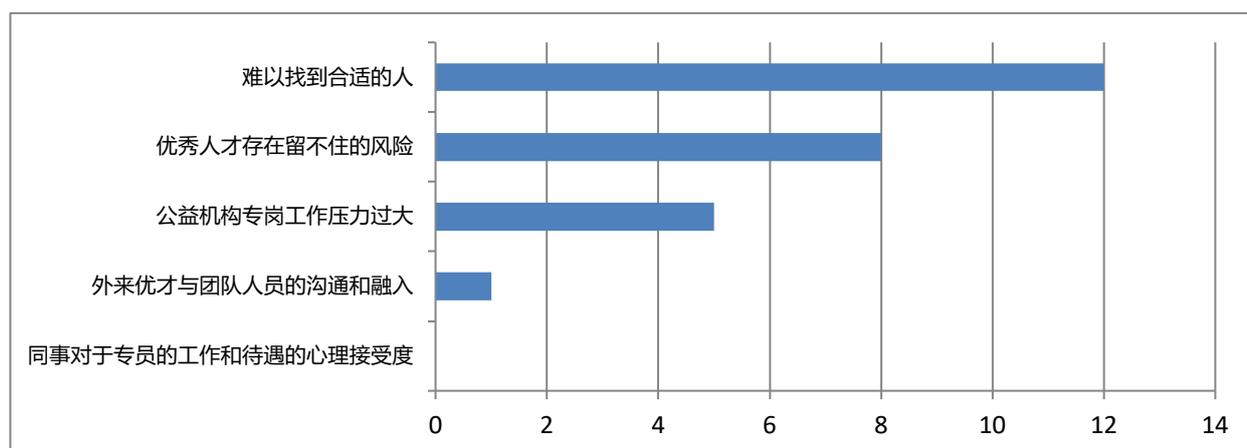
- 基金会和 NGO 全部严格按照项目生命周期管理流程进行管理，并严格进行相关项目资料管理；
- 在项目签约之后，部分 NGO 组织由于招聘、换人等原因始终无法确定最终优才人选，在这种情况下，银杏基金会并没有急于“结项”，或是追求项目管理的硬性指标（例如年度拨款额，结项项目数），而是给予 NGO 组织 6 个月的缓冲期暂停项目，让他们去找到合适的人，这样做虽然增加了银杏基金会项目管理的复杂程度，但也充分体现出对项目高度负责的精神；
- 在项目管理的过程中，更多体现出了银杏基金会和优才机构一对一沟通的特色，项目官员会对优才机构提交的项目报告逐一反馈，并提出建议和意见，使 NGO 组织从中不断思考，我们可以通过项目报告看到双方的项目管理能力及思考水平都在逐步提高。

3. 项目风险管理

在项目设计初期，银杏基金会优才计划项目组成员经过调研，对项目风险进行了评估，并提出了相应的应对方案：

潜在风险	应对
招聘不到合适的专岗人才	在选取资助对象时优先考虑对过程和结果目标比较清晰，且有合适的待聘人员的银杏伙伴所在公益机构。同时，只要能完成过程和结果目标，允许该员工以兼职的形式参与机构工作，以提高招聘的成功率。
专岗人才或资助对象半途而废	若专岗人才中途离职，则鼓励资助对象重新进行招聘；若资助对象自身放弃执行，则终止项目。
专岗人才的入职及薪资标准给资助对象团队带来冲击	预算中计划了十万元用于邀请外部研究、评估专家为项目和资助对象给予支持，帮助机构负责人应对困难和探索团队管理的有效方式。
资助对象只关注专岗人才发挥专业作用，不顾及人才资助模式的反馈和总结	资助对象选取条件中需要银杏伙伴担任机构主要负责人且高度认可本项目的理念和目标，并且愿意与南都基金会、敦和基金会共同探索并完善该人才资助项目。

在项目实施初期，优才机构负责人认为，优才计划对于机构最大的初始潜在风险是：



我们可以看到作为银杏优才的项目管理方和项目执行方在项目风险的预估上虽然仍有一些差异性，但是银杏基金会通过项目设计将项目风险理念有效的传递给了伙伴机构，使得每一家机构在项目执行之初就具备风险意识，同时可以做到风险有效防控，目前尚没有一家机构因为优才离职而造成项目中断。

第 3 部分：项目效果评估

敦和•银杏优才计的四个纲要性的成功指标维度为：

- 1、提高年筹款额，或者优化机构资金来源；
- 2、完成筹款体系建设（包括策略、渠道、流程、工具、分工等）；

3、提升公众动员能力;

4、形成一套公益专业人才规划、招聘、使用、考核、激励制度和体系。

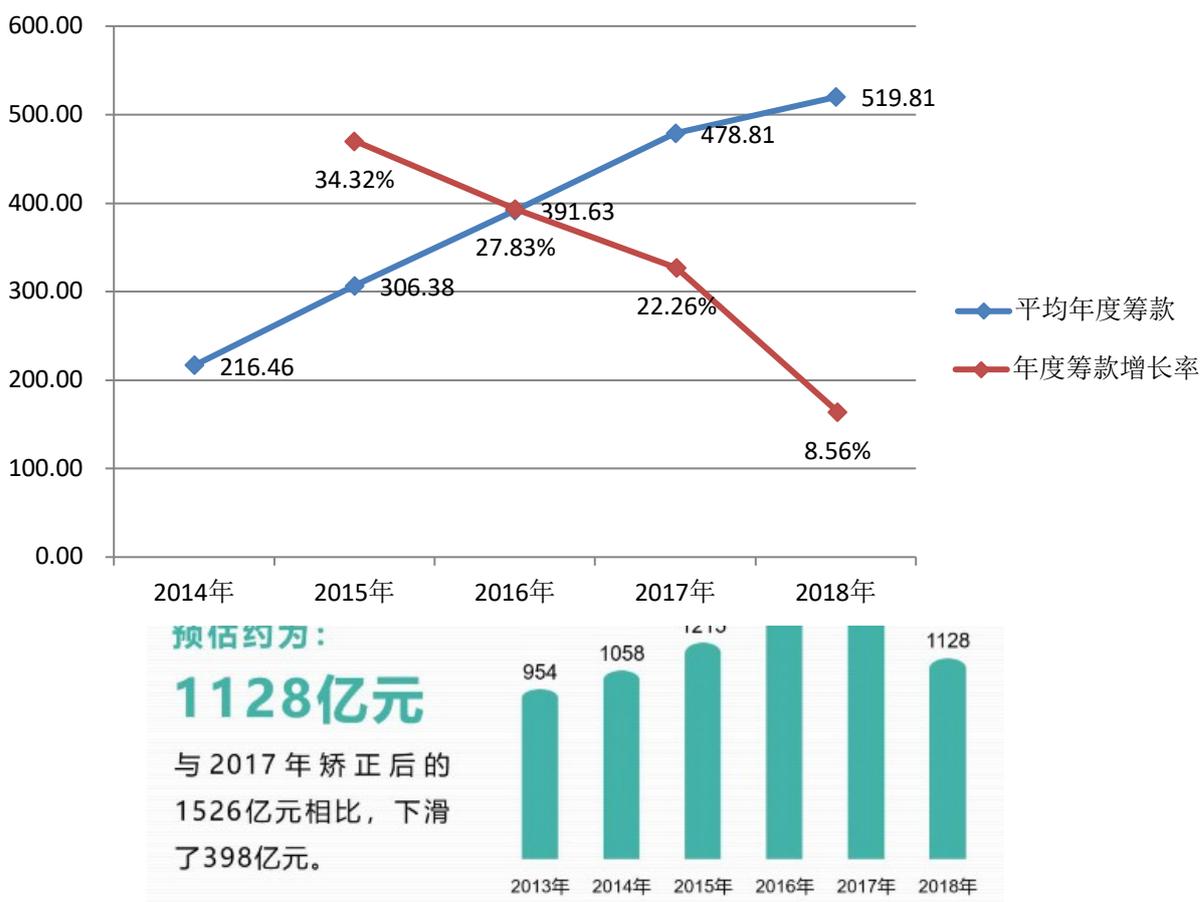
以下将针对这四方面的成功指标设定和相关项目效果展开评估。

一、提高年筹款额，或者优化机构资金来源

1. 2014-2018 年机构平均筹款额度的增长

从下图中可以看出，全部接受资助的 29 家优才机构自 2014 年至 2018 年，筹款总计值及机构平均筹款额始终保持持续增长。自 2015 年-2018 年机构平均筹款额较上一年的年度增长率却呈现持续下降的趋势。在 2015 年，受到腾讯“99 公益日”的带动，机构平均筹款额增长率最高，达到最高 34.32%；而到 2018 年受多方外界因素影响，机构年度平均筹款额增长率达到最低 8.56%，优才机构整体筹资趋势与全国社会组织接受捐赠趋势基本一致，甚至略优于社会捐赠平均增长率。

银杏优才机构2014-2018平均年度筹款及年度增长率



(图片来源：公益时报 《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告（2019）》发布)

2. 优才机构初始筹资规模与银杏优才项目因果关系统计

项目初始阶段，敦和·银杏优才计划选取的机构（数据见下表）：

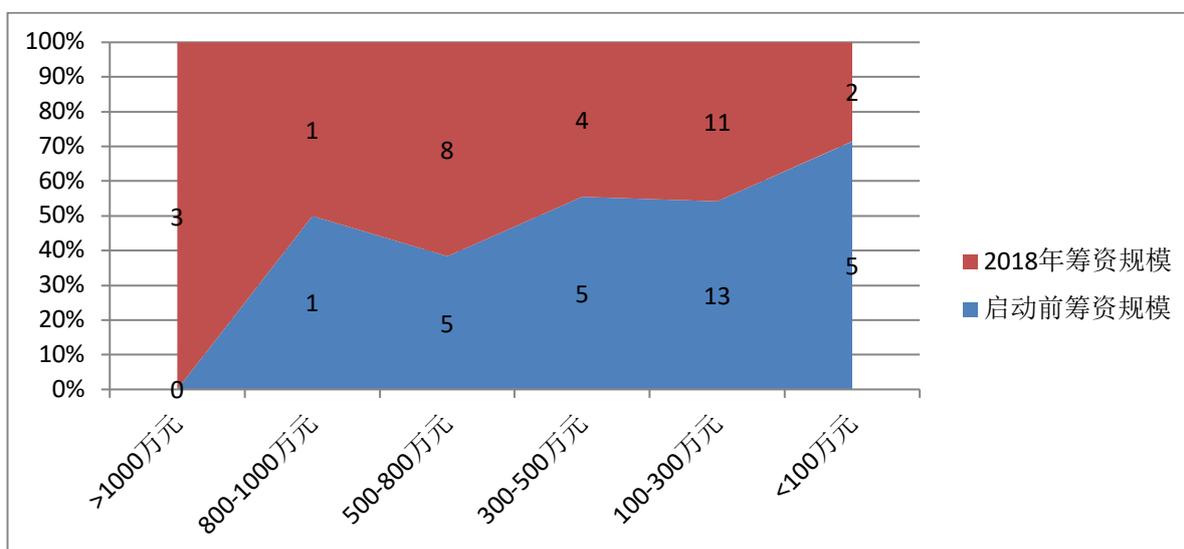
年度筹资规模在 100-300 万元之间的有 13 家，年度筹资额在 100 万元以下的有 5 家，合计 62.7%；
年度筹资规模在 300-500 万元之间的有 5 家，年度筹资额在 500-800 万元的有 4 家，合计 31.03%；
年度筹资规模在 800-1000 万元之间的有 2 家，年度筹资额超过 1000 万元的有 0 家，合计 6.90%；

银杏优才机构项目期间筹资规模变化统计

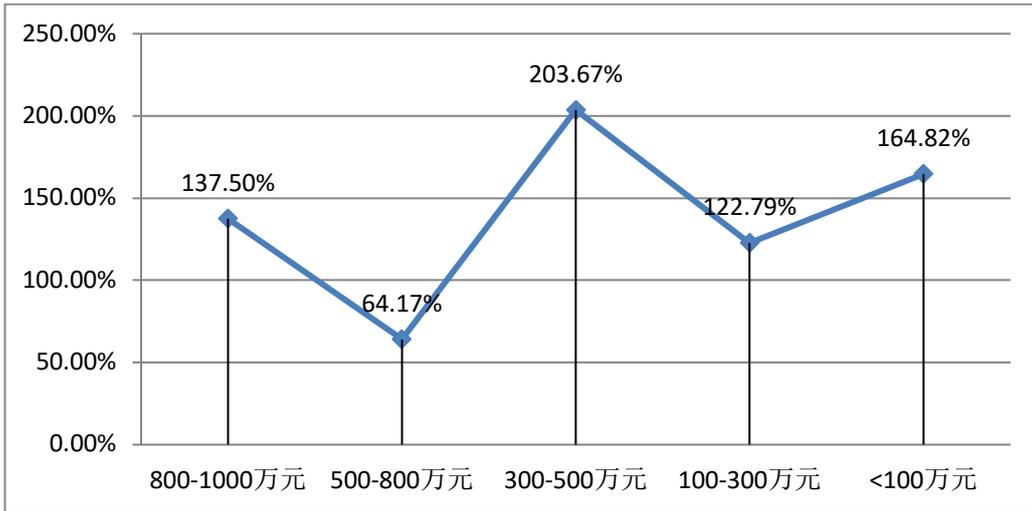
	启动前筹资规模	百分比	2018 年筹资规模	百分比	平均增长率
>1000 万元	0	0.00%	3	10.34%	
800-1000 万元	1	3.45%	1	3.45%	40.93%
500-800 万元	5	17.24%	8	27.59%	68.78%
300-500 万元	5	17.24%	4	13.79%	87.47%
100-300 万元	13	44.83%	11	37.93%	104.43%
<100 万元	5	17.24%	2	6.90%	182.47%

在三年项目结束后（未结项的截止 2018 年），银杏优才机构年均筹款额曲线波峰前移：

年度筹资规模在 100-300 万元之间的有 11 家，年度筹资额在 100 万元以下的有 2 家，合计 44.83%；
年度筹资规模在 300-500 万元之间的有 4 家，年度筹资额在 500-800 万元的有 8 家，合计 41.38%；
年度筹资规模在 800-1000 万元之间的有 1 家，年度筹资额超过 1000 万元的有 3 家，合计 13.79%；



项目期间，29 家银杏优才机构年均筹款规模曲线波峰前移



银杏优才机构年度筹资规模与年度筹资增长关系

其中：

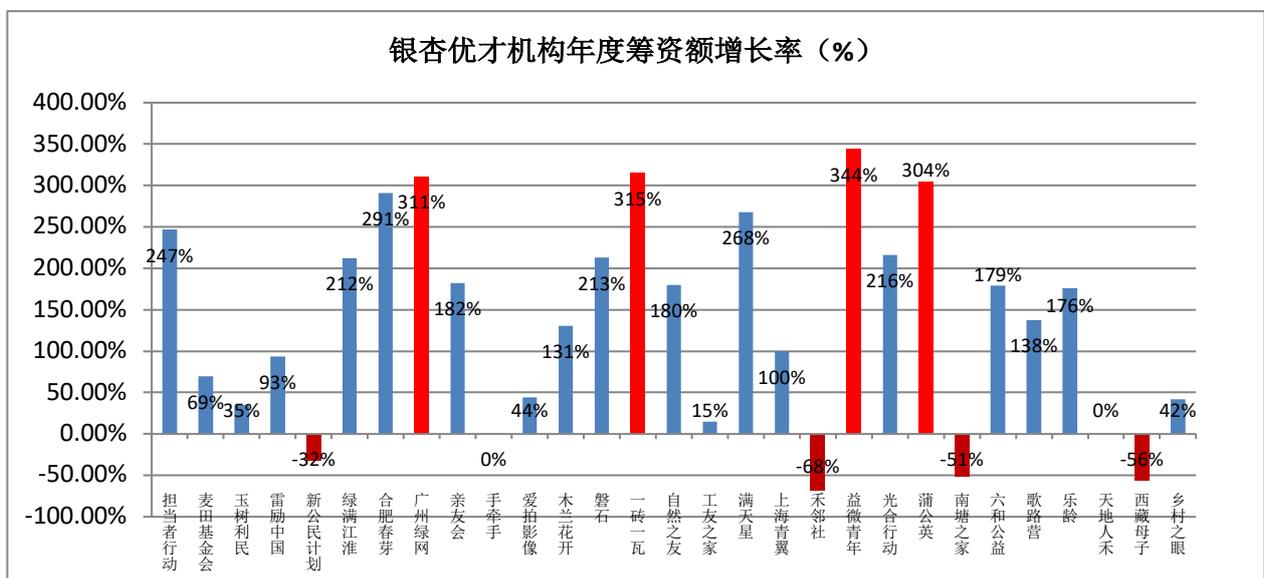
有 2 家机构——麦田（原筹资额 800-1000 万元）、担当者（原筹资额 500-800 万元）在项目期内实现了年度筹资额 1000 万元的突破。

原筹资规模在 300-500 万元的机构，在项目期内年度筹资额增长率最快，平均为 203.67%。

同时，原有规模已经超过 1000 万元的机构（歌路营）项目期内年度筹资额增长率始终保持快速增长，与此同时原有规模小于 100 万元的机构项目期内年度筹资额增长率也保持着较快速度。

3. 外界干扰因素与敦和·银杏优才计划项目因果关系统计

为了更加准确描绘出外界干扰因素对于优才机构成果的干扰，我们对于所有 29 家资助机构的项目期内筹款增长额进行了统计，发现如下（见下图）：



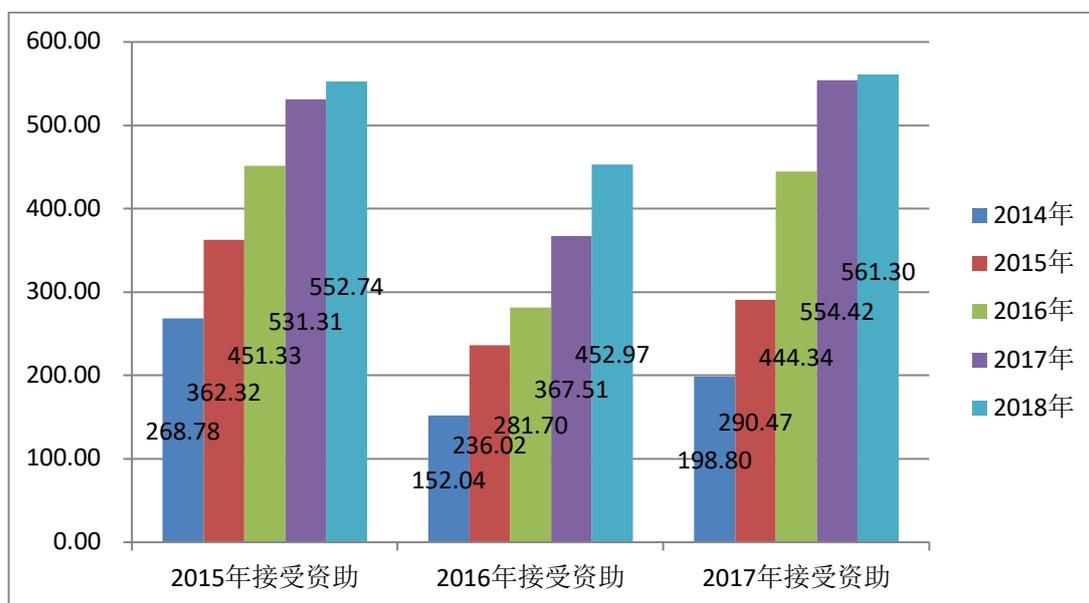
注：机构筹资额增长率是以各机构 2018 年筹资数据与各机构接受资助前一年数据进行比较得出

草根 NGO 组织筹款额依然受外界干扰因素影响很大；

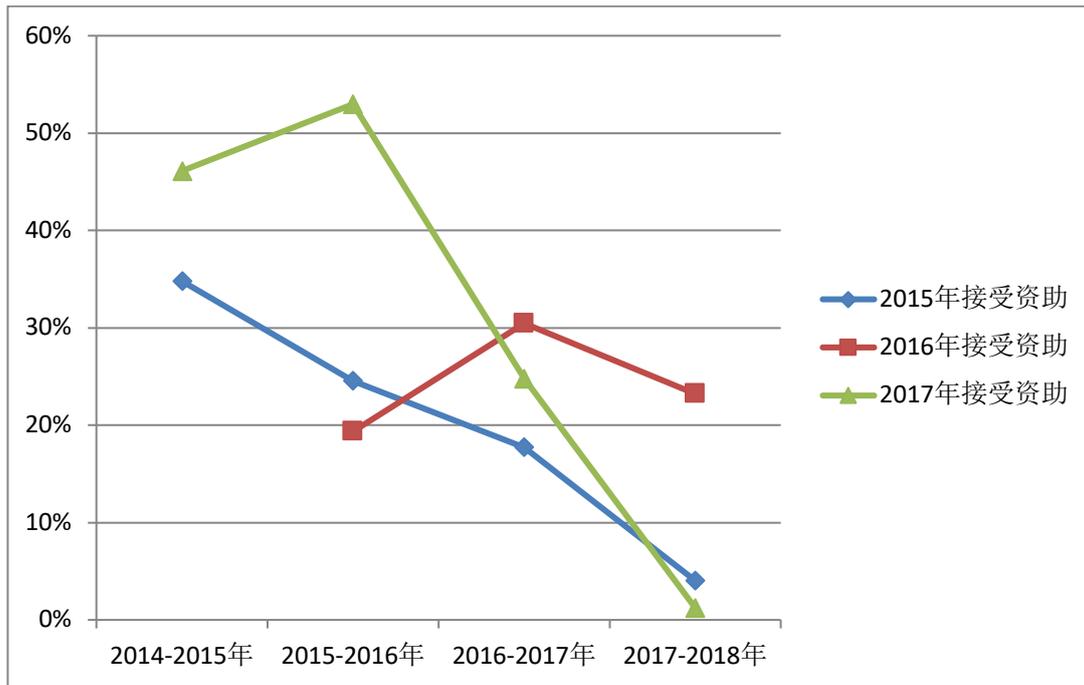
- 1、**政策的影响**：例如，新公民计划由于外界政策变化以及境外捐赠资金减少影响，筹款额在项目期内下降 32%；；
- 2、**政府关系的影响**：西藏母子主要依靠政府购买服务，原有业务受民生需求变化的影响，筹款额在项目期内下降 56%；一砖一瓦由于接受政府采购增加，同时将项目向南方扩展，筹款额在项目期内上升 315%；
- 3、**机构转型的影响**：规模较小的机构，很容易受到机构转型的影响，禾邻社筹款额在项目期内下降 68%；南塘之家筹款额在项目期内下降 68%；
- 4、**机构创始人的影响**：在资助期内先后有 4 家机构，由于各种原因退出项目，其中部分机构退出的原因是机构创始人不再担任机构负责人，例如绿色昆明负责人的离职直接导致绿色昆明退出优才项目。与此同时，我们也可以看到担当者官文宾大胆授权优才覃树勇，将其作为机构合伙人进行定位，极大地推动了担当者的快速发展。

4. 项目启动时间与银杏优才项目因果关系统计

综合所有 29 家受助机构，我们可以看到三期优才机构的年度筹款平均值都在逐年上升。而所有机构的年度筹款额较上一年增长率总体都呈现随着资助时间逐步下降的趋势。



银杏机构年度平均筹款额变化

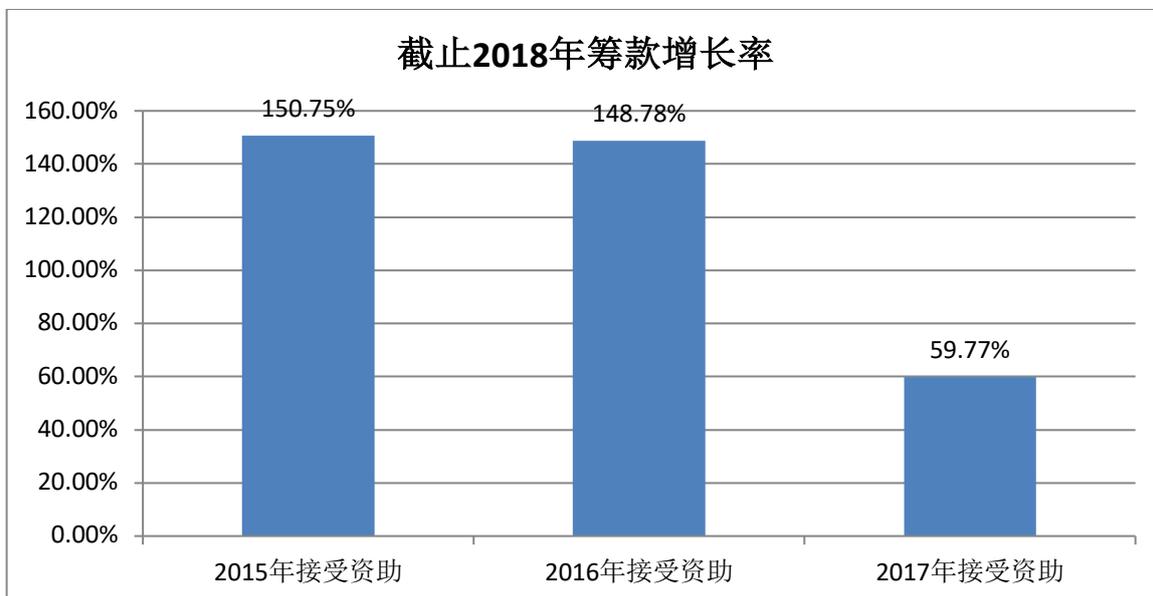


银杏机构年度平均筹款额较上一年增长率变化

2015年接受资助机构（共计14家）截止2018年，机构筹资增长率为150.75%；

2016年接受资助机构（共计8家）截止2018年，机构筹资增长率为93.96%；

2017年接受资助机构（共计7家）截止2018年，机构筹资增长率为46.99%。



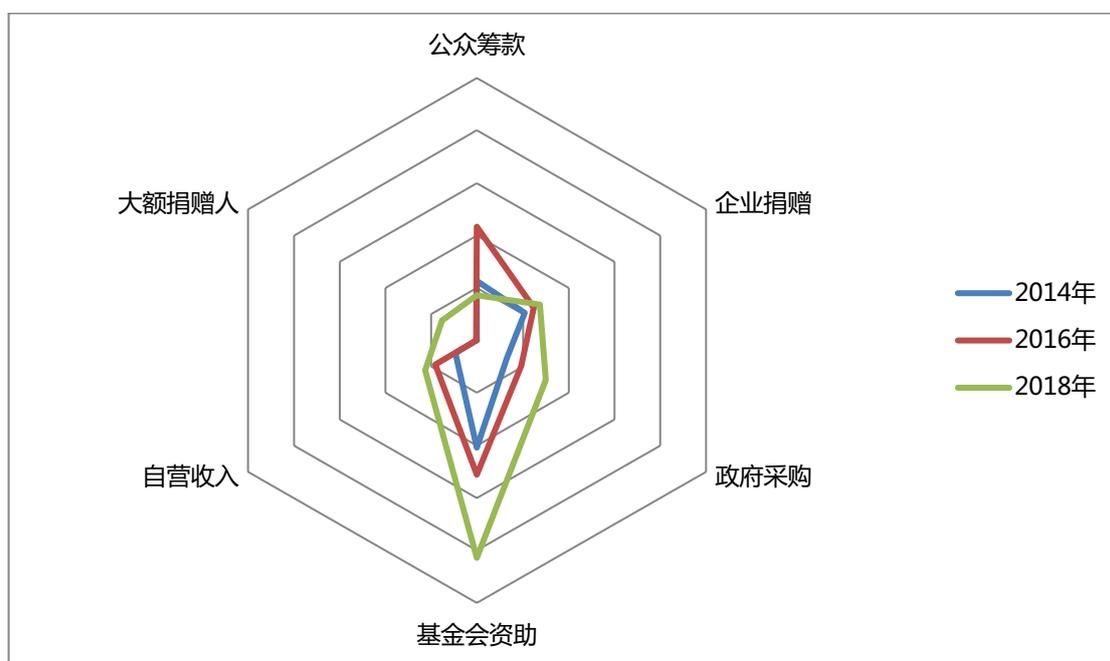
二、筹款体系建设（包括筹款策略、渠道、流程、工具、分工等）

从理想模型的角度，公益领域常常用 3:3:3 来形容理想的筹款比例，30%来自于公众+自营收入，30%来自于企业捐赠，30%来自于政府采购和基金会资助，但是在我们的实际观察中，从筹资体系建设上看，这样的比例对于草根 NGO 组织始终很难实现，目前大部分机构的情况是公众+自营收入：企业捐赠：基金会+政府为 3:1:6，自营收入基本可以忽略不计。

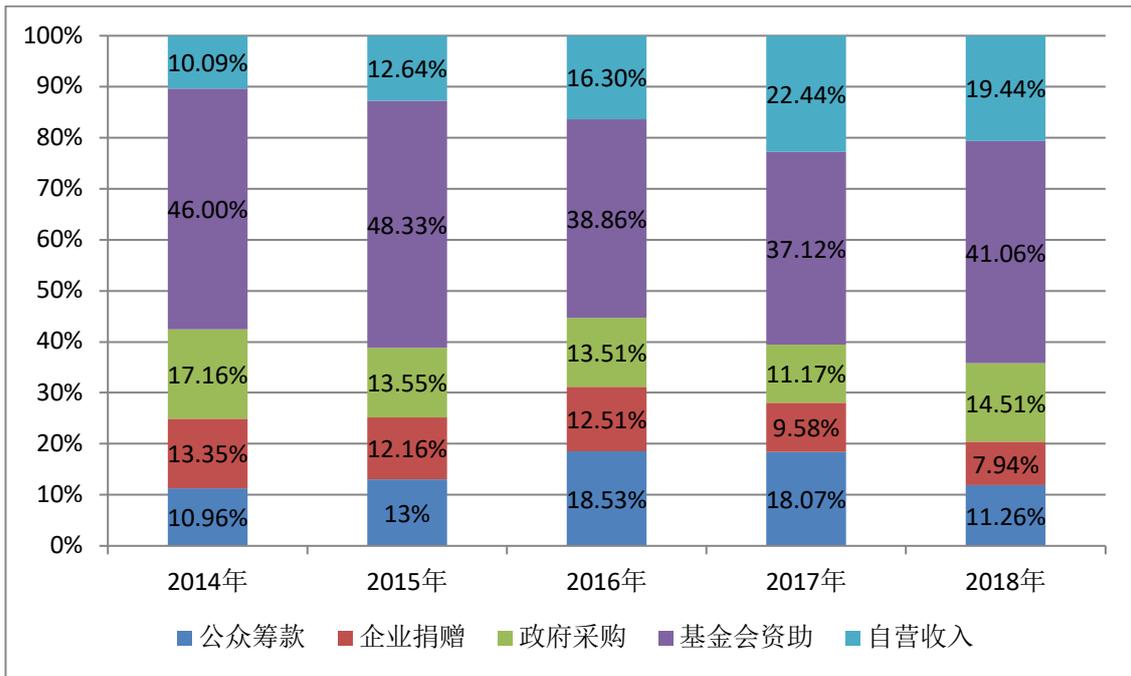
目前大部分银杏优才机构的筹资还是大部分**主要依靠基金会资助（将近 45%）**，且随着筹资规模的扩大，基金会资助金额的增长也相对明显。同时，**政府采购始终保持较稳定的占比（15%）**，这主要是由于部分机构一旦与政府形成稳定合作，收入就会相对稳定，而不合作的机构也很难突然出现政府采购方面的突破。

公众筹款受到腾讯“99 公益日”2015 年启动的影响，**在 2016 年达到占比顶峰（18.35%）**，后期随着众筹资源的竞争日趋激烈以及通过自媒体难以实现破圈筹款等问题，在 2018 年，银杏优才机构众筹无论是占比还是筹资额都出现了回落，甚至占比回到了 2014 年的水平。部分 NGO 机构目前开始尝试利用社会企业、知识收费等模式尝试自营收费，但是这部分收入受市场影响较大，目前尚且属于尝试阶段。

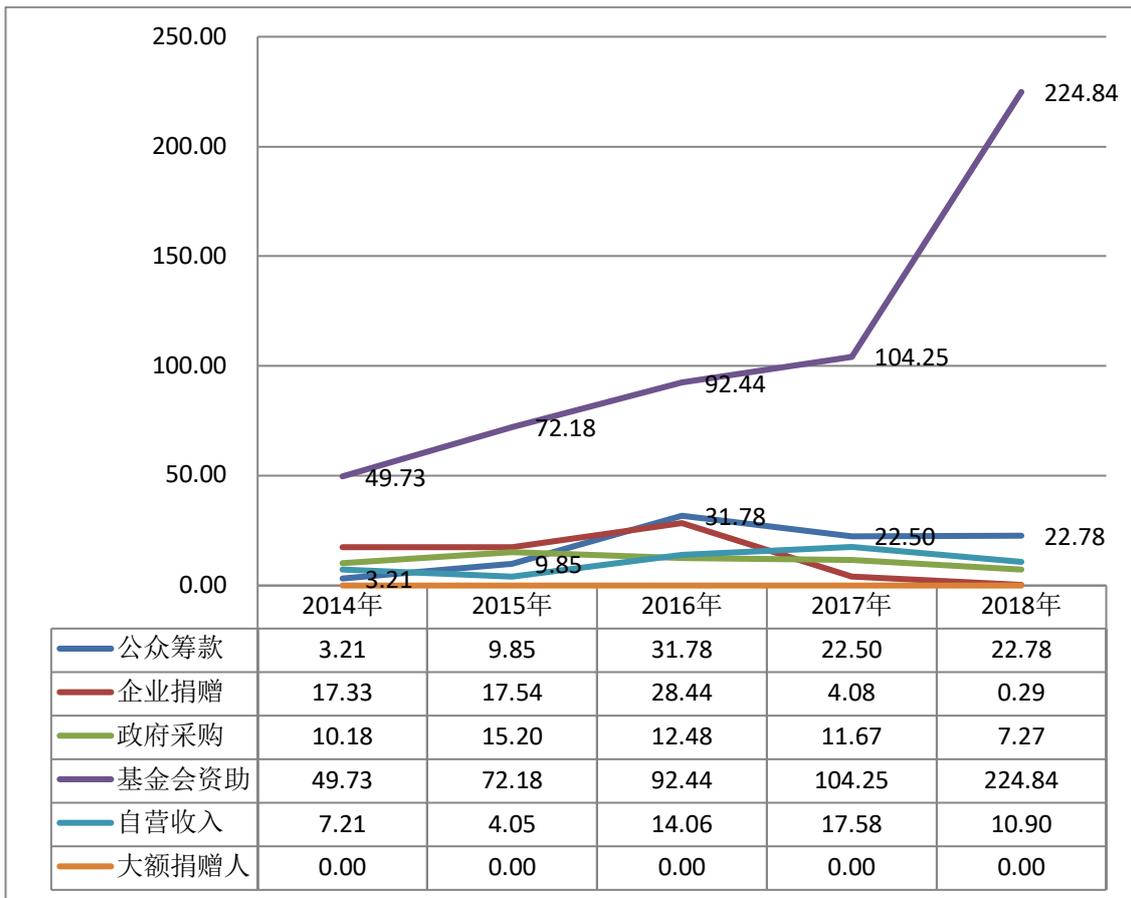
企业筹资对于银杏优才以及其他 NGO 组织始终处于占比规模较小的部分（大约在 10%），加上近年来受到国家经济形势影响，无论从筹资占比，还是绝对金额上，企业捐赠始终处于逐渐下降的趋势。



优才机构筹资策略趋势图



2014-2018年优才机构渠道筹资额占比统计



优才机构 2014年-2018年渠道筹资金额中位数统计图（万元）

1. 银杏优才机构筹款策略的发展

相较于筹资额度的增长，银杏优才机构负责人更加注重筹资策略的发展。很多机构开始讲筹资从业务层面上升到战略层面，同时结合自身优势和地域特色，尝试开展多种多样的筹款活动，在筹资的过程中，机构也逐渐对自身的特色、筹资的策略、渠道以及手段有了更深的理解，并逐步在与企业对话、与政府对话等方面积累了宝贵的经验。行业内也应 NGO 筹资需求的增加，开展各类咨询、培训、联合劝募以及大数据公益平台的开发和应用。

【担当者】

“企业公益定制服务、月捐计划、互联网平台筹款、拨款型基金会使命同行战略合作，这四驾马车同步驱动。”

【合肥春芽】

“筹款方式上的多元化，比如以往我们认为只有从基金会、企业或公众那里筹款才称为筹款，而现在我们可以靠影响力驱动从政府、合作方等渠道获得资源。现在再做筹款项目设计的时候更加注重项目的可持续性以及与现有工作的相关性。”

2. 银杏优才机构筹款渠道拓展

通过对银杏伙伴筹资渠道的分析，我们发现：**机构的筹资渠道拓展并不一定与筹资额度直接相关**：筹资额度除了横向筹资渠道的拓宽，还在于对于各个渠道资源纵向的开发和挖掘，这一点需要在今后给予 NGO 组织提示和辅导。

下图为截止 2018 年，部分银杏优才机构的筹资渠道统计情况，我们以基金会资助、网络众筹、企业募款以及政府采购为四个基本筹款主要维度，同时加入活动筹款、月捐、大额捐赠筹资以及自营等四个可持续发展加权维度，其统计结果基本与机构负责人自述的主观评价相一致，但其结论并不完全支持筹资额度的增长等数据，进一步分析仍有待深入进行；

同时，**机构的筹款额度还受到其项目及机构规模的限制**，所以我们评价一个机构的筹款工作时，还需要对其发展情况进行第三维度的统计。排除一些偶发的外在因素，而主要观察机构的筹资规模是否与机构的发展策略和发展阶段相匹配。

机构名城	资助型基金 会合作	互联网平台 众筹	企业募款	政府采购	自营收入	活动筹款	月捐	大额个人捐 赠
担当者	■	■	■	■	□	■	■	■
工友之家	■	■	■	■	■	■	■	□
歌路营	■	■	■	■	■	■	□	■
手牵手	■	■	■	■	■	■	□	■
木兰花开	■	■	■	■	□	■	■	□

爱拍影像	■	■	■	■	■	■	□	□
自然之友	■	■	■	■	■	■	■	■
麦田	■	■	■	■	□	■	□	□
蒲公英	■	■	■	□	■	□	□	■
玉树利民	■	■	■	■	■	□	□	□
合肥春芽	■	■	■	■	■	□	□	□
乡村之眼	■	■	■	■	■	□	□	□
上海青翼	■	■	■	■	■	□	□	□
南塘之家	■	■	■	□	□	■	■	■
满天星	■	■	■	□	□	■	■	■
一砖一瓦	■	■	■	■	□	□	□	□
雷励中国	■	■	■	□	■	■	□	□
新公民计划	■	■	■	□	■	□	■	□
六和公益	■	■	■	□	■	□	■	□
益微青年	■	■	■	□	■	□	■	□
亲友会	■	■	■	□	□	■	■	□
光合行动	■	■	□	■	■	□	□	□
禾邻社	■	■	□	■	■	□	□	□
绿满江淮	■	■	■	□	□	□	□	□
西藏母子	■	■	□	■	□	□	□	□
磐石	■	■	□	□	■	□	□	□
乐龄	■	□	□	■	■	□	□	□
天地人禾	■	□	□	□	■	□	□	□

● 银杏优才机构与资助型基金基金会合作更加紧密

从上述统计数据我们看出，大多数银杏优才机构都建立起了与资助型基金基金会的合作，除了参加每年“99公益日”募款活动之外，还接受多家基金会（例如：中国扶贫基金会、爱佑基金会、险峰基金会等）的项目资助，说明银杏伙伴已形成行业的品牌效应，同时部分 NGO 组织经过转型，已经摆脱了对境外资金的依赖。

【手牵手】

“从 2014 年主要靠政府购买，到开始引入其他资金，通过参加扶贫 ME 项目，通过专家评审，动员社会点赞，三天超过 3 万赞，获得 50 万资助；并联合了 11 家机构，从上海向其他 4 个城市发展。”

【绿满江淮】

“2016 年出台的《境外非政府组织管理法》，明确规定限制境外资金资助，这对之前国际资金占比较多的绿满江淮具有较大的影响。在这种紧迫的形势下，我们用一年多的时间梳理了筹款渠道，将开发众筹项目、开拓国内基金会资助、以及建立长期捐款通道列为转型的重要途径。从目前的工作成效来看，国际资金的缺失份额大部分已被填补。”

【六和公益】

“2017 年之前，机构没有专门的筹款岗位，2017 年开始设立专岗，过去两年中，筹款专岗在优化机构筹款渠道方面贡献相对较大。在既有的基金会资助渠道上，除了原有的心和基金会资助外，还开发和维护了与扶贫基金会、真爱梦想基金会等基金会的渠道。2018-2019 年间，中国扶贫基金会对于机构项目的支持和合作比重大幅提升，六和已成为中国扶贫基金会益芯伙伴，2018 年成为中国扶贫基金会美好学校项目合作伙伴，2019 年又成为加油计划合作伙伴。扶贫基金会已经成为六和公益的另一大支持（合作）基金会。”

● 公众筹款趋向于社群建设与公众传播导向，走向理智和规范

在公众筹资方面，自 2015 年腾讯“99 公益日”启动，很多 NGO 组织借助优才项目，开始尝试网络众筹，并取得了不错的成果。机构合计众筹金额在 2016 年达到顶峰。

【雷励中国】

“雷励从 2017 年起讲所有筹款的活动都发起在联劝基金会的筹款平台上，对于公众的捐款和使用更加地透明，同时在资金的使用规范和定期的财务披露上提出了更高的要求。”

【歌路营】

“2019 年下半年，计划将平台区分为两大策略，其中淘宝公益宝贝、美团公益、京东公益属于商家利润捐赠模式，另外支付宝公益、腾讯乐捐属于公众筹款，将进行区分运营。”

● 月捐项目方兴未艾

由于微信众筹平台自身及规则设置的局限性，“99 公益日”众筹金额自 2017 年逐渐下降，同时很多 NGO 组织开始思考针对本机构有限资源条件下的月捐及社群建设（详见本节案例“共创突破筹资壁垒，探索 NGO 月捐策略”）。目前 33% 的银杏优才机构均陆续开展了月捐项目，同时也开始使用了灵析大数据系统及联劝基金会平台进行月捐人维护和开发，同时，自然之友等机构已经开始大额捐赠人的开发及遗产捐赠等业务的探索。在月捐系统，邮件直投等工具应用的同时，部分机构在公众订阅号的基础上，开通了具有捐赠功能的公众服务号，进行社群的建设和维护。

【自然之友】

“大额捐赠人开发与小额月捐人开发并驾齐驱。大额捐赠人主要包括慈善信托、遗产捐赠等业务开发，小额捐赠则着重于月捐人开发，达稳定的每月定期定额捐赠后将可持续性滚动地支持自然之友在财务上的中立及多元化。”

【手牵手】

“募款，不能仅仅靠杀熟，要靠传播去跨界，需要持续的活跃度，也需要做好对捐赠人的维护；这是项重要的工作，应列入机构战略层面；99 募款，动员很多力量，今年的成果不佳，第一天腾讯系统瘫痪，也损伤了部分捐赠人，这种依赖平台的捐赠，是一种方式，但看来不能是唯一的方式。”

● 企业逐渐趋于本地化，化整为零

企业劝募在北京、上海、广州等地开展较为活跃，但自 2017 年经济形势出现波动后，企业捐赠金额也出现整体下滑的趋势，同时在国家扶贫战略统一部署之下，更多外企、央企捐赠资金指向性地流入对口扶贫地区或开展扶贫业务的大型基金会。

部分 NGO 组织开始探索本地化特色企业及中小型企业合作之路，例如担当者的“益企爱计划”，为企业提供定制化的教育精准扶贫解决方案，吸引了众多北京、上海、深圳、杭州等企业，包括央企、国企。部分 NGO 组织也针对企业及企业员工的联合劝募模式，也开始通过“一起捐”“善行者”“一个鸡蛋的暴走”等模式，逐步走向化整为零、化零为整的方向。

案例分析：【共创突破筹资壁垒，探索 NGO 月捐策略】

自 2017 年 4 月，银杏计划合作基金——共创筹资壁垒项目由自然之友、满天星和瓷娃娃三家机构作为核心成员联合开展，目标是共同探索 NGO 月捐策略、打通月捐渠道，推动中国民间组织筹资的可持续性。

项目执行团队由几位银杏伙伴所在机构中的同事组成了核心的执行小组，大家按照共同的计划目标进行推进。例如北京工作坊由自然之友团队承办，广州工作坊由满天星团队承办，上海筹款人大会月捐分论坛由自然之友和满天星联合团队承办，每次活动前都会有不止一次的在线电话沟通会，大家有效行程共识，并明确分工授权，这样使得项目的执行有效有力；

2017 年 4 月，三家合作组织深入沟通建立共同学习和行动机制，分别汇总了在自动代扣领域的信息和潜在资源，完成了一套了定期定额捐赠人开发和维护体系的 SOP（标准操作程序）原型；

5 月，项目组举办了第一次交流和共创工作坊，主要内容是 NGO 月捐策略和月捐渠道的交流与共创活动；

6 月，建立了 SOP 小组，做了分工；

7 月，SOP 小组进行了模型建构团队，项目在设计阶段就秉持着开放和共享精神，因此在执行过程当中，不仅邀请了纯山、麦田的银杏伙伴机构一起参与，更是和扶贫基金会、联劝基金会、壹基金、嘉实公益基金会、灵析等多个平台机构和技术供应商取得了积极的沟通，并与两家愿意贡献月捐技术的机构——爱佑慈善基金会和上海联劝公益基金会进行了初步的合作接洽，对于推进平台和渠道的打通发挥了作用。



8 月份，自然之友和满天星的月捐产品正式在联劝网和爱佑平台上线。



9月, 天地人禾、满天星、瓷娃娃、自然之友邀请纯山教育基金会和麦田教育基金会两家新伙伴的代表, 在广州进行了第二次月捐共创工作坊, 其间月捐渠道开发、SOP 开发、产品开发三个工作组汇报了进展并进一步完善了产出, 此次工作坊也邀请到了壹基金等机构的伙伴前来分享月捐产品开发经验, 对民间组织定期定额月捐渠道进行了完善。

12月, 项目组承办了筹款人大会的“月捐分论坛”, 自然之友的陈婉宁和满天星的梁海光进行了月捐的专题分享。同月, 自然之友和满天星分别在联劝和爱佑未来平台上的月捐项目顺利开展, 月捐人数量均超过 300 人; 麦田基金会已经在爱佑平台上线月捐项目; 瓷娃娃(病痛挑战基金会)也已经完成月捐产品的设计开发, 将于 2018 年 2 月 28 日的国际罕见病日当天于灵山公益基金会平台进行发布。

通过将近一年的工作(含前期酝酿讨论), 共创筹资壁垒项目实现了草根组织在定期定额捐赠自动代扣瓶颈上的突破, 打通了公募渠道, 提高了年度定期定额捐赠人数量和捐赠持续性。

三、提升公众动员能力

根据银杏优才机构公众动员能力成功指标的设计以及机构问卷反馈，我们首先将银杏优才机构的公众动员目的大致分为四个维度：



在提升公众动员能力的层面，敦和·银杏优才计划项目旨在推动全员提升筹款传播意识，致力于让每个团队成员都具有向外筹款和传播的意识及能力；规划机构整体视觉及风格，形成统一且令人耳目一新的品牌形象；还推动成立理事会参与筹资或资源拓展工作。

【自然之友】

“无法突破同温层的筹款和传播，就相当于无法把机构价值和影响力传递给更多人，无法与更广阔外界建立连接。”

【雷励中国】

“我们必须简明扼要、清晰生动地将雷励的内涵和价值，通过合适的管道传播和打动到相关的参与者和支持者人群。”

【禾邻社】

“我认为传播和筹款的本质是找到对的人说对的话。当目标人群侧写不清晰的时候，既很难找到对的人，也很难说对的话，投入再多的时间和资源，传播和筹款都难以有起色。”

1. 公众筹资悲喜交加

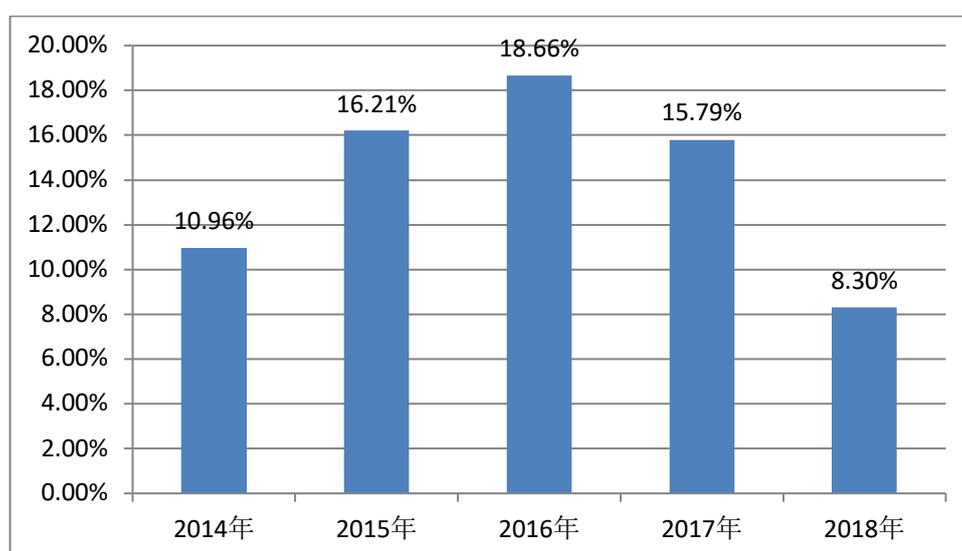
2014年，腾讯微信乐捐上线；2015年，首届腾讯“99公益日”举行。腾讯公益联合全球数十家知名企业、上百家NGO组织，以众筹配捐的方式，发动全国数亿热爱公益的网民进行移动互联网捐款，预计将是全国覆盖范围最广、参与人数最多的移动互联公益行动。

对于NGO组织来说，长期受到缺乏有效的筹资渠道、信息闭塞、缺乏有效的透明机制等问题的制约。随着互联网时代的到来，这些问题在一定程度上可以通过技术得以解决，一是通过网络展示和电子支付，公益项目的发布和资金筹集变得简单便捷；二是公益组织得以及时公布账目，公开透明程度有所提升。

同时为了确保公募资质有效性以及项目的真实性，腾讯公益还携手十余家国内知名的公募基金会为NGO组织开放联合筹资资质与合作，一时间，网络众筹成为了NGO组织较为倚重的新型公众筹款渠道。同时围绕网络众筹，相关培训和能力建设也纷纷出台，NGO组织对于传播的需求空前高涨。

5年过去了，腾讯“99公益日”几易规则，本应以NGO伙伴利益为重的资助型基金也会开始为了各自现实的筹款考量和绩效各自“暗度陈仓”，而某些NGO组织为了得到配捐额甚至不惜采用“套捐”等不正当手段，这在很大意义上对中国公益事业形成了一种无形的伤害，虽然近年来从筹款额上，“99公益日”依然一路飘红，但是似乎并没有人从大数据的角度上去挖掘到底谁才是这场“游戏”里面最大的赢家，而那些放弃了腾讯众筹的NGO组织又是如何思考的。

2014-2018年银杏优才机构公众筹款占机构筹款比例变化

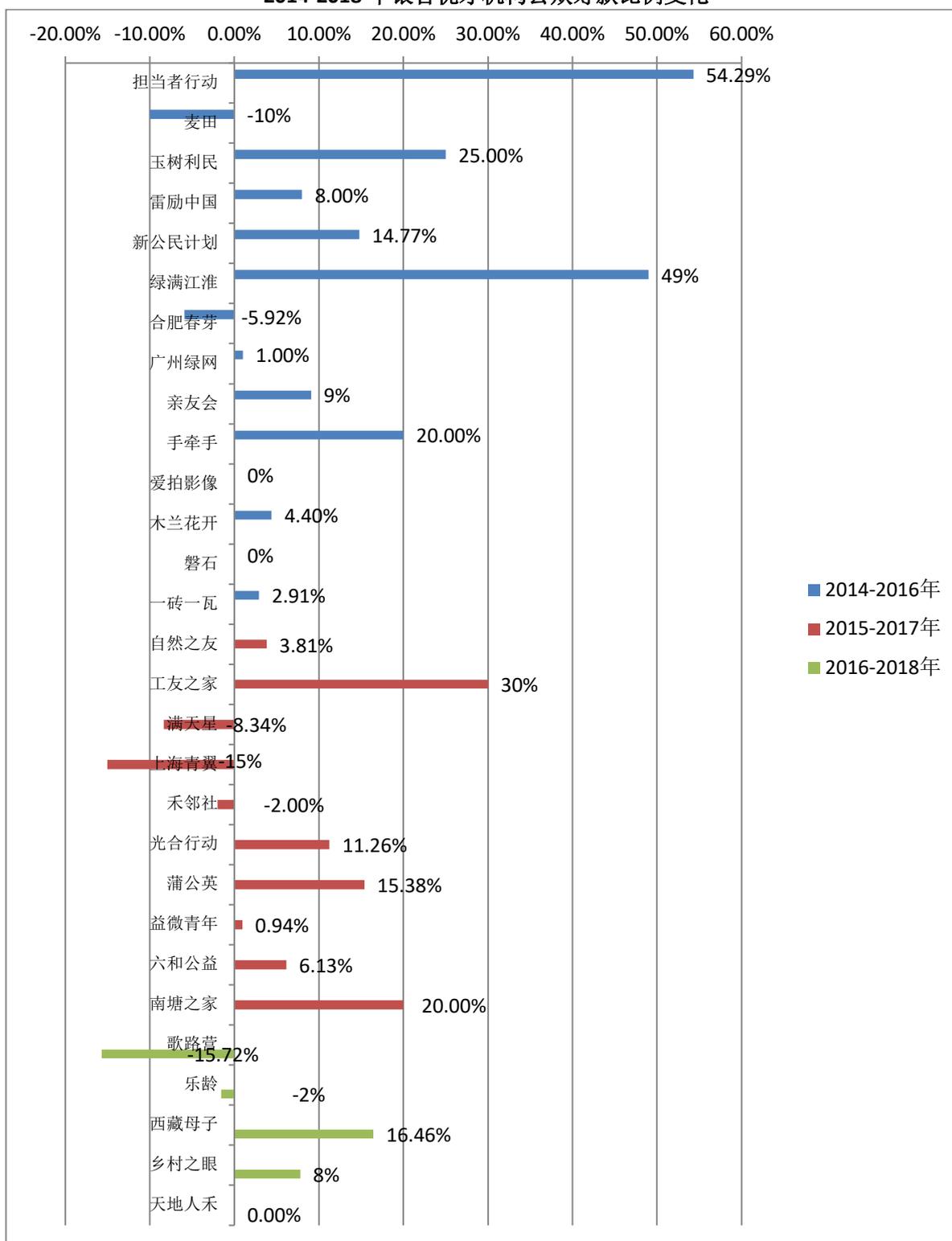


从上面的图表中，我们不难看出：

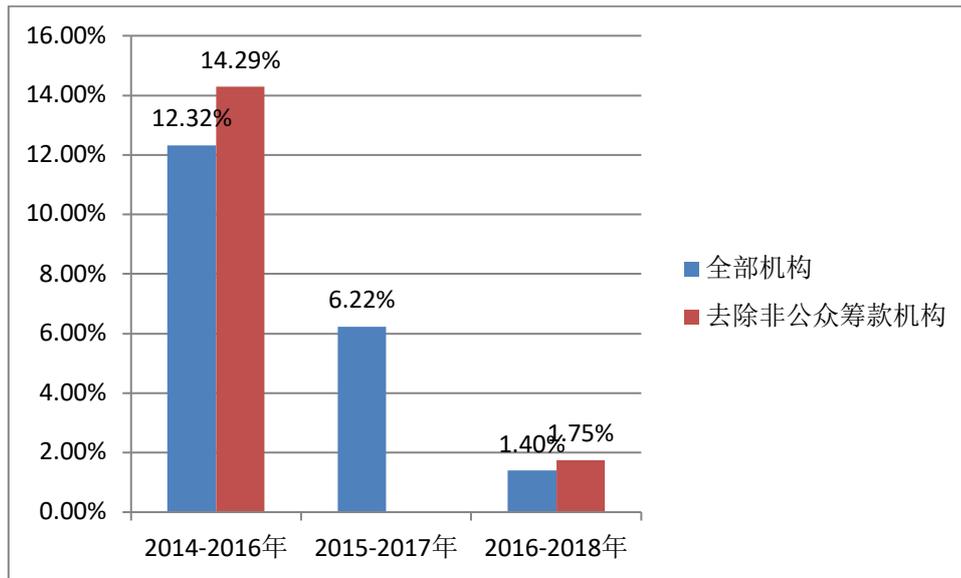
自2014年—2018年，银杏优才机构公众筹款占各机构筹款总额比例，呈现先上升，到达2016年达到顶点，然后逐渐下降的总体趋势，到2018年，达到最低值8.3%。

与此同时，从下图中，我们也可以看到公众筹款比例，与每个机构的业务性质也有很大的关系。

2014-2018年银杏优才机构公众筹款比例变化



注：此数据为各机构在取值范围内公众筹资比例的增长值



分阶段优才机构众筹款比例增长率

以上图中数据说明：

2014年-2016年间：接受资助的一期14家机构公众筹款比例增长平均为12.32%，去除非公众筹款机构广州绿网、磐石（研究机构）的12家机构公众筹款比例增长平均14.29%；

2015年-2017年间：接受资助的二期10家机构的公众筹款比例增长平均6.22%；

2016年-2018年间：接受资助的三期5家机构公众筹款比例增长平均为1.40%，去除非公众筹款机构天地人禾（社会企业）的公众筹款比例增长平均1.75%；

究其原因，我们认为：

（1）2014年到2016年之间，NGO组织活跃度较高，受到当时腾讯“99公益日”的驱动，公众筹款额都有显著提高，其中优才项目开展的相关培训和交流也对于提高NGO组织的众筹能力发挥出了重要的作用；

（2）2015年到2017年之间，机构的公众筹款额占比还在增加，但是增长率已经没有2014年到2016年那么明显（从12.32%降至6.22%）；同时随着腾讯“99公益日”后期规则（配捐等机制）的设计更改，对草根NGO组织的持续公众筹资增长没有发挥出明显的作用；

（3）2016-2018年，优才机构公众筹款额无论从增长速度还是绝对占比上都出现了很大程度上的放缓趋势，这也侧面体现出以腾讯“99公益日”为代表“互联网+公益”并没有发挥出培育民间组织的初衷，而是在大病救助、灾害救援等方面体现出了其优势。如果为了进一步加大公众筹资力度，草根NGO组织公益以社群建设为核心、以传播倡导为目标的长效公众捐赠机制尚待进一步完善。

2. 品牌建设尚待时日

提升公众动员能力在公益组织通常被归属于品牌与传播的业务范畴，其可以和公众筹款相关联，还可

以和行业影响力相关联。首先通过报告观察、数据分析以及访谈，在 29 家银杏优才机构中，根据各个机构的所处的不同发展阶段以及不同业务特色，在公众动员能力方面定性分为三个阶段：

传播特点	品牌成熟期	品牌培育期	品牌酝酿期
机构拥有较为成熟的产品，项目	有	有	进展中
机构拥有较为成熟的品牌活动	有	无	无
机构品牌已具有较高的行业影响力	有	进展中	有
机构品牌已形成较高的公众认知度	进展中	进展中	无
机构拥有稳定的捐赠群体	有	进展中	进展中
机构拥有稳定的合作品牌	有	进展中	进展中
机构与多家合作媒体保持着良好及密切的合作	有	有	有
机构的传播能力比较成熟，具有传播策划能力	有	进展中	无
拥有多维度的传播渠道	有	有	无
机构具备驾驭多种传播渠道的能力	进展中	进展中	无
机构已有传播专员	有	有	有
机构已形成传播团队	有	进展中	无
机构已拥有传播社群	进展中	进展中	无

根据《优才机构品牌/传播情况调查问卷（2018-2019 年）》，全部反馈机构（16 家）根据其传播渠道大致可以分为以上三类：

传播渠道	分类	品牌成熟期			品牌培育期						品牌酝酿期						
		工友之家	自然之友	歌路营	满天星	益微青年	乐龄	亲友会	麦田	六和公益	木兰花开	雷励中国	禾邻社	南塘之家	爱拍影像	一砖一瓦	玉树利民
传统媒体	电视、报刊(含网络版)	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	■	■	□	■	■	□
	地方门户(含政府网站)	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	■	□	■	□	□
网络媒体(算法平台)	腾讯	■	■	■	■	□	□	■	□	□	■	□	□	□	□	■	□
	新浪	■	□	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
	凤凰	■	■	■	□	□	□	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□
	搜狐	■	■	■	■	□	■	□	□	□	■	□	□	□	□	□	□
	今日头条	■	□	■	■	□	■	□	□	□	□	□	□	■	□	□	□
搜索引擎	百度百科	■	■	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
	百度贴吧	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
	百度	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

	知道	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
	360百科	■	■	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
	其他	■	■	□	■	■	■	■	■	□	□	□	■	□	□	□	
自媒体	官方网站	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	
	微博	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	□	■	□	
	微信订阅号	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	
	微信服务号	■	■	■	■	■	■	■	□	□	■	□	□	□	□	□	
	机构年报	■	■	■	■	■	■	□	■	■	□	□	□	□	□	□	
	其他	□	■	□	□	■	■	□	□	■	□	□	□	□	□	□	
	知识产出	出版物	■	■	■	□	□	□	□	□	□	■	■	■	□	□	□
微课、		■	■	□	□	■	□	■	■	■	□	□	□	□	□	□	
知乎		■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
豆瓣		■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
论坛		■	□	□	□	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□	□	
TEDX演讲		■	■	□	□	■	□	■	■	□	□	□	□	□	□	□	
其他		□	□	□	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
社群传播	传播矩阵	■	■	■	■	□	■	■	■	■	■	□	□	■	■	□	
明星名人	含大V传播	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	□	□	■	□	□	
联合传播	合作传播渠道	□	■	■	■	■	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□	
行业影响力	参与或主办行业论坛/会议	■	■	■	■	■	■	□	□	■	□	□	■	■	□	□	
	行业获奖情况	■	■	■	■	■	■	■	□	■	■	■	■	□	■	□	
	行业媒体合作	□	■	■	■	■	■	□	■	□	□	□	□	□	□	□	
	研究成果	□	■	■	□	■	□	□	■	□	□	■	□	□	□	□	
其他		□	□	■	■	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□		
合计		82%	76%	70%	64%	64%	52%	45%	39%	30%	27%	24%	21%	18%	18%	6%	3%

各机构的不同发展阶段决定其传播目的。传播目的决定传播内容，传播内容决定传播手段，而传播手段决定传播渠道，而在这基础上就逐渐建立起了机构的品牌及品牌影响力。同时，传播的内容、手段、渠

道都是为了传播目的服务。



3. 公众传播方兴未艾

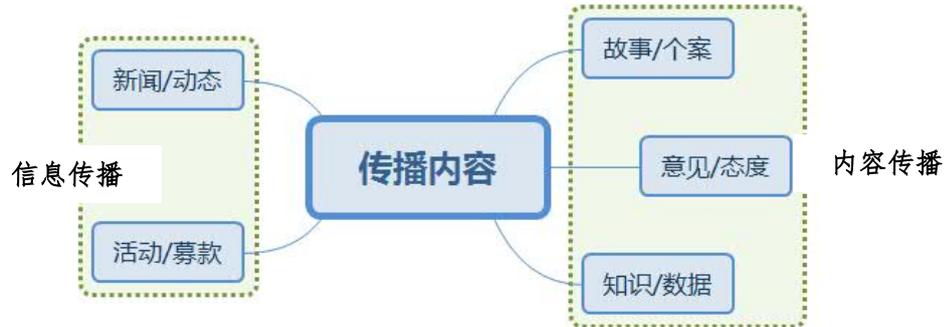
由于目前银杏优才大部分机构尚处于品牌发展培育期和成熟深化期，所以我们在公众动员能力部分，主要针对**传播内容**、**传播手段**、**传播渠道**三个方面对银杏优才机构进行了问卷调查，2019年12月，评估人员向29家银杏优才计划发放《优才机构品牌/传播情况调查问卷（2018-2019年）》，截至2020年1月31日，共收回有效问卷16份。



银杏优才机构公众动员能力模型

(1) 传播内容不断深化

随着公众筹款的技术手段不断完善，自 2015 年至今，大部分的银杏优才机构借助敦和银杏优才计划项目从原来的信息传播开始着重于针对公众的内容传播。



【玉树利民】：优才帮助制定建校筹资方案，在腾讯乐捐上线筹款项目等，使机构得到了关键而有力支持，积累与形成一套筹款方案、传播方案。

【一砖一瓦】：由于机构招募的优才是新闻专业，文字写作能力较强，她协调和统筹了机构的传播工作，包括和滴滴合作的筹款文案的撰写和推送，和腾讯合作的工地妈妈的文案的推动等，都达到 10 万以上的浏览量，推动社会公众对建筑工人劳动价值的肯定和工作安全问题的关注。

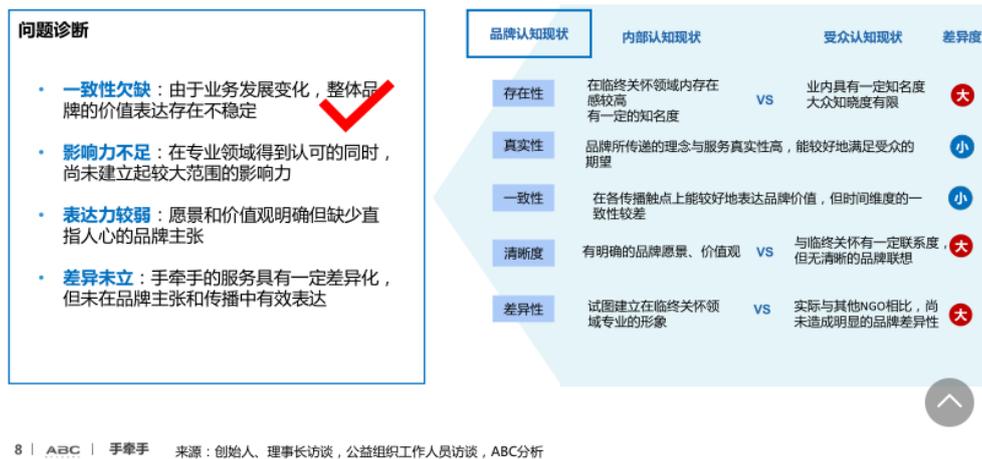
【益微青年】注重在志愿者中搜集好故事、好文章，发布在益微青年传播平台，展现其风采，体现益微青年带给人的成长，至今已发布 70 多个优质故事。2017 年拍摄益微青年首部微电影《阿诚的生长》、首部西部阳光 V 行动纪录片、2004 年老志愿者回访记录片，2018 年拍摄益微论坛主题片、西部阳光 V 行动十五周年纪录片。

案例分析：【知识传播助力手牵手走上专业化运营之路】

2017年，通过银杏优才项目的非资金支持，邀请ABC（美好社会咨询社）为手牵手（上海手牵手生命关爱发展中心，以下简称：手牵手）进行了品牌诊断，针对手牵手的品牌定位和品牌价值表达进行了分析，从而使手牵手逐步明晰了自己的筹款及传播策略。

回顾：手牵手内部核心价值认知明确，但核心价值的传达受阻

表现为受众对于该品牌的识别度有限，品牌存在性较弱，一致性欠缺，需要寻找清晰的品牌定位和有效的品牌价值表达



8 | ABC | 手牵手 来源：创始人、理事长访谈，公益组织工作人员访谈，ABC分析

“社会普遍谈死色变，死亡教育仍然很欠缺。”手牵手主任王莹表示，生死教育在安宁疗护中非常重要，需要引导大众转变观念，正视死亡，让更多人开始接触并培养正确的生死观。

在创始人罹患癌症的过程中，手牵手开始从以创始人为核心的创始人传播模式转型为知识传播模式，并将知识转化成果应用于科普倡导和扩大影响力，让更多的家庭了解临终关怀的意义和途径。同时，机构受到了中国生命关怀协会名誉会长、原全国人大副委员长彭佩云的关心和指导，赞成通过办班、各类宣传品、媒体、视频、死亡体验、戏剧等多种形式进行宣传教育，提高社会大众对生老病死的科学认知，冲破传统思想观念的束缚，自觉支持临终关怀。

这是机构一项新的工作，在业务开展中发现除了纸质宣传品外，更需要有具体人物和知识解说的，更方便传播和阅读的宣传品；自2017年，机构开始10个科普视频的设计制作，于2018年上线了电子版的家属照顾手册、病房地图、微课《临终前四个准备》、死亡十四问，方便更多人在线了解和使用。

目前手牵手微信粉丝在2018年初为2734人，截止至2018年12月31日微信粉丝人数上升至6182人，实现提高粉丝量126%，实现并远超了原定计划30%的计划。机构已完成商标注册“安宁之家”，并启动研发《安宁疗护管理与服务》手册。

在筹资方面，2014年政府资金占机构资金76%，企业资金占机构总资金14%；2018年政府资金占机构资金2%，基金会资金占机构资金20%，公众资金占机构资金

68%，个人捐赠资金占机构资金 1%，服务收入资金占机构资金 8%；在资金募集结构上，降低原政府来源资金 74%，提高来自基金会和公众的筹款总和达到 88%，实现并超出降低政府资金来源，实现并提高来自基金会和公众的筹款。

(2) 传播手段更加多样化

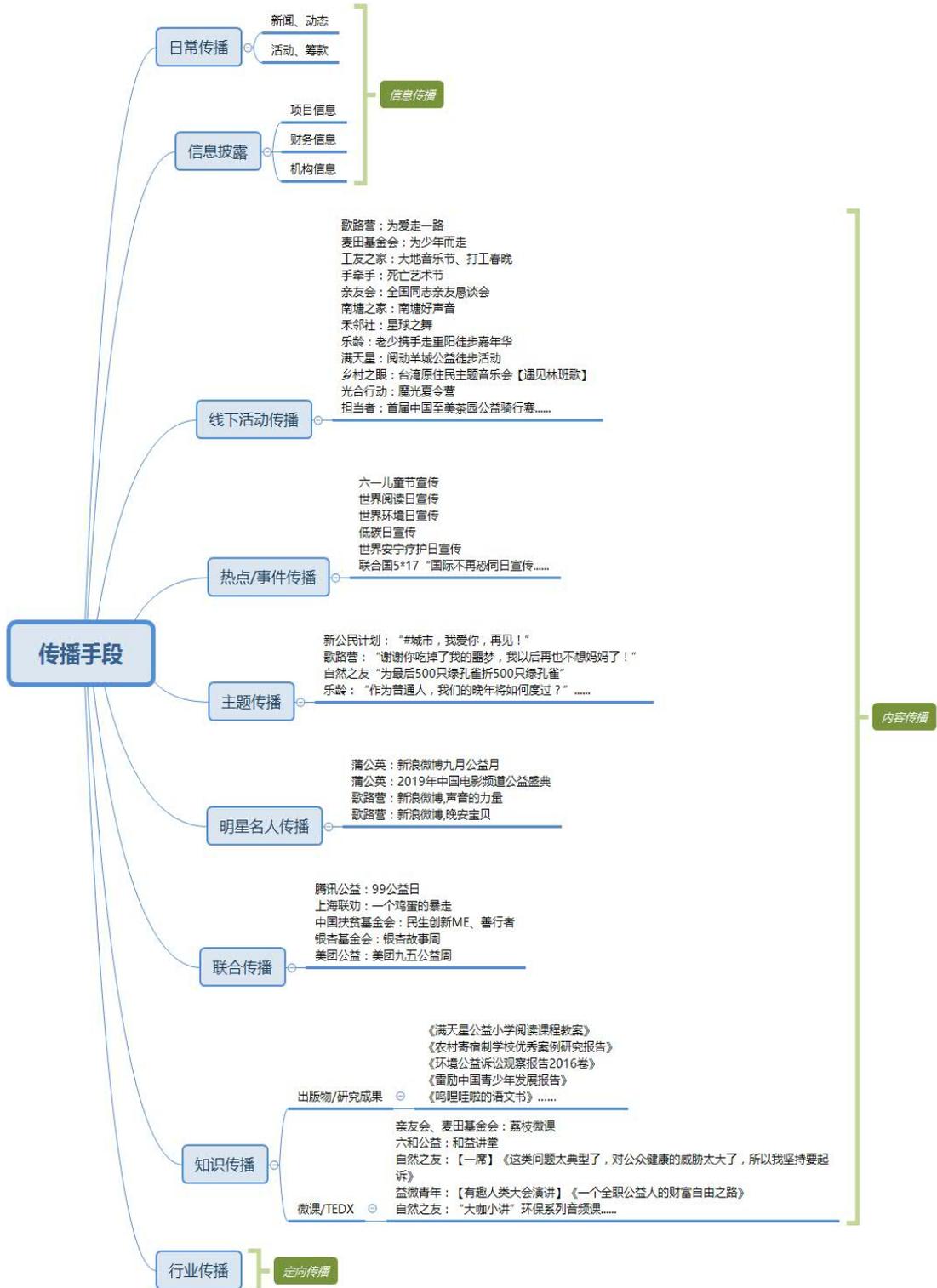
除了常规的信息披露、机构动态发布以及行业传播之外，在优才项目实施期间，各机构也纷纷开始采用更加丰富的公众传播手段。与此同时，在探索的过程当中，部分机构也开始从具体工作的开展进入到对于公益传播方法论和传播体系建设的关注之上。

同时结合前面描述的传播内容（信息传播、内容传播），根据目前机构所常见的传播手段进行分析，希望可以帮助各机构根据自身特色和传播目的、对象，厘清传播策略，并选择最优化、最适合的传播手段。

【六和公益】

“传播筹款与项目执行本应是相辅相承的。所有的传播与筹款活动都是基于项目本身。没有项目执行的一手资料，就没有可以打动人的故事文案，更加谈不上有效的传播。六和公益团队是一个（项目）执行型的团队，过去一直没有专职的传播筹款岗位，专注于项目，人人负责项目，同时也负责各自负责的项目的传播，每个人关注的焦点在项目执行本身，最终人人负责变成了人人不负责。后期有了筹款传播岗位，但传播岗位是由非核心项目的负责人兼任，对于核心项目的了解有限，传播与筹款处于两张皮的状态，相互之间没有配合没有协作，项目人员不了解传播的需求，能够提供的传播素材非常有限，传播的效果可想而知。再上传播岗位缺乏必要的专业能力，传播的手段方式单一，这种情况直接影响到机构（项目）品牌的影响力，虽然项目执行方面在行业内有一定的影响，但公众（企业）对六和公益的了解非常有限，直接影响到机构的品牌和筹款。”

银杏优才机构传播手段



案例分析：【南塘之家的公众传播转型之路】

“南塘之家（安徽阜阳兴农合作社）目前处于转型阶段，我们在优才项目实施期间最大的收获是合作社从本土社区动员转型为城乡互助的社区发展模式，自从合作社发展生态产业以后，就开始把城市的消费者纳入我们链接的范围，城乡互助的社区发展模式就成为我们主要的工作方向。生态产业的生产在农村、消费在城市，城乡互助更有利于乡村振兴，是未来的趋势。

通过优才的助力，我们陆续开展了针对链接城市消费者的各类南塘乡村活动，例如：南塘村晚众筹、村晚代言人、星空下的演讲、大地民谣巡演和阜阳众筹班在南塘开幕、农家乐众筹等活动都特别重视链接社区骨干和城市的消费者，动员社会大众的广泛参与。

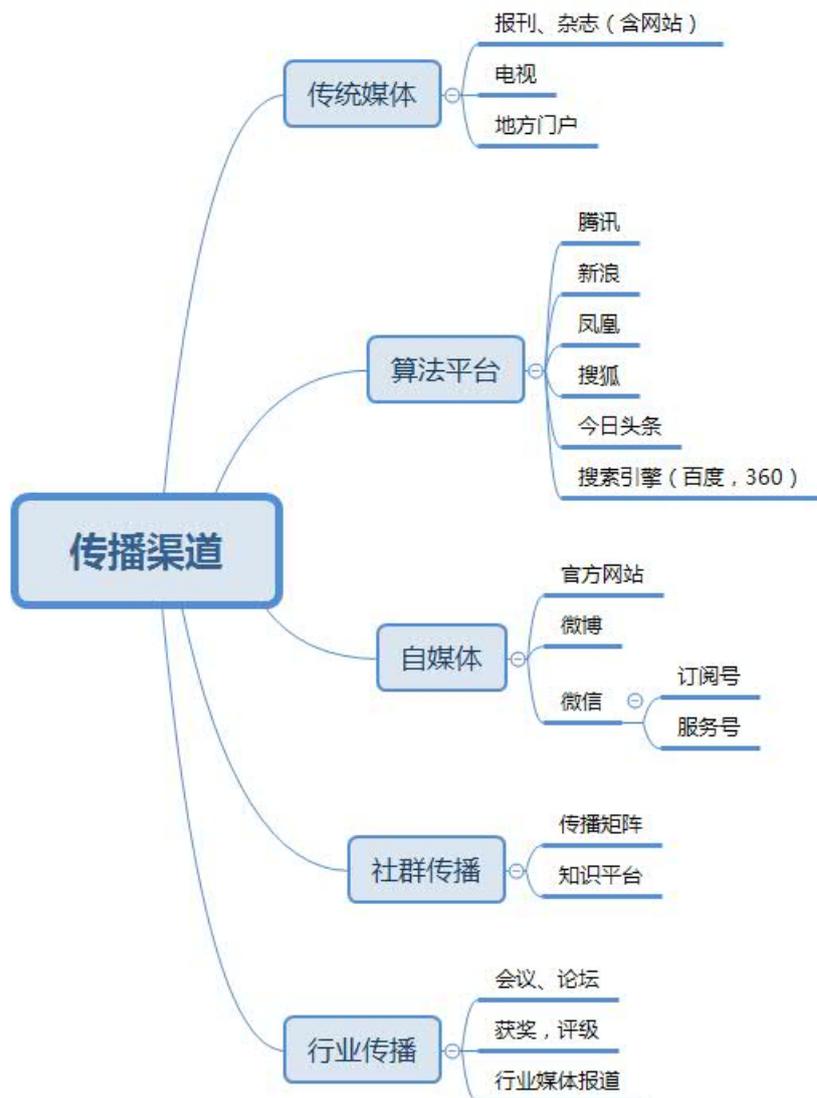
我们未来希望从“南塘生态猪”、“南塘生态小黄姜”，举办“养猪大学”来凸显南塘的“生态乡村”标签。希望通过敬老文化节、大地民谣、丰年庆等活动来凸显南塘的“有温度的乡村”标签。”

南塘之家 2019 年 1-6 月传播工作		
时间	传播主题	传播手段及内容
1-2 月	南塘首届村晚	在村晚举办之前设计 36 张“我为村晚”代言海报，村庄里的老人、妇女、大学生、儿童为村晚代言。发了 3 篇微信公众号：“来，一起为南塘首届村晚喝彩”、“南塘民府邀您回村过大年”、“南塘首届村晚圆满成功！”。在爱乡宝平台发起“南塘首届村晚在全球征集节目”“南塘首届村晚节目投票”的宣传文案，合计阅读量过三万。
3-4 月	第四届大地民谣	从 3 月 26 日-4 月 10 日持续不断的传播，在公众号发文 7 篇：“民间大师、电影《最爱》的演出者郭永章要来南塘了！”、“第四届南塘大地民谣音乐节”、“舌尖上的南塘”、“第四届南塘大地民谣音乐节招募小伙伴”、“南塘第六届敬老文化节”、“生命教育工作坊：第四届南塘大地民谣音乐节”、“南塘第六届敬老文化节之雄狮拜村”；制作宣传海报 10 张，张贴在社区主要位置；制作活动幕布 2 块；活动现场各微信群传播。
4-5 月	南塘艺术家部落	“南塘艺术家部落”与“吃喝玩乐在阜阳”自媒体合作发文“阜阳一处隐世院落，外面破的不行，进门就不想走”阅读量 2.3 万；南塘公众号发文“不必到远方，眼下有诗意：南塘艺术家部落”阅读量近千。促成“南塘艺术家部落”成为阜阳网红店，五一期间客流量爆棚。
5-6 月	艺术与生活	南塘艺术家部落”发起“艺术与生活”系列活动：4 月 27 日雕塑家邱国华创作人生分享会，5 月 4 日世界乐器欣赏，5 月 11 日北照古陶欣

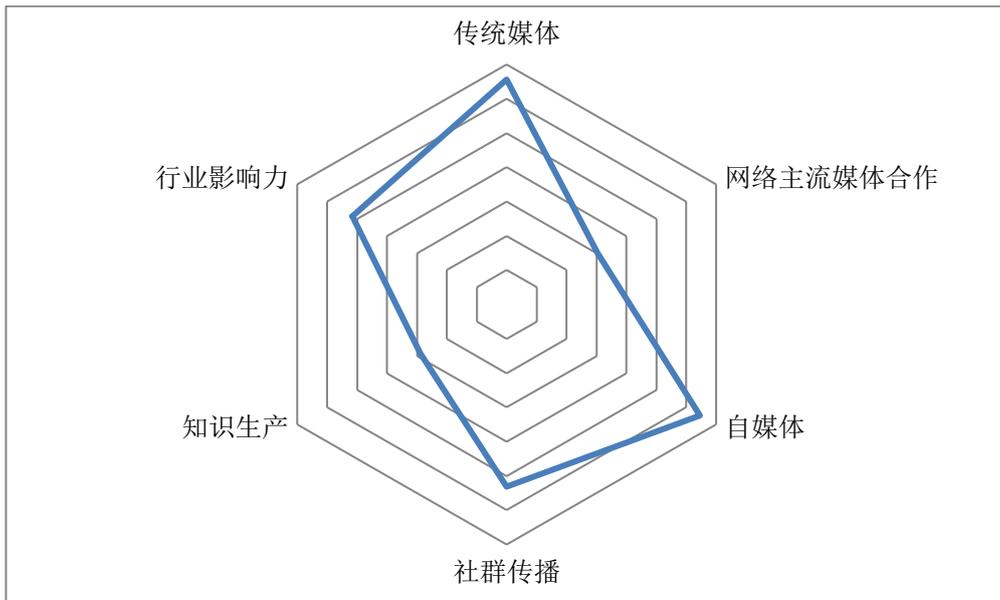
		赏与体验, 5月25日轻粘土手工艺体验, 6月29日乐器欣赏。针对阜 阳本地传播, 每篇阅读量均在400-500, 每次活动现场参与人数在30-50 人。
--	--	---

(3) 传播渠道有所侧重

通过针对银杏优才机构现有的传播渠道进行了量化统计和分析，我们发现，目前，大部分银杏优才机构的传播渠道主要是依靠传统媒体（信息发布）以及自媒体（媒体运营），同时针对在社群建设（传播矩阵）和行业影响力方面不断逐步加强。这与在前面所分析的机构筹资主要来源：公众筹资和基金会资助高度吻合，更进一步印证了机构传播策略与筹款策略的高度一致性。



银杏优才机构传播渠道



与此同时，我们通过分析，也受访机构的传播能力目前出现了严重的两极分化，其中 16 家受访机构中 31% 的机构尚无官网，19% 的机构没有开通微信公众号，50% 的机构没有年报，这也意味着机构的传播底线建设尚待进一步夯实。

【禾邻社】：优才的贡献对于建立和维护社群占 80%，开发和维护合作伙伴占 50%，改善自媒体的日常运作占 90%，提升行业影响力占 30%，研究开发新的筹款渠道占 50%。

【木兰花开】：优才与团队一起制定机构宣传策略和工作计划，管理经营微信公众号、微博、网站等传播渠道，扩大机构的知名度和影响力；与团队一起建立机构品牌的策略，开拓和经营机构品牌；与团队一起策划，并管理和实施木兰筹款活动以及机构宣传品的设计和制作。

【益微青年】：优才协助联系新华社、南方周末、中国青年报、网易公益、光明网、公益时报、腾讯网、四川日报、社会创新家等媒体发布 20 余篇媒体报道。完后与其他机构进行招募互推。作为唯一支持单位与抖音、北师大、希望工程合作 2019 暑期#回音计划#支教短视频活动，作为特别鸣谢单位参与南方周末《2019 中国大学生支教宝典》的编写。截止 2019 年 12 月 29 日，益微青年微信粉丝数量 35232，单篇最高阅读量 1.7W，获新媒体大号“奴隶社会”、“中国三星”、“教育思想网”等转载。EV 项目之一“果肉学院”微信公众号粉丝 6000+。

(4) 联合传播势在必行

不同区域，不同领域，不同的发展阶段，不同的业务模式，不同的资源优势，如何发挥出社群最大的传播优势？这是银杏基金会一直思考的一个问题。2017年，敦和·银杏优才计划进入到第三年，已经有了33家的规模。公众筹款与公众动员已经成为很多优才机构的筹款和传播的前进方向。但是，由于公益行业处于初期，公众认知度不够，向公众介绍公益和公益事业很困难，拓展的成本很高。因此，单个机构一般很难突破各自机构的“熟人圈子”。作为聚焦在筹款和传播能力建设的优才计划，项目组希望跨越机构边界，发掘联合和共创的力量。因此，项目组于2017年5月22-23日在杭州召开了“银杏优才计划2017年公众筹款联合行动共创会”（简称“优才共创会”），邀请了33家银杏优才机构的负责人和优才、银杏优才计划项目组、相关方等参加。优才共创会明确了银杏在推动优才机构联合共创中的平台角色。为了探索推动共创，项目组决定，以今年“99公益日”期间的联合传播为尝试，银杏基金会联合银杏优才伙伴机构首次发起了“银杏故事周”，这是银杏作为平台、联合伙伴机构发起联合传播的一次成功尝试。继而在2019年，银杏基金会联合自然之友以及现代折纸艺术家刘通发起了#为最后500只绿孔雀折500只绿孔雀#的公众倡导活动，并入围行动者联盟2019公益盛典“年度公益创意”。

案例分享：【用艺术守护最后500只绿孔雀】

2019年6月21日，由自然之友、银杏基金会联合现代折纸艺术家刘通发起#为最后500只绿孔雀折500只绿孔雀#的公众倡导活动，从线下守护活动延续到了线上。万余名网友通过折叠绿孔雀、参与话题讨论自发成为活动的“核心志愿者”，微博阅读量达到702.5万。



2017年，绿孔雀在中国最后一片完整、连续的栖息地遭受夏洒江一级水电站建设的毁灭性破坏的消息一经曝出后，自然之友一直在为拯救绿孔雀及其栖息地而努力。为了让更多公众了解绿孔雀的故事，参与守护绿孔雀，两年来，自然之友的志愿者们在全国各地组织了数百场绿

孔雀保护主题科普活动，让更多青年、少年认识、关注并参与守护绿孔雀。

“遗忘，比消失更可怕”，这是绿孔雀保护公众行动的口号。为了不让如此美丽的生灵仅仅存在于文物和标本里，而是存在于每个中国人的心里，自然之友希望借助艺术、美育、跨界合作、新媒体平台的资源与力量，让保护生物多样性的意义在最广泛人群中植根与萌芽。

知名现代折纸艺术家刘通用 5 米× 5 米的正方形纸，设计、折制耗时两个月，为活动创意订制了一版巨型绿孔雀折纸作品。他同时还创作了人人皆可完成的微型普及版绿孔雀，让无论有无艺术基础、折纸基础的普通人根据专业折痕图的指引都可以顺利完成。



1. 截至 2018 年年底，绿孔雀保护公众行动共有注册志愿者 374 人。在全国形成艺术创作、科研科普、传播和活动三个志愿者社群。绿孔雀保护公众行动团队通过对志愿者的培训并为他们提供基础课件和传播物料，帮助志愿者在各地开展绿孔雀保护科普活动。2018 年，志愿者在北京、山西、杭州、四川、重庆、广东、云南等地组织开展绿孔雀保护主题科普活动近 200 场。

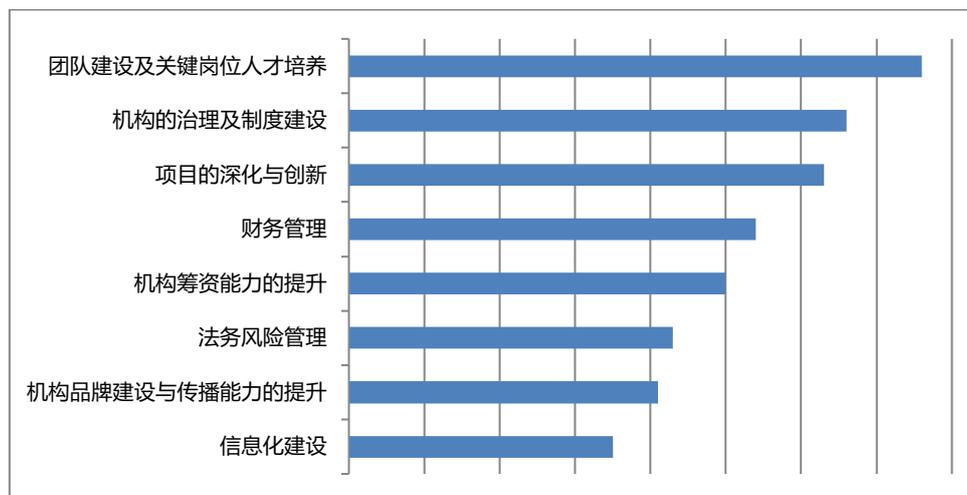
2. 以自然之友为主体发起 4 个（8 场）绿孔雀主题活动，包括“绿孔雀之夜 3·绿孔雀的 300 个日与夜”、第二届全国少年儿童绿孔雀公益绘画大赛、大赛获奖作品巡展、“等待春天的绿孔雀”亲子美术活动等。其中，第二届全国少年儿童绿孔雀公益绘画大赛收到来自北京、上海、河北、云南、广东、福建、海南等省市 126 幅参赛作品。

3. 绿孔雀保护公众行动志愿者以绿孔雀为主题创作原创古风歌曲《穆穆凤兮》及手绘 MV，创作绿孔雀主题艺术作品 30 余件。绿孔雀主题明信片、书签在全国范围内传播 40000+张。

2019 年，用艺术守护最后 500 只绿孔雀入围行动者联盟 2019 公益盛典“年度公益创意”奖。

通过以上的联合传播活动也可以看出，银杏基金会独特的价值点在于：**作为一个有着聚合型优势的组织，和百余位社会创业者之间的信任关系，能够更深入快速地了解当下中国的诸多社会问题，以及可能的解决方案。**这让银杏基金会在思考如何破局之时，总能有更直接和真实的数据、案例的支撑，并在典型案例的基础上，有机会按照自身的方法论进行梳理和总结，进而形成更为丰沛的视角和格局，并通过资源对接以及开放平台的优势，将更多有志于社会问题解决的相关方纳入其中。

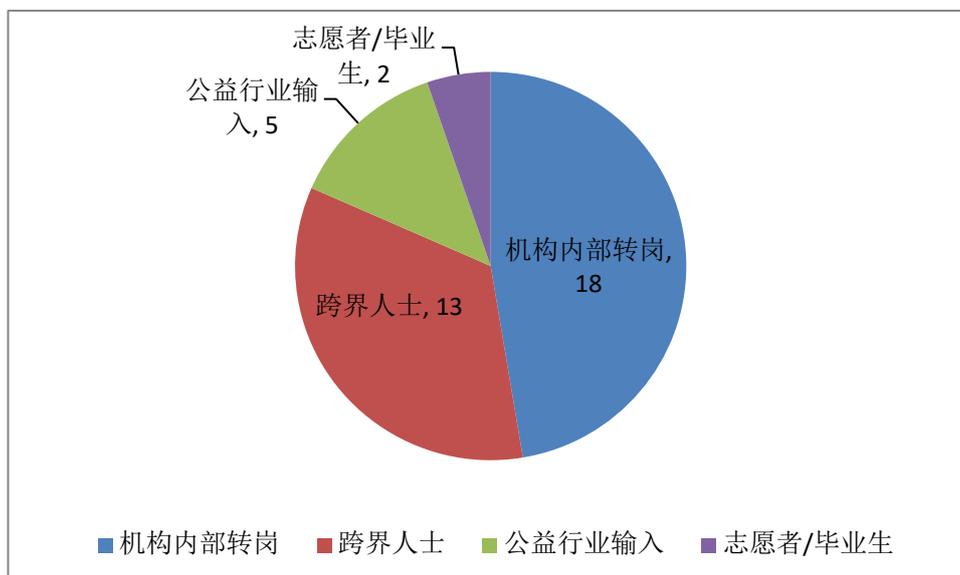
四、公益专业人才体系建设



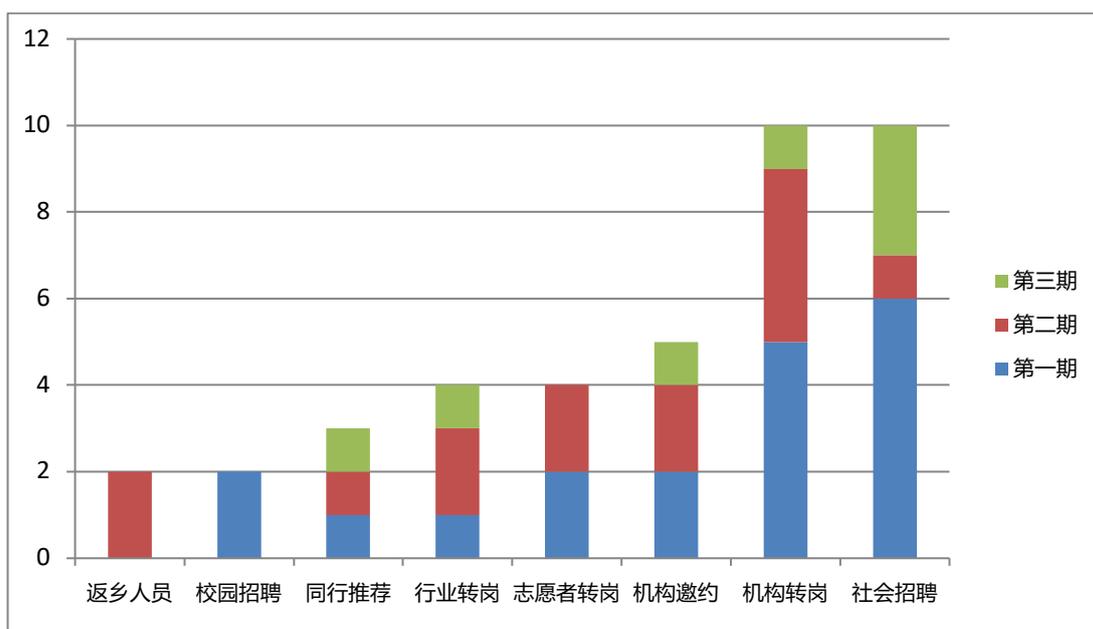
银杏优才机构自述对于自身机构的发展最重要的要素

敦和·银杏优才计划三期累计聘任优才 83 人，截至项目结束在岗 40 人。2015 年立项时，仅有 10% 的优才机构有专职专岗的筹款及传播人员，而没有专岗人员的机构，其筹款和传播工作往往是项目人员或机构负责人兼任。经过三年的资助，截止 2018 年年底，71% 的优才机构已经建立至少 3 人的核心团队。

1. 公益专业人才规划及招聘



三期银杏优才（现留任 40 人）按照人员来源来源统计



三期银杏优才（现留任）按照招聘渠道来源统计

亲友会	主要是从志愿者里物色合适的人。
满天星	我们机构通过微信、官网、招聘网站和推荐的方式招聘人才。
南塘之家	从长短期志愿者中、同伴介绍、熟人介绍招募价值观一致的人。
一砖一瓦	结合机构自身的特质和服务定位，对外发布招聘信息。
玉树利民	外地的银杏优才都是由熟悉的志愿者介绍或认识的志愿者担任。
爱拍影像	目前以智联招聘为主，机构有从事人事管理专业的HR作为前期筛选和把关。
乐龄	熟人介绍、智联招聘、社区推荐。
木兰花开	了解机构简介、明确机构文化价值观、相关工作经验与资历、定岗定责，薪酬明晰。
雷励中国	雷励中国的人才招聘主要分为项目人员，支持人员和实习生。项目人员需要有项目经验或了解雷励项目，因此我们的前队员和前义工群体作为我们的主要招聘来源。

部分银杏优才机构的公益人才招聘渠道及规划

2. 公益专业人才的培训及支持

在项目启动之初，银杏基金会就明确了机构申请的条件：银杏伙伴为所申请机构的组织负责人，认同项目理念，可以保证时间精力的投入，与关键岗位人才共同工作。项目执行期间，由于若干家机构的负责人发生更迭，银杏基金会也及时对项目进行了中止。

在项目实施的过程中，机构负责人也强烈的意识到筹款传播与机构战略密切相关，即使有专人负责，自己也必须参与。机构负责人与团队的合作形成一种模式：由团队和优才共同规划，机构负责人参与筹款方向的制定和督导工作，优才侧重于执行，减少了机构负责人执行跟进方面的工作。目前已有多家机构已经顺利地机构负责人对接优才计划转为优才自己对接。

通过问卷调查,各机构负责人针对本机构的优才都根据自身特色提供了相应的各种支持,并积极鼓励优才参与各项培训和学习。与此同时,银杏基金会作为支持平台,也先后为各机构负责人及优才提供多种形式的培训和支持。

各机构负责人对优才的支持,可以总结为以下几个方面:

- **与优才达成共识:** 战略匹配,统一目标、达成共识
- **为优才提供培训:** 学习实践,培训交流,项目浸泡
- **给优才提供支持:** 创造条件,投入时间,积极配合
- **替优才搭建网络:** 协作助力,资源支持,及时沟通
- **助优才发挥特长:** 放权管理,发挥特长,激励贡献

【一砖一瓦】: 由于优才是新招聘的,需要对机构和项目有一定的了解才能更为精准的进行筹款和传播工作,因此,在优才到岗后,先到项目实践工作中进行浸泡,包括参与项目活动和受益人交流和访谈等,过程中也和项目组的同事增加沟通和交流的机会。另一方面鼓励优才走出去参加相关的学习和交流,包括参加过银杏优才同行计划,一年内和不同的公益组织、优才伙伴进行交流学习;参加过瑞森德的筹款培训、十一座的筹款培训及诊断机构的筹款问题。

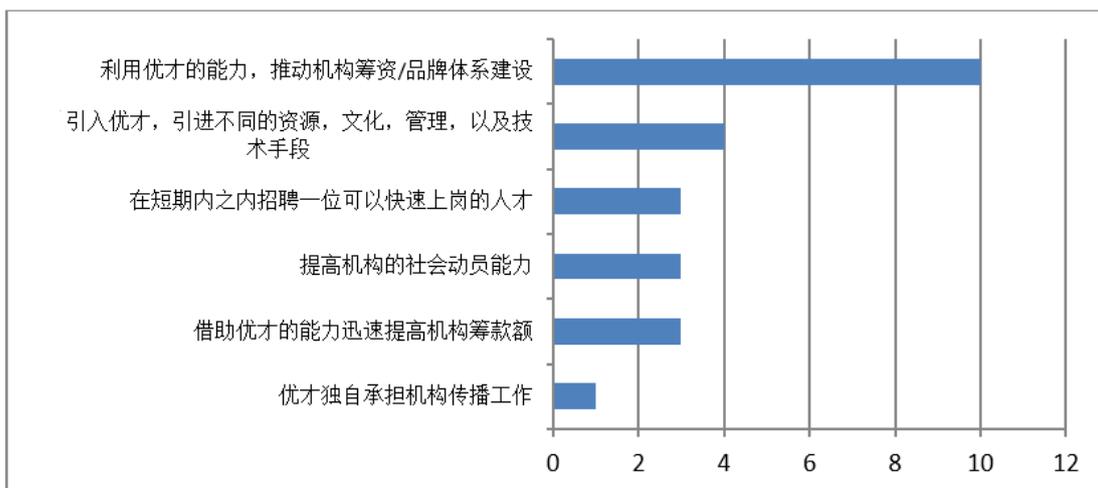
【木兰花开】:项目助力实现筹资/传播团队的建立,安排学习培训讨论与团队协力实现。和优才分工合作,我做前期工作建立有关系工作,优才负责具体后期项目沟通和筹资。两个一起进行关系维护,有分有合。

3. 公益专业人才的可持续机制

敦和·银杏优才计划项目设计之初,基于公益专业人才的可持续机制设计如下:

- **第一年:** 10万元资助设立专岗——人才招聘,培训学习
- **第二年:** 10万元资助培养专才——体系建设,组建团队
- **第三年:** 10万元资助留住专才——筹资百万,自我循环

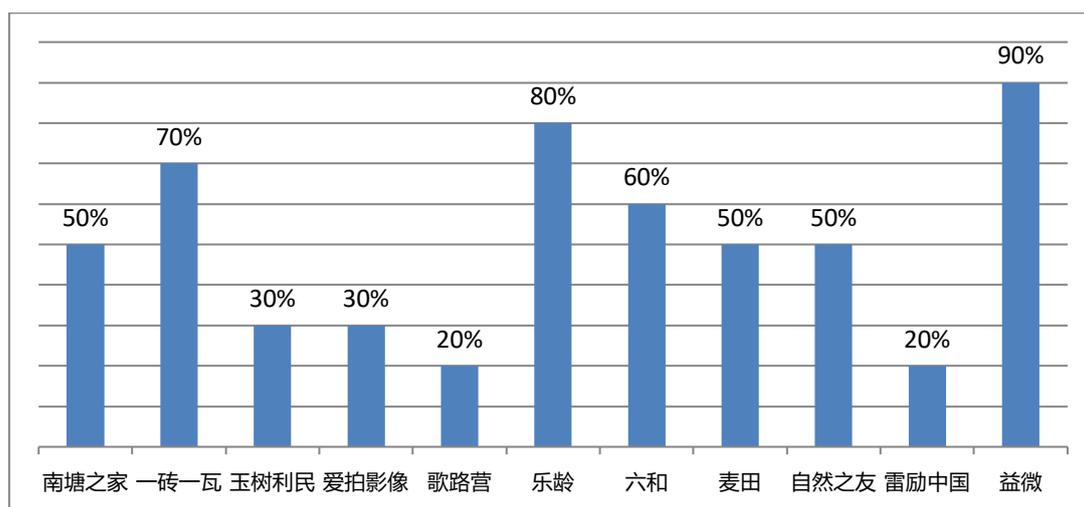
而在项目实施之初,各机构负责人最希望能够通过项目:



银杏优才机构优才任职情况（截止项目结束）：

所处级别				工作状态			
级别	一期	二期	三期	工作状态	一期	二期	三期
高层	2	3	0	突出贡献	3	1	0
中层	11	7	4	日常工作	10	10	5
基层/兼职	6	4	3	磨合期	6	3	2
	19	14	7	19	14	7	19

部分银杏优才计划对于各机构的贡献比例(机构负责人评价)：



可喜的是，敦和·银杏优才计划项目为很多机构带来了宝贵的中高级管理人才，并为机构在筹款体系建设、能力提升、产品设计、团队建设等方面做出了突出的贡献，从而也直接也间接地推动了机构筹款额的增长和影响力的提升。

但是，招不来人才，留不住人才，历来是公益组织面临的共同问题，而这也直接关系到机构的可持续发展。优才项目也不例外。银杏基金会在一期项目之初，就对这一问题作为重要风险进行了预估：

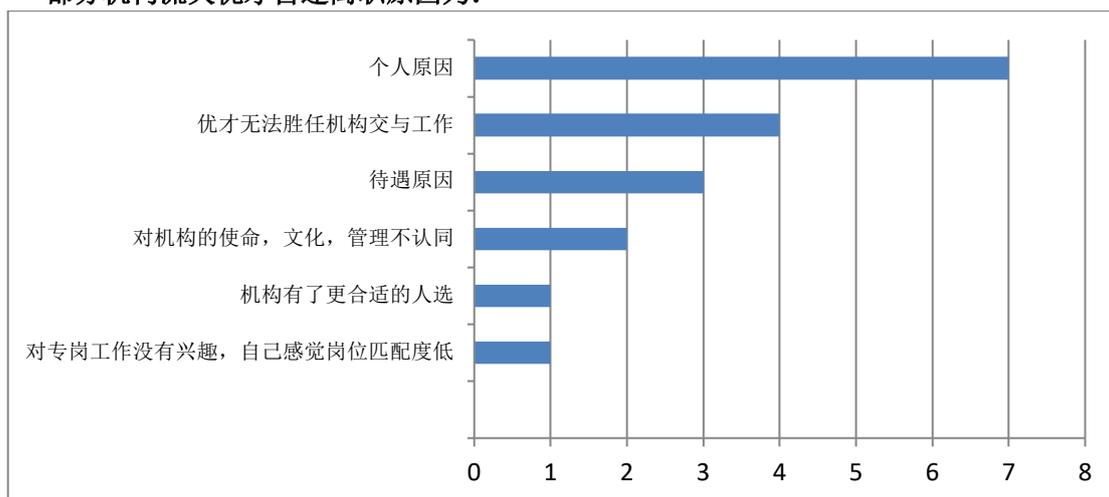
“项目设计之初，我们即预想到关键岗位人才的稳定性将是项目执行过程中的重大挑战。离职原因可能包括难以融入团队、工作压力过大、被挖墙脚等，且入职 3-5 个月是离职高发期。与预期相同，项目运行至今，近 50% 的项目机构都经历了关键岗位人选的更替，一定程度上反映了公益行业人才流动的频繁。同时，项目组也在思考如何能给到伙伴更好的支持，帮助和陪伴伙伴应对找不到人、留不住人，人才发挥不了作用的挑战。”

《银杏基金会 2015 年终期优才项目报告》

资助批次	机构数	优才岗位数	入职人数	目前在岗	优才流失人数	优才流失率
一期	14	19	47	19	28	60%
二期	10	14	23	14	9	39%
三期	5	7	13	7	6	46%
合计	29	40	83	40	44	48%

银杏优才机构优才流失统计

部分机构流失优才自述离职原因为：



部分机构优才所面临的最大的挑战：

工友之家	改变习惯与走出舒适区。
亲友会	还不能全面挑起这个重担。

禾邻社	进入了公益这个新的领域。
满天星	优才自身筹款和传播经验不足，一方面自身需要不断学习，另一方面机构的很多筹款产品还不够完善，需要不断尝试和优化。
歌路营	相关经验少、资源少、人力少，需要依赖自我学习和成长。
雷励中国	挑战来源于初期的不适应以及自身定位的迷茫。

公益人才流失如果在目前阶段无法避免，机构负责人如何对待人才流失的心态及思考也非常值得借鉴：

【麦田】：对于优才的薪酬待遇如何制定还是有很大的疑虑。2016年机构建立了新的薪酬体系，提升了专职的薪资待遇，但对于筹资人员的贡献应该如何体现，还是没有一个特别清晰及可行的方案。

【六和公益】：过去几年中，机构管理方面，缺少协同、支持（激励）机制，机构文化（沟通方式）建设存在一些问题，团队内部沟通不太顺畅，团队成员个人成就感不足，管理层对传播岗位的支持不够，传播与项目的协同缺少必要的机制，传播岗位的工作得不到支持，最终导致人员的流失。另一方面，受机构规模和筹款能力的限制，传播岗位不是专岗，传播优才都同时兼顾其他项目活动，工作压力大，又得不到有效的支持，也是导致人员流失的原因。

【自然之友】：任何一位同事离开都值得总结。虽然第一位优才离开的主要原因是完成了之前约定的服务时间，但细究起来，这位很棒的同事之所以没有进一步在自然之友工作，除去其自身原因，当时机构负责人对于筹资这部分投入的精力和支持力度仍然不足，应该是一个显著原因。也正是在这位同事离开后，在新的优才及其同事的帮助和影响下，机构负责人将更多的精力和支持力度放在了筹款业务上。

【禾邻社】：直观的感觉是失落，对自己和优才都会失望。反思之后，认识到这是一个结构性问题，如果机构结构不发生变化，只是增加岗位，无论优才能力有多强，都不会有效，反而对团队和优才都有不恰当的压力，优才这个岗位也难以融入团队。

【玉树利民】：玉树地处偏远，气候恶劣，所以相对其他机构，我们选择优才的机会较少，优才也无法留在玉树，所以每次工作都需要来回沟通、来回传资料，非常麻烦，这是优才流失的主要问题。

与此同时，机构负责人对于如何避免人才流失也有了进一步的深刻思考：

【歌路营】：首先，传播筹款人才的流失不是一家机构的现实，而是整个行业的现实，需要行业集体反思和发力，多一些类似优才计划这样的项目支持行业探索。第二，本人也是

一名长期的筹款工作者，筹款是一个相对没有成就感（不一线服务受益人）以及容易产生职业倦怠感的职业，需要推动支持体系的建立，无论是机构还是行业，如何帮助到筹款工作者的可持续发展，是一个重要课题。第三，组织优才形成同伴影响，建立更大维度的归属感，让优才形成学习、生活和发展的内生性社群。

【雷励中国】：优才项目能够帮助我们在标准化之上呈现出更高的水准，而我们也可以及时形成知识积累，能够在机构内传承经验。

公益行业的人才流失问题始终并将长期困扰各个机构，但是公益组织往往不可能按照企业人才激励机制那样建立自己的激励机制，公益组织的负责人只有不断提升自己的管理能力，恰如满天星提出的那样：“通过逐步明确优才的岗位职责和工作目标；基于优才的工作职责和目标赋予相应的权责利；针对优才的个人成长给予相应的支持；提供合理的待遇”。我们相信会有更多的人才进入公益行业，并能够发挥出更大的作用。

第 4 部分：项目影响力评估

目录

一、项目影响力评估

1. 对优才机构的影响

(1) 短期影响：推动了机构筹资/传播的发展

(2) 中期影响：推动机构筹款体系的建立

(3) 长期影响：推动了机构全面预算制的发展

2. 对机构负责人的影响

3. 对优才的影响

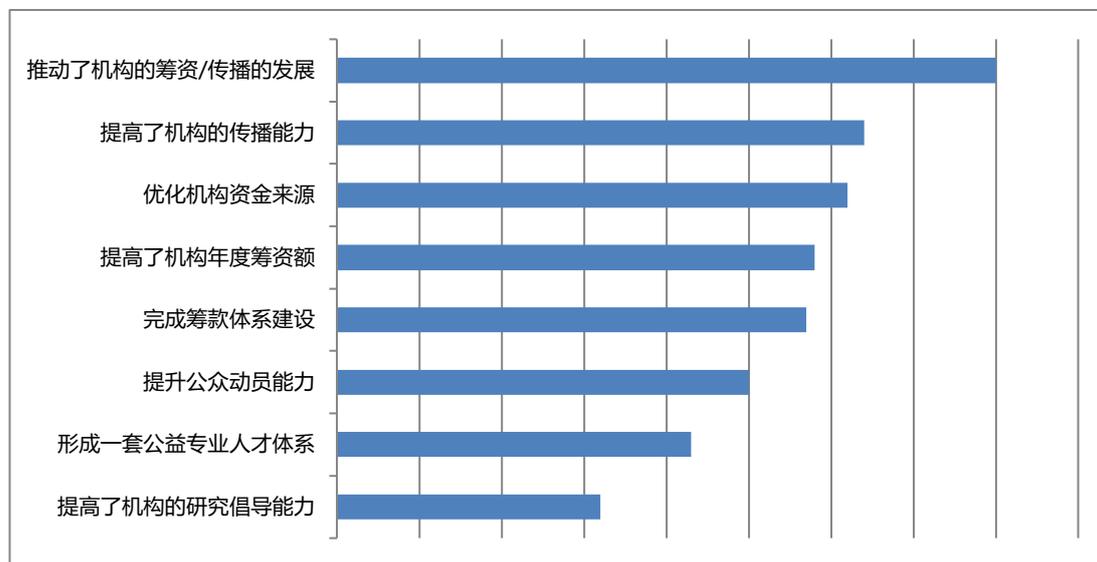
4. 项目对公益行业的影响和价值

(1) 对于 NGO 组织筹款及传播的影响

(2) 对于敦和基金会的影响——有效资助理论

(3) 对于银杏基金会的影响——有效干预模型

一、对优才机构的影响



银杏优才项目对于机构的影响权重

1. 短期影响：提高了机构筹资/传播的能力

从项目设计上看，敦和·银杏优才计划项目的产出是通过专岗资助为优才机构提供筹款、传播人员的支持，从而提高机构的筹款额。但是实际上，一个的筹款情况受外界因素干扰很多，仅从数据上无法确定筹款额的增长及成功指标的达成多大程度可以与优才计划直接关联；同时，从机构负责人反馈表中也可以看出，在机构负责人心目当中，机构筹款额的增加与优才项目的直接关联性并没有排在第一位，而负责人们的第一感觉是优才项目推动了机构筹资/传播能力的发展。这里面的因素我们主要归结为以下三点：

1) 助力推进机构筹款、传播工作的常规化发展进程

绝大部分机构负责人从主观上都很清楚筹款、传播工作的重要性，但是苦于机构规模所限，负责人很难抽身去马上推动这部分工作常规化发展，致使很多机构感到自己在这方面“很被动”，而专岗的设置，项目成功指标的设定，从客观上推动了机构这部分工作的常规化发展。

2) 开阔了机构负责人的视角，打开了思维的宽度

部分机构迟迟未能有效推动筹款、传播工作，一方面是由于客观条件所限，另一方面也是部分机构负责人主观上有所顾及。部分机构负责人的发展视角受限，所以导

致在“权衡”的维度上显得过于僵化，甚至部分机构还存在着担心筹款及传播会对自己的机构带来“失去 NGO 组织纯洁性、独立性的负作用”。通过优才项目的交流学习及分享，大家也看到了其他同类机构在筹款、传播工作方面的经验和取得的成绩，这使得优才机构的负责人可以更加安心、放心地去放手尝试。

3) 提高了机构负责人的管理能力和学习能力

通过访谈，我们还发现少部分机构负责人存在着无法管理人才、驾驭人才的担心，尤其是一些自身对于筹款、传播工作不甚了解的机构负责人，在与优才发生理念冲突时，无法做到有效协调、合理看待和处理冲突，最终导致优才的流失。而通过私董会、微咨询等一系列工作，有效提升了机构负责人的管理能力，让他们通过自我反思、自我学习，不断在实现自我提升的同时，也提升了机构的发展空间，让优才及其他专业人才也有了更大的施展空间。

2. 中期影响：推动机构筹款体系的建立

敦和·银杏优才计划项目的管理难点在于机构的多样化，以及项目效果的量化评估。但是我们从调查中发现，凡是目前发展比较健康的机构，往往都是在 2015-2018 年之间完成筹款体系建立的机构（即使目前机构的筹款额未发生明显改变）。

同时，通过敦和·银杏优才计划项目，我们也可以看到，不同的机构，逐渐从最开始的“胡子眉毛一把抓”，发展出一套“有所为，有所不为”的筹资体系，在行业专业人士的支持下，逐渐建立起适合本机构的筹资、传播策略。这部分工作，我们认为在长期之内，仍然是大部分 NGO 组织工作的重点。

3. 长期影响：推动了机构全面预算制的发展

敦和·银杏优才计划项目的最终目标是推动机构的可持续发展。在最初，大家认为的可持续发展基本上都围绕在筹款额的持续增加，以及机构规模的不断扩大上。但是公益组织有别于商业机构，其发展受到政策、经济、社会发展的严重制约，所以其发展也具有潜在的规律性。无论是机构的生存还是发展，无论是人才的引入还是激励机制，从现实角度出发，都离不开资金的保障和机构全面预算制管理。目前，大部分机构在项目收入、支出维度可以做到预算制管理，但是如何从机构可持续发展的角度来做好预算制管理，还面临着很大的挑战，尤其是对于研发、筹资、传播成本的计算以及成果评估。公益机构往往不能完全按照商业机构的“品牌转化率”来计算，唯有长效预算化管理才能帮助中小型机构逐步走上专业化、正规化发展的道路。与此同时，预算制、绩效制也是双刃剑，所以还要依据各个机构的实际情况

循序渐进地推进。所以，从这个角度来说，敦和·银杏优才计划项目通过银杏基金会与伙伴共同研发的“指标管理”等工具从侧面推动了机构的可持续发展，也推动了机构在这个方面的思考。

案例分析：【团队同行—银杏优才学习共同体建设】

2016年，项目组发现，优才机构的工作环境和管理能力极大影响了优才融入团队和发挥效果。因此，项目组和资深管理咨询顾问夏勇老师合作开发了“团队同行计划”。团队同行计划面对机构的3-6人的核心管理团队，通过集中培训和对机构负责人的一对一辅导，促成了个人领导力提升，组织能力发展和业务目标的实现。

2017年，项目组举办了团队同行计划第二期，继续与夏勇老师合作，招募了5家机构参与，包括：北京市东城区平安星减灾防灾教育中心首页（简称“平安星”），河南焦作市沁阳金蕊儿童康复中心（简称“金蕊”），北京利智公益服务集团（简称“利智”），益宝计划，上海杨浦区雷励青年公益发展中心（简称“雷励”）。

团队同行计划第二期主要的项目活动包括：

4月13-14日，在北京举办了2天的集中培训，5个团队聚在一起，学习了复盘、团队角色问卷、组织文化框架等工具，并实地走访了平安星安全教育体验馆；

7-9月期间，教练分别对5个团队进行为期1天的中期辅导，帮助机构复盘上半年组织绩效达成情况；

12月18-19日，3个团队来到了金蕊所在的河南焦作，集中培训2天，学习了人岗匹配、绩效管理、组织文化框架等方面的内容，并实地走访了金蕊的服务中心。

和第一期相比，第二期主要有四个迭代和优化：

1) 明确“团队同行计划”培训的匹配机构关键要素

通过第一年的摸索，项目组发现，参与机构除了需要具有“相对成熟的项目、产品或者业务模式”和“相对稳定的3-6人的核心管理团队”，“机构有向专业化、企业化管理转变的意愿”也是重要的关键点。实践证明，利智和雷励中国具备这三点关键因素，团队的整体反馈也较好；

2) 确定适合的管理工具，贯穿一年反复练习强化

第一期中向参与团队介绍了复盘和重点工作九宫格这两个工具，在跟进辅导中每个团队都表示目前还持续在使用，并且非常有效。因此，第二期中，这两个工具在第一次集中培训中就介绍给大家，并在中期跟进和第二次集中培训反复使用，巩固练习。

3) 重视培训后的行动，并且将培训“作业”和机构工作相结合

第一次培训后，我们要求各机构负责人在培训结束两周内提交 2017 年重点工作九宫格和筹款传播计划；第二次培训前，我们要求机构完成 2017 年工作总结复盘。这些“作业”都特意和机构的工作节奏靠近，希望与机构日常工作相结合，取得了很好的效果。

4) 促进机构之间的相互了解，互相帮助解决具体问题

今年，机构互访成为正式环节，有效地促进了机构间的了解；同时，与访问的机构深入讨论他们的案例。例如，在焦作，金蕊团队提出了对机构专业定位和筹资两方面的问题，利智团队和雷励团队现场进行研讨，给出了具体可行的建议。

团队同行培训第二期的反馈中，参与者对培训内容最大的反馈是实用（贴近实操、可以很好地为工作服务、非常有质量的学习），大家不仅看到自己团队在培训期间的变化（团队的讨论都经历了一个由特别慢和效率低到效率高的过程；从最开始的拖拉变成最后可以超额完成任务；我们的团队越来越明白团队的概念），也观察到这大半年期间，团队的成长（凝聚力增强；大家之间的沟通和了解大大增加；慢慢变得有默契；责任受权信任度提升；团队民主决策多了；在每次做决议的时候会运用在培训中用到的方法）。

团队同行重在实践，所以大家在未来的行动计划，也都提到了落实产出（落实本次培训产出，职责到人；将讨论的结果真正细化和落实；会议分类，注重会议的重点）。

“我当时觉得：中国资助官员怎么那么难？当时的主流公益平台上基本上都是行业领袖展望未来，概念云集；而一线的资助官员没有一个交流平台，各种培训和讨论也无法弥合理念到现实的差距，缺乏后续的交流和支持，能够应用到实际工作的很少，培训转化率很低，同时我们也找不到合适的供应商可以为优才提供读物，所以自 2016 年我们就没有再采购第三方服务。

因为找不到合适的产品，项目组在 2016 年开始与夏勇老师共同研发的团队同行项目：其设计的最初想法来自于我们的观察：一个人无法带动机构的突破，优才一个人拔了尖，反而会造成团队内部矛盾，而且传统的培训造成的问题也很突出，老大（机构负责人）的学习很难把理念带进机构，优才的学习很难把技术传递给老大。

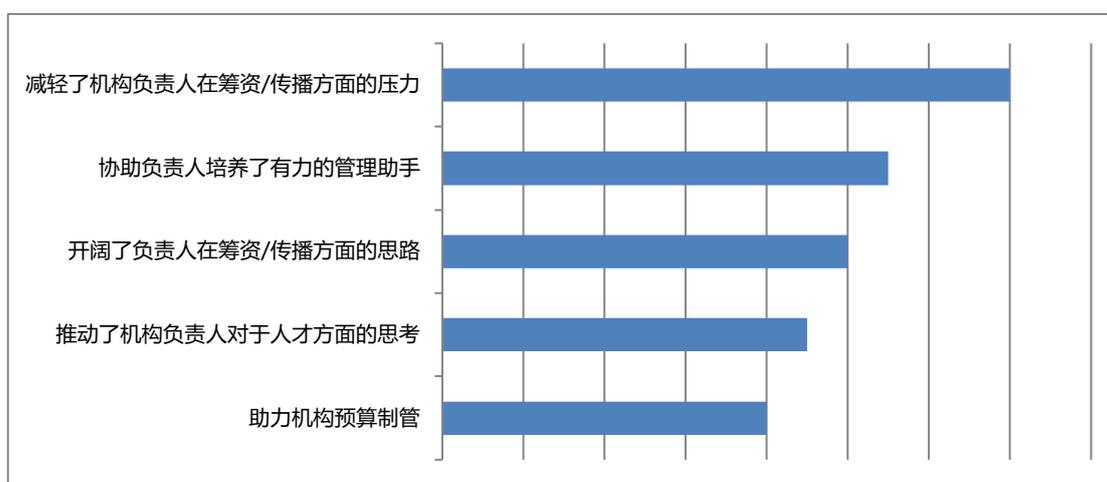
所以在团队同行项目设计中，由夏勇老师扮演培训者、协作者角色，由于他具有极高的人格魅力，伙伴们反馈非常好。同时这个项目作为一个内部管理工具，提供了老大，核心团队，以及优才换位思考的空间和交流的机会，同时把筹款作为议题，内部讨论，达成共识，化解了矛盾，统一了思想，增强了机构的内驱力，伙伴们报名非常踊跃。

到了2017年团队同行第二期，因为与夏勇老师比较熟了，借鉴了个案经验，希望从传统培训变成了机构跟进，培训，留作业，交作业，去到你的机构看一看，谈一谈，变成了微咨询。

我个人认为，培训技术和协作手段是其次的，能够激发伙伴们自发的做一些事，才是最重要的。”

《2020 原银杏基金会工作人员访谈》

二、对机构负责人的影响



银杏优才项目对于机构负责人的影响权重

“协作和领导能力提升、对传播和筹款工作的思考加深”在银杏优才计划项目中的“抓手”是机构负责人，项目执行均以此为原则。项目组希望，通过资助工作和能力建设，帮助负责人在技能和认知层面有所提升。在技能方面，私董会协作者培训提升了伙伴与团队沟通、协作机构会议的能力；团队同行第二期则为负责人提供了适合的管理工具，负责人反馈，团队开始“越来越给力了”。在之前两个活动介绍中有更详细阐述。参与敦和·银杏优才计划中，负责人必须不断梳理机构筹款和传播现状，制定机构传播和筹款的成功指标，这个过程提升了负责人对筹款和传播的认知。

参加了专门募款的培训，募款要机构领导者亲自带领，不能单单依托或期望优才来实现，领导者先要学习；临终关怀在传播上并不讨喜，也需要专业内容的支撑，更需要我和优才的紧密工作，目前，我担任了“脑和心”，优才担任了“手和脚”。

——手牵手工作人员

案例分享：【私董会协作者培训：引入有效的协作工具，助力机构负责人领导力提升】

2016年，在看到很多优才机构负责人对协作能力提升的需求，及接触到私董会（全称“私人董事会/Peer Advisory Group”，指一群身份相同或境遇相似的同伴，在协作者的协作和引导下，解决组员遇到的实际管理问题的形式）这个工具的情况下，项目组面向15位银杏伙伴举办了2次共计5天私董会协作者培训，一方面，伙伴们的领导力和协作能力明显提升，另一方面，这些伙伴在全国各地举办了60场私董会体验工作坊或使用了私董会工具的会议，辐射到各机构、优才网络、银杏网络甚至外部网络。

鉴于2016年取得的成果，2017年5月4-5日，银杏优才私董会协作者培训第三期在上海举办，11位老学员和4位新学员参加。两天的培训，培训师何永平老师设计了连接、深度对话、私董夜话、嘉宾分享、复盘与共创等环节。大家在一起激荡思考和热烈讨论如何营造一个信任和安全的空间、如何制定小组的纪律等问题。不少伙伴也带着主持多场私董会的经验，与何老师交流切磋。

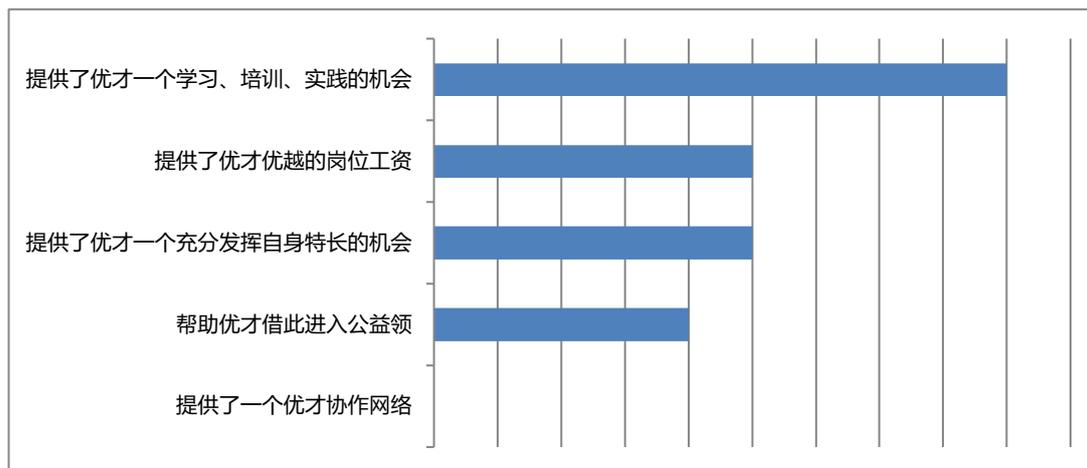
三次的培训，学员们都感受到私董会工具对领导力和协作能力的提升。张丽宏表示，在私董会TOT中学了很多参与互动的工具方法，启发了她对参与式、引导、及提问的思考。2017年，张丽宏的岗位从一线管理岗调整到中国慧灵层面，是个支持型岗位，她表示，学习了私董会的方法和工具让她在协作和支持大家上更自信。

由于私董会“信任、挑战、关怀、成长”的精神和银杏网络高度契合，秘书处判断，这个工具可以很好地帮助到银杏社群发展。因此，秘书处一方面举办私董会协作者培训，一方面从2015年秋季聚会开始在伙伴聚会中“试水”私董会体验工作坊，越来越多体验过的伙伴们对私董会高度认可。

2017年11月的秋季聚会中，私董会成为正式环节，超过40位伙伴分为4组，参加了为期半天的私董会体验工作坊，8位TOT学员担任协作者和助理。结束后的反馈问卷显示，所有人对这个环节满意或者非常满意；参与者都表示，如果下次银杏伙伴聚会还有这样半天的私董会体验工作坊环节，会报名参加；如果银杏要组织一个银杏伙伴内部的固定私董会小组，每年固定频次聚会，有16位伙伴会考虑参加。

基于这样的反馈，秘书处将在2018年推动TOT学员在银杏伙伴社群建组，申请合作基金，在2019年建立起银杏伙伴之间的长期私董会小组，通过私董会支持伙伴的成长和突破。

三、对优才的影响



银杏优才计划对于优才的影响

案例分享【优才共创会：积极探索优才机构联合共创，确认银杏在共创中平台的角色】

2017年，敦和·银杏优才计划进入到第三年，已经有了32家的规模。公众筹款与公众动员已经成为很多优才机构的筹款和传播的前进方向。但是，由于公益行业处于初期，公众认知度不够，向公众介绍公益和公益事业很困难，拓展的成本很高。因此，单个机构一般很难突破各自机构的“熟人圈子”。

作为聚焦在筹款和传播能力建设的优才计划，项目组希望跨越机构边界，发掘联合和共创的力量。因此，项目组于5月22-23日在杭州召开了“银杏优才计划2017年公众筹款联合行动共创会”（简称“优才共创会”），邀请了31家银杏优才机构的负责人和优才、银杏优才计划项目组、相关方等参加。

优才共创会给了优才伙伴相聚交流的机会，不少优才报告当中都提到了，这样的交流对他们十分难得；2017年，线上课程有超过20位优才全程参与，产出了“99公益日”筹款文案，并且在这个过程当中相互陪伴；参与团队同行的优才对团队的管理风格有了明确认知，并且和团队一起建立起高效议事的能力。

做品牌传播时，我们开始将注意力从“我们机构”转向“你们”，传播的语言都是为了参与者能关注和理解，并激发共鸣愿意传播出去。我觉得在做内容传播时，应该进一步加强这个方向的改变：我们向公众传达的是一种更好的生活状态和理念，是一种感情，这是符合人性需求的，而非总是在表达我们的项目多么出色。比如雷励更多传达的是，青年们可以勇于探索迎接挑战拥抱团队，而非一定在推广参加雷励的活动。当价值认可加深之后，大家自然会选择参与雷励。

——雷励中国工作人员

一年的时间，从最开始的手忙脚乱到现在的按计划工作，巨大压力下的成长是巨大的。现在的自己对品牌、对传播有了很多自己的认识和理解：从受众角度出发，以他人视角评估传播效果，让这个传播想成联动效应，从而影响更多人。

——满天星工作人员

筹款是细水なが的工作，特别是对于像一砖一瓦这种各方资源缺乏的草根公益机构而言更是如此，一定要一步一步地走下去，做出自己有特色的产品，勇敢地尝试，最后细流也能汇集成大海。

——一砖一瓦工作人员

四、项目对公益行业的影响和价值

1. 敦和·银杏优才计划项目对于 NGO 组织筹款及传播的影响

➤ 筹款是 NGO 组织“一把手”项目

对于 NGO 组织来说，筹款需要团队（包括项目、财务、人力、传播部门）的支持，也需要关键岗位人员的专业技能，但是其根本还是机构一把手的项目，包括机构的筹款策略的制定、理事会资源的协调、筹款资源的匹配，以及人力资源的匹配。通常 NGO 组织的一把手并不缺资源，但是却缺乏如何将其产品化、项目化的思路，这也是很多机构筹资受阻关键因素之一。

➤ 筹款体系的建立对于 NGO 组织至关重要

有了筹资的意识，机构的“一把手”还要进一步确定机构的筹资体系建设以及机构的筹资策略，这样才能确定机构到底需要什么样的筹资岗位人才，而这一部分的咨询服务也是目前市场上尚且属于空白的服务。大而全的筹资技术培训，会使得岗位人才觉得很“热闹”，但往往觉得自己回到自己的机构“无的放矢”，而机构负责人也很难根据某些信息而改变机构已经运营多年的模式，所以只有在机构全体成员及理事会达成高度共识的条件下，优才可以发挥出其重要作用。

➤ 筹款是为了更好地传播 NGO 组织的理念

2017 年，银杏基金会优才项目对敦和·银杏优才计划的项目理念达成如下共识：

不再把培养筹款人做为项目目标，而是把提升机构筹款传播意识和能力做为目标（我们认为 NGO 的筹款也是为了更好地传播自己的理念，而不是反过来，仅仅通过传播来达到筹

款的目的)。

1. 筹款是为了动员公众，传播理念；
2. 筹款是整个机构的事，不只是优才和负责人的职责；
3. 筹款和传播要有行为准则。

厘清筹资与传播之间的关系，尤其是对于草根 NGO 组织来说，为他们提供了一个更加灵活的维度和尝试的空间，对于规模较大的机构，已经具备了单独设立传播岗的条件，银杏优才项目允许其单独聘任传播岗专员，并把公众动员能力作为其成功指标作为衡量，而对于规模较小的机构，银杏优才项目也允许其利用项目资金，同时聘用传播岗及筹资岗两名专员，共同协同工作，而主要工作方向还是以公众筹资为核心。目前大部分银杏优才机构都基本认可，筹资（尤其是公众筹资）与传播（尤其是自媒体传播）两者密不可分，相辅相成，而这部分工作与机构的其他工作（例如项目管理、预算管理）也交织在一起，所以，目前部分银杏优才机构开始从项目人员及志愿者当中培养筹资/传播官员，以传播带动筹资，以筹资衡量传播，达到一个双向促进的作用。

2. 优才计划项目对于敦和基金会的影响——有效资助理论

➤ 资助的战略与定位

2014-2015 年，社会组织体制改革和《慈善法》呼之欲出，境外组织逐步退出中国，移动支付带来的公益众筹蓄势待发，经历过 2008 年汶川社会组织参与抗震救灾的孵化期，2011 年郭美美事件所带来的行业集体反思，社会组织专业化、规范化发展已经成为了大势所趋。但当时的社会组织仍然面临着资源困境和发展困局。

虽然当时部分资助型基金延续了救灾期与社会组织建立起来的传统项目资助模式，但是第一数目很少，第二项目资金的局限性无法从根本上解决社会组织可持续发展的“造血”问题，且随着境外资金的撤离，部分公益机构甚至出现了面临关闭的危险。

与此同时，行业人才匮乏也成为了行业发展的瓶颈，老一代的公益领军人物逐步退出一线，新一代成长起来的本土公益创始人存在缺乏专业理论、疲于应对机构的生存的情况，所谓“科班出身”的毕业生尚且实践经验不足，而海外归来或具有跨界经验的人才却苦于没有一个人支持体系而下沉到一线，这就造成了彼时中国公益学界、理论界和实务界“脱节”怪相。

公益资源的优化、生态链的建设等议题等尚待时日，但是对于当时的社会组织，得到来自本土基金会的资助，尤其是非项目资助，已经不再是“锦上添花”，而变成了“雪中送炭”。而优才计划项目的及时启动，在当时屈指可数的基金会支持社会组织机构项目中，可谓是“生

逢其时”。

时至今日，即使经过连续 5-6 年的项目追踪，数据统计，我们仍然无法得出明确的科学结论，优才计划是否直接推动了优才机构在 2015-2020 年这一关键转型期内的可持续发展。但是，我们可以非常清楚地看到，公益领域需要一批具有行业发展视角的资助型像敦和基金会，通过不断深入进行公益理论研究、社会公共政策分析，促进行业基础设施建设，观察行业动态，带动公益领域准确把握发展动向，抓住机遇，才能够推动行业生态的健康发展。

“根据敦和基金会的战略规划，我们在行业建设过程中主要完成三件事：

第一件事是支持塔尖的建设：通过慈善文化、思想领导力的建设来促进公益发展，我们会通过公益理论研究、慈善教育创新以及政策倡导等方面的工作来构建中国公益慈善的文化架构；（以文化精神引领公益事业发展）

第二件事是支持基石的建设：我们通过支持五个公益枢纽平台——银杏基金会、资助者圆桌论坛、基金会发展论坛、方德瑞信公益筹款培育、公益行业评估支持平台等的建设来与各方共同讨论、构建公益行业的生态图谱；（小平台、大网络）

至于在基石和塔尖之间的中间部分，我们充分相信及依靠比我们更优秀的合作伙伴的力量，例如这次优才计划我们的合作伙伴银杏基金会、壹基金、SEE 北京企业家环保基金会等。这样做的好处显而易见，一是我们相信其他基金会伙伴的专业力量，相信他们对公益组织的选择和培育，敦和团队的时间和精力可以去研发和设计新的资助项目。二是从培育公益生态的角度来说，让需要筹款、愿做资助、执行力和公信力强的头部型基金基金会，能够有更多的资源和自主空间去开展资助，既强调了专业分工、各自发挥所长，也让基金会与草根组织有了更紧密的联结。”

（来源：2019 年敦和基金会工作人员访谈）

➤ 优才项目的创新性和突破性——以项目的形式资助岗位人才

2014 年，公益行业的普遍现象是：

- 大部分的基金会不资助；
- 资助型基金基金会大多资助项目；
- 资助机构的基金会不做项目，只支持定额管理经费；
- 资助人才成长的基金会通常是开展培训、能力建设，较难评估其成效。

造成上述现象的主要原因，既包括资助型基金出于自身的现实考量，也有对于受资助方操作风险的担忧和规避。

以项目的形式资助岗位人才，继而支持机构发展，无论是在当时还是现在，都属于创新性操作模式。

传统公益项目一般是刚性的，也就是结果可预测的，或是称为线性的。行业内流行的培训及能力建设项目，基本也是以参与人数作为主要考量要素，对于效果的评估也只局限于参与者的主观评价，缺乏量化指标及长效追踪。我们很难探测到市场上的真正需求以及对于需求的有效回应。

敦和·银杏优才计划首次采用项目制的人才资助方式，那么在评估指标的设计上，就充满了挑战性。2016年，当面临第一期项目优才人员大量流失的现状，敦和基金会没有立即关停项目或是做出大规模调整，而是与各执行方深入沟通，探索其原因和应对方式，正是这一举措，使得大部分优才项目可以得到数据和经验的连续累计，而通过这些数据和经验的分析，我们可以更加深入地了解中国公益组织的发展。

真正有效的资助，不仅是项目实体所产生的效果，更是在于对行业的引领作用。我们可以看到，银杏优才机构在项目的支持下，都开始深层次地思考机构筹资战略和策略，并针对各个机构在发展上遇到问题及原因进行了深刻的反思，这也是一次在中国公益组织在发展的关键时期的一次全方位的真实反思。

据此我们认为，敦和·银杏优才计划项目秉承“相信专业人才的力量”的理念，通过专业人才发挥专业作用促进公益机构健康发展。项目做累积的宝贵的知识财富，必将对于其他机构的发展提供有益的借鉴和帮助。

➤ 优才项目的包容性——为公益行业发展提供耐心资本

在瞄准了资助方向之后，敦和基金会始终对于银杏基金会充分信任，在项目层面给予执行方最大的包容，在敦和基金会认可的范围内始终鼓励银杏基金会不断尝试和探索。

首先，对于资助范围的认定，敦和基金会允许银杏基金会针对不同阶段、不同规模、不同领域的机构进行资助，而不仅仅是为了保证项目成效而采用一刀切的做法，从而为项目期内积累多元化的项目数据奠定了基础。

第二，在项目具体实施过程中，敦和基金会允许银杏基金会根据自身所观察到的情况和自身战略定位，对于工具不断探索，从而衍生出了私董会、联合传播等有效干预手段，从而推动了银杏基金会对于战略的进一步思考和发展。

第三，对于银杏基金会在敦和·银杏优才计划项目执行期间做出的重大变革，例如从支持职业人到支持创始人，从而带动社区化学习和传播。敦和基金会与银杏基金会始终在不断沟通的前提下，基于数据和反馈，不断深入研究，分享相关理论研究成果，并采取雅集的

方式增进各执行方之间的交流与合作，推动行业发展。

“首先，我认为**诚信是合作的基础和底线**。在诚信的前提下才可以谈到风险共担。形象的比喻，诚信就像是一把伞，可以在风雨来袭之时为我们共同遮风避雨。

其次，诚信也是一种价值的传递。

从资助方的角度来看，资金的资助方向以及最终资金的使用，都是要经过理事会决议以及向理事会汇报的，从秘书处来说，如果我们发现了潜在的风险，而隐瞒了风险及其后果，这就是我们工作的失职。

同理，当这样的信任传递到我们的合作伙伴以及 NGO 伙伴时，我们也希望这样的价值传递形成一个闭环，每个链条的节点都可以如实地呈现出彼此的相互信任。

从操作上来看，合作各方都严格遵守国家的各项政策法规，严肃对待年检、审计等各项工作是我们确保诚信的一个基本前提；另外对于项目开展过程中的风险具体把控，作为资助方应该保持一颗平常心，确保在依法合规的前提下开展有效资助，切实做好项目设计的阶段性目标的定性及定量评估指标设计。对于创新探索型的项目，我们可以设定一些定性的“软指标”，但与此同时，也不能失去定量的“硬”指标。例如：对于优才计划，我们最初的设想是通过提供岗位支持资金让公益组织可以招到关键岗位人才，但是我们也知道这样的人才第一年不一定能够独自做出贡献，所以我们理想的模型是，第一年优才单独筹资可以是 0，第二年 50 万，第三年 100 万的优才贡献指标，而这样第三年筹资 10%的管理费，恰好可以覆盖我们投入的用人成本，基于此我们提出了项目可持续发展模型。

但是当我们在实际运作中发现，优才专岗人员流失率较高这一现象时，不免感到担忧，如果筹资这个“硬”指标难以达到，又如何谈到推动 NGO 专业化可持续发展的“软”指标。所以我们及时在 2017 年暂停了优才项目的规模继续扩大，在后面保留的三家合作伙伴的项目中密切观察，静观其变。

随着项目的逐年推进以及各合作伙伴的动态反馈，以及对于这一问题的不断认真剖析，我们可以看到这个“硬”指标的设计背后还有很多诸如机构战略、用人策略，以及各机构筹资模式差异性等问题。我们越来越意识到，对人的资助需要的是对合作伙伴更加深入的了解、对项目目标更为科学的设定以及对公益行业发展更有耐心的资本。这也是敦和团队近年来的深切体会。”

（来源：2019 年敦和基金会工作人员访谈）

3. 优才项目对于银杏基金会的影响—有效干预模型

银杏基金会的核心项目“银杏伙伴计划”主要是针对具有创业精神的公益创始人的支持，

而公益创始人的成长也伴随着机构的成长，反过来机构的发展也给公益创始人带来了挑战。近年来，除了“银杏伙伴计划”，银杏基金会也先后启动针对机构层面的“银杏优才计划”、“银杏突破计划”等，在“银杏优才计划”的过程中，银杏基金会始终带着问题在思考，不同的干预模式对于不同机构所产生的效果。

- **系统提升 vs. 功能性提升**: 如果把筹款看成一个功能, 是否可以用单点提升的方法, 来改进系统?

- **筹款的策略与机构的 DNA、尤其是机构负责人的风格密切相关, 要定位到“筹款+, 而这个+在什么地方?”**

- **资金的用途是产生直接作用、杠杆作用还是催化作用?**

带着上述问题, 我们可以分析一下敦和·银杏优才计划项目的思考。

系统提升 vs. 功能性提升: 根据银杏的实践与研究, 评估发现根据不同机构的发展阶段和发展规模, 无论是优才计划项目还是任何一个关键岗位支持项目都很难确定一个特定的人才筛选标准或提供一种特定的支持模式来满足所有机构的不同阶段性需求。

- **不同发展阶段的社会组织面对着不同的挑战**

银杏基金会作为一个对公益人发展始终关注的机构, 其银杏伙伴计划对于公益创始人的发展阶段已经有了相关比较成熟的模型。优才计划作为银杏基金会战略项目的一部分, 主要关注的是已经过确立期, 进入转型期、突破期的机构, 同时因为筹款和传播的支持定位, 也兼顾进入持续发展与扩大影响期的机构。

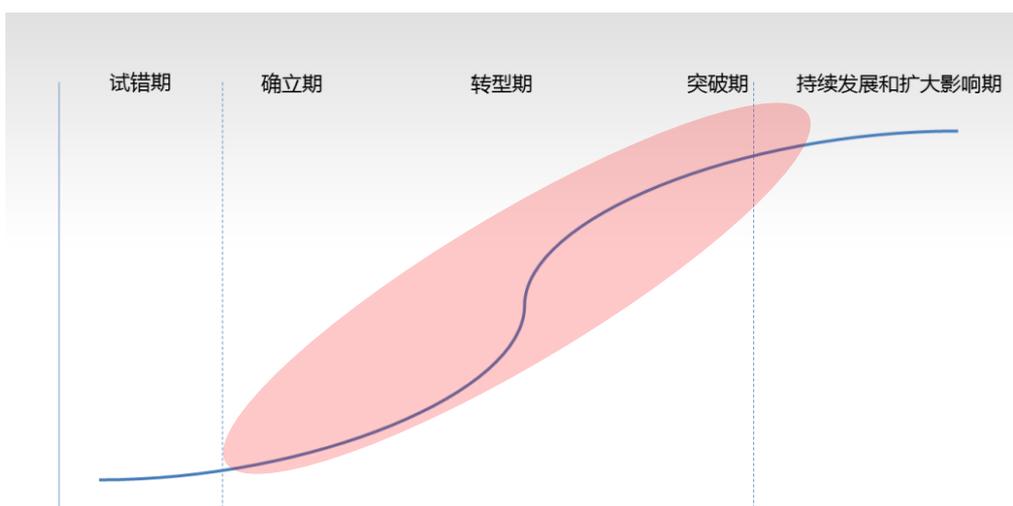


图: 银杏优才机构所处发展阶段

根据对银杏项目组人员的访谈, 银杏优才机构主要分为以下五种类型:

持续发展及扩大影响期	平稳发展期	转型突破期	转型探索期	发展受阻期
机构已具有一定的规模效应、品牌效应，在其领域以及社会上已经具有一定的影响力。	机构按照战略，稳定发展，资源稳定，具有一定的行业形象力。	机构受政策或既有资源的影响，寻求转型，并已探索出新模式。	在转型过程中遇到障碍，始终无法突破瓶颈，机构规模及业务模式受限。	由于各种原因，机构发展受阻，目前面临较为严峻的生存困境。

同时，根据对银杏优才机构负责人问卷调研，大部分机构在 2015-2020 年期间感觉处于转型期和瓶颈期：

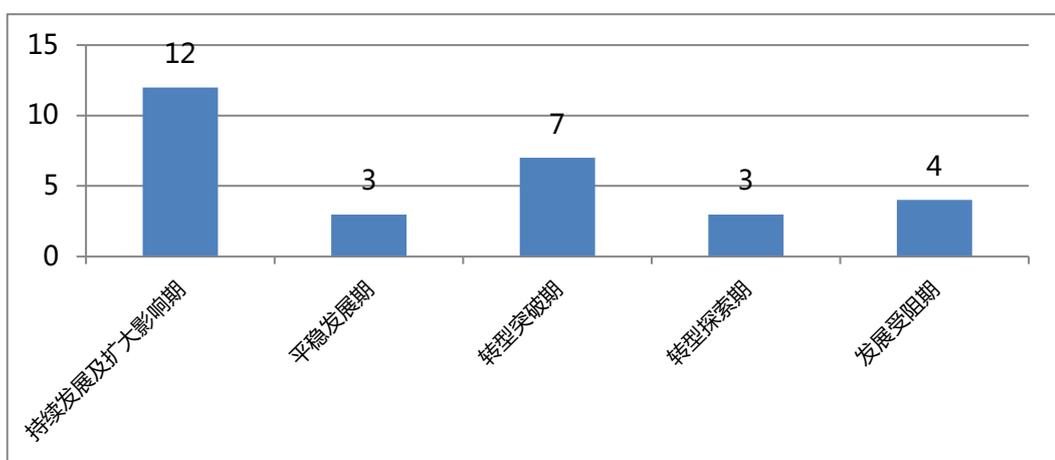


图 16: 银杏优才机构所处发展阶段

【爱拍影像】：爱拍影像自 2017 年果断转型，从社区服务中抽身出来，研发更适合影像影响力传播和参与式影像应用的产品研发，挑战和困难是巨大的，曾一度因为缺失社区项目而周转困难。但是现在已经度过了最艰难时期，逐步按计划形成了项目品牌，并开始良性运转。

【麦田基金会】：2015 年机构做了第一次战略规划，核心目标是推动项目的专业化。经过 4 年的发展，发现在制定战略时并没有充分考虑麦田优势及劣势，比如广泛的志愿者网络及志愿者本身能力的局限，导致总社与团队的关系越来越疏远，机构凝聚力下降，筹资总额也在逐年下滑。

【歌路营】：歌路营发展分为三个阶段：2008-2012 是探索期，2012-2015 是业务成熟期，2016-2019 是规模化发展期，到了 2020 进入到一个新的业务转型期。

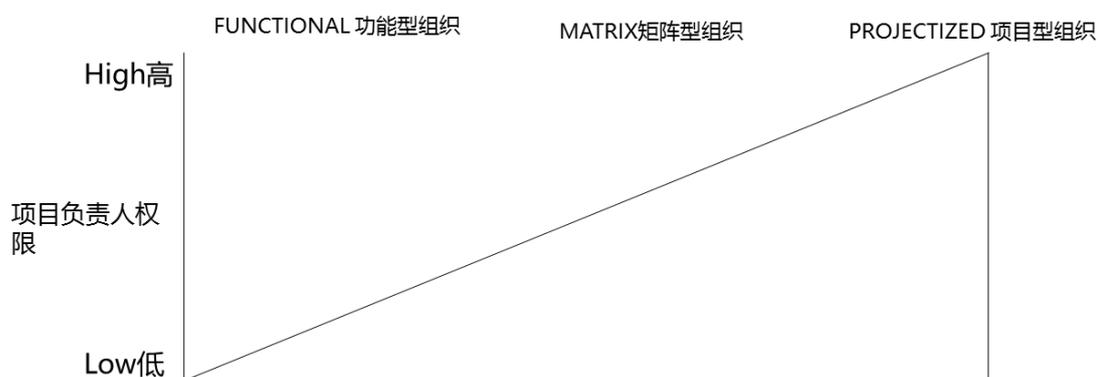
【六和公益】：2015 年，随着机构项目发展的需要，机构在杭州独立注册成民非形态的公益组织至今，机构的人员结构、项目执行能力和筹款规模基本匹配，发展相对稳定。

但受业务形态及人员结构的影响，机构的传播筹款工作与机构目前的发展形态不匹配，导致机构品牌影响力有限，直接影响到公众及企业筹款的规模数量。项目资金来源主要来自基金会且主要依靠单一基金会，筹款渠道和方法单一，机构发展（项目）规模受到了制约且存在极大的风险。

【一砖一瓦】：机构在 2015-2018 年机构处于稳定的发展，但 2018 年之后机构遇到了很多挑战，开展的服务建筑工人社区工作在对接政府资源，申请项目资金时候受到阻力，无法获得资金支持。机构也不断地尝试网络筹款，和企业合作、基金会筹款等，但针对成年建筑工人的项目，仍难以争取到项目资源。

依据项目管理经验，我们发现：

处于不同阶段的不同类型机构的管理模型不尽相同：



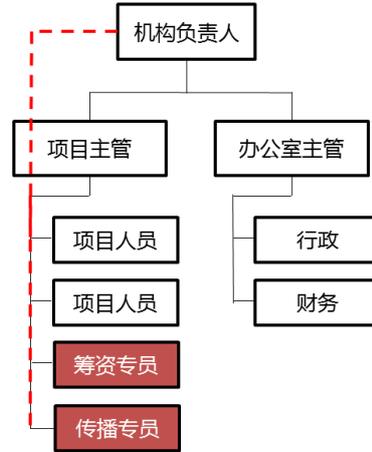
图：不同发展阶段的机构的不同组织类型

目前国内大部分非营利组织（慈善组织/社会服务型机构）大多属于项目驱动（Project-oriented）型或产品型（Product-oriented）组织，其具有以下明显特征：

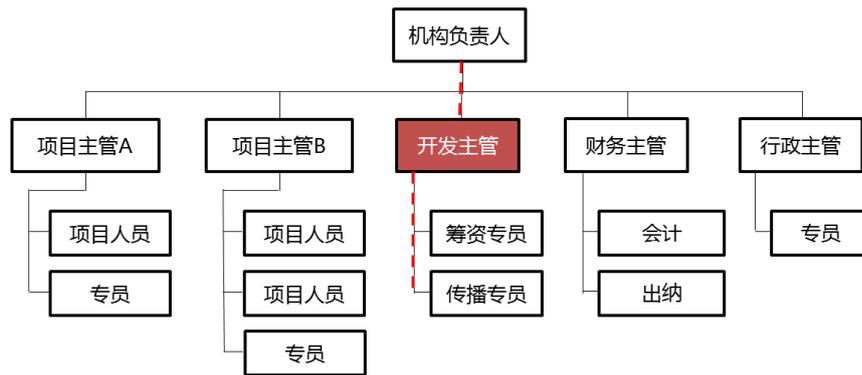
- 通过筹集品牌项目资金或接受政府服务采购来维持机构生存与发展；
- 项目具有明确的开始与结束时间、预算、项目规模，及质量要求；
- 项目及服务往往具有一定的专业性和竞争优势（例如医疗、教育、养老、农村发展……）；
- 项目及服务与机构使命密切相关；
- 小型机构更偏向于扁平化的项目驱动（Project-oriented）型组织；
- 大型机构更偏向于层级制的产品驱动（Product-oriented）型组织。

项目驱动型 (Project-oriented) 组织 (5-10人)

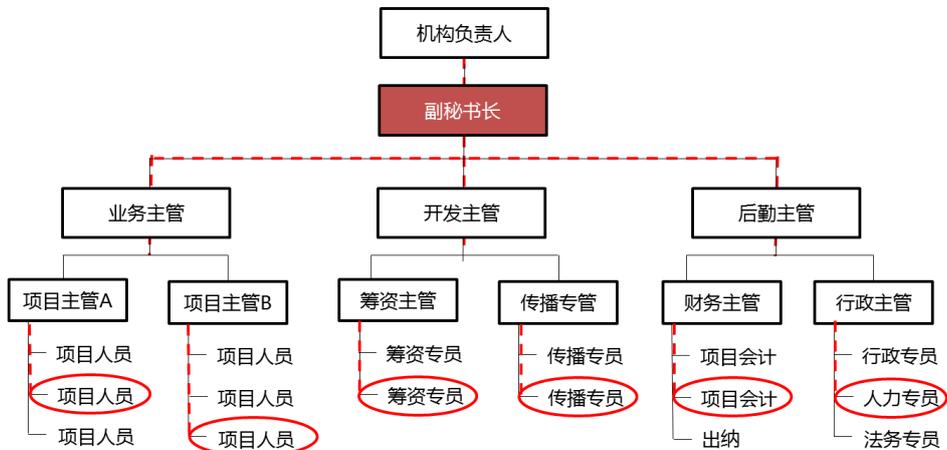
- 机构负责人=项目负责人
- 机构负责人具有绝对权威
- 机构负责人拥有绝对资源
- 机构高度关注于项目发展
- 项目与职能不存在明显冲突
- 筹资与传播功能高度依附于项目
- 筹资与传播优先级较低
- 优才人员基本来自于机构内部
- 为项目服务，深入参与项目



产品驱动型 (Product-oriented/Program) 组织 (10-30人)



功能型/职能型 (Functional) 组织(30人以上)

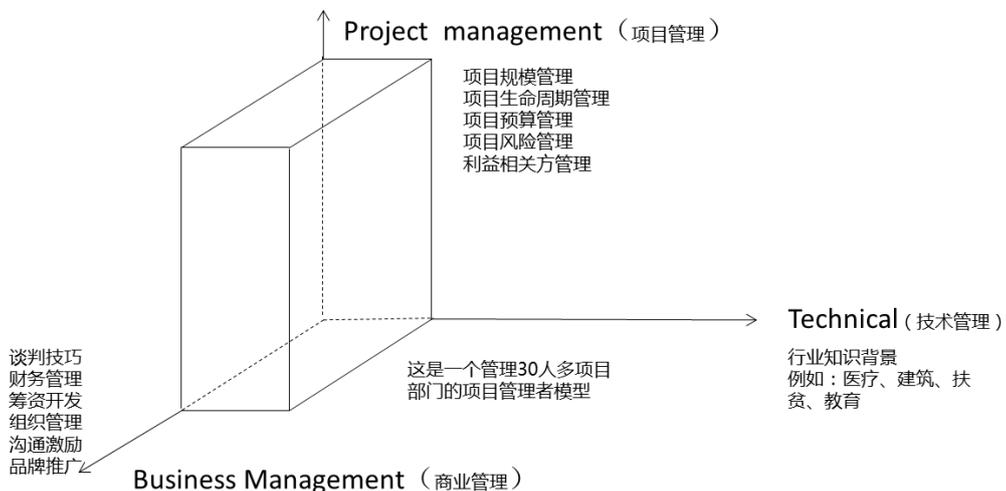
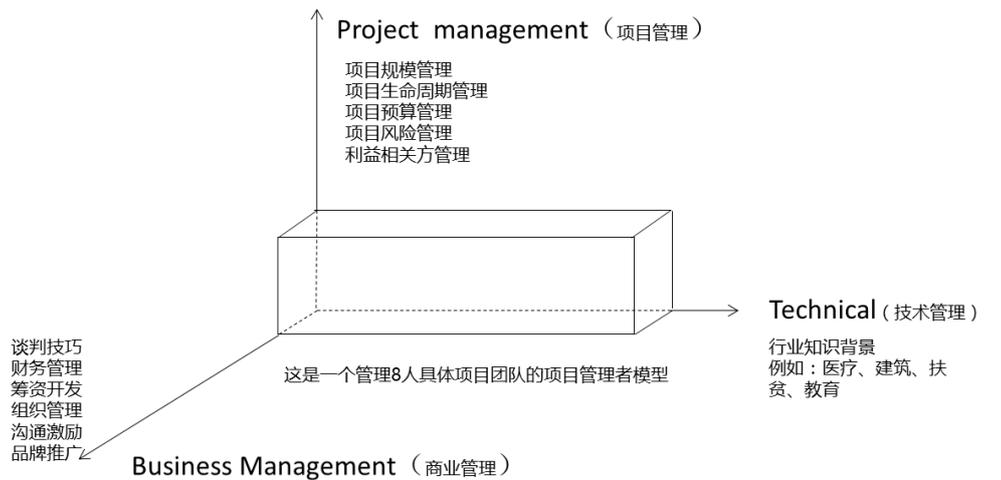


经过 2015 年的试点，银杏基金会很清醒地意识到根据自身的定位，有别于其他操作型基金会，无法为伙伴直接提供专业的筹款、传播课程；同时，虽然目前优才机构对咨询服务的反馈比较积极，但是目前市场上有能力提供服务的公益机构非常有限，无法满足需求。与此同时，当今社会的学习的方式也在发生着巨大的变革，结合银杏伙伴计划累积的行动学习和同伴学习的经验，同时基于机构能力的系统性提升，银杏基金会最终还是将目光主要聚焦在机构负责人（创始人）身上，通过机构负责人的提升带动机构筹款/传播能力的提升。

● 银杏优才项目认为，“筹款+”要加在领导人筹款意识的提高以及对团队的催化引领上

机构的筹资与传播始终是“一把手”项目，只有带领一把手突破思维局限性、扩大视野、深刻反思，才能更加有效的带领团队，促进关键岗位人才发挥作用。

即使是做为机构负责人，需求也是多方面的。市场上针对机构负责人的通用性培训也非常多，一度造成培训过剩，但是回归到管理的本质，我们可以看到，处于不同阶段的机构对于负责人的能力要求是不同的：



不同的管理模式对于管理者的胜任力模型不尽相同

无论是 5 个人的机构，还是 100 个人的机构，传统培训可以触及的依然是技术层面，即使是针对管理层，也偏重管理技术、理念的培训，很难针对具体机构和具体管理者开出具体的“药方”。

根据 21 世纪行动学习理论，自 2016 年，银杏基金会逐渐开始挖掘和试验“私董会”的作用，在协作者的带领下，针对某一成员当下的困扰进行问题澄清和探究，带领伙伴机构负责人走出思维盲区，找到真问题，提出打开视角和思维的方法建议，提升领导人的管理能力。

➤ 资金的用途是产生直接作用、杠杆作用还是催化作用？

我们认为，敦和•银杏优才计划项目第一阶段注重的是资金的直接作用，利用资金，通过专岗的资助，提高其专业能力，继而发挥出专业人才（优才）的优势，带动机构筹款额的增加；

第二阶段，敦和•银杏优才计划项目注重的是杠杆作用，希望通过优才“学习共同体”的建设，推动各机构优才的交流分享和互动学习，从而将更有效的经验带回各自的机构，从而提高对行业的认识 and 工作的效能；

第三阶段，资金发挥出了催化作用，在 2017 年至 2018 年，敦和•银杏优才计划项目开始在优才共创及学习共同体建设的基础上，以“99 公益日”为实战背景，启动银杏故事周一联合传播活动，并同时逐渐通过银杏年会等活动将银杏网络与优才网络进行整合，形成了一个更加清晰的支持系统。

据此上述分析，敦和•银杏优才计划项目：

- 关注系统提升大于功能提升；
- 把筹款作为手段激发负责人的思维扩展和反思和管理能力提升上；
- 最终聚焦于催化作用，但是没有前期的直接作用、杠杆作用，也很难发挥最终的催化作用。

“银杏优才项目本身是一个变化生发的过程。在其中，我们以关注机构筹款额增加为出发点，有意识地选择了不一样的样本，以规模、阶段来分，期待尝试哪些机构最易被优才项目的干预激发出来。所以当执行完毕时，我们发现：

- 1、对于那些规模较大，比较成熟的机构（例如：歌路营、担当者、自然之友），优才项目的效果比较直接，资金直接作用于优才，优才直接促进筹款与传播；
- 2、对于中间规模以及处于发展阶段的机构（例如：木兰花开、乐龄），优才项目更多发挥出的是一种间接作用，例如木兰花开通过优才项目不断梳理自身的筹款传播理念，而

乐龄的优才在其品牌扩张期有效地助力其品牌形象和品牌体系的建立,对于这样的机构,银杏能够发挥出的更大作用就是帮助其链接资源。

3、对于部分尚无迫切筹款传播业务需求的机构,我们更加希望优才项目能够发挥出其杠杆作用,通过项目的实施进行新的尝试,累积经验,同时通过学习共同体和私董会,进一步引发机构负责人和团队的思考,提升其领导力。

4、另外,除了传统业务模式的 NGO 组织,对于例如:天地人禾、禾邻社这样的社会企业 and 非营利组织,我们更希望借助优才项目,观察及探测其发展中的复杂变量,从而对于银杏基金会及伙伴面对复杂问题的解决能力不断总体得到提高。

结合以上经验,我们认为,在未来,银杏基金会会继续充分发挥出资金的杠杆作用和催化剂作用,而不是以追求其直接的经济效益(数字指标)作为最重要的衡量标准。”

《2020 银杏基金会工作人员访谈》

第 5 部分：银杏变革理论—从资助到共创

目录

一、敦和·银杏优才计划变革周期

第 1 阶段：2015 年-2016 年，传统资助期

第 2 阶段：2017 年-2018 年，合作伙伴期

第 3 阶段：2019-2020 年，社群共创期

二、敦和·银杏优才计划变革理论——复杂世界中的战略型公益

2019年，银杏基金会确定了下一阶段的战略方向：从现有“银杏伙伴计划+银杏伙伴社群”模式升级“社会创变者行动社区”，即从身份社群（银杏伙伴）到行动社区，工作手法上从资助“人”到资助和催化“社区中的行动”（项目），不变的是在理念上对“人”的重视，带来的影响是：服务对象由银杏伙伴延展到更广大的社创行动者；成员身份具有流动性和需要双向确认，对社区归属感和拥有感来自于参与共同的行动。由此可以带动和支持更多更跨界的青年参与公益与社会创新，充分发挥银杏伙伴在领域和议题中的引领作用，让基金会有限的资源产生更大的社会影响力。

《银杏基金会 2019 年工作报告》

一、敦和•银杏优才计划变革理论——复杂世界中的战略型公益

“为了解决今天日趋复杂的社会问题，基金会们需要从先前战略性公益所流行的那种可以预计产出的模式向应变模式进行转变，以更好地去创造这个复杂世界中的社会改变。

“不同在于，”麦康奈尔家族基金会项目主任 John Cawley 指出，“是地图与指南针之间的区别。地图意味着你在经过一个前人到达过的地带。而指南针，指出了最终目的地却无论其旅程中会有多少不可预期的障碍和曲折，迈出的每一步都在当前的行动中依靠过去的经验以及独特的环境条件而做出决定，虽然道路是未知的，但目标依然清晰。”

《复杂世界中的战略性公益——斯坦福社会创新评论 2014. 夏》

战略性公益（Strategic Philanthropy）²的提出与实践基本是在近二十年间，虽然目前还只是主要停留在（包括我们在内的）理论研究与实践阶段，对其结果我们也还是常常感到不是非常满意。但是我们已经帮助数百家基金会和非盈利组织致力于聚焦于更加清晰的目标，实现数据驱动策略，提高机构问责水平，实施更加严格地项目效果评估，所有战略性公益的核心理论都提高了成功的几率。然而，当我们观察到很多资助方和他们的被资助方尽管不断努力，还是无法实现他们的远大理想。我们也时常怀疑那些传统的战略性公益工具是不

²战略性公益（Strategic Philanthropy）：此处的战略性公益特指区别于传统慈善的以项目目标为导向的公益模式。哈佛大学的战略大师迈克·波特提出，企业应从战略角度看公益。做公益不是单纯的付出，实际上可以通过公益行动实现企业和社会发展的双赢。他提出共享价值的观点，提倡企业要找到既对社会有帮助也对企业有帮助的社会问题去投入，变被动公益为主动公益，变短期的公益行为为长期的可持续的公益行为。他认为，要让企业的慈善行为产生最大的价值，就要从战略的角度考虑慈善。战略慈善的理念就此产生。

是能够适应这个复杂世界中社会变化的现实？今天，我们得到了这样的结论，**如果基金会希望更好的面对社会更加急迫的挑战，他们必须超越今天传统的严谨可预测的模式，而采用更加细腻的应变模式去适应社会更加复杂的现实和社会进步。**

过于简化的逻辑模型总是误导资助者忽视现实世界中那些复杂的关系和动态变化

在今天的实践中我们发现，传统战略性公益的成效往往被假设产生于可以预测、归纳、重复的线性因果关系，可是同时我们也知道社会的变化往往是不可预测、多元化以及具有特质性的。传统战略性公益把资助锁定在了一种刚性的多年战略计划中，但是其达到既定效果的可能性和愿望会随着时间变化会不断起伏。严格的项目效果评估在没有一种有效的扩散模型的情况下，总是试图将那些单独的干预进行隔离分析，那些过于简化的逻辑模型总是误导资助者忽视现实世界中那些盈利组织、非盈利组织、政府之间复杂的关系和动态变化。

战略性公益对于解决某种特定类型问题仍然非常有效

虽然存在着上述缺陷，战略性公益对于解决某种特定类型问题仍然非常有效。复杂科学专家大卫·斯诺登这样描述了简单(simple)、复杂(Complicated)、综合(Complex)问题之间的区别。

简单(simple)问题也可以表现出非常宏大和复杂：例如建设一座医院并不简单，但是它却始终遵循着让人非常容易理解的公式和模型，只要拥有足够的经验和资源，就可以非常精确得推测出工程的造价、时间进度表和最终效果。

复杂(Complicated)问题：例如一种疫苗的研制，在成功之前一定会经历很多次尝试，但是每一次成功的尝试都会为将来进行有效的经验和知识的储备，一旦最后模式成功，就可以不断重复并得到完全可以预期的效果。

而综合(Complex)问题：例如改善特定人群的健康水平，就完全不同了。特定人群的健康水平会受到卫生保健的质量和有效性的影响，但是同时也会受到经济状况、社会形态、日常饮食、遗传特性、家庭关系、气候模型、以及心理健康水平的影响。这些因素的相互作用形成了因、果之间的千变万化，可以在完全不可预测的方向上进行相互转换。每一种干预都是相对独立的，即使是成功的过程也不能以完全相同的结果进行重复，同时对过去成功经验的学习也并不一定对未来的结果有什么必然性的作用。

传统战略性公益对于解决慈善捐赠常常指向的简单(simple)、复杂(Complicated)的问题非常有效。很多捐赠支持课余辅导项目以及医院基础设施建设，从而可以缓解在教育、医疗领域复杂的社会问题所带来的影响，而并非解决问题本身。但是战略性公益也强调消灭造成社会复杂问题的根本原因也并没有什么区别，只是需要更多应变的方法。

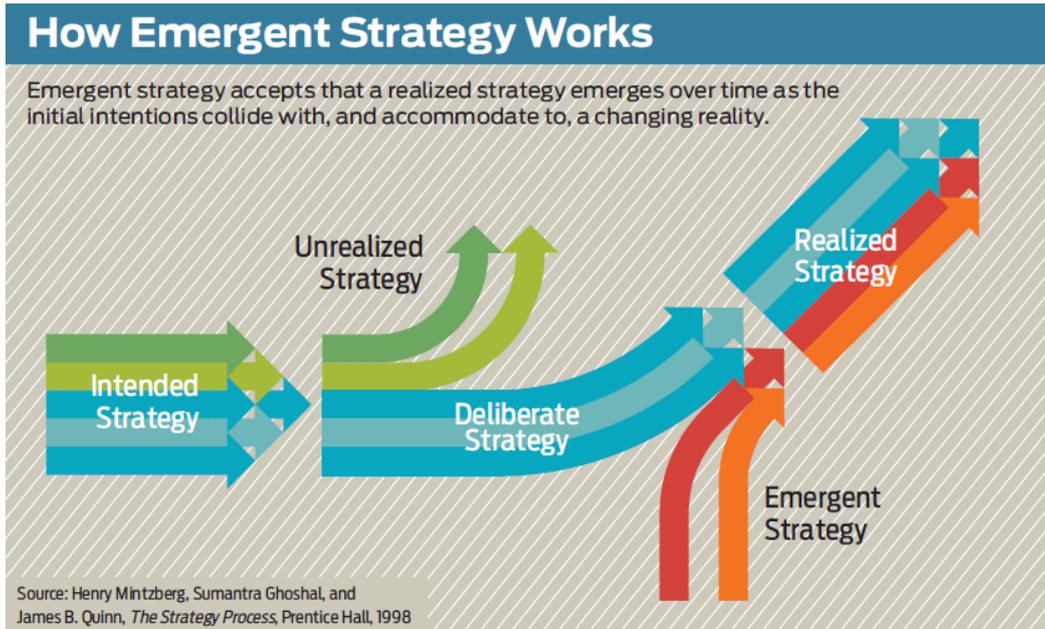
银杏伙伴计划，自创始之初，面对的就是社会创新人才支持这一综合 (Complex) 问题，银杏伙伴及其优才的成长除了外界的干预，完全处于一种动态的、非线性的、非直观的过程中。他们是多种独立因素在千变万化的过程中不断相互作用的结果，这也就使得银杏基金会不可能使用传统战略性可预测的模型去衡量、评估、且管理自己的项目，应变策略是银杏基金会必须采用的方法。目前，随着世界问题的复杂性不断加剧，为了处理复杂问题的不确定性，更多的公益机构也需要将其传统慈善战略的可预期模型向更能适应社会变化中复杂性的应变模型进行改变。

麦吉尔大学管理学教授 Henry Mintzberg，作为首个捕捉到可预期战略中的动态变化与复杂现实冲突的专家，提出了一种被称之为“应变战略”的发展性战略模型。

应变战略并不是要把综合的问题简单化，也不是试图找到囊括一切的“灵丹妙药”似的解决方案，他产生出一系列特别适应于时间、地点以及参与者的持续演变的解决方案，它可以帮助资助者在不断变化的环境中更加清晰、有效得修改其活动内容，并且不会产生控制错觉。虽然这样做是繁琐且充满挑战的，但是却能够使基金会在社会进步中扮演越来越现实的角色。

“应变战略”的发展性战略模型意味着一个机构将在不断实践的过程中学习

“应变战略”认为最终可实现的战略都是随着时间的推移在最初的目标与变化的现实之间不断冲突及调解的过程中逐渐显现出来的。“应变”这个词意味着一个机构将在不断实践的过程中学习，通过观察他们的战略在周围环境事物中的实施过程，了解到预计战略中哪些部分是不现实的，哪些是成熟可行的，还有哪些是在应变中产生的，他们一起相互作用，促成了一个新的可实现的战略，而这个新战略，仍将在不断将成熟战略与应变战略的作用进行合并的过程继续演化和发展。



“应变”就是精确与灵活的交汇，他从内在挑战着战略型机构既要严格精确又要灵活应变。“应变战略”仍然需要一个清晰的战略意图去指导资助者的行为，同时也需要承认并不能预测精确的产出。“应变战略”的捐赠人要持续对变化的外部环境而做出努力的回应，具有高度灵活性及结构化的框架—例如系统地图—将取代原来被称为“确定战略”的一维线性逻辑模型。

我们可以看到，自敦和•银杏优才计划设计之初，就已经在敦和•优才计划项目的逻辑起点和总体框架下，制定了清晰的战略意图，且始终没有偏离项目的总体目标——通过资助关键岗位人才推动 NGO 组织可持续发展。但是当在项目实施过程中遇到与预期策略不符的情况时，银杏基金会及时对项目进行了调整。

		敦和优才	银杏优才	备注
行业角度	NGO 组织专业筹款人的数量增加，能力增长	重要指标	关注	
	行业引领作用，公众对职业筹款人的认知提升	关注	关注	
	NGO 发展规律与特色	不关注	关注	对于不同阶段 NGO 组织资助效能的洞察
	NGO 社群建设及联合传播	不关注	关注	是 NGO 未来发展趋势
机构角度	机构筹款额的增加	最重要指标	不是唯一重要指标	不是 100%机构的筹款额都可以通过这样的直接干预产生提高
	机构公众筹款比例的增加	关注	关注	
	机构综合传播筹款能力的增长及体系的建立	不是重要指标	关注	包括领导人的成长、筹款传播团队的建设、筹款传播策略、工具包等
	机构传播指标衡量体系	不关注	关注	如传播半径、到达人次、曝光率、可动员志愿者人数、品牌知晓率等

	新的需要不断生发	不关注	关注	
资助方角度	与本机构的战略一致性	不关注	非常关注	推动战略
	与本机构业务高度一致性	关注	非常关注	SWOT 原则
	资助项目与资助效能的探索	不关注	关注	项目的设计注重过程反思，连贯性，资助对象的选择
	新产品研发	不关注	关注	社区化学习的产品研发，如私董会
银杏基金会角度	机构筹资战略的发展	不关注	关注	配套整合项目及配套资金

二、敦和·银杏优才计划变革实践

“应变战略”的实施需要一个对环境“感知”的恒定过程，以确保资源可以在最大机会上得到应用。“感知”也可以让我们更加直观的理解系统中多个部分在应对不能预料的外部干预以及外因作用的过程中关系的不断变化。

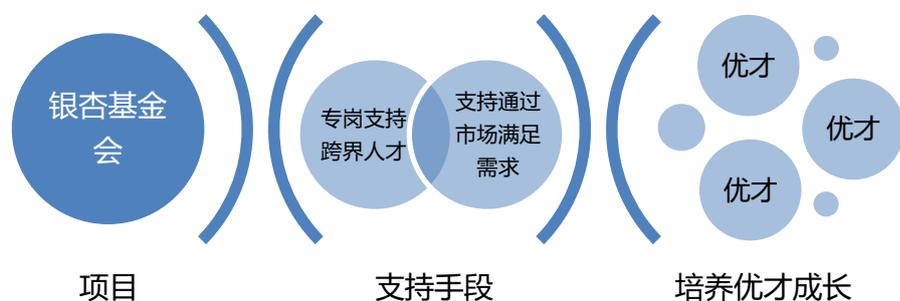
这一点，我们通过银杏敦和项目报告，以及在银杏优才项目组的反思都得到了充分的体现，项目组不断下沉，充当了“探测器”的作用。各位项目负责人始终保持与受助方“在一起”的心态和行动，确保了最大程度为银杏应变策略的及时调整做出有力的支持。

敦和·银杏优才计划自 2015 年启动，一共经历了三个比较明显的发展阶段，而在这三个阶段中，优才项目的实践对于推动银杏基金会下一阶段战略方向形成发挥了重要的作用：

1. 第 1 阶段：2015 年-2016 年，传统资助期

在优才计划前两年中，项目组与优才机构各承担各自的角色，即资助方与被资助方。

除专岗资金资助外，银杏基金会更加注重项目成果（Outputs）的实现——即机构筹款额的提高。



银杏优才项目第一阶段：传统资助模式

项目组主要聚焦机构筹款业务支持层面，先后提供了：

- 支持优才机构采购品牌咨询和筹款咨询服务
- 优才交流会
- 优才分享会
- 私董会工作坊及 TOT 项目
- 团队同行项目

阶段性项目评估：

- 关键岗位人才支持确实能提升机构的筹款能力和公众动员能力，各机构筹款额均有不同程度的提高。但是资金规模在 100 万以下的机构的筹款则未表现出一定规律，没有明显的增长趋势，这与项目组在项目设计期间的预期一致。据此推论，优才项目对于年度筹款额在 100 万元以上的机构更能起到支持筹资体系建设的作用；
- 2015 年腾讯乐捐、“99 公益日”项目的开展以及面向优才的资深筹款人经验分享、传播工作坊、以及筹款文案线上课程都获得了优才的好评，机构的筹资结构也有了明显的变化。但是机构成员独立参加培训，所学内容无法有效传达给团队其他成员；
- 在项目组的引导下，90%的机构发展了比较完善的专业岗位人才招聘、考核、激励机制，80%的机构建立或优化了机构的筹款/传播体系（如筹款/传播工具、手册、捐款人数据库、定期联系和反馈机制等）。但与此同时，近 50%的机构都经历了关键岗位人选的更替，入职 3-5 个月为离职高峰期；
- 银杏基金会的战略定位和优才项目定位无法为伙伴机构直接提供筹款传播课程，且通过实践发现公益行业中可以提供筹款/传播支持的第三方服务供应商严重缺失；在协助伙伴进行第三方咨询服务采购时，各机构的咨询结果差异较大，效果不可控。

变革反思：

- 机构处在合适的发展阶段和规模，更有利于特定的外部干预方式发挥出效果；
- 筹资传播是机构“一把手”项目，且提升机构筹款能力需要多方位、系统的努力，而机构负责人能够清晰的认识到机构在筹款方面的真问题应该是第一步；
- 机构的变革和学习不仅是负责人的事，也需要团队集体变革和集体成长，但是在传统的培训形式中，好评集中于培训的内容和形式，以及是否邀请了合适的培训师、共同开发项目后，项目组在后仅仅承担会务和沟通工作，贡献并不高。

变革举措：

- **不断对自身项目设计进行迭代更新：**

进一步优化优才伙伴机构的筛选标准——机构筹款额在 100 万以上；
对于优才的来源，结合机构实际情况，允许组织内部转岗；
在成功指标设定方面更加务实，注重可行性和挑战性。

- **认清银杏优势，给伙伴提供基于优势的、合适的支持：**

2016 年，项目组引入外部资深专业志愿者夏勇老师，共同开发了“团队同行计划”；
2015 年的何永平老师带领的私董会 TOT 项目成为 2016 年及 2017 年非资金支持的另一重点。

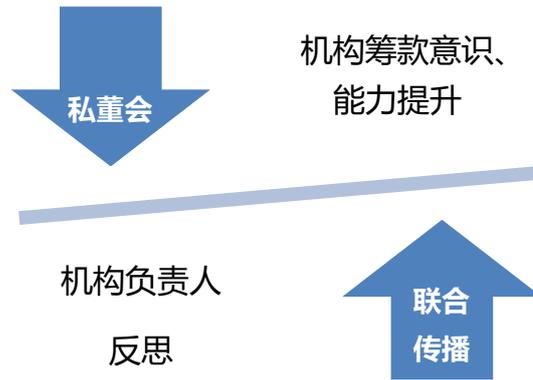
以上项目都是在仔细的设计和之后开展的。项目组认为，对于市面上已有的服务和培训，优才无需也不应该重复。但是，对于一些需要参与人员和机构有一定的信任基础的培训，例如团队同行和私董会这两个培训，基于伙伴网络，银杏具有天然优势，因此更适宜举办。

- **银杏伙伴网络建设和优才计划相辅相成，发挥协同效应：**

优才计划是一个对银杏伙伴机构中层骨干的重要支持项目。2016 年，项目组尝试通过“私董会 TOT 项目”和“团队同行”项目打通银杏计划和优才计划，促进银杏伙伴连接的“加深、加密、加厚”。而加深、加密、加厚的伙伴连接，又对团队同行和 TOT 的培训效果有促进作用。另一方面，优才们的加入也使他们进一步了解和学习银杏基金会倡导的平等、尊重、包容、开放、多元和协作的价值。

2. 第 2 阶段：2017 年-2018 年，合作伙伴期

2017 年是敦和·银杏优才计划实施的第三年，在此阶段，银杏基金会**不再把培养筹款人作为项目目标，而是把提升机构筹款传播意识和能力作为目标**（我们认为 NGO 的筹款也是为了更好地传播自己的理念，而不是反过来，仅仅通过传播来达到筹款的目的）。重点尝试了联合传播，并将多个能力建设项目整合起来；另一方面，继续举办成熟的能力建设项目，迭代优化；最终，通过三年的项目执行，不断明晰银杏自身的特点和定位。



银杏优才项目第二阶段：杠杆撬动模式

在这一阶段，除专岗资金资助外，项目组先后提供了：

- 优才共创会
- 优才交流分享会
- 私董会 TOT 项目
- 联合传播项目——银杏故事周

阶段性项目评估：

- 从外部环境看，2017 年-2018 年“99 公益日”的竞争加倍，普遍筹款情况不理想。因此，统计出的数据很难反应出参与线上课程造成的影响。这也给项目组一个警醒，以后要制定更合理的项目指标。
- 银杏优才计划进入到第三年，已经有了 32 家的规模。公众筹款与公众动员已经成为很多优才机构的筹款和传播的前进方向。但是，由于公益行业处于初期，公众认知度不够，向公众介绍公益和公益事业很困难，拓展的成本很高。因此，单个机构一般很难突破各自机构的“熟人圈子”。
- 回顾往年成功的能力建设，我们发现一个共同点，即其非常实用，导向日常工作。因此，优才计划未来要继续坚持以行动为导向的能力建设，并将能力建设与联合传播有机结合。只有这样，才最大程度发挥银杏独特的角色和定位，在最少投入下获得最大的能力建设效果。

变革反思：

- 机构发展、管理培训、团队成长不是银杏的长处，未来应少做不做，或者引入外部相关方合作。
- 优才计划未来工作的突破点在联合多家机构，通过联合传播，提升各机构的传播能力。在联合传播与发声上，项目组和优才机构是合作关系。

- 项目组并非一定要承担资源供给的角色，每一个优才机构也可以提供相关资源。
- 不管是原有的资助模式，还是未来的共创模式，达到预期效果的基础都建立在回应优才机构需求的基础上。而了解优才机构的需求是银杏回应社会需求的第一步。

变革举措：

- 进一步明确项目内部的决策机制：
- 项目理念达成进一步共识：
- 更新项目申请书，整理成功指标，优化项目报告模板：
- 通过优才共创会及银杏故事周带动优才机构联合破圈；
- 知识产出—银杏优才项目研究报告产出。

2017年-2018年项目组将大部分精力放到了联合传播上，这整个探索过程让我们逐渐意识到，优才计划作为一个前瞻的项目，其精髓是**突破和创新**，并在行动中总结思考、随时迭代，从行动中寻找公益传播和筹款支持的洞察，指引我们设计下一代的“优才计划”。因此，我们组织了频次更高、更深入的项目回顾和复盘，产出团队同行、银杏故事周的报告，积累项目成果，并且与更多的资助者交流，用一个更实用、更开放的方式开展“下一步怎么做”的研究。

3. 第3阶段：2019-2020年，社群共创期

在2015年-2018年期间，银杏基金会由资助和资源提供方，逐渐转变为陪伴者和合作伙伴，尤其站好平台的角色。这样定位的变化同样促进了敦和•银杏优才计划重新定义和银杏伙伴及银杏伙伴机构之间的关系。



银杏优才项目第三阶段：社群共创模式

“我们认为，优才计划从以下三方面推动了银杏基金会的战略转型：

一、首先敦和·银杏优才计划项目助力了银杏战略的路径尝试：

2014年-2018年，银杏基金会成立后，先后开展优才计划、沙砾计划等，探索自己的业务边界。

但是到2016年，银杏基金会通过优才计划敏锐地发现，支持社会创业者与支持机构骨干或专业人才存在着巨大的差异。

这让我们重新思考下面三个问题：

1. 我们要解决什么问题？
2. 我们的切入点是什么？
3. 我们采取什么步骤？

到2017年我们确认了银杏基金会应该聚焦在支持的具有社会创业家精神的青年行动者（优才当中也不乏这样的人）。在如何支持方面，优才项目提供了探索宝贵机会，比如团队同行、私董会、联合传播、微咨询等工具，未来都会进入银杏基金会的“社区化学习”板块，为更多青年行动者提供成长和行动的助推。

二、敦和·银杏优才计划项目协助银杏基金会和伙伴机构找到了最好的合作关系：

优才通过项目资助、联合传播等方式，银杏与伙伴机构不断摸索适合双方发展的方式，在项目执行中，优才项目与伙伴机构关系从资助方与被资助方、合作伙伴。通过优才项目的实践让银杏更加确认银杏与伙伴机构的合作伙伴关系更加适合长远发展。

这个关系的发展，被证实：

1. 符合银杏基金会的战略定位（议题导向的社群建设）；
2. 符合当前中国社会组织发展趋势（横向连接更加紧密）；
3. 其理论和操作模型符合在复杂世界中的组织发展应变理论和学习理论。

三、银杏社群集体影响力在优才项目过程中的发挥：

在银杏社群建设的同时，其集体影响力也逐步得到了发展和体现：

1. 第1阶段：通过优才计划的学习共同体打造以银杏为驱动主体的跨机构，跨领域的影响力传播，案例：银杏故事周（1期，2期）；
2. 第2阶段：实现以伙伴为主体的跨圈传播以及传播路径的扩展：案例：2019绿孔雀计划；
3. 第3阶段：实现伙伴社群间多节点的自连接。案例：2020年，银杏武汉抗疫行动。”

《2019年 银杏基金会工作人员访谈》

三、敦和·银杏优才计划变革理论核心——共创、应变、灵活

“应变战略”总结了战略性公益在下一阶段演化中关于复杂性理论的三个核心原则：共创战略，正负引力因子共同作用，改善系统的灵活性。

共创战略：

所有的角色，包括资助人，都是这个他们渴望改变的这个系统的参与者，一个组织的行为也影响着所有其他参与者；因此战略必须是共创价值而且是多个组织共同进化而不是单独发展的。虽然复杂的系统并不按照可以预测的模式运行，但是通过观察以及影响每一个因素，能量还是会汇聚在这个系统中。

我们可以看到，敦和·银杏优才计划项目自启动以来，除了邀请诸多专家参与项目的设计，期间还邀请项目志愿者何永平老师，夏勇老师深度介入项目的设计，同时在成功指标设计等环节邀请受资助方共同参与，并在基础上，开展“优才共创计划”，在此基础上又生发出“联合传播”的理念和项目，各个角色的积极参与使得银杏基金会可以在其中充分扮演一个“观察者”的角色，对项目的变革发挥着推动作用。

正负引力因子共同作用：

资助者可以不断放大正面因子的作用推动系统向着他们所期望的目标前进，或是通过抑制负面因子的影响使系统远离令人失望的目标。

在2015年-2016年，当银杏基金会发现第一阶段所采用的干预模式未能有效发挥作用的情况下，立即对项目（资助标准、人才来源等）进行了内部的迭代更新，同时聚焦自身人才资助战略，理清了优才项目与银杏伙伴计划之间的逻辑关系，逐渐发挥出“私董会”项目优势，同时减少“公益咨询”的投入，使得项目的正向因子得到了有效发挥，而抑制了负面因子的效应。

改善系统的灵活性：

在复杂系统中，一次性解决方案由于不能被扩散推广并且创造出可重复的结果而具有局限性。取而代之，提高系统的全面灵活性——不仅仅是被资助方知识、效率、应变性的提高，也包括所有参与的机构乃至基金会自身——才足以支撑起带来可持续改变的强大系统。提高灵活性可以使系统中任何一个部分面对环境的变化都可以产生出解决方案。

无论是每一年项目成功指标系统的更新，还是资助标准、资助方式的变化，银杏基金会始终保持着资助系统的灵活性和应变性，对于敦和·银杏优才计划，与其说一次性的资助策略，还不如说是在应变中累积的经验，是银杏基金会对行业发展累积的巨大财富。

随着战略性公益从可预期战略向应变战略转变，我们已经看到能够让团队和理事会更加清晰的了解他们与服务对象之间关联的巨大潜力。虽然我们也承认很多让人怯步的要求被强加在那些追求应变战略机构中的个人身上。

这个工作需要不懈的坚持，不断的行动与反思，面对改变的开放性与奉献精神。而所有这一切也一定要像战略性公益及评估首次被这个领域所采用一样，在遵循严格的分析以及诚实的评估下进行。

“世界上唯一不变的就是变化本身。”如何面对变化，不仅仅是银杏基金会，也是全球有志于解决复杂社会问题的基金会的共同理想与愿景，敦和基金会清晰的行业定位与坚定的项目支持，也使得银杏优才计划不断行动、反思，反思、行动，同时始终保持诚实的心态对项目进行严格的剖析和反思，同时也带动银杏伙伴机构不断反思和成长。

所有这些品质都需要新型的人才去承担起战略性公益的使命，当然也可能这些品质的描绘就很大程度上来自于今天在从事战略性公益的人们身上，这并不是演变过程中不可确定的而是已经存在并受到激励的。

如果你在为战略性公益工作，并且希望接受应变战略，我们预计到你会接受前所未有的挑战，我们也期待你可以和那些同样面对挑战的人建立联系。

如果说，可预期的传统战略性公益项目带给我们的是安全感和精确测量的成效评估，在今天这个复杂的世界里，我们更需要的是勇于创新、科学应对变化、负责任推动变革的机构和一群人，他们不是可有可无的一群人，他们所做的事也不是可有可无的一件事，他们的付出必将推动公益事业的可持续发展。

鼓起勇气，不要放弃，从莎士比亚《暴风雨》中不屈不挠的女英雄米兰达身上去获取一些灵感吧。在迷茫中凭借着对新生活的承诺，她发出惊呼：“啊！勇敢的新世界，有没有这样的人！”

第 6 部分：项目结论与建议

一、评估结论

通过评估，敦和·银杏优才计划项目从设计到执行不同于传统能力建设项目的重点在于“人”而非“技术”，其项目执行的难点也在于“人”的招聘、“人”的管理，以及“人”的培养。本评估除了在第3部分逐一根据项目成功指标进行了项目效果评估，证明了银杏优才机构的确从筹款额、筹款体系，公众动员能力等方面得到了不同程度的提高（参见：第3部分：项目效果评估）。在此，主要是根据本项目的重点和难点——“优才”部分进行总结。

1、敦和·银杏优才计划项目为优才机构输送了宝贵的人才支持资金和能力

1) 支持优才—变被动为主动

绝大部分机构负责人从主观上都很清楚筹款、传播工作的重要性，但是苦于机构规模限制、缺乏管理经费，负责人很难抽身马上去推动这部分工作常规化发展，致使很多机构感到自己在这方面“很被动”，优才项目通过资助支持筹款传播专岗设置，使得人才到岗问题得到了落实，同时又根据项目成功指标的设定，使人才职责逐步得到了明晰，从客观上推动了机构筹款传播工作的发展进程。

2) 管理优才—打开机构的“天花板”

大部分银杏优才机构都一致认可，NGO组织的筹资传播工作是“一把手”工作。但是在优才到岗之后的最初期，很多机构内部还是存在筹资“一抓就死，一放就乱”的情况，机构负责人也因此感觉疲惫不堪。部分机构甚至还出现了由于机构负责人与优才之间的理念冲突而造成的优才离职现象。面对这一情况，银杏优才项目首先启动“私董会”，针对机构负责人进行协同反思，同时通过“团队同行”，创造团队共同学习、集体反思、平等对话的空间，一方面使机构负责人在“打开自己的天花板”的同时，也打开了机构的“天花板”，让优才有了更大的施展空间。另一方面也让优才们认识到自己工作的价值、意义，学会协同，全身心融入到了公益事业的发展当中。

3) 支持优才—学会寻找“对”的人

前期，大部分优才机构都渴望通过外部专业才的引入，实现机构筹款的快速增长和一劳永逸，但是实践证明，原有的10万元专岗支持资金设计，无法单纯从“钱”的角度上留住外来“能人”，大部分优才机构都经历了前期外来人才高离职率的困恼。在各方的支持和努力下，优才机构逐渐摸索出了从志愿者、实习生、返乡青年、同道之人中发展人才、培养人才、支持人才的自身人才建设道路。寻找“对”的人、

“同类”的人，其价值远远超对仅仅是引入“优秀”的人和“能干”的人。同时优才项目的耐心资本支持也给了他们不断尝试、不断改进的机会，使他们更加敢于选人、用人、留人甚至是放人。项目后期实践可以证明，只有推动行业人才储备总量增加、能力普遍提高，行业流动性增强，才能真正实现优才项目设计之初的目标（参见：第 2 部分项目设计评估）。

4) 激励优才—银杏伙伴使命引领、传承

大部分银杏优才机构都发源于朴素的民间公益行动，使命传承和引领是其发展的基础，人才与管理是其发展的引擎，任何现有的技术与方法都无法替代人自身的创造力与使命驱动。大多数优才觉得最宝贵的是在项目中得到了学习、实践和成长的机会，使他们的能动力和创造力得到了发挥（参见第 4 部分：项目影响力评估），也许未来这些优才还是会离开所在机构，但是我们希望通过银杏伙伴对优才价值观的塑造和影响，使他们可以留在行业，并发挥出其自身更大的价值。

2、敦和•银杏优才计划项目为银杏基金会探索战略定位、研究有效工具、培养团队提供了重要支撑

2015 年，银杏优才项目是银杏基金会独立注册后的第一个启动的新项目，其项目的设计沿袭的银杏伙伴计划“以人为本”的整体思路，同时在项目管理方面进行了大胆的创新，三次变革（参见：第 5 部分：银杏变革理论和实践），逐步探索出了以社会创业家精神为核心的社群支持模式，创造出了“私董会”、“团队同行”这样的有效支持工具，也生发出了“银杏故事周”的集体影响力模型。同时，最为宝贵的是，本项目先后为银杏基金会培养出了 6 位优秀的项目经理，并建立起了一套科学严谨项目管理知识体系，使项目管理水平不断得以提高，也奠定了银杏基金会“草根慈善”的文化。

1) 敦和•银杏优才计划设计符合银杏基金会的战略定位：

突出“相信人的力量”，以机构负责人（银杏伙伴）的视野开拓，管理能力提升，自我反思为核心，先后开发“私董会”、“团队同行”、“联合传播”等非资金资助模式，发挥出了资助资金的杠杆作用。

2) 敦和•银杏优才计划按照敦和优才计划的框架实现了项目的总体目标：

严格按照项目预算计划，项目生命周期管理，相关资料完整、可信、真实；

3) 敦和•银杏优才计划逻辑框架及成功指标清晰、务实：

项目在原项目逻辑框架的基础上，根据项目实施具体情况和风险控制假设，进行了分目标的调整，注重指标体系设计的合理性，务实性及可操作性，同时对于伙伴机构具有较强的业务指导意义，调整后的项目逻辑框架更加接近于实现项目的总体目标；

4) 银杏优才计划注重自身项目团队的定位及社群建设：

不断下沉，其从资助到共创的模式，也有效推动了银杏基金会战略的转型。

3、敦和·银杏优才计划项目为民间公益组织发展积累了丰富的实践经验

根据评估，目前无法得出优才计划项目可以根据最原始的设计理念（通过3年30万支持优才，最终实现优才独立筹资额100万增长，提取其中10%的管理费用可以在外部资金撤出后支持优才留在机构）的结论。

但是，银杏优才29家机构自2015-2018年度，平均75%的年度筹款额增长率，证明了在优才项目支持下，银杏优才机构的发展水平明显超过国内公益行业平均增长水平。与此同时，机构平均年度公众筹款额增长率的下降，也从侧面反映出了在当前政策、环境、技术的条件下，仅仅依靠公众筹款还不能支撑起民间公益的可持续发展。

同时，仅以笔者个人角度出发，如果没有优才计划项目，最起码，我们无法追踪在2015年-2020年行业转型期间，民间公益组织发展的系统性数据和具体细节，也无从考证其所面临的潜在机遇和具体挑战，更无法挖掘出这里面最为宝贵的经验和教训，为下一阶段的发展提出思考和建议。

未来，中国公益事业的整体发展还需要依靠政策法律、政府资源、企业和公众捐赠的不断加强和完善。同时，具体到微观层面，我们也发现随着90后、00后一代的迅速崛起，所谓“行业”的疆域即将被打破（如果我们可以证明其曾经存在过的话），传统的经验和方法即将失效（或是已经失效），没有地图在未来可供参考（他们需要的似乎也根本不是地图）。甚至没有人可以悲观或乐观的预测明天，乃至明天的明天。

我们看到，优才计划项目为行业发展已经提供了一个宝贵的入口，这个入口吸引了众多非公益行业人自愿进入，有效生发，最终有人选择了埋头深耕，有人选择了开枝散叶，有人选择了原路返回，无论如何，种子已经种下，蝴蝶终将振翅。

相较目前国内大多数“出口”型项目，例如各类选拔、评比、择优、奖励，类似优才计划这样的“入口”型投资项目必然会面临着更大不确定性的挑战，所以这类项目的实施也更加考验着决策者、资助者、实施者以及执行者的勇气、胸怀、诚信以及敏锐的观察力和坚定的方向感。而这正是无论何时，我们都无法舍弃的精神内核，唯有坚持此内核，民间公益才可以称之为民间公益。这也是笔者认为敦和·银杏优才计划项目为行业做出的最大贡献。

二、敦和·银杏优才计划引发的思考与启发

目前发展阶段，推动民间公益组织发展不宜搞“一刀切、赛马制”资助模式

中国民间公益组织大多发起于简朴动机的草根公益项目，其发展速度、模式以及成长模式与创始人的资源与成长紧密相关，所以“一刀切、赛马制”的资助模式，一方面会使很多尚处于试错阶段的社会创业家和机构失去宝贵的发展资源，另一方面又会使资源和社会关注过度集中于少数“明星项目”身上。久而久之，这样所谓的“光环效应”也会导致 NGO 组织盲目追求片面影响力，造成浮躁的作风蔓延。

中国的资助型基金应该更多地走出办公室，进入到民间组织中间，参与他们的发展，通过类似“优才计划项目”这样的发展型项目总结研究民间组织发展规律，为其负责人提供有效的可持续发展参考依据。

筹款与传播的发展需要到回归到对“真问题”的追问

筹款专才的外部引进真的是决定公益组织可持续发展的关键吗？

作为公益组织，与商业组织的最大区别首先就是我们要解决的是“真问题”。很多 NGO 组织筹款传播的“真问题”，主要是在于是否满足了社会需求、有效及时地填补了社会空白，是否可以建立协同机制而不单单是某些岗位人员在技术层面的问题。筹款和传播能力的发展对于 NGO 组织，首先应该是“水到渠成”的事，究其专业能力，目前完全可以调动广大的社会资源进行补充。在这个过程中，我们需要培养的是具有专业能力的公益人。“外来的和尚真的好念公益经吗”？对于公益组织引进来自于外部的“营销”、“传播”专才刺激机构的发展，存在着巨大的思考和讨论空间。人，作为自我驱动的个体，如果没有发自内心的对公益事业认同，没有投身于此的决心，仅仅依靠外界的资金支持，或是激励机制，无论是对于 NGO 组织还是基金会，都是无法持续发展下去的。

“参与银杏优才计划让我最兴奋的是从 0 到 1，参与设计，发现真问题以及前期项目塑造的过程。在实践中，我们逐渐发现原始的变革理论和机构的发展阶段密切相关，其中立得住的是筹资是问题，人才是问题；不够立得住的地方，筹款和传播是否需要专业化，以及工具的局限性：不同规模的机构对于机构的工具是不一样的，银杏是否要用这个工具和手段。

最后我们一致认为，人才的专业化不是目的，而是工具，其目的是解决社会问题，解决资源、人才这两大瓶颈的问题。实际上优才在其中起到了一个触发器的作用，通过工具、渠道、知识、人的这一系列准备，大家开始实践、反思，例如月捐的项目就是伙伴们基于‘99 公益日’集体思考的成果。”

——《原银杏基金会工作人员 2020 年访谈》

推动筹款与传播能力的发展需要行动学习

筹款也好，传播也罢，都是以成果为导向的具体业务工作。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，每一家机构的资源不同，发展阶段不同，创始人理念不同，即使依靠目前国际、国内部分相关成型的理论培训和咨询服务，但是最终落实到机构的具体业务当中，始终摆脱不了“理论无法联系实际”的困境。因为传统培训方式已经无法满足当今世界快速变化的社会需求。我们呼吁银杏基金会动员能够动员更多具有实战经验的筹资传播人员，靠前服务，深度参与，利用“行动学习”的方式与伙伴共同发展。

“私董会”已经证明其可以有效提升机构负责人的领导力，但需以 2-3 年为周期进行项目式规划

推动机构负责人带领团队不断探究真问题，不断变革，不断创新，不断反思，才是机构可持续发展的根本解决之道。经过 3 年优才计划实践，证明“私董会”是一个可以帮助机构负责人突破固化思维、获得同伴支持的有效路径，但是目前“私董会”的规划是以一年两次培训的方式，缺乏长远规划，导致参与者只看重短期效果和学习协作技术的需要，而缺乏推广“私董会”工具，服务于银杏网络建设以及行业发展的长远目标。建议未来对“私董会”进行以 2-3 年为周期项目式的规划，明确更远大的目标。

三、相关建议

敦和基金会和银杏基金会继续推广小型灵活资助项目，并发挥其“公益探测器”功能；

小规模项目的特点在于其创新性和灵活性，可充分发挥项目的探测器功能，洞悉社会发展变化的细枝末节，同时搜集对行业发展有价值的的数据，策动政策的发展及其优化落地。优才计划项目最有价值的在于其实践经验触发了行业对于社会组织是否需要筹款的深刻话题和讨论，参见清华大学贾西津教授 2020 年文章《社会组织重在“花钱”而非“募钱”》<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-23865.html>，同时也激发了社会组织负责人对于自身定位与发展战略的思考。

“同时，在项目设计层面，建议：

1. 项目之初明确项目最初的定位，在机构、行业中未来希望的样子，项目是探索自然生发型还是固定目标型，因为这个最初的定位，会影响着后期策略的选择。
2. 项目执行中，需要更加系统的配比资源，可以联合多个合作方共同执行。
3. 需要考虑到项目的可持续性，尤其是在项目执行结束后，项目成果的持续生成和发展。”

《2020 银杏基金会工作人员访谈》

进一步推动民间公益联合行动，发挥集体影响力

我们可以看到，目前中小型社会组织的筹款主要还是依靠资助型基金，同时其区域性、民间性的特质又有利于在地社群的建设和公众传播；所以基于优才计划项目成果（筹款/传播人才、筹款/传播能力），希望各执行方进一步加强促进 NGO 机构间的横向合作，在行业内形成“集体影响力”，争取更多得资助型基金的支持，同时，在公众传播方面，制定传播规则，规避传播风险，发挥出各机构区域性传播的优势，进一步扩大品牌集体影响力，从而发挥出资助资金的杠杆作用，进一步激发资助型基金的资助动力。

致谢

感谢在此评估报告中做出贡献的所有人：在此致谢敦和基金会孙春苗女士、王萌女士及敦和基金会全体同仁；银杏基金会林红女士、张雪珊女士、张燕女士、何磊先生及银杏基金会全体同仁；银杏基金会副理事长张伯驹先生以及银杏优才项目机构全部合作伙伴及同仁；银杏基金会资深顾问盛欣女士、陈立伟先生，原银杏基金会同事张灵炆女士、张宁女士。

参考书目

Strategic Philanthropy for a Complex World: John Kania, Mark Kramer, & Patty Russell

The Fast Forward MBA in Project Mnagement:Eric Verzuh

《行动学习：原理，技巧与案例》： 迈克尔·马奎特 等著

《2015年—2019年中国慈善蓝皮书》： 杨团著