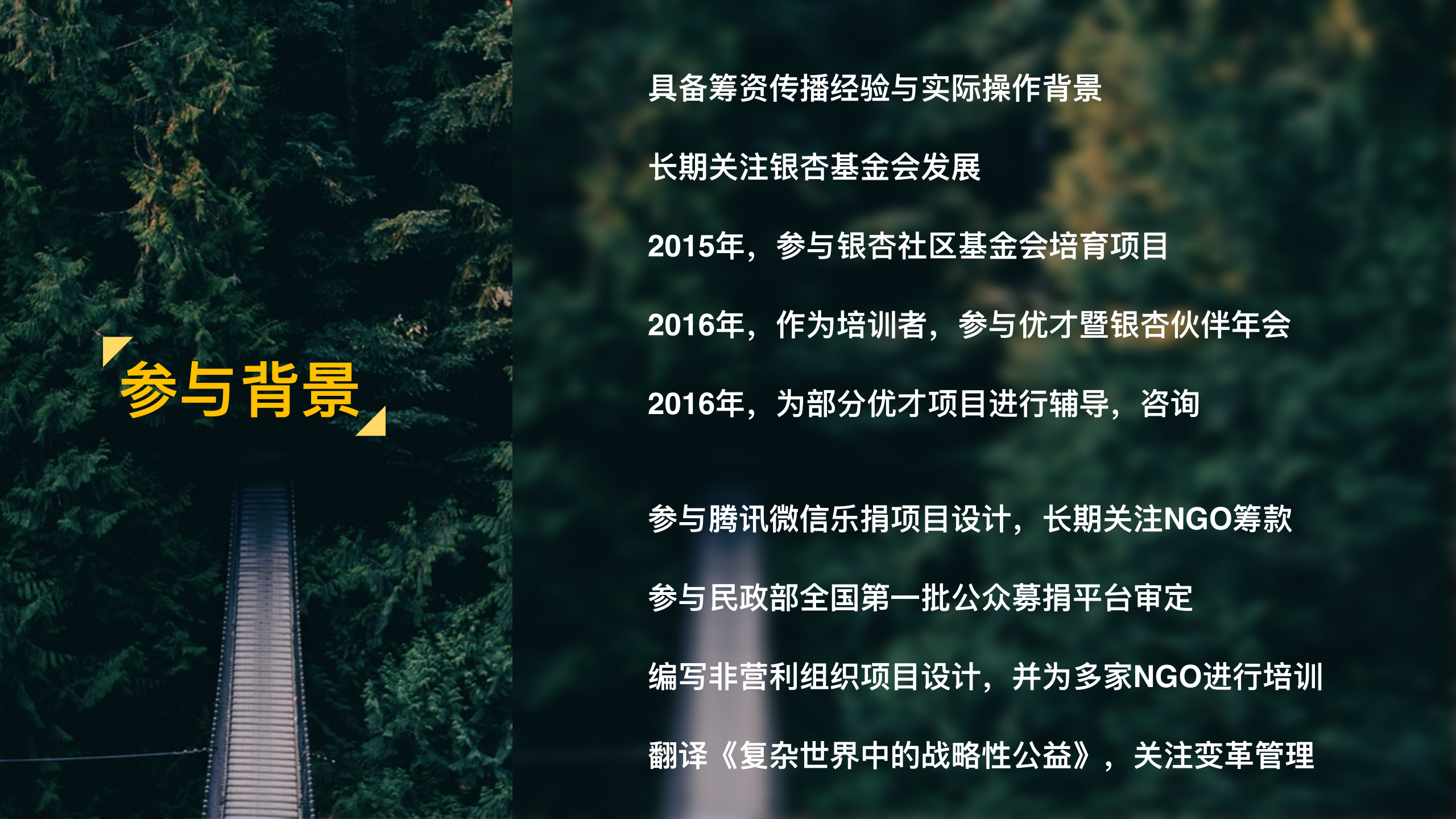




2020

敦和·银杏
优才项目评估报告



参与背景

具备筹资传播经验与实际操作背景

长期关注银杏基金会发展

2015年，参与银杏社区基金会培育项目

2016年，作为培训者，参与优才暨银杏伙伴年会

2016年，为部分优才项目进行辅导，咨询

参与腾讯微信乐捐项目设计，长期关注NGO筹款

参与民政部全国第一批公众募捐平台审定

编写非营利组织项目设计，并为多家NGO进行培训

翻译《复杂世界中的战略性公益》，关注变革管理

评估启动

- 2019年7月，双方初步商定评估合作事项；
- 2019年9月，双方就已形成的评估方案签署合作协议，保密协议；
- 2019年9月，相关资料，文献，报告收集，阅读，整理；
- 2019年10月，经过数据提炼分析，建立评估数据库，及指标体系
- 2019年11月，与部分伙伴进行预评估，就评估体系提出建议
- 2019年9-11月，与重要利益相关方进行访谈，确定评估方向

评估启动

- 2019年12月，设计评估问卷；
- 2020年1月，收集问卷，进行数据分析；
- 2020年2-3月，报告撰写，同时继续进行访谈，补充相关资料；
- 2019年11月-2020年2月，根据评估内容，与优才伙伴进行在线分享，进行筹款传播培训，并根据伙伴反馈，对报告进行修改；
- 2020年3-5月：利益相关方意见及反馈收集，定稿。

评估方法

- 定量评估：数据收集，数据分析
- 定性评估：资料分析、半结构化访谈、结构化问卷、专访及案例收集

评估目的

- 梳理项目历史与事实
- 提炼项目重要成果
- 指导未来发展与现实工作

评估框架

敦和银杏优才项目

项目逻辑框架

项目管理

项目设计

利益相关方管理

生命周期管理

项目风险管理

项目影响

对银杏基金会的影响——有效干预

对资助方的影响——有效资助

对行业的影响

对社会创新的影响——银杏变革理论

受助银杏优才组织

项目成效

提高年筹款额，或者优化机构资金来源

完成筹款体系建设（包括策略、渠道、流程、工具、分工等）

提升公众动员能力

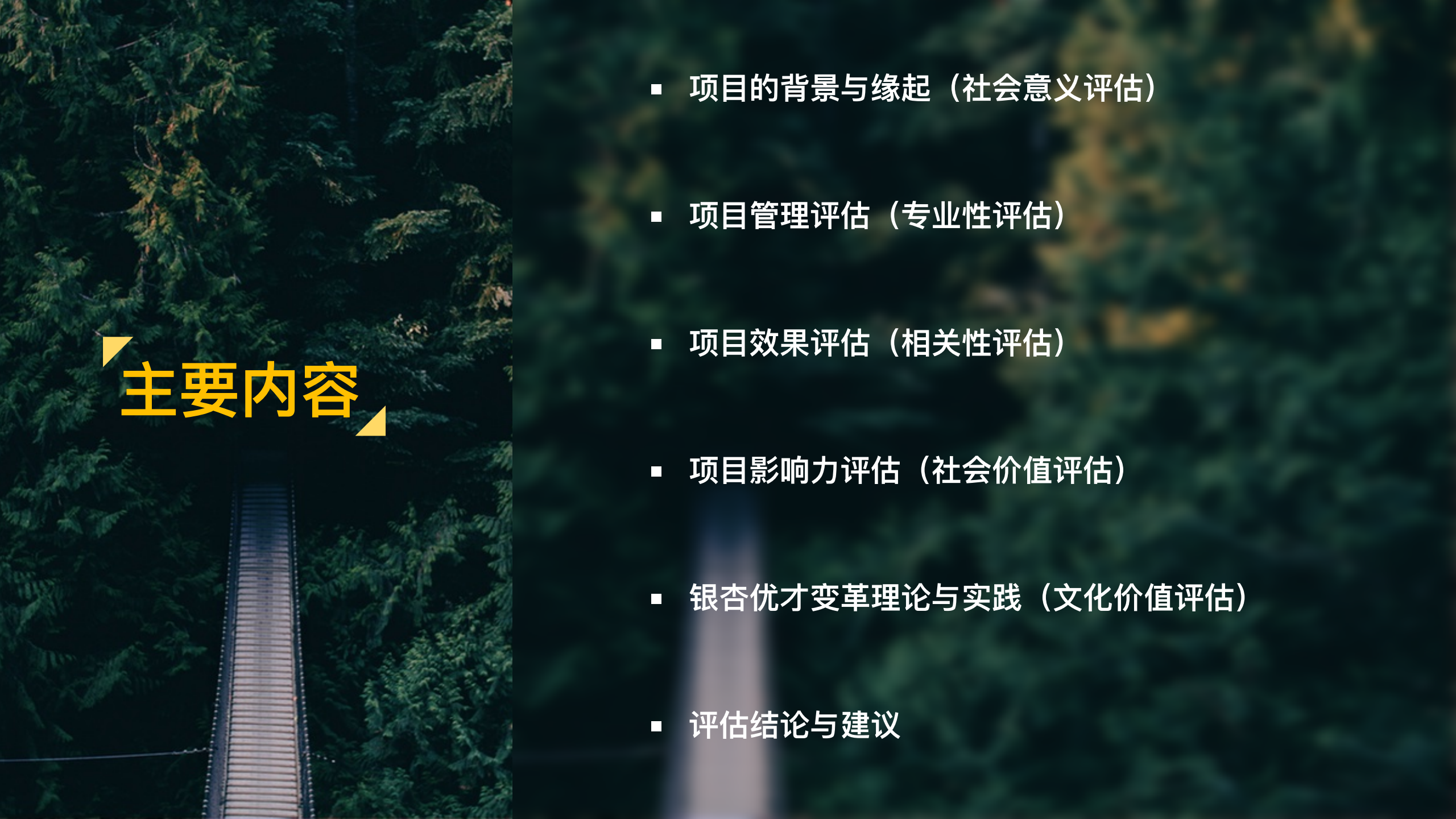
公益专业人才体系建设

项目影响

对优才机构的影响

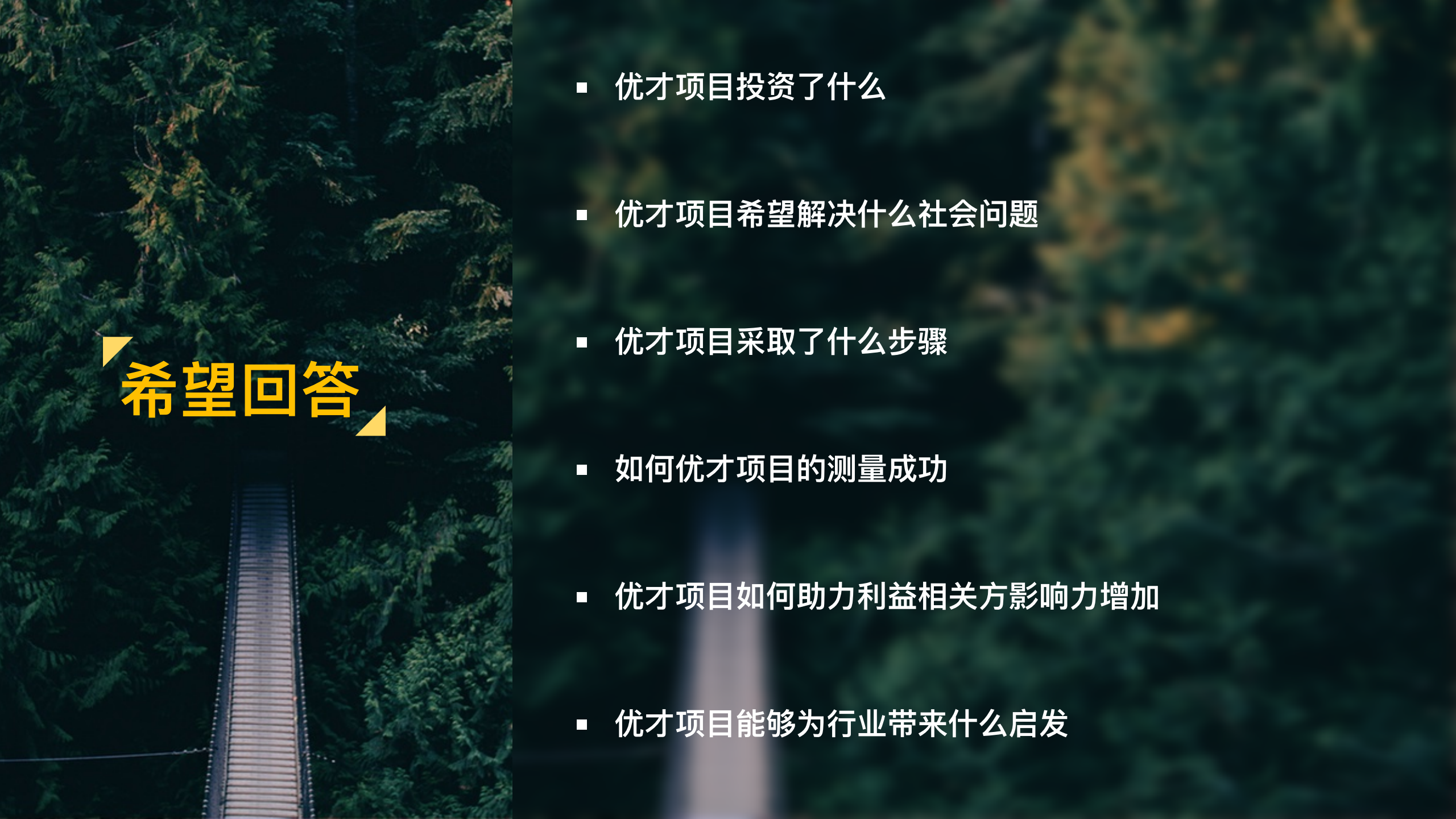
对机构负责人的影响

对优才的影响



主要内容

- 项目的背景与缘起（社会意义评估）
- 项目管理评估（专业性评估）
- 项目效果评估（相关性评估）
- 项目影响力评估（社会价值评估）
- 银杏优才变革理论与实践（文化价值评估）
- 评估结论与建议



希望回答

- 优才项目投资了什么
- 优才项目希望解决什么社会问题
- 优才项目采取了什么步骤
- 如何优才项目的测量成功
- 优才项目如何助力利益相关方影响力增加
- 优才项目能够为行业带来什么启发



个人收获

第一，庆幸的是，遇到一个设计科学的项目，评估才有的放矢，具体体现是以项目设计始终以逻辑框架为核心，注重项目执行过程中的跟踪与调整，确保项目总体目标的实现。

01 项目的背景与缘起

优才项目设计的逻辑起点（2014年）

公益行业

项目资金充足而人力资金缺乏；
专业人才匮乏导致行业整体专业化程度不高；
人才是中国公益行业发展进步的瓶颈

公益机构

传播筹款能力不足直接影响机构成长和发展；
缺乏传播、筹资等专业人才；
缺乏人才主因是缺少吸引留住筹款传播专业人才的资金

敦和优才计划逻辑起点(来源：敦和基金会)



01 项目的背景与缘起

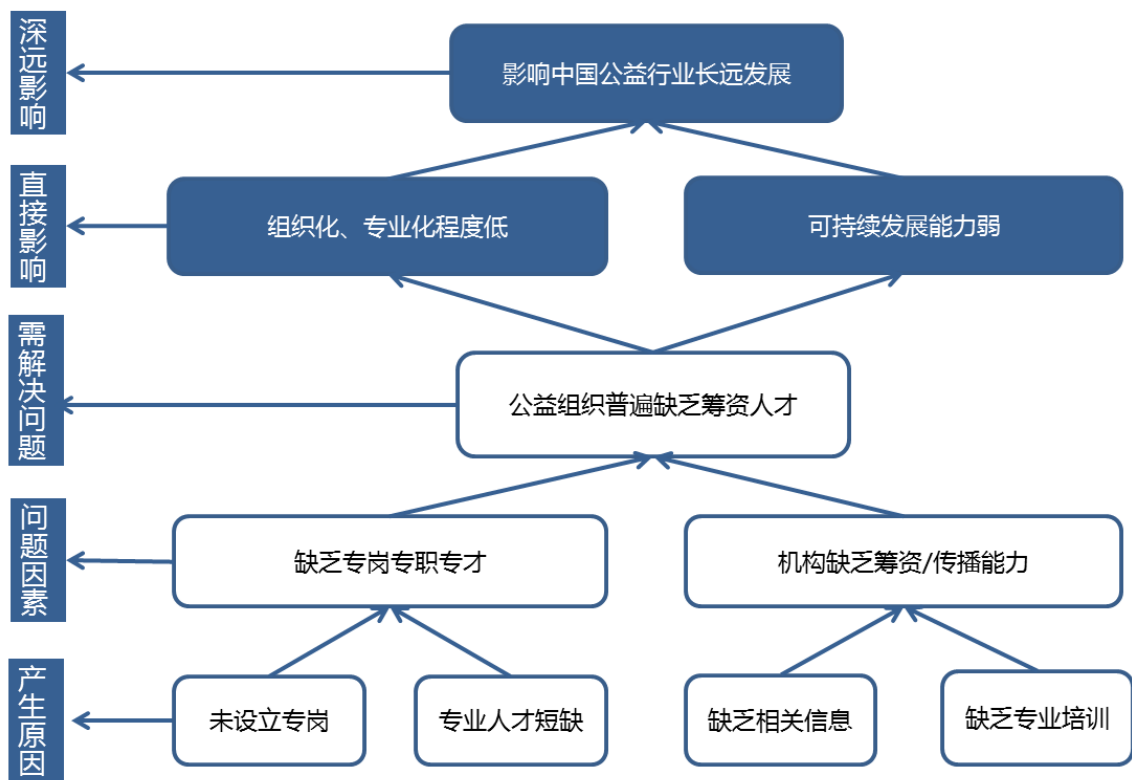
优才项目设计的逻辑起点（2014年）



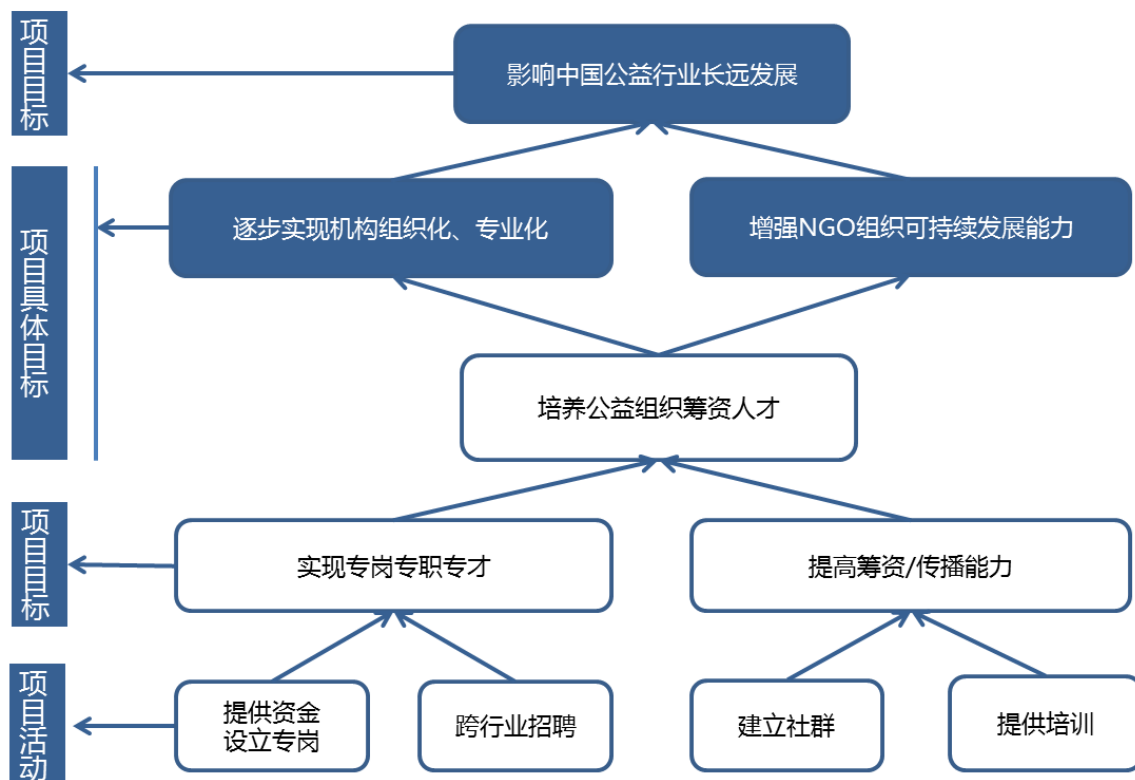
02 项目设计评估

项目设计评估

1、从问题视角出发的解决方案



银杏优才项目希望解决的问题：
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

02 项目设计评估

项目设计评估

2、成果导向的逻辑框架

	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	优才持续支持 ⌚ 资金支持 ⌚ 能力建设 ⌚ 社群建设	3年累积人才支持资金***元 累积组织培训****场 累积支持社群活动****次	《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。

02 项目设计评估

项目设计评估

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。

02 项目管理评估

项目设计评估

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，部分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。

02 项目设计评估

项目设计评估

2、成果导向的逻辑框架

	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，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	优才持续支持 ⌚ 资金支持 ⌚ 能力建设 ⌚ 社群建设	3年累积人才支持资金***元 累积组织培训****场 累积支持社群活动****次	《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升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。

02 项目设计评估

项目设计评估

2、成果导向的逻辑框架

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

02 项目设计评估

项目设计评估

2、成果导向的逻辑框架

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；

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，这样的优点是可以在他们之间形成协作，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。

个人收获

第二，**宝贵**的是，项目管理严谨，才使得评估足迹可循，具体体现为项目成功指标设计的合理性，参与性与冗余性，以及将成功指标本身作为工具，协助NGO对自身筹资传播工作进行反思和梳理；

02 项目管理评估

项目成功指标设计

第一阶段，银杏优才计划在敦和优才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。

02 项目管理评估

项目成功指标设计

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。

02 项目管理评估

项目成功指标设计

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

02 项目管理评估

项目成功指标设计

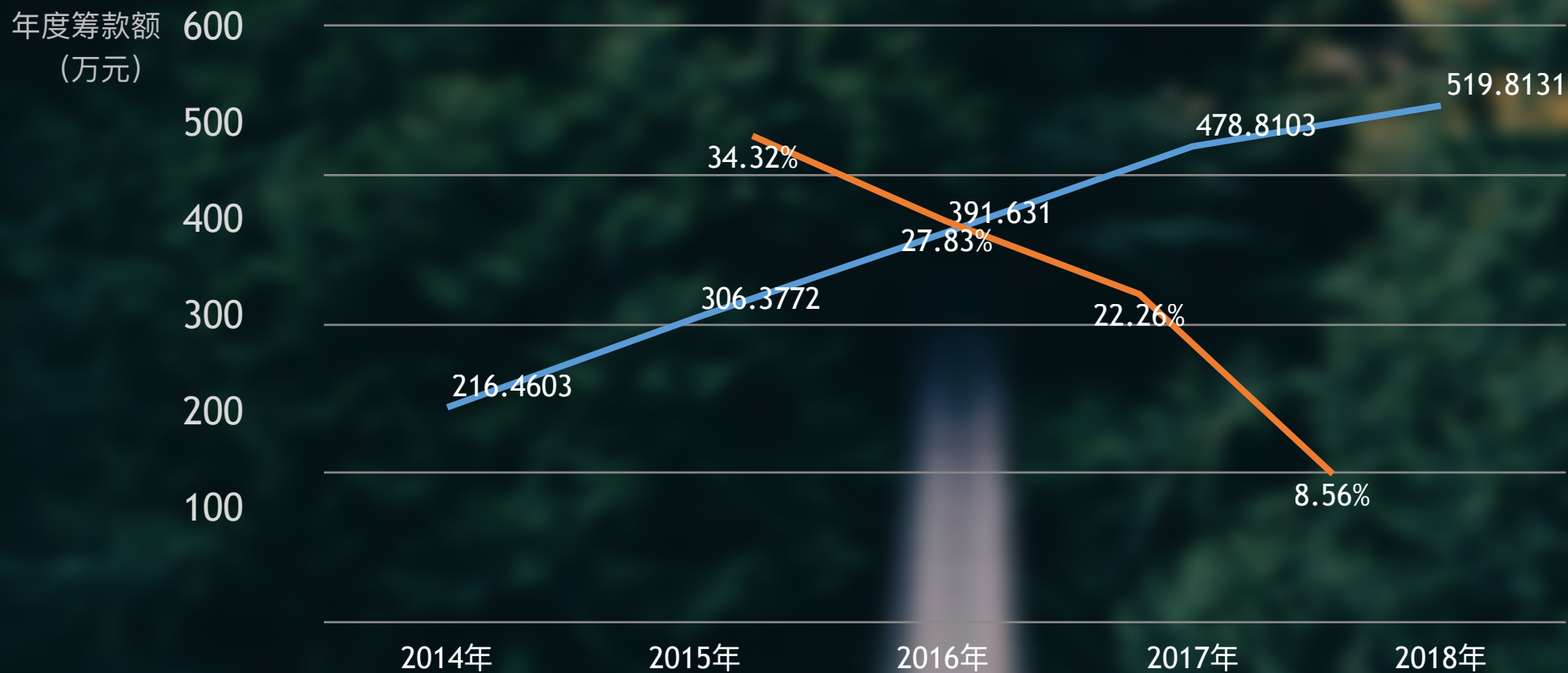
银杏基金会的指标设定体系，体现出了科学性，参与性，灵活性与务实性的特色

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”的项目评估指标，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，使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。

03 项目效果评估

提高年度筹款额

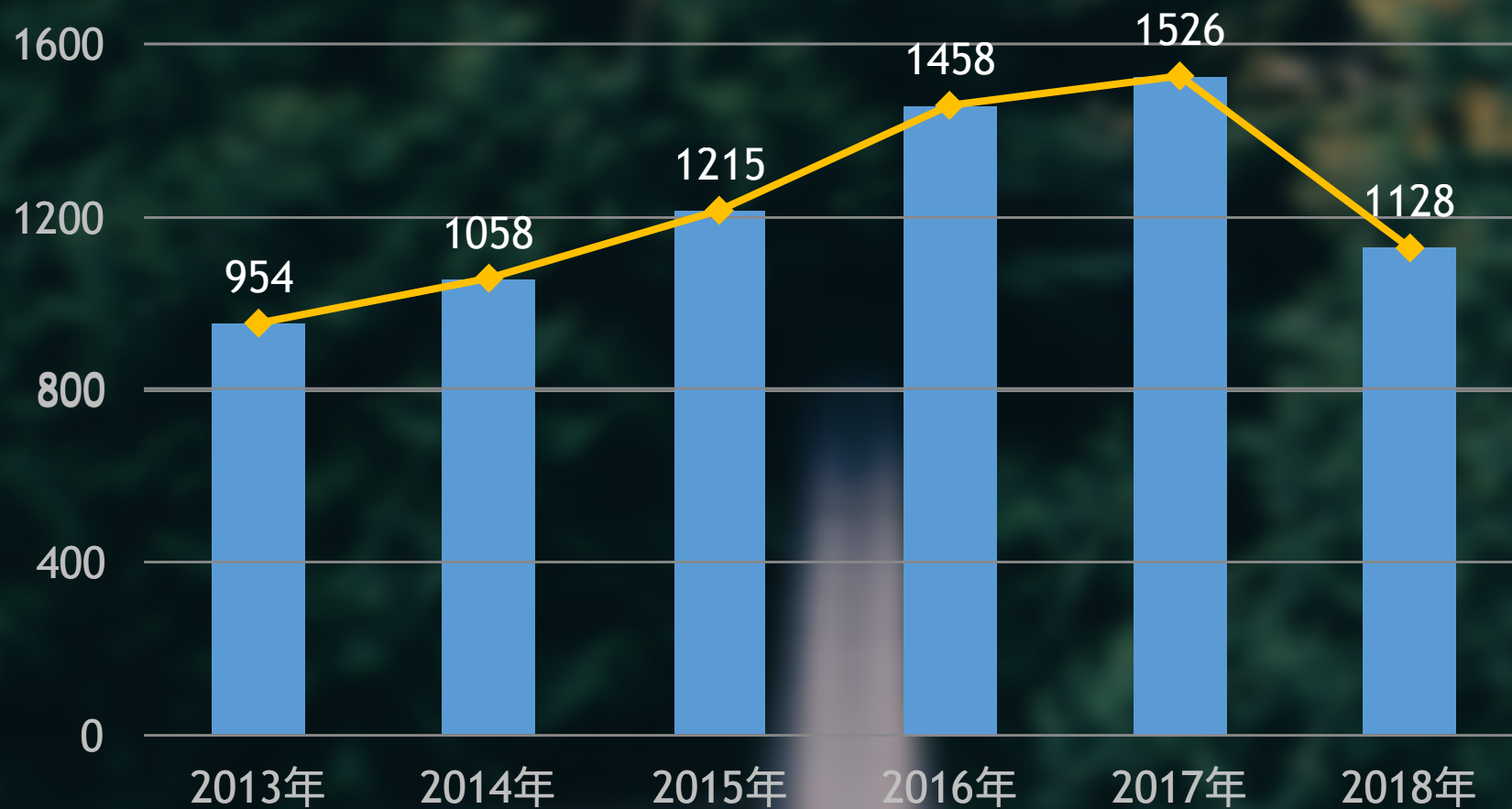
银杏优才机构2014-2018平均年度筹款及年度增长率



03 项目效果评估

提高年度筹款额

2013年-2018年全国社会捐赠总量



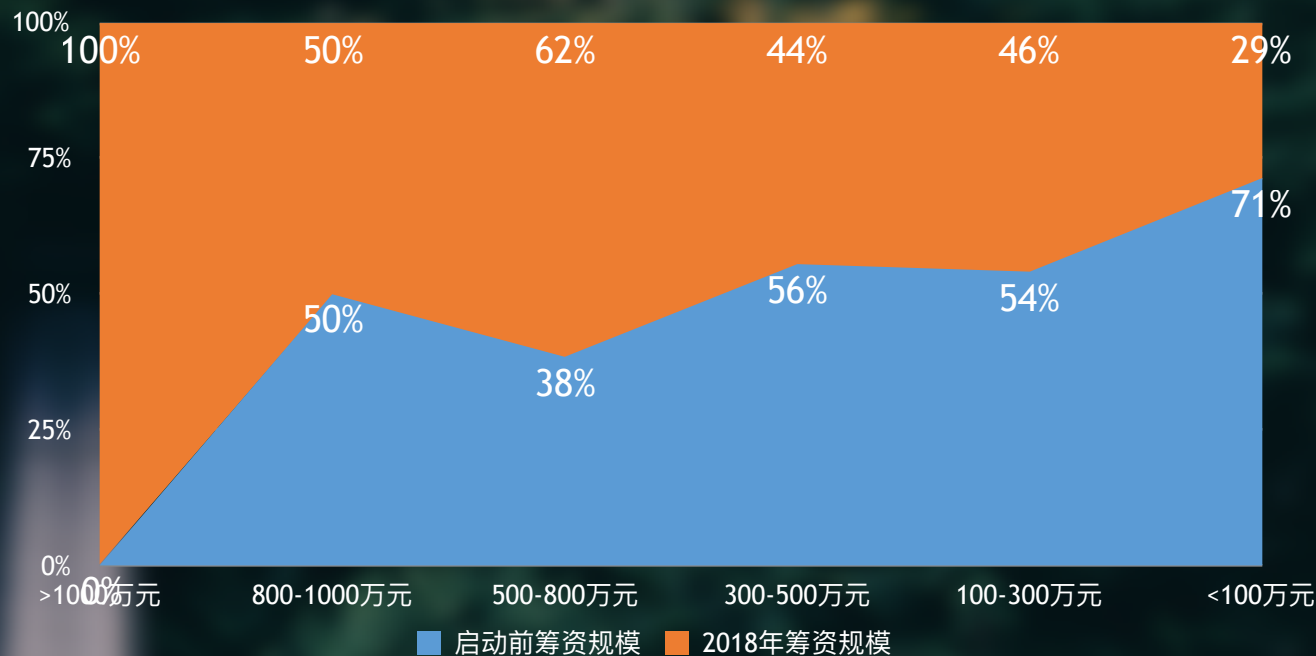
数据来源：2019年中国慈善蓝皮书

03 项目效果评估

提高年度筹款额

29家银杏优才机构项目起始筹资规模变化

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



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：

03 项目效果评估

提高年度筹款额

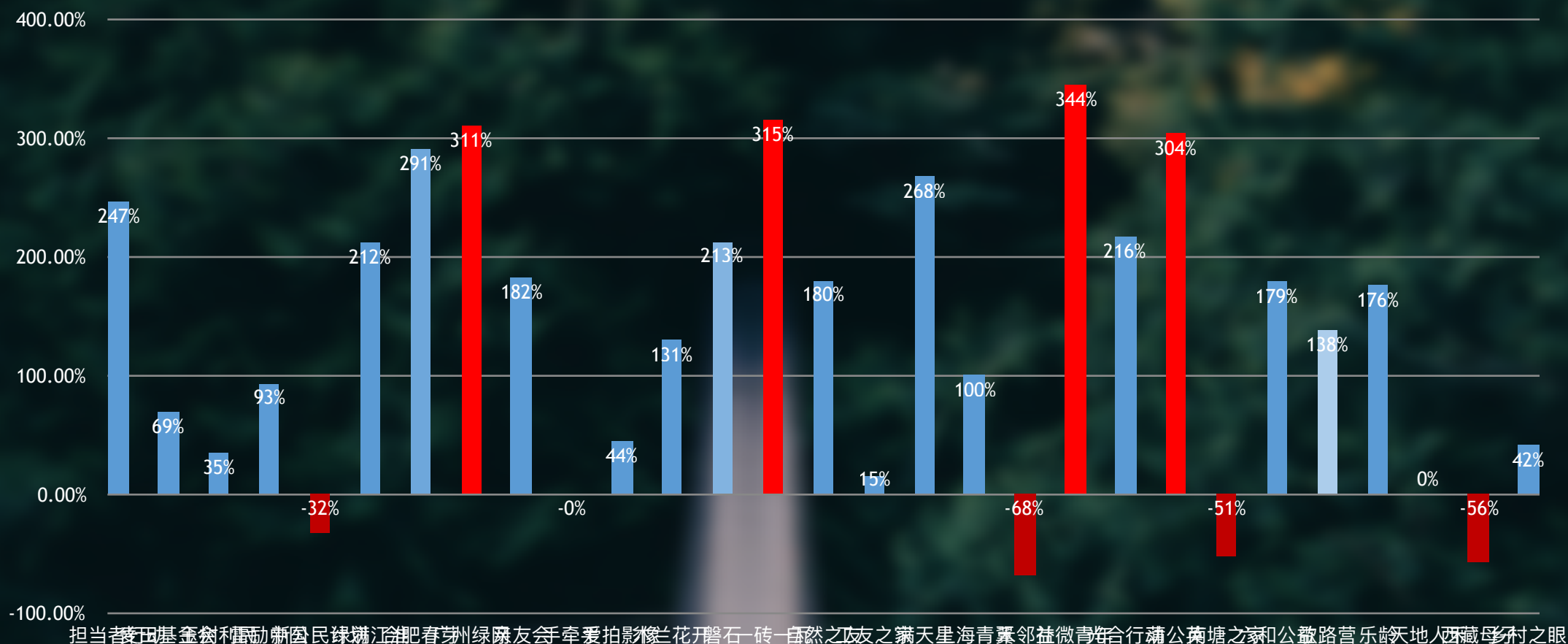
不同筹资规模银杏优才机构筹资增长额 (%)



03 项目效果评估

提高年度筹款额

29家银杏优才机构项目期内年度筹资增长额（%）



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

03 项目效果评估

项目效果评估

草根NGO组织筹款额依然受外界干扰因素影响很大

- **政策的影响：**新公民计划由于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13%；而磐石通过顺利在北京市顺义区民政局完成民非注册，对于吸纳国外的资金支持奠定良好的基础。相继获得德国、美国的机构持续3年的支持，筹款额在项目期内上升210%；
- **政府关系的影响：**西藏母子由于单纯依靠政府采购，而由于政府关系出现问题，筹款额在项目期内下降28%；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249%；
- **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，手牵手筹款额在项目期内下降13%，禾邻社筹款额在项目期内下降6%，天地人禾筹款额在项目期内为0；玉树利民从原来的玉树救灾及灾后重建项目转型为玉树利民学校可持续发展项目，筹款额在项目期内上升261%；
- **机构创始人的影响：**在资助期内先后有5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斌大胆授权优才覃树勇，将其作为机构合伙人进行定位，极大得推动了担当者的快速发展。

03 项目效果评估

筹款体系建设

优才机构筹资策略趋势：

目前大部分银杏优才机构的筹资还是主要依靠**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；

政府采购始终保持较稳定的占比（将近15%）。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；

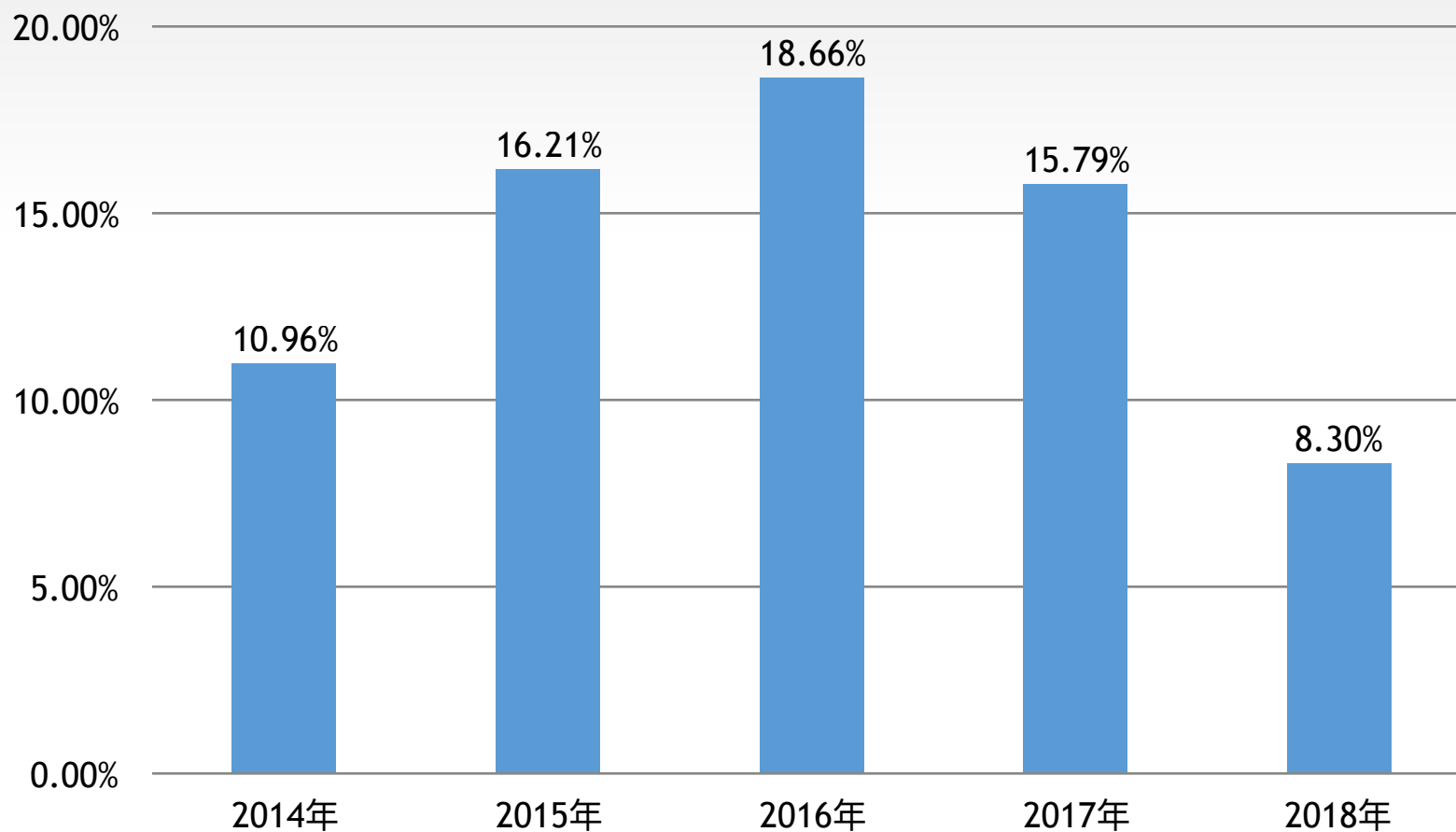
公众筹款受到腾讯99公益日2015年启动的影响，在2016年达到占比顶峰（18.35%），在2018年，银杏优才机构众筹无论是占比还是筹资额都出现了回落，甚至占比回到了2014年的水平。部分NGO机构目前开始尝试利用社会企业，知识收费等模式尝试自营收费，但是这部分收入受市场影响较大，目前尚且属于尝试阶段。

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式影响，无论从筹资占比和绝对金

03 项目效果评估

提升公众动员能力

2014-2018年银杏优才机构公众筹款占机构筹款比例变化



03 项目效果评估

提升公众动员能力

- 银杏优才机构的传播渠道有所侧重：

个人收获

第三，**可遇而不可求**的是，项

目对发展不懈追求和变革，才激发了我本人的创造力和想象空间，具体提现是项目的三次升级体现出了项目变革理论的发展，也反映出了银杏基金会在面对复杂社会问题时的应变策略。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创



如果基金会希望更好的面对复杂社会中更加急迫的挑战，他们必须超越今天传统的严谨可预测的模式，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。

《复杂世界中的战略性公益》

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

影响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。

复杂问题 (Complicated)

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。

复杂世界

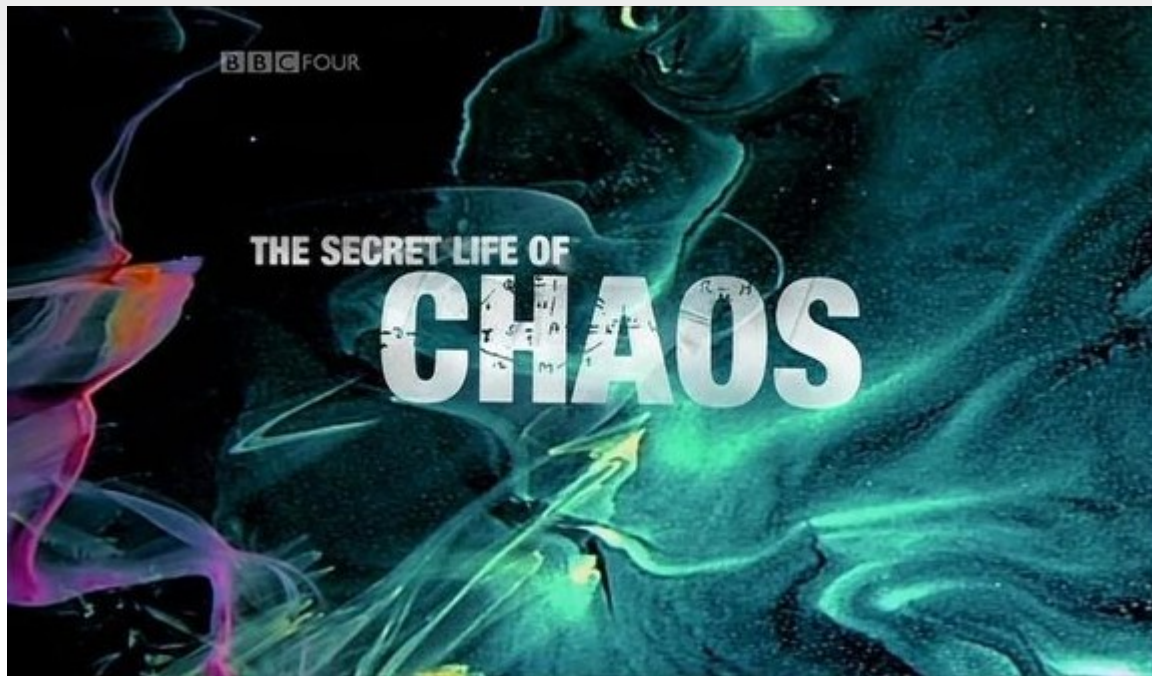
简单问题 (simple)

综合问题 (Complex)

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，就可以非常精确地推测出项目的成本、时间进度表和最终效果

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创



混沌理论(Chaos theory)是一种兼具质性思考与量化分析的方法，用来探讨动态系统中(如:人口移动、化学反应、气象变化、社会行为等)必须用整体、连续的而不是单一的数据关系才能加以解释和预测的行为。

银杏基金会面对的就是社会创新人才支持这样一个综合性 (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。

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。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创



04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

“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。

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。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第1阶段：2015年-2016年，传统资助期



银杏优才项目把培养筹款人做为项目目标，同时希望以市场的手段提供筹款专业能力支持。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第1阶段：2015年-2016年， 传统资助期

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；
- 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；

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第1阶段：2015年-2016年， 传统资助期

变革行动：

- 不断对自身项目设计进行迭代更新：
- 认清银杏优势，给伙伴提供基于优势的、合适的支持：
- 银杏伙伴网络建设和优才计划相辅相成，发挥协同效应：

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第2阶段：2017年-2018年，合作伙伴期

领导力学习
团队同行
联合传播

意识改变
能力提升
集体共创



机构负责人



银杏优才项目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

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第2阶段：2017年-2018年，合作伙伴期

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；
- ❑ 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。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第1阶段：2017年-2018年，合作伙伴期

变革行动：

- 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

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第3阶段：2019-2020年，社群共创期



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，这样定位的变化同样促进了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。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

第3阶段：2019-2020年，社群共创期

变革反思：

- 银杏基金会主要支持的具有社会创业家精神且处于瓶颈突破期的机构负责人：
- 银杏基金会期待通过支持这群人激发社会问题的解决方案多元化；
- 银杏基金会采用的是领导力提升，思维框架扩展、行动学习等方式来提升领导的学习能力，从而带动其机构的成长。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

经历了五年的优才项目磨合和探索以及银杏基金会社群建设，银杏和伙伴的关系经历了：资助方与被资助方，合作伙伴，以及社群共创的发展阶段。

这个关系的发展，被证实：

- 符合银杏基金会的战略定位（议题导向的社群建设）
- 符合当前中国社会组织发展趋势（横向连接更加紧密）
- 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。

04 银杏优才变革理论与实践

从资助到共创

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》

个人收获

第四，最重要的是，敦和基金会提供的

耐心资本给予了机构尝试的空间，创新的空间以及成长的空间，乃至试错的空间。具体体现是，打破了中国目前传统的自上而下的问题及解决方案定义方式，给予了民间组织自下而上创新空间，同时，私董会，团队同行等工具的应用，更注重对于真问题的追寻，为公益领域注入了一股新鲜的血液和一股清流。

05 项目影响力评估

项目影响力评估

中国慈善事业发展的重要年份

- 社会组织体制改革不断深化
- 社会组织横向联系趋于紧密
- “公益+互联网”狂飙突进

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。同时，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。

中国草根NGO组织面临挑战

- 境外捐赠整体下降
- 境内基金会资助乏力
- 草根NGO组织缺乏筹款能力



05 项目影响力评估

项目影响力评估

“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，而不仅仅是解决某种社会问题。

但现实却是，我国基金会现在大多是操作型的基金会，推动行业建设的基金会非常少。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。这其实是与基金会的定位是不符的，基金会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》



05 项目影响力评估

项目影响力评估

对于公益行业的影响——敦和优才项目有效资助理论

- 资助战略——与机构的定位紧密相关，做好行业的塔尖和基石建设
- 资助切口——利用以成果为导向的灵活项目形式资助岗位人才
- 资助手段——为公益行业发展提供耐心资本和创新空间

“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反馈的，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得呈现出彼此的相互信任。”



05 评论结论与建议

结论与建议

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

- 支持优才—变被动为主动
- 管理优才—打开机构的“天花板”
- 支持优才—学会寻找“对”的人
- 激励优才—银杏伙伴使命引领、传承

05 评论结论与建议

结论与建议

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

- 敦和·银杏优才计划设计符合银杏基金会的战略定位
- 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
- 敦和·银杏优才计划逻辑框架及成功指标清晰、务实
- 银杏优才计划注重自身项目团队的定位及社群建设

05 评论结论与建议

结论与建议

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

- 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。



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；银杏基金会理事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，马丁先生，原银杏基金会高级项目总监张灵炀女士，张宁女士。

“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，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。

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，负责任推动变革的一群人，他们不是可有可无的一群人，他们所做的是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。



Thanks

For Your Watching

