

第四届中国非公募基金会发展论坛主题研究报告

财“劲”其用，有效公益



公民社會研究中心
Centre for Civil Society Studies

香港中文大学公民社会研究中心



中山大学公益慈善研究中心
CENTER ON PHILANTHROPY

中山大学公益慈善研究中心

本研究报告由第四届中国非公募基金会发展论坛资助

著作权声明

本文件属香港中文大学公民社会研究中心和中山大学公益慈善研究中心所有。本项研究中的观点只代表著作者的观点，不代表第四届中国非公募基金会发展论坛的观点。

课题组主要负责人

陶 林 朱健刚 安子杰 赖伟军

案例调研团队主要成员

袁同凯 唐 昊 陈安娜 马 骅 陈岳鹏 何莉君等

电话调查团队主要成员

杨龙凤 洪 泉 林 琳 黄 奕 吴耀健 郑静妍等

摘要

自 2004 年《基金会管理条例》颁布实施以来，我国非公募基金会取得了长足发展，数量和资产规模同时迅速增长的非公募基金会正在逐渐成为我国民间公益资源的重要筹集平台和推动我国民间公益事业发展的核心力量。

然而，与非公募基金会快速发展的积极面向相伴随的是，我国非公募基金会行业发展过程中的一些隐忧也开始出现，并逐渐引起社会各界的广泛关注和讨论。其中，非公募基金会资金的管理和使用问题越发成为各方关注的一个核心议题，尤其是基金会管理者及领导人的普遍忧虑所在。作为一种掌握着相当规模社会公益资源的公益行动主体，非公募基金会的资金管理和使用问题涉及公益资源的有效动员和筹集、公益资金的有效维护和管理以及对公益资金的安全、高效使用等广泛议题。

本研究拟对上述非公募基金会资金的管理和使用问题进行考察和探讨。围绕非公募基金会资金管理和使用所涉及的相关核心议题，本研究采用定量调查研究 and 定性案例研究相结合的研究策略与方法。其中，通过大样本问卷调查的数据收集和整理分析，力图整体呈现当前我国非公募基金会资金管理和使用的基本现状，发现其中存在的问题，并考察可能的影响因素。而在案例研究部分，通过对境内和境外基金会典型资助型项目案例的个案考察，我们试图总结基金会项目资助的优秀经验，整合基金会开展资助性工作的有效策略和模式，着重从提高资金使用效率的角度为当前我国非公募基金会寻求有效的经验和策略借鉴。

有效样本量为 214 的非公募基金会发展状况调查研究表明，总体上而言，当前我国非公募基金会“公益资金市场”仍处于相对不成熟的初级发展阶段。这种不成熟性表现在基金会资金筹集、资金管理和资金使用等各个层面。

首先，在非公募基金会公益资源筹集的层面，呈现出两大核心特征。1. 公益资源筹集市场相对封闭，境内实体性法人捐赠仍然是当前我国非公募基金会的最主要收入来源，且大量非公募基金会过度依赖于基金会发起者的持续性支持和追加捐赠；2. 资金筹集规模相对较小，接近一半的非公募基金会样本年度总收入和捐赠收入均低于 200 万元，高收入基金会主要以高校教育类非公募基金会为主。

在非公募基金会公益资金的保值增值方面,以资金投资为核心策略的基金会资金管理运作也呈现两大特征。1. 非公募基金会资金投资市场不甚成熟,只有很小一部分基金会有开展投资运作,且严重缺乏投资专业人才,现有投资模式也过于单一;2. 基金会投资行为趋于过度谨慎,以购买银行理财产品为最重要投资模式,缺乏大胆创新的基金会投资操作。

非公募基金会整体资金使用状况数据分析表明:1. 受限于筹资规模,基金会公益资金支出规模也相对较小,有一半的非公募基金会样本年度总支出低于166万,大部分基金会年度支出少于500万,高支出基金会以高校教育类非公募基金会为主;2. 非公募基金会公益资金的使用相对封闭,大部分基金会主要以自我运作形式开展公益项目,真正开展针对草根公益组织资助的非公募基金会仅8.9%。

此外,定量数据统计模型分析发现,基金会的“社会网络”状况成为影响非公募基金会“公益资金市场”培育和发展的一个重要变量,单个非公募基金会的社会资本存量对其在公益资金的筹集和使用等各个方面表现均有显著的正向影响。

15个境内外基金会资助型项目案例研究分别对基金会资助模式的“理想类型”、基金会资助的动力机制及基金会资助的项目成效进行深入考察和分析。首先,在基金会有效资助模式的类型学划分方面,研究认为当前基金会开展资助型项目的主要模式包括基金会向受资助组织购买服务、对其他公益机构进行纯粹项目资助、发展与受资助对象之间的战略伙伴关系及对外部或内生的公益组织或项目进行有效的培育孵化。需要指出的是,四种基金会资助模式之间并无优劣之分,大量基金会资助工作实践往往采取的是多元化的资助模式和策略。

基金会资助型项目的产生和发展需要基金会在价值、制度和技术等层面的全方位有效内部动力机制。价值层面表现为基金会自身价值和战略使命对基金会在不同领域开展以资助为导向公益项目的内在驱动作用。在制度层面,系统、成文的基金会项目管理规范和无形的基金会项目操作标准为基金会资助型项目的有效开展提供了充分的保障。而在更具体、微观的操作策略层面,开放、平等、尊重、充分信任、主动沟通、敢冒风险等组织互动策略和态度形成了对基金会资助型项目有效运作的技术性支撑。

案例研究表明,基金会资助型项目的开展能够在社会问题的解决、基金会自我发展、民间公益组织成长及整体公民社会培育等方面产生相应的积极成效。对于社会问题的解决和应对,基金会资助型项目往往致力于探索发展式社会问题解决之道,同时能够有效推动更广泛社会资源的整合,共同投入到相关对社会议题

的关切之中。资助型项目的开展也可能为基金会公益资源的筹集开辟新的道路和模式，并产生对基金会内部治理结构创新的新的内部动力。此外，对大量草根公益组织进行资助和支持，能够形成公益行业内部的充分优势互补和机构专业化发展趋势，从而推动国内公益行业产业链的有效打造。而公益行业产业链内部作为具体公益项目操作和执行层的民间公益组织的发育和成长，实为整体社会部门进行力量建构和再造的积极工程。

综合定量调查研究和定性案例研究分析结果，我们倡导多元主义视角下的基金会资助道路。强调为了追求更有效的公益，基金会应该打破自我封闭的局限，实施积极地“走出来”战略，将自己看作整个公益生态系统中的一环，以资助为纽带，将资助和筹款相结合，与专业的民间公益组织、社会创新家、媒体、学校等形成多样化的合作关系。对于当前我国非公募基金会资助型公益项目有效开展，我们提出以下策略性建议：

（1）基金会可以根据自身的资金规模、项目能力和筹资状况，以多元化的模式开展资助；

（2）基于价值认同、有效的沟通和项目成效，建立资助方与受资助机构之间的充分信任关系；

（3）通过规范的管理制度和参与式方法，建立有公信力的公益行业内部资助流程；

（4）基金会资助内容也应该实现多元化，除了资金，还需要给予受资助对象包括技术、人脉及品牌在内的全方位支持；

（5）基金会资助工作的开展更应该强调推动多方交流、学习与合作的平台的建立，形成公益行业内部的有效战略联盟，以集体的力量共同致力于解决社会问题，推动社会进步。

目 录

一、问题提出.....	- 1 -
二、研究方法.....	- 5 -
2.1 定量调查研究	- 5 -
2.1.1 调查问卷.....	- 5 -
2.1.2 调查样本.....	- 5 -
2.1.3 调查执行.....	- 6 -
2.2 定性案例研究	- 6 -
三、非公募基金会资金管理和使用状况	- 7 -
3.1 样本基本情况描述	- 7 -
3.2 非公募基金会 2011 年资金管理和使用状况	- 13 -
3.2.1 非公募基金会 2011 年收入状况.....	- 13 -
3.2.2 非公募基金会 2011 年资金投资状况.....	- 17 -
3.2.3 非公募基金会 2011 年资金使用状况.....	- 20 -
3.3 非公募基金会资金管理和使用影响因素	- 24 -
四、基金会资助型项目案例研究	- 29 -
4.1 基金会资助模式的“理想类型”	- 29 -
4.1.1 服务购买.....	- 33 -
4.1.2 项目资助.....	- 33 -
4.1.3 伙伴策略.....	- 34 -
4.1.4 孵化培育.....	- 34 -
4.2 基金会资助的动力机制	- 35 -
4.2.1 价值驱动.....	- 36 -

4.2.2 制度保障.....	- 37 -
4.2.3 策略支持.....	- 37 -
4.3 基金会资助型项目成效	- 39 -
4.3.1 发展式社会问题解决之道.....	- 39 -
4.3.2 推动社会资源整合	- 40 -
4.3.3 促进基金会自我创新.....	- 40 -
4.3.4 打造公益价值链.....	- 41 -
4.3.5 着力社会培育	- 41 -
五、结论和建议	- 43 -
附录一、《非公募基金会发展状况调查问卷》	- 47 -
附录二、《基金会资助型项目案例访谈大纲》	- 56 -

一、问题提出

H 基金会是华南地区一家颇为活跃的民间背景非公募基金会。2012 年年初，新聘秘书长 J 博士走马上任，开始全面负责基金会的管理和运营工作。新官上任，摆在 J 秘书长面前的是一个刚刚成立两年多时间、资金规模相对较小、只由三名全职和两名兼职工作人员组成执行团队的充满挑战的崭新工作局面。在逐渐对基金会整体发展状况进行了解和熟悉的基础上，经过新一年基金会战略规划理事会会议的讨论和决议，J 秘书长带领基金会秘书处执行团队制定出基金会 2012 年工作计划。在这份基金会年度工作计划书中，有几项核心的工作内容被摆在了突出的位置。

首先，是基金会在 2012 年的筹款工作。作为一家由企业家、学者等社会人士共同发起的民间背景非公募基金会，H 基金会在成立两年多时间以来的发展过程中，每年有相当一部分基金会收入来自于发起企业家和基金会理事的持续捐赠。在新的一年，理事会希望基金会能够在前两年发展积累的基础之上，逐渐探索基金会筹款模式和筹款来源的多样化，为基金会的更可持续发展奠定基础。经过与理事长及几位核心理事在随后几个月内反复开会讨论，J 秘书长决定在 2012 年尝试以慈善拍卖的方式打开基金会新的筹款局面，并计划在下半年付诸实施。但是，因为慈善拍卖涉及一系列复杂的准备工作程序，比如需要提前邀请名人捐赠可供拍卖的字、画和其他艺术作品，加之有其他重要的工作事项与计划的拍卖活动时间冲突，慈善拍卖被推延到 2013 年进行。与慈善拍卖同时在讨论筹备的基金会筹款项目计划是与广州某户外运动专业策划团队“Cool Walk”联合主办的“纵横山野”公益赛事，该项目计划的灵感来自于香港乐施会每年一度组织实施的“毅行者”活动，邀请四人一组的参赛团队参与到基金会组织的远距离山地徒步活动中，同时每个参赛团队还要承担公益筹款者的角色，赛后一个月内每个团队为基金会筹集 1000 元以上的公益款项，用于支持那些坚持不懈地在一线为社区服务的民间公益组织。目前，该筹款项目计划公告已经在网上发布，计划在年底实施。

除了探索新的筹款模式之外，基金会 2012 年另一项核心工作是在前两年项目资助的基础上，进一步扩展民间公益项目和组织的资助范围，尤其是在社区公益创新项目资助领域，进一步加大基金会资助力度、创新资助模式、提高资助效率。作为一家明确以社区发展和社区公益创新为主要支持领域的资助型非公募基金会，H 基金会将长期扎根社区提供一线服务的草根公益组织作为自己最重要的资助对象；并且与其他大量资助型基金基金会只是资助草根组织的公益项目不同，H 基金会的社区公益创新资助项目主要支持机构的能力建设和行政经费，基金会希望通过对社区公益组织能力建设和行政经费的支持，使更多的草根服务机构能够不断发展壮大，进而持续推动我国社区公益创新和民间公益事业的发展。但是，由于基金会资助内容的特殊性，资助项目的评审过程和资助资金使用效率的评估

成为基金会需要着重把握的关键环节。因为与纯粹公益项目资助可以根据项目的“硬性”产出作为审核及评估标准不同，行政经费资助对机构影响力和最终资助效果审查和评估的标准相对“软性”，这要求 H 基金会执行团队对项目评审、监督及评估等一系列机制进行创新性的设计。比如，在资助项目评审层面，基金会的具体做法是 5 万元以下的项目申请由秘书长和基金会项目官员共同讨论决定，而 5 万元以上的项目则由理事会项目评审委员会进行评审。项目评审委员会由企业家、学者、公益行业专家共同组成，评审会议根据基金会项目申请情况不定期召开，2012 年已经召开两次。这种分层化的项目评审机制设计保证了基金会资助资金投放的安全性，并提高了资助效率。

以上 H 基金会的工作内容反映了当前国内大多数非公募基金会的核心工作布局。与大多数基金会管理者一样，作为 H 基金会执行团队负责人，J 秘书长每天的工作和思考围绕的都是一方面扩大基金会的影响力，为基金会可持续发展拓宽筹资渠道，另一方面扩大基金会的资助工作范围，提高基金会的资金使用效率。事实上，这涉及到“一个核心问题的两个层面”，“一个核心问题”是资金问题，“两个层面”则分别是资金的管理（包括筹集）和资金的使用（具体形式就是基金会公益项目运行）。随着我国非公募基金会行业的不断发展和国内公益市场的逐渐形成，基金会资金的管理和使用问题越来越成为基金会领导人关心和思考的核心内容，也是当前我国非公募基金会行业内部普遍忧虑所在。

自 2004 年《基金会管理条例》颁布实施以来，我国非公募基金会取得了迅猛发展。根据基金会中心网的实时统计数据，截止 2012 年 10 月 15 日，全国非公募基金会数量已经达到 1545 家，超过公募基金会(1275 家)达 270 家之多¹。而事实上，早在 2010 年年底，只经过短短七年发展历程的我国非公募基金会规模就以 1096 家首次超过公募基金会的 1076 家，表现出极其强劲的整体发展趋势²。除基金会数量以外，在资产规模方面，非公募基金会与公募基金会之间的差距也在不断缩小。根据基金会中心网 2011 年末发布的《非公募基金会发展趋势分析》报告的数据，全国非公募基金会净资产占我国基金会总体资产的比例从 2008 年的 29%增长到了 2010 年的 39%。有预测估计，未来几年内，非公募基金会有望在资产规模上也实现对公募基金会的赶超。可以说，非公募基金会正在逐渐成为我国民间公益资源的重要筹集平台和推动我国民间公益事业发展的核心力量³。

¹ 参见基金会中心网首页，<http://www.foundationcenter.org.cn/>，2012 年 10 月 15 日登入。

² 参见梁玉成，2011 年中国基金会发展报告，载朱健刚主编《公益蓝皮书（2011）》，北京：社会科学文献出版社，2012 年 5 月。

³ 当前中国公益慈善事业的发展似乎越来越呈现出一种“双轨”并行的模式。一方面，政府发起和主导的公益慈善机构系统依附于行政体系仍然保持着强大的社会资源动员和社会服务辐射能力，构成公益事业版图的官方层面；另一方面，30 多年经济高速发展所带来的民间资源的增长及社会自主、互助精神的不断增强也推动民间背景公益慈善服务机构的快速发展，逐渐形成我国的“民间公益事业”层面。就公募基金会与非公募基金会的比较而言，非公募基金会无疑有着更强的民间属性。根据基金会中心网 2011 年发布的《民间背景基金会发展趋势分析报告》，在所有 873 家民间背景基金会中，803 家是非公募基金会，这占到 2011 年底成立非公募基金会总量的 60%以上，而公募基金会中只有不到 6%具有民间背景。因此，我们说非公募基金会逐渐成为推动我国民间公益事业发展的核心力量。

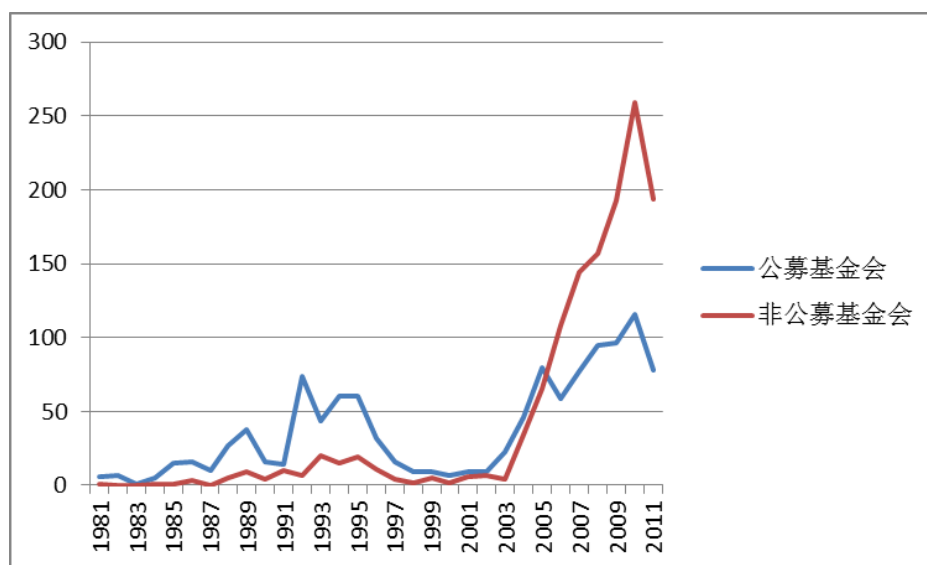


图1 公募基金会与非公募基金会数量增长趋势比较

资料来源：梁玉成，《2011 年中国基金会发展报告》，载朱健刚主编《公益蓝皮书（2011）》，北京：社会科学文献出版社。图中数据以基金会中心网截止 2011 年 11 月 24 日的基金会统计信息为准。

但是，与非公募基金会数量和资产规模快速增长的同时，非公募基金会行业发展过程中的一些隐忧也逐渐显现。2004 年《基金会管理条例》刚刚出台，时任中国青少年发展基金会“一把手”的徐永光先生曾洋洋洒洒千言写下《非公募基金会：背负中国第三部门的希望》一文，对非公募基金会行业的发展充满着乐观的期待和信心。然而，在非公募基金会起步发展若干年之后，处在南都公益基金会负责人岗位上的徐永光先生以其长期身处公益行业发展一线的经验观察和体会开始对自己之前的乐观产生强烈的怀疑，甚至开始感到焦虑⁴。随着全国非公募基金会数量及其所拥有社会公益资产规模的不断增长，针对非公募基金会行业内部发展的一些重要议题，也逐渐引起社会各界的广泛关注和讨论。这些议题包括构建非公募基金会内部合理的治理结构、保证非公募基金会运作的独立性、推动基金会信息公开和透明度建设、培养基金会行业专业人才、打造基金会良好的公益项目运行体系，等等。始创于 2008 年的“中国非公募基金会发展论坛”就可以被认为是非公募基金会行业内部针对行业发展相关问题进行积极回应的一种尝试和努力。

对于任何一个以运行公益项目、服务社会人群、解决社会问题、推动社会进步为价值和使命的公益基金会而言，筹集和使用社会公益资源无疑构成了其最核心的工作内容。事实上，所有的基金会发展议题都应该是围绕公益资源的有效管理和使用而展开的。例如，合理的基金会内部治理结构就是为了保证基金会内部决策的科学性，防止决策封闭和武断及由此带来的对社会公益资源的侵占或浪费；推动基金会信息公开和透明度建设也是为了使基金会对公益资源的使用暴露

⁴ 参见金岩，《非公募基金会的“罪”与“功”》，《公益时报》2009 年 5 月 19 日。

在阳光下，接受充分的社会监督；而培养更多更优秀的公益行业人才同样是为了提高公益项目的运行效率和公益资源的使用效率。因此，对于当前我国非公募基金会的整体发展而言，更核心更值得着重考察的议题是基金会对社会公益资源的筹集、管理和使用问题，这里的社会公益资源即是基金会手里所掌握的资金。正如前文案例中所呈现的，与其他基金会发展议题相比，非公募基金会管理者更为关心的是如何保证和提高基金会资金的管理和使用效率。

老卡耐基认为，有效的散财所需要的才智和能力绝不亚于甚至超过经营致富。资中筠教授也曾用“散财之道”一词来概括美国现代公益基金会的发展。那么，在现代公益慈善事业后起而正处于快速发展之中的转型中国社会，非公募基金会又是怎样管理和使用自己手中所掌握的社会公益资源的呢？在公益资金的管理和使用方面，“年轻的”中国非公募基金会存在着怎样的普遍问题和困扰？又应该如何寻求更有效的非公募基金会“散财之道”，着力提高资金的管理和使用效率？本研究拟对上述具体问题做出尝试性回答。

此外，在资金的管理和使用方面，作为现代公益事业发展的先行者，西方尤其是美国公募基金会的运作经营模式无疑对当前我国非公募基金会具有相当的参考和借鉴价值。在全美超过5万家基金会中，面向公众筹款的社区基金会和运作型基金基金会总数及其资产总额均只占基金会总体规模的10%左右，独立的私人基金会占到85%，企业基金会约占5%，而后两者基本上对应于国内的非公募基金会类型，在美国被称为“私募基金会”(Private Foundation)。数量众多和资产规模庞大的私募基金会主要以资助和支持一线公益服务机构为其核心运营模式，这从美国基金会中心对基金会的定义⁵中就可以清晰的看出。那么，美国公益基金会以资助为导向的运作模式是否在我国的社会体制环境下值得借鉴呢？在整体呈现当前我国非公募基金会资金管理使用基本状况的基础上，本研究试图着重从基金会资助型项目运作的角度，探讨提高基金会资金管理使用效率的可能途径。具体而言，进一步考察基金会项目资助在提高资金使用效率过程中的角色，以及资助运作与基金会筹款之间进行有效结合的可能性。此外，本研究将尝试对影响和制约当前我国非公募基金会资金管理使用状况的制度原因以及社会文化因素进行探讨。

⁵ 美国基金会中心对基金会的定义：非政府的、非营利的、自有资金（通常来自单一的个人、家庭或公司）并自设董事会管理工作规划的组织，其创办的目的是支持或援助教育、社会、慈善、宗教或其他活动以服务于公共福利，主要途径是通过对其他非营利机构的赞助。

二、研究方法

围绕非公募基金会资金管理和使用所涉及的上述相关核心问题，本研究将采用定量调查研究和定性案例研究相结合的研究方法。其中，通过大样本问卷调查的数据收集和整理分析，目的是整体呈现当前我国非公募基金会资金管理和使用的基本现状，发现其中存在的问题，并考察可能的影响因素。在案例研究部分，通过对境内和境外基金会典型资助型项目案例的个案研究，总结基金会项目资助的优秀经验，整合基金会开展资助性工作的有效策略和模式，并挖掘出基金会资助型项目的可见成效。

2.1 定量调查研究

2.1.1 调查问卷

针对非公募基金会资金管理和使用过程，本研究对其中所涉及的相关维度进行了严格划分和设计。结合已有相关文献对基金会资金运作问题的探讨，我们认为非公募基金会资金管理和使用过程整体上包括收入和支出两个层面。其中，收入层面又包含基金会筹资和资金的保值增值两项内容；而在支出层面，主要根据基金会开展项目类型分为自我运作型项目和资助型项目进行深入考察。因此，调查问卷的核心内容包括非公募基金会捐赠收入状况、投资运作状况、整体支出及运作型和资助型项目的分别开展状况。此外，问卷还涉及其他可能影响基金会资金管理和使用状况的其他变量问题，整体问卷调查被命名为《全国非公募基金会发展状况调查》。问卷初稿编制完成后，课题组联系了 5 家不同类型⁶的非公募基金会进行问卷试调查，以检验问卷设计的合理性，并基于此对问卷进行了修订作为最终调查问卷。

2.1.2 调查样本

问卷调查以全国非公募基金会 2011 年的机构运行状况为考察内容。为了保证基金会在 2011 年已经进行了充分的机构运作，我们选定 2010 年年底之前成立的所有非公募基金会作为调查样本。根据基金会中心网的登记和统计数据，整体调查样本量为 1096 家。

⁶ 包括大学教育基金会、企业基金会、草根社团发起型基金会及个人基金会等。

2.1.3 调查执行

根据调查样本的规模和地域分布状况,本研究采用电话访谈和电子邮件相结合的方法进行数据收集工作。基金会第一手联系方式的获得均来自对基金会中心网登记存储数据的收集,并结合“中国基金会网”(http://www.chinafoundation.org.cn)和各基金会官方网站的信息对基金会联系方式进行更新整理,以尽可能地与样本基金会取得联系。

一个由 10 名研究生组成的电话访问员团队被组建起来,具体负责电话调查的执行工作。所有电话访问员经过严格的调查培训,培训内容包括全国非公募基金会行业发展背景、课题研究背景、研究设计问卷及具体访谈技巧,等等。严格的调查培训保证了电话调查过程的有效性。2012 年 8 月-9 月,每位电话访问员在两个月时间内负责完成 100 家左右非公募基金会样本的电话联系、约访、追访及问卷回收工作。根据社会学问卷调查实施的基本方法论原则,对所有基金会的调查,访问员被要求至少电话联系三次才能最终决定是否被拒访或主动放弃机构样本。

2.2 定性案例研究

案例研究部分以基金会资助型项目为导向进行案例访谈和资料的收集。围绕基金会资助型项目开展过程的核心问题设计访谈大纲,内容涉及基金会机构背景、项目发起背景、项目立项、具体实施过程、项目成效及总结反思,等等。通过案例调查和访谈,力图全面掌握相关基金会项目的整体情况和案例特点。

项目案例选取方面,课题组结合基金会中心网的项目推荐,着重考察各基金会官方网站的相关项目信息,并邀请了六位在民间公益领域颇为活跃的基金会和 NGO 负责人和代表参与项目推荐,最终选取了 10 个境内基金会项目和 5 个境外基金会项目开展案例调研和访谈。访谈调研对象包括基金会负责人、项目官员、资助对象及其他可能的利益相关方。

需要指出的是,所选基金会并不仅限于非公募基金会。事实上,相关公募基金会,尤其是新兴的民间背景公募基金会在资助型项目运作方面表现活跃,各有特色,并开始显现出相应成效,如深圳壹基金的“海洋天堂”计划。因此,项目案例基金会的选择相对多元化,案例研究的目的是要着重呈现基金会资助型项目的运作逻辑,总结基金会资助的有效经验、策略及其可能的模式,为非公募基金会提高资金使用效率提供借鉴。

同样,一个由 11 名研究人员组成的案例研究团队被组建起来。经过严格的访谈培训,从 2012 年 8 月中旬开始奔赴全国各地(案例机构所在城市包括北京、上海、成都、广州、深圳、香港地)开展案例调研。案例访谈调查和资料收集工作结束后,每位研究人员负责 1-2 个案例研究分报告的撰写工作。

三、非公募基金会资金管理和使用状况

经过两个月时间的组织实施，截止 2012 年 9 月 28 日，全国非公募基金会发展状况问卷调查共回收问卷 238 份，其中有效问卷 214 份，无效问卷 24 份，总体问卷回收率为 21.7%，问卷有效率为 89.9%。所有回收有效问卷经过严格的问卷审核程序，并进行必要的电话回访。以 SPSS16.0 对问卷进行数据录入和清理，并做数据统计分析。根据数据分析结果，以下我们将分样本基本情况、全国非公募基金会资金管理和使用基本现状、影响非公募基金会资金管理和使用相关变量分析等几部分进行呈现。

3.1 样本基本情况描述

3.1.1 基金会注册类型及地域分布

对非公募基金会的注册类型及其地域分布状况进行描述性统计分析。首先，在基金会注册类型方面，如图2所示，所有214家有效调查样本中，在国家民政部注册的全国性非公募基金会17家，占有效样本的7.9%，在地方民政部门注册⁷的地方性非公募基金会197家，占有效样本的92.1%。

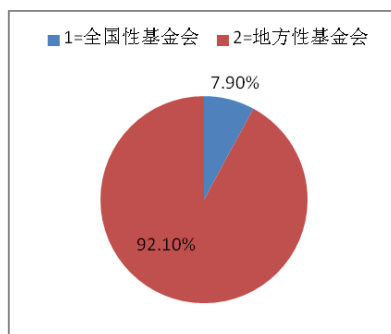


图2 非公募基金会注册类型 (N=214)

非公募基金会省际地域分布方面，如表1所示，所有地方性非公募基金会有效样本分布在全国24个省份。其中，江苏、广东、北京、浙江、湖北、上海等省市有效样本数量超过10家，这与总体样本的地域分布状况⁸基本一致。因此，从样本地域分布的角度，问卷调查有效样本具有相当的代表性。

⁷ 大部分地方性基金会都是在地方省级民政部门注册，只有两家深圳的非公募基金会在市级注册。深圳市得以率先在基金会注册方面取得突破，这与 2009 年国家民政部与深圳市政府签署的《推进民政事业综合配套改革合作协议》有关。这一年，深圳市郑卫宁基金会成为第一家在地方市级民政部门取得注册身份的非公募基金会。

⁸ 根据基金会中心网的登记统计数据，2010 年年底前注册成立的地方性非公募基金会地域分布数量排名前五的省市分别是江苏（179 家），北京（166 家），广东（115 家），福建（93 家），浙江（76 家），上海（69）。截止 2011 年底，随着各地非公募基金会数量的增加，上述排名基本保持不变（参见刘洲鸿，2011）。

表1 地方性非公募基金会地域分布（N=197）

所在省份	样本频次（家）	百分比（%）
江苏省	44	22.3
广东省	29	14.7
北京市	21	10.7
浙江省	20	10.2
湖北省	12	6.1
上海市	11	5.6
山东省	9	4.6
福建省	9	4.6
河南省	6	3
江西省	5	2.5
吉林省	4	2
黑龙江省	4	2
内蒙古	3	1.5
天津市	3	1.5
安徽省	3	1.5
四川省	2	1
广西省	2	1
河北省	2	1
辽宁省	2	1
重庆市	2	1
山西省	1	0.5
海南省	1	0.5
湖南省	1	0.5
陕西省	1	0.5

3.1.2 基金会工作领域

根据对问卷设计开放性问题“基金会主要工作领域”回答的内容后编码，我们对基金会目前的主要工作领域状况进行统计分析。结果显示，“教育与科研”是非公募基金会开展工作的主要集中领域，其中包括高等教育、农村中小学教育及相关科研工作。此外，扶贫助困、健康与医疗、救灾救济等领域也是基金会当前涉及的主要工作领域（如表2所示）。这与目前全国非公募基金会整体工作领域分布状况也基本保持一致⁹。

⁹ 根据对2011年全国非公募基金会最新样本的统计分析，教育、科学研究、扶贫助困、医疗救助、文化及安全救灾等仍然是我国非公募基金会的主要工作领域（参见刘洲鸿，2011）。

表2 非公募基金会主要工作领域 (N=214)

工作领域	样本频次 (家)	百分比 (%)
教育与科研	156	72.9
扶贫助困	67	31.3
健康与医疗	24	11.2
救灾救济	18	8.4
文化与艺术保护	14	6.5
环境与动物保护	12	5.6
老年人服务	10	4.7
社区服务与社区发展	4	1.9
公益行业发展	2	0.9
其他	35	16.4

3.1.3 基金会发起者类型

当前我国非公募基金会，根据基金会发起者的不同划分包括高校基金会、企业基金会及名人基金会等几大主要类型¹⁰。数据分析表明，36.4%的有效调查样本有以高等学校为代表的事业单位发起者，27.5%的基金会有包括民营、国有及外资企业在内的企业类发起者，而21.5%的基金会其发起者中包括非企业家社会人士（以政治、文化艺术及体育娱乐名人为典型），这构成了名人基金会的核心部分¹¹。此外，由政府机关、社会团体及其他个人和实体发起成立的基金会构成了除高校、企业及名人基金会之外的其他非公募基金会类型。我们认为，这基本反映了当前我国非公募基金会的发起者类型分布状况。

表3 非公募基金会发起者类型 (N=214)

发起者类型	样本频次 (家)	百分比 (%)
事业单位	78	36.4
企业家	67	31.3
非企业家社会人士	46	21.5
民营企业	37	17.3
政府机关	17	7.9
国有企业	14	6.5
外资企业	8	3.7
社会团体	8	3.7
其他	9	4.2

¹⁰ 参见《中国非公募基金会调查》，《公益时报》，2007年7月17日。

¹¹ 当然，不同类型的基金会发起者之间并不是完全相互割裂、独立的，大量基金会样本同时包括两种以上的发起者类型。比如，有些基金会由社会名流、企业、政府机关等同时发起。

3.1.4 基金会已成立年限

根据基金会注册时间计算非公募基金会样本的已成立年限¹²，分析结果表明，91.6%的有效调查样本（196 家）已成立年限为 8 年以内，即大部分基金会都是在 2004 年《基金会管理条例》颁布以后建立的，其余 18 家为 1989 年-1997 年间成立并在 2004 年后转为非公募基金会。此外，超过一半的基金会有效调查样本（55.1%）在 2008 年以后成立，这与基金会行业发展的整体趋势基本保持一致。

表4 非公募基金会已成立年限（N=214）

已成立年限（年）	样本数量（家）	百分比（%）	累积百分比（%）
2	55	25.7	25.7
3	30	14.0	39.7
4	33	15.4	55.1
5	31	14.5	69.6
6	22	10.3	79.9
7	17	7.9	87.9
8	8	3.7	91.6
15	1	0.5	92.1
16	2	0.9	93.0
17	4	1.9	94.9
18	3	1.4	96.3
19	6	2.8	99.1
20	1	0.5	99.5
23	1	0.5	100.0

3.1.5 基金会2010年年末净资产数

本调查研究的目的是要全面掌握和了解当前我国非公募基金会的整体“资金管理和使用”状况。我们认为，基金会资金规模可能是影响其资金运作的一个重要因素。为了考察有效调查样本在资金规模上对总体的代表性，根据基金会中心网的登记统计数据对非公募基金会有效样本2010年年末净资产数进行统计分析，结果如图3所示。由图可知，在不同资产规模上的非公募基金会样本数量相对均衡分布。

¹² 基金会已成立年限=2012-基金会成立年份。

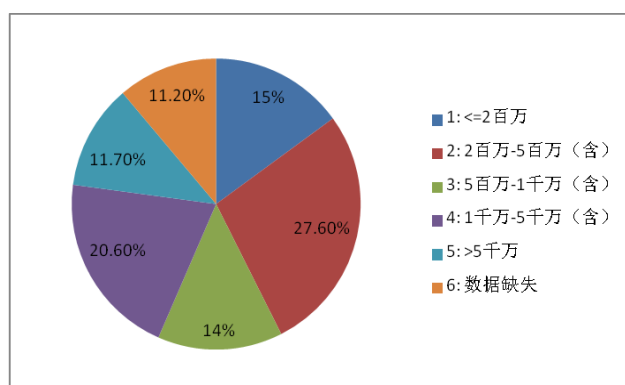


图3 非公募基金会 2010 年年末净资产数 (N=214)

3.1.6 基金会人力资源状况

考察非公募基金会有效调查样本拥有工作人员数量状况。整体工作人员数量（全职+兼职）方面，大部分（77.6%）基金会样本拥有 2-9 名工作人员（见图 4），平均为 6.98 人。分别计算其中全职和兼职工作人员数量状况，结果显示，大约 1/3（31.3%）的基金会全职工作人员数量为零，56.1%的基金会全职工作人员数量为 1-5 人（见图 5），平均 2.9 人¹³；比较而言，66.4%的基金会兼职工作人员数量为 1-5 人（见图 6），平均兼职工作人员数量为 4.08 人。以上数据结果表明，当前我国非公募基金会整体人力资源相对不足，且大量非公募基金会主要以兼职工作人员作为核心团队开展运作。

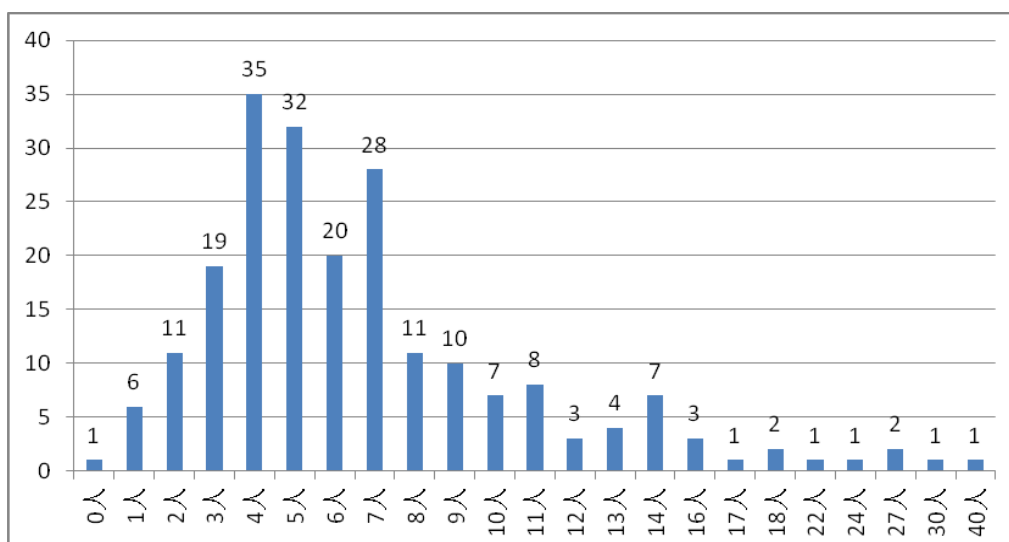
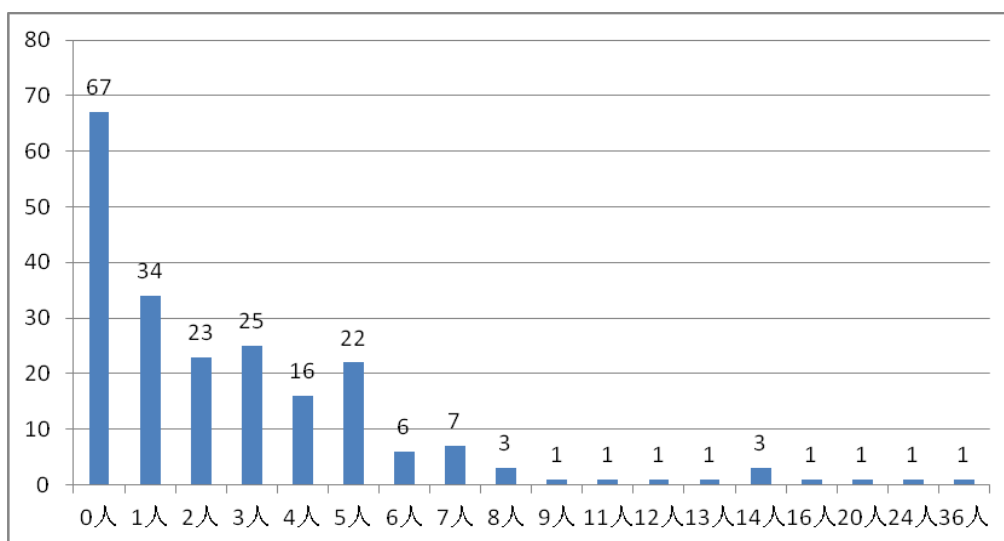
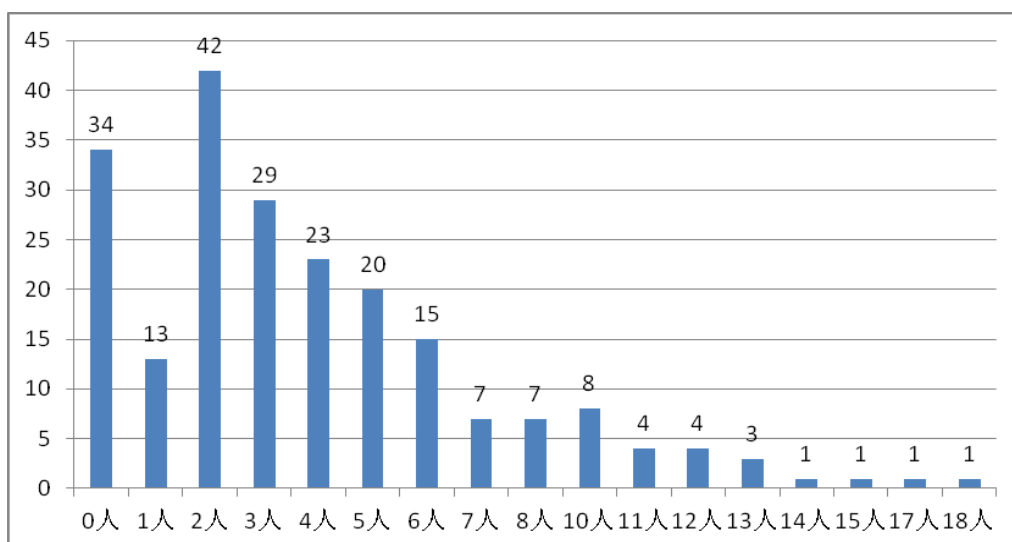


图4 非公募基金会工作人员数量分布 (N=214, M=6.98)

¹³ 该全职工作人员平均数量与其他相关研究报告数值基本一致，以基金会中心网登记统计的 2010 年整体非公募基金会平均全职工作人员数量为 2.7（刘洲鸿，2011），2011 年整体非公募基金会平均全职工作人员数量为 2.85（梁玉成，2011）。

图5 非公募基金会全职工作人员数量分布 ($N=214$, $M=2.9$)图6 非公募基金会兼职工作人员数量分布 ($N=214$, $M=4.08$)

3.1.7 基金会社会网络状况

最后，根据非公募基金会有效调查样本回答的 2011 年有与之开展相关项目合作的社会机构类型数量统计基金会样本的社会网络状况，以合作机构类型的多样性计算基金会的网络多样性¹⁴。统计结果显示（表 5），大部分（78%）非公募基金会有效调查样本 2011 年与之有相关项目合作关系的社会机构类型都在三种以内，其中还包括 31 家没有开展任何对外合作的相对封闭的基金会样本。另有大约 1/3 的非公募基金会样本只与一种类型的社会机构开展过项目合作。非公募基金会网络多样性得分的平均值为 2.18，相对偏低。

¹⁴ 具体计算方法是，与任何一种类型社会机构开展合作均可得一分。比如，基金会 2011 年与政府机关及企业有开展合作，则在网络多样性上得两分；如果在政府、企业以外，还有与事业单位类机构开展合作，则相应得三分。

表 5 非公募基金会社会网络状况 (N=214)

网络多样性	频次 (家)	百分比 (%)	累计百分比 (%)
0.00	31	14.5	14.5
1.00	65	30.4	44.9
2.00	38	17.8	62.6
3.00	33	15.4	78.0
4.00	23	10.7	88.8
5.00	12	5.6	94.4
6.00	9	4.2	98.6
7.00	3	1.4	100.0

3.2 非公募基金会 2011 年资金管理和使用状况

根据对非公募基金会资金管理和使用状况所涉及相关维度的设计, 以下我们将以基金会收入状况 (其中又以捐赠收入为核心)、基金会资金投资运作及基金会整体支出和项目运行状况三个部分为框架分别展开数据分析, 本部分试图详细呈现当前我国非公募基金会的资金管理和使用基本现状。

3.2.1 非公募基金会 2011 年收入状况

首先, 非公募基金会整体资金的管理和使用议题涉及的第一个核心内容是基金会的筹资问题。公益资源的有效筹集是基金会维持机构运行、实施公益项目的基础和前提。基金会机构本身的可持续发展依赖于更多元、更有效的筹资渠道和模式。

对非公募基金会有效调查样本 2011 年的总体收入状况进行统计分析 (有 213 家样本基金会报告了年度收入信息)。基金会样本年收入平均值为 1759 万, 显示出良好的收入状态; 但是, 计算样本收入的中位值发现, 50% 的非公募基金会 2011 年年度总收入低于 283 万, 这是一个比较低的收入水平。因此, 相对较高的年收入平均值¹⁵可能是由少量高收入基金会样本拉高的 (基金会收入最大值为 8.37 亿元), 需要对基金会收入数据做进一步剖析。

将基金会年度总收入数据进行分区处理, 分别统计 2011 年年度总收入落入相应分区的非公募基金会样本数量 (结果如表 6 所示)。如果以 200 万和 1000 万分别作为基金会中低收入和中高收入的分界点, 有接近一半 (45.5%) 的非公

¹⁵ 事实上, 有效调查样本 1759 万的年平均收入数据也远远高于 2011 年总体非公募基金会样本平均年收入的 1125.87 万 (梁玉成, 2011)。在年度收入数据方面, 调查样本对总体出现了一定的偏差。

募基金会 2011 年年度总收入在 200 万元以内（其中还包括 9 家总收入为零的基金会样本），该部分基金会为非公募基金会总体中的低收入群体；而中等收入（200 万-1000 万）和高收入（1000 万以上）基金会比例分别为 27.7%（59 家）和 26.8%（57 家）。在所有 57 家高收入基金会样本中，学校教育类基金会占 56.1%（32 家）。以上数据表明，当前我国非公募基金会总体收入偏低，高收入基金会主要以高校基金会为主。

表 6 非公募基金会 2011 年年度收入状况（N=213）

年度总收入分区	频率(家)	百分比 (%)	累积百分比 (%)
0: Income=0	9	4.2	4.2
1: <=50万	34	16.0	20.2
2: 50万-100万（含）	25	11.7	31.9
3: 100万-200万（含）	29	13.6	<u>45.5</u>
4: 200万-500万（含）	39	18.3	63.8
5: 500万-1000万（含）	20	9.4	<u>73.2</u>
6: 1000万-2000万（含）	23	10.8	84.0
7: 2000万-3000万（含）	13	6.1	90.1
8: >3000万	21	9.9	100.0

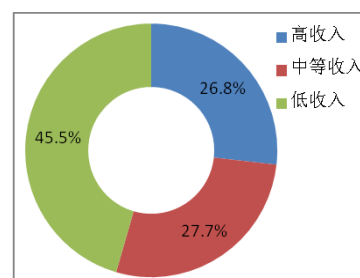


图 7 非公募基金会年度收入水平

对 204 家 2011 年报告有收入的非公募基金会样本，统计分析不同类型来源收入占基金会年度总收入的比例，结果如图 8 所示。捐赠收入无疑是当前我国基金会收入的最主要来源；其次是投资收入，占非公募基金会年度总收入的 6.4%；来自政府的补助性收入主要由具有政府背景的非公募基金会获得；基金会自身服务性收入非常少；在 5.6% 的其他来源收入中，主要是基金会资产存储在银行所获得的利息收入¹⁶。

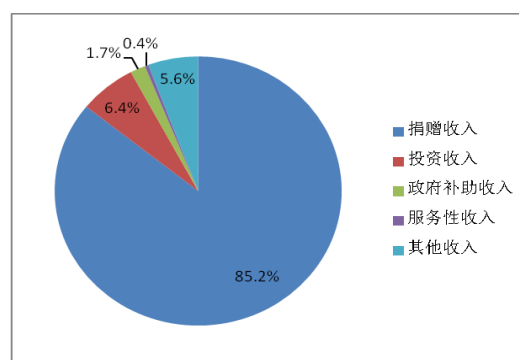


图 8 非公募基金会 2011 年总体收入构成（N=204）

¹⁶ 本研究对纯粹银行利息收入和基金会放贷利息收入进行了区分，我们认为，基金会利用手中所掌握的资产进行对外贷款，是一种有明确意识的投资行为，所获得的利息收入为基金会投资收入，相应的放在基金会投资行为中进行考察。

针对作为基金会主要收入来源的捐赠收入做进一步分析。基金会 2011 年平均捐赠收入 1690 万，而中位值为 211 万。与非公募基金会年度总收入分布状况基本一致，接近一半的有效调查样本（47.5%）2011 年捐赠收入在 200 万以内，属于低捐赠收入群体；其中，16 家（占总体有效样本的 7.5%）基金会 2011 年捐赠收入为零。54 家高捐赠收入基金会中，31 家（57.4%）为高校教育类非公募基金会。

表 7 非公募基金会 2011 年捐赠收入状况（N=204）

捐赠收入分区	频率（家）	百分比（%）	累积百分比（%）
0: Donation=0	16	7.8	7.8
1: <=50万	28	13.7	21.6
2: 50万-100万（含）	28	13.7	35.3
3: 100万-200万（含）	25	12.3	47.5
4: 200万-500万（含）	34	16.7	64.2
5: 500万-1000万（含）	19	9.3	73.5
6: 1000万-2000万（含）	23	11.3	84.8
7: 2000万-3000万（含）	11	5.4	90.2
8: >3000万	20	9.8	100.0

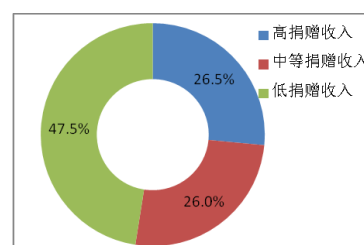


图 9 非公募基金会捐赠收入水平

在基金会捐赠收入中，进一步对不同来源捐赠收入占总体捐赠收入的比例进行统计。结果显示（图 10），境内法人捐赠仍然是当前我国非公募基金会的最主要捐赠收入来源，占 2011 年总体捐赠收入的 59.1%；其次为境内自然人捐赠（34.3%）。来自境外的捐赠收入只占非公募基金会 2011 年总体捐赠收入的比例为 6.6%。

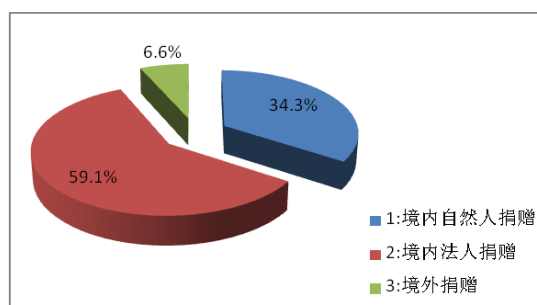


图 10 非公募基金会不同来源捐赠收入占总体捐赠收入比例（N=186）

在总体境外捐赠收入具体来源方面，来自中国港、澳地区的捐赠占 67.3%，台湾地区为 5.4%，而真正海外其他国家和地区的捐赠只占总体境外捐赠收入的 27.4%。由此可见，当前我国非公募基金会的境外募捐市场仍然主要局限于包括港、澳地区在内的国内市场。

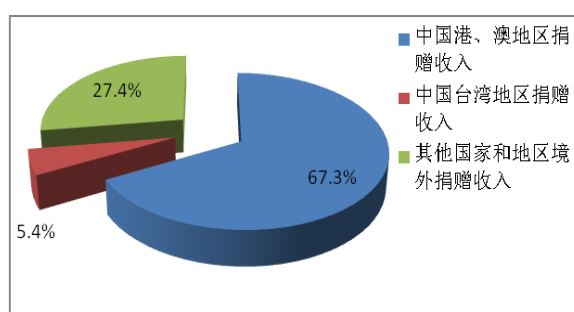


图 11 非公募基金会不同来源境外捐赠收入占总体境外捐赠收入比例（N=47）

考察非公募基金会 2011 年捐赠收入捐赠人与基金会发起者之间的关系状况。结果显示（图 12），在所有 2011 年有捐赠收入的非公募基金会有效调查样本中（188 家），只有 38.3%的基金会完全没有捐赠人是基金会发起者，其余 61.7%的非公募基金会捐赠收入均不同程度的依赖基金会发起者的追加捐赠；其中，更有 15.4%和 20.2%的非公募基金会 2011 年全部或大部分捐赠人都是基金会发起者。在完全没有捐赠人是基金会发起者的 72 家基金会中，62.5%的样本都是高校、中学等事业单位型的教育类基金会，这间接地说明其他类型非公募基金会在资金募集方面依赖发起者的后续不断支持。当然，捐赠人与基金会发起者之间的密切关联性受到非公募基金会自身“非公募”身份的限制；但是，以上数据结果表明，当前我国非公募基金会在创新筹款模式、开辟更多元化的筹款渠道方面仍然相对欠缺。

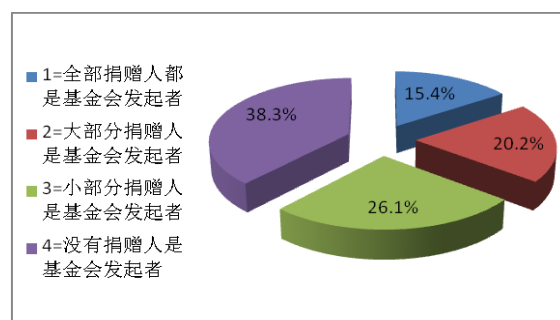


图 12 非公募基金会捐赠人与基金会发起者关系状况（N=188）

综合基金会年度总收入、年度捐赠收入分布、捐赠来源多样性及捐赠人与基金会发起者关系状况等各项指标，总体上看，当前我国非公募基金会公益募捐市场存在两个显著特点。第一，非公募基金会公益募捐市场相对封闭，尚需积极开拓更开放、多元的公益资源募集对象和筹集模式。第二，与基金会公益募捐市场的封闭性相伴而产生的是非公募基金会总体筹资规模相对较小，这成为制约当前我国非公募基金会行业可持续发展的重要因素。

3.2.2 非公募基金会 2011 年资金投资状况

在非公募基金会资金管理层面，一个核心议题就是如何保证基金会手中掌握的公益资金能够持续的保值增值而不因为通货膨胀等外部市场因素导致资产缩水。《基金会管理条例》第四章第二十八条规定“基金会应当按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值和增值”。而开展基金会资金保值增值工作的一个主要途径就是进行资金投资，以投资收益使基金会资金实现增值和保值。

那么，当前我国非公募基金会的资金投资运行状况如何呢？调查结果显示（图 13），23.4%（50 家）的有效调查样本在 2011 年有进行资金投资运作。而在这 50 家基金会中，45 家（90%）报告有投资收入；平均每家非公募基金会 2011 年投资收入为 174 万，并且 20 家基金会投资收入占其年度总收入的比例超过 10%，显示出不错的投资运作状态。不过，对基金会投资收入进行分组数据处理分析（表 8），大部分（66%）报告有投资运作的非公募基金会投资收入在 100 万以内，更有一半（50%）的基金会投资收入少于 50 万，只有一家基金会 2011 年投资收入超过 1000 万（达 1600 万）。可见，基金会平均投资收入同样被个别极值拉高了。

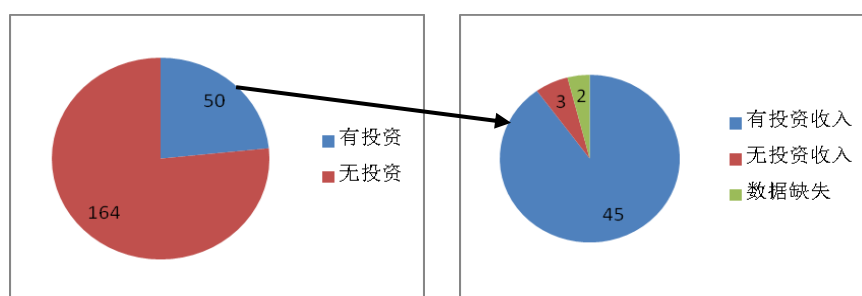


图 13 非公募基金会 2011 年投资运作状况 (N=214)

表 8 非公募基金会 2011 年投资收入状况 (N=50)

投资收入分区	样本数量 (家)	百分比 (%)	累积百分比 (%)
1: Invest-Income=0	3	6.0	6.0
2: <=50万	22	44.0	50.0
3: 50万-100万 (含)	8	16.0	66.0
4: 100万-500万 (含)	11	22.0	88.0
5: 500万-1000万 (含)	3	6.0	94.0
6: >1000万	1	2.0	96.0
7: 数据缺失	2	4.0	100.0

非公募基金会投资收益率方面，由于数据缺失等因素的影响，在 45 家报告有投资收入的基金会样本中，只有 32 家能够明确计算出总体投资收益率。结果

显示，非公募基金会有效样本平均投资收益率为 9.08%，中位值为 7.75%，表现出良好的投资收益率状态。不过，对于投资收益率的统计结果，我们认为，由于有效基金会样本比较少，无法据此对非公募基金会总体投资收益率状况做明确定位和解读¹⁷。

对非公募基金会投资模式选择进行统计分析，有 44 家基金会样本报告了明确的具体投资模式信息（如表 9 所示）。其中，最多的基金会选择的投资模式是“购买银行理财产品”，有 34.1%的基金会样本投资选择了该投资模式；其后依次为信托基金投资、有偿贷款投资、购买股票及债券投资，进行实业投资及其他投资模式的非公募基金会相对较少。比较而言，“购买银行理财产品”是一种更安全、风险相对较小的投资模式选择，因此得到更多非公募基金会的青睐，基金会投资表现得相对稳健。

表 9 非公募基金会投资模式（N=44）

投资模式选择	样本频次（家）	百分比（%）
购买银行理财产品	15	34.1
信托基金投资	9	20.5
有偿贷款投资	9	20.5
股票投资	7	15.9
债券投资	7	15.9
实业投资	3	6.8
其他投资	2	4.5

此外，在投资模式实际选择的数量方面，大部分（88.6%）非公募基金会只采用了一种投资模式，而同时有两种以上不同投资模式的基金会只有 5 家。这表明，目前我国非公募基金会在实际的资金投资操作中投资模式相对单一，这并不符合采取多元化投资策略以降低投资风险的原则。

表 10 非公募基金会投资模式数量（N=44）

投资模式数量（种）	样本频次（家）	百分比（%）
1	39	88.6
2	3	6.8
3	1	2.3
4	1	2.3

对非公募基金会具体投资运作方式进行整理分析，所有 2011 年有进行资金投资的基金会（50 家）主要依靠两种投资运作方式，分别是“委托外部专业投

¹⁷ 社会调查数据收集的过程受到访问员与受访者之间互动关系的影响，由于访问调查过程中人为影响因素的存在，投资收益为负即投资出现亏损的基金会可能会隐瞒自身的实际投资运行状况，从而是样本投资收益率状况对总体出现偏差。

资管理公司或团队运作”和“内部职能部门或相关工作人员负责运作”。

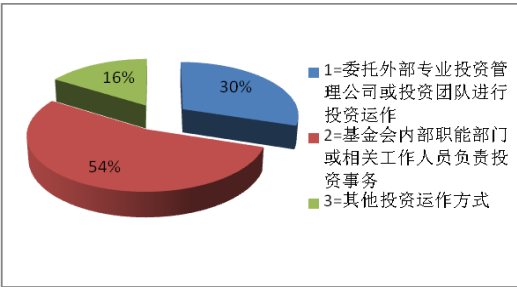


图 14 非公募基金会投资运作方式 (N=50)

如果 54%的 2011 年有资金投资运作的非公募基金会样本 (27 家) 具体投资运作方式都是由基金会内部执行,那么基金会有效调查样本内部投资职能部门的设置状况如何呢? 比较分析结果显示 (表 11), 相较于“项目管理部门”等基金会职能部门, 有意识地专门设置“资金投资部门”的非公募基金会最少, 只有 9.4%的基金会样本回答设有该部门。此外, 基金会样本在不同职能部门内部配置工作人员数量方面, 也是“资金投资部门”最少, 平均只有 1.6 名工作人员负责基金会资金投资事务。对 45 家报告 2011 年有投资收益的非公募基金会样本与 20 家报告设有“资金投资部门”的非公募基金会样本做交叉分析, 只有 13 家发生重合。这表明, 仍有大量由基金会内部负责资金投资运作的非公募基金会是在没有相应专业职能部门的条件下进行操作的, 从调查反馈来看, 由基金会财务人员 (会计) 负责资金投资运作的情况比较普遍。

表 11 非公募基金会不同职能部门设置状况比较 (N=214)

基金会职能部门	样本频次 (家)	百分比 (%)	平均工作人员数量 (人)
项目管理部门	67	31.6	2.93
筹款职能部门	34	16.0	1.94
公共传播部门	25	11.8	1.80
资金投资部门	<u>20</u>	<u>9.4</u>	<u>1.60</u>

最后, 针对非公募基金会在自身投资运作过程中对投资收益率、投资风险度及投资伦理 (以“有意识地不购买有潜在环境污染危险企业的股票”为例) 等因素的主观认知状况进行考察, 从“一点不考虑”到“优先考虑”做四点分简易量表¹⁸, 统计 2011 年有投资运作的非公募基金会各个维度上的平均得分。结果显示 (图 15), 非公募基金会样本在进行投资操作时, 优先考虑的是保证资金的安全性 (最高得分 3.78), 即将投资风险系数降至最低。在保证资金投资安全的前提下, 才进一步追求较高的投资收益率。而对于投资伦理, 如果去掉社会赞许性因素对基金会回答的影响, 目前确实并不被非公募基金会所重视和考虑。由此

¹⁸ 数字 1-4 分别代表“一点不考虑”、“不太考虑”、“会考虑”和“优先考虑”四种程度。

可见，非公募基金会的资金投资运作仍处在初级的谨慎投资阶段。

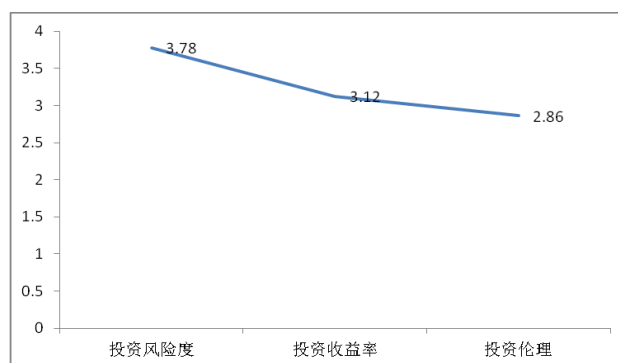


图 15 非公募基金会投资过程考虑因素比较 (N=47)

综合非公募基金会资金投资运作的样本比例、投资模式选择、投资模式数量、具体投资运作方式及对投资过程因素的考虑等指标，我们认为，当前我国非公募基金会资金投资市场呈现出两个显著特点。一是谨慎投资，表现为基金会优先选择风险度较低的银行理财投资模式，并在投资操作过程中对投资风险度因素优先考虑；二是不成熟性，表现为投资模式单一、缺乏专业的投资理财人才及投资伦理意识薄弱等方面。不过，非公募基金会资金投资市场也呈现出一些积极的信号，比如有实际投资运作的基金会数量并不如预想的低，并且进行投资操作的非公募基金会能够保证一定的收益率。

3.2.3 非公募基金会 2011 年资金使用状况

除了资金的筹集和管理，对于掌握一定规模社会公益资源并致力于解决社会问题的基金会而言，其参与推动社会进步的最直接方式就是通过开发和运作相关的公益项目。而开展公益项目的过程即是基金会使用资金的过程。因此，有效率的花钱成为公益基金会工作内容的重中之重。本部分将着重对非公募基金会的资金使用状况进行考察，尤其是从基金会不同类型公益项目开展状况的角度加以呈现。

首先，考察非公募基金会有效调查样本 2011 年的总体支出状况。基金会平均支出为 935 万，这同样是被样本极值拉高的数据（有效调查样本 2011 年年度总支出最大值为 2.08 亿），不具有太多的参考价值；计算样本支出中位值，结果显示有一半的非公募基金会样本 2011 年总支出低于 166 万。更多的信息来自对基金会支出分组数据的处理（表 12），37.4% 的有效调查样本 2011 年年度总支出在 100 万以内，大部分基金会（73.4%）总支出不超过 500 万。在总支出超过 500 万的 57 家基金会样本中，56.1% 都是高校教育类基金会。总体上看，基金会整体支出与收入分布状况基本一致，相关性分析显示，非公募基金会年度支出与年度收入呈显著正相关， $r = 0.853$ ($N = 213$)， $p < 0.001$ 。在有限的公益资金筹集规模的制约下，非公募基金会采取量入为出的资金使用策略。

表 12 非公募基金会 2011 年年度支出状况 (N=214)

年度总支出分区	频率 (家)	百分比 (%)	累计百分比 (%)
0: Expense=0	3	1.4	1.4
1: ≤50万	52	24.3	25.7
2: 50万-100万 (含)	25	11.7	37.4
3: 100万-200万 (含)	37	17.3	54.7
4: 200万-500万 (含)	40	18.7	73.4
5: 500万-1000万 (含)	19	8.9	82.2
6: 1000万-2000万 (含)	15	7.0	89.3
7: 2000万-3000万 (含)	8	3.7	93.0
8: >3000万	15	7.0	100.0

在基金会年度总体支出中，计算不同类型支出占总支出的比例，结果如图 16 所示。公益项目支出无疑是非公募基金会最主要的支出类型，占到基金会总体支出的 93.7%；人员工资福利支出和日常办公经费支出分别占 1.9%和 2.3%，两者的总和统称为基金会“行政管理费”，占总体支出的 4.2%，这远远低于《基金会管理条例》规定的基金会行政管理费不得超过其年度总支出 10%的标准。其他支出占非公募基金会总体支出的 1.8%。

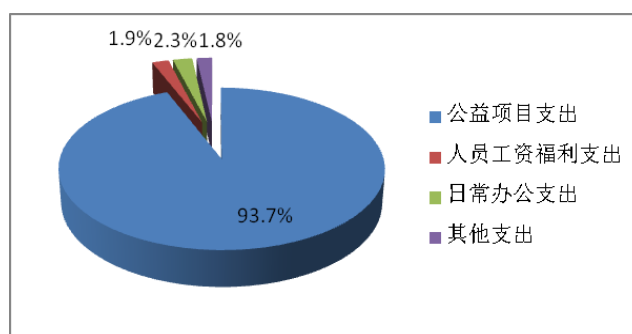


图 16 非公募基金会 2011 年总体支出构成 (N=211)

前文对基金会人力资源状况的分析发现，当前我国大量非公募基金会主要以兼职工作人员为核心团队进行运作，这可能是非公募基金会进行行政管理费支出控制所采用的重要方法，因为兼职工作人员可以从其他地方领取薪水，从而降低基金会人员工资福利支出。此外，对非公募基金会行业内部的观察发现，即使是全职工作人员，仍然有很多不从基金会领薪。比如，企业类基金会全职工作人员从发起基金会的企业内部领取薪水，以此保证基金会行政管理费支出不超过年度总支出 10%的红线。这一点可以通过本研究调查数据得到验证。计算全职领薪工作人员占总体全职工作人员的比例，结果表明（图 17），从所在基金会领取薪水的非公募基金会全职工作人员只占全体全职工作人员总数的 34.9%，即大部分

（约 65%）全职人员并不从基金会领薪。而非公募基金会兼职领薪的工作人员比例则更低。

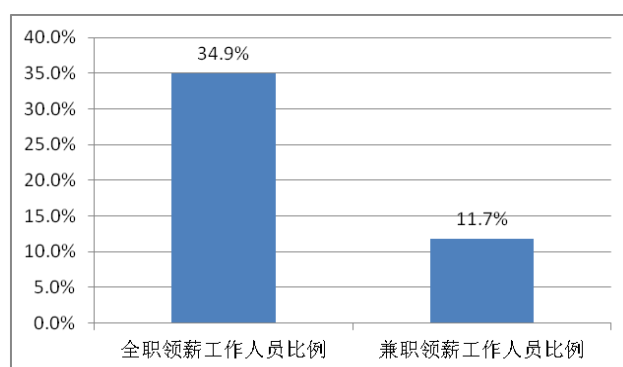


图 17 非公募基金会工作人员从基金会领薪的比例（N=214）

对非公募基金会公益项目支出，根据基金会项目具体运行方式的不同分为自我运作型项目和资助型项目¹⁹做进一步深入比较考察。首先，在不同类型项目的样本频次分布上（表 13），明显更多的非公募基金会是以自我运作的形式开展项目的（73.2%），更少的基金会样本 2011 年有开展资助型项目（41.1%）。

表 13 非公募基金会运作型项目和资助型项目频次（N=213）

基金会项目类型	频次（家）	百分比（%）
运作型项目	156	73.2
资助型项目	88	41.1

不同类型基金会公益项目具体涉及的工作领域方面，运作型项目和资助型项目并没有表现出明显的差异。如表 14 整理所示，非公募基金会有效样本开展运作型项目和资助型项目均以“教育科研”和“扶贫助困”两大传统领域为主要工作领域；其次为“健康医疗”、“文化艺术”及“救灾救济”三个领域，三者之间呈现出微小的差别。而在“社区服务与社区发展”、“环境与动物保护”等新兴领域，从事相关工作的基金会相对较少。

¹⁹ 本研究对“自我运作型项目”的具体界定是由基金会工作人员负责并直接参与操作和执行，从而为项目服务对象直接提供公益服务的基金会项目，“资助型项目”指的是基金会工作人员不直接参与项目的操作与执行，而是通过资助第三方非营利性社会机构或单位实施公益项目从而为受益人群间接提供服务的基金会项目。在以上概念界定中，我们着重强调的是“基金会——第三方公益机构——项目受益对象”三者之间的关系状态，而不是将基金会资助关系局限于对 NGO 或在公益圈内所进行的资助。例如，一家规模较大的基金会可能拿出资金支持另一家小规模基金会进行具体公益项目的运作，只要项目的最终受益对象是该小规模基金会运作项目的服务人群，这就属于典型的基金会资助现象。对其他类型非营利性机构（如非营利性事业单位）的资助关系类似。这种以“基金会——第三方公益机构——项目受益对象”三者相互关系为界定基础的资助模式需要与其他两种资助概念进行区分，一是基金会资助某一家非营利机构，但是该机构是此一资助关系的终点，二是基金会直接面向受益对象个体，给予资金上的资助。

表 14 非公募基金会运作型项目和资助型项目领域比较

运作型项目领域	频次（家）	百分比（%）	资助型项目领域	频次（家）	百分比（%）
教育与科研	126	80.8	教育与科研	73	83.0
扶贫助困	103	66.0	扶贫助困	59	67.0
健康与医疗	40	25.6	健康与医疗	14	15.9
文化与艺术保护	23	14.7	文化与艺术保护	15	17.0
救灾救济	22	14.1	救灾救济	18	20.5
社区服务与社区发展	14	9.0	社区服务与社区发展	4	4.5
环境与动物保护	8	5.1	环境与动物保护	7	8.0
其他	14	9.0	其他	9	10.2
N = 156			N = 88		

对于 2011 年报告有开展资助型项目的非公募基金会样本（88 家），仍需对其具体资助机构对象的类型做进一步考察。分析结果表明（图 18），非公募基金会大部分资助资金都给了高校、中学等事业单位类的社会机构，占到基金会整体资助型项目支出的 62.9%。此外，6.5%的资助资金用于资助政府机关。真正给予公益行业内部基金会和民间公益组织的资助分别只有 5.8%和 13.5%。

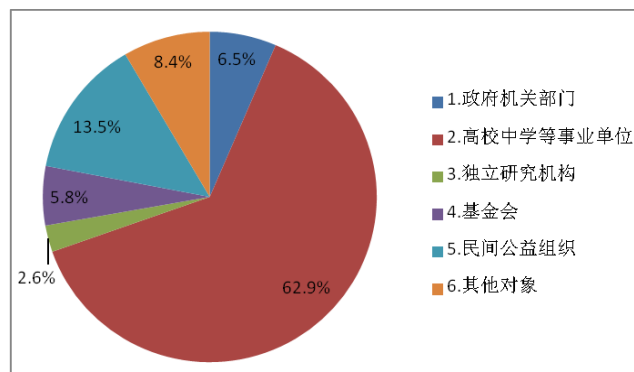


图 18 非公募基金会资助型项目资助不同类型机构资金所占比例（N=88）

由此可见，如果仍以传统的公益行业内部资助关系来界定基金会资助，尤其是基金会对民间公益组织的资助，那么真正开展此种草根资助工作的非公募基金会事实上并不多。对非公募基金会有效调查样本的“事业单位”资助和“民间公益组织”资助状况做进一步比较分析（表 15），大部分基金会（71.6%）都有对事业单位类型机构的资助，而只有 19 家基金会样本有针对民间公益组织的资助，这只占总体有效样本（N=214）的 8.9%。此外，更有 43 家开展资助型公益项目的非公募基金会全部资助都给了事业单位型社会机构，这些基金会样本主要是高校教育类基金会。

表 15 非公募基金会资助型项目对事业单位和民间公益组织的具体资助状况比较 (N=88)

资助对象类型	有资助 (家)	百分比 (%)	全部资助 (家)	百分比 (%)
事业单位	63	71.6	43	48.9
民间公益组织	19	21.6	8	9.1

从非公募基金会整体支出,尤其是基金会不同类型公益项目具体开展状况来看,当前我国非公募基金会在公益资金的使用方面也主要存在两个显著特点。第一,非公募基金会整体资金支出规模偏低,50%的基金会年度总支出少于166万,高支出基金会仍然主要以高收入的高校基金会为主。第二,非公募基金会公益资金的使用主要以基金会开展自我运作型项目为形式,真正通过支持草根公益组织进行公益服务项目操作的基金会还非常的少。这与国外私募基金会的一般运作形式形成较大反差,而以基金会自我运作项目为主开展工作也与当前我国非公募基金会整体人力资源不足的状况不甚相符。

3.3 非公募基金会资金管理和使用影响因素

以上整体呈现了非公募基金会在资金筹集、资金投资及项目运作等全面的资金管理和使用现状,并着重反映出当前我国非公募基金会在资金管理和使用方面存在的问题。接下来,报告将对可能影响基金会资金管理和使用的相关变量进行分析。

首先,在基金会年度总体收入层面,不同的机构发起者类型对非公募基金会总体收入状况有影响,表现为有事业单位型发起者的基金会收入较高,大量高校教育类基金会属于基金会高收入群体。以非公募基金会“2010年年末净资产_log”、基金会“已成立年限_log”及是否有事业单位型发起者为自变量,基金会“年度总收入_log”为因变量做多元回归,结果显示(表16),当控制了基金会成立时间和资产规模以后,事业单位发起者对非公募基金会年度总收入具有显著的正向影响。

表 16 非公募基金会 2011 年总体收入影响因素回归分析

	非标准化回归系数		标准化回归系数	t	Sig.
	B	标准误	Beta		
是否有事业单位型发起者?	2.069	.495	<u>.291</u>	4.177	<u>.000</u>
2010年年末净资产_log	.604	.166	.258	3.647	.000
已成立年限_log	.164	.449	.025	.366	.715
常量	3.896	2.519		1.547	.124

除了基金会发起者类型,我们认为,社会网络状况可能对非公募基金会收入

有积极的促进作用，即基金会参与合作与交往的社会网络分布越广泛，其可能的筹资渠道也就越多。网络多样性与基金会年度总收入分区的相关性分析显示，非公募基金会社会网络状况对其收入水平确实有显著的正向影响($r=0.24$, $p<0.001$, $N=213$)。两者之间的相互关系如图 19 所示。

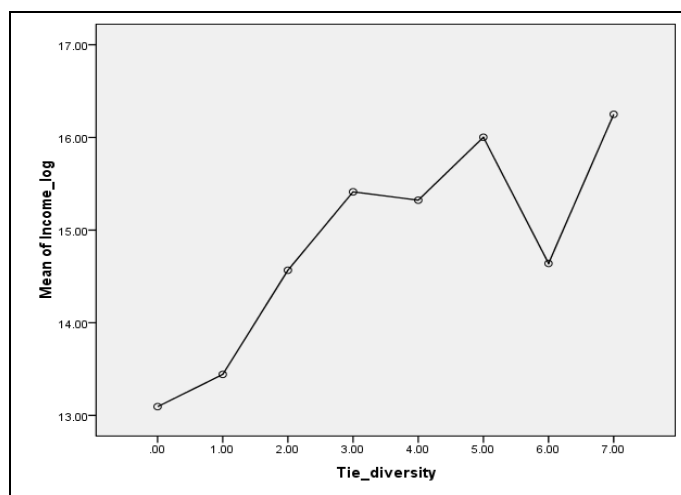


图 19 非公募基金会社会网络状况与基金会收入相互关系

社会网络对非公募基金会收入状况的影响尤其表现在其对基金会捐赠收入的促进作用上，因为与更多类型的社会机构开展合作就意味着更多的潜在捐赠者来源。以“捐赠收入_log”为因变量，控制基金会 2010 年年末净资产、总体工作人员数量、基金会已成立年限，考察非公募基金会网络多样性对其捐赠收入影响的多元线性回归分析显示（表 17），基金会社会网络状况对捐赠收入的正向作用在 $p<0.05$ ($t=2.5$) 的显著性水平上达到显著。这对我国非公募基金会发展的启示是，要实施积极的“走出去”战略，采取与更多类型社会机构开展全面合作的策略，积极参与到跨行业、跨部门合作与交流中，拓宽基金会筹资渠道，创新基金会筹资模式。

表 17 非公募基金会 2011 年捐赠收入影响因素回归分析

	非标准化回归系数		标准化回归系数		t	Sig.
	B	标准误	Beta			
2010年年末净资产_log	.910	.248	.261	3.669	.000	
网络多样性	.528	.208	.180	2.536	.012	
工作人员总数	.047	.067	.049	.702	.483	
已成立年限_log	-1.876	.689	-.190	-2.723	.007	
常量	.717	3.790		.189	.850	

在表 16 和表 17 两个回归方程分析结果中，除了回归模型想要着重探讨的变量关系之外，2010 年年末净资产数对非公募基金会总体收入和捐赠收入都有显

著的正影响，当前我国非公募基金会似乎走上了富者越富的循环。此外，越晚成立的基金会捐赠收入越高。

在非公募基金会资金的使用层面，着重考察影响基金会不同类型项目开展状况的相关变量，尤其是影响基金会资助型项目开展状况的关键因素。以基金会是否有开展资助型项目为因变量，采用 logistic regression 分析方法。首先，将基金会已成立年限、基金会 2011 年总体收入和基金会网络多样性同时纳入回归模型，结果显示（表 18），已成立年限和年收入均对基金会是否开展资助型公益项目有显著影响，越晚成立和收入越高的基金会开展资助型项目的可能性越大。而在控制成立年限和年收入后，非公募基金会社会网络对其是否开展资助型项目的影响呈边缘显著（ $p=0.06$ ）。

表 18 非公募基金会资助型项目开展状况影响因素回归分析模型 1

	回归系数	标准误	卡方值	自由度	显著性	OR值
已成立年限	<u>-.227</u>	.076	8.841	1	<u>.003</u>	.797
年收入	<u>.148</u>	.067	4.806	1	<u>.028</u>	1.159
网络多样性	<u>.165</u>	.088	3.495	1	<u>.062</u>	1.179
常量	-.568	.374	2.305	1	.129	.567

不过，考虑到接近一半有开展资助型项目的非公募基金会将全部资助资金都投给了高校、中学等事业单位类社会机构，这部分非公募基金会大部分为高校类基金会，其资助项目的开展相对封闭，主要限于支持发起成立基金会的高校开展教育与科研工作。因此，非公募基金会资助型项目开展状况影响因素回归分析模型 2 将资助事业单位超过 90% 的基金会样本排除，结果显示（表 19），基金会社会网络状况对其是否开展资助项目有显著的正影响，即基金会社会网络越多样，其开展资助型项目的可能性越大。同时，基金会年收入的作用变得不显著，而基金会已成立年限依然对因变量有负作用。由此可见，当排除高校基金会以后，总体上而言，非公募基金会与更多类型社会机构进行合作的经历对其开展资助型公益项目具有明显的促进作用。如果以机构合作关系的多样性作为衡量非公募基金会开放性的一个指标，那么越开放的基金会越倾向于做资助。

表 19 非公募基金会资助型项目开展状况影响因素回归分析模型 2

	B系数	标准误	卡方值	自由度	显著性水平	OR值
已成立年限	<u>-.279</u>	.107	6.773	1	<u>.009</u>	.757
年收入	-.008	.093	.007	1	.931	.992
网络多样性	<u>.370</u>	.112	10.819	1	<u>.001</u>	1.447
常量	-1.133	.490	5.352	1	.021	.322

注：排除将 90% 以上的资助资金都投给事业单位型社会机构的非公募基金会样本。

除了总体性社会网络状况以外，具体基金会行业内部的关系网络是否会对非公募基金会开展资助型项目产生影响呢？在模型 2 的基础上，模型 3 将总体网络多样性变量替换为基金会合作关系数量，结果如表 20 所示。非公募基金会与其他基金会合作关系的数量对其是否开展资助型项目具有显著正向作用，即与其他基金会交流与合作越多，基金会越可能开展资助项目。

表 20 非公募基金会资助型项目开展状况影响因素回归分析模型 3

	B系数	标准误	卡方值	自由度	显著性水平	OR值
年收入	-.071	.103	.475	1	.491	.932
已成立年限	-.242	.105	5.337	1	.021	.785
与基金会合作关系数量	.454	.145	9.803	1	.002	1.575
常量	-.556	.457	1.484	1	.223	.573

注：排除将 90%以上的资助资金都投给事业单位型社会机构的非公募基金会样本。

更进一步分析显示（表 21），与基金会合作关系数量对非公募基金会是否资助民间公益组织具有显著的正影响，即与其他基金会合作关系的数量越多，非公募基金会越可能去资助民间公益组织。

表 21 非公募基金会民间公益组织资助项目开展状况影响因素回归分析模型

	B系数	标准误	卡方值	自由度	显著性水平	OR值
年收入	.204	.142	2.054	1	.152	1.226
已成立年限	-.306	.164	3.455	1	.063	.737
与基金会合作关系数量	.368	.160	5.267	1	.022	1.445
常量	-2.492	.691	12.993	1	.000	.083

注：排除将 90%以上的资助资金都投给事业单位型社会机构的非公募基金会样本。

根据上述系列回归模型分析结果，我们可以比较充分地判断，非公募基金会社会网络关系状况，尤其是参与基金会行业内部合作与交流的状况，对基金会资助型项目的开展及其对民间公益组织的资助工作具有积极的促进作用。此外，在上述系列回归模型中，除了基金会社会网络之外，还有一个因素始终对因变量保持显著影响，即基金会已成立年限。分析结果显示，越年轻的基金会，其开展资助项目的可能性越大，这一相互关系如图 20 所示。对非公募基金会的访谈及长期观察发现，大多数基金会都是在一定价值和使命的引领下开展工作。因此，影响基金会工作和发展方向的一个核心因素是基金会自身所秉持的价值观和理念。我们认为，随着近年来在基金会行业内部开展越来越多对打造公益行业价值链的讨论，公益资助的理念被越来越多的基金会所接受，而新近成立的基金会也越可

能走上资助性工作的道路。

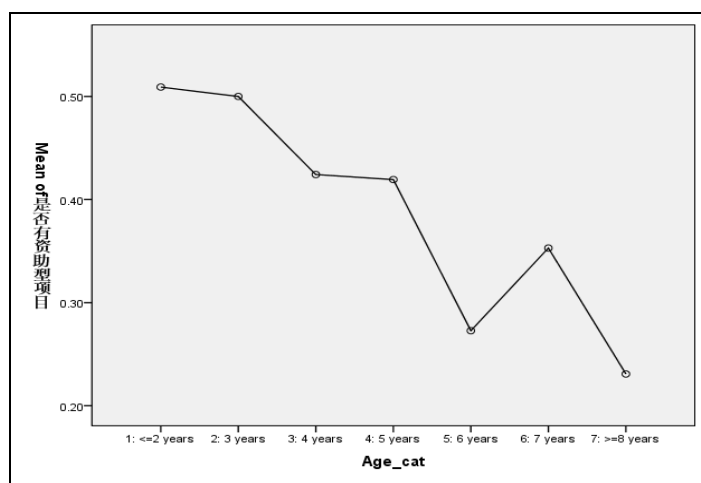


图 20 已成立年限对非公募基金会资助型项目开展状况的影响

通过对全国非公募基金会发展状况调查资金管理 and 使用数据的全面整理与分析，我们尝试提出非公募基金会“公益资金市场”的概念，非公募基金会“公益资金市场”包括公益资金筹集市场、公益资金投资市场和公益资金使用市场三部分。对于“公益资金市场”的发育状况，基于上述整体数据分析，我们的基本结论是：**当前我国非公募基金会“公益资金市场”仍处于相对不成熟的初级发展阶段。**这种不成熟性表现为：

（1）公益资金筹集市场相对封闭，实体性的法人捐赠仍然是当前非公募基金会的**主要捐赠来源**，且大量非公募基金会过度依赖于基金会发起者的持续支持；

（2）筹资规模相对较小，接近一半的基金会年度总收入和捐赠收入均低于**200 万元**，高收入基金会主要以**高校教育类基金会**为主；

（3）投资市场不甚成熟，只有很小一部分基金会有开展投资运作，且严重缺乏投资专业人才，现有投资模式也过于单一；

（4）投资行为趋于过度谨慎，以购买银行理财产品为最重要投资模式，缺乏创新大胆的投资操作；

（5）受限于筹资规模，公益资金支出规模也相对较小，有一半基金会年度支出低于**166 万**，大部分基金会年度支出低于**500 万**，高支出基金会以**高校教育类基金会**为主；

（6）公益资金的使用相对封闭，大部分基金会以自我运作形式开展公益项目，真正开展针对草根公益组织资助的基金会非常少。

此外，研究发现，基金会的社会网络状况成为影响非公募基金会“公益资金市场”形成和发展的一个重要变量，单个非公募基金会的社会资本存量对其在公益资金的筹集和使用等各个方面的表现均有显著的正向影响。

四、基金会资助型项目案例研究

问卷调查的目的是整体呈现当前我国非公募基金会在资金管理和使用方面的基本现状，发现其中可能存在的问题；而案例研究的目标则是通过基金会典型项目个案的深度挖掘，寻找可能的问题解决之道。针对非公募基金会资金筹集、管理和使用等全方位的资金议题，本研究定性案例研究部分拟着重关注基金会资金的使用问题，尤其是基金会资助型项目开展在提高基金会资金使用效率上可能扮演的角色。围绕这一核心问题，我们的研究策略是，通过对典型基金会资助项目案例的深度个案式考察，总结当前境内外基金会开展资助型公益项目的核心资助模式，探索基金会资助工作开展的内在动力机制，并着力呈现基金会资助型项目的可见成效。其中，我们又着重关注对基金会与受资助机构之间互动关系问题的探讨，我们认为，基金会资助策略、模式及其动力机制等都能够具体的互动关系中得到呈现，并基于此为推动我国非公募基金会资助性工作的开展提供技术和策略性指导。

截止 2012 年 9 月 30 日，案例研究团队基本结束了对所有 15 个基金会资助型项目案例的访谈调研工作，并完成了案例研究报告初稿的撰写。以下基金会资助型项目研究分析均是基于对 15 个项目案例的深入考察。所有项目案例基本信息的汇总如表 22 所示。总体上，所选项目案例覆盖了环保、救灾、扶贫、社区、教育、儿童、残疾人、学术研究及公益行业发展等相对全面的工作领域，其中包括三家公募基金会、七家非公募基金会以及四家境外背景基金会，这使案例基金会的选择尽可能多样化。此外，我们在评选基金会案例时，尽量选择的是民间背景基金会，因为对于大部分具有民间背景的非公募基金会总体而言，相同的民间属性使案例经验的借鉴意义更大。

4.1 基金会资助模式的“理想类型”

对基金会资助型项目案例的总体分析，我们首先试图对当前基金会开展资助性工作的主要模式进行类型学划分。类型的总结基于对基金会项目案例异同点的归纳分析。在不同的资助模式分析中，呈现的核心是基金会与受资助对象之间的整体相互关系属性。我们将看到，基金会可以采取多元的资助策略和资助模式与一线的公益组织及其他社会机构一道开展工作。而需要指出的是，类型学划分同概念的提炼一样，是一种对事物的特征和属性进行归纳与抽象的过程，不同资助模式之间的区分总是相对的，尤其当一个基金会所开展的资助工作可能同时兼具多种与受资助机构的相互关系属性。因此，我们并不倾向于把任何案例基金会完全封闭地归入某一资助模式类型中，当我们在相应资助模式下讨论基金会案例时，毋宁说是基金会资助工作具有该资助模式的相关特质。

表 22 基金会资助型项目案例基本信息汇总

基金会名称	基金会性质	成立时间/大陆开展工作时间	主要工作领域	典型资助项目 ²⁰	项目简介
北京市企业家环保基金会	非公募	2008	环境保护	SEE-TNC 生态奖	奖励民间优秀环保项目，支持环保公益组织成长，鼓励更多的个人参与到环保公益行动中；从 2005 年起每两年一届，已举办四届，共发放资助奖金近 400 万元。
凯风公益基金会	非公募	2007	人文与社会科学 学研究	凯风研究资助项目	通过与国内顶尖高校合作，建设实体研究平台，支持相关学者及其团队开展针对我国转型期社会问题及制度建设课题的研究；目前，在清华大学凯风发展研究院平台下，支持多位国内顶级学者及其他中青年学者的研究工作。
南都公益基金会	非公募	2007	农民工子女教育，救灾资助及公益行业发展	5.12 灾后重建资助项目	为参与 5.12 灾后社区重建的民间公益组织提供资金支持，同时带动更多的社会资源参与到救灾重建中；据不完全统计，截止 2010 年，该资助项目至少影响调动 8000 万社会资金投入地震救灾。
北京联益慈善基金会	公募	2011	公益事业发展与公益公众参与	黑苹果公益计划	主要针对城市白领群体和在校大学生群体发起的有潜力的公益项目，利用基金会公募平台帮助筹集项目资金，支持新生公益团队成长；2011 年 7-8 月，黑苹果公益计划支持产生 17 支公益项目团队。
万通公益基金会	非公募	2008	生态社区建设	生态社区建设 试点项目	支持公益组织通过参与式社区工作方法将生态社区建设理念和技术在社区扎根生长，推动社区生态环境的改善。目前，在全国各地总共支持十三四个生态社区建设试点项目。

²⁰ 对于境外背景基金会，案例研究所有考察内容当然是其在中国大陆地区所开展的资助性工作。

第四届中国非公募基金会发展论坛

续前表

心平公益基金会	非公募	2007	儿童阅读与大学生公益行动	大学生公益行动项目	支持大学生公益团队支教行动，推动在校大学生积极参加公益行动和志愿服务，提升大学生的社会责任感和公益行动力；2011 年，基金会共资助近 90 个支教队伍，提供资金支持约 76 万 6 千元。
上海公益事业发展基金会	公募	2009	公益组织成长与公益行业发展	“一个鸡蛋的暴走”项目	与民间公益组织合作，在中国尝试实施“联合劝募”的筹款模式，为公益组织筹集项目资金；2010-2011 年，一个鸡蛋项目了支持 9 家草根执行机构，2012 年，成功为 5 家民间儿童服务机构募集项目资金，并开始在更广泛的领域内开展资助。
广东省千禾社区公益基金会	非公募	2009	公益机构成长与社区公益创新	社区公益创新资助项目	立足于社区，支持长期扎根社区开展公益服务的社区草根公益组织，通过公益组织带动社区居民参与解决社区问题；截至 2012 年上半年，共审批支持 30 多个社区公益创新项目。
深圳壹基金公益基金会	公募	2010	救灾、儿童与 NGO 能力建设	海洋天堂计划	通过网络化工作模式支持罕见病儿童关爱服务民间组织，力图打造民间服务机构的学习网络，提高公益组织服务能力；目前已支持建立 7 个特殊儿童民间服务网络，覆盖全国 26 个省市，服务超过 20000 名特殊儿童。
深圳郑卫宁公益基金会	非公募	2009	残疾人就业	残友社会企业孵化	孵化培育专门为残疾人提供就业的高新技术社会企业，在企业建立初期提供包括技术、资金和人力在内的全方位支持，同时配套建立服务在企业就业残疾人的社会组织。

续前表

R 基金会 ²¹	境外	1940	可持续发展、和平民主等全面人类发展议题	中国南方项目	致力于支持中国华南地区公益组织、社会机构开展减轻和防止环境污染、可持续能源开发及社区领袖培养等方面的工作；2010 年，R 基金会对中国南方地区的慈善捐赠项目总共 27 项，资助额度达 419 万美元。
美国福特基金会	境外	1979	教育、环境、健康等全方位领域	教育资助项目	以“实事求是、创新、易推广、可持续、参与式”为选择标准，支持致力于推动中国教育公平问题和教育质量问题解决的公益项目和机构。
M 基金会	境外	1983	发展中国家贫困	综合发展资助	资助支持包括政府、学校、民间公益组织等在内各种类型社会机构开展的综合发展项目，项目涵盖农业、卫生、少数民族发展、残疾人救助和教育等的各种领域。
香港乐施会 ²²	境外	1987	发展扶贫与人道救援	5.12 地震救灾资助	采用大力支持项目合作伙伴的救灾资助策略，支持大量长期合作伙伴 NGO 参与到地震紧急救援及灾后社区重建进程中，坚持参与式、社会性别和关注弱势群体的视角，通过多方协作推动灾后社区综合发展。
全球绿色资助基金会	境外	1998	发展中国家环境保护	草根环保组织资助	以小额资助的形式支持中国草根环保组织的成长与发展，培育草根环保力量，推动中国环境问题从基层解决；从 1998 年-2011 年，总计为 164 个草根组织的 325 个项目提供了 1,363,809 美元的资助。

²¹ 根据案例基金会要求，相关基金会名称以字母代替。

²² 就机构性质而言，香港乐施会组织属于典型的发展类 NGO，但从资助型项目开展过程的典型性角度，我们认为香港乐施会以其特有的“伙伴战略”为支撑，所开展的资助性工作成效显著，获得了国内受资助机构的广泛认可，其资助工作的开展对国内非公募基金会具有较高的借鉴价值。因此，我们将香港乐施会列入资助型项目案例研究中。

4.1.1 服务购买

基金会开展资助型项目的第一种模式是“服务购买”，其基本特点是基金会为受资助机构提供资金支持，受助机构按照资助基金会的要求及其规定的标准在特定领域内开展工作、执行项目，并接受基金会的监督与评估。从基金会与受资助机构之间工作关系的角度，其核心特征是基金会本身有明确的希望开展资助的具体工作领域，整体资助方向由基金会设计和主导；在基金会设计的资助框架内，社会机构则根据自身原有工作领域及机构能力与基金会资助方向的契合程度决定是否申请资助，如果获得资助则进入相关领域开展工作。这类似于“**基金会资助受资助机构做基金会想做的事**”²³。很多时候，具体的公益服务项目被认为是归基金会所有，基金会往往在具体的项目执行过程中有一定的品牌诉求，所以我们称之为“服务购买”。

总体来看，基金会项目案例很多都是以购买服务的形式开展资助工作。例如，万通公益基金会的“生态社区建设试点资助项目”中，基金会以生态社区建设作为自身的核心工作领域，支持相关民间公益服务机构扎根基层社区，通过开展公益项目参与推广绿色生态理念，所有资助项目申请必须围绕生态社区建设的核心议题展开，即使民间组织本来的核心工作并不在生态建设与环境环保领域。又比如，在深圳壹基金的“海洋天堂计划”资助项目中，基金会自身确立了自闭症等儿童罕见病服务这一工作领域，在此基础上寻找在相关领域开展工作的民间公益组织，并支持其构建起民间组织工作网络，以小规模草根机构网络化的工作模式提升公益组织服务能力，进而提高基金会资助资金的使用效率。

4.1.2 项目资助

基金会资助模式的第二种类型是“项目资助”。项目资助是与服务购买相对而言的，在项目资助类型中，我们着重强调的是“项目”，指的是社会机构自主开发、开展的公益项目。在项目资助模式中，基金会资助以受资助机构的自有项目为导向。从基金会与受助机构关系的角度，“项目资助”的核心特征是基金会并不限定民间公益组织及其他社会机构具体要做什么，而是根据对机构自主设计项目在重要性和可行性等维度的判断，决定是否给予资金、物资甚至人力支持。在“项目资助”这一基金会资助工作模式中，项目从受资助机构而来，项目设计不再完全以基金会为主导。此外，与“服务购买”模式的另一个不同点是，“项目资助”模式中基金会对受助机构的约束和控制相对较低，机构所开展的具体公益项目也并不被认为是基金会所有，当然这并不排除对受资助机构项目财务状况及项目成效的评估。这类似于“**基金会资助受助机构做机构想做的事**”。

²³ 当然，这种说法并不一定正确，因为事实上做的事情同样是受助机构愿意积极参与的工作，我们只是想强调基金会在项目工作领域确立方面的主导性。

“项目资助”模式在基金会实际资助工作中也比较普遍。以上海公益事业发展基金会所尝试的“联合劝募”为例，与基金会合作开展项目资金募集的民间公益机构本身有明确的具体工作领域，基金会以自身公募身份为平台，只充当资助资金提供者的角色。“一个鸡蛋的暴走”项目后期开展的资助评审工作更是体现了“项目资助”的核心特征。同样，M基金会所开展的针对不同类型社会机构的综合发展资助项目也是以对受助机构进行“项目资助”为主要形式，基金会并没有严格限定拟资助社会机构的具体工作领域，而是根据机构项目申请书是否符合基金会自身宗旨及对项目是否能够取得良好成效的判断最终决定是否批准项目并给与资金支持。

4.1.3 伙伴策略

与单纯地对非营利性机构进行公益项目的资助不同，基金会资助的“伙伴策略”模式力图构建基金会与受资助对象之间的长期合作与伙伴关系。如果说在项目资助模式中，基金会只是对民间公益组织所开展的项目感兴趣并愿意提供项目资金资助，那么以伙伴策略进行资助实践的基金会倾向于认为公益组织需要的是更全方位的支持，表现为受资助机构对自身发展与成长的需求。在基金会伙伴式资助实践中，为草根组织提供行政经费支持是比较普遍的一种做法；通过机构行政经费的保障提供，达到维持草根机构运营和持续发展的目标。此外，与行政经费支持相伴随的是，基金会还会积极帮助推动民间公益组织能力建设。对于基金会伙伴式资助策略，“**陪伴组织成长**”是其最重要的理念和信条。

从项目案例的具体情况来看，真正采取伙伴式资助策略的基金会并不多。广东省千禾社区公益基金会所开展的“社区公益创新”资助项目有这方面的特质。比如，基金会对很多社区公益组织的资助主要以支持机构行政经费的形式进行，这些社区公益组织往往都是一些新生的草根公益机构，很少甚至没有全职工作人员，严重缺乏活动和运营经费来源。千禾基金会在为草根组织提供行政经费支持的同时，还积极组织包括筹款、传播等方面的工作培训，邀请相关受助机构参加，全面提升社区草根组织的生存和发展能力。全球绿色资助基金会在中国大陆地区的资助实践也以陪伴草根环保组织的成长为主要资助模式，为大量草根环保 NGO 提供在新生期内急需的小额资金支持，积极寻求建立与草根机构的信任关系，同时随着组织的成长发展和壮大，渐进式提高对环保机构的资助额度，最终达到帮助组织发展成熟的目标。

4.1.4 孵化培育

最后，基金会开展资助工作的一种更新的模式是孵化培育新生公益组织。在组织培育孵化模式中，最明显的特点是受助对象本身并不是一个独立的实体，很可能只是一个还停留在良好方案阶段的公益行动意向书或一群有公益理想的公

益行动者。此时，基金会要为受助对象提供的并不仅限于资金上的资助，而是包括发展方向指导、发展战略设计、人才培养甚至办公场地提供等全方位的支持。这相对于伙伴式的资助模式又是进一步的深化。很多时候，对于受资助对象而言，基金会已经不是一个外在的他者，而是一个**推动机构形成和发育的母体，为新生公益组织提供成长所需的充分养料**。因此，孵化培育的基金会资助过程事实上就是一个催生公益团队或组织实体的过程。

近年来，孵化培育理念和模式开始在公益行业内部出现并逐渐被越来越多的公益机构接受，而最早开展这方面工作的是本身不是基金会的民间支持性机构上海恩派（NPI）公益组织发展中心。基金会项目案例中，深圳郑卫宁公益基金会的“残友社会企业孵化”项目属于典型的培育孵化模式。郑卫宁基金会以推动残疾人自立、实现残疾人自我价值为机构使命，通过培育更多的社会企业性质的残疾人高科技企业，为残疾人提供就业岗位，实现残疾人自足自立。在残友社会企业培育孵化过程中，基金会通过调动来自残友总公司等更方面的社会资源为新生社会企业提供人力、技术、资金等全方位的支持，甚至通过基金会负责人的影响力为地方社会企业的在地化发展带来政策上的优惠。此外，2011 年最新成立的北京联益慈善基金会所开展的“黑苹果公益项目”也有孵化培育资助模式的特质，基金会利用自身公募平台为以大学生及城市白领群体为主的公益项目团队募集小额项目启动经费，支持青年人实现自己的公益理想，并以此推动更多社会公众的公益参与行动。

综上，我们对当前基金会资助型项目领域的主要资助关系模式进行了类型化梳理，总结出包括“服务购买”、“项目资助”、“伙伴策略”及“孵化培育”四种基金会资助模式“理想类型”。基金会与受资助对象之间的相互关系成为贯穿其中的一条主线。根据相互关系的紧密程度，四种资助模式似乎呈现出一种模糊的序列，表现为从“服务购买”到“孵化培育”的逐渐递增趋势。不过，需要强调的是，基金会资助模式的类型化及其中关系紧密程度的不同并不代表资助模式之间有优劣的区分。事实上，不同的基金会资助模式对应于受资助机构本身不同的发展阶段，新生或处于酝酿期的公益团队需要的是更全面的支持，而相对成熟的草根公益机构倾向于寻求项目经费资助。此外，除了所选基金会项目案例外，大量基金会的资助工作实践采取的是多元化的资助策略和模式。

4.2 基金会资助的动力机制

资助模式的理想类型是对基金会资助实践在宏观层面的概括与总结，呈现的是当前国内基金会资助工作（包括境内基金会和境外基金会在国内所进行的资助性工作）开展的基本格局。那么，在更具体的实践性层面，基金会做资助的内部动力是怎样的呢？接下来我们将着重对基金会开展资助性工作的核心动力机制

进行透析和洞察，通过本部分的分析，我们试图回答哪些因素推动了基金会走上资助工作道路和发展方向，什么样的具体工作策略保证了资助工作的顺利进行，基金会又是如何处理与受资助机构之间的具体互动过程从而建立良好的资助合作关系，等等一系列问题。

4.2.1 价值驱动

价值和理念往往是任何具体行动的先导。基金会的价值和理念是其关于某一具体或整体性社会问题的认知、态度及行动意向。在一定的价值使命支配和引导下，基金会决定在哪一具体领域开展工作，以何种方式开展工作，工作希望达到什么样的目标，等等。对于以“解决社会问题、推动社会进步”为己任的公益基金会而言，价值和理念的重要性程度甚至要比其他社会性部门更高。基金会所开展的资助性工作同样是在基金会既有价值理念和战略使命的指导支配下产生而进行的。

基金会价值观的形成和建立受到基金会发起者、创始人及其组织设立的基金会理事会的极大影响。作为机构发起者，基金会创始人往往倾向于将自己的社会意识和社会理想赋予基金会进行实践。例如，万通公益基金会自成立起就以生态社区建设作为自己的核心工作领域，这与基金会发起企业万通地产及企业负责人冯仑先生的影响是分不开的。冯仑被成为地产界的思想家，为万通集团定下了“察于未萌，投资未来”的发展战略；在这一战略指导下，万通地产将建设绿色环保的生态社区为目标，提出“创造最有价值的生活空间”的口号。在冯仑先生及万通集团的影响下，万通公益基金会也明确了推动环境保护、节能减排、促进人与自然和谐相处的工作宗旨。而在具体的资助性工作方向的确立上，冯仑认为当前中国的政府和企业都很强大，而社会力量却很弱小，资助民间组织是推动社会力量成长、促进社会进步的重要举措，因此，资助是基金会的本质。

比价值和理念更具体的是基金会发展战略。战略是对基金会宏观使命与价值的实现步骤设计和整体工作安排，对基金会资助性工作开展的影响更加直接。北京市企业家环保基金会（SEE 基金会）致力于支持中国民间环保组织及行业发展，从而可持续地促进本土环境问题的解决。2011 年，SEE 基金会在以上总体性战略方向引领下，制定了 2012 年-2016 年发展战略规划，明确在未来五年要实现与相关发展较成熟的民间环保组织建立战略合作关系、促进环保领域人才培养和队伍建设、培育更多的民间环保机构、促进环保领域内部及跨行业交流与互动、推动环保公众参与等五大工作目标。在这一具体工作规划的指导下，SEE 基金会设立了项目/机构资助、人才培养、研究资助、创绿家计划等多个环保资助项目，真正开始全面支持民间环保组织及其行业发展。

4.2.2 制度保障

如果说基金会的价值和使命是推动基金会资助“产生的动力”，那么具体资助型项目“运行的动力”则依赖于在资助性工作开展过程中通过一系列资助程序、制度及方案的优化设计而达到。基金会项目案例研究表明，大部分资助型基金会对于自身所开展的资助项目都制定了相关明确的项目管理程序，从而为资助型项目的顺利开展提供充分的制度保障。

以广东省千禾社区公益基金会“社区公益创新”资助项目为例，基金会制定了系统的项目运作管理流程，涉及申请、审批、签约、拨款、评估等完善的项目资助步骤。为了保证基金会资助实现效率最大化，基金会着重在项目审批和监督评估两个环节进行了严格设计。在项目审批阶段，对合作伙伴的项目申请，基金会要求项目官员在收到项目申请书后的 15 个工作日内与机构接洽，安排面谈、走访等活动，给申请机构以最快最及时的信息反馈。具体的项目审批，基金会采取差别评审的机制。对 5 万元以下的项目，由秘书处民主商讨决定是否批准，而 5 万元以上及更大额度的资助，则有理事会项目评审委员会负责审批。差别评审机制保证了基金会资助工作效率与资金安全的统一。在项目监督和评估环节，千禾基金会也设计了严格的评估程序，包括阶段性的项目财务评估、中期评估和终期评估等。千禾基金会项目评估的最大特点是其采取的参与式评估方法，基金会认为评估不是为了考核或出于不信任，而是通过参与式评估与合作伙伴一起发现问题，持续改进，帮助组织成长。

即使没有成文的项目管理制度和规范，基金会资助型项目的开展过程也需要一定的内在标准。与明确的项目管理程序不同，基金会资助管理的内在标准相对软性，但是对资助工作的有序进行同样至关重要。福特基金会高级项目官员何进博士对基金会在中国大陆的教育资助项目制定了“实事求是、创新、易推广、可持续、参与式”的 15 字标准，这其中包含了基金会对资助项目工作态度、工作手法及工作成效等全方位的评判。要完全达到该标准对于项目申请者来所并不容易，何进博士甚至曾经让一份项目申请书被修改了 11 遍，但正是相对严格的要求推动了申请者不断改进和完善自己的项目计划，提出一个能够解决实际问题的最佳方案，同时也保证了基金会资助资金的最合理使用。

4.2.3 策略支持

除了价值理念的引导驱动和制度规范的有效保障之外，在基金会资助型项目开展的更微观层面，还需要一系列技术性策略的支持。这些技术性策略涉及的是在基金会具体的资助实践工作中如何有效地处理与受资助对象之间的互动过程以建构良好的合作关系。

合作关系总是并不那么容易达成，合作双方首先要面临的挑战是在机构价值层面的不一致。处理价值冲突和理念追求差异的问题，我们看到基金会采取

的有效策略包括主动的价值分享和开放的对话沟通等。心平公益基金会“大学生公益行动”项目的开展基于基金会秘书长伍松对大学生支教活动意义的积极认知，为了找到志同道合的合作伙伴，与一般的基金会项目官员在办公室等待项目申请书的做法不同，心平基金会采取“走出去”的策略，积极参与到一些公益交流活动中，主动与大量一线服务机构进行对话，分享自己的理念，发现潜在的合作者。万通公益基金会则在某一生态社区建设试点项目运行过程中遇到了与合作伙伴价值冲突的问题，企业背景的万通基金对项目的期待是量化的产出和有形的成果，而合作伙伴追求的则是社区内在的结构性改变。针对这一问题，基金会采取完全开放的对话沟通姿态，积极听取合作伙伴的意见，并将此作为基金会自身向合作伙伴学习的过程，最终达成对项目方案的共识和妥协，保证项目合作进程的顺利开展。

其次，基金会资助型项目的实施过程也不可能完全按照预先设想的进程展开，期间还需要面对一系列突发情境和状况。比如，由于项目执行机构人员变动而导致的项目执行周期的调整，一些草根机构甚至需要对项目经费的用途进行变更，……等等。M 基金会长期在中国开展资助工作的经验是保持项目执行过程的相对灵活性，并给予合作伙伴以充分的信任。在对一个农村发展项目的资助中，M 基金会意识到原有的资助工作方向需要根据地方政府政策的变化做出相应调整，并允许项目执行机构将计划的基建项目转移到生态恢复项目上。事实上，最终结果表明，调整后的项目成效要好于原有项目。

此外，在中国开展资助性工作需要面对的另一个问题是，当前我国一线的公益服务机构整体发展并不很成熟，大量草根公益组织甚至没有合法的注册身份和稳定的项目团队，这对基金会资助项目的开展无疑具有一定的风险。因此，这就需要基金会有勇于承担风险的精神，并敢于接受失败，在不断尝试中与民间公益组织一起共同发展和成长。心平公益基金会把与合作伙伴最初资助关系的建立定位为是一种“试婚”的过程，既然是“试婚”就存在“婚姻不欢而散”的可能性，但是如果不迈出尝试的第一步，基金会就永远也不可能找到真正合适的“伴侣”，而合作双方的充分信任关系也需要在不断的磨合中才能得以完全建立。全球绿色资助基金会（GGF）对中国草根环保组织的资助过程也充满风险，因为其大量资助对象是新生的大学生公益环保社团，项目团队高度的不稳定。对此，GGF 项目工作人员的观点是，风险往往同时又是机遇所在，而且基金会的小额资助模式并不惧怕严重的失败。正是这种敢冒风险、敢于承担失败的态度使 GGF 在中国草根环保资助领域工作成效显著，培育了大量学生环保社团，让其走向组织化并发展壮大，很多环保社团甚至已经成为各自领域和地域范围内的枢纽型组织。

4.3 基金会资助型项目成效

基金会资助型项目案例研究表明,通过资助第三方社会公益组织和机构执行具体的公益服务项目,支持更多草根公益组织成长,能够在社会问题的解决、基金会自身建设、公益行业发展及社会培力等方面取得整体性的显著成效。与基金会自我运作型项目相比,基金会以资助形式开展工作的一个最大的特点是基金会与更广泛的公益行动者结成联盟与合作关系,以整体公益行业的力量来共同应对社会问题、推动社会进步。

4.3.1 发展式社会问题解决之道

首先,在社会问题的应对层面,与传统的扶危助困式的慈善救济不同,基金会选择以资助第三方公益机构的形式开展工作,是基于对社会问题根本解决道路和策略的思考。传统的慈善式救助,只能对服务对象的紧迫需求进行回应,或者只触及问题的表层,当救助撤出问题依然存在。而大多数基金会资助型项目的实施都要求受资助机构提供相对严密清晰的项目设计计划书,尤其是多数受资助民间公益组织长期扎根基层,对项目所要着重解决的社会问题有较深刻的认知和理解,项目设计方案对于问题的解决更加具体针对性。福特基金会在中国大陆教育资助项目的实施就制定了“实事求是、创新、易推广、可持续、参与式”的15字标准,这一标准的制定体现了基金会对所资助项目的一个明确定位,即做发展型的资助。无论是对于中国教育公平问题,还是教育质量问题,创新性、参与式、可持续的具体项目执行过程都试图从更深的层次进行探索和尝试,并通过项目在局部地区的成功寻找可复制、易推广的问题解决模式。同样,南都公益基金会“5.12灾后重建资助项目”的实施也着眼于灾后社区重建过程中微观问题的持续解决,而不是简单地由基金会直接参与发发钱、修修路,基金会希望通过支持大量草根公益组织在灾后社区扎下根来,与灾民一道共同面对问题、制定解决方案,建设灾后新家园。

针对转型中国社会问题的解决和应对,除了实操型公益项目的开展,更需要宏观的根本性对策建构过程。凯风公益基金会的资助实践就选择了回应中国转型时期重大社会问题的社会科学研究为支持领域,分别从转型中国社会现实问题和制度建设问题两个角度资助国内相关领域顶级学者开展学术研究。同时,通过与相关高校合作建设实体化研究平台和支持更多中青年学者的研究参与,力图推动建构起针对中国当前社会问题解构的学术研究共同体,以此为基础产生能够切实影响国家宏观政策制定、调整及制度完善的研究成果,使社会问题得到根本性解决,实现中国社会的更良性发展。

4.3.2 推动社会资源整合

仍需要进一步强调的是，基金会资助型项目的开展是基金会与更多的公益行动者结成联盟与合作关系，共同致力于社会问题解决的一种工作形式。公益行动者联合所能达到的效果是，一方面，基金会的资金资源与民间公益组织的草根经验实现了有效结合；而更重要的，通过公益行业内部多元主体的互动与行动，引起更广泛社会部门对相关社会问题的关注，并吸引更多社会资源的投入，实现社会资源的整合。在这种更广泛社会资源的整合过程中，基金会把自己定位为一个撬动社会资源的有效“杠杆”，以基金会有限的投入，起到四两拨千斤的功效。这一点在南都公益基金会的灾后重建资助项目实施过程中表现得尤为明显。面对大量参与救灾民间组织的资助需求，基金会意识到单纯依靠自身的经费资助并不能把各种类型的救灾机构有效地整合起来，因此，从项目实施最初，基金会就确立了“资助、推动、服务的立体工作策略”。其中，南都基金会尤其起到了积极的推动者的作用。基金会发现很多社会组织本身有调动和组织社会资源的能力，但是组织本身缺乏人力运行成本，“5.12 灾后重建资助项目”明确提出为民间组织提供人力成本和行政经费。此外，南都基金会的推动者角色还表现在其对其他基金会的影响和带动上，在南都基金会的资助示范效应下，中国儿童少年基金会、红十字基金会、中国扶贫基金会等公募基金会也纷纷拿出专项资金用于支持民间机构的救灾与灾后重建项目。万通公益基金会所开展的生态社区建设试点项目也起到了有效推动社会资源整合的作用，在一个由基金会资助 NGO 组织实施的小区生态生活馆建设项目中，最初单纯由基金会支持的项目通过 NGO 自身在小区内部的组织调动和机构影响，得到了小区物业、社区街道甚至所在行政区政府及其他相关部门的大力支持，最终小区生态生活馆在多方资源的支持下被建成一个更综合性、服务功能更强的社区科技馆。

4.3.3 促进基金会自我创新

除了以更加创新有效的方法参与到社会问题的解决过程，资助型项目的开展对基金会而言也可能带来促进其自我创新的动力。这种基金会自我创新首先表现在基金会整体资金链的管理上。我们看到，基金会资助型项目的实施可能为基金会筹款提供新的途径。比如，上海公益事业发展基金会在其开展的“一个鸡蛋的暴走”项目中，通过与相关公益服务机构合作开展实践“联合劝募”，而项目赛事所募集到的额度远远超过了合作机构最初的项目资金需求，这为基金会在更大范围内进行公益项目资助开辟了有效的筹集渠道。抛开上海公益事业发展基金会的公募身份，“一个鸡蛋的暴走”项目应该能够为更多的非公募基金会提供创新自身筹款模式的灵感。事实上，参与“暴走”赛事的队伍大都是通过发动和影响身边的亲人、朋友为基金会募集款项，这一点也正逐渐被越来越多的非公募基金会学习借鉴。

此外，资助型项目的开展还可能推动基金会内部治理结构的创新。基金会资助型项目的实施涉及一整套项目管理程序，尤其是在项目审批环节，为了保证基金会资助资金的安全有效，可以调动提高基金会捐赠人在资助程序中的涉入程度。比如，广东省千禾社区公益基金会资助项目的评审机制中就设计了理事会项目评审委员会审批5万元以上资助项目的环节，由基金会相关捐赠人组织项目听审会，促进基金会捐款人对基金会工作除了在理事会会议之外的更深入参与。而在上海公益事业发展基金会进行的资助项目评审过程中，基金会则组织设计了更加多元、开放的项目评审机制，除项目捐赠人以外，基金会还邀请学者、企业家、NGO代表等各方专业人士参加，综合捐赠人代表和专业人士代表双方的意见最终决定是否批准资助，有效促进了基金会项目评审决策的科学化、民主化。

4.3.4 打造公益价值链

在整体公益行业发展的层面，基金会资助型项目的开展还能够帮助推动公益行业生态价值链的打造。整体公益行业内部，根据不同类型组织资源和能力禀赋的差异，可以分为一线服务机构和支持性机构两种类型。其中，一线服务机构以大量草根公益组织为主，它们接近公益项目服务人群，为项目受益对象直接提供社会服务，有的长期扎根社会的最基层，有着丰富的项目操作和服务经验。而支持性机构则包括提供资金支持的基金会和提供能力建设的中介性支持机构，它们掌握着民间公益组织所缺乏的社会资源和组织建设管理知识。基金会以资助型项目的形式为一线服务机构提供包括项目资金、人才培养和技术理念等全方位的支持，帮助大量民间公益组织全面提高其服务能力和发展能力，这样整个公益行业内部逐渐形成一个良性的生态系统。广东省千禾社区公益基金会的资助型项目实践以基金会理事长刘小钢女士的“关节战略”为指导，致力于通过不同层级公益组织之间的有效合作与互动，推动公益慈善事业的发展。“关节理论”把整体公益行业比作人体的一支手臂，基金会作为肩关节存在，而公益项目服务人群则是数量众多的指关节，在“肩关节”和“指关节”之间需要由作为“肘关节”的枢纽型、支持型中介机构和作为“腕关节”的一线公益服务组织链接，只有在基金会、中介组织、草根公益组织及项目受益人群之间建立良好的互动关系，整个“手臂”才能健康运转。

4.3.5 着力社会培育

最后，基金会以资助为导向的公益项目实施过程还有一个更宏大的目标，即推动以大量民间公益组织为主体的社会力量的形成和发育。当前中国的社会建设与社会管理创新工程实质上就是一个需要着力进行社会培育的过程。在具体的社会培育进程中，社会的自组织能力成为其中的一个核心指标。我们看到，当前中国社会正在经历一场空前的民间组织发展浪潮，即使面对相对狭小的行动空间，

各式各样的民间公益组织仍在大量涌现。但是，不可否认的事实是，目前中国民间组织的发展还正处在相对初级的草根发展阶段，多数民间公益组织的力量还很弱小。基金会针对这些公益组织资助型项目的实施可以为其提供组织成长和发展的基本能量供给，而长期战略式资助和孵化资助模式则更直接推动和催生新的与基金会具有相同价值理念认同的公益组织的出现。深圳壹基金公益基金会从2011年起实施的“海洋天堂计划”以构造民间公益组织合作网络的资助形式推动特殊儿童关爱公益服务的发展，至今已资助建立起华南自闭症儿童关爱救助项目等七大特殊儿童服务组织网络，范围覆盖全国26个省市，服务超过20000名特殊儿童。壹基金典型资助案例通过网络化工作模式推动民间组织的合作，将力量相对弱小的单个草根公益组织结成联盟，全面提升公益组织的服务能力，这事实上就是一个促进社会培力的过程。随着民间公益组织内部社会资本的增长，社会力量本身也在经历一次积极的再造。

五、结论和建议

由以上的定量研究和个案研究可以看到，当前中国的非公募基金会的发 展并不平衡。以大学为主体的教育基金会发展迅速，资金规模大。但是整体而言，大部分非公募基金会面临募捐市场狭窄，资金规模不大的挑战。因此，基金会的资金如何能够有效的增值和发放成为非公募基金会生死攸关的问题。同时我们也看到，很多基金会还处于自我运作、自我封闭的状态。这就进一步限制了非公募基金会的发 展。而调查也发现，基金越能够具有社会网络，越能够具有跨行业、跨部门的合作和交流，那么基金会的筹款渠道和资助效率就会越高。

我们对十五个基金会的最佳资助个案的研究发现了同样的逻辑。这些基金会积极地和 专业公益机构联系，通过寻找到价值相同的公益伙伴，通过自身设计的资助程序来引导公益机构与之进行合作，使得基金会的使命通过相对有限的资金得到最大范围和可持续的影响。同时也扩大了基金会自身的影响力。虽然每个个案的资助方式都因为基金会自身的出发点和限度而呈现出不同的特征，也很难一一照搬。但是它们都展示出资助本身的有效性和可持续性。对于大部分目前还是以直接操作为特征的非公募基金会来说，资助可能是一条更有效、更持久也可能更有影响力的公益慈善道路。

因此本研究报告特别推荐多元合作主义视角下的基金会资助道路。强调为了追求更有效的公益，基金会应该打破自我封闭的局限，而是积极地“走出来”，将自己看作整个公益生态系统中的一环，以资助为纽带，将资助和筹款相结合，和专业的民间公益组织、社会创新家、媒体、学校等形成多样化的合作关系。这种多元合作主义要求淡化上下游的不平等关系，而是强调基金会和民间公益组织、社会创新家、媒体、学校等构成平等的多元主体。通过相互沟通、建立信任机制，形成协同创新的动力，从而推动一种以社区为本，参与性强、可持续、内生性的公益慈善之道。

具体来说，可以有以下几种策略建议：

1、基金会可以根据自身的资金规模、项目能力和筹资状况，开展多元化的资助方式。

我们并不否认在当前转型条件下，一些基金会直接服务的价值和作用，也不是批评在当前条件下，一些 NGO 以基金会的方式注册以获得合法性。但是从长远来看，从整个基金会的行业来看，基金会的关键作用还是动员慈善资源。它成立的正当性在于可以专业化的募集慈善资源来支持社会问题的解决或者社会福利的增进。因此它的长处并不在于对于受助群体的一线的专业服务。其实很难有基金会可以既动员资源，又可以扎下根来做好一线服务。在这种情况下，选择资助道路可以是基金会走向专业化的一条重要的道路。

当然资助本身 also 具有很强的专业性。正如同 GGF 给我们的启示，资助应该

走渐进的道路，根据自己不同的筹资条件、项目经验和资金规模，逐渐积累自己基金会的资助经验和模式。对于期待建立自己的品牌，刚刚进入资助领域的基金会，可以像壹基金一样采取购买服务的方式进行合作。而对于已经有一定规模和影响，可以像福特基金会或者米苏尔基金会一样进行项目资助。而对于已经和其他机构有长期合作，建立了充分信任的基金会，可以采取战略伙伴关系的方式，不断提供项目资助，而且还可以像 R 基金会一样提供机构能力建设等方面的支持，最后，赋有推动整个行业使命，力图进行社会改革的基金会，可以如南都基金会、SEE 基金会一样开展行业机构和社会创新家的催化培育。在现阶段，这些资助方式都没有哪个更好，哪个落后的说法。无论哪种方式都比自己单独直接做服务要更符合基金会本身的特质。

2、资助过程最关键的是建立资助方和被资助机构之间的信任。而建立信任的基础是价值认同、有效的沟通和项目的效果。

资助表面是一个机构和另一个机构之间的钱与物的关系，但是要建立起有效地资助，实际上要建设的是人与人的关系。其中信任是关键。信任表现的是相信对方信守承诺的能力。对于这种能力的不同判断构成了人对他人的不同程度的信任。信任恰恰是中国社会转型过程中社会关系中最重要缺失。当下，一些基金会和慈善家对中国的民间公益组织有着普遍的不信任，在这种情况下，资助道路要走得通，如何建立资助机构和被资助机构之间的信任就变得尤为关键。

我们的建议是，不是所有的服务机构都必须要去资助。基金会可以根据自己的愿景、使命和价值观来选择和自己价值相同或者相似的合作机构。当然这里的前提是基金会需要清晰自己的使命和价值观。如果自己不清晰，是没有办法能够有可持续的资助关系的建立的。基金会需要先让自己的理事会能够厘清自己的使命和价值观，在此基础上，进而寻找和自己价值相同和相似的合作机构。因为价值观也同样可能在组织的发展中流动，因此，即使是那些已经建立了战略伙伴关系的机构，如同洛克菲勒兄弟基金会，也需要在一定的時候停下来进行反思，看看双方的价值观是否在同一个方向上。

当然仅仅基本的价值观相同，也还不能建立充分的信任。信任还需要双方有充分的沟通。这种沟通常常是充满障碍的，这或者是由于双方都可能存在的“专业傲慢”，或者是由于有一方对沟通的忽视，缺乏充分的沟通，又或者是因为还缺乏双方共享的有效的沟通管道，造成鸡同鸭讲的局面。总之在我们的调查中，看到很多矛盾都是由于沟通不畅所造成的。要建立充分的信任没有捷径可走，只能是在价值趋同的情况下充分的沟通和交换看法。这方面福特基金会的何进博士给了我们很好的启发。在项目决定之间的充分的沟通最终能够保障项目得到有效的运作。

当然真正建立信任还需要经过基金会和被资助机构之间精诚合力，使得项目可以实现它原来预期的目标。执行的效果总是最关键的。这里面存在着资助的风险。因为转型时代的社区的情况复杂，很多很好的公益创意在实际执行过程中都

可能发生变化，这就需要基金会和被资助机构能够有很多的沟通，同时也需要基金会的项目官员要深入实地，开展有效的评估。评估能力是检验基金会的试金石。好的信任关系也依赖于基金会的评估能力的提升。

3、通过规范程序和参与式方法，建立有公信力的资助流程。

基金会的善款一旦捐出，属于公共资源。这就使得现代的基金会总是存在一个公信力的问题。它会受到来自各个利益相关方的问责。虽然非公募基金会的资金主要不来自公众募款。但是无论企业基金会还是个人发起的基金会也仍然需要受到与自己相关的企业或者捐款者的问责。因此资助不管对对方如何信任，仍然需要建立一整套规范的资助程序和方法来保障资助的公信力。

国际的基金会在这方面已经给我们提供了很多经验和教训。在经历了官僚科层化的审批程序之后，现在的资助程序越来越走向参与式的资助过程。也就是说，从项目的设计到项目的评估都不是基金会主导，而是能够要求利益相关方，尤其是服务群体的介入。这种介入一方面保障了项目本身的有效性，毕竟服务群体更了解自己的需求。同时也给了服务群体一个培力的过程。这种参与式的资助过程使得资助程序越来越走向多元化和平等化。

当然，在中国，基金会的资助最忌讳是领导人一拍脑袋就给予资助的这种非理性决策过程。这不但失去了资助过程的公正性，而且也导致很多资助的不合理性。

基金会要特别注意不要用繁文芜杂的程序一开始就阻碍了公益组织的有效沟通。广东省千禾社区公益基金会一开始就是一张纸的简明申请程序可以给我们一些启发。而在诸多案例中，我们也看到，到现场亲自访问和交谈往往更能够给双方找到可以信任的理由。

4、资助不仅仅是给钱，也包含着基金会对被资助机构的技术、人脉和品牌的支持。

很多基金会以为资助就是给钱，但是前面如南都基金会、壹基金等基金会资助最佳实践都让我们看到，仅仅给钱是不够的。因为一线服务的机构面临的社区问题很严重，而条件又有诸多限制。在这种情况下，好的基金会不仅仅是提供资金资源，而且还应该发挥基金会的影响力，协助这一机构提供相关的技术支持、帮助建立社会网络，甚至帮助其建立品牌，扩大其影响力。基金会对待自己的资助项目，正如福特基金会何进博士所说，都像对待自己的孩子，不但要提供资源，而且还要精心呵护。因为他们深知，只有这个资助项目成功，基金会才能获得成功。因此当这些机构出现问题的时候，他们总是不遗余力的给予理解和支持，帮助他们渡过难关。成熟的基金会资助过程经常会在一定的时候讨论退出机制，也就是当所支持的组织已经能够自力更生、自主发展的时候，基金会就会选择退出资助，当双方都觉得基金会可以退出资助的时候，也是他们对自己的资助项目有信心和成功的时刻。

这些都对基金会的资助官员提出了更高的专业化要求。归根到底，资助是一个长期积累和探索，并有自身运作逻辑的过程。基金会务必对资助官员给予相应的专业待遇，充分授权并给予专业的尊重。

5、建立基金会和被资助机构交流、学习和合作的平台，提升基金会的资助能力，建立资助方和民间公益组织之间的联盟。

资助是一种理论与实务相结合的专业，它需要经验、技术和独到的眼光。为了进一步促进有效资助，有必要建立基金会和被资助机构之间交流、学习和合作的平台，不但让更多的民间公益组织、学校和传媒通过这个平台能够更好地了解基金会，和基金会建立更强的信任。而且也可以通过这个平台，开展基金会的能力建设，提升基金会的资助能力。在这个意义上，这个平台可以建立资助方和民间公益组织之间的策略联盟。当前基金会中心网等基金会支持机构应该扮演这样的角色。

总的来说，本报告认为“财‘劲’其用，有效公益”的核心就是基金会应该走上有效资助的道路。资助很容易被看作只是一种技术，来解决基金会人力和影响力不足的困境。但是从整个社会转型的视角来看，基金会的资助实际上形成了推动中国社会建设的最关键的本土资源。当前中国社会转型进入关键时期。化解社会矛盾，解决社会问题的动力越来越来自于自下而上的民间自我组织和建设性的公民行动。这正是为什么在本世纪以来，大量民间公益组织不断涌现的主要原因。一个政府、市场之外的新的社会领域正在逐步形成。但是缺乏主流资源的投入，这些组织仍然难以发展。而同时政府购买服务虽然能够促进组织生存，但也可能造成民间公益组织对政府的过度依赖和新的寻租行为。这个时候，基金会作为政府、企业之外的第三种资源路径可以更加专业的方式来支持民间公益组织的发展。在不断解决社会问题的同时，建设共同致善的公民社会。这正代表着中国的未来。

附录一、《非公募基金会发展状况调查问卷》

全国非公募基金会发展状况调查

调查说明

“全国非公募基金会发展状况调查”是香港中文大学公民社会研究中心联合中山大学公益慈善研究中心受“中国非公募基金会发展论坛”委托开展的一项全国性的非公募基金会抽样调查，目的是调查了解当前我国非公募基金会的整体发展状况，呈现全国非公募基金会的发展态势和总体趋势，总结各种类型非公募基金会发展的经验，为推动我国非公募基金会行业的健康、快速、有序发展提供数据论证和研究支持。

本次抽样调查由香港中文大学公民社会研究中心联合中山大学公益慈善研究中心负责组织调研团队开展实施。调查问卷内容的设计参考了国内外已经公开发布和正式发表的相关研究报告及学术论文。如果您需要了解更多有关调查的信息，请致电 15018412752 或发邮件至 laiweijun.cop@gmail.com 与中山大学公益慈善研究中心赖伟军联系。

对问卷中问题的回答，没有对错之分，您只要根据您所了解的实际情况回答即可。对于您的回答，我们将按照《统计法》相关规定，严格保密，并且保证只用于统计分析和学术研究之用。如果您在调查访问中有任何问题和疑问，可以随时向访问员提出。2012 年 12 月，我们将把基于本次调研的相关研究报告通过 Email 等多种方式反馈给接受调查的机构。

希望您能协助我们完成这次访问，感谢您的支持！

中国非公募基金会发展论坛
香港中文大学公民社会研究中心
中山大学公益慈善研究中心

2012 年 8 月

【调查员填写】调查员姓名：_____ 调查开始时间：____月____日____时____分

第一部分

1.1 基金会的正式注册名称：_____

1.2 基金会的主要工作领域：_____

1.3 基金会注册时间：_____年_____月

1.4 基金会注册类型：_____（①全国性基金会 ②地方性基金会）

1.4.1 如果是地方性基金会，具体注册地点是：_____省_____市（民政厅/局）

1.5 请问贵基金会的“发起者”包括：_____（可多选）

（注：“发起者”指基金会的创建人或发起成立基金会的机构和单位；当“发起者”是以个人名义建立基金会时属于自然人创建者，而当“发起者”是以机构或单位名义成立基金会时则属于法人创建者）

- ①企业家 ②非企业家的社会人士 ③国有企业 ④民营企业
⑤外资企业 ⑥事业单位 ⑦社会团体 ⑧其他(注明:_____)

1.6 基金会原始注册资金规模：_____（万元）

1.7 以下来源资金占基金会原始注册资金的比例分别是：

- ①发起者捐赠（指由基金会发起者所拿出的基金会原始启动资金）：_____ %
②发起者募集（指基金会发起者向特定个人或社会机构募集的注册资金）：_____ %

1.8 请问您目前在基金会的职位是：_____

1.9 请问您是从什么时候开始到基金会工作的？_____年_____月

第二部分

2.1 请问贵基金会拥有全职和兼职工作人员的状况如何？请在下表中填写相关信息。

（注：“全职工作人员”指个人把大部分工作时间和精力投入到所在基金会工作中的基金会工作人员；

“兼职工作人员”指的是除基金会工作之外还有其他工作身份的基金会工作人员）

	数量(人)	从基金会领薪人员数量	完全不从基金会领薪人员数量
全职人员			
兼职人员			

2.2 在基金会全职和兼职工作人员中，获得以下学历水平的工作人员分别有多少位？

	本科以下学历	本科学历	硕士学历	博士及以上学历
全职人员				
兼职人员				

2.3 下表中我们列举了基金会内部可能设置的几个专业职能部门，请先根据贵基金会是否设有相关职能部门在相应选项序号上划勾或涂黑，并计算设有职能部门的工作人员数量。

职能部门名称	有没有设置		有设置，相应工作人员数量
公共传播部门	①没有	②有	_____位
筹款职能部门	①没有	②有	_____位
资金投资部门	①没有	②有	_____位
项目管理部门	①没有	②有	_____位

第三部分

- 3.1 请问贵基金会当前理事会共有多少位理事？_____位
- 3.2 从基金会资金引入关系的角度，基金会当前理事会成员的具体来源状况是：_____
- ①全部理事都是基金会资金引入者 ②大部分理事是基金会资金引入者
③小部分理事是基金会资金引入者 ④没有理事是基金会资金引入者
- 3.3 基金会当前理事会成员的具体产生方式是：_____ **(可多选)**
- ①基金会发起者出任理事 ②业务主管单位派任理事
③发起者邀请其他人出任理事 ④基金会理事向理事会推荐外部理事
⑤其他（请注明：_____）
- 3.4 请问贵基金会在**2011年**总共召开过多少次理事会会议？_____次
- 3.5 不同的基金会通常采用不同的内部决策机制，有的倾向于集中决策，有的倾向集体决策，请问贵基金会当前**理事会内部具体决策机制**是：_____
- ①决策权主要集中在一个理事会成员手中
②决策权主要集中在少数几位理事会成员手中
③由大多数理事会成员共同决策
④决策权掌握在不是理事会成员的其他关键人物手中
- 3.6 请问贵基金会目前全面领导基金会秘书处工作的**实际负责人职位名称**是：_____
- ①秘书长 ②(常务)副秘书长 ③执行秘书长 ④总干事 ⑤其他(注明:_____)
- 3.7 **上述基金会秘书处实际负责人**是如何选定的？_____
- ①内聘兼职（从基金会发起机构内部选定，但兼职在基金会工作）
②内聘专职（从基金会发起单位内部选定，并专职在基金会工作）
③外聘兼职（从基金会发起者外部聘任，但只在基金会兼职工作）
④外聘专职（从基金会发起者外部选定，并且在基金会专职工作）
- 3.8 请问基金会理事会与秘书处职能分配状态是怎样的？_____
- ①理事会和秘书处分别行使各自职能
②通常由理事会代替秘书处行使职能
③一般是秘书处代替理事会行使职能
- 3.9 基金会有没有设立监事？_____
- ①没有（请跳至题 4.1） ②有
- 3.10 基金会监事会在其以下两项主要职能上的功能发挥状况如何？请将能够代表监事会职能发挥状况的相应数字填入两项职能项目后面的括号内。

监督基金会财务和会计资料职能（_____）

监督理事会遵守法律和章程职能（_____）

- ①发挥很不充分 ②发挥不太充分 ③发挥一般 ④发挥比较充分 ⑤发挥很充分

第四部分

- 4.1 请问 **2011年**贵基金会总的（物款）收入额度是：_____（元）
- 4.2 基金会 **2011年**以下各种类型的收入额度分别是多少？

（注：各项来源收入状况以基金会 2011 年年内“实际到账资金收入”为准，下同）

收入类型	收入额度（元）
捐赠收入	
投资收入	
政府补助性收入	
商品销售和服务性收入	
其他收入（请注明：_____）	

4.3 基金会 **2011 年**的捐赠收入中，以下不同来源的捐赠收入占总捐赠收入比例各是多少？

（注：“境内”指的是除港、澳、台以外的中国大陆地区）

捐赠收入来源	占总体捐赠收入的比例（%）
境内自然人捐赠	
境内法人捐赠	
境外捐赠	

4.4 基金会 **2011 年**的捐赠收入中，总体而言，捐赠人（包括自然人和法人捐赠者）与贵基金会的关系状况是：_____

- ①全部捐赠人都是基金会发起者 ②大部分捐赠人是基金会发起者
③小部分捐赠人是基金会发起者 ④没有捐赠人是基金会发起者

4.5 基金会 **2011 年**的境外捐赠收入中，来自以下不同地区的捐赠收入占总体境外捐赠收入的比例分别是多少？（注：2011 年无境外捐赠收入的基金会跳过此题）

境外捐赠来源地	占总体境外捐赠收入的比例（%）
中国港、澳地区	
中国台湾地区	
其他国家和地区	

4.6 基金会 **2011 年**的捐赠收入中，限定性捐赠（捐赠人指定其所捐赠资金用途的捐赠）和非限定性捐赠（未被捐赠人指定具体用途的捐赠）占总体捐赠收入的比例分别是多少？

捐赠类型	占总体捐赠收入的比例（%）
限定性捐赠收入	
非限定性捐赠收入	

4.7 基金会 **2011 年**的限定性捐赠收入中，是否有以“代管基金”的形式吸收捐赠？_____

（注：“代管基金”是专项基金的一种，指受赠基金会只替捐赠者管理捐赠资金，但在捐赠资金的具体使用过程中基金会不参与，而是由资金捐赠者自行组织外部独立团队负责实施的捐赠形式）

- ①没有（请跳至题 4.9） ②有

4.8 基金会 **2011 年**“代管基金”形式捐赠收入总额大约是：_____元

4.9 基金会 **2011 年**有没有进行资金投资？_____

- ①没有（请跳至题 5.1） ②有

4.10 在基金会 **2011 年**的资金投资中，不同投资模式的投资额度和投资收益状况如何？

（注：此处限定为基金会在 2011 年内所进行的投资；若基金会没有在相关投资模式下进行投资，则在其投资额度和收益栏中填写“0”；有些基金会投资项目可能在 2011 年尚未到收益期，请在相应“投资收益”栏中注明“尚未收益”；其他投资状况请根据实际情况填写即可，您的回答只用于学术研究分析）

投资模式	投资额度（元）	投资收益（元）
A. 股票投资		
B. 购买债券		
C. 信托基金投资		
D. 有偿贷款		
E. 投资实业		
F. 其他(请注明:_____)		

4.11 在资金投资方面, 请问贵基金会的实际具体运作方式是怎样的? _____

- ①聘请外部专业投资管理公司或投资团队进行运作
 ②基金会自己建立独立的投资公司进行投资操作
 ③基金会内部设立专门的投资管理职能部门负责投资事务
 ④其他(请注明: _____)

4.12 在选择投资模式和领域过程中, 基金会对下表中几项内容的优先考虑和重视程度如何?

(特注: 请在能够代表基金会对相关维度内容考虑和重视程度的数字选项上画勾或涂黑)

数字选项表示: ①一点都不考虑, ②不太考虑, ③会考虑, ④优先考虑				
投资收益率	①	②	③	④
投资风险度	①	②	③	④
投资伦理 (例如, “不购买有潜在环境污染企业的股票”)	①	②	③	④

第五部分

5.1 请问 **2011 年** 贵基金会总的(物款)支出额度是: _____ (元)

5.2 基金会 **2011 年** 以下各项内容的支出额度分别是多少?

(注: 各项支出状况以基金会 2011 年年内“实际应该拨付的资金支出”为准, 下同)

支出内容	支出额度(元)
公益项目支出	
人员工资福利支出	
日常办公支出	
其他支出(注明: _____)	

5.3 一般而言, 基金会“人员工资福利支出”和“日常办公支出”统称“行政管理费”, 请问以下经费来源占基金会 **2011 年度总体“行政管理费”支出**的比例分别是多少?

(注: “行政管理费”是基金会“人员工资福利”和“行政办公费”两项支出的总和)

行政管理费来源	占总体“行政管理费”比例(%)
基金会内部经费(包括捐赠收入和资金增值收入等基金会资产)	
由基金会发起者提供, 但不计入基金会资产	
基金会发起者之外的捐赠人提供, 但不计入基金会资产	
其他(请注明: _____)	

5.4 一般而言，基金会项目主要包括“自我运作型项目”和“资助型项目”两种类型，其中，“自我运作型项目”指由基金会工作人员负责和直接参与操作和执行，从而为项目服务对象直接提供公益服务的基金会项目，而“资助型项目”指基金会工作人员不直接参与项目的操作与执行，而是通过资助第三方公益性社会机构或单位实施公益项目从而为受益人群间接提供服务的基金会项目。

根据上述界定，请填写 **2011 年** 贵基金会在上述两种类型基金会公益项目上的具体开展情况，请将答案填入下表中相应位置。

项目类型	是否开展	开展或资助项目数量（个）	项目年度总支出（元）	项目覆盖领域（可多选）	是否开展项目评估	项目评估方式
自我运作型项目						
资助型项目						

填答选项说明：

是否开展：①是，②否；

开展项目个数：计算 **2011 年** 基金会开展相应类型公益项目的总个数；

项目年度支出额度：计算 **2011 年** 基金会开展不同类型公益项目总的支出额度；

项目覆盖领域：

①教育与科研	②健康与医疗	③扶贫助困	④救灾救济	⑤环境与动物保护
⑥文化与艺术保护	⑦邻里与社区服务	⑧劳工权益保护	⑨妇女发展	⑩其他(注明：_____)

是否开展评估：①是，②否；

项目评估方式：①基金会自己开展的内部评估；②邀请外部第三方进行的独立评估；③基金会与各利益相关方联合实施的评估；④其他（注明：_____）

5.5 如果基金会 2011 年有开展 资助型项目，请问资助以下类型对象的资金占基金会 **2011 年资助型项目总支出** 的比例分别是多少？

①政府机关部门：_____ %	②高校、中学等事业单位：_____ %
③独立研究机构：_____ %	④基金会：_____ %
⑤民间公益组织：_____ %	⑥其他对象：_____ %（请注明_____）

第六部分

6.1 请问贵基金会 **2011 年** 有没有跟以下各种类型的机构开展过相关项目合作？请将开展过相关项目合作机构类型的序号填在横线上：_____（可多选）。

（注：“项目合作”可以是各种项目合作关系，而不仅限于基金会开展的公益服务项目，如筹款项目）

- ①政府机关 ②企业 ③媒体 ④事业单位
⑤独立研究机构 ⑥基金会 ⑦民间公益组织 ⑧其他（如_____）

6.2 请列举出 2011 年与贵基金会**合作关系最密切的**最多 5 家机构的名称，并在所列举机构名称后的括号内填写题 6.1 中与所填机构相对应的机构类型序号。

- ①_____（_____）； ②_____（_____）；
③_____（_____）； ④_____（_____）；
⑤_____（_____）

6.3 请列举出 2011 年与贵基金会**合作关系最密切的**最多 5 家“**基金会**”的名称？

（注：只有 6.1 题有选择选项⑥的基金会才作答此题）

- ①_____； ②_____；
③_____； ④_____；
⑤_____

6.4 总体而言，贵基金会在**参与基金会行业内部合作与交流**方面：_____

- ①从不参与 ②不太参与 ③偶尔参与 ④经常参与 ⑤积极参与

6.5 请列举出 2011 年与贵基金会**合作关系最密切的**最多 5 家“**民间公益组织**”的名称？

（注：只有 6.1 题有选择选项⑦的基金会才作答此题）

- ①_____； ②_____；
③_____； ④_____；
⑤_____

6.6 总体而言，贵基金会在**参与民间公益组织合作与交流**方面：_____

- ①从不参与 ②不太参与 ③偶尔参与 ④经常参与 ⑤积极参与

最后，请问是否方便提供您或者贵机构的联系方式，以便我们能够及时向您及基金会反馈此次基金会调研报告？衷心地希望我们的调研报告对您及贵机构有一定的参考价值。

您的联系方式：

您的联系电话：_____

您的电子邮箱：_____

您的邮寄地址：_____

机构联系方式：

机构联系电话：_____

机构电子邮箱：_____

机构邮寄地址：_____

【访问到此结束，再次感谢您的支持】

【调查员填写】

调查结束时间：_____时_____分

调查花费时长：_____分钟

具体调查方式：_____

①当面访谈

②电话访谈

③纸质问卷自填

④电子问卷自填

调查员（签名）

复核人（签名）

附录二、《基金会资助型项目案例访谈大纲》

基金会资助型项目案例研究访谈大纲

1、基金会机构基本信息：

基金会成立时间，成立背景，发展历程，发起者或创办者背景，机构愿景与使命，机构理念和文化，机构发展战略，机构为实现自身愿景和使命已经开展的相关工作，等等，

2、案例项目背景

项目发起的背景，项目领域，项目理念，项目欲实现的基本目标，具体项目如何与机构愿景和使命相结合，等等；

3、项目立项过程

项目立项的内部决策机制，项目资金的筹备与准备，项目团队的组建，项目实施和管理系统的制定，项目管理程序的基本原则，等等，是否为合作性项目，合作机构状况？

4、项目实施过程

项目资助对象的选择机制，项目的开放性和竞争性，项目资助资金的管理和发放，项目实施过程中的跟进、支持、服务与评估，项目灵活性和适时调整，项目实施过程中与资助对象伙伴关系的建立与建构形式和过程，项目资助对象数量，平均资助额度，等等；

5、项目成效

项目直接或间接受益人群及其覆盖面，受资助对象的反馈，项目是否开展终期评估，评估结果，项目实施的经济社会效益、公益行业效应，等等，

6、项目总结

与受资助对象合作关系建构的反思，项目实施存在的缺陷与不足，项目开展过程中遇到的问题，项目仍然面临的挑战，等等。

致谢

首先，感谢研究项目资助方——第四届中国非公募基金会发展论坛组委会，广东省千禾社区公益基金会和北京市企业家环保基金会两家轮值主席单位，以及组委会秘书处总干事吕全斌先生，在香港中文大学公民社会研究中心和中山大学公益慈善研究中心项目研究执行期间，为研究项目的顺利实施提供了积极协调和大力支持。

项目研究电话调查团队得到了全国各地数百家非公募基金会负责人和基金会工作人员的热情回应与帮助支持，他们为本研究提供了最详实的基金会发展状况数据，感动于他们认真细致的工作；同样，其他由于各种原因未能参与到此此次调研中来的非公募基金会，我们也对他们表示感谢！

项目案例研究得到了 15 家境内外基金会包括理事（长）、秘书长、基金会项目官员、合作伙伴及项目受益对象等在内的大量公益同仁的支持和帮助，他们认真而耐心地解答我们的每一个提问，提供一切可供考察的线索，这保证了项目案例研究的顺利完成。感恩各位公益同行！

在本研究项目执行过程中，我们的电话调查团队和项目案例研究团队付出了艰辛的努力和汗水。从 8 月-9 月，电话调查团队用两个月时间完成了对所有 1096 家总体调查样本的联系、约访及追访工作，他们耐心地向受访对象介绍论坛背景和研究项目，细致地填写每一份调查问卷，确保问卷调查收集数据的质量。项目研究团队的访谈调研遍及全国各地 8 个省市，他们到项目案例机构工作的一线去深入了解基金会资助实践，力图全面收集关于基金会资助工作的第一手资料，并用了大量时间撰写和修订项目案例研究报告。在此，向所有参与课题调研和研究的成员表示感谢！

研究报告著作机构简介



香港中文大学公民社会研究中心

香港中文大学公民社会研究中心成立于 2008 年 2 月，设于该校香港亚太研究所之下。中心的使命是通过学术研究与教育培训工作，促进公民社会的发展。中心有四个目标：1. 在两岸四地的华人社区内，为公民社会领域内的学术研究与咨询性研究提供支持；2. 通过教育培训项目和学术活动，促进公共意识的觉醒，传播高端公民社会知识；3. 通过构建一个包括学术机构、政府部门、企业与 NGO 在内的公民社会网络，推动跨领域协作；4. 通过宣传公民社会在善治中的重要作用，加快公共政策制定过程中的变革与创新。



中山大学公益慈善研究中心

中山大学公益慈善研究中心于 2011 年 4 月 1 日经中山大学批准正式成立。公益慈善研究中心定位为中国公益事业的研究与倡导机构。其宗旨是通过对中国公益慈善事业理论与实践的研究与倡导，开发中国公益事业战略，进而推动中国公益事业的跨越式发展。慈善中心力图成为国内有关公益慈善学研究的关键机构，并成为华人世界中最有影响力的公益智库之一。