

2012

第四届中国非公募基金会发展论坛
CHINA PRIVATE FOUNDATION FORUM

年会实录

第三部分 专题论坛

资助型基金会的项目资金管理

专题论坛：资助型基金基金会的项目资金管理

时间：2012年11月22日 15:15-17:45

承办：



万通公益基金会
VANTONE FOUNDATION

论坛目的

展示资助型基金基金会的工作方式，尤其是项目资金如何管理；展示项目资金管理流程及工具，交流资助型基金基金会的项目资金管理经验，促进项目资金管理的规范化发展；分享项目资金管理过程中的问题，引起共同的思考，促进资助方与被资助方的深入交流与理解；共同探讨如何利用有限的资金，提高项目资金使用的规范性、安全性和效率，最大化项目效果和社会影响。

论坛议程

活动	内容															
开场主持	陈键 北京万通公益基金会副秘书长															
项目资金管理分享	通过能反映各机构特征（具有创新性）的关键词分享项目资金管理；涉及基金会资助领域、项目类型、资助形式、项目年度预算制定、项目预算管理、项目资金管理流程及工具、项目资金管理优势与挑战。 嘉宾及分享顺序： <table><tr><td>15:30-15:45</td><td>友成企业家扶贫基金会</td><td>耿彦媚</td></tr><tr><td>15:45-16:00</td><td>南都公益基金会</td><td>汪黎黎</td></tr><tr><td>16:00-16:15</td><td>北京市企业家环保基金会</td><td>郭 霞</td></tr><tr><td>16:15-16:30</td><td>北京万通公益基金会</td><td>王 珊</td></tr><tr><td>16:30-17:00</td><td>壹基金公益基金会</td><td>陈宏乐</td></tr></table>	15:30-15:45	友成企业家扶贫基金会	耿彦媚	15:45-16:00	南都公益基金会	汪黎黎	16:00-16:15	北京市企业家环保基金会	郭 霞	16:15-16:30	北京万通公益基金会	王 珊	16:30-17:00	壹基金公益基金会	陈宏乐
15:30-15:45	友成企业家扶贫基金会	耿彦媚														
15:45-16:00	南都公益基金会	汪黎黎														
16:00-16:15	北京市企业家环保基金会	郭 霞														
16:15-16:30	北京万通公益基金会	王 珊														
16:30-17:00	壹基金公益基金会	陈宏乐														
开放讨论	参会代表与嘉宾提问交流															

陈键：我是来自万通基金会的陈键，现在的职务是副秘书长。非常欢迎大家能够来参加这个论坛的讨论，今天我们这个论坛的主要目的是希望通过这样一个平台，让大家能够更多地来了解资助型基金会是如何实现，或者正在努力探索如何实现“财尽其用，追求卓越”这样的目标。首先我介绍一下我们今天论坛的主要参与嘉宾和我们论坛的主要形式，然后我们的论坛就会按照大家拿到的日程上的安排往下走。



主持人：陈键（北京万通公益基金会副秘书长）

今天参与我们这个论坛的发言嘉宾也是来自国内非常知名的资助型基金会，有来自友成企业家扶贫基金会的耿彦媚女士，来自南都公益基金会的汪黎黎女士，来自北京市企业家环保（SEE）基金会的郭霞女士，来自万通基金会的王珊女士，来自深圳壹基金公益基金会的陈宏乐先生。

我们现在基本形式就是先由嘉宾发言，然后是提问环节。

主旨演讲&提问 1



发言人：
耿彦媚
（友成企业家扶贫基金会）

主持人：接下来有请来自友成企业家基金会的耿彦媚女士，大家欢迎。

耿彦媚：各位大家好，我是来自友成企业家扶贫基金会的耿彦媚。很高兴今天在非公募基金会论坛万通基金会组织的分论坛上，可以和大家一起做分享。

首先我简单地介绍一下我们的基金会。我们基金会的全称是“友成企业家扶贫基金会”，成立于 2007 年 5 月，今年是我们成立的 5 周年。基金会由大陆、香港和台湾著名的企业家共同发起和成立的一个全国性的非公募基金会。

今天我简单地就我们所进行的项目资助在基金会的背景与资助方式、范围、评价，项目评审的流程以及评选标准进行一下分享。在基金会成立之初，我们所确定的侧重的公益领域有 3 个：一个是中国特色的公民素质教育；第二，城市和农村的社区发展；第三，通过对社

会企业及创新模式的支持，来提升弱势群体融入社会的机会。

通过这三个领域，我们目前所做的多个项目主要有素质教育方面有：“小鹰计划”、“青年乡村服务计划”、“常青义教”。在社区发展方面，我们通过对社区安全意识的提升来实现的安全社区，以及对农村地区非物质文化遗产的保护所进行的手工艺资助项目。

在社会企业方面，主要是启蒙大学生的社会企业家精神的创业咖啡，以及直接对初创期的社会企业进行资助。

其中“小鹰计划”和“常青义教”我后面会对它的资助形式进行简单地说明。

友成所采用的资助方式是一种参与式的资助。参与式的资助主要是两点：一个是友成主导的公益项目，这种公益项目主要是由友成自己的团队来实施，项目设计的时候符合友成的公益理念、公益战略。在实施的过程中，通过友成自己的团队后对 NGO 组织、以及其它的政府、学术机构的资助来实现。

对于资助其它公益组织实施的项目，我们包括两方面：不仅包括极具规模比较成熟的项目，还包括尚属于初创期或刚刚成立的组织及初创项目的支持。

下面我简单地介绍一下我们友成主导的公益项目，以及通过这个主导的公益项目与 NGO 组织相结合的资助方式。

“小鹰计划”是我们在前年正式开始实施的，是友成基金会发起的关于青年发展的新项目。主要通过参与式教学、基层实践来实现对青年人的培养，是青年人走进基层，亲自参与社区发展的一个项目。周期是十二个月，其中有两个月，分四次对“小鹰”进行参与式的培训，剩下的十个月我们主要是将“小鹰”派到各个基层组织参与社区发展。通过“小鹰计划”，通过机构对我们所合作的组织进行一个筛选，确定我们“小鹰”的实践基地，为实践基地提供了人力支持，解决 NGO 组织在发展中极缺的人力。NGO 组织为我们提供的主要是一个实践的机会，他们需要提供给我们的是：机构有一定成熟的项目，对学员有一定的锻炼，以及具有一定经验的项目督导，共同陪伴“小鹰”的成长。而且项目周期要与“小鹰”十个月的时间不相冲突。

通过这个项目我们在已经合作的公益组织中进行了一个招标，这个招标入选的机构主要有我这边列出的这几个机构，比较成熟的像湖北建始综合农协和地球村。也有成立不久，跟我们合作时间不超过两年的一些机构，比如呼市扶贫促进会，通过人力的支持降低他们的人力成本。他们通过对我们“小鹰”的支持来实现对我们“小鹰”独立思考和项目工作的能力。

“友成常青义教”是友成主导的另外一个公益项目。主要是组织优秀的退休老教师以志愿者的身份到贫困的学校进行支教。他们所面对的不是一般的学生，主要是针对老师。提升乡村教师的总体教学水平，以及对校长、学校管理能力的一个提升。这个项目是我们基金会实施比较长的一个项目，一开始的时候是在广西，从去年开始，我们逐渐把这个项目推向全国。现在包括云南、河北、内蒙、辽宁、湖北等六个省

都有我们支教的项目点。这个项目与各非赢利组织的结合主要是与各地公益伙伴一起合作，共同成长。我们的合作伙伴，主要说一下呼市社会扶贫促进会，它是我们从去年一直在支持的一个公益组织。在呼市开展“常青义教”项目，今年也入选了中央电视台的公益类节目“梦想合唱团”，这个节目是通过在全国八个城市的公益组织进行评选，每个城市选出一个比较有代表性的公益组织，各地从城市里选出二十个各行各业的普通群众组成梦想合唱团。他们组成合唱团以后通过比赛的形式赢取资金，这个资金是用来支持在本市开展的公益项目。我们这个在呼市的“常青义教”非常幸运的被选为呼市的代表性公益项目，然后组成合唱团。这个合唱团的团长是由任贤齐先生来担任，这是他参观我们常青义教这个点，这个“常青义教”等于是我们的副理事长，汤敏先生以及当地学校的教师，呼市扶贫促进会一起组织，以及还有我们“常青义教之歌”。

我刚刚说的是我们基金会主导的公益项目，下面的主要是记录今年我们资助的部分其它公益组织实施的项目。这些项目有的是比较成熟的公益组织实施的项目，有的是一些新成立的公益组织，属于初创期公益项目。我们一般是采用招标的形式，通过申请者填写项目申请表，由我们友成内部的项目专员进行初评、复评、终评，最后请申请者对项目书进行修改，最后就选定的项目签署协议，进行资助。

我们主要的项目评审的标准是以下几个：一个是申请机构的背景。这个是我们内部的一个评分表的大概的一个说明，主要是包括申请机构的背景情况，它的公益性，还有项目任务目标，与友成的理念是否匹配。因为我们希望它更多的与我们友成现有的项目有一定的关联性，今后能和我们的“常青义教”或者“小鹰计划”，以及其它我们正在开展的实操性的项目有一个长期的结合。第二点是项目特性一个关系，这个在分值里面占的比数是比较大的，占百分之四十五。最后一点是项目成员的综合考量，这个主要是对项目在终期评审的时候，对项目的一个建议。通过这个评审流程基本上能够选定我们最后资助的公益组织独自实施的项目。谢谢大家。

主持人：一到两个机会进行提问，然后这个问题呢，我们最后会在应答的环节，大家统一来互动讨论。

提问 1：我是来自亚太森林恢复与可持续管理组织。友成有自己主导的公益项目，自己主导的话，我想它是不是应该有自己的执行团队来执行，还是有另外一个不一定是自己内部机构的团队来执行。如果自己内部执行的话，就是说是不是还要签一个项目协议，还是一个什么方式执行这个项目的，是怎么来管理？

主持人：好，谢谢。您的问题是关于由友成自己来主导的项目它其实怎么来操作执行的，对吧？好，谢谢您，这个问题我们会在最后的互动环节上回答。还有其它的吗？

提问 2：大家好，我叫陆非，我来自 NGO CN。这个问题其实是代表我们的一些朋友，我们通过这段时

间在互联网收集了一些问卷，他们想提的一些问题。那我想这些问题可能也不仅仅是针对友成基金会，如果在座其它的基金会愿意回答，我也特别地高兴。因为时间关系，可能有几个比较核心的问题想特别请教在座基金会的代表们。第一个问题是：有些 NGO 他们认为在和基金会合作的过程当中，他们是被动的执行方，而不是平等的合作伙伴，我想问基金会怎么来看待这种现象，从基金会的角度以后会怎么样进行改善？第二个问题就是我们也观察到很多的基金会，他其实很想资助比较成熟的 NGO，这种初创期的草根组织，是比较少的能够得到支持的。同样也是想问基金会怎么看？在未来可以怎么样去改变？第三个问题从基金会的角度是如何评估他们所资助的项目的质量，这些评估，这些内容，详细的信息是不是可以通过互联网向我们网友进行公开？

主持人：这位先生您刚才的问题我们再给您确认一下。您刚才提的问题主要是三个方面：第一个是关于公信力，也就是透明度的问题，对吧。是不是能够通过互联网来发布我们项目执行和管理的情况，是不是能够通过这个网络的平台跟公众来进行互动。第二个问题是关于基金会自己资助的合作伙伴的关系问题，我们是平等合作关系，还是简单的一对一的服务购买，你是我简单的执行方，然后第三个问题是资助什么样类型的机构？很多基金会是比较倾向与资助相对成熟的 NGO，那对初创期的这些民间组织，有多少支持？在未来有没有改善的空间？

主持人：那我想这个问题肯定不是只提给友成一家，那肯定是要给在座的各位基金会的同仁们，以及会从基金会申请项目的我们的合作伙伴们共同来思考的一个问题。我觉得比较好的是，我会把这个互动的环节安排到最后，我希望大家可以在这个期间有更多的时间来考虑如何来讨论这个问题。

刚才我们其实在友成的这个展示当中，它可能强调的是比如说项目的筛选，前期的一个筛选的标准。它会通过投标，通过初评、复评、终评。那么接下来三位的展示可能会比它走得更远一点，会比较系统地来介绍资助型基金会的这个项目管理。下面我们有请南都基金会的汪黎黎女士来给我们介绍。大家掌声欢迎，谢谢。

主旨演讲&提问 2



发言人：
汪黎黎（南都公益基金会）

汪黎黎：首先自我介绍一下，我叫汪黎黎，是南都基金会的项目官员。我从 2007 年 7 月份到南都开始工作一直到现在，最开始的时候主要是在接触基金会最早的一个招标项目，提供一个计划，然后在这样一个规划之后呢，可能我会更加地专注于做我们一个新的项目，就是“银杏伙伴成长计划”项目。然后还有前期的一些传统性的一些支持行业发展的一些宏观性项目。今天我以南都基金会的项目财务管理为例跟大家分享一下我们的一些思考，还有一些困惑。

首先介绍一下南都基金会，南都基金会是成立于 2007 年 5 月 11 日的一家民政部主管和民政部登记的非公募基金会。我们的资金主要是来自于一家企业——上海南都集团有限公司。我们的使命很简洁——支持民间公益，愿景是“人人怀有希望”。

刚才我已经介绍了，就是从 2007 年基金会成立之后，我们最主要的项目就是关注农民工子女教育的“新公民计划”。然后 2008 年开始做一些救灾项目，2009 年的时候理事会提出了需要对我们前面几年的工作有一个总结和梳理，之后理事会成立了一个战略规划小组，提出了我们基金会有一个战略的一个框架，也就是说我们现在秘书处在执行的一个框架。

这个主要是分为四个业务板块：第一个是支持行业发展的一些宏观性项目，大家可能比较了解的类似于非公募基金会发展论坛，还有深圳的公益项目展示交流会，还有一些培训类的项目。然后第二个是支持战略性项目，这个也是我们在“新公民计划”和救灾计划的基础之上，通过对于行业发展的一些需求提出一个新的战略板块，这个主要是包括“机构伙伴景行计划”和“银杏伙伴成长计划”。因为今天主要在讨论财务，所以项目这一方面我就不展开介绍了。第三个是把我们最开始的“新公民计划”和救灾的项目整合为专业的公益领域。所以现在可能很多朋友关心南都基金会到底支持什么，可能招标的内容就只剩了这个“新公民计划”和救灾的项目。那在这三个支柱的基础之上呢，我们还新增加了一块研究的项目，它主要是包括行业研究和领域研究，那这个研究的成果一方面是服务于我们整个基金会的行业，另外一方面也是反过来指导我们开展具体的工作，我们要保持对这个行业的一些信心，还有一些领域专业性的知识的了解。

通过这个战略也就决定了我们的资金分配，因为我们的资金并不是很多，应该集中我们的资金做一些更加从我们使命出发的一些选择，也就是说对行业发展的一些支持。所以就是前面两套宏观性项目和战略

性项目会占到我们所有资助资金比例的 70%。那专业领域这一块会占到 30%。然后研究项目的话，行业研究就是归到 70%里面，领域研究就归到 30%里面。所以这样的一个资金分配是由我们的战略来决定的。

第二点的话就是根据我们这一些项目的性质，我们大概的资助形式有三种。刚才提问中也问到了一些问题，比如说我们第一种的话就是合作资助，这个也是大部分基金会会采用的一种方式，也就是说与合作伙伴共同出资来推动，这个可能是几家基金会共同关心的一个话题，那我们希望能够一起来做这件事情。第二个的话就是像招标，可能大家也对这个招标的方式方法也比较熟悉，就是通过我们提出一个我们可以支持的方向，然后来接受一些 NGO 组织的申请。现在招标这一块的项目主要是“新公民计划”和救灾。第三个的话就是主导实施，因为南都基金会，也是有自己设计并实施的，像“景行计划”和“银杏计划”都是我们自己在做的，也可以稍稍的提一下，刚才那一位女士的提问，那就是我们秘书处项目部的团队会有同事专门来负责这一块的项目。从我自己来说，我可能 70%的时间是用在做“银杏计划”上面，然后 30%的时间是在做宏观项目。当然还有一些其它的一些做机构发展的一些时间。

下面介绍一下就是我们机构的预决算，还有我们一个财务管理。这个我想大部分基金会都差不多，也就是说我们几个关键的时间点。在一月份的时候理事会会审批年度的计划和预算，然后七月份的话因为是半年时间过去了，所以它也是一个半年的时间节点。那到十二月份，我们可能整个秘书处最重要的一个工作就是要对我们今年的工作进行一个总结，还有明年的一个预算的制定。这个十二月份的工作同时也主要是为了一月份的理事会来做一个准备。那平时的话，我们会向理事会提交记录的一个执行报告，这个包括工作报告，还有财务使用的一些情况，以及我们跟集团的请款报告。

在日常的工作中，可能主要跟大家分享一点，就是我们的项目成本核算的管理办法。这个项目成本核算一个是包括时间成本，也就是机构要求每一位项目官员要记录自己每个任务完成所需要的时间。把这个时间记录下来之后，就可以核算出我们到底要做这个项目要投入多少的工作量，来确定我们所需要的人力，然后在基金会现有的项目团队的情况下，可能根据项目发展的需求来调整我们资金和人力的分配，还有我们人力的投入。比如说，如果要是以我为例，我可以百分之百的来做“银杏计划”，但是因为基金会项目团队的人比较有限，其它的项目也需要有人来做。但是可能根据项目发展的一个阶段，还有我们对项目的一个要求，那就是要求我要把这个时间控制好，至少要保证 70%的工作时间和精力是要投入到“银杏计划”上面去的。也就是我们最开始做“银杏计划”的时候前面两年只有相当于，大概我的 0.7，还有 0.5 个人，他可能做这个项目，也就是说 1.2 个人。但是今年第三年我们整个银杏伙伴的这个数量有 37 个人，那这个可能我这 1.2 个人就没有办法满足这个项目的需求了。所以今年我们就新招了一位同事，因为可能具体执行方便，他跟我的配比是一样的，也就是 70%的时间在支持我跟“银杏计划”，30%的时间在跟我一起做宏观性项目。这个就是根据项目它发展的一个需要，然后基金会可能会给你配比这样的一个人力。那我们提这个要求的一个前提就是我们要能够跟理事会说得清楚，我为什么需要这么多人来做这些事情，我现在的

工作量有多少，我需要什么样的人。这个可能就是通过日常的成本的核算来得出的。

然后第二个就是管理成本。大家都说管理成本不就是那 10% 嘛，什么出差啊，房租啊，然后工资啊这一些。这个的话是每一个机构的财务都会来做这一个管理成本的一个统计。但是基金会要求每一位项目官员要独立核算我们每一个项目的差旅费，还包括一些专家费和宣传费。这个的话就是要进一步地细分和明确，比如说像“银杏计划”，那我们说给一个银杏伙伴一年 10 万，连续支持 3 年。那我们做这个项目只有把这些东西算出来之后，你才知道这一个人的成本绝对不仅仅是 30 万的成本。像我做这个项目的工作人员，我的工资是要算在这个支持它的成本之上的。除了工资以外，我还有一些要去考察出差的一些费用，我还要印一些宣传资料，请一些专家来做一些座谈，所以我们要知道最后这一个人，我们实际的这个成本大概是要有多少。这个也是我们的出资人，也就是说理事会，他肯定会很关心的一个问题。因为这个公众还比较少的来提出这一个方面的问题。但是我们需要做一些记录和核算。也就是这两者分担了我们主要的一个项目成本核算的框架，我举一个例子，我们的“机构伙伴景行计划”，通过我们不到一年的时间来核算的话，我们每考察一家机构需要一百个小时的时间，那这一百个小时主要是用于干什么呢，也就是跟这个 NGO，就是我们要去合作的这个伙伴接触十二次，然后秘书处内部的话他要讨论九次。那这个一百个小时的话不是是一个工作人员的，而是说参与考察和讨论的，因为这些人的每一个小时都是有成本的，这个比较好算，就是你的工资去除以你工作的时间。所以像这样的一些数据，就是做这个项目大概要投入的时间。

然后下一块主要是讲一下项目的预算管理。这一部分比较简单，这个流程大家都很熟悉了，就是一个项目立项的过程。那在预算管理中，可能需要说到的就是我们最看中在项目立项的前期阶段。因为南都基金会资助的项目，我们都是把这个预算放在前面的，就是一旦立项之后，可能因为我们做资助型基金会的项目很多，你要对每一个项目进行非常非常清楚的管理，这个是非常困难的。所以我们就把预算的管理是放在了立项之前，在前期沟通的时候，就是合作伙伴向我们提到一个项目申请，我们主要是从项目工作人员的角度看，对他的一个合理性来进行审查。什么叫合理性呢？首先我们同意他的就是这个目标是合理的，是可以实现的，也就是不同层级的目标，可能很多 NGO 都知道基金会可能会说你这个目标不清楚，然后你的申请目标不可能实现。那就是在目标的前提之下，我们要同意说他完成这个目标需要开展哪些活动，然后我们根据这个活动来确定你提出的预算是不是合理。在项目立项的过程中我们有一个很重要的就是一旦决定要支持他了，会对他的预算有一个详细的沟通，并且我们要跟合作伙伴达成一致。

这个沟通的过程中可能需要说一点，有的时候我们是可能会有所变化，比如说会给他增加一些预算，那什么情况下增加预算？是因为有一些 NGO 他可能做这个预算的经验不是很丰富，他可能会容易漏掉一些比较关键的科目，比如说他不知道他机构还有一个税的问题，然后或者就是他机构员工的话，可能还需要考虑到社会保险这方面的费用，所以可能会去提醒他来做这个。当然比如说他员工还有其它的渠道来满足的话，他不可能向我们来申请，但是我们会有一个提醒的环节。有一些时候会根据他做的预算来确定，

比如说他在做预算的时候，他可能无意识地会做一些重复的计算。比如说常见的物资，不是单纯的做个加减乘除能够计算出来的。所以在他立项的过程中，对于每一个预算的科目，这个时候沟通就会比较细致了。前期的话主要还是一个合理性的，一旦立项之后，这个合作伙伴就按照他们的计划来执行，如果变动的話就需要跟我们沟通一下，但是我们一般情况下都是会同意的。

然后是在项目结项的时候会按照民政部的规定，对于重大的公益项目进行专项审计。其它的主要还是以 NGO 提供的财务报表为准，这个主要是我们财务部门来审核。然后这个管理工具大家应该都差不多。

最后一点就是我们做这个的一些经验和挑战。那第一点就是目标导向。因为我们跟 NGO 合作的这个基础是因为我们有共同的目标，那在具体项目管理的过程中我们肯定也都是从目标来出发的。所以我们建议，不要拘泥于细节方法和形式。比如说他这个项目的支出是不是有正规的发票，或者他的这个活动效果可能没有他当初说的那么好。因为如果你要是纠缠于找一些细节的话，你就比较容易迷失自己的方向。清晰目标有助于我们务实和创新。这个目标导向也是我们南都基金会的机构文化之一。

第二个是机构资助发展的成本。可能很多机构都在谈这个事情。但是机构发展的成本到底包括什么，我的理解主要有三点：一个是合理的人力成本和管理费。第二个是要长期支持，要是战略性支持。我们也很同意刚才彦媚说的，我们做的这个项目，他最好是从南都更长远的一个战略性的考虑来合作。然后第三个就是我们建议要针对机构发展的瓶颈，有针对性的支持，而不是泛泛的支持。这个可能会比较深入一点，而不是一般意义上的招标说我支持什么心理辅导，那你任何的项目都可以来申请，那可能我们觉得这个要有针对性的支持会更好。第四个的话就是要尊重合作伙伴的需要来共同商量，就是基金会不能只站在自己的立场上面，就像今天上午高老师说的，你基金会把项目设计好了，找人来执行。我们觉得这个不是一个合理的合作方式，最好的方式就是能够找到一个切入点，让双方能够共同地发展与成长。最后一点种子资金这个大家也比较好理解了，因为基金会的钱也比较有限嘛，就是思考如何要把这个钱发挥它的最大的效应。那这个也是南都基金会在做项目资助的过程中，我们考虑的一个非常必要的因素，也就是在我们做救灾的话，我们就支持了一个机构给他 5 万块钱的管理费，他可能是有了两三个志愿者，在灾区，那他做的就是图书阅读的一个项目。因为他自己本身就带有一些专业的知识，所以他去到了灾区，因为他们很专业，这一些人在那里又很了解灾区的需求，他们就很容易来动员一些社会资源。就是这个 5 万块钱的项目的话，我们最后应该是支持到这个组织他好像筹集到了价值几百万的一些图书。所以我们就是特别喜欢支持这样的一些项目，包括一些项目开发的费用啊，都是我们相信这一个项目是很好的，那可能你前期的一些空档期我们来支持你，我们也是看中了这个项目它未来肯定是会得到其它的一些组织的支持。

那最后的话，我们也是提出两点挑战，希望与在座的同仁共同讨论。怎么样评估这个资金的使用效率和社会影响。这个不仅是公众在关心的，可能理事会，我们的出资人都很关心的问题，这个我们现在还没有找到一个好的解决办法。第二个就是我们的资金投入是否有标准来进行衡量。比如说人员工资这一个问

题，那有人来向我申请八千，那我觉得他的这个投入是合理的。另外一家机构的话，他来向我申请三千，那他可能没有提出一个八千的需求。然后你觉得这个三千块钱的话，至少你肯定没有理由再给他来进行降低了。所以就是类似于一些比如说像房租、人员工资、差旅啊。可能有一些项目预算做得很细，比如说我出差住宿的标准是一百五还是三百。类似于这样的一些标准，不知道各家基金会是不是有，我们只是稍微在我们所有资助的项目中做了一个提炼和分析，但这个肯定不能够成为一个工具，因为样本还是很有限的。所以这个也作为一个问题提出来，希望能够与各位同仁进行探讨。

我的发言结束，谢谢。

主持人：非常感谢南都的汪黎黎女士做了很精彩很细致的介绍。真的是特别细致，也特别到位。从战略说到实操层面，都涵盖了。我想就在座的经常向基金会申请资金的一个兄弟机构来讲的话，你们也有所启示。接下来不知道各位有没有一到两个问题，可以提问。

提问 1：我是一家新成立的非公募基金会。我们现在也是初期，因为人手的限制，我们想我们也应该是以资助型的为主。那我们现在有一个问题，像刚才汪女士提到的这个问题，就是我们其实不是特别清楚，比如您所说的相关标准是怎么样的，比如说我们提到的人员成本甚至上万，比如说他们这差旅的标准也是非常高的，有的就提的特别实在。像这样的话就是说能不能像南都做得特别专业的私募基金会，有没有一些相关的标准可以和我们分享一下。这样我们也可以跟他们有一个更好的沟通，这也是我们一直很困惑的一条。而且其中可能有一些团队的行政和人员的成本，其实可能甚至高达项目成本的 40%。这个我们自己认为是不合理的，但是我们想知道，就是比较大型的基金会能不能给我们提供一个更好的借鉴。第二个就是说，因为它有一个后期的效果评估的问题。就比如说我看现在很多项目，都是分期拨款的。那有的 NGO 确实由于人员比较年轻，所以他可能开头会有一个计划，但是他后期的执行的情况非常不好。这种情况下我们到底应该怎么办？就是后期这个款项不一定拨了，但是已经拨出去的款项你发现他可能甚至还有一些浪费的情况。这种情况下，南都基金会有没有什么好的意见可以给我们借鉴学习一下，谢谢。

提问 2：我刚才看到你们这个从过程管理到内部绩效管理都做得非常好，那么我想问一下你们是通过手工管理呢？还是通过哪些软件、工具做这些管理。特别是绩效管理这一块。

主旨演讲&提问 3



发言人：
郭霞（北京市企业家环保基金会）

主持人：那接下来我们就把时间交给北京市企业家环保基金会，也就是大家所熟悉的 SEE，就是阿拉善基金会的郭霞女士，请她来跟我们分享阿拉善在项目资金管理方面的体会，大家掌声欢迎。

郭霞：看到今天这个分享题目的时候，我当时挺迷茫的，不知道该怎么分享，我特别担心我们每个基金会都把我们资助流程和报告都拿出来，其实像黎黎说的其实都差不多。所以我思考了半天，然后做了一些我觉得可能不像前两位的介绍那么系统，但这个是我们四年来做资助工作的一些重点和观点，当然也有案例的一些分享。

我不想太多的去介绍 SEE 基金会，我不卖广告了在这里，直接进入主题。

今天我们讨论的主题是项目财务管理，但是我个人认为这个财务管理和项目管理，算是我们在做资助型基金基金会时比较初级的管理。我觉得资助型基金基金会需要把工作做好，那需要到更高层次的管理上，那就是合作伙伴的伙伴关系管理。

在这儿我也回应一下陆非的问题。我个人觉得在我们日常的工作里面，经常看到 NGO 和基金会在一起纠结。然后 NGO 也经常说我们关系不平等，基金会像大爷一样考核我们、命令我们。我个人认为这也跟现在多数的基金会在做项目和财务管理是有关系的。如果我们从合作伙伴的伙伴关系管理入手，把项目和财务管理放在后面，作为一个基础的管理，而把更多的精力投入在伙伴关系管理上的话，那我觉得这个问题将会得到比较大的解决。

在伙伴关系管理的上，又有几个层次。有的资助方会对这个伙伴的产出进行管理，经常会对比，你原来说的要做这个你没做到，或者怎么样，这个可能也会让 NGO 的伙伴觉得我们基金会是大爷。高级一点就是做计划管理，在计划阶段就跟合作伙伴比较清晰地去看他的计划到底有没有具体的目标，具体的产出。但是我认为，我们如果把注意力再往前提，放到我们当时如何去选择合作伙伴，如何在有项目书之前跟我们的合作伙伴进行沟通，那么可能后面的事情就会简单得多。这个就是需要我们基金会的工作人员去充分地去了解我们的潜在合作伙伴。像 SEE 的合作伙伴，特别是有些大的合作项目的合作伙伴，可能要在我们认识两年以后才会有这种比较大的项目合作。并且也要求我们基金会的工作人员去精准地理解合作伙伴手

上的议题，和他所做的这个专业的手法，之后再去选择合作伙伴，再进入到一些具体的管理当中。

说了不做 SEE 基金会的广告，但是可能大家，特别是有些朋友也特别希望了解 SEE 基金会整体的业务。这个我们也是去年花了半年的时间重新做了一个资助业务的战略规划。今年开始执行的一个战略下的业务板块。可能也一定程度上回应了陆非的问题。就是谈到如何去选择合作伙伴的时候，不同的资助业务应该有不同选择合作伙伴的标准，而不是一概而论。拿 SEE 的资助来说，我们可能跟前两家不太一样，我们就只在环境保护的领域做资助的工作。所以相对来说我们可以把一个领域再做得相对细一点，当然这个过程中也跟南都基金会学习了很多。

我们现在大体分为两块，一个是我们所谓的专题合作。事实上就是面对要去解决某个具体的环境问题，跟一系列的合作伙伴，经常是一个 NGO 的行动网络去合作的这样的一个板块。这个板块的要求最终就是要解决环境问题，所以他选择合作伙伴的标准就是不一样的，一会儿我会举例来介绍。

第二个大板块是行业成长。在行业成长里面我们有两个重要的项目板块，一个是关于行业内人才的支持，一个是对还没有进入到行业新的环保 NGO 创业团队的支持。这个可能也回应了陆非刚才那个问题，有基金会支持新的，创业初期，甚至于创业最早期，还没有真正开始干的，我们有点像一个天使投资一样，是公益性质的一个支持板块。

那这两个板块我们在挑选合作伙伴的标准就跟第一个板块有很大不同。那比如说像创业家计划这种，天使投资类型的这种资助，那我们就更加侧重他的这个团队，比如说领导者、团队之间的互补程度、他的专长、背景，和他目前对这个事业的热情等等。我们首先看的是人和团队，然后再去看他现在的一些计划。甚至于他有一些计划还没有太成熟，我们都可以先给大家一个机会去尝试往前走，万事得有一个开头。

那第二个是人才，行业内人才的支持。这一块我们还没有正式的启动，但是在今年年底、明年年初马上就开始了。这块的支持在我们选择合作伙伴的时候，又会有不一样的标准。我们其实把这个行业里的人才分为两个发展阶段：一个是刚刚渡过初期往发展期去走的这个行业的一些关键人才，像机构领导人，或者在一些专业议题上有专业建树的行业人才；第二个是过了这个阶段之后，可能从发展期往成熟期去跃升的一些人才。我们对不同阶段的这种合作伙伴，当我们选择资助的时候，也有不同的这种标准和视角去看。

那具体的，我就以刚才那个议题的大的板块，可能跟很多基金会共性会大一点。来介绍一下 SEE 选择合作伙伴的一些维度，简单的说，我们需要在议题上，真正面对环境议题，去解决环境问题的合作伙伴是要有清晰、具体、稳定的工作议题，是他自己需要有的；第二个是他自己需要有清晰、稳定、有效的工作策略；第三个是要有相应的专业能力和优质的团队；第四是他需要有被检验过的工作成效。也就是刚才陆非说的大家都喜欢支持这个能力比较强的。但是我觉得我们还好，因为我们把每件事情都分开了。我现在只说的是第一个板块里头我们的要求。那最后一个是这个合作伙伴他在行业内未来跟其它的环保 NGO 去合作，和带动其它民间组织成长这种潜力。也就是他有一个行业生态位置，不是那种闷着头光做自己的

机构。

为什么选择这件事很重要？选好合作伙伴以后，我们就只剩一件事儿去做，就是协助做好合作伙伴的项目工作成效管理和沟通的工作。那什么叫沟通呢？我认为是，基金会的工作人员是要去弥补合作伙伴的弱项。我在这儿说的“弱项”其实是有特指的，因为在目前这个发展阶段，大多数民间组织他们特别是在项目展示，项目成果的梳理、展示上普遍是不够的。可能是大家接受捐助的很少。所以这个工作我认为我们基金会的资助人员需要去协助合作伙伴去做的。另外一方面，我们还要去服务于捐赠人的意愿，然后带领大家一起去共同成长。这个事情我觉得也多多少少回应了陆非的问题。我觉得我们经常把 NGO 和基金会这两者的关系，二元的去看这个问题。我的一个倡导和建议，大家以后不要光说这两者。我们要把捐赠人也拉进来，我们要去看 NGO、基金会和捐赠人这个三角的关系，而不是二元的关系。当我们去看这个三角关系的时候，我认为我们才能更好的去理解 NGO 与基金会之间的关系，包括我们 NGO 和基金会共同面对的捐赠人之间的关系。那我们互相之间的理解和尊重就更多一点。

所以这个是我理解的基金会，我们到底要做什么工作，基金会是干嘛的。我观察到我们的行业里面有这几种现象，我们基金会其实是在捐赠人和一线机构之间的这么一类组织。这类组织现在事实上，我们跳出很多项目，很多繁琐的东西看，我觉得有的基金会在做一个传话筒的工作，就是捐赠人想要什么传给 NGO，NGO 又说了什么传给捐赠人。在这个传话筒的过程当中，如果我们仔细去观察的话它必然是一个减值的服务。什么叫减值服务？可能基金会、捐赠人有一些期望、心态、理解或者是他想做什么样的一个效果的事情，那 NGO 也有 NGO 在做的事情和期望。但是如果只做一个传话筒的话，我们在这里面很容易去消耗我们三者之间的信息。因为信息总是不对称的，捐赠人说一句话，可能我们资助的工作人员的理解也会是不一样的，所以就会消耗很多有价值的信息，从而消耗我们互相之间的信任和感情。这个是在我们这个行业里面经常会被大家抱怨的一件事。

我认为我们基金会的从业人员需要看我们自己到底要做哪些增值服务，而不只是我们做一个传话筒，或者是一个管理者，只是项目和财务管理的这么一个功能。我认为只做项目和财务管理其实就是一个传话筒的功能。所以我们到底要做哪些增值服务，我们的增值在哪儿，我们不要经常一边抱怨捐赠人，一边又抱怨 NGO。在抱怨的时候其实我们就把自己拿掉了，我们自己好像没有功能在这里面。抱怨的时候要想一下，我们作为基金会的工作人员，应该怎么样去把两边的那些不理解，或者不对称的事情做好。这也是我们基金会存在的价值，这是我们的价值所在。

举个例子来说，我们在这个议题的合作里面有一个与绿色选择联盟，工业污染防治的专题合作。我们选择的一个合作伙伴是公众环境研究中心，它有一些稳定的、有效的工作策略。我们也观察到在绿色选择联盟的这个 NGO 网络里还散布着各种各样的组织。有的是功能性的组织，有的是零散的在工作的组织。每个组织都有它自己的工作逻辑，在当地的有自己的一套工作方式。但是我们发现，他们大家的工作在目

标上是有高度重合度的。那每一家也有自己的特长和特点。所以我们会去做了一些工作，做什么样的工作呢？就是我们去协助各家合作伙伴合并他们的同类项，去协助推动各家之间更有机的一些合作，协助梳理大家共同的目标策略和成效指标。然后帮助大家梳理过这个整个的专题，去面对我们的捐赠人，进行日常的管理和项目评估。

这个是例子，只是跟大家分享一下，当我们协助合作伙伴梳理过这个项目之后，我们就可以把这个议题的目标和网络建设的目标，更加清晰有效的传递给捐赠人。用我们的捐赠人能够接受的方式传递给他们。这个是跟我们过往工作里面很多教训是有关的，我们经常会请一个 NGO 的合作伙伴来跟捐赠人面试或者交流，如果就是合作伙伴自己来表达的话，可能他说的很多东西，捐赠人都听不懂，也不理解。而且捐赠人往往就是说我要结果，结果到底是什么。所以我们在这里面就帮助这个过程，去梳理了大家最终的目标的表达。

在这个目标表达梳理之后，我们也去协助这些 NGO，因为各家的位置是不一样的，有的是在当地的 NGO，有的是做一些专业研究的 NGO。所以我们又帮大家去梳理整个的网络行动的整体策略，将来会展示给我们的捐赠人，包括也给这个网络里头的 NGO，大家再去看。

在梳理了策略以后，当我们谈到具体的一个项目，我们一年，大家要签一个合作项目的时候，根据刚才梳理的所有的那些策略，因为一步一步都很清楚了，我们就和合作伙伴一起把每一步具体的一些二级的项目目标把它梳理出来，这个梳理过程我跟大家汇报一下，不是说我们一家基金会坐在这里，而是根据我们合作伙伴的日常工作，然后跟我们的合作伙伴一起坐下来，大家一起来梳理这个东西。无论是目标策略，还是具体的指标。那谈到项目的时候，我们每一家 NGO 都有自己的项目书，自己的预算表，这些都是每一家的工作，那个是他独立的。但是当我们每一家 NGO 都把自己独立的那块做完了以后，我们就会坐下来梳理大家共同的一些东西，把一些共同的东西提炼出来。那这个就是在我们 2012 年，这个专题合作下，我们梳理的一共八个，可以给大家看一下。这是一共把刚才的那个策略分解成了八个这样的板块。大家可以看一下，在每个板块之下，我们就会把每一个板块的目标和这个板块相应的指标，和每一家在这里分工和分到的最终的指标，把它分解出来。这个其实也能回到每一家的项目书里，但是又不是每一家项目书只是这个，他们又各自有各自的事情。但是我们会把共同的一些梳理出来，以便我们的捐赠人能够更加看得懂我们这个项目。

刚才那个大的是我们大家共同的合作网络，大家共同的一个指标。之后，每家有一个自己的一个成效指标的一张表。在做了这些工作之后，我们就明显地看到了我们资助工作的效率的提升。因为像以前我们和我们的合作伙伴，可能是单独去做，每家可能只能给个 10 万、20 万这样的资助，而且在这样的管理过程中也会纠结到很多问题。当我们大家一起去梳理完，然后一起来做一个成效管理的时候，我们就会发现我们的资助规模迅速地扩大了。我们在这个专题上，有这八家的合作伙伴，我们今年就投入了 200 多万的

一个资金，那明年我相信可以投入更多的资金，也会带动更多的合作伙伴。同时，我们也会在这个项目的合作之内，去支持这些合作伙伴机构本身的发展，甚至于有一些未来项目研发的费用。

刚才展示了一些关于我们跟合作伙伴在一起做了一些成效管理的梳理，是为了帮助我们的合作伙伴未来去面对我们的捐赠人。但是这个成效管理的梳理做完了以后，并不等于这些东西是命令，是基金会给合作伙伴的命令。那它怎么去体现呢？一个是这个目标和指标并不是我们 SEE 基金会提出来的，而是根据大家所有的机构，自己写的这个项目书，自己提出的这些项目内容去梳理出来的。第二个，指标它本身不是一个死的东西，它只是用来协助大家互相之间去沟通的一个工具。所以在指标上，我们提出的不是说大家一定要完成那里面写的是 100，还是 200，这个指标本身不是用来说你一定要去完成这个 100，因为 100 跟 80 其实没有本质上的区别。而是要让大家都知道，这个东西是有的，是有这个管理，而不是说我们做了半天项目，稀里糊涂的什么都不知道的一个状态。同时把这些指标放到时间轴里面，其实还可以协助每个合作伙伴去看他每一年往前走的一个进步。当然也可以让我们的捐赠人看到这个进步。

那么我觉得这个管理，我的一个体会，分两种管理，一种是结果管理，一种是过程管理。我觉得对 NGO 合作伙伴来说我们更应该以一个结果管理来做这个管理。因为在不同地区工作的 NGO 他有不同的这个特长、资源。所以每家都是不一样的，哪怕我们做的事情一样，每一家做法都是不一样的。所以作为基金会来说，我是认为我们不能够去要求我的合作伙伴在过程中去整齐划一，而是我们只要在这个项目签订之前，大家在结果上达成一致。至于这个过程，各家用什么样的方式去达到，我觉得基金会不需要太多去介入，而是我们最后都对那个结果去负责任就可以了。

那过程管理是对谁呢？我认为是基金会本身自己。这个也是很类似刚才黎黎分享的基金会内部的管理流程。然后后面最后一列是跟着这个管理流程，所有的这些报表，管理的这个标准文件。我相信其实每家基金会都是差不多的，所以我就不太去分享这个具体的内容。但是我想说的是，如果我们基金会用很规范的管理流程去管理自己，从项目审批到后面的监测和评估，那么我们自己的这个行为是可以带来合作伙伴跟捐赠人的良性沟通的一个结果。

这个是提到财务管理，我也给大家展示一下我们跟一个合作伙伴合作的一个项目的半张财务预算表。我们其实从预算到决算都会用这一张表来管理。这张表大家可以看到中间是分月，后面最后一列是产出，前面是一个明细，是跟着每一个项目活动走的。

这个管理工具看起来比较复杂，我们很多新的合作伙伴也觉得这么复杂，但是需要注意的是，我觉得作为基金会，复杂的管理工具，其实是 NGO 帮助我们合作伙伴去把管理做得更好，去把资金和项目的计划先做得更好。但是这个管理过程是需要灵活的，而不是说要求合作伙伴死的按照这个表一分钱，一分钱的去执行。所以我们的这个分月管理是一个提升计划性的，然后我们 SEE 的资助原则是在板块目标不变的前提下可以自主的去调整具体的项目活动和预算。然后重大的调整可以申请，获批的几率其实也是很高的。

然后我们也会有严格的项目审计。在这个审计过程中，我们不但做一个信息对称，同时我们希望通过这样的审计去帮助合作伙伴提升他的财务管理能力。

最后我还是想回到这个顺序问题。就是同样我们看到这么多复杂的管理程序、审计、报告、标准文本等等，但是我们有两种选择，作为基金会来说，一种选择是我们抠在财务管理上，抠在项目上，最后跟合作伙伴吵架。还有一种方法是我们先看合作伙伴，我们把更多的精力投入在合作伙伴的选择、沟通和磨合上，然后再做项目管理，再做财务管理。这些东西当然是不矛盾的，但是我们要先有后，有主有次。那么我认为我们实际上是可以做到“手中有箭似无箭”，这个可能跟我们日常听的是相反的，“手中无箭似有箭”。但是我认为基金会要追求一种“手中有箭似无箭”。也就是说我们有那些申请书、预算表、审计。但是我们又不会让这些东西烦扰我们和合作伙伴。不会让我们自己和合作伙伴觉得每天都在围绕这些东西抠来抠去，那这个管理我认为就是失败的。我们一定要做到说跟我们的合作伙伴一起去工作，那些表格都是协助我们工作的事情。我们不要把重点放在那些文字、表格上，但是我们还能把一些东西做规范。这个是有挑战，但是我认为如果我们把资助管理工作的重点转移到合作伙伴的关系管理上，我认为是可以做得到的。我的分享就是这些，谢谢大家。

主旨演讲&提问 3



发言人：
王珊珊
(北京万通公益基金会)

主持人：分享了前两家在项目管理上的不同做法之后，接下来我们有请万通的王珊珊女士，来分享万通作为一个比较小规模的资金型基金会，在财务管理上的一些做法，有请珊珊。

王珊珊：我今天的题目叫“严谨管理，共同成长”，主要想从四个方面来介绍一下。首先是关于万通基金会。万通公益基金会是一个小而精的基金会，今天还是要做一下广告，然后我们的项目资助管理理念、我们做法、还有我们的挑战。

首先我们是谁？万通公益基金会是 2008 年由万通集团发起的，北京市民政局注册的非公募基金会，主要的资助领域是生态社区建设。我们的主要合作伙伴是在社区中工作，有较强社区动员能力的，同时也认可万通的生态社区理念。我们非常愿意和学习型的机构一同合作和成长，但是目前万通支持的机构都是已经注册的机构。我们万通是有一套明确的项目模式和目标的。我们主要是支持合作伙伴在生态社区领域进行建设。我们的主要模式是三横五纵。所谓三横就是说在生态社区传播生态知识，运用生态技术在社区，以参与式治理的方法促进社区形成自己可持续的团队。我们的主要项目资金都是支持合作伙伴，在这三个层次进行项目设计和安排。每年我们用于生态社区领域的项目资金，因为也要由我们主要的资金收入来决定，平均每年大概是 200 万左右，每一个生态社区项目大概是 20 万左右。

接下来说一下我们资金管理的概念。万通公益基金会是一家企业发起的基金会。主要是由万通集团资助，然后我们是一家资助型基金会，是将主要的资金支持给合作伙伴，进行生态社区建设。主要的受益人是公众，对我们的要求是要对企业问责和负责，然后我们对社区也要负责，也就是说我们的项目应该是一个高效的、有社会效益的。通过什么呢？我们现在希望能够把项目资金管理作为一种工具，一方面是管理和伙伴，另一方面是希望合作伙伴也可以提高自己的项目资金管理和使用的能力，从而提高整个项目的质量。

扣住今天的题目，我们也希望把我们重点的制度和资金管理的流程和大家分享一下。

万通公益基金会成立于 2008 年，在 2008 年的时候主要做的是抗震救灾的事情。从 2009 年才开始步入生态社区。2009 年的时候我们主要对生态社区理念进行了很深入地研究，也是在这个过程中接触了很多的合作伙伴，与合作伙伴共同摸索。在这个过程中，万通也是希望走专业化的一个发展。所以在 2009 年到

2010 年这个时间段里，我们一直与合作伙伴进行沟通、悬谈，也是希望合作伙伴对我们提出一些要求，我们在这个过程中逐渐的完善自己的制度。所以我们在 2010 年就制定了我们的项目财务管理实施细则和项目付款实施细则。所谓的财务管理实施细则，会在我们与合作伙伴签订项目协议书的时候，就告知合作伙伴在整个项目实行的过程中，我们可能会遇到哪些财务问题，和我们对于财务的要求。比如说就是对于预算的修改额度和付款要求。我们对于财务行政的要求，尤其财务给他的要求都会特别明确地写到我们实施细则里面。同时我们的项目付款实施细则也会是告知合作伙伴，我们项目付款无论是首付还是后续的付款都需要什么样的文件来支持，也会告知合作伙伴我们的工作流程。

关于我们的流程和工具，主要的流程和南都、阿拉善都很有相似性，就是当项目准备立项、请款付款、准备实施、还有后续的请款，到最后的完成。这里我想对我们比较注重的一些内容做一个简单的介绍。首先是项目准备的阶段，我们基金会有一个项目建议书模板和项目预算模板，可以给合作伙伴参考，然后来借鉴。就是我们与合作伙伴沟通好，他们递上项目建议书和项目预算的时候，基金会秘书处会在这个阶段来对项目的建议书、项目预算和合作伙伴进行沟通。在项目建议书里边我主要将预算把控这一块来讲一下，就是以目标为例，然后我们每一个项目大概有三四个目标。这个目标我们也会标明预期成果。成果其实是合作伙伴按照他的一个项目周期，和他的人力支出，自己来制定的，具体的活动也都是合作伙伴自己制定。但如果是一个两年的项目，可能在每一年的预算分配上面他要写得比较明确。因为我们希望预算把控这一方面加强它的合理性和可行性，所以基金会的秘书处也会去通过预算细目这个工具来去审核这个项目的可行性和合理性。比如说阳台种植，他刚才的总预算可能第一年是一千多，但这一千多是怎么来的，其实可能是有一些硬件的费用，和一些他的人力，也或者是专家。这里面就简单的给大家展示一下。

接着到了项目立项阶段。立项的时候我们是有独立的项目审核委员会来审批项目。就是比较客观的来看这个项目真正的可实施性，和它未来的一个预见，包括发展。同时项目审核委员会也会对这个项目再进行一些有建设性的建议，可在立项阶段再对项目进行一些调整。到最后的立项我们会与合作伙伴签署项目资助合作协议，同时会附上我们财务实施细则和付款细则，告知合作伙伴。到第一个阶段请款的时候，我们的机构是要求合作伙伴再填写一张项目实施计划的。这个项目实施计划是一个阶段性的项目实施计划，就是说，如果我的请款是一到六个月，可能就需要合作伙伴把具体的一到六月的一个请款的计划写出来，就和他的项目请款单一起交过来。

其实在整个的过程中，基金会的工作人员都会给我们的合作伙伴很大的帮助，就是共同沟通。因为初次我们的合作伙伴可能也会认为就是有一些条条框框需要去填写，但是我们的项目官员都会以会议、电话沟通的形式来完成首次的一些流程。但是项目的监测过程中我们会有项目专员定期的访问。这个访问的流程从我们项目 2009 年的时候就开始有，我只是举一个例子。当项目官员到达社区之后，他会把做了的主要活动记录下来，然后把主要的观察和发现记录下来。比如说我们发现执行团队的主要角色和分工，然后同

时对我们所发现的问题进行一些建设性的建议和意见。接着我们项目官员会列出一些后续行动。这个一方面是我们流程的完善和对项目的记录。另一方面所有的后续行动我们项目官员也会和合作伙伴沟通。也就是说在这个过程中，我们可以共同的去成长。

然后就是我们机构还有一个项目变更申请单。当在项目发生重大的预算变化时，我们对于合作伙伴的要求是项目活动，无论是大块还是小块，20%之内或者是 5000 块钱之内，是合作伙伴可以自行调整的。但是超过这个金额他就需要向基金会来告知。还有项目的延期，比如说延期一个月以上也会向我们告知。这是一个我们项目变更的申请流程，同时为了方便合作伙伴，我们还会建议他们做一些自行的项目实施的记录，来监测自己项目执行情况。在这个项目后期请款过程中我们是希望合作伙伴对自己有一个总体的总结，其中包括他自己的项目实施的进展情况的描述和他资金使用情况。我们的财务官员也会到达现场，或者合作伙伴的办公地，去做一个整个的审计和检查，包括帐目的检查，还有我们自己会做一个清算表格。然后接着可能一些流程就是很多基金会也有，到了最后的项目完成阶段，会要求合作伙伴递交总结报告和财物报告，然后综合进行清算。目前我们还没有做第三方评估，都是自评。这是简单的一个展示。

下面就是简单提一下心得和体会。万通主要还是以严谨的项目管理去执行，就是项目官员也会非常严格，会专业的去落实这些管理流程，同时我们也希望和合作伙伴共同成长。所以我们就是在合作伙伴的机构管理费用，其中包括合作伙伴的人员工资，我们有一个宽限的额度是 20%。可能比较普遍的是 10%，这也是我们和合作伙伴的沟通过程中，不断的给提到了这个额度，也是希望合作伙伴在满足自身的发展过程中，可以把更多的精神投入到项目当中。其它的我们还会提供一些支持，比如说我们在社区需要技术，我们的项目官员会带着一些专家去到项目现场。还有项目管理方面，我们会做财务管理培训和项目管理培训。然后还有会提供一些我们基金会可提供的资源，并经常和合作伙伴去沟通。

最后说一下挑战，主要是两方面：一是我们本身在执行项目过程中需要考虑的一些风险控制，还有从大的方面，就是从公益资助的方面去考虑的，到底资助什么样的公益项目，如何选择这个合作伙伴，也是我们现在考虑的。因为我们是做社区的，但曾经选择过倡导性的机构，就会发现可能合作起来会比较困难。还有一个就是合理的项目的运作费用，我们现在是有一个 20% 左右的比例，到底这个是不是合理呢，也是希望和大家一起来讨论。最终其实我们是希望投入与社会效应能够最大化，今天我们可以一起讨论下。我的分享就到这里，谢谢。

主持人：那刚才我们听到了有关于机构怎么来筛选项目，机构怎么来细致管理我们的项目资金。那实际上在这个提问环节之后，我们将会听到不一样的，作为机构在托管，项目资金的托管管理上到底会有什么样的差别。好，现在我们会有两个提问的时间。

提问 1：我来请教一下珊珊，刚才她提到的她们有一个独立的项目评审委员会，那么我想问一下，大家都知道，在这个公益行业，虽然法律上说善款是属于社会的，但事实上可能相当一部分机构都是属于内部人控制的状态，治理是失衡的。那么像万通这样单一出资人的机构，就是项目委员会如何保持你的独立性，若冯先生交办的一些事情，你觉得是有风险的，那么如何阻止。

还有一个问题是受助方的问题，我们在工作中发现受助方的共谋是非常严重的，大家都会去包装项目，那么你如何避免这些问题。

主持人：谢谢我们的老师，还有其它的提问吗？

提问 2：我是来自青海卓玛教育救助会，我叫夏梦郃（音）。我有一个问题就是想问万通基金会的那位老师，她一直在说你们支持的这个组织是做生态社区的组织，然后我想问一下，我不太了解生态社区是什么样子的概念，这就是我的问题。

主持人：好，谢谢。

提问 3：我理解阿拉善可能最早是跟这个沙漠有关的，但是刚才阿拉善介绍很多项目好像都跟防沙治沙没关系。好像银杏伙伴里面有一个长期在那个甘肃那边治沙，那个是非常困难的。可能我觉得是特别需要支持，我觉得阿拉善可能就是说你们最初发起的目的是为了沙漠。那现在做了很多环保的工作，当然这也很重要。所以说那是不是你中间有过一个战略调整，还是只是因为没有合适的资助机构，所以没有再做很多沙漠。

主持人：这个问题的话我们留到后面会给专门时间来进行回答。

主旨演讲&提问 4



发言人：陈宏乐（壹基金公益基金会）

主持人：接下来我们用热烈掌声请出最后一位在场的压轴帅哥。做公益的美女帅哥非常多，我们这个场子的人气比较旺，所以美女帅哥都来了。有请壹基金的项目总监陈宏乐。

陈宏乐：其实我也不是帅哥，我在壹基金也是算比较年长的了，我应该是比前三位年龄大的了。壹基金可能大家都不陌生，早期

发展中也是经历了曲折的，从一个专项基金到私募基金，最后到一个地方性的公募基金会，也是一个曲折的发展过程。但是壹基金是一个年轻，非常有活力的一个团队。所以我们这个团队经常是有一种勇于探索、创新、学习、成长这样一种机构文化。所以今天我看了大家在座的我们这些朋友，我感觉更多的可能对我这个最后一个议题不是非常地感兴趣。但是我觉得还是非常有必要在同行的刚才几家的非公募基金会分享了具体的项目管理这一块以外，我想作为公募基金会，我们再从更宏观的一个层面，怎么管好老百姓捐给我们的钱。就是除了项目跟合作伙伴都有一套管理机制，跟大家都大同小异之外，我觉得更需要跟大家分享壹基金怎么来管这些钱。老百姓的一块钱都捐给壹基金，壹基金通过什么样的方式来实现它的这种专业、透明、高效。

所以今天我所分享的可能信息点不是那么契合，但是希望我们一起来有一些新的思考。尤其是我们这种基金会面临整个的筹资压力、公信力的挑战。在这种环境下，壹基金做的一种探索，当然做这个探索和创新也需要足够的自信和勇气，所以我今天跟大家主要分享我们在资金托管第三方的接管方面做的一个尝试。

在开始之前，我可能简单地用一两分钟的时间讲两句可能大家最关心的话题，就是壹基金资助怎样的一些伙伴来做我们的项目。

目前壹基金从去年的战略转型，就正式注册在深圳，作为地方性的一个公募基金会以后，我们用了半年的时间制定自己的战略规划。所以去年的7月15号，我们的新战略正式对外发布。这个新战略确定了机构的远景，就是“尽我所能，人人公益”。就是希望每个人都能做出一点点事情，然后帮助那些有需要的人群，这是机构的愿景定位。

另外我们的战略也做了一个清晰的描述，就是一个平台加三个领域。这个平台就是搭建专业、透明的壹基金的公益平台，所以我们更多的是做平台。但是只做平台又有一点务虚、太空。所以我们聚焦在三个领域，其中两个是壹基金的传统领域，就是救灾和公益行业的支持、公益人才的培养。第三个新的领域是我们追加的一个领域，就是儿童关怀，关怀那些处于困境的儿童。这是我们新战略的一个定位。

在新战略中我们的工作模式不同于其它的一些资助型基金基金会。因为我们目前有四、五百家这样的伙伴，但是我们壹基金只有 38 位员工。所以我们如果跟这四百多家机构产生直接的合作，会是一个非常高昂的成本，也是非常大的挑战。我们的工作模式是非常特别的一种工作模式，我们是跟民间的这种同行的网络来合作，民间组织网络来合作。有网络之后，我们直接跟网络建立一种合作机制，没有网络的呢，我们帮他催生、孵化一个网络。比如我们的自闭症，我们最早开始海洋天堂项目的时候，就跟两个全国比较大的网络合作。在这个网络进程上，因为他们有一个健全的管理机制。有这样的管理委员会，不是一家机构说了算，大家共同决策。另外我们也在孵化一些新的网络，比如我们在西北、西南，也这样让这些同行的组织，建立起一种网络运作。这种网络运作真正能让大家实现互相学习、资源共享、共同倡导。所以我们每年项目在招标的时候，项目发布的时候，一定是哪些区域、哪个网络来申请。这个网络都有一些游戏规则，但这个游戏规则壹基金只是出这种指导性的原则，游戏规则是大家来定的。

包括我们的联合救灾。我们现在在十个省都有联合救灾的网络，但是这个救灾我们也是网络发起的，就是大家网络推选出一个协调人，推选出一个协调机构跟壹基金产生直接的这种合作，但是所有的机构都是我们的合作伙伴。

包括我们行业倡导也是一样，我们行业的透明，都有一个共同的网络叫 USDO。所以这个类似这样的工作模式是壹基金比较特殊的一个工作模式。如果有兴趣的机构，同行基金会的话，我们是一个开放的，大家都可以关注我们网络的发展。

接下来我就会跟大家分享壹基金做的这种创新，或者说试点，或者叫探索，就是公益资金的第三方托管——银行托管。因为我们作为一个公募型基金基金会，我们更关注那些普通老百姓对我们的期望。所以我们认为透明、专业、高效是我们的生命力。我们经常说如果一个机构给我们一百万，一百万的人捐一块钱，我们肯定是选择后者。但是后者的要求会比一个机构的要求更多，但是他跟我们想做的事更契合。基于这样一个发起的背景，我们对自己的要求和定位就会更严格。就像我们的创始人李连杰先生每次开理事会他都会给我们敲警钟，都会讲说我们一定要掌握，我们就是老百姓的基金会。我们技术性的错误大家可以犯，但是原则性的错误坚决不能犯，就是我们不能有任何的贪腐，有一些不透明的暗箱操作等等。所以这一根弦我们绷得特别紧，除了严格遵守基金会管理制度、管理章程以外，我们尽可能让我们自己实现我们最基本的透明，另外我们去做最高效、最专业的项目服务。

今天和大家分享一个，在今年通过招商银行全盘托管壹基金的项目资金的一个案例。我把这个案例跟

大家分享，主要是也是希望能引开大家的一个讨论，或者思考，就是我们的钱怎么样来能管好。

这个是我们今年 1 月 11 号壹基金年会的时候我们的理事会。理事会完了以后批准我们的预算，批准完预算以后，跟招商银行正式启动了一个壹基金与招商银行公益资金的托管协议。这个托管协议目前是只有国家对那些投资性的基金有强制的作用，必须要让它们投款，但是对公益基金没有这个要求。但是我们觉得要管好自己，怎么来管好？我们自己的财务团队当然可以做，我们可以请审计的最终做一个报表。但是我们觉得这种专业的监管公司、监管银行，更能发挥作用。所以我们 1 月 11 号正式启动了这样一个项目，这是一个我们发展的，就是从 1 月 11 号深圳壹基金正式落户深圳，转身为公募基金会以后我们做的一些，在招商银行的资金托管方面，我们的一个时间节点。1 月 11 号我们跟招商银行签约，从 8 月份正式立项，然后接着我们有一个捐赠人的信息平台开始使用。

对这个案例我主要分享两个话题，就是壹基金为什么要搞这个托管。第二个话题就是如何托管。

我今天用的这个 PPT 也比较特别，可以说一个裸体的透明。我把我们跟招商银行签署的合同的条款搬到上面。我希望大家看到壹基金是如何跟招商银行签署我们这种核心的条约，怎么来保证这个透明。

第一个我先讲为何托管。首先一般的从筹款来说，我们会有一个独立的账户，但这个账户是壹基金的，如果没有托管的话，我们就可以随时来按照我们的计划来实施项目。但是托管以后，它就会有二个账户。每天的钱进来以后，马上就要汇总到那个托管账户，进了托管账户就不能乱动，我们一定要有一套机制来约束我们。

另外这个托管账户更多的是我们最容易把各方的线上线下的这种捐赠，都能汇总到一个账户。所以我们也起到资金堆积的这样一个作用。另外也是我们最看中的，就是它起到一个，清算、核算和监督的作用。除了我们财务部门以外，因为招商银行有一个托管的团队，他帮我们来进行第三方的这种清算、核算和监督。这个可能是我们觉得最有价值的地方，就是有一个专业的托管团队帮我们审核。

第四个我们也希望作为公募基金会，我们要特别看重捐赠人的捐赠体验、捐赠感受。我们希望这样一个捐赠平台能给那些捐赠人提供最便捷，最有这种体验感的捐赠服务。所以我们跟招商银行开发的也是一种短信的捐赠平台，只要任何人通过招商银行捐赠了善款以后，马上就会接到我们捐赠信息的反馈，说你的捐赠了多少钱给壹基金。

另外一个信息披露的管理。因为这个托管不是说只有过程中的监管。它每年都会出示第三方的一个资金托管的报告。这个报告不同于我们一般的项目审核报告，或者审计报告。它更从一个第三方的角度来对我们的资金使用情况来做一个披露，所以这个披露更有客观性。

另外我们考虑到壹基金作为民间的公募基金会，我们还承载了很多的一些使命，我们要勇于做一些这样的创新和探索。希望我们的创新和探索给其它的同仁们，包括在政府的政策促进方面能有一些借鉴。上个月深圳的基金会的管理条例，已经把资金的托管纳入它的制度。就是我们的一个制度，已经纳入政府制

度里头。

接下来我就很快的过一下我们核心，就是我们如何托管的。这个托管我是把我们合同里边的核心条款，直接的裸体的搬上来，希望大家看一下。

这是我们的权利，就是壹基金有权根据本合同规定，监督乙方对我们资金的保管情况。这个保管他们其实就是一个监管，然后退出机制，如果对方没有按照这个来做，我们也会退出。另外我们不得以任何的形式来用资金另外对外做担保。底下的一个可能是比较，就是对我们的监管以后，他们依据甲方提供的资金，运用预算，对甲方的公益资金的运用费用支付进行监督。其实就是我们每年理事会批准的预算首先要交给他们，他们严格按照这个预算来审核。

然后这个是捐赠人团队这一块，每一次的拨款他又额外的增加了一些监管。首先我们的拨款只能用于这几方面，公益资助、公益项目的实施。就是一个是给合作伙伴执行的项目，资助金，一类就是我们自己执行的项目。然后保值增值的运作可能就是一些，比如最保本的那些投资，比如理财等等。运营费用，以及由公益基金会承担的费用，就是项目和行政费两块，另外就是有保值增值的这个内容。

他还监督我们对这个运营费的花费，比如我们每一笔的合作，就是我们支付的时候都要把合同发给招行，发给我们的第三方监管。然后我们的这种行政成本他也监管着 10% 的使用计划，如果超过 10% 呢，我们需要向托管方书面说明为什么会超，然后有相关的批准，就是他的过程中会监管我们的运营费。

即使对项目的开支，如果每个项目超预算了，他也要对总额超过 10%，对单项超额 20% 的支出，我们必须提供理事会的表决批准，每年调整次数不能超过一次。这强调了我们做计划时要考虑得比较周全，也不能频繁的更改预算。

这是我给大家看的一个，捐赠人捐赠以后我们这个托管平台给他提供的短信的反馈，因为这也是作为公募基金会，我们必须要给捐赠人尽可能提供这种捐赠的体验，或者是让它信息透明。

我们觉得如果有这样一套严密的机制来约束自己，不好的事情也不会发生。

另外我们也觉得这个托管，是这种公共资金管理的必由之路。我觉得除了自律，我们还需要有第三方监管。希望能通过我们做这种试点，能获取更多的经验教训，然后跟同行的机构分享。

最后，我们的远景是“尽我所能，人人公益”，我们觉得人人参与公益，公开透明，另外我们也是希望专业管理，同时能有法律上的突破，特别是对资金监管的一个制度层面的突破。好，谢谢大家。

主持人：非常感谢宏乐的分享。宏乐分享的这个壹基金的做法，可能对在座的一些朋友来讲不是特别的熟悉。因为一直以来他们都觉得资助型基金会也是在管理把钱放出去以后别人怎么用，那现在作为公募基金会，像壹基金他是把钱放在一个专门的、金融的类似招商银行这样的机构，来监督他们的钱怎么来用。

我觉得他是一个不同的视角。那有没有针对壹基金案例的问题，可以提一到两个。

提问 1：第一个问题是壹基金是否进行了全额管理的，也就是所有项目是不是都进行了托管。第二个问题是壹基金的这个资金托管是否是全程的。比如说这个资金发给合作伙伴之后，还有没有管理，还要不要进行管理，还要不要进行银行的监管。第三个问题就是在拨付资金的时候银行不懂这个公益慈善这个业务，他是如何进行审批的，只是根据预算进行审批的，还是他们还要学习这方面的业务，就这三个问题。

提问：我的汉语水平不怎么样。然后我的翻译来翻译一下。

翻译：好的，大家好。他的意思就是壹基金是公募基金会，所有的钱都是从老百姓，从一元捐起来的。所以壹基金所有的款项，如果做这个项目，比如说资助一个伙伴，然后把那笔款怎么用了，有没有透明的跟老百姓的一个交待的方式。

主持人：好，还是问的关于透明度的问题。我们最后两分钟，一人一个问题，不能多提了。

提问 2：大家好，我们其实跟壹基金很类似，原来也是一个大机构下的专项资金。我有个问题想问一下陈老师，就是您的这个托管的业务是不是会收一些费用，就是跟他之间这种合作。然后这一块你们是怎么处理的？另外就是银行的这种捐赠进去以后，他的利益点在什么地方？他做这个项目他肯定得有有利于他的地方，他才做这个项目。

主持人：谢谢，最后一个提问的机会。

提问 3：是这样，就是说我有两个问题，但第一个问题她已经帮我提了，我就稍微再扩展一下。因为我们知道招商银行的行长马蔚华本身他是壹基金的理事。所以这里面就涉及到，如果你想解决这个公信力问题，其实他是有一点这个问题的。然后第二个就是说，可能因为他是壹基金的理事，所以他把这个正常的管理费用给免掉了。如果是比如说我们单独去找一家银行帮我们做托管，他正常收费是一个什么样的标准，然后这几项大概是一个什么样的百分比。然后第二个问题，因为我们都知道壹基金是国内公益领域的一个标杆，我想问一个核心问题。就是说今年六月份的时候，壹基金的杨鹏先生说今年壹基金的目标是 1.1 亿预算收入，然后完成了是 1926 万，相当于就是 17.5%。我想问如果说预算收入没有达到目标的话，那项目的支出是要相应比例的会有减少吗？我想经济形势下滑的时候，很多机构可能都会遇到这样的问题。

主持人：好，非常感谢。我觉得前面的这个展示和提问还是蛮精彩的，但是还没到最精彩的环节，就是我们的一个问答环节。

开放讨论

主持人：接下来我们掌声有请刚才发言的几位嘉宾就座我们的前台，然后你们自己自愿看是需要什么样的顺序来回答问题，最后我们有五分钟时间来进行总结。

耿彦媚：大家好，我先回答一下刚才第一个问题，有关我们的主导项目，我们的团队是怎么来执行的。

以“常青义教”项目为例，我们只有 80% 的项目资金是直接用到资助于地方合作伙伴，而 20% 的项目资金主要是用于项目的设计、筹款，以及宣传这些费用，团队主要是做这些工作。

关于第二个问题，是说我们有没有一个，对新的合作伙伴、新的公益组织的一个支持。我们选择合作伙伴的时候主要还是以他的公益性为第一选择标准。因为我们在选择友成主导项目的时候，我们还要对我们的捐赠人来负责。所以我们在选择合作伙伴的时候，还是倾向于我们曾经资助过的，但是这个不一定是非常成熟的一个公益组织，可以是新的公益组织。但是我们通过在资助的过程中有一定的了解，对这个公益组织有一定的认识，他的团队成员、他的组成、他的项目执行能力，这些考虑决定是否可以作为我们项目的执行团队。

主持人：谢谢耿彦媚。我觉得可以把这个话题揉起来讨论，不用那么刻板的一对一。因为我们就是围绕的这个主题，虽然今天是在讨论项目资金，实际上我觉得如果把这个引申的大一点，也是在拷问公益行业的整个可持续性、专业性，就是社会对我们问责的一个问题。

汪黎黎：我的问题好像比较简单，就再分享一下关于机构吧。我们大概是在 2010 年初的时候，把我们所有资助的救灾项目，按照他们申请的预算，然后和最后财务报表的那个数字，也就是每个客户不同的，比如说工资大概是多少，最后有了一个区间。但是他本身是有救灾项目的一个特殊性，还有他所需要支出的比例是不一样的。所以最后的这个标准是专门制定的。但是这个标准并没有应用于我们全部的项目，我们还是以每个项目来看他的预算合理性。所以这个也是作为我们提出的一个挑战，希望如果要是比如说要求有更多的数据，然后有更科学的方法，也许我们就会有一个更加具有普适性的一个标准。

第二个问题，关于项目成本的问题。对于我们来说就是一定要实事求是的来看这个项目。因为我们南都基金会有一点是明确的，我们肯定是不支持硬件的。也就是哪怕你买一个电脑，买一个打印机，这个我们是不支持的。我们支持的全部是软件的费用，软件的费用肯定就是一般的项目管理费和项目执行费。其实有很多项目他的所谓的项目成本的话，甚至能够达到 90%，甚至是 100%。我们有一些项目是跟其它基金会合作的，比如说扶贫基金会，他会支持所有硬件和工程的一些费用。那我们就是在他支持不足的这一

部分管理的费用。所以这个对于我们来说没有任何的纠结。

第三个的话，就是如果钱给了这个项目做得不好怎么办。这个可能是一个比较有代表性的问题，首先作为资助型基金会，我们对于项目的失败率是有非常强大的心里准备的，特别是像类似于救灾的一些项目，常常就是随着灾情的变化，或者是很多救灾的团队都是空降过去的。他自己机构的一些变化，很多项目都没有办法能够正常的结算和收尾。类似于这样的一些项目的话，我们首先就是根据经验，比如说这个项目它失败率比较高，或者是它后期的变动会比较大。我们会适度的调整它的总的资金比例，可能就不会一下子投入到一个很大的资金。另外一块的话，可能还是大部分的都是根据六三一的比例来进行拨款的。如果周期短的话，大概是九一的一个比例。还有一种情况可能是我们没有想到的，但是剩下的这个钱，可能他这个项目实在做不下去了，那就实事求是的终止。那剩下的这个钱的话，你可以再用于申请其它的一个项目，或者是说把这个钱用于支持机构的发展。

最后一个问题更简单，我们所有的管理都是人工的，excel 表格。一是没有找到好的一个管理软件，我们当初南都自己也开发了一套系统，后来我们觉得如果要是说一套系统的话，必须要配备一个 IT 的人员。因为这个系统要随着用，随着改，用现成的，或者是用一个第三方提供的系统的话，基本上是没有办法满足我们需求的。因为我们的人也比较少，然后资金量也不是很大，主要还是以手工为主。

郭霞：好像没有太多针对我的提问。我想谈一下成本这个问题。我觉得我们的一个经验是不会去管理成本，就是合作伙伴的项目，他的那个人员和管理费用，一定要要求百分之多少。我觉得这个事情是要根据具体的项目的特点。因为给孩子们发书包的项目和这个去找排污口的项目是完全不一样的，有的就是以物为主、以钱为主，有的就是以人为主。那像我们有的合作伙伴的这个项目内的人员和行政成本，可能加起来到百分之七八十的也有，它是合理的就可以了。同时怎么样去管理，包括我们自己，包括合作伙伴，怎么判断合理。那我们在项目预算的这个细项里面，包括我们基金会自己的人员，比如说出差，包括工资等等，我们会有一个手册，就是内部会有一个关于所有的这些人员工资、差旅，各方面的成本有一个标准，这个标准是有一个区间的。我们基本上自己就是一个标准，和我们与合作伙伴的标准是一致的。

另外我还趁这个机会呼吁一件事，刚才可能有朋友提到关于合作伙伴工资过高的问题。我倒觉得这个问题对于我来说是相反的，可能我看 NGO CN 在网上发的所有人问基金会上面也有这个问题，就是合作伙伴的 NGO 的工资太低，基金会不给钱这件事。我觉得这件事还是要我们长期地共同推动，因为我的一个经验挺有意思，我拼命的跟我的合作伙伴说你的工资太低了，我说你们的平均工资还不到当地的交社保的平均工资呢，或者是刚刚到这个水平。我说这样子你团队未来怎么发展呢？你怎么吸引更好的这个人才呢？我说你能不能把这个平均工资两千多，三千块钱往上涨一千块钱呢？我们来支持。我说你这个负责人，你个人工资能不能从三千五涨到五千元，什么时候能够涨到六千元？我们愿意支持。但是关键问题是他跟我

说不行，就是不敢。我不止一个合作伙伴，很多我的合作伙伴都在这事儿上是我们要求涨工资，但他们坚决不涨，或者是很犹豫的，慢慢地一点点地涨。我也非常理解，对 NGO 来说，比如说一个机构有四五十个人，还不能多。这个工资就是我们每年一大开支，压力很大。可能 NGO 会想，你今天给我涨了对吧，但是如果明天我找别的基金会要的时候，别的基金会不给我涨，那怎么办。我们跟 SEE 合作几年，万一三年之后你不跟我们合作了，那我怎么办。所以这件事我觉得还不是一家基金会能解决的，可能是我们所有的资助型基金会都需要去考虑的。一个小 NGO，一个负责人加上三五个工作人员，一共就两个层级。他的负责人赚三千多块钱，刚进来的小孩赚一千多块钱，我们还谈 NGO 发展，还谈这个社会组织能力，还谈我们要完成社会进步的各方面的使命，我觉得这个也太可笑了。就是我们可能连社保平均工资都达不到的情况下，人是第一生产力，人是最重要的。如果没有有能力的，能坚持在这个领域里边不断积累经验能够去做的这种伙伴，那我们什么都是奢谈，谢谢。

王珊：我来回答一下刚才那位先生问的关于独立性的问题。就是万通公益基金会还是有比较强的独立性，主要是我们有 12 位理事，其中只有三位是跟万通集团有关系，冯仑先生是副理事长，另外有两位理事是万通集团的，其它的理事都是各个专业，比如说有环保专业、NGO 专业，还有像原来的中国科技馆馆长。其实我们理事也不参与具体项目的评审，只是我们从理事中推选出四名理事来做项目审核委员会的委员。其中有一位是与万通有关系，也就是说如果万通希望做什么事儿，只有这一位委员他同意的话，别人不同意也无法成就这件事儿。关于冯仑先生本身呢，基本上他也没有强制过万通公益基金会去做什么项目。但是冯仑先生也有一些定向的投入，我们叫定向捐赠的项目。只要与万通的理念相符，我们是给予执行。

陈宏乐：我的这个问题还挺多，不过我觉得非常感谢大家对壹基金的长期关注，包括从这么多的问题我也看出来大家非常关注壹基金的发展。我觉得第一个问题就是关于我们跟这些合作伙伴，尤其是这种商业银行，还有一些企业的合作之后，他们对公益的这种理解。然后怎么能跟我们找到这种很好的结合点，这是一个。我觉得公益性，特别是基金会还承担了一个重要的使命，一方面是帮助我们的受益人，另外一方面我觉得是一个特别重要的使命，我们是要影响捐赠人，影响捐赠人了解公益这个行业，我们所关注的这个社会议题。然后了解公益有很多种做法，有传统的慈善，有这种自上而下的关怀，有献爱心，也有关注一些结构性的社会问题，从制度层面来关注这些问题。所以你要了解你的这些合作的企业，首先要找出共赢点，另外要尽可能地影响他们。不能因为捐赠人的一些诉求我们改变方向，可能一次不行，我们十次呢，结果他会关注到你这种做法是有意义的，是有价值的，我应该支持，支持这个行业的发展，支持能力建设，这是人的问题等等。他们第一次可能更关注你送了多少物资给那个孩子，给那个灾区。但是慢慢地他就关注到你们所采取的这种工作方法，他的专业性在哪里，他的意义在哪里。

所以我就想第一个就是谈谈跟招商银行的合作。因为招商银行是我们的一个发起理事单位，所以我们可能有一些得天独厚的优势，特别是获取高层的支持。但是高层的支持在中层，在底下的实施阶段不是那么简单的一句话，底下都能来完成落实的。所以我们还是要找到一些我们跟他们沟通的策略，在任何事情上一定要找到共赢点，双赢。所以任何的学雷锋这种事情也是不长期的。所以说我们在这种托管这方面，其实也找到了共赢点，就是首先公益基金的托管中国没有，目前我们是第一家，所以我们希望能够探索出一种模式。如果在制度层面有突破，招行作为金融界它承担的社会责任，它首先领先了一步，这是我们找的第一个共赢点。第二个共赢点，虽然在这个过程中他们对壹基金的这个管理费可以理解为是非常少，因为他只收了我们一块钱管理费。但是不收是不行的，收了就有责任。但是我们未来，公益基金的托管是一个方向，是一个制度，他完全可以开展他的商业服务内容，因为我们要首先体现他的有效性，所以这些我觉得都是我们跟这些机构合作的时候找的共赢点。因为做任何一家商业机构，他除了承担社会责任，还要开拓市场。所以这一点我觉得我们双方，或者至少是我们合作的这个点，是可以撬动大家的合作的兴趣。

第二个问题就是，我们作为公募基金会，除了这种监管的透明，我们还需要很多具体项目的透明，你项目怎么来执行的，怎么来花费的，给哪家机构的。其实我觉得我今天分享的这个案例，只是我们在制度层面保证我们透明的一种形式。我们还有一种正在建立一套信息化管理系统，也是一种探索。整个信息化管理系统从我们的审批流程，就是一个项目怎么生成的，到哪个级别审批，然后跟谁合作，这是审批的流程。我们的项目支付流程，我们是给哪个合作伙伴，做什么样的帮助，做哪些活动，我们的项目活动科目都分的很细，有调研的费用，有帮助受益人的物资费用，有能力建设培训的费用，有公共倡导的费用，有一些宣传的费用，差旅费。我们列了非常详细的科目，就是我们之间能满足单项项目的这种披露。另外我们汇总了在这个领域里边，比如我们在不同的领域里边调研花了多少钱，我们投入了这种给受益人的直接服务花了多少钱，我们在倡导层面花了多少钱。这些是我们希望能通过这个系统能满足我们在项目层面的管理。当然我们还有基金会管理条例，就是大的这个制度还要求我们每年都要通过第三方的审计公司，德勤是我们的专业的一个审计伙伴。当然他也是提供免费的义务的审计服务，但是我们也希望通过各种的制度，以及这样的机制来真正做到我们资金能透明。但是我想给大家说，不要把这个透明走向另外一个极端。这只是一个基础，如果你做的服务是不专业的，是不高效的，那你透明就完全只是你机构的一个卖点，就不是这个行业里边我们的核心竞争力。我觉得我是希望能跟大家共享我们对透明的理解，当然透明也是在这个阶段我们必须要做的基础。因为大环境对我们提出了这样的要求，提出了我们的一些期许，所以我们必须要首先做好透明自律，然后提升我们专业化的服务，扮演好我们一个基金会应该扮演的角色，而不是扮演一个“二政府”。

非常感谢这位先生关注我们壹基金的发展过程，因为我们的筹资也都在网上披露，我们每个月的月度报告也都在网上披露。但是的确在去年，因为我们有上海的私募壹基金的一个结转，然后包括还有在连接

“李连杰壹基金计划”的行动的一些资助资金。所以上年度我们在做预算的时候是按照我们去年的收入定今年的计划。而在今年的计划中我们也有一个假设，就是我们这些公益环境，我们大的捐赠的企业，也会在有一个增长。但是在今年，在执行了半年过程中我们发现，其实这个环境不像我们想象的乐观，我们仍然面临着非常大的挑战。因为我们一般是今年给明年筹钱，明年是要花今年的 70%。所以在目前我们肯定对年初定的一个亿的目标还是有距离，但是对我们的这个战略的实施，我们在明年的一个策略就是，比如举个例子，我们救助这种特殊的残障儿童，有一个亿的时候我们可能救助两万个孩子，但是我们可能有七八千万收入的时候，我们可能救助七八千个孩子。所以我们在量上会有一些收缩，但是我们对公益机构的伙伴不会有影响，我们伙伴有 500 个，还是 400 个，我们仍然是更扩大了我们对这些公益组织的支持，这是第一个。

第二个我们觉得公募基金会，因为公众对我们的期许，希望的就是我们的钱更多的是用在受益人那儿。但是我们帮助受益人有很多方法，一个就是直接服务提供，另外还有一个政策的促进。如果能促进一个政策的改变，可能会让更多的人受益。所以我们明年的整个策略，会在政策促进，特别是在模式的精细化上做大量的投入。大家可能前期都关注到了，这些自闭症孩子，深圳都有被家长联名劝出，我们对这样个案的投入成本非常少，但是我们期望能用这样个案，促进一些政策的改变。如果一个政策改变的话，它是最低成本，最可持续的。所以我们在明年，可能会在救助这个规模上，就是受益人这个量上可能会有一些收缩，但是对整个资助机构的规模不会有任何的改变。对我们的工作模式可能要求更注重一些政策上面的促进，以及我们模式的精细化，这个是我们明年大概的一个项目规划。

提问：不是说每个基金会他都会有一个马蔚华，或者一个行长做理事。如果说想推广这种经验，还是要介绍一个假如我们就是找一个没有任何这种理事关系的，那我们要付出一个什么样的代价。

陈宏乐：因为现在这个的确是一个比较新的，就是目前没有第二家做这个公益基金的托管。因为深圳是把这个公益基金托管写在它的民间组织管理制度里面的，今年正在改变。但是基于它的收费这一块，目前我们还没有到这一个环节来探讨他的收费的比率。但是商业的话，他有一套收费标准。

我们可能随着这个政策再往前走，可能就会非常清晰的有一个收费的标准，因为不可能所有的都是免费提供这样的服务。

提问者：不好意思，我还要补充一个问题。就是关于这笔资金，招商银行他在除了根据项目的使用来进行批复，或者是拨付之外，他还会不会拿去做投资？

陈宏乐：他没有这个权利。

参会者：我能回答这两个问题。我一直在和银行做这个资金托管，所以说我对这个问题比较感兴趣。商业银行资金托管一般是参考财政部的，但是在对于公益机构一般的情况下他还是有一个优惠的政策，就

像壹基金拿他一块钱进行托管，这个在国内起了一个先例。目前来说其它银行也有，比如说浦发银行，他们现在也在做。但是这种托管是有成本的，比如说像壹基金拿到的这个信息的直接对流是需要资金托管系统的，需要加密机，这种服务器的硬件投入。如果不需要这种信息投入，只需要纸质的托管，但这个需要天天跑银行，很麻烦的。这种方式需要银行有托管资质，目前全国有十几家银行有这种资质。所以说在这方面还是有选择的余地，我们一直在研究资金托管系统，这个系统实际上运作起来比较复杂，但是银行支持目前来说都比较好。招商银行做得也确实非常好，其它商业银行，有几家小的商业银行也做得不错。在这方面，现在接入这个技术是比较成熟的。

主持人：谢谢有专业的人士帮我们解答这个问题。今天两个半小时的时间是远远不够的，大家都觉得没有尽兴。我想也许正是因为这样的一种没有尽兴，才给大家留下更多的悬念，明年才有更好地这个状态，或者是更深入的问题，更尖锐的挑战，来到我们这个公益领域，然后来共同促进整个公益基金会的发展。

最后我就想简单地分享几点我今天下午在这个论坛中学到的，也算是一个主持人最后的简单总结吧。

我记得西方的学者曾经说过，基金会是社会发展的一个助力引擎。那我觉得这个，从我们今天下午的讨论中能体现。无论是公募的基金会，他只对他筹款的公众负责，还是说这个私人的基金会，说我是自己拿钱，单一资金来源的基金会。哪怕我 30%的管理费用，40%的管理费用，只要我的项目做得好，就是我自己出钱的人心里觉得可以接受，是没有问题的。还是说企业型的基金会他要双向的，既要对这个发起的企业机构和资助人负责，然后也要对公众，也要对我们的公益项目负责。

无论是处在怎样的一种环境当中，那我想大家追求的都是一种问责和透明的机制，都是追求我的钱花下去是不是掷地有声，都是在追求公益投资，虽然和商业投资有着很多的相似之处和不同之处，但是在这一点上，我觉得追求效应，无论是追求投资回馈的效应，还是追求社会公益投资的效应，都是有共同之处的。

今天我特别认同我们阿拉善的这个郭霞老师其中的一个观点。无论是管理的工具也好，流程也好，它只为了规范，为了让我们的公益更规范，让我们的公益做得更像是公益，而不是慈善。当我们说公益的时候，可能它有一半慈善的概念在里头，还有一半发展的概念在里头。它不是简单地说我是做慈善的。它也不是说我就是做发展的，我天天促进人类社会和谐发展。

其实我觉得公益是在中间找一个合适的度，像我们的基金会，作为社会发展的助力引擎，它更要找到一个合适度。尤其是资助型基金，怎么能够在公益链中合理定位和合理功效，能够用钱促进公益，通过公益链能够把它放大，我觉得我们的基金会应该起到这样一个四两拨千斤的作用。

所以我觉得我们这个论坛，最后可以很好地验证今天上午我们招商局胡政理事长的一个发言。我觉得大家在讨论到钱的时候，不要忘了无论是公益的投资，还是商业的投资，我们都是要投资的。所以呢，我

们都是要讲效应、讲管理、讲风控。所以我们说讲方向。那为什么阿拉善不去做教育，只做环保，那为什么万通不去做儿童早教，我们要做这个生态社区呢？我觉得大家都是在找，可能在某一个公益价值链中，我们放大的是什么？我们通过自身的价值作为一种社会发展的引擎，我在这里面的作用是什么？

所以我觉得现在提到项目资金的时候，大家可能更多的只是说我们要说到透明度，说到问责，说到资金来源的合理化管理。但是我相信，在未来经过两到三年之后，可能大家再谈到资金管理的时候，会谈到了资金管理如何来促进公益项目的质量，资金管理如何来促进基金会作为一种社会动力的引擎，能够很好的运转。我想这将是未来几届，我们非公募论坛可能会更多探讨的话题。

今天我非常感谢大家能够这么认真地、积极地参与到和我们嘉宾互动讨论当中，我也非常感谢在座所有公益同仁。希望明年的时候我们有机会再次相聚，再次感谢大家的光临，谢谢。