



金桔奖

# 第四届中国基金会评价榜 调研报告

中国基金会资助评价调研项目组  
二〇二〇年十二月





# 第四届中国基金会评价榜 调研报告

中国基金会资助评价调研项目组

二〇二〇年十二月



# 目 录

前言 .....	1
1. 调研背景 .....	1
2. 调研的方法与流程 .....	2
3. 调研的对象与范围 .....	3
4. 调研说明 .....	4
<b>第 1 章 评价榜单 .....</b>	<b>6</b>
1.1 2020 年度金桔奖榜单 .....	6
1.2 2020 年度总榜单 .....	6
1.3 2020 年度分榜单 .....	7
1.3.1 分项总榜单 .....	7
1.3.2 大规模资助榜 .....	13
1.3.3 人才资助榜 .....	13
1.3.4 长期陪伴榜 .....	13
1.3.5 新晋基金会名单 .....	14
1.4 评价说明 .....	15
1.4.1 评价标准 .....	15
1.4.2 “金桔奖”相关说明 .....	16
1.4.3 公正与保密 .....	17
<b>第 2 章 调研核心发现 .....</b>	<b>18</b>
2.1 资助环境真的变好了吗? .....	18
2.1.1 头部效应日益形成, 资源分配失衡 .....	18
2.1.2 NGO 资金来源多元化, 对基金会依赖性降低 .....	18
2.1.3 公益事业发展成为资助新焦点 .....	20
2.2 资助如何有效促进社会问题的解决? .....	20
2.2.1 项目设计环节, NGO 期待资源支持和项目创新指导 .....	21
2.2.2 组织发展支持和公益人才培养有待提升 .....	21
2.2.3 平等合作需求迫切, NGO 角色相对被动 .....	22
2.2.4 项目动态监测是解决社会问题的保障 .....	23

2.3 疫情对 NGO 产生哪些影响? .....	24
2.3.1 多维度的综合影响: 正负面影响皆有, 影响程度存在差异.....	24
2.3.2 疫情期间需要的支持: 初创期与非初创期 NGO 存在差异.....	25
<b>第 3 章 调研定量分析.....</b>	<b>27</b>
3.1 问卷回收情况分析 .....	27
3.2 NGO 运营地域与领域分布.....	28
3.3 NGO 接受资助的次数与金额.....	31
3.4 NGO 与基金会的合作关系.....	35
3.5 境内和境外基金会的对比 .....	36
<b>第 4 章 调研访谈观点 .....</b>	<b>38</b>
4.1 访谈背景 .....	38
4.1.1 前言.....	38
4.1.2 样本说明.....	39
4.2 NGO 资金来源现状.....	40
4.2.1 基金会资助: 兼备专业性和成长性的理想合作.....	40
4.2.2 基金会项目委托执行: 区别于资助的重要支持.....	41
4.2.3 互联网筹款合作: 可望而不可及的筹款红利.....	44
4.2.4 政府购买: 稳定但不灵活的资金补充.....	46
4.2.5 企业资助、自我造血收入: 可持续发展的重要补给.....	48
4.2.6 小结.....	48
4.3 基金会资助合作 .....	49
4.3.1 资助策略.....	49
4.3.2 项目设计与申请环节.....	56
4.3.3 项目执行与监测环节.....	66
4.3.4 项目结项与评估环节.....	69
4.3.5 伙伴关系.....	72
4.3.6 能力支持与资源链接.....	79
4.4 疫情下的资助关系 .....	82
4.4.1 疫情是多维度的综合影响: 不仅是负面冲击, 也带来正向影响..	82
4.4.2 基金会的战疫行动: 及时应对、专项调整和反思沉淀.....	86
4.4.3 后疫情时代的挑战与倡导: 疫情之后资助双方将何去何从? .....	90

<b>第 5 章 基金会资助图谱</b> .....	<b>97</b>
5.1 基金会注册地分布 .....	97
5.2 基金会关注的地域分布 .....	98
5.3 基金会关注的领域分布 .....	99
5.4 基金会名单 .....	100
5.4.1 境内基金会 .....	100
5.4.2 境外基金会 .....	110
<b>第 6 章 对金桔奖的建议与期待</b> .....	<b>111</b>
<b>致谢</b> .....	<b>114</b>
<b>附录 1 调研问卷</b> .....	<b>116</b>
<b>附录 2 中国基金会评价榜顾问委员会成员</b> .....	<b>124</b>
<b>附录 3 中国基金会评价榜主办及支持机构</b> .....	<b>125</b>
<b>附录 4 中国基金会评价榜合作伙伴</b> .....	<b>127</b>

## 图表目录

图 1 过去 2 年内接受基金会资助的次数 .....	19
图 2 过去 2 年内，NGO 合作过的基金会数量 .....	19
图 3 两届基金会资助金额占 NGO 总支出情况对比 .....	19
图 4 NGO 与基金会合作形式分布 .....	20
图 5 在项目设计时，希望得到基金会哪方面的帮助 .....	21
图 6 在与基金会合作的过程中，更看重基金会对接工作人员的哪些特点 .....	22
图 7 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 中，反馈各类影响的比例 .....	24
图 8 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 中，疫情对于初创期和非初创期机构的影响 .....	25
图 9 425 份有效回收问卷整体样本 NGO，认为疫情会带来负面影响的持续时间分布 .....	25
图 10 425 份有效回收问卷整体样本 NGO，在疫情期间最需要得到的支持 .....	26
图 11 425 份有效回收问卷中，初创期和非初创期 NGO 在疫情期间最需要得到的支持 .....	26
图 12 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 运营地域分布 .....	28
图 13 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 运营地域分布 .....	29
图 14 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 运营领域分布 .....	30
图 15 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 运营领域分布 .....	31
图 16 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受过资助的次数分布 .....	31
图 17 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受的资助总金额分布 .....	32
图 18 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受的平均单次资助金额分布 .....	32
图 19 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受资助金额占机构总支出的比例 .....	32
图 20 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年有资助关系的基金会数量分布 .....	33
图 21 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 接受的单次资助金额（千元） .....	33
图 22 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 接受的资助次数（次） .....	33
图 23 基金会资助金额占总支出的比例（%） .....	34
图 24 不同地域下的 NGO 接受的单次资助金额（千元） .....	34
图 25 不同地域下的 NGO 接受资助次数（次） .....	35
图 26 不同地域下的 NGO 接受资助的金额占总支出比例（%） .....	35
图 27 271 家接受过基金会资助的 NGO 与基金会合作的时间 .....	36
图 28 271 家接受过基金会资助的 NGO 与同一基金会合作的次数分布 .....	36
图 29 历届金桔奖境内基金会数量和占比 .....	37

图 30 历届金桔奖境内与境外基金会的总评分情况（分） .....	37
图 31 171 家基金会注册地分布图.....	97
图 32 171 家基金会注册地分布情况（家/%） .....	98
图 33 171 家基金会关注的地域分布 .....	98
图 34 171 家基金会关注的领域分布情况.....	99
表 1 2012-2019 年资助情况 .....	18
表 2 历届调研问卷回收情况（家） .....	27
表 3 境内外基金会评分对比情况（分） .....	37
表 4 关注地域遍及全国的基金会 .....	100
表 5 关注地域集中于华北地区的基金会 .....	104
表 6 关注地域集中于华东地区的基金会 .....	105
表 7 关注地域集中于华南地区的基金会 .....	106
表 8 关注地域集中于华中地区的基金会 .....	107
表 9 关注地域集中于西南地区的基金会 .....	107
表 10 关注地域集中于东北地区的基金会 .....	108
表 11 关注地域集中于西北地区的基金会 .....	108



## 前言

### 1. 调研背景

中国基金会评价榜（以下简称“评价榜”“金桔奖”）是由爱聚公益创新机构（多背一公斤）、罕见病发展中心（CORD）、乐龄合作社、社会资源研究所（SRI）、新公民计划五家民间公益组织于2013年联合发起的一项倡导活动。该活动以民间公益组织（以下简称NGO）的视角，邀请NGO对其资助方开展独立评价，旨在推动基金会和NGO良好合作，促进基金会提升支持NGO的积极性和资助行为的有效性。历经四届七载，中国基金会评价榜力求向业内真实展示资助领域在不同阶段下的发展状况，期望持续推动资助领域的良性发展。

2013年，首届评价榜发起后便荣获“责任中国”2013公益盛典年度“公益行动奖”；2015年，第二届评价榜以“基金会对NGO组织发展资金的支持”为主题，持续推进资助领域的发展，受到业界的关注和认可，成为业内权威榜单之一；2018年，第三届评价榜以“让基金会更好地做资助”为主题，成立新一届委员会，在新的行业趋势下，让业内看到资助的价值，倡导更多基金会与NGO建立良性的资助关系。

始终秉持着“为民间公益组织提供发声渠道”的初衷，中国基金会评价榜于2020年再度回归。今年，中国基金会评价榜由美好社会咨询（A Better Community，简称“ABC”）、一公斤盒子担任主办机构，复恩法律、益微青年、中国基金会发展论坛（简称“基金会论坛”）担任公益支持机构，五家机构共同组成了2020年执行委员会（以下简称五家执委会或执委会）。

在经济下行压力持续加大与新冠疫情突发的双重打击下，2020年资助双方都面临着难以预期的挑战与困难，因而与往届相比，本届评价榜主要有以下三方面的变化与创新：

**升级优化研究主题**，从单方面推动转变为“让资助双方共建更好的合作关系”，旨在呈现当下资助领域的变化以及资助双方的需求，促进特殊时期NGO与基金会的互相理解，为双方提供对话空间，通过资助双方的良性合作，推动NGO更好地发挥自身功能。

持续扩大调研样本库，增加问卷回收反馈数量。从首届到现在，参与调研的 NGO 数量分别是 103 家、195 家、366 家和 425 家，覆盖范围拓展至全国各省市及不同领域。

深入实际问题创新研究视角，从主题制定、研究设计、调研报告三方面入手，完善调研流程，聚焦资助痛点，结合案头研究、问卷调研、深度访谈等调研方法，在追踪行业趋势的同时凸显本届特色。同时，本届评价榜新增新冠疫情对资助关系影响的分析，通过问卷调研与深度访谈，挖掘疫情当下及后疫情时代资助双方面临的困难、解决的途径以及合作关系。此外，在本届调研报告中首次绘制基金会资助图谱，疏通 NGO 寻找基金会的信息渠道，便于 NGO 快速锁定战略一致、地域相符的基金会。

## 2. 调研的方法与流程

### (1) 调研方法：

**案头研究：**旨在通过搜集公开渠道已有资料并进行分析整理，扫描行业信息及生成观点。

**问卷调研：**邀请 NGO 填写问卷，回收后开展数据分析工作。问卷内容主要包括四部分：机构基本信息及接受资助情况、基金会评价打分、NGO 对基金会合作的期待（选择题）、疫情对 NGO 的影响（开放题）等。

**访谈调研：**通过与基金会及 NGO 开展深度对话，深入了解行业发展趋势以及资助双方的所思所想，与调研问卷中的定量分析互为补充。本届访谈对象包括 45 家 NGO 及基金会。

### (2) 调研的流程：

本届评价榜的调研工作由 ABC 美好社会咨询社调研项目组统筹及开展执行，调研时间从 2020 年 3 月持续到 12 月。整体流程，主要包含以下步骤：

**调研主题确定：**调研周期为 2 个月，研究组正式筹备及开展前期研究，组织了大量案头研究和部分行业访谈，明确本届主题方向。

**问卷设计及数据库建立：**调研周期为 3 个月，根据主题方向，在往届问卷基础上，进行调研问卷的设计与优化，结合前期访谈确定问卷并开展预调研，结合预调研的情况，优化问卷内容和形式，形成最终问卷。与此同时，建立 NGO 基础数据库和抽样库，搭建问卷回收合作机制，邀请了 23 家各区域或领域知名机

机构和枢纽型机构成为合作伙伴，并制定了统筹协调五家执委会和合作伙伴共同推进问卷回收的工作计划。

**问卷发放与回收：**调研周期近3个月，从2020年8月持续至10月，为了保证样本的广泛性和代表性，调研组通过金桔奖过往数据库沿用、公开渠道信息查找、基金会资助名单收集、公开邀请参与调研等方式，建立了共计5194家NGO的基础数据库，经初步核实联系方式后选出3959家NGO，从中随机抽取NGO进行发放问卷，邀请5家执委会和23家合作伙伴分工催收，共计回收问卷464份，有效问卷425份。

**NGO及基金会访谈：**贯穿调研全过程，调研前期进行NGO和基金会部分代表性机构的访谈，针对共性和争议性问题，挖掘资助双方存在的矛盾点及其背后的原因，为访谈和定量研究的结合做足准备；问卷回收中后期，与数据分析同步展开，补充定量研究内容，了解资助经验，深挖行业趋势，与定量分析互为补充。

**榜单及报告形成：**调研周期2个月，问卷回收后，数据分析验证、定向访谈及基金会资助信息同步开展，通过计算和验证基金会得分情况，形成本届基金会评价榜总榜单及各分项榜单；综合问卷分析与定向访谈，整理信息提炼观点，形成访谈报告；查找基金会资助信息、提炼规律、呈现信息，形成资助图谱，最终于12月完成2020年度基金会评价榜单及调研报告。

### 3.调研的对象与范围

#### (1) “资助”的范围：

本届评价榜定义的基金会与NGO之间的资助关系是指：基金会为NGO提供项目资助、机构资助、人才资助等，在资助项目筛选、项目实施及项目评估等资助全过程中，基金会持续陪伴NGO的成长，并提供NGO所需的能力和资源支持。因此，在调研统计时，剔除了不符合本届定义的合作行为。即NGO与基金会开展的分享公募权筹款、互联网配捐、基金会项目委托执行等合作形式，将不列入本次基金会资助行为的评价范围内。

#### (2) 参与调研的NGO数量：

本届评价榜共面向1370家NGO展开调研，收到464份问卷。剔除无效问

卷<sup>1</sup>后共有 425 份有效问卷反馈。425 份有效问卷中，271 家 NGO 接受过资助，占比 64%。

### (3) 被评价的基金会数量：

经统计，本届被评价基金会总数共 195 家，其中：境内基金会 171 家，境外基金会 24 家。最终有 27 家基金会获得 5 家以上 NGO 反馈评分。

## 4. 调研说明

### (1) 调研局限性说明：

虽然与前三届评价榜相比，本届在受邀 NGO 数量、NGO 有效反馈数量、被评价基金会数量等方面均有所增加，但调研仍然有其局限性，具体表现在：

**样本局限。**本次调研受困于公开渠道信息的不完善，和过往数据库联系人变更、无法联系等境况，所建数据库存在大量的机构信息缺失问题，导致难以触达更多接受过资助的 NGO。

**问卷数量局限。**虽与前三届相比，本届调研中问卷回收的效率和针对性均有所提升，但仍存在 NGO 填写意愿不高、反复沟通无果无法完成问卷回收等情况，整体导致回收数量有限。

**上榜基金会数量局限。**本届调研问卷所提及的资助型基金会虽达到 195 家，为四届最高，但覆盖面仍有限，无法将所有资助型基金会纳入其中。原因如下：对于一些特定的基金会，由于其机构使命、资助策略以及领域等原因，所支持的 NGO 数量较少、较集中，例如社区类、区域型基金等，导致反馈数量太少无法上榜。而同样受困于样本局限，部分基金会可能因为样本覆盖少而无法上榜，这也是未来评奖榜期待完善的地方之一。此外，资助评价榜主要评价对象为资助型基金，因此以公益项目承办执行为主要工作内容的运作型基金不在本榜单评价范围。

### (2) 评价榜仅聚焦于资助评价：

本届评价榜单排名是基于参与调研的 NGO 的问卷评分，问卷内容仅聚焦于资助双方关注的资助议题。由于 NGO 较难考察到基金会的全部情况，上榜基金会仅代表 2018 年 8 月至 2020 年 8 月期间内，在资助过程中受到被调研

---

<sup>1</sup> 即废卷，指在填答中出现问题的问卷，如：重复填答、信息前后不匹配等。

NGO 的认可程度，并不代表该上榜基金会过去、现在及未来的管理和运作都完全规范。作为公益行业内募集资金并进行分配的主体，有些基金会可能会因为某些事件陷入公众质疑，我们将通过多方面信息搜集，尽量避免此类风险。

## 第 1 章 评价榜单

### 1.1 2020 年度金桔奖榜单

中国基金会评价榜 2020 年度金桔奖	
福特基金会	
南都公益基金会	
上海联劝公益基金会	
深圳壹基金公益基金会	
重庆儿童救助基金会	
上海市慈善基金会	
乐施会	
中国扶贫基金会	
招商局慈善基金会	
北京市企业家环保基金会	
爱德基金会	
浙江敦和慈善基金会	

### 1.2 2020 年度总榜单

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	福特基金会	5	9.8
1	心和公益基金会	6	9.8
3	南都公益基金会	29	9.5
4	上海联劝公益基金会	42	9.4
5	深圳壹基金公益基金会	50	9.3
5	重庆儿童救助基金会	5	9.3
5	福建省正荣公益基金会	12	9.3
8	北京市银杏公益基金会	17	9.2
8	上海市慈善基金会	10	9.2
10	乐施会	21	9.1
11	中国扶贫基金会	32	9.0
12	招商局慈善基金会	6	8.9
12	北京市企业家环保基金会	23	8.9
12	爱德基金会	13	8.9
12	浙江敦和慈善基金会	10	8.9
16	施永青基金会	7	8.5
16	阿里巴巴公益基金会	12	8.5
16	中国社会福利基金会	16	8.5
19	北京险峰公益基金会	10	8.4

19	爱佑慈善基金会	6	8.4
21	深圳市社会公益基金会	7	8.3
21	北京三一公益基金会	5	8.3
23	无锡灵山慈善基金会	5	8.2
24	中国儿童少年基金会	8	7.7
25	深圳市同佳岸慈善基金会	5	7.5
26	广东省千禾社区公益基金会	6	7.3
27	世界宣明会	5	7.0

\*出于数据可比性，评价榜只对获得5家及以上NGO反馈的基金会进行评价。由于心和公益基金会、福建正荣公益基金会、北京市银杏公益基金会属于本届金桔奖关联方，经执委会决议后，仅在总榜单中呈现评价结果，不纳入评奖。相关内容在1.4“评价说明”中详细阐述。

### 1.3 2020 年度分榜单

#### 1.3.1 分项总榜单

##### (1) 最具备清晰战略的基金会

排名	基金会名称	反馈	得分
1	心和公益基金会	6	9.8
1	福特基金会	5	9.8
3	深圳壹基金公益基金会	50	9.6
3	南都公益基金会	29	9.6
5	上海联劝公益基金会	42	9.5
6	重庆儿童救助基金会	5	9.4
6	上海市慈善基金会	10	9.4
8	乐施会	21	9.2
8	北京市银杏公益基金会	17	9.2
8	中国扶贫基金会	32	9.2
8	福建省正荣公益基金会	12	9.2
12	施永青基金会	7	9.1
13	深圳市同佳岸慈善基金会	5	9.0
14	爱德基金会	13	8.9
15	北京市企业家环保基金会	23	8.8
16	招商局慈善基金会	6	8.7
17	北京三一公益基金会	5	8.6
17	无锡灵山慈善基金会	5	8.6
17	中国社会福利基金会	16	8.6
20	北京险峰公益基金会	10	8.5
21	浙江敦和慈善基金会	10	8.2
22	深圳市社会公益基金会	7	8.1
23	中国儿童少年基金会	8	8.0

24	阿里巴巴公益基金会	12	7.9
25	爱佑慈善基金会	6	7.8
26	世界宣明会	5	7.4
27	广东省千禾社区公益基金会	6	7.0
评分均值			<b>8.9</b>

说明：分项总榜单公布了获得5家及以上NGO反馈的基金会的分项得分情况，按各分项分值从高至低排列。

## (2) 最具备有效流程的基金会

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	心和公益基金会	6	9.8
2	福建省正荣公益基金会	12	9.7
3	南都公益基金会	29	9.6
4	上海联劝公益基金会	42	9.5
5	福特基金会	5	9.4
5	重庆儿童救助基金会	5	9.4
7	深圳壹基金公益基金会	50	9.3
7	浙江敦和慈善基金会	10	9.3
7	北京市银杏公益基金会	17	9.3
10	乐施会	21	9.2
11	北京市企业家环保基金会	23	9.1
11	中国扶贫基金会	32	9.1
13	施永青基金会	7	9.0
13	无锡灵山慈善基金会	5	9.0
15	爱德基金会	13	8.9
15	上海市慈善基金会	10	8.9
17	招商局慈善基金会	6	8.8
17	爱佑慈善基金会	6	8.8
19	中国社会福利基金会	16	8.6
19	北京险峰公益基金会	10	8.6
19	阿里巴巴公益基金会	12	8.6
22	中国儿童少年基金会	8	8.5
23	深圳市社会公益基金会	7	8.1
24	深圳市同佳岸慈善基金会	5	7.8
24	北京三一公益基金会	5	7.8
26	广东省千禾社区公益基金会	6	7.5
27	世界宣明会	5	7.2
评分均值			<b>9.0</b>

**(3) 最深入理解资助领域的基金会**

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	福特基金会	5	10.0
2	心和公益基金会	6	9.8
3	上海联劝公益基金会	42	9.4
3	南都公益基金会	29	9.4
5	乐施会	21	9.3
6	深圳壹基金公益基金会	50	9.2
6	上海市慈善基金会	10	9.2
6	招商局慈善基金会	6	9.2
9	福建省正荣公益基金会	12	9.1
10	重庆儿童救助基金会	5	9.0
10	北京市银杏公益基金会	17	9.0
10	北京市企业家环保基金会	23	9.0
13	中国扶贫基金会	32	8.9
14	爱德基金会	13	8.8
15	浙江敦和慈善基金会	10	8.6
15	施永青基金会	7	8.6
15	深圳市社会公益基金会	7	8.6
18	中国社会福利基金会	16	8.5
19	阿里巴巴公益基金会	12	8.4
20	广东省千禾社区公益基金会	6	8.3
21	北京险峰公益基金会	10	8.2
21	北京三一公益基金会	5	8.2
21	爱佑慈善基金会	6	8.2
24	中国儿童少年基金会	8	8.1
25	无锡灵山慈善基金会	5	8.0
26	世界宣明会	5	7.4
27	深圳市同佳岸慈善基金会	5	6.6
<b>评分均值</b>			<b>8.8</b>

**(4) 最尊重 NGO、平等合作的基金会**

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	福特基金会	5	10.0
2	心和公益基金会	6	9.8
3	福建省正荣公益基金会	12	9.5
3	北京市银杏公益基金会	17	9.5
3	招商局慈善基金会	6	9.5

6	南都公益基金会	29	9.4
6	重庆儿童救助基金会	5	9.4
6	浙江敦和慈善基金会	10	9.4
9	上海联劝公益基金会	42	9.3
9	乐施会	21	9.3
11	爱德基金会	13	9.2
12	中国扶贫基金会	32	9.1
13	深圳壹基金公益基金会	50	9.0
13	上海市慈善基金会	10	9.0
13	施永青基金会	7	9.0
13	北京三一公益基金会	5	9.0
13	爱佑慈善基金会	6	9.0
13	无锡灵山慈善基金会	5	9.0
13	北京市企业家环保基金会	23	9.0
20	深圳市社会公益基金会	7	8.9
21	中国社会福利基金会	16	8.5
21	北京险峰公益基金会	10	8.5
23	中国儿童少年基金会	8	8.0
24	阿里巴巴公益基金会	12	7.9
25	深圳市同佳岸慈善基金会	5	7.8
26	广东省千禾社区公益基金会	6	7.2
27	世界宣明会	5	6.4
评分均值			<b>9.0</b>

#### (5) 最能帮助 NGO 组织发展的基金会

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	福特基金会	5	10.0
2	心和公益基金会	6	9.8
3	浙江敦和慈善基金会	10	9.5
4	重庆儿童救助基金会	5	9.4
4	深圳壹基金公益基金会	50	9.4
6	南都公益基金会	29	9.3
6	上海联劝公益基金会	42	9.3
6	福建省正荣公益基金会	12	9.3
9	上海市慈善基金会	10	9.0
10	北京市企业家环保基金会	23	8.8
10	北京市银杏公益基金会	17	8.8
10	阿里巴巴公益基金会	12	8.8
13	乐施会	21	8.7

13	北京险峰公益基金会	10	8.7
13	中国扶贫基金会	32	8.7
13	招商局慈善基金会	6	8.7
13	爱佑慈善基金会	6	8.7
18	爱德基金会	13	8.6
19	施永青基金会	7	8.3
20	中国社会福利基金会	16	8.2
21	北京三一公益基金会	5	8.0
21	深圳市社会公益基金会	7	8.0
23	无锡灵山慈善基金会	5	7.6
24	世界宣明会	5	7.2
25	广东省千禾社区公益基金会	6	6.8
26	深圳市同佳岸慈善基金会	5	6.6
27	中国儿童少年基金会	8	6.5
评分均值			8.7

#### (6) 最能推动领域发展的基金会

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	心和公益基金会	6	9.8
2	福特基金会	5	9.6
2	重庆儿童救助基金会	5	9.6
2	南都公益基金会	29	9.6
5	上海联劝公益基金会	42	9.5
6	深圳壹基金公益基金会	50	9.4
7	上海市慈善基金会	10	9.3
8	福建省正荣公益基金会	12	9.2
8	北京市银杏公益基金会	17	9.2
10	阿里巴巴公益基金会	12	9.0
11	北京市企业家环保基金会	23	8.9
11	中国扶贫基金会	32	8.9
11	乐施会	21	8.9
14	招商局慈善基金会	6	8.8
15	爱德基金会	13	8.7
16	浙江敦和慈善基金会	10	8.5
16	爱佑慈善基金会	6	8.5
18	中国社会福利基金会	16	8.4
18	北京险峰公益基金会	10	8.4
20	深圳市社会公益基金会	7	8.3
21	北京三一公益基金会	5	8.2

22	施永青基金会	7	7.9
23	中国儿童少年基金会	8	7.5
24	无锡灵山慈善基金会	5	7.4
25	世界宣明会	5	7.2
25	广东省千禾社区公益基金会	6	7.2
27	深圳市同佳岸慈善基金会	5	6.8
评分均值			<b>8.8</b>

### (7) 最积极参与社会发展的基金会

排名	基金会名称	反馈数	得分
1	福特基金会	5	9.8
2	上海市慈善基金会	10	9.5
3	南都公益基金会	29	9.4
3	北京市银杏公益基金会	17	9.4
5	心和公益基金会	6	9.3
5	深圳壹基金公益基金会	50	9.3
5	福建省正荣公益基金会	12	9.3
8	上海联劝公益基金会	42	9.1
9	重庆儿童救助基金会	5	9.0
10	爱德基金会	13	8.9
10	乐施会	21	8.9
12	中国扶贫基金会	32	8.8
12	招商局慈善基金会	6	8.8
12	北京市企业家环保基金会	23	8.8
12	阿里巴巴公益基金会	12	8.8
16	浙江敦和慈善基金会	10	8.6
17	中国社会福利基金会	16	8.5
18	深圳市社会公益基金会	7	8.3
19	北京三一公益基金会	5	8.2
20	北京险峰公益基金会	10	8.1
21	无锡灵山慈善基金会	5	8.0
21	深圳市同佳岸慈善基金会	5	8.0
23	施永青基金会	7	7.9
24	爱佑慈善基金会	6	7.8
25	中国儿童少年基金会	8	7.5
26	广东省千禾社区公益基金会	6	7.2
27	世界宣明会	5	6.4
评分均值			<b>8.7</b>

### 1.3.2 大规模资助榜

排名	基金会名称	反馈数	平均分
1	南都公益基金会	29	9.5
2	上海联劝公益基金会	42	9.4
3	深圳壹基金公益基金会	50	9.3
4	北京市银杏公益基金会	17	9.2
5	乐施会	21	9.1
6	中国扶贫基金会	32	9.0
7	北京市企业家环保基金会	23	8.9
8	中国社会福利基金会	16	8.5

说明：大规模资助总榜单所公布的名单是反馈数量在 15 家及以上的基金会，按分值从高至低排列。

### 1.3.3 人才资助榜

基金会名称	反馈次数
北京市银杏公益基金会	15
南都公益基金会	12
北京市企业家环保基金会	8
深圳壹基金公益基金会	7
上海联劝公益基金会	5
乐施会	4
福建省林文镜慈善基金会	4
中国社会福利基金会	3
福建省正荣公益基金会	3
北京险峰公益基金会	3
中国扶贫基金会	3
中国社会福利基金会	3

说明：人才资助总榜单所公布的名单是有人才资助行为且反馈次数在 3 家及以上的基金会，通过此榜单倡导更多的基金会开展人才资助。

### 1.3.4 长期陪伴榜

基金会名称	反馈次数
深圳壹基金公益基金会	18
中国扶贫基金会	9
上海联劝公益基金会	8

乐施会	6
北京市企业家环保基金会	4
阿里巴巴公益基金会	3
心和公益基金会	3

说明：长期陪伴总榜单所公布的名单是与同一家 NGO 保持合作关系达 5 年以上且反馈次数在 3 家及以上的基金会。

### 1.3.5 新晋基金会名单

基金会
福建省林文镜慈善基金会
深圳市同佳岸慈善基金会
广西卡丝爱心扶助慈善基金会
北京市晓更助残基金会
北京歌路营慈善基金会
北京平澜公益基金会
湖北省长江生态保护基金会
北京博能志愿公益基金会
嘉兴市犇腾慈善基金会
苏州市阳光港城青少年发展基金会
北京大爱清尘公益基金会
北京滴滴公益基金会
北京共仁公益基金会
江苏省书香全民阅读基金会
上海来伊份公益基金会
张家港市社区发展基金会
重庆明天公益基金会
上海嘉骐公益基金会
广东省展爱公益基金会
新余市扶贫慈善基金会
河北省生活禅文化公益基金会
深圳市质兰公益基金会
天水文雅爱心基金会
北京联想公益基金会
北京长吉公益基金会
北京网易公益基金会
湖南省鼎翰公益基金会
广东省噢啦慈善基金会

广州法泽社区公益基金会
上海有人公益基金会
浙江心基金慈善基金会
浙江支付宝公益基金会
上海市浦东新区沪东社区公益基金会
上海申兆瑞德慈善基金会
北京玉润公益基金会
浙江安福利生慈善基金会
福建省正佳慈善基金会
北京杨孙西公益基金会
福建省德诚慈善基金会
苏州陈霞爱心慈善基金会
永泰县乡村复兴基金会
健坤慈善基金会
吕梁市弱势群体扶贫救助基金会

说明：新晋基金会所公布的名单是 2016 年以后成立且第一次出现在被评价名单中的基金会。

## 1.4 评价说明

### 1.4.1 评价标准

#### (1) 总榜单评价标准：

本届评价榜主要采取主观评价法，由 NGO 对基金会的资助相关的指标进行主观评价，其中，评价方为受邀参与调研的 NGO，被评价方为与该 NGO 有资助关系的基金会，评分区间为 1 到 10 分，评价指标包括资助战略（资助战略清晰、稳定且具有可持续性）、资助流程（资助流程清晰且执行有效）、理解程度（对 NGO 和所在领域有深入理解）、平等合作（在资助过程中立场平等、积极合作，听取 NGO 的意见并给予调整空间）、组织发展（在组织发展上对 NGO 有重大帮助）、领域推动（基金会对其自身所在工作领域的引领和推动作用）与社会发展（基金会对社会发展重大方向的参与和推动作用）七大维度，同时各维度又下设有多个二级指标进行进一步划分与说明。

相较于第三届评价榜，本届评价标准设置如下：

1) 保留“资助战略”指标，重视资助战略的可持续性，倡导基金会针对某一领域进行深入、持续、有效、成体系的支持和投入，并更加重视资助战略的公开透明度。

2) 保留“资助流程”指标，本届聚焦于包括项目申请、项目设计、项目监测和项目评估等环节在内的资助全流程。倡导基金会通过定期开展调查等方式，关注项目实施进度并进行监测，对资助流程进行评估与结果反馈，持续提升项目成效。

3) 保留“理解程度”指标，倡导基金会在理解的基础上尊重合作伙伴，认可差异性的存在，并强调基金会应理解其资助领域在不同地域的发展程度不同，因而因地制宜开展资助。

4) 保留“平等合作”指标，在二级指标中增加了项目申请环节的描述。调研团队认为充分的沟通和反馈机制是合作的基础，倡导在项目资助申请、资助过程的全周期中，基金会均应与 NGO 保持积极主动的沟通，在资助的各关键节点上，共同协商，充分听取 NGO 的建议。

5) 保留“组织发展”指标，倡导基金会在提供资金支持的基础上，通过引介资源、提供培训等多种方式为 NGO 的组织发展提供支持，并根据行业趋势新增增加了对非限定性资金的关注。

6) 保留“领域推动”指标，倡导基金会在研究、传播以及搭建行业平台和基础设施等方面，最大价值发挥其在自身领域的引领和推动作用，且由于搭建行业平台和基础设施难度较高，本届将其描述修改为“推动搭建”，积极推动参与即可。

7) 新增“社会发展”指标，倡导基金会走出公益圈，更多地和政府、企业部门合作，发挥价值，并在应对突发公共事件时，采取有效行动。

出于数据与往届可比性的考虑，本届评价榜仍只对获得 5 家及以上 NGO 反馈的基金会的得分情况进行公布，按分值从高到低排列。

## 1.4.2 “金桔奖”相关说明

金桔奖是由中国基金会评价榜颁发的最高荣誉，代表着民间公益组织对基金会的高度认可。金桔个头虽小，不惹人注意，却又有金灿灿的外表，阳光积极，吃起来甜甜的，有时也会酸酸的，符合目前本土民间公益组织的心态。2020 年度，将为位列评价榜前 10 名的基金会颁发“金桔奖”。

心和公益基金会、福建正荣公益基金会、北京市银杏公益基金会，三家基金会与本届执委会机构有着特殊联系，属于关联方。其中，心和公益基金会现任秘书长刘斌为第三届、第四届金桔奖公益支持机构益微青年的发起人兼理事长；福

建正荣公益基金会为本届评选活动的资助方，并主动退出本次评奖活动；另外，四家执委会成员（ABC、一公斤盒子、益微青年以及复恩）均属于银杏伙伴，超过执委会成员半数。为了确保榜单的公正性，金桔奖执委会决议，心和、正荣、银杏三家基金会不纳入评奖，但在总榜单中具体呈现出其评价次数和分数。特此说明。

在资金来源上，本届由正荣基金会提供主要资助，其余所需活动资金由 5 家执委会以及 23 家调研合作伙伴共同通过 99 公益日的网络众筹，筹集而来。

与此同时，调研团队也要向最终入选评价榜的所有基金会致敬，本届评价榜入选标准为：能够上榜需要获得至少 5 家 NGO 的评价，这意味着这些入选基金会资助的民间公益组织的数量超出 5 家。调研团队为资助中国民间公益组织的举动致以敬意，同时也呼吁更多资助方能够参与到支持中国公益组织的行列中来。

### 1.4.3 公正与保密

本届评价榜继续恪守中立、客观的原则，重大决策和调研活动均遵循公开、透明的参与原则；同时调研团队还组织了志愿者，针对问卷核心内容有疑义、评分异常、开放题填写内容不清楚等问题，对 78 家填写问卷的 NGO 进行电话回访，因为填写电话有误、不愿参与回访等原因，实际回访 66 家机构，就相关填写信息核实确认。以保证评价信息的真实、有效。

本次评选活动在过程和结果方面严格遵循保密原则。过程方面，对参与调研的 NGO 进行保密，不会对外尤其是被评价方透露参与评价的机构名单；结果方面，每家民间公益组织的评分信息严格保密，只由数据分析团队掌握，绝不对外公开或分享。严格保密原则保证了调研结果最大程度呈现了民间公益组织的真实意愿。

## 第 2 章 调研核心发现

### 2.1 资助环境真的变好了吗？

同上届调研的结果类似，基金会资助趋于集中，存在资源分配失衡的现象。因而 NGO 为了抵御风险，寻求持续稳定的资金，会降低对基金会资助的依赖程度，积极探索多元化筹资渠道。

此外，对行业建设来说，利好的一面是基金会加大了对行业基础设施建设的支持力度。

#### 2.1.1 头部效应日益形成，资源分配失衡

##### （1）未接受资助的 NGO 比例上升，部分 NGO 获得了更多的资助

从 NGO 的角度来看，NGO 接受基金会资助的平均金额较前两届相比呈持续上升趋势。但值得注意的是，未接受过基金会资助的 NGO 占比同样呈上升趋势，由 18% 上升至 36%。由此可见，平均资助金额的提升并不是由于受资助 NGO 的增加，而是由于部分 NGO 获得了更多的资助，以此拉高了整体资助平均值。

表 1 2012-2019 年资助情况

年份	平均每家 NGO 每年接受资助总额	未接受过资助的 NGO 占比
2012-2014	20.3	18%
2015-2017	37.3	38%
2018-2019	53.7	36%

##### （2）两成的基金会完成了近七成的资助行为

调研结果显示，有 49 家基金会得到 3 次以上评分，与 NGO 共计实现了 459 次资助合作，相当于 22% 的基金会完成了 67% 的资助行为。说明目前与 NGO 有资助合作的基金会呈高度集中化趋势，即：少部分基金会完成了大部分的资助行为。

#### 2.1.2 NGO 资金来源多元化，对基金会依赖性降低

##### （1）基金会的整体资助次数与往届相比呈下降趋势

从接受资助次数来看，过去 2 年内，70% 的 NGO 接受资助次数在 5 次以下，与上届的 61% 相比，高出 9%。从基金会数量来看，58% 的 NGO 接受资助的基金会在 2 家以下，与上届的 48% 相比，高出 10%。

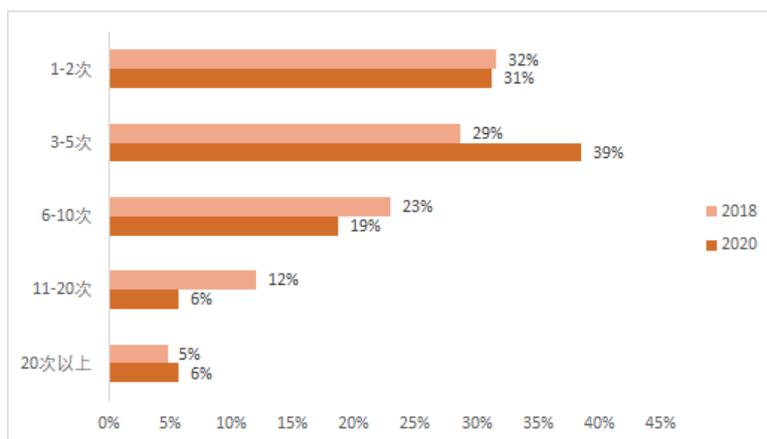


图1 过去2年内接受基金会资助的次数

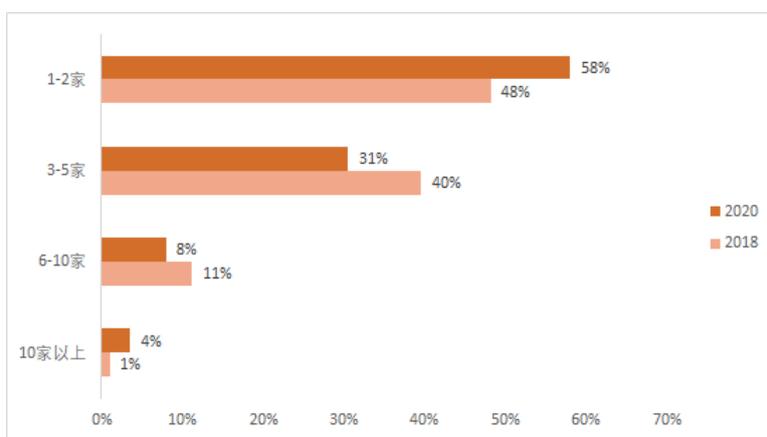


图2 过去2年内，NGO合作过的基金会数量

**(2) 更多的 NGO 在资金的使用上降低了对基金会资助的依赖**

调研结果显示：38%的 NGO 接受基金会资助的金额占总支出的 20%及以下，与上届的 12%相比，增加了 8%。

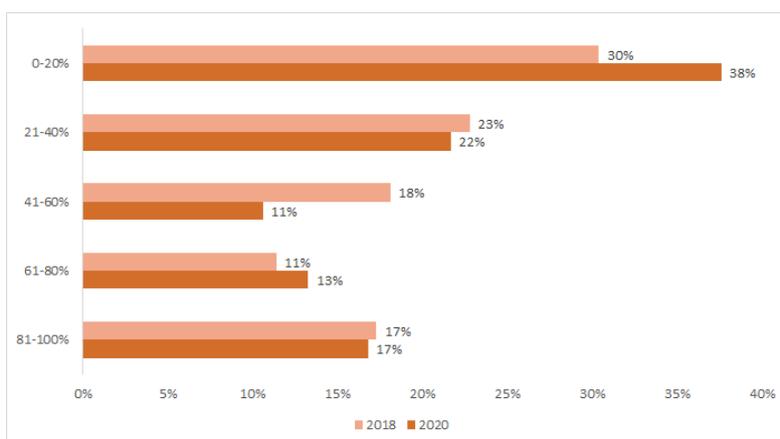


图3 两届基金会资助金额占 NGO 总支出情况对比

### (3) NGO 与基金会合作方式更加多元化。委托执行和筹款合作逐渐普及，成为资金来源的一部分

调研结果显示：除资助合作外，58%的 NGO 与基金会有互联网筹款合作，32%的 NGO 与基金会有委托执行合作。通过进一步的访谈也验证了基金会可同时与 NGO 开展多种类型的合作。针对资助合作，除项目资助外，部分基金会也开始关注 NGO 的综合能力，其中包括对 NGO 某固定岗位或机构创始人开展能力培养和小额资助，或对机构提供非限定性资金支持，例如支持办公场地等。

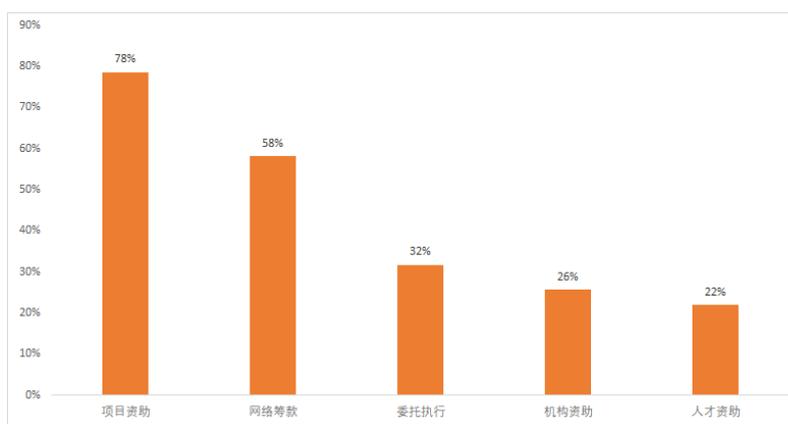


图 4 NGO 与基金会合作形式分布

### 2.1.3 公益事业发展成为资助新焦点

在本次调研中，公益事业发展主要是指公益组织的能力建设、研究、咨询等。调研结果显示，在过去两年接受过资助的 NGO 中，公益事业发展领域占比 26%，排名第五。但从资助情况来看，该领域下的 NGO 接受基金会资助的单个平均金额为 2.8 万，高出平均值 65%；资助金额占总支出 42.6%，高出平均值 10%；平均合作的基金会数量为 3.8 家，高出平均值 23%。可见基金会加大了对公益行业基础设施建设的支持力度。

### 2.2 资助如何有效促进社会问题的解决？

在资助关系中，基金会通过支持 NGO 的公益项目设计、执行、监测、评估等环节，以共同实现解决社会问题、推动社会发展的战略目标。因此，为促进社会问题得到有效解决，项目方案的设计质量是核心，决定着解决路径能否有效回应项目目标；公益人才培养是支柱，直接影响项目开展和落地情况；基金会的资助价值观和流程有效性是保障，引导项目在正确的路径上发展。

## 2.2.1 项目设计环节，NGO 期待资源支持和项目创新指导

调研结果显示，在项目设计环节，25%的 NGO 认为最需要基金会提供关于“如何整合项目内外部资源”的建议和支持，20%的 NGO 则希望基金会指导“如何进行项目创新”。

一方面，NGO 若想持续发展，除必要的项目经费外，还需要多方面资源的配合。基金会的介入可以引导 NGO 发现并利用可供统筹使用的非资金资源，有助于项目的创新和迭代。

另一方面，NGO 的优势在于能及时观察到一线社会问题的动态，而弱势则是很多 NGO 在项目设计上经验不足，缺乏创新意识和设计思维，需要基金会提供项目创新的方法和指导。

相较于项目结项时的反思总结，基金会在项目设计环节的引导更能让 NGO 防患于未然，以终为始，为后续项目执行制定正确的“航向”。

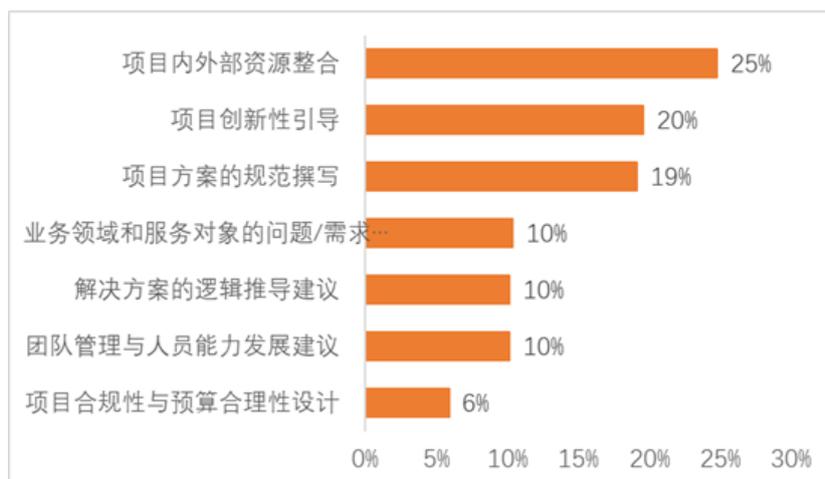


图 5 在项目设计时，希望得到基金会哪方面的帮助

## 2.2.2 组织发展支持和公益人才培养有待提升

经历此次疫情，很多 NGO 开始思考如何构建可持续的业务体系，以及如何搭建资金来源渠道。一个专业、有凝聚力的团队对于项目执行和稳定发展至关重要。因此可持续发展和人才培养会成为 NGO 接下来一段时间的关注点。

而从 NGO 对基金会的评分来看，本届调研中基金会的“组织发展”维度平均分为 8.69，处于七个评价维度中的最低水平。

通过访谈，我们发现上述情况的主要原因包括：

一方面，基金会的培训缺乏系统性设计。培训内容过于理论不接地气，且无法及时回应 NGO 的新需求并提供相应的培训支持。

另一方面，NGO 的多样化需求为培训开展增加难度。不同 NGO 由于所在地区和发展阶段不同，遇到的问题也不一样，基金会很难仅通过培训同时满足所有 NGO 的期待。

因此在资助官员的特质中，“宏观的视野、对机构可持续发展和团队建设的支持”成为 NGO 排名第二的需求，占比为 19%。NGO 希望资助官员可以弥补其自身在资源获取能力、获取范围上的局限，助力项目迭代更新。



图 6 在与基金会合作的过程中，更看重基金会对接工作人员的哪些特点

### 2.2.3 平等合作需求迫切，NGO 角色相对被动

纵观公益行业生态，基金会处于手握资源和制定规则的上游，在合作过程中难免成为更有“话语权”的一方，因此平等合作与有效沟通成为资助双方建立信任关系的基础。调研结果显示，31%的 NGO 认为平等、有耐心的心态和平易近人的工作态度是资助官员最重要的特征。

而在调研中发现，可能有三方面原因造成资助双方存在一定矛盾：

#### (1) 对社会问题的解决视角不同

在同一领域下，基金会在解决视角上更具系统性，一线 NGO 偏向在地化和本土化，双方对于社会问题的现状和解决途径都有着自己的把握与见解，导致在某些时刻双方对于合作项目的出发点和根源性问题的想法不一致。

#### (2) 理念尚未达成共识，NGO 处于被动

由于互动和沟通不当，基金会与 NGO 的合作理念尚未达成共识，NGO 处于资助关系中的被动地位。尤其体现在项目申请环节，基金会沟通渠道的闭塞使得资助双方沟通不充分，而 NGO 对基金会产生过高的期待，造成后续合作中的障碍和低效。

### **(3) 资助官员对社会问题的洞察存在欠缺**

尤其对于刚涉足某领域的基金会而言，资助官员的知识储备和实操经验不足，对社会问题的洞察和需求挖掘有限，缺乏实操经验但却掌握着话语权，使 NGO 有所不满。

## **2.2.4 项目动态监测是解决社会问题的保障**

项目执行环节是整个资助项目中时间最长的阶段，NGO 根据项目方案开展一线服务，基金会对 NGO 项目开展情况进行跟进，共同推动项目落地和成效达成。

### **(1) 结项评估“亡羊补牢”，项目监测必不可少**

项目评估应围绕项目全程开展，若只在结项时才提供建议未免“亡羊补牢”。相比之下，更有效的方式是基金会在项目执行时，定期给予监测和反馈，发现问题，提供建议，及时纠偏。

### **(2) 动态评估及时纠偏，实地跟进存在障碍**

根据调研 NGO 反馈，由于机构人员容易对自身工作丧失敏锐度、能力视野有限或缺乏复盘方法等原因，NGO 在执行过程中期待基金会提供动态的监测评估，最好是能到一线项目点走访。但受限于资助官员的精力和时间，基金会无法及时跟进所有合作伙伴的线下活动，更多是通过线上表格的提交验收与 NGO 同步进展。

### **(3) NGO 期待个性化评估，基金会关注资方关系维护**

随着成效意识的提升，NGO 期待基金会从资方的角度指出项目优势和待完善之处，验证项目产生了多少实际作用，为服务对象带来了多大程度的改变。但目前基金会对项目评估重视度仍不高，评估形式多停留在书面资料的检查，相比于向合作伙伴提供项目建议和改进帮助，基金会更注重与资方的反馈沟通。

## 2.3 疫情对 NGO 产生哪些影响？

NGO 在新冠疫情的影响下，面临着挑战与机遇并存的发展环境。另外，处于不同发展阶段的 NGO 在对待疫情的态度以及需要的支持上不尽相同。可能因为机构体量较小，疫情的影响尚不明显，初创期 NGO 表现出相对更乐观的态度。非初创期的 NGO 更渴望得到非限定性资金支持以顺利度过疫情，而初创期 NGO 将的需求更多的集中于在了项目资金上。

### 2.3.1 多维度的综合影响：正负面影响皆有，影响程度存在差异

新冠疫情在为公益行业带来冲击的同时，也为部分 NGO 带来了发展的契机。调研结果显示，50%的 NGO 反馈为负面影响，但同时也有 36%的 NGO 认为在疫情期间加快了机构的发展和转型，对机构产生了正向影响。

通过开放题及访谈，我们了解到：

负面影响主要是因为，基金会除防疫以外的资金收入受到缩减外，NGO 资金链也面临危机；非疫情资助合作延期或中止，NGO 项目执行受阻；NGO 的资金来源不稳定或渠道单一，一旦合作项目停滞，若没有应急资金，机构生存和管理面临挑战。

正向影响主要是因为，NGO 通过积极参与疫情防控，提升其公信力和关注度，同时在项目无法正常开展的时机下，开展内部能力建设等活动，提高了组织效能，也提升了团队凝聚力和积极性。另外 NGO 在此期间进行了项目革新和复制，加快项目模式和机构战略转型，探索长期可持续发展策略，并且接触、链接到新的基金会资源。

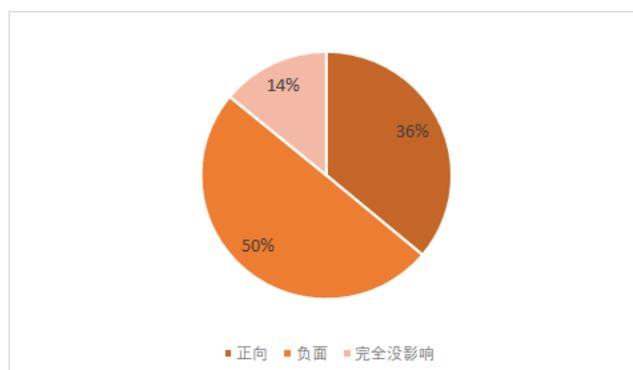


图 7 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 中，反馈各类影响的比例

相比于非初创期 NGO，初创期 NGO 在疫情冲击下表现的更为乐观。根据调研结果，初创期 NGO 中有 53%认为疫情带来了正向影响，比非初创期 NGO 的

占比高 19%。同时，在选择了负向影响的 NGO 中，认为影响持续一年及以下的在初创期 NGO 中占比高达 72%，远高于非初创期 NGO 的 54%。对于非初创期 NGO 来讲，其业务发展已相对成熟，在新冠疫情的冲击下进行业务调整更为困难。而对于初创期 NGO 来讲，在疫情冲击下，业务模式、业务布局以及组织、人员管理等调整相对容易。也有机构反馈，可能是初创期机构没经历过类似情况，对未来的影响预期不足。

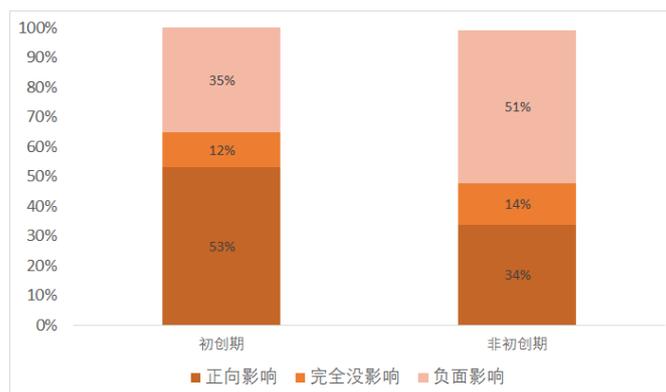


图 8 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 中，疫情对于初创期和非初创期机构的影响

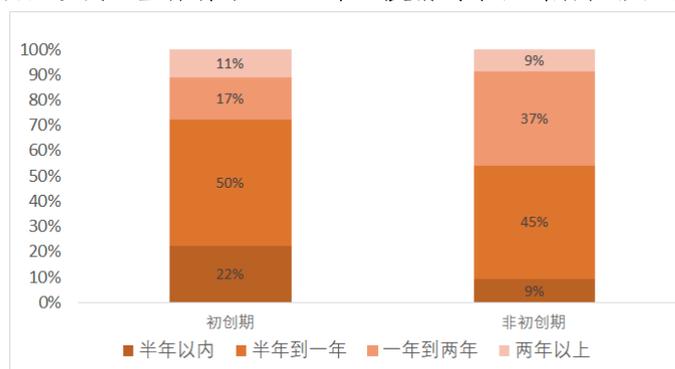


图 9 425 份有效回收问卷整体样本 NGO，认为疫情会带来负面影响的持续时间分布

### 2.3.2 疫情期间需要的支持：初创期与非初创期 NGO 存在差异

在疫情期间最需要得到的支持上，有 67% 的机构选择了资金相关的支持，其中非限定性资金支持占比为 44%，项目资金支持为 23%，说明疫情期间 NGO 迫切需要的是更加灵活的非限定性资金，以渡过难关。

访谈中很多 NGO 提到，如果能有一些非限定性资金的支持，很多小型 NGO 便可借此渡过难关。但访谈中也存在另一种声音，认为临时的非限定性资金支持无法从根本上解决组织发展的危机。在疫情的考验下，NGO 需要有较强的应变能力、可持续发展观念以及良性的业务模式。

选择正向影响的 NGO 对于资金的需求略低于选择负面影响的 NGO, 更多需要的是防疫物资提供与发放、对接外部资源以及分享防疫专业知识。

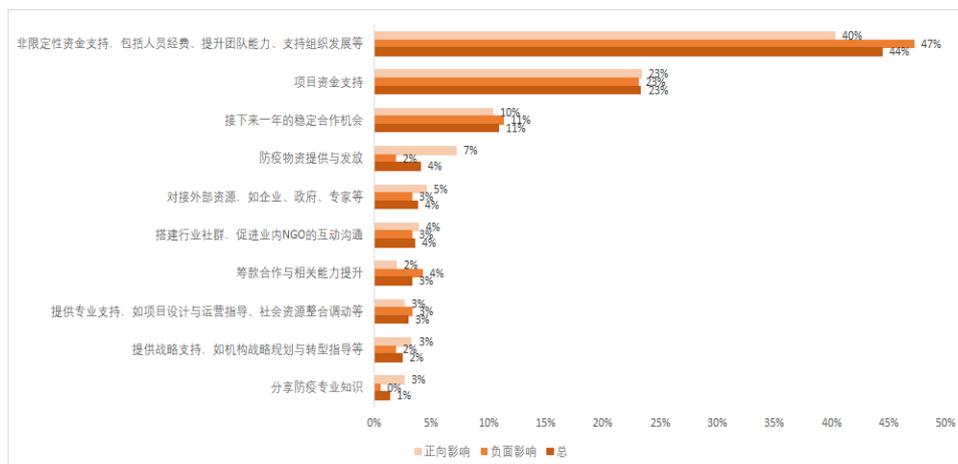


图 10 425 份有效回收问卷整体样本 NGO, 在疫情期间最需要得到的支持

在对于外界支持的选择上, 初创期 NGO 更少地选择了非限定性资金, 但更多地选择了项目资金, 可能体现出初创期 NGO 更关注发展自身业务, 想通过更多的项目支持以平稳渡过疫情。

在搭建行业社群、促进业内 NGO 互动沟通的支持上, 初创期 NGO 的选择率远高于非初创期 NGO, 说明初创期 NGO 对新机会、行业内的交流沟通以及经验的学习等方面具有强烈的需求。

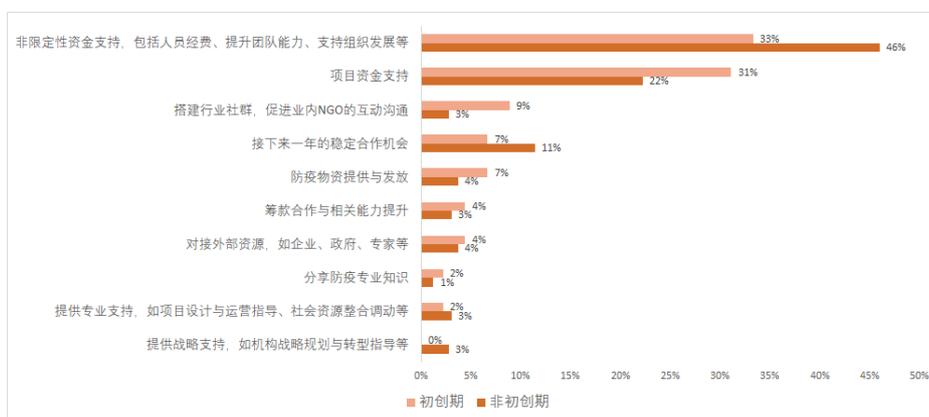


图 11 425 份有效回收问卷中, 初创期和非初创期 NGO 在疫情期间最需要得到的支持

## 第3章 调研定量分析

### 3.1 问卷回收情况分析

本届问卷回收情况无论是从被评价基金会总量，还是从获得5次以上评价的基金会数量上来看，均较往届有所增长，具体数据如下：

- 有效问卷数量由上届的343份上升为425份；
- 被评价基金会数量由上届的153家上升为195家；
- 获得5次以上评价的基金会数量由上届的18家增长到27家。

另外，本届接受过资助的NGO数量为271家，占有效问卷回收总量的64%(271/425)，与上届62%(211/343)的比例基本持平。

表2 历届调研问卷回收情况(家)

类别	第一届	第二届	第三届	第四届
有效	103	195	343	425
接受过资助的NGO	/	/	211	271
被评价基金会	148	155	153	195
获得5次以上评价的基金会	22	23	19	27

### 3.2 NGO 运营地域与领域分布

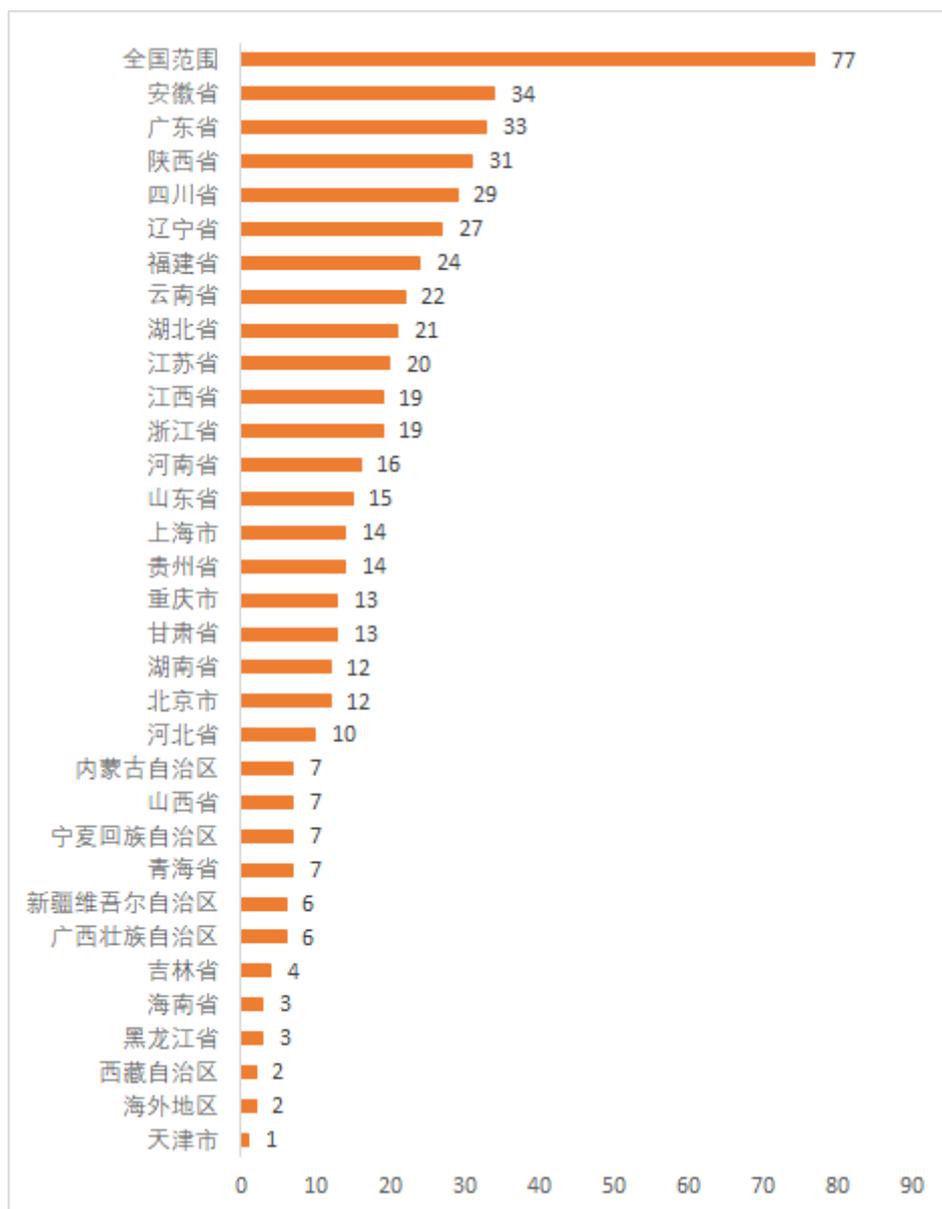


图 12 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 运营地域分布

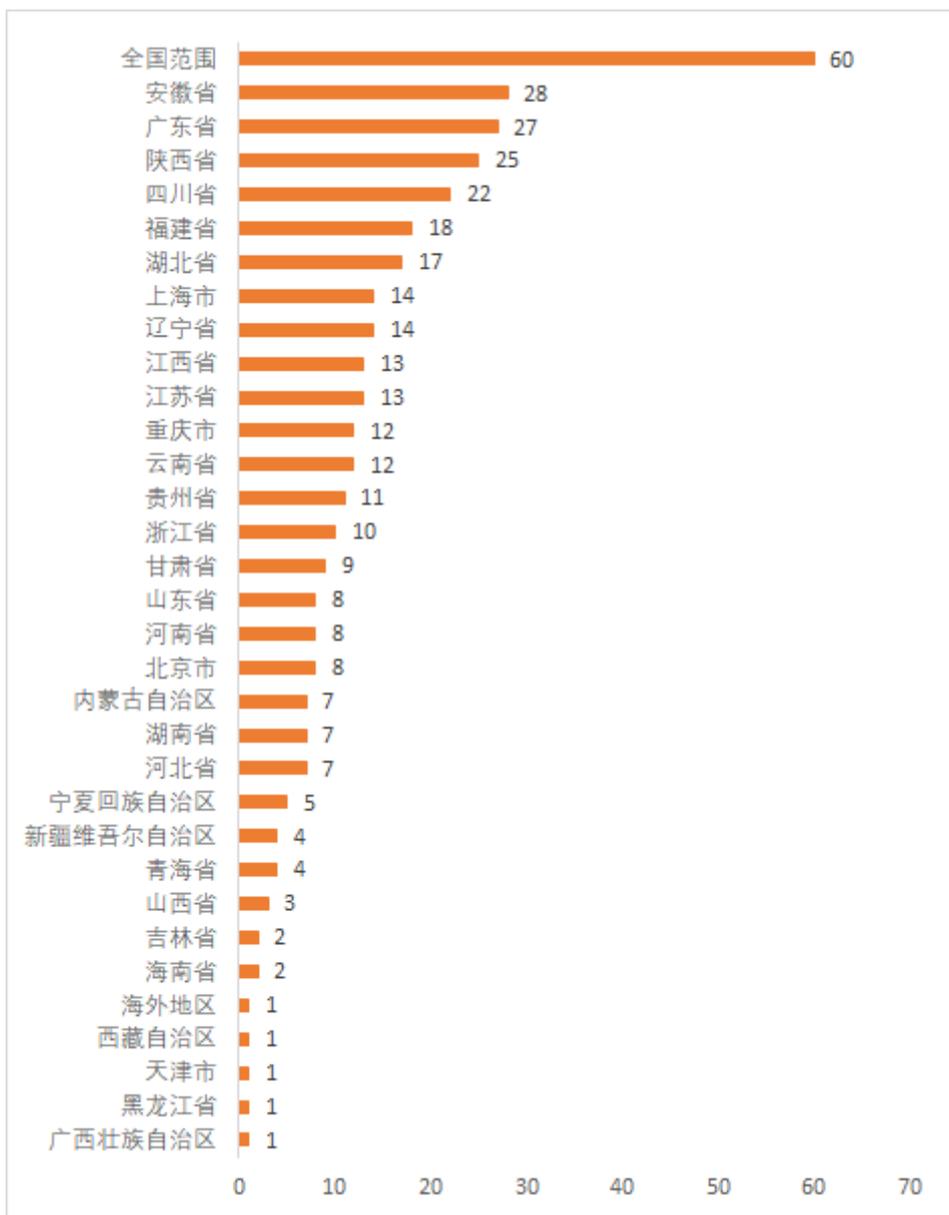


图 13 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 运营地域分布

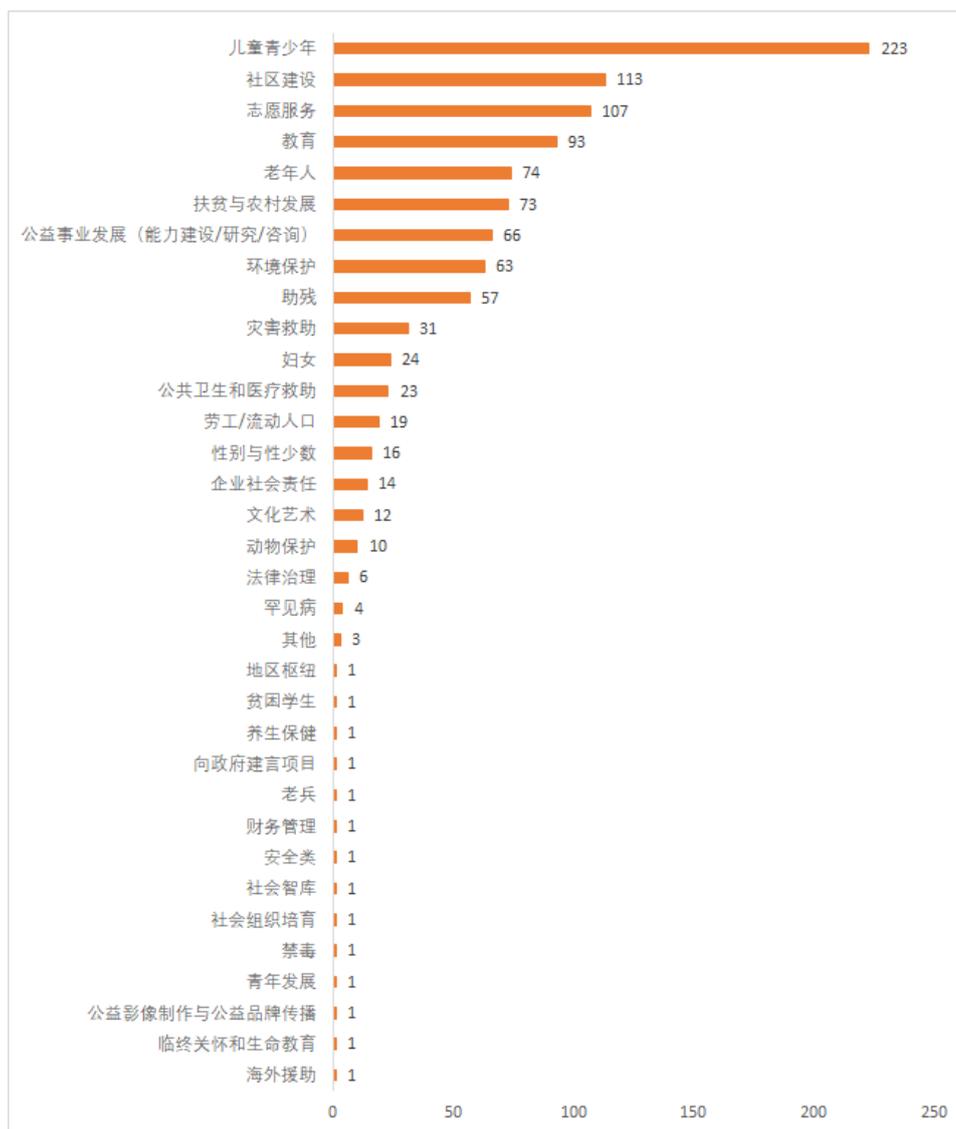


图 14 425 份有效回收问卷整体样本 NGO 运营领域分布



图 15 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 运营领域分布

### 3.3 NGO 接受资助的次数与金额

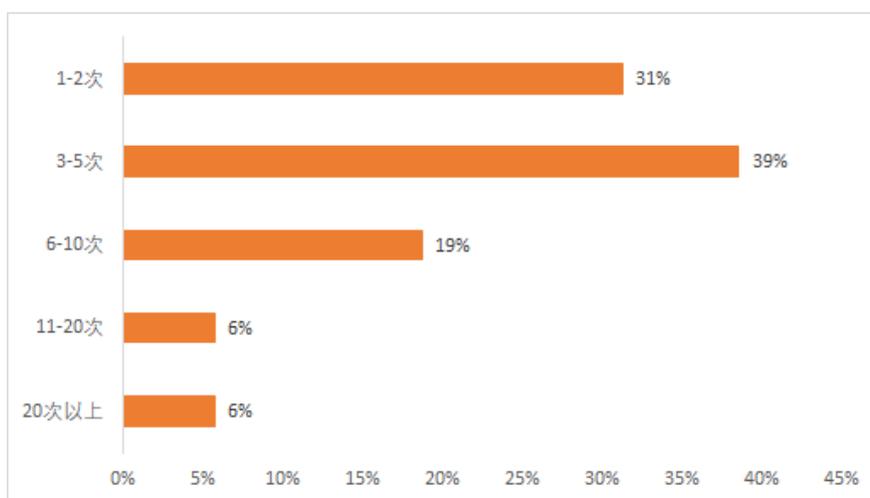


图 16 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受过资助的次数分布

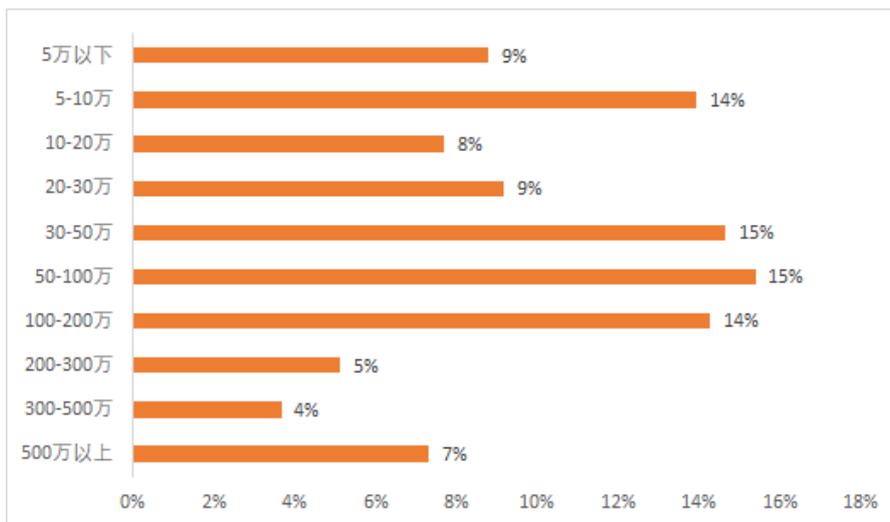


图 17 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受的资助总金额分布

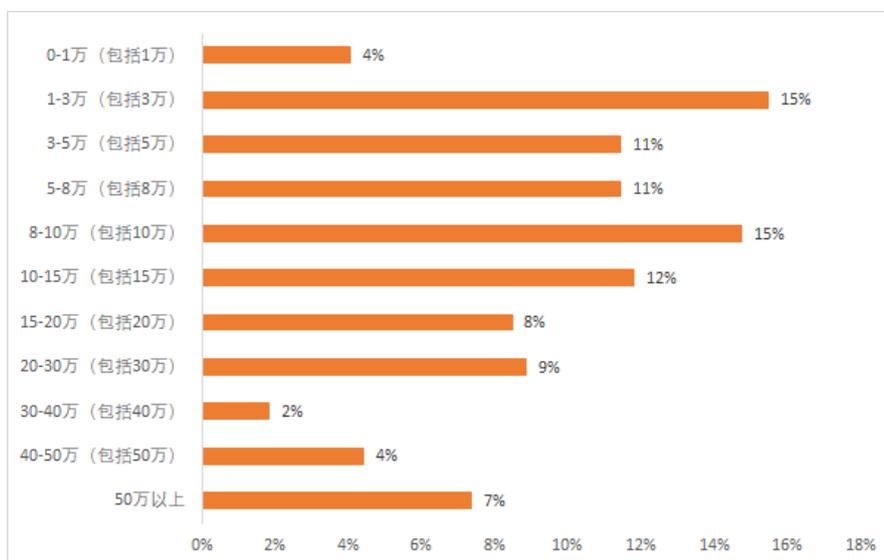


图 18 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受的平均单次资助金额分布

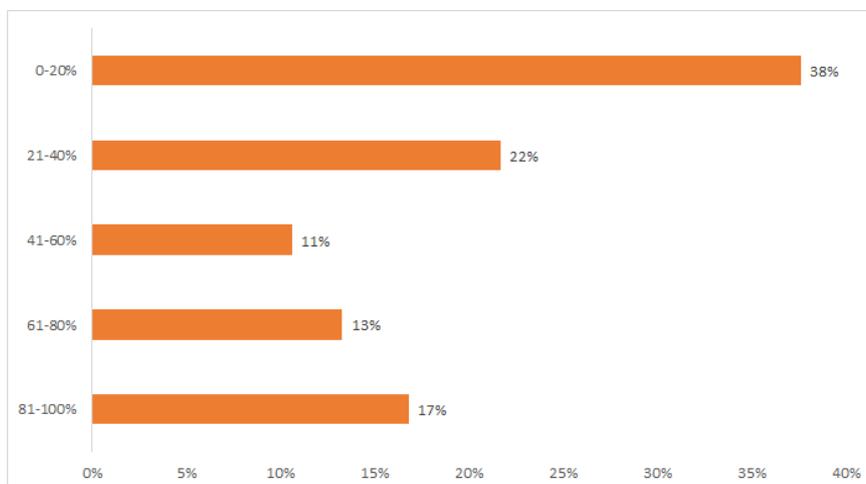


图 19 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年接受资助金额占机构总支出的比例

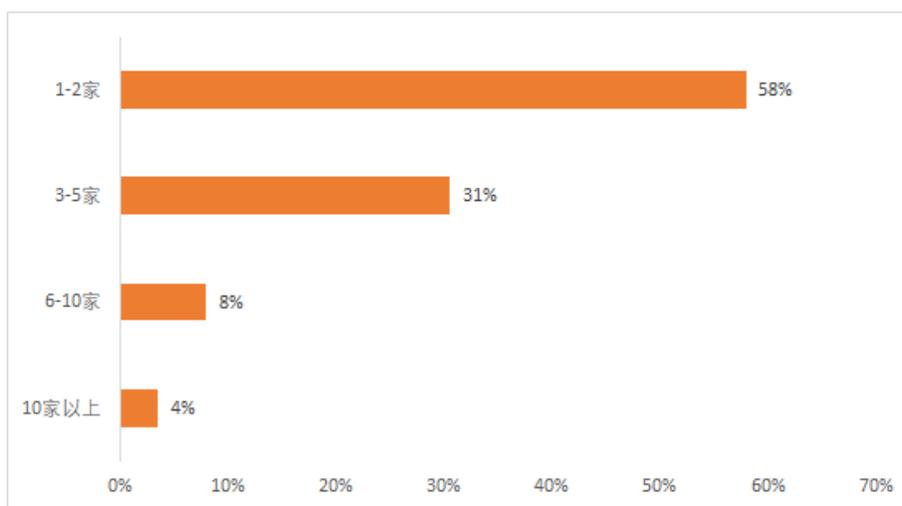


图 20 271 家接受过基金会资助的样本 NGO，过去 2 年有资助关系的基金会数量分布

从全国来看，NGO 过去两年接受单次资助金额的中位数是 8 万，接受资助次数的中位值是 3 次，来自基金会的资助金额占 NGO 总支出比例的中位值是 35.5%。

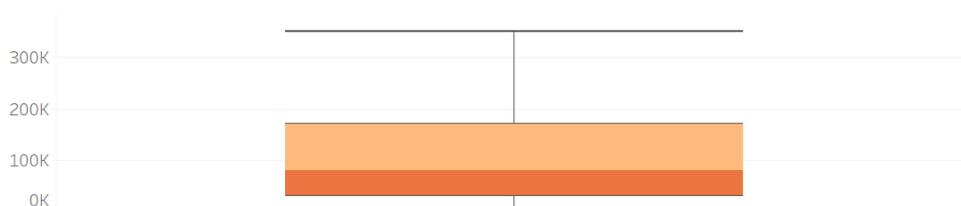


图 21 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 接受的单次资助金额（千元）<sup>2</sup>

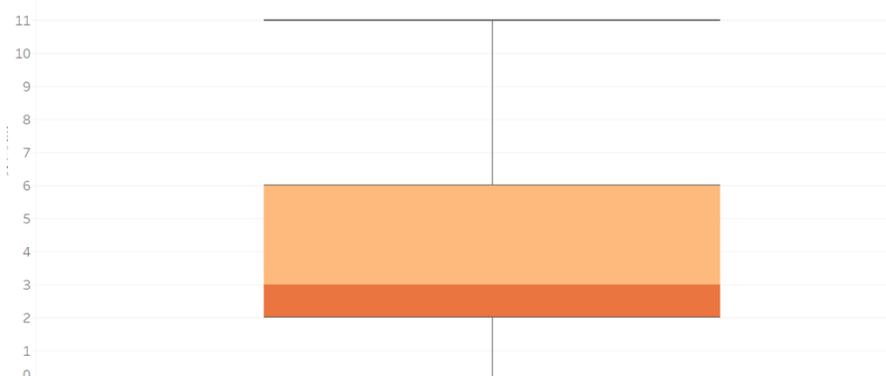


图 22 271 家接受过基金会资助的样本 NGO 接受的资助次数（次）

<sup>2</sup> 共 5 条线，最上面的线代表除去异常值后的最大值，最下面的线代表除去异常值后的最小值，橘色盒子中涵盖剩余 3 条线，上面的线即浅橘色的边界线代表 75 分位值，下面的线即深橘色的边界线代表 25 分位值，中间的线代表中位值。

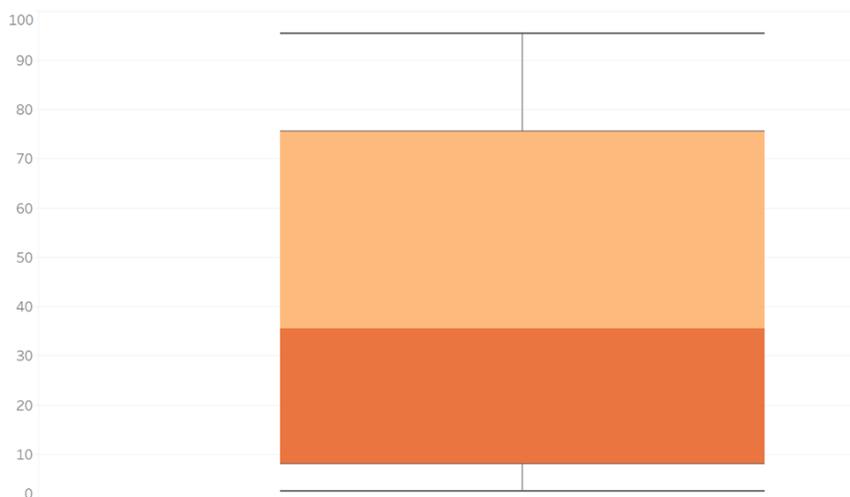


图 23 基金会资助金额占总支出的比例 (%)

华北地区、华南地区、西南地区获得单次资助金额的中位值高于全国中位值；华东地区与全国中位值持平；东北地区、华中地区、西北地区低于全国中位值。

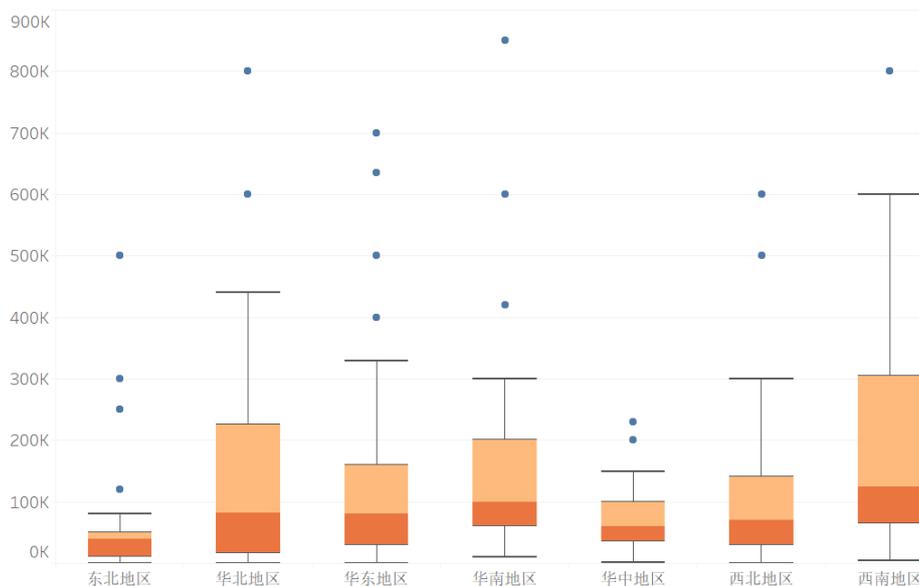


图 24 不同地域下的 NGO 接受的单次资助金额 (千元)

华南地区、西南地区接受资助次数的中位值高于全国中位值；东北地区、华东地区、华中地区、西北地区与全国中位值持平；华北地区低于全国中位值。

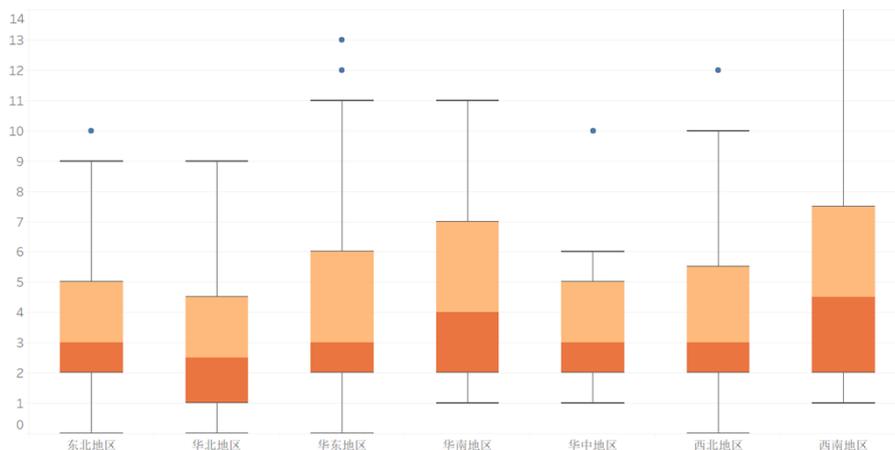


图 25 不同地域下的 NGO 接受资助次数 (次)

东北地区来自基金会的资助金额占 NGO 总支出比例的中位值高于全国中位值；华东地区、华中地区、西南地区与全国中位值持平；华北地区、华南地区、西北地区低于全国中位值。

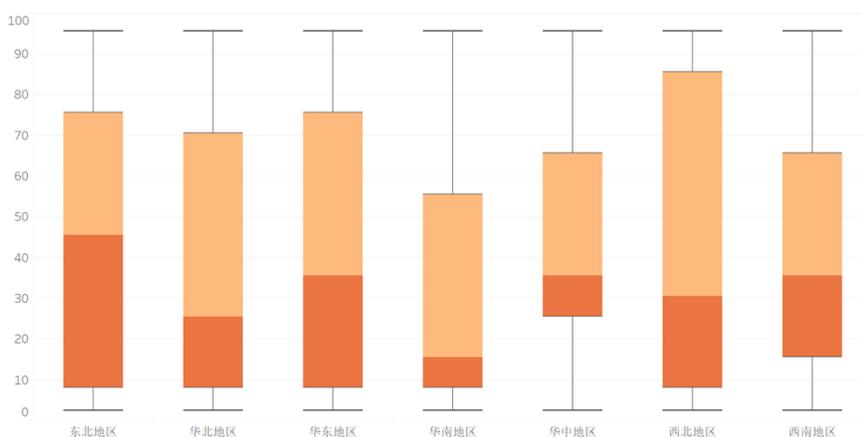


图 26 不同地域下的 NGO 接受资助的金额占总支出比例 (%)

整体来看，华南地区、西南地区无论在资助金额还是资助次数上，都在七大地区中排名前列，说明两地区资助生态良好；东北地区的资助金额最低，且对基金会的资助依赖程度最高，说明该地区资助生态较为薄弱。

### 3.4 NGO 与基金会的合作关系

超过一半 (61%) 的资助关系在 3 年及以下，其中 13% 的资助关系是近一年形成；另有 13% 的资助关系维持了 5 年及以上。

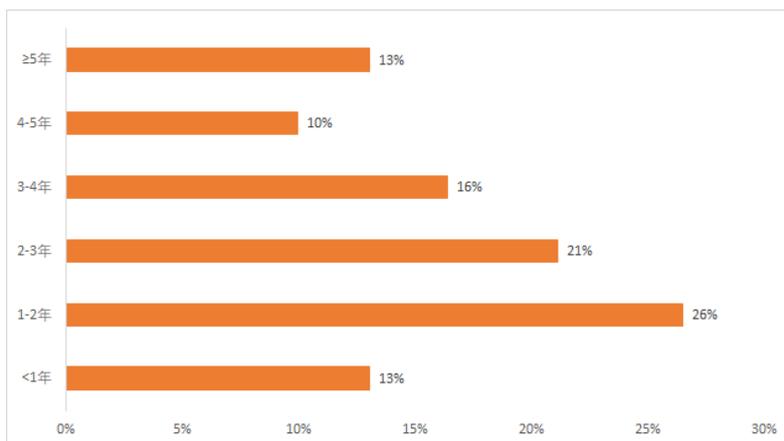


图 27 271 家接受过基金会资助的 NGO 与基金会合作的时间

超过三分之二（71%）的资助双方合作次数在 3 次及以下，其中初次合作的占比达到 32%；另有 5% 的资助双方合作次数在 10 次及以上。

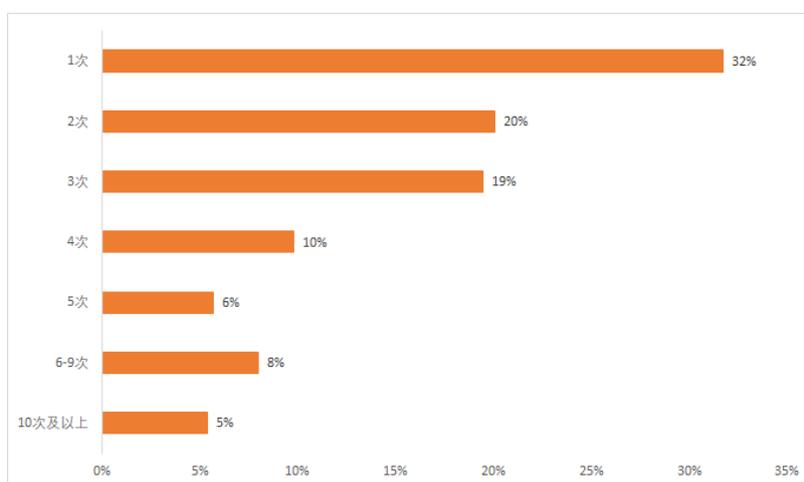


图 28 271 家接受过基金会资助的 NGO 与同一基金会合作的次数分布

### 3.5 境内和境外基金会的对比

本届基金会中的境内基金会数量和占比均再创新高，占比为 88%。在所有被评价的基金会中，境内基金会的评分首次超过境外基金会，且境内基金会在各项分项上的评分均高于境外；境内外基金会在领域推动和社会推动两个维度上的分差最大。

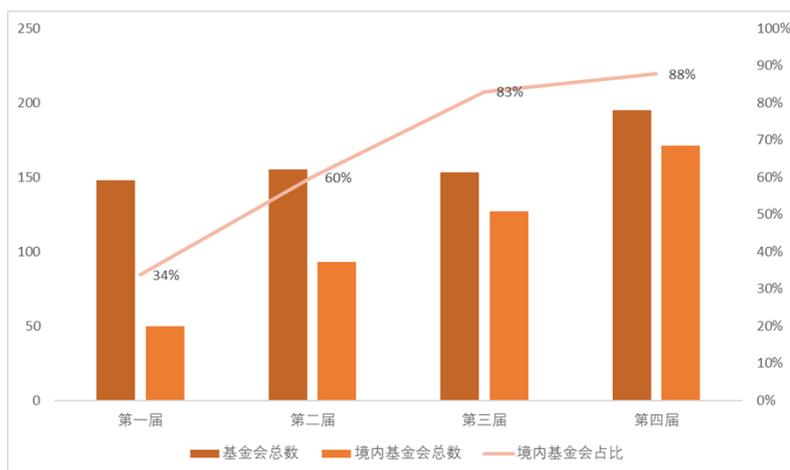


图 29 历届金桔奖境内基金会数量和占比

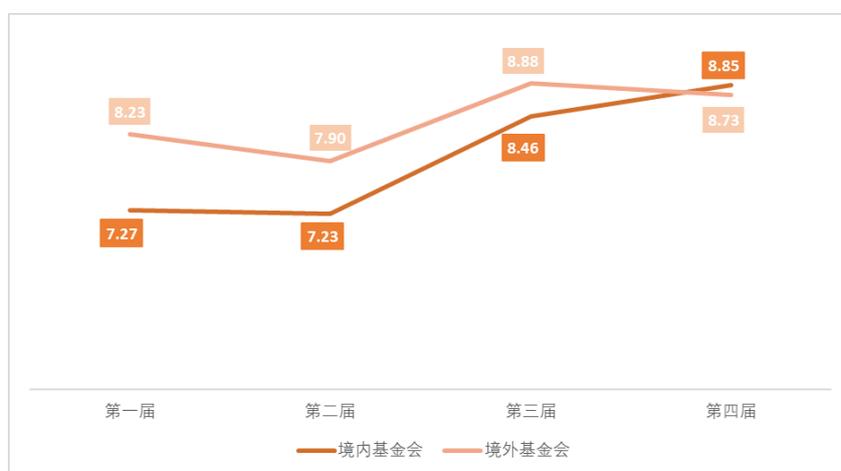


图 30 历届金桔奖境内与境外基金会的总评分情况（分）

表 3 境内外基金会评分对比情况（分）

评分维度	境内基金会	境外基金会
总分	8.85	8.73
战略清晰	8.91	8.84
流程有效	8.99	8.79
领域理解	8.80	8.77
项目沟通	8.97	8.92
组织发展	8.69	8.68
领域推动	8.84	8.55
社会参与	8.77	8.55

## 第 4 章 调研访谈观点

### 4.1 访谈背景

#### 4.1.1 前言

随着年初新冠疫情席卷中国，标志着 2020 年在中国公益行业环境面临着前所未有的挑战，对基金会和民间公益组织（以下简称“NGO”）都是一个难关。在外部环境困难的情况下，基金会和 NGO 作为中国公益生态中两个重要的参与方，如何在疫情下进行更有温度、有力量的合作便成为本届讨论的核心。为此，我们对 45 家 NGO 及基金会（包括在调研过程中参与线上研讨的基金会）进行了访谈，以定性分析的方式为中国基金会评价榜的定量分析作补充，以 NGO 资金来源、资助合作实践和疫情下的资助三大话题，呈现资助双方的观点，为资助领域的实践提供更多的思考。

本章分为三个部分：

第一节为 NGO 的资金来源：近年来随着国内公益意识的发展，NGO 资金来源的方式越来越多元，不仅基金会与 NGO 之间衍生出了项目委托执行、公募基金基金会挂靠筹款、联合劝募等不同的合作形式，NGO 与政府、企业间的合作也愈发成熟。在本篇中，对（1）基金会资助（2）项目委托执行（3）互联网筹款（4）政府购买（5）企业与自我造血，共 5 种资金来源方式进行了研究。同时从中国基金会评价榜的角度对国内“资助行为”的定义进行补充，以期为业内提供更为明确清晰的行动参考，倡导基金会对资助的重视并鼓励实操

第二节为基金会资助合作：依据基金会资助项目的实施流程各环节，即（1）资助策略（2）项目申请与设计（3）项目执行与监测（4）项目结项与评估，结合（5）伙伴关系和（6）能力支持，探讨在每个环节下资助双方存在的矛盾点及其背后的原因。

第三节为疫情下的资助关系：2020 年疫情的席卷和洪水、地震的发生不仅对中国经济环境造成很大影响，也给 NGO 的发展带来了很多挑战。在这个时间点，深入了解（1）疫情对资助双方产生的影响，（2）NGO 的需求与基金会的行动，（3）后疫情时代双方的计划。以让业内看到基金会与 NGO 在疫情下面临的共同难关，总结资助双方对于社会重大公共事件的应对方案。

访谈中，调研团队针对共性关注点、争议性话题，分别与 NGO 和基金会进行了沟通，以实现双方的对话，了解双方存在的矛盾和信息不对称情况。

本章引用了 NGO 和基金会的访谈原话和调研问卷的开放题反馈，将机构名称、项目名称等关键信息隐去，文字、标点略有调整。由于访谈样本数量和篇幅的限制，在观点上未能覆盖行业所有情况，仅以调研对象的普遍反馈和共识点做趋势讨论。

最后，也期待未来出现更多资助领域的相关研究，以共同推动公益行业的发展！

### 4.1.2 样本说明

本次调研共有 267 家 NGO 表示愿意接受访谈，其中 215 家和基金会有合作关系。秉承力图访谈对象能够更具代表性的原则，研究组按机构成立时间、所在区域、服务领域、接受基金会的资助金额和与基金会的合作次数等维度综合考虑，从中抽取了 45 家 NGO 及基金会，以了解不同发展阶段、规模、类型的机构，其接受资助的情况以及对资助体验的反馈和看法。

以下为机构情况说明：

受访机构的成立时间从 2001 年到 2019 年，其中成立于 2015 年及之后的机构有 11 家；全职人员数量从 1 人到 100 人以上，多数机构全职人数为 1 到 8 人，其中 9 家机构全职人数超过 20 人。

受访机构覆盖全国七大区域<sup>3</sup>，从一线城市的全国型机构到县级的地区型机构皆有分布<sup>4</sup>。

受访机构共涉及 10 个服务领域，包括性别、灾害救助、公益事业发展（能力建设/研究/咨询）、志愿服务、助残、教育、扶贫与农村发展、环境保护、社区建设、动物保护等。服务对象主要包括儿童和青少年、残障人群、妇女、性少数群体、动物和环境。

在过去两年内（2018 年 8 月至 2020 年 8 月），受访 NGO 接受基金会资助的最高次数为 20 次以上，近一半 NGO 接受基金会资助的次数为 2-6 次；除了 6

<sup>3</sup> 包括华北、东北、西北、华中、华东、华南和西南。

<sup>4</sup> 全国型机构和地区型机构的划分依据是 NGO 的业务覆盖范围。

家 NGO 与 10 家及以上的基金会有资助合作，其他 NGO 合作的基金会数量集中在为 2-5 家，其中以与 2-3 家合作居多。

在过去两年内接受基金会资助的总金额上，有 7 家 NGO 接受的资助总额为 30 万元以下，7 家 NGO 接受的资助金额为 500 万元以上。在平均每年接受资助金额在机构总支出的占比上，有 9 家 NGO 占比在 30% 以下，11 家 NGO 达到了 80% 以上。

## 4.2 NGO 资金来源现状

纵观公益领域，近年来除传统的资助合作外，基金会与 NGO 之间衍生出了越来越多的合作形式，如基金会项目委托执行、互联网筹款、联合劝募等。而在实践层面上，国内尚且缺乏对“资助行为”的统一定义，不同发展阶段的 NGO、不同业务类型的基金会、以及 NGO 与基金会之间对于“资助合作”的关注点和定义都有所不同。

在结合国内外研究报告和行业访谈后，调研团队认为基金会与 NGO 之间的资助关系体现为：在资助合作中，由 NGO 进行项目设计与执行，由基金会在项目筛选、项目实施及项目评估等资助全过程中对 NGO 提供陪伴成长和能力支持。

因此在本届调研中，调研团队认定的资助行为主要包括：项目资助、机构资助和人才资助三种形式。而基金会项目委托执行和互联网筹款暂未纳入本届评价范围，主要原因在下文逐一说明。

### 4.2.1 基金会资助：兼备专业性和成长性的理想合作

与其他资金来源方相比，吸引 NGO 伙伴与基金会合作的独特之处在于平等的伙伴关系和基金会自身的专业性。

在资助合作中，不同于甲乙方的主导和被动关系，NGO 与基金会在愿景和价值观上彼此认同，合作关系相对平等，这些特质可以减少双方的沟通成本、达成更好的合作效果。

同时相比行业下游的 NGO 而言，基金会有更多的资源优势 and 更丰富的经验视角，可以在项目开展和管理上给予 NGO 更专业的建议。而在资金以外，基金会给 NGO 带来的人员成长与组织发展上的帮助也是从其他资金来源方难以获得的。

“基金会的话相对宽容，比如说在执行周期和结果指标上，基金会整体上还是会比较能够理解的。”

“最重要的资金来源是基金会，基金会与合作伙伴的关系比较平等。”

“我们其实还是比较喜欢基金会的资源的，基金会有一个具体的使命和议题，我们在议题上的合作也会比较有长期的稳定性”

“我们机构主要的资金来源是环境保护相关的基金会，原因有议题的契合、长期以来形成的互信、基于机构长远规划的考虑。”

“我们机构主要经济来源是基金会。我们机构认为与基金会合作效率更高，基金会更把成效真真切切地放在服务对象上，而不是在一些文字资料中。基金会更严谨，更稳定，更能提高我们机构全面发展。”

“基金会也是这个行业领域体内的，所以有对于相关业绩的了解、知识，合作方式一般都是会比较专业，可以减少一些沟通成本的。”

“对于机构发展还是要公益组织自己长大，老依赖基金会是不可以的，但也离不开基金会，因为基金会可以提供更多的学习机会、资源和眼界。”

“我们的筹款中政府购买占比最高，但是基金会支持的资金一方面支持到了机构的核心成本；另一方面，基金会打造了公益的生态圈，给予我们机构资金以外的支持；第三，基金会的资金投向很稳定，并且会投向政府不关注的议题。我们也和\*基金会积极探讨，如何增加非政府资金的投入。”

“除了组织发展、培训等等，基金会还有一个很重要的功能，就是组织一些网络和平台让大家能够有个沟通，机构之间某种程度上就有了一些关系，那么大家可以交流等等。我觉得基金会可以发挥着很好的作用。”

根据中国慈善发展报告(2020)的数据统计,截至2019年底,民政局注册NGO有48.7万家,基金会7580家,数量上的失衡使得基金会无法满足所有NGO的合作需求,一些地区或领域的合作竞争尤为激烈,因此NGO也需要寻找基金会以外的资金以维持机构运营,如政府购买、企业合作和自我造血(即服务付费)等。

#### 4.2.2 基金会项目委托执行：区别于资助的重要支持

基金会项目委托执行常指基金会在开展自身项目的过程中与一线NGO合作落地执行的工作。相比于资助,基金会项目委托执行更像是一种项目“外包”的形式。两者最明显的差别在于,项目资助关系中项目计划由NGO自行设计,基金会基于NGO的项目提供支持;而委托执行中,实施方案和工具包均由基金会提供,NGO基于基金会的项目开展合作。

对于资金基础较弱的 NGO 而言，在资助合作机会有限的情况下，基金会项目委托执行一定程度上回应了机构最基础的资金需求，而且在合作中也能提升机构人员的项目执行力和财务管理能力，对于部分 NGO 而言是个有价值的阶段性选择。

“委托执行对初创型社会组织有提升，尤其是财务管理与使用。我们机构通过委托型项目接受专业财务公司培训，建立机构财务制度，受到市民政局表彰，评为 4A 级社会组织。”

“我们觉得委托执行项目符合机构短期发展方向和使命愿景，可以提升项目执行与管理能力。当然资助型合作的联系更紧密，给的建议也更符合机构发展。”

“小的公益组织没有自己设计项目的能力，被委托执行一个是能够通过与基金会的合作进行学习，也有机会拿到后续合作的机会。基金会有一整套项目规范流程，自己做项目的时候总会落掉。”

“委托执行对初创机构是很好的培训，但对专业机构意义不大。”

同时，委托执行也存在一些显著的局限。在大部分的委托执行合作中，NGO 处于相对被动的地位，需要按照基金会的项目方案和财务要求行事，对机构人员劳务费的支持和非限定性资金很少甚至几乎没有。

而且基金会在项目实施上留给 NGO 的可操作空间较低，导致很多时候项目和机构自身发展方向不完全相符。从实施效果来看，一些 NGO 反馈由于基金会项目通常使用统一的项目方案和工具，未考虑执行机构所在地区的差异性，有时无法切实回应到项目执行地区的社会问题和需求。

“委托执行的项目不包括 NGO 执行人员的工资，只给物资；而一对一的助学项目，我们只是牵线人，前期走访等费用都没有。”

“有些委托型项目给人工工资，比如\*项目支持专岗\*千元；有些不给，比如\*项目的执行经费不能用于硬件采购，志愿者长期保险也不行，但有定向的报销费，资金有严格流向限制。”

“一家基金会没有经验执行项目，需要找有经验的 NGO 协助。委托型只是为了项目目标，资助型是为了机构发展。”（基金会）<sup>5</sup>

“委托执行不算做资助。这种情况更像是基金会人手不够，把末端执行外包出去，更像政府采购服务。”（基金会）

“即使是委托型也不要简单外包。基金会是找合作伙伴不是找执行方，不仅关注执行，也关注机构本身的看法和思路。基金会可以给反馈意见，一线的 NGO 应该听听反馈。”

<sup>5</sup> 在结尾标注“（基金会）”的原文为基金会工作人员访谈内容，未标注的原文为 NGO 工作人员访谈内容

“委托执行一般是购买服务，基金会也会帮助机构进行能力建设，一方面是出于社会责任感，另一方面是希望机构的执行效果变得更好。商业环境里企业也会为了把事情做得更好，帮助代工优化生产工艺。委托执行和资助的区别在于，建立合作关系的根源是什么，是我来出资出物，帮助你完成事情；还是请你完成我的事情，给你酬劳和相应成本。这两种有一定交叉。”（基金会）

“不是我们理想的模式，代管品牌和本地需求不相匹配，基本都是自上而下的模式，难以实际解决本地问题。”

“如果基金会目标不符合当地情况，或者基金会做全盘考虑而忽视了地方特色、文化和地理环境，甚至可能伤害到当地受益群体。我们会直接讲。”

“希望做项目时不必须按照基金会思路和模板来执行（自上而下），而是希望能由机构的思路来做（自下而上），能按照\*当地的特点做项目。”

综上所述，与资助合作相比，基金会项目委托执行的考察维度和关注点有本质区别。

在资助合作中，NGO自身的成长和社会问题的解决是基金会在资助成效上关注的重点；在委托执行中，基金会则更关注NGO的项目执行是否按照基金会要求、资金使用是否合乎规定。因此经过和行业双方沟通，本届评价榜调研团队未将基金会项目委托执行视作资助行为。

然而在调研中，调研团队还发现了一种以“资助”视角开展的委托执行合作模式，即基金会在委托执行过程中，给予NGO一定参与空间，关注机构在项目过程中的感受和收获，并在机构成长后提供后续深度合作机会。在这类委托执行合作中，基金会不仅把NGO当成执行方，更是真正的合作伙伴，在项目执行中重视机构的成长，提供相应资源和支持，关注机构综合能力的提升，并帮助NGO获取持续的资助合作机会。

“\*基金会通过我们在做他们自己的项目，但实际上是我们占了他们的便宜，他们输出的品牌价值是希望你拿到更多款项，而且他们只是给了大框架，并没有更多干涉，这个其实是为了限制和保证资源流向了一线机构的。另外还会有项目自主创新的资助，你自己写项目书交给省级枢纽机构，还有相关项目资助的培训。基金会做配捐或只出一部分钱是为了让社会组织更上心，而且这个过程中社会组织确实成长起来了，包括在财务、能力、团队、和基金会打交道[的能力]<sup>6</sup>、还有项目的策略上。很多机构[做委托执行项目时]都是白打工自己还贴

<sup>6</sup> 在原文中出现“[]”的部分为调研团队根据前后文补全的访谈内容，以便理解

钱，但是基金会还觉得你占了他的便宜，而\*基金会在很多项目设计上，人员经费会非常高占 70%。他们只是限定总额，一线组织可以自己限定具体每人开多少钱。”

“其他基金会只培训但不做基层执行，\*基金会先做基层执行，提高机构管理能力、专业能力，再和不同伙伴通过协商，从小项目开始做大颗粒项目。这种规划使省内伙伴和枢纽机构有充分的话语权，而不是资方说怎么做就怎么做。”

### 4.2.3 互联网筹款合作：可望而不可及的筹款红利

互联网筹款，是指社会组织借助互联网，通过特定的线上平台向社会各方筹款。一般 NGO 会挂靠公募基金会以获得公募权，在腾讯公益、淘宝公益、蚂蚁金服公益等民政部指定的 20 家线上筹款平台发布信息，面向社会公众募捐。例如九九公益日即为腾讯公益发起的互联网筹款活动之一。

对于没有公募权的 NGO 而言，公众资金是个待开拓的渠道，互联网筹款的出现为机构与公众搭建了一条对接渠道，对于 NGO 的资金多元化至关重要，尤其可通过线上筹款补充机构在非限定性资金上的需求。

“互联网筹款对于公益组织有必要，因为我们没有公募资格。互联网筹款相对正规一些，更透明，资助人可以通过这个渠道把钱给到我们，网上有钱款公示。”

“互联网筹款有发展趋势。虽然 99 公益日筹备要花费时间精力，但我们每年能筹到二三百多万，所以我们都会参与。”

“我们的方法就是一旦基金会有非限定性资金就要争取，一般这类资助标准都较高，机构要有能力。最大的非限定性资金来源还是社会捐赠，99 公益日和线下日常捐赠。”

“我们最重要的资金来源是网络筹款。因为县级公益组织没有公募资格，当地政府支持力度也小。”

在本届调研中，虽然几乎 90% 的机构和基金会有互联网筹款合作，但只有少部分机构能达到理想的筹款目标，并以此作为重要的资金来源渠道。

相比之下，更多受访 NGO 提到了互联网筹款的难处。随着近两年互联网筹款竞争愈发激烈，不同规模和背景的机构涌入，小规模草根组织更加没有优势。加上很多 NGO 尚未找到适合自己的、可持续的筹款模式，一味消耗社群捐赠人的热情，投入大量精力但收益有限，使得不少 NGO 的参与信心和积极性降低。

而在项目层面，互联网筹款追求项目快速见效的需求有时不利于项目的持续发展，对 NGO 团队的成长帮助也有限。

“规则越来越复杂，不利于公众理解和动员。”

“没必要和当地慈善协会抢，他们实力在那儿放着。我们势单力薄，本地资源本身有限。基于未来考虑，这个模式不可持续，没必要在这上面投大量资金。”

“无论是线上还是下线，我们这类最底层纯草根机构的资源动员能力、传播倡导能与基金会以及行业联盟性组织完全没有任何可比性，我们在这其中的角色只能是‘陪跑’而已。”

“对于 NGO 来说并不是未来趋势。互联网筹款会消耗掉 NGO 很多固有的资源，主要包括很大的精力投入。比如 99 公益日对于一线机构并不是很好的筹款方式，每年能从公众手里筹得的款项很少，都是提前让熟悉的、有合作的个人捐赠人准备好钱，所以这并不会为 NGO 开拓新的资金来源，反而会限制原来捐赠人的捐赠方式、时间和信任。NGO 互联网筹款的金额是非常小的（2-3 千块钱）。”

“99 公益日更多是靠运气，而机构本身需要投入很多的精力，因此后来就放弃了这部分。”

“在互联网筹款方面对基金会没有期待，我们小机构，想做月捐系统，咨询了几家基金会都不愿意支持。打铁还需自身硬，筹款还得靠自身。基本上基金会扶持的也都是已经有一定筹款能力的机构。”

“线上筹款合作中基金会只是提供挂靠资格，并没有其他支持让我们得到更多资金。从 NGO 角度来说，单纯挂靠基金会筹款有很大局限性，因为 NGO 能破的圈很有限，需要爆款项目或很大的靠山支持才能真正破圈。如果还是以机构几个人的能力做，提升空间有限。”

“互联网筹款门槛较低，缺乏有效监督。有些虚假众筹项目报道后未进行后续惩罚，影响互联网筹款的可信度。”

“不是最好的出路，有太多规则，急功近利见到成效，不利于做项目。”

当然，多数参与调研的 NGO 认为互联网筹款仍有一定发展空间，且在这个过程中 NGO 对基金会也是抱有期待的，除了分享基金会的公募资格外，NGO 对基金会还有三点期待：

（1）传播方面，希望基金会能够对接宣传渠道，提升品牌的影响力，加深在社群动员上合作的可能性；

（2）能力建设方面，期待基金会在具体操作上给予指导，弥补机构在众筹经验、资源动员、传播倡导等方面的不足；

（3）合作方面，希望基金会以平等、尊重的态度合作，看到 NGO 的社会价值，而不是只为了完成筹款任务而合作；及时反馈给 NGO 必要的后台信息和个性化建议，以辅助 NGO 的捐赠人维护工作；公开公正地分享平台方信息。

“公募基金会为增加收入出卖公募权，很少提供专业服务。”

“希望基金会能帮我们做一些一对一的指导，特别是帮助我们做体量大一点的公众筹款项目，比如基金会可以每个月给我们做一些反馈，就花十到二十分钟，这种时间还是能找得出来的。”

“基金会要拿出诚意，不要只等着 5% 的管理费，不要在 NGO 申请互联网筹款资金的时候各种卡（造成阻力），基金会的存在难道就是为管理费活着？”

“期待基金会能够更多给机构一些资源支持，多讲一些方法和技巧，不要绑架，不要让机构为了配捐而去筹款，很不开心。”

“因为大家都是走平台，公募基金会截流很多信息，他们有自己的激励机制，如果把信息都告诉我们，基金会就没什么作用了，所以他自己有很多空间可以自己调配的[比如突出宣传哪个项目]。但是我们又必须通过平台上项目，所以这里面有很多利益关系，也有关系好坏的问题，有时候就算你筹到这个位置它也不会给你。”

由于在互联网筹款合作中，公募基金会通过为 NGO 分享公募权获取管理费，NGO 面向社会公众进行筹款。因此在合作过程中，公募基金会的关注点集中在资金筹集量、对公益项目信息的审核、后续资金的流向监督和管理，而不是项目执行和实施成效，所以本届调研团队亦未将互联网筹款纳入资助研究范围。

基于建立基金会与 NGO 良性的合作关系，评价榜也倡导在互联网筹款中基金会和 NGO 建立更加明确的分工，避免“只收钱不做事”的情况出现。基金会通过甄选好的机构或项目进行合作，并在宣传、社群运营、文案技巧等方面辅助 NGO 以提升筹款效果。

同时 NGO 也不能完全依赖基金会，互联网筹款考验的还是 NGO 本身的社群、流量资源和项目吸引力等，因此 NGO 可以花更多精力在建立长期、有温度的社群上，尝试开展不同周期、形式的线上筹款。

#### 4.2.4 政府购买：稳定但不灵活的资金补充

调研发现，政府和基金会在领域和地区上呈现互补效应。部分 NGO 由于所在领域、地区限制，导致基金会资源缺乏且公众筹款基础薄弱，或由于与基金会对话能力弱，无法申请到基金会资金而选择政府渠道。而有一些领域、地区由于政府资源不足，NGO 也会选择寻求基金会渠道提供资助。

“我们 90% 及以上资金来源于政府采购，我们机构处于西部地区，基金会支持力度较弱，较难对接到稳定的、可靠的、可提供资金支持服务项目的基金会。”

“西边经济不发达，落后偏远，基金会没办法到新疆来资助。一些基金会说自己是全国资助，但实际捐助时还是有地域考量，不一定会给新疆的社会组织。基金会哪怕在新疆开展项目，有些也有固定区域，有些直接对接政府部门去落地。”

“我们最重要的资金来源是政府购买服务。本地政府出台购买基层群众和特殊群体服务是实现共建共治共享的有效路径。对于像本机构这样的草根组织，在资源紧缺的三四线城市，依托基层社区开展面向群众和困难、边缘群体的服务。”

“本地公益发展缓慢，公众捐赠意识不强，资金来源还是以基金会及政府购买为主。”

“最重要的资金来源是政府公益创投项目。我们身处百强县但是能够筹款的渠道却极其狭窄，本地人口数量少且相当多人数理念陈旧，[觉得]环保就应该是政府掏钱埋单，新市民在地落户后经济压力大，与己无关的事绝不会掏一分钱。”

“我们最重要的资金来源是政府购买服务；原因是机构对基金会支持了解少，获取相关信息的途径少，在获取信息时往往准备不够充分，申请能力有限。”

“我们机构太小，人员紧张，没有很好地展示机构风采。我们与基金会对话能力超弱，资源被某些 NGO 垄断。”

“我们的重要资金来源是政府购买，由于市民政部门对我们以往工作成绩的肯定和信任，他们对我们加大政府购买力度的倾斜。”

“2018 年开始我们机构的政府购买服务增加，基金会支持虽然有所增加，但是幅度远远比不上政府。目前占比政府购买占 70%，一方面是我们机构扎根一个区域，聚焦青少年服务，所以服务影响力日益扩大，得到政府的认可；另一面政府加大了购买服务的力度。”

在与政府的合作中，NGO 普遍感受到较高的稳定性和较低的灵活性。一方面，政府资金的稳定性较高，且政府关系的“背书”对于一些项目的推进落地有实质帮助；另一方面，政府对于资金使用的要求严格，对 NGO 工作的理解、包容和支持力度仍有待加强。

“我们最重要的资金来源于政府购买项目，原因是项目周期长。”

“如果能成功进入政府体系，比基金会和企业更稳定。”

“我觉得在政府合作话，资金是一方面，另外一方面其实我们也是需要和政府合作的。我们在一些区域有项目，其中政府的支持很重要，也是你在这个地方能够开展活动的基础，所以政府维护关系也是很重要的一点，能够有一些政府的支持其实也是对你的一种肯定。”

“我们在跟政府的合作中经常需要做妥协，有的时候项目周期很短，但政府就要求把钱花出去。还有一些情况下我们可以提供过程指标，就是没有办法提供成果指标，这个时候其实需要资助官员的耐心和理解。但政府都挺强势的，我们得到的一些结论就挺无奈的。”

“政府购买项目的资金指向性很明确，比如这个季度的钱这能用于哪些项目，项目的类别和方向也有限定。”

“省政府大力提倡，但也怕给自己添乱，虽然精神支持但实际行动欠缺，担心出了事谁负责。”

“政府评估看数据、财务，而不是和服务对象、合作伙伴深入交流，[去核实项目]不是在方式方法、态度、改变上带来了一些积极的影响。”

#### 4.2.5 企业资助、自我造血收入：可持续发展的重要补给

为获得更多的资金支持，部分 NGO 在企业合作与服务产品销售上发力，通过申请企业赞助和机构自我造血增加资金来源。相比于前几种渠道，一些 NGO 提到企业和自我造血的收入可以补充政府和基金会在资金支持上的局限性，而且在资金使用上限定性要求较少，可用于支付人员工资社保、购买办公用品和硬件设施、机构团队建设等，对机构可持续发展和自立自足尤为重要。

“企业资金是重要资金来源，因为是非限定的。项目的钱好找，可是人员工资和行政工资太难找。”

“最重要的资金来源是来自个人和企业的非限定性资金。因为我们做的是服务型项目，而且都是长期执行的，所以全职人员的薪酬支出比例比较大，基金会资助的所有费用都是用于单个项目上，项目人员费用和行政费用不能全部覆盖。如果没有比较灵活的非限定性资金资助，我们就不能够长期地持续做好我们自己想做的项目。”

“企业会组织员工参与活动，员工认同我们机构之后，会有个人的捐款。”

“藏区的公益机构目前是通过企业、个人捐赠获得资金。西藏那边的藏区目前不太适合基金会进去，官方背景比较好才能进去。”

“企业相对来说合作比较自由和多元化，有良好的持续性，并且多次合作可以在企业间形成口碑传播效应。”

“最重要的资金来源是自营收部分，因为可以非限定性使用，有资金池，抗风险。”

#### 4.2.6 小结

由于资助型基金会和 NGO 的数量差距悬殊，其提供的资金资助对于 NGO 的需求来说是很有局限的。因此 NGO 还会以承接委托执行项目、或联合开展互联网筹款的形式与基金会合作，而在合作过程中因 NGO 所处阶段和角色的不同也会产生不同需要。

对于成立了 0-3 年的初创期 NGO 而言，在资助合作机会有限的情况下，基金会项目委托执行和互联网筹款在一定程度上弥补了机构最基础的资金短缺。而

且在合作中也能提升其人员的项目执行及财务管理能力，因此是个很有价值的阶段性选择。

对于成熟期组织来说，对基金会合作的要求和标准更高，在获取资金支持的同时，也关注能力建设和价值观的一致性。即便是委托执行，成熟机构也期待能与基金会在项目设计和合作方向上达成共识。

整体来看，由于基金会委托执行和互联网筹款合作的支持范围较广且便于 NGO 申请，已成为双方较为普遍的合作形式；除了资金资助，基金会需要与 NGO 建立不同形式的合作，发挥各自的优势，共同推动公益行业的发展。而“基金会评价榜”一直倡导资助双方建立平等、有效的合作关系，不论任何形式的合作，资助的价值导向都应包含“合作伙伴的成长”。

期待基金会能够秉持“带领、培养、支持合作伙伴共同解决社会问题”的理念，并落实到合作行动中，那么任何形式的合作都能帮助到 NGO，实现“资助”的真正价值。

## 4.3 基金会资助合作

### 4.3.1 资助策略

#### （1）初创期组织较难获得基金会支持——内修外练，提升被资助机率

在上届评价榜调研中我们发现，目前基金会普遍存在筛选方式单一、资助门槛相对较高的情况，而初创期 NGO 由于自身规模小、项目经验少、缺少获取基金会资助信息的渠道，相比之下更难以赢得基金会信任从而失去被资助机会，这一点在本届访谈中也得到证实。

“基金会资助存在一定倾向性。大牌基金会更偏向资助成熟的项目，没有一定项目经验积累导致资助申请成功率较低，但是也有例外，要求高质量项目作为申请条件。”

“基金会资助的要求越来越高，对于我们中小机构来说，申请门槛较高，获取资助难度相对较大。”

“从能力上讲，我们与基金会的申请要求应该存在很大差距。因为我们没有跟基金会有过深入的交流，也不知道他们具体要求和标准。”

“对初创型 NGO 的要求不能太高，基金会有责任在问题梳理上提供帮助。”

“很多初创期机构想与基金会进行合作，但他们看不上我们，我们这种草根组织能长期坚持下来的不多，基金会应该响应国家号召，帮助政府排忧解难，支持草根组织、民间组织、社区组织，我们成长起来才能辐射更多人群。”

虽然一些 NGO 对基金会的高门槛有所不满，但从基金会的角度，对合作伙伴的严格筛选和管理正是负责和公正性的体现。基金会作为社会公益捐赠金的统筹管理方，掌握着有限资源，而 NGO 的需求是无限的。所以在资金供不应求的情况下，基金会需对申请机构进行筛选和审核，以保证最大化地利用资源，有效改善社会问题。

“基金会对初创机构要求高，就和谈恋爱一样，你要符合人家要求，要创造能力。基金会相信我的执行能力，而且我有当地的资源和项目，我实实在在干活，我就有合作机会。”

“你的能力不展示出来人家也不认同你，要先谋发展，做到一定知名度后，人家发现你有能力，才有机会做资助。”

“基金会的资助资金是社会资产，只是我们掌握了分配权利，如果合作伙伴不珍惜就是浪费公共资产，所以我们要严格把关。”（基金会）

“我们希望投入资金和能力建设，能最大化地撬动杠杆，达到投入产出比最高。我们认为机构发展 1-3 年后，能够达到一定团队规模、资金规模，同时机构的业务模型基本得到论证，这个时候投入可能对机构具有长远发展的价值，相当于雪中送炭。”（基金会）

关于如何提升初创期组织的被资助机率，受访 NGO 和基金会提出了以下经验和建议：

先修炼内功。其实大部分基金会对申请机构的成立时间不做要求，但如果初创期 NGO 能有拿得出手的项目，才有更多几率受到基金会的认可。为此，初创期机构首先可以从一线开始尝试和实践，一步一个脚印，着手打造机构的典型项目，证明自己有能力对社会资金进行合理使用并取得社会成效。

同时借助外力。乐于向学，多与同领域的 NGO 接触、学习、合作，了解行业情况和创新的社会实践方法。如有些初创期 NGO 会通过加入行业联盟、申请头部 NGO 的项目合作机会等方式，拓宽机构视野，逐步积累自身人脉和资源，提升员工业务能力。

再主动出击。相比于守株待兔，等待资源找上门，初创期 NGO 更需要主动寻找机会。一方面关注基金会信息，积极寻找业务资源，尤其要找到合适自己的突破口，如基金会小额资助和委托执行项目，对初创期 NGO 的申请通过率相对较高；联合筹款和挂靠众筹虽然不是项目层面的合作，但有助于 NGO 了解基金会的合作习惯，以便未来进一步申请资助项目。

访谈时，基金会工作人员还建议 NGO 伙伴要培养自身的韧性，有持之以恒的精神。被拒绝或申请失败是难免的，但不要气馁，要多尝试，甚至可以主动通过电话等方式联系基金会工作人员，寻求合作机会。

"像\*基金的使命本来就是支持小微机构，所以初创期机构要找自身所在领域对口的基金会。另外如果自己找资源，要认识到自己的行业定位。其实初创期机构也很有优势，可以找一个小突破口去做，例如借助社区做一些小事情，而不是在初期就去做一个大领域。还要多去请教和学习同领域的成熟机构。其实在自己身边（指机构所在地）做事情更容易得到支持，政府也更容易看到你，当积累一定的经验和影响力后再去申请基金会的支持。”（基金会）

“我们初创期时申请不通过的项目非常多，主要原因还是自己专业程度不够，写的东西不在点上，后面和基金会的资助官员熟悉后，申请就更容易了。很多时候是因为基金会支持方向和我们识别的社会问题方向不一致。另一个就是基金会认为我们的项目方案和解决方法不是最科学有效严谨的，或者是认为我们设置的目标没有能力达成。之前是我们自己无法精准识别问题，解决路径不科学，时间长了，我们的能力提升了很多”

“初创期机构要主动寻找大品牌项目合作，打开当地市场后其他项目都好落地了，而且不能光执行自己的项目，我看到基金会和其他公益组织有任何合作项目机会都积极申请，对接各种资源。”

"机构什么都不干就想让基金会资助、捐钱，是不可能的，机构首先要有诚信力。”

“初创型组织可以申请基金会的小额资助。小额资助的特点在于非限定性，没有限制用途，甚至全部可以用于人员工资，给予充分自由。”

“对于初创期机构，可以从这几个方面取得资助：1.找优秀的公募基金会，如果你有潜力可以长期募捐，可以与公募型基金会和腾讯公益等建立良好的合作关系，开展联合募捐；2.如果团队具有专业性，或所选择的项目领域有潜力，可以加入专项基金体系。很多专项基金是基金会重点支持的，会投入更多，帮助初创期组织了解基金会如何运作，同时也会有资源联动和拓展。”（基金会）

“对于 NGO 来说，大多数是在坐等，而不是在积极寻找和争取业务拓展的机会。方法一是持续关注基金会信息，了解动态；二是打电话问基金会有什么合作资源，我们和企业筹款也是一家家打电话问，肯定会遇到拒绝或者冷漠的人，但次数很少不代表所有企业。现在很多 NGO 缺乏韧性，打一次电话人家可能不理你，多打几次肯定会理你，我们基金会的人也是这样筹款的。”（基金会）

## （2）资助合作持续性有待加强——短期资助与长期合作，是矛盾还是前提？

据调研结果显示，在本届 NGO 与基金会的合作中，60%的合作时间在三年以下，而仅有 13%的 NGO 和基金会达成了五年以上的长期合作。由此可见，这两年基金会资助仍以短期合作为主，资助双方较难保持长期的合作关系。

## 1) NGO 受短期资助限制，项目成效和机构发展存在局限性

对此受访 NGO 反映，不管是社会问题的解决还是 NGO 自身发展都是一个长期的过程，但由于基金会项目资助周期短且缺乏持续性，能产生的项目成效有限。一旦项目中止后对服务对象会带来不好的影响，在机构的自身管理上也会面临压力。

“很少有基金会愿意长期持续的跟进给与多方位的支持和陪伴。”

“我们与基金会建立合作关系的成本高，因此了解基金会发展战略非常关键，我们希望达成互惠互利和长期的合作关系，不然若合作一次中断对我们就是亏本买卖。”

“目前基金会支持的服务项目主要是提供教师培训，但在音乐、美术、体育这些素质教育领域，更应该提供一种系统性的教育体系，而不是把老师培训一段时间就行的。可能是基金会出于成本和成果的考量，同样是花 5 万元，给十几个学校的老师做一次性培训，比支持一个学校长期发展听起来更厉害。”

“基金会资助的大项目不一定有延续性，今年有了但明年不一定，在人员数量偏多的情况下，若人员调整会对机构内部管理造成压力，对机构生存产生很大风险。”

“有的基金会只资助一年就退出，但是仅运作一年的项目产生的成果微乎其微，所以长期合作是最好的，因为推动社区发展是一个长期的过程。”

“主要看项目，如果这个项目机构要长期运行，就会期待长期资助，这样的话不会影响到项目进展。”

## 2) 基金会难以找到稳定合作伙伴，短周期资助可以规避风险

通过与基金会的访谈，调研团队发现可能有两个原因导致了基金会合作周期短：

一方面，基金会其实同样期待能与 NGO 建立长期的资助关系，长期资助伙伴在沟通上容易达成共识，双方合作起来更为顺畅，同时可以推动公益项目的持续开展，产生更大的社会效益。但是从基金会角度，同样难以找到理念一致且能力稳定的合作伙伴。

“每个官员都希望和组织建立长期的关系，一定会探讨后续可能在哪些方面合作，能不能谈成有天时地利的机缘。如果合作顺利肯定希望建立长期伙伴，我们有老友激励，就是希望合作顺畅的组织坚持下去。”（基金会）

“资助周期我们基金会也是一年为主，一般不会跨年，主要是财务要求导致的，每年年底资金出不去也报不了账，所以实操上资助项目周期都是一年。但基金会都希望项目有可持续性，因为资助成果不一定一年能显现出来，我们也不想做一锤子买卖，更看重长远影响。”（基金会）

“NGO 找到稳定的基金会也很难，我们基金会找到理念一致的伙伴也很难，只要双方合作顺利且目标一致，我们很愿意长期合作。”（基金会）

“如果某家 NGO 在这个区域合作效果还不错，我们会经常与他们合作，只要有长期项目，每年就都会带着他，一旦磨合好达成默契，熟悉双方的规则标准，合作沟通和执行就比较方便。”（基金会）

“即使暂时的方向不一致，只要 NGO 扎扎实实做事情，未来有很大空间讨论。基金会也给我们同事一定空间去试错，如果我们不确定机构怎么样，就拿一年的小项目试试看。”（基金会）

另一方面，即使有长期合作计划，基金会也倾向于采用一年为周期的合作形式签署资助合同。通过基金会的经验和观察，一年周期的项目更贴近 NGO 伙伴的项目设计和执行习惯，而且便于基金会进行项目检测，及时止损，规避风险。

“基金会与 NGO 有长期计划但协议签署还是一年年签，并不影响未来的合作长短。”（基金会）

“规避风险，是基金会一定绕不开的。如果合作伙伴第一年执行时效果与目标差别很大，我们就及时叫停不再做，这是止损的过程。我们手上的钱也不是基金会自己的，而是社会的，要用在更有需要更能用好的地方和人。一年期纠正较为容易，但时间长难度较大。”（基金会）

“我们发现创投类项目以一年为周期对 NGO 来说较好把控。”（基金会）

### **3) 建议：提前沟通合作意向，拆解目标，逐年实现**

通过访谈，调研团队了解到一种既满足 NGO 长期合作的期待，又符合基金会资助习惯的合作方式：在和 NGO 初次合作前，一些基金会就会与合作伙伴沟通未来三年的战略规划，探讨后续合作的可能性和空间，再将三年发展目标拆解到每年的项目执行中。

这样的合作形式不仅可以项目成效的逐年叠加，一步步推动组织发展目标达成；更重要的是让 NGO 心里有底，在得知基金会有持续性的资助计划后，合作伙伴可以更集中在业务能力提升和项目可持续性探索上，而非消耗过多精力担忧未来的合作何去何从。

“很多基金会一年一年签，但和\*基金会是成体系的，项目是一年年签，但工作是持续化的。”

“NGO 和基金会沟通时应先说未来三年的规划，理一下逻辑是否顺利，障碍是什么，第一年做什么，再聊第二年做什么。NGO 自己要有想法，如果与基金会本身理念契合是可以谈的，NGO 和我们合作时心里也有底，知道自己是可以延续合作的。”（基金会）

“我们会有三年的发展框架以及中长期目标，拆分到每一年来实施，这样每年目标更容易落实到工作计划中。如果一下落实三年，社会环境每年都在变化，三年的计划很难按照一开始的步骤来走，还是一年年做比较现实。但我们会和合作伙伴表达，如果合作的好可以长期来做，这样合作伙伴可以放心把事情做好。”（基金会）

### （3）边缘领域缺乏关注与支持——追踪热点，到底是资源聚焦还是资源浪费

在本届和往届收集到的 NGO 反馈中，有一类需求频繁出现：希望基金会加大对边缘地区、冷门领域的关注与支持，将资源更有效地分配给有需要的社会群体，而不仅是追随热点方向，导致部分领域的机构出现“旱的旱死，涝的涝死”现象。

当然，不否认有些 NGO 由于自身能力的限制无法触达基金会，但资助投入在领域/地域上的不平衡分布也确实客观存在。

“基金会在当下的环境中应该资助别人不愿意资助的，形成企业、政府、基金会的三方关系。去了解哪些方面是政府愿意关注的，企业用什么样的方式去做，两者的资金量如何分配。然后绕开企业、政府愿意资助的领域，关注更没有人关注的领域。这对公益组织的要求同样也很高，需要知道怎么更好地利用资源，什么项目去找企业、政府、基金会。”

“希望公募基金会不要成为一个出租公募权的平台，要能为优质、空白领域的项目，为组织的管理费用留下一点空间，不能仅以筹款量作为一个硬性指标。”

“我们目前最重要的资金来源是国内外基金会，主要是因为我们关注的领域相对来讲不太容易很快让公众所理解，所以更多依赖于对该领域比较关注的基金会的支持，相对来讲范围会比较窄。”

对此，受访基金会普遍认为，基金会的领域布局既要一定程度贴合社会热点和政策趋势，也要助力社会创新和空白领域，两者并不矛盾。

#### 1) 贴合热点——聚焦资源才能高效解决社会问题

从收益的角度来看，贴合热点（包括政策趋势和公众关注热点）能够聚集资源，有利于基金会建立与出资方或公众的链接并持续获取关注和支持；同时从价值的角度来看，政府和公众关注的通常是当下已经明显暴露的社会问题，涉及范围广、影响程度高，更需要多方资源和力量的集中投入才能加快问题的解决进度。

“要平衡两者关系，各有各的好处，从社会资源角度补充政府职责，查缺补漏会更具主动性和机会，借助政府的关注点撬动政策和政府资源投入。”（基金会）

“肯定有普遍性，政府才会广泛关注，基金会关注也没有错。如果这个领域政府投入的很多，不需要民间组织参与，自然就没有民间组织参与了。像乡村振兴这类获得政府较高关注度的领域，目前政府只投入了某个方向，基金会还是要关注其他方面的。”（基金会）

“现在政策大趋势是乡村振兴，农村也没有绝对贫困了，但并不一定是最好的状态，还存在养老、留守儿童、劳动力流失等问题，社会组织在农村地区仍有大量工作可以做，但现在力量太小……社会组织就在农村工作，能更敏感地看到变化，遇到冲击有可能做更多的动作。”（基金会）

“怎么叫做热点？比方说现在大家都去精准扶贫，也就是因为大家都去精准扶贫，才有可能脱贫对吧？如果大家都不去说，可能缺了你这一块就脱不了贫。”（基金会）

“政府项目很多是不配人员工资的，那 NGO 可以向我们申请人员工资，政府的钱就用来做活动。我觉得这是很好的配合，NGO 既有资金支持人工费用，也有资金支持活动经费，共同支持这家机构做想做的事情。”（基金会）

## 2) 顾及边缘——实践社会创新、推动领域关注

但我们同时也发现，资源过于聚焦也会造成巨大的重复、浪费，甚至“废捐”。我们倡导的有效资助，是“不做锦上添花，而做雪中送炭”，将资源投入到有需要的地方，尤其对于暂时边缘化的领域，更需要良好的资助合作：基金会结合自身的专业判断和洞察，鼓励一线 NGO 合作伙伴进行社会创新试水，共同识别社会问题和风险，设计或迭代项目模式，提供和验证社会问题解决方案，并待时机成熟后推动政府的关注和投入。

“时代变化很快，希望基金会可以关注和分享有关未来项目创新政策支持的信息。基金会比我们获得的信息更多，渠道更多，能够更精准地调整方向，获得更优质的资源，信息更权威且时效更早、层次更高，所以比我们有优势。”

“有的问题政府觉得重要，但在社会服务体系里还没放到重要的位置，需要基金会努力让政府看到。比如我们基金会很多年前实施的助学项目被教育部看到，后来九年义务教育出台后基金会的重点也就从助学项目转移了。”（基金会）

“作为基金会来讲，我们的涉猎领域很广，但哪些是当下最紧迫的社会问题，需要社会组织帮我们更好地识别需求。基金会不可能照顾到方方面面，需要通过社会组织视角看到当下的痛点在哪里。同时，我们也需要沉淀，看清楚基金会未来发展的风险趋势，与社会组织相辅相成。”（基金会）

“基金会要关注边缘领域以此来体现社会价值，但每家基金会都要结合使命愿景综合来看。官方背景、民间发起的基金会和企业基金会，发起初衷、原作模式理念都各不相同，有的就是更倾向关注政府热点。”（基金会）

## 3) 建议：资助战略定位清晰才能创造价值、避免资源浪费

从资源方来讲，基金会资助的领域布局既要在一定程度上贴合社会和政策热点，也要助力社会创新和缺乏政府关注的方向，两者并不矛盾。而领域布局极大

程度是根据资助战略而定，资助战略越清晰，自己的目标领域则越明确，避免盲目追随外部环境、热点或舆论的变化，而失焦自身资助行为，造成无谓的浪费。

虽然基金会的成立背景不同，资助动机也不尽相同，但无论是区域聚焦还是领域推动，都需要在发展过程中逐步明确自身的资助战略和发展定位。

“我们一定去的是需要我们的地方，我们内部一直强调不做锦上添花，做雪中送炭。”  
(基金会)

“理论上基金会要找三个视角：任务导向需求，也就是所说的‘热点’、政府关注的领域；基于基金会专业判断的需求；服务对象的真实需求。通过三个点的集合，才能找到真正的社会痛点，从而获得优质资源，符合使命愿景和价值取向。”(基金会)

### 4.3.2 项目设计与申请环节

项目设计是影响资助项目质量的重要环节，项目设计的质量对项目申请和资助合作的成效都起到关键性作用。

#### (1) 资助项目设计关键词——资源、逻辑和发展

不管是 NGO 还是基金会，在资助项目设计上最关注都是项目目标的可行性和项目解决方案的逻辑性。调研结果显示，项目内外部资源整合的建议和项目创新性引导，是 NGO 在项目设计时较为突出的需求。我们发现项目内外部资源整合、项目创新性引导以及项目方案的规范撰写为 NGO 在项目设计时最需要的三项帮助，占比依次为 25%、20%、19%。

##### 1) 项目内外部资源整合

NGO 若想持续发展，除了项目经费外还需要多方面资源的配合，基金会的介入可以引导机构发现身边的资源并加以利用，有助于项目的创新和迭代，同时培养 NGO 自身的资源整合能力，对于机构的长远发展起着重要作用。

“我们看重基金会自身的资源，钱是有限的，所以更看重其他资源包括口碑推荐和他们的渠道、我们的项目内容也有限，带来的成效是可控的，但是资源整合比较不可控，需要基金会支持。”

“公益组织最大的资源不仅是钱，机构想做大做强，很多方面要做配合，整个机构的发展提升、人员发展、项目评估、筹资等方面，都希望基金会给予更多的引导和资源，这样机构做起来会更顺畅。我们自己在做时会觉得我们很好，但基金会角度能看出来我们所欠缺的能力，有哪些资源能统筹利用并给予指导，课程、培训、筹款和项目经验分享都是很宝贵资源，都是可以帮助我们发展的。”

“要有社会资源的协调员能力和职业敏感度。你的敏感度够高，就能及时发现问题和资源，你的社会资源动员能力也就一定很强，这两个是相辅相成的。就像我们常说一生二、二生三，有了资源才能有越来越多的东西。”（基金会）

“NGO 需要调动和整合社会资源的能力，包括如何面向公众和公益参与者沟通建立信任纽带、盘点和梳理机构筹资资源，让更多人参与进来支持自己。基金会当然要去募资，但所有的公益组织都应该有这个能力来影响和吸引更多的公众支持自己机构的工作。”（基金会）

## 2) 项目创新性引导和解决方案的逻辑推导建议

NGO 的优势在于能及时观察到一线社会问题的动态，弱势是很多机构在项目设计上经验不足，缺乏创新意识和设计思维，同一套项目开展方式延续了多年。因此更需要基金会“授之以渔”，提供项目创新的方法和工具，提升项目质量和机构人员能力。

“项目创新性是基金会和政府项目特别强调的，但行业内有个不好的风气：创新就是给项目换名字。我们自己的创新重在服务的改进和梳理，发现问题后及时攻关。”

“早年我们在项目申报上经验不足，以为‘创新’就是第一年做完了，第二年再换个名字继续做。\*基金会指导我们进行项目迭代，把事情做精做深，从不同方向推进服务，给了我们很好的建议。”

“基金会和社区也会期待很新的项目，给机构内部带来新鲜血液的同时也会提升在基金会面前的形象，不过因为我们项目做了二十年，能做的基本都做了，由于机构内部也基本没有培训，所以一直没有得到明显提升改善。”

“做社区工作有的时候会局限在社区实际发生的事情处理上，需要基金会有时候能够跳开思维给我们一些建议。”

“从大面上讲，感觉这几年能让人眼前一亮的比较少，创新性项目不如前几年多。”（基金会）

对此一些受访基金会也提及，NGO 在项目方案的创新性和逻辑性上有待提升，一些机构还尚未意识到项目创新和解决逻辑的重要性，或者在项目设计时缺乏相应的方法论和工具，以致很多 NGO 的项目申请书无法回应到项目目标，而有些 NGO 也已经意识到了这个问题。

“看项目书基本能了解 NGO 对项目的想法，第一稿通常要花大量时间改设计逻辑，因为很多机构的项目方案逻辑是行不通的。正确的方案应该是从问题出发能回到问题解决，但现实是很多项目回不去。”（基金会）

“需求调研是 NGO 通常存在的问题，很多机构提交项目的时候凭借主观判断，很少有机构系统做过调研。但这个步骤非常重要，如果这个做不好，会导致机构提出的一系列方法缺乏科学有效性。可能机构是看到有基金会资源就临时申报，等项目批下来后才想到要做点

调研,但其实项目执行周期不够,需要机构立马着手实施活动,导致很多机构的专业度无法提升。”(基金会)

“解决社会问题的能力,包括如何分析界定社会问题、项目设计逻辑能够解决社会问题,也包括项目执行能力、管理专业度和财务管理专业度等方面,我们不仅做项目成效上的资助,也非常注重机构能力提升成效。”(基金会)

“我们资助团队提出增值服务:在项目中发现闪光点,去跟伙伴做进一步的沟通,把这些增值的闪光点打通,能够让项目更有意义。”(基金会)

但同时需要注意的是,大多数 NGO 欢迎基金会在项目设计时提供建议,需注意形式和方法,以免让合作伙伴有压迫感。

“项目目标需要双方交谈,某一方经验丰富就应该更听那一方的。因为两方是命运共同体,在不同的领域有不同的优势,应该听更专业的[那一方],而不是谁更有钱听谁的。”

“在项目设计上,一般都是 NGO 主动提出来的,如果是基金会提出来的话,NGO 会有很大压力觉得是一个强势的介入。我们都希望是自己主动和基金会讨论征求基金会的意见,比如说我们能解决他们的问题,那他们可以和我们一起商量。所以说最有发言权的其实是 NGO。”

“双方要尽量讨论达到共识,但资方相对强势些,双方处于不对等地位,最后经常就谈走形了,NGO 会有意无意地妥协。”(基金会)

### 3) 团队管理与人员能力发展建议

有部分受访 NGO 提到团队管理与人员能力发展的重要性。希望基金会在合作中关注 NGO 运作情况,并在项目设计环节给予 NGO 在机构内部建设上的建议和支持。

“对于发展期和成熟期的机构,基金会在项目设计环节会更关注机构组织能力建设、员工能力成长和机构的对外宣传。”

“基金会关注本土资源发展和机构自我造血方面的成长、员工服务专业性和员工薪资情况,基金会反而希望我们给员工的薪资高一些”

“我们项目一直都很多,这样的话我们没有精力想自己的成长方向,因为项目是各种各样的,所以路走的也不清晰,包括内部的建设和团队的建设也很乱。”

“我们现在服务的区域的比较多,所以特别需要基金会为我们提供对当地人才培养、外出培训、资金等方面的支持。”

“不管是我们还是当地团队,很多工作只是做的表象,比如用问卷做需求调研,我们都缺乏一整套分析方法,也不知道收集上来的问卷信息是否真实有效。问题分析是有方法论的,有时我们看到的问题只是表象。”

## (2) 项目筛选两难——全面了解情况难与人少精力不足难

## 1) 线上筛选易于操作，但难以全面了解机构情况

对于在项目申请中遇到的困难，不少 NGO 反映，目前基金会的筛选方式仍有局限性，主要通过材料查阅、熟人打听、填表等线上方式了解机构情况，容易在考察维度上有所疏漏，有时不能了解草根机构和项目地的具体情况，忽视了真实存在的问题。

“基金会大多时候看机构申报的资料，另外是网上查阅，有的小机构网上查不到资料、或信息公开做得不是很好就很被动。”

“基金会筛选都是听同行嘴里讲，或者看机构报上去的反馈东西，自己下来看的几率很少。如果是陌生的伙伴，基金会会找当地较熟悉的伙伴对接，做尽职调查，要看审计报告，年检报告，了解之后觉得可以才合作。”

“我们的项目提交材料后，基金会刚开始也很感兴趣。第二轮联系的时候，他们调查说我们的项目点不符合他们的要求，但其实我们这个项目点是符合要求且很需要这项服务的，可基金会看不到这个问题，他们在网上只能看到政府对项目点的经济指标和一些美化的展示，真实情况看不到。”

“多维度调查更好，除了看书面的，还要从网上搜集信息，还有就是同行业的评价，最好是看前两年执行的项目，这个东西做的靠不靠谱，财务上有没有问题，这些已经做过的事情是可以说明很多问题的。\*基金会审核的时候尽职调查维度不够，是推荐制的，权威领导推荐就可以去。”

## 2) 线下考察真实有效，但给基金会较大工作压力

对此一些受访基金会也反应，人手不够精力有限，目前只有较少基金会能够在筛选环节到项目点进行考察，了解项目地实际情况和社会需求。大部分基金会通过申请资料和年检情况进行机构筛选，关注项目解决方案是否合理，考察机构是否存在违规记录等，对于机构和项目点的真实情况确实会存在认知偏差。

“我们尽职调查中最看重的，公益组织需要注意，目的不仅是为了审核资料，而是通过资料准备情况评估申请机构的态度，如果资料填写随意那表明该机构的态度一般，作为一线评估人员都会对此打问号。”

“有的合作伙伴有这方面期待，希望面对面沟通会对机构了解更全面，而且不用写很多申请表格。我们合作伙伴有超过 200 家组织，每年会选择一部分有代表性区域考察走访。今年重点访谈这个区，明年那个区，对我们人力上也是个挑战。”（基金会）

“有的大项目做资助前要实地考察走访，可能聘请第三方进行协助。如果不是特别复杂的项目，我们的工作人员会通过经验认知进行评估，给出合理的判断。”（基金会）

“我们基金会大多数同事都在云南、贵州的项目点，我们是先去项目地考察，回来讨论意向，再让机构提交项目书。评估标准：1.是不是有好的负责人，带头人很重要，不一定是

理事长，而是强组织者；2.团队的人是不是足够踏实，我们倾向于看实务性的工作；3.事情是不是真的可行性高，是否切入当地的真问题，4.项目是否可行，与机构人员能力是否匹配，机构后期是否能够成长起来。”（基金会）

### 3) 建议:

#### ● 基金会通过线上视频弥补筛选局限

调研团队整理了受访 NGO 和基金会彼此的建议和业内相对认可的项目筛选形式，对筛选环节提出以下建议：

对于基金会来说，线上视频沟通既节省工作人员时间精力，也可增加对项目和机构的了解程度。一些受访基金会已经采取线上视频沟通的方式，与项目负责人或机构创始人面试沟通，或通过视频了解项目地情况，一定程度上弥补了无法实地调研的缺陷且保证了申请质量。

“线上视频主要看机构对申请的重视程度，如果他们很重视，在语言表达上会有充分准备。一般都是创始人面试，看态度、严谨性，是否认真负责，项目专业性等，有优先级顺序。”

“涉及到项目调查，如果是新的项目，实地调查则很重要，或者请机构拍个视频进行验证。”

“基金会与机构采取战略合作的模式，通过书面材料审核、电话面试、现场尽职调查等方式进行全面考察。”

#### ● 对 NGO 来说，维护好资方关系有助于新的资助机会

业内基金会，尤其是同领域、同地区的基金会常采用向同行打听的方式了解申请 NGO 的情况，因此 NGO 和基金会打交道时要尽量“好聚好散”，哪怕无法继续合作也不要留下坏印象。

同时在项目申请资料的填报上，态度认真诚恳同样是基金会的考察点，如果出现较多错别字或前后矛盾、重复的地方，印象分就不高了。另外 NGO 若有项目评估的习惯或曾请第三方做专项评估，都可体现在申请资料中，以展示机构具有成效意识。

“通过熟人（行业内基金会）了解申请机构也是我们常用的调查手段。如果熟悉的人对机构评价口碑不佳，就不太好。所以这也提醒机构尤其是和资助型基金基金会打交道时，千万不要留下坏印象，因为资助型基金基金会做熟人打听找的都是资助型资金，所以大家一定要把这个关系处理好，不要以为以后不会再打交道了。”（基金会）

“会和机构在业内合作过的基金会聊，所以公益组织要和资方处好关系，之后再和其他基金会合作很有可能回访你的前资方了”（基金会）

“基金会会去看你的项目有没有成效意识。因为现在基金会越来越关注项目实施成效，不仅仅是活动次数、服务人数，而是为服务群体自身带来的成效。机构可以进行自评或者聘请第三方做评估，要具备评价意识，让基金会看到你已经关注到成效并且已经在做成效评估了，这很重要。”（基金会）

“还有申请资料的呈现，如果你的项目内在逻辑有没有很完整，是随便让一个项目执行人员编的，其实我们是可以看出来的。我们首先考量申请人的态度，之后对内容设计的专业性进行深究。”（基金会）

### （3）社会问题的识别与解决——到底谁专业？

项目申报中一个明显的矛盾是 NGO 对于基金会专业能力和角色的质疑。资助官员对该领域的执行路径和方法论是否有所研究、对项目地的实际情况和问题是否了解、对项目设计的参与和决策是否有足够把握。如果基金会处于不了解和不信任的状态，NGO 更倾向于保留自己在项目设计上的主动权，希望基金会重点参与财务预算方面规划。

“基金会可以提供技术指导，但项目成效不能由基金会控制。如果基金会是专业的，我们很愿意他们进行畅想，并根据得到的反馈意见进行优化和改善。”

“干预的话，资金上更多的是基金会规划，但是像执行路径和方式更多应该是 NGO 说了算。”

“我觉得我们在机构成熟度来讲，相对比较积极主动，比较自立。我们其实会一起跟基金会商量，但是在专业知识和具体技术方面，我们可能更了解一些。”

调研发现，造成资助双方矛盾点的存在可能有两方面原因：

#### 1) 对社会问题的解决视角不同

在同一领域下，NGO 与基金会对于社会问题的解决视角有所不同：基金会通过对领域内大量项目的扫描和研究，在解决视角上更具系统性，主要基于方法论拆解项目目标和设计行动方案；与之相对的，一线 NGO 的视角偏向在地化和本土化，由于积累了大量一线项目实践经历，他们更了解和把握项目地的实际需求、现状和解决途径。因此导致某些时刻，双方对于合作项目的出发点和根源性问题的想法不一致。

“基金会话语体系和 NGO 体系不同，同一个问题的角度和维度不同会导致冲突。基金会认知更广，NGO 比较个性，大家对根源描述不一样，说服不了彼此。”（基金会）

“NGO 是看到社区里有一群人有这个需求，想拿到资源做服务和改善，但基金会会全面分析社会问题，看哪些路径更有效。”（基金会）

“社会问题识别和解决上，NGO 和基金会扮演的角色是保持一致的。NGO 聚焦某个垂直领域的具体问题，进行干预，提供解决方案，为基金会提供更加具体的视角。”

“需求是自下而上，NGO 首先发现需求，基金会也会发现社会问题，但有时双方发现彼此想解决的问题不是自身想解决的，存在矛盾。需要碰，增进了解，找到能契合、了解彼此的合作伙伴，而不是单纯地谁引导谁。在广袤的大地上，问题很多，不存在谁先发现。”

## 2) 对社会问题的洞察存在欠缺

不少受访 NGO 反映，目前很多基金会，尤其是刚进入某领域的基金会，资助官员的知识储备不足，对社会问题的洞察和需求挖掘有所欠缺，缺乏项目实操经验但却掌握话语权，使得合作伙伴有所不满。

同时很多受访基金会也表示，国内资助型基金会由于发展历史较短，在如何洞察社会需求、如何有效资助伙伴、如何指导伙伴修正项目目标和方案等方面仍需要提升，在资助的过程中与合作伙伴共同成长学习。

“NGO 在转型做发展类项目，基金会还没有开始转。不是基金会没有能力，而是没有意识，或者有意识了但没有行动。”

“\*领域的项目周期很长，很难通过直接捐赠物资和短期的支持就看到效果。所以特别需要有耐心和有专业知识的资助官员去进行判断以及理解你的项目逻辑，进行长期支持。但现在这样的资助官员还比较少。”

“现在基金会更多做表层和浅层的事，没有心思投入做好，更多是拿钱办事儿，不是共同研究问题、原因、构成、共识、根源和社会价值。”（基金会）

“中国本土资助型基金会对社会问题的洞察比较欠缺，可以提出来。基金会不知道如何洞察真正的社会需求，如何有效资助伙伴，如何指导伙伴修正项目目标和方案。连真正的需求都不了解，还拥有话语权，对一线组织来说，很有可能提供一些不够中肯的建议。”（基金会）

## 3) 建议：增加专业性，以受益人为出发点，沟通协商，共识协作

综上所述，受访 NGO 和基金会基于各自的经验，在解决方式上提供了一些建议和思路：

一方面，基金会资助官员需增加自身专业性。作为 NGO 的引路人和行业促进者，基金会可对自身关注的地区、领域进行走访了解，对相关议题有充分的储备和分析。

另一方面，在社会问题的识别和解决上，受益人的需求才是最核心的需求。从受益人视角出发，NGO 评估受益人的问题是否解决，基金会评估资助的群体有没有得到改善。

同时，资助双方需要保持平等协商的态度，基于对彼此的理解和共识开展合作，或在工具的使用上达成共识，掌握同样的分析视角和维度。

“基金会要多走访，了解伙伴，不是仅在办公室，要对议题有足够的储备，明白议题的发展趋势是什么样的，有分析能力，分析后才能从宏大的社会议题中找到资助的方向。”（基金会）

“基金会真正开始做资助在汶川地震后，基金会的知识储备和经验本身不够丰富，不那么擅于挖掘社会需求或保持和 NGO 伙伴的参与式、平等的伙伴关系，所以基金会也是学习的过程。”（基金会）

“以受益人需求为主。基金会和 NGO 行业生态位不一样，从视角角度，公益解决的是人的问题，从基金会到 NGO 到最低端受益人，不管在哪个生态位都要有受益人视角。社会组织如何更好地服务对象，有针对性地调整服务内容；基金会评估受益人的问题有没有真正解决，NGO 提供的服务有没有效，有没有改善服务对象的福祉和水平。”（基金会）

“基金会的资助是一个专业，我们有更前瞻性、更宽的视角来看这个社会问题，这是我们的一个强项。我要了解行业、领域当中，不同基金会、社会组织的理念和模式，熟悉各个机构的长项和短项，促进融合和共创。当然 NGO 的优势在于他们对社会问题有更敏锐的观察力、有更深度的思考、以及系统性的思维。”（基金会）

“有时我们会加入我们的视角，但只是让对方考虑，更多还是从项目逻辑和操作能力考虑。一年的项目能做成的事很有限，双方都要共识想法。其实基金会和 NGO 框架相同，只是层面不同，如果基金会觉得自己视角的想法比较多，可以考虑做长期的资助。”（基金会）

“如果在工具层面有共识，或掌握同样维度是没有问题的。目标要中和，NGO 可以从短期目标写起，基金会的建议可以作为长期目标。执行的时候关注短期目标，但是不要抛弃长期目标。”（基金会）

#### **（4）合作前期缺少互动——基金会沟通渠道闭塞，NGO 处于被动地位**

根据受访 NGO 的反馈，在当前的项目申请环节中，由于互动和沟通不当，资助双方的理念尚未达成共识，NGO 的角色相对被动，仅仅配合基金会进行项目申请并接受单方面考核，而没有机会更多地了解基金会的情况。这样的合作方式一定程度限制了 NGO 对基金会的了解，造成后续合作中的障碍和低效。

##### **1) 不充分的沟通，造成 NGO 过高的期待和落差**

不少受访 NGO 表示，就合作关系的建立来说，NGO 与基金会在确认合作前的沟通非常关键。在这个过程中，NGO 可以主动了解基金会的资助规划和资助官员的合作态度，沟通合作目标与期待的成效产出，从而找到彼此的需求点并确定是否进行下一步合作。

“资助战略的话我们第一次接触就会了解基金会的资助领域，如果有调整的话，我们也会及时了解。”

“就建立关系来说，提交项目书之前的前期沟通非常关键，从写项目书开始我们与基金会就进入一个较长的磨合期，双方开始建立对彼此的了解，后期则是项目管理方式的磨合。”

“我们的申请期望值有点过于乐观，在这个过程中需要资助方能够理解我们，一起想办法处理解决，而不是硬性要求我们自己想办法做，如果达不到要求就直接取消资助。”

“比如\*基金会对我们机构的工作都很了解，但是我们对于\*基金会基本不了解，所以这个了解是单向的，我们会担心因为不了解基金会而造成沟通上的障碍和低效，因为他们自己也不会主动介绍发展历史和机构人员组成。所以我们期望基金会在项目开始之前，把资助方和被资助方聚集在一起相互了解，让被资助方的员工去参加，双方充分地沟通，以及了解资助方希望有什么产出、不希望有什么发生，项目结束后有一个评估和反馈，一起看如何改进。”

但从基金会的角度，与合作伙伴的沟通存在一定实操性限制，一些基金会需要在几个月内同期招募筛选几十个、近百个资助项目，大量的项目审核工作使得资助官员没有余力和 NGO 进行一对一沟通。

而对于资助项目数量较少的基金会，更有意愿在资助前与 NGO 保持积极沟通，共识双方的角色和关系，向合作伙伴澄清基金会的工作风格、可提供的服务和资助价值观，避免 NGO 对基金会有不匹配的期待而导致后续合作不畅。

“让对方理解是最重要的，我们会和新的伙伴沟通，告诉对方资助项目的方向，邀请对方参加的原因，并且再三强调我们基金会的特质，对机构的长远发展影响，可以提供的资源和网络，永远尊重合作伙伴的专业精神，从而相互交流理解，让他们知道我们就是这样的基金会，我们追求的就是这样的，差不多共识后再要求他们写项目书。”（基金会）

“有些新的机构会直接找我们同事或来办公室咨询，相互认识，对双方有初步了解，若对方想一起合作，我们会去项目地考察之后才洽谈具体合作方式，在各自范围内达成共识，再提交申请书并进行审批。”（基金会）

“很多东西是可以通过沟通达成共识的，有的基金会做资助策略时会和 NGO 讨论，你对我们有什么需求、希望获得什么、在目前资助框架下有什么问题，达成共识才是良性的关系。有时基金会受限于自己的组织和框架，但 NGO 不了解就会出现过高的期待。”（基金会）

## 2) 未申请成功的 NGO 缺乏反馈渠道，不知从何改进

一些未申请成功的受访 NGO 提出，由于缺乏与基金会的反馈渠道，在项目申请失败后，很难了解申请被拒绝的原因，也就无从知晓应该从哪方面进行改进。

“如果机构项目初审没有过，有的基金会会解释原因，但是也有一些基金会完全不懂为什么，甚至可能要问几个人才能知道到底是什么情况。”

“现在（机构成熟、长期合作达成后）方案上如果写的不好都是会给一些调整的方向，总体都不会有问题。最早的阶段，如果项目没通过就是没通过，可能只是给你一个通知。100家机构去申请，大家写的都差不多，基金会就会给一些熟悉又有需求的机构机会，其他的机构就不会了，邮件会简单说几句不通过的原因。”

“（申请不通过的话）一般公邮会发一两句话，告诉你“很遗憾没有通过申请”，但不会说的很细，有的要我们自己再打电话询问。大多没通过的回复都是“今年主要关注 A 领域，B 领域的资助数量少，申请人多，所以竞争比较激烈。”

对此受访基金会表示，一般基金会工作人员不会特意对申请失败的 NGO 进行一对一通知或回访，但 NGO 均可通过微信或办公电话与工作人员联系，了解未获得资助的原因。

“今年都是系统通知，能看到专家评估的反馈。如果第一轮淘汰系统里会直接反馈结果。第二轮路演时 NGO 不知道结果，但专家会直戳痛点，现场能感觉到专家的态度和评价。[落选的话]我们有钉钉群可以直接问工作人员，或者通过电话和线上联系工具，由第三方机构进行反馈。”（基金会）

“所有申报项目都有项目库，所有入围的机构都会进行名单公示，没入围就不发通知了。我们会觉得，即使机构没有入围，在填写我们的申报表时对自身项目也是有梳理和进一步思考的。”（基金会）

“有的项目很明确能当场知道入选结果，名单公示后还会沟通，一般申请阶段的时间很长，我们有各种微信群供 NGO 和工作人员沟通。”（基金会）

### **3) 建议：NGO 与基金会的彼此了解和认同，是建立合作关系的基础**

项目申请中，基金会与 NGO 彼此的理解程度对于后期伙伴关系建立非常关键。

在申请阶段，基金会作为更有“话语权”的一方，先踏出一步，通过一对一或一对多的形式，向合作伙伴介绍资助规划、合作态度、提供的资源服务与期待的成效产出，能够促成 NGO 与基金会的深入了解，找到彼此的需求点，有助于下一步合作。

同时基金会可以设立开放的沟通反馈渠道。在本届评价榜“资助流程”的评价维度中，特别加入“定期运用合适的方式听取未获资助申请者的意见反馈，并对基金会资助申请流程进行反思优化”这一评价参考，以期推动资助工作的完善。

同时 NGO 也可提升主动性，在申请前主动了解基金会的业务类型和资助信息，将基金会视作一起解决社会问题的战略伙伴。申请过程中不懂的不理解的地方多听多问，也会加深基金会对机构的印象。

“我们很主动与 NGO 沟通，双方建立合作首先需要基金会想清楚自己要做什么。建立任何一段关系，都需要双方往前踏一步，不能只等待对方踏出一步。对 NGO 来说肯定要多去试一试，但也要看基金会和项目类型，有些不太主动的基金会，可能资助不是他们主要的业务方向，或者不是主要的绩效考核。如果是基金会要做大规模采购，或机构有很成熟的项目，可以等基金会主动接触；如果是创新型项目，基金会希望给资源但不知道，机构就要主动告诉基金会。”（基金会）

“NGO 来申请项目时，应该对基金会的资助方向与资助理念有所了解。我们一直认为资助是战略合作，要深入地相互理解，相互磨合，相互成长。所以我们对 NGO 伙伴建议是，不要把基金会当成给钱的机构，它是跟你一起来解决社会问题的战略伙伴。”（基金会）

### 4.3.3 项目执行与监测环节

项目执行与监测环节是整个资助项目中时间最长的阶段，NGO 根据项目方案开展一线服务，基金会对 NGO 项目开展情况进行跟进，发现问题，提供建议，共同推动项目落地和成效达成。

#### （1）出于项目发展需求，NGO 期待资方给予监测反馈

NGO 在项目执行过程中往往由于机构人员能力有限、敏锐度降低、缺乏工作方法等原因，未能有效地对项目进行监控和复盘，或者找不到优化点。因此受访 NGO 普遍反馈，期待基金会在项目执行过程中提供动态的监测评估，最好是能到一线项目点进行走访监督，及时提出问题并进行改善，同时加强资助官员与机构的链接。

“任何一个项目都不可缺失项目监测的环节。我们对内有项目监测，基金会更需要关键点把控、指标考核、督促，从而及时发现问题。执行者有时候觉得不是问题，可能是因为 NGO 自己丧失了敏锐度，基金会监测有衡量指标评估，发现新的问题，如财务方面。”

“基金会监测时会关注活动细节和方式，有些细节我们意识不到，自己做久了看不出问题来，基金会旁观提出建议。”

“对于公益组织而言评估是一件好事情，能够让人明白哪里好哪里不好，怎么样才能做得更好。”

“基金会没有不能参与的环节，都是度的问题，有些官员过度干涉会引起反感，和项目官员自身素养和经验很有关。另外也可把监测落实到合同上。”

“给 NGO 做项目监测非常有必要，因为很多社会组织并不是老老实实做项目。”

“如果本身对我们执行的项目没有基本了解，会做主观判断，不利于在项目实施过程中的调整 and 变化。\*基金会更多和我们交流和请教，是一个比较平等的状态；其他基金会容易指指点点。”

“\*基金有时候不是自己来，而是会带调研团队来，聘请第三方机构进行评估和调研，例如通过审计机构帮我们找一些漏洞，帮我们梳理和规范，例如机构人员搭配方式、财务透明方法。”

“期待我们真正搞活动的时候，[基金会]可以深深参与一次，不要老听我们怎么讲，有的社会组织就是拍照片。所以不如提前看到某年某月有个项目活动，就到现场看看。他[基金会]会告诉你，哪个地方不行，下次还需要有什么改进，他们觉得哪种活动形式更好，他们会直接跟你说。”

“\*基金会定期去我们的项目地考察一段时间（一周到一个月不等），所以会对我们的情况会很了解，对我们的机构也很了解，所以我们的沟通就是顺畅的，因为他们很了解我们。”

## （2）根据业务范围，基金会将采用更适合自身情况的监测方式

但实际情况是，基金会在项目监测的参与度和自身业务范围有很大关系。如果资助范围集中在某个地区，基金会很愿意采用线下监测或定期沟通的方法关注合作伙伴项目执行情况，提供建议，推动项目合规有效开展。

而部分基金会业务范围较广、资助体量大，受限于资助官员的精力和时间，无法及时跟进所有合作伙伴的线下活动，更多是通过线上表格的提交验收来与 NGO 同步项目进展。

“项目少的话我们基本都会去，监测过程中和合作伙伴共识活动的关键节点是什么，标志性的是什么。因为大多项目受众是人，如果有电话或者直接和受众交流是很好的方式。”  
(基金会)

“区域的赛事都是见面线下周期性评估、一对一评估的，会有一个评估的量表去了解他的情况，以及现场给予一些建议，同时也会周期性去收集他们新的需求，组织他们去参访外地的一些机构，去了解其他机构同样的项目是怎么做的。”(基金会)

“从基金会价值角度，要和每家合作伙伴维持良性关系，不意味经常走访，可以用其他方式塑造良性关系。比如邀请伙伴参与基金会的沙龙活动、圆桌论坛等交流机会也是建立伙伴关系的途径。不论怎样，核心目标就是通过资助建立良好的伙伴关系解决社会问题。”(基金会)

“像大赛这种全国范围内的，我们现在做出了量表，通过量表让他们提供数据，看看他们有没有实现设定的目标、或者有没有出现财务问题、整体是不是按照计划在执行。然后通过定期会议去做沟通和评估。”（基金会）

“我们要求合作伙伴每月报送项目实施情况和财务情况，要把大家的执行情况及时公开，要让政府及时看到资金落实情况和推进情况，后续资助才能延续。我们不单是监测，也要帮助组织和资方沟通。如果项目整体情况良好，对后续合作很有帮助。”（基金会）

“线上系统是个很好的工具，比线下交表单书面材料要好。管理上帮了基金会很大的忙，可以促使合作伙伴及时提交材料。”（基金会）

同时通过访谈发现，不同背景的基金会、不同的资助类型、不同的资助官员在项目跟进上的投入度和方式都可能有所不同，比如相对于小额资助而言，基金会对战略型资助的关注度会更多，因为前者资助周期短且成效产出有限，基金会难以提供充足的建议，过多的材料要求也会增加 NGO 负担。

“\*基金有管理费，而且也愿意下来人来管理、督导、参与，而很多基金会收了管理费就见不到人了。\*基金的工作人员的督导基本每个项目都会有人参与，他们的参与都会落到下面的一线机构。”

“我们会做线下抽查，第一届的时候有现场监测，主要是第三方做，频率很高，今年会减少抽查频次，希望大家把更多时间放在做项目上。”（基金会）

“不同类型处理方式不同。分为战略性资助、项目类资助、非限机构资助、小额资助这几种不同情况。资助策略也没有范式，根据每家 NGO 伙伴不同情况做调整，小额资助不需要花太多精力在走访、收报告上，因为资助目的就是救急性、锦上添花给的小笔钱，不需要给 NGO 太多笔头负担和监测辅导。如果战略资助势必要进行跟进，了解机构发展、项目进度，因为战略资助基金会投入产出比更高，要对大额资助负责，必须投入比小额更多的人力。”（基金会）

### **（3）建议：基金会需提高反馈意识，NGO 需主动建立联系**

在项目执行阶段，对于基金会而言，其实监测方式不是限制，不管是线上材料收集还是线下实地参与，重点是资助官员要对 NGO 的项目开展、机构管理和财务使用给予反馈。尤其对于初次合作的 NGO，对基金会的关注点、具体要求和和管理方法不太了解，一开始需要双方投入较多精力，达成默契后后期合作会顺畅很多。

“\*基金会针对项目执行有很多方法去发现问题，定期上交执行材料、反馈月报，然后内部审计/财务会把所有材料汇集，帮我们梳理问题，然后一一对照改正。”

“\*基金会通过线上方式，动态采集相关数据，但我们也会主动提供项目的发现和成果。\*基金会采取日报制，要求更新每日的工作进展，虽然工作繁重，但长期来说有利于 NGO 的项目监控。”

“第一年监测花的时间会很长会比较麻烦，然后就基本错误没了，接下来就是机构机制上的管理。”

“我们[枢纽型组织]自己做规范了，然后再往下教所有伙伴的财务规范，这些年\*（地名）的伙伴都是这么成长起来的，以前连账都不会做，现在每年都接受专业的会计事务所的审计，所以整个行业都在成长，合作就越来越顺畅。财务上基本两三年就没什么大问题了。\*基金就是先把省级的枢纽机构搞规范了，然后做县域级核心的机构规范。”

同时，NGO 不妨尝试更为主动地和基金会沟通，比如活动结束后将照片和服务对象反馈发给资助官员、说说自己对于项目活动和机构发展的计划等。这些举动虽小，但通过时不时在基金会眼前亮相，可以让资助官员记住这位“积极好学”的合作伙伴，也有更多几率获取之后进一步合作机会。

“[我和资助官员]每天都在交流，他们能掌握我的一点点。因为我没经验，不懂我就什么都汇报。我问，他们就及时回答给我建议。可能是因为我比较主动。”

“这个还是 NGO 不够主动的问题，为什么一定要基金会主动关注你，而不是你主动联系别人呢？你是执行方你要主动给资方去汇报工作进度和动态，只有这样他才会觉得你是活跃的，他有事儿才会想到你。当然如果你找基金会但他不理你，那是不应该的。”（基金会）

“资助官员通常是一对多的，他要根据自己的时间表跟进工作，一般不会时不时关心你，因为你也不是个宝宝，还要时不时地问你吃的好不好穿的暖不暖。就像我们基金会也一样，我们也应该时不时向金主报告，告诉他们钱都花在哪了。”（基金会）

“我觉得理想状态是平等对话，形成讨论。但实际上还是基金会主动更多，有些伙伴对外的经验比较欠缺，比如有的机构三四天都不回复，时间节点意识不强，这就让我们很发愁，要不断调整和对方沟通的频率，有点心累。”（基金会）

#### 4.3.4 项目结项与评估环节

随着公益行业的发展和成效意识的提升，NGO 越来越重视项目结项的验收和评估工作。甚至不少受访 NGO 提到机构会自己开展年度评估工作，以验证项目产生了多少实际作用，为服务对象带来了多大程度的改变。

“我们组织项目部这边也要做评估的。比如说一个活动之后，我们会发放调查问卷，每次项目评估的时候都作为一个参考。”

“我们会请第三方做访谈。从立项开始就有规划，项目的传播系统、评估系统还有项目执行是同步进行的，而不是等项目结束了才开始评估。基金会没有给阶段性的评估，我们会

自己请人给我们打分，或者请人设计评估系统让学生（服务对象）打分。评估时最关注的是受益群体的想法和感受，不太在意机构在当地的口碑和影响力。”

“我们评估半年就有收获了。当地政府部门、学生家长反响都很好，还影响了高校教授、体育院院长、专业教练一起参与，现在准备当作一个国家科研课题去推动。”

### **(1) NGO 增强成效意识，个性化评估需求增加**

多数受访 NGO 期待基金会能在项目结束后做一个整体评估，从资方的角度指出项目优势和待完善之处。哪怕不是完整的评估报告，也可提供些个性化的反馈和建议，而不是提交项目资料后就“石沉大海”。

也有一些受访 NGO 认为，目前基金会对资助项目的评估重视度仍不高，评估形式多停留在纸面资料的检查，缺乏实地了解，评估内容也以财务使用和项目指标数据为主，较少向合作伙伴反馈项目建议和改进帮助。

“每个基金会不太一样，有的会邀请来实地机构做评估，从项目收益人挑选一些人群去做实地的走访。”

“\*基金会委托第三方做评估。先提交项目资料，再现场访谈，他们会实地走访项目地，查看活动内容，然后做服务对象访谈。评估报告出来后会给我们看一下，我们要看是否符合项目的实际情况。”

“我们自己做项目评估比较薄弱，没找到合适的方式方法，有专业上的需求，无法着手。希望基金会提供支持。”

“目前评估还要做一些其他的实地探查，不能只看指标数据，要看产出、效果、影响力，还要看机构本身、工作人员、伙伴是否有成长、改变、困惑，不能只停留于书面报告。中国缺少好的评估方，拥有这样理解的也很少。”

“现在的评估很像政府评估：看数据、财务，而不是看服务对象，合作伙伴要深入交流方式方法、态度、改变，是不是带来了一些积极的印象。这是检验的过程，对合作伙伴思路、方式、路径是否产生效果，是否有影响力。解决思路比结果更重要。”

“境外基金会看项目效果的方式不同，他们喜欢和受助人聊天，在聊天的过程中评估项目效果，而不一定直接问服务对象[效果如何]。”

“基金会比较关注财务，对项目质量没有严格把控。项目过程文件和反馈会按要求提交，但基金会未必用到。”

“我们认为可以努力的一个方向，一个项目结束之后，可以去问基金会对整个项目执行流程当中有哪些地方不太满意，有哪些地方比较好等等这样的反馈。当然反过来如果基金会也是能够这样子对于自己的技术官员和流程进行一些评估的话，我感觉对它们来说也会有一些帮助。”

### **(2) 评估成本及投入过高让基金会望而却步**

部分受访基金会表示对 NGO 的结项评估反馈确实不完善。对于基金会结项而言，有的基金会聘请第三方机构进行实地调研和访谈评估，有的基金会由资助官员亲自进行，但均缺少将评估结果与 NGO 反馈的环节。同时，过高的成本和时间投入也让基金会对评估持保留态度，没有大规模开展。

“目前评估反馈上做的不是很完善，以前评估是以审计结论为主，是基金会发起的所以最后只会把结果告知 NGO，但报告不会反馈给 NGO。我们现在也在完善项目评估和审计，看看能否依据审计报告出个表单反馈给组织。今年第三方监管上也会加强评估报告的部分，出书面的报告，根据项目情况给予反馈。”（基金会）

“\*基金会聘请第三方机构，有的在项目开始，有的在项目结尾。主要通过访谈（线上、线下），会要求提供一些纸质版的资料。第三方产出报告后不会给公益组织看，基金会没有对公益组织反馈。”

“根据不同资助项目（如项目资助、战略资助、小额资助等），结项也是不同的。一年期的项目通常是最底线的要求，项目合规有公信力就可结项。针对项目的反馈比较少，其实一年期的项目基金会了解也有限，从项目方面没有什么特别多的建议。”（基金会）

“首先，这件事需要行业自律性。从行业现状来看，如何每个项目如果都进行，评估成本非常高。另外基金会也有苦水，大规模的评估会亏钱，和重不重要无关，是负担不起评估成本。”

“评估报告成本很高，我们项目服务站几年做一次评估，且需要花一年的时间做评估，对于基金会来说不那么容易和现实。其他实施意见在监测过程中随时都可以提。”

### （3）建议：线下评审颇受欢迎，过程评估防患未然

在项目评估上，评审会或圆桌会是较多基金会倾向采用的结项评估方法，也是 NGO 伙伴相对比较愿意接受的形式。通过评审会，请专家学者从专业角度为项目提议，机构之间也可以互相学习交流，在看到自身不足的同时增加眼界。

“\*基金会通过第三方机构，通过现场评选进行结项，每年在培训时分享往期优秀案例，为各机构项目提供建议。”

“基金会通常以研讨会而非书面的形式给与反馈，有些反馈针对我们，有些针对我们的伙伴。”

“\*基金会每半年举办一次项目进度的汇报会，各家合作伙伴汇报项目进展的情况，说出自己遇见的困难和新的发现，因此汇报会本身也是非常好的促进资源共享的状态。”

“我们最后会组织专门的线下评审会，评审现场会有很多问题，我们一般不会把问题定性，即使终期结项后还会给项目调整的机会。因为我们的目的不是去评判组织，而是希望资金投入后真正产生效果，所以机构还是会有时间调整项目的。”（基金会）

“结项评估时我们会分组进行，每组项目负责人、团队内部小组、财务官员一起评估。合作伙伴提供年度报告和财务报告，我们会对照报告和计划的完成度，最后将结项成果通过文字或开会将建议反馈给 NGO。”（基金会）

同时项目评估需要贯穿项目全程开展，若只在结项时才提供建议未免“亡羊补牢”。因此，更实际的方式是基金会在项目设计时引导 NGO 防患于未然，在项目执行时定期给予监测和反馈，以终为始，及时纠偏。

“在结项的时候再让基金会去提反馈和建议就已经晚了，等于说事情做完了再让基金会提意见，但很多时候资助活动都是一次性的。所以开头都把东西先做齐备了（项目书/计划/过程），一旦纸面的东西出来了，就不再动了，剩下就是规范执行过程，这样从设计和推演过程中就能体现出来机构存在哪些不足。另外就是过程化管理，在过程中出现问题再纠正错误。”（基金会）

“很多 NGO 在结项的时候突然让我们做评估，做完发现离原定目标差很多，然后双方都很不爽。我们很多时候做项目都是以终为始，最后结项的时候更多是未来还会做什么，而不是提过程中出什么建议，问题就在过程中就已经修正了。”（基金会）

“项目每个小环节都可以面谈反馈，办活动时可以与资助官员探讨不妥的地方。如果我们每人手上有 10 个项目，那要尽量及时和对方沟通记录，不然到项目结束就忘了。结项时需要机构写结项报告，我们资助官员都有自己的结项模板，主要是提问题请对方回答，如果发现有一些点值得问深一层的，会面谈。”（基金会）

### 4.3.5 伙伴关系

基金会与 NGO 的伙伴关系一直是业内广泛关注和讨论的议题，也是评价榜一直以来重要的评价指标之一。问卷调研结果显示，在支持方面，NGO 期待基金会资助官员能够有宏观的视野，关注机构的可持续发展和团队建设，对接相关资源和支持；在态度方面，有耐心、平易近人、尊重并理解合作伙伴的资助官员最受 NGO 的欢迎。

#### （1）NGO 眼中的理想资助官员——支持、平等、换位思考和稳定

平等的心态、对机构可持续发展和团队建设的支持以及站在 NGO 视角思考问题，成为 NGO 票选前三的资助官员理想特征。同时 NGO 希望资助官员可以弥补其自身在资源获取能力、获取范围上的局限，助力项目迭代更新。

##### 1) 支持：关注机构可持续发展和团队建设，对接相关资源

对于很多受访 NGO 来说，基金会的资金支持是基础需求，但对机构的资源链接和能力支持也同样重要。NGO 自身的资源获取能力和范围有限，基金会及

资助官员如果能在合作的同时引荐外部专家、企业、政府、传播等资源，不仅有助于项目的迭代更新，也有利于机构的持续发展。

一些受访基金会也提到他们会鼓励 NGO 进行多方合作，培养整合资源的能力。基金会也会关注这样的资源和机会，争取在合作中可以搭桥、推介。

“有的基金会仅提供资金资助，没有额外的资源，但有时候对机构的能力建设、链接传播资源对基层机构的帮助比资金更重要。”

“\*基金会有点放养，不对我们做过多干涉，我们依然有种孤军奋战的感觉，遇到问题不知道找谁，基金会也不会给你支持；\*基金会遇到问题可以讲可以沟通，就像伙伴一样。”

“很多基金会的资金来自于公众捐赠，希望把经费尽量用在项目上。但要想项目执行好，团队是很重要的，比如我们做老年人服务不是当年开展活动了就行，而是通过项目培养专业人才，才可以持续地把养老服务做下去。可基金会只关注眼前利益不关注人才培养，当然人才培养的周期比较长，但还是希望基金会更关注人。”

“一线公益组织自身的视野和资源整合力度受区域限制，基金会由于自身的优势有很多资源，但是忽视了除了钱以外的资源整合，比如企业合作和渠道。每个基金会手上都有企业，除了钱以外的资源整合，包括品牌、影响力、合作关系等目前还没有很好地整合给伙伴机构。”

“我们自己内部会尽量发展我们的资源，但在合作过程中发现有些事情其实基金会做得更好，能够撬动更大的资源，比如有平台可以传播、有合作伙伴可以介绍等等。所以我们感觉有时候合作项目，资金量其实也不是特别重要的，对方的品牌和可能给予的一些资源也是我们重视的。”

“我们会从 NGO 资源多样性上做考量，资金能否闭环，从外面怎么流入，怎么输出到项目方面，不是募款就行，要有一个可持续性。我们是觉得这个很重要的，对于 NGO 不断壮大有关，所以这一块我们会比较重视一些。”（基金会）

“社会组织是开放性的组织形态，除了完成自己的服务，也要改变周围的人。我觉得社会组织的重点是要做倡导而不仅是服务人群，很多组织从政府那边只能拿到有限的资源，但组织要有多元的资源获取能力和渠道，比如多多利用社区里的人和资源，毕竟 NGO 专职是有限的，但社区居民是无限的，要整合起来，还有企业、学校等资源。”（基金会）

“我觉得机构最缺的是专业人才。我们前两年开始做社会组织联合招聘进校园，希望更多大学生看到 NGO 是好的就业舞台；还会开展机构培训，研究怎样通过人才激励帮助组织留住人才；还有协助政府起草相关文件，推动社工人才进入政府人才计划，比如引进后解决住房问题、补贴等。我们尝试在每个地方都有突破，但还在推动的路上，一部分还是能实现的。”（基金会）

“我们创投项目的评审分 17 个赛道，区里的项目会请区里的老师们也来看，我们会嘱咐他们多看看机构的项目，如果觉得和自己工作有结合点可以再和机构做对接。所以我们强调把区里的老师纳入申报评审和监管系统，虽然我们不是正式搭建平台，但通过这种形式让 NGO 和需求方产生联系，让需求方知道辖区里的社会组织在做这些事。”（基金会）

## 2) 心态平等：耐心、尊重和合作

在行业生态中，基金会处于手握资源和制定规则的上游，在合作过程中难免成为更有“话语权”的一方。但在资助关系中，若基金会仍秉持着“甲方”的不对等视角，不仅无法与合作伙伴建立稳定、长期的合作关系，也不利于资助项目的实施和机构的发展。因此，资助官员平等、耐心的合作态度和对合作伙伴的理解，普遍受到调研 NGO 的欢迎。

同时，也有受访基金会表示，平等的合作关系是双方共同的期待。

“主要原因还是不平等，他们自身对行业认识的缺乏，没有伙伴精神，收了管理费还什么都不做。但是很多基金会有这种意识的，整体上前些年的合作和现在的合作关系上还是有变化。个人觉得平等性体现在沟通和项目执行的标准上，沟通上就是用对等的时间来沟通，而不是谁等谁、或者谁求着谁做事情；执行标准就是在反馈和结项上，基金会要考虑我们的难处，如果之前都没有讲过[要求]，结项的时候[临时]做调整，就不是很合理。”

“\*\*基金会从心里就没尊重过合作伙伴，让人失望。没有商量余地的关系就不平等，有些资助官员就保留商量的余地，尽管可能做不成但是还是会努力尝试，姿态还有意识让人感受到合作上是平等的。”

“最基本的是可以沟通。\*基金会不管是理事会层面还是秘书处层面都会让你感觉是平等的，规则会说的会很清楚，也会听我们的意见，我们有机会修改规则和协议，从契约精神、伙伴精神上来讲连协议都没商量还有什么平等。还有拨款的比例，很多按 532 拨，但是像\*基金会和\*基金会，都是可以沟通的，比如我们这个阶段垫付的比例比较多，能不能换一个比例拨，这些都是可以商量的。还有面对面沟通，很多人就说见不了秘书长级别的人，那我觉得就没什么可谈的了，我们去\*基金会都是说如果事情解决不了就可以和他们的秘书长沟通，还有项目设计上都是可以坐在一起沟通的，确定思路确定筹款方向。”

\*基金会关心整个团队的发展情况，熟悉关系的建立会使我们的合作会更开放，希望我们机构的人都会参与\*基金的项目，他们来探访和督导我们人员都会有很充分的接触。

“我们也希望说我们的同事是能够平等的，但真的做到平等还是有点难的，毕竟我们是有资源的人，从行业而言基金会是上游。但资源怎么分配不应该是基金会一家说了算，分配的方法一个是基于基金会立场和方向愿景，另外一个也是基于社会的真实需求来定的，不应该存在谁高高在上的状态。因为我自己从一线实务出来的，我真的不太能接受有资助方过来之后就充老大，这个样子真的是很难看。”（基金会）

“开放，开放是伙伴能感受到的，如果资助官员不够开放，只是拿着既定东西的框架去框人家，这个东西其实是死的，它就失去生命了。我们希望资助官员不是执行，更多是和机构一起发展。”（基金会）

### 3) 换位思考：了解并理解合作伙伴

理解是沟通和信任的前提。NGO 的领域不同、地区不同、工作方法不同，遇到的问题也会不同。若基金会能在理解 NGO 运作情况和问题的基础上，给予相应的支持和反馈，才能真正帮助到 NGO 良性运作。

一些受访基金会也提出，资助官员对社会问题的洞察力和分析力，以及与合作伙伴共同成长的开放态度都很重要，能够站在合作伙伴的立场去看待工作，才能实现资助的价值。

“优秀的资助官员应该具备：1) 对我们机构、项目、当地情况很了解，2) 长期互动与沟通，3) 具备专业性与经验，4) 姿态：态度上来陪伴与共同执行，而非站在一个高度指手画脚，5) 执行过程中及时调整。”

“有一次我和\*基金会的\*老师正在聊的时候，我说我不太舒服，老师就问我‘怎么了？需不需要药？附近有没有药店，不方便的话帮我从网上订’。要是资助官员都这么对我们，我们必须得甩开膀子干！99 公益日筹款时，秘书长和\*老师都在后台监控每家机构的数据，随时汇报排名状况，根据我们的要求做调整。比如我集小红花集不明白，他们让我把链接扔到群里大家一起帮忙集。我当然开心和这样的伙伴合作，秘书长和资助官员都为你遮风挡雨。”

“如果（基金会）本身对我们执行的项目没有基本了解，会做主观判断，不利于在项目实施过程中的调整 and 变化。如果了解的话，能够有同理心，把看中的因素告诉我们。我们的服务也是在摸索尝试的过程中，有失败的情况，需要资助官员本身有一定的灵活性还需要理解我们的工作，不然会认为我们在操作过程中有一些弄虚作假的情况。”

“基金会应该提高项目官员的素质，要亲切、和蔼、接地气、知识储备量大。项目官员一定要培训过，别一问三不知，如果我们问一句他们和基金会请示一句，我们就不想合作了。毕竟双方都要在合作中学到东西。”

“我们团队也会比较看重和合作伙伴共同成长，我们在团队转型中有很大的不足，所以我们同事也有很大的成长空间。当我们去跟合作伙伴开展项目的时候，我们自己一定要进得去，要有空间让自己也参与一些东西，你才能够和伙伴一起更好地理解他，更好地站在他的立场去看待工作，实现共同成长。”（基金会）

### 4) 稳定性较强，可长期与其对接合作

也有受访 NGO 提到基金会的资助官员轮换较快，给沟通上带来了较大不便，因此希望基金会的人员稳定性加强，可以长期对接合作。

“有些基金会流动性大，工作人员一个项目都跟不完，衔接有问题。”

“合作过程中出了问题会和当时所联系的基金会工作人员联系，如果找不到的话就比较麻烦。有些基金会工作人员不稳定，换了人就拖着慢慢解决。所以基金会一定要稳定，或是交接清单一定要弄得很清楚，有些基金会交接清单弄不清楚就很麻烦。”

“有的基金会官员轮换很快，可能一个项目有三个主管，甚至感受到一些内部的问题，就很尴尬，因此人员的稳定性也是比较重要的。”

“长期合作我们还是特别希望能够有一个一直了解前后关系、不要频繁进行交接、稳定的资助官员，因为其实这种情况也挺常见的，会出现比如说文件丢失、项目长期联络不上这样的情况，所以我觉得稳定性也挺重要的。我们机构这边角度也是这样，尽量让筹款的官员稳定一些，免得我们的这些合作关系想联络的时候联络不上。”

## **(2) 基金会眼中的理想项目官员——能沟通、有情怀、够专业**

资助合作是一个双向沟通的过程，不仅 NGO 对资助官员有所期待，受访基金会也提出了一些希望 NGO 项目官员具备的素质和特征：

### **1) 基本工作素养和沟通合作能力**

在能力方面，项目执行、项目管理、财务管理等能力是基金会对 NGO 筛选时的重要考察因素之一，也是资助项目能否顺利落地的前提。此外基金会期待合作伙伴具备一定沟通与合作能力，知道什么需要沟通以及怎么沟通，分得清轻重缓急。多家基金会还表示了对契约精神重视，希望 NGO 在需要变更时及时和基金会沟通、共同想办法。

在态度方面，NGO 认真仔细、踏实靠谱的工作态度是建立双方信任关系的基础。

“首先基金会对行业综合能力要求很高的，比如基本素质能力包括执行准时、按照项目计划做事、财务管理。”

“从执行来说就是踏实，靠谱，从最开始的时候预算项目书就是逻辑和资金运算是合理的，不会出现矛盾、特别大的疏漏，能够按照既定的目标按时执行，出现问题及时反馈和沟通还有修正，结项比较完善，财务制度清晰，对业务规则的理解比较清楚。”

“沟通能力。保持沟通，分得清轻重缓急，知道什么需要沟通。”

“项目官员要会沟通，我个人建议不仅是沟通的技巧，最好双方要约定一些沟通的机制，比如说您每个月至少要电话保持一次沟通，形成一个固定的机制很重要。”

“第三块就是契约精神，大家一开始签订的各种协议里面约定好你该怎么做的，要尽量做到，如果真的做不到，一定要提前或者及时有效地告诉资助方，不要等到最后才让它知道。”

“能按照资助方提出的各种标准做，这个过程中也可以去协商调整，也是沟通协调里很重要的一点。我个人觉得坦诚和真诚很重要，有什么问题及时告诉资方，他们会愿意帮你去解决问题的，如果你把这个问题一直留着到最后会很麻烦。”

## 2) 热情与使命感

推动公益领域的发展是基金会与合作伙伴共同的目标。NGO 是公益服务的一线实践者，因此基金会希望 NGO 合作伙伴有足够的社会情怀，对自己的工作抱有热情，不断思考解决方案，及时看到新的社会需求，有积极解决问题的使命感。

“首先就是要对自己做的事情有热情。有热情了才能时刻想着去研究解决方案，没有热情就会很平淡。”

“首先是要有足够的社会情怀，及时看到社会问题，有分析视角和积极解决的使命感，有基本的热爱，能把工作做好。”

## 3) 专业服务能力

若想更有成效地解决社会问题，科学的操作方法是必不可少的。部分受访基金会希望 NGO 项目官员具备相对专业的服务能力，在开展活动的同时触及社会问题，对行业内的分析工具和方法论有所了解，具备迭代思维。

“专业内容要够。对自己的项目逻辑、框架有一定了解。”

“要有社会问题视角，工作要有发展性。现在业内说发展的很少，在工作中有发展视角开展工作的也很少。有的社工机构办活动是没有触及社会问题的，自己要解决的问题自己也不清楚，做的和讲的是两张皮。我希望社工能有社会问题的视角，以解决问题为初衷，发展才有更多可能性。”

“要有对专业服务的把握能力，包括会使用工具，有服务理念和迭代思维。因为我们创投下如果资助三年，每年机构都是同样的模式是很失败的。”

### (3) 建议：战略伙伴关系要维护，考评体系要完善

在资助伙伴关系上，双方都要意识到，基金会与 NGO 是一起解决社会问题的战略伙伴。

有受访基金会提到了重要的一点，即伙伴关系的维护不仅发生在有资助合作的时候，更应该在资助结束后继续保持双方的链接，建立长期的战略伙伴关系。基金会通常会采取合作伙伴网络的形式，通过微信群与“老伙伴”保持定期的沟通，同步信息，以便合适的时机再继续开展合作。

“平时伙伴关系的建立是特别重要的，尤其社会公益组织在和资助型基金或者各种基金会打交道的时候。不要只盯着钱，而是要把关系真正建立起来，成为它合作伙伴中非常重

要的一员，或者成为它非常信任的这个合作伙伴。如果基金会信任感很强，其实内部是有弹性空间，可以去帮你提前推动的，只要符合流程就行。”（基金会）

“我们今后不光做单一项目资助，还要跟机构建立长期的战略伙伴关系。要从战略发展来共同解读当前面临的议题，一起长期思考解决方法，这要求国内的合作伙伴有非常强的战略设想。我们自称是公益资源的拼图家，把这些针对社会问题的老组织和新兴伙伴做一些结合，互相朝着一个议题做一些深度的探讨。”（基金会）

“两位基金会资助官需要对接很多伙伴，关系都很好，哪怕每天没事儿也会和我们聊聊，不管是不是项目的事儿都会给我们建议。而且我觉得他们是代表基金会的，所以我觉得很温暖，我觉得是基金会在关心我。包括基金会会在群里联动所有合作伙伴共同修改课程内容，让我们每个人都动起来参与起来，我们感觉自己都是基金会的一员。”（基金会）

“相比结项我们会更在乎与这家机构维持一个伙伴关系，与机构并不是项目，这就不一定通过资助行为。比如通过网络维系伙伴关系，尤其是做特定议题的，值得好好运营，是解决社会问题的一个途径和方式。基金会不能把资助行为看成单个的资助行为，要更看重长期合作。”（基金会）

“我们建立项目伙伴社群，不断推动项目伙伴讨论更深层次的社会问题，提出有效解决方案，朝着发展的思路推进工作。”（基金会）

在基金会的内部管理上，资助官员是决定基金会与 NGO 伙伴关系的核心角色。而部分 NGO 反馈，曾经对接的资助官员存在承诺不兑现、不按时拨款、且投诉无门等情况。

因此我们建议，基金会需完善 NGO 的日常反馈机制，由人力部门定期对合作伙伴进行回访沟通，并将伙伴反馈和“价值观”纳入资助官员的考评体系中；或对外公布基金会风控/人力部门的联系方式，供 NGO 进行匿名反馈。

“如果基金会的组织管理不能支持资助官员工作，即使官员具备好的能力和素质也很难发挥。组织的价值观、文化营造、管理体系，都是应该支持资助官员实现资助目标的。现在行业对资助官员的关注是有限的，其实他们才是决定着机构的钱是否能很好地花下去，但现在缺少对资助官员综合资助技能的培养。基金会后台因素无法实现，资助官员也是弱势群体，实际也没有话语权，也受所在基金会的限制。”（基金会）

“每家基金会都很规范，有实操的教程，但是问题出现在实际操作的过程中，因此资助官员很重要。”

“\*基金会拨款也找不到人。就是只收钱不做事，服务态度还很差。可能是我们合作的那个部门的问题，其他的部门其实还是很不错的。他们有使命但是都停留在纸面上，他们的使命价值观和他们做的事儿都不一致，一是不够自律，二是高高在上，缺乏对自我的认知。”

“出现问题怎么办，NGO 确实难以反馈给基金会，目前没有机制。建议基金会每年进行匿名的调研，由人力部门负责。”（基金会）

“每个单位都有积极的、倦怠的、过度行政化的员工，这非常正常。对于我们来讲就是要及时发现。我们内部也经常强调基金会和组织合作的重要性，包括合作过程中要有基本的用语规范、出现特殊情况如何沟通。”（基金会）

“对资助官员的反馈会到另外一个风控部门，如果反馈很严重的话要么调岗要么劝退，因为你的失职导致机构形象的损毁，这个结果是很严重的，我们这边除了本部门的电话，都要把风控部门的电话也签在合同协议里面的，人家（NGO）可以直接往那里做投诉。”（基金会）

“出现问题，一是这个资助官员不够负责任，对他来说这只是一份工作而没有事业心，所以他的核心目标就是把工作做完，与基金会对外的形象不契合；另外就是基金会内部管理的确会存在一些问题。如果这是基金会的核心业务，那资助官员违背了精神的时候，管理层要介入管理和反省的。”（基金会）

“我觉得这方面要学习阿里巴巴的组织文化，就是强价值观的考评体系，价值观占比考评的 50% 以上。基金会更应该强价值观，在考评中提升有关‘价值观’的部分，这是基金会的底线和红线。如果一个人能力再强，价值观有冲突也应该结束和他的合作关系。就像阿里巴巴马云写的：野狗（有业绩、无和组织相符的价值观）和小白兔（无业绩、有价值观）都是要淘汰的，老黄牛（有业绩、有价值观）才要留下。”（基金会）

#### 4.3.6 能力支持与资源链接

基金会资助对于 NGO 来说，不仅是资金上的供给，还有能力提升、行业资源和平台搭建等方面的支持。

##### （1）培训缺乏系统化设计，忽略合作伙伴的发展需求

受访 NGO 普遍肯定了基金会能力支持对机构综合发展的重要性，但同时也反映了目前基金会培训中存在的问题，主要体现在培训内容有些“杂乱无章”不成系统，或者不“接地气”，无法回应机构切实需求。

而且这些年随着一些 NGO 与基金会的长期合作，机构由初创期逐步成长，在项目执行和机构管理上也面临着新的问题，而基金会并未及时捕获到合作伙伴的新需求并提供相应的支持。

“如果基金会同时为合作伙伴提供能力建设，从观念等方面带来提升，使公益组织的机构发展、筹款思路更加清晰，这样产生的价值比 5 万、10 万的资金支持更大。”

“希望通过项目执行来提升和学习，或者一些老师的公益指导，指出项目的缺点在哪里。”

“西北地区 NGO 普遍欠缺专业人士，社工专业、社会学专业不干社会组织都去做公务员了。非专业人士在项目设计、逻辑框架上非常欠缺，而且西北地区社会组织人员流动比较快，年年基金会培训支持都不厌烦。”

“\*基金会有关于筹款的培训、\*基金会有领导力培训。有的有用，但是参加多了就觉得没有了。主要是内容设计上需要更精，领导力培训不是很接地气，不成系统，培训的人选标准上差异很大，影响效果。”

“重点首先是人选标准，基金会要培养谁，秘书长还是理事长？基金会的培训需要按照不同的人按照岗位的需求做更细的切分，比如和政府打交道就需要公文撰写等相关培训，培训内容核心是既要解决资源问题，又要解决人的问题。应该是成体系、多维度的，而且更长期（如 3-5 年）的培训能结合实践。最后也要思考培训如何衡量产出。”

“几年前中小型机构是起步水平，对自身的需求都不太了解。但这几年 NGO 都在成长，而且相对基金会成长更快。中小型组织也意识到了市场需要自己成长，意识到自己公益组织的身份和角色，对基金会的培养有更高的期待，但实际上又没有达到预期的标准而产生落差。”

“跟我们同一拨支持起来的机构这两年因为规模扩大、业务逐渐成熟，对基金会在组织发展上的支持需求也上升了。”

## （2）NGO 的多样化需求为培训开展增加困难

对于大部分基金会来说，能力建设已是基金会的固定业务之一。但随着培训的开展，一些问题也逐渐暴露。

在实操性上，不同 NGO 因为项目执行进度不同、所在地区不同，遇到的问题也不一样，很难通过一场能力建设同时满足所有 NGO 的需求。但如果培训脱离了 NGO 的实际情况和问题，又会使培训效果“打折”。

“过去行业里有太多太多培训了，我们对大范围的培训不感冒。现在各地区社会背景和环境不一样，在一个很大的范围内推行业发展是不现实的，所以我们现在立足于区域发展，例如\*省是我们重要发展区域，在一定地域范围内经验是可以复制推广的，拿到其他地方就不一定行得通。”（基金会）

“有的培训如果太超前，或者机构觉得老生常谈，效果都会打折。”（基金会）

“有的机构只把我们作为资金来源，没有想过去真正收获什么，比较可惜。作为资助项目，能力建设不是我的重点，因为行业里这十多年来一直在做，相关资源非常丰富。原来我们是希望能力建设可以和项目执行匹配，但其实每家机构周期、遇到问题的时间点都不同，有共性的更多还是项目、财务管理上的问题，所以现在不专门设置能力建设，但从项目申报就开始做一系列指导了。”（基金会）

“现在整体行业能力建设都有所提升，开发的培训精准度和细分程度越来越高。很多基金会会有财务管理培训，让机构从成本角度、规范性认识角度不断受到培训，但提升很有限，可能很大程度上是机构主观意愿问题，机构不愿意提升和改善财务水平，除非做项目时遇到实际问题了不得不改变的时候。”（基金会）

“目前领域里，有实务、有理论、且讲课生动的专家很少。”（基金会）

而在培训内容方面，一些 NGO 对自身培训的需求其实不太清晰，感觉自己“什么都缺”，但实际参与度有限。有些 NGO 尚未匹配专岗专职，涉及到专业工作如筹款、宣传、人力管理等专岗培训时效果就不太好。

“其实培训上基金会也有困惑，有时我们在做能力评估，评估调研组织有什么需求，发现组织对于自身需要什么很模糊，调研一圈下来感觉组织什么都缺，但真正[培训的]参与度又不高，或者每次培训匹配的人员变化都比较大，他们 also 把培训当成一种应付。这点是双方都要研讨的。”（基金会）

“另外很多培训会延伸到领导人才、或者机构运营管理、人力管理转岗，但很多机构还没有匹配岗位设置，还没有专门的运营或人力转岗，最后效果肯定不行，来的人都不从事相关工作，回去自然也不会干什么。”（基金会）

### （3）建议：扩宽短期培训维度，搭建长期支持体系

在提升能力建设的有效性上，通过受访 NGO 和基金会提供的建议，一方面，基金会培训内容的设置可以在贴近合作伙伴需求的同时，考虑到内容的多维度和实操性，针对机构不同岗位有不同的培训重点。

“希望接受机构运营管理、筹款相关的支持。”

“最近 99 公益日快到了，有很多传播、筹款的课程，但我们也需要关于机构运营、项目管理、财务评估等实质性的、影响项目解决社会问题的支持。”

“\*基金会的能力建设很高端，会征求合作伙伴的意见，量身定做内容。帮助最大的是基金会和\*大学合作的项目监测评估课程，因为项目监测是社会组织普遍欠缺的，老师帮助大家梳理因果链，教授验证效果的方法；针对社会问题分析，提供系统化思维工具；一起探索机构的规模化路径；进行管理者培训，如何从一个人冲锋到一群人抱团战斗。对机构具有实质性的帮助。”

“我现在觉得可能当时这些基金会所提供的一些培训，包括培训的设计也好，还有一些导师也好，其实都是很好的资源，当我们自己再去找一些这样的第三方机构资源的时候，可能还很难识别到一些很好的机会。”

“我觉得对草根 NGO 成长、能力建设其实不缺了，而是机构要对自己的需求做好评估，哪怕培训少参与，但想好派什么人来听都行，回去后一定要内部有转化。”（基金会）

另一方面，针对长期合作的伙伴，基金会的培训体系也需要调整，在项目执行实践的基础上，增加有关机构管理层面的长期支持，有助于机构的持续发展。

“有些基金会长期合作的这些机构本身已经在成长了，但是基金会对于他们的一些东西并没有去及时做调研、去了解、去做相应的升级，我个人觉得这种现象应该是存在的。毕竟现在行业内大多数培训是还在项目设计、管理、财务等，组织层面的支持我觉得不多，比如怎么制定目标、怎么制定内部流程、团队怎样协同工作等，这样的培训很少，因为这样的培训不仅是一个工具，其实还需要教练持续半年一年的辅导才能见效。可以去设置一些相关的培训课程体系，提供一个长期可持续的支持。”（基金会）

“我们的培训一定不会脱离实践，好听点叫接地气、务实。我们现在很多的大部分的合作伙伴都是县域社会组织，驻地做工作的伙伴，县级 NGO 关于机构制度这方面的经验和资源是非常少的；还有筹资能力，怎么对外展示自己的成果很重要；另外一个团队管理。”（基金会）

## 4.4 疫情下的资助关系

### 4.4.1 疫情是多维度的综合影响：不仅是负面冲击，也带来正向影响

在疫情下，公益行业作为政府的补充力量，调动了巨大的资源投入抗疫，但同时疫情影响也深深地投射在行业中。例如，造成的企业和政府财务缩减不仅直接影响了基金会的捐赠收入，也影响了 NGO 的项目筹款和机构收入，无法正常开展项目。本次调研显示，对于疫情，有五成 NGO 都反馈为负面影响。但仍有 36% 的 NGO 感受到了疫情带来的正面机会。在此期间，疫情为 NGO 在提高机构关注度、项目更新迭代和新资源链接上提供了契机。

#### （1）负面影响

##### 1) 基金会资金收入受影响，NGO 资金链面临危机

对于基金会而言，不同渠道的资金来源受到的影响不同。疫情期间，政府加大了抗疫资源的提供力度，公众的募捐热情也集中投入抗疫行动，对于政府背景基金会和公募基金会来说，整体资金量得以上升。与之相对的是企业捐赠，疫情导致部分企业资金运转遇到瓶颈，投入社会服务的资金较往年明显缩减。

“经济大环境不好，进入行业的资金体量也不太好，企业基金会明显减少。上游来源缩水，通过基金会传达给下游 NGO，NGO 也能感受到资金来源受限，肯定面临同样的情况。”（基金会）

“行业收入不乐观。政府、企业都不行，越是环境不好，公众捐款越多。重大事件公众捐款会多一些，但是之后会有一个回落期，就看具体多长时间了。”（基金会）

“资源方面，国际机构受损严重，我们有一些国际资助相应的减少或者停止。国内企业的生存环境和我们一样，有很大的挑战，所以企业有的捐款也不得不取消。”（基金会）

受访基金会表示在资金方面，防疫类资金流入显著，非防疫类资金受到排挤或压缩。加上疫情专项资金的使用方向和要求相对严格，虽然资金体量上升，基金会在资金使用的灵活性反而下降，影响项目开展。

“很多基金会不是专注于应急救灾议题，但很多基金会挪出预算做疫情防控工作，资金使用上有排挤效应，既有预算就是这么多，很多预算花在应急防控和管理，项目预算有所缩减或取消不做。资助方向会微调，但战略不会改变。”（基金会）

“相比之下抗疫之外的其他公益领域，我们常规的一些筹款活动其实是有下降的。筹款额下降了差不多 1000 万，对于我们儿童领域的资助项目来讲，影响比较大。”（基金会）

“整体财务其实和去年相比还好，因为疫情期间其实募集了不少钱，但是这些钱主要投入疫情。去年虽然资金上比今年少一点，但去年的自主性分配更强。现在虽然总量增加了，但实际做资助、做公益创投的钱反而没增加。”（基金会）

对于 NGO 而言，受疫情影响，资金情况也并不理想。受访 NGO 表示，疫情导致的基金会资助临时叫停、政府购买延期、项目执行受阻、企业合作规模缩小等情况，使得 NGO 的资金链濒临断裂，多数 NGO 无法在上半年获得稳定的资金支持。

“早就意识到了，疫情刚开始大家就有了危机感，和合作伙伴提前做出预警。但有些和基金会长周期合作的伙伴还没有意识到危机将到来。国家财政税收减少，抗疫需要额外支出，企业捐赠人受到影响，都导致了基金会和公益的基本盘缩水，下游灌溉也成了问题。”

“有一家基金会口头答应资助 20 万，没签合同但老板认可了，结果疫情发生后一口气捐出了所有经费，取消了和我们的合作，也能够理解。”

“和\*基金会谈好的协议项目，今年因为疫情全都没有继续。\*基金会是人员工资的主要来源，影响较大...疫情项目没有开展或者推迟了，但是期间人员工资照发，比较麻烦...我们手上所有的项目资金两年内基本就要结束了。如果疫情拖到两年，对我们筹资影响会很大。”

“筹款难，基金会的配比资源少了，基金会把钱用到武汉了，社会资源（企业、个人）也把钱捐了，经济不景气，多方面都受到了影响。”

“公益创投、政府福利彩票和招投标也都延后了。”

“半年时间不能开工，不能做项目就不能有收入，政府项目延期了，但我们是做学生服务的，夏季一直没开学，项目延期也无法做，我们就选择退了政府的项目。”

“在本土筹款上，很多企业效益下降，公益资金支持减少，上半年影响很大。”

“我们合作的企业说这两年都没有什么钱再大规模地支持公益，会影响到我们的非限，今年影响还不明显，今年因为做的项目比较多和去年体量差不多，明年肯定是有影响的，基金会很多机构筹款上有下滑也会有困难，他们自己肯定会先顾自己。”

## 2) 非疫情资助合作延期或中止，NGO 项目执行受阻

对于一线服务的 NGO 来说，原本计划开展的合作因为疫情到来而延期或中止，已合作的项目也因服务地点受限无法正常开展，有些活动不得不转为线上执行，降低了项目质量，受助对象无法接受连贯的、亲身体验的服务。

“项目方面，我们的儿童服务参与项目因为疫情不能开展，也参与了当地的疫情防控。”

“开展不了活动，学生也不敢来；基本工资，生活费有困难；改为网络培训授课。”

“有一些公益组织会把线下的项目转到线上。我们不会，因为我们服务的区域是偏远区域（藏区），他们的父辈不会讲汉语，不会操作网络，很多地方也没有通网/电，就没有办法。”

“疫情期间我们会在网搞一些小组活动、艺术调理等。社区五一之后，现场审核通过就可以开始线下活动。但服务对象以前有二三百人，现在只有 2/3 来参与活动，家长有担心顾虑不让孩子来参加，很多学员在家会有负面情绪。”

“停滞是大家面临的问题，这个是没办法回避和解决的。我们就把项目延期了，只能继续做。”

## 3) 无项目无资金，NGO 管理遇到挑战

此次疫情中暴露出的另一个问题是 NGO 的资金来源不稳定或渠道单一，一旦合作项目停滞，一些受访 NGO 表示不好意思和基金会申请应急资金，很多 NGO 资金来源便失去了稳定性，只能依靠机构的财务积累度日。有些机构不得不转型合作非自身领域的项目以获取资金支持，或采用降薪裁员的方式维持机构存活。

“项目执行、传播、产出和捐赠其实是一体的。项目不能执行，没有产出就没有捐赠。因为疫情没有办法再规定的时间内开展项目，前几天还退了一个社区基金会的项目。”

“疫情期间我们主要靠积蓄，基金会项目资助延期 3 个月，钱也跟着延期，我们又不好意思和人家要钱，活动都没开展。”

“资金链紧张，做不了项目就没有收入，我们机构去年存了一笔钱，今年我私人拿出一笔钱，才度过了疫情”

“我们平时坚持财务安全，如果筹款 1 万会存 3-4 千元，哪怕一分不进光靠积蓄也能运转 3 年，有保证无压力。”

“二三月不上班都发不出工资，有些员工无法继续工作。”

“项目暂停、减少，人员成本无力承受，团队忍痛减员。”

“要么就是等，要么就是转型做别的项目，逼着自己撑过去疫情，可能会做一些不是机构擅长的项目，但为了生存下去就是要去做。”

“机构为了生存要转型，逼迫自己撑过今年。投一些基金会发布的、社区要求的项目。”

“这半年靠一对一的项目维持机构，我们接了\*基金会项目的一对一，一半钱给孩子，一半钱给机构发展、陪伴。”

## （2）正面影响

调研发现，在问到“疫情对于贵机构的影响”时，36%的 NGO 选择了正面影响。其中，初创型组织看待疫情的影响更为乐观。访谈发现，疫情对 NGO 带来的积极影响主要有以下几方面：

### 1) 促进项目革新和线上化

由于受疫情影响，近距离接触受限，如何开展服务成为 NGO 最关心的问题。众多 NGO 纷纷开始转战线上、提供防疫服务，无形中加快了项目模式和机构战略转型，提高了竞争力，探索长期线上线下融和策略。

“疫情期间\*很多地区停课了，学校项目无法开展。但我们很想做点什么，就发起了\*项目，让学校的家长领取。”

“我们项目本来就是线上服务为主，疫情来了反而有优势，工作起来很自在。以前我们直接服务3个县，现在项目遍布了全国各地，等疫情结束后也有后续的线下安排。而且我们的志愿者会和服务对象保持稳定的私下联系所以不影响。”

“我们每年5月份会搞一个\*筹款活动，今年因为疫情的影响变成了线上。其实也有正向的一面，比如说参与的人数，因为线上没有人数的限制，往年可能线下只能4000人，现在线上可以有3万多人参加。”（基金会）

### 2) 推动 NGO 内部建设与能力提升

一些受访 NGO 借助项目无法正常执行的时机，开展机构内部能力建设等活动，提高了组织效能、提升了团队凝聚力和积极性。趁着疫情停下脚步，工作人员也可借此时机学习补充专业知识。

“疫情是一个突发事件，社会问题实际上是很多公益机构做项目的起点，如果能以这个为项目起点对机构和团队能力（筹款手段/团队整体能力/团队精神）是可以有所成长的。疫情对我们提升团队能力和意识能力是一件好事，有些不愿意做事的机构遇见疫情就确实该被淘汰，适应不了社会就是要被淘汰的。”

“我们的课堂形式是面对面、寓教于乐的，所以我们不建议上网课，一是给家长增添负担，二是网课效果不好。疫情期间八个月课都没开，我们就研究课件，同事们自己充电学习，

机构四个小伙伴各自学习自己岗位的知识，很团结。我因为上了个网课，把其中项目设计方法用到申请里，申请上了今年团中央的一个项目。”

“对于 NGO 来说，以前都是低头做事，[因为疫情]有更多时间停下来，在业务治理和机构发展方面，机构领导人做出了内部整理和业务反思。”（基金会）

### 3) 积极参与疫情防控，提升机构的影响力和认可度

对于落地社区服务的 NGO 来说，疫情是对机构工作能力与社会参与度的考验。一些 NGO 抓住时机，积极参与当地政府开展的一系列疫情防控行动，体现 NGO 的担当，提高了机构的公信力和关注度。

“不光没造成什么影响，反而更有凝聚力了。包括我们楼顶上的花园项目，大家（居民）都拿出自己的东西来，出力气，出钱，买东西，都放了上去。”

“参与一些疫情防控的工作，对机构的知名度有一定的帮助，比如我们机构参与一线服务，为一线医护人员举办元宵节活动，参与抗疫的宣传片拍摄，为街道隔离户送吃的，最后得到了区政府的人与和个人获得奖项，不仅提升了对社工的行业认可，也提升了机构知名度。”

### 4) 链接到新的资金资源，为今后发展带来了更多可能

对于公益行业来说，大灾大难期间更需要行业协作，共同开展工作，及时、有效地解决问题。因此，疫情在带来压力的同时，也会推动新的合作，促进业务交流、新业务突破、新资源的介入等。几家受访 NGO 以疫情为契机和新的基金会达成合作，甚至不少受访基金会都借此机会与更多企业资方合作对接，为明年基金会的筹款打下基础。

“因为疫情，建立新的合作关系与机会。和\*基金会合作，把我们当成枢纽型机构。”

“\*公益基金会在疫情期间对我们支持，但他们原本是关注\*\*领域的，资助方向不在这里，是因为疫情后开始关注我们领域。”

“每一次大灾大难都会增加很多新的合作，促进更多积极业务沟通交流，新的资源进入，新的突破，蛮正常的，每次大灾大难都是对行业改变的督促。”（基金会）

“更关注实际需求了，做调研和明确分工，根据需求资金和方案，更专业的找一线社工机构，财务很透明，公益可以做的很好的专业分工。”（基金会）

“对于我们这样的机构来说最大的收益是积累更多资源，比如往年一年的日常收入七八个亿，每年新拓展十几、二十个大额捐赠方；可今年收入光应急就有十几、二十个亿，新增几百个捐赠方，而且都是企业，要能把他们维护、留下来，收益非常大。”（基金会）

## 4.4.2 基金会的战疫行动：及时应对、专项调整和反思沉淀

本次疫情中,我们看到一些基金会与 NGO 之间搭建了快速有效的合作渠道,也看到资助双方的合作方式仍有进一步改善的空间,比如资源如何协同、反应速度如何更快、资源分配怎样更合理、支持面如何更广等。

### (1) 疫情下基金会与 NGO 的合作形式

基金会针对疫情的影响,积极做出应对和调整,在同 NGO 合作上主要呈现了以下方式:

#### 1) 支持伙伴: 针对现有合作项目的灵活调整

根据受访 NGO 反馈,对于已经合作的 NGO,大多基金会主动询问机构项目运作情况,对 NGO 遇到的困境给予理解并提供灵活调整空间。更有些基金会主动关心机构人员的安全情况并提供防疫物资。

“按照合作要求,\*基金会的助学金应该在疫情期间发放。我们商量后基金会灵活变化,原来每学期要发放一次的助学金改为一次性发放,尽管学生们不能上学,但也支持他们的日常生活。\*基金会能对机构运营支持、理解机构的改变,疫情的时候如果我们需要进入高风险地区,他们(资助官员)会有安全性的忧虑,告诉我们通过支付宝发放资助金也可以,不需要去实地了。”

“我们在疫情期间会和\*基金会说明了大家目前的工作状态,\*基金会也会发很多他们疫情期间自己正在做什么,所以我们很了解。”

“\*基金会协助机构在第一时间把活动转到了线上,给机构提供消毒水等。策划了一个全国统一的活动,让所有机构参与。”

“今年我们会有意识地去为一些 NGO 寻找资源。确实很多的社区服务都不能够停止,所以我们跟政府协商延期拉长项目。把前期的整个项目进程放宽一些,截止到某个时间点,把这个时间点之前应该拨付的资金还是按照原先拨款进度发放,而不是项目实际执行的进度,把应该拨付的资金都给到组织,然后和政府再去谈新的一个周期的合作。对组织来讲的话,在经费上有一定的缓和,并没有严格的按照最初的进度非常苛刻地要求机构。”(基金会)

“有的机构情况我们非常了解,知道这段时间如果我们不付钱的话,团队可能工资都发不出来。这种情况我们还是按照原计划的项目周期拨款,第一季度虽然没有开展工作,但还是拨付了钱,活动经费部分机构可以留下来,下半年再搞活动。我们基金会内部还特意做了讨论,最终觉得大家一起难都难吧,就不要再难上加难了,所以能付的我们基本上还是按正常拨了的。”(基金会)

#### 2) 参与防疫: 委托执行, 通过合作网络快速对接, 发放物资

部分基金会采用委托执行的合作形式，以各地枢纽型 NGO 为抓手，借用广泛的合作网络，快速对接一线 NGO 进行抗疫物资运输和分配，实现物资省级-市级-县级-社区层面的资源传递。

“3月\*基金会拿出32万，通过支持枢纽机构，再资助到一线组织，通过我们对接资助一线组织”

“这些基金会为长期合作伙伴，疫情期间合作紧密，前期主要是防控物资的采购，后期就是志愿者/社区/教育/医护人员/学校孩子们的补贴以及开学的防控物资。”

“在武汉有找过（枢纽型组织），能深入到社区解决比较实际的问题，尤其是官方触及不到的地方，能节省时间成本，更具备优势。”（基金会）

“\*基金会对湖北的疫情区域也一直密切关注，积极提供帮助，增加了枢纽组织的合作数量。\*基金会秘书长给这些枢纽组织开放培训、主动参与机构管理并提供费用支出，带动各地的枢纽组织发挥在当地的组织、协调、建设作用，这样的一级级传帮带，我认为比给钱有用。”

### 3) 专项资助，给予 NGO 活动空间，解决一线社会问题

一些资助型基金会在疫情期间，关注 NGO 伙伴当下看到的社会需求和面临的实际困难，通过开展抗疫专项资助合作进行回应和支持，共同促进形成广泛解决社会问题的社会动力。

“开展\*专项资助计划。原来 NGO 交的项目申请预算到二级科目我们开始审核，现在已经调整到最基本的一级科目，项目直接费用、执行费用和管理费用三大类。从某个意义上讲，给社会组织留了很多空间。并且我们基金会有推动针对公益组织机构的资助，比方说设立非限定性资金池，拓宽资助领域等。”（基金会）

“每个机构可以申请3万左右，前提是要提供相关的计划书、物料清单等，甚至我们可以有个供应商列表给到合作伙伴，由他们自己去采购，然后送货上门给这些社区居民。拨款速度是基金会约定好的，NGO 只要给到相关资料，如果没有大的问题三天之内一定拨款。什么时间反馈相关资料，流程规划的很清楚。”（基金会）

“\*基金会给几个省的养老服务机构额外资助，包括物资和资金，重点帮助社区老人保障其基本生活，非常符合当地迫切的需要，帮助当地伙伴动起来。基金会的态度非常关键，是自己回应还是拿钱资助大家一起参与，有了钱一线组织才更好动起来。”

“在资助上，一方面要关注项目伙伴当下面临的实际困难，通过我们的柔性管理尽量去回应；另外一方面抓可能的机会，逐步推进大家对社会问题的深度理解，探索有效的解决方案，构建战略伙伴关系，形成广泛解决社会问题的社会动力。”（基金会）

### 4) 疫后研究，反思总结，提炼模式

在疫情防控常态化下，基金会正在反思与研究如何提升对社会需求的前瞻性洞察，防范疫情风险，并持续推进 NGO 对社会问题的深度理解，探索有效的解决方案的计划。

“未来在资助项目筛选时会增加“防疫措施预案”和“风险预估”板块，考察 NGO 对疫情的灵活应对能力，确保机构有预案保证项目正常落地。对 NGO 有一定挑战，有些项目可能无法通过。”（基金会）

“对我们而言，整体未来需求点的前瞻性还比较薄弱，缺少有效的信息去判断不同领域哪些有前瞻意义。疫情下公共卫生、药物研发领域需求点很明显，但养老、青少年、残疾人等特殊人群领域，未来的工作机会点在哪里，还要再研究。希望有行业讨论分享更多信息，对我们是很有帮助的。”（基金会）

“我们今后不光做单一项目资助，还要跟机构建立长期的战略伙伴关系。要从战略发展来共同解读当前面临的议题，一起长期思考解决方法，这要求国内的合作伙伴有非常强的战略设想。我们自称是公益资源的拼图家，把这些针对社会问题的老组织和新兴伙伴做一些结合，互相朝着一个议题做一些深度的探讨。”（基金会）

## （2）资助双方合作空间仍有待拓展

受访基金会提到，一方面，疫情期间很多基金会忙于采购、运输、分发物资，疲于战疫，且受到整体环境限制，没有余力和空间开展新一季的资助项目；另一方面，也有基金会表示疫情期间不愿意直接和 NGO 合作，因为其社会动员力量有限，且无法快速调动社会资源，在合作的可行性和效率上都不是最好的选择。

“社会组织对防疫的专业性还不够，比如口罩的等级、防控作用、生产规模等，大部分草根组织不适合做大批量采购，没有机制、专业和人员经验，后期有很高的法律和财务风险。很希望企业资源能链接过来，还有专家的支持帮助。很多 NGO 能募集到资源，但物资有很大壁垒，很多机构到今天还有遗留的法律问题。”

“疫情和其他灾情不太一样，NGO 可参与空间不大。当地政府为了更好地解决协调，更多用政府职员和社区街道，NGO 在行政区块上直接区分掉，基金会以外的社会组织可能接触不到资金和物资了。”（基金会）

“所合作的基金会没有开展自己的项目，其实在疫情防控上大家没有经验，更多是发物资，基金会发物资的渠道是政府的官方渠道，另外就是我们这种民间渠道，大家是相互协同的。”

“没有观察到体验特别好的合作，看到的都是比较短期的，比如基金会募集到资金、物资，社区机构和他们合作执行完成，比如救援一类的机构。持续常态化防控这块，目前我没接触到。”（基金会）

但是，面对新冠疫情这类突发事件，基金会与 NGO 都应适应环境进行及时、合理的调整。基金会心怀合作意识，为 NGO 开放合作接口，避免各自为营，以共渡难关；NGO 也应根据大环境调整自身的活动形式，发挥主观能动性，变通创新后才更容易获得基金会认可和支持。

#### 4.4.3 后疫情时代的挑战与倡导：疫情之后资助双方将何去何从？

在访谈过程中，受访 NGO 与基金会普遍表达了一种担忧：疫情对公益行业的隐性影响或许明年才将逐渐浮出水面。由于在资金方面，基金会的资助战略在 2019 年已经锁定，虽然疫情对于 2020 年资助计划产生了影响，但 2021 年的资助生态或许更加不乐观。对此，我们针对疫情后资助领域的变化做了相关访谈，旨在了解资助双方即将采取的应对行动和期待。

##### （1）挑战：疫情时没条件做事，疫情后没钱做事

从资金方面来说，受访基金会普遍认为，受今年疫情期间资金集中投放的影响，预计明年所有渠道的捐赠金额都将适当缩减，不管是政府、企业还是社会公众。尤其对于企业背景基金会，受到今年整体经济下滑、企业营收为难的影响，明年的基金会预算缩减可能更严重，甚至影响部分资助项目的开展。

“我担心的是资金的影响。我们今年的资金都是去年的，所以今年没有问题，但是明年后年是由今年来筹，怎么办？这两年可能我们机构最重要的目标是生存，不是别的。”

“对基金会来说，当年的预算是上年定下来的。可能会和理事会追加新的预算，但今年花的是未来的钱。今年理事会利润减少，明年整体预算会压缩。”（基金会）

“行业很特别的一点，像我们基金会的资金来自于募捐方的想法，捐方的意愿和财务状况会导致业务暂停、中止，不知道未来业务会不会持续。第二就是，资助型资金很多都是来自于企业，企业不再投入，也就不会有项目设计，也会导致基金会的人员缩减”（基金会）

“明年坦白说都没底。一般遇到大灾大难，2008 年总结的经验，后两年捐赠肯定要往下走。筹款热情和来源被提前释放，对筹款上增加很多不确定性。结合整体经济走势，企业各方面各有各的难处，以后和企业筹款是否能筹到目标很难说。”（基金会）

但同时，部分受访基金会表示仍可对明年基金会的表现抱有期待。一方面，根据经济学家的预测，如果明年经济形势有所反弹，大环境慢慢变好，基金会的资金情况也会有所缓解；另一方面，疫情更加暴露了 NGO 对于专项资助的需要，尤其在资方支持的前提下，资助型基金可借此时机扩大资助规模。

“一些基金会关注后疫情时代如何支持社会组织，可能有针对性低地调整资助方向，做明年工作计划时考虑进去。针对后疫情时代社会组织如何生存来设计有针对性的资助，可以

期待明年有相应的资助，帮助小组织、受疫情影响大的组织。社会组织有的影响本来就不大，有的小组织本身没有储备金，资金断了就活不下去。”（基金会）

“大部分基金会疫情初期就筹到不少款项，本身分阶段释放，从疫情期到恢复期，再到重建期，不同阶段有不同投放策略。基金会也要有长期眼光，看到未来。”（基金会）

“可能会随着环境和政策变化导致整体行业出现分层，变成二元制的。像\*类似的基金会未来会做更多资助，目前这个环境和上级主管部门提资助，上一个两年应该要好很多，但是往往都是区域性质的，规模各方面相对会比较小；另一方面像我们这样的机构这块业务不会增加，除非整体政策环境改变，否则基本就是维持或者收缩。”（基金会）

“疫情之后，我们之前是觉得整体经济还得下行，甚至影响到明年，但现在看国外的预测，明年国际国内的经济增长 GDP 能达到 8% 左右，相当于是一个很大的弹性反馈了。这是一方面，我们可以看到整体大环境如果好了，捐赠资金这个资金量才会增长。”（基金会）

为此，调研团队基于对资助双方的访谈，提炼了 NGO 与基金会在后疫情时代中几个关键合作举措，即开拓新资金渠道、业务范围调整、非限定性资金提供和平台搭建。

## （2）应对：开源与节流，基金会与 NGO 的共同选择

### 1) NGO：增加资金渠道，节省机构支出

对于一些受访 NGO，在未来一段时间的业务开展上倾向采取保守策略，控制支出以维持机构生存。

“公益组织项目没法开展，只能调整方向。今年的目标是生存，不要谈发展，如果要发展，要讨论向哪个方向发展。”

“除人员工资增加外，项目类的支出未扩大，尽量不花手上的余粮。争取不遗失服务对象，但也暂时不进行扩增，维持目前的现状。”

因此，调研显示 34% 的 NGO 希望基金会在接下来的一两年中提供稳定的合作机会和资金支持，保证机构基本的业务执行不受影响。但 NGO 不能仅依赖于基金会支持，需发展更常态化和多元化的筹款方式，包括建立与更多基金会的合作、发展互联网筹款、承接政府采购服务项目、对接企业等，以补充基金会和企业资金来源的缩减。

“疫情严重地区很需要防疫物资，我们这样的 NGO 没有资源支持，希望下半年多一点基金会开始招标。我们机构的发展计划也能沿着方向走，不要因为资金延后我们的战略发展。”

“希望未来有项目合作机会。能继续给我们的服务对象带来更多物质和精神的帮助。”

“基金会首先必须要积极主动面向社会筹款，另外就是开发相关的教育课程、公共健康标准，比较专业的事情。一线的事情还是要资助，并且推动在一线的社会组织的成长，小微、在地的成长，做好筹款资助工作。”

“疫情控制了，但影响可能在明年和后年，加上基金会这一年的筹资开始收紧，我们的判断比较准确，我们的应对方法：1) 与更多的基金会产生合作，多元化拓展资源渠道；2) 调整项目，把互联网筹款项目常态化；3) 把精力转向政府部门，虽然政府采购服务在压缩状态，但其他服务没有受影响，如十四五规划、区域规划、建设评估、培训等课题，我们承接了三个地方政府的规划。”

“通过母体单位的平台可以去找不同企业去谈，目前希望企业的捐赠获得一定的支持。另外，已经有和企业对接的安排，和涉外的一些企业沟通，更重视企业社会责任，支持意愿相对较高，获得资助的机会更大。”

“我们今年会把之前的项目升华，把体量扩大，用线上月捐和线上其他补充来弥补一下，方向和目标就是和去年筹款的差不多。线上筹款疫情基本没影响，反而疫情期间比去年要好一些。”

“整个行业还是缺好的项目，做得好的环境再差也会生存得很好，之所以大家每天喊苦是因为项目治理都达不到要求，相对来说一直行业内喊着“水平偏低”，有这机会索性不如把这块好好弄一弄。”（基金会）

## 2) 基金会：调整业务范围，稳固捐赠收入

不管对于基金会还是 NGO，在接下来一年都需要拓宽资金来源渠道以加强资金的稳定性。对于基金会来说，需重视资源的积累，充分利用手头的资源，尝试采用多元的筹款形式。

“明年要筹备\*计划第三期，会想办法动员更多社会力量参与，考验我们的操盘能力。基金会有平衡，政府补充的项目需求不会缩减甚至会扩大，因为政府财政明年不一定充裕，我们要做政府补充；对于社会创新的节奏可能放慢，这个是要基金会自己找资源盘活的，不一定要看，未必会减少。”（基金会）

“其实内部的话是有大概的预测，筹款从各方面来讲，因为以往我们在互联网这些方面可能会做的比较好，但明年的话我们可能会更加夯实线下合作。”（基金会）

“政策热点便是资源热点”，部分受访基金会表示，未来一年基金会资助方向会结合政策导向进行微调，以获取相对稳定、充沛的资金支持。NGO 需要及时跟上，在机构战略的纵向发展与业务范围的横向发展中有所取舍，控制支出规模，并参考基金会的资助方向变动，综合考虑社会问题和需求的变化调整自身业务领域。

“NGO 可以去思考，如果基金会改变了原来的项目方向或收缩范围，可能是因为原领域的需求不再那么急迫，或不那么优先，导致该领域的资金整体收缩。如果是社会需求变化，NGO 也要根据需求调整项目内容，比如本来服务 A 群体，但疫情来了发现 B 群体的需求更急迫，也需要设计新的项目方案使 B 群体获得资助。”（基金会）

“很多基金会这次疫情出现在跨业务领域做事情，接到了某个议题的项目觉得自己做不了，就会找我们合作，互相之间找资源，建立新的业务联系。未来业务联系稳定下来以后还是需要找相应的落地资源和执行机构，这就属于一种业务整理的过程，一般都是需要至少一年时间做调整。”（基金会）

“自从十四五国家规划出来之后，可能很多的企业优先侧重的资源会匹配到国家的重点战略当中，那么我们可能会对手上的一些项目进行升级，和国家战略更加高度吻合的话得到的关注会比较多一些。其实很多是大方向的转变或提法上的转变，国家的大方向一定会沿着十三五计划走，服务需求还在这里”（基金会）

### （3）公益组织强烈呼吁非限定性资金资助，但无法完全依靠基金会解决

NGO 对非限定性资金的需求已持续多年，而新冠疫情的爆发使非限定性资金被再次提上台面。在调研问卷中疫情期间 NGO 最希望得到的支持上，非限定性资金占比 45%，排名第一。

#### 1) NGO 生存的唯一希望，或治标不治本的短暂寄托？

疫情期间，线下执行受限导致很多合作的项目无法正常交付拨款，企业和公众的捐赠意愿向疫情严重地区倾斜。很多 NGO 的资金链岌岌可危，仅靠机构的资金积累度过难关，甚至一些 NGO 不得不实施裁员降薪等举措。这时如果能有一些非限定性资金的支持，那么很多小型 NGO 便可借此度过疫情。

“很需要非限定性基金的支持，但是资助方有内部管理的要求，支持力度较低。比如说有项目同事想要去培训，但是机构没有办法承担，个人又承担不起。目前有非限定资金的合作，但是一般 50 多万的项目只有不超过 5000 元的额度，更多基金会一般是活动的费用和一部分志愿者补贴的费用。”

“非限定性资金要考虑供需双方，不能需方有什么需要供方就得提供，供方也不是随随便便提供的。要一分为二看待，要合乎规则操作。”

“项目金额越大项目管理成本越高，基本上一个萝卜一个坑，没有机构发展的费用。项目越多，金额越大反而会拖累机构发展。很少有基金会有非限。”

“我个人觉得非限有更好，没有也要活着，我们就尽最大的可能把钱花在刀刃上。但疫情是个坎，困境还是要熬过去，有的小机构死掉就是熬不过去了。需要基金会在这个时候推一把。”

但在 NGO 之中也存在一种反对声音，认为临时的非限定性资金无法从根本上解决组织发展的危机。NGO 也面临着优胜劣汰的生存现实，在疫情的考验下 NGO 需要有较强的应变能力，机构自身的可持续发展观念、良性的业务模式才更为重要，不能过于依赖非限定性资金的支持。

“一张口就是‘因为疫情’，都快成大家的借口了。应对疫情更看重的是机构以前的准备是否充足、防控措施是否完善，如果干等而什么都不准备，靠那点救助也没办法。核心竞争力是长期的，才是关键。”

“非限定性资金很重要，但是破冰很难，我们都破了很多年了。基金会有自己的难处和障碍，他们的钱来源于定向渠道，有使用限制。基金会内部财务管理机制也和 NGO 不一样，从财务管理上、渠道上都会资金限制，需要破除障碍。”

“作为湖北的机构，我不认可疫情后基金会增加资金支持，会让湖北的公益组织产生错觉，觉得疫情不但没有影响，反而让当地的公益生态变得更好。”

“对公益组织来说该淘汰的就淘汰，很多组织自身能力和基础不好，之前的红利时代已经过去，如果自身能力不足该淘汰就淘汰，商业也死了，公益组织也一样。有能力活下来的，基金会也会选择有能力的有生存状态的。公益组织就把项目做好比较好。”

## 2) 基金会不是万能的，对非限的资助也面临种种困境

首先，疫情下行业收入普遍不乐观，基金会的资金池正在缩水，能够用于非限定性资金的额度比较有限；此外，调研中有基金会反馈，非限定性资金的使用难以管理及评估资助效果，要求合作伙伴有很高的契约精神，而部分 NGO“乱花钱”的行为消耗了基金会的信任；最后，从根源而言，基金会的捐赠方对非限定性资金的认知也有待提升，相比之下更希望将资金用于具体的项目执行和服务对象上，而不是用于 NGO 的自身运作和发展。

“从 NGO 角度来看，肯定需要非限定资金，而且越多越好。可从基金会角度，很多 NGO 觉得钱给项目了想怎么花怎么花。所以非限资助做起来很难，非限支持后 NGO 应该有什么成效产出和沟通机制？应该怎么对待？这样的意识和态度没有形成共识。”

“被资助的组织和资助型基金基金会要形成共识、形成基本规则，共识并遵守，现在领域内对承诺和义务不到位，没有契约精神，很多资助型基金基金会失望、不想资助。”（基金会）

“如何避免非限使用问题：从意识层面达成平等伙伴关系，其次约定好基金会的边界，审核的合规性，资金一定用于公益不能乱花；二是看投入产出比，如果机构真的需要招聘专业人员，十几万投入也是值得的。但非限确实难以量化或针对性评估，所以我们和\*研发了投后评估体系，从很多维度让合作伙伴每季度反馈数据，让我们看到项目和团队在向好发展，具体产出多少会有横向比较。”（基金会）

“我们的捐赠人也可能更希望钱用到具体的项目或人上，而不是组织运营成本上。”（基金会）

“我们今年想尝试倡导公众直接捐赠行政经费，这个真的很难，但我们也觉得是比较有价值的部分。所以上半年我们就开通了月捐计划，鼓励公众通过直接定期捐赠的方式来支持 NGO 运营和发展，这是我们一个新的尝试，去填补行政经费的缺口。”（基金会）

“还有一个考量就是出资人的需求和习惯，是把钱给到孩子，还是把钱给到你去陪伴孩子，出资人会有一些顾虑和别扭。”

因此，NGO 应转变思路，一方面精打细算、发掘免费资源，同时减少额外的资金浪费；另一方面可组合筹资方式，开发公众筹款、企业资助和自我造血等其他资金来源，以保证机构能够有灵活使用的部分资金维持机构的运营。

“最重要的资金来源是自营收部分。可以非限定性使用，有资金池，抗风险。”

“公益组织有时候需要换换思路，非限背后是公益组织运营成本，比如人员、房租、水电网、社保等，个人认为作为社会组织负责人，运作社会组织和创业企业本质上没有区别，现在观点应该大家是有共识的，所以要换个视角看，是不断呼吁资方增加非限比例，还是社会组织自己思考怎么增加日常资金来源。”

“是否可以降低成本，比如说有的机构说有很多物料，需要租仓库放物料，那为什么采购量要这么多需要租仓库，有没有争取免费资源，有没有会员可以提供场地，这都涉及到 NGO 的运营管理。”

“看每家机构的业务模式，如果发展到自己长期固定的资助人/企业是最好的，有些 NGO 就是承接政府采购为主，那政府肯定占大头。最简单的方式就是把盘子做大，才有空间生出资源，草根/原生型的社会组织要多花经历在筹款、捐赠人挖掘。完全取决于 NGO 本身的业务模式，每家不一样。”

#### **（4）倡导：基金会之间亟需增进合作，共享优势和资源**

相比于基金会与合作伙伴之间的纵向合作，在本次疫情中基金会之间的横向合作明显不足。而基金会占据着较多的社会资源，若彼此之间不能互相协作支持，共同合力，则无法形成“1+1>2”的社会效益。

受访基金会表示，疫情期间的合作不畅主要有两方面原因，一是基金会在平常的工作中就没有养成合作的意识，两个基金会如果彼此之间没有信任关系和基础。在疫情来临后短时间内是很难磨合的，加上基金会没有合作的经验，不知道从何下手，导致很多基金会“抓瞎”。二是一些基金会在资源使用上的限制性较大，可自由支配的资源不多，导致合作起来有比较大的难度。

“基金会在协作上比较差，不知道怎么和别家社会组织、基金会协作，而且根本没有意识。原来做教育和环保的基金会如何在疫情下协作？基金会合作的前提是要有很强的信任关系和基础，行业尚不具备这些，所以疫情期间或突发事件时无从合作，没有基础，比较抓瞎。有些因为私人关系促进合作，而不是组织层面的合作或协作机制的建立。”（基金会）

“国内有三个大平台，基金会的联合和信息共享是汶川地震开始的。前期我们觉得这个网络发挥的作用还是非常好的，建立了一个沟通机制，后期在灾害干预的时候发挥了非常重要的作用。基金会和基金会之间呢，沟通协调应该是常态化的，具体的业务之间紧密合作目前来看还是有待加强。大家都有非常多的领域，和社会组织上下游的关系合作越来越密切，但是横向的机构和机构之间的具体业务上的这种合作还有待加强。”（基金会）

“我觉得谈基金会和 NGO 的共建前，也要先看基金会自己，包括基金会之间的共建协作、行业其他支持性力量的共建协作。这次疫情暴露，基金会的协作能力一般，每家基金会相对孤立，没有形成合作的力量。反倒是基金会和 NGO 的协作还更多一些。基金会占比较多的社会资源，如果基金会彼此之间没有协作和支持，行业发展也很困难。我们之前和\*、\*基金会做过联合资助的项目，把各自基金会的资源和优势联合起来，支持更多的 NGO 伙伴。希望未来可以和更多有意愿做联合资助的伙伴、基金会一起，共同支持 NGO 的发展。”（基金会）

“和其它基金会合作也不多，事件特殊，大家各忙各的，各自汇报，很少有基金会的合作。个人感觉，响应速度、有效性和沟通成本上将，疫情期间时间和结果两个要素最重要。”（基金会）

“我们和\*基金会有合作，发布众筹项目，本来就有长期合作能快速响应，工作习惯相符，大家能快速响应。如果两家之前完全没有联系和基础，这样的时间点相互磨合肯定来不及。看平时的合作基础，相互之间能做什么很清楚，互相的资源和发挥的作用，正好用项目合力就能合作关系。”（基金会）

“业务方面的这个具体合作呢，我觉得可能一方面受限于基金会各自的资源和限制。因为现在大家募款的话，限定性会非常非常的强，机构可能有的时候想去合作，但是如果自有的可支配的资源不多的话，基金会之间的合作有比较大的难度。”（基金会）

因此，基金会作为社会资源的统筹方，彼此之间的协作对于公益行业的发展尤为重要，若基金会之间都无法形成合力，更不要说撬动行业其他力量一同互动了。未来基金会可逐步探索与同领域、同地区的基金会开展协作，增加对彼此了解，有合作基础，知晓彼此的资源和能力后，才能在下一次社会突发公共事件来临时及时发挥作用。

## 第 5 章 基金会资助图谱

在过往调研中，调研团队发现有很多 NGO 对于有哪些可提供资助的基金会以及如何获取资助信息缺乏了解渠道。为了打破信息壁垒，调研团队对本届评价榜所涉及的境内基金会<sup>7</sup>信息进行梳理和展现。

本资助图谱呈现了本届评价榜所涉及的 171 家境内基金会（包括由个人、企业、企业家或其他团体发起成立的基金会）的地域分布及资助流向（即：关注地域、关注领域）等特征。

在资助图谱中，基金会的信息涵盖注册名称、注册地、关注地域、关注领域、机构链接等维度。其中，注册名称、注册地、机构链接主要通过基金会官网或民政部官方网站<sup>8</sup>等获取；关注地域、关注领域等主要来源于基金会的官网。

### 5.1 基金会注册地分布

从基金会注册地来看，北京市的基金会最多，占比达 30%。从七大区<sup>9</sup>来看，华南地区、华东地区的基金会数量占总量的 45%；而东北、中西部地区的基金会数量稀少。“东强西弱”的分布格局较明显。

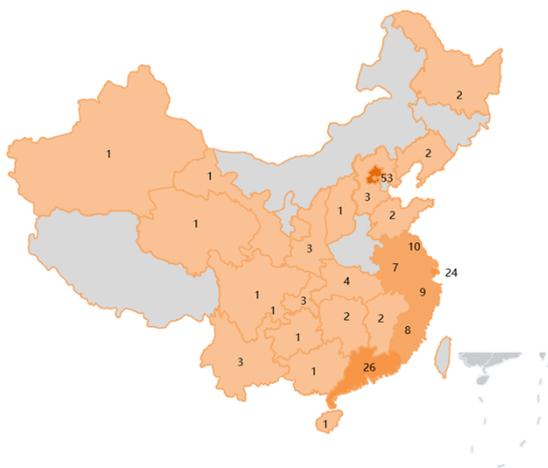


图 31 171 家基金会注册地分布图

<sup>7</sup>境内基金会：注册地为中国境内（非港澳台地区），在民政部下登记成立的基金会

<sup>8</sup>民政部官方网站：民政部慈善事业促进和社会工作司下设的慈善中国；<http://cishan.chinanpo.gov.cn>

<sup>9</sup>华北地区指北京市、天津市、河北省、内蒙古自治区、山西省、山东省；华东地区指上海市、浙江省、江苏省、安徽省；华南地区指广东省、福建省、广西省、海南省；华中地区指河南省、湖北省、湖南省、江西省；西南地区指四川省、重庆市、云南省、贵州省；东北地区指黑龙江省、吉林省、辽宁省；西北地区指陕西省、宁夏省、青海省、甘肃省、新疆省

注册地位列前三的省市是北京、广东及上海，基金会合计 103 家，占总量的 60%。而天津市、内蒙古自治区、西藏自治区、吉林省、宁夏回族自治区、河南省共六省（区）市无入选基金会在该地注册。

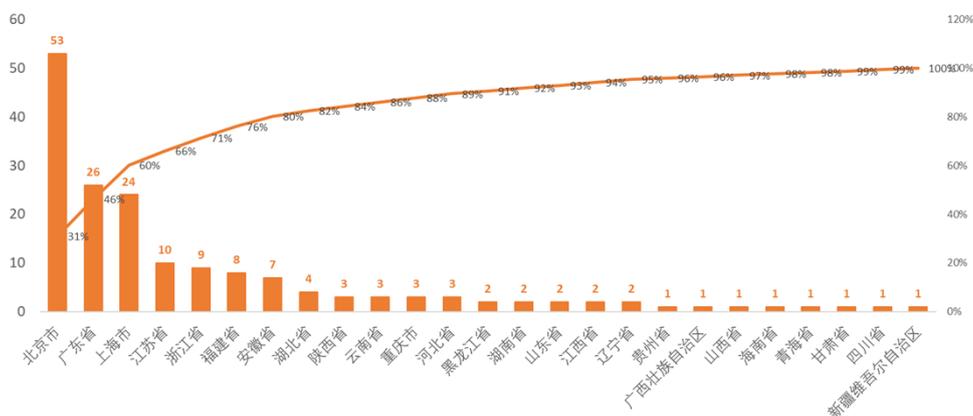


图 32 171 家基金会注册地分布情况 (家/%)

## 5.2 基金会关注的地域分布

从基金会关注的地域分布向来看，注册地在北京市的基金会关注的地域普遍遍及全国。华东地区以及华南地区的基金会关注的地域同样遍及全国。而注册地在其他地区的基金会，更倾向于关注所属地域。

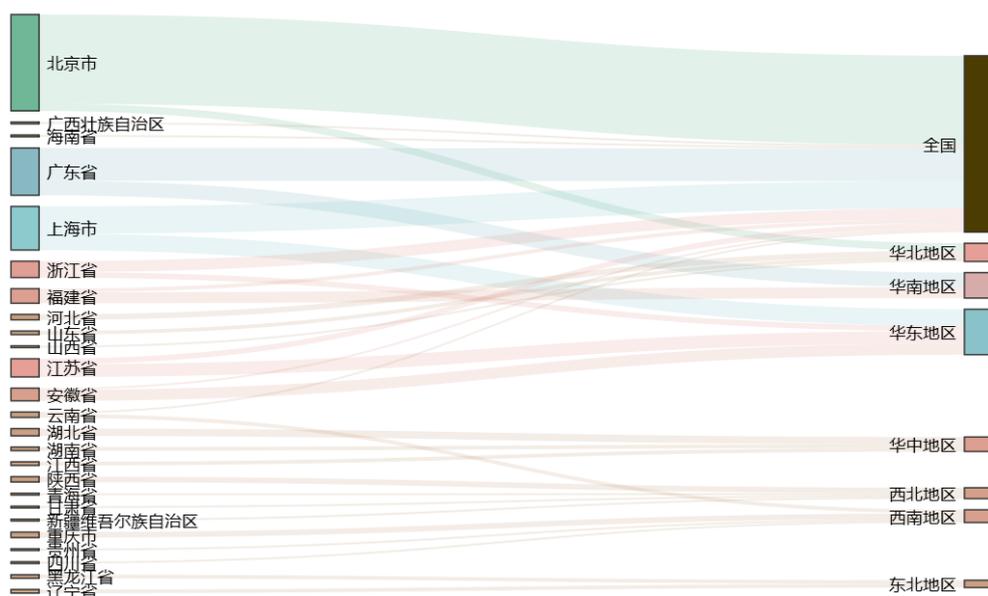


图 33 171 家基金会关注的地域分布

### 5.3 基金会关注的领域分布

171 家基金关注的领域主要集中于教育、扶贫及社区发展、公益事业发展、环境保护等，而科学研究、文化艺术、社会服务、助残等领域相对较少基金会涉及。

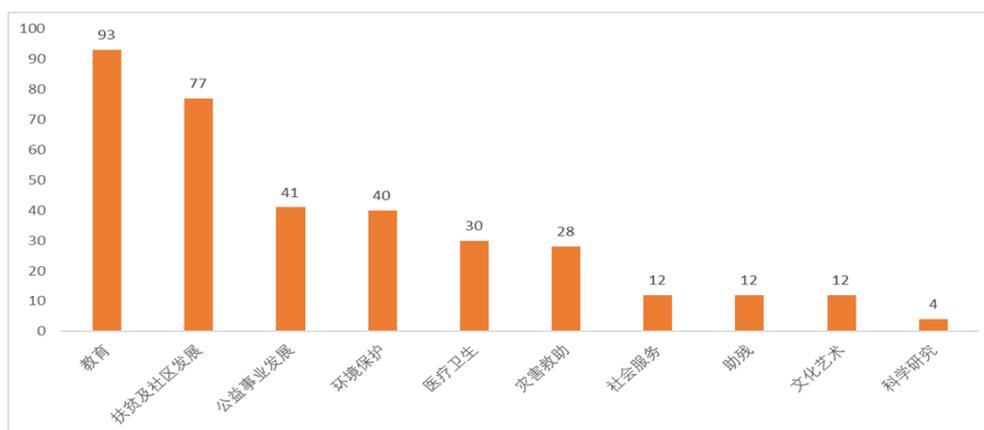


图 34 171 家基金会关注的领域分布情况

## 5.4 基金会名单

### 5.4.1 境内基金会

(1) 在 171 家基金会中，关注地域遍及全国的共计 97 家。

表 4 关注地域遍及全国的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
安徽乐邦慈善基金会	安徽省	扶贫及社区发展	<a href="http://www.shuimu.org.cn/ahlbcsjjh/index.html">http://www.shuimu.org.cn/ahlbcsjjh/index.html</a>
中国儿童少年基金会	北京市	教育	<a href="http://www.cctf.org.cn/about/?v=3">http://www.cctf.org.cn/about/?v=3</a>
中国社会福利基金会	北京市	扶贫及社区发展、教育、医疗卫生	<a href="https://www.cswef.org">https://www.cswef.org</a>
南都公益基金会	北京市	教育、扶贫及社区发展、灾害救助、公益事业发展	<a href="http://www.naradafoundation.org/category/58">http://www.naradafoundation.org/category/58</a>
北京市企业家环保基金会	北京市	生态环境	<a href="http://see.org.cn/ALS">http://see.org.cn/ALS</a>
中国妇女发展基金会	北京市	医疗卫生、灾害救助	<a href="https://www.cwdf.org.cn">https://www.cwdf.org.cn</a>
中华环境保护基金会	北京市	生态环境、教育、扶贫及社区发展	<a href="http://www.cepf.org.cn/">http://www.cepf.org.cn/</a>
爱佑慈善基金会	北京市	教育、医疗卫生	<a href="http://www.ayfoundation.org">http://www.ayfoundation.org</a>
北京新阳光慈善基金会	北京市	灾害救助、医疗卫生	<a href="http://www.isun.org/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=10">http://www.isun.org/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=10</a>
友成企业家扶贫基金会	北京市	公益事业发展、教育、生态环境	<a href="http://www.youcheng.org">http://www.youcheng.org</a>
中国扶贫基金会	北京市	生态环境、教育、扶贫及社区发展、灾害救助、公益事业发展	<a href="http://www.cfpa.org.cn/">http://www.cfpa.org.cn/</a>
中国志愿服务基金会	北京市	各领域	<a href="https://www.cvf.org.cn">https://www.cvf.org.cn</a>
北京歌路营慈善基金会	北京市	教育	<a href="http://www.growinghome.org.cn">http://www.growinghome.org.cn</a>
北京平澜公益基金会	北京市	生态环境、灾害救助、扶贫及社区发展	<a href="http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org7012/">http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org7012/</a>
爱慕公益基金会	北京市	扶贫及社区发展、教育、医疗卫生	<a href="http://www.aimerfoundation.com/WebSite/index">http://www.aimerfoundation.com/WebSite/index</a>
北京自然之友公益基金会	北京市	生态环境、扶贫及社区发展	<a href="http://www.fonfund.org/">http://www.fonfund.org/</a>

第四届中国基金会评价榜调研报告

中国红十字基金会	北京市	灾害救助、教育、公益事业发展、公共卫生和医疗救助、社区建设	<a href="https://www.crcf.org.cn">https://www.crcf.org.cn</a>
北京嘉实公益基金会	北京市	教育、灾害救助、扶贫及社区发展	<a href="http://jsgy.org.cn/home">http://jsgy.org.cn/home</a>
北京市银杏公益基金会	北京市	公益事业发展	<a href="http://www.ginkgofoundation.org">http://www.ginkgofoundation.org</a>
北京险峰公益基金会	北京市	公益事业发展	<a href="http://www.xianfeng.org">http://www.xianfeng.org</a>
心和公益基金会	北京市	教育	<a href="https://mp.weixin.qq.com/s/2o3MWHqEikbATiJ3RoO5OQ">https://mp.weixin.qq.com/s/2o3MWHqEikbATiJ3RoO5OQ</a>
北京十方缘公益基金会	北京市	社会服务	<a href="http://www.sfyfoundation.org/">http://www.sfyfoundation.org/</a>
北京三一公益基金会	北京市	教育、生态环境	<a href="http://www.sanyfoundation.org">http://www.sanyfoundation.org</a>
北京网易公益基金会	北京市	教育、扶贫及社区发展	<a href="http://gongyi.163.com/18/0328/17/DE0JSNKO00933KC8.html">http://gongyi.163.com/18/0328/17/DE0JSNKO00933KC8.html</a> (介绍, 非官网)
中华思源工程扶贫基金会	北京市	灾害救助、扶贫及社区发展、教育、医疗卫生、文化艺术、生态环境、救助残疾人	<a href="http://www.sygo.org.cn/">http://www.sygo.org.cn/</a>
北京市晓更助残基金会	北京市	救助残疾人、教育	<a href="https://mp.weixin.qq.com/s/9oK2NUpzCWxzCjzQIHWNWw">https://mp.weixin.qq.com/s/9oK2NUpzCWxzCjzQIHWNWw</a>
北京滴滴公益基金会	北京市	教育、生态环境、扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="https://www.didicharity.com/">https://www.didicharity.com/</a>
中国绿化基金会	北京市	生态环境、公益事业发展	<a href="http://www.cgf.org.cn/">http://www.cgf.org.cn/</a>
中国青少年发展基金会	北京市	教育、医疗卫生、生态环境、公益事业发展	<a href="https://www.cydf.org.cn/">https://www.cydf.org.cn/</a>
中华社会救助基金会	北京市	扶贫及社区发展、教育、医疗卫生	<a href="http://www.csaf.org.cn/index.php">http://www.csaf.org.cn/index.php</a>
中国绿色碳汇基金会	北京市	生态环境	<a href="http://www.thjj.org/">http://www.thjj.org/</a>
北京大爱清尘公益基金会	北京市	生态环境、扶贫及社区发展	/
北京合一绿色公益基金会	北京市	生态环境	<a href="http://www.hyi.org.cn/">http://www.hyi.org.cn/</a>
中国人口福利基金会	北京市	医疗卫生、文化艺术、生态环境	<a href="http://www.cpwf.org.cn">http://www.cpwf.org.cn</a>
中国海洋发展基金会	北京市	生态环境	<a href="http://www.cfocean.org.cn">http://www.cfocean.org.cn</a>
中华少年儿童慈善救助基金会	北京市	教育、医疗卫生	<a href="http://www.ccafc.org.cn">http://www.ccafc.org.cn</a>
北京市西部阳光农村发展基金会	北京市	扶贫及社区发展	<a href="http://www.westsa.org/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=2">http://www.westsa.org/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=2</a>
北京达理公益基金会	北京市	公益事业发展	<a href="http://www.cgpi.org.cn/content/details16_505.html">http://www.cgpi.org.cn/content/details16_505.html</a>

第四届中国基金会评价榜调研报告

北京市永源公益基金会	北京市	科学研究	<a href="http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org3218/">http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org3218/</a>
中国发展研究基金会	北京市	科学研究、政策倡导	<a href="https://www.cdrf.org.cn/zc.jhtml">https://www.cdrf.org.cn/zc.jhtml</a>
北京中金公益基金会	北京市	灾害救助、扶贫及社区发展	<a href="https://www.cicc.com/cmscontent/14474.html">https://www.cicc.com/cmscontent/14474.html</a>
健坤慈善基金会	北京市	科学研究	<a href="http://www.jkfoundation.org.cn/about">http://www.jkfoundation.org.cn/about</a>
北京博能志愿公益基金会	北京市	公益事业发展	<a href="http://w.chinaprobono.org/">http://w.chinaprobono.org/</a>
北京加速公益基金会	北京市	灾害救助、公益事业发展、扶贫及社区发展	<a href="http://www.accfund.org/col.jsp?id=115">http://www.accfund.org/col.jsp?id=115</a>
北京春苗慈善基金会	北京市	医疗卫生、灾害救助	<a href="http://www.cmjjh.org/WebSite/index">http://www.cmjjh.org/WebSite/index</a>
北京山花工程慈善基金会	北京市	教育、扶贫及社区发展	<a href="http://shanhuagc.org/">http://shanhuagc.org/</a>
北京杨孙西公益基金会	北京市	医疗卫生、教育	/
北京联想公益基金会	北京市	教育	<a href="http://www.lenovofoundation.cn/sy">http://www.lenovofoundation.cn/sy</a>
北京京妍公益基金会	北京市	扶贫及农村发展、儿童青少年、医疗卫生、灾害救助	<a href="http://www.jingyanfoundation.com/">http://www.jingyanfoundation.com/</a>
北京守望者环保基金会	北京市	环境保护	<a href="http://www.rwan.org.cn/">http://www.rwan.org.cn/</a>
福建省正荣公益基金会	福建省	扶贫及社区发展、教育、公益事业发展	<a href="http://www.zhenrogy.org">http://www.zhenrogy.org</a>
福建省正佳慈善基金会	福建省	文化艺术	<a href="http://www.jiaxinhaitan.com/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=14">http://www.jiaxinhaitan.com/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=14</a>
深圳市建辉慈善基金会	广东省	志愿服务、公益事业发展	<a href="http://www.jianhuicishan.org/index.php">http://www.jianhuicishan.org/index.php</a>
腾讯公益慈善基金会	广东省	全领域	<a href="https://gongyi.qq.com/jjhgy/index.htm">https://gongyi.qq.com/jjhgy/index.htm</a>
深圳壹基金公益基金会	广东省	公益事业发展、教育、灾害救助	<a href="http://www.onefoundation.cn/index.php?m=index&amp;a=index">http://www.onefoundation.cn/index.php?m=index&amp;a=index</a>
深圳市桃花源生态保护基金会	广东省	生态环境	<a href="http://www.pfi.org.cn">http://www.pfi.org.cn</a>
深圳市同佳岸慈善基金会	广东省	扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="http://www.tjafoundation.org/?page_id=5039">http://www.tjafoundation.org/?page_id=5039</a>
周大福慈善基金会	广东省	教育、扶贫及社区发展	<a href="https://www.ctfcf.org/zh-hant/about/">https://www.ctfcf.org/zh-hant/about/</a>
深圳市社会公益基金会	广东省	全领域	<a href="http://www.szscf.org.cn/">http://www.szscf.org.cn/</a>
广东省丹姿慈善基金会	广东省	灾害救助、扶贫及社区发展、生态环境	<a href="http://www.danzif.cn/index.aspx">http://www.danzif.cn/index.aspx</a>
招商局慈善基金会	广东省	教育、医疗卫生、灾害救助、扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="http://www.cmcf.org.cn">http://www.cmcf.org.cn</a>
万科公益基金会	广东省	生态环境、教育、扶贫及社区发展、儿童健康	<a href="http://www.vankefoundation.org/index.aspx">http://www.vankefoundation.org/index.aspx</a>

第四届中国基金会评价榜调研报告

广东省展爱公益基金会	广东省	教育、医疗卫生、灾害救助	<a href="http://www.visionlove.org.cn">http://www.visionlove.org.cn</a>
广东省绿芽乡村妇女发展基金会	广东省	教育、扶贫及社区发展	<a href="http://www.ruralwomengd.org">http://www.ruralwomengd.org</a>
深圳市华基金生态环保基金会	广东省	教育、生态环境、科学研究	<a href="https://www.oct-huafoundation.org.cn/">https://www.oct-huafoundation.org.cn/</a>
深圳市妇女儿童发展基金会	广东省	公益事业发展、社会服务、生态环境、政策倡导、扶贫及社区发展	<a href="http://www.szwcdf.org.cn/">http://www.szwcdf.org.cn/</a>
广东省噢啦慈善基金会	广东省	教育	<a href="http://www.oology.com/">http://www.oology.com/</a>
深圳市质兰公益基金会	广东省	生态环境	<a href="https://www.izhilan.cn/index.jsp">https://www.izhilan.cn/index.jsp</a>
深圳市慈善会	广东省	扶贫及社区发展、教育	<a href="https://www.szcharity.org/Project/List">https://www.szcharity.org/Project/List</a>
深圳市创想公益基金会	广东省	教育、公益事业发展、扶贫及社区发展	/
广东省绿瘦慈善基金会	广东省	儿童青少年、环境保护、教育、扶贫及农村发展	<a href="https://www.lvshou.net/FoundationIntroduction.aspx">https://www.lvshou.net/FoundationIntroduction.aspx</a>
广西卡丝爱心扶助慈善基金会	广西壮族自治区	社会服务	<a href="http://www.cassieyloveandaid.com/fqrzc">http://www.cassieyloveandaid.com/fqrzc</a>
海南成美慈善基金会	海南省	教育、医疗卫生、文化艺术、生态环境	<a href="http://www.chengmei.org.cn/">http://www.chengmei.org.cn/</a>
无锡灵山慈善基金会	江苏省	公益事业发展、教育	<a href="http://www.lingshanfoundation.org">http://www.lingshanfoundation.org</a>
苏州陈霞爱心慈善基金会	江苏省	灾害救助	/
爱德基金会	江苏省	医疗卫生、扶贫及社区发展	<a href="http://www.amity.org.cn">http://www.amity.org.cn</a>
上海联劝公益基金会	上海市	教育、生态环境、救助残疾人、扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="https://www.lianquan.org.cn/cooperate.jsp">https://www.lianquan.org.cn/cooperate.jsp</a>
上海浦东新区恩派公益基金会	上海市	公益事业发展	<a href="http://www.npifoundation.org/">http://www.npifoundation.org/</a>
上海仁德基金会	上海市	教育、医疗卫生、扶贫及社区发展、生态环境、公益事业发展	<a href="https://www.rendefoundation.org/">https://www.rendefoundation.org/</a>
上海申兆瑞德慈善基金会	上海市	教育、生态环境、医疗卫生	<a href="http://www.techaid.cn/">http://www.techaid.cn/</a>
上海有人公益基金会	上海市	救助残疾人	<a href="http://www.yrfoundation.org/">http://www.yrfoundation.org/</a>
上海宋庆龄基金会	上海市	教育、医疗卫生、文化艺术	<a href="https://www.sself.org">https://www.sself.org</a>
上海真爱梦想公益基金会	上海市	教育、公益事业发展	<a href="https://www.adream.org/">https://www.adream.org/</a>
上海市华侨事业发展基金会	上海市	救助残疾人、文化艺术、教育	<a href="http://www.socf-china.org">http://www.socf-china.org</a>
青山慈善基金会	上海市	教育、扶贫及社区发展、灾害救助	<a href="http://www.tsingshancf.com/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=22">http://www.tsingshancf.com/index.php?m=content&amp;c=index&amp;a=lists&amp;catid=22</a>

黄奕聪慈善基金会	上海市	扶贫及社区发展	<a href="https://www.sohu.com/a/337961345_120207330">https://www.sohu.com/a/337961345_120207330</a>
上海玛娜数据科技发展基金会	上海市	文化艺术、性别与性少数、公益事业发展	<a href="http://www.manafoundation.org/">http://www.manafoundation.org/</a>
上海复星公益基金会	上海市	灾害救助、扶贫助残、公益事业发展	<a href="https://www.fosun.com/p/601.html">https://www.fosun.com/p/601.html</a>
上海来伊份公益基金会	上海市	扶贫及社区发展、社区服务、儿童青少年	<a href="http://www.laigongyi.org.cn/">http://www.laigongyi.org.cn/</a>
上海水莲慈善基金会	上海市	扶贫及农村发展、赈灾救灾	/
上海心苹公益基金会	上海市	扶贫、教育助学	/
云南省光彩事业基金会	云南省	扶贫及社区发展	/
阿里巴巴公益基金会	浙江省	生态环境、公益事业发展	<a href="http://www.alijijinhui.org/index.php">http://www.alijijinhui.org/index.php</a>
浙江省微笑明天慈善基金会	浙江省	教育、医疗卫生、生态环境	<a href="http://www.futuresmile.org.cn">http://www.futuresmile.org.cn</a>
浙江敦和慈善基金会	浙江省	文化艺术、教育、公益事业发展	<a href="http://www.dunhefoundation.org/">http://www.dunhefoundation.org/</a>
浙江心基金慈善基金会	浙江省	教育	<a href="http://www.xinfoundation.com.cn">http://www.xinfoundation.com.cn</a>
浙江支付宝公益基金会	浙江省	生态环境、社会服务、灾害救助、教育、救助残疾人	<a href="https://www.alipayfoundation.org.cn/index.php">https://www.alipayfoundation.org.cn/index.php</a>
浙江致朴公益基金会	浙江省	教育	<a href="http://www.nxhl1020.com/about/Foundation.html">http://www.nxhl1020.com/about/Foundation.html</a>

(2) 在 171 家基金会中，关注地域集中于华北地区的共计 10 家。

表 5 关注地域集中于华北地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
北京共仁公益基金会	北京市	扶贫及社区发展、	<a href="http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org7350/org_news/">http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org7350/org_news/</a>
北京玉润公益基金会	北京市	医疗卫生、志愿服务	<a href="http://www.yurun.org">http://www.yurun.org</a>
北京长吉公益基金会	北京市	扶贫及社区发展、救助残疾人、教育	/
北京妇女儿童发展基金会	北京市	教育、灾害救助	/
河北省荷花公益基金会	河北省	社会服务	<a href="http://www.hbshhgyjjh.com/">http://www.hbshhgyjjh.com/</a>
河北省生活禅文化公益基金会	河北省	文化艺术、扶贫及社区发展	<a href="http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org6464/">http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/org6464/</a>
河北省孝行慈善基金会	河北省	社会服务	<a href="http://xxcsjjh.com/h-col-109.html">http://xxcsjjh.com/h-col-109.html</a>

山东环境保护基金会	山东省	环境保护	<a href="http://www.mycharity.org.cn/">http://www.mycharity.org.cn/</a>
泰安市泰山慈善基金会	山东省	扶贫及社区发展	<a href="http://www.tscsjj.org/plus/list.php?tid=1">http://www.tscsjj.org/plus/list.php?tid=1</a>
吕梁市弱势群体扶贫救助基金会	山西省	扶贫及社区发展	<a href="http://www.chinanpo.gov.cn/search/orgcx.html">http://www.chinanpo.gov.cn/search/orgcx.html</a>

(3) 在 171 家基金会中，关注地域集中于华东地区的共计 25 家。

表 6 关注地域集中于华东地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
合肥市社会组织发展基金会	安徽省	扶贫及社区发展、教育、医疗卫生	/
安徽国祯爱心慈善基金会	安徽省	生态环境、社会服务、灾害救助、教育、救助残疾人	<a href="http://www.ahgze.com.cn/News.Asp?pid=178">http://www.ahgze.com.cn/News.Asp?pid=178</a>
安徽工业大学教育发展基金会	安徽省	教育	<a href="http://jjh.ahut.edu.cn/gywm/jjhjj.htm">http://jjh.ahut.edu.cn/gywm/jjhjj.htm</a>
安徽省仁众教育基金会	安徽省	扶贫及社区发展、教育	<a href="http://www.renzhong.org/site/html/ahrz/portal/index/index.htm">http://www.renzhong.org/site/html/ahrz/portal/index/index.htm</a>
安徽省妇女儿童发展基金会	安徽省	扶贫及社区发展、教育	<a href="http://www.ahctf.org.cn/">http://www.ahctf.org.cn/</a>
安徽博爱公益基金会	安徽省	医疗卫生、教育、公益事业发展	<a href="http://www.ahbagy.org/">http://www.ahbagy.org/</a>
苏州市新力公益基金会	江苏省	灾害救助、扶贫及社区发展、教育	<a href="http://www.sinic-foundation.com/aboutUs">http://www.sinic-foundation.com/aboutUs</a>
苏州工业园区慈善基金会	江苏省	扶贫及社区发展、教育、医疗卫生	/
江苏省书香全民阅读基金会	江苏省	教育	<a href="http://www.sxjszx.com.cn/zhuanti/jjinhui/index.html">http://www.sxjszx.com.cn/zhuanti/jjinhui/index.html</a>
江苏省老龄事业发展基金会	江苏省	社会服务	<a href="http://www.jslljjh.com.cn/jjinhuijianjie/">http://www.jslljjh.com.cn/jjinhuijianjie/</a>
苏州市阳光港城青少年发展基金会	江苏省	教育、扶贫及社区发展	/
张家港市社区发展基金会	江苏省	公益事业发展、扶贫及社区发展	<a href="http://www.sqfzjjh.com/">http://www.sqfzjjh.com/</a>
张家港市永联为民基金会	江苏省	教育、扶贫及社区发展	/
上海市慈善基金会	上海市	教育、社会服务、扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="http://www.scf.org.cn/">http://www.scf.org.cn/</a>

上海洋泾社区公益基金会	上海市	扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="http://www.yjcf.org/about">http://www.yjcf.org/about</a>
上海市浦东新区沪东社区公益基金会	上海市	文化艺术、医疗卫生、公益事业发展	<a href="http://www.ljzcf.org.cn/">http://www.ljzcf.org.cn/</a>
上海市老年基金会	上海市	社会服务	<a href="http://www.sscf.sh.cn/sscf/">http://www.sscf.sh.cn/sscf/</a>
上海市徐汇凌云社区基金会	上海市	扶贫及社区发展	<a href="http://www.chinanpo.gov.cn/search/orgcx.html">http://www.chinanpo.gov.cn/search/orgcx.html</a>
上海市青少年发展基金会	上海市	扶贫及社区发展、教育	<a href="http://www.project-hope.sh.cn/pc/aboutus">http://www.project-hope.sh.cn/pc/aboutus</a>
上海嘉骐公益基金会	上海市	扶贫及社区发展、教育	/
陆家嘴社区公益基金会	上海市	社区建设	<a href="http://ljzcf.org.cn/">http://ljzcf.org.cn/</a>
上海市松江区中山社区基金会	上海市	社区建设	/
嘉兴市犇腾慈善基金会	浙江省	扶贫及社区发展、教育	/
浙江安福利生慈善基金会	浙江省	教育	<a href="http://www.anjijin.org/category/7">http://www.anjijin.org/category/7</a>
浙江省妇女儿童基金会	浙江省	教育 社会服务 医疗卫生	<a href="http://www.zjwcf.org.cn/index.html">http://www.zjwcf.org.cn/index.html</a>

(4) 在 171 家基金会中，关注地域集中于华南地区的共计 14 家。

表 7 关注地域集中于华南地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
福建省同心慈善基金会	福建省	教育、社会服务、文化艺术	<a href="http://www.fjtx.org/">http://www.fjtx.org/</a>
福建省助困公益协会	福建省	扶贫及社区发展	<a href="https://www.qcc.com/firm/s88eebcba348708597bc2b45f92810ad.html">https://www.qcc.com/firm/s88eebcba348708597bc2b45f92810ad.html</a>
福建省兴业证券慈善基金会	福建省	教育，社区建设，扶贫及社区发展	<a href="http://charity.xyzq.cn">http://charity.xyzq.cn</a>
福建省林文镜慈善基金会	福建省	教育、扶贫及社区发展	<a href="http://www.linwenjingfoundation.com/index.php">http://www.linwenjingfoundation.com/index.php</a>
福建省恒申慈善基金会	福建省	教育	<a href="http://hsfoundation.com/guanyuwomen/jigoujianjie/">http://hsfoundation.com/guanyuwomen/jigoujianjie/</a>
永泰县乡村复兴基金会	福建省	扶贫及农村发展	/
广州市天河区慈善会	广东省	社会服务	/
深圳市爱阅公益基金会	广东省	教育	<a href="http://www.iread.org.cn">http://www.iread.org.cn</a>
广东省千禾社区公益基金会	广东省	扶贫及社区发展、教育、生态环境	<a href="http://www.gdharmonyfoundation.org/home/about/index/cate_id/1.html">http://www.gdharmonyfoundation.org/home/about/index/cate_id/1.html</a>

广东省德胜社区慈善基金会	广东省	扶贫及社区发展、教育、公益事业发展、文化艺术	<a href="http://shundecf.org">http://shundecf.org</a>
广东省与人公益基金会	广东省	公益事业发展	<a href="http://www.yufoundation.org.cn/index.html">http://www.yufoundation.org.cn/index.html</a>
深圳市关爱行动公益基金会	广东省	扶贫及社区发展	<a href="http://www.igongyi.org.cn/">http://www.igongyi.org.cn/</a>
深圳市罗湖区慈善会	广东省	灾害救助、教育	<a href="http://cishanjiang.cncf.org.cn/templates/default/cn/voteweb/dfjg/7298509.html">http://cishanjiang.cncf.org.cn/templates/default/cn/voteweb/dfjg/7298509.html</a>
广东省岭南教育慈善基金会	广东省	教育	<a href="http://www.acishan.com/e/space/list.php?userid=1631&amp;mid=1">http://www.acishan.com/e/space/list.php?userid=1631&amp;mid=1</a>

(5) 在 171 家基金会中，关注地域集中于华中地区的共计 8 家。

表 8 关注地域集中于华中地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
湖北省妇女儿童发展基金会	湖北省	教育 社会服务	<a href="http://www.hbfefzjj.org.cn/">http://www.hbfefzjj.org.cn/</a>
湖北省红十字基金会	湖北省	教育、灾害救助、扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="http://www.hbsrcf.org.cn/">http://www.hbsrcf.org.cn/</a>
湖北省长江生态保护基金会	湖北省	生态环境	<a href="https://mp.weixin.qq.com/s/SBE6tyIeAag5CY_RfDb1Qw">https://mp.weixin.qq.com/s/SBE6tyIeAag5CY_RfDb1Qw</a>
湖北省青少年发展基金会	湖北省	教育、扶贫及社区发展、生态环境	<a href="http://www.hbydf.org.cn/">http://www.hbydf.org.cn/</a>
长沙市慈善基金会	湖南省	教育、灾害救助、生态环境	<a href="http://www.zggyw.org/zonghe/minglu/content-62-14489-1.html">http://www.zggyw.org/zonghe/minglu/content-62-14489-1.html</a>
湖南省鼎翰公益基金会	湖南省	扶贫及社区发展、灾害救助	<a href="http://www.foundationcenter.org.cn/">http://www.foundationcenter.org.cn/</a>
新余市扶贫慈善基金会	江西省	扶贫及社区发展	<a href="http://www.xyfpcs.com">http://www.xyfpcs.com</a>
南昌市青少年发展基金会	江西省	教育	<a href="http://www.nqfound.com/">http://www.nqfound.com/</a>

(6) 在 171 家基金会中，关注地域集中于西南地区的共计 7 家。

表 9 关注地域集中于西南地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
四川省青少年发展基金会	四川省	教育	<a href="http://scydf.org.cn/contents/2/878.html">http://scydf.org.cn/contents/2/878.html</a>

云南省绿色环境发展基金会	云南省	生态环境、公益事业发展	<a href="http://www.ygf.yn.cn/">http://www.ygf.yn.cn/</a>
昆明市青少年发展基金会	云南省	教育、扶贫及社区发展、医疗卫生、环境保护、公益事业发展	<a href="http://kmaqjh.com/">http://kmaqjh.com/</a>
重庆儿童救助基金会	重庆市	救助残疾人、教育	<a href="http://www.cqcaf.org/website/cyxm/zhuyangxm/fljgybfjh/">http://www.cqcaf.org/website/cyxm/zhuyangxm/fljgybfjh/</a>
重庆明天公益基金会	重庆市	扶贫及社区发展、救助残疾人、灾害救助	/
重庆德勤公益基金会	重庆市	教育	<a href="http://www.chinanpo.gov.cn/search/orgcx.html">http://www.chinanpo.gov.cn/search/orgcx.html</a>
贵州省遵义市知行公益基金会	贵州省	助学、儿童青少年、扶贫及社区发展	/

(7) 在 171 家基金会中，关注地域集中于东北地区的共计 4 家。

表 10 关注地域集中于东北地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
黑龙江省博助贫困精神病人救助基金会	黑龙江省	医疗卫生	<a href="http://www.zgbzjjh.cn/col.jsp?id=103">http://www.zgbzjjh.cn/col.jsp?id=103</a>
黑龙江省青少年发展基金会	黑龙江省	教育	<a href="http://www.lq.org.cn/web/index.php?">http://www.lq.org.cn/web/index.php?</a>
大连市青少年发展基金会	辽宁省	教育、扶贫及社区发展	<a href="http://www.dlydf.org.cn/">http://www.dlydf.org.cn/</a>
辽宁省公益基金会	辽宁省	教育、扶贫及社区发展、灾害救助、公益事业发展	<a href="http://www.lnnf.org.cn/publicInformation.php?a=1&amp;&amp;name=foundation_welfare">http://www.lnnf.org.cn/publicInformation.php?a=1&amp;&amp;name=foundation_welfare</a>

(8) 在 171 家基金会中，关注地域集中于西北地区的共计 6 家。

表 11 关注地域集中于西北地区的基金会

基金会	注册地	关注领域	机构链接
三江源生态保护基金会	青海省	生态环境、公益事业发展	<a href="http://www.sepf.org.cn/">http://www.sepf.org.cn/</a>
陕西妇女儿童发展基金会	陕西省	教育、扶贫及社区发展	<a href="http://www.swcf.org.cn/index.asp">http://www.swcf.org.cn/index.asp</a>
陕西纯山教育基金会	陕西省	教育	<a href="http://www.chunshan.org/">http://www.chunshan.org/</a>
宝鸡市残疾人福利基金会	陕西省	助残	<a href="http://www.bjfdp.cn/">http://www.bjfdp.cn/</a>

新疆红石慈善基金会	新疆维吾尔自治区	扶贫及社区发展、公益事业发展	<a href="http://www.hsjj.org.cn/index.asp">http://www.hsjj.org.cn/index.asp</a>
天水文雅爱心基金会	甘肃省	扶贫及农村发展、儿童青少年、老年人	/

## 5.4.2 境外基金会

序号	基金会
1	乐施会（香港）
2	施永青基金会
3	嘉道理慈善基金会（香港）
4	社区伙伴（香港）北京代表处
5	利玛窦社会服务基金会（澳门）
6	澳门同济慈善会
7	财团法人台湾儿童暨家庭扶助基金会
8	福特基金会
9	保护国际基金会（美国）北京代表处
10	温洛克国际农业开发中心（美国）北京代表处
11	新加坡国际基金会
12	世界自然基金会（瑞士）北京代表处
13	美国奥科宁克基金会
14	全球环境基金会
15	瑞银慈善基金会（瑞士）北京代表处
16	利保益基金会（德国）北京市代表处
17	世界宣明会
18	国际计划（美国）陕西代表处
19	洛克菲勒兄弟基金会（美国）北京代表处
20	贝利马丁基金会
21	C&A 基金会
22	大卫与露西·派克德基金会
23	德国米苏尔社会发展基金会
24	弗雷德·霍洛基金会（澳大利亚）昆明代表处

## 第6章 对金桔奖的建议与期待

本届参与调研的 NGO 也对金桔奖提出了很多真挚的建议与希冀，希望金桔奖能在进一步完善榜单内容的同时，为 NGO 提供更加广泛的支持和发声的机会，不断扩大榜单影响力，期待基金会更多、更有效地开展资助；更多地关注偏远地区 NGO 及弱势群体，以最终推动公益行业的健康发展。但遗憾的是，受第 4 章调研访谈观点章节的体量和内容限制，无法全部总结，因此也在这里用文字的形式为他们呈现一些声音：

### ● 支持 NGO 的发展

多数 NGO 希望金桔奖可以传递一线 NGO 的声音，帮助其获得更加广泛、多元的支持，包括资金支持、项目书指导、项目合作、活动交流等。

“希望报告能客观真实地体现目前公益生态情况，并给与一线的公益机构多些支持；”

“希望未来可以对小型和初创的公益组织给予关注和支持，提供指导和学习培养的机会；”

“大佬云集，可否给我等小众公益社群的奋斗者们裂个缝隙。”

“期待真正能传递一线 NGO 的声音。”

“项目书的策划上给更多的指导，资金上支持，项目也可以合作。”

“希望能线上或线下筹款、九九公益日配捐等方面能帮助我们。”

“期待项目资金支持。”

“除了评奖外，搭建资助话题的相关方的论坛等交流活动；”

“希望能提供更多和基金会面对面交流、合作的机会。”

“期待金桔奖越办越好，从而帮助更多县域公益组织不断发展壮大，具备自我造血功能，能够自力更生，能够反哺基金会。”

### ● 鼓励基金会资助行为

多数 NGO 希望金桔奖可以鼓励基金会的资助行为，拓宽资助领域，搭建 NGO 与基金会沟通合作的桥梁，引导基金会变革。

“我希望能让更多长时间对一线行动机构给予基础资助的基金会多一些鼓励。”

“希望金桔奖能带动更多基金会对草根民间公益组织的关注、支持。”

“期待金桔奖可以成为社会公益组织和基金会交流最好的纽带。”

“期待能引导优质基金会来支持到优秀的组织。”

“更多介绍资助型基金基金会，支持区县级别的社会组织成长。”

“希望宣传真正做社区发展资助的国内外基金会信息。”

“不知道你们真的能给基金会带来多少影响，希望基金会能改革。”

“希望一方面能倡导、推动更多基金会开展资助型业务。”

### ● 扩大榜单影响力

部分 NGO 希望金桔奖可以扩大影响力，邀请更多的机构参与评奖，提高公众参与度，更好地发挥金桔奖自身的引领和倡导作用。

“建议扩大规模，让社会组织能参与进来。”

“搅动更多的机构参与评价，甚至对资助领域产生一些倒逼。”

“公众能参与投票。”

“多拉些基础库的调研伙伴，包括增加被调研伙伴的参与量，减少数据的不准确性，二是提高金桔奖的知名度，通过传播及推广，使更多的行业内的人知道，发挥引领和倡导的作用。”

### ● 关注偏远地区 NGO 及弱势群体

部分 NGO 希望金桔奖可以对偏远地区的 NGO、乡村本土 NGO 及弱势群体给予更多的关注和指导。

“多扶持偏远地区的社会组织。”

“支持西部地区，支持基层；希望能多多支持乡村本土公益机构。”

“希望金桔奖更好地关心我们革命老区的贫困老人和贫困孩子。”

“农村发展类社会组织只会做农村的事，不善于包装和展示自己的项目，望能够支持与指导。得奖与荣誉留给别人，把最实际的帮助输入给农发类社会组织。”

“推动基金会资源往不容易被公众理解、认知的文化遗产、精神扶贫等深度、可持续的项目投入。”

### ● 完善榜单内容

部分 NGO 希望可以增设负向榜单，对比不同年份的调研结果，披露基金会对 NGO 诉求的回应情况，简化评选流程。

“流程简化，不给受访者添麻烦。”

“不应该只点评合作过的基金会，更多很差的基金会根本不会和他们合作。”

“上榜的不一定就是优秀的，建议有新发现、评选的方法。”

“希望看到几年来的调研结果对比，基金会对受资助的社会组织提出来的诉求有哪些具体回应。”

“我还是认为既要评好的基金会，也要评不好的基金会，对现在只发布正向表单感到遗憾和不满。”

### ● 促进公益行业健康发展

**少数 NGO 希望金桔奖可以推 NGO 的规范化运营，促进公益行业健康发展。**

“现在公益生态有些混乱，公益圈的自律和伦理道德变得越来越需要重视了，但是却很难形成行业标准，劣币驱逐良币，会宣传比会做事得到更多资源，造假材料更是形成了一些社会常态，如何规范社会组织的规范化运营，任重道远。”

## 致谢

自 2013 年中国基金会资助评价榜（金桔奖）成立以来，每一届都获得了来自各方机构、公益人的良好反响。历经四届七载，我们终于迎来了第四届基金会资助评价榜的圆满落幕，在此之际，我们也想对这一路以来为我们提供过帮助和支持的公益人们道一声感谢！感谢你们对金桔奖的信任、对行业的热情以及自身的专注和专业，不断推动中国公益一路向前！

本届中国基金会资助评价调研项目组成员全部由志愿者组成，成员来自咨询、研究、互联网、公益等行业，同时也包含了高校在读学生。我们通过 ABC 美好社会咨询社的综合考量与甄选后走到一起，成为了为公益调研项目共同奋斗数月的伙伴们。其中，不乏很多来自上一届金桔奖调研项目的志愿者们，选择继续同行，为中国公益事业贡献微薄之力。

在为期数月的项目中，我们研究了境内外资助领域以及基金会的资料，有幸采访到了资深专家、学者和公益人们，聆听到了深刻的见解、真实的声音，也在这一过程中加深了对公益的认知。更有机会亲自参与到“99 公益日”活动中，为金桔奖进行传播和动员。

为了能够更好的为民间公益组织提供发声渠道，助力公益行业发展，在本届调研工作正式开始前，我们开展了针对民间公益组织、基金会以及执行机构的预调研，希望能够更好地了解各方机构对于本届调研的想法与期待。看到行业内各方对于金桔奖给公益行业带来正面影响的肯定与支持，我们感到十分欣喜与自豪，但更令人激动的是看到公益人们对于本届调研活动真诚的期盼以及专业的建议。这让我们更加坚定、充满信心！

在收集调查问卷的同时，我们也开展了访谈工作。在所有接受问卷调研的机构中，有 267 家民间公益组织愿意接受我们的访谈，并且对此十分重视，有的机构还特意向理事会进行请示，这让我们看到公益组织想要迫切发声的需求，看到了他们对基金会评价榜的期待，也看到了他们对于多方交流机会的重视。在访谈过程中，公益组织的负责人们真诚地与我们分享了他们在工作中遇到的问题、机构在成长中遇到的困难以及他们对行业的观点与思考；不管访谈进行到多晚，在结束时，他们仍会道上一句谢谢，感谢金桔奖能够聆听他们的声音。这一切都让

我们感受到了他们对公益行业的热爱，以及对更好的资助环境的期盼，也给我们带来了满满的动力。

在邀约基金会负责人时，他们也会对我们提出的问题认真思考，并给出见解与建议。面对民间公益组织的困难，他们也与我们积极探讨，并分享对今后努力推动资助环境改善的殷切期盼。在与其交流过程中，我们看到了来自资深公益人深耕行业多年，不断探索、寻求创新的努力，更愿意期待一个平等、健康、多元的公益未来！

最后，我们再次对参与的机构、专家和所有人表示衷心感谢！感谢你们一路以来的帮助、支持、信任，也正是你们的积极参与和专业建议，让本届调研项目能够顺利、圆满的完成！希望金桔奖能够在未来一直秉持初心，继续为民间公益组织提供发声的平台，为促进公益组织和基金会之间相互理解，推动资助领域蓬勃发展而持续发力！

2020年12月

中国基金会资助评价调研项目组

## 附录 1 调研问卷

### “资助评价调研需要你”（2020）——百家 NGO 眼中的基金会调查问卷

尊敬的公益组织同行：

“民间公益组织眼中的基金会”调研又一次和您见面啦！

始终秉持着“为民间公益组织提供发声渠道”的初衷，金桔奖历经四届七载，于 2020 年再度回归。第四届基金会评价榜以“让资助双方共建更好的合作关系”为主题，促进公益组织与基金会之间的对话和理解，力求更客观、有效地解决问题。

根据抽样结果，我们诚挚邀请您参与本次调查，对资助贵机构的基金会进行评价。问卷内容包括：（一）机构基本信息及接受资助情况；（二）基金会评价打分；（三）选择题，了解您对基金会合作和资助官员的期待；（四）开放题，了解疫情对贵机构的影响等

同时也要说明，基金会与 NGO 之间的资金往来关系，具体体现为：在项目筛选、项目实施及项目评估等资助全过程中基金会对 NGO 的陪伴成长和能力支持。因此，属于本届评价范围内的资助行为主要包括：项目资助、机构资助、人才资助培养等。若贵机构与基金会存在互联网筹款、基金会项目委托执行等合作形式，将不被列入本次基金会资助行为的评价范围内。

鉴于评价信息的敏感性，我们将严格遵守信息保密原则，承诺将只对信息进行汇总统计，而不公开发布任何您对基金会的评价信息，确保贵机构所填信息不会泄露。

非常感谢您完成本问卷！告诉我们您接受资助后的反馈，让我们一起描绘资助型基金会的图谱、推动资助领域的发展！2020 年度金桔奖颁奖典礼预计将于 12 月中旬 11 月下旬召开，届时也诚邀您关注和参加。

让基金会更好地做资助，需要您的参与！

2020 年 8 月

中国基金会资助评价调研项目组

友情提示

问卷填写需花费一定时间，且中途退出后无法自动保存，建议一次性完成，若中途退出需点击“提交”进行保存；

建议由贵机构筹款官员/机构负责人使用电脑网页填写

贵机构问卷编码(选填): \_\_\_\_\_(问卷编码已在邮件正文中告知)

过去两年内，贵机构是否与基金会有合作关系？（任何合作形式均可）

A.是 B.否

1.您的基本信息

1) 贵机构成立时间\_\_\_\_\_（请填写成立年份，如：2008年）

2) 贵机构的运营区域是？

A.全国范围 B.部分省市 C.海外地区

（若选择B.部分省市，则跳转贵机构业务覆盖区域）

最能反映贵机构业务覆盖的区域（最多选3项）

- 1)北京市 2)天津市 3)河北省 4)山西省 5)内蒙古自治区 6)辽宁省 7)吉林省  
8)黑龙江省 9)上海市 10)江苏省 11)浙江省 12)安徽省 13)福建省 14)江西省  
15)山东省 16)河南省 17)湖北省 18)湖南省 19)广东省 20)青海省 21)海南省  
22)重庆市 23)四川省 24)贵州省 25)云南省 26)甘肃省 27)陕西省 28)西藏自治区  
29)广西壮族自治区 30)宁夏回族自治区 31)新疆维吾尔自治区  
32)香港特别行政区 33)澳门特别行政区 34)台湾省 35)其他

3) 最能反映贵机构工作重点的领域 (选1~3项)

- 1)扶贫与农村发展 2)社区建设 3)妇女 4)儿童青少年 5)老年人 6)劳工/流动人口  
7)助残 8)教育 9)文化艺术 10)体育 11)环境保护 12)动物保护 13)性别与性  
少数 14)灾害救助 15)公益事业发展(能力建设/研究/咨询) 16)志愿服务 17)法  
律治理 8)公共卫生和医疗救助 19)海外援助 20)企业社会责任 21)其他

2.过去两年内(2018.08-2020.08),贵机构接受基金会资助的次数及金额

1) 过去两年内，接受资助次数(次)\_\_\_\_\_ (请填写签订合同的次数)

2) 过去两年内，接受资助的总金额(元)\_\_\_\_\_ (请选择合同金额，包含已  
资助但未到账金额)

A.5 万以下    B.5-10 万    C.500 万以上

3) 接受资助的单次平均金额(元) \_\_\_\_\_(请填写平均金额数字, 如 200000)

4) 平均每年接受基金会资助金额在机构总支出中的所占比例 (%) \_\_\_\_\_

3. 去两年内(2018.08-2020.08),与贵机构有资助关系的基金会数量(个)

A.1    B.2    C.3    D.4    E.5    F.6    G.7    H.8    I.9    J.10

K.11    L.12 以上

接下来请对每个有资助合作的基金会进行评价

1.填写顺序不分先后;

2.如果 2 年内资助您的基金会超过 4 家, 请您选择至少 4 家进行评价, 建议选择合作时间最近的;

3.对于项目委托执行、公募筹款和联合劝募的合作形式, 无需对基金会进行评价;

4.一共可对 12 家基金会进行评价。

对第 1 家基金会进行评价

一、基金会信息

1.与贵机构有资金提供关系的基金会名称 \_\_\_\_\_

2.贵机构与基金会合作时间

A.1 年以下    B.1-2 年(包括 1 年)    C.2-3 年(包括 2 年)    D.3-4 年(包括 3 年)

E.4-5 年(包括 4 年)    F.5 年及以上

3.贵机构与该基金会是第几次合作? \_\_\_\_\_

4.与该基金会的合作, 包括以下哪种合作形式? (多选)

1) 项目资助(项目书由贵机构策划撰写)

2) 基金会项目委托执行(项目书由基金会策划撰写)

3) 人才资助

4) 机构资助和物资资助(如机构网络、硬件设备等)

5) 公募基金会挂靠筹款

6) 线上联合劝募(如 99 公益日)

7) 其他

## 二、基金会评价

- 1) 请您就第一页陈述的内容，对在合作中第一家基金会的实际表现打分
- 2) 1为最低分，表示基金会在该陈述方面的表现“我非常不满意”，10为最高分，表示基金会在该陈述方面的表现“我非常满意”

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p><b>1.资助战略清晰、稳定且具有可持续性</b></p> <p>1) 基金会资助战略的方向清晰且保持稳定</p> <p>2) 基金会资助战略规划完整清晰、公开且便于充分了解信息</p> <p>3) 基金会资助战略以解决领域问题为先，具有可持续性</p>										
<p><b>2.资助流程清晰且执行有效</b></p> <p>1) 项目申请流程和筛选标准清晰、公开；申请和筛选过程效率高且反馈及时</p> <p>2) 项目执行过程中，审批流程公开、清晰且高效，并进行持续的项目监测</p> <p>3) 项目结项标准及方式清晰，结项流程合理，结项后能给予一定的反馈和指导</p> <p>4) 定期运用合适的方式听取未获资助申请者的意见反馈，并对基金会资助流程进行反思优化</p>										
<p><b>3.对我们和所在领域有深入理解</b></p> <p>1) 主动了解并尊重我们机构的价值立场、发展规划、组织能力以及发展意愿</p> <p>2) 熟悉我们所在领域的现状、挑战和发展趋势</p> <p>3) 主动了解并尊重项目所在地域的差异性</p>										
<p><b>4.在资助过程中，立场平等，积极合作，听取我们的意见并给予调整空间</b></p> <p>1) 尊重我们的意见和专业性，平等沟通，有较为完善的沟通和反馈机制</p> <p>2) 保持积极的合作态度，在项目重要节点上（如项目设计、项目里程碑节点等）充分协商并提出合理建议</p>										

<p>3) 理解项目进展状况, 在合规基础上, 根据实际情况给予我们调整空间</p>										
<p><b>5.对我们在组织发展上有重大帮助</b></p> <p>1) 资助金额及资助方式能够支持我们项目运营、机构发展和人员经费</p> <p>2) 提供具有一定适配度和质量的非资金资源(如传播平台、专业知识分享、企业/政府/专家资源等), 并协助我们有效对接</p> <p>3) 为我们提供可持续发展的建议和能力建设</p>										
<p><b>6.基金会对其自身所在工作领域的引领和推动作用</b></p> <p>1) 通过领域研究, 探索创新前沿项目, 推动领域发展</p> <p>2) 推动搭建行业平台和基础设施, 对行业的生态建设有贡献</p> <p>3) 通过传播倡导, 改善公众、政府及资源方的认知和行为</p>										
<p><b>7.基金会对社会发展重大方向的参与和推动作用</b></p> <p>1) 凭借专业和资源优势, 建立网络化合作机制, 积极推动与政府、企业等其它社会部门合作, 发挥资源与信息传递的桥梁作用</p> <p>2) 在突发公共事件中, 关注我们的困难和需求并快速响应, 协助我们度过困难时期, 发挥积极、有效的引领作用</p> <p>3) 在突发公共事件中, 及时采取应对行动并做好信息披露, 保持一定的资源使用效率及项目执行效率, 搭建与社会各方的互动机制, 有效配置资源并持续投入(如灾后重建和恢复)</p>										

(针对第 2-12 家基金会的评价表与第 1 家相同, 在此不重复)

选择题

1.您觉得对贵机构而言, 在项目设计时, 希望得到基金会哪方面的帮助? (请选择 3 项排序)

a.项目方案的规范撰写

b.业务领域和服务对象的问题/需求识别

- c. 解决方案的逻辑推导建议
- d. 项目创新性引导
- e. 团队管理与人员能力发展建议
- f. 项目内外部资源整合
- g. 项目合规性与预算合理性设计

2. 在与基金会合作的过程中，您会看重基金会资助官员的哪些特点？（针对未和基金会合作过的组织，此题干变为“若未来有机会与基金会合作”）

- a. 平等的心态，有耐心，平易近人，尊重并理解我们
- b. 谦逊的姿态，有责任心，认真负责，主动与我们沟通
- c. 敏捷的洞察力，了解我们的情况，会站在我们的视角思考和看待问题
- d. 宏观的视野，关注机构可持续发展和团队建设，对接相关资源和支持
- e. 勇于承担风险，有灵活性，给予我们一定弹性调整的空间
- f. 有一定的知识储备和对行业现状的了解，有逻辑自洽的思维方式，会为项目提供建设性意见
- g. 稳定性较强，可长期与其对接合作

3. 今年疫情的发生，对贵机构产生的影响倾向于

- a. 正向影响
- b. 负面影响
- c. 完全没影响

（若选择 A 或 B，则跳转产生影响的程度）

产生正向影响/负面影响的程度如何？

- a. 影响非常大
- b. 影响比较大
- c. 一般
- d. 影响较弱

4. 疫情期间，贵机构最需要得到基金会的支持是什么？（单选）

- a.项目资金支持
- b.非限定性资金支持，包括人员经费、提升团队能力、支持组织发展等
- c.防疫物资提供与发放
- d.分享防疫专业知识
- e.对接外部资源，如企业、政府、专家等
- f.搭建行业社群，促进业内 NGO 的互动沟通
- g.提供专业支持，如项目设计与运营指导、社会资源整合调动等
- h.提供战略支持，如机构战略规划与转型指导等
- i.筹款合作与相关能力提升
- j.接下来一年的稳定合作机会

5.您认为疫情对贵机构在组织管理、筹款、项目运营等方面的影响周期大概会持续多久？（单选）

- a.半年以内
- b.半年到一年
- c.一年到两年
- d.两年以上

开放题

- 1.对贵机构来说，最重要的资金来源及原因是什么？\_\_\_\_\_
- 2.您对基金会在筹款合作上(包括线上/线下筹款、九九公益日配捐等)有何期待？  
\_\_\_\_\_
- 3.此次新冠疫情，给贵机构造成的影响体现在哪方面？（消极/积极影响均可分享）  
\_\_\_\_\_
- 4.您对金桔奖有什么建议和期待？\_\_\_\_\_

补充信息

贵机构名称（请填写机构的注册名称）\_\_\_\_\_

贵机构全职人员数量(个)\_\_\_\_\_

您的邮箱\_\_\_\_\_

您的联系电话\_\_\_\_\_

您是否愿意接受我们后续的访谈，和我们聊聊您与基金会合作的经历与“槽点”

A.是的,我愿意

B.暂时不了

## 附录 2 中国基金会评价榜顾问委员会成员

### 黄如方

黄如方（Kevin Huang），蔻德罕见病中心(CORD，原罕见病发展中心)创始人及主任。是中国罕见病领域的开拓者及实践者，已经成为国内这一领域公认的旗帜性人物。他成功将国际罕见病日引入中国，经过 10 年的推动，中国罕见病已从“鲜为人知”到如今的“广为人知”。除此之外，他更加着力于推动各个利益相关方的交流与合作，并成功举办了 7 届国内最有影响力的行业大会——中国罕见病高峰论坛。

2018 年 2 月，黄如方成为全球终止罹患罕见疾病儿童诊断性过程委员会（The Global Commission to End the Diagnostic Odyssey for Children with a Rare Disease）委员。

## 附录 3 中国基金会评价榜主办及支持机构

### 中国基金会评价榜主办机构

#### ABC 美好社会咨询社

美好社会咨询社（A Better Community，简称 ABC，注册名北京明天美好咨询服务有限公司）成立于 2008 年，是中国首家撬动专业志愿者为社会组织提供管理咨询和研究服务的社会企业，目前设有北京、上海、成都、深圳、广州、杭州六个分社。ABC 汇聚、引领、发展专业志愿者，为中国公益事业在战略、品牌、项目设计、人力、筹款、企业社会责任（CSR）、行业研究、影响力投资等方面提供解决方案，从而突破行业内存在的时间、能力与资源瓶颈，促进中国公益事业持续、有效和健康的发展。在引领志愿者跨界赋能增效的同时，帮助其实现个人成长、自我价值和社会价值。

截至 2019 年，ABC 共有超过 2,300 位专业志愿者累积完成教育、环保、社会服务、扶贫、文化保护、公益行业研究、性别等领域 250 多个咨询项目，累计服务时长超过 300,000 小时。

#### 一公斤盒子社会创新机构

一公斤盒子公益创新机构，是一家专注于乡村教育创新设计的社会企业。我们设计了一系列面向中国乡村和欠发达地区的孩子和老师的多元教学工具包，通过教学设计与教师支持，让优质的学习内容和体验以最低成本的方式输送给最有需要的学生，让更多孩子因此获益。

截至今日，一公斤盒子已经影响学生超过 57 万人次，老师和志愿者超过 2 万人次，学校 5500 余所，地域上已经覆盖全国所有省份(包括港澳台)。

### 中国基金会评价榜支持机构

#### 北京益微青年公益发展中心

益微青年（EV）是一家支持青年乐享志愿的民间公益组织，致力于为青年提供优质的志愿机会与专业的能力支持，通过服务学习提升其同理心、独立思考和团队协作能力（统称“EV 力”），从而关注真实的社会问题，推动积极改变，做

独立自信有担当的世界公民。目前主要开展“乡村夏令营”和“果肉学院”两大业务，累计支持了 10000 多名大学生奔赴乡村开展服务儿童的夏令营，为教育、公益行业输送了数千位志愿者、从业者和捐赠人。

### 上海复恩社会组织法律研究与服务中心

复恩法律（Legal Center for NGO，英文简称 ForNGO），是国内第一家社会力量发起的非营利组织法研究社会智库，也是一个为社会组织提供专业法律能力建设的支持型平台。复恩的宗旨是促进社会组织依法合规运营，推动中国公益事业及非营利事业发展。

### 中国基金会发展论坛

中国基金会发展论坛（简称“基金会论坛”，英文名称为“China Foundation Forum”，简称“CFF”），是中国社会组织促进会 and 有志于追求机构卓越、行业发展的基金会自愿发起的行业平台。2008 年在当时的民政部民间组织管理局指导下，八家机构发起“中国非公募基金会发展论坛”，2016 年正式转型升级为“中国基金会发展论坛”，2017 年中国基金会发展论坛秘书处在北京市民政局注册为北京基业长青社会组织服务中心。

基金会论坛坚持开放共享、追求卓越，旨在加强中国基金会之间的沟通与合作，建设中国基金会行业生态系统，使基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量。

## 附录 4 中国基金会评价榜合作伙伴

\*按注册机构名称首字母排序

### 安徽益和公益服务中心

安徽益和公益服务中心是一家致力于推动安徽公益事业发展的非营利性机构。益和的工作始于 2009 年，2010 年 5 月成立安徽益和公益事业发展小组，2011 年 8 月 11 日在安徽省民政厅登记注册，注册核名为：安徽益和公益服务中心。

我们关注和支持安徽地区民间公益组织、公益服务的发展及公益行动者的成长。益和目前通过提供 NGO 能力建设、公益组织数据库建设、公益学习、多方交流平台等服务，搭建组织间交流合作的平台，促进政府、企业、NGO 的跨界合作及公众的参与，以此推动安徽民间公益服务多元发展。

使命：发现和培育能以理性、共赢的方式解决社会问题的公益行动者，推动安徽草根公益组织发展，与之共同构建更加良好的公益生态环境。

### 北京市协作者社会工作发展中心

协作者成立于 2003 年春天，是国内成立最早的社会工作服务机构之一，也是民政部首批全国社会工作服务示范单位，5A 社会组织。协作者致力于通过开展服务创新、政策倡导和专业支持，协助困境人群从受助者成长为助人者，进而在服务实践中总结提炼本土经验，推动社会工作和社会组织的发展。

协作者构建了“服务创新-研究倡导-专业支持”三位一体的战略服务体系，其模式推广复制到北京、山东半岛、长三角、珠三角地区和江西等地。各地协作者彼此形成战略合作网络，互相支援，平均每年开展 1000 多场次服务活动，为 2.6 万人次和 3000 多家社会组织提供专业服务。

### 北京益动燕赵社会组织能力建设发展中心

北京益动燕赵社会组织能力建设发展中心（简称“益动燕赵”）于 2018 年 1 月 9 日在北京市民政局注册成立，由多位河北籍公益行业资深从业者发起成立，是河北省首家区域支持性平台组织。自成立之日起深耕河北公益土壤，努力发挥立足首都、服务京冀的独特优势，借助北京丰富的公益慈善资源，从政策、资金、

智力等方面积极搭建河北省内机构与外部资源链接的优质平台，开展社会组织能力建设和提升工程，巩固和强化社会组织的纽带作用，推动河北公益生态环境建设及发展。截至 2019 年 9 月底，益动燕赵先后开展了赋能型项目——“太行计划”（支持河北公益机构领导人成长）、“冀翼青年计划”（支持青年公益人才成长）和倡导型项目——“河北公益发展论坛”、“河北公益城市峰会”等公益项目，孵化并支持组织 70 余家。

2018 年 7 月始，益动燕赵受北京市民政局和河北省民政厅委托，作为京冀枢纽型组织参与北京对口支援河北脱贫攻坚行动。积极推动项目及资金在河北贫困地区落地，重点在教育扶贫、健康扶贫等领域进行支持。截至目前，共推动落地对口支援项目 271 个，引入帮扶资源超过 9120 万元。

### 爱有戏社区发展中心

爱有戏成立于 2009 年，是在民政注册的 5A 社会组织。机构专注于城市社区发展，秉持“务实奉献、探索创新、平等参与、多元开放”的价值观，以“协力构建更具幸福感的社区”为使命，针对“邻里关系疏离，社区公共生活匮乏”的社会现实，内设爱有戏社区发展实践研究院和艺术与社会创新实验室，以行动研究+创新驱动的工作逻辑，通过参与式的方法培育社区社会资本，致力于建设困有所扶、守望相助、环境友好、底蕴深厚的现代城市社区。

### 福建省助困公益协会

福建省助困公益协会创建于 2015 年 12 月，是经福建省民政厅登记注册，并于 2019 年取得公开募捐资质，是福建省内最早开始服务白血病患者群体的公益组织。协会以“让每一个孩子都可以享受高质量的医疗”为使命，致力于服务福建省内 14 岁以下血液病患者群体，为他们募集善款，开展入户探访和“病房教室”主题活动，并为预后不良儿的患儿开展临终关怀及哀伤辅导服务。

### 同性恋亲友会

同性恋亲友会，英文简称 PFLAG China（意为中国男女同性恋者的父母、家人和朋友），成立于 2008 年 6 月 28 日。通过家长之间的恳谈与分享、热线、讲座、

举办各类活动等方式，鼓励同性恋者实现自我认同；促进同性恋者与其亲友间的理解沟通；向公众倡导性倾向平等，提升同性恋人群的社会可见度。

### 哈尔滨市嘉仁社会组织服务中心

嘉仁成立于2016年11月，是一家致力于公益创业孵化和基层公益人才培养的支持性社会服务机构。使命是陪伴和支持公益组织有效成长，愿景是让每个公益创业者怀有希望。

服务板块有咨询管理、园区孵化、督导评估和能力建设。核心项目有冰城青益汇、黑龙江省青年社会组织孵化基地、东原街道惠民社创孵化园，龙江公益大讲堂，哈尔滨青年公益学院等。

多年开展项目近20个，2019年获黑龙江省志愿服务公益创业大赛金奖，国家级银奖。

### 湖南乐创公益慈善发展中心

湖南乐创公益慈善发展中心成立于2015年，由湖南师范大学慈善公益研究院院长周秋光和2007年度“感动中国”人物李丽老师发起，2019年被湖南省政府授予“全省先进社会组织”。

怀揣“助推可循环的地区公益生态”的使命，乐创公益专注打造支持性社会组织，成为湖南省民政厅“湖南社会组织孵化基地”的运营方，是诸多“国字号”基金会的湖南枢纽机构，为各级职能部门承担了购买服务项目的评估、监测和支持工作。

### 灵析·智慧公益

灵析成立于2012年，是专业专注服务公益组织的信息化解决方案提供方，致力于通过创新设计、技术与数据力量，帮助公益组织解决筹款、传播、活动、社群运营、财务及数据管理等方方面面的问题，目前业务范围囊括：联系人管理系统、月捐管理系统、行业咨询、系统定制开发等。灵析始终扎根公益领域，8年来累积NGO用户超过90000家，同时与高德地图、万科、安利等多家企业就CSR展开合作。

“每个智慧公益背后都有灵析”是灵析不变的愿景，灵析将继续致力于持续推动公益组织发掘数据背后的更大价值，让人人皆可参与公益，且受益。

### 南昌益心益意公益服务中心

南昌益心益意公益服务中心（以下简称“益心益意”），于2010年10月份创办，2013年7月24日在南昌市民政局登记注册。

益心益意是一家立足于江西的支持型、平台型和枢纽型公益组织，旨在推动江西公益事业发展，传播公益精神，宣传公益理念，促进公益组织的交流，为江西的公益慈善组织提供能力建设和项目资助，助力江西公益组织成长。同时，益心益意积极倡导公益领域的专业化和多元化，为公益组织提供支持和服务。主要内容包括公益组织支持与人才培养、志愿者组织支持与培训、资源对接、困境儿童关怀与儿童安全、残障人群培训与残障组织支持、关怀艾滋病人、救灾、农村扶贫与发展等。

使命：推动江西公益向专业化、多元化以及可持续性化发展。

愿景：培育本土公益力量，构建公益生态链。

### 陕西众益社会组织服务中心

陕西众益社会组织服务中心（简称“众益”）是2014年2月在陕西省民政厅登记注册的社会服务机构，中心通过整合政府部门、基金会、高校研究机构、社会组织实践者的优势资源，致力于以公益慈善类社会组织为主的机构规范化建设评估咨询、项目评估、项目管理咨询、孵化空间运营、行业促进与支持等专业服务，推动社会组织的专业化水平提升，促进陕西社会组织的发展创新。

### 上海百特教育咨询中心

上海百特教育咨询中心（简称佰特公益）致力于经济赋能儿童及青年，提升他们经济自立自理的能力，促进社会公平。

佰特公益的服务内容包括：财商教育和创业教育课程。主要受益对象为3-25岁的儿童和青年，成立多年，服务已经累计覆盖30个省份255个区县地区，服务了超过568万人次的儿童及青少年。

我们的愿景: 和家长、教师一起陪伴孩子成长为会选择、懂规则、更自信自立的经济公民, 成就更好未来。

我们的使命: 经济赋能儿童及青年, 提升他们经济自立自理的能力, 促进社会公平。

## 恩派公益 (NPI)

恩派公益成立于 2006 年, 是中国领先的支持性公益组织, 以及民政部评定的“5A 级社会组织”和“全国先进社会组织”, 致力于公益孵化、能力建设、社区服务、政购评估、社会企业投资、社创空间运营等领域, 合作伙伴遍及各级政府、基金会和全球五百强企业。

秉承“助力社会创新, 培育公益人才”的初始使命, 恩派首创的“公益孵化器”模式成为社会建设领域的重要制度创新, 迄今已孵化超过 1,000 家公益组织及社会企业, 其他各项业务资助及支持了超过 3,000 家公益机构, 培训公益人才数万人, 涵盖养老、教育、环保、青少年发展、扶贫、助残、社区服务、社会工作等诸多领域。

恩派扶植的多家机构, 如“新途”“手牵手”“青翼”“歌路营”“乐龄”“百特教育”“瓷娃娃”“雷励”“爱有戏”“益众”“十方缘”“绿主妇”“益宝”“翠竹园”益修”等已成中国公益领域的知名品牌。

## 21 世纪教育研究院

21 世纪教育研究院前身是创办于 2002 年的苏州市 21 世纪教育发展研究院, 是以教育公共政策和教育创新研究为主的民办非营利性组织, 致力于以独立的立场开展教育研究与政策倡导, 聚集教育界内外的民间智慧, 推动中国的教育改革与发展+ A1: E24 追求好的教育、理想的教育。

研究院成立以来开展了多项教育研究项目和活动: 自 2003 年起每年出版《中国教育蓝皮书》, 以民间视角纪录、探讨中国教育的改革和发展, 该书自 2008 年起, 由荷兰 BRILL 公司开始发行英文版, 受到国际社会各界好评; 并于 2016 年起出版《中国流动儿童蓝皮书》; 2008 年起举办首届“地方教育制度创新奖”, 至今已举办了 5 届, 以其独立、公正的评价推动了地方教育的创新, 开创了第三

方评价政府教育绩效的先河，并于 2014 年起拓展出“LIFE 教育创新”大型系列活动。

## 深圳福田区维德法律服务中心

2013 年 7 月 16 日，一群热心公益的深圳律师创办维德志愿法律服务中心（“维德中心”），立志在中国推动与传播志愿法律服务的理念，组织和协助以律师为主的法律专业人士，向社会贫弱人士、边缘人士以及帮助这些人群的公益组织提供民间法律援助，向社会公众提供免费公共法律教育，助力实现“让法律为每一个人服务”的美好愿景。

经过六年的摸索与实践，维德中心逐渐建立并完善了志愿律师服务制度体系，得到越来越多律师对志愿法律服务理念的认可和支持。截至 2019 年 12 月，已有来自 321 家单位/机构的 1385 位法律专业志愿者（其中包含来自 310 家律师事务所的 1115 位律师）参与维德中心组织和实施的各类公益项目，为社会贡献志愿法律服务 36668.59 小时。

## NGO2.0

NGO 2.0，成立于 2009 年五月，由麻省理工学院新媒体行动实验室和中国科学技术大学知识管理研究所共同发起，2014 年在深圳注册为民非深圳市图鸥公益事业发展中心，定位为全国性公益支持机构，在国内倡导技术公益（ICT4GOOD）的理念和实践，运用互联网技术和社会化媒体服务公益事业，推动中国技术公益的跨界发展。

## 深圳市温馨社工服务中心/罗湖社会创新空间

罗湖社会创新空间（以下简称“创新空间”）于 2015 年 9 月 15 日正式开园运营，坐落于罗湖区北斗路 34 号文华花园文富楼裙楼 4 楼，总面积约 1000 平方米，采用“政府支持、专业管理、社会协同、公众受益”的运营模式，即由政府提供场地、资金支持，第三方运营团队负责管理运营，运用专业方法和手段，致力于营建罗湖区美好公益生态。我们主要通过组织赋能、资源链接和行业推动三大业务版块，来持续推动罗湖区（包括在罗湖区落地服务的）社会组织发展及其从业人

员成长，搭建社会组织与政府、爱心企业、基金会、社会公众及基层社区资源匹配的平台，使各类社会组织在罗湖区的公益生态圈中各司其职、共荣共生。

运营团队：深圳市温馨社工服务中心，经深圳市民政局注册，成立于2009年02月20日，依托社区平台，以「禁毒戒毒」「社会创新」「妇儿保护」「长者关怀」，为服务内容为社会服务机构，致力于为社会带来更多福祉。

## 四川协力公益发展中心

四川协力公益发展中心成立于2014年3月5日，由省总工会、团省委、省妇联、省科协、省残联、省侨联、省关工委等群团部门联合成立。旨在建设成为“大群团”格局的工作阵地、群团组织参与社会治理的改革窗口、承接政府购买社会服务的枢纽平台、爱心企业的“公益伙伴”、服务群众和服务基层的公益平台。打造集“公益项目打造、公益产品开发、公益服务供给、公益文化传播”等多功能于一体的公益平台，协同社会力量参与社会治理，服务民生改善，促进社会和谐。

## 乐仁乐助社会创新机构

苏州市乐仁乐助公益发展与评估中心成立于2014年，以“乐仁乐助”为核心理念，以“再生产社会”为核心使命，致力于为社会生产优秀的公益人、公益项目、公益组织与有效的社会创新机制，全力打造的一家“智库型、支持型、平台型”的枢纽社会组织，目前已发展为国内公益行业全链条的综合性服务品牌。

## 武汉恩派社会创新发展中心

武汉恩派社会创新发展中心于2016年在武汉市民政局注册，以“助力社会创新，培育公益人才”为使命。成立至今，武汉恩派在社会组织能力建设与绩效评估、街道社区公共空间托管、社会创业媒体平台、公益展会等诸多领域深耕细作，积累了丰富的理论和时间经验。通过策划和实施各类项目，为政府设计更具前瞻性的解决方案，提升目标地域的社会组织参与社会建设的综合能力；为企业搭载更低成本的路径参与社会公益事业，打造高认同度的公益品牌资产；为发展转型期的非营利组织规划可持续资源再生平台，提升运营效能与社会公信力。

## 孝感市义工联合会

孝感市义工联合会于 2012 年 5 月 7 日正式注册登记。秉承“爱传万家·孝行天下”的理念，通过公益活动带动广大爱心人士参与公益。目前机构服务范围涉及志愿服务、儿童关怀、联合救灾、公益支持等多个领域。2016 年被认定为 5A 级社会组织，并获得了“全国助残先进集体”等众多荣誉。2016 年起开始向省级区域枢纽支持性平台发展，积极推动省内民间公益组织成长，截止 2020 年 8 月，联合省内 100 余家公益组织联合劝募、公益项目物资和资金达到近 2 亿元。

## 益修学院

“益修学院”是垂直服务公益从业者的在线教育平台，旨在解决公益从业者职业发展的困惑，融合线上线下学习模式，构建公益人共同成长和增值的学习社区。课程内容涵盖：行业通识、组织运营、项目管理、志愿者发展、筹款传播和财务等。自 2015 年 9 月以来，已在网站上线 1,000 多门课程，服务 50,000 名公益人，来自数千家公益机构。

## 云南连心社区照顾服务中心

云南连心（5A 级组织）全称云南连心社区照顾服务中心，是全省首家获民政部认定标准化建设的社会工作服务机构，云南地区成立较早的公益组织，2005 年 12 月由云南省民政厅登记成立。2017 年 3 月获中国社会组织最高评级 5A 级。工作范围包括：社会工作服务与开发、行动研究与社会政策倡导、社会工作机构及人才培育与孵化、社会创新及社会企业支持等。

---

## 中国基金会评价榜



通过民间公益组织视角，对境内外基金会做出独立评价

让资助双方共建更好的合作关系,良性合作推动公益组织更好地发挥自身功能

促进特殊时期公益组织与基金会的互相理解，携手共度难关

谨对所有参与调研的民间公益组织、基金会、行业专家表示衷心感谢

调研及报告撰写：

ABC 美好社会咨询社金桔奖调研项目组志愿者

李佳 郭晨 孙碧希 淡师杰 李濛 黄宇涵 王倩雯 闫璟 孔沁雪 陈慧茹 方天翔 姚懿宸 何畅

叶睿琪 任婧瑄 王诗宸 吴昊 周婉宁 王靖泽 赵丹

ABC 美好社会咨询社金桔奖项目支持团队

潘锋 罗雅璇 刘洋

特别支持志愿者

曲永吉 张柔 任梦洁 钱兵

电话访谈、问卷收集志愿者

李智、韩壮

出品时间：2020 年 12 月

版权声明：

本报告为原创内容，版权由北京明天美好咨询服务有限公司、一公斤盒子社会创新机构、北京益微青年公益发展中心、上海复恩社会组织法律研究与服务中心、中国基金会发展论坛共同持有。如需转载或授权发布，请按下方联系。对于不当转载或引用本报告而引起的法律责任或损失，版权所有方不承担责任。

\*鉴于信息保密原则，调研团队不会公布参与访谈的公益行业被访谈人姓名及机构。谨对各位公益同仁的参与支持再次表示感谢！

如有任何评论或问题，请直接通过以下方式与我们联系：

邮箱：[jinjujiang@theabconline.org](mailto:jinjaujiang@theabconline.org)

微信公众号：[pingjiabang](https://www.weixin.com/pingjiabang)

名称：金桔奖



 金桔奖