

关于商务社会责任国际协会(BSR)

商务社会责任国际协会 (Business for Social Responsibility, BSR) 致力于与遍布全球的近 300 家会员企业与机构合作, 共同创造一个公平和可持续发展的世界。BSR 分别在亚洲、欧洲、北美和南美设立了办公室, 通过顾问咨询服务、前瞻性研究与开发、和行业协作与沟通, 开发企业可持续发展战略及解决方案。请访问 www.bsr.org/cn 获取更多信息。

关于慈源

BSR 的慈源项目 (中国公益慈善孵化器) 为期三年, 通过搭建创新型的跨部门合作平台以提升中国社会投资的价值。慈源项目将着力把慈善公益融入企业的主要商业战略并以此培养合作与创新。请访问慈源官网以获得更多信息: ciyuan.bsr.org

关于默克集团

默克集团是全球医疗保健领域的领军企业, 致力于为全世界带来健康。集团为全球 140 多个国家提供药物、疫苗、生物制剂、健康消费品和动物健康产品, 并与客户一道提供创新的健康解决方案。此外, 默克集团还通过各种意义深远的政策、项目以及合作伙伴关系展示其促进健康保健的承诺。

默克集团确认四川艾滋病青少年支助项目捐助重点并选定公益机构合作伙伴

2012 年 10 月

内容提要

本案例研究回顾了默克集团在中国四川凉山以 C-MAP 的模式新捐助的艾滋病项目的核心重点, 以及如何确定项目并选择合作伙伴的过程。根据 BSR 的建议, 默克集团最终决定开始一项仍属空白领域的公益项目——通过职业和生活技能培训, 使感染艾滋病的儿童和青少年在离校后可以从事生产性工作来满足生活需求。项目选择 3 家公益机构作为合作伙伴, 这一总值 100 万美元 (638 万元人民币) 的项目同时需要再未来的两年半内实施完成。

经过 6 个多月的筹备, 合作伙伴关系于 2012 年年初正式建立——其 3 家公益机构合作伙伴分别是中国儿童少年基金会 (CCTF)、凉山彝族妇女儿童发展中心 (LYFE) 和四川省妇女联合会 (SWF)。三家合作伙伴通过仔细斟酌和协商最终确定, 旨在最大限度地发挥各自的独特优势。

本案例研究阐述了企业可以如何为新项目确定核心重点, 如何确定评估标准和如何选择合作伙伴。此外, 本案例研究还探讨了项目所需多方合作伙伴的原因, 以及公司如何与公益组织合作编写项目建议书。本研究同时为其他企业寻求如何确定捐助重点、选择合作伙伴或编写高质量建议书可提供了如下参考经验:

1. 选择项目重点时, 抓住需求, 还要根据现有项目如何满足需求所存在的差距;
2. 考虑合作伙伴时, 组织信誉和接触到目标人群的能力可能比专业知识更为重要;
3. 联合多个合作伙伴可能最为有效, 因此可以利用不同资源并提升伙伴各方能力;
4. 将制定建议书视为能力建设的契机;
5. 企业捐助者应激励公益机构合作伙伴更加进取, 同时认可他们的本地经验和自主性;
6. 将能力建设和学习融入项目活动中, 并使用报告作为推动持续改进和进行反思的工具。

项目背景

自 2005 年默克集团建立了中国-默沙东艾滋病合作项目 (C-MAP), 自此一直与中国政府合作, 共同致力于艾滋病防治工作。该综合项目重点关注艾滋病毒/艾滋病的防治工作以及公益机构的能力建设。2011 年, 默克集团员工探望了四川凉山彝族自治州的艾滋病孤儿后, 决定在凉山开展艾滋病方面的公益项目, 并确定除由 C-MAP 提供的援助外还需提供额外支持。默克集团的最初探讨集中在是否可以通过奖学金基金的方式进一步向艾滋病孤儿提供资助, 但仍不确定项目实施途径的最佳方式。

作为 BSR“慈源”国际顾问委员会的成员之一, 默克集团以期通过 BSR 广泛的网络, 和对中国本地需求的深刻了解, 与 BSR 展开如下合作:

- » 帮助默克集团寻找并确定新的捐助项目实施的核心重点;
- » 向默克集团推荐三家最为合适的公益机构, 与默克集团协商并从中选出一家作为合作方;
- » 与推荐的公益机构共同制定项目方案 (包括实施标准和预算), 并提交默克集团基金会。

默克集团与 BSR 认识到中国基层公益组织的能力有限，因此希望通过捐助项目的方式为机构提供帮助，同时促进中国公益组织的能力建设。

凉山地区青少年艾滋病问题的背景资料

四川省凉山彝族自治州位于中国西南地区，在总数为 240 万彝族人口中，超过 100 万人生活在贫困线以下。由于经济和社会发展的滞后，凉山彝族农村青年普遍缺乏高等教育机会；加之该地区毒品等高风险活动猖獗，凉山彝族农村青年便更加容易感染艾滋病病毒。截至 2010 年 12 月 31 日，凉山彝族自治州的报告显示——15 至 19 岁青少年中 1,241 例呈现艾滋病病毒阳性病例；其中，男性 1,030 人，女性 211 人，共有 13,320 名 18 岁以下的儿童因感染艾滋病成为孤儿。

当地许多因艾滋病病毒呈阳性或感染艾滋病的青少年拒绝入学，而对于在校学习的艾滋病病毒感染的青少年，却很少能在他们结束学业后得到支持。因此，由于缺乏稳定的收入和基本的社会保障，有些人生活在城市边缘，迫不得已从事盗窃、抢劫、毒品贩卖、卖淫等活动，最终往往锒铛入狱或进入戒毒中心。由于生活方式高风险性、缺乏有效的干预措施以及无力接受常规检测和抗病毒治疗，这些弱势青少年群体往往无法获得充分救助，以至症状严重并最终需要进行强制性治疗。

因此，解决凉山地区的青少年问题，亟需通过资助与辅导帮助青少年获得更好的工作，并为他们提供社会、心理和医疗支持，以确保其身心健康，生活充实。

合作伙伴的作用和资源

默克集团和 BSR 在确定项目重点和公益机构合作伙伴方面各有分工：

默克集团：

为 BSR 提供资金支持；决策权；尽职调查；为公益机构筹款

为 BSR 提供资金，支持项目核心重点和公益组织遴选工作；
根据 C-MAP 的经验提出建议，确认目标群体；
根据 BSR 的建议确定项目重点和应予支持的公益机构；
与公益组织建立合作关系；
对公益合作伙伴进行法律尽职调查，并遵守相关美国法律的合规审查；
批准建议书，给予拨款。

BSR：

研究项目重点；评估并推荐公益机构；帮助公益机构制定和提交建议书

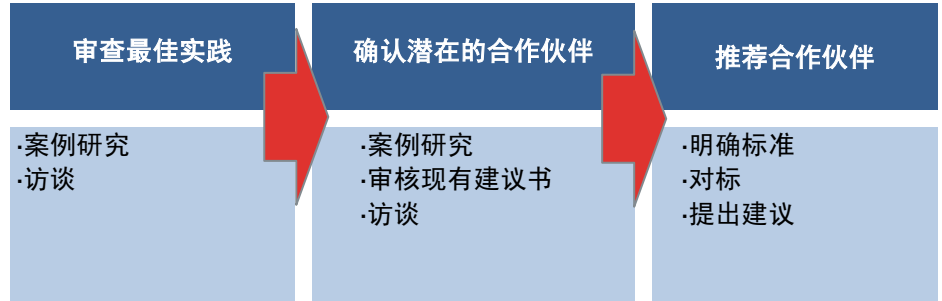
对中国和世界级艾滋病孤儿项目的最佳实践进行研究；
调研中国现有项目以及艾滋病孤儿项目的需求，确定默克集团可帮助实现的目标群体尚未满足的需求；
制定公益合作伙伴的选择标准，确定潜在的合作伙伴并进行初选和面试；
向默克集团提出公益机构合作伙伴遴选建议；
通过指导、提供模板和审查建议书，帮助公益伙伴编写高质量的建议书。

确定需求
2011年初

实施过程

通过与大量艾滋病孤儿和一些公益组织进行会谈后，默克集团认识到艾滋病孤儿在离校后的选择十分有限，因此，希望通过相关公益项目帮助解决凉山地区青少年问题。

BSR 确定项目核心重点和选择合作伙伴的方法：



最佳实践审查

确定重点
2011年5月

默克集团邀请 BSR 帮助确定项目核心重点并推荐合适的合作伙伴——为了确定项目重点，BSR 审查并研究了国内外艾滋病孤儿支助项目的最佳实践以及项目普遍存在的挑战。BSR 通过采访相关专家，了解当地的需求和现有的同类项目，确定了两项领域内空缺并呈待得到填补的需求：

1. 为艾滋病孤儿和感染艾滋病的青少年提供生活技能和社会技能支持；
2. 为艾滋病孤儿和感染艾滋病的青少年提供技术和职业培训，帮助他们毕业后获得更好的就业机会，拥有更美好的未来和前景。

BSR 还指出了在开展艾滋病孤儿工作中所面临的现实挑战，如目标群体难以确定以及被确认患艾滋病的孤儿的敏感性问题；其他挑战包括：如何为感染艾滋病的青少年提供除资金之外的其他支助服务、直接接触到的农村居民所存在的困难、孤儿离校后面临的压力以及中国农村教育质量普遍低下等。

选择公益合作伙伴
2011年6月

BSR 认为此项目的开展，核心重点在于与政府合作，主要出发点包括：艾滋病问题在中国的政治敏感性较高，项目可能从其他的政府措施或资金中受益，同时可以借机对政府产生影响，并使其关注相关需求。

而 BSR 采用以下两个标准甄选潜在的公益机构合作伙伴：

1. **能力**：潜在合作伙伴现有或计划将来在凉山地区实施艾滋病孤儿项目，且其具备项目实施所需规模。
2. **信誉**：潜在合作伙伴被政府和公众视为可信赖的组织。

根据以下标准，共有六家公益组织入围：

标准 1：影响 (权重：30%)	标准 2：成功的可能性 (权重：30%)	标准 3：可持续性 (权重：30%)	标准 4：额外资源 (权重：10%)
广度和深度	方法	地方能力建设	公共关系/ 政府关系
需求	能力	安全性	创新
影响	经验	参与度	伙伴关系
影响力	合作伙伴关系		

标准权重根据其重要性进行划分——标准 4“机遇”旨在帮助默克集团确定能够提供额外资源的公益机构，如测试全新的和创新的思路、利用其他合作伙伴关系、或能为默克集团提供公共关系（PR）或政府关系（GR）的惠益。由于这个标准对于公益组织发挥影响力、获得成功或可持续发展的能力而言并非至关重要，因此其权重低于其他标准。有关每项标准的完整描述参见附录一和所附工具。

建立合作伙伴关系
2011年8月

项目建议书和项目修订
2011年9月

提交项目建议书
2011年10-11月

在结束对六家公益组织的评估，并与其探讨了同默克集团合作实施支持中国感染艾滋病青少年的项目后，BSR 建议与其中三家公益组织开展项目合作。BSR 首先推荐了中国儿童少年基金会和凉山彝族妇女儿童发展中心，二者在评估中分列第一和第二，且与默克集团有过合作；第三家组织是四川省妇女联合会，它是中国儿童少年基金会的项目实施合作伙伴，也是凉山彝族妇女儿童发展中心的地方支持机构。BSR 认为与这三家组织合作能够使项目有效运作，并考虑到三家组织此前曾经与默克集团有过密切合作，所以再次合作并同时与三方合作的方式切实可行。

默克集团与中国儿童少年基金会、凉山彝族妇女儿童发展中心和四川省妇女联合会共同探讨了项目重点，并明确了各自职责，详情请参见附录二。BSR 为儿童少年基金会提供了一个项目建议书模板供其制定初步计划，该计划经 BSR 审查后将提交默克集团。

BSR 和默克集团在项目初期讨论了如何借助该项目加强公益组织的能力建设，包括编写建议书以及帮助项目实际实施的过程都是为公益组织提升能力建设的机会。因此，BSR 的一项重要职责就是通过帮助公益组织完善建议书，为其项目策略和计划提供建议。默克集团认为每个公益组织应考虑为该项目拨款，以资助员工培训等提升其组织的内部能力。

由 BSR 自主开发了一个将逻辑框架与预算结合的 Excel 模板，用以帮助合作伙伴明确其职责、活动、目标和预算责任。提供合作伙伴的工具中附带了该模板。

中国儿童少年基金会是申请该项目和接受捐助的主要合作伙伴，BSR 协助儿基会收集必要的证明文件，并帮助其完成默克集团的网上申请流程。默克集团对申请进行必要的尽职调查，以确保拨款遵守相关的美国法律。2012 年初，该项目获得批准，拨款准备到位。默克集团、中国儿童少年基金会和 BSR 对如下问题进行了探讨：拨款的持续管理、默克集团与儿基会之间的合作关系以及默克集团提供志愿者支持该项目的可能性。

默克集团批准了中国儿童少年基金会的拨款申请，项目于 2012 年春开始实施，并在民政部和 20 多个致力于为四川凉山地区提供支持的公益组织共同举办的启动会上宣布项目正式运作。

项目经验

在该项目的实施过程中，BSR 明确并得到以下重要经验：

1. 选择项目重点时，抓住需求，还要根据现有项目如何满足需求所存在差距

确定目标受益人群的所有需求固然重要，但更有必要了解哪些需求已由其它现有项目解决、哪些需求还未能得到满足。

审查国内外最佳实践，从其他项目中吸取经验教训，确定实现未满足需求的最佳方法至关重要。如在本例中，BSR 发现已存在一些为感染艾滋病的青少年提供教育资助的奖学金项目；但是，鲜有专门项目帮助艾滋病青少年做好准备面对离校后的生活或找到好工作。在与公益组织以及专家们讨论得出的结果是，此类青少年问题明显需要一种灵活的解决办法：一方面为想要迁移到城市的青少年提供职业培训；另一方面有必要为愿意继续留在农村的青少年提供种子资金和创业培训。

2. 考虑合作伙伴时，组织信誉和接触到目标人群的能力可能比专业知识更为重要

项目需要有可直接接触到目标人群的本地合作伙伴支持，但是目标人群可能很难确定并接触到。合作伙伴必须能够克服这两大挑战，并获得当地民众的尊重。专业知识可通过合作关系习取或获得，虽然此方式这相对容易，但接触到目标人群、获得当地民众和政府的信赖可能需要较长时间，因而更难实现。

项目成果

默克集团选择了与三家公益组织开展项目合作，该项目为期两年半，耗资 100 万美元（638 万元人民币）。中国儿童少年基金会负责全面监督和管理，并由凉山彝族妇女儿童发展中心和四川省妇女联合会负责执行。各方将通过携手合作、相互学习和资源共享等提高自身有效运作的能力。该项目将作为中国儿童少年基金会现有的春蕾计划的组成部分实施，也更加确保了项目的可持续性。

总体目标：为离校的凉山彝族青年提供一系列有关生活技能、健康教育和职业发展机会的培训活动，使他们能够更好地应对艾滋病的挑战。制定方案从根本上解决凉山地区的艾滋病问题。

分目标 1：目标群体为 500 名受到毒品、艾滋病和贫困影响的 16 至 21 岁的青少年（主要为女性），为其提供健康和技能培训、职业培训、就业安置和法律援助方案，以帮助他们在城市合法就业并获得稳定收入。

分目标 2：目标群体为 600 名艾滋病病毒呈阳性的 14 至 21 岁青少年，通过建立援助网络，提供同伴教育、治疗宣传和业务支持活动。帮助他们在家中接受抗逆转录病毒治疗、行为干预和生计支持。

该项目也将间接惠及孤儿家庭（约 6,000 人）和孤儿支持服务提供者，如当地政府、妇女组织、草根公益机构、职业培训学校、教师和教师志愿者（至少 50 人）。此外，直接宣传活动等（如通过教育活动和教育材料）将惠及总共约 68 万人。

在本例中，BSR 希望所选的公益组织应具有与目标受益人群开展工作等方面经验丰富、且在当地民众眼中拥有非常可靠和值得信赖的声誉，这些特征比职业培训经验或与目标人群的工作经验更加重要，当然合作伙伴也必须拥有相关经验和解决此类问题的良好方法。

3. 联合多个合作伙伴可能最为有效，因此利用不同资源并提升伙伴各方能力

在某些情况下，可能无法找到一个拥有实施项目所需的全部技能、经验、关系和信誉的理想合作伙伴。因此，选择多个具有互补性资源和技能的合作伙伴即可解决这一问题；同时提升每个合作伙伴协同工作和互相学习的能力。项目实施过程中必须确保合作伙伴各方能够很好地协同工作，相互信任，并明确其在目标和预算方面的各自职责。

在本例中，BSR 明确了中国儿童少年基金会参与项目，以增加来自中央政府的支持和影响力，并提升项目的影响范围，确保项目实施和财务管理的顺利进行，同时降低政治敏感性。凉山彝族妇女儿童发展中心和四川省妇女联合会各自都拥有针对不同目标人群的工作经验和培训能力，以及可以共享的互补性培训内容。四川省妇女联合会通过开展大型宣传活动，提升公众对艾滋病认识，并使当地政府参与其中，凉山彝族妇女儿童发展中心则动员志愿者并利用其现有的中心设施等实施项目。此外，虽然三家组织之前有过合作（或许意味着三家组织再次开展合作的可行性），但 BSR 和默克集团相信每个组织都可以通过学习其他组织的经验，共享资源，以便开展更加密切的合作。

4. 将制定建议书视为能力建设的契机

中国公益组织发展迅速，但仍需获得更多的指导和专业知识，所以一份经过深思熟虑、并能在实际活动中落实的建议书对于项目的成功至关重要。捐助者可利用这个重要机会影响和支持合作伙伴，制订出高质量的项目建议书。

企业捐助方和第三方应该帮助公益机构合作伙伴开发高品质的项目，并确保效果、活动和预算之间存在明确关联，为此，可采用建立模板的方法；此外，定期召开会议讨论项目的各个环节也十分重要，这有助于在最终定稿前修改建议书；与负责项目实施的工作人员而不只是负责捐助者关系的合作伙伴开展对话同样重要。在本例中，BSR

发现，明确问题可促进公益组织合作伙伴的工作人员开展更多对话和交流。此外，由于三家公益组织开展合作，这也保证了合作伙伴之间能够更好地开展对话。

5. 企业捐助者应激励公益合作伙伴更加进取，同时认可他们的本地经验和自主性

公益组织以解决某个社会问题为愿景，但是他们对所面对的社会问题通常复杂并不能用简单的解决方案解决。存在许多影响其工作的不确定因素，在中国开展项目还意味着必须随时准备应对不断变化的环境。为了实现目标，公益组织可能会过于保守。

捐助者应该提出尖锐问题，鼓励公益组织考虑各种不同的方法或合作伙伴，从而帮助其改变思考方式或考虑新思路，并提供证据并支持他们的做法，最终改善和调整他们的思路，而不是强迫他们做不想做的或不能完成的事情。捐助方应确保问题与建议的解决方案之间存在逻辑关联，并可利用明确的标准衡量进展情况。公司和基金会等捐助者应该鼓励其合作伙伴对问题提出质疑，认真倾听他们的反馈，并尊重其合作伙伴对当地情况的深刻理解及授予其做出最终决策的自主权。

在本例中，BSR 协助中国儿童少年基金会和凉山彝族妇女儿童发展中心制作项目建议书，保证他们在建议项目中能够拥有充分的活动空间，同时支持并激励他们确保对目标人群产生有意义的、可持续的、可衡量的影响。最后，各方一致认为应当减少重点关注的目标人群的人数，但须对每个受益人产生深入的影响。

6. 将能力建设和学习融入项目活动中，并使用报告作为推动持续改进的思考工具

BSR 鼓励凉山彝族妇女儿童发展中心作为一个基层公益组织将能力建设融入其整个项目之中，并建议其将部分拨款用于培训工作人员、志愿者和合作伙伴。同时，BSR 还鼓励凉山彝族妇女儿童发展中心与四川省妇女联合会开展更加紧密的合作，并共享培训手册和其他资源。

BSR 鼓励中国儿童少年基金会在其给默克集团的定期报告模板中加入一个分析模块，用以比较“计划”活动与“实际”活动的差异，并对任何延误或变更做出解释。已经明确的是，与担心需要变更活动内容相比，解释变化的背景情况和相关经验教训更为重要。报告模板中同时增加了一个特殊部分，用于解释该项目遇到的挑战以及所采取的行动克服这些问题，从而确保各合作伙伴反思相关问题。

附录一：公益组织的遴选标准

标准/分标准	说明
标准 1：影响 （权重：30%）	
广度和深度	合作伙伴关系对每个人产生了多大影响？影响了多少人？
需求	亟需支持的人群占受影响群体的比例是多少？
影响	项目会对受影响群体带来什么变化？
影响力和认知度	项目如何影响其他公益组织、政府、媒体或社区等，并产生更广泛的影响？

标准 2：成功的可能性 （权重：30%）	
方法	工作方法是否得力、有效？
能力	负责实施项目的组织和团队是否得力、高效？
经验	之前是否成功实施过类似计划？
合作伙伴关系	必要的伙伴关系是否到位？合作各方是否得力？

标准 3：可持续性 （权重：30%）	
地方能力建设	在项目实施过程中，地方公益组织或其他利益相关方的能力是否会得到提升（有几家机构的能力已得到了提升），以及如何得到提升（仅通过项目实施，还是通过培训或其它支持）？
安全性	尤其是与政府合作时，项目的安全性如何，公益组织及其合作伙伴的安全性如何？
参与度	合作伙伴在多大程度上自愿参与项目，项目对其有多重要？

标准 4：额外资源 （权重：10%）	
公共关系/政府关系	默克集团是否会获得公共关系和政府关系方面的利益？
创新	是否有可能在奖学金/慈善事业方面尝试采用新方法？
伙伴关系	是否有可能让其他合作伙伴利用其资源？

附录二：选定的三家非营利组织的概况及其在合作关系中的作用

公益组织	公益组织概况	为合作关系贡献的资源	在合作关系中的作用
中国儿童少年基金会 China Children and Teens Fund (CCTF)	作为中国成立时间最长的公益组织之一，受到政府高度重视。其春蕾计划始于 1989 年，运作良好，为贫困女童提供技能培训等，其项目也惠及到凉山地区。中国儿童少年基金会拥有与企业合作的丰富经验，其中包括与中国移动合作开展的支持一万名艾滋病孤儿的大型项目。	<ul style="list-style-type: none"> » 政府的信任与尊重 » 品牌公众知名度 » 项目管理的专业知识 » 从国际资助者处获得资金以及提供收据的能力 » 监测支出情况的成熟系统 » 监测、评估和报告经验 	<ul style="list-style-type: none"> » 负责总体方案的设计、培训和内容 » 在实施地点负责协调项目的组织和实施 » 进行项目宣传和报道 » 财务管理
凉山彝族妇女儿童发展中心 Liangshan Yi Minority Women's and Children Development Center (LYFE)	2005 年建立的草根公益组织，获得凉山妇联的支持，并在民政局备案。该中心的主要工作是为受毒品、艾滋病和贫困影响的妇女和儿童提供支持。	<ul style="list-style-type: none"> » 在凉山彝族民众中的信誉度 » 拥有接触当地相关目标人群（艾滋病病毒呈阳性的青少年）的实际能力 » 知识产权，如培训手册和宣传材料 » 培训中心和与职业培训学校建立的密切关系 » 广泛的志愿者网络 	<p>针对艾滋病病毒呈阳性的 14-21 岁青年开展生活技能、技术和职业培训方案。</p> <ul style="list-style-type: none"> » 进行基线研究、收集案例研究和监测数据 » 提供健康和技能培训，组织当地的支持团体提供同伴教育 » 行为干预和治疗 » 与职业培训学校合作提供创业培训、种子资金和业务支持 » 对支持该项目的志愿者进行培训和管理
四川省妇女联合会 Sichuan Women's Federation (SWF)	妇联在四川的分支机构（隶属政府的公益组织 GONGO），为四川当地的妇女和儿童提供支持。与当地政府和公益组织合作密切，在为贫困人口提供职业培训方面具有丰富经验。	<ul style="list-style-type: none"> » 与地方政府关系密切 » 拥有接触到当地相关目标人群（感染艾滋病的青少年）的实际能力 » 知识产权，如培训手册和宣传材料 » 提供职业培训及就业安置的经验 	<p>针对艾滋病病毒呈阳性的 16-21 岁青年开展生活技能、技术和职业培训方案。</p> <ul style="list-style-type: none"> » 进行基线研究，收集案例研究和监测数据 » 提供健康和技能培训 » 提供职业培训 » 提供就业安置服务和后续支持 » 动员地方政府参与项目