

关于慈源

BSR 的慈源三年计划（中国公益慈善孵化器）旨在建立创新性的跨部门伙伴关系，增强中国社会投资的价值。在国内外业界领袖的指导下，慈源提高了地方基金会和非政府组织作为工商业界长期有效的合作伙伴的能力。最终，慈源将把公益慈善与核心商业战略结合在一起，培养协同合作，激发创新。如需了解更多信息，请访问 ciyuan.bsr.org。

关于 BSR

BSR 致力于与近 300 家会员企业组成的全球网络共同建立一个公正、可持续的世界。BSR 在亚洲、欧洲和南北美洲的办事处，通过咨询、研究和跨部门协作，制定可持续商业战略和解决方案。如需了解 BSR 二十多年来在可持续性方面的领导作用，请访问 www.bsr.org。

关于壹基金

壹基金是中国最具影响力的基金会之一。2007 年，李连杰创立了壹基金，其使命在于通过解决与环境、教育、卫生、贫困和灾害救助有关的问题，推广公益慈善活动、促进文化交流、扶持中国社会部门强劲发展。2010 年，壹基金（全称：深圳壹基金公益基金会）注册成为一个独立的公募基金会。壹基金以“尽我所能，人人公益”为愿景，致力于搭建专业透明的壹基金公益平台，专注于灾害救助、儿童关怀和公益人才培养三大公益领域。

支持草根 NGO 网络，加强跨部门合作伙伴关系——壹基金案例研究

2013 年 7 月

摘要

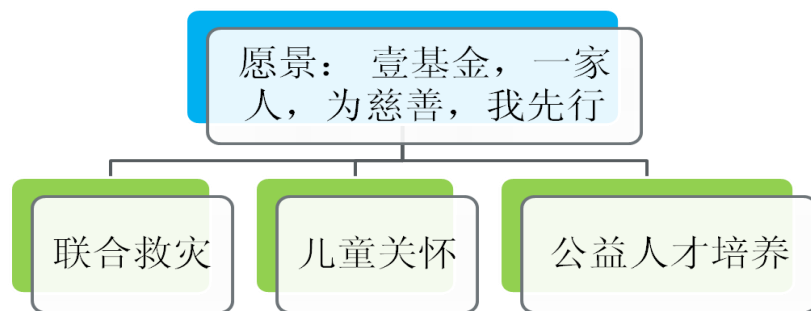
作为中国最具影响力的慈善基金会之一，壹基金一直以来以相互学习、共同解决社会问题为宗旨，对中国草根 NGO 网络进行支持。BSR 对壹基金的两个公益平台——联合救灾网络和海洋天堂计划进行评估，特别是从两个平台与各利益相关方（企业和媒体）的合作为重点。评估的目标是希望可以增强它们的可持续性并实现最大程度的影响。在此报告中，我们将“网络”定义为当地草根非营利机构之间的联系和关系集群，将“平台”定义为以关注某个特定主题社会事业的网络集群，而此平台通常是指全国范围内的。

根据本次评估，我们提出下列六点建议，用来帮助正在使用或计划利用多方协作或网络合作方法的基金会支持某项社会或环境事业：

1. 阐明跨部门合作的目标，以及预期能给网络带来的收益
2. 为跨部门协作制定明确的战略，以及各项短期和长期目标
3. 在与新合作伙伴接洽前，了解利益相关方参与的最佳案例和自身的优缺点
4. 明确界定各合作伙伴为实现跨部门协作所发挥的作用和其承担的职责
5. 制定促进非营利机构参与平台的激励机制，培养它们与利益相关方和潜在合作伙伴间的密切合作能力
6. 制定一个沟通机制，了解利益相关方的需求，改善跨部门合作伙伴关系

项目背景

壹基金利用 NGO 网络来支持中国非营利部门的发展。这种方法将此前不属于任何组织、但致力于解决相同社会问题的非营利机构汇聚起来，以便它们相互学习，尽量减少重复投入，制定合作解决问题的新方法。尽管该方法曾取得过一些成绩，但是壹基金希望了解如何增强这两个平台——联合救灾网络和海洋天堂计划（在儿童关怀品牌下）的可持续性，以及独立于壹基金资助运作的能力。



图一：壹基金组织结构
愿景：壹基金，一家人，为慈善，我先行

联合救灾网络

联合救灾网络致力于或有志于灾害救助，并将非营利机构联合起来，应对国内中小型灾害。壹基金在一年前建立了该平台，截至 2013 年 2 月底，该平台在中国中西部十个灾害频发的省份为 10 个省级救灾网络提供支助。壹基金为非营利机构提供支持，包括提供补给；支付交通费等运营费用；举办国际救灾标准培训；和允许非营利机构在开展救灾工作时使用壹基金品牌。得益于此，壹基金的品牌知名度不断扩大，其网络内的地方非营利机构也为救灾工作筹集到了更多资源。

海洋天堂计划平台

海洋天堂计划为国内治疗自闭症、脑瘫和儿童罕见疾病的非营利机构提供支持。与联合救灾网络的方法类似，海洋天堂计划帮助来自地方网络的非营利机构分享经验，相互学习。壹基金还为网络内的非营利机构提供资金、实物援助和能力建设。海洋天堂计划下的每个网络都由一家非营利机构作为枢纽机构，由其负责管理所在网络并保持与壹基金的日常沟通。海洋天堂计划在中国各地广泛实施，壹基金每年举行一次年会，召集网络内所有非营利机构参加，开展培训和共享信息。

壹基金和 BSR 进行合作，评估两个平台的运行情况，并帮助壹基金了解如何扩大其利益相关方对平台的参与并使平台更具可持续性。报告分析了两个平台的跨部门合作伙伴关系的现状，提出了增强地方网络跨部门合作能力的建议，以便更好地促进企业和媒体这两个利益相关方的参与。

BSR 的方法

BSR 评估了联合救灾网络和海洋天堂计划，明确其各自面临的运营挑战。在如何增强各平台与利益相关方的关系以吸引更多资源并提高可持续性方面，我们提出了若干建议。关于联合救灾网络，我们选择了一个拥有 10 个以上非营利机构成员的地方网络，依照五个标准进行评估，这五个标准分别是：

- 从壹基金获得的援助水平
- 战略和目标；管理结构
- 推动外部利益相关方参与网络的因素
- 面临的机会与挑战

关于海洋天堂计划，我们评估了三个枢纽机构代表。采用的标准分为四类（如需了解更多信息，见“结果”部分）。

针对两个平台的评估方法均包括以下步骤：

阶段	方法
筹备	» 确定项目目标、时间表、角色和职责
信息收集	» 开展桌面研究和文件回顾 » 与利益相关方会谈
评估和建议	» 分析一个网络（联合救灾网络）和三个网络（海洋天堂计划）的优缺点 » 分析这些网络如何与媒体和企业互动 » 确定差距和机会，促进利益相关方参与 » 提出建议
对标	» 针对中国两个其他跨部门项目和两个国际跨部门项目进行对标分析
评估报告	» 介绍对壹基金的评估结论 » 讨论建议 » 收集反馈意见

表 1：为壹基金开发评估项目的工作计划

访谈

BSR 对来自壹基金的五名工作人员（项目执行人员和管理层），四名网络的枢纽机构负责人，以及与来自企业和媒体的三名代表进行了共计 12 次访谈（企业与媒体通常通过参加会议、撰写新闻稿和进行捐助等方式参与地方非营利网络）。这些访谈有助于 BSR 了解网络内的利益相关方如何协作，也更加明确在参与过程中他们遇到的实际挑战。

分析

BSR 分析网络枢纽机构如何向外部利益相关方推广网络；如何管理网络；如何利用来自外部企业或媒体的资源；如何参与并与利益相关方建立合作伙伴关系。

为了帮助壹基金确定阻碍网络与其他利益相关方建立联系的最迫切的问题，BSR 根据紧迫性和对利益相关方的影响，对联合救灾网络和海洋天堂计划急需解决的问题的进行优先排序。

对标分析

BSR 选择了总共四个国内和国际跨部门协作项目作为最佳参考案例进行对标分析。选择这些项目的原因是，它们采用多方合作方式执行项目并成为方案执行方面的最佳范例。

成功要素	对标分析项目
明确的目标，系统性的管理	美国中华医学基金会；残疾人基金会
和地方社区的紧密联系，专业的筹资平台	联合公益基金会
有效利用媒体，促进合作伙伴参与	免费午餐
利益相关方的专业协调和资源管理	BSR：HER 项目

表 3：对标分析 – 跨部门协作项目的成功要素

结果

壹基金和非营利网络中的 NGO 面临的最紧迫问题包括：

- 制定跨部门合作和平台可持续目标的必要性
- 了解利益相关方参与的重要性
- 增强地方网络的领导力和促进企业与媒体参与的能力

下表是 BSR 关于这两个平台在以下四个领域面临的现状和挑战的评估结论，其包括：网络定位、项目管理、跨部门资源和网络沟通。

关键要素	调查结论
网络定位	<ul style="list-style-type: none">• 一些枢纽机构负责人将网络视为其非营利成员的能力建设的发展机制，而并没有能促进更多外部利益相关方参与到网络中，导致其他利益相关方无法参与进来。• 两个平台的网络与媒体几乎没有接触，因此公众对平台的了解相对较少。• 两个平台的网络与企业几乎不接触，因此企业对其的了解和相应的资金捐助也很少。• 相比于全国性的网络，地方非营利网络在吸引企业和媒体等利益相关方方面更加有效，因为利益相关方能够更积极地应对和解决其所在地区密切相关的社会问题。全国性网络在宣传和提高对具体社会话题的认识方面更加成功，但在为解决重大地方社会问题，调集地方资源方面则不那么有效。
项目管理	<ul style="list-style-type: none">• 对于将现有网络关系扩大到媒体和企业，两个平台的网络成员都表示有很大的兴趣• 非营利机构成员对于希望其他合作伙伴发挥的作用和承担的职责不明确。• BSR 所分析的地方性救灾网络缺乏管理网络日常工作的协调员，这影响了建立和发展跨部门合作伙伴关系的能力。
跨部门资源	<ul style="list-style-type: none">• 与外部企业和媒体有联系的网络负责人更能吸引他们加入网络并获得他们的资源。• 没有这些联系的网络负责人缺乏接触企业和媒体的经验，因此不太善于管理跨部门关系。
网络沟通	<ul style="list-style-type: none">• 与企业 and 媒体建立有限的合作伙伴关系的地方网络，并不很了解其合作伙伴的工作，愿意促使他们加入网络的动机也不强烈。

表 2：壹基金平台跨部门协作关键要素的主要观点

除了上表列出的一般性调查结论之外，BSR 还发现了针对每个平台的一些要素：

联合救灾网络

开展评估时，参与评估的联合救灾网络才建立了三个月。隶属该平台的地方非营利机构都有其各自的重点项目领域，如应急响应、志愿活动和儿童福利，其中许多与救灾无关。

该平台面临的挑战包括：

- » 每个地方网络都缺乏一名专门负责管理后勤以及与媒体和企业发展合作伙伴关系的人员。
- » 网络内的非营利机构之间，对于网络运营的分工、角色和职责不明确。
- » 缺乏有助于网络长期发展的明确战略。
- » 非营利网络成员缺乏接触和管理媒体以及企业合作伙伴的经验。

海洋天堂计划平台

海洋天堂计划包括各种处于不同发展阶段的非营利网络，有些是全国性网络，其他是区域性网络。这些地方网络成立时间长短不一，并不断吸纳新的非营利机构。

在促进利益相关方参与海洋天堂计划时的挑战包括：

- » 相比救灾而言，“儿童关怀”这一主题不具备很强的吸引力，比较难吸引企业和媒体以获得同等关注。
- » 缺乏促进网络和企业合作伙伴参与的远景和战略。
- » 在策划活动吸引媒体和企业关注以及与企业和媒体沟通方面，非营利网络管理人员的经验不足。

增强跨部门合作面临的挑战和机遇

参与联合救灾网络和海洋天堂计划的企业和媒体合作伙伴很少。两个平台都缺乏促进广泛利益相关方参与其工作的计划。

对壹基金的建议

对于壹基金如何增强其现有平台，我们提出以下建议：

1) 项目管理

明确界定当地非营利网络内各机构的作用和职责。例如，各网络均应设置一名负责吸引更多非营利机构加入网络的人员，可以是网络负责人或协调员，以及管理与利益相关方之间关系的专员。媒体和企业成员也应具有明确职责，包括参加例行网络会议等。

2) 跨部门资源

- » 枢纽机构应努力与利益相关方建立有助于进一步实现网络目标的关系。
- » 枢纽机构需要接受更多相关培训和获得支持，以帮助发展其建立网络和所需关系的技能。

3) 网络战略和沟通

- » 枢纽机构负责人应了解网络的整体目标，媒体和企业等其他组织加入或有意加入网络的原因，它们对于参加网络的期望，以及如何向不同合作伙伴沟通网络战略。
- » 地方网络应制定一份沟通计划，概述各个网络将如何与利益相关方建立联系。

对其他基金会的建议

地方非营利网络是否愿意与外部利益相关方合作，取决于它们是否具备实现该网络目标的充足资源，以及员工与利益相关方和外界合作的能力与信心。凡是获得成功的网络，其非营利机构负责人或成员都有能力向利益相关方有效宣传它们的活动，建立持续不断的联系，从而从非营利部门以外的利益相关方处获得资源。

经验更丰富的非营利机构，或者运营时间更长的网络，更有可能重视跨部门协作。草根非营利机构，或者较晚加入平台的非营利机构，往往局限于制定自身战略并侧重于方案执行。

对于打算使用跨部门合作方法解决社会或环境问题的其他组织，我们提出以下六点建议：

1. 阐明跨部门合作的目标以及预期能给网络带来的惠益

虽然壹基金和地方网络将跨部门合作视为促进网络可持续发展的一种方式，但是缺乏对外部利益相关方合作的目标以及将带来的预期惠益的明确认识。各组织应阐明与利益相关方合作的目标，以及这样做的风险和机遇。例如，非营利网络成员认为，与媒体或企业进行合作可以带来资金和媒体关注，但是它们并未考虑与这些组织合作的长期效益或风险。对潜在伙伴进行背景调查是确保合作方有良好声誉的方法。

2. 为跨部门合作制定明确的战略以及各项短期和长期目标

尽管联合救灾网络这个平台已经启动一年，但参与其中的一些非营利网络才刚成立几个月，再加上壹基金对该平台日常运营的重点关注与其本身的关注不同，壹基金尚未制定指导该平台总体发展的战略，包括扩大平台的范围或与其他利益相关方合作的规划。

各组织应制定短期和长期战略及各项目标，计划和衡量为实现目标所取得的成就。制定战略是进行内部沟通并赢得内部利益相关方支持的机会。对壹基金来说，这将为网络内的非营利机构负责人提供一个机会，与其网络成员和其他潜在合作伙伴讨论战略、获得反馈意见，以及就最有效的实施战略达成一致意见。

3. 在与新合作伙伴接洽前，了解利益相关方参与的最佳做法和自身的优缺点

学习运营非营利网络的最佳做法，促进来自不同行业的组织参与其中，是缩短差距和改善业绩的两种方法。壹基金的一些枢纽机构和地方网络负责人缺乏与外部企业和媒体接触的经验，因此希望了解其他组织是如何发展这些关系的。

例如，定期邀请媒体参加这些平台举行的活动是帮助记者参与到非营利机构运作中的一种方式，这样可使他们更了解非营利机构是如何应对这些问题的。

拥有少量跨部门伙伴关系的组织可以列出所有潜在伙伴的名单，包括非营利机构、外部企业和媒体，认真研究缔结伙伴关系的利弊。一个可取的出发点是，确定互补资源或共同目标，编写案例，说明为什么合作伙伴可能有兴趣加入平台、潜在伙伴和平台可以为彼此带来哪些好处。

4. 明确界定各合作伙伴为实现跨部门协作所承担的角色和职责

联合救灾网络的非营利机构成员对于外部企业和媒体等利益相关方应当承担的作用和职责以及应为平台做出的贡献持不同看法。平台负责人应确保参与者认识到自身的作用，从而对实现平台各项目标负责。

成立一个决策机构或核心委员会代表成员利益，可以帮助确保在整个决策过程中兼顾不同组织的利益，增强非营利网络的管理。

5. 建立促进非营利机构参与平台的激励机制，培养它们与利益相关方和潜在伙伴密切合作的能力

必须促进非营利网络成员参与并激发它们的动力，从而帮助实现平台的任务和目标。将非营利机构参与者的组织目标纳入平台的整体战略有助于确保激励非营利机构做出贡献。

由于参与平台将为各非营利机构提供宣传自身组织和项目的机会，因此平台应提供实现这一目标的机制。例如，通过微博和活动宣传材料提高关注度，地方救灾活动为宣传整个平台和个别参与组织提供了机会。

6. 制定一个沟通机制，了解利益相关方的需求，增进跨部门合作伙伴关系

促进利益相关方积极参与网络需要花费大量时间。某地方联合救灾网络的负责人表示，他所在的组织只能派一名工作人员投入少量时间开展这方面的工作，这影响了与利益相关方和潜在伙伴建立关系。

为了促进更广泛的潜在伙伴参与网络，网络推动者应建立一个专门的沟通职责。该职责将侧重于代表整个平台与潜在伙伴沟通并建立联系，以及帮助宣传平台和吸引资源。这将使平台内的非营利机构能够重点开展针对具体专案的活动。

此外，平台应考虑与网络内的成员进行沟通的正式和非正式渠道。例如，海洋天堂计划每年都与所有非营利机构成员举行年会，这提供了与成员进行正式沟通和通报最近情况的机会。在网络内的非营利机构之间采用非正式沟通方式，还有助于在成员之间分享信息、解决问题。