

《中国基金会指导手册》评估报告

2013年3月



关于报告

2011 年底，BSR 联手倍能公益组织能力建设与评估中心、中国农业大学人文与发展学院以及社会资源研究所，完成编写了《中国基金会发展指导手册》（以下简称手册）。手册既是 BSR 慈源项目支持中国基金会发展的一个重要成果，也是以集合案例研究和资源来指导中国基金会发展的一个开端。

手册自 2011 年开始发放，至今已有年多的时间，BSR 慈源项目希望评估手册的使用情况，提供增强使用效果的建议。另外，通过评估进一步了解基金会的发展状况和需求，为基金会发展提供参考和理念支持。在此基础上，通过评估报告的推广，增加公益行业从业者对基金会发展情况和 BSR 及慈源项目的了解。

此报告由慈源项目顾问陈菲菲在慈源项目经理艾如水(Brooke Avory)、包敏、周妮娜、亚当（Adam Lane）、韩青的支持下撰写完成。评估采用问卷调查法和访谈法，评估对象以 50 家基金会为主，还包括 10 家公益领域的其他机构如公益组织、企业、高校研究机构等。评估从 9 月初到 11 月底，为期 3 个月。报告于 2012 年 11 月底至 12 月期间撰写。

接受访谈和问卷调查的参与者，为本报告做出了全面贡献，笔者谨此深表谢忱。而报告中若有疏漏，当由笔者负责。

《中国基金会指导手册》电子版[下载连接](#)

关于 BSR 慈源项目

商务社会责任国际协会（BSR）成立于 1992 年，是企业社会责任领域规模最大、专业化程度最高的国际机构。BSR 致力于与遍布全球的超过 300 家会员企业与机构合作，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。

BSR 的慈源项目为期三年，通过建立创新型的跨部门合作伙伴关系，提升社会投资在中国的价值。慈源项目将着力于提升中国基金会和公益组织的专业能力，使其成为企业长期可信赖的合作伙伴。如果期望获悉关于 BSR 慈源项目的更多信息，可以访问 BSR 慈源网站：

www.ciyuan.bsr.org

目录

目录.....	3
摘要.....	4
引言.....	5
手册受众.....	5
手册发放途径.....	5
评估样本选取.....	6
受众接受手册时间.....	6
基金会类别.....	7
受访者职位分布.....	7
使用内容.....	8
各章节的阅读情况.....	8
各章节获得新知识的情况.....	9
不同职位的关注内容.....	10
使用方式.....	12
阅读手册基础上的针对性使用.....	12
基金会有比较充分的内部交流.....	12
受访者主动推荐他人使用手册.....	13
使用效果.....	13
对新知识的获取.....	13
对实际问题的应用.....	14
信心的获取.....	16
综合能力的提升.....	17
基金会的需求.....	17
其他机构对手册的使用.....	17
总结.....	18

摘要

本次评估的目标是通过对 50 家基金会和 10 家其他机构的访谈和案例的收集，了解他们对手册的主要使用内容、使用方式以及将来的需求，以进一步推动基金会的发展。

手册受众

手册主要通过 2011 年在北京举办的非公募基金会发展论坛进行分发，此外还通过中国基金会中心网，以及其他一些活动进行推广和发放。接受评估访谈的 50 家基金会中，有 21 家在北京注册，其他的分别在上海、深圳、广州、西安、南京等城市注册。80% 的受访基金会是非公募基金会；其他 20% 来自公募基金会。76% 基金会是地方性的；24% 是全国性的。接受访谈的人员职位比较平均地分布在治理层、管理层和执行层。手册的使用时间也是影响使用效果的一个重要因素，使用的时间主要分为一年，半年，三个月以及一个月这四个类型。

手册使用内容和方式

手册共有 17 个章节，其中使用最多的内容包括组织管理和项目管理。手册的阅读方式以一般性阅读和使用工具为主，也有较充分的针对手册的内部交流和外部推荐。评估结果表明手册有助于了解基金会发展的整体框架，也有助于获取基金会发展各方面的具体知识。在实践层面，手册促使基金会重新梳理制定自身的愿景、使命、价值观以及机构战略，也辅助了基金会的专业化建设。

除了基金会外，本次评估还包括接收手册的 10 家其他机构，手册为公益组织提供机构和项目管理的借鉴，为欲成立基金会的企业提供参考，为高校研究机构提供案例。



评估的重点发现如下：

- 有 18% 受访基金会人员将手册推荐给合作伙伴阅读，如其他基金会、草根公益组织、企业等。

手册章节回顾：

第一章 愿景、使命、价值观

第二章 基金会的创立

第三章 治理

第四章 战略规划

第五章 活动领域

第六章 项目管理

第七章 组织架构、管理体系与行政管理

第八章 财务管理

第九章 资金来源

第十章 资产管理

第十一章 监测与评估

第十二章 人力资源管理，组织文化和团队建设

第十三章 志愿者管理

第十四章 信息披露

第十五章 引领社会价值趋向与倡导

第十六章 合作和公共关系

第十七章 投资社会回报分析

- 有三分之一的基金会针对手册的内部培训。在基金会内部会议中，受访者会分享手册中阅读过的内容，还会讨论手册中的案例。
- 80%的基金会从某个或某些章节学习到了新的知识，40%的基金会选择了3个章节及以上，尤其是管理层和执行层，说明从手册获取的知识是比较全面和综合的。
- 76.8%的基金会通过手册获得了解决实际问题的方法，68%的受访基金会人员认为使用手册能促进实际工作的改变。
- 第六章“项目管理”是治理层、管理层和执行层共同关注的章节；治理层最关注的是第一章“愿景、使命、价值观”和第四章“战略规划”，管理层对第十二章“人力资源管理，组织文化和团队建设”比较关注，执行层重点关注的章节除了“项目管理”和“组织架构、管理体系与行政管理”之外，还有“志愿者管理”

评估的其他发现

除了对手册使用情况的了解，本此评估还发现基金会当前在提高机构认知度和公信力、筹资和寻求政府支持,以及内部管理专业化和规范化等方面均有一定的需求。

评估背景

《中国基金会发展指导手册》是以集合案例研究和资源来指导中国基金会发展的一个开端，是 BSR 慈源项目支持中国基金会发展为目标的一个重要成果。手册共分为 17 章，主要内容包括创立非公募基金会的的基本原则和运作基金会的一些基本要素，例如制定战略、机构使命、实践案例分析、有效利用志愿者在内的人力资源管理等。

本次报告的撰写，主要基于对 50 家使用手册的基金会人员为期 3 个月的调查资料，全面评估该手册的使用情况，即谁在使用手册、关注哪些内容、如何使用手册，以及使用手册后的效果。因此，报告主体从手册受众、使用内容、使用方式、使用影响这四大方面进行具体分析。基于对这四方面的总结，提出更有效使用手册的建议。报告还结合受访基金会的反馈，展现当前基金会发展的需求和面临的挑战。

最后，报告还介绍了 10 家其他机构对手册的使用情况，以更全面地评估这本手册，探讨手册对除了基金会以外的其他机构的参考价值。

手册受众

本节主要介绍基金会获得手册的途径，评估对象的选择方法，他们从拿到手册到手册评估期间的时间长度，及主要来自的基金会类型及他们的职位分布。

手册发放途径

《中国基金会指导手册》于 2011 年 10 月底撰写完成，共印制了 800 本，发放了 680 本。主要是在活动现场领取或者通过寄送的方式。活动主要

关于基金对手册的使用情况，将主要从以下四个方面分析：

手册受众

使用内容

使用方式

使用影响

发放手册的主要活动、时间以及发放数量：

- 2011.11 第三届非公募基金会论坛 200 本
- 2012.05 BSR 与 CFC 合作的培训项目 50 本
- 2012.09 BSR 与 CFC 合作的手册推广会 30 本
- 2012.11 第四届非公募基金会论坛西安巡讲 50

包括中国非公募基金会发展论坛、BSR 与基金会中心网（以下简称 CFC）合作的培训活动等。还有就是寄送给提出需求的机构或者 BSR 的合作伙伴。

同时，手册也提供了电子版下载链接，基金会或其他公益领域的成员都可以通过登录 BSR 慈源项目的官方网站来获取。因为技术条件限制和隐私保护，本次评估并没有对这部分下载电子版手册的基金会进行评估调查，只针对收到纸质版手册、主动留下联系方式并愿意接受评估的基金会成员。

评估样本选取

本次评估从收到手册的 680 家机构中选取了 50 家基金会和 10 家其他类型的机构。因此本章节是针对 50 家基金会样本获取的手册使用情况分析，在报告最后将分析 10 家其他机构对手册的使用情况。

受众接受手册时间

根据发放手册的途径，统计出受众自接受手册至被调查的时间长度。

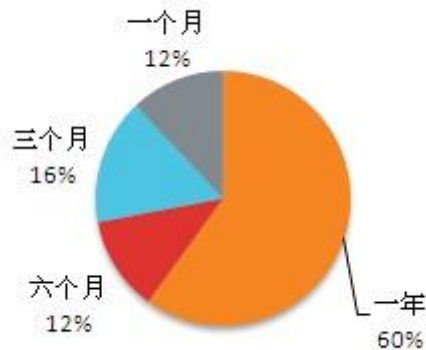


图 1：基金会接收手册时长

在 50 家基金会中，有 30 家即 60% 的基金会自拿到手册至访谈已经有一年的时间，因为第三届非公募论坛中发放了 300 本手册，分层抽样抽到的概率本身比较高。另外，一年的时间能对手册形成较为稳定的使用习惯，因此对这部分基金会访谈得到的使用反馈是长期、稳定的。

另外 20 家基金会是使用手册半年到一个月之间的，这部分基金会对自己使用手册的体验记忆的更为清晰，能比较精准地反映他们阅读的内容和应用的效果等。

基金会类别

评估将 50 家基金会按受访的 50 家基金会可以从公募和非公募、全国性和地方性这两个方面分类梳理：

受访基金会的主要类型：

80%的非公募基金会

76%的地方性基金会

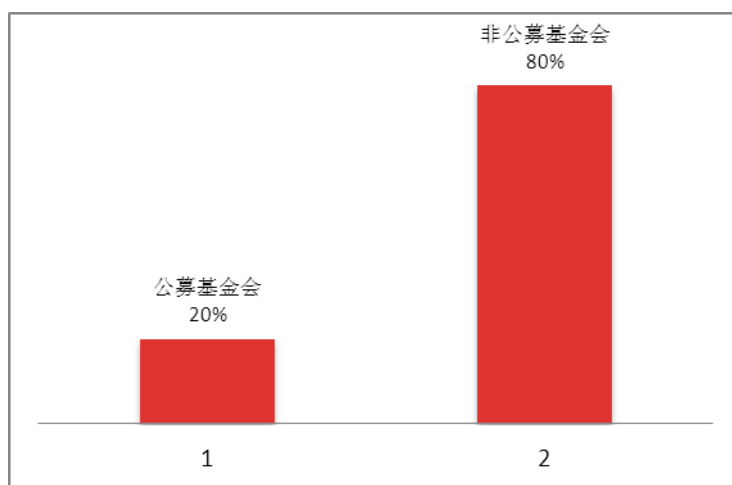


图 2：公募基金会、非公募基金会类比率

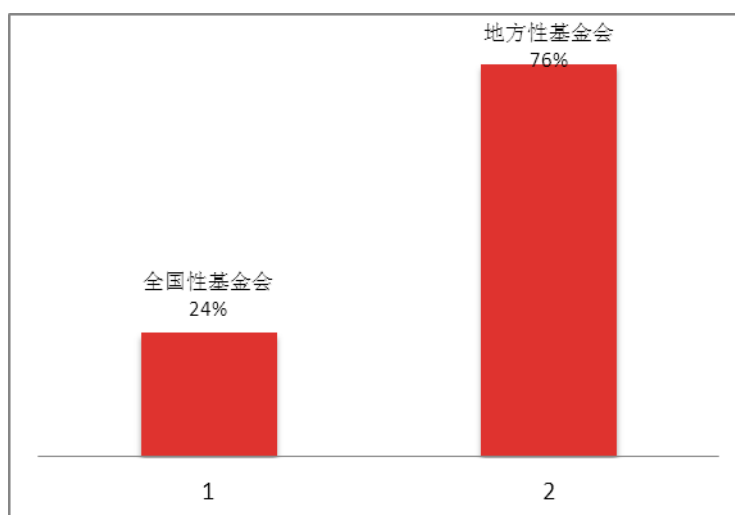


图 3：全国性基金会、地方性公募基金会类比率

本次受访基金会以非公募基金会为主，手册主要针对非公募基金会，发放总体也是以此类基金会为主的，因此选取这个样本分析出的手册使用情况较符合真实情况。

从基金会注册地来说，以地方性基金会为主，其中在北京注册的基金会共计 21 家，其他还有上海、深圳、广州、西安、南京等城市，也与总体的情况相符，能较好地反映手册接受者的使用情况。

另外，本次受访基金会涉及领域在扶贫、教育、环境、医疗、公共事业、文化艺术等方面，分布较为全面平均，没有明显偏向的领域。

受访者职位分布

可以讲评估将此次接受访谈的基金会从业按手册中对基金会职位的说明，者划分为三个层次：即：治理层、管理层、执行层¹。治理层包括理事长、理事和秘书长，管理层包括部长、主任、总监，执行层包括各个部门的专员、项目干事等。这三个层次所占比例如下：

受访基金会人员分布在治理层、管理层和执行层

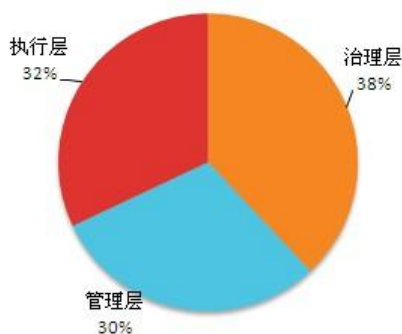


图 4：受访者职位分布比率

为了保证对 50 家受访基金会的整体分析没有明显的职业层次的影响，同时总结出每个层次职位的人对手册使用的偏好因为，评估在选择基金会的受访者时对各个职位的选取尽量做到平衡。。

使用内容

本节将介绍受访基金会人员对手册各个章节的阅读情况，包括主要阅读的章节和获得新知识较多的章节。另外，也将介绍了不同职位的受访者分别布关注哪些内容及关注的其原因。

各章节的阅读情况

《中国基金会发展指导手册》共分为 17 个章节，不同章节关注基金会发展的特定方面。调查让受访者选择出自己重点阅读的某个或某些章节，基于此作出的统计如下评估情况统计如下（按阅读人数排列）：

章节内容	人数	章节内容	人数
第六章 项目管理	20	第十四章 信息披露	6
第七章 组织架构、管理体系与行政管理	16	第十六章 合作和公共关系	6
第一章 愿景、使命、价值观	15	第八章 财务管理	5
第三章 治理	10	第十一章 监测与评估	5

¹ 对于不同层次职位的说明：

治理层：指统筹整个基金会发展战略和方向的领导者；

管理层：指基金会中的部门负责人，承担该基金会一定的管理工作；

执行层：指基金会中具体执行各项工作的工作人员。

受访者重点阅读的章节：

- 第六章 项目管理
- 第七章 组织架构、管理体系与行政管理
- 第一章 愿景、使命、价值观

受访者阅读最少的章节：

- 第五章 活动领域
- 第九章 资金来源
- 第十五章 引领社会价值趋向与倡导

第四章 战略规划	8	第十七章 投资社会回报分析	5
第十二章 人力资源管理, 组织文化和团队建设	8	第五章 活动领域	3
第十三章 志愿者管理	8	第九章 资金来源	3
第二章 基金会的创立	6	第十五章 引领社会价值趋向与倡导	3
第十章 资产管理	6		

表 1: 重点阅读各个章节的人数

项目管理和组织管理受到的关注最多

第六章“项目管理”是受访基金会人员阅读最多的章节。项目管理是基金会工作的重要部分。基金会的工作离不开各种类型的项目，不管是基金会独立运作的，还是通过资助机构开展的，或者与其他机构合作的进行的，从筛选、各阶段评估到具体实施，都需要对项目管理有一个全面综合的了解。

“我主要阅读了第六章项目管理部分，因为工作中涉及项目方面比较多，如立项阶段需要对项目进行全面评估，包括对经费的管理，项目执行和后期也需要搜集反馈等。”

——中国人寿基金会

第七章“组织架构、管理体系与行政管理”也是受访基金会人员重点阅读的章节。基金会在中国的发展还处在初始阶段。非公募基金会在中国的出现时间不长，2007-2012年注册数量才有了明显增长，受访的基金会也基本在这个阶段注册的，因此在管理和专业化方面还没有形成成熟的机制，仍处在摸索阶段，对手册中这方面的内容也比较关注。

针对性较强的章节受到的关注较少

第五章“活动领域”和第九章“资金来源”部分，只有3人选择阅读过，大多数基金会反映这两方面有极强的特殊性。基金会各自拥有的资源和发起人自身擅长的领域决定了他们选择的领域。而资金来源方面，公募基金会在已经形成了比较稳定的公募渠道，非公募基金会由于政策和市场的限制，资金开拓渠道比较局限，主要依赖发起时的捐赠人。因此这两部分基金会大多依靠自己已有经验，对手册的关注较少。

与实际工作关联不强的章节受到的关注较少

第十四章“引领社会价值趋向与倡导”阅读的人也比较少。引领社会价值和倡导是基金会实现自身价值、提升影响力的重要途径，但通过访谈发现，基金会对此意识并不强烈。

针对这方面意识和操作方法上的空缺，BSR在2012年9月与基金会中心网（CFC）、倍能中心合作举办了《中国基金会指导手册》学习交流会。18家基金会的代表出席了本次交流会，现场以“引领社会价值与倡导”模块为例，与参会的基金会分享了引领社会价值的重要性和方法。这样

受访者阅读较少的章节：

- 针对性较强的章节，如“活动领域”、“资金来源”
- 与实际工作联系不强的章节，如“引领社会价值趋向与倡导”

对基金会工作特定领域的交流

- BSR 慈源项目通过开展交流会的方式，邀请嘉宾针对特定模块内容进行经验分享，开启基金会特定话题的讨论
- 就“引领社会价值趋向与倡导”方面，倍能中心与基金会分享了基金会可以通过传递社会发展理念、推动政策改变、资源重整与分配以及信息传递和能力建设等方面体现。

的交流不仅能够帮助基金会更好地使用手册，也能了解基金会当前阶段的学习需求和发展需求。关于基金会学习需求部分的内容可参考“各章节获得新知识的情况”。其他更多关于基金会需求的具体内容可以参考后文的“基金会的需求”部分。

《中国基金会指导手册》学习交流会主要内容：

- 1、介绍手册编写原因、价值观、理念，及内容介绍；
- 2、手册模块示范：基金会如何引领社会价值；
- 3、焦点小组：结合手册内容，目前非公募基金会发展所面临的挑战；
- 4、对手册内容的反馈、对手册推广的建议。

各章节获得新知识的情况

对于 50 个基金会从业者在十七个章节中是否学习到新知识，评估情况如下（按人数排列）：

章节内容	人数	章节内容	人数
第十七章 投资社会回报分析	16	第十章 资产管理	8
第十一章 监测与评估	15	第一章 愿景、使命、价值观	6
第十二章 人力资源管理，组织文化和团队建设	15	第八章 财务管理	5
第十三章 志愿者管理	14	第十四章 信息披露	4
第四章 战略规划	13	第十六章 合作和公共关系	4
第六章 项目管理	13	第三章 治理	3
第七章 组织架构、管理体系与行政管理	13	第五章 活动领域	2
第十五章 引领社会价值趋向与倡导	9	第二章 基金会的创立	2
第九章 资金来源	8		

表 2：在各个章节获得新知识的人数

新知识的获取来自对特定内容的系统介绍

尽管只有 5 个人重点阅读了第十七章“投资社会回报分析”，但有接近三分之一的受访基金会人员表示在这一章中学习到新知识。同样的还有第十一章“监测与评估”。在投资社会汇报分析、监测评估这些方面，手册借鉴国内外案例，整合信息，给出了系统的阐释，受访基金会人员在其他学习途径中并没有全面接触过这些信息，因此在这些章节学习收获较大。

基金会对项目管理、行业交流合作及政策信息有学习需求

评估调查了受访基金会人员当前有哪些学习要求。其中需求最大的还是关于项目的，这一点与基金会重点关注的章节也是一致的，包括如何用规范的方式管理项目、如何建设品牌项目、如何监测不同类型的项目等。其次，受访基金会人员普遍表示缺乏同类或同个领域基金会的交流机会

受访者在基金会工作中的学习需求：

- 对项目相关知识的学习
- 同领域基金会的交流
- 针对特定领域的培训
- 最新政策法规的解读

和培训项目，比较缺乏获取分行业信息的渠道。另外，还有基金会想要了解如何建立合作伙伴关系、如何解读最新政策法规等。如果能够组织这一类满足基金会需求的学习交流活动，那么将有助于基金会更好地发展。

项目应该和基金会自身的定位和项目领域的发展相结合，项目应该做得有深度，而不是拿一个现成的框架往里面套。社会是多元的，面临各种变化，做项目时需要更灵活及有效快捷，以应对这些变化。

——郑卫宁基金会

我们希望学习了解企业基金会的发展定位，结合企业基金会的特殊需求如何将公益与企业经营结合。

——福建省兴业慈善基金会

不同职位的关注内容

上述报告分析了基金会“主要阅读”的章节或“获得新知识”的章节。阅读和获得新知识的章节都是基金会的手册中关注的内容。因此，在“主要阅读”或“获得新知识”中选择的章节，都计为受访者关注的章节。据此统计出的各个职位最关注的前三个章节如下（关于职位分类的说明参见“手册受众”中的“受访者职位分布”）：

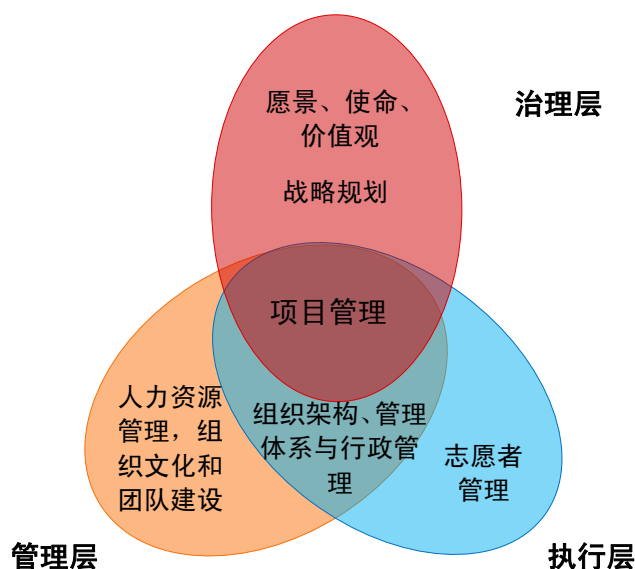


图 5：各职位最关注的前三章节

注：重合部分为共同关注的章节

如图所示，第六章“项目管理”是治理层、管理层和执行层共同关注的章节，如上文所分析，项目管理是基金会工作的重要部分，基金会需要对项目运行的各个方面有一个全面综合的了解，各个职位层级的基金会从业者对此普遍表示关注。另外，“组织架构、管理体系与行政管理”是管理层和执行层共同关注的内容。

治理层、管理层和执行层共同关注的内容:

- 第六章 项目管理”

管理层和执行层共同关注的内容:

- 第六章 项目管理
- 第七章 组织架构、管理体系与行政管理”

治理层最关注的是第一章“愿景、使命、价值观”和第四章“战略规划”，这反映出基金会领导者们对基金会的精神内核和发展战略的关注。

管理层则对组织和团队管理建设比较感兴趣，对第十二章“人力资源管理，组织文化和团队建设”比较关注。

执行层重点关注的章节除了“项目管理”和“组织架构、管理体系与行政管理”之外，还有“志愿者管理”。执行层关注的章节整体比较偏向操作层面，主要是因为执行层的受访者通常主要负责基金会工作某个领域的具体工作，会利用其中的一些资料和链接的资源来辅助自己的实际工作。

我主要使用组织管理部分，因为内部管理是自己投入比较多的部分。

——西北农林科技大学
教育发展基金会

使用方式

对一本手册的使用有不同的方式。首先是一般性的阅读，即翻阅浏览；第二，在工作中遇到特定问题时用手册进行查询；第三，使用手册中特定的工具，如一些模块表格；第四，用作内部培训，针对手册内容进行互相交流。另外，我们也请受访基金会人员对其他使用方式（请参见“受访者主动推荐他人使用手册”部分）进行了补充。统计如下：

使用方式按照被选次数的多少排序分别是：

- 阅读手册
- 内部培训
- 使用工具
- 遇到问题查询内容
- 其他：推荐给他人使用

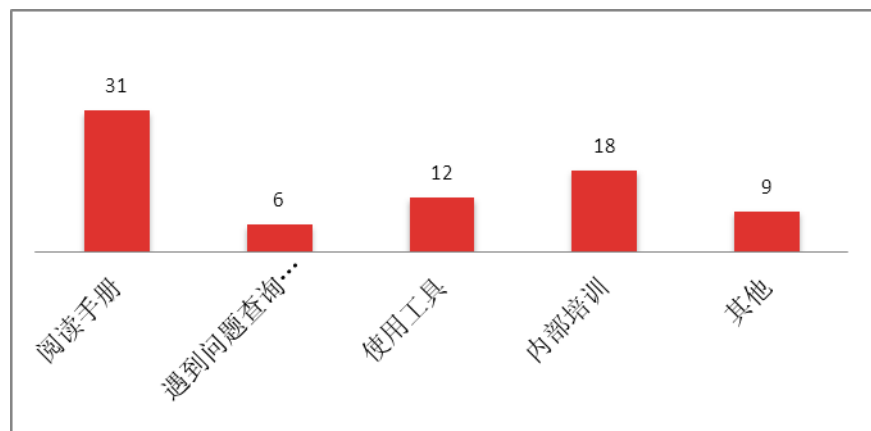


图 6：使用手册不同方式的受访者人数分布

阅读手册基础上的针对性使用

50 家基金会的受访人员都阅读过手册，但各自使用的主要方式有所不同。有 62% 的基金会在使用方式中选择了一般性阅读，说明超过半数基金会在拿到手册之后是进行了浏览翻阅。而其他基金会没有采取这种通览的做法。

在我们的调查中发现，受访基金会人员对手册的阅读没有固定的频率，一般收到手册后一个月内会作一般性的阅读，但是对于收到手册三个月及以上的基金会，更多地是直接使用其中对自身比较有用的工具，如基金会章程、财务表格、监测评估工具等。另外，也有 12% 的基金会受访

人员选择了遇到问题查询内容。因此，基金会对手册的使用是在通览基础上进行比较有针对性的使用。

基金会有比较充分的内部交流

除了上述的一般性阅读、遇到问题查询和使用工具之外，三分之一的受访者表示所在基金会有针对手册的内部培训。通常，这样的培训作为基金会内部会议的一个环节，受访者会分享手册中阅读过的内容，手册中的案例也被用来进行讨论。部分受访基金会管理层认为手册较为全面，宏观框架的建立以及同行业实践的参照，可作为机构内部参考和新员工培训手册，帮助系统地了解基金会的工作。

每周五开例会时，我们会有一个对手册的交流，分享手册中学习到的一些技巧和案例。

——北京太阳谷基金会

受访者主动推荐他人使用手册

有 9 名即 18% 受访基金会人员在使用方式中选择了“其他”，他们对此的补充都是推荐给他人使用。推荐的人员包括基金会的合作伙伴，如其他基金会、草根 NGO、企业等。推荐手册一方面有助于合作伙伴理解基金会的工作，对于一些工作原则和理念的共识也有助于彼此合作。另一方面，对其他公益组织的工作有所帮助，包括对他们工作的逻辑、整体思路都有一些启发。

我们会与行业内朋友分享电子版手册，也推荐给了项目经理、企业家俱乐部的成员使用

——友成企业家基金会

使用效果

本节首先介绍在“对新知识的获取”、“对实际问题的应用”和“信心的获取”这三方面，手册带给受访基金会人员的影响。其次，通过总结这三方面的作用，分析通过手册的使用，受访基金会人员的能力得到了哪些提高。

对新知识的获取

在评估的测试调查阶段，我们了解到通过使用手册对新知识的获取主要有两个层次，一方面是对基金会发展框架有一个总体的了解，另外一方面是基金会发展各个方面的具体知识。因此我们分了两个层次来设计调查问卷和访谈提纲，从 1 分“完全没有作用”到 5 分“作用很大”，每个分数选择的人数统计如下：

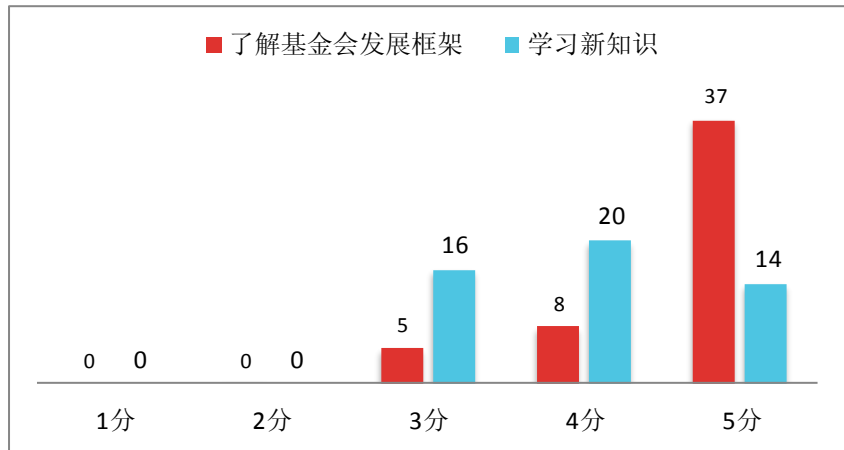


图 7：受访者对“了解基金会发展框架”和“学习新知识”的打分情况

知识获取程度充分

在“了解基金会发展框架”和“学习新知识”上，所有受访者都选择了3分及以上，说明总体来说，受访基金会人员认为手册能够学到一定的新知识。

“了解基金会发展框架”部分的平均分是4.65，表明手册对于基金会对总体发展脉络有一个清晰的认识非常有帮助。“学习新知识”部分的平均分是3.96，在学习新知识方面可以结合使用内容部分的统计和分析，基金会有一些章节可以学习到新知识，在其他一些章节学习到的新知识则是有限的，比如“治理”“活动领域”“基金会创立”等章节。

通过手册，我们知道了项目运作背后的理论。基金会有了理论的支持，我们的业务知识也有所提升了。

——陈香梅基金会

获取的知识较为多样、全面

在选择“各章节是否获得了新知识”部分，对于基金会选择的章节数量统计如下：

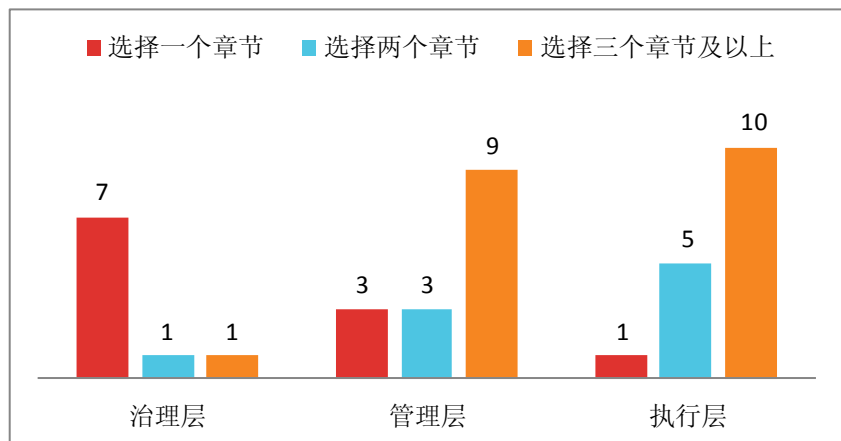


图 8：不同职位层次的受访者选择“获得新知识”的章节数量分布

以上的统计图表显示，从各个章节中选择一章及以上的有 40 家，占了样本总体的 80%，这些基金会都从基金会的某个或某些章节学习到了新知识。而在上述知识获取程度分析中，对“了解基金会发展框架”和“学习新知识”的打分都在 3 分以上，也就是受访者都认为学到了新知识。与此处的数据有差异，主要是因为在选择具体章节时，治理层有 10 名受访者不能回忆出具体在哪个章节学习到了新知识，回忆出某个具体章节的治理层大多数也只选择了 1 章，但是在总体打分中他们还是给予了 3 分及以上。从总体来说，通过手册，他们的理论知识得到了提高，手册也给予了实践层面的指导，他们对手册的作用给予了肯定。

另外，选择了三个章节及以上的有 20 人，占了样本总体的 40%，尤其是管理层和执行层，多数都选择了 3 个章节以上，说明从手册获取知识不是单方面的，而是分布在各个章节，比较多面、综合。

对实际应用的应用

对从手册中“获得解决实际问题的方法”打分的统计如下：

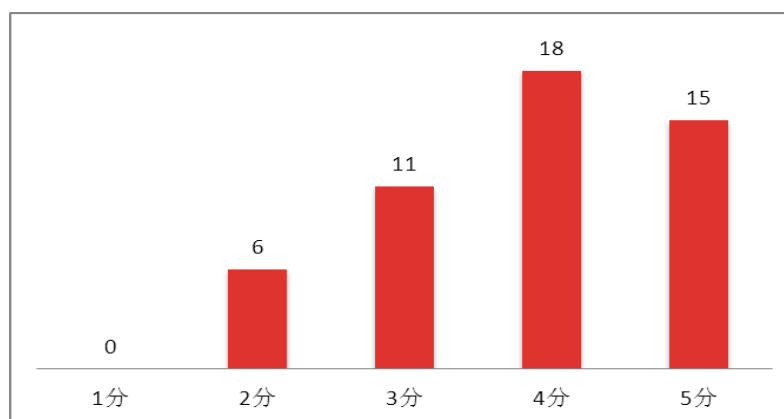


图 9：受访者对“获得实际问题”打分情况

“获得解决实际问题的方法”这一项的评价分是 3.84 分，其中 3 分及以上的比例是 76.8%，说明大部分基金会通过对手册的使用学习到了一些方法，有助于提高他们解决实际工作中遇到问题的能力。

为了准确地探讨基金会使用手册后对实际工作产生的影响，我们针对基金会在使用手册后实际工作的变化进行了调查，以直观、详细地了解基金对手册的应用效果。

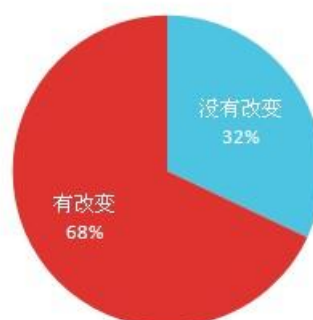


图 10：受访者选择“实际工作是否有改变”的比率

统计表明有 34 名即 68%的受访基金会人员认为使用手册能促进他们的实际工作的改变。这些改变主要包括以下几个方面：

对愿景、使命、价值观的设定或调整

手册第一章即指出了愿景、使命、价值观对基金会的重要性、如何制定及其对基金会发展的影响。通过对该章节的阅读，结合自身情况，基金会可以对此作出一定的规范和调整。

有的基金会，如儿童希望救助基金会，在使用手册后，完善了组织结构图，对组织的愿景、使命、价值观做了调整和规范，并且将这个框架制作出来贴在会议室里面。

着眼机构战略

基金会是以最大化社会效应及公益慈善使命为目标，因此，对于基金会而言，机构的价值选择及战略定位是基金会的命脉与发展的基础。通过战略规划和其他章节知识的了解和补充，有的基金会表示有了一个更为全面的视角，并以此指导他们从宏观的角度更好地制定或调整基金会的发展战略。

大长江集团基金会的项目基本都是与政府合作进行的，基金会捐赠资金，由合作伙伴去运作项目。通过手册他们了解到了项目管理的重要性，增强了对项目运行管理的系统了解，也增强了一定的信心。基金会表示希望在未来增强对项目的管理和监测评估。

重视机构专业化

手册提供了从项目管理、组织管理、资产管理、财务管理、志愿者管理，到公共关系、信息披露等各方面的信息、工具和案例，对基金会发展和管理的规范，以及提高日常工作的规范性有很强的指导性。

如郑卫宁基金会的受访人员认为，手册填补了空白，完整有条理地梳理了基金会发展框架。通过参考手册，该基金会规范整理了各种管理章程，梳理了基金会过去所有的项目。儿童希望救助基金会的受访人员主要应用的是“志愿者管理”这部分，在实际工作中基本参考手册中的步骤进行。广东人文学会廖冰兄基金会的受访人员表示，他们在阅读手册后，统一了机构内部的一些管理思路。而中国扶贫基金会的受访人员则尝试在本机构中引入职业生涯规划。

信心的获取

调查中对“信心”作出的解释是“将手册中获取的知识运用到实际问题中的信心”打分的统计如下：

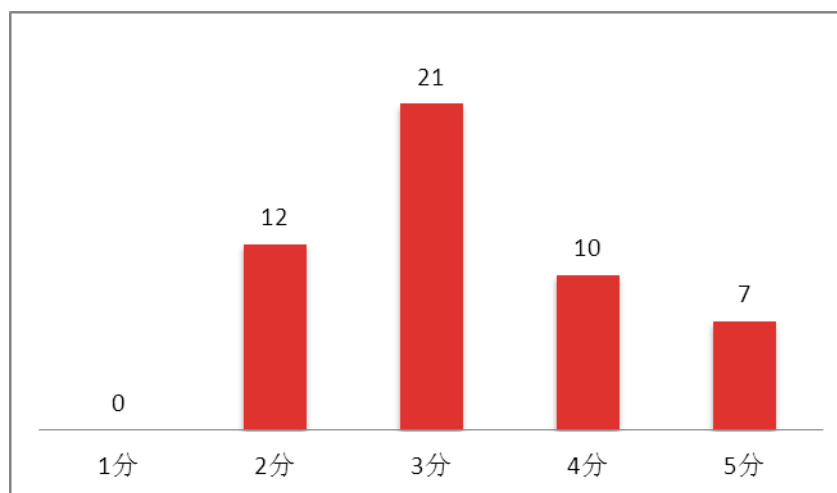


图 11：运用手册知识信心的打分情况

信心获取有待提高

评估统计表明有 64.8% 即超过半数受访基金会人员认为手册增强了他们的信心。但有 12 人在该项选择了“2”，即“很少有作用”。该项平均分 3.24 也低于“新知识的获取”和“实践的应用”这两项的平均分。

在问到其原因时，受访基金会人员表示，在实际工作中不同类型的基金会，在不同阶段，面对不同的对象，处理不同类型的项目时，遇到的问题也是千差万别的。如针对资助型和运作型基金会，其项目管理、风险控制、绩效评估等适用方法不尽相同。他们需要更细节、更有针对性的信息和知识，这是基金会目前的一大需求。

提升信心的方法

对于提高手册实用性，一方面可以配合开展一些增强手册使用效果的活动，比如一些分类型、分领域的基金会交流会，就同类型的问题进行的培训和交流等，以促进基金会间互通有无，增强手册的指导性和使用者的信心。

另一方面，需要从不同问题中提取出一些共通的方法和理念。可以通过对手册中的某些模块的培训，如上文提及的 BSR 与基金会中心网(CFC)的定期培训等活动，提升这种信心。当然这也需要通过基金会本土化发展，逐步积累行业经验，在实践中摸索和提高。

综合能力的提升

基金会的能力建设主要包括三个方面，一是治理能力，涉及管理系统（理事会）、决策、使命价值观的制定等，还包括机构运作程序；二是执行能力，包括对制定目标的落实，以及在项目管理、志愿者管理、资金管理等方面的操作能力；三是战略规划能力，即制定基金会发展的长远目标和规划的能力。

综合上文提供的数据和访谈内容可以发现，使用手册对基金会在“对新知识的获取”、“对实际问题的应用”以及“信心的获取”三方面都有提高。一方面，对手册知识的获取，有利于梳理基金会的发展脉络，对基金会的发

展有一个系统、全面的了解，因而可以提高基金会的治理能力和战略规划能力。如评估中有治理层受访人员表示对机构的愿景、使命、价值观有所调整，对机构章程有所梳理，对基金会长期战略定位有重新思考。另一方面，手册也提供了基金会工作各个环节的程序、方法、工具及国内外案例等，对基金会工作实践也有参考价值，尤其是执行层的受访人员表示他们在资金、人力、项目各个方面的执行能力有提高。

基金会的需求

报告在“各章节获得新知识的情况”部分陈述了在评估中发现的基金会的学习需求，包括如何用规范的方式管理项目、如何建设品牌项目、如何监测不同类型的项目等。另外，还有基金会想要了解如何建立合作伙伴体系、如何解读最新政策法规等。学习渠道方面的需求包括开展同类或同个领域基金会的交流和培训项目等。

除了学习需求之外，基金会还比较关注如何提升基金会内部管理，这是对从技术层面上实现机构的专业化和规范化的需求。另一方面，受访者希望增强基金会的认知度和公信力，表明基金会对提升机构文化和理念的需求。就外部资源而言，受访者需要较多的是提高筹资能力，以及获取政府支持这两方面。

其他机构对手册的使用

以上部分主要是针对 50 家收到手册的基金会的评估，从手册受众、使用内容、使用方式、使用效果四方面进行了分析。评估还调查了 10 家其他机构，主要是 NGO、企业和高校研究机构，虽然手册主要针对群体是中国非公募基金会，但这部分受访的非基金会机构在不同程度上也阅读和应用过手册。因此，以下将简要介绍这些机构的使用情况，从而更全面地为公益领域的不同机构提供参考。

- 收到手册的 NGO 主要关注项目管理、志愿者管理等部分，NGO 受访人员表示在此部分机构与基金会有相对较多的共通点，如歌路营受访人员表示会参考手册中的一些章程、文件性的内容。而滋根的受访人员表示对手册的财务部分以及人事、行政部分使用比较多，主要参考的也是在机构管理方面。
- 手册对需要成立基金会的企业有参考作用，主要是基金会的创立、组织架构等部分。
- 受访的高校研究机构表示，手册中提供了一些案例，会与学生分享，或在课程中有所运用。

总结

BSR 慈源项目开展本次评估的主要目的是了解基金对手册的使用情况，通过定性和定量的分析，发现手册对基金会获取系统性和整体性知

识方面有较大的帮助，而对基金会实践的影响主要在愿景、使命、价值观以及机构战略、专业化建设方面，基金会还需要结合自身所在的特定领域和复杂的现实因素，辅以有针对性的同行交流和知识技能培训，探索出适合自身发展的路径。

值得注意的是，本次评估中受访基金会工作人员还反映了他们在提高机构认知度和公信力、增强内部管理专业化和规范化筹资和寻求政府支持等方面有一定的需求，这些方面也是今年基金会行业讨论的热点，需要给予持续的关注，并进行不断的实践、交流，从而总结出一些适合本土基金会发展的方法和模式，更好地促进基金会的发展。

另外，手册对公益领域除了基金会之外的其他机构也有一定的参考价值。NGO 可以借鉴手册中关于机构和项目管理的工具，欲成立基金会的企业和高校研究机构也可以参考其中的内容和案例。

再次衷心地感谢接受本次评估调查的所有机构，感谢公益领域各位伙伴的支持！