



杨汉淳/文

广东省廖冰兄人文艺术基金会总干事

公益组织的三大竞争优势



冯永锋/文

“自然大学”发起人

如何申请基金会资助(下)

用能力说话

1.用调研数据说话。很多公益组织难以募集到款项,申请到资助,其中一个比较大的问题是公益组织的项目调研能力不强。在项目的设计之前,都没有进行过合适的调研,所以有部分机构的项目计划书更像是捆绑的活动集合,而不是一个有着很好的逻辑的公益项目,因此说服不了基金会提供相应的资助。

不少公益组织在做调研的时候还是会依赖老的方法去做,比如设计问卷调查,因为设计的时候会有设计者的思想框架在里面,所以得出的结论还是会和实际情况有一定的差距。参与式调研方法、深度访谈法,都可以较为迅速地获得更为详实的第一手材料,更便于做传播。而最关键的一点是:你可以有打动人的故事!这是顺利筹款的关键。

2.做项目可行性。分析当通过调查,对所服务的群体的状况、问题、需求,都有了一定的理解之后,就需要研究公益项目的可行性。需要通过头脑风暴或者参与式调研方法分析问题的根本原因;关键的因素,次要因素,各个因素之间的影响路径;可以采取的解决方法;需要达到的预期成效是怎样的;这些方法所需要的前提条件;服务人数、环境因素、需要的物资、人力资源、资金有哪些;这些资源可以通过哪些途径争取到。做了这些分析,你才知道你所需要的资源是哪些,项目有没有可行性。

3.学习正规的项目管理方法。逻辑框架法(LFA)是由美国国际开发署(USAID)在1970年开发并使用的一种设计、计划和评价的方法。目前有二分之一的国际组织把它作为援助项目的计划、管理和评价方法。大部分国内的公益组织写的项目计划书还是停留在前专业化阶段,没有用分析工具,没有用逻辑框架法去写项目计划书。通常是想到什么就写什么,而不是经过缜密的分析,因此项目的逻辑性不强。与其乱撞,不如学下套路,打好组合拳。

逻辑框架分析方法不仅仅是一个分析程序,更重要的是一个帮助自己厘清思路的方法,通过明确的总体思维,清晰的多个具体目标和服务指标,把与项目运作相关的重要关系集中加以分析,以确定谁去做,怎么做,在什么时间点做,做到怎样的效果为止完成。学习逻辑

框架法,有助于公益组织自己理清公益项目的思路,同时也通过通用的语言告诉资助方,我们的公益项目是希望达到怎样的成效,而需要资助方提供怎样的支持才能达到,所以对于公益组织向资助方争取资助是十分直观有效的方式方法。

积攒人品

1.主动保持紧密联系。作为被资助方的公益组织,要主动保持和作为资助方的基金会密切的联系。在项目的实施前,应当详细和资助方沟通项目的思路和细节,征求资助方的意见和建议,以避免公益项目实施过程中有可能出现的各种问题。实施的过程中,应当每月或者每个季度,都按时向资助方反馈一个项目实施报告,让资助方知道钱用在哪里了,怎样用出去的。还要告诉资助方,我们完成了哪些指标,按照进度,是提前还是滞后,我们有怎样的应对方法,服务的成效是怎样的。项目结项的时候,还应该和资助方沟通,制定结项报告,评估项目的实施成果和成效。

2.做好内部建设。公益组织最大的财富是有一班热心公益的全职工作人员,作为公益组织的领导者,要珍惜和爱护这些员工,给予足够的关怀和支持。支持他们不断学习,了解优秀的服务理念和项目,为机构的发展出谋划策。每一个员工,都应当作为合伙人对待。合理的管理制度和休假制度,会有助于团结员工,一起做好服务。一个组织的发展,离不开人财物,而人是相对重要的因素,有经验的工作人员负责项目的实施会更有效率和效果。留住员工,长期合作,是公益组织发展的坚实基础。

3.学会共享。要有意识地选择不同资源的组织或者企业建立联系,成为合作伙伴。在兄弟组织或者其他组织有问题的时候,适当进行支持,支持他们做成事情,同样的,他们也会在你需要的时候提供各方面资源的支持。公益组织在三大部门中是最弱的,很多时候需要政府、企业等其他组织的支持,才能办好事情,所以不要吝啬你的支持,更多的伙伴在一起互相支持,公益的道路才能走得更远。基金会也会更愿意支持这类有着良好同行口碑和合作网络的公益组织,因为他们相信交给你执行,公益项目会更容易达到预期的成效。

在很多人看来,公益组织与政府、企事业单位、军队等相比,有很多的缺点,有很多的竞争劣势,没有太多存在价值。但一个行业的存在,一定是要有其心理优势的。如果一个行业无法正视和强调自己的优势,那么,这个行业的灵魂基础将很容易被其他的行业所打压。

其实,公益组织的优势,还是有其鲜明特色的。甚至有些特色,是其他行业根本无法比拟,只能感慨和赞叹的。

第一个优势,是基于信任的人际关系和社会关系。

世界上的绝大部分行业,都在强调“怀疑论”。《资治通鉴》里每一个故事都在告诉大家,人与人之间不能过度相信。世界上每一部法律都在强调一个原则,人与人必须签订契约,必须遵守契约。否则,就将遭受惩罚;否则,就可追究那些不守规矩的人,让那些不可信任的人付出应有的代价。

而公益的哲学基础,却似乎是源于信任。人与人其实在绝大部分时间,是处在信任和赞美的情绪状态下。但

这个状态,被时局淹没得太久,被强调得太不鲜明,被树立得不够强悍,而公益组织,正在很有力地恢复或者强化社会的这一基本势能。

第二个优势,是用很小的机会实现全部的梦想,这给公益组织带来了更多的创造力。

所谓的创造力的产生,其实都是针对难题而存在,是在极端困难的情况下逼出来的解决方案。如果一个解决方案,是在资源充分、人手充足、资金充沛、经验丰富的情况下做出来的,它基本上就不存在什么样的大的创意空间,也就没有什么被时代记忆所重视的价值。

公益组织既然强调爱和信任,那么,很多做法就会很自然地不会去触碰。比如不择手段实现目标的工作方式、残忍互害的行为通例,在公益组织中肯定是大受诟病的。

于是,要想解决一个社会本来就不愿意解决的难题,公益组织的机会或者说手法,只有原来社会常用的、默认的、潜规则的诸多手法中的三分之一,甚至三分之一不到。不要问我这三分之一的数量如何得来,因为我

也没有办法去统计,只是根据过去的一些经验,以及对整个社会的肤浅观察,得出的一个概数。

在更狭窄的空间内跳舞,其舞技一定要比广阔空间的放纵更为高强。在更稀少的选择中做出最好的选择、得到最好的结果,那么,最终被选择的“工作方法”就需要得到更多的弘扬。比如韧性、比如宽容、比如化合力、比如互助精神、比如利他精神,可能就更需要发挥得淋漓尽致。

第三个优势,是基于公平正义的理想而去有所作为。公益组织在解决社会难题的过程中,一定是要实现公平正义的。而这样的过程,至少包括三个层面。第一个层面是自我践行。第二个层面是在团队内践行,好多团队的目标是推进社会的善治,但自身团队却混战和内江不休。第三个层面是在解决社会难题的过程中,顺便让和谐社会的一些价值在“项目点”、“案例村”得到真正的实战。在这样细微的、一点一滴的改善中,整个社会才可能慢慢地好转。

在我看来,公益最需要的是侠义精神。无论是自由公益人还是民间公益组织,一旦其侠义精神丧失,这家公益组织将了然无趣。所谓的侠义精神的源头,就是因为社会有太多的苦难需要去快速感应和帮扶。

每一个侠客都可以有无数的武功和技法,但是,我最关注的,是这个侠客或者这个侠客组织,在解决这些难题的过程中,到底有哪些步骤实现了“言行一致”“表里一致”“内外一致”。这一点,可能也是考验着每个公益组织如何发挥自身优势的评估指标。

公募竞争将日趋激烈



崔子研/文

资深公益人

自2004年《基金会管理条例》实施后,非公募慈善组织得到飞速发展,这已在原有的公益资源蛋糕上切走了一块,尽管总的慈善资源在扩大,但公募与非公募已存在事实的资源分割和竞争。

现在《慈善法(草案)》又允许非公募慈善组织两年后经审查合格可公开募捐,这就大大地降低了公募的门槛,释放出

巨大的公募能量。这对原来的公募慈善组织是猛烈的冲击,对新的公募慈善组织是严峻的考验。在如此竞争中,公募慈善组织想立于不败之地,无外乎三途:

一是创新驱动。现在各公募组织存在着严重的项目同质化、手段同质化、思维同质化等,存在个性特征不明显、个性吸引力不强、个性表达不突出等问题。

在新形势下,各公募组织如果不把创新放在首位,势必湮没于市场竞争的潮流当中。

二是品牌打造和维护。一些已经拥有知名品牌的公募慈善组织,本已占据品牌先机,但由于复制、模仿、衍化,致使品牌边界不清、从属不明、特色不显,因此老品牌面临重新打造和维护问题,而新的品牌更是在设计打造过程中。不论老品牌还是新品牌都在打一场品牌的战争,品牌是制胜的法宝,也会是失败的根源。

三是打赢质量仗。现在人们对公益的质疑总的来源于管理质量、服务质量问题,对目的、意义、理念的指责还不多。既然如此,在中国公益相对于其他行业还算新手的状况下,在现在还存在认识、经验、人才、机制、规范等诸多不足的情况下,质量的考量,就成了公募慈善组织自身的命脉,也是社会选择的风向标。谁打赢了质量仗,谁就会赢得竞争的优势。