

# 筹资能力的提升:专业与持之以恒



岩松/文

瑞森德咨询机构合伙人

无论组织规模大小,是什么属性,筹资始终是组织可持续发展的恒久主题,贯穿机构整个生命周期。社会组织的管理者可以将筹资能力建设,视为机构发展的战略投资。因为,筹资能力建设的终极目标是提升筹资成效,推动机构使命达成,同时促进团队和个人的成长与发展。

## 管中窥豹的误区

北京瑞森德社会组织发展中心《2019社会组织筹资能力建设需求调研》显示,90.18%的机构管理者认为“筹资能力对机构发展重要且急需”。这足以反映社会组织对筹资的重视,不过,对于如何提高筹资能力还有很多人存在误区。

有人把筹资能力仅仅看成一种技巧或者是“搞关系”。他(她)们只看到一个H5,一篇10万+的推文,或者因为结识了某个老板/领导,就为机构带来了数百万、千万的资助,却不知道在筹资的过程中,需要专

业的分析、判断,对产品的打磨,资源和运营叠加的推动。对待运营中的变化与挑战,需要做好预案及时调整。在项目结束后,还要进行多维度地对比、复盘,循环往复。

也有人“把知道当做到”,将筹资能力建设与培训划等号。他(她)们认为,通过参加各种培训,拿到几十页的讲义,让筹资的同事记下来照着做,就可以掌握筹资方法。殊不知,筹资是一个系统化的长期工作,一次培训不能解决所有的问题。如果没有全面清晰的筹资战略,不断实践创新,碎片化的知识与经验,只能是“头痛医头脚痛医脚”。

再高超的技巧,都是战术动作。战略上的成功,可以弥补战术上的不足,反之则不成立。

## 提升筹资能力的心诀

专业、持之以恒,这是筹资能力提高的不二法门。

筹资是一个系统化、专业化的工作体系,需要一个专业

团队,协调机构内外部资源,高效运营才能达成目标。机构不仅要培养一个个“将军”,还要让他(她)们有兵有将、有资源。这一点一直是社会组织的短板。

据统计,68.75%的社会组织没有全职筹资人员,在设有筹资岗位的社会组织中,71.43%的筹资团队规模为1~2人。

彼得·圣吉认为:“在快速变化的环境中,仅仅靠一两两位优秀领导的经验是不够的,仅仅靠少数人学习也是不够的,而是整个团队要学习。”这里的学习不是多读几本书,听几次课,而是让整个团队通过系统的学习和交流互动,更具活力和生命,实现自我更新、整体提高。

提升筹资能力,需要团队在实践中不断地迭代和创新。从不知道到知道,从知道到做到,做到之后的成果也有差异。不管是哪一种结果,都和目标与训练方法有直接关系。所以,科学地、持之以恒地训练与实践,是筹资能力提升的关键。

个别项目的成功,不足以推动团队专业水平的全面提升。筹资团队更需要进行系统化地训练,持之以恒地实践,这个过程可能需要1~3年甚至更久。这也是对领导者心性和耐力的考验。

## 5个步骤实现知行合一

德鲁克认为:“卓有成效的管理者,做的是有效的决策。他们的决策,是一套系统化的程

序,有明确的要素和一定的步骤。”提升机构的筹资能力,可以从制定目标、配置资源、制定计划、反馈修正、知识沉淀等5个步骤开展行动。

首先可以从界定问题着手,树立目标。制定目标前,应对机构的筹资能力进行科学的评估,找到起点与目标之间的差距。通过“问题树”等工具,可以帮助管理者深度思考、梳理思路。例如:为达成全年的筹资目标,我们需要开展哪些工作?这些工作要求团队具备哪些能力?机构和团队现在欠缺哪些能力?

有了目标,了解了机构的现状,开展筹资能力建设就有了明确的方向。机构管理者应根据组织的实际情况配置资源,制定切实可行的计划。

某机构52%的资助来源于企业,但是近两年,企业捐赠者的流失率超过七成。机构每年投入大量的人力开发新的捐赠者,不但增加了成本,效果也并不稳定。

整个团队中,只有负责人有与企业打交道的经验,团队的其他成员,无法提供个性化的解决方案,回应企业特定需求。这让负责人既要忙项目,又要忙筹资,还要带团队、做管理,分身乏术。

因此,机构将问题界定为“需要加强大客户管理和产品研发”。她们决定采取“走出去、请进来”的方式,提升自身的筹资能力。制定了全员岗位轮训和内训计划与评估标准,并且聘请专业筹资支持机构作为顾

问,开展为期一年的合作,陪伴团队成长。这种“培训+陪伴”的方式,弥补了原先培训时间短、不够深入的缺陷,以结果为导向,为团队提供了持续地支持与辅导。

筹资顾问在这一过程中,与组织团队充分讨论,交换意见。对于筹资计划的关键动作提出建议。并且借助工作坊让每个岗位、每个员工都理解自己工作的价值与责任,以及对其他岗位的重要性。这种充分的沟通,打破了原先职能划分的藩篱,整个机构形成了合力,取得了良好的效果。

需要说明的是,在计划实施的过程中,应建立信息反馈机制,对各阶段的预期成果做实际验证,不断修正策略。最终,回顾结果与目标之间的差异,找到改进的路径,再次提出新的目标与计划。如此循环,不断演进。

信息反馈机制,可以在实践的基础上,汇总各个团队成员的实战经验,逐步形成岗位工作手册。这种知识和经验的积累是机构宝贵的财富,不仅能降低时间成本,提高工作成效,也有助于工作的连贯性,规避人事变动带来的风险。同时,为岗位管理提供参照标杆。

筹资是一种为实现公益慈善目的而服务的手段。通过系统地学习,提高专业水平和不断实践,总结经验,才能形成机构独特的核心竞争力。筹资能力建设帮助团队和个人,全面提升工作成效,推动机构使命达成。

# 社区社会组织发展的时代背景



卢磊/文

北京社会管理职业学院  
社会工作学院双师型讲师

基层社区治理进入重要转型期。综合来看,我国社区治理和居民服务需求的基本特点可以概括为复杂化、多元化和个性化,具体表现在以下几个方面:其一,包括社区养老、儿童照顾与保护、新老市民融合、困难社群服务等在内的新老问题

深度交织在一起,问题和需求的复杂性有所增加;其二,社区居民的需求内容越来越多元,需求层次越来越高;其三,较多相对普遍的问题和需求也内含特殊性,比如区域差异、文化差异和社区类型差异等元素往往使得社区治理和服务供给中复

杂性和特殊性糅合在一起。自下而上的居民需求和利益诉求期待基层社区治理的更大作为和主动开放。

党政重视和顶层设计促使社区治理迎来新时代。十九大报告明确提出,要“加强社区治理体系建设,推动社会治理重心向基层下移,发挥社会组织作用,实现政府治理、社会调节、居民自治良性互动”,这与十八届三中全会提出的“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障”的现代社会治理体制是一脉相承的。概括起来,其中最明确的关键词是多元共治,即通过党、政、企、社、民等多元主体参与和协作,共同推动社区建设和服务更新,以打造共建共治共享的社会治理格局。社

区社会组织是推动社区治理创新的重要力量。

社区社会组织成为新时期社区工作主体多元化的重要力量。单靠政府和社区两委进行的社区管理已经很难应对日益复杂化的社区治理难题和多元化的民生服务诉求,横向拓展社区治理和民生服务供给侧力量成为一种必然方向。在由单靠政府和社区两委管理向多元主体协作治理的推进过程中,社区社会组织是在地性和持续性最强的一种内生力量。在当前社区党委和居委会行政事务繁多、行政色彩较浓的现实状况下,社区社会组织能够在社区治理和服务供给上发挥优势并有所作为。

社区社会组织日益突出的作用获得基层政府和社区的

认可。社区社会组织具有在地性和可持续性强的突出特点,其较为熟知基层社区治理和民生服务的重难点工作,在社区环境治理、助老助残服务、文化建设、空间再造和便民服务等发挥着重要作用,同时它们亦能够以组织化和规范化的方式有序引导愿意参与社区公共事务、具有社区公共精神的社区居民参与到社区建设中,这对于基层社区的议事协商、居民自治、社区参与和志愿服务等都有着重要意义。

总而言之,发展社区社会组织既是推动社区治理和服务创新的题中之义,又对推动社区参与和增强基层服务力量有着重要意义,更能够丰富基层社区治理的主体力量。