

机构价值选择与战略定位成为目前基金会发展需求的趋势

中国的基金会在公益行业中承担着一个新兴的重要角色，但基金会起步晚，缺少相关的工具指导他们的发展。针对这一挑战，BSR 开发了国内第一本为基金会提供全面指导的工具书《中国基金会发展指导手册》。

根据近期对 50 家基金会关于 [《中国基金会发展指导手册》（简称手册）](#) 使用情况的调研，我们发现：

- 手册中项目管理及组织管理等内容受到基金会从治理层、管理层到执行层的最多关注。其次受关注的内容包括组织架构、管理体系与行政管理等。大长江集团基金会在接受评估时表示他们的项目基本与政府合作，基金会捐赠资金由合作伙伴运作项目并将资金直接捐赠到项目中。通过手册，他们了解到了项目管理的重要性，对项目运行管理有了系统的了解，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。
- 较多的基金会从手册中学习到了新的知识。80%的基金会从某个或某些章节学习到了新知识，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，说明从手册获取知识的多面性与综合性。
- 手册具有实用性。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他们在实际工作中做出改变。
- 手册成为基金会内部培训的一个内容。其中三分之一的基金会有针对手册的内部培训。在基金会举行内部会议时，会分享手册中阅读过的内容，并使用手册中的案例进行讨论。
- 除了自己使用，基金会也会主动将手册推荐给其他机构。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 NGO、企业等。友成基金会表示他们会与行业内朋友分享电子版手册，并推荐给了项目经理、企业家俱乐部的成员使用。
- 在手册使用的效果方面，基金会表示知识获取程度充分，较为多样、全面。基于手册，有的基金会对愿景、使命、价值观进行了设定或调整，有的更注重着眼机构战略，及更重视机构专业化。

通过使用手册，基金会在实际工作中对基金会愿景、价值观进行了重新定位或调整，并产生了实际效果。手册还在机构战略调整和机构专业化方面提供了重要指导。此外，调查中还发现基金会的以下需求：

- 价值选择与战略定位成为基金会发展需求的一个趋势；

- 目前基金会或者机构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、机构筹资和寻求政府支持等方面有一定需求。
- 基金会当前最关注的内容包括项目管理和组织架构、管理体系与行政管理。指导手册中仍缺少关注的内容，比如具有本土化的引领社会价值和倡导、针对性强和具有个性化答案的活动领域或者筹资等。
- 基金会当前主要的需求还包括对项目相关知识的学习、同领域基金会对于更为细分的主题和项目的交流、针对特定领域的培训、具有及时性的最新政策法规的解读。
- 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。

[《中国基金会发展指导手册》](#)于 2012 年 1 月发布，是国内第一本全面指导基金会发展的工具书，也是 BSR 慈源项目支持中国基金会发展的一个重要成果。手册共分为 17 章，主要内容包括创立非公募基金会的基本原则和程序、基金会运营的一些基本要素，例如制定战略、机构使命、基金会的管理、治理结构、及有效利用志愿者在内的人力资源管理等，手册还结合了丰富的国内外实践案例，为中国的基金会、公益组织、企业提供了实用的参考价值。