

## 2 如何做尽职调查



中国资助者圆桌论坛

2017年7月

# 致谢！

## 资助系列指南

1. 资助通识
2. 如何做尽职调查
3. 如何做项目分析
4. 如何做机构分析
5. 如何做监测评估
6. 如何设计资助计划
7. 资助机构如何做战略

《资助系列指南》是中国资助者圆桌论坛（简称CDR）推出的第一套实用工具。

我们要感谢CDR成员机构和百余位一线资助工作者，将他们的经验、智慧以及烦恼无私地分享给我们。

感谢億方公益基金会对本系列指南开发工作的支持。

感谢正荣公益基金会为CDR资助研究工作的支持。

感谢澳门同济慈善会、凯风公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会（按首字母序）对CDR的机构支持。

没有大家的支持和贡献，本指南无从面世。当然，文责自负，指正请联系：

李志艳 张帆  
18511068990  
zhiyan@cdr4impact.org

# 尽职调查概述

- 作为资助工作者，你一定经历过审阅项目书、经过初筛确定进入详尽调查环节的申请方，对其就合作事项、以及可能会严重影响合作目标达成的其他因素进行全面了解、综合分析的过程，这就是尽职调查。
- 有效的尽职调查，能够避免我们因为太喜欢一个创意或太欣赏一个人而做出草率决定，同时能够帮助我们明确合作重点和之后的管理支持重点。

| 审阅项目书   | 初步调查  | 详尽调查  | 分析信息  | 形成决策  |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 阅读项目书，以及申请时需要对方提供的相关材料</li><li>• 筛除明显不符合要求的</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 通过其他公开渠道收集信息，或与申请者进行电话沟通</li><li>• 确定进入详细调查的申请方</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 开展详尽调查，例如与申请机构中不同角色深入沟通，实地走访项目点</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 对之前收集到的所有信息进行综合分析</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 撰写尽职调查报告，提供给决策者进行最后决策</li><li>• 将决策结果反馈给申请方</li></ul> |

# 尽职调查七要点

## 尽职调查前准备工作

## 尽职调查过程中

## 尽职调查后

1、确定尽职调查的范围和深度

3、收集信息

5、向决策者呈现分析建议

2、确定选择合作伙伴的标准

4、分析信息

6、向申请者反馈尽调结果

7、资助双方的关系建立从尽职调查就开始了

# 1. 确定尽职调查的范围和深度

## □ 为什么要确定尽职调查的范围和深度

- 从资助机构的角度：尽管选伙伴很重要，但时间和精力是有限的
- 从申请方的角度：尽调会占用申请方的时间，尽调越是深入仔细，对方对受到资助的可能性和资助金额的预期越高

## □ 确定尽职调查范围和深度的原则

- 尽职调查的范围与支持重点相一致
  - 本次合作的重点是什么？（项目、组织、人、网络）
  - 还有哪些因素可能会对实现本次合作目标产生严重影响？
- 尽职调查的深度与支持力度相匹配
  - 资金支持额度占申请方年度收入的比例是怎样的？
  - 资助周期有多长？是一次性合作还是有连续资助的可能性？

# 1.1 不同的资助对象， 尽职调查的重点不同

| 资助对象 | 项目   | 组织   | 人  | 网络   |
|------|--|--|--|--|
| 重点   | <ul style="list-style-type: none"> <li>项目设计逻辑</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>全面分析组织</li> <li>业务是基础， 团队是潜力， 组织运营是入手点</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>核心能力</li> <li>专业能力……</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>网络目标</li> <li>网络构成</li> <li>网络治理……</li> </ul> |
| 辅助   | <ul style="list-style-type: none"> <li>项目团队是否具备执行项目、实现成效的能力</li> <li>项目在机构战略中的位置（核心业务？ 新业务？ 短期一次性项目？）</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>看项目是看人的思考能力和执行能力</li> <li>看团队是看人的领导能力和管理能力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>网络成员机构的业务</li> <li>网络成员机构的领导人</li> </ul>      |

## 1.2 不同的资助金额和周期， 尽职调查的深度不同

资助周期长  
(或有连续资助的可能性)

- 资金量不大，有可能连续资助，可以考虑尽快通过实际合作来考察双方匹配度

案例：心和基金会

- “试婚”，通过少量资金合作加深对合作伙伴的了解

资助周期短  
(或是一次性资助)

- 以合作事项为调查范围

- 计划长期大额支持，全面尽调

案例：Edna McConnell Clark Foundation

- 设置了21项指标
- 多次访点和领导人会谈
- 初始资助做战略规划
- 持续多年数百万的资助

- 以合作事项为调查范围的重点
- 了解合作事项对申请方的价值
- 了解申请方为合作结束后所做的准备（大额资金撤出对组织运营会造成冲击）

资助金额/申请方总收入  
占比小

资助金额/申请方总收入  
占比大

## 2. 确定选择合作伙伴的标准

### □ 选合作伙伴不是选美，没有通用的好标准，是判断双方匹配度

- 客观层面

- 不同类型的项目在不同阶段的主要任务不同
- 不同阶段组织的主要特点和重点考察事项不同

- 主观层面

- 不同资助机构的资助目标不同
- 不同资助机构的底线要求不同

### □ 确定选择合作伙伴标准的原则

- 客观层面

- 尊重事物发展规律，了解行业发展现状

- 主观层面

- 明确资助目标，牢记底线要求

## 2.1 不同类型的项目在每一阶段的主要任务不同

### 社会干预类型

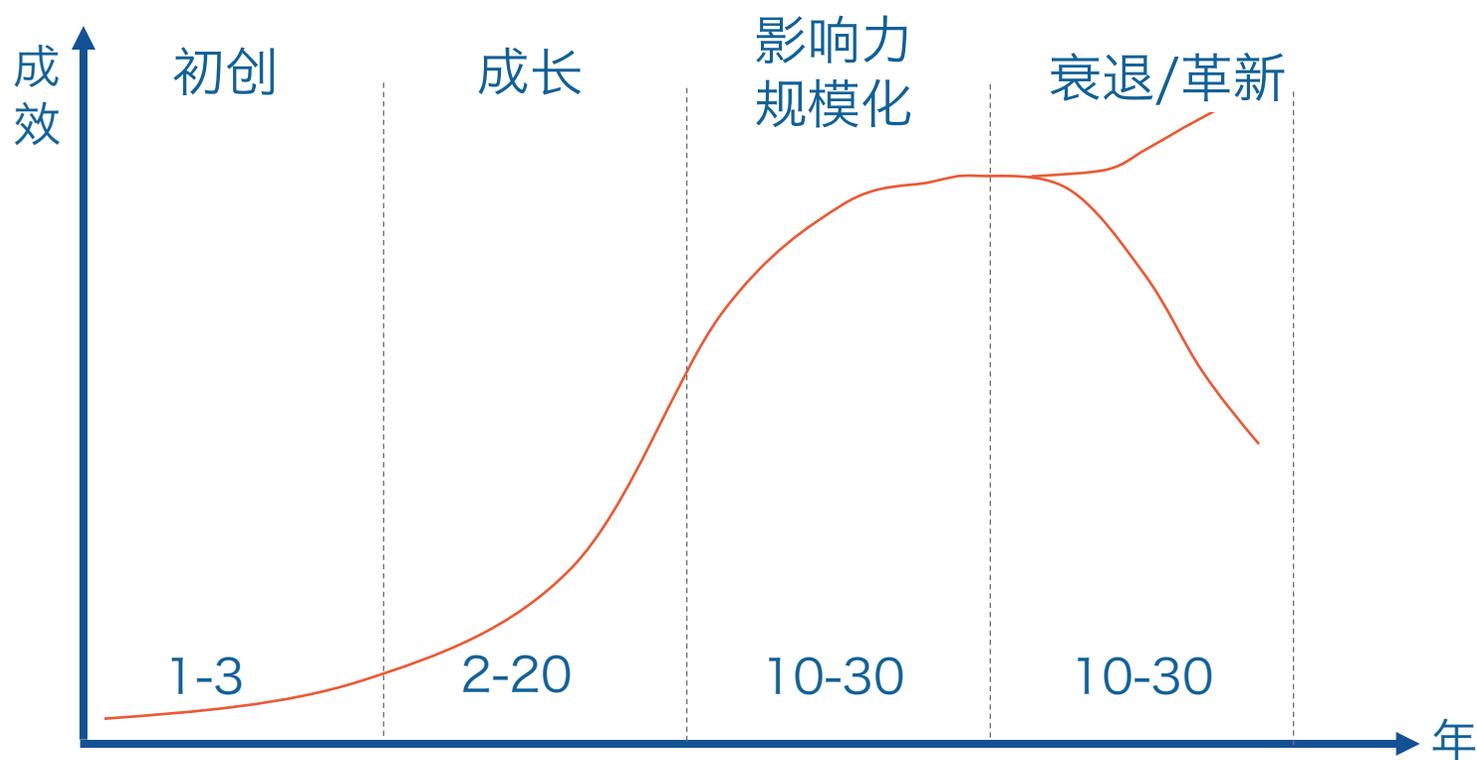
|          | 知识发展类  | 提供服务/产品类  | 能力建设类  | 行为改变类   | 体系搭建/基建类  | 政策倡导类  |
|----------|--|---|--|---|---|--|
| 问题识别     | <ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解问题的背景、根源、影响、范围</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解目标群体对服务/产品的需求</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解目标群体能力的差距和他们对能力提升的需求</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解问题的背景、原因、产生的影响和目标群体</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解体系中合作、信任和渠道等方面的不足</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解政策的背景和潜在影响</li> </ul>       |
| 设计解决方案   | <ul style="list-style-type: none"> <li>以证据为基础进行假设, 设计研究方法</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过证据来验证服务/产品的概念</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>方案设计, 并选择最优模型</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>方案设计, 并选择最优模型</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>设计解决方案, 选择最优方案</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>设计政策改善方案, 并选择最佳解决方案</li> </ul>  |
| 检验完善解决方案 | <ul style="list-style-type: none"> <li>验证假设</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>对服务/产品是否满足目标群体的需求进行试点测试</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>向目标群体试点提供新知识、技能</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>对目标群体的新行为进行试点检验</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>前期使用者测试解决方案</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>先锋领导者采纳新政策</li> </ul>           |
| 推广与可持续   | <ul style="list-style-type: none"> <li>新知识、结论被广泛应用于解决问题</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>服务/产品能充分满足目标群体的需求</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>项目提升所有的目标群体的能力</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过主流对新行为的示范以解决问题</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>主流推广有效解决方案以弥补体系的不足</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>因新政策的广泛推行及实施, 推动问题改善</li> </ul> |

更多信息请参考 *Overview: The 3 steps process by Mckinsey&Company*

[http://lsi.mckinsey.com/designing\\_a\\_learning\\_driven\\_assessment/overview\\_the\\_3\\_step\\_process](http://lsi.mckinsey.com/designing_a_learning_driven_assessment/overview_the_3_step_process)

## 2.2 不同阶段组织的主要特点和关键任务不同

□ 详见资助指南之《4. 如何做机构分析》



## 2.3 资助目标和底线要求

### □ 资助目标

- 希望合作之后产生什么变化
- 特别看重哪些方面

### □ 底线要求

- 不支持什么
- 有哪些硬指标（例如注册形式、成立年限、所在地域、资金规模等等）
- 希望申请方在传播、财务等方面做怎样的配合

### 案例：上海联劝公益基金会“U积木计划” (以下内容略有删减，完整请见联劝公号)

|          |   |
|----------|---|
| 目标       | <ul style="list-style-type: none"><li>• 让长三角弱势流动儿童能够安全成长、平等发展。</li></ul>  |
| 团队要求     | <ul style="list-style-type: none"><li>• 需在长三角（江苏、浙江、安徽、上海）三省一市地区</li><li>• 需民政注册，且至少满一年</li><li>• 未曾得到过联劝“一个鸡蛋的暴走”项目资助</li></ul>  |
| 项目要求     | <ul style="list-style-type: none"><li>• 流动儿童（教育发展、安全保护、社区融合、身心健康）</li><li>• 须是服务类项目，不支持个人救助、物资捐助类项目</li></ul>   |
| 共同认可的价值观 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 联劝倡导互信、合作的公益，希望您理解社会问题的复杂性，愿意与其他机构合作分享、共同努力</li><li>• 联劝重视公益组织合作发展同时，也注重推动公益组织公众筹款能力，达到可持续发展，因此希望您有这方面的意向或尝试</li><li>• 用于资助的善款来自于联劝主办的“一个鸡蛋的暴走”公众筹款活动，联劝作为一家公募基金会，需要您多在联劝的平台上向捐赠人公示项目情况，也希望您能主动对外公示项目情况，与捐赠人保持互动</li><li>• 联劝对资助的项目有严格的管理要求，项目一旦获资助，将遵循联劝《资助项目管理办法》</li></ul> |

# 尽职调查七要点

## 尽职调查前准备工作

## 尽职调查过程中

## 尽职调查后

### 1、确定尽职调查的范围和深度

- 调查范围与支持重点相一致
  - 可从不同的资助对象（项目、组织、人、网络）来考虑。
- 调查深度与支持力度相匹配
  - 可从资助金额占比与资助周期和持续资助可能性角度来考虑。

### 3、收集信息

### 4、分析信息

### 5、向决策者呈现分析建议

### 6、向申请者反馈尽调结果

### 2、确定选择合作伙伴的标准

- 客观层面
  - 尊重事物发展规律
  - 了解行业发展现状
- 主观层面
  - 明确资助目标
  - 牢记底线要求

7、资助双方的关系建立从尽职调查就开始了

# 3. 收集信息

## □ 将筛选标准转化为需观察的事项或备选问题

### 以南都公益基金会“景行计划”的一项筛选标准为例

| 一级指标                             | 二级指标                                    | 参考问题  |
|----------------------------------|---|---|
| (二) 领导力：<br>雄心和胸怀兼具的<br>领导人和骨干团队 | 2.1 强烈的认同感和拥有感。                         |   |
|                                  | 2.2 开放、自省、善于学习、执行力强、有原则的变通能力、积极取向的思维方式。 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 机构/个人激励学习成长、团队协作、高效产出的做法及效果。</li><li>• 过往个人成长及促成或阻碍因素。</li><li>• 过去一年机构的重大变化及促成或阻碍因素。</li><li>• 对严厉批评的反应。</li><li>• 面对两难选择时的处理方式。</li><li>• 机构面对重大挑战时的应对方式。</li></ul> |
|                                  | 2.3 骨干团队构成合理、稳定、与领导人平等沟通。               |   |
|                                  | 2.4 能吸引、整合有助于事业拓展的人才和资源。                |   |

## 3. 收集信息

### □ 多种方式，多个信息来源，交叉验证

- 方式

- 二手资料（官网、年报、微信公众号、核心管理团队的微博和朋友圈）
- 深入访谈
- 实地走访
- 以志愿者身份参与对方的活动……

- 信息来源

- 申请方的典型服务对象
- 申请方的主要资助方中负责管理该机构项目的资助工作者
- 申请方的其它合作伙伴
- 同行机构
- 申请方的理事会成员……

## 3. 收集信息

### □ 工夫在尽职调查之外

- 资助工作者经常浸泡在细分领域内，持续关注新出现了哪些组织、哪些干预模式有效、行业普遍存在的问题和发展趋势。了解一家机构或一个项目往往在正式的尽职调查之前就开始了。
- 资助工作者在工作领域及资助圈有一定人脉关系也非常重要，它经常能帮助你获得一些较为私密的关键信息。

## 4. 分析信息

### □ 什么是信息“红绿灯”？

- 我们需要对收集到的信息进行判断，有些现象会令我们对进行合作产生极大担忧，这就是红灯；有些现象会增加合作成功的可能性，这就是绿灯。

### □ 如何看待“红灯”？

- 首先，并不是说出现了红灯就意味着不要资助。
- 其次，不同的红灯对于合作可能产生的影响是不同的。例如有些在短期内能够通过外部支持改变，有些需要花更长时间更多资源，有些则难以改变，且一旦发生后果严重。
- 重要的是，不能光盯着红灯看，没有机构是完美的，对于资助工作者的挑战恰恰是要在潜力和风险之间进行综合考虑。

## 4. 分析信息

### □ 资助工作者应该避免：

- 在分析之前就有了判断，结果变成收集信息来证明自己的判断，这就犯了本末倒置的错误。

### □ 资助工作者应该思考：

- 整体来看，在本次合作内容上，申请方的优势和潜力如何？（尤其是在行业背景下，与同类机构横向比较时）
- 整体来看，风险的性质和程度是怎样的？这些不足对于实现这次合作的目标致命吗？
- 这些不足可以解决吗？对方有解决的意愿和能力吗？
- 这些不足是本次资助应该帮助的内容吗？
- 如果合作，重点支持方向是什么？跟进管理时应特别注意什么？

## 4. 分析信息

### □ 工夫在尽职调查之外

- 有人提到在尽职调查中直觉的重要性。然而，直觉不是没有框架、没有分析，而是对现实中各种现象的归类模型。直觉建立在大量案例分析，反复验证和模式总结，以及资助者丰富的阅历之上。
- 学习的过程就是把“直觉”转化为有系统的、有实证的分析，再经由大量的案例积累、回顾总结，慢慢培养出直觉，以提高尽职调查的准确度和工作效率。
- 建议资助工作者定期回顾：
  - 哪些机构符合预期，哪些机构不如预想得好，哪些机构超出了预期，并思考之前分析时哪些地方做对了，哪些地方需要调整。
  - 不断优化筛选标准和判断依据。
  - 总结收集有效信息的小技巧。

## 4. 分析信息

□ 示例：南都公益基金会景行计划项目组基于实际尽调经验和资助成效总结的“红绿灯”。

以南都公益基金会“景行计划”的一项筛选标准为例

| 筛选标准  | 考察内容   | 绿灯  | 黄灯  | 红灯  |
|-------|--|---|---|---|
| 社会需求大 | <ul style="list-style-type: none"><li>潜在服务对象总数。</li><li>机构已覆盖的服务对象数量及占总数的比例。</li><li>未来3年目标服务量。</li><li>竞争/同类机构数量及服务量。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>针对的问题属于重要、紧迫的社会问题。</li><li>很多同类公益机构上门取经。</li><li>很多排队等待的服务对象。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>有需求的人群广泛，但并不是其关键需求。</li><li>有需求的人群广泛但机构能触及到的少。</li><li>有发展势头更好的同类竞争机构（含政府）。</li><li>潜在的受益人群过小或有逐步减少的趋势。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>只是理论或统计上的需求，不是现实出现的需求。</li><li>过于强调自己建构出来的概念。</li><li>积极接受服务/产品的服务对象/公益机构很少。</li><li>已经出现更便宜、有效的替代产品。</li></ul> |

# 尽职调查七要点

## 尽职调查前准备工作

## 尽职调查过程中

## 尽职调查后

### 1、确定尽职调查的范围和深度

- 调查范围与支持重点相一致
  - 可从不同的资助对象（项目、组织、人、网络）来考虑。
- 调查深度与支持力度相匹配
  - 可从资助金额占比与资助周期和持续资助可能性角度来考虑。

### 3、收集信息

- 多种方式、多个信息来源，交叉验证
- 浸泡在细分领域，建立自己的关系网

### 5、向决策者呈现分析建议

### 2、确定选择合作伙伴的标准

- 客观层面
  - 尊重事物发展规律
  - 了解行业发展现状
- 主观层面
  - 明确资助目标
  - 牢记底线要求

### 4、分析信息

- 围绕本次合作，整体看优势和风险
- 多看多总结，才能有直觉

### 6、向申请者反馈尽调结果

7、资助双方的关系建立从尽职调查就开始了

# 5. 向决策者呈现分析建议

## □ 尽职调查报告的一般结构

- 摘要
  - 简述申请方概况
  - 简述本次合作重点
  - 简述尽职调查过程
  - 资助建议（视资助者权限范围而定）
    - 资助与否
    - 若资助，合作重点和管理注意事项
    - 若不资助，有否其他跟进建议
- 正文
  - 详述申请方针对的社会问题、目标、策略等
  - 根据资助标准呈现申请方的优势和风险
  - 资助方对申请方的价值
- 附件（项目书以及其他重要材料）

## 5. 向决策者呈现分析建议

### □ 资助决策不仅是YES或NO

- 根据双方确定的共识，全额资助
- 按条件修改后，全额资助
- 除资助原方案外，匹配资金或技术进行所需能力建设
- 选取原申请方案中的一部分合作
- 提供小规模的资金进行尝试

## 6. 向申请者反馈尽调结果

- 在承诺的时间内给予回复
- 拒绝是很难的
  - 有时拒绝的理由并不是那么有说服力
  - 有时真正的理由不能完全跟对方坦白
- 尽量不给“怎么做”的建议
  - 从了解程度层面——说得对吗？
  - 从关系建立层面——说了有用吗？
  - 如果改了会资助吗？

# 尽职调查七要点

## 尽职调查前准备工作

## 尽职调查过程中

## 尽职调查后

### 1、确定尽职调查的范围和深度

- 调查范围与支持重点相一致
  - 可从不同的资助对象（项目、组织、人、网络）来考虑。
- 调查深度与支持力度相匹配
  - 可从资助金额占比与资助周期和持续资助可能性角度来考虑。

### 3、收集信息

- 多种方式、多个信息来源，交叉验证
- 浸泡在细分领域，建立自己的关系网

### 5、向决策者呈现分析建议

- 尽职调查报告的一般结构
- 资助决策不仅是YES或NO

### 4、分析信息

- 围绕本次合作，整体看优势和风险
- 多看多总结，才能有直觉

### 6、向申请者反馈尽调结果

- 在承诺的时间内给予回复
- 拒绝是很难的
- 尽量不给“怎么做”的建议

### 2、确定选择合作伙伴的标准

- 客观层面
  - 尊重事物发展规律
  - 了解行业发展现状
- 主观层面
  - 明确资助目标
  - 牢记底线要求

7、资助双方的关系建立从尽职调查就开始了

## 7. 合作双方的关系建立从尽职调查就开始了

- 无论这次能否合作，第一印象都非常重要
- 你的态度、行为代表着你所在的机构
- 期待管理
  - 清晰说明资助决策流程，不要轻易承诺，也不要做任何暗示。
- 双向沟通
  - 在了解对方的同时，说明你们机构的资助偏好、目标、参与深度等等，让对方也能够判断是否愿意接受你们机构的资助。
- 以申请者的视角去体验每个环节
  - 流程清晰（知道什么时候该做什么；什么时间可以得到回复等）
  - 所需信息没有冗余，信息提供方式恰当，提供的信息被认真对待
  - 有沟通渠道……

# 尽职调查七要点

## 尽职调查前准备工作

## 尽职调查过程中

## 尽职调查后

### 1、确定尽职调查的范围和深度

- 调查范围与支持重点相一致
  - 可从不同的资助对象（项目、组织、人、网络）来考虑。
- 调查深度与支持力度相匹配
  - 可从资助金额占比与资助周期和持续资助可能性角度来考虑。

### 2、确定选择合作伙伴的标准

- 客观层面
  - 尊重事物发展规律
  - 了解行业发展现状
- 主观层面
  - 明确资助目标
  - 牢记底线要求

### 3、收集信息

- 多种方式、多个信息来源，交叉验证
- 浸泡在细分领域，建立自己的关系网

### 4、分析信息

- 围绕本次合作，整体看优势和风险
- 多看多总结，才能有直觉

### 5、向决策者呈现分析建议

- 尽职调查报告的一般结构
- 资助决策不仅是YES或NO

### 6、向申请者反馈尽调结果

- 在承诺的时间内给予回复
- 拒绝是很难的
- 尽量不给“怎么做”的建议

7、资助双方的关系建立从尽职调查就开始了

# 参考文献

- Grant makers for effective organizations, The Due Diligence Tool for use in pre-grant assessment, 2004
- Grant makers for effective organizations, Due Diligence Done Well, 2010
- 南都公益基金会, 机构伙伴景行计划资助手册, 2015
- The Bridgespan Group, How to Research a Nonprofit

## 出品单位



中国资助者圆桌论坛是中国资助机构的平台机构，其使命为“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

## 资助单位（排序不分先后）



亿方公益基金会成立于2013年，其使命是关注公益研究与社会企业，支持民间公益组织，推动社会创新发展。



南都公益基金会成立于2007年，使命是支持民间公益，愿景是社会公平正义，人人怀有希望。



正荣公益基金会由正荣集团捐资于2013年成立，基金会关注城市社区营造、公益行业推动、城市文化创新三大领域。



凯风公益基金会是段伟红博士于2007年成立的全国性非公募基金会，通过支持思想的生成和传播，致力于推动人类进步，促进社会发展。



招商局慈善基金会成立于2009年，以“关注民生、扶贫济困、热心公益、和谐发展”为宗旨，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。



澳门同济慈善会在中国内地的资助工作，以让每个中国儿童都能接受公平优质的教育为使命。帮助中国处于弱势的儿童不仅能上学，还能上好学，充分发展个人潜能，提升儿童对未来学习、生活及工作的适应能力，进而能够平等地参与并且促进中国的健康发展。



浙江敦和慈善基金会成立于2012年，以“弘扬中华文化，促进人类和谐”为使命，秉持“尊道贵德”的价值观，在国学传承、公益文化、公益支持等领域开展资助。