

# 4 如何做机构分析



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

# 为什么要做机构分析？

为了审慎地做出是否合作的决策，就涉及到对申请的项目和机构进行考察。但并不是所有的资助都需要做全面的机构分析。

依据不同的资助对象，分析机构的目的和程度不同。除资助对象外，资助额度（占对方全年收入比例）和资助周期（时长或是否倾向于持续资助）也是决定分析机构的程度深浅的考虑因素。

资助对象	组织	项目	人	网络
	<ul style="list-style-type: none"><li>对机构进行全面考察（例如那些资金占比较大的非限定性资助）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>项目在机构业务中的位置（若是核心业务、且资金占比较大、并倾向于持续资助，也会进行全面的机构分析）</li><li>团队是否具备执行项目、实现成效的能力</li><li>财务管理、项目管理等能否满足要求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>潜在被资助人机构中的角色</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>机构的使命和核心业务会影响其在网络中的角色与诉求</li></ul>

# 什么是好机构？

机构形态千变万化，规模有大有小，管理风格各异，是否有名，是否获得过表彰，是否采用高科技，收费或者不收费，这些都不是判断机构好坏的标准。

**好机构的标准只有一条：帮助特定的服务对象解决问题，创造价值。**

其它内容，都是对机构能否实现上述目标的支撑。

当我们在分析一家机构时，永远不要忘了这一点。

# 机构分析的三个维度

所谓优秀的机构：合适的团队，以优质的业务，通过强有力的执行，满足一个已经存在的真实需求。因此，一般对机构能力的考察分析，包含三个维度：

## 团队

理事会  
管理团队  
工作团队

## 业务

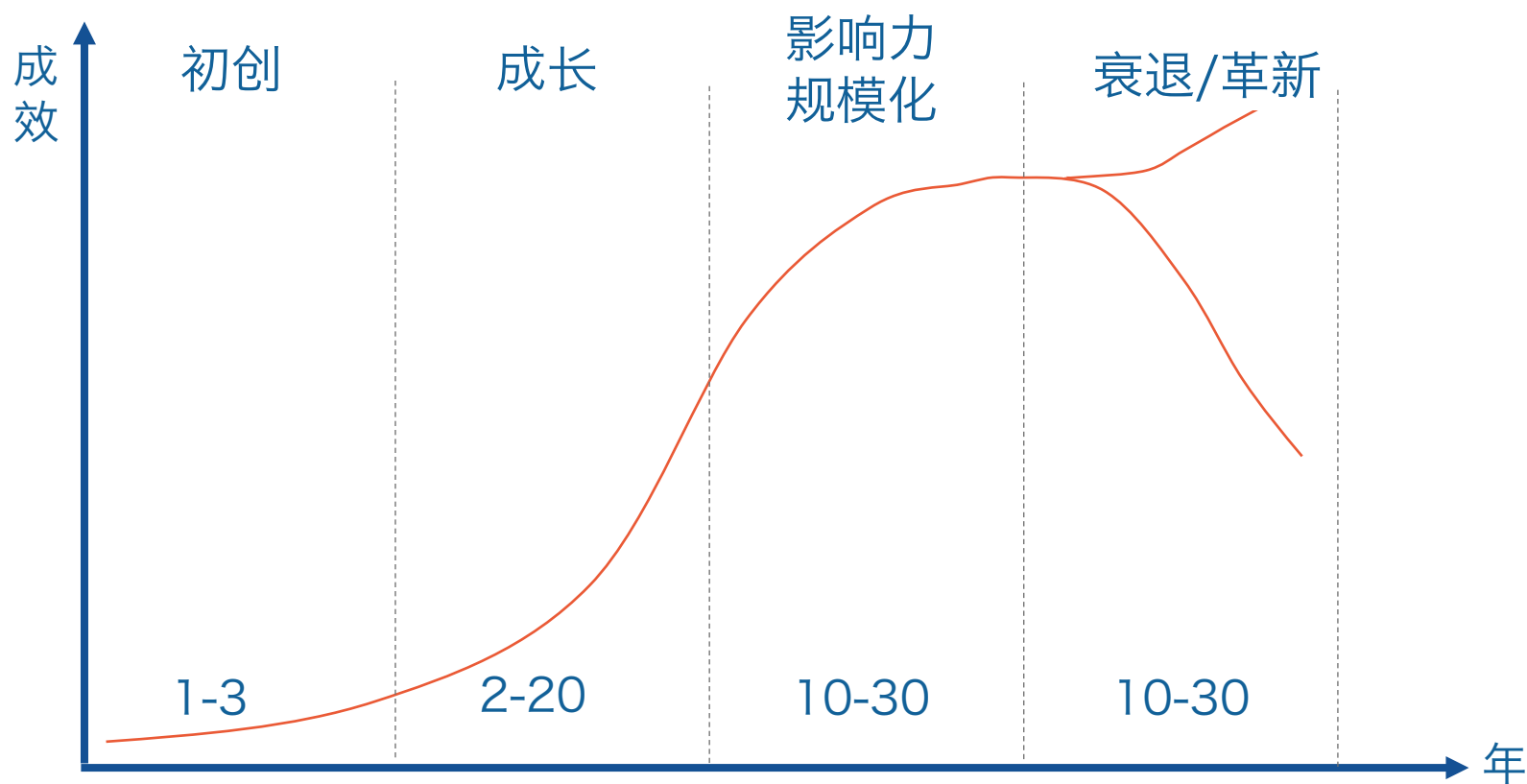
使命与业务战略  
产品与服务体系  
资源可持续体系

## 管理

项目管理、人员管理、  
筹款、财务、外部关系等

# 机构发展有阶段，不同阶段的特点和能力不同

- 每一阶段的特点是什么？
- 从这一阶段发展到下一阶段需要什么？



# 初创期的主要特点和考察事项

	团队	业务	管理
主要特点	<ul style="list-style-type: none"><li>至少有1名创业者，机构主要受创业者驱动</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>有一些设想，持续感知市场，尝试不同的想法</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>基于常识的管理就已足够，正规化管理不在优先序列</li></ul>
本阶段的考察事项	<ul style="list-style-type: none"><li>是否有人真正投入</li><li>创业团队的经验与学习能力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>团队是否关注服务对象</li><li>团队能否根据需求设计产品与服务</li></ul>	
跨越到下阶段的关键任务	<ul style="list-style-type: none"><li>吸引1-3位核心骨干</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>识别出服务对象1-2项关键需求，并据此设计产品和服务</li></ul>	

# 成长期的主要特点和考察事项

	团队	业务	管理
主要特点	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构出现1-2名管理角色，开始对主要创业者有补充和支持</li> <li>员工团队开始扩大，组织呈现一定结构</li> <li>有建立理事会的需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>业务量开始增多，服务对象数量开始增长</li> <li>已经拥有一批稳定的资源提供方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>机构内出现一定管理张力，开始对管理有需求</li> </ul>
本阶段的考察事项	<ul style="list-style-type: none"> <li>创业者把握业务方向的能力</li> <li>创业团队从业务转向管理角色的意愿</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>核心业务的供给质量</li> <li>核心业务的成效情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有设置管理岗位的需求</li> <li>财务以及项目管理能否达标</li> </ul>
跨越到下阶段的关键任务	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立具备有相应能力的团队</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>围绕1-2个产品，开始筹划业务模式，即包含资金筹措与服务供给相自治的服务模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立管理规范</li> </ul>



# 影响力规模化阶段的主要特点和考察事项

	团队	业务	管理
<b>主要特点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有较为规范的理事会</li> <li>• 有较为稳固的核心管理团队，而且有相互分工</li> <li>• 机构有了清晰的层级和部门分工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有了1-2项可待标准化的产品与服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 机构对外部关系、品牌、资金筹措的需求开始迅猛增加</li> </ul>
<b>本阶段的考察事项</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创业团队的雄心</li> <li>• 培养中层管理者</li> <li>• 相关职能部门的能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有待影响力规模化的产品是否有效，是否具有较广的适应性</li> <li>• 业务模式的完善程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理规范化的基础</li> <li>• 筹款、品牌等职能部门的筹备意愿与能力</li> </ul>

# 衰退/革新期的主要特点和考察事项

	团队	业务	管理
主要特点	<ul style="list-style-type: none"><li>• 管理者遭遇职业倦怠或能力视野局限</li><li>• 机构管理出现一定的混乱，人心不齐</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 产品/项目过多，没有条理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 内部管理死板僵化</li><li>• 上级忽视需求，员工应付上级</li></ul>
本阶段的考察事项	<ul style="list-style-type: none"><li>• 关键领导人的转变或者更替的可能性</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 转变业务管理的理念，主动剥离及革新业务的意愿与决心</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 转变机构的管理机制与文化</li></ul>

# 资助者需要能够判断对方的状态和所需支持

## □ 判断机构状态并不容易。

- 成立年限、员工数、资金规模等等显性指标往往只能作为参考。
- 需要透过现象看本质。例如设立了中层管理岗位，在执行时却不具备相应的权限；例如当一个“成熟”的团队开启一项全新的事业，这更接近于初创阶段。

## □ 判断机构所需也不容易。

- 在当前阶段需要什么
- 为实现阶段跨越需要什么

## □ 提高机构分析能力并无捷径可走，一方面需要掌握机构发展的一般理论和框架，另一方面则要亲自分析足够多的机构，不断累积经验认知。

# 参考文献

- The Philadelphia Cultural Fund, Nonprofit Organization Life Cycle
- Grant Makers for Effective Organizations, The Due Diligence Tool for use in pre-grant assessment
- Bridgespan, How to Research a Nonprofit
- 戴维·罗斯, 《超级天使投资: 捕捉未来商业机会的行动指南》, 中国人民大学出版社
- 陈玮, 《我的PE观: 资深创业投资人陈玮的十年投资心路》, 中信出版社
- 庄明浩, 《一个风投小兵的自我修养》, 浙江出版集团数字传媒有限公司

## 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。