

叁. 如何做机构分析



中国资助者圆桌论坛

2017年2月

机构分析是资助工作者必备技能之一

资助机构需要通过被资助机构的发展来解决社会问题。资助工作者理应具备机构分析的能力，从而能够选好和帮好伙伴。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大量机构，不断累积经验认知。

本册帮助你了解应从哪些方面考察一家机构，处于不同发展阶段的机构具有哪些特点，以及机构分析的基本流程和注意事项。

《资助指南》其它四册内容，可在CDR官方公众号下载。

- (1) 资助指南总述
- (2) 如何做项目分析
- (4) 如何做监测评估
- (5) 如何做领域扫描

致谢！

感谢所有CDR成员机构以及数十位一线资助工作者，将他们的经验、智慧甚至烦恼无私地分享给我们。

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。

感谢億方公益基金会对本系列手册开发工作的支持。

未来，我们将继续和资助工作者们密切互动，同时汲取国际同行的相关经验，每周补充案例和工具，并定期更新手册内容，欢迎大家关注。

文责自负，指正请联系：

李志艳

18611645023

zhiyan@cdr4impact.org

如何做机构分析 · 目录

1. 为什么要做机构分析

2. 分析什么内容

3. 机构分析的方法

4. 典型案例

项目资助为什么需要分析机构

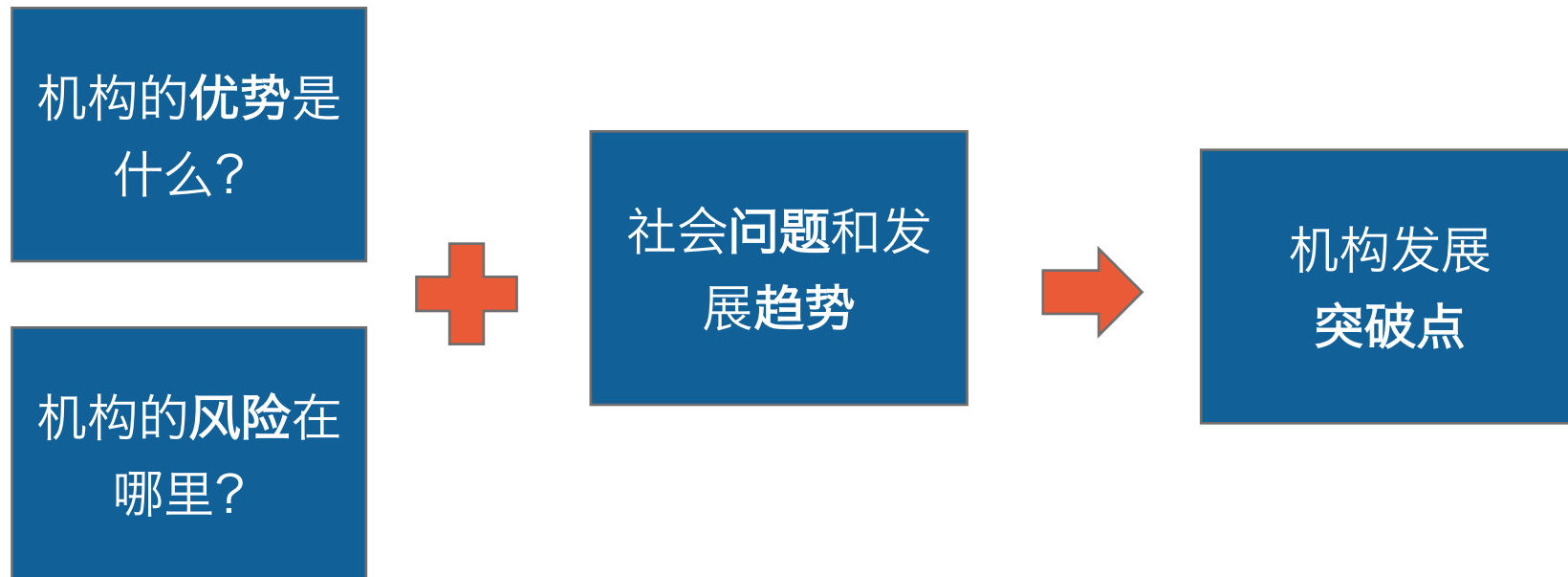
如果你主要做项目资助，当你看中一个创意、一个项目方案的时候，你需要分析：

- ❑ 项目团队是否具备执行项目、实现成效的能力。
- ❑ 项目在机构战略中的位置。如果是边缘性的、短期性的项目，机构很难持续投入把事情做好。
- ❑ 项目对提升对方机构能力的价值。伙伴机构的发展，关系到项目的长期成效。

机构资助为什么需要机构分析

如果你主要做机构资助，则需要分析：

- ❑ 目标机构是否是你希望支持的类型？是否具备发展潜力？
- ❑ 机构下一阶段发展的关键突破点是什么？



最基本的，我们需要尽量避免草率的资助决定

资助工作者也是人，我们都可能因为：

- 太喜欢一个创意
- 太认同一种理念
- 太欣赏一个人
- 太喜欢一个事业

而忽略对机构真实意愿和能力的考察，待后来发现问题，调整成本极高，双方关系也容易恶化。

如何做机构分析 · 目录

1. 为什么要做机构分析

2. 分析什么内容

3. 机构分析的方法

4. 典型案例

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，包含三个层面：

团队

理事会
管理团队
工作团队

业务

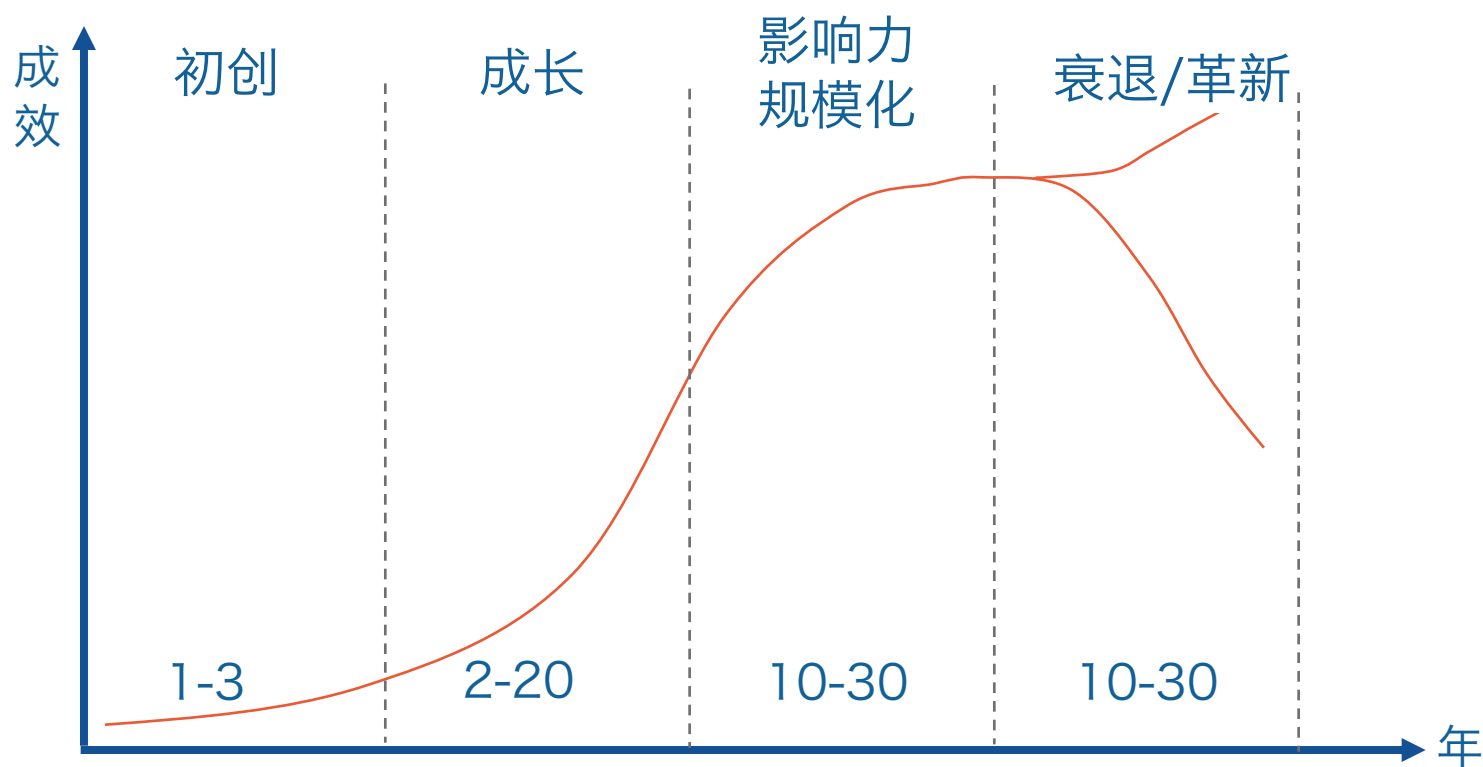
使命与业务战略
产品与服务体系
资源可持续体系

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

一般前期属于投资期，需要在团队、业务及管理三个方面提升能力，产生社会成效则一般要到成长期和扩散期才会较为显著。



机构发展有阶段，不同阶段的特点和能力不同

- ❑ 初创机构一般数量较多，不太出名，谁将来能发展成为领先者，并不容易判断，甚至他们也都极不稳定，能否生存下去，也是一个问号。
- ❑ 机构进入成长期，一般已经确定能在该领域持续运转下去，中国目前绝大多数已经较为知名的公益机构，包括那些存在很长时间的机构，大多处在这一阶段。
- ❑ 进入“影响力规模化”阶段，需要创业者具有社会变革的雄心，同时思维模式和机构能力需要发生重大变化。目前很少有机构进入到“影响力规模化”阶段，此阶段的机构一般非常有名，大量资助机构涌向他们，希望给予支持。
- ❑ 在机构发展的不同阶段，机构都会遇到一些危机，可能导致衰退甚至关闭。一家机构衰退的信号，也并不容易辨别。

初创期的主要特点、关键任务和考察事项

	团队	业务	管理
主要特点	至少有1名创业者，机构主要受创业者驱动	有一些创业设想，持续感知市场，尝试不同想法	较少的资金和基于常识的管理就已足够，正规化管理不在优先序列
关键任务	吸引1-3位核心骨干	识别出服务对象1-2项关键需求，并据此设计产品和服务	
考察事项	是否有人真正投入创业团队经验与学习能力	团队是否关注服务对象，能否根据需求设计产品与服务	

成长期的主要特点、主要任务和考察事项

	团队	业务	管理
主要特点	<ul style="list-style-type: none"> 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 有了建立理事会的需求 员工团队开始扩大，组织呈现一定结构 	<ul style="list-style-type: none"> 项目量开始增多，服务对象数量开始增长，已经拥有一批稳定的资源提供方 	<ul style="list-style-type: none"> 机构内出现对管理的需求，机构内出现一定管理张力
关键任务	<ul style="list-style-type: none"> 建立具备相应能力的团队 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 建立管理规范，尤其是财务和项目管理规范
考察事项	<ul style="list-style-type: none"> 创业者职业倦怠 把握业务方向的能力 创业团队从业务转向 管理角色的意愿 	<ul style="list-style-type: none"> 核心业务的供给质量 核心业务的成效情况 	<ul style="list-style-type: none"> 财务以及项目管理能否达标

影响力规模化阶段的主要特点、关键任务和考察事项

	团队	业务	管理
主要特点	<ul style="list-style-type: none">• 有较为规范的理事会；• 有较为稳固的核心管理团队，而且有相互分工• 机构有了清晰的层级和部门分工	<ul style="list-style-type: none">• 有了1-2项可待标准化的产品与服务	<ul style="list-style-type: none">• 机构对外部关系、品牌、资金筹措的需求开始迅猛增大
关键任务	<ul style="list-style-type: none">• 培养中层管理者• 招募一批有职业精神的专业员工	<ul style="list-style-type: none">• 围绕1-2项产品，扩大影响力波及范围	<ul style="list-style-type: none">• 建立与业务扩张相适应的筹款、品牌能力
考察事项	<ul style="list-style-type: none">• 创业团队的雄心• 创业者是否实现角色转变• 相关职能部门的能力	<ul style="list-style-type: none">• 有待影响力规模化的产品是否有效，具有较广的适应性• 业务模式的完善程度	<ul style="list-style-type: none">• 管理规范化的基础；筹款、品牌等职能部门筹备意愿与能力

衰退/革新期的主要特点、关键任务和考察事项

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

除通用能力外，我们也需要考察机构的专业能力

- 除通用能力外，机构如要取得成功还需具备专业能力，不同性质的机构，所需具备的专业能力也不同。
 - 有些侧重专业技术，如研发、咨询、教育、IT公司机构
 - 有些侧重市场能力，如农产品的销售，公平贸易等
 - 有些侧重社区关系，如社区动员机构
 - 有些侧重倡导能力，如权利导向的机构等
- 我们在分析机构时，也需考察机构在专业能力方面的储备情况。

如何做机构分析 · 目录

1. 为什么要做机构分析

2. 分析什么内容

3. 机构分析的方法

4. 典型案例

机构分析的流程



1

在实地考察一家机构之前，我们应首先根据二手资料了解机构的相关信息，也依此准备实地考察时的关键考察点

公开资料

- 机构官网
- 机构年报、财报
- 机构微信公众号，核心管理层的微博和朋友圈
- 媒体报道
- 有关的案例研究或学术研究

内部资料

在达成初步合作意向后，我们可以列一些材料清单，请对方提供。

例如：

- 项目计划书
- 机构未来3-5年战略规划
- 机构财务信息详表等

2

实地考察能够获得很多书面材料之外信息，在每一次资助决定之前，至少需要一次实地考察

◆ 常见的现场考察方式有两类：

访谈/讨论

- 机构创始人、核心管理层、项目负责人
- 项目团队成员
- 机构财务、人力资源等职能部门成员
- 理事会成员

参与活动

- 以志愿者身份参与对方项目活动
- 与对方机构人员讨论项目或机构事项

3 单一信息来源不够客观，交叉验证以丰富信息视角

□ 交叉验证的主要信息来源

- 典型服务对象
- 主要资助方中负责管理该机构项目的资助工作者
- 其它合作伙伴代表
- 同行机构
- 部分理事会成员

□ 虽然交叉验证的人员名单常常由对方推荐，但第三方访谈仍能给我们提供一些必要的佐证信息，因此仍然很有必要。

□ 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。

分析与总结

- 分析机构是否符合资助范围与目标
- 分析机构有无巨大风险
- 分析机构的优势和能力
- 构思有利于解决社会问题的资助方向与资助办法

撰写分析报告

- 撰写机构分析报告（简明易懂，包含机构针对的问题、目标、策略、机构优势、风险的分析）
- 撰写资助建议（包括资助方向以及管理注意事项）
- 必要的时候，与决策委员会沟通

- ❑ 分析哪些机构符合预期，哪些机构不如预想得好，哪些机构超出了预期，并分析当初分析时哪些地方做对了，哪些地方需要调整。
- ❑ 那些被排除的机构，他们后期发展状况如何，我们当初有无误判的地方。
- ❑ 不断优化判断的标准，收集信息的方式，并总结进行机构分析和调研的小技巧。
- ❑ 对合作伙伴按照不同的维度进行分类，分析不同的项目模式和机构管理模式，并总结其中的经验和教训：哪类肯定不能成，哪类成功的可能性大，哪类事项值得注意。

机构分析的七条注意事项

- ① 尽量避免先入之见
- ② 实事求是，没有完美的机构
- ③ 不是与理想模型比，而是同类横向对比
- ④ 尽调深度要与资助力度匹配，不轻易做出资助承诺
- ⑤ 谨慎对待所谓“直觉”
- ⑥ 双向沟通，建立信任
- ⑦ 让伙伴从机构分析中受益

1 尽量避免先入之见

- 我们之所以要开展机构分析，就是希望用一个审慎的程序，在结构化信息基础之上，做出明智的资助判断。
- 在实操中，有些资助工作者在分析之前已经有了判断，这些判断可能来自于个人成见，也可能来自于资助机构希望推动的目标，结果机构分析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。

2 实事求是，没有完美的机构

- 没有机构是完美的，每一家机构都肯定有不足。资助工作者很容易就发现负责人或者机构的不足，但并不意味着这家机构不优秀。
- 我们要不断分析的是：
 - 造成不足的原因是什么？
 - 这项不足对于完成成果致命的吗？
 - 这是可以修正的吗？
 - 对方有修正的意愿和能力吗？
 - 这是本次资助应该帮助的内容吗？

3 不是与理想模型比较，而是同类横向比较

- 所谓好机构，不是拿目标机构与理想模型比较，而是与同类机构横向比较。与理想模型相比，容易让我们愤世嫉俗，而横向比较，则是选择优秀合作伙伴的常用方法。
- 我们要尽量扩大搜寻范围，并跟踪了解其中的优秀者，扩大范围将大大提升资助决策质量。我们接触以及开展尽调的机构，应远远多于我们实际资助的机构。
- 看得多，总结得多，是资助工作者的必要修炼，对优秀机构长期跟踪，积累优秀案例库，能提高我们理解和分析机构的能力。

尽调深度与资助力度要匹配，不轻易做出资助承诺

- 尽调会占用对方的时间，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，因此资助机构应根据自身情况，选择合适的尽调方式。
- 如果资助决策不是由你最终拍板，请不要轻易承诺，也不要做任何暗示。事后无法兑现，将是对你个人以及机构声誉的最大伤害。

- 不少资助者提到在机构分析中直觉的重要性，我们不排除直觉，但要特别谨慎。
- 那些直觉较好的人，往往是熟练应用结构化分析的人，他们不仅是凭借情怀、理念或感觉，更是进行有理有据的分析判断。
- 直觉建立在大量案例分析，反复验证和模式总结，以及资助工作者丰富的阅历之上。

6 双向沟通，建立信任

- ❑ 与对方接触，是建立信任的过程。所谓信任，并不是哥俩好，而是双方能够讲出真实想法，并能够对对方的行为有预期。
- ❑ 在了解对方的同时，说明你的机构的资助程序、偏好、兴趣、方向、参与深度等等，让对方也判断是否愿意接受你们机构的资助。

7 让伙伴从机构分析中受益

优秀的资助行为，潜在伙伴不仅是信息的提供者，也能从机构分析中受益。

- ❑ 提启发性问题，资助工作者通过对信息的综合分析，提出一些关键问题和建议，能够帮助对方更好地理解和分析自己的机构。
- ❑ 机构分析的框架和过程，可供对方借鉴，机构分析的结果和发现，能够帮助对方获得一个外部的视角。
- ❑ 机构分析的过程可以成为团队沟通和对话的机会，从而将机构内部一些重要的话题提到桌面上公开讨论和应对。

如何做机构分析 · 目录

1. 为什么要做机构分析

2. 分析什么内容

3. 机构分析的方法

4. 典型案例

上述介绍的是机构分析的理论框架。实际中，目标不同、战略不同、资助服务不同、资助额度不同，资助机构可以采用深浅程度不同的机构分析程序。本节介绍三家不同基金会的案例。

深度分析案例：EMCF基金会

EMCF基金会（Edna McConnell Clark Foundation），支持那些帮助低收入青少年教育、就业和避免堕落行为的机构。

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

EMCF倾向于和伙伴机构进行长期合作，在做出重大资助决策之前，经历多轮的法务和财务审核，实地考察和领导人会谈，如果战略规划方向达成一致，EMCF会资助大额资金，长期陪伴机构突破一个个发展里程碑。

中度分析案例：TPC社区基金会

TPC (Tipping Point Community) 关注的指标要少很多，主要关注：

- ❑ 机构是否为低收入人群服务
- ❑ 机构是否承诺追踪成效信息
- ❑ 财务健康
- ❑ 愿意与一个深度参与的资助方合作

这是因为TPC是一家社区基金会，会支持所在社区中的大量非营利组织，而且TPC会提供大量多方面的支持，尤其是协助该机构追踪成效和改善服务。因此，只要符合基本要求，TPC都倾向于支持。

低度分析案例：心平基金会

心平基金会聚焦于儿童阅读和大学生暑期实践两个方向。这两个方向下的公益机构，哪些机构做得好，哪些模式可行，他们非常了解，因此在分析资助对象时就更为容易。

对于一些新机构，如果符合心平的使命价值观，心平会先行“试婚”，即小规模、小资金量的合作。在试婚的过程中，再去观察了解合作伙伴，看是不是跟之前预估的一样，是不是有潜力能做得更好。

“试婚制”降低了实施机构分析的需要，提供了一个较小的试错成本，如果对方效果比较好，心平就会持续合作，不断积累信任，同时合作的项目可能也会越来越大额，合作关系也会越来越紧密。

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 Non profit
- 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
- 刘晓雪, 郑聪, 《景行计划工作手册》, 南都公益基金会出品

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）



億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。



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。