

中国非公募基金会 项目案例研究总报告

中国农业大学人文与发展学院

2010年9月

课题组组长

董强 博士（中国农业大学人文与发展学院）

课题组顾问

李小云 教授 院长（中国农业大学人文与发展学院）

课题组成员

赵丽霞 博士生（中国农业大学人文与发展学院）

姜绍静 博士生（中国农业大学人文与发展学院）

林夏竹 博士生（中国农业大学人文与发展学院）

吴杰 助理研究员（贵州社会科学院经济研究所）

盛燕 硕士生（中国农业大学人文与发展学院）

特邀成员

陶传进 副教授（北京师范大学社会发展与公共政策学院）

一、研究背景

自 1978 年改革开放以来，中国在经济领域、政治领域以及社会领域等逐渐开始加以调整与改革。1981 年中国出现第一家基金会。之后陆续开始成立各种类型的基金会。2004 年颁布的《基金会管理条例》把基金会细分为两类：公募基金会和非公募基金会。

经过近七年的发展，中国的非公募基金会在不断的成长。这样的成长主要体现在以下方面：第一，多层次多样化的非公募基金行业逐渐形成。2005 年非公募基金会数量为 202 家，2006 年 342 家，2007 年 443 家，2008 年 643 家，2009 年 800 家。全国性的非公募基金会和地方性的非公募基金会在不断增加。地方性的非公募基金会的基数和发展速度都快于全国性非公募基金会。在地方性的非公募基金中，农村社区基金会开始在浙江、江苏、山东等省份出现。从非公募基金会的创办人或者机构来看，有企业或企业家背景的非公募基金会、名人背景的非公募基金会、高校基金会。第二，非公募基金会正在成为民间资源的募集平台。根据基金会中心网的统计，全国性的非公募基金会已经达到了 58 家，地方性非公募基金会有 866 家¹。按照《基金会管理条例》的规定，全国性的非公募基金会原始基金要超过 2000 万，地方性的非公募基金会不低于 200 万。根据这样的出资标准，中国非公募基金会的筹资额度至少 28.92 亿。按照民政部 2009 年的统计数据，公募基金会和非公募基金会共接收社会各界捐赠 183.6 亿元。尽管无法看出非公募基金会在 2009 年单独的筹资额度，但是不难想象，非公募基金会已经成为了民间资源募集的重要组成部分。

中国非公募基金会由于发展时间较短，缺少完善的政策法规的指导，很多机构缺乏专业人才的管理，造成一些非公募基金会项目管理水平较低，资金使用效率不高。针对目前的状况，第二届中国非公募基金会发展论坛希望对中国境内的非公募基金会项目进行研究，并总结出版《中国非公募基金会项目案例研究》，通过对典型案例的分析和总结，帮助中国非公募基金会了解和提升自身项目质量。

二、研究方法

中国非公募基金会项目案例研究自 2010 年 3 月开始直到 2010 年 9 月。对于每一个非公募基金的项目研究，主要从项目执行人、机构项目总监、机构负责人、合作伙伴、受益对象等不同的层面进行结构性的访谈，同时要结合项目案例的有关项目材料和研究文献。项目案例研究的重点在于，力求对非公募基金的项目案例进行客观描述、翔实记录、反思经验三个方面。项目案例的选择按照非公募基金会类型、非公募基金会分布地域、非公募基金会项目领域、非公募基金会操作类型等标准，共研究了 18 个非公募基金会项目案例。尽管根据之前的课题要求，要完成 20 个项目案例研究，但是由于另外两个项目案例报告没有得到被调查基金会的通过，最终只能以 18 个项目案例报告提交。在 18 个调查的项目案例中，全国性非公募基金会 3 家，北京市非公募基金会 8 家，上海市非公募基金会 2 家，浙江、江苏、贵州、天津的非公募基金会各 1 家。选择的项目案例包括：

¹http://www.foundationcenter.org.cn/finder_xin.html?fname=&sheng=%E5%85%A8%E5%9B%BD&findu=%E6%89%80%E6%9C%89%E8%A1%8C%E4%B8%9A&fType=%E9%9D%9E%E5%85%AC%E5%8B%9F&action=index&submit.x=45&submit.y=18

- 512 灾后重建资助项目（南都公益基金会）
- 新公民计划项目（南都公益基金会）
- 大学生就业扶助项目（华民慈善基金会）
- 艺术类项目（吴作人国际美术基金会）
- 生态社区试点项目（北京万通公益基金会）
- 阳光骨髓库项目（北京新阳光慈善基金会）
- 救灾项目（北京仁爱慈善基金会）、
- 公益创业行动项目（北京光华慈善基金会）
- 桂馨书屋项目（北京桂馨慈善基金会）
- 县域基础教育质量综合提升项目（北京市西部阳光农村发展基金会）
- 赤脚医生工程项目（北京苹果慈善基金会）
- 支持民间环保行动项目（北京市企业家环保基金会）
- 梦想中心项目（上海真爱梦想公益基金会）
- 典范工程项目（上海李连杰壹基金公益基金会）
- 等额配比基金项目（浙江大学教育基金会）
- 乡村教师培训项目（贵州文化薪火乡村发展基金会）
- 助学与社区慈善项目（张家港市闸上慈善基金会）
- 红十字鹤童绵竹市剑南护理中心项目（天津市鹤童老年公益基金会）

三、中国非公募基金会项目的现状

从目前的状况来看，中国非公募基金会在项目领域方面相对狭窄，并没有完全依据非公募基金会的特性，从社会的核心问题中寻找到恰当的项目。与此同时，非公募基金会在项目主题的选择开始尝试一种开放性的思路。由于非公募基金会进入公益慈善领域的高起点，在跨界资源的开发与整合方面具有很强的能力。

1、非公募基金会使命与项目领域

著名的管理学大师彼得·德鲁克指出成功的使命需要具备三个要素：机会、竞争力和奉献精神。在所拥有的有限资源下寻求社会需求，真正地形成独到之处，进而创立行业标准。此外，从某种意义上讲，使命是有感情色彩的²。那么非公募基金会在设置其使命过程中也概莫能外。从调查的案例以及相关的文献来看，中国非公募基金会的使命设定更多的体现了出资机构或者出资人的公益理念。非公募基金会的使命实现途径就是通过特定的项目活动领域。非公募基金会的活动领域是与基金会的使命密切联系在一起。徐永光（2009）认为目前设立的非公募基金会扎堆于传统慈善领域。对于某些领域的过分集中，既使这些领域出现慈善堰塞湖现象，也使慈善资源无法真正适应社会需求³。在我们所研究的项目案例中，关于教育领域的项目就有七个。这样的状况，一方面是中国非公募基金会的产生时间还太短，对

² 【美】彼得·德鲁克：《非营利组织的管理》，机械工业出版社 2007 年版，第 7 页。

³ 徐永光：《使命、责任和希望》，中国非公募基金会发展论坛 2009 年年会。

于活动领域的认识全面程度不够,另一方面基金会的创办人对于活动领域的考虑主要基于两个原因:第一,创办人非常看重活动的成效,因此会选择比较容易见效的领域,而那些传统公益领域已经得到了公众的高度认可。第二,非公募基金会存在着一定的路径依赖。特别是那些企业背景的非公募基金会在成立之前的捐助领域与基金会成立之后的活动领域大多保持着某种的连续,这样的路径依赖体现了在创办人影响下的一贯的公益理念。

非公募基金会因为具有一定的筹集资源的能力,完全可以尝试更深入的影响社会变化的项目领域。非公募基金会应该通过项目来建立一种机制或者渠道,用更深入的模式解决根本性的社会问题。从这个角度来看,南都公益基金会的新公民计划项目定位深远,通过切入农民工子女教育来回应当前中国城市化进程中的关键社会问题。项目的立意非常重要。非公募基金会作为重要的优势之一就是能够筹集社会资源进行自主的领域设计。新公民计划实质上触及到了教育体制变革的重大问题。

2、非公募基金会项目的封闭性与开放性

按照世界银行前副行长沃伦·鲍姆对项目的定义:项目是作为包括投资、政策措施、机构及其它为在规定的期限内达到某项或多项发展目标的活动在内的独立的整体⁴。国内的学者对于项目的定义是在一定时间内为达到特定目标而调集到一定的资源组合,为了取得特定的成果而开展的一系列相关活动⁵。通过上述两个定义来看,项目是具有很强的封闭性。这种封闭性体现在项目目标固定、项目期限固定、项目内容固定、项目资金限定等。但是这样一种项目封闭性的特点在非公募基金会中可以加以调整。中国非公募基金会从目前的操作类型来看,以运作型基金为主,资助型基金并不是很多。由于资金限定和协议约束,一般的公益项目都相对封闭,很少有执行中的重大调整与重构。非公募基金会自身运作项目,可以实现项目操作与资源筹集的结合。非公募基金会可以在项目资金上相对灵活,不受困于项目的完整预算。因此,非公募基金会可以开展半封闭半开放的项目。这样的项目在设定目标上相对宽泛,更易把机构的使命与项目目标紧密结合在一起。只要与项目目标有关的,都可以进入到项目的活动内容中。

■ 以地域性的某一核心问题为开放性项目主题

西部阳光教育农村发展基金会的县域基础教育质量综合提升项目,不断回应新的问题,有能力不断吸纳新的资源进入、不断把项目的落点引向深入。这种做法得益于基金会的特性——它有可能组合限定性资金和非限定性资金,有一定的自主性和灵活性。从项目的名称来看,以县域为项目实施地点,而非针对某一个特定群体,项目所要解决的社会问题领域相对宽泛,直接指向社会问题本身而非目标群体的特殊要求。任何与基础教育质量提升有关的活动都可以纳入统一的项目框架之内,实施时间相对灵活。

北京苹果慈善基金会的赤脚医生工程项目都体现了这样一种开放性的项目思路。北京苹果慈善基金会在开展赤脚医生培训的基础上,逐渐为该体系项目开发新的子项目,这些子项

⁴ 沃伦·C. 鲍姆、斯托克斯·M. 托克伯特:《开发投资:世界银行的经验教训》,王福禧、颜泽龙译,北京:中国财政经济出版社,1987

⁵ 王德海、张晓婉、赵维宁:《现代项目管理的理论与方法——项目管理者操作指南》,中国农业出版社,1998

目可以从不同的方面援助阿里地区基层医疗服务，而且子项目之间相相辅相成，一起构成了整体的苹果赤脚医生工程项目体系。同时，该项目体系具有较大的灵活性，子项目通过试点运行过程后可根据当地的情况及时做出调整，而且该项目体系也可根据当地农牧民的需求开发新的子项目。

■ 以组织发展的某一核心问题为开放性项目主题

2006年，段永平校友、刘昕女士夫妇、丁磊校友向浙江大学教育基金会捐赠2000万美元，设立“浙江大学等额配比基金”。段永平校友解释说：“社会人士每在浙江大学投入一元钱，不管是用于浙江大学的哪方面资助，就会从我们设立的‘等额配比基金’中拿出相同数量的资金与之相配投入浙大。”等额配比基金包括了爱心基金、国际交流基金、奖学金、助学金、奖教金、基建类基金、活动资助、人才培养基金、学科建设基金、校庆活动基金、校友活动基金、学生活动基金、综合基金等13个项目种类，涉及文、理、工、农、医等五大类学科。由此可以看出，等额配比基金能够很好的为浙江大学的发展提供全面的资助激励和保证。

3、非公募基金会在项目中的跨界资源整合

非公募基金会在项目管理的过程中，非常重视引入并整合不同领域的资源。非公募基金会开发不同类型的合作伙伴，包括学术机构、民间组织、国家部委、地方政府部门、企业等。这些合作伙伴都构成了伞状的联盟。合作伙伴开发思路体现了跨界整合资源的理念。总体而言，开放性应该成为非公募基金会吸引合作伙伴的重要因素。

■ 整合企业资源

在上海李连杰壹基金公益基金会的典范工程开发过程中，贝恩公司发挥了重要的作用。贝恩公司帮助基金会设计了典范工程评选的细则。

■ 整合学术资源

当吴作人国际美术基金会关注到项目点之后，在例行的秘书处会议上与秘书处成员进行讨论，由于他们都是艺术领域的一线专家，通过讨论后基本可以判断基金会是否对项目进行支持。

■ 整合国际资源

北京新阳光慈善基金会的阳光骨髓库加入世界骨髓库组织，可以借鉴国际上同类项目的专业管理流程和标准。

■ 整合政府资源

北京光华慈善基金会明确与政府相关部门的合作，通过对口的相关部门推动创业培训。激扬青春项目采取以市教育局为平台的推广方式。目前有四川巴中、吉林长春、山东烟台、江苏泰州、江苏无锡、江苏常州和安徽合肥7个项目点。这些项目点的市教育局作为该项目的合作伙伴，共约30-40所职业学校参与。励志人生项目与四川省司法行政系统的监狱和劳教所，北京市劳教局，江苏省劳教局进行了合作。

面对着阿里地区的恶劣环境以及交通缺乏，缺乏通讯条件，更为不足的是阿里地区的地域宽广人口分散等困难，北京苹果慈善基金会采取了军地民三方共建（北京苹果慈善基金会、阿里地区卫生局、各县卫生局、阿里地区军分区）的项目操作模式。

■ 整合跨界资源

在新公民学校的可行性研究中，南都公益基金会联合麦肯锡公司和 NPP (Non-profit Partners Foundation)、中央教科所、北京大兴行知学校等机构，组成了“新公民学校”项目研究小组，一起研究通过公益捐助建立民办学校的方案。上海真爱梦想公益基金会的梦想中心计划，虽然以自主操作为主，但仍然得到了金融业合作伙伴、教育业合作伙伴、公益行业合作伙伴等方面的支持。

四、中国非公募基金会项目管理特点

在项目管理方面，非公募基金会在管理思路、项目开发、资助管理、运作管理、监测与评估等方面进行了很好的探索，并且在逐步地形成多样化的管理模式。

1、非公募基金会融合了国际发展机构、企业、民间组织三种项目管理思路

从目前的情况来看，非公募基金会由于设立的时间较短，在项目管理上还没有形成独特的思路。因此，不同类型的非公募基金会会借鉴国际发展机构、企业以及民间组织的项目管理思路。

■ 借鉴国际发展机构的项目管理思路

北京万通公益基金会作为资助型基金，在项目管理上沿用了国际发展机构的项目周期管理模式，通过开发一系列的管理制度和工具确保资助项目的效果和风险控制。

■ 引入商业领域的项目管理思路

上海真爱梦想公益基金会则明确的在使命上提出了“让公益更有效率”，直接把商业中效率引入了项目管理中。在项目的各个环节中，合理地应用专业化的商业、金融管理模式将有利于提高项目本身的效率。这包括对投入项目的甄选、评估、投入过程的监控、投入项目的跟踪管理；也包括基金本身管理的透明化，筹款模式的多元化和善款管理的风险控制等。这种持续的执行对项目效果特别有影响。北京市企业家环保基金会在项目管理方面引入了企业管理的理念。在整体战略规划与品牌项目管理流程体系凸现了企业管理方式，如详细的工作推进计划与绩效考核指标等。

■ 参照民间组织的项目管理思路

北京桂馨慈善基金会在开展桂馨书屋项目过程中，参照了民间组织开展项目的思路，注重对书屋的需求对象和需求层次的分析，之后根据需求分析的结果进行项目的设计和实施。苹果基金会注重在实地考察基层农牧民实际需求的基础上确定项目规划，有利于保证项目体系方向与当地需求紧密结合。

2、非公募基金会的项目开发注重可行性分析

非公募基金会的领域一般而言都是依据机构的战略使命以及理事会的决策形成的。非公募基金会项目开发阶段非常重视，引入项目可行性分析的开发手段。

■ 借助外部专家的研究结果

2007年，贵州文化薪火乡村发展基金会在酝酿成立时，组织专家对贵州省黔东南州的黎平、从江、雷山、施秉等边远山区县进行调查。基于这样的调查结果，贵州文化薪火乡村发展基金会希望针对性地策划符合我国贫困地区农村教育现状的乡村教师培训项目，对乡村教

育软件工程建设有所贡献。

■ 建立自身研究团队进行调研

华民慈善基金会确定关注贫困大学生就业领域以后，成立华民慈善基金会研究中心并组织专家调查小组进行贫困大学生就业需求调研，在湖南、北京的高校开座谈会，对贫困大学生进行问卷调查，并委托调查公司进行深入的调研。

■ 组建多领域跨学科的研究团队

万通公益基金会邀请了来自北京惠泽人咨询服务中心、中国青年政治学院社会工作和管理系、北京大学社会学系、北京大学景观设计研究院和北京土人景观与建筑规划设计研究院等方面的专家，分别从社区发展、政策发展和生态技术三个层面，对生态社区项目进行可行性论证。

■ 寻找国际的标杆学习对象

光华公益创业行动项目开发在光华基金会成立之前就已经开始。该项目希望引入一套先进的创业课程，帮助面临就业困扰的人们开始新的人生旅程，通过创业促进就业，带动社会经济发展。光华基金会秘书长杜绍基先生花了四个月时间拜访了很多的美国非营利组织来寻找答案，最终选择位于纽约的全球创业指导基金会（Network for Teaching Entrepreneurship，简称 NFTE），把他们的课程引入中国。

3、非公募基金会项目的资助型管理

从《基金会管理条例》规定内容来看，更加鼓励非公募基金会做资助型的基金会。这样的政策引导并没有出现在实践中。资助型非公募基金会由于资金的使用主要是交给第三方来使用，因此在问责方面要求要低于运作型非公募基金会。资助型非公募基金会对于项目的开发必须要建立在对项目所在行业的深刻认识基础之上，要有全局性的战略认识，同时非常清晰地分析资助项目能否促进该行业的发展。从调研的项目案例来看，北京万通公益基金会、南都公益基金会、吴作人国际美术基金会、北京市企业家环保基金会、上海李连杰壹基金公益基金会都在资助管理方面进行了很好的探索与尝试。

■ 确定资助的方式

北京万通公益基金会和南都公益基金会都采用了招投标的方式选择资助项目。上海李连杰壹基金公益基金会开发出了以颁奖的方式进行资助的本土化模式。北京市企业家环保基金会则采取了一种选择性的资助方式。为了解潜在申请机构的情况，基金会与潜在申请机构保持日常沟通，共同讨论合作的可能性。

■ 确保资助的公正

南都公益基金会为便于民间组织申请项目，使招标过程更加公开透明，提高工作效率，专门开发了“基金会管理信息系统”，包括项目招标信息的发布，申请机构提交项目建议书，基金会对项目的评审、资助、监测、评估等所有工作流程都将通过此系统进行。万通公益基金会分别组织了初评团队和终评团队（即项目审核委员会）。在招标评审过程中，秘书处工作人员都参加了初评团队。初评过程不做裁决权。该基金会成立项目审核委员会，经理事会授权进行项目审核和审批。终评过程中也以招标文件中的评审标准参照表作为评分依据，并

最终采用投票的方式决定了中标候选项目。

■ 确保资助的效果

通过开发一系列的管理制度和管理工具,万通公益基金会能够在操作层面对资助项目的质量和风险进行有效的控制。吴作人国际美术基金会资助型项目的管理重点是在开发启动阶段,即基金会决定是否对其提供支持。上海李连杰壹基金公益基金会项目官员在项目实施过程负责项目的整体沟通,进行长期跟踪,特别是在项目的重要时间节点进行实地参与。壹基金项目官员要持续地对获奖机构的项目进行关注并给予相关指导。

4、非公募基金会项目的运作型管理

对于运作型的项目,非公募基金会更多的需要对项目管理的程序性事务有着非常丰富的工作经验,从而能够整合资源,协调合作伙伴。

■ 项目目标的“大”与“小”

华民慈善基金会的大学生就业扶助项目在全国遴选若干所高校作为合作单位,原则上每校资助 100 名,预计 5 年内扶助 30000 名以上的贫困大学生就业。该项目在 2008 年开始实施,第一期投入资金 1000 万元人民币,扶助全国 20 所高等院校的 2000 名 2009 届大学毕业生就业,第二期大学生就业扶助项目启动,投入 1500 万元人民币,合作高校从 20 所扩大到 30 所,2010 年第三期大学生就业扶助项目合作院校达到 50 所,基本覆盖国内除新疆、西藏以外的省区,项目支持金额达到 2500 万元。预计 2010 年可支持 5000 名贫困应届大学毕业生。

张家港闸上慈善基金会既在闸上村内开展项目,也向村庄外部拓展项目。闸上慈善基金会能够与闸上村委会进行紧密合作,在闸上村开展了多个方面的项目:安老项目、慈孤与扶残项目、扶贫项目、助医项目、救助与年底慰问项目、赈灾筹款项目。同时,闸上基金会联络村中的企业家,募集助学善款,帮助安徽和江西的贫困学生,让这些贫困地区的学生能够感受到社会的温暖。

■ 项目注重流程化的管理程序

贵州文化薪火乡村发展基金会乡村教师培训项目管理流程

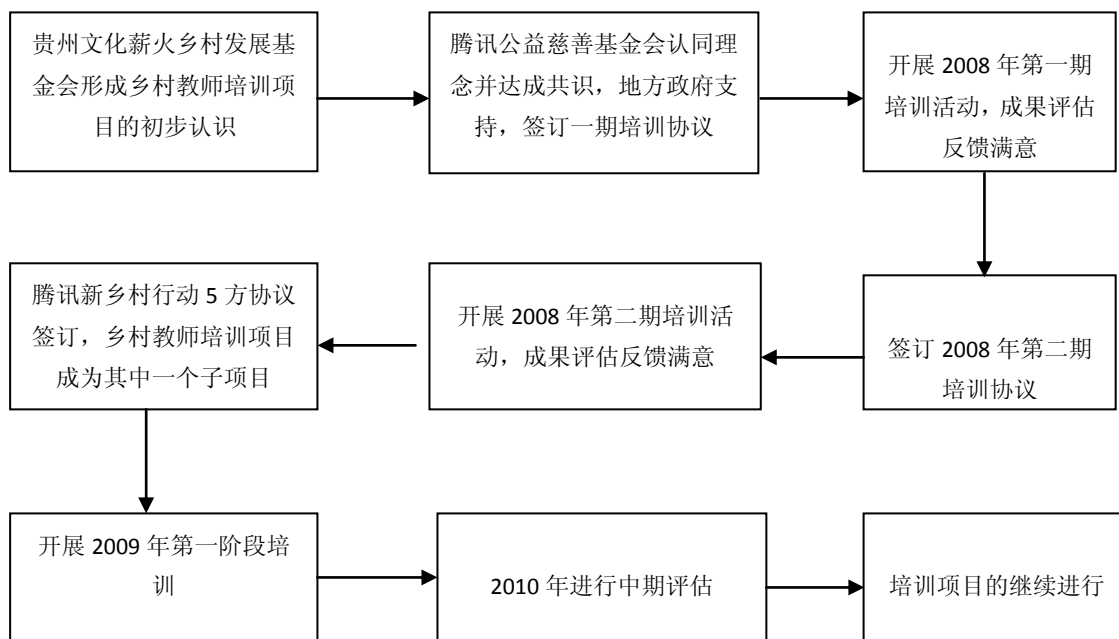


图 1 乡村教师培训项目操作流程

北京桂馨慈善基金会桂馨书屋管理流程

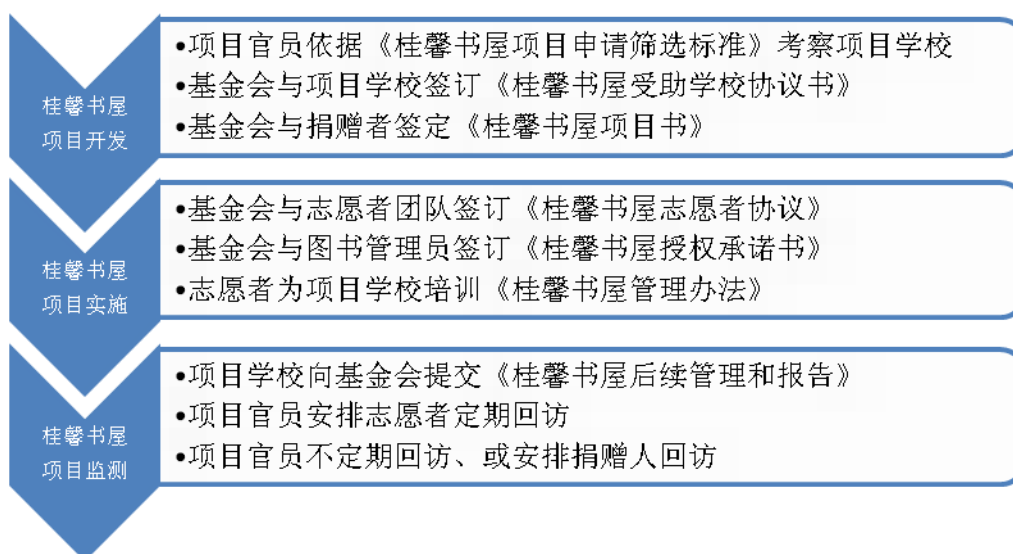


图 2 桂馨书屋项目管理流程

■ 志愿者成为项目执行主体

由于北京桂馨慈善基金会人员有限，桂馨书屋项目实施的具体工作主要靠大学生志愿者与社会志愿者完成。该基金会将图书运输到项目学校之后，由一支 6-10 人的志愿者团队前往项目学校，在图书管理老师的参与指导下搭建图书室，包括图书拆包、分类、编号、造册、上架、盖桂馨基金会捐赠印章，制作借阅登记簿，以及完善项目学校的借阅制度，安排每周的阅读课，规定图书室开放时间。志愿者团队帮助图书管理老师和高年级值日生，以《桂馨书屋管理办法》为基础，制定适合项目学校情况的制度，包括借阅时间、开展阅读活动等。

为帮助学校有效利用图书，书屋的搭建完成后，志愿者和学校学生一起，组织围绕桂馨书屋的图书开展读书、课程辅导以及相关活动等。志愿者团队参与是定期的（一年一次到两次），在书屋搭建完成之后志愿者还会到项目学校开展读书活动。

北京仁爱慈善基金会救灾前线救援团队一般由 10 个志愿者梯队组成，每个梯队约 10 人，梯队间来回轮换。项目官员主要以召集志愿者开会的形式进行管理，由于大多数志愿者是佛教徒，这种会议包括“缘念”、“前行”、“正行”与“结行”。一个梯队完成志愿服务工作之后，需要与下一个梯队进行交接，包括文字/文件的交接、工作程度的交接、政府人员信息的交接、人员的交接（心理辅导，仁爱学堂，与政府联系等人工作的交接）等。前一批志愿者在离开之前与相关合作方也要进行沟通，保证下一梯队可以顺利开展工作。

5、非公募基金会项目的监测与评估

■ 监测评估的“有”与“无”

北京苹果慈善基金会赤脚医生工程项目监测主要依靠基金会工作人员定期跟踪的方式，有电话沟通与实地考察项目进展两种形式。此外，项目合作单位也会向基金会提交年度报告。基金会通过项目监测的方式推动项目实施，及时指出项目操作中的问题，并督促项目工作人员完成工作。由于西藏自治区地处高原，当地工作人员工作时间较短、效率较低，基金会工作人员需要定期督促项目合作方推动项目进展。基金会已决定在拉萨建立办公室，也正在计划在阿里设置办公室，这也有利于基金会进行项目监测。

北京仁爱慈善基金会佛教徒志愿者认为主要在于事情做得问心无愧，由于救灾过程中基金会网站会及时发布工作日志，基金会注重实效不重文字总结。仁爱救灾项目重视灾前的准备与规划，以及救灾过程中项目的细致落实，但灾后对活动的总结与评估方面欠缺。救灾这种应急项目难以形成系统的项目文件，项目评估也存在一定的困难，基金会至今仍未整理出较全面、细致的项目报告书。

■ 监测评估方式的创新

上海真爱梦想公益基金会的专职工作人员数量有限，无法对为数众多的梦想中心学校进行频繁的考察，以确保其实际运营的绩效。因此，基金会开发了一系列独特的监测评估方式：梦想中心博客、梦想银行、网络监测、环境指标、问卷调查。

上海李连杰壹基金公益基金会的典范工程评估分为三个阶段。项目立项评估：为保证资金的有效使用，壹基金将对获得一百万资助金的典范工程组织进行立项评估。项目中期考评：壹基金将按项目进度，就项目执行与财务管理两方面对典范工程组织进行监督、考评。项目终期评估：项目完成后，壹基金将对典范工程组织的项目执行进行综合全面的评估，安排会计师事务所对资助金使用情况进行专项审计。深德投资管理咨询有限公司对典范获奖机构项目效果进行独立的第三方中期和终期评估，并向壹基金提交中期评估报告和终期评估报告。

■ 监测评估的挑战

北京市企业家环保基金会支持民间环保行动未形成整体的评估体系。SEE基金会成立时间不足两年，支持民间环保行动战略规划仍在不断细化与调整中，“生态奖”、“SEE资助基金”、“青国青城”、“绿色领导力”4个品牌项目也未形成固定的操作、管理模式，项目内容仍在

进行开发与完善。尽管对每一期项目实施进行了总结与短期评估，但还未形成整体的评估体系。因此，无法说明四个品牌项目对于环境NGO的整体推进效果。

北京万通公益基金会定位于资助型的基金会，而国内的非公募基金会与接受资助的民间组织在项目产出、成果等指标化和评估标准的层面中存在一定的差异。应该测量哪些成果以及如何测量是主要的两个焦点问题。

五、中国非公募基金会的价值与意义

根据调查的 18 个非公募基金会项目案例，可以看出中国非公募基金会在公益慈善领域、政府公共服务领域以及社会机制方面发挥了重要的作用。

1、支持公益慈善领域的发展

南都公益基金会 512 灾后重建资助项目最为重要的意义就是开启了中国本土基金会支持民间组织的大规模尝试。对于民间组织而言，筹资渠道的多样化有利于这些组织的更为持续的以使命为导向的开展项目。此外，512 灾后重建资助项目支持民间组织参与汶川地震，凸现了民间组织在自然灾害救援和重建过程中的不可忽视的作用。南都公益基金会通过 512 灾后重建资助项目，整体性推动了公益行业的发展，提升了政府和社会民众对公益行业的认知和评价。

北京市企业家环保基金会围绕着环境主题，一方面在行业内部着力支持民间环保行动，另一方面在行业外部影响社会公众和培育环保行动的接班人。SEE 基金会使得民间环保 NGO 找到了除了国际组织和政府之外的第三个资助渠道。这个渠道的重要特征就是商业原则的影响，在资助中体现效率和追求成果。在这样的资助过程中，SEE 基金会也在重新塑造着中国的环境 NGO。SEE 基金会将通过支持环境 NGO 的发展，从而能够整体性地改善中国环境状况。

北京市万通公益基金会生态社区试点项目的意义主要体现在推动公益领域的创新和发展发挥作用。万通公益基金会通过资助民间组织在城市社区开展生态项目，提升了民间组织的项目管理能力和组织运作能力。在这样的资助方式下，社会资源通过万通公益基金会注入到了民间组织，推动了整个领域以及非公募基金会于民间组织之间合作关系的发展。

上海李连杰壹基金公益基金会典范工程开启了本土非公募基金会资助民间组织的新模式。民间组织可以通过典范工程获得资助，更为重要的是，通过参与评选过程了解到壹基金提出的典范标准需要达到哪些条件，并在此基础上不断改进机构运作，成为公益慈善领域的榜样机构。典范工程正是在一种良好的评选机制中不断挖掘中国卓越的民间组织，通过这些机构引导公益慈善领域进行规范化、持续化、产生影响力的行业建设。

2、弥补政府公共服务的“短板”

华民慈善基金会的大学生就业辅助项目正是回应这样的现实问题，通过自身的推动，为大学生就业的公平性乃至教育的公平性提供了“末端”支持。尽管中国政府对于教育的高度承诺和积极支持，但是政府推动教育发展的制度性障碍依然非常坚固。因此，教育领域的民间慈善组织总是能找到切入点，寻求民间的解决途径。从某种意义上来看，教育领域的政府与民间组织的相互补充，进而推动彼此工作的不断改进，也是在中国的公共服务领域值得加

以推广的重要经验。

吴作人国际美术基金会作为美术领域中重要的一家非公募基金会，自上个世纪八十年代成立以来在努力做好基金会工作的同时，也在寻求如何利用名人效应来推动行业发展的尝试。经过 20 年的实践，吴作人国际美术基金会在这方面获得了相当的体会和成功。

天津市鹤童老年公益基金会执行在四川灾区建立孤老孤残护理院项目，是在当地孤老、孤残和失能、失智老年人群体严重缺乏有效照护的背景下，进入到灾区开展起的老人照护项目。通过两年时间对于灾区两座老人护理机构的运作与管理，鹤童基金会已经形成了对于灾区需要帮助老年人实施照护的民间专业模式。这一模式不仅得到了当地党委、政府的高度认可，同时也以高质量的护理服务赢得了灾区老人、老人家属的无比信任。

北京新阳光慈善基金会的阳光骨髓库尽管目前在骨髓配型数据上还无法做到发达国家的规模，但在管理上的规范程序已可以和国际骨髓库同步。中国白血病患者庞大基数决定了阳光骨髓库具有较大的潜在发展空间。阳光骨髓库的建立也开创了中国的骨髓库从过去的政府建设转为政府与民间组织共同建设的新局面。

北京苹果慈善基金会选择这样一个边疆的民族地区作为基金会的唯一项目区域，持续的在该地区开展以教育和医疗为主体的项目活动，基金会使命得以落实。苹果基金会通过扎根藏区的工作理念，传递出了社会人士对藏区发展的关注与热情，从某种程度上为构建和谐民族关系提供了一种新的思路与途径。

北京桂馨慈善基金会的桂馨书屋项目对于乡村教育的作用无法从短期上进行衡量，从长远的情况来，可以改善乡村的教育资源供给不足，同时为乡村的儿童提供了连接外部世界的新途径。

北京仁爱慈善基金会救灾项目的价值不是体现在救灾的规模上，而是在救灾过程中彰显了其点滴善念的朴素理念。北京仁爱慈善基金会在灾区救援中无法实现数字规模化的救灾成果，但是他们是在实实在在通过点滴的救灾行为帮助了灾区。纵观基金会的所有项目，非常明显的一个重要特征就是“参与慈善的低门槛”。该基金会在设计任何项目，总是要考虑到能否促进大众的慈善参与。因此，北京仁爱慈善基金会开展项目的最大意义就是在社会公众中传达一种“人人可慈善，人人可公益”的观念，并且在基金会中加以实际运用。

北京光华慈善基金会的公益创业项目为中国社会培养了相当数量的创业人才，而且这些创业人才都是从边缘的社会群体中加以挑选的。这些创业人才一方面在未来的创业过程中，能够为中国的经济发展做出一定的贡献，另一方面为中国的社会稳定以及就业机会等方面产生积极的影响。此外，光华基金会能够建立在国际视野基础之上，引入美国的先进的创业课程，同时进行了很好的课程本土化，为形成具有高质量的创业培训模式提供了民间的智慧。

贵州文化薪火乡村发展基金会的教师培训项目主要针对贵州乡村教师，能进一步提高贵州黎平县乡村教师的师德修养和理论水平，增强他们的专业文化知识，保证他们能有效的传播正确的知识，提高教育教学质量。对整个中国社会发展来说，可以提高如贵州这样贫困地区的教师素质，为贫困地区教育发展提供支持，其意义深远。

尽管张家港市闸上慈善基金会开展的项目规模很很小，但是这些项目都在以“很实在的方式”帮助村庄内外急需帮助的人。或许整个社会难以看到闸上慈善基金会的项目效果，但是他们在以微小的力量给那些脆弱的群体持续的支持，直至脆弱的群体摆脱脆弱。在中国的慈善领域，既要存在那些全国范围的大型慈善机构，但是像闸上慈善基金会这样微小的慈善机构更为需要，有了他们的存在，让社会公众可以在很细微的环节中体会到慈善的力量与温情。

3、推进社会机制的创新

南都公益基金会是在政府和市场有效解决农民工子女教育问题失灵的背景下，设计开发了新公民计划。新公民计划试图以民办公助的建校理念实现政府资源、市场资源、社会资源的相互融合，共同推动农民工子女教育环境的改善。与此同时，新公民公益项目促进农民工子女更好地融入社会。新公民计划能够为农民工子女提供有质量的公平教育。

北京市西部阳光农村发展基金会将民间视角和民间资源、民间工作方法引入高度行政化的教育领域，在一定程度上改善了高度行政化管理下的教育和人的关系，即学校与教师、教师与学生、教育主管部门与师生。县域基础教育质量综合提升项目在现行教育制度框架中，一方面积极寻找西部学生的真实需求，动员各种资源回应这些真实需要；另一方面通过各种方式了解教师的职业倦怠感的来源，开发不同的项目内容，激励教师自我发展的动力，在农村基础教育方面逐步形成可借鉴的民间模式。该项目的价值体现在积极思考西部教育的未来改革路径以及所做出的探索性尝试。

上海真爱梦想公益基金会在试图采用一种正统的商业操作方式来实现公益诉求。这在中国目前公益领域存在着诸多困惑的背景下的有益尝试。更为意义深远的是，上海真爱梦想公益基金会在农村教育领域率先提出了改善素质教育的目标。通过覆盖到乡村地区的一百多家的梦想中心，基金会真正实现了把城市的教学资源和社会资源引入到乡村这一教育洼地的想法，为农村教育在基本实现“普九”之后进一步提升教学质量做出了独特的探索。

段永平校友等人与浙江大学教育基金会联合推动等额配比基金在国内的试点。浙江大学教育基金会成为首个实施等额配比基金项目的高校基金会。浙江大学作为发展与教育的重要场所，其公益需求属于强烈型。捐赠这里产生了独特效果。社会捐赠在为浙江大学办学的独立性和自主性提供发展契机的同时，对浙江大学整体的运作模式和发展思路产生了重要的启发意义。

从目前的实施状况来看，北京万通公益基金会生态社区试点项目的意义主要体现在：为中国生态文明建设奠定社区基础。生态文明如何在操作层面加以落实的问题一直都在尝试探索。万通公益基金会的生态社区试点从城市的基本细胞——社区层面着眼，为生态文明找到了“落地”的有效途径。有理由相信，万通公益基金会通过生态社区项目必将为中国的生态建设发挥重要的推动作用。