

南都公益基金会第二届理事会第七次会议

关于 2013 年工作与 2014 年计划的报告（草）

南都公益基金会秘书长 刘洲鸿

（2014 年 1 月 10 日 北京）

各位理事、各位监事：

我代表秘书处向理事会做工作报告，请审议。

1. 2013 年工作回顾

2013 年，中央及一些地方政府出台了一系列推动公益行业发展的改革措施，有助于解决公益组织发展的“合法性”和“资源困境”问题；政社与民间良性互动，地震发生后政府退出募捐市场，民间自主选择公益组织捐款；民间组织内部，基金会与草根组织合作越来越普遍；民间组织自律意识增强；为了突破长期困扰公益行业发展的人才瓶颈，一批基金会和国内外名牌大学纷纷推出公益人才发展计划和教育培训项目，其规模和质量都达到了空前水平；社会企业与社会投资也空前活跃。

永光认为：“2013 年，中国民间公益在改革转型、创新发展中取得了诸多进步。尽管公益的‘民间指数’还未有大的突破，但这一年无疑是自 2008 年汶川地震以来，民间公益发展最有亮点、最具理性、能让人们从纷乱复杂的现象中寻求方向、燃起信心和希望的一年”。他以《春雷阵阵 草色青青 盼雨声》为题，为《新京报》撰稿，盘点 2013 年中国公益的发展。

然而，困扰草根组织发展的一些重要问题，包括公益组织的合法性问题、税收问题、资源困境等，以及公益组织自身能力建设、治理等问题，依然没有根本性的改变。需要有更多的努力，推动相关政策的完善和落实，提升公益组织的能力，引入更多的资源，以推动民间公益的发展。

针对影响公益行业发展的外部环境和内部问题，我们继续坚持基金会的战略规划，开展各类项目工作，践行我会“支持民间公益”的使命。2013 年，我会无论是支持行业发展的宏观性项目、银杏计划、景行计划，还是支持特定领域的救灾项目、新公民计划，都开展得有声有色。同时，我们更加重视机构建设，注

重员工成长，特别是开展了机构品牌建设研究工作，希望通过品牌建设，提升机构能力，从而发挥更大作用。

2013年，在由100多家活跃的草根组织参与的“中国基金会评价”活动中，我会在境内基金会中排名第三，获得“金桔奖”。草根组织对于南都基金会在与其合作过程中的平等态度、行政支持、干预度等方面评价较高。从评价结果我们也看到，与优秀的境外资助机构相比，我们在各方面还有很大的差距。调查还发现，境内从事资助的基金会比例还很低。这些给我们未来的工作以启发，比如应该进一步提升自己作为一家资助型基金会的能力，应该引导和推动更多的基金会来资助草根组织。

1.1 项目工作

2010年制定的战略计划，经过3年多的落实，各个项目板块基本实现，同时，机构积累了宝贵经验，项目团队初步成形。在战略规划中的4个项目板块中，宏观板块在持续传统项目的基础上，根据草根的需求，探索新项目，2013年初步形成支持4类项目的基本策略；战略板块中的“银杏计划”和“景行计划”已完成“实验期”，项目设计和操作流程清晰，项目效果初步显现；特定领域中的“救灾项目”制定了基本策略，持续积极地回应突发的大型灾害，如2013年的芦山地震；研究板块每年都有对项目资助有具体指导意义的研究，2013年的重点是关于草根组织的状况的调查，以及其功能与价值的研究。

在项目团队建设方面，人员从2010年的2名发展到2013年的8名。团队成员对南都的文化和理念高度认同，具有创业团队的热情和探索精神，对草根组织有紧密的接触和深厚的感情。经过3年在项目设计、预算管理、时间管理的训练和实践，团队成员在专业能力方面有显著的提高。

1.1.1 宏观项目

2013年，宏观项目在延续传统项目的基础上，重点推动“社会企业与社会投资”议题在公益行业的发展，并在“公益传播”和“NGO网络发展支持”两个领域有所拓展，取得了较好的效果，为明年制定宏观项目策略打下了良好的基础。项目组总投入约1550小时，具体情况如下：

(1) 通过会议交流，推动行业内外对“社会投资”的关注和理解

从2009年以来南都一直与英国大使馆文化教育处合作，为优秀的社会企业

提供资助鼓励，支持公益组织探索与实践社会企业。经过连续四年的合作，社会企业的概念在公益行业内得以普及并已经得到主流媒体的关注和部分地方政府的支持。从今年开始，我们开始着力于传播“社会投资”的概念，旨在为社会企业发展引入更多社会资源。

南都公益基金会与阳光文化基金会、中国公益研究院，于 2013 年 12 月 3 日组织了“从成功到卓越——中国慈善家论坛”，并在论坛之前举行了为期一天半的“2013 社会影响力投资圆桌会议”进行闭门讨论，主题锁定社会影响力投资。来自中国内地、港澳台和欧美的社会企业家、社会投资专家、慈善家、企业领袖、投资人和学者参与了此次活动。本次会议成果丰富，展示、交流与分析了社会影响力投资在亚洲的成功案例，深入讨论了社会影响力投资的特点、在中国的发展现状及未来发展的挑战，对“社会影响力投资”这一概念在中国的解读和发展路线图达成了一些共识。这对于行业达成共识、向着共同的方向努力具有深刻意义。一位参与过多次社会影响力投资论坛的行业资深人士感慨说：“这次论坛的话题讨论是历年来最为深入的一次，会议成果对社会影响力投资在中国的发展将产生深远影响”。

另一项新举措是我们资助了 30 位社会创业者参加了 11 月 11 日在上海举行的“第二届社会创业和社会创投高峰论坛”。该论坛致力于促进社会创业者与政府资源、企业资源等不同资源的交流和对接，形成一个支持社会企业的人际网络。此次论坛的主题为“社区营造推动商业创新”，来自日本、新加坡、台湾及大陆的多位学者、专家分享了社区营造和商业创新方面的理论与实践探索。30 名受资助参会人来自北京、河北、广东、江苏，四川、山东、浙江、湖北、福建等 9 个省份，工作内容涵盖教育、扶贫、环保、传统文化、残障人士服务、公益组织能力建设、志愿者服务等多个领域。

“社会企业”与“社会投资”对于撬动社会资源，推动社会创新有着重要意义，是我会责无旁贷的行业使命。未来，在宏观项目板块中，我们将就这一议题开展更深入的工作。

（2）投资公益传播，培育多元平台，推动公益文化发展

公益传播总体薄弱，主要表现为在行业内部信息不畅，缺乏引领性；在行业外部几乎没有声音，难以吸引公众的注意力。针对以上问题，今年我们支持了《社

会创业家》和《公益慈善周刊》两个定位不同的业内重要传播平台，以及致力于吸引公众参与的“芯世界社会创新周”。

《社会创业家》杂志于 2009 年创刊，是业内非常有影响力的一份印刷刊物。2013—2015 年杂志将进行战略转型，明确定位为社会创业家的发声平台，并增加配套的传播活动。南都和友成基金会、扶贫基金会等共同支持杂志平稳度过转型期。

《公益慈善周刊》是由中国农业大学人文与发展学院副教授董强博士从学术视角出发搭建的覆盖全行业、以信息分享为主要特点的传播平台，是行业内外人士迅速了解一周公益行业动态的首选窗口。过去 2 年，周刊每周通过邮件形式发送 7500 份左右，已经形成了比较稳定的读者群。

2013 芯世界社会创新周于 4 月 29 日至 5 月 1 日在京举行。本次活动以“行动即改变”为主题，围绕教育、养老、社区 3 个与公众相关的议题，共开展了 41 项活动，吸引 1 万多人参加。与其他公益活动的不同之处在于，仅有 30% 的参与者来自公益慈善组织，其余 70% 全部是在校学生、媒体、文化教育等领域的从业者。

未来项目部与传播部将密切配合，以资助、合作、发布等多种形式合力推动公益文化的发展与传播。

(3) 支持 NGO 网络发展，激发草根组织内在活力

今年我们加大了对 NGO 网络发展的投入，探索支持领域性、议题性、地域性的网络组织。

“北京机构阅读项目学习网络项目”由南都与陈一心基金会联合资助，邀请“倍能”提供技术支持，为北京地区儿童阅读公益组织建设学习网络。该网络共有 14 家机构的 25 位代表参加，每 4 个月举行一次学习活动。目前已经初步建立了机构间的信任，产生了带头机构，并达成了一些机构间的合作行动。未来陈一心基金会将持续支持，期望能形成一个完全自组织的专业学习和联合行动网络。

与敦和基金会联合支持的“第三届瓷娃娃全国病人大会”是罕见病病友自发成立互助网络。本次年会开展了学术研讨、医学咨询、病友求职及亲子关系辅导、真人图书馆、病友联欢会等活动。共有 130 多个瓷娃娃家庭、30 多个罕见病组织以及医学专家参与了大会。通过大会，病友们进一步地意识到了自己的力量，

坚定了自强的决心，并引发了社会大众对罕见病群体的关注。

南都与壹基金、SEE基金会联合资助 USDO 自律吧 2013 年第四届成员大会。USDO 成立于 2009 年，是全国 100 多家公益机构共同发起的独立公益网络平台。所有参与的公益机构，通过签署遵守《USDO 自律准则》，共同促进行业自律、提升公信力。今年携手清华大学公共管理学院、《中国发展简报》、基金会中心网，推出了“中国民间公益透明指数”（GTI），为打造一个透明、公信的公益文化氛围，赢得公信力提供了操作指南。

今年云南政府在促进公益行业发展方面力度很大，为了使政策制定过程中更好地吸收民间组织的意见，我会支持了“第三届云南公益组织年会暨云南省社会建设创新政策一积极建言论坛”。云南本土公益组织负责人及社会学界专家、云南省政府部门相关代表共 100 多人参加了会议。本次论坛集中讨论云南省社会建设创新工作，解读相关文件，以促进云南地区草根公益组织抓住机遇，并借助这些政策推动云南公益事业发展。会议加深了草根组织对于新政策的理解，很多草根组织表示将努力争取机构的合法化，争取税收优惠和政府购买以获得更多资源；会议也收集了民间组织对于政策制定的意见和建议并提交给政府有关部门，以帮助政策完善。

在实践中我们发现 NGO 网络化能够帮助 NGO 意识和解决共性问题，促进合作与资源共享，有利于突破个体难以解决的资源困境问题。这是公益机构与商业机构相比的优势所在。

（4）传统项目发展进入新阶段，南都“种子资金”作用显现

南都在过去几年中持续资助的“中国非公募基金会发展论坛”、“社会企业家技能培训”、和“慈善百人论坛”都进入了成长期的轨道。南都的“种子资金”圆满地完成了历史任务。

第五届中国非公募基金会发展论坛年会于 11 月 14 日至 15 日在北京举行，参会人数约 600 人。本次论坛以“理性公益，多元发展——非公募基金会在社会建设中的角色和定位”为主题，邀请了政府代表、企业家、非公募基金会、公募基金会、NGO 和专家学者共同回顾了中国非公募基金会十年来的发展历程，深入探讨了非公募基金会未来应如何更有效的推动社会理性发展，实现多元共生的公益诉求。在会议期间南都承办了救灾分论坛，并参加了“非公募基金会与公募

基金会对话”、“公益信托”、“公益创新与社会企业”、“中美交流研讨会”、“基金会与草根组织的关系”等分论坛，与参会者分享了南都基金会项目评估，以及与 NGO 合作的经验等话题。明年起，南都拟不再担任论坛组委会成员，让其他基金会可以更多机会参与到行业发展的建设中。

与英国大使馆文化教育处长期合作的“社会企业家技能培训”项目今年进入第二个阶段。项目增加了“社会投资”的模块，并与南都签署了战略合作协议。

慈善百人论坛项目最后一期资助顺利完成。2013 年，百人论坛秘书处完成了首次换届选举工作。自 2013 年 8 月起，秘书处移至中国灵山公益慈善促进会，并得到促进会支持日常行政经费。明年起南都将不再资助百人论坛秘书处行政经费。

综上所述，2013 年，通过与多方的紧密合作，基本实现了宏观项目引领行业发展的功能价值。从搭建公益行业产业链的角度，分别在公益传播和 NGO 网络发展两个着力点进行了有效地尝试。另一方面，品牌项目的日渐成熟也充分体现了南都“种子资金”的价值，在撬动其他资源的同时，释放更多精力与资金投入到新项目探索中。

1.1.2 景行计划

2013 年是景行计划的重要节点，即试点期结束的一年。在试点期间，我们一边开展资助，一边在实践中探索景行计划的策略，解决了“资助谁、如何资助、资助了又怎么样”的核心问题。2013 年项目组约投入 1780 小时，具体工作汇报如下：

(1) 主要工作

调查了 15 家机构，“投资”2 家，试验性资助 4 家

2013 年团队一共对 15 家机构进行了初步调查，对其中的 9 家进行了深入调查，深入调查除对领导人和核心员工的访谈外，还访谈同行专家、主要资助方、行业专家等，并考察项目点、参加机构组织的活动，并在过程中访谈受助对象、一线员工、合作伙伴、活动参与者等。最终，“自然大学”和“爱有戏”2 家机构获得景行资助，“近邻”、“TFC”、“倍能”、“NGO2.0”获得为期一年约 10 万元的试验性资助，列入“其他机构支持”模块。总投入时间约 400 小时，平均每推

荐一家景行机构约投入 80-100 小时。之所以“试验性”地对 4 家机构进行资助，是由于认为他们暂不足以进入景行，希望在资助过程中深度了解机构成长的潜力和对行业的价值。

表 1：2013 年景行开展调查的机构列表

领域	机构
社区与社工发展	爱有戏、近邻、新途
教育	百特教育、为中国而教、蒲公英图书馆、歌路营
环保	自然大学、重庆两江志愿服务中心、创绿
NGO 支持	倍能、ABC、NGO2.0、USDO、中国发展简报

持续“跟”7 家资助期内的景行机构，并提供资源对接、促进合作的支持

项目团队对已资助的 7 家景行机构进行季度以及重要节点的跟进，包括与机构领导人和核心成员分析项目进展及存在的困难、并提供一些信息、参加行业或领域会议、机构内部会议、出席机构活动、访项目点、与共同资助方讨论机构的发展。对今年结束资助的 1 家机构（妇源汇）进行了总结调查。总投入时间约 560 小时。

举行首届“景行伙伴交流会”，促进伙伴打开视野、建立互信，7 位理事、监事参加

作为非资金支持的重要举措，我们在 9 月初举办了为期两天的首届“景行伙伴交流会”。南都理事、监事、基金会同仁、景行机构的领导人和核心成员共 35 人参加。交流会在商业和公益视角的碰撞下，探讨了机构管理和社会影响力的话题。有参与者说：“这次交流会南都的理事、监事让我们大开眼界”。景行机构的领导人都是行业内的领军人物，这种跨界的分享反而更能激起思考和启发。总投入时间约 190 小时。

经多次打磨，确立核心策略和“三步走”规划

景行计划的愿景是“公益行业的专业性提高，机构间有效协作增强，社会参与增加；出现更多耐心资本，重视支持公益组织健康、可持续发展。”

核心策略是从点、面、空间三个层次上开展工作：

- 点：提升单个机构的影响力。选择“有潜力带动其他公益组织”的机构，

通过“目的明确、使用灵活”的资助，帮助机构跨过发展门槛，提高可持续性和社会影响，增加行业带动能力。

- 面：增加机构间协同效应。(1) 组合投资，在某具体领域同时资助具备不同带动性的机构，并促其合作；(2) 与该领域的重要资助方相配合；(3) 跨届互动：促进政商人士与伙伴、跨领域伙伴间的互动，探讨并解决组织发展的共性问题或行业发展的共同问题。

- 空间：改善资助环境。基于实践和研究，揭示公益组织发展的规律和需求，传播有助于公益行业持续发展的资助人理念，展示此类资助的价值和效果。

采用“三步走”的规划，即分为试点期、发展期和拓展期。试点期从 2011 到 2013 年，目标是“明确资助谁、如何资助”；发展期从 2014 到 2015 年，目标是“帮扶单个机构、促进机构间协同”；拓展期是从 2016 到 2020 年，目标是“推动行业、关键领域发展”。

完成“选、投、跟、帮、评”工作流程中前三环节的操作工具

在“选”的环节确立三级依据，包括：

1. 机构特性：在重大社会问题领域或政府迅速投入的领域，兼具系统性解决社会问题和行业带动潜力的组织；
2. 发展阶段：重点支持从发展期走向成熟期的组织，不排除有潜力完成二次飞跃的成熟组织。
3. 具体指标：见下表。

表 2：景行计划机构甄选标准

必要条件 (需 80%符合)	1	业务有效性	<ul style="list-style-type: none"> • 有效的解决方案 • 高效的执行力 • 行业领先性
	2	团队持续性	<ul style="list-style-type: none"> • 领导人：信念、前瞻、培养团队 • 团队成员：独立思考，学习能力，乐于合作
	3	景行的价值	<ul style="list-style-type: none"> • 业务成长阶段 • 团队发展阶段
关键条件 (可不具足，但提	4	带动性	<ul style="list-style-type: none"> • 支持性 • 行业联盟 • 技术输出平台

升意愿强、潜力大)			<ul style="list-style-type: none"> • 增加社会参与
参考条件 (加分项)	5	资金持续性	<ul style="list-style-type: none"> • 规模及增长率 (200-800 万); • 来源渠道及粘度
	6	资源协调能力	<ul style="list-style-type: none"> • 调动政府、专业技术方、媒体、企业、志愿者、公众等的意识和能力

在“投”的环节主要考虑三个方面，资金使用方向、额度和资助期限。经过实践，我们发现：

资金使用在核心业务和管理提升方向可以发挥较大的效益。核心业务包括具前瞻性、示范性的业务、机构转型的关键业务探索、研发、已有业务的升级、经验梳理总结、模式复制推广；管理提升包括管理人员成本、制度文化建设、员工学习成长、团队建设、战略规划、评估、咨询等服务购买。通过这两项的资助促进机构：保持对社会问题的敏锐、提升效率和影响、培养坚实的中层人才、实现组织化和制度化发展、防止陷入低水平循环。

资金额度在 30-50 万/年/机构对目前已资助机构比较适合，但也发现一些案例，需要多于或少于此额度的费用。这与机构资金总量和行政及人员经费总量有关，在发展期会继续探索合理的额度和比例。

资助期限目前设定在三年。参考福特、乐施会对一个机构的资助可能会长达在 7-10 年的经验。未来会继续探索，根据伙伴的情况可能增加资助期，但仍以三年为一个周期。

(2) 产生的效果和影响

根据项目组收集的资料和受助机构的反馈，可以看到景行计划已产生了一些积极的影响：

帮助机构在转型中稳步发展，提升影响力

景行计划希望帮助机构度过发展瓶颈，能够更持续的发展，并增加带动行业的能力。“西部阳光”是一家致力于推动西部农村教育发展的组织，自己在甘肃开展教育质量提升的项目实践，并以自身的项目实操经验支持其他教育 NGO 的专业能力提升。景行在领导人交替时对其进行关键业务和团队学习方面的资助。过去两年，新领导人和管理团队建立了互信和合理分工，机构各方面的业务稳定推

进,并建立起一系列机构管理制度,如目标与计划管理、绩效评估、新员工培训、团队建设、项目评估。2013年11月,“西部阳光”主导的教育NGO年会在行业内的影响范围和深度也有所增加。全国300多家教育NGO(基本囊括了全部教育NGO)、地方政府教育部门、基金会、企业多方参加,增加了跨界交流;发布了《中国教育问题发展趋势》报告、《中国教育NGO组织发展状况报告》、《中国教育NGO名录》等关于教育NGO行业整体发展的研究报告;年会还开放时段由教育NGO自主组织,激活了教育NGO讨论自己关心的议题,并在议题下建立连接的活力。

促进机构间的合作

今年新资助的“爱有戏”是在老城区开展社区重建的组织,其优势在于多元的工作手法和社区活力,正在考察的“近邻”是在拆迁上楼的农转非社区做社区重建,创始人是高校学者,其优势在扎实的理论基础和实践经验。项目官员邀请两家机构的负责人在社区工作相关的培训上进行分享,使两家机构结识++、了解对方的工作理念和手法,目前两家机构已经主动进行了互访学习,开阔了开展社区重建工作的思路、自己面对的问题也从对方身上找到了如何解决的启发。

“心智联会”的组织机制被“华夏救灾联盟”学习,发挥了示范性。“心智联会”是心智障碍领域的民间行业协会,它将全国各地的心智障碍机构用联邦制的方式组织起来,分为7个区域联盟和全国总联盟,区域内的事情由区域协商,全国性的问题在全国联会上协商,使心智障碍机构可以发挥出集体力量,并保持区域活力。在景行交流会上,列席参加的“华夏救灾联盟”的胡晓辉吸收了“心智联会”的组织机制,请“心智联会”的秘书长为华夏救灾联盟的组织机制建设提供咨询。

为机构对接资源

西部阳光新领导人和领导团队建立后,面对领导团队之间的平衡、团队重新凝聚、由实操向支持型平台型转向的节奏等问题,项目人员引荐西部阳光与资深人士深谈,如乐平基金会的沈东曙等,促使西部阳光的领导团队发现彼此存在的分歧及其原因,更好的形成共识,帮助领导人建立了信心和决心、启发了思路

陕妇会与景行顾问杨懿梅就机构领导人交接做了很多探讨,比如:如何找人,在找不到人的情况下有哪些替代方案等。这些外部资源的介入虽然不是直接为机构解决问题,但帮助机构打开思路,这是非常宝贵的。

(3) 年度工作中的思考和启发

在过去三年的试点期内，景行沿着战略规划提出的方向，通过反复的调研、设计、实践，不断摸索，今年终于对项目策略和推进步骤有了明确的规划，团队内部达成共识，并建立了扎实的操作流程和工具。同时在边实践边思考中，团队也锻炼了选机构、判断机构问题和需求的能力。

有了这样的基础，明年一方面可以提高“选”和“投”的效率，并注重在某些领域的积累，如社区发展、教育；一方面可以更有章法的开展传播工作，发挥景行资助理念对资助行业的影响。同时，加强资源对接的工作，在“跟”的过程中深入了解机构需求，引入智力资源提供帮助，提高景行计划对机构提升的效果。

1.1.3 银杏计划

“银杏计划”自 2013 年开始进入成长期。经过前三年的实践和积累，2013 年围绕新伙伴评选、网络建设、主动传播、经验总结与模式梳理几方面开展了扎实有效的工作。目前，银杏伙伴总数达到 49 人，资金总投入 1400 万元，已支出 900 多万。银杏伙伴的符号价值和网络效应也进一步显现。项目实施受到了各方好评。

(1) 主要工作

2013 年项目组总计投入约 7320 小时，具体工作汇报如下：

新产生 12 位银杏伙伴，银杏伙伴的总数达到 49 人

银杏伙伴评选是“银杏计划”最核心的工作，也是各项工作的基础。2013 年，秘书处对数据库中来自 29 省（市、自治区）的 326 位候选人做了初步调查，对其中 81 位的资料进行了深入讨论后，共向 23 人发出申请邀请。之后，秘书处全员参与，用时 84 天，赴北京、甘肃、宁夏、江苏、广东、福建、广西、安徽、内蒙、云南 10 省（市、自治区），对 20 位候选人进行了实地考察。在认真讨论了考察情况后，秘书处向专家评审委员会推荐了 13 位候选人，最终有 12 位候选人通过由 6 位独立的专家组成的评委会的评审，成为 2013 届银杏伙伴。何伟理事、王海光理事作为评委参加了评审会。

虽然 2013 年的银杏伙伴数量有所减少，但是在选人这个阶段的投入和工作量是持续增加的。首先，候选人库中的数量累积越来越多，我们需要对这些候选人保持持续关注。其次，高质量的候选人存量有限，我们需要花更大力气去寻找。第三，我们要为后面 2-3 年的人才选拔做准备，就需要进行更大范围的实地考察，

判断候选人合适资助的时机，同时也为团队积累考察经验。

新一届银杏伙伴中首次出现了学者类型——毛达，北京师范大学二恶英问题的历史研究博士后。他既是学者也是行动者，与伙伴联合创办磐石环境研究所，希望能够为民间环保行动提供科研支持，建立民间“绿色智库”。

评审会期间活动丰富，首届银杏伙伴“毕业典礼”深刻感人

康晓光理事结合《穷人的银行家》一书，向银杏伙伴分享了孟加拉格莱珉银行的创办者、诺贝尔和平奖获得者——尤努斯教授的创新的实践，勉励银杏伙伴保有社会情怀，不忘初心。周庆治会长与银杏伙伴深度分享了早期人生历程，这些宝贵的人生智慧和经验，令银杏伙伴受益良多。徐永光理事长与银杏伙伴分享，并勉励大家既要胸怀天下、脚踏实地，也要坚持理想、突破自我。还有叶祖禹老师的倾听工作坊、陆晓娅的生命故事工作坊、程玉的草根组织价值工作坊都得到了银杏伙伴的积极参与和很高评价。此外，银杏伙伴杨云标为大家分享“罗伯特议事规则”的应用与实践，银杏伴委会组织的银杏沙龙，讨论伙伴所在领域的观察和思考。在评审会期间一共开展了 27 项活动。银杏伙伴们觉得虽然很辛苦，但是很值得。今年评审会结束的问卷调查中，银杏伙伴对各项活动打出了平均 91 分的高分。

10 月 20 日下午，在北京举行了“银杏道 伙伴路”——2013 年迎新暨毕业典礼活动，共有将近 200 名专家、媒体、合作方代表参加了此次活动。首届五位银杏伙伴分享了三年的成长历程，专家、评委代表高小贤、叶祖禹、何伟、陆晓娅深情寄语。叶祖禹老师说“公益是一条充满美好理想但本就是非常不容易的路，我们永远需要面对自己的选择，并且为它负起责任”。叶老师的这篇文章经微信、微博传播，被广泛转载，影响很大。何伟理事说他有一个“南都梦”，希望银杏伙伴们发展得越来越好，超过南都。何伟理事的胸怀让所有人感佩。

着力加强伙伴网络建设，伴委会日趋成熟，网络凝聚力大幅提升

今年我们在网络建设上面的思路越来越清晰，与银杏伙伴的互动也更加默契。投入了 50% 的精力用于发展网络建设，比如：推动伴委会工作、举办聚会、考察等网络活动，与银杏伙伴保持紧密联系、进行资源对接等，取得了非常好的效果。

2013 年一共开展春季聚会、银杏伙伴月、伙伴论坛、评审会及毕业典礼、海外考察等六次规模比较大的网络活动，另据不完全统计，伙伴之间的互访、交流

达 30 余次。

银杏活动月是今年新增的一项活动内容，由全体银杏伙伴发起，南都支持。今年 5 月，一共 23 位伙伴，共举办 30 场活动，覆盖 12 个省份，总参与人数 6500 人。5 月 25 日在北京举行项目总结会——银杏论坛。论坛作为展示伙伴工作和思考，以及与公众沟通的重要平台将延续举办。

另一项重要的网络活动是每年一度的出国考察活动，由于银杏伙伴人数增加，从去年开始，分成 2 个组进行考察。考察的筹备和实施引入银杏伙伴的参与，伙伴在这个过程中增进了解、建立信任、提升协作能力。在 11 月份结束的印度考察中，在南都缺乏当地合作伙伴的情况下，银杏伙伴陆丰（雷励中国 CEO）主动提出，他愿意协调其合作伙伴雷励印度作为承办方。陆丰承担了直接与印度方面沟通协调的工作，并在考察过程中担任翻译。此外，26 名考察团成员分为北京、上海、深圳三个组，由银杏伙伴齐丽霞、韩红梅、王莹、王海、杨晶几位伙伴为大家提供预订机票、代办签证等服务。在筹备期间，银杏伙伴的参与程度非常高。在考察期间，每晚固定的分享会也因思想和观点的不同碰撞而格外精彩，伙伴们能够在平等、信任的氛围中增进充分表达自己的观点，激发讨论。银杏伙伴苗世明在分享中说“原来我并不了解环保领域，这次印度考察中周翔、方明和对中国环保组织在中国的处境描述和分享让我印象深刻，也深深的感受到了，中国环保项目的艰难和对环保人士的敬意”。

在这几次网络活动中都有伴委会积极参与的身影，作为一个来自银杏伙伴、服务银杏伙伴的志愿群体，这一年来，伴委会 5 位委员及 2 位监事累计投入时间约 500 小时，平均 71 小时/人。伴委会也形成了例会制度、选举办法等规章，并计划下一步完善章程、岗位职责等内容。

银杏伙伴在平等、尊重、包容、开放的文化中，对网络的认同感有了明显提升，银杏伙伴杜爽说“自己对银杏群体的归属感越来越强烈，一方面觉得有这群伙伴在一起真好。有很多话题似乎在其他群体里很少能够说出来，或者说出来别人当你比较“非主流”，但是在这个群体里，自己很容易找到共鸣。”

启动银杏故事采访，加强传播主动性和影响力

2013 年“银杏计划”在项目传播和人物传播方面继续加大主动传播的力度。继 3 月份项目推介会在 6 个城市举行后，5 月份银杏伙伴活动月和银杏论坛是一

次与全体伙伴共同策划的面向公众的主动传播活动。10月20日迎新暨毕业典礼的举行是在2010年项目发布后，三年后首次举办的大型展示活动。毕业典礼邀请了30家媒体以及113名支持方与合作方的代表。旨在通过首届伙伴三年成长变化的分享和新一届伙伴发布，感谢各界合作方，展示项目成果。

在11月份，我们邀请资深媒体人李梓新对银杏伙伴进行采访，并撰写银杏故事，预计在明年可以完成10-12个银杏故事的采写。待时机成熟后，我们会进行出版，进一步扩大银杏伙伴在公众范围的影响力。

此外，我们与国内主要关注公益的媒体和网站保持紧密合作。关于“银杏计划”一共有媒体报道50余篇，其中影响比较大的报道是：2013年3月《凤凰周刊》采访银杏伙伴刘猛，并刊文《汶川地震心理废墟重建》；另一篇是2013年11月《中国慈善家》杂志，以银杏毕业典礼为背景，倡导关注公益人才培养，撰文《大鱼为何不愿跳入公益的池子》，这2篇深度报道引起了较大关注度。

除了与外部媒体保持良好的互动与沟通，我们还精心运营微信、微博等自媒体平台以及银杏小报。虽然微信的运营刚刚起步，但是大量原创内容得到了大家的好评。银杏小报今年一共发行了6期，每期投递数量1000余份。

梳理项目经验、完善流程与规则，为下一阶段项目开发打下良好基础

3月12日，“银杏计划”专家讨论会上，与会专家就如何选对人、建好网络、重视传播以及开展评估研究工作提出了非常好的意见。2013年，我们也加强了经验梳理和流程完善，积累了负面事件的处理经验，制定了危机事件的处置流程。通过整合各模块和条线的工作模式，汇总编制《“银杏计划”操作手册1.0》

(2) 产生的效果和影响

“银杏计划”实施三年来，我们观察到其资金和非资金的支持，确实引起了项目设计的变革理论中所期望产生的变化和影响，包括个人成长、机构发展、协同合作、和对行业的推动作用。

银杏伙伴个人成长，有效带动所在机构的增长

伙伴个人在得到了持续稳定的个人基本生活保障，得到了家庭和社会的认可的同时，在自我认知、视野、领导力、使命感、责任心和抗逆力方面都有比较明显的变化。

根据我们对34位银杏伙伴2013成长回顾报告的统计：有29位伙伴表示与

家人关系有所改善，主要包括更多时间陪伴家人、对家庭负担更多的责任；有 29 位伙伴提到有新的关注点，比如行业性的问题、社会企业的发展、自己所在领域之外新的社会议题等，还有 9 位伙伴发展了新兴趣，如木工、油漆；有 23 位伙伴提到的变化包括：平和、包容、接纳、自信、专注等。

另外，我们欣喜的发现，银杏计划的资助也体现了一部分“溢出效应”。比如 2013 年 12 月，四位银杏伙伴联合发起“益人义助基金“，用于帮助公益行业从业者的遭遇疾病等重大困难的援助。他们由自己得到银杏计划的支持，推及到多数公益人都收入不高，抗风险能力弱，因此希望这个基金能支持到草根公益人。这充分体现出了银杏伙伴对行业的责任感。2013 年 12 月，四位银杏伙伴通过“永光思想宴”的方式，为基金筹得 5 万多元。

根据 2013 年银杏伙伴成长回顾报告的数据统计，机构在过去一年在筹资数量、员工数量和合作伙伴的数量三项指标均有增长的伙伴占 96%。

伙伴对银杏网络的认同感和参与度大幅提升，学会相互合作

对比 2012 年，银杏伙伴之间的信任关系进一步加强，更愿意承担网络建设与集体活动的工作，更乐于提出自己的意见。银杏文化逐步形成，比如在发生矛盾和冲突时，大家能做到坦诚沟通、真诚表达、不回避也不掩盖问题；在做出集体决定时，大家能充分讨论，认真听取不同意见，积极提出新的方案，并能认真执行多数人的决议。

因此在网络中产生了越来越多的合作，比如：林炉生、马俊河为陆丰的雷励远征项目提供项目营地；刘正琛的《关于质量标准体系的研究》在崔澜馨的机构进行试点；孙恒与陆非合作推动劳工议题社会化等。

正如银杏伙伴韩红梅所说，“银杏伙伴领域不同，分散在公益光谱的不同区间，也让我看到我所从事领域之外的公益团体是如何工作的。而在公民社会中必将是多元、多领域的协作才能推进社会的整体进步。”

可以预期，未来这些银杏伙伴可以把这种协商合作的文化传递到自己的机构和自己的服务领域中。

初步形成品牌效应，对行业产生引领作用

业内资深专家梁晓燕认为，“银杏计划”让公益圈的年轻人开始有一种向往，产生了一种符号价值。她说“银杏伙伴群的价值在慢慢形成社会影响力，已经有

这样的趋势了”。初步形成的银杏品牌赢得了越来越多的信任，心平基金会资助 42.8 万元用于 2013 年出国考察，未来有可能持续资助；敦和基金会继 2012 年捐助 50 万元后，再次资助 100 万元非定向资金。Ashoka（阿育王）基金会，希望与银杏计划合作，为中国的社会创业家与全世界最优秀的社会创业家建立“导师项目”。“银杏伙伴”的品牌，也使伙伴们在与外界合作中更加容易得到信任和认可，如敦和基金会原来对银杏伙伴崔澜馨的机构春苗基金会并不了解，但是因为她是银杏伙伴，敦和基金会很快就支持春苗基金会 10 万元成立传播和发展部。

（3）思考和启发

网络建设是一个与银杏伙伴共同成长的过程。对于如何构建网络，我们有这样一些思考：

首先，要非常清楚银杏网络建设的目的及其核心价值，这样在遇到一些困难和选择的时候，我们就不容易迷失方向。其中网络成员多元化是一个很重要的价值，在成为银杏伙伴之前，大部分人关心的都是自己所在领域和机构内部的事情。成为银杏伙伴后，大家形成了一个信任和互相支持的网络，在这里有机会了解其他领域的工作，拓展合作伙伴。银杏伙伴认为除了伙伴之间的互相信任和支持，他们还从叶祖禹老师、何进老师、张瑞霖老师那里得到了很多的帮助和指导。目前银杏网络的成效已经非常明显，证明在这一方面的投入是非常有价值的。我们要继续基于网络建设的目的，促进以文化为核心网络发展，做实网络价值，让更多伙伴从中受益。

其次，根据网络的发展情况适时调整策略，保持创新。“银杏计划”没有太多现成的经验可循，也与我们原来做资助类项目的经验非常不同。我们的定位是服务伙伴，引导网络发展。而这个网络内部本来就蕴藏非常多的智慧和能量，需要我们打破思维惯例，从全新的角度去挖掘和激发潜力。因此，我们会根据网络内部产生的需求，因势利导来设计内容。比如，伴委会的成立、银杏论坛的举办、在聚会时安排健康和家庭主题的讨论。虽然这些不同于传统的能力建设，但是会让伙伴产生更强的认同感和归属感，我们也需要在回应需求的时候保持灵活和创新，适应网络发展的变化。

第三，将冲突事件转化为网络建设的机遇。比如出国考察时虽然人多、事杂，冲突是难免的，但是我们不会去掩盖问题。利用每晚的团队总结会的时间，请冲突的当事人分别说出他的感受，他希望怎么办，帮助他释放情绪，共同寻找解决

办法。在开放的分享和讨论中，往往会起到很好团队建设和解决问题的效果。因此在矛盾的处理上，我们尽量跳出具体的事件，把关注点放在对网络的影响，促进个体自我觉察和反思。让大家增加理解、形成共情，建立更紧密的伙伴关系。

对于银杏伙伴的网络建设，我们的定位是“隐形翅膀”，为此我们还要做更多的努力和提升。

1.1.4 救灾和灾后重建

2013 年度共资助项目 55 个，其中新审批项目 30 个（雅安 25 个，岷县 3 个，其它 2 个），项目的审批总金额为 340 万，总计投入人力约 2470 小时。

（1）主要工作

快速回应芦山地震，积极推进民间组织协作

4 月 20 日 8 时 2 分，四川省雅安市芦山县发生 7.0 级强震。随后，秘书处召开紧急会议成立救灾小组。12 时，通过微博对外发出声明，启动常数为 1000 万元的“灾害救援和灾后重建基金”，支持民间组织参与芦山地震救灾。21 日 0:36 分，秘书处审批通过成都公益组织 4.20 联合救援队紧急救援项目，这是南都在 4.20 芦山地震后审批通过的第一个项目，也是南都首次启动支持一线 NGO 灾害救援行动的预拨应急资助款。秘书处在快速反应的同时，也较系统地通过灾区调研、项目资助、传播倡导、研讨合作和资源对接等方式，从多个维度参与和回应芦山地震。

此次雅安地震救灾，秘书处能够有条不紊地回应，除了 5 年的经验积累外，人力投入的保证也是一个重要因素。秘书处应对此灾害的三个月中投入人力 1.5 人，加上各部门的通力配合和参与。秘书处实地走访雅安等灾区项目点 4 次，参加各类相关项目审批和协调会议 20 余次。

在此次救灾工作以及接下来的工作中，秘书处围绕“民间组织协作”开展了重点资助。通过支持 4.20 联合救援、华夏民间公益救灾协作会、民间组织联合救灾网络、甘肃社会组织联合救灾平台和基金会救灾协调会等推动社会组织的协作，有序、有效地参与救灾工作，培育具有公民精神的民间组织。其中，我会支持华夏公益分别于杭州和上海召开了民间公益救灾协作会，陈博理事参与了杭州会议筹备并致开幕辞，徐永光理事长也为华夏救灾出谋划策，目前华夏救灾已与中华社会救助基金会达成意向设立专项基金，并在上海会议上成立长三角城市救

援伙伴圈。我会通过发起和参与中国社会组织灾害应对平台等资源性平台的工作，推动更多的资源支持民间组织开展救灾工作。中国红十字会已通过中社平台招标资助 NGO 灾后重建资金 600 万元。

开展“积极灾害观”的救灾策略研究

芦山地震发生后，秘书处在程玉的领导下，在以往资助工作和“灾害社会损失”研究的基础上，继续开展“积极灾难观”的救灾策略研究，以进一步提出南都的灾难观和干预策略。

永光认为：“‘积极灾难观’应该是人类应对灾难和反思灾难的一面镜子，一个指路标，无论在人与自然的关系到，还是人与人的关系到，都可运用积极灾难观达至‘祸兮福所倚’的转化；应该把‘积极的灾难观’作为南都救灾策略研究的成果，并通过积极宣导，使之成为 NGO、政府、社会各界的共识和行动方向。”

康晓光理事建议：要将中国传统文化中的相关要素溶入“积极的灾难观”。

2013 年底，研究已经开始了摸底调查，通过与南都救灾合作过的救灾领域 NGO 领导人访谈交流，听取他们对于“积极灾难观”的意见、态度、合作意愿、以及他们对于推进方法的建议；与此同时，收集与“积极灾难观”有关的实际案例（灾难正面效果、非物质损失、非物质重建等），用以深化、拓展这一理念，使其更加贴近一线人员，更加通俗易懂。四川社科院郭虹老师接受访谈时认为：“积极应灾”理念或许可以在更短的时间里被推向学术界，并借此走向国际救灾减防灾舞台。

编纂《南都救灾工作手册》

总结 5 年南都救灾经验，并新开发了自评估的问卷、南都灾害内部响应机制等工具。

（2）产生效果与影响

民间组织和行业媒体十分认可南都在雅安地震中的快速、灵活的响应机制以及宽松、信任、充分调动伙伴积极性的资助方式。中社平台、腾讯基金会等资助方纷纷借鉴南都支持民间组织参与救灾的方式和方法工具。正荣公益基金会、联合国日内瓦办事处员工协调委员会、一般工作室等单位认同南都的救灾理念和策略，向南都捐赠资金，用于支持民间组织开展救灾工作。救灾项目板块充分发挥了在南都战略规划中的作用，一方面是南都接地气的管道，另一方面成为树立南

都品牌，影响行业的窗口。

(3) 年度工作中的思考和启发

推动民间组织协作参与救灾，是今年的重点工作。我们发现民间组织在此过程中，运用民主机制的能力、救灾的专业能力、利用新媒体等技术工具的能力都有提升。在一些网络中的民间组织已经逐步产生了信任关系。当然，在促进合作关系、加强合作管理、发挥网络平台的有效性，实现可持续性方面还有非常大的提升空间。这需要参与的各方能够用更开放、包容的心态，去做更多的尝试。

随着救灾资源越来越多，未来我们资助的重点将定位于别人不愿意投放资源的部分，而非一般性的救灾类项目。同时，根据“积极灾害观”的救灾思路和逐步成型的救灾策略，引导一批认同该理念的伙伴一同开展实验性救灾工作，影响更多同行、政府和社会的救灾行为。

1.1.4 研究

2013 年除继续资助《第三部门研究》杂志，还与中山大学中国公益慈善研究院、NGO2.0 合作的“中国民间公益组织数据库项目”。总计投入约 200 小时。

近年来，中国民间公益组织成长非常迅速。民间公益组织要保持健康发展，就必须加强自身的交流与合作，与支持型组织（如基金会、企业）实现有效的资源对接，并得到公益行业研究和倡导者的持续关注。为实现这些目的，一种有效的途径就是建立数据库。中国民间公益组织数据库的目标是建设一个专门以民间公益组织为对象的覆盖全国范围的数据库，以促进民间公益组织之间的交流与合作，促进公益资源的有效对接，促进公益行业研究。“中国民间公益组织数据库”自 9 月份慈展会正式发布至今，已有 730 余家符合条件的机构填写信息加入，加上原来所有的 3000 多家机构信息，已经覆盖了大部分国内目前活跃的民间公益组织。数据库的基础数据收集工作将在 1 月底完成，并发布《民间公益组织基础信息名录》和《关于国内民间公益组织现状的分析报告》。这将是目前行业中最接近实际情况，具有指导意义的一份研究，将为南都的资助工作，尤其是景行计划提供更多数据支持。

未来，随着数据库数据的不断增加，将基于数据库信息，发布各种分析研究报告；很多基金会已开始密切关注数据库，数据库日后将成为其选择合作伙伴及

资助项目的一个重要参考来源；数据库还将与 NGO2.0 公益地图合作，所有进入数据库的公益组织将进入 NGO2.0 公益地图，寻找业务合作伙伴更方便，自身也会更容易被其他组织找到。

2013 年工作的意外收获是程玉在 2012 年的《草根组织的功能与价值》研究的基础上重新设立框架进行提炼，从 35 个案例中解读出 12 个草根价值，包括多样性、求平与渗透作用、动员/整合善资源、创新、提供贴近需求的服务、提供人性化的服务、在公共服务领域引入竞争、权威\公信力、鲶鱼作用、先锋性、增加社会资本的量与质、建立以善为基础的社会信任。而这些价值的来源是主体性、草根性、求善性。这些对草根机构和我们资助草根机构都有非常重要的指导意义。我们分别在参加安徽的 NGO 交流会和银杏伙伴聚会时，向草根机构的负责人介绍了这个研究，并与他们进行了讨论。所有人都表示这些结论中的几点给了他们非常大的启发。从中我们也进一步认识到，我们之前做的任何一个研究，都可以通过项目人员的思考、解读和传播，得到更广泛的运用。

南都要想成为行业的引领者，必须把研究作为基石，使之成为一个重点工作领域。然而在过去的三年中由于缺乏专门负责研究的项目人员，导致研究项目缺乏系统性，不能持续深入的进行；缺乏研究者网络；而且对研究成果的后期加工和利用都十分不足。未来，拟增加一名负责研究的工作人员。

1.2 传播工作

2013 年传播部在继续做好机构信息公开、观点传播和重点热点项目传播的同时，着重开展了品牌建设和联系人数据库建设。在传播手段上，一方面维护和拓展传统媒体渠道，另一方面强化了新媒体的运用。

1.2.1 推进品牌建设

南都公益基金会经过六年的发展已经明确了使命、愿景、价值观并清晰地梳理了机构战略，但还没有形成系统的品牌管理策略和方法。无论从南都自身发展和使命要求，还是行业发展需求的角度来看，梳理制定品牌策略的时机已经成熟。因此品牌建设工作被列为今年的重点工作之一。

2013 年 7 月 5 日我们正式启动了品牌建设工作。在既借助第三方的专业力量和外部视角，又保证理事、监事和秘书处全体员工的深度参与的原则指引下，我们委托了心创益传播机构来推进品牌建设项目。在品牌调研的过程中，共计对

100 人进行了调研，其中对 9 位理事和监事和 14 名员工进行了面对面访谈，对 77 名外部伙伴进行了电话访谈或问卷调查。理事长、副理事长和秘书处全体员工还与心创益团队进行了座谈。心创益团队在信息搜集、定性定量调研基础上，通过秘书处的深度参与，挖掘并凝练了南都的品牌定位和内涵。

南都的品牌定位是做中国基金会行业的行业标杆。标杆指的是“有利于行业发展进步的对比参照体”。南都通过探索和实践，努力在一些维度上（比如资助模式、创新、与 NGO 的伙伴关系、推动行业发展等）为行业贡献可参考的标准，与行业共同进步。南都的品牌内涵在机构内部达成高度统一的共识，“民间立场、专业素养、创业家精神”这三个词被认为是代表南都品牌灵魂的品牌 DNA 关键词。南都品牌与创始人的关系被作为话题提出，南都品牌传播如何借力创始人的行业影响力是需要探讨的问题，也是南都品牌策略重要的组成部分。在品牌传播方面，既要通过项目和南都员工“活出品牌”，也要在整合传播渠道，向行业内外和公众传播南都的理念和价值。

关于品牌建设工作，今天下午将专门向理事会报告，请理事会审议。

1.2.2 建立联系人管理系统

机构发展 6 年多来积累的合作伙伴、参与者、关注者，是南都基金会的核心资产之一。随着联系人数据的增长和信息技术的不断发展，原有的客户管理系统已不能符合实际工作的需要。为了有效管理这些联系人的信息，并通过技术手段优化工作流程、提高我们的工作效率，今年 6 月我们启动了联系人管理系统的建设工作。

经过筛选过滤原数据库信息、确定需求、搭建管理系统功能、全员培训、联系人归属分类、数据导入和完善等步骤，联系人管理系统于 9 月底正式上线使用。新的联系人管理系统分类明确清晰、使用便捷、功能丰富实用，不仅优化了原有数据信息，而且在日常信息维护、组织外部会议活动、支持日常办公活动和数据安全方面有明显改善。新系统在研究项目的数据库推广发布、银杏伙伴计划 10 月活动邀请和年度公益专家畅谈会活动邀请等工作中都发挥了作用。

1.2.3 积极拓展媒体资源

通过品牌调研，我们发现传播形式和内容的单一、传播周期及信息过于集中等问题影响了南都品牌信息传递的有效性。传播工作需要在南都的品牌策略指引

下形成系统的策略。从 2013 年下半年开始，我们积极拓展媒体资源，听取媒体从行业角度和大众传播角度的专业意见，为下一步制定传播策略奠定了基础。

通过主动约访重要媒体以及传播领域专家，我们拓展了媒体关系，达成了与公益行业媒体《中国慈善家》和大众媒体《人物》的长期合作意向；媒体更加了解我们的工作及公益观点，有利于我们之后的话题推广及项目传播；收集了媒体从公益行业 and 大众角度提出的传播需求以及对南都基金会传播工作的中肯意见，为我们下一步制定传播策略、改善传播方式打下了基础。

1.2.4 强化新媒体运用

2013 年我们在新媒体的应用上进行了优化，根据现有网络媒体平台的发展形势进行了取舍和改进——我们推出了南都公益基金会的微信公众号和银杏伙伴成长计划的微信公众号，对月度电子版通讯的内容做了微调，对机构在多个网络平台上的公共页面内容进行了取舍和优化。在日常工作中，我们注意保持南都基金会官网、官方微博、微信的活跃度，为项目活动和观点传播提供支持。

1.2.5 借力永光传播

2013 年，针对慈善体制存在的问题和改革方向，永光从政府垄断慈善资源的“以权谋捐”、计划经济思维挤压社会组织发展、民非制度遏制社会投资、慈善课税制度制约社会组织发展、公益信托制度历时 12 年未能落地、慈善会系统改革的体制障碍、基金会与草根 NGO 合作的发展趋势、融合公益与商业的影响力投资在中国的兴起，以及 4.20 芦山地震后政社合作出现的积极转折等重要议题发表系列文章，影响很大，方向感很强。秘书处积极推动这些文章的传播，除在行业媒体发表外，还通过新华社、民政部网站、中国社会组织网等转载；通过新媒体传播，引发讨论；报送民政部领导等，以达到更大的影响。

1.3 机构建设

1.3.1 完善制度流程

协助理事会制定了新的《薪酬管理制度》，经理事会审批通过，于 4 月执行。制定了更加清晰的员工招聘工作流程；初步拟定《岗位职责说明书》的框架；制定了入职培训内容，综合性入职培训由行政部门统一开展，业务性质入职培训由各用人部门负责。

1.3.2 重视员工成长和团队建设

从 2007 年成立至今，南都基金会的战略、项目、组织规模和秘书处团队都发生了变化，中间管理层的出现使得机构的管理方法和性质发生了变化，机构亟需加强机构文化建设，打造一个高效团队。

今年 7 月 22 日至 7 月 24 日，秘书处在长白山完成了一次以提升沟通能力和团队凝聚力为主题的参与式培训和团队建设活动。此次活动是机构第一次远足，也是第一次引进专业培训公司指导团队活动。问卷调查的结果显示员工对活动的整体满意度为 100%，其中 91%表示很满意。秘书处对此次活动进行了总结，决定今后把员工培训和团队建设工作常态化，与人力资源工作相结合，进行系统设计和长期规划，最终达到打造高效团队和员工个人成长的目标。

为了鼓励员工的个人成长，今年行政部门加强了对《员工成长基金管理制度》的落实，并建立了员工成长档案。今年秘书处共计为 3 名员工提供了 26000 多元成长基金和 24 天学习假期，用于支持员工的个人成长计划，并要求员工在活动结束后在秘书处进行学习成果分享。

秘书处内部分工和人员架构于 9 月底进行了调整，以便加强对年轻员工的传帮带。

1.4 2013 年预算执行情况

1.4.1 收入

2013 年总收入合计 2763 万元，其中：

(1) 捐赠收入：2436 万元。其中：

上海南都集团 1585 万元，占 65 % ；

其他捐赠收入共 851 万元，占 35 %。其中美新路基金 500 万元；浙江敦和基金会 100 万元；联想（北京）有限公司 100 万元；福建省正荣公益基金会 50 万元；心平公益基金会 43 万元；寿建明 20 万元；沈世德 10 万元等。

(2) 投资收益：320 万元。

本年度投资回款 920 万元，600 万元冲减投资本金。

(3) 其他收入：7 万元。其中：

银行利息收入 7 万元。

1.4.2 支出

基金会全年总支出计 2624 万元，其中：业务活动成本 2485 万元，占 95%；管理费用 135 万元，占总支出的 5%；筹资费用 4 万元（银行工本费、手续费、汇兑损益）。

基金会工作人员工资福利和行政办公支出 244 万元，占总支出的 9.3%，符合基金会管理条例“不得超过当年总支出的 10%”的规定；业务活动成本为上一年度基金余额（10359 万元）的 24%，符合《基金会管理条例》不得低于 8% 的规定。

业务活动成本中，资助成本 2231 万元，占 90%，项目服务成本 254 万元，占 10%。

资助成本中，宏观性项目资助金额 264 万元，占 12%；机构伙伴景行计划及其他机构支持项目资助金额 669 万元，占 30%；银杏计划 481 万元，占 22%；新公民计划资助金额 442 万元，占 20%；救灾与灾后重建资助项目 310 万元，占 13%；研究项目 65 万元，占 3%。

需要说明，2013 年 1 月基金会二届五次理事会通过 2013 年预算总支出为 2500 万，而实际执行约为 2624 万元，比预算高了约 124 万元。支出比预算高的主要原因，一是宏观性项目中，联想公益创投 75 万元支出，由联想公司捐赠，不含在预算内；二是救灾项目，由于 2013 年发生了芦山地震、岷县地震，新增加救灾资金 169 万元。新公民计划及景行计划支出低于预算 100 多万元，因此最终总的支出比预算高了 124 万元。

1.4.3 资产管理

2013 年收入 2763 万元，比预算 2500 万高 263 万；支出 2624 万元，比预算 2500 万高 124 万。2013 年 12 月底，基金会净资产 10499 万元，比 2012 年底（10359 万）增加 140 万元。

2013 年实际收入与支出情况及与预算比较变化情况请见表 3。

（最终财务情况将以《南都基金会 2013 年度审计报告》为准）。

表 3：2013 年实际收支与预算比较

单位：万

类别	预算	实际执行	增减额 (减少为负)	变动率	说明
一、收入	2500	2763	263		

(一) 投资收入	0	320	320		
(二) 捐赠收入	2500	2436	-64		
南都集团	2500	1585	-915		
其他		851	851		
(三) 利息收入	0	7	7		
二、支出	2500	2624	124	5%	
(一) 业务活动成本	2320	2485	165	7%	
1、资助成本	2115	2231	116	5%	
(1) 宏观性项目	224	264	40	18%	联想公益创投项目 100万由南都管理,今年 拨出75万
(2) 景行计划及其他 机构支持项目	715	669	-46	-6%	由于考察的机构暂时 达不到景行伙伴标 准,作为预科支持, 支出低于预算
(3) 银杏计划	470	481	11	2%	
(4) 新公民计划	500	442	-58	-12%	新公民学校后续款 100万缓拨
(5) 灾害救援和灾后 重建项目	141	310	169	120%	芦山、岷县地震资 助款,预算外支出
(6) 研究项目	65	65	0	0%	
2、服务成本	205	254	49	24%	
(二) 管理费用	180	139	-41	-23%	
三、收入-支出		139			

2. 2014 年工作计划

2.1 在战略中期回顾的基础上, 对各项目板块进行精细调整

银杏计划和景行计划已经初步成型, 但工作量和复杂度仍在上升中, 需要把控制节奏, 加速培养新人, 对任务进行严格的优先级和预期管理。宏观板块将以社会企业和社会投资为重点, 与传播相结合, 有策略地开展一些新型项目。救灾板

块在保持对已批项目合理跟进的情况下，全力投入救灾策略的研究。研究板块需要逐渐加强，为南都的各项工作提供指导性的作用。

2.1.1 宏观项目

(1) 工作目标

把握行业发展需要，立足南都使命和愿景，以“推动公益生态系统良性发展”为主线，撬动社会资源，支持并带动行业能力的提升，加强跨界传播，向行业内以及公众倡导南都的公益理念。

(2) 工作计划

2014 年的宏观项目将聚焦在社会企业与社会投资的推动、行业能力提升、公益理念引导与传播三个方面。

推动社会企业与社会投资发展，为行业发展引入创新理念和社会资源

响应并支持残友创始人郑卫宁的动议，联合国内相关的基金会、社会投资机构、研究机构等共同发起举办首届中国社会企业与社会投资论坛，使之成为推动中国社会企业和社会投资发展的重要力量和标志性事件。积极推动成立论坛的组委会和秘书处，为论坛提供资金和智力支持，

支持并带动行业能力的提升

针对公益生态链的两端，一方面用南都的公益理念和品牌内涵引导更多的基金会关注并支持民间公益，支持基金会的专业化发展；另一方面支持民间公益组织的能力建设和网络构建，重点向民间公益不发达的地区倾斜。

向行业内外和公众传播公益理念

通过传播创业家精神和积极公民的理念，引导公众了解公益，激发人心向善和公民行动意识，为公益生态系统的良性发展创造舆论和思想环境。除了继续支持行业媒体《社会创业家》和《公益慈善周刊》（电子刊物）以外，通过合作或资助的形式影响大众主流媒体和青年大学生。

另外，宏观项目要充分利用理事长徐永光的眼光和敏感性，抓住行业发展趋势，及时回应热点，保持项目的灵活性和机动性。

2.1.2 景行计划

(1) 工作目标

在人力不变的情况下，保持新增资助的数量并完成对景行机构的“帮”的环节的探索；传播景行计划的理念，引起业内对资助模式利弊的讨论。

在团队培养方面，让每一个成员对 NGO 的机构运作有较清晰的了解。

(2) 工作计划

保证新增机构的数量和质量

新增资助 5-7 家。从基金会 5 年来积累的机构数据库中，对潜在的资助对象进行系统的筛选和分析。对重点关注的对象实行动态监测。

进一步关注社区发展与社会工作领域、教育领域，做领域内的全景扫描，为推动一个领域的发展做准备。

完成对“帮”环节的探索

持续跟进已批的 8 家景行机构，初步建立监测评估体系。一方面尝试介绍专家顾问资源为景行机构做顾问咨询工作，如景行顾问、南都理事、乐平 SVP 会员等，另一方面继续组织景行伙伴交流会，促进伙伴间的相互学习，和与领域专家的研讨。

传播理念，引起话题

与传播部配合，以宣传景行计划的资助理念为主，根据景行案例在业内媒体上发表一些文章，通过网站、微信、永光个人渠道等，引起行业对怎样资助处于关键时期的 NGO 进行资助的问题的关注，比如 NGO 领导人交接，从实操型转向支持型。

团队培养

目前景行的项目人员基本上都处于机构的中层，对于一个机构的具体业务有比较好的了解，但对于机构的管理和运营的了解不多。而在操作景行计划的时候，我们需要对一个机构的整体状况、尤其是内部的关键问题、和未来的发展趋势有良好的判断。只有这样才能选择对的机构，并找到对的人去帮。

因此今年重点支持项目人员这方面的能力，一是鼓励参加相关的管理课程；二是鼓励项目人员参与其他 NGO 的理事会工作；三是定期就景行伙伴的案例进行内部讨论。

2.1.3 银杏计划

(1) 工作目标

2014年“银杏计划”面临多重挑战：在资助期内的银杏伙伴人数达到峰值（43人），相应的后续支持工作量增大；行业和机构要求我们应该让银杏的传播工作从业内逐渐走向社会；随着2013年第一期资助结束，如何让“毕业生”对银杏网络做出自己的贡献；同时项目三年来效果如何，怎样进行项目的二次开发也牵动许多人的心。此外，我们深深体会到“选人”工作仍是重中之重。我们必须夯实基础，做好常规工作，并力争在候选人质量上有所突破，继续维护和发展推荐人、专家、合作伙伴网络都是2014年的重要任务。

因此我们的工作目标是保质保量的完成甄选工作，持续增加推荐人和专家数量；在网络建设方面保持现有投入，并推出1-2项新服务，促进伙伴间的协作；完成项目评估及项目未来3年规划。

（2）工作计划

在工作量和复杂度增加的情况下，保证评选质量

通过行业浸泡、与其他人才项目（IFP、LEAD）接洽等方式，进一步挖掘高质量的候选人，并为未来 1-2 年做出长期考虑。候选人、推荐人数量增加 30%；专家增加 8-10 名。

预计将会按照现有的工作流程向专家评审委员会推荐 12-15 名候选人。

保持对网络建设的投入，研发设计毕业伙伴支持系统

保持现有的活动节奏，进一步扩大规模和加强传播。具体活动包括 2 月“银杏聚会”；把 2013 年的银杏推介活动与 10 月份评审会期间的展示会合并为 5 月“银杏论坛”；6 到 9 月海外交流学习和 10 月份评审会。在具体活动设计中，我们保持动态调整和创新，以适应网络发展的新需求和新变化，并且更加注重引导伴委会激发伙伴的主体性，促进跨领域、跨地域的合作。我们将对现有的操作流程进行梳理，引入更多银杏伙伴的参与。

进行“毕业生”后续支持系统的开发，加强网络黏性，鼓励伙伴为网络做出贡献。2014 年计划推出 1-2 个试点模块，如伙伴基金、导师计划，为 2015-2016 年“毕业生”人数高峰做好准备。

加强传播的主动性和有效性，使用好新媒体，引起公众关注

借助银杏故事拓展公众传播，引入公众关注，使他们获得更多社会关注和合作机会。另一方面，用好微信等新媒体工具，主动传播。

2.1.4 救灾与灾后重建

(1) 工作目标

开发出“积极灾难观”为核心的南都救灾策略，并围绕新的救灾策略开展尝试性项目，带动一批认可这个理念的救灾伙伴；继续跟进已有的救灾项目，保证产出和效果；做好准备，发生大型自然灾害时有能力回应。

(2) 工作计划

2014年，在程玉副理事长的带领下，继续开展“积极灾难观”救灾策略研究，召开座谈会，与合作伙伴一起梳理、完成南都下一步救灾思路和策略；围绕新的救灾思路和策略，开展尝试性项目资助，同救灾伙伴一同完善救灾策略。具体工作包括：

一、与有诚意合作的 NGO 伙伴一同召集一个小规模的工作式研讨会：1) 解释概念；2) 对于需要干预的“问题”展开研讨；3) 共同产生初始阶段可以针对的“问题”；4) 形成干预框架；

二、NGO 进一步细化干预方案，南都审核资助项目，并合理匹配研究、经验总结经费；

三、NGO 实施干预、研究、经验教训总结；

四、南都在适当时机资助并召集 NGO 项目经验总结交流、干预项目设计工作坊等具有实效的工作型会议

五、三、四之间循环往复，并不断引进新的合作伙伴

六、适当时机与 NGO 合作伙伴共同发起宣传、倡导性活动，影响政府以及全社会。

2.1.5 研究项目

(1) 工作目标

为宏观项目、银杏计划、景行计划等资助项目的开展提供决策依据。

(2) 工作计划

拟开展以下几项研究：

《基金会价值研究》：与草根组织价值研究项目相对应，以期通过研究，指导基金会更好地认识并发挥其价值，促进基金会行业发展。

《中国公益人才状况研究》：在 2010 年调查的基础上，了解三年来公益行业人才结构发生了哪些变化，为银杏计划的二次开发提供指导依据。

《政府购买现状及问题研究》：随着政府采购力度加大，根据直观上的感受，目前政府采购方面存在一些问题。希望通过研究明晰现在政府采购存在哪些问题，为政府更好地开展政府采购工作提供参考，也为公益组织承接政府采购工作提供一定指导。

另外，我们将继续跟进 2013 年的《草根组织的价值与功能》和《中国民间公益组织数据库》的研究，并配合研究成果与传播部进行适当的宣传和倡导。

2.2 传播工作

2014 年传播工作的重点是在南都基金会品牌策略的指引下研究制定南都传播策略，并选择一个战略性项目进行项目整合传播试点；同时将继续改进基础传播工具，提升团队在传播领域的能力。

2.2.1 研究制定南都传播策略

借助内部和外部专业力量于 2014 年上半年制定南都传播策略，明确传播定位、目标、传播对象、传播内容、以及渠道、方式方法。根据南都的品牌定位和品牌策略，我们应该整合传播渠道向行业内外和公众传播南都的理念和价值。不仅要全面体现机构各项目及活动动态，还要更多地传播能够启发思考、值得借鉴的政策解读信息及跨界合作案例，促进政府、媒体及企业的关注和参与，同时要扩大传播外延，研发可面向公众的传播形式。

2.2.2 战略性项目的整合传播

在南都品牌策略和南都传播策略的指导下，配合战略性项目进展确定阶段性的项目传播点；根据不同媒体的需求，将项目实时报道与深入的分析点评分开传播；根据项目传播特点，研发、整合传播手段，提高传播效果。

2.2.3 优化改进基础传播工具

根据 2013 年收集的反馈信息，全面优化南都基金会官网的功能及界面，以达到界面更友好、使用更便捷、更充分体现南都品牌内涵的目的。另外，对机构月度电子版通讯进行改版，提高通讯的时效性和灵活性。

2.2.4 提升团队的传播能力

一方面，动用外脑，建立由公益心强的一线媒体人及有市场经验的传播、营销专业人士构成的“传播顾问组”，帮助我们了解大众需求和关注点，协助梳理项目及机构传播点，发现我们的传播问题并给出建议。

另一方面，利用团圆会等内部培训机会，增强秘书处团队内部传播意识，提高具体操作技能。比如，可选择关于网络传播工具特点及推广技巧、危机公关等话题开展内部培训交流。

2.3 机构建设

通过 2013 年的品牌建设项目，我们发现了南都机构建设中的一些不足和潜在问题，比如机构内部管理、内部沟通协作、员工个人成长与职业规划方面都存在一些亟待解决的问题。我们也充分认识到加强机构建设对实现南都使命和提升品牌影响力的重要性。因此，2014 年机构内部建设是秘书处的重点工作之一。总的工作思路是基于 2013 年南都品牌调研报告的发现，以《2011 南都基金会文化、制度建设构思》为基本方向，建立完善人力资源基本制度，重视并加强员工的成长与发展，使南都基金会的品牌内涵内化到每一位员工的工作和言行中。

2.3.1 建立人力资源基本制度

借助外部专业力量，根据南都基金会的实际情况编写制定《岗位职责说明书》体系。对每个岗位进行职位分析，明确各岗位工作目标、具体工作职责及要求；在《岗位职责说明书》的基础上制定出各岗位硬性技能及综合素养指标体系；并依据《岗位职责说明书》完善绩效考核测评框架和操作办法。

2.3.2 全面推进员工的成长与发展工作

采用内部激发与外部支持相结合的方式全面推进员工的成长与发展工作。一方面激发员工学习和成长的主动性，鼓励员工使用成长基金；另一方面从机构层面引入资源，如主动向员工推荐外部培训课程信息、介绍员工参加专家讲座、请专家到机构讲课。

建立学习小组制度。鼓励每位员工选择自己感兴趣的课题进行学习和研究，搜集资料，并与实践结合，定期以学习会或读书会的形式展开内部研讨，从团队中获得建议和帮助，提高专业素养，激发创新意识。

把项目活动总结反馈会的形式固定下来，通过及时总结和认真听取反馈意见，强化不断追求卓越的工作态度并提升员工的专业能力。

建立《2011 南都基金会文化、制度建设构思》中提到的“感同日”制度，鼓励每位员工每年到某个一线的 NGO 组织作为志愿者服务 3-5 天。

2.3.3 用品牌内涵贯穿团队建设工作

继续坚持每月举行团圆会，并组织一到两次户外集体活动。在活动内容和形式的设计上要充分考虑南都的品牌内涵，视需要引入外部培训机构参与设计活动环节，达到提高团队凝聚力、打造“活出”南都品牌内涵的“南都人”的目的。

另外，2014 年南都基金会将迎来民政部的社会组织评估等级工作，这也是一项重要任务，机构的各部门需要共同努力完成这项工作。

3. 2014 年度预算及说明

根据南都公益基金会的工作计划安排，遵照《基金会管理条例》与《民间非营利组织会计制度》的规定，本着节约高效、收支平衡的原则，编制形成 2014 年机构预算。预算包括收入及支出两部分（见表 4）。

表 4：南都公益基金会 2014 年度预算及说明（单位：万）

类别	2014 年 预算	说明
一、收入	2765	基金投资增值及捐款
（一）投资收入	765	参照 2013 年投资收入, 略有增加
（二）捐赠收入	2000	
南都集团	2000	
其他		
二、支出	2765	
（一）业务活动成本	2585	占总支出的 93%
1、资助成本	2360	占业务活动成本的 91%
（1）宏观性项目	230	占资助成本的 10%
新批	社会企业与社会投资推动	70 推动成立中国社会企业与社会投资论坛，为行业发展引入新的理念和资源
	行业能力建设	60 草根组织能力提升；基金会的专业化发展
	公益理念传播	60 向行业内外传播公益理念。除继续支持《社会创业家》、《公益慈善周刊》等刊物，还将开发其他传播工作
	机动资金	10
待拨款	30	联想 25 万，公益周刊，阅读网络等

(2) 景行计划及其他机构支持项目		838	占资助成本的 36%
新批		288	新批 6 家, 每家 40 万; 景行预科项目资助 30 万; 机构伙伴合作论坛、景行交流会和机构考察等 18 万
待拨款		550	心智联会、西部阳光、慧灵、ICS 等景行伙伴约 260 万, 基金会中心 80 万, 乐平基金会 200 万, 阿拉善 10 万。
(3) 银杏计划		600	占资助成本的 25%
新批		170	包括出国考察 55 万、评审会 12 万、银杏论坛 25 万、伙伴聚会 15 万、合作基金 10 万、传播 20 万、项目评估 20 万、考察费用 13 万
待拨款		430	2011、12、13 年共 43 位银杏伙伴资助款
(4) 新公民计划		400	占资助成本的 17%, 为新公民计划发展中心总预算 740 万的 56%
新批	新公民社工	61	支持大约 10 个打工子弟学校的社工服务, 计划在非北京地区尝试开展工作。新公民社工支持项目 45 万, 新公民社工项目 16 万
	新公民社区	195	资助 15 个左右社区中心, 支持社区中心发展和能力建设。新公民社区支持 45 万, 新公民社区机构运营支持 100 万, 新公民社区网络及能力建设 50 万
	新公民教师支持	45	发现好老师, 支持好老师行动和提升, 激励好老师。新公民教师支持项目 45 万
	公众教育项目	30	发动社会资源支持流动儿童教育。新公民助校行动支持 10 万, 新公民公众教育项目 20 万
	领域支持项目	40	从流动儿童教育领域层面尝试开展支持工作。新公民领域项目支持 10 万, 流动儿童教育领域趋势报告、流动儿童教育机构图谱、流动儿童需求报告及系列的论坛和沙龙支持 30 万
待拨款	新公民社区	19	2013 年以前待拨 4.7 万, 2013 年待拨 14.9 万
	新公民学校	10	上海目标管理项目 8 万; 北马房学校善后处理费用 2 万
(5) 灾害救援和灾后重建项目		232	占资助成本的 10%
新批		130	持续资助约 5-6 个雅安救灾中的优秀项目, 另外开展研究和传播约需要 20 万
待拨款		102	

(6) 研究项目	60	占资助成本的 3%
新批	50	意向开展《2013 公益人才发展报告》、《基金会价值研究》《政府购买现状及问题研究》
待拨款	10	
2、服务成本	225	占公益支出的 9%
(1) 信息技术服务	15	网站、办公自动化系统的维护与继续开发
(2) 传播	10	落实品牌战略, 年报等资料制作, 媒体关系维护等
(3) 项目管理	200	项目人员费用, 项目的考察、检查差旅费, 评审、宣传、印刷、固定资产折旧、房租等费用
(二) 管理费用	180	占总支出的 7%
1、人员费用	100	管理员工资及社会保险
2、行政办公经费	80	
(1) 日常费用	50	
(2) 机构能力建设费用	15	人员学习、培训费用
(3) 理事会经费	15	
三、收入-支出		收支平衡

一、收入：2765 万

本基金会的收入主要为投资增值收入与捐款收入。2014 年收入目标为 2765 万元，其中投资收入 765 万元，上海南都集团捐款 2000 万元。

二、支出：2765 万

2014 年总预算 2765 万元，与 2013 年 2500 万的预算相比，增加了 265 万元。增加部分全部为业务活动成本，其中服务成本增加 20 万元，资助成本增加 245 万元，管理费预算未增加。服务成本增加的原因，主要是房租上涨。

资助成本增加的原因：一是今年围绕“积极灾难观”救灾策略的研究，安排了 130 万元的研究和尝试性资助项目款。而往年不安排新批救灾资金，而是视需要启动“灾害救援和灾后重建基金”。二是银杏计划由于伙伴增加 7 人，同时增加后续支持资金、二次开发支出等，项目支出增加了 130 万。三是景行计划在前几年试点的基础上，待拨款增加；今年新资助机构也拟增加，因此比去年增加了

约 110 万元。由于新公民计划资助款减少 100 万元，宏观项目、研究项目基本维持不变，因此，最终资助款比去年增加了约 245 万元。

从今起，处于资助期的银杏伙伴人数将基本保持稳定（毕业和新当选的人数相当）；处于资助期的景行伙伴明年将达到峰值。因此，在不增加工作人员以及开展新项目的情况下，机构每年的支出规模将大致维持在 2800 万左右。

根据基金会中心网的数据，2012 年，企业基金会公益支出排名，第十名为 2700 万元。南都基金会按预算，2014 年公益支出 2600 万元的公益支出在企业基金会中排名大概在第十至二十名左右。

本机构支出主要包括业务活动成本和管理费用。

（一）业务活动成本：2585 万元

全年业务活动成本 2585 万元，占总支出的 93%，包括资助成本和服务成本。

1、资助成本：2360 万元

全年计划资助成本预算为 2360 万元，占业务活动成本的 91%。资助成本中，其中支持行业发展资助资金 1728 万元（包括宏观性项目 230 万；银杏计划 600 万；景行计划及其他机构支持项目 838 万；研究 60 万），占 73%；专业领域资助 632 万元（新公民计划资金 400 万；灾害救援和灾后重建资助项目 232 万），占 27%。与 2013 年相比，行业支持比重进一步加大，领域支持比重下降。

资助成本中，新审批项目款 1209 万，占 51%；2013 年前批准 2014 年支出待拨款（红字部分）为 1151 万，占 49%。

资助成本安排具体如下：

（1）宏观性项目：230 万，占资助成本的 10%。其中：

- 社会企业与社会投资推动 70 万元。
- 行业能力建设项目 60 万。
- 公益理念传播 60 万。
- 机动资金：10 万。
- 待拨款 30 万元（包括联想公益创投项目 25 万、公益周刊、阅读网络等）。

（2）景行计划及其他机构执行项目：838 万，占资助成本的 36%。其中：

- 新增合作伙伴 240 万（6 家，每家平均 40 万）。
- 景行预科项目资助 30 万。

——景行机构交流会及机构考察等：18 万。

——待拨款 550 万元，包括心智联会、西部阳光、慧灵、ICS 等景行伙伴约 260 万，基金会中心 80 万，乐平基金会 200 万，阿拉善 10 万。

(3) 银杏计划：600 万，占资助成本的 25%。其中：

——银杏伙伴出国考察 55 万。

——银杏计划评审、网络建设、项目评估、合作基金等 115 万。

——往年银杏伙伴待拨款 430 万（2011、12、13 年 43 位银杏伙伴，每位 10 万元）。

(4) 新公民计划：400 万元，占总资助成本的 17%。其中：

——新公民计划公益项目：195 万元。支持 15 个社区中心的运营、能力建设等。

——新公民社工项目：61 万，支持在 10 个打工子弟学校开展社工服务。

——新公民教师支持：45 万。发现、激励和支持好老师。

——公众教育、领域支持项目：70 万。公众教育、资源动员、政策倡导等工作。

——待拨款：29 万元。

南都基金会对于新公民计划的投入在逐年减少。2012 年新公民计划预算 730 万，2013 年降至 500 万，2014 年，新公民计划资金进一步下降至 400 万，占基金会资助资金的 17%。新公民中心筹款能力也在逐渐增强。2013 年，南都基金会的支持占新公民中心收入的 63%，预计 2014 比重下降至 54%。

自 2010 年提出新公民计划转型后，从 2013 年起，新公民中心已转型成为一家农民工子女教育领域的支持性机构，转型基本成功，并按照这种定位很好地开展工作，如帮助南都资助社区服务类 NGO，开展能力建设、经验交流；开展新公民园丁奖及小额教师资助，支持老师；新公民社工项目，也不是直接去开展服务，而是支持社工实习生入学开展服务，中心社工起到督导、支持的作用等等。中心在农民工子女教育领域也有比较大的影响。未来，希望进一步加强中心自身能力建设，将来可以成为类似于南都支持的一个景行伙伴，每年支持机构发展经费 30-50 万（不包括南都通过中心资助 NGO 的资金）。

(5) 灾害救援和灾后重建项目：232 万元，占资助成本的 10%，其中“积

极灾难观”资助策略研究和尝试性资助工作 130 万元；待拨款 102 万元。

(6) 研究项目：60 万元，占资助成本的 3%。其中：

——新批项目款 50 万元。拟开展基金会价值、公益人才发展状况、政府购买服务等研究。

——待拨款 10 万元。

2、服务成本：225 万元，占业务活动成本的 9%，其中：

——信息技术服务：15 万，包括网站、办公自动化系统的维护与继续开发。

——传播：10 万，落实品牌战略，年报等材料制作，媒体关系维护等。

——项目管理等：200 万，用于项目管理和服务直接发生的费用，包括项目人员工资、项目评审、考察、管理、检查和评估等。

(二) 管理费用：180 万元

机构管理费用 180 万元，占总支出的 7%。

1、人员费用：人员工资及社会保险约 100 万元。

2、行政办公经费：约 80 万元。其中：

——日常费用 50 万，包括物业管理费、办公费、交通费、通讯费、差旅费、审计费、公共关系与宣传费等。

——机构能力建设费 15 万元，指专项用于员工学习和培训的经费。

——理事会经费 15 万。

三、预算分析

2014 年预计可实现收入 2765 万元；预计总支出 2765 万元。2014 年预算缺口为零，收支平衡。