



南都公益基金会第二届理事会第二次会议

关于 2011 年工作与 2012 年计划的报告（草）

南都公益基金会秘书长 程玉

（2012 年 1 月 2 日 海南三亚）

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. 2011 年以来的工作回顾

1.1 落实战略，积极开展项目工作

1.1.1 宏观性项目

2011 年，南都基金会从搭建公益行业产业链的角度着手，对产业链上游进行引导，为产业链下游提供倾斜性支持，开展促进行业发展的合作、自律、交流、人力资源建设等宏观项目。今年宏观性项目主要包括一下三个方面：

（1）积极回应行业热点，营造良好公益环境，推动行业自律

今年初，“公民社会”一词在媒体噤声，成为敏感词，4 月 29 日南都基金会与北大公民社会研究中心合作举行“公民社会与和谐社会学术研讨会”，邀请 30 余位来自公益界、学界、政府、媒体界人士参与讨论公民社会的含义、意义，正本清源。《南方都市报》和《北京日报》先后发表中央编译局副局长俞可平在研讨会上的发言，此后，“公民社会”脱敏，又可公开使用。

6 月后，郭美美、河南宋基会等一系列事件，引发了社会对于公益和商业合作的关注。8 月，康晓光理事建议秘书处开展此方面的研究。我会与腾讯公益慈善基金会联合招标，从 4 家机构中选择了北京大学非营利组织法研究中心开展“公益与商业合作研究”，形成了《公益与商业合作研究报告》，提出了《公益与商业合作九大行为准则》。12 月 17 日，“公益和商业合作研讨会”在京举行，24 家基金会率先加入公益与商业合作自律行动。

（2）通过会议交流与能力建设 推动公益行业发展

今年支持了第二期的中华慈善百人论坛。今年百人论坛加强了论坛的研究倡导功能，并注重对公众的传播效果。5 月 28 日，百人论坛于无锡灵山举行第三次



会议，24位港澳台的专家学者以“公信力与透明度”为题，进行深入探讨，会议形成无锡共识。11月18日，百人论坛以“慈善与免税”为主题在北京举行了第四次会议，围绕鼓励慈善事业的税收优惠政策的七个方面进行务实有效的深度探讨，发布了《非营利组织与公益捐赠税收优惠制度：缺失与不足》的主题研究报告，来自政界、商界、NGO界以及媒体界的24名专家及其他代表近百人出席此次大会。除了组织日常的论坛活动，百人论坛秘书处还于2011年编辑出版了《2010年慈善蓝皮书》，对于中国的公益慈善事业进行了回顾与梳理。

11月24至26日，第三届非公募基金会发展论坛在京举行，130余家非公募基金会参加了本次论坛年会。论坛发布了《2010年中国非公募基金会发展报告》及《非公募基金会行业使命与社会发展报告》，并向公众展示了十个创新公益项目。银杏计划也应邀进行了交流和分享，并在会场引起热烈反响。

我会与中国社会组织促进会合作开展的非公募基金会领导人培训已经成功举办两期，今年我们继续与其开展第三期培训。培训将改变原有的方式，以公开课的方式，举办10次培训，每次预计100人参加，从而扩大受益人数。

与中国青基会等4家单位合作，在人民大学设立公共管理硕士（MPA）非营利管理方向学科发展专项基金，培养公益领域的专业人才。专项基金将用于课程开发、发放奖助学金、资助实践实习以及国外交流等内容。此合作将进一步提高公益人才培养在基金会的战略性作用。

（3）引导资方倾斜性支持 促进草根组织资源对接

3月5日，由民政部指导、我会支持、NPI承办的公益项目交流展示会在深圳会展中心举行。这是继2009年京交会之后又一次以资源对接为目的的行业盛会，共有8大类133家公益组织、23家基金会、10家企业参展，115名志愿者投入、2万多人参观。展会举办了5场论坛、24场沙龙及互动活动，供需匹配率（参展公益组织与资助方达成资助意向）达33%。11月25日，仿照“深交会”的形式，上海公益伙伴日于上海拉开序幕，启动地区间的资源对接与交流。南都基金会亦作为外地基金会代表受邀参展。

2011年，我会继续与英国大使馆文化教育处合作举办第三期的社会企业家技能培训。今年该培训在天津、南京、长沙、昆明、西安举办5期培训班培训250名新学员，另外分别在成都、深圳、北京和杭州举办了四场深度培训，共有约130名新老学员参加。今年将继续举办优秀社会企业商业计划评选，获胜者将得到资



金以及非资金资助。

2011 年继续与英特尔公司合作，作为主办方参与芯世界公益创新奖活动，鼓励和支持公益创新。5 月 5 日，2011 “芯世界”公益创新奖在京揭晓，共有 12 家获奖机构分享了总额 140 万的奖金。

2011 年，我会还作为协作机构参与联想微公益大赛，鼎力支持微公益实干者，让他们的公益行动更有力量。南都为此活动提供智力支持。

综上所述，宏观性项目呈现出主动回应热点话题、发挥资源动员优势以及延续品牌项目等几个新特点。

1.1.2 机构伙伴景行计划

本年度，机构伙伴的工作重点围绕计划开发、试点资助、经验思考开展，并延续往年的机构支持。全年共资助机构 8 家，待资助 2 家，年度总资助金额约为 700 万元。具体如下：

（1）主要工作

深入调研，拟定本计划的策略框架

通过多方调研和会议交流，在 2010 年资助“支持型”和“先进型”机构的战略方向基础上，开发了机构支持的策略框架。项目最终采用了徐永光理事长提议的项目名称——“机构伙伴景行计划”。“机构伙伴景行计划”之“景行”取自《诗经》“高山仰止，景行行止”。“高山景行(xing)”，意为“仰望高山，行大道”。“机构伙伴景行计划”寓意南都基金会与民间公益组织伙伴同行公民社会之大道。

机构伙伴景行计划重点资助“能够提供满足草根 NGO 发展瓶颈性需求的支持性服务（支持型）”，以建立草根 NGO 的支持系统，促进草根 NGO 质量提升；资助“能够提出对于转型期社会问题更为深层次的解析，并以此探索系统性、结构性的解决方案的机构（引领型）”，引领草根 NGO 创新、有效的解决社会问题。在资助方式上，根据机构的关键需求及南都能力/资源的适合性，量身定制支持计划。

实施伙伴机构的考察及资助

本年度完成资助的机构体现出了将探索、试点、灵活、传承相结合的特点。其中惠泽人专业志愿者计划、妇源汇公民社会项目部门资助是在计划开发前进行的探索性资助；绿色流域是首家在计划指导下开展的试点资助；格桑花第三方评



估是在其遭受媒体不实报道致公信力严重下滑的形势下紧急开展的第三方评估支持，体现了灵活性；基金会中心网、阿拉善基金会传承了往年资助。

（2）年度工作中的思考和启发

本计划正处于试点启动阶段，工作中积极思考并积累经验与资助工作的开展同样重要，在本年度的工作中，主要有以下思考和启发可指导明年的工作：

杠杆作用的发挥：充分遵循杠杆作用原则，体现在：第一，挑选机构时需选择对行业发展或特定领域发展有杠杆作用的机构；第二，制定支持方案时，分析影响伙伴机构影响力发挥的瓶颈问题，提供有针对性的支持；以此提高资金投入的有效性。

重视资助成功率，不以资助机构的数量取胜：本计划定位要求慎重选择伙伴机构，对于选定的伙伴机构要充分发挥其潜力，以一当十，不以资助数量为成功指标。强调从考察到资助全过程中对伙伴机构的参与、陪伴、指导，单个机构需要的人力投入大。

留意对机构支持系统的摸索：伙伴机构的资助需求并不仅限于资金，非资金支持也是本计划提高资助成效的重要方式。需要有意识的挖掘伙伴机构的共性需求，如可持续性建设、影响力评估、人力资源建设等，并在适当时机尝试与外界资源合作建立支持系统，对共性需求给予回应。

项目官员的能力提升：伙伴机构的前瞻性和多元性决定了对机构的选拔和资助不能完全依赖标准化的流程和工具，对项目官员的判断力要求很高。项目官员的能力建设要相伴资助过程同步进行。

由理事会进行项目审批：鉴于以上几点，请理事会参与资助决策，审批项目，以降低资助风险、充分发挥理事的判断力和投资经验。

1.1.3 银杏伙伴成长计划

2011 年，“银杏计划”紧紧围绕“完善项目、打造品牌”的目标来开展工作。

（1）全员参与，顺利完成今年选拔工作

在 2010 年试点经验的基础上，秘书处继续完善项目流程、探索后续支持路径，并在 2011 年将评选范围从试点期的三省市扩大到全国。截止目前，“银杏计划”一共收到了近 200 份的推荐表，并对所有被推荐人完成了背景调查资料整理。通过对 60 余位推荐人与被推荐人的电话沟通之后，秘书处全员参与，赴北京、



上海、湖北、四川、浙江、福建、广西、甘肃、重庆、河南、陕西等 11 省历时 4 个月对 25 位候选人进行实地考察，经过秘书处讨论，向专家评审委员会推荐了 18 位并进行公示，经过 2 天半的面试活动，最终由 9 位独立的专家评审委员决定产生了 2011 年的 16 位银杏伙伴。

认真总结试点期经验，为新一年选拔做好准备

秘书处在年初召开一系列座谈会，收集专家评委、潜在推荐人、潜在银杏伙伴和业界人士对项目的反馈和建议、弥补信息空白、改进项目操作和评选方式。我们发现通过 2010 年项目的试点，大家对项目的认同超过了我们的预期。

探索银杏伙伴后续支持，加强伙伴网络建设

对银杏伙伴的后续支持主要体现在伙伴网络对他们成长的促进和互相支持。年初，2010 届 5 位银杏伙伴齐聚北京商议网络建设的内容和协作机制。在伙伴的自主参与下，顺利完成了为期 10 天的英国考察，参观学习英国公益组织的治理经验和社会企业的创新实践。这次考察活动对于伙伴们开拓视野和促进伙伴关系起到了极其重要的作用。考察结束后，考察团还撰写了高质量的考察报告，并把心得收获通过网络与更多人分享。

2010 届 5 位银杏伙伴也在 2011 年度评审会期间与新一届候选人汇聚于北京，并对这一年的成长计划进行了回顾，讨论了明年的活动计划。

随着银杏伙伴群体的不断壮大，银杏伙伴网络的力量也逐步加强，网络在互相支持、增强认同感方面的作用也越来越明显。

以成长为着眼点，共产生 16 位银杏伙伴

今年的评审方式对比去年做了较大调整：由三位评委面试一位候选人的形式改变为每位候选人分别与三位评委单独面谈的形式。改进的好处是增加候选人与评委的深度交流，三位评委从不同角度给予指导和建议，对于候选人的成长和发展有很大的帮助。

10 月 27 日-29 日，银杏伙伴评审会在京举行，何伟理事、何进监事、杨晓光顾问、叶祖禹顾问等作为评委全程参加了此次活动，最终选出 2011 届 16 位银杏伙伴。他们服务在环境保护、疾病救助、残障人服务、心理援助、青少年教育、打工者服务、志愿服务、公益组织建设、农村发展等领域。很多人默默服务于当地很多年，获选银杏伙伴为他们带来了更多的社会资源和关注。

项目传播，引发行业对人才问题关注



实施银杏计划的一个很重要目的是使公益人才问题获得更广泛的关注和参与。今年 2011 年 7 月，南都基金会与《社会创业家》联合策划推出《我的公益“薪”——明天谁还能来做公益》专题，刘洲鸿发表文章《让“正常人”来做公益》又再一次引发行业内对公益薪酬、人才培养话题的热议。

为了让更多人了解“银杏计划”并进一步传播支持公益人才发展的理念，项目组奔赴上海、广州、西安、长沙四地举行项目宣讲会，共 120 余位公益青年参加了宣讲会。在宣讲会期间，还拜访了当地的推荐人和潜在的推荐人，进一步建设推荐人网络。

秘书处在实践中基本完成了对提名、尽职调查、评审方法、流程的探索。并学习和体会公益项目的品牌建设，以专业的方式打造公益精品，同时提升了团队的专业能力和整个机构的成长。

（2）银杏计划初显成效

“银杏计划”从设计之初就以行业利益为先，倡导大家关注行业人才问题。我们在项目运作的过程中，非常重视对合作伙伴的吸引和尊重，充分发挥伙伴的自主性和能动性，把“银杏计划”真正打造成为一个开放的项目，人人可参与、人人可贡献。

赢得行业认可，初现示范效应和凝聚力

“银杏计划”自推出以来，受到行业的关注和认可：项目入选《2010 中国慈善蓝皮书》，作为非公募基金会项目创新案例在第三届非公募基金会发展论坛上进行展示和交流，受邀参选 2011 京华公益奖以及受邀参加多个国内外会议并作主题发言。

此外，我们也看到了一些业内的变化，继“银杏计划”实施后，北京企业家环保基金会也计划推出关注环保领域青年人才的培养计划；友成基金会也启动实施“小鹰计划”，目的在于培养优秀的应届毕业生、政府或企业的新员工，让他们成长为未来的公益领袖；人大、北师大等高校也纷纷开设针对公益领域人才培养的 MPA 课程；此外，由民政部主办的“中国公益慈善创新型人才”培养计划启动，欲打造中国公益慈善事业的“黄埔军校”。公益人才培养问题开始在业内受到越来越多的关注和资源进入。

心平基金会特别认可“银杏计划”支持公益人才的理念，愿意支持 2011 届银杏伙伴的出国考察。来自香港的“银杏计划”评委、社会企业家张瑞霖先生将



向银杏伙伴捐款 10 万元，用于项目工作经费。

高小贤评委、梁晓燕评委等公益前辈也纷纷表示要拿出时间来培养青年人才。

银杏伙伴成长明显

我们发现，一些银杏伙伴的成长变化令人欣喜。他们有的在所在的领域发挥了越来越重要的作用和影响力，对于这个行业的责任感也加强了，更愿意去帮助比他们年轻的、刚入行的一些朋友。还有一些在自己的机构运营与管理上又迈上了一个新台阶。有的候选人表示，在评审会期间与专家的面谈对自己帮助特别大，有的专家一语道破他苦苦思索的问题，有的专家从商业的视角给了他全新的视野，有的专家基于自身丰富的经验，帮助他重新审视周围的团队和环境，有的伙伴还与专家达成了潜在的合作意向。

搭建网络平台，提供后续支持

银杏伙伴主要以自我成长为主，与此同时，我们将不断整合资源，搭建平台，支持平台上各种资源的合作与交流，通过网络建设促进项目操作，发挥上一届伙伴对下一届伙伴的帮助和指导作用；给予适度的媒体曝光率，吸引更多的社会关注。

另外，我们也非常注重对核心推荐人网络的发展和维护。通过沟通，让他们了解项目的动态和理念，从而给我们推荐合适的候选人，提高推荐人的质量。

1.1.4 救灾和灾后重建

512 地震已过去三周年了，中间又发生了玉树地震、舟曲泥石流、西南大旱等大型灾害和一系列小型的自然灾害。民间资源进入救灾领域，如何在灾后重建中发挥 NGO 的优势成为一个重要的课题。通过对过往项目的总结，对当前状况和未来形势的调研，以及对救灾项目的资助，程玉秘书长指出应把救灾重点放在弥补“灾害社会损失”上，我们也逐步形成南都救灾的两大核心策略，即资助“灾害社会损失的研究”和资助以弥补“社会损失”为目的的 NGO 救灾项目群。

（1）项目资助情况

除跟进往年资助的 24 个项目外，新审批了 14 个项目，总审批金额 150 多万元，积极回应了云南盈江地震、贵州望谟特大洪灾、日本 311 大地震等，充分体现出南都基金会在灾难面前勇于担当的决心和深切的人文主义关怀。



在发起和参与的对日本 311 大地震的联合救援行动中，与其他 10 家基金会同仁共捐款 127.2 万元，其中我会捐款 15 万元。这是我会开展海外援助的尝试，也是中国民间组织联合对外援助的一次创举。

今年救灾重点放在过渡安置期的直接服务，催生民间组织；鼓励在灾后重建期，NGO 以社区为基础，开展弥补社会损失提升社区能力的示范项目以及鼓励 NGO 的合作、经验总结、技术传播等项目。由于今年无特大型灾害发生，项目主要分布在灾后重建和支持性项目，有少量紧急救援期的灾情调查项目，没有过渡安置期项目。同时对于每一个项目，我们都从如何可以降低和弥补“灾害社会损失”的角度给执行团队以适当的引导。

（2）考察、调研活动

为了进一步了解灾区的情况和各方在救灾工作中的分工和困惑，包括政府、一线救灾 NGO 和各大开展灾害救援工作的基金会，从而形成南都基金会的救灾策略，我们主要进行了以下的考察、调研工作：

3 月盈江地震灾情考察

地震发生后一周，刘洲鸿与救灾项目官员赶赴灾区，考察灾情及 NGO 工作情况，并撰写了考察报告，通过网络对外发布，号召 NGO 参与灾后重建。仁爱基金会在得到消息后，立即深入灾区，结合玉树经验，推动当地志愿者成立了本地第一家 NGO 组织。

4 月人大 512 项目评估

人大非营利组织研究所对最后 11 个 5.12 救灾项目进行了评估，指出有一些 5.12 项目能够扎根社区，有连续系统的设计，并随着灾区需求变化而调整项目设计，能得到政府的支持。对于这样的项目，南都应该给予相对长期和深入的支持。

5 月四川重建情况调查及项目考察

救灾项目官员在 5 月份密集参加了一些救灾经验总结活动，如地球村与 512 办公室联合组织的“512 三周年论坛——政府主导与社会参与·基于社区的灾后重建”、中山大学“灾后社区重建：社会工作与社会管理策略研讨会”、扶贫基金会汶川救灾工作报告会、5·12 三年暨乐施会地震救援及重建经验分享沙龙等，对 NGO 在救灾中的表现有了一个总体的认识。同时在四川彭州、都江堰等地区对重建工作中，大家比较重视的生计问题展开访问和调查。通过评估 NGO 参与或主



导的农合项目、社区生计项目所发挥的作用，认识到基于社区，培养社区自助能力、建设社区文化的项目非常有必要，但 NGO 尚无法胜任以提高收入为目的的生计项目，也无法处理中间错综复杂的利益纠纷。

专家访谈

对不同专家的访谈，使我们了解到政府、一线 NGO、国际 NGO、救灾基金会的视角，使我们能从中找到空白地带和南都基金会的救灾特色。比如北师大张强教授介绍的国家救灾应急策略和方向，让我们看到装备民间的紧急救援系统是没有必要的；而政府希望倡导建设的“安全社区”是他们不会做也做不好的，应该能体现 NGO 价值。同时无论是政府还是民间都认识到除立时可见的人员、财物和生态损失外，还存在“社会损失”，如心理、文化等，但并不清楚如何去发现、衡量和弥补。

（3）取得的成果

经过半年的调研，我们不但提出了应该以研究“灾害社会损失”来争取 NGO 工作空间，同时资助以弥补“社会损失”为目的的 NGO 救灾项目群的核心策略，并针对如何资助救灾项目群找出了具体的指导方针，即聚焦过渡安置期的软性服务，催生民间组织；鼓励在灾后重建期，NGO 以社区为基础，开展弥补社会损失提升社区能力的示范项目；鼓励 NGO 的合作、经验总结、技术传播项目。并在每一部分都开展了试点项目。

团队经过一年的学习和积累，一方面扩展了在领域内的资源，如合作伙伴网络、专家资源等；另一方面开发了一些工具和模板，为进一步规范项目管理，提高资助效率打下了基础。

1.1.5 研究

本年度资助的研究项目共 12 个，其中有 7 个新增资助，全年支出的资助资金 170 多万元。本年度新资助的研究项目体现了着眼社会问题、服务公益实践和南都战略需求的特点，充分发挥了研究项目的支撑作用和推动作用。具体如下：

（1）助力公益实践的基础研究

NPI 公益创业案例集研究：借鉴国内外商学院案例中心的教学及运作模式，对中国现有公益创业案例进行收集与开发，形成教学案例，应用于 NPI 孵化器的培训，同时将以此为基础进行公益创业案例中心的筹建和试运营，开展公益领



域的 MBA 教学。本研究为孵化器培训、案例中心的筹建奠定基础。

投资社会回报工具（SROI）试点评估：社会影响力评估是评价民间组织价值的重要手段，本项目引进源于美国、欧洲的社会评估工具 Social Return on Investment，并通过三个项目的评估试点进行此套工具的本土化，为未来开展国内 NGO 的社会影响力评估完善方法和工具。

（2）支持南都战略模块的项目

公益与商业合作研究：为配合“公益与商业合作研讨会”的开展，使研讨深入，资助了“公益与商业合作”的研究项目。

灾害社会损失研究：请社会资源研究所进行社会损失的文献梳理，为救灾社会损失框架下的工作开展提供参考。

（3）推动学界积极回应社会现实

劳工中心：劳动关系和劳工问题已成为我国经济社会发展所面临的最重大的问题之一，但目前国内相关的学术领域对此缺乏深入的研究和广泛的影响力。本项目资助建立以劳工社会学为主要基础的研究共同体，推进国内高校“劳工社会学”学科建设，促进在中国劳工研究的学术构建，使得学术研究积极回应社会问题。

《第三部门研究》杂志：国内第三部门的研究逐渐增多，但系统性地出版第三部门研究成果的专业学术刊物却非常少，限制了第三部门研究的交流。本项目以《第三部门研究》杂志为平台，推动第三部门实践和研究的深入，提倡建设性的学术批评与对话，提升第三部门研究的质量。

1.1.6 新公民计划

根据我会的战略规划，新公民计划逐步过渡由新公民学校发展中心实施。2011 年，新公民计划公益项目资助已过渡至发展中心，并且逐步形成了明确的资助方向；新公民学校教育也有很大的进展；新公民学校目标管理评估指标体系研发工作已开展；新公民学校发展中心在资源动员方面取得很大突破，全年筹款额 350 多万元，来自摩根大通银行、中国拍卖行业协会、福特基金会、壹基金、刘鸿儒基金会及普通社会公众（关于新公民计划详细情况，请看会议文件《2011 新公民计划报告》）。



综上所述，2011 年，秘书处在逐步落实战略规划和完善项目管理的进程中，在保持稳健的基础上，大胆尝试和迎接挑战，取得了不错的成绩，整个团队也在学习和磨合中有了明显的成长。

1.2 有为传播，支持民间公益

2011 年，根据有为传播原则，在做好网站、年报、通讯的工作的基础上，传播也进行了一些新的探索。

（1）围绕热点事件传播

12 月 17 日，公益与商业合作研讨会在北京举行，24 家基金会率先声明愿意接受共同制订的《公益与商业合作九大行为准则》。围绕这一热点事件，按照预先制定的“公益与商业合作第一次有了行规”的传播目标，我们不仅邀请了近 20 家媒体参会，并与新京报、法制日报、新华社、腾讯网、中国慈善家等多家有影响力的媒体进行了深度沟通。第二天财新传媒、新京报、新华社、法制日报等即纷纷报道了这一行业自律行动，打出了“24 家基金会自律”、“首个”、“行规”等概念。腾讯网在活动后一周内推出重点呈现观点的网站专题。央视记者也在之前就跟踪拍摄了相关节目，预计将在《东方时空》栏目播出。中国慈善家将继续深挖话题，在 2 月份出封面报道。

（2）结合核心项目传播

2011 银杏计划是重点传播项目。传播目的一是扩大项目影响，二是引起大家对公益人才问题的关注，三是帮助银杏伙伴获得更多资源。开展的主要工作：5 月底组织记者参访银杏计划宣讲会；7 月份与《行动 CSR》杂志合作“公益人才路在何方——公益人才现状与发展”沙龙；8 月与《社会创业家》合作推出“我的公益薪”专题报道；10 月底评审会及 11 月初名单揭晓通过微博大量互动，尝试故事化表达，进一步提升业内的知晓度和认同度，并结合伙伴需求进行了与媒体的资源对接。

（3）永光分享会

永光分享会是 2011 年的一个新尝试，目的是分享永光对公益行业发展现状与趋势的判断和真知灼见。我们也尝试开放给了业界同仁和合作媒体，受到好评。2012 年，我们也将把这一活动发展为南都的品牌项目，更为开放，让沉淀下来



的观点成为二次传播的有力武器。

（4）进行调研以指导工作

2011 年，面向草根组织、基金会同行、学者、媒体等进行了一次小规模传播现状调研（调研 120 人，有效问卷 71 份）。调查发现：“务实、担当/承担风险、创新、平等、合作”为外界对南都较共性认识；所有的受访者都认为南都的行为与使命的契合度较高（认为比较契合的 76.5%，高度契合 23.5%）；新公民计划、银杏计划、救灾项目、基金会中心网是外界对南都认知最高的几个资助项目；网站、通讯、媒体、项目官员为外界了解我们的主要渠道。调查发现为我们下一步继续改进工作提供了很好的启示。

1.3 预算执行状况

1.3.1 收入

2011 年总收入合计 2331 万元，其中：

捐赠收入 1894 万元（其中上海南都集团 1580 万元，英特尔公司 100 万元，摩根大通 101 万元，清华大学教育基金会 50 万，UPS 26 万，EMC 23 万元，壹基金 12 万等）；

投资收益 429 万元；

其他收入 8 万元（银行利息收入）。

1.3.2 支出

预计基金会全年总支出计 2881 万元，其中：业务活动成本 2725 万元，占 95%；管理费用 155 万元，占总支出的 5%；筹资费用 1 万元（银行工本费、手续费）。管理费用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（10585 万元）的 26%，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 2412 万元，占 89%，项目服务成本 313 万元，占 11%。

资助成本中，宏观性项目资助金额 468 万元，占 19%；机构伙伴景行计划资助金额 717 万元（含 NPI 390 万元、乐平基金会 200 万元），占 30%；银杏计划 64 万元，占 3%；新公民计划资助金额 751 万元，占 31%；512 灾后重建资助项目 235 万元，占 9%；研究项目 177 万元，占 8%。



需要说明，2010 年 12 月基金会一届九次理事会通过 2011 年预算总支出为 2615 万，而实际执行约为 2881 万元，比预算高了约 266 万元。支出比预算高的主要原因是增加了 590 万元（NPI 及乐平基金会）的预算外支出。2011 年 9 月，理事会建议今年总支出控制在 2800 多万元。秘书处调整了预算，使预算内支出减少 324 万元，这样总支出比预算高 266 万元。

1.3.3 资产管理

2011 年收入 2331 万元，比预算 2615 万低 284 万；支出 2881 万元，比预算 2615 万高 266 万。预计 2011 年 12 月底，基金会净资产为 10035 万元，比 2010 年（10585 万）年减少 550 万元。

（最终财务情况将以《南都基金会 2011 年度审计报告》为准）。

表：2011 年实际收支与预算比较

项目	预算 (万元)	实际执行 (万元)	增减额 (减少为 负, 万元)	变动率	说明
一、收入	2615	2331	-284	-10.9%	
（一）投资收入	400	429	29	7.3%	
（二）捐赠收入	2215	1894	-321	-14.5%	
其中：南都集团	2115	1580	-535	-25.3%	
其他限定性捐赠	100	313	213	213.0%	
利息收入		8			
二、支出	2615	2881	266	10.2%	
（一）业务活动成本	2395	2725	330	13.8%	
1、资助成本	2134	2412	278	13.0%	
（1）宏观性项目	481	468	-13	-2.7%	
（2）战略性项目	435	781	346	79.5%	NPI、乐平基金会等 预算外支出 590 万 元
（3）新公民计划	883	751	-132	-14.9%	百年职校未建，减 少 140 万支出
（4）灾害救援和灾后 重建项目	105	235	130	123.8%	预算中不含新批项 目款，约 130 万元
（5）研究	230	177	-53	-23.0%	
2、服务成本	261	313	52	19.9%	办公室租金及家具
			0		
（二）管理费用	220	156	-64	-29.1%	集团承担部分
			0		



三、收入-支出	0	-550	-550		
---------	---	------	------	--	--

2. 2012 年工作计划

2.1 继续落实战略，开展项目工作

2012 年将继续稳扎稳打地落实战略规划，在巩固和发展“银杏计划”的同时，加速机构伙伴景行计划的探索，并在回应形势的基础上梳理宏观项目，围绕“灾害社会损失”的概念开展救灾项目。

2.1.1 宏观性项目

2012 年，将立足服务行业发展，更加主动地回应和关心社会热点和行业需求，撬动资源、延续品牌，推动公益文化建设、加强理念引导、能力建设、资源整合等几方面的工作。

(1) 主动关注和回应行业热点和需求

主动关注和回应社会热点与行业需求，与其他伙伴一起合作开展有益于行业发展的需求，体现宏观性项目在资源整合与理念倡导方面的价值。

参与民政部组织的“援疆行动”，2012 年将投入 100 万资金，开展“社会组织能力培训”项目。该项目将与中国及新疆社会组织促进会合作，延续基金会领导人能力提升项目的经验和优势资源。

(2) 延续品牌项目，发挥更大影响力

继续与英国文化协会开展社会企业家技能培训项目，提供资金支持，资助成长期的中国社会企业，实现自我突破与成长。

继续资助中华慈善百人论坛项目，通过支持项目团队的运作成本，使其撬动更多资源并在公益文化建设、理念引导方面发挥更重要的作用。

继续资助中国非公募基金会发展论坛项目，经过前三届的论坛的成功举办，非公募基金会发展论坛已经在加强非公募基金会之间的沟通与合作，促进中国非公募基金会和公益行业的发展方面起到越来越显著的作用。

继续与英特尔公司、中国扶贫基金会合作开展芯世界公益创新计划，推动中国社会创新。



2.1.2 机构伙伴景行计划

(1) 工作目标

新增 3-5 家机构伙伴的资助，落实已审批机构的资助计划，并开发完成本计划的体系、流程、工具，使计划具备基本的操作化。

(2) 工作计划

完成并落实已审批机构伙伴资助计划：

与 2011 年确定资助的 3 家机构——绿色流域、中山大学公民社会发展研究中心（ICS）、中国慧灵——商定具体的资助计划并落实，期间注意对伙伴机构杠杆作用的判断、瓶颈性需求、支持切入点、机构变化的关注和总结，并思考对于传承性机构资助如何管理。

考察资助新的伙伴机构，并尝试以某类社会问题为重点主动挖掘：

重点考察 4-6 家潜在的伙伴机构，资助 3-5 家。其中“满足草根 NGO 共性的瓶颈性需求”1-2 家，“聚焦转型期社会问题的系统解决”1-3 家。对于后者将选择某类社会问题为重点，在该领域内主动考察和挖掘。目前考虑的社会问题为城市化进程中青年人的教育和发展问题。原因如下：

第一，对社会问题领域的深入了解是做资助判断的重要前提，需要进行主动研究和积累；第二，通过做透某个社会问题领域，可以摸索如何在短时间内熟悉一个领域、发现关键机构并进行资助的工作模式和经验，便于将此套模式复制到其他社会问题领域的资助，提高资助工作的效率效果。第三，青年人的教育和发展是转型期重大且关乎中国未来的社会问题，同时此领域可与南都农民工子女领域的工作战略相呼应和支撑。

特别说明，虽然本年度对社会问题领域会有所聚焦，但并不会排斥对其他社会问题领域的支持，只是对于其他领域不会积极主动的挖掘。

计划的操作化落实：

在 2011 年试点经验的基础上归纳总结本计划的体系、流程和工具，并在进行新增试点机构的考察、选拔、资助过程中适当使用；同时，结合 2012 年度新增试点机构的工作及各方建议，对体系、流程、工具不断增补或修正。本年度的操作化工作主要围绕核心环节开展，包括初次考察、候选尽职调查、选拔标准及流程、瓶颈需求分析、支持计划制定等各环节的流程及工具。



2.1.3 银杏伙伴成长计划

银杏计划发展态势令人充满信心，但同时也面临更大的挑战，2012 年是项目实施的第三年，资助期的银杏伙伴越来越多，这对项目管理提出了更高的要求，如何发挥伙伴网络的作用，让他们实现自我管理和相互支持是需要我们重点思考的问题。明年的工作重点主要有：

（1）继续推进试验期的探索工作，完善流程与细节

2012 年“银杏计划”将继续围绕评选和完善流程两个核心任务开展。总体选人规模与今年持平，并将继续完善项目流程与操作细节，积累经验，锻炼团队的专业性和能力提升。

（2）加强网络建设与维护，发动参与者的内在动力

与两届银杏伙伴共同探索网络建设的内容。同时加强推荐人网络的维护，通过定期的活动简讯与推荐人保持联系，提高被推荐人的质量，并鼓励他们持续关注这些青年的成长。

（3）加强项目传播，持续推动社会对公益人才问题的关注

通过“有为传播”，持续在行业内和公众间引发对公益人才问题的关注，并通过已有的“银杏故事”加强对改善行业生态环境的倡导，为伙伴们营造良好的发展环境。通过银杏伙伴形象的提升、事迹的传播，使其更多地得到社会的关注、政府的支持，获得更多的发展资源。

2.1.4 救灾与灾害重建

（1）启动灾害社会损失研究

“灾害社会损失”研究将是一个伞形项目，即有一个明确的出发点、基本框架和对项目周期及影响的预期，以南都基金会为协调主体搭建一个开放的平台，吸引不同的学术团体、行动研究者对其进行研究和定义，使学者、政府、NGO、企业等多方达成一定共识，旨在打造“灾害社会损失”的概念，为 NGO 开创生存和工作空间，为基金会制定救灾策略提供依据。

项目将分研究研讨、项目实践、概念和成果传播三条主线进行。三条线上的活动和产出将相互作用和放大，预计在未来 3 年中有递进式的发展。



研究研讨包括理论研究、案例研究和系列研讨会（一季度一次）；项目实践包括试点项目资助和培训；概念和成果传播包括出版资助、媒体报道、意见领袖微博等新媒体传播。

预计 2 月份，在 2011 年 10-12 月的前期文献研究和在小范围宣传“灾害社会损失”的基础上，将以研讨会的形式正式启动该项目。5 月份将结合 512 纪念活动进行 NGO 动员和培训活动。8 月份将进行案例汇报和研讨活动。11 月份将发布研究的初步发现，并希望借助传播工作，使业内人士和公众对“社会损失”有所了解和关注。

（2）救灾项目资助工作

除跟进 31 个 2012 年前审批的项目外，及时回应新的需求。如无大灾发生，预计将会资助 15 个左右符合南都救灾策略和指导思想的灾后重建项目，并对于每一个项目都从如何弥补或预防灾害社会损失的角度给予指导。

（3）团队能力建设

在 2011 年的基础上，继续完善项目管理流程和工具，扩展资源网络，积累领域知识，争取招聘到 1 名救灾项目官员。

2.1.5 研究项目

2012 年研究将结合到其他项目中开展，主要有两种策略：

（1）配合其他项目开展

宏观项目、战略性项目、特定领域项目，根据推动本模块工作的需要，主动进行研究项目的考察和资助。

（2）接受申请，并入其他项目管理

对于主动向秘书处提出的研究项目资助申请，按照所申请项目与各模块项目工作的结合程度，由相关的项目人员负责跟进。

2.1.6 新公民计划

2012 年，新公民计划的核心指导思想是加强新公民学校的基础管理工作，开展学校目标评估体系研究，实现以目标评估替代对学校的直接管理，发挥学校的积极性；新公民计划公益项目逐步转向以社区为主导的资助方向，系统开展教



师支持体系项目；加强对外传播，特别是主题传播工作，以教师支持体系为主产品，推进助校行动，动员更多的社会资源（详见《新公民计划工作报告》）。

2.2 传播

2012 年工作将着重提升传播团队能力建设，进一步提升专业性，开展有为传播，并将在改善信息传递的水平、综合加强观点传播和理念倡导、增强机构品牌等方面着力取得突破。

（1）改进信息传递的形式和效果

通过网站的改版、年报设计理念的更新、新闻写作文风的转变以及多样化的创新传播形式，建立南都基金会透明公开、亲切的形象。

（2）加强机构品牌建设与传播

通过机构品牌建设与传播，使南都基金会的机构理念得到较好的传递；使公众、媒体、NGO、基金会同行等主要受众对我会的机构理念、机构文化、机构战略、项目运作理念等有较清晰的认知。

（3）增强观点传播和理念倡导

通过与机构重点项目的密切配合，结合行业关注的趋势和热点，拓展对外合作，开发传播部自主性项目，将我们会在人才、专业性、资源三方面的核心观点多频次、有针对性的传递。

3. 2012 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 2012 年机构预算。预算包括收入及支出两部分（见下表）。

2012 年预算表（单位：万元）

类别	预算	说明
一、收入	2990	基金投资增值及捐款
（一）投资收入	0	投资增值收入
（二）捐赠收入	2990	
其中：南都集团	2890	
其他限定性捐赠	100	包括摩根大通、福特基金会、EMC 等 100 万



二、支出	2990	
(一) 业务活动成本	2810	占总支出的 94%
1、资助成本	2530	占业务活动成本的 90%
(1) 宏观性项目	350	占资助成本的 13.8%
新疆社会组织能力建设	100	民政部组织援助新疆项目
社会企业家技能培训	105	与英国大使馆合作, 资助社会企业
非公募基金会发展论坛	10	
新批项目	90	
慈善百人论坛	15	
待拨款	30	包括非公募基金会领导人培训 25 万、慈善百人论坛等 5 万
(2) 战略性项目	970	占资助成本的 38.3%
景行计划	670	新批项目: 300 万 (6 家, 每家 50 万) 待拨款: 370 万, 包括陕妇会 50 万, 基金会中心 100 万, 乐平基金会 200 万及其他。
银杏计划	300	新批: 90 万, 包括出国考察 50 万、评审会 20 万、伙伴网络搭建与传播 20 万 待拨款: 210 万 (2010 及 2011 年共 21 位银杏伙伴资助款)
(3) 新公民计划	770	占资助成本的 30.4%
学校	240	行知、马各庄、北马房后续支持 140 万; 待拨款: 100 万, 其中星河双语 50 万 (第三笔); 金盏 50 万 (第三笔)
公益项目	530	新公民特色教育、目标评估指标探索及新批公益项目 360 万; 待拨款: 170 万
(4) 灾害救援和灾后重建项目	284	占资助成本的 11.2%
新批项目	230	新审批项目: 120 万 (如有较大突发自然灾害, 预算外资金可从“灾害救援和灾后重建基金”支出) 灾害社会损失研究及活动: 110 万 (5 个小型研究、4 个研讨会、出版宣传、培训和指导费用)
待拨款	54	
(5) 研究项目	156	6.2%
行业研究	50	
领域研究	20	
待拨款	86	
2、服务成本	280	10%
(1) 新公民计划	80	



(2) 信息技术服务	30	网站、办公自动化系统的维护与继续开发
(3) 项目管理等	170	项目人员经费, 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	6%
1、人员费用	80	工资及社会保险
2、行政办公经费	100	
(1) 日常费用	60	
(2) 机构能力建设费用	20	人员学习、培训费用
(3) 理事会经费	20	
三、收入-支出	0	收支平衡

一、收入：2990 万

本基金会的收入主要为投资增值收入与捐款收入。2012 年收入目标为 2990 万元, 全部为捐款收入, 其中上海南都集团捐款 2890 万元, 摩根大通、福特基金会、EMC 等定向捐赠 100 万元。

二、支出：2990 万

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：2810 万元

全年业务活动成本 2810 万元, 占总支出的 94%, 包括资助成本和服务成本。

1、资助成本：2530 万元

全年计划资助成本预算为 2530 万元, 占业务活动成本的 90%。资助成本中, 其中支持行业发展资助资金 1320 万元(包括宏观性项目 350 万; 战略性项目 970 万), 占 52.2%; 专业领域资助, 新公民计划资金 770 万, 占 30.4%; 灾害救援和灾后重建资助项目 284 万元, 占 11.2%; 研究项目 156 万元, 占 6.2%。总体看, 支持行业发展的资金比例在上升, 支持领域的资金比重在下降, 理事会提出的战略转型正逐步进行。

资助成本中, 新审批项目款 1510 万, 占 59.7%; 2011 年前批准 2012 年支出待拨款(红字部分)为 1020 万, 占 40.3%。

资助成本安排具体如下:

(1) 宏观性项目：350 万元, 占资助成本的 13.8%。其中:



——援助新疆社会组织能力建设项目 100 万。

——社会企业家技能培训项目 105 万元。

——非公募基金会发展论坛、慈善百人论坛 25 万。

——其他新批项目款：90 万。

——待拨款 30 万元。

(2) 战略性项目：970 万元，占资助成本的 38.3%。

战略性项目包括机构伙伴景行计划和银杏伙伴成长计划，其中：

——机构伙伴景行计划 670 万：包括新批 6 家支持性机构，每家 50 万元，共 300 万元；待拨款 370 万元，包括陕妇会 50 万、基金会中心 100 万、乐平公益基金会 200 万等。

——银杏伙伴成长计划 300 万：其中银杏伙伴出国考察活动 50 万，评审会 20 万，银杏伙伴网络搭建与传播 20 万；往年银杏伙伴待拨款 210 万（2010 年 5 位，2011 年 16 位）。

(3) 新公民计划：770 万元，占总资助成本的 30.4%。其中：

——新公民学校：240 万元。其中对行知、马各庄等北京新公民学校后续支持 140 万。待拨款 100 万元，包括北京星河双语、金盏新公民学校第二笔拨款 100 万（各 50 万）。

——新公民计划公益项目：530 万元（其中已批待拨资金约 170 万元）。

(4) 灾害救援和灾后重建项目：284 万元，占资助成本的 11.2%，其中：

——灾害社会损失研究及活动 110 万（包括 5 个小型研究、4 个研讨会、出版宣传和指导费用）。

——新审批项目 120 万元。

——待拨款 54 万元。

如有较大突发自然灾害，救灾资金将从灾害救援和灾后重建基金中列支。

(5) 研究项目：156 万元，占资助成本的 6.2%。其中：

——新批项目款 70 万元；

——待拨款 86 万元。

2、服务成本：280 万元，占业务活动成本的 10%，其中：

——新公民计划委托服务费：80 万。



——信息技术服务：30 万，包括网站、办公自动化系统的维护与继续开发。

——项目管理等：170 万，用于项目管理和服务直接发生的费用，包括项目评审、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 6%。

1、人员费用：人员工资及社会保险约 80 万元。

2、行政办公经费：约 100 万元。其中：

——日常费用 60 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 20 万元，指专项用于员工学习和培训的经费。

——理事会经费 20 万。

三、预算分析

2012 年预计可实现收入 2990 万元；预计总支出 2990 万元。2012 年预算缺口为零，收支平衡。