

南都公益基金会第三届理事会第三次会议

关于 2015 年工作与 2016 年计划的报告（草）

南都公益基金会常务副秘书长 彭艳妮

（2016 年 2 月 27 日 北京）

各位理事、各位监事：

我代表秘书处向理事会做关于 2015 年工作与 2016 年计划的报告，请审议。

一、2015 年工作回顾

2015 年随着外部政治、经济、社会、环境、科技和法律的变化，公益行业迎来了高速发展和深刻变革的一年。《慈善法》开门立法，降低慈善组织和慈善信托的设立门槛、放开公募权等内容，解决了长期以来困扰行业发展的瓶颈；教育、医疗、医疗领域新政频出，社会力量被鼓励参与到各项社会服务中来；经济发展进入新常态，供给侧改革成为改革新方向，也为公益行业的发展提出了新命题；互联网+迅猛发展，腾讯 9.9 公益日引爆互联网+公益，众多公益组织深度拥抱互联网，实现网络筹款和志愿者参与的突破；公益市场化方兴未艾，社会企业蓬勃发展，公益行业第三方专业服务的细分市场露出端倪；基金会行业规模快速增长，南都基金会的资金规模在行业中呈下降趋势，但支持行业的定位仍具有独特性和稀缺性。

就南都基金会自身来说，2015 年可谓是重新出发的一年。银杏计划独立成北京市银杏公益基金会，南都实现了从银杏计划的催生者到引领者的角色转换。景行计划经过三年打磨，生产了公益行业第一本机构资助操作手册并开源发布，支持行业发展。社会企业项目开始发力，推动了首届中国社会企业与社会投资论坛年会顺利召开，逾 800 人参会，成为行业发展的里程碑事件。专业服务配比计划经过半年研发开始试点，引发行业极大关注和热议，被誉为“有行业意义的创新：用刺激需求来刺激供给，催生出一个中间机构的服务市场”。

2015 年机构建设的最大亮点是在 5 名员工转到银杏基金会工作后顺利完成团队的重新搭建，新老团队实现了很好的融合。提高了人才准入门槛，团队的专

业性和创造性得到进一步提升。机构的财务工作实行外包，既提升了财务工作的专业性，又节省了费用。

面对内部和外部环境变化，三届一次理事会决议对已执行 5 年的战略进行调整。秘书处积极配合战略小组的工作，员工参与了头脑风暴、调研、访谈、讨论等系列工作，为新战略草案的制定做出了积极贡献，也为今后新战略的落地实施打下了好的基础。

值得一提的是，我会于 2015 年 11 月荣获中国基金会评价榜颁发的 2015 年度金桔奖。这是我会继 2013 年之后第二次获奖。该奖项由 18 家民间公益组织主办，对 600 多家公益组织进行了随机抽样调研，共评价了 155 家基金会和境外资助机构，最后选出了民间公益组织心目中 10 家最优秀的基金会。在获奖的 5 家国内基金会中，南都是被评价次数最多的，这也反映了我们资助范围的广度。由于该奖项完全由民间公益组织运作，恪守中立客观，不接受任何基金会或外部机构资助，代表了民间公益组织对基金会的高度认可。再次荣获金桔奖，是对我会践行“支持民间公益”使命的高度肯定。

总体来看，2015 年的工作卓有成效。下面从项目工作、传播、机构建设及年度预算执行情况四个方面进行详细汇报。

（一）项目工作

1. 宏观性项目

2015 年，宏观性项目继续以“推动公益生态系统良性发展”为主线，围绕“引导资源方，倡导资源向民间组织倾斜”、“支持民间公益组织能力和网络构建”、“跨界传播公益理念”三个主题开展工作，同时抓住行业发展趋势，积极回应热点事件。在撬动社会资源、带动行业发展、促进行业基础设施建设以及加强公益理念倡导方面取得了较好的成果；并且加强了宏观性项目和我会其他项目之间的连接和配合，实现了资源互通和影响力的提升。

（1）引导资源方，倡导资源向民间组织倾斜

为了推动更多基金会资助民间公益组织并提高有效资助的能力，我会积极参与了“中国资助者圆桌论坛”的发起，并会同招商局基金会、敦和基金会、凯风基金会、同济慈善基金会对资助者圆桌论坛进行了联合资助。资助者圆桌论坛是中国资助型基金会的同辈咨询和学习网络，致力于探索中国本土的有效资助模式

和方法，提高资助机构的资助能力。除了资金支持，我会常务副秘书长彭艳妮被选为治理小组组长，投入了时间和智力，为圆桌论坛的定位、战略和秘书处的工作开展发挥了指导、建议和支持作用。经过一年的摸索，资助者圆桌论坛形成了稳定的治理小组和顾问团队，业务方面形成了四种相对成熟的产品：秘书长私董会、资助工坊、深度咨询和知识库。秘书长私董会在 2015 年举办了 9 场，仅限成员机构代表及顾问参加，每次私董会有明确的靶心，主题非常聚焦，案例都来自成员机构，很受好评。资助官员的资助工坊活动也从北京拓展到了长三角和珠三角两地，形成了覆盖三十余家基金会的资助官员学习网络。

2015 年我会继续支持了“中国非公募基金会发展论坛”。因为非公募基金会论坛长期以来未解决有效的治理和运作机制问题，我会在 2015 年的参与重点是通过正式的组委会会议和非正式的组委会成员之间的交流，推动非公募基金会论坛厘清组委会、轮值主席和秘书处的关系以及设置一个稳定的专职秘书处。第七届中国非公募基金会发展论坛由招商局基金会和敦和基金会担任轮值主席，论坛围绕“回归一线，回归初心”的方针开展各项工作，召开了三次组委会会议；在杭州、福州、成都、西安举办了四次区域推动主题论坛；在慈展会期间举办了公益 TED；开展了“倾听一线的声音”年度调研和行业人才培力活动“枢纽之力-基金会一线项目官员协力营”；于 2015 年 11 月 30 日-12 月 1 日在深圳召开年会，会议规模超 500 人，付费参会人数 303 人，成为历届以来付费参会人数最多的一届年会。除资金以外，我会为本届论坛轮值主席和秘书处的工作提供了资源对接和智力方面的支持，也通过论坛的平台输出了经验、展示了机构形象和人才实力。徐永光理事长、何伟理事分别在杭州和福州的区域论坛上做了主旨发言；秘书处彭艳妮在慈展会期间的公益 TED 上做了主题分享，在论坛年会上承担了大会主持人和多个分论坛的发言任务；我会承办了年会的分论坛，探讨基金会如何协力社会组织快速成长，分享了景行计划的经验；秘书处黄庆委作为一线项目官员老兵的代表在年会主论坛上分享了经验并参与了圆桌讨论；秘书处支持谭翼和冯元参加了项目官员协力营；不仅帮助员工增长能力，也有效促进了我会一线员工和其他基金会员工之间的网络构建；特别值得一提的是秘书处刘晓雪和冯元在论坛“倾听一线的声音”的平台上发表了自己的生命故事和对公益的思考，得到了行业内大量转发和高度赞许，很好地诠释了南都基金会的专业素养和民间立场，为

机构的品牌形象增添了光彩。

(2) 支持民间公益组织能力和网络构建

2015年我会支持了在秦巴山区、东三省和宁夏三个公益组织网络平台。这三个项目都是在公益不发达地区推动当地草根公益组织的能力建设，但侧重点和方式略有不同。秦巴山项目通过平台的共同学习、共同治理和每家机构年度轮值的方式，在平台成员能力建设和引入外部资源方面发挥作用，推动平台机构成长和变化。但因为学习平台内部的机构差异较大且相对固定，采用共治方式运作的平台效率并不高。比较而言在东三省和宁夏实施的项目，由一家专业机构长期协调运作，在能力建设的长期规划和资源引入等方面更加有效和合理。东三省民间组织的发展程度比较低，能获得的外部资源也很有限，对能力建设培训的需求和参与热情都比较高，培训的效果和反馈都很好。2015年新加入的组织增加了21家，达到70余家。东三省网络平台的执行机构长春心语在本年成为腾讯乐捐项目的助力伙伴，帮助18家机构项目通过腾讯乐捐平台上线筹款，上线的项目总共筹款达到120万元。宁夏NGO资源发展能力建设项目专注于提供宁夏当地NGO的筹款能力和开拓资源的能力。参加我会支持的第一次筹款工作坊的伙伴总共在腾讯乐捐上线项目27个，总共筹款金额达到130多万元。还有部分机构通过线下筹款和基金会筹款等方式也有不菲的收获。这也印证我们过去的认识：在发达地区支持能力建设的边际收益低，在边远地区的收益更高，效果更好。

针对西部地区对社会服务的需求比较旺盛且公益组织发展相对缓慢的现状，我会2015年资助了在兰州召开的“第六届西部社区服务创新公益论坛”。“西部社区服务创新公益论坛”是我会支持的第二年，论坛较以往有了很大的进步，表现在：参会人数是历次论坛参会人数之最，地域覆盖范围更广，较前几次论坛覆盖了更多省份；发言嘉宾更具广泛性、代表性、和西部地区地域覆盖度，保障了丰富的正反经验、经典案例的分享；本次论坛还找到了施永青基金会、宁夏义工联合会两家联合资助方，论坛的资金来源更加多元化；甘肃省各级政府部门对公益论坛的召开非常重视，通过本次论坛，推动了甘肃省社会组织的发展和社会服务的创新和进步，营造了更好的社会氛围；论坛的主办提升了主办方甘肃兴邦社会工作服务中心在甘肃省及西部地区的知名度，也使其与更多潜在的合作伙伴建立了联系。西部论坛组委会机构看到了主办论坛给本机构带来的好处，在组委会

会议上，各机构纷纷争相申请主办下一届，最后下一届论坛主办方是由民主投票选举产生。“西部社区服务创新公益论坛”最早由陕西妇源会在景行计划支持下发起，最初只覆盖到西北几省，后来需求越来越大，在我会的支持下，从 2014 年开始扩大到整个西部地区，影响力进一步扩大，还开拓了更多元的资金来源和合作伙伴。

2015 年我会参与的另一个重要平台是“公益筹款人联盟”，目的在于提升公益组织的筹款能力，特别是在网络筹款迅猛发展的大背景下为公益组织提供相应的专业技能。该联盟由敦和基金会、南都基金会、壹基金、扶贫基金会和瑞森德共同推动建立，四家基金会对联盟进行了联合资助，阿里巴巴基金会在下半年也加入对联盟的资助。该联盟是以筹款人大会为核心的行业交流平台，为筹款人提供交流和对话机会，提升筹款专业能力。7 月 28—29 日，以“筹款的巨变：从传统到现代”为主题的首届中国公益筹款人大会在北京召开，海内外公益筹款专家、商界营销专家与 140 余国内公益领域筹款从业者参会。大会从“道”、“理”、“术”、“德”四个层面，对筹款人职业发展、筹款模式、筹款伦理以及商业经验如何助力公益筹款等议题进行分享并展开深度探讨。另外，筹款人联盟还为成员提供每月资讯简报、微信群学习的机会。联盟还完成了《2014 年度中国网络捐赠第三方平台研究报告》，对 2014 年度中国网络捐赠第三方平台的发展情况进行了梳理，用翔实的数据展示了公益组织在中国网络捐赠第三方平台的主要表现以及平台自身动态，为公益组织公众筹款提供参考。在我会的推荐下，筹款人联盟秘书处在亚洲非营利部门国际论坛介绍了该研究成果，获得了亚洲同行的广泛关注。目前，该报告的英文版已经发布。

（3）支持行业传播，营造公益生态系统舆论和思想环境

2015 年我会主要支持了两个公益行业媒体：《公益慈善周刊》和 NGO CN。《公益慈善周刊》（电子版）至今持续运营了四年，提供全面的行业相关的政策、观点、信息等资讯。周刊邮件订阅用户达到 11000 人，根据往年调查的转发率估计，潜在覆盖人群估计达到 10 万人，基本上覆盖了国内公益行业活跃性的公益组织。经我们的了解，周刊对西部边远地区以及三四线城市的公益组织的价值较为显著。2015 年《公益慈善周刊》加大了微信平台的传播推广，关注人数相比 2014 年增长了 73%，图文阅读人数和次数分别达到 578612 人和 762998 次，成为行业的一

个重要的媒体。

我会资助了 NGO CN 的“公益政策交流与监测平台”项目。该项目定位从民间社会组织角度搭建一个公益政策的交流和监测平台，鼓励更多民间 NGO 互相分享政策信息和经验，推动当地落实利好民间公益组织的政策，利用政策争取更大的发展空间。“政策观察”专栏已出 18 期专题，涉及《慈善法》立法、《境外非政府组织管理法》、社会组织税收优惠政策等多个热门议题。2015 年 NGO CN 在推动民间和政府就公益政策的互动方面成绩显著，对政策的反应极其迅速，积极响应了政府公开征求对《慈善法》建议的倡议，形成了多篇文章，并且组织了网上征求意见。由于 NGO CN 在 2015 年的突出表现，获得了多项“安平公益传播奖”。

(4) 把握行业发展趋势，回应热点事件

2014 年我会抓住“冰桶挑战”事件，为瓷娃娃罕见病关爱中心在中国落地“冰桶挑战”提高了行政经费支持，瓷娃娃收到 800 多万专项捐款并开展了对相关罕见病群体以及病友组织的帮扶。为了填补罕见病领域没有专门的资助型基金这一空白，推动该领域的公益组织发展，2015 年我会作为发起方和出资方之一积极支持瓷娃娃成立北京市病痛挑战基金会。病痛挑战基金会已于 12 月底获得了北京市民政局的批准。

2015 年公益行业网络筹款发展迅猛。浙江施乐会网络募捐置顶费事件引发热议，我会迅速支持北大学者对该事件进行案例研究，已形成研究报告。

针对公益从业者社保参保水平低的现状，我会资助了“益宝计划”。该计划旨在探索公益保险产品的服务运作模式，激发商业保险公司关注公益行业需求，提升公益从业者的社会保障水平。在我会的支持下，益宝从一个志愿者团队走向正式注册的专业团队。目前益宝在全国各地开发了 12 个各类地区性与行业性合作伙伴，保险从一款综合重疾意外险拓展到包括重疾、意外、补充医疗和子女学平险在内的 4 类 8 款产品，同时还新开发出益宝体检产品。已累积服务了全国 29 个省市的 837 家公益组织 4350 位公益人。2015 年 6 月，益宝完成首份《中国公益从业者保障状况专题调研报告（2015）》，调查涉及全职公益从业者 276 位、公益机构 180 家。本份报告引发了公益行业的热议，并被送至民政部和国务院办公厅。

2. 景行计划

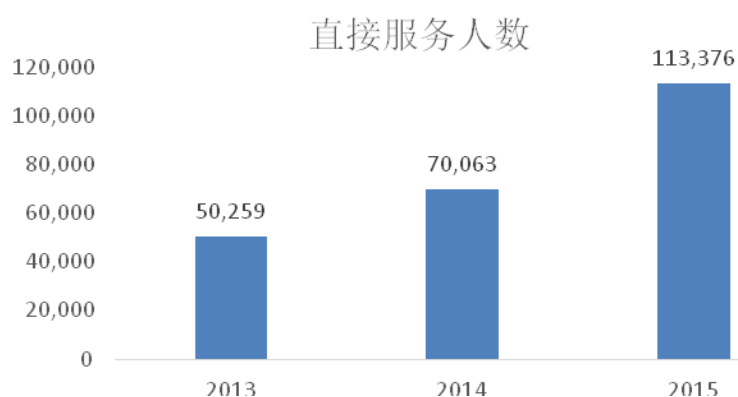
2015 年初理事会决议通过景行聚焦在有潜力实现社会影响力规模化这个阶段组织的支持。2015 年在这个聚焦后的方向指导下开展了各项工作，全年尽职调查机构 9 家，新增景行伙伴 4 家，评估结束资助期机构 2 家，组织专题交流 3 次，开展宣讲活动 6 场。从成效来看，符合标准的典型机构呈现出良好的发展趋势。从公益行业来看，机构资助方式已逐渐被行业认可，越来越多的基金会和政府采取机构资助方式，越来越多的公益机构重视机构运营管理。适应新形势，景行对项目的实践进行总结提炼，生产了公益行业第一本机构资助操作手册并开源发布，支持行业发展。根据我会总体战略研发工作，景行计划还重点开展了增强公众对话工作的尝试。

(1) 典型机构发展趋势良好, 新增伙伴 4 家

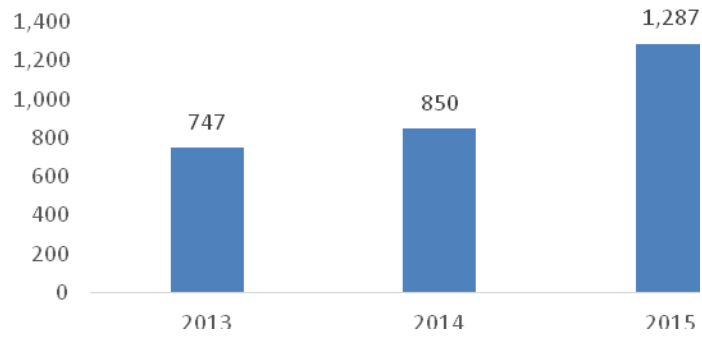
对 15 家机构进行了初步调查，尽职调查 9 家，推荐给评委会 7 家，最终资助 4 家。在提出意向的组织中，教育、社区发展、环保领域的组织较多，这与目前行业投入和发展形势相吻合。最终选择了 4 家组织，分别是绿色潇湘、重庆两江、绿色江河和上海百特。

对恭明中心和中国慧灵开展了系统的评估工作，采取参与式学习评估方式，重在“以评促建”，从中提取经验和教训，完善未来的工作。

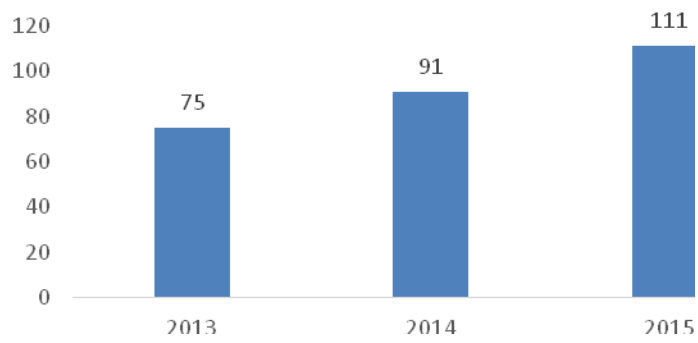
景行项目组针对 8 家典型伙伴的解决社会问题能力、自身发展状况、支持同行发展方面的关键数据进行了统计，统计发现机构在进入景行计划后，规模、财务状况、社会公众动员能力以及直接体现解决社会问题能力的指标如直接服务人数、直接服务同行数量、直接推动案例改善数量都呈现良好发展趋势。



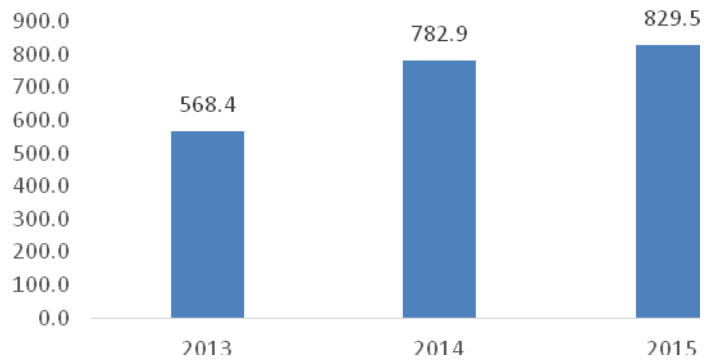
直接服务同行机构数



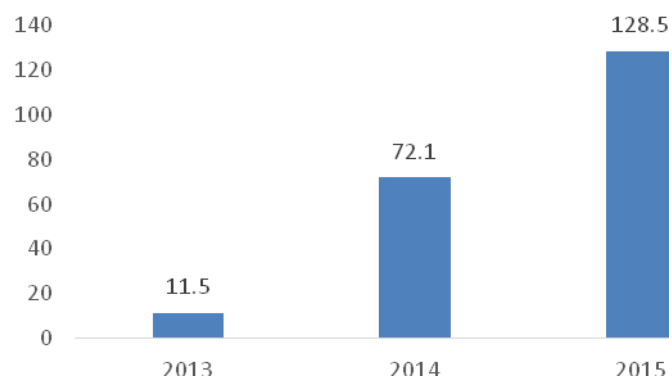
推动改善的案例数（环保等）



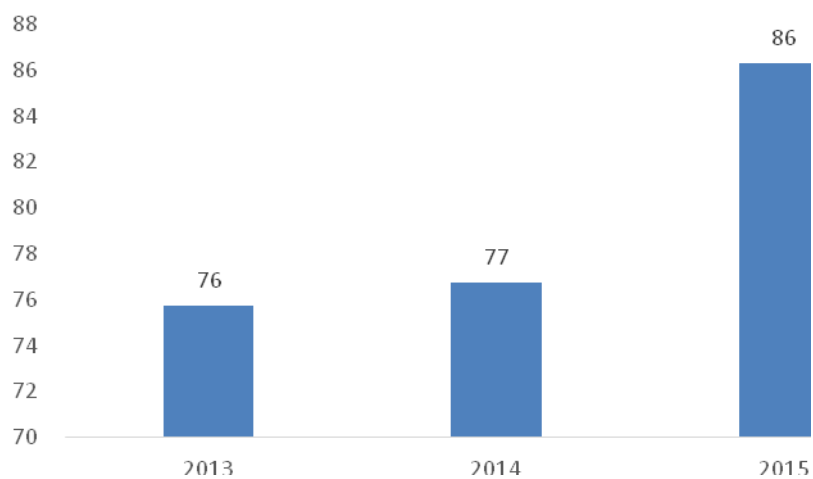
机构年平均收入(万元)



机构年平均盈余 (万元)



机构平均员工数(含兼职\全职)



机构平均志愿者数

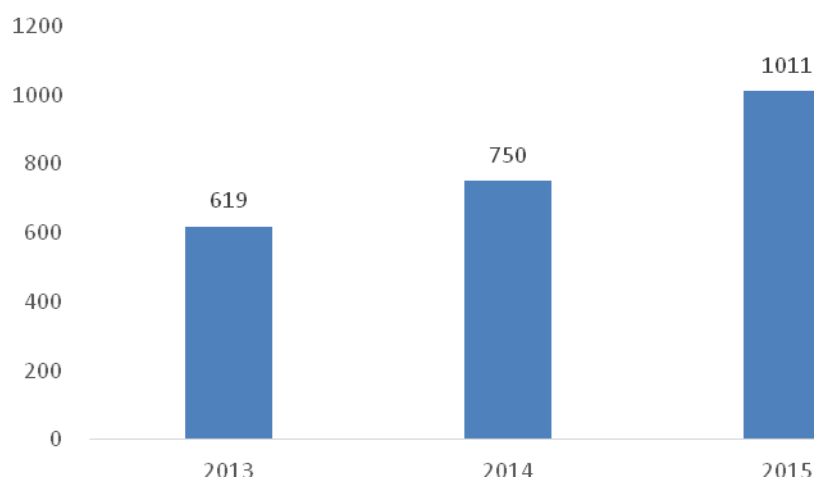


表 1: 景行伙伴名单 (截止 2015 年 12 月)

领域	机构	状态
城乡社区发展	上海新途	景行
	广东绿耕	景行
	成都爱有戏	景行
	北京近邻	小额1年，已结束资助期
	云南连心	小额1年，已结束资助期
教育	歌路营	景行
	亲近母语	景行
	上海百特	景行
	西部阳光	景行，已结束资助期
	滋根	小额1年，已结束资助期
	上学路上	小额1年，已结束资助期
环保	绿色潇湘	景行
	重庆两江	景行
	绿色江河	景行
	自然大学	景行
	合一绿学院	小额1年，已结束资助期
残障	中国慧灵	景行，已结束资助期
	心智联会	景行，已结束资助期
公民社会支持	广州恭明中心	景行，延期一年
	陕西妇源汇	景行试验，已结束资助期
	惠泽人	景行试验，已结束资助期

(2) 搭建伙伴影响力拓展渠道、激发伙伴资源共享、发掘和培育第三方专业服务力量，用非资金支持方式促进伙伴和行业发展

搭建伙伴影响力拓展的渠道。目前各地社会服务事业和公益组织蓬勃发展，很多地方的起步组织缺少好的服务产品，独立开发成本很高，而景行伙伴都有解决某个社会问题的优秀服务产品，因此我们设计组织了“全国首届促进支持类组织学习交流会”，一是直接支持到二三四线枢纽型组织的发展，二是为有扩张需求的景行伙伴提供宣传的机会，方便他们开拓地方渠道。如歌路营与四川省群团

社会组织服务中心的合作，在四川就迅速扩展了 166 所项目学校。

激发伙伴资源共享。每家景行伙伴都是行业的佼佼者，自己都有丰富独特的运营经验，我们鼓励伙伴拿出经验和大家分享。1 月伙伴们自己组织了针对中国慧灵负责人孟维娜的私董会，5 月伙伴走访成都爱有戏及参加“筹款与公众参与”专题交流会，这种专题化的深入讨论大家反馈很好。年底的景行年会，邀请了我会卸任理事黄传会等传播专家就景行伙伴如何增强公众对自身的认可度进行了分享，对伙伴的刺激很大。南都理事徐永光、康晓光、何伟就公益发展的趋势、公益的本质、大规模发展的组织的财务管理等进行了分享，都受到伙伴们的积极认可。

发掘和支持第三方专业力量为伙伴提供服务。继续支持 AHA 社会创新学院与歌路营合作，新增对中国慧灵与香港道博咨询合作的支持，也正与社企私董会、恩派吕朝等新的专业力量接触，推荐给伙伴。动员和使用南都理事丰富的管理经验，何伟、程玉多次参加伙伴考察和个别伙伴咨询工作，永光也经常在微信群与伙伴们互动。

（3）推动资助环境的改善

开源发布《景行计划机构资助操作手册》，贡献给公益行业。这是结合景行四年来的实操经验和梳理境内外资料而成的国内第一本专门针对机构资助的知识产出，我们全部开源分享给行业，希望对数量越来越多、资金比重越来越大的政府等新资助方有所启发。

落地推介机构资助的理念和社会组织如何快速成长的经验。先后组织了 6 场地面宣讲会，1 次网络宣讲会，分别和广州、深圳、长沙、云南、成都、上海等地枢纽型组织合作以及在行业大型活动如中国慈展会、非公募基金会论坛上推广景行的理念和经验，直接接触的伙伴大于 300 家。景行团队成员也受山东等地方的民政、团委等政府部门邀请分享经验，希望更多元资助方采取这种方式。目前有不少于 5 家以上的基金会伙伴采取机构资助/战略投资的方式支持民间组织发展，广州、上海等地政府也都有了针对社会组织自身发展的培育基金的尝试。越来越多的组织重视组织的机构运营管理，公益组织众筹、人力资源管理、非限定资金等都成为了年度热点议题。

推动更多的研究者关注机构运营管理研究。之前大部分的公益研究聚焦在社

会议题、政社关系外部环境等，对公益组织运营管理研究较少。我们一是支持了中国农业大学董强副教授跟踪观察一批快速成长的公益组织，梳理经验并分享给行业。二是鼓励伙伴做本机构的行动研究，分享自己的内部独特的管理经验。这些工作不仅帮助到伙伴自身成长，也鼓励更多的年轻研究者和更多的公益组织关注这个议题。

尝试搭建与公众对话的引桥。很多公益组织因各种原因导致和老百姓的话语体系不太一样，不利于获取普通公众的支持。我们与中国报告文学学会合作，邀请报告文学作家访问景行伙伴，撰写《景行伙伴报告文学故事》，希望以老百姓喜欢的报告文学故事的形式，让普通老百姓了解什么是专业公益组织，吸引更多的普通公众参与到身边社会问题的解决中来。

3. 银杏计划

2015年是放飞银杏之年，将银杏计划从我会的一个项目孵化为银杏伙伴的自组织，让伙伴们自己管理自己，整合更多社会资源，寻求更大的发展。秘书处在银杏新机构的理事会组建、筹备、注册、团队建设工作中，在资金、人力、设备、场地、行政事务等多方面给予了全力支持。7月20日，经北京市民政局批准，由银杏伙伴、南都基金会、敦和基金会、心平基金会和中国人民大学非营利组织研究所共同发起的北京市银杏公益基金会正式成立。我会高级项目总监宋波代表南都参与银杏基金会的理事会。自此，南都基金会在银杏计划上实现了从催生者到引领者的角色转变，期待在今后逐渐转变为守护者的角色。

2015年我会全年资助成本的49%用于银杏计划的项目实施和基金会开办支出，秘书处5名员工转到银杏基金会工作，相应的固定资产和银杏商标权均完成了转移。为了给银杏基金会提供良好的行政经费保障，经理事会批准，我会将投资收益良好的600万元敦和种子基金赠予银杏基金会。

银杏计划的详细总结见《北京市银杏公益基金会 2015 年工作总结及 2016 年计划》。

4. 社会企业和社会投资

2015 年，社会企业与社会投资项目从宏观项目中独立出来，秘书处引进了两

名社企方面的人才，主要开展了四大类工作，一是研发社企板块的定位和策略，二是积极支持中国社会企业与社会投资论坛（联盟）的工作，打造该领域国内第一大平台，三是继续开展对社会企业的无息贷款，四是研发专业服务配比计划。在撬动社会资源，推动社会创新发挥了有效的作用。项目具体情况如下：

（1） 配合南都新战略的开发，研发社企板块的定位和策略

上半年项目团队对国内社企发展情况进行了扫描，结合我会的定位提出了社会投资项目的初步方案，在三届一次理事会上做了报告。由于理事会决议对南都基金会的战略进行调整，下半年在副理事长程玉的带领下，团队把社企板块的策略作为基金会总体战略的一部分进行了进一步研发。特别值得一提的是，在康晓光理事的推荐和介绍下，程玉副理事长带领秘书处彭艳妮和宋波赴台湾进行了社企方面的考察，在宏观层面和中观层面都有很多收获和思考。基于台湾考察，我们提出了“翻转弱势”概念，即有些领域社企模式能把传统 NGO 视角下的弱势变为社企视角下的优势，能有效实现弱势人群的能力增长和生活改善，比如残障人就业、社区支持农业、社区营造等。

（2） 大力支持中国社会企业与社会投资论坛，发挥牵头协调作用

我会作为最重要的推手，于 2014 年底南都联合国内 16 家基金会、社会投资机构、研究机构等共同发起成立了中国社会企业与社会投资论坛，以整合资源共同推动社会企业和社会投资在中国的发展。此论坛的成立是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，国内推动社企发展的主要力量基本全部聚集到了这个平台上。2015 年我会继续大力支持该平台的建设，一方面在组委会层面积极协调，推动论坛治理机制和工作机制的不断改进，一方面大力支持和指导论坛秘书处的日常工作。

论坛年会于 2015 年 6 月 18 日至 19 日在深圳举办，吸引了超过 800 位嘉宾参会。年会采取的开放式分论坛的模式，由不同的合作伙伴来承办分论坛，一共设计了五大系列，一共 12 个分论坛以及 2 个路演活动，涵盖政策研究、社会创新、影响力评估等多个话题。徐永光理事长在年会做主旨发言，取得了爆棚效果；我会承办的“基金会公益创投实践”分论坛也在参会人员的反馈打分中位列分论坛的前茅。论坛受到广泛报道，一共超过 40 家媒体发稿，成为中国社会企业发展的里程碑事件。

2015 年首届年会后，为了进一步理顺论坛的治理机制和工作机制，我会常务副秘书长彭艳妮与 16 家组委会机构负责人一一会谈，交流对论坛未来发展的看法，广泛收集各方意见。之后于 9 月召集了第三次组委会全体会议，对论坛的治理机制进行了讨论和表决，推选出 7 人执委会负责论坛的决策，由徐永光任执委会主席，彭艳妮担任执委会秘书。执委会开始全面指导秘书处的工作，并对论坛组织机制进行了进一步修订，并明确了招聘一位独立于组委会各方的专职秘书的决定，为论坛接下来的发展以及 2016 年会的安排制定了明确的路线。

(3) 完成首次对社企的无息贷款，并继续开展无息贷款项目

2014 年我会开始与英国大使馆文化教育处的“社会企业”项目社会投资平台合作，通过无息贷款的方式支持社会企业的发展。2015 年 3 月我会确定了与工蚁坊（上海）商务咨询有限公司的合作，为其在全国增设提供财务管理服务的分点提供 50 万元无息贷款。截止 2015 年 12 月，工蚁坊已经在全国开设超过 20 家分支机构，为 100 多家公益组织提供财务管理服务。2015 年我会继续在“社会投资平台”上设立南都无息贷款项目，前期南都参与了由平台主办方在全国组织的多场推广沙龙，推介南都无息贷款项目，最终收到 136 家机构的申请，为历年之最。通过资料筛选、电话面试、当面洽谈等程序，3 家社会企业脱颖而出，入围最后的深入调查环节。在此次评审过程中，我们运用研发的社企策略中的“翻转弱势”概念，选择了残障人就业、农村发展等领域的社企。在经过 2-3 个月的辅导和尽职调查后会最终确定 1 个机构为其提供 50 万元的无息贷款。

(4) 研发并试点专业服务配比（“服务援”）计划

经过半年左右的对服务供应商、公益机构和业内资深人士的调研，我们在 2015 年底开始试点专业服务配比计划。借鉴精益创业的理念，我们将试点期设为 6 个月，选择优先配比相对标准化的服务，加快项目的更新和迭代。从我会和会伙伴使用过并且评价较高的服务供应商中，选择了三家机构进行试点，分别提供财务管理服务、联系人管理服务和项目宣传片拍摄服务。根据服务自身的特点，每类服务制定了相应的配比标准，并将优先考虑中小型公益组织。服务双方达成正式合作后再配比 50% 的服务资金。目前项目还在服务推广阶段，将于 3 月初结束招募，进行买卖双方的深入洽谈并尽快开始正式服务。在服务推广阶段南都也在同时招募新的专业服务供应商，希望通过南都在该项目上长期的推

动，形成公益组织和专业服务机构之间的交流和合作的平台，为专业服务行业的发展打开更广阔的发展空间。

“服务援”的推出在公益行业内受到了极大关注和讨论，项目的立意得到了行业的认可，说明该项目对行业的需求把握非常准确，提出的解决方案具有创新性。一位社会创新领域的知名专家评价“这是有行业意义的创新：用刺激需求来刺激供给，催生出一个中间机构的服务市场”。

5. 新公民计划

2015年，由新公民中心执行的新公民计划加强对于流动儿童教育领域的支持工作，主要通过研究、公众教育和倡导、机构资助和孵化项目来实现影响，资金占比达到2015年全年支出的49%。2015年我会继续降低南都资助在新公民中心总收入的占比，推动新公民中心拓展其他资金渠道。新公民中心2015年总收入532.6万，其中，南都基金会捐赠264.6万元，占比49.7%，低于2014年的57%，其他基金会、企业和个人捐赠268万，占比50.3%。中心进行了网络众筹的探索，共筹得25.5万元。中心2015年度总支出488.3万，占总收入的92%。

新公民计划的详细总结见《新公民计划2015年年度报告》。

6. 灾害救援和灾后重建

2015年度，在“正面灾害观”及新的救灾策略指导下，通过组建学习网络的方式，在非物质重建领域、应急及推进基金会合作参与等方向进行了资助，并积极回应了尼泊尔地震及天津特大爆炸事故。本年度共资助14个项目，审批资金178万元。

（1）主要工作

重点打造三个学习网络，聚焦灾害应对领域的知识积累及人的成长

A. 非物质重建（灾后社区重建）学习网络

自2015年1月在云南鲁甸启动“中国灾后社区重建行动学习网络”后，最终从55位报名者中确定“行动学习网络”正式成员为32人，覆盖31个涉及灾后社区重建的公益组织。32位网络成员形成4个学习小组，分别由中山大学张和清老师、刘晓春老师，香港理工大学古学斌老师、杨锡聪老师以协作者的身份

加入各组。本年度该网络以“灾后社区重建”作为主题，个人书写“我的公益路”及“灾害工作实践案例”作为切入点，主要从网络成员个人、学习小组、网络社区三个层面开展活动；现已开展了两次学习小组聚会、一次工作坊聚会，聚会间歇期的三次自我书写作业（完成公益路第三稿 19 篇，实践案例第三稿 15 篇）、10 篇精选文献导读、自发小组线上线下多方位交流互动。截止目前，已基本促成了网络成员之间的联结（陪伴和支持、共同学习），同时也搭建了网络组织的基本框架，但成员之间联结如何通过行动学习继续深化以激发更多能量，以及如何借助现有网络组织推动网络凝聚共同利益、促进共同行动，仍需要进一步探索和实践。

目前，该网络已得到参与者的认同，也得到了各方的认可，就资源而言，壹基金、福建正荣公益基金都拿出资金一起参与进来。

B. 应急网络——环球计划培训

应急救援是救灾中一个非常重要阶段，也是社会爱心的一个聚集期，但现阶段国内的环境却显得较为复杂，总体来说是政府主导、民间参与，但现实情况却是各做各的，未能形成合力。就民间救援而言，会经常把生命救援和人道援助混为一谈，民间组织多数未受过系统训练，基于各自的经验及不同的知识、话语体系，在实践中经常出现难以对话，难以形成有效协作。基于此，我会支持伙伴开展了两期《环球计划——人道主义宪章与人道救援响应最低标准》培训，旨在让国内更多的救灾人掌握国际人道救援知识和能力，并运用于实践，并在过程中逐步开发适合国情的救灾援助基础标准和行业行动手册，提高救援救灾效率和各方协作水平。

2015 年 4 月在北京的培训结束后不久的尼泊尔地震，让我们看到了国际人道援助组织运用环球计划的标准而进行的专业分工及有效协作，而国内出去的民间力量，由于对于人道援助的话语体系及实践欠缺，在实际救援中未能快速有效地融入其中。

C. 基金会网络——基金会救灾协调会

基金会救灾协调会是我会与扶贫基金会、青基会、壹基金等基金会于雅安芦山地震后形成的一个基于救灾的联合体。2015 年我会积极参与了协调会的工作，并积极支持其开展的项目以及推动参与各方的项目人员就联合救灾等专业知识

领域的学习及经验积累。主要包括参与了由基金会救灾协调会与四川大学-香港理工大学灾后重建与管理学院协调组织的中国民间代表团赴日本参加第三届世界减灾大会；联合支持安平的危害报道记者工作网络暨工作手册项目；基于尼泊尔地震的经验与启示，总结和反思中国社会组织灾害应对机制和国际化路径；组织基金会项目人员及学者赴美学习美国救灾志愿组织联盟（NVOAD）的经验，以此推动国内的民间救灾力量的联合以及与政府的协作。

值得一提的是，美国学习团回国后分享，促成协调会与民政部救灾司“社会力量参与救灾协调服务中心”初步达成了建立“信息共享机制”和“重大灾害应急联动机制”的合作意向。

积极回应尼泊尔地震及天津特大爆炸事故

A. 尼泊尔地震回应

2015年4月25日，尼泊尔首都加德满都西部发生8.1级地震，我国西藏地区也受到影响。针对此次邻国的特大灾害，我国的社会各界也紧急应对支援，除了国家援助外，我国的民间力量也正式第一次组团走出国门，开展人道援助，国内各大媒体数百名记者也在第一时间奔赴灾难现场。

针对此次的国际援助，我会根据自身的策略及特长，并未直接支持一线的援助，而是透过安平的媒体大本营及记者资助计划，支持国内的媒体人去前线正面引导和报道我国的民间力量参与国际援助，并积累国内媒体人灾害报道的经验；同时，也同基金会救灾协调会等联合开展了《中国社会组织灾害应对机制和国际化路径：尼泊尔地震的经验与启示》项目，旨在通过总结此次尼泊尔的经验，形成我国社会组织的灾害应对机制和国际化参与路径的战略定位及工作机制的建议。

B. 天津特大爆炸事故应对

2015年8月12日，天津港发生特别重大火灾爆炸事故，造成165人死亡，失联者人数8人。面对日益频发的人为灾害，其对社会造成的影响和损失已远远超过了自然灾害，如何应对和减少人为灾害及其造成的影响已显得势在必行。为了探索相关的经验及丰富“正面灾害观”的内容，我会资助了中国社工教育协会在此次天津港事故学校社会工作专业服务中的督导及评估。

通过联合资助的方式，资助鲁甸地震催生的在地组织

2014年8月3日，云南鲁甸发生6.5级地震，造成当地重大人员伤亡和各种损失，其中108.84万人受灾、617人死亡、3143人受伤、22.97万人紧急转移安置。至今，地震已过去1年多，灾区仍处于紧张的重建状态。随着资源的撤离及当地艰苦的环境，大部分的社会组织已撤离，仅有几家地震后催生的本地组织及少量的外地组织仍在坚守。灾区社会服务需求巨大，本地的社会组织也需要更多的支持和陪伴，而社会的资源也在一周年之际基本撤出。为了更好的支持到鲁甸本地的社会组织及服务好当地的社区，我会积极与扶贫基金会、乐施会等资源方联系，最终促成了三方的合作，拿出资金用于资助鲁甸本地的社会组织未来开展项目。目前，已支持了鲁甸社会组织共同发起成立的鲁甸公益人之家平台，开展了针对鲁甸伙伴的社区工作能力提升和案例学习，以及联合资助过渡期的本土NGO机构发展项目。三方联合资助已启动，预计2016年3月开始招标。

(2) 经验和反思

2015年度，围绕新的救灾策略试点资助了三个网络，并积极回应了新发生的特大灾害，在整个资助过程中，有收获，也有反思。

就学习网络而言，重点在于促进成员之间的相互联结，从而形成相互间的陪伴、支持、共同学习与行动。要促进相互联结，就需要网络成员参与进来，参与进来的前提是要保证个人收获学习成果（积极性的调动）。2015年非物质重建学习网络的实践，透过网络成员总结书写公益路及实践案例，让网络成员之间产生了联结。但这种书写，在与深挖“潜在”的自我资产，然而我们也必须认识到，在这个过程中，成员的进度是参差不齐，一些成员屡次尝试却发现仍然不能写出自己，一些成员慢慢在书写的过程中迷失了，找不到继续深入反思书写的动力。这些已经存在或潜在的因素，都将影响到网络的效果，要如何保证实现预期目标，就需要一些网络内在机制的建设，让网络成为一个集体。在此过程中，我会除了资助者的角色，也需要深度的参与其中，而除了支持第三方的执行机构，也需要协调网络成员自治的机制，让多方参与讨论并达成共识；同时，也可有策略地促成内部的帮助机制，如一对一帮扶等。

但上述类型的学习网络，需要有一个专业且开放的执行机构。如没有一个较强的执行机构，要促成议题性的网络，就需要透过议题本身，如应急网络，现阶段未有一个强力的执行机构，就只能通过议题去吸引更多感兴趣的组织一起来参

与，各自分工，向前推进。

随着机构新战略的研发，灾害议题如何切入到新的战略体系里，我们觉得可以继续以学习网络的模式，通过连接行动者、学者及资源方等不同利益群体，共同推动议题领域的前进，促进领域类机构及行动者能力提升的同时，推动领域的知识积累。

7. 研究

(1) 资助型基金价值（案例）研究项目

该项目通过案例研究和调查报道相结合方式，对本土 11 家相对成熟、效果显著、特色清晰的资助型基金会的深度调研和分析，探究这些资助型基金成长过程，揭示它们实现价值的路径。希冀它们的经验、教训给后来者以启发和借鉴，同时也为中国转型期基金会的“散财之道”留下一些实践样本。在项目执行方中国发展简报的邀请下，永光理事长为研究的思路和研究对象的选择给予了指导意见。项目产出了 11 个案例和一篇综述文章。这些产出将集结成册在 2016 年出版，后续举办系列沙龙、论坛、发布报告、组织交流等多种形式的活动，传播基金会理念，推动资助型基金实践，影响公益行业、参与公益的企业、公众和媒体关注。项目团队还将把 11 篇案例和综述文章分别进行摘译，系列发表在中国发展简报英文网站上，填补国外读者不能深入了解中国基金会发展最新情况和各个案例机构的空白。

(2) 广州市政府购买家庭综合服务第一周期的研究与倡导项目

2014 年我会以共同资助方的身份开始与恭明中心、广州社工协会等组织合作，对广州市的家庭综合服务中心模式进行系统的研究评估。该项目的研究成果于 2015 年完成并发布。10 月 29 日，由广州市社会工作协会和我会共同主办了“广州市政府购买家庭综合服务高峰论坛”，正式发布了国内第一本全面介绍“广州市家庭综合服务项目”的书籍《探索·回顾·展望——广州市政府购买家庭综合服务分析研究》及《关于广州市建设家庭综合服务中心的政策评估报告：行为、目标与工具分析》研究报告。论坛共吸引来自本地及外地政府部门、高校、社工机构等各界人士近 1000 人参与。该项研究梳理了政府购买社会组织服务开展时间早、规模大、规划系统的广州经验，希望给正在和将要开展类似广州家综模式

的省市提供参考。

(3) 量化历史研究

受主要捐赠人委托，我会于 2015 年资助了量化历史研究项目。2015 年的主要成果如下：

A. 举办了第三届量化历史讲习班。本届讲习班为期 12 天，邀请了 15 位海内外知名教授，共计招收学员 105 人。量化历史讲习班推动了国内经济史研究的进程，鼓励国内的研究者用规范的经济学及其他学科的方法研究中国的历史问题；有利于中国的经济史研究与国际接轨，促使国内的研究者更好地了解国际经济史学界关心的学术问题。

B. 召开第三届量化历史研究国际年会，参会学者共达 250 位。通过组织研讨会的形式，联系有共同学术兴趣的教授们建立一个跨国界的学术网络。

C. 首届“南都量化历史研究最佳论文奖”邀请了海内外专家组成评委会，由评委会投票决定获选论文，共评选出两篇优秀论文。获奖论文(排名不分先后)分别是：《从“异域”到“新疆”：统治方式演变对经济发展的影响——来自清代改土归流的实证证据》(作者：李楠、林友宏)、《习俗与契约治理：清代山西土地典契定价的量化分析》(作者：何石军、温方方)。通过论文评选，一方面肯定了获奖学者的研究，另一方面也激励了更多青年学者做好研究，有助于推进学术的交流和发展。

(二) 传播工作

2015 年，传播部在做好基础工作的同时主要开展了传播调研和策略开发的工作，明确了我会的传播对象要从公益行业扩展到公众。

1. 传播调研和策略开发

基于 2015 年初理事会对于传播工作的讨论，我会在推动国内民间公益发展方面拥有良好的业内口碑，但如何有效彰显南都品牌内涵及价值，如何更好地将项目及理念推广到社会层面以达成“人人怀有希望”的愿景，都亟需进行全面梳理。因此秘书处聘用了一位有丰富公关咨询服务经验的资深顾问，带领传播部工作人员从 6 月到 11 月进行了全面的传播调研和策略开发工作。希望通过这次调研和策略开发，制定传播机制与方案有效地协调内外部资源，整合提炼南都策略，有

重点并持续的讲述南都及伙伴们故事，传递社会价值。

此次调研分为桌面调研和深度访谈两部分。桌面调研收集分析了南都基金会和对标机构的报道数量，正面、负面报道比例，主要话题报道占比，主要报道话题的背景、影响以及机构所采取的措施，机构的项目/活动传播，机构领军人物对公众的话题点，主要报道媒体等信息。对理事会、秘书处共 11 名内部成员和 11 位外部成员（受助方、合作方、资源方、媒体）进行了深度访谈，了解访谈对象对南都的品牌印象、品牌价值、南都优势资源与挑战、南都的行业地位、传播现状等方面的看法。

通过调研，我们发现南都基金会的传播方面存在 8 个鸿沟（不畅通的地方）。首先，大众和公益圈之间存在鸿沟，老百姓不知道公益是干什么的，也不是很在意；第二，公益圈和南都的项目之间存在认知鸿沟，很多公益行业的人不太清楚南都在做什么；第三，公益圈和南都的观点之间的鸿沟，公益行业的人从传播渠道没有获得足够信息来了解南都的观点；第四，南都的项目和南都观点之间也存在差距，项目和南都的使命、理念的具体连接在执行过程中不清晰；第五，秘书处执行层和理事会存在差距；第六，南都和大众之间的鸿沟，老百姓不知道南都基金会；第七，南都观点在徐永光理事长的观点中体现不足；第八，南都没有很好的利用永光的个人资源，品牌方面没有充分实现永光的价值。这些为南都基金会新战略的研发制定提供了重要信息。调研发现南都的理事会和秘书处在传播要突破公益行业走向大众方面具有高度共识。

目前传播调研和策略研发的工作已完成了了解现状、探知分析、策略框架制定的环节。下一步，等基金会新战略出台后，需要根据新战略搭建机构层面核心信息体系，明确传播说什么、对谁说、怎么说、与战略和使命之间的关系，保证每个层面的传播都在传递一致的信息，展示同一个南都品牌形象。

2. 基础工作

除了日常的自媒体运营、联系人系统维护、年报制作等基础工作，传播部在 2015 年对我会的整体视觉系统（VI）进行了规范整理，形成了机构文档模板，例如机构 PPT 模板已经开始使用，很好地规范了机构对外的视觉形象。另外，在年报的推广传播上，首次尝试使用 H5 技术在微信上发布年报的重点内容，获得良好的反馈。

(三) 机构建设

2015 年机构建设的主要工作是重新搭建团队。2015 年机构有 5 名员工转到银杏基金会工作，1 名员工离职，1 名员工因生孩子转为兼职，新招聘了 1 名高级项目总监、两名项目副总监和 1 名项目主管。新员工的招聘借助了专业第三方的力量，使得招聘的命中率较高。由于提高了人才准入门槛，新加入的员工融入机构和进入工作状态的速度都较快。在不到一年的时间里，秘书处团队搭建的工作已经基本完成，新老团队实现了很好的融合，员工的士气较高。机构的财务工作实行了外包，不仅提升了财务工作的专业性，还节省了费用。

2015 年 7 月秘书处和徐永光理事长、程玉副理事长进行了为期两天的组织自我评估。在外部协作者的带领下，大家从使命、愿景和战略、组织治理、组织文化及价值观、人力资源管理、财务管理、项目与服务、信息与知识管理、内部管理和沟通、传播与公关共 9 个方面对我会进行了自我评估。评估发现，大家对组织的现状、做得好的地方和需要改善的地方具有高度共识。大家认为，我们的组织价值认同高、使命清晰、有一定的号召力、项目能力合格，但需要在项目目标体系管理、员工绩效评估和品牌传播方面大力改善。对需要改善的三大方面，秘书处把任务落实到人，三项工作均在进行之中，并且和战略调整相结合，将随着 2016 年新战略的实施全面落实。

在外部专业力量的支持下，秘书处拟定了绩效考核办法草案，旨在通过绩效管理提升组织的战略执行能力，加强战略重点与具体工作的紧密连接，通过自上而下的模式建立明确清晰的目标管理体系，推动和确保组织战略目标的达成；建立以工作成果业绩、贡献、能力为导向的评价体系，促进员工对目标主动负责的氛围，提高员工的工作绩效；建立绩效导向的竞争机制，采用绩效评定等级方式，营造高绩效的组织环境，并将绩效结果同奖金、薪酬、晋升和淘汰作相应的连接，激发员工的动力。秘书处计划在 2016 年初试行新的绩效管理办法，在试行中发现问题进行修正，然后报理事会审议通过。

另外，2015 年秘书处在办公室的统筹安排下，准备了民政部 2015 年度社会组织等级评估的提交材料。通过本次对评估工作的准备，秘书处上下对基金会在制度管理、项目管理和流程控制上的要求有了更全面的理解，达到了以评促建的效果。

(四) 2015 年预算执行情况

1. 收入

我会 2015 年度总收入合计 3239 万元，其中：

(1) 捐赠收入：2895 万元。其中：上海南都集团 2810 万元，占 97%；其他捐赠收入共 85 万元，占 3%。

(2) 投资收益：334 万元。其中红杉投资分红款 305 万，敦和种子基金分红款 29 万。

(3) 其他收入：10 万元，为银行利息收入。

2. 支出

我会 2015 年度总支出计 3695 万元，其中：业务活动成本 3581 万元，占 97%；管理费用 113 万元，占总支出的 3%。

基金会工作人员工资福利和行政办公支出 294 万元，占总支出的 8%，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（10469 万元）的 34%，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 3254 万元，占 91%，项目服务成本 327 万元，占 9%。

资助成本中，宏观性项目资助金额 245 万元，占 8%；机构伙伴景行计划及其他机构支持项目资助金额 797 万元，占 24%；银杏 1605 万元，占 49%；新公民计划资助金额 294 万元（含来自外部的捐赠），占 9%；救灾与灾后重建项目 178 万元，占 5%；研究项目 61 万元，占 2%；社会企业和社会投资项目 76 万元，占 3%。

需要说明，2015 年 1 月基金会二届九次理事会通过 2015 年预算总支出为 3200 万，而实际执行约 3695 万元，比预算高了约 495 万元。支出比预算高的主要原因是新增了一笔给银杏基金会 600 万的敦和种子基金捐赠，扣除该因素影响后，2015 年实际执行比预算少了约 105 万元，主要是配比基金项目 60 万调整至 2016 年支出。

3. 资产管理

2015 年收入 3239 万元，比预算 3200 万高 39 万；支出 3695 万元，比预算 3200 万高 495 万。2015 年 12 月底，基金会净资产 10130 万元，比 2014 年底(10468 万) 减少 338 万元。

需要说明，南都集团 2015 年捐赠给基金会的资金 2490 万元，给集团开具捐赠发票 2810 万，2015 年 12 月底尚有 289 万元作为其它应付款挂账。

2015 年实际收入与支出情况及与预算比较变化情况请见表 2。最终财务情况将以《南都基金会 2015 年度审计报告》为准。

表 2：2015 年实际收支与预算比较

单位：万元

类别	预算	实际执行	增减额 (减少为 负)	变动率	说明
一、收入	3200	3239	39	1%	
(一) 投资收入	700	334	-366	-15%	
(二) 捐赠收入	2490	2895	405	13%	
南都集团	2490	2810	320	13%	集团 2015 年按预算拨付资金 2490 万，差异为 2014 年度拨付资金 2015 年度转为收入
其他	0	85	85		壹基金捐赠 52 万，程玉 6 万，香港明爱 17 万（新公民项目），香港明爱 5 万（新公民项目），招商局基金会 1 万，峨山研究院 3 万，其他 1 万。
(三) 利息收入	10	10	-		
二、支出	3200	3695	495	15%	
(一) 业务活动成本	3051	3582	531	17%	
1、资助成本	2775	3255	480	17%	
(1) 宏观性项目	202	244	42	21%	主要是病痛基金会发起注册资金支出 100 万
(2) 景行计划及其他机构支持项目	903	797	-106	-12%	主要是配比基金项目 60 万未支出，将于 2016 年支出
(3) 银杏计划	1064	1,605	541	51%	其中 600 万差异为捐赠敦和种子基金，其余差异为京信大厦房

					租押金及未摊销房租
(4) 新公民计划	270	294	24	9%	超支部分已由外部捐赠补充
(5) 灾害救援和灾后重建项目	200	178	-22	-11%	
(6) 研究项目	66	61	-5	-8%	基金会价值研究延续至 2016 年支出
(7) 社会企业和社会投资项目	70	76	6	9%	
2、服务成本	276	327	51	18%	差旅费、专家费超支，部分管理费用计入服务成本
(二) 管理费用	149	113	-36	-24%	人员费用节约，部分费用计入服务成本
(三) 筹资费用		-			
三、收入-支出	-	-456			

二、2016 年工作计划

2016 年我会的工作重点是全面落实三届三次理事会即将通过的新战略。根据战略目标制定秘书处的年度工作目标，并层层分解落实到每个员工的年度目标。在项目工作方面，重点加大在社会企业项目的发力，不断完善景行计划，将既有的宏观项目和救灾项目整合到新战略的框架下（公益纵横、公益知库），推进新项目的研发和试点，实现战略调整的承上启下；在传播方面，以新战略为指导，深度整合传播工作和项目工作，开展项目制传播；在内部管理方面，以绩效管理为抓手，建立明确清晰的目标管理体系，加强战略重点与具体工作的紧密连接，确保组织战略目标的达成；在团队建设方面，继续完善和优化团队的构成，注重激发员工的主动性和创造性，提高团队的战斗力。

以下是根据新战略草案制定的具体工作计划，将根据理事会会审议通过的新战略进行相应调整。

（一）项目工作

2016 年秘书处将加强对项目的目标化管理和精细化管理。一方面将机构的战略目标和年度目标层层分解到每个项目，并给每个项目设定相应的评估指标，在项目管理的过程中定期回顾项目目标和指标的完成情况，以确保机构年度目标和战略目标的达成；另一方面，在每一个项目层面计划和监测人力成本和资金成本的投入，分析项目的投入产出，为实现项目结构的动态优化奠定基础。

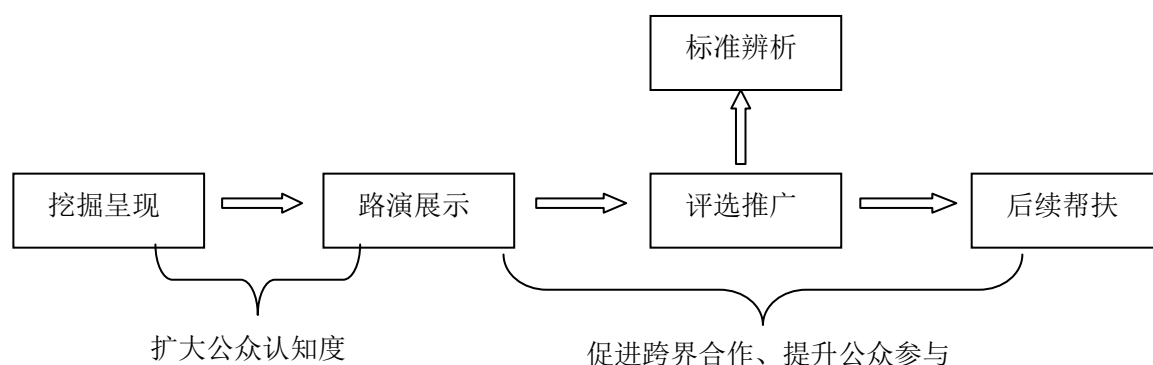
1. 社会企业项目（暂定名：景峰计划）

（1）目标：

通过发展不同板块的合作伙伴，有效串联南都针对社会企业的各个项目：

- 扩大公众对于社会企业的认知度
- 在寻找到的社会企业具象中辨析社会企业的内涵、边界和特征等
- 促进跨界合作和公众对于社会企业的支持与参与，帮助社会企业家获得资金和费资金的支持
- 催化社会创新和创业的行动

（2）行动计划



串联起来的项目将分为 5 大板块，每个板块都由南都和合作伙伴共同推动完成，各板块之间又相互联系，成为有机的整体，具体如下：

A. 挖掘呈现

- 通过和中国社会企业与社会投资论坛设立的奖项发动媒体和公众，进行社企的征集；由媒体记者采访传播，成果将在社企论坛年会上呈现。
- 支持 Bottle Dream 深访本土社会企业家，并将故事汇集出书发行。
- 支持 BC 社企项目学员校友会开展挖掘呈现的活动。

B. 路演展示

为了实现更广范围的影响力，计划在北京、上海、广州三地通过不同的合作伙伴同时开展路演展示活动。除了展示社会企业家，还邀请投资人、学者、商界精英等嘉宾共同参与，现场面对面碰撞。合作伙伴有三一基金会、社会企业研究中心（SERC）、社企联盟秘书处、BC 学员校友会。

C. 评选推广

2016 年主要通过社企联盟全职秘书处、慈展会中国社会企业民间认证项目两大渠道评选社会企业，并通过媒体传播渠道加以推广。

D. 标准辨析

通过社会投资平台、慈展会社企认证等评选出一批社会企业，帮助我们在具象中辨析社会企业的内涵、边界和特征，明确南都的社会企业标准。同时资助《涟漪效应》一类的书籍翻译出版，介绍国内外好的社会企业模式，进一步明晰标准。

E. 后续帮扶。对社会企业的帮扶可以分为资金和非资金两种。资金帮扶方面：

- 无息贷款和资助：对于处于初创期特别是具有“翻转弱势”理念的社会企业，以无息贷款或者资助的方式缓解资金不足的问题。这类社会企业的市场回报可能不会太明显，更接近 NGO，但解决的都是纯商业机制不能解决的弱势群体问题。
- 南都目前没有直接股权投资的经验 and 资金，2016 将通过资助“社创硅谷”这类的有投资经验和团队的机构和加速器，帮助他们吸收更多资金成立投资基金进行社会投资。

非资金帮扶方面，南都要做的主要是促进跨界的交流和合作，适时推动社会企业与商业和政府的合作，比如经验交流、董事会建设和业师辅导计划等。业师辅导计划可以与原 YBC 总干事杜葵合作，但目前该项目还不成熟，因为我们对导师和社会企业家的情况都不太了解，做的计划也可能不符合实际。建议在挖掘、路演和评选环节后根据需要再推出。

2. 景行计划

(1) 增加提名人机制，提高选好伙伴的效率和准确度，新增 6 家新伙伴

提高申请机构数量、准确度。建立景行提名人机制，邀请 20 名社会和行业知名专家担任景行计划提名人，持续保障候选机构的数量、准确度和计划的社会

影响。年度计划接收 30 家以上的有质量的伙伴的申请。计划初步调查机构不少于 15 家，尽职调查机构不少于 8 家。

增强申请流程的友好度，增加申报机构的过程附加值。新增在线申请系统，这套系统不仅提供资格自动评测，也方便申报者对组织成长的自我健康检测。动员不少于 6 名提名人、专家、理事等多元力量参与到机构的尽职调查中，过程中给接受调查的伙伴更有价值的非资金支持。

组织 2 次公信力强、对伙伴有建设性建议的评委会，选择约 6 家机构进入景行计划。

(2) 建立非资金支持体系，做好日常项目服务和管理

团队具有较好的诊断能力。年度内将以《景行计划机构资助手册》为基础，进一步开发具有自主知识产权的公益组织发展诊断工具，工作人员也力争成为诊断专家，能够迅速看清伙伴的问题，为准确引介第三方专业支持力量奠定基础。

搭建好伙伴业务拓展的渠道。以各地政府为主要对象，进行机构运营管理支持的倡导，以枢纽型组织网络为主搭建业务扩展渠道，为伙伴的规模化扩张提供便利。发挥好优秀公益组织集合体的优势，开拓大的公众传播渠道、资源拓展渠道，让伙伴能够被更多的潜在需求方了解和建立合作。

搭建好伙伴能力提升的桥梁。针对景行和南都专业资源有限的相对弱势，培育挖掘使用第三方支持力量，鼓励伙伴拿出自己的优势经验互帮互助，组织伙伴结对出国学习等，让专业力量服务到伙伴，让伙伴在互帮互助共同陪伴中，在国际交流中获得启发，南都通过配比基金等方式支持到上述工作。

继续做好 16 家伙伴的监测评估、结项审计等项目日常管理工作。并邀请第三方机构对景行实施 4 年来的工作进行一次系统的评估，梳理景行计划实施以来的经验和教训，听取更多相关利益方的建议，继续优化目前工作，向理事会和社会公众负责。

(3) 加大“推”的工作，加强行业影响力，做“重视公益组织运营管理”的推动者

主办和应邀参加有影响力的宣讲会、培训会、交流会并做主题发言不少于 10 次，让更多的政府、基金会、社会组织认识到机构资助的价值，重视社会组织的运营管理工作。

完善已研发的“社会组织发展的 PPOF 模型”及“资助方如何选择伙伴‘红绿灯’”等理论体系，开发出来 1 套公益组织发展的诊断工具，具备可与国际公益行业对话的知识话语。将《景行计划机构资助操作手册》完善并正式出版，透过公开发售、使用搭建的各地枢纽型组织网络等方式传播到各地，将机构资助的影响下沉到三四线等基层地区。

积极与新成立的基金会保持沟通不少于 3 家，定期拜访领域内基金会不少于 5 家，推介已经资助的景行伙伴，发现新伙伴促成联合资助，分享机构资助经验等。

(4) 着力打造公益组织亮丽风景线

组织 1 次新伙伴发布会，搭建伙伴和公众对话的平台，搭建让公众认识专业公益组织的引桥，为伙伴拓展资金、智力、知名度等资源，提升伙伴与社会对话能力。出版和传播即将完成的景行报告文学故事，探索作为电视剧脚本等更多的可能。探索网络小视频等新的传播方式。

(5) 尝试打造“卓越 NGO 联盟”的社群

探索伙伴社群的自我管理和运营，如对于合作基金的管理分配、领导人私董会、骨干挂职交流等方式，增强大家的互相理解，促进大家的共同身份认同，共同塑造景行品牌。引导伙伴对于行业热点议题的关注和共同回应发声，承担行业责任，做好行业榜样。

3. 专业服务配比计划（“服务援”）

2015 年底开始试点配比资金计划（推广项目名称为“服务援”），配比 3 家口碑好、需求大的专业服务机构，为至少 120 家公益组织提供标准化专业服务。目前还在招募期，正式服务期为 4-9 月。在此期间定期跟进服务并收集服务双方的评价和反馈，及时进行下一轮项目的更新和迭代。

在首轮试点期间，我们将继续洽谈和寻找 7-8 家口碑好、需求大的专业服务机构进行下一轮试点，服务领域需比较平均分布且每个领域不少于 2 家提供类似服务的机构，同时争取洽谈一些提供高质量服务的商业机构供公益组织选择。在 2016 年 11 月左右开始下一轮项目的实施。项目实施细节将根据试点期的反馈情况做出更新和调整。

4. 公益纵横

(1) 工作目标

2016 年公益纵横项目以“建设公益生态系统”为主线，通过联合发起、参与并支持公益行业的网络、联盟等多方参与的合作交流平台，支持公益生态系统的基础设施建设，特别是促进政社之间、公共和私营部门之间、公益和公众之间的打通，以及资源、价值通融的基础设施建设。

(2) 工作计划

2016 年公益纵横项目主要围绕促进良性政社关系、促进公众参与、促进资源价值融通三方面来开展。

A. 促进良性（互信、互补、对话、合作）的政社关系

重点研发和实施支持性社会组织交流会、灾后社会治理创新探索等项目，提升社会组织与政府的对话沟通能力，提高其对政府购买等资源的承接合作能力，增进行政互信，实现政社互补，引导资源往下沉；在原有的救灾协调会、西部公益论坛等平台性项目中，将推动各级政府的积极参与，增进行政对话与互信，以此促进良性政社关系的形成。

B. 促进公众对于公共/公益事业的广泛参与

通过继续支持公益筹款人联盟、中国专业志愿者联盟等行业内外多方参与的合作交流平台，促进各界对公共议题的对话与合作，推动公众个人捐赠行为的良好发育，增进公众志愿服务的有效参与，为公益事业良好发展提供良好的外部公众参与环境。

C. 促进资源、价值通融

2016 年继续支持灾后重建行动学习网络、非公募基金会论坛、资助者圆桌会、和平台等公益行业内部多方合作的学习和交流平台，促进不同主体之间资源、价值的共享和通融。同时，还将支持亚洲非营利部门国际论坛，促进与亚洲同行的对话和信息交流。

5. 公益知库

公益知库的目标是围绕“推动公益生态系统基础设施建设”，通过对相关项目的战略性资助，为公益行业累积知识和经验，推动行业的发展。2016 年，南都公益知库将主要围绕公益媒体、研究、信息数据库几大方面来开展。

(1) 在公益信息媒体方面，将继续支持 NGO 信息交流网 (NGOCN)、中国发展简报和《公益慈善周刊》等机构和平台，从政策观察、理念倡导、信息交流方面引领和推动行业发展。

(2) 在具体主题研究方面，针对行业基础性、整体性问题，资助相关研究，例如社会组织公益 GDP 研究、中国福利彩票金研究、大众捐赠行为态度研究。通过这些研究，促进全社会对社会组织社会贡献的重新认识，为国家善用相关资金推动公益发展提出建议，了解大众参与捐赠的深层动机。同时，我们还继续资助“量化历史研究”项目，支持量化历史研究的学习、教学与科研。

(3) 在数据库和信息库方面，主要资助优秀公益组织项目库、地方公益资源手册、丧子家庭研究梳理和风险治理数据库（正面灾害观研究）项目，通过案例数据和相关信息收集的汇总和编写，提炼最佳的实践经验，为一线的从业人员提供工作的参考以及行业资源扫描指南。

6. 其他项目

持续资助银杏基金会、新公民中心和乐平基金会，并在理事会层面参与机构的治理。

(二) 传播工作

2016 年的传播工作重点在加大南都的价值输出，增加社会影响力，同时增强机构的行业形象。通过南都公益观察、策源会及《涟漪效应》等项目，扩大公众影响，就社会议题发出公益行业的声音，进而初步形成我会的社会影响力；同时，还将加大对我会自身项目的传播，从行业影响力与社会影响力两个维度输出项目内涵与价值；此外，对内加深各项目与机构品牌内涵之间的联系。

1. 对外传播

(1) 项目制传播（“影响力+”）

通过与专业机构合作，开发“南都公益观察”项目，创办思想类的独立新媒体，通过对公共议题全方位的深度解读，引发公众对公共事务及社会议题的思考，并在公益行业遭遇信任危机时给舆论带来正向引导。通过静态选题与热点跟踪的方式，不断释放南都的产出。

开展“南都公益策源会”项目，以会议的形式，结合地方/基层社会以及社会组织状况的鲜活的舆情/形势报告，让这些基层信息与行业大咖面对面，自由交流，集思广益。通过媒体的深度报道等方式，进行高质量的传播。

开展《涟漪效应》项目，翻译并出版《涟漪效应》，传播国际上先进的社会企业案例与经验，并对应挖掘国内社会企业的典型案例。结合该项目合作方的线上线下众包的推广活动，尝试依托社会企业年会等大型活动，并结合媒体专访、深度报道等方式放大传播影响。

（2） 项目传播

项目传播将重点针对景行计划、寻找社会企业家、南都公益智库等项目开展传播工作。同时，结合实际情况与对其他项目与活动进行传播。

针对景行计划进行公众传播与行业传播。通过 10 个机构的报告文学产出，以故事挖掘的方式呈现，通过新媒体、网络传播的形式影响公众，有效植入南都的资助理念以及机构形象；通过外包方式，以行业深度报道的形式深入挖掘景行伙伴的机构运营、项目运作、项目创新等方面的内涵，展现南都资助的特点，有效植入南都的资助理念和机构形象。

寻找社会企业家的传播将通过线上征集、互动等活动、机构案例挖掘以及开展公益路演的方式，向业内及大众传播社会企业、社会创新理念。

南都公益智库的传播将通过各种媒体渠道传播智库的产出，针对不同的产出内容选择不同的传播方式。如大众捐赠行为态度调研，既可通过综合类媒体向大众传播公益捐赠的渠道与方式，又可通过公益类媒体向公益机构提供捐赠数据与特点的支持。

（3） 基金会日常传播

新媒体部分，分为官方微博、官方微信公众号、今日头条机构号，分别对业内和社会公众输出内容，吸入较具黏性的粉丝群。南都公益基金会官方微博，刊发机构与项目动态、机构领袖动态与观点、合作伙伴动态、行业信息、深度文章、南都微信公众号内容、励志类等内容。微信公众号包括：南都公益基金会官方公众号，塑造南都公益基金会支持民间公益的形象；南都公益观察公众号，打造思想类新媒体，对公共议题全方位的深度解读，呈现南都的价值产出；倡导“人人公益”的公众号，面向大众传播“人人怀有希望”的理念和民间正能量。南都公益基金会今日头条机构号转载官方微博的发布、维护与更新。

基础传播方面的工作包括制作发布基金会年报，维护官网，发布月度通讯，制作节假日贺卡，维护机构的公共关系。同时，还将通过活动报道、深度报道及合作机构，维护和拓展媒体资源。

2. 对内传播

建立信息收集发布机制，以内部采访的方式定期向机构领导、各项目负责人收集动态信息，征集观点，用于机构官媒的发布。

内部传播融入。通过会议、培训、交流等形式，明确机构与项目传播的基本概念，以此融入各项目对外传播体系。在秘书处内部加深品牌认知，强化各项目各岗位与机构品牌间的关系和实现机构品牌的途径。

明确新闻发言人角色。徐永光、彭艳妮及宋波为新闻发言人，对应发言领域为：徐永光——社会热点、机构战略；彭艳妮——机构观点、行业话题；宋波——专业领域话题及项目进展。

建立舆情危机应急预案。通过一段周期逐步梳理机构及项目可能存在的舆论风险，提前制订应对预案。

3. 规范基础传播及行政事务

规范传播工作的各项指标，形成可测量和考核的传播部工作绩效标准，并以此测量和考察传播工作的完成质量。

(三) 机构建设

2016 年机构建设的重点是以绩效管理为抓手，建立明确清晰的目标管理体系，加强战略重点与具体工作的紧密连接，确保组织战略目标的达成。秘书处计划在 2016 年初试行新的绩效管理办法，在试行中细化考评指标，发现问题进行修正，然后报理事会审议。

在人才配置和团队建设方面，将根据新战略的情况对人才进行盘点，继续完善和优化团队的构成。坚持秘书处团圆会制度和永光分享会，启动员工影随永光的学习机制，促进员工成长，提高团队的战斗力。

作为民政部社会组织评估的最后一个环节，2016 年 3 月我会将迎接评估组现场检查。秘书处计划参照评估的相关要求以及我会的实际情况，对我会现有各项规章制度进行全面回顾，对需要调整的进行修订，然后统一报理事会审议。

三、2016 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 2016 年度机构预算。预算包括收入及支出两部分（见表 3）。由于 2016 年工作计划将根据三届三次理事会审议通过的新战略进行调整，本预算也会再做相应调整。

表 3：南都公益基金会 2016 年度预算及说明（单位：万）

类别	2016 年 预算	说明
一、收入	3350	基金投资增值及捐款
（一）投资收入	2500	
（二）捐赠收入	840	
南都集团	840	
其他	0	
（三）利息收入	10	
二、支出	3350	
（一）业务活动成本	3225	占总支出的 96%
1、资助成本	2925	占业务活动成本的 91%
（1）社会企业项目（景峰计划）	240	占资助成本的 8.2%
新批	220	社企论坛 45 万，社创硅谷 40 万，无息贷款 100 万，社会企业家挖掘呈现及路演展示 35 万
<u>待拨款</u>	<u>20</u>	社创硅谷
（2）景行计划	750	占资助成本的 25.6%
新批	380	新批景行 200 万，非资金支持类 160 万，项目工具研发 10 万，评估 10 万
<u>待拨款</u>	<u>370</u>	资助期景行伙伴 370 万
（3）专业服务配比计划	100	占资助成本的 3.4%
新批	70	二期
<u>待拨款</u>	<u>30</u>	一期尾款
（4）公益纵横	323	占资助成本的 11%
新批	306	含救灾项目 133 万
<u>待拨款</u>	17	救灾项目待拨款
（5）公益知库	240	占资助成本的 8.2%
新批	210	含救灾类研究 50 万，量化历史研究 50 万
<u>待拨款</u>	<u>30</u>	公益慈善周刊，NGOCN，公益职业经理人薪酬研究，基金会价值研究，APVO 社会投资资讯平台，

		南都战略研发
(6) 影响力+	150	占资助成本的 5.1%
新批	150	含南都公益观察 120 万，南都公益策源会 14 万，《涟漪效应》16 万
(7) 其他	1122	占资助成本的 38.4%
新批	1122	银杏 527 万，新公民计划 295 万（含 40 万限定性资产），乐平 300 万
2、服务成本	300	占业务活动成本的 9%
(1) 信息技术服务	15	网站、联系人管理系统，远程办公系统及项目管理系统开发
(2) 传播	35	年报、机构宣传短片、机构传播资料制作，项目传播，媒体关系维护等
(3) 项目管理	250	项目人员费用，项目考察监测差旅费，项目评审，项目研发，项目部固定资产折旧，项目部房租等费用
(二) 管理费用	125	占总支出的 4%
1、人员费用	60	行政管理人員工资及社保
2、行政办公经费	65	
(1) 日常费用	40	含财务外包服务费、审计费
(2) 机构能力建设费用	10	人员学习、培训费用
(3) 理事会经费	15	
三、收入-支出	0	收支平衡

一、收入：3350 万

本基金会的收入主要为投资增值收入与捐款收入。2015 年收入目标为 3350 万元，其中投资收入 2500 万元，上海南都集团捐款 840 万元，利息收入 10 万元。

二、支出：3350 万

2016 年总预算 3350 万元，与 2015 年 3200 万的预算相比，增加了 150 万元。其中业务活动成本预算增加 174 万元，管理费预算减少 24 万元。增加的业务活动成本中，资助成本增加 150 万元，服务成本增加 24 万元。

资助成本增加的原因主要是：1) 景行计划因为在资助期内的伙伴数量增加，预算比 2015 年增加 177 万；2) 社会企业项目预算比 2015 年增加 170 万元；3) 根据机构的新战略将研发开展“影响力+”项目，预计需要投入 150 万元；4)

原有的宏观性项目和研究项目整合到“战略+”板块（公益纵横、公益知库）后，增加投入约 160 万元；5）因为新机构开办，银杏计划 2015 年支出水平比常年水平增加一倍，2016 年预算回归到正常水平，比 2015 年预算减少约 500 万元。

本机构支出包括业务活动成本和管理费用两大部分。

（一）业务活动成本：3225 万元

全年业务活动成本 3225 万元，占总支出的 96%，包括资助成本和服务成本。

1、资助成本：2925 万元

全年计划资助成本预算为 2925 万元，占业务活动成本的 91%。根据新战略草案，资助成本的结构较基金会过去几年的情况有所调整。新战略三大板块的占比如下：资助+（景行、社企、专业服务配比）预算 1090 万元，占资助成本的 37%；战略+（公益纵横、公益知库）预算 563 万元，含救灾类 200 万及量化历史研究 50 万，占资助成本的 19%；影响力+预算 150 万，占资助成本的 5%。另外，其他资助项目（银杏、新公民、乐平）1122 万，占资助成本的 38%。

资助成本中，新审批项目款 2458 万，占 84%；2015 年及之前批准 2016 年支出待拨款（带下划线红字部分）为 467 万，占 16%。

资助成本安排具体如下：

（1）社会企业项目：240 万，占资助成本的 8.2%。其中：

- 社企论坛 30 万；
- 社创硅谷 40 万；
- 无息贷款 100 万；
- 社会企业家挖掘呈现及路演展示 35 万；
- 待拨款 20 万元，为社创硅谷首期资助款。

（2）景行计划：750 万，占资助成本的 25.6%。其中：

- 新增景行伙伴 200 万（5-6 家）；
- 非资金支持类服务 160 万，用于景行机构交流会，新伙伴发布会，领导人专项能力建设、骨干专项能力建设、出国学习、咨询顾问配比支持；
- 景行计划评估费 10 万；
- 项目工具研发及推广 10 万；
- 待拨款 370 万元，为资助期内的景行伙伴的年度资助款。

- (3) **专业服务配比计划**: 100 万, 占资助成本的 3.4%。其中:
- 二期项目 70 万;
 - 待拨款 30 万元, 为一期项目尾款。
- (4) **公益纵横**: 323 万, 占资助成本的 11%。其中:
- 促进政社合作类项目 65 万, 包括支持性社会组织交流会、西部公益论坛等;
 - 促进公众参与公益事业类项目 50 万, 包括公益筹款人联盟、专业志愿服务联盟、联劝网平台等;
 - 公益行业内多方交流学习及合作平台 58 万, 包括资助者圆桌论坛、非公募基金会论坛、和平台、亚洲非营利部门国际论坛等;
 - 三个救灾学习网络 100 万;
 - 救灾项目 33 万, 含雅安市本土社会组织能力提升项目和救灾预留资金;
 - 待拨款 17 万元, 为救灾项目待拨款。
- (5) **公益知库**: 240 万, 占资助成本的 8.2%。其中:
- 公益信息媒体 50 万, 包括公益慈善周刊、NGOCN、中国发展简报、基金会中心网等;
 - 专题研究项目 85 万, 包括社会组织公益 GDP 研究、福利彩票金研究、大众捐赠行为态度研究、量化历史研究等;
 - 公益行业相关的数据库和案例库 75 万, 包括优秀公益项目库、地方公益资源手册、风险治理数据库、丧子家庭研究梳理;
 - 待拨款 30 万, 包括公益慈善周刊, NGOCN, 公益职业经理人薪酬研究, 基金会价值研究, APVO 社会投资资讯平台和南都战略研发。
- (6) **影响力+**: 150 万, 占资助成本的 5.1%。其中:
- 南都公益观察 130 万;
 - 南都公益策源会 14 万;
 - 《涟漪效应》16 万。
- (7) **其他项目**: 1122 万元, 占总资助成本的 38.4%。其中:
- 银杏公益基金会 527 万;
 - 新公民计划 295 万, 含 40 万元限定性资产;

- 乐平基金会 300 万。

2、**服务成本**：300 万元，占业务活动成本的 9%，其中：

- 信息技术服务 15 万，用于网站、联系人管理系统的维护，远程办公系统及项目管理系统的开发；
- 传播 35 万，用于项目传播，年报、机构宣传短片、机构传播资料制作，媒体关系维护等；
- 项目管理 250 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，项目研发、评审、考察、监测评估的费用，项目部房租，项目部固定资产折旧等。

（二）管理费用：125 万元

机构管理费用 125 万元，占总支出的 4%。

1、**人员费用**：行政管理人員工资及社保 60 万元。

2、**行政办公经费**：65 万元。其中：

- 日常费用 40 万，包括物业管理费、办公费、交通费、通讯费、差旅费、审计费、残保金等；
- 机构能力建设费 10 万元，专项用于员工学习和培训；
- 理事会经费 15 万。

三、预算分析

2015 年预计可实现收入 3350 万元，预计总支出 3350 万元，收支平衡。