



白鹤/文

公益人俱乐部“十一座”创始人

机构需要有筹资管理机制

和所有商业领域里的黄金销售人员一样，筹资官员可以说是基金会里最重要的业务人员。当一个机构拥有了一个或者几个优秀的筹资官员，各个项目在资金到位的情况下有条不紊地开展起来时，很多领导人都觉得这时候可以松一口气了。其实此时正是应该居安思危，建立起筹资管理机制的时候。否则，等待着你的就是筹资官员跳槽、客户资源被带走。

如何能留住王牌筹资人员？有加工资、给予荣誉感等方式方法，这些都属于人力资源管理的范畴，我在这里不进行赘述。现只讨论如何用制度化、体系化对一个机构的筹资行为进行管理，如何能让更多的有效信息长期保留在机构内。

第一，数据库的建立及其活化。很多机构都说：“我们有数据库。”但很多时候，这个所谓的数据库就是一张巨大的 EXCEL 表格，里面一共就姓名、公司、职位、联系方式、合作内容这么寥寥的几行。这样的数据库其实是一钱不值的，任何一个接手的筹资官员拿到这样一个“数据库”，等于要从“零”开始。

那么，“活”的数据库需要具备哪些信息呢？除了以上的内容外，还有四条是至关重要的，却恰恰是很多基金会及 NGO 极度缺乏的。

照片及影像资料：好的数据库首先需要捐赠人的照片及影像资料，这是最为感性的部分，是能让刚上手的筹资官员对捐赠人产生出熟悉感及亲和力的资料，好的筹资官员甚至能通过视频中捐赠人的言谈举止对其进行心理学、行为学等多重的研究和分析。

捐赠人细节：这涉及捐赠人很多的个人信息，包括捐赠人及其家人的生日、信仰、爱好、健康状况、个人背景及经历、子女就读情况等方方面面，越细致越好。唯有对这些细节进行全面的记录，才能从各个维度去了解一个人的过去及现在。

个人判断及记录：专业的筹资官员在与客户的 1-2 次会面之后，即会对客户有一定的感性的判断，例如：性格热情、行事作风稳健、着装低调奢华等。这些碎片性的记录，有利于筹资官员慢慢梳理对客户的不断认知，同时这些资料的留存也有助于日后的筹资官员对于客户有先行的判断和了解。

追踪记录：这一点最容易被忽视，但却极其关键，它分为两部分。**会议记录：**在这里要将一个客户从第一次对其的开发到最后一次开发的会议记录进行妥善的保留。很多时候，筹资官员与客户的见面并不是很正式的场合，但也是需要被记录在案的，它将有利于管理者及筹资官员自己了解对客户投入的时间成本及个人精力有多少，及有多少筹资官员投入到该项目。**公关记录：**这一部分是针对一些筹资公关活动的实施记录。所有送给客户的礼物都需按赠送时间记录下来，作为痕迹资料，方便以后人员了解客户的好恶。

第二，内部健康的筹资文化。如果想拥有一支筹资的梦想之队，最重要的是管理的文化。好的筹资官员都有强烈的性格特点，管理系数相对较高，这就需要我们运用一些方法，将这些性格各异的筹资官员进行管理。

二人组合铁律：这是在筹资人员管理里面最重要的原则，就是当面对一个客户的时候，一定要是两个筹资人员。俗话说“不怕一万，就怕万一”，谁都难免有一些头疼脑热的时候，这时候就知道有搭档的好处了。从机构管理的角度讲，这也是确保客户不被个人独占，而能长期留给机构的万全之策。

无界分享原则：规模大的基金会内，对筹资工作都是有一些划分的，或按行业领域划分，或按筹资人员所在地进行划分。无论哪种划分，都建议至少半个月，所有的筹资人员能进行一次恳谈，将各自工作上的情况进行一下分享。这有助于建立起筹资团队的分享机制，有助于团队内部的团结和资源的再次利用，也会规避例如多个筹资人员都找了一个客户等没必要的冲突。

第三，财务与筹资的管理。筹资资料保存的最后一道防线，就是机构内部的财务部。有些机构是由筹资官员负责处理免税发票快递等手续，但这部分工作应该由财务部的出纳人员来完成，这样就可以在财务部留下最基本的信息汇总，并可以在每个季度的时候，和筹资官员进行客户基本信息的比对，将信息保留在本机构内部。

综上所述是对筹资机制管理的一些梳理，是否能将以上几点落实，才是真正考验一个机构内部管理能力和管理艺术的所在。

我们招聘了一批盲人员工



梁振宇/文

深圳市信息无障碍研究会秘书长

我们最近招聘了一批很特别的员工：盲人。

他们的工作，是对中国的互联网产品进行信息无障碍测试，并给出报告，以促进互联网公司对自己的产品进行信息无障碍化改造。

我试着去理解他们的世界，闭上眼睛，听取周围、触摸周围、感受周围，或许是时间太短，我不曾收获什么。

了解盲人的人告诉我，会上网的盲人圈子很小，有点什么事，马上所有人都会知道。果不其然，招聘启事发布没几天，我就兴奋地被告知盲人圈子已经炸开了锅。接着是潮水般涌来的咨询电话和 QQ 消息，负责招聘的同事极其耐心，忙得不亦乐乎，而我也暗地庆幸留的联系方式是她的。

我们收到一封又一封令人注目的简历，符合岗位需求的应聘盲人远比我预想中的多。这也印证了我的一个念头：盲

人同肢体残障人一样，能够创造不亚于健全人的价值。我开始为那些优秀的盲人感到欣慰。

不难想象，每一位投来简历的盲人都对获得这个岗位充满期待。然而岗位数量太少，我们能做的，仅仅是认真对待每一通面试电话、全面评估每一位应聘者。27 个人，每天面试从早餐后排到夜宵前，一共面试了三天。

三天下来，我对盲人群体有了新的认知，我更多地注意到非正能量的一面：他们在 IT 领域越是强悍，就越是凸显中国的盲人的无奈——除了学按摩、搞音乐，就只有做 IT。

为了有份工作，大多数盲人只能按照中残联为他们规划的按摩就业路线，赚口饭吃；少数组盲人不喜欢按摩，选择搞音乐，唱歌、弹奏或为乐器调律；剩下的一批盲人或许是音感不好，走上了自学 IT 的路。

我之前看到的和你看到的一样：盲人从零基础在互联网

上听着语音读屏自学 IT，技术比很多高等院校的大学毕业生都要强，多么自强不息振奋人心！可我看到的问题是：盲人面前只有这三条路，他们更多地不是在享受创造卓越的过程，而是在人生仅有的选择中突围。当然有极少数运气好的盲人，获得了与健全人一样多的选择，成为了律师、科学家、运动员、医生……可对于连书本都看不见的他们来说，这样的情况在百万千万人之中才出现寥寥几例。

IT 技术优秀的他们，多数也只是不甘于人生现状，从仅有的几个选择中突围了出来。但他们越是突围得强悍，越是映射出中国残障人生存的尴尬——缺乏无障碍的环境，以致他们无法独立生活、无法正常学习、无法做自己想做的工作，更无法融入主流社会。

没有残障的人，只有残障的环境。为盲人提供信息无障碍的环境，让他们能够同健全人一样学习、工作、参与社会。

我突然原谅了那位由于没被录用而在网上发言论说我们内定人选的盲人，失去这份工作对他来说或许是失去了等待了几十年的改变人生的机会。

我们能做的很多，虽然每一样都很艰难，但如果我不做，这个社会将无法为盲人提供平等的机会和权利，这同数千年未变无异。我们必须行动，面对一切。

探寻 NGO 和基金会的多元关系



陈嘉俊/文

拜客广州总干事

去年底，5 家草根机构成功联合百家 NGO 发布了中国基金会评价榜，千禾社区公益基金会被评为 5 佳境内基金会之一，我对此结果毫无意外。

千禾曾在 2011 年的时候给我们资助了一笔 5 万元的钱，这也是拜客广州从学生团队转型后拿到的第一笔资助，它有点像我们得到的第一笔天使投资，在我们决定要努力坚持的时候给予了资金上的支持。因为得到了千禾的资助，其他机构和基金会也更加信任我们。

首先，当我们把眼光放得长远，会发现，NGO 和基金会的关系并不是单一直线的。其实千禾在那之后并没有再继续资助我们，但它所资助的其他机构很好地带动了整个行业的发展。因为这个逻辑，我们认为我们值得跟千禾成为伙伴，共

同推动公益事业的发展。

其次，合作是资讯的共享。评价榜曾说过，基金会要做红娘，这的确是有道理的。去年，千禾和扶贫基金会联合举办“益动广州”健行赛，需要寻找赛事赞助和装备支持。作为合作伙伴，我们拿着他们的招商 PPT 去帮忙寻找潜在的赞助商。又譬如，在我们机构开展活动的过程中也会遇到一些热心的企业家希望参与公益活动，我们则会向他们介绍千禾基金会以及千禾资助的伙伴。还是那句话，我们要做的是促进行业的发展，因此就应该互相共享资讯。

第三，相互促进能力建设。在申请千禾第一笔资助的时候，他们觉得我们是大学生，尽管活动设计得还可以，但没看到机构发展和运作方面的思考，也没有理事会和其他治理

监督的架构，担心机构中途夭折。这促使我们花时间梳理自己的战略和规划，形成初步的组织化运作的构想并定下发展方向和使命。到了 2013 年，拜客的发展相对比较成熟和稳定，在传播营销以及人力发展方面积累了丰富的经验。这时候再跟千禾的伙伴沟通交流，我们甚至开始给予他们在传播营销方面的建议。

最后，在品牌传播上面，拜客广州也为千禾的发展提供了大量的支持。连续两届由千禾主办的健行筹款活动，我们机构都发动大批的志愿者和支持者参加。而在拜客广州的一些宣传品的设计上，也会加上千禾的相关信息。

由此看来，我们跟千禾的合作，与其说是资助关系，还不如说是战略伙伴关系。千禾只对我们进行过一次资助，但我们保持继续互动是因为我们处在同一地区，并且有相似的理念。

社会的发展、行业的进步，不仅需要我们把事情做好，还在于我们用什么样的方式方法去做事情。我们互相理解、互相支持发展，努力营造华南民间公益运动的蓬勃气息，这才是最特别和最值得思考的地方。

最后，我想说，基金会和 NGO 之间，只有真正做到尊重对方、支持对方发展，才会得到对方的尊重和追随。