

社会组织机构管理手册

(试用版)



社会组织参与艾滋病防治基金管理委员会办公室

二〇一七年五月

前 言

社会组织参与艾滋病防治基金（以下简称基金）自启动以来，运转平稳，参与基金的社会组织数量正在逐年增加。2016年12月1日，在第29个世界艾滋病日之际，中共中央政治局委员、国务院副总理、国务院防治艾滋病工作委员会主任刘延东视察基金办，对基金工作取得的成绩给予了充分肯定，并要求在巩固成绩的基础上，要不断提高社会组织的能力，更好的参与基金工作，承担社会责任。

为了提升社会组织机构建设和发展能力，有效控制艾滋病的传播、减少艾滋病对社会经济及稳定的影响。社会组织参与艾滋病防治基金管理委员会办公室在中国性病艾滋病防治协会的支持下，组织有着丰富经验的专家共同编写了《社会组织机构管理手册》，供社会组织参考。

我们热切地希望本手册能为参与艾滋病防治工作的社会组织提供参考和帮助，并希望在实践中提出意见和建议，以使之不断完善和更新，更好地满足社会组织参与艾滋病防治工作的需要。在此，对关心、支持本手册编写的中国性病艾滋病防治协会以及参与本手册编写的相关专家表示衷心的感谢！

社会组织参与艾滋病防治基金管理委员会办公室

二零一七年五月

目录

第一章 组织管理

一、基本内容.....	4
（一）宗旨和愿景.....	4
（二）章程.....	5
二、管理制度.....	5
（一）机构管理.....	5
（二）人员管理.....	7

第二章 财务管理

一、基本要求.....	11
（一）账户.....	11
（二）专业财务人员.....	11
（三）财务制度.....	11
二、财务管理制度.....	11
（一）货币资金管理.....	11
（二）预算管理.....	13
（三）财务报表.....	15
三、项目财务管理制度.....	15
（一）项目申请阶段.....	15
（二）项目执行阶段.....	15
（三）项目决算阶段.....	16
四、财务人员管理制度.....	16
（一）岗位设置.....	16
（二）财务稽核管理.....	18

第三章 筹资及项目申请和管理

一、筹资.....	19
-----------	----

（一）基本知识	19
（二）筹资原则	22
（三）不同资助方特点分析	25
（四）筹资策略	28
二、项目申请	32
（一）申请准备	32
（二）申请	35
三、项目执行管理	47
（一）建立高效项目团队	47
（二）合理安排项目进度	47
（三）注重项目成本管控	47
（四）不断总结积累经验	47
第四章 战略规划	
一、战略规划的准备	48
二、战略规划的制定	50
三、战略规划成功的关键	56
附录 1：工作表	59
附录 2 小组战略规划讨论会日程参考	61
附录 3：某艾滋病法律服务中心三年战略规划	63

第一章 组织管理

一、基本内容

（一）宗旨和愿景

对组织宗旨和愿景的认同，是社区成员和志愿者愿意加入社区组织并投入艾滋病防治工作的动力来源。社区组织成员和服务对象对组织宗旨和愿景的了解、理解和认同会对社区组织的可持续发展起到十分关键的作用。

我国一些初创或发展初期的社区组织尚未有成文及明确的组织宗旨和愿景，可以让社区组织骨干和志愿者共同商讨、制定组织宗旨和愿景，也是团队建设和促进团队凝聚力的过程。

1. 宗旨

宗旨是一个社会组织存在的意义，回答一个核心问题：我们要做什么。社会组织的宗旨也可能包括希望实现的目的、为哪些目标人群开展工作、覆盖哪些地域范围、组织的性质等。

TED 的宗旨：

传播思想

中国性病艾滋病防治协会宗旨：

坚持独立自主的办会原则，联合社会力量，围绕我国不同时期艾滋病性病防治工作的重点，贯彻落实国家相关政策和措施，配合政府部门开展艾滋病性病防治工作，保障人民群众身体健康，促进社会的和谐、稳定。协会遵守国家宪法、法律、法规和政策，遵守社会道德风尚。

2. 愿景

愿景是社会组织希望创造的未来景象，从时间维度上来讲是长远的。也可以说，愿景是一个社会组织奋斗的终极目标。

香港關懷愛滋愿景：

為香港建設「三零」社會：零新感染、零標籤及零愛滋病相關死亡。

成都同乐健康咨询服务中心愿景：

希望每个同志都愿意生活在中国。

（二）章程

章程是社区组织设立的最主要条件和最重要的文件，它描述组织的性质、目标、治理和运作的规章制度。

社区组织的章程制定可以由发起人、组织的管理层、骨干和志愿者、社区关键人物、主管部门、合作伙伴及其他利益相关方代表共同参与制定，并经过一定范围的成员代表会议通过确认。

社区组织章程的具体内容包括但不限于：

- 组织的性质、使命和宗旨
- 重点工作领域和主要工作内容
- 办公地点和工作区域范围
- 主要针对的目标人群和服务对象
- 负责人（法人）的产生、任免及责任和权利
- 理事会、监事会的组成、产生及责任和权利
- 组织的运作管理及治理监督机制
- 主管部门、主要合作和支持机构
- 终止解散的条件及财产处置办法

.....

二、管理制度

为了规范社区组织工作，促进其长期发展，需要订立一些行为规范即管理制度。社区组织的工作人员、骨干和志愿者都应按照这些制度行事。

机构规章制度不是一下子全盘形成的，是根据组织在每个发展阶段的工作开展情况、组织管理的需要来逐步制定、不断完善的。

（一）机构管理

艾滋病防治社区组织最基本管理制度包括：

1. 部门分工协作制度：明确社会组织分为哪些部门，部门的工作和职责范围，及相互之间的协作义务和方式。

2. 工作会议制度：根据机构实际情况定为月度会议或季度会议，明确

必须参与的人员及会议讨论的内容要求，明确因工作需要或假期等原因可临时调整时间、人员及会议内容。

工作会议可讨论：

- 近期工作进展；
- 前一工作周期计划实施和完成情况的评估，
- 下一工作周期计划的制定和调整：工作计划的制定可以前期以部门或工作领域为单位进行计划初稿的讨论和制定，以提高工作会议的效率。

工作会议需要形成工作记录并反馈至参会各方，以确认共识，并供后期查阅。

3. 人事制度：制定如何招聘、培训和激励组织专职、兼职及志愿者，对各类人员的工作要求加以约定和明确。

4. 资金管理制度：从人员分工，现金管理，账目管理，报账流程，审批权限，预算管理，财务报告等各方面形成机构自身的资金管理办法。

5. 档案管理制度：对机构的自身管理文件，及我们的项目、活动、服务过程中所有的痕迹资料进行归档、保存和使用的规定。

6. 信息管理制度：对外信息发布的渠道、内容、权限的明确规定，以及对数据的收集、保存、使用的责任和要求。

7. 保密制度：制定制度和规范流程，以保证机构自身的重要信息、数据和文件以及服务对象、目标人群的个人隐私信息的安全。

成都同乐健康咨询服务中心工作保密制度，包括：

- 中心员工及志愿者须在学习本《保密制度》后，与中心签订《保密协议》，方可正式入职或参与志愿者工作，并在工作中严格按照保密协议，自居履行承诺和承担相应责任。
- 中心员工及志愿者对涉及服务对象和其他员工、志愿者个人隐私等资料和信息进行严格保密，包括姓名、年龄、联系方式、身份证号码、外貌特征、感染状况等隐私。
- 中心员工及志愿者应自觉维护机构的知识产权，未经同意不得将机构尚未对外发布的战略规划、项目策划、经验模式、研究方案、财务文件等重要文件传送或拷贝他人或其他机构。
- 中心员工及志愿者未经同意不得将中心尚未对外公布的工作数据、监测数据、调查研究数据泄露给他人或其他机构。
- 中心员工及志愿者不得在任何地方、场合对外公布或向第三方泄露（包括暗示）服务对象及艾滋病病毒携带者的隐私，这些隐私信息包括但不限于：外貌肖像、姓名、身份识别信息、家庭住址、联系方式、染病和身体健康状况、性取向性身份及相关活动等信息。
- 中心员工及志愿者不得将办公电脑和其他带有保密资料及艾滋病病毒携带者数据资料的设备带离办公区域，保密资料及艾滋病病毒携带者数据等电子信息必须由专人加密管理，更不得通过互联网进行储备或与私人电脑共享信息
- 员工及志愿者若不遵守保密制度，发生泄密或暴露服务对象及感染者隐私等情况，根据情节严重程度予以处罚，处罚标准由中心主任和部门主管会议决定，从通报批评、经济处罚、勒令辞职不等，并依法追究法律责任。

8. 项目管理制度：根据项目资助的要求及管理规定，结合本机构的相关规定制定机构内部项目管理制度，包括但不限于：项目组成员及其职责、项目活动记录、数据报送、经费使用和报销、档案资料管理等。

9. 能力建设制度：制定能力建设计划及相关制度，通过培训改变员工的意识，提升员工的知识掌握和工作能力，通过“共同的经历”提升团队的认同感和凝聚力，也能促进员工之间沟通和交流的效果。

（二）人员管理

1. 专职人员管理

专职人员通过公开招聘或者从优秀志愿者中培养的方式进行招募。无论通过哪种方式面试，建议组成包括机构负责人、相关业务部门主管在内的临时团队通过面试、考察等方式对候选人进行综合的评估。

专职人员入职后均需签订劳务合同，明确薪资、聘用年限、工作内容以及双方的责任和义务等事宜。专职人员工资不得低于国家或地方当年最低工资标准，并必须按照国家相关规定购买社会保险。机构人员管理制度中还需明确主动或被动解除劳动合同的相关条款以及交接手续等。

专职人员入职后需签订保密协议，内容涉及个人隐私（包括服务对象、志愿者和机构员工）、机构知识产权、感染者服务信息等。同时需明确泄密事件发生后的问责机构和惩罚措施。

2. 兼职人员管理

对社区组织来讲，招募兼职人员可以最大化利用有限的资源，还可以动员有意愿、有能力，但限于本职工作无机会参与社会组织工作的志愿者，但兼职人员的招募和管理应接近专职人员而不是志愿者。

兼职人员的不稳定性需要社会组织在管理方面投入大量的精力，核定目标任务和相应的考核机制对兼职人员管理是至关重要的。因此，目标任务量相对恒定的服务类工作更适合招募兼职人员，而创作宣传类的工作则较不适合。

3. 志愿者管理

（1）岗位设置

志愿者管理的第一个环节并不是志愿者招募，而是志愿者岗位设置。志愿者岗位设置以工作需求为导向的，不应该临时给志愿者安排的任务。因为大量与机构工作内容和需求不符的志愿者，不但不能给机构带来帮助，反而会是一种消耗。

（2）人员招募

招募一定是以明确的需求为指导的，包括招募的志愿者职位和数量。通常来讲，需要招募并培训超过目前需求数量的志愿者作为后备，以避免志愿者流动造成的工作脱节。而志愿者招募的方式是多样而灵活的。

（3）初始培训

新招募的志愿者应在进入分配岗位之前统一接受培训，主要包括机构的全面介绍和机构目前工作领域的详细阐述。

初始培训能够帮助志愿者在充分知情的情况下作出最符合自身意愿和能力的岗位选择，同时也是机构相关负责人观察、了解志愿者的绝佳时机。

（4）岗位分配

志愿者工作是一个双向选择的过程。在接受初始培训后，志愿者可能会对志愿者岗位的选择甚至从事志愿者的意愿作出调整，同时社区组织也会根据工作需求以及对志愿者的评估，对志愿者岗位进行分配。

在双方达成共识的基础上，社区组织与志愿者签订服务承诺书，明确双方的责任和义务。

（5）工作计划

社区组织应在志愿者明确分工以后，指定与志愿者对接的工作人员，并在其协助下制定工作计划。工作计划需要明确在一段时间内（月、季度、年）需要完成的工作内容、地点、时间、频次、指标要求等。

通常根据工作计划，社区组织还需对志愿者提供系统的、有针对性的岗位培训，以确保志愿者在开展工作之前掌握必要的工作技能和风险应对方法。

（6）督导评估

由于志愿者本身的流动性和非专业性，对工作质量的控制反而应该较工作人员的要求更为严格。参照志愿者工作计划，制定相应的督导评估计划，定期进行督导评估。

常见的方法包括随机的现场访问、服务对象反馈和工作效果评估等。

（7）激励及感谢

志愿者并不是免费劳动力，志愿者为社区组织提供的服务也不具有交易性质。但是，根据工作情况，社区组织可以且应该向志愿者支付合理的补贴，以弥补志愿者在工作过程中产生的时间、交通、饮食或通讯成本。

社区组织对志愿者的维系，还可以从日常对志愿者工作的尊重和感谢中得到体现。具体来讲，包括对志愿者的工作成效予以肯定、详细记录志愿者的工作时间、评选优秀志愿者、给志愿者发送感谢信等。

第二章 财务管理

一、基本要求

财务管理是对机构的资金进行计划、组织、控制和监督的行为，确保所有筹集到的资金和资源都被正确的使用，以实现社会组织的使命和目标。

（一）账户

存款人以单位名称开立的银行结算账户为单位银行结算账户。

根据我国《银行账户管理办法》，银行账户一般分为基本存款账户、一般存款账户、临时存款账户和专用存款账户。

（二）专业财务人员

在社会组织中承担具体财务工作的人员主要是会计和出纳。根据《中华人民共和国会计法》（本文以后再次提到时简称《会计法》）第三十八条规定，从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。

（三）财务制度

所有的机构都需要制定一系列的财务政策和程序，以便对机构运作提供指导性意见，并对实际操作过程中易发生的问题提供解决方案。财务制度把所有的这些政策和程序都合并在一份文件当中。通常财务人员在日常的工作中都需要用到它，但是同时对于项目人员来说，财务制度也是一份具有指导意义的参考文件。

制度制定应该严格执行《会计法》、《民间非营利组织会计制度》以及相关的政策。一切财务活动应该坚持按预算支出、专款专用的原则。

二、财务管理制度

（一）货币资金管理

1. 账户的保管

为了保障资金的安全，需根据人员配置情况合理授权

第一条 印鉴与支付工具管理

财务章与人名章分开；现金支票、转账支票与密码器分开；支付U盾与授权U盾分开。

第二条 职务分离

支票审核职务与支票签发职务分离，支票签发职务由出纳担任，其他会计人员不得兼任。

2. 货币资金票据的管理

按照《中华人民共和国票据法》规定，管理货币资金票据。

货币资金票据管理

- (1) 专人负责现金支票、银行转账支票及各种银行单据的购买并建册登记。
- (2) 不签发没有资金保证的票据或远期支票。
- (3) 货币资金票据领用要在登记簿逐笔登记，登记内容要完整。
- (4) 非财务人员不准接触银行票据。

3. 支出控制

货币资金的支出应严格按照支付申请→支付审批→支付审核→支付结算的程序进行。

第一条 支付申请

经办人持相关原始票据和佐证材料，填写相关单据例如《费用/项目支出结算单》、《报销单》、《差旅费报销单》

第二条 支付审批

由组织负责人，从实际出发根据业务需要和原始单据予以审批。对不符合规定的支付申请，审批人有权拒绝审批。

第三条 支付审核

财务负责人对批准后的支出申请进行审核。

- (1) 审核手续及相关单据是否齐全
- (2) 审核单据和原始凭证上相关人员签字是否齐全，原始票据是否真实有效
- (3) 支付申请中，涉及发票、合同、协议签字等资料均需原件
- (4) 审核金额是否正确，支付方式是否妥当
- (5) 审核收款人或单位的收款信息是否正确

第四条 支付结算

审核无误后，经出纳负责支付。

4. 会计核算制度

会计核算必须符合《会计法》和《小企业会计准则制度》的要求，执行《民间非营利组织会计制度》。

（二）预算管理

预算是对机构在某个时期为了实现特定目标而计划筹集和使用的一定量资金的描述。编制一个实用和有效的预算，应该是一个经过良好组织和计划的机构行为。预算的编制起始于工作计划和工作目标，而非数字。

1. 机构预算

预算对社会组织内部各部门的财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调社会组织的业务活动完成自身目标。

编制预算，一般按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

2. 项目预算

项目预算管理就是对组织所开展的项目活动进行预算申请、执行、监控、报告等一系列管理过程。

（1）预算编制

项目收支一般占社会组织总体收支的比例较高，因此项目执行的好坏、效果会直接影响组织的声誉。要确保完成项目目标，达到既定的效果，根据预算对项目经费执行进行全程监控管理就必不可缺了。项目预算需要财务人员与项目工作人员相结合，依据项目预算标准、金额，结合本地和自身的实际情况编制。

项目预算编制

- (1) 项目工作人员确定项目的目标；
- (2) 完成目标所需要的活动；
- (3) 完成这些活动需要的支出；
- (4) 严格按照项目委托方的财务要求，制定活动支出的细则。培训费、劳务费、差旅费，市内交通费、办公费等和本组织财务制度的标准不一致时以项目委托方的要求为依据。
- (5) 应尽可能预估出因开展项目所产生的所有相关费用。例如税金、社保或其他不可预见的支出等费用未列支在项目预算中，在实际执行中没有相关费用支持，就只能用组织自有资金垫支项目款，导致越做项目组织越穷，进而影响组织的可持续发展。
- (6) 相关运营成本分担、不可预见费用、税金及人员工资的比例均需与资助方沟通确定。
- (7) 经财务部门审核，由项目负责人签批后上报。
- (8) 上一级项目机构收到社会组织项目点的预算后，经项目部门与财务部门共同审核汇总，由项目负责人签批后上报上一级的项目机构；逐级上报最后由有批复权的项目机构批复预算，之后再逐级向下转发批复的预算。

(2) 预算执行

预算的执行要按批复的项目预算执行。

上级项目机构按照批复的预算、用款计划及项目执行进度向社会组织拨付项目资金。

预算执行期内如实、及时的进行账务处理，在“业务活动成本”科目下设立该项目的二级、三级科目，同时也可以设置该项目核算的辅助明细账，做到专账处理。

(3) 预算调整

项目预算一经批复，总预算不予调整。因客观原因影响预算执行的可在项目支出类别之间按项目方规定的比例进行预算内调整，若变动幅度超出规定比例，就需要按规定程序报批。调整申请采取逐级上报，由下而上的方式；调整批复财务由上而下的方式执行。并且预算调整必须有书面申

请和书面批复，不能采取口头申请和口头批复的形式。

（三）财务报表

财务报表又叫会计报表，社会组织财务报表包括资产负债表、业务活动表、现金流量表。除此三张报表外往往项目方还会有根据项目所需求的项目财务报表。

项目财务报表不同的项目会有不同的要求，一般按项目进度分项目中期报表和项目期末报表；按时间分月报表，季报和年报。这就需要社会组织按要求如实填写，按规定时间上报，项目的财务报表一定程度上反映了项目执行的情况，对项目的执行起到一定的督促作用。

三、项目财务管理

项目财务管理应该包含在机构内部的财务管理制度里，但由于有些项目委托方有自己财务管理标准，这时我们就应该有相应的制度来处理。

（一）项目申请阶段

由项目人员与财务人员共同讨论编制项目预算，避免预算编制不合理。

（二）项目执行阶段

1.项目经费的拨付

委托方根据批准的项目预算，在合同协议签订之日起，在规定的时间内将经费按照一定比例拨付到合同、协议指定的账户。经费的拨付严格按照协议执行。收款后在规定时间内提供合法、有效收款证明。

2.项目经费的使用

- 依照批复的项目预算使用经费；
- 项目报销单据审批流程明确；
- 项目单据内容填写完整，相关人员签字齐全；
- 项目费用内容和所附单据一致；

- 定期编制经费使用明细账，与预算比对，避免项目快结项，突击报账；
- 经费使用中及时制作相关会计凭证入账。

3. 项目经费的监督

组织内对项目预算的监控一般是由组织负责人、项目负责人及财务人员共同进行监控。

- 项目执行进度与预算执行进度是否匹配
- 项目支出控制在预算金额内
- 严禁列支预算外支出
- 项目费用的真实性合理性

（三）项目决算阶段

项目决算也是项目财务管理的最后阶段，通常以项目财务报告形式呈现，会计凭证外的支撑材料要分类归档，以便项目审计和备查。

通常项目结束后应编制项目预决算对比表，一般有财务人员编制，项目负责人核对。项目预决算对比表就是在预算申请表上增加了实际支出金额、实际与预算的差额，支出占原预算的比例。这样做便于总结项目资金整体使用情况，从差异中获得经验，有利于为下一次项目预算做准备。

四、财务人员管理制度

财务部门负责对机构里的其他员工提供重要的财务技术支持，对财务人员要有专门的要求和管理制度，比较重要的部分就是岗位设置和稽核管理。

（一）岗位设置

1. 会计和出纳的岗位职责

根据工作性质可分为会计及出纳人员。

会计人员的岗位职责

- (1) 会计人员要执行《会计法》、《民间非盈利组织会计制度》，工作中严格遵守国家的财经纪律。
- (2) 根据本组织或机构的实际情况建立、健全的会计核算和监督制度。
- (3) 对会计工作和会计资料的真实性、完整性负责。
- (4) 进行会计核算。
- (5) 实行会计监督。
- (6) 参与拟定经济计划、业务/项目计划，考核、分析预算、财务计划的执行情况。
- (7) 办理其他会计事务。

出纳人员的岗位职责

- (1) 做好现金的日常管理及收付工作，保证现金收付的正确性和合法性。
- (2) 每天工作日结束前，及时盘点库存现金并与有关报表和凭证进行核对，填写现金、银行存款日记帐，做到账实、账表、账证、账账相符。
- (3) 严格执行现金管理制度和结算制度。
- (4) 根据审核无误的收、付款原始凭证，填制记账凭证，附有原始凭证。
- (5) 根据账务处理需要，及时将在手单据整理移交会计主管编制记账凭证。配合会计人员做好每月的报税和工资的发放工作；做到及时准确，不得无故延误。
- (6) 负责银行账户的日常结算，并做到日清月结，月末与银行核对存款余额，不符时编制《银行存款余额调节表》。
- (7) 及时清理账目，督促因公借款人员及时报账，杜绝个人长期欠款。
- (8) 保管好现金、各种印章、空白支票、空白收据。
- (9) 严格遵守现金管理制度，库存现金不得超过定额，不坐支，不挪用，不得用白条抵顶库存现金，保持现金实存与现金账面一致。
- (10) 负责编造每月的现金支出计划，分清资金渠道，有计划的领取和支付现金。
- (11) 根据规定和协议，作好应收应付工作，定期向主管领导汇报收款和使用情况。

在此基础上根据工作职责可设置财务负责人、会计人员、出纳人员。

2. 岗位设置要求

- 符合内部牵制制度和回避制度；
- 会计人员职业道德。

（二）财务稽核管理

- 审查财务成本计划；
- 审查各项财务收支；
- 复核凭证和账表；
- 审核原始凭证；
- 有权督促有关部门和个人对审核时发现的不符合规定的收支进行纠正，对审计中发现有差错的会计凭证，账簿和报表予以改正。

第三章 筹资及项目申请和管理

一、筹资

（一）基本知识

1. 筹资的定义

所谓社会组织筹资，是指社会团体、基金会、民办非企业单位、草根组织等社会组织根据自身的组织目标和战略规划需要，通过多元化的渠道，利用各种方式依法从外部有关单位或个人以及组织内部筹措和集中资金、资源的过程，由一系列与寻找资金和资源相关联的活动组成。

筹资是所有社会组织都必须学会的生存之道，筹资成功与否直接关系到组织的存亡和组织目标的达成，因此应该受到所有社会组织的高度重视。筹资不是一种理论，也不存在什么深奥的东西，任何组织和个人都可以在实践中摸索出适合本组织的筹资策略和方法。筹资也没有一定之规，只要在国家允许的合理合法的范围内，各种社会组织都可以创造性地开展适合各自风格的筹资活动。

2. 相关政策和法规

在我国，目前规范社会组织筹资的政策及法律法规，主要有下面这些：

- 中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》（2016）；
- 中华人民共和国慈善法（2016）；
- 中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法（2016）；
- 中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定（2013）；
- 国务院关于购买社会组织服务指导意见（2013）；
- 财政部民政部关于支持和规范社会组织承接政府购买服务的通知

（2014）；

- 关于发布《2014年民政部购买社会服务指导目录》的通知（2014）；
- 民政部财政部关于政府购买社会工作服务的指导意见（2012）。

此外，《宪法》、《民法通则》、《民事诉讼法》、《社会团体登记管理条例》、《取缔非法民间组织暂行办法》、《民办非企业单位登记管理暂行条例》和《基金会管理条例》中也有相关的规定。

3. 筹资信息

目前尚无汇总国际国内资助信息和社会组织成功筹资信息并及时向社会公开这些信息的专门机构。但在互联网发达的今天，找到这些信息并不难。首先，只要通过基金会中心网（<http://www.foundationcenter.org.cn/>）和中国慈善信息平台（<http://npo.charity.gov.cn/>）就可以找到国内大部分的基金会。其次，通过民政部社会组织信息网（www.chinanpo.gov.cn），各省和市的社会组织信息网，可以查询到绝大部分的基金会信息。再者，还可以通过淘宝公益、腾讯公益、百度公益等平台找到有影响力的公募基金会，这些基金会在这类平台上的都是有很多粉丝的，筹款能力相对也比较强。补充的途径是微信群：很多地方都会有公益圈内的微信群，通过微信群，可以向公益界的前辈或者各家基金管理机构负责外联的小伙伴交流，可以获得很多优质的信息，并且更容易和希望结识的基金会建立联系。

4. 与筹资信息相关的网站

（1）综合资助信息

- 中国发展简报网站：www.chinadevelopmentbrief.cn
- NGO 发展交流网：www.ngocn.net

国内资助信息：

- 公益时报网站：<http://www.gongyishibao.com/index.html>

一些重要的基金会网站，比如：

- 南都基金会网站：<http://www.naradafoundation.org/index.php>
- 浙江敦和基金会网站：<http://www.dunhefoundation.org/index.aspx>
- 壹基金：<http://www.onefoundation.cn/>

（2）国际资助信息

各国驻华使馆网站，比如：

- 加拿大驻华大使馆网站：

<http://www.canadainternational.gc.ca/china-chine/contact-contactez.aspx?lang=zh-cn>

- 澳大利亚驻华大使馆网站：

<http://china.embassy.gov.au/bjngchinese/home.html>

国际发展机构网站，比如：

- 瑞典国际发展署：<http://www.sida.se/english/>

- 英国国际发展部：

<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development>

- 联合国妇女：<http://asiapacific.unwomen.org/en/countries/china/chinese>

- 联合国驻华系统：<http://cn.un.org.cn/>

国际资助信息网站：

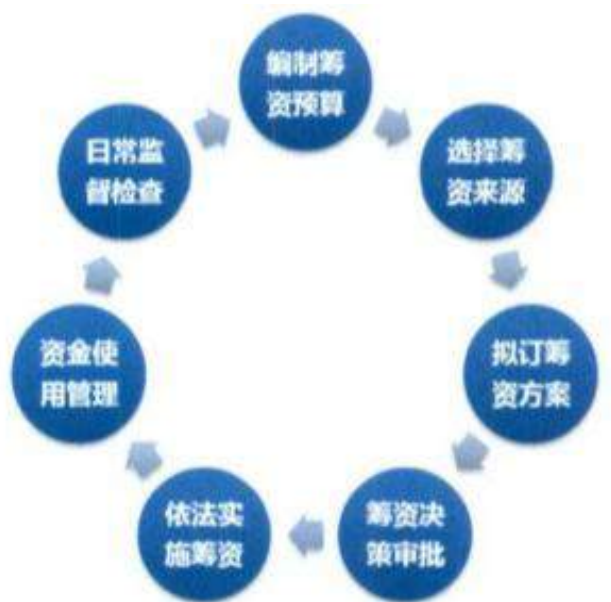
- 基督教国际发展慈善网：<http://cafod.org.uk/>

- LGBT 资助者们：www.lgbtfunders.org

5. 社会组织的筹资流程

一般包括：制定筹资预算、选择筹资来源、拟定筹资方案、开展筹资活动、进入项目谈判和项目书撰写等多个环节。它是一个循环往复且可能

各个环节重叠交叉的综合性系统行为，并非精确依照顺序展开，许多具体的筹资活动，带有很大的偶然性，这就需要随时根据信息，启动筹资流程；同时也需要社会组织能够准备多套预案，随时根据资助信息，调整自己的筹资方向，完成筹资任务。



（二）筹资原则

社会组织的筹资活动，不是无原则的见钱眼开的乞讨行为，而是建立在充分了解本社区需要，本机构能力以及资助方需求和能力的基础之上，根据实际开展的理性找钱、找资源的行为。这些筹资行为受一些业内共同认可的原则指导，超出这些原则，则可能导致筹资活动的失败，而一旦失败并给资助方留下负面印象，则可能对未来的筹资行为产生负面影响，所以认真学习理解这些原则，对指导本组织的筹资活动具有指导意义。这些原则并不是一成不变的，而是随着社会经济环境的发展而发展变化的，也是随着人们对公益活动的认识而发展变化的。

1. 互助原则

寻找资助方，不是单一地让资助方掏钱支持机构的工作，而是在完成

本机构使命的同时，也能完成资助方使命的一种互助行为。为此，要充分了解资助方关注的什么，可以首先看这些资助方或者基金会的名字，例如：青少年发展基金会，光看名字就知道他们是关注青少年发展的基金会。那如果您的公益组织是做青少年的阅读、支教、留守儿童服务，那找他们就很合适。其次，是看他们的使命、愿景、价值观、业务范围。例如，基金会的使命是用艺术推动人文公益事业发展，如果有与艺术公益相关的想法，不妨和这个基金会联系，一起把想法实现。再者，还可以通过浏览这个基金会的官方网站和微信公众号发的活动信息，了解这个基金会资助的偏好，知道自己的公益项目是否和对方的目标吻合，这样才能达到互助双赢的目标。

2. 互信原则

资助方/基金会愿意支持前提是相信该组织真的是希望解决所服务的人群面临的问题。支持都是基于信任，如果能得到公益圈的认可，通过他们引荐，资助方/基金会的官员们会乐于为这样的组织提供各种支持，助你发展。得到同类型的社会组织夸奖，也是帮助组织和资助组织建立互相信任的好方法，这就要求在平时的工作中，注意与其他兄弟组织的合作，乐于帮助其他组织机构，在业内建立起同盟军。要特别注意，与资助机构建立的互相信任关系，不但是组织之间的信任关系，更重要的是建立起公益组织领导人个人与资助组织机构内负责官员个人的互相信任关系，因为抽象的机构关系并不能在每次项目运行当中真正发挥作用，而实际的个人之间的互相信任，是在项目遇到困难时，团结一心，群策群力的基础。

3. 用心原则

每一个公益组织的存在，都有其自身的愿景、使命、价值观和业务范围，这些很抽象。而一个公益组织能不能被服务对象接受，获得服务对象

的认同，关键在于公益组织是不是在用心地为他们提供适当的服务。只要是用心地从服务对象的角度做服务，协助他们解决实际的问题，如果技术不足，行业内的前辈会愿意提供各种支持：包括提供相应的技能培训机会、协助寻找或者推荐合适的工作人员、提供合作伙伴、提供资金支持、提供社会资源(专业志愿者、场地服务、参赛等)等支持。很多资助方都会看公益机构的志愿者人数，社区志愿者多，说明这个公益机构的工作扎实，获得的社区支持多，也就让资助方间接了解到这个公益组织是在用心为社区服务，因此公益机构在平时的工作中注意扩大自己的志愿者队伍，对筹资活动很有帮助。需要注意的是，每一次完成项目后，都用心提供资助总结所需要的各种数据和资料，协助资助方完成好项目总结工作，可以换得未来资助方的持续支持。

4. 问题导向原则

作为资助方，基金会一般都会对公益组织提出的项目做初步的筛选，其中评价标准就是：这个组织是否曾经解决过某种社会问题，提出的项目是否能有效解决当前存在的问题。当要找资助方申请资助的时候，要有效地说明这个公益项目希望解决哪些社会问题，为此会提供哪些服务，这些服务和希望解决的社会问题有着怎样的内在强逻辑，希望达到的效果是怎样的。同时，过去曾经成功解决问题的案例，可以有利地说明组织的能力。要特别强调学会用调研数据说话。很多公益组织难以募集到款项，申请到资助，其中一个比较大的问题是公益组织的项目调研能力不强。在项目设计之前，没有进行过合适的调研，项目计划书更像是捆绑的活动集合，而不是一个有着很好的逻辑的公益项目，因此说服不了基金会提供相应的资助。而不少公益组织在做调研的时候还是会依赖老的方法去做，比如设计问卷调查，因为设计的时候会有设计者的思想框架在里面，所以得出的结

论还是会和实际情况有一定的差距。而更先进的参与式调研方法、深度访谈法，都可以较为迅速获得更为详实的第一手材料，是非常有利的说服资助方支持的实证数据资料，公益组织都应该学会运用。

5. 实事求是原则

筹资过程中，应该把本组织内外面临的情况和困难，以及组织内部人员的能力状况全面如实地告诉资助方。在解决问题方面，可以通过调查，对所服务的群体的状况、问题、需求，都有深刻地理解之后，开展公益项目的可行性研究。需要通过头脑风暴或者参与式调研方法分析出现问题的根本原因：包括 a、关键的因素，次要因素，各个因素之间的影响路径;b、可以采取的解决方法;c、需要达到预期的成效是怎样的;d、这些方法所需要的前提条件：服务人数、环境因素、需要的物资、人力资源、资金有哪些;e、这些资源可以通过哪些途径可以争取到。做了这些分析，才知道所需要的资源是哪些，项目有没有可行性。才能够展示给潜在资助方充分的实事求是的问题和解决问题的方法。在介绍本公益机构能力上，不要企图夸大本组织的能力，那样可能会导致资助方的不信任，对未来真正的筹资活动带来负面影响，因为资助方的负责官员们都是非常经验的，会用自己的眼睛发现真相，也有自己的社会关系来了解真相。

（三）不同资助方特点分析

在筹资活动中，了解不同类型资助方的决策特点，把握应对这些特点的技巧，会对筹资活动的成功，起到关键作用。

1. 企业基金会

企业基金会的主要特点是：a.企业更注重它所支持的公益项目的传播能力和因此而带来的对本企业本基金会的关注度，这当中粉丝量的增长，成了很多企业基金会考核项目伙伴和项目的重要指标;b.企业基金会多数由企

业内部的企业社会责任（CSR）部门的负责人兼任，因此会更看重所支持的公益项目与企业的 CSR 战略的结合，因此如果能够事先了解该企业的 CSR，设计出有针对性的公益项目，对成功完成从该企业基金会筹资有重要意义;c.公益组织的目标人群是否和企业的目标人群相一致，这点就更容易理解了，所谓取之于民用之于民就是这个道理。比如著名的口红公司 MAC，他们在中国市场上赚了钱，所设计的公益项目也非常关注他们的客户中国女性人群，在历年的艾滋病项目当中，女性参与和女性受益都是获得资助重要的考量因素。

2. 国际慈善机构

这些机构往往是由著名慈善家个人出资成立的，这些慈善家个人的生活经历和所属人群，往往成为她/他所成立的基金会关注的受益人群。比如在中国非常有名的英国贝利·马丁基金会，它的创始人马丁·哥顿先生是一位英国的同性恋银行家，他的男友是中国人，1996 年死于艾滋病，所以为了纪念这位过世的男友，完成他们共同的心愿，他于 1997 年建立了这个基金会。如果我们了解这个基金会的背景，我们就能够关注这个基金会的三个关键词：中国、艾滋病以及同性恋。也由此得知他们资助的机构绝大部分都与这三个关键词中的一个、两个甚至三个有关。当机构所服务的人群与这三个关键词越接近时，成功从这个基金会获得筹资的可能性就越大。

3. 外交使团资助项目

外交使团的资助项目都是该国的政府行为，所以都会反映该国的价值观和政治立场，同时它也是该国与所在国人民保持接触的一个工具，在很大程度上是为了使领馆与住在国社会建立联系服务的，认识到了这个关键点，就能理解如何获得使领馆支持的奥秘在寻求资助的时候，就要从使领馆的角度考虑问题，比如机构服务的人群和项目设计的受益人群是否是该

国外交政策中关注和保护的人群，能否在该国政要到访中国的时候提供参观访问的机会，机构是否有能力就某个专项问题给使领馆提供咨询服务，以及是否能够在使领馆需要时来使领馆参加与该国来访者的交流对话会议等等，当然最重要的是机构是否能设计并完成与该外交使团资助重点相吻合的项目。

4. 政府购买服务

政府出资购买社会组织服务是近年很多社会组织获得资助的主要来源，政府的项目关注的是完成政府的工作任务，比如通过扶贫项目达到增加脱贫人数的数量，比如通过扫盲项目完成的减少文盲人群的数量，比如通过艾滋病防治项目完成的高危人群干预人数和阳性发现人数的覆盖数量，了解了这些，并充分考虑了各种制约因素之后，能用政府熟悉的话语，设计出的低投入高产出的项目，是能够成功筹资的关键。

5. 国际发展机构

国际发展机构经过二战后 70 年的发展，已经形成了一套自己的话语体系，学会运用这套话语体系，可以大大帮助筹资。比如：逻辑框架法(LFA)是由美国国际开发署(USAID)在 1970 年开发并使用的一种设计、计划和评价的方法。目前有三分之二的国际发展机构把它作为援助项目的计划、管理和评价方法。而大部分国内的公益组织写的项目计划书还是停留在前专业化阶段，没有用分析工具，没有用逻辑框架法去写项目计划书。通常是想到什么就写什么，而不是经过缜密的分析，因此项目的逻辑性不强。与其乱撞，不如学下套路，打好组合拳。逻辑框架分析方法不仅仅是一个分析程序，更重要的是一种帮助自己理清思路的方法，通过明确的总体思维，清晰的多个具体目标和服务指标，把与项目运作相关的重要关系集中加以分析，以确定谁去做，怎么做，在什么时间点做，做到怎样的效果为之完

成。学习逻辑框架法，有助于公益组织自己理清公益项目的思路，同时也通过通用的语言，告诉资助方，我们的公益项目是希望达到怎样的成效，而需要资助方提供怎样的支持才能达到，所以对于公益组织向资助方争取资助是十分直观有效的方式方法。

（四）筹资策略

任何筹资活动都是与人打交道的活动，所以要特别懂得理解人性，也就是情商要高。可以采取一些有效的策略，促使筹资活动的成功：

1. 建立联系

可以参加公益界的大型活动，例如中国公益慈善项目大赛，中国公益慈善项目交流展示会，广州慈善项目推介会，“慈善北京”展示会，中国青年志愿服务项目大赛、全国非公募基金会论坛等活动，，增加和基金会接触的机会，在机构自身经济条件允许的情况下，可以选择性参加这类活动。这不仅是良好的接触基金会的机会，也是向其他公益组织学习的良好机会。也可以通过当地的公益界聚会和讲座，结识相同领域的基金会或者企业(不少企业为了更好推进 CSR 战略，会下设基金会或者专项基金)。很多资助机构会资助 NGO 能力建设项目，这些项目会组织很多培训活动，积极参加这些活动，在活动中积极参与积极发言，都会给资助方留下深刻印象。运用互联网，积极在网上发现潜在资助方，并开始电子邮件联系，及时把本组织的工作情况发给潜在资助方，这些都是建立联系的良好开始。

2. 保持联系

与资助方建立联系容易，保持联系难，因为这需要有耐心，也需要有技巧，不能过火，天天联系，让人生厌，也不能平淡，很少联系，那样容易让人淡忘。有条件的组织，应该制定与潜在资助方联系的策略，可以建立潜在资助方邮件组，定期给他们发关于本组织最新活动的简报。邀请潜

在资助方来访，每次本机构有大的活动，都可以给资助方发邀请信，让他们知道组织的活力。预约上门拜访，是另一个常用的办法，很多资助方都在大城市，公益组织如果能有机会来大城市参加培训或者其他活动，可以多停留几天，对潜在的资助方进行拜访，拜访时要做好充分准备，把本组织的情况介绍打印出来，省去交流时资助方官员记录的时间，留出更多时间开展交流。可以把过去活动的照片做成照片集，及时展示。这种资助方和被资助方的联系过程，就是双方互相认识建立信任的过程，所以不要急于求成，到了水到渠成的时候，自然就可以进一步谈项目谈筹资了。

3. 打动人心

机构的发起人如与机构服务的目标人群有千丝万缕利益攸关的联系，或者说明机构的主要负责人个人的经历与机构的宗旨息息相关，对说服潜在资助方有着特殊的作用。北京太阳村儿童关爱中心的发起人张淑琴女士曾经是一名狱警，她在工作中发现很多囚犯的孩子无人照顾，出于母爱，她在自己的家里建立了收留这些服刑人员未成年子女的收留中心，给他们受教育的机会和家庭的关爱，经过几年的发展，越来越多的服刑人员子女前来，收留中心也进一步发展成儿童村。张淑琴女士把她的做法在全国多个城市复制，在各地成立了许多名为太阳村的儿童村。听着她讲述她的个人辞职办儿童村的经历，看到她为儿童村冬季无钱取暖造成儿童冻伤而流下的眼泪，能够让听者真切地感受到她关爱这部分无辜儿童的爱心，这样的筹资理由，能够打动每一个资助方项目官员的心，也为儿童村的筹资活动开启了大门。再比如，湖北省襄阳市环保协会的会长运建立老太太，她走到哪儿都带着一块很大的白布，上面画上襄阳地区的主要河流汉江及其支流和大小水库的分布，把每个地方遇到的环保问题，都标注在白布上，把她们机构所做的活动也画上，这些年无论在国内还是国外参加任何大小

活动，她都随时展开她的白布，向周围的人讲述保护汉江保护水资源的重要性，所有人听过运老师宣讲的人，都为这个老太太的工作精神感动，这当中有很多都是有各种资源的人，而她们的机构经过 15 年的发展，也成功筹集到了足够支持组织定期开展环保活动 5 年的资金。

运用这个筹资策略，一定要用真情打动人，切忌破绽百出的胡编乱造，那样只会让人看穿，而成为筹资失败的开始，另外，一个动人的故事也不能逢人便讲，不分场合反复讲，那样会让人感觉没有诚意，而稀释了这些珍贵经历的价值。

4. 做好内部建设

公益组织最大的财富是有一批热心公益的全职工作人员。作为公益组织的领导者，要珍惜和爱护这些员工，给予足够的关怀和支持。支持他们不断学习，了解优秀的服务理念和项目，为机构的发展出谋划策。每一个员工，都应当作为合伙人对待。合理的管理制度和休假制度，会有助于团结员工，一起做好服务。一个组织的发展，离不开人财物，而人是相对重要的因素，有经验的工作人员负责项目的实施会更有效率和效果。留住员工，长期合作，是公益组织发展的坚实基础。

公益组织要学会建立内部的现代治理制度。在组织建立初期就应该避免一言堂，成立临时理事会是个很好的做法。理事会的理事应该是支持创始人工作的各方好友，他们愿意每个月为了这个公益组织贡献一点时间和智慧讨论组织存在的问题，他们有能力在社会上联系到有可能的潜在资助者。在机构逐步走上正轨后，及时通过机构章程规定的办法，把临时理事会改变为正式的理事会。这种做法会使潜在资助方感到，这个机构不是一言堂，不是一支笔，而是一个有互相制约的机制的机构，因为互相制约才能保证不贪污腐化，决策透明才能让潜在资助方对自己资金上的支持真正

用于项目活动放心。除了在机构中启动监督引导作用外，在筹资活动中，这些理事会的理事，应该发挥领路人的作用，利用自己的社会关系把机构工作人员介绍到潜在资助方项目官员那里，利用自己的社会声誉，为机构筹资铺平道路，因此在机构理事会人选中，要特别注意把有这样资助资源的人纳入。

5. 学会共享

社会组织要有意识地选择不同资源的组织或者企业建立联系，成为合作伙伴。在兄弟组织或者其他组织有问题的时候，适当提供支持，帮助他们做成事情，同样的，在自己的组织需要的时候他们也会提供各方面资源的支持。公益组织在政府、企业和社会组织三大部门中是最弱的，很多时候需要政府、企业等其他组织的支持，才能办好事情，所以不要吝啬对其他机构的支持，更多的伙伴在一起互相支持，公益的道路才能走得更远。基金会也会更愿意支持这类有着良好同行口碑和合作网络的公益组织。

6. 心怀感恩

一个社会组织的发展离不开各个方面的支持和帮助，对每一份帮助不分大小，都应该铭记。比如有的机构会收到来自各个方面捐助，有资金的也有物质的，比如可以在收到的桌子上贴个小条写上“感谢某个机构的支持”，在某台电脑上贴上“感谢某个基金会的支持”。这样外人一进办公室以后，就会发现这个办公室是吃百家饭长大的，会给来访者留下深刻的印象。写这个东西是小事，但让人感到你们是懂得感恩的人，这会引来更多的资助和关心，也可以间接表示你们机构是得到很多机构支持的，这样即感谢了资助方，增强了他们支持的信心，也鼓舞了机构的员工和志愿者。这些方法都可以在自己的工作当中运用起来，把一个感恩的形象树立起来，对筹资工作的完成，帮助巨大。

小结

社会组织的筹资工作是个长期复杂的工作，因为篇幅所限，这里无法穷尽各种有效的方法，各个社会组织应该发挥想象力，积极创造条件，尽力争取每一次机会，这项工作需要有专人负责，一般都是机构一把手亲自担任，机构内部各个部门都应通力协作，根据筹资工作的需要，提供相关的文件、数据和信息。最后要说明的是，筹资的成功率很低，因为我国毕竟还是一个资源短缺的国家，所以每一次筹资机会，都有很多机构来竞争，筹资人员要有百折不挠的奋斗精神，心中应该时刻想到，我们所做的筹资工作，不是为了我们自己，而是为了我们服务的那些弱势人群，想到他们所受的苦痛，我们就会坚定信心，不怕失败，竭尽全力，争取胜利！

二、项目申请

（一）申请准备

1. 申请渠道寻获

资助信息的获得，可以充分利用互联网、新媒体、会议、培训、合作关系、人际关系进行了解，主要的资助来源有以下几类：

（1）政府部门

登陆政府部门的网站（民政、科委、禁毒委等），国家级、省市级、区县级均要关注，了解购买或征集社会组织服务项目；

民政部网站：<http://www.mca.gov.cn>

国家禁毒委员会网站：<http://www.nncc626.com/index.htm>

（2）专业机构

可以向当地的疾病预防控制中心申请，积极参与到当地疾病预防控制中心的相关工作和项目中，如哨点监测、中央转移支付项目；可以关注各级疾控中心网站，如中国疾病预防控制中心性病艾滋病预防控制中心网站：

<http://ncaids.chinacdc.cn>

（3）协会/学会

社会组织通过投标的方式向各地性病艾滋病防治协会、预防医学会等相关领域的行业协会申请，参与其受各级政府部门委托开展的购买社会组织服务的项目；社区小组与各地性病艾滋病防治协会/预防医学会联合申报的方式申请项目，各地性病艾滋病防治协会、预防医学会作为培育基地对社会组织参与的项目进行项目管理、财务管理与督导评估等。中国性病艾滋病防治协会网站：<http://www.aids.org.cn>

（4）基金（会）

基金（会）有资助型基金（会）、公司基金（会）、业务型基金（会）；例如社会组织参与艾滋病防治基金，由国家卫生计生委、财政部、民政部联合印发了《关于建立社会组织参与艾滋病防治基金的通知》，标志着社会组织参与艾滋病防治基金（以下简称社会组织防艾基金）的正式建立，社会组织防艾基金为全国性公益专项基金。社会组织防艾基金采取多元化筹资方式，来源有：中央财政拨款；国内外企事业单位、社会组织 and 个人的捐款；国际组织、外国政府的无偿援助；其他合法方式募集的资金，网站：<http://aidsfund.cpma.org.cn>

基金会分为面向公众募捐的基金会和不得面向公众募捐的基金会。公募基金会按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会。如中国预防性病艾滋病基金会是经中华人民共和国卫生部和中国人民银行批准，并在中华人民共和国民政部注册登记的具有独立法人资格的全国性社会团体。其业务范围包括：募集、接受国内外捐赠的资金和物资设备，支持中国防治艾滋病的科研、宣教和感染者关怀，网站：<http://www.cfpsa.org.cn>

（5）科研院校

可与各地高校、研究机构、科技部门及相关人员建立良好关系，在符合伦理要求的基础上，积极开展合作，进行相关的项目工作。

（6）企业、个人捐赠

可积极联系关注公益事业的企业和个人，动员他们参与艾滋病防治工作和进行捐赠。如安全套生产企业、润滑剂生产企业、药品生产和销售企业、试剂生产和销售企业、保健品生产和销售企业、医疗机构等相关企业更易于参与。按规定，企业用于公益事业捐赠的支出，在年度利润总额 12% 以内的部分，准予在计算应纳税所得额时扣除，个人公益捐赠也可减免个人所得税，捐赠扣除限额为个人所得税应纳税所得额的 30%。如安全套生产企业“天津瑞泰科技发展有限公司”产品有女用套、男同专用套、青少年专用套、手指套系列，相关领域的社会组织\社区组织可以与其建立联系，企业网址：www.recare.com.cn。

小结

制作项目资助信息收集表，包括网站来源、链接、发布日、截止日、资助方向等信息。本项工作可及时了解信息，同时因为每年的项目申报时间相差不多，可以为明年的项目申报工作提前做准备。

2. 申请要求明确

获得项目招标信息后，需要首先认真的了解项目指南。项目申请指南是项目主管部门集中了众多专家意见,经过反复讨论、修改而最终确定的,它具有明确的导向性和可行性。项目申请机构应该熟悉项目的来源、类别、资助方向、对申请机构和人员的资质要求、资助额度、预算编制要求、申报起止时间、申报书格式、所需准备的资料、申报注意事项等内容，从而研判项目申请的可能和风险。

- 项目来源：需了解项目招、邀标机构的资质、目的、招投标程序；
- 项目类别：项目活动类别有服务型、研究型、倡导型、能力建设型等，申请机构服务要根据机构战略规划和能力，酌情确定是否申请和类别；
- 资助方向：项目支持的内容与申请机构登记的业务范围是否一致；
- 申请资质：机构资质要求，如社会组织参与艾滋病防治基金要求民政登记的社会组织，如没有登记，则需要寻找培育基地联合申请；
人员资质：要求机构负责人作为项目负责人，要求财务人员具有专业背景等；
- 资助额度：需要在项目招标机构的资助金额上下限之间，设计项目申请总额；
- 预算编制：需要严格按照项目申请指南中规定的预算要求和标准，编制项目申请书预算；
- 申报起止时间：按照项目指南要求，在投标截止时间之前提交；
- 申请书格式：按照项目招标指南中项目申请书的固定格式填写；
- 所需资料：登记证照、财务审计报告、年检报告等项目招标指南中要求的资料；
- 注意事项：项目申请指南常见有特别提醒不支持的领域、内容和财务支出。

在确认具有申请资质和意愿的情况下，需要把所有应提交的资料列好清单，如合作机构的证明、财务审计报告、年检报告等工作要提前做好。

（二）申请

1. 撰写申请书

（1）封页

项目书封页要把项目内容的重点呈现出来，大体包括以下内容：

- 申请项目名称：项目名称是项目目的和内容的高度概括，要让人一看就知道所申请的项目是谁计划要做什么事；

比如，项目名称“XX市XX组织MSM艾滋病干预”，这个项目名称说明了实施地点（XX市），实施主体（XX组织）服务人群（MSM-HIV阳性检出率持续增高），项目领域（艾滋病防治的干预），项目目的（改变目标人群中的高危行为）

- 活动领域：根据申请组织的战略规划、既往工作经验选择；
- 申请经费情况：根据项目招标指南的要求、组织能力、服务情况，计算并填写申请经费总额；
- 申请组织名称：申请组织在民政部门登记的法定名称；
- 申请机构类别：项目申请组织根据在民政部门的登记情况选择；
- 申请机构信息：项目申请组织的通讯地址、邮编、电话、传真、E-mail等信息；
- 填报日期：项目申请书填写的XXXX年XX月XX日。

（2）基本信息

基本信息包括以下几项内容：

- 申请项目名称：同1)；
- 项目实施地区：需在登记地域范围内选择；
- 项目组主要成员：填写项目实施人员的姓名、职务/职称、联系电话、项目分工。

（3）背景与意义

背景介绍是为了让项目审评专家了解这个项目是当地的迫切需求。为了增强项目书的说服力，可以提供一些有依据的、精确具体的信息。

首先申请者要清楚实施这个项目对于解决当前问题具有的重要意义。

采用的方法是：现状分析→应对分析→缺口分析→确定问题。

①现状分析

项目申请针对的是当地艾滋病防治，所以需要从当地的艾滋病问题入手。首先陈述当地受艾滋病影响的人群规模估计、已经服务覆盖的人数，再描述当地的艾滋病流行病学数据，受影响最严重的人群有哪些，相关风险因素有哪些。通过这项分析，申请者将识别出对当地受艾滋病影响人群造成严重影响的一些重要问题。

②应对分析

申请者应收集项目申请地区既往开展相关服务的信息，例如针对服务人群已有的政策，已开展的工作、项目、参与的实施部门/机构、经费投入、投入方等，评估这些成效，确定目前预防工作的差距。

总结申请组织在当地艾滋病防治工作中发挥的作用和优势，分析申请组织在应对艾滋病防治工作中的作为和能力。

申请者还应分析在其他项目中用来解决相关问题的方法/活动或者最佳实践，这项分析将有助于在以往积累的经验基础上建立起来的规模扩大型项目。

③缺口分析

在以上两个步骤的基础上，申请者将进一步分析与问题相关的各项缺口，并对这些缺口进行分析，申请者将明确问题的严重性，以及可以在多大程度上通过现有的资源解决这些问题。

④问题确定

根据招标指南文件结合本地区实际情况，确定面临主要问题，如高危人群干预、关怀、防治工作的能力方面的具体问题等。

申请者可能希望同时解决多个问题，但应知道我们所具备的资源 and 能

力往往是有限的，这就需要申请者选出其中最关键的一些问题。通过分析问题的波及面，问题的长期影响，以及解决方法/活动的成本效益，申请者将对所有问题进行排序，最终把最关键的问题找出来。

当地艾滋病估计数	5000（人）	报告数	3000（人）
疫情特点	<p>至 20XX 年底 XX 地区的疫情特点为，艾滋病的传播途径以性传播为主，其中男男同性传播占 XX%；20XX 年新发现并报告艾滋病感染者 XXX 例，较去年同期增加 XXX%，现存活艾滋病感染者和病人 XXXX 例。本地区 MSM 群体活动隐匿，因风险意识不足、恐惧、担心受歧视等多种原因不愿检测，近半 HIV 感染者不了解自己的感染状况，HIV 感染者抗病毒治疗率不足 90%。</p> <p>在各级专业机构支持下，我们已建有设施完备的 MSM 人群艾滋病干预、检测咨询、关怀综合服务站；具备在 MSM 群体中开展 XXXX 例 HIV 检测咨询、XXXX 例阳性发现和抗病毒药物治疗转诊的丰富经验。但既往资源不足以支持扩大干预覆盖面。</p> <p>本项目的实施将扩大干预、HIV 检测、新发现阳性转介治疗的覆盖面。</p>		
目标人群估计数	30000（人）	服务覆盖人数	18000（人）

（4）目标制定

申请者在确定了通过项目实施解决的问题之后，需要明确项目的总体目标和具体目标。

项目的总体目标通过一段话描述的是，当项目实施完成后，所提出的问题已经得到解决或预期改变，从而对问题做出应对。

具体目标描述的是，项目实施将取得若干个具体结果和产出，从而有助于达到项目总目标。

①制定项目总体目标

总体目标描述的是针对问题提出的预期改变的总体性概括，是对项目预期成就的综合性总结。总体目标通常不多于三句话，比如“减少高危行为，遏制性病艾滋病流行”。

②制定项目的具体目标

项目的具体目标，是在项目执行期间预计获得的产出，从而有助于达到已确定的项目总目标，要明确在项目周期内可实现的、可以测定将要取得的具体结果。制定具体目标，不是列出所有的活动，而是要列出预计实现的各方面的主要变化。对小型项目而言，具体目标的数量通常不超过三个。

要牢记，项目招标机构希望在项目完成报告里看到的是：项目实际上实现了这些既定目标。

具体目标：

1. 接受艾滋病干预及检测的人数：2000 人；
2. 估计检测新发现阳性后转介治疗人数：100 人；
3. 其他新发现 HIV 感染者不低于当地哨点检测率 50%。

(5) 项目活动

申请者根据项目的具体目标，设计若干具体活动，并根据确定的活动填写活动时间表。

- 项目活动的设计要能够实现项目的具体目标，解决缺口分析后确定的问题；
- 沿着既定的技术路线/活动开始时间，依次写下去；
- 需要对项目活动加以详细的描述：
 - ✓ 说明在什么地点、什么时间由谁以什么形式开展什么活动；
 - ✓ 说明活动的服务对象是谁，预计的产出是什么；
 - ✓ 起草一份活动时间表，并对活动的时间进行初步估算；
 - ✓ 对项目活动的人力和物质资源投入进行估算，包括谁将负责开展哪些活动。

序号	活动名称	活动内容（详细描述活动的具体内容、方式、地点，人数、天数和预期产出）	时间
2	酒吧外展	项目实施期间，由5名项目实施人员，每月8次在同志酒吧进行外展活动，对MSM群体提供健康教育、安全性行为促进、HIV检测动员等干预，预计每季度干预2000人，项目年度内动员2000人接受HIV检测。	项目实施第1-12个月

（6）质量控制

质量控制（以下简称质控）是项目实施过程中非常重要的部分，也是完成项目目标的重要保证。质控的目的是为了达到项目预期的目标，使项目在整个实施过程中，及时地发现问题，尽早地解决，以便督促项目如期进展。同时，可以使资助方得到一个信息，那就是申请者不但提出了一个很好的计划，而且可以很好地实现这个计划。

质控的执行机构可以是资助方或其它第三方机构，也可以是项目实施机构进行。

常用的质控方式中，一种是衡量结果，另一种是分析过程。其中一种或者两者都有可能适用于申请的项目，选择何种方式将取决于项目的性质和目标。无论选择何种方式，你都需要说明你准备怎样收集质控信息和数据分析，以及在项目进行到哪些阶段时，进行阶段性的质控。质控的活动时间也应该包括在项目实施计划的时间表当中。如社会组织参与艾滋病防治基金的财务报告、季度报表、结题报告，包括了项目的进展与完成情况、财务支出情况、原定计划与现实状况的比较、预测未来实现计划的可能性等。

质控大致可以分为7个步骤：

- 确定质控责任人；
- 确定质控时间；

- 确定控制指标和标准；
- 确定测量方法；
- 收集质控信息并做好记录；
- 分析计划与实施之间存在差异的原因；
 - 采取相应的纠正措施。

请说明在项目实施过程中如何进行自我检查和评估，如何进行质量控制？

我们成立项目组并实行内部督导责任制，机构负责人负责全面质控督导。设计活动时间表，并按照活动时间表开展工作。记录好开展活动的干预人数、HIV 检测人数、阳性发现人数、新发现阳性比例以及新发现阳性转介治疗人数。严格执行项目管理手册对各项指标规定的测量方法，并根据项目要求，记录并保存好项目活动现场的原始记录表、确认信息的 CDC 反馈表、在管理信息系统中提交的半年度报表。项目执行过程中，依据各项活动与指标完成的进展情况和实施方案进行对比、分析，找出项目计划与实际执行的偏差和不足，针对发现的问题，及时提供技术支持和指导，提高管理和执行效率。

（7）风险评估

说明项目实施过程中可能存在的风险，并提出相应的方法和措施来避免或降低风险的发生。发现问题并拥有解决问题的能力，这是资助方愿意看到的。

需要注意的是，如果提出不可控的、导致项目无法实施的风险，并且缺乏有效的应对，将可能导致项目申请的失败。

项目执行过程中可能存在哪些风险，列出避免和解决风险的有效措施。

风险问题：安全检查，对项目实施的影响。

应对措施：项目实施人员携带具有照片的志愿者证；错开重大社会活动时间实施项目活动。

（8）项目预算

①预算编制原则

- **合法性：**遵守国家法律、法规，符合项目经费使用管理要求；

- **专款专用：**以项目申请书确定的目标为依据，全部用于申请书中所规定的活动；
- **经济合理：**厉行勤俭节约，严格按照规定的范围和开支标准编制，如果活动设计或预算制定不合理可能会导致评审过程中调减预算。

②预算编制要求

项目活动各类预算需在预算允许范围内，根据实际工作需要据实列支。应列明主要活动内容、受益人数、费用种类和标准等。费用标准遵循基金财务管理规定，如基金财务管理无规定，可遵循本机构或培育基地、当地或国家有关规定。如遵循其他规定，需注明依据来源。支出类别分列如下：

- **培训费：**项目活动中的培训费用，包括会议室租金、住宿费、专家讲课费、培训资料费等；
- **会议费：**项目活动中的会议费用，包括会议室租金、住宿费、交通费、材料费等；
- **人员劳务费：**活动中支付工作人员和志愿者的劳务补贴、专家咨询费。原则上不超过总预算的 70%；
- **差旅费和市内交通费：**包括住宿费、城际交通费、差旅费，以及专家、工作人员及志愿者等的市内交通费等；
- **宣传干预材料费：**开展活动时发生的宣传品印刷、制作、安全套等费用；
- **办公经费：**项目执行中购买办公用品、租赁办公室、邮电、通讯等费用；
- **培育基地经费：**培育基地为社会组织提供资金代管、专业指导、能力建设等费用，确因项目工作需要采购设备的按照采购管理要求进行，所采购的设备应按照规定纳入固定资产管理。培育基地经

费比例不超过总预算的 15%；

- **阳性转介服务费：** 申请单位根据工作情况预估项目期内所干预人群中
 中新检测发现的艾滋病病毒感染者转介到定点医疗机构成功接受抗
 病毒治疗的人数，按照 150 元/人的标准制定相应的预算。

项目预算的编制，要符合项目申请指南中预算编制的要求，并严格按照
 预算编制模板，详细描述对应项目活动发生经费的支出类别、计算依据
 （单位、单价、数量）、小计金额和具体内容。

支出类别	单位	单价(元)	数量	小计(元)	说明
宣传干预材 料费	册	0.5	1000	500	检测动员宣传册： 印刷费 1000 册×1 人×0.5 元

③预算编制注意要点

- 列出项目活动所需要的所有资金；如已有部分资金来源，也要清楚
 注明；
- 项目预算与项目活动的内容前后一致；
- 项目预算的单价具有合理性，并满足资助方的要求；
- 经费的用途，清晰具体；
- 要熟悉资助方的财务报告要求；
- 要做好审计准备。

(9) 摘要撰写

摘要撰写的要求：

- 完成项目申请书所有部分之后，再开始写摘要；
- 按照项目摘要的要求，从项目申请书的各部分中摘取关键信息，汇
 总成摘要。

2. 提交申请书及相关资料

(1) 提交前检查

- 格式规范：申请书的格式、字体、段落、标点符号、字数需要符合项目申请书要求；
-
- 书写规范：检查申请书中的空项、错别字、漏字、语句不通、不分段落、不分空格问题；
- 实事求是：申请书内容的撰写一定要真实可靠、数据和信息引用要有据可查、措辞得当避免不切实际的夸大或妄自菲薄。

(2) 提交方式

不同的项目招标机构，对项目申请书的提交方式不同，分为纸质申请书提交、电邮提交、互联网在线提交、混合提交等以下四类：

- 纸质提交：按照项目申请指南的要求，将项目申请书和相关附件打印、装订、签字、盖章、排序，在截止时间前寄出（以邮戳日期为准）；
- 电邮提交：按照项目申请指南的要求，将项目申请书和相关附件，在截止时间前通过电子邮件以主题、简要提交信息、附件的形式发送（以发送日期为准）；
- 在线提交：在线提交系统需要先进行项目申请机构的注册，并获得代码或审核通过，使项目提交和项目招标机构更易于管理；
- 混合提交：纸质项目书提交与电邮提交或在线提交相结合的方式。
- 如社会组织防艾基金项目申请书提交方式：

2. 评审结果公示

评审结果将向社会公示，内容包括评审通过的项目名称、申请组织和负责人、拟资助的金额等。

（1）申请成功

确定资助项目后，基金办向社会公布资助项目的名称、社会组织名称和资助金额等的同时，向基金资助项目的组织反馈评审意见。基金办将评审结果书面通知项目申请组织和所在省（区、市）CDC。

（2）申请失败

基金办将评审结果书面通知项目申请组织和所在省（区、市）CDC。申请组织应总结原因，归档资料，为下次申请做好计划。

社会组织参与艾滋病防治基金申请立项流程：



三、项目执行管理

项目管理“是基于目标开展管理,它是把项目的总目标分解到子目标,再分解到具体活动,依据不同的子目标来制订和实施各自的活动,并最终完成总目标。”要成为一个好的项目管理者,应该做到:

（一）建立高效项目团队

一方面团队中每个人都要对项目有高度一致的理解和认识,并且有共同协作完成项目的决心和意识;另一方面还要根据成员的特点优势进行分工,细化每个成员的总体和阶段任务安排。可以借助团队成员联系表、人员分工计划、工作联系微信群等工具来提高我们的团队协作和管理水平。

（二）合理安排项目进度

项目实施是要在规定时间内完成计划的各项活动,我们应该将项目计划的各项具体的活动和任务一一列出来,理清先后顺序和关联,合理分配到项目期内的各个时间段,形成项目时间进度表。

（三）注重项目成本管控

项目的成本控制是以项目预算为依据的,经费使用和报账要根据项目资助方的规定和社区组织自身的财务管理规定要求来执行。项目负责人应定期(如每月)了解各项活动的经费使用情况,对经费使用与预算有差距(包括进度和额度)的情况应了解原因后作出及时的处理和应对。

（四）不断总结积累经验

项目的实施过程,也是我们不断总结评估的过程。点点滴滴的知识学习和技能锻炼,方方面面的经验积累和教训总结,都会让我们的项目实施和管理能力得到提升,对我们今后执行更多和更大的项目带来帮助。

第四章 战略规划

什么是战略规划？即“制定组织的长期目标并将其付诸实施，它是一个正式的过程和仪式”。任何一个组织，在不同的发展阶段，都需要制定出符合自身的发展战略。作为一系列有规范的活动，战略规划要结合组织自身的特点及其内外相关影响因素来进行制定。例如疫情的变化、新政策的出台，甚至科技的变革都会促使组织及时规划，以应对这些变化。但是，战略规划是要求组织能够在开展战略规划这一“过程和仪式”的时候，及时洞见这些未来的可能性，提早准备，才能走在前面，成为一个更优秀的组织。

所以，尽管我们的社区组织很小，但是也不要“拍脑门子决策”。战略规划可以帮助组织做出根本性的决定，选择重要的行动，从而定义和指导一个组织是什么、做什么和为什么做，战略规划往往着眼于未来。此外，战略规划它可以作为小组决策层（理事会）对员工指导和组织评估等各个方面的内部管理工具，成文的战略规划也是对公众、合作伙伴、理事会成员、志愿者和资助者等公开的重要文件。

一、战略规划的准备

战略规划是一个过程，需要投入精力、人力和经费，并把它看作机构发展管理中的一个仪式。为此，组织在决定做一个三年的战略规划之前，要考虑下面一些重要问题：

- 组织的负责人是否愿意付出努力来制定规划？他 / 她是否能够全力投入这个规划的过程？
- 影响规划的制定和执行的重要事件是否已经得到解决（如组织是否有合法的身份，拖欠工资 / 劳务费等）？
- 决策层（如理事会）和员工之间是否存在激烈的冲突？

- 决策层和员工对规划的目的和需要投入的资源是否有统一的认识？
- 组织是否具有对影响组织目前和未来发展因素进行评估 / 分析的能力？

如果答案都是肯定的话，就可以开始战略规划的过程了。

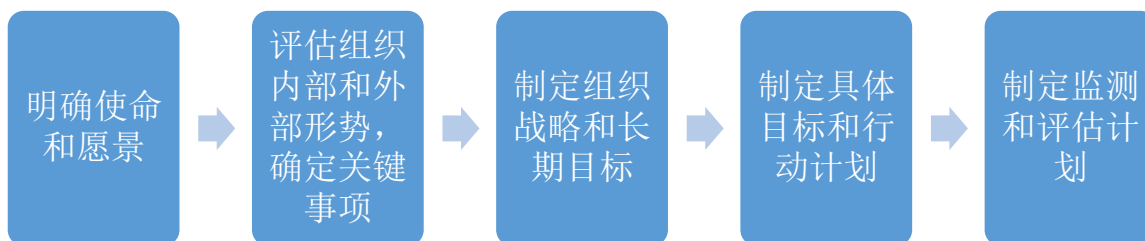
召开一个战略规划会议是制订战略规划的主要活动，表 1-1 是召开这个会议的准备清单。组织通常需要成立一个规划工作小组或者指定专门的人员，来负责规划的制订过程。

表 1-1： 战略规划会议的准备事项

战略规划会议的准备事项	是	否
1. 是否建立了规划工作小组或者专门人员负责组织和实施规划活动：组长？组员？分工？		
2. 负责人是否承诺时间和资源的投入？		
3. 用于战略规划制定的信息是否搜集好？		
4. 是否确定了战略规划会日程：时间安排？活动？形式？谁发言？		
5. 是否确定了参加人员：理事会代表？ 执行负责人？ 员工代表？ 受益人代表？ 援助机构代表？ 志愿者代表？ 等等		
6. 是否已与参与人员沟通，使他们了解规划会的目的和程序以及有关背景材料，培训了他们必要的战略规划知识，并了解他们对此规划会议的期望？		
7. 后勤安排：地点、设施、资金？		
8. 规划会主持和纪录：谁主持？ 谁记录整理研讨结果？ 会议如何分组？		
9. 如何形成大会决议？		

二、战略规划的制定

制定战略规划有很多方式，但是基本步骤是：



第一步：确定使命和愿景

战略规划的第一步是起草、确定或修改组织的使命和愿景。使命包含三个方面的内容：

- 组织存在的目的：组织为什么存在？组织要成就什么？
- 实现组织目的的主要方法或活动：怎么做？这也可以称为组织的战略。
- 组织的价值观：组织的指导原则和信仰是什么？

有的组织在使命陈述中把以上三方面的内容包含在一段话中，有的则分别放在几段话中。组织的使命陈述应该简洁、指出组织存在的最根本的理由、明确组织的工作范围、反映组织的特色。

愿景是组织所希望的未来的蓝图，组织使命实现以后外部的理想世界或组织的理想状态。

表 2-1：使命和愿景举例

- ✓ 中国艾滋病病毒携带者联盟（CAP+）使命：‘推动艾滋病病毒携带者建立联系’。
- ✓ 救助儿童会的使命：“我们的使命，就是要确保每个孩子享有健康、食物、教育的权利，保护他们免遭一切形式的虐待、忽视、剥削和暴力。我们要使儿童的声音能被听到，让孩子们参与解决他们自己面临的问题。”
- ✓ 某农村妇女组织的使命是通过为农村妇女提供信息、培训和服务，提高她们的自我发展能力。愿景是愿农村姐妹的潜能得到开发，过上富裕、自主平等的生活。
- ✓ 全国艾滋病信息资源网络的使命：通过建设开放性的艾滋病信息交流平台，促进信息共享和沟通，推动中国全社会共同参与艾滋病防治事业，实现和谐社会目标。

第二步：评估组织内外部形势，明确关键事项

在这一步组织要审视当前形势，搜集关于组织优势、弱勢的最新消息；分析正在影响或将会影响组织的内、外部环境因素。在这些分析的基础上，选择必须解决的重要事项（一般必须把事项的数目限制在五个以内）。这一步要收集到可用于决策的高质量信息、确定组织面临和需要解决的最重要和最关键问题。下面是评估组织内外部情况的工具：**SWOT** 分析，即优势（Strength）、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁（Threat）分析，用来对组织内部的优势和劣势，组织外部存在的机会和威胁进行分析和评估。

(1) 组织内部的优势和劣势评估

<p>可以对组织进行评估，如：</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 员工、志愿者和理事会的能力 • 规划的质量 • 组织和单个项目的口碑 • 信息管理和财务管理的制度 • 办公室设施及条件配备等
<p>可以对规划或项目进行评估，如：</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 评估正在进行中的规划或具体项目 • 项目的效率和效果 • 搜集决定下列事项的资料 <ul style="list-style-type: none"> — 继续或中断某个规划或项目 — 维持现有水平 — 扩大或改变方向 • 可拓展的公共关系等
<p>评估的类型：</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 结果评估：评估项目的结果是什么？及此结果对目标人群的影响有哪些？ • 过程评估：内部项目管理：员工表现和项目的实施情况

(2) 组织外部机会和威胁分析

分析组织外部的政治、经济、社会、技术、人口和法律的趋势，如：服务对象的需求是否有变化？是否要增加和改变服务对象人群？国际和国内的政策变化等等。

(3) SWOT 分析的信息来源

内部信息的来源	外部信息来源
<ul style="list-style-type: none"> • 组织的年度报告, 项目报告和评估 • 财务、管理和员工的资料 • 从尽可能多的员工和理事会那里获得调查信息 • 问卷表、面谈、会议和网上调查 	<ul style="list-style-type: none"> • 领域中重要的研究调查结果 • 媒体出版物和报道(报刊、杂志、互联网等) • 服务对象 • 资金提供者 • 已有的和可能的合作伙伴 • 其他

(4) 编写 SWOT 分析书面结果

把调查分析结果编成如下表。根据分析结果，强调重要事项，就不超过五件。需要解决的重要事项达成一致。

SWOT 分析

外部机遇 O	外部挑战 T
<ol style="list-style-type: none"> 1. 艾滋病的十三五规划 2. 健康中国 3. 以人为本的观念正深植人心。 4. 公民意识越来越强，公民社会正逐渐形成。 5. 小组理念越来越被官方及社会接受。 6. 媒体透明度、开放程度增加。 7. 社群对在小组就业的愿望增加，有机会选择高素质人才。 8. 基金开始注重对所援助机构的能力培训 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小组组织增多，使竞争增强。 2. 国外大基金逐渐撤出。 3. 小组的立法滞后，得不到法律保护，增加筹款难度。 4. 国家对媒体的管制使对外宣传不够透明，限制过多。 5. 对社群的需求满足有限 6. 社会传统观念使我们很难入主流媒体。 7. 社会对小组的认识不够，增加工作难度。
内部优势 S	内部劣势 W
<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责人在当地和国内具有良好的声望。 2. 机构目标始终未变，以社群的健康需求为导向。 3. 有十年的历史和经验，有一定的知名度。 4. 组织给内部成员发展的空间和机会。 5. 组织人才多元化、多学科。 6. 组织形态发展多元，适应服务人群的需求。 7. 领导廉洁、自律、敬业。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 欠缺筹款计划、专门和专业人才。 2. 国内筹款渠道没有打开。 3. 部门间沟通不够。 4. 对工作经验欠缺在理论上的总结和提升。 5. 组织内某些部门没有获得合法性。 6. 内部工作人员待遇、身份问题没有得到合理解决，影响工作的推动。

第三步：确定组织的战略和长期目标

长期目标是以战略为基础的长期的、总的目标，一般包括以下三类目标：

- 规划目标：包括组织所有项目和设备；
- 组织目标：包括员工和理事会的发展；
- 发展目标：开发、筹资、公关等。

<p>组织战略</p> <ul style="list-style-type: none"> - 强化并推广现有的 MSM 健康服务平台和核心产品 - 建立和完善服务质量体系 - 促进同行业组织的服务能力提升 - 健全组织管理架构和机制 - 发展更广泛和更紧密的战略合作伙伴关系 - 提高机构的信息管理与公共关系能力 <p>长期目标</p> <ul style="list-style-type: none"> - 到 2020 年底，将我们打造成为华北地区最有影响力、服务份额最大的 MSM 和青少年性健康教育服务中心 - 到 2020 年底，组织的综合实力得到提升，机构具备可持续发展的能力

第四步：确定具体目标和行动计划

具体目标是为实现每个长期目标而制定的具体的、短期所要达到的结果。多个具体目标的累加和相互作用将促成长期目标的最终达成。

制订出的具体目标应该符合以下的标准（SMART）：

- 具体化 (Specific)：是某一次活动，某一个项目，而不仅是一句口号；
- 可衡量 (Measurable)：设定可量化的指标；
- 可实现 (Attainable)：在实际操作的时候，在人、财、物和时间的各项限制条件下是能够实施的；
- 注重结果 (Relevant)：各种目标必须有关联性，以短期的活动来实现长期的目标；

- 时间限制(Time-based): 包括完成或修正期。

某法律援助中心

长期目标 1: 为受艾滋病影响人群提供法律援助，保护性少数人群权利，维护法律公正。

具体目标 1.1: 每年提供免费法律咨询约 ×××人次。

具体目标 1.2: 每年免费代理××宗典型案件，其中重大疑难案件×宗。

长期目标 2: 研究当代中国重大、典型的感染者权益问题，向社会推广研究成果。

具体目标 2.1: 每年完成×个研究专题报告。

具体目标 2.2: 每年在报刊发表文章约××篇。

具体目标 2.3: 每两年出版相关书籍×本。

具体目标 2.4: 每年出版两期《×××》杂志。

具体目标 2.5: 每月维护和发展中心网站。

行动计划是就与每个长期目标相关的具体目标，确定具体的工作任务、时限、衡量指标、负责人和所需要的资源，包括人力、财力和技术资源，一般绘制成表格（见表 4—1）。以下表格一般按年度、分长期目标制订，也就形成了年度工作计划，将战略规划和组织的日常活动联系起来，组织可以根据工作计划组织日常工作，用工作计划来指导组织行动和新方向方面的决策。

短期目标 2.2: 每年开展至少五次青少年艾滋病培训，提供网络在线咨询，促进健康行为，减少艾滋病流行					
编号	活动	负责人	日期	衡量指标	所需资源
2.2.1	成立青少年艾滋病培训小组	A	×年×月	20 人的小组	成立费用
2.2.2	培训者的培训	B	×年×月	20 人二天	北京专家 2 名，培训、会务费用等
2.2.3	网络工作人员培训	B	每年	每年培训 400 人一天	培训场地和教材
2.2.4	培训	B	每年	20 人二天	培训场地学员食宿补贴

第五步：制订监测和评估机制

战略规划中应包括对执行进展的监测和评估机制，这包括制定每月、季度或年度安排加以审议、更新或修改战略和长期目标、具体目标。

每月监测和评估是为了了解：

- 项目成绩；
- 存在的问题、意外事件、有待完善的信息；
- 优先事项的变化；
- 需要的支持；
- 下一步的行动；
- 建议和意见。

年度监测是为了：

- 审议规划执行单位的年终报告；
- 评估每项活动和具体目标的完成情况；
- 经过小组讨论，就下一年某些活动的扩大、继续、停止或改进做出决策。

某机构的监测和评估计划

- XXX 负责根据每项具体目标和活动监测规划实施进展，每月向负责人报告
- 负责人在每次理事会上要通报规划的进展情况
- 组织的工作例会上要交流规划的实施进展情况，并对新出现的问题讨论对策
- 理事会每半年对规划作一次回顾和调整

三、战略规划成功的关键

战略规划的制定不能是走过场，如果组织要想成功地制订和执行战略规划，需要考虑三个方面的内容：

- 制订规划的过程要真实可信，每个参与这个过程的人都认可这个规划的过程和产出的规划报告；
- 撰写出来的规划报告清晰、简单、可操作；
- 组织的管理者要认可和落实此规划。

因此，在战略规划制定阶段就要注意以下因素以确保规划能够得到使用：

1. 规划过程：

- 组织的领导和骨干要积极参与规划过程，从而显示战略规划时组织中的重要事项；
- 在战略规划讨论会议前组织好培训，使参与人员对整个过程有共同的理解；
- 鼓励各层次员工的参与，特别是那些执行层的人参与进来，让他们知道计划做得是否符合实际；
- 战略规划应该着重解决组织中的重要问题。如果组织领导不愿意公开讨论和解决这些问题，员工就会对规划产生怀疑；
- 组织应该就如何执行计划达成一致，应明确谁来执行计划的哪一部分，并定期举行会议来评估执行的进展。

2. 规划内容：

- 在规划中要涉及组织结构和治理，包括理事会、员工招募以及沟通等问题；
- 不要太纠缠于细枝末节。战略规划主要指明组织的整体战略框架、方向和组织的重要事项，过于详细的计划会很快跟不上形势的发展；
- 要在梦想和现实间找到平衡，要保证战略规划建立在实事求是的基础上；
- 保持语言和格式的简单易懂，方便使用者，尤其是那些对你的组织不了解的人。

3. 规划使用：

- 把规划当作一种管理工具。用它来指导组织的决策、日常工作以及

新的项目活动；

- 把规划融入到日常工作。经常回顾组织的使命，提醒组织的工作重点和目的；

- 监督战略规划的执行。例如在项目评估会议、每月的进展报告、年终总结时回顾战略规划等。

附录 1：工作表

工作表 1：规划过程中要重点讨论的问题

发现和找到问题。可以协助小组明确战略规划过程中需要重点讨论哪些问题，以及通过战略规划后应该得到什么样的结果。

问 题	为什么是一个问题？ 不解决该问题会有什么样的 结果？	确认是战略问题还是战术问题(√)	
		战略的	战术的
1、组织面临的主要业务问题和运营问题是什么？			

工作表 2：规划成功的标准

是	否	衡 量 标 准
		1. 高层领导，尤其是组织负责人对整个计划过程自始至终的承诺和支持。
		2. 所有参与规划过程人员都了解自己的角色认定和期望。
		3. 愿意分享和回应组织的内外部环境分析和评估（强项、弱项、机会、威胁）的讨论。配合收集相关信息以分析目前项目并评估如何达到目前及将来服务对象的需求。
		4. 参与人员广泛，乐于参与，具有责任感。
		5. 提供了足够的资源来完成规划过程，如设计、人员时间、参会、经费（调研、咨询等）。
		6. 参与人员了解规划的目的，对规划过程和成果有共识。
		7. 愿意开拓思路，寻找新的做事方法；遇到困难的选择，会从大局出发做出对组织有益的选择。
		8. 良好的工作关系，主要角色之间没有严重的冲突。

•对回答否的问题进行分析，找出原因和答案。

工作表 3：优势、劣势、机会和威胁（SWOT）分析

- **使用说明：**列出组织强项、弱项（[*] 标注前三项重要内部力量）；列出外部机会和威胁（政治、经济、社会、技术、人口、法律变迁等）（[*] 标注前三项重要外部力量）。

内 部	外 部
强 项	机 会
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
弱 项	威 胁
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

工作表 4：组织未来的核心战略

哪些是战略问题	提出战略（列举）	选出好的战略？	实施这个战略我们可能面对的障碍和挑战？

附录 2 小组战略规划讨论会日程参考

第一天	
时间	内容
9: 00 —9: 30	自我介绍和制定会议规则
9: 30—10: 00	机构历史回顾（200x—2016）—需要小组提前准备，并指定介绍人，协调员需要关键点和缺失点
10: 00—10: 20	地方 CDC 或协会对当地的政策和工作情况介绍（主要是社区参与相关的政策和今后需要社区参与的工作或社区的角色）
10: 20—10: 30	茶歇
10: 30—10: 45	介绍 SWOT
10: 45—11: 45	小组讨论，SWOT 分析
11: 45—12: 15	小组汇报，提问讨论
12: 15—13: 30	午餐
13: 30—13: 45	回顾上午讨论内容
13: 45—14: 15	SWOT 分析达成共识
14: 15—14: 30	介绍什么是长期目标、具体目标和战略
14: 30—15: 30	小组讨论（2—3 组）
15: 30—15: 45	茶歇
15: 45—16: 00	小组反馈讨论，并达成共识（完成长期目标和具体目标、以及战略）
16: 15—16: 30	介绍工作计划模版
16: 30—17: 30	小组讨论工作计划
17: 30—18: 00	总结结束

第二天	
时间	内容
9: 00—9: 30	回顾第一天内容
9: 30—9: 45	介绍监督评估
9: 45—10: 30	讨论监督评估计划
10: 30—10: 45	茶歇
10: 45—11: 00	介绍风险和应对
11: 00—11: 30	风险应对讨论
11: 30—12: 00	总结，并帮助小组制定战略规划完成时间表及落实到人
12: 00	结束

附录 3： 某艾滋病法律服务中心三年战略规划

1 背景

艾滋病法律服务中心（以下简称中心），XX 年 XX 月成立。形成了律师顾问团队、专职法律顾问和当地合作的社区组织联络人的工作网络。在过去的十年多里为 1000 多名受艾滋病影响的人群提供了法律咨询和援助。为了更好地服务于受艾滋病影响的人群，也为了中心的可持续发展，特制定中心三年战略规划。

2 使命和愿景

使命：依法维护受艾滋病影响人群的权益，维护法律公正，促进平等。

愿景：通过我们的努力，受艾滋病影响人群的权利能够在社会生活中得到较充分的实现，消除歧视，享有平等的机会。

3 评估环境

内部优势：

- 得到了受艾滋病影响群体的认可，与政府有关部门关系融洽，工作上得到他们的重视和支持；
- 形成了专业的工作网络；
- 工作人员素质不断提高，团结、敬业，有效地维护了受艾滋病影响人群的权益和司法公正；
- 财务管理方面诚实、廉洁、高效，历年审计未发现任何问题。

内部劣势：

- 筹资能力欠缺，资金来源渠道狭窄；
- 办公工具落后，人力资源不足，与外界尤其与国外法援组织沟通能力较低；
- 缺乏远景规划；

- 在内部管理上有待更加科学民主；
- 对员工缺乏福利和奖惩机制。

外部机遇：

- 社会上对感染者和受艾滋病影响人群的歧视和误解减少，使中心面临更广阔的工作空间；
- 政府及社会各界越来越支持民间法援社团开展工作；
- 中心良好的工作业绩，使中心有获得更广泛资金支持的可能。

外部挑战：

- 资助减少；
- 与法援社团有关的法律法规不够健全，
- 吸引和留住高素质人才受到影响；
- 受艾滋病影响的人群及整个社会的法律意识有待提高。

4 长期目标

- 目标 1：提升常规工作水平，继续为受艾滋病影响的人群提供优质法律服务；
- 目标 2：促进中心可持续发展；
- 目标 3：为其他地区的法律援助组织提供经验。

5 具体目标（以长期目标 2 为例）

- 长期目标：促进中心可持续发展；
- 具体目标 2.1：在 2018 年年底前，中心能够为受艾滋病影响的人群提供规范的法律咨询；
- 具体目标 2.2：对合作小组开展法律知识培训，提高目标人群的法律意识；
- 具体目标 2.3：在 2019 年初要建立“依法反歧视”的品牌活动，并每年

开展“普法宣传周”活动，让依法反歧视，依法维权成为中心的核心。

6 行动计划（以长期目标 1 为例）

- 长期目标 1：提升常规工作水平，继续为受艾滋病影响的人群提供优质法律服务；
- 具体目标 1.1：在 2019 年年底前，中心要能够为受艾滋病影响的人群提供规范的法律咨询；

编号	活动	负责人	日期	衡量指标	所需资源
1.1.1	法律中心的日常咨询		每周	人次	专家、组织工作人员、资金
1.1.2	外出扩展和宣传		每年	次	专家、工作人员、交通、场地等

- 具体目标 1.2：每年开展至少五次法律援助培训班，提高法律服务能力。

编号	活动	负责人	日期	衡量指标	所需资源
1.2.1	成立法律咨询培训小组		2017.1	××人的小组	成立费用
1.2.2	培训者的培训		2017.1	××人×天	北京专家 X 名，培训、会务费用等
1.2.3	培训小组工作人员培训		每年	每年培训×人	培训场地和教材

7 监测与评估计划

- 成立三人监评小组，分工负责工作完成情况统计，信息反馈，资料收集；
- 监测与评估内容：
 - 各项工作完成情况；
 - 中心对当事人的影响；
 - 司法局、公安局、法院、疾控中心领导等对中心的评价；
 - 对中心工作人员的影响。
- 监测与评估方法：
 - 每月例会通报工作完成情况；
 - 半年会，总结半年工作，对下半年工作进行安排调整；
 - 全年会，总结全年工作，布署下半年工作；
 - 问卷调查；
 - 访谈。

8 活动时间表

编 号	活 动	2017 年				2018 年				2019 年			
		一 季 度	二 季 度	三 季 度	四 季 度	一 季 度	二 季 度	三 季 度	四 季 度	一 季 度	二 季 度	三 季 度	四 季 度
具体目标													
1.1: 提供规范的法律援助咨询	1.1.1 法律中心的日常咨询												
	1.1.2 外出扩展和宣传												
1.2: 每年开展至少五次法律援助培训班, 提高法律服务能力	2.1.1 成立法律咨询培训小组												
	2.1.2 培训者的培训												
	2.1.3 培训小组工作人员培训												